

# AI時代、 新人のためのアート思考

## 最初の一仕事から、 自分の見方と問いを育てる。

最初から、立派な問いを持っている必要はありません。

教わった仕事について、  
今わかっていることを、少し形にしてみる。

描いてみて、初めて気になったこと。  
先輩や、使う人に確かめて、わかったこと。  
そこから、次に知りたくなったこと。

その一つひとつを、次の仕事につなげます。



仕事を覚えることと、自分で考えること。  
その両方を、**最初の一仕事から始めます。**

新入社員をはじめ、新しい仕事を担当する方へ。

リクエスト株式会社 | 組織行動科学®

# 「言われたとおりにできた」。 その仕事は、誰の何につながるか。

人が、考え、動き出す  
これからの仕事を、ともに。

教わった手順で進めた。  
指示された項目を入れ、期限までに提出した。

そのとき、自分が理解している仕事の範囲では、  
「必要なことを考え、仕事を終えた」と感じることがあります。

その認識を否定するのではなく、  
どこまでを仕事として見ていたかを、少し確かめてみます。



## 自分の作業と、その先の仕事

| 自分がしたこと  | その先で、知りたいこと            |
|----------|------------------------|
| 情報を集めた。  | その情報を、誰が何のために使うのか。     |
| 資料をつくった。 | 読む人は、何を確かめ、何を決めるのか。    |
| 次の人に渡した。 | その人が仕事を進めるために、何が必要なのか。 |

## 始める前に共有しておくこと



必要な知識や手順は、説明を受け、練習しながら身に付けます。  
アート思考は、その教育を省くためのものではありません。

すべてを一人で調べ、引き受ける必要はありません。  
自分の担当する仕事と、その前後のつながりを、先輩と確かめます。



作業の進め方を覚えるとともに、  
その作業が、**どのように役立つのかを確かめていく。** 組織行動科学® リクエスト株式会社

# 質問が浮かばないときは、 今の理解を、形にしてみる。

人が、考え、動き出す  
これからの仕事を、ともに。

組織行動科学® リクエスト株式会社

最近教わった仕事や、担当した仕事を一つ選びます。

資料づくり、情報の整理、引き継ぎなど、身近な一件で構いません。  
最初に、一文だけ残します。

“「今は、\_\_\_\_\_できれば、  
この仕事はうまくいったと考えている。」”



## 1 自分がすることを書く

何を受け取り、何をして、何を渡すのか。  
教わったことと、自分が理解していることを、  
短く書きます。



## 2 つながりを描き加える

誰から受け取り、誰へ渡すのか。  
その人は、受け取った後に何をするのか。  
図が難しければ、  
「自分がすること → 渡す相手 → その相手がすること」  
という短い文章でも構いません。



## 3 わからないところを残す

知っていることだけを描きます。  
推測で埋めず、空白や疑問符を残します。  
完成度を採点するためではなく、  
自分が何を知り、何をまだ確かめていないか  
を見る出発点にします。



質問を先に完成させなくてもよい。  
形にしたものから、**確かめたいこと**を見つけていく。

※困ったときや、安全・品質に関わる不明点があるときは、  
図の完成を待たずに相談してください。

# 自分でつくったものから、初めて気づくことがある。

できた図や文章を、少し離れて見てみます。



描こうとしたら、わからなかった  
自分が資料を提出するところまでは描けた。  
でも、誰が何を確かめるために使うのかは、  
描けなかった。



並べてみたら、つながって見えた  
別々だと思っていた確認が、  
同じ人の次の仕事につながっているのかもしれない。



見せてみたら、違う見方が返ってきた  
先輩や実際に使う人に見てもらうと、  
自分が気づいていなかった条件や、使い方が  
見えてくることがあります。



わからなかったことだけでなく、  
**意外なつながりや、残したいよさも、確かめる対象になります。**



## 確かめるときの言葉

「今の私の理解を、形にしてみました。  
実際と違うところや、抜けているところを教えてください。」

返ってきた内容を聞いて、  
「ここを、もう少し知りたい」と思ったのは、どこでしょうか。  
関心ができるのを待つだけでなく、形にすることや相手との関わりを、  
次の確認の入口にします。

※図の空白は、仕事の仕組みに不足がある  
ことではなく、自分がまだ知らないことを  
示している場合もあります。

# 見直すのは、やり方だけではありません。

確かめた後は、最初の図や文章を残したまま、もう一度形にしてみます。

言われた箇所を直すことに加えて、自分の仕事の捉え方が、どう変わったかも見ます。

## 見直す三つ



### 見方

自分の作業と、その前後の仕事について、何が新しく見えたか。



### 問い

最初は気にしていなかった、どの条件や理由を確かめたくなったか。



### 目指す状態

何を守り、何を変え、受け取る人がどう使える状態にしたいか。

## 目指す状態も、具体的に描く

「わかりやすい資料にする」という言葉だけでなく、誰が、どの場面で、何を確認できる資料なのかを、仮に描いてみます。

どの情報を比べられるとよいか。  
何がわかれば、次の仕事へ進めるか。  
今のやり方の、どのよさを残したいか。

この三つの観点は、既公表資料で示した「見方・問い・目指す状態」を、新人の仕事へ置き換えたものです。



「どうつくるか」を覚えるとともに、  
「**どう役立つ状態にしたいか**」も、考えていく。

※目指す状態は、先輩や使う人と確かめるための仮の考えです。  
勝手に目的や担当範囲を変えるものではありません。  
確認した結果、今のやり方を維持することもあります。



# AIで文章が整った。 その内容を、仕事でどう使うか。

AIを使ったことだけで、  
自分で考えたとも、考えていないとも判断しません。  
何を理解し、何がまだわからず、  
その後に何を確かめたかを残します。



## 1 今の理解を、材料にする

AIにすべてを任せる前に、  
教わったこと、自分が理解したこと、まだ不明なことを分けます。  
AIに見方の候補を出してもらったら、たとえば次のように尋ねます。



「これは、私が今理解している仕事の流れです。  
この説明だけではわからない点を挙げ、  
先輩や実際の資料で確認するための質問に  
してください。」

## 2 AIの説明と、職場の事実を分ける

AIが説明できても、  
その内容が自分の職場に当てはまるとは限りません。  
社内の手順、今回の条件、判断してよい範囲は、  
実際の資料や担当者に確かめます。



## 3 確かめたことを、自分の形へ戻す

確認できたことを、自分の図やメモに書き加えます。  
まだ不明なところは、そのまま残して相談します。



AIの答えを持っていることと、  
自分の仕事について確かめられたことは、**別です。**

※利用できるAI、入力してよい情報、出力の確認方法は、  
所属組織のルールに従ってください。AIに答えがなくても、  
整理できていなくても、人に相談して構いません。

# 考えることと、 一人で決めることは違います。

新しいことに気づいても、  
仕事のやり方を、そのまま変更する必要はありません。  
気づいたことを相談し、  
自分が試してよい範囲を確かめてから進めます。



## 1 気づいたことと、未確認のことを伝える

「ここまで確認できました。  
この部分は、まだわかっていません。  
次は、ここを確かめたいと考えています。」



原因や答えを、無理に決めてから相談しなくても構いません。

## 2 確認した範囲で、小さく試す

- 下書きを見もらう。
- 情報の並べ方を比べる。
- 説明の順序を、確認のうで変えてみる。
- 顧客への送付、費用、安全・品質、手順変更に関わることは、定められた承認や確認を経て進めます。

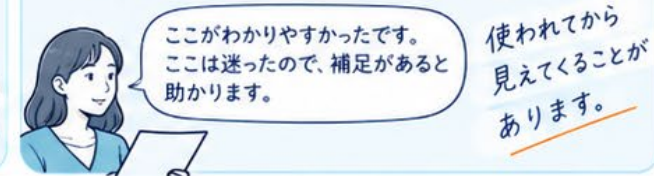


## 3 使われた後も、確かめる

- 受け取った人が、どう使ったか。
- どこで迷い、何を確認できたか。
- 次に同じ仕事をするとき、何を確かめたいか。



この経緯を残し、次の一仕事へつなぎます。



先輩・育成担当者へ

必要なことは先に教え、確認する相手や時間を用意してください。  
途中の形と一緒に見て、本人が何を理解し、何を未確認としているかを確かめます。  
先輩の説明や仕事の渡し方も、見直す対象です。



一人で抱え込まず、確認と相談を使いながら、  
自分の判断経験を積み重ねる。

# 教わったことを直しただけで、 アート思考なのではありません。

人が、考え、動き出す  
これからの仕事を、ともに。

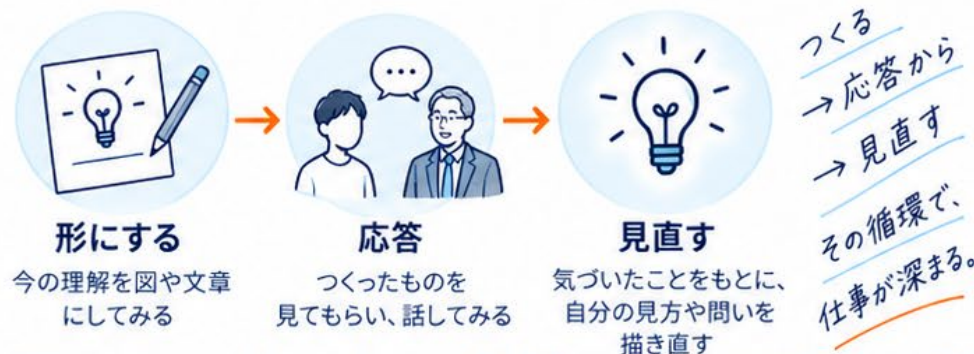
組織行動科学® リクエスト株式会社

つくったものとの関わりで、  
それまで考えていなかったことが見えてくる。

その働きに、着目しています。

知識を覚える。手順を練習する。指摘された箇所を直す。

いずれも大切ですが、そのすべてをアート思考と呼ぶ必要はありません。



| 芸術制作に見られる働き                | 新人の仕事で試していること                              |
|----------------------------|--------------------------------------------|
| まだ定まっていないものを<br>形にする。      | 今の理解を、図・文章・下書きにする。<br>わからないところを残す。         |
| できた形から、予想していな<br>かったことに会う。 | 自分の図や、使う人の応答から、<br>未確認の条件や新しいつながりに気づく。     |
| 形とともに、問いや大切に<br>することも見直す。  | やり方だけでなく、何を確かめ、どのような<br>状態をよい仕事と考えるかも描き直す。 |

本資料では、この往復によって、  
自分の見方・問い・目指す状態が、どう見直されたかを確認めます。  
単に先輩の答えへ近づくことだけを、目的にはしません。

本人の図をきっかけに、先輩も、説明していなかった条件や仕事のつながりを確認します。

これは、既公表資料が示した「自分の考えの出発点を、形と応答からつくり直す」という実務上の定義に基づきます。



経験を積んでから、考え始めるのではない。  
最初の一仕事から、自分の見方と問いを育てていく。

※芸術のすべてを、この働きだけで説明するもの  
ではありません。また、すべての仕事で前提を  
問い直すことを求めるものでもありません。

# 新人の実践を支える、外部研究

人が、考え、動き出す  
これからの仕事を、ともに。

組織行動科学® リクエスト株式会社

個別の研究が示したことと、  
本資料が仕事へ応用したことを分けて参照します。

## 01 必要な説明と支援を、省かない

Kirschner, P. A., Sweller, J., & Clark, R. E. (2006).  
Why Minimal Guidance During Instruction Does Not Work:  
An Analysis of the Failure of Constructivist, Discovery,  
Problem-Based, Experiential, and Inquiry-Based Teaching.  
*Educational Psychologist*, 41(2), 75–86.

事前知識が十分でない学習者に、指導を最小限にした  
探索を求めることの問題を、認知の仕組みと先行研究  
から論じています。



### 本資料への応用

必要な知識・手順の説明や実演、先輩の支援を組み込む  
根拠として参照します。新人社員向けのアート思考を  
直接検証した研究ではありません。

## 02 描いたものから、新しい課題が生まれる

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.

一人の建築家の設計過程を分析し、スケッチからの  
予期しない発見と、新しい課題・要件が生まれること  
との関係を報告しています。



### 本資料への応用

形を整えたかだけでなく、形から何を新しく考えるよう  
になったかを見る背景として参照します。新人一般の  
学習効果を示した研究ではありません。

## 03 関心を、発達するものとして捉える

Hidi, S., & Renninger, K. A. (2006).  
The Four-Phase Model of Interest Development.  
*Educational Psychologist*, 41(2), 111–127.

学習者の関心を、その場で喚起される段階から、  
持続し深まる段階まで整理した理論モデルです。



### 本資料への応用

最初から強い関心を求めるだけでなく、気になったこと  
を確かめ続けられる機会をつくる背景として参照します。  
職場での関心が必ず深まると証明したものではありません。



説明と支援を受けながら、形にし、確かめる。  
その過程で何が起きたかを、**実際の仕事で見えていきます。**

やってみる。  
話してみる。  
そこから、次へ。

# リクエスト株式会社の研究を、 新人の一仕事へつなぐ。

人が、考え、動き出す  
これからの仕事を、ともに。

組織行動科学® リクエスト株式会社

## 01 | アート思考の定義と、 判断への接続



【参考文献】  
「アート思考【定義編】」  
「アート思考 | 判断前提生成 実装・検証編」

形と現実からの応答によって、  
見方・問い・価値仮説をつくり直し、  
事実・条件・影響に照らして  
判断へ進む考え方を整理しています。



### 今回への接続

考えを外へ出すことと、実際の仕事を  
変更することを分け、確認・相談・判断につなぐ。

## 02 | 手元の仕事から、 問いが生まれる入口



【参考文献】  
「はじめてのアート思考」

自分が形にしたものと、相手の実際の仕事を比べ、  
未確認の範囲から、次に確かめる問いが  
具体化する過程を示しています。



### 今回への接続

豊富な経験や立派な問いを前提にせず、  
今わかっていることを形にするところから始める。

## 03 | 本人だけでなく、 関わり方と仕事の条件も扱う



【参考文献】  
「上司のためのアート思考」  
「営業・顧客接点のためのアート思考」

自分の見方を相手や現場から確かめ直し、  
その経緯を次の仕事へ渡す実践を、  
役割に応じて整理しています。



### 今回への接続

新人の努方だけに委ねず、先輩の説明、相談できる  
機会、任せる範囲、結果を知る機会まで含めて扱う。



## 本資料の研究上の位置づけ

本資料は、外部研究と当社の既公表資料をもとに、  
新人が取り組む仕事へ応用した実践編です。  
新人向けの実践全体について、新たな比較実験で  
効果を実証した報告ではありません。

何が新しく気になり、何を確認し、どの判断が変わったか。  
その結果を、次の仕事で使えたか。  
本人の感想だけでなく、実際の確認・行動・結果を分けて記録し、  
取り組みにかかる負担も含めて、検証・更新します。



# 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

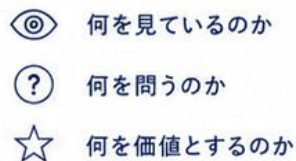
### 芸大時代の制作



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。



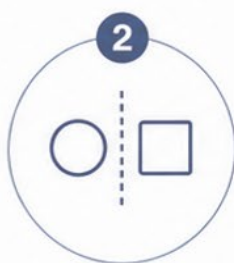
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

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。