

2019 年度第 6 回

vol.258 物学研究会レポート

「スタートアップから探るメタデザイン」

井上 裕太 氏

quantum 最高投資責任者 兼 QUANTUM GLOBAL CEO

2019 年 9 月 12 日

物学研究会
BUTSUGAKU Research Institute

第6回 物学研究会レポート

2019年9月12日

デザインの概念が変化・拡大するなか、エンジニアリング、映像、プロジェクトマネジメント、コンサルティングといったデザイン以外の領域をバックグラウンドにもつクリエイターやコンサルタントファームが、従来とは違ったアプローチでデザイン界に参入し、成果を上げています。

今回ご登場いただく井上裕太さんと quantum という組織はその象徴的存在で、起業家精神とクリエイティブ・ダイバーシティを強みにさまざまなプロジェクトに取り組んでいます。そんな井上さんご自身の今日に至る歩みと、quantum の活動からあぶりだされるメタデザインの今についてお話いただきました。

以下、サマリーです。

「スタートアップから探るメタデザイン」

講師

井上 裕太 氏

quantum 最高投資責任者兼 QUANTUM GLOBAL CEO



井上 裕太 氏

震災を機にコンサルティングファームを退社

井上：デザイナーでもなければ、デザインスキルもない私が、このような場でお話させていただけることを光栄に思います。主催者である黒川雅之さんからは、メソッドやノウハウだけを話すのではなく、あなたの人生をぶつけてほしい、と依頼されたので、これまで私がどのようなことを通じて何をつかったのか、またそのとき何を考えていたのか、ということをお話ししながら、一緒に新しいデザイン、

クリエイティビティのあり方について考えていけたらと思います。

私はもともとマッキンゼーにいて、その後しばらくはフリーランスとしていくつかのプロトタイプを手がけた後、現在は2014年につくった quantum という会社でいろいろな企業と新規事業をひたすらつくるといって仕事をしています。これまでの私の仕事を全体的に捉えると、コンサルティングを基軸としながら、民間企業だけでなく、NPO法人や財団法人を立ち上げたり、政府や行政を巻き込んだりしな

がら、いろいろなセクターの仕事をやってきた、ということが特徴の一つではないかと思っています。

マッキンゼーにいたときに最も長い時間を費やしたのは、組織変革系のプロジェクトでした。組織を変革するには、分析などを中心としたロジカルな手法では噛み合わないので、現場に入り込んでその会社の人たちと一緒にプランニングをしながら、何年もの時間をかけて、ツールづくりやメンタリングのやり方までを変えていくようなことをやりました。

その後、東日本大震災をきっかけにマッキンゼーを辞め、「BEYOND Tomorrow」（一般財団法人教育支援グローバル基金）という団体をつくりました。当時、被災した子どもたちに会って話を聞かなかで気付いたのは、中学1~2年くらいの子どもの多くが、なぜ自分は生き残ったのか、それにどんな意味があるのだろうか、ということの思い悩んでいるということでした。辛いことではありますが、それはある意味ものすごいポテンシャルを秘めていると感じて、そうした子どもたちのために、教育支援の財団をつくることにしたのです。

教育支援財団を設立

BEYOND Tomorrow で初めに手がけたのは、子どもたちが被災経験を話す場を設けることでした。彼らは、家庭でも学校でも辛い体験を打ち明けることができず、そのことにストレスを感じていたんですね。それで、毎年夏に被災した子どもたちが集まって、お互いの被災経験を話したり、将来の夢を語り合ったり、東北の復興のために自分たちに何ができるのかを考えたりするイベントを開催することにしました。これは今も形を変えながら続いています。

このように被災経験をシェアすることで、前を向くことができなかつた子どもたちが、自分よりも辛い体験をした人がたくさんいるということを知り、今度は自分がそうした人たちのために何か役に立ち

たいと言って、リーダーシップを発揮する子も出てくるようになりました。

そこで次に、子どもたちがいろいろな人に会いに行く場をつくることにしました。例えば、世界のリーダーが集まるダボス・アジア会議で、彼らが被災した経験を話す機会を設けたり、日本国内のさまざまな人やアメリカの大学生に会いに行ったりするようなプログラムをつくり、そこに参加してもらう。すると、広い世界を見ていろいろな人から刺激を受けることによって、みんな少しずつ夢を見つけて行くようになったので、今度はその夢を叶えるために奨学金を出して支援することにしました。

フリーランスとしての活動をスタート

マッキンゼーにいた頃のような巨大な予算がないなかで、どうしたら新たな変革をつくる意味のあるプロジェクトを実践できるのかということはずっと考えていたのですが、子どもたちが前へ前へと進む姿に刺激を受け、自分も動き出そうと思いました。そこで、BEYOND Tomorrow は仲間に任せてフリーランスになり、アメリカと日本を行き来しながら、イノベーションに関するリサーチをしに行くことにしました。

当時、シリコンバレーの「Y コンビネータ」というスタートアップの育成機関が、エンジニアがひとりでプロトタイプをつくることから始めて、わずか1~2年でグローバルにスケールするような企業を生み出している、という話を聞いていたんですね。とても興味があったので、『WIRED』の北米特派員をやらせてもらい、Y コンビネータをはじめ、シリコンバレーのいろいろな起業家にインタビューして記事にしたり、リサーチをしたレポートを企業に提供したりする仕事を、4~5年やっていました。

Yコンビネータのプログラム

Yコンビネータのプログラムとは、毎日朝から晩までメンターが横に付いて、手取り足取り指導しているのかと思っていたのですが、実際はプログラムの参加者全員が週に1度ディナーに集まって、自分のプロジェクトの進捗を報告したり、先輩起業家の話を聞いたりする、という非常にシンプルなものでした。

それなのに、どうしてワークできるのかというと、一つはスタンフォードやカリフォルニア工科大学など、いい大学が数多くあるので、世界中から優秀な人材が集まってくるということです。このことを前提としたうえで、彼らのプログラムの最大の装置となっているのがピアプレッシャー（仲間からの圧力）だと言うんですね。例えば、最初のディナーからわずか1週間で、ユーザーが15倍になりましたと報告する人が現れ、さらに1週間後には別の人が今週の売り上げが何千万円になりましたと報告する。そんな人たちがあちこちで出て来るので、翌週までには自分も死にものぐるいで成果を上げいとやばい、と非常に焦るわけです。こうした1週間が12回続き、3ヵ月後に卒業するときには、めちゃめちゃブラッシュアップされているという、とてもシンプルな仕組みでした。

こうしたプログラムを経て Airbnb や Dropbox が生まれたわけですが、日本の場合は世界中からトップクラスの人材が集まらないし、日本人だけが集まってもここまでのピアプレッシャーはかからないはずなので、この仕組みをそのままもってきてもワークしないなと思いました。

官民連携プロジェクトをつくる

日本にもYコンビネータのような、若い人たちがトップクラスの人たちと、試行錯誤しながら渡り合える環境をつくりたい。ところが、文科省はお金のない家庭の人に奨学金を出したり、大学の研究を援助したりすることはできても、シリコンバレーのス

タートアップで働きたいとか、アジアのNPOで自分のスキルを活かしたいとか、そうした個々の人の求める学びを支援する仕組みが一切ありません。それで、文部科学省の官民連携プロジェクト「トビタテ！留学 JAPAN」の中に日本代表プログラムを立ち上げました。

これは、民間からお金を集めたプロジェクトなので、文科省としては資金提供した企業側の意見を反映しなければなりません。そして、その要望を留学のデザインにうまく取り入れれば、いろいろな人が求める留学プログラムをつくるのが可能になります。

つまり、民間企業からお金を集め、その企業からの意見だとかたちにして、自分自身の手で自分がやりたい留学の設計に入れ込む、という仕組みをつくったわけです。企業から集めた資金は最終的に約118億円になり、その後、高校生のプログラムもローンチしたので、これまでにおそらく千数百人を海外に送り出していると思います。

日本企業のスピード感を変えたい

Yコンビネータに参加するような人たちは、ローンチしてから1年間で3000億円の市場価値をもつ企業になる、というようなスピード感で変化しています。一方、日本企業の場合は1年かけても企画書を50個つくっただけで、まだ役員まで届いていない、プロトタイプすらつくれていない、というような状況でした。それをなんとか変えたいと思ってつくったのが、現在の「quantum」という会社です。

quantum はスタートアップをつくり続けるスタジオでしようということで「スタートアップスタジオ」と呼んでいます。海外でスタートアップスタジオというとベンチャーキャピタルがやっているのですが、われわれのモデルは大企業のリソースを使って新しい事業をどんどんつくっていくというコーポレートスタートアップスタジオに近いかたちで運営しています。オフィスには3Dプリンタやレーザーカッターなど、最低限のプロトタイプもできる工房や、スタートアップの入居スペースもつくっています。

quantum の特徴

quantum を立ち上げた当初は、TBWA\HAKUHODO というクリエイティブエージェンシーの中の一部署で、そのときに掲げていたのが、HCOI (Human Centered Open Innovation) という思想です。日本企業の最たる問題は、ユーザーや人間ではなく上司を見ているということですが、その点、広告会社は人々が何を考え、何を欲し、どんなことに苦しんでいるのかを受け取って、それに対してどのようなメッセージを出せば世の中に届くのか、感動を与えられるのか、というヒューマンセンタリングの思想で仕事をしています。

それをテクノロジーやプロダクト、サービスと掛け合わせることで、現在の日本の企業が苦しんでいる状態とは違うアプローチができるのではないかと、というのが最初の基本的な思想でした。ただ、広告会社が母体なので、自分たちだけですべてをつくることはできませんから、いろいろな人たちを巻き込みながらやっていくかたちにしました。

もう一つの基本的な設計思想は、バックグラウンドも言語も違う人材を集めたダイバーシティのあるチームで闘おうということです。ざっくり言うと、ビジネスを描ける人、プロダクトそのものが設計できる人、それを伝えたりかたちにしたりできる人、実際にそれをつくれる人、という4種類くらいの人材が集まっていて、それがわれわれの価値を生み出す一番大きな源泉になっています。

もう一つ特徴的なのが、「出島」をつくって日本企業の変革を加速させようというものです。日本の企業は、意思決定システム、予算配分、スタッフイングなど、あらゆるものが既存事業にピタッと最適化されているんですね。ところが新規事業の場合、売上額を立てる、コンペティターのリサーチをする、といった既存事業では当たり前のことが一切ないところからスタートするので、従来の仕組みには当てはまりません。けれども既存事業に最適化されすぎているために、意味のない資料をつくらないと意思決定の壁を突破できない。かといって、その仕組みが間違っているわけではないので、ルールを変えるのも難しい。なので、企業の中あるいは

quantum に出島をつくりましょうと提案しています。

変革のプロトタイピング

次に、パナソニックさんと quantum でやったプロジェクトを紹介します。これは、ユーザーと対話しながら新しいプロダクトをつくり、それを通してヒューマンセンタリングにものを考えた企業活動ができる体制やカルチャーをつくる、という仕事です。

われわれは常に「一点突破しよう」と言っているのですが、まず向かうべき方向性を指し示す、いわば変革そのもののプロトタイピングをする、ということをお必ずやります。

その事例の一つが、「エナジーハーベスタ」というテクノロジーを使った「eny」というプロダクトです。エナジーハーベスタとは、ものを動かしたり叩いたりすることで生まれたエネルギーで発電する技術で、これを組み込んだボタンによって、スマートデバイスの機能を引き出すインターフェイスをつくりました。ボタンを押したエネルギーによって発電し、その電気でさまざまなデバイスに通信するという仕組みなので、電池は使っていません。なので、ケーブルもメンテナンスもいらなそうですね。

そしてまず、コンセプトのプロトタイピングとして、このボタンでどんなことができる可能性があるのか、ということをお伝えるムービーをつくりました。

quantum に出島をつくる

次にリアルなユーザーの声が聞ける場所に出ようということで、アメリカのサウス・バイ・サウスウエストに出展することにしました。ただ、約2ヵ月でデバイスとソフトウェアとムービーをつくったので、それほどクオリティは高くなかったことから、パナソニックとして出展するのは難しいということになり、Powered by Panasonic というマークを付ける許可だけでもらい、quantum が出品することになりました。

これによって、ポテンシャルユーザーの求めるものが明確にわかったので、今度はそれを使って予算を取ろうと思ったのですが、パナソニックの既存の

仕組みでは、その先の意思決定に時間がかかってしまいます。それで、quantum が子会社をつくってローンチすることにしました。

まず、スマート化が浸透しているサンフランシスコでインタビューをしたところ、一番のハードルはどんなこと起こるのかイメージが湧かないということでした。もう一つは、Wi-Fi や Bluetooth などのセッティングや、いろいろなデバイスを選ぶのが面倒だという意見など、さまざまな課題が出てきました。そこで、朝起きてそのボタンを押すとカーテンが開いて電気が点き、コーヒーメーカーが ON になる。外出するときにボタンを押すと全部消えて、ルンバが自動で動き出すなど、イメージが伝わりやすいものをつくり、それらすべてのデバイスをそろえてスタッフが家に訪問してセッティングも全部やる、という月額サービスを用意して、ローンチすることにしました。

ローンチすると、今度は不具合やクレームへの対応やコスト構造などに問題はないのか、といったことを指摘されたのですが、運営してみることでそうした心配事は全部解消されたので、ビジネス全体をパナソニックさんに買い取っていただいて、われわれはそこでいったんエグジットしました。

一連の動きを仕組み化する

ここまでやってみると、パナソニックの既存事業の仕組みと新規事業に必要な仕組みの違いから生じた、ちょっとしたミスも数多く経験します。そうした地雷を乗り越えながら、変革のプロトタイピングをしていくと、知見が貯まってコツがわかるようになります。

そこで次に、そうした一連の動きを仕組み化した「Game Changer Catapult (ゲームチェンジャー・カタパルト)」というプログラムをつくりました。コンセプトは、誰でも事業開発ができるプラットフォームをつくり、目の前にいる人の課題を解こうというものなので、事業開発やマーケティング部門の人だけでなく、社員全員が応募可能という座組みにしました。ここから 10 個のプロジェクトが社内スタートアップとして誕生したのですが、その中の一

つで、後に別会社化された「GIFMO」についてご紹介します。

GIFMO は、事業開発をしたことのない工場の作業員のおばちゃん二人が応募してくださったものです。彼女たちは、介護している親が嚥下障害で食べ物が飲み込めず、おいしい食事を食べさせてあげられないので、それを解決したいとおっしゃっていました。毎日つくった料理を改めてミンチ状にするという手間をかけ、しかもそれがおいしくないものになってしまうのが本当に辛くて仕方がないのだと。

それを解決するために、パナソニックがもっている技術の種を使って、食べ物に小さな穴を無数にあけて強い蒸気を入れ、見た目は同じままでやわらかくする調理器具をつくることになりました。やわらかさが足りないとのどに詰まらせて亡くなってしまうリスクがあるので、穴の数や蒸気の量を微調整しながらプロトタイピングしていくのですが、その間に彼女は自宅でも手作業で同じことを試したり、大学教授にアポを取って話を聞きに行ったりするなど、自ら考えどんどん行動していくんですね。

そして、実際のデバイスでつくったものを彼女のお父さんに食べていただきました。十数年ぶりに食べ物の形をしたものを食べたお父さんが、おいしいと言って泣いている姿を映像で見て、これは絶対かたちにしたいなと思いました。われわれはそこまでの支援だったので、先日このプロジェクトが会社化されたので、とてもうれしく思っています。

このように、目の前に困っているユーザーがいて、その課題が解けたら間違いなくその人をハッピーにできるというところからスタートする。そして、われわれが試行錯誤してつくったパスに乗れば、ノウハウがない人でもある程度は走ることができるという仕組みをつくりました。

スケール化してカルチャーを変える

この仕事のゴールは、企業のカルチャーを変えるということなので、最後はこれまでやってきたことを、スケール化することが必要になります。シリコンバレーに「Panasonic β 」という全社統合した事業開発を行う会社が 2017 年に設立されたのですが、その立ち上げのときに、われわれがいろいろな

ところで試してきたことを言語化しようということになりました。そこで働く人たちは、どのような思想をもって、どのようにプロトタイプを開発すべきか、ということをも型化したツールをつくって浸透させるという取り組みです。

これにより、最初にシリコンバレーで大変な思いをしながらつくった「eny」という一点突破のプロトタイピングをつくり、その後数件の案件を経てそれらをモデル化し、そこから最終的に全社改革のカルチャーにつなげていくことができました。

JR 東日本の ON1000 プロジェクト

次に紹介するのは、JR 東日本さんの ON1000（おんせん）というプログラムです。これは、熱意、夢、怒りといった源泉を 1000 個集めて効能を設計し、ユーザーにきちんと届く意味のあるプロダクトをつくらうという取り組みで、初年度で 1000 件以上の応募が来しました。

パナソニックさんの例と同じように、一点突破して事例をつくって公に開かれた場所をつくると、埋まっている情熱や課題意識が吹き出て、応募数の約半分が車掌さんや信号のエンジニアといった現場の人からこういう事業をすべきだという提案が来るとです。これも一つの出島だといえます。

Android Experiments OBJECT

ほかに、少し毛色の違うこともやっています。これは Google と共同で行った「Android Experiments OBJECT」というプロジェクトで、クリエイターのパワーを使って Android のプラットフォーム上で新しいデバイスを生み出そうというものです。

Android は、そもそも開かれたプラットフォームで、アプリだけではなくハードウェアを含めていろいろな人がハックできるようにつくられたもので、当時のアメリカではさまざまなデバイスが盛んにつくられていたのですが、日本でそうしたことはほとんど起きませんでした。それで、同じように一点突破で事例をつくれる仕組みをつくりましょう、ということから始めたもので、Google のトップページにリンクを貼って一般の人に投票をしてもらい、応募

があった約 200 件のアイデアの中から四つの提案がかたちになりました。

quantum の協働プロダクト

われわれは自分たちで製品をつくることはしていませんが、ほかの人と組んでデザインしたものがいくつかあるので紹介します。

一つ目は、スコットランド出身のプロダクトデザイナーが、東京の自転車の利用環境が悪すぎるので、なんとかしたいと言ってつくったプロダクトで、車からよく見えるバイクロック兼セイフティデバイスのようなものです。当時は予算がなかったので、プロトタイプとコンセプトまでで製品化は諦めました。

二つ目は「COGY」という、人間の脊髄の反射をつかった足こぎ車椅子で、もともと TBWA\HAKUHODO が中心となってリデザイン、ブランディングなどを行っていたところに、うちがアドバイザーで参加しました。人間の脊髄には、片方の足を出すともう片方の足が自然に前に出るという原始的な反射があって、下半身が麻痺して歩けない人にもその反射が残っているらしいんですね。それを医学的に証明できるかというところが難しい部分はあるのですが、すごくいいリハビリになるようで、実際にこれを使って歩けるようになった人もいます。

三つ目は、パラリンピックに向けて、パラ卓球協会というパラリンピックの卓球協会とやったプロジェクトで、うちのプロダクトデザイナーがデザインしました。パラリンピックの選手は、人によって障害が違って、例えば左足に障害がある人は、左側に行けないのでその距離をものすごく長く感じるそうなんです。そういう人たちの感覚をかたちにして見えるようにして、ものすごくエキサイティングなスポーツだということを伝えようとしたもので、これも TBWA\HAKUHODO が中心になって取り組んでいるものに、うちの技術チームが入るかたちでやりました。

クリエイティブの力で動きを加速化

コンサルタントは、ロジックやデータを元に戦略のサポートをしますが、そこにデザイナーやコピーライター、あるいはストーリーテリングがうまい人のスキルを使えば、経営者が思っていることを言語化したり、それを早く絵にしてチームを動かしたりすることで、もっと早く前に進めたかもしれないと思っています、そういうことを少しずつやり始めています。

その一つが、九州大学の芸術工学院に客員教授として行っていたときに立ち上げた、SDGs デザインラボというプロジェクトです。そこには、絵を描ける人、空間デザイン、漫画、アートがつかれる人が大量にいたので、彼らのスキルを活かして、企業がSDGs（持続可能な開発目標）のような社会課題に取り組むときの支援をしようというものです。

また、現在グッドデザイン賞の審査員とフォーカスイシューディレクターをやらせてもらっていますが、そこでも優秀なデザイナーたちがスタートアップやNPO とつながったらもっと新しいコトが起せると考えながらやっています。

やさいバスの取り組み

昨日、私が審査員をしている ACC という広告賞の最終審査があったので、そこでグランプリをとった「やさいバス」のご紹介をします。

やさいバスが取り組んでいる課題は、野菜のサプライチェーンです。現在のサプライチェーンは、地方の供給地からいかに効率よく大都市にものを集めるかという設計思想で成り立っているのです。静岡で採れた野菜は、すべて東京の大田市場に送られ、そこからもう一度静岡に戻って来るというシステムになっています。そのため、静岡の人が地元で採れた野菜を食べられるのは、早くても収穫から4日後になってしまうのだそうです。

それを解決するために、約4km四方の範囲の定期ルートに、やさいバスという冷蔵トラックを走らせて、その中にバス停と呼んでいるピックアップポイントを設けて、野菜を売る人と買う人がそれぞれ最寄りのバス停に行って出荷したり、受け取りに行ったりするというシンプルなシステムで、そこに

EC と SNS の仕組みを付けて、農家の人と買い手との間でやりとりをするというモデルです。

大量ルートに乗るものよりも、価格は少し高くなっていますが、SNS によって付加価値を付けななど、とても丁寧なサービスデザインを積み重ねることで、新しいサプライチェーンのあり方を生み出しています。ちなみに昨日、長野でローンチしたとのことで、ほかにも魚もやってほしいという話や、海外からの問い合わせも来ているそうです。もしかすると、4キロ四方の小さなサプライチェーンが、日本中あるいは世界中にあるという未来もあり得るかもしれません。

終わりに

私はデザイナーではありませんが、大きな変革を起こそうというときに、どこを変えたらいいのかを特定して、それをどういう方向に変えたらいいのかという変革のプロトタイピングをして、それをなるべく仕組み化して、スケール化させていく、ということをやっています。仕組みをデザインしているという意味では、デザイン的なことをやっている部分もあるのかなと思っています。ここからみなさんいろいろな議論したいと思います。

Q&A

Q1: 企業によって文化が異なるなかで、どのようなポイントに目をつけてアレンジしていらっしゃいますか。

井上: 新規事業は簡単にうまくいかないのが、いかに生き残るかということが一番大事です。そのためには、経営課題、あるいは全社的な取り組みの中のどこにその事業を位置づけるか、ということがものすごく大事なんです。それがうまくはまる設計ができれば、予算が取りやすくなったり、人が扱いやすくなったり、少なくともプロジェクトを止められることはなくなります。すると、1回や2回失敗してもあまり関係なくなるので、生き残りやすくなる。

つまり、今の経営陣はどんなことを課題にしているのか、何に苦しんでいるのか、それに対してこのプロジェクトがどう貢献できるのか、ということ在设计するという事です。

Q2: それはプログラムのほうですか、アイデアのほうですか。

井上: プログラムです。アイデアそのものは、むしろそういったものに捕われないように設計します。例えば、デジタル人材をもっと増やさなくてはいけない、という話がよくあります。つまり、そういう文脈がすでにあるということです。一方で、こういう新しいイノベーションをつくらうという話はなかった場合、R&Dの予算だと付かないけれども、研修予算だとすぐ取れるということがよくあるんですね。なので、例えば最初は人材を切り口として入って、この事業をやるとこういう人材が新しく雇える、あるいは育つ、ということを示しながらやっていく。ただ、それは手段であって、チームの真の目的は新しい事業をつくることなんです。そうしておくことで死ななくなる。これが一つ目に気をつけていることです。

二つ目は、その会社でクールだとされているのは何かということに気を付けています。新規事業はいきなり成功しないので、1年経ってもまだ利益が出ないということは当たり前で、売上すらないとい

うこともよく起こります。その間に、メディアに出るのがクールとされる企業であれば、あえてメディアに出す。また、社内報が大事だという会社も意外とあって、その場合は社内報に出す。そうやって、リアルな成果が出るまでの時間を、みんなが認めてくれる小さな成功を、わりと早いペースでたくさん積み重ねていくんです。そうすると気付いたときにはファンが増えていたり、見てくれている役員が増えていたりするんですね。成功できるかどうかは、時間と体力と運も関わってきますが、死なないようにするために、そういうことをものすごく気を付けてやっています。

Q3: チームづくりが大事ではないかと思うのですが、そのやり方について教えてください。

井上: チームづくりは、そこをミスると何もかもがうまくいかなくなるという重要なポイントです。まず大前提として、権限のない平社員の方でもいいので、この人はパッションがあるな、という人がいないと、こちらがどんなに賢くやってもほぼ無理です。なぜかというと、新規事業って辛いんです。既存事業は早めに成果が出て、早めに認められますが、新規事業はたいてい失敗し続けて、しかも褒められない。あるいは、既存のルールを飛び越えなければならないこともあるので、ものすごくエネルギーがいるんですね。

また、スターをつくることを意識することもあります。これも会社によって異なりますが、社内報に載せてもらったり、一緒にメディアに出たり、ハッカソンをやったりして、キーパーソンのファンを増やすという仕組みを結構がんばってつくります。そうすると、内外から人材を取りやすくなったりするんです。

もちろんチーム構成も大事ですが、結局はそのエネルギーが集まるようにしないとだめなので、それをつくりだすことに力を入れています。

Q4: 既存のルールや慣習をきちんと守ってアウトプットを出すことが正しいと思って、真面目に仕事をしている人が日本には多いと思うのですが、その意識を変えるにはどんなアプローチが効果的ですか。

井上：すぐに変えるのは難しいと思いますが、一つは普段のオフィスにいるモードと違うモードになれる場をつくるという方法があります。物理的な場所だけでなく、オフサイトミーティングなどをやる。もう一つは、これまで目立たなかった人をスターにすること。そういう動きをよく見ている人が多いので、これまで評価されなかった人がいきなり出世したとか、何かに選ばれたとか、社長が褒めていたとか、そういうことを植え込むとけっこう変わると思います。

Q5：コンサルティングファームがデザインファームを買収していますが、井上さんから見てその成果は出ていると思いますか。

井上：きちんとリサーチしたわけではありませんが、関わりのある人たちと話していて肌感覚としては、まだ本質的には協働できていないと感じています。本当は、その間をつなぐ人がいるんですね。それは経営目線をもっているデザイナー、デザイナーと長年働いてきたコンサルタント、あるいは広告代理店の営業担当や、芸能事務所のマネージャーのように、いろいろな人の間を調整して回っているような人がいると、すごく変わると思います。

関：井上さん、みなさん、ありがとうございました。

以上。

2019 年度 第 6 回物学研究会レポート

井上 裕太 氏

quantum 最高投資責任者兼 QUANTUM GLOBAL CEO

写真・図版提供

物学研究会

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。

(C)Copyright 1998~2019 BUTSUGAKU Research Institute.