

令和3年度 事業報告書

第13回 文化庁京都移転の機運を醸成するための連続講座 「アート思考とこれからのビジネス」

○実施日 令和3年11月26日（金）18:30～20:00

○会場 TKP ガーデンシティ 京都（京都市下京区烏丸通七条下ル東塩小路町721-1 京都タワーホテル2F「山吹」）

○出演者

ゲスト／リアル参加

矢津 吉隆氏（美術家、kumagusuku 代表）

ゲスト／オンライン参加

佐藤 守氏（アクセンチュア株式会社 インタラクティブ本部 シニア・マネジャー）

ファシリテーター／リアル参加

森永 泰史氏（京都産業大学経営学部 教授）

司 会／リアル参加

松山 愛氏（京都市文化市民局 文化芸術企画課）

第13回 文化庁京都移転の機運を醸成するための連続講座「アート思考とこれからのビジネス」



松山氏：ただ今から文化庁京都移転の機運を醸成するための連続講座の第13回『アート思考とこれからのビジネス』を開会します。本日は、多数の皆様に来場いただき、誠にありがとうございます。私は、本日の司会を務めます、京都市文化芸術企画課の松山愛です。よろしくお願いいたします。本講座は、文化庁の京都への全面的な移転を控えて、その意義や効果について検証し、京都が引き受けるべき役割などを考えるトークシリーズです。本日は、会場とオンラインでのハイブリッドな形式で開催をしています。オンラインの配信については、不慣れな点もありますが、ご容赦ください。オンラインで視聴をされている皆様も最後までよろしくお願いいたします。京都市

文化芸術政策監の山中から一言、ご挨拶をさせていただきます。

山中政策監：皆様、こんばんは。京都市の山中です。本日は、会場の皆様、オンラインで視聴をしている皆様、本当にありがとうございます。文化庁京都移転にかかる連続講座の第13回は、『アート思考とこれからのビジネス』と題し、佐藤守先生、矢津吉隆先生、森永泰史先生からそれぞれの立場や視点のお話、知見を得られることを期待しています。よろしくお願いいたします。私自身は、先生方の話を聞いて、アート思考とはどのようなものか、ビジネスとのつながりは何かについて、一から勉強をさせてもらおうつもりで、この場に立っています。主催者として挨拶をする上で、私なりにアート思考について少し調べましたが、あまりにも付け焼き刃の生半可な情報しか身に付きませんでした。そこはもとより先生方のお話に任せて、一聴講者として、きちんと勉強をさせていただきます。

これからはVUCA（ブーカ）の時代と言われていて、先行きが不透明、不安定、不確実、あいまいで変動していく時代です。その中で、先生方の話は、アートの将来、ビジネスの将来にとって、大きなヒントが得られるものになるでしょう。本会場は、京都タワーホテルを使用しています。京都タワーは、蝋燭とよく言われていますが、灯台をイメージして造られました。その下に広がる民家の海を波に

見立て、市民生活を導くという意味でデザインされたと聞いています。本日の話もアート、ビジネスの未来にとっての灯台として、光を与えてもらえるような話になることを期待しています。先生方のお話に期待し、私の挨拶とします。本日は、よろしくお祈いします。

松山氏：これより連続講座に移ります。本日の登壇者を紹介します。初めに、ゲストの紹介です。本日は、オンラインで参加をされている、アクセンチュア株式会社インタラクティブ本部シニア・マネジャーの佐藤守（さとうまもる）様です。美術家、kumagusuku 代表の矢津吉隆（やづよしたか）様です。本日のファシリテーターを紹介します。京都産業大学経営学部教授の森永泰史（もりながやすふみ）様です。佐藤様から順に簡単に自己紹介をしてもらえますと幸いです。

佐藤氏：皆様、こんばんは。佐藤守です。アクセンチュアの中でマーケティング、クリエイティブ戦略や新規事業開発等で顧客体験起点のビジネス変革を支援しているインタラクティブ本部で仕事をしています。私自身はアクセンチュアに2011年に参画し、テクノロジーを使って企業を変革するお手伝いを中心に取り組んでいます。なぜ私がこの場にいるかというと、会社の中にある芸術部でアート業界の方とイベント企画等の様々な活動をしているからです。また、純粋にテクノロジーをつくるだけではなく扱う側の人間として、デザイン思考などアートの影響についても興味

を持っています。本日はその経緯から参加をさせてもらっています。直近では、アート思考と直接的に結び付くかは分かりませんが金融機関の新規事業立ち上げの支援を中心にしながら、アーティストのクラウドファンディングの手伝いもしています。実績に書いてあるように、株式会社スマイルズの遠山様が運営している ArtSticker の初期フェーズに個人として立ち会うなどの活動もしています。よろしくお祈いします。

松山氏：矢津様、簡単に自己紹介をお願いします。

矢津氏：矢津吉隆です。よろしくお祈いします。私は、アーティストです。ここに美術家と書いてありますが、京都市立芸術大学の彫刻科を出て、京都をずっと拠点にしながらアーティスト活動を続けてきました。2016年に株式会社 kumagusuku を立ち上げました。アーティスト活動だけではなく、人とアートをつなぐ場づくりとして、最初に宿泊型アトスペースを京都の四条大宮で始めました。展覧会の形で、そこに宿泊し、体験しながら作品を鑑賞してもらえるスペースを行っていました。宿泊事業としては、2020年に廃業をしました。

2021年3月に同じ場所で、約12店舗が入っているアート複合施設としてリニューアルオープンし、現在、ちょうど半年が過ぎました。町の中で店舗、スペースをしながら、新たに人とアートの関係性をつくっていくこと

に取り組んでいます。アート思考の本講座に呼ばれたのは、2019年にアートワーク塾として、kumagusukuでアート思考の講座を行ったからです。社会人向けのアートとビジネスの実践的な講座で、働く人にとってアート思考、アートそのものがどのように貢献できるのかについて、自分なりに様々なことを考えました。本日は、その辺りの話もしていきたいです。よろしくお願いします。

松山氏：森永様、簡単に自己紹介をお願いします。

森永氏：森永です。私は、京都産業大学の経営学部で教員をしていて、経営学者です。大学院の頃からデザインと企業経営を研究テーマとしていて、かれこれ20年以上、企業経営とデザインを研究しています。最近は、その中にアートも入り、デザイン、アート、イノベーションを主に扱っています。『デザイン、アート、イノベーション』が2020年12月頃に出たのを契機に、本年5月に約2週間にわたって、日本経済新聞で『デザイン思考とアート思考』をテーマに連載をさせていただきました。デザイン、アート、イノベーションを組み合わせ、いろいろと考えてきましたが、アートに関しては最近、ようやく取り入れたトピックなので、まだ分からないことも多いです。本日は、皆様と一緒に勉強をさせていただきます。よろしくお願いします。

松山氏：登壇者の皆様の紹介をさせていただきましたので、ここからの進行は、ファシリテータ

一の森永先生にお願いします。

森永氏：アートとビジネスを巡るイントロダクションを簡単に15分から20分した上で、ゲストの2人とディスカッションをしていきます。話す内容は、3点です。1点目は、実態と現状の把握です。

本日のテーマであるアートとビジネスの関係、結び付きが最近、非常に増してきています。こちらはTwitterの発言内容を分析したものです。私が分析をしたのではなく、他の研究者のものを持ってきました。アートの近くにあるのは、結び付きが強いものです。大きいのは、発言回数が多いものです。アートの近くにビジネスがあるので、アートを語る時は、ビジネスの言葉とセットで発言されていることが分かります。

本日のお題の一つである思考もアートの近くに出てきているので、アート思考も非常に出てくるのでしょうか。少し離れていますが、ワークショップも出てきていて、アート思考とビジネスを考えるためのワークショップなどの話も多く発言されていることが分かります。何かとアート思考と比較をされることの多いのがデザイン思考です。次のスライドは、アート思考とデザイン思考を比べたものです。これを見たら、デザイン思考のほうがメジャーな言葉ではありますが、2年前ぐらいからアート思考が逆転する現象が起きています。これはYahoo!のキーワード検索ですが、Yahoo!の中でもアート思考と打ち込んで、検

索をしていることが見てとれます。アート思考がバズワードになっています。

2点目として、なぜ話題になっているかというと、VUCA（ブーカ）の時代になり、論理思考だけでは厳しい時代を迎えていることが背景にあるからです。先ほど山中さんの話でも出てきましたが、変動性、不確実性、複雑性、曖昧性をまとめた言葉を VUCA（ブーカ）といいます。先が読めない時代、非連続な時代です。その時代の中で、論理思考は非常に重要ですが、論理思考はどちらかというと、現在の延長線上の発想をしていく傾向が強いです。それだけではつらいので、非連続な時代に対応できる新しい何かが渴望されています。その新しい何かがアート思考、デザイン思考です。

実際にアーティストやデザイナーは、非常にユニークな発想を持っている方が多いので、どのようにユニークなことを考えているかの部分で注目を浴びています。アートは、定義が幅広いビッグワードなので、皆様とベクトル合わせをするために、この場でいうアートとは何かについて定義をしておきます。非常に乱暴な分け方ですが、一般的にアートというと、美しいものを描く、美しいものを作るなど、美を追究するものとして捉えられています。20世紀に入ってきてから、新しいコンセプトを追求することが加わり、必ずしも美にこだわらない、現代アートが出てきています。

この二つのくくりで見た場合に、アート思考でいうアートは、現代アートのアートを指しているのでしょうか。アート思考を定義すると、現代アーティストの思考をモデル化したものと捉えてください。現代アーティストには、非常にぶっ飛んだ発想、ユニークな発想をする人がいますが、あの人たちがどのように思いついているかを素人の私たちにも再現できるようにモデル化、形式知化したのがアート思考です。モデル化の話になると、どうしても構成要素が重要になるので、外すことができないものを二つ取り出してみると、自分モードと問題提起です。

自分モードは、簡単に言うと、自分の思いを大切にすることです。当たり前のことかもしれませんが、ビジネスに携わっていると、お客様のことを考えなさい、自分勝手なことばかり言っているのではないと言われるので、ビジネスをしていればしているほど、ユーザーやお客様に一生懸命、目がいきがちです。それを一旦忘れて、あなたが好きなことはなんですか、あなたがしたいことはなんですかといったことを大切に、自分勝手に良しとします。自分勝手であることを改めて評価をするわけです。

どの会社でも未来予想、未来予測はしますが、それって予測をした上で、それに合わせていこうとする受け身の姿勢です。問題提起は、あなたはどのような未来にしたいのか、あなたはどのような未来を望んでいるのか、

自分のしたいことに対して、あなたはどのような未来なら嬉しいかの部分を考えることです。望ましい未来があるということは、逆に言えば、現実はそうになっていないからなので、現在と未来の間にギャップがあるわけです。それをきちんと捉えて、問題提起をすることが問題提起です。乱暴に二つにまとめていますが、この要素を持って、アート思考をしているのが現代アーティストらしいです。それ以外にも様々な要素はありますが、時間の都合で、この二つに分けています。

この話を聞くと、納得する半面、私は経営学者で、ビジネスのことを研究しているので、ビジネスの中でも同じようなことを言っている人に思い当たる節があります。私が思い浮かんだのは、起業家です。乱暴な言い方ですが、アート思考は、起業家の思考や社内起業家の思考と非常に近いのかもしれませんが。つまり、アート思考をビジネスに組み込むとはどういうことかということ、社員を社内起業家のように行動させる、思考をさせることを言っていると解釈しています。これはあくまで私の見立てです。その見立てが正しいのであれば、私の専門領域である経営学でいうと、アート思考は特に社内起業家のトレンドの流れに載っていつているのかもしれませんが。

社内起業家に関しては、何度かブームの波があります。1回目は、1985～1986年のときです。アメリカでピンチョーやバーゲルマンらの研究が出てきました。その時アメリカで

何があったかということ、起業疲れです。多くの人が起業をしますが、討ち死にします。それを見て、社内にながら起業をするという少し安全な方法が考えられたのが1回目の山です。それから20年以上がたち、2回目の山が2010年頃にきました。その背景にあるのは、非シリコンバレー型、アンチシリコンバレーです。シリコンバレーが非常にもてはやされていましたが、シリコンバレーだけがイノベーションではありません。成熟企業と書いてありますが、成熟し切った企業の中にも、イノベーションを起こせる人がいますとアンチシリコンバレーが出てきたのが2010年頃です。

それから10年経った現在、アート思考と言われていています。私の見立てでは、起業家研究が形を変えたのだと思います。2010年から2020年に行く10年の間に、ある論調が広まりました。ジョン前田さんは、アメリカの芸術大学、ロードアイランド・スクール・オブ・デザインの学長をしていた方です。この人が『Design in Tech Report』の中で、起業家の人は、アーティストの教育を受けている人が多いと言いはじめました。スープストックトーキョーを興したスマイルズの遠山さんは、この方は起業家ですが、自分で絵も描きます。彼は、起業をすることと絵を描くことは似ている、起業とアートは似ていると言っています。

極めつけが最近、出版された『創造思考』

です。アート思考といっているのに創造思考と紛らわしいですが、ミュージシャンは起業家っぽいという話で、非常に分厚い本が成り立っています。アーティストと起業家は、非常に似た思考、行動を取っていると2010年から2020年の間に言われてきています。その流れの中でアート思考があると考えると、アート思考は、かつての社内起業家のようなものを違う形で捉え直しているのかもしれませんが。アート思考をビジネスに取り込むとは、従業員に社内起業家のように行動をしてください、考えてくださいといっているわけです。ただ、普通にしていたらそうはなりません。

ここに挙げている会社は、それができている会社です。会社としての仕掛け、文化をきちんと変えていかなければ、明日からいきなりアート思考を使って起業家的に考えて、そのように行動をなさいと言われても、なかなか難しいです。例えば、タニタは、雇用の形を変えました。リクルートは、起業家をたくさん生み出している会社として有名ですが、採用戦略を変え、何かしでかしそうな人を採る方式を取っています。アメリカの3Mは、創業110年ですが、いまだに売り上げを伸ばしている驚異の会社です。3Mは何をしているかというと、15パーセントルールです。労働時間の15パーセントは、好きにしていいい形にして、社員に自由を与えています。

右端は、2021年10月28日の『カンブリア宮殿』で放送された福岡県の関家具です。こ

こも50年間、赤字を出していません。新ビジネスが続々と書いてありますが、新しいビジネスが生まれることで、黒字体質になっています。VTRを見ていると、社長が非常に変わっていて、社内を歩いて、何か面白いことはありますか、何かしたいことはありますか、楽しかったことや嬉しかったことは何かありますかと聞き回っています。普通の会社では、社長が社内を歩いていることはありません。これが全て正解だとは言いませんが、様々な工夫をすることで、会社の中で社員が新しいビジネスを立ち上げる、起業家的な行動を取っています。

これまでの話を踏まえると、いくつか問題提起、注意点があります。私が書籍などを見ていて、特に危惧しているのは、アート思考はアイデア発想法だと書かれているものが多いことです。確かにアイデア発想はしていますが、それだとバツとまでは言いませんが三角です。アート思考を巡る話は、もっと深いです。なぜかというと、アートとビジネスは、もともと相性があまり良くありません。アートは直観や主観ベースで行い、ビジネスは客観合理性で行うものです。そのまま入れると、齟齬、矛盾がある話なので、反発をします。導入をするときには、組織変革、組織開発、組織学習をしなければなりません。

そのまま入れられる会社もあるかもしれませんが、合理的にしている普通の会社であればあるほど、反発をしてしまうので、難しい

です。単にアート思考をしようではなく、組織変革、組織開発、組織学習までセットでしないと、たとえ入れたとしても機能しません。ただ、そのように大変な反面、この能力を一度、構築できると、差別化としては、非常に強いです。先ほども挙げたリクルート、3M、関家具は、長期にわたって利益を上げ続けているので、能力の非常に強力な差別化ができています。

組織変革等が必須であり、セットになる場合、経営者の役割が大きいです。ベースとしては、アート思考をするために組織、文化を変えることに経営者がコミットメントをしないと、アート思考は上手く回りません。アート思考は、メソッドやスキルに近いことです。アート思考を回していくためには、その土台として、文化と経営者のサポートが必要です。このことをパソコンに見立ててお話すると、アプリケーションだけ立派なものを作っても、OS がきちんとしていなければ、パソコン上でソフトウェアは動きません。OS とアプリケーションをセットで磨いていく必要があります。アプリケーションだけ一生懸命に磨いても OS と合わないと、上手く回りません。

様々な本にアート思考を入れて、斬新なアイデアが出て、お金が儲かりましたと書かれています。これほど直線的にはいきません。即効性も期待をしないほうがいいです。実際は、助走期間が非常に長いです。アート思考を導入し、小さな成功体験を繰り返していく

中で、文化を変える、仕組みを整えることで、土台が変わります。そこからイノベーションの種が生まれて、最後にお金が儲かるような流れです。この土台は、最低でも4年と書いてありますが、アート思考の研究がありませんので、デザイン思考の場合を参考にしています。

4年では短いとも言われていますが、最短でも4年ぐらいはかかります。即効性を期待せず、デザイン思考の場合と似た流れだと考えてください。変に期待値を上げるよりは、地道にしたほうが利益に結び付きます。イントロダクションとして話をしてきましたが、この辺りの話を踏まえた上で、2人のゲストに話を聞いていきます。本日は、バランスが非常にいいゲストです。私が選定したわけではありませんが、矢津さんはアーティストであり、起業家です。先ほどアート思考と起業家は似ていると言いましたが、その辺りの話を聞いていきたいです。

佐藤さんは、コンサルタントですが、新規事業の支援をされているので、社内起業家、新しいビジネスを立ち上げようとしている人たちと接点があります。その人たちを見て、アート思考の関連性が何かあるのか、個人的な部分の話を聞いていきたいです。先ほども言われていましたが、社内で芸術部の運営もしています。これは見方を変えると、アート思考を導入する立場の人です。実際に入れてみて、何かいいことはあったのか、何か変化

はあったのかなどについて話を聞いていきます。矢津さんから Q1 についてお願いします。



矢津氏：非常に整理されているスライドで、勉強になりました。Q1 は、アーティストとしての立場から見たアート思考とはです。私は、アーティストであり、起業家と呼べるのかわかりませんが、現在も経営をしながら、アーティストとして作品を作っています。私もアート思考とは何かについて考えながら日々、過ごしてはいますが、言葉にするのは、非常に難しいです。段々で行う中で、自分の中でも少し見えてきた部分ではありますが、思考と付いているので、どうしても頭の中のことだと考えがちです。

方法論だと考えると、例えばアーティストの話聞いて、考えていることを理解します。自分の仕事で何かしてみようとなったときに、その人の言葉を思い出しながらできるかという、できるものでもありません。アーティストが普段、何をしているかというと、作品を作ることです。様々な表現媒体がありますが、手を動かしながら自分の表現を追求していき、展覧会を開いて、作品を見せて、相手に何かを伝える、問題提起などをします。そ

の部分重要です。

アーティストも頭の中で完結するわけではなく、言葉にできないこと、考えてもなかなか答えが出ないような問題に向き合っていく中で、最終的に作品としてアウトプットをします。私は、その過程にアート思考が秘められていて、手を動かすことと共にあると最近、感じています。身体性が非常に高いことなのかもしれません。先ほどの分析の中で、ワークショップの言葉が出てきたのも、考えているだけでなく、体を動かすこと、実際に体験的に物事を思考することが必要だからでしょう。

森永氏：本日は、アート思考ですが、デザイン思考も比較の対象です。デザイン思考も思考と付いているので、どうしても考えるほうに引っ張られています。デザイン思考も中を見たら、手を使って、考えることです。

矢津氏：そのとおりです。ラピッドプロトタイプングの考え方が非常に近いのかもしれませんが、不完全でもいいからアウトプットをします。完成形を求めるのではなく、変なものでもいいから生み出していこうとする考え方に近いです。

森永氏：特にアーティストは、作品を出して、作品と対話をします。その中で、自分を見直すプロセスがあります。そこが重要なのでしょうか。

矢津氏：アーティストは、全て分かって、設計図に基づいて作っているわけではありませ

ん。どのような素材を使うか、どのように作るかはある程度、考えてはいますが、最終的には自分が分からない所に進んでいる感覚があります。アーティストは、でき上がったものを見て、必ず自分の中で新たに再解釈をする作業をしています。その中で、自分を発見すること、自分が考えてもいなかったものが出るのが重要であり、自分の思いどおりに出たものは、さほど重要ではありません。自分が考えていなかった中で現れたものは、自分の日々の感覚、得ている情報の中から出てきています。

アーティストもプライベートで子どもができると、作品が変わります。自分は同じことをしているつもりですが、変わってきていて、アーティスト自身も言語化できない部分で行っています。そこは逆に森永さんのような研究者側からアーティストを観察することで、見えてくる部分です。先ほど方法論として、ある程度は気付いていくという話がありましたが、私も全く分からないわけではなく、対話や観察をして、アーティストを分析する中である程度、見えてくる部分もあるのかもしれません。

森永氏：既にイノベーションの話が少し出ていますが、様々な定義があります。究極的に突き詰めると、自分を理解すること、自分の気付いていないことに気付くことで、ようやくイノベーションが起こります。それに向かうためのアプローチとして、アーティストは

作品を生み出し、作品と対話をして、自分が何を考えているのか、何が好きなのかなど、自分の価値観を再発見しているのでしょうか。

矢津氏：まさにそのとおりです。

森永氏：デザイン思考は、また違うものです。どちらかというところ、人を観察する話ですが、突き詰めると同じです。自分で自分を観察できないので、他人を見るわけです。他人に自分を一旦落とし込んで、投影をして、あの人は何をしているのかを観察します。自分が変な格好をしていても意外と気付かませんが、他人だったら気付きます。観察をすることで、自分を再理解します。本日は、デザイン思考の話ではありませんが、デザイン思考もアート思考も究極的に突き詰めれば、同じ感じがします。

矢津氏：観察に関していえば、自分自身を観察するのは本当に難しいですが、自分が生み出した作品は、観察できる対象になるので、情報を得られます。その意味では、観察の対象として何を設定するのかです。自分を知る、自分モードでしたか。

森永氏：はい。

矢津氏：あの言葉も自分主体でものが始まります。自分には、大層なものはありませんと言う人もいますが、自分で気付いていないだけです。自分を観察する手段としてのアート思考、アート思考によって手を動かすこと、作品を作ることです。アート思考の講座でも、作品を作ることまで到達するプログラムはな

かなかないので、挑戦してみたい部分です。これからもっと先に進むと、それが可能になるでしょう。

森永氏：本講座に先だって、矢津さんの kumagusuku のホームページを見させてもらいました。細かいことは忘れてしまいましたが、七つの要素でしたか。

矢津氏：7カ条です。

森永氏：あの中に自分がたくさん出てきていました。自分を再発見すること、自分がどのように思うかを考えることなので、自分はアート思考の中の鍵になります。自分を知るためには、他人を観察すること、ものを生み出して、考え直してみるなどをする必要があります。自分を知れると、そこから新しい価値観や行いたいことが生まれ、連鎖します。

矢津氏：自分が自分だと思っている自分は、自分ではないのかもしれませんが。

森永氏：Q2に移ります。

矢津氏：これは難しいです。

森永氏：現在、起業もされていますが、芸術大学を出ているので、これまでアート教育も受けてきたわけです。

矢津氏：受けてきました。

森永氏：スケッチを描くことから始まるのでしょうか。一般的な大学とは変な言い方かもしれませんが、センター試験を受けて入る大学とは、少し違う形のアプローチです。これまでの自分の経験、教育面、アーティストとしての仕事の中で培われたものと起業されて

いる部分で、何かリンクするものはありますか。

矢津氏：難しい問題です。教育の面では、アーティストになるための教育は受けてきましたが、私が通っていた京都市立芸術大学は、先生が教えてくれない場所でした。何かを教わった感覚は、ほとんどありません。教授も含めて、先輩アーティストたちがたくさんいる場所で様々な思考をして、議論が起こる場、実際に作品を作る現場があり、それがアートシーンとしてありました。美術史の勉強をきちんとしたかということ、あまり大きな声では言えませんが、勉強をしていない部分もあります。自分が教える立場になってから、アートの教育がどのようなものかについて非常に考えるようになりました。美術の予備校の先生を6年間ほどしていて、高校生などの受験希望者に教えて、合格させることを仕事にしていた時期もあります。大学でも12年間、教えています。その意味では、アーティストとしてのキャリアと同じぐらい教育にも関わってきました。

森永氏：私は経営学部を出ているので、一般的な勉強しかしていません。先ほど何も教えてくれなかったと言われていましたが、アーティストや美術大学生を見ていると、それが特徴なのかもしれません。講評会などで絵を見せたら、先生にぼろくそに言われて、批判はされるのでしょうか。

矢津氏：ぼろくそには言われません。

森永氏：ぼろくそには言われませんか。その意味では、指揮命令がないのかもしれませんが。

矢津氏：自分で考えて、行います。

森永氏：それが自立です、自分で仕事を見つける、自分で道を考えていくことにつながるのかもしれませんが。

矢津氏：まさにそのとおりです。特に予備校の講師をしているときに感じたのは、美術部を経験している子、美術系の高校やデザイン系の高校に通っている子が来ることが多いです。東京藝術大学に行きたい、京都芸術大学に行きたいと言いますが、美術系を経験した子に限って、頭が固いです。柔軟ではありません。逆にサッカー部や野球などの運動部において、急に美術系に進路を変えた人の方が非常に柔軟で、とっぴな発想ができます。

森永氏：ただ今話を聞いていると、一般的な教育を受けると、型にはまる教育というか、マニュアルを読み込んで、マニュアルどおりに動いていくことになじみのいいような教育をしています。美術系以外の領域から来た子は、勉強ができる子、美術の先生にノウハウを教えてもらっているような子たちとは違って、枠にはまらない人たちが入ってきた方が面白いというか、伸びるわけですか。

矢津氏：はい。逆に言うと、美術部で頑張っ
て絵を描くと、うまくはなりません。油絵など、ある種のジャンルの先生に教わっていると、型にはまって、先生のスタイルに縛られてしまします。うまくは描けますが、新しいもの

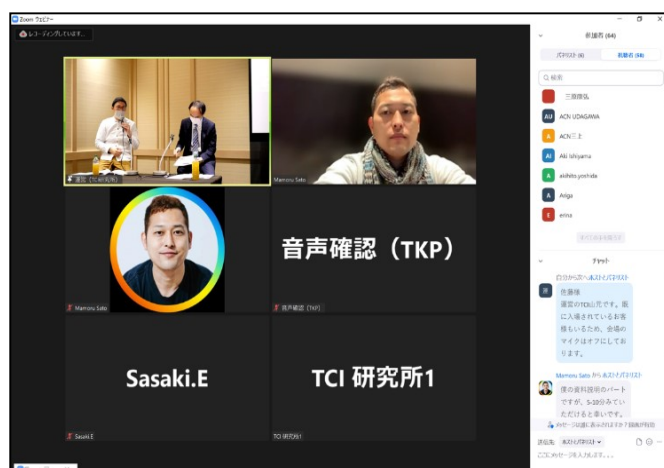
を生み出しているかという、違います。例えば、運動部の子の場合、これまで好きに表現することをしてこなかったのが、何かを表現したい気持ち、そこに期待をする気持ちが非常に強いです。仕方は知らないものの、自分が実現したいこと、たどり着きたいこと、がむしゃらに向かっていきたいことのために必要な健康な体を持っています。その意味では、考えながら、作りながら思考をすることに長けています。

森永氏：身体性ですか。

矢津氏：身体性です。

森永氏：先ほど身体性の話がありましたが、運動をしている子は、体を動かしています。美術も手を使って、絵を描きますし、ものを作ります。その意味では、身体性が一つのポイントなのかもしれません。

矢津氏：直接的につながるかどうかは分かりませんが、その面はある気がしています。



佐藤氏：そろそろ参加してもいいですか。なかなかオンラインだと難しいです。

森永氏：すみません。お願いします。

佐藤氏：教育の話が出ましたが、会社でも同じような話があります。会社の仕事の仕方は型にはまった部分があって、これまでは効率よくするというか、型にはまっていくのが良かったですし、それで全体として機能していました。そうではないときに、同じような現象が起きています。別にスポーツ部出身である必要はありませんが、分からなければ体を動かしてみます。仕事ならパソコンを打つでも何でもいいですが、体を動かして自分なりにアウトプットをしてみるなどは、先ほどの話と同じ気がします。

矢津氏：まさにそのとおりです。私は、最近、身体性がキーワードになっています。

佐藤氏：僕も芸術部やデザインシンキングの講師としての活動を通して、体を動かすことの大切さはつくづく感じています。大きく手を動かしながら議論をすると、小さく手を動かしているとき、パソコンを打っているときと全く違う表情、発想になります。これは何度かワークショップをしても明らかです。体と心、脳はつながっているのです、身体性は非常に影響があると、強く感じます。

森永氏：話が横にそれるかもしれませんが、話を聞いていて、ある研究を思い出しました。心理学の話なので、少し忘れていますが、自己効力感の研究です。小学生を対象にした研究で、絵を描く、工作など、ものづくりをする子どもたちは、自己効力感が強いし、強くなくなっていきます。自己効力感とは、簡単に言う

と自信です。自己効力感が一度、構築されると、次も作りに行くので、まさに身体性に磨きがかかり、ドライブされていきます。それも全てマインドと体がリンクしています。その意味で、作ること、生み出すことは、起業にもつながります。抑えつけられて、秩序どおりにするのは違うパターンで、起業にアーティストが向いている話につながる気がします。

矢津氏：それはあるかもしれません。私も教えてもらえるつもりで大学に入ったら教えてくれない状況があって、自分で考えなければなりません。技術すら、この方法でしなさいと言われないので、自分でメディアも選びます。そのときにぶち当たるのが、先輩の作品と似た作品を作ってしまうことです。この人の作品はカッコいいと思ったら、どうしても似たようなものを作ってしまう状況があります。一度は通る道かもしれませんが、何々さんの作品と同じだと指摘をされ、非常に落ち込みます。

違うつもりで作っていますが、似ていて、その作品の劣化版になってしまいます。誰も見たことがないものを作らなければならない、誰もしたことがないことをするというマインドを最初のうちに埋め込まれます。誰かのまねをしないこと、自分にしかできないことをするのは、非常に難しいですが、学生の最初の頃にたたき込まれます。そのマインドは、未だに僕の中にありますし、起業家精神とも

つながってくる部分です。誰かが敷いた道ではなく、新たな道を作ることです。

森永氏：ここからは佐藤さんの Q3、Q4 に移ります。

佐藤氏：先に芸術部の話を簡単にさせてください。

森永氏：Q4 からいきます。

佐藤氏：芸術部の活動を説明する資料が数枚あるので、出します。先ほどの新しいことをするまでいきませんが、私が芸術部のイベントをしていて印象深かったことがあります。身体性の話につながりますが、2016 年にアニメーションやペインティングの作品を発表しているアーティストの榊原さんをお招きして、社内で初めて作品展示を 1 カ月ほど開催しました。そのときのワークショップには芸術部や応募した一般社員が何人か参加をしてくれて、ホワイトボードにアニメーションとか、様々な表現でつなぎ絵を作り、アーティストがコメントをしながら発展させるワークを取り入れていただきました。

実施後に感想を聞いてみると、泣き出した子がいました。エンジニアの女性だったので、会社に入って一生懸命に仕事をしていましたが、このようにするべし、ロジカルシンキングだからという話で自分の枠を狭められている感じがあったのかもしれない。これほど自由に物事を考えていいことが分かり、ほっとした、もっと自由に考えても良いんだ！とコメントをくれました。アートと身体

性を発揮することは、枠にはまってしまった人たちを開放する役割もあるんだと、とても印象に残った出来事でした。

冒頭の森永先生の話にもつながりますが、例えば 3M も労働時間の 15 パーセントは好きなことをしていいことになっていますが、好きなことをしたときに、これは駄目だと言われると、やる気がなくなって、15 パーセントの時間が使えなくなります。その観点で、よく言われますが、心理的安全性が組織改革では非常に大切です。これを支えるのがダイバーシティー、制度、トップの理解力であり、複合的に必要な部分です。

アクセントアーツ芸術部の活動を簡単にご紹介します。芸術部というと、絵を描いているのですかとよく言われます。確かに絵を描く人もいますし、演奏をする人もいます。美術にとらわれず、芸術として様々なジャンルが好きな人が集まっている同好会です。投影している真ん中上の写真は、実際に部員と美術生が一緒に行っているプロジェクトで、会社の中にある大きな黒板にエッセイの『昼と夜』を模写しました。

真ん中の下は、典型的な例ですがアーティストの方を招いたイベントです。アートとビジネスの観点だと、先ほど話に出たビジネスとアートは似ていることをテーマに、弊社のシリアルアントレプレナーでもあるマネジグ・ディレクターとアーティストに対談をしてもらった企画を 3 年前ぐらいに行いました。

弊社は人工知能（AI）の活用にも取り組んでいます。AI グループのリーダーもアートが非常に好きです。彼と何か面白いイベントができないかと話をしていたら、「脳波を測りながら演奏会をしよう」と言われました。

右上は、演奏家の方の脳波を測定しながら、音楽鑑賞している様子です。面白かった示唆としては、ベテランと若手だと上手い下手もありますが、そもそも脳波の出方、瞑想の度合いの違いが非常に顕著で、思考の差が出てくるのがはっきりと見えてきました。芸術の領域でも、AI も同様ですが、テクノロジーの進化が大きく関わってきます。例えば、ロボットがバイオリンを演奏することに対してどのように考えるかをアーティストと議論をするなどの対話も行いました。その他の活動として、みんなで美術館に行ってアートを楽しむといった緩いイベントも多々ありますが、同好会より一歩踏み出した形での活動にも取り組んで行く、これも私たちなりの問題提起であり、一つのアートだと考えています。

私が芸術部の活動に関わって5年ほど経ちますが、様々な企画や取り組みが最近面白いことに多方面に伝播しています。これが質問の4番のアート思考を導入する話とつながります。最近だと、10月に東京八重洲で行われたT3 PHOTO FESTIVAL TOKYOに参加する機会があり、有志を募ってクラウドファンディングをしました。私たち自身も写真作品を展示させてもらいましたが、プロジェクトも作

品のようなものだと考えています。仕事と同様に、数年前までは自分たちで何かを作り上げるのが怖くてできなかったメンバーたちが、本気になって何かしてみたいと言うようになりました。

自分たちで作品のレイアウト、説明用のキャプションなどを作り、プロの写真家の作品と並べることを怖がらずに行っている姿は何とも言えず、私の中では、非常に感銘を受けた出来事でした。アート思考とは、新しいアイデアをたくさん出すことではないのは、そのとおりです。違う観点でものを見る、新しいものにトライする気持ちや行動の集積です。芸術部としては長年活動を続けていく中で、こういったアート思考を実践するメンバーが増えてきているので、活動が導入の役に立っているのかもしれない、とは思っています。

森永氏：ダイバーシティーは、様々な価値観を集めようとするのが趣旨ですが、それらの活動をすることで、自分では気付かなかった価値観が出てくる、あの人がどのようなことを考えていたのかが見えてきます。その意味で、そこで創造の火花が散るといえるのか、いきなりゴールには行かないかもしれませんが、何かイノベーティブなことのきっかけになっている感じがします。芸術部の活動を始めてから、会社の中で何か変化はありましたか。

佐藤氏：芸術部を始めてからというより、時流もありましたが、私たちが会社で少しずつアートをすること、作品展示をするような活

動を始めたのは、現在は組織再編のため発展解消しましたがデジタルコンサルティング本部が2016年に立ち上がった時期でした。新しい組織が立ち上がったことによって、コンサルタントが多数派だった弊社にデザイナーなど全く違う専門性を持った方々が少しずつ入ってきました。当時、デザインの力を組織にインプットする中で、多様性が非常に重要になってきていたタイミングであり、その流れに乗って、デザインとごちゃ混ぜに、アート活動も会社の中に入ってきました。

森永氏：Q3に関しては、いかがですか。新規事業の支援をされる中で、社内で起業をしよう、新しいことをしようとするマインドは、他の人と違いますか。

佐藤氏：マインドはもちろん違いますが、新規事業を立ち上げようとする場合、マインドだけあっても、儲からない事業をしても仕方がないので、非常に複雑です。私たちの最近の仕事例をいくつか出しながら、その点に関しては適宜コメントをもらいながらディスカッションをしていきたいです。前提として最近、新規事業といっても、取りあえず儲かりそうなことに取り組む、というのは、全く違う考え方になってきています。このあたりは弊社視点の考え方なので、皆様に少し共有をさせてください。最近、アクセンチュアの中でも特に私が在籍するインタラクティブ本部は、ビジネス・オブ・エクスペリエンス (BX) という考え方を掲げながら仕事をして

います。

何かというと、デザインシンキングが世の中に流行し、様々な会社が顧客体験の向上に取り組んでいます。私たちもその支援をさせていただいていますが、どの会社もそれほど差別化できているわけではありませんし、際立った事業をつくられている会社もそれほどありません。それはなぜなのか？が出発点です。その理由の一つが、ブランドパーパス、会社が際立つためのユニークな目的意識や存在意義が弱いからです。ブランドパーパスを明らかにする、もしくは再定義すること、それに従いながら組織全体を変革させていくことができないと、良い体験を提供し続ける事業は為し得ません。

森永氏：ブランドのパーパスを気付かせることから入り、何が自分たちのブランドかをあぶり出すこと、自己理解に入っていくことをするわけですか。

佐藤氏：まさにそのとおりです。最近、そもそも何が自分たちの会社、サービスなのかに気付いてもらう部分から伴走することが非常に多いです。資料にビフォー、アフターの例をいくつか書いています。例えば収益性だけを追い求めるのでは、経済的に会社は成長するかもしれませんが、真の意味での顧客からの支持を受けるのは難しくなっています。実際に私たちが考えているBXを体現できた事例をいくつか紹介します。少し手前みそですが、私が携わっているふくおかフィナン

シャルグループ様の事例で、日本で初のデジタルバンク、みんなの銀行を立ち上げたプロジェクトです。

みんなの銀行という新しい銀行をつくる上で、この銀行のブランドパーパスを一緒に作り上げること、パーパスに従って、どのようなサービスであるべきかを考えました。知っている方もいるかもしれませんが、白黒のイラストをビジュアルイメージに使用しているので、様々な人から銀行のアプリケーションらしくないとコメントをもらっています。アート思考的な部分で何がポイントかという、事業等でも非常に思い切った意思決定はしましたが、分かりやすくいうと、この見たい目がアートシンキングに非常に関係があります。

従来の銀行は、例えば赤や青を使っていることが多いです。その中で差別化をする、ユニークなものにするために、様々な角度から考え、議論をする中で、1人のデザイナーがジャンプをして、白と黒でいく発想を得ました。これをどのように捉えるかという、地続きではありません。これまでのものをきちんと考えながら、白と黒のきっぱりとした価値観が現代のデジタル世代に受けるはずという文脈を踏まえたジャンプです。これもアート思考であり、物事を違う視点から見て、思い切った意思決定をして、ユニークなものを追求することを体現できた例だと考えています。

次にご紹介したいのは、イーデザイン損保様が最近発表されたばかりの共創型自動車保険、&e（アンディー）です。従来、自動車保険は事故にあったときのために入るものですが、この開発は、保険とは何かから入り、既存の保険の価値観の見直しから行われました。保険は安心して暮らすためのサービスです。安心して暮らすということは、1人だけでは実現できませんし、事故が起きてから保険に入っておいて良かったと思うのは、安心な社会ではありません。

AIやIoT、クラウドなどの先端テクノロジーを活用し、運転データをドライバーにフィードバックすることで安全運転を促し、コミュニティの安全に役立てる。安全運転に対する、ありがとうという気持ちは、商品に交換できるポイントなどサービス上で還元します。これによって継続的に安心・安全なまちづくりを実現するという世界観を、保険サービスの体験設計を通してご支援しています。私はこの案件に直接携わったわけではありませんが、保険サービスの役割の再定義には、誰かの強い想いや転換の意識があったのでしよう。

矢津氏：佐藤さんの事例には、非常に共感する部分があります。一見すると、アート思考と何の関係するのか疑問かもしれませんが、まさに捉え直すことがアート思考的です。保険や銀行に対する固定概念を疑って、そもそも銀行や保険は何のためにあるのか、どのよ

うなものとしてあるのかを考えていくプロセスがあったのでしょうか。それはモチーフです。例えば、リンゴをモチーフにデッサンを描くことになったときに、リンゴだと思われないことから入るのがデザインの基礎です。たまたま赤い色をしていることにまずは気付きますが、それがリンゴかどうかはまだ分かりません。最初からリンゴだと思わずに描くことを指導します。ものやモチーフを見ることから入ります。例えば、モチーフとして銀行を見たときに、そもそも銀行とは何かを見ることから始めます。それもある種、モチーフとして扱うことです。その意味では、アート思考的です。

森永氏：リンゴをリンゴとして思わないのは、逆に言うと、リンゴだと思ってしまうと頭の中にある記号を使ってしまうから。既にリンゴに対する固定概念があるので、目の前にリンゴを置かれていても、意外と見ていないわけですか。

矢津氏：まさにそのとおりです。

佐藤氏：非常に共感します。この間、白黒を編み出したデザイナーがプレゼンテーションをしてくれましたが、銀行も従来のフォーマットで150年ぐらい続いてきています。そこには、誰も疑わない銀行らしさがあります。これを打破するのは、一筋縄ではいきません。その点で、みんなの銀行をリードしているクライアントのトップの方は、とても強い意志を持っています。これまでにないものにしよ

うと組織全体でジャンプをすること、はみ出ることに対して許容するような意思決定ができる環境だったのが、ここまで型破りな改革を進められた非常に大きな推進力だと感じています。ローンチするまでは、白黒で大丈夫かと戦々恐々とはしていましたが、結果としては、2021年度グッドデザイン賞、世界三大デザイン賞と呼ばれる Red Dot Design Award 2021 でブランド・オブ・ザ・イヤーという名誉ある賞も受賞しました。

森永氏：これは4冠を達成しませんでしたか。サービスの世界では、初めてレッド・ドットの大賞を取った気がします。

佐藤氏：日本企業で初めてブランド・オブ・ザ・イヤーを受賞しましたし、金融系の企業としても初めてです。アプリケーションなどの他の部門でも受賞し、非常に好評でした。これらの事業を支援する中で感じたのは、本日も何々シンキングがたくさん出てきましたが、コンサルティングの世界で昔から提唱されているのは、ロジカルシンキングです。私もロジカルシンキングから学び始めました。結果的に現在、弊社ではどうなっているかというと、ロジカルに収束させること、分解して、分析することは、常に行われています。そこに加えて、デザイン思考を活用し、他人の目線というフィルターを通して世の中を捉え、クイックに解決アイデアを作り、実験的に当ててみるという行動・文化が根付き始めています。

本日、お話をさせていただいたようなアートの様々な角度から物体、概念を見るような頭の使い方は、毎日の仕事の中で行ったり来たりしています。レオナルド・ダ・ヴィンチならできるとはかもしれませんが、1人で全てをカバーするのは難しい。ですので、チームで実現することが大事だと感じています。人によって、どこのシンキングが得意かの強弱が違います。物事を考えることは誰しも共通ですが、どのモードで考えるかは、得手不得手があります。様々なモードの出力があることを前提に、恐れずに思考し発信することが大事です。先ほど身体性の話があったように、体を動かして、表現してみることがアート思考をビジネスにつなげるヒントになるかもしれません。

森永氏：現在も行っているかどうかは分かりませんが、日産自動車のデザインアメリカがそれぞれの認知スタイルを色で表現することをしていました。論理的に考える癖のあるデザイナーの机には青色の紙、アーティスト的に考える人の机には赤い紙、デザイン思考的に考える人の机には緑色の紙を貼って、思考の見える化をすることで、お互いに協力をしやすくしていました。佐藤さんの話を聞いて、その話を思い出しました。時間が押してきているので、そろそろまとめに入らなければなりません、佐藤さんから簡単に本日の感想をお願いできますか。

佐藤氏：事前の打ち合わせの段階から感じて

いたことですが、お二人と鼎談させていただいて、根っこで感じていることが同じであることに、改めて驚いています。本日は、ライブセッション的に予定調和なく、様々な議論をさせていただきましたが、根本的な考えは三者とも同じと感じています。芸術部のメンバーに発信していることも含めて、私自身のアート思考に対する捉え方に自信を持って、今後もこのスタイルで進めていいのだと得心できることが多かったです。

森永氏：矢津さん、お願いします。

矢津氏：本日、話をして、もやもやしていた部分がすっきりしました。この3人は、同じ方向を見えています。私は、アーティストですが、違う言語で同じ内容のことを聞くと、様々な角度から見られます。その意味で、自分が行っていることに確信が持てたので、参加できて良かったです。

森永氏：私も一言だけ言わせてください。先ほども少し触れたように、人選のバランスが良かったです。アートをしながら起業をしている方、起業の支援をしていて、自分たちでアート思考を組織に落とし込もうとしている方、少し遠めから見ている学者と人選のバランスが取れていたのも、話を聞いて面白かったです。バラエティーに富んでいましたが、佐藤さんが言っていたように、根っこの部分につながっているのも、対話が成り立っていました。

文化庁移転の話もした方がいいのでしょうか

か。私のスライドに戻してください。少しだけ触れさせてください。本講座は、文化庁移転の連続講座です。文化庁の移転について期待されることや展望も一言、述べてほしいと思います。私は、自己紹介のときに言ったように、デザインと企業経営をずっと研究してきました。デザインで考えていくと、経済産業省や特許庁との絡みはありましたが、文化庁と接点はありませんでした。私が文化庁と聞いて、頭に思い浮かぶのは、私の大好きなマンガの『ギャラリーフェイク』です。

矢津氏：この作品は、面白いです。

森永氏：このマンガの中に、知念さんという文化庁の人が出てきます。国宝の守り神のような人で、どれを国宝に指定するか、どの国宝を守るか、修繕をするかの仕事をしています。文化庁と聞くと、このイメージしかありませんでした。今回、せっかく機会をもらったので、これでは駄目だとホームページを見てみましたが、様々なことに取り組みられています。本当に幅広いアプローチをしていることに初めて気付きました。これほど多くのジャンルの仕事があることをこれまで知らず、恥ずかしいです。今回は、ビジネス、経済の話なので、ビジネス、経済絡みの話があるか見てみると、『文化経済戦略』という分厚いレポートが出てきました。これにはビジネスにも乗り出していくことが書かれてありました。

細かく読んでいくと、本日の話とぴったり合う部分を見つけました。例えば、文化創造

活動の担い手と最先端技術の人たちをマッチングさせ、ベンチャーをつくること、文化を核とした事業展開など、アート思考とビジネスにつながる話もありました。触れられていたのは、最後の1ページでしたが、しなければならないことが多い半面、せつかく京都に移転をして、改組もするようなので、もう少し攻めの投資への配慮もしてもらえると助かります。京都には、芸術大学等の多くの大学がありますし、ベンチャーの町でもあります。そことつなぐことにも目を向けて、また投資をしてもらえるとありがたいです。以上です。マイクをお返しします。

松山氏：ありがとうございました。短い時間ではありますが、少しだけ質疑応答の時間を取ります。本イベントは、8時までなので、一人ぐらいになってしまいましたが、いかがですか。

質問者：常日頃からアーティストの雇用について考えているので、タイムリーな話でした。雇用をされている人がアート思考を持つべきという視点に立つと、雇用をするにもコストが非常にかかるので、ベンチャーや中小企業が抽象的であるアート思考の部分で、人を雇えるかの問題もあります。逆にアーティストは、自分の作品を作りながら食べていく現状がある。業務委託の形で特定の業務、特定のパートの仕事だけをするのは、あくまでスペシャルな仕事ですが、雇用をされる、アート思考を養う人をつくるのは、莫大なインプッ

トがあつてのアート思考です。それが果たしてできるのか、その橋渡しをする何かがあるのかについて、アーティストの視点と雇用側の視点からお聞きしたいです。

矢津氏：非常に難しい問題で、いい質問です。アーティストが正社員の雇用に当てはまりにくいのは、確かです。私自身も就職をしたいかと言われると、就職したくありません。働き方の多様性に関していえば、作品を作りながら関われる正社員です。例えば、週3日は社員として働いて、それ以外の時間で創作活動をするような働き方ができるのであれば、非常にいいです。雇用に関して、京都市にお願いしたいのは、ぜひ京都市でもアート人材を雇ってほしいです。自治体等からアート人材を取り入れ、いろいろと試行をしていくのは、必要なことです。それを神戸市が行っています。

森永氏：神戸市は、デザイナーです。

矢津氏：神戸市のアート版があればいいですし、それをやるなら京都市です。ぜひお願いします。

佐藤氏：余談ですが、弊社では別に推奨したわけではありませんが、コンサルティングの仕事しながら作品を作っているアーティストが何人かいます。

矢津氏：素晴らしいです。その人たちは、同じ雇用形態で雇われていますか。

佐藤氏：雇用形態は同じですが、作品を作る時期は仕事を少し調整しています。弊社は兼

業もできますので、人によっては週3だけ仕事をする人もいます。

矢津氏：素晴らしい企業です。

佐藤氏：弊社は事業の拡大に伴って関西オフィスでも採用を強化しています。京都の方々も是非ご縁があればと。

森永氏：副業の話が出ましたが、働き方や雇用の形にも関係するのかもしれませんが。365日ではなく、少し隙間のあるような雇用形態にしてみるのもありでしょうし、ステップをどのように踏むかです。今でこそ社内にデザイナーがいて当たり前な時代になっていますが、本当に古い時代、アメリカでデザイナーは、ミッシングテクニシャンと言われていました。社内にいるのか、いないのか、見えない存在でした。人数が少なく、出会うことがないので、ミッシングテクニシャンと言われていたわけですが、そのような時代を経て、今では当たり前のように社内にデザイナーがいます。ステップを踏んで、彼らが来やすい、使いやすいといたら失礼ですが、雇用形態を探っていくプロセスが必要です。

松山氏：ちょうど時間となりました。皆さんの話を聞いていて、アートやアート思考について、人を受け入れる、受け止める、自分を知るという話がありました。人との違いを受け入れるような話が非常に多かったです。優しさというか、温かいものを感じた対談でした。変なものでもいいからアウトプットをすることには、怖さがあります。人の目や声が

気になるので、なかなか難しいですが、それを飛び越えられ、優しく受け止めてもらえる、受け入れてもらえるような環境、人がアート思考によって、広がっていくのかなと思います。ありがとうございました。大きな拍手をお願いします。