BENESSE ART SITE NAOSHIMA
BIZREACH

ベネッセアートサイト直島 × ビズリーチ

ビジネスとBASN対話型鑑賞の可能性

ビジネスの課題解決に、アートの力が新たな視点をもたらす——。

現代アートの発信拠点を展開する経営者と人事データ分析のプロが、組織の生産性と個人の創造性を高めるための「対話型鑑賞」の可能性を徹底議論。

HIDEAKI FUKUTAKE
HIRONORI TOMOBE

CONTENTS

1. BASN（Benesse Art Site Naoshima）対話型鑑賞について p.2
2. 企業の人事課題との関係性 p.3
3. ビジネスパーソンの変化 p.6
4. 導入のヒント p.6

1.
BASN（Benesse Art Site Naoshima）対話型鑑賞について

福武 英明（以降、福武）：ベネッセアートサイト直島は、瀬戸内海の直島や豊島、犬島を中心に、現代アートと建築を通して地域を元気にする活動の総称で、試行錯誤しながら 40 年近く続けています。その中で、現代アートへの敷居の高さを感じる方が多いというお声もあり、芸術に関する予備知識などなくフラットに鑑賞体験ができる、対話型鑑賞というニューヨークで当時注目されていた鑑賞法を取り入れることにしました。最初は手探りでやっていたところ、徐々に子どもから社会人、エグゼクティブなどいろいろなお客様が増えていき、結果的に、これをもう少し体系的にやれば、もしかすると面白い取り組みになるのではないかということで、今は独自のスタイルを加えて「BASN（読み：「ベイスン」）対話型鑑賞」と名付け、専門セクションをつくりました。BASN にある建築やアートを、人事研修や新規事業開発、子供向けの教育などのビジネスシーンで活用できないかと考えています。

友部 博教（以降、友部）：私も実際に直島にお伺いして体験しましたが、非常に面白かったです。率直に言うと、私の専門はコンピューターサイエンスやデータ分析なので、アートとはかなり離れたところにいます。ただ、アートの重要性のようなところには昔から注目していました。きっかけは、以前、国の研究機関で研究者として勤務していた頃のことです。当時、私は人工知能の研究をしていまして、様々な大学と共同研究を進める中で、とある美術大学との共同研究をしたことがありました。そこで彼らと話をして面白かったのが、アートの見方に関する指摘でして、「日本の教育で学ぶアートや、美術館に行った時の過ごし方自体が、そもそもアートを楽しめていない、芸術の楽しみ方ではない。とにかく美術館に行ったら話せば良いのだ」と言っていたことです。日本の美術館に行くと、皆とても静かですよね。皆、作品を眺めたあと説明書きを見て「ふんふん」と言って流れていきますが、そうではなく、そもそも自分がどこに目を付けたか、どう感じたかということを話しながら見ていくと、自分の気づかなかった点が分かるので面白いということを、既にその時点で気づくきっかけになりました。

そして、その時点では、まだそれがビジネスにどう結び付くかということは分かっていませんでしたが、個人の素養として、「アートにはそういう見方があるんだな」と思っていたことを、今回直島で対話型鑑賞を体験するという話をいただいた時に思い出しました。

福武：体験してみていかがでしたか？

友部：最初は、申し訳ないくらいしっくりこなかったです。特に現代アートを見ると、私は意味を考えてしまいます。最初、ファシリテーターに「2 分間見て」と言われた時は、「これ、何したらいいんだろう？」という感じで、本当に見ているだけで何も考えていませんでした。その後、「では、それぞれどんなことが気になりましたか？」と聞かれる中で他の参加者の感想を聞いて、「なるほど、皆こんなふうに考えているんだ」と理解しました。ファシリテーターはいろいろな質問をしながら、私自身が漠然と感じているけれど、言語化できていないものを上手く引き出してくれるので、そうやっているうちに、自分でも徐々にアートの捉え方が分かってきました。自分がどのような物の見方をするのかが分かると、他の人たちはどのような物の見方をしているのか分かります。非常に疲れましたが、同時に非常に面白い体験でした。

後日、実際に私のチーム（ビズリーチ WorkTech 研究所）でもやってみたのですが、最初は私の想像とは違う雰囲気で

した。参加メンバーは作品を見るたびに全体像や時代背景を論理的に捉えようとして「これは何の意味があるんだ？」「これは何年代に描かれた絵っぽい」と評論めいたことを言うのです。しかし、段々と「つまらないことを言ってるな」と気づいたようで、見たものに対して、「この形が気になる」「今はこっちのほうが気になる」と話すようになりました。自分の思っていることを素直に言えば良いだけなのだと認識したようです。実際、「これは何の意味があるんだ？」と考えたとしても、その意味が分かったところでそんなに面白いわけではありません。また、「これがどこどこの国で、何年に描かれて、誰が…」と言われても、そんなに興味は湧きません。一方で、そのようなことは取り払って、「このパーツについて自分はどう思うのだろう？」「どう感じるのだろう？」「同僚はどう思うのだろう？」というように見ていくと、**自分の深堀りだけではなく、他の人たちの深堀りもできるので、面白いなと感じました。**

福武：私も仕事柄、美術館に行くことは少なくありません。ただ、興味のある絵はともかく、興味のない作品をじっと見させられるのは結構苦痛ですよね。対話型鑑賞はそれをじっくりと観察して、そこに何か面白みや美しさを見出すきっかけになります。自分に関心のない作品を時間かけて観察するというのは、人の良いところを探すようなことに近いですよね。ちなみに、私のお勧めの鑑賞法は、あえて自分が関心を持てない作品を見る、美術の専門家の方たちが考えた展示方法とは関係のない物の見方、例えば順路を逆走したりしてみることです。いろいろな気づきがあって面白いと思います。

友部：直島に行った後、自分自身のアートへの向き合い方が少し変わった実感があります。今までは、オフィスの入口に飾ってあるアート作品も全く興味がなかったのですが、今はしっかり目に入って「自分は今何を考えているんだろう？」とか、別の日では全く違うところに気づくこともあるので、「今なぜ自分はこっちに気づいたのだろう？」ということが考えられるようになりました。以前は、単に「飾ってある絵だな」と思っていたところから、**自分のその日の体調を知るというような使い方に変わっています。**

2.
企業の人事課題との関係性

福武：まず、対話型鑑賞は、人を知ることに役立つと思います。同じ作品を見ても、例えば黄色い色について「ひまわりのような明るい美しい色だ」と感じる人もいれば、「信号の止まれの黄色だ」と思う人もいます。いろいろな見方や考え方がありますので、作品の作者の意図が分からなかったとしても、その考えに至った思考のプロセスを共有できるのが面白いと思います。最近のビジネスの場面では、仕事の意思決定をする際に、お互いの思考のプロセスを共有する場がかなり少なくなってきたように思います。例えば、最初に「結論は何？」と訊かれるとか、資料でも冒頭にエグゼクティブサマリーを出すなど、結論に至る思考プロセスを省略する事がビジネスの必須スキルとして一般化してますよね。確かに、こういったことは確認工数を減らすという点で便利ですし、必要だと思います。一方で、私自身、経営者として、社員を評価する際や、他の仕事をアサインするような場面を想定した際に、対象となる人材が、どんな思考の癖をもち、どんな物の見方をするのか、成果だけでは判断しづらいと感じる部分があります。ですので、プロセスをもう少しビジネスの場でも共有しておくことは、「こういう思考の癖を持った人なので、このような形で上手くはまりそうだ」と考えられる材料にも繋がると思います。

友部：私は人事側の立場でお話します。チームビルディングやマネジメント力強化を目的に、コミュニケーション手法を学ぶ研修の場面で、上司となるマネージャーの方々に「部下とのコミュニケーションをどのように行うのか」という話をすることがあります。そこで何度も伝えるのが、部下は結論だけを聞いてもその意図や重要性を十分に理解できないということです。上司が常に何を考えて、どのような思考プロセスで判断をしているのか話すことが重要です。プロセスを話すのは、実は結構面倒なことでもあるのですが、自分の意思決定の思考プロセスを部下に対して事前にある程度共有しておけば、部下はそれに従って「この人ならこう考えそうだ」という予測ができるようになるはずです。上司にとっても、部下の思考プロセスがわかることは有益です。そう考えると、上司と部下が対話型鑑賞を経験した際、「この上司は物事を全体像で捉える人なんだな」とか、「この部下は細かい部分から見ていく人なんだな」ということが相互に見えてくるだけでも、コミュニケーションのハードルはかなり下がると思います。
座学のコミュニケーション講座を受けるよりも、実際に上司と部下が混ざってチームで対話型鑑賞をしたほうが、心理的安全性も築きやすく、思考プロセスを共有しやすいと感じました。

福武：たしかにそうですね。対話型鑑賞には、普段から知っている人同士で行うものの他にも、自分を振り返る、内省するという観点で利害関係のない他人同士を組み合わせるということもあります。自分と全く関係ない人と、全く関係ない場所で時間を共に過ごすというのは、自然と自分自身の感情や思考に意識が向きやすくなるんです。自分自身と向き合って深く考えるというのは、苦痛で面倒なことです。誰もが自己分析をしたほうが良いと思いつつも、嫌なことからは目をそらしたくなってしまうので、なかなかする機会もないですよね。なので、意図的に自分自身を振り返ってみる機会を作るのは大切だと思います。このように目的別というか、組織内のコミュニケーション研修を目的にするものもあれば、自分を振り返るために全く関係ない方々と一緒にやってみるなど、やり方も様々です。

友部：今おっしゃった、知らない人と対話し、その方々の考えを聞くというのも面白いですね。私たちは普段、似たような考え方の人とばかり接しがちですが、同じ国や地域に住んでいても、全く考え方が違うということを理解するのは非常に重要だと思います。これからの時代は、多様性が一層求められるため、自分とは異なる価値観を持つ人々とも共生していく必要が生じますが、普段の生活だけでは多様性を実感する機会は少ないものですよね。ですから、**物事に対する考え方やアプローチが異なる人々と交流する機会は意図的に増やした方が良いと思っています。**
また、自己の振り返りという点については、おっしゃる通り、普段から自分のことを振り返ろうと思うと、自分の重い話ばかりになりますよね。親の介護、家族との関係性、子どもの話のように、普段は目をそらしたい話です。ただ、アートはそのような個人的な事情から切り離されているので、純粋に自分がそれを見てどう感じるかということをしっかりと感じやすいですし、**自分を振り返るという意味で、アートという対象物は目を背ける必要がなく、安心して向き合える**もの

福武 英明　HIDEAKI FUKUTAKE
公益財団法人福武財団 理事長、株式会社ベネッセホールディングス 取締役会長

キーエンス、エス･エム･エスを経て、2019年よりニュージーランドへ移住し、Still Ltdを創業。現地にてMetro、World of Wearable Art、Hulbert House等、アートやクリエイティブ分野のトップブランド企業を経営。
ベネッセホールディングスにて教育･介護事業の推進、また福武財団の理事長として、直島を中心に瀬戸内海の島々において現代アートや建築、デザインを通したコミュニティ創りや芸術文化活動、文化を通じた地域活動についての助成事業も展開中。

HIRONORI TOMOBE　友部 博教
ビズリーチ WorkTech 研究所 所長

2004年、東京大学大学院で博士号（情報理工学）を取得後、名古屋大学、産業技術総合研究所で、コンピューターサイエンス領域の学術研究に取り組む。その後、2008年より、東京大学で助教として研究･教育に携わる。2011年、株式会社ディー･エヌ･エーに入社し、アプリゲームやマーケティングの分析部署のマネジメントや、人事でピープルアナリティクス施策を担当。2019年11月、株式会社ビズリーチに入社。人事本部タレントマネジメント室でのピープルアナリティクス施策の担当などを経て現職。

です。趣味や仕事には何らかの利害関係が生じると思いますが、アートにはそれがありません。そのような意味で、自分の振り返りにとっては最適なツールだと感じています。

福武：先ほど、友部さんのチームで対話型鑑賞をやった時に、皆がロジカルすぎたという話がありましたが、実際、あまりアートに詳しくない人のほうが、より効果的だった、というケースは多いです。作品について事前知識があると、「これは誰々の作品で」ということが先入観として入りますからね。全く異なる分野の作品を鑑賞するのはとても面白い体験になると思います。私がこの活動を通して感じるのは、同じ対話型鑑賞のプログラムが子どもから高校生、大学生、社会人、エグゼクティブまで、あらゆる世代や立場の人々に使えるということです。そんなツールは世の中にあまりないですよね。もちろん対象に合わせてファシリテーションの方法は変えますが、参加者全員が同じ作品を見つめるという共通体験が、この鑑賞法の面白さだと考えています。

友部：私もセミナーや講演を行う時、必ず事前に特定のターゲットを設定します。ですが、この対話型鑑賞は特定のターゲットがいないですよね。普通に絵を見て何かを感じられる人なら誰でも参加できるという意味で、非常に汎用性の高いツールだと思います。また、アートの前では全員平等だというのも大きなメリットですね。仕事上のテーマでディスカッションすると、前提知識を持った人や、立場上偉い人の意見が強く通りがちです。趣味の話をしていても、詳しい人の意見が強くなりますよね。アートの場合、「**何が正しい**」**という絶対的な答えがないため、全員平等の立場で思ったことを発言できるのが効果として大きい**と感じました。

福武：さらに、同じ時間、同じ場所で鑑賞した人たちだけが共有できる高揚感のようなものがありますよね。そこでのコミュニケーションをきっかけにして、参加者同士のなにかしらの信頼感のようなものが醸成されるのではないでしょうか。私たちとしては、対話型鑑賞をして、その高揚感を持ち帰ってもらい、日々の生活や仕事の中に自然に溶け込んでいくようになると理想的だなと思います。そうでなければ、せっかくの気づきも時間が経つと忘れられがちですからね。終わって、帰って、また日常に戻ってゼロになってしまうというのはもったいないと思います。得られた気づきや余韻をいかに長く維持していただき、日常生活や仕事でも活用いただくのかという観点も大事だと思っています。

友部：そうですね。自分で言うのもなんですが、私自身はしっかり余韻を持ち帰れていると思っています。なぜ持ち帰ることができたのかな、と考えた時に、私は常々自分自身の「生きざま」とか「哲学」という根本的な部分を深く考えるようにしているからかなと思いあたりました。データを専門に扱っていると、どうしても KPI などの数字を物差しにして「良いか悪いか」を判断しがちです。一方で、世の中には数字で測れないものがたくさんありますから、結局は自分の生きざま、考え方のベースから自分専用の物差しを作っておかなければ、いざという場面で意思決定ができません。「KPI 至上主義のビジネスは上手くいかない」という話がありますが、KPI は過去のデータに過ぎないので、そこからの延長線上の予測はできても、イノベーティブなことをしようと思うと強い意思決定ができないということです。この生きざまやポリシーというのは、数字だけを追い続けては絶対に培うことができません。これをどのように育むのかという点で、アートのような存在が重要だろうと、以前から考えていました。
ビジネスでは数字を追うだけでなく、顧客＝人間に対する想像力が重要です。人が何を考えているのか、そもそも自分が何を考えているのか振り返ることは、そういう点でも非常に大事なのではないかと。そのためのツールが何かないかというのは、ずっと考えていて、BASN 対話型鑑賞はまさにこれだと思いました。**物事に対する捉え方や、自分の感情のプロセスを理解すること、そして最終的には、自分のポリシーや生きざまを形成するのは何か**ということです。それは、自分が体験してきたことを反芻し、自分がその時何を考えたのかを反芻し、それによって改善するという活動に他なりません。ビジネスの場面でそういう活動が得られることもありますが、日常の中で、自分の感情を動かし、新たに感じる機会として、このようなアート鑑賞は非常に有効だと考えています。

3.
ビジネスパーソンの変化

福武：直島をはじめとした瀬戸内の島々で対話型鑑賞を行う特異性は、参加者が日常とは異なる特別な空間に身を置けること、そして、鑑賞プログラム以外の時間でも、そのまま他のアート作品に触れてその余韻に浸れる点にあります。少し専門的な話になりますが、直島で展示されている作品は「サイトスペシフィック」といって、その土地や風土にあることで成立するアート作品を特別に制作依頼しています。自然環境や建築物といった要素も加わることで、鑑賞体験がより深まるようになっています。一般的な美術館や、会議室での鑑賞とは異なり、**その場所にしかない作品には、作品、自然、建築というような様々な要素を感じとることができ、かなり面白い広がりが生まれます。**
また、地中美術館や豊島美術館では年間パスを買っている人が少なくありません。これらは展示替えのない美術館なので、同じ作品を何度も時間を変えて鑑賞することで、自身の心境の変化を感じ、以前は気づかなかった小さな違いを発見する重要さを理解している方々だと思います。

友部：豊かさについて考えるとき、「変化」という点に注目すると面白いですね。私たちは普段、周囲の状況が良くなることといった「外的な変化」を豊かさと考えがちです。しかし、先ほどの年間パスを購入された方々の話を聞くと、彼らの豊かさは自分の中というか、「**自分自身の内面で起こる変化**」にあるのだと感じました。「内的な変化」を楽しむことができると思うと、とても良い豊かさだと思います。今の私たちが外に求める豊かさは、どこかで終わりがあります。一方で、自分の内に持っている変化は限りがないのですから、これこそが真の豊かさであると考えます。

福武：私たちがアート活動を続けているのは、アートの可能性を信じているからです。もともとアートは美術館で見るだけでしたが、そうではなく、人と人をつなげる要素があり、それをもって教育的な役割を果たして、それでより地域が豊かになるというような、アートの再定義を行っています。
アート自体への期待値も高いですが、それと共に、対話型鑑賞をすると、人間の持つポテンシャルの素晴らしさを感じます。企業などビジネス分野の方からすると、**個人の才能や能力のポテンシャルをどのように最大限引き出すか、レバレッジさせるのか**というのは、極めて重要だと思います。だからこそ、自らの感受性を豊かにする努力と共に、自分では気づいていないような能力を他者にどのように見つけてもらうのかということも大事ですし、そうした機会を持つべきだと思います。その点、対話型鑑賞は、いろいろな見方をしながら時間を共有し、「あなたはこんな特性があるよね」というフィードバックを得られる良い機会だと思います。

友部：生きている中で、フィードバックしてもらう機会や、「こうしたほうがいいですよ」と言われることは年を取るごとに少なくなりますよね。ある程度の年齢や経験を積むと、自分で自分をどうにかするしかない。ですから、自分自身でフィードバックすることはもちろん、対話型鑑賞のようなところに参加して、**違った立場の人やいろいろな立場の人からフィードバックを貰う機会を増やせれば、自分をさらに見つめなおすことにも繋がる**と思います。

4.
導入のヒント

福武：自分たちのビジネス環境に対話型鑑賞を取り入れたい場合、例えば、まずオフィスにアートを飾る、日常的にアートとの接点を持つことから始めるのがやりやすいと思います。堅苦しく考えずに、最初は少しアートに関心のありそうな人だけで試してみるのも良いと思います。経営層などのエグゼクティブの中にはアートに関心を持つ人が一定数いると思うので、彼らの共感が得られれば、そこから良い流れができる可能性があります。研修パッケージとして一斉にやるよりも、関心がありそうな人たちでまずやっていくというのが面白い結果に繋がると思います。アートに関心がある人は必ずいる

ので、そうした人材をどのように見つけ出すかが重要ですね。

友部：逆に、アートを敬遠していそうな人を探して、「それ以外」の人を全員対象にしても良いかもしれませんね。そうした、アートに興味があるまではいかないけど、抵抗も少ない人たちを味方につけると強い推進力が生まれると思います。アートの取り組みが難しいのは、効果をロジカルに数字で証明しにくい点にあります。福武さんがおっしゃるとおり、まずは前向きな方から小規模に始めて、徐々に横展開していくのが良いと思います。一方で、積極的ではなく、興味があるか微妙だという程度の人たちについては、一定の強制力があっても良いのではないかと思います。例えば、新人社員研修に軽く入れるというように、無理強いはせず、しかし機会は提供するような形です。もし、やってみて「これ僕は無理です」という場合には、柔軟に外してあげるという程度の強制力でやったほうが良いのではないかと思います。「仕方ないな」と言いつつ、実際にやってみるうちに乗り気になる人も少なくないはずです。

福武：対話型鑑賞は、ビジネスのフレームワークのように、「誰でも覚えたほうが良い」という研修とは毛色が違うので、必ずしも全員に歓迎される必要はないと思います。ただ、アートの力を考えると、少数の人にでも刺さる事で大きなうねりになっていきます。

友部：現時点では、本来効果が期待できる層にすら機会が届いていなくてもったいないという状況だと思うので、少なくともしっかり機会を与えることが大事だと思います。それを続けていく中で、大多数が「いいね」と感じれば、「これはやるべきだよね」と皆が言いだすと思います。そのような流れをどう作っていくかという話だと思います。よほど社内に強い抵抗勢力が多くない限りは、軽い強制力で進めていくと上手く広がるのではないかと思います。

Photo: Hideaki Hamada

ベネッセアートサイト直島

「ベネッセアートサイト直島」は、瀬戸内海の直島、豊島、犬島を舞台に株式会社ベネッセホールディングス（岡山県岡山市）、公益財団法人 福武財団（香川県香川郡直島町）が展開しているアート活動の総称です。アートを媒介とした地域づくりに40年近く取り組んでおり、地域に暮らす人々とともに新しい価値を生み出し、「Benesse（よく生きる）」を世界へ発信しています。

https://benesse-artsite.jp/

体験メモ