

芸術家の観察から 仕事を見直す

観察し、想像し、問いをつくる。

同じ対象へ戻る。関係を変えて見る。
描くことで、まだ見ぬ可能性を探る。
その実践を、自分の仕事の一件へ。

見え方が変わると、
仕事に向ける問いも変わる。

リクエスト株式会社 組織行動科学®



いま、見直したい仕事を一件選ぶ

説明しても伝わらない。任せても止まる。そんな場面から始めます。

気になる場面を決める

資料のどこを尋ねられたか。どこで手が止まったか。
目に留まった言葉や動きを残します。

ほかの可能性を思い描く

使い道が違うのか。条件が足りないのか。最初の見方に加え、別の可能性を考えます。

確かめて、仕事を変える

相手に聞く、記録に戻る、仮案を一緒に見る。分かったことを提案や段取りに反映します。



芸術家の事例、

仕事で使う観点、

四つの仕事場面、

観察メモ、

参照 [1] [2] [4] [5] [6] 仕事へのつなぎ方は本資料の実務提案です。職場の会話・人物・案件は架空例です。

観察から想像が広がり、問いが生まれる

目に留まったことから、分かっていないことへ進み、見方を更新します。

観察する

いつもと違う言葉や動き。
目に留まった箇所を、
もう少し見てみる。

想像を広げる

どんな事情や使い道が
あるのだろう。まだ見ぬ
可能性を思い描く。

問いをつくる

何が分かると見方が
変わるだろう。次に
確かめることを選ぶ。

聞く・確かめる・つくり直す

返答や記録、仮案を見て、対象へ戻る。最初の見方も問いも更新する。

参照 [1] [4] [5] [6] 制作・鑑賞の実践を手がかりにした、仕事への接続図です。どこからでも行き来できます。

観察には、さまざまな進め方がある

対象へ戻り、関係を変え、描いて見直す。三人の実践から考えます。

ポール・セザンヌ

同じ対象へ戻る

身近な物や風景を繰り返し描く。一度見た対象にも、描き直す余地がある。

ヨーゼフ・アルバーズ

関係を変えて見る

周囲の色や素材の扱いを変え、その組み合わせの中で現れることを観察する。

ブリジット・ライリー

形にして見直す

考えている形を目に見えるものにし、その可能性と問題を見ながら制作を進める。

参照 [1] [2] [3] [4] 主に視覚芸術の制作・教育を扱います。芸術家の実践は多様であり、三人の事例はその一部です。

同じ対象へ戻り、前の見方と比べる

一度見たことを、見終えたことにしない。

制作の記録

MoMAの解説では、セザンヌがほぼ毎日描き、台所の物や家族、身近な風景に繰り返し戻ったことが紹介されています。描線にも反復と変化が見られます。

自分の仕事で試すこと

同じ資料を別の打合せでも見ます。繰り返された質問は何か。相手や用途が変わると、注目される箇所も変わるか。前の記録と比べます。



同じだった点・変わった点を比べる

前回と今回で、変わったものと、同じだったものは何ですか。

参照 [1] 右図は、仕事の記録を比べる例です。作家の作品を再現したものではありません。

対象と、その周囲の関係を一緒に見る

一つだけを取り出すと、見え方を支える条件が抜けることがあります。

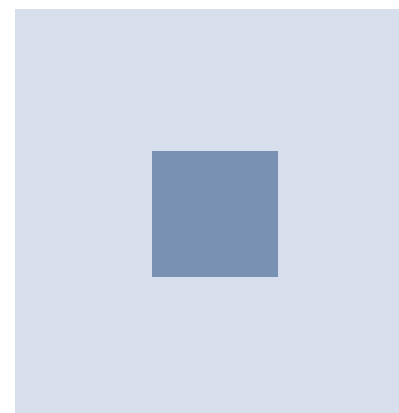
教育の記録

アルバースの色彩教育は、周囲の色との相互作用を直接観察する演習でした。素材の教育でも、紙の扱いを変え、力への反応を試す授業を記しています。

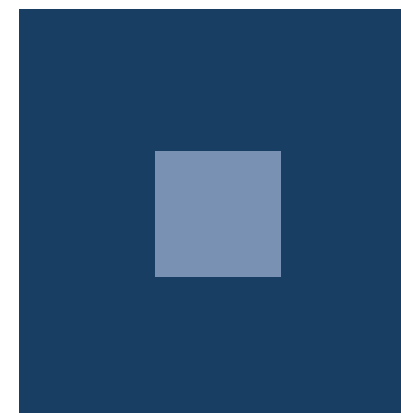
自分の仕事で試すこと

返信が止まった依頼に、期限・確認先・任せた範囲・同時に抱える仕事を加えて見ます。どの条件が関わるか、本人と確かめます。

周囲が明るい



周囲が暗い



中央の正方形は、同じ色です。

周囲だけを変えた、本資料の説明図。

その出来事の前後に、何が置かれ、どんな条件がありましたか。

参照 [2] [3] 色の知覚を示す独自の説明図です。人の行動の理由は、状況や本人への確認で扱います。

つくったものを見て、考えを更新する

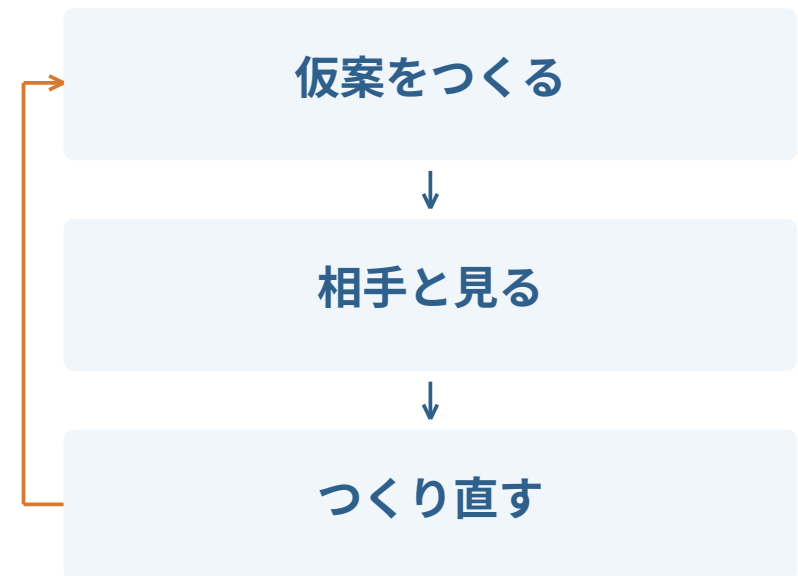
頭の中にある案を、見直せる形で外へ出す。

制作の記録

ライリーは、考えている形を可視化し、その可能性と問題を見ながら選ぶ制作を語っています。見ることと、画面につくることを行き来する実践です。

自分の仕事で試すこと

比較資料の仮案を一枚つくり、受け手と見ます。「どこから比較しますか」と聞き、必要な順序や不足する条件を確かめて直します。



仕事で、つくることと見ることを往復する

仮案を相手と見たことで、どの条件や使い道が見えてきましたか。

参照 [4] ライリーの制作には直観的な選択も含まれます。右図は、仕事で試す往復を示しています。

手を動かして、見方を変える

描こうとすると、どこで手が止まるか

コップや椅子など、身近な物を一つ選んで試します。

見ながら、短く描く

輪郭、傾き、物同士の隙間。気になった所を線にし、迷った箇所に印をつけます。

迷った箇所へ、目を戻す

形はどこから変わっているか。光や位置はどう関わるか。角度を変えて、もう一度見ます。

見方の変化を、言葉にする

描く前には気づかなかった点を一つ残す。仕事の流れや仮案も描き、曖昧な所を探してみます。



手が止まったのは、どこですか。そこから、何を見直しましたか。

参照 [1] [3] [4] [5] [6] 本資料独自の試行例です。描画の巧拙を採点せず、描くことで気づいた点を確認めます。

一件の仕事に合う、見直し方を選ぶ

必要なところを行き来します。固定の順序ではありません。

同じ対象へ戻る

別の時点や案件でも見て、
変わる点と残る点を比べる。

周囲と前後を含める

道具・順序・期限・役割を加え、
出来事が生じる条件を見る。

細部と全体を行き来する

一つの言葉や操作を見た後で、
仕事全体の中に置き直す。

描く・つくって見直す

流れや仮案を外へ出し、
相手と見て不足を確かめる。

別の人の見方と比べる

注目した点とその理由を聞き、
自分が見ていない点へ戻る。

いまの仕事に合う観点から、
一つ試して、見方を広げる。

参照 [1] [2] [3] [4] [5] [6] 制作・美術教育の資料を参照し、本資料が仕事用に構成した観点です。

意味づけを急がず、確認したことを書く

観察する位置・時点・範囲も、自分が選んでいることに気づきます。

最初の受け取り方	確認した言葉・行動	まだ分らないこと
価格には関心がないのかも	価格の説明中、顧客が納期欄を指して二度尋ねた。	納期の何が気になり、何に使うのか。
やる気がないと感じた	依頼メールと入力画面を開いたまま、作業が止まっていた。	どの判断や情報で止まったのか。
伝えたから使えるはず	資料を送り、受領の返信を受け取った。	受け手が次の仕事に使えるか。

違和感や感情も、観察のきっかけになります。「自分はそう感じた」と残し、相手について分かったことと区別して、対象へ戻ります。

参照 [5] [6] 職場例は架空です。自分が見た位置・時点・範囲も記録に残します。

見えていない事情を、いくつか思い描く

目に留まったことを手がかりに、相手の仕事の前後を考えます。

観察したこと 価格の説明中、顧客が納期欄を指して二度尋ねた。

工事・切替の予定

今の業務を止めずに
切り替えられるか。

社内会議での説明

実施可能な時期を
上司に説明できるか。

他の案との比較

納期と費用の前提を
そろえて比べられるか。

次に、相手へ尋ねる

「今、納期のどの条件を確認されていますか」

返答に応じて、用途・制約・比較の条件を確かめます。

架空例。三つは想像した可能性です。ほかの事情もあり得るため、本人の説明に戻ります。

今見えるものの外に、何があるか

画面や資料に写っていないことも、仕事の判断に関わります。

時点を広げる

止まった瞬間の前に、何を受け取り、何を確認していたか。

範囲を広げる

同じ依頼が、別の担当者や別の時間帯ではどう進むか。

見えないものを残す

自分が見ていない工程、本人がまだ知らない条件、記録されていない事情を、不明のまま扱う。

前後・条件・見ていない部分

いま見た場面



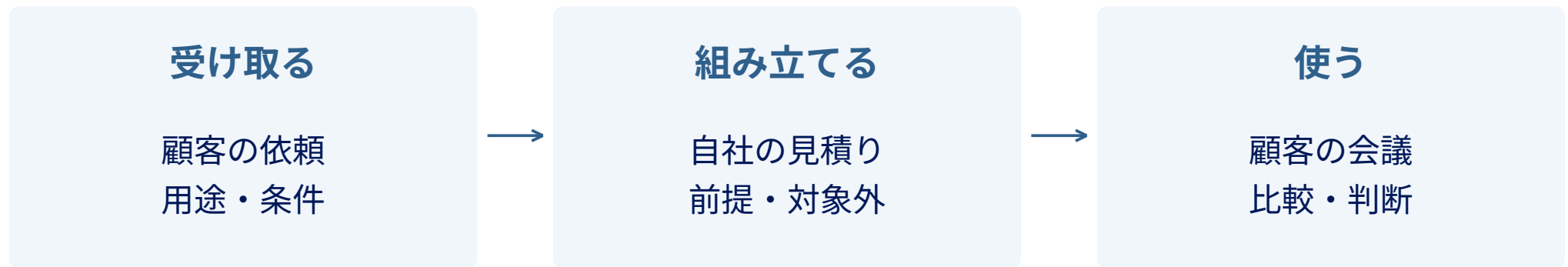
見る範囲を広げる

何を、どこから、いつ見た記録ですか。まだ見ていない部分はどこですか。

参照 [1] [5] [6] 見えなかったことを、存在しないことと決めません。観察の範囲と扱いは、関係者と共有します。

仕事の前後を描き、つながりを確かめる

一件の見積りを、受け取ってから使うまでの流れに置きます。



線がつながらないところ

未確定の条件、誰が確認するか不明な点を、線や余白の注記で残す。

相手と図を見直す

「この後は、どなたが何を比較しますか」。違う理解が出たら、図と渡す内容を直す。

参照 [3] [4] [5] 架空の見積りを使った実務例です。図を見ながら、担当・前提・使い道の違いを確かめます。

繰り返す質問から、提案の使い道を聞く

自分が説明したい点と、相手が見ている点は同じとは限りません。

目に留まったこと	価格の説明中に、顧客が納期欄を指して二度尋ねた。
想像した可能性	工程上の制約か。社内会議で説明するためか。他の案との比較か。
確かめる問い	「今、納期のどの条件を確認されていますか」
相手から分かったこと	次の会議で、繁忙期を避けて切替できるか説明したいと分かった。
働きかけを変える	候補時期・必要な作業・未確定の条件を一枚に整理する。会議で説明できるか、一緒に見直す。

架空例。可能性を考えた上で本人に聞き、提案が使われる場面を具体的にします。

止まった手元と、仕事の条件を一緒に見る

本人と見て、何が次の判断を難しくしているかを確認めます。

目に留まったこと	若手はメールと入力画面を行き来し、同じ添付ファイルを開き直していた。
周囲まで見直す	作業の目的・確認先・任せた範囲は共有されているか。条件の違いに気づいて止まっている可能性も考える。
確かめる問い	「今、何を確かめようとしていますか。どの点が決められずにいますか」
相手から分かったこと	古い納期と今回の希望日が異なり、誰に確認してよいか分からなかった。
働きかけを変える	確認先と任せる範囲を決める。次の一件では、本人が違いに気づき、確認先を選べるかを見る。

架空例。本人と観察の目的を共有し、次の判断に必要な情報と支援を一緒に探します。

同じ資料を、使う人の場所から見る

こちらで完成に見えた資料に、次の仕事から見ると不足があることがあります。

送り手の見方

見積りの金額と期限をそろえ、必要な情報は入れたと考えていた。

受け手と 同じものを見る

受け手は、二つの案を会議で比較するために使うと説明した。

違いを形にする

双方が使う項目を並べると、対象外の費用と納期の前提がそろっていなかった。

確かめる問い

「どの違いが分かると、次の会議で判断できますか」

渡し方を変える

比較に必要な条件と未確定の点をそろえる。使った後に、追加確認が何か残ったかを聞く。

架空例。受け手の仕事を思い描き、本人と同じ資料を見て、実際の使い方を確かめます。

AIの説明を読む前に、自分の観察を残す

見たことと自分の解釈を渡し、別の可能性と確かめる問いを広げます。

AIへ渡す整理の例

次の仕事を見直すため、別の可能性と確認の候補を整理してください。

【実際に見た言葉・行動・記録と出所】

【自分の受け取り方と、想像した可能性】

【まだ分からないこと】

入力にない事情を事実として補わず、どの可能性を何で確かめられるか示してください。次に本人へ尋ねる、答えを決めつけない質問も提案してください。

読むとき

AIが補った事実や因果の説明はどれか。元の観察と照らして分ける。

仕事へ戻るとき

判断を変える不明点を選び、本人・原資料・現場で確かめる。

参照 [10] 入力例は本資料の提案です。組織で認められた環境と情報の範囲で利用します。

同じものを見て、注目した違いを話す

仕事の資料や画面を一つ選び、まず10分程度から試します。

まず、それぞれが見る

目に留まった箇所と、自分の受け取り方を残す。何が気になったのか、対象のどこかを指して話す。

見え方と可能性を持ち寄る

同じ箇所でも受け取り方は違う。相手の見た理由を聞き、まだ見ていない部分へ戻る。

次の確認を一つ決める

何が分かると判断が変わるか。確認先・担当・時期を決め、次回は返答や記録から見直す。



参照 [5] [6] [7] 時間は試す際の目安です。資料や画面を一緒に見る目的を、関係者で共有します。

観察した一件を、仕事の変更まで残す

次のページの空欄も、同じ四つの項目で使えます。

対象：顧客への提案 | 範囲：打合せでの質問と資料、その後の返答

見たことと、自分の受け取り方

価格の説明中、顧客が納期欄を指して二度尋ねた。私は、価格への関心が薄いのかと思った。

想像した、ほかの可能性

切替の予定があるのか。社内説明に使うのか。他社案と比較しているのか。

次に確かめる問い

「今、納期のどの条件を確認されていますか」。打合せの場で顧客に尋ねる。

分かったことと、次の働きかけ

繁忙期を避ける案を会議で説明したいとの返答。候補時期と条件を一枚にし、説明に使えるか確かめる。

顧客対応の架空例です。本人の返答で、最初の印象と提案の重点が変わったことを記録しています。

自分の一件で、観察メモを書いてみる

対象と見た範囲を決め、気づき・可能性・問い・変更をつなぎます。

対象の仕事： _____

日時・資料・範囲： _____

見たことと、自分の受け取り方

確認した言葉・動き・記録は何か。自分はどう受け取ったか。

想像した、ほかの可能性

見えていない事情や使い道は何か。まだ決められない点を残す。

次に確かめる問い

誰に何を尋ねるか。どの原資料・現場で、いつ確かめるか。

分かったことと、次の働きかけ

返答や記録から何を変えるか。次の一件に残す点は何か。

本資料独自の記録欄です。複製して利用できます。個人名・機密情報は共有に必要な範囲に絞ります。

問いが変わり、仕事はどう変わったか

一件を振り返り、次の仕事でも使う観点を残します。

見るもの	一件の記録で確かめること
見方の更新	最初の印象に、何が加わったか。別の可能性を考えられたか。
問いの変化	何を確かめる問いが生まれたか。返答でどの見方が変わったか。
仕事の変更	提案・任せ方・渡す情報をどう変え、相手の次の仕事はどう進んだか。
次の一件	どの条件は使えそうか。どこは、今回の相手に確かめ直すか。

次の打合せや依頼で、観察の仕方を一つ変えてみてください。
何に目が留まり、どんな問いが生まれるでしょうか。

参照 [7] [8] [9] 仕事への変化には、案件や環境の違いも関わります。一件の変化だけで、この方法の効果とは決めません。

確かめられた範囲を、分けて読む

芸術家の事例、美術教育の研究、仕事への提案は、それぞれ位置づけが異なります。

制作・教育の記録

作家・美術館・財団の記録と美術教育の資料から、観察、構想、制作を行き来する実践を紹介しました。すべての芸術家に共通する方法を示すものではありません。

観察学習の研究

医学生36人の無作為化研究は、美術作品と眼の画像を観察・記述する課題での改善を報告しました。医療教育のレビューでは、診断技能への転移や長期保持には未検討の点が残ります。

本資料の仕事用方法

仕事用の図、架空例、描画の試行、共同観察、記録欄は当社の実務提案です。この方法一式や、一般企業の業績への効果を実証したものではありません。

参照 [1] [2] [3] [4] [5] [7] [8] [9] 芸術の価値は業務への効果だけで決まるものではありません。研究 [8] は公開抄録を参照。本資料は系統的レビューではありません。

参照した原資料

本文の〔番号〕に対応します。リンクから各機関の資料へ進めます。

- [1] The Museum of Modern Art (2021). Cézanne Drawing.
身近な対象へ繰り返し戻る制作と描線。公式展覧会解説。
[原資料を開く](#)、
- [2] The Josef and Anni Albers Foundation. Interaction of Color.
周囲の色との相互作用を、直接観察する色彩教育。
[原資料を開く](#)、
- [3] Albers, J. (1928). Teaching Form Through Practice. Bauhaus, 2(3).
素材の扱いを変えて試す授業。財団による本人論文の英訳。
[原資料を開く](#)、
- [4] The Morgan Library & Museum (2023). Bridget Riley Drawings: 005. Abstraction / 008. Intuition.
本人の発言を含む公式解説。制作と見ることの往復、直観的選択。
[原資料を開く](#)、[解説「Intuition」](#)、
- [5] Harvard Project Zero. Eight Habits of Mind. Studio Thinking.
観察・構想・省察など、制作で育てる思考習慣。固定の順序ではない。
[原資料を開く](#)、

本文の要約・仕事への接続は当社によるものです。原資料では、作家の説明や前後の文脈を確認できます。

研究の範囲を確認するための資料

参照確認日 2026年10月2日

- [6] The Museum of Modern Art. Slow Looking.
細部、視点の変更、自分の反応に目を向ける公式鑑賞案内。
[原資料を開く](#)、
- [7] Winner, E. Valuing Thinking in the Arts. Creative Teaching & Learning, 8(4), 14-23.
Project Zero公開PDF。美術授業の調査と、他領域への転移の限界。
[原資料を開く](#)、
- [8] Gurwin, J., et al. (2018). A Randomized Controlled Study of Art Observation Training to Improve Medical Student Ophthalmology Skills. Ophthalmology, 125(1), 8-14.
医学生36人の観察・記述課題。研究機関掲載の原論文抄録で確認。
[原資料を開く](#)、 **DOI: 10.1016/j.ophtha.2017.06.031**
- [9] Mehta, A., & Agius, S. (2023). The Use of Art Observation Interventions to Improve Medical Students' Diagnostic Skills: A Scoping Review. Perspectives on Medical Education, 12(1), 169-178.
15研究のスコーピングレビュー。技能の転移・長期保持の未検討点。
[原資料を開く](#)、 **DOI: 10.5334/pme.20**
- [10] National Institute of Standards and Technology (2024). Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile. NIST AI 600-1.
Sections 2.2 and 2.7; MS-2.5-003。誤った出力・依存・出典の確認。
[原資料を開く](#)、

2026年10月2日 改訂 / 資料作成：リクエスト株式会社 組織行動科学®