

〈原著論文〉

デザイン経営に着目したアントレプレナーシップ 教育ワークショップの開発

帯広競馬場での地域資源活用ワークショップの実践と評価

安田光孝^{*} 近澤潤[†] 岩崎晃和[‡]

Development of an Entrepreneurship Education Workshop Focused on Design Management

Practice and Evaluation of a Regional Resource Workshop at Obihiro Racecourse

Mitsutaka YASUDA^{*} Jun CHIKAZAWA[†] Terukazu IWASAKI[‡]

要旨

本研究では、帯広競馬場という地域資源を活用し、競馬場の課題解決をテーマに、デザイン経営に着目したアントレプレナーシップ教育ワークショップの開発を行った。アントレプレナーシップとは、変化する社会の中で自ら課題を見つけ、解決策を生み出し、新しい価値を創造していく精神である。評価の結果、参加学生はワークショップ全体に高い満足度を示し、アントレプレナーシップ能力が向上したことが示された。実際の現場でのワークショップは「実践的な学びや緊張感」をもたらし、その場にあるリソースを活用するスキル等の習得につながった。一方、参加学生の裾野拡大、リソース（資金、人材、時間）不足、プログラム終了後の次の活動への接続といった課題が明らかになった。

Abstract

In this study, we developed an entrepreneurship education workshop using the Obihiro Racecourse as a regional resource. Entrepreneurship is the spirit of identifying challenges, creating solutions, and generating new value in a changing society. The evaluation showed that students were highly satisfied and improved their entrepreneurial skills through practical on-site learning. However, key challenges were also identified, including a need to expand student participation, a lack of resources, and difficulty connecting the program to future steps.

キーワード

デザイン経営 (Design management) アントレプレナーシップ教育 (Entrepreneurship education) ワークショップ (Workshop) 地域資源 (Regional resource)

^{*} 北海道情報大学情報メディア学部情報メディア学科教授, Professor, Department of Information Media (Dept. of IM.), HIU

[†] 北海道情報大学情報メディア学部情報メディア学科講師, Lecturer, Department of Information Media (Dept. of IM.), HIU

[‡] 北海道情報大学大学院経営情報学研究科修士課程, Master's Degree course, Graduate School of Business Administration and Information Science, HIU

1. はじめに

近年は VUCA の時代といわれ、企業経営においても先行きが不透明で予測が困難な時代といわれる。この VUCA の時代に企業が注目しているのがデザイン経営である。企業において、デザインの力を活かす新しい経営戦略が世界で模索されている。ここでいうデザインとは、狭義のモノの意匠や色の決定だけを意味するものではなく、広義の体験 (UX) やサービスのデザイン、加えてビジネスモデルや企業組織、そしてそのエコシステムのデザインにまで発展するものである。経済産業省・特許庁 (2018) は、デザイン経営を「デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用し、デザインの力をブランドの構築やイノベーションの創出に活用する経営手法」と定義づけ、2018 年 5 月に『『デザイン経営』宣言』という報告書を公表した。この背景には、過去 20 年余りの世界的な社会環境の変化によって、今までの国づくりが揺らいできている危機感が存在している。

一方、社会環境の急速な変化の流れへの対応に向けて、人材教育においても主体的に課題を発見し、解決に挑み、新たな価値を創造していく精神 (アントレプレナーシップ) を養うことが不可欠であるとされている。文部科学省 (2021) は、社会に存在する様々な課題を自分事として捉え、その解決に向けて創造的に行動する人材を育成することが、より良い社会の実現に繋がると提言しており、アントレプレナーシップ教育の必要性が大きく問われている時代でもあるといえる。

本研究では、帯広の十勝事業創発支援センター「LAND」(公益財団法人とかち財団以下、LAND とする) と帯広競馬場 (ばん

えい十勝) と連携し、帯広競馬場が抱える地域課題をテーマに、デザイン経営に着目したアントレプレナーシップ人材を育成する教育プログラムを開発した。開発したプログラムを定量的及び定性的に評価し、改善点を見出して、今後の地域と連携したデザイン経営、およびアントレプレナーシップ教育プログラムを実施していくうえでの礎とすることを目標とする。

2. 地域連携プログラムの開発

帯広の LAND とその学生組織である LAND サークル (構成員の多くが帯広畜産大学の学生)、そして帯広競馬場と連携し、地域連携プログラムを開発・実施した。設定する課題は、帯広競馬場の新しい価値の発見とデザインと IT を活用した新規事業の開発である。帯広競馬場の主な事業は馬券の販売であるが、週末や長期休暇の時期は多くの人が観光を目当てに競馬場を訪れる。帯広競馬場は、世界で唯一、馬の速さではなく力と持久力を競う「ばんえい競馬」を開催し、道東エリアにおける中核的な観光拠点の一つである。近年、同競馬場を訪れる国内外の観光客は増加傾向にあるが、観光客からの収益をいかに向上させるかが課題となっている。このような背景から、本教育プログラムでは、観光客を対象とした新規ビジネスプランの発掘を目的とした。北海道内には同様の課題を抱える地域が多く、本プログラムの有効性が示されれば、その成果を他地域へも応用し、広域的な地域連携へと発展させることが可能となる。

3. 方法

プログラムの参加学生を集まるため、2024 年 6 月に北海道情報大学 (以下、本学

とする)にて募集を開始した。結果、本学から3年生14人が集まった。すべて情報メディア学科の学生で、メディアデザイン専攻が9人、メディアテクノロジー専攻が5人であった。LANDサークルからは7人が集まり、すべて帯広畜産大学の学生で、1年生が1人、3年生が5人、博士後期課程の学生が1人であった。

プログラム全体の流れは、表1のとおりである。

表1 プログラムの全体スケジュール

日時	イベント	内容
6月	参加学生募集	
7月30日(火) 14:25~16:05	とちかちデザイン経営DXプロジェクト事前講義	本学向けにアントレプレナーシップ、デザイン思考、マーケティング基礎の講義
9月2日(月) 18:00~20:00	事前オンライン講座「ばんえい十勝の取り組み」帯広市農政部ばんえい振興課 田澤親氏	全学生向けに帯広競馬場の取り組みと抱えている課題を提起
9月9日(月)~12日(木)	現地ワークショップ	帯広競馬場訪問・レクチャー、フィールド調査、プロトタイピング、プレゼンテーションなど

募集終了後、7月30日に参加学生を対象に、本学にて90分のアントレプレナーシップ、デザイン思考、マーケティングの基礎講義を行った。LANDサークルの学生は、別途同内容の講義を受けていたため、本学生のみ対象の実施となった。講師は安田が担当した。その後、9月2日にオンラインにて「ばんえい十勝の取り組み」として、帯広市農政部ばんえい振興課 田澤親氏による事前講義を実施した。ここで、帯広競馬場の現在の状況の説明と課題が提示された。

9月9日から12日にかけて、帯広競馬場にて4日間の現地ワークショップを行った。

ここでは、本学の学生とLANDサークル生混合で4チーム(AからDチーム)を組成した。また、各チームに伴走者としてサポートを行うために、本学大学院生のメンター1名を配置した。

4日間の現地ワークショップの内容を以下に述べる(表2)。

1日目午後と2日目午前には実際に帯広競馬場へ赴き、チームごとに来場者の参与観察とインタビューを行った。2日目午後からLANDのコワーキングスペースにてアイディエーションを開始し、3日目午前にかけて、ビジネスプランの策定とブラッシュアップを行った。3日目の午前から集客事業の初期試作(プロトタイピング)を行った。その後、並行して最終プレゼンテーションの準備を始め、4日目午後に帯広競馬場にてプレゼンテーションを行った。最終プレゼンテーションでは、田澤氏を含む帯広競馬場関係者3名が審査を行った。4チームすべてがプレゼンテーションを行い、審査の結果、Dチームが最優秀賞、Aチームが優秀賞として表彰された。

表2 現地ワークショップのスケジュール

	1日目	2日目	3日目	4日目
	9月9日(月)	9月10日(火)	9月11日(水)	9月12日(木)
午前	移動 アイズブ レーク	帯広競馬場 での参与観 察、インタ ビュー調査	プランの ブラッシ ュアップ プロトタ イピング	プレゼン テーショ ン資料作 成
午後	オリエン テーショ ン 帯広競馬 場訪問	アイディエ ーション ビジネスプ ラン策定	プレゼン テーショ ン資料作 成	プレゼン テーショ ン

4. 評価

4-1 評価の方法

定量的にワークショップの効果を測る

ため、5つの評価手法を用意した。ワークショップ全体の満足度を測るために、ワークショップの後に参加学生を対象に0～10の11段階尺度を用いた質問紙調査を行った（調査1）。また、アントレプレナーシップ教育の効果を測るためにワークショップの事前事後に質問紙を用意し、参加学生にそれぞれ自己評価をもらった（調査2）。指標は、EntreComp Europe（2020）の提示している EnpreComp の15項目のアントレプレナーシップコンピテンシー（表3）を用いて、5段階のリッカート尺度で計測した。

表3 EntreComp Europe 提唱のアントレプレナーシップコンピテンシー

分類	コンピテンシー	番号
アイデアと機会 (Idea & Opportunities)	機会を見つける (Spotting opportunities)	1
	創造性 (Creativity)	2
	ビジョン (Vision)	3
	アイデアを評価する (Valuing ideas)	4
	倫理的で持続可能な思考 (Ethical and sustainable thinking)	5
資源 (Resources)	自己認識と自己効力感 (Self-awareness and self-efficacy)	6
	動機付けと忍耐力 (Motivation and perseverance)	7
	資源を動員する (Mobilizing resources)	8
	金融および経済リテラシー (Financial and economic literacy)	9
	他者を動員する (Mobilizing others)	10
アクション (Into Action)	イニシアチブを取る (Taking the initiative)	11
	計画と管理 (Planning and management)	12
	不確実性、曖昧さ、リスクに対処する (Coping with uncertainty, ambiguity, and risk)	13
	他者との協力 (Working with others)	14
	経験を通じて学ぶ (Learning through experience)	15

定性的には、参加学生を対象にワークショップ参加後に自由記述で、自己評価とプログラムに対する評価をもらった（調査3）。回答文について、KH Coderによりテキストマイニング分析を行い、属性ごとの頻出語や共起の強さを測定し、特徴や効果を分析した。運営側の評価を得るために、LANDの担当者に対して非構造化インタビューを行い、プログラムについての評価と課題点の抽出を行った（調査4）。加えて、参加学生の評価を深堀りするために追調査として、参加学生から2名を抽出して半構造化インタビューを行い、教育効果をさらに検証した（調査5）。

4-2 定量的評価

4-2-1 調査1：ワークショップ全体の評価

ワークショップの全体の満足度を測るためにワークショップの最終日にこの日の参加学生に対し、0～10の11段階の尺度を用いて、①知人への推奨度と②リピート参加度を測った。その結果を表4に示す。回収数は15人であった。知人への推奨度の平均値は、8.438（標準偏差 1.672）で、リピート参加度は、8.313（標準偏差 1.957）で、ともに高い値を得た。これは、参加学生がワークショップ全体に対し、高い満足度を得たことを示している。

表4 推奨度・リピート参加度結果

設問	回収数	平均値	標準偏差
①ワークショップを知人に勧めるか？(推奨度)	15	8.438	1.672
②今後同じワークショップがあれば参加するか？(リピート参加度)	15	8.313	1.957

4-2-2 調査 2：アントレプレナーシップ教育の効果

アントレプレナーシップ教育に関する尺度調査の結果を表 5 に示す。事前事後の平均値の差の検定にはウィルコクソン符号順位検定（両側 $p<0.05$ ）を用いた。その結果、15 種類のうち 2 つを除いたコンピテンシーで有意な向上が見られた。これは、本プログラムが参加学生のアントレプレナーシップに関連する広範な能力開発に寄与したことを示している。特に事前事後で増加値が多かったコンピテンシーは、「10. 他者を動員する」と「8. 資源を動員する」で、身の回りの資源を活用する力が伸びている。これは、現地に赴き、そこでしか得られない人材や情報を活用することに気づいたことが考えられる。その次に増加値が高かったコンピテンシーは「5. 倫理的で持続可能な思考」で、これも競馬場の実態に触れて事業を考える際、顧客に倫理的不備のある事業は提供できないことを理解したのではないかと考えられる。

表 5 アントレプレナーシップコンピテンシーの比較

EntreComp 番号	事前	事後	ウィルコクソン符号順位検定 両側 $p<0.05$				有意差
	平均値 (M)	平均値 (M)	増減値	増加 順位	P 値		
1	3.235	4.063	0.827	12	0.013		有
2	3.000	3.813	0.813	13	0.005		有
3	2.588	3.625	1.037	8	0.017		有
4	2.941	4.063	1.121	4	0.006		有
5	2.882	4.125	1.243	3	0.006		有
6	3.176	4.063	0.886	10	0.038		有
7	3.353	3.938	0.585	14	0.177		－
8	2.235	3.688	1.452	2	0.005		有
9	2.353	3.438	1.085	6	0.008		有
10	2.353	4.000	1.647	1	0.003		有
11	3.294	4.125	0.831	11	0.008		有
12	2.588	3.688	1.099	5	0.011		有
13	2.706	3.750	1.044	7	0.019		有
14	3.471	3.750	0.279	15	0.537		－
15	3.647	4.563	0.915	9	0.008		有

一方、「14. 他者との協力」と「7. 動機付けと忍耐力」のコンピテンシーには有意差が見られなかった。これは、事前で採取した値が、それぞれ 3.471 と 3.353 と高く、予めこの 2 つのコンピテンシーは参加学生にある程度備わっていたと推察できる。参加学生のほとんどはゼミナール等で既に知り合いで、協力関係が出来ており、また、今回のプログラムに関して高い期待とモチベーションを予め備えていたのではないかと考えられる。

4-3 定性的評価

4-3-1 調査 3：学生への質問紙調査とテキスト分析

ワークショップ終了後に参加者 15 人に対し、4 つの質問を用意し、自由記述式で回答してもらった。回答文に対して、計量テキスト分析を行った。形態素解析には、KH Coder を用いた。表 6 に各テキストデータに対して形態素解析を適用した結果の基本情報を示す。

表 6 自由記述テキストデータの基本情報

番号	質問内容	記入数	総語数	異なり語数
Q1	ワークショップ全体の評価	15	658	250
Q2	ワークショップの講師や資料の評価	15	464	197
Q3	ワークショップで印象に残ったことやフレイムワーク	15	592	224
Q4	ワークショップで今後活かそうな事	15	520	198

表 7 に Q1「ワークショップ全体の評価」の再頻出語の上位 30 語を記す。「する」「感じる」「思う」などの一般的な単語が上位に位置しているが、「良い」「楽しい」などの

表7 Q1での最頻出上位30語

抽出語	出現回数
する	14
感じる	9
できる	8
ない	8
思う	6
時間	6
良い	5
ある	4
とても	3
楽しい	3
短い	3
難しい	3
すごい	2
もっと	2
やる	2
より	2
ビジネス	2
プラン	2
ワークショップ	2
違う	2
一番	2
簡単	2
機会	2
見る	2
作り上げる	2
作成	2
自分	2
初め	2
少し	2
進める	2

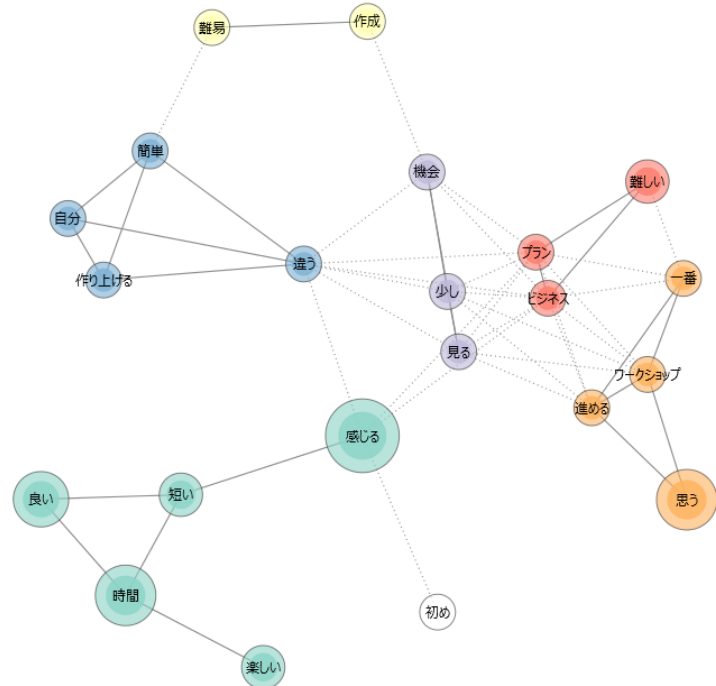
図1 共起ネットワーク図（最頻出上位50語）
Q1「ワークショップ全体の評価」

表8 Q2での最頻出上位30語

抽出語	出現回数
する	10
思う	6
できる	5
とても	5
ない	5
ある	4
やすい	4
講師	4
なる	3
わかる	3
えい	2
かける	2
ばん	2
やすい	2
アドバイス	2
資料	2
助かる	2
少し	2
上がる	2
場面	2
親身	2
説明	2
足りる	2
多い	2
特に	2
満足	2
問題	2
良い	2
ありがとう	1
いい	1

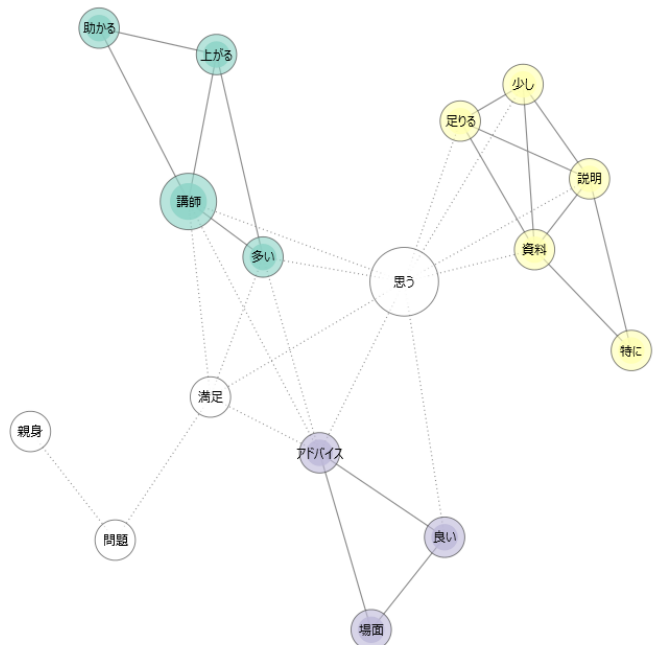
図2 共起ネットワーク図（最頻出上位50語）
Q2「ワークショップの講師や資料の評価」

表9 Q3での最頻出上位30語

抽出語	出現回数
する	15
ない	5
チーム	4
ある	3
なる	3
楽しい	3
思う	3
初めて	3
Canva	2
KJ	2
いい	2
いる	2
それぞれ	2
つながる	2
できる	2
とても	2
めちゃくちゃ	2
やっぱり	2
スライド	2
プレスト	2
悪い	2
意見	2
印象	2
驚く	2
行く	2
時間	2
出る	2
難しい	2
必要	2
分析	2

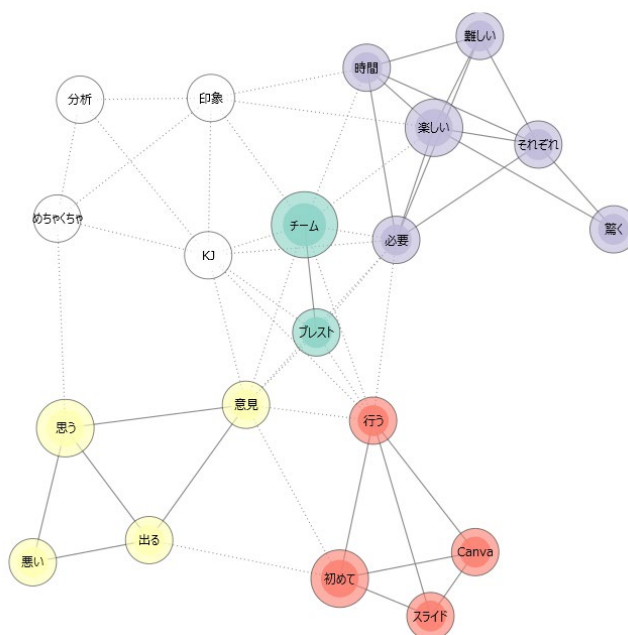


図3 共起ネットワーク図（最頻出上位50語）
Q3「ワークショップで印象に残ったこと」

表10 Q4での最頻出上位30語

抽出語	出現回数
する	10
ない	8
自分	7
感じる	5
思う	5
ある	4
できる	4
活かす	4
今後	4
今回	3
人	3
大切	3
力	3
つける	2
まだまだ	2
わかる	2
アイデア	2
コミュニケー	2
ション	2
チーム	2
ツール	2
意見	2
自身	2
失敗	2
大事	2
得意	2
分析	2
あまり	1
ありがとう	1
いく	1
いっぱい	1

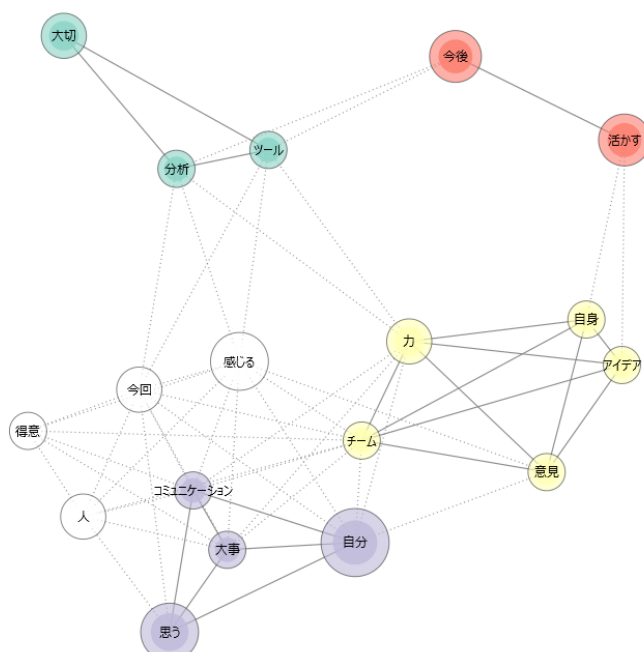


図4 共起ネットワーク図（最頻出上位50語）
Q4「ワークショップで今後活かそうな事」

肯定的表現の単語や、「できる」「やる」などの積極的表現の単語も抽出されている。「難しい」という単語もあるが、概ねワークショップに対して肯定的で積極的な評価をしていることが窺える。

単語の出現頻度を確認するだけでは、単語同士の関係性や文脈的なつながりを把握するには不十分である。そこで、共起関係の強さを基にした共起ネットワーク分析を用いることで、単語間の結びつきやその強弱を視覚的に明らかにし、より深い情報の抽出を図る。共起ネットワーク図では、単語がどこに配置されているかよりも、どの単語がどのように結ばれているかが分析の要点となる。本分析では、共起関係が強い単語ほど太い線でつながり、頻出する単語ほど大きな円で表現される。また、色の違いは、単語同士の関係性に基づくグループを示しており、内容の構造を視覚的に捉えやすくしている。

図1にQ1「ワークショップ全体の評価」の共起ネットワーク分析図を示す。グループごとにつながりを読み取っていくと、青緑：「楽しく時間が短く感じる」、青：「違う自分を作り上げられる」、紫：「(社会を)少し見る機会」といった文章が読み取れる。ここから、ワークショップが社会を見る良い機会になっており、違う自分を開発する楽しい時間と感じていることが窺える。また、赤：「ビジネスプランが難しい」、といった文章が読み取れる。ここから、ワークショップではビジネスプランが難しかったことが窺える。

表8にQ2「ワークショップの講師や資料の評価」の再頻出語の上位30語を記す。

「する」「思う」などの一般的な単語が上位に位置している。頻出数は多くないが「わかる」「アドバイス」「助かる」「親身」「満足」「良い」「ありがとう」など、肯定的表現の単語が多く抽出されている。

図2にQ2「ワークショップの講師や資料の評価」の共起ネットワーク分析図を示す。グループごとに読み取っていくと、青緑：「講師が多くて助かる」、白：「親身に問題に対応してくれて満足」、紫：「良いアドバイスの場面があった」という文章が読み取れる。ここから講師のサポートに対しては肯定的に感じていたことが分かる。ほか、黄：「少しの説明で資料は足りた」という文章が読み取れるが、回答をみても「資料の文章の説明が足りないのが少し残念だった」という記述があった。ここから、ワークショップでの資料で説明が足りなかったことが窺える。

表9にQ3「ワークショップで印象に残ったこと」の再頻出語の上位30語を記す。

「する」「ない」「ある」などの一般的な単語が上位に位置している。多いのは、「チーム」という単語でチーム活動が印象に残ったことが窺える。次に「楽しい」「初めて」などの単語で、これはワークショップに対しての感想と思われる。

図3にQ3「ワークショップで印象に残ったこと」の共起ネットワーク分析図を示す。グループごとに読み取っていくと、青緑：「チームでのブレスト」、白：「KJ法での分析が印象的」などの文章が読み取れる。ワークショップでKJ法などを使い、分析しながらチームでブレストしたことが印象に残ったことが窺える。また、紫：「楽しい、難しい、驚く時間がそれぞれ必要」という文章が読み取れる。ここからワークショップでは楽しいだけでなく苦しかったことも記憶に残っていることが窺える。

黄：「意見が出るのが悪い」という文章が読み取れるが、回答を見てみると「意見が出なくなったり、ぶつかったりしたけど、それはいい体験だった」という記述があった。これは前述と同じく、苦しかったこともいい経験として記憶に残ったことが窺

える。他、オレンジ：「Canva で初めてスライド作った」という文章が読み取れる。このことから、新しい IT のツールに巡り会えたと感じた参加学生がいたことが窺える。

表 10 に Q4「ワークショップで今後に活かそうなこと」の再頻出語の上位 30 語を記す。「する」「思う」「思う」などの一般的な単語が上位に位置している。「できる」「活かす」「つける」「わかる」など、積極的な表現の単語が多く抽出されている。

図 4 に Q4「ワークショップで今後に活かそうなこと」の共起ネットワーク分析図を示す。グループごとに読み取っていくと、紫：「コミュニケーションが自分にとって大事だと思う」という文章が読み取れる。ここからワークショップで得たコミュニケーションスキルが今後、活用できそうだということが窺える。また、黄：「チームで意見やアイディアを出す力」という文章が読み取れる。これもワークショップでの発言やアイディエーションスキルが今後も活かそうだと考えていることが窺える。他、青緑：「分析ツールが大切」という文章が読み取れる。ワークショップで学んだ分析手法が今後も活用できることが窺える。

以上のことから、今回のワークショップが参加学生にとって満足の行くものであり、現地でのフィールドワークも参加学生にとって社会を見る新しい経験になったこと、また、大変なこともあったがチームでの活動は心に残り、プレストやディスカッションなどは有益だったことが示唆される。また、ワークショップで得たコミュニケーションやアイディエーションのスキル、分析スキルは今後の学生生活やプロジェクトなどに活用できそうということが示唆される。

4-3-2 調査 4：LAND への非構造化インタビュー

ワークショップについて全体を自由に振り返り、実施内容への評価と今後の課題を抽出するため、運営をともに行った LAND のコーディネーターであり、公益財団法人とかち財団 総合企画部 事業創発支援グループの山口氏に非構造化インタビューを行った。インタビューでは、アントレプレナーシップ教育とデザイン経営の 2 つの観点で話を聞いた。インタビューは 2025 年 2 月 18 日 13 時～14 時に帯広市にある LAND のコワーキングスペースで実施した。

以下にインタビューの内容を咀嚼して得た山口氏からの指摘を述べる。

4-3-2-1 アントレプレナーシップ教育の観点からの分析

インタビューでは、今回のプログラムが、アントレプレナーシップ教育の実践の場として機能している様子が窺えた。特に、特定の地域（今回は十勝）における具体的な課題を対象とし、学生が現場での観察やヒアリングを通じてニーズを発見し、解決策を考案・提案するプロセスを重視している点は、山口氏も、アントレプレナーシップ教育における社会実践段階及び実践教育（ビジネスプランに基づく仮説検証や顧客ヒアリングの場の提供）という点で、高く評価していることが窺えた。

学生が地域の課題を自分事として捉え、不確実性の高い環境下で機会を追求し未来創造や課題解決に向けた行動を起こしていくための精神と態度を学ぶことは、アントレプレナーシップ教育の目指す人材育成と合致している。インタビューでは、学生が「地域の課題を実際に現場で見て」「解決策を考えたことはすごい良かった」

と評価されている。また、学生が帯広競馬場とのやり取りを通じて「自分と考えることが実際に受け入れられること自体ってそもそも難しい」ことを学んだ点も、現実社会での実践を通じた重要な学びとして言及されている。

そして今回のプログラムでは、小さな成功体験を学生に提供することが目的の一つであったことが語られている。これは、それまで「やりたいけどなんかわかんない」「プランまで組み立てられない」といった状態であった学生が、「ヒアリングしてプランを組んで発表する」という一連のプロセスを経験できたことを指す。この小さな成功体験の積み重ねは、学生の自信や意欲の向上に繋がり、アントレプレナーシップの醸成に寄与する可能性がある。文部科学省（2021）によれば、アントレプレナーシップは「創造的なマインドセットを経済的・社会的な分野に適用」することであり、テクノロジーが新たな仕事を創り出す時代において「すべての大学生にとって基本的な能力とすべき」とであるとされている。今回のプログラムで得た経験は、必ずしも起業に至らなくとも、学生が社会で価値創造を行う上で役立つ能力となることが期待される。

一方で、インタビューからはアントレプレナーシップ教育を実施する上での様々な課題も明らかとなっていた。以下にその3つを示す。

①受講者の裾野拡大と学生のモチベーションのばらつき：今回参加した学生は意欲が高い傾向にあるが、一般的な大学生の多くは必ずしもアントレプレナーシップ活動への関心が高くないことが示唆されている。文部科学省（2021）の調査でも、全国の4年制大学では約7割がアントレプレ

ナーシップ教育を実施しておらず、実施している大学でも受講者の裾野拡大が共通の課題として挙げられている。山口氏も、「いかに学生に火をつけるフックを用意するか」が課題であると述べている。

②リソース（資金、人材、時間）の不足：プログラムの継続的な実施や規模拡大には予算が必要であることが繰り返し述べられている。LANDはLANDサークル生の自律性を重視するため潤沢な資金を提供しておらず、北海道情報大学の教員側も内部予算の確保が課題となっている。文部科学省（2021）の調査でも、多くの大学でアントレプレナーシップ教育の資金（プログラム運営資金）の不足やリソース（ヒト・モノ・カネ）の不足が最大の課題として挙げられており、インタビューはこの現状を裏付けていた。また、教職員側のワークショップへの時間のかけ方の限界も課題として認識されている。

③プログラム設計・運用と成果への接続：特定の企業課題を対象としたビジネスプラン策定の難しさや、プログラム終了後の活動の収束方法、ゴール設定、フォローが不明確であることなどが課題として挙げられた。ワークショップの後に、学生に起業に至るプロセスとの接続がうまくなされていない点や、アントレプレナーシップ教育後に成果を出すために必要な外部との連携が出来ていない点は、文部科学省（2021）の資料でも指摘されている課題と共通する。また、大学と帯広との物理的な距離がフォローアップを難しくしていることも言及されている。

4-3-2-2 デザイン経営の観点からの分析

インタビューで山口氏は、今回のワークショップが、デザイン経営におけるイノベ

ーション力向上に資する取り組みと位置付けることができると述べている。プログラムでは、ITやデザインを学ぶ学生とのコラボレーションが重視されており、学生は企業の課題解決に向けた提案を行うために、対象企業の現場での行動観察を行っている。これは、デザイン経営が人々の気づかないニーズを掘り起こし、事業にしていくなみであること、あるいは顧客の潜在ニーズの発見を主導するデザイナーの役割と深く関連している。また、作り手の思い込みを排除し、対象に影響を与えないように観察するというデザインのアプローチは、学生が行った行動観察にも通じるものがある。

経済産業省・特許庁（2018）によれば、デザイン経営においては、イノベーションとは単なる発明ではなく、それを実用化し、その結果として社会を変えることであり、その実現には社会のニーズを利用者視点で見極め、新しい価値に結び付けること、すなわちデザインが介在することが必要であると定義されている。学生が観察に基づいてニーズを見つけ、解決策としてのプランを組んで発表するプロセスは、このデザインによるイノベーション実現のプロセスの一端を実践したものであると言える。特に、十勝という特定の地域における企業（今回は帯広競馬場）を対象としたことは、地域のニーズに基づいた実践であり、デザイン経営が社会課題解決や顧客体験の質向上に貢献するという側面に合致している。

最後に、デザイン経営は、ブランド力向上にも資する活動でもあるが、今回の学生プログラムの焦点は主に課題発見と解決策提案によるイノベーション創出の側面に置かれており、企業ブランドの構築や強化といった観点からの教育実践は重要視しなかったことを付け加えておく。

4-3-3 調査 5：学生への半構造化インタビュー

追調査として、学生からの評価を深掘りするために、参加した学生で全プログラムに対する満足度調査で、最も値が高かった学生と最も値が低かった学生を抽出して、半構造化インタビューを行った。主な質問は表 11 のとおりである。インタビューは一人あたり 20 分程度で、2025 年 5 月 12 日にオンラインで行った。

表 11 学生インタビューの質問群

番号	質問
Q1	プログラムへの全体の評価を聞かせて下さい。
Q2	プログラムの内容は難しかったですか？
Q3	チームはどうでしたか？
Q4	他に、プログラムではどのような課題がありましたか？

以下にインタビューの内容から抽出した言葉とともにワークショップに対する評価をまとめる。また、学生のインタビュー内容をデザイン経営の視点で分析し、ワークショップを考察する。

4-3-3-1 Q1 全体への評価

学生インタビューからは、本プログラムがアントレプレナーシップ教育の実践的な側面において一定の価値を提供していることが示唆された。学生 A は、「街ぐるみのプロジェクトに参加できる」ことや「実際の現場、フィールドに出ていく」ことに高い期待を抱いており、「自分自身が変わるきっかけになれば」と、自己成長、特にコミュニケーション能力の向上に期待していた。学生 A は、「企画立案とかそういう部分で自分が初めてこういう感じで進めていけるんだっていうのを知れた」ことや、「ちゃんとクライアントがいたん

で、それなりにちゃんと緊張感あったし、普通に授業とは全然違う雰囲気で行ったのは良かった」と述べており、実際のクライアントを相手にしたプロジェクトを通じて、授業では得られない実践的な学びや緊張感を体験できたことは有益であったと評価している。これは、アントレプレナーシップ教育における「実社会や生活で生きて働く（知識及び技能）」能力や、「革新的なマインドセットをもつ従業員が企業に価値をもたらす新しい方法を生み出す」といった側面に資する経験であると考えられる。

一方、プログラムの実施における課題もいくつか明らかになった。学生 B は、プログラム参加前は「楽しみでもなかった」と述べており、必ずしも高いモチベーションで臨んだわけではなかったことが示唆される。これは、アントレプレナーシップ教育における動機付け・意識醸成段階における課題、すなわち参加者の裾野拡大や、プログラムへの関心付けの重要性を示唆している。

4-3-3-2 Q2 ワークショップの難易度

プロジェクトの難しさに関しては、学生 A は「ちゃんと完成されてるコンテンツを学生らが考えたことでさらにもうワンランク上に持っていこうっていうのが結構ハードル高い」と感じていた。また、学生 B も、「思ったより問題なくないってなった」、「正直そこまで課題が見つからなかった」と述べており、「結構いいことをより良いものにするってなると、ちょっとリサーチの時間が足りない」と感じていた。これは、実践的な課題設定の難しさ、特に既に一定程度成功している対象に対して新たな価値を創造する機会を見出すことの難しさ、そしてそれを実現するための十分な時間（特にリサーチや仮説検証のための時

間）の不足を示唆している。

4-3-3-3 Q3 チームについて

チームビルディングも重要な課題として挙げられた。学生 B は、他のゼミのメンバーとのコミュニケーションに難しさを感じ、「土台が決まるまでほとんど 4 人でやっていた」、「意見出しみたいな時がちょっと全然やってくんないなって思っていました」と述べている。学生 A のチームは関係が良好であったものの、「周りは結構ギスギスしてたり、うまく運営できなかったりしてたチームもありました」と認識しており、チームメンバーは「運の要素も結構絡んでくるんじゃないか」と指摘している。アントレプレナーシップ教育における実践はしばしばチームで行われるが、多様な背景を持つ学生間の効果的な協働を促すための仕組みや、チーム内の課題（対立やジレンマを克服する力）に対処するための支援が重要であることが示唆される。

4-3-3-4 Q4 他の課題とデザイン経営の観点からの分析と考察

本ワークショップの目的が、特定の対象（今回は帯広競馬場）の課題を解決すること、そしてその現状を見に行く、顧客や現場を観察することを含んでいた点は、デザイン経営におけるイノベーションに資するデザイン、特に顧客視点を取り込んだイノベーションの創出及び事業の本質的課題を発見といった側面に直接的に関連付けられる。

学生らは実際に帯広競馬場を訪れ、「お客さんの現状」「商品を見たり、コンテンツを楽しむ」といったフィールドワークを実施した。これは、デザイン経営が重視する観察手法の導入により、顧客の潜在ニーズを発見するというプロセスの一部である。学生 A は、フィールドワークを通じて「そ

こからじゃないと見えないところもあるので、そこを体感に来たのは良かった」と述べており、現場での直接的な観察の価値を認識している。

しかしながら、両学生のインタビューからは、デザイン経営の実践における難しさが指摘されている。学生 B は、現場がイメージと異なり「競馬場が綺麗だし人めっちゃ入ってるし」と感じ、「正直そこまで課題が見つからなかった」と述べている。学生 A も「できてるんだからできてること伸ばせばいいじゃんっていう答えに行き着くんじゃなくて、なんか別の視点を持って考えるのが難しかった」と感じており、「思ったより問題なくね？ってなった」という感覚は他の学生にも共通していたという。これは、デザイン経営が目指す人々に気づかれないニーズを掘り起こし、事業の本質的課題を発見することが、容易ではない現実を示している。表面的な観察だけでは十分な課題を発見できない場合があり、より深い洞察を得るための手法（例えば、対象に影響を与えないように観察する、顧客が言葉にできないものを形にする など）や、課題の「本質」を見抜くための訓練が必要であることが示唆される。

また、両学生は、ワークショップ運営側からの「もうちょっと掘った説明」や「課題の提示の仕方について、より明確かつ具体的な情報があれば良かったと述べている。これは、デザインプロセスにおける初期段階、特に「誰のために何をしたいのか」という原点に立ち返る」、あるいは事業の本質的課題を発見する部分において、外部からの適切なガイダンスや情報提供が重要であることを示唆している。デザインは誰のために何をしたいのかから既存事業に縛られずに構想する営みであるが、その出発点となる課題認識が曖昧である場合、創造的な解決策を導き出すことは困難と

なる。

加えて、学生 B がチーム内のコミュニケーションに課題を感じた点は、デザイン経営の実践において重要となる多様な人材との協働の難しさを示している。デザイン経営を推進するためには、分野横断でデザインを実施する必要がある、異なる専門領域の人材同士が創造的に課題を解決するプロジェクトやワークショップの導入が推奨されている。チーム内の円滑なコミュニケーションと協働は、効果的なデザインプロセスを推進する上で不可欠な要素であると考えられる。

プログラムの期間の短さも、デザイン経営の実践における課題となり得る。デザインによるイノベーションは、潜在的ニーズの発見、仮説構築、試作、検証といった反復を伴う場合が多い。ユーザー観察から得た気づきをもとに仮説を構築し、試作・検証を繰り返すことでイノベティブなアイデアを具体化している。限られた期間では、このような十分な観察、深いリサーチ、及び反復的な開発プロセスを実行することが難しく、結果として課題の深掘りや革新的なアイデアの実現に至りにくい可能性がある。

5. まとめ

本稿では、帯広競馬場という地域資源を活用し、デザイン経営の視点を取り入れたアントレプレナーシップ教育ワークショップの実践と評価について報告した。本ワークショップは、VUCA 時代において企業が注目するデザイン経営と、社会課題解決や価値創造に不可欠とされるアントレプレナーシップ精神を養う人材教育の必要性という背景から開発を行った。LAND および帯広競馬場と連携し、帯広競馬場の課題解決をテーマに実施されたプログラム

の定量的および定性的な評価を通じて、その効果と今後の課題が明らかになった。

定量的評価によると、ワークショップ全体への参加学生の満足度は高く、知人への推奨度およびリピート参加度はともに高い値を示した。また、EntreComp Europe (2020) のEntreCompに基づく自己評価では、多数のアントレプレナーシップコンピテンシーで有意な向上が見られた。特に「他者を動員する」と「資源を動員する」の伸びが大きく、これは現地で得られる人や情報を活用する経験を通じて培われた能力であると考えられる。一方、「他者との協力」や「動機付けと忍耐力」は、事前評価の時点で値が高く、参加学生が元々これらの能力を備えていた可能性が推察される。

定性的評価によれば、参加学生への自由記述アンケートや半構造化インタビューからも、ワークショップ全体に対して肯定的・積極的な評価が多数得られた。参加学生は本ワークショップを社会を見る良い機会であり、違う自分を作り上げられる楽しい時間と感じていたことが窺える。帯広競馬場という実際の現場でクライアントを相手にしたプロジェクトは、授業とは異なる実践的な学びや緊張感をもたらし、有益であったと評価されている。一方、ビジネスプラン策定の難しさなども指摘され、苦しかった経験も含めて、よい学びになったという意見もあった。

一方で、LAND 山口氏への非構造化インタビューからは、アントレプレナーシップ教育を継続・拡大する上でのいくつかの課題が明らかになった。第一に受講者の裾野拡大とモチベーションのばらつき、第二にリソース（資金、人材、時間）の不足、第三にプログラム設計・運用と成果への接続が課題である。また、ビジネスプラン策定の難しさ、プログラム終了時のゴール設定

やその後のフォローの不明確さ、そして起業や外部連携といった具体的な成果からの接続が難しいことが指摘された。

デザイン経営の観点からは、本ワークショップが帯広競馬場の課題解決を目指し、IT・デザイン学生の協働、現場での行動観察、顧客視点導入といった要素を含むことから、デザイン経営におけるイノベーション力向上に資する取り組みと評価された。学生が観察を通じてニーズを見つけ、解決策を提案するプロセスは、デザインによるイノベーション実現の一端を実践したと言える。しかし、学生インタビューからは、デザイン経営の実践における難しさも指摘された。特に、既に完成度が高い対象において、短期的、表面的な観察だけでは本質的な課題や新たな価値創造の機会が見つけにくいという声があり、より深い洞察を得るための期間や手法の改善が必要であることが示唆された。さらに、チーム内のコミュニケーションの難しさも課題として挙げられ、多様な人材との円滑な協働を促す仕組みや支援が必要であることが示唆される。

これらの評価結果から、本ワークショップは、学生に実践的な学びの機会を提供し、アントレプレナーシップに関連するスキルや社会に出る上での示唆を与え、高い満足度を与えることが出来た。同時に、アントレプレナーシップ教育およびデザイン経営の実践において、参加者の多様性への対応、リソース確保、成果への接続、実践期間、協働促進、課題設定と深い洞察を促す方法論など、乗り越えるべきいくつかの重要な課題が明らかになった。

付記

本稿は、北海道情報大学 2024 年度地域連携・産学連携推進のための教育研究助成事業にて実施・報告した内容を加筆・修正したものである。

参考文献

- EntreComp Europe (2020) EntreComp: a practical guide, EntreComp Europe.
- 樋口耕一 (2001) 「KH Coder」
<https://khcoder.net/> (2024 年 12 月 15 日アクセス)。
- 岩谷昌樹・八重樫文 (2021) 『VUCA / BANI 時代のデザイン経営戦略』立命館経営学 第 62 巻第 5 号 pp39-62。
- ジョセフ・E・アウン 杉森公一・西山宣昭 ほか訳 (2020) 『ROBOT-PROOF:AI 時代の大学教育』森北出版。
- 各務茂夫 (2018) 『日本のアントレプレナーシップ教育 プログラムの軌跡と今後』研究 技術 計画 33 巻 2 号。
- 経済産業省・特許庁 産業競争力とデザインを考える会 (2018) 『「デザイン経営」宣言』経済産業省・特許庁。
- Lackéus, M. (2015) Entrepreneurship in education: What, why, when, how., Entrepreneurship 360 Background Paper OECD.
- 文部科学省 科学技術・学術政策局 (2021) 『アントレプレナーシップ教育の現状について』文部科学省。
- 森永泰史 (2021) 『デザイン, アート, イノベーション : 経営学から見たデザイン思考, デザイン・ドリブン・イノベーション, アート思考, デザイン態度』同文館出版。
- 永井一史 (2021) 『これからのデザイン経営』クロスメディア・パブリッシング。
- 帯広市経済文教委員会 (2024) 『ばんえい競馬の運営体制の強化について』帯広市。

- 佐々木紀夫 (2025) 『日本におけるアントレプレナーシップ教育の課題と展望 ～未来を創る人材育成に向けた教育環境の革新～』大阪国際大学紀要 国際研究論叢 38 巻 38 巻 2-3 号。
- 鷺田祐一 (2021) 『デザイン経営 Management by Design』有斐閣。
- 山田剛史・後藤耀ほか (2018) 『大学におけるアントレプレナーシップ教育の展開 : 社会課題に関与し, 新たな価値を生み出す精神をいかに育むか』関西大学高等教育研究 第 16 号。
- 安田光孝・近澤潤 (2025) 『「とかちばんえいデザイン経営 DX 人材育成プログラムの開発と評価」事業報告書』北海道情報大学 2024 年度地域連携・産学連携推進のための教育研究助成事業報告書。