

AI時代、アート思考の原点

問いから、
社会は動き出す。

IDEAS
FOR A BRIGHTER
TOMORROW

考えを形にする。その形から、考えが動き出す。

新人・顧客接点・上司・企画。この4つの仕事で行う実践を、なぜ「アート思考」と呼んでいるのか。
芸術制作に見られる働きから、何を受け取り、仕事へどうつないだのかをたどります。



ともに考え、
ともに、まだない景色を。

自分の考えを、形にする。
その形から、**自分も受け取る。**

小さな発見が、
社会を変えていく。

注記:ここでいう「原点」は、当社の実践体系が着目してきた働きです。芸術一般の唯一の本質や、アート思考の歴史的起源を定めるものではありません。

形は、考えの到達点だけではない。 次の考えが始まる場所にもなる。

考える。
形にする。
また、考えは始める。

IDEAS
FOR A BRIGHTER
TOMORROW

考えたことを形にして、相手へ伝える。

それに加えて、本資料では、「形にしたものを見直すことで、自分も初めて気づく」という働きに着目します。

01 | 考えを伝える

すでに考えていることを、伝わる形へ整える。

考える

形にする

相手へ伝える



頭の中で考えを整理する。



図・文章・試案など、伝わる形にする。



相手に伝え、理解や共感を得る。

PEOPLE
IDEAS
A BETTER TOMORROW

02 | 形から、次の考えを受け取る

形にしたものを見直すことで、自分も初めて気づく。

形にする

見直す・応答に触れる

次を考える



考えを図・文章・試案などの形にする。

描けなかった部分に気づく



形にしたものを見直したり、他者の応答に触れたりする。

予想していなかった関係が見える



気づきをもとに、次の考えをはじめる。

別の可能性が気になる



「応答」は、人の意見だけではありません。

素材の性質、身体の動き、空間や時間の変化、自分がつくったものの見え方も、考え直す手がかりになります。(Material Thinking)

あらゆるものが、
考えを返してくる。

自分がつくったものだから、
自分にはすべてわかっている。そうとは限らない。

リクエスト株式会社 | 組織行動科学®

問いから、
よりよい社会を。

制作の途中に、 最初は考えていなかったものが**現れる**。

つくる過程で、
思いがけない出会いがある。

IDEAS
FOR A BRIGHTER
TOMORROW

作家の制作記録には、行為や素材、できた形との関わりから、次の考えを生み出す過程が示されています。

01 | 行為から、つながりや問い が生まれる

ウィリアム・ケントリッジ

紙を切る、破る、組み合わせる。
その行為と、現れた組み合わせから、
意味やつながり、問いを見いだす。

切る、破る、
組み合わせる。
そこから、
何が見えてくる？



参照: Art21「Meaning」(2012)

02 | 並べ直すことが、 次の構想になる

エル・アナツイ

つないだボトルキャップの部分を、
床に並べ替えて見直す。
模様や質感から、新しい作品の考えを形成する。

並べてみる。
違う並びにしてみる。
そこから、
次のかたちが見えてくる。



参照: Art21「Studio Process」(2012)

03 | 素材や環境の変化が、 作品に関わる

毛利悠子

水漏れへの対応や、果物の水分量の変化を扱う。
変化そのものが、動き・音・光などに関わる。



参照: 国際交流基金「Compose」公式記録 (2024)

ひとつのつくり方から、
もっと広い学びへ。

最初の考えを実現するだけでなく、
そこに現れたものから、**次の考え**を受け取る。

リクエスト株式会社 | 組織行動科学®

つくることから、
よりよい社会を。

PEOPLE IDEAS A BETTER TOMORROW

問いがあるから、つくる。 つくる中で、問いが生まれることもある。

問いから、
社会は動き出す。

IDEAS
FOR A BRIGHTER
TOMORROW

最初から、深い関心や明確な問いを持っていなければ始められないわけではありません。
今わかっていることを形にし、そこで何が新しく気になるかを見ます。



関心を持つよう求めるだけでなく、
何かを新しく知りたくなる接点をつくる。

注記：形にすれば必ず関心や問いが生まれるという、
効果の保証ではありません。

小さな発見が、
社会を変えていく。

新人・顧客接点・上司・企画。 仕事は違っても、**自分も考え直す。**

仕事が違えば、
見える景色も違う。
でも、考えるプロセスは同じ。

IDEAS
FOR A BRIGHTER
TOMORROW

4つの実践では、仕事に合わせて、
「何を形にし、本人の何を見直すか」を組み替えています。



1 新人



形にするもの

今わかっている仕事の流れや、
前後のつながり。

見直すこと

どこまでを仕事と理解していたか。
次に何を確かめたいか。

2 営業・顧客接点



形にするもの

相手の利用場面と、
自分の提案・対応の考え。

見直すこと

相手の何を見て、何を役立つ
提案だと考えていたか。

3 上司



形にするもの

自分の依頼、確認、任せ方。

見直すこと

何を伝え、何を任せ、何を当然
として本人の仕事を見ていたか。

4 企画



形にするもの

実現したい場面と、
途中の企画案。

見直すこと

誰の何を実現する企画で、
何を価値ある状態と考えていたか。

それぞれの仕事で
今の理解を
形にする

まわりの応答から
新たな視点を得る

その形から
自分も考え直す

仕事は違っても、
形にして、応答を受けて、
考え直す。

ともに考え、
ともに、まだない景色を。

相手に考えることを求めるだけではない。
自分も、形と応答から考え直す側に立つ。

小さな発見が、
社会を変えていく。

見直すのは、やり方だけではない。 何を大切にするかも、確かめ直す。

説明をわかりやすくする。順序や資料を使いやすくする。
それに加えて、「何をを目指す仕事だと考えていたか」まで、
見直す対象になることがあります。



1 見方

何が見えるようになったか。

- これまで、何を仕事として見ていたか。
- どの人、場面、関係が新しく見えたか。



2 問い

次に何を確かめたいか。

- 最初には考えていなかった、どの条件や理由を知りたくなったか。



3 価値仮説

何を望ましい状態と考えるか。

- 何を変え、何を守り、誰がどうできる状態を目指したいか。



具体例

「資料を提出する仕事」から、
「次の人が判断できる状態をつくる仕事」として捉え直す。



価値仮説は、まだ確かめる途中の考えです。
そのまま組織の方針や、相手への要求にはしません。

形だけを直すのではなく、
その形をつくった自分の前提も、見直す。

ともに考え、
ともに、まだない景色を。

小さな見直しは、
よりよい仕事と社会をつくる。

芸術制作と仕事には、 共通する働きと、異なる条件がある。

異なる領域から、
よりよい社会の
ヒントを見つける。



IDEAS
FOR A BRIGHTER
TOMORROW

芸術制作の働きに学ぶことと、芸術を仕事の改善手順へ置き換えることは、別です。

01 芸術について、同じにしないこと

- 作品の価値を、実用性・売上・賛同だけでは測りません。
- つくること、見ること、経験すること自体を、別の成果のための手段に限定しません。
- また、先に定めた計画やルールを展開する制作もあります。
- 途中で構想が変わらない作品を、劣った作品とはしません。

見ること、
考えること、
感じること。



参照：ソル・ルウィットの論考・制作資料

アート思考で、
判断の前提を開く。

判断デザインで、
責任ある選択へ
つなぐ。

異なる視点が、
よりよい選択をつくる。



02 仕事では、選択の条件を確かめる

- 新しい見方や価値仮説が生まれても、そのまま実行へ移すわけではありません。
- 事実・関係者への影響・実行条件・役割と責任を確認して、変更・維持・追加確認などを判断します。
- 必要な説明や指導を省かず、安全・品質・契約・情報管理などの条件を守ります。

考えて、
確かめて、
進める。



ともに考え、
ともに、まだない景色を。

芸術と仕事を同一視せず、
受け取った働きを、それぞれの条件で生かす。

企画から、
もっとよい社会を。

AIで形を得たあと、 自分は何を受け取り、何を考えたか。

AIを使ったかどうかだけで、考えた・考えていないとは判断しません。
見るのは、出力を受け取った後の過程です。



01 | 何に気づいたか

案や説明を見て、何が新しく気になったか。
自分は何を見落としていたか。



02 | 何を確かめたか

その考えは、今回の相手や現場でも成り立つか。
誰に聞き、どの記録や場面で確認したか。



03 | 何を選んだか

何を採用・変更・維持したか。
どの条件と理由で、その選択をしたか。



分けておくこと

たたき台として
参考にする。



AIが出した案・反応予測



≠



実際の相手や現場で確認した事実

- 実際に聞いたこと
- 現場で見たこと
- 記録に残っていること

事実をもとに
判断する。

AIの案、自分の解釈、確認した事実を分けます。

形を手にしたところで、終わらせない。
そこから受け取ったものを、次の確認と選択へつなぐ。

制作の過程を調べた研究と、 その働きを考える理論を参照する。

研究から、
企画のヒントを見つける。

知の連なりを、
仕事の力に。

IDEAS
FOR A BRIGHTER
TOMORROW

研究ごとに、対象・方法・示した範囲は異なります。
「研究が示したこと」と、「当社が仕事へ応用したこと」を分けます。



01 制作が、 どのように進むか

Mace, M.-A., & Ward, T. (2002)
Modeling the Creative Process [略題]
Creativity Research Journal, 14(2), 179-192.

制作中の作家へのインタビューから、
制作過程の記述モデルを構成した
研究。

● 研究が示したこと

制作は直線的ではなく、探索・試行・
停滞・再構成を繰り返す過程として
進む。

● 当社が仕事へ応用したこと

企画も試行と見直しを繰り返す
プロセスとして捉え、時間や余白を
含めた計画を立てる。

行きつ戻りつ
進んでいく。

02 作品間の変更と、 制作の方向性

Yokochi, S., & Okada, T. (2021)
The Process of Art-making and Creative
Expertise [略題]
The Journal of Creative Behavior, 55(2), 532-545.

現代美術家28人へのインタビュー
を通じ、作品の変更と、新しい概念・
作品群の形成を検討。

● 研究が示したこと

個別の試行錯誤や作品間の変更が、
長期的なテーマや新しい概念・作品群
の形成につながる。

● 当社が仕事へ応用したこと

一つの企画の修正や方向転換を
過程の一部と捉え、累積的に価値
をつくっていく。



03 思いどおりにならない 経験と、その後の制作

Okada, T., & Yokochi, S. (2025)
Process Modification and Uncontrollability [略題]
The Journal of Creative Behavior, 59(1), e635.

一人の熟達した現代美術家を調査。
制作過程の変更、予想外の感覚、
後続の制作との関係を検討。

● 研究が示したこと

思いどおりにならない経験が、制作
過程の変更を促し、その後の制作に
新たな展開をもたらす。

● 当社が仕事へ応用したこと

想定外の出来事や違和感を、価値
あるヒントとして扱い、次の企画に
つなげる。



04 素材・道具との 関係から考える

Bolt, B. (2007)
Material Thinking and the Agency of Matter
Studies in Material Thinking, 1(1).

素材や道具を受動的な手段として
だけ扱わず、それらとの関係から
制作を考える理論的論考。

● 研究が示したこと

素材や道具は単なる手段ではなく、
制作に影響を与える主体として
捉えられる。

● 当社が仕事へ応用したこと

ツールやフォーマット、場の特性
など、仕事を支える「環境」との
関係を意識して企画する。



05 関心の喚起・維持・ 発達を考える

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

学習者の関心が生まれ、維持され、
深まる過程を整理した理論モデル。

● 研究が示したこと

関心は、喚起・維持・個人的な深化・
発達という段階を経て深まって
いく。

● 当社が仕事へ応用したこと

企画においても、初期の引きつけ
から継続的な関わり、さらなる
発展までを意識して設計する。



制作への理解を深める研究と、職場での実践効果の検証は、分けて扱う。

注記：これらを合わせることで、当社の4つの実践の効果が証明されるわけではありません。

企画から、
もっとよい社会を。

芸術制作から受け取った働きを、 新人・顧客接点・上司・企画へ。

つくることは、
働くことを豊かにする。

IDEAS
FOR A BRIGHTER
TOMORROW

つくる、
考える、
そして、
社会を動かす。

本資料が明らかにするのは、「何を原点として、仕事へどうつないできたか」です。

1 1. 制作経験と、制作を扱う研究

代表・甲畑智康の東京藝術大学での
制作経験と、作家の制作記録・学術研究
を照合する。



2003年、東京藝術大学美術学部卒業。

この経歴は、定義や効果の保証ではなく、
研究に至る背景として示しています。

2 2. 仕事で扱える定義と実装へ

- 「アート思考 | 判断前提生成」
- 「実装・検証編」
- 「はじめてのアート思考」



形と応答から考え直す働きを、
仕事で実践・記録・検討できる形へ
整理する。

FROM ART
TO PRACTICE.

3 3. 4つの実践へ具体化



それぞれの仕事で、何を形にし、何と確かめ、
本人の何を見直すかを具体化する。

DIFFERENT PEOPLE
A SHARED HUMAN POTENTIAL.

研究上の位置づけ

本資料は、制作記録・学術研究・当社資料を照合した、原点の整理です。
主に視覚芸術・現代美術を参照しており、芸術全体を網羅するものではありません。
4つの実践の効果を、新たな比較実験で証明した報告でもありません。

読者への問い

自分がつくったものから、
自分は何を新しく受け取ったか。

人の中にある、
まだ見ぬ可能性を、ともに。

考えを形にする。 その形から、考えが動き出す。

問いから、
よりよい社会を。

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®

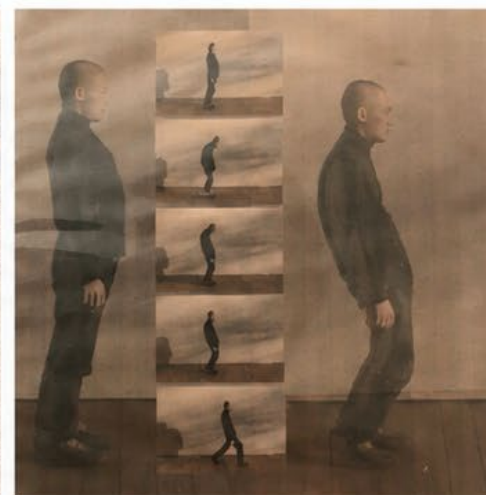
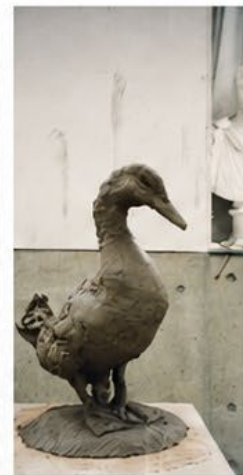
芸術実践から、 判断研究へ

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

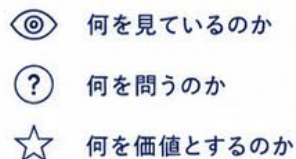
芸大時代の制作



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。



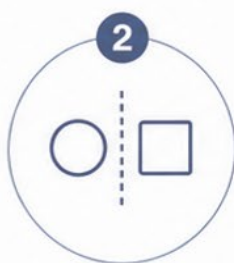
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

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。