

「手順のクリエイティビティ」 ～今、広告プランナーが発揮すべき力～

渡辺 光
わたなべ ひかり



株博報堂
第三クリエイティブ局
長島チーム
エクスペリエンスプランナー

この度は、名誉ある賞に選出していただけたこと、大変光栄に思います。年次も経験もまだ浅い私ですが、考え続けることをやめず、より一層精進して参りたいと思います。応募するよう勤めてくださった二見さん、そしていつもお世話になっている諸先輩方に、この場を借りてお礼申し上げます。

1 「広告の枠に捉われない」が当たり前

「企業の持つ課題は複雑化している」こう言われて、否定する人はほとんどいないだろう。モノをただ売ればよかった時代が、遠い昔に終焉を迎えた今、課題の複雑化は自明のこのように思える。近年では特に、VUCAの時代と称される通り、企業が予想もしていなかった課題が、山積する時代となった。それに伴って「広告会社の提供する課題解決手法は多様化している」ことももはや自明であろう。テレビCMや新聞広告が、企業課題に対する強力な処方薬だった時代も、遠い昔に終わっている。それに、縮小していくメディア費頼みのビジネススタイルから脱却し、いかに多様な手法で収益を上げていくかは、業界全体の課題でもある。そうした要素も、広告会社が提供する解決手法の多様化を推し進めている。いまや私たちの間では、複雑化する課題を多様な手法で解決しようという、「広告の枠に捉われない」仕事、当たり前になっ

ていると言えるだろう。

2 今、広告プランナーに求められる力とは何か

しかし、そんな「広告の枠に捉われない」が当たり前となってしまった時代において、私たち広告人、特にプランナーに必要な力とは何なのかは、実はあまり定義されていない。

現在、広告の領域や可能性を拡張している諸先輩方は、若手の頃にコピーライターやCMプランナー、デザイナーとして、キャリアのコアとなるスキルを体得してきた。若手時代に広告の仕事で詰んだ経験を、時代の変遷に合わせて「広告の枠に捉われない」仕事へ拡張してきたのである。一方、ここ数年でこの世界に入った人はどうだろうか。広告会社の取り扱う企業課題や解決手法は、すでに広告の枠を超え、拡張されている。コアスキルとしてコピーやCMの技術を学ぶことももちろん大切だが、そうしている間にも広告の

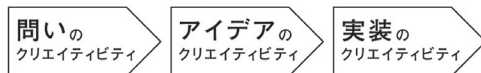
手口・手法は拡大していく。筆者自身、この業界に入って間もないプランナーとして、自身のコアスキルをどうしていくべきか、しばしば焦燥感にかられることがある。

本稿では、「広告の枠に捉われない」が当たり前となった時代に、広告人・プランナーはどういった力を発揮していかなければならないのか、筆者なりの仮説を論じたい。

3 「問い・アイデア・実装のクリエイティビティ」

まず、クリエイティブの現場において、どのようなクリエイティビティが発揮されているか、モデル化し整理していきたい。現状、広告人たちが発揮しているクリエイティビティは、プロセスごとに三つに分類されると考える。「問いのクリエイティビティ」「アイデアのクリエイティビティ」「実装のクリエイティビティ」である。(図1)

図1. 広告クリエイティブにおける3つのクリエイティビティ



最初のプロセス、「問いのクリエイティビティ」は、課題の発見と問いの設定を行う時に発揮される。適切な課題・視点をみつけることで、生まれるアイデアや解決策が効果的なものになる土台を作る。次の「アイデアのクリエイティビティ」は、設定された課題に対応した課題解決のアイデアを生み出し、クリエイティブ全体の方針を定めるクリエイティビティである。最後の「実装のクリエイティビティ」は、前のプロセスで決められた方針を実装し、表現へと定着させるクリエイティビティである。

広告会社には、これらのクリエイティビティを持ったプロフェッショナルを育成し、各プロセスでのクオリティを高めてきた歴史がある。広告が「広告の枠」に収まっている限りにおいては、私たちはこのプロセスの質を高めることを考えればよいのである。

4 手法の拡張によって生まれたギャップ

しかし「広告の枠に捉われない」仕事において、現状モデルの質向上だけでは不完全だと筆者は考える。その理由は、「アイデアのクリエイティビティ」と「実装のクリエイティビティ」との間のギャップにある。そのギャップとは何か、詳しく論じていきたい。

広告会社の生み出すアウトプットが、テレビCMやグラフィック広告に限られていた時代。アイデアと実装の繋ぎ込みは、比較的容易なものであったと思われる。そうした時代において、広告クリエイティブとは、「どんなCMを作るか」「どんな新聞広告を作るか」など、決まった手法で何をするかということを考えることであった。しかし、「広告の枠を超えた」クリエイティブが当たり前になってしまった現在においては、状況は異なる。今、広告会社のアウトプットは多岐に及ぶ。それは資生堂／レシピスト「たおりゅう」のようにインスタグラム上で展開される架空のカップルの日常であるかもしれないし、パンテーン「#この髪どうしてダメですか」のように広く社会へ変革を呼びかける運動であるかもしれない。これらの広告らしからぬアウトプットを作り出すには、「アイデアのクリエイティビティ」パートでそれらを発想するだけでなく、その具現化プランを作成し、「実装のクリエイティビティ」パートへ繋ぎ込む、高度なプランニングが必要となる。そのプラ

ンニングがなぜ高難易度なのか。理由は単純だ。そうしたアウトプットは、「これまで誰も作ったことがないアウトプット」だからである。前例のないアウトプットを生み出すには、それを生み出すプロセスさえも作り出さなければならない。

この繋ぎ込みの難しさが、筆者が考える「アイデアのクリエイティビティ」と「実装のクリエイティビティ」との間にあるギャップである。問いやアイデアのプランがどんなに素晴らしくても、それが表現として具現化なくしては、絵に描いた餅になってしまう。筆者は、このギャップを埋める、つまりアイデアを実装にブレイクダウンする能力こそが、今広告プランナーに必要な能力として、顕在化しつつあるのではないかと考える。手法の多様化に伴って、「アイデアのクリエイティビティ」と「実装のクリエイティビティ」の間に、新たなクリエイティビティが必要とされているのではないかと思うのだ。

5 「手順のクリエイティビティ」

私は、それを「手順のクリエイティビティ」と名付けたい。(図2)「手順」という言葉には、「アイデアのクリエイティビティ」パートで示されたアウトプットを、実際に「実装のクリエイティビティ」パートが扱えるように手順化・プロセス化するという意味を込めた。こうした能力は、現在でも属人的に広告プランナーたちが備えている能力だ。本稿ではそれを体系化し、広告人たちがそれを体得していく足がかりを作りたい。

図2. 今プランナーが発揮すべき、4つ目のクリエイティビティ



本稿では、広告の外側の知見を参考にしながら、「手順のクリエイティビティ」という能力について論じていきたい。参照したいのは、プロジェクトマネジメントと呼ばれる領域である。プロジェクトマネジメントは、特にソフトウェア開発やシステム開発の現場で用いられており、国際的な資格や関連する協会も存在する。プロジェクトマネジメントの国際規格、ISO21500:2012によると、プロジェクトとは「プロジェクトの目的を達成するために実施される、開始日と終了日を持つ調整されかつコントロールされたアクティビティで構成されるプロセスの独自の集合」であるとされている。また、プロジェクトマネジメントは「方法、ツール、手法及びコンピテンシーを、あるプロジェクトに適用すること」と定義されている。簡単に言うと、独自の目標と期限を持って行われる一連の活動であるプロジェクトを、うまく「やりくり」するのがプロジェクトマネジメントである。なぜ筆者が、この領域を「手順のクリエイティビティ」を紐解く上で参照しようと思ったのか、理由は二つある。一つは、広告制作のプロセス自体がそもそもプロジェクトであると考えたから。二つ目は、プロジェクトマネジメントで定義されている「プロジェクトの3つの特徴」が、手法に捉われないアウトプットの制作プロセスの特徴と符合すると考えたからである。好川哲人著『プロジェクトマネジメントの基本』によると、その特徴とは以下である。

- ①新規性 何か新しい要素がある
- ②有期性 最初と終わりが明確である
- ③段階的詳細化 試行錯誤を繰り返しながら、段階的にプロジェクトの進め方を決めていく

②の特徴に関しては、広告の仕事全般に当てはまるものであるが、①と③の特徴は、

手法に捉われないアウトプットを生み出す仕事の特徴と一致する。プロジェクトマネジメントの領域には、「やったことがないこと」に取り組み、「やってみないとわからない」という不確実性を扱う知見が体系化されている。そのノウハウを、広告クリエイティブのために再編集したい。次章では、それらの知見も参照しながら、筆者の考える「手順のクリエイティビティ」に必要な要素を論じていきたい。

6 三つの要素

「手順のクリエイティビティ」を構成する要素は、大きく分けて三つあると考える。これらは、前述のプロジェクトマネジメントの知見を参照しつつ、筆者が独自に作成した。

・適切なチームの創造／ステークホルダーの巻き込み

未だかつてないアウトプットを生み出すには、紋切り型の広告チームの編成では立ち行かない。プロジェクト達成のためには、社内外に関わらず、適切な人物を巻き込んでいかなければならない。それは、社内のどこかにいる特定分野に詳しい人物であるかもしれないし、外部の機関などに在籍する専門家であるかもしれない。プロジェクトマネジメントの領域では、プロジェクトに関わる人々に対するマネジメントを広く「ステークホルダーマネジメント」と呼び、その重要性が説かれている。ステークホルダーには、プロジェクトの発注者であるプロジェクトスポンサー（広告領域でいえばクライアント）も含まれている。前例のない仕事においては、時に彼らの例外的な巻き込みが必要なこともある。

・プロセスの構築／管理

前例のないアウトプットを作るには、アイデアだけを考えて制作プロダクションへ丸投げするのでは、うまくいかない。なぜなら誰もその作り方を知らないからである。アイデアから実装へとバトンを渡すためには、プロセスを一から組み立てていく必要がある。プロジェクトマネジメントの領域では、目標までの作業範囲を要素に細分化し、WBS(Work Breakdown Structure:作業分解図)と呼ばれる図表を作成することがある。広告領域においても、「アイデアのクリエイティビティ」で示された目標を細かく分解し、「誰が何をすべきか」を明らかにすることができれば、実装への繋ぎ込みは容易になる。また、その進捗を逐次管理し、場合によってプロセスを修正することも非常に重要だ。

・アイデアと実装への精通／理解

「手順のクリエイティビティ」は「アイデアのクリエイティビティ」と「実装のクリエイティビティ」の間に位置している。よって、前後の領域に関しても、精通・理解しておくことが必要だ。プロジェクトが目標とするアイデアおよび想定されるアウトプットを深く理解していなければ、適切に手順を組み立てることはできない。また、実装に対する知識やリアリティが欠けていても、うまくアウトプットを着地させることはできない。この要素は、広告プランナーとしての基礎的スキルに支えられるものである。

以上が「手順のクリエイティビティ」を構成する三要素である。前線で活躍する広告プランナーは、少なからずこれらの力を持っており、その力が「広告の枠に捉われない」仕事をドライブしてきたのではないかと筆者は思う。「手順のクリエイティビティ」は、まだ顕在化しつつある段階だが、広告の手法・手口が拡大し続けるに連れ、ますます重要な

クリエイティビティとなっていこう。

7 広告プランナーは、「クリエイティブマネージャー」になるかもしれない

これまで述べてきた「手順のクリエイティビティ」は、広告会社のみならず、他のビジネスの現場においても、非常に役立つスキルである。例えば、新規事業の立ち上げ、イノベーション開発の現場などが挙げられる。これまで、広告会社の中で培われた表現やアイデア発想の技術は、広告業界の外へ輸出され、社会を変革してきた。「手順のクリエイティビティ」に関しても、同じように、その能力や人材を広告業界の外で活かすことも可能なのではないか。

プロジェクトマネジメント領域において、プロジェクトマネジメントを行う人物は「プロジェクトマネージャー」と呼ばれる。それでは、「手順のクリエイティビティ」を発揮する広告プランナーのことを、なんと呼ばいいだろうか。広告人にとってのポテンシャルはそのクリエイティビティにある。だから私は彼らを「クリエイティブマネージャー」と呼びたいと思う。単なるプロジェクトマネージャーとしてではなく、クリエイティビティを持ってプロジェクトに携わり、アイデアを具現化することで社会を変革していく。「手順のクリエイティビティ」には、そんなポテンシャルが秘められているのではないかと、筆者は思う。

●参考文献

井徳正吾 (2005), 『広告ハンドブッカー広告・広告メディアの基礎知識から計画立案・出稿・効果測定・プレゼンテーションの実務まで』(日本能率協会マネジメントセンター)

好川哲人 (2011), 『プロジェクトマネジメントの基本』(日本実業出版社)

伊藤大輔 (2017), 『担当になったら知っておきたい「プロジェクトマネジメント」実践講座』(日本実業出版社)

芝本秀徳 (2017), 『プロセスデザインアプローチ 誰も教えてくれない「プロジェクトマネジメント」』(日経BP社)

一般社団法人日本広告業協会編 (2020), 『広告ビジネス入門 第23版』(一般社団法人日本広告業協会)

DIGIDAY, 「#たおりゅうが牽引する、資生堂のD2C「レシピスト」:「インスタ軸でテレビ並みの認知を得れた」」(2019.11.5), (https://digiday.jp/brands/shiseido_taoryu_recipist/), 2020.9.29
P&G パンテーン, 「髪型の校則「地毛証明書」とは?【#この髪どうしてダメですか】」, (<https://pantene.jp/ja-jp/hair-we-go/school-hair>), 2020.9.29