



論文

課題

「これからの広告人」

金賞

これからの広告人

コミュニケーション・デザイナーからプロトタイパーへ —B to E領域における広告人のこれから—

池川 健太

いけがわ けんた



(株)博報堂

第三クリエイティブ局
インタラクティブデザイン部
プランナー

この度はこのような名誉ある賞をいただき、大変光栄です。

平成の時代に生まれ、一昨年新卒で広告会社に入社した私はマスメディアを主戦場としたかつての広告の世界を知りません。マスなのか、デジタルなのか、リアルなのか。広告という枠を超えてコンサルティングなのか、事業開発なのか。フォーマットが多様化し大きな変化の渦の中にある広告業界へと飛び込み、これから自分はどうなっていくのか、どうしていけばいいのかわく不安が尽きることはありませんが、新たなルールを敷く事ができる今の時代を可能性と捉え、本論文での内容を実践していきたいと考えています。最後に論文を執筆するにあたり協力をしていただいた沢山の先輩方にこの場を借りて感謝申し上げます。ありがとうございました。

「クライアントの問題」× 第1章 「広告人の持つスキル」= 「これからの広告人」

一昔前、広告業界は潰しの効かない職業と言われていた。マスメディアを主戦場としてきた広告会社はデジタルメディアの登場によって衰退していくという見方が強かった。しかし自らを「広告業」ではなく「問題解決業」と定義することで時代に適応した。あくまで広告とはクライアントの問題解決の為の手段の1つであり、マス、デジタル、リアルを含めたコミュニケーションを必要とする全ての領域が自分達の主戦場であると。そして広告人は「広告クリエイター」ではなく「コミュニケーション・デザイナー」といった名前前で呼ばれるようになった。広告会社は見た事のない画期的な事業で世の中を大きく前に進める事は出来ないが、時代とクライアントの要請に応じてその役割をカメレオンのように変化させる事が出来る。広告人は自らが持

つスキルを、時代によって変化し続けるクライアントの問題に当てはめる事で価値を生み出し続けてきた。変化し続けるクライアントの問題に対して広告人の持つ普遍的なスキルを掛け合わせる事で、これからの広告人が生まれる。広告業界におけるこの方程式はこれからも変わる事はないだろう。例えば近年のクライアントの問題の1つが「広告で物が売れない」といった悩みである。これに対して広告会社はマスではないコミュニケーション施策を提案する事もあるし、もっと深いブランド作りや商品開発から携わる事もある。広告が機能したと言われる時代に、広告会社がクライアントの事業にまで入り込むという事は考えられなかっただろうが、もはやその時代は当たり前になりつつある。ではこれからの時代にクライアントが抱える可能性のある問題は何なのだろうか。その問題を明らかにし、広告人の持つ普遍的なスキルを掛け合わせる事で「これからの広告人」を導く事が、本論文のテーマに対する回答となる。それを論じる前にまずは広告人の持つ普遍的なスキ

ルとは何なのかを明らかにする必要がある。

広告人の持つスキルとは 第2章 「アウトプットを生み出す事 で人を動かす力」である

広告人の持つ普遍的なスキル、それは見えないものを形にし「アウトプットを生み出す事で人を動かす力」である。広告人はアイデアをCMやポスターなどに出力する事で世の中や人を動かしてきた。今ではその手法は多様化しているが、元を辿ればクライアントは自分たちの持つ価値を何かに翻訳し、それによって消費者を動かす事を広告会社に求めているのである。近年コンサルティング業界の広告業界への参入が大きな話題となっているが、この大きな理由は広告人の持つアウトプットのスキルを求めている事が挙げられる。

クライアントの戦略策定が主なビジネスであったコンサルティング業界は、具体的なアイデアから実行までのスキルを身につける事で自らの支援領域を拡大し、付加価値をつける事ができる。マッキンゼーやアクセンチュアなどの世界的なコンサルティング会社による広告会社、デザイン会社の買収劇にはこのような背景があると考えられるだろう。

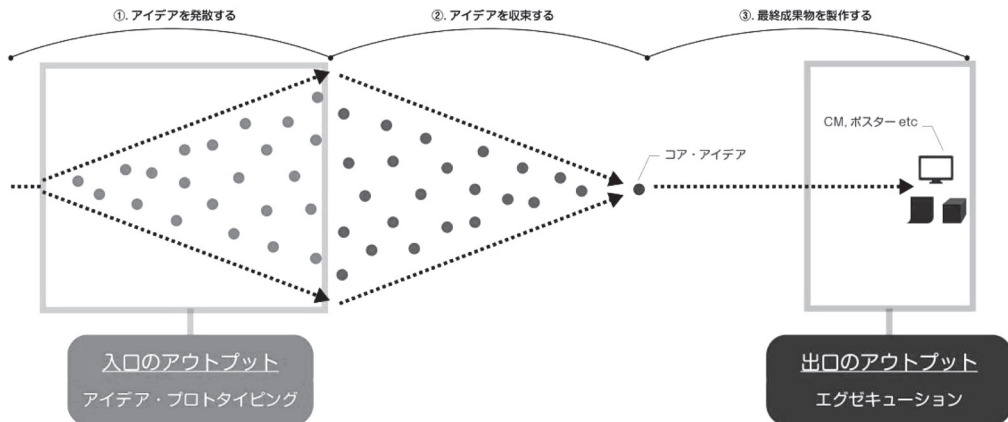
現在の広告会社のビジネスは多岐に渡るが、多くのプロジェクトで①アイデアを発散する→②アイデアを収束する（これを広告業界ではコア・アイデアと呼ぶ）→③それを元にCMやポスター等の最終成果物を製作する（これを広告業界ではエグゼキューションと呼ぶ）と言った3つのプロセスを踏む事になる。一般的には③の段階をアウトプットと呼ぶ事が多いが、筆者はこの一連のプロセスにおいて、①と③の両段階にアウトプットが必要とされると考えている。広告人はプロジェ

クトの始めの段階で「コピー 100本ノック」「企画100本ノック」と呼ばれるような大量のアイデア出しを短期間で行う事が多い。この作業は異なる視点を沢山用意する事で、チームが進むべき方向性を模索していく為のものであり、正にイメージやゴールを可視化する為の最低限のアウトプットと呼ぶ事ができる。筆者はこの①の段階を「アイデアの発散による方向性の洗い出し、検証作業」という意味合いで「アイデア・プロトタイピング」と呼んでいる。

このように広告会社のビジネスにおけるプロジェクトの入口と出口には必ずアウトプットが存在し、筆者は①のアイデア・プロトタイピングを「入口のアウトプット」、③のエグゼキューションを「出口のアウトプット」と分けて定義している。入口のアウトプットであるアイデア・プロトタイピングに求められるのはスピードである。それはチームが進むべき方向性を決める際に、早い段階でイメージやゴールを可視化し、より多くの選択肢を用意する必要があるからである。出口のアウトプットであるエグゼキューションに求められるのはクオリティである。それは消費者に届く最終成果物となるからである。

今まで価値を認められていたのは出口のアウトプットの方である。その理由は単純で、それがプロジェクトの最終成果物として明確に消費者と紐づいているからである。従来の広告会社のビジネスで、クライアントと消費者に共有される価値とは最後に残る出口のアウトプットである。その為、入口のアウトプットはあくまで出口を提供する為の過程と手段でしかなく、それ自体に価値をつける事は困難であった。しかしこれからの時代、クライアントが抱えるであろう新しい問題に対して、広告人の持つ入口のアウトプットのスキルを積極的に活用する機会が増えていくのではないかと筆者は推測している。

【図1】 広告会社のビジネスのプロセスと広告人の持つスキル



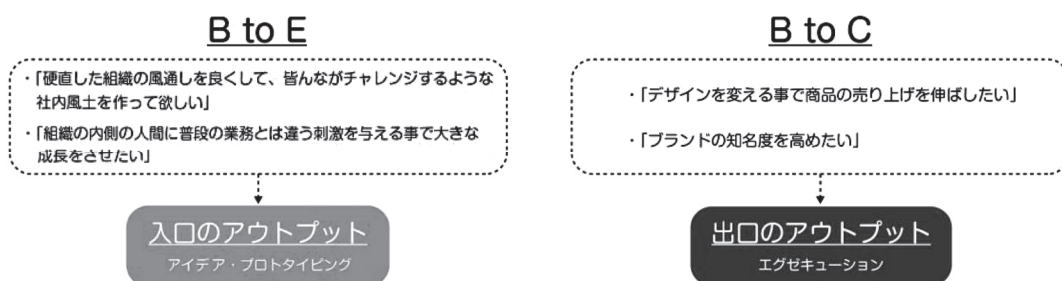
第3章 「B to Cの問題解決」から 「B to Eの問題解決」へ

今までの広告会社はクライアントに対して提供する問題解決の殆ど全てが出口を前提としていた。その理由は広告会社に持ち込まれるクライアントの問題が「物を売りたい」「知名度をあげたい」といった最終的な価値の行き先が消費者となるB to C (Customer) ビジネスであったからである。この場合、広告会社が提供する価値は必然的に出口のアウトプットを中心としたものとなる。しかし、近年クライアントが抱える問題そのものにも変化の予兆が見える中で、広告人が提供するアウトプットの価値にも今までにはない変化が起きるだろうと筆者は考えている。

例えば、広告、インテリア、プロダクトなど幅広いデザインを手がけ、世界的なクリエイターとして知られる佐藤オオキ氏は、ここ数年で自身の会社へ持ち込まれるクライアントの相談内容に大きな変化が起きているという。それは「デザインを変える事で商品の売り上げを伸ばしたい」「ブランドの知名度を高めたい」と言った企業のコミュニケーション

ン戦略における相談とは別の「硬直した組織の風通しを良くして、皆んながチャレンジするような社内風土を作って欲しい」「組織の内側の人間に普段の業務とは違う刺激を与える事で大きな成長をさせたい」と言った組織の従業員を対象とした相談である。それも1社だけではなく、携帯会社、セキュリティ会社、雑誌社、テレビ局など同時多発的に相談を受けたという。この話を耳にした時、筆者が考えた事は、クライアントがクリエイティブな人材に期待している事が、消費者を動かす事を対象とした「B to Cの問題解決」だけでなく、組織の従業員を動かす事を対象とした「B to E (Employee) の問題解決」へと広がっているのではないかという事である。クライアントは広告人の持つ「アウトプットを生み出す事で人を動かす力」を消費者だけではなく、もっと広い領域で積極的に活用したいのではないだろうか。

クライアントにこのような悩みが生まれ始めている理由の1つは「高い専門性を伴うが故の思考のマンネリ化」にあると考えられる。多くの事業会社はある特定の分野に対して深く長くコミットする事で高い専門性を持っている一方で、特定の業界に居続ける

【図2】クライアントの問題解決は B to C から B to E へ

事でその世界の常識から抜け出せなくなり、偏った思考パターンに陥ってしまうといった弊害も同時に抱える事が多い。素晴らしい技術によって成功した企業がやがてその技術に拘泥する事でニーズを見失ってしまう「イノベーションのジレンマ」という言葉があるが、まさにこれに近い状況である。高い専門性と引き換えに組織の多様性と柔軟性が奪われる「専門性のジレンマ」とでも言えるだろうか。経済が右肩上がりに成長し続け、数年先の未来をある程度予測出来た20世紀まではそれでも良かったのかもしれないが、価値観が多様化し、市場の破壊と細分化が激しくなった現代社会において、その変化のスピードに思考がマンネリ化して硬直した組織が付いていけない事に危機感を抱いているのではないだろうか。そのような事業会社特有の悩みに対して外部からのクリエイティブな視点を持ち込むことで刺激を与え、慣性から中々抜け出せない組織を活性化させたいという意図があると推測できる。凄まじい速度で社会のニーズが変化していく中で、このような組織を対象としたB to Eの問題解決領域はこれからの時代にクライアントが抱える大きな問題の1つとなるだろう。従来の広告会社が担って来た事はクライアントの抱える問題に対して適切なメディアを組み合わせ出口のアウトプットを提供する事で消費者を動かすB

to Cの問題解決領域だった。では従業員を動かし、組織を活性化させるB to Eの問題解決領域において広告人をどのように応用すべきか。筆者はこの領域において、広告人の持つ入口のアウトプットのスキルが大きく役に立つだろうと考えている。

広告人の持つ入口のアウトプットのスキルをどのように活用するか

第4章

B to Eの問題解決において、広告人の持つ入口のアウトプットのスキルが効果をもたらす領域は主に3つあると筆者は考えている。《①モチベーション・デザイン》

プロジェクトの打ち合わせにおいて、早い段階でアウトプットを見せる事でゴールやそれに近いイメージを目の当たりにしたクライアントの意識やモチベーションといった部分に明らかにスイッチが入り、関係者が一丸となって動き出す事は多い。筆者は美術大学出身の広告人で、プロジェクトのオリエンの段階でその場でアイデアを出し、簡単なスケッチに起こす事が時としてあるが、これを目にしたクライアントから「本当はこんなことをやりたかったのだけれど」「そうそうこういうのがやりたかった!」といった提案が

出て来て、見る見る議論が活性化されていく状況を目の当たりにした事がある。この例として参考になるのが現在はCCという広告制作会社でアートディレクターを務める戸田宏一郎氏が、大手広告会社入社時に手がけた主要地方都市の駅舎とその周辺のエリアマネジメントのための「10年ビジョン」プロジェクトである。このプロジェクトでチームは鉄道会社の幹部向けに、「駅舎の真ん中を通り抜けられるように南北に大きな広場を作り、活用したらどうか」「商店街に何があれば良いか」「どんな人を誘致すれば良いか」などをディスカッションし、具体的な再開発後の世界観やイメージを提案した。その際のインタビューで同氏は「僕らの提案を見る事で、イメージが明確になり、設計はこういう建築家に頼めば良い、市政・行政とはこう組めば良い、と具体的にわかり、動き出す事ができました。これ自体は世に出るものではありませんが、プロジェクトを推進するためのエンジンになっています」と回答している。このインタビューから読み取れるのは、チームがクライアントに提供した価値とは出口のアウトプットではなく、入口のアウトプットでクライアントが持つもやもやしていたイメージを可視化する事でプロジェクトにおける最初のドミノを倒し、従業員のモチベーションをデザインした事にある。このように広告人の持つアウトプットのスキルはプロジェクトの初期段階にも活用する事が出来、クライアントをスイッチさせ組織そのものを活性化させる力を持っているのではないだろうか。

《②インナー・コミュニケーション・デザイン》

バケツリレーのように役割や職能が細分化している事が多い縦割りの組織における問題の1つはインナー・コミュニケーションのギャップである。伝えたいイメージがあったとしてもそれを形にするスキルがなかったり使用言語が異なる事から上手く意思疎通が取

れず、結果的に関わる人が多くなればなるほど伝えるべき事や重要なメッセージが抜け落ちてしまう事が多い。それによってビジネスのスピードとクオリティに影響してしまう事は少なくない。これからの広告人は組織の内側に積極的に介入し、入口のアウトプットのスキルを活用して人と人とを繋げる事でインナーのコミュニケーションを活性化させる役割を期待されるだろう。

現在インナー・コミュニケーションを活性化させるために、議論やカンファレンスの流れを可視化し、参加者へ共有する「グラフィック・レコーディング」という考え方を活用している組織も聞こえるようになった。社内のクリエイターを最終成果物のデザインなどのプロジェクトのアンカーではなく、ジョイントの段階に活用する事で新しい役割を与え、学習の理解・アイデア創発・会議での合意形成を活発に促す試みである。

総合エレクトロニクスメーカーである富士通は、「グラフィック・カタリスト・ビオトープ」と呼ばれるインナー・コミュニケーションに特化したクリエイティブ・チームを結成しており、グラフィック・レコーディングを手段として使い、「議論の場」をデザインしていく試みを行っている。

このように既にインハウスのクリエイターの役割にも変化が生まれている中で、広告人も同様の領域で自らのスキルを活用していく必要性和そのニーズがあると感じる。

《③事業の高速仮説検証》

組織のマネリ化した考えの1つが、「大きい事は良い事だ」という価値観に基づき、1つの大きな市場を狙いにいくという戦略である。この考えは高度経済成長期の20世紀的な価値観においては理にかなっていたかもしれない。しかし価値観が多様化し、それに応じて市場とニーズが分散した事で「小さい事は良い事だ」といった価値観にシフトしつ

つある現代社会においては、複数の小さな市場を掛け合わせという考え方が必要となる。それに巨大なビジネスチャンスを狙い、事業をじっくり育て上げる段階で時代の流れが変わる事で、計画していたニーズが陳腐化してしまい、事業会社の強みである持久力のある開発がかえって足枷になってしまう事態も増えている。歴史ある企業が倒産に追い込まれ、Facebook、Googleといった創業30年にも満たない企業が市場を席巻している状況を見ればそれは明らかだろう。多くの組織が未だに旧式の価値観に基づいた戦略を取っているが、これからの時代に重要なのは1つの事業をじっくり育てる事ではなく、複数の事業を同時多発的に立ち上げ、スピーディに仮説検証を繰り返す事で成功確率を高める方法である。

その際に入口のアウトプットは事業の仮説検証に積極的に活用できる。事業を生み出すことはしばし0→1と呼ばれる事が多い。広告人は1を生み出す程の持久力はないかもしれないが、スタートの段階の0→0.1を大量に生み出す事に関して極めて秀でていると言える。従来の広告会社のビジネスではアイデアの発散後、1つに収束し、それを出口のアウトプットとして表現する事でクライアントに納品する考えであるが、B to E領域においては、発散の段階で素早く形にしてしまい、出口にたどり着く前の入り口のアウトプット

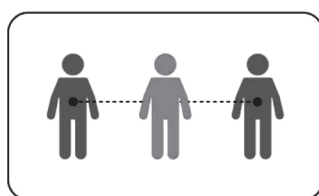
をクライアントに納品するという事が増えていくだろう。広告人がプロジェクトの入口の段階で事業の選択可能性を複数提供すれば、クライアントはお金を投資するベースを検討する余地が生まれる。長距離走が得意である一方で瞬発力に欠ける多くのクライアントに対して、短距離走が得意である一方で持久力に欠ける広告人がそれぞれの長短を上手く補完しあう事で、組織の事業立ち上げのサイクルを活性化させる事が出来る。

米国のデザインコンサルティング会社 Ziba のビジネスデザイナーである濱口秀司氏は事業の仮説検証の段階でプロトタイピングによる「仮」の市場実験を積極的に活用している。同氏は仮の市場実験をする際に制作難易度とコストを下げる為に事業アイデアを「デザイン（見た目、形状）」「ファンクショナル（機能）」「コンテキスト（事業が持つ背景や文脈）」の3つに分解してプロトタイプとして可視化し、それを「β 100」と呼ぶ被験者100人を対象とした購買意向調査（実際の売り場やwebサイトを再現し購買シナリオに近いシチュエーションで買い物をしてもらうテスト）にかける事で、市場投入後の予測数値を安価かつスピーディに検証する事が多いそうだ。そしてこの狙いは単なる市場調査だけではなく、それによって得た結果を利用する事で説得力を高め、社内の協力者を増やすインナー・マーケティングも兼ねているとい

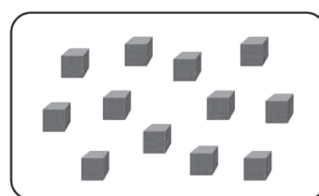
【図3】 B to E の問題解決における広告人の活用方法



①モチベーション・デザイン



②インナー・コミュニケーション・デザイン



③事業の高速仮説検証

う。アイデア・プロトタイピングによって市場投入の予測数値を可視化する事で、それは社内の「不確実性の壁（意思決定）」を突破する為のツールにもなるかもしれない。

「モチベーション・デザイン」「インナー・コミュニケーション・デザイン」「事業の高速仮説検証」、以上の3つが筆者が考えるB to Eの問題解決における広告人の活用方法である。

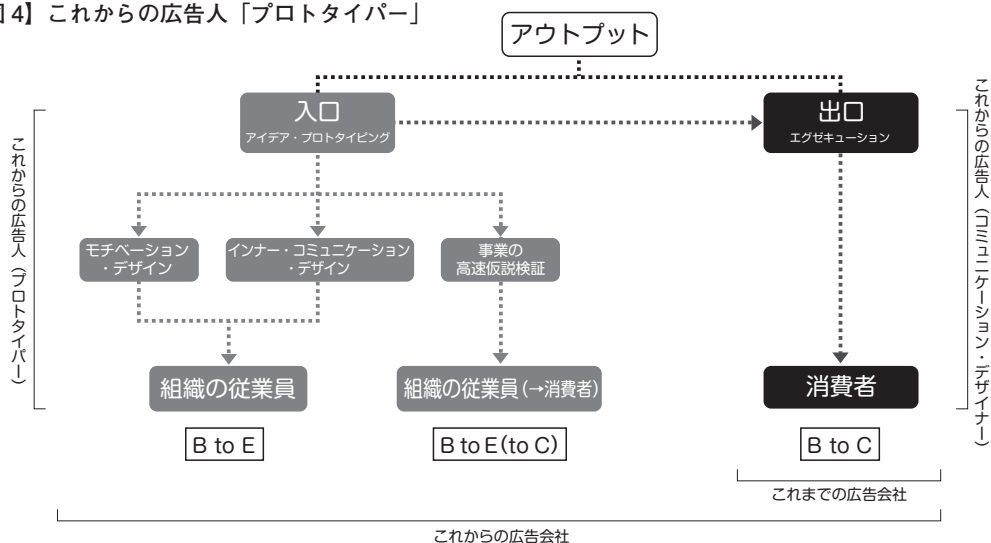
第5章 これからの広告人は「プロトタイパー」となる

筆者は前々から広告という納品物の「手前」に新しいビジネスチャンスがあるのではいかと考えていた。1年前食品メーカーのデジタル施策を担当した際に、ローンチまでの4ヶ月で述べ500案以上のアイデアを考えた経験があった。消費者に向けてローンチされるアイデアは最後の1になってしまうが、捨てられた499のアイデアとその過程で必要とされる「瞬発力」や「視点の多さ」に価値を見出せないかと考えていた。

入口のアウトプットは価値として疎かに

されがちである。それは「アウトプットとは社会に対して実装されるべきものである」と言った業界における通念があるからである。従来の広告ビジネスは出口のアウトプットであるCMやポスターなどのエグゼキューションを前提としたものであって、消費者に届かない限りそれ自体には価値がないという考え方であった。しかしその力をto C（消費者）ではなくto E（組織の従業員）に活用すると考えれば、それらを「必ずしも社会に実装出来なくても価値があるアウトプット」と捉える事ができるのではないだろうか。今までの広告人は「アウトプットによって人を動かす力」によって多くの消費者を動かしてきた。現在の広告業界において、この役割を持った広告人はコミュニケーション・デザイナーといった名前で呼ばれる事が多い。しかし、これからの広告人はその力を組織の従業員に対して積極的に活用すべきである。筆者は入口のアウトプットのスキルを活用して従業員を動かし、組織を活性化させる役割を持ったこれからの広告人を「プロトタイパー」と定義している。

【図4】 これからの広告人「プロトタイパー」



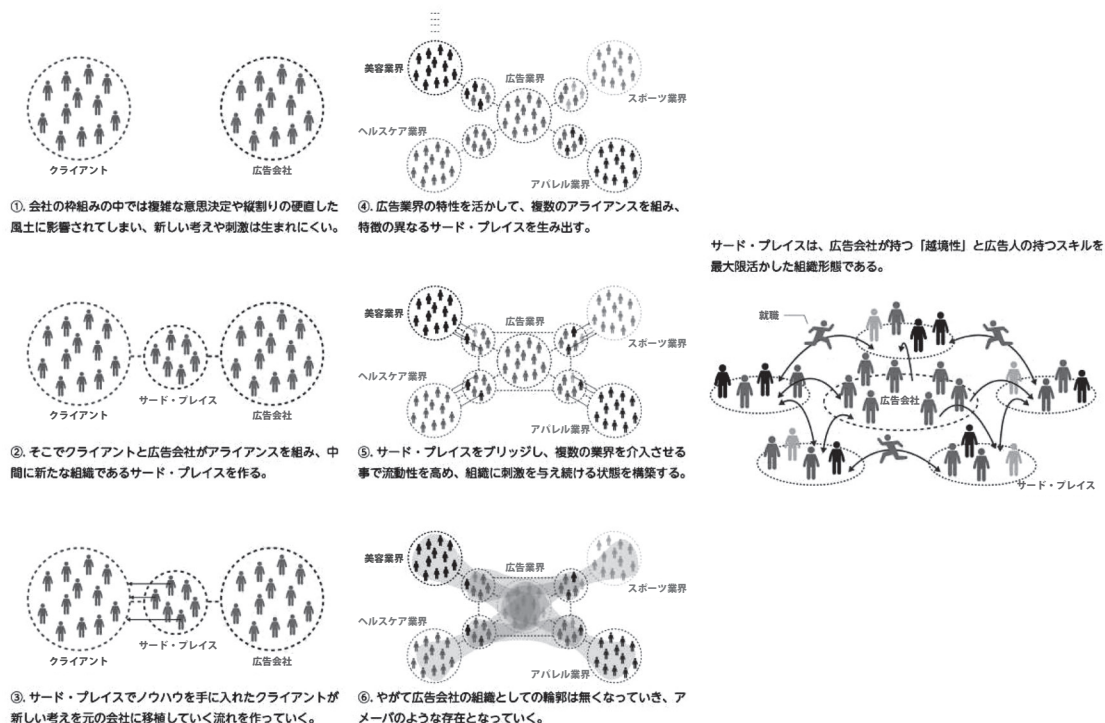
第6章 これからの広告人を活かす組織づくり

広告人がクライアントのB to E領域の問題解決に挑む時、それをより活かす為の組織づくりが必要となる。現在の広告業界では、出口のアウトプットである広告物の納品によってフィーを得るといったビジネスモデルが主体で、B to E領域におけるマネタイズは確立されていない。しかしクライアントサイドからこれを考えた時「広告会社に仕事をお願いする時に出口であるメディアをセットで発注しなければいけないのではないか」といった踏み込みたいのに踏み込めないジレンマがあるのではないだろうか。前述の佐藤オオキ氏の話のように出口が決まっていない、もしくはそれを必要としない相談が増加している事に対して、メディア出稿の有無にとらわれない窓口を作り、広告人を積極的に使い倒す組織づくりがこれからは重要であり、それが広告会社の可能性を開く事にも繋がるだろう。

その際に筆者が考えるこれからの広告会社の組織像は、広告会社がクライアントとアライアンスを組み、サード・プレイスを幾つも生み出していくものである。会社の枠組みの中だと、複雑な意思決定や縦割りの硬直した風土に影響されてしまい、どうしても刺激となる新しい考え方や動きは生まれにくい。そこで両者の中間に新しい組織を立てる事で、アイデアや人を培養し、ノウハウを手に入れられるシステムを作り上げ、その場にいた人が元の会社に戻る事で、新しい考えを移植していく流れを作っていく。内（クローズド）でも外（オープン）でもない半屋外（セミ・オープン）な組織といったところだろうか。広告会社がこのサード・プレイスを生み出していくメリットは事業会社にはない沢山の業

界とのネットワークとリソースを持つ事にある。スポーツ、アパレル、ヘルスケアといった複数の業界を越境する事で生まれるニュートラルで多様な視点を持つ風通しの良い環境で、外に開いていく方がクライアントに多くの価値を還元できるのではないだろうか。複数の業界とアライアンスを組み、サード・プレイスを多発的に発生させ、それをブリッジする事で、新しい業界を介入させる。イノベーションを起こすには、異なる知と知との新しい組み合わせによって生まれると言われているが、広告会社がカタリスト（＝媒介者）としての役割を果たす事で様々な専門性を持った人が集まり、情報のハブとなる「知の集合体」とも言える場を生み出す事ができる。世界的なヒット・アニメ作品を作り続けているPixarは打ち合わせの際に「ブレイントラスト会議」と呼ばれる監督経験者、プロデューサー、脚本家、ストーリー責任者など、社内のクリエイターを一同に集め、意見交換をする場を定期的に設けている。映画監督や制作チームが作品づくりにのめり込むうちに、最初は森全体が見えていたはずなのに、木しか見えなくなる事がよくあるそうだが、ブレイントラスト会議ではその視点を取り戻させる為にあるとPixarの社長であるエド・キャットムル氏は語っている。広告会社が目指すべきサード・プレイスの究極形はこのような環境に近く、クライアントが自由に行き来できるネットワーク化したセミ・オープンな場の中で、広告人だけではなく別の業界人が独自の観点から意見を述べる事で固定化した業界の常識を崩す視点を沢山設け、アイデアや組織を常にマッシュアップし、変化を維持し続けられる状態を構築する事である。業界の特性上その場づくりに最もふさわしいのは複数の業界を越境する事ができる広告会社である。これからの広告人はこのサード・プレイスを行き来する事で、人と人を繋ぎ、プロジェ

【図5】 これからの広告会社「サード・プレイス」



クトの入口に立ってクライアントの背中を押していく事が求められる。このサード・プレイスは、広告会社が持つ「越境性」と広告人の持つスキルを最大限活かした組織づくりであると言える。

従来の広告会社の社会に向けた出口のアウトプットはCMやポスターなどであった。しかし広告人がプロトタイパーとしてB to E領域に踏み込んだ時、広告会社の出口のアウトプットの1つは「場づくり」という事になる。これからの広告会社では、価値ある場の提供によってフィーを得るというビジネスモデルが生まれていくに違いない。そう遠くない未来、広告会社の組織の輪郭は溶けてなくなっていき、アメーバのように流動的で、クライアントにとって刺激的な場を提供する受け皿のような存在になっていくだろう。

●参考文献

- エド・キャットムル (2014), 『ピクサー流創造する力-小さな可能性から、大きな価値を生み出す方法-』 (ダイヤモンド社)
- 佐藤オオキ (2018), 『NIKEEI DESIGN2018年8月号「組織しない組織のつくり方」』 (日経BP社)
- 佐藤オオキ (2016), 『ブレン2016年7月号「nendoが考えるデザイン会社の第3フェースとは？」』 (宣伝会議)
- 戸田宏一郎 (2017), 『ブレン2017年4月号「広告より手前にクリエイティブの新領域がある」』 (宣伝会議)
- 濱口秀司 (2017), 『Diamond Harvard Business Review2017年3月号「SHIFT イノベーションの作法 第5回」』 (ダイヤモンド社)

《「欲望」の仕掛け人》から 《「連帯」の仕掛け人》へ

竹内 好文

たけうち よしふみ



(株)電通

ソリューション開発センター
チーフ・ディレクター

今回の論文作成にあたり、いろんな本を改めて読みました。その中で、セオドア・レビット博士が広告について「芸術と同じくその目的は、幻想、暗示、象徴的なイメージなどを駆使して、素っ気ない機能だけではない何かを約束し、受け手の心を揺さぶることにある。」と仰っている文章を発見した時、少々複雑な気持ちになりました。皆さん、どう思われるでしょうか。本稿では私なりの解決策を提案しています。お読みいただけたら幸いです。

1 これからの社会では、「連帯」が希少になる

ジャーナリストのエリック・クラークは「The Wants Maker（邦題：欲望の仕掛け人）—広告業界でいま何が起きているか」の序文で次のように広告について語っている。

「広告が無力で無害だなんてとんでもない。広告は単なる鏡像ではないのだ。本物の力を持ち、まさにその力を飛躍的に伸ばそうとしている。一夜のうちに人々を洗脳してしまう力ではなく、かすかながら本当の変化を起こさせる力である。われわれを支配する力なのだ。」（注1）

クラークの本が日本で出版されたのは1991年。WWWが急速に発展する起爆剤となったブラウザNCSA Mosaicが登場する1993年の2年前である。Mosaicを起点にインターネットとデジタルテクノロジーが進化し、ソーシャルメディアが台頭。マスメディアの影響力が低下した現在、「広告はいわれわれを

支配する力である」というクラークの言葉が今も生きていと主張できる広告人は多くはないだろう。

ハーバード大学ケネディスクールのディレクター、Nicco Meleは、著書「ビッグの終焉」の中で、WEB2.0がわたしたちに革命的な接続性をもたらした「ラディカル・コネクティビティ」が、政治・ビジネス・文化を一変させ、「大きなもの」の時代の終焉がすぐそこに迫っているとした。彼は、これまでの社会を支えてきた様々な権威が破壊される状況を、この著書の中で紹介しているが、筆者が特に共感したのは、グーグルやフェイスブックが、そのAI技術により人々に情報をフィルタリングして届ける「フィルター・バブル」（注2）を「娯楽のパーソナライズ化」と位置づけ、そのことで社会から「連帯感」が失われることの危険を指摘する次の主張である。

娯楽のパーソナライズ化は危険をはらむ。娯楽が社会で果たしてきた伝統的な役割を思い出すと、その危険性がくっきりと浮かび上がる。私たちに上質な娯楽が必要なのは、楽

しいからというだけではない。私たちを一つの民主的な社会として結束させる働きもするからだ。娯楽の世界は、私たちが共通の体験を共有する数少ない領域の一つである。その共有体験が急速に減っている。社会から連帯感が薄らいで失われるものは、見た目以上に大きい^(注3)。

Meleがいう娯楽がもたらす共有体験とは何か。2018年夏の高校野球での雑草軍団、金足農業とエリート集団、大阪桐蔭の決勝戦での感動を日本中の人々が共有した。彼らの健闘が社会にある種の連帯感をもたらししたことは記憶に新しい。フィルター・バブルがもたらす娯楽のパーソナル化により、知らず知らずのうちに私たちが特定の興味関心だけに絞られた情報空間に閉じ込められているとすれば、だからこそ、金足農業ナインの活躍に心を揺さぶられ、人々と話題を共有し、連帯意識が生まれたのではないだろうか。

一方、「メディアはメッセージである」という主張で知られる著名なメディア研究者のマーシャル・マクルーハンは、著書「メディア論—人間の拡張の諸相」の中で広告について次のように述べている。

広告の制作にあたっては、高度の技術と洞察力をそなえた才能ある人びとがチームを組んで協力するから、すぐれた広告なら、どれも《共同体的経験の活気にあふれたドラマ》を内包していることは明らかである。(中略) 彼らが作りだすものには、共同体全体が共有する経験と感情に関する資料が蓄積されている。むろん、広告がこの共有されている経験の中心から離れるようなことがあれば、われわれの感情へのとっかかりを失って、ただちに崩壊するであろう。^(注4)

また広告が社会の中で果たす役割についても

広告はこれまでのところ、成功のつど《自己清算》を繰り返しながら《共同社会の娯楽》

の役割を果たしてきた。(中略) いま、広告是个々の消費商品を相手にすることはやめて、大企業の「イメージ」という、すべてを包含する終わりのない過程を取り扱おうとしている。(中略) 歴史家や考古学者はいつの日か、われわれの時代の広告こそ、従来の社会に前例のないほど豊かにまた忠実に、社会の活動の全領域を日々映し出すものであったことを発見するだろう。^(注5)

と述べている。マクルーハンが生きた時代は印刷の時代からテレビの時代へと激動する時代だったが、マクルーハンのこの言説を援用すれば、テレビの時代からインターネットの時代へとメディア環境が変貌する今日、広告が自ら「自己清算」できさえすれば、広告は新たな時代の「共同社会の娯楽」としての役割を果たすことができるはずだ。

つまり、フィルター・バブルによりわたしたちが共有体験する「娯楽」が減少し、社会の「連帯」が希薄化するというMeleの指摘は、広告が「共同社会の娯楽」としての役割を果たすことができれば、社会の「連帯」を創造できる可能性を秘めていると考えることができる。

ここでMeleの社会から「連帯」が減少するという指摘を別の角度から検証してみよう。群馬大学准教授の藤井正希は、電子メディアの普及により地球がグローバルヴィレッジ化するというマクルーハンの主張を現代の状況に当てはめ、次のように指摘している。

グローバル・ヴィレッジでは、人類という部族が本当の意味で一つの家族になるのだから、愛や調和、静謐や統一性がもたらされるのかと思いきや、実はそうではなく、(マクルーハンは)むしろ断絶、多様化、分裂による不和や紛争、意見の不一致がより多く存在しているとする。(中略) パソコンや携帯電話で多くの友達とつながっている一方で、孤独感、疎外感を感じるという現代人が

多いというのも、マクルーハンの指摘の正当性を裏付けよう。(注6)

藤井の指摘は、AIによる「フィルター・バブル」をマクルーハンが予言していたとも捉えられ、Meleの指摘を裏付けることになる。またNTTコミュニケーション科学基礎研究所の木村昌弘は、WEBが成長していくモデルの研究の中で、

(ソーシャルメディアの)各コミュニティ内でのリンク結合はますます増大するが、コミュニティ間のリンク結合はまばらなままであるという状況が一般に起こる

と指摘している。これは、インスタグラムなどのソーシャルメディアでファッションに興味のある人同士は繋がりやすいが、ペットに興味のある人とファッションに興味がある人はそもそも繋がりにくいといったソーシャルメディア特有の構造的特徴を指摘したものだ。

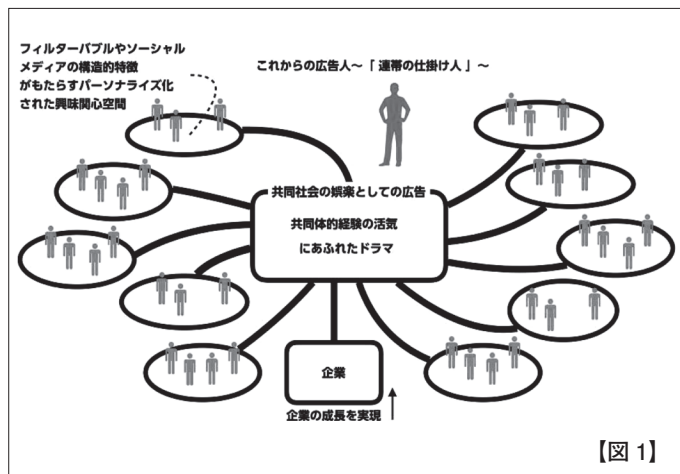
Meleとマクルーハン、木村の論考を援用すれば、これからの社会環境の問題点は次のようになると考えられるだろう。

それは、テレビの次に登場したインターネットとAI技術が「フィルター・バブル」を生み出し、ソーシャルメディアが持つネットワークの構造的特徴も重なって、人々をパーソナライズされた興味関心空間の中に閉じ込め、社会から「娯楽がもたらす共有体験」を減らし、社会の「連帯」を稀薄化させていくということだ。

このような社会課題を踏まえると、広告業界が増やすべき人材の姿が見えてくる。それは、自らの仕事をゼロから見直し「自己清算」することで「共同体的経験の活気にあふれたドラマ」を内包した広告の創造を実現し、「共同社会の娯楽」としての役割を果たす。

その結果、「パーソナライズされた興味関心空間」に閉じ込められた人々を横断的につなぐことで、社会に「連帯」をもたらすとともに、その「連帯」された人々と広告主をつなぎ、そのビジネス成長を実現させられる人材である。

このような広告人が増えれば増えるほど、広告業界は広告主の経済的発展のみならず、AIが普遍化する社会が抱える深刻な課題を解決できることになるだろう。これはマイケル・ポーターが提唱するCSV（共通価値＝社会課題と企業の経営課題をともに満たす価値を創造する）の実現を、広告業界が優れた人材の育成を通じて実現することに他ならない。そこで、「これからの広告人」をマスメディア全盛時代の《欲望の仕掛け人》と対比して一般化し、次のように定義したい(図1)。



【図1】

「これからの広告人～『欲望』の仕掛け人」から《「連帯」の仕掛け人》へ～

本稿では、「これからの広告人」が目指すべきモデル像を図1のように設定したとき、「これからの広告人」の「自己清算」の在り方を《仕事の領域》《持つべきスキル》《広告主に提示すべき価値》をゼロから見直すことと捉え、次章以降でその具体的な提言をしていく。

2 「これからの広告人」が取り組むべき《仕事の領域》

元ハーバード・ビジネススクール名誉教授のセオドア・レビットは、その著書「T.レビット マーケティング論」の中で、広告について次のように述べている。

事実とは何だろうか。詩について考えていただきたい。詩の狙いは広告と同じく、読み手に影響を及ぼすことにある。読み手の知覚や感受性に訴えかけ、おそらく気持ちまでも変えさせようとする。巧言や美辞麗句と同じように、説得や誘惑のために詩は詠まれる。詩心の限りを尽くし、さまざまな凝った手法で飛躍した表現を編み出すが、詩人には罪の意識はなく、批判も恐れていない。(中略) 産業界も芸術家と同じように事実を歪曲してもよい——そう正々堂々と主張してもかまわないだろう。違いがあるとすれば、産業界では自分たちの創作物を広告、意匠、パッケージなどと呼ぶことくらいだ。芸術と同じくその目的は、幻想、暗示、象徴的なイメージなどを駆使して、素っ気ない機能だけではない何かを約束し、受け手の心を揺さぶることにある。(注7)

さらにレビットは、消費者の心理についても次のように述べている。

たいていの人は、神によって創造されたありのままの自分を受け入れていない。さまざまな目的を同時に果たすために、慎重に着る物を選ぶ。防寒のためだけでなく、たしなみや体面のため、あるいは周りの人々から好感を持たれたいという目的があるのはいうまでもない。(注8)

レビットが指摘する「受け手の心を揺さぶる」広告とは、端的に言えば、企業や製品のブランディングである。一方、受け手の心を揺さぶり、製品に興味を持ってもらった後

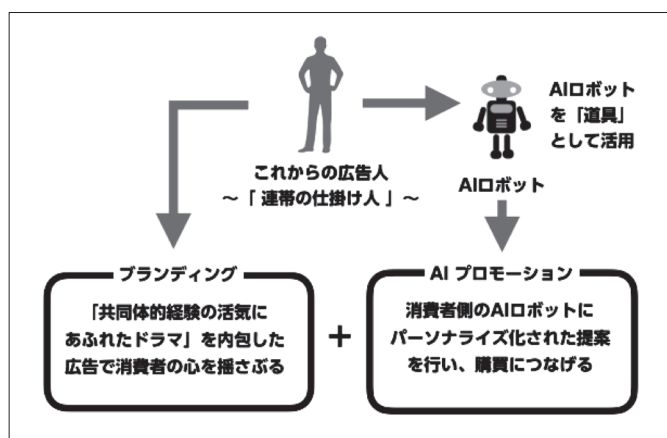
に展開されるセールスプロモーションも企業の成長には不可欠だ。それはレビットの言葉でいえば「事実をありのままに伝える」広告に近いが、タイミングが適切なら、消費者にとっては便利な側面もある。

音声アシスタント Alexa を搭載したアマゾンEco端末などのパーソナルアシスタントは、私たちの購買履歴を学習し、習慣的に使用している製品が不足しそうになる頃を予測して補充の提案をするだけでなく、嗜好に近い他人が使っている製品を推薦することも可能だ。Alexaが消費者に行う行為はまさにプロモーション広告に近い。またこれはオートメーション化された機械労働であり、極めて効率的である。現時点でのAlexaは、消費者側のアシスタントだが、企業側の販促ニーズに対応したAIロボットが登場し、AIロボット同士がコミュニケーションすることは技術的には可能である。

たとえば、消費者側と企業側のAIロボット同士がインターネットを介して会話をして「〇〇様、いつもご利用のコーヒーカプセルブランドと近い製品からのお試しセールのご案内がありました。ご利用になりますか？」などと消費者に提案を行う「AIプロモーション」が現実になる可能性は高いし、この消費者がこのブランドのブランディング活動で「心を揺さぶられた」後なら、購買につながる確率は高くなるだろう。

大脳視覚情報処理の専門家 松田雄馬は、人工知能は「見る」「聞く」「感じる」が苦手であると指摘した(注9)。

マクルーハンのいう「共同体的経験の活気にあふれたドラマ」を内包する広告は、レビットの指摘する「受け手の心を揺さぶる」ブランディングであり、人々の情緒に訴えるものである。つまり、松田の指摘を踏まえれば、AIがこの仕事を代替してくのはまだまだ難しい領域だと考えられる。



【図2】

だとすれば、「これからの広告人」は、「共同体的経験の活気にあふれたドラマ」を内包する広告を通じた製品のブランディングと、「道具」としてのAIロボットに担わせる販売の現場に近いパーソナライズ化されたAIプロモーションを統合的に組み合わせて、広告主の成長を実現していくと考えるのが妥当だろう（図2）。ここでいうブランディングの中で行われる活動には、メディア広告はもちろん、PRやイベントなどの様々な手段があることは言うまでもない。

次章では、「これからの広告人」がなすべき仕事の領域を図2で示したように設定したとき、そういう人材を広告業界から多く輩出するために、「これからの広告人」が創造すべき「広告」の具体像と《持つべきスキル》を定義する。

「これからの広告人」が《持つべきスキル》 3 ～顧客の主観的価値を「共同体的経験」 として「可視化」する技術～

マクルーハンのいう《共同体的経験の活気にあふれたドラマ》を内包した広告とは具

体的にどういうものを指すのか、その一例を筆者の経験をあわせて説明したい。

2017年の夏、自宅で家族と夕飯をとっているときだった。テレビから、あるTVCMが流れたとき、当時大学生だった娘が、「あ！このCM、Twitterですごい話題になってるよ。学校の友達もみんないいCMだって話してる。このCMつくった人ってスゴイね。」と話をしてくれた。そのCMは、「この国は、女性にとっ

て発展途上国だ」というPOLAのものだった。

このTVCMを制作した広告主と広告人スタッフを取材したBusiness Insider Japanの滝川麻衣子は、次のようなエピソードを紹介している（注10）。

「あのCMは、私だ」

ポーラの第1弾CMがテレビで放映された昨年7月、制作陣のひとり、コピーライターの山根哲也さんの携帯には、地元京都の同級生の女性（32）から、泣きながら電話がかかってきた。フェイスブックを通じて、ポーラのCMコピーが山根さんの作品と知ったという。

コピー機の前でうつむく女性、会議の後に男性たちが立ち去る中、ひとりで全員分カップを片付ける女性、人気のないオフィスでお腹をなでる妊娠中の女性、トイレで涙をこらえる女性—。

同級生は「発展途上国」というコピーとともに、そこで描かれる女性たちを見て涙したという。

上記の記事には取り上げられていないが、「発展途上国」というコピーとともに、このTVCMの後半に登場する「これからだ。私」というコピーにも大きな意味がある。

近畿大学元教授だった妹尾俊之は、広告

の意義を「顧客の主観的な価値を『可視化』して提出すること」とし、「それは顧客の漠然とした経験にブランドとの関係において新たな輪郭を与え、能動的な意味を付与する」とした(注11)。

妹尾の指摘に依拠すれば、このTVCMが内包しているものの素晴らしさは、会社という《共同体的経験》の場で働く女性の「現在進行形の主観的な経験」をテレビやインターネット動画を通じて「可視化」し、「共有」しただけでなく、働く女性の「これから経験すべき未来」も暗示しているからこそ、POLAという企業の広告が彼女たちに「新たな輪郭」を与え、「能動的な意味」も付与していると考えることができる。

その結果、多くの働く女性たちは、自分の個人的な経験や感情が、テレビやネットという公共空間を通じて流れた「広告」によって、社会との能動的な「連帯」を感じ、「これから頑張ろう」と勇気をもらったのではないだろうか。

また、クリエイティブディレクターの山本高史は、《主観は共有できない》が、①送り手がすべからず意識し、かつ、②受け手の尺度を自分の尺度のように持つことによって、《主観の〈擬似共有〉は可能である》と指摘している(注12)。

すなわち、妹尾と山本の論考を援用すれば、「これからの広告人」がPOLAのTVCMのような《共同体的経験の活気にあふれたドラマ》を内包した広告を創造するために必要とするスキルは、「顧客の主観的な価値を《共同体的経験》として『可視化』する」技術であるといえるだろう。

「これからの広告人」がこのスキルを身につければ、広告

によって、レビットがいう「受け手の心を揺さぶり」、その成果として、POLAが広告を通じて実現したような顧客と企業の「連帯」を築くことができるはずだ。

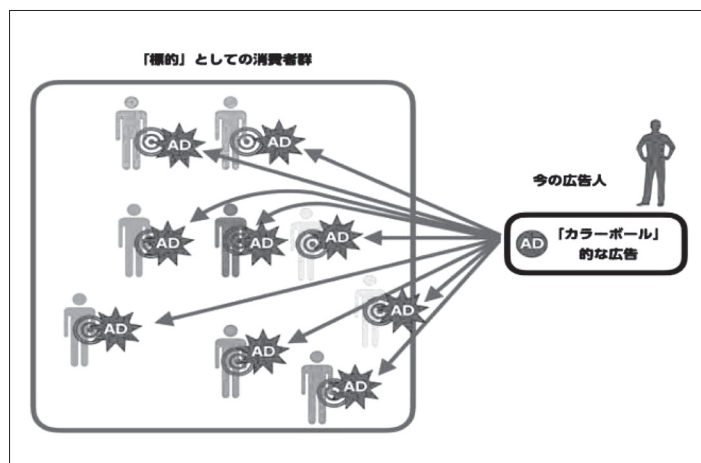
「これからの広告人」が《広告主に提示すべき価値》 4 ～消費者の同意を得て獲得した「可視化」された顧客ネットワークデータ～

《共同体的経験の活気にあふれたドラマ》を内包した広告を創造する、「『連帯』の仕掛け人」としての広告人が活躍するためには、その提案を積極的に採用する広告主がい

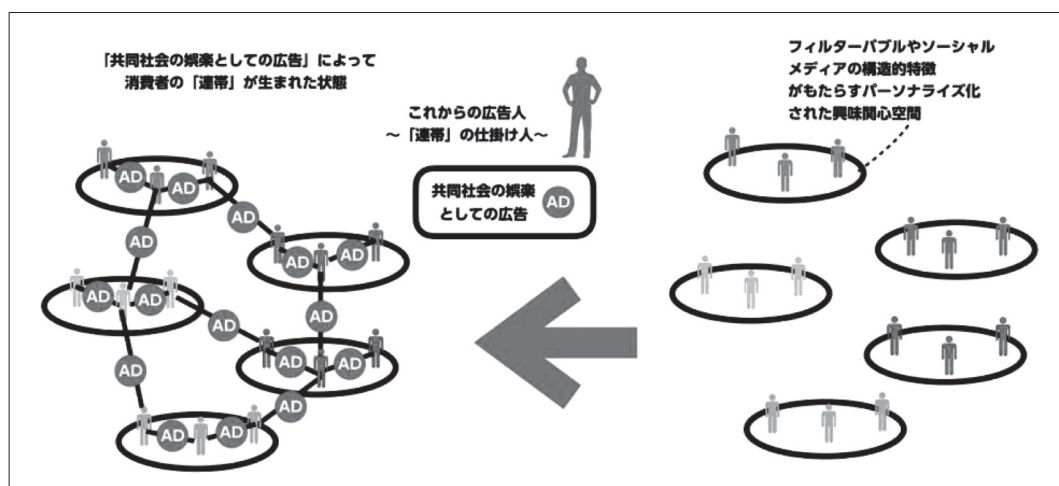
なくては始まらない。広告主と消費者の「連帯」を広告によりもたらすことが、企業の成長につながるというフレームワークを提示しよう。

今の多くの広告人にとって、消費者はターゲット＝標的である。広告主は、広告人に標的となる消費者を見つけ、広告を標的に正確に当て、広告商品に対する意向や態度変容、行動変容を期待する(図3-1)。ここでの広告は、いわば「カラーボール」である。

一度広告があたって「色がついた」消費者は識別され、広告訴求後の行動に応じて、



【図3-1】



【図3-2】

さらに購入意向を高めるパーソナライズされた広告が送信される。

しかし、このパーソナライズされた広告は、これからの広告人にとっては、2章で述べたように、AIロボットを「道具」として活用して展開すべきAIプロモーションの領域にはいるものである。

FIFAワールドカップロシア大会では、民放各社による試合放送のリアルタイム動画配信サイト「TVer」やNHKのスマホアプリで多くの人々が視聴した（注13）。

このとき、インターネットで人々はサッカー中継番組を単に視聴しただけでなく、twitterやfacebookなどのソーシャルメディアで感動の瞬間を共有した。図3-2は、このコンテンツの共有状態の全体像を表現したものだ。図の「AD」をサッカー中継番組と見立ててほしい。

サッカーの中継番組が成し遂げたように、『共同体の経験の活気にあふれたドラマ』を内包する広告が『共同社会の娯楽』としての役割をはたし、パーソナライズ化された興味関心空間に閉じ込められた消費者をつなげたとき、広告が社会の「連帯」を創造したことになる。このとき、広告人は、広告主に対し

て、見込み顧客のネットワークというリアルな「企業資産」を広告によって構築したことになる。

このネットワークは、従来の「カラーボール」的広告とは違い、消費者の能動的な意思で繋がったものであるだけに大きな価値がある。もし、「これからの広告人」が消費者の許可を得て、広告が創造したこのネットワーク構造をAIロボットに「可視化」させ、広告主にデータとして提供できたとしたら、それは広告主にとって大きな価値となるはずだ。しかし、このネットワーク構造データを、消費者の許可を得た上で広告主に提供することは現時点では極めて難しい。

メディア美学者の武邑光裕は、EUが2018年5月に施行したGDPRがデジタル企業に投げかけている意味を読み解き、次のように指摘している。

「世界中のデジタル市民は『ただより怖いものはない』と知りつつ（あるいは知らない間に）も、実名を含む膨大な個人データをGoogle検索、Googleマップ、Facebookやモバイルアプリのなかに投げ入れてきた。5億人の市民を抱えるEU（欧州連合）は、米IT巨人のデータ錬金術が、EU市民の基本的な人

権を脅かす狡猾な搾取であると主張し、すでにグーグル、フェイスブック、アップルなどを相手どり、莫大な制裁金訴訟を展開している。」(注15)

EU定義の個人情報とは、名前や住所といった個人を特定する情報だけでなく、ソーシャルメディアでの投稿も含む個人に関する広範囲な情報だ。

デジタル企業は自らのサーバーに蓄積した膨大な個人情報があり、それをもとにして大きな基盤を構築しているが故に、その方針転換は容易ではない。しかし、実はGDPRへの対応で最も簡単な方法は、企業が消費者の情報を自社サーバーに蓄積せず、その管理を消費者に委ねることだ。

The Internet of Blockchain Foundation代表の Matteo Gianpietro Zagoによれば、その技術的な基盤であるブロックチェーンをベースとしたWEB 3.0の環境は現実のものとなっており、その実現は可能なのだという(注16)。

Zagoの指摘の検証は本稿の範囲を超えるため、別の機会に譲るが、彼の指摘に依拠す

れば、WEB3.0技術を活用することで、消費者がデジタル空間で行う行動の全ての情報を匿名化し、中立的なブロックチェーンに記録することは可能ということになる。

この環境のもとで、企業が消費者の同意とともに利用対価を支払って個人情報を活用するスキームを、広告界がリーダーシップを発揮し、プラットフォーム企業やメディアと協働して現実のものとするれば、消費者は、自分が含まれるネットワーク構造データをプライバシーを確保しながら企業に販売でき、その報酬が得られるようになる。

つまり、WEB3.0がデファクトスタンダードとなる近い将来、《「連帯」の仕掛け人》としての広告人が創造した《共同体的経験の活気にあふれたドラマ》を内包した広告を通じ

て得られる、企業の見込み顧客のネットワーク構造データも、消費者のプライバシーを確保しながら、そのデータ使用に応じた報酬を消費者に支払うことで取得することが可能となるということだ。

広告主企業は、《「連帯」の仕掛け人》としての広告人のサポートを得て、この「可視化」された見込み顧客のネットワーク構造データをもとに、AIロボットを通じた見込顧客とのダイレクトな対話を開始し、そのニーズを把握して的確に対応しさえすれば、見込客が顧客化していくプロセスを継続的に「可視化」することができる。

《「連帯」の仕掛け人》としての広告人たちが、《顧客の主観的な価値を「共同体的経験」として「可視化」する》スキルを磨き、《共同体的経験の活気にあふれたドラマ》を内包する広告を創造し、社会に「連帯」をもたらす。

さらに広告主にはこの「連帯」を通じて得られる見込み顧客のネットワークをAIロボットに構造データとして「可視化」させ、消費者のプライバシーを確保しながら、報酬交換を通じて合法的に提供するとともに、AIロボットによる見込客へのパーソナライズされたプロモーションを的確にディレクションすることで顧客化を実現し、広告主企業の成長に貢献する…

広告人たちがまさに「連帯」し、この「物語」を夢物語でなく、現実のものとしてきたとき、筆者は天国にいるマクルーハンに向けて「わたしたち広告人は過去の《自己清算》をして、新たな時代の《共同社会の娯楽》としての広告の役割を果たそうとしています」と語りかけてみたい。マクルーハンは何と答えてくれるだろうか。

筆者は《「連帯」の仕掛け人》としての広告人が輝くその日が必ず来ることを信じ、楽しみにしている。

●参考文献

- 注1) エリック・クラーク (1991), 「欲望の仕掛け人—広告業界でいま何が起きているか」, (株)TBSブリタニカ, pp15.
- 注2) Wikipedia, 「フィルター・バブル」(<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%95%E3%82%A3%E3%83%AB%E3%82%BF%E3%83%BC%E3%83%90%E3%83%96%E3%83%AB>), 2018/07/26 アクセス
- 注3) Nicco Mele (2014), 「ビッグの終焉」(東洋経済新報社), pp195
- 注4) マーシャル・マクルーハン (1987), 「メディア論—人間の拡張の諸相」(みすず書房), pp233
- 注5) マーシャル・マクルーハン (1987), 「メディア論—人間の拡張の諸相」(みすず書房), pp237-238
- 注6) 藤井正希 (2008), 「マスコミの表現の自由とメディア論」(社学研論集), Vol12, pp151
- 注7) セオドア・レビット (2007), 「T・レビットマーケティング論」(ダイヤモンド社), pp197
- 注8) セオドア・レビット (2007), 「T・レビットマーケティング論」(ダイヤモンド社), pp199
- 注9) Wakako Mukohara (2018), 「人工知能が苦手なこと、人と共存する未来の姿——研究者が見たAIとは」(CNET Japan), (<https://japan.cnet.com/article/35115616/>), 2018.8.29
- 注10) 滝川 (2017), 「このCMは男性にこそ見て欲しい——幻の男女像にとらわれる日本」, (<https://www.businessinsider.jp/post-100743>, BUSINESS INSIDER JAPAN), 2018.7.24
- 注11) 妹尾俊之 (2012), 「<広告表象> 論の構想」(商経学叢), 58 (3), pp283
- 注12) 山本高史 (2010), 「伝える本。」(ダイヤモンド社), pp192
- 注13) 日本経済新聞, 「NHK ネット同時配信、公平や制度設計課題」, (<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO32979080T10C18A7EA6000/>), 2018.8.28
- 注14) Bitocoin Magazine, "Washington Post Adds Supports for Brave Browser, Basic Attention Token", (<https://bitcoinmagazine.com/articles/washington-post-adds-support-brave-browser-basic-attention-token/>), 2018.9.5
- 注15) 武邑光裕 (2018), 「データとインターネット—EUが描く未来」(WIRED), (https://wired.jp/series/gdpr/01_death-of-privacy/), 2018.9.9
- 注16) Matteo Gianpietro Zago, "Why the Web 3.0 Matters and you should know about it", Medium, (<https://medium.com/@matteozago/why-the-web-3-0-matters-and-you-should-know-about-it-a5851d63c949>), 2018.9.9
- エリック・クラーク (1991), 『欲望の仕掛け人—広告業界でいま何が起きているか』(TBSブリタニカ)
- 妹尾俊之 (2012), 「<広告表象> 論の構想」(商経学叢), 58 (3), 263-298
- 藤井正希 (2008), 「マスコミの表現の自由とメディア論」(社学研論集), Vol12, 142-156
- マーシャル・マクルーハン (1987), 「メディア論—人間の拡張の諸相」(みすず書房)
- セオドア・レビット (2007), 「T・レビット マーケティング論」(ダイヤモンド社)
- Nicco Mele (2014), 『ビッグの終焉』(東洋経済新報社)

銅賞

これからの広告人

“Ad”vance「前に進める」のが価値ある専門性 ～なぜ広告人は事業会社へ転じるか？～

金丸 紀之
かねまる のりゆき



(株)博報堂
経理財務局
主計部
マネジメントプランニングディレクター

振り返れば広告業界に就職してからの日々は、メールや企画書に使う言葉や文章はもちろん、普段のコミュニケーションにおける気の利かせ方に至るまで、諸先輩方やクライアントさん、社内外の仲間たちから、言語化する力をビシバシと鍛えられてきた毎日でもあったなあ、と（もちろん、今でも！）。そういう意味で今回の受賞は、自分がちょっとは成長できたかなと確認できるひとつの良い機会になり、とてもうれしく思います。詳細は論文に譲りますが、これからも広告業界が、成長を求める人材がぞくぞくと集う場でありますように。

1 事業会社への転職が増えているのは、なぜか？

「専門性を磨くために、事業会社へ転職したい」。こうした退職が本当に増えている。私は少し前まで人事部所属であったため退職者から話を聞くことも多かった。転職先はベンチャーから大企業まで様々だが、広告のような「代理」業ではなく、事業や経営に「直接コミット」できる仕事に携わることが転職の狙いだ。しかも広告会社における一定期間のキャリアがあり活躍してきた、いわゆるハイパフォーマーがこうした辞め方をしていく。人事領域では、AIの導入によって退職に繋がりそうな社員の言動を炙り出して未然に防止するなどテクノロジーの活用に注目が集まるが、「退職理由の本質」に迫ることは変わらず重要だ。

このトレンドに対して私は一体何がその本質なのかを考え続けてきたが、問題は『広告会社において「専門性」の価値を実感する

ことが難しくなっていること』にあると考え至った。本稿ではまず、広告人にとって「専門性の価値実感」がどのように変化してきているのかを明らかにする。その上で、これからの広告人が「専門性の価値をどう捉えるべきか」、さらには「その価値を実感しやすくするために有効な施策とは何か」について考えてみたい。

2 キャリア形成には、専門性の価値を「実感」できることが必要

最初に、キャリア形成に対し専門性がどう影響するかを明確にしておこう。専門性は、キャリアを語る上での一大キーワードだ。一般的に専門性とは、特定分野における知識や技術、或いはそれらを身につけ仕事に役立てようとする性質と定義されるが（注1）、キャリア形成の観点では、獲得する専門性の価値を実感できることが必要だと私は捉えている。

臨床心理士の森田慎一郎氏は、キャリア形

成に対して「専門性の獲得」が与える影響について以下のように指摘する。「専門性の獲得によって働き手は職務に意味を見出せ、働く満足感、動機付け、精神的健康などにより影響が与えられる。そのため専門性を獲得できる職務においては現在の配置や会社の継続を志向する。しかしそうでない場合はより成果や実績を積み上げることが重視し、組織からは自律しようとする行動が加速する」(同注1)。転職しやすい市場環境が整ってきたことや転職を煽るキャリア論が溢れることを脇においても、人間にとっては「専門性の獲得」が職務満足感の醸成に繋がるため、「専門性が獲得できているかどうか」によって個人のキャリア選択に対する意思決定が変わってくるのだ。

特に資格制度がない場合、「専門性を獲得できているかどうか」の認識は個々人の「実感」値にも左右される。専門性の獲得を「実感」するには他者からの働きかけによって専門性の獲得を気づかされる、もしくはその専門性に「価値」があると認識できることも必要だ。つまり、「実感」には多少なり他者からの「承認」が絡んでくる。昨今、上司部下の一对一の対話の頻度を増やすことにより内省を促し、人材の流出防止に努めようとする動きがあるが、日々の対話を通して手がける仕事の専門性の価値を「実感」させることが必要な表れだろう。

また高橋俊介氏のように、「変化の激しい時代のキャリア形成にとっては偶発性や不確実性への対応が重要なのであるから、徹底して一つの専門性にこだわり抜くような直線型のキャリア伸長ではなく、得手不得手によらず幅広い経験をすることで時には停滞もしながら複数の専門性を獲得しストレッチして成長していくノコギリ曲線型のキャリア伸長が良い」とする意見もある(注2)。私自身はまさにこの考えに同感だが、デジタルネイティ

ブ世代にとっては、大局的な考えに基づき行動するより承認欲求が先立ち、早く専門性の獲得を「実感」したい気持ちで焦りがちな人材の方が多いだろう。結果、人材流動性は高まり、17年12月の中途求人倍率は過去最高の1.92倍となるなど、転職市場は拡大中だ(注3)。

3 職種が代表する専門性 ～高い専門性実感を生んできた広告業～

こうした状況の中で、広告業は専門性の「実感」を上手につくり出してきた業界だと考えられる。まず、広告業における専門性について考えてみよう。広告業で獲得する知識や技術は、派手さやトレンド、賑やかしなどではなく、「職種」や「職名」が規定するものだ(以下「職種」)。職種とは企業に存在する様々な職業や職務の種類のことを指すが、広告業ではその職種が多岐に渡る。例えば、対外折衝・業務遂行は営業、戦略立案はプランナーやマーケター、表現はコピーライター、デザイナーといった形だ。広告業において専門性を磨くことは、名刺の肩書に持つ職種の役割に基づいた知識や技術を伸長させることを意味してきた。職種＝専門性だったわけだ。こうして機能分化した様々な職種の人材が、クライアント単位やプロジェクト単位でチームを組んで業務にあたる。細分化した職種のもとチームワークを発揮するため、仕事の起点から成果の振り返りまで役割と貢献が明らかになりやすい。この仕組みにより、各業務への自身の専門性発揮を強く実感することができた。職種を跨ぎ異動する機会も、当人に新たな専門性の獲得を実感させることに貢献してきた。

また、職種は時代と共に進化する。近年も、テクノロジーの力を駆使して従来になかった広告表現をつくり出す「クリエイティブテク

ノロジスト」や、様々な数学的手法でデータマーケティングに強みを発揮する「データサイエンティスト」など、新たな職種と専門性が生まれる。先鋭的な職種は新たな専門性の保証要因となり、新たな仕事ももたらしてきた。

この、「職種が代表する専門性」という仕組みをベースに、広告業は以下の三つの理由で他業界よりも巧みに良質な人材を業界内に留めてきた。一つは、「顧客ニーズに応じたサービスの多様化」だ。広告会社は歴史的に広告制作及び掲載の領域を超えて、「ブランド」や「マーケティング」、さらには営業や広報、新規事業など「ビジネス」の領域でクライアントのパートナーとして貢献できるよう価値提供の土俵を拡げていった。「広告物の制作や掲載」と、「商品やサービスのコンセプト作り」「年間プロモーション提案」「ゼロからのビジネス開発協働」などは、意味も価値も全く違う。「シンプルな受発注の関係」ではなく、「顧客との定期的な対話により課題発見フェーズから並走する共創関係」へ。この発展が、そこに専門性を磨く価値があると感じる多彩な経歴や嗜好性の人材を新卒中間問わず数多く惹きつけた。

二つ目は「アワードの活況」だ。広告業界では広告賞で自身の仕事やアイデア、もしくは名前を世の中にお披露目して褒めてもらう機会が充実している。例えばカンヌをはじめとした国際賞では、日本だけでなく世界で評価を競い合える。この特徴は、他業界ではなかなか見当たらない。広告賞の評価と並行してSNS等の各種メディアでダイレクトに生活者からの反応を受けることができるようになってきたことも、ネットワーク時代における承認欲求を充足しやすくさせ、専門性の価値を実感しやすい環境が整っていった。

最後は、「広告会社出身者の活躍」だ。例えば大貫卓也氏や佐藤可士和氏、岡康道氏ら

広告クリエイターはもちろんのこと、執筆業やコメンテーター、起業家、最近では宇宙飛行士にチャレンジするような人もいる。社会的な注目を集める広告出身者の活躍が、自身に箔をつける意味でもまず広告会社で経験を積みたいと考える人材も増やしてきた。

このように「職種が代表する専門性」に「顧客ニーズに応じたサービスの多様化」や「アワードの活況」「広告会社出身者の活躍」が組み合わせたり、広告業界は「そこで培う専門性は有用性が高まる、進化する、注目を集めるもの」との認識を確立し、その価値を実感しやすくした。それが広告会社の就職人気の高さにも結び付いてきたのだ。

4 マーケティングをめぐる環境変化がもたらす、専門性実感の希薄化

「職種が代表する専門性」という仕組みを軸に、広告業界はそこで磨く専門性の価値を実感しやすい構造をつくり上げてきたが、最近のマーケティングをめぐる環境変化が、専門性実感の希薄化をもたらす脅威となっている。それはなぜだろうか。理由を二点挙げたい。

一つ目は、「クライアントにおける広義のマーケティング力の向上」である。クライアント側にマーケティングに関する高い知見や経験を持つプロフェッショナルが増えていくと、職種が代表してきた専門性は、単独では包括的な課題への対応力が不足しうる。例えばデジタル化の進展に伴いマーケティングの主戦場はデータの統合と活用を競争軸としたフェーズに移ってきているが、マーケティング活動に伴う投資と効果測定、実売へのインパクトは統合され、ダッシュボード等で一元管理できるようになってきた。これらは当然クライアントの分析力や打ち手の創出力向上

に一役買う。データへのリテラシーが欠落する場合、表現制作や媒体企画にいくら汗をかいてもクライアントの信頼は得たいのが現状だ。

また、複数の会社を渡り歩くプロの marketer も増えてきている。彼らはメーカーのブランドマネージャー出身であるケースも多いが、営業や生産管理、流通政策や価格戦略等も含めた「広義のマーケティング」に精通しており、広告会社とは特定領域に限定した受発注関係になってしまうこともあるそうだ。USJでマーケティング本部長として活躍した後、自らの会社を立ち上げた森岡毅氏は「作ったものをどう売ろうかという仕事は、マーケティングの戦術段階でのほんの一部の仕事にすぎないにも関わらずこれがマーケティングだと誤解している人が多いので、広告会社の仕事とマーケティングの区別がつかず混同されてしまい、真の意味でのマーケティングを理解している人は少ない」とも言及している(注4)。

二つ目は、「デジタルトランスフォーメーションによるマーケティングの混線化」だ。職種が代表する専門性の対応力不足を気にする以前に、広告会社が相談候補に入らないことも増える。今、AIやIoTなどのテクノロジーをフックにあらゆる企業が、幅広い生活者に継続的に使ってもらえる製品やサービスを生み出すことに取り組んでいる。「餅は餅屋」の破壊だ。プラットフォーム型の商品やサービスにはユーザーの属性や嗜好、行動に関わる無数の情報が集まるため、新たな事業領域におけるユーザーとの接点を先回りできる。また、従来にはない顧客接点の創出が他業界のビジネスを根本から揺るがしうる。この例として最近アマゾンやアリババは、過去の取引・閲覧データから個別に候補者の信用リスクを炙り出し、審査なしに融資を行うサービスを導入し、金融業にも踏み込んでいる(注5)。マー

ケティングの混線化は、ゲームチェンジの引き金となり競争を激化させるのだ。

同様に広告会社の競合も増えていく。個別ブランドならまだしも、ブランド横断の顧客システム構築、費用構造改革などが相談の起点である場合、プラットフォームや戦略コンサル、ITコンサルには声がかかるが、広告会社は想起されずプレゼンにすら呼んでもらえないだろう。同業数社の競合プレゼンで一喜一憂していた時代は終わり、あらゆる産業のあらゆる製品サービスが広告人の専門性に対し競合となる。アクセントのように、小売店の売上高や交通需要を予測する独自技術を使い「代理店依存の広告運用を改めよう」とクライアントに呼びかける動きもあるようだ(注6)。自分達が鍛えてきた専門性の枠を超えた相手との戦いが増え、職種に根ざした専門性が急速に陳腐化する不安に苛まれる。「一流の営業」「最高のプランナー」と賞賛されても、もはや価値を実感しづらくなってきたのだ。

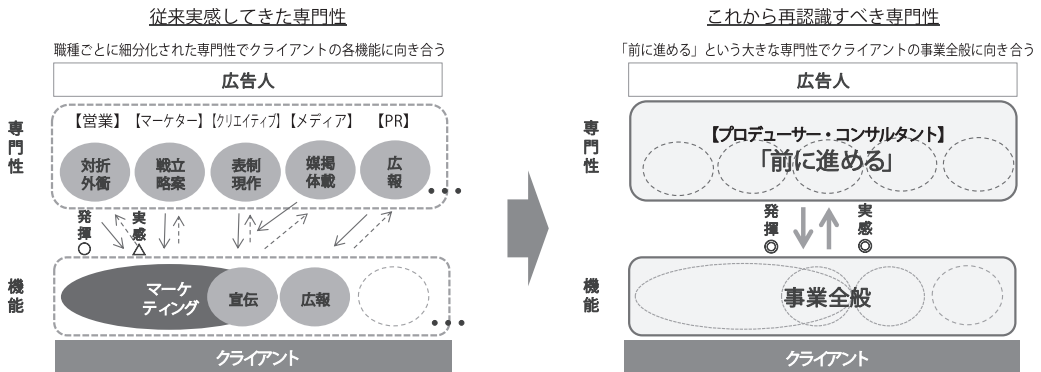
5 広告人の「専門性」を再定義する ～“Ad” vance「前に進める」専門性～

広告会社で「職種という専門性」を磨くことを通じて、広告人は価値を実感しづらくなってきたようだ。では、広告人の専門性は「価値そのもの」を失いつつあるのだろうか。いや、待ってほしい。私は、広告人が気づくべき「価値ある、真の専門性」があると思うのだ。

では、職種に留まらずに、あらゆる広告人が培う「価値ある、真の専門性」とは一体何なのだろうか。私はその古くて新しい「専門性」を、「前に進める」専門性と再定義しようと思う。

仕事とは、社会的なものである。一人だ

図表 1. 専門性の従来とこれから（筆者作成）



けで完結するような仕事はなく、必ずそこには他者が介在する。どんな仕事であれ関係者と目的（狙い）や作業（ジョブやタスク）を細かく設定し、共有しながら進める必要がある。また「イノベーションのジレンマ」や「大企業病」と言われるものがあるように、組織においては新しいことへのチャレンジに対して足かせになってしまうような現象が多々ある。世の中には「前に進める」べき課題が溢れている。

GEの元CEOであるジェフ・イメルト氏は「完璧さよりも前進することにこそ価値がある」と言ったが（注7）、広告人はどんな職種であれ、「前に進める」プロフェッショナルだ。営業であればクライアントから聞いた相談をその場でさっとオリエンの形に整理できる。プランナーであれば新商品の狙うべきターゲットを曖昧な状態からでもカスタマージャーニー視点で細かく整理し、どこでどのように情報を届けて購買まで繋げるかを緻密化する。クリエイティブなら皆がフワッとイメージしていることを具体的な言葉やビジュアルの形に定着させ、企画アイデアを拡げるためのタネをまく。本社スタッフにだって、着地を見据えた高い仕切り力がある。「紙一枚」あれば、多くの時間をかけずとも関係者

に今置かれた状況の捉え方をぴったり合致させ、次に何をするのかを具体的な言葉で握り合える。広告人が“Ad”vertiseに向き合う際には必ず、その場を“Ad”vanceし続けてきたのだ。

この「前に進める」という一見何の変哲もないが、実は非常に価値ある専門性を広告人が再認識することが今、必要だと思う。最近海外の大学では、より多くの異なる学問分野、産業、国やトピックなどの専門知識をマスターし収集する能力と好奇心を持ち合わせる人物として「エキスパート・ゼネラリスト」という概念が登場し、そうした人材の育成に注目が集まっている（注8）。知識や技術を横断的に統合し全体感を持って推進できる力が、これからの時代には必要だ。専門性やプロフェッショナルリティは職種に対応するものとの固定観念に囚われていると見落としてしまいがちだが、「前に進める」力はどんな職種であれ経験豊富な広告人に既に備わっている基盤であり、事業全般に対して潜在的な価値がある。

「職種が代表する専門性」の価値実感が希薄化しつつある中、例えばクライアントに対面する広告人は細分化した職種によらず「プロデューサー」や「コンサルタント」等のゼ

ネラルな肩書を併せ持ってみてはどうだろうか。営業やマーケターはもちろん、クリエイティブスタッフにもそうした肩書を併記するなどし、職種に代表される立ち位置だけに留まらない機会を促したい。現業でも良いし、新規開発案件で取り組むのも良い。大事なものは、職種に対応する役割と責任に閉じずに、職種の壁を越えて意識的にワンストップで「前に進める」体験を生み出してみることだ。それはきっと、価値ある専門性の再認識に繋がるはずだ。

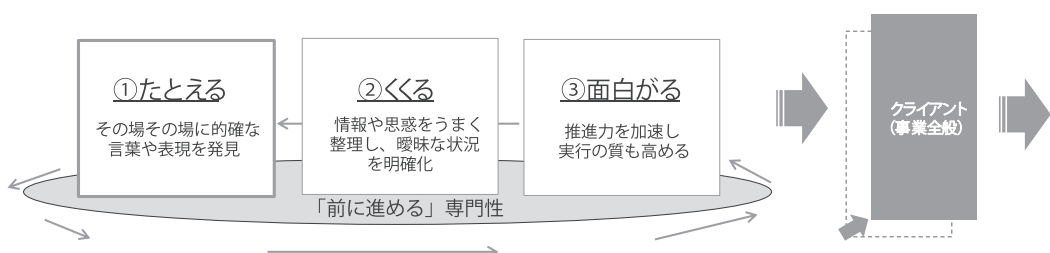
6 「前に進める」専門性の三要素 ～たとえる・くくる・面白がる～

広告人が発揮する様々な能力の中で、「前に進める」専門性を主に構成するのは「たとえる」「くくる」「面白がる」の三要素だと私は考える。まず、「たとえる」から説明しよう。ただ言葉にしたり例示したりすることとは違う。現状を言い当てる言葉や相手の思いを引き出す表現を主体的に発見する。伝えたい情報を簡潔にまとめる、或いはひとことにしてみることで、相手を立ち止まらせ考えさせる余白も残す。「たとえる」ことで伝わる情報量が多くなることもある。それは、「高度な言語化」力だ。「前に進める」上でまず大切なのは、関係者に「自分ごと」化させること

だ。人は押し付けられるよりも「そう、それが言いたかった!」と気づきを与えてくれることの方が腑に落ちる。作家のせきしろ氏は「たとえ」を使った方が良い理由として、「感情を共有でき、オリジナリティを生み、伝わりやすい」という特長を語っているが(注9)、うまい「たとえ」は物事を進める起点になり、受けた側の動きのスピードや正確性、実行する施策の拡がり方を変える。ビジネス会話やアイデア発想法にて「たとえる」ことの重要性はよく語られるが、「前に進める」上での役割はやはり大きい。

次が「くくる」だ。広告人は、関連するコト・モノ・ヒトを意識的に「くくる」力に優れている。「くくる」ことができるから、「くくっていないもの」との「違い」を作ることができる。世界に線が引かれた途端、人は動く。何をやって、何をやらないか。これをハッキリさせることが、進むべき方向性を指し示す。また、たとえ時間をかけてでも「くくる」プロセスを関係者で共有すれば、状況の理解やイメージの具体化が進み、「前に進める」。新たな関係者を巻き込み調整を図る際にもただ熱意で押し込むのではなく、何か共通の思いや共通の利害で「くくる」こと、それをもとに「落とし所」を作れることを常に考える。時には、「腹を、くくる」ことも必要だ。結果、説得したりその気にさせたりするのをうまくやってのける。

図表 2. 「前に進める」専門性の三要素（筆者作成）



最後は「面白がる」だ。もとより広告人はこれが強い。漫然と進めずに「面白がる」姿勢はアイデアに熱量を注入し「前に進める」。「面白がる」人が集まる所には、新たな人やアイデアが舞い込む。新規顧客も生活者も参加する。「面白がる」ことは知識や技術の拡大と深化にも繋がる。「面白がる」プロセスはあちらこちらに寄り道することもあるが、実行の質も高めてくれる。困難な環境であれ、「面白がる」ことで粘り強く向き合え、突破口が開く。

どれも広告人が日頃から発揮する能力であり、広告人ならそれぞれ常に鍛えている実感はあると思うが、「たとえる」という高度な言語化力を起点に、「くくる」技術や「面白がる」姿勢が連関すれば、ビジネスを取り巻く曖昧でフワッとした状況を切り抜けて、どんなに難しい状況でも見事に世界を「前に進める」。これこそが、広告人の価値ある専門性なのだ。

7 広告人に「前に進める」専門性が身につく理由

では、広告人はなぜ「前に進める」専門性を得られるのだろうか。その理由は、広告会社が、クライアントやメディア、生活者を含む多種多様なステークホルダーに囲まれながら、次々に生まれる顧客ニーズに対応したサービス領域を意欲的に創造してきた歴史にある。

そもそも企業の代理として何らかの機能を代替するビジネスは、よほど介在する意味や価値を提供できない限り成り立たない。広告会社は顧客の課題を次々に発見する中、多種多様なステークホルダーの間に入り、ある種中立性を保ちながら、課題解決を図るサービスを続々と提供・発明すべく進化した。そ

のサービスにおける競争力を既に保持していたか、或いは超える水準にまで関係者との調整を進めて実行することは非常に強い負荷がかかるが、それをやるのが広告人だ。「エキスパート・ゼネラリスト」さながらである。この環境下で広告人は、ひたすら企画し実行し続ける経験を積んだ。特にデジタル化が進むこの10年は関わる人も会社もガラッと様変わりしただろう。負荷がかかるのは社外からだけではなく社内でもそうだ。一筋縄ではない人が多く、少し仕事を依頼するだけでも意図を理解して動いてもらうためにどう話すかとヒヤヒヤした経験を持つ人も多いと思う。

調整に負荷がかかる環境では「高度な言語化」、つまり「たとえる」力がまず突破口になる。「行動で示せ」という言葉もあるが、関係者の多いビジネスにおいては理由や理屈、納得も必要であり、「どのような言葉」「どのような文脈」でその場を的確にデザインしていくかがカギだ。言語化を起点に、関係者を仲間にするために「くくる」力や困難な状況をも「面白がる」力も発揮しなければならない。その中で「前に進める」専門性が徹底的に磨き上げられた。過去に中間入社者が社員の「会議の逆風を切り抜け、次に繋ぐプロセスの鮮やかさ」へ驚きを語っていたことがあるが、この専門性を獲得出来るのは広告会社がサービス領域を意欲的に拡大した歴史と広告人を囲む育成環境ならではのだろう。一足飛びには獲得できない。

この点で、発達心理学者のカート・フィッシャー氏の話は非常に興味深い。イチロー氏の「自分がなぜ打てたかを全て自分の言葉で説明できる」という話は有名だが、フィッシャー氏は、『人間の「能力」の成長は、「統合化」「複合化」「焦点化」「代用化」「差異化」のそれぞれの視点で、これらをなぜ、どの程度できるかを意識的に言語化することを伴い

ながら発揮する中で獲得できるものだ』と指摘している(注10)。驚くことにこの5つの視点は全て、広告人がクライアントや社会に対して日々発揮しているアイデアの発想法の視点と同じだ。「能力」の成長を、「商品」や「サービス」、「企業」の成長と置き換えると、私達の日々の仕事とぴったり符合する。どの職種を拠り所にしてしようと、広告人の仕事には常に「高度な言語化」の鍛錬がつきまとう。関係者の間に立って、こうした「高度な言語化」を起点にしながら物事を「前に進める」のは非常に難易度が高く、大きな成長を生む。

8 「前に進める」専門性は、「企業経営」や「事業推進」にこそ貢献する

実は、「前に進める」専門性は「企業経営」や「事業推進」に強く価値を発揮する。結局、今は実感しづらくても事業会社へ転じればその価値を実感できると気づくから、転職する人材が増えたのだ。特にVUCA（予測不能な状態）と言われるように変化が激しく不確実な今の時代には課題の特定が難しく、特定してもすぐにより大きな課題に直面する。トップはこの難しい時代に意志や方向性、ビジョンを指し示すが、「君子豹変は当たり前」となる状況でトップの意志をジョブやタスクまで細分化して社員に共有し、粘り強く軌道修正しながら成果に繋げることも経営や事業には求められる。そこに「前に進める」専門性が生きる。

「前に進める」専門性は、戦略コンサルの専門性とも違う。戦略コンサルは事実を読み上げ数値化と評価をし、目標を示すことは上手だが、「具体的な打ち手を創造する」「あるべき未来のイメージを形にする」のは得意でない。彼らのフレームワークに出てくる「ロジックツリー」や「MECE」という言葉が表

すように、情報を客観的に網羅することに主眼が置かれ、「何を実施すべきか」という主観的な視点は極力廃することが良しとされる。「やらないことを決める」のも大事だが、広告人の、やることを決めて「前に進める」ことも価値になる。

クライアントの「広義のマーケティング力」が向上する中、今後もそのニーズがあるのか疑問もあるだろうが、マーケティングもまた経営の一部であり、様々な組織や機能に対し横断的に「前に進める」力は重宝され続けるはずだ。例えば電通九州との強力な業務提携によって多角的に躍進し続けるRIZAPのケースを見ると、可能性を強く感じる(注11)。また森岡氏も自身が起業した背景として、「マーケティングドリブンの組織となっている会社は決して多くはない。戦略を実行しようにも、組織のなかでコミュニケーション不全が起ころ、まるで機能していない。そんな会社をいくつも見てきた」と語っている(同注4)。

価値ある専門性実感を強化する、9 「自社事業の積極化」と「サバティカルワーク」

最後に、この「前に進める」専門性をより強く広告人が実感する機会を創るための大胆な施策を二つ提案したい。一つは、自社がビジネス主体となる「新規事業」を増やしそこに参画する人材を増やしていくことだ。例えばサイバーエージェントはトップや役員発で取り組む新規事業（最近ではAbemaTVをはじめとしたメディア事業が注目を集めるが）をエンジンに、会社を活性化させることに成功している。それは数字にも表れており、13年度1,625億円だった売上は17年度には3,174億円に伸長。営業利益は300億超だ(注12)。他の総合広告会社でもグループ経営を前提

に、クライアント対応ではなく自社主体の各種新規事業に社員が携わることができる機会を増やしていけると、「前に進める」専門性の価値実感機会をより多く創れるだろう。事実、筆者の所属する広告会社でも経営企画などの本社系業務を希望する人材は増えており、彼らに積極的にチャンスを与えていこうという動きもあるようだ。

また企業規模やリソース余力により新規事業の創造が難しい場合に私が提案したいのは、企業経営に参謀役的な立ち位置で関わることのできるポジションに積極的に社員を送り込んでいくキャリア施策、名付けて「サバティカルワーク」の導入だ。サバティカルとは、一定の長期勤続者に対して、個人のスキルアップやキャリアアップを主体的に行う機会を提供するために1カ月以上の休暇を与えるものだが、「サバティカルワーク」は、会社所属したまま2～3年程度他社での勤務を可能にする制度だ。勤務先は会社が用意するか或いは当人が働きたい企業を見つけて対応できるようにする。副業が認められていないケースでは、出向や常駐で対応する。この「サバティカルワーク」では、給与の一定部分は本籍（会社）が保証しつつ、それ以外は出向先がフィーなどの形で負担し本籍経由で本人に還元する。出向先の業績に連動して給与が変わる仕組みとし、貢献を報酬面で可視化させる。

「サバティカルワーク」は、大企業だけでなく中小企業にもニーズがあるはずだ。最近では町工場の後継社長が劇的な再生を果たすケースが記事に取り上げられるが^(注13)、そうした企業で社長の右腕として活躍することも考えられる。M&A仲介企業やベンチャーキャピタルと連携ができれば、広告会社が様々な企業に人材を派遣していくビジネスチャンスが広がる可能性もあるだろう。私が過去に出向や常駐を担当した案件でも、広告

人の会議運営力や企画書作成力、完遂力は出向常駐先で期待以上の貢献をしたとの声を聴いており、広告人材の派遣には少なからず需要があるものと睨んでいる。最近では社会課題に取り組む新興国のNPOや企業と課題解決に挑むプログラムを提供する「留職」というサービスも出てきている^(注14)。こうしたサービスとの連携も人材の活躍の場を拡げるだろう。

10 おわりに～「前に進める」専門性で、企業も社会ももっと元気になれる～

コピーライターの岡本欣也氏は、故・岩崎俊一氏からこう教わったそうだ^(注15)。「本質は、いつだって新しい」。この言葉は、これからの広告人へのエールにも思えてならない。

人生100年時代、一定の流出は理解しながら採用や育成を考えねばならないが、広告人がその「専門性の本質」に気づき、実感できる環境の創出が必要だ。「前に進める」専門性はデジタル化を超える次の新たなメガトレンドがやってきても陳腐化はしないだろう。「Ad」vertiseから、「Ad」vanceへ。広告業界は「前に進める」専門性を持つ人材を次々と輩出するプラットフォームとして、企業も社会もこれからの広告人も、もっと元気にできる。

●引用文献

注1) 森田慎一郎 (2010), 『社会人と学生のキャリア形成における専門性 (武蔵野大学シリーズ)』 (武蔵野大学出版会)

注2) 高橋俊介 (2012), 『21世紀のキャリア論』 (東洋経済新報社)

注3) 日本経済新聞 (2018.1.15), 『17年12月の中途求人倍率、過去最高の1.92倍 リクルート調べ』

注4) ダイヤモンドオンライン (2018.1.17), 『マーケティングが「機能する会社」と「機能しない会社」は何が違うのか?』, (<https://diamond.jp/category/s-morioka-marketing>)

注5) BCG (2017), 『BCGが読む経営の論点2018』 (日本経済新聞出版社)

注6) 日本経済新聞 (2018.9.3), 『「狙う広告」1兆円突破へ 属性分析、0.1秒の攻防』

注7) GE REPORTS JAPAN (2017.8.3), 『CEO交代: ジェフ・イメルトはGEをいかに改革したのか』, (<https://gereports.jp/jeff-immelt-reinvented-ge/>)

注8) フォーブズジャパン (2018.3.15), 『ビル・ゲイツも勧める「エクスパート・ゼネラリスト」とは』, (<https://forbesjapan.com/articles/detail/20120/>)

注9) せきしろ (2016), 『たとえる技術』 (文響社)

注10) 加藤 洋平 (2017), 『成人発達理論による能力の成長 ダイナミックスkill理論の実践的活用』 (日本能率協会マネジメントセンター)

注11) PRTIMES (2015.10.13), 『RIZAP (2928) 当社及びRIZAP株式会社と、株式会社電通九州との先進的マーケティングに関する業務提携のお知らせ』, (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000057.000009353.html>)

注12) 田中 聡, 中原淳 (2018), 『「事業を創る人」の大研究』 (クロスメディア・パブリッシング), サイバーエージェント決算発表, (<https://www.cyberagent.co.jp/ir/library/results/>)

注13) 日本経済新聞 (2018.1.5), 『中小企業はもっとアピールを「町工場の娘」の気つき』

注14) 日経BP (2015.5.14), 『【新連載】第1回: 大手企業が続々導入、クロスフィールズの「留職」とは何か』, (https://www.nikkeibp.co.jp/atcl/column/15/ogishima_hisae/051100004/)

注15) 岡本 欣也 (2013), 『「売り言葉」と「買い言葉」心を動かすコピーの発想』 (NHK出版新書)

●参考文献

藤野 寛 (2016), 『承認の哲学.他者に認められるとはどういうことか〜』 (青土社)

博報堂ブランドデザイン (2011), 『あなたイズム ムリなく、自分らしく、でも会社に愛される働き方』 (アスキー新書)



私の言いたいこと

<一般部門>

第1テーマ●営業、アカウントマネジメント

第2テーマ●メディア、メディアプランニング・開発

第3テーマ●戦略プランニング、プロモーション、PR

第4テーマ●クリエイティブ、コミュニケーションデザイン

第5テーマ●テクノロジー、プラットフォーム、
デジタルソリューション

第6テーマ●管理（人事、人材育成、総務、経理、システム、
法務、広報、経営管理等）

第7テーマ●その他（第1～6テーマにあたらないもの）

<新人部門>

テーマ●自由

業界歴2年以内かつ応募時26歳まで

入選

第1テーマ 営業、アカウントマネジメント

メジャーリーグにならう 営業人材配分の最適化 ～営業間FA制度導入の検討～

吉田 圭佑
よしだ けいすけ



(株)ADK マーケティング・ソリューションズ

第2アカウント・マネジメントセンター

第1アカウント・マネジメントユニット

アカウント・エグゼクティブ

賞を意識して、というよりは、単に私が思っていることを整理して執筆していたため、結果として一定の評価をいただけたことに内心非常に驚いております。論文だけではなく、日々の業務の中でも常に“自分なりの視点”をもつようご指導いただいている上長の皆様に、あらためてこの場を借りて御礼申し上げます。

1 はじめに

少し大げさかもしれないが、広告業界の働き方は野球選手に近いと感じることがある。一見華やかに見えて、その裏には泥臭い努力があるところ。個々で異なる得意能力を活かし、チーム一丸となってひとつの目標に向かうところ。たったひとつ大きく異なる点があるとすれば、サラリーマンである我々に対し、野球選手は個人事業主のため、個人のパフォーマンスに応じて報酬に大きな差がつくという点であると思う。

とくに営業というポジションは個人のパフォーマンスを測定しづらいと言われる。というのも、保険営業のように個人の裁量において活動するセールス営業とは異なり、特定のクライアントを担当している営業部門の人間が複数人でチームを構成し、チーム単位でのパフォーマンスを評価されることが一般的だからだ。また、営業部門はスタッフ部門、協力会社の協力を得て納品物を作り上げてい

くという仕事の性質もあって、営業個人の能力がどれだけ売上に寄与しているかを判定することが難しい。そのため、営業部門の人事評価は周囲の印象という極めて曖昧な基準によって行われ、ほとんど給与に差がつくことはない。当然、年功序列の範疇を出るものにもなり得ない。

普段の業務では、視聴率やクリック数や様々なKPI設定をおこなって広告物のパフォーマンスを測定し、その数字に営業部門の人間は一喜一憂している。にも関わらず、その業務を行っている自分自身のパフォーマンスはきちんと測定されておらず、せっかく努力して生み出した成果が個々の報酬に還元されていない、というのはなんとも皮肉な話ではないだろうか。

かねてから、クリエイティブやマーケティング部門のように確固たる“商材”を持っている人々は自分の名前を売り込みやすいことから、優秀な人材の流出も“よくあること”の範疇で語られてきた。しかし、転職の手段が多様化し、世間一般からもネガティブなも

のとして捉えられなくなってきたいま、労働市場は働き手側に主導権があり、自分の体力と頭脳を提供する対価として合理的な報酬が得られないと判断されれば、たとえ確固たる“商材”を持っていない営業部門であっても、優秀な人材はいとも簡単に流出することになりかねない。私は本論文を通じて、営業部門においてどのような制度設計を行えば個々のパフォーマンスを最大限に個人へ還元できるかを検討し、広告業界の未来を担うべき優秀な営業人材の流出に歯止めをかけたいと思う。

2 人事制度の俯瞰

(1) 評価とはなにか

広告営業に限らず、世の中に存在する大多数の企業においては、個々のパフォーマンスを評価する手段として人事評価が行われている。評価というものは、その内容が適切なものであるかそうでないかにかかわらず、集団を構成する以上は必ずつきまとうものである。一方で、その集団がうまくワークするためには、人事評価は公正かつ被評価者にとって納得性の高いものでなければならない。

この人事評価を目的から整理すると「処遇基準」と「能力開発」の二つに分けることができる。前者は、被評価者の役職や基本給・賞与額を決定する基準としての機能であり、程度の差こそあれ、評価の高低によって生じるグラデーションによってモチベーションを維持・向上させようとするものである。後者は、個々のパフォーマンスを一定期間ごとにフィードバックする機能であり、自身の長所・短所を主観・客観の両面から振り返ることで、より個々のパフォーマンス高めていくためのものである。「処遇基準」と「能力開発」のそれぞれの目的についてどちらに比重を置くかは各企業のスタンスによるところが

大きい。厳密に言えば一般化できるものではないが、外資系企業や新興企業の多くにおいては「処遇基準」に評価の力点が置かれている。これは採算性が悪い事業であれば早期に縮小・撤退をすることを前提として、能力が高い人材をスピーディーに登用したいという期待があるためである。一方で、伝統的な日本企業においては「能力開発」に評価の力点が置かれている。これは終身雇用を前提として、有能な管理者・経営者になるために様々な経験を積みせ、周囲と協調しながら組織や自分自身の能力を少しずつ培ってほしいという期待があるためである。すなわち評価とは、企業における成長戦略の一つであり、そのねらいが適切にワークしなければ、企業の力は底上げされないことになる。

(2) “広告業界ならではの”の評価格差

いずれにせよ、世の中に存在する大多数の企業において個々のパフォーマンスを評価する手段として人事評価が行われているのは、仕事における原因結果のメカニズムとして「能力が原因で、成績はその結果である」という因果関係が一定程度担保されることが期待できるからである。しかしながら広告営業においては、担当するクライアントが異なれば求められる能力も異なるため、同じ営業部門であっても、どのクライアントを担当するかということが成績に結びつく能力の要素に少なからず影響を与えるという性質がある。仮に同じ程度の能力を保有していても、その能力に適したクライアントを担当していなければ、努力が成績に結びつきにくく、結果として評価に格差が生じてしまうことになる。すなわち、人材配置が適切に行われるか、本人の能力や意向を最大限反映できるかどうかの評価の公平性・納得性を担保するうえで重要となるのである。しかしながら現在の広告営業における人材配置の方法は、世の中に存在する大多数の企業と同じく人事部主導の中

央集権型の人材配置となっており、希望を伝えることはできても、個々の営業が主体性をもって担当するクライアントを選ぶことはできないのである。

私はこの人材流動性の低さが、広告営業における個々のパフォーマンスの還元を阻害する要因であるとする。次章では、広告営業において個々のパフォーマンスを最大限に還元する方法論として、営業人材の最適配分を行うための制度設計について検討したいと思う。

3 最適な人材配置のための具体的な制度設計の検討

(1) カンパニー制

多くの日本企業では、多様化・複雑化する顧客ニーズに対応するため、各事業部門を経営単位とみなす「事業部制」を採用するケースが見られる。事業部制とは、企業が持つ製品やサービス、地域ごとに事業部門を分離し、事業部門の責任で業績管理や予算策定を行う組織体制を指す。これによって部門ごとの責任の所在を明確化することで、企業内競争力の強化や事業の効率化を図ろうとするものである。広告業界においても、営業部門は複数の部署に分けて管理されていることが一般的だ。しかし、広告業界において、営業部門が分かれているのは「一業種一社制」に対する配慮が主な理由であり、個別のクライアント単位で業績管理や予算策定を行うことはあっても、その実現のために具体的な権限は付与されていない。

この事業部制からさらに発展させたのが「カンパニー制」である。カンパニー制は事業部門をひとつの独立した企業として位置付け、それに伴い投資権や人事権を付与する組織体制を指す。各事業部門に対し、重要な経営判断の権限を事業部門単位で付与すること

で、意思決定のスピードを加速させるとともに、業績管理や予算策定に対する責任を全うするためのドラスティックな対応を可能にする。

これを広告営業に導入するとどのようなことが想定されるだろうか。メリットとしては、人事権を各営業部門が握ることになるため、より流動的な人材配置が期待される。採算性の高い部門では、さらなる増員や、貢献度の高い社員への利益還元を行うことになり、採算性の悪い部門では、人員の縮小や、利益貢献の少ない社員に対して業務の再配分を行うことになる。すなわちカンパニー制を導入することで、注力すべきクライアントを見極め、リソース（ヒト・モノ・カネ・ジカン）のシフトを促すことにつながり、営業部門全体の生産性を向上させることが期待される。一方でデメリットとしては、各事業部が経営機能を重複して持つため、経営資源面で相当の無駄が生じることとなる。特に広告業界においては、プレイングマネージャーが中心となっていることもあり、管理職としての業務を増やすことは実務上からもあまり現実的ではないように思われる。また、カンパニー制は短期的な利益追求に傾倒しがちになることも留意しなければならない。広告営業における商材は単純な“モノ”ではないため、長期的な視点でクライアントとの信頼関係構築を行うという視点も重要だ。現在の広告営業の実態として、クライアントとの間に根ざしている「人と人との関係」が結果として大きな利益をもたらすことも多く、短期的な利益ばかりを追い求めて信頼関係の構築を疎かにすることは、他社との競争において致命的な弱点になりかねない。

上記の検討をふまえると、広告営業にカンパニー制を導入することは非現実的であると言わざるを得ない。折衷案として、人材の流動性を担保しつつも、クライアントとの長期

的關係構築がおろそかにならないような制度設計が求められることになると考えられる。

(2) 営業間FA制度

FAとは「フリーエージェント (Free Agent)」のことであり、プロスポーツ選手が所属チームとの契約を解消し、他チームと自由に契約を結ぶことができる状態のことを指す。このFAというシステムには、選手側にとって次の二つのメリットがある（なお、スポーツや国によってFAシステムの目的や運用方法は大きく異なるが、紙幅の関係で今回は北米のプロ野球リーグである「メジャーリーグ（以下、MLB）」におけるFA制度を参照することとする）。一つは、成績や能力に応じた適正年俵を得られることである。MLBでは、メジャー在籍期間が6年間に達した選手にFA権が与えられる。FA権を取得した選手は他チームとの交渉が可能になることから、選手側が望む評価（＝年俵）を提示できなければ、その選手を他チームへ流出させてしまうことになる。すなわち、選手としては、自身の成績や能力にふさわしい評価を提示したチームを自由に選ぶことができるのである。

もう一つは、いわゆる「飼いきれ」状態を防止できることである。MLBでは「マイナーリーグFA」というものがあり、メジャーに在籍できなかった期間が6年間に達した選手にもFA権が与えられる。高い能力があるにも関わらずチーム事情でメジャーリーグに昇格できなかった選手にとっては、他チームで活躍し、評価されるチャンスをつかむことにつながる。

つまり、FA制度を設けることによって、活躍する選手にはそれに見合った報酬が、そうでない選手にはこれから活躍するための機会がそれぞれ担保されることになる。これにより、選手全体の流動性やモチベーションを高めることに繋がり、結果としてMLB全体のプレーの質が向上するという好循環を生む

のである。

これを広告営業に導入する場合は、MLBの制度にならい、一定の期間同じクライアントを担当した者、もしくは標準以下の評価を複数回受けた者にFA権を付与するという運用が想定されるのではないだろうか。その結果、自身の実績や能力に応じた評価の獲得や「飼いきれ」防止によるチャンスの拡大によるモチベーションの向上とそれに伴う生産性の向上が期待される。なお、前項のカンパニー制の検討においてデメリットとして述べた「クライアントとの長期的関係構築という視点の欠如」についても、クライアントとの長期的関係構築に資する人材を適切に評価している限りは、FA権を取得したとしても行使しないことが合理的であり、問題とならないためクリアできているといえよう。

4 おわりに

有効な人事制度の構築には、広告業界に限らずどの企業でも苦心している。紙幅の関係で省略せざるを得なかったのだが、欧米企業をはじめとした先進企業では特徴的なタレントマネジメントの仕組みをとっているケースが増えてきている。一方で、広告業界の人事制度は旧態依然としたものが多く、ゆえに個々の能力を評価しきれずに人材が流出するケースが少なからずあるように思う。これまでは広告業界は人気業界の一つであり、一定の人材流出があっても大きな問題にはなかったが、広告ビジネスそのものが大きな転機を迎えるなか、これからも広告業界が人気業界であり続け、人材を確保し続けられるという保障はどこにもない。

営業部門は特に個々の能力を測定することが難しく、優秀な人材ほど自身の評価に不満を抱えているケースが少なくない。個々の

能力を評価することが難しいのであれば、人事制度として営業内における人材流動性を確保し、個々のパフォーマンスを最大限発揮できる環境を整えることが求められる。本論文を通じて、旧態依然とした営業の人事制度に一石を投じることができたなら幸いだ。

●参考文献

- 窪田千貫 (2014), 『部門別・チーム別ミニ独立採算による 月次変動損益決算制の進め方』(中央経済社)
- 久保淳志 (2013), 『人事考課と多面評価の実務 第2版』(中央経済社)
- 二宮清純 (2001), 『勝者の思考法』(講談社現代新書)
- 石田光男 (2003), 『仕事の社会科学—労働研究のフロンティア』(ミネルヴァ書房)
- 遠藤公嗣 (1999), 『日本の人事査定』(ミネルヴァ書房)
- 熊沢誠 (1997), 『能力主義と企業社会』(岩波新書)
- 高橋潔 (2010), 『人事評価の総合科学—努力と能力と行動の評価』(白桃書房)
- 今野浩一郎, 佐藤博樹 (2009), 『人事管理入門 第2版』(日本経済新聞社)
- 守島基博 (2008), 「今、公正性をどう考えるか—組織内公正論の視点から」, 『雇用における公平・公正—「雇用における公平・公正に関する研究委員会」報告』, pp39-58
- PRESIDENT Online, 「なぜアメリカ企業は人事評価をやめるのか?」, (<http://president.jp/articles/-/21427>), 2017.3.3
-

入選

第3テーマ 戦略プランニング、プロモーション、PR

コンテンツが果たす役割が変わる中で、戦略プランナーの役割とは

岩井 雄大
いわい ゆうた

(株)電通

第1統合ソリューション局
ソリューション・プランナー



戦略プランナーとして、クリエイティブやコンテンツの制作などに携わる中で感じていた「チャンス」と「リスク」について、一度自分なりに俯瞰して検証する事が出来た、良い機会でした。今後も「コンテンツの総量」は増え続けますが、だからこそ戦略プランナーの役割もより多様化すると考えます。時代やコンテンツの空気や流れに抗うことなく、上手に乗っかる戦略プランニングを意識したいと思います。

世の中には今、当たり前ではあるが、多様な情報に溢れている。世の中にあふれる情報量は劇的な増加を見せ、生活者は情報の受信者から発信者になり、更に今ではIoT技術の進化によって、それぞれのデバイス同士でデータのやり取りがなされるようになり、「人が処理出来る情報の上限」を超えた現状では、遂に自分に降りかかる情報を全部受け止めようとするのではなく、そもそも全てはキャッチ出来ないという前提で、人は情報との付き合い合いをするようになっている。

このような中で、広告の情報はスルーされやすくなり、効果のあるキャンペーンを実施する為には、お客様に情報を受け止めてもらうためのキャンペーン設計や広告アプローチがますます重要になっている。という事は私が広告業界に飛び込んだ約10年前から今まで、ずっと唱えられている事象であると考えている。これらの環境変化への対応を、広告業界として、プランナーとして、日々研鑽を積み重ねている一方で、対応速度以上に世の中は変化を続けており、特にスマートフォンとい

う「常時接続」×「機能付加型」のデバイスが普及してからは、ついて行くだけでも大変である。

一方で、広告業界における戦略プランナーの立ち位置は、大きく変化していないように感じる。「デジタルマーケティング」「データの活用」「インテグレートされた戦略設計」など、業界的なトレンドや、戦略プランナーに求められる要素は少しずつ変遷しているが、大きくは「生活者データに基づいて戦略設計を行う」という担務を担う事が多い。人によってクリエイティブ領域に踏み込んだり、プロデュース領域に踏み込んだり、差はあるものの、ポジティブ言えば「戦略策定の責任者」であり、ややネガティブに捉えると「立ち位置が曖昧であり続ける者」かもしれない。

ただし、世の中の変化の本質を捉え、その変化に対してアプローチを行う者として最も適切なのは、戦略プランナーであると私は考える。その理由について考察したい。

話を少し戻して、この数年の世の中の大きな変化は何か。それは一言で言うと「生活者とコンテンツの関係性の変化」ではないかと考える。具体的に説明をすると、コンテンツの対象となる「幅の広さ」と「コンテンツ・グロス」の概念の変化に起因していると考ええる。例えばアニメーション、ゲーム、ライトノベル等のサブカルコンテンツの人气が過熱したり、“YouTuber”や“TikToker”などのセルフプロデュース力の高い人が直接コンテンツへと成長するなど、「一部のクリエイターが、多くの人が反応するコンテンツを、時間とコストを投下して作る」という時代ではなくなった。イノベーター理論で言う、「アーリーマジョリティー」や「レイトマジョリティー」をどう掴むかではなく、「イノベーター」や「アーリーアダプター」に受容されるコンテンツをいかに発信するかが重要になっている。

ただし、広告業界に目を向けると、メディアプランニングの領域においては、「マスメディア」と「セグメントメディア」などの議論が起きているが、ストラテジーやクリエイティブなどにおいて、「コンテンツ」の観点でこのような議論はまだ少ないのではないかと。メディアはセグメント型でも、そこに乗っかるコンテンツはマス型のものであったり、ターゲットセグメントを「ファンづくり」ではなく「効率的なメディアデリバリー」という手段でしか考えていなかったり、まだどこかで「広告コンテンツ」をどう生み出し、どう発信するか、という発想が強いと感じる。また、広告業界特有のクリエイティブの評価制度によって、広告で発信される「良いコンテンツ（＝広告表現）」と、生活者が日々瞬時に大量生成し、大量接触をしているコンテンツの「クオリティの差」が広がる中で、逆説的ではあるが、クオリティの高すぎる広告コンテンツが、かえって「広告感」を強めて

いるのではないかと。

このような状況に対して、今、広告業界の戦略プランナーがやるべき事として、「コンテンツに対する知見を深め、コンテンツ起点でどのようにお客様を、あるいはファンを創りだしていく“コンテキストプランナー”」の機能を、持つべきではないかと考える。コンテンツを利用し、お客様と商品・サービスのあいだのコンテキストを設計していく、という考えである。

2002年に「コンテキスト・ブランディング」という概念を発信した「ブランド戦略シナリオ（阿久津聡／石田茂 著）」によれば、「コンテキストを切り口にしてブランドの特殊性に対応するブランディングの方法論」を、コンテキスト・ブランディングと定義している。この考え方に非常に近いが、昨今の広告キャンペーンにおいては、ブランディングのみならず、キャンペーンにおいてもこうした発想に則ったプランニングが重要になると考える。直近流行しているコンテンツの多くは、「最初からヒットありき」ではなく、偶発的事象の積み重ねによる大ヒットが多い。例えば、2016年に流行したピコ太郎氏の“PPAP”（Pen Pineapple Apple Pen）は、注目されていなかった1本の動画に、外国の著名な歌手がリコメンドをした事で一気に人気コンテンツに成長した。動画の内容は勿論のこと、そうしたサクセスストーリーに対する評価も含めて、“PPAP”は人気を得ている。世の中のコンテンツは、その多くが、最初から設計された通りにグロスしているわけではなく、さまざまな変数がある中で、何かしらの変数が跳ねた際に、一気にブレイクをする。更には、そのコンテンツを自分自身が評価をしたり、あるいはシェアをしたりする中で、コンテンツのグロスに自分が関与している、という承認欲求を叶えてあげる事が重要であ

る。ただし、広告コンテンツの多くは、ある一定のクオリティを担保したものでなければ、世の中に発信が出来ない。あるいは多くのマスキャンペーンにおいては、加工されたり遊ばれたりする“余白”を無くして、意図した通りのメッセージが伝達される事をゴールとしている事が多い。クリエイティブの領域のみで「広告コンテンツをブレイクさせる」事にトライする事は、限界がある。

故に、戦略プランナーが、「広告」をどう設計するか、ではなく「多様なコンテンツをどうプロットし、どのようなコンテキスト(=文脈)を設計し、プランニングをしていくか」を考える事が重要になる。ターゲットのインサイトを紐解いた時に、どのようなマインドで、そのマインドに対するアプローチはどのコンテンツが有効か。コンテンツの手段は多岐に渡り、TVCF、グラフィック広告、デジタル広告、のようにメッセージの受け手にとっての変数が少ないコンテンツから、映像コンテンツ、キャラクターコンテンツ、バイラル施策、PR施策、インフルエンサー、イベントのように変数が多いコンテンツまで、多岐にわたる選択肢がある。その中で、「不確実性」を加味したプランニングを考えながら、「広告然としたコンテンツ」として発信すること、「広告然としないコンテンツ」として発信することを考え、コンテキストを考える事が必要である。つまり、“何を言うか”ではなく“どんな体験を提供するか”の発想が大切になり、そのロードマップを考えるのが、戦略プランナーにとって重要になる。この発想に基づいて、プランニングを進める事を「コンテキストプランナー」と定義した。

コンテキストプランナーに求められる要素は大きく3つである。①ターゲットインサイトを紐解き②ターゲットにマッチするコンテンツを考え③確実性と不確実性を考慮した

ロードマップの設計が重要になる。ここでは、②の観点について少し論じたい。広告業界が(特に戦略プランナーが)好むコンテンツと、生活者の好むコンテンツの間には、ギャップが存在する事が多い。一例を取り上げると、例えば、世界の広告賞の事例、テクノロジーを活用した広告表現、有名なクリエイターやデザイナーの作品など、広告業界ならではの「好むコンテンツ」には強い一方で、ネット上で生まれる流行語や、ゲームやアニメーションなどのサブカル文化、若年層におけるコンテンツの流行など、いわゆる「雑多なコンテンツ」に対する知見は、広告業界は全般的に弱い傾向がある。ただし、こうした雑多なものからむしろ、世の中の潮流や生活者のココロを捉えるコンテンツ、その先の今の時代にマッチしたコンテキストが生まれると考える。生活者理解が一番深い存在であるべき戦略プランナーは、コンテンツへの造詣は勿論のこと、コンテンツが受容される背景、その成功ポイント、といった要素を常に学びながら、戦略プランニングに反映する必要がある。

広告業界では、ヒットしている表面上の事象だけを捉えてキャンペーンを行い、反対に生活者の反感を買ってしまう事例もある。例えば、地上波テレビのアニメ番組において、とあるキャラクターの有名な決めセリフをリアルタイムでTwitterで#ハッシュタグをつけてつぶやく「祭り」があったが、これもテレビ局側が公式的なキャンペーンにしてしまった結果、「祭り」は一気に盛り下がる結果となった。反対に、元々スポーツゲームで使用されていた「熱盛」というキーワードは、その後テレビのニュース番組のスポーツコーナーでも使われるようになり、結果的にテレビをキッカケに更に一般人にも知名度が広まった。同じキーワードでも、元ネタに対するリスペクトの有無、造詣の深さ、ファン

に対するスタンスなどでも結果は変わってしまう。前者の事例は盛り上がりきり、熱量が高い時に乗った結果、自分たちで高めた熱量が誰かに取られてしまうと考える反感を買い、後者は盛り上がりきる早いタイミングで取り上げた事がファンの好意に繋がった。

これらのポイントは、生活者と世の中と（広義の）コンテンツとの関係性によって変わってくる。広告表現のレイヤーでのみ解決をするのではなく、戦略性を持って関与していく事が重要になる。場合によっては、コンテンツと早いタイミングからタイアップを行う、世の中のトレンドとして注目される前から、仕掛け方を考える、など、一時的なキャンペーンとしてではなく、商品やブランドにとって重要であれば中期的な取り組みとして織り込む事も大切になる。ブランド戦略として、商品戦略として、広告に留まらない世の中の多種多様な“コンテンツ”とどう向き合い、そしてどう広告キャンペーンに活かしていくか。データドリブンマーケティングが注目を浴び、広告業界も武器として活用を推進している流れがある中で、コンテンツは「不確実性」が多いため、どちらかと言えばその研究がやや疎かになったり、正面から向き合う事を避けたりする傾向も見られるかもしれない。ただし、人のキモチとは不確実性の連続で行動に結びつく事が多いものであり、人のキモチを動かす時に常にあるのは何かしら

の「コンテンツ」である。

従来、コンテンツを生成し発信するのは、広告業界の得意領域であった。ただし、世の中にはどんどんリッチなコンテンツが増えており、それを生活者自身が能動的に発信する環境はむしろこれからも加速すると考える。「広告会社がつくる制作物」を特別なものと捉えるのではなく、むしろ世の中に余りある様々なコンテンツも上手に活用しながら、優劣をつける事なく、結果としてどのように人のキモチをどう動かすか、に徹底的に向き合う事が大切である。それこそが広告会社が果たすべきアカウンタビリティであり、その中軸を担うポジションとして、戦略プランナーの存在が求められるべきではないか。鋭い戦略立案を元にコンテンツが担う役割を掛け合わせ、大きなコンテクストを創造しながら、結果を果たしていく「コンテクストプランナー」として、更なる研鑽をしていく事が、いま、広告業界の戦略プランナーが担うべき役割ではないか。

●参考文献

阿久津聡、石田茂（2002）、『ブランド戦略シナリオ』（ダイヤモンド社）

田中洋（2017）、『ブランド戦略論』（有斐閣）

朝日新聞社、「“パルス祭り”はなぜコケた？ ツイッター民がシラけた理由」、(<https://dot.asahi.com/dot/2016012200032.html>)、2018.9.27

入選

第3テーマ 戦略プランニング、プロモーション、PR

CXからC-BXへ。アイデンティティ消費が無関心の壁を壊していく。

山本 洋平
やまもと ようへい



(株)博報堂

第三プランニング局

ストラテジックプランニング三部

ストラテジックプランニングディレクター

この度は、このような栄誉ある賞に選出していただき大変光栄に思います。普通の業務に向き合いながらも、いつも頭の片隅ではどこか妄想に耽っています。そのような妄想を構想にし、構想をイノベーションにできたら、どれほど幸せなことか。自分らしさを大切にしながら、これからも広告業界の未来の兆しづくりに貢献し続けていきます。最後に、このような挑戦できる機会を与えていただいた職場に感謝しております。

1 章 はじめに

日々の業務がロボットにより効率化され、AIにより最適化されつつある中、いま、人が担うべき役割が問われている。また、グローバル化の同調圧力の下、原点回帰というべき国や個の均一化からの脱却が起こりはじめている。人の存在価値とは、個のアイデンティティとは、という視点をもとに、日本という国がいま突入している現状を俯瞰的に捉えながら、消費マインドが低迷している生活者とのコミュニケーションを有機的に生み出していくためにはどのようにすればよいかを、本論文で記していきたいと思う。

2 章 無関心化が止まらない日本

いまや、知人がSNSでシェアすれば良質な情報は自然と広まっていく。広告主以外の第三者が広告塔となり、生活者はPOE (Paid・

Owned・Earned) メディアすべての情報を入手したうえで、自身で情報を見極め・精査し、商品・サービスへの購入意欲を高めていく時代である。それは、24時間365日、生活者は情報から逃れられない環境に身を置いている時代とも言える。情報シャワーを浴び続けた結果、自身ですべての情報を吸収しきれず、疲れきってしまい、毎日の生活に息苦しさをを感じる人も出てきている。実際、筆者が新入社員に勉強会を行ったときも、「朝起きたら何を一番はじめにするか?」という質問に対し、100人中80名程度が「スマートフォンをみる」、10名程度が「テレビをつける」、そして残りの10名が「何もしない」という割合になった。何もしない理由を問うと、朝から情報に接すると疲れてしまうからだと言う。これも、多様なデバイスによる情報氾濫と過多接触の結果である。このような息苦しさからの解消を目的とした「デジタルデトックス」のような言葉までもが日本では注目されはじめています。

2016年、米国・日本などの先進国では、「過

多な情報がある中で、選択すること自体に疲れてしまう。」という低消費マインドに陥り、どの商品・サービスを選択すればよいのかわからなくなっている（無関心）という調査結果が挙げられた。（※¹）この先進国の無関心化が取り上げられてから約1年以上経過したいま、日本はどのような状況になっているのだろうか。2017年の調査によると、大半の先進国は無関心化の流れに歯止めがかかり始めているのに対し、日本だけがさらに進行しているという結果になっている。（※²）その主たる要因として挙げられるのが、企業に対するロイヤルティの低下である。企業に対するロイヤルティと商品・サービスへの消費の無関心化には強い相関関係がみられるのだが、企業に対するロイヤルティが低いため、無関心化の進行がとまらず、いまだ低ロイヤルティ・無関心化ゾーンから抜け出せずにいる。それが今日の日本である。なぜ、日本以外の先進国がうまく風向きを変えることができたかと言うと、若者の企業に対するロイヤルティ獲得に成功したからだ。（※³）米国でも日本でも、若者は新たな体験を提供して欲しいと企業に対して望んでいる。しかし、その期待に応えるだけのロイヤルティを醸成させるようなドラスティックな体験を、日本の企業から提供できていないことが無関心化の大きな要因となっている。ここで、2007年と2017年の世界の時価総額トップ10企業と日本の時価総額トップ10企業を比較してみると、2007年、世界ではエクソンモービルやGEが市場を牽引していたが、2017年ではGAFAと呼ばれるGoogle、Apple、Facebook、Amazonを筆頭に、従来の慣習を壊し、新しい体験を生活者に届けている企業が上位に君臨している。一方、日本国内では、2007年も2017年も老舗のお馴染みの企業がランクインしており、顔ぶれはほとんど変わっていない。変わったとしてもランキングが入れ替

わるくらいなのである。（※⁴）つまり、10年間で市場を牽引する企業が変わらず、新しい市場開拓や変化を感じにくくなっている。（もちろん、国内ランクイン企業が安定的に日本経済を支えていることは言うまでもない。）変わらないものに対する若者の興味が右肩下がりに薄れていくのは自明の理である。

3章 どうすれば、歯止めをかけられるか？

ここに、米Oathが行った13ヶ国・地域15万人を対象に行ったBrand Love Index調査がある。この調査は6つの要素から構成されているが、日本の若者のロイヤルティ形成には「トレンドの創出」「カスタマーエクスペリエンスの向上」が必要であるという。（※⁵）前述の調査結果と同様であり、企業側に変革と体験できる環境を若者は渴望しているのである。また、日本独自のロイヤルティ形成要素としては、「生活者へ敬意」が他国と比べると非常に高い値となっている。生活者への敬意は、日本固有らしい要因であると筆者は思う。西洋は個人主義とよく言われるが、日本は集団主義と言われる。人口密度の高い小さな島国だからこそ、周りに気を遣い、秩序を守ろうとする。日本に色濃くあらわれる集団主義にフォーカスし、単に一人の人を追跡するのではなく、一人の人がどのコミュニティでどのような存在価値を持つことができるか。集団の中での個の存在価値＝アイデンティティの確立を創出することこそが、企業へのロイヤルティ醸成の要であると思っている。事実、SNSがライフメディアとなった近年、日本の若者は「モノ」を買うのではなく、「アイデンティティ」を買う志向が非常に強くなっているという。自己イメージや自分をカタチ作る体験には惜しげなくお金を払って

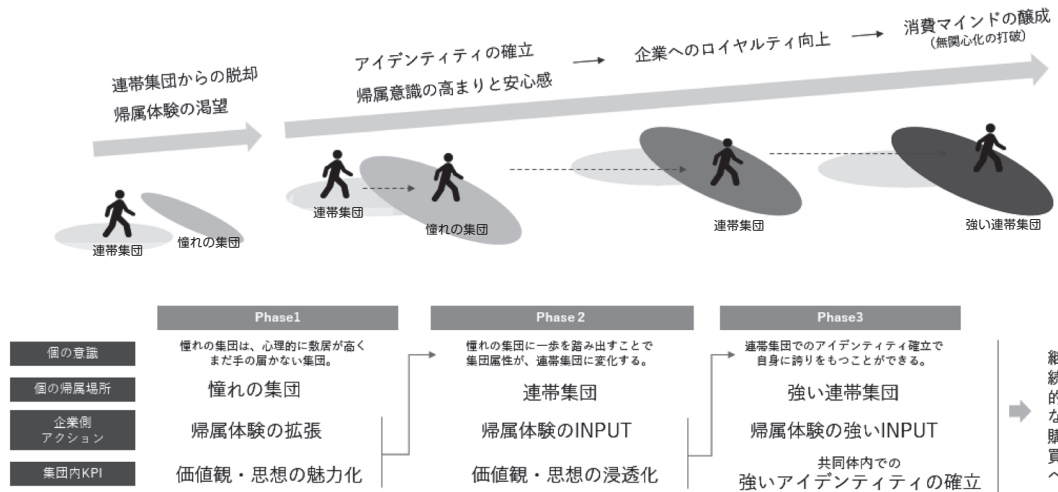
いるというのが若者の傾向であり、自己ブランディングを確立できるものに対しては積極的に消費を行うのである。^(※6)それを筆者は「アイデンティティ消費」と定義する。モノからコトへ、コトからアイデンティティへ。集団の中に自分を帰属させることで、自分が何者であるか、何を大切に、何を生きがいに行っているかを自己規定していくプロセスを大事にしているのである。SNSがコミュニケーションツールとなり、若者にとっては、リアルな世界でもSNSの世界でもある種のグループの中で生きていかなければならない。そのような同調圧力がかかる中でいかにアイデンティティを発揮できるか。それこそが消費の無関心の壁を突き破る答えである。この傾向は、世界情勢を見渡してみても同様である。グローバリゼーションが進み、今日では反動としてナショナリズムの鼓動が様々な国から聞こえ始めている。世界という集団の中に埋もれるのではなく、その国ならではのアイデンティティの確立が必然となりつつある。国も若者も、個のアイデンティティを取り戻す時代に直面している。

4章 顧客体験よりも帰属体験へ。 CX から C-BX へ。

昨今、よく耳にする顧客体験。カスタマージャーニーを描き、様々なメディアを通して、情報を伝え、顧客を顕在化させるが、それでは現代の若者を動かすことは難しい。ここではさらに一歩踏み込み、顧客に情報や通常の体験を提供するだけでなく、帰属意識のもとアイデンティティを確立させることで消費マインドを醸成させ、若者を動かしていけると筆者は考えている。では、いったい集団の中でどのような帰属体験をさせるべきなのだろうか。心理学では、集団の帰属意識にも3種

類が存在すると言われている。^(※7)①憧れの集団—あなたが属したいと思う集団 ②連帯する集団—あなたと考えや価値観をともにする集団 ③関係を断つ集団—あなたが属したくない集団 この集団の中でいかに帰属意識とアイデンティティを生活者に育んでもらえるかという仕組みを、企業側から発信し、提供できるかが重要となってくる。ここに、何かしらの共同体に所属することにより、人は主観的な幸福度が高くなるというという研究論文がある。^(※8)帰属意識が高い人ほど、そのコミュニティに受け入れられているという安心感が醸成され、心理的疎外要因が少なくなるため、企業へのロイヤルティも高まり、購買意向も高まっていくという。つまり、Customer Experience (CX：顧客体験)を重要視する時代から、Customer-Belong Experience (C-BX：顧客の帰属体験)へとコミュニケーション設計の力点を置くことで、消費マインドをあげていくことができるのである。(図1) いままでのCX設計では、だれが、どのタイミングで、どのような情報に接触させるかで購買までの一連の流れを点と点を結ぶ形式で可視化することが多く見受けられたが、C-BX設計では、だれが、どのコミュニティに帰属していて、どのような情報・体験に接し、自身のアイデンティティを確立させていくかという観点で設計する。一歩を踏み出しにくいと思う「憧れの集団」での体験を拡張させ、敷居を下げることにより、自分にとって同じ価値観を共有できる「連帯集団」としての意識づけを行う。居心地が良くなった連帯集団の中で、さらに企業・コミュニティとのレレバンシー(関係性)を強め、アイデンティティを確立させていく。それにより、企業へのロイヤルティが高まり、無関心から関心へとシフトチェンジし、購買を実現させることができるようになる。

図1：Customer-Belong Experience (C-BX) Design



CBXの事例として、FUJI ROCK FESTIVALが挙げられる。2018年、国内音楽フェスティバルとしては初となるYouTubeでのライブ中継を実施した。それにより来場者数の減少や、関連するリアル店舗の売上が落ちてしまうのではという懸念が当初からあったものの蓋を開けてみるとポジティブな内容が多く見受けられた。毎年参加しているが何らかの理由で今年は参加できなかったファンのニーズを満たしてあげることで、一層ファンで居続けようと思わせたり（図1：Phase 2からPhase 3へ）、FUJI ROCK FESTIVALに実際に参加した人しか体験できない閉鎖的なイメージも、ネット配信で敷居が下がり新参者も気軽に疑似体験できるようになった（図1：Phase 1からPhase 2へ）。結果、チャンネル登録数は10万人にもおよび、来年には初めてネット視聴した人の何割かがリアルの場に参加するという可能性が十分に考えられる。FUJI ROCK FESTIVALは日本最大級の音楽フェスティバルであり、近年熱狂的なコアファンに支えられ、来場者数はほぼ一定の値のままであったが、このようなアップデート感をもたらすことにより、次なるファ

ンとなるべき人たちへのアプローチと既存ファンの強いアイデンティティ確立を通して、ロイヤルティ形成に成功した。チケットを購入して、参加すること自体が購買と同意義であるFUJI ROCK FESTIVALは、個の帰属体験を拡張させ、アイデンティティを確立させることで購買を生み出す、新しいマーケティングとして良い事例である。（※9）

5章 広告会社と企業が丸となり、無関心化を食い止める。

企業の新しい取り組みと生活者の帰属体験が合致し、その2つが機能することで消費マインドをプラスにシフトさせていくと筆者は考えている。顧客を囲い込むのではなく、居心地のよい空間を用意し、佇んでもらう。リアル・バーチャルは関係なく、新しい体験がそこにあるかどうか。そして、企業と広告会社が一枚岩になり、新しい帰属体験を世の中に提供し、生活者のアイデンティティを確立させることで、積極的な消費活動が生まれ、次の消費時代へと社会全体が促されていく。

今日、ヨーロッパで施行されたGDPR（EU一般データ保護規則）を発端に、データで個人を特定することが難しくなりつつある中、個人を特定するのではなく、個人を尊重しながらも集団の中での帰属意識を高めることに注力することで企業へのロイヤルティが形成される。しいては、企業の中長期的な成長にも貢献できると思っている。また、広告会社が既存のコミュニケーション領域だけではなく、ビジネスインキュベーション領域でも企業と協業をはじめているように、企業の変革パートナーとして飽くなき挑戦をつづけ、企業の新しい姿を世の中に伝え続けることも非常に重要である。このような企業自体のアップデート活動を通して、トレンドが生まれ、生活者のアイデンティティが確立されていく。これは、広告会社のコアコンピタンスであるクリエイティビティを武器に、時代と生活者と向き合い、最終アウトプットまでを責任をもって遂行する力や経験があってこそのことである。昨今、広告業界を飲み込もうとコンサルティング企業が勢いを強めている。しかし、このコアコンピタンスは、他業界では模倣することはできないものである。この広告業界で働く私たち一人ひとりがそこに誇りと勇気を持ちながら、生活者一人ひとりのアイデンティティを確立させ、生きる自信を持ってもらう。そうすることで、この日本人の無関心化を必ずや打破できていると思っている。

●参考文献

- ※ 1) 株式会社インプレス (2016.8.8), 「日本の消費者は「無関心化」している？ アクセンチュアが語る衝撃の調査結果とその対処法とは」, (<https://webtan.impress.co.jp/e/2016/08/08/23475>), 2018.8.15
- ※ 2, 3, 4) Accenture Japan Ltd, 「無関心化時代における日本企業への処方箋」, (<https://www.accenture.com/jp-ja/insight-customer-loyalty-gcpr>), 2018.8.15
- ※ 5) Oath Japan 株式会社 (2018.7.3), 「Oath Japan、生活者に愛されるブランド実態調査 Brand Love Index リサーチの結果を発表」, (<https://www.oath.com/ja/news/2018-07-03/>), 2018.8.16
- ※ 6) 松田久一 (2018), 『消費社会白書2018顧客接点のメルティングとアイデンティティ消費』 (JMR生活総合研究所)
- ※ 7) ドルー・エリック・ホイットマン (2014), 『現代広告の心理技術101』 (ダイレクト出版)
- ※ 8) 北川夏樹・藤井聡 (2011), 「帰属意識が主観的幸福感に及ぼす影響構造に関する研究」, (<http://trans.kuciv.kyoto-u.ac.jp/tba/wp-content/uploads/paper/planning/46/well-being.pdf>), 2018.8.14
- ※ 9) 株式会社インプレス (2018.8.7), 「フジロック初のYouTube中継がもたらした、5つの新しいマーケット価値」, (<https://webtan.impress.co.jp/e/2018/08/07/30128>), 2018.8.13

入選

第4テーマ クリエイティブ、コミュニケーションデザイン

社会における広告クリエイターの価値 ～4年にわたる教育コンテンツの実証実験を通して～

山崎 博司
やまざき ひろし



(株)博報堂

統合プランニング局

三浦チーム

コピーライター／ディレクター

コピーライターの仕事の幅は広がっています。
まさか新聞広告から、中学校の授業を作るなんて。
まさか絵本を自主ブレして、小学校の授業を作るなんて。
これは論文というより、社会と向き合うコピーライターのひとつの実験記録かもしれません。
2019年3月現在、絵本「どう解く？」(ポプラ社)は、日本の1/3にあたる7,000校の小学校の図書館に導入されています。
もっと広がるといいな、を喜びの言葉にしたいと思います。

ボクのおとうさんは、桃太郎というやつに
殺されました。

そんなキャッチコピーとともに、泣いた小鬼
が描かれた新聞広告を覚えているでしょうか。
以前話題となった、日本新聞協会の2013年度
「新聞クリエイティブコンテスト」で最優秀
賞を受賞した新聞広告です。いま、この広告
が中学校の道徳授業で活用されていることを
ご存知でしょうか？



1 時代とともに変わる、 広告クリエイターの価値

社会の中で広告クリエイターに求められる
価値は、時代とともに変わってきました。
今から30年ほど前。広告クリエイターは、
表現者としての価値を求められていました。
糸井重里氏や仲畑貴志氏を代表するようにク
リエイター自身が注目された時代でもあり、
NTTのカエルコールキャンペーンのように
世の中の価値観や人々の行動を変えることを
広告が担っていました。それが2000年代に
入ると、広告クリエイターは企業経営者から
パートナーとしての価値を求められるよう
になります。佐藤可士和氏のように、広告表現
だけではなく、広く経営にも関わるブラン
ディング領域を担うように変容していきまし
た。そして、ここ数年。その領域は、企業か
ら自治体へと移行していきます。福島県の箭
内道彦氏や神戸市の山阪桂彦氏など、自治体
のクリエイティブディレクターとして就任す

るケースが増えてきたのです。地域に光を当て情報を発信し、また地域の事業を構想し価値を育てていく。広告会社の仕事の範囲が経営の上流に及ぶ中で、自治体でも同様の動きが起きていると言ってもいいでしょう。

では、なぜ広告クリエイターが社会で重宝されるのでしょうか。ここで一度、その価値について考えてみたいと思います。さまざまな意見があるとは思いますが、私は以下のように捉えています。広告クリエイターの価値とは、担当するブランドや商品の伝えるべきポイントをわかりやすく翻訳すること。そして、それを世の中の人に伝えるためにコピー、デザイン、映像といった専門性を用い表現すること。これらは時代が変わっても変わらない本質だと思います。さらに、それらの技術を下支えするための発想力、問題提起力、課題解決力といった能力が、社会において重宝される所以なのではないでしょうか。

しかし、自治体との連携など社会での能力発揮は、まだほんの一例にしかすぎません。多くが、広告という枠の中に閉じてしまっているのが事実です。広告で培った能力をいかに社会へと拡張し還元していくのか。私はここに、これからの広告クリエイターが活躍する場や、ひいては社会全体をよくするためのヒントがあるのではないかと考えています。

尚、本論文では、新聞広告から生まれた道徳授業「みんなで考える桃太郎」と「答えのない道徳の問題 どう解く？」という2つのプロジェクトを元に、社会におけるクリエイターの価値について論じていきたいと思います。両プロジェクトとも筆者が携わったものとなりますが、実証実験を踏まえ論じた方が、より具体的かつ有意義な議論が展開できると思いこのような論文形態にすることに致しました。

2 広告コンテンツを、教育コンテンツへ

私が広告クリエイティブの社会的価値を強く意識するようになったのは、今からちょうど2年前。2016年の夏にかかってきた1本の電話からでした。連絡をくださったのは、岡山県の公立中学校の先生。その内容は、「桃太郎の新聞広告に感銘をうけ、道徳授業で使うために絵本を作れないか」という依頼でした。実は、桃太郎の新聞広告は、とりわけ教育界からの問い合わせが多い仕事で、下村博文文部科学大臣（当時）も国会の会見の中で以下のような発言をしています。

この広告には、これからの時代に必要な物事の考え方のヒントがある。我々は多様性の国際社会の中で生きており、他者の意見を聞きながらあるべき姿はなんなのかを考える。これまでのような一方的に教師が子どもたちに教えるのではなく、物語を通じて子どもたちが自分の意見を言い合うことが、多様な道徳につながるのではないか。

先生からの絵本化の申し出に私たちは悩みました。下村文部科学大臣が示唆するように、新聞広告は議論を生み出すために制作したもの。絵本にすると、制作者がひとつの結論を導きだすような物語になってしまうのではないかと考えたのです。そこで「一緒に授業を作りませんか？」と提案しました。もちろん授業なんて作ったことはありません。ただその時私は、この挑戦にこそこれからの広告の可能性があると強く感じたのです。

授業の中身を決めていくにあたり、先生は教育的アプローチから、我々は広告的アプローチから議論を進めていきました。近年、広告業界では業務範囲の拡大により協業の大切さが叫ばれていますが、協業とは“教育と広告”のように全くの異分野同士でのコラボ

レーションが大切なのではないのでしょうか。広告業界がもつ知見や考え方は、他業界にはなく魅力的にみえる一方で、まだまだ活用されていません。制作するプロセスそのものが、さまざまな業界においてバリューとなる可能性があることを協業を通し実感しました。

議論を戻しますと、我々は新聞広告をベースにした全3コマ（50分×3）の授業を制作しました。細かな中身は本論文では控えますが、桃太郎の現在／過去／未来という時間軸を元に、生徒同士が対話で考えを深め、異なる視点から桃太郎の物語を見つめ直すワークショップ型授業です。議論を誘発するために授業で使うクリエイティブツールの開発はもちろん、学習指導要領を制作することで他校でも活用できる枠組みを形成したのです。

授業を受けた生徒の評価は好評で、朝日新聞の天声人語をはじめとしたメディアでも、広告クリエイターが挑む新しい教育の形として紹介されました。現在、岡山の中学校からはじまった授業は、周辺の公立中学校だけでなく、先生を目指す学生のワークショップ、そして東京都や山口県の中学校などでも実施されています。

公立中学校の授業を共につくる、という広告業界で初めての試みは成功しました。ただ、見えてきた課題もあります。そもそも生徒たちの中に議論するための土台が形成されていないのではないかと感じたのです。もしかすると、このような経験は中学生からではなく、小学生のときから必要ではないか。さらには、家庭での対話を促すコミュニケーションが必要なのではないか。しかし、現状そのような習慣は日本には根付いてはいません。それが「答えのない道德の問題 どう解く？」という、もう一つのプロジェクトにつながっていくのでした。

3 広告で培ったチカラを、社会のために

次のプロジェクトを進めていく上で、私の気持ちを後押ししたのは息子の誕生でした。子どもが育っていく上で、いじめや暴力といった避けては通れない問題があります。相手の立場にたって考えるチカラ、異なる視点から物事を判断するチカラが今の子どもたちに足りていないのではないか。これを解決するために、広告業界で培った言葉のチカラ、デザインのチカラ、企画のチカラを駆使できないかと考えたのです。

そして、生まれたのが「答えのない道德の問題 どう解く？」という絵本です。本の中には、いのち、いじめ、LGBTなど、子どもたちにとって身近なテーマから現代社会が抱えるテーマまで、13の問いが設定されています。例えば「うそ、どう解く？」という問いであれば、閻魔様が舌を抜くようなイラストに「ついていい嘘と、ついちゃいけない嘘って、どう違うんだろう？」という問いかけがなされます。子どもたちが意見を出しやすいように、簡単な言葉とビジュアルで構成しているのがポイントです。さらに、本の後半ページには、考えるためのヒントとしてさまざまな人の意見を掲載。プロ棋士の羽生善治氏、詩人の谷川俊太郎氏、ジャーナリストの池上彰氏、ミッツ・マングローブ氏など、この活動には賛同した13名の著名人がそれぞれ問いに対して解答例を寄せてくださいました。ただし、それらはあくまでも答えのひとつであり、自分はどう考えを導き周りの人と対話していくかを目指しています。本の体裁をとってはいるものの、親子、先生、友達と語り合うためのコミュニケーションツールだと考えています。

4 社会の流れと呼応する クリエイティブ

このような問題意識を持っているのは、何も筆者だけではありませんでした。小学校は2018年4月から、中学校は2019年4月から、道徳が「特別な教科 道徳」として生まれ変わることが決定したのです。国が目指すのは「考え、議論する道徳」。もちろん道徳は筆者が小学生のときから存在しました。では具体的にこれまでの道徳とこれからの道徳はどう違うのでしょうか。「中学校学習指導要領解説 特別な教科 道徳編」の作成協力者の富岡栄氏は以下のように解説されています。

「考え、議論する道徳」は、これまで道徳の時間が目指してきたことと本質的には変わりません。しかし、これまでの道徳教育は、読み物資料の登場人物の心情理解や分かりきったことを言わせたりする偏った指導がなされています。このような硬直化した道徳の時間を打破する方向でうち出されたのが、「考え、議論する道徳」です。

さらに、先の下村文部科学大臣の発言に類するように、以下のようにも述べています。

児童生徒が活躍する将来は、未来予測が困難な社会が到来すると言われています。グローバル化の進展により、これまで以上に歴史的文化的背景が異なる人々と対話し協働していくことが必要となります。そのような社会の中では、主体的に考え判断する力や高い倫理観をもち、時に意見や考えが衝突したとしてもよりよい方向を目指し努めていこうとする資質・能力が求められます。このような基本的資質を養うために「考え、議論する道徳」へと転換を図ります。

まさに我々が取り組んでいた社会課題は、いまの社会の流れと呼応するように動いていたのです。今回の道徳の教科化を受けた、

2018年7月。埼玉県戸田市の公立小学校で、戸田市教育委員会の協力のもと「どう解く？」を利用したはじめての道徳授業が行われました。児童からは「頭が疲れた」という感想が出るほど、一人ひとりが主体的に考えることができたのではないと思います。我々は、来年の中学での教科化を見据え、秋に中学校での授業実施を、そして教科書にはなれませんが、授業で使用する副読本としての利用を目指しています。広告という全く新しい血が入ることで、教育分野に一石を投じることができたと思っています。

5 これからの広告クリエイターに必要な意識

広告クリエイターは、広告表現やその延長に存在することを社会から求められてきました。しかし、私たちは企業やブランドがもつ価値を翻訳するチカラを糸口に、あらゆることをサポートし応援することができます。本論文では、実際に行った2つの教育コンテンツの事例をベースに論じてきましたが、何も能力が活きるのは教育分野だけではありません。折しも、少子高齢化、待機児童問題、空き家問題など、現代はさまざまな社会問題が山積しています。そんな社会課題に問いを立て、クリエイター自身が課題と向き合っていたとしたらどうでしょう。これまで決して交わることのなかった分野の専門家と協働することができるかもしれません。得意先を巻き込みながら新たなビジネスを生むことができるかもしれません。そして、何よりこの国をよりよくすることができ、広告業界の人材が他業界からますます重宝されていくと思うのです。

その際、クリエイター自身が心がける視点のひとつに、パーパスという考え方があるの

ではないでしょうか。これまでパーパスという言葉は、ブランドパーパスに代表されるように得意先やブランドが背負う言葉でした。しかし私は、この考え方こそ、クリエイター一人ひとりが意識していくものだと考えています。広告業界の中で生きるだけでなく、社会の中で生きるひとりのクリエイターとして何ができるのか。広告のチカラを社会に還元していくクリエイティブこそが、これからの広告業界を変えていくと思うのです。

●参考文献

文部科学省（2017）,『小学校指導要領 特別の教科 道徳編』（文部科学省）

汐見稔幸（2013）,『本当は怖い小学1年生』（ポプラ社）

赤堀博行（2017）,『特別の教科道徳で大切なこと』

宣伝会議（2015）,『ブレーン 2015年11月号』（宣伝会議）

佐藤可士和（2007）,『佐藤可士和の超整理術』（日経ビジネス人文庫）

●参考Web

文部科学省（2013.2.14）,「下村文部科学大臣会見平成26年2月14日」,（<https://www.youtube.com/watch?v=Qgg9rtleKis&t=506s>）

光村図書（2013.2.14）,「考え議論する道徳とは」,（http://www.mitsumura-tosho.co.jp/tokubetsu_dotoku/column/qa/vol06.html）

GLOBIS知見録（2013.2.14）,「なぜアクティブ・ラーニングが必要なのか」,（<https://www.youtube.com/watch?v=cjSszZumW9k>）

入選

第6テーマ 管理（人事、人材育成、総務、経理、システム、法務、広報、経営管理等）

経験知の共有による学びあい推進 ～広告会社が社員の能力開発にワークショップを活用することへの考察～

水溜 弥希

みずたまり みき



㈱朝日広告社

ブランドマーケティングプロデュース本部
デジタル&マーケティングソリューション局
ストラテジックプランニング部
ストラテジック・プランナー

歴史ある賞をいただきとても光栄です。私の経験したつまづきと発見が誰かのお役に立てば嬉しいです。論文を通じて改めて能力開発への関心の高さに気づきました。今後も、自分自身、チーム、クライアント、世の中のためにより高みを目指したいと思います。また、この場を借りて、執筆にお力添えいただいたみなさん、背中を押してくださったみなさんにお礼を申し上げます。

1 はじめに

業務での学びの機会はどのように提供するのが適切なのだろうか。広告会社ではOJTでの指導が多いようだが、その方法では教える個人への依存度が高くはないだろうか。人口減少により広告会社でも働き手が減少する中で、より確実に社員の能力開発を行うために、組織が提供できる他の方法はないのだろうか。本論文は、近年、クライアントへ提供することが増えてきたワークショップを社内の能力開発に生かせないか、という視点で論じてみようとするものである。

筆者が能力開発に関心を持つようになったのは、転属先での能力開発につまづき不安な時期を過ごした経験による。以前はイベントの業務に携わり顕在する課題へ対応していた。限られた人員・スペースの中で、安全にストレスなく人の動きが作れるか、あるいは、決まった予算の中でいかに魅力づけができるかなどである。その後プランニング部へ

異動したのだが、直後はとまどいが大きく、特に課題設定が求められる仕事では、ゴールイメージも、仮説の作り方も、論理の組み立て方もわからず、毎日焦りが募った。今なら、前部署では、近視眼的な思考が、現職では俯瞰の思考が求められることの違いにより戸惑ったとわかるのだが、当時は視点を切り替えるという概念自体を獲得しておらず、できない理由がわからないまま暗闇の中にいるように不安だった。

2 プランニング部での不安解消のきっかけ

プランニングの仕事で戸惑うことの一つに、見えないものを扱っているという点があった。先輩がまとめた提案はすでに整った状態で、資料化前に何をどう考え、どんな基準を用いて選別し構成を決めたのかがわからなかった。複数の案件に携わってはいるものの場面－解釈－解決策の組み合わせが蓄積されず点在していく状態が不安だった。応用が

きかないことへ危機感を募らせていたとき、考えることや議論で発言することへの苦手意識が少し薄れる機会があった。それは、毎月部内で行われる定例ワークショップだった。この会では、考えるテーマとゴールは予め決められており、進行は部員が持ち回りでを行い、参加者は部員（7名）、時間は40分で行われるというものだった。テーマとゴールは決まっているため、進行役は、ゴール到達へのプロセス・具体的な問いかけ・運営の手法を考える。例えば、私が初めての進行役で扱ったテーマは「部内のメンバーの業務効率・生産性をあげるには？」でゴールは「必要なもの・ことを明らかにする」であった。初回は散々な結果だった。まず、議論の導入でもっとも大切な「問いかけ」が練られていなかったこと。考えるべき事の意図が伝わらず、参加者の何人からも質問を受けた。次に、抱え込むこと。意見の分類や前後関係の整理は進行役が一人で行うべき、との誤った認識を持ち作業してしまったため、参加者を置いてきぼりにした。また、議論を発展させる技術不足で意見の周辺情報の聞き出しが弱く、個々の意見の共通点や相違点での発見が少なかった。時間管理もうまくなかった。ワークショップは、参加者目線では簡単そうに見えて、進行役は難易度が高いことを痛感した。進行役ではつまずいた部内のワークショップだったが、定期的に参加することにより以下の効果を感じた。

・参加者の立場で

先に述べた、考える難しさの理由の一つだった、まとめる前の途中段階が可視化されることで考え方のコツを獲得した。考え方のコツとは—1.具体例を考える 2.類似のものを考える 3.分類しカテゴリ名を考える 4.カテゴリを水平に広げてみる（前後のプロセス、個人→会社→社会などレイヤー別の視点等） 5.整合性を確認する、である。ま

た、発言に対するマインドセットが変わった。以前は、発言の前に自分で価値がないと判断して発言しないことも多かったのだが、ワークショップを通じて、内容だけではなくその背景や視点によって周りが刺激され議論が活性化・意見が深まる様子を体感し、発言をためらわなくなった。さらに、定期開催で議論慣れすることにより、ワークショップ以外での場面でも、短時間での意見出しや人の意見に重ねることができるようになった。

・進行役の立場で

進行役では、全体構成、ゴールへの到達プロセス、参加者への問いかけを主体的に考える。進行役でつまずいた点は、他のメンバーがどう乗り越えているかを観察し、再び巡った進行役の際に取り入れて確認した。このサイクルを回すことで、議題提示、役割分担の設計、運営手法やツール開発などができるようになった。

・チームビルディングへの効果

発言や質問のやり取りを通じて他のメンバーの関心事や悩んでいることを知り、相手への理解が深まった。また、進行が持ち回りになることで進行役への配慮も自発的に生まれる。部員全員がひとつの業務に取り組む機会が少ないプランニングの部署において、定例ワークショップは部員のつながりを生む仕組みとして機能していると感じた。

3.他業界ではどのように？

あらためて、能力開発のきっかけとなった体験を振り返るうちに、他業界での後進育成や能力開発に興味が出てきた。そこで、2人の方に学びの機会についてのお話を伺った。

■Aさん（女性/50代/外資系の調味料会社・開発職）

Aさんは、海外に本社がある調味料開発の会社で食品用の調味料を開発する仕事をされている。依頼者が求める風味（味や香り）が感じられるように、複数の調味料用の原料の

組み合わせを考え新たな調味料を開発するのがAさんの仕事である。味覚や嗅覚という、官能をよりどころにするという点で、考えている途中が見えないプランニングの業務と通じる難しさがあるのではと考えインタビューを依頼した。はじめに、体制だが、Aさんの会社では開発者同士が組むことはなく、個人で進行するそうである。スキル開発を手助けするものとして組織から提供されるものが2種類あり、一つは「レシピのデータベース」、もう一つが「スキルの共有を目的とした社員による社内ワークショップ」とのこと。データベースに関しては、過去に開発された調味料のレシピ（原料・配合方法・量）が社内のナレッジとして蓄積されているそうで、開発に取り組む際にここにアクセスすることが多いそうだ。後者は、種類がいくつかあり、1.海外の拠点に集まって1週間程かけてレクチャーや手を動かすもの、2.テレビ会議で評価（試飲等）をしながらレクチャーされるもの、3.キットが送られてきて、それぞれで確認するもの、などがあるそうである。Aさんのお話を伺い、組織が提供する2つのスキル開発の手段が、教育機会を提供することに加えて、データベース登録やワークショップの講師役の機会で個人の経験が言語化・体系化されスキルが属人的・感覚的になることを防ぐこと、さらにレシピのデータベースはそれ自体が企業の競争力の源泉にもなること、など組織を強くするための多層的なメリットを含んだ機会になっており素晴らしい仕組みであると感じた。

■Bさん（女性/60代/コーチングコーチ&コーチングスクールの講師）

次にお話を伺ったのはBさんである。コーチの仕事は依頼者と対話し、発展的の自己改革（依頼者が今後取るべき行動について自ら気づき、行動を起こすこと）をサポートすることである。Bさんにはコーチングスクールの

講師としての立場でのお話を伺った。コーチの依頼者に応じた対話を探求する点が、プランニングにおける最適解を探索姿勢と似ていると思い、能力開発の手法について教えていただいた。スクールではレクチャー、模擬コーチングなど様々なプログラムが提供されており、中でも力を入れている事のひとつに＜学びあい＞があるそうである。これは教室またはオンライン上で育成対象のコーチ（最大20名ほど）が集い、自身が提供したコーチングでの経験を発表しあうというもので、例えば「フィードバック」がテーマの回では、自身がうまくいったと思う・失敗してしまったと思うフィードバックの問いかけについて、その要因の考察を一人が発表し、周りはそれに関する気づき、改善策、別の問いかけ、について議論を交わすものであるとのこと。この方法について、筆者がおもしろいと思ったのは、個人の体験談を中心とする議論が、MBAのケース学習のように機能している点である。コーチの重要なスキルの一つに、依頼者の個性や依頼内容に対応できる、多様な問いかけを持つことがあると思うのだが、上記の＜学びあい＞では、参加者は発表者のケースを追体験することができ、それにより、当該事項への課題感が増した状態で主体的に問いかけの種類を増やすことができる。同じ習うでも、問いかけの種類を羅列し一方的に与えられた場合との学習効果の違いは歴然だろう。さらに、発表者は自身の経験を一段上の視座（自分を客観視する視点）から見る感覚を養う訓練にもなり、この感覚はケースや経験をつなぎ応用力を身に着ける手助けにもなると考えられるため、＜学びあい＞の機会が発表者と参加者の両方の能力開発に生かされている点が興味深かった。

4 学びを生かしたワークショップの社内実験

前章で述べた2人のお話を伺って、「個人の経験の言語化・体系化」「ケースを学ぶあうことでの能力開発」に関心が増したため、社内の営業職のメンバーとワークショップを実践してみた。メンバー設定の意図は、プランニング部門以外の能力開発にもワークショップを活かせるのではないかという仮説を検証するためである。テーマは学びあいが進むよう普段の業務で経験するものを選び「クライアントへのヒアリングについて」とし、ゴールは「ヒアリング力を高めるためのアクションプランをつくる」とした。参加者は、新入社員1名と10年以上営業職のキャリアを持つ3名の計4名である。一つ目のワーク「ヒアリングで考えることは？」については、個人で書き出す時間に、はじめこそ戸惑っている様子が見受けられたが、数分もすれば各人スラスラと意見を書き、5分で1人6-8個の意見を出せていた。次のディスカッションでは、個人発表とそれに対する質問がなされ、例えば「クライアントの発言が本音かどうか見極める」といった意見に対して、どうして見極める必要があるのか、見極めるために相手に問う質問は、といった議論を深める問いかけが、新入社員からも発せられていた。ワーク2「ヒアリング力を高めるためのアクションプランは？」では、社内情報へのアクセス方法や議事録作成を引き受ける、などすぐに取り掛かれる内容が並んだ。議論であがった議事録作成については、新入社員が、今回のワークショップの議事録づくりに取り組んでみたいと主体的に申し出てくれた。参加者の感想として、改めてヒアリングの大切さについて振り返ることができよかった、営業間で情報共有することで刺激を受けた、アウトプットを意識してヒアリング

を組み立てたい、との意見をいただき、年次によらず学びがあったようである。この社内実験から得た気づきは、1.プランニング以外の部署でもワークショップは活用できる。むしろ営業やメディアなど対人経験の多さが成果に影響する部署ほど、複数人からの体験共有によって、成長を促せるのではないだろうか。2.ワークショップでの学びは自発的な行動を促しやすい。新入社員が議事録作成を申し出てくれたのは、議論を通じてやるべき理由に納得し、また自らでもアクションプランを考えることで、主体性が生まれた結果であると考えられる。3.進行役の能力が試される。アクションプランで「時間をかける」「外部委託」等の議論に上がっていない新たな視点を投じることでより議論が深まったのではと、進行役として反省した。進行の能力は、特にワークショップ慣れしていない参加者において、気づきを促すために重要である。

5 結びに

冒頭に述べた、広告会社が社内の能力開発にワークショップを活用することへの問いの答えだが、十分に活用することができ、さらに効果も高そうである。なぜならワークショップでは、これまで個人に留まっていた「経験知」が共有され、学びあいによる能力開発を促すことができ、議論を通じた主体的な学びを提供でき、組織も活性化すると考えるからである。発言者は、経験を言語化し自分を客観視する視点を身に着けることができ、周りは経験の追体験と対応策について学べ、進行役は進行技術を高める機会となる。ひとつ懸念をあげるとすれば、進行役の確保か。組織として定期的に機会提供するには複数人の進行役と、進行の技術を取得させる仕組みの用意は必要だろう。しかし、その点を

踏まえても、今社内に眠る「経験知」を活かすことができ、OJTほど属人的にならずに教育機会が提供できるワークショップを社員教育に活かすことを広告会社は検討すべきだと考える。

今後は、ワークショップのテーマを探求する取り組みも行ってみたい。信頼づくり、交渉なども個人の経験を引き出す面白いテーマになるのではないだろうか。また、さらなる展望について記すと、ワークショップの文化が組織に広がれば、自分の意見を言語化し相手の意見も取り入れながら考えを発展させるスキルや経験知の共有により前提が一致することで、社内のコミュニケーションコスト(時間や会話のロス)が減るのではないだろうか。そして、課題解決や提供価値向上にもっと時間をかけることができ、企業の競争力に影響していけるのではないかと考えている。

●参考文献

国保祥子(2018),『働く女子のキャリア格差』(ちくま新書)

コーチ・エィアカデミア(2018.9.10),「コーチングとは(概要)」, (<http://coachacademia.com/coaching/#2>)

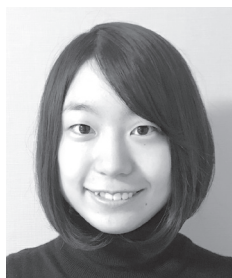
入選

テーマ 自由

プランナーが取り組むべき“自己コンテンツ化” ——ゆうこすが教えてくれたプランナーの理想像

植月 ひかる

うえつき



(株)博報堂

統合プランニング局

中川チーム

リサーチャー

この度は名誉ある賞をいただき、誠に光栄です。この論文は、「経験の浅い自分が広告を通じてどのような価値を生み出せるか？」という課題意識について、とあるインフルエンサーの方の発言から着想を得て、執筆致しました。論文を書くにあたって、ご協力頂きました会社の先輩方には、この場をお借りして心から御礼申し上げます。今後も、常に自身の在り方を意識しながら、社会に貢献できるプランナーとなれるよう邁進致します。

インフルエンサーは、情報発信だけでなく、情報収集もできる

「舞台裏から社会の変化を巻き起こす、黒子のようなプランナーになりたい」

これが、私が数年前、エントリーシートに書いた志望理由だった。当時、私は広告の仕事はいわば裏方のようなものだと思っていた。広告とは、主役である商品やサービスを立たせるためのツールだからこそ、その作り手は存在をにおわせないことが重要だと考えていたのである。しかし、とあるインフルエンサーの活動を目にしてから、私の考えは刷新された。その人物こそ、私と同世代で、自称モテクリエイターの「ゆうこす」である。彼女は、男女問わずティーンズに大人気のインフルエンサーで、Instagramでは100万人以上のフォロワーを持つ。そして企業との協賛にも積極的で、商品開発の段階から携わっているものもある。そんな彼女があるときTwitter上で、『10代～20代に聞きます！イ

ンターネット・SNSを使っていて「疲れる」と感じることはありますか！感じる人は、どんなことに疲れ感じる？今打ち合わせしてて！！良いコンテンツを作るためにお願いします！ゆうこす打ち合わせ頑張ってるよ～』とつぶやいたことがある。そして、そのあとのツイートでは、フォロワーから来るリプライを画面に映しながら、10代～20代の率直な意見を取り入れて話を進めている様子が投稿されていた。もともと“情報発信”のみがインフルエンサーの得意分野だと思っていた私には、彼女が巧みに“情報収集”も行っていたことが衝撃だった。こうして、“情報発信”のみでなく“情報収集”も巧みにこなす彼女の姿が、私にとっては戦略的プランナーの仕事の進化した型に見えたのである。

広告会社の課題解決は、情報収集と情報発信が要

そもそも、広告会社の仕事は、課題解決業

と言われている。そして、課題を解決するにあたっては、“情報収集”と“情報発信”が重要になってくる。調査などの工程を経て、得意先の商品やサービスに対する課題を発見することと、それに基づいて最適なアウトプットを生み出すことのできる戦略を立案することの二本柱だ。広告というつついアウトプットにばかり目がいきがちだが、実際には最初の課題発見も容易ではない。だからこそ、生活者の生の声に耳を傾ける調査や分析が重要になる。その調査にも色々な種類があるが、一般には、調査機関に依頼することや、個人・集団でのインタビューを設定することが多い。そういった調査も現状把握や課題発見に役立っているが、謝礼のために、いい加減な回答をしている人がいることも事実である。また、準備や実施にある程度の時間を要するという難点があったり、その場で問い忘れた内容を後から聞くのが難しいという短所があったりする。

一方、ゆうこすの事例を調査として捉えようとどうだろうか？ SNSではフォローする対象を自分で選択していることから、基本的にはフォロワーは彼女のファン（もしくは、彼女に興味のある人）であると想定される。ファンだからこそ、彼女の力になりたいと思い、返答する場合にはきちんと回答しようとする人が多い。反対に、そもそも謝礼が生じないからこそ、そのような意欲のある人しか回答しないという見方もできる。だからこそ、内容の丁寧さやリアルさに関しては一定の信頼感がある。また、SNSだからこそ回答もリアルタイムで把握できるし、もっと深掘したい返答があった場合は、その返答をもらってからの時間の経過に関わらず、もう一度特定の相手に質問を投げかけることができる。一方で調査対象者がSNSユーザーに限られてしまうことや、データの集計が複雑になるといったデメリットもある。そのため、どちら

も一長一短ではあるものの、ゆうこすのようなインフルエンサーの台頭により、新しい“情報収集”のあり方ができたことは着目すべき点であると考ええる。

自己コンテンツ化が、情報収集力と情報発信力を強める

この時、一つの疑問が浮かんだ。広告会社に勤めるプランナーとして、自分はゆうこすの“情報収集”と“情報発信”のやり方を活用できないだろうか？ もちろん、ゆうこすをプロジェクトメンバーにアサインして一緒に活動してもらうという方法もあるが、案件によってはそこまでのコストをかける余裕がないかもしれない。また、商品・サービスのターゲットがゆうこすのファン層とも限らない。だからこそ、自分自身が“情報収集”と“情報発信”をできる立場になるためにパーソナルブランディングして、自身をコンテンツ化していくことが大切なのではないだろうか？ 一度ゆうこすを「モテクリエイター」というコンテンツとして認識すれば、“モテるためにはゆうこすを参考にすればいい”と思ってもらえることもあるだろう。そのように、特定の情報に特化しているコンテンツとなるために、自分をブランディングしていくことができれば、普段から“情報収集”と“情報発信”をすることが容易になる。

「担当クライアントの業界知識に詳しいプランナー」から「特定のコミュニティに詳しく、そのコミュニティを動かせるプランナー」へ

プランナーにとって、自己コンテンツ化が有効なのは、仕事のアサインにも関係してくるためである。クライアントの立場となって、

その周辺の業界について隈なく学ぶことで、戦略をサポートしていくプランナーも確かに大切だが、最近では、特定のコミュニティに詳しく、そのコミュニティに働きかけることのできるプランナーが求められているように感じる。実際、社内においても、若年層がターゲットの案件であれば「若者研」、働く女性がターゲットの案件であれば「キャリアジョ研」という専門組織に相談することが多い。そういった専門組織のように、特定のコミュニティに精通した存在となるには、自己コンテンツ化によるイメージ付けが最大の近道であると考えている。

自己コンテンツ化アクションプラン①： “好き”を追求する

では、どのように自己コンテンツ化を進めていけばいいのだろうか？まず、コンテンツ化に欠かせないのは、“〇〇さんと言えば、△△だよ”というイメージ付けである。そして、そのイメージを持ってもらうためには、積極的に情報を発信していく必要がある。しかし、その情報発信も闇雲に行えばいいというわけではない。自分が“何”を発信すべきかを、きちんと見極める必要がある。実際に、ゆうこすも初めから巧みに情報を発信し、ファンから支持される立場だったわけではない。もともとHKT48に所属していたものの、アイドル業を辞めてからはインターネット上で事実とは反することで批判され、イベントを開催しても100人規模の会場に3人しか来ないこともあったという。そんなどん底の状態から、どうやって100万人のフォロワーを獲得するに至ったのだろうか？彼女が考えたのは、自分の“好き”を発信して自分自身をコンテンツ化していくことだった。しかし、その“好き”も、ただおすすめを紹介し

ていくというわけではなく、根本から追求していくことで、自分の情報発信のスタンスを見出した。“コスメが好き”ということをきっかけに、“自分がなぜコスメを好きなのか？可愛くなれるからだ。なぜ可愛くなりたいのか？可愛いと言われたいからだ。誰に可愛いと言われたいのか？好きな男の子に言われたいんだ。つまり、自分はモテたいんだ。”という深堀をすることで、「モテクリエイター」という発想が生まれたという。電通の山田茜さんは、「モテクリエイター」のような言葉を「下剋上タグ」と呼び、「無名の人や団体が、言葉の掛け合わせにより世の中に新しいジャンルをつくり出し、その分野で第一人者として一躍光が当たるハッシュタグ」として、その有用性を説いている。

自己コンテンツ化アクションプラン②： “好き”を狭める

このようなタグを作って発信していくことはとてもキャッチーだが、それが難しい場合、自分の“好き”を掛け合わせることによって、イメージの幅を狭めるだけでも十分だと思う。例えば、グルメ。“食べることが大好きだから、全国のご当地グルメをめぐってその写真をSNSにアップロードすることで自分を『グルメな人』としてブランディングしていく”と考えたとする。しかし、それで見てもらえる可能性はどのくらいあるだろうか？Instagramで「#グルメ」を検索すると211万件以上の投稿がある（2018年8月18日現在）。このレッドオーシャンにおいてファンを獲得していくためには、前例なくおいしそうに見せる高度なカメラ技術や、秀逸な言い回しを用いた食レポが必要になってくるだろう。そうした技術を持ち合わせていたとしても、211万件という投稿の中に埋もれてしま

う可能性がある。そんな時、「グルメ」という大きな対象を、自分が最も好きな地域にしばってみてはどうだろう？例えば、「新大久保」に対象を絞り、「#新大久保グルメ」とすると、投稿は約4700件となる（同日時点）。実際に、こうしてエリアをしぼることによって、人気となったマイクロインフルエンサーが、「りょうくん」だ。Instagramで7.5万人のフォロワーを持つ彼は、主として自身が口にした新大久保グルメ情報を発信している。そのイメージが定着してくると、フォロワーのファンから“新大久保のここのお店もおいしいですよ！”といった紹介が来るようになる。そして、実際にその店に行ってお飯を食べ、その感想を写真とともに投稿するという、“情報収集”と“情報発信”の循環もできている。他にも、対象を絞るという方法もある。「グルメ」というとジャンルが大きすぎるため、自分が最も好きな食べ物一つに絞ってみる。りょうくんの場合は「新大久保」×「チーズ」を中心にしている。そうすると、新大久保のどこかでお飯を食べようと思ったときに知ってもらえる可能性もあるし、チーズ料理が食べたいと思ったときに目にとまる可能性もある。

最近の若者の間では、「ググるよりタグる」と言われるくらい、検索エンジンのみでなく、SNS上で検索をして情報を得ることが主流になってきている。その際、最初から何も決めずに検索する人はあまりいないのではないだろうか。例えば、友人とご飯に行く場合でも、互いの職場の位置から行きやすいところに場所を設定してお店を探したり、メインで食べたいものを決めてお店を探したりするだろう。だからこそ、この“好き”の内容を具体化させ、イメージを狭めることは、有効な手段の一つと言える。

自己コンテンツ化アクションプラン③： “好き”の伝え方をチューニングする

自分の“何”を発信していくのが具体的に定まったら、次は“誰”に伝えたいのかを決め、“どう”伝えるかをチューニングしていく必要がある。例えば、ゆうこすの「モテクリエイター」と言っても、男性をターゲットにするか女性をターゲットにするかで情報発信の内容は変わってくるだろう。男性をターゲットにした場合、普段のあどけないオフショットや顔のアップの画像が喜ばれるかもしれない。しかし、女性がターゲットだった場合には、その顔のメイクに使っているコスメはどこのブランドのどの商品なのか、どのカメラアプリで撮れば可愛く見えるのか、といった情報が書かれているほうが喜ばれるのではないだろうか。ゆうこすは、自身で10代～20代の女性をターゲットとしたことによって、後者のような情報発信の仕方へとシフトしたと述べている。また、フォロワーからのリプライでの質問も非常に参考になるだろう。コスメに関する投稿をしていても、毎回その時に着ていた服のブランドを尋ねてくるフォロワーがいるなら、初めからそのブランドのアカウントをタグ付けしてあげたり、商品ページのリンクを貼っておいたりしたほうが、フォロワーに喜ばれるだろう。そのようなリプライが一切来ない場合には、自分から、フォロワーに質問を募ってもいいかもしれない。SNSの魅力の一つである、誰とでも双方向のコミュニケーションがとれるという点を活かし、「みんなが普段使っているコスメを教えて！」などと自分からも質問を投げかけることで、フォロワーとの絆を深めることもできる。

多様なコンテンツとしてのプランナー が存在する広告会社へ

こうして、自身をコンテンツ化させていくことが、広告業界で働く人にとって有効なのは、自分だけのプラットフォームができるからであると考え。どんなにベテランでも、入社したばかりの新人でも、広告に携わる者にとって欠かせないのが、先述の“情報収集”と“情報発信”である。だからこそ、SNS上で、自分の好きな時に、自分の好きなことを、聞いたり伝えたりするプラットフォームを持ち合わせていることは強みになる。また、そのプラットフォームを聞きつけて、営業がアサインしてくれる案件も出てくるだろう。その結果、“好き”なテーマを対象とした仕事が増えていくことになる。得意先もアウトプットも固定ではない広告会社だからこそ、誰にでも“好き”を仕事にするチャンスがある。また、“好き”は人によって違うからこそ、一人ひとりがコンテンツ化を実現できれば、一つの広告会社内に豊富なコンテンツが存在することになる。そこで、個人に仕事を割り振る際、それぞれの得意分野を担当させれば、企業全体としての最適化ができると考えられる。だからこそ、これからのプランナーは、影から黒子として担当の商品やサービスを引き立てるだけでなく、自身がコンテンツ化することで、積極的に商品やサービスそのものの、またはイメージの形成に関わっていくべきだと考える。

●参考文献・参考ウェブサイト

高瀬敦也 (2018),『コンテンツのつくり方』(クロスメディア・パブリッシング)

ゆうこす (2017),『SNSで夢を叶える ニートだった私の人生を変えた発信力の育て方』(KADO KAWA)

Forbes JAPAN (2018.6.30),「2年でフォロワー100万人超 SNS素人が見出した「下克上タグ」戦略」, (<https://forbesjapan.com/articles/detail/21826>), 2018.8.18

Forbes JAPAN(2018.3.17),「「#タグる」が変える、情報との出会い方」(<https://forbes-japan.com/articles/detail/20024>), 2018.8.18

東洋経済ONLINE (2017.8.24),「ツイッターで人生を変えた『ゆうこすの流儀』」(<https://toyokeizai.net/articles/-/185152>), 2018.8.18

入選

テーマ 自由

されど広告主はKPI と踊る

玉木 秀明

たまき

ひであき



株博報堂 DY メディアパートナーズ

データビジネス開発局

ビジネス開発部

ビジネスディベロップメントプランナー

この度は名誉ある賞を頂き、誠にありがとうございます。
現業において、アドテクノロジーの発展による広告ターゲティングの可能性を大きく感じております。しかしその中で、個々の最適化は果たして全体の幸福を生んでいるのか、という「合成の誤謬」について違和感を感じていました。
そんな違和感について、未熟ながら論じたものが評価されたことを嬉しく思います。
この論文を書くにあたりご協力いただいた皆様、特にトレーナーのお二人には深く感謝するとともに、今後も精進してまいります。

「真実は人の数だけある。だが、君の真実はひとつだ。狭量な世界観で作られ、自分を守る為に変更された情報。歪められた真実さ。」

——新世紀エヴァンゲリオン最終回ラストシーンより抜粋

我々は確認バイアスによって自分の正しさを疑わない。確認バイアスとは、自分が信じていることのみを絶対的な真実とし、その考えに反するものは受け入れない偏見のことである。日本でいうならば極右と極左が有名な例だ。彼らは自分が信じる特定の新聞・ニュースのみに偏向し、反するものに対して見向きもしない。その結果思考の偏りが生じているにも関わらず、自分が世界の平均値だと勘違いしてしまう。

これはSNSの普及によって好きな情報源から好きな時に情報を取得している現代人にとって、あまり馴染みのない旧時代的問題に思える。しかし実情は全くの逆である。SNSによって我々は自分だけの情報圏を形成してしまったのだ。SNSの最大の特徴は自分で欲しい情報を選択し、必要ない情報はブロック

出来ること。この特徴が確認バイアスを肥大させているのである。

このように個々人で情報圏を築き関心のないものは自動的に拒絶することを、情報をフィルタリングする泡に包まれているかのような様子から「フィルターバブル」という。このフィルターバブルによって助長されたのがフェイクニュースだ。2016年の米大統領選やBrexitのように、SNS上でフェイクニュースが蔓延し多くの人を惑わせた。これは情報の信頼性を気かけず、観衆が自分たちの信じたいと思う情報のみを盲目的に信じたことによって大きな波紋を作ってしまった結果である。

このようなメディアの発するオーガニック情報が生むフィルターバブルの危険性については数多くの議論が生まれている。しかし広告主が発する広告情報によるフィルターバブルについては十分な議論・対策が行われていないのではないだろうか。フィルターバブル問題は、相手に情報を提供し購買につなげる広告主・広告会社にとっても無視できない

問題だと筆者は考える。そこで本稿では広告においてどのようなフィルターバブルが生まれているのか、そして広告主・広告会社として行うべき解決策と求められる意識を提案したい。

広告におけるフィルターバブル

ここで過去の広告コミュニケーションを簡単に振り返ってみよう。以前は4マスに代表されるような、限られたマスメディアによって大衆に同一のコミュニケーションを取っていた。そのため何気無く見ていた広告によって思わぬ商品との新たな出会いが生まれていた。

しかしデジタル広告とビッグデータを用いたプロファイルターゲティングによって、生活者それぞれに対して最適なコミュニケーションができるようになった。つまりユーザーの性年齢や趣味嗜好によるターゲティング広告、閲覧履歴によるリターゲティング広告によってユーザーの関心がある商品・サービスを訴求している。KPIに追われる広告主・広告会社にとっては興味関心が顕在化している生活者のみにリーチできることから、無駄の少ない広告手法として重宝されている。しかし裏を返すと、現状関心のないものは目に触れることがないフィルターバブルが形成されているのだ。

つまりメディアによるフィルターバブルは思考の偏りを生み、広告によるフィルターバブルは興味関心の偏りを生むと言える。

広告におけるフィルターバブルの危険性

生活者にとって関心のないものが出てこないのは良いことのように思える。しかし広告

におけるフィルターバブルは生活者が真に求める商品との出会いを潰すこと危険性がある。何故ならばフィルターバブルは過去の自分によって形成されるからだ。つまりフィルターバブルの中に閉じ込められるということは過去の自分から逸脱することができないということである。しかし現状興味関心が顕在化しているものが必ず自分に合っているとは限らない。真に求める商品がフィルターバブルの外にあるならば、その生活者はその商品に触れることなく閉ざされてしまうのだ。

そこで広告は生活者に顕在化していない欲求を生むような新たな出会いを提供する役割も担わなければならないのではないのだろうか。しかし、むやみやたらに関係ない商品を提示するのは広告はただの邪魔者に成り下がってしまう。特にフィルターバブルによって関係のない商品に対して拒絶する土壤ができてしまっているため意味がない。

そこで、フィルターバブルを破壊する上で重要になってくるのが「他者との繋がり」だと考える。次章ではこの他者との繋がりについて考察を深めたい。

他者との繋がり的重要性

他者との繋がりがなぜフィルターバブルを破壊しうるのか、2016年の米大統領選挙を例に説明していく。アメリカでは赤い州・青い州という言葉が生まれるように、民主党派と共和党派がはっきりと別れ、相入れない関係となっている。さらにFacebookなど自分のSNS上には支持政党に関する都合の良い情報のみが流れており、人々を覆うフィルターバブルはより強固なものへと変貌させてしまった。

そこで先の大統領選以降、共和党と民主党の分断を解消すべく、EscapeYourBableや

HiFromTheOtherSideといったサービスが生まれた。これは自分とは反対党派の意見を持つ人間同士をマッチングし、会話の場を設けることで中立な意見を持たせるサービスである。このサービスの肝は「自分と異なる意見を持つ他者と繋がり」を持たせたことだ。自分とは全く関係ない人間のSNS投稿に対しては無意識にはじき返してしまうが、繋がりを持たせることで関係のない意見に興味を持たせることが出来る。このように繋がりのある他者の存在はフィルターバブルを破壊する可能性があると言える。

他者との繋がりを捉えたリレーションパラメータの付与

しかし上記のマッチングサービスの問題点は、自分がフィルターバブルを形成しているという自覚がある人間のみが利用していることだ。つまりフィルターバブルの原因となる確証バイアスを自覚していない人には意味を成さない。そして確証バイアスを自覚させることは1950年代ごろからエイモス・トベルスキーなどの心理学者によって取り組まれているものの解決されていない。つまり自覚をさせるのではなく、自然と確証バイアスを

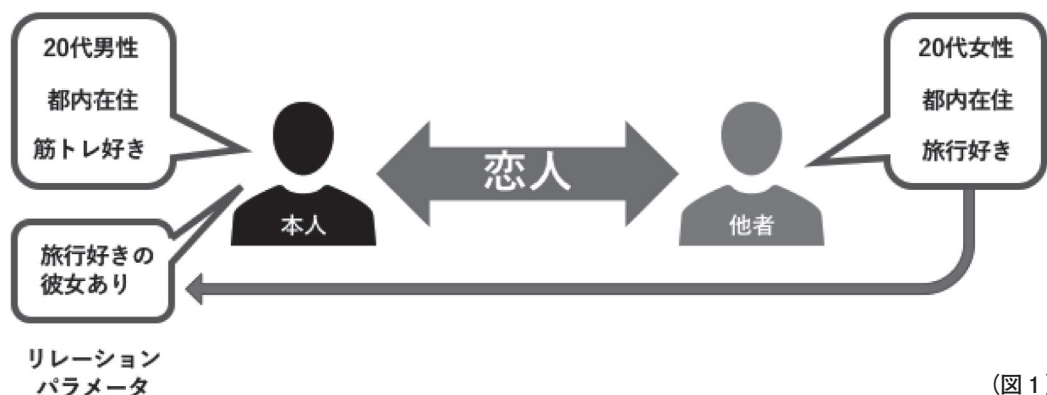
和らげる広告ターゲティングが必要だと考える。

そこで提案したいのが「リレーションパラメータの付与」である。リレーションパラメータの付与とは、従来のターゲティングで用いられるデモグラやサイコグラフィックのような本人属性のパラメータだけでなく、その人と繋がりのある人間の属性も副次的なパラメータとして付与することである。(図1に例示)

そしてリレーションパラメータをもとに、その繋がりのある他者の存在を想起させるようなコミュニケーションで関心のないものに振り向かせることができる。つまり先ほどのHiFromTheOtherSideのような新たな人間同士の繋がりを生むのではなく、既存の繋がりに対して異なる興味関心をマッチングさせるということである。このリレーションパラメータの肝は恋人や友人、今一緒にいる人など曖昧で非恒久的な関係性も見つけられる事である。つまり従来の親子のような近い繋がりやインフルエンサーのような一方通行的な繋がり以上に、ターゲットの社会性を広く捉えるという事である。

しかしメディアのフィルターバブルというのは周りの人間も同じ思考の偏りがあることで助長されるものであり、もともと繋がりが

従来のパラメータ



(図1)

のある人間同士では意味がないように思える。そこでメディアのフィルターバブルと広告のフィルターバブルを区別したい。メディアのフィルターバブルは先述のように周りの人間も同じ思考の偏りがある。これは民主・共和のように、限られた選択肢の二項対立関係が生まれやすいからである。つまり繋がりのある他者もまた同じ思考を持つため意味を成さない。しかし広告については同じとは言えないだろう。なぜなら興味関心というのは旅行、グルメ、スポーツのように選択肢が無限にあるからだ。確かに価値観の近い人間同士ならば共通する興味関心は多いだろう。だが全く同じことにしか興味があるわけではないはずだ。そのため興味関心を広げるという点においてリレーションパラメータは効果的だと言える。

繋がり の 捕捉可能性

しかし本当に人と人との繋がりを捉えることは出来るのだろうか。普通に考えれば個々人のメッセージの相手、内容を見れば関係性を理解できる。しかしそれは個人情報保護の観点から現実的ではない。だが現状捉えることができるデータからでも繋がり は推測できる可能性を示したい。

例えば決済シーンと位置情報である。誰とどんなお店で何回会っているのかわかるようになれば、店の種類・フリークエンシー・金額などを説明変数に機械学習を行うことでその二者間の関係性をあぶり出すことが出来るだろう。ただしこれは、関係性がある人間の間には決済が発生するという仮定のもとである。

このように現状のデータを掛け合わせることで人間同士の繋がりを捉えることは可能であると言える。またデータフュージョンや

アクセントが提供するブロックチェーン・ハブのような、匿名かつ高精度IDシンク技術の発展によって個々人に大量の説明変数が付与される。そのため機械学習によって繋がりを捉えることはそう遠くない現実の話になっている。

求められる 広告主 の 意識

リレーションパラメータが付与された時、デジタル広告のKPIは再設計されなければならない。つまり「生活者にどれだけのセレンディピティを与えられたか」をKPIとして取り入れるということだ。これは単にリードジェネレーションというだけではない。広告主としていかに生活者のフィルターバブルを解消するかというCSRの視点である。

さらに広告主は生活者を自社に囲い込むのではなく、いかに生活者を自由な市場に送り込むかを考えなければならない。パレートの法則（企業の顧客をその売上順に並べると、上位20%で80%の売上を稼いでいる法則）の浸透によって顧客をいかにターゲティングして囲い込むか躍起している現状では、この意識を芽生えさせるのは難しいかもしれない。そこでパートナーである広告会社 が 広告主の意識改革を率先するべきだと筆者は考える。

まとめ

本稿ではメディアのフィルターバブル化が起きている現代において、広告主・広告会社が担うべき役割と具体策を提案した。現代のデジタル広告において精緻なターゲティングが是とされすぎており、個人を点でしか捉えきれていない。しかし人間というものは自

分一人では決して完結しない社会的動物である。それにも関わらず点で捉えて終わらせてしまうのは意味がないと言える。点と点を結んでこそ、人間を人間らしく捉えられるのではないのだろうか。個人を精緻に捉えられるようになった今こそ、点と点を結ぶ線の重要性が見えてくる。そして生活者がより良い商品を手に入れられる環境作りを、広告主・広告会社は考えなければならないと筆者は考える。今回提案したリレーションパラメータがフィルターバブルの破壊、そして生活者の新たな商品との出会いの一助になればと願う。

●参考文献

- 貞本義行(1994),『新世紀エヴァンゲリオン14巻』(角川書店)
- David McRaney (2011),『思考のトラップ』(二見書房)
- Eli Pariser (2016),『フィルターバブル——インターネットが隠していること』(ハヤカワ書房)
- 植島啓司, 伊藤俊治 (2017),『共感のレッスン 超情報化社会を生きる』(集英社)
- Michael Lewis (2016),『*The Undoing Project : A Friendship That Changed Our Minds*』(WW Norton & Company)
- ジュリアン・フロイント (1991),『バレート——均衡理論』(文化書房博文社)
- 総務省 (2017.10.16),「特集 データ主導経済と社会変革」, (<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/html/nc111130.html>), 2018.9.12
- マイナビニュース (2018.8.3),「アクセンチュア、「ブロックチェーン・ハブ」提供開始」, (<https://news.mynavi.jp/article/20180803-673766/>), 2018.9.14
- Hi From The Other Side, "*Hi From The Other Side*", (<https://www.hifromtheotherside.com/>), 2018.9.20
-

