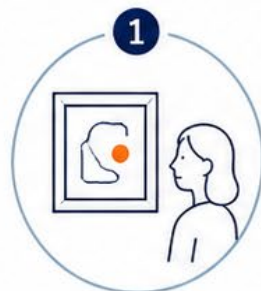


# アート思考の国内外の現在地

—— 同じ言葉で何が語られ、何が実践され、どこまで検証されているのか ——



鑑賞する。



自分の関心から  
始める。



常識を疑う。



問いを立てる。



作品や試作品を  
つくる。



新しい事業を  
構想する。



組織の見方や  
文化を変える。

広がっているのは、  
一つの『アート思考』ではない。

これらは、互いに重なることがある。しかし、同じ活動でも、同じ成果でもない。



アート思考を仕事で扱うには、まず、言葉の中に混在する  
活動・思考機構・成果・責任を分けて捉える必要がある。



国内外の文献では、Art Thinking について複数の異なる定義が提示され、  
日本の研究でも統一された共通定義や画一的なプロセスは存在しないと指摘されている。



主な参照：Sandberg (2021)

# この調査で明らかになった六つの現在地

アート思考は広がっている。  
しかし、完成した標準手法ではない。

1



共有された標準定義は、  
まだ確立していない

Art Thinkingは、思考法、姿勢、実践方法、  
センスメイキング、教育、組織介入など、  
異なる意味で使われています。

2



『アート思考』と『アートを用いた実践』は  
同じではない

Art Thinkingを直接定義した研究とは別に、  
芸術ベースの学習、組織介入、リーダーシップ開発、  
アーティストとの協働など、より大きな隣接研究群があります。

3



国外にも、複数の異なる系統がある

創造的余白を守る考え方、  
ありそうにないものを生み出す方法、  
芸術実践に基づくセンスメイキングなど、  
目的と仕組みの異なる系統が確認されます。

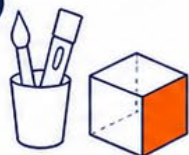
4



日本では『自分起点』『問い』『0から1』が  
強く語られてきた

一方、企業実践では、  
アイデアを事業化や責任ある判断へ移す段階に  
断絶が生じています。

5



有望な効果は報告されているが、  
実証範囲は限定的である

内省、観察、複数視点、感情理解、対人能力などへの  
効果が報告される一方、長期的な行動変容、判断品質、  
事業成果との因果関係は十分に確立されていません。

6



現在は、名称の普及から  
実装・記録・検証へ移る段階にある

問われているのは、アートを使ったかではありません。

- いつ必要になるのか
- 誰が影響と責任を引き受けるのか
- 何を行うのか
- どう記録し、検証するのか
- 何が変われば成立したのか
- 誰が
- いつ探索を終えるのか



2026年現在、アート思考は、概念の魅力を語る段階から、  
実務上の識別・実装・効果検証を進める段階にある。

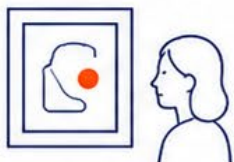


# 本レポートが扱う範囲

根拠の異なる情報を、**同じ重さで扱わない**

本レポートは、2026年9月3日までに公開された日本語・英語の主要資料を対象とした、探索的なスコーピングレビューです。  
完全な系統的レビューやメタ分析ではありません。

## A アート思考を直接扱う研究



Art Thinkingという名称を使用し、定義、特性、プロセス、組織への適用などを論じた研究。

## B 隣接する芸術ベースの研究



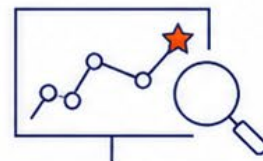
芸術ベースの学習、経営者育成、組織介入、workarts、アーティスト・イン・レジデンス、ArtScienceなど。

## C 教育機関・実践機関による公表



大学、ビジネススクール、研究機関等が公表するプログラム内容、実施状況、方法論。

## D 企業実務のために構築された操作的定義



特定の仕事や組織において、観察・記録・評価できる形に再構成されたモデル。



## 読み方

- 直接研究の結果と、隣接領域から得られた示唆を分ける
- 活動の実施と、効果が確認されたことを分ける
- 査読研究と、書籍・機関による自己公表を分ける
- 概念的な妥当性と、実証済みの効果を分ける



『実践されている』ことは、『効果が証明された』ことを意味しない。  
『有望である』ことも、『標準手法として確立した』ことを意味しない。

# 一つの言葉に、異なる活動と成果が入っている

## 『アート思考』と呼ばれている六つのもの

| 類型                                                                                                  | 主に行うこと           | 想定されている成果      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|
| <b>①</b>  鑑賞・対話型   | 作品を観察し、複数の解釈を交わす | 観察、多様な見方、対話    |
| <b>②</b>  自分起点型    | 関心、衝動、違和感から始める   | 自分なりの問い、価値観    |
| <b>③</b>  批判・問い生成型 | 常識や既成概念を疑う       | 問題の再定義、新しい問い   |
| <b>④</b>  制作・外化型   | 描く、つくる、演じる、試作する  | 発見、思考変容、身体的理解  |
| <b>⑤</b>  事業構想型    | 新しいコンセプトや事業を構想する | 0から1、新規事業      |
| <b>⑥</b>  組織学習型   | 芸術的実践を組織へ介入させる   | 前提、関係、文化、能力の変化 |

これらは併存することがあります。  
しかし、次のことは**同じ成果ではありません**。

- 作品を鑑賞したこと
- アイデアが増えたこと
- 自分の思いを表現したこと
- 現実の見方が変わったこと
- 組織の判断や行動が変わったこと

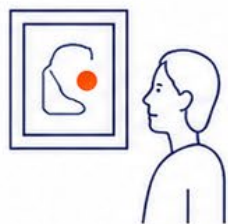
▶ **現在の混乱は、活動名、思考機構、能力、成果、適用範囲が分けられていないことから生じている。**



国内外の研究は、アート思考の定義が不統一であることに加え、『アート』や『アーティスト』に関する主張が過度に一般化される問題を指摘している。  
※本ページの六分類は、既存の標準分類ではなく、本レビューによる分析上の整理です。

# Art Thinkingという名称より前から、研究は存在した

企業と芸術の接続は、突然始まったものではない

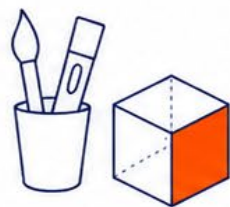


## 2009年 | 芸術を用いた経営者育成の四つの作用

TaylorとLadkinは、芸術ベースの方法が経営者やリーダーの育成に作用する仕組みを、次の四つに整理しました。

- |            |          |
|------------|----------|
| ① 芸術的技能の移転 | ③ 本質の喚起  |
| ② 投影的技法    | ④ 制作すること |

同じ「アートを用いた活動」であっても、何を行い、何を換えようとしているかによって、作用機構が異なることを示しました。



## 2010年 | 仕事の見方を変えるworkarts

BarryとMeisiekは、組織における芸術の活用をworkartsと呼び、という三つの動きを整理しました。

- 作品の収集
- アーティスト主導の介入
- 芸術的な実験

芸術的な対象へ一度注意を移すことで、慣れた仕事の見方から離れ、「より多く、異なって見る」契機になると論じています。

▶ 芸術を企業や教育へ用いる研究は、  
Art Thinkingという名称が普及する以前から蓄積されていた。

ただし、芸術を使った活動が存在することだけでは、Art Thinkingの定義や効果は確定しません。



# 国外のArt Thinkingは、一つではない

## 本レビューで整理した三つの主要系統

### 1 | 創造的な余白を守る



Amy Whitaker | 2016年

予定、予算、評価、組織の制約の中に、結論を急がない探究の余白を確保する。

- 芸術的な姿勢とビジネスの手段を組み合わせる
- 開かれた問いを守る
- 大きな構想と現実的な実行を往復する

📖 根拠区分：書籍・実践的フレームワーク

Whitakerの著書は、Art Thinkingを、開かれた探究のための空間を守りながら現実のリスクを扱う考え方として提示しました。

### 2 | 『ありそうにないもの』をつくる



Sylvain Bureau/Pierre Tectin/  
ESCP | 2011年以降

既存の常識の延長ではないものを、実際に制作し、展示し、他者との関係に置く。

- 漂流する
- 既成の価値を批判する
- 結果を決めずに行動する
- 身体を使ってつくる
- 公の場へ出す

📖 根拠区分：教育機関による実践公表

ESCPは、最初のImprobable Seminarを2011年に実施し、作品制作と展示を伴う教育実践としてArt Thinkingを運用しています。

### 3 | 芸術実践に基づくセンスメイキング



Berit Sandberg | 2021年  
Peter Robbins/Berit Sandberg | 2023年

曖昧な状況を、身体、素材、複数の解釈、即興を通して意味づけ直す。

2021年の研究は、Art Thinkingを固定的な方法ではなく、

- 二焦点性
- 多価性
- 両利き性
- 即興性
- 身体性

を伴うセンスメイキングとして整理しました。2023年の論考では、遊戯性と美的経験を加えた七特性へ拡張し、集合的センスメイキング、ダブルループ学習、組織文化の変化へ接続しています。

📖 根拠区分：概念研究



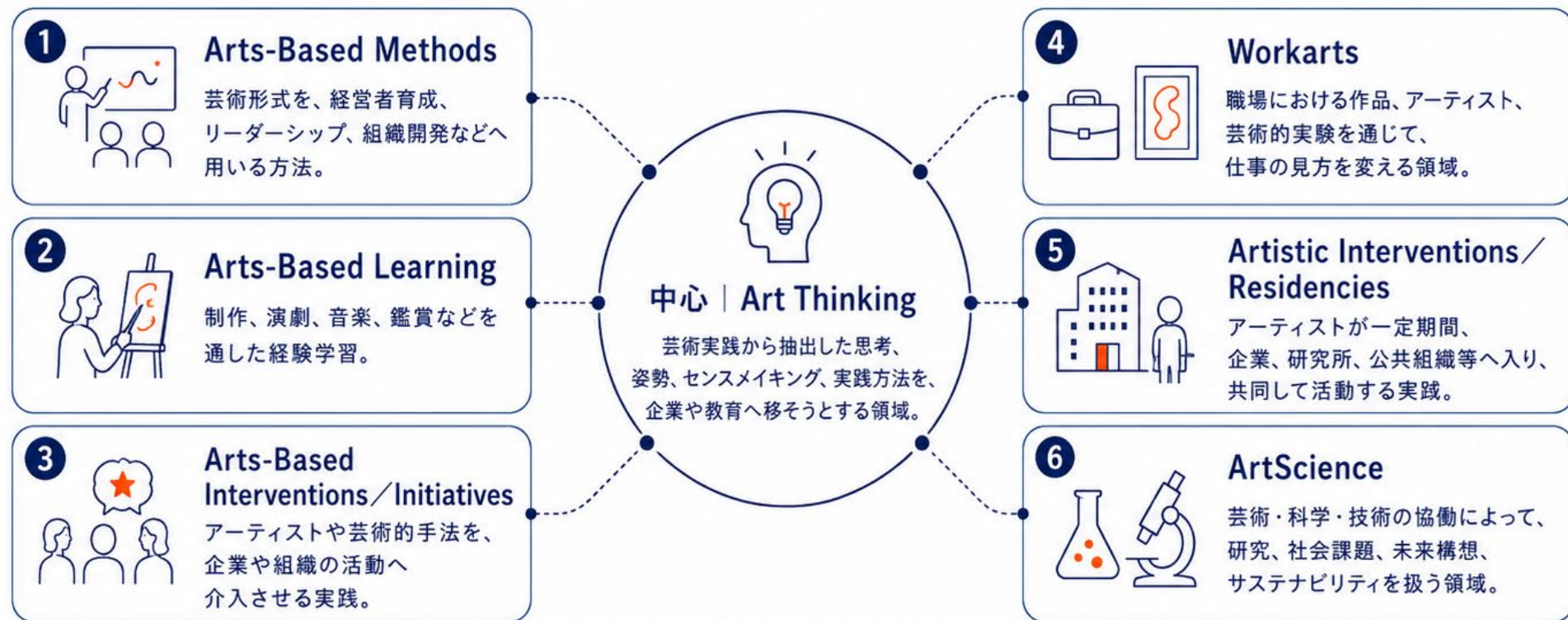
三つの系統には共通点がある。しかし、目的、実践方法、成果、検証水準は同じではない。



主な参照：Whitaker (2016) / ESCP公開情報 / Sandberg (2021) / Robbins & Sandberg (2023)

# Art Thinkingの周囲には、より大きな研究領域がある

『アート思考』だけを検索すると、全体を見誤る



読み違えてはいけないこと



隣接領域で効果が報告されたことは、  
そのまま『Art Thinkingの効果が証明された』ことを意味しない。

直接研究と隣接研究を分けて扱うことで、過大な効果主張を避けることができます。



主な参照：Taylor & Ladkin (2009) ほか

# 国外では、どこで実践されているのか

活用領域は、アイデア発想研修だけではない

1



**ビジネススクール・起業家教育**

不確実性の中で行動する経験、  
既成概念への批判、  
作品制作と展示。

2



**リーダーシップ・マネジメント教育**

内省、感情理解、対話、  
身体を伴う学習。

3



**研究開発・イノベーションの初期段階**

まだ十分に定義されていない  
機会や課題の探索。

4



**組織変革・文化形成**

既存の見方、関係、  
慣行、リスクへの態度を  
問い直す。

5



**アーティストと企業・  
研究機関の継続的協働**

アーティスト・イン・レジデンス、  
共同研究、創造拠点。

6



**科学・技術・サステナビリティ**

技術開発の倫理的・文化的意味、  
社会との関係、未来の可能性を  
検討する。



ESCPの教育実践、欧州11組織とアーティストを対象とした2025年の研究、  
2026年のArtScience研究から、これらの領域が確認できます。



**国外でも、Art Thinkingが統一された形で普及しているわけではない。  
複数の研究・教育・組織実践が、異なる名称と目的で存在している。**



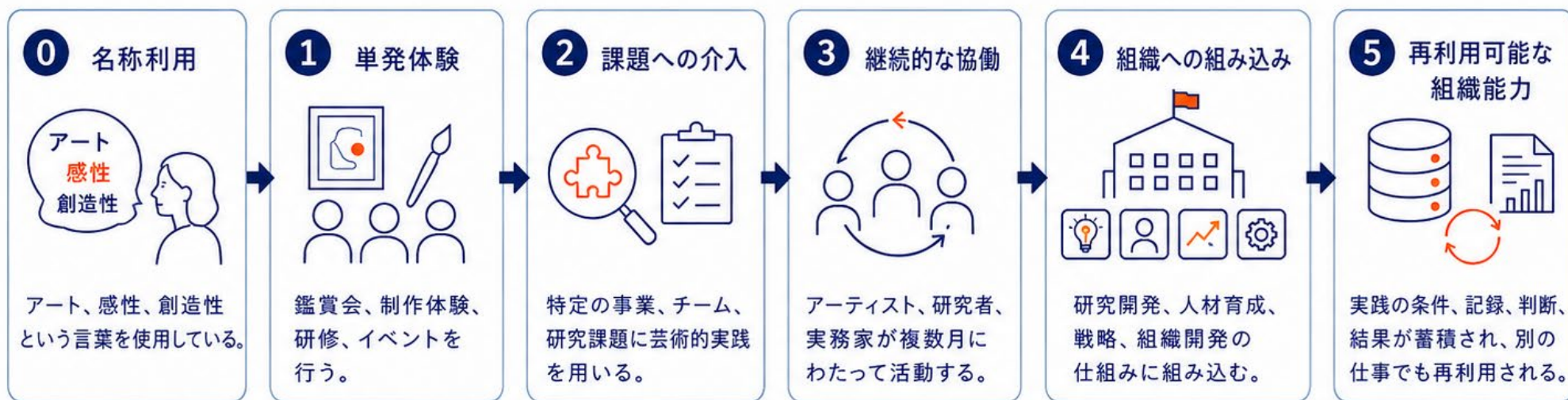
主な参照：ESCP公開情報／Technovation (2025)／Frontiers in Communication (2026)

# 一度のワークショップから、組織能力へ

研究の焦点は、「実施したか」から「何が残ったか」へ

2025年のTechnovation掲載研究は、欧州11組織の管理職・イノベーション担当者16人と、企業との協働経験を持つアーティスト5人へのインタビューから、芸術ベースの活動を一時的な介入から持続的な組織能力へ移す経路を提示しました。

ただし、調査対象は意図的に選定された欧州企業であり、研究者自身も統計的一般化を目的としていないと明記しています。



▶ 現在の研究課題は、アートを取り入れることではない。  
何が組織に残り、判断・行動・学習に再利用されたかである。



# どこまで効果が確認されているのか

有望な結果と、まだ分からないことを分ける

## 比較的繰り返し報告されていること

2024年に公表された、芸術ベースのリーダーシップ開発に関する31件の実証研究の質的メタサマリーでは、次の成果が整理されています。

- ①  内省・自己省察
- ②  高次の認知能力
- ③  感情知性
- ④  対人能力
- ⑤  観察と注意
- ⑥  複数の見方への開放性

## まだ十分に確立していないこと

- ①  長期的な行動変容
- ②  実務における判断品質
- ③  新規事業や研究開発の成功率
- ④  組織業績との因果関係
- ⑤  通常の研修や他の思考法より優れているか
- ⑥  どの芸術形式が、どの課題に適しているか
- ⑦  効果が持続・再利用される条件
- ⑧  失敗や悪影響が生じる条件



## 満足度と能力形成は一致しないことがある

2022年の二つの定量的サブ研究では、芸術ベースの研修に対する高い満足度や有用性評価が、期待された技能向上には反映されない結果が示されました。研究者は、この差をハロー効果の可能性として解釈しています。ただし、サンプル数が小さいという限界もあります。



参加者が満足したことと、学習が起きたことは同じではない。  
学習したことと、仕事の行動が変わったことも同じではない。  
行動が変わったことと、組織成果が生まれたことも同じではない。

※本ページの主な実証研究は、Art Thinkingそのものではなく、隣接する芸術ベースの学習・リーダーシップ開発を対象としています。



主な参照：MDPI (2024) / ダイヤモンド科学出版 (2022)

# アートを導入するだけでは、アート思考にならない

## 国内外の研究から見える六つの注意点

### 1 | アーティストを一つの人物像にしない



すべてのアーティストが、常識を壊し、自由に考え、曖昧さを好むわけではありません。

### 2 | アート固有ではない能力を、アートだけの力としない



観察、問い、批判、創造、身体性、対話は、芸術以外の実践にも存在します。

### 3 | 芸術を企業成果の道具だけにしない



芸術やアーティストを、売上やアイデアを生む手段としてのみ扱うと、芸術実践の自律性や批判性が失われます。

### 4 | 楽しかったことを、効果と取り違えない



印象的な体験や高い満足度が、能力・行動・成果の変化を保証するわけではありません。

### 5 | 主観を、そのまま事実や結論にしない



違和感、感情、関心は重要な入口です。しかし、組織の価値基準や最終判断へ変えるには、事実、影響、反証、責任の確認が必要です。

### 6 | 企業とアーティストの間にある違いを無視しない



目的、時間感覚、成果物、評価、責任の言葉が異なるため、翻訳者、媒介者、経営層の支援、十分な資源が必要になります。



国内の批判的報告は、アーティスト像の不適切な一般化や、アート固有ではない内容をアートの特徴として語る問題を指摘しています。海外研究でも、否定的な経験の研究不足、研修効果の過大評価、企業とアーティストをつなぐ媒介者の必要性が論じられています。



**問題は、アーティストが語るか、ビジネスパーソンが語るかではない。  
芸術実践の何を根拠に、どの仕事へ、どの条件で翻訳し、何が変わったかを検証できるかである。**



# 日本におけるアート思考の展開

## 書籍・言説から、企業実態と検証へ

1



### 2016年 | 製造業の価値創造としてのアート思考

延岡・木村は、マツダのデザインを事例に、顧客ニーズへの対応とは異なる、価値志向・戦略志向のArt Thinkingを提示しました。

2



### 2010年代後半～2021年 | ビジネス向けアート書籍の増加

美意識、鑑賞、教養、観察、感性、自分起点、問い、正解のない課題など、異なる内容が『アートとビジネス』の関係として語られました。2021年の国内報告は、多数の関連書籍を分析し、アートの価値語化、アーティスト像の一般化、芸術形式の偏りなどを指摘しました。

3



### 2024年 | 企業実態と理論統合

大企業6社への質的調査により、活用場面、組織文化、事業化上の難所が整理されました。同年には、Science、Engineering、Design、Artを統合するSEDAモデルも提案されています。

4



### 2025～2026年 | 事例分析と効果評価への展開

ラディカルイノベーション事例とアーティストの制作過程を比較する研究、企業導入の効果評価方法を構築する科研費研究などが進められました。

▶ 日本のアート思考は、魅力的な概念や書籍から、  
企業実態、理論統合、評価方法を扱う研究へ進み始めている。

ただし、標準定義、共通尺度、企業横断的な効果検証が確立した段階ではありません。



主な参照：IEEE Xplore (2016) / J-STAGE (2021, 2024) / KAKEN

# 日本で繰り返し確認される五つの型

日本では『自分起点』が強く打ち出されてきた

1



## 1 | 自分起点型

自分の関心、衝動、違和感、大切にしたい価値から始める。

### 主な成果

自分なりの問い、構想、コンセプト

2



## 2 | 問い・批判型

既成概念や常識を疑い、与えられた問題自体を問い直す。

### 主な成果

問題の再定義、新しい問い

3



## 3 | 0から1・事業構想型

既存顧客や市場の延長ではない製品、サービス、事業を構想する。

### 主な成果

新規アイデア、ラディカルなコンセプト

4



## 4 | 鑑賞・対話型

作品を観察し、複数の解釈を交わし、自分の見方を自覚する。

### 主な成果

観察力、多様な視点、対話

5



## 5 | 意味・価値型

機能や利便性だけでなく、社会や人にとっての意味を考える。

### 主な成果

意味的価値、存在理由、未来像



国内研究では、自分の内発的動機から観察・問い・リサーチ・コンセプト創出へ進む説明や、『自分起点で価値観や常識を覆し、アイデアを生み出す』という定義が確認されます。

▶ それぞれに価値はある。しかし、自分の思いが強いこと、問いを出したこと、作品を見たこと、アイデアが新しいことだけでは、同じアート思考とは判定できない。

※本ページの五分類は、日本のすべての実践を網羅する標準分類ではなく、本レビューで確認した公開文献の強調点を整理したものです。



主な参照：J-STAGE (2024)

# 国内大企業調査が明らかにしたこと

主な活用場面は、事業の初期と中長期の構想

## 1 調査概要



- 公表：2024年
- 対象：常用労働者1,000人以上の企業6社
- 対象者：アート思考を実践している12人
- 方法：1人60分のオンライン・デプスインタビュー
- 調査期間：2024年2月1日～3月1日



調査では、アート思考を「自分起点で、価値観や常識を覆し、アイデアを生み出す」ものとして定義しています。

## 2 確認された主な場面



- 研究開発
- 新規事業の初期
- 新しい研究テーマの探索
- 遠い未来の商品企画
- 中長期の構想

6社すべてで、研究開発や新規事業開発など、事業の初期段階における実践が確認されました。

一方、既存製品・サービスの改善や、既存事業の延長では、デザイン思考の方が適しているという回答もありました。

## 3 組織面で確認されたこと



- 自分の仕事を自分事として扱うオーナーシップ
- 現場から問いや提案を出すボトムアップ
- 自由な発想を阻害しないマネジメント
- 活動時間と評価制度

## 4 調査上の限界



- 対象企業数が少ない
- 業種・商材ごとの差を検証できていない
- 実践の具体的プロセスを十分に確認できていない
- デザイン思考との併用・使い分けが未解明



企業実態を知るうえで重要な探索的調査である。  
ただし、代表性や因果効果を証明した研究ではない。



# アイデアと事業化の間に、断絶がある

## 日本企業の課題は、アイデア不足だけではない

国内大企業調査では、一部の企業で、発案者が事業推進の主体でなくなることや、早期に経済合理性・顧客反応を求められることが難所として報告されました。



### 事業化が進みやすい企業で確認された対応



初期段階では経済合理性を急がない



探索後の段階に撤退基準を置く



発案者を事業責任者にする



経営層が長期的な視点を持つ



ミドルマネジメントが仕組みと場を整える



オーナーシップとボトムアップを支える



**必要なのは、自由な発想を増やすことだけではない。  
未確定な探索を、事実・条件・影響・責任を伴う判断へ変換する構造である。**



# 日本の研究は、どこまで進んでいるのか

## 概念提案から、企業実態と評価方法へ

### ① 第1段階 | 概念・実践モデルの提案



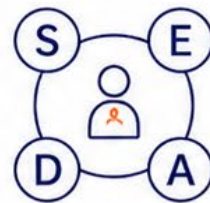
自分起点、問い、観察、リサーチ、コンセプト創出、意味的価値など、複数のモデルが提示されています。

### ② 第2段階 | 企業実態の質的調査



大企業へのインタビューにより、利用場面、組織文化、事業化の難所が整理されました。

### ③ 第3段階 | 理論統合と効果評価



SEDAモデルは、Science、Engineering、Design、Artを対立させるのではなく、顧客価値の形成に必要な統合要素として位置づけました。



### 2023～2026年度の科研費研究

- 企業への効果的な導入条件
- アート効果の評価方法
- 従業員への大規模定量調査
- 組織マネジメント、人材開発、商品・サービス開発への応用

2024年度の実績報告では、理論フレームワークと効果検証方法の検討が報告されています。



### 現在地

- アート思考固有の標準尺度
- 複数企業を対象とした反復的な効果検証
- 他の思考法との統制比較
- 長期的な判断・行動・組織成果の追跡

は、なお限定的です。

▶ 日本の研究は、「どう語るか」から、「何を測り、どの効果を確認するか」へ  
移り始めている。



# 国内と国外の強調点は、どこが異なるのか

## 公開文献に現れた重心を比較する

※以下は国民性や文化の違いを断定するものではありません。本レビューで確認した代表的な公開文献の強調点を比較したものです。

| 観点 |                                                                                          | 日本の主要文献で強い傾向    | 国外の主要文献で強い傾向               |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------|
| ①  |  起点     | 自分の関心、内発的動機、価値観 | 曖昧性、不確実性、状況の意味づけ           |
| ②  |  主な成果   | 問い、アイデア、コンセプト   | センスメイキング、組織学習、能力形成         |
| ③  |  主な実践   | 新規事業、商品構想、鑑賞、研修 | 制作、介入、レジデンス、R&D、ArtScience |
| ④  |  中心単位   | 個人、発案者          | 個人＋集団＋組織                   |
| ⑤  |  主な実装課題 | 承認、事業化、経済合理性    | 組織への埋め込み、翻訳、継続性            |
| ⑥  |  研究状況  | 質的調査、事例分析、概念統合  | 概念研究＋広い隣接領域の実証研究           |

国外の概念研究では、Art Thinkingを集合的センスメイキングやダブルループ学習へ接続する議論があり、日本の企業調査では、自分起点のアイデアを事業化へ移す難所が中心的に扱われています。

▶ 本レビューの範囲では、日本は『何を生み出すか』を強く語り、  
国外研究は『人と組織の意味づけや能力がどう変わるか』へ広がりつつある。



# 国内外に共通して残る六つの空白

魅力的な説明は増えた。しかし、実践の前後がつながっていない。

## ① いつ起動するのか



どのような状況なら、  
通常の問題解決ではなく、  
アート思考が必要なのか。

## ② 何を行うのか



鑑賞、対話、制作、  
試作、介入、未来体験の  
うち、何を、何のために  
行うのか。

## ③ 何が変われば成立したのか



気分、アイデア数、問い、  
現実の見方、価値観、  
判断、行動のどれを  
成果とするのか。

## ④ 探索をいつ終えるのか



未確定な状態を守ることと、  
結論を先送りすることを、  
どう区別するのか。

## ⑤ 誰が影響と責任を引き受けるのか



主観や価値を、  
誰が検証し、  
誰が最終判断し、  
誰が影響を受けるのか。

## ⑥ どう記録・評価するのか



開始前後で何を比較し、  
何を組織へ残し、  
何を再利用するのか。



不足しているのは、アート思考の魅力的な説明ではない。  
起動・実践・変化・移行・責任・評価をつなぐ構造である。



※本ページは本レビューによる総合整理です。

# 『判断前提生成』は、何を引き継ぎ、何を再構成したのか

—— 独自性は、個々の要素ではなく、企業判断への接続構造にある ——

## 先行研究と共通するもの

### 芸術的なセンスメイキング



固定された手順ではなく、  
素材、身体、他者、状況との  
関係から意味を形成する。

### 五つの中核特性



- 二焦点性
- 多価性
- 両利き性
- 即興性
- 身体性

Sandberg (2021)  
の五特性。  
Robbins &  
Sandberg (2023)  
では、遊戯性と  
美的経験を加えた  
七特性へ拡張。

### 集合的な意味形成と組織学習



個人の発想だけでなく、  
集団のセンスメイキング、  
ダブルループ学習、  
組織文化の変化を扱う。

## 判断デザイン研究が再構成した接続

### 起動条件



現在の目的、問題設定、  
因果説明、評価指標、  
成功基準では、現実を  
十分に説明し、次の行動を  
適切に導けなくなった状態。

### 生み出す三つの判断前提



- ① 新しい現実の見方
- ② 探究すべき問い
- ③ 価値仮説

### 実務上の運用構造



- 事実・感覚・解釈・価値の分離
- 三つの実践モード
- 九工程の参照プロセス
- 判断デザインへの移行ゲート
- 組織条件と運用役割
- 価値仮説とAI利用の統治
- 実践エピソード単位の評価
- 結果と組織学習への接続

### 研究上の位置づけ



『判断前提生成』は、芸術一般に共通  
する唯一の定義でも、効果が確立され  
た標準尺度でもない。  
芸術実践、センスメイキング、組織学習、  
芸術ベースの組織介入に関する知見を  
踏まえ、企業における責任ある判断へ  
接続するために再構成した、操作的  
定義・理論モデル・実践仮説・検証  
枠組みである。

▶ 相対的な独自性は、五特性そのものではなく、起動条件、三つの判断前提、移行ゲート、統治、評価、組織学習を一つにつないだ点にある。



# 最終結論

アート思考は、『誰が語るか』から『何が変わったか』へ



1 アーティスト

制作の内側で何が  
起きたかを記述できる。



2 ビジネスの実務家

その働きを企業の仕事、  
判断、組織へ翻訳できる。

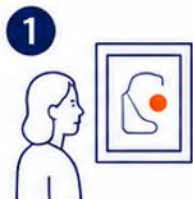


3 研究者

定義、成立条件、効果、  
限界を検証できる。

しかし、いずれか一つだけで、アート思考の妥当性が保証されるわけではありません。

必要なのは、三つを区別して接続すること



1 芸術実践を記述する

実際の制作において、  
身体、素材、他者、空間、  
時間との関係から  
何が起きたか。



2 企業実務へ翻訳する

芸術実践のどの働きが、  
どの仕事に、どの条件で  
役立つのか。



3 結果を検証する

現実の見方、問い、  
価値仮説、判断、行動、  
結果が実際にどう  
変わったか。

## 本レポートの結論



アート思考には、国内外で共有された一つの標準定義はありません。複数の考え方と実践が存在し、芸術ベースの隣接研究には有望な成果が報告されています。しかし、Art Thinking固有の長期的・因果的効果が、標準尺度によって確立された段階ではありません。

① アート思考とは  
何を指すのか。

② いつ必要に  
なるのか。

③ 何を  
実践するのか。

④ 何が変わったら  
成立したのか。

⑤ それを誰が  
責任ある判断へ変えるのか。



アート思考の価値は、アートを使ったことでは決まらない。  
現実の見方、次に確かめる問い、価値の仮説が変わり、  
それが責任ある判断・行動・結果・組織学習へつながったかによって決まる。

# 調査方法と解釈上の限界

## 本レポートの調査方法



調査時点：2026年9月3日



使用言語：日本語・英語



### 主な検索概念

Art Thinking / artistic thinking / arts-based methods / arts-based learning / arts-based interventions / artistic interventions / workarts / artist residency / ArtScience / アート思考 / アートと経営 / アートと組織 / アートとイノベーション



### 対象資料

- ・ 査読論文 / 学術誌掲載論文 / 学会・国際会議論文
- ・ 体系的レビュー・メタサマリー / 書籍 / 大学・研究機関の公式資料
- ・ 科研費等の公的研究情報 / 企業・研究組織が公表した操作的定義



### 選定上の原則

- ① Art Thinking を直接扱う資料と、隣接する芸術ベースの資料を分ける
- ② 実証研究、概念研究、機関公表を区別する
- ③ 効果を主張する場合は、対象、方法、限界を確認する
- ④ 国内外の違いを、文化的本質ではなく公開文献上の強調点として扱う
- ⑤ 『判断前提生成』の位置づけは、先行研究との共通点と再構成部分を分けて示す

## 本レポートの限界



網羅的な系統的レビューやメタ分析ではない



非公開の企業実践や内部データは含まれない



Art Thinking の名称を使わず、同様の実践を行う研究が存在する可能性がある



機関による実施公表は、独立した効果検証ではない



肯定的な事例が公表されやすい出版バイアスがあり得る



『アート』『芸術実践』『アーティスト』の範囲は、研究ごとに異なる

▶ 本レポートは、効果を確定するものではなく、現時点の概念・実践・証拠・空白を整理するものである。

# 主な国外参考文献

Art Thinking および関連する芸術・組織・教育・イノベーション研究の主要文献を整理した。

- 1 Taylor, S. S., & Ladkin, D. (2009)  
“Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development.”  
*Academy of Management Learning & Education*, 8(1), 55–69.  
doi:10.5465/AMLE.2009.37012179.
- 2 Barry, D., & Meisiek, S. (2010)  
“Seeing More and Seeing Differently: Sensemaking, Mindfulness, and the Workarts.”  
*Organization Studies*, 31(11), 1505–1530.  
doi:10.1177/0170840610380802.
- 3 Whitaker, A. (2016)  
*Art Thinking: How to Carve Out Creative Space in a World of Schedules, Budgets, and Bosses*.  
Harper Business.
- 4 Nobeoka, K., & Kimura, M. (2016)  
“Art Thinking beyond Design Thinking: Mazda Design—Car as Art.”  
*PICMET* 2016, 2499–2514.  
doi:10.1109/PICMET.2016.7806532.
- 5 Sandberg, B. (2021)  
“Art Thinking: Turning an Ill-defined Phantom into a Paradigm for Intrapreneurship.” *ISPIM Innovation Conference Proceedings*.
- 6 Sandberg, B., Stasewitsch, E., & Prümper, J. (2022)  
“Mind the Gap: Workshop Satisfaction and Skills Development in Art-Based Learning.”  
*European Journal of Teaching and Education*, 4(2), 1–14.  
doi:10.33422/ejte.v4i2.717.
- 7 Robbins, P., & Sandberg, B. (2023)  
“Art Thinking: Amplifying the ‘R’ in R&D.”  
*Journal of Innovation Management*, 11(1), IX–XXI.  
doi:10.24840/2183-0606\_011.001\_L002.
- 8 Sandberg, B. (2024)  
“Outcomes of Art-Based Leadership Development: A Qualitative Metasummary.”  
*Behavioral Sciences*, 14(8), 714.  
doi:10.3390/bs14080714.
- 9 Berthinier-Poncet, A., Podmetina, D., & Robbins, P. (2025)  
“The Art of Innovation: How Arts-Based Initiatives Can Nurture Innovation Dynamic Capabilities.”  
*Technovation*, 148, 103337.
- 10 Apicerni, V., Nicolais, F., Cocco, F., & Gravagnuolo, A. (2026)  
“ArtScience Collaboration: Innovation Trajectories towards Strong Sustainability.”  
*Frontiers in Communication*, 11, 1716729.  
doi:10.3389/fcomm.2026.1716729.
- 11 ESCP Business School (2025)  
“Art Thinking: Innovating through Uncertainty with Prof. Sylvain Bureau.”



※ESCP Business School (2025) は教育機関による実践公表として参照。  
独立した効果研究とは区別した。



本ページは公開情報に基づく文献整理であり、  
本レビューにおける分析の基礎資料である。

# 主な国内参考文献・本研究資料

- 1 森功次 (2021) 「『ビジネスパーソンのためのアート』本の流行と、教育的に注意すべきこと」『人間生活文化研究』31、409-419。  
doi:10.9748/hcs.2021.409.
- 2 榎野太希・齋藤暁・岩本淳・伊藤早恵・小川智子 (2024) 「大企業におけるアート思考の実践に関する実態調査」『グロービス経営大学院 紀要—調査』第3巻、85-93。
- 3 延岡健太郎 (2024) 「SEDAモデルによるイノベーション：デザイン・アートを越えた統合的価値」『組織科学』58(1)、61-75。  
doi:10.11207/soshikikagaku.20241022-5.
- 4 長谷川一英 (2025) 「事例分析とアーティストの思考プロセスから探るラディカルイノベーションの源泉」『開発工学』45(1)、17-20。

- 5 日本学術振興会 科学研究費助成事業、研究課題23K01633「アートが企業および消費者に与える影響のマーケティング・アプローチ研究」、研究期間2023-2026年度。
- 6 リクエスト株式会社 (2026a) 『アート思考とは何か—判断デザイン研究における操作的定義』。
- 7 リクエスト株式会社 (2026b) 『アート思考 | 判断前提生成 実装・検証編』。



## 本研究資料の位置づけ

リクエスト株式会社の二資料は、国内外で確立した普遍的定義を紹介するものではありません。



判断前提の  
不適合を  
起動条件とする



見方・問い・  
価値仮説を  
成果とする



探索と責任ある  
判断を  
接続する



組織条件、  
AI利用、評価、  
組織学習まで扱う

芸術実践と企業判断研究を背景に構築された、  
判断デザイン研究上の**操作的定義・理論モデル・実践仮説**です。

# 正解がない仕事でも、 自分で判断し、前に進められる。



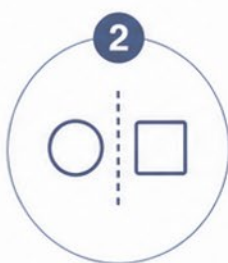
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

判断の質が、行動の質と成果を決める。



現場の事実を見る

目的に照らして、  
何が起きているのかを  
客観的に見る。



違いを捉える

理想と現状のギャップや  
パターンの違いに  
気づく。



判断する

基準に照らして、  
何を優先し、何を  
選ぶかを定める。



行動する

判断に基づいて、  
自分で決めて  
動き出す。



反応・結果を確かめる

相手の反応や結果を  
確認し、事実を  
集める。



判断基準を更新する

得られた事実から  
基準を見直し、  
精度を高める。



このサイクルが、判断できる組織をつくる。

# お問い合わせ・会社情報



33.8万人

のデータに基づく

組織で働く成人の研究と教育開発

組織行動科学®

Organizational-Andragogy®



お問い合わせ：  
判断デザインラボラトリー



E-mail：  
request@requestgroup.jp

## 【会社情報】 リクエスト株式会社

- 本社：〒160-0022 東京都新宿区新宿3丁目4番8号  
京王フレンテ新宿3丁目4F
- 会社概要：<https://requestgroup.jp/corporateprofile>
- 代表取締役 甲畑智康：<https://requestgroup.jp/profile>
- 公式サイト：<https://www.requestgroup.jp/>

## 【企業概要】

リクエスト株式会社（本社：東京都新宿区、代表取締役：甲畑智康）は「より善くを目的に」を掲げ、**980社・33.8万人**の働く人達のデータに基づいた組織行動科学®を基盤に、8つの研究機関からなる企業です。

組織行動科学®は組織で働く私達の思考と行動が「なぜ起こり・なぜ続くのか」を事業環境と歴史・経験から解明し、より善く再現する手段です。

## リクエスト株式会社の8つの研究機関



Behavioral  
Robotics®  
(HOBiROA®) 総研



smart creative  
management®  
総合研究所



OrgLogLab®  
(組織論理学®  
研究センター)



XR HRD®  
(AIAndragogy®)  
研究センター



ABA  
Operations  
Research®  
センター



人的資本開発  
プランニング®  
センター



判断デザイン  
ラボラトリー



公共行動  
研究室®

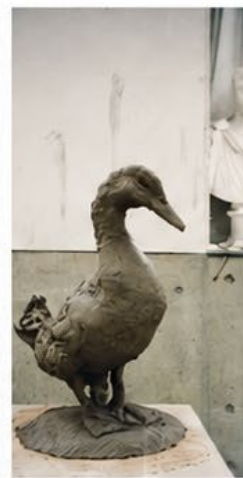
# 芸術実践から、 判断研究へ

## 代表・甲畑智康の原点 —

東京藝術大学での制作経験と、  
現在の組織行動科学®・判断デザイン研究をつなぐ。

甲畑智康は、2003年に東京藝術大学美術学部を卒業し、  
身体・空間・立体・素描・行為の制作を通じて、  
既存の言葉だけでは捉えきれない現実に向き合ってきた。

その後、企業現場での人材育成・組織開発・判断研究へと  
実践領域を広げ、現在は組織行動科学®を基盤に、  
判断デザイン・判断経験設計・判断構造設計Proの  
体系化を進めている。



①

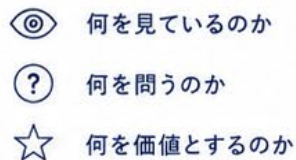
### 芸大時代の制作



身体・空間   立体   素描   行為

②

### 問いの継続



何を見ているのか

何を問うのか

何を価値とするのか

③

### 現在の研究・実践

- 組織行動科学®
- 980社・33.8万人のデータに基づく研究と実践
- アート思考＝判断前提生成
- 判断デザイン・判断経験設計・判断構造設計Pro

芸術の実践は、答えを急がず、  
現実との関係をつくり直す経験だった。  
そこから、アート思考を  
『判断前提生成』として捉える  
視点が生まれた。