

HONDAで学んだ

ものづくり戦略と人材育成

（本田宗一郎とホンダスピリット）

有波康治

ルーセント・ライフ・コミュニケーション代表



ありなみ・こうじ●1984年、早稲田大学第一文学部を卒業後、本田技研工業（株）に入社。人材開発、QCサークル活動の企画実行、新規事業立ち上げに関与した後、自動車商品企画、広告宣伝企画など、マーケティング部門で数多くのプロジェクトを推進。2014年に独立し、ルーセント・ライフ・コミュニケーション代表として企業内研修の講師、個人に焦点を当てたカウンセリングやコーチングなどで幅広く活躍している。

ホンダに在籍中、私は常に熱い会社だと感じていました。例えば、東日本震災で生産ラインが大きな痛手を被る中、震災翌年の2012年のCMでは「負けるもんか」というメッセージを発信しました。こ

■戦後に誕生したホンダは世界の二輪車市場、四輪車市場を席巻するメーカーとなった。

その躍進には、創業者・本田宗一郎の起業への想いやものづくりへの熱い情熱、そしてさまざまな挑戦があった。それが今も「ホンダスピリット」となって脈々と受け継がれている。

れ以外のCMでも「粹にはまるな」「どうなるかじゃない、どうするかだ」「面白いからやる」、また東京モーターショーのホンダのブースでも「ないものをつくれ」「想いを超える」など熱い言葉を掲げ続けています。

そうした“ホンダスピリット”——ホンダのDNAとでも言うべき情熱やパワーは、創業者である本田宗一郎の会社設立への想いやものづくり思想と密接に関わっています。

静岡県生まれの宗一郎は、戦後まもなく、浜松市で自転車用補助エンジンの開発に取り組みました。当時は移動手段がほとんどない時代で、少しでも人の役に立ちたいと、数多く残っていた旧陸軍の通信機用発電機を改造して補助エンジンをつくり、自転車をオートバイのようにしたわけです。さらに性能の良いオートバイをつくろうと、52年、資本金600万円の時代に4億5,000万円もする最新の海外製工作機械の購入を決意します。外貨工面のために通産省（現経産省）と交渉しま



すが、「外貨調達ができたとしても、会社がうまくいかなかったらどうするのだ」と難色を示されます。しかし、宗一郎は「たとえ会社が潰れても、機械は残る。それを国内で活用してもらえば、必ず日本の産業界に役立つことができる」と説き伏せました。

2年後の54年、宗一郎は英国の“マン島TTレース”への参加を宣言しました。同レースは20世紀初頭から続く伝統ある公道オートバイレースですが、国内二輪車市場でトップメーカーになりつつあったとはいえ、当時のホンダのマシンはドイツやイタリアのものに比べれば3分の1程度の馬力でした。それでも、宗一郎は「同じ敗戦国でありながら、ドイツの産業復興を見るにつけ、我が本田技研はこの難事業をぜひ完遂しなければならぬ」と社員を鼓舞しました。当初はマシンが壊れたり、周回遅れになったり、惨憺たる結果でした。しかし、「日本の機械工業の真価を世界に誇示する」という強い意思で改良に取り組んだ結果、61年に125ccと250ccの2クラスで1～5位を独占する完全制覇をなし遂げます。

その強さに衝撃を受けた欧州メーカーは、ホンダのマシンを分解したといいます。すると、そこには時計のように精密で、しかも、独創的なアイデアがたくさん詰まっていた。これこそが宗一郎の真骨頂です。ドイツやイタリアと同じものをつくっている限り、絶対に彼らを超えることはできません。創意工夫で、他にはないものをつくる。これが彼の一貫したものづくり思想でした。

58年には「スーパーカブ」を発表します。当



時のオートバイといえば、足を後方から回してまたがって乗り、両手でハンドルを握って身体を前に傾けて運転しました。でも、スーパーカブは、スカートをはいた女性でも楽に乗れ、出前の人が片手で岡持ちを持ちながらでも運転できます。今も同モデルは世界市場で売れ続け、現在までの累計生産台数は1億台を超えています。

宗一郎はオートバイの生産を始めた頃から「自社が製作した自動車ですべての自動車競争の覇者となる」という夢を持っていました。この実現に向かって走り出したのが63年です。ホンダは国内四輪車市場へ参入した最後発メーカーでしたが、翌年から自動車レースの最高峰“F1グランプリ”に参戦します。このときの想いを「自動車をやる以上、一番困難な道をあえて選び、グランプリレースに出場した」と宗一郎は語っています。その3年後の67年、ホンダのF1チームはイタリアGPで初優勝し、同年にはホンダ初の本格的量産軽乗用車となる「N360」が販売されました。その広告ではF1マシンと一緒に置き「走る実験室が世界の国民車を生み出した」と。このクルマで、ホンダは四輪車メーカーとしての地位を築きます。



この頃から自動車が出す排気ガスによる大気汚染問題が浮上し、70年に米国は厳しい排ガス規制を課したマスキー法を制定します。国内外の自動車メーカーが混乱する中、宗一郎は他社と技術的に同一ラインに立つ絶好のチャンスだと捉えて、72年に低公害エンジン「CVCC」を開発します。本田はマスキー法の基準を世界で初めてクリアした自動車メーカーとなり、同エンジンを積んだ「シビック」は、小型車でありながら国内はもとより米国でも人気車となりました。

このように、宗一郎はあふれんばかりの情熱をものづくりに注ぎ続けた人間でした。宗一郎が言った言葉に“3つの喜び”——「つくって喜び、売って喜び、買って喜び」があります。「つくって喜び」とは、独自のアイデアによって社会に貢献する製品をつくるのが何ものにもかえがたい喜びであるということです。「売って喜び」とは、性能に優れた製品は必ず世の中に迎えられ、その製品を扱うことへの誇りや喜びが生まれてくる。「買って喜び」は、購入してよかったというユーザーの喜びこそが製品の栄冠であるということです。この言葉は、言葉の順番は違いますが現在も本田の企業理念となっており、連綿と受け継がれています。

■ホンダには、本田宗一郎の「ないものをつくる」「アイデアを活かして生み出す」「技術がなければ、その技術をつくりだす」というものづくり思想が息づき、さまざまな画期的な製品を世に送り出してきた。今や2足歩行ロボットや小型ビジネスジェットでも先頭を走っている。

私は生前の宗一郎に会ったことがあります。本当に魅力的な人でした。豪放磊落で、人との距離を置かず、真っ直ぐな人でした。そんな彼の言葉を別表にくつかあげてみましたが、その想いや思想は今も企業活動の基盤、社員

の行動基準として根付いています。

ものづくりでは、まず「ないものをつくる」。社内では、作りだそうとしている新たな価値は何かということが常に問われます。この新しい価値をつくるためには、「人に好かれるものとはどういうものか、人の気持ちを愚直に考え続けることだ」と宗一郎は言いました。そう聞くとマーケットインのようにも聞こえます。でも、私はプロダクトアウトこそがホンダのものづくりだと思います。世の中に絶対に必要な製品を自分たちでとことん考え、それをアイデアや新技術で実現していく。目的・目標がまずあり、技術がなければ技術をつくって具現化させていくということです。

そして、「モノマネはしない」「既成概念にはとらわれない」。社内では「不常識を非真面目に考えろ」という言葉がよく聞かれます。非常識ではなく不常識、不真面目ではなく非真面目に考えることで、既成概念の枠を超えたところに意識が向くようになります。



事実、これまで本田はさまざまな先駆的製品を生み出してきました。二輪車ではペダルを強く踏みこんでエンジンをかけるというキックスタートの時代に、スイッチひとつでエンジンがかかる「ロードパル」を開発しました。四輪車では、背の低いクルマがスタイリッシュであると考えられていた時代に、あえて背の高い、角張ったデザインの「シティ」をヒットさせました。エンジンを前部に置いてフェラーリと同じボンネットの高さにしたことと四輪操舵システムによる足まわりの良さが特長の「プレリウド」は、若者のデートカーとして一世を風靡しました。「オデッセイ」は国内初の乗用車タイプの3列シート車で「ミニバン」という新たな市場を創造しました。「フィット」の開発では燃料タンクを前部座席の下に置くセンタータンクレイアウトを編み出し、現在、日本で最も売れている車「N-BOX」にも活かされて

います。

常に本田は新しいカテゴリーの製品を次々と誕生させてきたわけです。さらに近年は、自動車やオートバイだけでなく、2足歩行ロボットや小型ビジネスジェットの開発も手がけています。2足歩行ロボットでは、96年、現在の「アシモ」の原型となるモデルを発表し、「自動車メーカーがそこまで開発できるのか！」と世界を驚かせました。小型ビジネスジェットの研究も80年代から米国で進め、今年から「ホンダジェット」を販売しています。最大の特徴はエンジン位置です。通常のビジネスジェットではエンジンが胴体後部に置かれますが、ホンダジェットでは、翼の上にエンジンを置いています。従来にはなかった発想で、空気抵抗が減り、スピードや燃費の向上、軽量につながり、世界で最も売れている小型ビジネスジェットとなっています。

本田宗一郎の言葉より

- 企業は人なり。そこに働く人の努力と、その人々がアイデアと時間をいかに稼ぐか。それによって企業は大きくなれるのだ。だから、技術と時間を徹底的に追求する。タイミングがずれれば、技術はタダと同じ。
- どんな製品をつくったらよいかを、なぜ世の中の素人に訊くのか。それでは専門家ではない。素人がわかることはすでに新しくない。世の中の意表を突くことが、発明創意だ。
- 私の最大の光栄は一度も失敗しないことではなく、倒れるごとに起きるところにある。
- 人を動かすことのできる人は、他人の気持ちになれる人である。他人の気持ちになれる人は自分が悩む。自分が悩んだことのない人は、まず人を動かすことができない。

■組織づくり、企業活動における基本理念は、人間尊重
——自立、平等、信頼。

一人ひとりの持ち味を大切に、一本釣り人事や社内公募制度や企画提案制度等、現場主義によって若手社員を育てあげていく。また、夢を持つところそが力で、それが人を動かし、会社を動かす。

人材育成においても、宗一郎の社員に対する想いが息づいています。彼は「一人ひとりが自分の得手不得手を包み隠さずはっきり表明する。石は石でいい、ダイヤはダイヤでいい、そして監督者は部下の得意なものを早く

つかんで伸ばす、適材適所へ配置する。そうなれば、石もダイヤもみんなほんとうの宝になる」と言っていました。

そうした考えのベースとなるのが、ホンダの基本理念のひとつでもある「人間尊重」——自立・平等・信頼です。ホンダでは、学歴は問わず、当然、学閥などありません。工業高校を卒業して生産ラインの交代制勤務からスタートして役員になった人が何人もいます。また、社員間はすべて「さん」づけで、宗一郎も「本田さん」「おやじさん」と社員から呼ばれていました。作業着も、役員も一般社員とまったく同じ。役員の縁故採用は一切させないというルールも徹底されています。

こうした理念のもと、社内では「得手に帆を上げ」という言葉が浸透しています。能ある鷹は爪を隠すのではなく、どんどん爪を出せ、と。例えば、毎年、社員は自己主張表を上司に提出し、人事がそれらの情報をまとめて各部署に提供し、欲しい

人材がいれば自分たちのチームに入れる。社内公募制度では、各部署が欲しい人材を募集し、希望者は上司の了解を得なくても申し込むことができます。そして、その社員が欲しいとなったら、その上司と交渉して獲得します。ホンダは、現場主導の、いわゆる“一本釣り人事”です。

そして、各職場では若手を厳しく鍛えます。とくにホンダの生産現場には、義理・人情に厚い親分肌の人が多いのですが、人材を育てるためにはあえて「屋根に上げてはしごを外す」。まずは任せて、やらせる。

例えば、軽自動車でありながら2人乗りオープンカー「S660」。誰でも新商品のアイデアをオープンに提案できるイベントが、研究所の中で毎年行われています。S660の場合は、入社4年目の27歳の社員が既存の軽トラックをベースに2シーターのオープンカーをつくりたいと提案しました。それにゴーサインが出て、「企画した自分が開発責任者になれ」と開発チームの責任者に据えました。ベテラン社員がサポートしつつ、彼の発想、アイデアをとにかく形にしようとチームで取り組んだ結果の製品化でした。

加えて、「三現主義」の徹底です。現場、現物、現実でものを考える。例えば、何かが起こったときに報告すると「それを自分は見たのか？見ていないなら、見た人間に報告させろ。あるいは、自分が見て報告しろ」と必ず言われます。

そうした中で、若手社員の責任意識は否応なしに育っていきます。他社が部長クラスや顧問クラスが出るような業界の集まりにも、ホンダでは20代の担当者が出ていって、「この仕事は私の担当ですから、私で決められます」と堂々と発言し



ています。

73年、宗一郎は「シビック」の大ヒットを見届けて、若手経営陣にホンダを委ねました。退任後、彼は1年半かけて、全社員に感謝の気持ちを伝えたいと国内外の拠点を行脚しました。どんな小さな販売店も訪ね、スーツ姿でメカニックの現場にもずんずん入っていきました。ある現場では、クルマの下で作業していた従業員が宗一郎に気づき駆け寄ってきました。そして、宗一郎が握手のために差し出した手を握ろうとする。でも、自分の手がオイルまみれなことに気づき、思わず手を引っ込めます。すると、宗一郎は引っ込めた手を握って「この手がいいんだよ、ありがとうな」と言ったそうです。そんな宗一郎がつくりあげたホンダで仕事ができただけは私の大きな誇りです。

ホンダのコーポレートスローガンは「The Power of Dreams」。夢を持つことこそが力である——これがホンダという企業の原点です。夢を持つことが、人を動かし、会社を動かし、組織を動かす。これはどんな企業にも共通することだろうと思います。(了)

(本稿は、6月20日に行われた「ぶぎん地域経済研究所・ちばぎん総合研究所共催セミナー」を抄録したものです)

