

クリエイティブ・ディレクションの拡張 ～より良い社会をつくる創発的指針～

田貝 雅和
たがい まさかず



(株)TBWA\HAKUHODO

コンサルティング局
Disruption Consulting
Disruption Strategist

執筆から約半年、混沌の一途を辿る社会において、本稿で述べた「創発的指針」やその指針を示す存在である新たな「クリエイティブ・ディレクター」の重要性が増していると感じます。「社会をより良いものになりたい」と考える方々にとって本稿が少しでもヒントになることを祈るとともに、近山知史エグゼクティブ・クリエイティブ・ディレクターをはじめとして執筆のヒントをいただいた全ての方へこの場を借りて感謝を申し上げます。

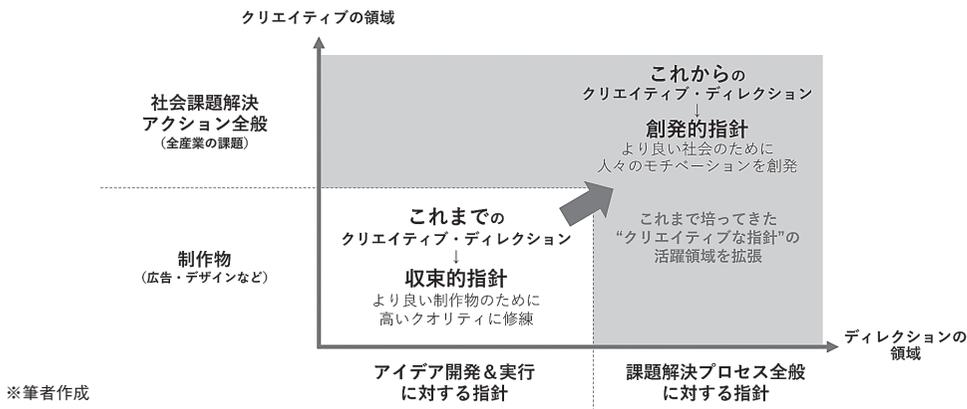
1 拡張する「クリエイティブ」と「ディレクション」の領域

クリエイティブ・ディレクションとは何か。クリエイティブ・ディレクションを担う存在としてクリエイティブ・ディレクターがいるが、Wikipediaではその役割を「コンセプトを開発し、アイデアを具現化するための指針を決定する責務を担い、各分野の専門スタッ

フを指揮する」とし、活躍する具体的な業界として「広告業界」と「ファッション業界」があると紹介されている（Wikipedia,2020）。これは2020年現在広告業界をはじめとして一般的に共有されている認識と相違無いだろう。

本稿における筆者の主張は、こうした一般的なクリエイティブ・ディレクションに対して「これからのクリエイティブ・ディレクションは拡張していく」という一言と、その拡張の様子を表した次の図に集約される（図1）。

図1. クリエイティブ・ディレクションの拡張



クリエイティブ・ディレクションはこれまで広告やデザインといった制作物の領域におけるアイデア開発ならびに実行までのプロセスを担ってきた。その役割とはより良い制作物にするためにクオリティを高いものに修練させていく、いわば収束的指針だと考えられる。しかし、近年クリエイティブが求められる領域が多岐に渡っている。特に2020年以降の新型コロナ感染症拡大に伴う社会の混沌化によって従来の正攻法が通用しなくなった世の中の課題解決を検討するにあたっては、今までの当たり前を疑うクリエイティブが必要となっている。当然、「クリエイティブ」の領域も制作物に限らず、社会課題解決のアクション全般に拡がり、ディレクションの領域も課題解決のプロセス全般へと拡張する必要がある。そして、拡張した先でも変わらず活躍するのがこれまでのクリエイティブ・ディレクションを通じて培ってきた“クリエイティブな指針”を示す力であり、これからのクリエイティブ・ディレクションはより良い社会に向けて人々のモチベーションを高める創発的指針としてその役割を發揮すると考えている。

2 広告領域以外でも発揮されるクリエイティブ・ディレクターが示す“指針”

筆者がこうした考えを持つようになったきっかけとして、あるプロジェクトにおいてクリエイティブ・ディレクターが示した指針があった。それは新型コロナウイルス感染症拡大に際して甚大な被害を受ける観光業界に、広告会社として復興支援しようというプロジェクトのキックオフ・ミーティングでのこと。最初に話し合われたのはそのプロジェクトを自分たちは「なぜやるか」という目的について。その場でメンバーから出た意見は

「観光業界のためにボランティアとしてやろう」、「業務時間を使うのだから会社の利益に貢献しないとイケないのでは」、「とにかく観光事業者の人を助けるのが大事だ」など。その議論に戦略担当として参加していた筆者はどの意見も理にかなっていると思いつつも、広告会社である自分たちがやるべき意義はどこにあるかメンバー全員が合意できる明快な指針がどこか考えにあぐねていた。そして一通りの意見が出終ったところでそれまで沈黙して議論を見守っていたエグゼクティブ・クリエイティブ・ディレクター（以下ECD）がひと言「自分たちがどこまで社会貢献できるか実験してみよう」と言った。筆者はこの指針を非常にクリエイティブなものだと思った。これは、「金銭的な利益を求めない」という指針でありながら単に「ボランティアをする」という奉仕的な意味合いに限らず、「自分たちの存在意義を最大限試すことで困っている観光事業者の課題解決をする」というそれまで出た意見を集約しながらも明快な指針になっていた。このひと言を聞いたメンバーはプロジェクトの目的を合意し、各々の持つスキルを駆使してひとつの成果物を作りあげた。

この経験に対して筆者が考えたのは、このECDが示した指針は広告表現などのクリエイティブに対するものではなく、プロジェクトの目的であるという点で現在世間一般的に認識されているクリエイティブ・ディレクションではなかった。しかし、指針そのものにアイデアがあった点で「クリエイティブな指針（ディレクション）」であり、その点でクリエイティブ・ディレクションと呼ぶことができるというのもまた真だと思ったのだ。そして、この指針があったからこそプロジェクト・メンバーは意思を統一し、成果を残すことができた点で、プロジェクトの転機になる指針だった。この経験は、筆者のそれまで

のクリエイティブ・ディレクション観に新たな視点を加えるきっかけとなった。

3 既にあらゆる領域で“クリエイティブ・ディレクター”は生まれている

こうした「クリエイティブな指針」がクリエイティブ・ディレクションだとした時に、クリエイティブ・ディレクターと呼ばれる職種が存在しないあらゆる領域においてクリエイティブ・ディレクターの存在が見えてくる。本章では、その実例を2つ示したい。

一つ目の実例は「スーツに見える作業着」と呼ばれているワークウェアスーツを開発したオアシスライフスタイルグループの代表・関谷有三氏。もともとマンションの水道工事事業を運営していた同社は創業10周年を折に社員の作業着の刷新を検討する。既存の作業着について従業員から出た課題意識が「仕事の前後で着替える必要がある」ということ。仕事終わりに外食するにも着替えるのが億劫だという意見だった。この課題を解決するために社員の中村有沙氏（現・オアシススタイルウェア代表）から出たアイデアが「デートにそのまま行ける作業着にしよう」というものだった（日経XTREND,2018）。そして「スーツに見える作業着」の構想が生まれた。このアイデアに対して関谷氏は自身の家業でもあった水道業界を「カッコよくしたい」という考えのもと「作業着をカッコよくすることで職業観を再構築したい」という指針を示し、実施を決断（MarkeZine,2020）。その後、作業員が満足する機能性とデザイン性を追求して新素材を開発し、約2年の歳月をかけて製品を完成させた。これも経営についての指針という点で一般的なクリエイティブ・ディレクションでは無いが、それまで水道工事を手がけてきた同社が未知の領域であ

るアパレル事業に進出するという点と、従業員の満足度を上げるだけでなく職業観を再構築するという使命に目的を昇華させた点で指針そのものにアイデアがあり「クリエイティブな指針」だったと言える。

二つ目の実例は、新渡戸文化小学校の教師である山内佑輔氏だ。山内氏は図画工作科（以下図工）の教師なのだが、以前筆者が同氏に話を聞いた時に図工の目的を筆者のイメージするそれとは違うものに変えていると感じた。筆者はそれまで図工とは「絵を描いたり彫刻をしたり何かをつくる授業」だと思っていたが、山内氏は図工を「答えの無い問いに対して自分なりの答えをつくること」だと述べ、その答え探しの手伝いとして外部のデザイナーとコラボレーションした授業を開発したり、校内に外部パートナーと連携した共創スペースを開発したりと、筆者の持っていた図工のイメージを超える活動を展開している（VIVISTOP NITOBE,2020.09）。山内氏の図工に対する指針は「クリエイティブな指針」だと言える。山内氏の参画する新渡戸文化小学校の図工の授業に関するコラムでは、このクリエイティブな指針の結果生徒たちが生き生きとする様子が次のように描かれている。「図工って何をする時間？と尋ねると、絵を描いたり、何かつくったりする時間でしょう？と6年生。『実はね、そうじゃないんだよ。』え、どういうこと！？と困惑する6年生に、新聞紙を1枚渡しました。「これを、ながーくできる??」（中略：生徒たちが新聞紙を切ったり繋げたりしながら学校中を使って新聞紙を長くする様子が紹介されている）きっかけは、「新聞紙を長くしてみる」ただそれだけ。でもそこから、自分たちで新聞紙という材料と関わり、試して、何ができるか考えて、試して…を繰り返して、自分たちの価値をそこにつくり出していました。」（VIVISTOP NITOBE,2020.07）

本章で紹介してきたように、「クリエイティブな指針」は、広告業界以外でも目にすることができる。では、今後の社会においてこの「クリエイティブな指針」はどんな意義を持つのだろうか。次章以降では2020年の現代におけるクリエイティブ・ディレクションを本稿に沿って改めて定義する。

4 クリエイティブ・ディレクションとは課題解決力を上げる“クリエイティブな指針”

広告業界において近年、広告領域以外でのクリエイティブ・ディレクションの重要性は叫ばれている。電通の古川氏はその著書の中でクリエイティブ・ディレクションの要諦が「課題→アイデア→エクゼキューション」にあるとし、その方法は「広告の仕事にとどまらず、アイデアが必要とされるすべての場面で広く応用可能な方法」(古川, 2015)であると述べている。古川氏の意見に賛同するとともに、筆者はここまで述べてきたように「指針そのものに創造性がある」こと、そしてその創造性とは「人々を創発するものである」ことを要諦に加えたい。これは言い換えると「あらゆる領域の課題解決に際して人々を創発する創造的な指針が必要となってきた」ということである。ではなぜいま「創造性」や「創発性」が必要なのか。その背景には社会状況の変化がある。創造性の対義語は「模倣性」であるが、従来の課題解決においては過去の成功事例に基づく模倣的アプローチや自身の過去の取り組みを元に改善するアプローチでも成果が生まれていた。それは、社会環境がある程度は安定したものであり、それであるがゆえに同じ環境を前提にした課題解決の横展開が可能だったからである。しかし、2020年代初頭に発生し本稿執筆中の2020年9月もなお世界を席卷している新型

コロナウイルス感染症拡大に際して、VUCAと呼ばれる社会の混乱は加速し、過去に通用していた課題解決方法は通用しなくなり、これまでにはない創造的かつ変革的なアプローチが求められている。そのニーズを象徴する言葉がコロナ以降拡大している「ニューノーマル」だろう。このニューノーマルをつくる上で、あらゆる産業において創造性が必要となっているのである。そして、混沌とする社会をより良いものにしていくには、人々の自主的なアクションが必要となる。ひとりひとりのモチベーションを喚起し、行動を起こしてニューノーマルな社会としていく上で創発性が必要となってくるのである。そこで、これまで広告をはじめとしたクリエイティブ産業において、特にクリエイティビティが求められるアイデア開発から制作までのクリエイティブプロセスにおいて創造性を発揮し、広告に接する人々を創発してきたクリエイティブ・ディレクションが、あらゆる産業における課題解決のプロセス全般においてその意義を発揮することができる。

本稿第2章で紹介した、プロジェクトでECDが示した「自分たちがどこまで社会貢献できるか実験してみよう」というクリエイティブな指針によって、メンバーの意識は統一されながら高まり、各メンバーのアイデアが創発することでプロジェクトの質が向上した。この指針があることによって、プロジェクトの課題解決力が向上したと言える。筆者は考えているが、同様に今後社会におけるあらゆるプロジェクトにおいてこうしたクリエイティブな指針が必要となってくる。

5 社会の誰もがより良い社会をつくる クリエイターになっていく

本稿では混沌とする社会においてこれからあらゆる領域において「クリエイティブな指針」を示す必要が出てくると述べてきた。本稿第4章までを本稿でも紹介したECDに提示し「クリエイティブ・ディレクションの変化」について意見を仰いだところ、本稿を締めるのにふさわしい発言を受けた。その主旨が変わらない範囲で要約し引用する。

「優れたクリエイティブ・ディレクターは企画会議の場にいるメンバー全員をクリエイティブにする。クリエイティブにするとは、まだ誰も絵にしていないものをみんなが頭の中に描けるようにすることである。そして、その会議の場での創発を社会でもう一度再現すること。正解が無い時代、資産も人も時間も限られる中で、人々を創発していくことがクリエイティブ・ディレクターに求められる役割となる。」

筆者はこの発言を受けて、クリエイティブ・ディレクションが拡張する先は、社会の誰もがクリエイターになる社会だと考えた。ひとりひとりのアイデアが創発し、行動に移すことで社会をより良いものにしていく。そんな変化の第一歩として、本稿が広告業界の読者を創発するきっかけとなれば幸いである。

●参考文献

Wikipedia, 「クリエイティブ・ディレクター」, (<https://ja.wikipedia.org/wiki/クリエイティブ・ディレクター>), 2020.9.20

日経XTREND, 「T シャツ感覚で毎日洗えるスーツ型作業着がバカ売れ」, (<https://xtrend.nikkei.com/atcl/trn/pickup/15/1008498/061201320/>), 2018.6.18

MarkeZine, 「スーツに見える作業着」が目指す偏見のない世界 ブランドビジョンを見つける6つの問い」, (<https://markezine.jp/article/detail/34137>), 2020.8.31

VIVISTOP NITOBE, VIVISTOP NITOBE ホームページ, (<https://www.nitobebunka.ac.jp/vivistop/#homepage>), 2020.9.20

VIVISTOP NITOBE, 「6年生『図工のはじまり!』」, (<https://www.nitobebunka.ac.jp/vivistop/6年生「図工のはじまり!」/>), 2020.7.1
古川裕也 (2015), 『すべての仕事はクリエイティブディレクションである。』(宣伝会議)