

AIで早くつくれた。 その先の仕事は、よくなったか。

AI時代、「アート思考」と「判断デザイン」を
一つの仕事でつなぐ理由

やり直しを減らしたい。相手に役立ちたい。
理由を持って選び、条件が変わっても対応したい。
仕事の見方をつくり直し、確かめて選び、
その経験を次へ残す。

学術研究・公開調査を踏まえた実務解説
リクエスト株式会社 | 組織行動科学®

仕事を任せる人にも、任される人にも。



早く終わる。 その先まで、仕事にする。

新しい思考法を覚える前に、
自分の仕事で、何をよくしたいかを考えます。



見方を見直す

何をする仕事なのか。
何を確かめ、何を望ましい
状態と考えるのか。



確かめて選び、経験を残す

事実と条件に照らして選ぶ。
実行後の結果を、
次の判断に使えるようにする。



読むときの手がかり

最近の一仕事を、
一つ思い浮かべてください。
担当した仕事でも、
誰かに任せた仕事でも構いません。



P.3-6：自分の仕事とAIの効果 | P.7-15：二つをつなぐ実践 | P.16-22：研究の根拠・限界・参照先

二つは、毎回同じ順番で行う手順ではない。
同じ仕事の現実に戻り、必要に応じて往復する。

「自分は終わった」と、 「相手は進めた」を分けて見る。

自分の作業が早くなったとき、
相手の確認や修正、その後の仕事はどうなったでしょうか。



仕事を終える

必要な情報がそろい、
約束した形と時点で渡せたか。



次の人の仕事につながる

受け取った人が、
必要な判断や行動へ進めたか。



次に使える経験を残す

何を確認め、なぜ選び、何が起きたかを、
後から使えるか。

二つは優劣のある段階ではありません。
目的・役割・期限に照らして、どこまでを成果とするかを共有します。

完成物だけでなく、それが使われる場面まで見る。 AIの速さを、仕事の価値へつなぐ。



「もっと考えて」の前に、 何をする仕事だと見ていたか。



担当した側と、依頼した側

「頼まれた内容はそろえた」
「何を判断するかまで検討してほしかった」
同じ資料でも、仕事の区切りは一致しているでしょうか。



指示どおりでも、本人は検討を終えたと捉えているかもしれない

自分の経験・知識と、認識する仕事の範囲で考えている。
依頼した側の想定も、時間・情報・権限に照らして確かめる。



困りごとから確かめる入口

修正が続く → 資料の用途を共有していたか。
同じ質問が続く → 相手が行動に移れない理由は何か。
案を選べない → 比較の基準と権限は明確か。
引き継げない → うまくいった条件が残っているか。



組織行動科学® リクエスト株式会社

不足している人を探すのではなく、 仕事の見方と、判断できる条件を確かめる。

上記は確認例です。発生頻度の調査結果や、原因を断定する説明ではありません。

出典：[12] リクエスト株式会社・No.240 / [17] 同・No.234

AIの効果は、 仕事のどこを見るかで変わる。

作業の改善と、仕事全体の成果を分けて確かめます。



文章課題 | 専門職 453 人 [1]

平均所要時間は **40%** 短縮。成果物の評価は **18%** 向上。
特定の文章課題の結果であり、職場全体の生産性を同じ割合で
改善した数値ではありません。



仕事時間 | 66社・7,137 人、約6か月 [2]

利用者では、実験後半のメール業務が過約 **2時間** 短縮。
仕事の量・構成の変化は検出されませんでした。
全員一律の時短や、将来も変化しないことを示す結果ではありません。



課題別の成果 | BCG の 758 人 [4]

能力範囲内の課題群は **25.1%** 速く完了。
範囲外とした単一課題では、正確率が非利用群より 19 パーセント
ポイント低下。2023年の GPT-4 による実験です。

研究ごとに対象・指標が異なります。数値を単純に比較・合算せず、最新 AI の能力とも区別します。

何の仕事で、
何が変わったのか。
指標と条件を分けて見よう。



AIを使ったかではなく、
どの仕事で何がよくなり、何が未確認なのかを見る。

出典：[1] Noy & Zhang (2023) / [2] Dillon et al. (2025) /
[4] Dell'Acqua et al. (2026・BCG)

仕事のできたことと、 次も判断できることを分ける。



理解を、その場の完成だけで判断しない [6]

未経験の技術を学ぶ 52 人の短期実験。直後テストは AI 利用群 50%。非利用群 67%。差は 17 パーセントポイントでした。
作業時間の差は有意ではなく、長期的な能力低下を示す結果でもありません。



AI が学習を支える示唆もある [7]

顧客対応担当者 5,172 人の分析では、時間当たりの問題解決件数が平均 15% 増加。学習促進の示唆もありました。
効果は経験・技能で異なり、最も高い層では品質の小幅な低下も見られました。



「AI を使う人は考えない」と一括しない [5]

319 人・936 件の自己報告では、AI への信頼と批判的検討の少なさが関連。検証・統合へ活動が移る面も報告されました。
思考能力の低下を測った因果実験ではありません。



今の仕事は
できた



次はどうする？
何を学ぶ？



組織行動科学® リクエスト株式会社

残すのは、手作業の量ではなく、 条件が変わっても確かめて選び直せる経験。

事実の誤りがなくても、 仕事の捉え方は問い直せる。

仮に、AI が作成した資料に事実の誤りが一つもなかったら。
それだけで、その仕事は十分でしょうか。

二つの問いは、別のもの

「書かれていることが正しいか」

「いま、この仕事で何を扱う必要があるか」

問題だけでなく、まだ見えていない良さも扱う

うまくいった理由を説明しきれない仕事。

これまで成果として扱ってこなかった可能性。

本稿でいうアート思考

捉え切れていない現実を、未確定なまま図・文章・試案などにする。

その形と素材・他者・状況との往復から、見方・問い・価値仮説をつくり直す。

冒頭は二つの問いを分ける思考実験です。

価値仮説とは、何を望ましい状態と考えるかを仮に置いたものです。

AIの誤りを防ぐだけではない。
何をよい仕事とするかも、見直す対象にする。

出典：[12] リクエスト株式会社・No.240 / [14] 同・No.229



自分がつくった形も、 次の考えが始まる場所になる。



自分がつくった形から

誰が決めるかを描けない。
説明していた目的と、図の内容が合わない。
空白や矛盾を、次に確かめる入口として残す。



他者・素材・現場とのやり取りから

想定と異なる説明、素材の扱いにくさ、
実際の状況との食い違いを受け取る。
自分の見方も、確かめ直す対象にする。



関心は、関わる途中でも生まれ得る

形にする・関わり方を変える

- 予想との差に触れる → 気になる箇所が生まれる
- 次の問い・確認・関わりを変える。



自分の正しさへ相手を導くのではなく、
自分もまだ知らなかったことから、次の問いを変える。

出典：[8] Schön & Wiggins (1992) / [9] Eyal et al. (2018) / [10] Hidi & Renninger (2006) / [12] リクエスト株式会社・No.240 / [16] 同・No.233

形・相手理解・関心の研究を背景にした実践提案です [8-10]。

この循環や理解の深まりを保証せず、芸術に固有の働きとも主張しません。

気づきを、 根拠と条件のある選択へ。

新しい見方が生まれても、
そのまま仕事を変えてよいとは限りません。



生まれた前提を確かめる

見方 → 合わない事実や、別の説明はないか。
問い → 誰に聞き、何を見て、何と比べるか。
価値仮説 → 誰への影響を確かめ、何を守るか。



任せる側も、判断できる条件を整える

必要な情報・知識・時間・支援。比較の基準。
本人が決める範囲と、相談・承認・停止する条件。
実行後の結果を知り、次へ残す機会。



選択は、変更だけではない

維持する。影響を限って試す。追加確認する。
重要性・影響・期限に応じて選ぶ。

主観を入口にしても、主観だけで決めない。
何を根拠に、誰が、どの条件で選ぶかを明らかにする。

価値仮説は、採用済みの価値基準ではありません。

事実だけで決めず、関係者への影響や両立しにくい価値も検討します。

出典：[12] リクエスト株式会社・No.240 / [13] 同・No.222

気づき・判断・結果を、途中で別々の話にしない。

見方を見直した対象、確認した現実、選んだ対応、実行後の結果を、同じ仕事として扱います。



ひとつの仕事として
つながっている。



気づきを、次の依頼へ 反映できる

何のための資料か。何を比較し、何を相談するか。
わかったことを、依頼と進め方へ
具体化する。



選んだ理由を、実際の 結果と比べられる

「この条件なら役立つと考えた」と、「実際に何が起きたか」を
照合する。



誰が何を引き受けるかが 明確になる

確認する人、案をつくる人、承認する人、結果を見る人。
同じ目的・根拠・条件を共有し、
受け渡す材料と責任を定める。



何の仕事かが、 途切れずに見える

気づきから結果までを
ひと続きで扱うことで、
経緯や判断の意図が明確になり、
次につなげやすくなる。

「一つの仕事でつなぐ」は、一人が全部を抱えるという意味ではありません。
この接続は実務上の提案であり、効果や他の方法への優位性を保証するものではありません。

見方の見直しを、同じ一仕事の依頼・選択・結果確認へつなぐ。

最近の依頼文と成果物を、 一組、並べるところから。

1 互いの想定を外に出す

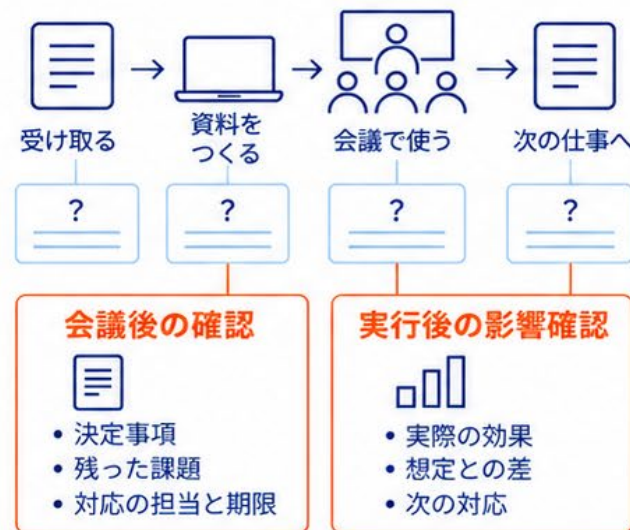
実際の依頼文と成果物を見ながら、
それぞれの想定を言葉にして確認します。



依頼した側は「誰が何を判断する資料か」。
担当した側は「何を求められ、どこまで行えば十分か」。両者の記憶をもとに、記録で確認できることと、当時の認識、伝えきれていなかった期待を分けて整理します。

2 仕事の前後を描いて確かめる

資料をつくり、会議で使い、次の仕事につながるまでの流れたたどり、わからない箇所を確認します。



受け取る → 資料をつくる → 会議で使う → 次の仕事へ。
わからない箇所を洗い出し、相手の説明と実際の記録から描き直します。

同じ仕事でも、
見方を変えると
学びがある。

3 次の依頼で具体化すること

会議での学びをもとに、次の依頼では次の4点を具体化します。



目的

会議で、今の進め方を続けるか変えるかを判断するために使う。

比較と推奨

事実と未確認事項を分け、維持案と変更案を比べる。推奨案と理由は本人が示し、正式な変更は責任者が決める。

相談条件

担当・納期に影響する変更は、約束する前に相談する。

結果確認

会議後の確認に加え、実行後の影響を、誰がいつ見るかも決める。

『もっと考えて』を、
何を確認め、どこまで選び、いつ結果を見るかへ変える。

留意点 | 実践方法・依頼文の設計例であり、効果を確認した成功事例ではありません。
聞いた説明と確認済みの出来事を区別し、必要な知識・手順・情報は先に支えます。



人が問い、AIが答える。 その固定した分け方に閉じない。



AIと、問いや可能性を広げる

別の捉え方、仮の形、問いの候補、反対の説明を並べる。
P&Gの商品開発実験では、専門分野に偏りすぎない提案が
生まれたことが報告されています。[11]



説明と、確認した現実を分ける

AIが示した相手の意図は、その相手に確認した事実ではありません。
自分の推測や他者の説明も、確認済みの出来事と区別します。



作業量ではなく、経験を残す

選択が成立する条件、不足する情報、相談の境界を理解する。
最初の形・修正版・根拠・結果を残し、使う仕事と更新する人を決める。
一仕事へ組み込むのが判断経験設計、組織へ広げるのが判断構造設計Pro。



AIとともに考えを広げながら、
確かめて採用し、結果を引き受ける仕事を整える。

留意点 | P&G研究の公開版は副対象791人、完全データ776人。特定の商品開発課題の結果で、
協働全体を代替できるという意味ではありません。

出典: [11] [12] [13] [16]



すべてを問い直すのでも、 確認の仕事を増やすのでもない。

よりよい仕事の
かたちをつくるために。



01

目的・基準・手順が明確

基準を適切に使って判断する。
毎回、前提から探索し直さない。



02

知識や情報が足りない

説明・教育・情報提供を行う。
思考法で知識不足を覆わない。



03

権限・時間・人員が足りない

役割・資源・支援を調整する。
本人の意欲だけへ責任を戻さない。



04

今の見方では、現実を捉え切れない

形と応答を通じて前提を見直し、
判断デザインへつなぐ。



増やすべきなのは、報告書の量ではなく、
その仕事に必要な確認と、選べる範囲。

留意点 | 探索の目的・区切り・時間・共有範囲を定め、必要な相談・停止と尊重な応答を守ります。
安全・品質・法令・人権・契約・情報管理・権限・承認は、探索時も維持します。



『必要そう』で终えず、 自分の仕事の一件で確かめる。



01



何をよくしたいか

いつ、誰との、どの仕事で困ったか。
守りたい良さや、実現したい状態は何か。

☐ 確認した ☐ 進行中 ☐ まだ確認していない

02



見方・問いに何が起きたか

最初の形、実際の応答、新しい確認事項、
維持した前提を残す。

☐ 確認した ☐ 進行中 ☐ まだ確認していない

03



判断・行動に何が起きたか

確認した事実、比較した条件、選択理由、
依頼や役割を変えた箇所を残す。

☐ 確認した ☐ 進行中 ☐ まだ確認していない

04



結果と、次の活用はどうだったか

受け手への影響、手戻りの理由、必要な相談、
次の仕事で使えた条件を確かめる。

☐ 確認した ☐ 進行中 ☐ まだ確認していない

本当に必要かは、共感の言葉だけでなく、
改善したい一仕事と、そこで起きたことから確かめる。

留意点 相談は少ないほどよいとはしません。一件の好結果で効果を断定せず、難しさ・経験・支援・AIや情報の変化も記録します。
潜在ニーズの存在や市場規模を実証した資料ではありません。



早く終わることを、役に立つことへ。 役に立った経験を、次の判断へ。



アート思考で

仕事の見方・問い・目指す状態をつくり直す。



判断デザインで

事実と条件に照らして選び、その経験を次へ残す。



これまでの経験を使いながら、確かめる

まだ捉え切れていなかったことに触れる。
明確な問いがなくても、全部を一人で抱えなくてもよい。



最初の一步

最近の「依頼文」と「成果物」を並べ、
何をする仕事だと捉えていたかを書く。
未確認のことを一つ残し、誰と、何を使って確かめるかを決める。



二つの思考法を学ぶために、仕事を増やすのではない。
自分たちの仕事をよくするために、二つをつなぐ。



研究が示したことと、 本資料が提案することを区別する。

AIと仕事、設計、相手理解、関心の公開研究と、
当社の既公表資料を接続した提案です。
メタ分析や、事前登録した網羅的な系統的レビューではありません。

01 | 実務解説としての位置づけ



参照基準日：2026年9月9日。
本文・要旨・公式説明のうち、確認できた範囲に記述を限定。
公刊論文、ワーキングペーパー、プレプリント、公開調査を区別。
対象・方法・指標が異なる数値を、共通の効果としてまとめません。

02 | 参照版と確認範囲を固定する



参照基準日：2026年9月9日。
本文・要旨・公式説明のうち、確認できた範囲に記述を限定。
公刊論文、ワーキングペーパー、プレプリント、公開調査を区別。
対象・方法・指標が異なる数値を、共通の効果としてまとめません。

03 | 外部研究と当社の提案を分ける



個々の研究は、この組み合わせ全体を直接実証していません。
当社資料は定義・実践の出典であり、独立した第三者の効果証明ではありません。
当社の研究基盤のデータ規模も、今回の効果の検証標本数とは別です。

04 | 一般化と利害関係に留意する



AI提供企業の関与も含め、所属だけでなく研究設計と限界を確認。
海外の特定職種・短期課題から、日本の全職種や長期効果へ一般化しません。



『手戻りを減らす』『相手に役立つ』『次も判断できる』は、
実践で目指し、検証する状態であり、効果の保証ではありません。

AIと仕事の成果を、 何の指標で確かめた研究なのか。

複数の実証研究から、AI が仕事の成果に与える効果を、さまざまな指標で検証しました。



[1] 文章作成 | Noy & Zhang (2023)



対象・方法
専門職 453 人の無作為化
オンライン実験。



主な結果
時間 40% 短縮・評価 18% 向上は、
文章課題での結果。



ここまでは言えない
仕事全体の利益、受け手の成果、
長期学習の改善率ではありません。

[2] 仕事時間・タスク構成 | Dillon et al. (2025)



対象・方法
66 社・7,137 人、約 6 か月。
2025 年 11 月改訂のワーキングペーパー。



主な結果
週約 2 時間のメール時短は、
処置群の 80% に当たる利用者の
実験後半の結果。



ここまでは言えない
全対象者の一律の時短ではなく、
仕事の量・構成の変化は検出
されていません。

[3] 日本企業の生成 AI 利用 | IPA (2026)



対象・方法
導入・試験利用・利用に向けた検討を
している 1,159 社。



主な結果
個人の業務利用 63.3% /
部署の業務プロセスへの組み込み
11.9%。



ここまでは言えない
回答は併存し得ます。差を移行率・
失敗率にせず、日本企業全体へ
一般化しません。

[4] 課題による違い | Dell'Acqua et al. (2026)



対象・方法
BCG・758 人、2023 年の GPT-4 による
無作為化実験。



主な結果
範囲内では完了が 25.1% 速く、
範囲外の単一課題では正解率が
19 ポイント低下。



ここまでは言えない
最新モデルや「AI 全般の正解率」を
示す数値ではありません。

二つは、毎回同じ順番で行う手順ではない。
同じ仕事の現実に戻り、必要に応じて往復する。

留意点 | IPA 調査の実施時期は 2026 年 4 月中旬～6 月中旬。
報告書の「2025 年度」という表記と区別します。

出典 | [1] [2] [3] [4]

AIと判断・学習の研究を、 一つの賛否へまとめない。

さまざまな状況・方法で行われた研究からは、
異なる知見が示されており、一面的な結論は適切ではありません。



[5] 批判的な検討

Lee et al. (2025)



方法

知識労働者319人・936件の
利用経験。CHI公開論文。



主な知見

信頼と検討の少なさの関連、
検証・統合への活動の移行を報告。



限界

自己報告であり、能力低下や
因果関係を測った実験ではありません。

[6] 新しい技術の理解

Shen & Tamkin (2026)



方法

52人、未経験のPython用ライブラリ
を使う課題と直後テスト。arXiv v2。



主な知見

平均得点50%対67%、
差17パーセントポイント。
時間差は有意ではありません。



限界

短期・小規模で、長期効果や
AIの使い方別の因果効果は
確定できません。

[7] 顧客対応

Brynjolfsson et al. (2025)



方法

5,172人の業務データによる
段階的導入の分析。公開版。



主な知見

時間当たり問題解決件数15%増、
学習を支える示唆もあります。



限界

単一企業の特定業務で、無作為化
実験や全職種の結果とは区別します。

[11] 商品開発・協働

Dell'Acqua et al. (2026)



方法

P&Gの事前登録済み実験。
割付対象791人／完全データ776人。



主な知見

専門分野に偏りすぎない提案が
生まれたことを報告。



限界

実際の販売成果や、協働全体を
AIへ置き換えられることは
示しません。

人数・指標・参照版を固定し、
研究の範囲を超えて、よい・悪いを決めない。

留意点 17/19「パーセントポイント」は割合の差です。
相対的な増減率の「%」とは異なります。

出典: [5] [6] [7] [11]

形・相手理解・関心の研究を、 実践へどうつなぐか。

図を介した設計で、「見ること」と試行・推論・学習の機能を分析。
研究の知見を、職場での実践にどうつなげるかを考えます。



図を見直す

[8] 形を見ながら考え直す | Schön & Wiggins (1992)

図を介した設計で、「見ること」と試行・推論・学習の機能を分析。
本資料では、形を考え直す手がかりとして使う背景にしています。
芸術制作すべての一般法則や、職場の生産性改善の実証ではありません。



対話で確かめる

[9] 想像と、直接得ること | Eyal et al. (2018)

25の実験で、立場の想像に相手理解を正確にする一貫した効果は見られず、
最後の実験では、対話によって相手の考えを得ることで正確さが向上。
想像全般を否定せず、聞いた説明が常に事実と一致するとも考えません。



対象への関心

[10] 関心の発達 | Hidi & Renninger (2006)

四段階を提案する理論モデル：
喚起された状況的関心／維持された状況的関心／
発達し始めた個人的関心／十分に発達した個人的関心。
本資料では、深い関心を初めから求めず、対象との関わりを支える背景にします。

背景研究は、実践を考える手がかり。
職場で何が起きるかは、別に記録・検証する。

留意点 「形にする→反応差に触れる→関心が生まれる」という
本資料の職場実践の循環を、原研究が直接実証したわけではありません。

出典：[8] [9] [10]

AIと仕事に関する研究・調査

本章で参照した、AIと仕事に関する主な研究・調査を紹介します。



- | | |
|-----------------------------------|---|
| 【1】 Noy, S., & Zhang, W. (2023) | <div>📄 タイトル : Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence.</div> <div>📖 掲載先 : Science, 381(6654), 187–192.</div> <div>🔗 DOI : 10.1126/science.adh2586</div> |
| 【2】 Dillon, E. W., et al. (2025) | <div>📄 タイトル : Shifting Work Patterns with Generative AI.</div> <div>📖 掲載先 : NBER Working Paper No.33795／2025年11月改訂版。</div> <div>🔗 DOI : 10.3386/w33795</div> |
| 【3】 情報処理推進機構 (IPA) (2026) | <div>📄 タイトル : DX動向 2026：広がるAI導入、DXは変わるか。</div> <div>📖 掲載先 : 図表3-6 (p.29)／調査概要 (pp.2, 67)。</div> <div>🔗 DOI : IPA公式報告書</div> |
| 【4】 Dell’Acqua, F., et al. (2026) | <div>📄 タイトル : Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of Artificial Intelligence on Knowledge Worker Productivity and Quality.</div> <div>📖 掲載先 : Organization Science, 37(2), 403–423.</div> <div>🔗 DOI : 10.1287/orsc.2025.21838</div> |
| 【5】 Lee, H.-P., et al. (2025) | <div>📄 タイトル : The Impact of Generative AI on Critical Thinking: Self-Reported Reductions in Cognitive Effort and Confidence Effects From a Survey of Knowledge Workers.</div> <div>📖 掲載先 : CHI 2025, Article 1121.</div> <div>🔗 DOI : 10.1145/3706598.3713778</div> |

二つは、毎回同じ順番で行う手順ではない。
同じ仕事の現実に戻り、必要に応じて往復する。



判断・学習・設計・関心の背景

本章で参照した、判断・学習・設計・関心に関する主な外部研究・公開文献です。
各文献の詳細は、以下に示す情報をご参照ください。



【6】 Shen, J. H., & Tamkin, A. (2026)	タイトル : How AI Impacts Skill Formation. 掲載先 : arXiv : 2601.20245v2 / 2026年2月1日版。 DOI : arXiv : 2601.20245v2
【7】 Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025)	タイトル : Generative AI at Work. 掲載先 : The Quarterly Journal of Economics, 140(2), 889–942. DOI : 10.1093/qje/qjae044
【8】 Schön, D. A., & Wiggins, G. (1992)	タイトル : Kinds of seeing and their functions in designing. 掲載先 : Design Studies, 13(2), 135–156. DOI : 10.1016/0142-694X(92)90268-F
【9】 Eyal, T., Steffel, M., & Epley, N. (2018)	タイトル : Perspective mistaking: Accurately understanding the mind of another requires getting perspective, not taking perspective. 掲載先 : Journal of Personality and Social Psychology, 114(4), 547–571. DOI : 10.1037/pspa0000115
【10】 Hidi, S., & Renninger, K. A. (2006)	タイトル : The Four-Phase Model of Interest Development. 掲載先 : Educational Psychologist, 41(2), 111–127. DOI : 10.1207/s15326985ep4102_4
【11】 Dell’Acqua, F., et al. (2026)	タイトル : The Cybernetic Teammate: A Field Experiment on Generative AI and Teamwork. 掲載先 : Organization Science, 37(4), 1217–1242. DOI : 10.1287/orsc.2025.20702

定義と実践の参照先

「アート思考」と「判断デザイン」を一つの仕事でつなぐための、
主な参考資料をご紹介します。



[12]		「アート思考」と 「判断デザイン」を一つの仕事でつなぐ	全体の実践構成。 ver106のP.1～P.26を参照。 照合には巻末を含む29ページ版を使用。	PR TIMES No.240 2026年9月8日
[13]		「判断デザイン」の4層の実務体系	個人の判断実践、仕事への実装、 組織・経営への展開。	PR TIMES No.222 2026年8月26日
[14]		アート思考の定義 判断前提生成	操作的定義と、必要なときに用いる 判断前提生成モード。	PR TIMES No.229 2026年9月2日
[15]		アート思考 判断前提生成 実装・検証編	起動条件、判断への接続、 組織条件、評価と検証。	PR TIMES No.230 2026年9月3日
[16]		はじめてのアート思考	手元の仕事を形にし、 応答から見直す実践。	PR TIMES No.233 2026年9月5日
[17]		上司のためのアート思考	本人が認識する仕事の範囲と、 依頼する側自身の見方を確かめる実践。	PR TIMES No.234 2026年9月6日

既公表資料は、定義と実践をたどるための出典。
独立した第三者による効果の証明とは区別します。

留意点 | 資料名は参照用に短縮しています。本文の [12] ～ [17] と対応します。

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®

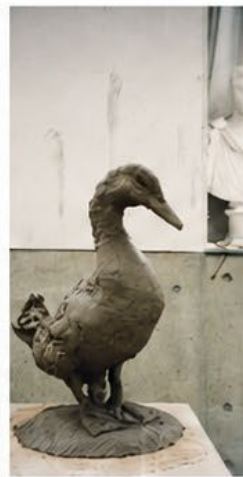
芸術実践から、 判断研究へ

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

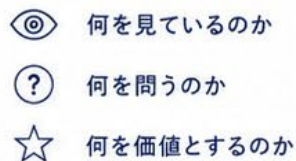
芸大時代の制作



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。



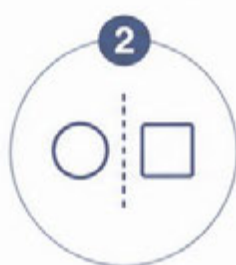
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

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。