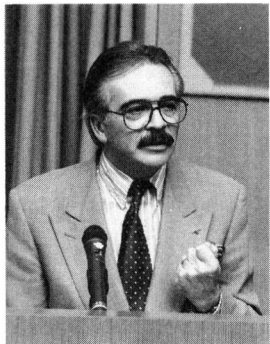


● IATSS懇話会 講演録 ●

## 文化としてのルノー社のデザイン

パトリック・ル・ケマン氏



Patrick LE QUEMENT

ルノー公団デザイン担当副社長。ヨーロッパフォード社、フォルクスワーゲン社を経て、1987年、ルノーに移籍。フォード時代からそのデザインは世界的に有名であったが、ルノー移籍後はデザインによって会社を再建させた男としてさらに世界の注目を集める。1992年、フランス工業デザイン大賞受賞。1993年、ルノー社とボルボの合併が発表され、今後の新しい活躍が期待されている。

1993年10月21日（木）

於東京・六本木 国際文化会館講堂

### 1984年に始まった、全社的な革命

まず最初に、IATSSの講演会にご招待いただいたことに感謝の言葉を述べさせていただきます。しかも、ルノーの設計チームがどのような仕事をしているのか、その設計を戦略的なレベルにまで持ち上げることがどうして可能であったかを、日本の著名な専門家の前でお話出来ることは、私にとってたいへんな喜びです。

みなさんご指摘のとおり、1984年以来、ルノーにおきましてデザイン分野で大きな変動がみられたのは、確かなことです。この変化は急速に起こり、しかも広範囲にわたるものでしたので、変化、進展というより「革命」といっていいほどのものでした。この「革命」は、トップダウンだけではなくボトムアップも、すなわち全社的な規模で組織が変革されました。

1984年というのは、ご存じのように、売上げが落ち込み、債務も膨れ上がり、たいへんな年でした。販売台数は20万台も減少、赤字は史上空前の額になってしまいました。他社が同じ状態に追い込まれたら、絶対倒産していたでしょう。しかしルノーの場合は第二次世界大戦後の国営化促進の法律に守られていたこともあり、生き延びることができたのです。当時の会長兼CEOだったハノン氏退陣のあと、優

れた経営能力のベス氏が後任として着任しましたが、再建の兆しが見え始めた1986年12月、ベス氏はテロリストに殺されてしまいました。フランス政府は、ルノーの主たる株主なのですが、再度後任者を探し、積極性、問題解決能力の高さで知られているレイモンド・レビン氏に託したのです。レビン氏はシュワイター氏をはじめとするスタッフとともに、再建に成功。ルノーの回復があまりにも早く、一気に世界的な地位を再確保しましたので、世界中をあっと言わせたものでした。

当時の会社の戦略として、3つの項目が掲げられ、そのうちのひとつが品質改善でした。1987年9月、品質改善の本部長としてピエール・ジョーク氏が着任、組織も強化されました。1988年4月、私がちょうどトゥインゴプロジェクトを始めた時でしたが、トータルクオリティプログラム、つまり包括的な品質プログラムというのが設けられ、これによってさらなる品質向上の道が開けました。ベス氏の時代に開始したX53プロジェクトは、最終的にルノー19となったのですが、このトータルクオリティの概念のもとに実現されたものです。後にクリオに引き継がれ、クリオも同じトータルクオリティ主義のもとに設計、製造されました。サフランも同じです。

こうして、組織革命は大成功に終わりました。その証のひとつとして、ルノー19はヨーロッパで最も

人気の車となったのです。

### 品質なくしてのスタイルはあり得ない

こういった状況にあった時に、私はルノーに入社しました。1930年代の産業社会を批判する本の言葉を引用するなら、量の帝国から品質の帝国に変貌する、ちょうどその時です。

なぜ私が品質、品質改善ということに拘泥するのか、不思議に思われるかもしれません。しかしそれには理由があるのです。

ルノーにおける文化的革命、特に設計における革命というのは、会社全体としての活動をトータルクオリティの理念に落とし込まなければ達成できるものではなかった。勿論理念なくしても改革は可能だったでしょうが、今日我々が誇っているような成功を得ることは不可能だったでしょう。例えば、技術的な品質、機能などを全く考えずに、見てくれとか美術的なことばかりに専念してしまえば、最悪の事態になってしまいます。なんといっても工業製品なのですから、品質の欠如というのは、比喩を使うならば芯を虫に喰われてしまったりんごのようなものです。品質なくしてはスタイルを活かすことはできません。我々フランスの表現に、科学のための科学の追求は魂を滅ぼす、というのがあります。スタイルをスタイルのために追求し、品質や機能を疎かにしてしまえば、デザインそのものも破滅する。ですから、この文化的革命の土台、おおもとにあるのは、レビン氏が力を入れた品質の改善ということなのです。

こういったことを踏まえて、私は品質について長々と話したわけです。この革命がなければ、私が行ったその後の第二革命も不可能でした。

### スタイリング部門から工業デザイン部へ

さて、ここでようやく、第二革命、すなわち設計の革命についてお話することが可能になりました。

1987年4月、私はドイツのデュッセルドルフでフォルクスワーゲン-アウディの戦略デザインセンターの中心として働いていたのですが、ルノーの人事部長から、スタイリング本部長の後任にどうかとお話をいただきました。私は一瞬、これは夢ではないかと思いました。いつかは働きたいと願っていたルノーに行けるかもしれないのですから。し

かし、内心の喜びと興奮をぐっと抑え、できるだけ冷静を装って、パリのレビン氏の邸宅に面接に行きました。

私は入社する前に、スタイルについてレビン氏と深く話し合っておくことが肝要だと思いました。レビン氏は、スタイルを会社全体的に視野広く見て、大きな分野にしようと考えておられたようです。私はこの30分の面接のあいだに、氏のスタイルに関する理念を理解したうえで、入社するにあたって、ひとつだけ私の方から条件を出させて下さいと言いました。それは、目標を設定することでした。他の人が聞いたら無謀だと思われるくらいの、大きな高い目標を掲げるべきだ、と言ったのです。氏は具体的にどういう目標なのかと尋ねました。私は、1990年の半ばまでにルノー社がヨーロッパの自動車業界におけるリーダーになることだと答えました。すると氏は、それはいい考えだと言ってくれました。私はさらに、それを達成するためには私に全権をくれなくてはいけないとつけ加えました。そして、氏が分かったと言ってくれたわけです。こうして、レビン氏は見ず知らずの私にスタイリング部のたずなを預けてくれたのです。

1987年10月からの数ヶ月はまだ前任者もいました。私の個人的な目標としては、新しいモデルの設計に関与しようと考えていました。他社のデザインのライバルとして存在するのではなく、クリエイティブなプロセスのマネージャーとして積極的に参加したいと思っていたのです。そしてクリエイティブな部門の人間でも、会社の戦略的なレベルで貢献できるということ、身をもって実証したかったのです。これはなかなかたいへんなことです。ルノーのような大きな会社のなかで創作的な活動だけでなく、そこに戦略的な要素を盛り込んでいくことを打ち出していかななくてはならないのですから。それを実現して、会社の全てを決めるのは設計である、と知らしめるのが目標でした。そのために、周りの人に、スタイリングという固定概念から逸脱してもらわなければなりません。

わたしはまず、スタイリング部門の名前を変えました。工業デザイン（工業設計）部という名前にしたのです。そして組織を見直し、再編成しました。例えば部門を分け直したり、インテリアデザインを強化するための部門を作ったり。この再編成の第二

期に2つの部門が新たに誕生しました。そのひとつがアドバンスデザイン部です。この部は製品企画部や製品エンジニアリング部と協力して、新モデルの技術仕様を固めていくという役割を担います。またコンセプトカーを造る部門として責任を負っているところです。もうひとつは、クオリティデザイン部です。ここはプロダクトが製品化されて完成するまでの、全てのプロセスに関わるところです。ここの具体的な仕事としては、最初にプロポーザルがなされたデザインが途中で変わってきたり、使用によってそれがだんだんずれてきたり、といったことがないようにチェックすること、またクオリティデザインということで品質を確認することなどです。この部門のニックネームは007。殺しのライセンスの番号ですね。というのも、クオリティそれ自体が我々の業界では生死を決定する重要事項だからです。

#### マトリックスモデルを採用、豊かな人材を集める

我々の再編成のなかで特徴的なものとしてあげられるのが、マトリックスモデルと呼ばれるものです。これは、部門ベースの縦方向の構造にプロジェクトベースの横方向の構造を加算するというマトリックス構造で組織を運営しているというものです。

例えば、小型車の開発プロジェクトがあるとします。このプロジェクトを促進するにはそれぞれのマネージャーのところで接点ができるわけです。そこでチーフデザイナー、プロジェクトリーダーといった役割が生まれてくる。このプロジェクトリーダーは当然、スタートから遂行、最終段階までプロジェクトを統括して、開発がスムーズに行われ市場に車が出されるよう推進していくのが役割です。ここで、今回このマトリックスモデルを使うことによって、複雑に絡み合ったオペレーションというものが可能になったのです。非常に複雑なオペレーション作業、事業が、決して機械的でない形でできるようになった。これはスキルと専門知識のネットワークを枠組みとしたものといえます。縦横両方向の組織がしっかり連携しあって初めて可能だといえる。

このような組織・枠組みのなかで、多岐にわたる部門から人材を集めてプロジェクトにあたらせることができるようになりました。デザイナー、ドラフト担当者、乗用車の設計者等々、いろいろなアイデアをもったフィロソファーというか、個人が集まっ

てきて非常に想像力豊かなチームを作るわけです。このチームでは、勿論仕事は仕事なのですが、時には職種や職階を忘れてプロジェクトに邁進するということも必要になります。想像力で勝負するわけですから、デザイナーのパーソナリティが要求される。それでいて、堅固なチームの一員であってほしいというわけです。当然、個人に対する要求は大きくなりますね。

この新しい組織ができたあとで、新しくオペレーションロジックという理論を採用しました。これはいろいろなレベルの、またちがった想像力をもった人材をいっしょに働かせ、作業させていくということを取り入れた新しいロジックです。これによってそれぞれの開発の発展の諸段階でフィージビリティをチェックし、次の段階に進むという形をとるわけですが、完全なフィールセーフでないとしても、少なくとも理にかなったシステムであると思います。チェックリストを設けて次に進むというやり方は航空産業でも使われております。そしてこのオペレーションロジックから誕生したルノーの新しい車がトゥインゴであります。

現在の工業デザイン部門の総人員は250人。内50人がデザイナー、80人がモデルメーカーです。フランスではかなり大きなデザイン組織であると思います。事実最大のデザインセンターであると言えるでしょう。世界的なレベルで見れば、平均、またはそれよりも小さいサイズだと思えます。ただしこれをマネジメントから考えますと、これくらいがちょうど人間のヒューマンディメンションかなと思います。250人のスタッフを統括するのも歩き回ってするわけですから。デザイナーの平均年齢は31歳。国籍は14か国に及びます。

#### 新デザインセンターの設立

新しい組織ができ上がり、それを入れる新しいセンターを作ろうということになり、エッフェル塔から15分ほど離れたパリの郊外のルノー社がもともと持っていた既存の施設の西側に位置するところに新しいセンターが作られました。もともとルノーの最古の工場だった場所ですから、ルノーの歴史を物語るにふさわしいところに建てられたわけです。1990年3月に開設、約2000㎡の規模です。

この新しいセンターと同様にキャドシステムを使

うことができるようになりました。これによって、特定のキャドキャムが応用できるエリアでは、我々の潜在能力が高まった、すなわち我々の野心が実現できる能力が高まったということができるといえます。

このセンターを訪れた人はみな、いろいろな動きが活発に行われていることに驚かれるようです。

トゥインゴはこの新しいセンターで最終段階を迎えました。

### コンセプトカーでメッセージを

さて、組織再編成、新センターの設立と、いわば第二革命を成し遂げるための、もととなる木を育ててきた話を聞いていただきましたが、いよいよここに、よい果実を実らせる段階に到達しました。

私たちの果実として結実したものは、リスタイリングされたルノー19、サフラノピトゥリウーゴバージョン、トゥインゴの3つのプロジェクトということになります。この3つはデザイン主導型だったわけですけど、同時にトータルクオリティの枠組みのなかで促進されたものです。このトータルクオリティというのは、私が入社する以前からルノーに浸透していたトータルクオリティの理念を補完するものだと思います。

デザイナーの立場で我々が考えるトータルクオリティというのは、3つのクオリティの合算だと思うのです。最初のクオリティは技術あるいは工業面の品質。よい設計でよい製造でゼロデフェクトの、効率的に走る製品を出す、ということです。次のクオリティは、わかる、理解してもらえらる品質、つまり工業製品としての品質というよりもっと具体的でわかりやすい品質、イメージとしてお客さまに提供されるもの、その製品を持つことで満足し、喜んでいただける、いわば五感で感じてもらえる品質をさします。三番目のクオリティは、文化的な品質ということになります。あるひとつのモデルがその企業の文化を表わすもの、あるいはその国家の文化を表わすもの、そういった品質です。トゥインゴは特にこの文化的品質というものを踏まえて造り出された製品です。

このように我々はひとつのデザイン、ひとつの車を生み出すにあたって、実にさまざまな観点から多くのことを考え、検討し、試行錯誤しながら製品化するのですが、我々がその車に託したものを理解し

ていただく手段として、コンセプトカーを造るわけです。

車の最終目的は勿論輸送ですが、それだけでなくプラスメッセージをコミュニケーションする道具として考えられています。このメッセージが確実に伝わるためにはどうしたらいいか。コンセプトカーはメッセージの正確な伝播を狙って一例ずつしか出しません。そして最高の写真家に最高の写真を撮ってもらい、その写真をもとにメディアで何百万部といった単位でメッセージを広めてもらう。

ラグーナというのが我々が出した最も意義深いコンセプトカーといえると思います。ラグーナは1990年に車産業のなかで、またデザイン業界のなかで最高の賞だといわれる「ザ・カー・デザイン・アワード」を受賞しました。その賞状には、ラグーナとともに我々はフランスの最高の自動車設計の復活を見る、と書かれています。実際、このラグーナというのは、デザイナーにとってまるで恋愛対象のような車でした。

その次のコンセプトカーがシーリックです。ラグーナに比べると叙情性に欠けますが搭載技術が非常に充実している車です。ほとんど動くラボというか、テクノロジーの窓といった車です。勿論、それだけのカチカチの車ということじゃなくて、それどころか詩的で、旅への誘いとでもいうような風情も持っている車なんです。

この2例を考えてみますと、ある種のパターンを繰り返す、あるいは代替して交互に選んでいくという形で進んでいるのではないかと、思われます。例えば、私的なスタイリッシュな面とテクノロジーの面を交互に出して、プログラミングしていくという形です。

シーリックに続くコンセプトカーがラクーンです。この車は、山への誘いというより、水辺を念頭においた車です。水辺であらいたくが楽しむような、そんな感じで楽しめる車、というのが背景にありました。これはCGを使ってすばらしいコマーシャルフィルムを作りました。このコマーシャルフィルムで、テクニカルプロダクションの質の高さで多くの賞を受賞しています。

### 国単位の視野か、地球的規模の視野か

かつてアンドレ・マルロー文化相は「21世紀は宗

教的になるであろう、そうでなければ21世紀は存在し得ない」と言いましたが、私はこのなかの宗教という言葉が文化の類義語だと考えていいと思います。未来は文化的なものになるだろう、それではなくは存在できない。そうでなければ我々に未来はない、ルノーはそんなふうに考えています。

ヨーロッパは今、ECの統合で揺れています。ほんとうにひとつになるのだろうか、とご懸念をお持ちでしょう。また、域内の小さな国は国家としてのアイデンティティを失ってしまうのではないかと、という心配もあるでしょう。言うまでもなく、EC域内の国々はそれぞれちがっており、それぞれの国々が文化的な宝、遺産を持っています。そしてそれは必ず守られるべきだと思います。この意見はなにも私個人のものではなく、多くの人々が既に表明していることです。さらに遺産といった古いものだけではなく、新しく生み出される文化にも言えることです。自動車にしてみても、MITから出版された1984年版の『自動車の未来』という本に次のように書かれています。「将来、ヨーロッパのカーメーカーの戦略のひとつとして、特異性に重点を置く、すなわち各国の特色に重点を置くということが現れるだろう。そしてそれを設計理念に置くことによって、日本車の競争のターゲットにならずにすむであろう」。つまり、個々の車の特性、特徴をアピールすることで、ヨーロッパ車は日本の優位に立つことができる、そうしなければヨーロッパ車のカーメーカーの危機につながる、ということが明確に指摘されているのです。

しかし一方で、市場が世界的に拡大されているわけですから、万国共通のグローバルスタイルということがあります。このことに関して、私の友人でもあるマツダの設計責任者の福田成徳さんのこんな言葉を、1993年9月27日付の『オートモーティブニュース』の記事のなかで目にしました。それは、日本のデザイナーはワールドカーというコンセプトを捨て去ったという言葉です。これはほんとうでしょうか。それとも比喩的な言葉なのでしょう。あるいは警鐘として発せられた言葉でしょうか。非常におもしろい記事でした。

私個人としては、社会がいろいろと推移を続けるなかで、時にはその固有の文化に密着した、価値を吸い上げたものをつくるのがいいと考えます。例えば、90年代がそうだと思うのですが、だからといってグローバルなユニバーサルなスタイルを追求するという観点がいつも二義的になってしまうといっているのではないのです。

今2つの疑問点があるのでそれを明確にしておきたいと思います。ひとつはデザイン上からみでの市場の需要です。単一市場とした場合どうであるか、あるいは各国市場とした場合はどうか。ターゲットの力点をどちらに置くのか。ふたつめはデザインの創造性をどのように作り上げたらいいのか、ということ。万民受けするグローバルスタイルで創造性を発揮すべきか、あるいは固有のスタイルで創造性を発揮すべきか。

美術の歴史というのはいくつものリバイバル、復活の繰り返しで成り立っていると思われまます。時には国粹主義的なロマンチズムがあり、時には全体主義というユニバーサリストとしての視点があり、といったふうに。個人の人生は世界の流れ、時代の流れと無関係では存在し得ない。そして世界というのはそれほど簡単ではない、だから時にはアーティストがその国の特有性を生かすためにその下に沈んでしまうこともあるでしょう。今の美術やデザインの発展を私なりにみますと、なにか螺旋状に回りながら動いてきているように思います。百年ほど経てみたら、その時には今起こっていることとよく似たことが起こっているということもしばしばです。しかし同じ場所であって、同じ場所でない。同じ螺旋を回ってきても同じ所には戻ってこない。よく似ているようでもちがう所にいる。それは長い旅のあとにもう一度自分の家に帰ってきたようなものです。

ルノーのような会社の場合、これからの時代の流れ、人間の生活と常に関わり合いを持って、そして技術革新の面でも、市場開拓の面でも創造性を吹き込み、再生への先駆者としてデザインをしていくという手立てがある。答えのていど課題のなかで、これだけは確かなことです。この明言で、私の講演を終わらせていただきたいと思います。ありがとうございました。