ぶらり人で発見ず

はずれくじにめげず 「やりたいこと」を 貫いた

トヨタ自動車株式会社 堤工場 組立部部長 野々村 一紀さん KAZUNORI NONOMURA

東京都生まれ。東京都立小石川高等学校卒業。1997 年東京理科大学工学部機械工学科卒業。1999 年に修士課程を修めトヨタ自動車株式会社に入社。車両生技部 組立技術室に始まり、Toyota Motor Europe (ベルギー)、組立生技部を経て、2024 年より現職。

子どもの頃から大の車好き

キャンプ、釣り、ゴルフ、ギター、麻雀…趣味は多彩。けん玉は初段の腕前。愛車はトヨタの80年式ランドクルーザー。オートバイは1972年式のハーレーダビッドソン。古い車の修理も趣味のうちだ。

「週末は趣味で忙しくてちっとも休まらない」という野々村一紀さん。現在、トヨタ自動車株式会社堤工場で組立部部長を務めている。車づくりの現場に関わっていることが何より楽しいという野々村さんの子ども時代はといえば、「モノづくり大好きっ子。車やバイクなど動くものがとにかく好きでした」

3歳の頃、新宿伊勢丹で開催されたスーパーカーの 展示会を両親にせがんで観に行ったことは鮮明に覚え ている。ランボルギーニを背景に満面の笑みで撮影し



た写真が残っている。

動くものは何でも分解した

幼稚園の頃には、複雑なプラモデルを一人で作るようになっていた。ものが動く仕組みが知りたくて、動くものは何でも分解した。一時期、野々村さんの家には時計が一つもなかったという。すべて野々村さんが分解してしまったからだ。

せっかく買ってもらった車のおもちゃもひとしきり 遊んだらすぐに分解した。自転車を買ってもらうとそ れも分解して色を塗って自分なりに改造。「父は面白 がって工作キットをよく買ってくれました」

小学校では図工が大の得意。誰よりも速く誰よりも 精度の高いものを作ることを自分に課していた。みん





とにかく乗り物が大好きだった幼少期。



中学校の卒業式。身体が弱く学校を休みがちだった。



高校時代。水泳部では、最終的にはチームに貢献できるだけの実力をつけていた。

なと同じものを作るのが嫌で、何か手を加えるのが 野々村さん流。竹とんぼを作ったときは、羽の厚みを 極限まで薄くして軽量化。すばやく上昇するために角 度にもこだわった。

天真爛漫に好きなモノづくりを追求した小学校時代だったが、中学校に入り、人間関係に悩むようになる。 小児喘息のために学校を休みがちだったこともあり、 中学時代にはあまり良い思い出はない。

体力づくりに明け暮れた高校時代

高校は、リベラルな校風で知られる都立小石川高等学校に進学。これを機に新しい自分に生まれ変わろうと決意する。体が弱いと何もできないと中学時代に痛感したので、水泳部に入り身体を鍛えることに専念した。部活の練習はキツイの一言に尽きる。放課後はもちろん、朝練、昼練もある。部員の多くは幼少期から水泳をしてきた強者たちで、通常の練習では到底追いつけない。やめたいと思ったこともあったが「ここでやめたら逃げ癖がつく」と自分に言い聞かせて踏みとどまった。「あの経験があったから身体も精神も強くなれたと思います」と野々村さん。「逃げることなく最後までやりきったという満足感はありますね」

ぶれることのない "モノづくり" への思い

水泳に没頭していた期間も、モノづくりへの熱は冷めていなかった。それゆえに進路は迷った。「工業デザインの道か、純粋なモノづくりの道か。どちらに行けば自分のやりたいことができるかと悩みました」。自分のやりたいことを深く掘り下げていくと、単に美しいデザインよりも機能美が備わったモノづくりが好きだと気づいた。「機能美を追求するためには機械のことを知らなければならないと自分なりに解釈をして、工学部機械工学科一択で志望大学を探しました」

進みたい道は明確になったが、部活中心の生活で全く勉強をしてこなかったので、1年目の受験は全滅。 浪人生活を始めることになった。

最初は気合を入れて勉強をした。友人が心配するほど勉強に打ち込んで成績が急上昇。早々にA判定が出て気を抜いてしまった。すると、後半で追い上げてきた現役生たちに抜かれ、成績が伸び切らないまま入試本番に。苦戦の末、「なんとか理科大に拾っていただき」、晴れて工学部機械工学科に入学となった。

ついに自分の「道」を見つける

待っていたのはバラ色の大学生活…ではなかった。 制服もない自由な校風の高校で過ごした野々村さんの 目には、「理科大はまじめな学生ばかりでつまらない」 と映った。「授業もおもしろくない。サークルもつま らない。自分の居場所はないと感じました」

大学をやめようかとも思ったが、両親に申し訳なく て踏み切れなかった。バイクで遠出したり麻雀で時間 をつぶしていたが、徐々に友人もでき、大学生活が楽 しくなってきた。中でもUくんとは馬が合った。

「U くんはまじめな人でしたが、僕の遊びに付き合ってくれた。僕が U くんに遊びを教え、U くんが僕に勉強を教えるという絶妙なコンビネーションのおかげで関門科目を通過でき、留年せずにすみました」

さらに3年生になって転機が訪れる。機械製図の 授業が始まったのだ。歯車やギアボックスの断面や中 の構造を想像して、与えられた諸元に基づき自分でサ イズなどを計算して図面に落とし込んでいく。多くの 学生は苦戦したが、「子どもの頃、さんざんモノを分 解していた経験がここで生きた。僕は実際に見なくて も、そのモノが上から、横から見たらどうなるか、断 面はどうなっているか、ありありと想像できました」

自分の強みが活かせる場所がようやく見つかった。 授業で何枚もの機械製図を描き、多くの学生が再提



大学時代。バイク旅行か麻雀に明け暮れていた。





週末は趣味で忙しく、のんびりしたためしがない。

出を命じられる中、野々村さんはほとんど手直しなく 一発合格。最終的には A 評価の上の S がついた。

「改めて自分はモノづくりが好きだったんだと実感 しましたし、この世界でやっていけるかもしれないと いう希望の光が見えた気がしました」

恩師に出会い将来の方向性が固まる

4年生になり、モノづくりに欠かせない材料力学を 学ぶことを決めた。たまたまその年に新しくできた研 究室にUくんとともに応募し2人とも所属が決定。 先生は中国から来た陳 玳珩先生だった。

「陳先生は、非常に優秀だっただけでなく、人の特 性を見抜く力に長けていました。私は企業に就職する ことを勧められ、Uくんは大学に残って研究者になる ことを勧められました。それだけでなく、それを実現 するための指導もしっかりしてくれました」

たとえば野々村さんには多くの論文課題が与えられ、 数多くの学会に参加させられた。「そのおかげでプレ ゼン力がつき、それが就職の際にも会社に入ってから も大変役立ちました」。一方のUくんは、陳先生の予 言どおり現在大学教授となっている。

自動車メーカーに就職し、 子ども時代の夢を叶える

就活は、自動車メーカー一択。迷いはなかった。

「僕が就職した1999年は、バブルが崩壊し自動車 は斜陽産業と言われていました。父に相談すると、 『自動車産業に伸びしろはない。下りゆく業界に入っ て何をするのか』と言われました」

しかし野々村さんはこう答えた。

「そうかもしれない。だけど自分の好きなことを選 ばせてほしい。好きなことなら後悔しないから」と。

その選択は正しかったと今も思っている。最近、父

親と話した時にこう言われたという。

「あの時の選択は間違っていなかったね。車がこれ ほど売れる時代がまたくるとは思わなかったよ」

配属ガチャにはずれ、絶望する

「トヨタに入ったら動力性能をつかさどる部品の設 計者になりたい」と思っていた野々村さん。配属希望 の面接では車づくりへの想いを熱く語ったが…。

「同期の中で誰よりも熱意はあると思っていたのに 配属されたのは設計部門ではなく生産技術部門。いわ ゆる"配属ガチャ"に、はずれたのです」

しばらくはやる気になれず、辞めようかとも思った。 しかし、大学の時もそうだったように踏みとどまれば、 面白さも分かってくる。

「思い描いていた仕事とは違いましたが、生産技術 という立場で車づくりに携わっているという実感があ り、これはこれで面白いと分かってきたんです」

経験を積むうちに、大規模な設備の仕様決定や導入 にも関わるようになった。自分の裁量でできることも 増え、この分野でもやっていけそうだと確信できた。 「経験してみないと分からない面白さもある。ここで 自分のコアが何かに気づけたことは大きいですね」

入社6年目に、トヨタの欧州拠点である Toyota Motor Europe へ。ベルギーを拠点に UK、トルコ、フ ランス、チェコなど各国を飛び回る日々となる。欧州 の田舎町でトヨタ車を見つけた時は「こんなところに も自社の車が走っているのか」と胸を打たれ、「自分 の中のトヨタ愛に初めて気づきました」

ビッグプロジェクトのリーダーとなる

帰国後は、組立生技部に配属され、リーダーとして



Toyota Motor Europe 時代。限られた人数で、異文化に戸惑い ながらトヨタ車を作るというミッションに充実感と成長を感じた 3年間だった。

車両全体やプロジェクト全体を見る立場になった。そこへ大きな転機が訪れる。高岡工場に3つあった組み立てラインのうち2つを廃止し、新たに1つのラインをゼロから作ることになったのだ。当時は生産拠点の海外シフトが進み、生産台数が高岡工場ピーク時の80万台の半数を割っていた。またリーマンショックによる景気の低迷、極端な円高、温暖化対策、電気料金の高騰など苦難が続き、従来の大きなラインでは運用コストがかかり過ぎたためだ。

「古いラインを解体して更地になった工場を白いキャンバスに見立てて絵を描くように車両の組み立てラインを作っていく。全体コンセプトや工場のレイアウトを考え、生産に必要なインフラを整備し実際に車を安定生産できるまでに約3年の歳月がかかりました」

企画案は何度も没になり落ち込むことはあったが「大きなモノづくりをしたい、負けたくないという気持ちがあった」と野々村さん。完成したのは、需要の変動に合わせて長さを伸縮できる最新型のライン。このラインで3000点に近い部品を組み付け、80秒に1台のスピードで車ができるというから驚きだ。

「長丁場で大変でしたが、このプロジェクトで現場でモノづくりをする楽しさを学び、人をどうまとめるか、人を大事にすることの大切さを学びました」

稼働し始めた新しいラインは、トラブル続きでなかなか稼働率が上がらず、品質も安定しなかった。ところが、製造課長を務めておおよそ2年が経過し、野々村さんが異動することになり、任期が残り数週間になった頃から奇跡が起こった。

「皆のがんばりでそれなりに安定稼働できるようになってはいたが、ライン可動率が97%を超え、品質検査でも不具合0という日が続いたのです。これは後から思えば、この部署を去る私のために現場の人たちが花道を作ってくれたのだと思います」

最後の日、黙って去るつもりだったが、現場を切り 盛りする筆頭工長が工員たちに大声で呼びかけた。

「今日は野々さんの最後の日だ。野々さんに一礼!」 400人が一斉に野々村さんに向かって頭を下げた。 「ピンと張った緊張感のある現場にしよう。新しいラ



高岡工場の新ラインをゼロから作るプロジェクトのリーダーに。400人の工員と心を一つにして挑んだビッグプロジェクトだ。

インで、トヨタに恥じぬ車を作るんだ」と、ともにが んばってきた日々が脳裏によみがえった。

「仕事じゃ絶対泣かないと思っていましたが、この ときばかりは涙が出ました」

「はずれ」の人生からオンリーワンへ

野々村さんがずっと情熱を注いできた、モノづくりの集大成ともいえるビッグプロジェクトが終わり、古 巣の組立生技部に GM (グループマネージャー) 職で戻って室長、部長となり現在に至る。

「大学入学当時も新入社員当時も『はずれ』を引いた気持ちでしたが、生産技術の立場でライン企画、計画、据え付けを経験することができ、その後、製造課長という立場でトータルにモノづくりに関われた。目の前のことを一生懸命やっていたら、自分の『コア』が見つかって、その世界でオンリーワンになり、結果的に大きな仕事を成し遂げることができた」と野々村さんは振り返る。そもそもの出発点は、「モノづくり」への熱い思いだ。

「大事なのは『自分で選択する』こと。そして決めたことには責任を持つこと。進路、就職先も同じ。自分で選ぶことで、つらくても続ける原動力になる。何度失敗してもいい。失敗はいずれ必ず役に立つし、失敗すればするほど武器が増えるのではないでしょうか」

取材を終えて

"何でも分解"少年が自動車メーカーに就職。「はずれ」くじを引き続けつつも最後は「プロジェクト X」ばりの感動秘話。好きなことを貫いた濃い半生に感動冷めやらず…。

(フリーライター/石井栄子)