



野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/勝見明

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学大学院の野中郁次郎教授の

取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、

それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

第24回 マツダ ロードスター



「人馬一体」を実現する！ ギネスブックに載る 名車ロードスターは 不屈の信念から生まれた！

「マツダ・ロードスター10点……」

選考委員が投じた点数が次々読み上げられていく。昨年11月、東京・六本木ヒルズでの2005―2006日本カー・オブ・ザ・イヤー最終選考会。初公開の開票風景に誰もが固唾をのんだ。

トヨタ・レクサスGSが日本上陸に花を添えるのではないか。そんな下馬評を覆したのはフルモデルチェンジを果たした3代目マツダ・ロードスターだった。委員60人中31人が満点の10点を入れ、大量447点を獲得。次点レクサス(309点)に大差をつけての栄冠だった。

会場で涙を流すひとりの男がいた。初代でサスペンションの設計、2代目、3代目と続けて開発責任者である主査を務めた貴島孝雄だった。マツダの受賞は23年ぶり。この間、経営危機に陥り、米フォード社の傘下で再起を期した。今回は新生の「最もマツダらしい車」として初めか

ら受賞をねらった。感激もひとしおだったろう。ただ、貴島の涙にはもっと深い意味があった。それを誰よりも知るもうひとりの男が広島にいた。

授賞式から1カ月後、広島本社を訪ねた。貴島の隣に、すでに退職し、久しぶりの本社だという初代の主査、平井敏彦が座る。「平井さんがいなかったらこの車は存在しなかった」と貴島が語る人物だ。1935年と1949年生まれ。師と弟子、深い絆と強い志で結ばれたふたりの男。ロードスターの開発物語は、その苦闘の軌跡にほかならない。

話は20年前にさかのぼる。最初の主役は平井だ。2シーターオープンタイプの「ライトウェイトスポーツ」と呼ばれる小型軽量スポーツカーを造る。86年、開発がスタートした。「しかし、量産化まで行けるはずがない」と思っていた人がほとんどでした。潰そうとする動きもありました。平井は当初の状況をこう話す。本



マツダ プログラム開発推進本部
第2プログラム開発推進室
マツダロードスター 開発主査
貴島孝雄氏



初代ロードスター開発主査
平井敏彦氏

来は研究機関である技術研究所の発案だったため、本流の商品企画本部は「今さらそんな市場は存在しない」「戦略上も採算上も必要ない」と非協力の構えを崩さなかった。人がいない。「走りを楽しめる車を造れば必ず売れる」と主査を志願した平井は研究所に頭を下げ、人を分けてもらった。「ただ、世の中よくしたもので、設計する場所もなく、空きスペースを転々とするうちに、噂を聞きつけて、自分も首を突っ込みたいと希望者が集まってきたのです。この人なんか最初から手伝ってくれた最たる人でした」と隣の弟子に目をやる。貴島は上司から、「やるなら残業か休日出勤でやれ。正規の金は出ない」と釘をさされたが、スポーツカーの開発は夢が叶うチャンスだった。「少数ながら同じ

思いを持った人間（貴島）が集まるうち手狭になり、最後は車庫に使われていたワンフロアに行き着いた。コンクリ打ち放し。窓際にガードレール。すぐ外は川。人、金、もの、場所、社内の理解もない何重苦もの逆境の中で、名前だけは立派にと「リバーサイドホテル」と命名、メンバーが結集した。「それがよかった」と平井が話す。「限られた資源を有効活用するには、すべてを同時進行で進め、切れ目のない一貫した開発体制をとるしかありませんでした。それには同じ場所でも顔を突き合わせ、外の声に煩わされずに集中できる場が必要でした。すると、面白いことをやっていると連中がいて、生産サイドからも見に来て、アドバイスしてくれる。最初は『妾腹の子』だったプロジェクトが次第に無視できない集団へと成長していったのです」

「感性」に訴える「割り切る勇気」を持つ

自分たちはどんな車を造るのか。平井はメンバーたちにひとつの言葉を示した。「人馬一体」。乗り手と馬が心を通わせて走る。そんな関係を人と車の間にも生み出したい。車が乗り手の気持ちを感じ取ったように動く楽しさ。馬力やハイテクではなく、車の価値を「感性」に訴える。それには既存の常識とされる性能をあえて「切り捨てる勇気」も必要だった。

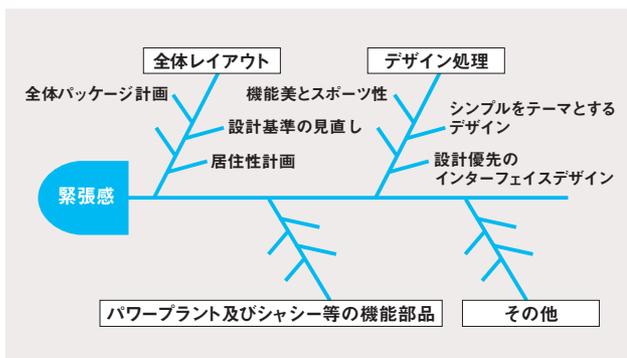
「このボンネットの下には血が流れている」 師は高らかに人馬一体論を謳った！

「例えば、遮音材を入れると重量もコストも増えてしまいます。静かな車が欲しければセダンに乗ればいい。ライトウェイトスポーツは欲をかいたらできません。こだわるところ以外は割り切って捨てる。とかくエリートは誰も満足できるような車を造ろうとして、切り捨てる勇気を身につけていない。だから私が手を挙げたのです」

平井は設計出身だが、一度、地方のディーラーのサービス部門へ出向になった。クレーム処理に追われる毎日。「トヨタや日産と同じような車ならマツダを買う必要はない」。顧客の声に悔しい思いをした。本社に戻り、ライトウェイトスポーツ開発の動きを知った。「マツダが造るべき車だ」「人には任せられない」。当時51歳。最後の仕事と決め、現場に立ったのだった。

最大の課題は、人馬一体をいかに設計で表現していくか。平井はある方法を思いついた。品質管理で用いられるフィッシュボーンチャート（魚骨図）と呼ばれる図解法の応用だった。まず、魚の頭部に人馬一体のコンセプトを置き、背骨から「緊張感」「ダイレクト感」「走り感」……といった中骨の項目を引き出し、柱となる

【図表】フィッシュボーンチャートの例



感性を言葉に置き換えていく。具体的な設計では、それぞれの感覚を魚の頭部に置き換え、背骨から、部品の仕様へと落とし込むための中骨、より細かな小骨の要素を引き出していく。例えば、緊張感については「全体レイアウト」「デザイン処理」「パワープラント及びシャシー等の機能部品」といった中骨で構成し、このうち、全体レイアウトは、「あえて狭

ロードスター 開発の軌跡



い居住性」「スポーツカーとしての乗降性」「運転席からの視界検討」……等々の小骨に分解していく。この小骨の要素を図面化すれば、緊張感の感覚をつくり込むことができる。

できあがった図面や試作車は、社内基準に合わない部分が随所にあり、開発が行き詰まる場面がしばしばあった。車体の地上高も基準は150ミリ。「それでは走る楽しさが出ない」と135ミリを譲らなかつた。

「社内基準を全部満たしたらライトウエイトスポーツなんて造れません。地上高も、ホイールベース（前後の車軸間の距離）が普通の車より短いから135ミリでも問題ない。世界各地を試走して確かめ、基準は無視しました。何か問題が発生したら、全責任を負うと証書も残しました。ユーザーも地上高が低いと知って運転する。クレームはそんなに来ないはずだと、ある程度読んだ上でのことです。芝居を打つことも必要でした」（平井）

こうしてスタートから3年後の89年8月に発売された初代は、注文に応じられない状況が1年も続くほど、大ヒットとなり、潜在的な市場が存在したことを見事に証明したのだった。

ところが、平井はその後、思わぬ運命をたどることになる。最後の仕事のもりだったのが、自身は反対した新車種の開発を上層部から命じられた。発売はしたが、売れずにまもなく生産

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

中止。失敗に終わる。「お前がロードスターを引き継げ」。平井は貴島に後を託すと、大学で指導する道を選び、会社を去った。「この車のボンネットの下にはオイルではなく血が流れている」――師が高らかに語った人馬一体論を弟子は深く胸に刻んだ。

**「オレがやるしかない」
3代目の企画に危機感**

ここから物語の主役は貴島に移る。主査を務めた2代目（98年発売）は、最も重要なユニットであるプラットフォーム（車台）も、エンジンも初代と同じものを使い、モデルチェンジよりはむしろ、市場の要望に配慮した「リファイン（洗練）」に近かった。

「平井さんの財産をそのまま受け継ぎました」と本人は話す。2000年5月、ロードスターは2シーターオープンスポーツカーとして史上最多の総生産台数（53万1890台）を達成。ギネスブックに登録された。他社が続々追随する中で群を抜く人気、特に欧米で高い支持を得て、師弟2代で叶えた金字塔だった（2004年には70万台を超え記録更新）。

貴島も50歳を過ぎ、主査は後進に譲るつもりでいた。ところが、「これは人には任せられない」――師と同じ決断をしたのは翌01年、3代目の企画が持ち上がったときのことだった。効

率化のため、一回り大型の別の車種とプラットフォームを共通化する案だった。重量も価格も上がる。「これではロードスターでなくなる」「オレがやるしかない」。その決断は初代、2代目とは異なる新たな困難の始まりを意味した。

3代目は、格段に強化された安全・環境規制に対応するため、すべての部品・コンポーネントを変えながら、初代から続く乗り味の楽しさを継承し、超える車を目指す。貴島は各部門から集められた約200名の開発メンバーの顔ぶれを見て呆然とした。ほとんどが2代目から入れ替わっていた。

「走る楽しさの感性をいかに理解させ、共有させるか。初代のときは人も金も場所もなくても、自分たちの好きな車を作るといって、大きなゴールが描け、それに向かうエネルギーはものすごかった。3代目で、果たしてそれができるのか。だからこそ、このコンセプトカタログが必要だったのです」

そういって、貴島は1冊の冊子を取り出した。開くと、メンバーひとりひとりについて、「人馬一体実現に対する想い」と「担当領域で人馬一体を実現する手段」が本人の文章で記されている。「コンセプトカタログ」と名づけられたこの冊子こそ、予想された多大な困難を克服するためのものだった。

「人馬一体の意味は体感しなければ

わからない」。貴島は立ち上げに際し、「コンセプトトリップ」と称して、パーツ別42チームのリーダークラスを連れ出した。初代、2代目のほか、ポルシェ、BMWなど、内外の競合車種を揃え、瀬戸の島々、山陽山陰の景勝地、遠くは東京まで走った。夜は酒を酌みつつ、どの車のどの部分にどんな楽しさを感じたか語らせた。

「一緒に酒を飲むと若手も次第に本音で語り出す。この体験が必要でした」

「葵の御紋」で権限の壁を破る

こうして体感したスポーツカーの楽しさをもとに、フィッシュボーンチャートを作成。メンバーたちに、小骨として導き出した要素を、自分の担当領域でどのように具現化していくか、目標と実現方法を書かせると、印刷所に出し、製本し、1冊1冊に各自の氏名と通し番号を記入して手渡したのだ。冊子には「感性エンジニアリング」と題した1篇の論文も添えられていた。平井と貴島が3代目プロジェクトのために、感性を設計により具現化するプロセスを論文にまとめ、世界的に権威のあるアメリカ自動車技術会で発表したものだった。

「コンセプトカテゴリーはひとりひとりのコミットメント（公約）を集約した宣言書であると同時に、すべての原

点となるものでした」（貴島）

最大の課題は軽量化だった。強化された規制に対応すると重量はどんどん増える。膨大な数の部品ひとつひとつについて、グラム単位で減量化が徹底された。例えば、ある部品を補強すると重くなる。主査としてはそのままでは承認できない。コンセプトカタログを取り出し、自分で書いた文章を読ませる。最初の志を思い出させ、担当領域でほかに削れる箇所がないか懸命に探させた。

「壁にぶつかったら立ち戻る。メンバーは自分の担当箇所の部分最適に陥りがちですが、周りも読み、関連する領域の担当者が何を目指しているか、その思いを読み取る。人馬一体を実現するゴールを描かせ、トータルで最適になるような動きを求めたのです」

メンバーたちの原籍はもともと所属する各部門にあり、職務上の正式な命令系統もライン側にある。その上司は組織の都合を優先しがちだ。それがプロジェクトの全体最適と合わない場合、貴島は人馬一体のコンセプトを、公的な権限関係を越えた「葵の御紋」として掲げ、ゴールを共有させた。

さらに貴島は、「われわれが造るロードスターは、開発ストーリーそのものが商品力を持つ」と、節目ごとにメンバーたちが仕事に向き合う真剣な姿を写真に記録し、物語を作りながら、互いに士気を高めていった。

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

ロードスター 成功の本質



人馬一体

① 善悪の判断基準

⑥ 賢慮の組織的育成

② 場づくりの力

賢慮型リーダーシップ

⑤ 清濁併せ呑む政治力

③ 現場での直観力

④ 個別と普遍を往還する力

初代は絶賛されながら、イヤーカーの栄冠はトヨタの初代セルシオ、海外名レクサスにさらわれた。「継承と進化」を果たした3代目は悲願達成とともに、その雪辱を果たしたのだった。

マツダは02年から、「Zoom-Zoom（ブーブー）」にあたる英語の子供言葉（^{Zoom}）をブランドメッセージに掲げ、「走りの楽しさ」「走る喜び」をアピールする商品戦略を打ち出した。この戦略を最も象徴するのがロードスターとされる。かつて、周りから冷やかな視線を浴びながら、自らの信じるものに従った男とその志を継いだ男、ふたりの強い意志がなければ、日

本が世界に誇る名車が生まれなかったことを考えると、リーダーに求められる条件を改めて考えざるを得ない。

平井と貴島は今、地元の居酒屋で「赤ちようちん研究会」と名付けた飲み会を開き、若手相手に独自のものづくり論を説いている。ロードスターユーザーたちと車を駆って、古都の寺社をめぐるツアーなどにも若手を連れ出し、夜は酒を酌みつつ語り合う。貴島がいう。

「心打つものに触れた感覚を仕事の間で思い出せば、創造力が湧きます」

感性エンジニアリングは継承され、進化を続けている。（文中敬称略）

企業に必要なのは未来創造の戦略 賢慮型リーダーを確保・育成せよ!

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
野中郁次郎氏



もしロードスターがなければ、おそらく、新生マツダの「Noon-Noon」な商品群は生まれなかった。ロードスターの開発は単なる商品にとどまらず、戦略レベルでの優れた決断と実行であった。注目すべきはそれが経営トップではなく、現場のプロジェクトリーダーによってなされた点だ。これは何を意味するのか。

近年、政治学の世界では哲学者アリストテレスが唱えた「フロネシス(賢慮)」という概念に関心が高まっている。ビジネスの世界にもこの概念を重ね合わせたとき、われわれが今育成すべき実践的リーダー像が浮かび上がる。

フロネシスとは、そのときの文脈や状況に応じて最善の判断と行なうことができる実践的な知恵をいう。ただの思慮分別ではなく、妥協を超えたダイナミックなバランス感

覚と実行力だ。平井、貴島両氏は典型的な賢慮型リーダーといえる。賢慮を構成する6つの能力からその姿をとらえ直してみよう。

フロネシス(賢慮)の6つの構成能力とは?

1 番目は、善悪の判断基準を持つ能力だ。よい車とはどういうものか。両氏とも明確な判断基準を持っていた。だからこそ、こだわりの割り切りという両極の判断が必要なライトウェイトスポーツの開発を成功させることができた。

2 番目は、場づくりの能力だ。他者と文脈を共有し、共感を醸成できるかどうか。平井氏は「手伝わせてくれ」と人が次々集まる場を生み出すことにより、経営資源の乏しさを克服した。貴島氏はコンセプトトリップで共通体験を重ね、場の共有を何より大切にしたい。今も赤ちようちん研究会など、知を伝承する場を持ち続けている。

3 番目は、現場での直観力。「神は細部に宿る」というが、個別具体的な事象の奥にある本質を見抜く力があるか。両氏ともこの直観力に優れる。車の地上高にしても、

150ミリの社内基準より、ライトウェイトスポーツにとって、135ミリの高さの持つ本質的な意味を直観したから、検査部門の反発に屈しなかった。

ただ、こうした直観はそのままでは相手に伝わらない。個別のミクロの直観をマクロの普遍的な概念で構成することが求められる。それが、4番目の個別具体と普遍を往還し、相互変換する能力だ。ロードスターの場合、個別の事象が常に「人馬一体」で表現される普遍的な価値と結びつけられていた。さらに貴島氏は、開発風景を節目ごとに写真で記録するなど、日々の個別具体的な出来事を「人馬一体の車を造る」というゴールに至るトータル物語として紡いでいった。時間軸で未来を描きつつ、部分と全体をつないでいくイマジネーション能力は見事だ。

清濁併せ呑む政治力も持つ!

5 番目は政治力。普遍的な概念を善に向かって実践するには、清濁併せ呑む政治力も必要だ。人馬一体を実現するため、平井氏は社

内基準を無視する、自分が全責任を負うといって芝居を打つなどの技も駆使し、貴島氏もいざとなる人馬一体を「葵の御紋」にして、公的な権限関係を超えていった。

そして、6番目に求められるのが、賢慮の組織的育成だ。ひとりだけの賢慮にとどまらず、自律分散的に賢慮を有した組織を構築する。貴島氏はコンセプトカタログについても周りのメンバーへの目配りを求め、全体の中の自己認識により、賢慮を組織的に高めようとした。平井氏も赤ちようちん研究会など、伝承の場で次世代の賢慮の育成に力を注いでいる。

企業は、どうすれば新しいビジネス機会や市場や技術を生み出せるのか。外部環境や内部資源の客観的で論理的な分析から導かれる戦略では、ロードスターは生まれなかった。戦略とは未来創造でなければならぬ。賢慮型リーダーの活用・育成がどこまでできるか。それを自社の型として定着させた企業が常に未来を創造する。

