

AI時代、 『営業・顧客接点のためのアート思考』を公開

提案を磨く前に、 自分は、相手の何を見ていたか。

AIを使って案をつくる。
要望を聞き、説明を整える。

その途中で、相手の仕事や暮らしについて、
まだ確かめていないことに気づいた場面はあるでしょうか。

今の提案や関わり方を、少し形にする。
その形や、相手から返ってきた応答を通じて、
自分が見ていなかったことを確かめる。

そこから、次に問うことと、
どのような状態を実現したいかを、作り直します。



顧客を、思いどおりに動かす方法ではありません。

顧客との関わりから、自分の**見方・問い・提案する価値**をつくり直す実践です。

自分は『対応できた』。 相手は、その先で何をするのか。

要望を聞いた。資料を送った。質問に答えた。
自分の経験や知識、担当している範囲では、
必要なことを考え、十分に対応したと感ずることがあります。
その認識を否定するのではなく、そのとき、どこまでを仕事として見ていたかを確認めます。

自分が行ったこと



必要な情報を送った。



商品やサービスを
説明した。



求められた条件に応えた。

その先で、確かめたいこと



その情報を使って、
誰が何を判断するのか。



相手は、どの場面で、
何のために使うのか。



その条件が満たされると、
相手は何を進められるのか。



相手の要望を否定するのでも、こちらが『本当の課題』を決めるのでもありません。
相手の言葉を大切にしながら、その言葉が生まれた場面を、一緒に確かめます。



こちらの対応が終わることと、
相手が進めたいことが前へ進むことは、同じではありません。

※本資料でいう「相手の仕事」には、
業務だけでなく、暮らしの中で選ぶ・
使う・続けるなど、相手が進めようと
していることも含まれます。

相手の仕事を描くと、 自分の見方が見えてくる。

最近の提案、問い合わせへの回答、
商品やサービスを案内した一件を選びます。
最初に、一文だけ残します。

『今は、相手が_____できれば、
この提案・対応は役に立ったと考えている。』

① 自分がしていることを描く

何を聞き、何を説明し、何を渡したか。
今の関わりを、図や短い文章にします。



② 相手の場面を描き加える

誰が、いつ、どこで使うのか。
何を確かめ、誰と相談し、次に何をするのか。



③ まだわからないところを残す

知っていることだけを描きます。
わからないところは、空白や疑問符のままで構いません。



説明から購入までの流れだけでなく、その前後にある相手の仕事も、描けるでしょうか。
空白だけでなく、思いがけないつながりや、今のやり方に残したいよさが見えることもあります。



きれいな図をつくるためではありません。

自分が何を知り、何をまだ確かめていないかに、出会うためです。

※図に描けないことが、
現実にも存在しないとは
限りません。

人が、考え、動き出す
これからの仕事を、ともに。

伝えるための形を、 確かめるための形にもする。

図、短い文章、仮の案内、使う場面のスケッチ。
できた形を、完成した正解としてではなく、
『自分が今、どのように理解しているかを示すもの』として、
相手に見てもらいます。

「今の私の理解を、形にしてみました。
実際と違うところや、抜けているところを教えてください。」



① 相手への問いかけ

- 直したくなる場所
- 予想していなかった使い方
- 言葉だけでは出てこなかった事情



② 応答から、関心が生まれる

返ってきたことを受けて、
『そこを、もう少し確かめたい』と
思ったのは、どこでしょうか。



③ 関わり方を少し変える

自分の形や関わり方を少し変える。
それまでと違う応答に触れる。
その違いから、次に知りたいことを見つける。



最初から深い関心を持っていることだけを求めない。
関わる中で、次に確かめたいことが生まれる接点をつくる。

※相手の賛成を得ることが目的ではありません。反応の違いだけで、原因や提案の正しさが証明されたとも考えません。

人が、考え、動き出す
これからの仕事を、ともに。

何を売るかだけでなく、 どんな状態をつくりたいか。

相手から聞いたことを、
今ある商品の説明へ当てはめるだけで終わらせません。

最初の図や案を残したまま、
確かめたことを踏まえて、もう一度形にします。

見直す三つ



見方

相手のどの場面や関係が、
新しく見えるようになったか。



問い

次に、誰に何を
確かめたいか。



目指す状態

何を守り、何を換え、
相手がどうできる状態を
つくりたいか。

「便利にする」「安心して使える」という
言葉だけでなく、
誰が、どの場面で、何をできるようになるか
まで、仮に描いてみます。

今のやり方のよさを残す。別の使い方を試す。
これまで提案していなかった支援を
考える。

こちらが大切にしたいことも、言葉や形にします。
ただし、それを相手も望んでいると
決めつけず、確かめます。



今の提案をよくするだけでなく、
何を価値ある提案と考えるかも、見直す対象になります。



AIに案を出してもらおう。 その後、何を現実で確かめるか。

AIを使ったことだけで、
自分で考えたとも、考えていないとも判断しません。
見るのは、「その案に触れた後、何が気になり、何を確かめたか」です。

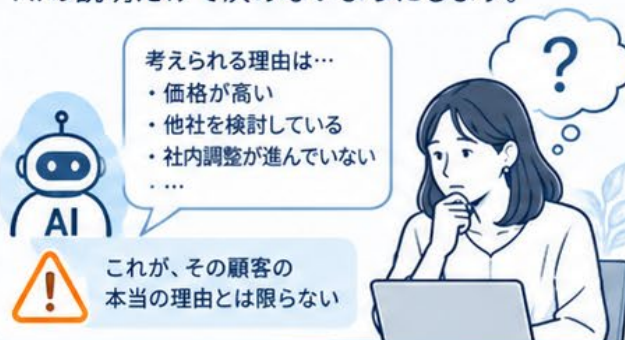
1 自分の形をもとに、 別の見方を出してもらおう

「これは、私が今理解している相手の仕事です。
確認済みの事実と、私の推測は分けてあります。
この見方では見落としている可能性を挙げ、
それぞれ、現実で何を確かめればよいか
示してください。」



2 AIの説明で、空白を埋め切らない

AIがもっともらしく説明しても、
その顧客に実際に起きていることとは限りません。
「なぜ買わないか」「何に困っているか」を、
AIの説明だけで決めないようにします。



3 相手との接点へ戻す

気になった見方を、自分の言葉で問いにする。
相手の発言、実際の利用場面、記録などで
確かめます。



AIは入口



AIから別の見方を得る



現実で確かめる



自分の問いを更新する

事実が現実で確認



AIから別の見方を得ることと、
顧客について事実がわかったことは、**別です。**

※顧客情報・個人情報・機密情報は、所属組織のルールに従って扱います。
AIが演じた顧客の反応を、実際の顧客の応答として記録しません。

提案が変わった。 では、そのまま進めてよいか。

新しい見方や、実現したい状態が生まれても、
そのまま提案の採用や契約の理由にはしません。

1 相手と、自分たちの条件を確かめる

- 相手が本当に望んでいるか。誰に影響するか。
- 実行できるか。費用や負担はどうか。
- 安全・品質・情報管理などの条件を守れるか。

相手の課題を広く知ることと、自社がすべて引き受けることは、別です。

2 進め方を、責任ある判断にする

提案を進める。今のやり方を維持する。見送る。さらに確かめる。
相手と自社の役割、決める人、確認事項を明確にして、
次の行動を決めます。顧客が断ることや保留することも尊重します。

3 考え直した経緯を、次の仕事に残す

最初の形 → 実際の応答 → 見直した形 → 判断理由と結果
受注や売上に加えて、相手の状態がどう変わったか、
次の仕事で使える経験が何かも、分けて確かめます。



安全



費用



責任・役割



承認



記録



アート思考で、見方・問い・価値の仮説を開く。
判断デザインで、責任ある選択へつなぐ。

※目的や条件が明確な仕事では、まず必要な対応を確実にを行います。緊急の対応や約束した仕事を、探索のために遅らせるものではありません。

提案を上手につくったから、 アート思考なのではありません。

人が、考え、動き出す
これからの仕事を、ともに。

つくったものとの関わりで、
自分の考えの出発点が変わったからです。

芸術制作に見られる働き / 営業・顧客接点で試していること

芸術制作に見られる働き

まだ定まっていないものを形にする。

できた形から、予想していなかった
ことに会う。

形とともに、問いや大切にすることも
つくり直す。

営業・顧客接点で試していること

相手の場面や、自分の提案への考えを、
仮の図・文章・試案にする。

自分の図や、相手の応答から、未確認の条件、
意外なつながり、新しい可能性に気づく。

説明の仕方だけでなく、何を確かめ、
何を価値ある状態と考えるかも見直す。

相手の要望を聞くことや、試案を見せることは、ほかの実践とも重なります。
本資料では、その往復によって、
「自分の見方・問い・価値仮説が、どう変わったか」に着目します。



自分の提案が正しいことを、相手に認めてもらうためではない。
自分の提案の前提も、顧客との関わりからつくり直す。

参考文献①

外部研究 | 仕事の理解・自己評価・設計過程

本資料では、営業・顧客接点で把握した問題を、以下の研究と照合しながら整理しています。

01 仕事の理解

— 仕事をどう捉えているか

Sandberg, J. (2000).
Understanding human competence at work:
An interpretative approach.
Academy of Management Journal, 43(1), 9–25.

仕事上の能力を、知識や技能の量だけでなく、
本人が自分の仕事をどう理解しているか
から捉えた研究。



02 自己評価

— 説明できると思っていたこと

Rozenblit, L., & Keil, F. (2002).
The misunderstood limits of folk science:
An illusion of explanatory depth.
Cognitive Science, 26(5), 521–562.

人は、理解していると思っけていても、
実際に説明しようとする、
その理解が十分でないことに気づく
場合があることを示した研究。



03 設計過程

— 形にすることで見えてくる

Suwa, M., Gero, J., & Purcell, T. (2000).
Unexpected discoveries and S-invention of design
requirements: Important vehicles for a design process.
Design Studies, 21(6), 539–567.

描いたものや形にしたものから、
想定していなかった発見が生まれ、
次に考えるべきことが変わることを
示した研究。



本資料では、
『相手の仕事をどう理解していたか』『説明できると思っていたこと』『形にすることで何が見えるか』
を考える基礎として、これらを参照しています。

参考文献②

外部研究 | 相手理解・関心・組織・AI

01 | 相手理解

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.

相手の立場を想像するだけでなく、
『相手から実際に情報を得ること』
の重要性を示した研究。



02 | 関心

Hidi, S., & Renninger, K. A. (2006).
The four-phase model of interest development.
Educational Psychologist, 41(2), 111–127.

関心は固定的なものではなく、
『生まれ、深まり、発達していくもの』
として整理した研究。



03 | 組織

Ocasio, W. (1997).
Towards an attention-based view of the firm.
Strategic Management Journal, 18(S1), 187–206.

組織の意思決定者が何に注意を向けるかを、
規則・資源・関係・情報のやり取りから説明した
理論研究。本資料では、その視点を営業・顧客
接点へ応用しています。



04 | AIと批判的検討

Lee, H.-P. et al. (2025).
The Impact of Generative AI on Critical Thinking.
CHI 2025.

AI活用と、批判的検討に関する
自己報告との関連を扱った研究。



05 | AIと学習

Shen, J. H., & Tamkin, A. (2026).
How AI Impacts Skill Formation.
arXiv:2601.20245.

AI支援と学習成果の関係を扱った研究。
AIを使うこと自体ではなく、
『どのように使い、何を理解しようとするか』
も重要であることを示唆。



本資料は、『相手に確認すること』『関心が生まれること』
『組織が注意を方向づけること』『AI利用と学習を分けて考えること』
の基礎として、これらを参照しています。



参考文献③

リクエスト株式会社 | 既公表研究・実践資料

本資料は、以下の既公表資料・リリースをもとに構成しています。

1. アート思考【定義編】

アート思考を、
見方・問い・価値仮説をつくり直す
『判断前提生成』
として整理した基礎資料。



2. アート思考 | 実装・検証編

実践の進め方、記録の考え方、
組織で成立させる条件を
整理した資料。



3. アート思考 | 国内外の現在地

外部研究と実務上の位置づけを比較し、
何が確認され、何が未検証かを
整理した資料。



4. アート思考は、何を変えるのか

見方の変化、問いの変化、
判断や仕事への接続を
整理した資料。



5. はじめてのアート思考

身近な一仕事から始める入口と、
自分でつくったものから考えが
動き出す過程をまとめた
入門資料。



関連リリース

- AI時代、「アート思考」を曖昧なままにしない
- AI時代、「アート思考」を概念で終わらせない
- AI時代、アート思考の国内外の現在地を整理
- AI時代、アート思考は何を変えるのかを整理
- AI時代、「はじめてのアート思考」を公開



本資料『営業・顧客接点のためのアート思考』は、
これらの既公表研究をもとに、
営業・顧客接点の日常業務に適用する実践編として整理したものです。



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®

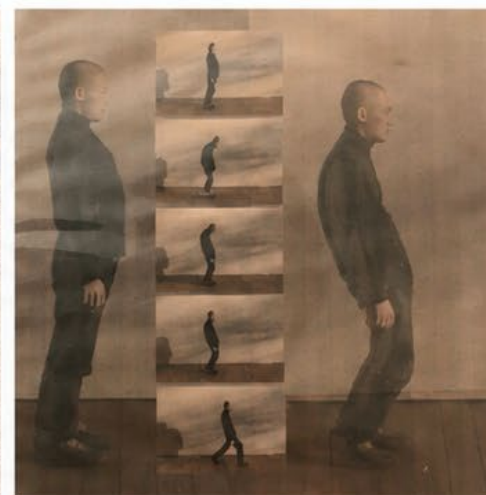
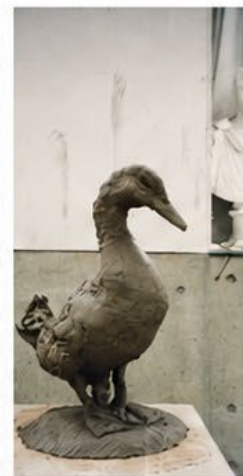
芸術実践から、 判断研究へ

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

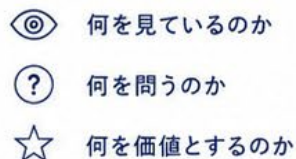
芸大時代の制作



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。



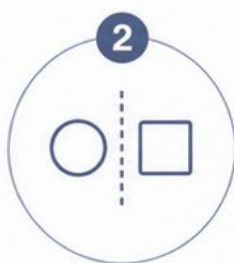
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

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
選ぶかを決める。



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。