

アート思考が内包する創造性 ～違和感からはじまるアート思考の探求～

秋山ゆかり[†], 浅井由剛[‡], 阪井和男^{*}
[†]Leonessa, [‡]カラーコード, ^{*}明治大学名誉教授

Creativity Embodied in Art Thinking: An Exploration of Art Thinking Originating from Discomfort

Yukari Carrie AKIYAMA[†], Yugo ASAI[‡], Kazuo SAKAI^{*}
[†]Leonessa Inc., [‡]Colorcode Inc., ^{*}Professor Emeritus of Meiji University

Abstract—The positioning and interpretation of Art Thinking are examined in this study, as it holds widespread application in business and is emphasized as a core element in the human resource strategy of the Ministry of Economy, Trade and Industry (METI). Through an analysis of its argumentative structure, certain issues are identified. One notable tendency is to separate executives and organizational members into distinct realms, attributing leadership and skills solely to individuals. However, this approach fails to recognize that activities involving creativity are inherently dynamic, with both executives and all organizational members influencing one another. Thus, there is a need for a perspective that recognizes creativity as a subject activity while acknowledging its dynamic nature across all members, including executives. Furthermore, despite the popularity of Art Thinking, its definition remains unclear. Therefore, the study focuses on investigating the underlying source that sparked the Art Thinking trend, with the goal of fundamentally re-evaluating the understanding of creativity. A preliminary exploration is proposed into the theoretical foundation of creativity, which Art Thinking can reconsider. For this purpose, insights from recent marketing theories such as "Creative Adaptation" and "Effectuation" are drawn upon.

Keywords—art thinking, design thinking, innovation of meanings, creative adaptation, effectuation

あらまし:

ビジネスへの応用が広がり経産省の人材戦略と学びの中核的な要素として取り上げられたアート思考の位置づけとその解釈について、論証構造を解析することにより問題点を抽出する。そして、経営者と組織構成員とを別世界に区分しリーダーシップやスキルを個人に帰属させる傾向が潜んでいることを示す。これがもたらす問題点として、創造性を発揮する活動とは主体的な活動であるにもかかわらず、創造性を経営者も含む組織構成員すべてが影響を及ぼしあうダイナミックな活動とする視点が見えてこない点を指摘する。さらに、その定義が不確定にもかかわらずブームを招いたアート思考には、創造性への理解を根本から問い直す源泉があることに着眼し、近年のマーケティング理論「創造的適応」と「エフェクチュエーション」によってアート思考が問い直す創造性の理論化への試論を提案する。

キーワード:

アート思考、デザイン思考、意味のイノベーション、創造的適応、エフェクチュエーション

目次

1. はじめに
 2. アート思考の系譜
 - 2.1 欧米におけるアート思考の系譜
 - 2.2 日本におけるアート思考の系譜
 3. 経済産業省による経営戦略のアート思考の位置づけ
 - 3.1 経済産業省による経営戦略(人材政策)で取り上げられたアート思考
 - 4 違和感の正体を探る
 - 4.1 アート思考とは意味のイノベーションのことか?
意味のイノベーションを提唱したベルガンティの見解
 - 4.2 アート思考はスキルなのか?
スキルは転移可能か?
 - 4.3 アート思考は経営者だけのものなのか?
 5. 違和感の正体を暴く
 - 5.1 違和感の正体
 - 5.2 論証構造を明らかにする
 - 5.3 違和感を論証構造で分析する
 6. アート思考の理論構築を目指して
 - 6.1 主体性を引っ張り出す創造的適応
 - 6.2 操舵者のナラティブを語るエフェクチュエーション
 - 6.3 アート思考が語ろうとする創造性とは?
 7. まとめ
- 謝辞
参考文献・URL
著者紹介

1. はじめに

アート思考という言葉がビジネスワードとして普及しつつある。2019年8月からアート思考がデザイン思考を凌駕しつつあることを、2020年に秋山・阪井(2020)で考察して以降、ますますアート思考という言葉があちこちで見かけるようになった。アート思考と銘打つセミナーも数多く出てきており、例えば、Schooで「アート思考」を検索すると19コース、22動画が登録されている(Schoo, 2023)。さらに、Udemyでは、207件がヒットする(Udemy, 2023)。日本マーケティング学会では、2022年3月19日に第5回アート・イン・ビジネス研究会で、「ビジネスパーソンが本当に求める『アート思考』とは？」(日本マーケティング学会, 2022)をテーマにパネルディスカッションが行われるなど、アート思考をビジネスに取り込む活動も広がっている。

しかし、アート思考という言葉があちこちで使われるようになっていくにつれて、アート思考の研究をしている私たちは、アート思考という言葉の使われ方に疑問をもつことも少なくない。その中の一つに、BCGが実施した「令和元年度 経済産業政策第四次産業革命関連調査事業 企業における経営戦略としての人材戦略及び本質的分野における学びの促進に関する調査」(経産省, 2019)である。アート思考が今後求められるスキルの一つとして位置づけられていた。芸術思考・アート思考を10年にわたって研究してきた私たちが、なぜこのアート思考という言葉が使われていることに違和感をもっているのか。そのことについて、本稿で考えたい。

本稿の構成は次のとおりである。第2節は、アート思考の欧米と日本における系譜をたどる。第3節では、経済産業省がボストンコンサルティンググループに発注してまとめた「企業における経営戦略としての人材戦略」(経産省, 2019)において、アート思考がどのように取り上げられたのかを解説する。第4節ではわれわれがもつ三つの違和感について説明し、第5節で違和感の正体を論証構造から解析する。第6節ではアート思考の理論構築について検討し、最後の第7節はまとめにあてる。

2. アート思考の系譜

2.1 欧米におけるアート思考の系譜

アート思考の歴史をふりかえってみると、2008年ごろからフランスのビジネススクール ESCP のシルヴァン・ビューロウ(Sylvain Bureau)が、現在“Art Thinking Improbable”(ESCP, 2020a)と呼ばれるプログラムを開催し始めた(西村, 2019)。起こりそうもないものを確実に生み出す方法を概念化したワークショップである。ビューロウの友人でパリ在住のアーティストのピエール・テクティン(Pierre Tectin) (Tectin, 2014)が2009年に作った Improbable(起こりそうもないもの)教育メソッドを取り込み、先験的な創造性をもたずに起こりそうもないものを創り出すことを可能にする創造手法を学ぶこと、確実性や現状を疑うことで作品をデザインすること——の二つのアプローチで教えられるようになった。

ビューロウは、2017～8年ごろから“Art Thinking Improbable”という名称を定常的に使い始めた(秋山, 2020b)(Bureau, 2019)。この Art Thinking Improbable では、芸術または起業家精神で創造するために、六つのプロセスを中心に構成されている。「貢献」「逸脱」「破壊」「漂流」「対話」「出展」の六つである。このプログラムは現在もビジネススクールのプログラムとして提供されている(ESCP, 2020b)。このワークショップは、フランスの軍事学校である Ecole de Guerre や、起業支援プログラムとしても提供されており、フランスだけでなく、イギリス、ドイツ、スペイン、カナダ、米国など、欧米各地でも開催され世界中に広まっている(西村, 2019)。米国のスタンフォード大学とも提携しており、米国でもプログラムを提供している。日本では、2018年にビューロウのアート思考ワークショップが初めて開催され(中村直香, 2019)、2019年6月には、日本マイクロソフトが川崎

重工業や資生堂など約 20 社に声をかけ、アート思考を養うワークショップ“Art Thinking Improbable Workshop for Flags!” (中村仁美, 2019)が開催され、企業への広まりをみせている (JNC, 2019)。

シルヴァン・ビューロウとほぼ同じ時期の 2008 年ごろ、スイスの Lorange Institute でイノベーションとクリエイティビティの教授をしているイェルク・レッケンリッヒ (Jörg Reckhenrich) (Reckhenrich, 2023)は、“The Strategy of Art”を書き、ビジネスとアートをつなぐものとなったと評された。シルヴァン・ビューロウが「起こりえないものを確実に作り出す方法としてのアート思考」を提唱する中、レッケンリッヒは、「クリエイティブリーダーシップにおけるアート思考」を提唱し始めた。レッケンリッヒは、15 年以上にわたって世界中の大企業と協業し、アートを通じてより革新的で創造的になることを支援してきている。創造性は芸術に内在しているという観察からはじめ、芸術家のアプローチを概念化し、どのような習慣が創造性を表現できるかを見極めようとした。アート思考は三つのプロセスからなるとし、「インスピレーション」「直感」「想像力」と定義している (Reckhenrich et al., 2009)。また、共有と対話を中心に考えており、起業家を招待して抽象的な芸術作品について話あうことで、レッケンリッヒのアート思考を教えている。対話を使用することで、自分自身を発見し、自分の創造力を理解できるとしている。

アート思考という言葉が世界的に知られるようになったのは、エイミー・ウイテカー (Amy Whitaker) (Whitaker, 2016)の『アートシンキング』(ウイテカー, 2020)という本が貢献しているといわれている。日本では 2020 年 2 月に翻訳が出版されたが、原著は 2016 年 7 月に出版された (Whitaker, 2016)。エイミー・ウイテカーの「アートシンキング」という考え方は、ファイナンシャルタイムズ (Knight, 2016)などさまざまなビジネス誌で取り上げられ、MBA よりも MFA (Master of Fine Arts) (芸術修士、あるいは美術学修士と呼ばれている) という流れを作った 1 人ともいわれている。山口周もこのファイナンシャルタイムズに 2016 年 11 月 13 日に掲載された “The art school MBA that promotes creative innovation” (美術大学の MBA が創造的イノベーションを加速する) をたびたび取り上げている (サノトモキ, 2019)。

2.2 日本におけるアート思考の系譜

日本において「芸術思考」が阪井和男・有賀三夏によって提唱され始めたのは 2012 年である。「芸術思考」は、人が芸術を創り出すときに、創出・創発する思考プロセスからヒントを得て、学習者主導の「生きる力」を育むアプローチとして構想した阪井・有賀による造語である (阪井・有賀, 2012)。この発想をもとにして、2015-2017 (平成 25~29) 年度の私立大学戦略的研究基盤形成支援事業「生きる力をはぐくむ芸術・デザイン思考による創造性開発拠点の形成」として東北芸術工科大学において 5 年間の研究が行われ、教育向けの研究が進められた (東北芸術工科大学, 2018)。

日本で、アート思考が広く知られるようになったきっかけには、2017 年に山口周が出版した『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか?』(山口, 2017)がある。この本はベストセラーとなり、2018 年ビジネス書大賞準大賞を受賞した (Biz-Tai, 2018)。その後は、2019 年秋ごろからアート思考の本が次々と出版され、「アート思考」はブームを形成しつつあり (秋山・阪井, 2020)、一般に広まりだしたと考えられている。

日本におけるアート思考の概念は次の本の影響が大きいと予想される。東京藝術大学大学美術館館長・教授／練馬区美術館館長 (いずれも当時) である秋元雄史の著作『アート思考: ビジネスと芸術で人々の幸福を高める方法』(秋元, 2019)では、世界的に有名なアーティストたちの言動がビジネスに有効であると紹介している。そして、『ハウ・トゥー・アート・シンキング: 閉塞感を打ち破る自分起点の思考法』(若宮, 2019)は、著者の体験をもとに、アーティストが作品を生み出す際の

葛藤やジレンマ、迷いなどが創造には欠かせず、その行為が現代社会を生きるために必要と提案している。さらに、16万部(ダイヤモンド社が2021年8月に発表)を超えるベストセラー(末永幸歩・高濱正伸・井岡由実, 2021)となった『「自分だけの答え」が見つかる:13歳からのアート思考』(末永, 2020)は、教育者や人事担当者への大きな影響を与えていると推察する。著者は「自分の内側にある興味をもとに、自分のものの見方で世界を捉え、自分なりの探求を続ける思考」と紹介され、絵画鑑賞における思考の自由を提唱している。

3. 経済産業省による経営戦略のアート思考の位置づけ

経済産業省の報告書の中でデザイン思考とともにアート思考が位置づけられたことは画期的であった。その理由は、主体的なイノベーション・マインドをもった人材の必要性を経済産業省が認識したからだ。アーティストが次々とアートを生み出すように、自ら主体的となって、次々とイノベーションを生み出していくことで、既存事業を活性化するだけでなく、新規産業をも創り出す人材の必要性を、デザイン思考のように創造的に問題解決をしていく人材とともに必要だと明言したことは、アート思考の研究者であるわれわれには非常に画期的な出来事だったといえる。しかし、アート思考の使われ方に違和感を抱いたことも間違いではない。そこで、本章では、経済産業省による人材政策で取り上げられたアート思考を紹介する。

3.1 経済産業省による経営戦略(人材政策)で取り上げられたアート思考

ここでは、われわれが違和感をもった要因となった経済産業省発表の「企業における経営戦略としての人材戦略」の概要を説明する。

経済産業省が実施している「経済産業政策・第四次産業革命関係調査事業」の目的は、「国際分業や市場の拡大等による我が国産業の国際的な競争力の強化に向けて、我が国を取り巻く経済情勢の変化を適切に捉えるとともに、どのような産業を創出していくべきかについての検討を行うための包括的・基礎的な調査を行うことにより、経済産業政策上の課題抽出や具体的な政策対応を導き出すこと」(JUDGIT, 2020)である。

ここで実施された産業人材政策の一部を2019年と2020年にボストンコンサルティンググループ(以下BCG)が受注しており(JUDGIT, 2020)(JUDGIT, 2021)、令和元年度末の2020年3月31日に発表した最終版資料「令和元年度 経済産業政策第四次産業革命関連調査事業 企業における経営戦略としての人材戦略及び本質的分野における学びの促進に関する調査」(経産省, 2019)において、経営戦略の中でどのような人材育成をしていけば、競争力ある企業に成長していけるかをまとめている。

この資料の中で、人材価値の最大化、本質的な学び探究をしていく上で必要なスキルセットとしてデザイン思考が取り上げられ、「価値・意味を再定義する(アート思考)」がアート思考として取り上げられ、ともに必要なスキルセットとして次の図1に示すように位置づけられ定義された(経産省, 2019, p. 4)。ここで、図1は、経産省(2019, p. 4)をもとに抽出して作成した。

さらに、デザイン思考とアート思考を統合したプロセスが次の図2のように提案されている(経産省, 2019, p. 5)。図2は、経産省(2019, p. 5)をもとに一部改変した。

ここで、出発点には「価値/意味を(再)定義する」が置かれ、「学びを効果的にマネジメントする」ことを目的にしたプロセスが示されている。

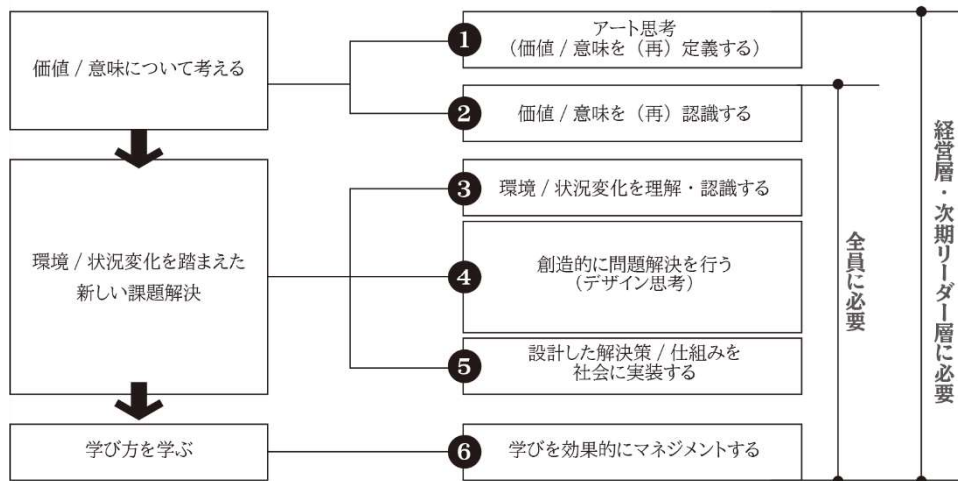


図 1. 今後求められるスキル

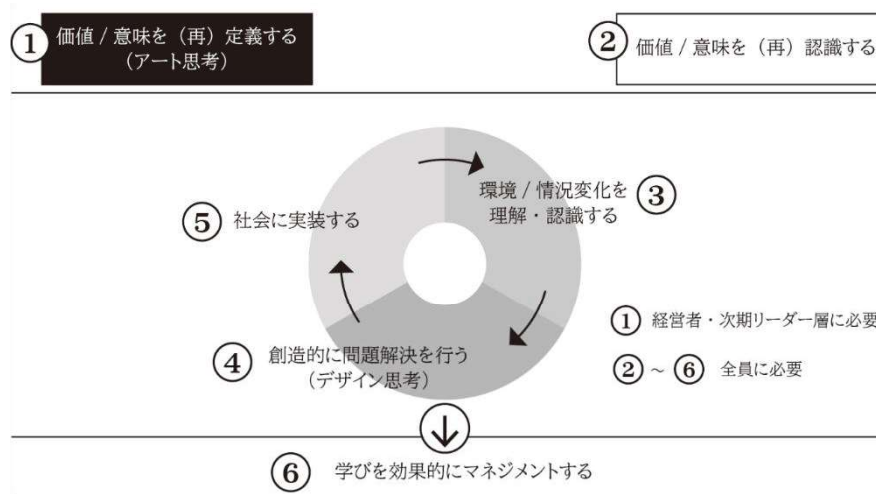


図 2. アート思考とデザイン思考の統合プロセスと分担

さらに、デザイン思考とアート思考はスキルとして位置づけられ、共通点と相違点が図 3 のように比較され詳細に分析されている(経産省, 2019, p. 20)。

共通点	相違点			
	時間軸	思考スペース	学び方	対象者
デザイン思考	短 目の前に見えている課題に対して解決策を考える	他者 製品・サービスのユーザー等	思考パターンを認識することで、一定習得可能	全員 学べば一定程度効果は確認可能
アート思考	長 まだ見えていない課題そのものを設定 長期的な視点でその解決策を考える	自分 自分がどうしたいか、ということが重要	自らの内面に問いかけ、開放する	限定的 トップ オブ トップ

解くべき課題に対して、解決策を提示するための力。但し、右記のような相違点が存在

図 3. デザイン思考とアート思考の共通点と相違点

この図 3 は、経産省(2019, p. 20)をもとに抽出して作成した。

人材戦略における学びの全体像を描くにあたって、潜在的価値を最大化することを目指して、価値や意味を再定義するアート思考、デザイン思考などの「流行り」の思考法が取り入れられている点が非常に興味深い。

4. 違和感の正体を探る

われわれはこのレポートの中で次のような三つの違和感をもった。

違和感 1: アート思考が価値や意味を(再)定義するのか(アート思考の定義)

違和感 2: 思考がはたしてスキルといるのか

違和感 3: アート思考がトップオプトップの経営者にのみ必要とされるか

それぞれについてどのようにわれわれが考えたのかを述べる。

4.1 アート思考とは意味のイノベーションのことか？

アート思考を意味のイノベーションとしている経産省・BCG の考え方ははたして妥当なのだろうか？

ここではアート思考の捉え方がどのようにゆらいできたかという変遷についてまとめ、アート思考が意味のイノベーションを意味するのかを論じる。よく指摘されることだが、デザイン思考とは異なり、アート思考の明確な定義は定まっていない。このため、誰かが「これがアート思考」といい始めれば、それがアート思考を指してしまう。なぜアート思考の定義が不確定かという、アート思考があちこちで同時多発的に静かに進行していき、あるとき、爆発的にのびた結果、そこに市場を感じた人が多数参入してきて、それぞれが独自のアート思考を展開していった結果だからといえよう。

このことは、成果を生む創造性が多様性と不可分であること、あるいは創造性を生み出す場の多様性と密接に関わっていることを意味している。

意味のイノベーションを提唱したベルガンティの見解

日本でベストセラーとなったアート思考本 3 冊(秋元, 2019)(末永, 2020)(若宮, 2019)では、アート思考を個人のスキルと定義している。いずれの本もアート思考は個人のスキルとして、より高い創造性を目指し、イノベーションを起こす力を得るために必要であると提唱する。

ところが、これらの著者は、アート思考はある特定の職種、例えば経営者層に特化したスキルとは限定しておらず、個々人がより創造的になるために意識した方がよい思考スキルとみなしている。より創造的であるためにアートという自己の信念、哲学を反映させる表現行為の思考方法を体得することは、仕事の種類や組織内での地位とは関係なく個人のもつべき能力の一つとして読み取れる。しかし、今回の BCG が作成した調査報告ではデザイン思考は全員がもつべきスキルと提唱されており、アート思考は経営層・次期リーダー層に必要なスキルと位置づけられている。

経産省と BCG が提示している「アート思考 = 意味のイノベーション」論における意味のイノベーションとは、イタリアのロベルト・ベルガンティ(Roberto Verganti) (Verganti, 2017)が提唱しているものである。ベルガンティは、イタリアミラノ工科大学教授で、イノベーション論を専門としている。意味のイノベーションは、2009 年のベルガンティの著作 “Design-Driven Innovation” (Verganti, 2009)(和訳:『デザイン・ドリブン・イノベーション』(ベルガンティ, 2016))で用いられたコンセプトである。その後 2017 年に

“Overcrowded” (Verganti, 2017) (和訳:『突破するデザイン』(ベルガンティ, 2017))では、さらに掘り下げて意味のイノベーションの事例とともにその手法を議論している。

ここで、意味のイノベーションとは次の図に示されているデザイン・ドリブン・イノベーションの構成概念として提起されたものである。

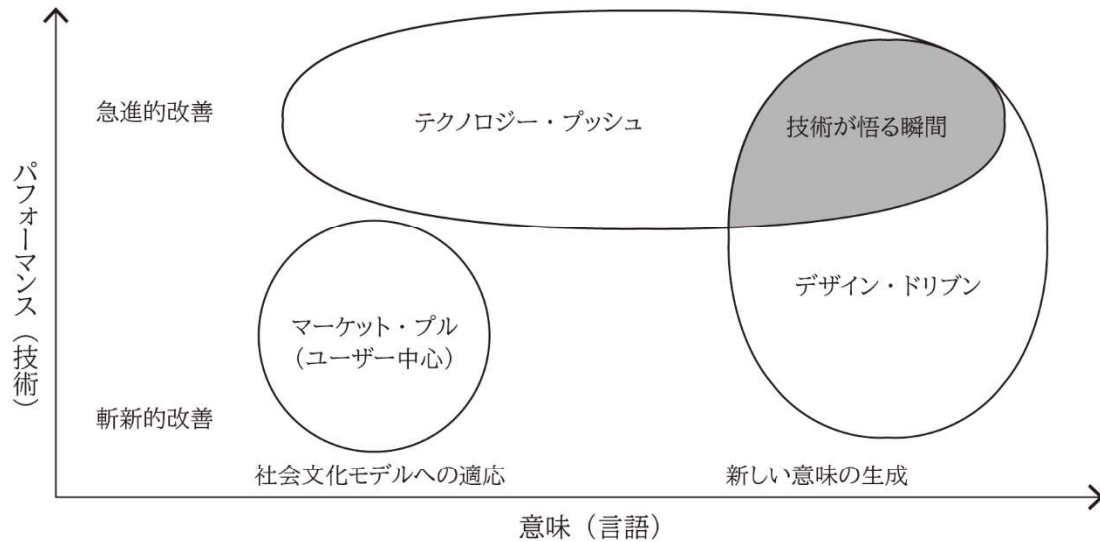


図 4. 意味と技術の相互作用

ここで、図4は八重樫・他(2019)をもとに著者が書き起こした。

この意味のイノベーションの領域をベルガンティは次の四つのステップにまとめた。

- (1) ステップ1 個人による熟考
- (2) ステップ2 ペアによる批判
- (3) ステップ3 ラディカルサークルによる厳しい批判
- (4) ステップ4 解釈者による批判

この四つのステップから意味のイノベーションが導きだされるというのがベルガンティの主張である(八重樫・他, 2019)。

とはいえ、ベルガンティは秋山によるロベルト・ベルガンティと2022年4月5日に交わした私信(秋山・ベルガンティ, 2022)で次のように明言している。

意味のイノベーションは、アート思考と共通する部分はあるが、アート思考とは考えていない(秋山・ベルガンティ, 2022)

ベルガンティの意味のイノベーションは、組織におけるすべての人に対して有効なものである。なぜなら、すべての人が、どこへなぜ向かっていくのか(意味)を、どうやってそこに向かうか(ソリューション)の前に必ず考えなければならないものであり、その意思決定はすべての人において行われるものだからである。

さらに、いふなれば、環境変化(マクロ経済・市場環境の構造変化に伴う競争内容の変化)に順応・適応するために意味のイノベーション=アート思考というコンセプトが使われている点にも疑

問をもつ。なぜならば、アート思考というのは、自分たちが自発的、主体的に描きたい未来に向かって新たに創造していくイノベーションであり、環境変化などへの適応を指しているわけではないからだ。持続的イノベーションなのか、飛躍的に創造的なイノベーションなのか。現代の日本に求められているのは、われわれは創造的なイノベーションだと考えている。

4.2 アート思考はスキルなのか？

経産省が令和元年に発表した調査は、アート思考をスキルとして捉えているが、アート思考はスキルなのか？ 根源的な問いである。

そもそもスキル(skill)とは、ものごとを行うための能力のうち、希少価値のある特殊なものを指しており、繰り返しの訓練や学習によって習得した高度な能力や技能(技術的な能力)をいう。

スキルは転移可能か？

この背景には、スキルの転移可能性が仮定されている。ところが、次に述べるように、最近の転移研究によると、このようなスキルの転移可能性の前提をナイーブに仮定できる代物ではないことがわかっている。

認知科学における「転移」という構成概念について、白水始(2012)は学校での学びについて次のように問題提起をしている。「学校で学んだことを学校から離れた後で使えなければ、学校教育の存在意義が問われることになる。そこから、『転移すべき』という考えが先に立ちがちになる」。

この指摘は、学校教育に限らず、ビジネスの現場でもいえることである。教育哲学者・ベライターによると「教育現場には、根拠のない、行き過ぎた学習の転移への信仰がある。一番極端な場合は、言葉の魔法が起こり、学ばれたことは、それと同じ名前と呼ばれるものすべてに自動的に転移すると仮定される。言葉の魔法と過剰な転移への信頼は通俗的な教育についての考え方で本質的で不可欠な役割を果たしているが、これは、そうでないとほとんどの学校教育を正当化できなくなるからである」(三宅・三宅, 2012)。転移を促す三つの要因として、白水は学習科学研究から判明した次の三つを挙げている(白水, 2012)(下線部は著者による)。

- (1) [知識の性質]学習者が自ら使えるものをつかみ、それをほかの知識と関連付け、知識構造に編み入れることで、転移が可能になる
- (2) [協調の効果]協調が転移を促す効果がある
- (3) [プロセス研究]学習における会話の役割など多要因の交差する複雑なプロセスである

(1)の[知識の性質]は、知識を再構成するという主体性(agency)のもとで転移可能性が高まることをいい、(2)の[協調の効果]と3の[プロセス研究]は単独ではなく他者の存在と対話という関わりの中から場という複雑なプロセスを通して転移が高まることを意味している。つまり、一個人のスキルに帰着できる問題ではないのである。

4.3 アート思考は経営者だけのものなのか？

経済産業省・BCGの調査報告(経産省, 2019)では、事業者側の環境変化、および働く側のニーズの変化から「個に求められる力の変化」をあげ、そこから今後求められるスキルを抽出し、その中の一つにアート思考が位置づけられている。

取り上げ方の特徴として次の二つの点が指摘できる。

まず、劇的な環境変化に焦点を当て脅迫的な言説によって、これに対応しなければならないという問題設定が前提となっている。これは、環境変化を他律的なものとみなし、その変化に従属的に適応すべき問題という捉え方になっていることを意味している。そこには、主体性(agency)(OECD, 2019)(OECD, 2020)や自律性のかけらも見当たらない。

次に、これらを「個」の「スキル」によって解消するものと捉えていることである。そもそも環境変化への適応問題を他律的なものと捉えているため、従属的な適応問題へと矮小化している。この前提のもので「スキル」に焦点を当てており、さらにそれを「個」に帰属させているという問題点が浮かび上がってくる。

まとめると、アート思考の機能は価値／意味を(再)定義するものとし、対象をトップオブトップに限定しているため、経営者のみに必要なスキルセットとして位置づけられている。しかし、経営者だけでなく組織構成員の誰しもがもちうるものがアート思考である。そうでなければ、組織の進化にはつながらないのは自明のことである。

5. 違和感の正体を暴く

ここでは違和感の正体を論じ、アート思考として取り上げられる思考法を他分野で研究されてきた概念で再構成していく。

5.1 違和感の正体

第4節で三つの違和感を検討する中から浮かび上がってきたのは「創造性を論じているにも関わらず、主体性が一切語られていないことの気持ち悪さ」という一言に集約できる。

そこで、経産省・BCGの調査報告(経産省, 2019)の主張「アート思考は経営者に必要なスキル」にたいする論証構造を検討し、三つの違和感の論証構造を論証図として表してみよう。

ここで用いる論証図は、トゥールミン(Toulmin, 1958)が提起した論証の6要素を、青木滋之(2017)が日常的な論証の中でより重要性和頻度の高い次の3要素に還元したもので、次図のような構造をもつ。

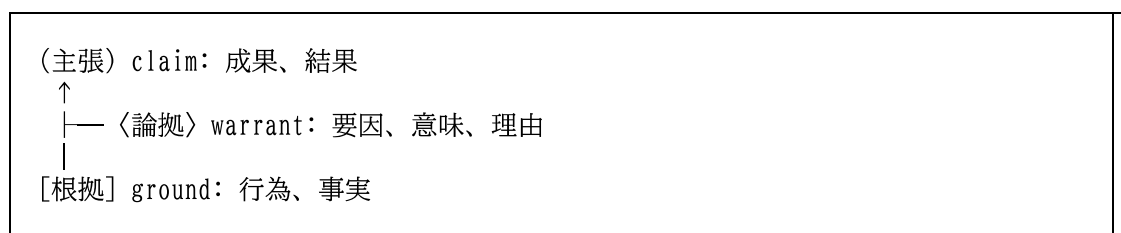


図 5. トゥールミンの論証の3要素モデルによる論証図

ここで、3要素: claim, warrant, groundに付けられた名称: 「主張」「論拠」「根拠」には括弧記号を使い分けている。claimの右側に示した成果、結果は意味を示しており、丸括弧:()でくくり、warrantは論拠・要因・意味・理由などとし山括弧:〈〉、groundは根拠、行為、事実などを記し角括弧:[]を用いる。つまり、3要素の名称を文脈によって使い分けるため、括弧記号だけで論証の3要素のどれかがわかるように工夫している。

5.2 論証構造を明らかにする

結果として、得られる論証図を次の図に示す。

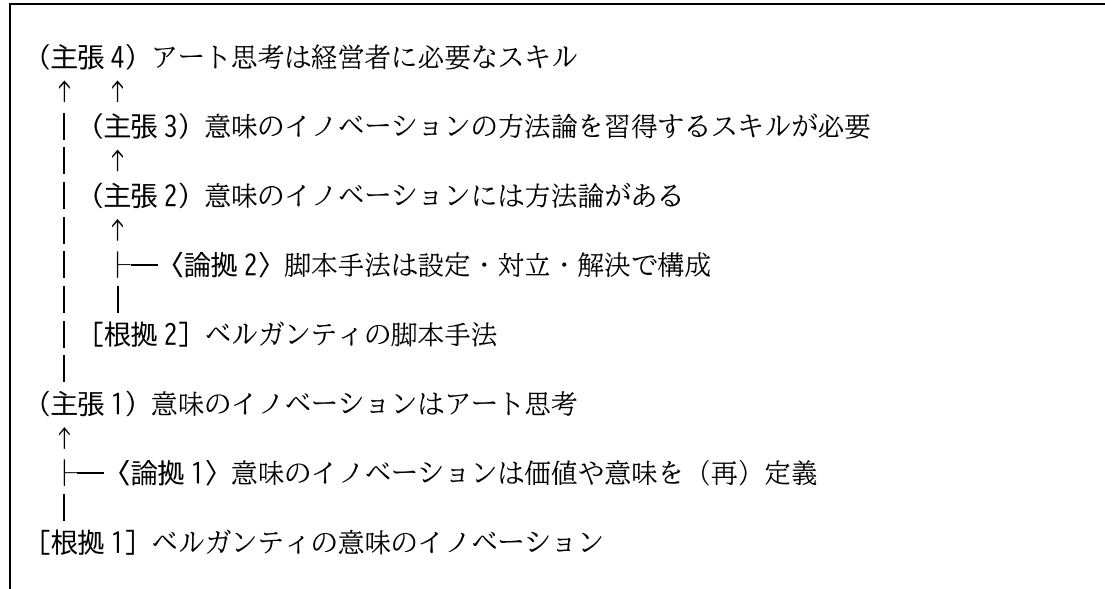


図 6. アート思考が経営者に必要なスキルとする論証構造

この論証図は四つの論証から成り立っている。

第 1 の論証は、「ベルガンティの意味のイノベーション」を根拠として、「意味のイノベーションはアート思考」とする(主張 1)を導出するもので、その根拠は「意味のイノベーションは価値や意味を(再)定義」するからという論証である。

第 2 の論証は、意味のイノベーションには「ベルガンティの脚本手法」があり、「設定・対立・解決で構成」される手法としてベルガンティが提起しているので、「意味のイノベーションには方法論がある」という(主張 2)を導出している。

第 3 の論証は、第 2 の論証を根拠として「意味のイノベーションの方法論を習得するスキルが必要」という(主張 3)を導出している。

第 4 の論証は、「意味のイノベーションはアート思考」とする(主張 1)と、「意味のイノベーションの方法論を習得するスキルが必要」という(主張 3)とを根拠として、「アート思考は経営者に必要」という(主張 4)を導出している。

5.3 違和感を論証構造で分析する

ところがこの論証構造をよく考えてみると、三つの論理的な飛躍が存在している。

跳躍があるのは、(主張 1)から(主張 4)の導出と、(主張 2)から(主張 3)、(主張 3)から(主張 4)の導出である。

まず、(主張 1)から(主張 4)の導出において、「ビジョンの創出は経営者」であるという〈隠れた論拠 A〉がある。これは、「経営者」を組織構成員とは別の超越した存在として扱うものであり、ビジ

ジョンを創造し提示するのは経営者であるとする¹こと自体は自然な論拠を与えている。この(主張1)は第4.1節で、(主張4)は第4.3節で反論を示している。

ここで留意すべきことは、経営者が提示するビジョンは組織構成員による自分ごとへの落とし込みを通じて、提示されたビジョンとの軋轢や対立を生み出すことである。健全な組織では、絶えざる対立の解消への努力が経営者と組織構成員の双方に求められるダイナミックな活動が前提になっている。そして、この創造的対立こそがカオスの縁として新しい秩序を生み出す機能をもっているということを忘れてはならない。したがって、〈隠れた論拠A〉は自然な論拠であるものの、経営者を組織構成員の創造的対立とは無縁で固定的な超越した存在のままに放置してはいけないのである。

次に、(主張2)から(主張3)の導出では、「思考はスキル」という〈隠れた論拠B〉がある。これは、スキルは個人に帰属するものという前提が仮定されており、第4.2節で反論したとおりである。

さらに、(主張3)から(主張4)の導出では、「人材戦略の核心はリーダーシップ」という〈隠れた論拠C〉がある。これもリーダーシップは個人に帰属するものという自然な論拠だが暗黙の仮定が隠されている。

これらの隠された論拠とともに、第4節の該当する反論箇所を明記した論証構造を次の図に示す。

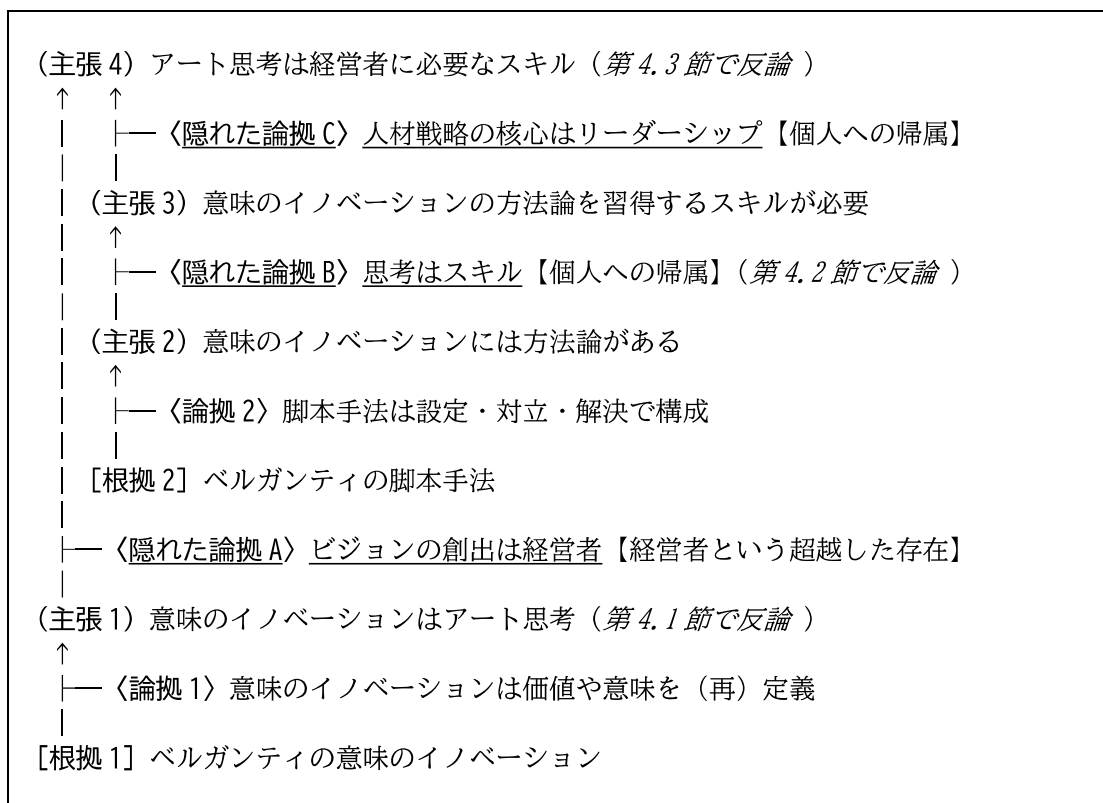


図7. 三つの違和感についての論証構造

この論証構造から浮かび上がってくるのは、経営者と組織構成員とを別世界に区分し、リーダーシップやスキルを個人に帰属させる傾向である。ここからは、創造性を発揮する活動とはそもそも

主体的な活動であるにもかかわらず、創造性を経営者も含む組織構成員すべてが影響を及ぼしあうダイナミックな活動とする視点が見えてこない。

その違和感を一言で言い表すと「創造性を論じているにも関わらず、主体性が一切語られていないことの気持ち悪さ」という言葉に集約できる。これこそがわれわれが違和感をもった正体である。

創造性というと、突出した芸術家やイノベータの個人に原因を帰属させるバイアスが働いてしまう。しかし、そもそもデザインやアートを思考法に取り入れるブームが起きた理由は、個人に帰属させればすむ問題としてではなく、組織として創造性を発揮させるにはどうすればよいかという問題として認識されていたからといえよう。つまり、組織の中で次々とイノベーションが起こっている状況こそが、不確実で不安定な環境変化の中でも組織が健全にリカバリーをはたしつつ、結果として変化に適応していけることにほかならない。このとき、組織は個人の主体性を壊さない場として機能している必要があり、これこそ創造的な組織を生み出す場の効果といえよう。

6. アート思考の理論構築を目指して

さてここでは、本質的な問い「アート思考とはいったい何なのだろうか？」を考えてみよう。

まず、アート思考はデザイン思考の後に広がりを見せたことからすると、アート思考にはデザイン思考がもつある種の限界を突破しようというパッションがあったという。これは、デザイン思考が形式的方法を提起することでビジネスへの応用にパワーを発揮したがゆえに、アート思考にはデザイン思考で到達できない別種の創造性が期待されたのではないだろうか。

それでは、デザイン思考がはらんでいた創造性の限界とは何だろうか？

ここで、デザイン思考のプロセスを取り上げて検討していこう。さまざまな形式的方法が提案されているが、ビジネスに応用したことで名高いスタンフォード大学 d.school「五つのステップ」を取り上げると、共感(Empathize)から始まり、問題定義(Define)、問題解決(Ideate)、試作(Prototype)、実証(Test)のステップからなっている。

このように、デザイン思考による創造性へのアプローチは、利用者への「共感」から始まる。そして、利用者のナラティブに寄り添う形で創造性にアプローチしている。つまり、はじめに利用者が見えていることが前提とされているのである。

これにたいして、アート思考に期待された一つは、デザイン思考よりも不確定で不確実な利用者の見えない状況でも有効な創造性手法として期待が広まったといえるだろう。つまり、新規顧客が見いだせないマーケットへのアプローチとして、デザイン思考がカバーできない別種の創造性をひらくパワーへの期待である。

このようにアート思考をマーケットの創造という視点で捉えようと、マーケティング理論において創造性がどのように扱われているかに着目し、近年のマーケティング理論で注目されている二つの理論「創造的適応」と「実効論」を用いてアート思考の理論構築を検討してみられるだろう。

6.1 主体性を引っ張り出す創造的適応

はじめに、創造のダイナミクスについて、石井淳蔵(2010)はマーケティングにおける創造を念頭に次のように語っている。

『創造する』というのは新たに状況を創り出す活動であり、『適応する』というのはある与えられた状況に自分を合わせること。『創造的に適応する』と一つの言葉になっているが、二つの活動は実は互いに矛盾している。しかし、『矛盾する2つの要素をあわせもった活動こそが、マーケティングの名にふさわしい活動なのだ』と、教授は考えてこの言葉を選んだのだろう(石井, 2010)。

ここで、教授というのは、「創造的に適応する」という言葉をはじめて用いた J. A. ハワード (Howard, 1957)(ハワード, 1960)である。そして、この言葉にさらにダイナミックな意味を託したのが石原武政で、「マーケティングは、みずから、適応すべき基盤を創造する」(石原, 1982)と指摘している。この意味は、石井によると、「与えられた環境に自分の姿を変えて適応するだけでなく、そうした適応すべき環境をみずから創り出していくという、この二面的な性格に、マーケティングの本質を見た」(石井, 2010)のだという。

環境への適応という問題を行為主体が主体的に活動するものとして捉えていることに特徴がある。さらに、踏み込んで、行為主体から見通すナラティブの視点から語っているが石原武政 (2007) である。

市場(土俵)が先あって、行為者がその中で競争するのではない。まずはじめに行為者が存在するのであり、彼は外に向かって行動する中で自らが他社との競争関係におかれていることを見出す。そこから実際に競争相手を認識するのであり、相手もまた彼を競争相手として認めるようになる。彼らは互いに競争しながら、新製品を開発してその競争から離脱しようと努力する(石原, 2007)。

競争相手はしばしばそれを自社の開発の中に取り込み、競争相手の離脱を阻止するとともに、自らがさらに別の方法で離脱を図ろうとする(石原, 2007)。

この絶え間ない離脱の競争が繰り返されることによって、製品は『もともとの製品』を超えてまったく別の意味づけを与えられるようになるかもしれない(石原, 2007)。

このように、「マーケティングとは、そもそもそうした適応と創造の狭間で、どちらとも割り切れない両者の『際(キワ)』を舞台として営まれる活動」(石井, 2010)であるが、これを複雑系の言葉でいうと「カオスの縁(ふち)」、すなわち、新しい秩序が生まれる場所で、カオスと秩序の際に対応している。

カオスの縁では、「柔軟性が創造的適応における中心的要素であり、自己と周辺環境/ドメイン双方の変革が基本」(Meneely & Portillo, 2005)となり、「思考の柔軟性は、クリエイティビティの発現のみならず、逆境に際し、レジリエントであるために乗り越えねばならない逆説的な状況を突破する過程で力を発揮する」(Metzl & Morrell, 2008)のである。

しかも、「クリエイティビティはレジリエンスにとって固有の予測因子かつ促進因子たりうる」(和佐野, 2020)と指摘されている。これこそアートパワーとアート効果である。「アートパワーは、われわれ人間の心理に注目した概念であり、アートパワーの因子として問題提起力、想像力、実践力、共創力がここでは示され、それぞれが循環するモデルとして提示されている。このアートパワーをわれわれに内在化することが、本書の基本概念となっている」(牧和生, 2021)。

6.2 操舵者のナラティブを語るエフェクチュエーション

創造を目指す行為主体のナラティブを語る立場で創造性を論じているのがエフェクチュエーションである。エフェクチュエーション(effectuation: 実効理論)はインド出身の経営学者、サラス・サラ

スバシーが2008年に書籍『エフェクチュエーション: 市場創造の実効理論』(原題: *Effectuation*)の中で体系化した意思決定の理論(Sarasvathy, 2008)である。日本では2015年に訳書が刊行され(サラスバシー, 2015)、起業家たちの間で注目を集めつつある(大藤, 2021)。

エフェクチュエーションでは、市場は発見されるものではなくつむぎだされる(fabricated)ものとされ、未来は予測可能であるがゆえに目的から逆算する因果推測(causation)という従来の考え方の対比として”cause and effect”(原因と結果)から着想を得ているという。

因果性(causation)が、未来が予想可能(predictable)で、明確な目標があり(clear)、私たちの活動から環境が独立(independent)している際に有効であるのにたいし、未来が予測不可能(unpredictable)で、目標が不明瞭(unclear)で、人間の活動によって環境が駆動(driven)される際にエフェクチュエーションは有効になり、実効性(effectuation)をもつのである。

ここで、因果論と実効論を次にまとめておく。

- ・ 因果論: 発見する世界
成果から手段を発見し利用するトップダウンによる選択に焦点を当てているため、意思決定の問題に帰着される
- ・ 実効論: 創造される世界
手段から成果をつむぎだすボトムアップによる構築に焦点を当てているため、設計の問題に帰着される

0→1のフェーズに対応する「アート思考」では実効論(エフェクチュエーション)が、1→10フェーズの「デザイン思考」では因果論(コーゼーション)が有効であり、両者は対立関係ではなく状況に応じて使い分けられるものと解釈できる。

エフェクチュエーションは、荒波に漕ぎ出した船の操舵者が自分の利用できるあらゆるリソースを用いて目の前の困難を乗り越えるブリコラージュで新しい未来を創り出すという意味で、操舵者のナラティブを語ることに相当するのである。

6.3 アート思考が語ろうとする創造性とは？

創造手法として定まらないアート思考を論じることは、創造性そのものを再考することにつながる。そこで、創造性とは何かをもう一度考えてみよう。

創造性とは、well-being、あるいは脳の自由エネルギー原理(乾・坂口, 2021)にもとづくリカバリー過程の結果として生み出される、ある種の成果をもたらす要因の一つにしか過ぎないのではないだろうか。

創造性の多くは後知恵によって解釈される(阪井・高野, 2017)。言い換えれば、創造性をもたらす成果は後知恵の解釈によって本質的な創造性が隠蔽されてしまうことがある。つまり、納得感が得られやすいためにその要因の重要性を確信させる作用があるものの、それ以上の追究を阻む思考停止という副作用を伴うのである。さらに、後知恵による因果関係の錯誤によって、他律的に創造性を生み出せるとの誤解が生じやすいという問題をはらんでいる。

すなわち、創造性を後知恵で解釈することとは、成果をもたらす原因を帰属させるための要因として、それを指摘すればそこで思考停止を起こしてしまって誰もが納得してしまうような、作り上げられた後づけの理由でしかないのかもしれない。

7. まとめ

アート思考がデザイン思考とともに、経産省・BCGの調査報告(経産省, 2019)の人材戦略と学びの中核的な要素として取り上げられた。このようにデザインやアートにもとづく思考方法が人材戦略として位置づけられたことは画期的なことである。しかし、同時にアート思考の研究者として抜き難い違和感をもったため違和感の正体を探り、次の三つ:(1)「アート思考が価値や意味を(再)定義するのか」というアート思考の定義に関わる違和感、(2)「思考がはたしてスキルといるのか」というアート思考をスキルとして定義できるかという問題、(3)「アート思考がトップオブトップの経営者にのみ必要とされるか」というアート思考を個人、特に経営者に帰属させる問題——に焦点を当てて論証構造を明らかにしつつ分析した。

論証構造の分析から浮かび上がってきたのは、経営者と組織構成員とを別世界に区分し、リーダーシップやスキルを個人に帰属させる傾向である。この何が問題かという、創造性を発揮する活動とはそもそも主体的な活動であるにもかかわらず、創造性を経営者も含む組織構成員すべてが影響を及ぼしあうダイナミックな活動とする視点が見えてこないからである。

われわれが違和感をもった正体を一言でいうと「創造性を論じているにも関わらず、主体性が一切語られていないことの気もち悪さ」という言葉に集約される。

このように、アート思考は定義もプロセスもかっちり決まっているわけではなく、受け取り手が便利に使える言葉としてブームとともに消費されてきている。このまま放置すれば、一時のブームとして一方的に消費されるだけのものになってしまい、日本が直面している現実問題にアプローチできない使い古されたバズワードになってしまう危険性がある。しかし、アート思考には、われわれの創造性への理解を根本から問い直し探求させるだけの宝が眠っているのではないだろうか。

謝辞

ミラノ工科大学のロベルト・ベルガンティ教授との有意義なメール交換により、深い洞察と展望を得られたことに感謝の意を表します。

参考文献・URL

- Biz-Tai Committee (2018), “受賞作品「準優勝：山口周」”, ビジネス書大賞 2018.
<http://biztai.jp/2018/prize.html> (2020年1月19日アクセス)
- Bureau, Sylvain (2019), “A method to create the improbable with certainty”. ESCP Business School, <https://drive.google.com/file/d/1zNN6uuK2hu9-1vzjxt8Q6t56wQnyewhD/view> (2020年1月19日アクセス), p. 5.
- ESCP (2020a), “Open Programme Improbable: An Art Thinking Workshop”. ESCP Business School, <https://www.escpeurope.eu/programmes/open-programmes/improbable-art-thinkingworkshop> (2020年1月19日アクセス)
- ESCP (2020b), “Leading a new era of business starts by choosing to transcend disciplines”, [escp.eu. https://escp.eu/news/it-all-starts-here/leading-new-era-business-starts-choosing-transcend-disciplines](https://escp.eu/news/it-all-starts-here/leading-new-era-business-starts-choosing-transcend-disciplines) (2020年1月19日アクセス)
- Howard, J. A. (1957), “Marketing Management”, Homewood.
- Japan News Center (2019), “ゼロからイチを創る思考を学ぶ Art Thinking Workshop 開催” (2019年7月2日), Microsoft, <https://news.microsoft.com/ja-jp/2019/07/02/190702-artthinking-workshop-hold/> (2020年1月19日アクセス)

- JUDGIT (2020), “経済産業政策・第四次産業革命関係調査事業(経済産業省)”, 構想日本・日本大学尾上研究室・Visualizing.JP・特定非営利活動法人 Tansa.
<https://judgit.net/projects/10164> (2023年7月19日アクセス)
- JUDGIT (2021), “経済産業政策・第四次産業革命関係調査事業(経済産業省)”, 構想日本・日本大学尾上研究室・Visualizing.JP・特定非営利活動法人 Tansa.
<https://judgit.net/projects/15258> (2023年7月19日アクセス)
- Knight, Rebecca (2016), “MBA-toting evangelist for ‘art thinking’ at work”, Financial Times.
<https://www.ft.com/content/8e2baf46-33c6-11e6-bda0-04585c31b153> (2020年1月19日アクセス)
- Meneely, J., M. Portillo (2005), "The adaptable mind in design: Relating personality, cognitive style, and creative performance", *Creativity Research Journal*, Taylor & Francis, pp. 155-166. <https://doi.org/10.1080/10400419.2005.9651476>
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10400419.2005.9651476> (2023年1月8日アクセス)
- Metzl, Einat S. and Malissa A. Morrell (2008), “The role of creativity in models of resilience: Theoretical exploration and practical applications”, *Journal of Creativity in Mental Health*, Taylor & Francis, pp. 303-318. <https://doi.org/10.1080/15401380802385228>
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15401380802385228> (2023年1月8日アクセス)
- OECD (2019), “STUDENT AGENCY FOR 2030 OECD Future of Education and Skills 2030: Conceptual learning framework”. https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/student-agency/Student_Agency_for_2030_concept_note.pdf (2023年7月19日アクセス)
- OECD (2020), “2030年に向けた生徒エージェンシー“, Student Agency for 2030 仮訳, OECD Future of Education and Skills 2030 プロジェクト. https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/student-agency/OECD_STUDENT_AGENCY_FOR_2030_Concept_note_Japanese.pdf (2023年7月19日アクセス)
- Reckhenrich, Jörg (2023). <https://reckhenrich.com/UeBER-RECKHENRICH/> (2023年7月19日アクセス)
- Reckhenrich, Jörg, Martin Kupp and Jamie Anderson (2009). “Understanding creativity: The manager as artist”, *Business Strategy Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 68-73.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2009.00602.x>
- Sarasvathy, S. D. (2001), “Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency”, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 243-263. 翻訳: (サラスバシー, 2015)
- Sarasvathy, Saras D. (2008), “Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise”, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Gloucestershire, UK.
- Schoo (2023),
<https://schoo.jp/search?q=%E3%82%A2%E3%83%BC%E3%83%88%E6%80%9D%E8%80%83> (2023年6月4日アクセス)
- Tectin, Pierre (2014) <http://pierretectin.fr/index.php/travaux/> (2023年7月19日アクセス)
- Toulmin, Stephen (1958), *The Uses of Argument*, Cambridge University Press. (邦訳は、トウールミン(2011))
- Verganti, Roberto (2009), *Design-Driven Innovation*, Harvard Business Press.
- Verganti, Roberto (2017), *Overcrowded*, MIT Press.
- Udemy (2023),
<https://www.udemy.com/courses/search/?src=ukw&q=%E3%82%A2%E3%83%BC%E3%83%88%E6%80%9D%E8%80%83> (2023年6月4日アクセス)

- Whitaker, Amy (2016), *Art Thinking: How to Carve Out Creative Space in a World of Schedules, Budgets, and Bosses*, Harper Business. <https://www.harpercollins.com/products/art-thinking-amy-whitaker?variant=32207727099938> (2023年7月19日アクセス)
- 青木滋之 (2017), “拡張型のトゥールミンモデル:ライティングへの橋渡しの提案”, 『会津大学文化研究センター研究年報』, 第23号, pp. 5-24. https://u-aizu.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=141&item_no=1&page_id=3&block_id=69 (2022年1月16日アクセス)
- 秋元雄史(2019), 『アート思考:ビジネスと芸術で人々の幸福を高める方法』, プレジデント社.
- 秋山ゆかり (2020a), “アート思考の定義と歴史”, アート思考研究会.
<https://artthinkingjapan.org/what-is-art-thinking/> (2023年7月19日アクセス)
- 秋山ゆかり (2020b), Sylvain Bureau, 私信, 2020年2月5日.
- 秋山ゆかり・ロベルト=ベルガンティ (2022), 私信, 2022年4月5日.
- 秋山ゆかり・阪井和男 (2020), “アート思考はブームになったのか? デザイン思考とアート思考の社会的受容”, 『次世代研究』, 明治大学サービス創新研究所, No. 2, 2020年5月1日.
<http://service-innovating.jp/upload/2f77d526920aa94e537e43a99429c1ea.pdf> (2023年7月19日アクセス)
- 石井淳蔵 (2010), “巻頭言:価値の創発と創造的適応”, マーケティングジャーナル, 日本マーケティング学会, 第29巻, 第4号, 2010.03.31.
<https://doi.org/10.7222/marketing.2010.014> (2022年12月28日アクセス)
- 石原武政 (1982), 『マーケティング競争の構造』, 千倉書房.
- 石原武政 (2007), “『市場』はいかに定義できるか?”, 『商學論究』, 第55巻, 第2号, pp. 25-51.
- 乾敏郎・阪口豊 (2021), 『自由エネルギー原理入門:知覚・行動・コミュニケーションの計算理論』, 岩波書店.
- ウイテカー, エイミー (2020), 『アートシンキング 未知の領域が生まれるビジネス思考術』, 不二淑子(訳), ハーパーコリンズ・ノンフィクション, ハーパーコリンズ・ジャパン.
- 大藤ヨシヲ (2021), “エフェクチュエーションとは? 起業家注目の意思決定の理論、その5つの原則”, Effectuation 意思決定の理論, データの時間. <https://data.wingarc.com/what-is-effectuation-35499> (2023年6月5日アクセス)
- 経済産業省 (2019), “令和元年度 経済産業政策第四次産業革命関連調査事業 企業における経営戦略としての人材戦略及び本質的分野における学びの促進に関する調査”.
https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2019FY/000634.pdf (2023年7月19日アクセス)
- 阪井和男 (2020), “認知と態度の変容:アクティブラーニングな授業構成と意識・非意識の事前事後変化からみる教育効果”, 第3回 C-Learning オンラインセミナー, 株式会社ネットマン.
- 阪井和男・有賀三夏 (2012), “生きる力を育む芸術思考:知的能力の統合的な育成を目指して”, 『情報コミュニケーション学会研究報告』, Vol. 9, No. 2, pp. 14-19.
- 阪井和男・高野陽太郎 (2017), “後知恵バイアスが隠蔽する創造性:企業イノベーションにおける2つの創発メカニズムの解明:戦略行動による組織文化の創発と場による戦略行動の創発”, 『横幹』, 第11巻, 第1号, pp. 32-51. DOI https://doi.org/10.11487/trafst.11.1_32
- サノトモキ (2019), “現代はMBAより「アート」を学べ!? 世界のエリートが「美意識」を鍛える3つの理由”, R25. <https://r25.jp/article/724116560937224522> (2020年1月19日アクセス)
- サラスバシー, サラス (2015), 『エフェクチュエーション:市場創造の実効理論』, 加護野忠男(監訳), 高瀬進・吉田満梨(訳), 碩学叢書, 碩学舎. 原著:(Sarasvathy, 2001)
- 白水始 (2012), “認知科学と学習科学における知識の転移”, 『人工知能学会誌』, 第27巻, 第4号, pp. 347-358. https://www.nier.go.jp/shirouzu/publications/pub_6.pdf (2022年11月1日アクセス)
- 末永幸歩 (2020), 『「自分だけの答え」が見つかる:13歳からのアート思考』, ダイヤモンド社.

- 末永幸歩・高濱正伸・井岡由実 (2021), “アート×教育で学ぶ『自分の人生を生きる子ども』の育て方”, 花まる子育てカレッジ, 花まる. <https://hanamaru-college.com/videodetails.php?id=987#:~:text=%E5%88%9D%E3%81%AE%E8%91%97%E6%9B%B8%E3%80%8E%E3%80%8C%E8%87%AA%E5%88%86%E3%81%A0%E3%81%91,%E5%B9%B4%E6%9C%88%E3%81%AB%E9%96%8B%E8%AC%9B%E3%80%82> (2023年7月19日アクセス)
- 東北芸術工科大学 (2018), “生きる力を育む芸術・デザイン思考による創造性開発拠点の形成”, 平成25年度～平成29年度私立大学戦略的研究基盤形成支援事業研究成果報告書概要, 創造性開発研究センター. https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2018/11/16/1410554_002.pdf (2023年7月19日アクセス)
- トールミン, スティーヴン (2011), 『議論の技法』, 戸田山和久・福澤一吉 (訳), 東京図書.
- 中村直香 (2019), “今なぜ‘アート’なのか:ゼロからイチを生む「Art Thinking Improbable Workshop」の全貌とは”(2019年8月2日). CreatorZine. <https://creatorzine.jp/article/detail/126?p=2> (2020年1月19日アクセス)
- 中村仁美 (2019), “デザイン思考ならぬ「アート思考」とは? マイクロソフトも推進”(2019年10月3日). 日経クロストrend. <https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00097/00019/> (2020年1月19日アクセス).
- 西村真里子 (2019), “アジャイル型で作品を生み出す, アート思考ワークショップがいま必要な理由”, Forbes JAPAN. <https://forbesjapan.com/articles/detail/27726> (2020年1月19日アクセス)
- 日本マーケティング学会 (2022), “第5回アート・イン・ビジネス研究報告会レポート”, 第5回アート・イン・ビジネス研究報告会レポート, 日本マーケティング学会. <https://www.j-mac.or.jp/past-researchproject/32366/> (2023年7月19日アクセス)
- ハワード (1960), 『経営者のためのマーケティング・マネジメント』, 田島義博 (訳), 建吊社.
- ベルガンティ, ロベルト (2016), 『デザイン・ドリブン・イノベーション』, 立命館大学 DML (翻訳), クロスメディア・パブリッシング.
- ベルガンティ, ロベルト (2017), 『突破するデザイン:あふれるビジョンから最高のヒットをつくる』, 安西洋之 (監修), 八重樫文 (監訳), 立命館大学経営学部 DML (訳), 日経 BP.
- 牧和生 (2021), “書評:アート・イン・ビジネス”, 『文化経済学』, 文化経済学会, 第18巻, 第1号, pp. 63-65. https://doi.org/10.11195/jace.18.1_63 (2023年7月19日アクセス)
- 三宅芳雄・三宅なほみ (2012), “教育心理学の研究手法:21世紀の教育へ向けて”, 三宅芳雄 (編), 『教育心理学特論』, 放送大学教育振興会, pp. 240-255.
- 八重樫文・後藤智・安藤拓生・増田智香 (2019), “意味のイノベーション/デザイン・ドリブン・イノベーションの研究動向に関する考察”, 『立命館経営学』, 第57巻, 第6号, pp. 101-127.
- 山口周 (2017), “世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか? 経営における「アート」と「サイエンス」”, 光文社.
- 和佐野有紀 (2020), “クリエイティビティとレジリエンス”, アート思考研究会, 明治大学サービス創新研究所, 2020年11月8日.
- 若宮和男 (2019), 『ハウ・トゥー・アート・シンキング:閉塞感を打ち破る自分起点の思考法』, 実業之日本社.

著者紹介

秋山 ゆかり(あきやま ゆかり)



株式会社 Leonessa 代表取締役。サービス創新研究所員研究員。1995年 イリノイ大学アーバナ・シャンペン校情報科学学部・統計学部卒。1996年 奈良先端科学技術大学院大学博士前期課程修了。工学修士。2012年一橋大学大学院国際企業戦略研究科博士後期課程退学。ボストン コンサルティング グループ戦略コンサルタント、GE インターナショナル戦略・事業開発本部長などを経て、2012年戦略・事業開発コンサルティングの株式会社 Leonessa 設立。2023年より画像 AI 企業の株式会社モルフォ 社外取締役。戦略、事業開発、イノベーションの研究に従事。声楽家としても活動している。

浅井 由剛(あさい ゆうごう)



京都芸術大学大学院 准教授。株式会社カラーコード代表取締役。サービス創新研究所員研究員。1993年武蔵野美術大学造形学部空間演出デザイン学科卒。大学卒業後、3年間世界各地を遊学し多様な価値観や生活様式の相違を学ぶ。帰国後、食品雑貨業界、アパレル業界を経て2008年株式会社カラーコード設立。企業のCI、店舗・サービスのブランディングを手掛ける。デザイン制作経験を活かしたノンデザイナーのためのデザイン講座、企業研修講師、子どもたちとローカルマガジン制作の活動も行う。2018年キッズデザイン賞受賞。アート思考、デザイン思考を活用した地域づくり、観光ブランディングを大手企業と協働している。

阪井 和男(さかい かずお)



明治大学名誉教授。サービス創新研究所・所長。理学博士。1952年和歌山市生。1971年県立桐蔭高卒。1977年東京理科大学理学部物理学科卒。1979年東京理科大学大学院理学研究科修士課程修了、1985年同博士退学(6年間在籍)。1987年理学博士(論文、東京理科大学)。システムハウス SE・サイエンスライタ等を経て1990年明治大学法学部専任講師。1993年助教授、1998年教授(2023年3月定年退職:名誉教授)。その他、アカデミック・コーチング学会副会長。日本オープンオンライン教育推進協議会理事。実務能力認定機構理事。教育機関の情報環境構築と人材育成協議会理事。オープンバッジ・ネットワーク理事など。