

センスを磨く前に、 何をよいとするかを問う

8つの領域と8つの検討軸で、
学ぶ方向を具体化する

そのセンスを、
誰の、どのような状態のために使うのか。



領域を分ける

何についてのセンスか。

感覚・審美・言語・対人・技術・
探究・事業・暮らし など



働きを見る

その場面で、何をしているか。

気づく・見立てる・定める・構想する・
形にする・選ぶ・調整する・見直す



検討軸を分ける

何をよいとし、誰に何をもたらすか。

よさの基準・目的・需要・便益・
時間・変化・根拠・学習

『センスがあるか』ではなく、
『どのセンスを、何のために、どう育てるか』を問う。

本図解は当社の実務提案です。人の能力を測定・採点する尺度ではありません。

センスの多軸検討 | 実務提案

本書の読み方・目次

図解は関係をつかむための要約です。定義・条件・具体例は、対応する本文と表で確認してください。図解と本文を往復し、必要な箇所からお読みいただけます。

8 領域は対象、8 つの働きは行為、8 つの検討軸は問いを示します。人のタイプ分け、固定した手順、採点尺度ではありません。

導入 | 本稿の目的と位置づけ 3

考え方を分ける

1. 「何のセンスか」と「よいセンスか」は、別の問い 5
2. 対象を捉えるための、代表的な 8 領域 7
3. 領域とは別に、「何をしているか」を見る 9
4. 価値と学ぶ方向を考える、8 つの検討軸 11
5. 「社会的に必要」を、一人の評価者の判断にしない 13
6. 「必要とされない」を、ひとまとめにしない 15
7. 同じ働きでも、目的と使い方で評価は変わる 17
8. 磨く方向を、四つに分けて考える 18

仕事へつなぐ

9. アート思考・判断デザイン・判断経験設計の接続 20
 10. 既存の 8 段階に、多軸の問いを組み込む 21
 11. AI と、案だけでなく「よさの基準」も検討する 22
 12. 「センスが上がった」の中身を確認する 23
 13. 組織は、何が評価される仕事になっているかも見直す 24
- 結論 | 磨く前に、磨く方向を問う 25

実務資料・根拠

本稿の位置づけ・調査範囲・適用限界 27

付録 A | 一仕事の確認シート 28

付録 B | 記入例：会議資料を「通す」から「判断できる」へ 29

付録 C | 研究知見と本稿の提案の対応 30

主な参考文献・公的資料 31

図解は A4 横、本文は A4 縦で収録しています。画像は拡大表示できます。

センスを磨く前に、 何をよいとするかを問う

8つの領域と8つの検討軸で、学ぶ方向を具体化する

本人にとっての意味、社会からの需要・承認、仕事での有効性、他者への影響を分けて考える。アート思考と判断デザインで、「どのセンスを、誰の、どのような状態のために、どの方向へ磨くのか」を実務へつなぐ。

リクエスト株式会社 | 組織行動科学®
研究知見を参照した実務提案 | 2026 年 9 月 15 日

980 社・33.8 万人の働く人のデータを基盤に、組織行動科学®の研究・教育開発を行う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、仕事や暮らしで「センス」と呼ばれる働きを、対象領域、具体的な働き、評価の基準、実際の影響に分けて捉える「センスの多軸検討フレーム」を提案します。

前回の公開資料「[AI 時代、『センス』で仕事の説明を終わらせない](#)」では、目的形成と判断を、他の人も学び、試し、更新できる仕事の過程として整理しました。今回は、その過程を何のために使い、どの方向へ育てるのかを扱います。[A]

中心となる問いは、「センスがあるか、ないか」ではありません。

どの領域で、何を捉える働きなのか。誰が、何を基準に評価しているのか。それを使うことで、誰に何が起きるのか。そのうえで、何を学び、何を確かめ直す必要があるのか。

本稿の領域分類、検討軸、実務での使い方は、当社の既公表資料と関連研究を接続した提案です。確立された心理尺度、個人の能力順位、新たな実証研究の結果を示すものではありません。

なぜ、『センス』を 分けて考える必要があるのか

ひとまとめの評価だけでは、何を学び、何を確かめるかが見えない。



ひとまとめの説明



『あの人はセンスがある』

ひとことで語られ、
どのような働きなのかが見えにくい。



どの場面の、どの働きか。

どのような状況で、
どのような役割を果たしているかを問う。



『高く評価されている』

誰に、どのような基準で
評価されているのかが分からない。



誰が、何を基準に評価しているか。

上司・同僚・顧客など、
どの立場の誰が、どのような基準で
評価しているかを問う。



『もっとセンスを磨こう』

何を、どのように学ばよいか
見えにくい。



誰の、どの状態のために、何を学ぶか。

どのような状態を目指し、
どのような方法で学び、何を確かめるかを問う。



知識・スキル・経験と、情報・時間・道具・支援などの仕事の条件も見る。

人の優劣ではなく、働き・使い方・条件・影響を検討する。

センスの多軸検討 | 実務提案

1. 「何のセンスか」と「よいセンスか」は、別の問い

本稿では、前回の作業定義を引き継ぎます。

センスとは、経験と環境の中で形成・更新され、ある状況で何に気づき、何と結びつけ、何を重要・適切・面白いと捉え、どう形にし、選び、関わるかを方向づける見方と判断の傾向である。 [A]

これは、人の感覚や創造性を一つの能力で説明する定義ではありません。個人差の原因を経験だけに限定するものでもありません。一人ひとりが既に持っている見方を、学習と対話の出発点として扱います。

同じ資料を見ても、文章の正確さ、色や配置、説明の順序、受け手が次に判断できることなど、注目する点は異なり得ます。その違いを、直ちに人全体の優劣に置き換えません。

また、「素早くできる」「人と違う」「高く評価される」「役に立つ」「社会的に望ましい」は別の判断です。巧みに説明できても、説明が正確かどうかは確認が必要です。広く売れていても、利用者や周囲への影響は別に確かめます。

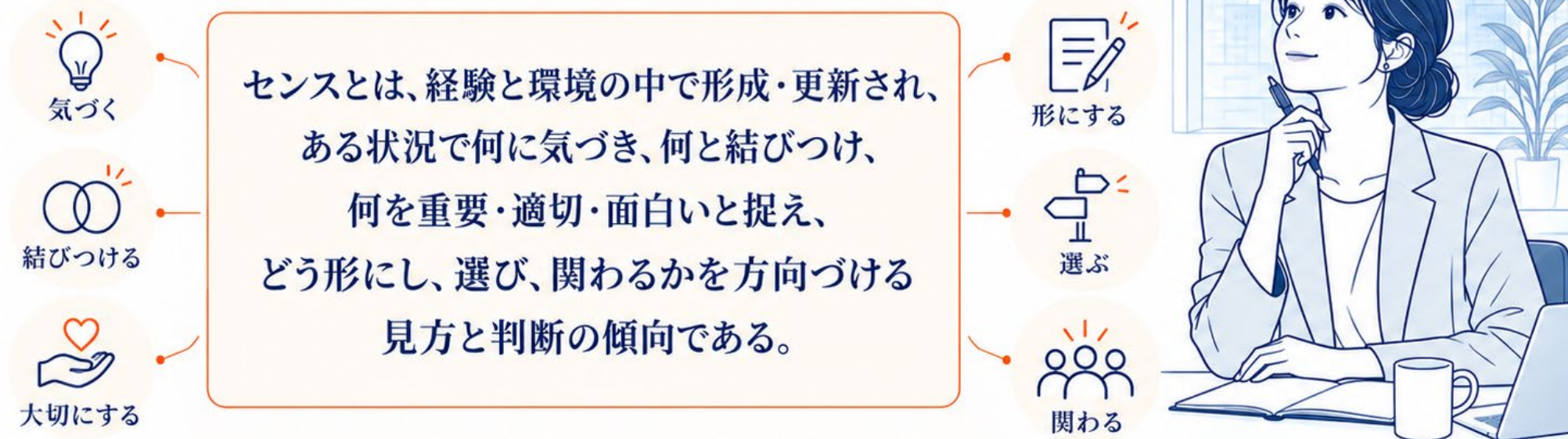
本稿が検討するのは、人の存在価値ではなく、特定の場面での働き、その使い方、成立条件、影響です。

センスを知識やスキルより上位に置くこともしません。知識は何を理解し確認するかに、スキルは調べ、つくり、比べ、確かめる行為に関わります。経験から生まれた見方も、その知識や技能、関心、道具、他者の支援と切り離さずに扱います。

Amabile の構成要素理論は、創造的な仕事を専門領域の知識・技能、創造的に考える過程、課題への動機、社会的環境の関係から説明します。本稿の分類を直接検証した理論ではありませんが、一つの特性だけで仕事を説明しないための参照になります。 [1]

センスとは、何か

本資料の作業定義



この三つは、同じではない。



その人なりの見方がある

何に気づき、どう捉えやすいか。



今回の仕事に合う

相手・目的・条件に適しているか。



価値をもたらす

誰に、どのような意味や影響があるか。

今ある見方を出発点に、その有効性を、目的と条件で確かめる。

当社の作業定義です。個人差の原因を経験だけに限定しません。

センスの多軸検討 | 実務提案

2. 対象を捉えるための、代表的な 8 領域

以下は、何についてのセンスを扱っているのかを特定するための分類です。人を 8 種類に分けるものでも、すべての領域を網羅した能力分類でもありません。一つの仕事が複数の領域にまたがることを前提にします。

領域	センスと呼ばれ得る働き	場面の例
感覚・身体・素材	微細な差、力加減、動き、リズム、素材の反応を捉える。	道具を扱う。演奏の間を取る。素材に合わせて加工する。
審美・鑑賞	色、形、音、質感、配置の関係から調和や違和感、面白さを感じ取る。	服を組み合わせる。空間を整える。作品を味わう。
言語・表現・編集	何を取り上げ、省き、どの順序や言葉で表すかを選ぶ。	文章を書く。説明を組む。図解する。ユーモアを交える。
対人関係・共働	距離、声をかける時機、発言しにくさ、関係の変化を捉える。	話を聞く。相談する。対立を扱う。参加の仕方を整える。
技術・実務・運用	条件差、段取り、例外、後工程への影響を見立て、調整する。	引き継ぐ。保守する。工程を組む。小さな異常を確かめる。
探究・構想	説明できない違いから、別の関係、問い、可能性を見いだす。	問題を設定する。仮説をつくる。新しい仕事を構想する。
事業・組織・制度	資源、役割、関係者、時間の関係を捉え、取り組み方を選ぶ。	優先順位を決める。連携を組む。仕組みを維持・改善する。
暮らし・自己調整	心地よさ、負担、関心、生活のリズムを捉える。	過ごし方を選ぶ。休む時機を考える。楽しみを見つける。

この分類は、各領域の専門知識や技能を「センス」に置き換えるものではありません。例えば、素材の変化を見分ける行為は、知識や技能、比較経験、道具の支援によって説明できる部分を具体的に確かめます。

倫理や公共性は、特定の領域だけに割り当てません。表現にも、対人関係にも、事業にも、誰の選択肢を広げ、誰に負担を与えるかという問いがあります。一方、私的に楽しむ感覚まで、社会への有用性の証明を求める対象にはしません。

何についてのセンスか — 代表的な8領域

まず、対象となる仕事や暮らしの場面を分ける。



感覚・身体・素材

微細な差、力加減、動き、リズム、素材の反応を捉える。



審美・鑑賞

色・形・音・質感・配置から、調和や違和感を感じ取る。



言語・表現・編集

何を取り上げ、省き、どの順序や言葉で表すかを選ぶ。



対人関係・共働

距離、声をかける時機、発言しにくさや関係の変化を捉える。



技術・実務・運用

条件差、段取り、例外、後工程への影響を見立て、調整する。



探究・構想

説明できない違いから、別の関係・問い・可能性を見いだす。



事業・組織・制度

資源・役割・関係者・時間の関係から、取り組み方を選ぶ。



暮らし・自己調整

心地よさ、負担、関心、生活のリズムを捉える。

人を8種類に分けない。一つの仕事は、複数の領域にまたがる。

代表的な整理であり、すべてを網羅した能力分類ではありません。

センスの多軸検討 | 実務提案

3. 領域とは別に、「何をしているか」を見る

同じ「文章のセンス」でも、題材に気づくこと、筋道を組み立てること、一文を整えること、受け手に合わせて説明を変えることでは、行為が異なります。そこで、対象領域とは別に、働きを記述します。

働き	一つの場面で確かめること
気づく	どの違い、変化、欠落、可能性に注意を向けたか。
見立てる	何と何を結びつけ、どういう状況だと捉えたか。
大切にすることを定める	誰の、何を実現・維持したいと考えたか。
構想する	どんな目的、問い、方法、組合せを候補にしたか。
形にする	言葉、図、動作、試作品などで、何を検討可能にしたか。
選ぶ	何を基準に比較し、何を採用・維持・保留・見送りとしたか。
関わり方を調整する	相手や素材、場面の応答を受け、何を変えたか。
見直す	予想との違いから、何を学び直し、どの条件を更新したか。

これは認知過程の確定したモデルでも、必ずこの順に通る工程でもありません。実際の活動では複数の働きが重なり、行き来します。

領域は「何についてか」、働きは「何をしているか」、次の検討軸は「何を確かめるか」を示します。

例えば、「対人センスがある」で止めず、「会議で発言が途切れた場面に気づき、個別に確認する方法へ変えていた」と記述します。さらに、それが相手の意図に合っていたか、発言しやすくなったかは、別に確認します。

一つの領域での熟達を、別の領域でも通用する証拠にはしません。移して使う場合には、何が共通し、何が異なるかを確かめます。

同じ領域でも、 働きは一つではない

『文章のセンス』でも、題材に気づくことと、説明を組み立てることは、異なる働き。



働き | 何をしているか



気づく

どの違い・変化・欠落・可能性に注意を向けたか。



見立てる

何と何を結びつけ、どのような状況だと捉えたか。



大切に定める

誰の、何を実現・維持したいと考えたか。



構想する

どのような目的・問い・方法・組合せを候補にしたか。



形にする

言葉・図・動作・試作品で、何を検討できるようにしたか。



選ぶ

何を基準に比較し、採用・維持・保留・見送りを決めたか。



関わり方を調整する

相手・素材・場面の応答を受けて、何を変えたか。



見直す

予想との違いから、何を学び直し、どの条件を更新したか。

領域は『何についてか』。働きは『その中で何をしているか』。

働きは重なり、行き来します。必ずこの順に通る工程ではありません。

センスの多軸検討 | 実務提案

4. 価値と学ぶ方向を考える、8つの検討軸

種類と働きが分かっても、それだけでは、どの方向に磨けばよいかは決まりません。以下の8軸で、目的、評価、影響、学習条件を分けます。

検討軸	中心となる問い	混同しないこと
① よさの基準	何を「よい」としているか。	美しさ、正確さ、効率、面白さ、安心、独自性、公平さを一つの基準にしない。
② 目的と受益者	誰の、どの状態を実現・維持したいか。	本人の楽しみ、相手の仕事、組織の成果、地域の生活を、目的の違いだけで序列にしない。
③ 需要・承認	誰が求め、誰が評価し、誰が対価や支援を与えるか。	人気、売上、上司の評価、専門家の評価、当事者の必要性を分ける。
④ 便益・負担・権利	使うことで、誰に何が起きるか。	直接の利益と、別の人への負担、環境への影響、選択の制限を分ける。
⑤ 時間と環境	いつ、どの条件で有効か。	今の必要、継続的な必要、将来の可能性、条件が変わると使えない判断を分ける。
⑥ 維持・適応・変革	何を守り、何を調整し、何を前提から変えるか。	維持を下位、変革を上位としない。変えること自体を成果にしない。
⑦ 根拠と信頼性	何を根拠に、どこまで信頼できるか。	好み、着想、未検証の仮説、条件付きで確認した判断、本人の確信を分ける。
⑧ 学習・共有・更新	何があれば学べるか。別の条件でも見直せるか。	説明、見本、共同実践、道具、記録を組み合わせる。言語化だけで判断しない。

8軸は、統計的に独立した尺度ではありません。正解の数、総合点、偏差値、人物順位をつくりません。目的や影響に応じて重点を置き、重要な未確認事項を具体化するために使います。

また、何でも比較して相殺できるとは考えません。安全や権利に関わる必須条件と、時間・費用・表現などの比較基準を分けます。実際の判断では、適用される法令、契約、専門基準、組織の権限を確認します。

知識・技能の不足や、情報・時間・権限・支援の不足は、すべての軸を検討する際の共通条件です。それらを調べずに、本人のセンスの不足と判定しません。

何をよいとするか — 8つの検討軸

巧みさ、人気、有用性、望ましさを、一つの評価にしない。

検討軸 | 何を確かめるか



よさの基準

何を「よい」としているか。



目的と受益者

誰の、どの状態を
実現・維持したいか。



需要・承認

誰が求め、評価し、
対価や支援を与えるか。



便益・負担・権利

使うことで、誰に何が起きるか。



時間と環境

いつ、どのような条件で
有効か。



維持・適応・変革

何を守り、調整し、
前提から変えるか。



根拠と信頼性

何を根拠に、どこまで
信頼できるか。



学習・共有・更新

何があれば学べるか。
別の条件でも見直せるか。



安全や権利などの「守る条件」と、時間や費用などの「比較する基準」を分ける。

採点するのではなく、今回、何を確かめる必要があるかを明らかにする。

総合点・偏差値・人物順位をつくるための尺度ではありません。

センスの多軸検討 | 実務提案

5. 「社会的に必要」を、一人の評価者の判断にしない

社会から求められること、仕事で有効なこと、他者に望ましい影響を与えること、本人に意味があることは、重なり得ますが同一ではありません。

本稿では、少なくとも四つを分けます。本人にとっての楽しさや納得は「本人の意味」。求められ、評価され、支払われることは「需要・承認」。目的に照らして機能することは「仕事の有効性」。便益と負担、権利、長期の影響を含めて検討することは「社会的な望ましさ」です。

「社会」は、一人の意思や一つの好みを持つ評価者ではありません。購入を決める人、利用する人、運用する人、費用を負担する人、間接的に影響を受ける人は異なる場合があります。評価の主体、対象、時点、基準を明らかにします。

創造性を社会・文化との関係で捉える Csikszentmihalyi のシステムの議論も、創造性を個人の心的過程だけでなく、文化や社会との相互作用として扱います。これは社会的承認の成立を考える参照であり、承認されたものが道徳的にも望ましいと証明する理論ではありません。[3]

価値に配慮した技術設計の研究である Value Sensitive Design は、直接・間接に影響を受ける関係者や、設計者自身と関係者の価値を区別して検討します。本稿ではこの視点を、評価する人以外への影響にも目を向けるために参照します。[4]

意見の違いがある場合は、無理に「社会のため」という一文へまとめません。誰が何を望み、どの負担を引き受け、どこに異議があり、誰が判断するのかを残します。全員の合意を常に実現できるとは限りませんが、異議がなかったことにして進める必要もありません。

社会的に必要かを問うときは、誰の必要を、誰が、どの根拠と権限で判断しているのかまで確かめます。

『社会的に必要』とは、 誰にとっての、何か

求められること、役に立つこと、望ましいこと、
本人に意味があることは、同じではない。



本人にとっての意味

自分にとって、楽しさ・納得・
大切さがあるか。



需要・承認

誰かが求め、評価し、
対価や支援を与えるか。



仕事での有効性

目的に照らして、必要な働きを
しているか。



社会的な望ましさ

便益・負担・権利・長期の影響を、
どのように考えるか。

求める人、使う人、評価する人、負担する人、影響を受ける人は、同じだろうか。



求める人
(発注者・上司・社会)



使う人
(顧客・利用者)



評価する人
(上司・同僚・市場)



負担する人
(コスト・リスクを負う人)



影響を受ける人
(地域・将来の世代)



『社会の必要』を、一人の評価者の判断にしない。

四つは重なることもあります、一方の評価だけで他方を決めません。

センスの多軸検討 | 実務提案

6. 「必要とされない」を、ひとまとめにしない

次は、評価や需要だけで判断を終えないための整理です。例示であり、特定の人や組織についての実測結果ではありません。

状態	分けて確かめること
必要な人はいるが、評価・対価につながっていない	働きに価値がないのか、必要な人に届いていないのか、評価・支援の仕組みがないのか。
必要とする人が少数である	対象人数の少なさと、その人たちにとっての重要性を分ける。
他者の役に立つことを目的としていない	私的な鑑賞、表現、暮らしの楽しみを、仕事への効果の証明だけで評価しない。
以前は有効だったが、今回の条件に合わない	人や経験そのものを否定せず、変わった条件と学び直す部分を確認する。
魅力的に見えたり求められたりしても、不利益が大きい	人気や巧みさだけで肯定せず、目的、使い方、負担、権利への影響を見直す。
価値があるか、まだ分からない	未評価を無価値とも、将来の成功の証拠ともせず、探索・保留・検証を選ぶ。

例えば、問題を未然に防ぐ働きは、何も起きなかったという結果だけでは、寄与を見分けにくいことがあります。検討では、確認した兆候、実施した対応、成立条件をたどります。ただし、記録があることだけで事故を防いだと断定もしません。

UNESCO の「文化の多様性に関する世界宣言」は、文化的な財やサービスを単なる商品として扱わないこと、文化への参加、多様性と人権の尊重を示しています。本稿では、文化や個人の感覚の意味を、市場需要や業務上の効用だけに還元しないための規範的な参照とします。実践効果を示す実験研究ではありません。〔6〕

本人に意味があることは、他者の資源を無条件に使う理由にはなりません。一方、組織がその活動に資源を配分しない判断をしたことも、その人の感覚や活動に価値がないという判定ではありません。個人の自由な実践と、組織としての採用・投資を分けます。

求められないことを、無価値としない。求められることを、無条件に望ましいともしない。

『必要とされない』を、 ひとまとめにしない

評価や需要だけでは判断できない、六つの状態を分けて考える。



必要な人はいるが、
評価・対価につながっていない

必要な人に届いているか。
評価や支援の仕組みはあるか。



必要とする人が
少数である

人数の少なさと、
その人たちにとっての重要性を分ける。



他者の役に立つことを
目的としていない

私的な鑑賞・表現・暮らしの楽しみを、
仕事の効果だけで測らない。



以前は有効だったが、
今回の条件に合わない

人や経験を否定せず、
変わった条件と学び直す部分を確認する。



求められていても、
不利益が大きい

人気や巧みさだけで肯定せず、
目的・使い方・影響を見直す。



価値があるか、
まだ分からない

無価値とも将来の成功とも決めず、
探索・保留・検証を選ぶ。

求められないことを、無価値としない。
求められることを、無条件に望ましいともしない。

区別を示す例です。特定の人や組織の実測結果ではありません。

センスの多軸検討 | 実務提案

7. 同じ働きでも、目的と使い方で評価は変わる

以下は、働きの巧みさと、その使い方を分けるための仮想例です。

相手の反応を捉える

相手が言いにくそうにしていることに気づき、説明をいったん止め、条件を話せる時間をつくる。その結果、相手が自分の判断に必要なことを確認できるようにする進め方があります。

一方、反応を読みながら、相手が断りにくい状況をつくる使い方も考えられます。反応を捉えることだけをもって、よい共働と評価することはできません。

さらに、表情を見て気持ちが分かったと感じることと、相手の考えを正確に理解したことも別です。Eyal らの 25 の実験では、相手の立場を想像するよう促すだけでは、理解の正確さは一貫して向上せず、最後の実験では会話を通じて相手の視点を直接得ることが正確さを高めました。これは想像が不要という結論ではなく、相手から情報を得る必要性を示す参照です。[7]

伝わる表現をつくる

複雑な条件を整理して、受け手が比較できるようにする表現と、不都合な条件を目立たなくして、実際よりよく見せる表現は違います。「印象に残った」「分かりやすいと言われた」という評価だけでは、正確さや判断への寄与までは分かりません。

組織の中で調整する

対立が表面化しないように発言を控えさせることと、異なる立場が条件を持ち寄れるように進行を整えることでは、会議の静けさが同じでも意味は異なります。短期的な円滑さだけでなく、必要な事実や異議が扱われたかを確認します。

これらは、能力を善悪二種類に分類するための例ではありません。**何を捉える働きか、何に使ったか、実際に何をもたらしたかを、別々に確かめるための例です。**

8. 磨く方向を、四つに分けて考える

本稿では、センスの形成を検討するとき、何年経験したかだけでなく、何に接し、何を知り、何を試し、どの応答を受け、何を見直せたかを扱います。

仕事の環境も検討対象です。Ocasio の注意ベース理論は、意思決定者が何に注意を向けるかを、状況と、組織の規則・資源・関係・コミュニケーションの構造から説明します。本人が見るべきものを見ていないと評価する前に、何を見られ、何を報告し、何を問われる仕事だったかを調べる必要があります。[5]

学ぶ方向は、次の四つに整理できます。これは本稿の実務上の区別です。

学ぶ方向	一仕事で変えることの例
深める	既に見ている違いを、より正確に見分ける。必要な知識と技能を学び、見本と実例を比較する。
広げる	見ていなかった相手、後工程、長期の影響、別の条件へ、確認する範囲を広げる。
組み替える	「よい」としていた基準や仕事の目的を、事実と応答に照らして検討し直す。
範囲を知る	自分の見立てが通用しない条件を知り、専門家への相談、標準の利用、追加確認を選べるようにする。

Kahneman と Klein は、熟練した直観の信頼性を、環境の規則性と、それを学べる経験・フィードバックの条件から検討しています。本人の確信の強さを、正確さの証拠にはしていません。[2]

そのため、すべての直観を不確実で使えないものとも、経験者の直観なら信頼できるものとも扱いません。領域と条件、得られた情報、結果の確かめ方を見ます。

また、いつでも広げ、変えることを求めません。必要な条件が確認できたうえで元の判断を維持することや、今は新しい領域に進まないことも選択肢です。学びの目的は、無制限に課題を増やすことではありません。

センスを、どの方向へ磨くのか

同じ方向へ強めるだけが、学びではない。



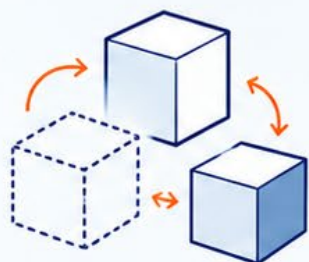
深める

既に見ている違いを、より正確に見分ける。
必要な知識・技能を学び、見本と実例を比べる。



広げる

見ていなかった相手・条件・影響へ、確認する範囲を広げる。
後工程や長期の影響も、確かめる対象にする。



組み替える

『よい』としていた基準や、仕事の目的を検討し直す。
事実と応答に照らして、見方をつくり直す。



範囲を知る

自分の見立てが、通用しない条件を知る。
相談・標準の利用・追加確認を、選べるようにする。



学ぶための知識・技能と、情報・時間・道具・権限・支援も整える。

必要な学びの方向を、一つの仕事と、その条件から選ぶ。

四つに上下関係はありません。維持することや、今は広げないことも選択肢です。

センスの多軸検討 | 実務提案

9. アート思考・判断デザイン・判断経験設計の接続

アート思考：何をよいとしていたかから問い直す

当社のアート思考は、既存の言葉や基準では捉え切れない現実を未確定なまま形にし、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実践です。[A]

今回の8軸は、その探索で使えます。誰の評価を当然としていたか。何を見ていなかったか。現在の「よさ」の基準によって、どの可能性を候補から外していたか。別の形や使い方を試し、最初の見方と比較します。

ただし、8軸に答えるだけでアート思考が成立したことにはしません。どの形や応答から、何を見直したのかを確かめます。目的や価値仮説の見直しは、形式的な言い換えと区別します。

判断デザイン：その見方を、どの条件で使うかを確かめる

新しい見方が生まれたことは、採用すべきだという証拠ではありません。支持する事実だけでなく、別の説明、負担、権利への影響も確認します。誰が比較し、誰が決め、どの範囲で実行し、いつ結果を確かめるかを整えます。

価値の違いは、事実を増やすだけで必ず解消するわけではありません。守る条件、比較可能な違い、折り合いがついていない論点を分け、必要な当事者・専門家・権限者と検討します。

判断経験設計：何が変わり、何が次へ残ったかを確かめる

一仕事の中で本人が何を確認し、何を選び、何を実行したかを残します。その結果から、知識・技能・見方・基準のどこを更新したかを確かめ、次の仕事へつなげます。

三つを固定した直列工程や、人物の成長段階にしません。判断デザインで整えた仕事の中に、必要に応じて探索を置き、結果から探索へ戻ることもあります。知識不足なら学び、既存基準が適切なら使い、情報や権限が不足するなら条件を整えます。

再現できることと、再現すべきことも違います。学べる過程にするだけでなく、目的と影響を確かめ、その進め方を引き継いでよいかを判断します。

10. 既存の 8 段階に、多軸の問いを組み込む

今回の枠組みは、No.249 の 8 段階の参照プロセスを置き換えません。領域と働きで対象を具体化し、8 軸の問いを必要な段階へ組み込みます。次の表は、組み込み方の例です。[A]

既存の段階	今回加える確認
1. 一仕事と起点を選ぶ	どの場面の、どの働きを扱うか。本人と周囲は何を評価していたか。
2. 目的と問題を仮に置く	誰の何を実現・維持したいか。本人の目的と仕事で満たす条件を分ける。
3. 必要な知識と事実を得る	求める人、使う人、負担する人から何を確認するか。必要な専門知識は何か。
4. 判断の土台を確かめ直す	よさの基準と優先順位は適切か。前提が合わなければ、形と応答から問い直す。
5. 選択肢をつくる	能力を強めるだけでなく、目的・使い方を変える、支援を足す、維持する、使わない案も考える。
6. 条件に照らして比較する	効果だけでなく、負担、権利、時間軸、環境、根拠、学びの条件を比べる。
7. 選び、実行と確認を設計する	判断者・実行者・確認時点を決める。不利益が分かった場合の相談・停止・再判断条件を置く。
8. 実行し、結果から更新する	何が変わり、誰に影響したか。条件が変わる次の仕事で、何を再確認するか。

最初から完全な目的や独自の問いを持つことは求めません。「やり直しを減らしたい」「相手が判断しやすい資料にしたい」といった、一仕事の目的から始められます。

確認は、影響度と不確実性に応じて行います。すべての欄を毎回埋めたり、私生活や個人的な感覚を開示させたりしません。緊急対応では定められた安全手順や指揮系統を優先し、後から検討できる記録を残します。

11. AI と、案だけでなく「よさの基準」も検討する

AI は、複数の構成、別の前提、評価観点、確認事項を出し、比較の材料を整える過程に組み込みます。その際、AI の回答を評価の最終基準にするのではなく、出所と未確認事項を分けて使います。

例えば、次のように依頼します。

この案について、誰が求めているか、誰が使うか、誰が負担するかを分けてください。確認済みの事実と推測を区別し、現在の「よさ」の基準で見落とししている可能性を挙げてください。そのうえで、実際に誰へ何を確かめれば判断を見直せるかを整理してください。

この依頼で、必要な論点がすべて出ると保証するものではありません。AI が生成した反対意見は、実際の当事者の声ではありません。AI が「社会的に望ましい」と評価しても、便益と負担を確認したことにはなりません。

NIST の生成 AI 向けリスク管理資料も、出力の出典・引用の検証や、限定的な評価から能力を過度に一般化しないことを推奨しています。本稿でも、もっともらしい説明と、確かめられた根拠を区別します。 [9]

AI との共働には、対象知識、背景の共有、問いの構成、比較、検証、結果の読み取りといった技能が必要です。一方、すべてを習得してから使うのではなく、安全に試せる範囲で共働き、不足する知識と技能を学び直すことを提案します。

Brynjolfsson らの顧客対応業務の研究は、AI 利用時の成果に加え、AI が一時的に使えないときにも改善が残るなど、学習を示唆する結果を報告しています。ただし、特定の職種・システムの研究であり、どの AI 利用でも学習が生じる証拠ではありません。 [8]

AI で成果物がよくなったこと、本人が学んだこと、本人と AI の組合せでできることが増えたことを、分けて確認します。また、一般的な案しか出ない原因を利用者だけに帰さず、モデル、道具、参照情報、目的、対話、評価条件を点検します。

12. 「センスが上がった」の中身を確認める

本枠組みでは、次の四つを分けて検討します。これは個人の総合評価表ではなく、実践が何をもたらしたかを見るための区別です。

確認対象	確かめる内容
過程	重要な関係者、事実、基準、異議、選択肢が検討されたか。何が未確認か。
仕事と影響	正確さ、有用性、理解、作業負担、時間、当事者の選択肢、不利益がどう変わったか。
学習	次の仕事で、以前は見落とした条件を確認し、理由をもって選べるようになったか。
共有と転用	別の人が必要な支援のもとで実施できるか。条件が違う場面で、何を調整できるか。

例えば、「説明のセンスが上がった」ではなく、「相手の賛同だけでなく、比較条件を理解して選べたかを確認するようになった」と記述します。その変化が本当に起きたかは、過去と今回の資料、応答、判断、結果で確かめます。

一度の改善を、方法の効果の証明にはしません。案件の難しさ、関係者、時間、AI、支援など、同時に変わった条件も確認します。評価の基準と確認時点は可能な範囲で事前に置き、うまくいかなかった例や不利益も残します。

記録がないことだけで、考えていない、能力が低いとは判定しません。確認できない場合は「不明」とし、必要に応じて本人と経過を確かめます。本人の説明だけを唯一の証拠にもせず、途中の形や実際の記録と照合します。

13. 組織は、何が評価される仕事になっているかも見直す

本人に学習を求めるだけでなく、見落としや異議を持ち込める条件を整えます。短時間でまとめることだけの評価していないか。問題を予防した過程が見えなくなっていないか。相手や後工程への負担を、担当者が確かめられるかを検討します。

本枠組みを使って人物の総合点をつくったり、根拠なく採用・配置・昇進の判定に直結させたりしません。仕事に必要な行為を評価する場合は、評価対象、証拠、必要な支援、本人が説明・異議申立てできる手続きを別に設計します。

同じ問いや同じ手順を渡すだけで、同じ機会が与えられたとはしません。学べる知識、現場へのアクセス、道具、時間、言語、身体的な条件、相談先に違いがあれば、参加・実施の方法を調整します。

専門家の経験を共有するときも、技能を軽視したり、無償の説明を当然としたりしません。専門性、対価、機密、創作者の権利と、他の人の学習機会を両立させる条件を検討します。

「どのようなセンスを求めるか」は、人材像だけの問題ではありません。どの情報と経験を得られ、何を選べて、何が評価される仕事をつくるかという、組織の設計の問題でもあります。

結論 | 磨く前に、磨く方向を問う

センスの違いを、なくす必要はありません。本人にとっての好みや楽しみを、社会への有用性だけで測る必要もありません。

一方、仕事や社会へ使うときは、何を捉える働きなのか、誰に評価されるのか、誰に何をもらうのかを分けて確かめます。巧みであること、求められること、有効であること、望ましいことを、一つにしません。

アート思考で、自分が何をよいとしていたかを問い直す。判断デザインで、目的・事実・条件・影響を確かめ、責任ある選択と結果確認につなぐ。判断経験設計で、何を変え、何を維持し、何を学んだかを次の仕事へ残す。

その過程で、知識を増やし、スキルを磨き、経験から形成された見方を更新します。AI も、その比較、表現、問い直し、検証を支える過程に組み込みます。

「センスを磨く」の前に、「どのセンスを、誰の、どのような状態のために、どの方向へ磨くのか」を問う。

単にうまくできるようになるだけでなく、自分が何をうまくできるようになろうとしているのか、その方向自体も検討できる仕事をつくる。

これが、本稿の提案です。

問い直し、確かめ、次の仕事へ残す

学ぶ方向を、一仕事の実践へつなぐ。



アート思考

何をよいとしていたかを、問い直す。
未確定なものを形にし、
応答から見方・問い・価値仮説をつくり直す。

問いを広げる
↔
選びを深める



判断デザイン

目的・条件・影響に照らして、選ぶ。
必要な情報・比較・権限・責任・
結果確認が整った仕事をつくる。



判断経験設計

本人の確認・選択・実行・結果をつなぐ。
何を変え、何を維持し、何を学んだかを、次の仕事へ残す。



AIも、案の比較や前提の問い直しに使う。

ただし、想定反応を実際の当事者の声の代わりにしない。

『センスを磨く』の前に、
どのセンスを、誰の、どのような状態のために、どの方向へ磨くのかを問う。

三つは固定した直列工程ではありません。必要に応じて往復します。

センスの多軸検討 | 実務提案

本稿の位置づけ・調査範囲・適用限界

本稿は、2026 年 9 月 15 日時点で確認した当社の既公表資料と、熟達、創造性、注意、価値に配慮した設計、他者理解、AI 利用に関する研究・公的資料を接続した論点別の整理です。全研究を網羅した系統的レビューではありません。

理論・研究知見と、宣言・ガイドラインなどの規範的資料を区別しました。研究は、それぞれの対象・方法・条件で得られた知見として参照し、本稿の分類や実践全体の効果を一括して裏づけるものとはしません。

「センス」の定義、8 領域、働きの整理、8 つの検討軸、学ぶ方向の区別、確認様式は、当社の作業定義・実務提案です。領域や軸は重なりを含み、網羅性、測定上の独立性、妥当性、信頼性を実証した尺度ではありません。特定の人々の能力、性格、道徳性を診断する用途は想定しません。

主な適用先は、企業・行政・非営利組織等での企画、表現、共働、業務改善、人材育成です。暮らしや芸術の例は、価値を業務成果だけに限定しないために含めています。私的な鑑賞や表現に、記録や社会的有用性の説明を一律に求めません。

当社が従来公表している 980 社・33.8 万人のデータ規模は、研究・教育開発の背景であり、本枠組みの分類や効果を検証した調査標本ではありません。記載した例は、明示したとおり方法を説明する仮想例であり、実測した改善事例ではありません。

付録 A | 一仕事の確認シート

仕事・場面を一件選び、必要な欄を短く使います。採点表ではありません。分からない欄は「未確認」とし、確かめる相手・方法・時点を決めます。私生活や個人的な価値観の開示を強制せず、業務上必要な範囲に限ります。

確認項目	記入する内容
仕事と範囲	対象の場面、担当、期限、関係者、今回扱う範囲。
領域と働き	何について、何に気づき、どんな行為をした／するのか。
① よさの基準	当初何をよいとしていたか。今回重視する基準と理由。
② 目的と受益者	自分の目的。実現・維持したい相手の状態。仕事で満たす条件。
③ 需要・承認	求める人、評価する人、使う人、支払う人。実際に確認した内容。
④ 便益・負担・権利	誰の何が改善し、誰にどんな不利益があり得るか。未確認の当事者。
⑤ 時間と環境	いつ、どの条件で成立するか。環境や条件が変わると何が変わるか。
⑥ 維持・適応・変革	残すもの、変えるもの、まだ決めないものと理由。
⑦ 根拠と信頼性	確認済みの事実、出所・時点、解釈、仮説、不明、反証材料。
⑧ 学習・共有・更新	必要な知識・技能・道具・支援。残す見本や途中の形。
判断と実行	比較した案、採否と理由、権限者、実行担当、確認方法・時点。
結果と次の仕事	実際の結果、不利益、別の影響要因、残る不明、再判断条件。

記録すること自体を目的にしません。重要なのは、次の確認、選択、学習につながることです。本人の振り返りと、当事者・専門家の確認を区別して残します。

付録 B | 記入例：会議資料を「通す」から「判断できる」へ

以下は仮想例です。枠組みの使い方を説明するものであり、実際の企業や効果の測定結果ではありません。

起点となる場面

会議資料は「見やすい」と評価されたが、導入後に運用担当者から、作業負担が十分に検討されていなかったという指摘が出たとします。資料の見栄えと、意思決定に必要な情報がそろっていたかを分けて検討します。

軸	この例で置く確認・判断の候補
① よさの基準	当初の「簡潔で承認されやすい」に加え、「比較条件と未確認事項が分かる」を置く。
② 目的と受益者	自分は修正を減らしたい。会議では判断できる状態をつくり、運用側には実行可能性を確認してもらう。
③ 需要・承認	承認者だけでなく、利用者と運用担当者へ確認する。賛同と実行可能性を同じにしない。
④ 便益・負担・権利	作成者の時間短縮と、運用側へ移る作業を分ける。必要な情報管理条件も確認する。
⑤ 時間と環境	導入時だけでなく、継続運用時の人員と時間を確かめる。確認時点を決める。
⑥ 維持・適応・変革	読みやすい体裁は維持し、構成を「推奨案の説明」から「選択条件の比較」へ変える案を試す。
⑦ 根拠と信頼性	作業時間の実測、運用担当者の説明、試算、AI の推測を区別する。
⑧ 学習・共有・更新	修正前後の資料と理由を残し、次の案件では作成前に誰へ何を確認したかを確かめる。

AI には構成の比較や確認事項の整理を依頼します。ただし、運用負担や関係者の同意を推測で確定させません。資料を修正したことと、判断や運用が改善したことは別に確認します。

この例で磨こうとしているのは、説得力だけではありません。**誰が何を判断する資料なのかを捉え、必要な条件を確認し、使った後まで確かめる働き**です。

付録 C | 研究知見と本稿の提案の対応

参照した資料	本稿で参照する論点	そこから直接は言えないこと
Amabile [1]	創造的な仕事を知識・技能・動機・環境の関係で扱う。	本稿の 8 領域・8 軸の妥当性や効果。
Kahneman・Klein [2]	直観の信頼性を、環境と学習機会から確かめる。	すべての直観が正しい／誤っているという結論。
Csikszentmihalyi [3]	個人だけでなく文化・社会との関係から創造性を見る。	社会的に承認されたものは倫理的にも望ましいという結論。
Friedman ほか [4]	直接・間接の関係者、価値の源泉と対立を区別する。	すべての価値対立に一つの正解があるという結論。
Ocasio [5]	注意の方向づけと組織の規則・資源・関係とのつながり。	個々の判断を組織条件だけで完全に説明できること。
UNESCO [6]	文化的価値、参加、人権を市場性だけに還元しない。	本稿の手法に効果があるという実証。
Eyal ほか [7]	相手の立場の想像と、相手から情報を得ることを区別する。	想像や共感が不要という結論。
Brynjolfsson ほか [8]	AI 利用時の成果と、人に残る学習を分けて検討する。	現在のすべての AI・職種で学習が保証されること。
NIST [9]	出典検証と、限定的な評価からの過度な一般化の防止。	基準を読めば誤りや不利益を完全に防げること。

主な参考文献・公的資料

[1] Amabile, T. M. (2012) . Componential Theory of Creativity. Harvard Business School Working Paper No. 12-096. 理論解説として参照。

[Harvard Business School 公開原文](#)

[2] Kahneman, D., & Klein, G. (2009) . Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515–526. DOI: 10.1037/a0016755.

[論文書誌・要旨](#) | [参照した論文本文](#)

[3] Csikszentmihalyi, M. (1998) . Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity. In R. J. Sternberg (Ed.) , *Handbook of Creativity*, 313–336. Cambridge University Press. DOI: 10.1017/CB09780511807916.018. 年・頁は出版社の電子版書誌に準拠。公開要旨と書誌を参照し、章全体を精読したレビューとしては扱っていない。

[Cambridge University Press 公開要旨・書誌](#)

[4] Friedman, B., Hendry, D. G., & Borning, A. (2017) . A Survey of Value Sensitive Design Methods. *Foundations and Trends in Human-Computer Interaction*, 11(2), 63–125. DOI: 10.1561/11000000015. 出版社の公開要旨と、University of Washington の Value Sensitive Design Lab 「About VSD」 の概念・方法説明を参照。

[論文・出版社](#) | [Value Sensitive Design Lab](#)

[5] Ocasio, W. (1997) . Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187–206. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K. 著者所属機関の公開要旨・書誌を参照。

[著者所属機関の公開要旨・書誌](#)

主な参考文献・公的資料（続き）

[6] UNESCO (2001) . UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity. 2001 年 11 月 2 日採択。主に第 4・5・8・11 条。規範的資料として参照。

[UNESCO 宣言原文](#)

[7] Eyal, T., Steffel, M., & Epley, N. (2018) . Perspective mistaking: Accurately understanding the mind of another requires getting perspective, not taking perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(4), 547–571. DOI: 10.1037/pspa0000115. 公開要旨を参照。

[PubMed 公開要旨・書誌](#)

[8] Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2025) . Generative AI at Work. *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889–942. DOI: 10.1093/qje/qjae044.

[The Quarterly Journal of Economics 論文本文](#)

[9] Autio, C., Schwartz, R., Dunietz, J., Jain, S., Stanley, M., Tabassi, E., Hall, P., & Roberts, K. (2024) . Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile. NIST AI 600-1. DOI: 10.6028/NIST.AI.600-1. 主に MS-2.5-001、MS-2.5-003 を参照。

[NIST AI 600-1 原文](#)

[A] リクエスト株式会社 (2026 年 9 月 14 日) . AI 時代、「センス」で仕事の説明を終わらせない - アート思考と判断デザインで、目的形成と判断を学べる実務へ. PR TIMES No.249、および本文・図解統合版。定義、知識・スキルとの関係、8 段階、アート思考・判断デザイン・判断経験設計の接続を引き継いだ自社資料。

[公開リリース No.249](#)

発行者

リクエスト株式会社 | 組織行動科学®

代表取締役：甲畑 智康

良い行動の上流には、良い判断がある。良い判断の前には、事実確認がある。