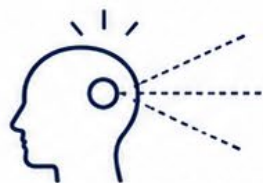


アート思考は、何を変えるのか

国内外の研究と企業実務から、
変化の対象・限界・仕事への接続を整理する

1.



現実の見方が変わる

2.



次に確かめる問いが変わる

3.



何を価値とするかが変わる



見方・問い・価値



判断



行動



結果確認



組織学習

アート思考を、アイデアを生む方法だけで捉えない。
何が変わり、その変化が仕事の何につながるのかを確かめる。

目次

『アート思考は、何を変えるのか』全体構成



I | 仕事の現実から問いを立てる

- P.3 アート思考による変化は、一段ではない
- P.4 AIは、答えづくりを支援できる／では、何を問うかは誰が決めるのか
- P.5 仕事には、まだ名前のない現実がある
- P.6 すべての仕事で、前提を問い直す必要はない



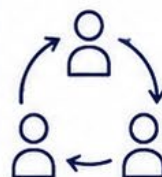
II | 国内外の研究から、現在地を確かめる

- P.7 同じ「アート思考」で、異なることが語られている
- P.8 根拠の異なる情報を、同じ重さで扱わない
- P.9 本レビュー対象の国内文献と国外文献では、強く扱われているものが異なる
- P.10 比較的繰り返し報告されているのは、人が現実を捉える過程の変化
- P.11 「変わった」の中身を分ける
- P.12 国内外に共通して残る、六つの空白



III | 仕事で扱える『アート思考』へ

- P.13 ここまでをつなぐと、最初に変わる三つが見えてくる
- P.14 人は、何もないところから判断していない
- P.15 仕事で扱うために、活動名ではなく「変化」で定義する
- P.16 完成した考えを表現するのではない／形にすることで、考えを変える
- P.17 作品を見た、アイデアが出た／それだけでは成立を判定できない
- P.18 起動するのは、アイデアが足りないときではない
- P.19 主観を排除しない／しかし、主観を事実にも結論にも変えない
- P.20 方法は一つではない／共通するのは「外に出し、応答で変える」こと
- P.21 起動判定と九工程は、順番を守るためではなく、探索の履歴を残すためにある



IV | 判断・行動・組織学習へ接続する

- P.22 探索と判断を分け、接続する
- P.23 個人ができて、組織では起きないことがある
- P.24 創造性だけでなく、影響と責任を担う役割を置く
- P.25 AIは広げる／しかし、責任は引き受けない
- P.26 実施したことではなく、仕事に何が残ったかを評価する
- P.27 最終結論 | アート思考は、何を変えるのか



V | 資料編

- P.28 調査方法と解釈上の限界
- P.29 主な国外参考文献
- P.30 主な国内参考文献・本研究資料

仕事の現実を見る → 国内外の研究を確かめる → 何が変わるのかを導く →
仕事で扱える形に定義する → 判断・行動・組織学習へ接続する

『アート思考とは何か』を先に決めるのではなく、仕事の現実と国内外の研究から、『何を変えるものなのか』を順に確かめる。

アート思考による変化は、一段ではない

『何が変わったか』と、『何につながったか』を分ける



1 | 人が現実を捉える過程

- 観察する
- 内省する
- 注意を向ける
- 複数の見方を受け入れる
- 他者との関係を捉え直す
- 意味をつくり直す



自動的には進まない



2 | 判断の手前にあるもの

- 現実をどう見るか
- 次に何を確かめるか
- 何を望ましいと考えるか



自動的には進まない



3 | 実際の仕事

- 問題設定
- 選択肢
- 判断
- 行動
- 仕事の進め方



自動的には進まない



4 | 組織に残るもの

- 判断経験
- 結果からの学習
- 次の仕事への再利用
- 組織能力

前段の変化が起きても、後段まで自動的に変わるわけではない。
アート思考を評価するには、変化の段階を分けて見る必要がある。

AIは、答えづくりを支援できる では、何を問うかは誰が決めるのか



AIを利用できる仕事

- 情報を集める
- 内容を整理する
- 複数案をつくる
- 比較する
- 文章や図の案をつくる



その前に、人と組織へ残る問い

- 何を問題として見るのか
- 何を事実として確かめるのか
- 何を成果とするのか
- 誰への影響を考えるのか
- どの未来を望ましいと考えるのか
- なぜ、その案を選ぶのか

これまでの問い

AIを使って、どう仕事を速くするか



問い直した後

AIで仕事を速くしながら、
人と組織に何を残すか

答えを得やすくなっても、
何を問い、何を価値とするかは自動的に決まらない。

仕事には、 まだ名前のない現実がある

起きている。しかし、現在の言葉や指標では捉え切れていない



仕事は完了した

しかし、
その過程で行われた判断経験が、
人にも組織にも残っていない。



効率向上した

しかし、
働く人が、自分で考える
機会を失っている。



事実が存在しないのではない。

その事実を見るための言葉と枠組みが、まだ十分でない。



顧客の依頼には応えた

しかし、
顧客の本来の仕事や
状況は良くなっていない。



目標数字は達成した

しかし、
現場の納得、関係性、学習、
将来の組織能力が失われている。



新しい答えを探す前に、
これまで『現実』として扱っていなかったものを見る。



すべての仕事で、 前提を問い直す必要はない

左側 | 基準を正確に使う仕事

- | | | | |
|---|------|---|-----------|
|  | • 法令 |  | • 会計 |
|  | • 安全 |  | • 情報管理 |
|  | • 品質 |  | • 標準作業 |
|  | • 契約 |  | • 明確な顧客要件 |

 事実を確認する →  基準に照らす →  正確に判断する

この仕事では、上記の流れが優先される。

右側 | 問いや基準そのものを見直す仕事

-  目的を達成しても、望んだ状態にならない
-  数字と現場の実感が一致しない
-  改善を重ねても、本質的な変化が起きない
-  過去の成功基準が、現在の環境に合わない
-  既存の選択肢では、望む未来へ進めない
-  AIに何を問うべきかが定まらない

必要なのは、すべてを自由に問い直すことではない。
既存の問いと基準では現実を扱えなくなったときに、
判断の手前へ戻ることである。



アート思考を全業務の常設工程にせず、既存の判断前提と現実の不適合が生じた場面で起動する、という適用境界を明示します。

同じ『アート思考』で、 異なることが語られている

1. | 自由に発想する



2. | 既成概念を疑う



3. | 自分なりの
問いを持つ



4. | アートを鑑賞し、
対話する



5. | 作品や試作品を
つくる



6. | 新しい商品や事業を
構想する



7. | 組織の関係や
文化を変える



鑑賞したこと $\neq$ 自分を表現したこと $\neq$ アイデアが増えたこと $\neq$ 現実の見方が変わったこと $\neq$ 仕事や組織が変わったこと

同じ言葉で呼ばれていても、活動、思考の働き、成果は同じではない。

『アート思考を行ったか』ではなく、
何を行い、その前後で何が変わったかを見る。

根拠の異なる情報を、 同じ重さで扱わない

A | Art Thinkingを直接扱う研究



- 定義
- 特性
- プロセス
- 組織での活用
- センスメイキングとの関係

B | 隣接する芸術ベース研究



- Arts-Based Methods
- Arts-Based Learning
- Arts-Based Interventions
- Workarts
- Artist-in-Residence
- ArtScience

C | 教育機関・実践機関による公表



- 研修プログラム
- ワークショップ
- 企業との協働
- 実践事例

D | 企業実務向けの操作的定義



- 実践単位
- 記録方法
- 判断への接続
- 評価方法
- 組織での運用

読み方

実践された

≠

効果が独立に検証された

隣接領域で効果が報告された

≠

Art Thinking固有の効果が確認された

操作的定義を提示した

≠

普遍的定義や標準尺度が確立した

何が行われたか、どの方法で評価されたか、
どこまでの変化が確認されたかを分けて読む。

本レビュー対象の国内文献と国外文献では、 強く扱われているものが異なる

観点	国内公開文献で強い傾向	英語圏・欧州中心の国外文献で強い傾向
 起点	自分の問い、内発的動機、価値観	曖昧性、不確実性、状況の意味づけ
 主な成果	問い、アイデア、コンセプト	センスメイキング、能力形成、組織学習
 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
 中心単位	個人、発案者	個人、集団、組織
 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



注意書き

これは国民性を比較したものではない。

本レビューで確認した公開文献の範囲に現れた重心を整理したものである。



表現は異なっても、**既存の前提から距離を取り、
現実の意味づけを変えようとする点には重なりがある。**

比較的繰り返し報告されているのは、 人が現実を捉える過程の変化



内省・自己省察



高次の認知能力



感情知性



対人能力



観察・注意



複数の見方への開放性

芸術ベースの実践 → 見る・感じる・考える・関わる過程の変化

注意書き

- 2024年の芸術ベース・リーダーシップ開発に関する質的メタサマリーでは、31件の実証研究から、主に参加者の視点で報告された変化が整理されている。
- これはArt Thinking固有の効果を証明する研究ではない。

有望な変化は報告されている。
ただし、**中心に確認されているのは、
個人・対人レベルの変化である。**

『変わった』の中身に分ける



まだ十分に 確立していないこと

- 長期的な行動変容
- 実務上の判断品質
- 新規事業・研究開発の成功率
- 組織業績との因果関係
- 他の研修や思考法との比較優位
- 芸術形式と課題の適合関係
- 効果が持続・再利用される条件
- 失敗や悪影響が生じる条件

『実施した』『本人が変化を感じた』『仕事が変わった』
『組織成果が生まれた』を、**同じ意味で使わない。**

国内外に共通して残る、 六つの空白

1.



1 | いつ起動するのか

どのような仕事・状況で、通常の問題解決ではなく、前提を問い直す必要があるのか。

2.



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。

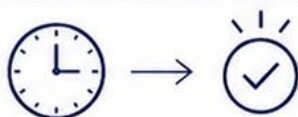
3.



3 | 何が変われば成立したのか

気づき、問い、アイデア、見方、価値、判断、行動のどれを成果とするのか。

4.



4 | 探索をいつ終わるのか

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.



5 | 誰が影響と責任を引き受けるのか

誰の価値を扱い、誰が影響を受け、誰が最終判断を行うのか。

6.



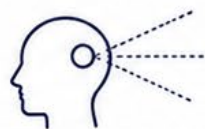
6 | どう記録・評価するのか

開始前後で何を比較し、何を組織へ残し、何を次の仕事へ再利用するのか。

不足しているのは、アート思考についての魅力的な説明ではない。
起動・実践・変化・判断への移行・責任・評価をつなぐ構造である。

ここまでをつなぐと、 最初に変わる三つが見えてくる

1 | 新しい現実の見方



これまで

仕事は完了した。



見方が変わる

仕事は完了した。しかし、
判断経験は人にも組織にも残っていない。



2 | 探究すべき問い



これまで

AIを使って、
どう仕事を速くするか。



問いが変わる

AIで仕事を速くしながら、
人と組織に何を残すか。



3 | 価値仮説



これまで

速く、正確に完成することが
成果である。



仮説が生まれる

次の仕事で使える判断経験が
残ることも、仕事の成果ではないか。

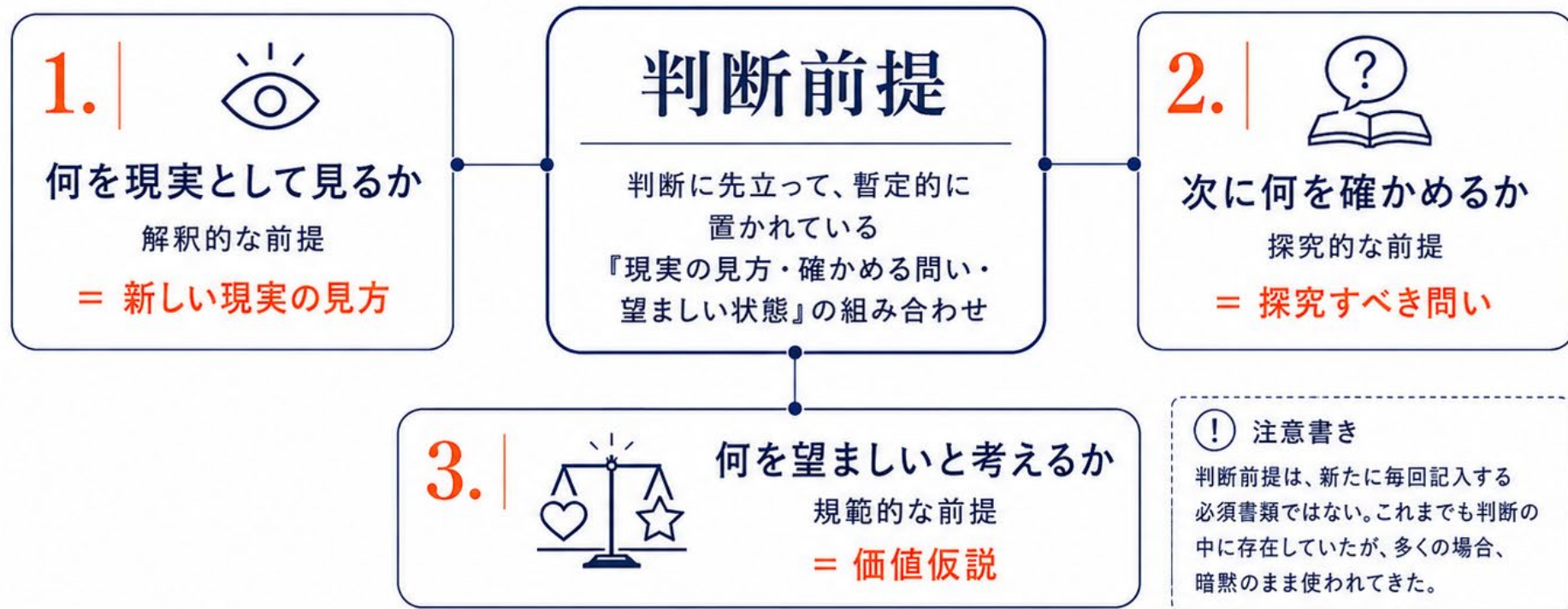


アート思考が最初に変えるのは、答えではない。

答えを選ぶ手前にある、**現実の見方・探究すべき問い・価値仮説**である。

人は、何もないところから判断していない

選択肢を比較する前に、すでに三つが置かれている



判断前提は、判断そのものではない。

しかし、何を事実として集め、何を選択肢に入れ、何を基準に判断するかを方向づけている。

----- 判断前提は、現実の見方、次に確かめること、望ましい状態の組み合わせとして操作的に定義されています。 -----

仕事で扱うために、 活動名ではなく『変化』で定義する

本レポートでは、アート思考を、
既存の言葉や基準では捉え切れない現実を、未確定なまま形にし、
その形と素材・他者・状況との往復によって、
現実の見方、探究すべき問い、価値仮説をつくり直す思考実践
と定義する。



現実に触れる



未確定なまま外に出す



応答によって考えを変える

注記

これは、アート一般に共通する唯一の定義を主張するものではない。

組織で働く人が、実際の仕事の中で**実践・記録・検証**するために再構成した**操作的定義**である。

完成した考えを表現するのではない 形にすることで、考えを変える



1 | まだ捉え切れていない現実に触れる
数字、行動、関係、矛盾、違和感を見る。



2 | 未確定なまま、外に出す

- 一枚の図
- 短い文章や物語
- 模型
- 試作品
- 制度案
- 仕事の進め方
- 対話の場
- 未来の場面



3 | 形から返る応答を受け取る

- 素材からの応答
- 他者の異なる解釈
- 見落としていた人や関係
- 現実には成立しない条件
- 当初より重要な問い



4 | 最初の考えを変える

- 現実の見方
- 探究すべき問い
- 価値仮説

頭の中にある考えを、そのまま表現するのではない。
形と現実から返る応答によって、**考えそのものを発見し、つくり直す。**

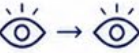
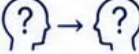
作品を見た アイデアが出た それだけでは成立を判定できない

きっかけにはなり得る

-  1. アートを鑑賞した
-  2. 自由に対話した
-  3. 自分の思いを表現した
-  4. 既成概念を批判した
-  5. アイデアを多数出した
-  6. 試作品をつくった
-  7. アーティストが参加した



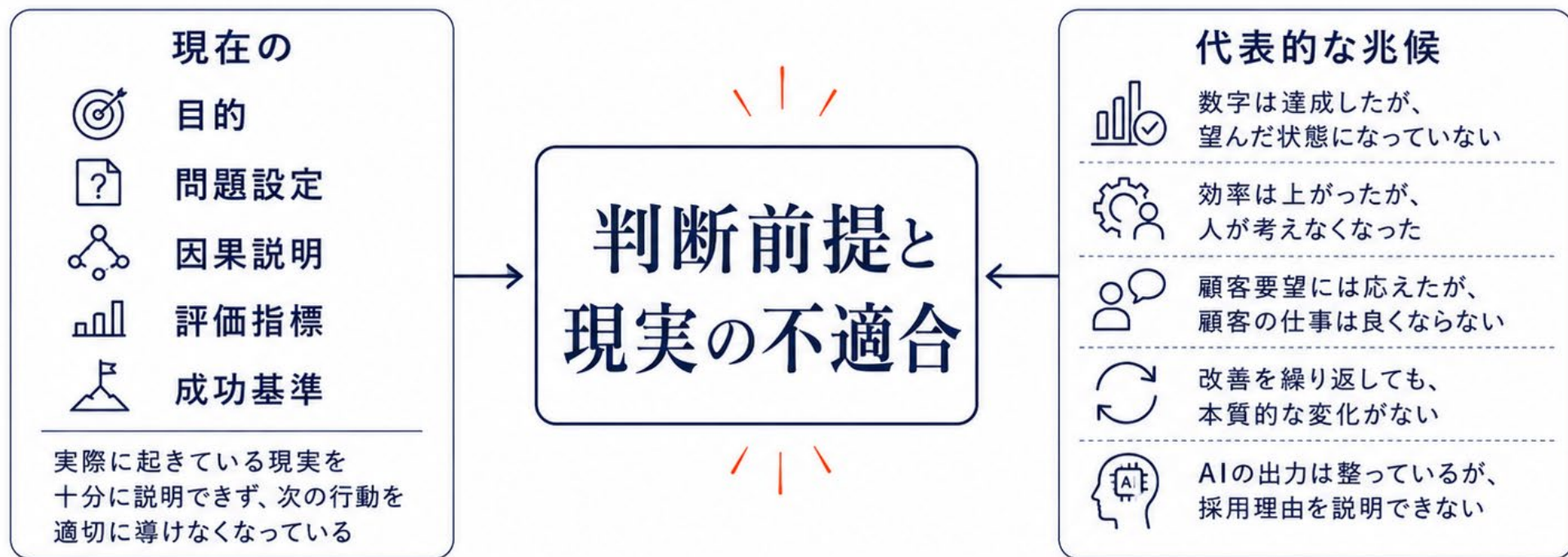
しかし、確認するのは活動の前後

-  1. 以前は、現実をどう見ていたか
-  2. 何を未確定なまま外に出したか
-  3. 誰や何から、どのような応答が返ったか
-  4. 現実の見方が変わったか
-  5. 探究すべき問いが変わったか
-  6. 価値仮説が変わったか

活動を行ったことは、実践の入口である。

成立を判定するのは、その活動によって**判断前提が生成・更新されたか**である。

起動するのは、 アイデアが足りないときではない



アート思考は、発想を増やすために常時起動するのではない。
現在の判断前提では、**現実を十分に扱えなくなったときに起動する。**

主観を排除しない

しかし、主観を事実にも結論にも変えない



事実

実際に何が起きたか



感覚

その事実に触れ、
何を感じたか



解釈

その意味を、どのように
理解したか



価値

何を望ましいと考えるか

例



事実

会議で、若手から質問が
一度も出なかった。



感覚

何か不自然に感じた。



解釈

上司の発言が強すぎる
のではないかな。



価値

立場にかかわらず問いを
出せる状態が望ましい。



感覚は、事実ではない。



解釈は、確認済みの原因ではない。



価値は、組織全体の結論ではない。



主観は、まだ捉え切れていない現実を知る**センサー**になる。
主観を入口にする。しかし、主観を事実にも、結論にも、**権力にも変えない。**

方法の一つではない

共通するのは『外に出し、応答で変える』こと

1 | 観察・鑑賞・対話モード



- 作品や現象を見る
- 他者と対話する
- 見方の違いを知る
- 自分の解釈を相対化する

2 | 制作・試作モード



- 図にする
- 書く
- 物語にする
- 模型化する
- 試作品をつくる

3 | 介入・体験・未来モード



- 仮の場をつくる
- 実際にやってみる
- 仮の制度を体験する
- 未来の場面を演じる
- 現場の反応を見る



頭の中だけで考えない



未確定なまま
外に出す



応答によって
最初の考えを変える

再現するのは、同じ技法ではない。

何を外に出し、どの応答によって、見方・問い・価値仮説が変わったかを確認する。

起動判定と九工程は、 順番を守るためではなく、探索の履歴を残すためにある



一方向に進む標準作業ではない。

何が見えるようになり、何が変わり、なぜ次の判断前提に至ったかを、本人以外も確認できるようにする。

探索と判断を分け、接続する

探索で生まれたもの



- 新しい現実の見方
- 探究すべき問い
- 価値仮説

移行ゲート

移行前に確認する七項目

1. 以前は、現実をどのように見ていたか
2. 何が新しく見えるようになったか
3. 次に何を確かめるべきか
4. 何を価値として仮置きするか
5. 誰が影響を受けるか
6. 反対の見方、不都合な事実は何か
7. 守るべき境界条件は何か

責任ある判断へ



新しい現実の見方

→ どの事実によって
支持・反証されるか



探究すべき問い

→ 何を観察・比較・
収集するか



価値仮説

→ 影響、条件、境界、
選択肢を確認する

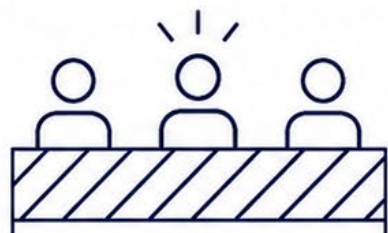
探索で生まれた価値を、そのまま組織の判断基準にしない。
一方で、既存基準による評価を早く始めすぎて、新しい問いを消してもいけない。

探索と判断を分け、責任ある選択へ接続する。

探索と判断の分離は、創造性を守りながら、事実確認、影響、境界条件、選択肢を伴う判断へ移すためのものです。

個人ができて、 組織では起きないことがある

起きにくくする組織



- ・ 違和感を口にするると否定される
- ・ 上司の問題設定を問い直せない
- ・ 未完成なものを『完成度が低い』と評価する
- ・ 影響を受ける人が参加していない
- ・ 探索結果を引き継ぐ責任者がいない
- ・ 最終判断者が不明確
- ・ 記録が残らない



成立させる七つの条件



- ① 違和感を言葉にできる心理的安全性
- ② ボトムアップで問いを出せる余地
- ③ 未完成な形を途中成果として扱う評価
- ④ 異なる立場の人が参加できる設計
- ⑤ 権力差を可視化すること
- ⑥ 判断へ引き継ぐ責任者を決めること
- ⑦ 記録を組織に残すこと

必要なのは、創造的な個人を増やすことだけではない。

前提を問い直し、判断へ渡し、経験を残せる組織の場をつくることである。

創造性だけでなく、 影響と責任を担う役割を置く



判断前提提起者

現在の前提と
現実のずれを
提起する。



探究ファシリテーター

外化、対話、応答、
複数解釈の並置を
支える。



影響当事者

判断や実行によって
影響を受ける立場から
参加する。



境界条件確認者

法令、安全、品質、
人権、倫理、契約等を
確認する。



判断責任者

選択と実行の責任を
引き受ける。



記録・検証者

変化の経過、判断、
結果、再利用を
記録する。

注記

一人が複数の役割を担うことはできる。
ただし、探索を支援する人と最終判断者を曖昧にしない。

『誰が自由に発想するか』だけでは足りない。

誰が影響を受け、誰が境界を確認し、誰が判断責任を引き受けるかを明確にする。

AIは広げる しかし、責任は引き受けない



AIを利用できること

- ・異なる案や表現をつくる
- ・問いを広げる
- ・反対の見方を提示する
- ・情報を整理・比較する
- ・外化した形の候補を増やす

価値仮説を統治する四つの観点



予見

誰に、どのような利益・不利益が生じるか。



省察

自分たちの前提、関心、権力がどう影響しているか。



包摂

影響を受ける人の声が含まれているか。



応答

新しい事実や影響に応じて、修正・停止できるか。



AI利用の原則

1. AIを判断主体にしない
2. AI出力を、現場の事実とみなさない
3. 最初から本人の違和感や問いをAIへ渡し切らない
4. 案の数を、思考の深さとみなさない
5. 出典、不確実性、反対の証拠を確認する
6. 採用理由を人間が説明し、判断経験を奪わない

AIは、判断前提を広げる補助具にはなる。
何を問い、何を価値とし、どの未来を選ぶかの責任は、人間と組織に残る。

AI出力と現場の事実を区別し、採用理由と責任を人間側に残すことが原則です。

実施したことではなく、 仕事に何が残ったかを評価する

六つの評価観点



1 起動妥当性

前提を問い直す必要のある状況だったか。



2 成立要件

現実接触、外化、応答、修正が確認できるか。



3 判断前提の変化

見方、問い、価値仮説が変わったか。



4 移行品質

事実、影響、反対意見、境界条件を確認したか。



5 仕事への実装

実際の選択、行動、仕事の進め方が変わったか。



6 組織学習

次の人が使える形で記録され、再利用・更新されたか。

成熟度

0

成熟度0 | 名称利用

言葉を知っている。



1

成熟度1 | 単発活動

鑑賞、対話、制作等を実施する。



2

成熟度2 | 判断前提変化の記録

何が変わったかを残す。



3

成熟度3 | 判断への接続

責任ある判断へ引き継ぐ。



4

成熟度4 | 仕事への実装

実際の選択と行動へ反映する。



5

成熟度5 | 組織能力化

別の仕事で再利用・更新できる。

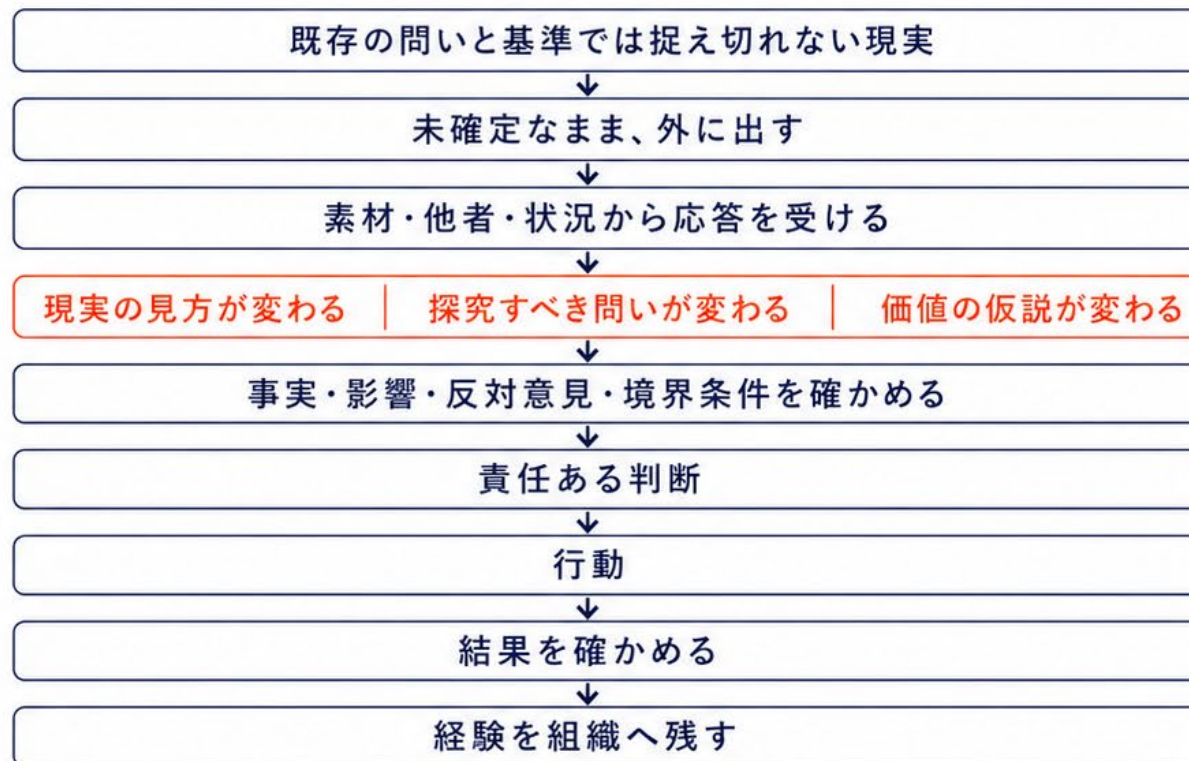


アート思考を実施したこと自体は、成果ではない。

判断前提が変わり、判断・行動・結果確認・組織学習へつながったかを評価する。

実施と組織能力化を区別し、判断前提の変化から再利用までを評価対象とする。

アート思考は、何を変えるのか



アート思考が最初に変えるのは、製品や施策、事業成果ではない。

今起きていることを、**どのように見るか**。次に、**何を確かめるか**。何を、**望ましい状態として仮置きするか**。

既存の言葉や基準では捉え切れない現実を、未確定なまま形にし、素材・他者・状況から返る応答によって、この三つをつくり直す。

しかし、見方や問いが変わっただけでは、仕事は変わらない。

生まれた前提を、**事実、影響、反対意見、境界条件、選択肢に照らし、責任ある判断と行動へ移す。結果を確かめ、その経験を次の仕事で使える形に残す。**

ここまでつながって初めて、アート思考による変化は、仕事と組織の変化へ接続される。



答えを変える前に、答えを生み出す前提を問い直す。



調査方法と解釈上の限界



本レポートが行ったこと



調査時点 | 2026年9月3日



対象言語 | 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
- 学術書籍・研究書
- 大学・研究機関の公開資料
- 教育・実践機関の公表
- 企業実務を対象とした公開研究
- 本研究における操作的定義・実務仮説



選定上の原則

- Art Thinkingを直接扱う資料と、隣接研究を分ける
- 実施公表と、効果評価を分ける
- 個人の変化と、組織成果を分ける
- 自社モデルと、外部研究の知見を分ける



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
- 検索式、除外件数、重複除外等を完全報告したレビューではない
- 非公開の企業実践や内部データは含まれない
- Art Thinkingという名称を使わない類似実践が存在し得る
- 機関による実施公表は、独立した効果検証とは限らない
- 肯定的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、アート思考の効果を確定するものではない。

現時点の概念、実践、証拠、限界、空白を整理し、企業実務で検証可能な形へ再構成するものである。

主な国外参考文献

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.
[芸術ベース方法 / 経営者育成]
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.
[Workarts / センスメイキング]
3. **Whitaker, A. (2016)**
Art Thinking: How to Carve Out Creative Space in a World of Schedules, Budgets, and Bosses. Harper Business.
[Art Thinking / 創造的余白]
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.
[製造業 / 価値創造]
5. **Sandberg, B. (2021)**
“Art Thinking: Turning an Ill-defined Phantom into a Paradigm for Intrapreneurship.” *ISPIM Innovation Conference Proceedings*.
[Art Thinking / 概念研究]
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.
[満足度と能力形成]
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.
[集合的センスメイキング / R&D]
8. **Sandberg, B. (2024)**
“Outcomes of Art-Based Leadership Development: A Qualitative Metasummary.” *Behavioral Sciences*, 14(8), 714.
DOI: 10.3390/bs14080714.
[芸術ベース・リーダーシップ / 効果レビュー]
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.
[芸術ベース介入 / 動的能力]
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.
[ArtScience / 持続可能性]
11. **ESCP Business School (2025)**
“Art Thinking: Innovating through Uncertainty with Prof. Sylvain Bureau.”
[教育機関による実践公表 / 独立した効果検証ではない]

Taylor & Ladkin、Barry & Meisiek、Robbins & Sandbergの研究は、
それぞれ芸術ベース方法、Workarts、集合的センスメイキングという異なる研究系統に位置づきます。

主な国内参考文献・本研究資料

国内参考文献



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. 梶野太希・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. DOI: 10.57433/globis.3.0_85.
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. DOI: 10.11363/kaihatsukogaku.45.17.
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』

※ 国内企業調査の著者名、掲載頁、DOIはJ-STAGE掲載情報に合わせます。

本研究資料の位置づけ



リクエスト株式会社の二つの研究資料は、国内外で確立した普遍的定義や、効果を実証済みの標準手法を**主張するものではない**。
国内外の先行研究で示されてきた芸術実践、センスメイキング、組織学習等の知見と、企業実務に残る**接続上の空白**を踏まえ、
操作的定義・理論モデル・実務上の実践仮説・評価・検証枠組みとして再構成したものである。



先行研究との**共通点**と、本研究が**再構成した接続構造**を分けて扱う。

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®

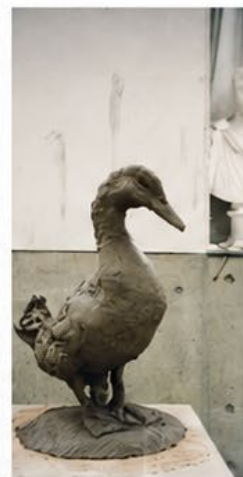
芸術実践から、 判断研究へ

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

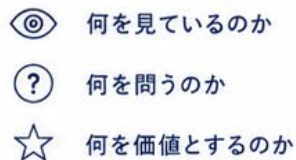
芸大時代の制作



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。

正解がない仕事でも、 自分で判断し、前に進められる。



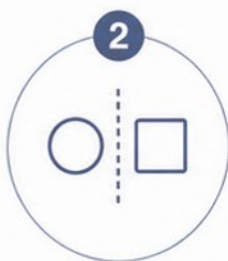
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

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。