

ぶんだ会計通信

■“美意識”というコンセプチュアル思考をひも解く！■

山口周氏著の『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか？』が2017年に出版されて20万部を突破しました。そのヒット要因は何なのか？ビジネスパーソンなら気になる人も多いはず！今回は、ビジネスに、そして人生における美意識とは何か？にフォーカスしていきます。

令和3年

11&12月号

No.60



飛躍するビジネスパーソンは“美意識”を鍛える？

① アートスクールに送り込まれる幹部候補たち

2008年、ハーバード・ビジネス・レビューに「これからはMBAよりもMFAを取得する時代だよ！」といった要旨の記事が掲載されました。MBA（経営学修士）では、マネジメントや事業戦略など論理的思考スキルを学ぶのに対し、MFA（美術学修士）では、芸術のほかに学際的教養や創造的な思考と構想力、意思決定力などを学びます。

海外ではグローバル企業をはじめとして、いち早く芸術のもつ力を見出し、将来を担う幹部候補を大学院や様々なアートスクールに送り込んでアート関連の教育プログラムを履修させています。

では、なぜ、幹部たち（将来の経営者）はアートの勉強をし、“美意識”を鍛えるトレーニングを始めているのでしょうか？

② 「論理」や「理性」だけでは勝てない時代に

昨今、「VUCA」という言葉が聞かれますが、「Volatility（ボラティリティ：変動性）」「Uncertainty（アンサートウンティ：不確実性）」「Complexity（コムプレキシティ：複雑性）」「Ambiguity（アムビグイティ：曖昧性）」の4つ頭文字を並べて将来の予測が困難な状況を示した造語です。コロナ禍になる前にもIT技術の急速な進歩などで、最近ビジネスで頻繁に使われるようになりました。

私たちが幼い頃からの教育で身につけてきた、論理的・理性的な情報処理スキルは「**正解を出す力**」でもあるため、必然的に“みんなと同じ答え”を出してしまいます。つまり、「**正解のコモディティ化**」が起きてしまうため、差別化が難しくなります。

さらにVUCAの時代、論理的・理性的つまり、“サイエンス”に偏り過ぎると、それらを乗り越えるために必要な問題解決能力や創造力が発揮されにくいという問題が発生します。

様々な要素が複雑に絡み合うような世界では、**全体を直覚的に捉える感性と、「真・善・美」が感じられる打ち手を創出する構想力や創造力が求められる**と著者の山口氏は主張します。

③ これまでの日本企業の勝因は？

②で言及した「**正解のコモディティ化**」によって、似たような戦略のもと、同じような製品、サービスが過剰供給され、最後は消耗戦になってしまいます。

「他の人と戦略が同じ」という場合、勝つための方法は2つしかなく、それは「**スピード**」と「**コスト**」だと著者はいいます。

かつて、ボストンコンサルティンググループは、**論理と理性に軸足をおいた**日本企業の強さの本質は「**スピード**」であると指摘し、それはリードタイム短縮によるユーザーニーズの早期充足であると説明しています。



さらに「他の人と答えが同じ」というとき、もう一つの武器が「**コスト**」であり、日本企業は**国際的に高いコスト競争力を発揮**して世界で勝ち残ってきたといわれています。

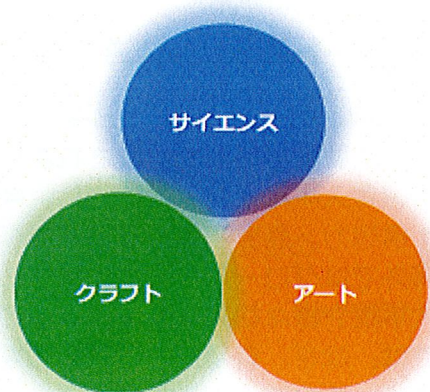
しかし、昨今では、この二つの強みは失われつつあり、日本企業は今後、**真に差別化を追求**していく時期がきたと著者は主張します。厳しいことを言われている日本企業ですが、今後、ぜひ、日本企業ならではの新たな勝因を見出したいですね！

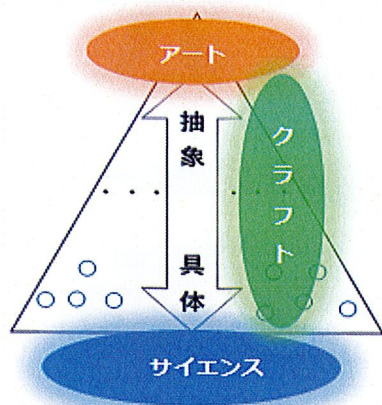
④ 経営における、理想的な“トリプル”バランス

ヘンリー・ミンツバーグという経営学者は、経営で**論理と直感、理性と感性**といった関係性を「アート」「サイエンス」「クラフト」の3つのバランス（ASCモデル）で捉えました。

彼によれば、経営とは、**組織の創造性を後押しし、社会の展望を直感し、会社を取り巻く人々をワクワクするようなビジョンを生み出す「アート」**の分野、**体系的な分析や評価を通じて、「アート」が生み出した予想やビジョンに現実的な裏付けをする「サイエンス」**の分野、そして、**経験や知識をもとに、ビジョンを現実化させる実行力を生む「クラフト」**の分野が混ざり合ったものをいいます。

《 ASCモデル 》





左側の図は、前回号以前でおなじみの「具体」と「抽象」のテーマで挙げた三角形です。

「アート」は、**抽象概念を担う存在**であり、**それを積み重ねて個別の状況へと適用**するのが「サイエンス」、そして、**両者をつないで現実的な検証**を行うのが「クラフト」の役割だといいます。

ここでのポイントは、**いずれかが偏りすぎるのはNG!**ということです。

たとえば、「アート」に偏ると盲目的なナルシストになり、「サイエンス」に偏るとデータで説明ができないものは却下、「クラフト」に偏ると経験重視で新しいことにチャレンジできない、という欠点が生まれてしまいます。

でも、残念ながら、ビジネスでは「サイエンス」と「クラフト」ばかりが重視されていると著者は指摘します。さて、その理由は何でしょうか・・・？

⑤ なぜ、「サイエンス」が強いのか・・・？

クオリティが高い経営には、前ページのトリプルバランスが大切とは分かって、なぜか、「サイエンス」「クラフト」に比べて「アート」は負けてしまいがちです。その理由は、「**アカウンタビリティ**」にあります。

「**アカウンタビリティ**」とは、**説明責任**のことで、ある経営の結果（成果）が出たら、それは、「**なぜそのような結果になったのか？なぜ、そのような判断や決定をしたのか？**」をきちんと説明できる責任のことをいいます。

たとえば、ある会社で株主総会が行われ、A社長が今期の経営結果に対して説明をする場面があったとします。

＜A社長の説明＞

①「サイエンス」で説明：「**様々な数値やデータを検討及び適用し、このような意思決定をしました**」

②「クラフト」で説明：「**過去の経験や実績を分析・適用した結果、このような意思決定をしました**」

ところが、「アート」を根拠とした意思決定では・・・

③「アート」で説明：「**なんとなく、フワッとこれがいいかな、と直感で決めました**」

アート型説明をしたら、きっと株主総会の会場はザワつくことでしょう。抜群の業績結果がなければ、次期の経営計画の議案は承認されないかもしれません。



しかし、**一方で、ロジック偏りの「サイエンス」だけでは革新的なアイデアや新たな挑戦の機会を逃してしまい**、アメリカのような天才を許容できる組織をもつ会社とは、いずれ天地の開きが生まれることになるのです。

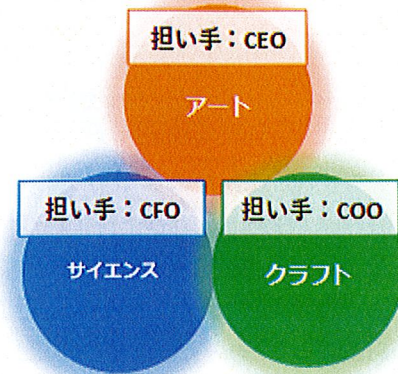
⑥ 会社を強くする、これからの「ガバナンス構造」構想

⑤で見てきたように、「アート」は、ビジネスの場面ではどうしても不利になってしまいます。これを解決するために、著者は、**経営トップ自らが「アート」の担い手になるか、あるいは、経営トップの直属に「アート」の担い手をガバナンス的に配置する方法を提案しています。**これを、「PDCAサイクル」に当てはめると、

- ①「Plan」・・・CEOの役割 ⇒経営トップとアート型人材を配置
- ②「Do」・・・COOの役割 ⇒クラフト型人材を配置
- ③「Check」・・・CFOの役割 ⇒サイエンス型人材を配置

という構図がみえてきます。

すなわち、CEO（経営トップ）が大きなビジョンや夢をアート型人材と一緒に構想して描き、COO（執行責任者）がPlanを実行計画に落とし込み、CFO（財務責任者）が実行のリスクや成果を定量化してCheckするという仕組みです。



実はこのガバナンス構造、特別に新しい構想というわけではなく、たとえば、ウォルト・ディズニー社の兄弟経営やホンダの創業者の本田宗一郎氏と藤沢武夫氏の組み合わせ、成長期のソフトバンク（孫正義氏と北尾吉孝氏）やアップル社のスティーブ・ジョブズとジョン・スカリーの組み合わせなど、**アートで牽引するトップと、サイエンスとクラフトで支える側近という構造**は過去にも事例がありました。

これらの事例では、アート思考をもつ**経営トップ自らが「アートの担い手」**であったことです。なかでもジョブズが典型的な例で、アップル社全体の美意識を極めたクリエイティブディレクター的存在でした。

このほか、**経営トップが直接に権限移譲するかたちでアートの担い手を指名**するというガバナンス構造もあり、ファッションやラグジュアリーブランドの経営ではごく一般的なガバナンスの形態といえそうです（たとえば、ユニクロでは佐藤可士和氏たちをデザイナーとして起用し、独自のブランドを築き上げました）。

しかし、専門家にただお任せするのではなく、①で述べたアートを学ぶ幹部候補のように、**経営者自らがアートを学び、様々な認識能力を高めることでアイデア創出など知的パフォーマンスがアップする**という統計結果（←ここは「サイエンス」で協調！）があるので、経営者の皆さまも、これからはビジネスを意識したアートを学んでみたいいかがでしょうか♪

（次号につづきます）

<参考文献>山口周著『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」』、光文社新書、2017年（初版）

◎当事務所では、MFIツールを始め、アイデア出し実践のためのサポートを行っています。お気軽にお声かけください。



発行元：

権田公認会計士・税理士事務所
〒373-0853 群馬県太田市浜町3-6
太田商工会議所会館4階



TEL：0276-49-5575
FAX：0276-49-5576
HP: <http://gonda-office.com/>