

平成24年度「第1回日本料理アカデミー研修会」実施報告 報告者：栗栖 基

日 時：平成24年6月23日（土）14：00～16：00

場 所：キャリアールホテル旅行専門学校

テーマ：京大MBAによる経営管理ゼミナール

～日本料理の未来を経営する～

第1回「デザイン思考と料理への応用」

講 師：京都大学経営管理大学院講師

山 内 裕 氏



さる6月23日、日本料理アカデミー研修会を開催いたしました。過去に開いた研修会では日本料理の歴史や文化、食の化学などを多角的に考察してきました。そして、歴史に培われてきた今日の日本食文化を体系的に理解して、その変容を知りました。

また人間の本能に起因した食との関係を知ることで、「美味しさの秘密」を科学的に解明し、人間に備わる味覚機能の働きと人体とのつながりについて知識を得ることができました。

我々は過去から現在に至る日本料理の変容を知ることで、新たな日本料理を想像し創作していくことが出来ます。そしてその料理をどのようにして、効率よく世界に広げていき、次世代へ伝承していくのか、日本料理の未来を料理屋の経営と合わせて、今までの常識や固定観念を見直し、新しい学問の視点も織り交ぜながら、京都大学MBAの講師陣を招き、新たな試みとして今回の研修会がスタートしました。

当日、講師を担当していただいた山内先生はエスノグラフィーという新進な学問を専門にされており、どうやら、現代社会にあるほぼすべての仕事に適用できる学問として注目を浴びています。

「エスノグラフィー」とは「エスノ」と「グラフィー」を合わせた言葉で「エスノ」はエスニック等の同意語で民族や文化を意味し、「グラフィー」は記述するという意味です。つまり直訳すれば、「文化を記述する」となります。文化を記述することによって実際に人々が何を考え、何をしてほしいのか、二元的な共感を得ることに主眼をおき、課題を改善するために行動観察を行い、改善策の着想を得るといふ学問です。その着想を基にして分析を行い、幾度となく試行錯誤を繰り返し実用性の高い物作りが生まれます。またこの学問は生産性の向上や付加価値の提案に適用され「観察、分析、改善」をもって論理的に答えを導きます。

今回の研修会は、「デザイン思考とは」、「料理のデザインについて」、「エスノグラフィー」、「組織・事業のデザイン」の講義内容で進められました。

最初に**デザイン思考**を理解する上での簡単なエクササイズとして、聴講者に参加していただき、マシュマロチャレンジなるゲームを行いました。参加者を4～5名のグループに分け、各グループにマシュマロ1個とスパゲティ20本、90センチのテープ1本、同じ長さの紐が配られ10分間で各々、配られた材料を使い、マシュマロを高い位置に載せる構造体を創り、高さを競います。もちろんマシュマロは丸ごと一個の状態を使います。紐、テープ、スパゲティは切って使ってもかまいません。

10分後、様々な高さのマシュマロタワーが出来上がり、山内先生からこのエクササイズの意味が説明されました。

このゲームを大人、学生、幼稚園児と年齢別にわけて行くと、とても面白い結果が表れます。

大人は常に土台となる構造体を作ってから、最後にマシュマロを載せますが、幼稚園児は先にマシュマロを突き刺しそれを高い位置に載せる動作を繰り返します。結果、幼稚園児のほうが高い位置に載せることが多くみられるようです。何故でしょう！

ここにデザイン思考の一つのヒントが隠されています。

大人は従来の固定観念でマシュマロは軽いものと決めて考えるので、構造体を作成するのに時間をかけ、最後の残り1分か2分でマシュマロを載せる作業にはいりませんが、このゲームのコツは早くマシュマロを高い位置におき、それをいかに支えるかを何度も繰り返し行うことが重要であり、マシュマロは軽いものであるという思い込みを早く考え直すことなのです。幼稚園児は次々と柔軟な発想をもって、何度も作りかえず作業を繰り返し、大人が発想しないような構造体を創造します。

このような考え方をデザイン思考と言い、従来の企業経営や製品開発では、ある程度前提を置いて細かく作った部分を最後に合体させる仕組みでしたが、今迄通りの方法論以外で各種パーツをより効率的に合体させる改善方法を考えた場合、**従来からある固定観念を見直して課題に対する行動観察を行い、その情報を基にして、従来とまったく違う発想を展開して、何度も課題解決に向けたモデルチェンジを行います。**

その一例として、「任天堂 Wi i」は改善過程で1000回以上のモデルチェンジが行われたようです。そこには市場のニーズを細かく行動観察して顧客が求める**デザインの「観察、分析、改善」**がありました。

ここで意味するデザインとは、物のデザイン（造形美）とは違い、人と物の関係性のデザイン、人と人との関係のデザインと考えます。そもそも人が人の為になることを考えて物作りは始まります。時代を経て文明社会のなかで、人が喜ぶもの、欲するものを作り手が心こめて創造する、つまり「物心一如」の精神が備わり、初めて人間社会に役立つ物が生まれます。そのデザインは次代のニーズとともに変容します。そして迅速な次代のニーズに対応するために顧客の心理を分析する必要があります。

その一つの方法として今まではアンケート調査やインタビューを繰り返し、得られたデータを分析して過去の経験や勘を頼りに改善、開発を進めてきました。ここで言う顧客ニーズを「**顕在ニーズ、又は見えるニーズ**」と訳します。その対照として「**潜在ニーズ、見えないニーズ**」があり、行動観察を使い、人が無意識にとる行動や言動をこと細かに観察し科学的に分析を行い記述することで、「**見えないもの**」を「**見える化**」していくことを行います。その結果、得られたデータから着想を得て改善を重ねることにより、顧客のニーズと合致したデザインが生まれます。

また人の行動を観察することにより、製品やサービスが顧客にもたらす「経験」、働くことによって得られる「経験」をつぶさに観察し、構造的な解釈を試みることで、これまでに科学の対象とならなかった暗黙知の部分である「経験」を科学的に分析し様々な付加価値の提案と生産性の向上に役立てることが出来ます。

このような分析方法を料理屋の経営や日本料理に応用すれば、料理屋にも様々なデザインが存在し、全く異なった形の空間が生まれてきます。顧客のニーズも違えば、提供される料理のデザインもおのずから変わることが理解できます。本来、割烹スタイルも必然的に生まれたもので食べ手の嗜好は十人十色で個別に好きなものを食べたいという心理と、作り手の生産性の効率化や調理作業の演出など相互の関係性から生まれた料理屋のデザイン空間と考えられます。

講義の中ではスペインのEl Bulli、デンマークのNomaといった、今話題の調理科学を駆使した料理や、神戸



北野ホテルの山口シェフの料理が引き合いにだされ、それらの料理の発想や調理方法が、今までの料理人の固定観念とは違う視点から着想を得た料理として紹介されました。

また、**異国の文化を知ることで、日本の伝統文化の特異性に気づき、それをもって日本料理のサービス、付加価値の提案、生産性の向上につなげ、我が国固有のデザイン思考を創りあげることが大事**であると言及されました。

この後、聴講者とのインタラクションを交え、ご自身の異国文化体験談やデザインの考え方として、**当たり前のことを当たり前と思わずに受け止めて、我々が慣れ親しんだものを、ちょっと疑う、変に見せる、奇妙に思う。**英語で表現すると " Making familiar strange" と言いますが、この発想がエスノグラフィーであり、普段はサーっと過ぎてしまうものを理解し直す、つまり**今過ぎ去ったものを捉え直すことによって新しい視点が生まれる、新しい視点ができるということは、新しいデザインが創造できる。**そこにこの学問の狙いがあると教示されました。

またバンクオブアメリカ、スターバックスなどのデザイン思考を紹介され、世界中がこの学問を注視している現状を知りました。

講義の終盤は「**組織・事業のデザイン**」について話が進められ、機能別組織と顧客別組織、どちらも組み合わせている組織や一つのチームにボスが2人いるマトリックス型の組織について説明を受け、アメリカの鉄板焼きで有名なベニハナの経営方針、調理工程、人材育成等の独自の事業デザインについて、組織の生産効率や付加価値の提案などは、まさにアメリカ人気質を観察して組み立てられたデザインであると言及され、日本のトップ企業であるトヨタ自動車の生産方式もまた、柔軟な組織、学習する組織として長年、生産の効率化、製品の質的向上、人件費の変動化を課題に掲げ、観察、分析、改善を繰り返し独自の生産ラインとして儲かるデザインを考案したなどの内容で話が締めくくられました。

今回の研修会で山内先生から人間社会におけるデザイン思考の重要性について多くを学びました。

人が人の為を想って生まれるデザインは、現代の文明と文化を結びつけ、多民族の文化を理解する上でとても有効な方法と言えます。我々の世界には様々な民族文化が存在します。たとえば食文化は自然の産物である食材とその土地の気候風土に多大な影響を受けています。温暖多湿なモンスーン気候から生まれる日本の発酵食品は、インドを発祥とする大陸の発酵食品とは全く異なります。そして食事様式も異なったスタイルを持ち、歴史や環境の中で自国の文化が育まれてきました。まさにエスニックスタイルです。

エスノグラフィーは、**これまでの異文化交流をさらに促進させ、潜在的な部分として取り扱われてきた、人の心理や行動を観察して、顕在化されなかったものを言語化して把握する学問として、人間社会のあらゆる課題を解決する基盤となり、時代の変遷に対応できるサービスサイエンス**として世界中に受け入れられています。

日本料理アカデミー研修会は、過去から現在、未来に及ぶ様々な視点から日本料理を見つめ直し、日本料理の未来永劫の存続を願い、世界の食文化と日本料理の価値観を理解する上で必要な知識、着想を得ることを目的に企画構成された研修会です。是非、志を同じと知る皆様にご参加いただき、有意義な時間を共有したいと考えております。

レポート作成 栗栖 基 氏 (嵐山 熊彦)

【嵐山 熊彦】 京都市右京区嵯峨天龍寺芒ノ馬場町 5-1
TEL. 075-861-0004 FAX. 075-864-1689
営業時間 11:30 ~ 21:00 (定休日：木曜日)
<http://www.kumahiko.com/>