

AS A FLEET ～先のみえない未来へ漕ぎ出すために～

デザインの力は不安定な社会を照らす光なのか？

ビジネスシーンで近年いわれる「正解も安定もないVUCA※の時代だからこそ、デザインのを！」という決まり文句をみると、不思議な気分になります。

たしかにデザインワークは状況を整理し「答えに近いもの」をまとめることは出来ます。しかし、そこで生まれた結論が「正解なのか？」と聞かれれば、それは絶対の正解ではなく一つの事象の整理されたカタチにしか過ぎません。

スポーツのように明確な勝ち負けがあればいいのですが、デザインというフレームワークが見える化した答えは「ひとつのアイデアの方向性」にしか過ぎません。関わる人や状況等の前提条件が変われば機能しない可能性もある不安定な答え。正解とはほど遠いです。そのため、企業のパートナーとして自分が手がけるプロジェクト開発、ブランディング、商品開発などをはいつも悩むこと迷うことの連続です。

だけど「VUCAの時代にデザインを」のフレーズあとに「ただし、デザインは魔法じゃないけどね」と書き加えられるなら、共感できる部分もあります。

僕はデザイナーになりたくてアメリカに留学したのに、大学でセールスやマーケティングの面白さにはまり、帰国してフリーランスとして仕事をする上でグラフィックデザインを学び直した、というキャリアの人間です。「何か新しく面白いことを！」が好きな性格なので、二十歳くらいからこの歳まで公私ともに色々な企画やプロジェクトに首を突っ込みながら生きてきました。

多くの人がそう感じているように、世の中は年々複雑化しています。その理由は政治やコロナが原因ではなく、個人が手に出来る情報が増え、結果選択肢が増えたことが一因です。思い出してみれば、インターネットがこんなに発展するまで、僕らが知ることが出来るコト、手に入れられることが出来るモノ、知り合えるヒトの全てがもっと限られていました。選択肢が増えすぎたことには自由度が高まった反面「何かを決める」という行為のハードルを上げています。

その時、その瞬間での正しい選択があるとしても、絶対的な正解なんて世の中にはありません。多くの人は何か決めるたびに小さな不安と後悔がチリのように心の中に積もっていくよう

な生活をしています。この心の底に澱^{かたまり}がたまったかのように、モヤモヤした状況にVUCAという言葉がはまったのです。

デザインには「整理」と「表現」という二つの機能があります。ある物事に関する様々なコト・モノ・ヒトを一度全て集めてから分類とタグ付けを行い、整理されることで見えてきた事象に別の名前やカタチをつけてわかりやすくする。乱暴な言い方をすればデザインはそんな流れで成立しています。

選択肢が多い世の中に何らかのプロジェクトを投げかける際、この「整理した上で表現する」というフィルターを一度通しておくことで、情報の流れがスッキリします。情報の優先度に順番が付きノイズが下がることで、「わかりやすさ」という安心感や安定感が生まれます。

この行為が混沌とした世の中に一種の清涼感を与え、価値感の多様化した人々の間に共通認識を作ることが出来るから、デザインはツールとしての期待と評価を受けている。ただそれだけであってデザインのみが正解をつくるツールではないのです。

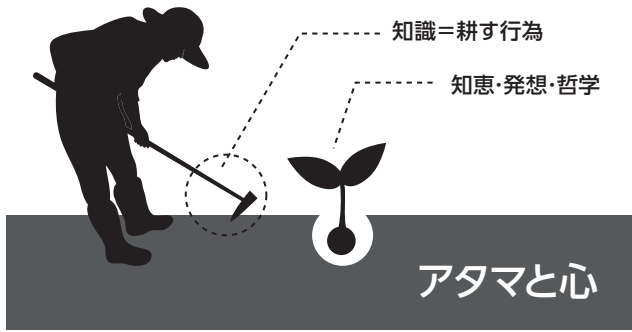
※「VUCA」とは、Volatility(変動)、Uncertainty(不確実)、Complexity(複雑)、Ambiguity(曖昧)の頭文字をつなぎ合わせた造語。現在の社会経済環境がきわめて予測困難な状況に直面しているという時代認識を表す言葉。

感覚表現に頼るだけでは、デザインもアートも殻を破れない

デザイナーに相談が来る案件の多くはコト、モノ、ヒトにおける様々な要素が毛玉のように入り組んだ状況で持ち込まれます。(そもそも自分で難なく解決できることならば、外部のデザイナーに相談しようとは思わないものです)

相談を受けるプロとして決められた時間と予算内で最も効果が期待出来る提案をまとめる時に「知識」は有効なツールになります。このことを身をもって認識したのは、僕がフリーランスとしての壁におち当たった二十代の頃でした。

さきほどもお話しましたが、僕は高校卒業後、デザインを学ぼうとアメリカへ留学しました。しかし一般教養の必須科目であった授業でセールスやマーケティングの面白さを知り「デザインは自分でやっても何とかなるさ」と専攻を変え、卒業学位をビジネスで修めました。卒業後はアメリカで企画デザイン、広告デザイン、コミュニティ新聞のライター、日本語教師、ウェイターなどを掛け持ちしながら生活。911テロの影響で就業ビザを得る望みが絶たれてから帰国しても引き続きフリーで働いてきました。



知識を得ることは暗記することではなく、アタマや心の中を知恵という勤を使って
耕すことで発想の種が育ちやすくなる環境をつくること

ここで言う「知識」とは「暗記すること」と同義語ではありません。文化を意味するカルチャーがラテン語の「耕す」を語源としているのと近いイメージで、アタマや心の中を知識という畝をつかってガスガスと耕すことで発想の種が育ちやすくなる環境をつくることが「知識」と「学ぶことの価値」という意味です。

アメリカの大学の授業のテストでは暗記力は問われません。多くの授業が教科書や授業中のノートを持ち込み可能という条件で、担当教授から出された問いに対して自分の考えを述べていく形式だったことに、詰め込み暗記型のテストばかり受けていた僕はカルチャーショックを受けました。

学生の延長で趣味的にやっている頃は何とかりましたが、プロとして高いレベルの案件を引き受けはじめると「有効なアイデアが浮かばない」「もやっとした自分の中のイメージをデザインとして具現化できない」「具現化しても納得するレベルに達しない」という状況に追い込まれました。

そんな壁にぶつかった僕が思い出したのは大学時代の恩師のこんな言葉でした。

「悩んだら図書館に行けばいい。対象に対しての理解と知識が足りないからアイデアが生まれえないんだ。自分だけの頭と過去の英知の蓄積のどちらが優れているか？」

アメリカの大学教育はとにかく多くの書籍や資料を読まされます。ビジネス専攻であれば宿題となっているケーススタディを事前に読み込んでいる前提で、ディスカッションのみで授業が行われることも当たり前。さらに自分なりのアイデアや視点を提示し、それを裏付けする引用を探すペーパー（小論文・レポート）の課題も多く、毎日のようにやってくるアイデアメイキングの日々に悩みまくって懇意にしていた教授に相談へいきました。その時、彼にいわれたのが、この言葉でした。

「自分のアウトプットが弱いのはインプットがそもそも弱いからなんだ」ということを認識してからはビジネスを再度勉強しなおしました。さらにデザイン分野についても歴史、レイアウト構造、フォントの成り立ち、先駆者達の作品や思考法を片っ端から頭に詰め込みました。そうやって過去の先人達の知恵を「知識」として真正面から学びなおすことで、なんとかその壁を乗り越えることが出来ました。

デザインはセンスですが、センスは知識と経験の蓄積で養うことが出来ます。「芸術は爆発だ！」という感情表現の塊みたいに見える岡本太郎画伯をはじめ、成功しているデザイナーやアーティストは「知識」そして「哲学」という共通の基盤の上にセンスを成り立たせています。

もっといえば、感覚だけで行き着ける世界には限りがあり、その壁を打ち破るには論理や知識が欠かせないことを身をもって経験したのです。(といっても、いまだに試行錯誤の沼から抜け出せたわけではありません。常々依頼をうけた案件のベストアンサーを探し出すために苦悩する日々は続いています。)

セールスやビジネスを誤解していませんか？

少し話が脱線します。僕は子どもの頃から絵を描くのが好きでした。小学生の頃は漫画家になりたいと思い、洋楽ロックやビジュアル系にはまった中学生からはCDジャケットやプロモーションビデオなどを作るクリエイターに憧れました。ロックを僕に教えてくれた父親がアメリカに留学していたこともあり、高校卒業後はアメリカの大学に行くことを決め、1996年の頃にはすでにアメリカで一番住みやすいといわれていたオレゴン州ポートランドへ留学。語学力が伴ってきたら転校するつもりでいた大学の一年生でビジネスに出会いました。

専攻自体はアート系だったのですが、大学がビジネス分野に熱心だったこともあり、一般教養の必須項目にビジネスも入っていました。そのクラスがとても魅力的で、特にセールス分野やマーケティングの話は僕の心を動かしました。アート系のクラスが理論ばかりでやや退屈だったこともあり、ここで専攻をビジネスに変更したのです。(日本は入学時に専攻を決めています。アメリカの大学は専攻をわりと自由に変えることが出来ます。)

セールス・営業という分野を、人によってはデザインやアートの対極と捉えるかもしれませんが。

そうでなくても「セールスII人をだまして利益を得る仕事」という穿ったイメージは色々な国にあります。

確かに経済学でいう「レモン市場※」のように、情報の不均衡があった時代にはだまして売るようなこともあったでしょう。僕も留学した頃に酷い中古車をディーラーにつかまされたことがあります。しかし、インターネットにより人と人が常に繋がる時代においては、人と人のコミュニケーションとして適切な提案をする「価値を伝える仕組み」としてのセールス以外は成り立ちません。（※レモン市場とは中古車のように、実際に購入しなければ真の品質を知ることができない取引では買い手にとって未知であるために不良品ばかりが出回ってしまうという例え。レモンはスラングで「欠陥品」の意味。1970年代にアメリカの理論経済学者ジョージ・アカロフが提唱）

商売やビジネスの本質は価値を欲しいと思っている人にきちんと届けて喜んでもらうことにあり、そのためにセールスは欠かせない要素です。どんなクリエイティブワークにもお金と時間に対しての予算は存在し、ここではコスト（捨て金）ではなくインベスト（投資）としての理解が羅針盤として必要です。

水と油を「乳化」で繋ぎイノベーションを着火する

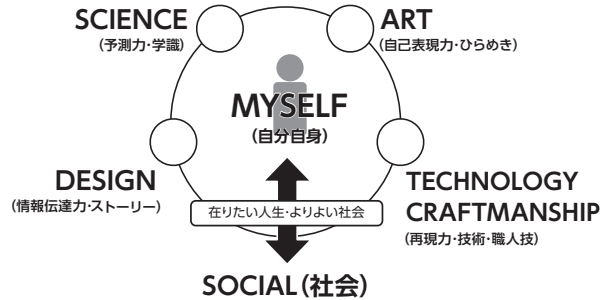
いまでこそ社会へ向けてのアプローチを軸に、アートやデザイン、ビジネスやテクノロジーなどを結合していく手法と思考法が自分の中で確立しています。ただここに至るまでの二十から三十代はずっとそれら相关性を言語化も体系化も出来ず、モヤモヤとしていました。「なんとかこの壁を乗り越えたい」と本を読む、人の話を聞く、海外で見聞を広げるようなことを繰り返し替えず暗中模索を繰り返しました。

大きな転機は2017年に読んだ山口周さんの「世界のエリートはなぜ『美意識』を鍛えるのか？」でした。この本の中にあつたヘンリー・ミンツバーグの引用からクラフト、サイエンス、アートの関係性についての認識が変わりました。（詳細は割愛しますが、もしかまだこの本を読まれてなければお勧めしたい一冊です。）

さらに情報学研究者で起業家のドミニク・チェン氏と2019年にお会いして話を伺う中で、SEDAモデル※とウェルビーイングを掛け合わせる話を聞きました。さらに、そのすぐ後にミラに行き、トリエンナーレを見たりデザインウィークに出展しているクリエイターと話しをしたり

これからのイノベーションをつくるための

ABILITY EMULSION MODEL



SCIENCE、ART、DESIGN、TECHNOLOGY といった要素を

「在りたい人生・よりよい社会とは？」という問いを軸として乳化させて混ぜていく手法

品やサービスやグラフィックデザイン、または目に見えなくても共感を生むようなプランや戦略に落とし込んでいくには、まったくの0から生み出すのではなく「これまでにない異なるアイデアとアイデアの掛け合わせ」という視点が必要です。

そしてこれを実行するに当たっては一人の天才的ジェネラリストよりも、複数のスペシャリストのチームでの組織化が望ましいですし、そのためにビジネスとアートやデザインに垣根は不要です。

僕なりのチームビルディングの考え方をまとめると上の図表になります。混じらないのではなく、たとえ水と油であってもド



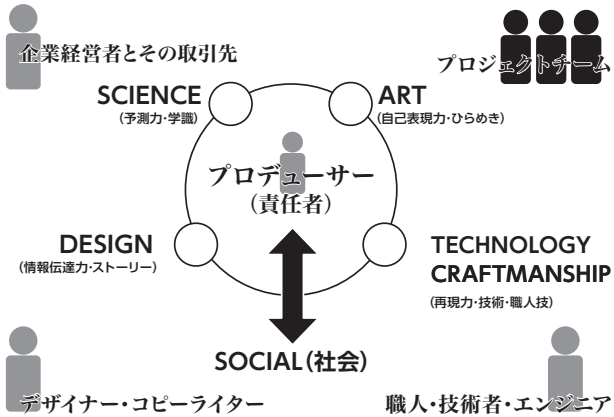
ミラノにある隠れ家みたいなデザインスペース、Rossana Orlandi

ここで作家の1人とアートとデザインの差について話せたことも転機になりました

したことでやっと色々なパーツがひとつに繋がりました。(※SEDAモデルは「橋大学の延岡健太郎氏が提唱している企業が創出すべき統合的価値を考えるための枠組みのフレームワークです。)

デザイン業界にいと「アートとデザインはどう違うのですか？」という質問に対して「アートは疑問を投げかけ、デザインは答えを導く」と答えるのが定石です。また「ビジネスとアートやデザインなどのクリエティブは文化が違うから混ぜるのが難しい」という話をクライアントワークの難しさとしてよく耳にします。この二つのことに僕はずっと懐疑的でした。

自分の仕事の経験上、アイデアメイキングの種を見つけ出し、それを目に見える商



Ability Emulsion Model (AEM) の理解のために職業と各要素を結びつけた場合の相関図
 ART (ひらめき) は総合知であることも1つのポイントです

デザイン畑、アート畑、ビジネス畑、テクノロジー畑と専門的に細分化するミクロの視点ではなく、全体を「社会をよりよく変えていくためのプロジェクト」というマクロの視点で考えればそこには共通点が多く、手を結べる要素がたくさんあります。

より具体的な例えとしてこのアビリティエマルジョンモデル（以下AEM）の属性と職業を結びつけると上の図のようになります。

この図表で特に伝えたいことは、アート（ひらめき）の部分は必ずしもアーティストと呼ばれる人の担当範囲ではなく、各分野の総合知でありコミュニケーションの結果

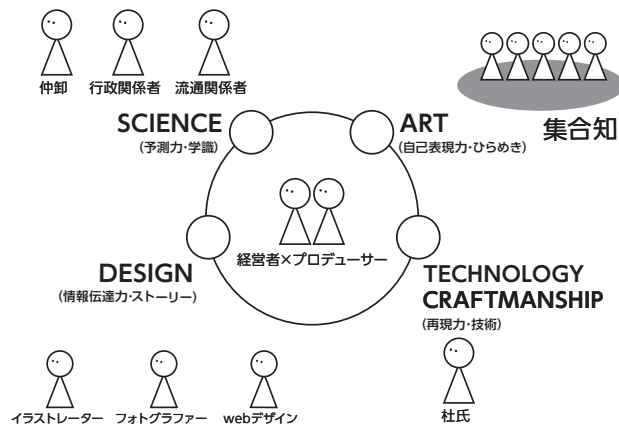
レッシングのように乳化させていくことは出来る、という意味で「エマルジョン（乳化）モデル」として呼んでいます。

このモデルは、ビジネスを含む理論と数字を中心とした「サイエンス」、感性表現としての「アート」、情報伝達を目的とした「デザイン」、職人技や発明技術といった「テクノロジー・クラフトマンシップ」を個別で考えるのではなく、社会に対する「想いや願い等の自分の在り方」を軸として包括的に考えていく手法です。

一見複雑な話に見えて、実はどんなプロジェクトも俯瞰すれば、これらのS・A・D・T・Cの要素の組み合わせで出来ています。

例えば商品開発の時には、経営としての「サイエンス」があり、商品開発に向けての発想における「アート」的なひらめきが、「テクノロジー・クラフトマンシップ」により具現化され、そこに「デザイン」という表現が加わることでストーリーが完結します。

もっと身近な例でいえば日々の料理でさえ分解してみれば、レシビ（先人の知恵）という「サイエンス」要素、自己アレンジという「アート」要素、お皿のチョイスや盛り付けといった「デザイン」要素、そして調理技術や調理器具といった「テクノロジー・クラフトマンシップ」要素の集合体なのです。



コメゼロキューサン開発時の AEM モデル (上)

米や地域文化をメッセージとして前面に打ち出した商品ビジュアル (下)

だということ。異なる専門家同士が集まって、ひらめきを連鎖させていくことで新しい発想を生み出す流れに、このモデルの面白さがあります。

例えば僕が地元の北九州市内の三つの蔵を繋いで、異なる三社が「地元の米と水」を共通キーとして日本酒・焼酎(粕取り焼酎)・クラフトビール(米粉を副原料とした)のセットブランドを開発した「コメゼロキューサン」プロジェクトでの AEM は上の図のような座組になっています。

こちらのプロダクトは 2018 年に福岡デザインアワードにてディスカバージャパン賞(雑誌ディスカバージャパンが認める

審査員特別賞)を得ました。その際に評価された経営とデザインを結びつけるというアイデアは「デザイナーの才能」ではなく、集合知として各分野のプロフェッショナルがアイデアを出し合ったからこそです。

まず商品の開発スタート段階での「何をつくるのか?」という時点から、蔵の経営者、杜氏、流通関係者、グラフィックデザイナーが「なぜ商品を作るのか?」について膝を突き合わせて話しあいました。

その話し合いで共通認識となった「今までの客層と違う若い人たちに北九州の地酒文化をきちんと知ってもらうことで文化を後世に残したい」という目的は常に共有。その上で、「商品戦略」「価格戦略」「流通戦

略」「広報戦略」をチーム内のプロフェッショナルが主体的にアイデアを出しつつ、出てきたアイデアをチームとしてもっと磨きあげてを行いました。

情報を集める過程をチームで行い、プロデューサーが整理し、そこで導き出された仮説をチーム内でぶつけ合うというプロセスなくして、日本でも珍しい異なる蔵が同じ原料（米）をリレーしながら作る商品ブランドというアイデアは生まれませんでした。

ちなみに「コメゼロキュウサン」は商品としての販売目標達成とあわせて、発売から二年後にはこのアイテムきっかけで地元酒文化を知った大学生から「地酒を呑みながら未来を語るイベントを行いたい」というオファーをもらえるなど、当初の目的も無事に達成することができました。

価値の階段をどう駆け上がっていくのか？

AEMというアイデアに沿ってプロフェッショナル同士が手を取り合って作ろうとするものは「新しい価値」「本質的な価値」のあるコトやモノです。

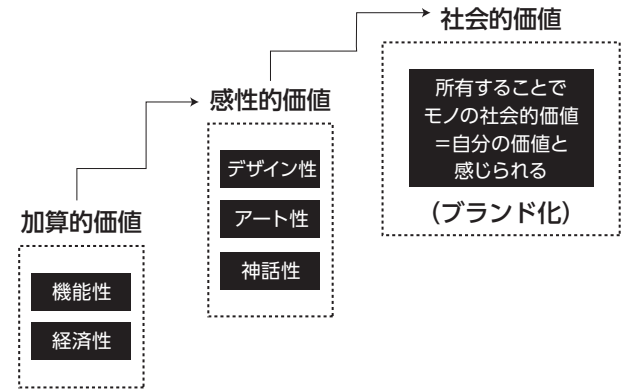
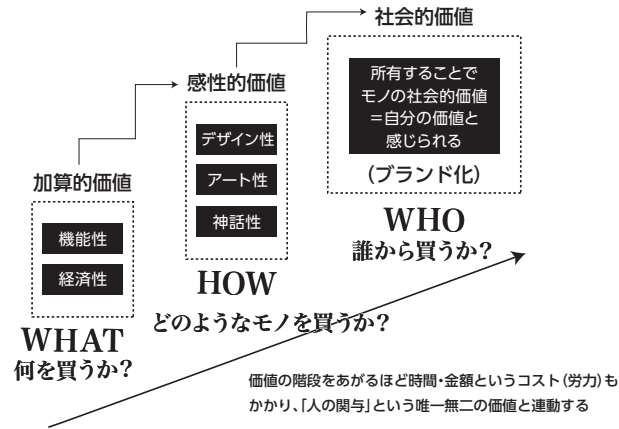
ではそもそも「価値」とは一体何なのでしょう？

ここからは簡単に、価値とは何かということの考察をしていきます。

まず最も基本的な価値は「加算的価値」と呼ばれるもの。そのモノやコトを手に入れた人を助けてくれる機能をもち、お金のような目に見える基準で単純に評価ができる価値です。

この加算的価値が満たされると人は次に「感性的価値」を重視するようになります。人を惹きつける美しさがあつたり、神話があつたりするモノやコトが、機能や経済面での要素をこえた価値として認められるようになります。

さらにこの価値欲求が一段階あがると、そのモノやコトを所有することが自分の社会的ステータスを表すような価値を人は欲しがります。ブランドが目指すのはいかにこの「社会的価値」を



「感性的価値」その延長に「社会的価値」があることを理解すること。そして、自分は未来に向けてどのように価値を設計するのかを考えていくことはプロジェクトメイキングにおいて重要なことです。

この流れをブランディングともいいます。本質的なブランドをつくることは、単純に商品を開発しそこにデザインを付加するよりも、「社会に価値を認めてもらってことはじめて機能する」という意味で難易度が高く、時間もお金もかかることの理由です。

加算的価値であればわりと単純に「使える／使えない、安い／高い」といった「何を買うのか」という価値をつくる努力ですみませんが、それより高度な価値になるほど

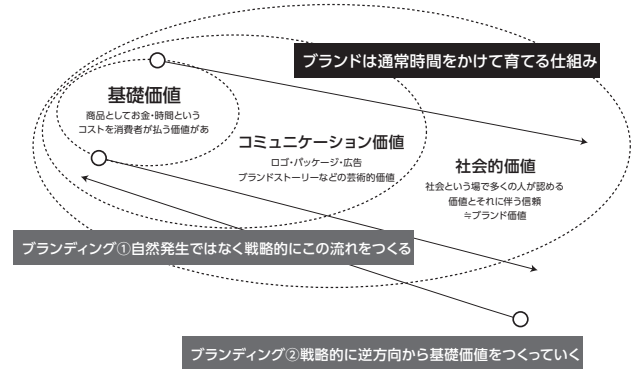
作り出し、それが機能するために社会に認知されるか、という価値創造です。

若くお金をあまり持っていない人はまず移動と値段を重視し車を買いますが、少し裕福になれば車に走ることに以上の美しさを求めるようになり、その究極として数千万円するヨーロッパ車に価値を見いだすような流れはこの価値変遷の例です。織田信長と千利休がただの器をただの茶器から、芸術品、さらには国ひとつ分まで価値化していった流れもこれと似ています。

この価値の階段は残念ながらワープできず一つ一つ積み上げていくしか上っていく術はありません。

だからこそまずは「加算的価値」そして

ブランディングと価値の関係



人の関与が高まるため、価値の判断基準が複雑化していきます。また、価値向上のためには「価値をつくる人の価値」を高めなければならぬため、より難易度が高い努力と地道な取り組みが必要となるのです。

この取組そのものを個人の努力だけで乗り越えるのではなく、共通のゴールを設定しチームとしての達成を目指すのがAEMの考え方です。

そもそもブランドとは基本的な価値と芸術性の両方を兼ね備えた商品が、時間をかけて社会的信用を得ていくことで構築されている概念です。

しかし、ブランディングという概念がマー

ケティング戦略と結びつき企業の差別化ツールのひとつとして活用されるようになってからは、この「時間」をなるべく短く、なおかつ効率的にブランドを作ろうと様々なノウハウが小手先の施されてきたことも目にしてきました。

コンサルティングファームやブランドマネージメント会社の中には、付け焼き刃的な手法を戦略として使う所もあります。しかし消費者は馬鹿ではありません。手法自体を使っている企業が少ない頃には効果があったものも、本質的価値の伴わなければ結局生き残ることなく淘汰されてしまいます。

また別の手法としては、売値をまず決めてからその価値に見合うだけの要素を揃えてブランド化するという流れもあります。アメリカやヨーロッパの企業が得意とする手法です。スターバックスの通常店に対するロースタリーのような企画旗艦店がそうです。

コーヒーを「一杯二千円で売る」と決めてコーヒー豆や食器はもちろん、バリスタなどのスタッフの質、内装デザインや話題性をその金額を払いたくなる「体験」にまで高めていく、という手法です。

この手法は原価をベースにしたビジネス的値付けというよりは、自らの価値をまず設定しそれに見合う要素を揃えていくアートの的なものです。アンディー・ウォーホルが発案者だとも言わ

ストーリーの力を活かすスクリプトライティング

AEMに基づくプロジェクトでは「新しい価値」「本質的な価値」をチームで生み出すために、異なる考えをもつメンバーが選択の基準軸（羅針盤）とするようなスクリプト（台本）を用意します。

スクリプトの書き方も色々ありますが、僕は未来においてそのモノやコトが社会をどう変えるのかを想像（妄想）し、そこから今に向けて時間を巻き戻していく「バックキャストイング」手法を好んでつかいます。ビジネス的な言い方をするならば、カスタマージャーニーと仮説思考の組み合わせです。

未来から現在を考え、また現在から未来を考えるを繰り返してスクリプトを書いておく、「リスキュエック」と「自由度の線引き（揺れや遊びの範囲）」が想定できます。この時点では企画というよりは予想の域を出てないのですが、それでも「筋書きに無理がないか?」「ご都合主義になってないか?」「伝えたいことは、どのポイントでどのように伝わるのか?」といった起こりえるリスクポイントを洗い出して対策を考えておくことは役に立ちます。当然予知能力が僕

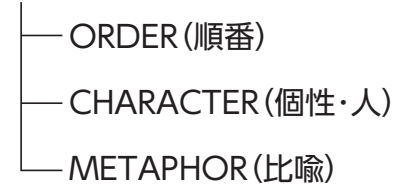


ミラノにのスターバックロースタリーでは地元エスプレッソ文化に対してドリップ珈琲の価値を空間・接客・商品のトータルとしてみせていたのが印象的でした

れますが、僕は空間美術と教義を掛け合わせて「感じる価値」「崇拜」を生み出す教会に源流があると僕は思っています。

個人が社会に向けて訴える価値感やアイデアがあり、そこに多くの人を巻き込みながら世界観を作り上げていくことで価値の階段を駆け上がっていく。このことを実行しようと思うならばストーリーの力について知っておくべきです。

優れたストーリーの3要素



[ビジネス]フィロソフィー(理念)
 [ライティング]ブランドストーリー、タグライン
 [視覚デザイン]ビジュアルデザイン

優れたストーリーにはこの3つの要素があり、それはストーリーが
 理念・ブランドストーリー・ビジュアルデザインへの昇華される時の質とも繋がっています

がもっているわけではないですし、予想し
 ない事態も起きます。チームで進める以上、
 良い意味でも困った意味でも各分野を担当
 するプロフェッショナルのアドリブが入っ
 てきます。演劇や映画の脚本と同じでこの
 アドリブを全て潰してストーリーを進めて
 いくと予定調和すぎてプロジェクトがつま
 らなくなりません。ただし全てに付き合っ
 ていると話の本線が崩壊します。その balan
 スをとる意味では「自由度の線引き」も必
 要です。

特に「自由度の線引き」においては目の
 前の差異よりも「このプロジェクトは社会
 に対してどんな変化をもたらすために行う
 のか？」という大義のほうをしっかりとメ

ンバー間で共有と確認するためにスクリプトを用意します。

なお、スクリプトとしてストーリーをデザインする時に「オーダー(順番)」「キャラクター(個性・登場人物)」「メタファー(比喻)」という三つの要素を知っておくべきです。

まず「オーダー」ですが「どの順番で話すのか」「何は話して何は話さないのか」はストーリーを魅力的にする時に欠かせない要素です。雑談レベルでも面白い話が出ることは意識的に(または無意識的に)「オーダー」をコントロールしています。ステイプ・ジョブズのプレゼンが素晴らしいのも「オーダー」の力を把握して使っているからです。

次は「キャラクター」です。日本語だと「登場人物」の意味合いが強いです。英語だと「個性」とも同義語になります。古今東西全てのストーリーにはキャラクターが存在します。人間は人や擬人化された何かが困難に立ち向かい克服する姿に人は涙し、挫折から立ち上がる姿を応援する不思議な共感力を進化の過程で身につけました。AEMでいえばまず自分を知り、そして仲間を知って活躍の場を作っていくことが「キャラクター」の理解に繋がります。

最後の「メタファー」はやや技術的な分野です。ただ事実を述べるのではなく、そこに「イ
 のような」という上手な例えを組み合わせることで、聞き手は頭の中でより自分ごとのようにイ

STORY MAKING

①「動機」という過去

「良くないストーリーはこればかりを語ろうとする」



②「目的」という未来

未来

課題

課題の認識

③「行動」という現在

①～③×時間＝ストーリーの魅力度

これは演劇のストーリーライティングにおける手法のひとつですが
動機に固執せず未来へ行動することで物語が動くという考え方は共通しています

メッセージが出来るため、ストーリーが伝わる深さが変化します。デザイナーが視覚化しているものは実はこの「メタファー」であり、AということをBやCに置き換えることでわかりやすく、時には新しい解釈で人に伝えています。

ストーリーは演劇や映画の世界のことだけではありません。このストーリーの要素と経営が結びつければ「フィロソフィー（理念）」となり、それはライターの手によって「ブランドストーリー・キャッチコピー・タグライン」となり、視覚デザイナーの手によって「ビジュアルデザイン」として表現され人の心を動かしていきます。

僕はこのスク립トライティング手法の基礎を演劇にはまった高校時代に知りました。そこで学んだ

「動機」という過去の掘り下げに留まるのではなく、いかに「目的」という未来を設定するし、その達成に向けての「課題」「障害」を想像し、登場人物がいかに「行動」としてそれを克服するのかをストーリーとして書きなさい

という指導は今もプロジェクトプランを考える時にはとても役だっています。

商品開発に伴うセールスにおいては、さらにこの①～③のロジックに「時間」の概念を掛け合わせることで、興味関心を高めるというテクニックも使います。（例えばそれが「饅頭」1つでも、目の前に差し出された瞬間だけの話をするのか、それとも過去から遡って「なぜ、誰が、どのように考え動いた結果、いまこの饅頭が目の前にあるのか」を話すほうが魅力が高まるというような手法です。）

なお、スク립トを書いていく際の大枠としての流れは以下ようになります。

- ① 未来から現在のバックキャストイングで粗筋を立てる
- ② 粗筋を今度は現在から未来へと進めながらそこにキャラクターを配置する。キャラクターの動きに伴う「リスク」「解釈の自由度」を考えてストーリーを補強していく。一度出来上がっても「オーダー」については何度も考え直す。
- ③ ストーリーの中に「加算的価値」「芸術的価値」「社会的価値」をどのように組み込むのかを考えながら進める
- ④ 出来上がったストーリーを「誰にどのように届けるのか」にあわせてメタファーを用いながら具現化（企画化や商品化）、言語化（サマリー化）、視覚化（デザイン化）していく

異なる個性のキャラクターが増えるほどストーリーには深みがあります。映画同様、モノローグ（独白劇）よりもアンサブルキャスト（群像劇）のほうが脚本家の技量が必要にはなりますが、やはりストーリーとしての面白さや観客（社会）の巻き込む力も大きいです。

ストーリーの書き手を世界観をつくり出す神とするならば（メタファーです）まず最初にやるべきことは、ストーリーを語る「あなたは誰なのか？」「何を目的とするのか？」ということの認です。ここがAEMのスタートにもなります。

アイデンティティ意識の差がチームワークの差を生む可能性

AEM型のプロジェクトは「分業と協業」を行ったり来たりしながら進んでいきます。この時出来る人ほど他人を頼りにするのが上手です。逆に行き詰まる人は「自分で抱えすぎる」傾向が強いとも言えますし、日本人の方はこの傾向がやや強いように感じます。

組織の成り立ちを比べると日本とアメリカは大きく違います。やはり日本のほうがトップダウン的で相互関係性が強い面は目立ちます。ただ人を頼れるか、ということについてはそれ以上にセルフアイデンティティに対しての意識の差や教育環境が関係しているように思えます。

アメリカはキングオブセルフアイデンティティの国です。誰もが鬱陶しいほど「自分は誰であり、何を考え、何を得意とするのか、何が嫌いなのか」をはっきりと意識しています。

ライターの仕事をしていた頃、小学校教育の現場に取材にいきましたが、すでに一年生から教室内で生徒は自分が何を得意とするかを公然と発表し、先生も優先的にその得意技能を披露する機会を与える姿を目にしました。（ピアノが得意な子は音楽の時には演奏を、写真好きならば何か撮影する時にはカメラ係を、という感じですが）



逆に日本の教育環境では基本的に「集団の中のひとり」であり、個に対して過度にスポットが当たることは少ないです。集団の中で何かをする時、しようと思う時にまわりをまず見渡して立ち位置を決めることがどうしても身につけてしまいます。そのせいか日本人はあまりセルフアイデンティティを強くもち、そこを誇示するような機会が希です。（このテーマについてはその背景に西洋思想と東洋思想やモノシズムとアミニズムの差などキリがないため、異論は認めます。）

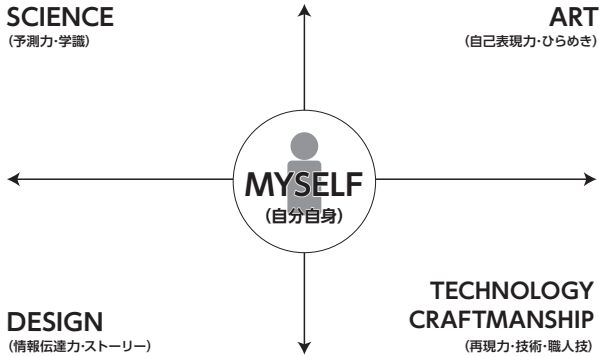
強く自分のパートは何である、と認識しているアメリカ人と、集団の中で自分のパートを割り振られれば出来る限りの努力をしようとする日本人。メタファーというならば「俺は世界一のギタリストだーバンドやるならギターは弾くが他はやらないー」というキャラと、「ギターが得意だけど他にやりたい人がいるならベースでも・何ならドラムも努力すれば出来るかも」というキャラの対比のような感じですか。（アメリカの楽曲制作は各分野のプロが集まって1曲を作りますが、日本は作詞作曲から演奏や歌唱まで一人でこなす人をアーティストとして評価する傾向があるのもそこに繋がっている気がします）

もちろん闇雲にみな個性があるのがベストではありません。アメリカ型のチームでは個々のアイデンティティが強すぎるからこそ、逆にチームビルディングの際は「ゴール設定」「目的意識の共有」にまず重きが置かれる傾向が見受けられます。映画アベンジャーズシリーズと日本の戦

隊モノの展開の違いはこの端的な例かもしれません。

近年型のプランディング論でいえば、企業プランディングをつくるには「ビジョン、ミッション、バリュー（アクション）」をつくることの重要性を説かれるのもこの「進むべき道の統一」に根ざした考え方をするのは多様な価値が混在するアメリカ的です。

国籍とわずセルフアイデンティティが明確な方であればAEM型のチームビルディングで難なく自分のポジションを見つけ、逆に足りない能力（アビリティ）を補充しながらプロジェクトを作れると思います。逆にこれまでセルフアイデンティティにつ



いて考える、いわゆる自己分析をされて来なかった方のために次の章ではこのテーマを説明していきます。

好きや得意を基準に、自分の特性をみつめてみる

ひとりの人が全ての分野を網羅しマスターすることは時間もかかりすぎ、ひとりで完結してしまうことが思考の広がりや狭まりを狭めてしまいます。(音楽で例えるならば、ギターを弾ける人がギターを習得してからソロプロジェクトとしてデビューを考える気の長い話です。)

もちろん、リーダーやプロデューサーとして全体を俯瞰したいと考える人にはAEMにおける四つの分野全てにある程度の理解をもつことは必要です。しかし、なるべくならば専門領域についてはプロフェッショナルであるメンバーに権限譲渡し「分業は分業」「協業は協業」としてしまったほうが、よりレベルの高いアイデアとアウトプットの両立に繋がります。リーダーやプロデューサーの仕事はプレイヤーよりも監督の位置であるべきです。

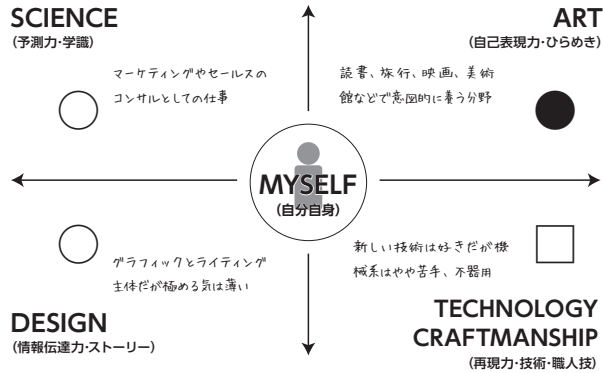
AEMではまず自分が何者なのか(セルフアイデンティティ)をしっかり認識し、自分の立ち位置を決めないとチームとして誰を集め、どのようにチームワークを作っていくのかを決めることができません。

もしここまでを読んでみて「自分の特性ってどこだろう?」と悩んだ方はまず4つの分野のどこに自分が属しているのかを考えてみることから始めてみてください。

その時の流れは以下ようになります。

① 自分の現在の仕事から考える

四つの分野の中で現在仕事としていることはどこに当てはまりますか?もし明確に答えることが難しい場合は、○(明確に



りも、プロデューサー的に4つの分野のハブとなるスタンスでありたい、と思いがながらキャリアプランをつくってききました。

今後についてもビジネスの部分は専門性を高める努力はしますが、デザインについては絵を描く、写真を撮るといったさらに深い技能を身につけようとは考えていません。必要があればその道のプロと組みます。(きちんと書き込めばもっと深いのですが、上の図は自己診断の例として簡略的に記載しています。)

「在りたい人生・よりよい社会」という考え方をどう見つけるのかはAEMを使うのに欠かせない部分です。

当てはまる) △ (当てはまる要素もある) × (あてはまらない) といれてみてください。文章で書かれるのが好きな方は空欄にメモ書きでも大丈夫です。

② 自分の「好き」から考える

まず職業ベースでチャートを見た後に、今度は仕事にはしていないが「好き」「得意」といった視点で、● (明確に当てはまる) ▲ (当てはまる要素もある) × (あてはまらない) といれてみてください。文章で書かれるのが好きな方は空欄にメモ書きでも大丈夫です。

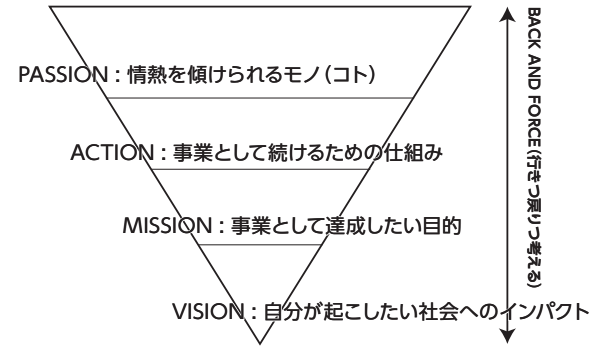
③ 足りない、苦手と自覚している分野から考える

最後に自分の気持ちに正直に「足りない」「苦手」という分野に□をいれてみてください。その上で補足として文章でメモを書いてもかまいません。

僕の場合でいえば職業ベースは「マーケティングコンサル」としてのサイエンスと「グラフィックデザイナー」としてのデザイン。鑑賞という意味でアートや映画は好きですが、アーティストとして自分の想いを表現するような作品をつくる、みたいなことは苦手です。テック系は興味は機械音痴ではないですが苦手な分野であり、あまり手先も器用な方ではありません。

これまでは意図的に十数年の時間をかけてプロフェッショナルとして一つの道を究めることよ

社会と向き合い「在りたい人生・よりよい社会」を考えるためのフレーム



セルフアイデンティティを確立させる手法は多々ありますが、やはり一番大事なことは「自分が情熱を傾けられるモノ(コト)は何か」を知ることです。

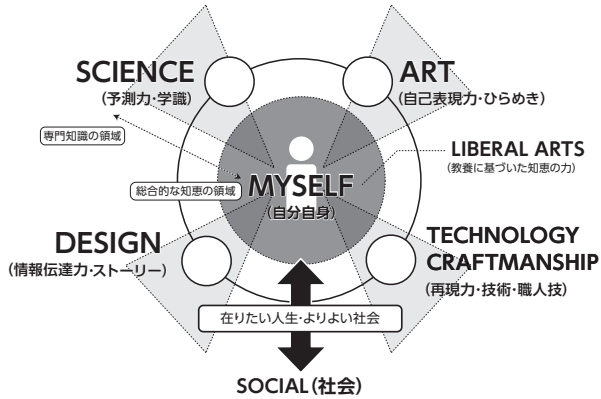
そのことを生涯の仕事にしようとするならば事業として続けるための仕組みまでをセットで考えるべきです。なお、継続性において事業化(マネタイズ)も大事ですが、お金に限定しなくても例えば人と人の気持ちを継続的に繋いでいく仕組みづくりがあるだけでもいいと思います。

実は「情熱」と「仕組み」の融合のみでも自分だけが満足するレベルのプロジェクトは立ち上げられます。それが悪いとは言いません。しかし、そのプロジェクトを通

じて「社会をよりよい方向へ変えたい」「その結果自分もっと幸せになりたい」と考えるのであれば、外部とのチーム連携が求められます。

ここまでの話を図説としてまとめると右図のようになります。ブランディングでよく使われるビジョンによる理念設定をトップダウンでチームに落とし込んでいく構図をひっくり返し、パッション(情熱)からスタートさせるモデルです。(事業計画づくりの地図として使う時には、トップダウンとボトムアップの視点を整える意味で、この図案を何回かひっくり返し、行きつ戻りつ考えをまとめていくことをお勧めします。)

すでに自分の中で「在りたい人生・よりよい社会」を見つけている方は一度この図表を元にアタマを整理。まだ見つけてない方はまず自分が情熱を傾けられることから、自分に正直に探してみることからAEMをスタートさせてみてください。



一般教養は異なる領域を繋ぐ接着剤

S・A・D・T・Cの四つの分野においてそれぞれには深い「専門領域の知識」が存在しています。プロフェッショナルは専門的な知識と経験の両方があることで、自分の分野の課題に対して迅速かつ的確に解決案を導き出すことが出来ます。

僕は自分のキャリアプランを、グラフィックデザイナーという分野を極めることよりもビジネスの知識をもちながら、プロデューサー的に各分野のプロとコミュニケーションする方向で二十代から設計してきました。そのための習慣として「幅広い一般教養」「自分なりの哲学」をアップデートし続けてきました。

一般教養を英語では general study の他に liberal arts (リベラルアーツ) とも呼びます。リベラルアーツ(自由のための教養)の語源は古代ギリシアにまで遡りますが、アメリカの大学では一般教養分野がとにかく幅広いです。セールス・マーケティングが

専攻であってもアートやデザイン・心理学・宗教学・文化人類学・国際関係学・自然科学など多種多様な分野の基礎知識は徹底的にたたき込まれます。入学当時は読まされるテキストの多さに辟易しましたが、学年が上級になり自分なりのアイデアを考える課題が増えるほどこの素養が役立ちました。(余談ですが日本の歴史、宗教、文学などを学び直したのもこの頃で、それも大学時代のアイデアの差異化プロセスで武器となりました。)

知識が増えるほどより多面的に物事を考えられる選択肢が増え、その結果深く考えて答えをさがす知恵を身につけることが出ると自分と社会の向き合い方についての主軸

3+7=□をいかに最短で正解するか

□+□=10

- ① どのようにして答えを想定し
- ② 解き方の組み合わせを考えること

従来までの「正解」をどう短時間で考えるか、ではなく
様々な要素から「最良の問い」をどう見つけるかが重要になってきています

となる「哲学」もアップデートし、さらに多くの視点からアイデアの種を拾い出すことが出来るようになります。

ここで最初のVUCAの話に戻りますが、この考えが提唱された2016年のダボス会議から四年たった2020年はコロナの影響もありさらに世界は混沌としています。未来の予測なんて誰も出来ません。だからこそ、誰かの未来を予測に振り回されるのではなく、自分なりの理想を掲げ未来を創造していくスタンスが重要です。

そのためには S・A・D・TC それぞれが単体の「(専門)知識」として点在するのではなく、「自分の人生をどうありた

いのか、社会をどのように良く変えていきたいのか」という意思をもって各分野を連結する「知恵の力」が求められると思います。

未来のことを考える行為は長い時間をかけたマラソンのような思考の忍耐力を求められます。そこから探そうとする答えは、もはや過去の成功体験をもとに即答で回答が出せるような内容ではありません。

従来までのように3+7の答えを最速で思いつくことに価値があるのではなく、「□+□=10」のような数式に対してこの10の部分にまず何の答えを設定し、数多い解き方の組み合わせから「最良の問い」を見つけ出す手法。もっといえば「人とモノやコトとの関係性」を考えるようなフレームワークにこそ重要な価値があります。

この価値を最大限に発揮するために、プロジェクトに携わる人がきちんと自分の価値を高める「成長のための努力」を続けることが求められる時代。まさに、人の成長がブランドになる時代がやってきているのです。

最後になります

VUCAとデザイン経営の話からはじまり、チームで不安定なこの時代を乗り越えていく手法をAEMとし、その実行のために価値の認識・ストーリーの力の使い方・セルフアイデンティティの確立方法までを説明してきました。

AEMはプロジェクトメイキングのためのフレームワークですが、同時に「自分の人生とは？ 社会における自分とは？」をみつめなおすツールでもあります。世の中がどれだけ変わろうと、不安要素が増えようとも自分は誰でもどこに向かって人生を進めているのか、という指針が自分なりの哲学としてあれば、荒波にまっすぐ突っ込むことも、時にはあえて足をとめて休むことも出来ます。企業経営で言うならばこの覚悟のような哲学をもつ会社ほど自分たちのブランドをきちんと社会に訴えかけ、指示を集められるような世の中がこれからやってきます。

今回のテキストのタイトルを「AS A FLEET (船団として)」と名付けたのは、チームとして一緒に同じゴールを目指しているけど個々にバラバラの個性があるものは何だろうと考えて

いた日にジャンプを立ち読みし、ワンピースを読んだからです。

ドラゴンボール世代だった僕からするとワンピース孫悟空のような最後は全てを何とかしてくれる圧倒的な存在によるモノログより、チームワークの群像劇であることに違いを感じます。

ドラゴンボールの活躍しているキャラが基本「喧嘩の強いおじさん」であることに比べると、ワンピースは性別も種族も得意技も多様で読者が自分を重ねられる余白があるのが今っぽいのかもしれません。(最近はこちらとキャラクターが増えすぎてついていけない面もありますが)、

また、まさに今進んでいる最新エピソードがそうですが、僕はストーリーの中で目的のために時には反目していた海賊団が手を組むシーンにワクワクするタイプです。そんなことを考えながら、一人で孤独に戦うよりも時にはチームであり時にはライバルにもありながら、大きなゴールに向かって進んでいくような展開が今回の授業を通じてはじまったらいいなあ・・・と思いタイトルに「FLEET (船団)」っていう言葉を選びました。

今回の授業に参加してくださる方はきっと「もっとドキドキすることを考えたい」という人たちだと思えます。そんなクリエイティブ発想は真面目一辺倒よりも、笑ったりふざけたりちょっと気が緩んだ時にフツとわいてきます。

真面目にふざける、を1人でやるのはちょっと勇気がいります。だけど同じステージの上つていなくても同じように真面目にふざけて頑張っている仲間がいることは心の支えになるもの。いつもベタベタしている必要はないけれど、その人が何かに挑戦をして失敗した時にきちんとそこまでの頑張りを評価し、次にまた再度挑戦するための応援が出来るような関係が、僕にとつては「仲間」です。そんな「仲間」に出会えることがきつとそれがSCBイノベーションアカデミーで共に学ぶことの価値だと思います。

もし、あなたがここまでのストーリーに共感していただけたら、

- ① 自分のキャリアがサイエンス、アート、デザイン、テクノロジー／クラフトワークのどの分野に強く属しているのか？
 - ② 自分が思う「在りたい人生・よりよい社会」とはどういうものなのか？
 - ③ その実現のためには自分の分野以外でどんな人と組めばより楽しくなるのか？
- ということを考え、自分を見つめてみることははじめてみませんか？

そして不安定な未来へと向かっていくからこそ、1人ではなくフリート（船団）として旅を出るようなストーリーをそれぞれが描き、たくさんの小さな変化積み重なって世の中がもっとワクワクする社会になることを心から願っています！

（2020年8月 八木田一世）

八木田一世（ヤギタイッセイ）

1977年福岡市生まれ北九州育ち。高校卒業後、オレゴン州ポートランドのConcordia Universityへ留学。マーケティングで修士号を得た後、フリーのライター・グラフィックデザイナーとして働きながら約七年ほど滞在。帰国後二十四歳で「シード」設立。食の分野を中心に、商業、観光、商店街活性化などにおいて事業戦略プラン作り、コンセプトの言語化、インターフェースデザインとその運用までのブランディングを、経営とデザインの橋渡し役として行う。九州アートディレクターズクラブファシリテーター。2016年からJICA（独立行政法人国際協力機構）の講師として海外からの研修員にブランディングの授業も担当。福岡デザインアワードにおいて、2018年（金賞2つ Discover Japan賞）2019年（銀賞）受賞。