

## 創造的人材の育成とその課題-京都D-Schoolからの考察

### The Education Program for the Creative Human Resource Development : The Case of Kyoto D-School

河野良治\*

Ryoji KONO

#### 1. はじめに

現代の日本は、二つの大きな時代の変化に対応する事が求められている。一つは、超高齢化社会に加えて、少子化という人口構成の問題である。もう一つは、ポストモノ作り時代の到来である。製品やサービスの本質は、製品それ自体ではなく、顧客との相互作用から生じる価値だといえる。製品やサービスが不足しており、その効率的な生産が大きな競争優位性の源泉となった時代もあった。しかし、今日では少なからず効率的に生産する手段が世界的にも普及し、これだけでは競争優位性を維持することが難しくなっている。Hippel (2005)は、3Dプリンターなどの技術進歩によって生産手段が身近なものになり、メーカーだけでなく、ユーザーがイノベーションの担い手になっていると指摘し、この傾向を「イノベーションの民主化」と表現している。このポストモノ作り時代では、どのように作るのかという問題から、何を作るのか、ビジネスモデルとして製品やサービスを通じて顧客にどのような経験を与えるのかという点にその課題が移ったといえるだろう。そこでは、企業に単なる技術革新ではないイノベーションが求められ、イノベーションを担う創造的な人材の育成がこれまでよりも重要な意味を持っている。高い創造性の発揮は、企業経営にとって非常に大きな問題である。そうであるにも関わらず、創造的な人材をいかに育成すべきなのか、十分に明らかになってはいない。スタンフォード大学における

d.school (正式にはハッソ・プラットナー・デザイン研究所であるが、本稿ではd.schoolと記述する)は、創造的な人材について高く評価され、筆者はこれをモデルとして京都で実施された京都D-Schoolに参加観察する機会を得た。これらの事象を分析し、創造的な人材の育成のカギを検討したい。

#### 2. d.school とは

ケリー&ケリー (2014) から、d.schoolを確認してみよう。筆者のDavid Kelley氏は、世界的なデザインコンサルタント会社「IDEO」の創業者で、ハーバード大学の工学部でもデザインを教えていた。2000年代の初頭に他部門の教授と共に複数の教員で授業を実施する「チーム・ティーチング」の実験をスタンフォード大学大学院で始め、そこから一つの分野を深く掘り下げるのではなく、創造的かつ複数の専門性を組み合わせて広く考え、実践するd.schoolが生まれたとしている。実際の社会的な問題解決に向けて、デザインだけでなく、エンジニアリング、医療、ビジネス、社会科学、教育等を専門とする70名以上の科学者や教員がチーム・ティーチングを行い、ここに実務家に関わる。こうした講師陣に対して、その授業内容に共感したスタンフォード大学全ての大学院生がd.schoolに参加できる。d.schoolでは学位を発行するわけでも無いし、必修科目でも無いが、多くの大学院生がd.schoolに参加している。その多くは、イノベーションを担う起業家になること

---

\*企業情報学部准教授

を目指しているのかもしれない。

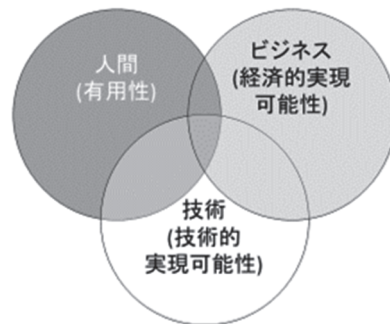
d.schoolの受講生は、大学院生だけではない、世界的な有名企業の経営幹部や教員、大学生や時には高校生さえもワークショップに参加している。d.schoolのホームページでは、教員の多様性の高さに加えて学生の多様性の高さについて、Radical Collaborationと評している<sup>1)</sup>。こうした多様性の高さが、創造性につながると考えられる。Whittaker (2009)は、複数の既存研究を整理しながら、イノベーションをオリジナルと異なる目標や状況での模倣として捉えるのがより現実的であると指摘する。チーム構成員の多様性が高いと言うことは、情報の多様性の高さと共に、彼らの持つ状況の多様性の高さを意味する。こうした理由から、構成員の多様性の高さは、価値あるイノベーションが生まれる素地になると考えられる。

構成員の多様性が高いことは、創造性に対して良い影響を与える一方で、コミュニケーションを難しくし、非効率的なものにする可能性もある。そのため、d.schoolで展開されるデザイン思考は、基本的枠組みを共有してコミュニケーションを効率的なものにしている。

図1は、デザイン思考の基本的な考え方を示している。デザイン思考は、人間と技術、ビジネスそれぞれが重なる点を見つけようとしている。それぞれの要素を確認してみよう。技術は、時に魔法のように我々の可能性を広げてくれる重要な要素であり、大きな価値をもたらしてくれる。しかし、技術それ自体に価値を見出す顧客は多くはない。技術の価値は、顧客が決めるのであり、技術は道具であると位置づけられる。

デザイン思考において最も特徴的なのは、「人間」を中心においている点である。すなわち、デザイン思考における重要な課題は、その製品/サービスがどのような顧客の経験 (user experience) に貢献するかにある。そのため、人間中心的に、エスノグラフィ等の手法から顧客を捉えて仮説検証的に製品を開発している。企業が一つのメッセージのために様々な情報を示しても、顧客は多様な価値観を持っているために、情報が必ずしも一つのメッセージとしては解釈されない。彼らがどのような環境で生活

図 1. デザイン思考の基本的な考え方



ケリー&ケリー著『クリエイティブマインドセット』p.37より一部修正

し、どんなことを考え、どのような価値観を持っているのかを明らかにし、顧客の経験につながる製品/サービスを開発しなければならないのである。例えば、パーソナル・コンピュータを販売する場合、これまではハードディスク容量や中央演算装置の処理速度といった技術的スペックを顧客に訴求してきた。コンピュータに詳しい顧客は、技術情報を自身に置き換えて、どのような便益がいくらで手に入れられるのかを検討する。そうした思索を好む顧客も存在するが、多数派とは言いがたい。より多くを販売しようとするならば、そのパーソナル・コンピュータが利用者にどのような好ましい経験を与えるのかを訴求すべきなのである。

こうした現代の顧客を理解しようとするれば、センスメイキングという概念が多くの上乗せを与えてくれるであろう。ワイク (2001)は、コンテキストは静的ではないと考え、単なる解釈とは異なるセンスメイキングという概念を示している。大きな曖昧性に直面した個人は、結論よりむしろ、これを正当化するストーリーとその発見を重視する。こうした過程は、仮説推論的 (abductive) な過程であるともいえる。現代の顧客が製品・サービスを魅力的に感じるのは、自分にとって製品・サービスが意味づけられ、これが顧客にとって好ましいと感じられる場合であると考えられる。

現代の顧客は、多様なコンテキストから自分が好ましいと思える価値を製品/サービスの選択によって示すことができるほど、多くの製品/サービスとそ

の広告に囲まれて暮らしている。合理的に、賢く暮らしていこうとすれば、仕事や日常生活の問題を処理しながら、多くの情報処理が求められる。こうした現代の顧客は、より少ない情報処理負荷で自分に好ましい経験が得られるよう、自身にとって意味付けられた製品・サービスを求めると考えられる。

顧客を絞り込まないのならば、製品・サービスは、顧客の生活や要求の違いから、特性に過不足が生じる。現代では、こうした特性の過不足を減らし、顧客にとって適切な製品/サービスを生み出し、顧客の経験をより好ましいものにすると訴求することが顧客にとってより好ましい。対象となる顧客の生活やこれを支える価値観を明らかにして、より精緻に顧客の経験につながる製品/サービスを作り出していくことが求められ、デザイン思考に結実したと考えられる。

また、社会にとって価値がある提案であっても、経済的な支えがなければ継続していくことは難しい。ビジネスとして成り立つのか、経済的実現可能性も重要な要素である。技術とビジネスが基盤になって、人間中心に社会的な問題解決が行われるのが、デザイン思考だと考えられる。

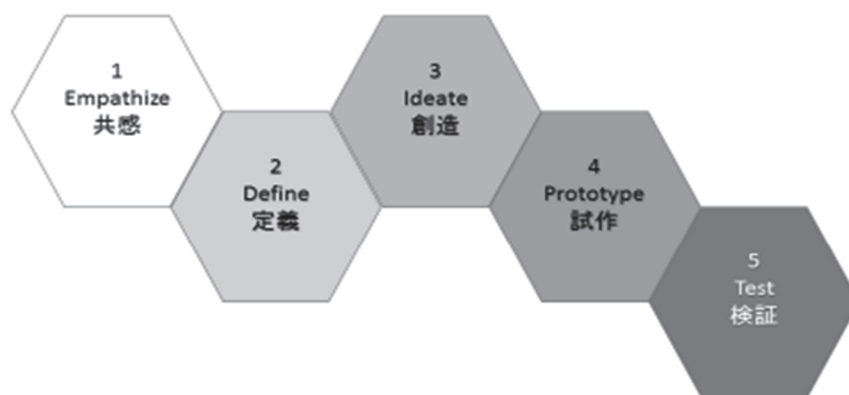
d.schoolの生みの親でもあるケリー&ケリー(2014)は、創造的な人材を育成するためのカギを「創造に対する自己効力感」に見いだした。多くの人が

「創造に対する自己効力感」を持っていないが、d.schoolで提供されるマインドセットやデザイン思考の方法論を身に付け、ステップを踏んで方法論を経験することで多くの人が指導付きの習熟(guided mastery)によって「創造に対する自己効力感」を身に付け、創造的な人材になることができるのだと指摘する。「創造に対する自己効力感」をどのように植え付けるのか、これを明らかにしたことがd.schoolの貢献であったと考えられる。

日本の大学院と単純に比較することは適切ではないだろうが、筆者は、d.schoolの非常に難しい課題に、多くの学生が取り組んでいる事に驚いた。起業家を志望する優秀な学生が集まるといわれるスタンフォード大学において、d.schoolが創造的な人材の育成に定評があり、そのことが多くの学生を引きつけるのだろう。効率的なものの作りそれ自体が競争優位性の源泉としての力を失っていくなかで、創造的な人材を育成する圧力が高まり、d.schoolが生まれたのだと考えられる。

図2は、d.schoolにおいてデザイン思考がどのように実践されるかを示している。第一のステップは、共感である。デザイン思考では、現実の社会的課題を取り上げ、当事者を含めて広いインタビュー調査を行い、深い理解が求められる。そこでは、製品/サービスを求める人の生活や考えを理解し、受講生

図 2. デザイン思考の流れ



スタンフォード大学配付資料より  
<http://designthinking.or.jp/5steps.pdf>

の想像力を含めて新しい現実をつくりだす動機が生まれるのだと考えられる。深い理解が得られた後に、第二ステップとして課題を定義する。課題を定義することで、課題に取り組む意味が明確になり、どのように課題に取り組むべきかその基準が形成される。我々は、多くのことを学ぼうとしても、理論的に全ての事実を記述することはできない。研究者は、理論的枠組を設定し、限られた現象の複数の要素を把握し、要素間の関係を考察する。現実の問題は複雑であり、いかに課題を定義するのが重要となる。第三ステップは、創造である。定義された問題に対する一般的なアプローチを検討し、新たな科学/技術による解決や社会的な取り組みとの組み合わせをブレインストーミングによって模索する。ここでは、必ずしも無から有を生み出すのではなく、既存の解決方法の検討からより良いものを生み出すべきだと指摘されている。有力な複数のアイデアは、第四ステップにおいて試作される。試作することによって、ユーザーからより良い意見を引き出し、現実可能性の検証をより良くできる。加えて、「より早く・より安く失敗する」経験を提供する。「より早く・より安く失敗する」ことは、資金や時間など投資される資源を小さくすることだけで無く、失敗から学ぶ機会を増やす効果が期待できる。第五ステップの検証では、試作品に基づいて現実可能性を確認し、必要に応じて前のステップに戻り、繰り返し創造-試作-検証がなされる。

d.schoolに見られるデザイン思考は、デザインそのものの活動ではない。d.schoolでの実践は、優秀な人材が過ちなく、社会の問題を解決する製品/サービスを開発する単純なストーリーでもない。Embrace社は、d.schoolの活動を示す代表的な事例であり、発展途上国での低体重児の命を守る低価格な保育機器を開発するプロジェクトから生まれた<sup>2)</sup>。プロジェクトに参加したスタンフォード大学大学院の学生達は、低価格化のために部品点数の削減と安価な部品の利用という一般的なアプローチを検討していた。エンドユーザーに共感することが必要であると考へ、学生の一人が低体重児の死亡が多いネパールへ調査に行ったところ、ネパール都市部の医師から保育器が必要なのは都市の病院ではなく、奥

地の村で母親が出産する場なのだ教えられた。彼らは、「発展途上国で利用可能な低価格な保育機器の開発」から「発展途上国に住む地方の母親向け保育器具の開発」に課題を再定義した。保温材と寝袋のような試作品が作られ、世界の低体重児の半数が生まれるというインドで試作品の検証が行われた。検証の中である母親は、西欧の医薬品は効き目が強すぎると感じているため、子供の安全のために保温材も十分に暖めない可能性があると言った。学生達は、保温材を加熱するモジュールから温度計を取り外し、適切な温度になったら「OK」と表示されるように設計変更している。低体重児の命を救おうとするこのプロジェクトに共感した学生達は、それまで準備してきたキャリアではなく、インドで社会的起業家として活動する事を選び、現在でもインドで社会的ベンチャーとしての活動を続けている。

d.schoolのように創造的な人材開発プログラムを日本で実践しているのが京都D-Schoolである。次節において、そこで実践される教育プログラムを筆者の参与観察に基づいて分析する。

### 3. 事例としての京都 D-School2014 の紹介

創造的な人材を求めているのはアメリカだけではなく、日本でも創造的な人材が強く求められている。京都市内に位置する公益財団法人京都高度技術研究所(本稿ではASTEMと略す)は、創造的な人材育成による起業家の育成に向けて2014年6月28日～2015年1月17日まで、京都D-School2014を開催している。受講生は、定員25名、社会人の受講料は講座全体で108,000円という価格設定にも関わらず、講座への期待の高さから定員以上の受講希望があった。受講生の業種は様々で、京都らしい伝統的な産業から高度な電子部品のメーカーまで幅広く、中小企業から大企業まで経営戦略を担う人材や新規事業・社内ベンチャーに関わる人材が集まった。

表1. は、京都D-School2014の構成を簡単にまとめたものである。講座の日程は、「創る講座」(6/28、7/12、7/19、8/2)と「売る講座」(9/27、9/28、10/11)で、「デザイン思考とビジネスモデル・組織の関係を検討する講座」(8/30、8/31)を挟んだ構成になっている。筆者は、「創る講座」(6/28、7/12、7/19、

8/2) にオブザーバー参加する機会を得た<sup>3)</sup>。デザイン思考における、共感、定義、創造の過程であると考えられる。d.schoolでは現実的な課題を取り上げることで、実践的な教育を行っている。京都 D-School2014では、千年以上の歴史を持つ北野天満宮の門前町である上七軒の定番和菓子の開発が題材として講座が展開された。

筆者が受講した講義の内容を簡単に紹介しておこう。講師の奥田氏は、最後発の携帯機器メーカーであったシャープ株式会社の携帯電話を消費者認知度 No.1にしている。そのために、それまでの通信機器としての携帯電話というディスクリールを、若い女性のバッグに入っただけでも違和感の無いファッションガジェットというディスクリールに言い換えるデザイン戦略を立案し、そうしたデザイン戦略を実現するための施策や人材育成等にシャープ社のデザイン統

括として携わった経験を紹介した。講師のムラタ氏は、デザイナーの活動とデザイン思考の違いを示した上で、①俯瞰、②観察と発見、③問題の解決というデザイン思考のプロセスを、詳細に様々なデザインの事例から説明した。講師の太田氏は「老松」の代表であり、現代を代表する茶人である。太田氏からは、北野天満宮と上七軒の歴史と和菓子の関係について講義を受けた。「老松」は、和菓子の老舗として地域の資源・文化を豊かにしていく活動にも熱心である。例えば「老松」は、夏に「夏柑糖」という商品を販売している。日本固有の夏ミカンを寒天で固めたものであるが、夏ミカンは酸が強いいため非常に多くの手間がかかる商品である。かつては京都を中心に販売していたが、クール宅急便等の普及によって全国で購入することができるようになり、需要が増大した。昭和50年頃から甘夏に作付け転換さ

表 1. 京都D-School2014 のスケジュール

日程	タイトル	講師	内容
6/28	オープニングセッション	大江建	新規事業創出のための仮説的経営の重要性と新規事業開発ツールについて。
	事業戦略とデザイン戦略 I	奥田充一	シャープ社における経験から、デザインとデザイン思考の違い、企業におけるデザイン思考の実際的な活動について。
7/12	事業戦略とデザイン戦略 II	奥田充一	デザイン思考から考える戦略的目的と組織のあり方について、参加者の実態についてのワークを基にしたディスカッション。
7/19	“創る” ワークショップ I	ムラタチアキ 太田達	デザイン思考から、売れる商品をどのように開発するべきか。 京都における北野天満宮・上七軒の歴史について。
8/2	“創る” ワークショップ II	ムラタチアキ 太田達	受講者によるパッケージを含めた新しい和菓子の提案を基にしたディスカッション。
8/30	デザイン思考と BMC I	金子英之	デザイン思考をビジネスモデルにおいて展開し、創造的に発想するために。
8/31	デザイン思考と BMC II	河野龍太	
9/27	心の時代にモノを売る	小阪裕司 太田達	感性マーケティングから考える販売戦略と製品に求められるもの。
9/28	エンバシーライティング	中野巧	どのように共感力を高める文章を創るか。
10/11	ビジュアライゼーション	鹿庭江里子	商品の魅力を引き出す写真表現方法。
1/17	成果発表-仮説の検証-	大江建・岡田康子・ 太田達・亀田真司	講座のまとめとして

れてきたが、「夏柑糖」の需要に支えられて山口県の萩で作られていた日本固有の夏ミカンの生産が和歌山県にも広がり、種の保存に貢献している<sup>4)</sup>。このような地域の資源・文化を活用して収益を得て、得られた収益から新たな文化を生むというサイクルが京都では機能してきたのである。

北野天満宮は、菅原道真公を祭った神社であるが、自身の権威を示そうと豊臣秀吉が北野大茶湯を催した事でも有名である。京都には上七軒、祇園、鳴原、先斗町などの花街があるが、上七軒は北野天満宮の門前であり関係が深く、花街として西陣織と共に繁栄し、織物産業の衰退と共に活力が失われていった。近年、関係者の努力によって活力を得つつあるが、上七軒の再活性化をさらに加速しえる定番菓子の開発が京都D-school2014の課題となった<sup>5)</sup>。

この講座で講師を務めた奥田氏やムラタ氏は、**user experience**に注目し企業活動やコンサルタントとしてデザイン思考を活かして活躍している。同様に、太田氏も茶人としても非常に細かい点にまで**user experience**を考慮している。こうした講師陣に対して、受講生への課題は、菓子だけで無く、箱を含めた包装、菓子と上七軒の関係を知らせるリーフレットのデザインが含まれた。京都の上七軒という地域に眠るストーリーに注目し、これを顧客が求める経験にどう当てはめていくのか、同時に顧客がその商品に目をとめ、購入し、口に運ぶ経験をシミュレーションする事を求めたのである。

7月12日の午後に、受講生は奥田氏と共に上七軒と「老松」で現場観察等情報収集が実施された。特に、「老松」の技術的側面を確認するため、和菓子でどのようなものが作れるのか、色の再現性、食感といっ

た点に対する菓子職人さんへのインタビューが行われた。こうしたインタビューと共に、商品構成や設備、和菓子においてどのような包装資材が使われているのかを見学した。見学した日があいにくの雨で人通りが少ないため、後日、調査のために仕事の合間をぬって何度か足を運んだ受講生もいた。2週間と限られた時間で、収集された情報を活かして、ストーリーを練り上げ、試作品が創られた。ストーリーに基づく包装やリーフレットを受講生が試作し、菓子についても受講生の指示に基づいて「老松」で試作品が作成され、8月2日の講義でムラタ氏や太田氏から評価を受けた。

25名5チームからの提案は、太田氏の和菓子と上七軒等に関する講義を活かし、それぞれが調べた京都に内在するストーリーを加味して作られていた。京都にゆかりの深い食材を活かした菓子、京都らしい季節感を活かした菓子、新しい京都のイメージを打ち出そうとしている菓子が作られた。図3.は、受講生がチーム作業のために作成した新しい菓子のイメージスケッチである。こうした資料に基づいて、「老松」の職人さんによって試作された菓子が、受講生の手によって作られた箱や包装資材に包まれ、菓子の特性や京都のストーリーと関係づけられる資料と共に提案が行われた。それぞれのチームの提案に対して、「老松」でのネット販売も検討されていたため、太田氏やムラタ氏から厳しい批評もなされていた。講義終了後、受講生に、機会があればもう一度こうした課題に挑戦してみるかという質問を投げかけたところ、ほぼ全ての受講者がもう一度やってみたいと答えた。

図 3. 新しい菓子のイメージスケッチ

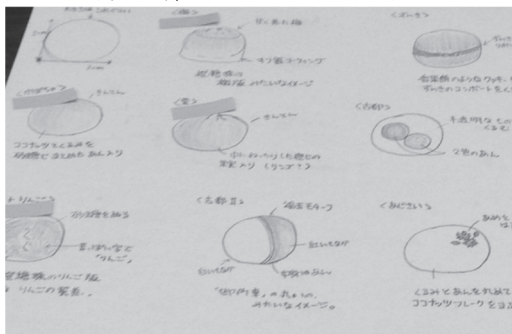
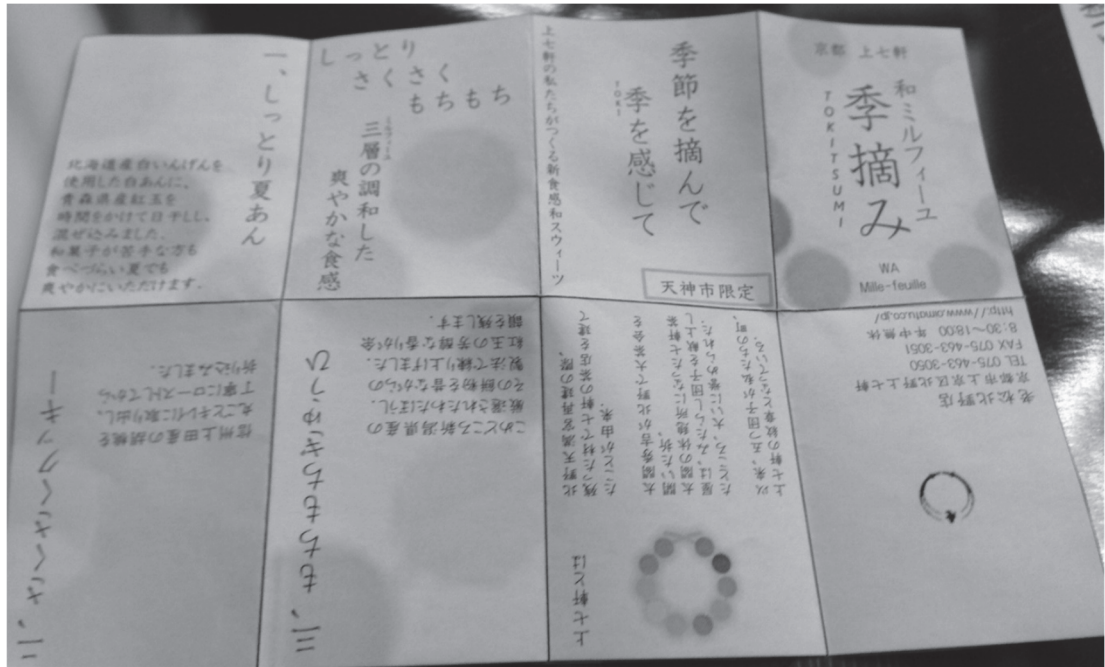


図 4. 新しい菓子 (和風梅ミルフィーユ)



図 5. 受講生が作成したリーフレット



#### 4. 考察として

エーレンライク (2010) は、ポジティブであらねばならない国として病的なアメリカの一側面を描いている。そのアメリカにおいて、トップクラスの知的エリートが集うスタンフォード大学、その大学院の学生が創造に関する自信を欠いていること自体に筆者には驚きがあった。「答えのある問」への回答に優れた人材が、「自身には現実の社会問題を解決する創造性が欠けているのではないか」と感じるのであれば、これは一種のコンプレックスであり、克服しようとするエネルギーは大きいと考えられる。d.schoolは、こうした受講生に、小さなステップで体験を繰り返させ、創造への恐れを減らし、創造に対して自己効力感を与えていると考えられる。

『ポジティブ病の国、アメリカ』に対して、日本は「ネガティブ病の国」であるように感じられるのは筆者だけであろうか。日本は、先進国の中でも新たな事業を生み出そうとする起業率が非常に低い事がよく知られている。当然のことながら日本でも、イノベーションを担う創造性の高い人材が求められている。京都D-School2014受講生の多くが、企業経営そ

のものを担う人材や新たな事業を担うことが期待される人材であり、創造性をより強く求められる人材であったと予想できる。8月2日の講座終了時点では、厳しい指摘を受けたにも関わらず、ほぼ全ての受講生がもう一度新しい和菓子の開発に挑戦したいと筆者のインタビューに答えていた。効力感が低い状態では、その課題にどう取り組んで良いのか分からないため、強くは動機づけられない。貴重な週末の時間と比較的高額な受講料を要する京都D-School2014を受講して、創造的に社会的な問題を解決する方法を学び、創造的に問題を解決する事ができるという期待を持つに至ったのではないだろうか。一つのインタビューから結論づけることは危険であるが、d.schoolにおいて最も重要視される創造に対する自己効力感の高まりが、京都D-School2014でも見られたと解釈することができるであろう。

京都D-School2014では、京都の文化を守る上七軒の定番菓子の開発という社会的に重要な問題を課題としている。オープニング講座を担当した早稲田大学の大江氏は、コンサルタントやMBAにおける起業家育成の経験を活かし、2003年頃から「仮説の経営」

をテーマとして、早稲田大学インキュベーションセンターを、アクティブラーニングのように学生を教育しながら、彼らに同居企業の支援をさせる **teaching incubation center** として昇華させた (Thomas2011)。村上太一氏は、このプログラムに4年間参加して起業家としての才能を開花させ、リブセンス株式会社を創業し、顧客と利害関係者の関係性を新たに創造した<sup>6)</sup>。社会の現実的課題を題材にビジネスによる問題解決を経験させることで人材を育成する **COBLAS (Consulting Based Learning for ASEAN SMEs)** という手法を開発している。**teaching incubation center** と **COBLAS** には、“**Learning from Helping**” という考えがその根底にある。**d.school** や **京都D-School2014** でも共通して現実の社会的課題を人材育成に役立てている。他者のために課題に取り組むことは、その構造を十分に説明することは難しいが、受講生の創造性を引き出す可能性がいくつかある。その一つは、内発的動機付け・外発的動機付けの側面から説明することができるのではないだろうか。

人間の動機は、給与や報酬によって刺激される「外発的動機」と達成感や職務遂行の結果、有能感などの心理的満足によって刺激される「内発的動機」に分けられ、外発的動機は内発的動機を阻害すると考えられる (デン他1999)。デン他 (1999) やピンク (2010) は、外発的に動機付けられた人材は利益につながる現象に注目するため創造性を十分に発揮することができず、内発的に動機付けられた人材は外発的に動機付けられた人材よりも高い創造性を発揮する可能性があることを指摘する。**d.school** では、学位を発行しないし、必修科目でもないため、受講生が外発的に動機付けられているとは考えにくい。外発的に動機づけられていないのに、厳しい課題に積極的に挑戦するならば、筆者は、**d.school** の受講生が内発的に動機づけられていると考える。

創造的な発想法として知られるブレインストーミングは、**d.school** でも使われるが、無意識的なアイデアを引き出す手法であり、他者への批判が禁じられている事は良く知られている。我々は、「場」や環境から大いに影響を受けるため、批判的な環境では創造的な考えは生まれ難い。同時に、筆者の経

験では、自身の利害とは関係なく、自身やディスカッションに参加する構成員の意識が製品/サービスの顧客へと集中している時に、創造的なブレインストーミングが行われていると感じられる。無意識的に浮かぶアイデアや因果関係が不明瞭なアイデアを引き出そうとするブレインストーミングにおいて、外発的に動機づけられると視点が固定化される傾向があるならば、創造性を阻害する可能性が高いと考えられる。

京都D-School2014で講師を務めた奥田氏やムラタ氏は、優れたデザイナーであり、講座やディスカッションにおいて具体的かつ緻密に顧客について、想像に基づいて語っていた。特に、ムラタ氏は、その製品/サービスのターゲット顧客がムラタ氏の中に住んでいるかのような、豊かなリアリティが感じられる講義やディスカッションであった。優れたデザイン思考の実践者である彼らは、顧客を自身に取り込んでいるように見えた。「老松」の経営者である太田氏も同様に、顧客の好みを理解するというよりも、何故顧客がその好みを持つのかから捉えているように感じられる。企業の存続と他者への貢献について、どちらが原因でどちらが結果なのか因果関係を明らかにすることは容易ではない。しかし、**京都D-School2014** の事例では、他者への貢献として課題を位置づけていることが確認された。その結果として、受講生がより創造的になり、イノベーションが起きやすくなる可能性があると考えられる。**d.school** に見られるデザイン思考の第一ステップは、「共感」であった。デザイン思考に深い理解が必要であるとともに、**d.school** を含む創造的な人材育成において、他者へ貢献しようとする課題の設定が重要な役割を果たしているのではないだろうか<sup>7)</sup>。

## 注

- 1) <http://dschool.stanford.edu/our-point-of-view/> (2015/01/05)
- 2) **Embrace Infant Warmer** については、ケリー&ケリー (2014) と **Embrace** 社のホームページに



詳しい情報が提供されている。

<http://embraceglobal.org/embrace-warmer/>  
(2015/03/09)

- 3) 筆者の求めに応じて、講師や受講生は、講座以外の時間にも快くインタビューに協力してくれた。また、京都D-School2014のコーディネーターを務めた更田誠氏から、打ち合わせの様子を含めて講座について詳細な説明を受けた。参与観察に協力していただいた講師の方々や受講生の方々、ASTEM事務局の方々に記して謝したい。
- 4) <http://www.oimatu.co.jp/products/natsukanto.html> (2015/01/12)
- 5) 上七軒の定番菓子といえば団子を思い浮かべる読者も多いであろうし、北野大茶湯で秀吉に団子を献上したというエピソードもよく知られている。上七軒における団子は、町のシンボルに使われているように、上七軒を代表する菓子だといえる。しかしながら、現状では団子を、文化を支えうる菓子としては高く評価することはできない。もしかすると、太田氏は、日持ちが良くないだけでなく、現状では高く評価されない団子という菓子を顧客が好ましいと評価するストーリーと組み合わせることで、文化を支えうる菓子に高めることを期待していたのかもしれない。
- 6) 村上氏は、最年少での東京証券取引所一部上場を実現した。
- 7) 受講生の創造に対する自己効力感の高まりや創造性に関する熟達の変化を実証する事は、今後の課題である。

## 参考・引用文献

Bandura, A. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H.Freeman and Company, 1997  
Deci, E, & Flaste, R. *Why We Do What We Go: Understanding Self-Motivation*. G.P.Putnam's Sons,1995 (桜井茂男監訳「人を伸ばす力：内発

と自立のすすめ』新曜社、1999年)

Ehrenreich, B. *Bright-Sided: How the Relentless Promotion of Positive Thinking Has Undermined America*. Metropolitan Books, 2009(中島由華訳、『ポジティブ病の国、アメリカ』河出書房新社、2010年)

Von Hippel, E. *Democratizing Innovation*. The MIT Press, 2005(サイコム・インターナショナル訳『民主化するイノベーションの時代』ファーストプレス、2005年)

Kelley, T. & Kelly, D. *Creative Confidence Unleashing: The Creative Potential Within Us All*. Crown Business, 2013(千葉敏生訳『クリエイティブ マインドセット』日経BP、2014年)

McClelland, D. *Human Motivation*. Cambridge University Press,1987(梅津佑良他著『モチベーション』生産性出版、2005年)

Mintzberg, H. *Mintzberg on Management*. The free press,1989(北野利信訳『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社、1991年)

Pink, D. *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*. Riverhead Hardcover,2009 (大前研一訳『モチベーション3.0』講談社、2010年)

Taylor, J. *My Stroke of Insight: A Brain Scientist's Personal Journey*. Thorndike Press,2008(竹内薫訳『奇跡の脳』新潮社、2009年)

Thomas, H. et al *Entrepreneurship Education in Asia* Edward Elgar Publishing 2011

Wieck, K. *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications,1995(遠田雄志他訳『センスメイキング イン オーガニゼーションズ』文眞堂、2001年)

Whittaker, H. et al *Comparative Entrepreneurship The UK, Japan, and The Shadow of Silicon Valley*. Oxford university press, 2009

村田智明著『ソーシャルデザインの教科書』生産性出版、2014年

鷺田祐一著『デザインがイノベーションを伝える』有斐閣、2014年