

アート思考とは何か

まだ名前のない現実を形にし、
判断の前提をつくり直す。

AIが多くの答えを返せる時代。

人間と組織には、その手前にある問いが残ります。



何を
見ているのか



何を
問うのか



何を
価値とするのか



アート思考とは、既存の言葉や基準では捉え切れない現実を形にし、
判断の前提をつくり直す思考である。

この定義は、 芸術と企業実務の二つの経験から生まれた



芸術の方法を、そのまま企業へ持ち込むのではない。

両者に共通する『まだ定まっていないものから、次の判断前提を生み出す働き』を明らかにする。

芸術を学ぶ

2003年 東京藝術大学卒業



1 結論が定まる前に、外へ出す
まだ十分に言葉になっていない
感覚や関心を、形として
確かめる。



2 形・素材・他者からの
応答を受け取る
思いどおりにならないことや、
異なる見方を、修正の材料に
する。



3 表現の途中で、見方や
問いが変わる
最初に決めた答えを再現するの
ではなく、形にする過程で考え
を深める。

既存の目的・問題・基準では
現実を捉え切れないとき、
次の判断前提を、
どう生み出すのか。

企業の判断を研究する

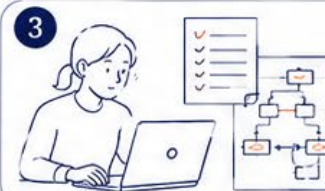
企業の人材育成・組織開発における研究と実践



1 実際の事実と背景を確かめる
見た目の数字や要望だけでなく、
その背景で何が起きているかを
見る。



2 判断基準・条件・影響を
明らかにする
なぜその選択をするのか、誰に
どのような影響があるのかを
確認する。



3 判断経験を、仕事と
組織に残す
個人の判断を、一時的な経験で
終わらせず、次の人が使える形
にする。



アート思考 | 判断前提生成

まだ名前のない現実を形にし、
新しい見方・問い・価値仮説を生み出す。



判断デザイン

生まれた判断前提を、
事実と条件に照らし、責任ある判断へ変える。



芸術に学ぶ生成の働きと、企業における責任ある判断を接続する。

『アート思考』は、同じ言葉で異なる内容が語られている



どこまでが、アート思考なのか。

これらは、アート思考の一部になることがあります。
しかし、同じものではありません。



言葉の意味が混在したままでは、

- 何を行えばよいのか
 - 何をもって実践したと判断するのか
 - 何ができれば身についたと言えるのか
 - どのような仕事で必要なのか
 - 通常の発想法やデザイン思考と何が違うのか
- を判別できません。



必要なのは、感性や発想力という説明ではなく、
仕事の中で **実践・記録・検証** できる定義です。

判断デザイン研究における アート思考の定義

アート思考とは、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、その形と素材・他者・状況との往復によって、
現実の見方、探究すべき問い、価値仮説を**つくり直す**思考実践である。

1 | 現実に触れる

事実・違和感・関心・
可能性を受け取る。



2 | 未確定なまま形にする

言葉・図・物語・模型・
試作品などへ外に出す。



3 | 返ってきた応答を受け取る

素材・他者・状況・
現場からの反応を見る。



4 | 判断の前提を更新する

新しい見方・問い・
価値仮説を生み出す。



完成した考えを表現するのではない。

形にすることで、**考えそのものを発見し、変えていく。**

「まだ名前のない現実」とは何か

事実が存在しないのではない。

事実を見るための言葉と枠組みが、まだない。



👁️ 目に見えている成果



業務は完了している



効率は向上している



顧客の要望には
応えている



数字は達成している

❓ 見えにくい現実



しかし、判断経験が
人に残っていない。



しかし、働く人の
主体性が下がっている。



しかし、顧客の仕事は
良くなっていない。



しかし、現場の納得や
関係性が失われている。

目に見える成果だけでは、
現実のすべてを捉えられません。

誰も問題とは呼んでいない。

既存の指標にも表れていない。

それでも、見過ごせない
変化が起きている。

アート思考は、その変化を
未確定なまま形にし、
これまでとは異なる見方を
生み出します。



アート思考が向き合うのは、現実から離れた空想ではない。

既存の言葉では、まだ説明し切れていない現実である。

アート思考が生み出す 三つの判断前提

1 | 新しい現実の見方

これまで見ていなかった事実、
関係、意味が見えるようになる。

以前とは、何の見え方が変わったか。



2 | 探究すべき問い

与えられた問題ではなく、
本当に確かめるべきことが定まる。

次に、何を事実として
確かめるべきか。



3 | 価値仮説

仮・検証前

何を守り、何を変え、どの状態を
望ましいと考えるかを仮置きする。

私たちは、何を価値として
考えたいのか。



生まれるのは、『価値基準』ではない。
まずは、検証されるべき『価値仮説』である。



主観を**入口**にする。しかし、主観を**結論**にはしない。

アート思考を成立させる 六つの要件

① | 前提を仮置きに戻す

目的・問題設定・評価軸を、
唯一の正解として扱わない。



② | 現実 접촉する

数字だけでなく、行動・関係・
矛盾・弱い変化を見る。



③ | 関心を引き受ける

自分たちが、なぜその事実を
見過ごせないのかを言葉にする。



④ | 未確定なまま外に出す

答えが定まる前に、言葉・図・
物語・試作品などにする。



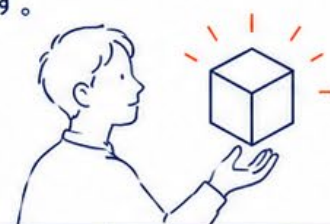
⑤ | 応答によって考えを変える

他者・素材・現場から返る反応
によって、最初の考えを修正する。



⑥ | 判断の前提を更新する

新しい見方・問い・価値仮説を
生み出す。



判定の核心

形にした結果、最初の見方や問いが変わったか。

アイデアが増えただけでは、アート思考とは言えません。
形にする前後で、判断の前提が変化したかを確認します。

似ている。

しかし、**それだけではアート思考ではない。**

アイデアを大量に出す



不足しているもの：
与えられた問題の中で、
案を増やしているだけかもしれない。

既成概念を批判する



不足しているもの：
既存の前提を否定しても、
新しい見方や価値仮説が生まれるとは限らない。

自分の思いを表現する



不足しているもの：
外からの応答によって考えが変わらなければ、
自己表現の中で完結している。

アートを鑑賞する



不足しているもの：
見方を広げる入口にはなるが、
それだけでは判断の前提を生成していない。

見栄えを良くする



不足しているもの：
決まった内容を分かりやすく伝えることと、
問いをつくり直すことは異なる。

直感だけで決める



不足しているもの：
強く感じたことが、そのまま妥当な
判断になるわけではない。



アート思考は、ルールを無視することでもない

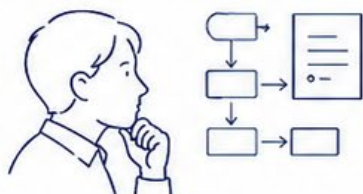
法令・安全・人権・品質・情報管理など、
守るべき境界条件は維持します。



活動の名称ではなく、**現実の見方・問い・価値仮説が実際に変わったか**で判定する。

四つの思考は、 それぞれ何に責任を持つのか

論理思考



主な問い

前提と事実から、
何が言えるか。



生み出すもの

整合的な説明・推論・結論



主たる責任

論理的・一貫性

デザイン思考



主な問い

人にとって何が必要で、
どうすれば役立つか。



生み出すもの

製品・サービス・体験



主たる責任

人への有用性

アート思考



主な問い

何を見過ごしているか。
何を問う価値があるか。



生み出すもの

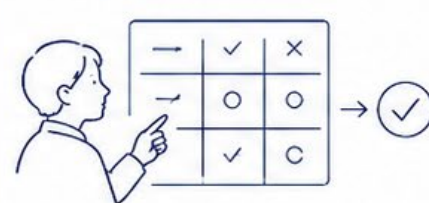
新しい見方・問い・価値仮説



主たる責任

判断前提の生成

判断デザイン



主な問い

何を根拠に、どの条件で、
何を選ぶか。



生み出すもの

判断基準・選択肢・
実行条件・結果確認



主たる責任

判断の妥当性と説明責任



対立する思考法ではない。

実際の仕事では、役割を分担しながら**相互に往復**する。

アート思考は、 判断デザインの常設された上流工程ではない



目的と判断基準が明確な場合は、
既存の基準に基づいて、直接、判断デザインを行う。

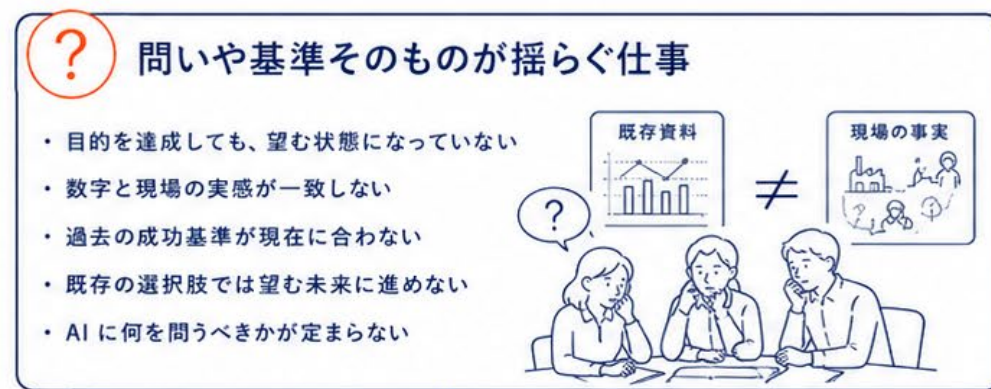


判断デザインへ



実行・結果確認

問いや基準が現実と合わなければ、再びアート思考へ戻る。



アート思考 | 判断前提生成モード

アート思考が生み出すもの
・ 新しい見方
・ 探すべき問い
・ 価値仮説



判断デザイン

- ・ 事実と背景を確認する
- ・ 影響を受ける人を見る
- ・ 選択肢を比較する
- ・ 判断基準へ変換する
- ・ 実行条件を整える
- ・ 結果確認を設計する



実行・結果確認

問いや基準が現実と合わなければ、再びアート思考へ戻る。



アート思考は「第0工程」ではない。

既存の判断前提では現実を扱えなくなったときに起動する、**判断前提生成モード**である。

AI時代に、 人間と組織が引き受けること

AIの役割
整理・比較・案の生成



人間と組織の役割
問い・価値・未来への責任



AIは、与えられた問いに対する答えを、速く、多く、整った形で提示できます。

しかし、

- 何を問うべきか
- 何を価値として扱うか
- どのような未来を望むか

は、人間と組織が引き受けなければなりません。

問いや基準が
現実に関わなければ、
再び見直す。



アート思考 | 判断前提生成モード
新しい見方・問い・価値仮説を生み出す。



判断デザイン
事実と条件に照らし、
責任ある判断に変える。



判断経験設計
実際の一仕事で判断し、
結果から学ぶ。



判断構造設計Pro
判断の背景・基準・結果・修正を
組織に残す。



最終定義

アート思考とは、まだ名前のない現実を形にし、
判断の前提をつくり直す思考である。



最終結論

答えを出す力だけでは足りない。
何を問うべきかを問い直し、
次の判断前提を生み出す力が必要である。

◆ アート思考は、必要なときに判断の前提を生成し、
判断デザインはそれを責任ある判断に変える。 ◆

正解がない仕事でも、 自分で判断し、前に進められる。



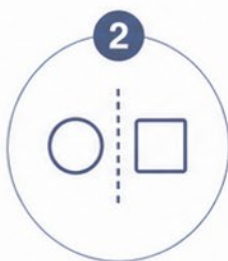
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

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。



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®