

前回の『定義編』を受けて、
判断前提を、起動・実践・判断・評価・組織学習へつなぐ。



前回は、アート思考を曖昧なままにしない。
 今回は、アート思考を概念のままだにしない。

判断前提とは何か

判断の前に、すでに置かれている
見方・問い・価値がある。



判断前提とは、判断に先立って暫定的に置かれる、
「何を現実として見るか」「何を確かめるか」
「何を望ましいと考えるか」の組み合わせである。



判断前提



解釈的次元

新しい現実の見方

現実をどう捉えるか



探究的次元

探究すべき問い

次に何を確かめるか



規範的次元

価値仮説

何を望ましいと仮置きするか



三つがそろうことで、

アート思考から判断デザインへ移行できる。



判断前提の不適合とは何か

今の目的・問題・基準で、
現実を適切に扱えなくなっている状態。



判断前提の不適合とは、現在の目的・問題設定・因果説明・評価指標・成功基準が、**実際に起きている現実を十分に説明できず**、次の行動を適切に導けなくなっている状態である。

既存の
目的・問題設定・
評価指標



現実とのずれ

前提

現実

アート思考 |
判断前提生成を起動



アート思考は、アイデア不足ではなく、
前提と現実のずれによって起動する。



ずれに
気づく



数字は良いのに、
うまくいって
いない…?

現実



顧客の離脱



現場の混乱

判断前提の不適合の例

1



数字は達成したのに、
本来望んだ状態になっていない

2



効率は上がったのに、
人が考えなくなった

3



顧客要望には応えたのに、
顧客の仕事は良くなっていない

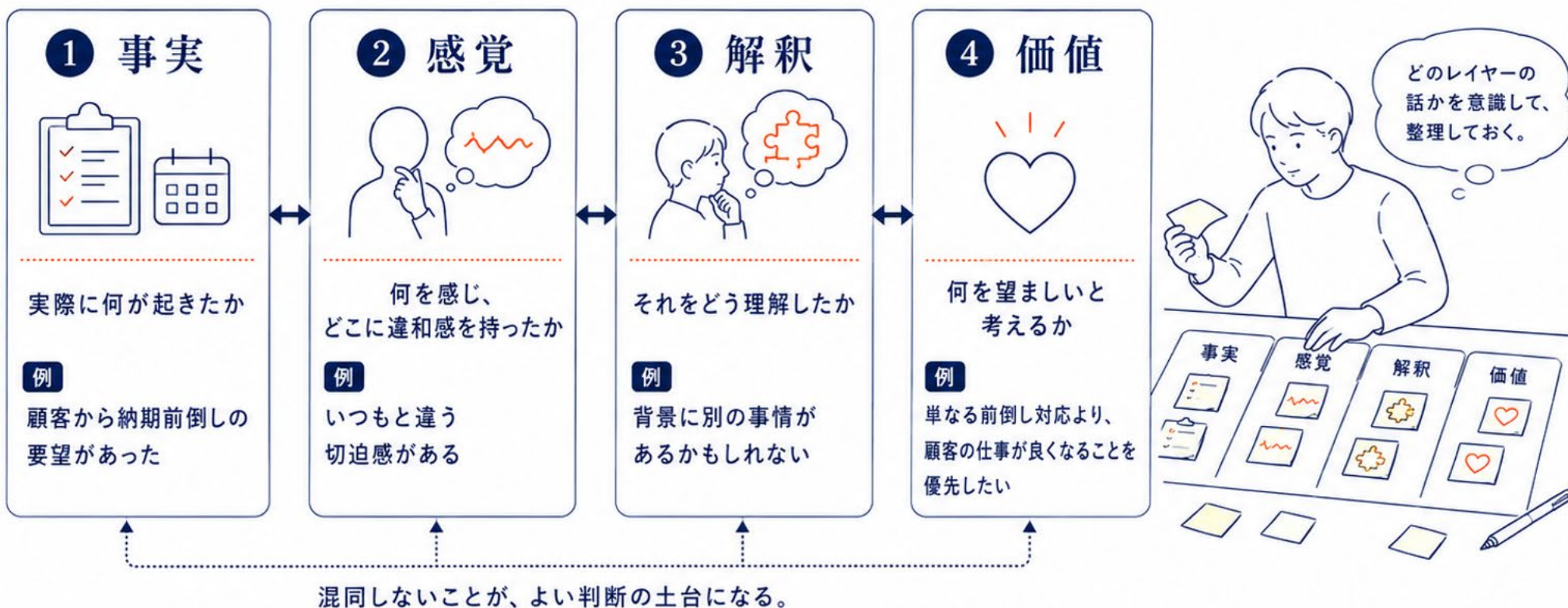
4



AIの出力は整っているのに、
採用理由を説明できない

事実・感覚・解釈・価値を分ける

混同すると、違和感を事実と扱い、主観を結論にしてしまう。



主観は**センサー**であり、結論ではない。

三つの実践モード

アート思考は一つのワークショップではない。



1 観察・鑑賞・対話モード



- 作品や現象を見る
- 他者と対話する
- 見方の違いを発見する



2 制作・試作モード



- 図にする
- 書く
- 模型化・試作する



3 介入・体験・未来モード



- 仮の場をつくる
- 実際にやってみる
- 未来場면을体験する



共通するのは、頭の中だけで考えず、**外に出し、その応答で考えを変えること。**

五つの中核特性と二つの補助特性

アート思考は、固定手順ではなく、**作動特性の組み合わせ**として現れる。

中核特性

5つ

1 二焦点性



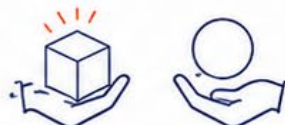
細部と全体を
往復する

2 多価性



複数の意味の
併存を受け入れる

3 両利き性



既存知を使い
ながら新しさを探る

4 即興性



応答に応じて
次の行為を変える

5 身体性



感覚・感情・動作も
手がかりにする

補助特性

2つ

6 異化

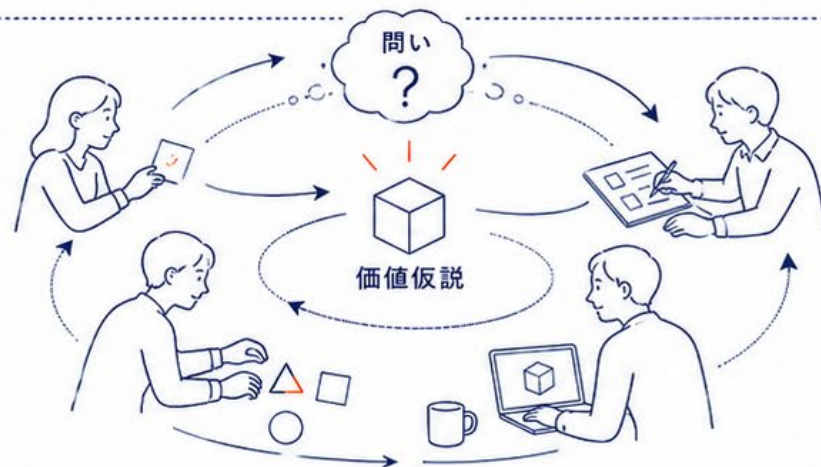


見慣れた現実を
見慣れないものとして
捉え直す

7 遊戯性



可逆的な余白の中で
試す



作動特性が組み合わさることで、**見方・問い・価値仮説の生成**が起こる。

九工程の参照プロセス

固定手順ではなく、実践を**設計・記録**するための参照プロセス。

-  記録する：見たこと・問い・気づき・決定を残す
-  関わる人：多様な視点と声を取り入れる
-  戻ること：必要に応じて前の工程に戻る

起動 フェーズ

0 起動を判定する



- ・何を問い、何を価値として扱うかを確認する。
- ・現状の違和感や課題の兆しを捉える。

1 現在の判断前提を可視化する



- ・いまの前提・思い込み・基準を言語化・図式化する。
- ・誰の視点・経験に基づくかを明らかにする。

探索 フェーズ

2 現実へ再接触する



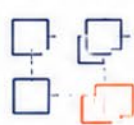
- ・現場・ユーザー・資料などに直接ふれて、一次情報を得る。
- ・観察・対話・体験で、現実の輪郭をつかむ。

3 事実・感覚・解釈・価値を分ける



- ・得られた情報を4つに分解する。
- ・混ざっているものを分けることで、見えるものが変わる。

4 探究の形へ外化する



- ・問いを広げたり、深めたりするためのフレームや仮説にする。
- ・探究の焦点と方向を明確にする。

構造化 フェーズ

5 応答を集める



- ・探究の問いや仮説に対する意見・反応・データを集める。
- ・多様な人やデータ源から幅広く集める。

6 複数の解釈と声を並置する

人	1	2	3
Aさん	○	○	△
Bさん	△	△	△
Cさん	△	△	△

- ・集めた応答を構造化し、異なる解釈や立場を並べる。
- ・対立や共通点を可視化する。

7 三つの判断前提を生成する



- ・「問い」「価値」「未来への責任」の三つを言語化する。
- ・判断の土台となる前提を明確にする。

移行・検証 フェーズ

8 判断デザインへの移行条件を確認する



- ・三つの前提がそろっているかを確認する。
- ・不足や弱点があれば、前の工程に戻って補強する。

9 実行結果から再起動する



- ・実行した結果を観察・記録する。
- ・新たな問いや違和感を起点に、再び「0」から起動する。



順番を守ることよりも、**何が可視化され、何が変わったかを確認する。**

判断デザインへの移行ゲート

探索を終え、**責任ある判断**へ移るために確認すること。



1



以前は**現実**をどう見ていたか

2



何が**新しく**見えるようになったか

3



次に何を**確かめるべき**か

4



何を**価値**として仮置きするか

5



誰が**影響**を受けるか

6



反対の見方・不都合な事実は何か

7



守るべき**境界条件**は何か

探索から判断への変換



新しい見方



事実確認へ



探究すべき
問い



情報収集・
検証設計へ



価値仮説



影響・条件・
基準の確認へ



アート思考は、**判断前提を開く**。

判断デザインは、それを**責任ある選択へ収束させる**。



組織で成立させる条件と役割

アート思考は個人技ではなく、**組織条件の中で機能**する。

成立させる七つの条件

1



違和感を
言ってよい
心理的安全性

2



ボトムアップで
問いを出せる
余地

3



未完成な形を
途中成果として
扱う評価

4



異なる立場を
参加させる

5



権力差を
可視化する

6



判断デザインへ
渡す**責任者**を
決める

7



記録を組織へ残す

六つの運用役割

1



判断前提提起者
新しい見方・問い・
価値仮説を生み出す。

2



探究ファシリテーター
対話と探究の場を設計し、
問いを深める。

3



影響当事者
意思決定の影響を受ける
立場として参加する。

4



境界条件確認者
事象・制約・前提の
境界を明らかにする。

5



判断責任者
最終判断を行い、
責任を引き受ける。

6



記録・検証者
記録を残し、結果と
学びを検証する。



必要なのは、個人の才能だけでなく、**前提を更新できる組織の場**である。

価値仮説の統治とAI利用原則

創造性と責任を両立させるための運用原則。

価値仮説を統治する四つの観点



予見

将来の利益・不利益を
考える



省察

自分たちの前提と
価値を問い直す



包摂

多様な関係者の声を
含める



応答

新しい事実に応じて
修正する



AIを使う六原則



AIを
判断主体に
しない



AI出力を
現実と
みなさない



最初から
AIへ問いを
渡さない



複数案の生成を
思考の完了に
しない



出典・不確実性・
反証を
確認する



人の思考経験を
奪わない



主観を入口にする。しかし、主観を事実にも、結論にも、権力にも変えない。

評価体系と成熟度モデル

概念として語る段階から、**記録・検証・組織実装**の段階へ進む。

六つの評価観点



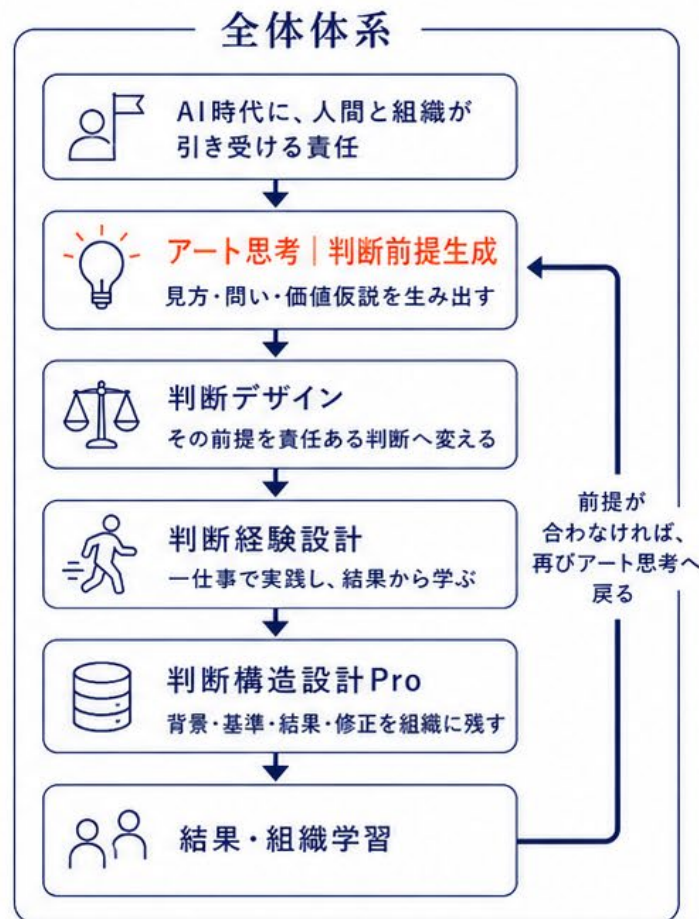
成熟度モデル



評価され、記録され、組織に残ることで、**アート思考は実務の能力**になる。

実証研究の設計と全体体系

アート思考を、概念で終わらせず、**実践・記録・検証**できる体系へ。



定義する → 起動する → 実践する → 判断へ変換する → 評価する → **組織に残す**

◆ 次の価値は、どの判断前提が、どの形と応答によって、どう変化したかを**証拠**として蓄積することから生まれる。◆

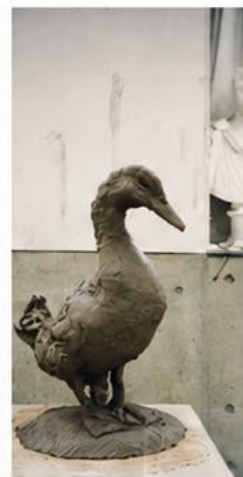
芸術実践から、 判断研究へ

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

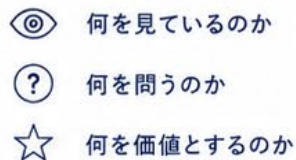
芸大時代の制作



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。



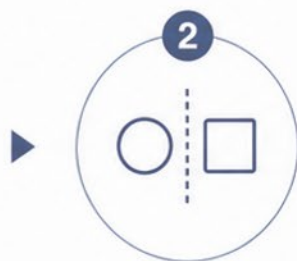
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

判断の質が、行動の質と成果を決める。



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®