



骨太エンジニアの 育成を目指して

マツダ株式会社
取締役専務執行役員 研究開発担当
金井 誠太

マツダとZoom-Zoom

90年代の終わりに、マツダはマツダの商品のDNAを「際立つデザイン」「抜群の機能性」「反応の優れたハンドリングと性能」と決定しました。これは当時開発現場にいた私にとって、とてもありがたいことでした。まさに私自身が作りたい、乗りたい、使いたいクルマだったからです。2002年には、この3つのキーワードをひと言で「Zoom-Zoom」と表現し、マツダのブランドメッセージとして公表しました。Zoom-Zoomとは、子供たちが動くもの・ことへの感動を表現する英語の擬態語で、日本語の「ブーブー」（幼児がクルマで遊ぶときに発する言葉）に相当します。

その後マツダは、アテンザ、デミオ、RX-8、アクセラ、ベリーサ、プレマシー、ロードスター、MPVと世に送り出してきましたが、どの商品も高い目標を掲げ、一貫してZoom-Zoomを体現するクルマとしました。その甲斐もあって、どの商品も私たちの期待通りの高評価と多くの賞をいただき、マツダの目指すクルマ作りを多くの方々にご理解いただけたものと喜んでます。



アテンザ

誇りの持てる「作品」

その中で私たちが強調してきたのは、お客様からメーカー、ディーラーまでのすべての関係者の「誰もが誇りを持てる商品」を開発するという事です。

お客様の満足のために仕事をする事は、私たち作り手自身の満足のために仕事することです。つまり、自分はこれだけがんばってこれだけ達成した、その結果お客様にこんなに喜んでいただいた、というのが作り手側の誇りであり、達成感だと思うのです。

私は、自分たちが世に送り出すクルマは自分たちの「作品」あるいは「わが子」と思っています。毎年の初荷車で社内の埠頭から初荷車が次々と船に積み込まれるのを見ながら、「お客様のお役に立つんだぞ!」「お客様に可愛がってもらえよ!」という想いがこみ上げてきます。ですからその「わが子」が、お客様にご迷惑をおかけしたりすると、本当に申し訳なく情けなくなります。



2005-2006日本カー・オブ・ザ・イヤー受賞(ロードスター)

誰も待ってくれない「進化」

マツダはこれからもZoom-Zoomなクルマ作りを続けていきます。しかしどんなに誇りの持てる商品や技術も、いつまでも競合優位を保つことはできません。お客様の好みや社会の要請は、新しい技術をどんどん吸収して際限なく拡大します。今の最善はやがて普通になり、陳腐になり、そして全く競争力を失います。しかもその進化のスピードは速くなる一方で、誰も待ってくれません。

したがって私たちエンジニアは、自分の技術は世界で最良だ、という気概と誇りを持つことがもちろん大切ですが、その一方で、いつかどこかにもっと優れたやりかたがあるに違いない、と考える柔軟性と謙虚さも併せ持つことが絶対に必要と考えます。

今後のクルマ作りでは、環境や安全などの社会ニーズはますます高まり、これらに遅れをとってはとて「誇りを持てる商品」にはなりません。マツダでもこれまでに多くの取り組みを行っており、水素ロータリーエンジンの実用化、トウモロコシを原料としたバイオプラスチックの開発、バンパーのリサイクルの推進、プリクラッシュセーフティシステムや視覚支援技術の商品化などの成果をあげています。

しかし昨今の業界を取り巻く世界中のダイナミックな動きに対して、現在の私たちの備えは十分である、とはとても言えません。これらの意味で、私たちが挑戦すべき開発課題はまさに山積みしています。



水素ロータリー RX-8

「骨太エンジニア」への期待と課題

こうした技術開発に挑戦するための基盤は何と言っても人材です。そこで私は今、社内で「骨太のエンジニア」の必要性を訴えています。

骨太エンジニアとは、自分の担当領域の機能・構造などを熟知しているのは言うまでもありませんが、担当領域の周辺、自動車全般、技術全般、また企画から製造・

検査の現場までも良く知り、解析、CAD、コスト計算、品質予測も自分でできるし、現場・現物・現実・原理・原則の5ゲン主義を実践し、事あるごとに「なぜ」を5回以上くり返し、自分なりのビジョンを持ち、自信と謙虚を合わせ持ち、どんな困難にもへこたれない……そんなエンジニアです。

幸いにも私は若い頃、そんな素晴らしい諸先輩に囲まれて過ごしましたが、最近では彼らのようなたくましいエンジニアが次第に少なくなってきている、との危惧を感じています。私の独断と偏見ですが、その原因の一端は、私たちが効率化のために長年進めてきた、マニュアル化と分業化にあるのではないかと考えます。

ノウハウを効率よく活用する目的でマニュアルを整備してきたため、どんなエンジニアでもそれなりのアウトプットが出せるようになりました。しかしマニュアルにない課題に直面したときの要因分析の甘さや対策の詰め甘さなどをみると、マニュアルの裏に潜む5ゲンをわかっていない、「なぜ」をしっかり考える習慣がついていない、などの弊害を感じます。

技術の高度化に対応するために分業化を進め、部門や個人の責任領域を狭めてしまいました。しかし、大勢集まらないと何も決められず、あるいは集まってもリーダーを譲り合っているようなシーンをみると、彼らに全体観を養う機会を与えてこなかった、と感じます。

こうしてみると、「骨太エンジニアが足りない」のは実は私たちの自業自得です。いかにして骨太エンジニアを育てるか、改めて真剣に考えたいと思います。

マニュアル化を全面否定するのではなく、ノウハウに加えて「ノウ ホワイ(Know-Why)」をきちんと伝承するための工夫があるのではないのでしょうか。

分業して先鋭化させる領域と全体観を育成しながら業務を進める場が共存するような組織のあり方や、業務ローテーションの工夫があるのではないのでしょうか。

おわりに

世界中のお客様に喜んでいただき、社会と地球に優しく、しかも高効率・高品質という日本のモノ作りをさらに発展させていくことが私たちの使命です。そしてこの使命を継承する骨太エンジニアを育てていくことは、私たちの義務です。