

2001年度第8回物学研究会レポート

「黒木流、個性の育成術」

黒木靖夫氏（黒木靖夫事務所代表）

2001年11月22日



物学研究会
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

2001年11月の物学研究会では、NHK出版より『ビジネスマンのための＜個性＞育成術』を上梓され、また長年ソニーという企業のクリエイティブ部門の長を務めてこられた黒木靖夫氏を講師にお招きし、個人（デザイナー）の個性、企業の個性（アイデンティティ）、製品やサービスの個性（オリジナリティ）をいかに育てていくかをテーマにご講演いただきました。以下はそのサマリーです。

「黒木流、個性の育成術」

黒木靖夫氏（黒木靖夫事務所代表）



① 黒木靖夫氏

学歴無用論の本当の意味

今回は私流の「個性の育て方」について話してほしいという依頼をいただいています。私は皆さんもご存知のように長年ソニーという企業に勤務し、クリエイティブ部門を見てまいりました。そしてマネジメントする際にはいつも「企業の中で個性を育み、発揮することとは？」を考え、行動してきたように思います。ここではそうした私の経験をお話していきたいと考えます。

私が長年勤務したソニーという企業には、当時、盛田昭夫という稀代の面白い経営者がおりました。高度成長真っ只中の1966年に、彼は『学歴無用論』という本を書き話題をになりました。この『学歴無用論』が本当に言いたいところは「学問有用論」だったのですが、それは「一流といわれる大学を卒業すれば良い」という短絡的な内容ではありません。学歴といいますが「官僚」がその典型ですが、ここで一番問題なのは「官僚の世界には追い越し車線がない」ということです。全ての人事が卒業大学と入省年次で決められていく。つまり実践における実力や能力で人を追い越すことがないわけです。盛田はこのような学歴による先入観で、人の能力を判断することを良しとしなかったわけです。こうした思想を実現するために、ソニーはいち早く入社の際、履歴書の学歴欄を削除しました。ところが社内には当然のごとく反対意見も多くありました。そうした意見に対して盛田は「人を正當に評価するには、人物ととことん話し合い、その人が何ができるのか、何をやりたいのか判断することが大事なんだ」と、突っぱねたのです。

考えてみれば、日本の企業人事は不思議なものです。全て人事部がしきっています。毎年春にはまとまった数の新入社員を採用して、営業希望だった新入社員を経理に回したり、理数系出身者を営業に配属するようなマネジメントを当然のように行います。このような人事制度は欧米企業では考えられません。欧米では各部門のマネージャーが直接面接を行って人材を採用していますから、会社側と入社希望者の意思は一致します。仕事を始めてから、こんな仕事でしたかったのではないのに……といった後悔は少ないのです。私が思うに、「日本企業は人の頭数を揃えることが第一、欧米企業は才能を採用することが第一」という違いがあります。

日本企業の組織の2方向性

昨今の日本企業でもようやく「個性が大事だ」ということに気づいてきたようですが、あくまで表面的でしかないように思います。私は組織のマネジメントには大きく2つの方向性があると考えます。「金太郎飴型」と「摩擦型」の2つです。両方に共通しているのは、企業として進むべき大きな方向性があること、そしてどんな業種の企業でも業務には幅があることです。「金太郎飴型」は、日本企業に多いパターンで、会社のどこを切っても同じ金太郎飴状態ということです。世の中の経営者にはこのマネジメントしかできない人が多いし、このような組織では「個性が大切」といっても、本当の意味の個性は育ちません。一方「摩擦型」は、社員ひとり一人の答えや考え方が違いますから摩擦が起こって組織は熱を帯びます。けれどもそれは同時に組織の活性化をも意味しています。盛田時代のソニーには社員を金太郎飴にするような決まりごと——社訓、社バッチ、社歌などはことごとくありませんでした。盛田の口癖は「会社経営の根幹に触れないものは、基本的にどうでも良い」でした。

アイデンティフィケーションとアイデンティティ

日本企業の金太郎飴ぶりを表しているのが、80年代のコーポレートアイデンティティブームです。日本のマスコミはこの英単語を「企業イメージの統一」と翻訳しました。そのため、日本中の、特に古い体質の企業である百貨店や建設会社、銀行などがこぞってこのブームに便乗したのです。おかしいのは「CI」の「I」はアイデンティティの「I」であるはずなのに、みんなイメージの「I」だと錯覚してしまった。

同時期に私は『BY LINE』という論文雑誌に慶応大学の榊原清則先生と「日本企業は美しいか」をテーマとした往復書簡を掲載していました。その基調は「アイデンティティ」であり、「アイデンティフィケーション」でした。榊原先生の文章の中にアメリカの社会学者エリクソンの言葉がありました。「子どもはその成長過程で、最初にお父さんや先生のようになりたいと憧れる。つまり憧憬、同一化願望が現れる。しかし成長する過程で自我が芽生えてきて、自分は自分であると認識するようになる。アイデンティフィケーションからアイデンティティへという精神の成長があるのだ」というのです。

私はこのメッセージから日本のCIについて考えました。日本ではCIが「ブーム」といわれましたが、良く考えてみれば「ブーム」の本質はアイデンティフィケーションです。ライバル企業がCIをしたから我社もやろうという同調です。そもそもCIというのは「他社との違い」を追

求すべきものなのに、これはちょっと変ですよ。SONYも一時期CIをやるかという議論が持ちあがりましたが、私は反対でした。CIで大切なのは行動において他社との違いを鮮明にしてメッセージすることであり、ロゴやマークを変えることではありません。そこで私はソニーのCIは「サムシング・ディファレンス」を商品や行動で表現することだと主張しました。「サムシング・ニュー＝新しいこと」を実行するのは、ソニーといえども難しい。けれども、「他社とはちょっと違う」、「違うからちょっと新しい」ということならばソニーにもできる。つまり、「サムシング・ディファレンス&サムシング・ニュー」がソニーであると……。

二番煎じの否定

こんなことがありました。「ゴロン太」というプロジェクト名のテレビを開発していたときです。「ゴロン太」はその名の通り、テレビの足をとって床にゴロンと置いて寝そべって見ることができます。ようやく方向性が決まって本設計に取りかかろうとしたときに、松下電器産業から「アルファ・キューブ」という商品名で同じようなコンセプトのテレビが発売されたのです。すでに井深や盛田へのプレゼンも終わっており、私はゴロン太を商品化すべきか否かとも迷いました。そして最終的に商品化を諦めました。すぐ後にシャープからも同じようなテレビが発売されました。ゴロン太を出していたら、二番煎じの印象を免れなかったでしょう。

ゴロン太は実現しませんでした。この前後に初代「プロフィール」の開発に集中することになりました。「アルファ・キューブ」に類するテレビはすぐに市場から姿を消してしまいましたが、「プロフィール」は初代から「プロフィール・プロ」と進化し、テレビの形に革命をもたらしました。そう考えるとゴロン太の決断も決して無駄ではなかったと思えるのです。

個人の個性とは

「プロフィール・プロ」をデザインしたのは加藤晴之というデザイナーでした。彼は実に個性的で面白いやつでした。彼は元々成城大学の経済学部を卒業していますが、デザインをやりたいといきなりイタリアに渡ります。そこでデザインを勉強しろとアドバイスを受け、帰国して武蔵野美術大学でデザインを勉強しなおし、念願のジウジアーロの門下でデザインを始めます。その後ソニーに入社し、私の下でデザイナーとして仕事をしていました。彼がデザインしたプロフィールの第二世代「プロフィール・プロ」はソニーデザインの最高峰といえます。デザインの特徴はテレビ画面の縁に隠された平面操作ボタンと背面の回り縁なのですが、この周り縁のお陰でテレビを何台も重ねて置けるため、テレビ局や当時注目され始めていたCGのイベントなどに大量にディスプレイされることとなったのです。その後加藤は、今度は農業をやりたいと八ヶ岳でそば打ちを始めました。そして現在は紙管を使ったスピーカーを開発し、最近の『通販生活』にも記事が出ていました。彼は俳優の加東大介氏の息子で、生まれも人間関係も個性を育むのに恵まれた環境で育っていました。

企業の個性（違い）としてゴロン太プロジェクトを、個人の個性として加藤君の話をしてきました。面白いことや他社とは違った発想といものは、やはりまじめでまともな人間では実現がなかなか難しいと思います。だからといって羽目をはずせといっているわけではありません

が、人間として面白い奴は、面白いことをやる確率が高いのではないででしょうか。

最近の活動から

最後に現在私がやっていること、考えていることをお話したいと思います。

今、私は富山県で多くの商品開発プロジェクトに携わっていますが、こうした仕事を通じて感じるのは、日本はイタリアに学ぶべきではないかということです。イタリア大使から以前聞いた話ですが、イタリア北部の工業地域であるロンバルディア州には25万もの企業があるそうですが、平均社員数は6,5人です。これがイタリアのG N Pの20パーセントを稼いでいる。こうした小さい企業が「モノづくり」ですごい力を発揮しているのです。イタリアではデザインの勉強をしたことのない人たちはモノや美に対する感性がすごくて、小企業であっても世界に通用する商品を開発している。これはすごいことです。日本では確かに流通システムが複雑過ぎなどの理由から、良いモノができたとしても消費者に届けることが難しかった。ところが昨今のI Tによって、自分で情報を発信し、流通システムを構築することができるようになった。西山浩平君をはじめとしたエレファントデザインがしかけていることは、まさにこうしたI Tによるモノづくりシステムの変換であります。21世紀にはウォークマンのように世界中で2億個も売れてしまうような商品をばら撒くようなビジネスは許されません。資源的にもエネルギー面も熟考し、あるスケールの中で循環するようなモノづくり、中小企業のモノづくりが大切になってくるのです。

このような私の考えを汲みとっていただきまして、最近手がけたプロジェクトをご紹介します。来年サッカーのワールドカップが日韓で開催されますが、その時のフリーガン対策として、「警備用の盾」（写真②）をデザインし、一万枚の発注を受けました。この盾はプラスチック製なので透明です。当初は8ミリと6ミリ厚でプロトタイプを作りましたが、フリーガンは凶悪犯ではないし、ピストルを発射するようなことはないだろうと軽量な6ミリ厚になりました。フリーガン対策だけでなく、池田小学校事件の教訓として、小学校などの防犯備品としても可能性があると思います。それからコードと本体が一体化したコンセント（写真③）もデザインしました。引っ張りにも強く、デザイン性も高いと思います。

以上が私の話ですが、足りない部分は『ビジネスマンの辞めの個性育成術』をお読みいただき、後半の鼎談で議論できればと考えます。



②
警備用の盾



③
コードと本体が
一体化した
コンセント

対談 黒木靖夫氏×黒川雅之氏×渡辺英夫氏
「個性こそデザインの基本」

黒川 ご講演ありがとうございました。これからは私が進行役で、渡辺英夫さんにも入っていただき、「個性の育み方」についてさらに議論を深めたいと考えます。著書を拝読して、一番印象に残ったのは、黒木さんが先ほども触れておられましたが、企業において、いわゆる「摩擦型」の組織マネジメントを実践すれば企業が活性化するという考え方です。但し、これを実践していくと、強い意思や生命力のようなものを持った人間しか、企業社会で生き残れないということでもあります。つまり、これから企業で生き残っていくのはすごく厳しいのだよおっしゃっているように思うのですが、いかがでしょうか？

黒木 ソニーで「学歴無用論」を実行に移すときに一番困ったのは、面接官の部長連でした。彼らが最も重視していた基準事項であった「出身大学」の記載を一切やめてしまったので、自分の目で人物を見ぬかなければならないからです。彼らにとっては言い訳がなくなったのだから緊張する。

黒川 渡辺さんは長らく黒木さんの女房役として、黒木さんが辞められた後を継いでソニーのクリエイティブ部門をマネジメントにあたってられました。渡辺さんは「企業社会と個性」についてどうお考えですか？

渡辺 黒木さんは加藤君のこと話していますが、個性的な人物というのは生活態度や思考が際立っているものだというのは本当にその通りだと思います。ただビジネスの世界で重要なことは、皆が個性を持てるようになるにどうしたらよいのかということです。他人とは違った遊びをすれば個性が出るのか、変わった家庭で育てば個性的な人間になれるのか……。私はそんな単純な話ではないと思います。黒木さんの話でなるほど感じたのは「自分のデザイン（仕事）で、今までなかったもの、違ったものを追求する努力をすること」という指摘です。一人一人が個性を追求する努力を怠らなことを、絶対に他の真似をしないことを実行すれば、元々個性的な人物と同じ成果を望むことができると思います。ただ、これはとても辛いことでもあります。

黒木 企業における個性というのは本の中も書きましたが、「らしさの追求」だと思います。デザインを明文化することは不可能ですから、「これはソニーらしい」とか「それはソニーらしくない」というような感覚を皆で作って共有し、「らしくない」ものを排除するという決断も大切でしょう。

黒川 黒木さんは著書の中で、お兄様の例をあげながら個性には主体性や自立性が深く関係していると説かれている。「個性」という言葉の中にすごく多義的な意味を含めておられる。そういう意味でこの本はビジネス論というよりも社会論であると受け取りました。

黒木 日本では「評論」がとてもブアです。日本の評論家で世界に通用する人は極まれです。日本で「個性」が育まらない理由のひとつには、人を評価する、仕事を評価する、あるいはその意味を考えるという「評論」や「議論」がとても貧しいことがあるだろうと思うのです。

「デザイン」もしかりで、時代性や普遍性といった視点でしっかり評論する土壌が、日本にはまだありません。1981年のGマークの審査はまさにそんな日本実態を露呈したものでした。このときソニーでは「プロフィール」を出して部門賞をいただきましたが、グランプリを受賞したのは某メーカーのレコードプレイヤーでした。数年のうちには技術的にCDが主流になることをだれもが認識している時に、ある意味で過去の技術であるレコードプレイヤーをグランプリに選ぶとは……。審査委員たちは、デザインにおける時代性、技術性、予見性をどう考えているのでしょうか。私は大いに異議を唱えましたよ。

黒川 「デザイン」では、自分の意思を表明することはとても大切だと思います。ところで、黒木さんがPPセンターを作ったのは何年でしか……。外側で見えて、黒木さんはまさにオーケストラの指揮者のように、技術開発から商品企画、マーケティングからマーチャンダイジング、デザイン、そして宣伝と全てを統括したモノづくりを実践されているように見えました。

黒木 いくら良いデザインをしても、宣伝やショールームなど消費者へ直接メッセージする部分の足並みがそろわなければ、モノのメッセージは伝わりませんからね。PPセンターはそういう意味で画期的な試みでした。

私が考えるに、メーカーで一番大切なのは製造と販売です。でも不思議なことにどの企業でも両者は対立しています。製造と販売、それぞれの理論の出発点が違うのでしょうか。そこで私が挑戦したことは、モノづくりの全てを統括できるマーチャンダイザーという職能を育てたいということでした。早速、盛田社長に申し出て、PPセンターから「マーチャンダイザー募集」という社内公募を仕掛けました。そしたら150人の応募があって、最終的には10人を採用しました。ソニーには人事の社内募集システムがあって、望みさえすれば社内の好きな部署にアプローチをかけることができます。

私が彼らに最初に言ったのは、「とにかくあらゆる企画会議に出席しろ、意見は言うな、その様子を記録しろ」でした。こうして2つくらいの製品開発に徹底的に密着すると、知らないうちに製品の全情報が彼らに集中するようになる。なぜなら一つの製品のアイデアから流通までを通して見る役割はなかったのです。これだけの情報と各行程の問題点や改善点を見ぬけるようになれば、どんな会議に出てもきちんと意見を言えるようになるし、信頼も得られるわけです。

黒川 良い製品が生まれる環境づくり、人材づくりを同時になさっていたわけですね。

渡辺 黒木さんのお話を聞いていると、「結局ソニーのサクセスストーリーには盛田さんの存在が不可欠ではないか、うちの会社にはそんな優れた社長がいないから無理だよ」ということになってしまうと思うのです。でもそれは間違いです。ソニーにだって、売れない製品もありま

す。けれども私たちは売れないものに対しては沈黙し、売れたものだけ売れたというのです。他社のヒット商品をまねても売れる時代ではありません。どうせ売れないなら、恥を掻くなら、人まねではなく人とは違う提案をするほうが良いではないですか。先ほどのマーチャンダイザー育成の話もそうですが、黒木さんがおっしゃりたいことは「リプレース可能な人材」ではダメだよということです。代わりがすぐに探せるというのであれば凡人以外の何者でもありません。つまり個性がないわけです。そういう見方で、企業の中の一人一人が真剣に仕事に取り組むことが大切です。一人の天才がいても企業は動きません。

黒木 世の中も変わり、デザイナーも相手に伝える技術が大切になってきたと考えます。

渡辺 そうですね。若いデザイナーのアイデアを上層部にどのように伝え、納得させるかということは中間管理職の重要な役目です。課長や部長が部下のアイデアやデザインを会議に持って行って勝手にしゃべってしまう、それが不評だと部下の悪口をいうなんていうこともあるという噂を聞いていますが、とんでもないことです

黒木 私はソニー時代、クリエイティブレポートという活動をしていました。定期的にデザインモックアップを並べて、井深さんや盛田さんも出席してもらって、担当者が直接自分のデザインやコンセプトをプレゼンするというものです。若手は緊張するけど、井深さんや盛田さんと直接話すんだから、遣り甲斐はある。

黒川 けれども、こうした人対人のコミュニケーションを行うためには、企業規模が大きすぎると難しいですね。

黒木 そういう意味でも21世紀は大企業の時代ではないと私は考えます。今、世界の工場としての中国の進出、徹底したOEM化など、企業内における製造部門の構造も大きく変わっています。製造拠点が海外に移転したり、会社がどんどん分社化されていく時代には、電機メーカーも今のように何万人規模の企業である必要はありませんよ。

黒川 先ほどイタリアをあげられていましたが、イタリア企業のように小さくても「個性」をもった企業が生き残るということでしょうか。21世紀はまさに「個性の時代」として、人間一人一人が自分らしさやアイデンティティを持って、またそれを発揮できる能力を育てながら切磋琢磨し、全体として調和した企業、社会になるということですね。

渡辺 考えてみれば「デザイナーが個性を持つべき」という議論は決して新しいテーマではありません。20年前も30年前もそう言われていました。でも、企業における製造体制が劇的に変化し、企業の存在も大きく揺れている中で、大切なのは「デザイン」だと思います。いや「デザイン」がよい企業しか生き残れない時代になると考えます。

黒木 20世紀は集団の力、技術の力を発揮した世紀であったとしたら、21世紀はまさしく「感性の時代」だと思います。日本は先端的技術をひっぱりていくことが大切だという人もいますが、先端技術は自ら開発しなくても享受すれば良いと考えます。むしろその技術を使いこなす感性を磨かなければならない。だからこそ「感性」や「創造性」をもっていなければ生き残れないと感じています。

黒川 ありがとうございました。

講師プロフィール

黒木靖夫（くろき・やすお）

工業デザイナー・元ソニー取締役。1932年宮崎県生まれ。千葉大学工学部工業意匠科卒業。ソニー時代には「ウォークマン」開発などの陣頭指揮をとる。現在は独立し、富山総合デザインセンター所長を兼任、地方のデザイン振興にも力を注いでいる。著書に、『大事なことはすべて盛田昭夫が教えてくれた』（ベストセラーズ）『盛田昭夫 佐治敬三 本当はどこが凄いのか！』（共著、講談社）他がある。

2001年度第8回物学研究会レポート

「黒木流、個性の育成術」 黒木靖夫氏（黒木靖夫事務所代表）

写真・図版提供

- ①；物学研究会事務局
- ②；黒木靖夫事務所
- ③；黒木靖夫事務所

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

- [物学研究会レポート] に記載の全てのブランド名および商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
- [物学研究会レポート] に収録されている全てのコンテンツの無断転載を禁じます。