

2019 年度第 7 回

vol.259 物学研究会レポート

「日本人による、日本人のためのデザイン思考とは」

石川 俊祐 氏

デザインディレクター、Kesiki 共同創業者

2019 年 10 月 21 日

物学研究会
BUTSUGAKU Research Institute

第7回 物学研究会レポート

2019年10月21日

イノベーションをもたらすアイデアやアプローチとして、デザインの現場で導入されている「デザイン思考（デザイン・シンキング）」。しかし石川俊祐さんは、「誤解も多い」と警鐘を鳴らします。デザイン思考を世に知らしめた IDEO の東京オフィス立ち上げ時期に参画し、さまざまなイノベーションやデザインプロジェクトに携わってきた石川さんは、海外からのメソッドとして受け入れるのではなく、日本人がそもそも得意とする、日本人のためのデザイン思考があると説きます。今回はサステナブルな未来に向けて石川さんが目指すイノベティブな環境づくりや働き方についても語っていただきました。

以下、サマリーです。

「日本人による、日本人のためのデザイン思考とは」

講師

石川 俊祐 氏

デザインディレクター、Kesiki 共同創業者



石川 俊祐 氏

デザイン思考の輸入はやめよう

石川：僕のデザインの捉え方は、今の既存概念を壊すというか、今と違った新しい価値をどうつくるかであり、その対象はモノからコトまでさまざまです。フィリップ・スタルクの自転車のように、新しい機能美をデザインするものもあれば、スターバックスの接客や顧客体系をデザインするようなものもあります。

今年の春に『HELLO, DESIGN 日本人とデザイン』という本を上梓しました。僕はこれまでイギリスで仕事をし、その後は IDEO Tokyo の立ち上げ

時に関わるなど、海外の企業で経験を積んできましたが、そのなかで日本人が得意なことを海外の人がパッケージングして日本に売っているという思いを抱くようになっていました。ものを生み出す思考法や発想法について、もうそろそろ輸入ありきはやめませんか、という視点で書いた本です。デザインはみんなのものだと言いたかったのです。それで「日本人とデザイン」というサブタイトルにしました。デザイン思考を売るというよりは、日本人が自分で考えてものごとを生み出していけば大丈夫ということを書いてあります。

僕がやろうとしていることは大きく二つあります。まず一つは、「ユニークで強く優しく、魅力的で持続可能な勝ちを生み出し、より幸せな世の中にしたい」ということ。それをどうすれば実現できるかという問いや、そのための組織や人材をどうしたら育て続けられるのか、というのがもう一点です。この2点に対しての方法論なり、会社のあり方を自分でデザインしています。

本日は、簡単な自己紹介として僕が一体何者なのかをまずお話させていただきます。次いでデザイン思考について、誤解も多いので誤解なきようお伝えしたいということと、最後にそれを育てるための組織やチームのあり方について、皆さんとシェアしたいと思います。

イノベーションとコンサルの融合

まず、簡単に自己紹介させていただきます。AnyProjects という会社を経営しています。学生時代は、ロンドン芸術大学連合セントラル・セントマーティンスで教育を受けました。僕が同校で学んだことは、自分の目で見て観察し、それに対するソリューションをとりあえずつくる、という2点でした。入学試験では絵の巧拙よりも、普段から何を考えているかを問われました。例えば、「今、世の中で一番インパクトあるデザインは何か」あるいは「君に一千万円あげたら、何に使うのか」といったことを問われます。それに対して何を答えるか。自分が普段から何を観察し、どう世の中を捉えているか。それがデザイナーの仕事なのだと認識したのを覚えています。自分なりの解釈と問いを立てることを主眼にした教育でした。

卒業後は Azumi Design Studio でインターンといいますが、ジュニアデザイナーとして勤めました。その後、パナソニック・デザイン・カンパニーにヘッドハントされ、日本でインハウスデザイナーとして勤務しました。6年ほど在籍し、退職後に再びイギリスに戻って PDD Innovation というデザインコ

ンサルティング会社でプロダクトやサービスなど、ブランド全体に関わる仕事をしました。2011年に帰国し、その年に創業した IDEO Tokyo に2年後から加わりました。スタッフは当時5人でしたが、30人ほどまで増えた2017年に辞めています。それからデザインと経営、ビジネスに向き合いたいと思い、実験的だったのですがボストンコンサルティンググループ (BCG) という経営コンサルの会社に1年ほど務めました。会社全体をデザインする経験を積んだことで、IDEO 的なイノベーションを生み出すメソッドとコンサルティングが結びつくようになり、より地に足のついたメソッドを融合させようと、AnyProjects という会社を立ち上げたのです。それは単なる融合ではなく、新しいものが生まれて持続する可能性を高めることを目指しています。

ここで簡単にオフィスを紹介したムービーをご覧ください。中央には誰でも入りやすいリビングルームのような空間があります。周囲にオフィスとプロジェクトスペースがあり、クライアントと自分たちで、ゼロから新規事業をつくるようなことをしています。キッチンは8メートルの幅で広く設けています。プロジェクトとして扱う分野は宇宙系から食までととても幅広いのが特徴です。

僕自身はデザイナーをやりながらアドバイザーとしての仕事をしています。例えば TUTAYA、T-SITE の戦略についてのアドバイスをはじめ、東急、NTT、JR 東日本のモビリティ変革コンソーシアムなど、さまざまなところでアドバイザーとして参画したり、知見のシェアをしたりしています。あるいは山形エクセレンスデザインやいばらぎデザインセレクション、グッドデザイン賞の審査委員をやらせていただいています。これらも賞を通してもっと面白いものが生まれてくるためのものだと思っています。来年、多摩美術大学に新しいコースができるのですが、そのカリキュラムづくりも行っています。

このように AnyProjects ではデザインする対象が幅広く、さまざまなことで発散し、面白いことになりすぎているので、組織を変えて Any と、さらに

Kesiki という会社をつくらうとしています。Kesiki では 100 年愛される会社をどうデザインするかということにチャレンジします。

自分の目で観察しチームでソリューションに向かう

パナソニック時代にオーディオ機器をデザインしていましたが、2001 年に初代 iPod が誕生し、iTunes が瞬く間に広まり、自分が担当していたカテゴリはまるごとなくなっていました。それは大きな衝撃でした。

僕は再びイギリスに戻り、PPD に勤務しました。PPD はイギリスのデザインコンサルティングの会社ですが、ダイバーシティが進んでおり、社員の国籍もバックグラウンドも多様でした。ここでの経験が、デザインに対する考え方を大きく変えました。ひとつのきっかけは注射器のデザインです。もともと僕は工業デザイナーだったので、医療機器のデザインなども手がけていました。痛みを感じない注射器というものを開発したのです。成長ホルモンを体内で生成できない子どもを持つ家庭がイギリス国内でも何十万軒とあり、子どもたちに、毎晩、その親や祖父祖母が注射をしなければならないという現状があります。つまり毎晩のように、子どもが泣き叫んでいる家庭があるのです。僕は実際に罹患者の家庭に泊まって観察したうえで、注射器の課題は、この家庭からどうしたら恐怖感を取り除くことができるかであると設定しました。とても大ききざっくりしたテーマです。また、このプロジェクトには、心理学者や記号論の哲学者、文化人類学者、デザイナー、エンジニア、リサーチャーら、さまざまな人材が参画していました。そうした人材と一緒にチームとしてテーマを設定し、解決に向かっていくのです。インハウスデザイナーのときは、流れ作業で対応し、メーカーとしてデザインは色や形や機能を決めるものとして実践してきたので、PPD のアプローチは新鮮でもあり、大きな気づきも与えてくれました。チーム単位で広い課題に向き合い、それをどう解決するかがデザインの仕事として成り立っているからです。この体験はとても大きなものでした。

PPD では幅広いデザインを経験させていただきました。日立のヘルスケアやドコモの組織を定義するといったものから、大学のデザインも手がけました。美大や音大は 400 人に一人成功者が出れば成り立つという視点が根底にあります。その現状から脱却して、学生たちがどう成功できるか、卒業後のキャリアを設計できるよう、キャンパスをデザインするという取り組みです。キャリア・レディネスというのですが、学生が自分でキャリアをデザインできる環境づくりを行いました。

人は変わらずとも関わり方は常に変化する

デザイン思考は、人々のニーズを技術的、ビジネス的に実現させるメソッドとして 2006 年ごろから経営にも取り入れられるようになり、世界的に広まりました。人間中心のイノベーションであり、人、ビジネス、テクノロジーという 3 つの丸の重なりを用いて説明されます。人間からスタートする発想ですが、一方で、発想するプロセスの形だけを取り入れてデザイン思考を実践したとみなすような誤解もまだあるように見受けられます。

メーカーは、今の技術でつくれるもので、売り場や競合相手を考慮して売り上げを想定し、開発を始めます。僕がパナソニックでオーディオを担当していたときも、マーケットの競合他社を視野に入れていましたが、最終的にやっていたことは、オーディオルームのような無音室でどのスピーカーの音質がよいかを聞き比べるようなことでした。それは大事なことでしたが、そんな小さな進化に心血を注ぐ一方で、こんな無音室の環境で音楽を聴く人なんているのだろうかという疑問も抱いていました。実際に iPod が発表されてからは、MP3 プレイヤーやミニディスクといったデバイスは消え、オーディオカテゴリーは激変してしまいました。

その時に、「これは一体、何なのだろうか」と考えたのです。見えてきたことは、人を見るのを忘れてしまっている、ということでした。人は音楽に何を求めているのか。その解は、本質的でまだ顕在化されていないものです。それを人に聞くのではな

く、自分たちなりの問いを立てて人を観察することで解を導くことを忘れてしまっていました。ビジネスモデルや競合相手、テクノロジーの視点で自分たちが実現できる改善策を行ったり来たりしている間に、まったく異なる、実は人間が求めていた音楽との関わり方が、すごい速度で起きていたのが実情であると気づいたのです。

その変化はものすごく速いのです。人のやることは変わらないけれど、関わり方というのはすごい速度で変わってしまいます。人間を見るのを忘れない、それを定期的にやるというのがデザイン思考の根底にあります。

いかに深掘りできるかが

その際、現状を改善するのではなく、新しい問いのもとで発想できることがデザイン思考の利点です。馬車を利用していた時代は、速い馬や乗りやすい馬を求める「Kaizen」に目がいきがちだったでしょう。でもそのときに一番早く移動するという問いで深掘りできるかどうか重要なのです。移動先の人と話ができれば、もはや移動の必要すらなくなるかもしれません。その深掘りができるかどうか、デザイン思考の肝です。

有形だけでなく無形なものもデザインの対象となります。人を観察するケーススタディとして、IDEO が協力した事例をご紹介します。Bank of America は、新規の口座開設を獲得するために、デザインでどう解決するかを考え、12 の家族にインタビューを行いました。12 なんて少ないと驚かれるかもしれませんが、実は深掘りしてリサーチする場合は、数は少なくてもいいのです。P&G は 4 人ほどの深掘りリサーチで新商品を開発しています。深掘りした先に多くの共通点、インサイトがあるので、それを発掘することが大切です。そこにさまざまな発見があります。

Bank of America はアメリカ人にありがちなお金に関する癖を発見しようと試みました。この調査により、端数のコインが煩わしいので募金箱に入れたり、計算や帳簿の端数の煩わしさを感じていたり、貯金は苦手だが貯めるプロセスで悦に入る傾向や、

カードの使用頻度が高いことなどが見えてきました。なぜこうした行為に着目できたかは、難しいポイントなのですが、大事なことは、定量的な質問票やグループインタビューでは出てこない要素であるということです。こうした癖に着目して生まれたサービスが、Keep the Change（お釣りは取っておいて）です。デビットカードを用いて買い物をする時、セント単位の端数をドル単位に切り上げて銀行が引き落とし、その差額を貯蓄口座に自動的に振り込みます。デジタルな貯金箱的に差額がチャリンと預金口座に貯まっていく、ただそれだけの機能ですが、新規顧客を 250 万人ほど獲得しました。また 95% 以上の人がこのサービスを今も継続しています。

目的や意識を創出することもデザインの対象

もう一つの事例として、IDEO 出身の鈴木元さんのデジタル薬局 ピルバックをご紹介します。薬の飲み忘れや飲み間違いの事故で、多くの命が失われて問題になっています。これをなくすために、事前に時間ごとに小分けされたが家に届く仕組みを考えました。忘れることを排除する仕組みです。これも観察から生み出されました。たとえばパッケージを見やすくしても、飲んだかどうかを忘れてしまったり、もう一度飲んでしまったりする事故は防げません。ピルバックは 4 年でアマゾンに 1000 億で買収されました。体験やサービス、なぜそれをやるかという目的や意識を創出することもデザインの対象だと捉えています。

IDEO では実に多様なデザインに取り組みました。投票の仕組みを変え、中国の食品がどこからきているか透明性がわかる仕組みをデザインするなど、潜在的な欲求や課題をどう解決して価値を見いだすかに取り組みました。ペルーでは教育レベルが低く教員の人材不足が深刻な問題となっていたため、デジタルによるリモートで授業ができるイノバという学校をデザインしました。

良い問いは既成概念にチャレンジする

次にクリエイティブの組織、イノベーションの肝とは何かについて述べたいと思います。それは、問い・主観・共創の3点であると考えます。

本質的な問いは、境界線を越えるものです。「そもそも」という問いが必要で、オフィスはなぜ必要なのか、人が働く幸せとは何かといった、そもそもを問わないと、オフィスすら設計できない時代になっています。そもそもを問うことが競争力を生むのです。良い問いとは、既成概念にチャレンジするものです。

デザイナーは右脳 (emotion) で解くことを期待されますが、クリエイションの組織に多様な人材が集まっていると、右脳と左脳 (intelligence) で問い (Question)、解く (solution) 行為を行ったり来たりすることができるため、競争力を生み出します。一方で、頭のいい人が集まってアイデアを生み出そうとすると、似たものが生まれてしまうという現実があります。数値化できるものしかクライアントに出せないため、コンサルでアイデアを出していくと、ソリューションをつくる課程で、ほかの会社からも似たものが次々でてきてしまうのです。市場規模や競合分析、リソースを見ていると似たようなソリューションになってしまいがちです。そうならないために、直感的に点と点をつなぐような思考も重要で、それが新しい思考を生み出します。「右脳」「左脳」「問い」「解く」を行ったり来たりする中で、発想を直感的にし、点と点をつなげることも重要なのです。それが新しいことを生み出します。

チームのやりたい気持ちを熟成する

従来は、与えられた情報に対しデザインしていましたが、自分なりに探求する時間をもって、問いを設定し、ソリューションを考えていくと、チーム全体が変わっていきます。その課程で発見し、結晶化し、アイデアにし、つくり、伝えるというフェーズがあります。そこには、各フェーズでの拡散と収束の波のようなものがあります。

IDEO時代に企画から関わった「明治ザ・チョコレート」の事例をご紹介します。ライトパブリシティにパッケージを依頼し、売り上げは3倍ぐらい伸

びたヒット商品です。しかしこれはパッケージデザインよりも、チームのやりたい気持ちを醸成したことが成功を促したと思っています。最初に、「100円のパッケージを220円に見えるようにしてくれませんか」と明治の方に相談されました。それはグラフィックデザイナーの仕事であり、僕らの仕事ではないとお伝えし、お引き取りいただいたのです。すると、「問いを考え直しました」と、2回目の訪問がありました。今度は「チョコレートの消費量を一人あたり年2キロから3キロに増やしたい」。2キロは多くなく、イギリスでは8キロ、アメリカでは10キロといます。単純に消費量を増やしたいならば、商品を増量すればいいとお答えすると、「また考えます」と帰られた。何度か来ていただくうちに、彼らの問いの質は変わってきて、やがて自分たちの情熱のようなものを語るようになっていました。メーカーとして珍しいのですが、明治はアフリカにカカオ農園を持っているのです。さらにその農園を整備してクオリティも同じものを出せるようにしていたり、カカオ豆からチョコレートバーになるまでの一貫製法 Bean to Bar を実現していたり。

Bean to Bar のチョコレートは1200円ぐらいするのが通常ですが、それを200円ぐらいで売ろうというのです。さらにはカカオの魅力を知ってほしい、カカオと砂糖だけでつくっているがおいしいし体にもいい、と次々とその魅力が語られました。

それを聞くうちに、結局、チョコが売れるというのはあくまで結果であって、チョコレートカルチャーを明治が牽引していきたい、そんな会社になりたいということではないか、と。この段になってようやくプロジェクトが動き始めました。日本では男性はチョコレートをほとんど食べませんが、彼らが食べたいようになるのはどういう状況か。ワインとチーズのように習慣化するには、どうすればいいか。チョコレートをカルチャーとして定着させるための方法を考えました。

チームとして、220円に見えるとか3キロを増やすことを問うていた時は、何のためにやっているのかわからなかったのです。それでは戦略を思い浮かぶことができません。しかし、やがてチョコレートカルチャーを定着させたいという主観が見えてきた。それならば、どこかでチョコレートを食べるシーンをつくれればいい。JALのファーストクラスでワインとチョコが出てくるようにしたり、バーでウィスキー

と組み合わせてみたり、インフルエンサー向けのイベントを行い、おいしい体験が口コミで広がっていくなど、日常化するための戦略を考えました。

このチョコレートは単純においしいのです。カカオとお砂糖だけでできています。それもあってチームでは、チョコレートを文化にする熱意が高まり、燃えました。新規事業の成否はその熱意があるかないかで決まります。やりたい主観を社内ですぐ熟成できるか、生み出せるかが大事なのです。

僕たちが手がけているプロジェクトは、ほとんどがゼロから1を生み出すような仕事で、本当に大変です。それを実現するには、やりたいという思いの連鎖が必要なのです。

拡散と収束を繰り返す自由な場づくり

最後に3つめのポイントである共創を理解していただくために、イギリスの放牧の映像をご覧ください。牛は社員の暗喩で、チームで自由に働いている、自分たちで意思決定していることを表しています。リーダーシップのありかたが変わってきています。一番ものを知っていることがリーダーであると思いがちですが、それによって現在、さまざまな不都合が起きています。そうではなく、ガイダンスを用意し、放牧的でクリエイティブな環境をつくってあげられることがリーダーの役割に変わってきているのです。

企業はリニアに、できるだけ直線的にものごとを決めがちです。ライン業務ならばそれでも機能するかもしれませんが、0から1へ動き出すには、拡散するゆとりや暇と、それを自分たちに収束させる場をつくることが不可欠です。ただ放っているのではなく、さまざまなものを間に入れていくのです。例えばキックオフミーティングで今回のプロジェクトの目的はこうですと共有するのは必要ですし、最低限それをしないと走り方がバラバラになってしまい、いいものは生まれません。

組織としてのAnyProjectsは、チーム単位で動いており、「チームアグリーメント」という、プロジェクトをやる前にチーム単位で働き方を決めていきます。自分たちのライフスタイルに合うように、早朝に出社し16時に帰宅するのもいいわけです。また「Reflect & Catch Up」として、毎週金曜日に飲

みながら振り返りを実施しています。実践できていないことを棚卸しし、次の週にどうやるかを洗い出しするのです。そういう場を設けながら、拡散と収束を繰り返し、新しいものをうみだす環境をつくっていくことがリーダーの役割だと考えています。

終わりに 100年愛される会社を目指す

部下の時代とも言われています。この捉えづらい時代に、クリエイティブがますます重要になっていきます。日本人は自分たちをクリエイティブとは認識していないという残念なリサーチ結果があります。どの国をクリエイティブに感じるかというリサーチで、日本人は日本を最下位にしたのに、海外は日本を一番にあげていたのです。この大きなずれは、もったいないことです。日本人はクリエイティブだということに立脚し、何か、組織や教育、サービス、プロダクトなどでやろうと考えています。

日本でも企業とデザインが融合し始めました。もっとデザインを活用し、日本企業が面白くなって、クリエイティブへの自信が高まることを期待しています。

最後に、新しく立ち上げようとしているKesikiという会社についてご紹介します。儲けるための会社ではなく、自分たちも投資する、当事者になれる、対等と一緒に作る仕組みをもった会社です。プロダクトだけでなく、会社の組織やカルチャー行動をどんどん生み出し続けられる組織というものを目指してチャレンジしています。プロダクトから空間まで僕たちはできるので、少し難しいビジョンを考えています。結果的に、100年愛される会社になることが目標です。

広尾のオフィスにはさまざまな人たちが訪ねてきてくれて、チョコレートのミニマル、Googleのウェアラブル端末を作っている会社や、アパレルのshitateru、小型衛星を飛ばしている会社など、さまざまなことをやっていますので、ぜひみなさんにも遊びに来ていただきたいと思っています。

Q&A

Q1: Any / AnyProjects を卒業して、Kesiki という組織をつくれるということですが、スタッフは同じなのでしょうか。

石川: スタッフやメンバーのスキルは AnyProjects からあまり大きくは変わらないのですが、ビジョンの設定の仕方が違います。Kesiki は儲かるプロダクトよりもどうしたらいい会社が長く存続できるか、人や会社そのものに焦点を当てた活動です。日本の地方には、すばらしい会社がたくさん眠っていて、経産省からの情報をもらいつつ、どうすればその地方の会社と×美術、×デザインで世界にもっていけるか、日本から世界をやるのが Kesiki です。壊れた焼き物を金継ぎで直す、そのできあがった様子を景色といいます。ものごとは壊れても繰り返し直すことでより美しいものになっていくということから名付けました。風景としての景色も、つくった後の様子を想像する、働く人も含めて意図しました。Any は、Kesiki よりもアートに興味があるメンバーが多く存在し、デジタルの未来や、新しい見たことのないことに注力していくのかもしれない。

絞り方が違うと、意思決定やお金の使い方が異なるので、組織を分けました。

Q2: 組織の人間として、働く人たちが職場で価値を見いだせるようなことを見つけようとしているのですが、石川さんが注力していることがあれば教えてください。

石川: 好きであること、自分が好きかどうかをどう仕事にできるか、でしょうか。好きなことを会社の中でリストアップして、自己紹介を2時間、延々とするようなこともしています。その上で何がしたいか、好きを共有し、仕事として生み出せるかどうかを考えます。同時に、どの位の時間、働きたいか。その残りの時間は何をしているかについても、サポートするメンバーの知見を使っても構わない。その代わりすべて透明性をもってオープンにしています。個人事業主みたいに、その他の仕事を受けているスタッフもおり、すべてカレンダー上にミーティングの時間や相手名なども記して、シェアしている

のです。それがサポートすることにつながるのです。給料も自分で決めて、透明にしています。これだけ稼ぎたいならばどれだけの仕事をしなければならぬか、話し合います。自分のやりたいことだけをやる環境ができないか、チャレンジしているのです。組織が小さいからできることで大手企業の場合は会社内の留学制度などを活用すれば可能かもしれませんが、難しい面はあるでしょう。しかし、生き方も多様化しているので、大手企業もそれに就いていけなくなると、転職が増えていくと思います。

Q3: 有給などはどう設定されているのでしょうか。

石川: 今のところ会話にあがっていませんね。休みをカウントしていないのです。必要な仕事だけ実現していればどれだけ休もうが構わない。ただし、カレンダーにはどこにいるかは記して共有します。スケジュールやアサイン的な観点では、プロジェクトは新規事業のゼロからつくる仕事が多いので、誰とやるかでアウトプットも違いますから、その分、かなり余裕をもったプロジェクトにしています。

Q4: 日本人は実はクリエイティブであるというお話がありました。人間中心のデザイン思考でみたときに、日本人の特性としてそれは得意なのか、感性の視点でお教えください。

石川: よく尋ねられます。日本人はホスピタリティなどの文脈においては、利他的な能力が高い。これとデザイン思考は重なると思っています。組織、グループになるとそれができなくなるというのはありますが、豊臣秀吉が石田三成を見いだした「三椀の才」という逸話があります。当時15歳の三成が鷹狩りから戻った秀吉に温めのお茶、少し温かいお茶、熱いお茶と相手を思って三度のお茶を出したことで、その才を見抜き抜擢したのです。相手のことを考えるサービス、デザインは400年前からやっているのです。デザイン思考も相手を観察することから始まります。日本人は普段から無意識にやっているのですが、それが逆に、意識的にツールとして使いにくくしているようにも見受けられます。主観的にものごとを決めてはいけないのではないかという思い込みがある。自分なりの回答を出してよいとい

うのが根底にあり、得意なのに、「おまえの主観は聞いていないんだよ」みたいなことになってしまう。組織の課題や教育の課題がそこに横たわります。小さいころは、違和感や好き嫌いが誰しもあるものですが、チームや組織に長く属す中で、ほかの人に合わせるようになっていき、教育の途中で、クリエイティブの種が失われているのだと思います。廃棄物を資源と考える、サーキュラー・エコノミーとかも逆輸入されていますが、昔からやっています、伊勢神宮などもすごいじゃないですか。とにかくアメリカナイズされすぎました。アメリカは東洋的になっているのに、もったいないことです。日本らしさを取り戻すことは、ぜひやっていきたいと思っています。自分の無意識下の意識化、好き嫌いや違和感を感じる力を取り戻すことも大切です。それは訓練でできることでもあります。

Q5: 問いが見つかるまで仕事を受けないというのは、勇気がいることだと思いながら聞いていました。一緒に問いを育てるのではなく、持ち帰らせることに意義があるのでしょうか。

石川: 実際に僕らで思いついていることは多いのですが、その問いを与えてしまうと、会社でやってきた状況と同じようになってしまい、彼らの主観、やりたい気持ちが出てこないというのがこれまでの経験から得たことです。彼らが得たものを設計に入れなければ意味がないのです。一次情報を得たところで、安易にヒントを出すというのも、違うと思っています。僕たちがデザインする対象は、組織やクライアントがやりたいものでないと、持続性はありません。そのため、チームが気づくことをできるだけやっています。

黒川: ありがとうございます。興味深く、一方である種の違和感を抱きながら聞いていました。コンサルタントとして、仕事を依頼されたパートナーは喜ばれていると思います。問い、主観まではピンとくるけれど3つめの共創は、次元の違う、クライアントへのケアとして受け取りました。How to という、どうしたら成功するかというレベルであり、そ

れが全体への違和感を生んでいます。新しい Kesiki という会社を構想した際、「そもそも会社とは」という発想があったと思います。会社は法人というように、人です。何のために生きているのか、手段としてお金を稼ぐけれど、そもそもをもっと深く考えると、会社は人だと思いき。How to や共創はお客様が喜びそうなシステムであり、まだ僕はそこに納得していません。どのように生きると生きがいがあるのか。どのようにして会社は死ぬのか。How to を教えていただけないかと、僕は考えています。100年持続可能な会社がわからないですね。いつ潰れてもいいという会社をつくったほうがいいのでは。

石川: 僕を感じる違和感もそういうことです。コンサルティングという仕事は違うというのに IDEO の時に辿り着いていました。コンサル的な仕事は、受けられないようになりました。会社をどうデザインできるか、そのやりかたは模索中です。会社は人であり、やさしい巨人と想定しています。広く深く当事者になれる方法、そのやりかたをチームで考えています。企業のためというよりも、その先の人のため。便利や効率ではなく、どれだけ豊かになることができるか。その豊かさの定義は若輩ゆえ、まだ到達できてはいません。

持続可能性については、例えば羽衣文具というチヨークの会社は2015年に倒産しましたが、韓国企業が買収し、今も生産を続けることができています。人知れず会社がなくなっていくという環境を変えたいという願いで、「100年持続する」と言っています。100年の必要はないかもしれませんが、世界から見るとお客さんはいるはず。知らない間になくなるのはもったいないので、一緒に何かやりたいと考えているのです。

関: 皆さんも興味のあるテーマで、たくさんの質問があがりました。石川さん、ありがとうございます。

以上。

2019年度 第7回物学研究会レポート

石川 俊祐 氏

デザインディレクター、Kesiki 共同創業者

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.