

はじめてのアート思考

いつもの仕事に、
まだ見えていないものがある。

考えがまとまる前に、少し形にしてみる。
返ってきた応答から、最初の考えを見直してみる。

自分でつくったものから、
自分の考えが動き出す。



はじめてのアート思考

説明を足す。資料を直す。案を増やす。 それでも、次にどう進めればよいか迷う。



こんな仕事の場面、ありませんか。

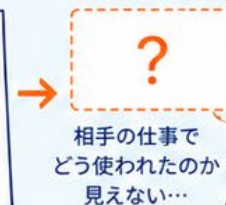
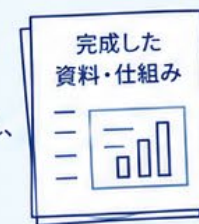
1 説明した。でも、話が進まない。

「わかりました。検討します。」
その後、具体的な質問や相談はない。
次に何を伝えればよいのか、
迷ってしまう。



2 つくった。でも、役に立ったかわからない。

頼まれた資料や仕組みは、
完成した。
でも、相手の仕事でどう使われ、
何が変わったのかは
見えていない。



3 AIの案は出る。でも、しっくりこない。

内容は、もっともらしい。
でも、自分の現場に合っているのか、
このまま使ってよいのか、
決め切れない。



4 変えたい。でも、いつもの案になる。

新しい企画や、仕事の進め方を
考えたい。
でも、出てくるのは、前にやった
ことに近い案ばかり。



**もっとよい答えを探す前に、
自分が何を見て考えているかを、形にしてみませんか。**

描いてみると、自分でも説明できないところがある。
人に見せると、思っていなかったことが返ってくる。
その違いを手がかりに、今まで見ていなかったことを、確かめてみる。
この資料では、その一回を、身近な仕事で試していきます。



絵の上手さも、大きなテーマも
必要ありません。

まずは、手元の一仕事から。

はじめてのアート思考

「わかりました。検討します。」 その後、話は進まなかった。

仕事の進め方を変える提案をしました。
理由も、方法も、期待できることも説明しました。
相手は、こう答えました。
「わかりました。検討します。」
その後、具体的な質問や相談はなく、
提案は採用に至りませんでした。



もっと、わかりやすく
説明すればよかったのだろうか。

担当者は、資料を直す前に、
提案したときに考えていた流れを
描いてみました。



ところが、相手の仕事を
描き加えようとすると、
手が止まりました。

**相手は、どの場面で、
何に困っているのか。
この提案で、その仕事の
何が変わるのか。**

そこを、十分に確かめていませんでした。

**描けていたのは、相手の仕事ではなく、
自分が期待した展開だった。**



※この提案場面は、
説明のために作成した架空例です。

図の空白が、 次に確かめたいことになった。

担当者は、説明を増やす前に、相手の仕事を確かめ直したくなりました。
後日、話す機会を得たとき、未完成の図を見せました。
「前回の提案を振り返り、わかっている範囲で描いてみました。
実際と違うところや、抜けているところはありませんか。」



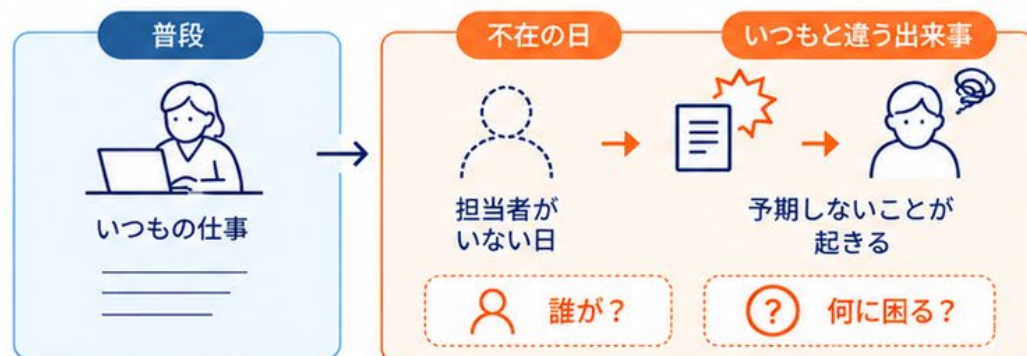
1. 最初の図 | 提案後、話は進まなかった



提案への返答は「検討します」で終わり、その後、話は進みませんでした。

わかりました。
検討します。

2. 描き直した図 | 具体的な仕事の場面が語られるようになった



担当者は、「普段の仕事」と「不在の日に、いつもと違うことが起きた場面」を描き分けました。
その日は、誰が、何を確かめ、どこで困るのだろう。
今度は、その場面で実際に何が起きているのかを、確かめたくりました。

自分の形から、
確認していなかった範囲に気づく。

相手の応答から、
次に確かめたいことが具体的になる。

※架空例。この応答だけで、不採用の理由が確定したわけではありません。

答えより先に、 三つが変わった。

ここで、元の提案が採用されたわけではありません。
先に変わったのは、担当者が判断の前に置いていた三つです。



最初

見方



説明が足りないのかもしれない。

問い



何を追加で説明すればよいか。

価値仮説



理解し、採用してもらえる提案がよい。

見直した後



普段と、例外が起きる場面では、必要なことが違うのかもしれない。



不在時に誰が、何を確かめ、どこで困っているのか。



今のやり方のよさを残し、例外時にも必要な確認・相談ができる状態がよいのではないか。



価値仮説とは、「何を望ましいと考えるか」についての、まだ確かめる必要がある仮の考えです。

この資料でいう アート思考

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、形・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です。

※本資料における実務上の定義です。アート一般に共通する唯一の定義を主張するものではありません。

はじめてのアート思考

テーマ探しより、 手元の一仕事。

最近、誰かに渡した資料。

送った依頼。引き継いだ仕事。

身近な一つを選びます。

すでに気になる場面がある人は、そこからでも構いません。

まず、今の考えを一言残します。



「今は、_____ になれば、
この仕事はうまくいったと考えている。」

次に、その仕事を、例えばこんな形にしてみます。



丸・線・短い言葉で十分です。



見聞きしたことは、そのまま書く。
推測には、「かもしれない」と添える。
わからないところには、「？」を残す。



空白を、もっともらしい説明で埋める必要はありません。

図が合わなければ、短い文章や3コマ、紙の模型でも構いません。
最初の形は、消さずに残します。

深い関心や、立派な問いができるのを待たずに、
今の自分の見方を、少し外に出してみる。

※既存の手順や不足情報の確認で進められる仕事を、無理に問い直す必要はありません。

自分でつくったのに、 知らなかったことがある。

つくった形を、少し離れて見てみます。



1 描けなかった。

資料を渡す場面は描けた。
でも、受け取った人の次の仕事が
描けなかった。



2 思っていたことと、ずれた。

「任せている」つもりなのに、
図の矢印は、すべて上司へ
戻っている。



3 思いがけず、つながった。

別々に渡していた情報を並べてみた。
「一緒に比べられたら、
相手は判断しやすいのでは？」



あなたは、どこが気になりますか。
なぜ、そこを見過ごしたくないのでしょうか。

探すのは、欠点だけではありません。
まだ扱っていなかった関係や、可能性も手がかりです。
深い関心は、始める前だけでなく、
こうした違いに出会う途中で育つこともあります。

はじめてのアート思考

AIを使って、見方を広げる

AIの案を見たら、
まだ確かめていないことが見えてきた。

1 自分の形

「担当者が不在の日に、いつもと違うことが起きると困る。」



- ・ 担当者が不在
- ・ いつもと違う出来事
- ・ 代わりに判断する人?

③ AIへの問い

今は、代わりに判断する人が
必要なのでは、と考えています。
この場面について、異なる見方を
2つ示してください。
推測は推測と明記し、
原因を断定しないでください。

2 AIから返った別の見方

AIは、次のような別の見方を示してくれました。



見方の案①〈推測〉



代わりに判断する役割が、
決まっていないのかもしれない。

見方の案②〈推測〉



仕事をする人に、
判断に必要な情報や条件が、
共有されていないのかもしれない。

3 自分の気づき



- ・ 担当者が不在
- ・ いつもと違う出来事
- ・ 代わりに判断する人?
- ・ **何を手がかりに判断する?**

「誰が判断するか」は考えていた。
でも、「何を手がかりに判断しているか」は、
まだ確かめていなかった。」

どちらの見方が合っているかは、
まだわかりません。

4 現実への確認

図に問いを書き足し、実際に仕事をする人へ確かめます。



「今は、何を手がかりに判断していますか。
どの場面で、確認や相談が必要になりますか。」

AIの案を、そのまま答えにしない。

気になった違いを、現実で確かめる問いへ変える。

※ やり取りは説明のために作成した架空例です。
AIは必須ではありません。

※ AIの推測と、本人・現場で確認した事実は分けます。
入力する情報は、仕事上のルールに従い、共有してよいものに限りません。

「そう思った」を、そのまま事実にしなない。

図に描いていないことが、
実際の仕事にも存在しないとは限りません。

まず、四つを分けます。

- 1 事実** 自分の図に、使う人が判断する場面を描いていない。
- 2 感覚** そこが、気になる。
- 3 解釈** 相手の仕事を、十分に捉えていないのかもしれない。
- 4 価値** 使う人が条件を確かめ、判断できる状態を大切にしたい。



反応の変化は、正しさや原因の証明ではありません。
実際の言葉・行動・出来事と、自分の解釈を分けて残します。



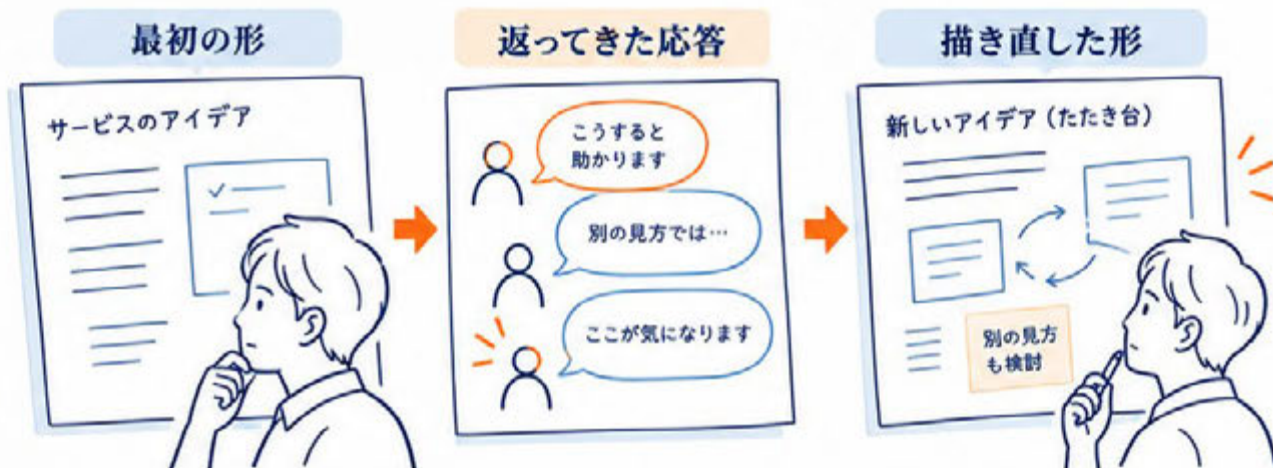
気になったことを、現実で確かめる。

- 1 人に見せる。** 「実際と違うところや、抜けていることはありますか。」
- 2 資料や場面と照らす。** 描いた順番や関係は、実際にも起きているか。
- 3 仮の形で試す。** 並べる、動かす、使うと、何が起きるか。

※相手の同意、仕事上の役割、情報の扱いを守って行います。

応答を受けたら、 もう一度、形にする。

聞いたことをメモして、終わりにしません。
最初の形を残し、応答を受けて描き直します。
別の見方を、隣に並べても構いません。



3つの 確認点

① 見方は、どうなったか。

新しく見えるようになった
人・場面・関係はあるか。



② 問いは、どうなったか。

次に確かめたいことは、
最初と同じか。



③ 価値仮説は、どうなったか。

今は、何を大切にしたいか。



望ましい状態も、仮に形にしてみる。

例えば、「使いやすい仕組み」という言葉を、
「担当者が不在の日も、使う人が条件を確認し、
自分で選べる範囲と、相談する範囲を区別できる。」
という一場面にしてみます。

その状態は、本当に望ましいか。別の人に負担が生まれないか。
描いた未来も、人や現実に合わせて見直します。



変わったこと、維持したこと、まだわからないことを残す。
三つを無理に変える必要はありません。

※「描いた」「聞いた」だけで、
判断の前提が更新されたことにはしません。

はじめてのアート思考

面白い見方が生まれた。

では、このまま仕事を変えてよいでしょうか。

新しい見方や価値仮説を、そのまま仕事の判断基準にはしません。
それまでに確かめたことを整理し、必要な確認を追加します。



変えることだけが、結論ではありません。

維持する、見送る、もう一つ確かめることも、選択です。

ここが、探索を責任ある判断へつなぐ、
「判断デザイン」との接続です。

※AIの案も、事実・影響・条件に照らして確かめます。採用するかどうかの責任は、人と組織が引き受けます。

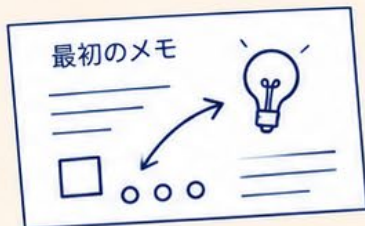
はじめてのアート思考

答えだけでなく、 考え直した途中を残す。

まずは、三つを一緒に保管します。

1 最初の形

はじめに考えた
アイデアやメモ。
うまくまとまっ
ていなくても大丈夫です。



2 実際に返ってきた応答

誰・何から、どんな応答を
受け取ったかを残します。
AIの案、自分の解釈、
現場で確認した事実は、
分けて記録します。



- 相手のコメント
- AIの案
- 現場で確認したこと
.....

3 描き直した形

応答を受けて、
考え直したアイデア。
どこを見直したかが
わかるように残します。



余白に、短く書き添えてみてください。

- 1 「_____が気になり、_____を確かめた。」
- 2 「_____という応答から、_____を見直した。」
- 3 「次は、_____を確かめたい。」



実際に判断・実行した場合は、
選んだ理由と、実際に起きた結果も残します。

一人の関心だけに、頼らない。

組織では、未完成の形を出せること、現実を確かめられること、
判断と結果を引き継げることを支えます。
本人に関心を求めるだけでなく、その経験が起きる仕事と場をつくる。

まずは、手元の一仕事を。
関心は、始めてから育つこともあります。

なぜ、これがアート思考なのか

アートらしいものをつくったから、
ではありません。

つくったものとの出会いが、
自分の見方や問いを変えたからです。



絵を描く、作品を鑑賞する。斬新なアイデアを出す。
アート思考に、そうしたイメージを持っていたかもしれません。
この資料が目にしたのは、芸術制作に見られる、
「つくりながら、見方・問い・大切にしたいことを見いだす働き」です。

芸術制作の働きを、仕事の一場で試していました。

芸術制作に見られる働き

1



まだ定まらないものを、
仮に形にする。



2



自分の形・素材・他者から、
予想していなかったものを
受け取る。



3



応答を受けて、形と、
そこで問うこと・大切にすること
をつくり直す。



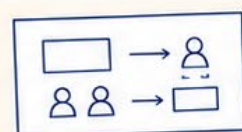
本編で試したこと



自分が考えていた提案の流れを描き、
相手の仕事を十分に描けないことに
気づいた。



図の空白が気になり、相手へ確かめた。
すると、描いていなかった人や場面が
見えてきた。



「どうすれば採用してもらえるか」だけでなく、
「相手の仕事は、どんな状態になればよいのか」
を考え直した。

変えたのは、図の見栄えだけではありません。

何を見るか。何を確かめるか。何を望ましいと考えるか。

図を描いたことや、意見を聞いたことだけではなく、
この「見方・問い・価値仮説」が、形と現実の往復からどう生まれ、変わったかを見ます。

考えをうまく表すためだけでなく、
まだわかっていないことに会うために、形にする。

その働きを、日常の仕事で試すための入門です。

関心は、最初から備わっているだけではない

本編の実践には、関心の発達、相手との接触、他者理解に関する研究の背景があります。
研究を覚えてから始める必要はありません。「なぜ、この実践をするのか」を確かめたいときに参照してください。



関心が生まれ、育つ研究

- 1 **Hidi & Renninger (2006) [1] | 理論モデル**
関心を、状況的関心の喚起、その維持、発達し始めた個人的関心、十分に発達した個人的関心という四段階で整理しています。関心を固定的な性格だけでなく、対象との関わりや環境から発達するものとして捉えます。
- 2 **Loewenstein (1994) [2] | 理論的レビュー**
特定の情報を知りたいという好奇心を、自分の知識や理解にある隔たりへの注意から説明しています。知らないことがあるだけでなく、本人が「ここを知りたい」と捉えることが重要になります。



相手との接触から学ぶ研究

- 3 **Grantら (2007) [3] | フィールド実験など**
寄付募集の職場で、仕事の受益者と短時間交流した群は、統制条件より、1か月後の持続的な取り組みと成果が高まりました。別の実験では、尊重ある接触と持続的な取り組みの関係に、仕事が相手へ与えた影響の認識が関わっていました。
- 4 **Eyal・Steffel・Epley (2018) [4] | 25の実験**
相手の立場を想像する指示だけでは、理解の正確性は一貫して高まりませんでした。一方、最後の実験では、会話を通じて相手の視点を直接得ることが、理解の正確性を高めました。

本編への対応と限界

深い関心を開始条件にせず、形にすることや相手との接触から、確かめたいことが生まれる入口を設計します。
ただし、その場の好奇心と持続的な関心は別であり、「反応差→関心の深化→事実確認の拡張」という循環全体が、これらの研究で実証されたわけではありません。

関心を持つように求めるだけでなく、
関心が生まれ、続く経験を設計する。



相手の反応差を次の関心と確認へつなぐ考え方は、既存資料の循環を継承しています。

自分が出した形から、自分も学べる

研究を覚えてから始める必要はありません。「なぜ、この実践をするのか」を確かめたいときに参照してください。

研究で示されたこと

自分が出した形を見直すプロセスの中で、考えが発展し、新たな問いが生まれることが、いくつかの研究で報告されています。

1 Schön & Wiggins (1992) [5] | 設計過程の分析

設計を、描くことを通じた素材との対話として捉えています。描いたものを見る。そこに関係や質を読み取る。次の変更を加える。そのつながりを通じて、形が、考えを伝えるためだけでなく、設計者自身が学ぶためにも働くことを論じています。

2 Suwa・Gero・Purcell (2000) [6] | 建築設計の事例分析

一人の実務家の設計過程を分析しています。自分のスケッチに、描いたときには意図していなかった視覚的・空間的特徴を発見することと、新たな設計上の課題・要求を生み出すこととの、双方向の関係を報告しています。



外に出す

考えをスケッチなどの形にする



見直す

出したものを、少し距離をとって見る



問いが変わる

あらたな関係に気づき、新たな問いが生まれる



また形にする

新たな問いを手がかりに、再び形にする

本編への対応



「描けなかった。」「思っていた関係と違った。」「別のつながりが見えた。」こうした発見を、次に確かめる場所として扱います。完成した考えを表現するだけでなく、形との往復によって考えをつくり直す実践です。

適用範囲



特にSuwaらの研究は、単一の建築設計事例です。一般の職場で、外化が関心の深化や成果向上を必ず生むことを証明したものではありません。



外に出すことで、伝わるだけではない。

外に出したものの関係で、自分の考えも変わり得る。

具体的な未来と、背景の構造を往復する

1 Trope & Liberman (2010) [7] 解釈レベル理論のレビュー



心理的な距離と、対象を抽象的・具体的に捉える仕方との関係を整理しています。遠い未来を、具体的な場面を伴わない抽象語だけで捉えてしまう可能性に、注意を向ける背景になります。

2 Park & Baer (2022) [8] 二つの実験



中国の経営幹部と米国の大学生を対象としています。十分な情報に基づいて世界を理解しようとする認知的動機と、抽象的な思考の組合せが、より多面的な原因を含む問題形成につながることを報告しています。

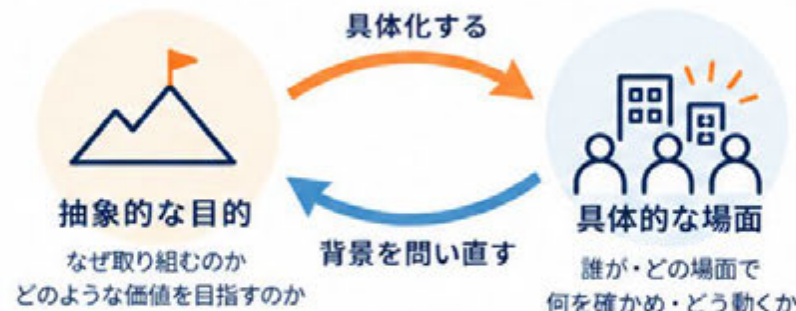
3 Oettingenら (2009) [9] 未来と現実の対比に関する実験



望ましい未来と現在の現実を対比することが、成功への期待に応じた目標への関与につながる過程を検討しています。未来を思い描くだけでなく、現在との関係を見ることを扱っています。

本編への対応

『使いやすい』『成長する』という言葉、誰が、どの場面で、何を確かめ、どう動く状態かへ具体化します。同時に、その場面の背景にある目的や構造、実現を妨げる条件も問い直します。



適用範囲

具体的であれば常によい、抽象的な思考は不要、という意味ではありません。未来像を描いただけで、その実現可能性や望ましさが確定するわけでもありません。



細部を増やすだけでなく、
目的・構造・場面・実現条件をつなげる。

経験を学びに変え、始める負担を下げる

本編の実践には、経験からの学びと、取り組みを支える方法に関する研究の背景があります。
研究を覚えてから始める必要はありません。「なぜ、この実践をするのか」を確かめたいときに参照してください。



経験から学ぶための研究

1

Kolb (1984) [10]

経験学習の理論的枠組み

具体的経験、省察、概念化、試行を関連づけ、経験をどのように学習へ変えるかを整理しています。経験を振り返り、次の実践に用いる構造の背景として参照します。

2

Tannenbaum & Cerasoli (2013) [11]

メタ分析

46サンプル、計 2,136人を統合しています。構造化された振り返りを行う条件は、統制条件より平均的に高い遂行成績を示しました。平均効果量は、標準化平均差で $d=0.67$ でした。



取り組みを支える研究

3

Sweller (1988) [14]

認知負荷に関する理論・実験研究

問題解決の探索に認知資源を使うことと、学習に必要な知識構造の獲得との関係を検討しています。課題に取り組めば、必要な学習が自動的に起こるとは限らないことを示す研究です。

4

Wood・Bruner・Ross (1976) [15]

子どもの問題解決の研究

一人では難しい課題に取り組む際、指導者が課題を扱いやすくし、重要な特徴へ注意を向け、取り組みを支える働きを「足場かけ」として論じています。

本編への対応と限界

一場面・一つの形・一つの確認から始め、前後を比較して、次に確かめることを残します。ただし、理論は固定手順の効果保証ではありません。各研究は本資料の構成や記録シートを直接検証しておらず、子どもの研究を成人の仕事へ応用する範囲も区別します。

減らすのは、発見に出会う前の余計な負担。
残すのは、自分で気づき、確かめ、振り返る経験。



学術補論

『はじめてのアート思考』を支える研究と、検証の範囲

注意と学習は、仕事の条件にも左右される

本編の実践には、関心の発達、相手との接触、他者理解に関する研究の背景があります。
研究を覚えてから始める必要はありません。「なぜ、この実践をするのか」を確かめたいときに参照してください。



Ocasio (1997) [12]

企業の注意ベース理論

- 1 組織で何に注意が向くかを、個人の性格だけでなく、組織の規則、資源、関係、意思決定やコミュニケーションの手続きとの関係から説明しています。



Edmondson (1999) [13]

51チームのフィールド研究

- 2 製造企業の51チームを対象としています。質問、助言要請、失敗の共有などの対人的リスクを取れるという心理的安全性が、チームの学習行動と関連していました。文脈上の支援やリーダーの関わりも扱っています。

学習や創造的な行動が生まれやすい、3つの仕事の条件

1 未完成の形を出せる



すぐに完成度で採点されず、異なる見方を出せる。

2 現実を確かめられる



必要な人・情報・場面へ接触できる。

3 判断と結果を引き継げる



探索の結果を判断する人へ渡し、何が起きたかを残せる。

本編への対応

これらを、本人の意欲と別に確認します。

適用範囲

Ocasioの論文は理論モデルです。Edmondsonの研究は、心理的安全性を無作為に操作した実験ではありません。本資料の組織条件すべてが、一括して実証されたという意味ではありません。

人に関心や創造性を求めるだけでなく、
その行動が起きる仕事と場を整える。



組織の条件を整えることが、一人ひとりの関心や創造性を活かす土台になります。

芸術を用いた学習には、有望な報告と検証課題がある

本編の実践には、芸術を用いた学習に関する研究の背景があります。
研究を覚えてから始める必要はありませんが、「どのような知見があり、どこに限界があるのか」を確かめたいときに参照してください。



芸術実践とArt Thinkingを整理する研究

- 1 Taylor & Ladkin (2009) [16] | 概念整理と二つの事例
芸術的技能の移転、投影的な方法、本質の喚起、制作することという四つの働きを整理しています。芸術を使う活動を、すべて同じ学習作用として扱わないための背景になります。
- 2 Sandberg (2021) [17] | 概念研究・会議論文
Art Thinkingを意味を捉え直す働きとして整理しています。本資料が参照する二焦点性・多価性・両利き性・即興性・身体性は、この先行研究に由来します。
- 3 Robbins & Sandberg (2023) [18] | 理論的論考
Art Thinkingを集会的な意味形成と関連づけ、七つの特性、組織学習、研究開発や人材開発との接続を論じています。実験による効果検証ではありません。



効果と限界を調べる研究

- 4 Sandberg (2024) [19] | 質的メタサマリー
2008～2023年に公表された31件の実証研究を整理しています。省察、高次の認知能力、感情知性、対人能力などに関する有望な報告をまとめ、長期的効果の検証課題も示しています。効果量を統合するメタ分析とは異なります。
- 5 Sandberg・Stasewitsch・Prümper (2022) [20] | 二つの研修の前後調査
高い満足・有用性評価に対し、対象能力の尺度では一貫した改善を確認できませんでした。分析対象は13人・10人と小さく、自己報告尺度を用い、対照群を置いていないなどの限界があります。

本編への対応と限界

先行研究の特性を独自の発見とせず、判断前提・判断への移行・組織条件・記録へ接続します。
芸術ベースの教育研究は本資料と同一の実践ではなく、小規模研究の結果を、すべての芸術実践の有効・無効へ一般化しません。

楽しさを入口として大切にし、
学習や仕事の変化は、別に確認する。



楽しさを
入口にする



学習や仕事の
変化を確認する



より確かな
実践につなげる

既存の知見を踏まえながら、
実践を重ね、記録し、丁寧に
検証していきます。

学術補論

『はじめてのアート思考』を支える研究と、検証の範囲

研究が支える部分と、本資料が統合した部分を分ける



この補論の読み方

本補論は、主要研究を本編の実践に対応づけた整理です。網羅的な系統的レビューではありません。理論・実験・観察研究・事例研究・研究レビューは、同じ種類の根拠ではありません。各研究で示されたこと、本編への応用、まだ検証することを分けて読みます。



この全過程が、一つの統合モデルとして効果実証されたという意味ではありません。個別の研究知見と実務上の観察を接続した、検証可能な実践設計です。



検証のために残すもの

- | | | |
|---|---------|-------------------------------|
| ① | 出会った違い | 何と何を比べ、誰・何から、何を受け取ったか。 |
| ② | 生まれた関心 | 以前は確かめていなかった何を、知りたいと思ったか。 |
| ③ | 実際の確認 | 思っただけでなく、誰・何に、何を確かめたか。 |
| ④ | 判断前提の前後 | 見方・問い・価値仮説が、変化・維持・保留のどれになったか。 |
| ⑤ | 判断と結果 | 実際に選んだ場合、何を根拠に選び、何が起きたか。 |



相手の言動、自分が形を見て感じた違い、素材や状況の制約は、同じ種類の証拠として扱いません。一件で因果効果を確定せず、複数事例、比較条件、評価者間の一致、別の仕事への再利用を通じて更新します。

研究を、正しさを飾るために使わない。
実践を説明し、確かめ、更新するために使う。



主要参考文献①

関心・対人理解・外化・心理の距離

1

Hidi, S., & Renninger, K. A. (2006)

The Four-Phase Model of Interest Development.

掲載誌 | Educational Psychologist

巻(号)・ページ | 41(2), 111–127.

DOI | 10.1207/s15326985ep4102_4

2

Loewenstein, G. (1994)

The Psychology of Curiosity: A Review and Reinterpretation.

掲載誌 | Psychological Bulletin

巻(号)・ページ | 116(1), 75–98.

DOI | 10.1037/0033-2909.116.1.75

3

Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. (2007)

Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior.

掲載誌 | Organizational Behavior and Human Decision Processes

巻(号)・ページ | 103(1), 53–67.

DOI | 10.1016/j.obhdp.2006.05.004

4

Eyal, T., Steffel, M., & Epley, N. (2018)

Perspective Mistaking: Accurately Understanding the Mind of Another Requires Getting Perspective, Not Taking Perspective.

掲載誌 | Journal of Personality and Social Psychology

巻(号)・ページ | 114(4), 547–571.

DOI | 10.1037/pspa0000115

5

Schön, D. A., & Wiggins, G. (1992)

Kinds of Seeing and Their Functions in Designing.

掲載誌 | Design Studies

巻(号)・ページ | 13(2), 135–156.

DOI | 10.1016/0142-694X(92)90268-F

6

Suwa, M., Gero, J., & Purcell, T. (2000)

Unexpected Discoveries and S-Invention of Design Requirements: Important Vehicles for a Design Process.

掲載誌 | Design Studies

巻(号)・ページ | 21(6), 539–567.

DOI | 10.1016/S0142-694X(99)00034-4

7

Trope, Y., & Liberman, N. (2010)

Construal-Level Theory of Psychological Distance.

掲載誌 | Psychological Review

巻(号)・ページ | 117(2), 440–463.

DOI | 10.1037/a0018963

主要参考文献②

問題形成・未来・経験学習・組織条件

8

Park, C. H., & Baer, M. (2022)

論文名 | Getting to the Root of Things: The Role of Epistemic Motivation and Construal Levels in Strategic Problem Formulation.
掲載誌 | Strategy Science
巻号 | 7(4), 284–299.
DOI | 10.1287/stsc.2022.0155

9

Oettingen, G., Mayer, D., Sevincer, A. T., Stephens, E. J., Pak, H.-J., & Hagenah, M. (2009)

論文名 | Mental Contrasting and Goal Commitment: The Mediating Role of Energization.
掲載誌 | Personality and Social Psychology Bulletin
巻号 | 35(5), 608–622.
DOI | 10.1177/0146167208330856

10

Kolb, D. A. (1984)

論文名 | Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development.
掲載誌 | Prentice-Hall.

11

Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013)

論文名 | Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance? A Meta-Analysis.
掲載誌 | Human Factors
巻号 | 55(1), 231–245.
DOI | 10.1177/0018720812448394

12

Ocasio, W. (1997)

論文名 | Towards an Attention-Based View of the Firm.
掲載誌 | Strategic Management Journal
巻号 | 18(S1), 187–206.
DOI | 10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K

13

Edmondson, A. C. (1999)

論文名 | Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.
掲載誌 | Administrative Science Quarterly
巻号 | 44(2), 350–383.
DOI | 10.2307/2666999

14

Sweller, J. (1988)

論文名 | Cognitive Load During Problem Solving: Effects on Learning.
掲載誌 | Cognitive Science
巻号 | 12(2), 257–285.
DOI | 10.1207/s15516709cog1202_4

主要参考文献③

学習支援・芸術を用いた学習・Art Thinking

15 | Wood, D., Bruner, J. S., & Ross, G. (1976)

論文名 The Role of Tutoring in Problem Solving.
掲載誌 Journal of Child Psychology and Psychiatry,
巻号・頁 17(2), 89-100.
DOI 10.1111/j.1469-7610.1976.tb00381.x

16 | Taylor, S. S., & Ladkin, D. (2009)

論文名 Understanding Arts-Based Methods
in Managerial Development.
掲載誌 Academy of Management Learning & Education,
巻号・頁 8(1), 55-69.
DOI 10.5465/AMLE.2009.37012179

17 | Sandberg, B. (2021)

論文名 Art Thinking: Turning an Ill-defined Phantom
into a Paradigm for Intrapreneurship.
掲載誌 Proceedings of the ISPIM Innovation Conference:
Innovating Our Common Future,
巻号・頁 1-15.
備考 会議論文。

18 | Robbins, P., & Sandberg, B. (2023)

論文名 Art Thinking: Amplifying the 'R' in R&D.
掲載誌 Journal of Innovation Management,
巻号・頁 11(1), IX-XXI.
DOI 10.24840/2183-0606_011.001_L002

19 | Sandberg, B. (2024)

論文名 Outcomes of Art-Based Leadership Development:
A Qualitative Metasummary.
掲載誌 Behavioral Sciences,
巻号・頁 14(8), 714.
DOI 10.3390/bs14080714

20 | Sandberg, B., Stasewitsch, E., & Prümper, J. (2022)

論文名 Mind the Gap: Workshop Satisfaction and Skills
Development in Art-Based Learning.
掲載誌 European Journal of Teaching and Education,
巻号・頁 4(2), 1-14.
DOI 10.33422/ejte.v4i2.717

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®

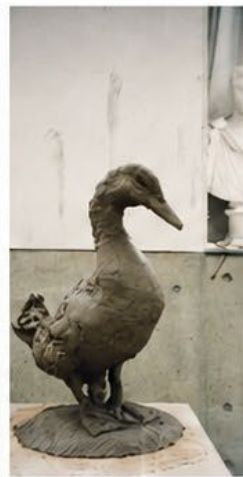
芸術実践から、 判断研究へ

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

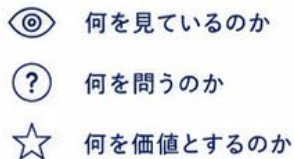
芸大時代の制作



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。