

経営やマーケティングの活動に 革新性や調和・共感をもたらす アートの感性に関する試論

清宮政宏

Masahiro Seimiya

滋賀大学 経済学部 / 教授

- (I) はじめに
- (II) アーティスト的な感性を持ち経営者となった例
- (III) 企業の美術館経営と組織内外との調和や共感の醸成
- (IV) アーティスト的な感性をもとに本業で成功している例
- (V) 経営・マーケティングで大切な役割を果たすデザインやキャラクター
- (VI) 前衛的なアートからの示唆
- (VII) 脳の働きと感性の重要性
- (VIII) 経営学者からの主張
- (IX) 自由気ままな企業文化とイノベーション
- (X) アート教育と経営との接点
- (XI) 企業とアートの新たな関係・創造性や調和性の引き寄せ
- (XII) まとめ

I | はじめに

本稿は、経営やマーケティングの活動に、アートの感性や発想が効用をもたらすのでないか、という試論である。

企業経営、なかでもマーケティングの諸活動には創造力を活かす部分(アートの部分)と、科学的分析が必要な部分(サイエンスの部分)が並行して存在すると従来から考えられてきた¹⁾。しかし昨今はデータ・サイエンスの有用性が認識され、マーケティングもサイエンスとして分析がされることが多くなっていると言えよう。

そのような中で本稿では、データ・サイエンスの力が認識されながらも、アートの感性や発想が、企業経営やマーケティングの諸活動を活性化させ、

1) マーケティングがアートであるかサイエンスであるかという議論はかねてからなされてきた。マーケティングには、アートに近い職人気質のような発想や経験が必要である一方で、科学的な手法を用いて顧客や競争相手の行動や変化を分析する必要もあるからである。双方をうまく併せ持つことで、優れた成果をつくり上げることができると言うこともできる。

2) アートという用語は、「芸術・美術」という意味を持つ一方で、「作為・策術」や「技巧・熟練」という意味でも用いられる。

イノベーション(革新性)をもたらすのではないか、また調和や共感を組織の内外にもたらすのでないかとの見地に立って、議論を進めることにする²⁾。そして企業経営やマーケティングに期待できる効用について試論の提示を目指すことにする。

II | アートの感性を持ち 経営者となった例

芸術家(アーティスト)的な気質を持って、企業の経営トップになったと思われる経営者は、決してめずらしくない。そのうちの一人に牛井の「吉野家」で経営トップをつとめた安部修仁があげられる。1980年代に創業者が経営破綻させた吉野家を見事に再建した安部修仁は、初めはアルバイトとして吉野家に入り、その後正社員に転じて社長・会長を歴任したことで有名である。その安部は、実は若い頃はアルバイトをしながらミュージシャンとして音楽バンド活動を行い、メジャーデビューを目指していたという。音楽でメジャーデビューを目指す若者は今でも沢山いるが、多くは途中で挫折して生き方の方向転換をする。安部も同じであったという。しかし吉野家の経営を再建し、さらに21世紀初めのBSE騒動での4年以上に渡る牛井休止をも乗り越えて、吉野家を現在のかたちまで飛躍させたのは、安部が一般的な経営者と違って、アートの経験や感性を持っていたからだと言えるのではないかと³⁾。アートの感性や経験をもとに、会社組織内に新しい発想や、調和、そして活力をもたらしたからだと言えるのではないだろうか⁴⁾。

本稿では双方をあわせた広い意味で使っており、それほど厳密に定義をしているわけではない。これは経営・マーケティングで、これまでアートの部分と表現される場合、明確に定義されていたわけではなかったからで、本稿でもそれに沿ってアートという用語を幅広く捉えて用いることにする。

3) 吉野家は、ダンキンドーナツ事業を吸収して吉野家ディー・アンド・シーとなったのち、現在は持株会社の(株)吉野家ホールディングスとなって、牛井の吉野家だけでなく、はなまる

岐阜の電設メーカー「未来工業」の創業社長・山田昭男(故人)も、似たような経歴を持つ経営者である。未来工業は、スイッチボックスなどの電設資材等を製造し、社内標語の「常に考える」で他社との差別化をはかりながら、「報告・連絡・相談」などの慣習を極力省いて就業時間は短くし、年間休日も多い会社として有名である。中堅規模の企業ではあるが、しかし同種の部品・製品を製造・販売する大手企業に比べて、倍以上の利益率を上げている。その未来工業の創業理由の1つが、山田自身が立ち上げた劇団「未来座」の活動を存続させ、劇団仲間を食べさせていくためだったという。そのような背景を持つ山田が経営を行ったからこそ、日本企業ではあたりまえの慣習を省き、就業時間も短く利益率も高い経営を、未来工業は成し遂げたとと言えるのではないだろうか。これもアートの感性を持つ経営者が、イノベーション(革新性)や調和を経営にもたらした例と言えそうである。

ソニーの元会長・大賀典雄(故人)も似たような経歴を持つと言える。よく知られたことだが、大賀はもともとは東京芸大卒の音楽家(バリトン)・オーケストラ指揮者であり音楽家であった。その大賀は、ソニー創業者の井深大・盛田昭夫に請われてソニーの管理職に転じ、CBSソニー(現・ソニー・ミュージックエンタテインメント)の立ち上げや、CDの開発、コロビア映画(現・ソニー・ピクチャーズエンタテインメント)の買収など、エンタテインメント・ビジネスの基盤を築いたのである。これもアートの感性を持つことで、経営に革新性をもたらした事例と言えそうである。

(うどん)、京樽(寿司)、アークミール(Volks、ステーキのどん、他を展開)などのグループ企業を持つに至っている。

4) 戸田顕司(2007)によれば、ブックオフコーポレーションの創業者で社長・会長を務めた坂本孝は、安部を評して「ミュージシャンだったことがあっただけに、いつもリズムに乗って体を揺らしている印象がある。どんなつらい時でも、音楽を演奏している時のような雰囲気、決して苦しい顔を見せないリーダーシップがある」と言っているという。

新興の企業にも、アートの感性を持つ経営者はめずらしくない。ファッション通販サイト「ZOZOTOWN」の創業者・前澤友作も音楽や美術好きで有名である。ZOZOTOWNは、もともとは前澤が洋楽CD・レコードの通信販売を行うために立ち上げた会社で、当初は前澤自身が音楽バンドのドラマーもやりながら、経営は行われていたのであった。後に業態を変え音楽関連事業は切り離して、今の経営形態となったが、前澤が集めた美術作品等が会社フロアに並べられており、それらは美術館顔負けの作品群だとも言われている⁵⁾。

また大手家電メーカーと一線を画す革新的な電気製品を開発し、製造・販売する「バルミューダ」の経営者・寺田玄も、もともとはミュージシャンであったという。バルミューダの革新的な電気製品は、そのようなアートの感性がベースにあるからこそ、産み出されて来ると言えるのではないか。

ちなみに第二次大戦時の英国首相として有名なウィンストン・チャーチルも、画家としての才能を発揮していたという⁶⁾。チャーチルは自身でも戦時のような非常時でなければ自分が首相になることはなかったろうと回顧しているが、しかし戦時に国民を納得させる重要な意思決定をするには、国民の支持を得られるような調和性や共感性が欠かせなかったはずである。企業以上に大きな舵取りが必要となる国の政治（国家の経営）を先導できたのは、彼が持つアートの感性や発想で国民との間に調和や共感を醸成できたからと言えるのではないか。

もちろん美術的・芸術的感覚のみで経営やマーケティングが行えるわけではない。上記の経営者

たちは、企業経営を行うために必要な知識や資質も、もちろん兼ね備えていたのであろう。

しかしなぜ、これらの経営者は、他の競争会社と一線を画すような経営を行えたのだろうか。試論として提示できそうなのは、アートの感性が、自由な発想や自律性・積極性をもたらし、結果として企業活動にイノベーションや調和・共感をもたらしたからだと言えるのではないだろうか。

たとえばアーティストは創作活動の中では、日常的な常識にはこだわらずに創造的な仕事を進めることが多い。非日常的な発想を続ければ、イノベーション（革新性）に結びつくことになる。そのような感性や経験は、うまく使えば、企業活動にイノベーション（革新性）等の効用をもたらす可能性があると言えそうである。アートの感性は、従来の常識を打ち破り、新発想や新しい価値をもたらすからである。

III 企業の美術館経営と組織内外との調和や共感の醸成

日本を代表し社会に貢献して高い業績をあげている企業には、美術館を設立したり有しているところが少なくない。たとえば、大原美術館は倉敷紡績やクラレを創業した大原孫三郎が設立したものだし、出光美術館は出光興産の創業者・出光佐三が設立したものである。またブリヂストン美術館（2019年7月より「アーティゾン美術館」に改称）はブリヂストンの創業者の石橋正二郎によって設立されたもので、大塚国際美術館は大塚製菓の創業75周年記念で設立された美術館である。ちなみにサントリーは、サントリー美術館だけでな

5) 創業時の社名は(有) スタート・トゥデイである。のちに株式会社化し、2018年より(株)ZOZOと社名変更している。なお、2019年9月12日にヤフー(株)がTOBを実施することが発表され、同日付で前澤も社長を退任した。

6) 20世紀を代表する絵画の巨匠パブロ・ピカソは、チャーチルについて「画家を本職としても十分食って行けたらう」と評していたという。

く、サントリーホール(コンサートホール)や、文化財団をも保有している⁷⁾。

美術館を設立・運営するには多大なコストと労力が必要となる。芸術品の購入にかかる費用や展示スペースの設置はもちろんだが、それだけでなく非展示作品の収蔵庫も必要で、これらには温度や湿度の徹底した管理が必要となる。それは普通の倉庫などでは美術作品が傷むからであり、また当然ながらそれに加えて学芸員などのスタッフも置く必要がある。

なぜ上記のような日本を代表する企業は、運営に費用と労力をかけながら、美術館を設立したり有しているのだろうか。もちろん文化的な社会貢献や、本業と離れた所での広告宣伝活動の1つという側面もあるであろうが、その活動によって、アートの感性(美的感覚・芸術的感覚)を社内に保ち、イノベティブ(革新的)な発想が組織内に発芽することを期待したり、社会との調和や共感を醸成するためであるとも言えるのではないだろうか。つまり、アートの感性を持つことにより、革新性に結びつく新しい発想や、社会との調和や共感を保つバランス感覚を、その企業に保持することを狙っていると言えるのではないだろうか⁸⁾。

IV | アートの感性をもとに 本業で成功している企業

高い美意識やアートの感性を社内に持ち、それを本業にうまく利用している企業もある。代表例として、資生堂があげられよう。アートの感性をもとにした美的感覚がなくては化粧品事業で、長らくトップ企業でいられるはずはない。

資生堂は、創業当初から一貫してアートの感性(美的意識)に対して尊厳を持ち、社会的な文化活動も行ってきた企業であると言える。薬剤の製造からはじまり化粧品へと転じた資生堂ではあるが、創業者・福原有信の三男で初代社長の福原信三は、写真家としても活動しており、その活動等を通じて、当初は資生堂の知名度も上がるような感じだったという。福原信三は日本写真会会長もしており、知名度も高かったからである。

その資生堂は、先駆的に商品の広告やパッケージ等のデザインを担当する意匠部(現・宣伝デザイン部)を設置し、さらに現在は企業文化部も設置して、アート活動と深いかかわりを持って経営を進めてきている。アートの感性を具現化している1つの例として、東京・銀座にある資生堂ギャラリーや、静岡県掛川市にある資生堂アートハウスがあげられるが、これらでは先端的なアート展示を行っており、若手芸術家の発表の場となっている。これらは長期的に資生堂の美と関わる企業イメージの形成を着実に進めただけでなく、美術界との交流も促進し、企業メセナ活動のもとにもなって、資生堂にさらなるアートの感性をもたらしてきたと言えるであろう。

なお資生堂企業資料館(静岡県・掛川市)では、資生堂がこれまで世に送り出した商品や宣伝広告などがアーカイブされており、それらを整理・収蔵して再発信しているが、それらをみても、資生堂の商品や広告が、歴史的に培われたアートの感性によって産み出されてきたものであることがわかるようになっている。

またサントリーも、自社の事業とアート・文化とのつながりを重視し、少なからず本業に活かしてきた企業の1つと言える。ワインやウイスキーなど

7) 運営は財団法人を設立し企業活動とは切り離している場合も多い。

8) 山口(2017)や宮内(2000)は、企業などの組織が社会と調和し適応するには、美意識の育成や倫理観の醸成が重要であることを説いている。

の飲料を日本に紹介し、それを日本の生活に根付かせるためには、飲食文化を啓蒙する社会的な活動は必要不可欠であったからである。ワインやウイスキーなどの洋酒を日本の社会に根付かせるため、創業当初からアートの感性をふんだんに用いた広告宣伝を行い、新たな飲食文化の啓蒙・伝播と共に、自社製品の販売をしてきたからである⁹⁾。サントリーは先に述べたように、今では美術館やコンサートホールの他、文化財団も保有し、文化・学術的な社会活動を日本の他の企業に先駆けて、幅広く進めていると言える。

アートの感性をもとに本業で文化的価値を社会に提供してきたと考えられる企業は他にもある。たとえば、東宝、阪急、KADOKAWA、などもそうであろう。これらの企業も、アートの感性を基にした新しい文化的価値を、自社サービス・製品にして、社会に提供し続けてきていると言えよう¹⁰⁾。アートとのかかわりは、事業内容にもよるが、このように経営にも直接的な効果をもたらすことになるのである。

V 経営・マーケティングで大切な役割を果たすデザインやキャラクター

我々が印象的に感じる企業の広告宣伝や製品に使用されるキャラクター、デザインは、アートの感性あつてのものということができる。我々になじみの深い不二家のペコちゃん・ポコちゃんや、グリコ・キャラメルゴールインマーク、さらにケンタッキー・フライド・チキンのカーネルサンダースなどは、それを見ただけで消費者が、その企業の商品や店舗だとわかるものとなっている。同じように、明星食品のチャルメラおじさんや、東洋水産

のマルちゃん、森永チョコボールのキョロちゃん、メンソレータムのリトルナースなども、消費者がすぐにその企業や商品のキャラクターだとわかるものである。これらのキャラクターは、いうまでもなくアートの感性が重要な役割を果たしていると言えるであろう。

また製品のデザインにも、アートの感性が重要な役割を果たすと言える。たとえばの例であるが、「ユニクロ」のプリントTシャツには、いろいろな種類のものがある。それらの中に、餃子の王将、丸亀製麺などの外食関連企業と組んだコラボレーションTシャツがある。またワンピース、機動戦士ガンダムなどの人気漫画・アニメや、LEGOなどの玩具メーカーと組んだコラボレーションTシャツもある。これらのコラボレーションTシャツは、企業のロゴや商標、キャラクターなどが大胆にプリントされ販売されているが、意表をついたこれらデザインも、アートの感性が重要な役割を果たしていると言えるであろう。

さらに言えば日本製のアニメ作品も、独特のアートの感性があつたからこそ、世界で評価されていると言えるのではないだろうか。「ドラえもん」やスタジオジブリの宮崎駿監督作品等は世代や国境を越えて高く評価されており、他にも、鳥山明、押井守、大友克洋等のアニメ作品が海外で高く評価されている。これらのアニメ作品も、物語の内容やキャラクターにあふれ出ている、アートの感性が評価されていると言えそうである。

このようにアートの感性は、広告宣伝などのキャラクターや、製品のデザインでも重要な役割を果たすことになるのである。ヒトに深い印象を与えているデザインやキャラクターは、アートの感性あつてのものと言えるのである。

9) ウーロン茶や緑茶類を、缶入り・ペットボトル入りの清涼飲料として、日本の社会に根付かせたのも、サントリーの企業活動が貢献していると言えるのではないかと。

10) 堤清二が経営トップであった時代の西武セゾングループも、文化的な活動を行いながら、新たな生活価値を日本に提供し続けていたと言えよう。

11) 1964年に赤瀬川は偽札作りの疑いで警視庁で取り調べを受け、翌年起訴されて裁判となった。なお最高裁(1970年)まで争われたが、赤瀬川は一貫して、偽札でなく紙幣の経済的な価値を否定したアートである、と主張したのであった。

VI | 前衛的なアートからの示唆

ところでアート（芸術）の世界では、普通のモノでも、一般的には考えつかない発想で芸術の作品としてしまうことがある。たとえば現代アートの巨匠アンディー・ウォーホル（1928-1987）は、キャンベル・スープやデルモンテの缶詰、ハインツのトマトケチャップ等のパッケージ・デザインや、さらにはマリリン・モンローのポートレートなどをモチーフに、自作品にこれらを徹底して取り入れ、消費文化の象徴とも言えるようなアートを制作した。ウォーホル等に代表されるアートは、大量生産・大量消費社会を背景に生まれたもので、ポップアートとも呼ばれるが、社会や時代の流れを読み取ってみごとに芸術にってしまったと言える。

そのような現代アートだが、さらに前衛的（アバンギャルド）と呼ばれる革新的な表現を行うアーティストも存在する。少し古いが赤瀬川原平（1937-2014）もその一人としてあげられるであろう。赤瀬川は漫画家であり小説家で写真家でもあったが、模造の千円札をモチーフにアート作品を印刷して争われた「千円札裁判」でその名が広まった¹¹⁾。その後は活動の場を漫画に移すが、文学の世界では1981年に「父が消えた」で芥川賞も受賞する¹²⁾。晩年は卓越した観察眼で街中の奇妙なモノを写真にとらえる活動「超芸術トマソン」を通して、平凡で日常的なモノをユーモアに満ちたアートに変えてしまったのであった。

評価がほぼ固まった芸術家（故人）ならば、他にも岡本太郎（絵画）、寺山修司（演劇）、大島渚（映画）、蜷川幸雄（演劇）などが前衛的としてあげられよう。また現在活動をしているアーティストならば、村上隆（カイカイキキを設立して様々な現代アート

を制作）、明和電機（音楽、パフォーマンスなどの芸術ユニット）、五代目・尾上菊之助（歌舞伎）などがあげられるであろう¹³⁾。

常識では考えつかないような観察眼や思考を用いて、新しいものを作り上げようとする点では、前衛的なアートは、経営・マーケティングでも、得られる示唆が十分にあるのではないだろうか。

VII | 脳の働きと感性の重要性

話は一転するが、脳の働きを分析するアプローチからも、感性や情動が、理性的で合理的な判断の中で重要な働きすることが提起されている。ソマティック・マーカー仮説はその1つと言えるであろう。

ソマティック・マーカー仮説は、適正な意思決定には理性だけでなく、情動（感性）も必要とするアントニオ・ダマシオ（2010）等によって提示された仮説である。これは、脳の前頭前野部分を損傷した患者では情動の減退と意思決定の障害が起きた、とする事例から導き出されたものである。

アントニオ・ダマシオによれば、脳の前頭前野を損傷すると情動的な身体反応が発する重要な信号を脳の他の部位に提供できなくなり、適切な意思決定ができなくなるという。そのような損傷を受けた患者は、知覚能力や言語、記憶や新しい学習、そして計算能力などは、様々なテストを行っても問題なかったにもかかわらず、損傷後は自分にとって最も有利で適切な行動を選択する能力を失っていたというのである。そして性格も一変しており、情動（感情、感性）や上品さなどが失われていたというのであった。

12) 芥川賞作品「父が消えた」は別のペンネーム「尾辻克彦」の名で発表し受賞した。

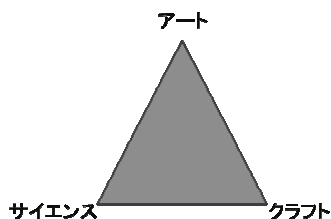
13) 明和電機は、青い作業服に身を包み、中小電機メーカーに偽装している現代アートの2人組ユニットである。自らの創作品を「製品」と呼び、制作を「製品開発」、また展覧会を「新製品発表展示会」と呼んで活動をしている。さらに自分たち

をアーティストでなく「社長・副社長」等と呼んで、自作アートを「製品」として流通させてもおり、ヨドバシや東急ハンズ等で販売されている。

これらからみて、高度な意思決定や推論は感情や情動と密接に関係しており、感性や直観が意思決定や推論には必要であるという仮説である。もちろん、この仮説には反論も多くあり、現時点ではまさに仮説の域を出ていないと言える。しかし我々が考える以上に、高度な意思決定は、感性や直感と関係していると言えるのではないだろうか。つまり感性は理性とともに重要なのである。

VIII 経営学者からの主張

経営学者からも、アートの直観力を含めたバランス感覚は必要であるとの意見は提示されている。たとえば、ヘンリー・ミンツバーグ(2007、2011、2014)は、マネジメントにおける、アートとクラフト、サイエンスの3つのバランスが必要なことを強調している。



アート : 直感的な能力の部分、ビジョン、創造的発想

クラフト : 匠の技術の部分、経験、現実在即した学習

サイエンス : 分析の部分、情報、体系的データの収集と分析

図-アートとクラフトとサイエンス

*ミンツバーグ(2007、2011、2014)より著者修正

ミンツバーグの言うサイエンスとは情報やデータを重視する分析志向のことであり、またクラフト

とは経験を重視し現実に即した学習をしてゆく関与のことである。そしてアートとはアイデアやビジョンを重視する直感的で創造的な思考能力の部分という。マネジメントを成功させるには、これらを均衡させることが不可欠という。企業の現場を管理するマネージャーには業務遂行の専門能力も求められるが、それと共に重要なのが、能力や知識を組み合わせながら、バランスよくそれらを活用する力であるというのである。

ミンツバーグがここで言っているアートとは、芸術的・美的というより技巧や熟練という意味が強く込められているように思われる。しかし組織を先導するためのバランス感覚が必要で、直観や創造的な発想を重視するところは、これまで本稿で述べてきたアートの感性の意味と共通すると言えるであろう。また分析や論理、理性だけでは、複雑で不安定な環境の中で経営の舵取りはできないとの考えを前提に置いている部分も共通していると思われる。現代のように変化が激しく、企業の経営システムがそれに追いつかないことも往々にしてある中で、企業活動を持続させるには、バランス感覚を重視し、組織内外との調和をもとに経営を推し進める必要があるからである。

ミンツバーグの言うアートを含めたバランス感覚を保持することによって、様々な調和が企業にはもたらされるであろう。組織を構成する様々な人たちの多様な考え方を容認することもでき、調和することができるようになろう。また、顧客の様々なニーズに対処し、それと調和することもできるようになると考えられる。製品に意味や価値を与えるのは

14) 石井(1993)は、意味構成了解型と論理実証型の対比を用いて、思わぬ偶然がマーケティングの必然となったり、製品の使用価値自体が文化に依存して恣意性を持つものであるとした。つまり製品価値は普遍的ではなく、偶然性に依拠し、不確定的であるということである。これをさらに解釈すれば、企業は自社製品を受け入れてもらう文化を創り出す行動も必要ということになる。また、全く新しい商品の開発は、既存データ(過去に取得した)の分析だけで出来るわけではないことにもなる。既存のデータ分析は、ルーティンな消費者行動のプ

ロセス分析や、ルールが決められている自動運転の設計等には効力を発揮するものの、刻々と変化し予測できない消費者の志向を、将来に向けた変化を捉えながら把握するには限界があるからである。

15) その昔、ハンガリー軍の部隊が雪のアルプス山中に迷い、たまたまメンバーが持っていた山地図に大きな希望を見出し、それを頼りに山を下ることができたという。しかし下山後、よく見るとそれはアルプスでなく、ピレネー山脈の地図であったと

最終的には顧客で、消費者ニーズと自社のシーズとの融合をはかるには、マッチング（調和）が必要だからである¹⁴⁾。

ミンツバーグの主張から離れるが、戦略を立案し、それをけん引するには、調和や共感を導き出すためのレトリック（修辞、巧みな表現をする技巧）も、重要になると考えられる。戦略の形成は記述的な性質を持ち、象徴的なものでもあるからである^{15) 16)}。そのような性質を持つ戦略を推し進めるためにも、アートの感性は、重要な役割を果たすと言えるのではないだろうか。

IX 自由気ままな企業文化とイノベーション

自由で気ままに扱われることは、イノベーション（革新性）をもたらす要因の1つとなりえる。視点が少し異なるが、これまで述べてきたアートの感性に期待できるものと共通点があると思われるので触れておくことにする。

1つの例としてグーグル(Google)は、社員が自由気ままに働けることを前提に社内の環境が築かれている企業である。無料の食事やマッサージ、クリーニングといったサービスも社内に備えられて、自由気ままに扱われるようにしている。これは社員に自由な発想を喚起するため、社員個人の独創性を最大限に引き出すためである。

グーグルでは企業としての明確な戦略はあまり明示されていない。また組織も固定的でなく、社員には職務記述書に記されるような明確なタスクも

存在しないという。チーム構成は自由で、自分とは違う知識を持った人との業務交流も可能である。管理されない仕組みによって組織はフラット化され、イントラネットであらゆる情報を全社員が閲覧できるようになっている。このような社内環境により、自由な発想や意見の交換が促進され、イノベティブな技術やサービスが考案され実現されて行っているのである。

グーグルは、結果として高いレベルで自社の創造的な戦略を実行できている。グーグルでは戦略が具体的・明確にあるわけではないが、組織メンバーが実現したい目標を定め、メンバーを集めて実行しているのである。これにより絶え間ないイノベーションを進めることができ、他企業が成就できないことを実現して行っているのである。グーグルの社内環境は大学に例えられることが多いといわれる。創造性やイノベーションをもたらす理想環境の1つは、大学のような環境であるからである。

このように自由気ままに扱われることによって、本稿で述べてきたような、企業の中にアートの感性を持ち込むことで期待できるものと同じような性質のものを、グーグルは得ているのである。

X アート教育と経営との接点

日本では企業経営とアートの高等教育との関係について、論じられることはあまりないが、海外の有名な美術学校では、企業で活躍する人を念頭に置いた教育プログラムも存在する。たとえば英国の美術系大学院の名門ロイヤル・カレッジ・オブ・

いう。この話はミシガン大学のカール・ワイク教授のものとなるが、戦略立案や実施には、正確性以上に、メンバーをやる気にさせるためのレトリックが重要な働きを示していると言える。

16) 野中郁次郎・竹内弘高の両氏によれば、経営学者ピーター・ドラッカーの自宅書棚で、一番多かった書籍は「文学」だったという。野中がドラッカーの自宅に生前に招かれたとき、書齋を見せてもらい、どの様な本を読んでいるのか全てメモ

させてもらったとのことである。ドラッカーは、社会や企業経営に影響を与えた様々な著述があるが、特に疑似体験ができるものを好んでいたようである(2018年10月の日本マーケティング学会・講演会より)。この話も、経営戦略の先導に、レトリックや文学的な表現が大きな役割を果たしていることを示していると言えるのではないか。

アーツは、卒業後に企業内で活動する人が多くおり、自動車デザインやファッション、アニメーション工学など、企業内で必要とされる技術・知識のための講座を設置している¹⁷⁾。経営学分野で昨今、話題になることの多い「デザイン思考」に関わるイノベーション・デザイン工学や、サービス・デザイン、情報経験デザインなどの教育も提供されている。

このような美術の高等教育での企業人向けの講座は、日本国内でも垣間見られている。たとえば東京芸術大学は先端芸術表現科を設置し、将来は独立起業家となろうとする人や、アートイベントのプロデュース、ファシリテーションなどで活躍しようとする人を育成する教育を始めており、「芸大アーツイン丸の内」のような企業や地域とタイアップしたイベントなども開催している。また、東京大学の生産技術研究所では、上記の英国ロイヤル・カレッジ・オブ・アーツと協定を結び、「RCA-IIS Tokyo Design Lab」というデザイン・プロジェクトを始めている。なお、九州大学や名古屋市立大学では従前より、芸術工学部やその大学院において、デザインと技術についての包括的な教育を行っている¹⁸⁾。これらの活動は、企業内で活かされるデザインに関する様々な知識・技術の研究や教育を進めるために用意されたものと言えるであろう。

このように、美術の高等教育でもデザインを中心に、企業や経営リーダーに求められる創造力や調和力を高めるためのカリキュラムが生まれ、企業との関係構築が目指されているのである¹⁹⁾。

XI 企業とアートの新たな関係・創造性や調和性の引き寄せ

一部の企業ではアートとの間に、更に新しい関係が生まれ始めている。先進的な企業では、アーティストと協働で、イノベーション創出のための試験的な取り組みが始められているからである。

その1つは、Facebook社のArtist in Residence (AIR) プログラムであろう。世界最大のSNS企業であるFacebook社では、選ばれたアーティストが数カ月にわたってFacebookの社内に身を置き、社員と交流しながら、オフィスの壁や階段、廊下、エレベータホール等に絵画やデザイン模様等を描いているのである。Facebook社はこの活動を通して、批判を恐れないアーティストの発想や作品完成までのプロセスに社員を触れさせて、冒険心や創造力を高めさせ、働き方に何らかの好影響がもたらされることを期待しているという。

日本でも同様の活動を行い、アートを活用して社員の感性や創造性を高めようという企業が出はじめている。たとえばマネックス証券は、ART IN THE OFFICEという同じようなプログラムを実施する企業の1つである。毎年1名のアーティストに会議室を解放して何らかの創作活動を依頼し、会議室の壁を作品展示の場としても提供しているという。このような活動を通して、社員に創造性、独自性、先駆性などをもたらすことを狙っているのである。

17) ロイヤル・カレッジ・オブ・アーツは、ダイソン社を創業したジェームズ・ダイソンがプロダクト・デザインを学んだことでも有名である。

18) 九州大学の芸術工学部は、旧・九州芸術工科大学で、2003年に統合されて今のかたちになっている。

19) 良く知られていることであるが、ケンブリッジやオックスフォードのような伝統ある欧米の学校では、哲学や、美意識育成のための教育が重んじられている。また哲学が、文系・理系を問わず最重要の科目の1つとして位置づけられている。

20) 一般に知られているArtist in Residenceプログラムは、自治体などが主体となって、地域振興を兼ねて、芸術家を一定期間その地域に招き入れ、創作活動を行ってもらうことが多いと言える。

21) イノベーションという用語は様々な意味・かたちで使われる。マーケティングではまず新製品が念頭に置かれ、それを普及させるための新プロモーション、流通チャネルの開拓などが想定され論じられることが多い。なお経営学全般では、J.A.シュンペーターの提示した①新しい財貨、②新しい生産

これらの活動は、従来からの企業とアートとの関係を越えるものであり、イノベーションの創出や組織内外との調和を狙う企業文化の醸成を目指すものと言えるであろう²⁰⁾。

XII | まとめ

①イノベーション・創造性の呼び込み

企業が経営を持続させるためには、継続的にイノベーション(革新性)を達成させ取り入れていくことが必要となる。イノベーションは企業にどのようにもたらされるのだろうか。新技術だけが企業にイノベーションをもたらすわけではない。既にある製品や技術の機能・便益を、それまで気付いていなかった顧客ニーズと結び付けて再発見したり、製品やサービスの社会の中での新たな位置づけを見つけ出すことでも、イノベーションはもたらされる²¹⁾。

また新参者・異端者の異質性の容認や、様々な発想・表現を許容する多様性重視の中から生まれることもある。従来の発想にとらわれない新発想が、その組織に新しいものをもたらすからである。発想の逆転による日常からの脱出や、常識という足かせからの飛躍も、企業におけるイノベーションをもたらす要因となる。

経営・マーケティングにおけるイノベーションと、アートの感性・発想に共通する点として、大胆な発想転換が必要で、新しい価値を生み出そうとすることがあげられよう。ハイブリッドな経営やマーケ

ティングは、それまでにない新たな価値を持つ製品・サービスをつくりあげ、顧客に提供し顧客の感動を得ようとするが、アートも同じように非日常的な発想のもとで、全く新しい創造物(美術、音楽、演劇・・・)で新たな自己表現をし、顧客に感動を与えて評価を得ようとするものだからである²²⁾。

そのように考えると、自由に満ちたアートの感性や発想は、企業の中でイノベーションをもたらす要因と重なり合う部分があると言えるであろう。本研究ノートでは、アートの感性や発想について論じてきたが、企業の中でも上手く使うことができれば、イノベーションの創出のための重要な働きを期待できると言って良いのではないだろうか²³⁾。

②調和や共感そして活力をもたらす

本稿で述べてきたように、アートの感性は企業の組織内外に、調和や共感そして活力をもたらすことも、さらに期待できるであろう。

企業の内部で戦略や計画を立案する場面では、その戦略や計画に従業員に納得してもらい、従業員たちを戦略にうまく調和させることが必要となる。逆に言えば従業員が納得する戦略や計画を立案するバランス感覚も必要となる。また外的には、自社の商品が顧客から何を求められているのかを感じ取って、経営活動に反映させ調和させて、顧客に感動を与えるような製品・サービスを提供する必要もある。つまり内的にも外的にも、調和や共感を保つことが必要となるのである。

方法、③新しい販路開拓、④原材料などの新しい供給源、⑤新しい組織の実現、などを念頭に述べられることが多いと言える。

22) 共通点をさらに挙げれば、アートも企業経営も、制約された条件や資源(限られたマンパワー、資金、設備)のなかで知恵や新しいものを生み出していると言える。また時代を先読みすることも必要と言えよう。

23) アートの感性(芸術家的な気質)は良い面ばかりではなく、もちろん悪い面もある。その特徴を言えば素直で思いつ

いたことを率直に表す自由な感覚を持つことであろう。個性をあらわした生き方をしているのである。さらに常識や規則にとらわれなく独特のリズムや強い感受性を持ち、他人とは違う行動をとることが多い。また気まぐれで、譲歩しないこともあり、周囲からはみ出し者と見られることも少なくない。しかし、そのような中で閃く力は強く、新しいアイデアを捻り出して、強いパタリティで新しいものを作り上げて行くのである。

調和や共感に関する余談になるが、著者が実務でマーケティングの計画立案に携わっていた時、戦略や計画を策定する際に心得ていたのは、経営トップや策定者だけが満足する戦略や計画は、得てして上手く行かないということであった。例えば営業部門の計画なら、顧客に対峙する営業マンや営業マネジャーが本気でやるぞ、やれるぞという納得した気持ちになるものでなければ実現が難しいということである。何故なら営業マンや営業マネジャーは自立した個人であり、戦略・計画ゲームの駒でも兵隊でもないからである。営業マンや営業マネジャーを戦略や計画に調和させるためには、いくつかの要件を戦略や計画に盛り込む必要があった。たとえば、彼ら自身が達成感を味わえることや、顧客や社会に貢献している（と感じられる）こと、恰好良く見える（家族・親しい人・社会に、仕事を誇れる）こと、さらに彼らがその業務を通じてヒトとして成長できること、等である。これらを盛り込むのに必要なのは、まさに内的・外的な調和力や共感力と言えるだろう。本稿で述べたように、そのような調和や共感を、アートの感性や発想とそれに関わる活動は、もたらしてくれると考えられるのである²⁴⁾。

さらに言えばアートと関わることによって、顧客からみた企業の商品価値や企業イメージを高めることにもなるであろう。そしてその企業で働く従業員も活気づくと思われる。アートに関わる活動は、様々な形で企業活動を活性化させることができると思われるのである。

アートの感性や発想を磨いて保持することは、このように企業の組織内外との調和力や共感力を醸成し、そして組織内外の活性化を進めることを期待できるのではないだろうか。

③課題と限界・今後に向けて

本研究ノートで述べてきたことは試論でしかない。このテーマでさらに深く洞察し分析するなら、論理のさらなる整理や分析フレームの構成・提示も必要となるであろう。また研究として成り立たせるのなら、当然ながら何らかのかたちでの検証も必要となるであろう。

しかし、企業が経営を持続させてゆくためには、イノベーションを継続的に達成させ、組織の内外と調和し共感を得て、社会の変化に対応して行かなくてはならない。それを成し遂げるためには、既存の莫大なデータを分析するサイエンスの力だけでは無く、いわゆるアートの感性や発想の部分も必要と言えるのではないのだろうか。サイエンスの重要性が十分に認識されている今だからこそ、アートの感性や発想も必要と言えるのではないだろうか。

参考文献

- ◎安部修仁(2016)「私の履歴書 安部修仁」日本経済新聞 2016.9.1版～9.30版。
- ◎アントニオ・R・ダマシオ(2010)『デカルトの誤り』筑摩書房。
- ◎電通総研・編(1991)『キーワード辞典：文化のパトロネージ 芸術する社会』洋泉社。
- ◎DIAMONDハーバードビジネスレビュー編集部・編訳(2007)『人材育成の戦略』ダイヤモンド社。
- ◎福原義春・編(2011)『100人で語る美術館の未来』慶應大学出版会。
- ◎ヘンリー・ミンツバーグ(1997)『「戦略計画」創造的破壊の時代』産能大学出版部。
- ◎ヘンリー・ミンツバーグ(2007)(DIAMONDハーバードビジネスレビュー編集部・編訳)『H.ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社。
- ◎ヘンリー・ミンツバーグ(2007)『H.ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社。

24) 逆にそのような調和力や共感力を欠いた経営は、持続性に負の影響を与えかねないであろう。

- ◎ヘンリー・ミンツバーグ(2011)『マネジャーの実像』日経BP社.
- ◎ヘンリー・ミンツバーグ(2014)『エッセンシャル版 ミンツバーグ マネジャー論』日経BP社.
- ◎池田満寿夫(1990)『美の値段』光文社.
- ◎石井淳蔵(1993)『マーケティングの神話』日本経済新聞社.
- ◎J.A.シュムペーター(1977)『経済発展の理論』岩波書店.
- ◎J.ボードリヤール(1979)『消費社会の神話と構造』紀伊国屋書店.
- ◎ジョアン・シェフ・バーンスタイン(2007)『芸術の売り方劇場を満員にするマーケティング』英治出版.
- ◎柏木博(1986)『欲望の図像学』未来社.
- ◎川島蓉子(2007)『資生堂ブランド』株式会社アスペクト.
- ◎経済界ポケット社史編集委員会・編(1991)『<ポケット社史>資生堂』経済界.
- ◎暮沢剛巳(2008)『現代アートナメ読み』東京書籍.
- ◎増村岳史(2018)『ビジネスの限界はアートで越えろ』ディスカバー・トゥエンティワン.
- ◎三品和広・編著(2005)『経営は十年にして成らず』東洋経済新報社.
- ◎翠幸一郎(2015)『超ホワイト企業の源流～未来工業・山田昭男の素顔』かもがわ出版.
- ◎宮内勝典(2000)『善悪の彼岸』集英社.
- ◎村上隆(2006)『芸術起業論』幻冬舎.
- ◎並木誠士・中川理(2006)『美術館の可能性』学芸出版社.
- ◎野中郁次郎・紺野登(2007)『美徳の経営』NTT出版.
- ◎萩野昌弘・編(2002)『文化遺産の社会学-ルーヴル美術館から原爆ドームまで-』新曜社.
- ◎尾辻克彦(2005)『父が消えた』河出文庫.
- ◎フィル・レニール(2011)『ミンツバーグ教授のマネジャーの学校』ダイヤモンド社.
- ◎佐野宏明(2010)『浪漫図案 明治・大正・昭和の商業デザイン』光村推古書院.
- ◎清宮政宏(2004)「営業活動で指向される戦略・行動とその成果に関する一考察-顧客適応的・個別的な活動の効果と限界-」日本マーケティング協会『季刊マーケティングジャーナル』No.93,pp.56-72.
- ◎清宮政宏(2015a)「鉄道経営にみえる自律的・積極的な顧客集めと戦略・行動に関する考察」滋賀大学経済学会『彦根論叢』405号,pp.16~30.
- ◎清宮政宏(2015b)「顧客目線で企画された新サービスによって高まる顧客ロイヤルティ」『顧客ロイヤルティ戦略:ケースブック』第7章,同文館,pp.89-106.
- ◎資生堂(1957)『資生堂社史:資生堂と銀座のあゆみ八十五年』資生堂.
- ◎鈴木公明(2013)『イノベーションを実現するデザイン戦略の教科書』秀和システム.
- ◎天外伺朗(2014)『日本一労働時間が短い超ホワイト企業は利益率業界一!山田昭男のリーダー学』講談社.
- ◎戸田顕司(2007)『吉野家 安部修仁 逆境の経営学』日経BP社.
- ◎戸矢理衣奈(2012)『銀座と資生堂-日本を「モダン」にした会社-』新潮社.
- ◎和田充夫(1999)『関係性マーケティングと演劇消費』ダイヤモンド社.
- ◎和田充夫(2004)「ビジネス・マネジメントとアートの邂逅」慶應義塾大学『Booklet11芸術のプロジェクト』pp.95-101.
- ◎山田昭男(2004)『楽して、儲ける!』中経出版.
- ◎山口裕美(2002)『現代アート入門の入門』光文社.
- ◎山口周(2013)『世界で最もイノベティブな組織の作り方』光文社.
- ◎山口周(2017)『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか? -経営における「アート」と「サイエンス」-』光文社.
- ◎山下柚実(2008)『客はアートでやって来る』東洋経済新報社.
- ◎横田絵理・金子晋也(2014)『マネジメント・コントロール-8つのケースから考える人と企業経営の方向性-』有斐閣.

<本稿で引用し参考にしたインターネット・ホームページ>

- ◎大原美術館 <http://www.ohara.or.jp/201001/jp/index.html>
- ◎大塚国際美術館 <http://o-museum.or.jp/>
- ◎出光美術館 <http://idemitsu-museum.or.jp/>
- ◎ブリヂストン美術館(アーティゾン美術館) <https://www.artizon.museum/>

- ◎資生堂 <https://www.shiseidogroup.jp/>
- ◎資生堂ギャラリー <https://www.shiseidogroup.jp/gallery/>
- ◎資生堂アートハウス <https://www.shiseidogroup.jp/art-house/>
- ◎資生堂企業資料館 <https://www.shiseidogroup.jp/corporate-museum/>

- ◎サントリーHD <https://www.suntory.co.jp/?ke=hd>
- ◎サントリー美術館 <https://www.suntory.co.jp/sma/>
- ◎サントリー文化財団 <https://www.suntory.co.jp/sfnd/>

- ◎東宝 <https://www.toho.co.jp/>
- ◎阪急阪神HD <https://www.hankyu-hanshin.co.jp/>
- ◎KADOKAWA <https://www.kadokawa.co.jp/>

- ◎カイカイキキ <https://www.kaikaikiki.co.jp/>
- ◎明和電機 <https://www.maywadenki.com/>

- ◎東京大学生産技術研究所：RCA-IIS Tokyo Design Lab
<https://www.designlab.ac/>
- ◎東京芸術大学 先端芸術表現科 https://www.geidai.ac.jp/department/fine_arts/intermedia_art
<http://ima.fa.geidai.ac.jp/>
- ◎九州大学 芸術工学部 <http://www.design.kyushu-u.ac.jp/>
- ◎名古屋市立大学 芸術工学部 <https://www.nagoya-cu.ac.jp/academics/undergrad-sda/>
- ◎ロイヤル・カレッジ・オブ・アーツ <https://www.rca.ac.uk/>

- ◎Facebook AIRプログラム
<https://www.facebook.com/artistinresidence/>
<https://www.artbusiness.com/facebook-artist-in-residence-program.html>

