

2020



寄稿
Contribution

「やらずに後悔するより、 やってから後悔する」ことの大切さ

国立大学法人名古屋工業大学大学院非常勤講師
自動車技術会デザイン部門委員会委員(フェローエンジニア)
トヨタ自動車元デザイン部部长

木村 徹

Toru Kimura



■キャルティール出向からテクノアート出向まで

企業にとって最も重要な人材は、経営者である。トップが間違えればどんな優秀な部下たちがいても、会社は傾く。そしてその次に大事なのが中間管理職であると考え。優秀なトップの考え方を末端まで確実に伝え、組織運営し、現場からの提案をいかにスムーズに組織の事として反映し会社を動かすか。中間管理職はトップダウン、ボトムアップ両方の要(かなめ)であるからだ。

私が入社した1973年にキャルティール デザインリサーチというデザイン研究所が、カリフォルニアのニューポートビーチに設立された(図-1)。政治の中心が米国東海岸なら、文化の最先端を模索するような場所がこの西海岸であり、素晴らしいところだ(図-2)。世に自動車会社がたくさんあるが、この場所で自動車デザインの研究の先陣を切ったのはトヨタであった。その後、ビッグ3を始め世界中の自動車会社がこ

の地にデザイン研究所を設けることになる。

当時、ニューポートビーチは、ご存知のように米国でも最先端の文化を創造する環境を持っていた。サンフランシスコ、パルスベルデス、レドンドビーチ、ハンティントンビーチ、ニューポートビーチ、ラグナビーチと西海岸を代表する地域が広がっていた。自動車に無くてはならない、フリーウェイもルート5、101、405と北から南へと張り巡らせている。

適度に乾燥した空気が自動車を長持ちさせる気候のためか、超高級車、スーパーカー、歴史的に価値あるクラシックカーまで、世界中のクルマ達が縦横に駆け巡っていた。毎日モーターショーを見ている様な気分を味わえる環境であり、様々な自動車会社が研究所を作りたくなるのも無理はない。そして、素晴らしい環境と気候を求めて、優秀な人材も集まってくる。これ以上の場所はなかった。

当時の自動車産業では、米国ビッグ3は、雲の上の存在で



図-1 1973年に建設されたキャルティールデザインリサーチ



図-2 ニューポートビーチから海岸沿いに少し北西にあがったハンティントンビーチ

あった。私は、アメリカに行って腕試しをしたかった。日本の野球選手が大リーグで戦いたいと言う気持ちと同じようなもので、若いと言うことは素晴らしいことだ。

その頃を思えば、私は機会があるたびに上司に、「キャルティーに行きたい、行きたい」の連呼をしていた。カローラのモデルチェンジも一段落したタイミングで、やっと私の出番が回ってきた。会社としても、デザイン業務の基礎も一通りマスターし、次のステージに向けて幅広く経験させようと言う意図もあったのだろう。そして次のステージへの第一歩となるチャンスをいただくことになったのである。

■キャルティーデザインリサーチ時代(米国駐在)

願いがかなって、1980年5月にキャルティーデザインに着任。ご存知の通り、当時、米国では丈夫で長持ち、しかもお手頃な価格で提供してくれる日本車に人気があり、販売台数がうなぎ登りであった。貿易摩擦は正に真っ盛りで、テレビでは米国自動車労働組合(UAW)が、カローラをハンマーで潰している映像がしょっちゅう流れていた。恐ろしくて、日本人がロスのダウンタウンなんかに行けなかった。もし行こうものなら身ぐるみ剥がされかねない。幸い私は先輩の言いつけを良く守って、危険そうなところには行かなかったのだ、そんな目にあうことは無かったが、車室内の見えるところに絶対カバンや貴重品は置かないなど、この国で安全に生きるための知恵で、今でもその当時の習慣が染み付いている。

米国人デザイナーからは、お前は何をしに来た？ 米国人達の行動を、監視するために来たのか？ そう言われたこともあった。そんなに英語は得意でなかったし、若い頃の私は、シャイであり積極的に話をするわけでもなく、新しい環境に慣れるのが精一杯であった。ただひたすらプロジェクトを

こなすために必死でクルマの画を描いていただけだった。

(図-3)職場風景

誰に頼まれた訳でもないが、スタジオの壁中、自分の画で一杯にした。正直上手い画とはいえないかもしれないが、得意のフルサイズのスケッチを、しかもパースで描いた。米国人達はどう思っていたか知る余地もないが、とにかく止められないので描きまくった。そのうちいくつかのアイデアが採用されるようになり、現地デザイナーとフルサイズモデルで競うようになってきた。当時は自分に何を求められているのかわからなかったが、あとになってみると米国人デザイナーと競うのではなく、彼らをうまく引き立てながらいいアイデアを日本に送り込む。それが任務であったような気がする。

何をどうしろと言われた訳ではないのでそれは定かではないが、私の職名が“デザインリエゾン”となっていたので米国と日本の繋ぎ役、と言うのがどうも期待されていた業務内容なのだろうと考えるのが普通だろう。もちろん、それは一応理解していたし、日本と出先を正確に繋ぐことは重々承知していた。とは言うものの、デザイナーとしては、これは私のオリジナルアイデアでできたクルマです、と言うものを一つでも残したい。デザイナーなら皆、そう思うだろう。

あるプロジェクトでは、まさしく米国人デザイナーと四つに組むデザイン競技(コンペ)が始まった。日本に送る搬出の日程が迫っているのに、いつまで経ってもどちらも譲る気配がないので、たまりかねたチーフデザイナーが「君達は、フロント、上面、リヤは触るな」、との指令が飛んで、なんとか一台の車に見えるように体裁を整えた。何故かそれ以来、米国人デザイナー達は私達と戦わなくなった。恐らく日本人と戦って、日本人デザイナーとしての実力を認めてくれたのだと思っている。これはあくまで私の想像だが……。

キャルティーでは、驚く事ばかりであったが、中でも大変だった事が二つあった。まず一つ目は、働き方のペース配分だ。私達は、立てた目標に向けて毎週チェックしながら仕事を進めて行く、時間配分がコントロールされている。ところが、米国人のチーフデザイナーの仕事はなかなか捗(はかど)らない。完成日までに終わればそれで良い。途中でどれだけ遅れようがマイペースで終わらせる自信があるのだろう。しかし、私のペースでは、完全にアウトである。プロジェクトが終わる頃に聞いた話が、“Boss is always right(上司は常に正しい)”であった。そう言えば、サンダーバードのBossが地面に激突すれば、その連隊は皆激突していた！

そしてもう一つが、いとも簡単に内外一体モデルを作ってしまうこと。デザイナーとファブリケーター(加工者=クレイモデラー以外のモデル製作者)とがチームで、鉄材のプラットフォーム



図-3 念願がかなった私は、デザイン画を必死に描いてアイデアを出す日々を送っていた

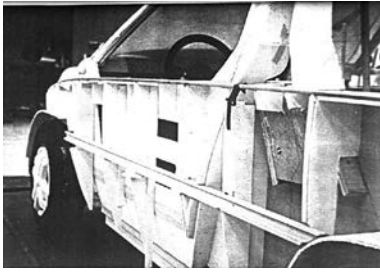


図-4 角材、スチレンボード、アルミパイプで作った簡易構造のモックアップモデル



フォームにベニヤ板、角材にアルミのチューブ、そしてスチレンボードとウレタンフォームに樹脂パテで、あっという間にモックアップモデルが完成する。こんな簡単にクルマってできるのか、ちょっとしんどかったが、その手法に感心させられた。この技はいまだに時々使わせてもらっている。だいたいの大きさ、イメージがあっという間につかめる優れたものだ。木の角材、段ボール、アルミパイプ、くらいでざっくり作り、それからパッケージ図面を描き、ステージが進むごとに精度を上げて行く。今ではこれをコンピューターの中で簡単にやっつけてしまっているが、とても素早く、確認しながらクルマを作っていけるありがたいプロセスといえる(図-4)。

角材、スチレンボード、アルミパイプの簡易モデル。カリフォルニアの車好きは、バックヤードで簡単にクルマを改造したりレストアしたりと、クルマに対してそれほど距離感がないように感じる。ちょっとガレージを覗くと、至るところに車の部品が展示してあり、改造中の懐かしの名車が、バラバラで置いてある光景よく拝見したものだ。ちょっと話しかけると、1時間は自慢話で帰してもらえなくなるので、覚悟して話しかけなければならない。それに比べれば、日本ではこんなに気楽にクルマをいじることは難しい。

いずれにしてもキャルティーではたくさんの貴重な体験をさせてもらった。

今では、私の生涯の何物にも代えがたい宝物だ。ただ関係

者の皆さんに感謝あるのみだ。

■トヨタデザイン部への復帰

あっという間の3年間のキャルティーでの業務を終え、日本に戻る。その頃の日本は大変だった。バブル真只中であり、考えられるあらゆる車種を提案していこうと言う状況だった。当時は、スポーティーで、低く、長く、とにかくスーパーカーのようなクルマ、それが、最高のクルマの形状だった。セリカのようにカッコよくて、しかも後席もきちんと座れるセダンのようなクルマは出来ないか。こんな相反する課題を受けた。日本のカーリーナ開発チームは、難しい課題を受けて四苦八苦の日々を送っていた。最終デザインコンペまであと2週間、そんなタイミングで私が日本に戻った。担当のチーフエンジニアのところに帰国のご挨拶に行ったのが最後、すぐにこのプロジェクトのデザインをして欲しいとの指示がくれた。なんと言う事だ。こちらは準備も何もしていない。会社に戻って、プロジェクトの様子を伺い、1週間でなんとかスケッチをすませ、モデル製作に渡す。トヨタでも最高の腕の持ち主のクレイモデラーが担当してくれたこともあり、私の未完成なスケッチを見事に解釈して、素晴らしい1/5モデルを作ってくれた。デザイン審査は、このプロジェクトの担当チームと私のモデルの2案が選ばれフルサイズに移行した。

その後、圧倒的な点差で私のモデルが選ばれた(図-5)。



図-5 カリーナEDのベースとなったデザインモデル



図-6 カリーナEDは従来のセダンの常識を覆す低いルーフなどで注目を集めたモデルに成長

このモデルが後のカリーナEDである(図-6)。

選ばれた理由は、重要なデザイン条件を当時の私は、知らなかったからかもしれない。これは、車両の姿勢(前下がりか、後ろ下がりか、水平基調かなど)に関わる話で、よほどのことが無いと、外せないハードポイントである。たまたま私がこの要件を外してしまったために、素晴らしくカッコいいモデルと評価できたのだらう。この審査結果には、開発担当リーダー、販売担当、皆、感激してなんとか実現しようとの掛け声のもと、プロジェクトは動き始めた。開発リーダーにより、当初難しいと思われたフェンダーとエンジンコンパートメント(エンジンを載せる空間)の辻褄(つじつま)は、多少お金をかけてでも実現しようと言う判断がくだり、見事に実現した。この時学んだ事は、カッコ良いデザイン、モノを作れば、なんとか実現するために皆が力を貸して協力してくれる。そんな印象であった。

これは、前編(JAHFA No18収録)でも述べたが、大きな会社は、皆「決まり」を外すことを好まない。自分はやらないが、だれか外してくれないかと心の中で思っているのではないか、と言うような事がその後もたくさん起こり、いつの間にかその役を私にお任せくださいと思うようになってしまった。もう一つ例を上げる。

これはターセルクーペ(サイノス)(図-7)の例だ、ターセルという車は今はないのだが、トヨタの最もコンパクトなクルマで、言い方を変えれば末っ子の車であり、最も開発にはお金のかけられないクルマであった。それは、みんな理解し

ている事だが、お客様に買って頂けないと何も始まらない。2ドアセダンとドア部は共通部品である。こうした部品の共通化は、自動車会社ではお客様に少しでもリーズナブルな価格で買っていただくためによく使う手法である。しかし、車両コンセプトと照らし合わせると、クーペとセダンではどうしても合わないところがある。これは、車両のプロポーションに関わる重大な話で、セダンは、いろいろな方々が乗れるのでロッカーの位置はあまり外に出せない、外に出すと、乗降の時の足捌きが著しく悪くなる。と言う理由で、かなり車両内側に入っている。これで、クーペのようなスポーティーなクルマを作ると足元が不安定な情けない車ができてしまう。ロッカーは出せないが、ドア下端を外に出すくらいのことはそう大変なことではない。どうしても、ドアアウターを共通にと言うなら、ドア下端部に張り出して見えるプロテクターのようなものをつければ何とかなる(図-8)。

そう考えて、私は樹脂部品を付けた提案をした。これも、想像以上にかっこ良くなった。しかし、最もお金のかけられないクルマに高級車のメルセデスベンツがやるようなプロテクターをつけようと言うのだから、末っ子でやると適正な収益を得ることは難しくなるため、さすがにストップがかかった。でも何とか実現できないか、これも開発責任者であるチーフエンジニアが知恵を出し、ドアのアウターパネルの下部だけ変更すると言う妙案を出した。これなら設計コストもそんなにかけなくてもいいし、見栄えもいいしお客様にも買ってもらいやすい価格で提案できる。そう判断がくだり、少しの変更で魅力的な意匠が成り立った。

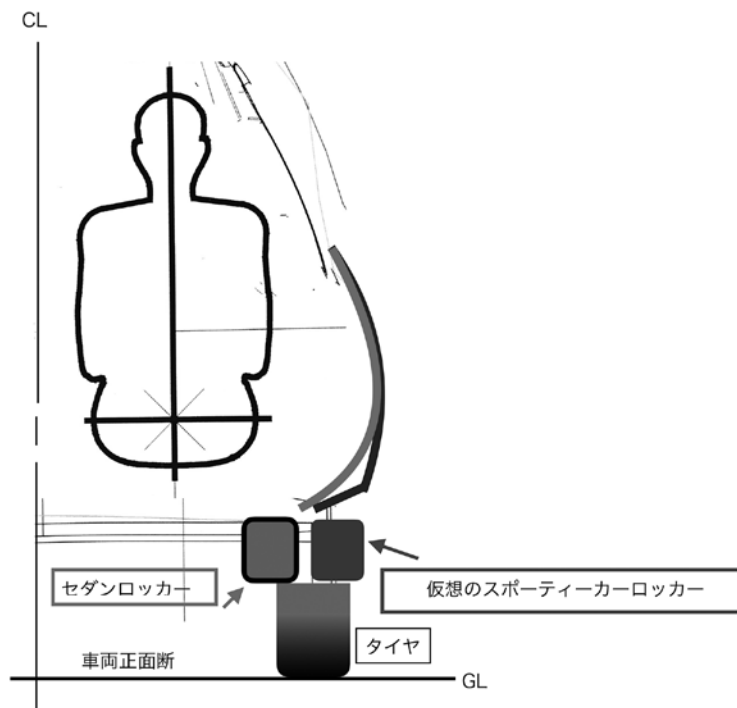
この時、私はデザイナーの仕事がいかに重要であるか思い知らされた。もちろんデザイナーだけではできない事は多いが、まず素晴らしい形(デザイン)を提案することから何事もスタートする。提案がなければ何も生まれない。スタート時点では誰も助けてくれない。しかし、いいデザインやアイデアを出すとみんなで実現に向けて力を出してくれる。

その後、私は様々なプロジェクトをこなし、チーフデザイナーとしてプロジェクトをいくつかまとめた。そうこうして



図-7 ターセルクーペ(日本名:サイノス)は、部品の共有化という会社からの要求に、低コストでセダンとクーペそれぞれのデザインを成立させた好例のひとつ

図-8 セダンとスポーティーカー(クーペ)のロッカー位置の関係を示す



セダンとスポーティーカーのロッカー位置の関係

いる間に、トヨタ自動車と豊田合成の出資で作られたテクノアートリサーチというデザイン事務所に出向を命ぜられた。この会社は、開設当時は良かったが、私が命ぜられた時は、赤字続きで低迷していた。わたしに指示された業務内容は簡単で、「会社を黒字にしろ」であったと思う。ダイレクトには言われていないが、それしかなかった。

これは左遷なのか、と疑ってしまっても仕方がないような状態だった。このような不安の中で私は、二つの条件を出した。一つは数年後には何があっても本社に戻れること、そしてもう一つが、ベテランデザイナーを一人だけ一緒に連れて行きたい、であった。一応了承され、私と同世代の優秀なデザイナーが選ばれた。しかし、不安を抱えながらの出向であったことは間違いない。

■テクノアート時代

出向初日、ご挨拶のあと施設の下見に入って気になったことがあった。そんなに広い施設では無いので、午前中に見て回ることができた。社員の皆さんは、なんとなく元気が無かったのだ。どうしたことかと心配になったがそんなこと社長に聞いてみても仕方がないのでしばらく様子を見る事にした。1カ月もすると、内情がわかってきた。ここは、親会社からデザインの仕事をいただき、その成果が収入になっている。トヨタ自動車の場合は、成果報酬で、デザインコンペで勝たないとそれなりのデザイン料はいただけないシステムになっ

ている。街のデザイン事務所なら当たり前の事だ。通常は負けても最低限の費用はいただけるが、それではとてもやって行けない。

プロジェクトをいただくたびに、トヨタ本社に赴き、開発リーダーの本心を探りながらデザイン作業を進めた。私達のような外様(とざま)は、圧倒的にデザインコンペを制しないと採用していただけない。逆の立場に立つと当たり前のことかもしれないが、誰が見ても明らかな差がなければならない。これを実現するには、若い頃身につけた過去の設計要件やデザイン条件では、あえて仕事をしないことにするしかなかった。デザイン条件から多少は外れているが、これなら皆納得して、新しい条件に取り組んでくれるであろうと思うところに意図して落とし込むのである。

最初の頃は、コンペ相手の本社デザイナー達から、「要件を守らない」とブーイングの嵐が降ってきた。しかし、最終的には、ユーザーにとって有益なデザインになっていれば会社にとっても良いはずだ。私はそう信じて突っ走った。まずコンペで突破してくれたのが私と一緒に出向してくれた、ベテランデザイナーのアイデアだ。さすがに内情がわかっているだけあって、的を射たデザインを示してくれる。その次にアイデアが採用になったのがテクノアートのプロパーのデザイナーだったが、とって優秀で良いセンスの持ち主だった(今は専務取締役の立場で会社を引っ張っている人物)。しかし、当たり前のことだが、皆がみな、トヨタ本社の優秀なデザイ

ナーと対等に戦えるわけでもない。

その後私はテクノアートの社長が、水彩画の名士であることを知った。もちろん、社長もトヨタからの出向者であるが、その昔、アメリカのアートセンターカレッジに留学していた時、レタリングの先生になってもらえないと言われるほどの筆使いの名人である。こうなったら、業務に関係なくデザイナーらしい作品を作ることを始めよう。しかも自由に自分で決めたテーマで作品を作る。テーマを選定するにもデザイナーとしての基本的な能力が問われる。すぐに年に一度、会社主催でアート展を始めることを決めて社長に相談すると、即OKが出た。同じやるなら、愛知県の象徴的美術館、愛知県立美術館しかない。幸い、市民ギャラリーが手頃な費用で利用できる(図-9)。

当初会社のメンバー達は、最初は「そんな所でやるには荷が重すぎる」と抵抗していたが、社長も私も、みんながやるから大丈夫と説得してスタートした。さすがデザイナー達、展示が終わって、一般の方々から様々な意見が頂ける事がうれしかったようだ。何か注目されている、良い悪いは別に心地良いなんとも言えない、今まで味わったことのない感覚がデザイナー達に蘇ったのだろう。それからは、積極的に参加してくれるようになった。それと並行して、会社の業績も右肩上がりに転じ、数年で累積赤字を返上し、黒字が続くようになり、社内の雰囲気も明るくなっていった。

もちろん美術展だけが良かった訳ではないが、こんな小さな事でも、会社の雰囲気が変わってゆく。それ以来、可能性のあることは、とにかくやってみる。私にはそんな気持ちが芽生えた。

トヨタの社長を務めた奥田碩元会長も言っておられたが、「51%の可能性があると思えば実施しなさい」と。それがどうであったかは、終わってから考えれば良い。テーマか、企画内容か、やり方か、人が問題か、何か行動を起こすと必ず良いことだけでなく、悪い事も一緒に付いてくる、それをどうとらえて問題解決して進んで行くかが、マネジメントの醍醐味(だいごみ)だと教わった。よく言われることだが、「やらずに後悔するより、やってから後悔しろ」全くそのとおりである。

(写真提供=トヨタ自動車)



図-9 2019年には、長く続けてきたテクノアート展が22回目を迎えている