

橋本 由紀

株式会社三菱総合研究所

ビジネスコンサルティング本部

経営マネジメントコンサルティンググループ

Third Interview

3

“Museums have a role in changing the way business people think, in switching their mindset.”

ビジネスマンの思考のスイッチを変える、  
そういうような役割が  
美術館にはあるんじゃないかな  
と思っています。

Third Interview

3

Guest.

Yuki Hashimoto

橋本 由紀

株式会社三菱総合研究所  
ビジネスコンサルティング本部  
経営マネジメントコンサルティンググループ

Interviewer.

高田 麻央

国立アトリサーチセンター社会連携促進グループ

## イントロダクション

**高田** こんにちは。国立アトリサーチセンター社会連携促進グループの高田です。本日は三菱総合研究所の橋本由紀さんをお迎えし、企業の目線から見たアートに対する興味関心、そして美術館と企業の連携の可能性についてお話をお伺いいたします。よろしくお願いいたします。

**橋本** よろしくお願ひします。

**高田** 橋本さんは株式会社三菱総合研究所でコンサルタントとしてお仕事をされていますが、はじめにコンサルティングというお仕事について簡単にご説明いただけますでしょうか。

**橋本** コンサルティングはさまざまな分野に存在する仕事ですが、弊社のコンサルタントは企業のお客様の経営課題に対して調査をしたり、あるいはその調査結果をもとに助言、提言をさせていただくといった仕事をしております。

**高田** 橋本さんご自身がよく携わっていらっしゃるのはどういった案件なんでしょうか。

**橋本** 私自身は人材育成や組織運営関連のコンサルティングをしています。少し前ですと、新規事業開発やオープンイノベーション支援もやっていました。

**高田** 最近新しく始められた試みはございますか？

**橋本** 最近は、従来のコンサルティングに「感性」をかけた合わせた取り組みを試しているところです。

## なぜ“感性”なのか

**高田** 「感性」ですか。コンサルタントという職種にはロジカルとか効率的、無駄のない、といったイメージがあるのですが、それと「感性」という言葉がどうつながるのか、ぜひそのあたりを詳しくお伺いできればと思います。「感性」を取り入れてみたいと着目されたきっかけはなんだったのでしょうか。

**橋本** きっかけはお客様からのご要望だったんです。とあるお客様からその会社の何十年か先のビジョンを描きたいので、次世代リーダー格の方々を集めて右脳っぽいことを取り入れてほしいというご相談をいただきまして、そのときは「**レゴ®シリアスプレイ®**」\*という方法を行いました。レゴを使って感性を働かせるようなワークをしてもらおうと、ふせんを使ったよくあるワークショップをやったときと比べて、参加者の経験や思い出など、個人的で魅力的な話がすごく出てくるんです。そういった話の奥行きが出てくると、他者との共感ポイントが生まれたり、あるいは同じキーワードでも人によってまったく違う原体験があることがわかったりして、お

\*レゴ®シリアスプレイ®

レゴ®社が開発した、レゴ®ブロックを用いたプログラム。マサチューセッツ工科大学メディアラボのシーモア・ババート教授が提唱した、コンストラクショニズム(手と頭が連携を取りながら、新しい知識を構築、再構築していくと言う理論)をもとに開発された。

互いを改めて知ることになって、明らかにその場の空気もよくなっていたんです。最終的に出てきたアウトプットも、自分たちが心からやりたいことが含まれているので、「自分事」化された魅力的なビジョンを導き出せました。その様子がすごくおもしろかったんです。

**高田** 「感性を使う」ことに関心が向くきっかけが、レゴを使ったワークショップだったんですね。他にも試されてみたことはありますか？

**橋本** はい、その後もいろんなことを試してみました。その頃、ちょうどアート思考や、なぜアートがビジネスに効くのかというようなテーマがすごく話題になっていました。トークイベントでアート×ビジネスという内容のものがあれば足を運ぶようにしていたのですが、あるイベントでアーティストの方が、「作品を通じて何を伝えたいのかをちゃんと伝えないと、間違っって伝わってしまうし、誤解されてしまう。なので、自分の中をどこまでもどこまでも掘り下げて、これだというものが見つかったら、それは自分の外に出さずにはいられない」とおっしゃったんです。

**高田** 自分を突き動かすものを見つける、ということでしょうか。

**橋本** そうなんです。私自身もその言葉に突き動かされ

ちゃったんです。そこで、自分の仕事の中にもアートを取り入れてみたい、やらずにはいられないと思うようになりました。

## 対話型鑑賞との出会い

**高田** それがかきっかけでアート思考に着目されたということですね。アート思考と一口に言っても、昨今は多種多様な手法がありますね。

**橋本** そうですね。それ以来、アート思考に関連するプログラムにいくつか参加してみました。その中で**対話型アート鑑賞\***に出会った時に、これは先ほどのイベントで自分の中で衝撃が走った感覚、自分を掘り下げていく感覚に一番近いなと思ったんです。初めて体験した時は参加者は私ひとりで、私とファシリテーターの方、そしてアート作品があって、これはどんな作品だと思いますかと、ファシリテーターの方に問いかけられました。絵画作品でしたが、作者や素材などの情報はまったく与えられませんし、正直に言って、何が描かれているのかよくわからない絵だったんです。そこからは自分の想像で、この部分は何に見える、だからこの絵の中ではこういう物語が起きていて……という発想が、質問される度に引き出されていきました。

**高田** 最初は橋本さんがおひとりで対話型アート鑑賞を体

### \*対話型鑑賞

MoMAで開発されたVisual Thinking Curriculum (VTC)が日本に上陸し、対話型鑑賞と言う名称で普及。現在は美術・教育界に留まらず、科学、医療、ビジネス界でも用いられるようになっていく。



東京国立近代美術館での対話鑑賞プログラムの様子

験されたということですが、そのあと複数人で体験される機会があったんですか。

**橋本** はい、それが東京国立近代美術館で開催されていた「対話鑑賞プログラム」でした。そのときは弊社の社員数名と一緒に参加して、東近美のファシリテーターの方にやっただけでした。同じところを見ているのに全然違う感想を抱いたり、ひとりで参加するのとはまったく違う感じがしました。終了後に出てきた感想として、頭がものすごく活性化されるというか、普段使っていない頭がうわーっと動くような、そんな感覚があった、という話がよく出てきました。私も、常識や普段のルールといったものがふわ〜っと取れていて、今この絵を見ながら感じていることは何なんだろうかと深く掘り下げていくような感覚が実際にありました。そこから派生して、たとえば絵を見てビジネスのテーマを話すときにも、ルールに縛られずに思ったことを率直に話せるような感触があったんです。

## 「感性コンサル」について

**高田** そういった一連の体験を経て、感性をコンサルティングに生かす、ということを考えられたんですね。

**橋本** そうです。社内に持ち帰り、アート×ビジネスについておもしろいことを経験したといろいろな場で話をし、共感してくれた人に集まってもらって7~8人でチームをつくり、「感性コンサル」という名のもと、さまざまな取り組みをするようになりました。



社内での研修の様子

**高田** 「感性コンサル」。感性とコンサルが結びついたら。

**橋本** 感性とはなんぞや、感性を使うとはどういうことか、というのは人によってさまざまですし、そもそもアートが持っている効用そのものについてどれだけ腹落ちしているかは人によって差があります。今、アートとビジネスのかけ合わせの可能性が盛んに言われている中で、頭で理解はしているけれども体感が追いついていないという方も多い。経験も人によってバラバラだったりするので、どのように適用すればあの感覚を再現可能かということについては、社内で実際に試しながら検証しています。たとえば、組織や部署単位の5年後のありたい姿を検討するといった場面で使ったり、あるいは2年くらい前からは、弊社の新入社員研修や中途入社の方向けのフォローアップ研修に対話型アート鑑賞をベースにした研修を組み込むようになってきました。

## 企業から見た美術館の魅力と期待

**高田** 東京国立近代美術館で実際に体験していただいたプログラムはいかがでしたか。

**橋本** 普段は、オンライン上のアート作品の画像を使ってプログラムをやったりするのですが美術館でやるのはやはり別格です。まず、美術館の空気そのものが違う。画面を通し

て見ているときは視覚を中心に刺激されていますが、美術館では、実物の作品の大きさ、質感、照明や空間内にある他の作品との独特な空気感の中で、皮膚感覚から、耳から目からと、全身で受け取っている情報がものすごく多いんだと思うんです。実際に、オンラインや印刷物で体験した人と美術館に来て体験した人を比べると、後者のほうがアート×ビジネスに取り組んでみたいという人は圧倒的に多いんです。

**高田** 今後、企業が美術館と結びついていくことによって、どのような可能性が生まれると考えられますか。

**橋本** アートと企業の関係性というメセナ活動が真っ先に思い浮かぶと思うんですけども、今われわれが目しているのは、ビジネスマンの思考のスイッチを変える、そういうような役割が美術館にはあるんじゃないかなと思っています。

**高田** ギアを変えるようなイメージですか。

**橋本** はい。企業との対話の中で頻繁に言われるのが、今の思考回路だとどこか閉塞感があって、突破するためにクリエイティビティを身に付けたいんだけど、普段の思考回路からなかなか抜け出せない、ということなんです。そういう場面で、アートには、先ほどの体験のようにアート鑑賞を通じて頭が活性化されて自由なアイデアが出てきやすくなるとか、自分には新しい思考回路があるんだということを、ス

イチととも示してくれる力があります。それを実際の体験とともに届けるということが、美術館ができることなんじゃないかなと思うんです。企業が変革のスピードを上げていきたいのであれば、従業員にその機会を企業が提供するという試みがあってもいいんじゃないかなと思いますし、美術館のさまざまなプログラムを通じてそういった場がこれからさらに増えていったらいいなと思っています。

**高田** ありがとうございます。美術館としてもそういったかたちで企業の方と一緒にするのは、間接的にアートファンや来館者を増やしていくということにも確実に繋がってくると思うので、ぜひお互いに手を伸ばしあって、新しいステップに進んでいけたらと改めて思いました。本日はありがとうございました。

#### Profile.

橋本 由紀

三菱総合研究所シニアコンサルタント。従来の経営コンサルティングに、感性への働きかけを取り入れたコンサルティングサービスを提供。戦略検討時における感性の取り込みの他、アウトプット的手段に映像やグラフィックを活用し、検討施策の社内浸透を図る支援も行う。

“Collaborating with corporations indirectly leads to increasing art enthusiasts and visitors to museums.”

美術館が企業の方と一緒にするのは、間接的にアートファンや来館者を増やしていくということにも確実に繋がります。