

第1回 「アートと経済社会を考える研究会」

アートと企業経営

2022.6.30  
一橋大学CFO教育研究センター長  
伊藤邦雄

# 基本メッセージ

- ✓ 企業経営の文脈でアート・アート思考\*とどう向き合うかということは、「人(人的資本)」とどう向き合うかというテーマに通ずる。

\* アーティストがアートを生み出す過程で用いる特有の創造的・認知的活動。

- ✓ アート・アート思考の導入は、今日の日本企業が抱える雇用慣行の限界を克服する道につながる。

- ✓ アート・アート思考の導入は、社員のメンタルヘルス、エンゲージメントやWell-beingの向上に資する。

- ✓ アート・アート思考の導入は、日本企業のイノベーション創出に資する。

- ✓ アート・アート思考の導入は、企業内の「対話」を促進する。

- ✓ アート・アート思考の導入は、日本企業が苦手としてきた「多様性」の重要性を認識することにつながる。

# メンバーシップ型雇用の限界

➤ ヒトを(員数も含めて)管理の対象(「資源」と見てきたのではないか？

➤ 社員の自律性・自立性を削いだのではないか？

⇒他社でも通じる人材を育成することを阻害



日本企業の従業員エンゲージメント（熱意ある社員の割合）は米国ギャラップ社の調査で、世界で139カ国中132位。謎か？



パンドラの箱を開ける



「人材版伊藤レポート」(2020年9月)  
「人材版伊藤レポート2.0」(2022年5月)

# 人材は「管理」の対象という暗黙知的発想を変える

割り算の発想を変えるー“efficient”から“effective”へ

## ➤ 根底にある“efficient”思想

- ⇒一定の成果(売上高・利益)をあげるのに投入する資源(人的資源)は最小限にするという発想。＝「削る発想」
- ⇒「資源管理」が重要に



## ➤ “effective”発想への転換を

- ⇒一定のインプットを最大限に活用して、最大のアウトカムを得る  
＝「増やす発想」
- ⇒そのためには、当該インプットの特性を把握し、それが活きる環境を提供することが、最大のアウトカムにつながる

## ➤ 人材は管理の対象となる「人的資源」ではなく、「人的資本」

- ⇒人的資本は適切な「環境」を整備・提供すると、価値の創造・増殖が起こる
- ⇒人的資本は価値が「伸び縮みする」
- ⇒各人材の潜在力を見出し、それが育つための「触媒」を提供することが必要
- ⇒人的資本の「価値」は、現在または将来の経営戦略の遂行寄与度で決まる

# 「一律一斉思考」を変える

“efficient”思考は「一律一斉思考」を誘発する

- 「一律一斉思考」は人材の潜在力やイノベーション志向を削ぐ
- 「一律一斉思考」は「維持」または小刻みな改善を良しとする風土を醸成する



社員個々人の個性や(潜在)能力、専門性に照らして、  
人的資本価値の創造に会社が配意する



アート(思考)と人的資本経営の同期化

社員個人に焦点を当てると、仕事において自分の探求したい  
課題やキャリアを考える際にアート思考は役立つ。

# アート思考と今日の経営課題は符合①

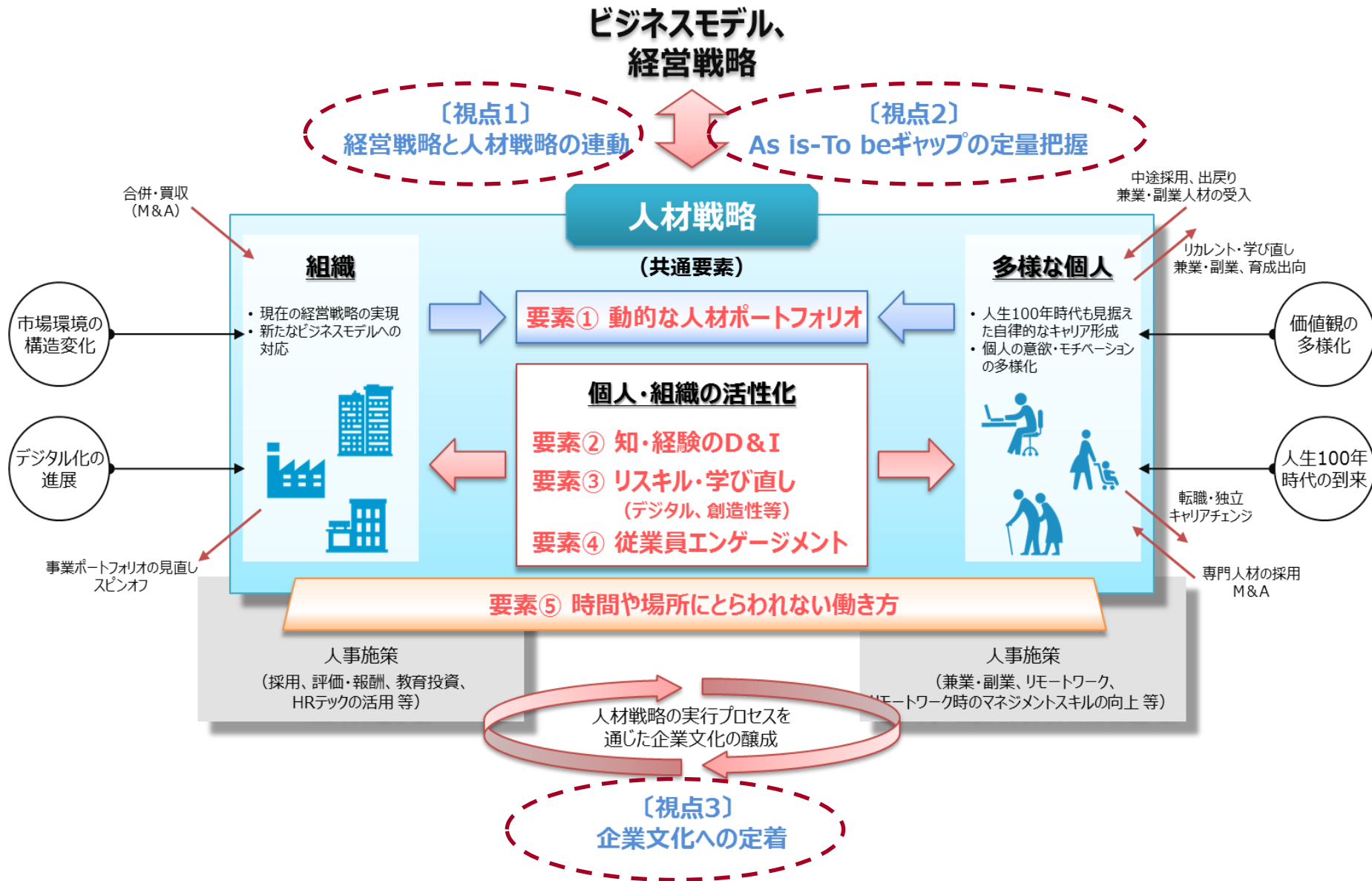
- ✓ アート思考は現在の地点から目的地にいかに**効率的**に到達するかを考える思考様式ではなく、パーパスやビジョンに照らして、**探索**しながら目指すべき地点や状態を**発明・発見・創造**する思考様式であり、今日のイノベーション創出への期待や「両利きの経営」の「妖精と合致する。
- ✓ **非財務・ESG・サステナビリティ・SDGs**が求められている今日の企業経営においては、まさに「アート思考」が求められている。
- ✓ イノベティブな発想、固定観念からの脱却につながるアートの工夫が今日の経営に求められている。
  - ・「**余白**」づくり
  - ・「**単求心**」・「**短求心**」から「**探求心**」に変革する触媒に
  - ・**創造力**の鍛え方、既成概念の外し方
  - ・**直感力**を磨く
  - ・**インスピレーション・イマジネーション**を誘発する
  - ・リーダーに求められる“**far analogy**”

## アート思考と今日の経営課題は符合②

- ✓ 今日、企業の存在意義（パーパス）が問われており、その浸透に当たって経営者と社員、社員と社員との間の「対話」が不可欠。  
アート思考は、社員一人ひとりの個性を大事にする価値観と整合し、対話を促進する触媒となりうる。
- ✓ 企業と芸術系大学とのコラボ
  - ・花王の研修施設づくりに東京芸大生が参画。花王と芸大との協働プログラムにより、いろいろなものが創発。
  - ・芸大側の教員も、企業とのコラボは芸大生を相手にやるのとまた違った反応があった。

# 人材戦略に求められる3P・5Fモデル

## 「人材版伊藤レポート」



## 3つの Perspective (視点)

---

### Perspective ①

経営戦略と人材戦略は**連動**しているか

### Perspective ②

目指すべきビジネスモデルや経営戦略と現時点での人材や人材戦略との間の**ギャップ**を把握(見える化)できているか

### Perspective ③

人材戦略が実行されるプロセスの中で、組織や個人の行動変容を促すような**企業文化**が定着しているか

## 5つの Common Factors (共通要素)

### Factor ①

目指すべきビジネスモデルや経営戦略の実現に向けて、それに最適な多様な人材が活躍する人材ポートフォリオを柔軟に構築できているか **（動的な人材ポートフォリオ）**

### Factor ②

個々人の多様性が、対話やイノベーション、事業のアウトカムにつながる環境にあるのか **（知・経験のダイバーシティ&インクルージョン）**

### Factor ③

目指すべき将来のビジネスモデルや経営戦略と現在の人材のスキルや専門性との間のスキルギャップを埋めているか **（リスキル・学び直し）**

### Factor ④

多様な個人が仕事に主体的、意欲的に取り組んでいるか **（従業員エンゲージメント）**

### Factor ⑤

時間や場所にとらわれない働き方を会社が提供しているか **（柔軟な働き方）**

# 求められる企業文化づくり

---

✓ 心理的安全性の推進。

✓ 会社の中に個を位置づけるパラダイムから、個の中に会社を位置づける発想を育む。

✓ アート(思考)とは結局のところ、個性と多様性の重視につながる。

- ・個(個々の違い)を大事にする空気の醸成。
- ・企業における多様性重視へとつながる。

# アート思考を取り入れた最近のオフィス風景の変化

- ✓ きちんと並べられた方眼紙型デスク配列からの脱却。  
⇒「余白」の創出。
- ✓ オフィス空間を十分にとり、モダンなソファや色調にも工夫。絵画も据付け。
- ✓ 食堂が食事をする場所でもあると同時に、集会やイベントを行う場にもなるようにデザインや色調を工夫。  
⇒「イベント型オフィス空間」の創出。
- ✓ 自宅でのオンラインワーク偏重にならないように、オフィス自体の価値創造に寄与。
- ✓ 何よりも、その空間に居て「幸せ」という感情の醸成。
- ✓ 「会社を楽しむ」という空気の醸成。



社員間・部署間の対話の促進

# シリコンバレーの光景

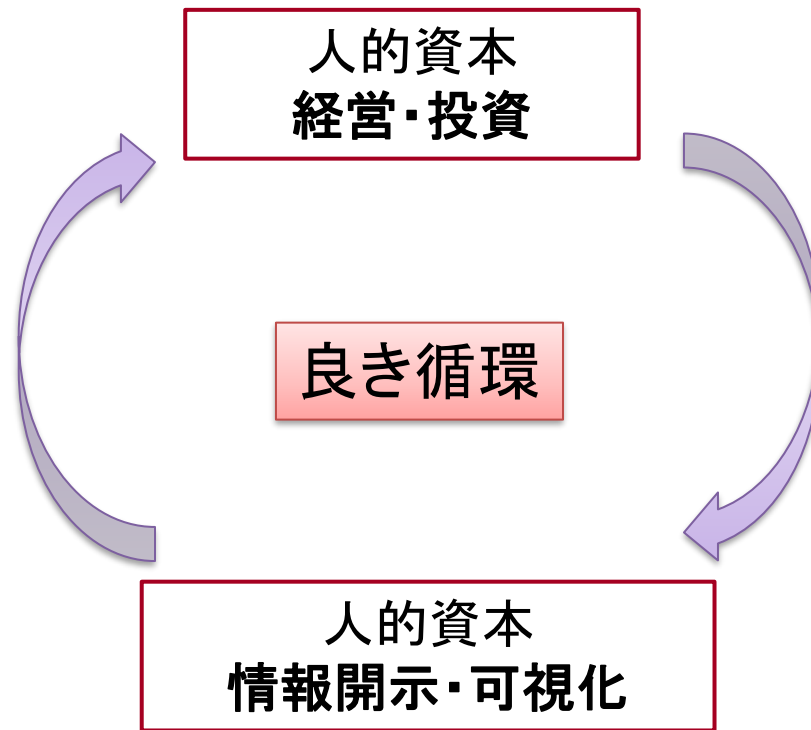
---

- ✓ オフィスが大学のキャンパスのよう、現代美術館のよう。
- ✓ グーグル、アップル、、、。創業者は別にアートが好きなのでは必ずしもない？
- ✓ 既存観念からの脱却やユニークネス意識を社員に根付かせ、自由な雰囲気づくりに。

人的資本の情報開示が世界の潮流に

# エッセンスは人的資本投資とその可視化

---



## 2種類の人的資本情報

---

✓ 比較可能性に対する要請が強い項目

✓ 自社のビジネスモデル・戦略に照らして独自性のある取組み・項目