

理念経営型リーダーシップの 育成においてもアート思考が鍵となる

田 村 馨

1. はじめに
2. セッションの設計
 - (1) 構成と流れ
 - (2) 個々のワークの内容
 - (3) アート思考的なワーク導入の狙い
3. セッション及びワークの効果を検証する
 - (1) 効果を測る指標とスキーム
 - (2) 仮説
 - (3) 分析結果
 - (4) 考察
4. 理念経営型リーダーシップ
 - (1) 「ビジョン－ミッション－バリュー」フレームワークとパーパス
 - (2) 理念経営型リーダーシップの基軸
 - (3) 理念経営型リーダーシップとアート思考
5. おわりに

1. はじめに

今期で20周年を迎えた九州アジア経営塾は、次代を担うリーダーシップやリーダーの育成のために創設された組織である。私は九州アジア経営塾に長年（創設期、いやその前から）関わってきたが、リーダーシップやリーダーの育成に大いに貢献できたかと問われれば、正直、確信がもてない。

不遜な言い方になるが、そもそもリーダーシップやリーダーの育成は座学で可能なのであろうか。リーダーシップやリーダーの育成は実践の場でこそ

可能であるとの認識は依然として強い。半面、実践の場には、それぞれの組織文化・風土および制度に埋め込まれたリーダーシップやリーダーに関する暗黙知的な価値観・基準があり、時代の要請である「新たな気づきや認識からスタートすべきリーダーシップやリーダーの育成」を遠ざけることが懸念される。

私は九州アジア経営塾で、座学でのセッションでしかリーダーシップを扱っていない*。そのセッションは新たな気づきを塾生に伝えるために設計したものだが、一般的に、多くの人にとって、他者から与えられる気づきを自分の気づきとして受容することは難しい（無意識的に働く「自分にとっての常識を守る」思考の結果として）。

*座学ではないプログラムを仕掛けたことがあるが、事務局の負担や時間制約が大きくなり、長続きしなかった。

今回、九州アジア経営塾で座学でのリーダーシップ、リーダー育成に挑戦する機会を得た。そこでは座学の中身を大幅に変えた。これまではパワポ的な資料を中心にプログラムを進めてきたが、今回はアート思考的なワークを大幅に取り入れた。今回導入したアート思考的なワークとは、レゴワークとお絵描きワークである。

本稿は、そのようなリーダーシップ、リーダー育成プログラムの試みとその試みの効果を報告するものである。結論を先に紹介しておくならば、リーダーシップやリーダーの育成においてアート思考的なワークが、限定的ながら、効果的であることが主張される。前稿（田村（2023））で、同じ九州アジア経営塾の場を借りて明らかにした「ビジネスシーンにおけるアート思考の必要性」が本稿でも確認される。

2. セッションの設計

(1) 構成と流れ

九州アジア経営塾ヤングエグゼクティブ・プログラム（以下、YEP と略す）でのセッションは2023年11月8日に実施した。テーマは「理念経営型リーダーシップー Authenticity が導くリーダーシップの旅ー」。私に与えられた時間は5時間。全体の流れと構成は、以下のシナリオにある通り（実際の時間や順番は適宜変えて実施された*）。

*状況に応じて時間配分や順番を変えたが、正直何をどう変えたかは詳細に憶えておらず、以下のシナリオは構成と一応の流れをイメージしてもらうために示した。

〈当日のシナリオ〉

◆ 自己紹介を兼ねて九州アジア経営塾の出生の秘話を紹介 13:00～13:05

◆ レゴワーク 1 13:05～14:25

- ・「今日の気分」ワーク 20分（5分+2分×6）*

＊作品制作5分+各位による作品の説明と他者によるフィードバック2分×6

- ・「タワー」ワーク 20分（同上）

- ・「リーダーシップ」1ワーク 35分（15分+3分×6）

- ・アンケート記入（5分）

◆ 理念経営ワーク 14:25～15:15

- ・2つの質問に答えるグループワーク 40分（20分×2）

- ・全体シェア 10分

休憩 15:15～15:25

◆ 講義 15:25～15:50

◆ お絵描きワーク 15:50～17:05

- ・お絵描きービジョン（8分）

- ・お絵描きーバリュー（8分）

- グループシェア (24 分)
- お絵描き — ミッション (10 分)
- シェア (20 分)
- 全体シェア (10 分)

◆ レゴワーク 2 17:05~18:05

- 「リーダーシップワーク」 2 (15 分)
- グループシェア (20 分)
- アンケート記入 (5 分)
- 全体シェア (20 分)

◆ ラップアップ 18:05~18:15

セッションの構成は、大掴みにいえば、最初と最後に「自分にとってのリーダーシップ」をレゴブロックで制作するワークを配置し、それに挟まれる形で理念経営への理解を深めるワークを配している。また、レゴワークとお絵描きワークは最初に個人ワークを行い、次にグループワーク、最後に全体シェアを行う流れで進めた。

進行は、アラーム付きタイマーで比較的厳格に管理した。この手のワークは時間との勝負が進行を左右する。悩ましいのはグループの構成員数が違うときだ。今期の YEP の塾生は 26 人。すでに 10 月から 4 人グループ×4、5 人グループ×2 でプログラムは進んでいた。一人一人が発表し他のメンバーからフィードバックをもらうグループワークにおいて、グループの構成員数が異なるのは運営上、厄介だ。実験上もグループによって構成員数が異なるのは好ましくない。ただ、直前に 2 人の欠席者があって、従来のグループとは違う、6 人グループ×4 となり、進行の管理はオペレーショナルに容易くなった。

（2）個々のワークの内容

レゴワーク 1

レゴワーク 1 では最初に導入ワークを 2 つ行った。レゴワークはすでに形あるものをレゴに置き換えるものではない。そのことを認識してもらうのが導入ワークだ。1 つ目の導入ワークは、「今日の気分」をレゴで表現してもらった、2 つ目はタワーを作ってもらい（制約なく）、「それはあなたの向上心です」と振って作品を解釈してもらった。この 2 つの導入ワークでウォーミングアップをした上で、最初のリーダーシップ制作ワークに取り組んでもらった。

後に解説するが、レゴワークで制作された作品からは本セッションの効果を計測するための要素が抽出される。そのため、作品制作における条件をどこまで、どう一致させるかに関してはそれなりに悩んだ。レゴワークは、基本的に、多様なレゴブロックを自分で選び作品にしていく。ブロックを選ぶステージからレゴワークらしさが設計されているのだ。つまり、直感や創造性、偶有性に重きを置く（日常的に気づいていないことを気づくのがレゴワークのレゴワークたるところだから）ワークをレゴワークは基本とする。だが、レゴワークを通して抽出される要素を対象にセッションの効果を検証する立場からすると、レゴブロックの山を前に自由にブロックを選ぶことは、条件一致の下で実験をしたい立場から言えば避けたい。

一番いい方法は、メンバーが同じブロックでワークに臨むことだが、それではブロックを選ぶというレゴワークらしさが失われる。今回のワークで私が設計したのは、グループが選べるブロックは平等だが、個々人がブロックを選ぶプロセスに直感、創造性、偶有性に関与できる手続きであった（図表 1）。具体的には、誕生日で最初にブロックをとりに行く人を決め、かつその人にブロックを取りに行く順番を「右が好きか左が好きか」で決めてもらった。1 人が取得できるブロックは 5 個までとして、3 回回す。その後はフリーにした（順番も取得するブロック数も）。

図表 1 レゴワークのための準備



理念経営ワーク

本ワークでは2つの課題に関して、グループで、ホワイトボードを使いながら議論し、発表を前提にまとめてもらった。2つの課題は次の通りだ。

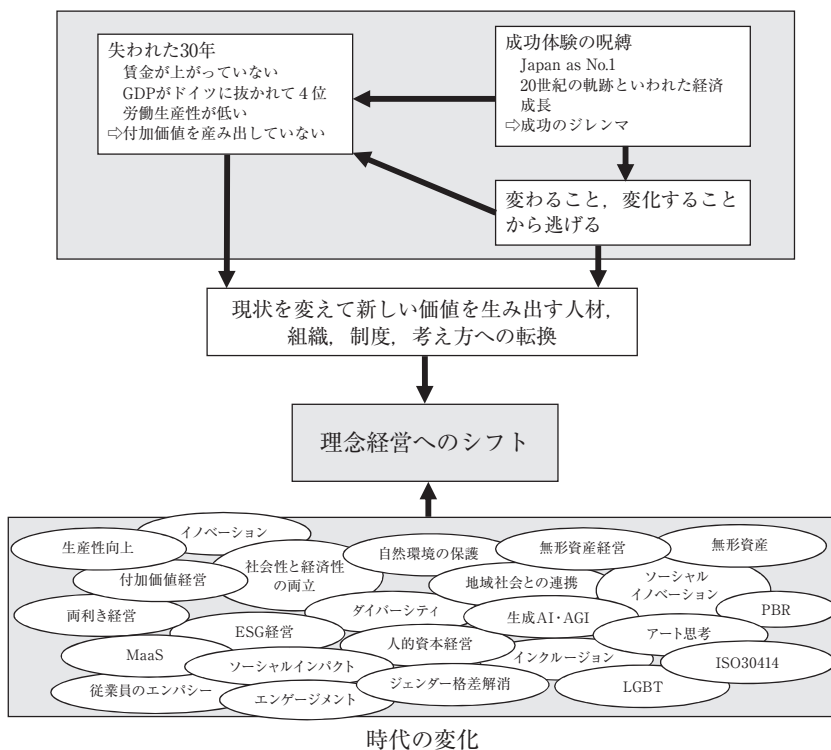
- 今後の企業経営に「理念経営」が必要だとして、その理由は何でしょう？時代の変化？時代背景？事業環境？競合環境？市場の変化？技術革新？組織の現状？
- 経営における理念は企業経営の哲学、北極星、基軸など他のことばに言い換えられますが、グループで一番フィット感があることばを選び、なぜそのことばでないといけないかの理由をあげてください。

塾生には、佐宗（2023）が指定図書として事前を送付されており、本ワークではそれを読んでいることを前提にした。

講 義

この時点で既に時間は「押せ押せ」だったので、シナリオよりも短めの解説で済ませた。大きく2点を解説した。1点目は、理念経営が必要とされる背景。そのために図表2を示した。ただ、これは一般的な背景なので、日本

図表2 理念経営へのシフトを促す背景



の企業が「変わらない体質」に徹頭徹尾あることを示すために、次の4つを解説した。

1つに、堅固な日本型雇用システム。一般には（教科書的には）、終身雇用、年功序列、企業別組合が日本型雇用システムの特徴とされるが、3つとも既に崩れている。私は企業別組合の代わりに「新卒一括採用」をあげた。新卒一括採用は、世界広しといえど、日本だけが採用している。これこそが日本型雇用システムの本丸であり、その本丸が変わらないことに日本の企業の「変わらない本質」があると指摘した。

2つに、「解消しないジェンダー格差」である。漸次的な改善は進みつつあるが、その改善スピードは絶望的に遅いことを男女の賃金格差が10%改善するのに20年かかったことなどを示して解説した。

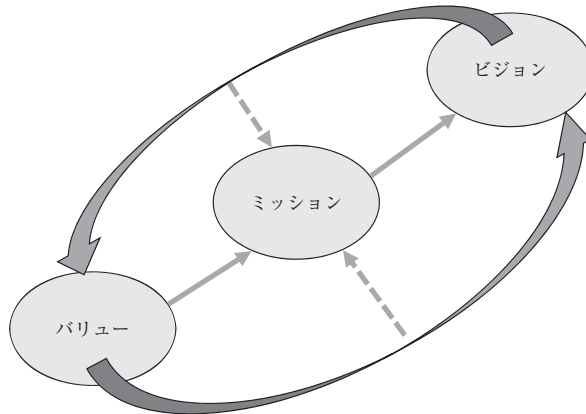
3つに、「世界最低水準の従業員エンゲージメント」である。このことが示唆するのは、「ホントは働きたくない会社で働いている人」「自分が働いている職場で働くことを親しい友人・知人に勧めない人」が9割以上もいることだ。にもかかわらず、現状は、会社と社員は一心同体であることを前提に会社が運営され、結果、「変わらない体質」が持続する。

4つに、「地球環境問題への傾倒」である。地球環境問題に関しては、科学的に不確実、不確定なことが実は多い*。といってその真偽に決着がつくまで待つ時間の余裕は企業にはない。となれば、各企業は自らの判断と意志によって社会課題への対応スタンスを決めるしかない。もちろん、国際的なスタンダードに従わざるをえない側面もあるので、テーマの設定は難しい。にもかかわらず、日本の企業の多くはなぜか地球環境問題が好きだ。SDGsでいえば、17テーマあるのに、日本でSDGsといえば地球環境問題に傾倒する。そこに変わらぬ横並び意識が透けてみえる。

* 地球温暖化は事実であるが、人為的な関与度がどれほど高いか低いかは解明されていない。また、データ期間を長期でとると、ここ数十年の気候変動が自然変動に近いことが確認できるなど科学的に確定できることは多くない。詳しくはクーニン（2022）。

解説した2点目は、理念経営とは何かを解説することである。まず、図表3を示しながら、①ビジョンーミッションーバリューは理念経営を表現するフレームワークである、②ビジョンは将来予測ではなく、一人称で創造するものである（「未来を予測する最良の方法は、それを創ることだ」というアラン・ケイのことばも紹介した）、③バリュー起点は過去に引き寄せるベクトルが強い、それゆえ、ビジョンとの関係が鍵となる、④ビジョンーミッションーバリューは従来からあるフレームワークだが、理念経営で求められるフレームワークと何が違うのか。一番の違いは、以前のビジョンはストレッチ

図表3 バリュー・ミッション・ビジョンは理念経営のフレームワーク



レベル（中期計画の目標）で想定されていたのに対し、理念経営で求められるビジョンはより長期なものとして想定される*、⑤ビジョン－ミッション－バリューが静態的なフレームワークにとどまるとき、動態的なフレームワークに変換するにはパーパスが使える（後述）。

*ここにいう「長期的なもの」とは、時間的なことよりも、「過去の延長線上にない」「まだ誰も実現していない」「はるか彼方にみえるが、そこに辿り着くルートが皆目見当がつかないほど遠くにある」といった意味合いが強い。

また、理念経営の大きな特徴の1つである「短期ではなく長期」志向を後押しする1つが、ESG投資であることも解説した。GSIA（世界持続的投資連合）によると、2022年のESG投資の資産規模は30.3兆ドル（約4500兆円）にも達する*。

*GSIAの調査によると、ESGの2022年の資産規模は、2020年に比べ、総額で14%減。欧州、日本、オセアニアでは増えたが、北米、特に米国で大幅に減ったことを反映した結果である。これをもってESGブームは終わりだとの指摘がある。ただ、資産規模の大きさと北米以外では伸びていることに照らすとき、単なるブームとみなすのは得策ではなかろう。ちなみに、ソーシャルインパクトとESGは違うことを強調し、後者よりも前者が企業にとって必要だと主張する論者もいるが、内容はすべてESGとパーパスについての議論であるセラフエイム（2021）の原題は「Social-Impact Efforts that Create Real Value」であり、ESGとソーシャルインパクトを区分する必然性なり意義があるとはいえない。

柳（2021）は、ESG の取り組み*が企業価値につながることを、PBR（株価純資産倍率）を指標にエーザイのデータを使って実証的に示す。そこでのポイントは、ESG に関わる一部の取り組みが5年、10年を経て企業価値を高めることである。エーザイの統合報告書 2020 にも詳しく解説されているが、障がい者雇用比率が企業価値を高めるまでに10年以上、女性管理職比率は7年、育児時短勤務の利用者数は9年かかり、長期的な取り組みを前提にしてはじめて意味をなす。

* ESG 経営に取り組むと、どのような公開情報が求められるかは SHIFT グループや丸井グループのサイトを参照してほしい。

<https://www.shiftinc.jp/ir/esg/>

<https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/databook.html>

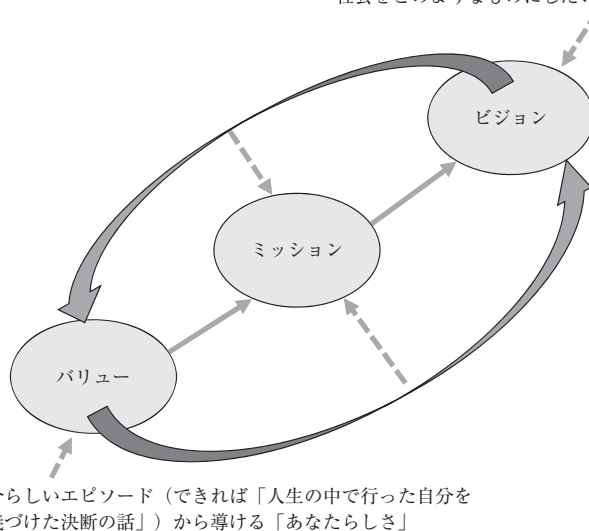
お絵描きワーク

お絵描きワークは、①本プログラム（YEP）を終えたら、「あなたは自分が所属する組織、社会、コミュニティをどのようなものにしたいか」をビジョンとして絵にする、②そのビジョンを達成したいと思う、あるいは達成できるあなたとはどういう人（バリュー）かを絵にする（図表4）、③ではあなたが本 YEP でやるべきこと（ミッション）は何かを絵にしてもいいし言葉にしてもいいということで表現してもらった（結果的には、全員が絵にした）。

お絵描きワークには24色のクレヨンと大きめの画用紙を用意した。お絵描きワークは、平均年齢30代前半の塾生にとって心理的な抵抗が大きなワークとなることが予想された。それで敢えて、金沢21世紀美術館の初代館長である蓑豊氏の「創造性とお絵描き」に関する見解を紹介した。つまり、「人は小学校4、5生頃から落書き的なお絵描きをしなくなる。自分が書いた絵が他者の目から見て下手だと思うようになるからだし、自分自身で下手だと思うようになるからだ。それが示唆するように、人は10歳、11歳をピークに創造的でなくなっていく」なる見解*を紹介し、「みなさんはすでに手遅れだ」と指摘した。どう足掻いても無理だと知らせることで開き直ってもらう

図表4 お絵描きワークのテーマ

九州アジア経営塾のプログラムを終えたのち、
あなたが帰属する組織、コミュニティ、地域、
社会をどのようなものにしたいですか？



ことを期待しての挑発だったが、絵を見ている限り、その効果はあったと自負している（図表5）。

* 田村は襄館長（当時）を福岡に2回にわたりお招きし、セミナー等を開催した。その際に直接お聞きした話だが、襄（2007）の114～115頁に同じ趣旨のことが記されている。

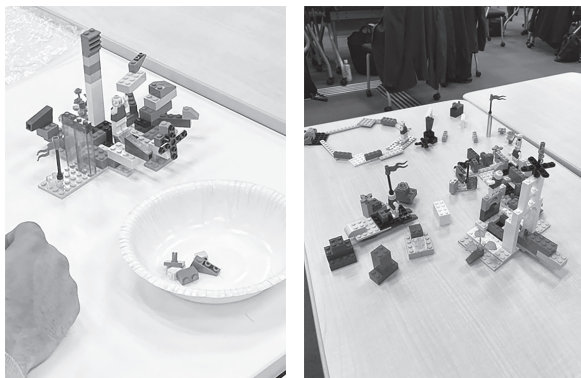
レゴワーク2

レゴワーク1と同じ形で進めた。レゴワーク1とレゴワーク2を最初と最後に配した狙いはこうだ。最初と最後のレゴワークの間の3つのワークを通して、塾生は理念経営に関して自分なりに考え、気づいたことがあるはずであり、最後のレゴワークには理念経営的な要素やリーダーシップに関する新たな気づきが盛り込まれているだろうと。

図表5 お絵描きワークの様子



図表6 レゴワークで制作されたリーダーシップ



ラップアップ

総括的なメッセージを5分程度話し、講義では伝えきれなかった理念経営型リーダーシップに関するエッセイ（本稿では4に加筆修正したものを掲載）を手渡し、プログラムを終えた。

（3）アート思考的なワーク導入の狙い

セッションの効果を計測するアプローチは、アンケートでデータを取得するとして、方法は3つある。1つは座学プログラム、2つにグループワーク中心のプログラム、3つに身体性のプログラムの導入前と導入後の変化を把握するアプローチだ。

今回は、身体性プログラムによるアプローチを選んだ。身体性プログラムといってもダンスからゲーム、演劇的なものまで幅広いが、本セッションで導入したのはレゴワークとお絵描きワークだ。レゴワークもお絵描きワークも、アート思考的な手法である。アートを通して（今回はアートの作品の制作を通して）得られる新たな気づきや発見に期待しての取り組みである*。

*アート思考やアート思考的なプログラムに期待できる効果は田村（2023）を参照のこと。

昨年のセッションで導入したアート思考的な手法は、アート作品を鑑賞するものだった。今年は自らが制作する側に回るプログラムに変えた。それは、リーダーシップというものは、自らに問いかけることでしか「見える化」されないからである。アート思考的なワークは、普段発しない「問い」を自らに問いかける。その問いかけが新たな気づきや発見として認識される。座学やグループワークとは異なる身体性のプログラム（アート思考的なワーク）導入の狙いはまさにそれである。

アートとビジネスが深く関係するとの主張に懐疑的なビジネスパーソンは多い。人生や生活においてアートとの関係が薄いことに加え、欧米の経営者の多くがアート（特に現代アート）のコレクターであることを知らないからであろう（九州アジア経営塾の初代塾長であられた故四島司氏から教えられたことである。詳しくは田村（2023）をみてほしい）。また、欧米のトップ企業の企業価値の8割が無形資産である事実を見逃しているからであろう。

だが、「問い」こそがビジネスの変革や進化にもっとも求められるいま、自ら「問う」姿勢や感性を強化してくれるアートに触れること、アート制作を

経験することはビジネスパーソンにとって戦略的な選択肢の1つである。本セッションでアート思考的なワークを導入したのは必然であり必要であったのである。

3. セッション及びワークの効果を検証する

(1) 効果を測る指標とスキーム

指 標

セッション及びワークの効果は、レゴブロックで制作したリーダーシップを構成する要素で測ることにした。最初と最後のレゴワークの間に理念経営に関して自分ごととして認識し考えるワークを挟んだので、その影響（効果）をレゴで表現された作品から読み取れるリーダーシップ要素で評価するスキームだ。

レゴで表現されたリーダーシップの要素は、アンケートでリストアップしてもらった。実は、秘めた試みとして、アンケートにある言語化されたリーダーシップ要素をコード化とすることも考えていたが、提出されたアンケートを前にそれは断念した（表現の多様性のあるスキームをもって巧く仕分けすることができなかった）。なので、リーダーシップ要素の数を指標とした。

リーダーシップの要素は最初の作品と最後の作品では異なる。最初の作品にあった要素は最後の作品では消えたものもあるし、新たに加えられた要素もある。つまり、最初の作品にあった要素のいくつかが消え、新たな要素が追加されたものとして最後の作品がある。

これらのデータから様々な指標が作成されるが、選択した指標は、1つは、「最初のレゴ作品を構成するリーダーシップ要素」に対する「最後の作品に新規に加えられたリーダーシップ要素」の比率（リーダーシップ新規要素出現比率）であり、2つには、「最後のレゴ作品を構成するリーダーシップ要

素」に対する「理念経営と関係するリーダーシップ要素」の比率（経営理念型リーダーシップ受容比率）である。前者は、レゴワーク1とレゴワーク2の間に配置されたワークの影響を「リーダーシップの刷新度」として測る指標であり、後者は、「理念経営型リーダーシップへの共感度」として測る指標である。

比較スキーム

以下では、レゴワークの間に挟んだプログラムの影響を事前事後で比較する形で分析を進める。前後比較分析では、レゴワークの間に挟んだプログラムの影響だけでなく、その他の影響を受けていることがコントロールされていない。セッションの設計上、分析の精緻さを担保する実験を優先するわけにはいかず、この点は以下の分析の大きな欠陥である。さらに、サンプル数が少ない分析なので、10%水準の有意性も許容範囲とした。

比較する軸としては、3つの分類軸が想定できる。1つは、グループ別分類である。レゴワーク、お絵描きワーク、理念経営ワークなどでグループのメンバーは意見や認識を互いにフィードバックするので、グループ特有の傾向や特性が形成される可能性がある。また、レゴワークでは、昔から知られていることだが、同じテーブルの作品は似通ってくる（意識的に他者の作品を見ていなくても無意識に見ているためだろう）。ただし、私が見る限り、テーブル（グループ）ごとに作品が似通ってくる状況はなかった。

2つめは、アート分類と本稿では称すが、抽象画か具象画か、多色系か単色系か（これらの評価は自己評価による）である。さらにこれらを組み合わせると、3つめとして、抽象画－多色系、抽象画－単色系、具象画－多色系、具象画－単色系といった4つの分類が想定できる。自分が描いた絵がどの分類に該当するかは、ビジョンとバリューごとにアンケートで回答してもらった。

グループ分類もアート分類も4つに分かれる。作業的には、4つを相互に比較するので、それぞれ6つの比較作業が発生する。例えば、グループで言えば、AグループとBグループ、AグループとCグループ、AグループとDグループ、BグループとCグループ、BグループとDグループ、CグループとDグループを比較する作業である。

(2) 仮 説

グループに関してはグループの特性を特定する情報がないので、想定できる仮説はない。他方、アート分類との関係で想定される仮説*は以下の通り。

*純然たる仮説というよりも作業仮説である。

①ビジョンが「過去の延長線上にない」ものであるほど、実態や形態が明確でなく、描かれた絵は抽象画となる。それゆえ、ビジョンに関し抽象度が高い絵を描く人ほど、リーダーシップ新規要素出現比率、経営理念型リーダーシップ受容比率は高い、②ビジョンが「過去の延長線上にない」ものであるほど、抽象的なイメージがより多くの色を使って表現されるので、描かれた絵は多色系となる。それゆえ、ビジョンに関し多色系の絵を描く人ほど、リーダーシップ新規要素出現比率、経営理念型リーダーシップ受容比率は高い、③①と②より、ビジョンに関し抽象・多色の絵を描く人ほど、リーダーシップ新規要素出現比率、経営理念型リーダーシップ受容比率は高い。

④バリューが「明確」であるほど、メタファー的なイメージが喚起され、描かれた絵は具象画となる。それゆえ、バリューに関し具象度が高い絵を描く人ほど、リーダーシップ新規要素出現比率、経営理念型リーダーシップ受容比率は高い、⑤バリューが「明確」であるほど、特定の色のイメージが鮮明となり、描かれた絵は単色系となる。それゆえ、バリューに関し単色系の絵を描く人ほど、リーダーシップ新規要素出現比率、経営理念型リーダーシップ受容比率は高い、⑥④と⑤より、バリューに関し具象・単色の絵を描

く人ほど、リーダーシップ新規要素出現比率、経営理念型リーダーシップ受容比率は高い。

(3) 分析結果

グループ別の比較において統計的に有意な平均値の差は発見できなかった（図表7）。参加した塾生が24人とコンパクトな人数であり、かつ空間的にも密集した場でワークに取り組んだことが関係しているのかもしれない。時間をタイトに切って進行するワーク（今回がまさにそうであった）では、グループごとに人数が違っただけでグループ間の進行がズレてくる。今回、すでに紹介したように、当初は5人グループ2、4人グループ4（それまではこの固定グループでプログラムは実施されていた）で行う予定だったが、2人の欠席者が出て4つの6人グループに再編成した。メンバーにとっては新たなメンバー構成で臨んだわけで、このことも影響しているのかもしれない。

抽象－具象、多色－単色別アート分類をビジョン、バリュー別に比較した結果は図表8に示す。ビジョンのリーダーシップ新規要素出現率では、抽象－具象、多色－単色での差はなく、理念経営型リーダーシップ受容比率で抽象よりも具象の方が高いことが10%水準で統計的に支持される。他方、バリューのリーダーシップ新規要素出現率では、多色よりも単色の方が高いこ

図表7 セッションの効果分析：グループ間での比較

単位：%

	A × B	A × C	A × D	B × C	B × D	C × D
リーダーシップ 新規要素出現 比率	34.3×27.6	34.3×30.4	34.3×37.8	27.6×30.4	27.6×37.8	30.4×37.8
理念経営型 リーダーシップ 受容比率	26.0×14.8	26.0×10.5	26.0×8.5	14.8×10.5	14.8×8.5	10.5×8.5

注：各グループの構成員は6人。

図表8 セッションの効果分析：抽象×具象，多色×単色のアート分類による比較

		抽象(7)×具象(17)	多色(9)×単色(15)
ビジョン	リーダーシップ新規要素出現比率	40.3×29.3	31.0×36.1
	理念経営型リーダーシップ受容比率	7.0×18.2*	16.4×11.5
バリュー	リーダーシップ新規要素出現比率	37.4×29.4	26.6×44.3*
	理念経営型リーダーシップ受容比率	10.6×17.6	16.5×12.0

注：括弧の数値は該当するメンバーの数，*は10%水準で統計的に有意な差があることを示す。

図表9 セッションの効果分析：ビジョンに関するアート分類の比較

単位：%

	抽象・多色(5) × 具象・多色(12)	抽象・多色 × 具象・単色(2)	抽象・多色 × 具象・単色(5)	具象・多色 × 抽象・単色	具象・多色 × 具象・単色	抽象・単色 × 具象・単色
リーダーシップ 新規要素出現 比率	45.7×24.9**	45.7×39.9	45.7×26.8**	24.9×39.9	24.9×26.8	39.9×26.8
理念経営型 リーダーシップ 受容比率	7.6×20.0*	7.6×13.9	7.6×5.6	20.0×13.9	20.0×5.6	13.9×5.6

注：括弧の数値は該当するメンバーの数，**は5%水準，*は10%水準で統計的に有意な差があることを示す（以下、同じ）。

とが10%水準で統計的に支持され、理念経営型リーダーシップ受容比率では、抽象－具象，多色－単色での差は確認できない。仮説①，②，④，⑤のうち支持されたのは⑤のうちのリーダーシップ新規要素出現率に関してだけである。

次に、より細かなアート分類での比較結果をみていこう（図表9）。ビジョンでは、「抽象・多色×具象・多色」と「抽象・多色×具象・単色」の比較で、「抽象・多色」のリーダーシップ新規要素出現率の方が、「具象・多色」「具象・単色」の同比率よりも統計的に有意に（5%水準）高い。理念経営型リーダーシップ受容比率は、「抽象・多色×具象・多色」の比較で、「具象・多色」

図表 10 セッションの効果分析：バリューに関するアート分類の比較

単位：％

	抽象・多色(6) × 具象・多色(10)	抽象・多色 × 抽象・単色(3)	抽象・多色 × 具象・単色(5)	具象・多色 × 抽象・単色	具象・多色 × 具象・単色	抽象・単色 × 具象・単色
リーダーシップ 新規要素出現 比率	37.6×20.0**	37.6×36.9	37.6×48.7	20.0×36.9**	20.0×48.7	36.9×48.7
理念経営型 リーダーシップ 受容比率	6.3×22.5**	6.3×19.0	6.3×7.7	22.5×19.0	22.5×7.7	19.0×7.7

の同比率が「抽象・多色」の同比率よりも10%水準で統計的に有意に高い。仮説③のうち支持されたのは、リーダーシップ新規要素出現率に関してだけである。

バリューでは、「抽象・多色×具象・多色」の比較で、「抽象・多色」のリーダーシップ新規要素出現率の方が「具象・多色」の同比率よりも統計的に有意に（5%水準）高く、「具象・多色×抽象・単色」の比較では、「抽象・単色」の同比率の方が「具象・多色」よりも統計的に有意に（5%水準）高い（図表10）。理念経営型リーダーシップ受容比率は、「抽象・多色×具象・多色」の比較で、「具象・多色」の同比率が「抽象・多色」の同比率よりも5%水準で統計的に有意に高くなっている。仮説④⑤⑥は支持されなかった。

（4）考 察

グループ別分類で2つの指標に関して、統計的に有意な平均値の差が検出されなかったのは、すでに述べたことが関係しているのだろう。YEPは丸一日のセッションが月に2回ある程度であり（しかも、今期がスタートして1月半しか経っていない）、またチームビルディングに注力しているとはいえ、今回はそのチーム＝グループとは異なるチーム編成だった。時期的にも、編

成的にも、チーム＝グループの色が根付いていなかったことを分析結果は反映しているのだろう。

ここで共有しておきたいのは、理念経営の解説ではビジョンをより重視したことである。中期経営計画的な目標設定に慣れ親しんでいるビジネスパーソンにとって、理念経営におけるビジョンは次元が異なる。といって、いきなり10年後のビジョンを絵にしてくださいといっても難しいだろう。そのため、「九州アジア経営塾卒塾後、自分が帰属する組織、地域社会、コミュニティをどうしたいか」をビジョンのお題とした。これが可能なのは、本プログラムに集った塾生が会社の期待を背負い、自分がどう変わるべきか、向上すべきかを常に考えていると想定できるからだ。また、企業というよりも、時代や社会が期待する人材（人財）のイメージを伝えつつ、そこに向けて一歩踏み出すことを促す立場にある私からすれば、年数では測れないエクストリームな変貌を塾生に期待しているからだ。

バリューを後にしたのは、単なる振り返り、自己省察ではなく、ビジョンを起点とした「自分の再定義」に取り組んでほしかったからだ。だから、絵描きワーク中、「ビジョンがバリューを規定し、バリューがビジョンを規定する相互規定関係」を口頭で何度か伝えた。

以下では、前掲の仮説①～⑥から離れ、分析結果に即して考察を進めよう。

抽象－具象、多色－単色別アート分類をビジョン、バリュー別に比較した結果では、ビジョンの理念経営型リーダーシップ受容比率で抽象よりも具象の方が高いことが、バリューのリーダーシップ新規要素出現率で多色よりも単色の方が高いことが10%水準で統計的に支持された。

細かなアート分類では、ビジョンでは、「抽象・多色×具象・多色」と「抽象・多色×具象・単色」の比較で、「抽象・多色」のリーダーシップ新規要素出現率の方が、「具象・多色」「具象・単色」の同比率よりも統計的に有意に（5%水準で）高かった。素直に解釈すれば、ビジョンを描くとして、「具象」

よりも「抽象・多色」を志向する方が、新たな気づきが創発されやすいということだ。

理念経営型リーダーシップ受容比率は、「抽象・多色×具象・多色」の比較で、「具象・多色」の同比率が「抽象・多色」の同比率よりも10%水準で統計的に有意に高くなっている。これも素直に解釈すれば、ビジョンに関して解像度が高い（具象的かつ多色的に描かれる）ほど理念経営や理念経営型リーダーシップに対する受容度が高まるということであろう。

バリューでは、「抽象・多色×具象・多色」の比較で、「抽象・多色」のリーダーシップ新規要素出現率の方が「具象・多色」の同比率よりも統計的に有意に（5%水準）高く、「具象・多色×抽象・単色」の比較では、「抽象・単色」の同比率の方が「具象・多色」よりも統計的に有意に（5%水準）高い。つまり、自分らしさが抽象的に描かれるほどリーダーシップに関する気づきは多くなる。

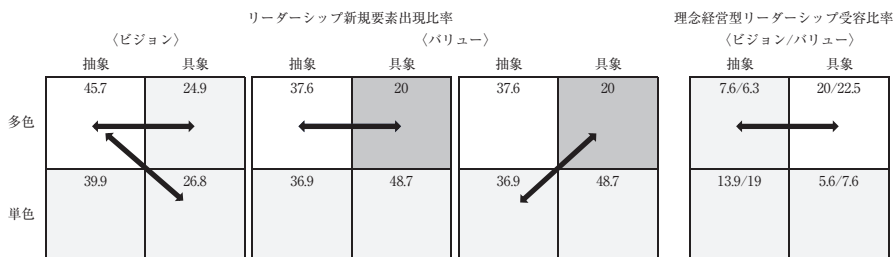
理念経営型リーダーシップ受容比率は、「抽象・多色×具象・多色」の比較で、「具象・多色」の同比率が「抽象・多色」の同比率よりも5%水準で統計的に有意に高くなっている。この結果は、自分らしさに関する解像度が高くなると絵は「具象・多色」的なものになり、Lead the Self や Authenticity が基盤となる理念経営型リーダーシップの受容を促した可能性が高いと解釈しておきたい。

個々の分析結果を総括した図表11が示すように、ビジョンにおいてもバリューにおいても、リーダーシップ新規要素出現率では、「具象・多色」「具象・単色」に対して「抽象・多色」「抽象・単色」の方がプラスに働く。他方、理念経営型リーダーシップ受容比率では、ビジョンにおいてもバリューにおいても、「抽象・多色」に対して「具象・多色」がプラスに働く。リーダーシップ新規要素出現率を「新旧を入れ替える変革志向」指標と読みけるなら、変革志向が高い人は抽象的なものを描く傾向が、理念経営型リーダーシップ受

図表 11 セッションの効果分析：アート分類による比較の総括表

ビジョン	リーダーシップ新規要素出現比率		抽象・多色＞ 具象・多色**	抽象・多色＞ 具象・単色**	
	理念経営型リーダーシップ受容比率	抽象＜具象*	抽象・多色＜ 具象・多色*		
バリュー	リーダーシップ新規要素出現比率	多色＜単色*	抽象・多色＞ 具象・多色**		具象・多色＜ 抽象・単色**
	理念経営型リーダーシップ受容比率		抽象・多色＜ 具象・多色**		

図表 12 アート分類間の関係ー論理構造マトリックスによる図解



注：白地のセルは対比する3つのセルよりも比率が高いこと、色が濃いセルは低いことを示す。
数字は各アート分類の平均値。

容比率を「新しい概念を受け入れる柔軟さ」指標と読み替えるなら、新しい概念を柔軟に受け入れる人は具象的かつ多色のものを描く傾向がある。

図表 11 にある比較の総括表を論理構造マトリックスに落としたのが図表 12 である。ここにいう論理構造とはアート分類間の両立不可能な関係をさす。たとえば、左のマトリックスで左上の「抽象かつ多色系の絵」は、右上、左下、右下の「具象あるいは単色系の絵」と両立不可能である。つまり、論理構造的に期待されるのは（統計的な有意差の有無は無視して）、ビジョンに関し「抽象かつ多色系の絵」を描く人のリーダーシップ新規要素出現比率は、「具象あるいは単色系の絵」（＝「具象かつ多色系」「抽象かつ単色系」「具

象かつ単色系」の絵）を描く人の同比率よりも高い（あるいは低い）ことである。

実際の数値で点検すると（図表 12）、分析結果は論理構造的には期待通りの結果となっている。それを列記すると次のようになる。ビジョンに関し①「抽象かつ多色系」の絵を描く人は、「具象あるいは単色系」の絵を描く人よりも、リーダーシップを刷新できる、②「具象かつ多色」の絵を描く人は、「抽象あるいは単色系」の絵を描く人よりも、理念経営型リーダーシップを柔軟かつ素直に受容できる。

バリューに関し③「抽象かつ多色系」の絵を描く人は、「具象あるいは単色系」の絵を描く人よりも、リーダーシップを刷新できる、④「抽象かつ単色系」の絵を描く人は、「具象あるいは多色系」の絵を描く人よりも、リーダーシップを刷新できる、⑤「具象かつ多色」の絵を描く人は、「抽象あるいは単色系」の絵を描く人よりも、理念経営型リーダーシップを柔軟かつ素直に受容できる。

統計的に有意差がある関係（図表 12 の両矢印）に注目するなら、次のようなことが導出できる（括弧内は対偶であり、導出されたことが成立するなら演繹的に導かれる）。ビジョンに関し①「抽象かつ多色系」の絵を描く人は、「具象かつ多色系」「具象かつ単色系」の絵を描く人よりも、リーダーシップを刷新できる（リーダーシップを刷新できない人は、「抽象かつ多色系」の絵ではなく、「具象かつ多色系」「具象かつ単色系」の絵を描く）、②「具象かつ多色」の絵を描く人は、「抽象かつ多色系」の絵を描く人よりも、理念経営型リーダーシップを柔軟かつ素直に受容できる（理念経営型リーダーシップを柔軟かつ素直に受容できない人は、「具象かつ多色」の絵ではなく、「抽象かつ多色系」の絵を描く）。

バリューに関し③「抽象かつ多色系」の絵を描く人は、「具象かつ多色系」の絵を描く人よりも、リーダーシップを刷新できる（リーダーシップを刷新

できない人は、「抽象かつ多色系」の絵ではなく、「具象かつ多色系」の絵を描く)、④「抽象かつ単色系」の絵を描く人は、「具象かつ多色系」の絵を描く人よりも、リーダーシップを刷新できる(リーダーシップを刷新できない人は、「抽象かつ単色系」の絵ではなく、「具象かつ多色系」の絵を描く)、⑤「具象かつ多色」の絵を描く人は、「抽象かつ多色系」の絵を描く人よりも、理念経営型リーダーシップを柔軟かつ素直に受容できる(理念経営型リーダーシップを柔軟かつ素直に受容できない人は、「具象かつ多色」の絵ではなく、「抽象かつ多色系」の絵を描く)。

4. 理念経営型リーダーシップ

理念経営とは何か。ひとことでいえば、過去の延長線上に企業の未来を想定するのではなく、社会性と経済性の両立を実現する「どう辿り着けばいいかわからない未来」を起点にいまを想定する経営である。起点となる未来の解像度を上げるのに必要なのが理念であり、「何を大切にするのか」「どのような価値基準を掲げるのか」をビジョンとして描き、それに向けた「何をすべきか」「自分たちはどうあるべきか」を、バリューを担保にミッション、パーパスに落とし込む。そういう一連の志向を経営の骨格とするのが理念経営である。

(1) 「ビジョンーミッションーバリュー」フレームワークとパーパス

佐宗(2023)は新しい理念経営の到来と必要性を主張する。同書で佐宗は、理念経営の必要性を、企業の現場が利益を生み出す場から意義を生み出す場へ変わらざるを得ない変化として捉える。企業の現場は意義を生み出す現場へとなぜ変わらなければいけないのか。佐宗は「社会的にプラスの意義を生み出していない事業からは、ゲームへの参加資格が剥奪される」(34頁)から

だという。私の言葉で言えば、企業の評価次元が「社会性と経済性の両立が求められる次元」*へと移行し、ストレッチ的な目標設定（中期経営計画的な目標設定）では対応できなくなったからである。それは例えば、ESG 投資が企業に突きつけたことを見れば納得していただけるだろう。

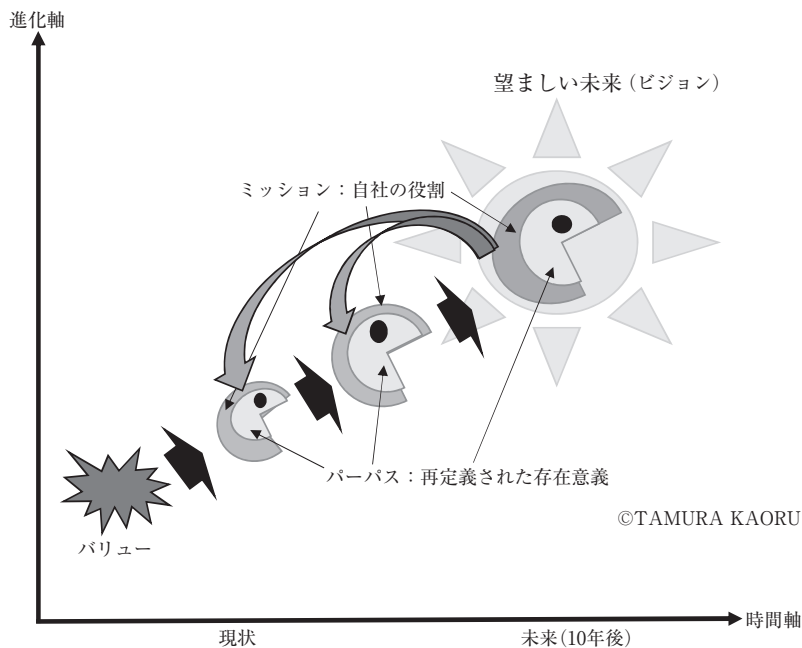
*そのような会社の1つ、イタリア・ソロメオ村にあるブルネロ・クチアリ社創業者の回顧録的なエッセイであるクチネリ（2021）は理念経営がどういうものであるべきかを教えてくれる。

理念経営の必要性の高まりと連動するかのように浮上してきたのが、パーパスなりパーパス経営である。数年前からバズワードの様相を呈すパーパスをめぐるでは、従来の「ビジョン－ミッション－バリュー」フレームワークとの違いに関心が集まるが、パーパスの解釈や位置付けは論者によって異なる。敢えてそこに共通項を見出すとするなら、「再定義される存在意義」という定義が個人的には一番ピッタリする。

佐宗（2023）では、「ミッションが自分たちの中心的な活動に焦点を当てるものだとするなら、パーパスではそれを社会から捉え直したものと言える。「私たちの存在する目的は何か？ なにかがなくなったら自分たちでなくなるのか？」という問いに対する答えだ」（53-54 頁）とパーパスを捉える。

私のパーパス理解は佐宗のそれとは違う。ビジョン－ミッション－バリューのフレームワークは、私に言わせれば静態的だ。バリュー起点的なフレームワークだと言ってもいい。20 世紀型ビジネスはそれでよかった。だが、VUCA が支配する 21 世紀において、動態的なフレームワークが求められている。しかもその動態的なフレームワークが担うのは、ビジョンとバリューが求める「ジレンマ」的な問題（過去起点のバリューと未来起点のビジョンはそもそも整合性を欠くであろうし、社会性と経済性の共存もウインウイン関係で成立するものではなかろう）を解決する、あるいは解決せずとも違う次元のタスクとする思考である*。私の理解ではそれを担うのがパーパスなのだ（図表 13）。

図表 13 動態的な理念経営のフレームワーク：パーパスの進化に応じてミッションも進化する



注：セッションの時に提示したものの改訂版である。

* 経営学では古くから「矛盾と発展のマネジメント」といわれ、グラティ（2023）では、パーパスの目的は「このジレンマを解決しようとして、経営原理としての存在意義を開発する」（40 頁）と指摘する。

図表 13 について説明しておこう。私はミッションとパーパスは一体だととらえる。パーパスは「再定義された存在意義」として局面、ステージごとに変化していく。それに伴い、ミッションも、パーパスとの関係で変化する。存在意義が再定義されれば、ミッション＝「われわれは何をすべきか」も変わるのは必然だ*。このダイナミズムが理念経営に正当性と実現性を付与していく。

* もっとも強固なミッションを堅持している企業の1つがパタゴニアであろう。パタゴニアのミッションは「私たちは、故郷である地球を救うためにビジネスを営む」だ（これをミッションとした佐宗（2023）に従った）。パタゴニアのミッションの不動性は、ビジョン、ミッション、バリューが一体となった理念としてミッションが想定されていることに起因する。本稿ではビジョン-ミッション-バリューのフレームワークに拘って議論を進めているが、そのフレームワークは絶対ではない。理念経営の表現は企業、組織によって異なる。

ではなぜ、存在意義の再定義が起こるのか。理念経営が挑戦するのは、一言でいえば、「社会性と経済性の両立」である。それは折衷案的な取り組みや、社会性と経済性が両立しやすい領域に限定する取り組みではない。グラティ（2023）の言葉を繰り返すと、社会性と経済性の両立がもたらすジレンマを解決するには、「経営原理としての存在理由を開発する」ことが求められる。それは経営原理の進化を意味し*、企業やリーダー、従業員、株主などステークホルダーにイノベティブな認識と取り組みを必然的に要請しよう。

* ここにいう進化は断続的均衡モデル的な不連続な変革ではなく、タッシュマンら（1986）によって提唱され、ダーウィンがそもそも想定した漸次的な変革をイメージしている。

ビジョン、ミッション、バリューが相対的に不変であるのに対して、パーパスは可変的だと位置づけるのは以上の理由からだ。パーパスの「再定義された存在意義」であるという位置づけは、「必要に応じて再定義すべき存在意義」が必要だからであり、いわば、企業が脱皮するように進化していくときの戦略変数的な役割をパーパスが担うのだ。

（2）理念経営型リーダーシップの基軸

理念経営における骨格が「ビジョン-ミッション-バリュー」フレームワークであり、その戦略変数的な役割をパーパスが担うとして、パーパスの成否を握るのはリーダーシップである。なぜならば、企業の存在意義を再定義し続けるには、メンバーが自分事としてリーダーシップ、フォロワーシップを認識し、実行することが不可欠だからである。

企業間競争の差別化の源泉をたどっていくとき、最終的に行きつくのはリーダーシップである。商品開発力でもマーケティングでもない。たとえば、

マーケティングは組織論抜きには語れない。USJ の V 字回復の立役者であった森岡毅氏は類まれなマーケッターだと評価されているが、その森岡氏が「マーケティングとは組織革命である」と主張している（森岡（2018））。実際、マーケティングの位置づけを上位に移す機構改革*がなければ、USJ の V 字回復は起こらず、森岡氏の手腕が発揮されることはなかった。差別的な商品開発力、マーケティングをうみだす源泉は組織変革をリードするリーダーシップなのである（私が「マーケティングは組織論」だというのはそういう意味に他ならない）。

*森岡（2018）によると他の部門の部長と横並びであった森岡氏を本部長執行役員に昇格させ、エンターテインメント部、クリエイティブ部門を統括する位置にマーケティング部門（と森岡氏）を置いた。

ところがリーダーシップはビジネスシーンにおいてもっとも厄介な存在である。なぜならば、その由来が権力構造にあるのか、個人の資質にあるのかを分離できないからだ。そういうジレンマを抱えながら、リーダーシップ研究も進んできた。

ここで発想を変えよう。具体的には、権力構造や個人の資質から自由な形で、望ましいリーダーシップを組織の共有資産とできる方法があると。そのためには、リーダーシップの再定義が必要であろう。それを本稿では「理念経営型リーダーシップ」として提案する。

なぜリーダーシップは再定義されないといけないのか。1 つには、既存の組織を支配する権力構造にリーダーシップが規定されているからだ。端的には上司の言動がリーダーシップとみなされ、それに従うことが組織において当然とされている。2 つに、そのリーダーシップの根拠は、当該業務にどれくらい長くあるいは深く関り実績をあげてきたかであるが、過去の成功体験が通用しない状況や時代にあっては、過去の実績や経験はリーダーシップの根拠たりえない。3 つに、リーダーシップは誰もが発揮できるものだと一般に想定されないが、いま求められているリーダーシップは誰もが、状況に

応じて、発揮できるものだと考えるべきだからである。

理念経営において肝となるのは3つめの指摘だ。理念経営のエッセンスは、メンバーの「理念への共感と理念の共有」である。そのためには他者に押し付けられた理念ではなく、メンバーが自ら関与できる理念でなくてはならない。ここにいう「関与できる」とは、自らの意志で理念実現にコミットすることを意味する。そこでカギとなるのが「自分に正直であること Authenticity」である*。なぜならば、「自分に正直であること」は、1つに自分を偽らないことでありエンゲージメントの向上に寄与する、2つに他者やものごとにオープンであることが志向される、3つに組織のダイバーシティを高める、4つに必要な応じて自主的にリーダーシップやフォロワーシップを発揮するなど、理念経営を支えリードする人材の育成や拡大に貢献するからである。

*前出のグラティ（2023）では、「課題に直面し、選択を行い、結果を体験し、道徳を学んだ瞬間を伝える」話だと指摘し、2006年から2018年までペプシコ CEO を務め、パーパスという言葉が流行るはるか前からパーパス経営を主張していたインドラ・ヌーイを取り上げ、彼女がパーパスへの個人的なつながりを強調する形で（＝「人生の中で行った自分を定義づけた決断の話」を通じて）パーパスを語っていたことを紹介する。

理念経営で必要なのは、進むべき未来を示し、そのために自分たちは何をすべきか、何をすべきでないかを理路整然と語るリーダーシップではなく、自分に正直であることを基軸に他者（株主や従業員）の共感（シンパシー sympathy ではなくエンパシー empathy）を得、「顧客の立場」に当該企業が立っていることを顧客に伝えることができるリーダーシップである。それは、「Lead the Self」型リーダーシップ（野田・金井（2007））に他ならず、20世紀型企業の現場で求められてきたリーダーシップ「Lead the People」ではない。理念経営は、経営者から従うことを強要されるものではなく、組織のメンバー起点で構築されていくものだからである。

(3) 理念経営型リーダーシップとアート思考

アートの力は「みえないものをみる」ことにある。経営者に限らず、リーダーになるべきビジネスパーソンに求められるのは、まさにアートの力であろう。木を前に絵を描くとして、私たちの多くは頭の中の木を描いてしまう。芸大生ですら、芸大に入るとまず鍛えられるのは観察力だという。私たちは「観ているようで観ていない」観察力（バイアス）に支配されているからだ。人間が入力する情報の9割は視覚情報であり、そのうち意識にのぼるのは1割だという。自分では観ているつもりでも、その9割は観えていない、観ていないのだ。

安宅（2017）は「知性の核心は知覚にある」と喝破したが、そうだとするのなら、知覚力をあげることがリーダーシップの鍛錬になる。なぜならば、ものごとをどう観ているか、どう観えているかがリーダーシップの基盤となるからだ。わかりやすい例でいうなら、仕事がかどらない部下を、表情や所作を含めてどう観るかがリーダーシップの在り方を左右する。高い視座が求められるリーダーには、組織の現状や時代の変化を見据える観察力（知覚力）が欠かせない。リーダーやリーダーシップにアートと触れることが不可欠だという私のスタンスの根拠はそこにある。

アートはなにかを解決するものではない。アート作品が私たちに突きつけるのは、「問い」である。

「あなたが観ている作品には何が描かれているの？」

「作者は作品を通してあなたに何を伝えたいのだろうか？」

「作者はなぜこの作品を描いたのだろうか？」

「そもそも何が表現されているのだろうか？」

「この作品から何を読み取り感じればいいのか？」

「あなたはこの作品から時代の変化をどう読み取っていますか？」

「この作品にはあなたあの何が投影されていますか？」

「あなたはなぜこの作品にめぐりあったのだろうか、それはだれの導きだろうか？」

アート作品を前に私たちの中で何かが喚起され生まれている。それらを自らの基軸や意志に変換することを通して、①見えない未来や進むべき方向を見出そうとする強い意志をもち、②その未来や進むべき方向性をもって他者の共感をえることができるオーセンティシティを有し、③フォロワーとともに課題発見に挑み、組織力としての課題設定力を創造する場や仕組みをつくることのできる理念経営型リーダーシップが生まれるのではなかろうか。

アートを介した問答は自分への自問自答に連なる。オーセンティシティの解像度が上がれば、Lead the Self も強く確実な方向に踏み出せよう。

5. おわりに

田村（2023）で紹介したように、私は九州アジア経営塾の初代塾長だった故四島司氏に師事し、現代アートとビジネス、リーダーシップとが不可分に繋がっていることを教えられた。見えないものをみる努力を、欧米の経営者は現代アートに触れることで重ねる。そういう経営者にとって理念経営はなじみやすいものだといえよう。

故四島氏はたぐいまれな経営者でもあった。銀行（旧福岡シティ銀行）のトップとして多くの起業家を育て、経済界の代表として福岡市という都市の行く末に関与された*。

* 高度経済成長期、都市や地域の成長要因は工業化だった。当時の福岡市は、北九州市にはなれないと諦め、川崎市をモデルに工業都市へと舵を切ろうとしていた。工業都市こそが憧れの都市だった時代である。その折、JC 会長として商業都市へ進むことを市長に進言したのが故四島氏だった（故四島氏から直接お聞きしたことだが、吉塚（2008）にも記されている）。皆が工業化を唱える中、時代の先を見据えることができた人たちがいたからこそ、いまの福岡市がある。そのような働きかけを牽引した故四島氏が現代アートのコレクターであったことは、偶然ではない。

故四島氏が導いてくれたアートとビジネスの不可分な繋がりを、私は漸く、九州アジア経営塾で伝える場をつくることができた。そこに至るには、思えば、20 年を要したのだ。私（故四島氏の薫陶を直接うけ、かつ小学生の頃か

ら美術館に通うなどアートと長くかかわってきた)をもってしても、それだけの時間がかかったのだった*。

*私がファシリテーターとしてワークショップに関与するようになって20数年が過ぎる。最初は、まちづくり系のワークショップだった。まちづくり系の仕事に多く関わっていて、時代的に住民・市民を巻き込んだワークショップブームが到来したからであった(小学校の新設という、地元の利害が幾重にも錯綜する問題においても、委員会の委員長であるにもかかわらず、ファシリテーターとして関与し、新設が地元の総意であるという答申を導いたこともある)。やがてレゴワークを回すようになり、それとは別に九州アジア経営塾でディレクターとしてセッションを回す経験を積みつつ、中学校や高校に入り、あるいは中学生・高校生向けプログラムでワークショップをプロデュースする機会を得た。そういう足跡と軌を一にするように漸くたどり着いたのである。

九州アジア経営塾のセッションを「検証の場」に仕立てたのは、九州アジア経営塾でアート思考を中心に据えたセッションを仕掛けた昨年だった。そう思い立った理由は、1つに、アート思考の効果を実証的に検証したかったからであり(故四島氏への恩返しとして)、2つに、同じようにレゴワークの可能性(何かを実証するツールとしての可能性)も検証したかったからであり、3つに、こちらが求めるやや高い水準の要請を理解してくれる対象からしか有用なデータは得られず、九州アジア経営塾にはそういうメンバー(塾生)がいるからである。

今回の結果は、次にアート思考的なワークを仕掛けるときの指針となる。例えば、ワークによって「抽象的で多色的な絵を描く人は新しい発見をする傾向が強い、具象的で単色系の絵を描く人は新しいものを受容しやすい」などを示唆することができる。もちろん、そういう指針が自由な発想や自分らしい思いを大切にするアート思考的なワークにふさわしいものかどうかの議論はある。一方、アート思考的なワークにおいて、指針を示すことで、参加者の感性や創造性がより創発されやすくなる可能性は否定できない。特にビジネスパーソンが対象のアートワークでは、方針を示すことが参加者の安心感や集中を促すことにつながるのではないか。これらについて、現時点では、私自身、まだ明確なこたえを導いていない。そして、アート分類の設定をどのように精緻化できるかなど残された課題も多い。

参考文献

- 安宅和人「知性の核心は知覚にある」, Diamond HBR May 2017, 28-45 頁
- ブルネロ・クチネリ『人間主義的経営』, クロスメディア・パブリッシング, 2021
- ロブ・ゴーフイー, ガレス・ジョーンズ『ドリーム・ワークプレイス』, 英治出版, 2016
- ランジェイ・グラティ①『DEEP PURPOSE』, 東洋館出版社, 2023
- ポール・イングラム, ユンジン・チェ「組織と従業員の価値観を一致させ, 持続的な成長を実現する」, Diamond HBR April 2023, 18-29 頁
- ユベール・ジョリー, キャロライン・ランバート『ハート・オブ・ビジネス』, 英治出版, 2022
- ステイブン E. クーニン『気候変動の真実』, 日経 BP, 2022
- パヴィスラ・K・メータ, スキトラ・シェノイ『ビジョナリーであるということ』, ダイアモンド社, 2012
- 三澤直加『正解がない時代のビジョンのつくり方』, 翔泳社, 2023
- 蓑豊『超・美術館革命 - 金沢 21 世紀美術館の挑戦』, 角川書店, 2007
- 蓑豊『超〈集客力〉革命』, 角川書店, 2012
- 森岡毅『マーケティングとは組織革命である』, 日経 BP, 2018
- 丹羽真理『パーパス・マネジメント』, クロスメディア・パブリッシング, 2018
- 野田智義・金井壽宏『リーダーシップの旅』, 光文社新書, 2007
- インドラ K. スーイ, ビジャイ・ゴビンドラジャン「パーパスの持つ力を伝統企業に浸透させる法」, Diamond HBR October 2020, 60-73 頁
- 奥村高明『エグゼクティブは美術館に集う』, 光村図書, 2015
- 佐宗邦威『ひとりの妄想で未来は変わる』, 日経 BP, 2019
- 佐宗邦威『理念経営 2.0』, ダイアモンド社, 2023
- ジョージ・セラフェイム「ESG 戦略で競争優位を築く方法」, Diamond HBR January 2021, 30-44 頁
- 四島司『人惚れ』, 西日本新聞社, 1991
- 末永幸歩『13 歳からのアート思考』, ダイアモンド社, 2020
- 田村馨「なぜビジネスシーンにアート思考が求められているのか」, 福岡大学商学論叢 67 巻 4 号, 2023, 303-337 頁
- Tushman, M. L., & Anderson, P., Technological discontinuities and organizational environments, Administrative Science Quarterly, 31: 439-465, 1986
- Amy Whitaker, Art Thinking: How to Carve Out Creative Space in a World of Schedules, Budgets, and Bosses, Harper Business, 2016
- 柳良平「ESG の「見えざる価値」を企業価値につなげる方法」, Diamond HBR January 2021, 58-71 頁
- 吉塚哲『四島司 聞書 殻を破れ』, 西日本新聞社, 2008

(2023.12.17)