

# 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

田 村 馨

1. はじめに
2. アート思考とは何か — 導入編
  - (1) 秋元氏, 末永氏, 吉井氏の定義
  - (2) デザイン思考との違い
  - (3) アート思考の本稿なりの定義
3. VTS 的なアートワークの効果の検証
  - (1) 実験のスキーム
  - (2) ワークの詳細な説明
  - (3) アートワークの効果の検証
4. アート思考がビジネスシーンになぜ必要なのか
  - (1) 企業をめぐる三重苦, 四重苦
  - (2) 求められているのは課題設定に繋がる意味のイノベーション
  - (3) リーダーシップとアート思考
5. アート思考研修の新たなプログラム開発に向けて — むすびにかえて  
資料：いまこの時代にリーダーに求められるもの — 芸術への眼が時代見抜く

## 1. はじめに

アートとビジネスは水と油の関係のように長年とらえられてきた。ビジネスが理性なら、アートは感性だとみなされるからだ。ただし、この見立てが正しくないことは明らかだ。なぜなら、ビジネスには理性も感性も必要だからである（山口（2017））。

では、なぜ、ビジネスはアートとは違うといったスタンスが長年支持されてきたのか。それは1つに、アートに対する誤った認識（アートは特定の人

がかかわるもの)があるからであろう。そして2つに、アートに対する姿勢(特に経営者の)が日本と欧米では異なるからであろう(資料を参照のこと)。さらには、3つに、現状維持的なスタンスにたつ組織やビジネスパーソンほどアートが持つ「既存の枠組みや価値観」をひっくり返すポテンシャルや実践に無意識ながら恐れを感じるからであろう。

だが、ここきてアート思考なるものがビジネスシーンに受け入れられ始めている。それはデザイン思考が登場した時と重なる光景でもある。つまり、ビジネスシーンにおける何らかの課題を、アートを手掛かりに突破する可能性に注目が集まりつつある。それがどのような可能性をもつものであるかを本稿では論じていきたい。

ただし、本稿では「二兎を追う」構成で論を進める。一匹目の兎は、アートが介在することでビジネスシーンに何がもたらされるかの実験を題材としたものだ。実験の場は、九州・アジア経営塾ヤングエグゼクティブ・プログラムであり、そこで2022年11月30日に、VTS (Visual Thinking Strategies)\*的なアートワークを実施した。

\* 1980年代にMoMAの教育部部長だったフィリップ・ヤノウィン氏と認知心理学者アビゲイル・ハウゼン氏が開発した鑑賞教育。アート鑑賞を通して、「観察力」「批判的思考力」「コミュニケーション力」を育成する教育カリキュラムである(Yenawine (2013))。

二匹目の兎は、仮説的に、アート思考がビジネスシーンに必要なことを、イノベーションとリーダーシップの観点から論じるものである。ここは将来の実証実験に向けた仮説や問いで構成される。

一匹目の兎と二匹目の兎の関係は、「二兎を追う」と表現したように、議論の水準が異なる形で展開する。それは、実施したアートワークの実験とアート思考とが1対1の対応関係にないことに起因する。アートワークで発見された効果はアート思考の一部分でしかない。その結果として、本稿の構成はややいびつなものとなっている。研究コンテンツとして不整合な構成と流れで本稿を進めるのは、アート思考がビジネスシーンに及ぼす影響とその地平

に関しての議論は、現時点では、何らかの枠にはめるべきものではないと考えるからである。

## 2. アート思考とは何か — 導入編

### (1) 秋元氏、末永氏、吉井氏の定義

アート思考に関して何か定義があるわけではない。また、アーティストになることを勧めるものでもない。いわば、時代や組織がアート思考なるものを求めているのだ。

ベネッセアートサイト直島プロジェクトを主導し、金沢 21 世紀美術館の 2 代目館長を 10 年務めた秋元雄史はアートに関して次のように指摘する（秋元 2019）。

- 「アートはどこか常識を破ったところにあるものであり、その時代の合理性や論理だけでは測ることができないものです。我々は知らず知らずのうちに、常識にとらわれていますが、アーティストはそれらを軽々と乗り越えていきます」（14 頁）
- 「ビジネスにおけるイノベーションもまた、そのような「常識からの逸脱行為」によって、生まれてくるものではないでしょうか」（14 頁）
- 「イノベティブな発想をするビジネスパーソンであれば、アートとの相性はいいはずです。ビジネスパーソンもアーティストと同様にクリエイティブな発想で仕事をするのが、仕事における新たな領域を切り開いていく上では必要だからです」（15 頁）

同じように、美術教師の末永幸歩は末永（2020）で以下のように提起する。

- 「私たちは「自分だけのものの見方・考え方」を喪失していることに気づいてすらいない」（12 頁）

- 「アーティスト」は、目に見える作品を生み出す過程で、次の3つのことをしています。①「自分だけのものの見方」で世界を見つめ、②「自分なりの答え」を生み出し、③それによって「新たな問い」を生み出す」(13頁)
- 「アート思考」とは、まさにこうした思考プロセスであり、「自分だけの視点」で物事を見て、「自分なりの答え」をつくりだすための作法です」(13頁)

アートディレクターで、白洲正子、小林秀雄、東山魁夷などと個人的な交流があった吉井仁実は、下記のように記す(吉井(2021))。

- 「アートとは「問い」である。そして、「アート思考」もやはり、「問い」であると思います。「問い」は、未来という新しい時代における新しい価値や考え方の提案でもあります。(中略) その「問い」が画期的であれば、社会の「仕組み」を大きく変えるゲームチェンジの原動力になり得るのです」(196頁)
- 「その問い(「人が人以外の動物を産んではいけないのか」「女性のカップルから生まれた子どもがいてもいいのではないか」:田村による付記)を持つことによって拡張された未来観は、時代と社会を変えるイノベーションにつながるように感じます。アートは、そんな時代の革新を促すさまざまな「問い」を私たちにいち早く投げかけます。それを受け取り社会で生かす思考こそが「アート思考」ではないか」(197頁)

ここで語られているアートやアーティストに関する言及に目新しさはない。つまり、アート思考は何か新しいものだから注目され希求されているのではなく、いまという時代がアート思考を必要とする状況にあることを示唆する。

## （2）デザイン思考との違い

デザイン思考\*とアート思考は何が違うのだろうか。そもそも論でいえば、デザイン思考はユーザーを前提とするが、アート思考はユーザーを前提としない。つまり、デザイン思考は、ユーザーありきの思考である。ある製品やサービスを使うユーザーがいることを前提にしたものだ。その点、アート思考は、そのようなユーザーを前提としていない。あえていえば、最初のユーザーはアーティスト自身である。

\*デザイン思考という言葉の登場は60年前だが、ビジネスとの関係で注目されたのは21世紀に入ってからである。日本では、IDEOの社長兼CEOだったティム・ブラウン著の『デザイン思考が世界を変える』（ハヤカワ新書）が2010年に出版され（原著は2009年）、佐宗邦威『21世紀のビジネスにデザイン思考が必要な理由』（クロスメディア・パブリッシング）が2015年に出版されるとデザイン思考が一気に広がった。

現代アートのアーティストは時代と向き合う。言葉にはできる「時代と向き合う」だが、具体的に時代とどう向き合っているのかと問われると、ほとんどの人は二の句が継げない。その点、アーティストは時代とどう向き合っているかを、作品を通じた「問い」をもって表現する。

デザイナーが向き合うのは問題がある状況であり、その問題を、デザインを通じてデザイナーは解決する。アーティストは時代と向き合うが、時代の何かを解決することを自らの役割とはしない。

このアートやアーティストの役割に関して何か（例えば先行研究）に準拠して論じることはできない。論者の多くが歴史の変遷をベースにアートの役割とその変化を論じるが、そこに何か統一的なアート理解があるとは想定できない。少なくとも、そういう統一的なアート理解に疑いをもつことがアート思考には求められる。

また、デザイン思考はスキームに落とせるのに対して、アート思考はスキームに落とせない。つまり、こうしてこうするとこうなるといった段取りが、デザイン思考にはあるが、アート思考にはない。

もちろん、アートにスキームが皆無かというところではない。たとえば、

描き方やそれを通して獲得される観察に関するスキームだ。ただし、描き方に関するスキームを習得したからといってアートのエッセンスが獲得できるとは限らない。アートやアート思考がビジネスシーンに必要だとしても、扱いきれないものなのである。特に個々人の資質に左右されるものだと認識されると、ビジネスシーンに広がる余地は少ない。アートやアート思考にはそういう「取り扱い上の厄介な難点」がある。

### (3) アート思考の本稿なりの定義

アート思考は、現代アートとの関係で語られることが多い。現代アートは、単純に仕切れれば、印象派以降のアートである。いわば、価値が定まっていないアートや、定まっても印象派アートに比べると評価が難しいアートだ。

ただし、アート思考を現代アートに限って語る必要はない\*。なぜならば、一見突飛な作品でも、多くのアート評論家や関係者が語るように、現代アートの作品は「正当な美術の「文脈」にのったものなのだ」、[〈従来のアート概念を破壊したといわれるマルセル・田村による付記〉デュシャンのやったことも、「美術」という枠組みの中での、1つの試みに過ぎない」(布施 (2022), 19 頁)\*\*。

\* 末永 (2020) は、アートは既存の枠組み (アート自身の枠組みも含めて) を取り払うものと位置づけ、MoMA (The Museum of Modern Art) がゲームのバックマンを所蔵することを例に、何がアートかを定めるのは過去の評価や世間の常識ではないことを指摘する。

\*\* 秋元は次のように記す。「何が現代アートになるための要素なのか。それは考え方に軸足を置くということです。「美」を広く哲学的に捉えて、強いていうのであれば「現代社会の課題に対して、何らかの批評性を持ち、また、美術史の文脈の中で、なにがしかの美的な解釈を行い、社会に意味を提供し、新しい価値をつくり出すこと」(秋元 (2019), 213 頁)。

とはいえ、脈々と続くアートの枠組みや文脈の中で、もっとも過激に過去や前例を否定する？ 疑う？ 問いを内包するのが現代アートである。そのことを、秋元 (2019) は「前の時代と断絶しながら奇妙に結びついているのが、現代アートです」(212 頁) と表現する。だから多くの人にとって現代アートは手ごわい。逆に言うと、作品が鑑賞者を選ぶことになり、鑑賞者には作品

との関係（作品をどう解釈し、向き合ってるかの自分なりのスタンス）が自問自答の形で問われる。

現代アートの取り扱いの難しさは後に再論するとして、アート思考を本稿なりにどう定義するか。以下の議論を展開するうえで、振り返りでいいから、定義が必要であろう。

アート思考の本稿なりの定義は、「ビジネスパーソンにとって必要なアート思考とは、アーティストが作品に込めたモチーフ（問い）を知覚し理解しようとするエンパシー能力（共感力）であり、そこで滋養した考え方を社会やビジネスに向ける思考である」。

ここでいう共感力はシンパシーではない。アーティストが作品に込めた問いは、一見、常識や自分の経験に照らすとき知覚し理解することが難しい問いであり、その問いを知覚し理解する共感力を誰もが持てるわけではない。アートに親しみ、アーティストの時代を見据える眼力や危機意識に共感するには、自らがビジネスの世界で時代を見据え、潜在的な危機に気づく努力をしていることが必要だろう。

上記したアート思考の定義は、私の考えというよりも、九州・アジア経営塾の初代塾長であった故四島司氏からお聞きし学んだことがベースにある。バンカーとして多くの事業家を発掘し育ててこられた四島氏は、現代アートのコレクターでもあった。そして現代アートを素材にビジネスリーダーはどうあるべきか、日本の経営者と欧米の経営者の違いを私に話された。既に10数年も前の話だが、私はそれらの話をお聞きしながら、アートとビジネスの深い関係に思いを巡らすようになった。その後もアート関係のイベントやワークを仕掛ける中で、ビジネスシーンやビジネスパーソンがアートに関わる必要性はますます確信となった。

### 3. VTS 的なアートワークの効果の検証

#### (1) 実験のスキーム

そもそも、ビジネスシーンに与える効果や効能がアートにはあるのだろうか。それを明らかにするのが本稿の課題の1つである。幸いにして、それを実証する実験の場が得られた。

実験の場は九州・アジア経営塾\*のヤングエグゼクティブ・プログラムである。対象は同プログラムに参加する30人のビジネスパーソン。平均年齢35歳。彼ら彼女らは企業派遣で本プログラムに参加している。

\* 2004年に設立された、九州の財界が創設した私塾（学位は得られない）。塾生は企業派遣の形で、基幹となる碧樹館プログラムではほぼ1年間、土日を使って学ぶ。ビジネススクールとは違い、志の鍛錬やリーダーの育成に重きを置く。私は九州大学と財界が協働してビジネススクールを創る実務担当者会議からのメンバーであったが、九州大学が独自にビジネススクールをつくることが決まった後は、九州・アジア経営塾の創設にかかわり、モジュールディレクター、プログラムアドバイザー、理事、エグゼクティブ・プログラムディレクターなどを歴任してきた。碧樹館プログラムは今年で19期、1年ではなく半年のプログラムであるヤングエグゼクティブ・プログラムは13期を迎えた。

私は本プログラムのセッションの1つを担当した。「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」というテーマでのセッションだが、実験のためのセッションではない。そのため多くの制約の中で実験は設計された\*。また、いうまでもなく、個人を特定しない形での設計に腐心した。

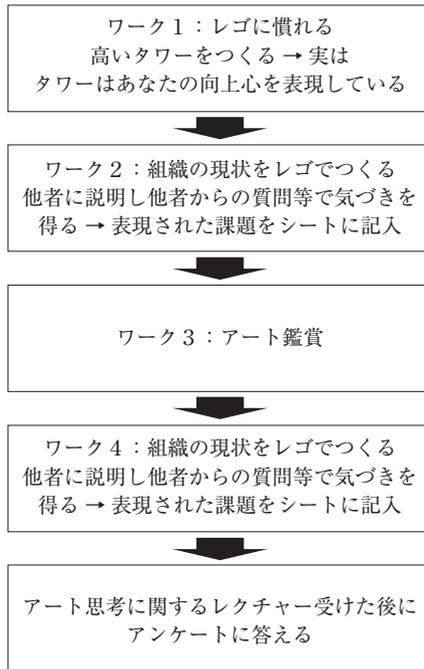
\* アートワークの効果とレゴワークの効果を分離するには対照群としてアートワークをしないグループをつくるが必要だが、そのような「実験のため」の設計はできなかった。

セッションの目的は、アート思考に興味をもってもらい、できればアート思考を所属する組織に何らかの形で取り入れることである。アート思考とは何かを解説するセッションだが、行ったワークはあくまでもアートを介することでの効果を検証するものであり、アート思考の全面的な検証ではない。

実験の基本スキームは以下の通り（図表1）。

- ①ワーク2と4で所属する組織の現状（問題がある）をレゴで表現する。
- ②ワーク2と4の間にアート鑑賞ワーク（ワーク3）を介在させる。

図表1 ワークの流れ



- ③ワーク3の影響をワーク2と4で作品に表現された問題点の数と問題点の表層—深層度の比較で測定する。
- ④ワーク3では2つの対照群を設定した。1つは、鑑賞するアート作品が現代アートか写実派アートかで班を2つにわけた。もう1つは、目隠しをして見えないアート作品に何が描かれているかを聞く塾生と何が描かれているかを伝える塾生の2つに塾生をわけた。
- ⑤ワーク2とワーク4ではレゴブロックの中身を変えた。ワーク4のレゴブロックは基本キットで統一し、ワーク2では人形2体と橋2つをそれぞれ基本キットに加えた（どちらが加わるかは無作為に決めた）。条件を同じにするという意味では同じ基本キットで統一すべきだったかもしれないが、

図表2 実証実験の基本設計

		絵画鑑賞前 b	絵画鑑賞後 a
写実派鑑賞 R	計 (3グループ・15人)	Rb	Ra
	目隠し役 b (6人)	Rbb	Rba
	説明役 c (9人)	Reb	Rea
現代アート鑑賞 M	計 (3グループ・15人)	Mb	Ma
	目隠し役 b (6人)	Mbb	Mba
	説明役 c (9人)	Meb	Mea

「レゴの表現力は使えるブロック数に比例する」との経験に照らし、ワーク2にハンディを与えた。そのハンディを超える効果がアート鑑賞ワークにはあると予想したからである。

実験の基本設計を表にすると図表2のようになる。まず、そもそもあった6グループを現代アート鑑賞グループと写実派グループに分けた。グループ分けは無作為に行った。結果として、4人グループ、5人グループ、6人グループで構成されるようになったが、それは欠席者がでたからである。グループごとにアイマスクをする塾生2人を選んだ（これも無作為に行った）。

実験のポイントは、1つは絵画鑑賞の前と後で統計的に有意な変化が認められるか（鑑賞前 b と鑑賞後 a の比較）、2つに同じ鑑賞グループ内で目隠し役と説明役の間に統計的に有意な差が絵画鑑賞後に生じるか否か（Rba と Rea, Mba と Mea の比較）、3つに目隠し役、説明役それぞれで現代アート鑑賞と写実派鑑賞で統計的に有意な差が絵画鑑賞後に生じるか否か（Rba と Mba, Rea と Mea の比較）である。

そもそものアートとのかかわりは3人にひとりが「身近な存在」だという（図表3）。これが現代アートになると、5人にひとりになる。その塾生が今回のセッションを体験してほぼ全員がアートに対する姿勢が前向きにかわった。

図表3 アートとの関係およびセッション受講後の変化

	全くそうではない	そうではない	どちらでもない	その通り	全くその通り
アート（現代アートに限らないあなたが考えるアート）はあなたにとって身近な存在ですか	8	7	5	7	3
現代アートに関してこれまで興味があった方ですか	7	14	3	5	1
今日のセッションを体験してアートに対する姿勢が前向きに変わりましたか	0	0	1	19	10

注：九州・アジア経営塾ヤングエグゼクティブ・プログラムのセッション（2022年11月30日）に参加した30人が対象のアンケート集計結果である（以下、同様）。

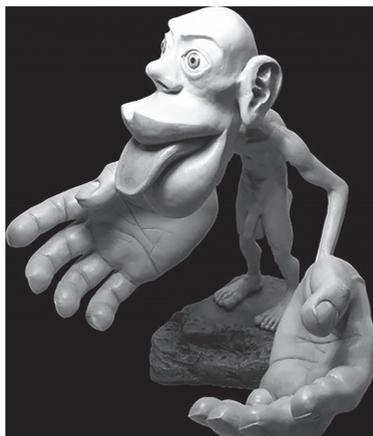
## （2）ワークの詳細な説明

本実験では、アートワークの効果を、「レゴで表現した問題の点数」と「レゴで表現した問題の表層—深層度」で測ることができるようにプログラムを策定した\*。ワークの流れ（プログラムの構成）は図表1に示した通りだ。そこで説明をしなかったが、ワーク1はレゴに慣れてもらうためのものである。ビジネスパーソン向けレゴワークを受講した塾生はゼロ、レゴで遊んだ経験者は数名しかいなかった。

\*本実験で行ったレゴワークはレゴブロックを使った単なるレゴワークであり、レゴシリアスプレイではない。

ワーク1はレゴワークで多く導入されるものだ。「高いタワーをつくる」という明確な目標を設置することで、それに向けてひたすら手を動かすことが練習できるからである。レゴワークは、頭で考え思い描いたものをレゴで表現するのではなく、手が自然と動く結果として作品ができあがるのが要請される。「頭ではなく、手が考える」とレゴワークのファシリテーターはワークの参加メンバーに伝えることが多い。セッションでは、ワーク終了後に「ペンフィールドのホムクルス」（図表4）を引き合いに、手が脳の神経細胞の約4割を占めることを塾生に伝えた。

図表4 ペンフィールドのホムクルス



ただ、ワーク1にはもう一つの役割を託した。「実は、いまつくったタワはあなたの向上心をあらわす」と伝えた。これもレゴワークでよく行われる。「高いワークをつくる」プロセスには、向上心が無意識にあらわれていると想定するのだ。かつ、その想定で、作品に表現された向上心を自分で解釈し他者に伝えることで気づきを得、他者から評価をうける（＝意見をもらう）ことで新たな気づきが追加的に得られる。レゴワークに特有のワークの進め方、作品との向き合い方、他者としての作品への関与、他者がもたらす新たな気づきなどを体験するのがワーク1である。時間が許せば、この予備的なワークをもう1つ加えたかったが、時間制約があるために、この導入ワークは1回しか導入できなかった。

ワーク2では、5分間で、帰属する組織の現状をレゴでつくってもらった。その後、3～4分を目途に（6人グループ、5人グループ、4人グループとメンバーの人数が異なるので6人グループを念頭に時間配分はなされた）、各々が作品に表現された組織の現状を説明し、他のメンバーから意見をもら

図表5 アートワークの効果を測る変数のグループ別の平均値

グループ	構成員数	ワーク2		ワーク4		ワーク4 での新規	ワーク2		ワーク4	
		問題点	うち新規	問題点	うち新規		総じて の深度	上位の 深度	総じて の深度	上位の 深度
A	6	4.50	1.83	5.67	1.50	2.17	2.33	3.33	3.33	4.00
B*	4	3.00	0.25	4.50	1.50	1.50	1.50	2.50	2.75	3.75
C*	6	4.00	1.17	2.83	1.33	1.67	2.50	3.00	2.83	3.17
D	4	4.50	0.50	3.50	1.00	2.25	1.75	2.50	3.25	4.25
E*	5	4.20	0.80	4.40	1.60	1.80	1.80	2.60	2.40	3.20
F	5	3.40	0.80	3.20	1.20	2.00	1.80	2.60	2.80	3.60
計		3.97	0.97	4.03	1.37	1.90	2.00	2.80	2.90	3.63

注：\*は現代アートを鑑賞したグループ。深度はレベル1（表層的なレベル）、2（表層から少し掘り下げたレベル）、3（深層に少しだけ近いレベル）、4（深層により近いレベル）、5（核心的な深層に迫るレベル）で評価してもらった。

うグループワークを行った。

次のワーク3はアート鑑賞だ。グループ別の集計値をみると（図表5）、グループ間のバラツキが大きいことがわかる。ただし、本調査の目的は6つのグループ間の差異を明らかにすることではない。

アートワークの効果を検証するために、既に述べた通り、グループを2つに、メンバーを2つに分けた。繰り返すが、グループは鑑賞する絵画が現代アートか写実派アートか（図表6-1）で、メンバーはアイマスクをするか否か（図表6-2）で分けた。現代アートはジャクソン・ポロック（図表6-1の左）、ポスト印象派になるゴッホの星月夜\*、写実派はイリヤ・レーピン（同右）、イタリアの世界遺産である絶景の街「チンクェ・テッレ」を使った。

\*ゴッホの作品にしたのは現場での判断だ。ジャクソン・ポロックの作品はあまりにも現代アートすぎたのか、塾生から言葉を奪った感があった。アートのワークで一番悩ましいのは鑑賞作品の選択である。今回選んだポロックの作品はポロックの代表作であるが、そもそもポロックを知らない人にとっては難解すぎた。そこで2枚目は、ゴッホの幻想的な（リアルではなく、何が書かれているか不明な）作品に差し替えた（2枚目として用意していたのは大竹伸朗の作品）。ゴッホは現代アートではないが、ポスト印象派の代表である。かつゴッホの作品の中でも「意味不明さ」が際立っている作品を選んだ。

図表6-1 使用した現代アートと写実派アート



図表6-2 当日の風景



後者については説明が必要であろう。美術館に行ってアート作品に触れる。これが一般的なアート体験だが、それをセッションに取り込むことはできない。今回のセッションでは、エクストリームなアート体験を設定した。それは美術館でのアート鑑賞では体験できないものだ。

具体的には、各グループにおいて一人のメンバーにアイマスクをしてもらい、アート作品が見えないようにした。このメンバーに、他のメンバーがアート作品について説明する、アイマスクをした人は説明を受けながら他の

メンバーに質問をする，そして，アイマスクをした人はアイマスクを取り，メンバーから説明を受けたアート作品を観て，アイマスクオン・オフでの違いを開陳する。ワーク3では，このワークを，アイマスクをする人を変えて2回行う。2回目は異なる（現代アートや写実派アートであることは変えずに）アート作品が鑑賞の対象となる。

ワーク4はワーク2と同じ課題だ。アートワークを挟んで作品に変化が生じるか否かを見るための構成である。ワーク2とワーク4の変化を，大きくは，「表現された問題の数」と「表現された問題の表層—深層度」で測るよう設計した。

### (3) アートワークの効果の検証

図表7はレゴ作品に表現された問題点の数を比較したものである。想定する比較軸すべてにおいて統計的に有意な差があるとはいえない。この結果をどのように理解すればいいのであろうか。

レゴワークは，何か頭に浮かんだものを形にするものではない。レゴワークの狙いは意識されない何かが作品には表現されているところにある。ただ，そうはいつでも，課題（本実験でいうと「所属する組織の現状」）を与えられ

図表7 レゴ作品に表現された問題点

	絵画鑑賞前	絵画鑑賞後	平均値の差の検定
全体	3.97	4.03	ns
目隠し役	3.83	4.08	ns
説明役	4.06	4	ns
平均値の差の検定	ns	ns	
写実派鑑賞	4.13	4.27	ns
現代アート鑑賞	3.8	3.8	ns
平均値の差の検定	ns	ns	

注：nsは「有意差があるとはいえない」の略。

たら、日々体験し思うところの組織の現状が脳内にイメージされ、それを表現することに意識は働く。その現状に対する思いが強いほど、アート鑑賞前か後か、現代アートか写実派か、目隠し役か説明役かの違いは表出されにくくなるのではないか。図表7の結果はそのことの表れではなかろうか。

そもそもレゴワークでは、頭に思い描かれたものを表現したのか、手が勝手に表現したのかを識別することは難しい。事後的に他者の指摘によって想定していなかった表現がしばしば発見されるが、それとて、頭の中のイメージを形にしたものの、発表時点で言語化できなかつただけかもしれない。通常のレゴワークではそれを気にする必要はない。作品に表現されているものが論点であり、その論点をめぐってワークが進められるからだ。その点、レゴワークの作品をもって何かを計測するとして、レゴブロックを作品に仕立てるプロセスをコントロールすることは難しい、というよりも不可能である。図表7の結果にはそういう難しさも反映されているのであろう。

アート鑑賞ワークの前と後では、新規の問題点が有意に発見されている(図表8)。レゴワークでは、作品そのものもさることながら、グループワークが肝となる。レゴブロックでつくった作品を他者に説明しつつ、他者からのフィードバックで新たな気づきが得られる。つまり、自分にとって既知である問題点とは違う問題点が発見される。フィードバック効果も含めての効果だが、他者からのフィードバック効果は分離できない。そもそも、レゴワークの効果とアートワークの効果を識別できるようには実験は設計できなかった。本稿では、厳密さを欠くが、アート鑑賞ワークの効果として解釈しておく。

縷々述べたように、すべてをコントロールすることはできないので、「統計的に有意な差がある」を根拠にしての解釈である。何が原因かは特定できないけど、アート鑑賞の前と後では変化があったということだ。

そのことを前提に解釈するなら、写実派鑑賞の方が、影響が有意に大きい。

図表8 レゴ作品に表現された問題点の新規性（新規問題点／問題点）

		絵画鑑賞前	絵画鑑賞後	平均値の差の検定
全体		22.3(16)	38.7(25)	**
写実派鑑賞	計	28.3	38.3	ns
	目隠し役	15.3	66	**
	説明役	37	19.8	*
	平均値の差の検定	ns	***	
現代アート鑑賞	計	16.3	39.2	***
	目隠し役	17.8	51	*
	説明役	15.2	31.3	*
	平均値の差の検定	ns	ns	

注：数値はレゴ作品に表現された問題点のうち新規にでてきた問題点の比率（％）。  
 括弧は新規問題点がレゴ作品に発現したメンバーの人数。\*は10％、\*\*は5％、  
 \*\*\*は1％水準で有意差があることを示す。

どこまで一般化できるかはわからないが（作品次第だからだ）、現代アートはそれを観て何かを語ることが難しいのに対して、写実派アートは解釈がしやすい。もっと言うと、写実派は作品から様々な物語を読み取ることができる。そういった解釈の容易さが目隠し役、説明役にユニークな（普段とは違う視点や気づきといった）刺激を与えたのであろう。

アート思考や本稿のスタンスからすれば、写実派アートよりも現代アートとの関係で起こってほしかった変化だが、作品を前に何かを語り、それを他者から聞いて何かを気づくという刺激は、現代アートに日常的に触れていない人にとって起こりにくいのだろう。

目隠し役、説明役を設定したのは、伊藤（2015）、川内（2021）で指摘されているように、目が見えないことはアート鑑賞においてポジティブな意味があるからだ。つまり、「目が見えない人」には「目が見える人」に見えていない何かが見えている可能性がある。目が見える人は、見えているがゆえに、見ているものに縛られる。芸術系大学では、入学して観察を徹底的に鍛えら

れる。それは、通常の私たちは、森をみたら森だと認識し、脳の中にある「森」をもって森をみたことにするからだ。そこで絵を描かせたら、観察した森ではなく、脳の中の森が描かれる。このことを今回のプログラムは想定した。

だから、絵画鑑賞ワークの後に「レゴ作品に表現された新規性」が増えたというのはプログラムが想定したところであり、想定通りの結果である。ただ、現代アートだとその想定がやや弱まるのは、既に記したように想定外だった。とはいえ、そもそも、平均値で論証できることかといえば、そうではない。このイシューはアートとビジネスの関係における本質的な問いであり、本稿なりの解釈はのちに論じたい。

図表9は、レゴ作品に表現された問題の表層—深層度を自身で5段階評価してもらった集計値である。評価は2つの観点からなされた、1つは「総じての表層—深層度」であり、もう1つは「問題点の中で一番深層度が高い」ものに対する評価である。鑑賞前と後では、①深層度は高まっており、②総じてよりも一番深層度が高い問題の深層度が高まっている、半面③目隠し役、説明役では有意な差はない。

図表9 絵画鑑賞の前と後での作品に表現された問題点の表層—深層度：目隠し役か説明役か

		絵画鑑賞前	絵画鑑賞後	平均値の差の検定
総じての 表層—深層度	全体	2	2.9	***
	目隠し役	1.58	2.58	***
	説明役	2.28	3.11	***
	平均値の差の検定	**	ns	
一番高い 表層—深層度	全体	2.8	3.63	***
	目隠し役	2.58	3.33	***
	説明役	2.94	3.83	**
	平均値の差の検定	ns	ns	

図表 10 絵画鑑賞の前と後での作品に表現された問題点の表層—深層度：写実派か現代アートか

		絵画鑑賞前	絵画鑑賞後	平均値の差の検定
総じての 表層—深層度	全体	2	2.9	***
	写実派	2	3.13	***
	現代アート	2	2.67	**
	平均値の差の検定	ns	*	
一番高い 表層—深層度	全体	2.8	3.63	***
	写実派	2.87	3.93	***
	現代アート	2.73	3.33	*
	平均値の差の検定	ns	*	

写実派か現代アートかを分けた集計でも（図表 10）、同じように、鑑賞前と後では、①深層度は高まっており、②総じてよりも一番深層度が高い問題の深層度が高まっている。そして、鑑賞後に写実派と現代アートでは写実派の深層度が有意に高くなっている。現代アート鑑賞が、写実派鑑賞に比べて、レゴ作品に表現する深層度を深める効果が少なかった可能性が示唆される。上記した、現代アート鑑賞の難しさが影響したのかもしれない。

#### 4. アート思考がビジネスシーンになぜ必要なのか

九州・アジア経営塾で行ったアートワークからは、アートを介することで新たな気づきや思考、表現を深める効果があることが示唆された。ただし、既に指摘したように、それらの効果はレゴでの表現力やレゴ作品を介したグループワークが向上した効果かもしれない。いずれの効果かを分離することが今回の実験ではできておらず、アートを介した効果だけに注目するのはフェアではない。かつ、これも「はじめに」で指摘したように、実施したアートワークの効果はアート思考がビジネスシーンにもたらす効果の一部でしかない。

それらは今回行った実験の限界を示しているが、それはそれとして、以下では次元をかえて論を進める。実は本稿の構成は、11月30日のセッションの構成と同じである。アートワークを体験したあとに、アートの効用を感じたであろう30人の塾生に、ビジネスシーンにおけるアート思考の必要性を伝えた。その意味で、本稿はセッションを再現したものである。セッションでは露呈しなかった整合性の欠如が論文にすると露になるが、アートワークを含むセッションのメインの目的を、本稿でも以下論じていきたい。

### (1) 企業をめぐる三重苦、四重苦

20世紀の後半にモノビジネスで大成功を収めた日本企業の多くは、サービスビジネスへの移行なり転換を前に、事業ポートフォリオの刷新や組織変革、組織文化の見直し（たとえばダイバーシティマネジメントへの転換）に踏み出せない状況にある。フォースタートアップスの「STARTUP DB」によると、「2022年世界時価総額ランキング」においてトップ50に入っている日本企業はトヨタ自動車（32位）のみで、「1989年世界時価総額ランキング」でトップ50に日本企業が32社も入っていたことに比すと、隔世の感がある。

ここにいうモノビジネスとサービスビジネスを分ける概念は、「手離れの良さ一悪さ」と「顧客との価値共創」、「付加価値の創出」である。

「手離れの良さ一悪さ」は三宅（2012）によって提起された概念である。モノビジネスは不特定多数の顧客を相手に市場シェアを取りに行く。ひとりひとりの顧客に構ってはいられない。競合他社よりも早く、少しでも訴求力のある製品を開発し市場に投入する。量を追求するビジネスでは顧客との関係は手離れが良いほうがいい。特に製品に価値（便益）が集約されるモノビジネスでは、手離れの悪い顧客はクレーマーなど面倒くさい顧客でしかない。

サービスビジネスは手離れの悪さをいとわない。それどころか、いつまでも（一生涯）、顧客との関係が続くことが目指される。そのためには、付加価

値の源泉である客単価をあげることが志向され、それを実現する「顧客との価値共創」に経営資源が投入される。目指すのは市場シェアではなく、顧客シェアである。

サービスビジネスへの転換は多くの企業にとって不可避だが、モノビジネスからサービスビジネスへの移行は、それまでのビジネスのあり方からの大きな転換（創造的破壊を自らに仕掛けるイノベーション）を要請するだけに、実は簡単ではない\*。

\*たとえば観光ビジネスや鉄道ビジネスは産業分類的にはサービスビジネスだが、ここでの定義に照らすならモノビジネスである。両者とも不特定多数をターゲットに売上や市場シェアを目標にしてきたからだ。同じことはマスメディアビジネスにも言える。つまり、日本の高度経済成長期に成長した「サービス業に分類される」企業のほとんどは、本稿の定義だとモノビジネスに仕分けされる。

さらに企業には、ここにきて社会性と経済性の両立が求められるようになった。CSV（Creating Shared Values）である（ポーター他（2011））。その動きをESG投資の広がりや後押しをする（セラフェイム（2021））。経済性を確保したうえで、その余剰の一部を社会に還元するCSR（企業の社会的責任）の時代は終わったのだ。社会性と経済性を両立させるという未開の取り組み自体がイノベティブなものになる。

ダイバーシティマネジメントはイノベーションの誘発に貢献する。イノベーションとは異質な要素の結合から生まれる革新的な仕組み、製品、サービスであり、異質な要素の結合（組合せ）が鍵となる。となれば、同質な組織からよりも異質な（ダイバーシティ度が高い）組織からイノベティブな取り組みは生まれやすい。

にもかかわらず、多くの日本の企業がダイバーシティマネジメントに大きく舵を切れない。働き方の男女不平等、ジェンダー経済格差が解消されていない（川口（2008）、山口（2017））のはその証左である。日本型雇用システム（終身雇用制、年功制、新卒一括採用が特徴である）が依然として維持されているのだ。そのことを裏付けるように、労働市場の流動性は驚くほど低

い\*。日本型雇用システムは過去のものだという意見もあるが、世界でも類を見ない新卒一括採用（入口）が堅持されていることが示すように、メンバーシップ型（＝同質化をよしとする）雇用システムの、基幹雇用システムとしての存在感はいまだに大きい。

\*リクルートワークス研究所「定点観測 日本の働き方」によると、20～59才までの正社員のうちの転職経験者の割合は2.2%（2019）、2.1%（2020・2021）でしかない。

しかも、ダイバーシティマネジメントの目指すところは、人口統計学的な多様性ではない。リンダ・A・ヒルは、イノベーションに必要な多様性とは「知的多様性」だと指摘する（ヒル他（2015））。同質性をよしとしてきた組織文化を変えること自体がイノベーション級の取り組みであり、自らの組織をダイナミックに変革できない組織がイノベーションの必要性を主張するという奇妙な状況が珍しくない。

## （2）求められているのは課題設定に繋がる意味のイノベーション

1990年代にIBMがモノビジネスプレーヤーからサービスビジネスプレーヤーへ転換するとき（その経緯と詳細はガースナー（2002））に生まれたのが課題解決ビジネスだった。それは、ソリューションという言葉として流行り、多くの企業でソリューション何とか（例えばソリューション営業）が広がった。ソリューション何とかは企業組織の定番の部署、戦略・戦術タームとして定着したが、すでに10年ほど前から、ソリューション（課題解決）の時代は終わったといわれはじめた（アダムソン他（2012））。

ロベルト・ベルガンティは課題解決型のイノベーションは外（ユーザーや市場）からくるものだが、それゆえに役割を終えつつあると指摘する（ベルガンティ（2017））。ビジネスシーンで課題解決が成立するための条件は、ソリューションサービスを提供する側とソリューションを求める顧客側で「何が課題か」が共有されていて、かつ顧客側は解決策がわかっていないか、どの解決策を選ぶべきか判断できない状況にあることである。

それに対してここ10年で顕著になってきたのは、そもそも「何が課題か」が顧客側にも解決サービス提供側にも特定しにくくなってきた状況である。意識していうと、顧客も企業も「どこに行くべきか」がわからなくなってきた。課題は望ましい状況と現状とのギャップとして定義される。少し前までは現状分析の中から「望ましい状況」が抽出され（過去の延長線上に「望ましい状況」が想定できた）、課題の設定も比較的容易だった。たとえば、中期計画でお馴染みの数値的な目標が「望ましい状況」でよかった\*。だが、サービスビジネスへの転換など過去の延長線からは導かれぬ取り組みでは、「どこに行きたいのか」が望ましい状況になる。

\*「中期計画を重視する結果、管理職は計画で示されたKPI（重要業績評価指標）を達成するために、いかに事業部門を運営し予算管理をするかという訓練は受けるが、ビジョンや戦略的機会に対する直観に備えたリーダーになるための訓練はたいして積まない」（シェーデ（2022）、66頁）。

欧米という「進むべき目標」があった時代に、日本企業の多くは成長と繁栄を享受した。でも今度は、自分たちで「どこへ行きたいのか」（顧客や従業員と一緒に）を決めなければいけない。ベルガンティはこの「どこに行きたいのか」の取り組みを意味のイノベーションと呼ぶ。そこでは当該組織の価値判断が求められる。

Walk Japan という香港に拠点を置く旅行会社（創業者は英国人で日本に在住）は、「日本に興味があり」「教養があり」「2週間前後の休暇がとれて」「相応に高い旅行代金を払える」、シェアでいうと世界でコンマ以下（限りなくゼロに近い）の顧客をターゲットにする。日本の旧街道を歩くツアーに世界中から観光客が殺到するのは、Walk Japan が提案する「旅の意味」に共感するからだ。その意味を介して顧客とサービスを提供する添乗員、宿泊施設・飲食店のオーナー、スタッフが深く結ばれ、忘れがたい思い出や体験を双方にもたす。意味がユニークであればあるほど、つまり既存の観光サービスの枠組みを批判的に検討したものであればあるほど、ターゲットは絞られるが、体験できる価値は差別的なものとなり共創される価値もユニークな

ものとなる。

そのような意味のイノベーションをうみだすカギを握るのがリーダーシップである。

### (3) リーダーシップとアート思考

#### イノベーションに必要なのは力強いリーダーシップではない

リンダ・A・ヒル他(2015)は、複数のケーススタディから、イノベーションに必要なのはリーダーシップであり、しかもそれは力強いリーダーシップではないと指摘する。では、それはどのようなリーダーシップであろうか。ヒルは、それを3つのことができる組織を築くリーダーシップだと総括する。

1つはコラボレーションである。メンバー間のコラボレーションこそがイノベーションの源泉であり、それが組み込まれた組織の構築こそがリーダーシップに求められる。2つには発見型の学習である。実験的な模索を繰り返しながらより高みを目指す組織文化や仕組みがリーダーの役割となる。3つめは統合的な決定である。コラボレーションや発見型の学習を通じて、様々なアイデアがでてくる。それを特定のアイデアに絞ったり責任者の判断に委ねるのではなく、アイデアを組み合わせることで「最善の策を創造する意思決定」を組織に埋め込むリーダーシップ\*。

\*そのようなリーダーシップを発揮するリーダーとしてヒルは、ピクサー・アニメーション・スタジオのエド・キャットマル共同創業者兼CEO、ウォルト・ディズニー・アニメーション・スタジオ元社長をあげる。

ヒル他(2015)は、背後から指揮する牛飼いのようなリーダーがイノベーションにおいては求められると主張する。それは、魅力的なビジョンを提示してフォロワーを引っ張るタイプのリーダーではなく、イノベーションを生み出す組織づくりに取り組むリーダーだと。ヒルがそのようなリーダー像を象徴する一人としてあげるのは、直前の\*に示したエド・キャットマル(コンテンツによってキャットマルだったりキャットマルだったり表記が違う。

参照するコンテンツの表記に従う）。

キャットマル他（2014）を読むと確かに牛飼いのようなリーダーだし、創造性を生み出し続ける組織作りに腐心する。ただ、キャットマルがいなかったらピクサーは生まれていないか存続していなかったかもしれない。その意味では「背後から指揮する牛飼いのような」とは違う印象をもった。キャットマルのリーダーシップを、私なりに特徴づければ、自分にもスタッフにも問いを発し続け、かつ自分に正直であることにこだわるタイプのリーダーシップではないか。リーダーシップのタイプでいえば、サーバントリーダーシップではなく、オーセンティックリーダーシップである。

### オーセンティックリーダーシップ

オーセンティックリーダーシップとは、オーセンティシティ（自分に正直であること）に忠実なリーダーシップである。なぜオーセンティシティがリーダーシップのかなめになるのかといえば、自分が信じているものでしか他者を巻き込めないからだ。リーダーシップは **Lead the Self** からしか始まらないのである。

\* リーダーシップ研究のアポリアは、組織における役職とリーダーシップなる現象を分離できないことにあった。ある社員が上司を評してリーダーシップがある（もしくはない）と評価するとして、役職に関係なく上司はリーダーシップ的な行動をとったのか、役職にある上司だからリーダーとして評価されてしまうのかは分離できない。リーダーシップ研究が不毛の大地だと揶揄されるのはそういう根源的な問題がある。

だから、**Lead the People** からスタートすることにリーダーシップ問題は集約されるという野田・金井（2007）の指摘は根源的だ。野田・金井（2007）は **Lead the Self** からスタートするリーダーシップ論を主張する。実は九州・アジア経営塾や碧樹館プログラムが踏襲したのが、野田智義氏が創設した **ISL (Institute for Strategic Leadership)** やそこでのプログラムであった。九州・アジア経営塾の創設を牽引した九州電力で、具体的な実行部隊の長となったのはN氏であり、N氏は事前に **ISL** に出向しそこで多くを学んだ。モジュールディレクターに選出された私が受けたのも野田氏じきじきの教えであった。

野田氏は銀行からMITに派遣され修士号を取得、そのあとハーバード大学で博士号をとられ、ロンドン大学、INSEADで教鞭をとられた。アカデミックなキャリアはもちろんのこと、日本に帰国して **ISL** や大学院大学至善館を創設・運営するという起業家・事業家であり、私が知る中では他の追従を許さないリーダーである。

キャットマル他（2014）から、キャットマルがオーセンティシティに忠実だったことを示すエピソードを2つ記しておこう。

- 財政難に喘ぎ、存続もままならない素人映画制作者集団だったが「自分たちが観たいものをつくれれば、ほかの人も観たくなるに違いない」という単純な思い1つで突き進んできた（10頁）→究極のインサイドアウトのスタンスが鮮明だ（=いまヒットしている映画は何が受けたのか、何を訴求すれば観客動員数につながるのかといったアウトサイドインのスタンスがゼロである）。
- 「トイ・ストーリー」が大ヒットし、IPOで多額の資金を集め、「バグズ・ライフ」と「トイ・ストーリー2」制作に着手する中、すべてが思い通りに進んでいたにもかかわらず、「私は流されているような気分だった。目標を実現したと同時に、大事な枠組みを失ってしまった。これが本当にやりたいことなのだろうか？そう自分に問い始めた」（11頁）。

リーダーが組織や他者に対して何かを指示し提案するとき、流行り言葉や組織の建前的な方針を訴えても他者の共感は得られない。そのようなアウトサイドインのメッセージではなく、インサイドアウトのメッセージで訴求しないと他者の共感は促せないし得られない。自分が本心から信じていない言葉やストーリー、認識は他者に見透かされる。借りものでは他者は巻き込めない。

### オーセンティックリーダーシップとアート思考は共鳴する

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の中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り出すことができるリーダー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. アート思考研修の新たなプログラム開発に向けて—むすびにかえて

今回実施したアートを介したアートワークとその検証からは、VTS的なアートワークと現代アートとの相性の悪さが示唆された。現代アートと写実派アートでは、メンバーによる前者に関する説明は量的にも質的にも後者に比べて少ない。写実派アートは何らかの物語や作者の意図を喚起するが、現代アートから物語や作者の意図を読み取ることは難しい。そもそも何が描いてあるのか、何がテーマなのかが読み取れないのだから。いわば、VTS的なアートワークでは現代アート作品は取り扱いが難しい。そしてここにアート思考を学ぶことの難しさが示唆されている。

結論的にいえば、リーダーに求められるアート思考と、視座が低くても許されるビジネスパーソンに求められるアート思考とは違う。エグゼクティブ

図表 11 所属する組織にアート思考が浸透するために必要な取り組み

	1位	2位	3位	4位	5位	総合順位
若手社員に対するアート及びアート思考研修	3	3	6	3	5	3.73
中堅(課長級まで)に対するアート及びアート思考研修	3	13	3	3	2	5.60
幹部(部長級以上)に対するアート及びアート思考研修	13	2	3	3	3	6.07
アート関係学部からの新卒採用	0	1	0	3	3	0.87
アート業務経験者の中途採用	1	1	2	1	3	1.33
アーティストとの協働事業	2	4	1	1	3	2.27
アートスクールへの留学制度	0	0	2	0	2	0.53
ダイバーシティマネジメントの強化	2	0	5	3	4	2.33
ワークライフマネジメントの強化	1	2	2	4	1	1.87
芸術系大学とのコラボ	1	2	0	0	0	0.87
アート系事業の立ち上げ	1	0	2	3	0	1.13
オフィスにアートを導入する	2	1	3	5	3	2.40

注：13の取り組みから必要なものを5つ選び、優先順位を1位から5位までつけてもらった。総合順位は1位を5点、2位を4点、3位を3点、4位を2点、5位を1点とし、それらの点数でウエイト付けした数値。

向けアートプログラムとヤングエグゼクティブ向けアートプログラムは異なる可能性がある。それは自ら求めるものと与えられるものとの違いといっているのかもしれない。所属する組織にアート思考を浸透させるために必要な取り組みを30人のビジネスパーソンにきいた図表11からは、リーダーへの「アート及びアート思考研修」が他を圧倒する形で上位に来ている。だが、果たして、「アート及びアート思考研修」なるもので済む話であろうか。

資料として稿末に置いている故四島司氏の記事を参照してほしい。私はこの記事を纏めるだけでなく、年間200時間を超える時を数年にわたり四島さんの傍で過ごし、薫陶を得た。既に紹介したように、四島さんはバンカーとして多くの起業家を育成・支援してきた。そして現代アートのコレクターでもあった。四島さんのコレクションは、ときに、MoMAからの要請で海を渡った。

経営者と現代アートの関係を四島さんから教えられたことでいうと、経営者は時代と向き合わないといけない、しかも向き合うべき時代には正解がなく、経営者自らがこたえを発見し策定しないとけない。そういう時代との対話は、自分に問い続けるものであり、時代をどう認識し、どういうスタンスで時代と向き合うかを経営者は自問自答し続ける。ここで求められるのは、「過去に存在した「正解」に左右されることなく、「自分だけのものの見方」を通じて「自分なりの答え」を探究する営み」（末永（2020））である。まさにその認識やスタンスこそが現代アート作品に向き合わせる。なぜなら、現代アートのアーティストも時代と向き合い、その時代をどう認識しているか、どういうスタンスで対峙しているかを作品に表現するからである。

四島さんは、欧米の経営者と日本の経営者の違いは、アートコレクションの違いに反映されているという。具体的には、日本の経営者は評価が定まった印象派のコレクターが多いのに対して、欧米の経営者は現代アートのコレクターが多いと。日本と欧米の対比はものたえである。

モネやルノワールの作品は評価が定まっている。それらを自宅やオフィスに飾る経営者は、それらをコレクトした理由をいちいち語る必要はない。語るにしても世間の評価を語ればいい。

その点、現代アートを飾る経営者は、「これはどういう意味合いの作品なのですか？」「作家の意図はどこにあるのですか？」「なぜあなたはこの作品や作家をみとめているのですか？」等の疑問、質問にこたえなければならない。しかも自分の言葉で。それは、自分の価値観や認識力、時代との向き合い方、時代の変化をどう見据えているかが試される場でもある。

借りものの言葉（たとえば VUCA や DX）で時代を語っても、従業員や取引相手の心には響かない。といって、自分の言葉が陳腐なものであるなら、たとえ自分の言葉で語ったとしても共感は得られないだろう。

リーダーは自分で自分の言葉を鍛錬するしかない。自分の言葉を磨きあげ

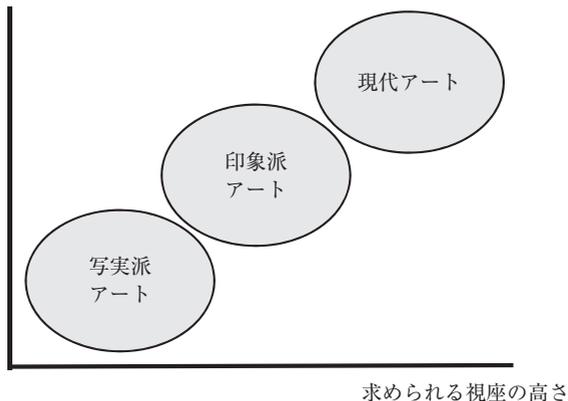
る1つの手段が、現代アートと向き合い対話することではないか。言葉に気迫と確信性を埋め込むには、時代と格闘するほど時代や自分と向き合うことが必要だろう。言葉が斬新さと革新性を帯びるには、他者に見えていない時代の趨勢や変化を見据える眼力（視座）の獲得が欠かせない。それらから導かれる「再定義された自社の存在意義」こそが現代の経営者やリーダーに求められている。

“The best way to predict the future is to invent it.”はAlan Kayの有名なメッセージである (<https://www.parc.com/blog/the-best-way-to-invent-the-future-is-to-predict-it-2/>)。経営者やリーダーにいま求められているのは、未来を予測することではなく、未来を発明することであろう。繰り返しになるが、そのための1つの手段が現代アートと向き合い対話することであろう。それが、自分の内発的な思いや志で企業や組織の未来を創造する、インサイドアウト型のリーダーシップにつながるのではないか。

やや現代アートに偏った論を展開しすぎたが、ものには順番があるように、自分が気に入ったアートから入っていけばいい。ただ、敢えて形式的ないいかたをすれば、リーダー育成に資するアート及びアート思考研修は大きく3つに分かれるのではないか。写実派アート、印象派アート、現代アートに対応して初級者、中級者、上級者向け研修となるイメージだ。ただし、中級者向けまでは今回導入したVTS的なアートワークで対応できそうだが、問題は上級者向けだ。現代アートを題材にするなら根本的な改良、全く新しいスキームが必要だろう。私に残された大きな課題である。

図表 12 アート及びアート思考研修の3タイプ

求められるインサイドアウトの強さ・深さ



資料：いまこの時代にリーダーに求められるもの — 芸術への眼が時代見抜く

四島 司 九州・アジア経営塾塾長・旧福岡シティ銀行頭取  
西日本新聞 2005年8月21日付

以下は、田村が故四島司氏（当時の九州・アジア経営塾初代塾長）に2005年5月にインタビューする形で纏めたものである。掲載された記事とは多少異なるかもしれないが、九州・アジア経営塾から新聞社へ送られた原稿である。九州・アジア経営塾が開塾して以降、すべてのセッションに出席される四島塾長の隣に田村は座り薫陶をうけた。口幅ったい言い方だが、四島さんの最後の弟子を自認している。

九州の次世代リーダーの育成と発掘を目指す九州・アジア経営塾（KAIL）が昨年からはスタートした。縁あって同塾の塾長を務めている。企業、役所から派遣された30名の塾生は、同塾の碧樹館プログラムのもと、この6月から来年の3月まで、通算で約30日、月平均2回、土日を使って、朝から夜遅くまで、リーダーとはどうあるべきか、企業とは何かを自問自答する形で学んでいく。私も塾生に混じって毎回、参加している。

企業を取り巻く環境は年々厳しさを増し、リーダーに求められる資質や能力も高まっている。企業の盛衰を最終的に決するのは人材であり、その人材を束ねるリーダーの資質と能力に企業の命運はかかっている。

私は企業のリーダーに必須の資質は構想力と感性だと思う。構想力は経営大学院などで学ぶことができる。日本でも内外の経営大学院で学ぶ企業人が増えており、欧米のビジネスリーダーとの差も埋まりつつある。

ところが、感性はどこかのスクールに通って学べるものではない。

欧米のビジネスリーダーは合理的な思考に基づく経営判断に長けている。それを支えるのが、私という構想力だが、これが芸術や文化に親しみ、深く理解する感性と同居している。一見、矛盾するようだが、そうではない。

リーダーは先行きが不透明な中で大きな決断を迫られる。企業を取り巻く環境は、年々不確実性を増している。確かなものが何もない中で決断を下さざるを得ないリーダーにとって、頼れるのは自らの直感であり洞察力である。

直感や洞察力を支えるのは時代観や歴史観である。これらは日本の経営者にもっとも欠ける資質ではないか。

時代観や歴史観は、たとえば歴史を学ぶことで身につくと一般には考えられる。私は、歴史に学ぶことも重要だが、それだけでは不十分だと思う。芸術や文化を通じて養われる感性が加わらなければ、透徹した時代観や歴史観を身につけることは難しい。なぜか。これは芸術家や芸術が何かを考えてみると理解できよう。

芸術家とは、一般の人には見えない何か、感じられない何かが見え感じることができる、研ぎ澄まされた感性をもつ人たちだ。芸術作品に触れることで、わたしたちは芸術家の感性に触発され自らの感性を醸成することができる。審美眼は美しいか否かを判断するだけでなく、時代や歴史の奥に隠された何かを見抜く力にも通じる。

芸術や文化に対する造詣が深い欧米のビジネスリーダーには、日本のリー

ダーとは違う時代や歴史の深部，流れがみえていると思った方がいい。欧米のリーダーの判断力，決断力はそのような感性に裏打ちされているのだ。

もっとも，感性の欠如は日本のリーダー個人の問題に帰すべきではなからう。日本は経済だけを重視し，文化や芸術をないがしろにしてきた。戦争に負け，食うや食わずの中での復興は，経済復興に向かわざるを得なかった。その結果，経済大国として日本は再生できた。

しかし，経済優先の歩みによって，芸術や文化を二の次，三の次とする価値観が根付いてしまった。経済がここまで豊かになったいまでも，文化，芸術を贅沢品と考える人が多い。芸術や文化に日常的に触れるライフスタイルが定着しなかったことで，多くの日本の企業人はビジネスリーダーに必須の資質，感性を養う機会を失った。

地域や社会との共生は企業にとって社会的責務であり，メセナ（芸術文化支援）活動は企業の社会貢献活動として今後とも重要性を増すだろう。そして，ここで述べたように，変革期のいま，企業のリーダー育成にとってもメセナ活動は欠かせないものになりつつある。グローバル企業として欧米の企業と伍するビジネスリーダーだからこそ，芸術や文化に対する理解が必要なのである。

同じことは都市や地域にもあてはまる。芸術や文化の集積が新しい時代を担う感性豊かな住民や，創造性のある職業人，進取に富んだ企業を惹きつける。最近注目を集める創造都市論はそのことを主張する。ニューヨークが芸術・文化の拠点であると同時に，ビジネスの拠点であることは符合しているのだ。

九州のビジネスリーダーを目指す諸兄には現代アートを勧めたい。現代アートは，過去の遺産的な序列に頼らない分，クリエイティビティが決め手となる。現代という時代を読み解き次の時代を予感させる作品は模倣からは生まれにくい。欧米の経営者には現代アートのコレクターが多い。本物を見極

める眼力が試されるからだろう。評価が定まった絵画を求める傾向が強い日本の経営者とは、その点でも異なる。

昨年、ニューヨーク近代美術館（MoMA）の新館がオープンした。九州の次世代リーダーを目指す若い人たちと一緒に行って、作品を前にアジアや九州、企業の未来について語り合ってみたいものだ。

### 参考文献

- ブレント・アダムソン他「ソリューション営業は終わった」, DIAMONDHBR December 2012, 48-62頁
- 秋元雄史 (2018) 『直島誕生』, ディスカバー・トゥエンティワン
- 秋元雄史 (2019) 『アート思考』, プレジデント社
- 大黒達也 (2020) 『芸術的創造は脳のどこから産まれるのか?』, 光文社新書
- ペティ・エドワーズ (2014) 『内なる創造性を引きだせ』 (高橋早苗訳), 河出書房新社
- 布施英利 (2022) 『現代アートはすごい』, ポプラ新書
- ルイス・ガースナー (2002) 『巨像も踊る』 (山岡洋一・高橋裕子訳), 日本経済新聞社
- W. George (2003), *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets of Creating 27 Lasting Value*, San Francisco Jossey-Bass
- 蓮沼孝・石原正雄編著, ロバート・ラムスゼン著 (2016) 『戦略を形にする思考術 — レゴシリアスプレイで組織はよみがえる』, 徳間書店
- 長谷川直樹 (2019) 「組織におけるオーセンティック・リーダーシップ」, 日本経営実務研究学会 『経営実務研究第 14 号』, 15-28 頁
- リンダ・A・ヒル他 (2015) 『ハーバード逆転のリーダーシップ』 (黒輪篤嗣訳), 日本経済新聞社
- 伊藤亜紗 (2015) 『目の見えない人は世界をどう見ているのか』, 光文社新書
- 川口章 (2008) 『ジェンダー経済格差』, 勁草書房
- 川内有緒 (2021) 『目が見えない白鳥さんとアートを見に行く』, 集英社インターナショナル
- 松島斉 (2018) 『ゲーム理論はアート』, 日本評論社
- 三宅秀道 (2012) 『新しい市場のつくりかた』, 東洋経済新報社
- 野田智義・金井壽宏 (2007) 『リーダーシップの旅』, 光文社新書
- 榎木野衣 (2007) 『なんにもないところから芸術がはじまる』, 新潮社
- 佐宗邦威 (2015) 『21 世紀のビジネスにデザイン思考が必要な理由』, クロスメディア・パブリッシング
- 佐宗邦威 (2019) 『直観と論理をつなぐ思考法』, ダイアモンド社
- 佐宗邦威 (2022) 『創造と模倣』, PHP
- 清水洋 (2022) 『イノベーション』, 有斐閣
- 末永幸歩 (2020) 『13 歳からのアート思考』, ダイアモンド社
- ロベルト・ベルガンティ (2017) 『突破するデザイン』, 日経 BP 社

Amy Whitaker (2016), *Art Thinking: How to Carve Out Creative Space in a World of Schedules, Budgets, and Bosses*, Harper Business

山口一男 (2017) 『働き方の男女不平等』, 日本経済新聞社

山口周 (2017) 『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか?』, 光文社新書

Philip Yenawine (2013), *Visual Thinking Strategies: Using Art to Deepen Learning Across School Disciplines*, Harvard Education Press

吉井仁実 (2021) 『〈問い〉から始めるアート思考』, 光文社新書