



“HOW ARE THEY DESIGNING THEIR CAREER?”

## デザインする人のキャリアデザイン

01 やりたい仕事を手に取るために 高度デザイン人材にみるキャリアオーナーシップの獲得要因

**nution**  
by PERSOL CAREER

# “デザインする人の活躍する フィールドを広げる”

ビジネスの世界でデザインの必要性が話題に上がるようになって久しい。少しずつ認知が広まってきてはいるものの、日本国内ではデザインシンキングやデザイン経営などの取り組みはまだまだ局所的ではないだろうか。

上記に関しては多くの要因があり、今も様々な識者がより良いアプローチを模索し、調査や議論を行なっている。中でも、経済産業省は積極的に「企業がどのようにデザインを取り入れるとよいか」をリサーチしたレポートを作成。それらは企業がデザイン人材と関係を築き仕事を進める上での重要な情報源となっているし、私自身、何度も引用させて頂いた。

しかし「企業がデザイン人材との共創を目指す」一方で、いわゆる経営・テクノロジーの知識・経験を持った高度デザイン人材はまだ不足している。

その要因の一つとして、各企業に環境適応した高度デザイン人材としての必要条件や、そこに至る知の高速道路が整備されていないことがあげられるだろう。結果、デザイン人材に求める知識や役割が上振れるだけでなく、多くのキャリア迷子を生み出してしまっている。

「人々に『はたらく』を自分のものにする力を」をミッションに掲げるパーソルキャリアでは、「キャリアオーナーシップ」に関して広く取り組みを行っている。「キャリアオーナーシップ」とは、自身のキャリアに対し主体的に取り組む意識と行動である。本調査は、その一環としてデザインする人のよりよいキャリア形成を後押しし、活躍するフィールドを広げることを目的とした。

高度デザイン人材の多くは、道なき荒野をサヴァイブした生存者たちである。高度デザイン人材に至る道はすでに存在しており、次世代を担うデザイン人材の主なフィールドはその先だ。本調査が知の高速道路の整備の一助となり、一人でも多くのデザイン人材が自分にしか歩めない道をひらいていくことを願う。

藤井 烈尚 (パーソルキャリア デザイン推進統括部)

## デザインする人のキャリアデザイン 01

高度デザイン人材にみるキャリアオーナーシップの獲得要因

### 002 はじめに

#### 0 レポートの発行によせて

##### 003 調査について

##### 004 調査テーマ「高度デザイン人材のキャリアオーナーシップの獲得要因」

#### 1 点と点を結ぶエピソード 100

##### 007 エピソード一覧

##### 011 環境や、機会を振り返る

##### 034 スキルや、知識を振り返る

##### 050 マインドセットや、価値観を振り返る

#### 2 調査生ログ

##### 085 調査手法

##### 087 伊藤 セルジオ 大輔 (株式会社マナーフォワード CDO)

##### 095 川崎 鋼平 (株式会社 LIFULL CCO)

##### 103 古結 隆介 (エムスリー株式会社 CDO)

##### 112 小玉 千陽 (ium inc. CEO・THE GUILD STUDIO 代表・BOTANIC Inc. CDO)

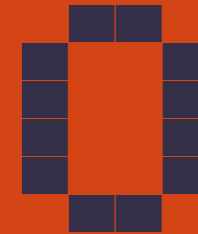
##### 119 ジャスパー・ウ (増し増し .inc Co-Founder・株式会社 U-NEXT / 元 CXO)

##### 126 根津 孝太 (有限会社 znug design CEO / Designer / Creative Communicator)

##### 134 広野 萌 (株式会社フォルテ CEO・株式会社 FOLIO 元 CDO)

##### 141 横山 詩歩 (株式会社 NESTO CXO)

### 148 おわりに



## レポートの発行によせて

本レポートは、「高度デザイン人材」のキャリアオーナーシップがどのように形成されてきたかを紐解くことで、「デザインする仕事に関わる人材」が自身のキャリアにおけるオーナーシップの自覚から、社会で活躍するフィールドを拡大することを目的に行なった調査をまとめたものです。

# 調査について

本調査では、2つのフェーズで計 12 名の高度デザイン人材のキャリアを紐解いた。いかなる人も日常的で小さな無意識の選択や、ときには大きな決断を重ねることで、今日のポジションへ到達するものだ。しかし、キャリアにおいて「その選択が自身のキャリアにおいてどのような意味を持っていたか」はリアルタイムではわからない。言い換えると、みな「自分自身がその時にできる最大限のことと、キャリアやライフステージの変化や、周囲の環境や社会に求められることが重なるポイントを見つけてきただけ」とも言える。

この調査では、振り返ることを重視し、一つひとつのエピソードにどのような意味があったのかを定義するものとした。また、調査では高度デザイン人材を形づくる「スキル・知識・マインドセット」を明らかにすることではなく、高度デザイン人材に見られる「主体性がどこから生まれ、どのようにキャリアに作用しているのか」に主眼を置いた。また、抽象的な評価となりがちな上記をより具

体的に捉えるため、「置かれている環境はどのようなものだったか」や、「その中で自らをどのように変化させてきたか」という体験を起点に紐解いた。

さらに、レポートを読んで終わりではなく、読者が具体的キャリアに関する次のステップへの実践に取りかかれるように「自身のキャリアを振り返るためのツール」を目指して作成。リサーチ結果のレポートは2部構成となっており、1部となる本レポートはデザインをする人材の中でも「BTC人材」のキャリア形成時の「内的要因や、変化を起こすきっかけとなったエピソード」に、2部では「地域における高度デザイン人材を取り巻く環境要因」に焦点を当てている。

## 調査の流れ

### 第1フェーズ

### 内的要因に関する調査

①

#### インタビュー調査

8名の「BTC人材」のキャリア形成時の「内的要因や、変化を起こすきっかけとなったエピソード」に焦点をあててオンラインインタビュー調査を実施

②

#### 公開レポート 01 の発行

「やりたい仕事を手に取るために高度デザイン人材にみるキャリアオーナーシップの獲得要因」の発行（本レポート）

### 第2フェーズ

### 外的要因に関する調査

③

#### インタビュー & フィールドリサーチ

4つの地域における「高度デザイン人材を取り巻く外的要因」に焦点を当て、現地でのインタビュー及び環境への調査を実施

④

#### 公開レポート 02 の発行

「やりたい仕事で、生きてくために地域 × デザイナーから読み解く、デザインすべき外的要因」の発行



# 高度デザイン人材の キャリアオーナーシップの 獲得要因はなにか？

高度デザイン人材は、キャリアにおいてどのような分岐点があったのか。また分岐点ではどのような選択がキャリアオーナーシップの獲得や、醸成につながったのか。

## 調査の対象について

このレポートでは、高度デザイン人材の中でも「BTC人材」に焦点をあてている。BTC人材とは、今後、よりニーズが高まると予想される、自分のキャリアの構想を描くことができ、また事業を構想するときにも必要なスキルと言われる「ビジネス (B)、テクノロジー (T)、クリエイティブ (C)」を兼ね備えた人材を指す。リサーチ対象者は、「何らかの組織で CDO / CXO」の肩書や、類する役割での職歴を持った方を抽出。また事業タイプ（自社事業 / 受託事業）と、組織規模の2点で対象者のバランスを鑑みながら計8名を選定。

対象者	肩書	組織規模	事業タイプ
伊藤 セルジオ 大輔	Money Forward CDO	~1000 人	自社
川崎 鋼平	LIFULL CCO	~1000 人	自社
古結 隆介	エムスリー株式会社 CDO	~700 人	自社
小玉 千陽	ium CEO・THE GUILD STUDIO 代表・BOTANIC CDO	~20 人	受託
ジャスパー・ウ	Creativemashimashi Co-Founder・U-NEXT/元 CXO	~20 人	受託
根津 孝太	znug design CEO / Designer / Creative Communicator	~20 人	自社
広野 萌	forte CEO・FOLIO 元 CDO	~20 人	受託
横山 詩歩	Nesto CXO	~20 人	自社

## レポートのつくり

「自身のキャリアではどのようなことを重視し、決定を行ってきたのか」を参照することで、キャリアを形成する体験一つひとつにどのような意味があったかを振り返る。またマネージャーがデザイナーを育成する際、キャリアパスにどのような体験を用意すべきかの参考とするためツールとする。「01\_点と点を結ぶための100のエピソード」は、自身の経験と照らし合わせながら今後のキャリアに必要な体験を見つけるために、「02\_調査生ログ」では100のエピソードで抜け落ちてしまった前後の文脈を拾うためのデータとしての使用を想定している。

### 01\_点と点を結ぶためのエピソード 100

8人の高度デザイン人材から聞き出した「キャリアの転機となった体験」を、100のエピソードとして抽出・編集を行い、傾向ごとにまとめ直した。

#### 【掲載項目】

1. 環境と、機会を振り返るためのエピソード
2. スキルや、知識を振り返るためのエピソード
3. マインドセット・価値観を振り返るためのエピソード

※100のエピソードでは一部、キャリアにおける言及のあった生ログに記載のないトピックも加え、編集を行なっている。

### 02\_調査生ログ

8名と行なったキャリアの振り返りインタビューの発言を、第三者が読んで意味が理解できる程度に整えた「生ログ」として、調査プロセスとともにまとめた。

#### 【掲載項目】

1. プロフィール & インタビューサマリー
3. キャリアオーナーシップ形成の流れ
4. ロングインタビューデータ



## 点と点を結ぶための エピソード 100

環境や、機会を振り返る

スキルや、知識を振り返る

マインドセットや、価値観を振り返る

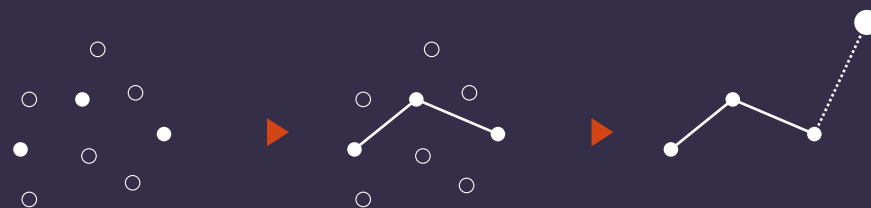
## “点と点を結ぶ”

2005年、スティーブ・ジョブズは米国スタンフォード大学卒業式で卒業生に向けてスピーチ (Text of Steve Jobs' Commencement address (2005)) を行なった。その内容の一部は「あらかじめ将来を見据えて、点と点をつなぎあわせることはできない。できるのは、後からつなぎ合わせるだけ」というものだった。

キャリアにおいては、まだまだ「計画」や「目標からの逆算」が求められがちだ。本調査では、このジョブズのスタンスに則り、「体験したことを後からつなぎあわせる」ことで自然と次のステップが浮かび上がるような設計を目指した。またデザインする人にとってどのようなことが「点」となりうるのかを具体的に把握するために、8名のインタビューから、キャリアの転換点となったエピソードを抽出した。

ここでは、デザインする人たちが、点と点を結びやすくするためのツールとしても使えるように、「環境と機会」「スキルと知識」「マインドセットと価値観」の3つのカテゴリーに分類。「エピソードを呼び起こさせる問い」と「エピソードの核を抽出したチェック項目」をつけ掲載している。

今回紹介する100のエピソードは、単体で見れば「キャリアオーナーシップの獲得や醸成」を語るには小さな体験にすぎないかもしれない。しかし、その小さな点一つひとつを自覚し、どう結び、それぞれに意義を見つけていくことが、キャリアオーナーシップを宿す最初のステップになるはずだ。



DISCOVER

CONNECT

IMAGINE

## エピソード一覧

今までに自分が体験したことや、その傾向を可視化し、今不足している体験を把握することで今後のキャリア形成のイメージを具体化する。

### 環境や、機会を振り返る

#### Q1 自分のポジションを客観視した経験があるか？

- EPIISODE 01 環境を変えることで、自分の思ってもみない得意に気づかされたことがある
- EPIISODE 02 元いた自分のポジションの価値に気づかされたことがある
- EPIISODE 03 自分のスキルが会社の中でどのように役立つか、経営者の視点でイメージしたことがある
- EPIISODE 04 他部署と比較して、社内での役割を客観視したことがある
- EPIISODE 05 SNS で知らない人からポジティブな反応をもらったことがある

#### Q2 責任を負ってコミットしなければいけなかった経験があるか？

- EPIISODE 06 「あなたに」という仕事の依頼を受けたことがある
- EPIISODE 07 自分で仕事をつくらないといけない状況に陥ったことがある
- EPIISODE 08 全てのプロセスを1人でやり切ったことがある

#### Q3 自分を引き上げる先輩や上司、メンターと出会った経験があるか？

- EPIISODE 09 ビジネス感覚に鋭い「経営者」の側で過ごしたことがある
- EPIISODE 10 一流のクリエイターと仕事をしたことがある
- EPIISODE 11 技術的なお手本となる先輩がいたことがある
- EPIISODE 12 「経営」の現場に参加したことが
- EPIISODE 13 ネットワークを紹介してくれる上司がいたことがある

EPISODE 14 学生時代に生き方の指針となる恩師に出会ったことがある

EPISODE 15 もの考え方を教えてくれる上司に出会ったことがある

#### Q4 多様な分野・業界に触れた経験があるか？

EPISODE 16 やり方や、価値観が大きく違う環境にいたことがある

EPISODE 17 上流の企業や、業界に勤めたことがある

EPISODE 18 学生時代に多くの業界、会社を知り多様性を理解したことがある

EPISODE 19 業界や分野をどんどん変えながら仕事をしたことがある

#### Q5 視野を広げる転職・副業などの経験があるか？

EPISODE 20 自分の会社を持ちながら、他社に入り込んだことがある

EPISODE 21 現状に疑問を持って、環境を変えたことがある

EPISODE 22 上流の仕事を経験したことがある

EPISODE 23 「自分には向いていない」ことを、小さく試して見つけたことがある

EPISODE 24 パラレルに働き、小さく責任を負ったことがある

#### Q6 やりたいことに近づくための状況をつくった経験があるか？

EPISODE 25 あえて全然違う世界に飛び込んだことがある

EPISODE 26 「いい仕事をしている人の側」を意図的に選んだことがある

EPISODE 27 やりたい仕事や、いい仲間に出会うために意識的に発信したことがある

EPISODE 28 気おくれせず、やりたいことを伝えたことがある

EPISODE 29 経験豊富なメンバーとの仕事にこだわったことがある

EPISODE 30 やりたいことのために、主体的にチームを組んだことがある

## スキルや、知識を振り返る

---

#### Q7 コミュニティの中での得意・不得意の理解と、挫折の経験があるか？

EPISODE 31 好きでも、「自分に向いていない」と諦められるほど頑張ったものがある

EPISODE 32 周囲とのギャップで、自分に不足しているものを理解したことがある

EPISODE 33 スキルと知識を組み合わせ、強みをつくり出したことがある

EPISODE 34 組織の中で、ナンバーワンになれるフィールドを見つけたことがある

EPISODE 35 環境が変わり、それまでできたことができなくなったことがある

EPISODE 36 「これが苦手だ」と言えるほど、時間を費やしたものがある

#### Q8 実践でスキル・知識の不足を乗り越えた経験があるか？

EPISODE 37 今の自分に「できないこと」を積極的に引き受けたことがある

EPISODE 38 今までとは違う領域で、自分のスキルを生かさなければいけなかったことがある

EPISODE 39 求められるスキルや知識がわからない環境で働いたことがある

EPISODE 40 自分が使ったことのないツールにチャレンジしたことがある

EPISODE 41 スキルや知識が足りないとわかって、新しい環境に飛び込んだことがある

EPISODE 42 適任者がおらず、経験のない役割を引き受けたことがある

#### Q9 組織やコミュニティでオーナーシップを発揮した経験があるか？

EPISODE 43 今の自分に「できないこと」を積極的に引き受けたことがある

EPISODE 44 今までとは違う領域で、自分のスキルを生かさなければいけなかったことがある

EPISODE 45 求められるスキルや知識がわからない環境で働いたことがある

EPISODE 46 自分が使ったことのないツールにチャレンジしたことがある

EPISODE 47 スキルや知識が足りないとわかって、新しい環境に飛び込んだことがある

## Q10 可能性を押し広げる過去の「苦労」に気がついた経験があるか？

EPISODE 48 無茶ぶりを乗り越えたことがある

EPISODE 49 学生時代に、一生懸命に磨いたスキルがある

EPISODE 50 物事をより深く理解するための教養の大切さを感じたきっかけがある

EPISODE 51 自分の欠点を、プラスに思えたことがある

EPISODE 52 ビッタリとあったやり方を見つけれられるくらい、苦もなくできることがある

EPISODE 53 幼少期に自分の強みを自覚したことがある

## マインドセットや、価値観を振り返る

### Q11 自らの「違和感」や「好奇心」に従って行動した経験があるか？

EPISODE 54 「もうこれをやりたくない」というまで、何かに没頭したことがある

EPISODE 55 既存のキャリアステップに疑問を持ったことがある

EPISODE 56 「やってみたい」という気持ちひとつで新しいツールに手を出したことがある

EPISODE 57 自分の力を「どこかで役立てられるかもしれない」と感じたことがある

EPISODE 58 興味がなかったことにも、好奇心を持てたことがある

EPISODE 59 自分がやりたくないことを遠ざけたことがある

EPISODE 60 環境に左右されない、自分の美意識を感じたことがある

EPISODE 61 何らかの仕事や役割に対して、ビビビッときたことがある

### Q12 「遠回りだ」と感じることにコミットした経験があるか？

EPISODE 62 デザインと離れて仕事をした期間がある

EPISODE 63 発展途上の領域に取り組んだ経験がある

EPISODE 64 マネジメント層のかばん持ちのような仕事をしたことがある

EPISODE 65 普遍的なテーマに目を向けたことがある

EPISODE 66 今の役職とは関係のないスキルを学んだことがある

### Q13 期待される役割・肩書以上の仕事を行なった経験があるか？

EPISODE 67 自分が関わる仕事の全プロセスに責任を持とうとしたことがある

EPISODE 68 部署を横断して仕事を行なったことがある

EPISODE 69 名前がつかないような小さな役割を、チームの中で引き受けたことがある

EPISODE 70 役職や肩書を超えた提案をし、実行に移したことがある

EPISODE 71 何でも屋的に責任を拡張していったことがある

### Q14 チームの必要性に気がついた経験があるか？

EPISODE 72 効率化を考え、チームを組んだことがある

EPISODE 73 自分の力を発揮するための信頼できるパートナーを見つけたことがある

EPISODE 74 異分野の人が集まり、力を発揮する現場に参加したことがある

EPISODE 75 味方を増やすことで、実現できたものがある

EPISODE 76 苦手なことを得意な人に任せたことがある

EPISODE 77 事業の成功以上に、チームを大切に感じたことがある

### Q15 違う価値観の誰かを積極的に受け入れた経験があるか？

EPISODE 78 チームでつくることを「おもしろい」と感じたことがある

EPISODE 79 クライアントやパートナーを巻き込みながら制作を行なったことがある

EPISODE 80 真剣に意見を交換する現場を体験したことがある

EPISODE 81 苦手な相手の言葉にも耳を傾けたことがある

EPISODE 82 クライアントとパーソナルな関係にまで近づいたことがある

## Q16 社会の仕組みに目を向けるきっかけとなった経験があるか？

- EPISODE 83 自分たちの業界と、外側の業界のつながりを意識するきっかけがある
- EPISODE 84 つくったものが想像どおりに受け入れられなかったことがある
- EPISODE 85 自分が関わる業界の全体像を把握するきっかけがある
- EPISODE 86 仕事を通じて、業界に対するもやもやを感じた経験がある
- EPISODE 87 立ち上げた事業が社会に実装できず失敗したことがある

## Q17 自己実現だけでなく、使命感を持って仕事をした経験があるか？

- EPISODE 88 チームのために自分の欲求をシフトさせたことがある
- EPISODE 89 社会のために自分のスキルが活かせる余白を見つけたことがある
- EPISODE 90 自分たちの力で世の中の課題を解決できると感じた原体験がある
- EPISODE 91 世の中で求められていることを仕事の中で実感したことがある
- EPISODE 92 生活の中で「自分ならもっと良くできるのに」と感じたことがある
- EPISODE 93 自分の理想が社会をより良くすると信じたことがある
- EPISODE 94 手つかずになっている業界や分野に率先してコミットしたことがある

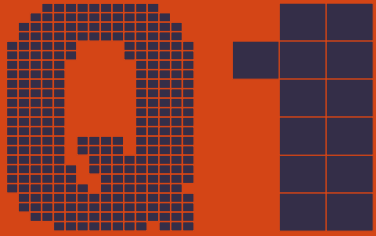
## その他のことを振り返る

---

## Q18 他にはこのような体験があるか？

- EPISODE 95 「誰と仕事するか」にこだわり、クライアントを選んだことがある
- EPISODE 96 会社がなくなる、事業部が消滅するなどの危機に直面したことがある
- EPISODE 97 キャリアについて相談できる先輩たちが身近にいる
- EPISODE 98 自分のモチベーションになる「憧れ」がある
- EPISODE 99 学ぶことそのものにワクワクしたことがある
- EPISODE 100 同じ価値観を持った仲間との仕事に楽しいと感じたことがある





## 自分のポジションを 客観視した経験があるか？

自分の役割やポジションを客観視するためには、業界や社会の全体像を捉え、また俯瞰して自分のやっていることを眺める必要がある。ある人は身近な部署とのリレーションの中で、また別の人は SNS やブログの発信を通じて、自分たちの居場所を正確に捉えている。あなたは、他者とのコミュニケーションや、自身の発信を通じて自分のポジションに気がついた経験はあるだろうか？

- ✓ 環境を変えることで、自分の思ってもみない得意に気づかされたことがある
- ✓ 元いた自分のポジションの価値に気づかされたことがある
- ✓ 自分のスキルが会社の中でどのように役立つか、俯瞰的にイメージしたことがある
- ✓ 他部署と比較して、社内での役割を客観視したことがある
- ✓ SNSで知らない人からポジティブな反応をもらったことがある





## EPISODE

# 01

### 環境を変えることで、 自分の思ってもみない得意に 気づかされたことがある

今の会社に入ってから「ロジカルですね」とよく言われるようになりました。自分では全くそうは思わないし、もっとしっかり伝わるようにしていくべきだと感じています。また、なるべく心がけているのは、自分と似たような属性、似たような考え方の人とばかり長く居続けることはしないようにすることです。自分とは違う環境で物事を考えている人からの方が学びが多いと思いますし、成長もすると思うからです。

古結 隆介

(エムスリー株式会社 CDO)

## EPISODE

# 02

### 元いた自分のポジションの価値に 気づかされたことがある

大きな会社で働いていると、自分は多方面に遠慮するあまり言いたいことも言えなくなってしまうことがありました。フリーランスで活動していた頃は、外にいるからこそその良さというか、好き勝手言えるというか、信頼関係の上で、無邪気に気兼ねなく提案できた部分がありました。「これで同意してもらえないなら、自分のことはプロジェクトから外していいですよ」という気持ちで、腹を割って話せていたことに、後から気づいたのです。

小玉 千陽

(株式会社 ium 代表取締役 /

株式会社 THE GUILD STUDIO 代表取締役)



EPISODE

03

### 自分のスキルが会社の中でどのように役立つか、 俯瞰的にイメージしたことがある

入社を考えていた企業が大事にしていたのは「今私たちは誰のためにデザインしているのか」ということでした。この人間中心設計の考え方はスタンフォード大学 d.school (ハッソー・プラットナー・デザイン研究所) やサムスン電子で私が学んできた分野です。また、デザイン思考をベースとした自分のマインドセットはアイディエーションやプロトタイピング、テストなどのあらゆる場面で活用できることに気づきました。

ジャスパー・ウ

(増し増し Inc 共同創設者)

EPISODE

04

### 他部署と比較して、 社内での役割を客観視したことがある

いろいろな部署の人とのつながりが与える影響はとても大きいです。自分とは違う立ち位置の人と話をしていく中で、「そういう視点ってすごく大事なんだな」とか、「だったらこういう形にしたほうがいいな」とか、デザインを客観的な視点から見つめ直す機会になりました。社内の相手に対しても「ちゃんと理由があってこういうデザインになっているんですよ」と、論理的な説明を行う中で部署同士のスタンスの違いが見えてきます。

根津 孝太

(有限会社 Znug Design 取締役)

クリエイティブ コミュニケーター/デザイナー)

EPISODE

05

## SNS で知らない人から ポジティブな反応をもらったことがある

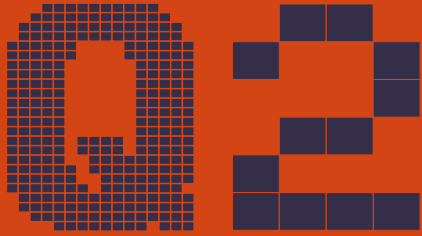
フィンテックとは何か、というテーマをわかりやすく解説したブログを書いたところ、それが話題になりました。その後も、当時流行っていた決済系アプリのうち、なぜ『Kyash』や『paymo』が合法で、なぜ『Osushi』が違法なのかを解説するブログを書いたところ、多くの人に読まれたんです。どういう仕組みで何が起きているのかを図解しながら、言葉を紡ぐことが得意であると客観的に把握できたのは、アップする記事が毎回大きな反響があったからです。

広野 萌

(株式会社フォルテ 代表取締役 /

一般社団法人デザインシップ 代表理事)





## 責任を負ってコミットしなければ いけなかった経験があるか？

自らが裁量を持って何かを行うということは、小さくても他者に対して責任を負うことだ。取材対象者の何名かは幼少期からあるいは学生の頃から身の回りの人の小さな依頼に応え、活動の範囲を広げていったケースが多い。大きな仕事も、小さな仕事も、基本的に「誰かの期待に応え、対価をもらう」という点では同じことだ。あなたは、「自分の名前で仕事を受け、期待に応えられた」と思う経験はあるだろうか？

- ✓ 小さいながら個人で仕事の依頼を受けたことがある
- ✓ 自分で仕事をつくらないといけない状況に陥ったことがある
- ✓ 全てのプロセスを1人でやり切ったことがある



EPI SODE

06

## 小さいながら個人で 仕事の依頼を受けたことがある

高校生の頃、ヒップホップが好きで、音楽イベントを自分たちで主催していました。そこでフライヤーが必要になり、作り始めたのがデザインに携わるきっかけでした。それが周りから評価されて、そのまま大学時代までずっとクラブのフライヤーをつくり続けていったのがキャリアのスタートです。お小遣い稼ぎ程度ではありますが、当時からフライヤーや Web サイトのデザイン業務をフリーランス的に引き受けていたわけです。

伊藤 セルジオ 大輔

(株式会社マネーフォワード 執行役員 CDO)

EPI SODE

07

## 自分で仕事をつくらないといけない状況に 陥ったことがある

今所属している会社での業務は本当に実践的です。裁量が大きいので、プロジェクトを任せられたら自分で考えたり、動かないといけません。

古結 隆介

(エムスリー株式会社 CDO)

EPISODE

08

## 全てのプロセスを 1人でやり切ったことがある

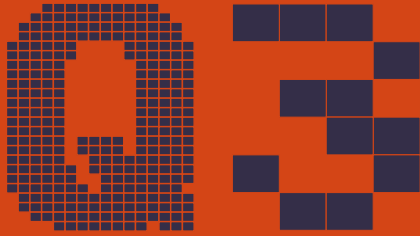
新卒で入社して最初に任された案件が、ニュースメディアのアプリ制作です。私が「やりたいです」と立候補した結果、コンペのプレゼンも一人でしたし、設計からデザインまで全てのプロセスを私に任せていただきました。

小玉 千陽

(株式会社 ium 代表取締役 /

株式会社 THE GUILD STUDIO 代表取締役)





## 自分を引き上げる先輩や上司、 メンターと出会った経験があるか？

いい先輩や上司に出会うと、スキルや知識を引き上げてくれることがある。また重要なのは言語化の難しい「感覚やバランス」、「視点」、「コネクション」を授けてくれることだ。総じて、スキルや知識はわかりやすく即効性があり、後者の「感覚やバランス」は立場を変え、マネジメントやビジネスを理解する際に、はじめてその意義を感じ取ることが多い。あなたは「今までどのような先輩や上司に会い」、「どのようなものを引き継いできた」だろうか？

- ✓ ビジネス感覚が鋭い「経営者」の側で過ごしたことがある
- ✓ 一流のクリエイターと仕事をしたことがある
- ✓ 技術的なお手本となる先輩がいたことがある
- ✓ 「経営」の現場に参加したことがある
- ✓ ネットワークを紹介してくれる上司がいたことがある
- ✓ 学生時代に生き方の指針となる恩師に出会ったことがある
- ✓ もの考え方を教えてくれる上司に出会ったことがある



EPI SODE

09

## ビジネス感覚が鋭い 「経営者」の側で過ごしたことがある

僕は最初の会社でデザイナーとして面接を受けた際、社長に気に入られ「社長室に来なさい」と言われました。当時、既に社長はデザインと経営の関係性のようなものを考えていた人です。それ以来、いわゆるかばん持ちとしてとにかくずっと社長と一緒に過ごし、彼の考えていることを理解しながら、それを表現していく手伝いをしていました。

伊藤 セルジオ 大輔

(株式会社マネーフォワード 執行役員 CDO)

EPI SODE

10

## 一流のクリエイターと仕事をしたことがある

当時、クリエイティブディレクターだった伊藤直樹さんとウォークマン(ソニー株式会社)の仕事させていただいたことがキャリアの転機になったと思います。伊藤さんはとても企画力に長けている方で、企画の仕方や、プロジェクト全体をクリエイティブディレクションしていくスキルを間近で見ることができました。

川崎 鋼平

(株式会社 LIFULL 執行役員 CCO)

EPI S O D E

11

## 技術的なお手本となる先輩がいたことがある

会社のデザインチームの先輩の真似をしていました。Web サイトというものがどういう構成で、どういう風につくるものなのか全くわからない状態だったのです。

古結 隆介

(エムスリー株式会社 CDO)

EPI S O D E

12

## 「経営」の現場に参加したことがある

THE GUILD STUDIO の代表を任されると同時に、ボードメンバーになりました。ボードメンバーになると、THE GUILD の経営に関わり、毎週実施している会議に参加するようになります。そのときに、いろいろな人たちが THE GUILD の経営のことを意外とちゃんと考えているということを目の当たりにしました。「自分もそういうことを考えなきゃいけない」と、ひとつまた視座が上がった瞬間です。

小玉 千陽

(株式会社 ium 代表取締役 /

株式会社 THE GUILD STUDIO 代表取締役)



EPISODE

13

## ネットワークを紹介してくれる 上司がいたことがある

会社の上司が割と早いうちからフリーランスの人のつながりをつくって来て、本当に右も左も分からないような状態にもかかわらず、飲み会や業界のパーティーにも金魚のフンのような形で連れて行ってもらいました。いろいろな人と Facebook でつながって、私の実績を出すと、「そういうのもできるんだ。じゃあ、これお願いできる?」と、つながりの中から声がかかるようになったんです。独立してすぐは、仕事をつくるのに役立ちました。

小玉 千陽

(株式会社 ium 代表取締役)

株式会社 THE GUILD STUDIO 代表取締役)

EPISODE

14

## 学生時代に生き方の指針となる 恩師に出会ったことがある

私は、キャリアにおいて、常にメンターのような存在を見つけようと思っています。良い師匠を持つことはとても重要です。スタンフォード大学にいたとき、私はとても幸運にも、ジェイソン・メイデンという恩師を見つけました。元 NIKE のジョーダンブランドのデザイナーで、アメリカで起業家として活躍している方です。

ジャスパー・ウ

(増し増し Inc 共同創設者)

EPISODE

15

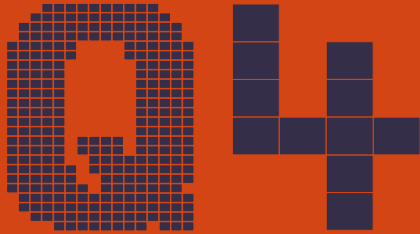
## ものの考え方を教えてくれる 上司に出会ったことがある

Web デザインの部署に入ったときに付いた上司が、ものを教えるのがとても上手な方でした。デザイナー時代は UI デザインのお作法や考え方などを徹底的にたたき込まれました。

横山 詩歩

(株式会社 NESTO CXO /  
株式会社 NEWh UX デザイナー)





## 多様な分野・業界に 触れた経験があるか？

同じ業界の会社でもアプローチの方法や、テーマとするものには差がある。特にクライアントワークは「多様な分野、業界」に触れるチャンスをつくり、視野を大きく広げる機会となっている。また、多様な業界に触れたという実績は周囲からの見方を変え、「こんなこともできるんでしょ」と新しい仕事を呼び込む傾向があるようだ。あなたは「価値観や、やり方を押し広げる」ような多様な分野や業界に触れた経験はあるだろうか？

- ✓ やり方や、価値観が大きく違う環境にいたことがある
- ✓ 肩書によって、周囲からの見られ方が変わった経験がある
- ✓ 学生時代に多くの業界、会社を知り多様性を理解したことがある
- ✓ 業界や分野をどんどん変えながら仕事をしたことがある



EPISODE

16

## やり方や、価値観が 大きく違う環境にいたことがある

僕の経歴だと、最初の社長室時代は抽象化を求められることが多かったのですが、自分のデザイン事務所を経営しているときは抽象より具体のほうが求められました。キャリアの中で複雑なものごとを抽象化していく経験があったので、そこは今、時代的に求められているニーズにつながっていると思います。

伊藤 セルジオ 大輔

(株式会社マネーフォワード 執行役員 CDO)

EPISODE

17

## 肩書によって、 周囲からの見られ方が変わった経験がある

大手の広告代理店を経て「自分で会社をつくる」と言うと、周りからの目線も一気に変わります。それまでは手を動かすデザイナーとしてのアサインが中心だったのが、一度アートディレクターという肩書を経験するだけで、より上流工程からのアサインへと変化していきました。「フリーランスのときから同じことをやっていたのにな」と思いながら、その変化を面白いなと感じていました。

小玉 千陽

(株式会社 ium 代表取締役)

株式会社 THE GUILD STUDIO 代表取締役)

EPISODE

18

## 学生時代に多くの業界、 会社を知り多様性を理解したことがある

スタンフォード大学るとき、いろいろなキャリアフェアに参加しました。当時は、「こんな会社があるんですね、どんな問題解決をするのか教えてください」とたくさんの企業に話を聞きました。

ジャスパー・ウ

(増し増し Inc 共同創設者)

EPISODE

19

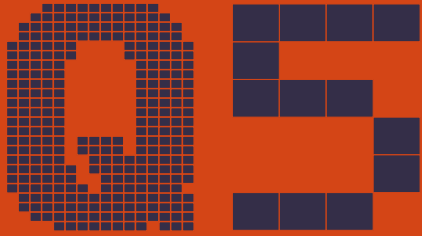
## 業界や分野をどんどん変えながら 仕事をしたことがある

飽き性という自分の性格が、仕事における自分の強みとしてまさに表れていると思っています。興味が湧いたと思ったら、すぐに飽きて違う方向に行く。いろいろなことに興味があるというのは、かなりクライアントワークと相性がいいかもしれません。いろいろな業界の新しいことを学びつつ、難しくならないように外野の視点を持ちながら手助けができます。

広野 萌

(株式会社フォルテ 代表取締役 /

一般社団法人デザインシップ 代表理事)



## 視野を広げる 転職・副業などの経験があるか？

自分のキャリアや仕事を客観視するためには、比較するためのものさしが必要だ。また、そのものさしは「規模の大小／業種の違い」など、ギャップが大きければ大きいほど特性を理解する助けとなる。あなたはこれまで、視野が広がるような転職・副業（複業）の経験はあるだろうか？

- ✓ 自分の会社を持ちながら、他社に入り込んだことがある
- ✓ 現状に疑問を持って、環境を変えたことがある
- ✓ 上流の仕事を経験したことがある
- ✓ 「自分には向いていない」ことを、小さく試して見つけたことがある
- ✓ パラレルに働き、小さく責任を負ったことがある



EPISODE

20

## 自分の会社を持ちながら、 他社に入り込んだことがある

自分の会社の案件が大きくなるにつれ、社員を雇い、人を通じてアウトプットを最大化していくことを覚えました。今の会社から CDO（Chief Design Officer、最高デザイン責任者）の依頼を受けたとき、既にデザイナーが 20 人くらいの規模になっていたの、すごいチャンスだなとワクワクしていたのは事実です。とはいうものの、自分の会社で不自由ななかったので、オファー自体はお断りしました。その代わりに、週1とか週2ぐらい通いながら、あくまでいち業務委託として BtoB 向けのプロダクトのデザインを手伝っていくことを始めたんです。

伊藤 セルジオ 大輔

(株式会社マネーフォワード 執行役員 CDO)

EPISODE

21

## 現状に疑問を持って、 環境を変えたことがある

デザイナーとして、フリーランスでお金を稼げるようになったものの、「この先どうするんだろう」と心のどこかで疑問に思っていました。なので、そのタイミングで上流の広告代理店に入らせてもらって、世の中のことを一気に見渡せるようになったことはよかったです。お仕事の流れって、まず、そもそもこういうものがあって、私は今までその中のここをやっていたんだと理解しました。

小玉 千陽

(株式会社 ium 代表取締役)

株式会社 THE GUILD STUDIO 代表取締役)

EPISODE

22

## 上流の仕事を経験したことがある

代理店に入ったあとは、サービスデザインをしたり、新規事業と一緒にクライアントと考えたり、または、アプリの案件で UI/UX を良くしていくといったことを、アートディレクター兼クリエイティブテクノロジストという肩書きでやらせてもらっていました。それまでの大きな違いは、「自分が手を動かすか動かさないか」というところです。

小玉 千陽

(株式会社 ium 代表取締役 /

株式会社 THE GUILD STUDIO 代表取締役)

EPISODE

23

## 「自分には向いていない」ことを、 小さく試して見つけたことがある

大きい仕事ばかりやっていると、自分の裁量や能力が分からなくなるときがありました。会社のおかげなのか、チームのおかげなのか、かつ自分がやっていることは本当に誰かのためになっているのだろうか、というのが見えなくなるのです。そういうとき、本業の時間を減らして、小さな副業をいろいろやってみました。結論として、私は小さな仕事をフルタイムでやるにはあまり向いていなかったんですが、そういうことに気づけたのはよかったです。

横山 詩歩

(株式会社 NESTO CXO /

株式会社 NEWh UX デザイナー)



EPISODE

24

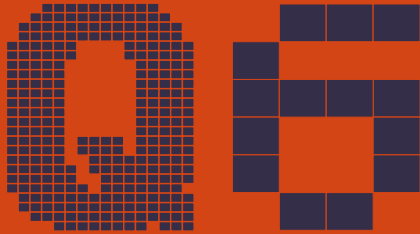
## パラレルに働き、 小さく責任を負ったことがある

会社で仕事をしながら副業をいろいろやっていました。一つが長野県にある小布施町のコワーキングスペースで、月に一回そこに通って店長をやりながら、小布施町のプロジェクトを何個かお手伝いさせてもらっています。例えば、町の施設に、景観に合ういい感じのソーラーパネルを付けたり、あるいはクリエイターを呼んで地元の企業さんとマッチングさせながら合宿したり、そういう町の仕事のようなことを仕事の外でやってみました。

横山 詩歩

(株式会社 NESTO CXO /  
株式会社 NEWh UX デザイナー)





## やりたいことに近づくための状況を自分でつくった経験があるか？

キャリアを実現するためには、「既に用意されている環境から選ぶだけでは不十分」だ。いずれの取材対象者も、自らが最適とする環境を意識的に作り出していることがわかった。環境は、チームや会社、業界であったり規模は様々。住んでいる地域もそのひとつと言える。あなたは今の環境を、どのように選び、またつくってきただろうか？

- ✓ あえて全然違う世界に飛び込んだことがある
- ✓ 「いい仕事をしている人の近く」を意図的に選んだことがある
- ✓ やりたい仕事や、いい仲間に出会うために意識的に発信したことがある
- ✓ 気おくれせず、やりたいことを伝えたことがある
- ✓ 高いスキルや経験が豊富なメンバーとの仕事にこだわったことがある
- ✓ やりたいことのために、主体的にチームを組んだことがある



EPISODE

25

## あえて全然違う世界に飛び込んだことがある

以前はエンタメ業界にいたのですが、転職活動の中で1社、かなり異色の会社を紹介されました。面接を受けてみたら、何を言っているかわからないレベルの質問をされて、戸惑ってしまったのですが、「逆にそういうのがいいな、自分には足りないな、自分が求めているのはそういうところだな」と思い、この会社から何でも吸収しようと思ってその会社に入社しました。

古結 隆介

(エムスリー株式会社 CDO)

EPISODE

26

## 「いい仕事をしている人の近く」を 意図的に選んだことがある

いい仕事をしている人に囲まれていることはすごく大事だなと思っています。たくさん良いものを知っていて、見て、触れていて、だから良いものができるというサイクルに入れるかどうかです。周りの人と互いに高められる関係性を、ちょっとだけ意図的に築いたところがあります。

小玉 千陽

(株式会社 ium 代表取締役)

株式会社 THE GUILD STUDIO 代表取締役)

EPISODE

27

## やりたい仕事や、いい仲間に出会うために 意識的に発信したことがある

私が CD0 (Chief Design Officer、最高デザイン責任者) になったことをメディアに取り上げていただいているおかげか、今やっているお仕事は最初から信頼が厚いです。そのときに、「クライアントが納得できるようなことを（普段から）考えている」と日常的に発信していかなくちゃいけないなと実感しました。

小玉 千陽

(株式会社 ium 代表取締役)

株式会社 THE GUILD STUDIO 代表取締役)

EPISODE

28

## 気おくれせず、 やりたいことを伝えたことがある

ある日の朝礼で CIO (Chief Information Officer、最高情報責任者) から楽天グループの将来的なイノベーションの話聞いた後、「自分もイノベーションに関わりたい」とリーダーにメッセージを送りました。

ジャスパー・ウ

(増し増し Inc 共同創設者)

EPISODE

29

## 高いスキルや経験が豊富な メンバーとの仕事にこだわったことがある

大学を卒業するときは、「高いスキルや、多くの経験を積んでいる人と一緒に働きたい」という一心で最初の会社を選びました。当時のチームメイトは、Frog Design、Microsoft、Amazon などから人が集まったチームで、テンションやモチベーションがとても高まりました。才能ある人たちと一緒に仕事ができるのは、本当にエキサイティングです。

ジャスパー・ウ

(増し増し Inc 共同創設者)

EPISODE

30

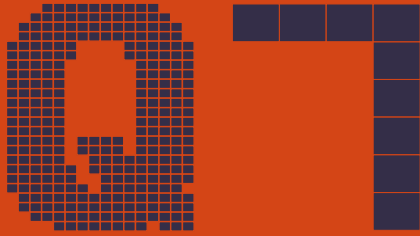
## やりたいことのために、 主体的にチームを組んだことがある

会社に勤めていた時代の後半は、自分の好きな人を集めて、好きにチームを組んで、マネジメントしていました。

横山 詩歩

(株式会社 NESTO CXO /

株式会社 NEWh UX デザイナー)



## コミュニティの中での 得意・不得意の理解と、 挫折の経験があるか？

必ずしも何かで一番になる必要はない。しかし、「現在所属しているコミュニティの中で比較し、自分が何を得意とし、また不得意とするか」を理解することは重要だ。また総じて得意なことの理解の前には、不得意なことの自覚や挫折の経験がある。あなたはこれまでに所属したチームやコミュニティの中で、自分が他のメンバーと比較して「得意・不得意」なことをどれくらい説明できるだろうか？

- ✓ 好きなものに向き合う時間をつくることで、別の道を見出せたことがある
- ✓ 周囲とのギャップで、自分に不足しているものを理解したことがある
- ✓ スキルと知識を組み合わせ、強みをつくり出したことがある
- ✓ 組織の中で、ナンバーワンになれるフィールドを見つけたことがある
- ✓ 環境が変わり、それまでできたことができなくなったことがある
- ✓ 実践を重ねる中で「苦手な分野」を理解したことがある



## EPISODE

# 31

### 好きなものに向き合う時間をつくることで、 別の道を見出せたことがある

僕はアートを学びにニューヨークへ行ったのですが、今はアーティストになっていないわけです。なので、アーティストへの道としては失敗だと思います。ただ、今当時を振り返ると、ニューヨークへ行ったことで改めて僕はデザインに向いている人なんだとわかりました。そう考えると、失敗ではないとも考えることができます。

伊藤 セルジオ 大輔

(株式会社マネーフォワード 執行役員 CDO)

## EPISODE

# 32

### 周囲とのギャップで、 自分に不足しているものを理解したことがある

当時、IAMAS の周りの学生はほとんど就職していない感じで、たぶん同期で就職したのは数名でした。それこそ株式会社ライゾマティクス(現・株式会社アブストラクトエンジン)をつくったメンバーが同級生だったり、後輩だったりという具合に、今もアーティスト活動をしているような人たちが周りにたくさんいます。それに比べると自分は圧倒的にデザイナーとして生きていくための経験が足りていないなと思ったんです。なので、スキルの幅を広げていきたいと思って就職を選びました。

川崎 鋼平

(株式会社 LIFULL 執行役員 CCO)

## EPISODE

# 33

### スキルと知識を組み合わせて、 強みをつくり出したことがある

幅広さはある意味で武器にもなります。僕は Web に関する知識や SEO の考え方など、知識面でデザインの技術力をカバーしてきました。会社ではビジュアルが好きな美大出身者はコーディングが一切わからないし、コーディングが好きな人は全く見た目の美しさがわからない。僕はそのバランスが良かったのです。だから両者をつなげるディレクターの立場にはなりやすくて、何かプロジェクトを引っ張るときには自分がアサインされることが多かったです。

広野 萌

(株式会社フォルテ 代表取締役 /

一般社団法人デザインシップ 代表理事)

## EPISODE

# 34

### 組織の中で、ナンバーワンになれるフィールドを 見つけたことがある

最初の会社では、仕事の出来とは違うところで目立っていました。何で目立っていたかということ、社内で開催されていた『Hack Day』というハッカソンで何回か優勝していたのです。2014 年と 2015 年、2 年で 3 つの賞を獲得しました。他社が主催しているハッカソンでも優勝していて、周りからは「こいつすごくものづくりができるやつなんだな」と思われていました。

広野 萌

(株式会社フォルテ 代表取締役 /

一般社団法人デザインシップ 代表理事)



EPISODE

35

環境が変わり、  
それまでできたことができなくなったことがある

10歳の頃、親の駐在でオランダに転校しました。日本にいた頃は成績も良かったのですが、転校した当初はもちろん英語も全く話せず、オランダのインターナショナルスクールではテストが全部0点でした。「本当は自分はこんなにバカじゃないんだけど」と感じていました。

横山 詩歩

(株式会社 NESTO CXO /  
株式会社 NEWh UX デザイナー)

EPISODE

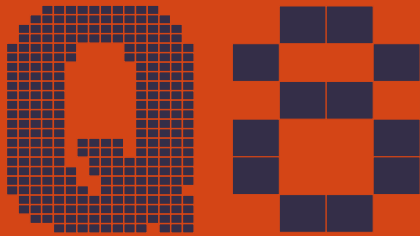
36

実践を重ねる中で  
「苦手な分野」を理解したことがある

当時株式会社コンセントでかなり鍛えていただいたのですが、私は手を動かしてクオリティを上げるのがとにかく苦手だと痛感しました。実践を重ねていく中で、プロトタイピングというか、質より量に重きを置いてつくるのが得意なのだと気づいたのです。なので、デザイナーをやりながら、ディレクターやプロジェクトマネジメントをするような役割が増えていきました。

横山 詩歩

(株式会社 NESTO CXO /  
株式会社 NEWh UX デザイナー)



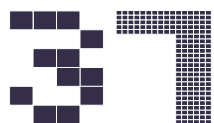
## 実践でスキル・知識の不足を乗り越えた経験があるか？

スキルや知識はいつだって足りていないもの。多くの取材対象者は実践の中で、自分たちの武器を磨いてきた傾向にある。そうすることで、今の自分より少しだけ大きな仕事を得て、乗り越えることで自身のキャパシティを少しずつ大きく広げているようだ。あなたは、「今の自分ではできないかもしれない」と不安を感じる仕事に挑戦したことはあるだろうか？

- ✓ 今の自分に「できないこと」を積極的に引き受けたことがある
- ✓ 今までとは違う領域で、自分のスキルを生かさなければいけなかったことがある
- ✓ 求められるスキルや知識がわからない環境で働いたことがある
- ✓ 自分が使ったことのないツールにチャレンジしたことがある
- ✓ 経験や知識の足りない業界で、自分がアプローチできそうな方法を考えたことがある
- ✓ 適任者がおらず、経験のない役割を引き受けたことがある



EPI S O D E



## 今の自分に「できないこと」を積極的に引き受けたことがある

基本的に全部、できないことも「できる」と言うようにしていました。「できます、できます」と言って、その時点の自分のキャリアやスキルでは難しいと感じる仕事も引き受けていく。もちろん毎回、「これ大丈夫？ できるのかな？」みたいな不安はあります（笑）。

伊藤 セルジオ 大輔

(株式会社マネーフォワード 執行役員 CDO)

EPI S O D E



## 今までとは違う領域で、自分のスキルを生かさなければいけなかったことがある

Web がまず中心にあって、そこからテレビ番組であったり、新聞広告、屋外広告など、様々なメディアに展開していくという、当時の言葉で言うとインテグレートッドキャンペーンをアートディレクターとして経験させていただきました。それまでは、画面の解像感や質感など、ビジュアルとしての強度をずっと追い求めるのが中心。PR としてどういうフックをつくっていくか、あるいはデジタルと屋外広告を絡めて、どういうユーザー体験を提供するか、そういう今まで持っていなかった視点を学べたので、いい経験だったなと思います。

川崎 鋼平

(株式会社 LIFULL 執行役員 CCO)

EPISODE

39

## 求められるスキルや知識がわからない環境で働いたことがある

2004年当時のWeb業界には、職種に広がりがありません。現場経験がほとんどない人たちが会社を立ち上げることも多く、デザインもエンジニアリングも越境して全部自分でやる人もいれば、デザインだけの人もいました。スキルも基本的には先輩のPhotoshopのファイルを見てデザインを学んだり、Flashのソースコードを見て学んだりするような時代です。

川崎 鋼平

(株式会社LIFULL 執行役員CCO)

EPISODE

40

## 自分が使ったことのないツールにチャレンジしたことがある

3～5秒程度のVJの映像作品がたくさんあったのですが、試写会をするほどでもないし、展示できるものでもないわけです。「どうやってみんなに見てもらおうかな」と思ったときに、ホームページというものをつくれるらしい、と聞きました。そしてFlashというものがあることを知り、「そこに動画を埋め込んだらいいんちゃう？」という話になって、Flashの勉強をするようになったんです。

古結 隆介

(エムスリー株式会社 CDO)

EPISODE

41

経験や知識の足りない業界で、  
自分がアプローチできそうな方法を  
考えたことがある

前職と全く違う業界の今の会社に来てからは、それまでの知識やスキルが生かしくかったです。その中で、「そもそもなんでそれをつくるんだっけ」とか、「それって KPI やゴールに効くんだっけ」というように、効果や成果から逆算するデザインを考えるようになりました。

古結 隆介

(エムスリー株式会社 CDO)

EPISODE

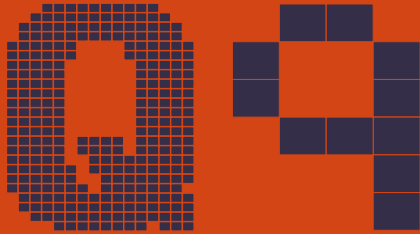
42

適任者がおらず、  
経験のない役割を引き受けたことがある

ディレクターになったのは偶然でした。提案書を書いたら通ったのは良かったけれど、ディレクターさんがアサインできなくて、「自分でやるか」と引き受けたのがはじまりです。

横山 詩歩

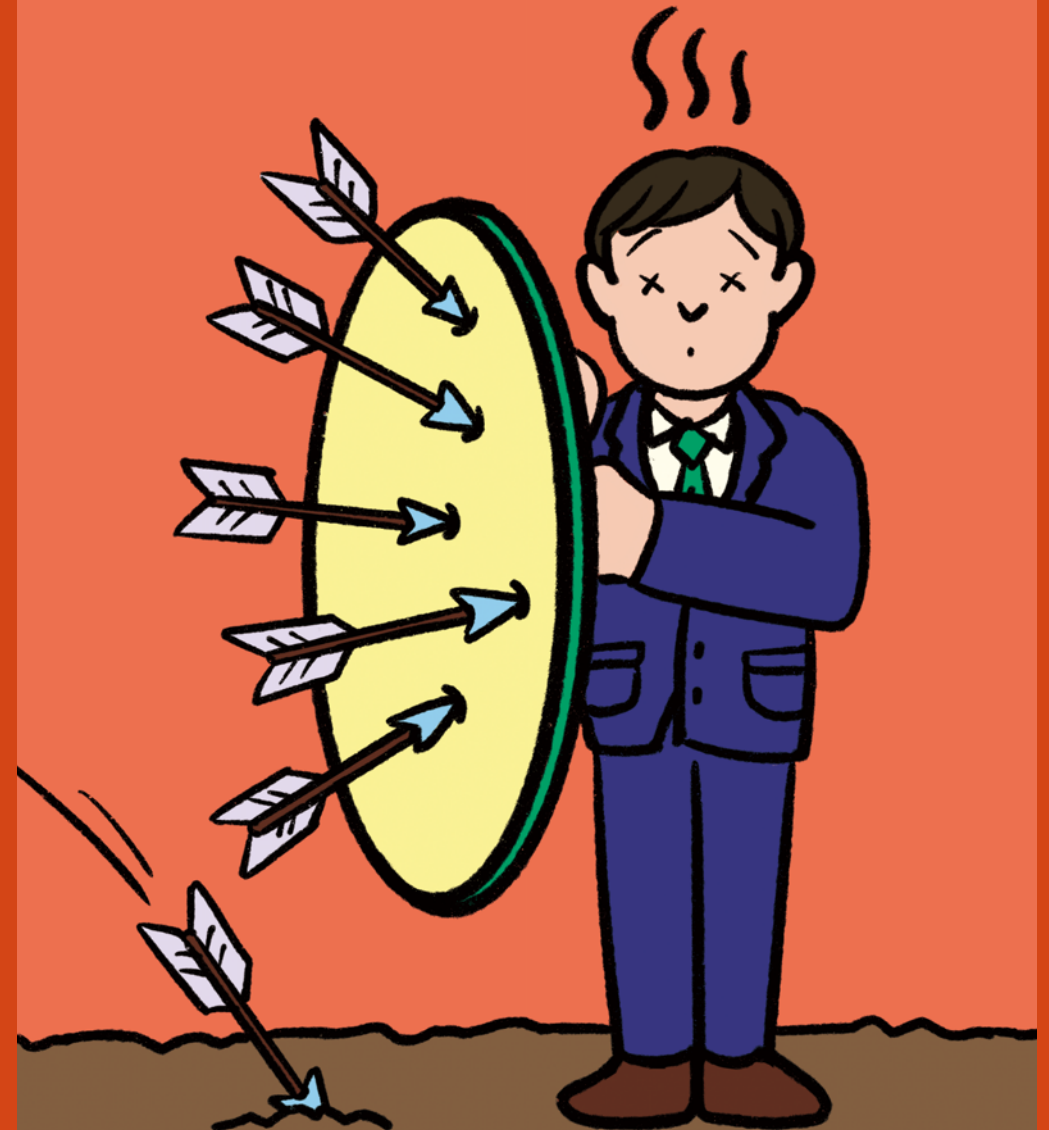
(株式会社 NESTO CXO /  
株式会社 NEWh UX デザイナー)



## 何らかの組織やコミュニティで オーナーシップを発揮した 経験があるか？

リーダーシップを発揮する前には、小さなオーナーシップが存在している。このオーナーシップは様々な形が存在しており、必ずしも自分でコミュニティやチームを率いる必要はない。例えば、誰かが大切にしているものを自分のもののように大切にすることをスチュワードシップや、二番手としてチームに尽くすサーヴァントシップもまた、リーダーシップへつながる。あなたは「小さくともリーダーシップと言えるものを発揮した経験」はあるだろうか？

- ✓ ときに、矢面に立つような経験をしたことがある
- ✓ 企業の組織づくり、マネジメントを行なったことがある
- ✓ 小さなコミュニティやチームで、取りまとめ役になったことがある
- ✓ 自分発信でプロジェクトを行なったことがある
- ✓ 「この人と一緒になにかをしたい」と感じる人を見つけたことがある



## EPISODE

# 43

### ときに、矢面に立つような 経験をしたことがある

デザイン組織をドラスティックに変えたので、そこにフィットしない方々が退職していきました。残念でしたが、それ以上に現場のモチベーションが上がっていったんです。目に見えてみんながプロフェッショナルになっていく姿を、役員や周りの社員も目の当たりにしている状況だったので、言わば意志を持って進めました。

川崎 鋼平

(株式会社 LIFULL 執行役員 CCO)

## EPISODE

# 44

### 企業の組織づくり、 マネジメントを行なったことがある

デザイナーのキャリアやポジションをどう向上させていくか、どう変化させていくかということに興味があり、転職支援の会社に入社しました。デザイナーのキャリアやポジションを向上させるための仕組み、研修制度など、教育に関する設計に注力していこうと考えたのです。組織づくり、マネジメント、コーチング、この辺りを実践できたのは大きな経験でした。

古結 隆介

(エムスリー株式会社 CDO)

EPISODE

45

### 小さなコミュニティやチームで、 取りまとめ役になったことがある

以前、勤めていた会社で後半、リーダーをやっていましたね。みんなの出勤をまとめたり、制作物の進行を管理したり、関係者とデザインの品質をすり合わせたり。いつのまにか取りまとめる立場になっていることはこれまでも多くありました。小さい頃から声が大きかったということもあるかもしれないし、元来何かを取りまとめるのが好きなんです。飲み会の幹事も好きですね。

古結 隆介

(エムスリー株式会社 CDO)

EPISODE

46

### 自分発信でプロジェクトを行なったことがある

人がいてくれるありがたみを本当に肌で感じるのは、自分が起点となって何かプロジェクトを実行するときです。ひと通りなんでも自分でやってみて、責任の取り方を経験すると、誘われて入ったチームでも周りへのリスペクトが自然と湧いてくる。「この人はちょっと気難しそうだけど、この人が言っているのはこういうことだな」とすぐ想像ができるんです。

根津 孝太

(有限会社 Znug Design 取締役)

クリエイティブ コミュニケーター/デザイナー)



EPISODE

47

## 「この人と一緒になにかをしたい」と 感じる人を見つけたことがある

今いる会社は私の夫が立ち上げた会社です。最初は「コロナでお互い家にいるし」と軽い気持ちで手伝い始めたのですが、夫以外にも参画しているメンバーがおもしろくて。起業家としてやり切った人の知見や、意見、知識を面白いなと思っているうちに、自分たちで事業を立ち上げるほうがクライアントの事業を考えるより楽しくなってきました。

横山 詩歩

(株式会社 NESTO CXO /  
株式会社 NEWh UX デザイナー)





## 可能性を押し広げる過去の 「苦勞」に気がついた経験があるか？

今の自分の強みは、過去に行った物事の中に潜んでいる。それは、意識的に積み上げたものでもなければ、努力して訓練したものでもないかもしれない。しかし、社会に出て、いろいろなプロジェクトに参加していく中で、「思ったより得意だった」ことや、「思ったより強みになる」ことに気がつくことは往々にしてある。あなたはこれまでの人生を振り返った中で、「思ったより出来たこと、好きだったもの」は見つけられるだろうか？

- ✓ 無茶ぶりを乗り越えたことがある
- ✓ 学生時代に、一生懸命に磨いたスキルがある
- ✓ 物事をより深く理解するための教養の大切さを感じたきっかけがある
- ✓ 自分の欠点を、プラスに思えたことがある
- ✓ ビックリとあったやり方を見つけられるくらい、苦もなくできることがある
- ✓ 幼少期に自分の強みを自覚したことがある



EPISODE

48

### 無茶ぶりを乗り越えたことがある

無茶ぶりに耐えながら延々と仕事を行っていました。「これくらいできて当たり前だろう」みたいな会社だったんです。優しさはゼロでしたね。

川崎 鋼平

(株式会社 LIFULL 執行役員 CCO)

EPISODE

49

### 学生時代に、 一生懸命に磨いたスキルがある

リファレンスや、いろいろな論文を参照して、自分なりに資料を仕上げていくのですが、私はそこでスピーディーに情報を処理することができます。研究をしているときと同じように、何が重要なのか、自分の中でシンクロさせる。これは学生時代に身につけたアカデミックなスキルが役立っているのだと思います。何が重要な情報なのか見極める、こういうことは得意かもしれないですね。

ジャスパー・ウ

(増し増し Inc 共同創設者)

EPISODE

50

## 物事をより深く理解するための 教養の大切さを感じたきっかけがある

僕は小さい頃から理系で、社会科などは苦手だったのですが、今になって「歴史を知ることはこんなに大事なんだ」と感じています。例えば、「人間について知る」というテーマを挙げても、理系的な生物という観点からの話はもちろんですが、社会的な話もデザインをやる上では非常に役に立つんです。

根津 孝太

(有限会社 Znug Design 取締役  
クリエイティブ コミュニケーター/デザイナー)

EPISODE

51

## 自分の欠点を、プラスに思えたことがある

僕は忘れっぽいというか、すぐ使わない知識をなくしてしまうんです。一般的に、一度物事の知識を得た後に、関連した考えに触れると、前提知識があるので理解が進みます。僕は忘れっぽいので、その前提知識が自分の中にありません。でも毎回毎回、新しいものとしてなにかを見ることができるからこそ、何もわからない人たちの気持ちがすぐ理解できる。本当に1日あったら全部忘れてしまうんですよ。

広野 萌

(株式会社フォルテ 代表取締役/  
一般社団法人デザインシップ 代表理事)

EPISODE

52

## ピッタリとあったやり方を見つけられるくらい、 苦もなくできることがある

今提供されているサービスがなぜ駄目なのか、課題を書き出して、それに対する解決策をスライドで示すよりも、プロトタイプをつくって、「ほら、こっちのほうが使いやすいでしょう」というプレゼンテーションをすることが多いです。机上の空論ではなく、プロトタイプをつくって物事を前に進める力ですね。何回もハッカソンに出たことがあって、いろんなアプリケーションを高速でつくることに慣れてもいるし、自分の特性に合っているのだと思います。

広野 萌

(株式会社フォルテ 代表取締役/  
一般社団法人デザインシップ 代表理事)

EPISODE

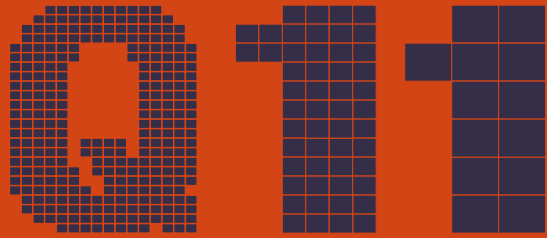
53

## 幼少期に自分の強みを自覚したことがある

インターナショナルスクールにいたので、多くの人がネイティブでない言葉を扱わなければならない環境において、スポーツができるとか、絵がうまいとか、音楽ができるといったノンバーバルの強みがあると、それだけでコミュニケーションが成り立ちました。私にとって、ビジュアルのコミュニケーションは強み以上に、よりどころでした。

横山 詩歩

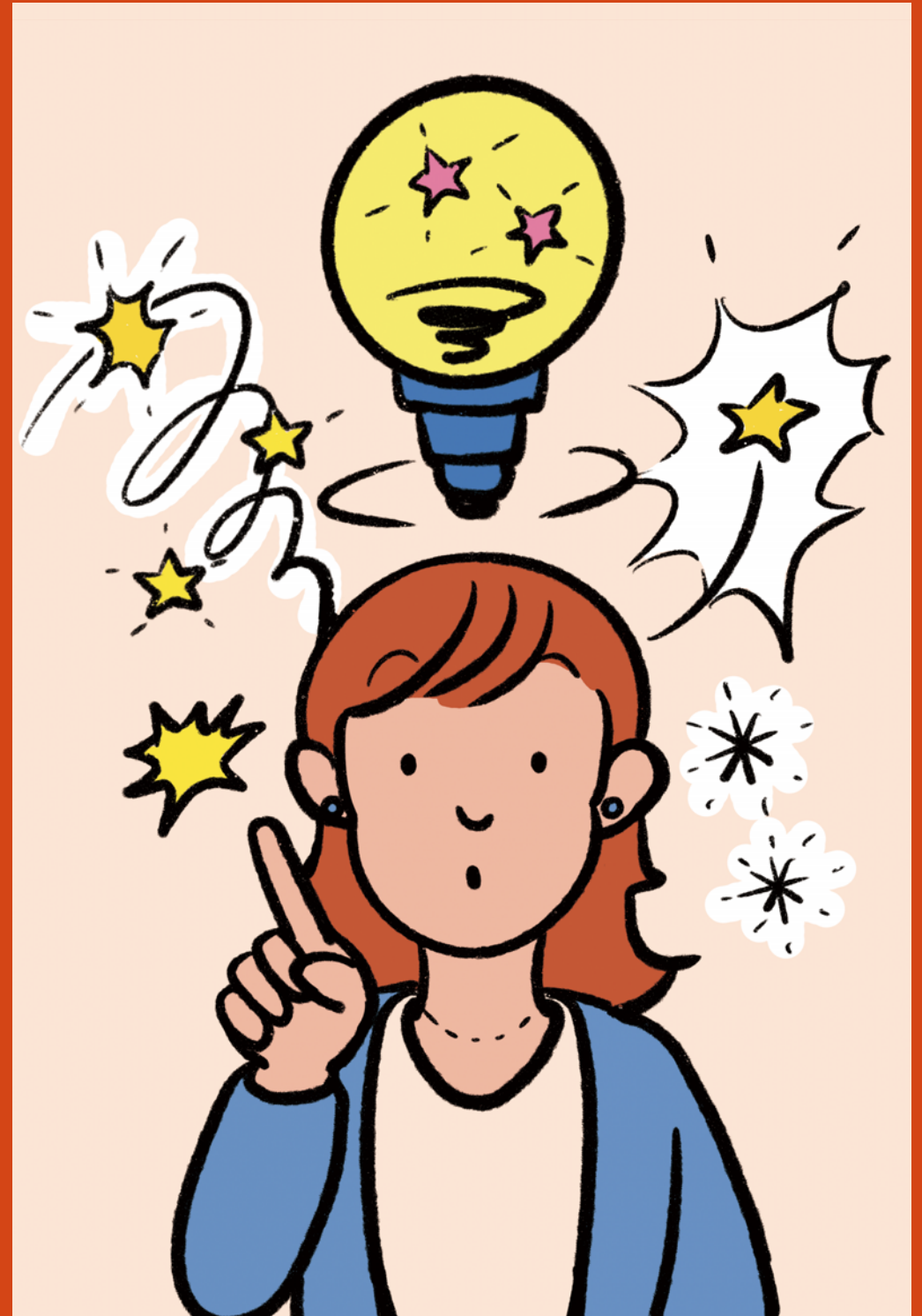
(株式会社 NESTO CXO /  
株式会社 NEWh UX デザイナー)



## 自らの「違和感」や「好奇心」に従って行動した経験があるか？

ある意味、戦略的にキャリアを組み立てていくことは容易だ。難しいのは、自分が日々感じる違和感やときめきといった感性をきちんとキャッチしていくこと。そしてその感性に従ってみることはもっと難しい。あなたは社会的課題や、要請に応えるだけではない「自らのエゴ」に従った経験はあるだろうか？

- ✓ 「もうこれをやりたくない」というまで、なにかに没頭したことがある
- ✓ 既存のキャリアステップに疑問を持ったことがある
- ✓ 「やってみたい」という気持ちひとつで新しいツールに手を出したことがある
- ✓ 自分の力を「どこかで役立てられるかもしれない」と感じたことがある
- ✓ 興味がなかったことにも、好奇心を持たせたことがある
- ✓ 自分がやりたくないことを遠ざけたことがある
- ✓ 経営における自分の信条を感じたことがある
- ✓ なんらかの仕事や役割に対して、ビビッときたことがある



EPI SODE

54

## 「もうこれをやりたくない」というまで、 なにかに没頭したことがある

1つ目の会社のとときに人のために尽くしすぎたので、「もう人のためにつくりたくない」と思ったんです(笑)。デザインも誰かのためにやるものだし。自分のためにもものをつくりたい、アートを学ぼう、と思いました。

伊藤 セルジオ 大輔

(株式会社マネーフォワード 執行役員 CDO)

EPI SODE

55

## 既存のキャリアステップに 疑問を持ったことがある

デザイナーの次のステップを考えたときに、何があるんだろう?と疑問を持ちました。「マネージャーになる道しかないのかな」と思ったのです。じゃあ、事業やサービスをつくるとか、デザインエンジニアになるとして、それを学ぶ場はいったいどこにあるのだろうと考えていたときに、「そういう人材教育はうちの会社でできますよ」と言われ、チャレンジしたいと思い転職をしました。

古結 隆介

(エムスリー株式会社 CDO)

EPI SODE

56

「やってみたい」という気持ちひとつで  
新しいツールに手を出したことがある

iMac が登場して、デジタルビデオカメラが出始めました。それまで一人だと映像をつくるのが難しかったのですが、身の回りの制作環境が変わって、After Effects や Premiere を触るようになって一人で映像をつくるのが可能になったんです。

古結 隆介

(エムスリー株式会社 CDO)

EPI SODE

57

自分の力を  
「どこかで役立てられるかもしれない」  
と感じたことがある

台湾の産業で強いのは TSMC (Taiwan Semiconductor Manufacturing) や IC チップが中心で、to C のサービスはあまり多くありません。そのため、台湾に帰ってエンジニアになるよりも、自分のスキルを人々の問題解決に役立てたいというのが、日本で仕事をするひとつの決め手となりました。

ジャスパー・ウ

(増し増し Inc 共同創設者)



EPISODE

58

## 興味がなかったことにも、 好奇心を持てたことがある

「フィンテック × デザインで業界を変えられるんじゃないか」と考えました。金融業界には全く興味がなかったのですが、金融の世界をデザインでアップデートできるという構造にはとても興味を持てたので、そこにコミットすることにしました。

広野 萌

(株式会社フォルテ 代表取締役/  
一般社団法人デザインシップ 代表理事)

EPISODE

59

## 自分がやりたくないことを遠ざけたことがある

「これをやるべきだ」と積極的に思えないプロジェクトに対して、自分の時間を使うのがすごく苦痛に感じます。「こんなプロダクトがあってもしょうがないだろう」、「このプロジェクトはあってもしょうがないだろう」と思うものは、一切触れないようにしていますし、既に関わっていたらすぐやめるようにしています。

広野 萌

(株式会社フォルテ 代表取締役/  
一般社団法人デザインシップ 代表理事)

EPISODE

60

## 経営における自分の信条を感じたことがある

以前勤めていた会社でマネジメントをやっていて、経営会議に出ているときに「私だったら、ちょっと違う経営をするな」という思いが明確にありました。それは、一つの辞めるきっかけにはなったかもしれないし、今の自分の経営のヒントになっているかもしれません。

横山 詩歩

(株式会社 NESTO CXO /  
株式会社 NEWh UX デザイナー)

EPISODE

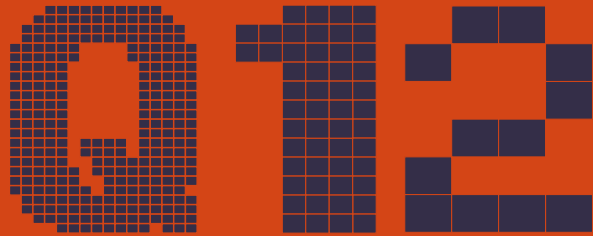
61

## なんらかの仕事や役割に対して、 ビビビッときたことがある

小さい頃に読んだ本に、「アーティストは自分の内的な表現をする人」だけど、「デザイナーは社会に与えられた課題を解決する人である」ということが書かれていました。「自分にはあまり表現したいものがないけれど、ビジュアルを使ってなにかの解決はできそうだ、これは面白そうだぞ」としっくりきた覚えがあります。

横山 詩歩

(株式会社 NESTO CXO /  
株式会社 NEWh UX デザイナー)



## 「遠回りだ」と感じることに コミットした経験があるか？

振り返りを行うことが大切なのは、「渦中にいるときはムダに思えたことも、キャリアやステージの変化によって、とても貴重な体験に変化する可能性がある」から。広義の意味でのデザイナーと名乗る人々の多くは、現在のポジションを獲得するまでに遠回りを経験してきている。あなたは、ときに遠回りだと思ふことを体験し、その期間「その道にしっかりとコミットをした」経験はあるだろうか？

- ✓ デザインと離れて仕事をした期間がある
- ✓ 発展途上の領域に取り組んだ経験がある
- ✓ マネジメント層のかばん持ちのような仕事をしたことがある
- ✓ 普遍的なテーマに目を向けたことがある
- ✓ 今の役職とは関係のないスキルを学んだことがある



EPISODE

62

## デザインと離れて仕事をした期間がある

とにかく社長とずっと一緒にいて、その考えを脳内で同期していくような、非常に抽象的な仕事をずっとやっていました。この3年半の間はグラフィックや Web サイトを自分でつくるような仕事は一切やっていません。ビジネスに寄りすぎて多少ひずみも生まれましたが、多分この期間が僕の人生で一番伸びた時期だと思います。

伊藤 セルジオ 大輔

(株式会社マネーフォワード 執行役員 CDO)

EPISODE

63

## 発展途上の領域に取り組んだ経験がある

元々メディアアート、メディアデザインというカテゴリは、発展途上でしっかりとした定義がされていない領域でした。2000年代はプログラミングもデザインもするという選択肢はデザイナーの中にはありません。でも IAMAS では、「グラフィックデザイン」を古典的な歴史あるデザイン手法と、Java や C 言語などのプログラミングでデザインをする方法の両方を指す言葉と捉えて学ぶことができたんです。そういったことが今に生きているなと思います。

川崎 鋼平

(株式会社 LIFULL 執行役員 CCO)

EPISODE



## マネジメント層のかばん持ちのような 仕事をしたことがある

「ミーティングに全部同席して見ておきな」と、社長のかばん持ちのようなことをやらせてもらっていた時期があります。当時、私は「もっとデザインに時間をつかいたいんだ」、「マネージャーではなく、アートディレクターになりたいのにな」という考え方をしていました。今思うと、そのときの経験があるから今があるんですね。

小玉 千陽

(株式会社 ium 代表取締役)

株式会社 THE GUILD STUDIO 代表取締役)

EPISODE



## 普遍的なテーマに目を向けたことがある

人間を理解することは、デザインにおける第一歩です。人の考えや行動を理解することができれば、あらゆる場所で通用するデザインができます。だから私はデザイナーとして、人々のためにデザインするという意識を大切にしているんです。

ジャスパー・ウ

(増し増し Inc 共同創設者)

EPISODE



## 今の役職とは関係のないスキルを 学んだことがある

会社で1年、留学をさせていただきました。これからのデザインは、単にかっこいい形状を提案するだけではなく、それがどう使われるのか、使用シーンをムービーにして表現するとか、もっと踏み込んでいかないと、表現しきれないことがたくさん出てくると思っていたんです。だから、「CGを勉強したい」と言ったのですが、社内では「君ね、普通はデザインを勉強しに行くんだよ」と言われたんです。それまで誰もやっていなかったのがなくて苦労はしましたが、ちゃんと応援してくれる人たちもいて、無事に行くことができました。

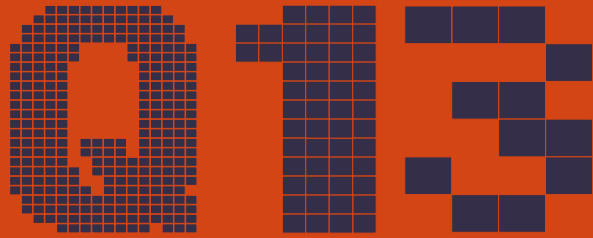
根津 孝太

(有限会社 Znug Design 取締役)

(クリエイティブ コミュニケーター/デザイナー)



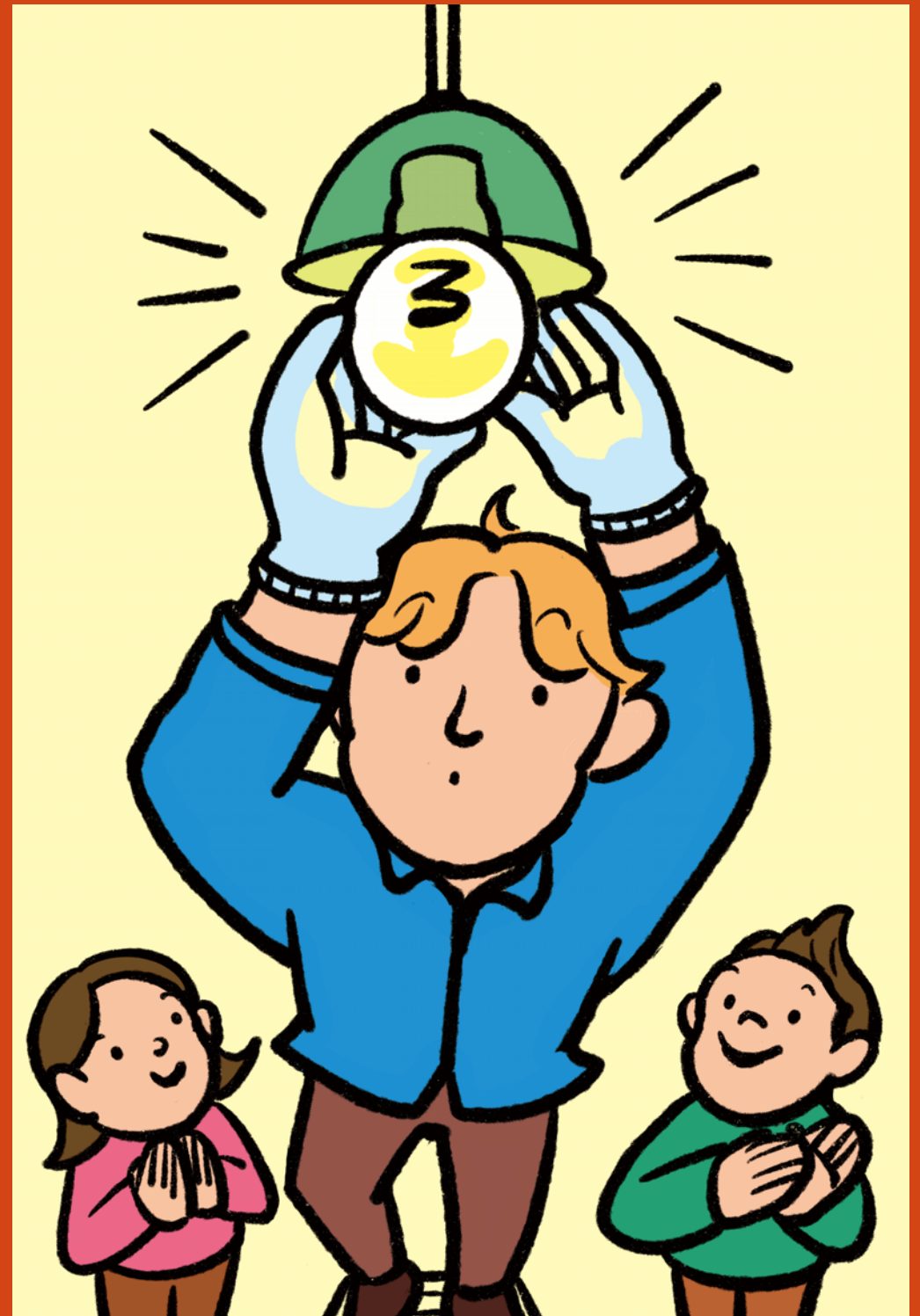
デザインの中で、  
はたらくを覚え、  
社会を覚えていく。



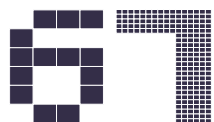
## 期待される役割・肩書以上の 仕事を行った経験があるか？

自らが活躍するためのフィールドや機会は、待っていてもなかなか与えられるものではない。取材対象者たちは、ときに能動的に部署や役職を越境しながら、新しい役割を開拓していくことでその機会をつくっている。そういった行動の積み重ねが、「一言で言い表すことが難しい」現在のポジションにつながっているとも言える。あなたは「期待以上の役割を果たした」経験はあるだろうか？

- ✓ 自分が関わる仕事の全プロセスに責任を持つとしたことがある
- ✓ 部署を横断して仕事を行ったことがある
- ✓ 名前がつかないような小さな役割を、チームの中で引き受けたことがある
- ✓ 役職や肩書を越えた提案をし、実行に移したことがある
- ✓ なんでも屋的に役割を拡張していったことがある



EPISODE



## 自分が関わる仕事の全プロセスに 責任を持つとしたことがある

自分の企画を通していきたいという気持ちが強かったので、全部自分で手を動かしていました。企画書も書いていましたし、ビジュアルカンパもつくってましたし、コピーも書いてましたよ。

川崎 鋼平

(株式会社 LIFULL 執行役員 CCO)

EPISODE



## 部署を横断して仕事を行ったことがある

社内のイノベーションプログラムをつくることになり、私はシンガポールに飛び、デザイン思考を支社で教えることにしたんです。シンガポールの次はインドチームにも教えに行きました。このような活動形態は、それまで社内に存在しません。会社の組織のスタイルが、部署ごとにわかれている、人のリソースを部署から簡単に切り離せなかったからです。でも私は、50 パーセントはこのプロジェクトをやって、もう 50 パーセントはいろいろな部署のプロジェクトをやるという部署横断的な業務の仕方に挑戦したんです。

ジャスパー・ウ

(増し増し Inc 共同創設者)



EPISODE

69

## 名前がつかないような小さな役割を、 チームの中で引き受けたことがある

以前、大手メーカーにいたときに学んだのは、チーム戦の大事さ、仲間づくりの大事さです。「仲間を説得するために僕のデザインのスキルはある」と思うに至るほどでした。デザイナーが絵を描くと合意形成がしやすいんです。次第にデザイナーというのは、そういう場を温めるというか、場を回していく役割に合ったスキルを持っているんじゃないかと考えるようになりました。そこに意識的になれるかどうかで、次のステップに行けるかどうかが変わるんじゃないかと思っています。

根津 孝太

(有限会社 Znug Design 取締役  
クリエイティブ コミュニケーター/デザイナー)

EPISODE

70

## 役職や肩書を越えた提案をし、 実行に移したことがある

デジタル庁に参加した当初はプロジェクトマネージャーという肩書でやっていたのですが、いつの間にか「デザインチームが欲しいですね」という話が持ち上がり、そのグループがデザインチームになりました。だから今、デジタル庁ではデザイナーとして活動しています。いつの間にかデジタル庁のいろいろなサービスをデザインしたり、アドバイスをしたりしているところです。

広野 萌

(株式会社フォルテ 代表取締役/  
一般社団法人デザインシップ 代表理事)

EPISODE

71

## なんでも屋的に 役割を拡張していったことがある

最初は紙もののデザイナーだったので、雑誌やムック、広報誌などの制作が多かったですね。その後 Web に移行し、コーポレートサイトの UI デザインや Web デザインをやっていましたが、そうこうしているうちにディレクターになり、やがて何でも屋のようになっていきました。

横山 詩歩

(株式会社 NESTO CXO /  
株式会社 NEWh UX デザイナー)

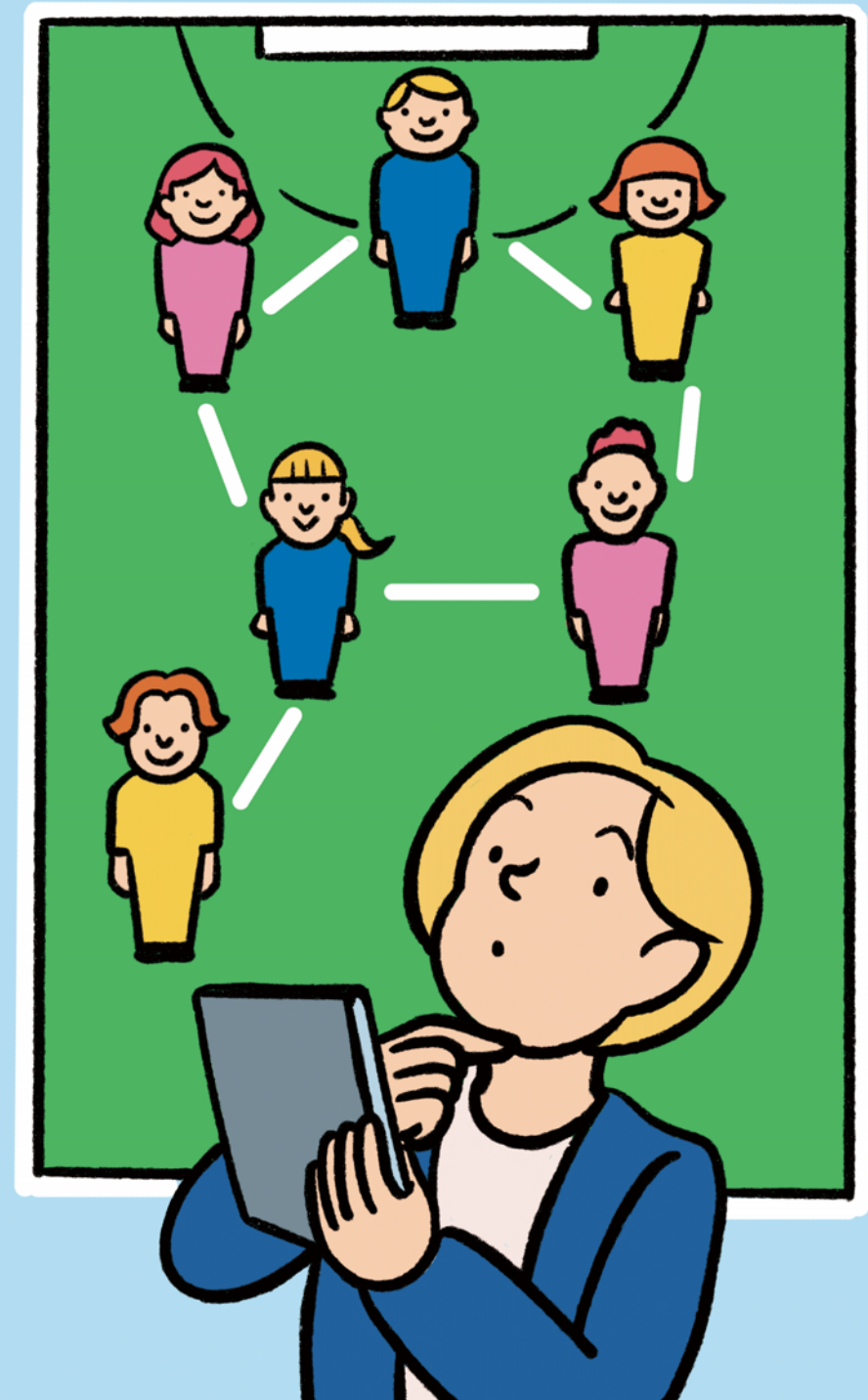




## チームの必要性に 気がついた経験があるか？

「はやく行きたければ一人で進め。遠くまで行きたければみんなで進め」とはアフリカのことわざだが、より大きな成果をあげるためにはチームを組んで仕事をする必要がある。チームでの仕事は、それまでの「自分一人が仕事をどう行なっていくか」とは全く別の視座が必要になる。あなたは「自分一人では到達できないような大きな目標を見つけ、チームの必要性を感じた」ことはあるだろうか？

- ✓ 効率化を考え、チームを組んだことがある
- ✓ 自分の力を発揮するための信頼できるパートナーを見つけたことがある
- ✓ 異分野の人が集まり、力を発揮する現場に参加したことがある
- ✓ 味方を増やすことで、実現できたものがある
- ✓ 苦手なことを得意な人に任せたことがある
- ✓ 事業の成功以上に、チームを大切に感じたことがある



EPI SODE

12

## 効率化を考え、 チームを組んだことがある

一人で映像をつくっていたら、「VJを一緒にしませんか」と誘ってもらいました。つくることも好きだったのですが、いかに効率的にチームを組んでフィールドを拡げながら稼ぐか、ということも考えていました。ビジネスがしたいというより、効率的にやりたいというところに関心があったんです。

古結 隆介

(エムスリー株式会社 CDO)

EPI SODE

13

## 自分の力を発揮するための 信頼できるパートナーを見つけたことがある

ソフトウェアの設計は得意ではなかったので、信頼できる人に任せていました。だから、デザイナーとコラボレーションしながら、デザイナーが良いデザインをするための問題解決の部分をいろいろ考えていました。

ジャスパー・ウ

(増し増し Inc 共同創設者)

EPISODE

74

## 異分野の人が集まり、 力を発揮する現場に参加したことがある

僕が今ロボット開発をやっていて面白いのは、いろいろなバックグラウンドの人が入ってくることです。映画は総合芸術だと言われますが、ロボットは工業界の映画だなと思います。ソフトの人もハードの人も入ってくるし、動きを付けるアニメーターさんも加わります。それぞれに違った文化があるので、言葉が通じないということも起こる。文化というのは、結局どういう風に自分が生きてきたかということの総合体だと思うので、背負っている文化が違えば違うほど、出会った時の化学反応が大きいのではないかと思います。

根津 孝太

(有限会社 Znug Design 取締役)

クリエイティブ コミュニケーター/デザイナー)

EPISODE

75

## 味方を増やすことで、実現できたものがある

どれぐらいの人を味方に付けられるか、どれぐらいいい意味で騙せるかということを常に意識しています。自分がいいと信じているものが、誰かを幸せにできる未来があるということを、まず自分が信じるという前提がある。自分が信じられるようになったら、次は仲間をつくるフェーズになっていきます。自分一人で言っているときは絵に描いた餅ですが、3人、4人、5人と味方が増えてチームになると、本当に現実になっていくのです。僕はそれを本当に何度も経験しました。

根津 孝太

(有限会社 Znug Design 取締役)

クリエイティブ コミュニケーター/デザイナー)

EPISODE

16

## 苦手なことを得意な人に任せたことがある

僕は人をマネジメントするのが苦手だったので、マネージャーは人に任せて、自分がマネジメントをしない体制をつくりました。自分が得意じゃないことは人を雇って任せるようにしたので、会社の運営で困ることはなかったです。

広野 萌

(株式会社フォルテ 代表取締役 /  
一般社団法人デザインシップ 代表理事)

EPISODE

17

## 事業の成功以上に、 チームを大切に感じたことがある

事業として存続させたい願いもあるのですが、スタートアップというものは大体潰れるんです。もちろん潰れないために頑張ってはいますが、たとえ潰れても、きちんと面白い人と出会って、その人たちと関係性が続いていくような何かが残せることに意義があると思っています。

横山 詩歩

(株式会社 NESTO CXO /  
株式会社 NEWh UX デザイナー)

# Q15

## 違う価値観のだれかを 積極的に受け入れた経験があるか？

コラボレーションの重要性は今の業界でも盛んに叫ばれていることだ。しかし、このコラボレーションは本来身近なところでも、日常的に行われているはず。チームを動かしていくために必要なのは他者を受け入れようとするマインド。あなたは「積極的に異なる価値観のメンバーを受け入れたことがある」だろうか？

- ✓ チームでつくることを「おもしろい」と感じたことがある
- ✓ クライアントやパートナーを巻き込みながら制作を行ったことがある
- ✓ 真剣に意見を交換する現場を体験したことがある
- ✓ 苦手な相手の言葉にも耳を傾けたことがある
- ✓ クライアントとパーソナルな関係にまで近づいたことがある



EPISODE

18

## チームでつくることを 「おもしろい」と感じたことがある

通っていた高校の広告コースでは、CM をつくる課題があったんです。そのときにチームでつくることがすごく楽しかったのが印象に残っています。自分のアイデアがさらに良いかたちで返ってくる楽しさみたいなものですね。「俺はこうしたいと思ってる」という話をする、「ここをこうしたらもっと面白いんじゃないか？」という具合にアイデアが発展していく。その課題を通じて、自分ひとりで作るよりチームで作ったほうが面白いということに気づきました。

古結 隆介

(エムスリー株式会社 CDO)

EPISODE

19

## クライアントやパートナーを巻き込みながら 制作を行ったことがある

Frog Design という海外のデザインファームと仕事をしたことがあるのですが、彼らは上流から一緒に考えるということがプロジェクトの進め方のデフォルトなんです。クライアントを巻き込んで、あらゆるレイヤーの人と一緒に巻き込んで考えて、アウトプットをする。そうすると、良いものができるんだということを彼らから学びました。

小玉 千陽

(株式会社 ium 代表取締役)

株式会社 THE GUILD STUDIO 代表取締役)



EPISODE



## 真剣に意見を交換する現場を 体験したことがある

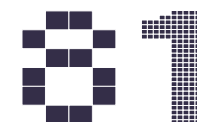
自分も変容し、相手も変容し、より高い次元でチームとして調和していく。そういった好循環が生まれると、そのチームは「いいもの発生装置」のような状態になれるんです。そういう状態を、コラボレーションで開発した『Ouroboros (ウロボロス)』や、『zec00 (ゼクウ)』で経験しました。最初に何か頑張って喧々諤々やりながらお互いぶつけ合っ、お互いをリスペクトし合えるような関係になると、次もそのチームで必ずいいものがつくれるんです。

根津 孝太

(有限会社 Znug Design 取締役)

クリエイティブ コミュニケーター/デザイナー)

EPISODE



## 苦手な相手の言葉にも耳を傾けたことがある

会社や組織に属していると、自分が嫌だなと思っている人の力を借りなければいけないことがありますよね。そのときに、「あいつ本当に何もわかってねえな」とか、「あいつすぐネガティブなこと言うな」という次元で話しているとそこで終わってしまいます。僕は、そういう場面では相手の話に耳を傾けて掘り下げるようにしています。相手の真意がわからなければ、わかるまで掘り下げて訊くことが大切です。

根津 孝太

(有限会社 Znug Design 取締役)

クリエイティブ コミュニケーター/デザイナー)

EPISODE



## クライアントとパーソナルな関係にまで 近づいたことがある

デザイン会社の人は、みんな飲みに行って公私をともにすることが一般的ですが、大企業さんはそこに一線を引いていて、なかなかプライベートの付き合いまで踏み込まない傾向にあります。でも、たまたまクライアントさんが仲の良いメンバーで、輪の中に入れてもらえたことがありました。最初は冗談で言っていたのに、クライアントさんと仲良くなるうち、最終的には社内に私の席をつくってくれて、とても親しくなることができました。

横山 詩歩

(株式会社 NESTO CXO /  
株式会社 NEWh UX デザイナー)

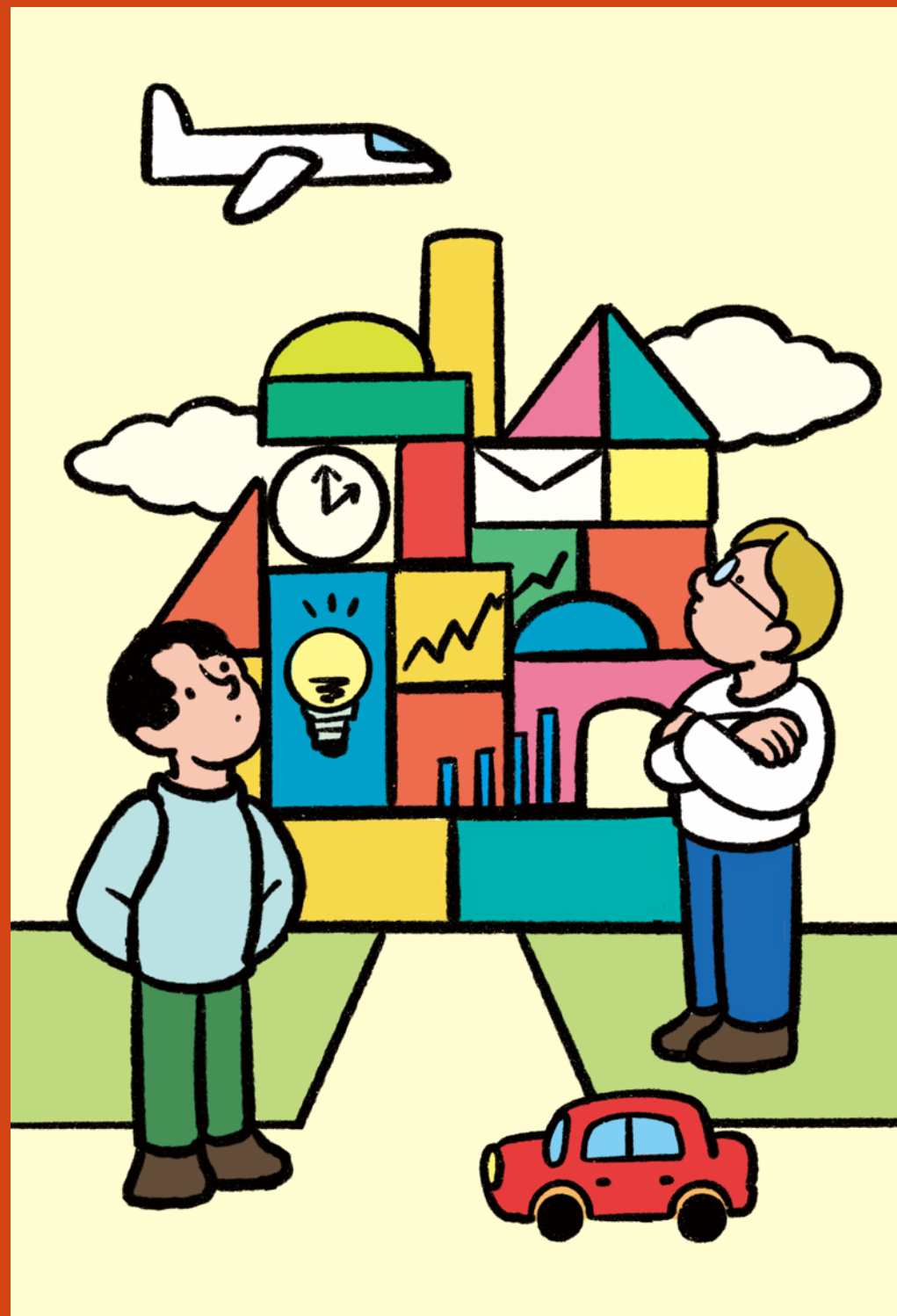




## 社会の仕組みに目を向ける きっかけとなった経験があるか？

デザインはデザインを行うだけでは機能しない。そのデザインが置かれている背景や、社会構造を理解し、コミットしなければその効力は最大化されないからだ。そういった構造的な部分に興味を持ち、意識するには生活の中での不満や、プロジェクトを通じた失敗がきっかけとなりやすいようだ。あなたは「どのような産業や、社会の仕組み」に興味があるだろうか？

- ✓ 自分たちの業界と、外側の業界のつながりを意識するきっかけがある
- ✓ つくったものが想像どおりに受け入れられなかったことがある
- ✓ 自分が関わる業界の全体像を把握するきっかけがある
- ✓ 仕事を通じて、業界に対するもやもやを感じた経験がある
- ✓ 立ち上げた事業が社会に実装できず失敗したことがある



EPI S O D E



## 自分たちの業界と、外側の業界のつながりを意識するきっかけがある

社会課題に立脚したものであればあるほど、メディアにも頻繁に露出しますし、生活者からの反応も多くなります。それこそ『NO SALT RESTAURANT』というプロジェクトでいうと、世界中の高血圧患者さんから、「うちでもやってほしい」とメールが届きました。広告賞やクリエイティブのアワードでも評価されやすいので、自ずと社会課題にもどんどん視点が向いていったという感じです。

川崎 鋼平

(株式会社 LIFULL 執行役員 CCO)

EPI S O D E



## つくったものが想像どおりに受け入れられなかったことがある

学生時代、メカニカルとかコンピューティングを駆使して大きなロボットをつくりました。私がもともと想像していた未来は、人々が私のつくったロボットを使ってくれることでしたが、そううまくはいきません。いろいろテストを重ねましたが、この科学技術の部分と消費者の暮らしの部分との乖離には本当に悩まされました。

ジャスパー・ウ

(増し増し Inc 共同創設者)

EPISODE

05

## 自分が関わる業界の全体像を 把握するきっかけがある

工場実習、ディーラー実習という研修がそれぞれ3ヵ月ずつほどあるのですが、研修で現場を知ることはそのあとの仕事が変わる大きな転機だと思っています。自分が組み立てにくい設計をしたら、工場にいるこの人たちが困るんだとはっきりわかるわけです。もしくは、カッコ悪いデザインのものをつくれれば、売りにくくてディーラーの人が苦勞する。当たり前のことですが、現地に行くことでそういう業界の全体像が肌でわかるようになるのです。

根津 孝太

(有限会社 Znug Design 取締役  
クリエイティブ コミュニケーター/デザイナー)

EPISODE

06

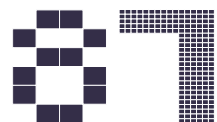
## 仕事を通じて、 業界に対するもやもやを感じた経験がある

金融庁や国土交通省とのやりとりを通じて、規制や制度に対するもやもやを実感していました。また、経産省はかなりデザインやITに対する意識が高いのですが、その意識の高さと現状の国の仕組みが全くかみ合っていない。そこを何とかしたいなと思ったんです。そういう意味で、まだデザインやITが全く行き渡っていない業界であえて挑戦したいと思い、官公庁に足を踏み入れました。

広野 萌

(株式会社フォルテ 代表取締役/  
一般社団法人デザインシップ 代表理事)

EPISODE



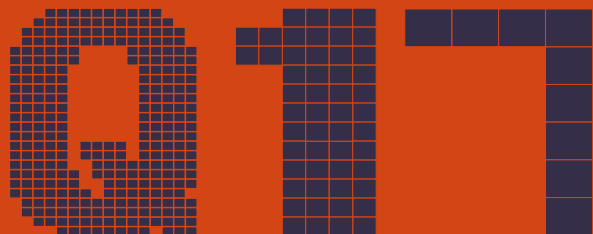
## 立ち上げた事業が社会に実装できず 失敗したことがある

かつて“農業×IT”のサービスをつくっていたことがあり、ベータ版リリースをしたのですが、農家さんへの営業がうまくいかず、結局そのサービス自体はクローズしてしまいました。その失敗から、裏側の仕組みと、そのサービスが成り立つための営業がないと、いい箱をつくったところで何の意味もなさないということに気づいたんです。

広野 萌

(株式会社フォルテ 代表取締役/  
一般社団法人デザインシップ 代表理事)





## 自己実現だけでなく、 使命感を持って 仕事をした経験があるか？

キャリアを更新し、良い仕事を行うデザイナーは、「今、目の前にある要求以上のもので応えよう」とする傾向にある。そういった考えに至るには、「自分自身ができること」と、それ以上に「社会から求められていること」を重ね合わせなければならない。あなたは、「目の前の仕事の奥にある社会とのつながりを意識したこと」があるだろうか？

- ✓ チームのために自分の欲求をシフトさせたことがある
- ✓ 社会のために自分のスキルが活かせる余白を見つけたことがある
- ✓ 自分たちの力で世の中の課題を解決できると感じた原体験がある
- ✓ 世の中で求められていることを仕事の中で実感したことがある
- ✓ 生活の中で「自分ならもっと良くできるのに」と感じたことがある
- ✓ 自分の理想が社会をより良くすると信じたことがある
- ✓ 手つかずになっている業界や分野に率先してコミットしたことがある





## EPISODE



### チームのために自分の欲求を シフトさせたことがある

今やっていることと自分の欲求は一致しています。というか、一致させているというのが正しい（笑）。例えば、僕は元々 UI やグラフィックのデザインをしていましたが、今は組織デザインをやっています。ビジュアルをつくる楽しさを忘れたわけではないのですが、そういった個人の欲求を今はメンバーに対して「どういう気持ちになってほしいか」ということに置き換えていっていますね。

伊藤 セルジオ 大輔

(株式会社マネーフォワード 執行役員 CDO)

## EPISODE



### 社会のために自分のスキルが活かせる余白を 見つけたことがある

『NO SALT RESTAURANT』という高血圧患者のためのプロジェクトを実施しました。これはお医者さんと大学と一緒にやったプロジェクトで、電気味覚を使ったフォークで食べると無塩のお料理でも塩味を感じるというものです。そういった社会課題に立脚したプロジェクトを通じて解決に向けて、もっとクリエイティブのスキルを生かせるのではないかとずっと考えていました。

川崎 鋼平

(株式会社 LIFULL 執行役員 CCO)



EPISODE

40

## 自分たちの力で世の中の課題を 解決できると感じた原体験がある

子どもの野菜嫌いをなくすというプロジェクトを実施して、「社会課題」という言葉をすごく意識したのを覚えています。クリエイティブなアイデアは世の中の課題を解決できるんだ、と当時、原体験として感じたプロジェクトです。それがすごく自分の中では転機になっていると思います。

川崎 鋼平

(株式会社 LIFULL 執行役員 CCO)

EPISODE

41

## 世の中で求められていることを 仕事の中で実感したことがある

UI/UX の改善としてスタートしたものの、最終的にアートディレクションのお仕事になったプロジェクトがありました。そのプロジェクトを通じて、オンラインでのコミュニケーションには Web サイトで伝える以上のことが必要なんだというのが分かったんです。伝えたいことを単純にコピーライティングして伝えるだけでは駄目で、トータルで考えることが UI/UX の改善になるということを実感しました。「世の中が求めているお仕事ってこういうことなんじゃないかな」という、それまで漠然と考えていたことが、そのとき確信に変わりました。

小玉 千陽

(株式会社 ium 代表取締役)

株式会社 THE GUILD STUDIO 代表取締役)

EPI SODE

42

## 生活の中で「自分ならもっと良くできるのに」と 感じたことがある

私は、生活の中で「これはちょっと違うな」と思ったことは変えたいんです。これはデザイナーとして重要なことだと思います。「これは悪くないな」と思えばそれはそれで良いのですが、違和感をなかったことにしてしまうと、改善や成長のチャンスを失ってしまうことにもなります。なので、何かを体験したときに「ちょっと良くないな、変えたいな」と思ったら、そのときがデザイナーとして問題解決を導くいい機会なのです。

ジャスパー・ウ

(増し増し Inc 共同創設者)

EPI SODE

43

## 自分の理想が社会をより良くすると 信じたことがある

デザイナーは自分なりの理想を持っているべきだと思います。その理想は世の中に対してどれだけ高い解像度を持っているか、どれだけ問題意識を持って世の中を見ているかというところに端を発しているはずで、「だからこういうものをつくりたい」という強い思いはデザインにおいて欠かせないものだと思います。

根津 孝太

(有限会社 Znug Design 取締役)

クリエイティブ コミュニケーター/デザイナー)

EPISODE



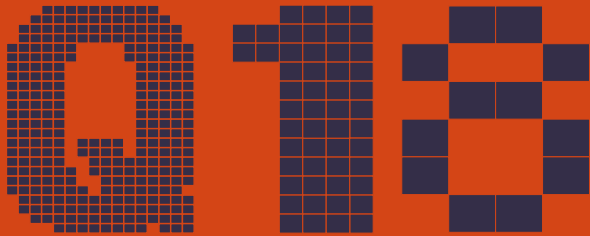
## 手つかずになっている業界や分野に 率先してコミットしたことがある

自分と他のデザイナーとの差別化ポイントは何かというと、金融や行政のような難しく複雑でがんじがらめで理不尽な制度や業界にあえて斬り込み、デザインやテクノロジーの力でわかりやすく紐解こうとしている点です。

広野 萌

(株式会社フォルテ 代表取締役/  
一般社団法人デザインシップ 代表理事)





## 他にはこのような体験があるか？

ここにあるのは、未分類ながらキャリアオーナーシップにつながりそうな6つのエピソードだ。うまく分類はできないが、重要な体験ということはあなたの人生にも必ずあるはず。あなただけの固有のエピソードも一度考えてみてほしい。

- ✓ 「誰と仕事するか」にこだわり、クライアントを選んだことがある
- ✓ 会社がなくなる、事業部が消滅するなどの危機に直面したことがある
- ✓ キャリアについて相談できる先輩たちが身近にいる
- ✓ 自分のモチベーションになる「憧れ」がある
- ✓ 仕事や学びの意義を考えたことがある
- ✓ 同じ価値観を持った仲間との仕事に楽しいと感じたことがある



EPISODE

45

## 「誰と仕事するか」にこだわり、 クライアントを選んだことがある

基本的にクライアントから直接依頼される仕事しかやっていません。下請け的なデザインはあまりやっていなくて、上流プロセスをずっとやってきています。これまでも、基本的に知り合いのツテでしか仕事を受けてきませんでした。誰と仕事するのが一番大事だと思います。それによってアウトプットのクオリティが大きく変わってしまうからです。

伊藤 セルジオ 大輔

(株式会社マネーフォワード 執行役員 CDO)

EPISODE

46

## 会社がなくなる、事業部が消滅するなどの 危機に直面したことがある

当時所属していた事業部がまるごと他社に譲渡されることになってしまいました。それまで死ぬほど働いてきて、床で寝るのも当たり前、終電だったら早いほうといった無茶な働き方をしていたのですが、それだけ身を捧げてきた事業が消滅するという事態に直面して「これからは体力勝負ではなく考えられるデザイナーになりたい」と思ったんです。

古結 隆介

(エムスリー株式会社 CDO)

EPI SODE

47

## キャリアについて相談できる 先輩たちが身近にいる

知り合った方には割と貪欲に Facebook の申請をして、全員友達としてつながるようにしてきました。おかげで、いろいろな人にキャリアの話が相談できました。みんな自分の経験からしか語れないので、何かを学ぶにはより幅広い人の話をフラットに聞くのが大事だと昔から考えていたんです。

小玉 千陽

(株式会社 ium 代表取締役 /

株式会社 THE GUILD STUDIO 代表取締役)

EPI SODE

48

## 自分のモチベーションになる 「憧れ」がある

私は多くのオピニオンリーダーをフォローしています。彼らがどのように考え、どのように問題を解決しているのか、そして自分は何者なのか、自分は何をしたいのか、ということを常に確認したいのです。私は、常にどんな可能性でも知りたいと考えています。

ジャスパー・ウ

(増し増し Inc 共同創設者)

EPISODE

99

## 仕事や学びの意義を考えたことがある

学校で社会科の授業が嫌いになった瞬間のことを今も覚えています。「今日は盛岡市について学びます」と先生が言うので、「なんで盛岡市なんですか」と僕が聞いたら先生が「いいからやるんだよ」と言ったのです。それで僕は社会科が嫌いになりました。なぜそれをやらなければいけないかわからないと、モチベーションが上がらないのは当時から変わっていません。大人になっても、自分にとってそれが「やらされ仕事」なのか、「自分からやっている仕事」なのかによってモチベーションが変わりますよね。自分が意義を理解しているかどうかというのはとても重要だと思うのです。

根津 孝太

(有限会社 Znug Design 取締役  
クリエイティブ コミュニケーター/デザイナー)

EPISODE

100

## 同じ価値観を持った仲間との仕事に 楽しいと感じたことがある

自分が運営している会社は採用活動をしていません。リファラルで友達に声を掛けて、今、30-60 人のコミュニティになっているのですが、いい意味で遊んでいる感じが強いですね。自分たちと同じような空気を感じます。

横山 詩歩

(株式会社 NESTO CXO /  
株式会社 NEWh UX デザイナー)



## 調査生ログ

今回のリサーチでキャリアの振り返りを行なった計8名の高度デザイン人材のインタビューデータを、できるだけ編集せず、話した内容に近い生の状態で掲載しています。「100のエピソード」では抜け落ちてしまう前後の文脈を補完し、またそれぞれのキャリアの変遷を見比べることができるようにしています。



# 調査手法

本調査では、質問に対して回答を行ういわゆる通常のインタビュー形式ではなく、取材対象者のキャリアを振り返りながらリアルタイムでその変遷を視覚化し、どのような分岐点があったのかを紐解いた。

キャリアの分岐点でどのような行動や選択をしてきたのかという意思決定のプロセスや、またそのときにどのようなスキル・マインドセットの変化があったのか、そして背景にある環境などの要因との因果関係も整理した。

## 参考文献

「高度デザイン人材」に関するリサーチは、すでに経済産業省やいくつかの企業が実施している。特に「キャリアオーナーシップを定義する要件」や、「高度デザイン人材に期待されるスキルや、専門とする領域」に関しては情報が豊富だ。本調査ではキャリアオーナーシップや、高度デザイン人材の定義そのものは先行資料に預け、その要件を「どのように満たしていくのか」にフォーカスを当て、調査を行なった。

### キャリアオーナーシップ概念整理 Vol.1

引用元：キャリアオーナーシップ 5つの中心概念（5領域 11項目 39要素）vol.1

主体組織：パーソルキャリア株式会社

プロジェクト名：キャリアオーナーシップリビングラボ

### 「高度デザイン人材育成ガイドライン」

第1回 高度デザイン人材育成研究会 議事要旨

第2回 高度デザイン人材育成研究会 議事要旨

第3回 高度デザイン人材育成研究会 議事要旨

主体組織：経済産業省 産学連携サービス経営人材育成事業

プロジェクト名：「高度デザイン人材育成の在り方に関する調査研究」

## インタビュープロセス

インタビューでは、以下の視点からキャリアを振り返った。異なる視点から振り返ることで、原体験となるエピソードから現在までのキャリアの変遷を多面的に追った。

### 01\_ 分岐点から振り返る

- 現在のキャリアにつながる原体験は何か
- キャリアの分岐点でどのような行動や選択をしてきたか
- キャリアの分岐点でどのようなスキル・マインドセットの変化があったか
- キャリアの分岐点でどのような環境要因があったか

### 02\_ アウトプットから振り返る

- 成功・失敗を問わず、キャリアの転換点となったプロダクト・サービス・プロジェクトがあるか
- その体験を通じて、その後スキルやマインドセットはどのように変化したか

### 03\_ キャリアオーナーシップから振り返る

- 『キャリアオーナーシップ概念整理 Vol.1』\*1にある要素で、特に大切にしているものはあるか
- その要素が自身のキャリアの形成において、大切だと思う理由とは何か

## 調査形式

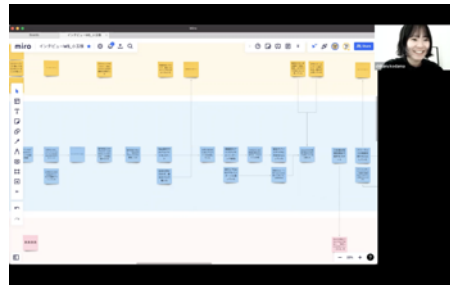
本調査は、オンラインツールの Zoom/Miro を使用し、フルリモートで実施した。事前に、インタビュー対象者の公開されている情報を読み込みキャリアマップを作成。その内容を元に、その変化のきっかけとなった出来事や心の動きを振り返った。

## 調査で使ったツール例

### キャリアの変遷ボード

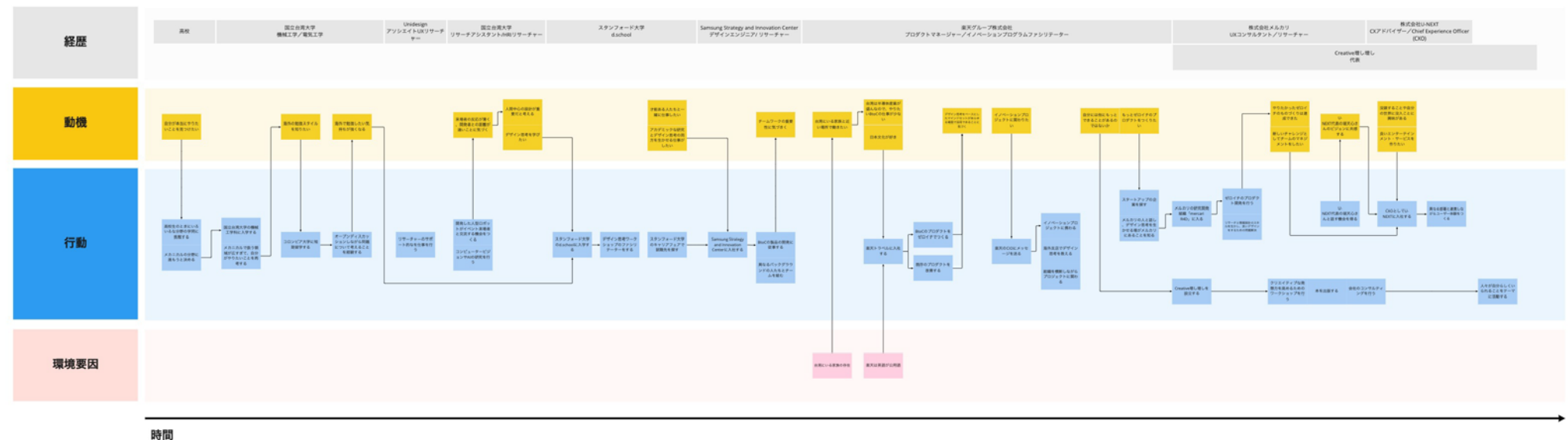
7つの項目の関連性を紐解きながら、タイムラインとして整理を行なった。インタビュー時にはこのマップを調査対象者と一緒に確認をしながら、キャリアにおける「行動・選択」がどのような影響を受けながら行なわれたかを深掘りした。

- 外的キャリア (業種・職種・職位)
- 内的キャリア (価値観/動機/想い)
- 行動・選択 (キャリアの分岐点)
- 組織内の環境要因 (制度・期待・人)
- 組織外の環境要因 (社会・技術・人)
- ハードスキル (デザイン・技術)
- ソフトスキル (マネジメント)



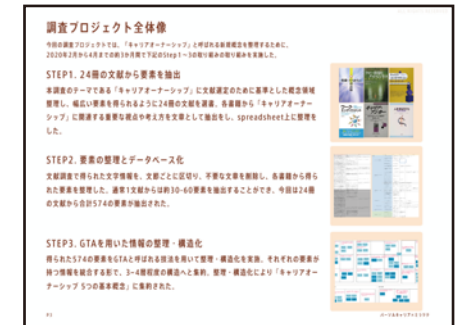
### 実際に使用した Miro ボード例

#### Interview ジャスパー・ウ様



### 「キャリアオーナーシップ」の中心概念

キャリアオーナーシップ概念に近接する「自己論」、「主体性」、「仕事観」、「人生観」に関する書籍 24 冊を元に独自の視点で分析した『キャリアオーナーシップ概念整理 Vol.1』を元に、それぞれが重視してきた価値観に関して、キャリアの変遷を語るためのトリガーとして用いた。



## 伊藤 セルジオ 大輔

株式会社マネーフォワード 執行役員 CDO



### プロフィール

2003年、フリービット株式会社に入社し、CEO室にて広報、ブランディング、事業戦略などを担当。2006年に同社を退社し渡米。ニューヨークにてアートを学び、フリーランスデザイナーとなる。2010年に帰国し、デザイン事務所である株式会社アンの代表を務める。2013年度グッドデザイン賞受賞。2019年からは、株式会社マネーフォワードのデザイン戦略グループのリーダーを務める。2020年、CDO（Chief Design Officer、最高デザイン責任者）に就任。

### 職歴

株式会社マネーフォワード（執行役員 CDO）

株式会社アン（代表）

フリーランスデザイナー

フリービット株式会社（広報、ブランディング、事業戦略）

### 取材前インプット

ARCHETYP Staffing. デザイン事務所の代表が事業会社のCDOになった理由とは？

note CDOってどんな仕事？

## キャリアのハイライト

### “デザインから離れていた社長室での3年間”

大学卒業後はグラフィックデザイナーになることを考えていたが、新卒で入社した会社で所属したのは社長室だった。

ブログやプレゼン資料などの作成から、社長がクライアントから受けてくる難しい案件を実現するための社内調整など、3年間社長につきっきりであらゆる業務に携わった。

この時期はグラフィックデザインに関わる業務はまったく行っていないが、社長室での経験によって経営者が何に悩んでいるのかの勘所がつかめるようになり、その後デザイナーとなってクライアントの経営課題に向き合うときに役立っている。

### “人を通じてアウトプットを最大化する”

デザイナーとして独立後、一人で完結する仕事をしていたが、「スキルは頭打ちする」という記事がきっかけでマネジメントに興味を持つようになった。

また関わるプロジェクトの規模が徐々に大きくなり、一人では成し遂げられない仕事が増えてきたことで、社員を雇うようになった。

その経験が現在の株式会社マネーフォワード CDO（Chief Design Officer、最高デザイン責任者）のキャリアにつながる大きな分岐点になった。社員を雇った当初は自分が楽をするためという意識だったが、マネジメント経験を重ねるに連れ、人を通じてアウトプットを最大化することに興味を持つようになった。

## 書き起こしデータ

取材日：2022年5月

――：学生時代や幼少期まで遡って考えたときに、セルジオさんのキャリア形成に影響を与えた原体験は何だったと思いますか。

セルジオさん：高校生の頃、ヒップホップが好きだったので、音楽イベントを自分たちでやっていたんです。そこでフライヤーをつくり始めたのが、手を動かし始めたきっかけで。周りからも「すごいいいよね」みたいに評価されて、そのまま大学時代までずっとクラブのフライヤーをつくり続けていったというのがスタートでした。

――：その当時はグラフィックデザイナーになりたいと思って、フライヤーをつくられてたんですか。

セルジオさん：フライヤーをつくったきっかけは、本当にイベントをやるためだったんですけど、楽しいなと感じていたので、大学はデザイン系のところに行こうと思っていました。僕は早稲田大学（以下、早稲田）の進学校、付属高校へ行っていたので、美大へ行く人はほとんどいなくて。大体みんな早稲田や慶應義塾大学（以下、慶應）に進学するんです。そんな中、比較的近いところだと慶應の環境情報学部とかになってくるわけですけど、SFC（湘南藤沢キャンパス）は落ちて。そこでSFCを設立した相磯秀夫先生が東京工科大学のメディア学部を新設したタイミングだったのでそこに行きました。

――：大学では専門的にデザインっていうよりも、もう少し広い視点で勉強をされていたんですか。

セルジオさん：メディアっていう学問なので範囲は広く、その一部として情報デザインがありました。

――：大学卒業後は、デザイナーになろうという思いはあったんですか。

セルジオさん：はい。なので制作会社とかも受けていました。最初に入社したフリービット株式会社（以下、フリービット）もIT系の企業なんですけど、Webメールとかそういうサービスを提供していたインターフェースデザイナーの募集があったので、受けたってのはありますね。

――：美大で勉強するようなデザインの基礎スキルは、独学で学ばれたんですか。

セルジオさん：いわゆるビジュアルのスキルってのは本当に独学です。このあと、それを改めてちゃんとやりたいと思ってニューヨークに行ったっていうのはあります。

――：大学卒業後、フリービットではCEO室に入られたんですね。どのような経緯だったんですか。

セルジオさん：当時、会社でデザインをするとすると分業化がすごく進んでいたんです。でも大学生の頃からフリーランス的にフライヤーとかウェブサイトとかを制作して、ビジネスを少しかじるみたいなことはしてたので、表層だけではなく事業戦略から関わりたいという気持ちがありました。フリービットはデザイナーとして受けたんですけど、社長に気に入っていただいて、「社長室に来なよ」って言われたんですね。社長はデザインの視点を持っている人材を経営に取り入れていくことを考えていた人だったので、僕の興味とも重なるなと思ってCEO室に入ったっていう感じです。

――：デザインは表層的なものではなく、ビジネスにもっと取り入れていくべきだみたいなことを社長や面接の場で話し合ってたんですか。

セルジオさん：ビジネスとデザインは切り離せないなって思いと、社長が同じような考えを持っていたというのがありました。入社後はAppleやIDEOがどのようにビジネスとデザインを融合しているのかというのを話し合ったりしています。

――：CEO室ではどういった業務をされていたんですか。

セルジオさん：いわゆるかばん持ちです。とにかく社長と一緒にいて、脳内同期をずっとしていくみたいな。それをアウトプットにしていっていうところですね。そのアウトプットは、プレゼン資料とか、ブログとかもありました。あとは、社長が「うちでできますよ」と約束してきた難しい案件を、僕が社内のいろんな事業部を周りながら説明してお願いするみたいなやつです。

――：新卒で入ってすぐに、そういった業務は結構難しいと思います。

セルジオさん：そうですね。この3年半の間は抽象的な仕事をやっていて、グラフィックやウェブサイトを自分でつくることは一切やっていないですね。

――：その後、セルジオさんはニューヨークに行っていますよね。やっぱり何かものづくりをしたっていう気持ちがあったんですか。

セルジオさん：多分、フリービットにいた期間が僕の人生で一番伸びた時期で感謝していますが、ある意味ちょっと歪みが生まれていたと感じていて。ビジネスに寄りすぎていたというか。精神的にもかなり疲労はしていましたし、自分の限界を超えていた時期でした。それで、自分に立ち戻りたい、改めて手を動かしたいって気持ちから、逃げるように海外へ行きました。

――：そこで専攻されたのはファインアートなんですね。デザインではなく、ファインアートを選んだのはなぜですか。

セルジオさん：ここもエクストリームで、もう人のためにつくりたくない、自分のためにやりたいって思って、この時期はアートを学ぼうと思いました。

――：ニューヨークでアートを学んだ後、フリーランスのデザイナーとして仕事されているのはどういった転換があったんですか。

セルジオさん：大学生のとき、フリーランスでやっていたし、自分の人生の中で、いつでもデザインの依頼があれば受けるっていう状態がありました。なので、明確にここからフリーランスをやるみたいな気持ちは特にはないです。アートではお金が稼げなかったの、生きるための術ですね。

――：アートを学ばれた経験には、その後のセルジオさんの考え方などに影響を与えているものってありますか。

セルジオさん：経営に携わるようになってからちょっと思います。やっぱり抽象的な課題が多いので、外部環境だけでなく自発的な内的動機からの意思決定とかも必要になってくるなと思っていて。いわゆる経営におけるアート思考みたいなところは、つながってきている感覚はありますね。

――：フリーランスとしてデザインをされつつ、ご自身の会社を立ち上げようと思ったきっかけはどういったことだったんですか。

セルジオさん：「会社を立ち上げるぞ」みたいな気持ちでやっていないですね。元々個人で仕事を受けていたので、より大きな仕事をやっていく上では器が必要だよっていうところで。

――：株式会社マネーフォワード（以下、マネーフォワード）に入る前、具体的にご自身の会社でどういったことをデザインされてきたんですか。

セルジオさん：やっぱり最初は Web や紙の仕事が多くて。フィットネス系の店舗など小企業のデザイン支援というのをずっとしてきました。そこから UI/UX に本格的に入っていくっていう感じになります。きっかけは、2012、2013 年の頃に知り合いの会社でアプリをつくるからデザイン

してくれないと言われて。今はもう提供されていませんが、『ReceReco』という家計簿アプリのデザインをしました。

――：紙物や Web、UI/UX のハードスキルは、独学で実践しながら身につけていったんですか。

セルジオさん：基本的にはもう全部、できないこともできるって言って、引き受けていただけです（笑）。

――：結構プレッシャーがあると思うんですが、やり切れる自信があったからこそ、できますって引き受けていたんですか。

セルジオさん：社会人最初の3年半はできないことしかやっていなかったの。それに比べると、全然先が見えている「できない」でした。毎回毎回、これ大丈夫？できるのかな？みたいなのはもちろんありますけど、精神的に悩んじゃうみたいなことは社会人最初の3年半以降はないです。

――：紙物や Web、UI/UX から広がっていき、より抽象的なものを扱うようになっていったときも不安はありませんでしたか。

セルジオさん：株式会社アン時代は、基本的にクライアントから直接依頼されるものしかやっていません。なので下請け的なデザインはあまりやっていなくて、上流プロセスをずっとやってきている感じです。クライアントの考えていることをコンセプトにまとめるとか、抽象的なものを具現化していくとか、逆に具体を抽象にするとか。

――：意図的に下請け的なものは受けず、仕事を選ばれていたのでしょうか。

セルジオさん：というよりも、知り合いの伝でしか基本的に仕事を受けていなかったの、必然的にそうだったという感じですかね。「どのデザイン会社に頼んだの？」「あそこです」みたいなのが、大体クライアント同士でつながっているじゃないですか。なので、そうやって広がっていき、結局直になっていくっていう。もちろん全部じゃないですが、8割以上はほとんど直でやっています。

――：クライアント側とセルジオさんの関係性がある程度できた上で、仕事がスタートできるようなプロジェクトが多かったんですね。

セルジオさん：誰と仕事するのが一番大事だと思ってます。それで結構アウトプットのクオリティが変わってきちゃったりするじゃないですか。



―― 転機になったような、印象に残っている製品とかプロダクトは何かありますか。

セルジオさん：先ほどお話しした家計簿アプリですね。これはグッドデザイン賞をいただいたものなんです。その後、UIのお仕事がすごく増えていきました。あとは、Google LLC の社内ツールとか、今で言う BtoB SaaS じゃないですけど、そういうお仕事もしていました。

―― 株式会社アンでご自身の会社をやりつつ、マネーフォワードに外部デザイナーとして関わるようになっていったということですが、どういったきっかけがあったんでしょうか。

セルジオさん：家計簿アプリのエンジニアがたまたまマネーフォワードの CTO (Chief Technical Officer、最高技術責任者) と知り合いだったんです。その当時、マネーフォワードが仮想通貨取引所を立ち上げるっていうタイミングで、社内にデザイナーが数名しかいなかったんで、外でデザインできる人を探していたんです。それで声をかけてもらいました。

―― お声がかかったとき、マネーフォワードという会社はご存知だったんですか。

セルジオさん：もちろん知っていました。レシートを撮影すると家計簿になるアプリを僕はつくったんですけど、当時はまだそういうアプリは少なくって。マネーフォワードもそういう機能を提供していなかったんで、たまたま『マネーフォワード ME』と連携していたんです。それこそユーザーでしたね、リリース当初から使っています。

―― 最初、マネーフォワードの外部デザイナーとしてどういった仕事をされたんですか。

セルジオさん：仮想通貨取引所の UI デザインを僕の会社でプロジェクトベースで引き受けるって状態でした。そうした中で、CTO の中出匠哉さんや代表の辻庸介さんに、経営にデザインを取り入れたいから、CDO (Chief Design Officer、最高デザイン責任者) をやってもらえませんかという話をいただきました。というものの、僕はその当時社員もいましたし、自分の会社で何不自由もなかったんで、一度お断りしています。でも 2019 年の 1 月に社内のデザインも手伝ってくれませんかとお誘いいただいたので、業務委託のような感じで、週 1、2 ぐらい通い、『マネーフォワード クラウド』っていう BtoB 向けのプロダクトのデザインを手伝いました。

―― そのときはマネーフォワード社内のデザイナーと協働してプロダクトをつくられたんですか。

セルジオさん：基本はそうです。ちょうどその頃、マネーフォワードには 10 人ちょっとデザイナー

がいたんですけど、事業部ごとにデザイナーが散らばっている状態で、デザインにおける組織的な課題も多かったんです。それをみんなで話し合う会議体のファシリテーションというリーダーをやらせてもらったりとか。業務委託にしては首を突っ込みすぎだろうみたいな、仕事もしていました。

―― そこから完全にマネーフォワードに入って CDO になられたんですね。業務委託のときと役割の変化はありましたか。

セルジオさん：CDO になったのは業務委託で入って 1 年半後ぐらいなんです。その間はあくまで業務委託という形で、やっぱり外部の人なので、すごくやりづらさはあって。どこまで言っているんだろうか、みたいな。だから、本当にちゃんとやるんだったらフルコミットしなきゃいけない思いがあったので、最終的に CDO を引き受けると同時にフルコミットするっていうことをしました。そこから僕的にはすごくやりやすいというか、自信を持ってその役割をできるようになりました。

―― それまではデザインにおける組織がマネーフォワードにはなかったんですか。

セルジオさん：組織規模の拡大に伴って、元々セントラルにあったデザインチームが事業部に散らばっていて、分権型になって、という状態でした。なので、その分権型をキープしながら横でつながるマトリックス型にしていったのが歴史的な流れです。

―― CDO になられて最初に取り組んだことは、具体的にどういったところだったんですか。

セルジオさん：僕が CDO になってから、自分で CDO の 4 つの役割を決めたんです。経営にデザインを取り入れる、デザイン組織の強化、プロダクトデザイン品質の向上、ブランディングの全体最適って 4 つを決めて、ロードマップをつくって、マネーフォワードにおいてデザインの力が最大化するようにしていくっていう、ミッションを決めてやってきました。

―― 経営にデザインを取り入れることを大切だと思いつつ、なかなか実践できない企業もある中で、どのようにすると実践できるようになっていくと思われませんか。

セルジオさん：最初はいわゆるデザイン思考のワークショップを経営合宿で体験してもらってそこから始めました。それから、僕がそのファシリテーションをさせてもらいつつ、実際に経営課題に対してデザインプロセスを当てはめながら、みんなで考えていく場をつくったりとか。

―― そうしたとき、デザイナーにはどういったスキルやマインドを求められるんでしょうか。

セルジオさん：スキルだと、ファシリテーションやワークショップ設計みたいなものだと思います。マインドとしては経営における課題意識でしょうか。僕は CEO 室時代があったので、みんなが何に悩んでいるのか、その勤所はイメージできました。そこはちょっと特殊な部分だったかもしれません。

—：経営に近い場所にいる人とプロダクトをつくっているデザイナーだと、会社の見え方は違うと思っています。なのでファシリテーションとかワークショップをやるとなっても、見えているものによってうまく設計できなかつたりするのもかもしれませんね。

セルジオさん：そうですね。テーマの抽象度とか、何かを解決しようとするときの時間軸の設定だとか、そういうのが経営レベルになると、より広い範囲、より中長期になってくると思っています。そういうのが感覚的にわかっているのがちょっと僕の強みなんだと思います。

—：現在、セルジオさんは、マネーフォワードのデザイナー 70 名をまとめられる立場になっていると思います。どういったデザイナーを育てていきたいか、イメージはありますか。

セルジオさん：デザインを広義に捉えて、動ける方を目指してほしいなと思っています。会社のバリューとしてユーザーフォーカスがあるので、デザイナーはその体現者ですっていうふうには言っています。そうすると、ビジュアルだけじゃなくて、ときにはビジネスとエンジニアと組織をつなぐコミュニケーターみたいな役割も求められるだろうし。広く見られる人になってほしいなというメッセージは出しています。

—：そのために取り組まれている社内制度はありますか。

セルジオさん：例えばグレードの要件表があります。マネーフォワードには 1 から 7 までグレード制になっており、下のほうのグレードは、アウトプットや何かに対する貢献というのがより明確になっています。プロダクトに対するデザインとか、コミュニケーションに関するデザインとか。そのラダーが徐々にグラデーションになっていく感じなんです。真ん中のほうのグレードになると、ラダーを越境するといった言葉が入っていたりします。上のほうのグレードになると、そういう定義はなくて、マネジメントとかエキスパートとか、デザインを広く活用するっていうことを求めるようなグレードの定義があります。それに対して機会の提供をしていくわけですけど。マネーフォワードは 40 とか 50 とかプロダクトがあるので、1 人で広い領域を見なきゃいけないプロジェクトが、割と転がっているんですね。なので、経験年数が少ない方でも、どんどん入ってもらっていますね。

—：マネーフォワードに入ってこられるデザイナーはクラシカルなデザインを勉強した方が多いですか。

セルジオさん：いろいろなタイプの方がいます。プロダクト系のデザインだと、クラシカルなデザインだけではなくて、デジタルプロダクトのデザインをやっていたとか、ある程度学んで、何かつくっているとかが、そういう人がメインです。ビジュアル系のデザインだと、もちろん Web とかがグラフィックとかをやっていましたっていう人がメインになります。

—：手を動かすデザインの領域から、徐々にグレードが上がっていくみたいなシステムになっているのでしょうか。

セルジオさん：僕は新卒 1 年目とかでもプロダクトのメインデザイナーとかを任せちゃったりします。そんなにきれいにステップは刻まず、一旦任せるみたいなことをやっています。

—：失敗を許容する文化があるんですね。ブランドであったり、企業としてのクオリティを気にして、任せ切るということは難しい企業や組織も多いと思いますが、マネーフォワードではどうコミットされているんですか。

セルジオさん：そのポイントはめちゃくちゃ悩んでいます。トレードオフですが、そのバランスはすごく重要です。シングルブランドで展開しているマネーフォワードは一貫性が大事なんです。ただ、それをヒエラルキー的につくるのは僕らのカルチャーとして合っていないと思うので、いかにみんなが自律的に作りながらも一貫性を持っていけるかっていうのが、曖昧ではあるんですけど、カルチャー的に担保しているというか。互いを横で連携できるようにするとかがですね。そういう意識を持つようにする、共に作るみたいなことを意識として持っているとか、システムもあります。マインドでカバーしています。なので、細かいところでは全然ちぐはぐなところがいっぱいあります。

—：完璧なプロダクトであるってことを求めるよりも、自律的に一人ひとりの個性を生かすということ自体がマネーフォワードのカルチャーであり、ブランドであるという理解で合っていますか。

セルジオさん：個性を生かしつつ、働く人自体を前に進めていきたいというか、僕ら自身も前に進んでいきたいって気持ちがあります。これはデザイン組織というより会社全体のカルチャーですね。マネーフォワードはお互いを慮るみたいなことをやると結構強い会社なんです。やっぱり相手がやっていることをなるべく知ろうとか、合わせようみたいな気持ちとかが働きますよね。さらに、会社のミッション、ビジョンを大事にしているので、抽象レベルではあるんですが、向かっていく上でのベクトルを合わせている感じなんです。なので、細かいボタン 1 個のズレとかめっちゃくちゃあるんですけど（笑）。それより根本のところはずれていなければ OK だし、そういった細

かいズレは後からでも修正できるという感じですね。

――：セルジオさんが大事にされている失敗の体験やつまずきで、印象的なものがあれば、教えていただきたいです。

セルジオさん：あんまり、「あれ失敗したな」と思ったことはないんです。失敗と捉えないようにしている癖があるのかもしれないです。失敗とは捉えていないんですけど、キャリアを転換しているタイミングは、何かしら自分の中で葛藤がありました。例えば、僕はアーティストになりたくてニューヨークへアートを学びに行っただけなんですけど、アーティストになっていないんですね。これは失敗だとは思いますが、今それを捉えたとき、改めて僕はやっぱりデザインに向いている人なんだって思ったのでアーティストを目指さなくなった。そう考えると、失敗じゃないなと思っていて。経験が無駄にはしたくないから、納得させながら自分を歩ませているのかもしれないですね。

――：経験をキープ・ゴーイングしていくための小さな改善の積み重ねだと考えられているのでしょうか。

セルジオさん：本当におっしゃる通りだと思います。このプロジェクトは失敗したな、もうちょっとうまくできたなみたいなのはありますけど、そういうのは、ディレクションミスだと思うので、キャリアの失敗というのとはまた全然違うと思っています。

――：ちなみに、プロジェクトレベルでの失敗ってどういったものがあるんですか。

セルジオさん：品質が未達だった、みたいなやつです。あまりお客さんからクレームになったことはないんですけど、「自分が目指すべきレベルに達していなかったな」とかはあります。大体そういうときはプロジェクトマネジメントが要因です。要件とスケジュールの切り方、クライアントとの期待値の違いで失敗が起きやすい。

――：最初の社会人時代3年半、ビジネスに寄りすぎて心が疲弊していったみたいなお話もあったんですけど、ビジネスそのものに関して苦手意識みたいなものはないですか。

セルジオさん：自分がつくったものが社会に評価されるのは、その対価をもらうということに近いと思っていて。だから、お金を稼ぐってことは人から評価されていることだと思うので、興味としてはすごくあるんですね。なので、全然嫌じゃないというか、むしろ好きな領域だったりします。

――：デザイナーはビジネスやお金のことはあまり得意じゃない方が多いのかなと思っていました。

セルジオ：実際多いと思いますよ。マネーフォワードはスモールチームでつくるということを大切にしているの、1つのプロダクトに1人デザイナーがいて、1人PMがいて、エンジニアが何人かいるみたいな小さなチームが出来上がっていくわけです。そうすると、チームの中で分業化しないので、デザイナーが見る範囲が広がるじゃないですか。場合によっては、ビジネスの計画みたいなのところに触れていかないといけないんですね。その触れるチャンスが重要だと思っていて。考え方を学ぶことだけでなく、実際にそのプロダクトがどういう事業計画なのか、今後どんなロードマップを描いていくのか、デザイナーとしてビジネス的な観点で触れることで、ビジネスとデザインがつながっていくきっかけになるといいなと思っています。

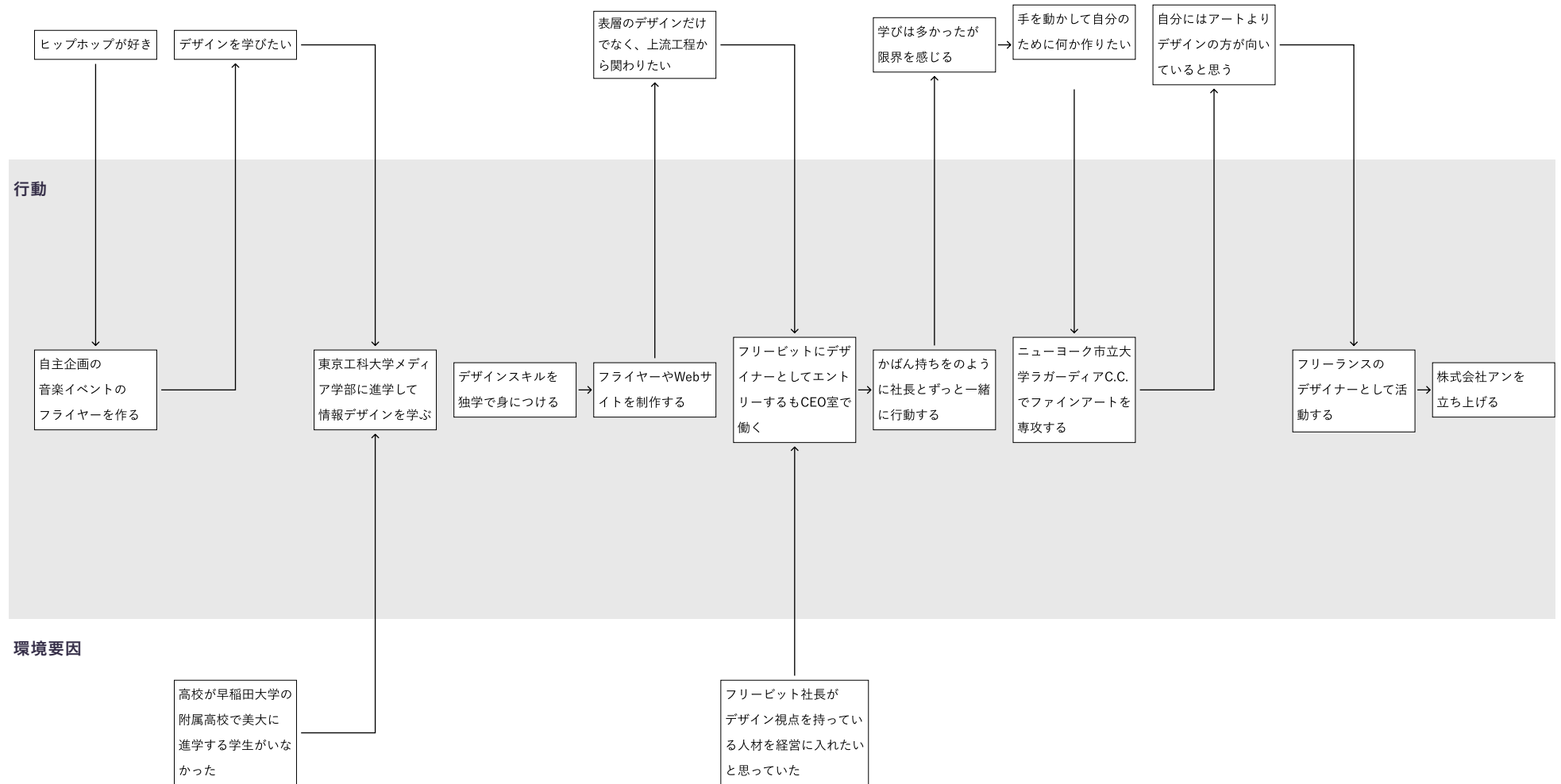




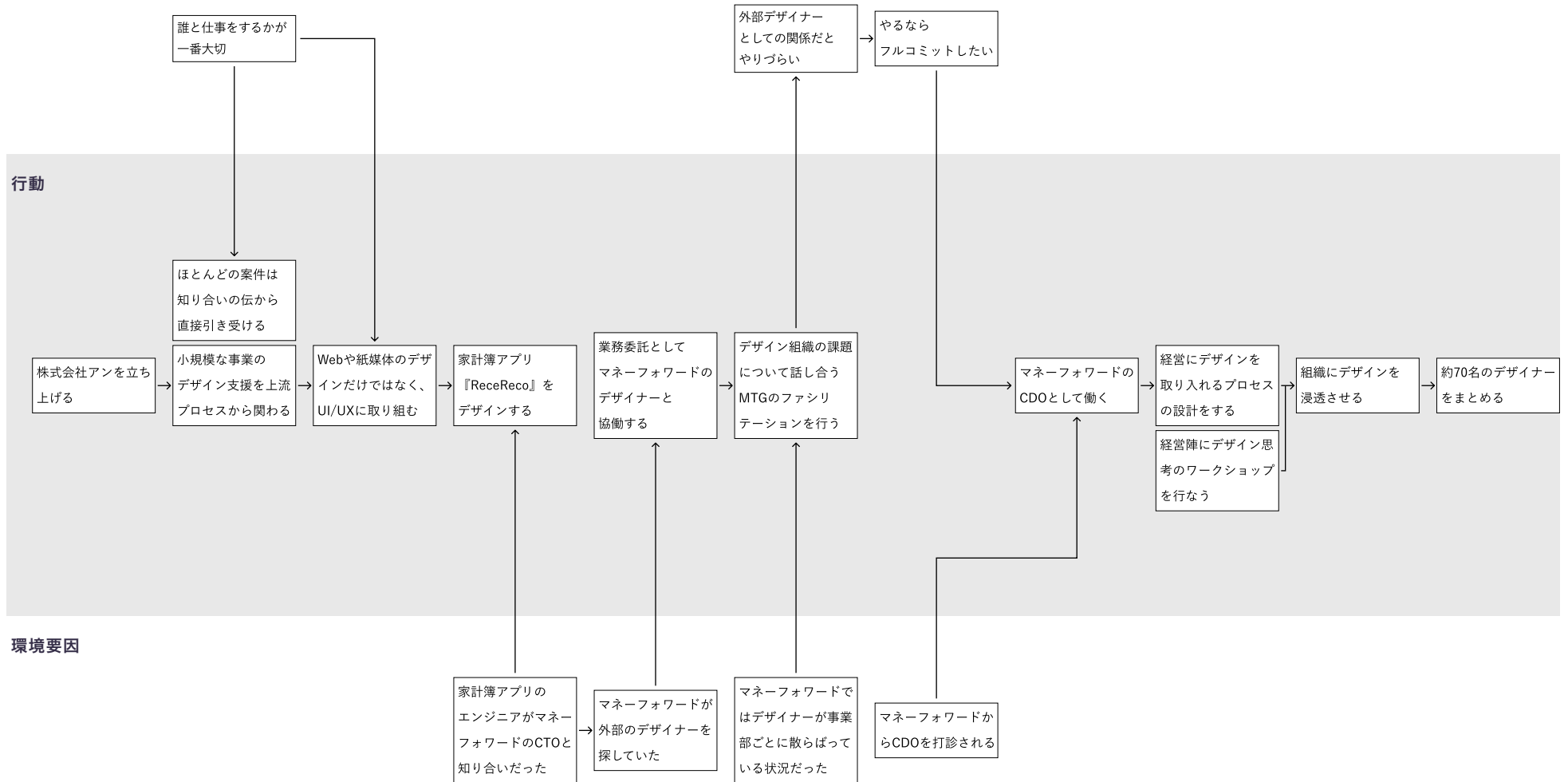
# キャリア形成の流れ

高校	1999年 東京工科大学 メディア学部	2003年 フリービット株式会社 CEO室	2006年 ニューヨーク市立大学 ラガーディアC.C. 美術専攻	2009年 フリーランス デザイナー	2010年 株式会社アン 代用取締役/デザイナー
----	---------------------------	-----------------------------	---	--------------------------	--------------------------------

## 動機



動機



## 川崎 鋼平

株式会社 LIFULL 執行役員 CCO



### プロフィール

株式会社 LIFULL 執行役員 CCO (Chief Creative Officer、最高クリエイティブ責任者) として、ブランド戦略、ブランドデザイン、プロダクトデザイン、マーケティング、PR、研究開発、新規事業など、グループ全体のクリエイティブを統括。またクリエイティブ組織の戦略策定・育成・採用など、組織づくりも担う。それ以前は、ビーコンコミュニケーションズ株式会社、ジェイ・ウォルター・トンブソン・ジャパン合同会社にて、株式会社ナイキジャパン、ネスレ日本株式会社、P&Gジャパン合同会社などの企業のクリエイティブディレクションを数多く手がける。

### 職歴

株式会社 LIFULL (執行役員 CCO)  
ジェイ・ウォルター・トンブソン・ジャパン合同会社 (シニアクリエイティブディレクター)  
ビーコンコミュニケーションズ株式会社 (クリエイティブディレクター)  
株式会社イメージソース (アートディレクター / デザイナー)

### 取材前インプット

ReDesigner Magazine	当たり前を疑い、未来を創る。世界で最もクリエイティブな会社へ導く、LIFULL CCO 川崎 鋼平さんの挑戦
note	CCO の仕事 : 組織づくり   川崎 鋼平   note CCO の仕事 : スキルマップの策定・肩書の導入   川崎 鋼平   note
Eight Career	ゴールは「LIFULL らしさ」を文化として作ること —デザインが重視されなかった組織はいかに意識改革したのか
Design AdverTimes	LIFULL の社内クリエイティブチームが考える“社内制作部署”ではない。ブランドパーパスを達成するための役割とは。

## キャリアのハイライト

### “視座を上げた伊藤直樹氏との出会い”

IAMAS (情報科学芸術大学院大学) 卒業後に就職した株式会社イメージソースでは、外部のクリエイティブディレクターと仕事することも多かった。

ウォークマンのプロジェクトでクリエイティブディレクターの伊藤直樹氏と出会い、Web から TV 番組や OOH などの多媒体に展開するインテグレートッド・キャンペーンをアートディレクターとして経験した。

それまではビジュアルの強度を追い求めていたが、伊藤氏の企画の仕方やクリエイティブディレクションを間近で体験したことで、「どう人に届けるか」ということに向き合うようになった。

### “クリエイティブの力で社会課題に取り組む”

2社目のビーコンコミュニケーションズ株式会社で手掛けた、子どもの野菜嫌いを改善することを目的とした食育プロジェクトでは、Web とリアルな遊園地で、子供がきゅうりを食べながら体験するアトラクションをつくった。

このプロジェクトを契機に、クリエイティブなアイデアで社会課題を解決することを意識するようになる。この経験が現在の株式会社 LIFULL (以下、LIFULL) での CCO (Chief Creative Officer、最高クリエイティブ責任者) のキャリアにつながっている。

利他主義を掲げ、「ソーシャルエンタープライズ」として事業を通じて社会課題の解決を目指す LIFULL のビジョンに共感し、クリエイティブの力を社会課題の解決に生かしたいと考えている。

## 書き起こしデータ

取材日：2022年5月

――：学生時代や幼少期まで遡って考えたときに、川崎さんのキャリア形成に影響を与えた原体験は何だったと思いますか。

川崎さん：IAMAS に入学した当時、メディアアートであったり、メディアデザインというカテゴリで、まだ発展途上でしっかりとした定義がされていない領域だったんです。デザインっていうと、今ではもう当たり前になっていますけど、2000年代はプログラミングでデザインをするみたいな選択肢ってデザイナーの中にはなかった。でも IAMAS では古典的な歴史あるグラフィックデザインと、Java や C 言語などのプログラミングでデザインをするという両方を広くデザインの言葉と捉えて学ぶことができたんです。本当に自由に自分のつくりたいものをつくるという感じだったので、そういったことが今に生きているなと思います。

――：IAMAS に入るときは、メディアアートをやろうという気持ちはあったんですね。

川崎さん：元々は建築家になろうかな、なんて思っていた時期もあるんですけど、ちょっと調べてみると、40代、50代で若手と言われる業界で、自分がやってもそんなに面白いものをつくれなんじゃないかと思って。だったらメディアアートのほうが面白いんじゃないかなと思っちゃったんです。

――：デザインやプログラミングは IAMAS 入学前からできたんですか。

川崎さん：中学のときに BASIC というプログラミング言語を使って、グラフィックをつくったりしていましたし、中学高校時代でメディアアートの芸術祭に足を運んだりしていたので、そういった知識みたいなものはあったという感じですかね。

――：デザインやプログラミングは独学で学ばれたんですか。

川崎さん：そうですね。教わってはいましたけど、「習うより慣れよ」だったので、まだ時代的には。スタジオにももってやっていました。当時でいうと、Flash のオーサリングとか、Java でいうと Processing とか、オープンソースでいろいろなアーティストやデザイナーが作品を公開している時期だったので、そういったものがどうやってできているのか要素分解をしながら、自分でもそういう作品をつくりたいなという気持ちでコードを書いたりしていました。

――：IAMAS 時代で何か印象に残っているプロジェクトや活動はありますか。

川崎さん：当時、IAMAS の周りの学生はほとんど就職していない感じで、たぶん同期で就職したのは数名というくらい、結構クレイジーな学生が多かったんですよ。それこそ株式会社ライゾマティクス（現・株式会社アブストラクトエンジン、以下、ライゾマティクス）をつくったメンバーは同級生だったり、後輩だったりするんですね。今もアーティスト活動をしている人たちもいっぱい同級生にいて。なので、先生も学生も面白い人が多かったことが唯一の学びというか、そんな感じですね。

ライゾマティクスの真鍋大度さんとか、今は有名人になっちゃいましたけど、僕が就職した先のウェブサイトのサウンドデザインをお願いするみたいな関係でした。本当にみなさん食べるのも精一杯な中、独立心の強い人が多かったですね。

――：IAMAS がそういう教育方針だったというわけではなく、たまたまそういう人が集まってくるような大学だったんですか。

川崎さん：そうですね。たまたまだったんじゃないかな。

――：そういった中で、川崎さんは卒業後株式会社イメージソース（以下、イメージソース）に就職されていますね。

川崎さん：そうですね。当時、IAMAS のイケてる先輩たちがイメージソースにいっぱい入社していたんです。今は独立されていますけど、株式会社セミトランスベアレント・デザインの田中良治さんとか、そういう方々がたくさんいて、デザインもエンジニアリングもできるという感じだったので、面白そうだなと思って。

――：周りに独立心の強い人が多かった中で、その人たちとご自身の違っていて何だったと思いますか。

川崎さん：圧倒的にデザイナーとして生きていくための経験が足りていないなと思ったんです。なので、就職をすることでスキルの幅を広げて、経験を積みたいと思っていました。

――：イメージソースに入られたときは、やりたいことの具体的なイメージはあったのでしょうか。

川崎さん：当時は 2004 年とかなので、まだスマホもなくて、企業が広告メディアとして Web に投資をしようっていう時代でした。当時、イメージソースは花形の会社で、すごい面白いアウトプットをいっぱいつくっていて、インタラクティブで実験的なプロジェクトも非常に多く手掛け

ていたの、そういったものをやりたいなど。

――：必要なスキルはどう身につけていったんですか。

川崎さん：2004年当時のWeb業界って、職種がなかったんです。そんなに現場経験がない人たちが会社を立ち上げていたりして、デザインもエンジニアリングも越境して全部自分でやる人もいれば、デザインだけの人もいます。スキルも基本的には先輩のPhotoshopのファイルを見てデザインを学んだり、Flashのソースコードを見て学ぶ時代でした。あとは無茶ぶりに耐えながら。できて当たり前だろうみたいな会社だったので、優しさはゼロでしたね。

――：イメージソースでは主にどういったプロダクトやサービスをつくられていたんでしょうか。

川崎さん：最初はFlashのオーサリングだったり、HTMLのコーディングだったり、ウェブサイトのワイヤーを書いたり、ペーパーの頃はそんな仕事をよくしていました。イメージソースは社内にクリエイティブディレクターがいない会社だったので、株式会社電通や株式会社博報堂のようなクリエイティブブティックのクリエイティブディレクターからお仕事に来るケースがあったんです。今はPARTYという会社で代表をされていますけど、当時はGT Inc.のクリエイティブディレクターだった伊藤直樹さんとウォークマンの仕事をさせていただくことがあって、それがキャリアの転機になったかなとは思っています。

――：どういった点で転機になられたんですか。

川崎さん：たしか2007年とか2008年くらいの案件なんですけど、Webがまず中心にあって、そこからテレビ番組であったり、新聞広告であったり、屋外広告であったり、様々なメディアに展開していくという、当時の言葉で言うとインテグレートド・キャンペーンだったんです。それまではオンスクリーンの中で仕事をしてきたんですけど、オンスクリーンが中心になってインテグレートしていくことをアートディレクターとして経験させていただいて。あと伊藤さんってすごく企画脳が素晴らしい方で、企画の仕方だったり、プロジェクト全体をクリエイティブディレクションしていくスキルだったりとか、そういうのが間近で見れたんですね。それまでってアートディレクター、デザイナーとして、画面の解像感だったり、質感だったり、ビジュアルとしての強度をずっと追いかけていたんですけど、PRとしてどういうフックをつくっていくとか、デジタルとOOHを絡めて、どういうユーザー体験をしていくかであったりとか、そういう今まで持っていなかった視点をすごく学べたので、本当にいい経験だったと思います。それ以前もユーザー視点はあったと思うんですけど、そこまで解像度高く向き合っていなかったですね。

――：イメージソースにいたときは、コーディングやデザインを担当することが多かったんですか。

川崎さん：最初はそうでしたね。そこからアートディレクターに昇格して、テクニカルディレクターとペアになって、社外のクリエイティブディレクターと対峙しながら、企画から入っていく、みたいなことも徐々に増えていったという感じですね。

――：イメージソースで7年間働かれた後、ビーコンコミュニケーションズ株式会社（以下、ビーコンコミュニケーションズ）に転職されていますが、きっかけは何だったのでしょうか。

川崎さん：イメージソースの後半で、先ほどお伝えしたウォークマンの仕事がカンヌライオンズ金賞を獲ったり、ウォークマンの後の株式会社ユニクロの仕事でも企画から入って、国内外でいろいろ評価をいただく機会が増えていく中で、自分自身でもっとクリエイティブディレクションしていくような立場で仕事をしていきたいなと漠然と考えていました。ちょうどそのとき、ビーコンコミュニケーションズがデジタルに強いクリエイティブディレクターを探していて、声をかけていただいて転職をしたという感じです。

――：ビーコンコミュニケーションズにはクリエイティブディレクターとして入社されていますが、川崎さんに対してどのような役割が期待されていたのでしょうか。

川崎さん：入社したのが2011年なんですけど、広告代理店はその当時マスはマス、デジタルはデジタルだったんです。みんなデジタルの戦略も書けないし、クリエイティブもつけれないという状況だったので、テクノロジーの視点を取り入れた企画や、クリエイティブなアイデアを創出する仕事をしてほしいという話でした。広告代理店って、ストラテジックプランナーがいる戦略プランニング部門がブランド戦略やコミュニケーション戦略を考えて、ブリーフを作成し、それを元にクリエイティブチームがアイデアを考え、表現に落とし込んでいくというような仕事のやり方だったんですけど、デジタルの戦略プランニングできる人材がいなかったんです。なので、デジタル領域の戦略部分から自分でつくる必要があって、クリエイティブディレクターなんですけど、ストラテジックプランナーの役割も担うみたいな状態でした。

――：クリエイティブディレクターやストラテジックプランナーに必要なスキルはどのように身につけていったんですか。

川崎さん：クリエイティブなアイデアをつくることに関しては、イメージソースの頃からもある程度経験していたので出来たんですけど、ストラテジストとしてユーザーのインサイトを取って、それに対して企業としてこういう方針で、こういう提供価値を伝えていくべきだ、みたいな戦略を考えることについては、最初は見よう見まねでしたね。

――：それは先輩の技を盗みたいな感じでしょうか。

川崎さん：そうですね。プランナーの企画書を見たりとか、当時担当していたP&Gジャパン合同会社のマーケティングがどういったブリーフを書いているかとか、そういうものも読み込みながらでしたね。

――：ビーコンコミュニケーションズではどのようなプロジェクトを担当されていたんですか。

川崎さん：エバラ食品工業株式会社のお仕事で『おくちの中の遊園地』という企画を生み出しました。それはWebのゲームと遊園地で実際のアトラクションをつくるというプロジェクトなんですけど、Webでは口でパクパクしながらゲームをして、最後はきゅうりをかじりながらゲームをクリアするという（笑）。全国5拠点くらいの遊園地でアトラクションをつくりました。きゅうりをかじると口の中で恐竜が動いたり、口の中でレースカーが走ったり、みたいなプロジェクトで。何が言いたいかというと、子どもの野菜嫌いをなくすというプロジェクトなんです。このときに社会課題という言葉を通じて意識したのを覚えています。クリエイティブなアイデアって、世の中の課題を解決できるんだなって、原体験として感じたプロジェクトでした。それがすごく自分の中では転機になっているかなと思います。

――：その後、ジェイ・ウォルター・トンプソン・ジャパン合同会社（以下、JWT）に転職されていますが、きっかけは何だったのでしょうか。

川崎さん：ここも声が掛かったんですけど、ビーコンコミュニケーションズで仕事を何周かして、新しいチャレンジをしたいなと思っていたときに、JWTもデジタルやイノベーションの視点を持ったクリエイティブディレクターを探しているという話をビーコンコミュニケーションズからJWTに転職した先輩経由でいただいたという感じです。

――：JWTではどういった役割を期待されていたんですか。

川崎さん：イノベティブなプロジェクトを世の中にアウトカムしていくということと、新規事業をいくつかどう？みたいな。扱う仕事内容としては、企業の製品開発だったり、ブランド構築だったり、マーケティングコミュニケーションだったりという形で、基本的にはビーコンコミュニケーションズと一緒に。

――：JWTで特に記憶に残っているプロジェクトはありますか。

川崎さん：エイベックス株式会社のお仕事で、広告って世の中で嫌われているよね、という前提に立ったときに、誰しもが癒される広告をつくろうと企画して、『Singing Nature』というプロジェクトをミュージシャンの大沢伸一さん、フラワーアーティストのニコライ・バグマンさんと一緒にやりました。植物の葉っぱやお花に耳を当てると、大沢伸一さんの新曲が聞ける公園をつくるというプロジェクトでした。あとは、お医者さんや東京大学と一緒にやった『NO SALT RESTAURANT』というプロジェクトですね。これは電気味覚を用いたフォークで無塩のお料理を食べると塩味を感じることができるレストランを開くという、高血圧患者のためのプロジェクトです。そういった社会課題に立脚したプロジェクトがいくつか出てきたというのが、自分の中では記憶に残っているものかなと思います。

――：社会課題への意識が川崎さんの中で強くなっていったということですか。

川崎さん：そうですね。社会課題に立脚したものだからこそメディア露出が取れるし、生活者からも反応がすごくあるんです。それこそ『NO SALT RESTAURANT』でいうと、世界中の高血圧患者さんから、「うちでもやってほしい」というメールが来たりもしました。かつ、広告賞やクリエイティブのアワードでも評価されやすい。なので、そういう方向性にどんどん視点が向いていったという感じですね。

――：ビーコンコミュニケーションズでクリエイティブディレクターになって以降は、自分で手を動かしてつくることは減ったという感じですか。

川崎さん：いや、ほぼ手を動かしていましたね。企画書も全部自分で書いていましたし、ビジュアルカンパなんかも全部自分でつくっていましたし。コピーも書いていましたよ。アートディレクターやコピーライターとも仕事はしますけれども、ビーコンコミュニケーションズでクリエイティブディレクターになったのが30歳前後で、自分の企画を通していきたいという気持ちが強かったんでしょね。なので、戦略も書いていましたし、アイデアも自分でつくるし、コピーライターがいても自分のコピー案が採用されるということもありましたね。

――：JWTでもそういう感じだったんですか。

川崎さん：はい。先ほどお話ししたプロジェクトは、たぶん、クリエイティブディレクション、アートディレクション、コピーライティング、全部自分でやっていますね。

――：それは社内でも珍しいことだったんですか。



川崎さん：珍しいですね。やっぱりクリエイティブディレクターはドンと構えているみたいな仕事のやり方が多かったと思います。

――：全部自分でやるというやり方のほうが、川崎さんに合っていたということですか。

川崎さん：案件次第ですね。当然ビッグクライアントに対して手堅い提案をしていこう、みたいなケースの場合には、クリエイティブディレクターとして戦略視点に立って方向を示して、アートディレクターやコピーライターと協力して、カンパだったりコピー案を提案していこう、というような立場で仕事をするのも当然あります。ケースバイケースという感じですかね。

――：その後、現在の株式会社 LIFULL（以下、LIFULL）に転職されるわけですが、どういったきっかけがあったのでしょうか。

川崎さん：先ほどお話しした『NO SALT RESTAURANT』の経験から、社会課題の解決に向けてクリエイティブのスキルを生かせるんじゃないかとずっと考えていた中で、LIFULL 社長の井上高志から「CCO（Chief Creative Officer、最高クリエイティブ責任者）にならないか」というオファーをもらいました。世界 78 億人、一人一人の暮らしや人生を安心と喜びで満たしていきたい、LIFULL をそういう企業にリブランドしていきたいというフェーズだったので、非常にチャレンジングな仕事だなと思い、井上とも仕事をしてみたいという気持ちもあって入社をしました。

――：それまでの広告代理店から事業会社に移ることになったと思いますが、LIFULL に入ってから両者で何か違いを感じましたか。

川崎さん：JWT にいたときにも、シニアクリエイティブディレクターだったので、クライアントの事業上の数字であったり、各ブランドのファネルであったり、通期の進捗というものは見れたんですけど、やっぱり事業会社に移ると、それがもっとデイリーで見れたりするわけです。より、社会だったり、企業に対して、アウトカムにこだわったクリエイティブの立ち位置で仕事をしていくことが一番大きな違いかなと思います。

――：今は LIFULL でデザイン組織を束ねながら、人を育てる立場になられているかなと思うんですが、LIFULL に入ってからどのような変化がありましたか。

川崎さん：本当にそこは非常に学びが多いところでして。LIFULL は事業を通じて社会課題の解決に取り組む「ソーシャルエンタープライズ」なんですけど、具体的にどんな社会課題を解決していくかというアジェンダを独自に設定して、対外的に発信をしています。そういった社会課題

というものをしっかり言語化して社内外に発信していくことであったり、そこから社会課題の解決に資するような事業アイデアを考えてスキーム構築をしたり。デザインについても、ブランドのデザインだったり、サービスのデザインだったり、広告を含むコミュニケーションのデザインだったりという、広いデザインの領域を掌管しています。あとは、ブランド戦略であったりとか、コミュニケーション戦略、企画、実行。ここには広報・PR なんかも含まれています。

なので、そういった部門を全部束ねて、CCO として仕事をしています。まず組織をゼロからつくっていくことが必要だったんですが、つくただけだと人は育っていかないので。デザイナーでいうと、この等級ではこういったスキルを求めますという、テクニカルスキルマップみたいなものが社内にあるんですけど、その改定をまず行い、ビジョンを実現するために各等級でどのようなスキルが必要か、定義し直しました。それから、業務だけだとスキルの補完ができなかったので、社内で『LIFULL Design School』というスクールを開講して、業務内外でスキルが習得できるような仕組みを構築しました。

あと、デザイナー、シニアデザイナー、アソシエイトアートディレクター、アートディレクター、シニアアートディレクターみたいな形で、肩書制度も導入して、チームでデザインをするという体制も新たに導入してきました。入社して今 6 年目に入ったのですが、組織としてすごい成長しているなと思っています。

――：組織をゼロから立ち上げるという経験はそれまでになかったかと思いますが、どのような苦労がありましたか。

川崎さん：最初はこういった課題感があるのかなって、現状把握からしっかりしていきました。そこから徐々に、先ほどお話ししたような、いろいろな管掌範囲を年々プラスしていくような形で組織が大きくなっていったんですけど、つまづきとしては、デザインの組織をドラスティックに変えたので、そこにフィットしない方が退職していくということがありましたね。

――：そこは割り切って進めたという感じですか。

川崎さん：そうですね。しかし、それ以上に現場のモチベーションが上がっていったんです。みんながプロフェッショナルになっていくというのを、役員や周りの社員も体感していたので、意志を持って進めていったという感じですよ。

――：デザイナーのモチベーションを上げる要因になったのは、具体的にどういったところだったのでしょうか。

川崎さん：僕が入社する前、デザイナーは制作と呼ばれていたんです。要は、企画は別の人が

考えて、それをプロダクションする。そうではなく、デザインをもっと広義に捉えて、UI/UX だったり、グラフィックだったり、映像だったり、そういったものはあくまでも手段であり、コンセプトをプランニングするところからがデザインの仕事であると定義し直したので、視座の高いデザイナーがモチベーション高く仕事ができるというスキルマップになっていきました。それを会社が称賛してくれるという状況だったので、モチベーションの高いデザイナーは結果的にいい仕事をしていくという感じですね。

――：組織でのデザイナーのキャリアとして、マネジメント側に進みたい人と、そうではなくて専門性を磨きたいという人もいるかと思いますが、そのあたりのバランスはどう考えていますか。

川崎さん：当然、専門性を尖らせたいという方もいらっしゃるのですが、LIFULL の等級制度では、ある程度のラインまでいくと、マネジメントコースとスペシャリストコースに枝分かれするんです。スペシャリストのほうでいうと、UI/UX を突き詰めたいです、グラフィックを突き詰めたいです、映像を突き詰めたいです、みたいなキャリアパスがあるので、ご自身である程度、選択ができる状態になっています。

――：分岐点になったような、特に印象に残っているプロジェクトは LIFULL で何かありますか。

川崎さん：日々大量の仕事をしているので、どれが分岐点になったかは、ちょっとゆっくり考えないとわからないんですけど、一番直近でいうと『しなきゃ、なんてない。』という企業 CM は一つの分岐点にはなったかなと思います。LIFULL という企業ブランドを構築していこうという方針で広告宣伝費を投資していくんですけど、広告宣伝費の投資って、事業に近いプロダクトのマーケティングに投資をしたほうが、短期的には収益が上がるという仮説であると思うんです。でもそうではなくて、LIFULL という企業ブランドに投資をすることで、LIFULL のサービス全体で成長していこうというのが、コーポレートブランディングの主な目的だと思うんです。『しなきゃ、なんてない。』という新たなブランドメッセージを立ち上げて、しっかり投資をしていった結果として、当然世の中でもすごくいい反響がありましたし、KPI もかなり上振れした結果が出たので、非常に手応えがあった仕事だったなと感じています。

――：ご自身の中の変化として感じられたことは何かありますか。

川崎さん：ようやく自分らしい仕事ができたと感じた仕事ですね。LIFULL ってちゃんとした会社なので。何を言っているんだという話ですけど（笑）。カルチャーにフィットしていく、環境に慣れていくということに、自分はけっこう柔軟性があるほうなので、たぶんすごくうまくやっていたと思うんですけど。仕事という意味でいうと、エージェンシーにいた頃に比べて、自分らし

さをなかなか引き出しにくいなと思っていた部分もあって。それがちゃんと自分なりに反映できたということは大きかったかなと。

――：広告代理店にいたときのように、自分で手を動かして、コピーも考えて、みたいなところは、少なくなってきているという感じなんですか？

川崎さん：減ってはいますけど、自分で戦略を書いて現場に落としたり、自分自身でクリエイティブディレクションをしているプロジェクトもあったりするので、現場で手を動かす仕事もはありますね。執行役員なので、意思決定をする仕事のほうが多いですけど。

――：例えば、デザイナーとしてグラフィックと向き合ってきた人が、向き合う対象がグラフィックから組織開発になると距離感があると思うのですが、川崎さんはそこを軽やかに飛び越えていけていると思いました。LIFULL に入社して、どのようにこれまでのキャリアを組織開発に接続できたのでしょうか。

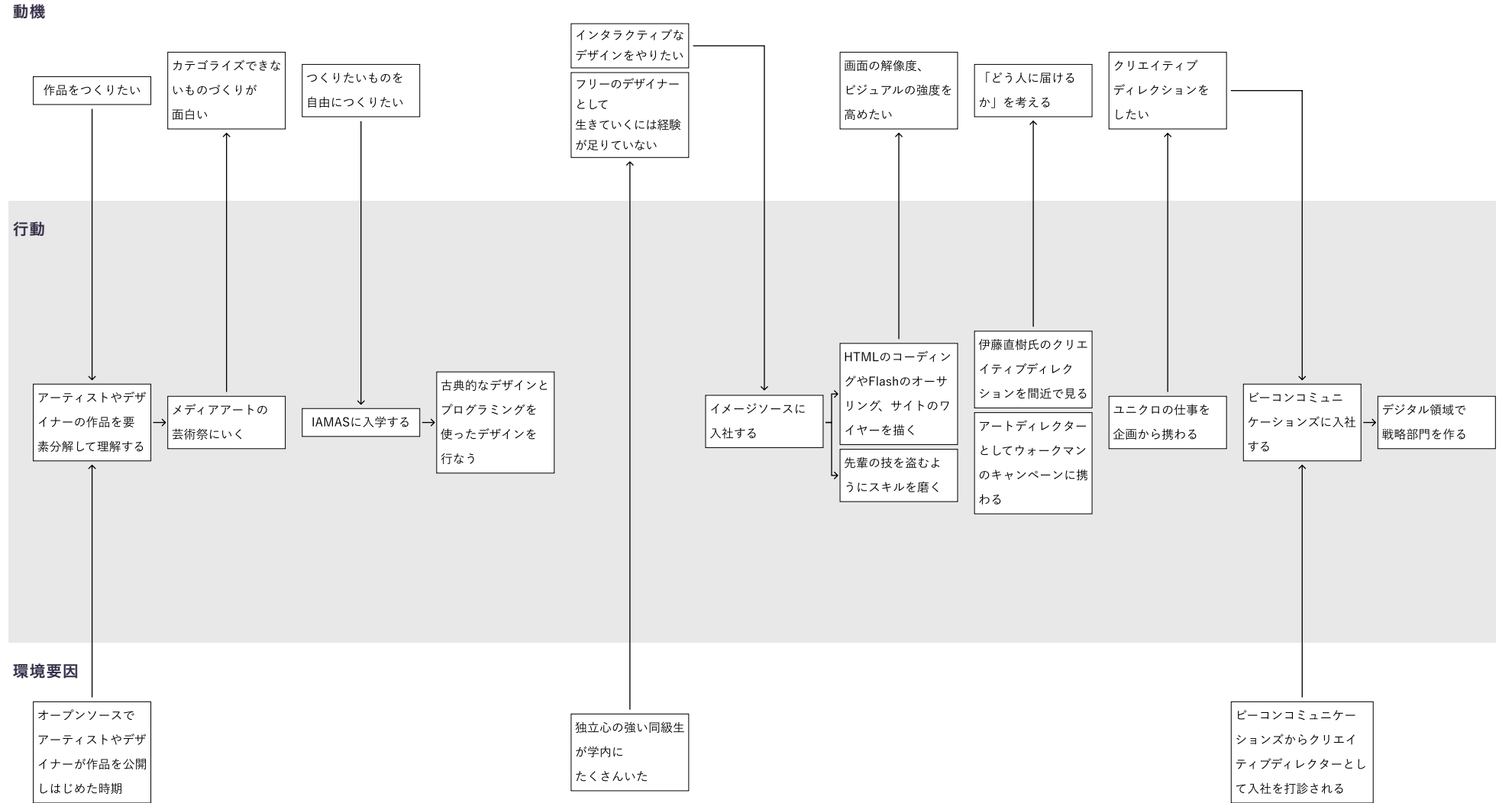
川崎さん：経営にはデザインが必要である、みたいな話って最近すごく聞かれるようになったと思うんですけど、デザイナーの期待や役割って実はそんなに変わっていないと思っています。まずデザイナーのあるべき姿というのは、時代の変化に合わせて常に変わっていくものであるということ、デザインは基本的に手段であるということ。なので、その対象がプロジェクトであったり、事業そのものであったり、組織であったりという形で、時代の変化とともに求められるアウトプットが変わってきているだけかなと思っています。

組織のところをいうと、外資系の広告代理店って、アートディレクターとコピーライターがペアになって、クリエイティブディレクターとともに提案をしていくチームプレイで仕事をするのがやっぱり一般的なやり方なんです。LIFULL に入社をしたときに、何が自分になかったかという、チームがなかったんです。入社して最初の仕事が LIFULL HOME'S のバナーのレイアウトを自分でつくるところだったので、必然的に組織をつくらなきゃいけなかった。あと、井上から世界水準のクリエイティブ組織をつくってくれというオーダーを受けていたので、そういう組織にするには、自分より優秀な人を採用しないと厳しいだろうという観点に立って、理想の組織のあり方みたいなことを経営陣と常に擦り合わせながらつくっていったという感じですね。



# キャリア形成の流れ

中学校～高校	2000年 IAMAS	2004年 株式会社イメージソース アートディレクター/デザイナー	2011年 ビーコンコミュニケーションズ株式会社 クリエイティブディレクター
--------	----------------	---	--



ピーココミュニケーションズ株式会社  
クリエイティブディレクター

2015年

ジェイ・ウォルター・トンプソン・ジャパン合同会社  
シニアクリエイティブディレクター

2017年

株式会社LIFULL  
執行役員CCO

動機

クリエイティブなアイデアで社会課題を解決することを意識するようになる

新しいチャレンジがしたい

LIFULL社長井上高志氏のビジョンに共感する

デザイナーの役割を考えるようになる

行動

子どもの野菜嫌い克服をテーマに、エバラ食品のプロジェクト『おくちの中の遊園地』を企画する

ジェイ・ウォルター・トンプソン・ジャパンに入社する

誰もが癒やされる広告をテーマに『Singing Nature』を手掛ける

高血圧患者に向けたプロジェクト『NO SALT RESTAURANT』を手掛ける

LIFULLに入社

社会課題を解決する事業のスキーム構築を行なう  
デザイン組織をゼロからつくる

デザイン人材の育成を始める

LIFULLの企業ブランドの構築を手掛ける

「しなぎゃ、なんてない」の企業CMを手掛ける

環境要因

ジェイ・ウォルター・トンプソン・ジャパンからクリエイティブディレクターとして入社を打診される

LIFULL社長からCCOとして転職を打診される

調査生ログ 03/08

## 古結 隆介

エムスリー株式会社 CDO



### プロフィール

事業会社など複数社経験した後に、株式会社ビズリーチにて、コミュニケーションデザイン室やデザイン組織の人事をメインとしたデザイナーサクセスにてチームマネジメントを担当。2020年4月より医療従事者向けサービスを運営するエムスリー株式会社にて、グループリーダー / プロダクトデザイナーとしてデザイン組織戦略の立案 / 実行や新規事業 / プロダクト開発におけるプロダクトデザインに従事。2021年4月より CDO (Chief Design Officer、最高デザイン責任者) に就任。

### 職歴

エムスリー株式会社 (CDO)

株式会社ビズリーチ (デザインマネージャー)

エムスリー株式会社 (Web デザイナー、システムアートディレクター、リーダー)

株式会社 USEN (Web デザイナー)

株式会社エアリックス (Web デザイナー)

### 取材前インプット

- SCREEN LAB. 「医療の前進を加速させるデザイン組織とは？」講師：古結隆介
- designing デザインは手段。事業家たるデザイナーの肖像——エムスリー CDO 古結隆介
- Wantedly デザインの力で医療を前進させる！  
古結隆介がビズリーチからエムスリーに帰ってきた理由

## キャリアのハイライト

### “「考えるデザイナー」になりたい”

大学卒業後、20代の頃はエンタメ業界で目の前の仕事を夜遅くまでひたすらこなすデザイナーだった。30歳を目前に、体力勝負ではなく「考えるデザイナー」になりたいと思い、日本最大級の医療情報サイトを運営するエムスリー株式会社に転職する。

目立たせることや綺麗に作ることを重視するデザインではなく、目的・KPI・効果から逆算するデザインが要求される環境に身を置くことになった。

最初は頭の切り替えが上手くできず苦労するが、入社直後に任されたメルマガ改善のプロジェクトを通して、実践的に学びながら適応していった。

### “チームを動かす「寄り添う」リーダーシップ”

学生の頃からリーダーになることが多く、チームをリードすることには自信を持っていたが、エムスリー株式会社でメルマガ改善チームを担当したときにそれが崩れ落ちる。

統率や管理することがリーダーシップだと考えていたが、立場も、考え方も、言葉も違う人が集まったチームを率いたときに、それがうまくいかなかった。

この経験から、自分の考えにメンバーを従わせるのではなく、メンバーの多様性を生かして「寄り添う」リーダーシップが大事だと考えるようになった。

## 書き起こしデータ

取材日：2022年5月

――：学生時代や幼少期まで遡って考えたときに、古結さんのキャリア形成に影響を与えた原体験は何だったと思いますか。

古結さん：父親は飲食店を多数持つ経営者で、プライベートと仕事の境目があまりない人だったんですね。家へ朝7時か8時くらいに必ず前日の成果がFAXで送られてくるんです。確か30店舗ぐらいあったと思うんですけど。売上げだけではなく店舗で働く人の出勤状態とか、前日との差分も合わせてまとめられたものが送られてきていたんです。それを子どもながらに見ていたんですね。100パーセント理解していた訳ではないですが、「売上げはなんでこの差があるのかな、雨だからかな？」とか、「なんでこの人来ていないんだろう、休みの日だからかな」とか。深く理解したいとかじゃなくて、差が気になる程度。なんとなく興味があってずっと見ていたんですね。ながら見る感じで。

――：それが日常の当たり前の風景だったんですね。

古結さん：天気予報を見る感じに近いかもしれません。天気によって売上も変わってくるんですよ。そういうのが面白いわけじゃないんですけど、見てましたね。やっぱり数字が上がると父親の機嫌も良かったですし。だから、商売っていうのが本当に身近にありましたね。今やっているITのビジネスもかっこいいものじゃなくて、本当に泥臭い経営が必要なビジネスなので、自分としては商売っていう感じですね。そういうお金と人と商売みたいなものが子どもながらに強烈にありました。

それから、母親は油絵を描いたりするのが好きな芸術畑の人で、アートフラワーの店を経営していました。幼い頃から図鑑とか漫画とか、そういうものをよく買い与えられていたので、私もよく絵を描いてました。だから商売っていうものが身近にありながら、漫画やアートも身近にありました。なのでアートも好きなんですけど、商業デザインとか、商業アートとか、そういうものがずっと好きでした。漫画とか商業映画とか。高校ぐらいのときに映画をよく観るようになったのですが、今でも好きな映画っていうのは伝えたいことが伝えられている、かつ商業的にも成功しているもの。ランティノの映画とかって、本当はめちゃくちゃなんです。初期の頃の作品は特に意味わかんないし、やりたい放題じゃないですか。でも商業的には成功している。ああいうのとか最高ですね。

――：漫画や映画が好きだったことが、その後どのようにつながっていくのですか。

古結さん：高校には広告コースみたいなのがあって、CMを作る課題があったんですね。そのときにチームで作ることがすごく楽しくて。自分ひとりで作るよりチームで作ったほうが面白っていうことに気づきました。今じゃ目も当てられないような謎の作品だったんですけど。

チームメンバーに「俺はこうしたいと思っている」という話をする、「ここをこうしたらもっと面白いんじゃないか？」みたいな感じでアイデアが発展していく。チームワークというよりはチームの掛け合いみたいな。漫才みたいな感じかな。その楽しさを覚えて、絵も得意だけど映画が撮れるところに行きたいなって思って、映画のコースがある大学に行ったんですね。

――：大学生では映画作り以外にVJの活動もされていたようですね。

古結さん：映画監督になろうと思っていたんですけど、映画撮影の現場へアルバイトに行ったら、思っていたような現場じゃなかったんですね。たまたまその現場がそうだっただけかもしれないんですけど、本当に昔ながらの撮影現場で、怒号が飛び交うみたいな感じで。あれ？みたいな。俺が思っていたような、みんなで楽しく作るというか、アイデアをぶつけあってやるっていうよりは、いかに早く作るかみたいな感じで怒号が飛び交っているんですよ。そこにすごい幻滅したっていうのはありますね。

その時期にちょうどiMacが登場して、一人で映像が作れる！てなったんですよ。デジタルビデオカメラも出始めて。映画はチームで作るものなので、一人で映像をつくるのが難しかったんですけど、iMacの登場でそれが変わって、After EffectsとかPremiereとかに触れるようになって。それで一人で映像を作っていたら、誘われてVJをするようになりました。

映像を作ることも好きだったんですけど、当時はいかに効率的にチームを組んでいろんなところに行って稼ぐかみたいなことも考えてましたね。5人でやっていたのかな。だからAチームはあちの箱に行って、Bチームはこっちの箱に行って、みたいな感じで。こっちの方がお金たくさんもらえるから、こちらは3人、4人行って、こちらは1人でオッケーみたいな、そんなことをやっていたですね。

――：利益を出すということが古結さんの中で重要な要素の一つだったのでしょうか。

古結さん：儲けようというよりは、効率的にやりたいみたいなのがあったかもしれないですね。ビジネスしたいというよりはコスパを考えてました。あそこは交通費めっちゃかかるから1人で

行ってとか。本当に簡単なことですけど、そういうことを考えてました。

学生なのでやれることが限定されていたし、お金はないけど遊ぶ時間がたくさんほしいというのがあって。当時の原動力は「遊びたかった」ですね。だから今のデザイナーを目指している学生のかたたちは未来のことや社会貢献のことを考えているかたが多い印象なので、めちゃめちゃ尊敬しています。ちょっと考えすぎちゃう？もっと遊んだら？と思うときもありますけど。

――：大学卒業後は制作会社で Web デザイナーになられますが、大学で Web デザインを勉強したわけではないんですね。

古結さん：はい。3秒とか5秒とかの VJ の映像作品がたくさんあったんですけど、試写会するほどでもないし、展示できるものでもないし、どうやってみんなに見てもらおうかなって思ったときに、インターネットがやっと広がってきたぐらいの時代で、ホームページっていうのがどうやらあるらしいから作ってみよう。でも作り方がよくわからないから誰かに相談したら、Flash っていうのがあることを知って。アニメーションでページ切り替えができるから、そこに動画を埋め込んだらいいんじゃないか？みたいな話になって、独学で Flash をめちゃくちゃ触りだしたんですね。本を買って友達とああだこうだ言いながらやっていたような気がします。

――：そこからどのように制作会社に就職されたのですか。

古結さん：当時の美大出身あるあるで、就職活動とか就職するっていうことがあんまりわかんなくて。いつの間にか卒業も間近になっていて、2月とか3月くらいに急に「働かないといけないんだ」と気づいて。それで東京の制作会社をいくつか受けたのですが、最終的には学校の先輩に紹介されたラジオ局傘下の制作会社に受けて入れてもらったっていう感じですね。

――：採用時点で入社後に Web デザインをやるということは決まっていたのですか。

古結さん：Web デザインをする、Flash で作る機会が多い仕事である、ということは決まっていました。なので、自分がこうありたいとか、デザインで生きていくんだとかは全く考えずに、慌てて就職活動をして、Flash を触ったことがあるくらいで入社しました。成り行きというか。

だから入社当初は Web デザインの基礎からですね。ページのデザインの仕方やコードの書き方や HTML の書き方みたいなことを手取り足取り教えてもらいました。あと配信業務もやっていました。当時は渋谷のスペイン坂にスタジオがあって、そこに毎週土曜日行って、アーティストが来る生放送のラジオ番組をライブ配信して、自分で作った番組ページに動画をアップしてみたいなことをやっていましたね。

――：Web のデザインはどうやって学ばれたのですか。

古結さん：1人先輩がいて、とにかくその先輩の真似をしていましたね。ウェブサイトっていうものがどういう構成で、どういうふうにするのかっていうのが全くわからない状態だったので、とにかく先輩の真似をしていました。あと、似たようなエンタメ系のウェブサイトやバナーをひたすら真似していましたね。今でいう UI トレースですけど、UI トレースっていうほどいいもんじゃないで、とにかく真似していました。

――：真似できる先輩がいたのは大きいですね。

古結さん：めちゃくちゃ大きいですね。その先輩はグラデーションが大好きで、その影響で私も未だにちょっと入れたくなっちゃいますね。誰がわかんねん！っていうぐらいの差のグラデーションをかけちゃったり。それくらい影響を受けています。

――：3年間その制作会社で働かれて後に株式会社 USEN（以下、USEN）に転職されていますが、きっかけは何だったのでしょうか。

古結さん：これはいい理由でもないんですけど、事業がうまくいかなかったんです。当時、スマホもないし、パソコンも1人1台持つような時代じゃなくて、映像を配信するのに相当コストがかかる割に見る人もいないし、広告も付かないみたいな感じで。

――：なぜ USEN だったのですか。

古結さん：それは USEN も映像配信をやっていたからですね。GyaO（現・GYAO!）っていうサービスなんですけれど。

――：USEN での仕事内容は制作会社と比べて変化はありましたか。

古結さん：ラジオ局でやっていた業務とそんなに変わらないですけど、USEN 時代の後半はリーダーをやっていましたね。みんなの出勤をまとめるとか、制作物の進捗を管理するとか、関係者とデザイン品質を擦り合わせるとか。このときにスケジュール管理を学んだかもしれないですね。あと人の配置。いろんな仕事 came ときに人をアサインするっていうこともやっていました。

――：USEN 後半はリーダーとしてメンバーをまとめる役割もするようになったんですね。

古結さん：はい。メンバーは10人ぐらいだったかな。なんで私がそうなるのかなって思ったときに、小さい頃から声が大きかったからっていうのもあるかもしれないですね。あと、何かを取りまとめるのが好きだからかな。飲み会の幹事とかも好きだし。だからいつの間にか取りまとめる立場になっているっていうのは多いですね。

――：USENでリーダーになったことは一つの転機になっていそうですね。

古結さん：そうですね。品質管理や関係者との擦り合わせはリーダーとして学ぶことは多かったんです。もう一個トピックがあるとすると、初めて事業の立ち上げを経験したというのは大きいんです。ニュースを取りまとめるポータルサイトみたいなものを立ち上げました。当時はめずらしかったんですけど、2ちゃんねる（現・5ちゃんねる）のまとめで話題になっていることを記事にするとか、さまざまな媒体のニュースを取り込んで、ポータルサイトに来れば世の中のニュースやまとめが全部見れますみたいな。今でいうとSmartNewsのパソコン版みたいな感じでしょうか。

――：その事業立ち上げには、古結さんも企画段階から関わっていたのですか。

古結さん：戦略部分は出来上がっていましたが、具体的な事業化の段階から企画には関わってました。それから、編集部を持っていたので、編集チームにも入ってました。取材にも行ってましたし、コンテンツの企画もやってました。

――：企画、Webデザイン、コンテンツ制作と、幅広くやられていたのですか。

古結さん：当時アルパカが流行っていて、アルパカを題材にした記事をつくらたり、ハシビロコウって何だ、みたいな感じで取材に行ったりとか。当時活躍していたインターネットの有名人と一緒に体当たり企画とかもやってましたね。

――：その後エムスリー株式会社（以下、エムスリー）という医療分野の会社に転職されています。それまでとは業界がガラッと変わりますが、何が転機だったのでしょうか。

古結さん：29歳くらいから色々考えるようになって。USENにいたときもまだスマホがない時代で、みんなGyaOを観ないんですよ。やっと1人1台パソコンを持つようになったぐらいだったんで。YouTubeが出てくるか出てこないかぐらいだったんですね。それで、GyaOを事業部ごとヤフー株式会社（以下、ヤフー）に譲渡しますとなって、事業部ごとなので人ごとヤフーに行きましようってなったんですけど、それまでその日その日を死ぬほど働いて、床で寝るとか、終

電だったら早いほうみたいな働き方をしていた、これは変わらなければいけないと。

それで、これを機に別の会社で体力勝負じゃなくて考えるデザイナーになりたいなって思っただけです。それがきっかけですね。

――：エムスリーにはどういう経緯で入社されたのですか。

古結さん：エムスリーを受けたときは、ほかの会社も受けたんですね。このとき初めて転職エージェントサービスを使ったんですよ。その当時は携帯ゲームが全盛で、みんなが知っているような携帯ゲームを作っている会社をいくつか紹介されて、全部受けていいところまで行っていたんです。これまでエンタメ業界だったんで、ゲームってある程度親和性はあるし、みたいな感じで。でも、1社だけめちゃくちゃ異色の会社を紹介されて。それがエムスリーなんですけど、エムスリーってどんな会社ですか？みたいな感じでした。

エージェントの方からは、「2、3年前に上場して、利益率も高くすごい伸びている会社で、これからも伸びるから」みたいなこと言われたんですけど。事務所に行ってもほとんど人が少なかったんですよ。上場企業なのに多分50人ぐらいしかいなかったんじゃないかな。大丈夫かなこの会社って思っただけなんですけど、面接官がとにかくキレキレで。

面接中なんですけど、ホワイトボードに表を書きだして、「こういうパターンとこういうパターンがあって、こういうオプションがあるけど、どれが自分の中で一番おすすめだと思う？」とか、「こういう問題があって、こういう解決策があるけど、その理由を教えてください？」みたいなことをパパパって聞かれたんです。そのときに、えっ？ってなって。ちょっと何言っているかわからないぐらいの感じだったんですけど、自分が求めているのはそういうとこだなって直観的に思いました。

――：古結さんはそういった質問に答えることはできたのですか。

古結さん：打ち返そうと努力はしました。明確には言われていないですけど、それが気に入ってもらえたんだと思います。正直言ってちゃんと答えられないですよ、どう考えても。だから逆にそういうのが自分には足りないから、この人から何でも吸収しようと思いつきました。

――：エムスリーに入社した決め手は人だったのですか。

古結さん：そうですね。それと人の裏に見えた企業文化というか。エムスリーは今でも代表が最終面接するんですね。どんな職種でも、それもびっくりしましたね。エムスリーを検索すると、



ドライで、ROI重視で、ロジカルで、みたいなことが書いてあるのに、最終面接では代表が必ず人を見る。そういうところに、人を見る文化みたいなことを感じましたね。

――：それまでのWebデザイナーの経験はエムスリーでも活かされましたか。

古結さん：正直言って活かせることは多くなかったです。エンタメ業界にいたときは目立たせるとか、きれいにどう作るかとかいうことを重視していたんですけど、エムスリーではそもそもなんでそれ作るんだっけとか、それってKPIやゴールに効くんだっけとか、効果や成果から逆算するデザインを求められたので。だから、最初の2年間は本当にしんどかったっすね。やっぱり頭の切り替えてそんなにすぐできないので。辛抱強く教育してもらったっていうのもあるんですけど。

――：教育制度があったんですか。

古結さん：いや、実践で学ぶみたいな感じです。いきなりプロジェクトチームを任されたんですよ。医師の会員が当時10万人ぐらいいたと思うんですけど、その10万人に配信するメルマガを改善するプロジェクトチームがあって、デザインだけじゃなくて、そのチームをリードしてください、と。当時のことはすごく覚えていて、外国籍のエンジニアと、品質を見る担当のメンバーとチーム組んで、デザインというものがなぜ必要なのかっていうことを、メルマガの改善を通して学んだという感じです。それを毎日レビューしてもらったり、フィードバックをもらったりして、数字とデザインを見ながら、実践で学んでましたね。

あと、エンジニアとか別の職種のメンバーとどう連携してデザインを作っていくかということも、実は以前の制作会社やUSENのときはあまりなかったんですよ。自己完結できていたんで、全部。だから、今思えばそういう職種を越えた連携によってプロジェクトを遂行する力も鍛えられたと思います。

――：メルマガのチームを率いたことは大きな経験の一つですね。

古結さん：人とのコミュニケーションとか、チームをリードすることに対しては、どこから自分の原体験で自信はあったんですけど、メルマガを担当したときにめちゃめちゃ崩れ落ちて。考え方も違うし、言葉も違うし、立場も違うし、みたいな人が集まって、最初は全然うまくいかなかったんですよ。リードすることは、統率するとか管理することだという勘違いみたいなのも当時はあって。「自分はこうすべきだと思うけど、なんでできないんですかね」みたいなことをよく言っていました。それで通っていたんですよ、今までは。考え方が一緒の人ばかりと話していたんで。だから、エムスリーでメルマガのプロジェクトを担当したことで、ゴールへの向かい方を示したり、

メンバーに寄り添うことがリードするということだと学んだ気がします。多様性をどう生かすかということは未だに考えています。人が増えれば増えるほど多様性って増てきますからね。だから、そういうソフト面の学びの方が多くですね、その当時は。数字は見ればなんとかなるんですけど。あと、ロジカルに伝えるってなかなか難しいんですよ。そういうところは大事にしているんで、エムスリーとしても。

――：ロジカルに伝える力は、エムスリーに入る前と後で全然ちがいますか。

古結さん：全然違います。いまだにロジカルに説明できるって自信を持って言えないですけど、エムスリーに入ってからロジカルですよなってよく言われるようになりました。自分では全然そう思わないし、もっとしっかりと伝わるようなことをしていくべきだなとは思っています。

――：ロジカルに伝える力ってどう学んでいくんですか。

古結さん：本当に実践でしたね、エムスリーでは。プロジェクトを任せられて、裁量が大きいと自分で動いたり考えたりして、自分から行動しないとイケないので。最初は本当によくわからなかったですね。

――：実践というのは、説明する場面が多いということなんですか。

古結さん：そう。説明しないとプロジェクトが動かない。プロジェクトを動かすには、人もモノもコトも全部どうあるべきか、そのためにはどうするのか、ということのを伝えないとイケない。だから、なるべく自分と似たような人と長くいるっていうのはしないようにしていますね、今も。その方が学びが多いです。成長もする。

――：他にはどのようなプロジェクトを担当されましたか。

古結さん：最初の4年はマーケティングやプロモーション、UIデザインとかもやっていたんですけど、そのあと新規プロダクトを担当させてもらいました。電子カルテを作ったんですけど、これはこれでまた大きな転換ですね。新規立ち上げなのでデザイナーは私1人。このときは、プロダクトというものがあまりよくわかっていなかったんで、数字を見たり事例を集めて、こうあるべきみたいなデザインを作りました。これでいける！って確信していたんですけど、実際に医師に使ってもらえる機会があって、医師と対話しながら触ってもらったら反応が思っていたのと全然違ったんですね。自分がこのほうがいいたろって思ったことが全て覆されて。

具体的に言うと、ウェブサイトデザインするみたいにスペースにゆとりを持って電子カルテを作っていたんですね。その方が見やすいかなと。でも、医師はぎちぎちでもいいから情報をとにかくたくさん入れてほしいみたいな感じで。もうめちゃくちゃびっくりして、それが。「スペースにゆとりがあった方が断然見やすいし、こっちのほうが使いやすいでしょ？」みたいなことを言っても、「わかるんだけど、マウスのスクロールを一秒でも極力なくしたいから、ぎちぎちでいいからとにかく情報を詰めてほしい」みたいな。当時、UXという言葉が出始めた頃なんですけど、ユーザーの声を聞くというのはこういうことなんだって初めて知りました。

あともう一つだけ付け加えると、プロダクトの立ち上げで学んだことはアジャイルですね。プロダクトマネージャーの山崎（現執行役員 CTO/VPoP）がアジャイルを取り入れていて、とにかく小さく作って、まずは医師に触ってもらって、またブラッシュアップして、また触ってもらって、みたいなステップ。それまでは結構しっかりデザインを作ってから見てもらうっていうのが多かったんですね。でも、このアジャイル開発っていうやり方に触れて、2割、3割ぐらいでぱっと見てもらったほうが早いじゃんっていうのに気づきました。これは今でもとても大切にしています。

――：その後株式会社ビズリーチ（以下、ビズリーチ）に転職されていますね。何か変化があったのでしょうか。

古結さん：デザイナーとして、サービスとかウェブとか UI のデザインもやって、プロダクトデザインもやって、いったん落ち着いた時期があって。そのときにデザイナーとしての課題感っていうのがだんだん出てきていて、当時プロダクトマネージャーみたいな人ってエンジニアからなる人も多かったし、マーケティングの人が PM になることも多かったんだけど、デザイナーの次のステップって何だろうなって考えたときに、何があるんだろう？と疑問を持ちました。マネージャーになるしか道はないのかな、みたいな悶々とした課題感があって。じゃあ、事業を作るとか、サービスを作るとか、デザインエンジニアになるとか、プロモーションデザイナーになるとか考えたときに、それを学ぶ場っていったいどこにあるんだろうなって思って。

そんなときに、デザインと教育にすごく興味があるということをビズリーチの田中裕一さん（現・ビジョナル株式会社 執行役員 CDO）と話す機会があって。そういう人材教育はビズリーチでできますよって話をいただいて、今後もプロダクトデザインや UI デザインをやっていくよりも、デザイナーのキャリアやポジションを上げるための仕組みや研修制度など、教育に関する設計に注力しようと思いビズリーチにジョインしました。

――：ビズリーチに入って何が大きく変わりましたか。

古結さん：組織作り、マネジメント、コーチング。その辺が実践できたっていうのは大きいです

ね。当時、2つのデザインチームを持っていて、一つは3人、もう一つは5人から8人だったかな。3人のほうはデザイン組織の中の人事機能を持つチームみたいなのがあって、その立ち上げに携わりましたね。

――：それはすんなりできたものなんですか。

古結さん：ビズリーチのデザイン組織はすごい大きいので、組織内での共有だったり、相互理解みたいところでギャップを埋めてったっていうのはありますね。これはどっちかっていうと実践で学んでいうよりは、ビズリーチには良い研修制度もありましたし、それこそマネジメント研修は今でもすごく役に立っています。環境がすばらしかったです。あと、CDO 田中さんの影響力もありました。

――：マネジメントというのは、どのようなことをされていたのですか。

古結さん：どっちかっていうとピープルマネジメントのほうが大きいですね。デザインの監修はリーダーの皆さんにお任せしたり、外部のクリエイティブディレクターに見ていただいたりという感じです。

――：その後またエムスリーに戻って現在に至るわけですが、どのような経緯だったのでしょうか。

古結さん：私がエムスリーを辞めてから、エンジニアは2年半のあいだに20人、30人増えていたんですけど、デザイナーの採用は当時ゼロで、良いエンジニアが入ってきたのに良いデザイナーが入ってこないから良いプロダクトが生まれ出せないっていう課題感がありました。電子カルテを作ったときのようなチームをたくさん作りたいという話があって。エムスリーにはマネジメントを専門にしている人はいないんですね。だからビズリーチに行ったというのものもあるんですけど、エムスリーではビズリーチで学んだことを生かしてチームづくりなどマネジメントをやりつつ、プロダクトも作れるんじゃないかなと思って戻りました。

――：エムスリーではデザイン組織をまとめながら、デザインの品質管理もされているんですか。

古結さん：これは多分特殊かもしれないんですけど、デザインの品質管理というのは各々に任せてます。お互いがクロスレビューできるような仕組みがあって、それで品質を担保しています。私が全部を見るとなると、結局スピード感とか多様性というものが無くなるので。そういうところが損なわれないような仕組みという意味で、クロスレビューという形でやっています。基本的に品質というのは、視点によって品質が高い・低いが違います。また、スピード優先のほうがユー



ザーの満足度が高い場合がある。もしかすると私がビジネス観点到寄りすぎているのかもしれないんですけども、やっぱりビジネス上では早いほうが喜ばれるというのがあるんで。

――：CDO になられてから、何か大きく変わったことはありますか。

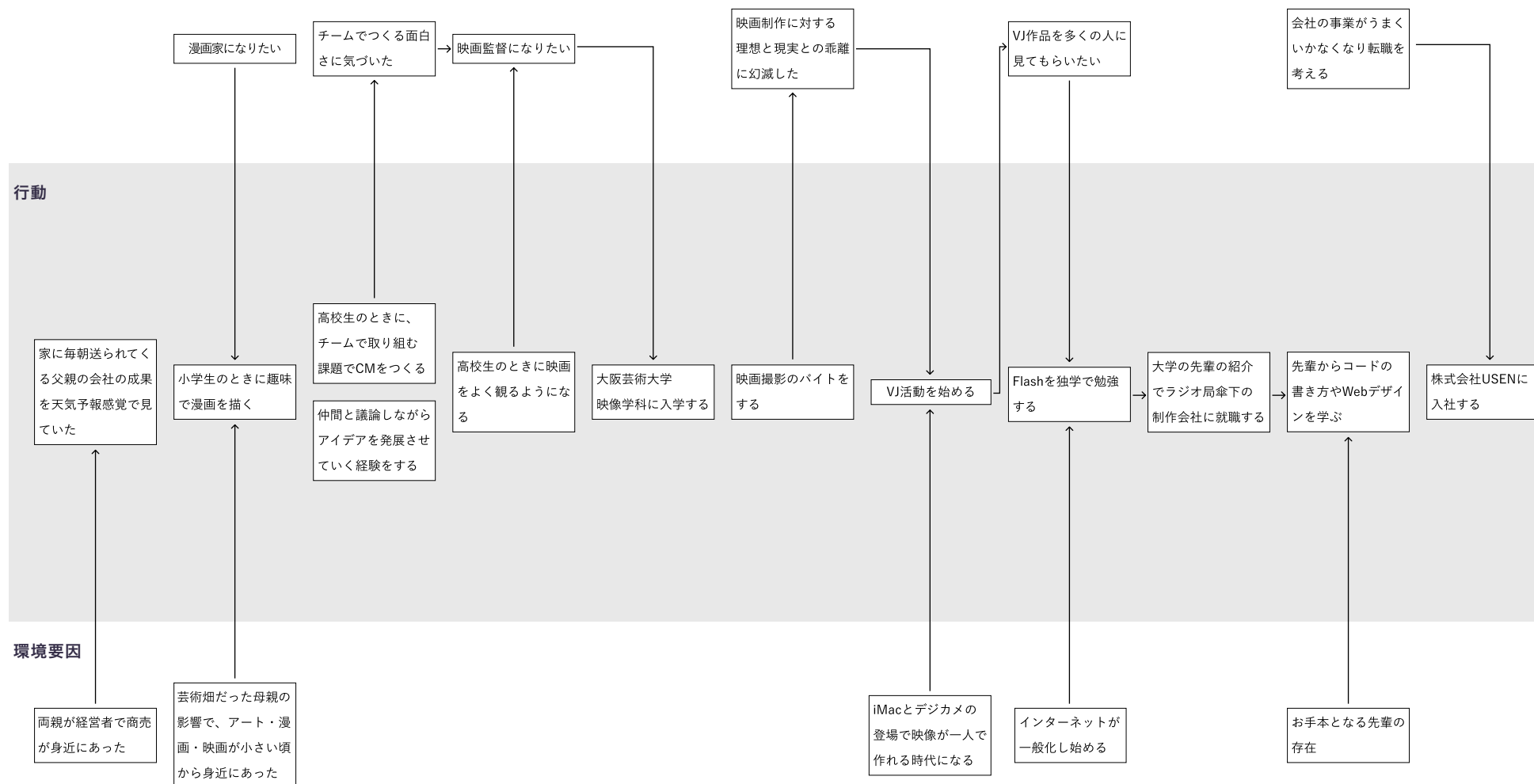
古結さん：社内のデザインに対する意識が変わったというのは感じています。どういうところで感じているかっていうと、すごい簡単な話ですけど、デザインに関する相談がよく来るようになりました。CDO というデザインの責任者を立てることは経営としての意思表示でもあるので、デザインにしっかり取り組んでるということが社外だけではなく、社内にも伝わっています。プロジェクトだったり、プロダクトだったり、サービスというものに関しては、確実にデザイナーに相談が来るようになっていきますね。これまではあまり多くなかったです。知らない間に外注で作っていたとか、デザイナーが入らずにエンジニアで完結していましたとかっていうのもありました。社外の方からも相談が来るようになりました。医療って色々これから変革していったらもっと伸ばさないといけない、もっと伸びるべき領域だと思うんですけど、それにはやっぱりデザインも必要で、それはいろんな医療関係者の方も感じてらっしゃる。ありがたいことに、医療従事者、医療領域の会社の方からエムスリーの CDO に相談してみたいという話もいただいています。



# キャリア形成の流れ



## 動機



株式会社USEN  
Webデザイナー

2009年  
エムスリー株式会社  
Webデザイナー/システムアートディレクター

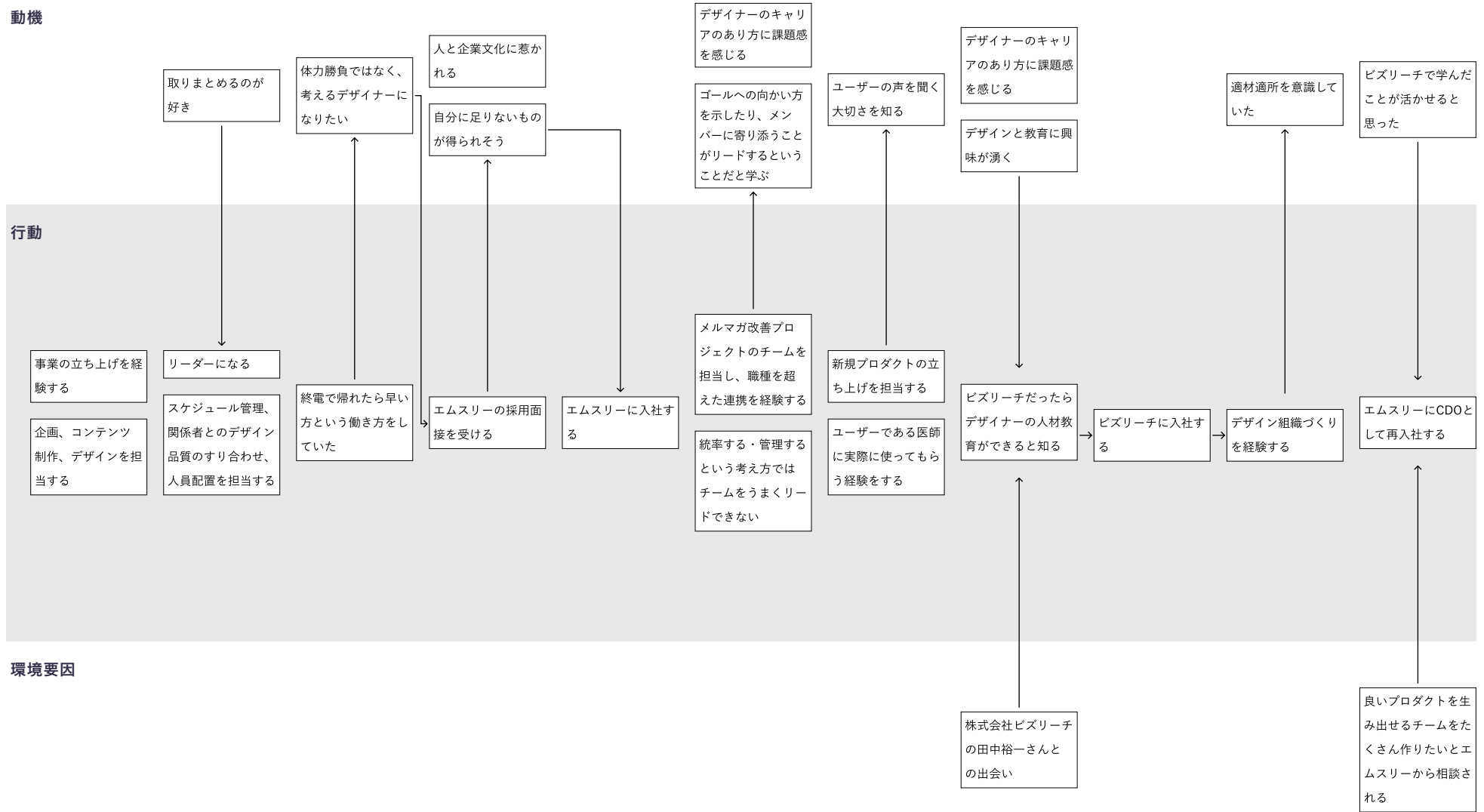
2017年  
株式会社ビズリーチ  
デザインマネージャー

2020年  
エムスリー株式会社  
CDO

動機

行動

環境要因



## 小玉 千陽

株式会社 ium 代表取締役/  
株式会社 THE GUILD STUDIO 代表取締役



### プロフィール

東京工業大学で建築を学んだ後、2014年に株式会社 Art & Mobile に第一号社員として入社。フリーランス、大手広告代理店での活動を経て、2017年8月にデザインスタジオ ium inc. を設立。アートディレクションや UX/UI のコンサルティングを担い、ユーザー体験を起点とした設計とつくり込みを得意とする。2020年4月より THE GUILD のボードメンバー。THE GUILD STUDIO 代表。

### 職歴

株式会社 ium (代表取締役)  
THE GUILD STUDIO (代表取締役)  
株式会社電通 (アートディレクター)  
フリーランス (アートディレクター/デザイナー)  
株式会社 Art & Mobile (UI デザイナー)

### 取材前インプット

note しなやかに、変わり続けよ。デザイナーとして走り続けるために  
—THE GUILD 小玉千陽

CAREER HACK 異色の東工大出身デザイナー、  
by enjapan 彼女にはコンプレックスに屈しない芯の強さがある

## キャリアのハイライト

### “デザイナーとして自律を求められる組織”

大学生のときに、掛け持ちで株式会社博報堂アイ・スタジオと株式会社 THE GUILD (以下、THE GUILD) でデザインのアルバイトを経験。THE GUILD は一般的な企業と違い、個人で独立して仕事を行っているメンバーが集まっていた。「デザイナーのゴールは独立」という目標を持っていたことから、THE GUILD への入社を決めた。

THE GUILD では「自律的に学び続けなければ仕事なくなる」という考えの元、教わるのではなく、まず自分で考えてやってみることが求められ、制作したものをレビューされるという、シビアとも言える文化のもと、デザイナーとしての経験を積んだ。

### “肩書が仕事の幅を広げる”

社会人2年目でフリーランスとなり、独立という目標を早く達成したことで、デザイナーとしての将来に疑問を抱くようになった。

そんなとき、一緒に仕事をしたことがある株式会社電通 (以下、電通) の担当者に誘われ、悩みながらも転職することを決めた。電通ではアートディレクターとしてディレクションする立場になり、ビジネスの上流からデザインを考えるようになった。

電通は7ヶ月で退職することになるが、「アートディレクター」という肩書が周りからの視線を変え、その後の仕事の幅を広げることになった。

## 書き起こしデータ

取材日：2022年5月

――：学生時代や幼少期まで遡って考えたときに、小玉さんのキャリア形成に影響を与えた原体験は何だったと思いますか。

小玉さん：大学生のとき、「デザイナーになりたいけど美大じゃないからどうしよう」と友人に相談したら、その子が通っている大学のフリーペーパーのサークルを勧めてもらいました。そこで初めて美大出身のデザイナーに会って、やっぱり美大に通う必要があるんだということを目の当たりにしたのが原点ですかね。

就職活動まではいかないんですけど、大学1年生のときからいろいろな会社を見ていて、東京工業大学からデザイナーになるって相当ハードルが高いことに気づいてはいたんです。そんな中、フリーペーパーのサークルでデザインをやっている人に「デザインの専門学校をダブルスクールするのもありなんじゃない？」と提案してもらって、「それだ!」となりました。

専門学校でデザインを学ばば学ぶほど、私が本当にやりたいのはデザインだなんて確信に変わっていったので、美大に入り直すことも考えていましたが、敷かれたレールはないから自分でやるしかないんだと覚悟を決めて、専門学校を卒業した後にデザイン事務所のアルバイトを探して、Web制作会社でアルバイトを始めました。珍しいキャリアの人が意外と多くて、特にWebって自由な方が多いというか。現場を知ったことで、美大じゃなくても怖気づくことはないな、実績があればやっていける業界だなということを目の当たりにして、そこからちょっと自信を持って自分がつくりたいものとか、自分はデザインで何がしたいんだろうと考えながら、いろいろな会社でアルバイトをさせてもらいました。それが大学2年生から4年生までずっとだったので、ほぼ大学に行っていないぐらいの感じ。平日週5フルで働くぐらいの感じで。美大生より実務経験があるという自信をつけようと思ってやっていました。

――：デザインの専門学校に行くと思ったときは、どういうデザイナーになりたいかイメージはあったのでしょうか。

小玉さん：その当時って、グラフィックやWebの切り分けがまだ曖昧な状態でした。グラフィック系の会社もWebをやっていたり、Webの会社の中でもエンジニアとデザイナーが分かていない状態でした。専門学校に行くときにはグラフィックかWebをやろうというのはあったんですけど、それぐらいの解像度です。

――：専門学校に行く前は、自分でデザインを勉強されていたんですか。

小玉さん：小学生のときから、とにかくパソコンを触って何かをつくるのが好きでした。見よう見まねで、無我夢中というか。自分がデザインしているとか、ホームページをつくっているみたいな概念すらなくて、図工の延長みたいな感じです。大学生のときは科目として一応C言語とかはあったんですけど、HTMLとかは特にやっていないです。

――：大学卒業後、クリエイティブファーム株式会社 THE GUILD（以下、THE GUILD）の代表である深津貴之さんの株式会社 Art & Mobile（以下、Art & Mobile）に入社されますが、きっかけは何だったのでしょうか。

小玉さん：大学生の最後のほうは THE GUILD と株式会社博報堂アイ・スタジオ（以下、博報堂アイ・スタジオ）を掛け持ちしてアルバイトをしていました。博報堂アイ・スタジオから内定をもらって、4月から行く気満々だったんですけど、「内定をもらいました」と深津さんに報告したら、「1年ぐらいしたらおいでよ」って深津さんに言われて（笑）。それから「1年ぐらいしたらおいでよ」が、「半年したら来れば?」とか、「研修が終わったらおいでよ」みたいな感じでどんどん短くなって行って（笑）。「そんなに言っていたらなら、むしろ最初から雇ってくださいよ」って勇気を出して言ったら、「本当に?」みたいになって。それで博報堂アイ・スタジオの人事の方に相談したら、「小玉さんはそっちのほうが合っていると思う」と言っていたので。本当に迷惑な話なんですけど。周りの人に恵まれているなと思います。

――：THE GUILD と博報堂アイ・スタジオでアルバイトをされて、何か違いは感じましたか。

小玉さん：THE GUILD はウェブサイトを全部自分でつくりますみたいな、全部自分1人でやっている人たちが集まった会社なんですけど、博報堂アイ・スタジオはディレクターがいて、エンジニアがいて、デザイナーがいて完全に完全分業制になっていました。私はデザイナーとして独立したいと思っていたので、THE GUILD 寄りだなとは思っていました。

――：THE GUILD ではどのような仕事をされていたんですか。

小玉さん：小規模のウェブサイトであれば、全部自分でやっていました。あとは、THE GUILD はアプリやUIのデザインに強いので、アプリ案件が多かったです。アプリに関しては、手取り足取り教わるみたいな感じではなかったもので、その場で見よう見まねで学びました。「何かやってみなよ」という感じでつくってみて、フィードバックをもらう。フィードバックも、「ふーん、それでいいと思っているんだ」みたいな感じで（笑）。悔しい、認めてもらいたいと思いつつ、ひたすら悶々と考えてつくっていました。

ただ、いろいろな会社でアルバイトしていたとき、公開されている案件のソースコードを見させてもらっていたので、独学の割に設計がわかるというか。新卒で教わるようなことは、アルバイトをいっぱいしたおかげで吸収させてもらっていたので、「どこで学んだの？」とびっくりされることもありましたね。

――：特に印象に残っているプロダクトはありますか。

小玉さん：Art & Mobile で最初に任せてもらった株式会社ロッキング・オン（以下、ロッキング・オン）のニュースメディアのアプリですね。ロッキング・オンが出している雑誌のアプリをつくるお仕事だったんですが、案件がコンペで。基本、THE GUILD はコンペを受けないので流れそうだったんですけど、私が「やりたいです」って言ったら、「やっていいよ」みたいな感じで、1人で任せてもらいました。プレゼンも1人でするし、本当に初めてのことばかりだったんですけど、結果、コンペも勝ち取って、設計からデザインまで全部自分でやらせてもらい、世の中に出せました。これが、新卒1年目のとき。実際にそのアプリでニュースを読んでいる人を見かけたりして、強い成功体験につながっていると思います。

――：そのあとフリーランスになられますよね。

小玉さん：今思うと本当に生意気なんですけど、深津さんの会社では見積りから制作まで全部任せてもらっていました。そうすると、1人でできるじゃんってなっちゃって。当時、深津さんはCXO（Chief Experience Officer、最高体験責任者）のようなコンサルレイヤーのお仕事がちよとずつ増えてきた時期でした。私もいずれそっちに行っただ方がいいんじゃないかと深津さんは思ってくれていたんで、かばん持ちじゃないですけど、深津さんのミーティングに全部同席させてもらいました。本当にそれがあるから今があるんですけど、そのときの私はもっとデザインをしたい、アートディレクターになりたいと感じていました。あと、深津さんの会社では副業をしても大丈夫だったのですが、知り合いから個人的にお仕事をもらえるようにもなって、この感じだったら1人で行けそうだなと思いました。それで社会人2年目の夏にまさかの独立をするっていう（笑）。本当に無鉄砲に独立したって感じですね。

――：フリーランスになってどのように新しい仕事を獲得いったのですか。

小玉さん：深津さんは早いうちからフリーランスの人のつながりを大事にしていました。フリーランスの人ってそうしないと多分やっていけないと思います。だから飲み会とか業界のパーティーに右も左もわからないような状態で、金魚のフンのように連れて行ってもらっていました。そこで知

り合った人には割と貪欲にFacebookの申請をして、全員友達としてつながって。ちょっとずつ私の実績を出すと、「そういうのもできるんだ、じゃ、これお願いできる？」みたいな感じで、Facebook上のつながりから声がかかるようになりました。

同時に、そういう環境のおかげでいろんな人にキャリアの相談とかできて。いろんな人にいろんなことを言われましたけど、結局みんな自分の経験からしか語れないので、ちょっと失礼ですけど冷静に見つ。だからこそ、よりいろんな人の話をフラットに聞くことが大事だとは昔から思っていました。

――：フリーランスで2年ほど活動された後、どうして株式会社電通（以下、電通）に入社しようと思ったのですか。

小玉さん：ちょっと時系列は遡っちゃうんですけど、独立することをTHE GUILDのメンバーや、他の人に相談したとき、「フリーランスはバックグラウンドで判断されることが多いよ、Art & Mobileしか経歴がないっていうのは大丈夫？」とチクって言われたことがあって。それでも実績でどういかなるだろうと信じてやっていたんですけど、独立した後も結構気にしていました。そんなときに一緒にお仕事をした電通の方に誘ってもらい、直感ですぐ行くこうと思ったんですけど、せっかくフリーランス2年目でクライアントも増えてきて、ここから本格的にやっていくっていうときのとは思いつつ、いろいろと悩んで入らせていただいたっていう感じですね。

――：電通ではどのような仕事をされていたのでしょうか。

小玉さん：アートディレクター兼クリエイティブテクノロジストみたいな肩書きで、サービスデザインや、新規事業と一緒にクライアントと考えたり、アプリの案件でUIを改善したりしていました。それまでの仕事との大きな違いは、自分が手を動かすか動かさなかったところ。一応、手を動かしてもいいと言われていたんですけど、あくまで代理店なので、チームビルディングするところまでが推奨されていました。なので、自分の知り合いの会社さんをお願いしたり、ディレクション側に回ることをやっていました。

――：ディレクション側になってどのような変化がありましたか。

小玉さん：社会人になって4年目ぐらいのタイミングだったので、まだディレクションに回るのは早いという気持ちもあったんですけど、やってみるとそれはそれで面白くて。ディレクションの視点でじっくり考えることができたので、いただいたお仕事を必死につけて納品するみたいなフリーランスのやり方とは違い、また一気に視界も広がりましたし、視座も上がりました。



デザイナーとして独立することが一つのゴールだったので、フリーランスでお金を稼げるようになって目標が満たされた感じがあったのですが、この先どうするんだろうと疑問に思っていました。なので、そのタイミングで電通に入らせてもらって、世の中のことを一気に見渡せるようになったことはよかったです。お仕事の流れって、まずそもそもこういうものがあるって、私は今までその中のここをやっていたんだと理解することができましたし、世の中に対して影響範囲が大きいプロジェクトの方が楽しいことにも気づきました。

それから、一緒に仕事をした Frog Design は、上流から一緒に考えることがデフォルトにあって。クライアントの一番偉い人をはじめ、あらゆるレイヤーの人を巻き込んで考えて、最後にアウトプットするから、良いものができるんだよみたいな、その不文律を知りました。そこで見せてもらったワークショップで使うフォーマットというか、シンキングツールみたいなやつは割と衝撃的でした。そのときに、自分がやりたいのはこういうことなんだって気づかせてもらった気がします。

――：電通で働いた後、どうして THE GUILD に戻ったのですか。

小玉さん：大きい会社で働くと、いろいろ遠慮して言いたいことも言えないこともあって。どこかフリーランスって、外にいるからこそその良さというか、好き勝手言えるじゃないですけど、信頼してもらっている分、無邪気にいろいろ提案できたことに気づきました。

深津さんもそれは意識していて、「これで同意してもらえないなら、僕のことはプロジェクトから外していいですよ」みたいなことを割と腹を割ってクライアントと話していました。でも、私は雇われの身として立場上しなきゃいけないことを、勝手に汲み取りすぎてしまい、疲労が積み重なっていきました。労働環境も悪くはなかったんですけど、そのとき、自分で会社をやっていくしかないっていう覚悟を決めました。それで電通を辞めて、ium inc. (株式会社 ium、以下、ium) っていう会社を始めて、結果的にそれで THE GUILD に所属したっていうような流れです。

――：電通を経たことで何か変化はありましたか。

小玉さん：周りからの視線が一気に変わりました。それまでは Web や紙媒体のデザインなど、いわゆる手を動かすデザイナーだったんですが、「ディレクションもできるんでしょう？」とか、「サービスデザインもできるんでしょう？」とか、「ワークショップでファシリテーションしてよ」とか声をかけてもらうことが増えました。そのときは、正直そんなに出来なかったと思うんですけど、せっかくそういうお仕事をいただいているなら、やるしかないと思ってやるようになりました。フリーランスのときとぶっちゃけ7か月しか変わらないのに、デザイナーとしてのレイヤーが

こんなにも変わるの面白いなと感じました。

――：どのようにしてデザインの上流の仕事がこなせるようになっていったのですか。

小玉さん：UI デザインだけをやるというお仕事より、KPI とか、そのもっと上流のビジネスモデルから考えなきゃいけないお仕事も増えてきて、そういうプロジェクトをひとつやると、周りからできるんだって思われるようになって、そういうお仕事が増えていくみたいな感じの連鎖でした。

それと、「ずっと同じことをやっている時点で、もう成長していないっていうことだから終わりだよ」みたいな言葉を THE GUILD のメンバーからよく聞いていて。なので、案件を与えられてその中で自分で勉強して、実践させてもらえるって本当にありがたいことだと思いで、ポジティブに受け止めてやっていました。なので、ちゃんと学んで実践するというより、その場で学びながら必死にやるみたいな感じでした。

――：具体的なプロダクトはありますか。

チョコレートブランドの Minimal さんの案件です。はじめは、深津さん経由で「PC サイトの UI/UX の改善をやってほしい」という相談を受けました。実際に話を聞いてみたら、「ブランドとしてのメッセージングも変えていかなきゃいけない」みたいな話になり、プロジェクトがどんどん大きくなったんです。結局、リブランディングのプロジェクトになったんですが、入り口が UI/UX の改善だったのに、最終的にアートディレクションのお仕事になったのは、自分としてもありがたい経験でした。オンラインでのコミュニケーションって簡単に言うけど、ウェブサイトで伝える以上のことが必要なんだってというのがわかったんです。伝えたいことをウェブサイトで単純にコピーライティングして伝えるだけでは駄目。トータルで考えることが UI/UX の改善なんだなみたいなのを目の当たりにしたというか、実感して。世の中が求めているお仕事ってこういうことなんじゃないかなみたいなのも、そのときちょっと確信に変わりました。

それがまた、自分のやっていきたいことがクリアになったきっかけだったかな。それこそ世の中でデザインに期待されていることが結構増えてきたというか、関われる範囲が広がったし、デザインの方で世の中を変えやすくなったと思っていて。割とぼんやりそういう気はしていたんですけど、Minimal のお仕事によって改めて気がつきました。

――：THE GUILD STUDIO はどういった目的で設立されたのでしょうか。

小玉さん：THE GUILD のボードメンバーが年を重ねてきて、結局みんな上流のほうに行っちゃいました。1回上流へ行くと、なかなか戻れない感覚があって。「結局 THE GUILD って、みんなが上流に行って終わりなの？」と疑問に思ったメンバーが「スタジオをつくろうよ」と声をかけてくれました。いきなり独立するのはちょっとハードルが高いけど、「スタジオで経験を積んで独立するもよし、ずっとスタジオにいるもよし、みたいなモデルでやったらいいんじゃない？」という感じで THE GUILD STUDIO を立ち上げ、代表を任されました。

代表を任せると同時に、THE GUILD のボードメンバーに入るタイミングでデザイナーとしてのレイヤーがまた一つ変わったと思っています。ボードメンバーになると THE GUILD の経営に関わらせてもらえて、毎週やっている経営会議にも参加するようになります。そのときに、いろんな人たちが THE GUILD の経営をちゃんと考えていることを目の当たりにして。自分も考えなきゃいけないんだなというところで、またひとつ視座が上がりました。

—：ium と THE GUILD と並行して、株式会社 BOTANIC（以下、BOTANIC）の CDO（Chief Design Officer、最高デザイン責任者）をされていますが、きっかけは何だったのでしょうか。

小玉さん：BOTANIC の中でも『LIFFT』っていうブランドを担当しています。社長は花き業界の労働環境を良くしていきたいと強く言っていて。せっかく人をお花や緑で幸せにするお仕事なのに、自分たちの労働環境が悪かったら良くないじゃんみたいな思想にすごく共感しました。いい意味で DX によるコスト削減を行いつつ、クオリティの高いお花を届けるっていうのが、LIFFT というブランドの背景にあります。

はじめは UI/UX を改善してほしいと相談を受けていましたが、話を聞いてみたら、そういうことじゃなさそうだなと思いました。BOTANIC はデザインを依頼する金額的な資本もなく、ちょうど代表が変わるタイミングでどうしようという感じだったので「CDO 的な感じで入らせてもらうのはどうですか」と提案して、今に至っています。

—：デザイナーが CDO として、企業の中に入るためには何が必要だと考えていますか。

小玉さん：クライアント側にもデザインの理解は必要だなと思っていて。クライアントがデザインのことを信頼してくれていなかったら、まず任せられないと思います。私が CDO になったことをメディアに取り上げていただいているおかげか、今やっているお仕事は信頼をしてもらっていて。やっぱりこっちもこっちでクライアントが納得できるようなことを考えているってちゃんと発信していかなきゃいけないなって思っています。別に従来のデザイン領域しかやらない、やりたくないって人であれば全然いいんですけど。世の中もどんどん変わってきている中で、ちゃんとそこ

の変化にプラスの力を加えたいとを少なからず私は思っちゃったので、そこはこっちも必死に伝えていかなきゃいけないんだなと感じています。

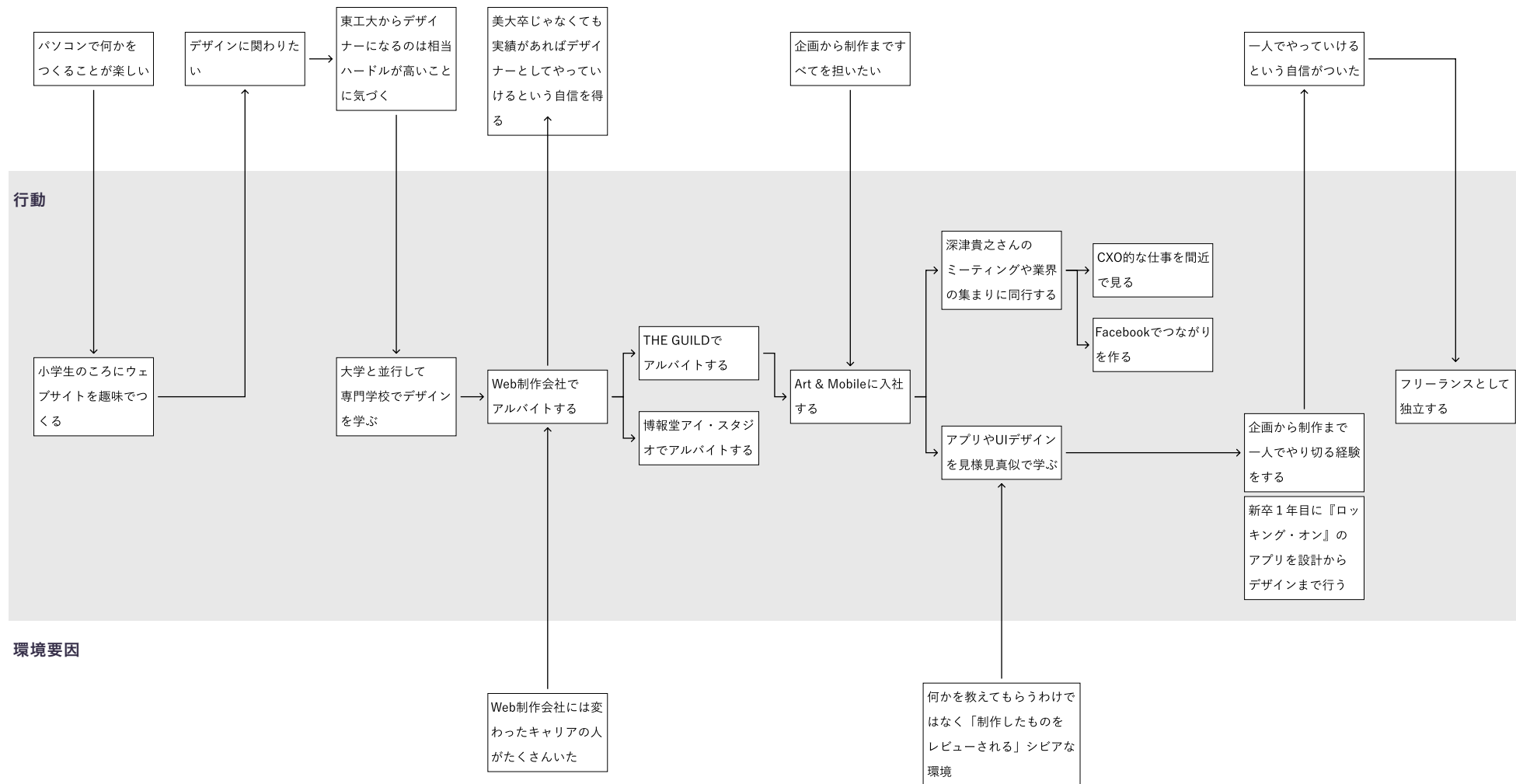


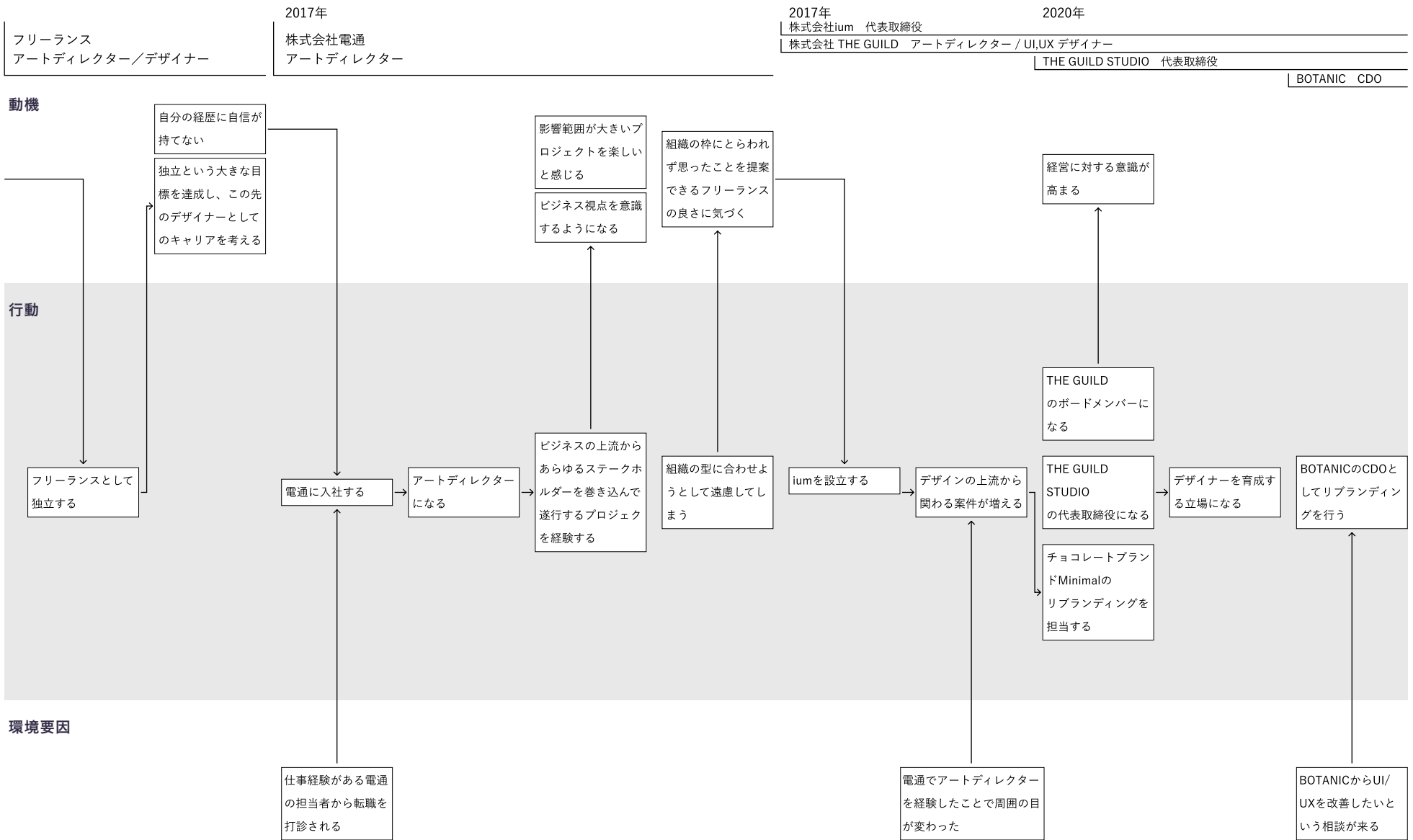


# キャリア形成の流れ

小学校	2010年 東京工業大学 工学部社会工学科 デザイン専門学校	2014年 株式会社Art & Mobile UIデザイナー	2015年 フリーランス アートディレクター/デザイナー
-----	--------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

## 動機





調査生ログ 05/08

## ジャスパー・ウ

増し増し inc 共同創設者



### プロフィール

スタンフォード大学による「d.school (ハッソー・プラットナー・デザイン研究所)」でデザイン思考を学び、デザイン思考のワークショップファシリテーターとしてキャリアをスタート。株式会社メルカリを経て、株式会社 U-NEXT では CXO (Chief Experience Officer、最高体験責任者) を務めた。またプライベートでは「増し増し .inc」を立ち上げ、「Unlock your creativity」をテーマにデザインワークショップやトレーニングなどを行っている。

### 職歴

増し増し .inc (共同創設者)

株式会社 U-NEXT (CXO)

株式会社メルカリ (UX コンサルタント/リサーチャー)

楽天グループ株式会社 (プロダクトマネージャー/イノベーションプログラムファシリテーター)

サムスン電子 (デザインエンジニア/リサーチャー)

### 取材前インプット

note d.school、メルカリを経て、僕が U-NEXT の CXO になった理由

できるネット デザイン思考を使ってイノベーションを起こそう！  
「実践 スタンフォード式 デザイン思考」著者インタビュー

## キャリアのハイライト

### “土台にあるのはデザイン思考”

国立台湾大学で人型ロボットの研究をしていたとき、あるイベントでロボットが来場者と交流する機会を設けたが、来場者の反応は薄く、科学者と一般の人との距離が遠いことに気づく。その出来事がきっかけで、人間中心設計の重要性を知り、デザイン思考を学ぶためにスタンフォード大学の d.school (ハッソー・プラットナー・デザイン研究所) に留学した。卒業後、サムスン電子や楽天グループ株式会社、株式会社メルカリなど、異なる業界・組織でゼロイチのプロダクト開発や既存プロダクトの改善を行ってきたが、共通していたのは「誰のためにデザインしているのか」というデザイン思考のアプローチだった。

### “成長するために最適な環境を選ぶ”

社会人経験の始まりとなるサムスン電子は、国立台湾大学で学んだエンジニアリングとスタンフォード大学 d.school で学んだデザイン思考の両方が生かせる会社だと感じて入社を決めた。アメリカでの数年間を経て、2017年に日本への移住を決める。そして、楽天グループ株式会社、株式会社メルカリ、株式会社 U-NEXT に活躍の場を移し、自分の役割や立場を変えていった。変化の根底にあるのは新しいことに挑戦したいという内発的な動機であり、自分が成長することができる環境を選びながらキャリアを重ねてきた。

## 書き起こしデータ

取材日：2022年5月

――：学生時代や幼少期まで遡って考えたときに、ジャスパーさんのキャリア形成に影響を与えた原体験は何だったと思いますか。

ジャスパーさん：小学生のときからずっと数学が得意でした。でも、大学入学前まで自分が本当にやりたいことがわかりませんでした。なので、高校生のときに、文学、理科、医学など、いろいろなことに挑戦しました。その頃から、やりたいことがあればどんどんチャレンジする行動力がありました。いろいろなことに挑戦することで新しい環境に適應する力も身につきました。高校の3年間で3つもクラスを変えながら、結局メカニカルの分野に興味があることがわかりました。それで国立台湾大学〔以下、NTU〕へ進学しました。でも、NTUが扱うメカニカルの分野はとても広かったので、入学後に改めて自分は何がしたいのかを考えるようになりました。そこで大学2年生の夏休みにコロンビア大学へ短期留学することを決めました。これは一つのターニングポイントだと思っています。

――：コロンビア大学の短期留学ではどのようなことを学ばれたのですか。

ジャスパーさん：英語を勉強するプログラムに参加しました。海外の勉強スタイルが知りたかったんです。アメリカの教育スタイルは台湾と大きな違いがあり、カルチャーショックを受けました。台湾では先生から何かを教えてもらい、先生を中心に問題を考えていましたが、アメリカに留学して、オープンディスカッションやブレインストーミングをしながら、生徒同士と一緒に問題について考えるということを経験して、すごく視野が広がりました。

――：短期留学の経験はジャスパーさんにどのような影響を与えましたか。

ジャスパーさん：3年後、5年後に海外留学をしたいという気持ちが強くなりました。海外留学がやりたいことになったので、そこをゴールに設定しました。ゴールに行くために、その過程でやらなければならないことが多くあることを知って、そのおかげで多くのことを学ぶことができました。

――：スタンフォード大学のd.school（ハッソー・プラットナー・デザイン研究所）に留学する前、UnidesignとNTUでリサーチャーをされていますね。

ジャスパーさん：UnidesignではUXリサーチャーとしてパートタイムで働いていました。アソシエイト・リサーチャーだったので、リサーチャーのサポートみたいな感じで、とてもシンプルなタスクをこなしていました。その後NTUでリサーチャーをしていたときに、海外でアカデミックなリサーチャーやプロフェッサーになりたいと思うようになりました。

また当時、ロボットのアクションについてコンピュータビジョンやAIなどの研究をしていて、大きな人型ロボットをつくりました。多くの人が私のロボットを使ってくれると思っていましたが、実際に一般の人の前でテストしてみると、自分が思っていたのと違って反応が薄く、科学者との距離がとても遠いことに気づいたんです。研究を社会に実装するって本当に難しいし、時間がかかります。この経験によって、自分がつくりたいものをつくるという考え方から、人間中心の設計に考え方を変えました。それでデザイン思考を学びたいと思い、最も有名なスタンフォード大学のd.schoolに行くことにしました。

――：d.schoolではどんなことを学ばれたのでしょうか。

ジャスパーさん：デザイン思考や、ファシリテーションです。d.schoolにいたときは、ソニー株式会社のサマーインターンに参加したり、フリーランスでデザイン思考のコーチやワークショップのファシリテーターもしていました。

――：d.schoolを卒業後、サムスン電子（以下、サムスン）のデザインエンジニアとして働かれています。どういったことがきっかけで入社されたのでしょうか。

ジャスパーさん：スタンフォード大学のキャリアフェアでどんな会社や仕事があるのかを知り、その中からサムスンを選びました。d.schoolに入る前のアカデミックな研究と、d.schoolで学んだBtoCのデザイン経験が合致したのがサムスンでした。

――：サムスンに入社してジャスパーさんの中でどのような変化がありましたか。

ジャスパーさん：アカデミックのリサーチは自分一人でもできたので、チームワークはそれほど重要だと思っていませんでした。しかし、サムスンのID8 Innovation and Design Labに所属し、BtoCの製品をつくる中でチームワークの重要性に気づきました。私は元々メカニカルエンジニアだったので、プロトタイピングを行いながらものづくりをするのは得意でしたが、そういったハードスキルとチームワークのようなソフトスキルが必要でした。私が所属したチームにはFrog DesignにいたデザイナーやMicrosoft、Amazonから転職してきた人がいたのですが、その

ような才能ある人たちと一緒に仕事ができただけでも自分のモチベーションになりました。

――：その後、アメリカから日本へ来て、楽天グループ株式会社（以下、楽天）に入社されますが、出身地の台湾ではなく日本を選んだ理由はなんですか。

ジャスパーさん：家族と近い場所で働きたいと思い、台湾に戻ることも考えたのですが、台湾は半導体産業が盛んで、私がやりたい BtoC のサービスやプロダクトをつくっている企業がありませんでした。そこで、台湾ではなく日本やシンガポールの企業で働くことを視野に入れました。その中でも日本文化が好きでしたし、楽天は英語を公用語としていた会社だったことも入社した理由です。

――：環境要因が大きくありつつも、自分の興味やスキルを生かせそうな環境を探して楽天を選ばれたんですね。サムスンでの経験は、楽天でも生かされましたか。

ジャスパーさん：はい。楽天では BtoC のプロダクトをゼロイチでつくることと、既存のプロダクトを改善して1から100にするような仕事も両方やりましたが、大事にしていたのは「今私たちは誰のためにデザインしているのか」ということでした。この人間中心設計の考え方は d.school やサムスンで私が学んできた分野です。また、デザイン思考をベースとした自分のマインドセットはアイディエーションやプロトタイプング、テストなどのあらゆる場面で活用できることに気づきました。人を理解することは、デザインするときの第一歩だと考えています。この考えは多くの場所に適用することができます。

――：楽天では具体的にどういったことをされていたのでしょうか。

ジャスパーさん：私は楽天トラベルに所属したのですが、楽天には自分がやりたいことをできる機会がたくさんあると感じていました。ある日の朝礼で、楽天の CIO（Chief Information Officer、最高情報責任者）が将来のイノベーションプロジェクトについて話すのを聞いて、「自分もイノベーションに関わりたい」とリーダーにメッセージを送りました。自分が何をしたいのかがわかっているなら、恐れずに人々に働きかけるということは、アメリカ文化が私に教えてくれたことです。それがきっかけとなり、社内のイノベーションプロジェクトに携わることができ、シンガポール支社やインド支社でデザイン思考を教えるようになりました。なので、楽天と楽天トラベルのプロジェクトを半分づつやるという感じでした。私のように、楽天トラベルと楽天という異なる組織をブリッジしながらプロジェクトに参加する人はかなり少数派でした。

――：その後、株式会社メルカリ（以下、メルカリ）に転職されたきっかけはなんだったのでしょうか。

ジャスパーさん：楽天はビザ申請など外国人が働くためのサポート体制が充実していて本当に働きやすい会社でした。ただ、仕事をする中で、自分には他にもっとできることがあるのではないかとも思っていました。自分は何がやりたいんだろう？と考えたとき、もっとゼロからものをつくりたいと思うようになりました。ゼロからものをつくるのであれば、楽天ではなくスタートアップの企業に行く必要があると考えました。当時、スタートアップの企業として勢いがあつたのがメルカリでした。その後、メルカリのチームと話し、デザイン思考を生かせる場がメルカリにあることを知り、R4D という研究開発チームに入りました。

――：もともとメカニカルエンジニアだったジャスパーさんですが、ソフトウェアの知識やスキルは、どのように習得したのでしょうか。

ジャスパーさん：デザインの扱う範囲は問題提起やリサーチ、プロトタイプングなど広いですね。その中でも私が得意なのはリサーチと情報設計でした。ソフトウェアの設計は得意ではなかったのですが、信頼できる人に任せていました。だから、デザイナーとコラボレーションしながら、デザイナーが良いデザインをするための問題解決の部分をいろいろ考えていました。様々なプロジェクトに参加するようになった頃、自分の強みを生かして、サービスをつくったり、情報設計してワイヤーフレームを引いたりしていました。

――：メルカリから株式会社 U-NEXT（以下、U-NEXT）の CXO（Chief Experience Officer、最高体験責任者）になったのはどういった経緯があったのですか。

ジャスパーさん：メルカリには、スタートアップを体験してみたい、ゼロからものをつくりたいと思って入社しました。それが達成できそうだったときに、新しいチャレンジを探しました。チームのマネジメントをしたいと思い始めたタイミングで、U-NEXT 代表の堤天心さんと話す機会がありました。とても気さくな方で、彼のスタイルや働き方がとても気に入りました。また、日本に来てから、日本人はマンガや映画などのエンターテインメントに多くの時間を費やしていることに気づきました。没頭することや自分の世界に入ることに興味があったこともあり、良いエンターテインメント・サービスをつくりたいと思ったことが U-NEXT の CXO になったきっかけです。当時、日本の CXO はデザイン系に強い人ばかりで、リサーチャーのバックグラウンドを持った CXO は少なかったです。だからこそ、デザインを幅広い意味で捉え、チャレンジできると思いました。

――：U-NEXT では CXO としてどのようなことをされていたのですか。

ジャスパーさん：カスタマージャーニーから考えて、タッチポイントに関わる部署をつなげていきました。マーケティング、ブランディング、開発、リサーチ、デザイン、カスタマーサポートなど、異なる部署が連携することは、良いユーザー体験をつくるために重要なことです。だからそのための新しい組織をつくりましようと言いました。

入社していきなり組織連携を進めることはできなかったもので、まず人間関係を把握して理解するために、社内の人々とのコミュニケーションに時間をかけていました。もしかしたら、文化が違うということもあり、社内で壁を感じることはありました。それでも諦めずに、ステップ・バイ・ステップでやっていたら、毛利さんという戦略室にいた方が興味を持ってくれ、日本の慣習も含めて仕事をサポートしてくれました。例えば「根回し」とか、いきなり自分のやりたいことを通すのではなくて、事前にみんなを納得させる必要があることを教えてくれました。

――：U-NEXT ではどのようなサービスを立ち上げられたんでしょうか。

ジャスパーさん：本当にたくさんのことをやりましたね。例えば、ユーザーが U-NEXT のポイントシステムを理解しやすいように UI を改善したり、コンテンツの検索をやすくしたり、レコメンドシステムやカスタマーサービスの改善など。まだリリースされていないサービスもあるので多くを話すことは難しいですが。

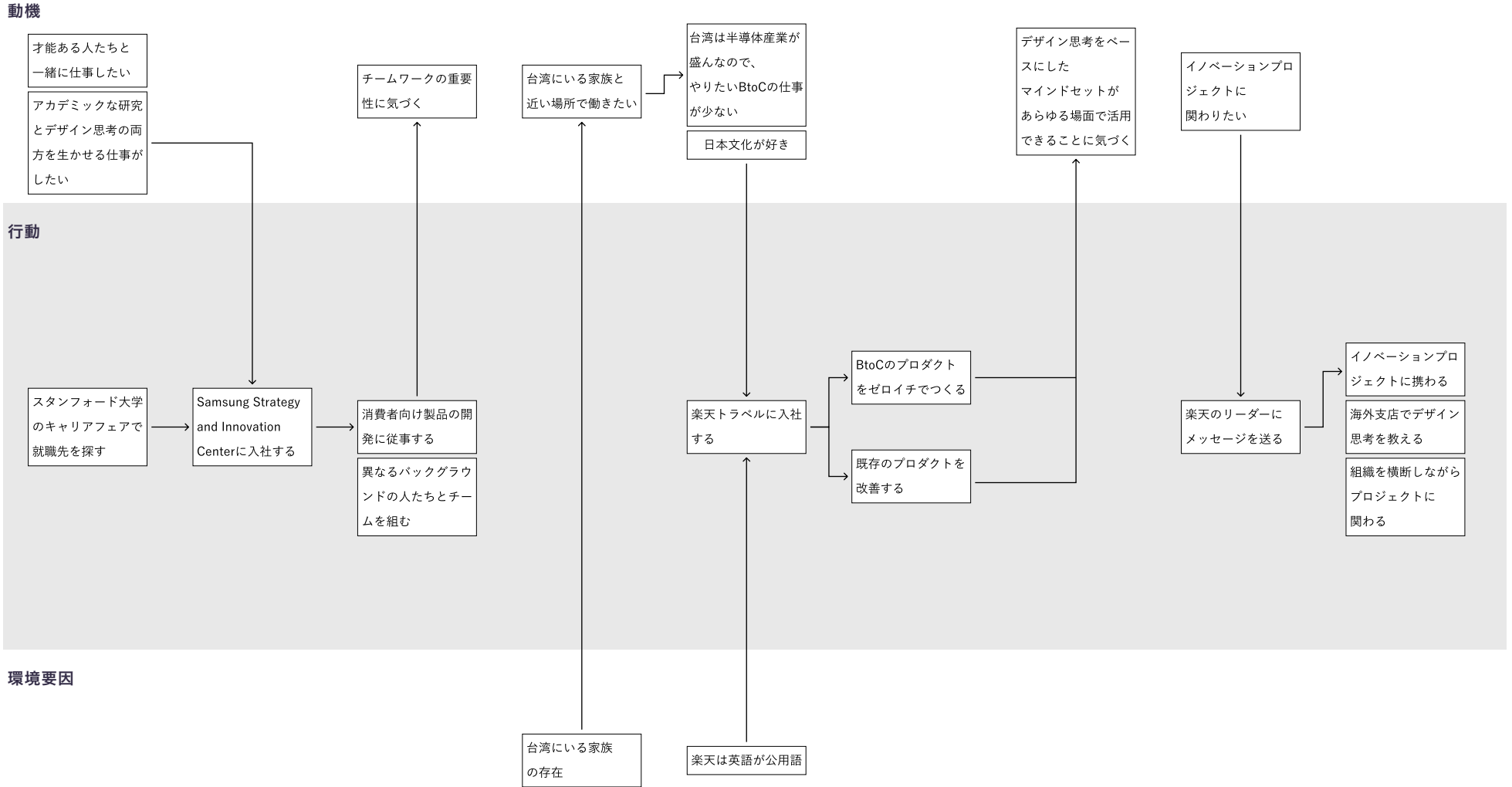
――：「Creative 増し増し（増し増し .inc）」を立ち上げられたきっかけはなんですか。

ジャスパー：Creative 増し増しはメルカリにいたときから並行してやっていて、最初はクリエイティブな発想力を高めるためのワークショップから始まり、本の出版や、会社のコンサルティングを行ってきました。しかし最近では、人々が自分らしくいられることをテーマに活動しています。私もこのテーマを元に現在リサーチをしています。多くの人は時間や場所、場面によって、それぞれの顔があります。例えば、仕事のジャスパーとか、プライベートのジャスパーとか、パブリックのジャスパーとか。どうすれば、もっと本当の自分になれるのか、そのお手伝いを Creative 増し増しでしたいと思っています。





	2016年	2017年
スタンフォード大学 d.school	サムスン電子 デザインエンジニア/リサーチャー	楽天グループ株式会社 プロダクトマネージャー/イノベーションプログラムファシリテーター



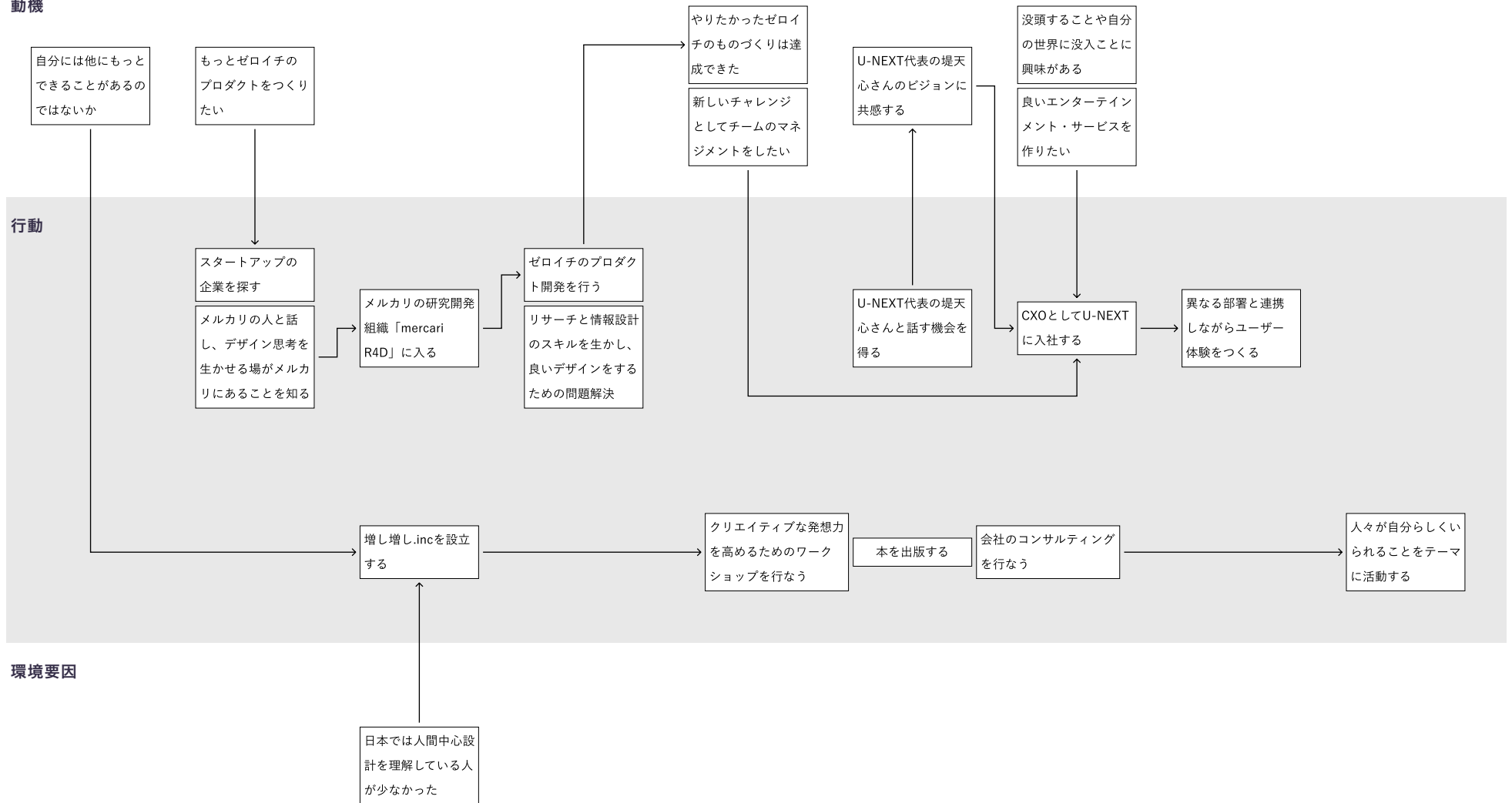


楽天グループ株式会社  
プロダクトマネージャー/  
イノベーションプログラムファシリテーター

2018年  
株式会社メルカリ UXコンサルタント/リサーチャー  
増し増し.inc 代表

2019年  
株式会社U-NEXT CXO

### 動機



## 根津 孝太

有限会社 z nug design 取締役  
クリエイティブ コミュニケーター/デザイナー



### プロフィール

1969年東京生まれ。千葉大学工学部工業意匠学科卒業。トヨタ自動車株式会社入社後、愛・地球博『i-unit』コンセプト開発リーダーなどを務める。2005年有限会社 z nug design 設立、多くの工業製品のコンセプト企画とデザインを手がけ、ものづくり企業の創造活動の活性化にも貢献。

### 職歴

有限会社 z nug design (取締役/クリエイティブコミュニケーター)  
トヨタ自動車株式会社 (カーデザイナー/コンセプトプランナー)

### 取材前インプット

- SCREEN LAB. 「ものづくり起点のコミュニケーションデザインとは？」講師：根津孝太
- TD MEDIA 【連載】根津孝太さん、「いいデザイン」って何ですか？  
vol.1 いいモノを作るために必要な「覚悟」  
【連載】根津孝太さん、「いいデザイン」って何ですか？  
vol.3 アイデアを引き出すコミュニケーション  
「乗りものも地産地消！AZAPAの超小型FCVが目指すもの  
後編：デザインに込められた意味
- ZDNet Japan デザインがユニークな世界を拓く -- ツナグデザインの根津氏

## キャリアのハイライト

### “仲間を説得するためにデザインスキルがある”

大学卒業後に入社したトヨタ自動車株式会社では、入社直後に工場実習とディーラー実習を体験したことで、車は一人ではつukれないということをもっと身をもって学んだ。

その後、カーデザイナーとして多様な部署と連携しながら車をつくる経験を重ねるなかで、自分が信じたものをつくるには味方を増やすことが必要であり、そのための説得力が重要だと感じるようになった。

説得力を強くするために、言葉を磨き、絵の技術を磨き、そして世界観を伝えるためのCG技術を学び、プレゼンテーションのスキルを高めていった。

### “相手の強い「遺伝子」をプロジェクトに取り入れる”

トヨタ自動車株式会社を辞めて有限会社 z nug design を設立後、カスタムバイクを製作する有限会社オートスタッフ末広(以下、オートスタッフ末広)と共同開発した電動バイク『zec00(ゼクウ)』は、自分で資金を出しながら「絶対にこれを世に出したい」という強い思いで作り上げたプロジェクトだった。

zec00は、オートスタッフ末広の技術力を理解して最大限に引き出し、お互いの強い「遺伝子」が合わさることで実現できた唯一無二のバイクになった。

この時に学んだ「相手の強い遺伝子を自分のプロジェクトに取り入れる」というやり方は、いいものづくりをするための雛形になっている。

## 書き起こしデータ

取材日：2022年5月

――：学生時代や幼少期まで遡って考えたときに、根津さんのキャリア形成に影響を与えた原体験は何だったと思いますか。

根津さん：本当に小さい頃からものをつくったり、絵を描いたりがすごく好きで。そういうことに対して、どちらかというと意識的でした。レゴブロックとか、ああいうのが大好き。何かをつくっているときが一番幸せだなんていうのがありますね。それと、自分は誰かに喜んでもらうことが好きなんだと思ったんですよ。これは意外と気づくのが遅かったんですけど。誰かに喜んでもらいたいっていうと聞こえがいいんですけど、どちらかというと、誰かが喜んでくれないと自分が喜ばない、みたいな。だから、今でもクライアントさんに提案や納品をして、たまたまお忙しくて無反応だったりすると、電話かけますからね（笑）。「良かったんですか。駄目だったんですか。どっちなんですか」みたいな。カッコ良く言うと責任を持っているって言い方もできるんですけど、もっとパーソナルに喜んでもらったのかっていうのが理由で。自分が大切にしているコアがそこにあるっていうのは、もうちょっと大人になってから気づいたんですけど。

最初は無邪気につくりたいものつくっていれば幸せなんだって思っていたんだけど、そうじゃないなって。何かつくったことによって相手が喜んでくれるとか、世の中の人喜んでくれるとか、他人の評価ってものをすごく気にしている。そういう自分に気づいたんですよ。他人の評価を気にするって言うと、今度、逆にすごく聞こえが悪いかもしれないけど、それも大切だと思うんです。自分のやったことが世の中の役に立っているのかとか、誰かをちゃんと喜ばせているだろうかってところの視座ですかね。そこが自分の根本にある価値観として大事なところなのかな。

――：小さい頃から誰かに喜んでもらうということに欲求はあったんですね。

根津さん：それが結局、僕の今のデザイナーとしてのモチベーションのようなものを支えている根幹にはあるなって。デザイナーにとって最も重要なスキルの一つはコミュニケーションだと思っているんですけど、自分のコミュニケーションスキルはそういった価値観から出てきているんだなっていうのを自分なりに感じ取っています。

――：小さい頃から車が好きだったんですか。

根津さん：車めっちゃ好きでしたね、本当に。花の名前は一個も覚えられないけど、車は一瞬

で通り過ぎたものを見て、「あれ、スカイライン」みたいな。ちなみに今は花も大好きなんですけどね。子どもの頃はかなりメカものに偏った知識を蓄積していましたね。

――：車のデザイナーになりたいという思いは小さい頃からあったのですか。

根津さん：いや、それが、車のデザイナーという職業があることがわかんないんですよ、子どもだから。キャリア的な話で言うと、車の絵を描いてお金を稼げるんだっていうのを知ったのは高校生のとき。僕がちょうど高校生の頃って、デザインが流行りだったんです。各社さん、デザインにこだわった車を出していたり、名古屋で「世界デザイン博覧会」があったり、『POPEYE』のような若者向け雑誌でもデザイン特集が組まれていて。

デザインでご飯が食べれるということが僕にとって衝撃だったんですよ。僕が小学校の頃にスーパーカーブームがあって、ランボルギーニ、フェラーリ、マセラティとか、カッコいい車が世の中にあって、ジョルジュ・ジウジャーロさんとか、マルチェロ・ガンディーニさんとか有名なデザイナーがいて、それぞれ有名な車をデザインしているってことは理解していたんですけど、それがやっとならして仕事として頭の中で整理できたって感じですかね。

そういう中で、今は総合工学科 デザインコースと言うんですけど、千葉大学の工学部に工業意匠学科っていうのがあるらしいと。どうもそこを出るとデザインでご飯が食えるらしい、みたいなことがわかるんですね。それが職にできるんだっていうのに気づいたのは高校生。ぼけっとした子ですよ。

進学先の候補としては、千葉大学や筑波大学とか、あとは武蔵野美術大学や多摩美術大学とか、他にも色々あったんですけど、親に相談したら「下宿代は出せん」「私立には行かせられん」と言われて、国立で家から通える大学ということで千葉大学に決めました。

――：大学ではカーデザインというよりは、広くデザインの勉強をしたという感じでしょうか。

根津さん：そうですね。そもそも入学する前はデザインって何を勉強するかもわかっていなくて、きっと絵は描くんでしょとは思っていたんですけど、工学部系ということもあって、材料工学や人間工学など、デザインをするために知っておかなければいけない工学的な知識も勉強するようになりました。

あとは、一般教養の勉強も今思えばすごい役に立ったなって思います。社会学とか心理学とか。デザインに限らずですけど、お仕事をしていると、結局人間って何なんだろうみたいなことに必

ず行き当たりますよね。ほとんどの仕事って何らかの課題解決だと思っているんです。僕はたまにデザイナーという立場でその課題に向き合ってますっていうことですね。スキルっていったときに、絵が描けるっていうだけでは全然足りない。僕はよく「社会に対する解像度を上げる」って言い方をしますが、ものを見たときにいろんなことを知っていれば、そこにどういう課題が潜んでいるのかが見えてくるんですよね。解像度が低いと問題が見えなくて、「無い」と同じになってしまう。知らなければ見えないですし、見えなければ無いのと同じなので、そういうことを考えたときに、自分の専門以外の勉強も大事っていうのはすごく思っています。

僕は理系な子で、小さいときから。社会科とか全然駄目だったんですけど、今になって歴史を知ることはこんなに大事なんだって思ってます。人間について知るみたいなことだと、理系的な生物みたいな話はもちろんなんですけど、もうちょっと社会学みたいな話であるとか。結局今デザインをやる上では非常に役に立っている。大学の単位を取るために無理やりやっていただけなんだけど、素敵な先生にも出会えたりして、デザイン以外の勉強のところでも視野を広げることができた。お前が思っているほど世の中つまんなくないぞ、というような。それぐらいの気づきにはなっていたような気がしますね。

――：デザイナーには一般教養的なことも大事ということは大学時代で意識されていたんですか。

根津さん：いや、そんなえらい子じゃないんで。でも、学校で社会科が嫌いになった瞬間を覚えているんですよ。「今日は盛岡市について学びます」って先生が言って、「なんで盛岡市なんですか」って僕が聞いたときに先生が「いいからやるんだよ」って言ったんです。それで嫌いになったのをすごい覚えている。例えば嘘でもいいから、「お前馬鹿だな、盛岡市について学んだら世界がわかるんだよ」とか言ってくれば、多分好きになったと思うんですよね。だから、そういうところだと思っていて、モチベーションとか。子どもってそうじゃないですか、なんでそれをやらなきゃいけないかわからないとモチベーションが全然上がらない。大人になっても自分にとっての「やらされ仕事」なのか、「やっている仕事」なのかの分かれ目もそこだと思う。自分が意義を理解しているかどうかだと思うんです。

――：デザインだけではなく、工学的な知識や一般教養にも幅広く触れたというのが、その後の根津さんのキャリアには大きかったんですね。

根津さん：そうですね。もちろんデザインの勉強も絵の勉強もするんですけど、ぶっちゃけ絵はトヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ）に入ってからのほうが上手くなってますね。やっぱ全然違いますよ。厳しい上司の下で絵を学んだときのほうがプレッシャーもありましたし、下手な絵を描いたらカッコ悪いって状況に追い込まれるので。

――：トヨタに入社して一番最初に必要になったスキルは何だったんですか。

根津さん：ボールペンでまっすぐ線を引くことですかね。冗談っぽく聞こえますけど、入社すると千本ノックみたいなことをやらされるんですよ。ボールペンってインクがなくなる前にいつの間にかどっかっちゃって、使い切る経験ってあまりないじゃないですか。でも「あ、インクがなくなった」っていうのが1日に3回ぐらいあるんですよ。すごくないですか。それくらいまっすぐな線を引くとか、きれいな丸を描きたいなことをやらされますね。

ちょっと話が前後してしまうんですけど、その前に工場実習、ディーラー実習っていうのがあるんです。それぞれ3ヵ月ずつくらい。僕はすごく温かく迎えていただいて、すごく勉強になったんですよ。それ以来、現場を知っているか知らないかでは、そのあとの仕事が変わってくるって思ってます。つくりにくい設計を自分がしちゃったら、この人たちが困るんだっていうのがわかるわけですよ。カッコ悪いデザインのものをつくっちゃったら、本当に売りにくくてディーラーの人が苦労するんですよ。当たり前ですけど、そういうことを肌で感じたりだとか。車をつくる、売るっていうことは、お客様との接点になっていく大事な部分なので、工場実習やディーラー実習でそこをしっかりと理解できたのは良かったなって思いますね。

――：トヨタには何年いらしゃったんですか。

根津さん：13年いたんですけど、その間の1年は南カリフォルニア大学に留学をさせていただいてます、会社から。ジョージ・ルーカスとかが卒業していて、映画関連がすごく強くて。今はちょっと名前が変わったみたいなんですけど、映画・テレビ学科（School of Cinema-Television 現・School of Cinematic Arts）っていうのがあって、そこにCG（コンピュータグラフィックス）の勉強に行ったんです。

――：なぜCGだったんですか。

根津さん：大体みんなアートセンター・カレッジ・オブ・デザインとかにデザインの勉強に行くんですよ。僕は、たしかにそれもいいけど、「デザイナーとしてもうプロでやってるのにな」とも思っていて。毎年留学に行く人を見ていて、新しいことを勉強しに行けばいいじゃんっていうのを何となく思っていたんです。今でこそデザイナーがCG使うなんて当たり前なんですけど、当時はまだそういうことが始まったか始まっていないかぐらいのタイミングで、でも僕は車の形がどうかということだけじゃなくて、それがどう使われるのかをムービーにして表現するところまで踏み込んでいかないと、表現しきれないようなことがこれから絶対出てくると思っていました。

CGって頑張れば自分一人で世界観を表現できますよね。車の周りにどう世界観が広がっているのか、どういうオーラをまとっているのかを表現する術としてCGを勉強したいって言ったら、やっぱり社内では「ええ？」って。「君ね、普通はデザインを勉強しに行くんだよ」みたいに言われたんですけど、直属の上司が「いいね」って推してくれて。今まで誰も行ってないんで道がなくて、苦労はしたんですけど、ちゃんと応援してくれる人たちもいて、無事に行けて。

そこで、1年間CGを勉強するんですけど、今度はCGを勉強するためには「クラシックなアニメーションをわかっていないといけないよ」って言われて、ディズニーの『美女と野獣』の野獣を描いていたアニメーターさんの授業も受けさせていただいて。自分で言うのもなんですけど、大学も、留学したときも、本当に必死に勉強したなっていうのは、自信持って言える感じで、本当にずっと研究室に張り付いてやってきました。

――：留学で学んだCGはトヨタに戻ってから生かされましたか。

根津さん：めちゃくちゃ生かされました。コンセプトカーの企画をやったりしたんですけど、CGをつくって会社の中でプレゼンテーションして、それを東京モーターショーで発表するとか、そういうのにつながった。本当にダイレクトに役に立ったと言えると思いますね。

――：当時の業界的にはCGで世界観をプレゼンする人は根津さんが初めてという感じですか。

根津さん：はい。でも、そういうことに興味のある人たちがいたので仲間はいました。仲間はいたし、そういうことやっていこうという機運をお互い高め合いながらやっていた感じですね。そういう意味では第一世代ですね。僕もその中の一人で、よくある話ですけど、理解のない上司のような人たちに対して「こうしたらもっといいやり方で、もっとこの車の良さを伝えられますよね」みたいな感じで喧々諤々やりながらがんばってました。

――：世界観を表現することが大事って思ったきっかけは何かあったんですか。

根津さん：車をデザインするときに、結局その車ってどういう人たちが使うの？っていうシーンを考えるようになるんですね。無邪気にかっこいい形をつくってますっていうようなことも、もちろん大事なんですけれども、さっき言ったような、結局これは誰を喜ばせる車なんだろうっていうところを考えるようになりました。

社内のいろんな部署の人とのつながりはすごく大きくて、商品企画、製品企画など、自分とは違う立ち位置の人とお話をしていく中で、なるほどそういう視点が大事なんだとか、だったらこういう形にしたほうがいいのか、デザインを納得してもらうためには理論武装も求められるわ

けです。「こう考えてこうやりました」っていうことを言えるのと言えないのでは、やっぱり説得力も変わってくるし、少なくとも自分としてそのプロセスを踏んでいっているということがとても大事だと思っていました。要は説明を求められる場があったから、そこに備えていったっていうことなんですけど。

そうなる、じゃあ説得力をさらに高めるためにはどうしたらいいんだって話になってきて。だから、僕は日本語っていうのもすごく大事だと思っているんですね。言葉をちゃんと紡げるっていうのは、デザイナーにとってもコミュニケーション能力の一つですけど、そのときにいい言葉と言えるかどうかで結果は変わってしまうって思った経験があります。専門スキルという意味では、いいデザインを生み出すということが、もちろん根幹にありますけど、その力を強くするために、そこに添える言葉の表現を磨き、デザインを魅力的に見せる絵のスキルを磨き、世界観を表現できるCGアニメーションのスキルを高めていったという感じです。

結局、当たり前ですけど、車は一人でつくれるものではないので、どれぐらいの人を味方に付けられるか、どれぐらいいい意味で騙せるか。自分がいいと信じているものに対して味方を付けて、いいものがつくれば、誰かを幸せにできる未来があるんだって。まず自分が信じているっていうのはすごく大事なんですけど、自分が信じていたら、次は仲間をつくるフェーズになっていきますよね。自分一人で言っているときは絵に描いた餅なんだけど、3人、4人、5人ってチームになってきたら、本当に現実になっていきますからね。僕は何度も経験していることなので、本当にそうだと思います。

――：トヨタを辞めて自分で会社をつくらうと思ったきっかけは何かあったんでしょうか。

根津さん：トヨタでは大事にしてもらっていたとは思っていて、新しい車をつくって世に出していく部署に所属して、大きなプロジェクトで車両企画を担当していたんですけど、次のヨーロッパのメインの車種を担当してくれないかって言われたときに、すごい光栄だなとは思ったんですけど、これをやったらある意味ずっとトヨタだろうなって思ったのと、そのときに根拠はないんですけど、トヨタを辞めた方が自分のアウトプットが増えるのではないかという直感があったんですよ。

当時いた部署は、僕のスキルが生きる部分と生きない部分の両方があるなって感じていて、僕のスキルが100パーセント生きるような環境に身を置くほうがいいんじゃないかっていう直観ですね。そして辞めるという決断をするに至ったんですが、結果それが正しいと知ったのは、辞めたあとのほうがトヨタの中の面白い人と自由につながれるようになったときです。お互いトヨタの社員だと「あの人とやりたい」って、ただのわがままなんですけど、どっちかが辞めれば仕事を



出してもらえばいいわけなので。だから、あの人と仕事したいと思う人全員とつながれるようになりました。

—：有限会社 znuq design を設立してから、車以外にバイク、サーモス、LOVOT など、アウトプットが広がっていると思うんですけど、転機になった製品はなんですか。

根津さん：一度話を戻させてもらおうと、大学の卒業研究が大きな転機なんです。もちろんご協力いただいた方々がいっぱいいますけど、本当に一人でやりきった。特許も自分で出しました。自転車をつくったんですけど、卒業研究はほとんど家にも帰らずに学校に寝泊まりして、アルバイトしながらやりきってポロポロになりました。そのときに一つのものをつくりきったことが自信になったんですね。そうか、頑張れば一人でつくれるじゃないか、みたいなね。とにもかくにも一個つくりきるっていうようなことができた、自分の記念すべき作品になっています。

トヨタで言うと、ほぼほぼ最後に携わったプロジェクトで、愛・地球博の『i-unit』というコンセプトカーがあったんですね。このときは、僕はコンセプト開発チームのリーダーという立場でやっていたんです。とてもいいチームだったんですけども、その中でいろいろ学ぶことがあって。この人大嫌って思っていた人が、最終的には大事な仲間になっていくみたいな経験もそこです。立場が違う人であるからこそ、耳に痛いこととか、ちょっと都合の悪いことみたいなことも出てくるんだけど、そういうものこそ宝だっていうような経験をそのプロジェクトでしました。

トヨタにいたときに学んだのは、チーム戦や仲間づくりの大事さ。仲間を説得するために僕のデザインスキルはあるって思うに至るぐらい。なんで絵がうまくならなきゃいけないのかと思ったら、仲間を説得するため。仲間を説得したら世の中を良くできるっていうことは、僕の中では自明なんですよ。そういうことの集大成として、愛・地球博の i-unit をやったんですけど、小さなチームで当時の社長にまでプレゼンしました。夏休みの前日に「君がリーダーだから。夏休み明け発表ね」って言われて、「え？」みたいな状態でした。夏休みを全部潰してコンセプトの原案をつくりました。そこは一人でやっていたんですけど、それを起点にチームをつくっていきながら、社長や偉い人たちを説得しながらものをつくっていくというプロセスを i-unit のときにできました。

そして、会社を辞めた後にミラノサローネで家具を出展したんです。家具をつくれる友達とか知り合いなんていなかったんで、自動車系の試作をやっている会社さんのところに行って、「お金もないんです。でも、僕はこういうのをつくりたいんです」って言ったら、「わかった。じゃあ、修行に来るっていう体でやんなさい」って言われて、毎日通ってちょっとずつ手伝いながら椅子

をつくりました。それが話題になったりもしたんですけど、個人の名前で発信していくことや、たくさんの人を巻き込みながら、世の中に直接発信していくってことをそこで初めてやりました。トヨタにいたときは、どんなにやってもトヨタのもんですけど、個人の名前で出すっていうことの醍醐味っていうか、ダイナミズムっていうか、そういうものを知れて、一つの転機になっているかもしれないですね。

—：その他に転機になったプロダクトはありますか。

根津さん：一つは『zec00 (ゼクウ)』っていう電動バイクですね。これは知る人ぞ知るカスタムバイクのお店、有限会社オートスタッフ末広（以下、オートスタッフ末広）さんとの共同でつくったものなんですね。「いよいよ乗り物やるぞ」ってところで、かなり自分でお金を出して、会計士さんに怒られながら、それでも「絶対これは世に出したいんだ」って言ってつくり上げたプロジェクトだったんですね。一緒にものをつくることの面白さの根幹を見たのがこのプロジェクトです。最初、「電動バイクをつくりたいんです」って話に行ったら、「あんまり興味ないな。それより、今やっているものがあるんだよ」って言われて、3輪のトライクを見せられて。フレームはもうできていて、「これのデザインやってくれない？」って言われて、「ええっ!」と思ったんだけど、その人じゃなきゃ僕の作りたい電動バイクはつけれないって確信していたんで、これを断ったらもうないなって思っ。なので、「や、やります!」みたいな感じで引き受けたんですよ。

何が良かったかって言うと、その『Ouroboros (ウロボロス)』っていう3輪トライクをやったことで、オートスタッフ末広さんの何がすごいのがよくわかったんですね。こういうところがすごいんだっていうのをちゃんと理解して、それを発展させてつくったのが zec00 なんです。だから、Ouroboros をやるやらないで、絶対結果が違ったと思います。

映画の『エイリアン』が大好きなんですけど、エイリアンって人間に寄生すると人間っぽいエイリアンが出てきて、犬に寄生すると犬っぽいエイリアンが出てくるんですよ。つまり、宿主っていうのは環境に適応しているはずだから、その遺伝子を半分もらって犬っぽいエイリアンとか、魚っぽいエイリアンとか、人間っぽいエイリアンを生み出せば、環境適応しつつ自分たちの種族を繁栄させられるっていうのが、エイリアンの生存戦略なんですよ。変な例えだけど、それだなと思ったんです。

つまり僕はオートスタッフ末広さんに寄生するエイリアンで、だけどオートスタッフ末広さんのいいところを取り込みながら、でもやっぱりエイリアンなりの価値も出さなきゃいけない。寄生されたほうはたまっただけじゃないかもしれないけど、その組み合わせじゃなければできないものをつくるっていうことが、チーム戦最大の強みだっというふうには思ったんですね。

だから、いきなりこういうものをつくりたいんですって思っていたときの zec00 と、Ouroboros のデザインをお手伝いさせていただいた後に「もう一回作り直してきます」と言って作り直した zec00 では、ものが全然違うんです。その後のものの方が遥かにいいし、解像度も上がっているし、オートスタッフ末広さんじゃなきゃつくれないものになっている。

町工場とのコラボをデザイナーさんがよくやるじゃないですか。すばらしいものもあれば、ちょっとイマイチかなと思うものもあるんですけど、素晴らしいもの多くはエイリアンパターンです。その町工場さんに寄生するって言う間こえが良くないですけど、ちゃんとその技術を最大限引き出して、遺伝子を半分もらっている。遺伝子を半分もらっているかどうか、そのプロジェクトがいいかどうかの分かれ道だと思うんです。そういう経験をさせてもらえたのが、Ouroboros と zec00。今もいろんな会社さんとお仕事をさせていただいてますが、そこで学んだことというのは、すごく役に立っています。相手の遺伝子の強い部分を持ってきて、自分の遺伝子も入れながらいいものをつくっていくことに注力しています。その雛形を学べたのが Ouroboros と zec00 だったという感じですね。

――：今の遺伝子の話はトヨタのような大企業の中だと体験することが難しかったんでしょうか。

根津さん：正直それはあるなと思っているんですね。やっぱりトヨタって、良くも悪くもすごく粒ぞろいなんですよ。それでもさっき言ったように、チーム戦で全然違う考え方の、全然違うバックグラウンドの、全然違う部署の人と話をするっていったときに、自分一人では生み出せなかったものに到達できるなっていうのは、i-unit のときにも学んだことではあったんですよ。だけど、やっぱりちょっと小さいといえば小さいですね、規模が。自分の思ってもみなかったようなものを生み出すっていうところまでは行けていなかったかな。今思えばですけどもね。

でも、目指すことに対してチームをつくって、時には耳の痛い意見も聞いてものをつくり上げていくって経験はできた。だから似ていると言えば似ているんですけど、オートスタッフ末広さんみたいな、確固たる自分の道がガンとある会社さんは、別に僕が入らなくてもすばらしいものを作ってしまうんですよ。そういう強い遺伝子と僕が入ってきたときの化学反応の度合いで言うと、やっぱりトヨタの中と、オートスタッフ末広さんをはじめ、今一緒にやっているクライアントさんとは、化ける量が全然違うっていうのはあります。

――：企業が一つの組織としてやっていく以上は、同質性をある程度担保せざるを得ない。そうなってくると、化学反応がどうしても少し弱くなるということでしょうか。

根津さん：そうですね。自動車業界ってトヨタとホンダでも文化が違うっていうのはあるんですよね。でも、もう一步引いた目で見ると、自動車業界全体が、総じて近い文化にあるとは思っています。文化が全然違うということでは、僕が今ロボット開発をやっているのは、何が面白いかって、いろんなバックグラウンドの人が入ってくるんです。映画は総合芸術って言われて、多様な人が携わってますけど、ロボットもちょっと総合芸術的だと思います。工業界の映画だかなんか思ったりするんです。ソフトウェアの人、ハードウェアの人、そして動きを付けるアニメーターさんとか、僕みたいなデザイナーもいる。もちろん広報や宣伝、販売に携わる人もいる。そういう感じでいろんな文化があるんです。同じ言葉を言っている、なんか話が通じないみたいなこともあります。ちょっと違う意味で言葉を使っていたりとかね。文化って結局どういう風に自分が生きてきたかっていうことの総合体だと思うんですけど、背負っている文化が違えば違えば、その化学反応は大きくなると思います。異質なほうがいい。

――：自分の思いを持ちながら、できるだけ違う文化も取り入れていくことが今後のデザイナーには必要になってくるということでしょうか。

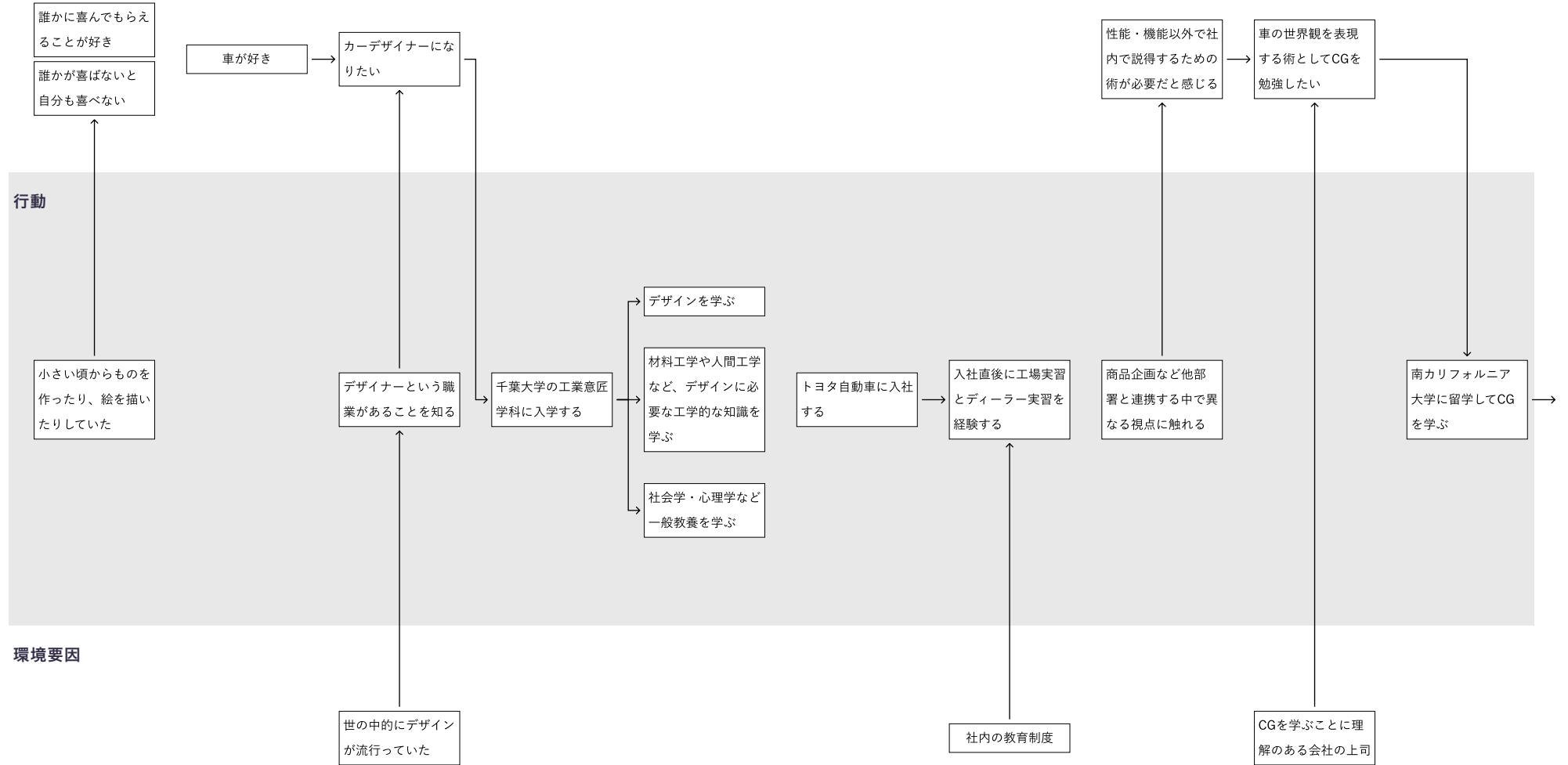
根津さん：デザイナーは自分なりの理想をやっぱり持っていないといけないと思いますね。世の中に対してどれだけ高い解像度を持って、どれだけ問題意識を持って世の中を見ているかに端を発して、だからこういうものをつくりたいっていう思いを強く持っている。自分としては本当にフルスイングした案っていうのを持っていきやいけないと思うんですけど、でも、それって自分として一番頑張っただけの仮説。そのままだと多分面白くないものなんだっていうのは、もう僕はわかっています。自分一人でそこまで到達できる方ももちろんいらっしゃると思うけど、僕の場合はそうじゃないんだなって思っているんですね。違う文化を持った方とのシナジーを生むと、ちょっと世の中がびっくりするようなものを生み出すことができるなと感じています。そういうチーム戦で、自分とは違うバックグラウンドを持った人とのシナジーで化学反応を起こして、いいものをつくっていくのが僕のスタイルだと思っています。すべての人にそうってほしいというつもりはないんですけど、デザイナーの一つの姿としてあっていいと思っています。



# キャリア形成の流れ

幼少期	高校	1988年 国立千葉大学 工学部工業意匠学科	1992年 トヨタ自動車株式会社 カーデザイナー／コンセプトプランナー
-----	----	------------------------------	---

## 動機

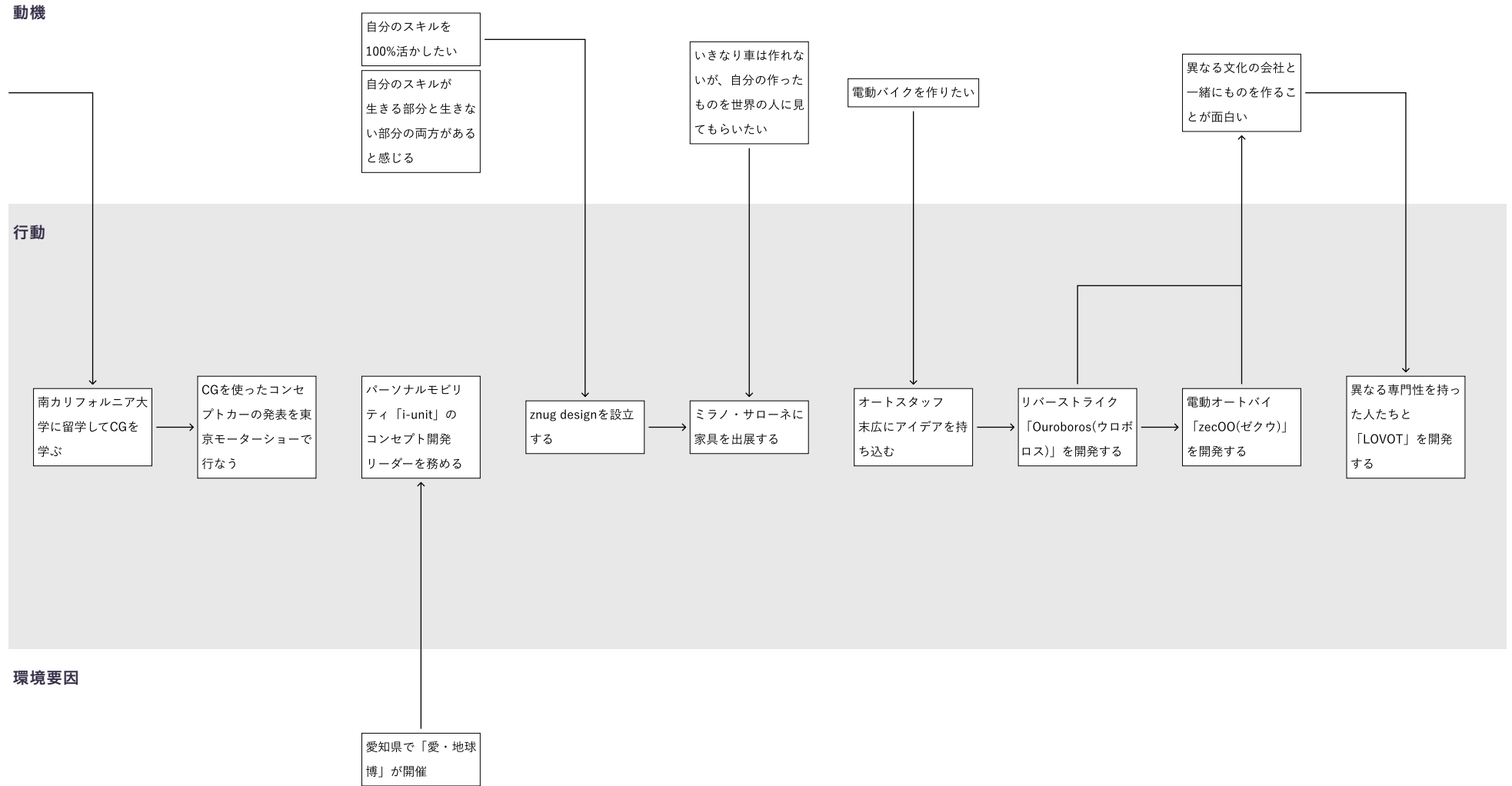




トヨタ自動車株式会社  
カーデザイナー／コンセプトプランナー

2005年

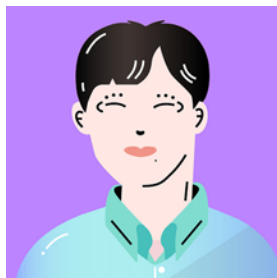
有限会社 z Nug design  
取締役/クリエイティブコミュニケーター



調査生ログ 07/08

## 広野 萌

株式会社フォルテ 代表取締役/  
一般社団法人デザインシップ 代表理事



### プロフィール

ヤフー株式会社にて新規事業企画やモバイルアプリの UX 推進を手掛けたのち、2015 年に株式会社 FOLIO を共同創業。CDO (Chief Design Officer、最高デザイン責任者) 兼プロダクトマネージャーとしてオンライン証券を立ち上げる。2018 年に一般社団法人デザインシップを設立し、カンファレンスやデザインスクールなどの事業を運営。2021 年に株式会社フォルテを設立し、規制産業からエンタメ産業まで幅広く新規事業のデジタルプロダクト開発を支援。2021 年より内閣官房 IT 総合戦略室を経てデジタル庁所属。

### 職歴

デジタル庁

株式会社フォルテ (代表取締役)

一般社団法人デザインシップ (代表理事)

株式会社 FOLIO 共同創業 (CDO)

ヤフー株式会社 (デザイナー)

### 取材前インプット

SCREEN LAB. 広野萌と考えるデザイナーのこれから

designing 21 億円調達の『FOLIO』デザイン責任者が吠えた夜。  
金融に「デザイン」で革命を！ 広野萌の熱き思い

Wantedly 日本の経済は「デザイン」で動かせる。  
“金融革命”の先を見据える FOLIO CDO 広野萌の思索

## キャリアのハイライト

### “飽き性が強みになる”

小さい頃から、デザイン、映像、音楽などの制作を行い、それっぽいものができたら次の興味に手をつけるということを繰り返してきた。

そのような「飽きっぽい性格」は仕事をするようになっても変わらず、ウェブサイトやアプリをつくることに対しても、ビジネス・エンジニアリング・デザインのどれかを極めたいという思いはなく、幅広くいろいろなことができることに楽しさを感じている。

飽き性であることは一見デメリットだが、細部にこだわを持たないことが、コンセプトを高速でプロトタイピングするという強みにつながっている。

### “複雑なものごとを紐解く力”

「フィンテック」という言葉を知ったことをきっかけに、金融業界をデザインでアップデートすることに興味を持ち、オンライン証券会社の株式会社 FOLIO を共同創業することになった。金融という複雑で規制が強い業界でスタートアップの立ち上げを経験する中で、徐々に「複雑なものごとをわかりやすく紐解くこと」が得意だと気づく。

その後、自身で設立した株式会社フォルテでも、医療、保険、法律などのスタートアップを手伝うことが多く、複雑なものごとをデザインで紐解く力が他のデザイナーとの差別化ポイントになっている。

## 書き起こしデータ

取材日：2022年5月

――：学生時代や幼少期まで遡って考えたときに、広野さんのキャリア形成に影響を与えた原体験は何だったと思いますか。

広野さん：いろんなきっかけっていうか、スタートポイントがあったと思っていて。クリエイターっていう意味では中学校の頃にチラシとかポスターをよくつくる係にされていたので、IllustratorやPhotoshopを使うようになりました。そこから父親の仕事の影響で映像制作をするようになって、あと音楽制作もしていました。大学生になるまでの過程で、自発的に何かをつくりたいというクリエイターとしての意思が芽生えていったという感じです。でもあるとき自分はWeb制作ができないということに気づいて、大学生のときにWeb制作のアルバイトを始めました。なので、WebやITに初めて触れたっていう意味だと、大学1年生のときのアルバイトかなと思います。

――：いろいろある中で、どうしてWebだったんですか。

広野さん：自分がパソコンでできないことは何だろうって考えたときに、音楽はできる、動画もできる、グラフィックにも触れている、でもWebだけがよくわかんない、得体が知れないっていう感じだったんです。なので、ウェブサイトの制作から始めて、プログラミングやデザインなどの周辺領域を学んでいきました。

――：デザイナーになろうと思ったきっかけは何ですか。

広野さん：自分はいろいろつくっているアマチュアクリエイターみたいになっているけど、Webか動画か音楽かどれか一つに職種を絞らなければいけないタイミングがあって、それが就職活動でした。その中で、自分の体に負荷をかけたくないという理由でWebを選びました。映像も音楽も、どんなにいいものをつくっても、ずっと働いても、結局は業界的に斜陽産業というか、どんどん稼げなくなっている一方で、Webだけがあまり動かなくてもちゃんと業界が成長していました。

そういう意味だと、効率的に働き、それが評価されて、業界自体も盛り上がっているところがいいなと思ったら、ITが一番合理的でした。さらに、ITの中でも、企画などのいわゆるビジネス職、デザイナーみたいなクリエイター職、エンジニア職っていう、主に大別して三つの領域があると思うんです。ビジネス職だと、企画が一番やりたかったんですけど、入社1年目は営業みたいな

体力仕事をしなければいけない会社が基本的に多かったんです。エンジニア職は、ずっとプログラミングをやってきた理系の人たちのほうが相性がいいので、その中で戦うのはあまり合理的じゃないなと思いました。とはいえ、クリエイター職に必要なデザインも美大の人たちに勝てるかどうかという話だったんですけど、いろいろ調べていくうちにデザインという言葉がどんどん意匠の粋から飛び出て、広がっていることを知りました。

体験の設計やサービスそのものをデザインすることに価値があると感じましたし、そういう職種もデザイナーと呼ばれるようになっていくことを踏まえると、自分もフロントのアプリケーションプログラミングができたり、企画も好きで、ユーザーインターフェースだったり、Webのデザインができる状態だったので、デザイナーが一番ありなんじゃないかっていうことで面接をいくつか受けました。

――：Webデザインはどのように学ばれたのでしょうか。

広野さん：今思うとおこがましいんですけど、大学生のときにウェブサイトの設計をして、それをコーディングするとか、WordPressで構築することをWebデザインと言っていて。Web制作のアルバイトの延長で、友達とか知り合いに依頼されてウェブサイトをつくるということをやっていました。その事業をしつつ、大学3年生のときにアグリテックというか、「農業×IT」みたいなサービスをつくったんですね。農家さんの食材を売るECサイトみたいな感じだったんですけど、農家さんへの営業があまりうまくいかなくて、結局商品も多くは売れなかったんで、そのサービス自体はクローズしました。

その失敗を経て、裏側の仕組みや、そのサービスが成り立つための営業がないと、いい箱をつくったところで何の意味もないこと、トータルなサービス体験の重要性に気づかされました。とはいえ、体系的にデザインを学んだのがヤフー株式会社（以下、ヤフー）の研修を受けたときだったので、それまではデザイナーとは言えないです。デザインの真似事をしていたという感じだと思います。

――：ヤフー入社後、デザインスキルが足りないと感じたことはありますか。

広野さん：美大を出てきた子たちとは、やはりレベルが違いました。ビジュアルの考え方など何から何まで自分には足りないなと思いました。当時、ヤフーではビジュアルデザインだけでなく、インタラクションデザインとかコーディングとかも含めてデザインと言っていました。デザイナー職として採用された同期はいろんなスペシャリストが集まっているような感じでした。なので、自分は何の専門性を持っていない、幅広くいろいろできるだけの人間だなと思い、かなり差を感

じていました。

――：そんな中、ここは負けないってものは何かしらあったのでしょうか。

広野さん：Webに関する知識とかSEOの考え方とか、知識面でカバーしていました。あと、幅広くあってある意味武器で、ビジュアルが好きなのは一切コーディングが分からないし、コーディングが好きな人は見た目の美しさが分からない感じだったんですけど、僕はそのバランスが良かったので、両者をつなげるディレクターの立場になりやすくて、何かプロジェクトを引っ張るときにアサインされることが多かったです。

――：ヤフーにいたときは、デザイナーとしてどういったことを求められていたのでしょうか。

広野さん：どの上司も僕の扱いには困っていたと思います。何の専門性もないし、いろいろ幅広くできはするけど、どうしようかなみたいな感じで。一方で、目立っていたほうなんです。ヤフーの「Hack Day」っていう代表的なハッカソンで何回か優勝して。それで、すごいものづくりができるやつなんだと名は知れていたんですが、ヤフーの業務にはゼロイチのプロダクトはないので、新しいことをやりたい人間をどう使おうみたいな感じになっていました。自分でも、今あるプロジェクトをどうやってものにするかという業務に対して、やりたいことも特になかったし、そもそもなんでこんなことをやっているんだっけ？と思い、やる気をなくしていきました。自分がやるべきだと思えないプロジェクトに時間をを使うのがすごい苦痛に感じてしまっただけです。自分がやりたくないことは絶対にやらないって感じです。

――：その後、フィンテック企業である株式会社 FOLIO（以下、FOLIO）を共同創業されていますが、金融に関わるきっかけは何だったのでしょうか。

広野さん：共同創業したメンバーと話している中で、初めてフィンテックという言葉を知りました。世界の流れや構造を見ると、金融の世界ではデザインの考え方がひとつもないと気づいて、金融や証券サービスにデザインという強みがあるだけで、すごく意味を成すことじゃないかと考えるようになりました。金融自体は全然興味がなかったんですけど、金融業界をデザインでアップデートできるっていう構造にすごく興味があったので、そこにコミットすることにしました。

――：FOLIOではヤフーの経験は生きましたか。

広野さん：ヤフーでの経験はそんなに生きていないですけど、FOLIOが大きくなったときにヤフーで経験したことを活用できたかなとは思っています。FOLIOでは基本的に自分で何でもやって

いたので、会社のドキュメントや使用ツールなどは全て自分が整理してルールをつくりました。そういった意味では、ヤフーでのドキュメント構成の仕方とか、チャットの考え方とか、全社事例の効果的な組み方とか、会社のバリューを1日1回絶対に小話を交えて話すとか、そういうことの大切さをヤフーから学んだというのにはありました。

――：組織が大きくなるにつれ、広野さんの役割はどう変化しましたか。

広野さん：最初はデザインも企画設計もやっていたので、ものづくりの責任者みたいな感じでした。でも組織が10人くらいになり、デザイナーが僕以外にも増えたタイミングでプロダクトマネジメントのほうに移行し、プロダクト全体の責任を持つようになりました。ただ、自分の得意領域ってそこじゃないんで、そこはちょっと抑えめに。

――：マネジメントする立場になって苦労されたことはありますか。

広野さん：あまりなくて。人をマネジメントすることは苦手だったので、デザイン部門に関しては僕以外のマネージャーをちゃんとつけて、僕がマネジメントをしないようにしていたので、そこまで困りはしなかったです。

――：その後、ご自身の会社を立ち上げられたきっかけは何だったのでしょうか。

広野さん：2018年の1月に一般社団法人デザインシップ（以下、デザインシップ）という法人と、2021年の1月に株式会社フォルテ（以下、フォルテ）というデザイン会社を立ち上げました。デザインシップでは、カンファレンスをやりたかったので、その箱が個人ではなく、会社のほうがいいなと思ってつくりました。それから、フォルテについては、フリーランスをするうちに税金的に会社にしたほうが良いと言われたので会社にただけです。最初は1人でずっとやるつもりだったんですが、いつの間にか気づいたら6人ぐらいになって。デザインシップも、フォルテも最初からこういう組織をつくりたいということではなく、成り行きでいろんなことをやりたくなったから、いつの間にか広がっていったみたいな感じなんです。

――：フォルテではどういったことをされているのでしょうか。

広野さん：一言でいうと、クライアントワーク100パーセントのデザイン会社です。UIデザイン、グラフィックデザイン、プロダクトマネジメント、新規事業の立ち上げ、デザイン研修あたりをやっている感じです。

――：自社事業だった FOLIO とクライアントワーク 100 パーセントのフォルテを比較して、働き方の違いはありますか。

広野さん：全然違います。とはいえ FOLIO をやりながら、副業でフリーランスをやっていたので、働き方は副業のその延長だと感じています。

――：デザインシップ、フォルテと並行してデジタル庁にも所属されていらっしゃいますが、何かきっかけがあったのでしょうか。

広野さん：FOLIO を辞めて、証券よりもっと大きい「行政 × デザイン」というのを次にやりたいと思っていました。スタートアップを立ち上げようとしたんですけど、自分みたいな若造がいきなり行政のサービスをつくるのは難易度が高くて。例えば、選挙にしても、税金にしても、外から出来ることって限られているなと思ったので、一旦諦めてフリーランスのデザイナーとして活動していました。そんなとき、デジタル庁ができるタイミングかつ、人を募集していたので応募したんです。最初は PM という職種でだったんですけど、いつの間にかデザインチームが欲しいという話になり、自分のグループがデザインチームになりました。現在は、デジタル庁のデザイナーという感じですが、いつの間にかデジタル庁のあらゆるサービスをデザインしたり、アドバイスしたりしているという状況です。

――：「行政 × デザイン」に興味を持つきっかけは何かあったのでしょうか。

広野さん：FOLIO のときに金融庁とやり取りしたり、フリーランスのときも総務省や国土交通省とやり取りすることがあって、規制や制度に対するモヤモヤを感じていました。一方で、デザインシップのときに仕事をした経産省はデザインや IT に対する意識は高いのに、その意識の高さと国の仕組みが全然かみ合っていないから、そこを何とかしたいなとは思っていたので、まだデザインや IT が行き渡っていない分野で挑戦したいなと思って、そこに目をつけました。

――：広野さんはこれまで、自社事業、クライアントワーク、行政と幅広く経験されていますが、その中で共通して何か必要なスキルはありますか。

広野さん：何もないところからコンセプトを生み出して、高速でみんながわかるころまで具現化すること。それは大事にしていることでもあり、自分の強みだと思っています。なので、スタートアップだとアイデアをそのまま形にしてすぐプロトタイプがつかれるから、具現化がめちゃめちゃ早いという利点があります。クライアントにとっては「これはいいですが、ここは違います」みたいなこととか、エンジニアにとってもイテレーションを速く回せます。さらにプロトタイプをベースに、「こっこのほうが使いやすいでしょう」というプレゼンテーションを行い、「確かに」という気持ちにさせることで前に進めやすくなります。そういう意味で、机上の空論ではなく、

プロトタイプをすぐつくって物事を前に進めるっていう力は必要なと思います。

――：コンセプトを立ててから具現化するスキルはどのように身についたのでしょうか。

広野さん：あまり細かい事を気にしない性格だからかもしれないです。デザインにこだわりがあったら、プロトタイプをつくっていくうちにピクセル単位で直したり、色とかが気になったりと思うんです。僕はその辺の美的感覚が優れているわけではないので、気にせず早くつくれます。僕はめっちゃめっちゃ飽き性で。それっぽいものをつくるのができたなら、さらにその奥までは行けないですよ。ウェブサイトなり、アプリなりをつくるっていうことに対しても、ビジネスとエンジニアリングとデザインはそれなりにわかっているけど、どれかを極めたいとは思ってなくて。幅広くいろいろできること、何かしらそれっぽいものがすぐできるっていうことに喜びを感じるタイプです。幼い頃から映像をつくってそれっぽいものができたらすぐ飽きて、次に音楽をつくらうみたいな感じでした。今ではデメリットの飽き性がメリットになっていると思います。

――：手を動かすスピードが速いことは良いデザイナーの条件のひとつになりますか。

広野さん：いやいや。どんなに手が速くても、ある程度のクオリティまで持っていかなければ、素人と変わらないと思っています。ある程度のクオリティにおいて、僕が優れていない美的感覚みたいなところも及第点までは行けています。僕の場合は知識でそれっぽいものをつくるにはこうしたらいいみたいなことを考えています。映像もこういうカット割りをやったらそれっぽいものができるとか。音楽も A メロと B メロでこういうコード進行を使えばそれっぽいものができるとか。知識で及第点まで行って、そこまで速くつくれるようにするみたいなことが重要だと考えています。知識はあるけどスキルやセンスはないっていう人間だと思うんですけど。そういう人間だからこそできることをやれているなっていう実感はあります。

――：そうは言ってもスキルはあるんじゃないですか。

広野さん：全くないです（笑）。ただ、スキルを持っている人間を探すことはすごい得意です。優秀な人と一緒に組んでものづくりをすることは今までずっとやってきています。FOLIO を立ち上げたときも、僕はコンセプトから具現まで猛スピードでつくって、あとはデザイナーに仕上げてもらっていましたし、ハッカソンのときも僕は企画とアプリの画面構成を考えて、デザイナーにそれをきれいにしてもらいたいな感じで進めていました。ペアを組んでゴールに到達するために、どういう人員とスキルが必要なのか、それに最適な人材を探すのがすごく早いかもしれません。全体感とかやりたいことはざっくりと考え、それを 60 点、70 点のところまで自分でつくって、そこから 100 点にしていくのは任せるという感じです。



――：他に広野さんが感じている自分の強みは何かありますか。

広野さん：複雑でがんじがらめ、かつ理不尽な制度や業界をデザインの手でわかりやすく紐解いていくことが自分の強みであり、他のデザイナーとの差別化できるポイントかなって思うんです。Web業界でも有名なデザイナーはいらっしゃるけど、僕はその人たちとは違って、複雑な業界制度みたいなのところにしか興味がありません。

FOLIOでは金融、現在のフォルテでは医療や自動運転、保険、それから法律などを手伝っています。規制が強めな分野のスタートアップをお手伝いしてきましたし、デジタル庁は行政というがんじがらめそのものという感じなので、それを紐解いていくためにどうしたらいいかみたいなことを考えるのがすごく好きだし、得意だとわかりました。

そういう意味では、FOLIOを起業したのが、自分の好きと得意を見つけれられたポイントだと思います。なので僕のキャリアのスタートはそこかなと思います。今後もメディアとかチャラいゲームをデザインすることは一生なくて、がんじがらめなところばかり紐解くことを続けていくと思っています。

僕は頭がいいというわけじゃないと思っていて、でも、複雑なことを解釈する言葉や概念みたいなものはきちんと頭の中に浮かんでいるので、それをどのように伝えやすい言葉や図にするかというところが人よりも得意だと思っています。中学生や高校生のときも、勉強は苦手なんですけど、自分が勉強したことを人に教えるのは得意だったんですよ。だから、難しく複雑でこんなわかんないってような概念を紐解いて、人にやさしく教えるっていうのは、デザインでも同じようなことをやっているなど、今話していて思いました。

――：具体的なエピソードはありますか。

広野さん：FOLIOを立ち上げるタイミングで、フィンテックとは何かを世界一わかりやすく解説したブログを書いたんです。それが死ぬほどバズって。その後も、当時流行っていた決済系アプリ『Kyash』や『paymo』がなぜ良くて、『Osushi』っていう決済アプリが法律的に駄目なのかを解説するブログを書いて、反響をすごくもらいました。法律ベースで仕組みや何が起きているのかを図解しながら、言葉を紡ぐのが得意だということが、毎回毎回アップする記事がバズるからこそ、客観的にわかったという感じです。

――：複雑でがんじがらめな領域に挑戦するときは、その度に知識がまっさらな状態からスタートされているのでしょうか。

広野さん：まさにそうです。まっさらだからこそ面白いなって思います。僕は忘れっぽいというか、使わない知識はすぐに失くしちゃうんです。今、FOLIOのことは何も覚えていません。一度ものごとの知識を得ると、その後に関連した考えに触れると、前提知識によって理解をしちゃいますよね。理解をすぐしてしまうと、人に解説することがかなり難しくなってくると思うんです。忘れっぽいので、その前提知識が自分の中になく、毎回毎回新しいものとして見ることができるからこそ、何もわからない人たちの気持ちがすぐわかるのだと思います。本当に1日あったら全部忘れちゃうんですよ。

先ほどお話しした飽き性と忘れっぽさって繋がっているなと思っていて、前に興味があったことでもすぐに忘れて興味が変わっていくので、クライアントワークと相性がいいかもしれないです。こっちのことをやりながら、次はあっちのことをやる、みたいに。様々な業界の新しいことを学びつつ、クライアントの手助けをしつつ、でも難しくならないようにっていう。

――：複雑でがんじがらめなものは避けたいと思う人のほうが多いと思いますが、広野さんがそれを好きな理由は何ですか。

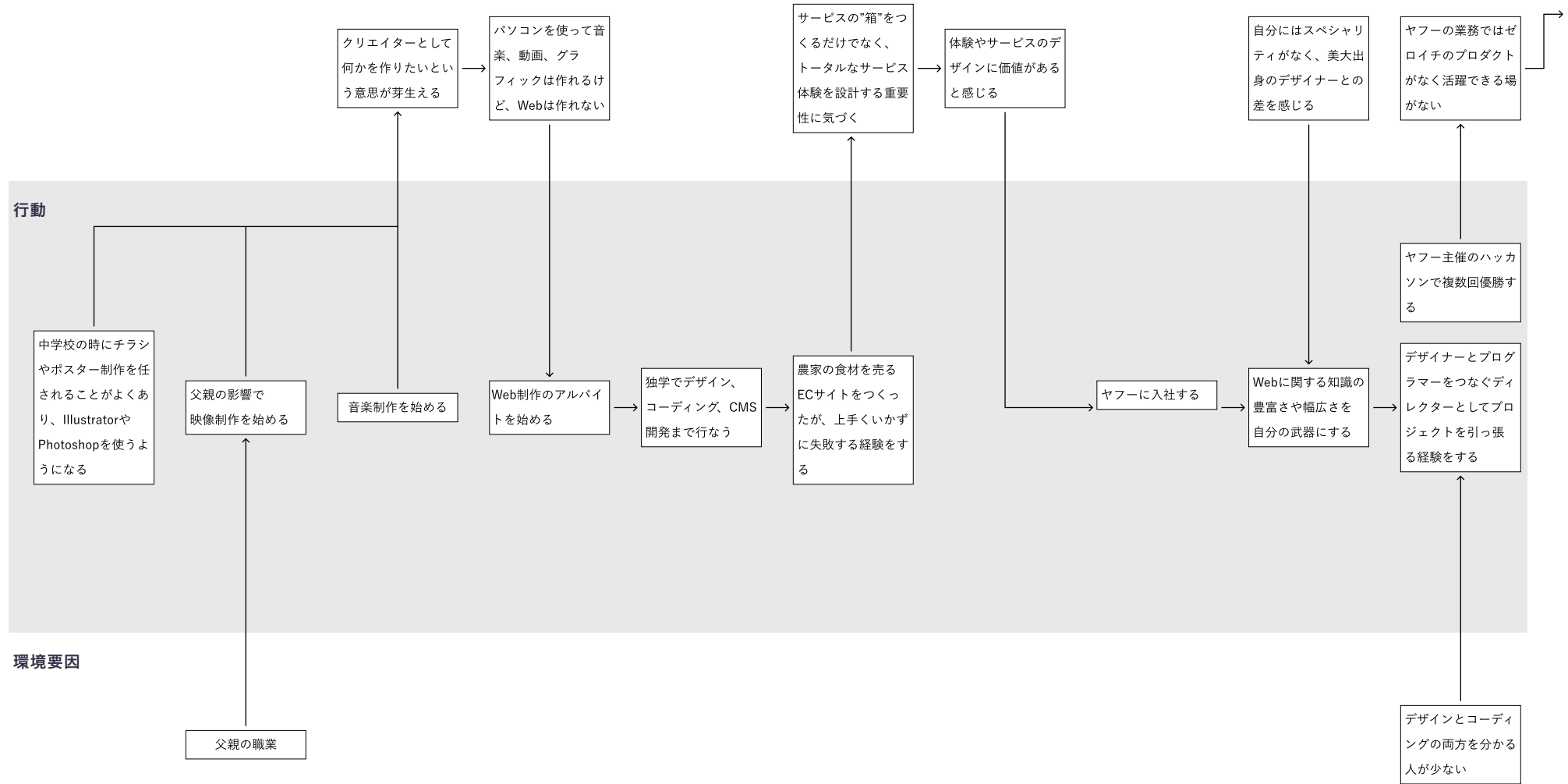
広野さん：他の人はできないということがわかったからですかね。自分が得意なものって好きになるじゃないですか。複雑でがんじがらめなものが好きというよりは、複雑でがんじがらめなものを紐解くのが人よりも得意だから好きという感じかもしれないです。



# キャリア形成の流れ



## 動機

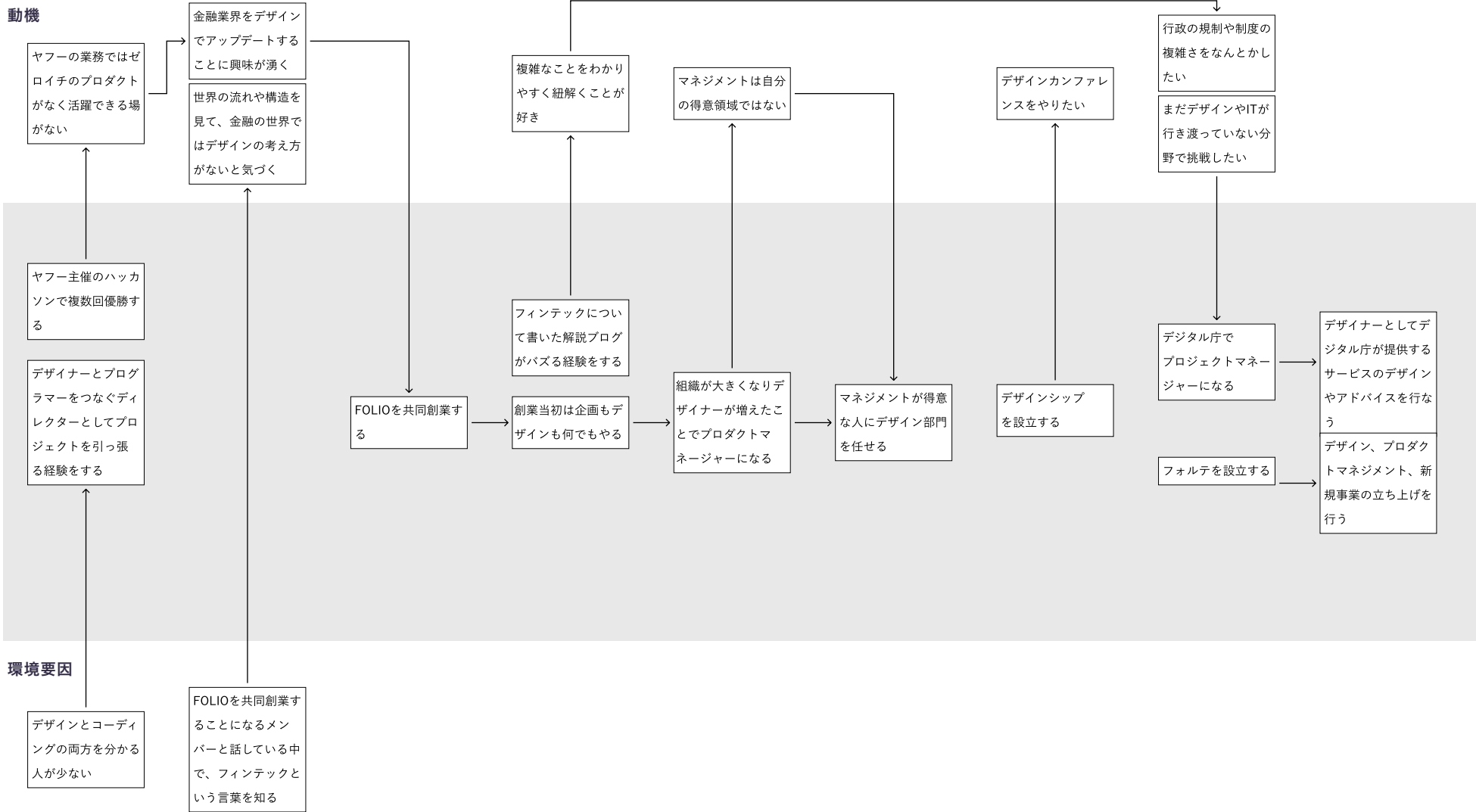




2015年  
 ヤフー株式会社 デザイナー  
 株式会社FOLIO CDO

2018年  
 一般社団法人デザインシップ 代表理事

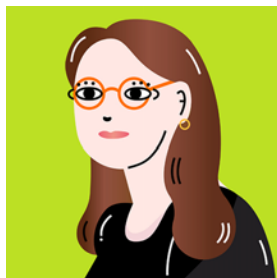
2021年  
 株式会社フォルテ 代表取締役  
 デジタル庁



調査生ログ 08/08

## 横山 詩歩

株式会社 NESTO CX0 /  
株式会社 NEWh UX デザイナー



### プロフィール

1990 年大阪府生まれ。英 Central Saint Martins BA (Hons) Graphic Design 卒。10 歳から 22 歳までをオランダとイギリスで過ごす。株式会社コンセントと株式会社 WHITE にて、エディトリアル・デジタル・ブランディング・UX 領域のデザインや、新規サービス開発のサービスデザインに、デザイナーやプロジェクトマネージャーとして関わる。2021 年には大企業の新規事業・サービス開発に特化したデザインコンサルティングスタジオ株式会社 NEWh の立ち上げに参画。個人活動として、長野県小布施町など地方や海外の仕事にも精力的に携わる。2020 年 8 月より株式会社 NESTO に参画。

### 職歴

株式会社 NESTO (CX0)

株式会社 NEWh (UX デザイナー)

株式会社 WHITE (サービスデザイナー)

株式会社コンセント (デザイナー/プロジェクトマネージャー)

### 取材前インプット

Design Matters リモート時代におけるウェルビーイングのデザイン  
Tokyo

MUNI Shiho Yokoyama chapter1

note デザイン会社勤めのアラサー女子が 2019 年にやった 39 のこと  
「クラファンってどうやってやるの？」クラファン実現の具体的な流れ

## キャリアのハイライト

### “意図的に規模が異なるプロジェクトに携わる”

新卒で株式会社コンセント（以下、コンセント）に入社し、大規模なプロジェクトの経験を重ねる中で、自分のやっていることが誰の役に立っているのか、また自分の力がどれだけ発揮できているのかがわからなくなっていった。

自分個人の力で何ができるのかを再確認するため、コンセントの仕事量を減らして副業で地域の小規模なプロジェクトに携わるようになった。

結果として、副業で携わったプロジェクトは自分にフルタイムの仕事としては向いていなかったが、意図的に規模が異なるプロジェクトを経験したことで、自分が本当に好きでやりたいことへの純度が高まった。

### “「仕事のつきあい」からはみ出す”

コンセント時代に携わった企業のプロジェクトでは、新規サービスの立ち上げを経験し、裁量権を持ってゼロイチで何かをつくる仕事に面白みを見出した。

クライアントのオフィスに自分の席がつくられたり、仕事外で飲みに行って公私をともにするなど、受発注を越えた関係になっていく中で「これは自分のプロジェクトだ」というオーナーシップを感じるようになった。

クライアントと仕事以外の共通言語を持ち、仕事のつきあいからはみ出すことが、特に新規事業を立ち上げるときに大事になっていった。

## 書き起こしデータ

取材日：2022年5月

――：学生時代や幼少期まで遡って考えたときに、横山さんのキャリア形成に影響を与えた原体験は何だったと思いますか。

横山さん：小さい頃から絵を描くのとか、図工とかがすごい好きでした。10歳の頃、オランダに親の駐在で転校したんですけど、もちろん全然英語もしゃべれなかったので授業は一日中よくわからない言葉をずっと聞いているみたいな感じでした。日本のときは成績も良かったんですけど、オランダのインターナショナルスクールに行った瞬間、テストが全部0点みたいな世界で、頭の良さや言葉って危ういものだな、とコミュニケーションを子どもながらに考えるきっかけになりました。でも割と絵が上手かったので、図工というか、あちらではアートとかファインアートって呼ぶんですけど、その時間だけは注目を集められる、上手いねって言ってもらえるみたいな。インターナショナルスクールだったので英語が上手じゃない人もいる中で、スポーツや絵、音楽など、ノンバーバルの強みがあると、それだけでコミュニケーションが成り立ったりとか、尊敬が得られたりとかはありました。自分的には、ビジュアルのコミュニケーションが強みというか、よりどころだったなって思います。

デザイナーになりたいと思ったのは、村上龍さんの『13歳のハローワーク』という本がきっかけでした。たしかその中でデザイナーって職種があったんです。ちょっと記憶が曖昧なんで間違っているかもしれないですけど、アーティストは自分の内的な表現だけど、デザイナーは社会に与えられた課題をビジュアルとかで解決する人であるというところが自分にはしっくりきて。あんまり表現したいものはないけど、ビジュアルを使って何かの解決ができそう、面白そうみたいなところが結構ありました。その本では「デザイナーは専門学校を出るもんだ」みたいな感じだったんですけど、親に「大学は出たら？」と言われました。中学校のときの日本人の男性の先輩で、セントラル・セント・マーチンズ（以下、CSM）のファッション学科に受かったっていう方がいて、CSMはロンドン芸術大学（以下、UAL）という大学群に属しているんですけど、私が通っていた学校がUALのリクルーティングをしていて、UALの人が来てくれて話したりする機会もあって、具体的に美大という選択肢がありました。そんな中、ラッキーなことに、父親がロンドン駐在になって家族みんなでロンドンに行くことになりました。なので、ロンドンという選択肢と美大の選択肢が結び付いて、そのままロンドンで進学しました。

――：美大に入るときは、グラフィックデザイナーを目指して入学されたんですか。

横山さん：そうですね。大学ではファッション、アーキテクチャー、ファインアート、グラフィックデザイン、プロダクトデザインなど、アートのあらゆる分野をやるファンデーションっていう期間があるんです。そこで全部、試してみた上でやっぱりグラフィックかなと思ひ、決めました。

――：グラフィックに決めたのは、横山さんがビジュアルで表現するのが得意だったからでしょうか。

横山さん：そうですね。課題解決の手段に最も近いと感じたのと、多少は将来的なイメージもできたというのはあったかなと思います。グラフィック以外の分野は作家色が強いといひますが、自分のブランドとかアーティストとして食べていくみたいなのところではないっていうこと、あとは個人的に3Dのものがあまり得意じゃなかったんで、プロダクトとかも向いていないなと思ひました。

――：日本に帰国して新卒で入社した株式会社コンセント（以下、コンセント）ではどのようなことをされていたんですか。

横山さん：部署がいろいろあって、会社の裁量で配属先が決められていたんですよ。同期が7人いるんですけど、Webに2人、サービスデザインに2人、紙に3人みたいな割り振りで配属されて、私は大学時代にデジタルをやっていたので、当時の私としては不思議な配属でした。最初は紙もののデザインをやっていました。雑誌や、ムック、あと企業や大学の広報誌が多かったですね。ストーリーテリングを紙媒体でやるのがメインで。その後はWebをやっていました。コーポレートサイトのUIデザインとか。そうこうしているうちにディレクターみたいになり、そうこうしているうちに何でも屋みたいになっていった感じですかね。

私がディレクターになったのは偶然みたいなもので。提案書を書いたら通っちゃって、通っちゃったけど、他のディレクターさんにたまたまアサイン調整ができなくて、「自分でやるか」となり、ディレクターをやったところからでした。

――：ディレクターになるための社内制度やサポートはあったんですか。

横山さん：プロジェクトをやる中で身に付ける感じですかね。ディレクターになったときは放置プレーで。でも、紙、Webのデザイナーをしていたときの上司はものを教えるのが上手な方で。UIデザインの作法とか考え方とかをすごいたたき込まれて。今もすごい生きているのでありがたいですけど、覚えて大体OKなところで満足しちゃうんです。大体できるまでは早いんですけど。

――：日本の美大出身のデザイナーと比べて何かギャップを感じたことはありましたか。

横山さん：CSM ではコンセプト重視だったので、技術に関してはコンセントですごい鍛えていただいたんですけど、私は手を動かしてクオリティを上げるのが下手くそ過ぎて、あまり上手くならず。申し訳ないなと思いつながら仕事をしていました。あと、ブラッシュアップに興味湧かなかったんです。私はプロトタイプングというか、雑にいっぱい作るのが得意というか。

――：コンセントでは社内で一つのプロジェクトが完結するんでしょうか。

横山さん：基本的には全員、社内の人間という感じでしたね。コンセント時代も後半になると、自分でチームを組んだりしたので、好きな人を集めて組んでマネジメントしていくのが楽しかったです。

それから、コンセントで仕事をしながら副業もいろいろやっていました。長野県にある小布施町のコワーキングスペースに月1回通って店長をやりながら、町のプロジェクトを何個かお手伝いさせていただいて。施設の景観に合うようなソーラーパネルを付けるとか、クリエイターを呼んで地元の企業さんとマッチングさせながら、ワークショップをするような企画をしたりとか。他にもシルクスクリーン工房でアルバイトをしたり。

コンセント時代って本当に大きい企業さんの仕事ばかりやっていた。大きいクライアントさんの仕事ってすごい楽しいし、社会的なインパクトも大きいですし、いろんな人に届けられる何かをつくれるって、すごい意義のあることだと思ってやっていました。かつ自分一人だと絶対できない仕事なので、チームを組んでいろんな人の力を借りながらやっていく、ってところにすごいやりがいを感じていたんですけど、大きい仕事ばかりやっていると一人一人のユーザーの顔とか、自分の裁量というか、自分の腕みたいなのがわからなくなるときもあって。会社のおかげなのか、チームのおかげなのか、自分のやっていることが本当に誰かのためになっているんだろうかみたいなのがぼんやりしてきたときに、コンセントの仕事をちょっと減らしてもらって、副業ですごいちっちゃい仕事をいろいろやっていました。結論としては、そういう仕事は私にはフルタイムでやるにはあんまり向いていないなと思ったんですけど、そういうことにも気づけたのは良かったなと思っていて。そういう副業をすることで、規模が異なる仕事をいろいろできたのは良かったなって思います。

――：コンセントで6年くらい働かれた後、株式会社 WHITE（以下、WHITE）に移ったきっかけは何かあったのでしょうか。

横山さん：コンセントで最後のほうにやっていたプロジェクトですかね。出版社さんのメディア兼サービスを編集部の方々とワークショップをしながらディレクター兼デザイナーとして、企画から実際につくるところまで一気通貫しました。そこで初めて、何をつくろうというところから考

えることができたり、クライアントのプロジェクトっていうより私がプロジェクトオーナーの1人であると感じたりして。結局ここでつくったのは週2、3回送られてくるメルマガのサービスをつくったんですけど、コンテンツや出し方、その仕組みなど、全部設計できて、コンセプトから考えられるって面白いなと思いました。

その後、飲料メーカーさんとやったプロジェクトも、ワークショップをしながら、どういうものをつくるか、目的に対してなら何でもつくっていいってなったんですよ。何があると面白くて、意義がありそうかって考えるとところからやりました。

この2つのプロジェクトでゼロイチを経験して、すごく楽しいし、自分ごと感も出たので、新規事業や新規サービスの立ち上げをゼロからやりたいっていう意識が芽生えてきました。ただ、コンセントって新規事業といえども広報案件が多いといいますか、デザインのプロが集まっている会社だったので、コンサルやビジネスがわかる人材があまりおらず。なので、コンサル出身やMBAを持っている人、ビジネスとかグロスとかを考えられる人たちがいるような会社で、新規事業をデザインしたいと思って株式会社 WHITE（以下、WHITE）に行きました。WHITEの親会社が株式会社スパイスボックスってマーケティング会社で、その上に株式会社博報堂がいたので、グロスとかも代理店の下だったら強いんじゃないかと思い、かつコンサルやマーケ出身のビジネスがわかるような人もいるということで選びました。

――：WHITE では具体的にどういったお仕事をされていたのでしょうか。

横山さん：サービスデザイナーとして、企業とワークショップしながら、新しい事業やこんなビジネスがあったらいいんじゃない？みたいなことを一緒に考えていました。たまたまラッキーで何個か実際に実現したりもしています。

――：コンセントとWHITEでの仕事のギャップは感じましたか。

横山さん：コンセント時代に、ワークショップの企画や運営をやっていたので、そのまま生かすことができた感じではあります。新しい事業の種は大企業の方々のほうがその道のプロで、私たちより知見があります。そこと私たちが持っている違う視点をワークショップなどでうまく掛け合わせて、面白いアイデアを見つけるといようなことをやっていました。ビジネスサイドを詰めてくれる人間とか、ビジネスサイドのワークショップをしてくれる人間は私の他にもいたので、そこは私はほとんどやっていないというか、横で見守っていたっていう感じです。

――：ワークショップはもともと得意なほうだったんですか。

横山さん：いや、人としゃべるのが得意じゃないので、ワークショップとか本当は得意じゃないんですよね。だけど、いろんなアイデアが出てきたとき、それをちょっと料理するのは得意かもしれないです。視点をちょっと変えてみるとか、そこからアイデアを生み出すとか、それで盛り上がると楽しくなって、どんどん雪だるまが大きくなるように、いろいろ浮かんでくるみたいな。化学反応がたまたま起こるといふか、特別自分のアイデアが面白いというわけでもないと思うんですけど、掛け合わせるのがうまいかもしれないです。

――：WHITE で1年くらい働かれた後、現在は株式会社 NEWh（以下、NEWh）で UX デザイナー、かつ株式会社 NESTO（以下、NESTO）の CXO（Chief Experience Officer、最高体験責任者）という立場で働かれていると思いますが、その経緯を教えてください。

横山さん：WHITE 時代から NESTO を副業で手伝っていました。実は NESTO は私の夫が立ち上げた会社なんです。最初はコロナでお互い家にいたので、手伝っていたんです。あと、1年で WHITE は解散しちゃったんです。WHITE の元社長が立ち上げた会社が NEWh なんです。NEWh に行こうかなと思ってはいたんですけど、NESTO が楽しくなってきちゃって。なので、NESTO が正社員、NEWh は業務委託という形で 50 パーセント、50 パーセントの半々でやりますという契約で入りました。

NEWh に入った当初は某 IT 企業に常駐していたんです。その UX デザイナーとして、社員証やパソコン、メールアドレスも全部支給してもらって、中の人間として新しい事業の立ち上げをするっていうのをやっていました。外からクライアントを支援する WHITE 時代より楽しくって。すごい面白かったんですけど、当時、NESTO も新しく事業を立ち上げるタイミングで、徐々に減らしていったらという経緯があります。NEWh は今も手伝っているんですけど、結構、軽めです。

――：NESTO の CXO として具体的にどういったことをされているんでしょうか。

横山さん：最初のほうは UX といいますか、ユーザーが認知して入会するまでの体験の設計をしていました。今は広げ方などを考えながら、新しい別軸の事業も仕込もうかになって動きをしています。なので、フェーズによって変わります。最初はブランドの立ち上げをし、UX になり、今は、もう少し対外的なところと新しい事業のためと、法人周りが重くなってきたら法人も入るかなみたいな感じです。

――：NESTO とそれ以前に働いていた会社を比較したときに、働き方に違いはありますか。

横山さん：裁量が完全にあるっていうのは大きいです。なので意思決定が全部自分でできる。あと、NESTO は採用をしていません。今、ホストは 60 人ぐらいでチームでは 30 人ぐらいいるんですけど、全員リファラルでやっているの、遊んでいる感じが強いです。

――：ホストや外部の人を横山さんが統括されているんですか。

横山さん：まとめているのは社長の藤代で、私はクリエイティブとかオペレーション周りのチームを見ています。現在の Web とかは全部、自分一人で行くつもりです。パートナーのデザイナーに頼んだりするんですけど、基本的には自分も手を動かさず感じます。SNS 運用とか、撮影とか。

――：NESTO が立ち上がって1年半でどういった変化がありましたか。

横山さん プロダクトとしては、仮説を見て実際につくってみたら意外と駄目だねとか、そういう小さな失敗をどうしても繰り返しているっていうところもあるんですけど。でも、中の雰囲気はすごく良くて。結局、事業やるのって一番楽しいのは、ユーザーもチームも含めて、みんな仲良く楽しくやっているとかなと思っています。みんなが楽しく、特に中にいる人が満足度が高い状態でいてくれるっていうのが一番の価値かなって常々感じています。

NESTO はサービスをつくっているというより、コミュニティをつくっているような感覚に近いので、仲間がどんどん増えるのが嬉しいです。もちろん、事業として存続させたい願いもあるんですけど、スタートアップって大体潰れるんです。潰れてもいいんだけど、きちんと面白い人と出会って、すごく楽しくなれて、その人たちと関係性が続いていくような何かが残せることにも意義があるなって思っています。もちろん潰れないために頑張っているんですけど。

それと言うと、ベンチャーキャピタルは入れていないんですよ。なので、グロースというか、スケールのプレッシャーがあまりない。金儲けしてくれよというよりは、ちゃんと面白いこととして社会に意義があるような活動をやりながらお金を増やしてねみたいな、そういう感じです。

基本スタートアップって急成長でグロースとか起こるだろうっていうのを狙っていくと思うんですけど、NESTO はそういうモデルじゃなくて、楽しく社会に意義があることをどうするかみたいなところ、ちゃんとビジネスとして成り立たせるみたいなところのバランスを大切にしています。リラックスしている中小企業みたいなところもある会社なので、そういう意味でも雰囲気がいいのかもしれないです。



—：デザイナーとして視野が広がったと思う、特に印象に残っていることはありますか。

横山さん：ゼロイチフェーズだったらなんでもいいというものでもないなっていうのは WHITE 時代に感じていて。コンセント時代のゼロイチの企業さんは前々から関係があったお客さんでした。関係のあるメンバーで仲良かった方々と一緒に考えられたからゼロイチも自分ごと化できたなというのが思っています。

一方、WHITE では、ゼロイチだったんですが、いきなり「こんにちは」から一緒に新規事業について考えましょうだと、私自身が自分ごと化できず、クライアントと、どう上手くこなすかみたいなマインドになっちゃって。私の力不足で、そこに不満というか、味気なさを感じてしまいました。それで、WHITE 時代の途中は、事業会社に転職したほうがいいのかと思いつつも、自分が本当に行きたい会社ってないなと考えるようになりました。

—：受注発注の関係性にならないことで自分ごと化して仕事をやることができるのでしょうか。

横山さん：仲間って感じがつくれるかというところが難しかったです。WHITE の面々は淡々としていたのでプロフェッショナルでした。コンセント時代のみんなで頑張ってくろうみたいな、みんな頑張ってる勢いも少し懐かしかったです。

—：クライアントと日常的にたわいのない話をできるくらい、仕事以外の共通言語を持つことが重要なんですね。

横山さん：デザイン会社ってみんなそうじゃないですか。普通に飲みに行って公私ともにするっていうか、でも大企業さんって帰りに飲みに行ったりするかもしれないけど、公私わかれていて、プロフェッショナルの付き合いから出ないみたいなのところがあると思うんですけど、たまたま私が担当していた企業さんたちはすごい仲良い感じで、その輪に入れてもらえたみたいな。新規事業を立ち上げるときはそれがすごい大事だなと思いますね。オフィスに私の席をつくってくれたりして。

ただ、全てのプロジェクトでそういう関係性を築きたいかって言われると、プロフェッショナルに付き合っ、いい感じに生かせるコンサルの立場が求められる時もあると思いますし、お互いが本気になれるものは一員になりたいって思っています。



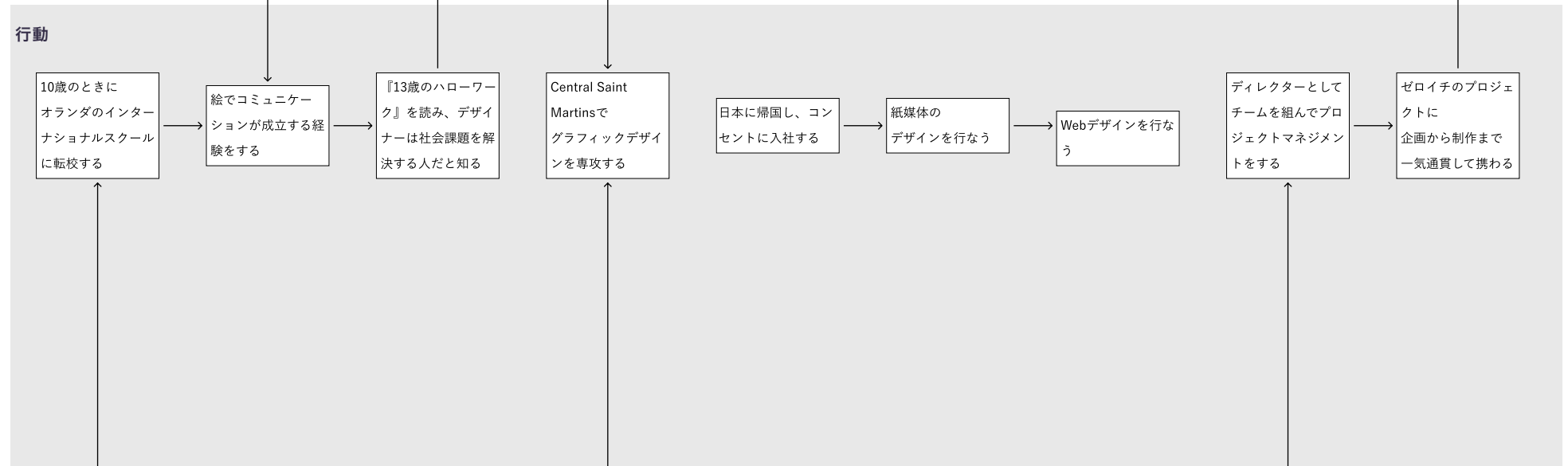
# キャリア形成の流れ

幼少期～高校	2009年 セントラル・セント・マーチンズ グラフィックデザイン学科	2013年 株式会社コンセント デザイナー／プロジェクトマネージャー
--------	--	--

## 動機



## 行動



## 環境要因





株式会社コンセント  
デザイナー/  
プロジェクトマネージャー

2020年  
株式会社WHITE サービスデザイナー  
株式会社NESTO CXO

2021年  
株式会社NEWh UXデザイナー

### 動機

新規事業や新規サービスの立ち上げをゼロからやりたい

社会に意義があることをどう楽しく行なっていくかに注力したい  
事業の成功と、出会った人たちとのいい関係のバランスが大切と考える

楽しいけれど、新しい事業をつくるのは大変

### 行動

ゼロイチのプロジェクトに企画から制作まで一気通貫して携わる

WHITEに転職する

企業とワークショップをしながら新規事業やアイデアを生み出す

NESTOを副業として手伝う

UX設計を担当する

コミュニケーション全般を担当する

採用はせずにリファラルで運営する  
クリエイティブチームとオペレーションチームをまとめる

NEWhに業務委託として入社する

NESTOと50パーセントずつコミットする

某ITに常駐して新規事業案件に携わる

NESTOの新事業を立ち上げる  
タイミングで仕事の比重を減す

### 環境要因

NESTOは配偶者が立ち上げた会社

WHITEが解散し、社長がNEWhを設立

## おわりに

本取組はパーソルキャリアのデザイン組織、NUTION（俗称 ニューション）とプロジェクトリードのロフトワークさん、そして日本が誇るクリエイター、デザイナーの皆様のリサーチへのご協力により実現しました。後書きでは本取組みの背景や展望について少しだけ詳しく補足します。

パーソルキャリアは「キャリアオーナーシップ」の実現の後押しを使命としています。

「キャリアオーナーシップ」とは私なりの解釈では「はたらく」と「生活」を包含した「自分らしく生きる」と言ったような意味合いです。だから NUTION も「デザイナーのキャリアオーナーシップの後押し」が使命となります。デザインの活動は定性調査を通じて、固定観念を捨て、観察し、学びを得て、デザイン対象周辺の世界を再構築することから始まります。

「デザイナーのキャリアオーナーシップとは？」それを知らないとい何も始まりません。

知っているようで知らないデザイナーのキャリアを通じた息遣い、想い、物語り、行動、類型に光をあてる。それらを通じてデザイナーや組織開発に従事する方々の内省や発見の一助になればいいな、という想いからこの企画は始まりました。

少子高齢化や終身雇用制度の崩壊。デジタル経済圏の拡大、ダイバーシティ、ジョブ型雇用、リスクリング、働きやすさ、ウェルビーイング、民主主義の再評価、web3の大波など。

それらのムーブメントを背景にこれから「個が主役になる世界」に益々近づいていくでしょう。

そんな変革の時代だからこそ、生活者の視点を中心に、ビジネス、テクノロジーを踏まえ、全体最適を行うデザイナーの思考法、経験、スキルが役に立つと考えます。

デザインの内製化はもはや当たり前の昨今、デザインは成果が求められています。

しかしデザインは意匠だと思われがちで、周囲の理解が乏しく本来の力が発揮しづらい、というのもよく聞く話。本取組みを通じて、デザイナーへの理解が深まり障害を取り除く一助になればいいな、と願います。また、「デザイナーの個としての自律」、「環境を作る側のデザインの効果的な活用」に繋がればいいな、と願います。

その結果、成果を出し、デザインの価値の証明につながればいいな、と願います。

リサーチアウトプットの情報発信は本資料含め計 5 回行います。

是非それらを活用して、内発的動機の刺激剤、振り返り、内省のきっかけにもらえたら幸いです。

まずは私自身、そして自分達の組織から実践してゆこうと思います。

本取組に関わってくださった全ての方々に感謝致します。

西本 泰司（パーソルキャリア デザイン推進統括部）

# nUTION

by PERSOL CAREER



<http://nution.persol-career.co.jp>

デザインの方で、はたらくを変え、社会を変えていく。  
パーソルキャリアのデザイン推進統括部 NUTION（ニューション）  
のブランドサイトです。

最新情報発信中!ぜひフォローしてください。



Facebook



NUTION で一緒にデザインしませんか?

未知の領域へ越境をし、成長を続けていきたい人。「はたらく」へのデザインを通じ、より社会へ貢献できる仕事がしたい人。NUTION は、そんな価値観を共有できる仲間を探しています。

パーソルキャリア株式会社（キャリア採用）  
<https://www.wantedly.com/companies/persolcareer>



 パーソル キャリア

「はたらく」をもっと自由に、  
もっと自分らしくするために、私たちができること。  
そのすべてをデザインしていきます。



パーソルキャリアの「エンジニアリング組織」に所属する社員のリアルな「はたらく」にフォーカスしたコンテンツプラットフォームです。未来の「はたらく」をテクノロジーで創造する社員、組織、そして文化醸成の過程をつづっていきます。

techtekt（テックテクト）  
<https://techtekt.persol-career.co.jp/>



TECH Street

ヒトと知識とテクノロジーの情報が行き交う、IT・テクノロジー人材のコミュニティ&情報サイトです。共通の話題で集い、語り、行動しなくなるコンテンツをお届けします

TECH Street（テックストリート）  
<https://www.tech-street.jp/>



## 調査チームから

この調査報告書は、「デザイナーのキャリアオーナーシップの獲得」を問うものでありながら、その実、あらゆる「企業・組織・コミュニティ・チーム・個人」の成長に寄与できるものではないかと考えている。最初に、パーソンキャリアから「デザイナーのキャリアオーナーシップの研究者」と依頼をいただいたときに、やりがいを感じるとともに非常に大きなプレッシャーを感じた。ここ数年に限っても、官民間問わずデザイナーや、キャリアを調査した多くのレポートが出ている。つまり、多くの関心が寄せられていながらも、まだベストプラクティスが見つかっていない問題であると言い換えることができるだろう。

そんな中、今回のプロジェクトの研究者実施に先駆けて、先行事例となるいくつかのレポートを見比べていく中で気がついたことがある。それは、「これからの時代におけるデザイナーの役割」や、「理想のキャリアのあり方」が論じられる一方で、どのようにその姿に近づいていくかの具体的なアプローチがブラックボックスのままであるということだ。また、その調査の方向性はスキルや知識に偏りがちであった。

なぜそのようなになってしまうのか。それは、デザイナーのキャリアオーナーシップを語るにあたって、具体的に「Aをやったので、Bにつながりました」といえる、わかりやすい「因果関係」を説明することが困難であるからだ。なので今回のリサーチではそのことを素直に受け入れ、スキルや知識とは違う入り口からのアプローチを模索。複雑な因果関係はそのものとして受けとめ、「キャリアにおける変化のポイント」と「意思決定」に絞りその背景やモチベーションを紐解いた。

ハイレベルなデザイナーがこれまでの無数のキャリアの選択肢の中から、「なにを、どのように選んできたのか」という基準。それがわかれば、選択における優先事項や、意思決定に影響を与える環境要因を元にキャリアオーナーシップ獲得におけるヒントが得られるのではないかという仮説。これは、目標を立てて、不足するスキルや知識を埋めるためのアプローチとは真逆のキャリア形成のあり方の模索である。振り返ることで、これまで自身がキャリア形成時に積み上げてきた無数の選択肢の中にある、自らの意志や趣向をどのように自覚をしていくのか。キャリアオーナーシップの獲得の第一歩が、そうした自己の輪郭をとらえることだとすれば、先達の軌跡を例示していくことがその気付きをサポートする最大限具体的な事例となるはずだ。

年々、肥大化していくデザイナーの役割や期待。誰の目に見ても、今、デザイナーの理想とされる全てのスキル・知識を小さな個人の中に詰め込むことは難しい。ひょっとしたらデザインへの熱をその内に灯す方が、求められるものの膨大さに途方に暮れてしまうこともあるのではないかと想像することがある。ただ、本調査で話を伺ったいずれの取材対象者も大きな回り道を経験してきたし、当たり前ながら常にそのときにできないことと付き合い続けている。大切なのは、どんな場

所にいてもそれを次の糧にしていくこと。今回の調査で改めてこの調査報告書がデザイナーの活躍を後押しするとともに、多くの現場でキャリアオーナーシップの獲得について一度立ち止まって考えるような一助になると幸いである。

## 堤大樹（株式会社ロフトワーク）

## 調査チームについて

プロジェクト：デザイナーのキャリアオーナーシップに関するリサーチ

プロデューサー：藤井烈尚（パーソンキャリア株式会社）

プロジェクトマネジメント：西本泰司 辻尾真由美（パーソンキャリア株式会社）

リサーチ統括：堤大樹 飯田隼矢 加藤あん（株式会社ロフトワーク）

ディレクション：北尾一真 岩倉慧 伊藤澤奈子（株式会社ロフトワーク）

地域リサーチ：森一貴

文章校正：吉澤瑠美

デザイン：Takao Neko（Civil Tokyo）

イラストレーション：Miyazaki fisheep.tung

インタビューにご協力いただいた方（敬称略）

【フェーズ1】

○デザイナー

伊藤セルジオ大輔（株式会社マネーフォワード）

川崎鋼平（株式会社LIFULL）

古結隆介（エムスリー株式会社）

小玉千陽（株式会社ium / 株式会社THE GUILD STUDIO）

ジャスパール・ウ（増し増しinc）

根津孝太（有限会社znug design）

広野萌（株式会社フォルテ）

横山詩歩（株式会社 NESTO）

#### 【フェーズ2】

##### ○デザイナー

上田亮（COMMUNE Inc.）

新山直広（合同会社 TSUGI）

森脇碌（TETAU 有限責任事業組合・TETAU 事業協同組合）

安田陽子（株式会社あしたの為の Design）

##### ○地域の方

北海道 | 富岡裕喜（株式会社ハッピーツリー）

福井県 | 千秋博昭（福井県地域戦略部 未来戦略課）

福井県 | 谷口康彦（有限会社谷口眼鏡）

和歌山県 | 榎本順子（NPO 法人 南紀こどもステーション）

和歌山県 | 松坂進也（まつさか農園）

島根県 | 田中輝美（ローカルジャーナリスト）

島根県 | 中尾祥子（なかお商会）