

## 第29回 技術経営人財育成セミナー (2023年07月26日(水))

ー 変革期のリーダーが学ぶことは何か ー

### 『「アート思考」の技術』

長谷川 一英 (はせがわ かずひで)  
株E&K Associate 代表、博士 (薬学)

#### 【講演概要】

アーティストの思考がイノベーションに導いてくれるとの考えに基づき、アーティストとともにイノベーションを起こす方法を「アーティスティック・インターベンション (Artistic Interventions)」と呼ぶ。

産業界とアーティストとのコラボレーションを促し、産業界がイノベーションを創出することで、鮮やかな未来社会を築くことができるようになる。イノベーションを起こすには、常識を覆すコンセプトを考え出すことが必要である。

現代アートは、社会に対して常識を覆す新しいコンセプトを芸術として提示しており、世界に大きな影響を与えている。アーティストたちは、興味をもったり、違和感を感じたりした社会事象に対し、徹底的にリサーチを行い、根本から考えることで思考を飛躍させ、新しいコンセプトを創出している。

このアーティストの視点・思考を、ビジネスパーソンが学び、「常識を覆すコンセプトを創出する思考の飛躍」、「自発的動機による突破力」、「共感力」を身につけることがアーティスティック・インターベンションである。

#### 【講演録から】

現代アートを創っているアーティストの世界の見方・考え方、リサーチなど、アーティストが何をやっているかを説明し、その後、アート思考をビジネスの人たちが身に付けるにはどうしたらいいかと、アーティストと企業の人たちがコラボレーションする事例を紹介する。

#### 1. アート思考とイノベーション

アート思考は、コロナ禍の前から流行っており、いろいろな人がいろいろなこと言っているのだから、本を書くにあたり定義を作った。

「アート思考」とは、自らの興味関心が起点となり、革新的なコンセプトを創出し、全く新しいものを作るということである。現代アートのアーティストたちが作品を制作する際にまさにこのやり方をしている。

「デザイン思考」とどう違うのかとよく聞かれる。「アート思考」と「デザイン思考」、さらに経営の場でよく使われる「論理的思考」がある。この三つを比較した表を作成した。(表1参照)

表1 アート思考、デザイン思考、論理的思考の比較

	アート思考	デザイン思考	論理的思考
起点	<ul style="list-style-type: none"> <li>私（自らの興味・関心、自由な発想、感性）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>あなた（顧客・ユーザーなどの潜在的ニーズ）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事実関係・事象</li> </ul>
モデル	<ul style="list-style-type: none"> <li>アーティストの革新的なコンセプトを創出する思考</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイナーの創造的に課題を解決する思考</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>科学者の分析的思考</li> </ul>
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存の価値観・常識を覆し、問題を提起する</li> <li>自律的、主観的</li> <li>ホットアプローチ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客・ユーザーのニーズに対して課題を解決する</li> <li>他律的</li> <li>ウォームアプローチ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>誰もが納得できる結論を導く</li> <li>普遍的、客観的</li> <li>クールアプローチ</li> </ul>
得意領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>革新的なコンセプトの創出</li> <li>未知なるものの創出</li> <li>イノベーション（0 → 1）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ユーザーにとって有用なものの創出</li> <li>イノベーション（1 → 10, 1 → 100）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営計画／生産計画</li> <li>効率化</li> </ul>
不得意領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション（1 → 10 / 1 → 100）</li> <li>改善・改良</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>未知なるものの創出</li> <li>イノベーション（0 → 1）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>未知なるものの創出</li> <li>フレームワーク外の事象への対応</li> </ul>

### （1）起点

何が違うかという点、まず起点が違う。アート思考は『私』が起点である。自らの興味関心が起点である。

デザイン思考は『あなた（お客様）』が起点。お客様の潜在的ニーズを発見して、それを解決しようとするのがデザイン思考である。

論理的思考は事実関係。企業の業績、経済状況などを分析して、どうしたらいいかを考える。

### （2）モデル

アート思考はアーティストが作品を作るときの思考である。デザイン思考は主としてデザイナーが創造的に課題を解決する思考である。論理的思考は科学的に分析するので科学者の分析的思考がモデルである。

### （3）特徴

起点とモデルが異なるので特徴も異なる。アート思考は既存の価値観とか常識を覆して問題を提起することができる。デザイン思考は、ユーザーのニーズに対して潜在ニーズを発見して課題を解決するという特徴がある。論理的思考は、誰もが納得できる結論を導く。

### （4）得意領域

特徴が違うので得意領域・不得意領域もある。アート思考は革新的なコンセプト、未知なるものの創出、0 → 1のイノベーションが得意領域である。

デザイン思考はユーザーのニーズから始まるので、大抵の場合、1は存在する。それを10とか100に拡張するところが得意である。論理的思考は、経営計画、生産計画、効率化を考えるには一番良い。

## (5) 不得意領域

不得意領域はこの逆である。改善改良をやりたいときにアート思考でぶっ飛んだ事を考える必要はない。デザイン思考と論理的思考は逆に、未知なるものの創出は不得意である。

最初から最後まで同じ思考でいかななくてはならないと思っている人は結構いるが、そんなことはない。未知なるもののコンセプトを作るところはアート思考でやるが、製品に落とし込むときは、当然ながら論理的思考を使って仕様を決めなくてはならない。

大量に作って適切な価格で提供するにはどうしたらいいか、機能を満たすにはどうしたらいいかを考えるところは論理的思考を使わなければならない。最初から最後までアート思考でやると、工場のラインから1個1個何か違うものが出てくることになりかねない。必要なときに必要な思考を使って、場面によって使い分けることが重要である。

アート思考でやるイノベーションとはどういうものかという、クリステンセン(\*1)的に言えば、新市場型破壊的イノベーションである。新しいコンセプトなので、全く新しい価値観を創造することはできます。全く新しいものが登場するので、今までニーズがなかったところに新しいニーズができる新市場を作る可能性がある。

日本企業は、実はこのようなイノベーションを以前は結構やっていた。日本発明協会が発表している「戦後日本のイノベーション百選」トップ10に、内視鏡からハイブリッド車まである。この10について開発経緯を見たが、内視鏡、インスタントラーメン、マンガ・アニメ、ウォークマン、ウォシュレット、家庭用ゲーム機・同ソフト、これらは個人の興味から始まっている。個人の興味から、全く新しいコンセプトで登場したイノベーションであり、日本企業も得意であった。

ところが、最近こういうのがあまり出てこない。私が会社に入社した1990年はバブルの後半で企業はまだ余裕があったので、研究所では研究員自身がやりたいテーマをやらせてくれた。ところが、バブルがはじけて景気が悪くなると選択と集中が行われ、本社がこういうテーマで研究をやったらどうかと言うようになった。

そうなる個人に興味関心でやっていたことが排除される。この選択と集中で何が選択されるかだが、基本的にはニーズがあるところで製品を出せば、買ってくれる人がいて利益を上げやすい。

顕在化しているニーズに答えるものを出していくことで、持続的イノベーションが行われたため、破壊的イノベーションが減った。持続的イノベーションでも別によいが、破壊的イノベーションが来ると、いつの間にかひっくり返ることが起きる。それが2000年以降日本で起きてきた。

その代表がガラケー端末である。日本の家電メーカーが作っていたガラケー端末は非常に優秀だった。メールを打ちたいと思ったらメールを打てるようにし、写真も撮りたいからカメラを付け、Webや天気予報とか見たいとなりiモードを作り、通話より画面を見ることが多いから画面を大きくしたり、折りたたみにしたり、お財布まで付き、持続的イノベーションやってきた。しかし、スマホが登場した途端に使われなくなった。「失われた30年」になったということである。

IMD(\*2)の世界競争力順位では、日本は、91年は1位だったが、今は31位という事態になっている。個人の興味関心から始まる破壊的イノベーションを起こしていかなないと、この順位を復活させるのは難しいのではないかと考えている。

アメリカも最近10位ぐらいに落ちている。アメリカは2000年以降も結構イノベーションが起きており、経緯を見ると、個人の興味関心から始まっている。Google検索とか、SNSとか、ニーズなど全くニーズがないところで始まった。個人の興味からのイノベーションを見直したらどうだろうか。

日本も全くないわけではない。起業するときは自分の興味関心で事業を立ち上げる。そういうことはもちろん行われている。例えば、JR九州の唐池恒二氏は、アート思考の人である。自分の興味関心から次々に新しいサービスを始めて、革新的コンセプトの高級列車「ななつ星」まで作った。電車は基本的にどこかに行きたいから乗るが「ななつ星」はどこかに行くのが目的ではなく、この列車に乗ることが目的であり楽しみである。

当初、唐池氏がこういうのをやったらどうかと言って社内調査したが、社内のほとんどの人が反対した。こんな高い列車に誰が乗るのかと。しかし、実際に蓋を開けてみると大人気である。現在100万円以上するがなかなか予約が取れない。

## 2. ビジネスパーソンこそ現代アートのアーティストに親和性がある

アート思考は自らの興味関心を起点に、革新的なコンセプトを創出すると、最初に説明したが、これは現代アートのアーティストが作品を作るときの思考と同じである。

では現代アートのアーティストとは何者なのか。

現代アートを時々観ているかという質問をビジネスの場ですると、観ているという人はほとんどいない。これはもったいない。現代アートはビジネスの人が観るべきものである。現代アートは、綺麗な絵を描いているわけではなく、これまでにない革新的なコンセプトがその作品に表現されている。それを観ることで、社会に対するユニークな視点や斬新なコンセプトに気がつくことができる。だから、ビジネスの人に観る頂きたい。

ところが難しいのは、現代アートの方からはなかなか皆さんの方にやってこない。身近なところにかかっている絵は、多くの場合、現代アートではなく、普通のアートである。

## 3. アーティストの世界の見方・考え方

コンセプトがなければ、現代アートとは呼ばない。渋谷駅に岡本太郎の「明日の神話」という巨大な現代アートがある。これは原子力のことを取り上げている。岡本太郎が非常に力を入れて描いたものである。しかし、渋谷駅なので、多くの人が忙しく歩いている中でじっくり見るのは難しい。じっくり見るには、美術館に行く必要がある。

六本木の森美術館は現代アートに特化した美術館である。「ワールド・クラスルーム：現代アートの国語・算数・理科・社会」というのを開催しており、その中で田村友一郎氏の『見えざる手』という作品が展示されている。これは映像作品で縦長の三面のスクリーンに映像が流れている。

これは昨年、愛知県で開催された国際芸術祭のために制作したもので、それを森美術館に持ってきて展示している。田村氏は制作するにあたって、主催者から会場になる愛知県・常滑の街をテーマにした作品を作ってもらえないかと依頼された。

常滑は常滑焼という陶器で有名な町で、隣に瀬戸という瀬戸物の町がある。いくつか焼き物のお店に入ったが、どこの店にも同じ貼り紙があり、「プラザ合意によって、この町の焼き物産業『窯業』は衰退した」と書いてあった。普通に焼き物を買に行ったら気が付かず見逃してしまうが、アーティストはそういうところにも目が行く。1985年のプラザ合意とは、当時アメリカの貿易赤字がすごかったので、今のサミットの5か国、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランス、日本の大蔵大臣が集まって、ドルの切り下げを決めた会議である。ドルを切り下げることを決めたが、実は円が上がってしまった。ヨーロッパの通貨に対しても上がってしまった。常滑や瀬戸では、明治時代からヨーロッパの貴族の人形を焼き物で作ってヨーロッパに輸出していた。常滑や瀬戸の焼き物は品質がいいので、すごく綺麗な人形ができる。しかも、当時は円安で1ドル360円の時代だったのでヨーロッパで安く売れる。ものすごく売れて一大産業になった。しかし、プラザ合意により、急に高くなったので、人形が売れなくなり輸出する産業が衰退したというストーリーである。

田村氏はそういうことを調べて経済学の先生とも議論して、それで、プラザ合意に参加した5人の大蔵大臣を貴族の姿にした焼き物で作り、プラザ合意で起きたことを再現するというのがこの作品のコンセプトである。大蔵大臣たちは、プラザ合意には当然スーツで参加したが、欧米の4人は貴族の服装をさせても似合う。ところが日本から参加した竹下登氏に貴族の服装はどうも似合わない。どうしたかというとゴルフ姿。なぜゴルフ姿かというと、日本のマスコミはドルの切り下げの話を事前に知っており、いつ行われるかが、メディアとしては気になっていた。竹下氏がアメリカに行くのはいつか、みんなが追っかけていた。素直に空港に行くで見つかるから、千葉のゴルフ場に行き、そこから空港に行ったというエピソードがある。田村さんがそれを調べてゴルフ姿にした。

この作品は非常にいろんなことを物語っている。サミットは基本的には欧米のための会議である。日本は当時経済が良かったから会議に参加することになったが、基本的には欧米が覇権を持ち続けるにはどうしたらいいかを議論する。ドルを下げたのに円だけ上がったのは、おそらく予想はできた。今年日本が議長国だったが何かしっくりこない。何かを決めるにも日本に有利になるようなことは決まらない。そういうことを表現した作品である。

おわかりのように、プラザ合意を取り上げているのであり、綺麗な絵にしようとは考えていない。プラザ合意によってこの産業がおかしくなったことは忘れ去られているが、この地方の人たちは苦しい思いをしたことを覚えていて、それを取り上げている。私達もこの歴史を振り返り、今後どうしていけばいいのかを問いかけるのが現代アートである。だから、ぜひ観ていただきたい。

このようなオリジナル作品を作るのに必要なのは独自の視座・視点である。プラザ合意で衰退したという貼り紙を発見するのは非常に重要である。そして徹底的なりサーチをして、経済の先生とも議論をして、事実を理解して、常滑の職人たちとも話をして調べる。

インターネットで情報収集することもやるが、実際に行ってみて、常滑の話だけでなく、日本としての普遍性、あるいは、世界全体の普遍性があるかを探るというリサーチを一生懸命やっている。この2点が大事である。

#### 4. アーティストのリサーチ

なぜそんな大変なリサーチをやるのかというと、先人とは異なる作品を作らなければならないからである。

あなたの作品はピカソと似ていますねと言われたら、それで終わってしまう。見たことがないと言われる作品を作らなければならない。しかも、自分が作った過去作に対しても新しくなければならない。同じものをずっと作っていますねと言われたらこれまた困る。

だから、常に新しいことを考えなくてはならない。アーティストは実は大変である。

現代アートの大御所の杉本博司氏の作品『海景』はご存じだろうか。杉本氏は、日経新聞の「私の履歴書」にも出たことがある。素直に見れば海の写真で、海岸に行けば誰にでも撮れる。私が同じような写真を撮ってもほとんど価値がないが、この写真はとても価値があり、これを買おうとすると何百万円もする。

この写真は、「古代人が見ていた風景を現代人も見ることは可能なのだろうか」という問いがコンセプトである。それが可能なのは「海」だろうと。陸上は人間が開発しまくっているので古代と同じ風景はほとんど残っていないが、海なら残っているのではということでのこの写真を撮った。

古代の人が見ていたのと同じ風景という、他の人が提示していないコンセプトがあるから価値が上がる。当然のことながら飛行機も船も写っていない。海と空であり、更にすごいのは、雲も波も写っていない。

杉本氏は『時間』に非常に興味を持って作品を作っている。人類は時間を認識できるようになったので進歩したと考えている。秋に収穫したいから春に種まきをすることを人間はできるが動物にはできない。春から秋まで時間が連続していることを認識できているからできる。

ビジネスでも、1年後に新製品を発売するから、今、R&Dをやるというように、1年間の時間が連続していることを認識している。なぜ人類だけそういう認識ができたのかを知りたいというのが杉本氏の興味である。それを知るには、古代人の時代の思考を思い出せばいい、古代人が見ていた風景と同じ風景を見たら思い出すのではないかとこの写真を撮った。普通の人では思いつかない。

杉本氏は今、小田原に江之浦測候所という場所を作っている。古代に向かっていたのが今度は未来に向かっている。5000年後に文明が滅んでしまうかもしれないが、そのときに遺跡となって輝くものを作りたいというビジョンである。

冬至の日は、日の出の光がトンネルにまっすぐ差し込むように作っている。夏至の日はこの建物の中を朝日が貫く。このスペースには基本的に石と木でできた造形物が

設置されている。平安時代の石や法隆寺の石、現存している木造建築を移築したりしている。

トンネルが鉄で、舞台がガラスで、コンクリートは事務所棟で使われている程度である。コンクリートの耐用年数は数十年なので、5000年後まで残っていることはありえない。

今月、日経新聞に風力発電の風車が20年経ったら折れたという写真が出ていた。太陽光パネルも20年ぐらいしか寿命がないので、2000年初期に建てられたものが、軒並み寿命が来ていて廃棄物が出てしまう。杉本氏は「こんなに寿命の短いものを作っているのか」と問うている。

杉本氏は写真を撮るのが本職である。写真は光がないと撮れない。なので、光に非常に興味ある。光のことを科学的に分析したのはアイザック・ニュートンが最初である。ニュートンが分光器を作り、太陽光は7色だと示した。1704年に出版された「オプティクス」という本に書いてある。

この初版本が、アメリカ・ニューヨークのオークションに出たので杉本氏は落札した。この本を読んで、ニュートンがどのように分光器を作ったのかを調べて、自分も分光器を作った。

分光器は垂直に太陽光が入ってこないとう分光しない。日の出のほんのわずかな時間しか分光しない。太陽光は7色というが、実際に分光してみると、杉本氏は無数の色があることに気づき、この無数の色の部分を作品にした。いかにこの中間色をわかってもらえるか、2018年に作品を発表するまで分光器を何回か作り直し15年かけている。このように、新しいコンセプトを見せることを一生懸命やっている。7色とされているので多くの色は捨て去られてしまったが、その捨てられた色の間にこそ、世界を実感できる。

科学は複雑な社会の事象を単純化することで理解が進む。太陽光は無数の色からなると言われると訳がわかなくなるが、7色と言われたら、ああ7色ねとなる。科学は、単純化して、捨象し、捨て去っていることが非常に多い。その落ちた世界をすくい取るのがアートである。アートは、捨て去られたり、常滑の例のように忘れ去られてしまったものを取り上げて提示してくれるので、アートを観ることで、この事象は改めて顧みる必要があるのではと思いつく事も大いにある。

図1のSWOT分析は、よく使われているフレームワークである。フレームワークもまさに捨て去る作業である。重要と思われることを記載する。書いたもので戦略を立てるが、書かなかった項目に重要なものがあっても考慮されないという危険性がある。



図1 SWOT分析

### 5. アート思考を身に付けるワーク

どうしたらアート思考を身に付けられるかだが、アーティストと同じことをやればよい。

図2はアーティストが作品を作るときの流れである。興味を持ったものに対してリサーチして、本質は何かを考える。これを繰り返していると、ある時、思考が飛躍すると多くのアーティストは言っている。そうすると、他の人が思いつかない新たなコンセプトが出てきて、それを作品で表現する。

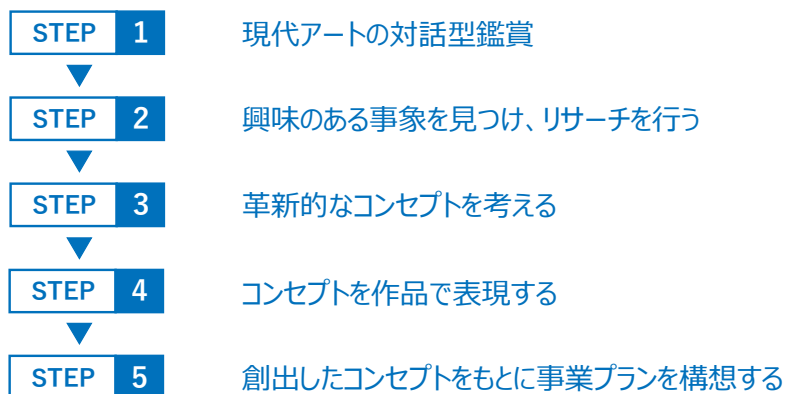


図2 アーティストが作品を作るときの大体の流れ

実際に企業研修などで行う、ビジネスパーソン向けのワークのステップは5つで、最初は作品を鑑賞する。田村氏や杉本氏の作品を観てどういうコンセプトなのかを考え、アーティストはこう考えていたというのと擦り合わせをすることで、飛躍の度合いを理解することができる。

ステップ2、3、4では、興味をもったことに対してリサーチして、コンセプトを考えて、実際に作品を作る。青山学院や企業研修でやっているワークでは、作品を作って終わりでは駄目なので、事業プランを最後に考えてもらっている。また、アーテ



イストも講師として登壇して、どのように考えて制作しているかを話してもらっている。受講生の作品発表のときには講評してもらっている。

情報セキュリティのシステムを作っている受講生の事例を紹介する。

自分の会社の情報システムをコンピュータウイルスから守らなければならないが、コロナ禍のときで、コロナウイルスに対する対策がいろいろ出てきたので、それをコンピュータウイルスに転用できないかを最初考えていた。PCRステーションがあるのなら、コンピュータを持っていけば感染しているかどうか調べてくれるステーションとかできそうだと考えたが、それを作ったところで根本的な解決にならないので悩んでいた。「アート作品を作るのだから、すぐに実現する必要はない。それよりも最も望ましい世界を描いたほうがいいのではないか」とアドバイスをしたら、万華鏡を作ってきた。トイレットペーパーの芯に、家にあった鏡を切って内側に貼って、ビー玉をつけて、地球儀を覗くと万華鏡になって見える。回すと地球も回る。万華鏡を見ていると楽しい気分になり、万華鏡を見ている人を横から見ていると自分も見たくなるので、人から人にポジティブな思いを伝えることで、最終的にはウイルスを作っている人の心を変えるというコンセプトである。これを実現させるのは非常に大変だが、テクノロジーで対抗しているとイタチごっこで、いつまでも終わらない。本当に解決するには「心を変えなきゃいけない」ということに作品を作ることで気がついたのである。

事業プランまで行った例を紹介する。

再生エネルギーに関わっている人の例だが、森の木を切って太陽光パネルを貼るのは、将来的にはマイナスなこともあるのではとエネルギー調達が気になっていた。前述のように、寿命になって廃棄物が溜まるとか、森の木を切ったことで災害が起こるとか、いろいろある。

現状、各国が独自でエネルギーを調達しているので、日本のような国土の狭い国は非常に難しい。そこで、世界全体でエネルギー生産を行うプランを考えてくれた。中東とかアフリカのような生産効率の良い場所にガンガン太陽光パネルを作ってエネルギー作り、長距離送電網で世界中に届ければいいという事業プランである。

課題は、テクノロジー的には長距離送電網がまだできないのと、一番難しいのは、地政学的に対立する国の間をどう調整するかがあるが、実現したらエネルギーの概念が全く変わるプランである。宇宙で発電して送電するプランもあるが、アート思考で、これぐらい大きな事業プランを考えることができるようになる。

ビジネスパーソンも元々クリエイティブな力を持っているが、日常の業務では発揮する機会がない。このワークをやることでクリエイティブな力を開放できるので非常に面白いプログラムだと、青山学院の教授の先生から言っていた。

## 6. アーティスティック・インターベンション

最後にアーティスティック・インターベンションについてお話する。

プロジェクトにアーティストが参加して、組織全体を変革しようという話である。海外では非常に行われており GAF A では当たり前前に会社にアーティストがいて社員が何か相談したいことがあると相談にのってくれる。

Google がリーバイスとコラボレーションしてジャケットを作ったことがあるが、このプロジェクトに福原志保さんという日本人アーティストが参加していた。電気を通す糸を Google が開発してその糸を使ってジャケットを作る。裾をタップすると電気が流れ、タグを入れておくとスマホが操作できる。スマホを取り出さなくても聴いていた音楽を変えたり、タイマーをつかわなくても集合写真が撮れる。

Google は情報を全部自分のものにしたいという企業で、世界を均質化しようというのがコンセプトである。福原氏は、人間は個性があるから Google も個性を学ぶべき、個性を学ぶならファッションということで、リーバイスと一緒にやることを提案した。Google も、経営陣や社員は短期的な視点を持っていて四半期ごとに決算をする。一方、アーティストは、杉本氏の 5000 年後もそうだが、多くのアーティストが、10 年後、20 年後がどうなっているか、どうなるかといかを考えている。

アーティストは、生き方や時間が何かというファンダメンタルな問いを持っている。土を耕しそこにどういう種をまくのがいいか、そのために今何をやるのがいいかを直感で感じ取っており、それを育てることも得意である。こういう人を企業の人事制度の中で作っていくのは難しいが、アーティストを入れたら他の社員にも影響してくる。

次は、私が、文化庁令和 2 年度文化経済戦略推進事業として提案し、実施した事例を紹介する。コニカミノルタで、アフターフォローの新たなビジョン方向性を考えるというプロジェクトがあり、アーティストに入ってもらって、企業の人たちだけでは出てこないアイデアを出してもらってはどうかと提案した。そして、久門剛史さんというアーティストが参加した。久門氏は「企業内部にジョーカー的ブレインとして迎えられている感じがする」とコメントした。企業の人たちは、いわばスピードのエースであるが、エースたちを揺さぶる役割ということを理解してくれていた。

プロジェクトが始まってすぐに、ジョーカーぶりを発揮してくれた。コロナ禍だったが、「在宅勤務になり、通勤時間が必要ないから自分の時間が増えたのか」と久門氏が社員に聞いたら、移動時間もオンラインミーティングになって逆に忙しくなったと答えた。久門氏は、「忙しくてはいいアイデアが出るわけがない。もっとスピードを落とすことをやろう」と往復書簡を提案した。

久門氏から、お題とともに刺繍の布と針が送られてきた。お題についてメンバー各自がコンセプト考えて刺繍で表現する。私がやっているワークとほぼ同じである。コンセプトを考えて作らなくてはならないので時間かかる。その時間をかける中で、アフターコロナにどうしていくべきかを考えてほしいというメッセージである。

最終的に久門氏が 12 枚の絵を描き、事業部からも人に集まってもらいプロジェクトメンバーを拡大して、アフターコロナのビジョンを個人で考えるワークショップをやった。アートという世界観でビジョンを作ることができ、本来の目的のプロジェクトになった。

「このスキームは社内で使えるので、今回はビジョンまでだったが事業プランまでアーティストに入ってもらいたい」「とても楽しいプロジェクトだった」というコメントをもらっている。楽しいプロジェクトというのはなかなかないので、価値のあるプロジェクトだったと思う。

アーティストは敢えて極端な非効率性を求め、その無駄の細部に真実を見出そうとする場合があるが、企業では効率性が求められる。杉本氏が言っていた捨象と同じである。捨て去ったものをアーティストは拾い上げる。双方とも世界をより良くしようとしている点では共通している。

今は、アーティストは産業界からみるとマイナーな存在で、企業が経済を支えている立場にあるが、お互いがもう少しフラットな関係を持てるようになるといい。

## 7. まとめ

アート思考は、自らの興味関心を起点に、革新的なコンセプトを作るということで、これはアーティストがやっていることと同じである。必要なことは独自の視点と徹底的なリサーチだが、やる場合には、まず現代アートを見て欲しい。できればアーティストと対話をして欲しい。そして、最後に自分で作品を作って欲しい。これを行うとアート思考は身につく。

そうは言っても、現代アートの方から寄ってこないで、こちらから行かなくてはならない。7月に News Picks のトピックオーナーになり「アート思考とイノベーション」というトピックスをやっている。ここで先ほどの田村氏や杉本氏を取り上げてこうと思っている。8月29日に代官山で、未来の不確実性というワークショップを久門氏とやる。この夏は東京では現代アートの展覧会が非常に良いがあるのでぜひ行ってみたい。江之浦測候所はいつでも予約すれば行ける。

アート思考を身に付けてイノベーションにつなげていていただきたい。本日はご清聴ありがとうございました。

以上

\*1 クリステンセン：クレイトン・クリステンセンは『イノベーションのジレンマ』の著者で破壊的イノベーションの理論を確立させたことで有名な研究者

\*2 IMD：国際経営開発研究所 (International Institute for Management Development)

## － 質疑応答 －

**質問（浅野昌宏理事）** アーティストと企業がお互いにフラットな関係を持てる場とは具体的にどのような場なのか。

**回答（長谷川氏）** 企業がアーティストを支援することは行われているが、作品を購入して会社に掛げるとか展覧会を協賛するなどであり、それだと企業側が支援しているという、上の立場になる。そうではなくて、アーティストの考えを企業が聞くことが自分たちのためになるのでお互いの話を聞く場を作る。企業側が、私はお金出しているからね、みたいな意識はやめようということ。

**質問（石原秀昭(株) アーキ不動産 代表取締役）** 非効率なアート思考を取り入れると、効率良くできていたものが崩れてしまう気がする。

**回答（長谷川氏）** 何を目的に効率化しているかによる。多くの会社は効率化すると回転数を上げてしまう。ここで言っているのは、余った時間に考えることをしましようということである。ガラケーで例えると、ニーズがあれば作り続けていられるが、いつかは新しいものに変えていかなくてはならない。5日間ずっと一生懸命作り続けると考える暇がない。だから効率化して3日で作れるようにしたなら2日は考えるということをする。

**質問（下井秀文(株) ミッドランド 代表取締役社長）** アートを適切に評価できるようにになりたいと思っている。オークションの落札結果を見なくても、これぐらいじゃないかとわかるようにになりたい。それには、一つでも多くのアートを見ること以外にないのか。

**回答（長谷川氏）** アートの価格は非常に複雑な事柄で決まってくるので、作品を見ただけでいくらだというのは難しい。

杉本博司氏ぐらいになると相場が確立されているが、全く違う新しいアーティストの作品を見たときに、これはいくらかと言っても、全然価格体系が違う。杉本氏の「海景」は、何も知らなければ単なる海の写真で、自分でも撮れるから1万円ぐらいでいいんじゃないのみたいに思うが何百万円もする。それはコンセプトがあって、市場が評価しているからである。アートの価格を自分で判断するのは非常に大変である。

**質問（小平和一朗専務理事）** 杉本氏の「海景」は、コンセプトは書かれているのか。

**回答（長谷川氏）** 美術館だとコンセプトが書いてある場合もある。感性が豊かな人であれば、あの写真はすごいと感じると思う。雲も波も映っておらず、水平線がちょうど半分のところにスポットになっている。あの写真は、コンセプトはもちろんすごい、写真自体としてもすごい。ちゃんと作られて

いる。雲もなく波もないあのような写真を撮るには、ただ海に行っても取れない。一日中カメラをちゃんとセットして、今だというのを何回も撮り、それでバシッとした1枚が出てきた。

**質問（下井）** 事業家にはメンターやスポンサーがいて GAFa のような企業が育っていく。アーティストもメンターやスポンサーありきのものだと思うが、物心両面で支えていく。アーティストを育てることと、事業家を育てることと、根本的に異なるということか。

**回答（長谷川氏）** メンターやスポンサーがありきということはない。基本的にアーティストは自力でことをなしていく。杉本氏であれば、若いころに、自分が撮った写真をニューヨークの MOMA に持っていき、MOMA が買ってくれたことからアーティストとしての活躍が始まっている。アーティストによっては、目標とする先人がいる場合もあるかもしれないが、基本的には自力で切り拓いている。

**質問（小平）** アーティストがコンセプトを伝える機会はどんなタイミングで与えられるのか。

**回答（長谷川氏）** 新しい作品をいつ発表するかによる。美術館で展覧会があった時に発表する場合、杉本氏ぐらいビッグになると、いろいろなメディアが取材するので、作品のコンセプトはインタビューで話をして記事になる。そこまで有名じゃない人の場合も、美術館で展覧会をやる場合には美術館側が解説したり、アーティスト自身もアーティストステートメントというのを必ず書く。

**質問（小平）** 現代アートを見る場合、心構えとして、まずコンセプトを読むのがいいのか。

**回答（長谷川氏）** そこは議論がある。私はコンセプトを最初に見てからどういう作品かを考え、それでもわからないと思ったら作者に聞く。コンセプトはわからなくてもいいから、自分でどう感じたのかで全然いいと言うアーティストも多いし、そういう見方の方がいいという考えの人たちも美術界には結構いる。

ビジネスの人たちが、イノベーションに活用していこうという場合は、やはりコンセプトが大事なので、自分でコンセプトを考え、アーティストはどう考えたのかの擦り合わせをするのがよい。

**質問（山中隆敏理事）** どういうアーティストと付き合いやすいのか。

**回答（長谷川氏）** 端的に言えば新しいコンセプトを提示し続けている人に会えばよい。出会ったアーティストによって自分がやる事業が変わるかということそれは変わらない。ご自身がやっているビジネスのフィールドで何か新しいコ

コンセプトで新製品や新サービスを出したい時に、どういう社会の見方をすればいいかとか、どういう考え方をすれば何か新しいコンセプトが出るかというところを、アーティストに目を向けて、類推というか、ヒントを得るようにするとよい。

**質問（瀧川淳 エヴィクサー(株)代表取締役）** S F 作家の思考はアート思考と関連して考えられるか。

**回答（長谷川氏）** S F 思考とアート思考の違いは時々聞かれる。S F 思考は起点が違う。企業が S F 思考で何か未来のことを考えようと思ったとき、S F 作家にシナリオを書いてもらう。S F 作家は論理的思考で客観的に見て、この会社がやっている事業が未来にどうなっているかを考える。だから、起点は”私”ではなく、今の事実から類推する。論理的思考に近い。

起点が違うことと、見る方向が違う。S F 思考は未来を見ている。アート思考は、未来を見てもいいけれど、過去も見ている。アプローチの違いなので、どちらがご自身にとってやりやすいかである。

—以上—