

AI時代の アート思考と判断デザイン

仕事の見方をつくり直し、
確かめて選び、その経験を次へ残す。



アート思考

見方・問い・目指す状態
をつくり直す。



判断デザイン

事実と条件に照らして
選び、結果から学べる
仕事にする。

二つを、日々の一仕事でつなぐ。

目次

CONTENTS

AI時代における、仕事と組織のこれからを考えるために

- P.3 | この仕事は、何ができれば「よい仕事」なのか
- P.4 | 見方をつくり直すことと、確かめて選ぶことをつなぐ
- P.5 | 「もっと考えて」の前に、仕事の区切りを確かめる
- P.6 | 明確な問いがなくても、手元の一仕事から始められる
- P.7 | 考えがまとまる前に、頭の外へ出してみる
- P.8 | 自分がつくった形も、考え直す相手になる
- P.9 | 関心は、関わりの中で育つこともある
- P.10 | 見直すのは、やり方だけではない
- P.11 | なぜ、これをアート思考と呼ぶのか
- P.12 | 新しい見方は、まだ採用する結論ではない
- P.13 | 選ぶのは、変更することだけではない
- P.14 | 「考えて」を、考えられる仕事へ変える



- P.15 | 実践① 実際の依頼と、互いの想定を並べる
- P.16 | 実践② 仕事の前後を描き、応答から描き直す
- P.17 | 実践③ 次の依頼を、判断経験が残る形にする
- P.18 | 二つは、必要に応じて行き来する
- P.19 | AIの利用の有無だけで、「考えた」を決めない
- P.20 | 答えと、その答えを選んだ根拠・条件を残す
- P.21 | 見方の変化・判断の変化・業務の結果を分ける
- P.22 | 個人の経験を、仕事と組織の仕組みにつなぐ
- P.23 | 気づきで終わらせず、次の仕事へつなぐ
- P.24 | 補足 | この資料が示すことと、検証していくこと
- P.25 | 補足 | 実践の背景として参照した研究
- P.26 | 補足 | 目的に応じて参照する、当社の関連資料

この仕事は、何ができれば『よい仕事』なのか

依頼された資料を、期限内に提出する。
その先に、どのような状態を目指しているでしょうか。



仕事を終える

必要な情報がそろい、
約束した形で提出されている。



次の人の仕事につながる

受け取った人が、
必要な判断をできる。



次の仕事で使える経験が残る

何を確認め、なぜ選んだかを、
後から振り返って使える。

三つは、自動的につながるわけではありません。
この仕事で、どこまでを目指すかを確かめます。

何を仕事として捉えるかによって、
確かめることも、成果として扱うものも変わる。

見方をつくり直すことと、 確かめて選ぶことをつなぐ



アート思考

今の見方では、
何を捉え切れていないのか。
まだまとまらない考えを形にし、
返ってきた応答から、
見方・問い・価値仮説をつくり直す。



判断デザイン

何を根拠に、どの条件で、
何を選ぶのか。
本人が事実を確かめ、条件を比較し、
選び、実行後の結果から学べる
仕事の状態をつくる。

※価値仮説とは、「誰がどうできる状態を望ましいと考えるか」という、まだ確かめる途中の考えです。

• 二つを切り離さず、一つの仕事の中で往復する。 •

「もっと考えて」の前に、 仕事の区切りを確かめる

同じ資料でも、
「ここまで行えば十分」という捉え方は、一致しているでしょうか。

担当する側の捉え方

依頼された内容をそろえ、
資料を提出するところまで。



← この範囲まで →



依頼した側の想定

その資料で何を判断するかまで、
検討してもらったつもりだった。



← この範囲まで →

指示どおりに進めた人も、本人の認識する範囲では、
必要な検討を終えたと考えているかもしれません。

一方、依頼した側の想定が、常に適切とも限りません。
目的・役割・時間・情報・権限に照らして確かめます。

確認したい5つの視点



依頼

どのような内容を
依頼したか



提出物

どのような成果物を
求めていたか



目的

その資料を使って
何を判断するのか



役割

それぞれがどの範囲を
担当するのか



使える条件

使える時間・情報・権限
など何か

誰の考えが足りないかを決める前に、
互いが、何をする仕事だと捉えていたかを確かめる。

明確な問いがなくても、 手元の一仕事から始められる

最初から、大きな問題意識や、
深い関心を用意する必要はありません。



うまく進まなかった仕事

どこで行き違ったのか、
まだ十分にわからない。



うまくいった仕事

何がよかったのか、
理由を説明しきれない。



気になっている場面

まだ言葉にできない良さや、
別の可能性を感じている。



自分が実際に関わった一仕事と、
そのときの資料や記録を取り上げます。



問いを完成させてからではなく、
実際の仕事に触れ直すところから始める。

考えがまとまる前に、 頭の外へ出してみる

「形」は、美術作品に限られません。
一枚の図、短い文章、仕事の流れ、試案などを使います。
たとえば、仕事の前後を描いてみます。



❗ わからないところは、推測で埋めずに残します。

きれいにまとめるより、
まだわからない箇所を見えるようにする。

自分がつくった形も、 考え直す相手になる

自分の形から見てくること



図のつながりが
説明できない。

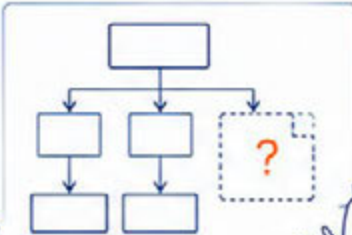


誰が決めているかを
描けない。



渡した後の仕事が
空白になっている。

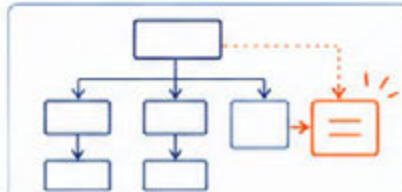
最初に描いた図



自分で見直す

他者・現場と確かめる

描き直した図



他者や現場から返ってくること



自分の想定と異なる
説明がある。



見ていなかった仕事の
条件がわかる。



図では表せていなかった
場面に出会う。

最初の形と、実際に返ってきた内容を見比べ、
何を維持し、何を描き直すかを確かめます。

相手の応答だけでなく、
自分がつくった形の空白や矛盾にも目を向ける。

関心は、関わりの中で育つこともある



関心は、始める前に必要なもののだけでなく、
 形と応答の往復から生まれ得るものでもある。

見直すのは、やり方だけではない。

資料を読みやすくすることに加えて、
何をする仕事なのかまで、見直す対象にします。



見方

何をする仕事と
捉えるか

「情報をまとめて提出する」
から
「受け手が判断できる状態をつくる」
という捉え方も検討する。



問い

次に何を
確かめるか

「何ページにするか」だけでなく、
「誰が何を決めるのか」
「そのために何が足りないのか」を
確かめる。



価値仮説

どのような状態を
望ましいと考えるか

「期限内の提出」に加え、
「根拠と未確認事項がわかることも
大切ではないか」
と仮に置く。



この組み合わせを、本資料では
「**判断前提**」と呼びます。



すべての仕事の担当範囲を広げる
という意味ではありません。

形だけでなく、
その形をつくった自分の前提も見直す。

なぜ、これをアート思考と呼ぶのか

芸術制作から着目する働き

つくった形を見直し、
素材や状況との応答を通じて、
当初の構想そのものが変わることがある。



形にする

見直す

仕事で用いる実践

図・文章・試案を形にし、
自分の形や他者、現実と確かめながら、
見方・問い・価値仮説をつくり直す。



すべての芸術制作が、
同じ過程をたどるわけではありません。

図を描いたことや、対話したことだけでなく、
形と応答によって、何を捉え直したか
が重要です。



この働きが、芸術にしか
存在しないとも考えません。
また、芸術の価値を、
仕事の成果だけで測るものではありません。

芸術と仕事を同一視せず、
着目した働きを、仕事に必要な責任と条件につなぐ。

新しい見方は、 まだ採用する結論ではない

アート思考で生まれたものを、判断デザインで、選択の根拠と条件へつなぎます。



新しい見方

今までと違う視点や捉え方。



合う事実だけでなく、合わない事実や、別の説明も確かめる。

一つの見方に偏らず、多面的に確認する。



新しい問い

次に確かめるべき問い。



誰に聞き、何を観察し、どの記録や条件を比べるかを決める。

必要な情報の集め方と比較の観点を設計する。



価値仮説

実現したい価値の仮の設定。



誰への影響を確認し、何を守り、どの条件で採用するかを検討する。

関係者への影響や、両立しにくい価値も考慮する。

事実を集めるだけで、何を大切にすることが決まるわけではありません。
関係者への影響や、両立しにくい価値も検討します。

『気づいた』から『変える』へ、
確かめずに進まない。



選ぶのは、 変更することだけではない

確かめた内容に応じて、次の対応を選びます。



変更する

根拠と実行条件を確認し、
必要な変更を行う。



維持する

現在の進め方が適切な理由を、
確かめて残す。



範囲を限定して試す

影響と権限を確かめ、
試す範囲・期限・確認方法を
決める。



追加確認する

判断に足りないことを明らかにし、
誰が、何を、いつまでに確認するか
を決める。

確認の範囲は、仕事の重要性・影響・期限に応じて定めます。
未確認のまま進めてはいけない条件も、先に明らかにします。

新しさではなく、根拠と条件に照らして選ぶ。

『考えて』を、考えられる仕事へ変える

本人が判断できるように、仕事の条件を整えます。



目的と情報

何のために判断するのか。
必要な事実や、比較の基準を
確かめられるか。



判断できる範囲

どこまで自分で決めてよいか。
必要な時間・資源・支援が
あるか。



相談・承認・停止

誰に、どの条件で相談するか。
承認が必要な変更や、
止める条件は何か。



結果を知る機会

実行後に何が起きたかを知り、
選んだ理由と結果を
振り返れるか。



必要な知識や標準手順は、先に説明・教育します。



任せることと、教えずに放置することは別です。

判断を求めるだけでなく、
判断を経験できる状態をつくる。

実践① 実際の依頼と、互いの想定を並べる

会議資料をつくった一仕事を取り上げます。
手元に、実際の依頼文と、提出した資料を置きます。



依頼した側が書くこと

- 誰が、何を判断するための資料だったか。
- どこまで検討してもらったつもりだったか。



依頼文

提出資料



担当した側が書くこと

- 何を求められたと捉えていたか。
- どこまで行えば十分だと考えていたか。

三つの観点で、内容を整理する



依頼文に書かれていること

実際の依頼文に、
どのような内容が書かれていたか。



口頭で確認したこと

打ち合わせなどで、
口頭でやり取りした内容。



言葉にしていなかった期待

明確には伝えていなかったが、
相手に期待していたこと。

記録がない説明は、双方の記憶を確かめます。

「伝えたつもり」と「受け取った内容」を、実際の仕事で確かめる。

実践②

仕事の前後を描き、応答から描き直す

① まず、仕事の前後を描く



誰が何を判断しているか、
わからない箇所は空けておきます。

② 図を使って確かめる

「この資料を渡した後、
誰が何をやる仕事だと捉えていましたか。
私の想定と、実際の状況が違うところを
一緒に確かめたいです。」



図を使って、相手の見方や実際の状況を
具体的に聞き、確かめます。

③ 応答を受けて、描き直す

描き直した図(例)



- 新しく確認できたこと。
- まだわからないこと。
- 見方が異なるところ。



最初の図と見比べ、何を変え、何を残すかを
確かめます。

自分の図に同意してもらうのではなく、
互いの方を、実際の仕事と照らして見直す。

実践③

次の依頼を、判断経験が残る形にする

会議資料の依頼文を設計する例



01 目的

この資料は、今の進め方を続けるか、変えるかを会議で判断するために使います。



02 確認・比較・仮の選択

確認できた事実と、未確認のことを分けてください。現状を続ける案と変更する案を比べ、すすめたい案と、その理由を仮に示してください。



03 相談する条件

他の人の担当や、約束した納期を変える場合は、正式に決める前に相談してください。



04 結果確認

会議で何が判断材料になり、何が不足していたかを確認します。実行後に何が起きたかも確かめ、次の仕事へ残します。

会議での確認



実行後の結果確認



※求める範囲は、実際の仕事と本人の役割に合わせて調整します。

何を確かめ、どこまで選び、何を相談し、いつ結果を見るかを具体化する。

二つは、必要に応じて行き来する

すべての仕事を、アート思考から始める必要はありません。
探索の目的と区切りを共有し、実際の変更とは分けて扱います。

1 目的と基準で扱える仕事

必要な知識や手順を用い、
事実と条件に照らして判断する。



明確な目的・基準がある仕事は、
判断デザインから進める。

2 今の見方では捉え切れない仕事

アート思考で、形と応答を通じて
見方・問い・価値仮説をつくり直す。



不確実性が高い仕事は、アート思考で見方を開き、
判断デザインと往復しながら進める。

3 実行後に、前提のずれが見えた仕事

最初の見方や問いへ戻り、
必要なところを確かめ直す。



実行の結果をふまえ、前提のずれがあれば
見方や問いに戻って検討する。



共通して守る条件

安全・品質・法令・人権・契約・情報管理、必要な権限と承認。
どの進め方でも、これらの条件を満たしたうえで検討・実行します。

見方を開くことと、根拠を持って選ぶことを往復する。

AIの利用の有無だけで、 「考えた」を決めない

AIの出力をそのまま使った人も、本人の認識する仕事の範囲では、
必要な検討を終えたと捉えているかもしれません。

確認するのは、何を検討し、何を確かめ、なぜ採用したかです。



アート思考での使い方

- 別の見方や、問いの候補を並べる。
- 図・文章・試案など、仮の形をつくる補助にする。



判断デザインでの使い方

- 確認すべき情報や比較の観点を整理する。
- 反対の説明や、見落とした条件を検討する。



AIの説明

AIの説明は、現場で確認した事実ではありません。



実際の記録・事実

自分の推測や、他者の説明も、確認済みの事実と分けます。



人の確認・判断

何を検討し、何を確かめ、なぜ採用したかを明らかにする。

- AIと考えを広げながら、確かめて採用する仕事を人と組織に残す。 ●



答えと、その答えを選んだ根拠・条件を残す

最初の図、依頼文、応答の記録、修正した資料を使います。
新しい報告書を一から増やすことが目的ではありません。



結論だけでなく、
条件が変わったときに選び直せる情報を残す。

見方の変化・判断の変化・業務の結果を分ける

それぞれを確かめて、全体をより正しく捉える。



見方・問いは、どうなったか

仕事の見方や問いに、
どのような変化があったかを確かめる。



新しく何が見えるように
なったか。



何を確かめたいと思ったか。



どの前提を維持したか。



確認済み

確認できた変化を
記録する。



確認途中

まだ言語化できない
ことを残す。



判断・行動は、どうなったか

見方の変化をふまえ、
実際にどのような判断や行動をとったかを確かめる。



実際に何を確認し、
何を選んだか。



仕事の進め方を変えたか、
維持したか。



確認済み

確認できた判断・行動を
記録する。



確認途中

まだ判断できないこと
や、継続して観察する
ことを残す。



業務の結果は、どうなったか

判断・行動の結果として、
どのような変化や影響があったかを確かめる。



実行後に何が起きたか。



誰に、どのような影響が
あったか。



まだ確認できていないことは
何か。



確認済み

確認できた結果・影響を
記録する。



確認途中

時間がかかるものや、
今後の確認事項を
残す。



一件の好結果だけで、方法全体の効果は断定しません。



見方を変えること自体を、目標にもしません。

● 「気づいた」「選び方が変わった」「仕事がよくなった」を、ひとまとめにしない。 ●

個人の経験を、仕事と組織の仕組みにつなぐ

仕事に組み込む | 判断経験設計

一つの仕事の中で、
確かめる・比較する・選ぶ・結果を見る経験が
できる条件を整える。



組織で使えるようにする | 判断構造設計Pro

経験の根拠と条件を共有し、
他の人も確かめ、使い、更新できる
仕組みを整える。



保存するだけでなく、次を決めます。



どの仕事で参照するか。



誰が更新するか。



どの条件で見直すか。



誰と共有するか。



未完成の図だけで能力を決めつけず、率直に回答できる場を守ります。共有する情報の範囲も定めます。

経験を保存することと、次の人が使えることは、同じではない。

気づきで終わらせず、次の仕事へつなぐ



アート思考で、

仕事の見方・問い・目指す状態をつくり直す。



判断デザインで、

事実と条件に照らして選び、その経験を次へ残す。



これまでの経験を捨てるのではありません。

経験を使いながら、まだ捉え切れていなかったことを確かめます。

見方を変えることを、気づきで終わらせない。

仕事を終えることを、その場限りの成果で終わらせない。

最初の一步



最近の一仕事の「依頼文」と「成果物」を並べ、
何をする仕事だと捉えていたかを書いてみる。

この資料が示すことと、検証していくこと

本資料の位置づけ

リクエスト株式会社の判断デザイン研究に基づき、
アート思考と判断デザインを、
実際の仕事で実践・記録・検証するために接続した資料です。



一般化しないこと

アート思考一般の唯一の定義や、
芸術全般の価値を説明するものではありません。
また、この組み合わせ全体の効果を、
新たな比較実験で実証した報告ではありません。



実践で確かめること

-  何を捉え直したか。
-  どの判断・行動が変わったか。
-  実行後に何が起き、次の仕事でどう使われたか。



● 背景となる研究と、この実践全体の効果を区別して扱う。 ●

実践の背景として参照した研究

より確かな実践のために、関連する研究の知見を参照しています。

形にして、見直すことの背景

Schön & Wiggins (1992)

設計を、図を介して素材とやり取りする過程として捉え、「見ること」と試行・推論・学習の関係を検討しています。

形にすると、
新しい視点が
見えてくる。



何を扱った研究か

設計を、図を介して素材とやり取りする過程として捉え、「見ること」と試行・推論・学習の関係を検討しています。



本資料でどう参照するか

本資料では、形を単なる説明の道具ではなく、考えを見直す手がかりとして用いる際の背景にしています。



書誌情報

Schön, D. A., & Wiggins, G. (1992).
Kinds of seeing and their functions in designing.
Design Studies, 13(2), 135-156.
DOI : 10.1016/0142-694X(92)90268-F

関心が育つことの背景

Hidi & Renninger (2006)

学習者の関心の喚起から深まりまでを、四段階の理論モデルとして整理しています。

関心が育つと、
学びは自ら
続いていく。



何を扱った研究か

学習者の関心の喚起から深まりまでを、四段階の理論モデルとして整理しています。



本資料でどう参照するか

本資料では、深い関心を最初から要求せず、対象との関わりを支える実践設計の背景にしています。



書誌情報

Hidi, S., & Renninger, K. A. (2006).
The Four-Phase Model of Interest Development.
Educational Psychologist, 41(2), 111-127.
DOI : 10.1207/s15326985ep4102_4

二つの研究は、本資料の職場実践全体の効果を直接検証したものではない。

目的に応じて参照する、当社の関連資料

いまのあなたの目的に合わせて、次に見るべき資料をご案内します。

1

定義と、判断へのつなぎ方を確かめる

アート思考の基本的な考え方を理解し、その先の判断・実践につなげる視点を得ます。



「アート思考とは何か」

見方・問い・価値仮説と、アート思考の定義。



「アート思考」
判断前提生成 実装・検証編」

実践から判断・評価・組織学習への接続。

PR TIMES | リリースNo.229・230



2

自分の一仕事で試す

まずは身近な仕事で試し、実際の応答から見方を見直すきっかけをつくります。



「はじめてのアート思考」

手元の仕事を形にし、応答から見直す入口。



「上司のためのアート思考」

仕事を依頼し、任せる側の見方を確かめる実践。

PR TIMES | リリースNo.233・234



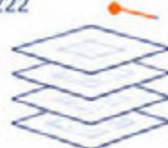
3

判断経験・組織への展開と、評価を考える

個人の経験を組織の仕組みにつなぎ、継続的な実践と評価の視点を得ます。



「判断デザイン」の
4層の実務体系
No.222



判断経験が残る
仕事条件
No.226



「アート思考は
何を变えるのか」
No.232



すべてを読み終えてからではなく、
一仕事で試し、必要になった根拠へ戻る。

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®

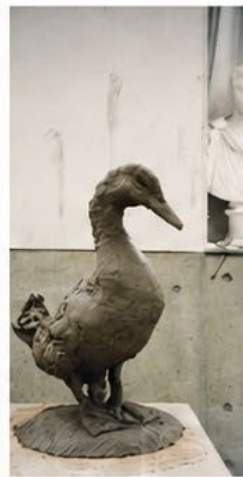
芸術実践から、 判断研究へ

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

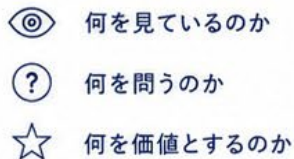
芸大時代の制作



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。



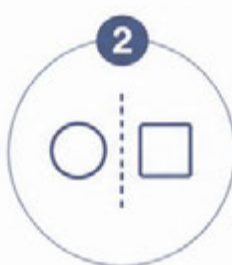
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

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。