



『危機を乗り越える力 ホンダ F1 を世界一に導いた技術者の どん底からの挑戦』

浅木 泰昭 著

集英社インターナショナル

2024/03 256p 1,760 円 (税込)

1. ホンダ入社と第2期F1
2. V6エンジン開発と初代オデッセイ
3. N-BOXがヒットし続ける理由
4. 定年半年前に再びF1へ
5. F1復帰への「蜘蛛の糸作戦」
6. F1の未来とホンダの新たな挑戦
7. ホンダの存在価値と日本の危機

スペシャル対談 堂本光一×浅木泰昭

なぜホンダはF1で再び世界一を獲れたのか？

【イントロダクション】

モータースポーツ世界最高峰のF1（フォーミュラ・ワン）において、輝かしい成績を誇る日本の自動車メーカーがホンダだ。2015年以降の第4期参戦は2021年シーズンで終了したが、同シーズンはドライバーズチャンピオン獲得で意地を見せた。ホンダF1の立役者の一人が、軽自動車N-BOX開発責任者も務めた浅木泰昭氏だ。本書は、1981年にホンダに入社した浅木泰昭氏が、自身の技術者人生を振り返り、人材育成やリーダーの在り方について語っている。上司に文句を言う生意気な若造だった20代、変わり者の活躍で危機を乗り越えた経験、F1で世界一を達成した知見などから、F1参戦によって「危機に役に立つ人材」を育てられるという持論を展開する。扱いにくい変わり者や、「俺ならできるかもしれない」という変な自信をつかんだ人間を育てておくことが、危機に備えることにつながるという。著者は1958年生まれ、広島県出身。第2期ホンダF1でのエンジンの開発、小型ミニバンの初代オデッセイ、軽自動車N-BOXなどの開発を経て、2017年に当時苦戦していた第4期のF1に戻り、パワーユニット開発の陣頭指揮を執った。2023年春にホンダを定年退職。現在は、有料のスポーツ動画配信サービスDAZN（ダゾーン）のF1中継で解説を務める。

●上司に面と向かって文句を言う、生意気な若造

ホンダに入社を希望したのは、技術者が主役になれるような会社に見えたからです。当時の採用担当者には「わけのわからないヤツ、変なヤツを採用しろ」という号令がかかっていたそうです。私は、1981年にホンダの研究開発部門、本田技術研究所に配属されることになりました。

実習の後、和光研究所のエンジンテスト部門に正式に配属されます。2、3ヵ月ぐらい経ったときにF1エンジンの社内公募があり、私は手を挙げました。1982年、私はF1エンジンのテスト部門に配属されました。メンバーは上司と私のふたりだけ。

最初のF1エンジンはすごくいい加減なものでした。簡単にいえば、（*F1の下位カテゴリーで当時ホンダが参戦していた）F2用のV型6気筒の2リッターエンジンをF1

用のV型6気筒の1.5リッターターボエンジンに改造したもので、シリンダー内側の直径（ボア）はそのままピストンが往復運動をする距離（ストローク）だけを短くし、それにターボチャージャーをくっつけただけの代物でした。

「こんなボアのサイズじゃ、壊れるのは当たり前です。ボアのサイズを小さくしてください」。普通、入社して間もない20代前半の若者が上司に対して面と向かってそんな強い口調で文句は言いません。上司からしたら面倒くさいヤツだったでしょう。最初は「この若造が何を言っているんだ」と思っていたかもしれませんが、当時23～24歳の生意気な部下を毎晩、飲み連れて行ってくれました。

1985年シーズン、私がF1エンジンの開発に関わり始めた頃から主張していた、直径の小さいスモール・ボアのエンジンが投入されると、パワーと信頼性が大幅に向上しました。シーズン終盤の3連勝を含む4勝を挙げ、ウィリアムズ・Hondaはコンストラクターズランキングで3位となり、表彰台の常連となっていきます。

開発チームのみんなは勝ちたいので、結果が出るようになれば生意気な若造でも一目置いてくれます。私の上司も評価してくれましたが、開発体制の変更があり、私は1985年シーズンを終えるとF1チームを離れることになりました。

●いいチームには異なる思考や感性を持つ「変わり者」が必要

私の同期の出世頭が「ダイハツのタントのような軽をやらないか」と言ってきました。2008年にリーマンショックがやって来て、軽自動車の事業を立て直さなければ、工場や販売店の雇用を守れず、大量のリストラをしなければならないという危機が迫っていたのです。

軽自動車の市場調査をしてみると、100人に聞けば100人のお客さんが「価格の安さが一番のポイント」という。しかし軽自動車でもコスト勝負をしても勝機はないと思いました。検討した結果、「車両価格は高いけど、コストパフォーマンスがいい」という世界で勝負するしかない結論づけました。そのためにはお客さんが望んでいる潜在ニーズをライバルメーカーには簡単に真似できない独自技術で実現できるかどうか勝負だと思いました。

考え抜いた結果、見つけ出した答えは「安全性」でした。Hondaは世界各国に展開しているグローバル企業なので、急激な車両の挙動変化を抑制するための装置、ビークルスタビリティアシストやエアバッグにしても、軽自動車がメインの自動車メーカーとは研究・実用化できる技術も違い、部品調達の規模も違います。スケールメリットを活かしてコストを抑えられます。

この企画を会社に提案したとき、ずっと軽自動車の開発や営業をやっていた人間は「そんな車両価格が高くなる安全装備は誰も必要としていない」と思っていたはずですが。市場調査をしても、世の中にまだない車を「評価」する人はいません。まだどこの会社もやっていないからこそ潜在ニーズがあり、ビジネスチャンスがあると経営陣を説得し、新しい軽自動車をつくることになりました。

当時のHondaの軽自動車は全然売れていません。まったく稼いでいないところに人材を出すわけですから、開発チームに集まってくるのは変わり者しかいません。変わり者は大体、空気が読めないで上司や同僚と折り合いが悪く、扱いづらいという評価です。でも、本当に難しいことをやろうとするときに中心になるのは、扱いにくい変わり者です。実際にN-BOXの開発のキモは、エンジンルームを70ミリ短くすることでしたが、そのときに大きな力を発揮したのは変わり者でした。

私は勝手に「技術者のダイバーシティ」と呼んでいます。普通は国籍、性別、年齢などが異なる人材を入れることをダイバーシティといいますが、いくらバックグラウンドが異なっても同じような思考や感性を持っている人を集めただけではいいチームにはならないと思います。

N-BOXは2011年の12月16日に発売され、軽自動車の新車販売台数で9年連続の首位を獲得しています（2023年末時点）。

●ホンダジェットや2輪、先進技術研究所の知見を取り入れる

定年が半年後に迫っていた2017年6月下旬のことです。当時は本田技術研究所の4

輪車部門のトップを務めていた三部敏宏さん（* 2021 年からホンダ社長）が「F1 をやってくれませんか？」と声をかけてきました。最初は断りました。F1 のプロジェクトに行こうと最終的に決断したのは、ホンダの未来のために何かを残そうという思いがどこかにあったからかもしれません。

その頃のホンダ F1 はどん底でした。マクラーレンと組んで3年目のシーズンを迎えていましたが、ホンダの開発したパワーユニットはライバルよりもパワーで劣るだけでなく、信頼性も欠き、レースでは完走することさえままならない状態が続いていました。

トラブルが続出していたパワーユニットの MGU-H を直すために、私は小型ビジネスジェット機「HondaJet (ホンダジェット)」の助けを借りることにしました。F1 プロジェクトに従事する数百人の技術者でやっていても限界があります。ホンダの研究所にはさまざまな分野の研究開発をする約2万人の技術者がいるので、彼らに手伝ってもらうことにしたのです。

ホンダジェットの技術者の知見を入れて、シャフトの形状を変更すると、（*縁石に乗ってマシンに振動や衝撃が出た際、ある回転域で発生していたシャフトの）共振が原因で（*パワーユニットが）壊れることはなくなりました。

次いで大きなブレイクスルーになったのは高速燃焼です。しかし高速燃焼でパワーが上がってくると、いろんなところに想定以上の負荷がかかり、パワーユニットが壊れました。一番苦しかったのはシリンダー内部のメッキがはがれてしまったことでしたが、ここではホンダの2輪車を生産する熊本製作所のメッキ加工技術が大きな助けになりました。ほかにもエンジンのピストンが圧力に耐えきれずに壊れてしまったときは、先端技術研究所の金属積層（金属 3D プリンター）が役立ちました。

2020 年 10 月 2 日、当時の八郷隆弘代表取締役社長が「ホンダは 2021 年シーズンをもって F1 への参戦を終了する」と発表しました。2021 年 12 月、アブダビで開催された最終戦でレッドブル・ホンダのマックス・フェルスタッペン選手が最終ラップでメルセデスのルイス・ハミルトン選手を抜き、逆転でドライバーズチャンピオンに輝きました。「最後のシーズンで世界一になってホンダの技術者の能力を証明しよう」という決意で臨んでいたホンダの技術者たちの意地が結実した形になりました。

企業や組織のような人間の集団が長く存続していると、必ず危機は訪れます。そういうときに役に立つ人間、頼りにされる人間と、順調なときに役に立つ人間というのは種類が違ふと思います。

ホンダにとって F1 は危機のときに役に立つ人間を発掘したり、育てたりする役割を担っていると私は考えています。究極の技術開発競争が繰り広げられる F1 で世界一になったという自信をつかんだ数百人の中から才能やセンスのある人間が浮かび上がってきて、会社の危機を救うというのが私の仮説です。「俺ならできるかもしれない」という変な自信をつかんだ人間が、次の危機が来たときにどう活躍するのか。結果はどうかはわかりませんが、そういう人材を残すことが危機への対策だと思うのです。

※「*」がついた注および補足はダイジェスト作成者によるもの

コメント：ホンダは 2023 年に、2026 年シーズンからの F1 復帰を発表した。企業の F1 参戦は、巨額の投資に見合わないとしてステークホルダーから批判されることもあるが、ブランド力向上に加え、技術進化や人材育成などへの寄与はコストだけでは計りがたいものがある。実際、ダイジェストで紹介した、ホンダ F1 に使われた熊本製作所のメッキ技術も、量産車に転用する話が出ているという。なぜ、何のために F1 に参戦するのかは常に問われてきたテーマだが、「危機を乗り越える力」を養うためという新たな理由を、浅木氏は提示したと言えるのだろう。