

AI時代、 『上司のためのアート思考』を公開

部下に「もっと考えて」と伝える前に。
上司自身が、人と仕事の見方をつくり直す。

部下がAIの答えをそのまま使う。
指示した範囲では動くが、その先の判断は上司へ戻ってくる。

そのとき、
『部下が考えていない』と捉える前に、
上司自身が、
『何を伝え、何を任せ、何をしていたのか』
を見直してみる。

本資料は、
上司が自分の関わり方を形にし、
部下や現場から返ってきた応答を通じて、
人と仕事の見方をつくり直す実践として、
アート思考を整理したものです。



『上司のためのアート思考』とは、
部下を思いどおりに変える方法ではない。
上司自身が、自分の見方を現実から見直す実践である。

部下は『考えていない』のか。

実際には、そう単純ではありません。

本人は本人なりに、
自分の経験や知識、
認識している仕事の範囲で、
『必要なことを考えた』
と捉えていることがあります。

部下の見え方

- 指示された内容を理解した
- AIを使って資料を作成した
- 指示どおりに提出した
- 自分としては、仕事を完了したつもりでいる



上司の見え方

- 相手がその資料をどう使うか
- その先で何を判断する必要があるか
- どこで条件が変わるか
- どこまで本人が考えるべきか

まで見ていて、
『そこが足りない』と感じている
かもしれません。



問題は、

『考えたか／考えていないか』だけではない。

何を仕事と捉え、何を考える必要があると見ていたか。
その違いを確かめる必要がある。

人が、考え、動き出す
これからのマネジメントを、ともに。

本人も、上司も、 それぞれの前提で考えている

部下は、
自分の経験・知識・指示された範囲の中で、
『これで十分に考えた』と認識している。

上司も、
自分の経験・知識・役割の中で、
『必要なことは伝えた』『適切に任せた』
と認識している。

つまり、両者とも、
それぞれの前提の中では考えている。



部下側で起きていること

- 指示された仕事を完了することが中心
- AIの出力を使うこと自体は問題だ感じていない
- どこまで考えれば十分かは、自分の認識する仕事の範囲で決まる

上司側で起きていること

- その仕事の先にある判断や影響まで見ている
- 受け手や現場でどう使われるかまで期待している
- ただし、その期待や前提が本人に共有されていないこともある



『本人が考えている』ことと、
『仕事に必要な確認が十分である』ことは、**同じではない。**
だからこそ、**上司自身が置いている仕事の見方も、見直す対象になる。**

上司のためのアート思考とは何か

人が、考え、動き出す
これからのマネジメントを、ともに。

アート思考は、
部下に独創的な答えを出させる方法ではありません。

ここでいうアート思考とは、
まだ十分に捉え切れていない現実を、
図・文章・関係図・試案などの形にし、
その形や、他者・現場から返ってきた応答によって、
自分の見方・問い・目指す状態をつくり直す実践
です。

上司にとってのアート思考は、たとえば次のような実践です。

- 自分がどう依頼し、何を任せているかを図にしてみる
- その図を本人や現場と確かめる
- 自分が当然だと思っていたことが、共有されていなかったと知る
- 任せているつもりでも、判断がすべて自分へ戻っていることに気づく
- そこから、次に何を確かめ、何を変えるかを考える



① 見方

自分が、この人と仕事を
どう見ていたか



② 問い

次に何を確かめる
必要があるか



③ 目指す状態

どのような人・仕事・
チームの状態を
実現したいか



上司のためのアート思考とは、
部下を評価する前に、
自分の見方を現実から見直す実践である。

上司は、 何をどう実践するのか

出発点は、
『部下を変えること』ではなく、
自分の関わりを形にすることです。



STEP 1

最近、任せた
一仕事を選ぶ



- どの仕事を任せたか
- 何を依頼したか
- どこを本人に任せたか
- 何をもって完了としたか

STEP 2

自分の関わりを
形にする



- この流れを、図や短い文章にしてみる

STEP 3

本人や現場と
確かめる



- 実際には、本人は何を仕事だと捉えていたか
- どこで迷っていたか
- どこを自分で判断し、どこを相談すべきと思っていたか
- 上司の認識と何が違っていたか

STEP 4

自分の見方
を見直す



- 何を伝えたつもりで、伝わっていなかったか
- 任せたつもりで、実際には任せていなかったことは何か
- 本人が考える対象に入っていなかったことは何か

STEP 5

次の一仕事で、
関わり方を少し変える



- 依頼の仕方を変える
- 確認の場を変える
- 本人が確かめる範囲を明確にする
- 判断してよい範囲と、相談すべき範囲を分ける



変えるのは、 部下だけではない

この実践によって変わる可能性があるのは、
部下の行動だけではありません。



1. 上司の見方が変わる



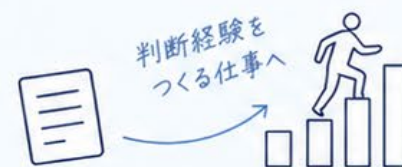
- 「考えていない」と見えていた行動の意味が変わる
- 本人が何を仕事と捉えていたかが見えてくる
- 自分の期待や前提が共有されていなかったと気づく

2. 関わり方が変わる



- 指示だけでなく、仕事の意味や使われ方を共有する
- 完成度だけでなく、確認したことや迷った点を扱う
- 教える・任せる・相談させるの境界を見直す

3. 仕事の設計が変わる



- 本人が判断経験を持てる仕事になる
- 上司に判断が集中し続ける状態を見直せる
- AIの利用を、答えの取得だけでなく、問いの入口へ変えられる

4. チームの目指す状態が変わる



- 指示どおりに動く人を増やすことだけが目的ではなくなる
- 必要な確認を行い、適切に判断し、相談できる状態を目指す
- 一人の判断に依存しない仕事の進め方へつながる



ただし、見方が変われば、
そのまま仕事を変えてよいわけではありません。

- 事実は確認できているか
- 関係者への影響はどうか
- 安全・品質・情報管理に問題はないか
- 誰が判断し、責任を持つのか



ここを確認して、
実際の変更へ進めます。



アート思考は、見方を動かす。
判断デザインは、その見方を責任ある選択へつなぐ。



よりよい仕事と
これからのチームを
ともに。

『もっと考えて』の前に、 上司自身が見方を動かす

人が、考え、動き出す
これからのマネジメントを、ともに。

本人は、本人なりに考えています。
だからこそ、
『考えていない』と決めつけるだけでは、
何を変えるべきかは見えてきません。

必要なのは、
部下の内面を推測することではなく、
自分は何を伝え、何を任せ、何を当然だと思っていたのか
を、上司自身が見直すことです。

自分の関わりを形にする。
本人や現場から返ってきた応答を受ける。
まだ見ていなかったことに気づく。
そこから、関わり方と、目指す仕事の状態をつくり直す。

これが、
『上司のためのアート思考』です。



部下に『もっと考えて』と伝える前に、
上司自身が、自分の見方を現実から見直せるようにする。

最近、あなたが任せた一仕事を、
『何を伝え、何を任せ、何を確認していたか』
という視点で描くと、
何が見えてくるでしょうか。

なぜ、これが**アート思考**なのか。

人が、考え、動き出す
これからのマネジメントを、ともに。

アートらしいものをつくることではなく、
つくったものから、自分の考えが動き出すことに着目しています。

絵を描く。作品を鑑賞する。自由にアイデアを出す。

そのような活動を期待すると、この資料は違って見えるかもしれません。

ここでは、芸術制作に見られる「つくりながら、まだわからなかったことに会う働き」を、上司の仕事で試しています。



芸術制作に見られる働き

① まだ定まっていないものを、形にする

考えをすべて決めてからではなく、
描く・並べる・つくる中で、探っていく。



② できた形から、予想していなかったことに会う

形や素材、他者からの応答によって、
最初の意図とは違う関係や可能性が見えてくる。



③ 形とともに、問いや大切にすることもつくり直す

仕上がりだけでなく、何を表したいか、
何を大切にしたいかも、つくりながら見直す。



上司の仕事で試していること

今の関わり方を、外に出してみる

何を伝え、何を任せ、誰が判断しているかを、
わかる範囲で図や短い文章にする。



自分の図や、本人の応答から気づく

『任せているつもりなのに、図の矢印は
自分へ戻っている』。
気になったことを、本人や現場と確かめる。



自分の見方と、目指す仕事の状態を見直す

指示や任せ方に加えて、何を確かめ、
どのような仕事・チームをつくりたいかも、
仮に描き直す。



上司の正解へ、部下を近づけるためではありません。

上司自身が置いていた『答え』や『目指す状態』も、形や現実からの応答を受けて、見直す対象になります。



完成した考えを、表すだけではない。
形にすることで、**考えの出発点をつくり直す。**

参考文献①

外部研究 | 仕事の理解・自己評価・設計過程

本資料では、企業実務で把握した問題を、以下の研究と照合しながら整理しています。

01 仕事の理解

— 仕事をどう捉えているか

Sandberg, J. (2000).
Understanding human competence at work:
An interpretative approach.
Academy of Management Journal, 43(1), 9–25.

能力を、知識や技能の量だけでなく、
『本人が仕事をどう理解しているか』
から捉える重要性を示した研究。



02 自己評価

— 説明できると思っていたこと

Rozenblit, L., & Keil, F. (2002).
The misunderstood limits of folk science:
An illusion of explanatory depth.
Cognitive Science, 26(5), 521–562.

人は、理解していると思っても、
実際に説明しようとする、
その理解が十分でないことに気づく
場合があることを示した研究。



03 設計過程

— 形にすることで見えてくる

Suwa, M., Gero, J., & Purcell, T. (2000).
Unexpected discoveries and S-invention of design
requirements: Important vehicles for a design process.
Design Studies, 21(6), 539–567.

描いたものや形にしたものから、
想定していなかった発見が生まれ、
次に考えるべきことが変わることを
示した研究。



本資料では、
『何を仕事と理解していたか』『説明できると思っていたこと』『形にすることで何が見えるか』
を考える基礎として、これらを参照しています。

参考文献②

外部研究 | 相手理解・関心・組織・AI

01 | 相手理解

Eyal, T., Steffel, M., & Epley, N. (2018).
Perspective mistaking: Accurately
understanding the mind of another requires
getting perspective, not taking perspective.
Journal of Personality and Social Psychology,
114(4), 547–571.



相手の立場を想像するだけでなく、
『相手から実際に情報を得ること』
の重要性を示した研究。

02 | 関心

Hidi, S., & Renninger, K. A. (2006).
The four-phase model of interest
development.
Educational Psychologist, 41(2), 111–127.



関心は固定的なものではなく、
『生まれ、深まり、発達していくもの』
として整理した研究。

03 | 組織

Ocasio, W. (1997).
Towards an attention-based
view of the firm.
Strategic Management Journal,
18(S1), 187–206.



人が何に注意を向けるかは、
個人だけでなく、
『組織のルール・情報・関係・場』
の影響を受けることを示した理論研究。

04 | AIと批判的検討

Lee, H.-P. et al. (2025).
The Impact of Generative AI on Critical Thinking.
CHI 2025.



AI 活用と、批判的検討に関する自己報告との関連を扱った研究。

05 | AIと学習

Shen, J. H., & Tamkin, A. (2026).
How AI Impacts Skill Formation.
arXiv:2601.20245.



AI支援と学習成果の関係を扱った研究。
AIを使うこと自体ではなく、
『どのように使い、何を理解しようとするか』も重要であることを示唆。



本資料は、『相手に確認すること』『関心が生まれること』
『組織が注意を方向づけること』『AI利用と学習を分けて考えること』
の基礎として、これらを参照しています。

参考文献③

リクエスト株式会社 | 既公表研究・実践資料

本資料は、以下の既公表資料・リリースをもとに構成しています。

1. アート思考【定義編】

アート思考を、
見方・問い・価値仮説をつくり直す
『判断前提生成』
として整理した基礎資料。



2. アート思考 | 実装・検証編

実践の進め方、記録の考え方、
組織で成立させる条件を
整理した資料。



3. アート思考 | 国内外の現在地

外部研究と実務上の位置づけを比較し、
何が確認され、何が未検証かを
整理した資料。



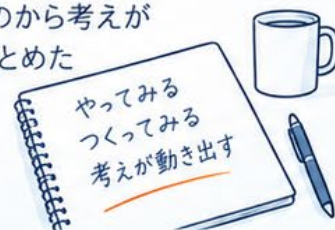
4. アート思考は、何を変えるのか

見方の変化、問いの変化、
判断や仕事への接続を
整理した資料。



5. はじめてのアート思考

身近な一仕事から始める入口と、
自分でつくったものから考えが
動き出す過程をまとめた
入門資料。



関連リリース

- AI時代、「アート思考」を曖昧なままにしない
- AI時代、「アート思考」を概念で終わらせない
- AI時代、アート思考の国内外の現在地を整理
- AI時代、アート思考は何を変えるのかを整理
- AI時代、「はじめてのアート思考」を公開



本資料『**上司のためのアート思考**』は、
これらの既公表研究をもとに、
上司の日常業務に適用する実践編として整理したものです。



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®

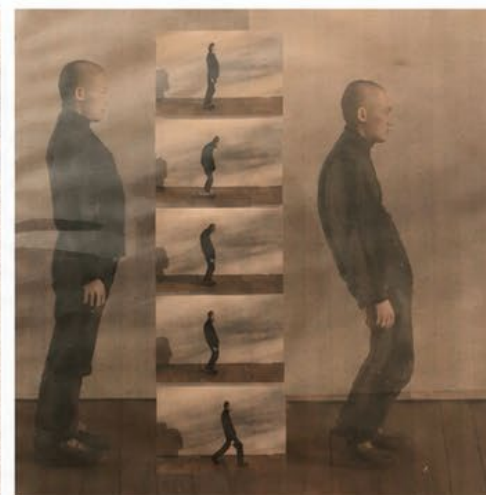
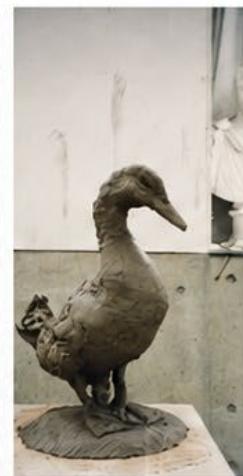
芸術実践から、 判断研究へ

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

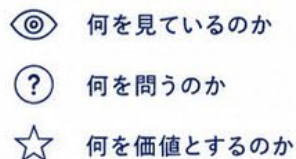
芸大時代の制作



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。



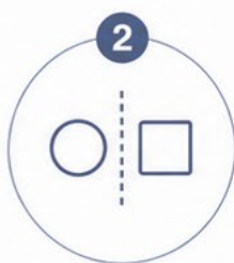
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

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。