

アート（創造）の領域は長く人間の専売特許でした。けれども、アートを「目的（なぜやるのか）」と「機能（何をやるのか／どうやるのか）」に分割した時、後者の領域では今後生成AIが存在感を高めていくと思われま

す。ジェームス・W・ヤング

は、著書「アイデアのつくり方」（1988年、CCCメディアハウス）の中で、「アイデアとは既存の要素の新しい組み合わせ」と述べました。ChatGPTのような生成AIは情報を様々に組み合わせ

て新しい着想を提示します。同じ仕組みで、イラストを描いたり、マニュアルを作成したりできます。しかし、AIは創造すること

に内発的な目的を持ち得ません。目的があるから試行錯誤するのであり、例えば「ユーザーに喜んでほしい」という「目的」がなければ、顧客満足度を高めるアイデア自体が生まれません。「目的は、アイデアを注ぐ器です。器がなければアイデアは形にならず、また器を超えてアイデアを注ぎ足すことも出来ません。

アートの広告aはXの好感度が高い」という情報を得ました。

そうであれば、「広告aにはXのニーズを満たす要素があった」と仮説を立てることが出来ます。広告aを分析することで、Xの支持を得るアイデアが生まれるかもしれませ

ある「結果」を踏まえて、その説明仮説を立てる思考法

目的は創造性の源

AIで代替できない領域

をアブダクションと言います。実は、ヤングは同じ著書の中で「新しい組み合わせを

作り出す才能は事物の関連性を見つけ出す才能に依存する」とも述べています。まさにアブダクションです。上の例では「広告aの成功」を「Xの購買意向改善のヒント」に結びつけました。しかし、なぜ広告aに注目出来たのでしょうか。世間には情報が溢れかえっており、見逃してもおかしくないように思います。

ここに「目的」の力を指摘することが出来ます。目的は情報への感度を高め、質の高い情報収集を可能とします。マーケティングが「広告a」に注目出来たのは、ユーザー層Xの

購買意向改善を考えていたためです。そうでなければ「広告aの成功」は類似の広告bやcやdと同じ「ありふれた広告の成功例」でした。目的が広告aの成功を創造のヒントに異化したのです。

機能としての創造（情報の組み合わせやアブダクション）はAIによって代行可能ですし、むしろ人間よりパワフルです。しかし、機能を発揮するには目的が必要であり、目的こそが創造性の機能を高めます。そこにAIが代替できない人間の役割があるのです。

個人による創造的な目的形成およびその実行は、組織による論理的な目的形成を前提とします。象限の組み合わせでは、①+③です。組織が論理的（サイエンス）に創造の外枠を決定し、その枠の中で個人が感性を活かして創発（アート）します。逆に言えば、サイエンスによる評価を前提として、それまではなるべくアートの自由を保障する仕組みがあるべきです。このために、アートとサイエンスには計画的な反復、つまり創発と

図は目的の形成パターンをまとめたものです。これまでのビジネスでは象限①および②の論理的な目的形成が原則とされてきました。組織も個人も論理的な意思決定を重視し、手戻りなく、上位の意思決定を着実に実現していくやり方です。再現性の高いアプローチですが、それがためかえってAIとの差別化は困難です。

AI時代に注目すべきは、象限③の「個人による創造的な目的形成」です。ここの「個人」は必ずしも自分自身に限りません。自分

以外の特定のユーザーについて、その考えや価値観をデフスインタビューなどで深掘りし、意思決定に活かすことも含みます。

個人		組織	
論理性重視	象限②論理的な目的形成	象限①論理的な目的形成	象限④勘と経験による目的形成
	・ 上位の意思決定を着実に実現するため、問題を細分化&特定することで形成		
感性重視	象限③創造的な目的形成	象限②論理的な目的形成	象限①論理的な目的形成
	・ 問題を自分事化し、自己実現の一部として形成		

組織と個人による目的形成

組織のサイエンスと個人のアートが計画的に反復する構造は、新規事業の開発においてみられます。事業開発に実績をもつ企業では、構想の初期段階は着眼点のユニークさや提案者の熱意といった感性的項目の評価を優先します。そこで認められたアイデアは、プロトタイプを投入することで市場の反応を確認し、その後でようやく、可能性が認められたものに限定して売上目標や既存事業とのシナジーといった戦略面まで評価を拡大します。「アイデアが面白いなら、まずは試してみよう」という姿勢が根底にあり、売上や利益といった数値は後から段階的に精緻化します。

一センティックリーダーシップという考えがあります。「自分らしさに基づくリーダーシップ」とでも言えばよいでしょうか。リーダーが語る言葉は、ビジネス誌の見出しを継ぎ接ぎしたものではなく、固有の経験や価値観に基づく方が説得力を持ちます。

何を面白いと思うか、という感性は人それぞれであり、器で言えば「形状」にあたります。ユニークな形状であれば、注がれたアイデアも目を引くでしょう。そして感性は固有です。自分由来の価値観や信念に加え、他者からの影響も受けるため模倣が困難です。これを経路依存性があると言います。

固定性はAI時代の戦略的キーワードです。カンヌで話題になった映画「PERFECT DAY」では、役所広司扮する清掃員がカセットテープやフィルムカメラを愛用していました。カセットテープの音はフィジカルです。その音は機器の物理的触りや経過した時間の記憶と結び、「だからこの音」として鳴ります。近年アナログメディアが見直されている背景には、固有性を評価する動きがあると思います。

早稲田大学大学院の上山章栄教授は、今の時代は様々な職能を経験して「個人内多様性」が高いメンバーほど活躍しやすい、としました。個人的に同感です。そうでありながら、効率性に偏った経営改善や失敗を恐れる組織文化の影響、また標準化の逆機能（本来のルーティンは余裕を生み出し、新しい挑戦を後押しするためのもですが、逆に決められたこと以外をしづらくなること）により、人本来の固有性が組織に埋没していることがあります。