

論 説

ホンダに見るデザイン・マネジメントの進化 (2) :
デザインの商品づくり*岩 倉 信 弥
長 沢 伸 也
岩 谷 昌 樹

目 次

- はじめに
- 新機種の開発とデザイン
1. コンセプトづくり
 2. 新しい領域の創造
 3. 「ひとくち言葉」の威力
 4. 誇れるクルマ
 5. 「らしさ」のデザイン
 6. 「おんもら」デザイン
- ワールドカーの開発とデザイン
1. 展開期での戦術づくり
 2. 芸術家とデザイナー
 3. 「気配」のデザイン
 4. 「色気」のデザイン
- おわりに

は じ め に

企業組織の調査研究を長年にわたって行ってきた Amabile(ハーバード・ビジネススクール教授)によると、ビジネスにおける創造性は、次の3つのエレメントから構成されるという¹⁾。

専門性・専門能力...一言でいうと「知識」であり、どうやってそれを習得したかは問われない

創造的思考スキル...問題に対してフレキシブルかつ創造的に新しいアプローチがとれること

*) 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) Amabile, T. M., "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review*, September-October 1998. (邦訳「組織の創造性を伸ばすマネジメント」, *Harvard Business Review* 編 / DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『ブレークスルー思考』ダイヤモンド社 2001年, 所収) にもとづく。

モチベーション ...特に「内なる情熱」といった内因的モチベーションが、創造的な解決策を導き出す

これら3つの要素から成り立つ創造性を向上させるものが、マネジメントである。その際のマネジメントでは、以下の6つのスタイルをとる必要がある。

適切な仕事を割り当てる、仕事の方法や手順についての裁量権を与える、適切な資源(時間・資金)を配分する、多様性のあるチームを編成する、上司が激励する、組織がサポート体制をとる。

こうしたマネジメント・スタイルを本田技研工業株式会社(以下、ホンダ)に見る場合、多様性を持ったチーム編成は、とりわけホンダの「異質併行開発」にあたる。これは、ホンダが創造性を追求する際に、キー・ファクターとしてきたマネジメント・スタイルであった。

Amabile 教授は、創造性の高いチームをつくり出すには、「互いに補完、刺激し合える多様な視点とバックグラウンドを持つ人材を集めること」がカギとなるという。

なぜなら、様々な知識とキャリアを有した人材が集まることで、チーム内に異質な専門性(専門能力)や創造的思考スキルを持つことができ、それにもとづいてアイデアがチーム内で豊富に生まれ、その多様な組み合わせや結び付けができるからである。

ただし、このやり方が成功するには、チームの目標達成に向けてメンバーが意思(内因的モチベーションのことであり、ホンダでいうところの「想い」にあたるもの)を共有することや、問題解決のために協力し合うこと、そしてそれぞれのメンバーの立場や知識を互いに認め合うことなどが求められる。

いまでこそ、企業の製品開発において、こうした異質な者同士のチームから創造性を創出する方法は、「ブレイクスルー思考」という呼ばれ方をしているが、ホンダでは、いまから30年以上も前にこれが実践されていた²⁾。その一例が、「シビック」(初代、1972年発売)の開発ケースに見られる。

本稿では、前稿³⁾に引き続き、この時期のホンダの商品開発事例における「ものづくり」および「戦術づくり」を、特にデザインの側面から取り上げていく。このことにより、デザインが創造性といかに深く関わっているかという点を示すことにしたい。

2) 1970年4月のホンダ社報において本田宗一郎は、「これからは、創造性によって、いつでも主導権を握れる技術を養成することがいちばん大切なこと」と記していた。このことから1970年代は、ホンダにとって「創造性」をどのように創出するかが大きな課題となっていた時期であったことが分かる。

3) 岩倉信弥・長沢伸也・岩谷昌樹稿「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」、立命館大学経営学会『立命館経営学』第41巻第2号、pp.45-67、2002年7月。

新機種の開発とデザイン

1. コンセプトづくり

1970年、ホンダは「H1300」の販売不振に見舞われていた。これに続く新たな四輪車開発プロジェクトが、もし失敗するようであれば、ホンダは四輪事業から撤退することになってしまう、という危機感が社内には漂っていた。

そうした状況において、NB (New Body) プロジェクトの検討チームは、「ライフ」(1971年発売)に続く新型車のコンセプトづくりを進めていた。本田宗一郎がリードしてきた開発方法からのバトンタッチを受けて、提案型の新機種開発がスタートする。

そこではまず、軽乗用車に対する「3F」、すなわち不安、不快、不安全を払拭することが検討された。

前のふたつはいわば人間の本能的感覚に関わるものであり、最後のものは現実に起こりうる危険に対するものである。スペースやコストに限りのある軽自動車に、高級車とまったく同じ快適さを要求することは無理であるし、そもそも無意味であるから、そのクルマにとって最適のやり方での、不安、不快の解消を目標とすべきである。

高性能志向の「H1300」や上級志向の「ライフ」は、あまりに実体を懸け離れ過ぎたために、本来の目標を見失い、クルマとしてのバランスを崩してしまった。こうした失敗経験を新たなコンセプトづくりに活かすために、今回の新機種では、「マイナスをゼロにするためにはどうすべきか」という点や、「過ぎてても足りなくてもいけない」という「丁度良さ」の考え方が徹底されていく。

こうしたアプローチは、後に「ユーティリティ・ミニマム(必要な機能を満たして、なおかつムダを排すること)」というフレーズとして定着した。

この「ユーティリティ・ミニマム」は、その後の小型車開発のコンセプトづくりに際し、「最適のサイズ、性能、経済性」を考えるベースとなったのである。

新機種の検討は、軽乗用車「ライフ」にもとづいて行われた。視覚的不安を感じないドアの厚み、不快でない同乗者との距離、また安全のためにはどの程度の加速力や制動力が必要であるか、そしてその感じが不安を与えることはないかなどということが、じっくりと考えられたのである。

中でも、前席左右の距離感は、2BOX⁴⁾とFF(前輪駆動方式)レイアウトを活かし切ったことで、後に「鬱陶しくもなく、離れすぎてもいない絶妙な距離」という評価を受けることとな

4) 居住空間とトランクスペースが一体となったボディ形状のこと。これに対して当時は、日本の小型車のほとんどが、3BOX(トランク分離型)であった。

った。

それは、「ユーティリティ・ミニマム」とはいえ、人の乗る空間は削らないという、後の「マン・マキシマム(十分な居住空間の確保)」に通じる考え方によるものである。

ホンダは「ライフ」の開発によって、フロントドライブを活かした居住性拡大のためのノウハウを得ており、新機種に対しての「広さ感」の実現にあたっては、こうしたレイアウト手法が用いられた。

新機種の実際の室内寸法は、決して大きいものではなかったが、乗る人にとっては「室内の広いクルマ」という印象を与えることになった⁵⁾。ドライバーのアイポイント(目の位置)の設定に工夫がなされたからである。

アイポイントの近くにピラーがあると、それによって視界が著しく遮られる。これを避けるために、「ライフ」に比べてフロントガラスをあまり寝かさず起こし気味にし、さらにAピラー⁶⁾の位置を少し前に出し、さらに前席をいくぶん中央寄りに配置したのである。

こうした配置が可能であったのは、FF横置きエンジンの特徴によるものだった。横置きエンジンであるから、トーボード⁷⁾を前方に移動し、足下を広くできるが、前輪の位置は動かせない。トーボードのみの移動に伴って、それまで室外にあったホイールハウスが室内に出張ってくることになる。

これによってペダル類は、ホイールハウスに押される形で車体の中央方向に寄らざるを得なくなり、フロントシートの位置も若干真ん中寄りとなり、結果として、アイポイントがピラーから離れ、良い視界につながったということである。

2. 新しい領域の創造

著者の一人である岩倉信弥(以下、岩倉)にとって、クルマのコンセプトづくりの段階で、このように時間をかけるのは初めての経験であった。

そこでは、人、物、金というリソースこそ限られていたが、時間だけは十分に配分されていた。その豊富な時間の中で彼は、マインドの異なるチームメンバーたちと議論し知恵を出し合った。そうして集められた英知が、「新しい領域の創造」を呼び起こしたのである。

知恵を出し合うことによって、チームメンバーの多様なアイデアが互いに触発し合い、個人では思いつかないような「閃き」としてフィードバックされるのであった。それでも岩倉は、この時のコンセプトづくりの方法は「原始的であったし、手際が良いとも言えなかった」と振

5) これは、新機種が「M・M(Man-maximum・Mecha-minimum)」思想でつくられていたからであった。

6) フロントガラスを支えるピラー。

7) エンジンルームと室内の隔壁(バルクヘッド)の、特に足もとの部分。

り返る。

だが、彼が「目標となるクルマのあるべき姿」を心の中にイメージするために、設計やテストといった他部門のメンバーたちと長時間議論し、さらに試作モデルをつくり確かめ合うといった共同作業が大いに役立ったのは事実であった。決して洗練されたやり方とは言えなかったが、そこには「ものづくり」の楽しさや喜びが宿っていたのである。

本田宗一郎の言葉に「新しいモノを生み出すには、何よりも人間の精神の高揚に心掛けることである」というのがある。高揚した精神は新たな「ものづくり」にとって必須である「創造のためのエネルギー」を導き出す、という意味である。

検討メンバーたちは、「いま必要なクルマ」がどのようなものであるかを各自の専門的視点から考え、さらにそれらを「ホンダとして最も良いものにする」ための共通項⁸⁾へと変換させるべく試行錯誤を重ねていった。そして彼自身、皆が共通項に向けてのマインドを高揚させていた「場」に身をおき、多様性が創造性に収束していく過程を目の当たりにしていたのである。

このようなワイガヤ(皆でわいわいがやがやと話し合うこと)による「ものづくり」は、本田宗一郎の行う「ものづくり」の「やり方」そのものであったと言える。

本田宗一郎の最高の理解者と称される井深大(ソニー創業者)によると、最初にあるのは、「こういうものをこしらえたい」というイメージであり、そこから、このイメージを現実のものにするにはどうしたらよいかを考えて、問題となる点を取り除いていく、というのが二人に共通した「ものづくり」だったという。

ホンダもソニーも人の真似を嫌い、「今までにないものをつくろう」とするため、その目標が大きくなってしまいが、それに向かって自分たちで工夫していく。そうした「ものづくり」の過程にこそ創造性が生まれてくるのであった。

つまり、人の真似ごとをするよりも、自らがつくりたいというものをつくり、それが日本や世界において目新しいコンセプトやデザインであることに、その企業の創造性(いわば、他社より一歩抜き進んでいる部分)が生まれてくるのだった。

3. 「ひとくち言葉」の威力

新機種のデザインは、一つに収斂されたコンセプトをもとに、さらに2つのデザインモデル案で進められていた。それはホンダの新たな施策のひとつである、異質併行開発⁹⁾によるものであった。

8) このときの新機種のLPL(Large Project Leader; 開発責任者)を務めた木澤博司は、こうした共通項の追求を「絶対値」の追求であると述べていた。

9) ひとつのテーマに対して二つの開発チームが競合して、より優れたクルマを生み出していくことを目的としたもの。この開発方式は後のホンダにおける「併行異質自由競争主義」の先駆けとなった。

第1案のモデルは全長が長く、屋根が低かったためスマートに見える。これと比べて第2案のほうは、全長が100ミリほど短かった。これは室内長にも影響を及ぼしたから、その分の居住空間を確保するために、屋根が第1案より20ミリほど高くなっていた。

この第2案のデザインを担当することになっていた岩倉は、スマートな第1案と同じやり方では勝ち目がないと判断し、第2案に個性的で存在感のあるデザインを施そうと決心する。

それは、「ユーティリティ・ミニマム」という基本コンセプトを際立たせるため、全長をさらに100ミリ切ってしまうことであった。つまり、トランク・スペースを「ドン」と思い切って削ってしまったのだ。

このため、第2案はさらに全長が短くなったうえに、エンジンを横に納めるためにトレッド(車輪間隔)が広がったから、上から見ると正方形に近づき、また前後左右から見ると台形に見えたのであった。その結果、第2案のほうがよりコンセプトをかたちに表現しやすいという点で、新機種のデザインとして選ばれ、「台形スタイル」の実現へとつながったのである。

台形というクルマのスタイリングイメージは、地面に吸い付くような「安定感」がある「踏ん張りのあるデザイン」である。

彼は開発の当初から、エンジンや乗員のレイアウトの視点から、このクルマで「流れるようなシルエット」は期待できず、どうしても「ずんぐりむっくり」としたかたちになるだろうと考えていた。

そこで彼は、このクルマのデザインは格好良さではなく、別のところにある(つまり特徴的な何かを持ったクルマである)ということ周囲に巧みな表現で説得していったのである¹⁰⁾。

その台形スタイルの安定感には、本田宗一郎も次のように言って喜んだ。

「台形はいいねえ。後ろから見て格好いいよ。安定感がある。これからは、これだな」

それは、開発チームが新機種のコンセプトである「ユーティリティ・ミニマム」に、「小さくていばれるクルマ」¹¹⁾という独自の解釈(在りたい姿)という「ひとくち言葉」を与えて、その狙い通りの姿かたちに表現できたことに対する評価の言葉であった。

4. 誇れるクルマ

「小さくていばれるクルマ」とは、例えば交差点で「ナナハン(CB750)」の横に並ぶ「ホンダモンキー」のように、軽量でコンパクトであっても、存在感があることで引け目を感じな

10) 例えば、「このクルマには、いま流行りの流麗さはありません。このクルマのイメージは、アラン・ドロンではなくて、チャールス・ブロンソンなんですよ」、「白魚の手ではなくて、げんこつの手ですよ」、「美しい、ではなくて、可愛いなんですよ」という表現によって周囲を説得してまわっていた。

11) 例えば、「家に芝生の庭があって、駐車場もあって、お父さんがベンツに乗っていて、自分はセカンドカー(シビック)に乗っているんだ」というように見てもらえるようなクルマ。あるいは、「シビック」1台しか持っていないくても、「家にはベンツが置いてあるんだ」と思いながら乗れるクルマ。



写真1 ホンダ初の本格的な小型乗用車「初代シビック」(1972年発売)

写真提供: 本田技研工業株式会社

いということであった。それはまさに「誇れるクルマ(プライドの持てるクルマ)」と言ってよい。

そのために、新機種開発チームは、鉄板や塗膜を厚く見せるための工夫を徹底して行い、またメッキの使用も効果的に一点集中させた¹²⁾。さらにはヘッドランプを大きく円らな瞳のようにデザインしたのである¹³⁾。

こうして出来上がった新機種には、しばらくして奥本清彦(当時、販売促進部長)から「CIVIC(シビック;市民の,都市の)」という名が付けられた。そして1972年7月に、ホンダにとって初めての本格的な小型乗用車として発売される(写真1)。

「シビック」は、その名の通り、「市民」のためのクルマとして登場した。それは、本田宗一郎の「自然の営みに参加するモノづくり」という姿勢を受け継ぐかたちで完成したクルマであることを示している。

「シビック」の開発では、合田周平(電気通信大学教授)が強調するところの「活学」、すなわち「知識を自然の営みに即して活かすこと」が組織としてなされたのであった。

合田周平は、本田宗一郎の次のような言葉から、この「活学」を重視することの必要性を主

12) 鉄板の厚みは、0.7ミリの薄い鉄板を放物線断面にプレスすることで「張り」が出された。また塗装は、2コート2ベーク(2回塗り2回焼き付け)によって「珪瑯感」が表現された。メッキについては、テールのゲートやランプのモール類、フロントグリルモールやセンターマークなどに用いることで「小さいクルマなりの存在感」が主張された。

13) これは岩倉が、犬や猫などのペットを可愛がって撫でるときや、馬や愛機(戦闘機)などに「良くやっただぞ」とボンボンとたたきシーンを頭に描きながら、デザインしたものであった。

張している。

「自然の流れに逆らっては、一時的にいいモノを造れても、それが商品として長続きするものではありません。...(中略)...とくに機械は、自然の営みのなかで動くので、それに正直に反応するんです」¹⁴⁾

こうした本田宗一郎の信念が汲み入れられたクルマとして、「シビック」は次第に街で、きびきびとした走りを見せた。つまり「シビック」は、自然の営みの中で人々に受け入れられていったのである。

この「シビック」は、その年の日本カー・オブ・ザ・イヤーを獲得するまでに至った¹⁵⁾。また、1979年には、そのデザインに対して、日本発明協会から「通商産業大臣賞」を受ける。自動車では初めての受賞という快挙であった。

さらに驚くべき点は、その受賞が発売から実に6年も経っていたということだった¹⁶⁾。「シビック」は世界のベーシックカーとして受け入れられた。台形の安定感が「デザインの魅力ある価値」を生み出し、なによりも「シビック」の普遍性を証明する結果となったのである。

5. 「らしさ」のデザイン

「シビック」のコンセプトが固まりつつあったころ、すでにこのクルマには、開発基本要件が設定されていた。こうした基本要件や機能要件の明示は異質併行開発とともに、当時のホンダが取り入れ始めていた手法だった¹⁷⁾。

要件の設定は、チームの意思をひとつにして、目標に向かわせることに大きく貢献した。

「シビック」の開発基本要件は、次の7つであった。当時、株式会社本田技術研究所(以下、研究所)所長の鈴木正巳は、これを「7つのお願い」として提示したのである。

販売網について

整備体制について

輸出について¹⁸⁾

14) 合田周平著『活学の達人 本田宗一郎との対話』丸善 1996年、9ページより引用(中略は引用者による)。合田周平は、本田宗一郎のこうしたマインドに触れ、自然と人間による技術の共生(いわば「技術の活学」)を具現化する「エコテクノロジー」の重要性を説いている。

15) 「シビック」はこれまで、6度(初代で3年連続、3代目、5代目、6代目で各1回)にわたって、日本カー・オブ・ザ・イヤーを受賞している。また、1995年には全世界生産累計台数が1,000万台に到達した。

16) 実際、「シビック」は、当時の日本では珍しい「長寿のクルマ」として、1979年7月に「2代目シビック」が出るまで、7年間という長期にわたって販売され続けた。

17) また、この頃、開発目標に向かって落ちこぼれないように、要所所でチェックし合って進んでいく新たな開発システムが試行されていた。

生産体制について

「ホンダらしさ」について

開発スケジュールについて

ライフサイクルについて

彼は、この中でも「ホンダらしさ」という要件項目について、それをチームで共有できる具体的な言葉や数字に置き換える必要があると感じていた。

そこで、「ホンダらしさ」のエLEMENTのひとつとして、「きびきびとした走り」という言葉を見出し、これをハードの機能要件と定め、開発チームの中で議論を重ね、数値化していったのである。

すでに触れたように、発売後の「シビック」は街角で、そのきびきびとした走りを見せた。それは、デザイナーが「ホンダらしさ」ということに具体性を与えて、そこから創造性を導き出したことによるところが大きい。「ホンダらしさ」が姿、形として表現されたのであった。

デザインが、未来への確かなイメージにもとづいてなされ、それが現実のものとなったのである。

6. 「おんもら」デザイン

「シビック」では、トランクタイプ(2ドア)の金型を利用して、テールゲートタイプ(3ドア)も併せて製造された(1972年9月「シビック GL3 ドア」として発売)。これは、リア・ガラスとトランク・リッドを一体化したテールゲートが跳ね上がって開くものであった¹⁸⁾。

こうした3ドアタイプは、当時欧米で小型車の主流となりつつあり、「週末に次週の食料品をまとめ買いするのに便利だ」という情報が、海外の駐在員から入ってきていたのである。開発チームは、近い将来、日本でもこうした生活形態が一般的になると予想し、このような小型車が普及するであろうと考えた。

このため「3つめのドア」が付いたタイプは、開発チームが当初から目指すところとなり、「3ドアなくして、このクルマ(シビック)の活路はない」というほどの確信をもとに、テールゲートタイプは開発されたのである²⁰⁾。

18) これは、所長から「日本はもとより、世界市場を志向した自動車の開発に向け、それはどのようなものであるかを答申せよ」という大きなテーマが「シビック」開発チームのメンバーに与えられていたことに関連している。

19) この「3ドア GL」によって、「シビック」は若者を中心に支持を集めた。発売した年の1972年は残り5ヶ月であったために年間販売数は2万1000台にとどまったが、翌1973年には8万台、1974年と1975年では2年連続して6万台を超える販売台数となった。

それは目標とする開発完了日程ぎりぎりに完成した。ここまでわずか2年という、当時の常識を破った短期間での開発であった。

このように「シビック」は、「7つのお願い」という開発基本要件を満たすかたちで市場に登場し、「新カテゴリー・ハッチバック車」として高い評価を受ける。中でも「ホンダらしさ」という点に、デザインが果たす役割は大きかった。

この「シビック」の開発中、本田宗一郎が「シビック」のクレーモデルを見ながら、次のように言っていた。

「このかたちは“おんもら”していいね。こういうのは見ていて飽きないよ」と。

岩倉は、当時この「おんもら」という言葉の意味がよく分からないままだったが、言葉の響きから、かたちづくられたものから感じとれる「暖か味」のようなものであると思っていた²¹⁾。

クレイ・モデルの製作に際し、荒付けの段階では腰を入れて大きく腕を動かさないと力が入らない。反対に、仕上げのときには、手のひらや指のかたちの持つ軟らかさや動きの微妙さが肝心である。

つまりクレイ・モデルの「(粘度を)盛る」ということは、身体の全体を使っただけの造形なのである。だから、そのようにしてかたちをつくりあげると、そこからは人間の身体のようなカーブや面を感じ取れるものである。

「シビック」からは、こうした面からカーブが感じ取れた。ホンダ車の造形に多くの放物線が含まれているということは、人間の身体の自然な動きが生み出す「暖かみ」のあるかたちをもとに、しなやかな強さがあるデザインがなされているということを示している。本田宗一郎はそれを「おんもら」と表現したのであり、これこそがチームが標榜する「ホンダらしい」デザインでもあった。

1990年代に入って、自らの分析において、「ホンダ車のデザインは線であれ、断面であれ、放物線でできている」という結果を得た。彼がかつて、「初代シビック」の経験を通じて得た体験をもとに、80年代初頭につくった「デザイン技術強化策」の中で目指した結果である。

ワールドカーの開発とデザイン

1. 展開期での戦術づくり

「シビック」の外観デザインを担当した後の岩倉は、「シビック」の1クラス上にあたる上

20) この3ドアタイプは、後に「ハッチバック」という名称がついた。その名称がつく以前には、「3つめのドアは(右と左の)どちら側にあるのですか」という宗国旨英(当時、鹿児島営業所長)による質問があったほどだった。これは、この当時に営業サイドには3ドアがまだ浸透していなかった、ということを示すユニークなエピソードとなっている。

21) のちにこの言葉は、いまでも浜松の天竜川上流から諏訪湖にかけて使われていて、「暖か味」のようなものの意味であることが分かった。

級車の開発に入っていた。それが、「シビック」よりもひと回り大型のボディを持つ小型車「アコード」(初代, 1976年5月発売)である。

この頃のホンダは, 1973年10月に本田宗一郎と藤沢武夫が第一線を退陣し, 取締役最高顧問となることで, いわゆる「本田・藤沢のツーマン経営」から「集団指導体制(後の経営執行機関)」へと移行したばかりの時期だった。

本田宗一郎や藤沢武夫といった創業者の時代から, 新しいリーダーたちが創業者精神を再確認し, そのスピリットに沿って組織を動かしていく時代へと移りつつあったときである。

次世代へのバトンタッチを受けた2代目社長の河島喜好は, このとき, ホンダの強みは, 「コンパクトで効率の良いエンジンを軸にした二輪・四輪・汎用という, それぞれにユニークで効率の良い商品群を持つこと」であると示した²²⁾。

そこで, この「二輪・四輪・汎用」という3本柱を, さらに充実させることが先決問題であると見なして, 「横への多角化(他の分野への進出)」ではなく, 「縦の多角化(商品の多様化)」を推進していく戦略をたてたのである。

河島喜好は, 社長就任の際の所信表明において, 「これまでのホンダの良き伝統や社風を伸ばすとともに, そこに新しいものを付け加えたい」と述べた。それは, 新しい時代や社会に即した「新しいもの」であり, また(他の会社にはあるかも知れないが)ホンダにとって「新しいもの」であったに相違ない。

こうした「新しいもの」を揃えていく「縦の多角化」を推し進める戦略において, 四輪では「アコード」の開発が, 最初の大きな戦術となる。ホンダが, その創設者である本田宗一郎の手を離れて, 第二の創生期を迎えるために欠かせない「展開期(準備期)」に入る時期のことだった。

この「展開期」では, それまでの創業期が「創造への意欲」に満ちていたことに比べ, 「結実への意欲」が生まれつつあった。つまり本田宗一郎を始めとする先駆者たちが切り拓いた道を, 舗装して, そして人が楽しく通行できる道路として完成させたいという意欲であったと言える。

そうした「結実への意欲」の中, ホンダには次の3つの機能(いわゆるオールホンダ)が整うことで, 1974年9月からはSEDシステムという新たな開発体制がスタートしていた。

独創的な商品の意欲的な開発

... 「(株)本田技術研究所」による「D (development) 機能」

生産手段の開発と具現化

... 「(株)ホンダエンジニアリング」と生産部門による「E (engineering) 機能」

効率的な販売・サービスの展開

22) この箇所における河島喜好の見解に関しては, 『TOP TALKS 先見の知恵』(本田技研工業株式会社 1984年) 272~354ページを参考としている。

...「本田技研工業(株)」による「S(sales)機能」

「アコード」は、この SED システム(つまりSから入るお客さんの声と、Eの良いものを安く速くつくりたいという心、Dの新しいものをつくり出したいという高い志をもとに商品にまとめあげていく仕組み)が本格的に運用された最初の機種となった。

「アコード」のコンセプトは、「シビックのお客さんが違和感なく買い換えられる、使い勝手の良いスタイリッシュでスポーティな小型車」であった。

この時期すでに発売していた「シビック・3 ドアハッチバック」のスタイルが日米の市場で好評だったのを受け、すべての部署が知恵を出し合い、新機種のかたちに「広さ、スタイリッシュ、走り」を具現化していったのである。

こうしてデザインされたのが、「アコード 3 ドア」の「スポーティ・ハッチバックセダン」であり、「若いホンダ」²³⁾をアピールできるクルマを目指して、開発チームが「ヤング・アット・ハート」のスピリットで取り組み、全体の知恵がつくりあげたデザインだと言える。

2. 芸術家とデザイナー

この「アコード」をデザインしていくに当たって、岩倉は幾度となく本田宗一郎からのインディケーションを受けた。それは、本稿の冒頭に挙げた創造性をつくり出すためのマネジメント・スタイルのひとつである「上司からの激励」に等しい効果を与えるものとなっていたに相違ない。

例えば「アコード」の開発に入る前、彼は「シビック」の成功に勢いづき、「今度こそスタイリッシュなクルマを」と、連日これ見よがしなクルマの絵を描いていた。それを見て、本田宗一郎は、こう指摘したのである。

「芸術家には、新しいかたちなんかできやしないよ」と。

この言葉には、「きみたちは工業デザイナーなんだぞ」という忠告が込められていると彼は気付き、さらにそこにひそむ真意をつかもうとした。

そのひとつは、芸術家とデザイナーの目指す立場の違い、ということであった。どちらも「モノのかたちや色」をつくり出すことでは同じである。

芸術家は自分のためだけに「ひとつの芸術作品(モノ)」を一人で作る。そこには社会や人々といった視点が入り込む余地はないし、そのこと自体に何の問題もない。

これに対して、デザイナーは常に社会との関係を重視し人々の日常生活に役立つための「大量の商品(モノ)」を多くの人々との共同作業からつくっていく。この点に、本田宗一郎が引き

23) 河島喜好は、45歳でホンダの2代目社長となった。つまり前社長の本田宗一郎からおよそ20歳も社長の年齢が若返ったのである。

合いに出した「芸術家」の真意があると考えたのである。

また、本田宗一郎による忠告のいまひとつのポイントとなる「新しい」ということに、岩倉は「旬」という言葉を重ね合わせた。つまり、「商品(モノ)」をつくるには、新しい材料(旬の素材)、新しい製法(旬のつくり方)、新しい技術(旬のスキル)が欠かせないのである。

これら3つの「旬」を「どんなモノをつくりたいか」というコンセプトのもとで用いることで初めて、「新しいデザイン」が生まれるのであった。これは、デザイナー一人では「新しいデザイン」はつukれないことを示すものであった。

このようにして彼は、「芸術家には、新しいかたちなんかできやしない」という本田宗一郎の言葉をひも解いた。そして、その激励にも似た教えにならい、3つの「旬」を生み出す者たちとともに、新しいニーズに応えるための「ものづくり」を行っていく、という意識を高めたのである。

3. 「気配」のデザイン

岩倉が、「シビック」の次の一手となる「アコード」の新しいかたちづくりに苦戦していたとき、本田宗一郎は、次のようにアドバイスした。

「人間のように気配を感じるクルマを考えるよ」と。

この言葉は2つの意味に解釈できた。クルマがあたかも人間のように、周りの状況(気配)を感じ取り、それに的確に対処できる機能を備えていること。もうひとつは、人は皆、それぞれ独特の雰囲気(気配)を漂わせている。クルマは機械であっても同様な気配を人に感じさせねばならない、という意味である。

最初のものに対して、まず開発チームは、人は歩くときに五感(視覚、聴覚、嗅覚、味覚、触覚)をフル活用していることに着目した。つまり人間は、「眼、耳、鼻、舌、身」を使いながら、周囲の状況(すなわち気配)を感じ取りながら歩いているのである。

今なら各種のセンサーを多用し、あたかも人間が雑踏の中をヒラリヒラリと歩くがごとく走るクルマだって不可能ではないが、当時こうした技術は未だ確立していなかった。

そこでクルマ自体ではなく、それを運転する人間の五感(特に視覚)を妨げないようなデザインを施すことが目指された。とりわけ運転中の「眼」に負担がかからないように、運転時での視界を極力広げることで、感覚をつかみやすくなるようなクルマにすることが方針として定められた。

これとともに、メーター類からの情報が見やすくなるように、確認する際の優先順位が付いて配置され、レバーやスイッチ類の操作時に視線をあまり動かさないで済むように、手元へと近づけられた。

つまり、運転する人が視覚情報を正確に認識し、それに応じた瞬時の判断を助けるような工

夫が重ねられたのである。これは、運転による疲労軽減のための措置でもあった。

このように視界を広げ、なおかつ車室での情報収集を行いやすくするための工夫は、「ビジビリティ・インデックス」と名付けられる。これにもとづく数値的な表現がなされていくことで、本田宗一郎が言うところの「気配自動車(ないし人間自動車)」のかたちができ上がっていく。

「気配自動車」には、「130km/h 快適クルーズ」というキャッチフレーズが付けられた。つまり、「気持ち良くどこまでも走るクルマ」として、「アコード」は登場したのである。

一方、クルマ自体が発する気配(雰囲気)をどのようなものにするかで開発チームは悩んだ。

デザインの途中で、ロスアンゼルス郊外にある研究所・HRA に頼んで送ってもらった一枚の小さな写真が効果的に使われた。ロスアンゼルス郊外の高級住宅地、パロスベルデスの丘の上から、紅い屋根と白い壁のスペイン風の家越しに太平洋を撮影した写真である。

この写真が2×5mに引き伸ばされ、ベニア板でつくったつい立に貼り付けられて、1/1クレイ・モデルの背景として用いられた。

後方にセットされた風景に似合うようなモデルになるように、開発チームのメンバーは、大きな風景写真の前で多くの時間を過ごし、そこからイメージを膨らませていった。「アコード」は、前後ともピラーが極端に細く、ベルトラインやボンネットの高さが低く、ガラス面積が驚くほど大きなデザインとなった²⁴⁾。それは、陽光と開放感に溢れたカリフォルニアの「気配」を感じさせた。一枚の写真が、「気配」をつくり出すことにも、大きく貢献したのである。

4. 「色気」のデザイン

「アコード」には、いまひとつ興味深いデザイン作業が見られる。それは、「うしろ姿」のデザインであった。というのも本田宗一郎から、こういう話を聞いたからである。

「クルマはな、うしろ姿が大事なんだ。運転していると、対向車の前は、アッという間に見えなくなるだろ。それに引き替え、前を走っているクルマのうしろはずっと見ていることになる。格好の悪いやつのうしろにつくと、うんざりだよ。長く見ていて飽きないのがいいね。小股の切れ上がっているのはいいもんだよ。それに、お太鼓のようなのもいいんじゃないかな」

彼は、この「小股の切れ上がっている」ということを「腰が高い」、「お尻がキリッと上っている」ことであると解釈した。これに、帯結びのひとつである「お太鼓」が付いたものとして、「小股の切れ上がった江戸っ子娘のお太鼓姿」をイメージしながら、「アコード」の「うしろ姿」をデザインした。

こうしてできたのが、「アコード」の「リヤスタイル」である。そこには、本田宗一郎が「色

24) また、上級大衆車としては初めてとなる「ビルトイン・オートエアコン」や「パワーステアリング」といった快適機能も装着されていた。



写真2 「気配」と「色気」がデザインされた「初代アコード」(1976年発売)

写真提供：本田技研工業株式会社

気」と表現する「製品の美」が備わっていた。

本田宗一郎はそれ以前から「上品で、端正で、少しく色気がある姿」が好きであった。彼自らがそれを如実にデザインしたものに、初めて4サイクルエンジンを搭載したオートバイ、「ドリームE型」(1951年10月発売)がある。

色気というのは、「製品」が「商品」として仕上がる際に必須である。「もの」が実用的な価値を具備しただけでは「製品」としか呼ばれない。美的要素を備えること、さらにはそれが単なる「美しさ」だけではなく、人々の気持ちを捉える「色気」を感じさせるものであって、初めて「商品」と呼ばれるのである。

人はクルマを褒める際に、わざわざボンネットを開けて見て褒めることはしない。眺めて直ぐに、その美しいフォルム(形態)に見とれて、「これは良いクルマだ」と感じるのだと本田宗一郎は思っていた²⁵⁾。

「メーカーの注意が、実用価値を卒業して美しさにまで到達したときに商品と言われる」ということである²⁶⁾。クルマが「商品」である限り、エンジン性能や乗り心地は良くて当然であり、真の価値を定める基準は、そうした実用的価値に加えて、感覚的価値にも置かれる。機械的な耐久性とともに、美的耐久性(普遍性)を兼ね備えているものが「飢きの来ない」という意

25) ホンダでは、これを「パッと見てグー」と言う。

26) このように美しい商品をつくり出すためには、「あたかもオーケストラがすばらしい音楽を奏でるように、旋盤も組立てのコンベアーも、あるいは、エンジン検査も、完成車の試験までも、工場のすべての機能が一つの律動となって流れるようにならなければならない」と本田宗一郎は述べていた。

味で、長期間の実用に耐えられると言えるだろう。「アコード」はまさにそうした美的要素を備えた商品であり、「大人の雰囲気」を漂わせていたのである²⁷⁾。

この「アコード」(写真2)は、「シビック」とともに量産モデルとして、四輪事業の屋台骨という役割を果たし始めた²⁸⁾。このことでホンダは、世界に向けた乗用車路線を推し進めていくことができるようになったのである²⁹⁾。

おわりに

デザイン・マネジメントの第一段階では、優れたデザイナーの育成(グッド・デザイナーという人的資源の獲得)がカギを握るというのが著者の見解であるが、それでは、これに続くデザイン・マネジメントの第二フェーズでは、どういった点が重要となるのであろうか。

本稿で捉えてきた1970年代におけるホンダの商品づくりの事例から指摘できるのは、社内で育て上げてきたグッド・デザイナーが、その能力を存分に発揮できる製品開発の仕組み(例えば異質併行開発など)を工夫しながら整えていくことが求められる、ということである。

それは、有能に育ちつつあるインハウス・デザイナーを適切に活用することで達成できる、「デザインの商品づくり」である。これが、デザイン・マネジメントの第二段階にあたるものであると言える。

この段階でのマネジメントの如何によって、商品の差異化(他社より一歩抜き進んでいる部分や美的耐久性といったもの)の程度は決定的なものとなる。

ホンダの場合は、デザイン・タッチ(デザインを高い位置に置くこと)による製品開発を十分に図ったことが、「シビック」、「アコード」という四輪の量産モデルとなる機種種の誕生に結び付いた。デザインが、差異化を図る上での大きな推進力(force)となったのである。

独創的なエンジン CVCC³⁰⁾が開発され、これを搭載した「シビック」が、ボディ・パリエ

27) 「アコード」は、「調和」や「一致」という意味であるが、この「アコード」は、「乗る人たちにゆとりを与えて、人とクルマの調和を図る」という新しい主張を持ったアダルト・カーとして誕生した。ここから「大人の雰囲気」が醸し出されていたのである。

28) 「アコード」の発売年(1976年)の国内販売実績は、実質6ヶ月で5万3,752台を記録した。米国市場でも、国内販売と同時に輸出が開始され、同年には1万8,643台が販売された。日本メーカーが初めてアメリカで現地生産を行ったクルマが、この「アコード」であった。また、「アコード」は1976年に「日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞している。

29) この頃(1976年)の世界における自動車生産台数は3,500万台であり、乗用車では2,600万台であった。その中でホンダのシェアは2%、トヨタのシェアは7%だった。河島喜好は、この点に触れ、「私たちは世界を相手にわずか5%シェアを伸ばせば、トヨタに追いつき追い越すことができる」と傲を飛ばしていた。

30) Compound Vortex Controlled Combustion; 複合渦流調速燃料という方式で完全燃焼する無公害エンジンのこと。このCVCCエンジンは「クリーン&エコノミー」の代名詞となり、'73年科学技術庁長官賞、'75年カー・オブ・ザ・イヤー(シビックCVCC)、'75年毎日工業技術賞など多数の賞を受賞した。

ーションを4ドア, 5ドア, バン, ワゴンと拡げ, 好調な売れ行きを示していた頃(1975年), 岩倉は本田宗一郎から次のような話を聞いた。

「世の中には, かたちは3つしかないんだ。ととだよ。丸は‘円満’, 三角は‘革新’を連想させるよな。それで言うと, 四角は‘堅実’な感じがする。企業の経営もそうなんだが, 円満だけでは会社はつぶれる。革新だけを追い求めるのも危険だ。やはり基本は堅実で, その上で時代の動きをよく見て, 円満さや革新を上手に適量混ぜ合わせていくことが大事なんだ。スタイルも同じでね。とくにクルマのように高い買い物は, その辺をよく考えないといけない。丸や三角に偏ると, 最初のうちはいいんだが, すぐに飽きが来る。その点, 四角は丈夫で長持ちだよ」³¹⁾

これは本田宗一郎が, デザイン室に並んだ「シビック」のクレイ・モデルを眺めながら言ったものである。確かに「シビック」は, スタイルの基本が台形であり, 四角い格好をしていた。しかも角は適度に丸められており, ポイントではしっかりとエッジが効いていたのである。

その点から見ると「シビック」が7年間, モデルチェンジを行わずに売り続けることができた大きな理由を, ‘堅実さ’と‘円満さ’と‘革新’(つまり, ,)のバランスの取れたスタイルに求めることもできる。

この本田宗一郎の話は, 後に「2代目プレリウド」(1982年11月発売)の開発を手がける際に, 示唆に富むものとなった。

というのも「初代プレリウド」(1978年11月発売)は, 「つくり手の想い」が, ひとり歩きたクルマとなっていたからである。

そこで「2代目プレリウド」には, ひとりよがり野暮な部分を払拭し, 洗練することが求められた。洗練とは, 「洗う」ことによって, 「汚れ」で隠されてしまっている「本来の良さ」を冷静な眼で発見し, それを研ぎ上げて, 練り込んでいくということである。

彼は, こうした洗練を「2代目プレリウド」のデザイン作業において実践していった。その際には, ただ洗練するだけではなく, 前述の「品の良い色気」を出すことにつとめたのである。

「洗練」の過程には冷静さが要求されるから, 「洗練」のみを追求したものは, 人の気持ちを昂ぶらせない。「何か感じるところがある」と人の心を昂ぶらせる「何か」がクルマの色気であり, それが個性である。

彼の1980年代は, そうした「品の良い色気」を追求した「2代目プレリウド」の開発から始まった。この頃, 彼は研究所社長(当時)の久米是志から「‘世界一のデザイン’が続々出

31) この「四角」へのこだわりに関して, 1978年, デトロイトの最上級ホテル(丸い建物)の玄関に入るなり, 本田宗一郎が「このホテルは, 人間の生理や心理を知らないものが設計している。‘丸’はダメだ。人間は, 真っ直ぐ歩くように出来ているんだ。‘四角’でなきゃいかん」と強い口調で言った, というエピソードがある。

てくる部屋(デザイン室)をつくってくれ」と言われる。

検討の末に彼は、その実行計画書の冒頭に、『形は心なり』と記した。そこには、『形』には、つくっている人の『心』が表れるもので、デザイナーは心を鍛えることが大切である」という想いが込められていた。

そして、『デザイナーは何よりも、世のため人のために一心不乱にデザインすることを心の拠り所としたい』という願いを『デザイン即仏行なり』という言葉に託した。

また、デザインを行う上で最も必要なものは、普遍性(長い年月で淘汰され、それでも変わらないで残ること)、先進性(人より進んでいて、時間が経っても、その新鮮味が失われないこと)、奉仕性(人間社会や時代の動きに合ったものであること)であり、これら3つの絶妙な組み合わせが大事であると示した³²⁾。

この時期、頭を使うデザインをするようになって彼が気付いたことは、頭だけを使うと金縛りになる、すなわち感度が鈍くなるということだった。常に手や目や、いわゆる五感とのやり取りの無い頭は孤立する。デザイナーにとって、そのような頭では世の中の早い動きを捕らえることはできない、と彼は述懐している。

こうした彼の示すデザインの3要素にもとづく確かなコンセプトづくりは、ホンダのブランド(いわば会社の顔)を築くことにつながるものであったと言える。

次稿では、こうしたブランドづくりに関して、デザインの側面から捉えていくことにしたい。

<参考文献>

- 合田周平著『活学の達人 本田宗一郎との対話』丸善 1996年
 Harvard Business Review 編/DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『ブレークスルー思考』ダイヤモンド社 2001年
 井深大著『わが友 本田宗一郎』ごま書房 1991年
 岩倉信弥・長沢伸也・岩谷昌樹稿「ホンダの製品開発とデザイン 企業内プロデューサーシップの資質」, 立命館大学経営学会『立命館経営学』第39巻第6号 2001年3月
 岩倉信弥・長沢伸也・岩谷昌樹稿「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」, 立命館大学経営学会『立命館経営学』第40巻第1号 2001年5月
 岩倉信弥・長沢伸也・岩谷昌樹稿「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」, 立命館大学経営学会『立命館経営学』第40巻第2号 2001年7月
 岩倉信弥・長沢伸也・岩谷昌樹稿「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」, 立命館大学経営学会『立命館経営学』第41巻第2号, pp.45-67, 2002年7月。
 『TOP TALKS 先見の知恵』本田技研工業株式会社 1984年

32) この「デザインの3要素」については、岩倉信弥・長沢伸也・岩谷昌樹稿「ホンダの製品開発とデザイン 企業内プロデューサーシップの資質」, 立命館大学経営学会『立命館経営学』第39巻第6号, pp.53-66, 2001年3月に詳しい。