

AIで仕事は速くなった。 では、会社は何を変えると決めたか。

現場の発見を、事業判断へつなぐアート思考

AIによって、資料作成や情報整理、要約、案出しは速くなっています。
しかし、その効率化の先で、会社として何を変えるのか。
何を価値として提供し、どの仕事に人と時間を使い、
誰にどこまで判断を任せるのか。

本資料では、『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』『新人のためのアート思考』の3つの実践資料を比較・統合し、現場でわかったことを、意思決定者自身の選択の見直しへつなぐ視点として整理します。



AIで、
人の可能性を、
もっと大きく。

よりよい意思決定で、
次の未来をつくる

- 事業の選択
- 人の活かし方
- 判断の委ね方
- 提供する価値

現場の気づきが、
会社を動かす。



上司のための アート思考

人を活かし、
チームの可能性をひらく



営業・顧客接点のための アート思考

顧客の本質的な課題を捉え、
新しい価値を共につくる



新人のための アート思考

問いを持ち、
これからの仕事をつくる

PEOPLE
IDEAS
A BETTER TOMORROW

現場の気づきを、現場の改善だけで終わらせない。
その発見を、会社の判断へ戻す。

現場から、
もっとよい社会を。

効率化しても、 事業は自動では変わらない。

AI活用が進んでも、会社として決めるべきことは残ります。

AIで速くなるのは、資料作成、要約、情報整理、案出しなどの工程です。
しかし、その先で会社が何を变えるのかは、自動では決まりません。
何を価値として提供するか。どの仕事に人と時間を使うか。
誰にどこまで判断を委ねるか。そこに意思決定が残ります。

どんな価値を
提供するか

どの仕事に
人と時間を使うか

誰にどこまで
判断を委ねるか

AIの先にある
事業の未来を、
ともに描く。

IPA「DX動向2026」



AI導入による具体的効果(n=853)では、
「業務が効率化・迅速化」**91.6%**。
一方で、「売上や利益が向上」は**3.9%**。
速くなることと、事業が変わることは
別に見ておく必要があります。

PwC

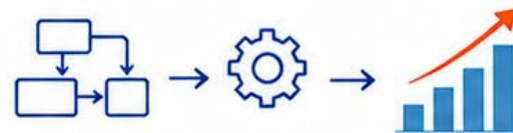
「生成AIに関する実態調査2026 春 6カ国比較」



日本企業の生成AI活用・推進度は
87%。
活用の広がりに加えて、効果創出と
成果還元が次の論点になっています。

McKinsey

「The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation」



AI高成果群は、AI展開において個別
ワークフローを根本的に再設計したと
回答する割合が、その他の回答者の
約2.8倍 (55% vs. 20%)。

PEOPLE
IDEAS
A BETTER TOMORROW

AI活用は出発点にすぎない。

現場から、
もっとよい社会を。

事業を変えるのは、意思決定の再設計である。

今回の知見は、 現場の発見を**意思決定者の前提へ戻す**ことにある。

現場の声から
会社の未来を考える。

現場で見たことを、担当者個人の改善で終わらせず、会社の選択へ接続する視点です。

これまで整理してきた「上司」「営業・顧客接点」「新人」の3つの実践資料は、対象は異なっても、共通する流れを持っていました。

それは、今の理解を形にし、実際の応答を受け、未確認だった条件や前提に気づき、次の関わり方を見直す流れです。

今回の知見では、その変化をさらに一歩進め、意思決定者自身の前提見直しへ戻す点に意味があります。



上司

人の活かし方を見直す入口



営業・顧客接点

提供する価値を見直す入口



新人

問いの起点を育てる入口

PEOPLE
IDEAS
A BETTER TOMORROW

現場の気づきは、現場だけの学びではない。
会社の前提を動かす材料になる。

現場から、
もっとよい社会を。

見直す対象は、 3つに整理できる。

AI時代の意思決定を考えると、
現場の発見は次の3つの見直し先へつながります。

AIによって、仕事の進め方は速くなりました。
だからこそ、何を大切にするのか、誰にどのような価値を届けるのか、
人と時間をどう使うのか、どのように判断を行うのかを、改めて見直すことが重要です。
現場の気づきをもとに、この3つの視点で整理してみましょう。

この3つから、
これからの
会社を考えよう。

AI時代の意思決定を支える
3つの見直し先



1.
提供する
価値



2.
人と時間の
使い方



3.
判断の
委ね方

現場の発見から、
よりよい選択を。

1. 提供する価値



何を良い成果と
見なすのか



顧客・受け手・社会へ
何を返したいのか



AIで速くなった分を、
どの価値へ向けるのか

2. 人と時間の使い方



どの仕事は教え、
どの仕事は支えるか



どこに対話・確認・
振り返りの時間を
残すか



人にしかできない
役割を、どこで
活かすか

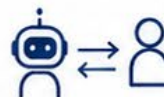
3. 判断の委ね方



誰が自分で判断し、
どこで相談するか



どこから承認が
必要か



AIの答えと
人の判断を、
どう接続するか

PEOPLE
IDEAS
A BETTER TOMORROW

現場の改善策を考える前に、
会社として何を選び直すかを見える化する。

現場から、
もっとよい社会を。

なぜ、これが**アート思考**なのか。

ここでいうアート思考は、独創的な発想法というより、
自分の前提を現実から見直す実践です。

見て、つくって、
応答から学び、
また問い直す。
—— そのくり返しで、
仕事を前に進める。

よくある期待



新しいアイデアを
大量に出すこと



正解のない問いを
楽しむこと



表現力や発想力を
鍛えること

今回の位置づけ



まだ十分に捉えきれていない現実を、図・文章・
関係図・下書きなどの形にしてみる。

その形や、相手・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。

本資料では、この働きを「アート思考」として
捉えています。



つくること自体が目的ではない。

つくったものが、自分の前提を動かすことに意味がある。

現場から、
もっとよい社会を。

現場の声を聞くだけでは、 判断は変わらないことがある。

現場の声は
大切なヒント。
でも、それだけで
変わるとは限らない。

気づきや要望を集めるだけでは、会社の選択が変わるとは限りません。

現場で起きること

- 困りごとや気づきが出てくる
- 改善案や要望が共有される
- ただし、そのままでは
部分改善で終わることもある



現場の声は、
意思決定者自身を見直す
材料でもある。



意思決定者に必要なこと

- 自分は何を当然だと思っていたか
- 何を仕事として見ていたか
- 何を誰に任せる前提だったか
- その前提が、現場の実態と合っていたか



PEOPLE
IDEAS
A BETTER TOMORROW

「現場の声を集めること」と、
「会社の判断が変わること」は同じではない。

現場から、
もっとよい社会を。

実装は、 今ある一件の仕事から始められる。

大きな制度改革からではなく、すでにある一件の仕事から入口をつくれます。

AIを活用した仕事の変革は、特別なプロジェクトや大きな予算からでなく、すでに行っている一件の仕事を見つめ直すところから始められます。
身近な仕事を題材に、現場の知を形にし、小さく試し、次の一件へつなげていく。
その積み重ねが、会社全体の变化につながります。

いつもの仕事から、
未来はつくれる。

この仕事の流れ



- ・どこで判断？
- ・何を確認？
- ・AIで変えられる？

一件から、
できることは
きっとある。

STEP 1

最近の一件を選ぶ



最近任せた仕事、顧客に出した提案、新人が担当した一件など、身近な仕事を一つ選びます。

STEP 2

今のやり方を形にする



図、短い文章、流れ図、メモなどで、「今どう進めているか」を残します。

STEP 3

実際の使われ方を確かめる



誰が、どの場面で、何を確認し、何を判断しているかを確認めます。

STEP 4

未確認だった条件を書く



抜けていた条件、前提、判断点、相談すべき範囲を書き出します。

STEP 5

次の一件で小さく変える



価値の置き方、人や時間の使い方、判断の委ね方のどこを変えるか、小さく試します。

PEOPLE
IDEAS
A BETTER TOMORROW



形にする



応答を受ける



比べる



次の選択へ

現場から、
もっとよい社会を。

成果は、「気づいたこと」だけでは測らない。

気づきを、
次の価値へ。

発見を会社の知見にするには、気づきだけでなく、
判断と結果まで追う必要があります。

PEOPLE
IDEAS
A BETTER TOMORROW

1. 発見

- 何が未確認だったか
- どの条件が新しく見えたか
- どんな問いが生まれたか



2. 判断

- 何を変えると決めたか
- 何を維持すると決めたか
- 誰が判断したか



3. 結果

- 使われ方はどう変わったか
- 受け手の反応はどうだったか
- 次の仕事は進みやすくなったか



残しておきたい4点



最初の形



返ってきた応答



見直した前提



次の選択

現場の発見が、
会社の未来をつくる。

学びを感想で終わらせない。
判断と結果まで追って、会社の知見にする。

一つの気づきが、
次の一歩をつくる。

今回の整理は、 外部研究と実務資料を照合している。

個別研究がこの結論を直接証明しているのではなく、
仕事・認識・形・組織・AIを考える基礎として参照しています。



仕事の理解

Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work. *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。



自己評価

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

理解していると思っても、説明しようと
すると不十分さに気づくことがあると
示した研究。



形にすることによる発見

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

形にしたものから、想定していなかった
発見が生まれ、次に考えることが変わ
ると示した研究。



組織の注意

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

組織の意思決定者が何に注意を向けるかは、
ルール・関係・情報の流れの影響を受けると示した理論研究。



AI利用と批判的検討

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

AI利用と、考える負荷や自己認識の関係を
検討した研究。

研究が示したことと、
今回仕事へ応用したことを分けて参照する。

現場から、
もっとよい社会を。

新たな知見： AI活用を、意思決定の再設計へつなぐ。

現場で起きている変化を、担当者個人の改善だけで終わらせず、
会社の選択へ戻す視点を整理しました。

AIによって、現場ではこれまで見えなかった気づきや選択肢が生まれています。
その価値を一時的な改善で終わらせず、会社として何を変えるのかという
意思決定につなげることが、これからの競争力につながります。
ここでは、現場の発見を会社の判断へ戻すための4つの視点を整理しました。



1. 現場の発見を戻す

現場で見た条件や気づきを、
意思決定者自身の前提見直しへ
戻す。



2. 見直し先を3つで捉える

提供する価値／人と時間の使い方
／判断の委ね方、の3つで整理
する。



3. 対象別の実践を接続する

上司・営業・顧客接点・新人、
それぞれの実践を、会社の意思
決定へ接続して捉える。



4. 発見から結果まで追う

気づきだけでなく、何を判断し、
その結果何が変わったかまで見て、
組織の知見にする。

こんな意思決定者へ



経営者



事業責任者



管理職



営業責任者



人材育成担当者

現場の発見を、
会社の選択に。

PEOPLE
IDEAS
A BETTER TOMORROW

AIで仕事が速くなる時代だからこそ、
何を変えると決めるのかを、人が引き受ける。

現場から、
もっとよい社会を。

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®

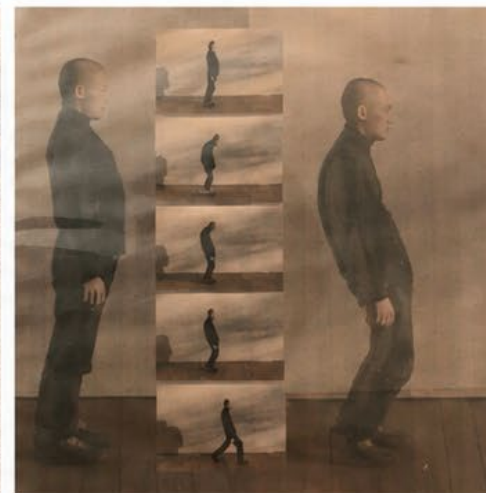
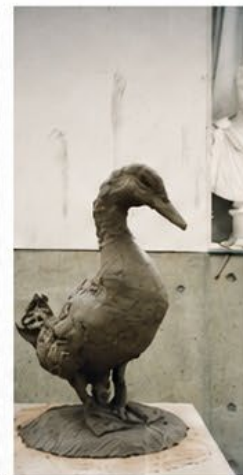
芸術実践から、 判断研究へ

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

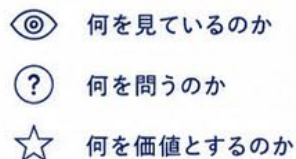
芸大時代の制作



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。



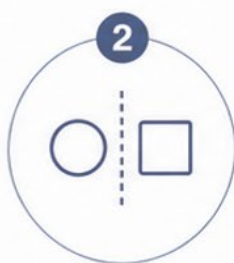
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

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
選ぶかを決める。



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。