

## 巻頭言

### 人間中心の人造り

### Human-Oriented Human Resources Development



執行役員

松本 浩幸

Hiroyuki Matsumoto

「人間中心」、マツダはこれまで、この考え方を「クルマ造り」の根幹・土台として大切にし、そのための技術を磨いてきた。例えばドライビングポジション。人にとって力の入らない自然な運転姿勢が、操作を素早く正確にできる基本・クルマ造りの一丁目一番地ととらえて、理想の運転姿勢を造り込んでいる。

私は、このような「クルマ造り」においてだけでなく、「人造り」「組織造り」においても「人間中心」でありたいと考えている。それは、「クルマ造り」をもっとも良く知っているのは現場のエンジニアであり、その現場の力を最大限に引き出し、十二分に発揮してもらえる活力ある風土を造り続けることが、私をはじめ多くのマネジメント層の大きな使命の一つだからである。

そのために重要なことは、「ブレない開発思想を持つこと」と「相互理解・相互支援に基づく全体最適・機能統合」であり、そして何より、「自分達のありたい姿を自ら描き、自ら目標を定め、何年かかっても、もしくは何世代かかってもそこへ行く、という強い意志を持ち続けること」である。

ブレない開発思想を持つこと：

「ブレない」という言葉が意味するところは深く重たい。なぜなら、何百人何千人のエンジニアが同時に仕事を行っている現実からすると、各自の瞬時瞬時の思考・判断に迷いがなく突き進んでいる状態こそが、この上もなく活性化された質の高いエンジニア集団を生むからである。そのために、マツダではここ10年の間に、目標設定や開発の考え方を根本的に変え、ベンチマークや他社比較ではなく（もちろん、エンジニアとして謙虚に他社を知り、優れたところを勉強することは大切にしながらも）、「理想は何だ」に象徴される理想追究・理論限界を極める思考に変革してきた。例えば、クルマは機械として、道具として、それを操る人間にとってどんな天候変化や道路環境変化でも常に扱いやすいことこそが絶対的な理想であり、普遍的な人間というものの徹底的な研究に基づいた思考・判断が、ブレを生まない肝と信じている。

相互理解・相互支援に基づく全体最適・機能統合：

これは、マツダが比較的小さな会社・組織であることをむしろ強みとした、クルマ全体レベルでの取り組みである。例えば、プラットフォームが受け持つ主な機能として、衝突／操安性／乗り心地／振動騒音など多くの性能のエネルギーを吸収・伝達・減衰する役目があるが、それぞれのエネルギーを個々

に考えるのではなく、同時に見て、全体最適の視点でコモディティー・部品への機能配分を行う。そして、全てのコモディティー機能を同時に見て、担当領域の壁を越えてコモディティーの機能を統合していく。このようにして、「いい性能を造ろう」や「いいユニットを造ろう」の世界から、「理想のクルマを造ろう」の世界へ踏み込むこと、これこそが、クルマ屋として懐の深い骨太エンジニアになるための成長を促す、スモールマツダだからこその強みと信じている。この土台となるのは、エンジニア全員が「クルマを感じる」と、さまざまな部品から部品、そして人間に至るまで何が起きているのか、エンジニア一人一人が自ら感じて理解し、全員の意識・思いが繋がってクルマを造っていくことである。この強みは開発だけにとどまらず、企画／デザイン／開発から生産／購買／物流／品質／販売／サービスまで全社が一通貫で、シリーズではなく同時につながって、理想のクルマをお客様にお届けしていく強みへと昇華させていきたい。

以上のような取り組みをとおしてイノベーションを起こし続け、常に進化し続けること、これこそがマツダの特質、いわゆる企業人格であり、お客様をはじめステークホルダーから、マツダと深い絆を築きたいと思っただけの存在理由となるものである。

そして更には、ステークホルダーと深い絆を築くための行動がとれる、すなわち、エンジニア自身が開発したものをお客様に自らの言葉で直接お伝えするまでが、マツダのエンジニアの仕事、ととらえ、積極的に外部とのコミュニケーションを取ってもらいたい。ここ数年の経験から、実はこれが最も効果的な人材育成の一つであることを実感している。

このようにして、エンジニア自らが描いたありたい姿・目標へのロードマップを、全社の仲間とともに着実に実行し、進化の節目節目でお客様からの直接のフィードバックをいただき、次なる歩みの糧としながら、自動車技術への貢献と自らの成長を実感し続けている、そのような活力あるエンジニア集団が形成できると信じている。

さて本誌では、人間の研究成果を取り込み、ドライバーだけでなく「全ての乗員にとっての走る歓びを深化」させた新型CX-5、「人がクルマを楽しむ感覚」そして「感」の世界を一段と進化させた新型ロードスターRF リトラクタブルハードトップ、更には、デザイン／開発／生産が一通貫で取り組んできたモノ造り革新の考え方とお客様提供価値向上の取り組みなど、「理想のクルマ造り」に向けたブレない着実な歩みを掲載させていただいた。「何年かかっても自分達のありたい姿へ到達する、というエンジニアの強い意志」を感じていただければ幸いである。

「意志あるところに道は開ける」、本誌に寄稿された皆様に感謝するとともに、諸先輩方から受け継いだ意志を技術進化の力とし、活力あるエンジニア集団の形成に微力ながら貢献していきたい。