

グローバル化の時代

大久保 宣夫

インタビュアー：久村春芳

2013年4月4日
日産先進技術開発センター



公益社団法人自動車技術会

グローバル化の時代

ゲスト 大久保 宣夫 / インタビュアー 久村 春芳

2013年4月4日(木) 於 日産自動車 先進技術開発センター

GUEST



大久保 宣夫 (おおくぼ のぶお)

1942年2月 誕生
1960年3月 松江高等学校卒業
1964年3月 東京大学工学部機械工学科卒業
1964年4月 日産自動車株式会社入社
1984年 第3車体設計課長
1985年 シャシー設計次長
1987年 北米開発準備室
1988年 NRD 副社長
1991年 車体統括設計部長
1992年 取締役
1997年 常務取締役
1999年 取締役 副社長
2005年~2008年 最高技術顧問

2006年~2008年 社団法人自動車技術会 会長
2005年~2008年 FISITA 副会長
2009年5月 公益社団法人自動車技術会 名誉会員

INTERVIEWER

久村 春芳 (くむら はるよし)

日産自動車株式会社 フェロー



同席 三枝 信雄 (日産自動車株式会社)

(所属は、インタビュー実施時のものです)

－ 目 次 －

□ 生い立ち	1
□ 日産自動車への入社	3
□ NRD (Nissan Research and Development)	7
□ ルノー	1 1
□ 先進技術開発センター	1 3
□ 自動車技術会	1 4
□ 最近の関心事	1 7
□ 若者へのメッセージ	1 9

久村 本インタビューの趣旨は、わが国の自動車産業を世界トップレベルまでに押し上げられてきた諸先輩の方々の情熱や努力などを後世に残すことを目的としたものです。今回は長年にわたり自動車業界で活躍をされて来られ、グローバル日産の礎を築いて来られました大久保さんにインタビューをさせていただくこととなりました。まず、生い立ちからお聞かせいただければと思います。

□ 生い立ち

大久保 昭和 17 年に海外で生まれ、3 歳のときに日本に帰って来ました。

久村 引き揚げ船で日本へ帰られたのですか。

大久保 そうですね、父親は遅れて帰国したので、姉 2 人と弟と私 4 人が母に連れられ帰ってきたようです。疲れて眠い夜中に波止場を歩いて船に乗りました。寝たら置いて行くと言われたのをおぼろげながら覚えています。

久村 そういうご経験が、大久保さんのご性格に影響を与えたのでしょうか。

大久保 性格が良くなったかどうか解りませんが、幼い時にそういう経験をしたことで忍耐力は多少ついたのかも知れません。

久村 大久保さんの胆力の源が少し理解できたように思いますが、引き揚げてからのことをお聞かせ下さい。

大久保 帰国後、母親の郷里の香川県に暫くいてその後大阪に移ったようです、小学校に入るころから高校卒業までは島根県の松江市で暮らしました。振り返ってみるととても静かな城下町で、余り刺激のないのんびりした生活でした。

小学校の頃、他のことは余り覚えていないくらい“トンボ釣り”に熱中していました。都会の方はあまり御存知ないかもしれませんが、トンボ釣りは結構複雑なプロセスです。このプロセスが長い間にわたり子供の間でずっと伝承されていたようです。



ギンヤンマ

※この写真は、「トンボの素顔」に掲載されている写真を撮影者である高橋克成様のご許可を得て掲載しております。

(<http://www.jomon.ne.jp/~katunari/>)

小学生時代の久保氏（左端）

- ・ まずモチの木を見つけ、小刀で皮（3センチ*20センチ数枚）を剥ぐ。
- ・ 皮を金槌でたたいて細かくし、水で何度も洗って樹脂部分（トリモチ）を取り出す。
- ・ 4~5メートルの竹竿の先端4~50センチにトリモチを塗り、夕方お濠の水面に虫を捕りに集まる銀ヤンマを数匹捕まえる。たいてい羽根に傷がつき五体満足なものは滅多に採れない。
- ・ 翌朝、50センチくらいの棒につけた約1メートルの糸の先に銀ヤンマを結び付ける。
- ・ “トンボ釣りの歌”を大声で歌いながら、罟のトンボを棒の周りで、テリトリーを巡回して飛んでいる銀ヤンマとほぼ同じ速さで旋回させる。
- ・ 飛んで来た銀ヤンマは罟をメスと勘違いしてか、侵入者とみてか、飛びつき大体は罟と一緒に地上に落下する。これを素早く捕まえる、こうして漸く完璧な一匹を手にすることが出来ます。
- ・ 翌日からはこの完璧な罟で次々に宝石のような獲物を捕まえます。

中学の頃は軟式テニスに熱中していました。在籍していた島根大学の附属中学はこの地域では、結構強く良く遠征試合をしていました。結局中学時代も朝から晩までテニスに明け暮れました。

久村 松江高校（現 松江北高等学校）のご卒業とお聞きしていますが、同級生とは今でもかなり頻繁に会われているようすが。



中学生時代のクラブ遠征（右端が大久保氏）

大久保 そうですね、大きな産業がなくずっと人口が減少している地域なので、クラスによっては、卒業生の数でみると横浜市在住の方が松江市在住よりも多い位です、年に 5、6 回何やかやで集まっています。

久村 同級生との絆が強いということは、松江にかなりの愛着をお持ちのようですね。以前、松江のお話しをお聞きしましたときに、古代からの製鉄技法である“たたら”の話題が出ましたが、中学生か高校生のときにご覧になったのですか。

大久保 話には聞いていたのですが、“たたら”を見に行っただのはほんの数年前です。松江市の隣の安来市に特殊鋼で有名な日立金属の工場があります。他に大きな産業がなかったので、小学校・中学校時代に何度か見学に行きました。

久村 そういうご経験などが、その後、理工系へ進まれることに影響を与えたのですか。

大久保 どんなすごい技術か理解出来なかったもので、あまり影響はなかったと思います。理工系に進んだのは、父親から「お前は技術屋になるしかない」と事あるごとに言われていたからだと思います。父親は法学部の出身で、兄弟も全て文系なので、少し変わっていた私を見て文系には向いていないと思ったのでしょうか。何かやり出したら夢中になるとか、機械いじりが好きだとか、あまり人付き合いがよくないとか、そういったことから判断したのだと思います。当時は理科系ブームでしたから何とか仕事もあるだろうと。受験勉強をする頃から何かのにめりこんで周りが見えなくならないよう、とても自制するようになりました。叔父が東大の工学部に居たことが、理系を志望した積極的な理由だったと思います。入学後、父親から研究者になるより企業で働くことを強く勧められていました。

久村 それで理工系を目指されましたが、専攻の機械工学科は、第 1 志望だったのですか。

大久保 そうです。叔父さんに、機械工学科が良いだろうと言われたことが最大の志望理由です。将来、企業に勤めるなら、つぶしの効く機械科が良いだろうと考えたのだと思います。当時は化学、電気・電子や出来たばかりの原子力工学科に人気があり、機械工学科はそれほど人気のある学科ではありませんでした。

久村 卒論は空気軸受でしたが。

大久保 計算機のメモリーに使われているものです。回っている円盤の上で、ヘッドを何ミクロンかの隙間で安定的に浮かせる。

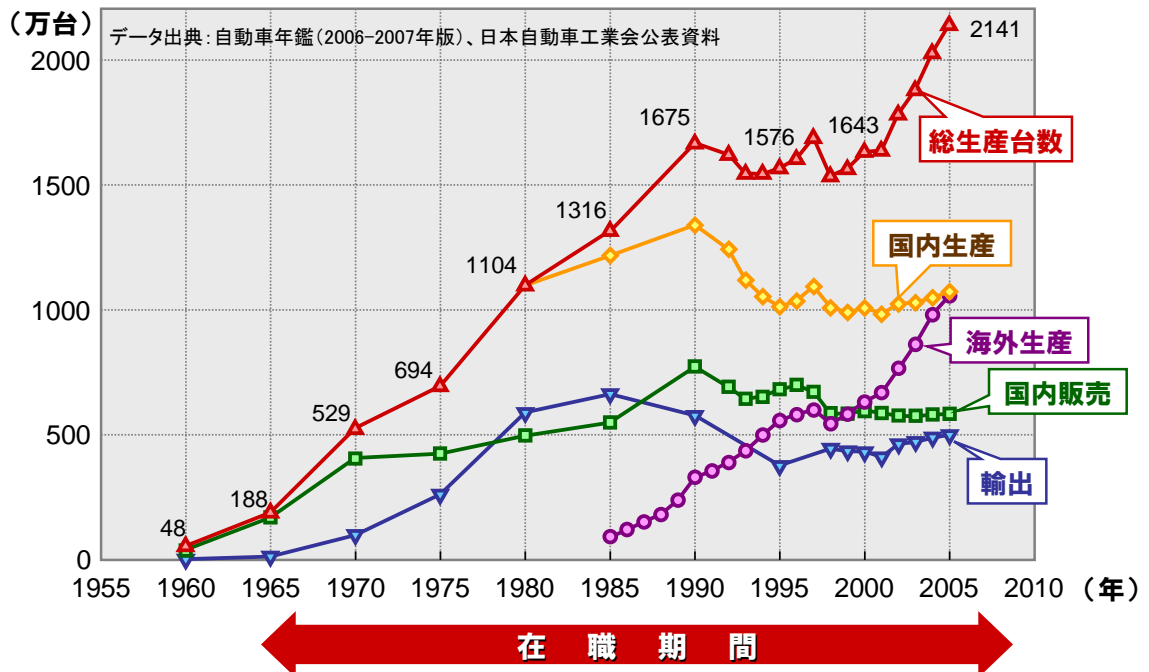
久村 テーマとしては、おもしろかったですか。

大久保 とても優秀な友人が多数いて驚きました。自分はこのような解析的な仕事には余り向いていないように思いました。

□ 日産自動車への入社

久村 1964 年に日産へ入社されましたが、何故日産を選ばれたのかお聞かせ下さい。

大久保 ようやく日本でも自動車が産業として成り立ちそうだと皆が張り切っていた時代ですね。繊維、建設機械、造船、家電など、見学した産業の中では将来もっとも発展する



日本の自動車国内生産、販売、輸出、海外生産台数の推移

だろうと思いました。もう一つは勤務地が情報の中心に近い東京にあったからです。今と違ってインターネットもなく、本や人との付き合いで情報のやり取りをする時代でした。その後ずっと自動車産業は右肩上がりの成長を続け、グローバルに見れば、まだまだ成長が続くと思います、この産業に入ってとても運が良かったと思います。

久村 産業として選んだということですか。それでは、入社するときからもう既に、マネジメント側の概念に近いことをお考えになっていたのですね。

大久保 会社に入る前からそんなことは考えていませんでした。いろんな人にも相談し、工場見学をしたりして決めたのですが、父親や叔父の影響も勿論ありました。

久村 大久保さんは、個々に物事を捉えるよりも、物事を大枠で捉えるというか、全貌を見るようなことを好きというか、得意とされておりますね。

大久保 そう見えるのかもしれませんが。一つのことだけにのめり込んでいくことを、子供の頃の反省から意識して止めたように思います。父親の影響を知らないうちに受けていたようですね。

久村 考えてみれば、機械工学科も、そういう意味では何か、何でもかんでも全部入っていますよね。

大久保 今と比べるとそうでしたね。

久村 航空学科も、そういう感じですかね。

大久保 航空学科は、どちらかというとモノを纏めていく性能設計を勉強する学科のように思

っていました。機械工学科は、生産とか管理とかもっとモノを作る産業全体を俯瞰しているように思っていました。自動車産業には航空工学を学んだ多くの先輩がおられ、特に開発関係で活躍されていたことは、会社に入ってから知りました。

久村 話しを日産へ入られたときに戻させていただきますが、入社したときの配属はどちらでしたか。

大久保 配属については余り強い希望もなかったのですが、どこでも良いような返事をしてしまいました。結局、商用車の車両設計課（車両の企画、車体やシャシの部品設計）に配属になりました。入社してから半年ぐらい、3.5 トントラックのフロントサスペンションを担当していました。そのうちに、小型のバンの開発をやることになりましたが、関係者は乗用車の開発を念頭に置いていました。いきなり乗用車をやるというのでは社内の反対が強いので、小型バンの開発で提案していたようです。

久村 初代のサニーですか。

大久保 そうです、B10 ですね。

久村 B10 はいい車でしたね。サスペンションもエンジンもよかった。

大久保 まず全体を考え、その後、部分にブレークダウンする方法で開発された商品でした。コストも予算があり、重量も細かく管理されていました。新米だったので、もっとも解りやすい軽量化に熱心に取り組みました。

久村 そうですね、僕も乗っていましたが、すごく性能のいい車だったことをいまだに覚えています。

大久保 車重は 600 kg 余りでした。もちろん設計条件が違うのですが、今はマーチクラスでも 1,000 kg を超えますので、今と比較するととても軽量でした。部品一個一個、とにかく重量をどうやって軽くするかということは何度も検討しました。軽量化がいかにか加速や燃費に有益かという一方、音・振動など質感を持たせるのが大変難しいことを思い知りましたが。

三枝 初代のサニーのフロントサスペンションは、横置きのリーフスプリングでした。

久村 それは、大久保さんが設計されたのですか。

大久保 日本が追いつけ追い越せの時代でした。当時出たばかりのオペルの小型車がとても軽くて性能の良い車だったのでそれを



参考に設計が始まりました。残念ながら、勉強不足のためうまく行かなかったところもありました。参考にするにしても中途半端はダメで完璧に理解して設計しないとダメですね。

久村 中途半端はダメですか。

大久保 いいところだけを部分的に参考にしても、全体のバランスを崩すと余り良いものにならないということだと思います。むしろ完璧に真似る方が良い結果になる、この考え方は、後々とても役に立ちました。

久村 今は、失敗できない時代になっていますので、それに比べると、そういう経験ができたのはうらやましいと思います。

大久保 もちろんマニュアルはないし、知っている人もいないのだから仕方なかったわけですが、経験者が少ない中で仕事をさせてもらったことはとても恵まれていたと思います。

久村 何か、楽しそうでしたね。

大久保 会社に入って半年後ぐらいには、フロントサスペンションやリアサスペンション、エグゾースト、エンジンマウントなどを担当するのですから、今だと、1つの課ぐらいの範囲を担当しました。今考えると大変恐ろしいことですが。

久村 すごいですね、そんなに広い範囲を1人で担当されたのですか。

大久保 中身のレベルは、今の時代から見ると遥かにプリミティブなものでした。とにかく、図面を出して、物を作って前に進まなければという時代でした。

久村 今では、もうできない貴重な経験ですね。そういう経験が、全体を理解されることに結び付いたのですね。最近はそのような経験のある方もいなくなってきました。その後、大久保さんは車体屋さんになられたと思うのですが。

大久保 6年ぐらいシャシ設計をやっていましたが、ある日突然車体設計に行けと言われてました。当時は同じ課内でしたから課長の一言でした。シャシ設計ではあまり良い仕事をしなかったのも移されたと思っていました。

久村 そうですか。上司の方も、その時点で、大久保さんの全体を見られる力がある



1970年代の設計風景（車体の図面作成）

程度見抜かれていたということですね。

大久保 自分では解りません。昔はもっと人の異動が多かったと思います。

三枝 車体では何をやられていたのですか。

大久保 入社後 6 年もたっていましたから、グループ・リーダの仕事でした、車体設計に居たとは言っても、車体の図面はほとんど書いたことはありませんでした。当時はプラスチックを使いはじめた頃ですし、ゴムが変わり、鋼板も進歩し、アルミや FRP など新しい材料が導入された時代でした。知識の乏しい中、材料に起因する市場での問題も多く、部品や材料メーカーの方々とこういった分野の勉強を結構やりました。また米国を中心とした衝突時の安全性、車体、シートベルトシステムやエアバッグの開発なども大きなテーマでした。何と言っても車体設計の最大の課題は営業の要望に応えるため車種数を増やすこと、言い換えると工数問題への対応でした。基準、マニュアルの整備を進め、開発効率を上げ、品質を高める、更には CAD の勉強、そういった仕事をやりました。

□ NRD (Nissan Research and Development)

久村 その後、1988 年に米国の NRD へ移られましたね。

大久保 米国へ行く少し前の 1987 年 1 月に、当時村山地区にあったシャシ実験部に異動になりました。しかし、3 ヶ月後に厚木の開発本体に呼び戻され、“開発の国際化プロジェクト”のメンバーになりました。そして翌年の春には米国に行くことになりました。

短い期間でしたが、実験部に行ったおかげで設計と実験の役割というようなことを考えることが出来ました。実験部署でのデータの信頼性がいかに車の開発に取って重要



NRDのスタッフ（中央が大久保氏）

か、そのため現場がどんなに努力しているのかなどいろいろ学ぶことができました。寒地テストでの氷上運転訓練は冬のデトロイトでの運転に随分役に立ちました、危険な目にもあいましたが、お陰で無事に過ごすことが出来ました。

久村 そのようなご経験が、その後の実験部の改革などに活かされのだと思います。そうしますと、シャシ、車体、実験と経験されて、米国に行かれたのですね。

大久保 アメリカで、開発の国際化のトライアルが始まったのですが、そのとっかかりはフォードと一緒に車を開発するプロジェクトでした。それをやりながら米国での仕事のやり方を学び、それをもとに現地の車両開発機能を立ち上げるということでした。開発と言ってももちろん既存のプラットフォームをベースにした上屋の展開でした。

久村 後になってから、上層部は、大久保さんのことをよく見られていて判断したのだなあと思いました。しかし、プロジェクトでは相当ご苦労されたとお聞きしましたが。

大久保 行くことが決まったとき、当時の部下から「どうして英語もロクク話せないあなたが米国に行くのか」と言われたくらいですから、焦っても仕方がないので、そんなにプレッシャーを感じることも有りませんでした。まあ、大勢で一緒に行きましたが、皆それぞれに苦労したとは思いますが。全くの未経験の仕事なので日本側も余り理解できていなかったのも、そう責められることも、もめることもなかったように思います。むしろどうやったら助けられるか真剣に考えサポートしてくれたと思います。

久村 北米における日産の開発拠点であり、設計の現地化のベースとなったのですから、大変ご苦労されたのだと思います。きっかけとしては、フォードとのジョイントで進めたのですが、そのことについてはどのようにお考えですか。

大久保 タイムリーな素晴らしい判断だったと思います。米国へ行った数年後日本の需要が急激に落ちて行き、海外で開発・生産・販売する必要性がとて大きくなりました（P.4 グラフの国内生産参照）。目先の競争相手との共同開発プロジェクトは、それまでの常識では断っているのですが、将来を考え役立つと判断したようです。事実フォードと仕事をするにより、米国でのビジネスのやり方とか、現地のサプライヤの方々との関係とか、車両の性能のバランスとか、学べたことが沢山ありました。当時、一時帰国のたびに担当役員の自宅に呼ばれました。病氣療養中にもかかわらず、なぜこれをやるのかいかに重要なのか何時間にもわたり熱心に話されていました。

久村 そのお話しは、日産のグローバル化の原点のような気がしますね。

大久保 そこまで考え抜いたというのは素晴らしかったと思います。

久村 相当ご苦労されたとの噂を聞いておりますが。

大久保 当時、日本の大多数の人は海外で開発能力を持つ本当の意味を理解してはいなかったと思います。販売・生産に続きそれをサポートする限られた設計機能の展開がようやく理解され始めていた時期でした。日本との間で今では考えられないようなやりとりが結構あり、現地のメンバーとの板挟みに会いました。例えば、米国車は全天候のタ

イヤを装着しているのを至急設定して欲しいと言ったら、1~2年後ならなんとか設定できるというようなこともありました。こういった問題を素早く解決出来るのが現地開発の利点なのですが、なかなか日本が中心だという考えから抜け出せない状況でした。

久村 フォードとの付き合いから、その後の開発の体制だとか我々の参考になるようなことがあったと思いますが。

大久保 やはりチェック機構がしっかりしているということです。特に安全で言えば、チェック機能が完全に独立していて、そこが認めない限り絶対に生産移行できませんでした。当時の日本は、そういうふうにはなっていなかったもので、最初はとんでもないと思っていましたが、だんだん理解出来るようになりました。

福島での原発事故を見ていると、同様なことが起こっていたように思います。チェルノブイリやスリーマイル島での事故の結果に基づき、チェック機能をきちんと分離すべきであるということが IAEA (International Atomic Energy Agency) で論議されていたのですが、日本のルールにきちんと反映されていなかったと思います。

久村 なるほど。徹底していますね。

大久保 チェック・アンド・バランスの組織ををきちんとしておかないと、守れない社会なのだとも言えますが、結局複雑化した社会ではそうしないと守れないのだと思います。

久村 下手にやると慣れ合いになりますからね。日本は慣れ合いのようところが確かにあって、ガバナンス、チェック機構とか、ファンクショナリティで分けるということは確かに弱いですね。

大久保 日本はルールをきちんと決めていても、運用がルールと違うようなことになってしまったりすることもあるように思います。更に言えば日本は論理的に物事を組み立てる能力がとても弱いと思います。

久村 そうですね。

大久保 アメリカで学んだもう一つのポイントは、自動車社会を作ってきた米国の歴史の重さです。別の言い方をすると、車は生活そのものであり、その土地に住んでいる人間が生活の経験に基づき設計するのが良い車を作る一番良い方法だということでした。ビッグ3 (GM、フォ



T型フォードに乗る大久保氏 (右端)



ード、クライスラー) のエンジニアの生活の歴史が車に織り込まれていると思いました。この考え方が、日産のある種のポリシーになって行ったと思います。アメリカの車には日本の車にない良さ、日本の車がとてもかなわないところが沢山ありました。例えば、マイナス20度でもワイパーがきちんと拭くことでした。日本車は、下手に動かすとワイパーが曲がったりしました。一緒に行った

多くの人たちが少なからずそういったことを感じたと思うし、その後多くの開発者が海外勤務を経験しそれぞれの地域の車の歴史、車の優れた点を理解してきたと思います。

久村 実体験でそれをお感じになったことは、話だけ聞くのとは違うと思います。

大久保 こういうことが起きるから直してくれと日本に言っても中々直らなかった。直さなくても良い理屈はいくらでもあるので、結局多くの人を納得させるのが難しいのであきらめるのでしょうか。もっと開発エンジニアが多勢行って、起きる物理現象を現場で見ると共に、日本とのコミュニケーションが一筋縄ではないことを経験して来るのが近道だと思いました。

久村 その後、ヨーロッパではイギリスに開発センターが創設されましたね。

大久保 あの頃に、グローバルに開発機能を展開したことは、とても良かったと思います。

久村 その通りだと思います。NRDの仲間の方々は、大久保さんから薫陶を得て、いろいろなところで活躍されましたね。

大久保 厳しい状況に置かれたので、みんなそれなりにいろいろなことを考え表現するようになったと思います。日本で周りがしっかりしているところにいると、どうしても周りに頼り甘くなると思いました。そういった意味でNRDはとても良い教育機関の役割を果たして来たと思います。もっと多くのエンジニアが行けば良いと思うのですが、多額の費用がかかりますから中々難しい面もあります。現地のエンジニアに日本を理解してもらい、そのうえで働いてもらうことも大変重要なことと思います。当時も、将

来中心になると思った現地のエンジニアを日本に派遣し、日本のやり方を勉強してもらいました。今では随分日本からの派遣者は減ってきているようですね。

久村 そうですね。全員は無理ですし、やっぱりどうしても限られた人にはなってしまいます。それで、日本にお帰りになってから VIP (Vehicle Innovation Program) 活動をおやりになりましたが、その辺のお話しをお聞かせ下さい。

大久保 コストの問題と共に、根底の問題としてずっとあったのは開発効率ですね。工数がないから車がつくれないう状態がずっと続いていたので、それをどうすればやれるようになるのかというのが設計の最大の課題でした。

三枝 サニーでは、エンジンコンパートメント、ダッシュパネル、フロアで 30%下げる目標でしたが、生産技術や工場、サプライヤ、総合研究所も入れて活動しました。

大久保 しかし、あのときには何か限界のようなものも感じました。

久村 確かに、すごく活動はやりましたし、塊の成果とも言われましたが、確かに流れにはならず、限界を感じたのは確かでした。しかし、ああいう横断的な活動をしたことは、それまでありませんでした。

大久保 縦割りが強かったから。

久村 縦割りであったものにすごい勢いで横串を通したことは、その後に繋がっていると思いますが。

大久保 要素的には繋がっていますね。しかし、サプライヤさんまで含めて全体の流れになったかと言うと少し違っていました。そういった意味でやや挫折感が強かったのです。

久村 その後にかなり生きています。それから、2001年に V-3P (Value Up for Product, Process and Program Innovation) プログラムがはじまりましたが、この辺のお話しをお聞かせ下さい。

大久保 それまでにも何度か原価低減活動をやりましたが、なかなか思うような成果を挙げる事が出来ませんでした。V-3P は会社全体の活動として、COO (Chief Operating Officer) 自らが責任者となり信頼度の高いベンチマークを基にこれだけできるはずだと、客観的な数値目標をまず決めました。会社全体としてやると決めた後は対外的にも社内的にも一歩も引かなかった。従来のやり方に比べ、とてもシンプルで効率的に進められました。価値観を変えるためキャッチフレーズを考えたり、成果が見えるまで開発業務そのものをかなりの期間止め、活動に専念して貰ったりしました。

□ ルノー

久村 ゴーンさんが日産に来た当時は、随分とご苦労があったのではないかと思います。ルノーとアライアンスを組む 1~2 年前は酷い状況でしたが、その頃の心境をお聞かせ下さい。

大久保 上司も居られたので、与えられていた開発の仕事を淡々と実行していたように思います。アライアンスを組むようになった頃は、正直なところうまく成果が出るのかどう

かわかりませんでした。ルノーのトップの人達は、どのようにすれば日産をうまく活かして一緒にやっていけるのかということをととても熱心に考えていました。そのことが協力関係を創り上げるのにととても有効に働



日産自動車首脳陣（左から2人目が大久保氏）
出典：Annual Report

いたと思います。長期にわたるグローバルな活動や欧州での近隣との軋轢や紛争の経験によるものだと思います。

久村 それは、アライアンスを組むあたりからお感じになったのですか。

大久保 しばらく経ってからですね、とても大人っぽい対応ををする人達だと思いました。

久村 ゴーンさんが来られて、大久保さんが EVP (Executive Vice President) になられてからですが、僕らの印象は、大久保さんは主張すべきところは相当主張されているなという印象を持っていました。

大久保 ある意味ではあまり怖いものはない状態だったのだと思います。

久村 今は少し違いますが、ゴーンさんは、当時はもろに外国の経営陣みたいなイメージがありましたね。

大久保 実際に仕事をしてみると、専門性をとても大事にする人で開発の専門家の意見をよく聞いてくれる人でした。フォードとの仕事でも同じように感じたのですがルノーの人たちも同じだと思いました。

久村 確かに、何度か会議に同席させていただきましたが、ゴーンさんも大久保さんの言うこと



首脳陣の懇親行事（右端が大久保氏）

をかなり素直に聞かれていましたね。

大久保 技術的な意見に対しては、本当は違うのではないかとか、そういうことはありませんでした。目標とか結果への要求はきちんと与えられるのですが、技術的な判断は全面的に任されていました。アメリカも同じで専門家の判断はきちんと認めています。専門家も任された責任を果たすため、専門性を磨きその時代の最新の知識に基づき、正しい判断をすることにとっても心がけていると思います。専門家としての判断を間違えれば情状酌量の余地のない世界で有ることが前提です。

久村 そういうアメリカのご経験があって、ゴーンさんにもズバツとものが言えていたのですね。

大久保 そういう意味では、ある程度考え方が分かっていたと言えるかもしれません。日本には残念ながら、専門性をきちんと認めないことがあるように思います。専門家でなければ勤まらない仕事の責任者が専門性のない人だったり、専門家の判断を別の理由で潰したりすることがあったように思います。

久村 確かに。エンジニアやサイエンティストの社会的地位が低いですね。話題を次に進めさせていただきますが、先進技術開発センターを提案されたのは大久保さんですね。

□ 先進技術開発センター

大久保 以前から研究所は資源の投入に対してアウトプットが少なく、効率を高めないと結局縮小せざるを得なくなると考えていました。アウトプットの無いところに投資をするのはまずい、かと言って研究所は上からのパワーでコントロールできる組織でもないしと。研究所が離れたところにあるため、開発エンジニアとの意思疎通がうまく行かないことが効率の悪い理由の一つなので、もう少し近くに来て生きたコミュニケーションをやれば良くなると考えていました。厚木のテクニカルセンターの近くに適した場所が見つかったので、研究所の一部を移転したいとゴーンさんに話したところ、その場で進めるよう判断してくれました。きっと彼自身もそういった問題意識を持っていたのだと思います。

久村 しかし、あのお金がないときによく出来たと思います。確かに、研究所では目的がはっきりしない研究がかなりありました。僕が所長をやっているときにも、切り捨てたり、厚木に持ってきたりしました。総合的には効率が数倍になりましたし、結果的には、厚木に来たことはすごく良かったと思います。

大久保 研究所の人たちから見ると、余り面白くないことだと思っているだろうなと考えていました。

久村 当初、そういう風に思った人達はいると思います。しかし、最終的にはみなさんが良かったと思っています。

大久保 そうであれば嬉しいですね。

久村 グローバル化について、少しお話しをお聞きしたいのですが。

大久保 ルノーと一緒に仕事をする前ですが、我々の会社は相当にグローバル化が進んでいると思っていました。しかし、一緒に仕事を始めてから、グローバル化の定義そのものが違うなと思いました。日本の会社のグローバル化は、物を売ったり、生産したりするレベルのことを言っていたのですが、それはグローバル化のごく初期段階ですね。



ドイツ博物館見学

久村 そうですね、確かに言われるとおりです。

大久保 一番感じたのは、日本から地球上の各地を見るのではなく、地球の外から見るような見方です、地球上の各地域を非常に客観的に公平に見つめる仕事のやり方でした。もちろん人材の多様性とか、専門能力の重視とか、コミュニケーション能力だとか、そういうものもそれまで考えていたレベルと違っていたと思います。ゴーンさん自身が常に世界のトップクラスの人材と意見交換し、最新の考えに接していることにも驚かされました。少し時間はかかったのですが、とてもグローバルな会社になったと思います。これからグローバル化の中で日本の特長が何で有るのか、しっかり考えて見る必要があると思います。

久村 確かにそうですね。うまく言えませんが、メンバーは同じなのですが、ほとんど別の会社になったような印象すら受けます。

□ 自動車技術会

久村 次に自動車技術会など、外部に関わる活動をされておりましたが、その辺のお話しをお聞かせ下さい。

大久保 会社の仕事に追われている時には、あまり外との関係を持つことができませんでした。アライアンスの関係もあり、年に10回位は海外出張に出ていましたし、会議のための英語資料にも多くの時間がかかっていました。2005年に会社の実務を離れ、自動車技術会の仕事を中心として技術顧問の仕事をするようになりました。外部のいろいろな方々と付き合ったり、必要な本を読んだりする時間も充分取れるようになりました。他産業と比較することにより自動車産業をもっと深く理解できるようになったと思います。

ます。

久村 おっしゃるとおりですね。なかなか外と接する機会はありませんから。

大久保 やはり、外と接して、己を知るといことがとても大切だと思います。そのためにはキーとなる人が外へ向かえるよう、周りがうまくサポートし時間を作ることがとても大切ですね。なかなか出来ませんが、何とか工夫する必要があります。

久村 大久保さんがそのような考え方を言っていたお陰で、少しずつ変わってきています。

大久保 2~3年自分で経験して、そういうことが身にしみて解るようになったと思います。違った考えのグループと論議することで、自分達の置かれている客観的な位置や持っている技術の持つ意味を良く理解出来ると思います。会社生活の幾つかの場面で、一度立ち止まって考える時間を取ることがとても大切だと思います。

久村 そうですね、そう思います。

大久保 そういった意味でも自動車技術会が普通の学会とは少し異なり、アメリカのSAE(米国自動車技術会)やASME(米国機械学会)のように幅の広いエンジニアリングソサエティであることは、とても貴重だと思います。創立以来のメンバーの方々がこの点を考え、視野の広い運営をしてこられたのがとても良かったと思います。

久村 確におっしゃるとおりですね。私は、機械学会も含めていろいろな学会と関わっているのですが、自動車技術会がエンジニアリングソサエティであることが、やはり強みの一つになっていますね。

大久保 さらにこれからは、海外の幾つかの自動車技術会のようにもっと戦略的且つタイムリーに規格などを作って行けるようになると素晴らしいと思います。

久村 そうですね、日本の他の学会がつくっている規格でも、やはり何でこんな規格をつくる必要があるのかと思うものまであります。

大久保 現役の方々が中心となって、そのような活動を進められるようになると良いと思います。そのためには、例えば米国や欧州のやり方を勉強することがまだまだ必要だと思います。

久村 確かに、その辺が課題ですね。

大久保 大学には世界的に見てもトップクラスの人材が豊富に居られると思うし、企業にはグローバルな経験



を積んだ人材が大勢居られます。ルールと資金さえ準備できれば規格の論議に於いても十分国際的な競争力は持てるのではと思います。

久村 そうですか。なかなか興味深いご意見ですね。

大久保 もちろん最近の状況はずっと改善されていると思いますが、益々重要になると考えています。規格の仕事がうまく機能すれば、関係する企業にとって大変有益な情報なので、自動車技術会の会員ももっと増加すると思います。

三枝 ドイツがそれに近い動き方ですね。私は、昔、エアバッグの開発をやっていたのですが、ドイツではカーメーカが一体となって、エアバッグの規格を決めます。しかし、日本の場合だと、もう企業がばらばらでなかなかまとまりません。

久村 自動車会社同士が商売で闘っているのは確かですが、規格のような分野では協力していくような大きな視点が必要だと思います。

大久保 ものごとには、ピラミッド構造の一番上に理念のようなものがあって、一番下にディテールがあるのだと思います。日本の場合は現場のディテールからスタートし、全体がディテールで競争しているように思います。上位の議論をタイムリーに行い、一緒にやると合意した部分は協力してディテールを決めていきたいと思います。

久村 スケールは違いますが、アライアンスもそういった考え方ですね。ここは共通でやろう、こっちは別々でやろうというやり方ですね。

大久保 例えば、自動車技術会でも他の業界がグローバルな競争でなぜ劣勢になったのかというようなことを論議する場も必要だと思います。そういう勉強がこういった問題の理解にとっても役立つと思います。

久村 ヨーロッパは、規格を制定することに長けていますが、それはやっぱりヨーロッパの、コンソーシアムをうまくつくれる文化などが背景にあるかと思います。日本の企業は、自分の会社が儲かるためのベースをどう考えるかということをよく理解していないように思います。プラットフォーム論議でも、プラットフォームなんか混雑を避けるただの手段だと考えてしまうようです。しかし、ヨーロッパはプラットフォームで儲けようと考えます。この辺の違いを説明しても、なかなか理解していただけない。だから規格も、世の中はこういう方向に進むから、こういう規格を制定し、その上で儲けることを考えればいいのですが、規格そのもので儲けるようなことになり過ぎてしまって、何かどうも話がかみ合わない。ハイスピードの IT だとかその辺も含めて、通信規格などもグローバルな視点からやっていかないと、日本は取り残されてしまいます。

大久保 いろんな勉強をすることにより、国内でやり合っていないで、協調できる部分は皆で協力していくべきだとの認識も共有できると思います。自動車技術会はさらに良い手本になれると思います。さら活性化していけば、他の学会の活性化にも繋がると思います。

久村 他の学会で役員などをやっていますが、会員数が減少し、事業収入が減少し、活動が思うように出来なくなってきました。それでも、誰も動かないし、採算の合わない事業から撤退しないし、新事業ははじめないし、本当にどうなるのかと思います。自動車技術会は、企業のサポートもありますが、とにかくパワーがあるし、財政的にも余裕がありますし、他の学会にはないですね。

三枝 自動車技術会での規格活動を強くすべきであるのご意見を頂戴しましたが、他に、企業連携だとか大学連携についてご意見はございますか。

大久保 やはり企業とのインターンシップなどを含めた交流が大切だと思います。自動車技術会が間に入って、就職活動でないインターンの企画をやるとか、企業の技術者と一緒に何かやるとか、交流をもっと活発にして欲しいと思います。

久村 あまり、うまく行っていない感じは確かにありますので、改善する必要があると思います。企業側もインターンシップはあまり受け入れていませんので、企業側の問題も確かにあります。いいからやれというわけには、なかなかいかないところがあります。

大久保 だんだん自動車をテーマにしにくくなっているのでしょうか。自動車はその時代の技術の入れ物だと思うので、IT 分野とか社会学的な分野とかいくらかでも広げられると思います。別に技術分野だけに絞ることもないのかも知れません。

久村 そうですね。ただ、別の動きとしては、九州大学みたいに自動車専門の講座を設けたりするところも最近出てきています。こういう積極的な動きは良い傾向だと思います。

三枝 自動車技術会がインターンシップの仲介というか、間を取り持つという考え方はいいかもしれませんね。今まではみんな個別でしかやっていないですから。

大久保 学校は勉強するところだからと制約せず、多少ムダがあると感じても立ち止まって考える時間が有っても良いと思います。産業の未来への興味を持ってもらうような活動をして欲しいと思います。

久村 まあ、求心力の一つであるのは間違いないと思います。時間もなくなってきましたので、ここで大久保さんの最近の関心事をお聞かせ下さい。

□ 最近の関心事

大久保 将来、車を走らせるエネルギーの候補として、原子力発電の勉強をしていたのですが、その最中に 2011 年に福島原子力発電所の事故が起きてしまいました。いろんな業種の人と論議をして解ったことの 1 つは、海外ではチェルノブイリとスリーマイル島の事故から多くのことを学んでいましたが、日本はあまり学んでいなかったということです。もう 1 つは、俯瞰的に環境被害への対応（土壌汚染や汚染水への対応など）が考えられていないのではということです。この状況では何時までも被害者の救済が出来ないばかりでなく、出来ないことまでやろうとして日本全体が壊れていくのではと心配しています。論理的に考え現実的に実行して行く能力が国全体として欠けているように思います。

久村 まあ、そうは思いたくないのですが、そうなるのかもしれない。

大久保 もう一つは大学教育ですが、いくつかの大学がいろんな試みをしていますね。将来は良くなるように思いますが、いささかスピードが遅いように思えます。また、大学ごとにバラバラに考え活動しているので非常に解り難いことも問題だと思います。

久村 東京工業大学のグローバルリーダー教育院は、確かにおもしろい試みで、ああいうものがもっとできていかないと厳しい時代になりますね。

大久保 大学が変わらなければ、教育全体も、皆のものの考え方も変わらないと思います。

久村 多少変えようとする動きはあるのですが、すごく小さいし弱いですね。

大久保 企業側もきちんとした意見を言っていないように思えます。

久村 昔に比べると大学側も産業界に耳を傾けるようにはなってきていると思います。しかし、産業界の意見を聞いてプログラムを組みかえるところまでにはなっていませんね。

大久保 以前から、産業界が大学の評価をきちんとしていないのが、一つの問題だと思っていました。産業界が長期的な視野できちんと評価すれば良くなると思います。企業は採用にあたり、大学や学科の選別をやっていると思うのですが、何故そうなのかきちんと説明しようとしていないことも問題だと思います。大学も企業からの情報だけに頼らず、たとえばヘッドハンター会社の意見を聞くとか、グローバルで客観的な情報を集めることが必要だと思います。

久村 国、大学、企業が絡む話なので、複雑すぎて解決方法が見つかりませんね。

大久保 このままでは日本人の採用が減り、外国人の採用が増えるように思います。

三枝 大学も、改革しようという総長や学長がいらっしゃるのですが、個々の先生方がそれに大反対でなかなかうまくいかないということのようです。

久村 変わりはじめている大学も少しずつ出ていますが、この中にはいい大学がありますね。しかし、変えようとしない大学、変えようとしても反対者に潰されてしまう大学が多いですね。



久村 最後に、若者へのメッセージをお願いいたします。

□ 若者へのメッセージ

大久保 安定を求めても安定はないのだから、これからは自ら未知の領域に飛び込む覚悟をすることだと思います。

久村 海外に行きたくないとか、安定志向だというふうに、言われていますね。確かに海外留学希望は減っていると言いますが、単に絶対数が減っているからだという話もありますし、確かにはっきりしませんね。

三枝 背景には、少子化で、1人っ子が多いということもありますね。

大久保 1人しかいないから、親が危ないことはやらせないということ？

久村 だから、大学の研究室に、財団で留学費用を出してあげますよ、サポートもしますよと言っているのですが、誰も手が挙がらないことがあります。何か、先ほどの大学教育の話しになりそうですので、話題を変えたいと思います。

三枝 せっかくの機会ですので、大久保さんご自身のことについてお聞きいたします。大久保さんは1999年に日産の副社長となりましたが、当時は経営が大変厳しく、ルノーと提携されたときでした。ルノーとの提携後、ゴーンさんの信頼も得て、開発のトップとして任せられ高い評価も得ています。そういう資質が身に付いた要因がお分かりでしたら、お聞かせ下さい。

大久保 やはり、時々の上司のお蔭だと思います。最初の上司の方はかなり違った考えの方でしたが決してその枠に嵌めず、部下がどういった人間かを正確に判断され、その後の方向を決めてくれたと思います。その後も自分からここへ行きたいとかこれをやりたいとか言ったことは余りなかったのですが、その時々の上司の方が色々な部署での経験を積ませてくれました。最後に、これは運としか言いようはないのですが、特に海外で経験を積ませて戴いたことがこの時代には大変役に立ったと思います。

久村 環境だけでは、大久保さんの活躍を論じることはできないのですが、やはり何かをお持ちだったのだと思うのですが。

三枝 今まで、いろいろご活躍されてきましたが、その中で、貴重な経験をされ、ものの見方に影響を受けたこともあるかと思いますが、判断するとき絶対に譲らないところは譲らなかったとか、何か信念みたいなものがあつたのではないかと思います。

大久保 なかなか自分自身のことは分かりませんね。強いて言えば今までの延長ではなく、リスクがあつても新しいことが好きでした。そして何か新しいことをやる時には、最初の仕事の経験から、うまく行かなかった時の準備を忘れないようにして来たように思います。

久村 話していて感じるのは、何しろ視点が高いというか、違いますね。まあ、高いというのが正しいと思いますけど。上空から物を見ている感じがします。

大久保 精緻な論議を積み重ねていくということが苦手ですね。やはり方向性を持った俯瞰的な捉え方が好きです。

三枝 大久保さんは、課長のときに一番好きなことをやっただと言われていましたが、管理職層ぐらいの方々に対して、上なんて気にしないでという思いというのはありますか。

大久保 リソースを直接管理していますから、皆でうまくアイデアを出して提案する能力を一番持っています。課長をうまくコントロールできなかつたらそれは上司の責任だと思います。そう思って課長はやりたいことをどんどん提案してやれば良いと思います。

久村 普通の人には、そういう感覚をなかなか持てないと思います。萎縮しないでやってもらっていますが、その辺の原点はどこにあるのですかね。

大久保 自分では余り意識していなかったのですが、持って生まれた性格ですかね。とやかく言われなような環境（両親・家族、のんびりした田舎、大きな失敗の経験がない）でずっと育ったこともあると思います。会社に入ってから、うまく行かない場合にも周囲の人に支えて頂いたことが一番です。

久村 確かに、そういう思いをしたこともありました。若者は未知への領域に飛び込み、幾多のつらい経験、失敗を乗り越える覚悟を持って望んで行けば、そこには助けてくれる多くの方々も生まれてくるということだと思います。話は尽きませんがこのくらいで終わりにさせていただきます。本日はどうもありがとうございました。



