

〈2004年 殿堂入り〉

技術論理と企業文化を創出した経営者

本田技研工業株式会社
元取締役社長

久米 是志



久米 是志(くめ ただし) 略歴

1932 (昭和7) 年1月 兵庫県に生まれる
1954 (昭和29) 年3月 静岡大学工学部機械工業科卒業
1969 (昭和44) 年4月 株式会社本田技術研究所取締役就任
1971 (昭和46) 年4月 同常務取締役就任
1973 (昭和48) 年4月 科学技術庁長官賞
(複合渦流調速燃焼方式CVCCによるエンジン開発)
1974 (昭和49) 年1月 同専務取締役就任
1977 (昭和52) 年3月 同取締役社長就任

1979 (昭和54) 年5月 本田技研工業株式会社専務取締役就任
1981 (昭和56) 年5月 株式会社本田技術研究所取締役社長退任
1983 (昭和58) 年5月 (社)日本自動車工業会理事就任
10月 本田技研工業株式会社取締役社長就任
1985 (昭和60) 年5月 紫綬褒章受賞 (科学技術庁)
1990 (平成2) 年6月 同社長退任、取締役相談役就任
(社)日本自動車工業会 理事退任
1998 (平成10) 年6月 同社取締役相談役退任、同常任相談役就任
2002 (平成14) 年1月 同常任相談役退任、社友
現在に至る

本田技研工業株式会社の3代目社長を務めた久米是志氏は、1954年(昭和29年)入社以来、エンジン設計の研究開発に携わり、世界をリードする二輪、四輪の技術創出に弛まぬ努力を傾けた。創業者の本田宗一郎氏の厳しい薫陶を受けながら、後に本田技術研究所の社長、本田技研工業株式会社の社長に就任、世界企業に成長する先進の技術と経営基盤を確かなものにする新たな企業哲学を創出した経営者である。具体的な業績の主なものを列記すると、

- 伝統的な英国・マン島T・Tレース (ツーリスト・トロフィー)レース車エンジン設計
- 欧州自動車レースF-IIレース車エンジン設計
- 大衆乗用車「ホンダCIVIC」開発の総責任者
- マスキー法をクリアーした低公害エンジン「CVCC」開発総責任者
- 安全・環境技術開発、品質保証体制の確立
- ホンダ世界戦略と基盤の確立
- 人間尊重に基づく「共創」哲学の構築と実践

などがある。さらにこれらの内容を超えて、技術者、経営者として長年に亘る力強い歩みには、到底知ることのできない葛藤と勇断による真心の事績が積み重ねられていたことであろう。

新しい技術の創出には、あえて困難な課題に挑戦する魂と、人間としての欲求である「自利」を超えたところで、公の夢の実現にむけて努力する「利他」の精神が窺える。

久米氏は、「夢などという余裕のあるものではなかった」と語っているが、たとえどんなに厳しく切羽詰まった挑戦であっても、そこには本人を奮い立たせるものがあつたことであろう。それは、夢の実現にむかってひたむきに進むところに生まれる「発見と創造の喜び」であつた。

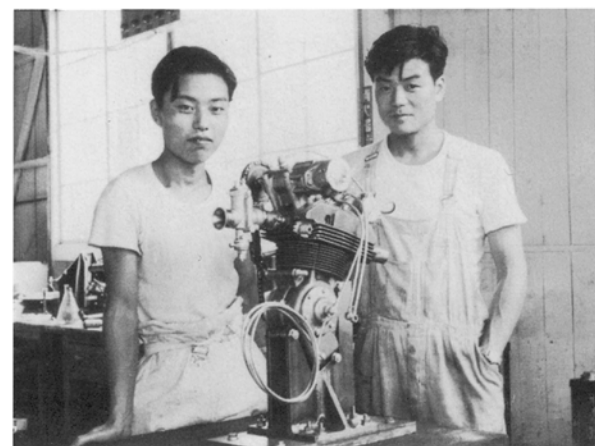
社長時代に作られ、広く親しまれた企業キャンペーンに「夢・発見・ドラマ」のコンセプトがある。これは、日頃の言動をそのまま表した言葉だった。人類が創出した利器の中で最も目覚しい発達と普及を遂げた産物のひとつが自動車である。いわゆる馬なし馬車 (Horseless Carriage) への憧れは、典型的な「人間の夢」であつた。久米氏もこの夢の実現のために偉大なる仕事を成し遂げたひとりである。

久米氏が入社した1954年は、日本の企業環境は低迷と混乱の中にあり、ホンダも創業以来の危機に直面していた。この年、起死回生の一手として英国の国際的なオートバイレース、スピードと耐久性を競う世界で最も権威ある「マン島T・Tレース出場宣言」が行なわれた。入社早々このマシンのエンジン設計を託されたのである。

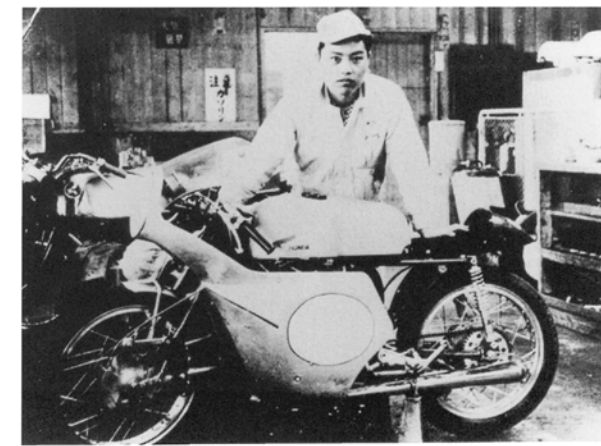
当時のヨーロッパ諸国と日本のオートバイの性能には大きな隔たりがあつた。部品ひとつをとっても日本のものは比較にならぬほどレベルが低かつたのである。久米氏はマン島がどのようなところかも知らずに開発に従事することになった。

五里霧中、白紙の状態から手探りで始まったレーシングマシンの設計は、数え切れぬほどの錯誤と失敗とを重ねながら、1959年初参加にこぎつけた。125ccクラスで3選手が6位から8位に入り、チームメーカー賞を受ける上々のデビューを果たした。1961年には、スペインで開催された二輪世界GPで、ホンダチームが初優勝を遂げる活躍を見せた。そしてついに同年のマン島T・Tレースの125cc、250ccクラスでは1位から5位までを独占するという偉業を達成し、世界を驚かせた。

このような動きは、日本のオートバイ及び自動車の技術水準を急速に高め、世界に進出する先駆けとなった



昭和30年頃 入社早々に手がけたテストエンジン 単気筒125CC



マン島T・Tレース出場マシンのエンジン設計



F2のチャンピオン ブラバム選手と久米監督兼メカニック(1966年)

のである。その後、ホンダのチャレンジは四輪の世界にも広がっていった。新たにF-IIレースのエンジン提供者として、イギリスを代表する名レーサー、ジャック・ブラバム氏率いるチームとヨーロッパ各地を転戦するという経験を持った。そこでも久米氏は初年度において手痛い体験を味わう。その原因は、エンジンの提供者として完璧なエンジンを追求するあまり、自分たちの責任領域であるエンジンのふるまいにのみ注意が集中し、マシン全体が円融し、一つになって走るレーシングマシンという対象を総合的に捉えきれなかったという。

シーズンの終わりになってそのことに気付いた久米氏は、初年度の反省を生かし、翌年には新聞に「設計者が代わったらいい」と書かれるような、連戦連勝の目覚ましい成績を挙げるエンジンを提供することになる。当時、リタイア続きのエンジンに乗りながら、不快な顔を見せることもなく、当方の気付きを待ってくれたジャック・ブラバム氏、後のサー・ジャックへの感謝の気持ちを今も忘れられないという。

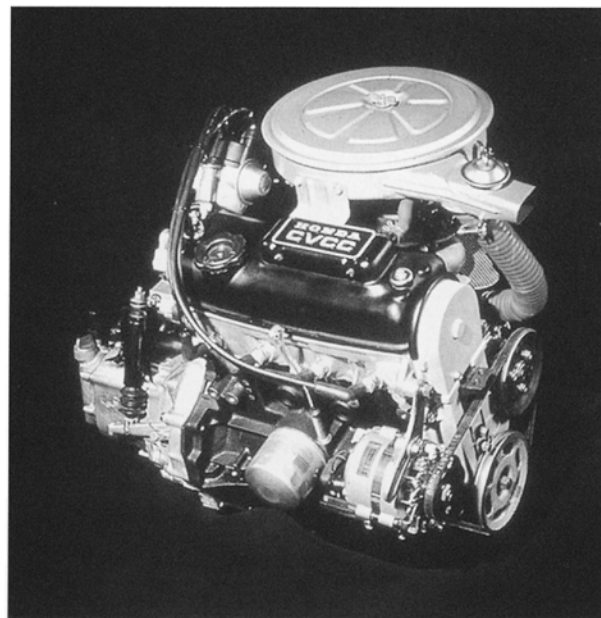
久米氏の業績は会社の苦闘の歴史に沿っているようなふしがあるようだ。日本の軽自動車業界の地図を一挙に塗り替えた空冷エンジンのN360シリーズの成功のあと、ホンダは同じく1300ccの空冷エンジンを搭載した

小型車の発売に踏み切った。1969年秋のことである。熱対策と軽量化を考慮に入れて採用した鋁アルミ製のエンジンで、当初からコスト高が懸念される車だった。さまざまな工夫を重ねても冷却系には問題が残り、複雑な形状の冷却フィンを取り付けるなど、目指す軽量化には程遠いエンジンとならざるを得なかった。

空冷小型車は本田社長の夢でもあったが、久米氏らはこのままでは先がないと考え、最終的に水冷エンジンへの転換をトップに直言した。有名なホンダの「空冷水冷問題」である。本田氏も経営的見地から水冷への転換を承認した。空冷のH1300シリーズはよく走る車ではあったが、時代環境はすでにカーライフの新たな流れを模索しており、本田氏は次世代の新車開発を若手技術陣に一任する英断をくだした。新小型車の開発の責任者になったのは、久米氏であった。プロジェクトリーダーとして、これまで本田宗一郎という一人の天才がリードしてきた研究開発のあり方を、これからは多くの凡人グループがそれぞれの得意技を出し切って「共創」していく場としなければならないと考えたという。

過去の失敗の体験に学んだ久米氏たちは、ことを動かす前に徹底した討論を行ない、その過程から次のような「共創の4原則」を導き出している。

1. 目的の共有
2. 平等性
3. 場の共有
4. 異質の混在



初代シビックに搭載したCVCCエンジン



初代シビックラインオフ(1972年7月)

これは、創出者たちのチームがダイナミックな活動を展開していくにあたっての重要な原則であった。70年代以降の自動車のイメージを大きく変え、消費者の圧倒的な支持を受けたホンダシビックは、これら原則を結集した「凡人集団」と名乗る稀に見る「非凡集団」の努力の成果であった。さらに過酷な時間との戦いの中、世界で唯一、米国マスキー法をクリアーしたCVCC方式エンジンもまたそのような共創の原則がもたらした貴重な産物であった。

このCVCCエンジンを搭載したホンダシビックは米国市場で4年連続して燃費No.1の認可を受け、広く消費者の支持を得た。その後CVCCは、低温で効果的に作用する触媒方式に代わっていったが、現在も追究し続けている省エネルギー技術である「希薄燃焼方式」エンジンに引き継がれている。

2000年3月、SAE(米国自動車技術者協会)の機関誌「AUTOMOTIVE ENGINEERING」が読者投票によって選んだ11台の「20世紀優秀技術車」の中で1970年代を代表する車となり、その先進的な挑戦の成果が高く評価された。

それは、久米氏の共創哲学である自利と利他の融合した自他非分離の精神に通じるものである。技術開発の現場から企業の命運を担う経営の場に移って世界



Honda of America MFG.Inc. イーストリバティ工場の開所式にて、左はオハイオ州セレスデ知事(1990年4月)

を飛び回り、大胆にして細心といわれる決断をくだした背景には、つねに過去の体験に根ざした深い内省と、大乘仏教の説く慈悲のこころが生きていたのであろう。

「人は場の中で育まれる」これからも多くの人々の天性を育む「ホンダの場の創出」が期待される。

(鈴木辰雄)