

論文

ビジネスにおけるアートの活用に関する研究動向

八重樫 文*, 後藤 智**,
重本祐樹***, 安藤拓生****

要旨

本稿は、最近注目されるビジネスにおけるアートの活用に関する研究動向の理解を目的とするものである。そのために本稿では、*Journal of Business Research*, Volume 85 (April 2018) の特集 “The arts as sources of value creation for business: theory, research, and practice” の中で実証研究を扱った論文 20 本を対象に、それらを①マーケティングにおけるアート活用、②組織開発におけるアート活用、③創造性とイノベーション創出のためのアート活用、という日本のビジネス事象に合わせた3つのカテゴリーに再編し、各論文の研究内容についてレビューを行った。

さらに、八重樫・後藤(2015)において示されたデザインマネジメント研究領域における当該研究分野の課題である①ビジネス組織とアートを媒介する媒介者の役割の明確化、②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との関係を精巧に理論化させる必要性、の2点を踏まえ、本稿の理論的なインプリケーションとして、設定された3つのカテゴリーにおける研究動向のまとめと考察を行った。

最後に、本稿の実務的なインプリケーションとして、日本のビジネスにおける現状の課題を提起した。

キーワード

ビジネスとアート, ABIs (Arts-Based-Initiatives), アーティスティック・インターベンション, アート思考

* 立命館大学経営学部 教授

** 立命館大学経営学部 准教授

*** 富山国際大学現代社会学部 専任講師

**** 東洋学園大学現代経営学部 専任講師

目 次

- I. はじめに
 - 1. 本稿の目的
 - 2. レビュー対象論文の分類
- II. ビジネスにおけるアートの活用に関する研究動向
 - 1. マーケティングにおけるアート活用
 - 2. 組織開発におけるアート活用
 - 3. 創造性とイノベーション創出のためのアート活用
- III. まとめ
 - 1. まとめと考察

I. はじめに

1. 本稿の目的

本稿では、最近注目されるビジネスにおけるアートの活用に関する研究動向の理解を目的とする。筆者らはこれまでに、デザインマネジメント研究の視角から、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実践である「アーティスティック・インターベンション (artistic interventions)」に関する研究動向を整理してきた。八重樫・後藤 (2015) では、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)、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) に関する論文のレビューが行われた。そしてその考察から①ビジネス組織とアートを媒介する媒介者の役割の明確化、②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との関係を精巧に理論化させる必要性、の2点について、デザインマネジメント研究領域におけるアーティスティック・インターベンション研究の今後の課題が明らかにされている。

一方で、デザインマネジメント研究領域に焦点化されなくとも、近年ではより広くビジネス一般においてアートの考え方を活用しようとする実践や研究が注目されてきている。Schiuma (2011) は、これらを“ABIs (Arts-Based-Initiatives)”としてその概念枠組みをまとめている (図1)。また、*Journal of Business Research*¹⁾では、Volume 85 (April 2018) において特集“The arts as sources of value creation for business: theory, research, and practice”が組まれ、ビジネスにおけるアートの活用に関連する24本の論文が掲載されている。そこで、本稿ではこれらの内容をレビューし考察を行うことで、近年のビジネスにおけるアートの活用に関する研究動向の理解を目指す。

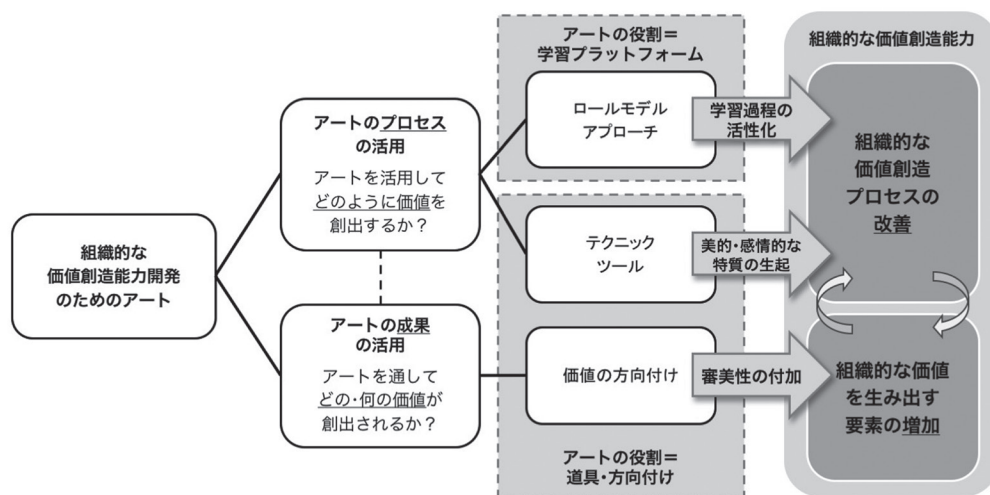


図1：組織的な価値創造能力開発のためのアートの適用可能性
(Schiuma, 2011 より筆者作成)

2. レビュー対象論文の分類

本稿では、*Journal of Business Research*, Volume 85 (April 2018) の特集 “The arts as sources of value creation for business: theory, research, and practice” に掲載された 24 本の論文のうち、本稿の目的に則り、特集のイントロダクション 1 本 (Carlucci and Schiuma, 2018a) とレビュー論文 3 本 (Carlucci and Schiuma, 2018b; Ferreira, 2018; Pöppel, Finsterwalder, and Laycock, 2018) を除いた、ビジネスにおけるアートの活用に関する実証研究を扱った論文 20 本を対象にレビューを行う。

Carlucci and Schiuma (2018a) のイントロダクションでは、24 本の論文を 5 つのカテゴリ：①ビジネスにおけるアートの価値、②人材育成・組織開発におけるアート活用、③組織インフラや製品の付加価値に関するアート活用、④創造性とイノベーション創出のためのアート活用、⑤ビジネス価値創造におけるアート活用のメカニズム、に分類しているが、本稿では日本のビジネスにおける理解を促進するために、対象の 20 本の論文を、①マーケティングにおけるアート活用、②組織開発におけるアート活用、③創造性とイノベーション創出のためのアート活用、という日本のビジネス事象に合わせた 3 つのカテゴリに再編しレビューを進める。

Ⅱ. ビジネスにおけるアートの活用に関する研究動向

1. マーケティングにおけるアート活用

- (1) Alfakhri, Harness, Nicholson, and Harness (2018) “The role of aesthetics and design in hotelscape: A phenomenological investigation of cosmopolitan consumers.”

この論文は、都市型のホテル利用者へのインタビューを通じ、ホテルスケープ (hotelscape: ホテルに関わる経験) における審美性とデザインに関する経験を現象学的に考察したものである。

サービススケープ (servicescape: サービスに関わる経験) とは、美的デザインと消費に伴う美学との関係性から派生した概念であり、認知的な美しさの主観的消費を意味する。審美性とデザインが戦略的マーケティングツールとしての役割を果たすかどうかについてはまだ議論の余地があり、この論文では、競争が激しく快楽消費的側面の強いホテル業界に焦点を当て、サービススケープ概念の展開としてホテルスケープの概念を提唱している。

この論文の目的は、①ホテルスケープをコスモポリタン消費者 (cosmopolitan consumers) の直接経験 (現象) として確認する、②コスモポリタン消費者の視点からホテルスケープの領域を特定する、③ホテルスケープが消費者に与える影響を特定する、ことである。これらにより、実務的貢献としてホテルの戦略的意思決定に寄与する。また、学術的貢献としてサービススケープとデザインの観点から、マーケティング事象に対する現象学の視座を展開している。方法は現象学で一般的な 1 対 1 の半構造化インデプスインタビューを用い、37 名分のデータを収集している。その結果、審美性とデザインは、快楽消費グループ (hedonistic consumer group) に対するマーケティング力の向上を後押しし、とりわけ、消費金額・ロコミ・最良 (リピート)・ロイヤルティに影響を与えることが明らかになった。

- (2) Chailan (2018) “Art as a means to recreate luxury brands’ rarity and value.”

この論文は、アートと高級ブランドのつながりを定性的に分析し、その関係性を探索したものである。とりわけ、高級ブランドの固有性の創造に対してアートが持つ役割に焦点が当てられている。グローバルブランドを対象とした定性調査によって、① Business Collaboration, ② Patronage, ③ Foundations, ④ Artistic Mentoring, の 4 つの主たる関係性が抽出された。これらの 4 要因は、「時間性 (継続性)」と「関わり合い深さ」の 2 軸によって 4 象限にモデル化されている。この論文では、これらの関係性の位相を定義し、とりわけ高級品の産業化 (商業化) による陳腐化のリスクに対して、これら 4 つの関係性がブランドの特異性にどのように貢献しているかを説明している。

近年、高級ブランドが続々と有名アーティスト（デザイナー）とコラボレーションを行っている。また、アートが特別性・希少性・神秘性を強く引き上げる働きをすることは明らかとなっているが、既存研究の1,516本のアート関連の論文のうち、アートとビジネスに焦点を当てたものは116本しかない。ここから、この論文のリサーチクエスションとして、アートと高級ブランドの関係性のより明確な理解の必要性が導かれている。ここでは、コルベール委員会（Comité Colbert: フランスの高級ブランド業界団体）とアルタガンマ（Altagamma: イタリアの高級ブランド業界団体）に登録されているブランドを対象とされ、第1段階では高級ブランドの選定、第2段階では各ブランドのウェブサイトおよび2014年度の活動報告書から、アートとブランドの関連性の有無を判別している。第3段階では **cognitive map** を作成し、これに基づきアートと高級ブランドの関係性が分類（モデル化）された。

その結果、152の高級ブランドのうち、67ブランド（53.6%）がアートに関係した活動を行っていたことが明らかにされた。こうした取り組み姿勢（取り組みの数）に対し、対象となったフランスとイタリアのブランドの間に明確な差異は見られなかった。一方で、アートの持つ特別性・希少性・神秘性が商業化（より多くの販売）によって減退してしまうパラドックスに対し、アートに関連した新たなパラダイム（価値観）をつくることにより、高級ブランドはその価値を維持していることが明らかになった。

(3) Chaney, Pulh, and Mencarelli (2018) “When the arts inspire businesses: Museums as a heritage redefinition tool of brands.”

この論文は、フランスにあるラフフィング カウ（Laughing Cow）ミュージアムのケーススタディにおいて、ブランドを文化的遺産・相続財産（heritage）として再定義する枠組み（Heritage framework）から、ブランドミュージアムの持つ価値を検討したものである。

これまでブランドミュージアムは、コミュニケーションツールもしくは小売店の一業態として、商業的な側面から研究されてきた。しかし、ミュージアムにおけるブランドの展示は、単に商業的な意味合いだけでなく、消費者に対してブランドを文化的遺産物（heritage artifacts）として再定義（再認識）させる行為である。アートとビジネスの関係性は、他の社会科学と並び、マネジメントとマーケティング分野においても重要視されはじめているものの、企業がどのようにアート活動に関わり、文化エージェント（cultural agent）の役割を担うのかについてはまだ明らかになっていない。ここからこの論文のリサーチクエスションとして、以下の3点が設定された。

- 1) ブランドはどのようにして文化遺産として再定義されることが可能か
- 2) ミュージアム来館者は、ブランドが文化遺産として扱われることを妥当だと思うか
- 3) ブランドにとってのブランドミュージアムの意義とは何か

さらに、企業情報誌の分析、ミュージアムにおけるエスノグラフィー、来館者へのインタビューによって、ブランドミュージアムは商業的役割以外に、①ブランドの歴史の変遷の紹介を通じた、世代を超えてブランドの歴史をつなぐ役割、②地方や国というコミュニティの象徴的な役割を持つこと、が確認された。

(4) Estes, Brotto, and Busacca (2018) “The value of art in marketing: An emotion-based model of how artworks in ads improve product evaluations.”

この論文は、アート挿入効果 (art infusion effect: 広告へのアート挿入により、製品の認知的価値に影響を与える効果) モデルを提唱し検証したものである。アートの活用は、マネジメントやビジネスに有用であるが、実際のところマーケティングがアートを顧客価値増大 (創造) にどのように活用できるのか、あまり研究されていない。

そこでこの論文では、企業と顧客の価値創出において、マーケターがアートをどのように活用できるのかという問いを追求する。さらに具体的に言えば、広く組織論の中で、マーケティング分野は次の 2 つの課題に取り組む必要がある。①広告に挿入されたアートは、製品の認知的価値にどのような影響を与えるか、② brand affect (消費者にポジティブな感情を喚起するブランドの効果) と製品の種類との関係において、こうした影響はどのように作用するのか。そこで次の 2 つの仮説が立てられた。

H1 : brand affect は、アート挿入効果 (art infusion effect) を媒介すること成立する。

H2 : brand affect におけるアート挿入効果の媒介は、快楽的製品 (hedonic product) よりも実用的製品 (utilitarian products) において強力である。

この仮説検証のために、3 つの実験が行われた。実験 1 では、H1 を検証するため、アート (絵画) を挿入したオンライン広告とそうでない広告に対し、199 名の米国居住の消費者に広告の印象を 7 段階リッカートスケールで尋ねた。実験 2 も被験者とアートと製品の種類を変更した H1 の検証であった (被験者 202 名)。実験 3 は、H2 を検証するラボ実験であった。120 名のイタリア人被験者に対し、広告を見た製品の購入意思をサーベイした。

結果として、brand affect には、アート挿入効果の媒介が有効に働くことがわかり、この効果は快楽的製品よりも実用的製品においてより強力であった。ここでマネジメントにおけるアート活用に関する一般理論において、「感情」が製品と価格の評価に影響を与える基盤的なメカニズムであることがわかった。

(5) Kim, Vaidyanathan, Chang, and Stoel (2018) “Using brand alliances with artists to expand retail brand personality.”

この論文は、ブランドパーソナリティ (BP: brand personality) と暗黙のパーソナリティ理論

(IPT: implicit personality theory) に基づき、2つの実験を通してブランドとヴィジュアルアーティストとのコラボレーションにおけるポジティブ・ネガティブな影響を検証したものである。

近年、ファッション業界においてブランドとヴィジュアルアーティストとのコラボレーションが目立っている。しかし、そうしたコラボレーションがブランドにもたらす影響を考察した研究は少ない。よって、この論文では次の2点の解明を目指している。①ブランドとヴィジュアルアーティストとのコラボレーションが、ブランドに対してポジティブな、またネガティブな影響をもたらす条件、②こうしたコラボレーションを消費者がより受け入れやすく、そして最も効果的にBPを拡張していくことを店舗（小売店）が後押しできるメカニズム。

BPとは、消費者がブランドに対して認知するヒトの人格のような特徴であり、そこには通常、誠実 (sincerity)・有能 (competence)・刺激的 (excitement)・洗練 (sophistication)・粗野 (ruggedness) の5つの要素が存在し、消費者にとって自己の拡張としての象徴的消費の側面を担っている。他方で、IPTとはヒトやブランドに対して既存経験に基づく解釈が発生するという理論である。ここにおいて、「自己」がレンズの役割を果たし、ブランドの認知とは、消費者自身の人格とブランドの人格 (BP) との類似性に影響を受ける。この理論については、人格を定形的なものに見なす実在 (Entity) 派と、人格をコンテキスト依存なものに見なす状況異存・漸進 (Incremental) 派がある。

これらを踏まえ、2つの実証実験が行われた。実験1では、被験者 (244名) に対してバーバリーのスカーフ売場においてアーティストによる絵画が設置された写真 (3名のアーティストによる3つの絵画それぞれについて) を見せ、上述5つのパーソナリティにおいて、BPと絵画パーソナリティの一致度を7段階のリッカートスケールにて計測し分析された。実験2では、実験1の結果を踏まえ、Old Navy (GAP社傘下の衣料品小売店) の売り場と2名のアーティスト作品を使用し、同様のプロセスにて、249名の印象一致度が計測・分析された。分析は、①一致、②弱不一致、③強不一致、の3段階で行われた。

その結果、BPとアーティスト (アート) のパーソナリティが強不一致の場合、BPは拡散される (薄められる)。弱不一致の場合、IPTにおいて Incremental 属性を持つとされる消費者の場合のみBPは強化される。さらに、消費者のIPTのスタンス (entity or incremental) が、アーティストとのコラボレーションによってブランドが形成を意図するパーソナリティに最も大きな影響を与えることが明らかにされた。

(6) Koronaki, Kyrousi, and Panigyrakis (2018) “The emotional value of arts-based initiatives: Strengthening the luxury brand-consumer relationship.”

この論文は、高級志向型の消費者が、高級ブランドのアートの戦略的活用によどのように反応しているか、理論的に構築し仮説を検証したものである。

高級ブランドとアートとのコラボレーションがトレンドになってきているが、高級志向型の消費者が、高級ブランドのアート戦略的活用にどのように反応しているかは未だ実証研究がなされていない。よってこの論文では、既存研究から次の 2 つの仮説を立て検証した。

H1 : ABIs (Arts-Based-Initiatives) と結びつく感情的価値は、ブランドアタッチメントにポジティブな影響を与える。

H2 : ABIs と結びつく感情的価値は、ブランドアタッチメントを媒介として、ブランドロイヤルティにポジティブな影響を与える。

調査は、ギリシャに住む 350 名を対象にオンラインサーベイが実施された（有効回答数 221）。ルイ・ヴィトンを研究対象ブランドとして選定し、同ブランドが行なったアート関連イベントの説明を被験者にした後、感情的価値・ブランドアタッチメント・ブランドロイヤルティに関する質問に対し 7 段階リッカートスケールで問い、この 3 つの要素に分析が行われた。その結果、感情的価値は高級ブランド経験の一端であることが示唆され、アートの戦略的活用はブランドに対して感情的な結びつきを生み出すことがわかり、H1, H2 共に支持された。

(7) Naletelich and Paswan (2018) “Art infusion in retailing: The effect of art genres.”

この論文は、店舗に飾られる絵画の種類と購買意志との関係性を、対照実験により検証したものである。オンラインサーベイを使い、異なる種類の絵画が飾られた店舗、また絵画が飾られなかった店舗において、消費者の購買意志に影響を及ぼす要因とその効果が検証された。

アートは我々の生活の一部であるにも関わらず、消費を含む生活への影響に関する研究は多くない。その中でも高級品と店舗セッティングが研究対象となることが多く、それ以外のトピックにはあまり注意が向けられて来なかった。そこで、この論文では、店舗に飾られる絵画が抽象画、写実画、絵画無しるとき、それぞれ消費者の購買意欲にどのような影響を及ぼすかを検証することを目的とされ、まず既存研究から 10 個の仮説が立てられた。

次に、店舗に飾られる絵画の種類と購買意志との関係性の検証のため、Southern university の学部生 687 名を、310 名と 377 名の 2 グループに分けた対照実験にて行われた。日用品の (non-luxury) サングラス購入を想定し、抽象画、写実画、絵画無しの 3 パターンの店内写真に関する被験者の印象がオンラインサーベイで集められた。一つ目のグループは 3 つの絵画パターンの中から好きな店舗セッティングを選択可能、もうひとつのグループは 3 パターンの中からランダムに店舗セッティングが提示された。結果として、以下のことが明らかになった。

- ・抽象画：快樂的モチベーション・機能的モチベーション・アートへの開放性・抽象画の店舗を選択した事実・製品の審美性が、購買意欲にポジティブに影響していた。
- ・写実画：製品の審美性と象徴性が、購買意欲にポジティブに影響していた。

- ・ 絵画無し：快樂的モチベーション・店舗の雰囲気・社会環境・製品の審美性が購買意欲にポジティブに影響していた。しかし、機能的モチベーションはネガティブに影響していた。

2. 組織開発におけるアート活用

(1) Berthoin Antal, Debucquet, and Frémeaux (2018) “Meaningful work and artistic interventions in organizations: Conceptual development and empirical exploration.”

この論文は、アーティスティック・インターベンションによって、組織における「意味ある仕事（meaningful work）」に従事したいという人間的な欲求を満たすことができるかどうかを探索するものである。ここでは、67人のアーティスティック・インターベンションの経験者を対象に定性データの収集が行われ、コーディングによる分析と理論仮説の形成が行われている。分析の結果として、アーティスティック・インターベンションによって、従業員に対して意味ある仕事の体験を促進する可能性があることが示唆された。

意味ある仕事に関する研究においては、これまで従業員がどのように意味ある仕事を獲得するかについての個人の心理的側面から検討されており、マネジメントの視点からこれを促進する施策を検討したものは少ない。意味ある仕事に関する定義に一致した見解はないが、複数の既存研究から定義すると一般的には「個々人の持つ願望と知覚される現実との関係が整合的であること、すなわち仕事で評価される側面と職場で提供される側面とが一致するということ」である。この論文では、既存研究から意味ある仕事の要素を①自己実現（personal development）、②他者との関係と奉仕（relationships and service to others）、③社会的な価値（benefit for society）の3つに分類している。

一方で、アーティスティック・インターベンションの効果は様々なレベルで検討されており、例えば対人関係のレベルにおいては、アーティスティック・インターベンションは同僚間の関係性に正の影響を及ぼし、コミュニケーションの質と量を高めることや、共同作業の方法の質を高めることにつながるということがわかっている。また組織レベルにおいては、組織開発や労働環境の改善につながるということが示唆されているが（Berthoin Antal and Strauß, 2016）、従業員の意味ある仕事に関しての影響は検討されてこなかった。この論文では、意味ある仕事の理論的レンズを使用することによって、①芸術的介入が生み出す価値を評価するための理論的な次元の概念化、②意味のある仕事に関する理論の開発、という2種類の理論的貢献を目指している。

調査の結果から、以下の3点が確認され、ここでアーティスティック・インターベンションは意味ある仕事の要素に影響を与えるということが明らかになった。

- 1) 自己実現は、自立性・創造性・達成および能力開発を経験すること以上のものである。それは人々が彼ら自身について考える方法、仕事と組織のより深い変化を伴う。

- 2) 他者との関係および奉仕は、チームで働くことや同僚を助けること、顧客に奉仕すること以上のものである。対立を解決し、他者を知り、活力あるコミュニティに参加することを含む。
- 3) 価値のあるものを通じた社会への貢献を目指すことは、単に役に立つことを願うことや目的を効率的に達成することだけではない。それは外部のステークホルダーの人間的な願望についてより深い理解を得ることを含む。

(2) Ippolito and Adler (2018) “Shifting metaphors, shifting mindsets: Using music to change the key of conflict.”

この論文は、アートを用いた新たな教育学的モデルを使用し、複雑性が高く変化が速い現代社会におけるコンフリクトの解消や、問題解決における効果的な方法を開発することを目的としたものである。特に、音楽で行われている活動をメタファーとしてビジネスに取り入れることで、①ミュージシャンではないプロフェッショナルは、アンサンブルによる音楽づくり (ensemble music-making)²⁾ によって交渉スキルと問題解決スキルを学習するか、②音楽によって学習される交渉スキルと問題解決スキルは、複雑なコンフリクトに巻き込まれた音楽以外の状況に転移可能か、③一度学習すると、これらの実践は人々の認知枠組みを修正し、より効果的な振る舞いにつながるのか、について明らかにする。

この論文では、北アメリカのロー・スクールで実施された 3 つの異なる music-based experiences におけるアクションリサーチが報告されている。そこでは、参加者のコンフリクトが発生した状況に対する感じ方を変えること、そしてそのような状況でのプロフェッショナルの振る舞いを変化させることが目的とされ、ここでの音楽的体験 (music-based experiences) は、プレイリストの作成、弦楽四重奏曲団とのワークショップ、チームでの音楽づくり (team-based music-making) から構成されるものだった。その結果として次の 4 点が明らかにされ、音楽によって得られた経験がビジネス環境においてメタファーとして使用されるという可能性が見出された。

- 1) ensemble music-making と music-based experiences の経験は、知覚や認知的枠組み・感情的反応そして行動を、競争的な地位を巡る交渉やゼロサムの分配的アプローチから離れさせ、問題解決や論争の解決に対してより協力的で関心をベースとしたアプローチにシフトする可能性を持つようだ。
- 2) music-based experiences は、コンフリクトとそのマネジメントに対して、固有の抽象的なコンセプト開発と複雑性に対する深い理解をサポートするようだ。
- 3) music-based experiences は、論争や問題解決に対する効果的なパフォーマンスやより良い結果を導き出すことができる、感情的・社会的な知性の開発をサポートするようだ。

- 4) 音楽に従事することで、人々は一般的に過度に分析的思考やクリティカル・シンキングが強調されてきた環境の中で、創造的な可能性を再発見し、クリエイティブ・シンキングの効果をもう一度理解することができるようだ。

(3) Meisiek and Barry (2018) “Finding the sweet spot between art and business in analogically mediated inquiry.”

この論文は、ABIsに関する長期間のプロジェクトのプロセスを調査し、成功と失敗を分けた「スウィート・スポット」を発見することを目的にしたものである。この背景には、過去のABIs研究の多くが単一のケーススタディであり、何をすれば成功し、何をすれば失敗するかという点に関してはほとんど分かっていない、ということがある。

この論文では、理論的枠組みとして Analogically mediated inquiry (AMI) が用いられている³⁾。事例として、デンマークの NyX innovation Alliance⁴⁾ で行われた 19 のプロジェクトを調査し、それらのプロセスは、①問題形成、②ゴール形成、③問題発見、④創造、⑤まとめ、という 5 段階にまとめられた。さらにその中で、以下のような問題形成のパターン毎にスウィート・スポットが発見された。

・組織アイデンティティの再考を目指した場合：

ゴールは曖昧に設定され、創造された人工物も抽象的であり、組織メンバーとアーティストは、人工物に対して深く議論した。創造された人工物はこの議論の結果を表象するものとなる。

・プロセスまたはプロダクトをデザインする方法の学習を目指した場合：

メンバーはプロトタイプを試作し、それによって引き出されるオープンなアイデア開発プロセスを探索した。この場合、アーティストはデザインを強く強調するファシリテーターとなる。創造された人工物は、ステークホルダーの解釈を収束させるものとなる。

・従業員のスキル開発を目指した場合：

アーティストは美的感覚を高めるトレーナーとして機能し、創造した人工物に対する従業員の解釈を限定させ、参加者のスキルを高めるプロセスになるように注意した。創造した人工物に対する解釈はアーティストの認識に沿う。

結論として、この論文ではアートとビジネスのコンテキストを阻害するのは「センス・ギビング」⁵⁾ であると述べている。また失敗事例から学ぶべきことは、マネジャーとアーティストのどちらかが解釈のプロセスを支配せず、集合的なセンス・メーカーを実践しなければならない、ということである。

(4) Nisula and Kianto (2018) “Stimulating organisational creativity with theatrical improvisation.”

この論文は、「即興演劇 (improvisation)」が組織の創造性をどのように刺激するかを明らかにすることを目的としたものである。具体的には、2 つのグループに対して実施した即興演劇の 3 つのワークショップを用いてアクションリサーチを行った結果が報告されている。

創造性に関するアプローチは、個人と組織の 2 つのアプローチが存在している。特に、創造性研究の分野では、個人の創造性に対する研究が蓄積されているのに対して、組織の創造性に関する研究はあまり進んでいない。既存の創造性に関する文献のほとんどが、ある特定の問題解決状況において、アイデアを開発する技術とその改善に焦点を当ててきた。しかし、組織の日常業務においては、アイデア開発・実行・問題の定義は反復的で複雑に絡み合った組織のダイナミクスに依存しているため、創造性を向上させる知識は蓄積されていない。この組織の創造性を新しいアイデアの創造だけでなく、新しい視点から問題に取り組むことを可能にする柔軟性、新しい機会を掴むための機敏な能力として捉える場合、意識的・感性的で、敏感な状態にあることを促進する技術が、組織の創造性を高めるものと考えられる。

この論文では、組織の創造性を高める方策として、芸術における即興演劇の可能性に注目している。即興演劇は、個人だけでなく、集団における社会的相互作用で行われるために、そこに求められるのは組織の創造性が必要とする条件と近い。データ収集には、ビデオ・音声の録音・フィードバックアンケート・参加者の筆記・プロジェクト後の調査・インタビュー等複数の方法が用いられた。分析の結果、即興演劇の介入は、習慣的なパターンやそれに関連する制限を観察し、必要に応じて焦点を変え、目を開かせる役割として機能することが明らかになった。

(5) Sorsa, Merkkiniemi, Endrissat, and Islam (2018) “Little less conversation, little more action: Musical intervention as aesthetic material communication.”

この論文は、個人の審美的体験が、チームでのインタラクションとその根底にある集合的な現象をどのようにサポートするか、音楽を使ったインターベンションによって検討するものである。ここでは審美的体験を構成主義的に捉えており、それはチームメンバーの共有された体験に依存する。また、アーティスティック・インターベンションは、組織メンバーが日常のディスコースにおいて接合が困難な局面を探索できることから注目されてきた。これを同様に構成主義的に捉えると、アーティスティック・インターベンションは、何が正しくて・何が間違っているかという判断を組織的なレベルで共有する具現化された体験と捉えられる。

この論文では、フィンランドのアイスホッケーチームに対する音楽を使ったインターベンションにおいて、アクションリサーチが行なわれている。このチームはシーズンで負けが続

き、チームの一体感が薄れ、チーム状態について素直に議論できる状態ではなかった。そのようなチームに対して、バンドを組ませ、それぞれのメンバーに楽器を担当させた。バンドはそれぞれメンバーが別々の役割を持つが、アイスホッケーチームのメンバーは、アイスホッケーのそれぞれの役割と似た役割の楽器を選択した。つまり、バンドという新しいコンテキストで、アイスホッケーチームと同様の役割の構造が形成されたのである。また、個人的な体験をグループのコミュニケーションにつなげるため、ボディーパーカッションが行われた。

その結果、音楽がチームに存在していた問題に対して取り組む仲介役となり、チームのネガティブ感情を発散させた。音楽によるインターベンションは、組織の文脈でも感情とエネルギーをマネジメントすることに役立つのである。論文のタイトルにもある“A little less conversation, a little more action”は言葉で表現することが難しい問題に直面した時には、一緒に行動することで、言語化の合理的で分析的なプロセスを補完することができるという洞察を示している。アートを通して見る、知ること、組織のメンバーは組織の審美的な理解から恩恵を受けることができる。アートは組織の日常では表現され得ない思考や感情の表現を促進する。音楽というコンテキストで得た体験は、組織メンバーの集合的体験として組織のコンテキストにシフトさせることが可能なのである。

(6) Springborg and Ladkin (2018) “Realising the potential of art-based interventions in managerial learning: Embodied cognition as an explanatory theory.”

この論文は、既存研究で学習効果の高さが指摘される ABIs の学習メカニズムを明らかにすることを目的としたものである。ここでは身体化認知理論⁶⁾、特にその中の知覚的シンボルシステム (PSS: Perceptual Symbol System) (Barsalou, 1999, 2008) を用いて事例が分析され、ABIs によって得られた学習がマネジメントに移転されるメカニズムを PSS の視点から明らかにしようとしている。

PSS においては、頭の中で思い浮かべられる抽象的な概念は、感覚運動領域でのシミュレーションに基づいている。異なるシミュレーションを獲得することで、現象との異なる相互作用を可能とし、異なる抽象的概念を思い浮かべるのである。そのような観点からここでは、次の2つの仮説が提示された。

H1：現象の新たなシミュレーションを獲得することで、その現象との新たな相互作用を引き起こす可能性を創造する。

H2：アートは新たなシミュレーションを個人が創造する手段である。

これらの仮説は、マネジャーが ABIs による学習によって獲得したシミュレーションによって、既存のマネジメント現象に対する相互作用、つまり日常の業務への解釈を変化させ、行動を変化させる可能性を提起している。そして、これらの仮説に対して3つの既存研究で取り

扱われた事例をもとに検証が行われた。その結果として、以下の 4 つのマネジメントにおける ABI のインプリケーションが得られた。

- 1) 新たなシミュレーションを獲得するためには、知覚領域に対して注意を払うというフェーズに十分な時間を使うことが重要となる。マネジャーが今まで習慣的に無関係であると認識していた領域にこそ、新しい知覚体験が存在する。
- 2) ABI の実践の後に起こる予測しなかった変化に気づかせるために、ABI の終了後すぐにリフレクション・セッションで学習結果の公式化をしてはいけない。
- 3) ABI は、マネジャーがパズルのようでかつパラドキシカルで解決できないものと感じる状況に取り組むために役立つ。
- 4) 様々なメディア (例えば粘土やレゴなど、思考を媒介する人工物) を使うことは、マネジャーが思考プロセスを表象することで、知覚体験の幅を広げることができるために有益である。

(7) Strauß (2018) “Value-creation processes in artistic interventions and beyond: Engaging conflicting orders of worth.”

この論文は、Nisula and Kianto (2018) と同様に、アーティスティック・インターベンションによる組織レベルへの影響を示唆する報告がほとんどないことが指摘され、これまでこの分野で行われてきた関連テーマのケーススタディ等の一次データを用いた研究を収集し、メタ合成 (meta-synthesis) の手法を用いて理論化を行った結果を検討するものである。メタ合成とは、「初期の定性的な研究を、オリジナルの研究で達成されたものを超えて貢献することを目的として合成するための探索的・帰納的研究デザイン (Hoon, 2013)」である。またこのアプローチは、「既存の理論を改良、もしくは拡張することと生成することによって、新たな理論を構築すること (Hoon, 2013)」を目指している。なおこの論文では、既存研究で報告された影響を個人レベルから対人・組織レベルへと解釈しなおすことの問題点についても述べられている。

これまでの既存研究では、組織への介入によって個人の創造性が高まれば、暗黙的に組織の創造性が高まるということが仮定されていたが、近年の研究は、媒介者によって行われる積極的な翻訳プロセスやフォローアップ活動が必要不可欠であることを強調されている。さらに、実際は翻訳のプロセスは一方的ではなく、社会相互作用を伴う複雑なプロセスを伴う。これを説明するために、この論文では「正当化の理論」(Boltanski and Thévenot, 2006) を取り入れている。正当化の理論は、特定の状況において相反する価値に直面した時に、アクターらがなんらかの合意に達することによってその価値を生み出すということを示唆している。さらに、Boltanski and Thévenot (2006) は市場・産業・市民・国内・インスピレーション・名声とい

うそこに生み出される 6 つの秩序を特定している。例えば、芸術家が所属するインスピレーションという秩序が重視される社会では、価値ある状態は人と切り離せないものであり、刺激的や魅力的といった感情に表れるものだとされる。一方で、産業界では技術や科学的方法が中心であり、効率性や性能、問題解決といったものに基づいている。

筆者はここで、アーティスティック・インターベンションの評価が、ステークホルダー間での評価基準が異なること、特に産業レベルでのオーダーによって捉えられてしまうことでの価値の枠組みが縮小してしまうことを問題視している。

3. 創造性とイノベーション創出のためのアート活用

(1) An and Youn (2018) “The inspirational power of arts on creativity.”

この論文は、審美的な経験への開放性と芸術に関する経験に対して、直感的なインスピレーションが吹き込まれることによって、個人の創造性が高められることを明らかにするものである。

これまでの創造性と美術に関する文献では、審美的な経験が創造性を高めるということが主張されてきたが、この影響の根底にある心理的プロセスを実証する実証的証拠は不足していた。そこで、この論文ではそのプロセス、メカニズムを解明するために、4 つの調査によって芸術の鑑賞・インスピレーション・創造性の間の関係を調べている。調査 1 では、80 人の学生を対象に審美的な経験への開放性が高い参加者と低い参加者を比較し、開放性の高い参加者の方がより大きなインスピレーションを得て、創造性が高まることを検証している。調査 2 は、芸術作品に触れた経験を連想した消費者と、典型的な日常生活から連想した人々を比較し、インスピレーションが芸術作品を体験することでどのように創造性へ影響を与えるかについて調べている。調査 3 と 4 では、ビジネス関連の問題解決能力に対する芸術的評価の影響をさらに詳しく検討している。

また、インスピレーションが創造的なアイデアの開発と密接に関連しているという見解は、古くから存在している。Oleynick, Thrash, LeFev, Moldovan, and Kieffaber (2014) によって、インスピレーションは創造性それ自体の源ではなく、創造的なアイデアの生成を媒介する「動機付けに関するトランスミッション (the motivational transmission)」であることが強調されている。この仮説をもとにこの論文では、前述の 4 つの調査の中で加えて「審美的な経験への開放性」というパーソナリティに関する尺度を用いた分析が行われている。

その結果、以下の 3 点が明らかになった。

- 1) 審美的な経験に対して開かれた態度を持つ参加者は、これが低い参加者よりもインスピレーションを受けやすく、それゆえ創造的な解決策を生み出す。
- 2) 芸術作品を鑑賞することはインスピレーションをもたらし、それが創造性を高める。

- 3) アート鑑賞の力は芸術家だけでなくビジネス環境にまで広がりを持つものであり、製品デザイン、ブランディング、問題解決のパフォーマンスを向上させる。

このように、この論文ではアートへの開放性はビジネス環境における個人のパフォーマンスをも増加させることが明らかにされた。

- (2) Azmat, Ferdous, Rentschler, and Winston (2018) “Arts-based initiatives in museums: Creating value for sustainable development.”

この論文は、オーストラリアのイスラム博物館を対象に、博物館が行う ABIs がどのような価値を社会に提供できるかを検討したものである。既存研究では、経済的価値及び社会的価値に関する研究が行われてきたが、環境的価値についての研究はほとんどない。さらに、既存研究ではあまり対象となつてこなかった博物館が、経済的かつ社会的、環境的価値をどのように生み出すかは重要な課題である。

博物館にとっての ABIs とは常設展示や企画展示、ワークショップが挙げられる。それらにおける訪問者の増加や滞在時間の増加によって、経済的価値を創造する。また、展示によって、個人に対しては自己肯定感や自己啓発、組織ではインクルーシブで革新的な職場づくりを促進することで、社会的価値を創造する。博物館の ABIs は自然の多様性や保護の促進・汚染への注意喚起などについて、作品を介して主張することにより、環境的価値を創造することもできる。さらに博物館はそのような価値を、時間を超えて保持し未来に繋げる役割も持つ。

この論文では、これらの理論的示唆をオーストラリアのイスラム博物館のケーススタディによって探索した。その結果、すべての価値創造及び価値の保持が確認された。さらに、驚くことではないが社会的価値は、経済的価値と環境的価値を凌駕する結果が示された。

- (3) Bozic Yams (2018) “The impact of contemporary dance methods on innovative competence development.”

この論文は、既存研究ではあまり取り扱われてこなかった長期間のアーティスティック・インターベンションが、イノベーション・コンピテンスにどのような影響を与えるかを探索することを目的としたものである。この論文では特に、コンテンポラリー・ダンスを用いたアーティスティック・インターベンションの効果を検証している。

イノベティブ・コンピテンスとは、イノベーターの心理的特徴や態度を指すこともあるが、この論文ではイノベーションのための機能的スキルとしての① Questioning, ② Observing, ③ Networking, ④ Experimenting thinking, ⑤ Associational thinking に着目し (Dyer, Gregersen, and Christensen, 2011)⁷⁾、これらのスキルにダンスがどのような影響をもたらすかについて探索する。近年の既存研究において、組織開発へのダンスの貢献は明らかに

されつつある。例えば、ダンスによって自分の身体への気づきを感じることで、他者の変化に対する感覚を鋭くし、思いやりを感じる能力を高めることや (Sinclair, 2005)、個人のインサイド・アウトの視点を育む効果が既に明らかになっている (Hujala, Laulainen, Kinni, Kokkonen, Puttonen, and Aunola, 2015)。また、ダンサーの実践のコアである実験と疑問、内省の繰り返しは、イノベティブ・コンピタンスそのものである。

ここでは、スウェーデンの地方自治体で2年間のアクションリサーチが行なわれた。プロセスのデザインは、コレオグラフィック・シンキング⁸⁾に基づいて行われた。そのプロセスは、メンバー選定やプロジェクトの説明等の準備フェーズと、それぞれイノベティブ・コンピタンスに関連する6つのエクササイズの実行フェーズ、リフレクションを行うフォロー・アップフェーズから構成された。

その結果、コンテンポラリー・ダンスの実践は、地方自治体のメンバーのイノベティブ・コンピタンスの5つのスキルを高めたことが明らかとなった。また、コレオグラフィック・モデルは、身体やその動き、物理的空間、タイミングなどに対して参加者が経験を得て意識することで、新しい考えのフレームの構築に貢献した。さらに、身体と連動することで、メンバーは自分自身のニーズや感情の変化を捉えることができた。それによって、もっと自分自身が創造性を高め、効果的に、そしてより良く仕事をするためにイノベティブになる必要があるという状況への気づきを高めたことが明らかにされた。

(4) Lee, Fillis, and Lehman (2018) “Art, science and organisational interactions: Exploring the value of artist residencies on campus.”

この論文は、大学内の施設にアーティストが居住することによる様々なステークホルダーへの効果を検証したものである。アーティストック・インターベンションの一つの形態は、アーティスト自身の組織や地域への居住 (residency) である。当初は、アーティスト自身と大学の双方からリスクがあると思われていたアーティストの介在が、ここでは芸術と科学が交わることによる相乗効果を生み出すことに貢献することが明らかになった。

近年、アートの戦略的活用は組織の創造性と革新性を高め、生産的な職場の文化を奨励することができる方法として認識され始めている。芸術的思考 (artistic thinking) と創造的問題解決 (creative problem-solving) は判断・好奇心・機会の認識とリスクテイクを通して、組織の戦略と製品開発の新たな方向性を可視化することを助け、芸術からの洞察は組織の理解を深めることにもつながる。

しかし、アーティストが組織に介入する際に、実際にどのような役割を担っているのかについての研究はあまり行われていない。多くの芸術学部卒業者は、卒業後自営業 (フリーランス) を選び (Menger, 1999)、自分の創造性に居場所を提供してくれるところを探すことから

キャリアをスタートする。居場所を提供する地域や組織は、芸術家に権利・設備・道具・専門的なフィードバックや機会を提供し、さらに他の芸術家や潜在的な観客とのネットワークを発展させる。この論文では、英国の大学の水産養殖学部でのアーティストの居住をケースに、プロジェクトに関与した様々なステークホルダーへの質問紙調査、インタビュー調査が行われた。結果として、以下の 5 つの可能性が報告された。

- 1) アーティストの居住は、これまで組織で経験したことのない幅広い価値観を生み出すことができる。
- 2) アーティストの居住は、組織環境において感情的な経験を生み出す可能性を秘めている。
- 3) 関心のあるステークホルダーを、新しい文脈や知識に招待することができる。
- 4) 居住は、新興のアーティストにとって特に有益である可能性がある。
- 5) アーティストの居住地は、介入の本来の目標を超えて、組織のための機会を生み出す可能性がある。

(5) Simeone, Secundo, and Schiuma (2018) “Arts and design as translational mechanisms for academic entrepreneurship: The metaLAB at Harvard case study.”

この論文は、大学の技術移転や技術仲介、特許マネジメントといった外部のステークホルダーとのコラボレーションという役割をアカデミック・アントレプレナーシップと定義し、アカデミック・アントレプレナーシップにおけるアートとデザインの役割を検討したものである。アカデミック・アントレプレナーシップにおいては、大学と企業などの外部のステークホルダーの関心やゴールは一致しないことが多く、コンフリクトが発生し、それがプロジェクトの成功を妨げることがある。そこで、ダイナミックな価値創造プロセスの中で、ステークホルダーと方向性を合わせ、それらをつなぐ翻訳メカニズムとしてアートとデザインが用いられる。

ここでは、アートをルーティンやプロセス・価値観・アイデンティティなどを更新し、確立したマインドセットへの挑戦を起こすメカニズムとして捉えている。それに対してデザインは、アイデアやコンセプトをビジュアルやオーディオなどタンジブルなかたちに具現化する翻訳メカニズムとして捉えられている。さらに、Art Value Matrix (Schiuma, 2009) のフレームワークを用いて、アートとデザインによってどのような潜在的な価値が活発化したかを探索している。

ハーバード大学の Berkman Center for Internet and Society に所属する metaLAB が分析対象事例とされ、2013 年と 2015 年にエスノグラフィーに行われた。metaLAB には様々なプロジェクトがあるが、全てのプロジェクトは大学の予算だけでは賄いきれず、外部の資金を獲得している。そのため、どのプロジェクトでも外部のステークホルダーとのコラボレーション

が行われており、アカデミック・アントレプレナーシップが求められる。

事例分析の結果、metaLABのプロジェクトの共通点は、最初の段階でステークホルダーをArt Value Matrixの中の一つの価値であるエンターテインメントに巻き込んでいたことである。これはステークホルダーにリラックスした状態で楽しんで体験の創造をさせる手段であり、彼らの認知的かつ感情的エネルギーをプロジェクトに注ぎ込む。次に、プロジェクトでの審美的かつ詩的体験がArt Value Matrixの中の一つの価値であるインスピレーションを引き起こした。審美的体験から得たインスピレーションがデザインによって掘り下げられ、豊かで感情的で実体験のように感じるストーリーと環境が創造される。アートとデザインを使用することで、ステークホルダーとの複雑性に対する理解をお互いに進め、最終的によいシンプルなものに翻訳することができる。言い換えると、アートは多様性の理解を促進し、その理解をデザインにより収束させるのである。

(6) Tran, Goulding, and Shiu (2018) “The orchestra of ideas: Using music to enhance the ‘fuzzy front end’ phase of product innovation.”

この論文は、製品イノベーションのプロセスにおいて、アイデアの評価、スクリーニング、コンセプト開発といった特に重要な段階を担うファジーフロントエンド（fuzzy front end: FFE）への理解を深めるために、音楽構成理論（music composition theory）の観点から検討を試みるものである。特に、近年FFEの不確実性を低減させるために取り入れられている、消費者と共に現実的な課題に取り組む共創のプロセスを対象とし、そこで①FFEの価値創造に音楽がどのようにして新しいアプローチを提供できるか、②音楽構成理論はどのようにFFEの形成に示唆を与えることができるか、③音楽はどのようにして共創を刺激する方法として使われるか、ということについて焦点を当てている。

具体的には、都市の古典的なオーケストラ団体と世界的な技術企業とのコラボレーションによる、若年層の聴衆を増やすことを目的としたアイデア開発プロジェクトを題材にしている。プロジェクトには年齢の若い参加者が集められ、グループに分かれてアイデアの開発が行われ、筆者らによるエスノグラフィーが実施された。データ収集は、観察によるフィールドノートとメモ、非公式の会話、半構造化インタビュー、内省的な日記形式で書かれたレポートを通して行われた。また、インターネット上でのコミュニケーションを通じたアイデア開発の過程、議論等の内容もデータとして収集している。データ収集と継続的な比較分析を通して、音楽構成における4つの重要な段階①萌芽的なアイデア（Germinal Ideas）、②テーマ（Theme）、③中間形態（Intermediate Forms）、④最終形態（Final Form）、に基づいた共創を誘発するフレームワークが構築された。

III. まとめ

1. まとめと考察

本稿では、最近注目されるビジネスにおけるアートの活用に関する研究動向の理解を目的とし、*Journal of Business Research*, Volume 85 (April 2018) の特集 “The arts as sources of value creation for business: theory, research, and practice” に掲載され、その中で実証研究を扱った論文 20 本を対象に、それらを①マーケティングにおけるアート活用、②組織開発におけるアート活用、③創造性とイノベーション創出のためのアート活用、という日本のビジネス事象に合わせた 3 つのカテゴリーに再編し、各論文の研究内容についてレビューを行った。ここで、八重樫・後藤 (2015) において示されたデザインマネジメント研究領域における当該研究分野の課題である①ビジネス組織とアートを媒介する媒介者の役割の明確化、②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との関係を精巧に理論化させる必要性、の 2 点を踏まえ、本稿の理論的なインプリケーションとしてのまとめと考察を行う。

マーケティングにおけるアートの活用 (本稿 II.1.) において、本稿で扱った研究は主に①製品の認知的価値にアートがどのような影響を与えるか、②消費者にポジティブな感情を喚起するブランドの効果においてアートがどのように機能するのか、という視点に整理される。そこでは、企業組織とアートとの創発性よりも、あらかじめアートが持つ要素をどのように企業組織のマーケティング活動に利用するか、という観点からそのメカニズムを分析するものであった (図 1 における「アートの成果の活用」)。企業組織におけるマーケティング領域でのアートの活用可能性およびその有用性をより広く検討するためには、ダイナミックな市場形成やユーザーとの共創プロセスにおいて、アートの活用可能性を検討する研究や、その実践分析・評価研究への展開 (図 1 における「アートのプロセスの活用」への展開) が今後期待される。

組織開発におけるアートの活用 (本稿 II.2.) において、本稿で扱った研究は主に Ippolito and Adler (2018) の論文タイトルにある “shifting metaphors, shifting mindsets” に代表されるように、アートがステークホルダーの多様性を理解する方法として捉えられ、アートのプロセスを組織に適用することで組織の創造性を高めるプロセスと、そのメカニズムを分析するものであった。特にそこでアートは、組織がステークホルダーの多様性を理解し、「新しい機会を掴むための機敏な能力、意識的・感性的で敏感な状態にあることを促進する技術 (Nisula and Kianto, 2018)」として捉えられ、その認知メカニズムとして Springborg and Ladkin (2018) が身体化認知理論を参照していたことが注目できる。この理論の適用は「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との関係を精巧に理論化させる必要性 (八重樫・後藤, 2015)」に対して有用な示唆であると考えられる。

また、Meisiek and Barry (2018) における「アートとビジネスのコンテキストを阻害するのはセンス・ギビングであり、マネジャーとアーティストのどちらかが解釈のプロセスを支配せず、集合的なセンス・メーカーを実践しなければならない」という指摘への対応策への一つとして、そのプロセスの媒介者の存在が考えられる。しかし、「ビジネス組織とアートを媒介する媒介者の役割の明確化（八重樫・後藤，2015）」がこれまでの課題となっていた。そこに本稿で扱った研究では Strauß (2018) が、媒介者によって行われる積極的な翻訳プロセスやフォローアップ活動において「正当化の理論（Boltanski and Thévenot, 2006）」を参照・適用していたことが注目できる。筆者らはこの課題に対して、デザイナーが社会構造から影響を受けて意味解釈を行い、さらにその構造を再生産する思考方法または態度としてのデザインシンキング（後藤・八重樫，2018）および、Manzini (2016) が提起するデザインの3つの異なる文脈：①創造性を伴った人間の根源的な行為や思考，②プロフェッショナル・デザイナーのスキルや文化を伴う専門的行為，③ユーザーを含めた様々なステークホルダーとのインタラクションをもたすプロセス，のうちの③に着目し、デザインおよびデザイナーの媒介者への適性を検討しており、その理論的補強にここで「正当化の理論」の適用可能性が得られた。

創造性とイノベーション創出のためのアート活用（本稿 II.3.）において、本稿で扱った研究は主に、アートの戦略的活用が組織の創造性と革新性を高めるメカニズムの分析であった。一方、その中で Lee, Fillis, and Lehman (2018) の「芸術的思考（artistic thinking）と創造的問題解決（creative problem-solving）は判断・好奇心・機会の認識とリスクテイクを通して、組織の戦略と製品開発の新たな方向性を可視化することを助け、芸術からの洞察は組織の理解を深めることにもつながる」という指摘は、芸術的思考と創造的問題解決が混同され区別されづらい現況において、ビジネスに活用可能なアートの新たな特徴の指摘として注目できる。

近年、日本のビジネスにおいても「アート思考」が注目されているが、その論調は「デザイン思考の次の発想法（日本経済新聞 2019 年 3 月 5 日）」⁹⁾ というように、組織の戦略と製品開発の新たな方向性を可視化する目的における狭い議論でしかなく、そこには本稿で言及してきたようなアートがステークホルダーの多様性を理解する方法として捉えられることや、アートのプロセスを組織に適用することで（個人ではなく）組織の創造性を高めるプロセスであること、また上述の「芸術からの洞察は組織の理解を深める」ことへの議論展開が不足している。さらに、アート思考を「デザイン思考の次」と直線的な時間軸に置いてしまうことは、デザイン思考を消費し過去に封印してしまい、デザイン思考とアート思考のそれぞれの利点、および限界の理解と相互補完性をビジネスに活かすことに結びつかない。これらを最後に本稿の実務的なインプリケーションの課題として提起しておく。

謝辞

本研究は、JSPS 科研費 JP18K01803, JP18K01776, JP19H01536 の助成を受けたものです。

<注>

- 1) Publication history: 1973-present (Aug, 2019), CiteScore: 5.32 (2018) , Impact factor: 4.028 (2018), ISSN: 0148-2963
- 2) 様々なパーカッションを用いてチームで一つの音楽をつくり上げることでコミュニケーションやチームビルディング・人間関係・チーム内での振る舞いを学習させることを目的とした活動である。
- 3) AMI は、日常では見慣れない仲介物を使うことによって、「これは一体何を意味するのか?」という新たなセンス・メイキングを引き起こすことを目的としている。ABIs とは、アーティストと企業がコラボレーションすることにより、企業メンバーが日常的に出会うことのない人工物に対する新たなセンス・メイキングを引き起こすことと捉えることができる。
- 4) NyX は、「アートがビジネス組織の創造性とイノベーションを高められるか」という課題に対して、企業やアーティストが取り組んだ期間限定のプロジェクトである。
- 5) センス・ギビングとはマネジャーやリーダーが状況や環境のきっかけを解釈し、意味を見出し、部下にその意味を伝えることを意味し、不確実性や不確実性を減少させる働きを持つ。
- 6) 身体化された認知とは、認知が運動感覚領域とは分離された抽象的なシンボルに基づいているのではなく、むしろ身体とその環境の相互作用に基づいているという考え方である。
- 7) Questioning は、既存の体制に対する、または個人や組織・社会に挑戦するような疑問を持つスキルを示す。Observing は、新しい環境だけでなく日常も観察できるスキルである。Networking は、多様なアイデアを持った人々のネットワークを新しいアイデアや洞察につなげるスキルを意味する。Experimenting thinking は、精神的物理的両面で探索をするスキルである。Associational thinking は、知識や産業・地理的なことなど様々な情報で誰も知らなかった新たな繋がりをつくるスキルである。
- 8) 「コレオグラフィー」とは振り付けを意味する。よって、「コレオグラフィック・シンキング」とは振付（師）の思考方法を示す。
- 9) 『『アート思考』どう役立つ ビジネスの発想を刺激』日本経済新聞 2019 年 3 月 5 日付, <https://www.nikkei.com/article/DGKKZO41995110U9A300C1TJQ000/> (2019 年 8 月 16 日確認)

<参考文献>

- Alfakhri, D., Harness, D., Nicholson, J., and Harness, T. (2018) "The role of aesthetics and design in hotelscape: A phenomenological investigation of cosmopolitan consumers." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.523-531.
- An, D. and Youn, N. (2018) "The inspirational power of arts on creativity." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.467-475.
- Azmat, F., Ferdous, A., Rentschler, R., and Winston, E. (2018) "Arts-based initiatives in museums: Creating value for sustainable development." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.386-395.
- Barsalou, L. W. (1999) "Perceptual symbol systems." *The Behavioral and Brain Sciences*, Vol.22(4), pp.577-660.
- Barsalou, L. W. (2008) "Grounded cognition." *Annual Review of Psychology*, Vol.59, pp.617-645.

- Berthoin Antal, A. (2012) "Artistic Intervention Residencies and Their Intermediaries: A Comparative Analysis." *Organizational Aesthetics*, Vol.1: Iss.1, pp.44-67.
- Berthoin Antal, A. and Strauß, A. (2016) "Multistakeholder perspectives on searching for evidence of values-added in artistic interventions in organizations." In U. Johansson Sköldbberg, J. Woodilla, and A. Berthoin Antal (eds.). *Artistic interventions in organizations. Research, theory and practice*, New York: Routledge, pp.37-59.
- Berthoin Antal, A., Debucquet, G., and Frémeaux, S. (2018) "Meaningful work and artistic interventions in organizations: Conceptual development and empirical exploration." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.375-385.
- Boltanski, L. and Thévenot, L. (2006) *On justification. Economies of worth.*, Princeton, USA: Princeton University Press.
- Bozic Yams, N. (2018) "The impact of contemporary dance methods on innovative competence development." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.494-503.
- Carlucci, D. and Schiuma, G. (2018a) "An introduction to the special issue "The arts as sources of value creation for business: Theory, research, and practice"." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.337-341.
- Carlucci, D. and Schiuma, G. (2018b) "The power of the arts in business." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.342-347.
- Chailan, C. (2018) "Art as a means to recreate luxury brands' rarity and value." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.414-423.
- Chalofsky, H. and Krishna, V. (2009) "Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level intrinsic motivation." *Advances in Developing Human Resources*, 11, pp.189-203.
- Chaney, D., Pulh, M., and Mencarelli, R. (2018) "When the arts inspire businesses: Museums as a heritage redefinition tool of brands." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.452-458.
- Dyer, J., Gregersen, H. and Christensen, C.M. (2011). *The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Estes, Z., Brotto, L., and Busacca, B. (2018) "The value of art in marketing: An emotion-based model of how artworks in ads improve product evaluations." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.396-405.
- Ferreira, A.F.F. (2018) "Mapping the field of arts-based management: Bibliographic coupling and cocitation analyses." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.348-357.
- Haselwanter, O. (2014) "Innovation Through Dumpster Diving?" *Proceedings of the 19th DMI: Academic Design Management Conference*, London 2-4 September 2014, The Design Management Institute, pp.561-581.
- Hoon, C. (2013) "Meta-synthesis of qualitative case studies: an approach to theory building." *Organizational Research Methods*, 16(4), pp.522-556.
- Hujala, A., Laulainen, S., Kinni, R.-L., Kokkonen, K., Puttonen, K., and Aunola, A. (2015) "Dancing with the bosses: Creative movement as a method." *Organizational Aesthetics*, Vol.5(1), pp.11-36.
- Ippolito, L.M., and Adler, N.J. (2018) "Shifting metaphors, shifting mindsets: Using music to change the key of conflict." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.358-364.
- Kim, P., Vaidyanathan, R., Chang, H., and Stoel, L. (2018) "Using brand alliances with artists to expand retail brand personality." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.424-433.
- Koronaki, E., Kyrousi, A.G., and Panigyrakis, G.G. (2018) "The emotional value of arts-based initiatives: Strengthening the luxury brand-consumer relationship." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.406-413.
- Lee, B., Fillis, I., and Lehman, K. (2018) "Art, science and organisational interactions: Exploring the value of artist residencies on campus." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.444-451.

- Manzini, E. (2016) "Design Culture and Dialogic Design." *Design Issues*, 32 (1), pp.52-59.
- Meisiek, S. and Barry, D. (2018) "Finding the sweet spot between art and business in analogically mediated inquiry." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.476-483.
- Menger, P.M. (1999) "Artistic labor markets and careers." *Annual Review of Sociology*, 25(4), pp.541-574.
- Naletelich, K. and Paswan, A.K. (2018) "Art infusion in retailing: The effect of art genres." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.514-522.
- Nisula, A.M. and Kianto, A. (2018) "Stimulating organisational creativity with theatrical improvisation." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.484-493.
- Oleynick, V.C., Thrash, T.M., LeFev, M.C., Moldovan, E.G., and Kieffaber, P.D. (2014) "The scientific study of inspiration in the creative process: Challenges and opportunities." *Frontiers in Human Neuroscience*, 8, 436-444.
- Pöppel, J., Finsterwalder, J., and Laycock, R.A. (2018) "Developing a film-based service experience blueprinting technique." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.459-466.
- Schiama, G. (2009). *Mapping arts-based initiatives: Assessing the organizational value of the arts*, London: Arts and Business.
- Schiama, G. (2011). *The Value of Arts for Business*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Simeone, L., Secundo, G., and Schiama, G. (2018) "Arts and design as translational mechanisms for academic entrepreneurship: The metaLAB at Harvard case study." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.434-443.
- Sinclair, A. (2005) "Body possibilities in leadership." *Leadership*, Vol.1(4), pp.387-406.
- Sköldberg, U.J. and Woodilla, J. (2014) "Mind the Gap! Strategies for Bridging Artists and Organizations in Artistic Interventions." *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. (2013) "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.
- Sorsa, V., Merkkiniemi, H., Endrissat, N., and Islam, G. (2018) "Little less conversation, little more action: Musical intervention as aesthetic material communication." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.365-374.
- Springborg, C. and Ladkin, D. (2018) "Realising the potential of art-based interventions in managerial learning: Embodied cognition as an explanatory theory." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.532-539.
- Strauß, A. (2018) "Value-creation processes in artistic interventions and beyond: Engaging conflicting orders of worth." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.540-545.
- Tran, M.K, Goulding, C., and Shiu, E. (2018) "The orchestra of ideas: Using music to enhance the 'fuzzy front end' phase of product innovation." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.504-513.
- 後藤智・八重樫文 (2018) 「デザインシンキング研究の課題と展望:『デザイン思考』と『デザインシンキング』」『立命館経営学』第 57 巻第 3 号, pp.45-69.
- 八重樫文・後藤智 (2015) 「アーティスティック・インターベンション研究に関する現状と課題の検討」『立命館経営学』第 53 巻第 6 号, pp.41-59.

Current Research Stream of Arts in Business

Kazaru Yaegashi^{*}, Satoru Goto^{*}

Yuuki Shigemoto^{***}, and Takuo Ando^{****}

Abstract

An emergent attention to the role of arts in business environments can be observed in management studies. However, this research topic leaves open the necessity of clarifying 1) the role of mediators whose activities increase artistic intervention between arts and a business organisation, and 2) the relationship between creativity as viewed from a design management perspective and the traditional understanding of creative organisation, which Yaegashi and Goto (2015) have pointed out as one of the future implications for design management research. This paper therefore reviews the special issue “The arts as sources of value creation for business: theory, research, and practice” from the Journal of Business Research (Volume 85, April 2018) in order to acquire a better understanding of the recent research trends in business studies, and seeks to make a theoretical contribution to the topic. The literature review involved 20 articles presenting empirical studies in the following three dimensions, which are sought to be increased throughout business scenes in contemporary Japanese society: 1) the arts in marketing, 2) the arts in organisational development, 3) the arts considered as an agent enhancing creativity and innovation. The paper concludes by indicating respective/related issues underlying current Japanese business.

Keywords:

Arts in Business, ABIs (Arts-Based-Initiatives), Artistic Interventions, Artistic Thinking

^{*} Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

^{**} Associate Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

^{***} Lecturer, Faculty of Contemporary Society, Toyama University of International Studies

^{****} Lecturer, Faculty of Business Administration, Toyo Gakuen University