

芸術に学ぶ、 観察と想像が生まれる場

身体を動かす。他者にひらく。見方をつくり直す。

自分だけでは
思い描けなかった
可能性に、出会う。

資料づくり・仕事の受け渡し・若手への依
頼を、一件ずつ見直すために。

3つの探究 / 3つの仕事場面 / 4枚の記入シート



2026年10月3日 発行 | 図・演習は当社の提案。人物イラストはAI生成の架空場面です。

最初に、一件の仕事を選ぶ

気になる入口から読めます。美術経験や、上手に絵を描くことは必要ありません。

-
- | | | |
|---|--|-------|
| 1 | 伝えたのに、必要な比較ができない
資料を、受け手が使う条件で見直す。 | 04-09 |
| 2 | 渡したのに、次の仕事が止まる
途中の形・手順へ、受け手が手を加える。 | 10-15 |
| 3 | 相手の反応を、つい決めつけてしまう
自分の想像と、本人の説明を分けて残す。 | 16-21 |
-

記入シート：07・13・19・25ページ。印刷、またはPDFへの手書きで使えます。

時間や記入例は実施のための目安・架空例です。能力評価や科学的な診断には使いません。

自分の案が変わる余地を、仕事に残す

見る条件、形への関わり、相手から得た情報を分けると、変えた理由を追えます。

01

見る条件を変える

位置・距離・光。
自分の動きで何が変わったかを観察する。

02

途中の形を渡す

紙や手順。
相手が動かした結果から、別の可能性を見つける。

03

想像を確かめる

受け取り・意図・事情。
自分の説明だけで、相手の現実を決めない。

変えるのは「考え方」だけでなく、見る・つくる・確かめる条件。

前作No.281の観察・構想・描き直しを踏まえ、今回は他者が関わった後の変更理由まで扱います。

見る人自身が、見える状態をつくる

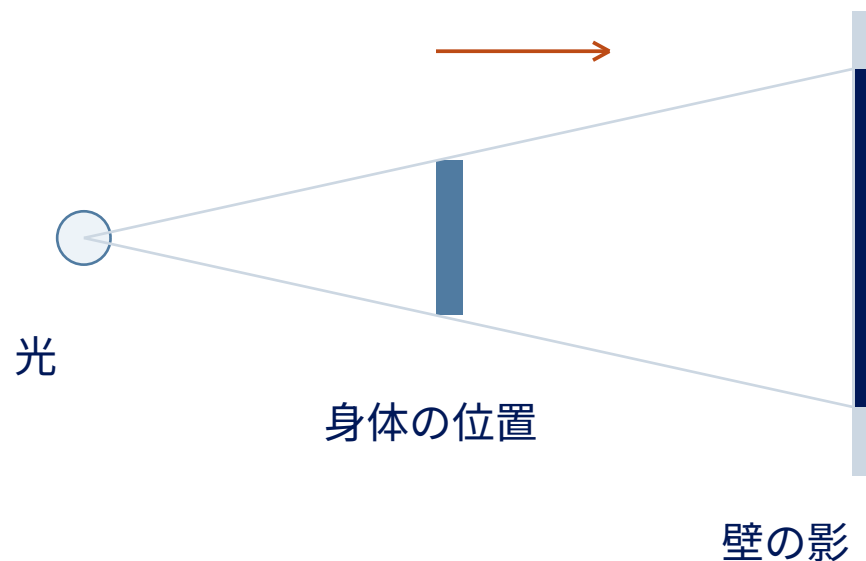
《Your uncertain shadow (colour)》（2010年）から考えます。 [1]

公式解説が伝えること

色の異なる複数の光を身体が遮ることで、壁に色の影が現れます。鑑賞者が動くと、影の大きさや色の強さが変わります。

本書が着目すること

作品を外から眺めるだけでなく、自分の動きも、見える状態が生まれる条件になる。



関係を考えるための当社模式図です。
作品の構造・色・配置の再現ではありません。

「対象」だけでなく、そこへ関わる自分も観察してみる。

[1] Studio Olafur Eliassonの作品解説。作品写真は28ページのリンク先をご覧ください。

見え方が変わることで、対象が変わること

二つを区別すると、「何を変えたから、何が変わったか」を記録しやすくなります。



A 自分の見る位置を変える

紙の形はそのまま。横から見ると、隠れていた面や重なりが見える。変わるのは対象との位置関係です。

B 光を遮る物の位置を変える

光源と壁は固定し、その間で紙片を動かす。壁にできる影の大きさや輪郭も変わります。

「同じ物の別の見え方」と「自分が生んだ変化」を混同しない。

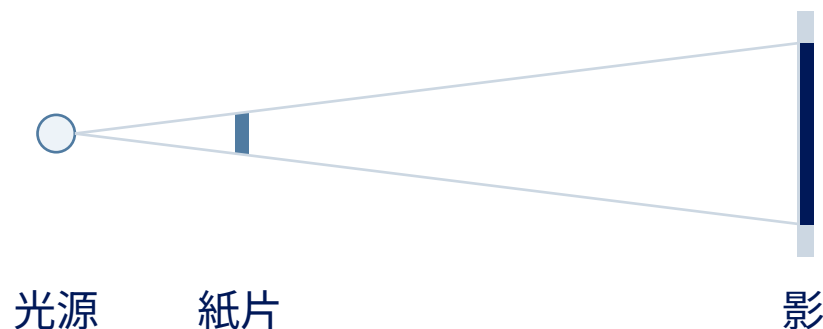
図は当社の演習場面。見え方の変化を、他者の気持ちが分かった証拠とは扱いません。

影をつくり、自分の関わりを見つける

用意する物：小さなLEDライト、紙片、白い壁か紙。身近で安全な範囲で試します。

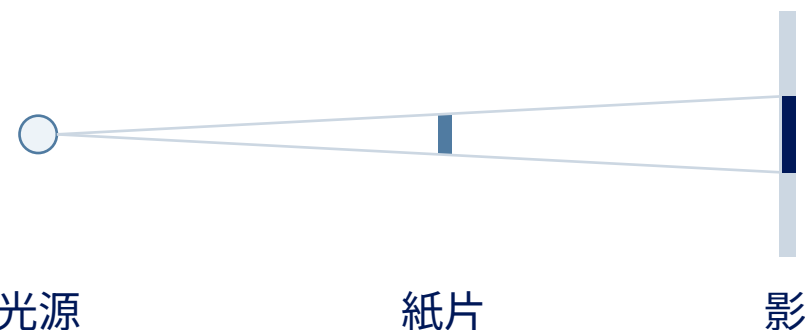
01 条件をそろえる

光源と壁の位置を固定。光を遮る紙片を置き、影の輪郭を観察します。



02 一つだけ動かす

紙片だけを光へ近づける／壁へ近づける。
ほかの条件は、できる範囲で保ちます。



03 変化から構想する

気になった影を一つ選びます。次にどんな形をつくりたいか、紙片の向きで試します。

点光源を仮定した模式図です。
輪郭は、光源や距離で変わります。

光を目へ向けず、熱い照明は使いません。

見えにくい・操作しにくい場合は補助者で行い、無理に実施しません。

条件と変化を、並べて残す

日時： 対象・使った物：

保った条件

光源・壁・紙の形など

自分が変えたこと

動かした物・方向・距離など

実際に見えた変化

輪郭・大きさ・重なり。絵でも言葉でも可

次に試したい形

何を保ち、何を変えるか

「そう感じたこと」と「目に見えた変化」を分けてみる。

光の条件によって違いが小さい場合もあります。「変わらなかった」「まだ分からない」も記録です。

受け手は、この紙面で何を比較できるか

会議で「試す案を一つ選ぶ」ための資料。読み手が使う条件で見直します。

作り手のまとめ

A案の説明
試行は可能。 費用と担当者の負担は未確認。
B案の説明
事前準備が必要。 費用と担当者の負担は未確認。

受け手の判断に合わせた仮案

比べる点	A案	B案
費用の前提	未確認	未確認
実施条件	試行可	要準備
担当者の負担	未確認	未確認

案ごとの理解はできても、違いを読み手が拾い直す必要がある。

同じ観点で並べる。空欄で済ませず、「未確認」と分かるように示す。

見やすさの感想だけでなく、必要な比較ができたかを確かめる。

構成を説明する架空例です。この配置が常に優れるとは限りません。情報の欠落や異なる前提にも注意します。

説明を足す前に、使う場面を一緒に見る

席を替えるだけでは、受け手の知識・目的・事情までは分かりません。

01 判断の対象を聞く

「この資料で、何を選べればよいですか」。誰が、いつ、何を決めるかを確かめます。

02 受け手が使うところを見る

会議で使う画面や印刷サイズで、一緒に見ます。受け手に判断に必要な箇所を示してもらい、何が足りないかを聞きます。

03 一か所変えて、もう一度確かめる

比較軸、配置、未確認の表示などを一つ変更。選べた点、追加の質問、残る不明点を記録します。

どこまで説明した状態で比べたかも、条件として残す。

観察・記録は相手の理解を得て行います。一件で改善が見えても、この方法の一般的な効果とは断定しません。

完成した形を、受け取るだけではない

金属の面が動く彫刻《Bichos》の、鑑賞者との関わりから考えます。 [2]

MoMAの解説が伝えること

蝶番でつながれた金属の面を、鑑賞者が動かすことを想定した作品です。解説では、一つの理想的な形を持たないとされています。

本書が着目すること

つくる人の意図を伝えるだけでなく、関わる人の操作によって、次の形が生まれること。



本書の紙の演習を描いた場面です。
クラークの作品の模写・再現ではありません。

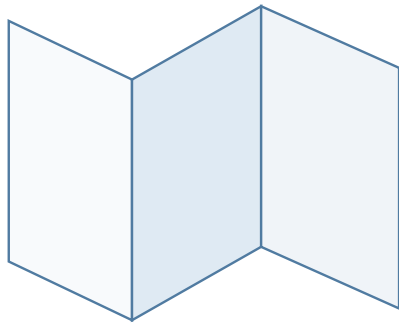
相手が手を加えられる途中の形を、渡してみる。

[2] MoMAの作品解説。展示作品へ勝手に触れず、施設の案内に従ってください。原作品は28ページから参照。

渡した後の変化から、次の形を考える

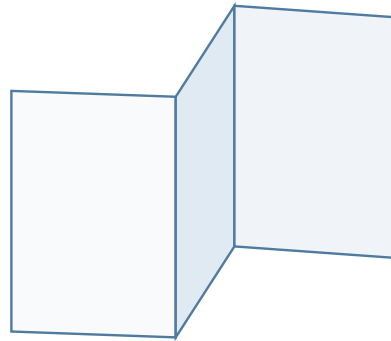
相手の変更を、最初の意図からの「ずれ」として直ちに戻さない。

自分がつくった形



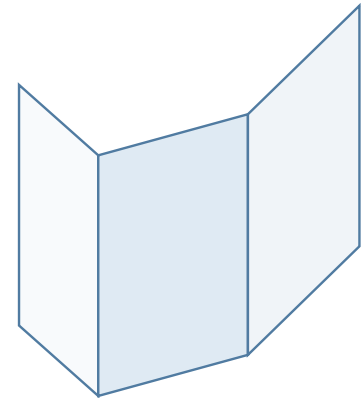
面を囲うように折った。
「内側」を表したかった。

相手が動かした形



一つの折りを開いた。
外へ続く面が現れた。

二人で選び直す形



開く所と閉じる所を残す。
次に、置く向きを試す。

変更の良し悪しを決める前に、何が新しく見えたかを話す。

図・発言は当社の創作例。特定の形に、共通の感情や決まった意味があることを示すものではありません。

折った紙の「途中」を、相手へ渡す

紙を三～四面に折り、机に置ける形にします。切らずに始められます。

01 つくって、残す

気になった形をつくり、絵か写真で残す。何を表したかったかは、短く自分のメモへ。

02 渡して、見守る

相手が一つの折りや向きを変える。つくった人は、その動きと生まれた形を見る。

03 違いを話す

最初の意図と、相手の受け取りを話す。残したい所と次に変えたい所を一つずつ選ぶ。



「元へ戻したい」も大切な反応。どの関係を残したいのかを確かめます。

触れてよい範囲を先に合意します。

一人の場合は時間を置いて再操作しますが、共同制作と同じ経験とは扱いません。

自分の意図と、相手の変更を残す

対象：

記録日：

参加者：

渡す前の形と、自分の意図

絵・写真・言葉で記録

相手を変えた所と、その説明

どの面・向き・間隔を、なぜ変えたか

自分にはなかった発見

変化がなければ、それも残す

残す違いと、次に試すこと

一致しなかった点を消さずに書く

二人の意図を、一つの「正解」へ急いでまとめない。

相手の意図は、本人が話した範囲で記録します。紙の形から、性格や能力を評価しません。

受け手が、一つの手順を差し込む

「見積依頼→価格比較→発注」という仮の手順を、次の担当者で見直す場面です。



受け手が、発注の前に「納期を確かめる」を加えた。

価格は比較できても、希望日に届くかは、まだ確かめていなかった。

手順を整えるだけでなく、判断に必要な情報が不足していたと分かった。

見積依頼



価格比較



納期確認



発注

渡した手順を、受け手が使える仕事へ一緒につくり直す。

カードは手順の拡大表示です。実際の発注は承認・契約等の条件に従い、図の順序を一律に当てはめません。

変更してよい範囲を、先にそろえる

途中を渡すことは、責任や完成条件を曖昧にして渡すことではありません。

渡す側が示す

何を終われば次へ進めるか。
動かせる手順と、守る条件。
まだ決めていない点。

受け手が加える

実際に使う順に並べ直す。
足りない確認を差し込む。
判断できず止まる所を示す。

二人で決める

誰が何を確かめ、誰が変更を承認するか。次に見直す時点と、中止・相談の条件も決めます。

使った後に見る

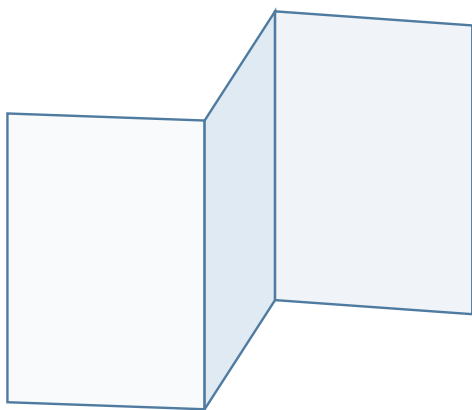
追加の聞き直し、確認漏れ、待ち時間、新しく増えた負担。良くなった点と残る点を並べます。

相手が手を加える余地と、判断の責任を、同時に明確にする。

契約・安全・個人情報などに関わる正式手順は、紙上の仮案と区別し、必要な権限・承認を確認します。

自分の受け取りは、相手の答えではない

同じ折り形を見ても、語れることの種類は異なります。



右の言葉は説明用の架空例です。形の意味の正解ではありません。

見えた形

「中央の面が開いている」

面の向きなど、対象に戻って確かめられる。

自分の受け取り

「私は、外へ出る感じがした」

自分に生まれた印象として話せる。

つくった人の意図

「通り道を表したかった」

本人の説明を聞いて知る。外から決めない。

印象の違いを楽しむことと、本人の意図を確かめることを両立する。

作品の解釈を作者の意図一つに限定する趣旨ではありません。仕事では、相手の事情を想像だけで確定しません。

想像しただけでは、理解の正確さは決まらない

他者の感情・好みなどの判断を扱った25の実験です。 [3]

研究で報告されたこと

相手の立場を想像するように促しても、判断の正確さが一貫して高まるとは確認されませんでした。最終実験では、会話で情報を得る条件で正確さが高まりました。

この本への示唆

想像を、結論にしない。相手へ尋ねることや、使う場面を確かめることにつなげ、得た情報で見方を更新します。

「想像は無意味」「会話すれば必ず本音が分かる」という結果ではありません。芸術演習の仕事への効果を測った研究でもありません。

想像は、答えを決めるためだけでなく、次の問いを見つけるために。

[3] 著者公開の論文要旨に基づく要約です。研究の対象・課題の範囲を越えて一般化しません。

受け取りを話し、本人の説明と並べる

形を最後に変えた人をA、もう一人をBとします。意図を当てるゲームにはしません。

演習2の形を使うか、Aが紙を折って形を一つ用意します。

01 Bが、形と受け取りを分けて話す

「この面が開いている。私は、外へ広がる感じがした」。具体的な箇所を指して説明します。

02 Aが、変えた意図と迷いを話す

何を表したかったか。どこは決めていなかったか。話したくない内容は話さなくて構いません。

03 二人で、次に試すことを選ぶ

同じ受け取りへそろえず、形のどこを変えると別の可能性が見えるかを試します。

聞いても分からなかったことは、分からないまま残せる。

質問例：「どの部分を見て、そう感じましたか」「つくるときに、何を残したかったですか」。

観察・受け取り・本人の説明を分ける

対象：

記録日：

自分が見た形・行動

どの箇所を見たか。評価語に置き換えない

自分の受け取り・想像

「私は～と感じた」「～かもしれない」

本人から聞いた説明

本人の言葉と、自分の要約を区別する

変わった見方・残る不明点

次に聞くこと、見ること、変えて試すこと

想像が外れたことも、次の理解に使える情報になる。

内面の開示を強制しません。名前・顧客情報など、共有が不要な情報は記録から外します。

手が止まった理由を、先に決めない

「比較資料をつくって」と依頼した後、担当者の作業が止まった場面です。

確かめられた行動

担当者から「何を比べればよいですか」と質問があった。比較項目はまだ空欄。

そこから浮かぶ想像

知識が足りないのか。選ぶ目的が伝わっていないのか。必要な情報へアクセスできないのか。

本人と一緒に確かめる

「この資料を、誰がどの場面で使うと受け取りましたか」

「どこまでは進められそうで、どこから先が決められませんか」

「考えていない」と決める前に、止まった箇所と条件を特定する。

知識・技能の不足を否定する趣旨ではありません。確認した内容に応じて、説明・練習・支援を選びます。

質問した後は、仕事の条件を整える

相手の返答に応じて、教えること・渡す情報・任せる範囲を変えます。

目的の受け取りが違う

必要な資料が見られない

比べ方が分からない

「報告するためだと思っていました」

「費用の根拠にアクセスできません」

「条件をそろえる方法が分かりません」

今回は試す案を選ぶ。判断する人と、比較する項目を一緒にそろえる。

共有できる資料と確認先を示す。権限のない情報を探す負担を背負わせない。

一項目を一緒に比べ、次の一項目を本人に試してもらう。確認時点も決める。

聞いて分かったことを、相手が進められる支援へ変える。

返答と支援は架空例です。複数の事情が重なる場合もあります。説明後も、実際に進められた箇所を確認します。

見方は複数あってよい。判断は曖昧にしない

芸術の探究と仕事の意思決定では、残せる違いと、決める必要のある点が異なります。

探究では、違いを残す

「閉じた形に見える」「守られた場を感じる」。受け取りを一つにそろえる必要はありません。どこを見たかを交換します。

仕事では、条件を明確にする

納期や費用の見方が違うなら、根拠と未確認点を分けます。誰が、いつ、何を根拠に決めるかを定めます。

たとえば「納期を確認できていない」なら、確認担当と期限を決め、発注可否は権限を持つ人へ。全員の納得を装って進めません。

話し合いで違いを消すのではなく、違いを扱える判断へ進む。

枠内は架空例です。安全・法令・契約などの条件を、自由な解釈や発想で変更することはできません。

小さく試せる一件と、確かめる相手を決める

すぐに大きな制度や正式手順を変えず、紙上・仮案・一部の場面から始めます。

対象	次の会議の比較資料、次の引継ぎ、次の一件の依頼。範囲を一つに絞る。
----	-----------------------------------

相手	実際に受け取って使う人。記録・試行の目的と共有範囲を説明する。
----	---------------------------------

試す変更	配置を変える／手順へ追加してもらう／依頼の理解を本人に聞く。
------	--------------------------------

確かめる時点	資料を使った直後、最初の受け渡し後など、仕事に合う時点を決める。
--------	----------------------------------

始める前に、何が分かれば次の判断を変えるかを残す。

時間・安全・個人情報等に影響する試行は、必要な確認と承認を先に行います。無断の録音・撮影はしません。

変更した理由と、残る課題を一枚にする

対象：次回会議で試す案を選ぶための比較資料。資料を使った直後に確認する。

最初の観察	読み手が二案のページを往復し、 「実施条件の違いはどこですか」と尋ねた。
自分の見立て	比較する観点が離れているため、違いを拾いにくいかもしれない。
相手と変えた所	比較項目と費用の未確認表示はそのままに、 読み手と実施条件を横に並べ直した。
分かったこと・ 増えた負担	条件の違いは指せたが、費用の前提は不明のまま。 並べ直す作業と、費用を確かめる手間が増えた。
次に確かめる点・ 担当・期限	作成担当が、翌日の午前中に費用の条件を確認。 会議の判断責任者が採用可否を決める。
止めて相談する 条件・相手	費用を同じ条件で比較できなければ採用を保留し、 判断責任者に確認する。

新たな不明点が見つかったことも、見直しの結果として残す。

すべて架空の記入例です。方法の効果を実測した事例ではありません。実際の記録と混ぜて報告しないでください。

一件の仕事で、何が変わったかを残す

対象：

使う相手：

確認日：

最初に見た行動・記録

自分の見立て・想像

相手と変えた所・変更理由

分かったこと・増えた負担

次に確かめる点・担当・期限

止めて相談する条件・相手

始める前に担当・期限・相談条件を記入し、使った後に結果を追記。

必要なら別紙を足してください。本書の記入シートは、個人や職場で複製して使えます。

30分で、一つの探究を仕事につなぐ

三つすべてを一度に行う必要はありません。時間は運営上の目安です。

5分	一件を選ぶ	対象の仕事と、確かめたいことを共有。人の評価はしないと伝える。
----	-------	---------------------------------

10分	一つ試す	影・折り形・受け取りの対話から一つ。結果の違いを残す。
-----	------	-----------------------------

10分	仕事へつなぐ	その仕事で、誰が何を見て、どこに手を加え、何を確かめるか話す。
-----	--------	---------------------------------

5分	次を決める	実践記録に、変更点・担当・確認日・止めて相談する条件を書く。
----	-------	--------------------------------

進行役は発言・身体動作・内面の開示を強制しません。補助者、言葉だけの記録、見学などの選択肢を用意します。

役に立ったかは、仕事で確かめる

演習が楽しかったことと、仕事が進めやすくなったことは、分けて見ます。

資料づくり

必要な違いを比較できたか。
追加の質問は何か。誤解や情報
の欠落はなかったか。

受け渡し

次の担当が始められたか。聞き
直しや確認漏れは何か。新たな
負担は増えていないか。

若手への依頼

目的と進め方の理解は合った
か。必要な情報・支援が届き、
最初の作業を進められたか。

変化がなければ、対象・変更点・支援を見直す。負担や誤解が増えたら、いったん戻す。違う仕事でも同じ結果になるとは決めません。

「理解した」で終えず、何を使えて、何が残ったかへ戻る。

評価尺度・改善効果の基準値ではありません。業務量や案件条件の違いも併記し、一件から因果関係を断定しません。

芸術家の作品は、公式の資料で読む

作品画像・原資料の図版は転載していません。以下のリンクから参照できます。

[1] Olafur Eliasson

Your uncertain shadow (colour), 2010

Studio Olafur Eliasson公式作品解説。身体、光、色の影の関係を参照。

<https://olafureliasson.net/artwork/your-uncertain-shadow-colour-2010/>

[2] Lygia Clark, Bichos (as a group)

MoMA「Lygia Clark: The Abandonment of Art, 1948-1988」の音声解説。蝶番で動く金属面と、鑑賞者の操作について参照。

<https://www.moma.org/audio/playlist/181/2403>

参照確認日：2026年10月3日。演習・模式図・仕事への接続は当社の構成であり、作家・美術館による監修ではありません。

研究が示すことと、本書の提案を分ける

芸術の経験を仕事へつなぐ方法は、使う場面で別に確かめる必要があります。

[3] 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: <https://doi.org/10.1037/pspa0000115> | 著者公開要旨: <https://nicholasepley.com/publications>

本書で提案したこと

演習・記入シート・仕事への接続は、
当社の提案です。企業での効果は
検証していません。

大切にする範囲

芸術の価値を業務改善だけに
限定しません。形・経験・表現を
味わうことも探究に含みます。

本書は体系的文献レビューではありません。人物と会話は架空例。研究機関による本書の推奨・監修を示しません。

まだ見えていないことを、他者と確かめに行く

自分の案を、
相手に関われる形にする。

相手が動かし、使い、話したことから、自分にはなかった見方が生まれる。その変化を、次の仕事へ残します。



次の一件で、何を渡し、誰と、何を確かめますか。