

活躍する明専会員に聞く⑪（後編）

マツダ株式会社 執行役員兼CHRO（最高人事責任者）

竹内 都美子氏（情制H9）

聞き手…九州工業大学工学研究院 建設社会工学研究系 助教

須藤 朋美（建都H25）

九州工業大学工学部 機械知能工学科、学生フォーミュラ所属

岡 樹希（4年）

九州工業大学情報工学科 知的システム工学科、自動車部部長

原田 旭暉生（4年）

マツダMPS本部 明専会広島支部長

中尾 和浩（金59）

（サポート） マツダ技術研究所 種平 貴文（電電子H20）



「感情が動く経験を絶対に取り残し・取り逃さないことが重要」と語る竹内氏

多様性と人との向き合い方

（須藤） 多様性が新しいものを生むのは、色々な所で聞きますし、やれたら良いと思いますが、進めるのはとても難しいじゃないですか。そのために人との付き合い方など、気に掛けられている事はありますか？

開発メンバーはエンジニア、スペシャリストの集団なので、私が全部答えを持っている訳ではないので、徹底して話をしましたね。その中で、一番よく喧嘩したのが、チーフデザイナーです。商品のプレゼンテーションは主査とチーフデザイナーの二人三脚で実行しなくては いけません。しかしチーム発足当時から一番喧嘩をしていました。二番目がエリアマーケットターです。でも彼等は彼等なりによく考えていて、立場によって言っていることが違うだけと気付き、「何でそう考えたの？」とかよく聞きました。無茶苦茶時間も掛かりました。普通は面倒臭いからやりたくないと思うのですが、やらなかったらコルクのような価値は引き出せなかったと思っています。私自身は自分がマイノリティというの

ではなくて、やっぱり多様性の集まりが、新しい価値を生む、絶対必須条件だと思っています。本当に面白いですよ。

（須藤） 意見を言いやすい環境を作るのはすごく重要だと思います。主査として意見を言いやすくする環境づくりで、気を付けられたことは何ですか？

私は、コミュニケーションはリラックスして真剣に議論することを念頭に置いています。だから議論していれば良いっていうものではなくて、課題はともチャレンジングな課題ですからね。そんなチャレンジングな課題に対して怒ったり、相手を攻撃したりしても何の意味もないと思っています。「何か良いアイディアはある？ どうすれば良いと思う？」と、リビングで喋っているような雰囲気を出しますが、議論そのものはとにかく真剣にする事を心掛けていますし、メンバーはどうしても主査の顔色を見るのですよ。「主査はAと言うかな？ Bと言うかな？ どちらの味方をするのだろう？」みたいな。私は1時間会議があったら30分は絶対にしゃべらない

のです。最初、どんな議論がされるかをずっと見て、私自身も理解をしなくてはいけないですから。例えば、工場の人はこう言うけど、開発の人はこう言う。どっちが正しいとかではなく「何が起きているのだろうか?」「何故お互い歩み寄れないのだろうか?」と状況をずっと観察するのです。場合によっては互いに言いたいだけ言えばすっきりして「分かりました。ここまでやりますよ!」みたいな事を言ってくれる人もいます。

最後はAかBか決めなくてはいけない、もしくはAとBを足したCでも良いのですが、お客さまや、品質など、譲れないものを軸に持つて判断しています。もちろん、それぞれの立場も理解しながら、お互いの協力を引き出す事を心掛けています。

(原田) このようなケースはどちらの意見もなるべく合わせるような形が多いですか?

Cが生まれたり、Dが生まれたりするのが理想ですし、私が30分を切ったぐらいの口を出す時には、でも「これって、良い事言っているよね?それぞれ良いところを入れたらどうなるの?」とファシリテーション

ンをできるだけやるようにしています。でも、感覚的には半々です。どちらかに決めなくてはいけないケースが半分ぐらいあって、半分ぐらいはお互いにアイデアを出してC案、D案にたどり着いています。但しリラックスしてアイデアを引き出さないと、C案、D案はないですね。

(原田) こういう議論は、無限に続くとありますが、その期限は決められた上でやるのですか?

期限はすごく意識しています。この日までに決めなくてはいけない事に対して、今日使える時間はこれだけ。今日は例えば5つある案の内、3つまでに絞り込んでおきたいとか。あらかじめ決めた上で、自由な時間も確保して、自然な感じで議論します。そのためには次回会合までに宿題を出すのが凄く大事なのです。「今日はありがとうね。とても良い案をもらったけど、これ他社さんはどうされているの? ちょっと調べてきてもらえない?」とか。一方では、「これをマツダでやったら、どういう風になるの? シミュレーションを回しといてね」と言って、次に確実に3つまで絞り込むために、そんな宿題をやってもらっておく事は大事なのです。いつもニコニコしながら、そんな事を考えています。難しい顔しているとメンバーが話をしてくれなくなりますからね。

(岡) より良いグループ議論の方法などは、どのようにして学ばれましたか?

自分の経験が多いですね。MAZDA2の性能担当の時を例にすると、テスト装置が壊れてデータが取れず、明日まで納期延長の要請があった際、「今週末には次の実研部門に車を渡してください。もう決まっている事ですから」みたいに、とにかく押し込んでいました。自分の言い分を通す事で、うまくいかなかった事を何度も経験しました。そんな時に「何故上手くいかなかったの? 計測器は貴方の所しかないの?」など聞くと、必ず持っている部門があり、その機器を使う事で明日ではなく、数時間延期で済ませられたのですよね。コップの水に例えると、一人ひとりっぱいの水が溜まっており、考える余裕がなくなっているのですね。それを減らせてあげるアプローチをすると、余裕が出

て、色々なアイデアが出てくるのですよね! 凄く忍耐が必要ですけど、大切な事と思っています。

(岡) 学生フォーミュラと言うクラブがあります。そこでは車を作るのは楽しいのですが、辛くて喧嘩になったり、文句を言い合ったり、

コストの問題が出てきたり、スポンサーの獲得とか色々経験しました。しかし、

私たちがやっている事は趣味でやっている事でしかなくて、会社ではお金をもらいつつも、会社からの指示があり、トレードオフの課題を解決しつつ、そこに責任があり、とても大変だと思いました。

すごく大変です。お金が足りなくなったら社長に報告に行かなくてはいけませんからね。例えば「こんな理由で開発日程を延ばさなければなりません。つきましては、○千人分の工数や、経費を合わせて○億円追



加させて下さい」みたいに、頭を下

げに行っていました。MX30 主査の時は、正直1年間ぐらいいずっとそんな事を繰り返していました。しかし長引いても問題で、内部の喧嘩は時間の許す限りは見守りつつ、自分の主張を挟む事で、結果的に面白いものが生まれるなと思っていました。
(原田) MX-30の内装に使用したコルクとか色々な画期的なアイデアを出されましたが、コスト面で残念ながら断念してしまったアイデアはあるのですか？

全てのアイデアに対し、コストと相談しながら実現しましたが、一つだけ残念だったのは、ステアリングを人工皮革に出来なかった事です。本革ではなくて人工革にして、「この車は一切本革を使っています」と言いたかったのです。ステアリングはドライバーが一番接触する部品なのです。ハンドクリームなどで劣化があり、耐久性を担保出来なかったのです。お客さまがずっと使われていたら、なんか手がくっつくようになりましたとか、がっかりするじゃないですか。お客さまのことを思ったら、ここは我慢せざるを得

ず、本革を使いました。

多様化に対する取り組みと意思

(須藤) 理系女子がどうしたら増えていくのか、大学の女子学生さんのキャリアについての取り組みをしています。マツダさんでの多様化に対する取り組み、また竹内さんの思いをお聞かせください。一方で、ブループリントと呼ばれる組織風土改革を推進されているとお聞きました。恐らくブループリントという取り組みで、多様化に対する考え方を伝えていっていると思いますが、紹介いただければありがたいですし、参考にさせていただきます。

車の部品開発、車の開発主査をやってきた中で「人って凄い無限大だな、素晴らしいな！」と思うようになり、人に携わる仕事がそろそろしたいと思っていた頃に人事に異動になりました。マツダでは人はさまざまな事を実現する源泉と考えており、よく経営資源は「人・モノ・金」と言いますが、人とモノ・金を一緒にしないのです。人は資本と捉えていて、今後、 $\square$ 開発を加速させなくてはいいけませんし、会社全体で生

産性を高めていかなければいけません。そのためにDX化や、組織風土改革を進めています。その一環で去年、マツダブループリントという、

組織風土変革プログラムを始めました。マツダの存在意義、パーパスは何か？ それらをお客さまにお届けするために、自分達はどのような行動をしなければいけないか？ そして、その行動を後押しするための風土は？ その風土を作り上げるリーダーはどんな要件が必要か？ これらを定めてみんなで理解しよう。皆で体験しよう。そして、定着させていこうと、全社的に進めています。

例えば大学では、学生の皆さんと接していられよう方が一番主役です。マツダでは、お客さまと接しているスタッフ、人事本部でも従業員に接しているスタッフが一番の主役と思っています。管理者がとにかく支える側に回るといって考え方で、ブループリントを通じて考え方を体験しながら学んでいこうというものです。去年3月から現時点でちょうど1年半ぐらい経っていますが、さらに継続させています。ただし、女性の活躍と言う観点ではまだまだ遅れて

います。マツダ単体(日本)で24千人の社員がおり、内、女性は2.6千人約1割です。しかしこの人数にはマツダ病院のスタッフも含まれています。看護師さんが500名居られ、男性の方もおられますけど、ほぼ女性です。その方々を含めても1割なのです。また、管理職(一般的に課長以上)の中での女性比率は5%程度(世の中では3割)なのです。

須藤先生もされている、ネットワーク作りが重要で、管理職に挑戦する女性にメンター、相談役になって悩みを聴いたり、後押ししたりしています。女性がまだまだ少ないですから一人にさせない仲間づくりを、マツダ病院を含めた私が管轄する人事本部内の管理職に実施しています。ブループリントの話に戻りますが、この研修はアクティビティーとセットなのです。例えば、それぞれのグループに短時間で課題を出してアクティビティーをやります。自分のアイデアを出せる喜び、皆で力を合

イットに参加者に配り、自分たちでルールを決めてグループ分けをしてもらうものがあります。最初は、ポスタイトの色でグループ分けするところから始まり、次は、次はとやっていくとネタが尽き、ポスタイトの中身ではなく、出身地、朝御飯を食べるか否か、朝御飯は和か、洋か、のようなグループ分けが始まるのです。その時こそがダイバーシティに気づく瞬間なのです。相手の好みと目に見えないところを知る事が、少しステップがいる事を一人ひとりに体験してもらいます。本当に悩みながらですけど、今の風土を変えようと本気で思っています。

（須藤） 大学では若手の意見をどんどん展開してほしいと言われますが、これまで上の方のスタイルでやってきた事から、どう転換すれば良いのか悩んでいましたので、いただいたアイディアを参考にさせてもらおうと思います。

去年、人事本部の全管理職にグラインドプリンスホテル広島に行ってもらったのです。実は人事本部内の雰囲気あまり良くなって、管理職だけ集まって、喧嘩じゃないですが、

お互いの言いたい事を話す機会を1回／2カ月ペースで半年間持ちました。その時、私だけ留守番で残ったのですが、大事にしたのはG7サミットも行われた会場に皆で行って、瀬戸内海を見ながら、皆で一緒のものを食べてもらう事です。やっぱり美味しいものを食べると感情が動くのですよ。「わっおいしいね！どうやって作るのだろう？」と。やはり人間は心を動かす事がもの凄く大事だと思います。頭よりも感情を動かす。そのためにはおいしいものを食べる事が重要だと思います。大学でしたら、できれば教室ではない所で講義する。心を動かすためであり、心を動かして「その出身地のどんな所が好き？」とか、人を知るためには、そこをスキップすると中々うまくいかないと思います。

（須藤） お話を聞いていて、教室とか、学部棟から離れて学習する事は本当に大事だと思いました。



マツダ内でブループリントを展開する前に役員の方々にも受講してもらったのです。本当に役員の方々全てが一生懸命に受講されました。50歳台、60歳台の方々が目標をクリアするために、本当に子どもものようになつてアクティビティーを体験してもらったのが印象的でした。

（須藤） とても面白いですね。私もブループリントに是非参加させてください。これまで大学の中だけで育ってきていますので、外部のやり方を知らないのが弱みだと思っています。学生に価値観とか、次世代を担うエンジニアとしてどう行動するべきか、授業だけでなく、サークル活動を一生懸命にやって気付く事も大いにありますよね。

私も交響楽団のサークルで活動していて、指揮者の方との対立とかありましたが、睡眠不足と戦いながら最後までやり遂げた演奏会など、そういう感情が動く経験を絶対に取り残し・取り逃さない事が重要であつたと思っています。だから学生さんには学生時代を一つでも感情が動く期間にして欲しいと思います。勉強はもちろん大事。但し、社会に出た



竹内さん、インタビュアー共にとても熱い議論ができました

時、如何に感情を動かせるかどうか。人の価値だと思ふのですよ。
（須藤） 単位だけ取れば良いと思っている学生が増えている気がしています。とても、もったいないと思います。大学一年生向けに竹内さんに講演してもらつと、学生は「うおー」って動き出すと思うのですよね。
（中尾） 私の方から三谷学長に講演のお願いをしておきますね。

最後に

(中尾) それでは最後に竹内さんに
まとめてもらいたいと思います。よ
ろしく願います。

本日はマツダを訪問いただき、ま
たマツダの事を理解していただきあ
りがとうございます。お礼を申し上
げます。マツダのクルマづくりに対
する思い、またそこで働く従業員が
生き生きとして輝くための組織改革
の取り組みをこれまでの経験談を踏
まえてお話しさせていただきました。
話の中で少し触れましたが、学生の
間にやる事は大学の単位を取る事だ
けではなく、感情が動く期間にして
もらいたいと思います。九州
工大の学生や卒業されたOBの方々
が、これからの日本の未来を担うエ
ンジニアになってももらいたいと祈念
しておりますし、その参考になれば
ありがたいと思っております。加え
て、このようなインタビューの場を
セットいただいた明専会にも感謝し、
終了したいと思います。

本日はありがとうございました。



(左から) 種平、須藤、原田、竹内、岡、中尾