

論 説

アーティストティック・インターベンション研究に関する
現状と課題の検討八重樫 文
後 藤 智

目 次

- I. はじめに
 - 1. アーティストティック・インターベンションとは
 - 2. 「デザイン思考」の批判的検討
- II. アーティストティック・インターベンション研究に関する先行研究の検討
 - 1. Berthoin Antal (2012) 「Artistic Intervention Residencies and Their Intermediaries: A Comparative Analysis」
 - 2. Sköldbberg and Woodilla (2014) 「Mind the Gap! Strategies for Bridging Artists and Organizations in Artistic Interventions」
 - 3. Haselwanter (2014) 「Innovation Through Dumpster Diving?」
 - 4. Soila-Wadman and Haselwanter (2013) 「Designing and Managing the Space for Creativity. Artistic Interventions for Strategic Development of an Organization in Resisting Environment」
- III. まとめと課題
 - 1. まとめ
 - 2. 課題

I. はじめに

1. アーティストティック・インターベンションとは

本稿では、近年デザインマネジメント研究分野で注目され始めてきている¹⁾、「アーティストティック・インターベンション (artistic interventions)」に関する研究の現状と課題を明らかにすることを目的とする。アーティストティック・インターベンションとは、アートの考え方を企業組織に取り入れることで、組織に学習や変化を引き起こすこと (Berthoin Antal 2009) と定義されている。

従来からアートと企業組織が関連することはあったが、その多くがメセナ活動であった。メセナとは、「芸術文化支援」を意味するフランス語であり、「即効的な販売促進・広告宣伝効果

1) 2014 年 9 月 2 日～4 日に開催された、世界で最も大きいデザインマネジメントに関する国際会議である The 19th DMI (Design Management Institute): Academic Design Management Conference において、セッションのひとつとして「Section 1c: Design Management and Artistic Interventions」が置かれ、そこで 7 編の論文・研究報告が行われた (Bohemia, E., Rieple, A., Liedtka, J. and Cooper, R. (eds.), *Proceedings of the 19th DMI: Academic Design Management Conference*, London 2-4 September 2014, The Design Management Institute.)。

を求めるのではなく、社会貢献の一環として行う芸術文化支援（公益社団法人 企業メセナ協議会）」²⁾ のことで、主に企業が芸術・文化活動に資金的な支援を行うことである。

一方で、1990年代から企業はメセナ活動だけでなく、アートを組織に取り入れることで、組織に学習や変化を起こすことができることに気付き始めた (Berthoin Antal 2012)。既存研究によって、このような活動は表 1 に示すように様々な名称で説明されてきたが、これまで共通の名称は得られていなかった。これらに対して、Berthoin Antal (2009) によって、職場環境にアートを取り込むと、企業組織の文化的に根付いた見方やルーティーンに干渉・介入するという事実から「intervention (干渉・介入)」を用いた「artistic interventions」が提案され、現在はこの名称に基づく研究が増えてきている。しかし、Haselwanter (2014) では、アーティストック・インターベンションの種類のひとつとして、アーティストによる誘発 (プロボケーション: provocation) によって、短期間で従業員や企業を異なるレベルに変化させる「アーティストック・プロボケーション (artistic provocation)」という新たな名称の提案も行われており、今後の研究動向によって、まだ新たな名称や概念定義が行われる可能性がある。

表 1 既存研究における「アートを組織に取り入れる活動」を定義した名称³⁾

名称	出典
artful learning alliances	Darso (2004)
art-based learning programs	Boyle and Ottensmeyer (2005)
art-based initiatives	Schiama (2009)
workarts	Barry and Meisiek (2010)
art-based interventions	Biehl-Missal (2011)

アーティストック・インターベンションに関する研究はこれまでに、アーティストと企業をつなぐ媒介組織に関する研究 (Berthoin Antal 2012)、プロジェクトのファシリテーターがいかにアートの論理と経済の論理の橋渡しを行うかに関する研究 (Sköldbberg and Woodilla 2014)、理論と実践の間に存在するギャップに関する研究 (Haselwanter 2014) などが行われている。本稿では、これらの研究をレビューすることでアーティストック・インターベンションに関する研究の現状と課題を明らかにする。

2. 「デザイン思考」の批判的検討

また、アーティストック・インターベンション研究への注目の背景として、「デザイン思考」に関する議論の高まりに対する批判的検討がある。

2) 公益社団法人 企業メセナ協議会 (Web サイト), 「メセナとは」 <http://www.mecenat.or.jp/ja/introduction/post/about/> (2014年1月15日確認)。

3) Berthoin Antal (2012) より、筆者作成。

「デザイン思考 (design thinking)」⁴⁾ とはもともと、アメリカのデザイン・コンサルティング会社である IDEO が、デザインによって生み出される価値とその思考方法に着目し、それを方法化することで、多くのイノベーション・プロジェクトを実践してきた手法のことである。その実践方法として、①観察、②プロトタイピング、③検証・改善のプロセスを何度も繰り返すことが挙げられる (ブラウン 2008)。また、ケリーほか (2002) は、その中で「作りながら考える (build to think)」ことを重要視し、コンセプトをつくるためにプロトタイプやスケッチや概念図などの可視化を積極的に行うことが、製品やサービスの革新性を実現するための重要な点であることを主張している。

「デザイン思考」の実践事例のひとつとして、IDEO とアメリカの医療サービス機関が協同で手がけた医療サービス改善の例がある。そこでは、多様な専門性を持ったメンバーで組織されたプロジェクト・チーム⁵⁾ が、以下のプロセスを実践することによって、看護師のシフト交代時の時間のロスや情報伝達の漏れを改善することを実現した (マクレアリー 2012 ; ブラウン 2008)。

①観察

まず医療現場をつぶさに観察し、解決すべき問題を明らかにする。

②プロトタイピング

問題に対する解決案の試行をプロトタイプによって行う。このプロトタイプは機能を試すことに加えて、ユーザーや関係者との会話を促すことで、十分に意見が伝わっていない状況を減らし、一緒に解決策を改善することに役立つ。

③検証・改善

プロトタイプの検証・改善を繰り返し、次の方向性を具現化する。

しかし、この「デザイン思考」に関する議論の高まりに連れ、現在その概念は解釈者個々の認識の下で拡大し、「デザイナーが創造行為を実施するにあたって暗黙的にやってきたさまざまな手法や文化的行動のエッセンスを論理的な枠組みでとらえ直し、デザイナーではない人にも模倣できるように汎用化し整理した体系 (鷲田 2014, 89)」であり、「そしてさらに、それを経営に応用することで、硬直した企業論理の中に、文化性と創造性を回復させようという一連の試み (鷲田 2014, 89)」であると広く解釈されるようになっている。

一方で、鷲田 (2014) は、日本人デザイナーを対象にした調査において、デザイン実務家が「デ

4) 由田 (2012) ほかによって、デザイン思考 (Design Thinking) という語は、建築家ピーター・ロウ (Peter G. Rowe) の著書『Design Thinking (1987)』(邦題『デザインの思考過程 (1990)』)において初めて登場していることと指摘されているが、日本における「デザイン思考」という語はそれよりも早く、阿部公正 (1978)『デザイン思考 阿部公正評論集』という書籍のタイトルに用いられている。

5) 元看護師の戦略家、組織開発のコンサルタント、ITの専門家、プロセス・デザイナー、労働組合の代表者、IDEOのデザイナーが関わった。

デザイン思考」について、どちらかという消極的な傾向にあり、外部的なものとして受け止められていることを明らかにしている。さらに「デザイン実務家にとっては、あまり興味をそそらないものであり、汎用化のやり方に違和感すら覚える(鷺田 2014, 89)」と述べ、同様の先行研究の知見も挙げながら、この「デザイン思考」に関する議論の高まりにある拡大解釈が、実際のデザイン実務とは異質のものであることを強調している。

現在では、このような「デザイン思考」に対する批判的意見も多い。その代表として例えば、「プロセスがリニア(直線的)で、クリエイティブではない」⁶⁾、「デザイン思考は、創造的なプロセスをサポートしてくれるが、場合によってはクリエイティビティの可能性を殺してしまうこともある」⁷⁾、「ルールやプロセスばかり重んじてしまうと、かえって個人が潜在的に持っている創造性を押し殺す結果になってしまう」⁸⁾ というものが挙げられる。これらに共通するのが、「デザイン思考」における創造性・創造力(クリエイティブ/クリエイティビティ)に関する異議である⁹⁾。「汎用化し整理した体系」であるということは、明確なプロセスが示されるということであり、そもそも明確化されたプロセスということ自体が、「硬直した(企業論理)」ということに対して有効に機能するかどうかの疑問と解釈することもでき、この批判は前述のデザイン実務家に対する調査結果の見解にも一致するものと考えられる。

他方で、「デザイン思考」に対するこれらの批判的意見の背景には、デザインおよびデザイナーの職能において、「硬直した企業論理の中に、文化性と創造性を回復」させるような創造性・創造力がよく備わっているという過剰な期待が伺える。しかし、例えば前述の鷺田(2014)の日本人デザイナーを対象にした調査結果によると、「自分がどんなタイプのデザイナーだと思うか」という質問に対して、「仕事をこなすプロフェッショナルタイプ」という回答が最も多く(52.1%、複数回答、N = 534)で、「芸術性を主張するアーティストタイプ」は 9.4%、「革新的アイデアのイノベータタイプ」は 7.3% と、硬直した企業論理を溶解させるような創造性・創造力に強く関わるとされるタイプへの回答率は低い結果となっている(鷺田 2014, 69)。そもそもデザインおよびデザイナーの職能に、「硬直した企業論理の中に、文化性と創造性を回復」させるような種類の創造性・創造力がよく備わっているのだろうか、ここで改めてこの根源的な

6) 「創造的自信がなければデザイン思考には臨めない IDEO CEO ティム・ブラウン氏インタビュー」『AXIS vol.168 特集 デザイン思考の誤解』株式会社アクシス、2014年4月1日、p.23。

7) 「カオスパイロットに学ぶ、混沌な状況を突破するクリエイティブリーダーシップ」『AXIS vol.168 特集 デザイン思考の誤解』株式会社アクシス、2014年4月1日、p.32。

8) 同上書、同頁。

9) これに対してブラウンは同註 6) で、複雑なプロセスを単純化して理解する問題自体を挙げ、「デザイン思考」は複雑でネットワーク的なプロセスであり、決してリニアなプロセスではない、と述べ、拡大解釈により一般的に汎用化され過ぎた現在の「デザイン思考」に対して意見を述べている。さらに、「デザイン思考は実は 2 つの部分から成り立っています。これまでツールのことしか語ってこなかったのですが、もう 1 つは創造における自信(クリエイティブ・コンフィデンス)です(同註 6)。」と述べ、「デザイン思考」におけるクリエイティブに関する補足をしている。

疑問が浮かび上がる。

この疑問が明らかにならなければ、前述の「デザイン思考」に対する意見も正当な批判根拠を得ない。さらに追究すれば、「経営に応用することで、硬直した企業論理の中に、文化性と創造性を回復させよう」という目的に対し「デザイン思考」がそもそも適しているのかどうかという疑問も浮かび上がる。

この疑問に関して、デザイン論では古くからデザインとアートおよび、デザイナーとアーティストの違いにおいてその詳細検討がなされてきた¹⁰⁾。同様に、本論で注目しているデザインマネジメント研究分野における、アートの考え方を企業組織に取り入れようとする「アーティスティック・インターベンション」に関する議論の高まりも、ここまでに述べたような「デザイン思考」の批判的検討に関する背景が横たわっているものと考えられる。

アーティスティック・インターベンションと「デザイン思考」との比較に着目した研究に Soila-Wadman and Haselwanter (2013) が挙げられる。次章にてこの研究の詳細をレビューし、本稿の目的であるアーティスティック・インターベンションに関する研究の現状と課題を明らかにすることに付与したい。

II. アーティスティック・インターベンション研究に関する先行研究の検討

1. Berthoin Antal (2012) 「Artistic Intervention Residencies and Their Intermediaries: A Comparative Analysis」¹¹⁾

(1) 研究の概要

この研究は、ヨーロッパの5つの国で行われたアーティスティック・インターベンションの7つの事例を比較し、それらの構造・目的・ファンド・調整・プロセスの共通点と相違点について分析したものである。

1990年代から企業では、アーティストを組織に取り入れることで、組織に学習や変化を刺激することができることに気付き始めている。しかし、既存研究で取り上げられてきた事例は、数時間や長くて数日のプロジェクトであった。そこでこの研究では、アーティストと企業組織の関係が長期的で、かつ両者が学習し合う関係にある事例に着目している。

アーティストが長期的に特定の問題に取り組む活動は、これまで「residencies」や「placements」といった言葉で表されてきた。しかし、この研究が対象とするアーティストと企業組織の関係は、アーティストが純粋なアート活動を行うのではなく、企業組織で従業員と相互作用を起こすことを目的としている活動にある。よって Berthoin Antal は、アーティス

10) 例えば、ムナリー・ブルーノ『芸術家とデザイナー』みすず書房、2008年に詳しい。

11) in *Organizational Aesthetics*: Vol.1: Iss.1, pp.44-67. 著者は、アーティスティック・インターベンションの用語の提案者であり、この分野の研究者の第一人者である。

トと企業組織の関係が長期的で、かつ両者が学習し合う関係にあるこの活動を「artistic intervention residencies」と定義し、従来の直期的で純粋なアート活動と区別している。

さらに Berthoin Antal は、「artistic intervention residencies」は、ビジネスの世界と隔離されてきたアートによって、アーティストと企業組織のお互いを刺激することができるかと述べる。このような活動は増加しているにも関わらず、既存研究はまだわずかであり、次のような課題が未だ残されたままであることを指摘している。

- ① アーティストが、どのように一緒に活動する企業組織を見つけるか
- ② 企業組織が、どのように課題を解決するために適切なアーティストを見つけるか
- ③ 両者にとって、公平な契約とはどのようなものか
- ④ プロセスの中で、誤解やコンフリクトが発生しなかったのか

そこでこの研究では 7 つの事例を比較することで、これらの課題について検討している。

(2) 事例分析

この研究では、ヨーロッパの 5 か国で行われた 7 つの事例に対して調査が行われた。3 年以上の時間をかけて、インタビューやミーティングへの参加、企業組織への訪問が行われ、データが収集されている。インタビューは個人に対するものと、グループに対するものの両方が行われた。

事例① New Patrons program (フランス)

この事例は、1993 年から開始された 7 つの中で最も古いものである。現代アートを利用して、市民の社会的興味を刺激しようとするプログラムである。これはアーティストと市民、Foundation de France によって指名された媒介者が参加している。プログラム開始以来、275 以上のプロジェクトが行われている。

事例② Airis (スウェーデン)

この事例は、7 つの中で最大の規模である。2002 年から 2010 年の間に 80 以上のプロジェクトが行われている。企業で問題に取り組む従業員を、アーティストがサポートすることを目的としている。非営利組織である TILLT によって開発された手法を利用していることにその特徴がある。

事例③ Disonancias Another (スペイン)

この事例も、企業組織のサポートとしてアーティストを利用するものであり、2005 年から開始された。しかし、Airis (事例②) とは違って、組織能力の改善よりも、イノベーションに焦点を当てていることに特徴がある。アーティストが参加し、企業文化を変化させることにより、新しい製品やサービスを創出することに焦点が当てられている。そのために、アーティストは彼らが持つスキルや手法を使って、チームメンバー間の創造力を高める触媒として機能している。

事例④ Conexiones improbables（スペイン）

この事例は、2010年に開始された7つの事例の中で最も新しいものである。これは *Disonancias Another*（事例③）を経験したメンバーによって行われている。そのため、アーティストック・インターベンションの経験が、次のプログラムにどのように活かされるかという点を確認できる事例である。この事例自体の目的は、社会的責任とイノベーションを実現するためのコラボレーションを研究することである。

事例⑤ Artists-in-Labs（スイス）

この事例は、生物学・物理学・コンピューターサイエンスの科学者と、アーティスト・デザイナーのコラボレーションに焦点を当てたものである。2003年から開始された。この事例の目的は、アーティストに科学的研究の文化に没頭する体験を与えること、科学者に現代アートと審美性、一般社会とのコミュニケーションに関する洞察を与えること、両者のコラボレーションをより一層深くすることである。このプログラムは、チューリッヒ芸術大学の *The Institute of Cultural Studies* によって行われ、スイスだけでなく近年は中国でも行われている。

事例⑥ Interact（主にイギリス（他にインド、タイ））

この事例では、アーティストが革新的かつ挑戦的な仕事に対して配置された。2005年から2007年までの2年間に、29人のアーティストが主にイギリス（インド、タイも含まれる）の16の企業組織に参加している。一つのプロジェクトの期間は3ヶ月から18ヶ月である。このプログラムは、イギリスの国立の機関である *Arts Council England* によって行われた。その役割は、ファンドの確保と研究の実施、結果を広めることである。TILLT（事例②で言及）や *Disonancias*（事例③）とは異なり、媒介者としてプロジェクトマネージャーが、アーティストとは別に配置されたことに特徴がある。

事例⑦ Eurogroup Consulting résidence d'artistes（フランス）

この事例は、企業が主導したプログラムである。2008年から2年半の間、4つのプログラム（それぞれ5ヶ月間）にアーティストを参加させている。この目的は、アーティストが従業員の仕事を改善するための材料を見つけ、従業員はアーティストが行う新鮮なやり方を学ぶことである。アーティストは、期間中は常に企業で従業員と共に仕事を行っている。このプログラムの特徴は、外部の媒介者を利用する代わりに、自社のコンサルタントとアート批評家の二者間連携で、企業とアーティストの橋渡しを実行していることである。

(3) 考察と結論

この研究の結論では、7つの事例において、一般的に理解されている典型的なアーティスト、組織、媒介者の傾向は見つけられず、それぞれが特徴的なものとなっている。アーティストは、従来語られていたような自由奔放な存在ではなく、チームや組織の中で安定的に機能していた。彼らの中には、新しい作品へのインスピレーションを得ることができることや、金銭的利益な

どの理由により、これらのプログラムに大きな魅力を感じているものもいる。

また、小さい組織に比べて、大きな組織にアーティストが影響を与えることは難しいということが明らかにされている。アーティストを受け入れる組織は、その規模に気をつけなければならない。大きな組織でアーティストック・インターベンションを実行する場合は、アーティストに対して強力なサポートが必要である。さらに、アーティストとの相互学習を経験し、文化的にそれを取り込んだ組織は、次のプログラム開始時のマネジメントに良い影響があることが明らかにされた。

アーティスト・インターベンションを効果的に実践するためには、媒介者がアートと組織の両方の世界の知識を持つことが重要である。媒介者の存在が、お互いの文化やアイデンティティの領域の品位を保つことにつながる。媒介者に求められる能力としては、信頼を得る能力と予算を獲得する能力が挙げられている。

事例の全体的な特徴として、次の 3 点が挙げられている。

- ① 既存の媒介組織 (例えば、Interact (事例⑥)) が継続を諦める一方で、新興の媒介組織 (例えば、スペインの Conexiones improbables (事例④)) が現れている。
- ② 媒介者は一般化されたフレームワークを持つが、アーティストにそれを強要しようとはしなかった。次のフェーズに入る前には、内部と外部から公式と非公式に評価を行い、改善を行った。
- ③ 様々な方面から、アーティストック・インターベンションの情報提供を求められるようになっていく。

これらの変化がある中で、アーティストック・インターベンションの更なる包括的なマッピングの必要性が指摘されている。さらに、事例の記述のみにとどまらず、プログラムの全体プロセスや媒介者に影響を与える要因の分析、将来的には媒介者が存在しない事例の研究の必要性が述べられ、アーティストック・インターベンション研究において媒介者の役割の明確化が求められていることが示されている。

2. Sköldbberg and Woodilla (2014) 「Mind the Gap! Strategies for Bridging Artists and Organizations in Artistic Interventions」¹²⁾

(1) 研究の概要

この研究は、アーティストック・インターベンションにおいて、ファシリテーターがいかにかにアートの論理と経済の論理の橋渡しを行うかを、スウェーデンの SVID, TILLT, SKISS という 3 つの組織の事例に着目することで明らかにしている。これらのプロセスの中では、アー

12) in Bohemia, E., Rieple, A., Liedtka, J. and Cooper, R. (eds.), *Proceedings of the 19th DMI: Academic Design Management Conference*, London 2-4 September 2014, The Design Management Institute, pp.537-560.

ティストとデザイナー、ターゲットとする企業組織の間で多くの欲求不満や摩擦が起こっている。そのため、プロセスを効率的・効果的に行うために、彼らの間を媒介組織が必要となる。そこで、この研究では、そのような媒介組織のファシリテーションのプロセスに焦点を当てている。

(2) 事例分析

この研究では、スウェーデンの組織である SVID, TILLT, SKISS の 3 つの事例について分析が行われている。分析は、それぞれの組織の代表者に対して、2 時間から 3 時間行われたフォーカスインタビューに基づいている。

事例① SVID (Swedish Industrial Design Foundation)

SVID は、デザインに関する知識を広めるために 1989 年に設立された組織であり、アーティストとしての教育も受けてきたデザイナーが主に所属している。

SVID は、それまでデザイナー（本プロジェクトのデザイナーはアート教育を受けていることを前提としている）と密接には仕事をしたことがない 6 つの企業と共同でプロジェクトを行った。プロジェクトの目的は、いかにデザイナーがイノベーションプロセス（特に、開発の初期段階）に影響を与えるかを発見することである。プロジェクトには、デザイナーの他に、専門の研究者も参加している。プロジェクトに参加するデザイナーは、SVID と研究者によって、各企業に適合するように選ばれた。これらのプロジェクトの資金は、スウェーデンのイノベーションに関する公的なエージェントである VINNOVA によって用意された。

6 つの企業は地理的に離れており、異なった市場環境に置かれている。最終的には、2 つの企業が脱落し、4 つの企業（シャワー、作業着、フローリング、遠心分離機）がプロジェクトを遂行した。プロジェクトのうち、いくつかは成功した。例えば、作業着のメーカーは、このプロジェクトによって、新しい製品セグメントを開発した。さらに、壁に彼らのすべての製品を展示したショールームやミーティングルームを新しく作っている。成功しなかったプロジェクトは、媒介者である SVID と研究者が、デザイナーと企業の関係構築をうまく行えず、企業がプロジェクトから撤退した。

事例② TILLT

TILLT は、組織の発展とアーティストの活躍する場を広げるために、アーティスティック・インターベンションを実践するヨーテボリにある非営利組織である。2013 年時点で、16 人のフルタイムの従業員が所属し、1 年以上続いているプロジェクトが 80 以上も存在している。

TILLT のプロジェクトでは、ストラテジストとマーケター他のスタッフがアーティスティック・インターベンションに前向きな企業を勧誘し、プロセスリーダーが任命される。アーティスティック・インターベンションに参画するアーティストを決める前に、プロセスリーダーが企業とミーティングを行い、企業のニーズを理解するようにしている。そして、企業はアーティストに対して報酬を支払い、地方自治体からの補助でマーケティングや管理に必要なコストを

まかになっている。アーティストは週に 1 度企業に勤務する。プロセスリーダーは月に 1 度コーディングのためにミーティングを行う。

事例③ SKISS

SKISS は、CINERGY (Creative Collaborations and Tools for Growth) というプロジェクトの名称である。伝統的な産業と創造的な産業が協同し、共に発展することを目的としている組織である。

SKISS は、スウェーデン政府の文化部門によって公的に支援され、2005 年から 2008 年に行われた。この期間に従事したアーティストが正式に雇用されることが狙いの一つであった。合計で 56 個のプロジェクトが異なった場所で行われ (ストックホルム: 30, 他地域: 26), ほとんどのプロジェクトでアーティストが 1 年の間、ハーフタイムの契約で参加した。プロジェクトを実施した企業の規模は、4 人の企業から 2000 人の企業と様々である。

SKISS の組織運営は、政府の雇用サービス庁とウメオ大学の研究グループによって行われた。フルタイムで雇用されたプロジェクトリーダーがプロジェクトの概念開発、予算、公的機関からのファンド獲得、アーティストの雇用およびトレーニング、管理を行っている。それぞれのプロジェクトには、SKISS のメンバーであるコンタクトパーソンを配置している。アーティストには企業に配属になる前に、2 ヶ月間のトレーニングを行っている。そして、アーティスト自身が企業を選択し、企業に対してどのような利益を与えられるかを訴えることで、企業を説得する。特に、アーティスト自身が職場を選択できるような配慮やプロセスのオープン化に注意が払われている。

(3) 考察と結論

この研究で対象とされている 3 つの組織は、アーティストック・インターベンションに関するプロジェクト実践において、それぞれ異なったルーツ・目的・構造を持っていた。また、各組織のプロジェクト実践におけるファシリテーションプロセスは、プロジェクトの構造や過去の経験によって違いが現れていた。それぞれの組織において、表 2 に示すようなポジティブな成果とネガティブな成果が発見されている。

表 2 Sköldbberg and Woodilla (2014) が対象としている各組織の成果¹³⁾

	SVID	TILLT	SKISS
ポジティブな成果	企業の出費を抑えることで、プロジェクトの長期化を成功させている	すでに 80 ものプロジェクトを完了させ、プロジェクトの管理面での方法論がすでに確立されている	ハーフタイムの契約が、アーティストのお互いの支援する時間を十分に与え、自分たちでお互いをサポートするグループが形成されている
ネガティブな成果	1 度限りのプロジェクトにとどまっている	管理のための間接費が上昇している	管理面・予算面でサポートが十分ではない

13) Sköldbberg and Woodilla (2014) より、筆者作成。

これらのポジティブ・ネガティブ両面の特徴が存在するが、プロジェクトの成功にはアーティストと企業の両者の視点を持つファシリテーターもしくは企業のマネージャーが必要である。実際に、SVIDとTILLTにはアーティストのトレーニングを受けたファシリテーターが存在し、SKISSでは、あらかじめ大学でマネジメント教育を行っている。しかし、まだプロセスのどの場面でどのようなファシリテーションが必要かは明らかではない。本事例から言えることは、それぞれのファシリテーターが独自の方法を開発しているということである。将来の研究としては、ファシリテーターが必要な瞬間や方法を明らかにする必要があることが指摘されている。

この研究は、学術研究の観点（SVID）、企業の観点（TILLT）、アーティストの観点（SKISS）と各ステークホルダーの観点から分析しているところに独自性がある。今後の課題として、アーティストの観点を取り入れる範囲を考慮すること、媒介組織を選択するときに誰の価値を重視するかを考えなければならないことが示されている。

3. Haselwanter (2014) 「Innovation Through Dumpster Diving?」¹⁴⁾

(1) 研究の概要

この研究は、アーティストティック・インターベンションに関する理論と実践の間に存在するギャップを埋めることを目的としている。特に、アーティストによる誘発を意味する「アーティストティック・プロボケーション (artistic provocation)」について議論している。これはアーティストによって行われたワークショップで、具体的には「Dumpster diving (ゴミ箱あさり：都市のゴミ箱の中から再利用可能な廃棄物を見つける活動)」の行為に組織が直面したときに、組織に何が起こるかについて注目したものである。この研究では、スウェーデンの技術が優れたグローバル企業とアーティストとのコラボレーションの事例を取り上げ、創造性とイノベーションの観点からアーティストティック・インターベンションを分析している。

(2) 事例分析

この研究の分析対象とする企業は、世界中に110,000人の従業員を抱える1876年に設立されたスウェーデンの企業である。参与観察によって得たデータに対し、分析はHatch (2006)が提案したような、描写的で象徴的・解釈的な評価法を利用している。具体的には、24時間のワークショップに参加し、ワークショップの期間中に起こったことを観察し、意味づけを行う。データ分析では、定性的、再帰的、解釈的アプローチを利用している。また、得られたデータに対して文脈的、審美的な理解をするために、ナラティブやエスノナラティブな手法 (Czarniawska and Sköldbberg 2003) を用いている。

14) in Bohemia, E., Rieple, A., Liedtka, J. and Cooper, R. (eds.), *Proceedings of the 19th DMI: Academic Design Management Conference*, London 2-4 September 2014, The Design Management Institute, pp.561-581.

対象となる企業は過去に創造性を高めるためのプログラムを経験している。例えば、IDEO とともに「デザイン思考」のアプローチを使って、2年間のプログラムを行っている。更なる創造的アプローチとして、アーティストとコラボレーションし、24時間のワークショップを開催した。このワークショップを主導したのは24-hour-labというアーティストック・インターベンションを専門とした組織である。このワークショップには、異なる部門から1グループあたり12人程度の従業員が参加した。このワークショップの間中は、従業員は普通の業務から完全に切り離されている。

24時間のチャレンジが始まると、グループでの自己紹介のセッションの後、Dumpster diving (ゴミ箱あさり：都市のゴミ箱の中から再利用可能な廃棄物を見つける活動)を実際に行っている Dumpster diver が紹介され、参加メンバーからの質疑が行われた。Dumpster diver との議論の後、メンバーは街に出て、実際に Dumpster diving を体験した。そして、1日目のワークショップは夜に解散した。次の日の朝食の間に、前日の体験についてのリフレクションが行われ、参加メンバーは日常生活の中でいかに食料が捨てられているかについて議論した。

次のセッションでは、テーブルの上に並べられた廃棄食料を見ることで、メンバーの議論が活発化された。さらに、参加メンバーには廃棄食料を使って、メニューを考案することが求められた。そして、メニューを作成し、そのコンセプトと料理が人々の前でプレゼンされ、最も優れたメニューに対して投票が行われた。

(3) 考察と結論

まず、最初の発見として、このワークショップを通して、技術志向やビジネス志向の参加者は、彼らが持つ規範や現実に対して疑問を持つようになった。その結果、今まで無視していた社会的な問題に対してオープンなマインドを持ち、硬直した考えを和らげることができている。また、チームのダイナミクスに対しても変化が現れた。ワークショップが終わるときには、参加者間の距離の縮小や高いレベルの仲間意識の創出、チーム一丸の問題解決が見られた。

イノベーションと創造性という観点では、24時間の間にいくつもの問題解決法が提案された。最も創造的なアイデアは、使用できる装置や材料が限られているにも関わらず、それを工夫することでアイデアを実現した。また、最後のプレゼンテーションにおいても、イノベーションの能力が高まっていることが確認された。

概念レベルで考えると、創造力を高める方法はアーティストック・インターベンションでなくてもかまわない。しかし、このワークショップでは、アーティストック・インターベンションがアイデアの誘発として機能していることが確認された。このワークショップでも、Darsø (2004) が指摘しているような、アートが参加者に日常生活に対する見方を変化させることが発見された。日常生活に疑問を持つ方法は、アートでなくてもよいが、このワークショップを見ても、結果としてアーティストがそのような思考に容易に変化させられること

がわかる。

そこで Haselwanter は、アーティスティック・インターベンションの種類のひとつとして、「アーティスティック・プロボケーション」を提案している。誘発（プロボケーション）とは短期間で従業員や企業を異なるレベルに変化させることを意味している。全く違う環境、つまり異質性（otherness）を組織に取り入れることで、恐怖や抵抗とともに、それに対する興味を生み出すことが出来る。それが従業員に対して内省や疑問を生み出し、それが創造的な考え方に影響を与える。「アーティスティック・プロボケーション」におけるアートの側面は、そのような活動の審美的な価値を取り扱っていると述べられている。

この分析結果から、Haselwanter は「アーティスティック・プロボケーション」のラフなモデルを導いている。そのモデルは、①敏感になる、②体験する、③内省する、④変化させる、の4つの段階から構成される。これらは非日常的で普通でない世界に直面することで、参加者に短期間で変化を与えることが出来る。異なる世界を審美的な視点（見る、触る、匂う、味わう、聞く、感じる）で見ることによって新しい考え方が生まれる。このような変化によって、イノベーションをより容易に生み出すことができるであろう、と指摘されている。

4. Soila-Wadman and Haselwanter (2013) 「Designing and Managing the Space for Creativity. Artistic Interventions for Strategic Development of an Organization in Resisting Environment」¹⁵⁾

(1) 研究の概要

この研究は、アーティスティック・インターベンションを、創造性を高めるためのツールとして捉え、スウェーデンの貿易組合である GREEN と、アーティスティック・インターベンションのエージェントである LITTL が行った事例を分析している。創造性のツールとして様々なものがあるが、この研究では主に「デザイン思考」と比較することで、アーティスティック・インターベンションの特徴を分析している。

創造性は、イノベーションのコンテキストで議論されることが多い。創造性が新しいアイデアを生み出すことを意図している一方で、イノベーションは創造的なアイデアの実行を意図している。そして、イノベーションは経済的な成功が重視される。創造性とイノベーションとのギャップは、この経済的な成功という部分に現れる。そこで、企業は創造性をツールとして捉え、戦略の中に取り込んでいったと Soila-Wadman and Haselwanter は述べ、そのツールの代表的なものとして「デザイン思考」を挙げている。

企業が戦略の中に「デザイン思考」を取り入れた結果、デザインの役割がイノベーションのための触媒として発展した。そのため、彼らは「デザイン思考」の概念は方法論であり、製品

¹⁵⁾ in *Proceedings of the 2nd Cambridge Academic Design Management Conference*, 4-5 September 2013, University of Cambridge.

やサービスを作るための伝統的なデザインの実践ではないと指摘する。それ故に、Tonkinwise (2011) は、デザイン思考を「デザインマイナス審美性」と批判している。

そこで、この研究では「デザイン思考」とアーティスティック・インターベンションとの違いについて探索されている。特に、アーティスティック・インターベンションから何が学べるか、どのような支援を必要とするかを明らかにすることが目的とされている。

(2) 事例分析

この研究では、スウェーデンの貿易組合である GREEN と、アーティスティック・インターベンションのエージェントである LITTL が行った事例を分析している。事例分析では、「デザイン思考」に欠けている知識創造における審美性の役割を強調している。それは、知識創造が時系列で、合理的なプロセスであるだけでなく、人間の感覚や感情、想像にも依存することを意味している (Linstead and Höpfl 2000; Strati 1999; Welsch 1997)。審美性を反映した知識創造とは、人間の体験の感覚的・感情的特徴の適用と変換を通したプロセスである (Sutherland 2012)。

この事例は、ArtRes プロジェクトと呼ばれる LITTL のアーティスティック・インターベンションのプロジェクトの初期段階に着目したものであり、多くの関係者やプロジェクトの参加者にインタビューを行っている。ArtRes プロジェクトとは、GREEN のボードメンバーによって設定されたプロジェクトであり、目的は 2 年間のうちに新しく参加した 8,000 人のメンバーを引きつけるために、GREEN を形成する Group8 の新しい機能や場の開発することである。分析方法として具体的には、ミーティングへ参加し、参加者を観察することや、GREEN を形成する Group8 のメンバーやアーティストへの半構造化インタビュー、アクションプラン作成会議の後に行われたグループの会話の観察が含まれる。

次に、この事例のアクションプランを作成するプロセスの中で発見された、特徴的な事実についてまとめる。このプロセスでは、アーティストによるワークショップとデザイナーによるワークショップの両者が行われている。

① アーティストによるワークショップ

まず、2013 年の 2 月にアーティストがワークショップを行った。そこでは、Group8 のメンバーが彼ら自身の性格を表すようなイメージを新聞や雑誌から切り抜くことが求められた。そこで実際に彼らは、自身の性格を表すものより、趣味や興味を表すイメージを選択することが多かった。次に、フォトスタジオに移動し、2 つのチームを形成した。ここで、お互いのチームの写真を撮る行為を介して、チームの「強さ」と「一体感」を表現するためのアイデアを考えることが求められた。このような体験は、参加者の「感情」を引き出すことに役立っており、この「感情」がアーティスティック・インターベンションにまず重要なものとなる。

まず、Group8 のメンバーはチーム結成時にはお互いを良く知らない状態であった。そのた

め、アーティストにとっては、まず信頼を形成することが重要であった。メンバーたちの普段の業務では、良く組織化・構造化が行われていた。参加者の中には、規則やゴールの設定、タスクリストの作成を求めるものもいたが、それらはアーティストティック・インターベンションでは提供することが難しい。4ヶ月のアーティストとの共同作業の中で、参加者はアーティストティック・インターベンションには、「マニュアルはない」というマニュアルがあることを理解した。

Group8のメンバーは、元々それぞれアーティストティック・インターベンションに対してアーティストと異なった期待を持っていた。重要なことは、まずアーティストのスキルが役に立つという認識を受け入れることである。Taylor and Ladkin (2009)は、このような初期のプロセスを「skills transfer」と定義している。メンバーのアクションを変えるためには、Group8のメンバーが自己肯定感を持つことが重要となり、アーティストはメンバーに対して、一日の終わりに何かを成し遂げたという感覚を与えることが、モチベーションを維持させるために必要であった。

② デザイナーによるワークショップ

アーティストとのワークショップを行う一方で、デザイナーによるワークショップも行われた。そこでは、継続的に分類や検証、書類化が求められ、現状の整理が行われた。ここでは、アイスブレイク、各自の人生についての発表、学習プロセスの可視化するためのブレインストーミングが行われ、各自に宿題も与えられた。このようなワークショップを通して、Group8のメンバーは、結果は創造性プロセス自体ほど大事ではないということに気が始めていた。

(3) 考察と結論

この研究は、「デザイン思考」とアーティストティック・インターベンションの違いを理論的に検討し、事例の調査を行っている。「デザイン思考」は認知的な側面を重視し、審美性に関して欠けていることが指摘されている。事例では、ArtResプロジェクトで用いられたワークショップの手法は、アーティストもデザイナーもかなり類似していた。しかし、理論的には、アートとデザインでは異なった世界の見方を持っていると指摘されており、実際に事例でもプロセスや成果には違いが見られた。

アーティストによるワークショップでは、長期的な人的で文化的、組織的に影響を与えるような方法がとられた。一方で、デザイナーによるワークショップは、デザインの実践としての抽象的な方法であった。それ故に、この事例では「デザイン思考」というよりも、むしろ伝統的なデザインの実践に近いものであった。「デザイン思考」とは戦略的に考えるための手法であるため、一度きりのワークショップでそのような思考を生み出すことには懐疑的であることが述べられている。

しかしながら、Soila-Wadman and Haselwanterは、この事例で見られた伝統的なビジネス

の考え方で、創造的なアプローチの間のコンフリクトは非常に印象的であることを指摘している。Group8 のメンバーは、彼らの業務のやり方を変化させることを受け入れた。しかし、彼らは上司から従来の手法による期待を背負っている。そのためここで、デザインマネジメントの視点での創造性と、伝統的な組織の創造性の関係を精巧に理論化させる必要があることが指摘されている。

III. まとめと課題

1. まとめ

本稿では、近年デザインマネジメント研究分野で注目され始めてきている、「アーティスティック・インターベンション (artistic interventions)」に関する研究の現状と課題を明らかにすることを目的に、先行研究の内容検討を行った (表 3)。

アーティストと企業をつなぐ媒介組織に関する研究 (Berthoin Antal 2012) では、ヨーロッパの 5 つの国で行われたアーティスティック・インターベンションの 7 つの事例が比較され、それらの構造・目的・ファンド・調整・プロセスの共通点と相違点についての分析が行われている。事例分析によって、アーティスト・インターベンションを効果的に実践するためには、媒介者の存在がお互いの文化やアイデンティティの領域の品位を保つことにつながり、その媒介者がアートと組織の両方の世界の知識を持つことが重要であることが指摘されている。媒介者に求められる能力としては、信頼を得る能力と予算を獲得する能力が挙げられている。

プロジェクトのファシリテーターがいかに関心の論理と経済の論理の橋渡しを行うかに関する研究 (Sköldbberg and Woodilla 2014) では、アーティスティック・インターベンションにおいて、ファシリテーターがいかに関心の論理と経済の論理の橋渡しを行うかを、スウェーデンの SVID, TILLT, SKISS という 3 つの組織の事例に着目することで明らかにしている。そこで、プロジェクトの成功には、アーティストと企業の両者の視点を持つファシリテーターもしくは企業のマネージャーが必要であることが指摘されている。

アーティスティック・インターベンションに関する理論と実践の間に存在するギャップに関する研究 (Haselwanter 2014) では、スウェーデンの技術が優れたグローバル企業とアーティストとのコラボレーションの事例を取り上げ、創造性とイノベーションの観点からアーティスティック・インターベンションを分析している。その結果、アーティスティック・インターベンションの種類のひとつとして、アーティストの誘発によって、短期間で従業員や企業を異なるレベルに変化させる「アーティスティック・プロボケーション」が提案されている。

アーティスティック・インターベンションと「デザイン思考」との比較に着目した研究 (Soila-Wadman and Haselwanter 2013) では、スウェーデンの貿易組合である GREEN と、アーティスティック・インターベンションのエージェントである LITTL が行った事例を分析して

いる。事例では、アーティストによるワークショップとデザイナーによるワークショップの両者が行われた。アーティストによるワークショップでは、長期的な人的で文化的、組織的に影響を与えるような方法がとられ、デザイナーによるワークショップでは、デザインの実践としての抽象的な方法がとられた。それ故に、この事例では「デザイン思考」というよりも、むしろ伝統的なデザインの実践に近いものであった。「デザイン思考」とは戦略的に考えるための手法であるため、一度きりのワークショップでそのような思考を生み出すことには懐疑的であることが述べられている。

表3 本稿で行った先行研究の内容検討¹⁶⁾

	内容	分析	考察・指摘
Berthoin Antal (2012)	アーティストと企業をつなぐ媒介組織に関する研究	ヨーロッパの5つの国で行われたアーティストティック・インターベンションの7つの事例の比較による、それらの構造・目的・ファンド・調整・プロセスの共通点と相違点についての分析	アーティスト・インターベンションを効果的に実践するためには、アートと組織の両方の世界の知識を持つ媒介者の存在が重要である
Sköldberg and Woodilla (2014)	プロジェクトのファシリテーターがいかにアートの論理と経済の論理の橋渡しを行うかに関する研究	スウェーデンの組織であるSVID（学術研究の観点）、TILLT（企業の観点）、SKISS（アーティストの観点）の3つの事例分析	プロジェクトの成功には、アーティストと企業の両者の視点を持つファシリテーターもしくは企業のマネージャーが必要である
Haselwanter (2014)	アーティストティック・インターベンションに関する理論と実践の間に存在するギャップに関する研究	スウェーデンの技術が優れたグローバル企業とアーティストとのコラボレーションの事例を取り上げ、創造性とイノベーションの観点からアーティストティック・インターベンションを分析	アーティストティック・インターベンションの種類のひとつとして、アーティストの誘発によって、短期間で従業員や企業を異なるレベルに変化させる「アーティストティック・プロボケーション」を提案
Soila-Wadman and Haselwanter (2013)	アーティストティック・インターベンションと「デザイン思考」との比較に着目した研究	スウェーデンの貿易組合であるGREENと、アーティストティック・インターベンションのエージェントであるLITTLが行った事例の分析	「デザイン思考」とは戦略的に考えるための手法であるため、一度きりのワークショップでそのような思考を生み出すことには懐疑的である

2. 課題

アーティストティック・インターベンション研究の今後の課題として、Berthoin Antal (2012) では、アーティストティック・インターベンションの更なる包括的なマッピングの必要性が指摘されている。さらに、事例の記述のみにとどまらず、プログラムの全体プロセスや媒介者に影響を与える要因の分析、将来的には媒介者が存在しない事例の研究の必要性が述べられ、アー

16) 筆者作成。

ティスティック・インターベンション研究において、媒介者の役割の明確化が求められていることが示されている。また、Sköldbberg and Woodilla (2014) では、アーティストの観点を取り入れる範囲を考慮すること、媒介組織を選択するときに誰の価値を重視するかを考えなければならないことが示されている。

Haselwanter (2014) では、アーティスティック・インターベンションに関する研究は増加しているものの、創造性の評価に関しては問題が残されていることが指摘されている。Soila-Wadman and Haselwanter (2013) では、デザインマネジメントの視点での創造性と、伝統的な組織の創造性の関係を精巧に理論化させる必要があることが指摘されている。

以上から本稿でみてきた先行研究によって、現在のアーティスティック・インターベンション研究においては、「媒介者の役割」と「創造性の評価」について課題があることが明らかになったといえる。また、アーティスティック・インターベンション研究という枠組みで、日本国内の事例を対象とした研究はまだほとんどない。本稿で明らかになった課題を踏まえ、筆者らはこれから、アーティスティック・インターベンションに関する日本国内の事例を対象とした研究を進め、まとめていきたいと考える。

参考文献

- 阿部公正『デザイン思考 阿部公正評論集』美術出版社, 1978年。
 アクシス編集部『AXIS vol.168 特集 デザイン思考の誤解』株式会社アクシス, 2014年4月1日。
 Berthoin Antal, A., “Artistic Intervention Residencies and Their Intermediaries: A Comparative Analysis”, *Organizational Aesthetics*: Vol.1: Iss. 1, 2012, pp.44-67.
 Bohemia, E., Rieple, A., Liedtka, J. and Cooper, R. (eds.), *Proceedings of the 19th DMI: Academic Design Management Conference*, London 2-4 September 2014, The Design Management Institute.
 ブラウン・ティム「人間中心のイノベーションへ IDEO: デザイン・シンキング」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2008年12月号』ダイヤモンド社, 2008年, pp.56-68。
 Czarniawska, B. and Sköldbberg, K., “Tales of organizing: Symbolism and narration in management studies”, in Czarniawska, B. and Sevón, G. (eds.), *The Northern Lights: Organization theory in Scandinavia*, Stockholm: Liber Abstrakt, 2003, pp.337-356.
 Darsø, L., *Artful Creation: Learning-Tales of Arts-in-Business*, Fredriksberg: Samfundslitteratur, 2004.
 Haselwanter, O., “Innovation Through Dumpster Diving?”, Bohemia, E., Rieple, A., Liedtka, J. and Cooper, R. (eds.), *Proceedings of the 19th DMI: Academic Design Management Conference*, London 2-4 September 2014, The Design Management Institute, pp.561-581.
 Hatch, M. J., *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, 2006.
 ケリー・トム, リットマン・ジョナサン著, 鈴木主税・秀岡尚子訳『発想する会社!』早川書房, 2002年。
 Linstead, S. and Höpfl, H. (eds.), *The Aesthetics of Organization*, London: Sage, 2000.
 マクレアリー・ルー「現場に改善のヒントあり IDEO 流医療サービスのイノベーション」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2012年9月号』ダイヤモンド社, 2012年, pp.128-138。

- ムナーリ・ブルーノ『芸術家とデザイナー』みすず書房，2008年。
- ロウ・P・G 著，奥山健二訳『デザインの思考過程』加島出版会，1990年（Row, P. G., *Design Thinking*, The Massachusetts Institute of Technology, 1987.）。
- Sköldböck, U. J. and Woodilla, J., “Mind the Gap! Strategies for Bridging Artists and Organizations in Artistic Interventions”, Bohemia, E., Rieple, A., Liedtka, J. and Cooper, R. (eds.), *Proceedings of the 19th DMI: Academic Design Management Conference*, London 2-4 September 2014, The Design Management Institute, pp.537-560.
- Soila-Wadman, M. and Haselwanter, O., “Designing and Managing the Space for Creativity. Artistic Interventions for Strategic Development of an Organization in Resisting Environment”, *Proceedings of the 2nd Cambridge Academic Design Management Conference*, 4-5 September 2013, University of Cambridge.
- Strati, A., *Organization and Aesthetics*, London: Sage, 1999.
- Sutherland, I., “Art-based methods in leadership development: Affording aesthetic workspaces, reflexivity and memories with momentum”, *Management Learning*, 44(1), 2014, pp.25-43.
- Taylor, S. and Ladkin, D., “Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development”, *Academy of Management Learning & Education*, 8, 2009, pp.55-69.
- Tonkinwise, C., “A Taste for Practices: Unrepressing Style in Design Thinking”, *Design Studies*, 32(6), 2011, pp.533-545.
- 鷺田祐一『デザインがイノベーションを伝える』有斐閣，2014年。
- Welsch, W., *Undoing Aesthetics*, London: Sage, 1997.
- 由田徹「デザイン思考の背後に見え隠れするもの」『デザイン学研究特集号／デザイン思考 design thinking』vol.20-1, No.77, 2012, pp.56-57.

参考 URL（2015年1月15日確認）

公益社団法人 企業メセナ協議会，「メセナとは」<http://www.mecenat.or.jp/ja/introduction/post/about/>

