



Phil Ashley/DigitalVision/Thinkstock

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」



著者：山口周
定価：821円
新書：257ページ
出版社：光文社
(2017/07/20)

評点（5点満点）

総合	革新性	明瞭性	応用性
4.0	3.5	4.5	4.0

要約者レビュー

いま「エリート」が美術館のワークショップに参加したり、グローバル企業がアートスクールに幹部候補を送り込んだりすることが増えている。単に「教養」を身につけるためではない。そこには「美意識」を鍛えるという、きわめて実利的な理由があるという。

すさまじいスピードで変化している現代社会において、重要な意思決定を行なうエリートに求められるのが「美意識」だ。なぜなら「美意識」とは、不透明な社会を切り抜けるうえで明確な判断基準となってくれるからである。これが著者の主張だ。

アートや「美意識」と聞くと、いわゆる「クリエイティブ」な領域の話かと思われるかもしれない。しかし本書で語られる「美意識」はその領域だけにとどまらず、善悪の判断も含まれている。

長く「論理」や「理性」に重きを置いてきた日本企業はいま、海外企業に押されて苦境の中にある。大企業のコンプライアンス違反、新興ネットベンチャー企業の不祥事も記憶に新しい。こうした問題の根本には、数値目標や言語化して説明できる「サイエンス」だけを追求してきたことがあるのではないか。こうした苦境を乗り越えるヒントとなるのが、「直感」や「感性」の領域、すなわち「美意識」というわけである。

現代社会のあり方に疑問をもっている人、企業経営で行きづまっている人、あるいは勉強ばかりで疲れて

しまった受験生に、とりわけオススメしたい一冊だ。本書を読めば、これから何を大事にするべきかが見えてくるだろう。(池田 明季哉)

本書の要点

- ・「サイエンス」で導き出された答えは万人が行き着くものであり、差別化ができない。一方で「アート」で導き出されるストーリーや世界観はコピーされないものである。
- ・世界の市場は「自己実現的消費」へとシフトしている。人は機能ではなく、自己実現欲求を求めている。そうした環境では「美意識」が大きな役割を果たす。
- ・システムの変化に現行のルールは追いついていない。明文化された法律だけを拠り所にしていると、倫理を大きく踏み外す危険性がある。「美意識」という確固たる価値判断基準が必要である。

「意思決定」では、現在の複雑な社会で経営を行なうことは難しい。クオリティの高い意思決定を継続して行なうためには、明文化されたルールや法律だけを拠り所にするのではなく、「美意識」という判断基準をもつ必要がある。

ここでいう「美意識」とは、デザインや広告宣伝などのいわゆる「クリエイティブ」の領域にとどまらない。経営戦略や行動規範、ビジョンなど、企業が

日本企業における大きな意思決定のほとんどは、「論理」「理性」にもとづいて行なわれてきた。実際に日本人の多くは「論理」「理性」を、「直感」「感性」よりも高く評価する傾向がある。

しかしこれは危険な考え方だ。もちろん「論理」「理性」をないがしろにしていいというわけではない。問題は現在の企業運営が、「論理」「理性」に偏りすぎているということにある。

行なう活動の「よい」「悪い」を判断するための認識基準も含んでいる。からずしも数字や論理で説明できないものを判断する力が「美意識」なのである。

「論理」と「理性」では

【必読ポイント!】

なぜエリートが「美意識」を鍛えているのか?

今問われるリーダーの「美意識」

なぜエリートが「美意識」を鍛えているのか?

企業のトップに立つような大企業のトップに立つような大企業の幹部候補、いわゆる「エリート」が美術館へ足を置いた「サイエンス重視のローバル企業の幹部候補、いわゆる「エリート」が美術館へ足を置いた「サイエンス重視の



Gearstd/iStock/Thinkstock

足を置いた「サイエンス重視のローバル企業の幹部候補、いわゆる「エリート」が美術館へ足を置いた「サイエンス重視の

意思決定を「論理」「理性」

だけで行なうことは、いつも同じ答えが出るということを意味する。つまり「論理」「理性」に軸を置いて経営すれば、かな

らず他者と同じ結論に至ることになり、差別化ができなくなってしまう。

かつて日本の強みは、「論理」

や「理性」から導き出されたス

ピードとコスト削減だった。しか

かしいまでは中国などの海外企業に押され、こうした強みは失われつつある。

これからは「アート」が主導するべき

経営は「アート」「サイエンス」「クラフト」が混ざり合つたものだ。



zhobla91/iStock/Thinkstock

めの実行力となる。ポイントは、

どれかひとつが突出していてもダメだということだ。

現在のビジネスでは過度に

「サイエンス」と「クラフト」

が重視されている。なぜなら

「アート」が言語化できないの

に対して、「サイエンス」と「ク

ラフト」は言語化して説明でき

るからである。しかし「サイエンス」と「クラフト」だけに偏

れば何をしてもよい」という企

業に押され、こうした強みは失

われつつある。

「サイエンス」だけを重視していれば、事業構造を転換したり新しい経営ビジョンを打ち出したりすることとはできない。「そもそも何をしたいのか」、「世界

をどのように変えるのか」といった、ミッションやパッショ

ンにもとづいた意思決定をするためには、経営者の「直感」や「感性」、つまり「美意識」がどうしても必要になってくる。

現在の日本企業には、「日本をどのように変えたいのか」「世の中のどんな問題を解決したいのか」といったビジョンが絶対的に足りていない。ビジョンは多くの人を共感させるようなもの、耳にした人をワクワクさせている。明治の開国以来、外國

業風土を生みかねない。

昨今問題になつてている大手企業のコンプライアンス違反や労働問題の根本には、「過度なサ

イエンスの重視」がある。新し

いビジョンや戦略もないまま、

面白目な人達に高い数値目標を課して達成を強く求めれば、行

き着く先は不正である。

巨大な自己実現欲求の市場

消費は自己実現のための記号

現代におけるモノの消費は、役に立つためというよりは、自己実現のためという側面が強い。消費は最終的に、自己実現のためと行き着くだろう。つまりすべてのモノやサービスは、ファッショナル的側面で競争せざるをえなくなるということだ。たとえばアップル社が提供している価値は、「アップル製品を使っている私」という自己実現欲求の充足だといえる。

この時代の流れは日本にとつて好機である。「日本の美意識」は世界最高基準の競争力をもつていている。明治の開国以来、外國

るようなものでなければならぬ。こうしたビジョンを設定するには、「理性」ではなく「感性」の力が必要なのだ。

過度に「論理」「理性」「サイエンス」を偏重してきた日本企

業はいま、正しいバランスを取り戻す必要に迫られている。

人による「日本の美意識」に関する記録は多い。世界的に形成された「日本＝美意識の国」というイメージは、大きなアドバンテージとなるはずだ。なおマーケティングにおいては、「そう思われている」ということが重要なので、その認識が本当に正しいか否かは問題ではない。

「サイエンス」でつくられる「デザインやテクノロジーはコピーされうるが、「アート」でつくられるストーリーや世界觀はコピーできない。これは大きな競争力となる。日本人は「ストーリー」や「世界觀」を天然資源のように豊富に持ち、潜在的に高い「美意識」をもつている民族だからだ。

しかし一方で、美意識は容易に失われるということも覚えておかなければならぬ。

システムの変化が早すぎる社



wildpixel/iStock/Thinkstock

されると、「叱られたのでやめます」と謝罪して事業を修正する、というビジネスモデルをとっている。つまり「内部的な規範」がまったく機能していないのだ。「法律で禁止されているので問題ない」というのが判断基準になってしまっているのである。

社会が変化するスピードは年々増しており、その急激な変化に対しても法の整備が追いついていない。このような状況において、明文化された法律のみに従うのは危険だ。違法ではないが倫理を大きく踏み外した場合、後から違法となる可能性もある。

チャー企業の不祥事が相次いでいる。ネットゲームでランダムに入手できるアイテムをコンピュート（コンピガチャ）させるため、多額の費用をつき込ませたことが社会問題となり、すべての企業がサービスを停止させることになった事態にまで発展した。

「邪悪にならない」という 企業理念

このようなネットベンチャー

企業は、グレーボーンで荒稼ぎするビジネスを考案し、それが

エスカレートして社会から指摘

されると、「叱られたのでやめます」と謝罪して事業を修正する企業には、「美意識」を社是として掲げているものが少なくない。

たとえばグーグル社は「邪悪にならない (Don't be Evil)」

という一文を掲げている。グー

グル社が事業を開拓している分

野は新しく、変化が激しい。大

きな権力をもち、他者の人生を

左右する「エリート」だからこ

そ、「美意識に基づいた自己規範」を掲げているのである。

またその会社のルールがおかしいと判断するのも「美意識」の仕事だ。「ある会社の常識は他の会社の非常識」ということはよくある。目の前でまかり通っているルールや評価基準を「相対化できる知性」が求められている。

どのように美意識を鍛えてい

るのか

いつ改定されるかわからない

法律よりも、自分の中に確固としてある「美意識」のほうが判断基準として信頼できる。実

際、好業績を継続的に上げてい

る企業には、「美意識」を社是として掲げているものが少なくない。

たとえばグーグル社は「邪

悪にならない (Don't be Evil)」

という一文を掲げている。グー

グル社が事業を開拓している分

野は新しく、変化が激しい。大

きな権力をもち、他者の人生を

左右する「エリート」だからこ

そ、「美意識に基づいた自己規範」を掲げているのである。

システムの変化にルールが追

会

ここ最近、新興ネットベン

ベル賞受賞者と一般人を比較した場合、2・8倍も芸術的趣味を保有している確率が高いという。「アート」と「サイエンス」が両立すると、むしろ知的パフォーマンスは向上するのである。

アートを鑑賞すること、つまり「観察眼」を高めることは、「美意識」を鍛えるうえでも非常に有効だ。観察眼を鍛える方法として、ここではVTS (Visual Thinking Strategy) を紹介したい。これは鑑賞力を鍛えるワークショップなのだが、作者や作品に対する情報提供はほとんど行なわれない。そのかわりに参加者には、作品を「見て、感じて、言葉にする」ことが求められる。「何が描かれてますか」「絵の中で何が起きていて、これから何が起こるでしょう」「どのような感覚が自分の中に生まれていますか」といった質問に答えていくなかで、参加者はそれぞれの見方や解釈の違いに気づき、「見えていなかつたこと

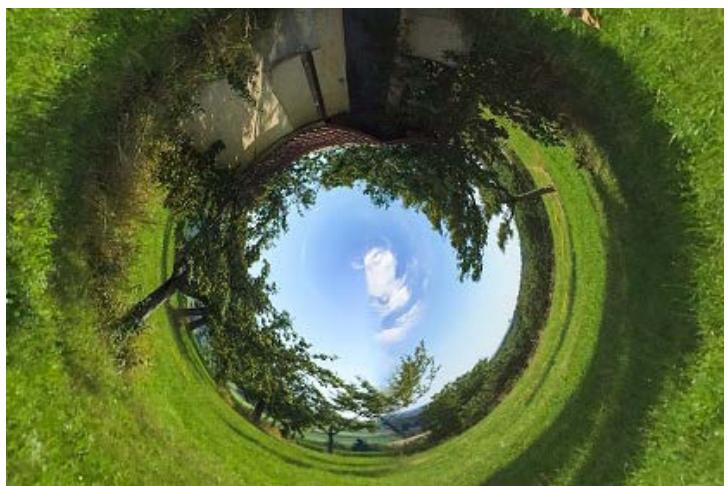
が見える」ようになっていく。ビジネスパーソンはどうしてもステレオタイプ的なものの見方に支配されやすい。だが問題に直面した際に必要なのは、何が起きているのかを純粹に「見る」ことなのである。

哲学を学ぶ

欧州の名門校では、理系・文系を問わずに哲学が必要科目となっている。哲学を学ぶことで、(1) 哲学者が主張した内容そのもの、(2) それ

とわかっている主張であっても、「なぜそのように考えたのか」というプロセスを知ること、そしてその時代に支配的だった考え方に対し、どのように疑いの目を向けたのかを知ることは、非常に意義深い。

哲学的態度を身に着けた人は、無批判にシステムを受け入れない。企業というシステムの内部にいながら、あくまでシステムそのものを疑いつづける。そしてシステムに対する発言力を獲得するため、したたかに動き回りながら、理想の社会の実現に向けてシステムの改変を試みる。これがいまのエリートに求められている役割なのである。



fotojog/iStock/Thinkstock

を生み出すに至った気づきと思考の過程、(3) その哲学者の世界や社会への向き合い方という、3つの学びが得られるからだ。

なかでも大事なのは、(2) と(3) である。現在では誤りだとも、「なぜそのように考えたのか」というプロセスを知ること、そしてその時代に支配的だった考え方に対し、どのように疑いの目を向けたのかを知ることは、非常に意義深い。

哲学的重要性を強調する著者らしく、本書ではさまざまな哲学者の考えが引用されており、現代社会に求められている知性がどのようなものなのか、垣間見ることのできる内容となっています。「美意識」の必要性を感じたのなら、ぜひ本書を手にとつてみていただきたい。

一読の薦め：「美意識」の重

要性を説いた重要な一冊である。要約は著者の主張の大筋を

まとめ、「美意識」を鍛える際のポイントを中心に紹介した。

山口周（やまぐちしゅう）

1970年東京都生まれ。慶

應義塾大学文学部哲学科卒業、

同大学院文学研究科美学美術

史学専攻修士課程修了。電通、

ボストン・コンサルティング・

グループ等を経て、組織開発・

人材育成を専門とするコーン・

フェリー・ヘイググループに参

画。現在、同社のシニア・クラ

イアント・パートナー。専門は

イノベーション、組織開発、人

材／リーダーシップ育成。著書

に『グーグルに勝つ広告モデル』

（岡本一郎名義）『天職は寝て待

て』『世界で最もイノベティ

ブな組織の作り方』『外資系コ

ンサルの知的生産術』（以上、

光文社新書）、『外資系コンサル

のスライド作成術』（東洋経済

新報社）など。神奈川県葉山町

に在住。

Copyright © 2017 Flier Inc. All Rights Reserved.

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権は株式会社フライヤーに帰属し、事前に株式会社フライヤーへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは堅く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは堅く禁じられています。