



## 本田宗一郎 遺訓との邂逅

所員 神奈川大学経営学部教授 田中 則仁

2022年2月末、定点観測先の宮崎大学に訪問し、貴重な生き証人と巡り合った。御年84歳の現役のF氏、現在でも数社の企業の相談役や顧問をしている。毎日ジムで鍛えて健康そのもの、エレベーターやエスカレーターは使わず、階段を見ると嬉しくなるという健康長寿のビジネスマンである。その半生は、若かりし頃に本田宗一郎と出会い、約30年もその身近にあって、本田技研工業の日本国内はもとより欧米での事業展開にひとかたならぬ尽力を傾注してきた。本田宗一郎は、現在の本田技研工業株式会社の創立者で、20世紀を代表する名経営者、発明家である。筆者自身は存命中の本田宗一郎に会うことはなかったが、その天才肌の発明家にして企業経営者としての名言、著作の多くを目にしてきた。

このF氏は、本田宗一郎から直接社内で業務の指示を受け、時には意見対立しながら仕事を進めてきた方である。本田宗一郎の名言集や言行録は多く出版されているが、伝記本の著者などとの関わり方とは全く異なるかたちで、本田宗一郎の訶咳に接してきたのがF氏である。その点で、国際経営を専門とする筆者にとっては第一級の情報源である。本田宗一郎は1991年に84歳で逝去したが、その晩年まで事業や発明への意欲は衰えなかったという。

### 「失敗を恐れない」

本田宗一郎の名言集の多くで紹介されている言葉であり、今さら取り上げるまでもないが、ご本人も含めて、数多くの失敗を重ねてきた。その真意は、やってみる、試してみる、挑戦してみる、ということに尽きよう。挑戦すれば必ず失敗する。しかし、その失敗には理由があり、そこから多くのことが学べるのである。本田宗一郎は失敗したことがない人より、多くの失敗を経験した人を重用したという。それは数多くの困難と悔しさを経験し、それを糧にして飛躍の土台ができていくからとの理由であったとのこと。F氏も多くの失敗を重ねて、その都度本田宗一郎に報告した。失敗や不調の理由と背景を検証できた場

合には、何のお咎めもなかったそうである。それは、このように試みたものの、結果は失敗であったという経験値が蓄積できれば、次の糧になるからとのことである。何かの事態が起こった時、担当者が何もしないことの方を厳しく咎めていた場面を、F氏自身は何度も目の当たりにした。曰く、日本人は失敗を恐れすぎている。失敗を恐れて何もしないなんて最低である、と断言している。

そうは言うものの、企業の組織内で、誰しも失敗はできるだけ避けたいものである。まして失敗が続けば本人の意欲も、再挑戦しようという動機も低下する。それでも挑戦し続けることを促すにはどうしたら良いのであろうか。それは高い目標を持つことと、競争することであろう。本田宗一郎は企業設立当初から、世界一になる事を目標に掲げてきた。そして二輪車の世界でそれを実現させ、ホンダを世界一にした。

### 「機会均等と敗者復活」

競争を促すには、二つの要素が不可欠である。それは、志を持つものが等しく挑戦できる機会均等の原則があること。さらに、失敗したとしても、再起を期して再挑戦できる敗者復活の機会があることである。ここでいう競争とは、相手を蹴落として自分が勝ち残るということではない。自分より努力した相手が、素晴らしい成果を示した時に、さらにそれを上回る成果を出して見せるという切磋琢磨の競争こそが、本来の姿である。

挑戦すれば相当な割合で失敗もするであろう。失意の中で悠然としていられる人はそうはいない。しかし、なぜ失敗したのか、何が欠落していたのか、何を見落としていたのかを見極めた者に、次の挑戦の機会、敗者復活の道が用意されていれば、再挑戦の意欲が湧こうというものである。ホンダが二輪車のレースで世界一になる過程で、それは大変な苦労と努力が必要であった。欧米の先進企業との競争では、ホンダの工夫が功を奏すると、すぐにレースの規則が変更されて、ホンダの車両が次には出られなくなるという事

態に何度も直面した。それでも工夫と改良を重ねて挑戦し、競争する姿勢は本当に立派である。

近年、企業のみならず学生間でも競争を敬遠する傾向がある。一番の理由は、競争に負けて傷つくことを避けたいとのことであろう。誰であっても負けるのは悔しいし、そうなりたくはない。昔から、「負けて嬉しい相手は、誘惑だけである。」と言われている。日本企業の国際競争力低下が叫ばれて久しい。企業人の心の中にも、本気の競争を回避しようとの思惑が潜んでいるのではなかろうか。アジア地域の有力企業が、その製品の信頼性を高めている現状と、それに反比例して、日本企業への高い信頼性が揺らいでいる現状は、競争回避の心理が反映している証左ではないかと考える。その日本製品の信頼性については、次のような本田宗一郎の言葉をF氏から聞いた。

#### 「欠陥品はゼロが基本」

本田技研工業の品質管理担当の役員が、当時の、日本生産性本部の会合に出席して帰社した。その会合では、「次年度は、欠陥品の発生割合を何%にしよう。」と決まった、と本田宗一郎に報告した。すると本田宗一郎は言下に、「そんな会合には出なくていい。」と言いつつ放ったという。F氏やその役員は一瞬、そんな厳しい目標の達成など難しいから無視していい、との意見かと思っただけで、実は正反対であった。

本田宗一郎の真意は、欠陥品率はゼロが基本であり目標である。仮に100万台に1台の割合で欠陥品があったとして、それは統計上ではかなりの品質管理を達成した成果かもしれないが、その欠陥品を買った顧客からすれば、欠陥品率100%である。自分が買った製品が欠陥品であったら、どれほど落胆し、ホンダの製品に失望するかを考えたら、欠陥品の発生割合を議論するなど論外で、ゼロを目指さなくてどうするのだ、と叱りつけたそうである。アメリカに端を発する品質管理の手法、デミング賞に代表される統計学的な分析手法、品質管理の七つ道具などといわれる。1960年代以降、日本企業の生産現場では、品質管理の現場改善を徹底的に行い、世界標準を高める努力をたゆまなく行ってきた。その成果が、日本製品の信頼性でありブランドパワーの根幹であった。二輪車や四輪の自動車など、部品点数が多くなれば、そ

れだけ品質管理が難しくなる。現在の品質管理の世界標準はシックスシグマ(6シグマ)で、100万個で3.4個の欠陥品率が到達目標とされている。これは統計上の話であり、企業側の都合である。しかし個々の顧客の視点に立てば、話は全く異なる。その製品を信じて購入した顧客にとっては、手にした製品が全てであり、それが不良品であれば欠陥品率は100%である。1945年の終戦後からおよそ10年程度、日本の工業製品といえば、「安かろう悪かろう」の代名詞であった。それを多大な努力で払拭してきた道のりが、日本生産性本部の主導した生産性向上運動であった。日本国内の多くの工場や事業所で、小集団活動や品質改善活動が実施され、毎年のように品質が向上してきた。それら企業人の努力によって今日の日本の基本が築かれたのであり、現在の私たちはその遺産の上に立っていることを自覚しなければならない。しかし、本田宗一郎が描いていたあるべき姿は、さらにその上をいくものであったことを、上記のエピソードから伺い知ることができた。

本田宗一郎の言葉を、F氏を通じて聞くことで、今の私たちが見失いかけているモノづくりの基礎と基本を再認識する機会になった。