

# 画家の発想から導かれる製品開発における アート志向

恩 藏 直 人  
藪 野 美 芽  
須 永 努

1. はじめに
2. 製品開発における志向
3. 研究の方法
4. インタビュー結果
5. アート志向の導出
6. アート志向の妥当性
7. むすび

## 1. はじめに

製品開発研究はマーケティング研究における重要な課題の一つに位置づけられており、ビジネスの成果を大きく左右するという点で、これまでに様々な研究が取り組まれてきた。開発製品の市場参入順位に焦点を当てた研究 (e.g., Lieberman and Montgomery 1988), 開発された製品の創造性に焦点を当てた研究 (e.g., Altier 1988), 製品開発を進める上で開発組織や開発メンバーが抱えている志向に焦点を当てた研究 (e.g., Narver and Slater 1990), さらには製

品開発組織を取り囲む環境と成果との関係を明らかにした研究（e.g., Dwyer and Mellor 1991）などが試みられている。

多くの研究課題がある中で、本研究が取り組んだ「志向」という視点からの製品開発研究に絞ってみると、市場志向や製品志向など、幾つかの志向が提唱されている（岩下 2020）。近年では、デザイン志向という新しい志向の提唱も試みられているが（e.g., Moll, Montaña, Guzman, and Parellada 2007）、いずれもビジネスの現場や製品開発環境から導出された志向だといえる。さらに、新規性や意味性の高い製品が生み出される仕組みやメカニズムを志向と結びつけて明らかにする研究も進められている（Nakata, Im, Pae, Lee, Onzo, and Park 2018）。この種の研究の多くは、製品開発担当者や製品開発チームの行動やマインドに光を当てることにより、パフォーマンスの高い製品をもたらす先行変数を導出したり、開発された製品を中心に置き、当該製品を取り囲む様々なメカニズムを解明したりしようと試みている。

製品開発担当者といっても、様々なバックグラウンドを有しており、マインドも異なれば作業手順も一様ではない（e.g., Tregear 2003）。製品開発チームにおいても、企業や開発製品に応じて様々な構成メンバーを有しており、異なる文化の下で開発作業が進められる（e.g., Sathe 1983）。そうした中から、優れた製品の開発に結びつきやすい開発担当者の特性や開発チームを浮き彫りにしようというのは当然の流れといえる。しかし、限られた枠内での考察には限界がある。研究が蓄積されることによって、精緻化は間違いなく進むが、どうしても分析の焦点は細部へ向かっていく。研究をブレイクスルーさせるには、新しい視点や新しい枠組みを製品開発研究に持ち込む必要がある。

かつて、筆者の一人は医療機器の開発プロセスから、新しい製品開発スタイルの可能性を探ったことがある。医療機器は人々の生命と強く結びついており、医療機器に求められる様々な要求水準は一般的な消費財や生産財のそれとは異なり、医療機器を担当する開発者のマインドも、一般的な消費財や生産財

を担当する開発者のマインドとは著しく異なると考えたからである。そこで、医療機器メーカーである富士フィルムとオリンパスへのヒアリングを通じて、顧客の課題やニーズを起点に社内外の技術や知識を組み合わせる革新的な製品を開発するという「製品構想力」と、ステークホルダーとのインタラクションを重視しながら製品の性能を研ぎ澄ませていく「製品研鑽力」という二つのユニークなコンセプトを導出している（恩蔵，岩下 2018）。

医療機器の独自性は、一般的な製品に比べると確かに高い。しかし、ビジネスという点では同一延長上に位置している。そこで我々は医療機器における研究の経験を踏まえて、ビジネスという枠の外部に研究上のブレイクスルーを求めた。注目したのは、ビジネスへの適用可能性が指摘されているアート（芸術）である（Carlucci and Schiuma 2018）。また、本研究に着手する前から、筆者たちは数名の画家や陶芸家たちと会話をしており、アートの制作はビジネスとは異なるキッカケで着手し、ユニークな作業手順を踏んでいることを感じとっていた。

そして、アーティストたちの着想や制作プロセスを明確化し、それらをビジネスの世界に投影できれば、製品開発研究に一石を投じられるのではないかとという着想に至った。ビジネスにおける製品開発担当者からでは見出せなかった新たな志向を導出し、これまでの製品開発研究では論じられていないアート志向を提唱することによって、製品開発研究を前進させられると考えたのである。

## 2. 製品開発における志向

製品開発研究におけるトピックの一つに、組織が有している意識や姿勢に注目した志向研究がある。市場志向や製品志向が広く知られているが、それぞれの志向には長所と短所があるために、どれかが優れていてどれかが劣っているなどとは一概に断定できない。市場の多様性や変化を考えると、特定の志向が常に優れているということはないのである。もちろん上記の二つの志向以外に

も、幾つかの志向が知られている。

製品開発におけるアート志向の可能性を議論する上で、我々はこれまでに取り組まれてきた志向についての整理から着手した。複数の代替志向に対する考察は、Noble, Sinha, and Kumar (2002) によって試みられているが、先行研究に対する考察は、過去の知見を知るとともに、本研究の意義と価値を明確化する上でも役立つはずである。我が国では、岩下 (2020) によって整理されており、そこでは市場志向とともに、その代替志向として計 14 の志向が提示されている。具体的には、市場志向、顧客志向、製品志向、販売志向、技術志向、リレーションシップ志向、サービス志向、ブランド志向、イノベーション志向、CSR 志向、アントレプレナー志向、学習志向、ネットワーク志向、そしてデザイン志向である。本研究では、そうした志向のうち、特に製品開発プロセスとの結びつきが強いと考えられる市場志向、製品志向、技術志向、そしてデザイン志向に注目した。

#### (1) 市場志向

市場志向という概念に早い時点から注目し、概念の整理と測定尺度を開発した研究に Narver and Slater (1990) と Kohli and Jaworski (1990) がある。これら 2 つの研究論文は、同じ年に世界的な学術誌として知られる *Journal of Marketing* に掲載されたこともあり、一躍、市場志向がマーケティング研究において注目される契機となった。市場志向は、組織におけるある種の文化であり、マーケティングを遂行する上で組織文化の重要性を指摘した Deshpande and Webster, Jr. (1989) の主張と同じ流れに位置している。

Narver and Slater (1990) は、市場志向の下位概念として、「顧客志向」「競争志向」「職能横断的統合」という 3 つを明示しており、市場志向の尺度開発にあたってこの下位概念を反映している。その一つである顧客志向は、マーケティングにおいて伝統的に強調されてきた点であり、顧客の行動やニーズに

注意を向け、そこで得られた知識を製品開発に結びつけ、価値創造を進めようとする志向である。マーケティングの出発点は顧客にあるが、顧客重視という点を製品開発活動の礎にしている。

マーケティングにおいて伝統的に重視されてきたからといって、顧客志向は全面的に支持されているわけではない。市場や顧客を強く志向することにより、革新性がむしろ阻害されてしまうと主張する論者もいる (Zhou, Yim, and Tse 2005)。一般の顧客は新しい技術の可能性を知らない上に、どうしても新製品を既存製品の延長としてイメージしてしまう。それゆえ、顧客の行動に目を向け、顧客の声に耳を傾け過ぎてしまうと、むしろ画期的な製品の開発には結びつきにくいというのである。しかし一般的に、顧客志向がもたらすメリットは、顧客志向によって引き起こされるデメリットを上回ると考えられている。また、市場志向の論者たちも、そうした限界を踏まえて、明示的な顧客ニーズだけではなく、潜在的な顧客ニーズにも目を向けるべきであるとして再定義を試みている (Narver, Slater, and MacLachlan 2004)。

市場志向のもう一つの下位概念として競争志向がある。これは、ビジネスを進めていくうえで、競合他社へ注意を払おうとする姿勢であり、競争優位性を実現する上で極めて当然な志向といえる。多くの市場において成長は鈍化しており、限られたパイを巡っての競争が展開されている (Porter 1980)。今日のマーケティングは、競争を抜きに論じることができなくなっているのである。自社の製品が優れていたとしても、競合他社の製品がもっと優れていたならば顧客獲得は難しいだろうし、組織としての成長や発展は期待できない。そうした競合他社の中には、同業だけでなく、異業種などの潜在的競争相手も含まれる。つまり競争志向では、目の前の競合他社だけではなく、将来の脅威となるようなプレーヤーにも意識が向けられていなければならない。もちろん、競争志向にも問題点はある。競争志向が高まりすぎると、模倣製品 (me-too product; 自社にとっては新しいが、対象市場にとっては新しくないタイプの新

製品)の導入数を増加させ、画期的な新製品 (new-to-the-world products; 自社にとって対象市場にとっても新しい新製品)の導入数を減少させてしまうというのである (Lucas and Ferrel 2000)。

Narver and Slater (1990) による市場志向では、職能横断的統合という概念にも注目している。ある製品開発チームが市場志向を適切に実現するためには、製品開発部門に加えて生産部門や財務部門など、複数の職能に所属するメンバーの参加が求められるというのである。複数部門のメンバーが一体となって開発を進めることで、部門間に立ちはだかる見えない壁が取り外され、開発速度が引き上げられたり、開発製品の創造性が高まったりするなどの効果が指摘されている (Gatignon and Xuereb 1997; Im and Workman, Jr. 2004)。職能横断的統合には上述のようなメリットがあるが、そもそも異質なメンバーが協働するわけであり、コンフリクトが生じやすいなどのデメリットも知られている。

顧客志向、競争志向、職能横断的統合を特徴とする Narver and Slater (1990) に対して、Kohli and Jaworski (1990) は市場インテリジェンスという市場情報から市場志向を捉えようと試みている。市場インテリジェンスには、企業がビジネス活動を進める上で欠くことのできない、顧客情報、販売情報、競争情報などが含まれる。Kohli and Jaworski (1990) が考える市場志向とは、この市場インテリジェンスに注目し、企業がどのようにそれらを生成し、普及させ、反応するかという水準で規定しようというのである。単純化して言うならば、顧客や市場などに向けてアンテナを巡らせて、情報を適切にキャッチすることになるが、取り組むべき本質は Narver and Slater (1990) の主張と同一線上に位置していると考えてよいだろう。

Kohli and Jaworski (1990) によれば、インテリジェンスの生成・普及・反応はそれぞれ、次のような項目によって把握することができる。それらは、「年に一度はエンドユーザーへの調査を行う」「各部門で競合他社の情報を得てい

る」「定期的に顧客のビジネス環境を観察している」など（生成）、「マーケティング部門は、他の部門と顧客ニーズについての議論に時間を費やしている」「市場のトレンドや研究開発について、職能横断的な会議を開いている」「市場に関する情報が、すべての階層メンバーに素早く伝わる」など（普及）、「競合他社のキャンペーンなどに迅速な反応ができる」「各ビジネスユニットの活動は、適切に調整されている」「訴訟や批判などに対して、迅速な対応ができる」（反応）といったものである。

競争優位性の確保を特徴としていた Narver and Slater (1990) との比較でいうと、Kohli and Jaworski (1990) は経済的な価値基準に重きを置いている点に特徴があるといえるだろう (Dickson 1992)。市場志向について論じる場合、この両者が最も注目されてきた背景は、どちらも信頼性と妥当性を備えた市場志向の測定尺度を開発しており、その後の研究者が議論を展開する上で最も引用しやすかった点があると思われる。

## (2) 製品志向

市場志向が注目を集める以前から、マーケティングでは製品志向が頻繁に取り上げられてきた。とりわけ顧客志向との対比によって、マーケティングにおける志向の対極に位置づけられてきたといってよい。優れた技術力をもって優れた製品を開発すれば、顧客からの支持が得られるはずであるという志向で、顧客ニーズや競争相手に目を向けようとする意識は低く、視点は主として社内に向けられている。

この製品志向が強すぎると、マーケティングの古典として知られている「マーケティング・マイオピア（マーケティング近視眼）」に陥りやすくなる (Levitt 1960)。製品志向のもとでは、どうしても目の前にある製品からの延長上で、顧客の課題や問題を解決しようとする。その結果、まさに近視眼ともいえる、目先の製品に依存した解決策に注力してしまうのである。顧客の課題や

問題が明らかになっていたとして、その解決策は自社が取り組んでいる製品領域だけに限定されるわけではなく、異業種の技術、製品、サービス、さらには新しいビジネスモデルなどによって提供されるかもしれない。マイオピアによって、そうした可能性は見過ごされてしまうのである。

マーケティング研究において、製品志向という用語を明確に用いた研究の一つに Keith (1960) がある。この研究では、多くの企業は時代の変遷とともに、製品志向から販売志向へ、さらにはマーケティング志向へ移行していくことを示している。本稿では詳細に取り上げることはしないが、製品志向と同様に、販売志向も古くからある志向の一つで、短期的な販売の最大化を目指そうとする志向である。短期的な販売を追い求めると、どうしても顧客との長期的関係や顧客ロイヤリティが軽視されやすくなる。1990年代後半から注目されたりレーションシップ・マーケティングでは、販売志向で失われやすい顧客との長期的関係に光を当てようとしている。これらの志向の推移は、*Marketing Management*をはじめとする書籍でも整理されており、今日でもマーケティング論の進化を理解する切り口の一つとなっている (Kotler, Keller, and Chernev 2022)。

他の志向と同様に、製品志向でもプラス面とマイナス面が考察されている。例えば、Noble, Sinha, and Kumar (2002) では、市場志向とともに代替的な志向を取り上げながら、製品志向に基づいた企業の特徴を明らかにしている。製品志向によって、自社製品に自信やプライドを持ち、そこに磨きをかけたいこうとする点は大きな強みに結びつきやすい。自社製品を支持する顧客をしつかりと獲得できるので、固定的な支持層からの売上がもたらされるというのである。一方で、製品志向が強くなり販売志向が弱くなると、価格重視の顧客を軽視してしまい、結果として、利益の一部を失いかねないというのである。



### (3) 技術志向

技術の進歩は企業活動に大きな影響を有している。技術によって、製品そのものはもちろん、その製品の販売方法も左右される。フィットビットやアップルウォッチは、ウェアラブル技術の発展によるものであり、モバイルショッピングや拡張現実とはデジタル技術の発展によって実現している。こうした技術の進歩や可能性を製品開発の基盤にしようとするのが技術志向である。

製品志向では現在直面している製品の技術に目を向けるが、製品カテゴリーを越えた技術やまったく新しい技術への感度はそれほど高くはない。自社製品に使われている技術の延長で製品開発を考えようとするからである。一方、技術志向では、そうした枠を越え、次世代技術などに敏感に反応する。今日であれば、機械学習、AI、ロボティクス、自然言語処理 (NLP)、複合現実 (MR) などが挙げられるだろう (Kotler, Kartajaya, and Setiawan 2021)。ベンチャー企業の多くは、こうした新しい技術の取り込みに強い意欲を有している。デジタル写真技術はフィルム事業に取って代わり、ストーリーミング技術はDVD事業や書籍事業に大きなダメージを与えた。技術に目を向けなければ、市場そのものを塗り替えるような劇的な変化を生み出すことは難しい。それだけに、製品開発における重要な志向の一つとして位置づけられたとしても不思議ではない。

技術志向を明確に打ち出した研究は、それほど古くからあるわけではなく、本格的な研究は今世紀に入ってからである。Lee and Meuter (2010) は、方針、実践、手順の開発などを通じて、組織全体が技術に関与することが技術志向であると捉えた。彼らはアメリカの病院を対象とした調査を実施し、技術志向が成果に結びつくメカニズムを明らかにしている。それによると、適応性と実用性が重要であり、いくら技術に注目できたとしても、その技術に適応でき、実用できなければ成果に結びつかないと述べている。技術志向は革新的なイノベーションに結びつきやすいが (Zhou, Yim, and Tse 2005)、そのためには幾

つかの条件が求められるのである。

IT に対してマネジャーが抱く志向を技術志向として捉え、どのように成果と結びついているかを明らかにした研究もある (Chahal and Kohli 2006)。インドの中小企業マネジャーを対象に調査を行なった結果、技術志向は、製品品質と受取人の満足度にはプラスの影響を有するが、財務的にはマイナスの影響を有していた。新しい技術が製品に取り込まれたとしても、そのまま利益面での貢献には結びつきにくいものと思われる。

技術志向は製品開発局面だけでなく、インターネット等のニュー・メディアの利用においても影響力を有している。アメリカのマーケティング・マネジャーを対象とした調査によると、技術志向を有しているマネジャーは、ラジオなどの伝統的メディアへの支出を避け、ニュー・メディアへの支出を高めている (Chiagouris and Lala 2009)。過去の研究から見えてくる技術志向の特性は、技術の進歩や可能性に対して敏感であり、その点は、他の志向とは比べ物にならない。しかし、大きな成功を得ることもあるが、安定的な成果は保証されておらず、成果面における振れ幅が大きくなりやすいといえるだろう。

#### (4) デザイン志向

デザインと製品を結びつけてみると、幾つかな特徴的な企業が浮かび上がってくる。例えば、掃除機や扇風機で知られるダイソン、オフィス用家具で知られるハーマンミラー、コンロや調理用家電で知られるバイキング、そしてシンク、バスタブ、水栓で知られるコーラーなどである。これらの企業の製品を見ると、競合製品の価格帯と比べて安くはないが、高い審美性ととともに、優れた機能性や操作性を備えており、明らかに他社とは異なる製品開発によって価値が生み出されている (Moon, Miller, and Kim 2013; Moon, Park, and Kim 2015)。

ステレオやテレビなどの製品で有名な、デンマークのバング&オルフセン

(B&O) もそうした企業の一つである。この企業では、顧客からニーズを十分に吸い上げたり、綿密な意見交換をしたりすることなく、デザイナーを中心に製品開発が進められる。同社のスピーカーシステム BeoLab8000 は 1992 年の発売当初、3,000 ドルであったが、20 年を経た後でも 5,000 ドル以上で取引されている。B&O の製品がニューヨーク近代美術館の展示物として選ばれたとき、美術館関係者は、「過度に自己主張せず、生まれながらに美しい物体としてデザインされている」と述べている (Lamb 2012)。ニューヨーク近代美術館では、デザイン分野における永久収蔵品として、多くの B&O 製品を選定している。B&O 製品には、他社の製品にはない創造的な価値が備わっており、そうした価値が高く評価されているからである。

製品におけるデザインの重要性は、以前から指摘されている。単に外観の問題ではなく、安全性や機能性とも結びついており、マーケティング・プログラムのあらゆる側面に関わると考えられている (Iwashita, Ishida, Ohira, Togawa, and Onzo 2017)。優れた製品とは、どのようなものだろうか。企業にとっては製造しやすく、流通させやすく、顧客にとっては視覚的に楽しめるとともに、開封、設置、使用、修理、そして廃棄しやすくなっている。デザイン志向による製品開発では、これらすべてをデザインという視点で解決しようと試みる。そのためデザイン志向は、全体として考えようとするホリスティックな発想を基盤としている (Orth and Malkewitz 2008)。

デザイン志向は製品開発を進める上で有力であると思われるが、その効力を発揮させることは容易ではない。そもそもデザイン志向は一般的な企業に根づいておらず、CDO (Chief Design Officer) のようなデザイン志向を後押しするポジションもほとんど設けられていない。我が国では、デザイン志向 (design orientation) という言葉よりも、デザイン思考 (design thinking) という言葉が定着しているようである (Brown 2009)。

市場志向などとともに、デザイン志向が一つの志向として明確に取り上げら

れるようになったのは Moll, Montaña, Guzman, and Parellada (2007) からである。デザイン志向の重要性について説明し、志向の中にデザインという視点を組み込むべきだと主張している。また、Venkatesh, Digerfeldt-Månsson, Brunel, and Chen (2012) は、イケア、ボルボ、エリクソンなどの企業に注目し、デザイン志向の明確な定義づけを試みている。デザイン志向とは、「組織における一つのビジョンであり、製品を検討したり、企画したり、生み出したりする上での意識、思索、創造に関する手段の集合である」として捉えている。

同時に彼らは、デザイン志向の特徴についても、命題として示している。例えば、1) 合理的あるいは技術的なナレッジよりも創造性を重視する、2) 型にはまらない考え方をするとともに、矛盾した考え方もする、3) 個別の視点ではなく、トップダウンの視点で示す、4) 顧客のマインドではなくハートをつかむ、などである。もちろん、こうしたデザイン志向によって生み出される製品は、顧客に対する価値創造へと結びつきやすい。

#### (5) 志向のまとめ

以上、これまでに知られている志向のうち、製品開発との結びつきが強いと思われるものについて整理を進めてきた。ここでは、アート志向という新しい志向を導出する上で、押さえておくべき既存志向の鍵概念と問題点を確認しておきたい。

まず、市場志向から提示されているのは、「顧客を重視する」である。顧客志向という下位の概念からも明らかなように、顧客ニーズを理解し、顧客に目を向けることを強調している。また、「競合他社へ注意を向ける」も下位の概念として示されている。ライバル企業への注意を怠らないというのである。職能横断的統合では、「混成チームを強調する」ことを述べている。そして最後は、「顧客情報や市場情報をキャッチする」である。顧客や市場などに向けてのアンテナを巡らせて、情報を適切にキャッチしていく。市場志向では、これ

ら4つを鍵概念として取り上げた。一方、問題点としては、「画期的な製品に結びつきにくい」「新製品導入数が減少しやすい」「コンフリクトが生じやすい」で、いずれも上述した鍵概念と表裏一体となっている。

製品志向からは、「自社製品へのプライドと自信を有する」という鍵概念が導出されるだろう。優れた製品を開発している企業は、自社の技術や製品に強いプライドと自信を有しているし、それによって顧客からの強い支持も得られている。確かに、工芸品や特産品を扱う伝統企業からは、そうしたプライドや自信を感じることができる。しかも、伝統の技や製法の中からイノベーションを引き起こしている。一方、「マイオピアに陥りやすい」「価格重視の顧客を軽視しやすい」などの問題点があることも忘れてはならない。

技術志向における鍵概念は、「技術の進歩と可能性を基盤とする」である。新しい技術に目を向けて、それを取り込もうとする。その際、一定の「リスクを受け入れる」。イノベーションのジレンマの議論で知られているように、イノベーションは大手企業よりも、小さな企業から生まれやすい(Christensen 1997)。大手企業は市場シェアを獲得しており、多くの顧客からの支持も得ている。そのため、リスクを冒すより既存製品の改良に目が向きやすく、既存製品から距離のある新しい技術にどうしても目を向け難くなる。技術志向とはハイリスク・ハイリターン的な志向であり、成功時のリターンは大きいですが、一般的には「成果との結びつきが弱い」という問題点がある。

デザイン志向からは、「創造的な価値を重視する」という鍵概念が浮かび上がってくる。デザイン志向に依拠した製品開発が進められると、他社にはない価値が生まれやすい。そうした価値は、単に見た目の審美性だけではなく、操作性や機能性にも及んでいる。高い創造的な価値を備えているからこそ、アート志向のもとで開発された製品は、近代美術館が収蔵したくなるのである。もう一つの鍵概念は、「矛盾を受け入れる」である。製品開発を進める上で、矛盾は生じやすい。例えば、自動車の開発において、安全性を高めるために、一

部の審美性を放棄しなければならない。この種の矛盾は製品開発につきものであり、デザイン志向に限ったものとは言えないが、デザイン志向では特にそうした矛盾に直面しやすい。現在のところ、デザイン志向を効果的に遂行している企業は少なく、「多くの企業に根づきにくい」点が問題点であるといえる。

以上、まとめ部分で取り上げた鍵概念と問題点は、図表1に示されている。

図表1 4つの志向における鍵概念と問題点

市場志向	鍵概念：顧客を重視する 競合他社へ注意を向ける 混成チームを強調する 顧客情報や市場情報をキャッチする  問題点：画期的な製品に結びつきにくい 新製品導入数が減少しやすい コンフリクトが生じやすい
製品志向	鍵概念：自社製品へのプライドと自信を有する  問題点：マイオピアに陥りやすい 価格重視の顧客を軽視しやすい
技術志向	鍵概念：技術の進歩と可能性を基盤とする リスクを受け入れる  問題点：成果との結びつきが弱い
デザイン志向	鍵概念：創造的な価値を重視する 矛盾を受け入れる  問題点：多くの企業に根づきにくい

### 3. 研究の方法

アート志向の浮き彫りを試みるにあたり、我々は予備的調査と本調査という2段階でインタビューを実施した。この研究プロジェクトに加わっているメンバーの一人は身内に画家がおり、複数の画家との強力なネットワークを有している。そこで、予備的調査として3名の画家にインタビューを実施し、その後、7名の画家に対して本調査を実施した。予備的調査の目的は、リサーチクエスチョンを明確化し、本調査における研究視点や質問内容を確定することである。

### (1) 予備的調査

予備的調査でインタビューを実施したのは、図表4に示されているA氏、B氏、そしてG氏である。2019年12月から2020年6月にかけて、30分程度であるが複数回にわたって話を伺った。上記3者はいずれも筆者たちと個人的な関係性を有しているため、極めて自然な状況下で絵画の制作について語ってもらうことができた。いわゆる調査インタビューというよりも、日々の会話の延長としてインタビューが実施されている。このインタビューでは、我々筆者のいずれかが対象者に対して、「絵画との向き合い方」「絵画の着想から完成に至るプロセス」について質問し、自由にコメントをしてもらった。

予備的調査において発言されたコメントは筆者全員で共有し、本調査において実施される半構造化インタビューの調査項目作成に反映した。我々がまず注目したのが、制作を手掛けるキッカケである。ビジネスの世界では、技術的な進歩、ニーズの顕在化、さらには企業としての戦略方針などに基づいて製品開発が進められる。ところが、予備的調査とともに本調査でもインタビュー対象となっているG氏のように、アートの世界では、臨死体験といったまったく異質の要因が制作の引き金になっていることもあった。他にも、自身の人生体験に基づいて制作がスタートしたというB氏の発言も確認されている。アートの世界には、ビジネスにおける製品開発とは明らかに異なる制作のキッカケが存在しており、我々は本調査における一つの視点として「作品を描く際の着想」を位置づけた。

次に、我々が注目したのは、制作プロセスの流れである。A氏は絵画を描き始めて、一気に描き上げてしまうことはほとんどない。いったん制作を中断させ、再び筆を執るというスタイルが一般的であるという。その中断は、数か月にも及ぶこともあり、長ければ数年にも及ぶ。従って、A氏は「一つの作品を描き上げるのにどれくらいの時間を要するのか」といった質問を受けると、答えに窮してしまうという。ビジネスの世界でも、いったん中止となった

開発プロセスが再開することは少なくない。前川製作所による鶏もも肉脱骨機「トリダス」の開発では、7年をかけて一号機が開発されたが、市場からの支持が得られずいったん頓挫した。しかし、数年間の空白期間を経て再スタートし、市場での成功に結びついている（恩藏，永井 2017）。

アートの制作にしても，製品開発プロセスにしても，一直線で進むわけではないという点では違いはない。しかし，予算や事業計画などによって厳密に管理されているビジネスの世界とそうした制約の少ないアートの世界では，中断の意味は大きく異なっており，完成に至るまでのプロセスを異質なものとしていと予想される。我々は本調査における二つ目の視点として，「中断や再開など，制作プロセス」を位置づけた。

最後に注目したのが，制作段階における修正作業である。X線技術などの発達により，誰もが知っているような名画の下に別の絵が描かれていたり，数回にわたる大幅な修正が施されていたりするという事実が明らかになっている（秦，成田 2018）。ビジネスにおける製品の改良は，顧客ニーズに合致していなかったり，企業が求める機能面での要求水準を満たしていなかったりするなど，理性的な理由によることが一般的である。ところが，絵画制作における修正は，「のめり込んで描いていると，頭の中にあるものと目の前のものに違いが出てくる。何がどう違うか自分でわからなくなる。そのときには，筆を止めて放置しておいてみる」といったG氏の発言からもわかるように，理性的とは異なる理由で実施されるように思われる。我々は本調査における三つ目の視点として，「修正に至る背景」を位置づけた。以上の3つは本調査の視点であるとともに，アート志向を検討する上での研究上の出発点として位置づけられる（図表2）。

予備的調査から導かれた3つの視点から，我々は本調査で実施する半構造化インタビューにおける8つの質問項目を確定した。これらの質問項目の一部は，予備的調査でも話題として出てきているが，A氏，B氏，G氏の3名には，改



図表2 アート志向を検討する上での視点

作品を描く際の着想 中断や再開など、制作プロセス 修正に至る背景
--

図表3 本調査における質問項目

① 作品を描く際の着想は、何から得ているのか。 ② どのような創作プロセスで、作品を創作しているのか。 ③ 創作の途中で、手を止めたり、再スタートさせたりすることがあるのか。 ④ 複数の作品を同時に創作することがあるのか。 ⑤ 時として、キャンパスを上塗りしたり構図を変更したりするのか。 ⑥ 作品を創作するにあたって、他人の意思や反応が反映されることはあるのか。 ⑦ 誰の為に描くのか、または、誰に向けて描くのか。 ⑧ 創作中に音楽をかけることはあるのか。
--

めて正式なインタビューをお願いしている。8つの質問項目は絵画制作の流れを意識して、違和感なくインタビューを進められるよう組み立てられている(図表3)。

## (2) 本調査

7名の画家に半構造化インタビューを実施することにより、彼らの絵画制作に対するマインドや姿勢について明らかにした。アーティストと一口に言っても、画家だけではなく、陶芸家や彫刻家などもある。我々がインタビュー対象として画家に注目したのは、画題の着想に始まり、コンセプトを固め、下絵を描き、修正を施したりするなど、絵画の制作プロセスは、ビジネスにおける製品開発のプロセスに投影しやすいと考えたからである。もちろん、他のアー

ティストに比べて人数が多く、アクセスしやすいという理由もあった。

インタビュー対象とした画家は、いずれも自らの作品に市場性を有しており、実際に個展を開くなどしている。いわゆるプロの画家である。もちろん画家といっても、様々なカテゴリーが存在している。今回の研究は、アート志向という新たな志向の導出を狙いとしているため、特定のカテゴリーに偏らない方が望ましいと考えた。そこで、インタビュー対象として決定する前に、経歴や作品などを予め調査することによって、候補者の作風はもちろん制作スタイルなどを確認した。筆者の一人は学芸員の資格を有するが、他にも3名の学芸員からの意見をもとにして、最終的に7名の画家をインタビュー対象として選定した。年齢については若い20代の画家から、70歳を越えた画家まで含んでおり、性別、キャリア、作風においても一定の分散を確保することができた。

本調査におけるインタビューは、2020年8月から2021年3月にかけて実施された。この期間は、コロナ禍による行動制限もあったため、すべてオンラインで実施した。その結果、インタビュー時における公式性、非公式性といった問題やインタビュー時に発生しやすいバイアスをできる限り排除できたと考えている。また、研究プロジェクトのメンバーの中で最も絵画に詳しい者がインタビュアーとなりインタビューをリードし、他のメンバーは必要に応じて質問をするというスタイルをとった。

製品開発研究に長年取り組んでいると、当該調査トピックから十分な距離をとることができず、結果として自らの考えを前提にインタビューを進めやすい。一方で、絵画に対して知識が乏しいと、適切な表現でインタビューを進行できない恐れがある。我々は、McCracken (1988) によって指摘されている「リサーチャーと被面接者との関係性」と「上手に距離をとる」という視点を重視し、本調査でのインタビューを実施した。その際、Yin (1994) によって指摘されているデータ収集における3つの原則を念頭に置き、ヒアリング内容はすべて録画・録音し、常に振り返って確認することができ、データベースとして

要旨を作成した。そして、グランデッド・セオリーに則って執筆者間での議論を進めていった (Strauss and Corbin, 1990; Corbin and Strauss 2008)。

インタビュー対象者は図表4にまとめられている。年齢的に無理のできないG氏を除いて120分間のインタビューを実施しており、対象者一人ひとりから豊富なコメントを得ることができた。

図表4 インタビュー対象者の特徴

対象者	作風および作品の特徴	実施日	時間
A氏 (70代, 男性)	洋画家, 藝術院会員, スペイン留学経験, 風景画中心	2020年8月17日	120分
B氏 (30代, 女性)	洋画家, スペイン留学経験, 繊細なタッチによる写実的な絵画中心	2020年9月10日	120分
C氏 (40代, 男性)	日本画家, ドイツ留学経験, アルミやアクリルなどの材質を用い, 新しい制作方法を探る	2020年10月4日	120分
D氏 (30代, 男性)	日本画家, 従来の日本絵画の技法を使いながら, 文人画を新たな表現で進化させる	2020年11月14日	120分
E氏 (20代, 女性)	洋画家, 身近なものからインスピレーションを得た作品を抽象的に仕上げる	2020年12月20日	120分
F氏 (20代, 男性)	洋画家, 深い色彩の抽象絵画を手がける	2021年2月27日	120分
G氏 (70代, 女性)	仏教画家, 洋画家, 仏教徒として仏画を描くところから制作に着手	2021年3月13日	90分

#### 4. インタビュー結果

画家に対するインタビュー結果と既存の志向を踏まえて、我々はアート志向の導出を試みなければならない。その際、最初の手がかりとなるのは、予備的調査の段階で導出された「作品を描く際の着想」「中断や再開など、制作プロ

セス」「修正に至る背景」という視点であるが、同時に、アーティストが作品を生み出す過程で引き出す創作の原動力である「アートパワー」の考え方を参考にした。アーティストは人々に感動や驚きを与える作品を生み出さなければならない、そのための活力の源泉が存在するというのである。

アート志向を模索する我々にとって、アートパワーの考え方は大きなヒントを与えてくれた。『アート・イン・ビジネス』（電通 2019）の筆者らは、アートパワーとして「問題提起力」「想像力」「実践力」「共創力」という4つを提示している。

アートパワーで最初に取り上げる「問題提起力」とは、アーティストが自分自身の内面に向かって問いかける自己の探求である。つまり、自分とは何なのか、自分は何をしたいのかなどを突き詰める。優れたアーティストは、自分自身と置かれている環境との間にある違和感に敏感である。違和感は一見するとネガティブなイメージであるが、優れたアーティストは、そうした違和感をポジティブに変換する能力を有しているのだという。もう一つ、問題提起力には批判的洞察も伴っている。アートに携わる人々は、多くの人が美しいと感じるアートを追求するのではなく、美とは何かについて問いかけていく。ある現象やテーマについて、前提を疑い、問いを投げかけ続けるのである。

アートをアートたらしめるパワーの中核は「想像力」であるという（電通 2019）。何らかの物体を見て、何らかの経験をして、アーティストたちは作品を作り上げていく。想像力によって作品のコンセプトが規定され、表現が生み出されている。そして、一つの作品へとつながるのである。

「問題提起力」にしても「想像力」にしても、作品に取り掛かる際の姿勢や視点に関わっているため、予備的調査で我々が指摘した「作品を描く際の着想」の中に含めて検討することができるだろう。アーティストたちは、どのように問題を提起し、想像力を発揮し、作品に取り掛かるのだろうか。そこには、製品開発をスタートさせる際のヒントが隠されている可能性がある。アート志向

を検討する際、作品を描く際の着想の部分は最も重要な鍵になっていると思われる。そこで、画家へのインタビューから得られた発言を整理し考察する際、「作品を描く際の着想」という括りの中に「問題提起力」と「想像力」を意識しながら進めていった。

「実践力」とは、孤独や不安と向き合いながらも、自らを律しながら創作活動を続けていくパワーである。ビジネスにおける製品開発とアートとの違いの存在を否定するわけではないが、作品や製品を世に送り出す推進力という意味で、この実践力はアートとビジネスで共通している。また実践する上で、予算や創作環境などにおける幾つかの制約条件も、アートにもビジネスにも存在している。従って、実践力という視点については、「中断や再開など、制作プロセス」の中で留意はするものの、インタビュー内容を考察するにあたり一つの括りを設ける必要はないと考えた。

最後に指摘されている「共創力」はどうだろうか。アーティストは作品を世に送り出すが、その作品はアーティストが考えたような意味で解釈されるとは限らない。鑑賞者によって様々に評価がなされ、作品の評価は時とともに変化しうる。一人の作家でも、時期によって作風、質は変わり、それは価格にも反映される（石坂 2016）。ビジネスにおける製品の場合、これほどの変動はないにしても、開発担当者が考える意味が伝わらなかつたり、異なって評価されたりもする。それを考えると、アートも製品も共創がなされているという点では類似している。実践力の扱いと同様に、共創という視点についても、「中断や再開など、制作プロセス」と「修正に至る背景」の中で意識はするものの、インタビュー内容を考察するにあたり一つの括りとはしていない。

以上、『アート・イン・ビジネス』におけるアートパワーの考え方を確認してきた。インタビュー結果を考察する際、予備的調査で導出された「作品を描く際の着想」「中断や再開など、制作プロセス」「修正に至る背景」という3つの視点からの考察で、アートパワーでの指摘を反映させることができると判断

し、アート志向の特性を抽出するステップへと進めていった。

## 5. アート志向の導出

7名の画家に対するヒアリング結果を受けて、アート志向の導出を試みる段階へと進んでいかなければならない。図表5は各画家の発言において、我々が注目し、太字にしたフレーズである（画家の発言については、資料を参照されたい）。複数の画家によって発言されている内容もあれば、特定個人によって発言されている内容もある。これらの発言は、それぞれの画家による個別的な内容であるため、志向を導くためには、抽象度を引き上げなければならない。

その際、7名という複数の画家に対するヒアリングを実施しているため、質的リサーチ法で指摘されている必要な手続きに従った（Yin 1994）。結果に対する信頼性と妥当性を高めるために、まず筆者の一人によるアート志向の原案が提示され、それに対して共同研究者によるチェックを行い、アート志向案の加筆修正が施された。さらに、筆者たちが導出したアート志向案に対して、当初の7名の画家に確認してもらうとともに、新たに依頼した4名の画家に吟味してもらい、違和感や突出感がないことを確認し妥当性を高めた。

図表5 アート志向の導出にあたって注目したフレーズ

（作品を描く際の着想）

何かきっかけがあればその断片をつなぎ合わせる  
 自分でしか見えないことを見るようにする  
 絵描きだけが絵を描いているわけではない  
 人生体験を基にテーマを設定する  
 砂山のようなものを作って、それを削っていく作業  
 長期的に決まった着想のモチーフがある  
 実体験（子供の頃の心理や体験）から着想が誘発される  
 人が想像する余地のある科学との間を埋める  
 切り捨てられたものに焦点を当てたい

リサーチから作品が生まれる  
次のアーティストが発想の源として自分の作品を思い浮かべる  
自分の中で気になっているものをきっかけに制作する  
ウネウネがどんどん発展していき、複数の作品ができた  
物を見て、それを切り取って、自分が思い描いた物を画面の上に乗せる  
偶然を重視している  
きっかけは4年前の臨死体験である  
具象的なものを抽象化する  
自分の心の中に思っているもの、存在しているものが海を通して跳ね返ってくる

(中断や再開など、制作プロセス)

絵になるか絵にならないかは、語りかけがあるかないか  
時間を止めることによって、伝えたいことがより鮮やかになる  
仕上げた絵を、次の作品のアイデアにする  
自分のための創作と、クライアントのための創作がある  
客観的に見るために休憩を入れる  
一つの作業工程がしっかりあるという訳ではなく、それを意図的に壊す  
再スタートするきっかけは、他のいい作品を見たとき  
他人の意見がきっかけになり、次の作品に展開していく  
たくさん手を動かして、そこから探っている  
違う絵を見たりしているうちに見え方が変わってくる  
頭の中の切り替えはあるようでない  
購買意欲の湧く新製品は、期待と不安が同時にある  
見え方を検証したり、どう見られるのかを考えたりする  
偶然に委ねるという形で描いているが、その中でも型がある  
販売のためのマーチャンダイジングをしている

(修正に至る背景)

しばらく距離を置くと前進できる  
デッサンでかなり練る  
試行錯誤しながら作品を完成させていく  
下準備に時間を掛けている  
見ている人が発展させていく絵画  
作品が時代を超えてどんどん発展していく  
予期せぬものに出会いたい気持ちがある  
筆を止めて放置しておいてみる

アート志向の鍵概念として最初に注目したのは、「可視化の試み」である。画家たちは「自分でしか見えないことを見えるように」したり、「実体験から着想が誘発され」たりする。同様に、誰もが見られる、認識できるものについて、これまでとは異なる見方や捉え方を示し、表現活動を通して新たな価値を提案する。その際、全体から一部を切り取ったり、「切り捨てられたものに焦点を当てた」りする。画家の発想の源となるアイデアは、常に抽象性を伴っており、情報の抽出をする時、抽象的なアイデアが、芸術家の手によって形を伴った表現へと変換される。こうした一連の「可視化の試み」は、これまでの市場志向や製品志向では論じられておらず、アート志向のユニークさを示している。製品開発において、この「可視化の試み」が強化されるとどうなるだろうか。顧客調査などによってもたらされるアイデアは、まだ形になっていない。捉えどころのない段階から、コンセプトへ進み、さらに具体的な製品へ進めるプロセスが、アート志向によって強化されるものと思われる。デザイン志向と同様に、アート志向は組織内で容易に養えるものではないが、製品開発をブレイクスルーさせる潜在力を有していると考えられる。

二つ目の鍵概念は、「具象と抽象の行き来」である。画家によっては、一方の作品しか手掛けないかもしれない。しかし、彼らの頭の中では、抽象から具象へ、あるいはその逆に具象から抽象へ、といった行き来がなされている。目にしていない対象は具象的なものであっても、そこから描かれる作品は抽象画であったりする。思想や発想という抽象的なものから、具象的な絵画が描かれることもある。「具体的なものを抽象化する」「自分でしか見えないことを見えるようにする」「自分の心の中に思っているもの、存在しているものが海を通して跳ね返ってくる」といった発言は、まさに、「具象と抽象の行き来」という特徴を物語っている。製品開発を進める上で、具象と抽象という視点は、大きな課題になりつつある。顧客とのやり取りの中で、開発された製品は様々なメッセージを発信する。その際、具象的なメッセージに結びつけるべきか、抽



象的なメッセージに結び付けるべきかといった局面に直面する。例えば、製品を擬人化するという視点がある（Aggarwal and McGill 2007）。家電製品や自動車などの見た目が、どれだけ人間に似ているかといった視点であり、擬人化の程度は製品の評価を左右する。擬人化をはじめとして、様々な取り組みの抽象度は重要な意思決定になっている。

三つ目の鍵概念は「シリーズ性の追求」である。画家の多くは、一つの視点やモチーフから、テーマが定まると次々と作品を制作し、一連のシリーズへと発展させていく。「シリーズ性の追求」という概念は、「長期的に決まった着想のモチーフがある」「ウネウネがどんどん発展していき、複数の作品ができた」などの発言から導出することができる。作品群の中でも、育つテーマと育たないテーマがある。展開の余地のあるものを見極めて育てていくことがシリーズの発展につながる。製品開発の現場でも、一つの製品を起点として、様々な製品が生み出されている。こうした動きに対して、我々はアート志向の「シリーズ性の追求」という概念を用いて説明できるようになる。ある製品開発担当者は、一つの新製品を市場導入するとき、モデル番号を1ではなく3や5などにしている。数字を大きくしたり、小さくしたりして、上位機種や下位機種をわかりやすく市場導入できる。最初から型番を1にしてしまうと、それより小さい自然数がないので、下位機種のモデル番号をつけにくいからである。アート志向のシリーズ性を備えて製品開発担当者といえるだろう。

四つ目は、「構想力」である。そもそも画家は何に目を向けるのだろうか。子供のときの体験だったり、極めて稀な「臨死体験」だったり、花や果物など身の回りのものだったりする。そうした何らかのキッカケから、幾つかの作品を作り上げていく。まさに、「人生体験を基にテーマを設定する」「実体験から着想が誘発される」のである。ある画家は記憶を蘇らせ、現実と非現実が織り混ざった新たな空間の中で、見る人に郷愁感を誘う作品をつくる。一方で、身の回りのものに触発された感情に彩りを加え、日用品とは思えない鮮やかな対

象を描いた作品にする画家もいる。キッカケやソースだけでは作品にはならない。作品化するためには、何か作家の中で化学変化が起きている。見たまま、感じたままをそのまま描くのではなく、解釈があって、一つの体験を増幅させたり、何か別の熱量と結びつけ、彩りを加えたりする。まさに構想力といえる。出発点となるキッカケから完成図に至るまでを投影し、作品を作り上げていく姿勢は、アート志向の重要な概念の一つだといえる。従来からの製品開発では、顧客ニーズや競合製品などから開発がスタートすることが多いが、この構想力が磨かれることによって、日常的な行動や普段の世の中の動きなどから、製品開発のキッカケが得られるようになっていられる。街の発明家と称する人々は、自らの経験や観察から新品製品のアイデアを生み出している。そうした人々は、アート志向の「構想力」において秀でていられると考えられる。

中断や再開、修正などの制作プロセスからも、アート志向の鍵概念が見えてくる。それは、「客観性の引き上げ」である。画家たちは作品を一気に仕上げずに、意図的に時間をとることで流れを変えたり、自身の見方を変えたりする。それは、「違う絵を見たりしているうちに見え方が変わってくる」「時間を止めることによって、伝えたいことがより鮮やかになる」といった発言から読みとれる。優れた作品を生み出す上で、制作への没入は不可欠であるだろう。しかし、ずっと没入するのではなく、あえて制作途中の作品から距離を置き、客観性を引き上げようとするのである。ビジネスの世界では、開発プロセスが厳密に規定され、厳しく管理されていることが一般的であり、絵画の制作で見られるような時間をあえて止めるようなことはしない。ワインやウイスキーなどのモノづくりで知られている熟成期間のように、時間の経過が品質向上に不可欠となっている場合がある。ウイスキーは時間とともに熟成するが、熟成度の傾向は線形ではない。12年や17年など一定の年数が経過すると、前年よりも一気に熟成が進むという。それと同様に、一定の制作停止期間は、作品の仕上がりを左右するのである。製品開発プロセスにおいても、開発製品の完成度向上

を求めて、「客観性の引き上げ」という期間の必要性を検討してもよいだろう。

以上、アート志向として、我々は5つの鍵概念を導出した。それらは、図表6に示されている。これらの鍵概念は、上で述べてきたようにユニークさを有するとともに、図表1で示した既存志向の問題点の幾つかを補完してくれる。「多くの企業に根づきにくい」という点はデザイン志向と共通しているだろうが、他の志向で指摘されている「画期的な製品に結びつきにくい」「新製品導入数が減少しやすい」「マイオピアに陥りやすい」などの問題点は、「シリーズ性の追求」「構想力」などによって補えるものと思われる。ここで論じてきたユニークさと補完性は、アート志向の存在と意義を裏づけるものとなっている。

図表6 アート志向の鍵概念

可視化の試み
具象と抽象の行き来
シリーズ性の追求
構想力
客観性の引き上げ

## 6. アート志向の妥当性

インタビューから得られたアート志向の5つの鍵概念に対して、新たに依頼した4名の画家による評価を行ってもらった。導出段階においてインタビュー対象となった7名の画家へのフィードバックとともに、筆者間での議論は重ねているが、鍵概念には一定の主観が伴っていることは否定できない。また、他の画家たちからの違和感も確認しておかなければならない。そこで、アート志向を捉える上での妥当性を引き上げるべく、セカンドオピニオンとしてのコメントを求めた。

コメントの求め方としては、予め各画家に私たちの原稿をメールで送り、

LINE や電話を用いて意見を伺うという方法を用いた。本調査においてインタビュアーを担当した我々メンバーの一人が窓口となり、年齢や作風などを加味して対象者を選んだ。お願いした画家は以下の4名である（図表7）。

### (1) 可視化の試み

可視化の試みに対する異論はなかった。H氏は、「特に違和感はありません」と明確な賛同のコメントを述べている。J氏は賛同すると同時に、「可視化には、画家が目にしたものを一般的な捉え方とは異なる見方をすることによって、新たな価値が提案されるという社会的意味がある」と述べている。もっとも、J氏のように可視化そのものを否定するわけではないが、H氏も「形を伴わない抽象的なアイデアに具体的な形を与えるプロセスは、アートのみならず一般的な製品やサービスの開発に共通している」として、アート志向だけで可視化を強調しなくても良いだろうと指摘している。I氏によれば、可視化を絵画性という言葉に置き換えて、可視化がなくてもアートは成立しうる。そして、「絵画をより高度な芸術性を持って存在させようとする場合、ある種の絵画性が必要と考えることは間違いではないと思う」と述べている。

また、K氏は可視化に関連して、「身体感覚」という自身の考えを述べている。「顧客調査の段階から具体的な形になっていく中で、ビジネス的なアプローチであれば、ニーズや予算など、段階を踏んだプロセスが大切だと思う。だが、アートの志向であれば、アプローチする前に、まず膨大な情報を一点に落とし込む『身体感覚』を伴った決定がある。私は『絵を見る時に人はイルカになる』という言葉が好きだ。物を思い浮かべたり、物を見たりするとき、超音波のように思いを当てて跳ね返ってきたときの快・不快で判断するという感覚をさす。気持ちがいいという要素を持っているものは、長く人々の心に訴求し続ける。工業製品でそれを成し得たのが、スティーブ・ジョブスがこだわったiPhoneの形状だと思う。プロジェクトに関わる人たちの『身体感覚』を洗い

図表7 鍵概念の確認をお願いした画家

対象者	作風および作品の特徴	実施日	方法
H氏 (60代, 男性)	洋画家, フランス留学経験, 独自の世界観をダイナミックなタッチで表現する。抽象的な要素を加えた人物画が中心	2023年2月13日, 2月15日	メールでのやり取り2往復 電話による会話30分
I氏 (70代, 男性)	洋画家, フランス留学経験, 全体的に神秘的な雰囲気がある作品が多い	2023年2月13日, 2月17日	メールでのやり取り1往復 電話による会話25分
J氏 (40代, 男性)	洋画家, 繊細なタッチの具象画から柔らかい色合いの抽象画まで作品の幅が広い	2023年2月14日, 2月15日	メールでのやり取り3往復 電話による会話40分
K氏 (40代, 女性)	現代美術, クルーズ船で世界を回りアーティスト・インレジデンスとして活動していた経験を持つ	2023年2月20日	LINEでのやり取り10往復 電話による会話10分 対面による会話50分

出すことで、新しい発見の創出につながると思う」。

## (2) 具象と抽象の行き来

この鍵概念について、「作家として、この感覚はよくわかる」というコメントが述べられている（J氏）。また、固定観念にとらわれることなく、「具象と抽象に行き来があることは確か」なようである（I氏）。

さらにK氏は、具象と抽象の対比的な存在について、次のように述べている。「制作の上で特に意識をしたことはなかったが、具象画を描くときは自分の中の抽象性と戦い、抽象画を描くときは自分の中の具象性と戦う。具体的には、具象画を描くときには、脳を楽にしようとする。つつい頭の中の概念で描こうとするので、それに抗うために徹底的に自分の考えを追い出し、目だけになるろうと集中する。私の場合、小さな蟻になってその対象物を這い上る感覚があり、自分が完全にいなくなったとき、はじめて具象画ができる。抽象画のときにも、脳を楽にしようとするが、今度は説明を入れようとする。フワッと頭に浮かんだ像をそのまま定着させるよう、自分の意思が入らなくなるまで描き直す。どちらの場合も、自分というフィルターが邪魔になるので取り除いていく。不思議なことに、自分が残っている作品は展示での評価があまり高くなく、逆に自分が残っていない作品は、見る人に快く感じていただけることが多い」。

一方、H氏のように、抽象と具象の存在は受け入れつつも、行き来するといふより、両者を分けて捉えてはどうかという指摘もある。「具象的な対象物や抽象的な思想発想という幅広いきっかけから作品が生まれる点には同意する。制作過程において、頭の中の抽象的思考と具体的で物質的な絵画表現の間で試行錯誤を繰り返しつつ、具象と抽象の間を往還することで作品が仕上がっていく。しかし、『情報変換能力』が優れている、または『柔軟な姿勢』に繋がっているという部分はあまり共感せず、抽象、具象は制作過程における特徴や結果が異なるので、分けて記述してもよいのではないか」というのである。

### (3) シリーズ性の追求

シリーズ性については、注意して扱うべきだとのコメントを受けている。製品開発におけるシリーズ展開は、計画的、戦略的に遂行されることが多い。ところが、「アートにおける制作は、自分でもどこに向かうかわからないまま舟を漕ぐような感覚に近い。結果的に、それらがシリーズのような関連性を持って見えるといった感覚で、作家の意志だけにやらない気がする。アートマーケットを意識して、戦略的にシリーズ展開する作家もいるだろうが、それがアートの本質的な活動かどうかは議論の分かれるところだろう（J氏）。

またI氏は、次のような興味深いコメントを寄せている。「マーケティングで考えると、大衆による認証が必要である。しかし、この大衆による認証は時代と連動しているのです、必ずしも絵画性、芸術性に馴染むものではない」。さらにH氏は、シリーズ性とテーマについて、「シリーズ性は、確かに個人の表現者に見受けられる特徴の一つである。育つテーマと育たないテーマもある。ここではテーマという言葉とシリーズという言葉が、似たような意味合いになっているが、語句の意味する内容はかなり違うと思う」と述べている。

K氏のコメントも興味深い。「シリーズ性については、画家自身戸惑うこともある。これは創作という個人的な部分から一歩外に出た、アートビジネスにより近い分野でもあるからだ。『その方が、作家性が上がる。ブランドとして訴求しやすくなる』とアドバイスされることも多い。もちろん自分の美意識の追求において、一つの形に集約していくことは理想的だ。私自身もある素材で描いているが、誰に強制されるわけでもなく自分の「快」のためにやっている」。

さらにK氏は、「ビジネスにおけるシリーズ化の魅力は、作品自体に観客席を用意することだと思う。アンディーウォーホルの素晴らしいところは、観る人の居る余地を残したところだ。つい足を止めてしまうような吸引力、シリーズ性にはそういった可能性が潜んでいる」と述べている。

#### (4) 構想力

「構想力」の必要性は納得できるとして、J氏は、「日常的な行動や普段の世の中の動きなどから、製品開発のキッカケが得られるという文脈は、デザインリサーチの方法論とも通じるものを感じる」と述べている。そしてH氏は、「確かに表現者にとって構想力は重要な資質の一つ」として、この鍵概念の妥当性を示している。

構想力の解釈として、K氏のコメントは興味深い。「持ちきれない感情をキャンバスに持ってもらう、というのが出発点になっている。そういう意味では、積み上げて生み出す作業というより、吐き出して軽くする作業といえる。またそうして描いた作品の方が、評価が高いという感覚がある」。

さらにK氏は、以下のような世界観を述べている。「不思議なことだが、人のために良い物を作ろうと思って積み上げていった先には、狙いが曇ったものが出来やすい。逆に、個人的な感情を昇華させていった先に、人の気持ちに届く鋭いものができたりする。まるで薬草が自分を守るために身につけた薬効が、結果的に人の役に立つ効能になるような1 + 1では説明のつかないプロセスだ。そこに作家は苦勞し、そして癒されている」。

#### (5) 客観性の引き上げ

この視点については、「引き上げ」という言葉を巡って、やや疑問が提示されている。H氏は次のように述べている。「『引き上げ』という部分に少し疑問を感じる。制作は個人の営為であり、そのプロセスは千差万別で、一人の画家の中ですら固定されていない。あくまで自身の主観によって制作が進められ、完成の決断も当人が決定する。他人に納得・共感してもらうために描いているわけではないし、少なくとも発端はそうではない。つまり、『客観性の引き上げ』という、どうしても他人が主になり、画家自身が従になっている点に違和感がある」というのである。また、制作者の姿勢として、「現在の私は大衆が求



めるものには興味を失っており、他人のための制作はしていない（I氏）」という主張もある。

しかし、H氏自身も、結果的にそうなり得ることを認めているとともに、J氏のように、「これはよくわかる。自分の制作を客観視する視点と、アイデアを熟成させるというアプローチ、どちらもあると感じる」というコメントもあった。

K氏のコメントも「客観性の引き上げ」を肯定するわけではないが、否定しているわけでもない。「作品を一気に仕上げずに意図的に時間をとるとのことだが、かなり有効だと感じる。自分の目や感覚は、当てにならないこともある。数日置いてから見ると、全く違う風に見えたりする。これは面白い現象だが、失敗が成功を生むことが多々ある。上手くいっているが、勢いがたりない場合はあえて意図的に画面を壊してプロセスを戻したり、ときには白紙に戻したりする。そうしたことは、作業工程の一つとして当たり前と感じている。ときには、蹴躓いて画面の上に水をぶちまけてしまうことが功を奏したりもする。一方、じっとして何も進まないときもアイデアが熟成していると感じる。一瞬の輝きを捕まえられそうになったときにパッと飛び出す感覚。それを管理すればするほど上手くいかない。失敗もプロセスのうちと考えて徹底的に生かすことが大切だと思う。いったん崩れたときに、それを『問題』として『解決』するだけではなく、さらに生かして、そこから立ち上がる姿勢が必要だ」。

以上、我々が導出したアート志向の5つの鍵概念に対して、再度、4名の画家たちからのコメントを受け取った。各画家の発言内容からもわかるように、5つの鍵概念を提示すると、それを出発点として、彼らは独自の考えを展開してくれた。鍵概念が琴線に触れる言葉であったことを示している。「客観性の引き上げ」のように、やや違和感を指摘された鍵概念もあるが、否定されているわけではない。いずれも概ね納得感をもって受け入れられており、5つの鍵概念の妥当性が確認されたと考えてよいだろう。それぞれの鍵概念において、

4名すべての発言が示されていないのは、省略したわけではなく関連するコメントが得られなかったためである。

また、H氏から、「大量生産、大量消費の時代に消費動向を分析研究し、それを生産に反映させて効率的、経済的な消費生活の資にする。そこにアート志向という異質な要素を持ち込んで異なる視点の提案をするのはとても意味があると思う。ただし、この場合、アートの概念規定は厄介だろう。私がアートという言葉あまり好きではないからかもしれないが、かなり広い意味があるように思う。一方で、デザイン志向というものもある。どのように住み分けをしたらよいのか」といった問題提起も受けた。

また、K氏からは、「何百年も前からあるのに、いまだに曖昧模糊としたままで受け手に受容され、また画家自身でも説明できないような分野を研究という視点から明らかにして整理するのは、とても意味深い面白い挑戦だと思う。全てにおいて、とても共感できた。また、それぞれの作家の感覚が知れて面白かった。『きっかけの断片』『自分でしか見えないこと』『砂山を削る』などは自身の感覚とも近く、さらに『絵描きだけが絵を描いているわけではない』というところに強く共感した」といったコメントもいただいた。

そして、「作品を描く際の着想は、自然の力の美しさ（重力やしぶきなど）を伝えるために自分は手を貸しているだけ。感情やストーリーを忘れないように、または身体の外に出すために絵に落とし込んでいる。そんな感情がある。取り上げられている画家たちの言葉には、この世界をすくいとって関わっていかこうとするための愛を感じた」。中断や再開についても、「自分は最終的に絵からの声を聞き、自分の主張を入れないことを意識している。自分が入りそうになった段階で作業を止めて、また新しい目で見れるよう他に意識をそらす」。修正に至る背景については、「絵を音楽として捉えていて、おかしな響きがあるときは気持ちの良い響きになるまで修正し続ける。やり直しは恐れない」と述べ、今回の研究を強化してくれた。

## 7. むすび

予備的調査と本調査を経て、アート志向の導出を試みてきた。さらに、導出された5つの鍵概念に対して、セカンドオピニオンとして別の画家による確認を試みた。本稿を結ぶにあたって、残された課題について論じておこう。

第一の課題は、アート志向の尺度化である。市場志向など、他の志向がそうであるように、アート志向をビジネスにおいて有効なものとするためには、志向を測定するための尺度が構築されていなければならない。本稿で導出されている鍵概念は、尺度化を進める上で貴重な視点をもたらしてくれるが、各企業のアート志向の水準はどうなっているのかなど、アート志向の実態を把握するための項目にはなっていない。今後、量的な調査を実施するなどして、尺度開発を進めるという課題が残っている。

第二に、アート志向を巡るメカニズムの解明である。アート志向が明らかになったとしても、先行要因、すなわちその志向を引き上げるためにはどうしたらよいのか、アート志向からどのような成果をもたらされるのかなど、解明すべき点が残っている。この種の課題の解決は、別の志向で過去に繰り返されてきた。新しい志向が提唱されると、それに続いて関連する研究が蓄積されていき、そうした研究の中で特定概念を巡ってのメカニズムが明らかにされている。アート志向においても、今後の研究が進むことによって、全体像が浮き彫りにされていくものと思われる。

第三に、普遍性の問題である。今回の研究において、我々は画家にフォーカスをした。しかし、本稿の途中でも議論しているように、モノづくりに関わるアーティストには陶芸家や彫刻家などもいる。本来であれば、そうしたアーティストをも含めてアート志向を論じるべきである。画家によってアート志向の多くを抽出できたと考えているが、「画家志向ではなく」、「アート志向」と称する限り、普遍性の確認は必要であるだろう。

普遍性という点については、類似的な主張との調整についても検討しなければならない。市場志向やデザイン志向においても見られるが、特定の志向に関する主張は必ずしも一本化されていない。我々が検討を進めてきたアート志向についても、「アート思考の5つの特徴」として、自動車企業へのヒアリングをもとに「哲学・思いの表現」「ニーズを超えた感動」「アイデンティティ」「超絶技巧」「妥協しない強い情熱と執念」が指摘されている（延岡 2021）。我々のアート志向と類似的な主張との共通点や相違点などについての議論は、今後、引き続き試みられなければならない。

幾つかの問題点は残っているが、本稿で導出した「アート志向」は、既存の志向とは切り離して捉えられるとともに、既存の志向を補完しているといえるだろう。この点は、本研究が志向研究を理論的に前進させていることを示している。また実務的にも、「アート志向」は製品開発に多くの示唆を与えており、今後、企業経営に対して貢献できるものと思われる。

## 謝辞

本研究は、JSPS 科研費 20K20768 の助成を受けたものです。

## 資料

### 作品を描く際の着想

インタビュー内容の吟味にあたって、我々がまず注目した点は「作品を描く際の着想」である。そこで、作品に取り掛かる時点に関する発言のピックアップから始めた。その際、着想や想像力などに関する発言にも注目した。各インタビュー対象者の発言から、注目すべきフレーズは太字にしてある。太字部分については、筆者の一人がまず特定し、その後、二人の共同執筆者によって確認と修正が施されている。以降のステップにおいて、この太字部分はアート志向を導出する上での重要な手掛かりとなっている。

### (A 氏の発言)

生活の中での音、言葉、目に飛び込んでくる風景、物（増幅した物）の中から、何かきっかけがあればその断片をつなぎ合わせる。断片を結びつけるのが記憶ではないかと思っている。作品には、それぞれ元になっているものがある。音のある教会、劇場、能舞台ということもある。あるいは、ミサの最中や会話などもある。絵画、デザイン、建築は言語であると思っており、コミュニケーション手段の一つである。造形言語や音楽言語といわれるように、言語の1つだと思っている。自分に関心が

あって、美しいところには必ず行く。行ったところは必ず地図を描き、地図と絵を結びつける。考古学者と一緒にその場所に行き、再現しながら描きあげることもある。近所の人から話を聞いたりもする。

子供の頃に、好きだった物など、大切なものを絵にすることもある。古い車や建物を絵にしている。クレーが日記の中で「絵描きの仕事は一つである。それは、普通の人が見えないことを見えるようにする」と言っているように（Klee 1957）、自分でしか見えないことを見えるようにするのが絵描きの仕事だといえると思う。つまり、絵を描くことで大事なことは Sein（存在）だけではなく、存在していることを示すのではなく、生成するのだ（Werden）といえる。

絵描きだけが絵を描いているわけではない。作家というピッチャーだけではなく、鑑賞者というキャッチャーがいて成り立つ。優れたキャッチャーは、ピッチャーに向けて発信する。そのやりとりは、コミュニケーションである。一方的に、単に池に石を投げ込むのではない。あらゆる専門分野の先生と話をする機会を得たが、そこでの会話そのものが面白かった。美術大学の教員もやったが、他分野の先生からのインスピレーションは、自分が経験していない全く違う分野の視野を与えてくれた。

#### (B 氏の発言)

1つ目として人生体験を基にテーマを設定する。その上で、幾つかのキーワードを決めていく。これらのキーワードによって、作品のポジティブ、ネガティブの判断基準を行う。例えば、赤の世界を表現している作品は、スペイン留学という体験に起因している。はじめて自分がスペインに行き、滞在した体験を作品に重ね合わせた。真っ赤な世界において、青い色をみたらどうなるかということテーマにしている。作中に描かれた砂時計のみが赤色ではない青色であるが、スペインという異質の世界にはじめて飛び込んだ自らの心情を表している。

赤色にしようと思った瞬間は、スペイン帰国後に、日本に戻ってきてスペイン語を話せるのは自分だけということに違和感を覚えた体験がきっかけだった。はじめは、ちらかった状態から、リストラが行われ、この赤色にたどり着いた。

「スケッチ・ブック」を見返した時に、着想が得られる時もある。キーワードを見つけて、砂山を作るように、砂を積み重ねていく。実際には、スケッチを慎重に積み重ねる。頭の中に絵のイメージは見えているが、イメージを具体的に固める時は、砂山のようなものを作って、それを削っていく作業である。

#### (C 氏の発言)

着想の1つ目として、最近では「りんご」を主体としている。もともと日本画出身ということもあり、「りんご」がよく用いられるドイツは、日本とは対比関係にある。そこで、日本画をグローバルのなかで表現することで、俯瞰的に捉えられると考えた。花鳥風月のようなものを、グローバルに展開したいと考えた。制作では長期的に決まった着想のモチーフがあるといえる。

自分の実体験（子供の頃の心理や体験）から着想が誘発されることもある。例えば、「古生物、生命の起源」がある。昔から、命や生物の進化や歴史に興味があった。約5億年以上も前、古生代カンブリア紀の海に棲息していた生物をテーマとした。

着想の原点を考えると、日本画の金箔などのテクニカルな場合と、世の中の人や関心に合っているかどうかという場合の2つがある。後者の場合、例えば、多様性への関心が高まってきたら、個性をメッセージにする。まず、50程度のアイデアを出す。アイデアを出すというのは、文字、フレーズ、空間イメージを図案におこすことである。それらのアイデアから、試作を5～10ほど作り、最終的にはアイデアが10分の1に絞られて、2つほどの作品になる。

## (D氏の発言)

古生物にフォーカスしたきっかけは、写実的な絵を描きたい、人が想像する余地のある科学との間を埋めるマージナルな部分を感じられるモチーフを描きたいという気持ちからである。単純に人を描く、花を描くでは、モチベーションが上がらなかった。世の中にある情報を使いながら、それを補い、自分で何か別の新しいイメージを作れるようなモチーフを探していた。たまたま、それが古生物だった。実際の大きさと再現することが、再現芸術に対するカウンター的な意味があると思っている。ある作品では、高さが3メートル、横が7メートルもあり、パネルを分割して制作した。日本の伝統的な画材で鱗を表現し、絵の具を乗せてから鱗を細かく削るように書き出していった。

文人画にも着手している。それまでの伝統的な絵画の中から切り捨てられたものに焦点を当てたいと思ったからである。文人画とは、詩と書と絵が一体となり、同じヒエラルキーの中で存在する絵画である。もとは中国の文化から来ている。例えば、与謝蕪村の絵がある。そこには、漢詩や俳句が入っており、文人画の詩や書は不純物として捉えられた。そういった、近代が取りこぼしたものを自分の中で新しい表現にできないかと考えた。

基本的にはリサーチから作品が生まれる。郷土富士を創る過程でいうと、富士山に関すること、自分がやって来たこと、リサーチしていく上で気づくことがある。台湾だと、日露戦争の時の暗号文で有名な新高山が、日本統治時代に新富士と言われていた。そうといった歴史や近代と富士山の関係をリサーチによって把握する。

見てくれる観客もそうだが、次のアーティストが発想の源として自分の作品を思い浮かべる。そうなってくれたら本当に嬉しい。自分が踏み台になって、次の人が別のところに飛んでいくキッカケになれば作家冥利に尽きる。これは自分の人生観にも似ている。ルネッサンスの絵画や住吉派のように、次の制作のモチベーションに繋がる作品を見たとき、まだやり残したものを自分が感じて、この先、しばらく生きていたいなという動機づけになっている。命のリソースが作品にある。自分の作品が他の人のリソースになったら最高だと思う。そうした継承された表現は観察でわかることもあるし、次世代の人が公言している場合もある。もちろん、ただの模倣で終わっている場合もある。沢山の要素の中に、継承されたものが埋まってしまうこともある。絹谷幸二氏や奈良美智氏のような特徴的な絵を描く画家から影響を受けた人が増えたとしたら、時代がそれを求めているのである。

## (E氏の発言)

日常生活で感じたちょっとした疑問や、自分の中で気になっているものをきっかけに制作することが多い。作品を制作するにあたって、自分が重要視していることは、色合いや見た目の綺麗さ、そして、それとは反対にはなるが、気持ち悪さやゾワゾワしたものへの興味である。綺麗だけど、気持ち悪いものなどである。

絵を描くときに色を意識している。自分はくすんだ色や黒はあまり使わない。ピンクや派手な色、目がチカチカするような色を使っている。絵によって違うが、使う色を限定して描いている。ウネウネの作品を最初に描き始めたのは、スーパーで売っている挽肉がきっかけになっている。気持ち悪さが好きだなと思い描き始め、そこから発展していった。最初は赤い下地に、赤と他の白を混色してウネウネした形を見ながら描いていた。最初は赤を中心に描いていたが、色と色の重なりで見え方が変わってくるので、下地と二層目との関係で見た目の複雑さを表現した。色の重なりで見え方が変わると、挽肉のウネウネがどんどん発展していき、複数の作品ができた。

日常で又違うウネウネを見つかったりもする。家で使っているバスマットの毛が突起しているものを見つけて同じように写真を撮ってモチーフにした。日常にある、「何これ気持ち悪い！でも見ちゃう！」という感覚を意識している。好きと嫌いの間が気になる。例えば、蓮の花の真ん中のブツブツと穴が空いている部分は、気持ち悪さと関心をそそる。嫌いだけど好き、好きだけど嫌いという何とも言えない感情に魅力を感じる。

## (F 氏の発言)

最近の作品は抽象絵画であり、対象の無いものを描いているが、元々は物を見て描くところから出発している。例えば、カーテンを写真に撮って、その一部分を切り取るところから始めた作品がある。布の襞を画面全体に描いたシリーズである。これを描いていた時に一時的には満足したが、これ以上のモノを出すにはどうしたらいいのか悩んだ。そこで、ドレープをひっくり返して、垂直にしてテレピン油（とき油）を流してみた。それが、新しいシリーズに繋がるきっかけとなった。瞬発的な感じで描いている。

今、これをどうやったら先に進めることができるかというのが、着想というか絵を描く姿勢である。以前は物を見て、それを切り取って、自分が思い描いた物を画面の上に乗せるように描いた。頭に描く物と画面上がほぼ一致しているような描き方だった。だが今は、布の襞をテレピンで溶かしてみて、自分の想像を超えたものになっている。偶然を重視しているのだが、それをどうやったら画家としてもっと先に進められるかを考え続けている。

## (G 氏の発言)

私の絵画は仏像から入っている。出会った仏像、描きたいと思ったもの、私の中にある Buddhist としての宗教的な思いを表現していく。その過程に技法があって、どういう画材を使うか、墨で描くのか、水彩なのか、油絵なのか、それを決めていく。簡単ではないが、極めて抽象的に仕上げている。具象から入った抽象画という表現のプロセスを経ている。完全にイメージネーションで描くこともある。これまで3通りの描き方をしてきた。それは、(1) 仏像を描く(具象)、(2) 完全にイメージネーションから作品を描く、(3) 具象を抽象化する、である。

イメージネーションについて言うと、きっかけは4年前の臨死体験である。その折、あの世の淵の映像をはっきりと見た。頭の中にどんどん映像が出てくる。この世に戻ってきてそれを表現しようと思い、シリーズで描いた。臨死体験では見たパターンが決まっている。川が流れ、綺麗な花が咲いていて、大きな流れがある。死の淵から戻ってきた時、頭の中にそうした映像が残っていた。それを表現したいという気持ちから作品が出来上がった。臨死体験のシリーズでは、あの世は素晴らしいということを残したいという思いで描いた。その前の仏絵は、仏さんと出会いたい自分の為に描いていた。

現在は、具象的なものを抽象化するという描き方をしている。具体的には、海が好きなので、海から送られてくるメッセージ、何か魂に響くものを表現している。テーマは同じではなく、その時々で表現したいものを表現したい方法で表現していく。根本に共通するのは楽しいということ。描きたいと思うものを描いている。目の前の海をずっと描きたいと思って、そこに住むようになった。描きたい思いをずっと温めていて、それが日常の普通のものになると感動しなくなる。しかし、海には感動を生む瞬間がある。例えば、光の道ができ、波が押し寄せてきた時など、想像が掻き立てられる。つまり、自分の心の中に思っているもの、存在しているものが海を通して跳ね返ってくる。

## 中断や再開など、制作プロセス

次に注目したのは、「中断や再開など、制作プロセス」である。「作品を描く際の着想」において行った手続きと同様に、関連する発言のピックアップから始めた。その後、アート志向の導出に結びつくと思われるフレーズを太字にした。

## (A 氏の発言)

ノートに思い浮かんだものを覚書として書いておく。そこに溜め込んだものを大きな作品にしている。下書きを描いて積み重ね、積み重なったものをキャンパスへ描く。一つの絵にしていく時には、今まで描いたモザイクを埋めていく。埋めることは消していくことでもある。80%くらいは描かれていない。描かれていないスケッチや原型があって、それがデッサンである。その中の一つを発表する。

デッサンの8割は絵にならない。絵になるか絵にならないかは、語りかけがあるかないかという点である。語りかけとは、絵にしてほしい、描きなさいとデッサンが言っているような気がすることである。つまり、8割は語りかけがない。2割でもまだ多いので、そこから削ぎ落とす。最終的に作品になるのは、1/1000位かもしれない。1/1000以外は、ストックになるが、それらが美術館の収蔵になることもある。他のストックがヒントになり、着想が呼び起こされたり、喚起されたりもする。

制作を継続する絵には、時間が必要である。時間を止めることによって、伝えたいことがより鮮やかになる。いったん、画面の中にすべてを封じ込める。それゆえ、半分描きの絵が数多くあり、未完成のものが多い。

#### (B氏の発言)

中断や再開などは、あまりない。1枚の絵を仕上げたまま、仕上げた絵を、次の作品のアイデアにする。自分の場合、一度手を止めると、そのまま未完になってしまう。アトリエには、未完の絵があるが、そのままになっている。手を止めると、生きたキーワードが死んだ状態になってしまう。ただし、デッサン、スケッチは言葉ではなく、モノとの対話なので中断することもある。

テーマや色が統一されているとき、複数の作品を同時に創作することがある。例えば、あるシリーズでは、赤という色で作品が統一されており、並行して作品を制作した。また、物理的な理由、つまり、赤絵具を効率的に使えるということもあった。夏と冬で描ける絵画の数に変化する。油絵具では、乾きのペースが速いと、作品のペースも早くなる。夏の方が乾きやすいので、夏と冬で2枚程度は違う。

#### (C氏の発言)

創作プロセスには2通りある。自分のための創作と、クライアントのための創作がある。1つ目では、自分の中にアイデアが生まれ、そこから試行錯誤をしながら、自分の現時点を知るために作品を制作する。「りんご」がテーマだったら、試作品では、金箔の使い方、リンゴのサイズ、リンゴを表すシンボルの有無など、5つの試作があった。2つ目では、クライアントに提示された空間と予算に左右される。空間は〇〇美術館ならば、その空間を基に図面を描く。大手企業からの依頼だと、テーマが決まっていることが多い。

公共アートでは、耐光性や耐用年数を考え、試作をかなり作る。建築物と作品がセットの場合、半年から3年を要する。画商におさめる場合では、3カ月から1年以内で作品を完成させる。肉体的、精神的に集中力が落ちたら、意識的に制作を途中で止める。例えば、箔押しの場合、2時間に1回は休憩を入れている。あるいは、幾つかの場所に分けて、客観的に見るために休憩を入れることがある。1週間くらい手を止めることもある。リズム感が違うので、箔押しと筆という2つのタスクを同時に行うことはない。

#### (D氏の発言)

自分が考えたことをまとめていくなかで、自分の中で整合性が合わない部分が出てくる。よくわからない部分が出てくるが、その部分を大事にしている。その部分を意識しながら、作品にしていく。イメージを作る作業とテキストを作る作業を同時並行し、クロスオーバーしてやっている。一つの作業工程がしっかりあるという訳ではなく、それを意図的に壊す。プロセスが決まりかけた段階でそれを崩す。反故にして、別のプロセスを築いていく。作りかけて、止めることは頻繁にある。止まっている間に別の発想が出ることもある。逆に一気に作り上げることもある。

古生物のシリーズは今止まっている状態。いつか再開してもいいと思っているが、今、描きたいという意味では動機づけが弱くなっている。それで手が止まっている。一旦、棚上げしている状態といえる。止まっているものが再スタートするきっかけは、他のいい作品を見たときである。古典でも現



代アートでも、美味しいご飯を食べたような満足感に出会う時がある。そういった時にモチベーションが戻ってくる。

他人の意見がきっかけになり、次の作品に展開していくことも多い。なるべくアクションは聞くようにしている。例えば、「この色よりこっちの色の方がよかった」「これは紙より木材の方がよかった」「その発想からスタートするのではなく、こういった発想からスタートした方がいいのではないか」などと一般の方から言われる。各人の中には各人のビジョンがあるので、自分が気づいていないチャンネルだと思う。自分が再現できるかどうかは別として、そういう見方があるということは気に止めるようにしている。

#### (E 氏の発言)

同時に違う気分の作品を描くことは結構ある。行き詰まってしまって、他のものに手をつける時、結果的に複数を同時進行させてしまう。同時進行で作品を制作しているというよりは落書きのような気持ち。キャンパスに描き始める前に、どう描いていこうと鉛筆で下書きとして描くこともある。とにかく、たくさん手を動かして、そこから探っている。はっきりと気持ちが切り替わっているわけではない。炎の絵は青と赤系と色を限定して描き始めた。次の作品をどうしようか、前回こうしたから次はこうしよう、というように変わっている。赤の限定から、赤と青を入れてみようという感じである。鉛筆だけで描いた方がうまく行くこともある。キャンパスに絵の具を乗せて描きながら、失敗を感じることもある。

手を止めるタイミングは行き詰まった時が多い。下地の段階だと上手く行くような気がするが進んでいくうちに、想定と異なり、扱いきれなくなることがある。一旦、立ち止まって、その絵を放置してみる。その絵をずっとやり続けるよりは、違う絵を見たりしているうちに見え方が変わってくる。例えば、天地を90度変えたりする。見切り発車のように描き始めて、何か疑問を感じながらも手を動かしている時は、意識的に手を止める。描いていると周りや全体が見えていないことが多い。他の人の意見を聞いて新たな発見があったりもする。

作家によって違うと思うが、見る人がそれぞれ感じ取ってくれたらいいと思う。作家の伝えたいことが何なのか、話してみないとわからないこともある。伝わりやすいこともある。見る人に勝手に感じ取って欲しいという作家もいる。抽象画に見えて実は具象を描いている人もいる。抽象的なものを描いているけど、目の錯覚や色の感じ、拘りは作家によって異なる。

紙に絵の具を乗せて描く時、一枚ずつ描いてはいるが、それぞれを見比べながら同期間で制作することがある。全く違うタイプのものが同期間に進むこともある。しかし、同時に進んでいる時は行き詰まって手が止まり、違うものに手を出している時が多い。逆に行き詰まらずに一気に仕上げることもある。例えば、ウネウネを描いている時は行き詰まらず、何枚も描き進めていった。Aの作品とBの作品で全く別のモチーフを描いている時に、見ているものが異なっても、頭の中の切り替えはあるようでない。一緒だけ一緒ではない。料理をしていてメイン、サブ、汁物を同時進行で作ることに似ている。結局は自分の料理になる。

良い作品が何なのかは人それぞれだと思うが、いい作品はずっと観ていても飽きない。色々な見え方があって、人によって感じ方が違う作品がいい作品だと思う。でも、嫌な作品、嫌いな作品、嫌悪感のある作品も、逆に本当は良い作品なのではないかと思う。心に響く感情の動きがある。好きな作品、良い作品は、好き、魅力的、衝撃を受ける。目が離せない作品は、ずっと見ていたいと思う。嫌いだと思う作品は、具体的な違いがある。一番ダメなのは、無関心な作品で素通りしてしまう。プラスに大きく振れるのはもちろんいいが、無関心よりはネガティブでも心の振れがある方がいい。購買意欲の湧く新製品は、期待と不安が同時にあるものだ (Lin, MacInnis, and Eisingerich 2020)。

自宅兼アトリエの壁で見ている状態、狭い状態で見ているときと、ギャラリーの白い壁で見るときは違う。隣の絵との関係で又見え方は異なる。狭い空間で見たときは大きく見えたものが小さく見え

ることもあるし、逆もある。環境による違いも興味がある。写真を撮って白い壁の上での見え方を検証したり、ギャラリーの部屋の空間のジオラマを作って、どう見られるのかを考えたりする。具体的に隣に並べて想像してみたりもする。白い壁に持っていった時を想定して、関係性を模型で確認することもある。

(F氏の発言)

今のシリーズを初めて描いたのは4年前である。どう進められるか、構図などを考えて進めている。偶然に委ねるという形で描いているが、その中でも型がある。その型の中で、いかに自由になるかを考えている。ある程度はどんな色合いになるか、コントロールしようとしている。しかし、想定した範囲内に絵が止まってしまうと、面白みがなく仕上がることが多い。自分は、絵の具の乾く時間などを考えて、パッと作ることが多い。

(G氏の発言)

前回の個展では、テーマがざっくりと決まっていた。制作プロセスでは、購入者が絵を飾られる場所や、買いやすいモチーフ、金額など、顧客の求めるものを想定して、大きさを決め、それを個々の絵に落としていく。個展の場合は、純粹に自分の楽しみだけではなく、売れないと困るので、販売のためのマーチャンダイジングをしている。自分は絵描きを自称しているし、実際に売れている。絵は売れなくてはおかしい。売れてなんぼだという気持ちがある。職業画家と市民画家がいると思うが、60歳で学び直した後に、私は趣味ではなく、売れる画家になろうと思っていた。

絵の制作は、前回の個展で最後にしようと思っていたが、今は自分の楽しみの為に描いている。区の老人ホームに絵を寄贈したり、子供達が絵心を持つように、母校の小学校にも寄贈したりしている。臨死体験を振り返ると、音符と数式が体を突き抜けていき、美しい三途の川の向こうが見えてきた。しかし、自分は理工系でもないし、数式は専門ではない。でも、身体の中を複数の数式が駆け抜けていった。数式や音符がホログラムのように見えた。時間的な経過はなく、この画像をデジタル的に見た。忘れられないうちに表現しようと思って、それを抽象的に作品として描いてみた。

### 修正に至る背景

上で行った手続きと同様に、インタビュー対象者による「修正に至る背景」に関する発言をピックアップし、アート志向の導出に結びつくと思われるフレーズは太字にした。

(A氏の発言)

絵にはすんなり行くもの、描いても描いてもうまくいかないものがある。うまくいかない時というのは、自分が描きたいと思っている、会いたいと思っている人や風景から離れてしまっている時だ。あるいは、自分にとって、心が離れて行っているときもある。しばらく距離を置くと前進できることもある。あるいは、手を止め、再び向かい合うと新しい気持ちになれる。

(B氏の発言)

自分の場合、デッサンでかなり練るので、創作段階で上塗りや構図の変更はしない。例えば、ある人から何らかのリクエストがあった場合でも、主導権は譲らない。但し、様々な方々にみてもらうことが前提なので、他人の意見は大切だと思っている。

(C氏の発言)

9割以上も出来上がった作品でも、最終段階で消してしまうことがある。特に、ドリップングという筆を用いた作品の場合、偶然性に影響されることが多いため、自分の思い通りにならないと、始め

からやり直すことが多い。クライアントのための創作では新しいものを始めたいが、自分のための創作では自分への戒めがあり、これらを意識して、**試行錯誤しながら作品を完成させていく。**

#### (D 氏の発言)

完成させても面白いものにならないと判断した場合、消してしまうことがある。画家によって、様々なタイプがいると思う。自分は作っている間に修正はあまりしない。作業工程の段階でかなりリテイクしたり、プロセスを大きくかえたりする。作業自体には忠実だが、その前段階をガラガラ変えることはある。

作業前の構想段階、構想から実作に移っていく段階、例えば、黄色い絵の具を先に塗って青の絵の具を塗るのか、それとも逆なのか。上塗りする人は、塗ってみて考えるのだと思う。自分はその部分を考える。自分は、模倣型であったり、何か試作品を作ったりして、下準備に時間をかけている。以前よりも作業プロセスが複雑になっていて、作業の後に疲れきっているが、疲労度の高い作品は後々の満足度が高いことが多い。

#### (E 氏の発言)

完成と思って一旦手を離れたものが、時間の経過に伴って見え方が変わった時に、描き足した方がいいと感じたりする。上塗りをしたり、構図を変えたりしようという時は、絵を描いていて足踏みしている時である。一旦、客観的に見たい時である。

色使いなど全てに意味はあるが、全て言葉で説明することは難しい。一つひとつに説明があるわけではないが、見ている人がその一つひとつを感じる事があれば、それが正解だと思う。見ている人が感じて、それが発展していけばいいと思う。抽象画は見ている人が**発展させていく絵画**だと思う。見られることによって、その絵がそこで終わらない。そこから色々な感情が生まれ、絵が成長する。その場で人が見て思ったことと、見た人の環境によって感じ方は変わっていく。

絵が完成しても完結ではない。作品が時代を超えて**どんどん発展**していく。絵が完成しても、作家の中で終わりではない。画家にとってのゴールは、描き終わりではない。人の手に渡っても、ゴールはあるようでない。描き終わって完成して、展示がされ、他人の目に触れ、誰かの手に渡って、その後、他の人の手に渡るかもしれないし、消失するかもしれないし、後世まで残るかもしれない。今の自分のゴールは、誰かの手に渡ってその作品が愛されればゴールだと思う。でも、それは今の私のゴールであって、本当のゴールとは言えない。

#### (F 氏の発言)

テレビンを流した後に、もっと魅力的にならないかと思うときは描き足して、又流してみる。全く同じプロセスを踏まないようにしている。逆に、一気に仕上げる絵もある。10時間で仕上がるのものもあれば、1時間で仕上がるものもある。長く時間を掛けた作品が必ずしも良いとは思っていない。時間を掛けずに作ったものが、それが簡単ではない複雑なものになったら、**思い制作**している。

カーテンというモチーフを描いていたが、全く違う意識を通して、流してみたり、横にしてみたりした。本来ならもっと塗り重ねるはずだったが、構図の変更によって作品になっているものもある。**予期せぬものに出会いたい気持ちがある。**作品を横にすることは一般的だと思う。具象画を描いている人でも作品を天地逆にすることもあると思う。

#### (G 氏の発言)

手を止めることは多々ある。描き始めたときには、こんな筈じゃなかったということもある。頭の中にあるものを目の前に表現する。のめり込んで描いていると、頭の中にあるものと目の前のものに違いが出てくる。何がどう違うか自分でわからなくなる。そのときには、**筆を止めて放置**しておいて

みる。

長くやっているとこの辺でおしまいか、もうこれ以上良くなれないなど感じる。最初にこれを描きたい、これを見てもらいたいという主なことを外さなければ、細部は変わっていく。100%納得いく作品が出来るとは思えない。

油絵や水彩は、ちょっと塗って時間を置いて又描くということが出来るが、墨で絵を描くときは一発勝負。短期集中だから疲れる。キャンパスを上塗りしたり構図を変更したり、そうしたことは全く無い。最初に構想を描いた時から変わらない。頭の中で考え、メモ程度にラフを描き、下絵を描き、構図を描く。使う色や思いついた時の気持ちなどをメモに記しておく。

ラフな下絵はデッサンで描く。正確なデッサンというよりラフな感じで構図を描く。例えば、桜の絵だと、現実に見ている桜を実際にデッサンする。写真も撮る。エッセンスを絞り込んでいく。その作業の中で100号の絵にしたいなどと思いついた。次にどうしたら100号の絵で見せられるのか考える。一連のプロセスはメモ程度に書き留めておく。

### 参考文献

- Aggarwal, Pankaj and Ann L. McGill (2007), "That Car Smiling at Me? Schema Congruity as a Basis for Evaluating Anthropomorphized Products," *Journal of Consumer Research*, 34 (4), 468-479.
- Altier, J. William (1988), "A Perspective on Creativity," *Journal of Product Innovation Management*, 5 (2), 154-161.
- Brown, Tim (2009), *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Harper Business (千葉敏生訳『デザイン思考が世界を変える [アップデート版]』早川書房, 2019年).
- Chahal, Hardeep and Ruchi Kohli (2006), "Managers Attitude towards Technology Orientation in SSIS of Chandigarh-Mohali Industrial Clusters," *Journal of Services Research*, 6 (1), 125-144.
- Chiagouris, Larry and Vishal Lala (2009), "Beauty is in the Eye of the Tech Manager: How Technology Orientation and Interactive-Media Knowledge can Drive (or Stall) Change," *Journal of Advertising Research*, 49 (3), 328-338.
- Carlucci, Daniela and Giovanni Schiuma (2018) "The Power of the Arts in Business." *Journal of Business Research*, 85, 342-347.
- Christensen, M. Clayton (1997), *The Innovator's Dilemma*, the President and Fellows of Harvard College (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2000年).
- Corbin, Juliet and Anselm Strauss (2008), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 電通 美術回路 (2019) 『アート・イン・ビジネス—アートの力』有斐閣。
- Deshpande, Rohit and Fredrick E. Webster, Jr. (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," *Journal of Marketing*, 53 (1), 3-15.
- Dickson, Peter Reid (1992), "Toward a General Theory of Competitive Rationality," *Journal of Marketing*, 56 (1), 69-84.
- Dwyer, Larry and Robert Mellor (1991), "Organizational Environment, New Product Process Activities, and Project Output," *Journal of Product Innovation Management*, 8 (1), 39-48.
- Gatignon, Hubert and Jean-Marc Xuereb (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance," *Journal of Marketing Research*, 34 (1), 77-90.
- 秦新二, 成田睦子 (2018) 『フェルメール最後の真実』文春文庫。
- Im, Subin and John P. Workman, Jr. (2004), "Market Orientation, Creativity, and New Product Per-

- formance in High-Technology Firms,” *Journal of Marketing*, 68 (2), 114-132.
- 石坂泰章 (2016) 『巨大アートビジネスの裏側 誰がムンクの「叫び」を 96 億円で落札したのか』理想社。
- 岩下仁 (2020) 『市場志向のマーケティング』千倉書房。
- Iwashita, Hitoshi, Daisuke Ishida, Susumu Ohira, Taku Togawa, and Naoto Onzo (2017), “The Impact of Product Design Elements on New Product Superiorities and Performances,” American Marketing Association 2017 Winter Educators’ Conference.
- Keith, J. Robert (1960), “The Marketing Revolution,” *Journal of Marketing*, 24 (3), 35-38.
- Klee, Paul (1957), *Tagebücher von Paul Klee: 1898-1918*, M. Dumont Schauberg (南原実訳『クレールの日記』新潮社, 1961 年)。
- Kohli, K. Ajay and Bernard Jaworski (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kotler, Philip, Kevin Lane Keller, and Alexander Chernev (2022), *Marketing Management, 16<sup>th</sup> Edition*, Pearson (恩蔵直人監訳『コトラー&ケラー&チェルネフ マーケティング・マネジメント』丸善出版, 2022 年)。
- Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan (2021), *Marketing 5.0: Technology for Humanity*, John Wiley & Sons (恩蔵直人監訳『コトラーのマーケティング 5.0—デジタル・テクノロジー時代の革新戦略』朝日新聞出版, 2022 年)。
- Lamb, Rachel (2012), “How will Bang & Olufsen’s Lower-End Product Line Affect the Brand?” *Luxury Daily*, January 12.
- Lee, F. Olivia and Matthew L. Meuter (2010), “The Adoption of Technology Orientation in Healthcare Delivery: Case Study of a Large-Scale Hospital and Healthcare System’s Electronic Health Record,” *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 4 (4), 355-374.
- Levitt, Theodore (1960), “Marketing Myopia,” *Harvard Business Review*, 38 (4), 45-56 (土岐坤訳「マーケティング近視眼」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』18 (2), 40-56 頁, 1993 年)。
- Lieberman, Marvin B. and David B. Montgomery (1988), “First-Mover Advantages,” *Strategic Management Journal*, 9 (Special Issue), 41-58.
- Lin, Yu-Ting, Deborah J. MacInnis, and Andreas B. Eisingerich (2020), “Strong Anxiety Boosts New Product Adoption when Hope is also Strong,” *Journal of Marketing*, 84 (5), 60-78.
- Lukas, A. Bryan and O. C. Ferrell (2000), “The Effect of Market Orientation on Product Innovation,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), 239-247.
- McCracken, Grant (1988), *The Long Interview*, SAGE (寺崎新一郎訳『インタビュー調査法の基礎』千倉書房, 2022 年)。
- Moll, Isa, Jordi Montaña, Francisco Guzman, and Francesc S. Parellada, (2007), “Market Orientation and Design Orientation: A Management Model,” *Journal of Marketing Management*, 23 (9), 861-876.
- Moon, Hakil, Douglas R. Miller, and Sung Hyun Kim (2013), “Product Design Innovation and Customer Value: Cross-Cultural Research in the United States and Korea,” *Journal of Product Innovation Management*, 30 (1), 31-43.
- Moon, Hakil, Jeongdoo Park, and Sangkyun Kim (2015), “The Importance of an Innovative Product Design on Consumer Behavior: Development and Validation of a Scale,” *Journal of Product Innovation Management*, 32 (2), 224-232.
- Nakata, Cheryl, Gaia Rubera, Subin Im, Jae H. Pae, Hyun Jung Lee, Naoto Onzo, and Heungsoo Park (2018), “New Product Creativity Antecedents and Consequences: Evidence from South Korea,

- Japan, and China," *Journal of Product Innovation Management*, 35 (6), 939-959.
- Narver, C. John and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Narver, C. John, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan (2004), "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product-Success," *Journal of Product Innovation Management*, 21 (5), 334-347.
- 延岡健太郎 (2021) 『アート思考のものづくり』 日本経済新聞出版。
- Noble, H. Charles, Rajiv K. Sinha, and Ajith Kumar (2002), "Market Orientation and Alternative Strategic Orientation: A Longitudinal Assessment of Performance Implications," *Journal of Marketing*, 66 (4), 25-39.
- Orth, Ulrich R. and Keven Malkewitz (2008), "Holistic Package Design and Consumer Brand Impressions," *Journal of Marketing*, 72 (3), 64-81.
- 恩藏直人, 岩下仁 (2018) 『医療マーケティングの革新』 有斐閣。
- 恩藏直人, 永井竜之介 (2017) 『脱皮成長する経営』 千倉書房。
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press (土岐坤, 服部照夫, 中辻万治訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年)。
- Sathe, Vjay (1983), "Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action," *Organization Dynamics*, 12 (2), 5-23.
- Strauss, Anselm and Juliet Corbin (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publication.
- Tregear, Angela (2003), "Market Orientation and the Craftsperson," *European Journal of Marketing*, 37 (11/12), 1621-1635.
- Venkatesh, Alladi, Theresa Digerfeldt-Månsson, Frédéric F. Brunel, and Steven Chen (2012), "Design Orientation: A Grounded Theory Analysis of Design Thinking and Action," *Marketing Theory*, 12 (3), 1-21.
- Yin, Robert K. (1994), *Case Study Research, 2<sup>nd</sup> ed.*, Sage (近藤公彦『新装版ケース・スタディの方法』有斐閣, 2011年)。
- Zhou, Kevin Zheng, Chi Kin (Bennett) Yim, and David K. Tse (2005), "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations," *Journal of Marketing*, 69 (2), 42-60.