

論 説

ホンダに見るデザイン・マネジメントの進化 (1):
デザインの技術づくり*岩 倉 信 弥
長 沢 伸 也
岩 谷 昌 樹

目 次

はじめに

「手」を動かし、「手」から学ぶ

1. 「らしさ」と「格好よさ」

2. 「手」による経験の蓄積

3. 特徴を出す ボンネットバルジ

経験を積み、知識を得るデザイナー

1. 革新軽乗用車デザイン

(1) プロダクトアウト・コンセプト

(2) 「苦しみ」と「楽しさ」

(3) 現代感覚デザイン

2. 100 マイル/h カーのデザイン

(1) 個性を出す 「鷹の顔」

(2) 性能主義の成果と教訓

3. プラットホーム共用デザイン 元祖 RV 車

おわりに

は じ め に

著者たちは、昨年において、ホンダのデザイン・マネジメントに関する分析と考察を行っている。¹⁾ 本研究は、その内の 1 本である「ホンダのデザイン戦略」で対象とした考察時期(1970 年代～1990 年代)を、より広範囲(1960 年代～1990 年代)に拡げて捉え直すことで、ホンダにお

*本稿は、長沢がプロデュースし、岩倉の大学院科目「製品開発論」および「特別研究」での講義と資料に基づき岩谷がまとめたものである。

1) 岩倉信弥・長沢伸也・岩谷昌樹「ホンダの製品開発 企業内プロデューサーシップの資質」『立命館経営学』第 39 巻第 6 号, 2001 年 3 月,

同「ホンダのデザイン戦略 シビック, 2 代目プレリウド, オデッセイを中心に」『立命館経営学』第 40 巻第 1 号, 2001 年 5 月,

同「ホンダのデザイン・マネジメント 経営資源としてのデザイン・マインド」『立命館経営学』第 40 巻第 2 号, 2001 年 7 月。

いて、デザイン・マネジメントがどのように進化してきたのかを段階を追って見出すものである。

つまり、本研究は著者の一人であり、元・本田技研工業株式会社（以下、ホンダ）常務取締役（四輪事業本部商品担当）の岩倉信弥（以下、岩倉）がホンダにおいてデザイナーとして長期にわたって活動してきた実体験にもとづいて、その卓越した経営戦略に注目が集まるホンダという企業に横たわるデザイン・マネジメントの手法の変遷をたどるものである。

これにより、ホンダの真の卓越性は、デザイン・マネジメント能力の高さにあるということを実証するという点を目的を置いている。

この目的に沿うかたちとして、本論文では、まずホンダが 4 輪事業へと進出を果たした 1960 年代に焦点を合わせて、ホンダが 4 輪開発のために必要となるデザイナーの技術と才能を、実際のクルマづくりを通じて、いかに育て上げていったかという点について捉えることを狙いとしている。

一般的に、企業成長の論理では、「支配的な企業（a dominant firm）をつくり上げようという欲望は、企業家の活動力（energies）と野心（ambition）の産物である」²⁾とされる。

これにならえば、人材の活動力や野心は、その企業にとっての大きな生産力となる。多大なエネルギーや野心を持つ人材が企業内にいることが、企業の成長をめざましいものへと導く。

しかし、こうした人材は多大な活動力を持つがゆえ、たとえ有能であっても、協調性に欠けたり自己顕示欲が強かったりと、極めて「扱い難い（hard to 'hold down'）」存在でもある。このため、組織内での管理方法や、その能力の引き出し方、あるいは能力育成の仕方といったものに配慮しなければならない。

企業組織内でのデザイナーは、明らかに「扱い難い」タイプの人材である。こうしたデザイナーに組織的業務の経験を積み、業務プロセスの様々な段階に参画させて、その才能を活用することが製品の差異化を図る場合に効果的である。その方法がいかなるものであるか、さらにはそれによって、いかに「支配的な企業」となることができるか。

このような「デザイナーづくり」は、デザイン・マネジメントの領域において検討すべきひとつの大きな論点である。

現在、「フィット」というクルマが市場で圧倒的な支持を受けるホンダにも、こうしたデザイナー・マネジメント（ここでは特に「デザイナーの育成を含めた管理」のことを示す）のエッセンスを会社の創成期から見出すことができる。

創業者である本田宗一郎は、「自分の個性を十二分に自覚し、表明できてこそ、初めて立派な

2) Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Third Edition, Oxford University Press, 1995, p.183. (末松玄六訳『会社成長の理論 第2版』ダイヤモンド社 1980年, 232ページ)。

仕事ができる」という考えを持っていた。そうした仕事を通じて強い自信がつき、自己のプライドにつながる、と見なしていたのである。

本田宗一郎にとって、ホンダという企業を支えているものは、設備でも資金でもなく、こうした個性とプライドを持つ社員ひとりひとりの「知識水準の高さ」に他ならなかった。

岩倉は、1964年、ホンダの20番目のデザイナーとして入社し、本田宗一郎から多くの教えを受けてきたひとりである。1960年代は彼にとって、デザイナーとして貴重な経験を積んだ時代であり、実際の製品開発から無数の教訓を得て、それを自らの知識として体得する期間であった。

そして自らの経験を通して、デザイナーというもの、とにかく最初は「手」を使い、そこから次第に「頭」を、次いで「こころ」を、最後にはこれら全てを使うようになることを学んでいく。

これにならうと、1960年代は、ひたすら「手」を動かすことで学んでいった時期にあたる。その「手」は、「叱る名人」とも言われた本田宗一郎の指示によって動き、ホンダのものづくりに携わってきた「手」であった。

その頃のホンダは、1961年にマン島TTレースで完全優勝を遂げ、オートバイで世界を制覇した。これに続き1962年には、「S360」という軽4輪スポーツカーや軽4輪トラックをつくることで、クルマの生産を始めようとしていた。

また1963年には、「S500」という小型スポーツカーをつくり、翌年には、このエンジンのスケールアップによる「S600」が、第2回全日本GP自動車レースで1位から6位までを独占するという快挙を達成していた。そして、これを受け、1964年1月にホンダはF-1レースに出場を宣言したのである。

1964年、つまり岩倉がホンダに入った年は、ホンダに、「本格的に4輪をつくっていく」という熱い思いと、「4輪のレースで世界に名をとどろかせる」という熱い期待で満ちていたときだったのである。

ホンダが4輪をつくり出した時期に採用されたデザイナーの活動力と野心は、どのように製品開発のプロセスへと組み込まれていったのであろうか。

この過程を探ることは、本田宗一郎のフィロソフィ（哲学）に触れていくことでもある。本田宗一郎は自らの哲学とは、「人のこころの問題を大切にすることに尽きる」と見なしていた。

つまり本田宗一郎が大事にしてきたことは、「こころとこころを通わせる手立て」であった。それは、相手の心理状態に応じた「ひとことの言葉」や「親切的態度」である。

このように相手のこころへと呼びかける言葉や態度は、人を動かすために欠かせないものとなる。彼もまた、そうした本田宗一郎からの言葉や態度に触れることで、自らの熱望（アスピレーション）をホンダという企業で叶えていった一人であった。

「手」を動かし、「手」から学ぶ

1. 「らしさ」と「格好よさ」

ホンダでの岩倉の出発点は、2 輪や 4 輪、農機のモデルがところ狭しに並んだ、「造形室」と呼ばれる 20×10 メートルくらいの小さな部屋であった。

そこには、わずか 2×4 メートルの定盤³⁾ が一枚、床に据えつけられているだけで、およそ、4 輪のクレーモデル⁴⁾ をつくる環境とは言い難かった。

こうした環境のもとで、1964 年、床に直接セットされた、50cc のスポーツバイク（後の「ペンリイ SS50」）のクレーモデルをつくっていた。このとき頭上から大きな声で質問が投げかけられたのである。

「エアクリーナーは、どこについているんだ」と。

驚きながら立ち上がると、そこには初対面の本田宗一郎が立っていた。クレーモデルにエアクリーナーの姿がないことに怒っているのである。

制作中のモデルでは、エアクリーナーはフレームに内蔵されている。それは、できる限り装飾的要素を排して形態を整理し、シンプルでスマートな製品を目指そうとする考え方のデザインであった。

しかし、エアクリーナーが内蔵されていることは、日常の点検整備に際して不便であるばかりでなく、こうした様々な部品の組み合わせによって生み出される「オートバイらしさ」が表現できないことになる。本田宗一郎にとっては、よく考えられたデザインとは思えなかったのだ。

本田宗一郎は、「格好よさ」とは「形態の美しさ」という意味ばかりではなく、「人によく思われ、よく言われる」場合の欠くべからざる要素であると考えていた。つまり、人（お客さん）のこころを動かすには、「格好よさ」がいるということである。

良いデザインを追求するということは、「美しさ」を追求することと同じではない。「もの」の「格好よさ」に対して人々が抱く「想い」とシンクロナイズした「想い」をデザイナーも抱き、それを形に表現しなければならないのである。「ものづくり」に際して、「らしさ」を実現するには、こうしたデザイナーの「想い」がとりわけ重要なものになるのであった。

この想いにもとづいて、再検討した末に完成したモデルはエアクリーナーがフレームの中に内蔵した状態で、かつ、フレームに力強さと存在感がみなぎるものとなり、「らしさ」が宿っていたのである。このとき彼は、学校で習ったような、シンプルやスマートだけを追求するこ

3) モデルの寸法を測るための正確な平面を持った鉄製の台。

4) デザイン検討用の実物大の粘土モデル。

とがデザインではないことを知った。

バイクのデザインはほとんど未経験だった彼が唯一、一台丸ごとデザインしたバイクは、この「ベンリイ SS50」(写真 1, 1967 年 2 月発売) だけである。このデザインは、ベトナムのホーチミンで、35 年経った今でも大衆の足として現役で走っている。

2. 「手」による経験の蓄積

岩倉が初めて 4 輪の開発に携わったのは、「S600 クーペ」(写真 2, 1965 年 2 月発売) であった。この線図⁵⁾を描くために、造形室に 1.5×3 メートルの製図板が運ばれた。

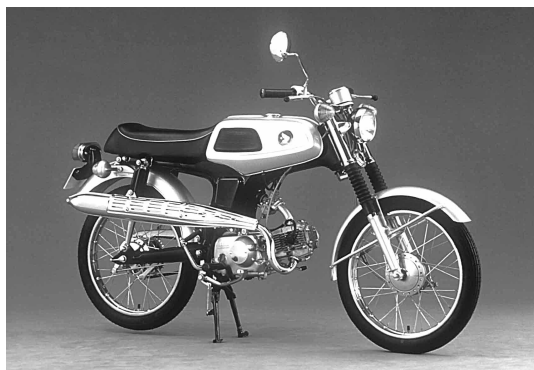


写真 1 「らしさ」と「格好良さ」を持った「ベンリイ SS50」(1967 年発売)

写真提供：本田技研工業株式会社



写真 2 デザイナーの「手」による経験が蓄積された「S600 クーペ」(1965 年発売)

写真提供：本田技研工業株式会社

5) 車体の微妙な形状を、縦、横、高さ方向の多数の断面で描き表した図面。

そのとき、手元の道具といえば、「シナリ定規」⁶⁾、「ネズミ」⁷⁾、「カーブ定規」だけである。当時は今のように実物大のモデルからの正確な三次元座標値の測定という行程はなく、従って線図を描くための数値データは何もなかった。ただ目の前に、太目の針金でできた鳥籠状のモデルがあるだけである。そこから居住性や乗降性を導き出し、それらを踏まえた上で採寸して図面を移さなければならなかった。

こうして手探りの状態で描く線図からつくられる木型⁸⁾は、当初意図したデザインとの食い違いが続出する。そのため、できた木型の形状を修正し、その木型から画張り⁹⁾を取り、これを線図に当てることで、逆に線図を修正する作業を繰り返した。造形室のデザイナーとしてではなく、木型室のための図面屋に徹したのである。

このときの「線図 木型 修正 線図...」といった作業の繰り返しが、その後の岩倉のデザイン活動に大いに役立つことになった。彼はこのように「手」を動かすことによって、こころの中のイメージを具体化していくという、「かたちづくり」の原点に触れたときである。

1965 年 10 月、ホンダは「S600」のエンジンをベースにした小型ライトバン「L700」(写真 3)を発売するが、彼はこの外観デザイングループに加わり、バンパーのデザインと図面化を任された。このときにさっそく「S600 クーペ」での「手」から学んだ経験が活かされたのである。

このように「手」で学ぶことの重要性を誰よりも示していたのは、本田宗一郎であった。本田宗一郎は、「見たり、聞いたり、試したり」という、物事を覚える例えに使う言葉の中で、「試



写真 3 デザイナーの「手」による経験が活用された「L700」(1965 年発売)

写真提供：本田技研工業株式会社

6) 木や樹脂の四角い細い棒。描きたいカーブにしならせて、戻らないようにおもりで押さえて使う。よく「しなる」ことから「シナリ定規」と呼ばれる。

7) 「シナリ定規」を固定するおもり。「ネズミ」によく似た形をしていて、「クジラ」とも呼ばれる。

8) プレスなどの金型をつくるためのマスターモデルやモックアップモデル。

9) 断面をかたどって切った型紙やテンプレート。

したり」ということを大事にしていた。「なすことによって学ぶ」ことが最も力になると信じていたのである。

その意味で本田宗一郎は、まさに「手の人」、すなわち、頭にひらめいたことを、ただちに手を通してかたちのあるものにし、そのアイデアを実証せずにはいられない人であった。

実際の本田宗一郎の「手」は、右と左で手のひらの大きさや指のかたちがかかなり異なっていたと聞く。右手は仕事をする手、左手はそれを支える受け手だった。そのため左手には傷が絶えることがなく、右手よりもやや短くなっていた。作業中に何度となく指の先などが削り取られたからである¹⁰⁾。

本田宗一郎は、そうした「手」が、自らが行ってきたことのすべてを知っていることに、経験というものの強さを感じていた。

頭で考えたようなものが出来上がるように、「手」を動かすことでそれに近づけていく。その行動が経験として蓄積され、さらにそれが知識としてまとめあげられることが、何よりも貴重な財産となるのだった。

本田宗一郎にとって経験とは、「真理」という名の料理をつくる材料のようなものであった。この例えは、経験そのものは、ものづくりの材料であり、それだけでは価値を持たないことを示している。

より重要なものは、その経験から「いつ、誰が、どこで考えても納得のできる正しい理論に裏付けられた知識」を学び取ることにあった。経験から導き出された知識によってこそ、正確な判断が行えるのだった。

こうした知識の豊富さは、アイデアを生み出すもととなる。これは、本田宗一郎の有名な言葉である「われわれの最も必要とするものは、金でもなければ機械でもない。一番必要なものは弾力性のある見方、物の考え方であり、アイデアである」ということに通じるものであった¹¹⁾。

3. 特徴を出す ボンネットバルジ

4 輪に関して、岩倉が本田宗一郎から叱りを初めて受けたのは、S シリーズでのエンジン拡大の最終型となる「S800」(写真4, 1966年1月発売)のデザインを担当したときであった。

「S800」では、エンジンの他にも駆動方法やサスペンションも変更となる。また、コストの関係で外板はいじれないという制約が設計から付けられていた。そこでやむなく、付き物(艀装部品)だけで変えることにした。特に強力なエンジンが載ることもあり、グリルを新しくす

10) 本田宗一郎『私の手が語る』講談社 1982年。

11) これを裏付けるコメントとして、藤沢武夫(元ホンダ副社長)が、ホンダの発展の根本は、本田社長のずば抜けたアイデア、若い従業員がその若さを情熱として叩き込んだ努力、にあると確信していたことを挙げることができる(『ホンダ社報1号』1953年6月)。



写真 4 ボンネットバルジという特徴が出された「S800」(1966 年発売)

写真提供：本田技研工業株式会社

ることが効果的だと考えたのである。

ただし「S800」は、輸出が主体でつくられるものであったため、アメリカの法規にしたがう必要があった。とりわけ灯火器類への規制は厳しいものであり、これに従っていくと決してスマートなスタイルには収まらず、前でも後ろでもランプの大きさはかなりのものとなり、さらには前後と後面の両サイドにリフレクター（約 40×60 ミリ）を指定の高さに取り付けなければならない。これではデザインというより単なる法規対応であった。

この「S800」の法規対応的なデザインを見て、「何じゃ、これは」と言ったのは、やはり本田宗一郎であった。そして、「ボンネットに何か特徴があるね」とアドバイスしたのである。

デザインとは「目で見える交響曲」でなければならないというのが本田宗一郎の考え方であった¹²⁾。「目で見える交響曲」とはすなわち、それぞれのポジションの一つ一つを全体のバランスを崩さずにデザイン化していくということである。

ただ、そうしたバランスばかりに気を取られていると、個性のない八方美人のようなデザインに落ち着いてしまう。そこでどこか不調和な部分をつくると、これがまた調和に転化する一つのエレメントになる。

そうした不調和な部分を大きな魅力や美しさにまで高め、なおかつ実用性を完全に満たしているものが本当のデザインである、と本田宗一郎は捉えていたに相違ない。その意味で、「ボンネットに何か特徴がある」という指摘は、設計からは釘を刺されていたものの、デザイナーとして納得のいくものであった。

結果として「S800」には、4 連キャブの真上に出っ張りが付いた。「ボンネットバルジ」である。これが岩倉にとって初めてのボディデザインだった。

12) 本田宗一郎『得手に帆あげて』三笠書房 2000 年、173～175 ページ。

また、こうした例からも分かるように、本田宗一郎は本気で叱りつけることで有名であり、口より先に手が出ることもしばしばであった。しかし叱りつけたあと、本田宗一郎は、決まって、「ああまでいわんでも、俺もバカだな」という自責の念を抱いていたと言う。

ミスをおかした当人も、そうしようとして失敗したわけではなかったからであった。また、自分が急かしてしまっていることもあると感じるからであった。

失敗について本田宗一郎は、「サルも木から落ちる」という言葉になぞり、こう捉えていた。

木登りが得意なサルが心のゆるみによって木から落ちてはならない。それは慢心や油断から生じたことであるから許されない。しかしサルが新しい木登り技術を得るために、ある「試み」をして落ちたならば、これは尊い経験として奨励に値する、と。

つまり、「進歩向上を目指すモーション」が生んだ失敗には寛容だったのである。そうした失敗は、教科書にはない教訓を与えてくれる。そしてその積み重ねが強さとなる。

特に若い時代の失敗は、「将来の収穫を約束する種」である。試みることで木から落ちたらならば、その原因を追及し、そこから新たな工夫のヒントを探して、次の試みに意欲を燃やせばよい、という考えだった。

これは、「強烈な若いエネルギー」を称えたものであった。本田宗一郎は、若さとは「困難に立ち向かう意欲」であり、また「粹にとらわれずに新しい価値を生む知恵」であるとして、それを尊重していた。

こうした若さへの寛容のころは、次に会った際に見せる本田宗一郎の「おお、すまなんだ」という言葉とともに見せる笑顔につまっていた。その一言に表される思いは、叱られた者に十分響くものだった。そこには世代を越えた、こことここの通い合いがあった。

経験を積み、知識を得るデザイナー

1. 革新軽乗用車デザイン

(1) プロダクトアウト・コンセプト

本田宗一郎は、かつて「簡単にギブアップすることを、われわれはやらなかった」と言っている。これは、一見は無理なものでも、ああやってダメならばこうやってみる、という「ねばり」の前に可能性が開けてくることを示した言葉だった。

その意味では 1967 年 3 月、ホンダにとっては初めてとなる本格的軽乗用車「N360」(写真 5)が登場したのも、「ねばり」の末の産物であったと言えるだろう。

それまでの軽乗用車の市場では、富士重工業の「スバル 360」(1958 年 3 月発売)¹³⁾ が先行し

13) 中島飛行機を前身とする富士重工業にとって初めての量産車であり、丸みを帯びたデザインから「てんとう虫」とも呼ばれた。1970 年の製造中止までに 39 万 2,000 台を売上げた。



写真 5 革新軽乗用車「N360」(1967 年発売)

写真提供：本田技研工業株式会社

ていた。この「スバル 360」の発売時の価格が 42.5 万円であったのに対して、「N360」はこれよりはるかに安い 31.5 万円で発売されたのである。

しかも「N360」は、当時の競合車と比べて、エンジンの馬力をはるかに高く、大人 4 人がきちんと乗れ、トランクもかなり使い勝手が良いものに仕上がっていた。そしてデザインにはクルマらしさとスポーティさが兼ね備えられている。

「スバル 360」よりも安く性能のいい「N360」は、マイカーブームの時代に乗り、わずか 3 ヶ月で軽乗用車の月間販売台数で首位に立ち、ピーク時には 1 万台を大きく上回った。

また、発売後 3 年連続で国内販売のトップを守り、44 ヶ月という早さでシリーズ 100 万台に到達した。ホンダにとって最初のベストセラー・カーとなったのである。

こうした「N360」の開発は、1965 年 12 月、「月に一万台売れる『軽（軽乗用車）』をつくる」という本田宗一郎の決意に始まっていた。「やってみませんで、何をいっとるか」という本田宗一郎のスピリットが、そこに満ちていた¹⁴⁾。

当時の主要メーカー 4 社（スバル、スズキ、マツダ、ダイハツ）の合計すら一万台に届かない状態から見て、これがスケールの大きな構想であったことはすぐに分かる。以下に挙げる「N360」の開発コンセプトから見ても、そのいずれもが当時の軽乗用車の常識を創造的に破壊しようとしていたことが分かる。

・軽乗用車の枠のなかで最大の居住空間をとる

…遠距離を運転しても、狭いなかでも快適なスペースであるクルマ¹⁵⁾

14) こうしたスピリットは、その 10 年前に本田宗一郎が「世界的製品を生産することができるかとの問いなら、私はできると答える」と述べている点からも見出せる（『明和報 39 号』1955 年 2 月）。

- ・軽乗用車ながら高性能なクルマにする
...運転にゆとりを与えるために、動力系（スピードや動力性能）にゆとりがあるクルマ
- ・衝突時の安全性を充分考慮する
...高速道路を走ることから、安全性の高い構造と装備を持つクルマ
- ・売り値は 30 万円以下
...とにかく求めやすい価格のクルマ

(2)「苦しみ」と「楽しさ」

「N360」が示すのは、ホンダにとっては、業界での市場シェアの分析や競争力比較といった通常のマーケティング手法ではなく、「良いモノ」をつくり、世の中に出していきたいという欲望を満たすことが重要だったということである。

排気量 360cc、サイズ 1300（幅）×3000（長）ミリという規定のもと、「N360」の基本レイアウト（エンジンの置き方）は「横置き FF」¹⁵⁾と決まり、岩倉は一人の上司とともに、外観デザインの担当となる。

社内では「AN」と呼ばれたこのモデルをつくる際、造形室に 1 台しかない定盤には、すでに他のクルマのモデルが乗っていた。そこで、工面してケヤキで「木の定盤」をつくった。原始的なやり方ではあるが、(100×100 の角材を使った) 内枠 1300×3000 ミリの木枠を、造形室の床に据えることから始めたのである。

彼が発明したこの「木の定盤」は、おおよその形状をつかむことに大きく貢献した¹⁷⁾。スケッチとは異なり、実際に粘土の塊にしてみることで、実感が伴うものとなった。

さらには、その塊が新たなアイデアを浮かび上がらせるものとなったのである。実際、設計者がこの塊を見ながらボディの構成や構造（車体各部の合わせ目や溶接位置など）を考えていった。

この検討から、「前後のピラーを含む窓と屋根を一体でつくる」というアイデアが生じた。おそらく、原寸大のクレイモデルという「現物（ぶつ）」を前にしない限り、こうしたアイデアには生まれなかったであろう。

この時期は彼にとって、「毎日が勉強とその実践の連続」だった。まるで「即興劇の真っ只中」にいる感覚を味わっていたのである。

15) この設計思想は、後に「ユーティリティ・ミニマム（エンジンルームなどの機構スペースを最小限にして、クルマのスペース効率を高めること）」、「M・M（マン・マキシマム、マシン・ミニマム）コンセプト」という、ホンダのクルマづくりの基本として受け継がれる。

16) 前部に搭載したエンジンの回転軸を、車体中心に対して直角に配置する前輪駆動（FWD）方式。これは、現在の「レジェンド」にまで続くホンダの FWD の原形となっている。

17) 後に、この「木の定盤」は、アルミ鋳物製の移動式簡易定盤につくり替えられて活躍した。

「AN」という「即興劇」では、フロントフェンダーとトランクリッドの樹脂化をはじめ、アンテナやフュエルリッド（ガソリン注入口）など小物部品のデザインに至るまで様々な工夫が行われた。

クレーモデルづくりに際して、有機的形狀をしたテールランプの輪郭を決めるために、太目のアルミの針金を埋め込むといった不器用な「手」を補うための新しい工夫もそうした試みのひとつであった。

こうして「N360」は、加工上の新しい技術や、知見がすすんで取り入れられていくことで「アイデアの塊（かたまり）」となった。それは、本田宗一郎による次の言葉が大きなプレッシャーを与えていたからである。

「アイデアを練るのは楽しいねえ、それをモノにするのはもっと楽しいよ。こんな楽しいこと、きみたちはどうしてやらないんだ」¹⁸⁾、と。

ここには本田宗一郎のデザイン観が横たわっていた。本田宗一郎は、クルマのデザインとはファッションと同じであり、過去にとらわれずに、いま自分が一番すばらしいと感じるかたちや線、色をつかみ出すことであると捉えていた。

つまり、妥協を排すること、自分をいつわらないこと、素直に表現することが新しいデザインにつながる、と見ていたのである¹⁹⁾。そうしたもののつくりの過程の中にこそ「楽しさ」がひそんでいることを知っていた。彼は、この「楽しさ」という言葉の意味を、いろいろなつくり方を試みることで感じるようになる。

ただし、アイデアをモノにする過程には、数え切れないトライ・アンド・エラーがともなうものであった。実際、本田宗一郎も「人並み外れた好奇心と、努力と、反省のサイクルをフル回転させて、へとへとになりながらアイデアを見つけ出している」と述べていた。

ただ、こうした「苦しみ」は、「尊い蓄積」であった。本田宗一郎とともにあった藤沢武夫は、「苦しみを通じて体得したものこそ、次から次により製品を生み出し、会社を世界に躍進させる原動力」であると考えていた。

18) 本田宗一郎は、こうしたメーカーのアイデアが市場での需要をつくり出すと考えていた。つまり「需要がゼロの市場へ、大衆が好み、関心を示す商品をつくって送り出す」ことが、パイオニア精神であると感じていたのである。その点でホンダは、強力な小型のエンジンをつくり出すことで、日本そして世界に愛されるようになった、と自負している。本田宗一郎は「自分の個性によってブームをつくった」ということに誇りを持っていたのである。

19) また、本田宗一郎は、商品のデザインというのは、大衆の持っている模倣性（あの人がやったから私もやるという流行の心理）を見極めながら、創造性（独自の力で新しいものを考えつくり出すこと）を少しずつ押し出す、というきわどいところで進められていると語っていた。この模倣性と創造性との微妙なバランスをとることが、デザイナーの最も苦勞するところとなるのである（本田宗一郎『得手に帆あげて』三笠書房、2000年、169～172ページ）。

つまり、「苦しみ」を堪え抜いてきていることが、「バランス・シートにはあらわれて来ないホンダの財産」だと見なしていたのである。ものをつくり出すプロセスが「苦しみ」であればあるほど、そこを乗り越えたところにある「楽しさ」も、また格別なものであった。

本田宗一郎は、「栄光の陰に涙あり」、「楽は苦の種、苦は楽の種」という言葉を踏まえて、「神様はうまくしたもので、絶対にいいものだけを与えてはくれない」と捉えていたのである。

(3) 現代感覚デザイン

本田宗一郎は、「N360」の強さを「われわれ独自の発想、アイデア、自分の腕と体でどこにもないものをつくり出した」というところにあるとしていた。それゆえに、外国の製品が入って来ても恐くないと感じていた。つまり本物をつくっているという意識を強く持っていたのである。

この「N360」は、その後の開発のあり方にも大きな教訓を与えた。あるとき、でき上がった試作車を見た本田宗一郎から、「すぐ直しなさい」との厳しい叱責を受けた。試作車は造形室にあるクレーモデルと比べて車高が高く、ボディが浮いたように見えて、確かに格好が悪い。

この「格好悪さ」は、車高設定基準が社内的に統一されていなかったことが原因であった。自動車の車高はバネの伸び具合によって変わるのだが、その伸び具合の基準の取り決めが、造形室と設計室との間で充分に行われていなかったからだ。このことは、各室課間との連携のあり方を見直す機会をもたらすことになる。

試作車ができあがるまで、車高の問題に気付かなかったのは問題であった。教訓となったのは「自分の仕事の進捗状況は自分の目で確かめる」ということだった。デザイナーにとっては、「目が命」である。特にこの一件で、彼はその想いを強くしたのである²⁰⁾。

さらに「N360」からの教訓は、発売後にも及んだ。本田宗一郎が、すでに販売されている「N360」を造形室に運ばせて、その周りをグルリと廻りながらこう言ったのである。

「きみたちは、街で走っているこのクルマをよく見ているかね。見ているのなら、どうして悪いところを直さないんだい」と。

この言葉によって、デザイナーたちは実機を注意深く観察することで、改善点を見出した。前後左右の窓を支えるピラーの部分に 4~5 ミリほどの張りをもたせることにより、キャビンに張りが出て、大きく力強く見えるようになることを知ったのである。

この上半身に見合うように、クルマの地面に近い四隅にもマス感をつけるためのふくらみを

20) これに関して、Bruno Taut (桂離宮の美を日本人に再発見させた、ドイツから来た建築家) の「目が思考する」という言葉がある。これは、目を使って見ること (see) が、次第に頭で視 (look), 次いで心で観 (watch, observe), そしてこれら全てを使って看 (診) る (consul) ようになることを示唆している。この意味でも、「目が命」であると言える。

付け、「重病人」が「健康体」になるほどの効果がそこに現われていた。

ただし、そのような変更のためのコストは、実にクルマがもう一台つくれるほどに達していた。このコストと引き換えに、彼は「四隅を疎かにするな」という、クルマづくりの鉄則を学んだのであった。

以上のような経験から見出せることは、「N360」のコンセプトに横たわる、いまひとつの重要な要件である。それは、本田宗一郎が開発過程や発売後に、デザイナーに求めた「アイデアと洞察力に満ちあふれた、現代感覚のデザイン」というものだった。

2. 100 マイル/h カーのデザイン

（1）個性を出す 「鷹の顔」

1968 年 10 月、ホンダは小型乗用車「H1300」を発表し、翌年に FF レイアウトのセダンタイプを、さらにその翌年にはクーペシリーズを発売した。この「H1300 シリーズ」(写真 6(a)~(c))のデザイン作業においても、岩倉は「手」から多くの教訓を得ていった。

例えば、「H1300・セダン 77」のクレーモデルを見た本田宗一郎から、ボディサイドの肩口部分を指さしながら、こう言われたことがある。

「ここが凹んでいる。こういうのは、弱く見えてダメなんだ。きみらは、プレスのことを知ってるのか。プレスはな、イタ（鉄板）を引っ張って伸ばして殺すもんだ。この凹みだとイタは死なない、だから弱いんだ。まず、凹んだところを埋めなさい」と。

彼は、このとき初めて「イタが死ぬ」ということを知った。鉄板には、伸ばしていく段階で変形の無くなるポイントがある。その状態になることを「死ぬ」というのであった。本田宗一郎は、材料とつくり方のうま味を活かし切ることの大切さをほのめかしたのである。

また、ここで「原理原則を知らずに『かたち』はつくれないう」ということを学んだ。それと同時に、単に原理原則を守り切るだけでも、ものづくりは成立しないことを感じていたのである。

原理原則を知り尽くした上で、そこを乗り越えることで、初めて「独創」が生まれてくるからであった。その意味でも彼にとって、「H1300 シリーズ」での一連のデザイン作業は、デザイナーとしての技術づくりの基礎固めとなった。

中でも、「H1300・セダン 77」の派生タイプである「H1300・coupe7」のデザインに際して、フロント周りの特徴を出すことに悩んでいたときに、本田宗一郎から次のように告げられたことは、彼にひと筋の光を与えるものとなった。

「クルマの顔はな、へらへら笑っているようなのとか、めそめそ泣いているようなのはダメだ。鷹が獲物を狙っているような鋭い目つきのキリッとした顔がいいんだよ」

この言葉からひらめきを覚えて、野鳥図鑑をもとに、鋭い目やくちばしを持った「鷹の顔」を何枚も模写した。そうして「手」で学んでいくうちに、鋭い目には、丸目が良いという発想



写真 6 (a) 小型乗用車「H1300・77」(1968 年発売)
写真提供：本田技研工業株式会社



写真 6 (b) 100 マイル/h カー「H1300・セダン 77」(1969 年発売)
写真提供：本田技研工業株式会社



写真 6 (c) 「鷹の顔」という個性が出た「H1300・coupe7」(1970 年発売)
写真提供：本田技研工業株式会社

にたどり着く。

さらに、精悍さを出すために、フロントエンドをより低く下げることにした。当時のヘッドランプの高さ規制では、フロントエンドを下げるには、直径の小さい丸ランプを 2 つ並べる以外、手立てはなかった。これが、当時このクラスではめずらしい「4 つ目」の採用に踏み切ることにつながったのである。

また製作部門から、「こんな深絞りは無理だ」と言われていたフロントマスクも、「やってみよう」ということになった。

こうしてでき上がったデザインを見て、本田宗一郎は「よお、鷹の顔ができたじゃないか」と笑顔を浮かべた。この笑みから彼は思い立ち、「鷹の顔」というフレーズを開発スタッフに強く押し広めていった。

「鷹の顔」というイメージを共有することで、ものづくりへの想いをひとつにしていったのである。「大きさ」や「深さ」という寸法の情報だけのやり取りではなく、デザインの力を用いることによって開発スタッフをまとめていける。このことを彼は、このとき学び、確かな手応えを感じていたのである。

（2）性能主義の成果と教訓

「H1300・coupe7」のルーフモールに「モヒカン方式（大型サイドパネルアウター構造）」が採用されたことも、岩倉にとっては大きな経験となった。これは、難航していたルーフモールの端末処理を見事にモノにして、クリアした方式だったからである。

「モヒカン方式」とは、ルーフの両サイドに、スポット溶接をする溝を 2 本、前から後ろまで通して、その部分を引き抜き形成の黒いゴムモールを埋め込んで隠すものである。

この方式は、それまでのクルマづくりでの部品結合の際に行っていた、ハンダ盛り作業²¹⁾で発生するガスが人体にとって有害だったため、またこの作業は大変な熟練が要するところから、その代替策として登場したものであった。

そうした「モヒカン方式」のモールは、奇しくもこの頃発表された「新型ベンツ」のルーフにも飾りとして使われていた。このことは、「モヒカン方式」をホンダ社内に説得させる際の何よりの追い風となった。本田宗一郎からも「ベンツに負けない立派な飾りモールに」という檄が飛んだ。

結果として「モヒカン方式」という新しい結合位置は、新たなボディ構造（一体成形としたサイドパネル方式）と新たな溶接方法（ジータボ方式）を生み出し、商品には軽量化と高剛性というメリットをもたらした。

21) 継ぎ目をハンダで成形すること。

このとき、ホンダは4輪自動車メーカーとして、ボディの強度の面でも生産性の面でも、従来の方式よりもレベルアップを遂げたのである。

ホンダがこうした「シリーズ」を開発していた当時は、アメリカにおいて時速100マイル(160km)の時代に入った頃である。日本でも名神や東名高速道路が開通し、各地でも高速道路の建設が進められていた。クルマの時代を迎えようとしていたのである。

ホンダにとって、このような高速の時代に4輪をつくることは、「自動車メーカーHONDA」としての地位を確立する絶好の機会であった。速さを達成するための拠り所のひとつが、排気量の大きさ(1300cc)だったのである。

デザイナーにとっては、排気量のアップにともなって、そのパワーに見合うスタイルやサイズを表現する必要があった。この「シリーズ」では、空力性能を考え、全長が増す一方で全幅はほとんど増えないという大きな制約はあったが、前後部には特徴のある立体的なデザインがほどこされた。

しかし彼は、この「シリーズ」を振り返り、デザイナーとしての心残りを次のように捉えている。

ひとつは、あまりにも細長いクルマになってしまったこと。またひとつは、セダンのほうは四角過ぎるクルマになってしまったこと。さらには、「N360」のユーザーがステップアップできるクルマとしては、あまりにもかけ離れたものになってしまったということである。

こうした苦い教訓は刻まれたが、この「シリーズ」は、その後のホンダにおける商品開発の進め方に大きな変化を与えた。この時期は、機種種の増大や組織の拡大という理由から、本田宗一郎によって行われてきたマネジメントを分権化する必要も生じていた。

そこで、この分権化とともに、この「シリーズ」で生じた、度重なる設変(設計変更)といった非効率さを改善するために、4輪開発のシステム化が促がされたのである。それは、次のような内容を持つ改革であった。

- ・異質併行開発

- ...並行異質自由競争主義による開発(併行異種競合)

- ・D開発と未知技術を含んだR研究の区分

- ...Known, Unknown Factorを区分しての量産開発

- ・チームによる推進体制²²⁾

- ...室単位の機種開発ではなく、知恵を出し合うチームワークによる機種開発 および商品のベストバランスを見極めることのできるチームリーダーの設定

22) この体制が後の「ワイガヤ」というホンダ特有の組織風土を生み出す礎となる。

- ・開発スタート時からの「売る，つくる」部門の参画による要望の反映
- ・「はじめに要件ありき」での目的・目標の設定
- ・開発ステップごとの SED（Sales，Engineer，Development）評価

3. プラットホーム共用デザイン 元祖 RV 車

1969 年，スズキは「ジムニー」というジープタイプの軽乗用車を発表した。このことを受けて，岩倉たちは研究所の所長からこう告げられた。

「TN（写真 7）²³⁾ をベースにして，これに対抗できるクルマの絵を描いてくれ。大至急だ」ジープレイアウトの「ジムニー」に張り合うには，かなりの特徴を出す必要があった。そこで彼は仲間とふたりで，自社の強みである「アンダーフロア・ミッドシップエンジン」を軸にしたデザインを考えた。

このときには，「手」を動かすだけではなく，トップ層がこのクルマに期待する「スズキに対するインパクト」に応えるために，「手」に先がけて「頭」を動かした。

この結果，「ジムニー」の主な用途が「山」である向こうを張り，「海」を意識した「ビーチカーコンセプト」を立てたのである。この時点で，ビーチ向けのクルマは日本では初めての試みであった²⁴⁾。「海」に向けてデザインされたのは，フルオープンの 4 座でリアシート折り畳みの荷台スペース付きのものだった。

これに車体設計者から安全面や天候面での問題点が指摘され，ドア部に門（かんぬき）のよう



写真 7 「VAMOS HONDA」のベースとなった「TN360」（1967 年発売）

写真提供：本田技研工業株式会社

23) 1967 年 11 月に発売されたホンダの軽トラック「TN360」のこと。

24) 岩倉たちが調べたところでは，当時，アメリカですらビーチ向けのクルマの量産車は見当たらなかった。フィアット社（伊）が，「マルチブラ」というクルマを改造して「それらしいクルマ」をつくっている程度であった。

な棒が付き、幌も追加された。このクルマは、(今風に言うと) 軽の RV「VAMOS HONDA (パモスホンダ)」として世に出て行った (写真 8, 1970 年 11 月発売)。「パモス」とは、スペイン語で「さあ行こう」という促しの意味を持つ言葉であった。

こうした軽トラックベースのレジャーカー「パモスホンダ」を手がけている途中に、彼には「N360」のモデルチェンジ作業にも関わる機会が訪れた。すでに進行中の案が行き詰まりを見せていたのである。

所長からは「1 週間でクレームモデルをつくりたい。完全なものに仕上げなくても、かたちが見えるところまでで良いのだが」という指示を受けた。そこで彼は目標を、仕上がりレベルを「荒削り」の段階までにすること、進行中のモデルとは違ったデザインにすること、の 2 つに置いた。

目標に沿って、まず「仕上がりレベル」については 5 日分のフローチャート (推進計画) をつくり、そこに収まらないような足の長い作業は行わないことにする。

この 5 日間計画のうち、最初の 2 日でスケッチを終らせた。スケッチには、次の目標である「違ったデザイン」をめざして、「丸くて優しい」という進行中のモデルのデザインに対し、「四角くて力強い」デザインがほどこされていた。

そして、3 日目には荒付けをほぼ終了させ、これに続いて、前後バンパーの端末処理やテールランプの視認性など、「N360」の開発時に気になっていたところを直していったのである。

こうして計画通り、5 日間で目標は達成された。濃密なスケジュールの中で生まれた「5 日モデル」には、それまで「手」から学んできたことから得た経験則が豊富に詰まっていた。つまり、その時点で自らの中に持ち合わせている知恵が、かたちとして示されたのである。

「5 日モデル」におけるデザインの様々なトライアルは、進行中のモデルに加えられること



写真 8 元祖 RV 車「VAMOS HONDA」(1970 年発売)

写真提供：本田技研工業株式会社

になり、最終モデルにそのまま活かされることになった。このような別案との組み合わせは、後の「異質併行デザイン方式」につながるものとなる。

その「異質併行デザイン方式」の原点となる今回の最終モデルには、優しさと強さが兼ね備えられ、「新しい軽の発見」というコンセプトが付けられていた。4 ドア軽乗用車「LIFE（ライフ）」（写真 9，1971 年 6 月発売）の誕生であった。

また、彼は、この「ライフ」をベースとした軽ライトバン「LIFE・STEPVAN（ライフ・ステップバン）」（写真 10，1972 年 9 月発売）のデザイン作業にも携わることになる。このクルマは、「ライフ」と共通のプラットフォーム（エンジン、前後サスペンションとフロア）で開発され、新規投資が極力抑えられていた²⁵⁾。



写真 9 4 ドア軽乗用車「LIFE」(1971 年発売)

写真提供：本田技研工業株式会社



写真 10 「LIFE」をベースとした「LIFE・STEPVAN」(1972 年発売)

写真提供：本田技研工業株式会社

25) 「TN」と「パモス」も、この開発方法で行われていた。

「ステップバン」とは、アメリカではクルマのカテゴリー名称だった。通常は、商用として用いるため、乗り降りし易い低い床や、大きな荷物の積める高い屋根を持つ大きなクルマであった。

このコンセプトを持つものを軽自動車のサイズでつくることが目標とされたのである。こうして「ライフ・ステップバン」は、「ライフ」の派生機種として、その 80% を活用しながらも、コンセプトとデザインが全く異なる「この上ない欲張りクルマ」として誕生した。

というのも当時、ホンダは軽自動車と大衆車をつなぐ「小さいクルマ」を新しい都市交通との関わり合いの中で研究していた。そうした市場からのバンのニーズを背景に、キュービックなスタイルを持つ新しい軽多用途車として、「ライフ・ステップバン」を登場させたのである。

本田宗一郎は、このクルマのはっきりしたコンセプトを評価し、こう言った。

「個性がはっきりしている。これなら往きは荷物を運び、帰りはお客さんどうぞと言える」と。

このコメントからは「ライフ・ステップバン」が、いかにデザインによる特徴付けが功を奏していたものであったかをうかがうことができる。その極端なボクシースタイルが軽自動車としてかなり大きく見えることをもたらし、またその明快なコンセプトが見る人に個性的に映ったのである。

こうして「ライフ・ステップバン」のデザイン（ほとんど四角く平らな面で構成された、張りのあるしっかりしたかたち）は、とくに進んだ若者たちのこころを打った。

お わ り に

彼にとって、以上のような商品開発に関わることで経験を積んだ 1960 年代は、まさに「デザインの技術づくり」の時期にあった。

デザイナーが企業内で貴重な経営資源となり、独自の機能を発揮するためには、そのデザイナーには実際の製品開発から学習した経験則を、自身のナレッジとして有していることが求められる。

それには何よりもまず、「手」を動かすことが最大の学習方法となる。「手」から学び取ったこと、つまりは「なすことによって学ぶ」ことが、デザイナーの能力形成のセットアップ段階において、極めて重要な役割を果たすのである。

1960 年代におけるホンダのデザイン・マネジメントは、このような「デザイナーの育成を含めた管理」に意が注がれていた。こうして育成されたデザイナーが、後の「シビック」や「アコード」といった商品開発の過程にインプットされる際に、計り知れない変数となるのであった。

つまり、デザイナーが自らの「手」を動かすことで体得するデザインの技術こそが、揺るぎない商品デザイン・パワーをつくり出せるのである。ホンダの 1960 年代の事例から見出せる

ことは、そうした技術あるデザイナーをラーニング・バイ・ドゥーイングで育て上げることが、デザイン・マネジメントの第 1 段階にあたる、ということである。それにはその企業トップ自らが、デザイン・マインドを持ち、率先してこのデザイナー育成に力を注ぐ必要があるのである。

そのホンダのトップである本田宗一郎は、ホンダという企業を「回転する独楽（こま）」に例え、こう言ったことがある。自分と藤沢武夫²⁶⁾が心棒をつとめ、従業員全体が有機的に結合して独楽をかたちづくり、回転させてくれた、と。

有機的とは、「みんなで知恵を出し合い、みんなでつくる」ということである。それによって初めて「血の通った製品」ができると考えたのである。

そうした考えを託しながら、本田宗一郎が研究所の社長を若い世代に譲るとともに、4 輪開発のシステム化が目指されてから最初につくられた商品が、「初代シビック」(1972 年 7 月発売)であった。

「初代シビック」は、本田宗一郎の表現を借りるならば、「新しい心棒と、それを力強く回転させるブレーンが、見事に独楽を廻し続けている」ことを証明したクルマだったのである。

1969 年、この新機種となる「初代シビック」の検討チームのメンバーのひとりとして、岩倉は選ばれた。このとき、鈴鹿製作所 4 輪工場の長い組立ラインには、「H1300」がボツンボツンしか流れていなかった。

「“ 閑古鳥 ” が鳴いている」。彼はそう感じた。ホンダが「自動車メーカー HONDA」として存続できるかどうか、最初の危機を迎えていたのである。

こうした状況のなか、新機種は「若者組」と「年寄り組」(とは言い、20 代後半から 30 代後半の世代であった)の 2 チームに分かれて検討され始めていた。異質併行開発や「ワイガヤ」が初めて実践の場で試みられたときであった。

彼は、両案から出されたコンセプトの優れたところを取り出し、うまく活かしまとめ上げるという、外観デザイン担当の役割にあたる。そこでは「収斂」が必要とされた。それには、「手」を動かし学び覚えることから、「頭」を使いデザインしていくことが求められていたのである。

その際には、これまで「手」から学んできたことが大いに役に立つこととなった。これは、「手や体を動かすことは頭に作用する」という本田宗一郎の考え通りのものだった。つまり「頭

26) 藤沢武夫は、本田宗一郎から営業や管理面の一切を任せられていた。本田宗一郎が会社の実印を一度も押したことも、また見たことすらないというのは有名なエピソードであるが、この点からも本田宗一郎が藤沢武夫にいかに全幅の信頼を置いていたかが分かる。また、本田宗一郎は「私は突っ走るの早いですが、後をふりむくのが不得手だ。専務（藤沢武夫）がその役目をいつもやってくれる」と述べていた。このコメントにも「名コンビ」と呼ばれたエッセンスを確認できる。こうした両氏を久米是志は、「持ち味は違うけれども、底の底までさらった厳しい発想には、なかなか常人の及ばぬところがある」と見ていた。

と体は絶えずパルスが往復して発達していく」ことが、彼の経験にも見られた。気がついたら、手が頭を助けて先に動いていた、と彼は述懐している。手も目も、大事な時期であった。

こうした時期に続く 1970 年前後、「デザインの技術づくり」から次の段階へと進むこととなった。次稿では、「初代シビック」の開発から始まる「デザインの商品づくり」をクローズアップしていきたい。

謝 辞

本論文で使用した写真に関しては、本田技研工業株式会社広報部 商品広報担当の舟田様、萩原様に提供していただいた。この場を借りて、御礼申し上げたい。

<参考文献>

本田宗一郎『私の手が語る』講談社 1982 年

本田宗一郎『俺の考え』新潮社 1996 年

本田宗一郎『得手に帆あげて』三笠書房 2000 年（初出はわせだ書房 1977 年）

片山修編『本田宗一郎からの手紙』ネスコ/文藝春秋 1993 年

Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Third Edition, Oxford University Press, 1995.

（末松玄六訳『会社成長の理論 第 2 版』ダイヤモンド社 1980 年）

佐高信『逃げない経営者たち』講談社 1994 年