

「アート思考」でDXの壁を乗り越える



野村総合研究所 経営役
システムコンサルティング事業本部 副本部長兼 PAR支援室長

くんじ こうたろう
郡司 浩太郎

デジタル化の潮流はいまやあらゆる分野に及び、デジタル技術を活用したビジネス変革を意味するデジタルトランスフォーメーション（DX）の必要性が叫ばれている。企業の事業部門やIT部門では、PoC（概念実証）、実証実験、イノベーションラボの設置、デジタル人材の育成など、DXに関するさまざまな取り組みが進んでいる一方で、その取り組みで成果が得られたと感じている企業は1割にも満たないという調査結果もある。従って、企業はこれからも成果を求めてDXを進めていくことになるだろう。

筆者自身、コンサルタントとしてお客さまにデジタル化の提案や支援をしてきた。その経験を重ねるうちに、デジタル化の行き着く先の未来が何なのか、しっかりと考えておくことが重要だと感じるようになった。未来には、ヒト・モノ・カネ・コトにまつわるあらゆる情報が、デジタル技術を通じてコピーや再生産され、自動化と最適化が進んだ素晴らしいビジネス風景が広がっているのだろうか。デジタル化の進展がコモディティ（汎用品）化を加速させるのだとすれば、企業はどこで差別化を図れるのか。未来に待っているのは、人間性が希薄で「のりしろ」が少ない「世知辛い」世の中ではないのか。未来は果たして人を幸せにするのだろうか。

筆者は学生の頃、英国のロックバンド、ザ・ローリングストーンズのギタリスト、キース・リチャーズが大好きだった。楽曲が好きなのはもちろん、その風貌にもひかれ、人物像や生きざまなどを知るにつけて存在そのものに憧れるようになった。彼のように「なりたい」と思ったのだ。バンド仲間と楽曲をコピーして練習に明け暮れた日々、当時はインターネットもなければYouTubeもなく、メンバーはそれぞれ楽譜を頼りに自己練習に励み、定期的にスタジオにこもってステージ演奏のリハーサルをした。

ところが、音合わせをしてみると、思ったような雰囲気が出ない。各パートは楽譜通りに正しく演奏しているのだが、リズムの“ノリ”が悪いし、第一、格好よくない。また自宅に戻り、原曲を何度も何度も聞いて、音を1つ1つ拾い直した。当時はとても高価だったライブ映像のビデオを調達して、ステージ上の演奏を目を凝らして観察し、弦を押さえる位置や弾き方も確認した。すると、意外にも彼らは楽譜通りに弾いていないことが判明した。これは衝撃だった。

そこで、楽譜はいったん捨て置いて、ライブ映像を見ながら身体を動かし、キースに「なりきったつもり」で弾いてみた。すると、何度かそうしているうちに、とても格好いい

響きになることが体感できたのである。不思議なもので、その後のバンド練習では、以前とは異なる“いい感じ”のグルーブ感が得られ、ようやくバンドとしての一体感や思うような雰囲気が出せるようになった。

この、何々に「なりたい」という強い動機はとても大事だ。理屈や論理ではなく、「格好いい」「こうなりたい」という直感や感性が大事だということである。そして、ただ思うだけでなく、徹底的に観察して、見よう見まねでもいいから何度も試し、技術を磨き、「なれた」と思える状態に到達するまで試行錯誤を重ねる。このような、初めに理想とする自分の姿と風景があり、そこに到達するためにステップアップしていく^{えんえき}演繹的アプローチが、自己変革に必要な要素なのであろう。

一方で、ある程度の習熟レベルに達するまでは、「サイエンス」の要素が技を磨くために有効だ。幸いなことに、技を磨くプロセスはデジタル技術によって劇的に進化した。音源も楽譜も映像も即座にそして安価に手に入る。演奏を自動化する技術も、人間の動きをアシストする技術もある。これらの進化した方法を自分なりに適用し、演習していくのである。

その上で、さらにもう一段上のレベル、すなわち価値をつくり出し、人を感動させて認めてもらえるレベルに到達するには、技の余裕が必要になる。その余裕があることで、雰囲気や世界観といった表現が伝わり、存在感や熱量などがにじみ出てくる。それらの定量化しにくいものが、絶対的な差別化要素となる。それは「サイエンス」を超えたものであ

り、「アート」的なものである。

今号の特集では、まずデジタル化に向けた企業の「体質診断」について論じられ、続いて、DXはさまざまな関係者の「共創」によって可能になるという観点から、ビジネス、技術、ユーザーという3つの要素をつなぐ触媒機能と、誰もが率直に意見を言い合える「心理的安全性」を重視した組織マネジメントが重要であることが示されている。最後に、大企業が真に取り組むべきDXテーマを考えるために、未来志向型で自らの変革像を設定する「バックキャスト型」のアプローチと、自分や社会の未来像を描く「アート思考」が鍵になることが述べられている。

DXには、事業・業務の変革と技術変革の2つの要素がある。デジタル技術自体は、インターネットがそうであるのと同じように、コモディティとしていつでも、誰でも、どこでも扱えるようになる。そうなった時にまた新しい技術革新が生まれ、それが繰り返されていく。この技術をユーザーに使ってもらい、ビジネスに生かす上で必要なのが上記の触媒機能である。一方、事業変革や業務変革は、いわゆるVUCA（変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）の加速によりゴールが設定しにくくなっている。「なりたい自分」を見つけにくい時代になったということだが、だからこそ「アート思考」が求められる。DXを推進するためには、「サイエンス」で技を磨くだけでなく、主観的な価値観や感性、美意識などに基づく「アート思考」を身に付け、現状の延長線上ではない未来の姿を描いていくことが大切である。 ■