

『考える』とは何か？

『もっと考えて』『考えればわかる』を、思考・経験・仕事の設計から捉え直す。



『もっと考えて』は、
考える量だけでなく、
何をどう考え直すかを、
自分で選ぶことまで
求める言葉になり得る。

短い指示の中に、**難しい要求**が隠れている。

『もっと考えて』は、何を求めているのか

受け手には、答えを考えるだけでなく、**考え直す場所と方法**を見つけることも求められる。

何が足りないか

どの事実、知識、観点を
見落としているのか。



何を考え直すか

表現を直すのか、比較するのか、
問いや目的を見直すのか。



どう確かめるか

調べる、聞く、描く、試す。
どの方法を選ぶのか。



その選択に必要な知識・経験・基準こそ、これから身につけるものかもしれない。

答えを考える前に、「**何をどう考え直すか**」を選ぶ難しさがある。

『もっと考えて』に隠れている6つの要求

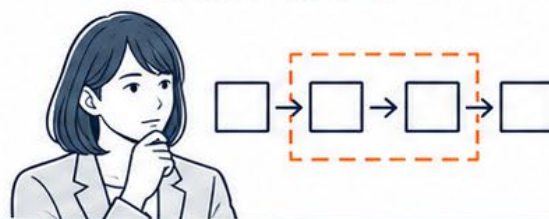
何を増やし、何を変えるのか。短い言葉だけでは、特定されないことがある。

対象と目的



何について、
何のために考え直すのか。

検討範囲



自分の作業、前後の工程、
関係者。どこまで見るのか。

必要な材料



今ある情報で足りるか。
学習や追加確認が必要か。

考え方と働きかけ



比較する、推論する、聞く、描く、
試す。何を使うか。

判断基準



何をもって重要・適切・
十分とするのか。

終了・相談条件



どこまで自分で進め、
何が残れば相談するのか。

『もっと考えて』は、答えだけでなく、**考え方そのもの**を選ぶことまで求める。

『分からない』を、同じ対応で扱わない

考える、学ぶ、確かめる、基準を定める。必要な対応は、不足しているものによって異なる。



情報と規則が
そろっている



比較する・推論する・
矛盾を点検する。



必要な知識がない



説明、資料、事例、
実演から学ぶ。



現場の事実が不明



観察する・聞く・
記録と照合する。



優先する基準が未定



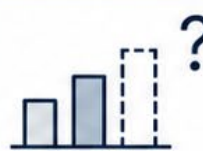
目的・価値・責任・
基準を明らかにする。



既存の問いでは
捉え切れない



仮に形にし、応答から
問いを見直す。



実行後の結果が不明



条件付きで予測し、
許容範囲で試して
確かめる。

考えることは、**学習**や**事実確認**、必要な基準の共有の代わりにはならない。

本資料で扱う『考える』

考えるとは、現実との接触と知識・経験を手掛かりに、
物事の捉え方、関係、可能性を組み立て、

問い・見通し・選択をつくり、必要に応じて組み直す営みである。



考えるとは、答えを出すことだけではない。

問い・見通し・選択をつくり、確かめ直すことである。

考えていても、仕事の捉え方が違うことがある

成果物が期待とずれるとき、**何をする仕事だと理解していたか**を確かめる。

本人が捉えていた仕事

内容を分かりやすくまとめる。

- 文章を整える。
- 説明の順番を工夫する。
- 誤りや分かりにくさを減らす。



依頼者が想定していた仕事

受け手が、次の判断をできるようにする。

- 判断に必要な事実をそろえる。
- 不足している確認を見つける。
- 前後の仕事との関係を捉える。



—— 今回、何をする仕事なのか。目的・期限・役割に照らし、双方で確かめる。 ——

「考えているか」だけでなく、**何を、どの範囲で**考えているかを見る。

問いは、考える途中でも生まれる

最初から明確な問いがなければ、何も始められないわけではない。

未確定なまま、形にする



書く、描く、話す。
分からない部分も残す。

応答に触れる



形、素材、他者、現場との間に
ある違いを見る。

見方と問いを見直す



何を捉え直し、次に何を
確かめるかを考える。

例えば 仕事の流れを描く → 描けない部分が出る → 関係者に確かめる問いが生まれる。

形にするのは、考え終えた後だけではない。
考えを見つけ、変えるためにも形にする。

アート思考は、判断の前提をつくり直す

既存の言葉や基準では捉え切れない現実に対して、見方・問い・価値仮説をつくり直す。

未確定なまま形にする ↔ 素材・他者・状況からの応答に触れる

見方



何を、どう捉えるか。

問い



何を明らかにするか。

価値仮説



何が大切かという、仮の見立て。



生まれた価値仮説は、そのまま採用すべき正解ではない。
事実・条件・影響に照らし、責任ある判断へつなぐ。

増やすのは、案だけではない。

見方・問い・価値仮説を、現実との往復でつくり直す。

問い・判断・経験を、仕事の中でつなぐ

問いを生み出すこと、責任をもって選ぶこと、結果から学ぶことを接続する。

アート思考



見方・問い・価値仮説を
つくり直す。

既存の捉え方では扱い切れない
現実から、判断の前提を見直す。



必要に応じて
前提へ戻る

判断デザイン

人が責任をもって判断できる、仕事と運用の条件を整える。

必要な情報



判断基準



選べる範囲



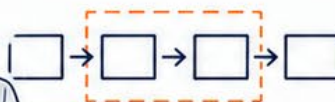
相談



結果確認



判断経験設計



判断デザインを、一つの仕事へ
具体化する。

本人が選び、実行し、結果を確かめ、
次の判断に使える経験を残す。

問いを生み、責任をもって選び、次に使える**経験を残す。**

『もっと考えて』を、次の一步に変える

答えを先に渡すのではなく、次に何を確かめるかを具体化する。

理解を聞く



「今回、何をする仕事だと理解していますか。」

材料を分ける



「何が確認済みで、何が未確認ですか。」

次の確認を選んでもらう



「次に誰に何を確かめますか。その理由は何ですか。」

目的・必要な情報・選べる範囲・期限・相談条件を共有する。

一緒に確かめる



本人が選ぶ



できるようになった部分の支援を減らす。

考えることを求めるだけでなく、考え直せる手掛かりと条件をつくる。

ベテランこそAIを使い、 判断の背景を次世代へ渡す

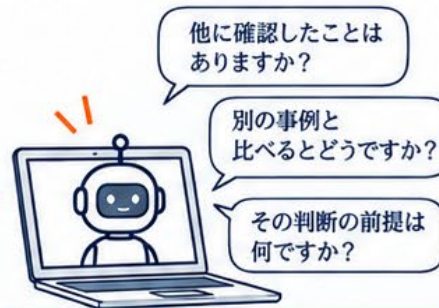
経験継承では、答えだけでなく、何を見て、何を確かめ、なぜ選んだかを残す。

ベテランが振り返る



具体的な一件に戻り、
着目した事実と判断理由を
語る。

AIで問い返し・整理する



説明の不足を見つけ、
質問し、事例を比較する。

人が記録と照合する



記録・記憶・現在の解釈・
AIの仮説を区別する。

若手が実践・更新する



今回の条件に照らして使い、
新しい経験を加える。



AIは、過去の思考を正確に復元する装置ではない。

承認された環境・情報の範囲で使い、機密の保護と最終判断は人が担う。

残すのは、答えだけではない。
何を確かめ、どの条件で選んだかを残す。

育てたいのは、答えを当てる力ではない

次の仕事で、自分で確かめ、条件に応じて問いと判断を組み立て直せるかを見る。

	問いと目的を捉える 何をする仕事かを説明し、 未確定なことは未確定と示す。
	根拠と未確認を分ける 事実、他者の説明、自分の推測を 区別する。
	次の確認を選ぶ 何を、誰に、なぜ確かめるかを示す。
	判断の理由を説明する 維持する、変える、保留する 根拠と条件を示す。
	次の仕事へ使う 別の案件との共通点と違いを 確かめる。



上司の頭の中にある答えを当てる人ではなく、
自分で事実を確かめ、判断を組み立て直せる人を育てる。

『もっと考えて』の前に、**考え直せる条件をつくる。**

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®

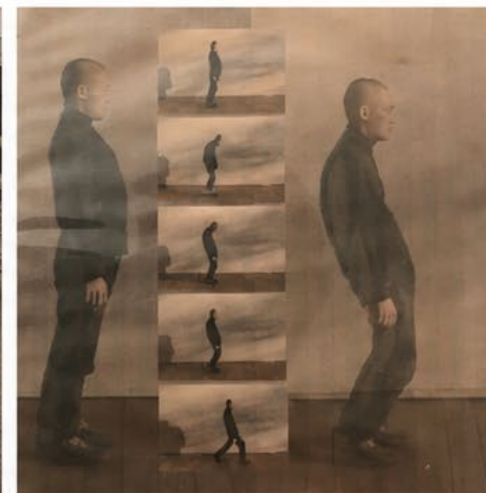
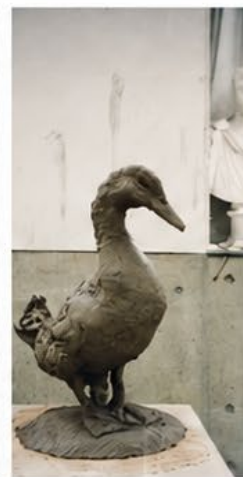
芸術実践から、 判断研究へ

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

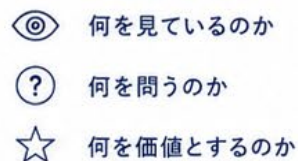
芸大時代の制作



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。



このサイクルが、判断できる組織をつくる。