

書評

「ホンダにみるデザイン・マネジメントの進化」

(税務経理協会 2003年3月 223ページ)

佐藤典司

すでに二輪オートバイの領域において世界的な評価を得ていたホンダが、四輪のクルマ市場に本格的な進出を果たしたのは、1960年代初頭のことである。

そして、本書の著者である岩倉信弥が、デザイナーとしてホンダの造形室に入社したのは、ちょうどその頃、1964年のことで、入社間もない青年、岩倉もさっそく四輪のデザイン作業に駆り出されることになる。

以来、著者の人生は、最初に手がけたS600クーペを手始めに、その主なものだけをあげても、シビック、アコード、プレリウド、オデッセイと、世界のホンダの名車デザイン活動と、まさに軌を一にして来たのである。

その意味で本書は、カーデザインを通して商品づくりに携わってきた、文字どおり汗と油にまみれた現場デザイナーの奮闘をもとにまとめられた、デザインと企業経営の指南書と見ることができよう。文章の端々には、ホンダの創業者であり、岩倉の上司でもあった本田宗一郎の残した言葉、あるいは、著者自身が現場で学んだ事柄が随所に散りばめられている。

ただ、本書の持つ意味は、それだけにとどまるものではない。しばしば、現役時代の仕事を振り返ってまとめられた回顧本とは、およそその内容を異にする。つまり、実践から学んだ数々の教訓が盛り込まれている上に、カーデザインの作業を通して、デザイン・マネジメントの要点が体系立ってまとめられているのである。

そのあたりについて、主だった箇所を具体的に紹介してみよう。

例えば、第一章「デザインとは」の中で、著者は「形は心なり」と表現する。1970年、新たに発足したデザイン室の責任者を任せられた著者は、その決意を「形は心なり」と文書にまとめ、研究所社長のもとに持ってゆく。この一言は、重責を任せられた著者の決意表明であったと同時に、その後のホンダデザイン室から次々と生みだされた名車のベースとなった一貫したデザイン姿勢といってよい。

著者はさらにその「形は心なり」を、実践の場に受け入れやすく、三つの言葉に言い直して解説する。それが本書でもしばしば登場するところの、デザインプロダクツに欠かせない三要素、「普遍性」「先進性」「奉仕性」である(第一章「デザインとは」17p)。

もちろん、日々のデザイン作業は多岐に渡り、またそのデザイン手法、技術も日進月歩であ

することはいうまでもない。だが、作業が実践的になればなるほど、そうした作業を卓越したものに仕上げる普遍的な土台のようなものが求められる。そして、この「普遍性」「先進性」「奉仕性」こそが、いついかなる時も、ホンダのデザイン作業を支えた盤石なそれであったに違いない。

続く題二章においては、商品(クルマ)づくりとデザインの関係が解説される。ここで著者は、自らが携わった初代プレリウドの苦い経験を例に、デザイン作業における「プロダクト・アウト」と「マーケット・イン」の微妙な関係について触れる。当時、シビック、アコードに続く新たなスポーティな車種を持ちたいという作り手側の気持ちが勝ち過ぎ、結果的に消費者に受け入れられなかったのである。

その経験は、技術陣と、マーケットを意識したデザインチームの要求をぎりぎりのところまで追求した「二代目プレリウド」の成功へと生かされることとなった。

第三章(「デザイン・マネジメントの第一段階: デザイナーの育成」)において、著者は、「良いデザインとは何か」という問題について触れる。デザインに関係する者であれば、誰も発したくなる問いである。それに対する、本田宗一郎から学んだ著者の答えはこうだった 「良いデザインを追求することは、『美しさ』を追求することと同じではない。『もの』の『格好良さ』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」(55p)。

おそらく、モノのづくり手の「想い」と、モノに期待するユーザーの「想い」の会うところ、そしてそこに散る一瞬の火花のような出会いの中に、「良いデザイン」は生まれると、本田も著者も言いたかったに違いない。

さらに、「想い」とはまた言いえて妙である。

カーデザインの世界といえ、一見、近代的な作業の粋のようにも思われがちだが、著者の表現を見る限り、そこには合理的なモノサシで割り切れない世界が存在することをうかがわせる。おそらく、デザインの世界を追いつめて行って、最後にたどり着くところは、本田や著者たちの言う、「想い」という熱い情念の領域なのであろう。

これらに見られるように、しばしば、本田や著者の語る言葉は抽象的、暗示的でさえある。例えば第4章(「デザイン・マネジメントの第二段階: デザイナーの活用」)に於ては、本田の言葉「人間のように気配を感じるクルマを考える」が引用される(93p)。

あるいは、「差ではなく、違いをつくり出そう」(第5章「デザイン・マネジメントの第三段階: ブランド形成戦略」103p)。「デザインは感動だね。やっている者が感動できないモノは、ヒト【他人】を感動させられないよね」(同章123p)。さらには、前述の内容とほぼ同義だと思われるが、著者は、デザイナーとユーザーの関係を、能役者の世阿弥の言葉になぞらえて「舞を舞い、舞に舞われる」とも表現する(第一章28p)。

つまるところ、デザインの領域に限らず、マネジメントの現場においては、いつでもどこでも通用するような決まりきった公式があるわけではない。そこは常に試行錯誤の世界であり、その時々がギリギリの対応が死命を決する。

そうした日々の闘い流れの中において、その底流に、いくらか堆積したいわば泥濘のような普遍的なマネジメントの教えが、見え隠れするにすぎないのであろう。もちろん、そうした教訓は、流れの中であって、夢中でもがいている間には見えず、後になり振り返ってみて、何か落しものでも見つけたような発見の中から得られることが一般に違いない。

その意味では、文中に散見される暗示的な言葉の数々は、著者の長年の経験によって得られた果実から絞り取られたエキスに他ならない。

こうして三章、四章、五章、と続く各章は、アコードやプレリユードなど、著者の携わってきたそれぞれの時代を画したクルマのデザイン作業を通じ、それらを解説事例としつつ、デザイン・マネジメントの要所を押さえるかたちで展開されてゆく。

読者は、それらを読み進めていくうちに、デザイン作業の要諦を学びながら、加えて、時代を画した名車の開発やデザイン作業のかげに、思わぬ苦勞、あるいは僥倖も含めて、様々な事実が存在していたことを同時に知ることになる。まさに、企業活動は一筋縄ではいかないことを改めて思い知らされるのである。

それを裏付けるかのように、第六章(「デザイン・マネジメントの第四段階：デザイン・マインドによる経営」)において、著者はこう結んでいる。「デザイン・マネジメントにおいて妙薬はない。デザインの一担当者から商品担当者までの36年間の経験を通じて、敢えて言うとするれば、やはり「かたちはこころ」の一語を極めるにつきる。デザインに関わる個人そしてチーム、おこがましくは企業や国づくりと、大きさは違って、意(こころ)と、表(かたち)は同体で在りたい。『デザイン』が『意表』と訳されるのも、そこにある」(157p)。

このように著者は、三十数年前、デザイン室の責任者を任された当時の言葉を、再び結びの言葉として引用している。爾来、デザインするクルマは変れど、「かたちはこころ」という大きな円環の中で、著者のデザイン活動がすすめられていたことが、はっきりと知られるのである。

さらに結章(「デザイン・マインドとデザイン・マネジメントの本質」)においては、それまでの各章で言い足りなかったポイント、著者の意見などが、著者のデザイン活動を時系列的に追うかたちでまとめられている。

加えて、付章1(「経営戦略とデザイン・マネジメント」)・付章2(「『戦略的経営資源』としてのデザインとそのマネジメント」)において著者は、経営と企業のデザイン活動を、ややクルマづくりから離れたかたちで解説を試みている。付章1においては、ホンダ本体の経営陣まで昇りつめた筆者によるホンダの経営戦略のコア部分があわせて紹介されており、それと絡めたデザイン・マネジメントの戦略性が論じられている。また、付章2については、それまで論じられてきた

デザイン・マネジメントの要諦が、一般論として客観的にまとめられた章となっている。

おそらく読者は、一章から結章を通じては、具体的なクルマづくりの現場を通して語られているところのデザイン・マネジメントの実践的教えを学び、付章において、デザイン・マネジメントについての一般的知識整理を行なうことになるだろう。

以上述べて来たとおり、本書は、これまでデザイン・マネジメント解説の世界において、どうしても欠けがちであった、実践的に役立つ指南書という意味合いと、体系的にそれをまとめた解説書としての両面を合わせ持つ、貴重な出版となっているのである。

なお、書評対象書籍は、「ホンダにみる デザイン・マネジメントの進化」岩倉信弥著 2003年税務経理協会発行 2800円(税別)である。