

AI時代、『センス』で仕事の説明を終わらせない

アート思考と判断デザインで、目的形成と判断を学べる実務へ

人の思考と
AIの力で、
もっとよい
仕事をつくる。

『センスがあるから』で止めず、
何を見て、何を確かめ、何を選び、何を更新したかを、
学べる仕事へ。

経験を、
学びに変え、
次の仕事へ。



アート思考

未確定なものを形にし、
見方・問い・価値仮説をつくり直す



判断デザイン

必要な情報・比較・条件・責任を
整え、確かめて選ぶ



判断経験

結果から学び、次の人と仕事へ残す



センスを否定しない。しかし、『その人だから』で説明を止めない。

本資料は、知識・スキル・経験・AIとの共働を切り離さず、仕事における目的形成と判断を、学べる形に整理する提案です。 よりよい仕事、よりよい未来をつくる。

AI 時代、「センス」で仕事の説明を終わらせない

アート思考と判断デザインで、目的形成と判断を学べる実務へ

知識・スキル・経験を切り離さず、着想から確認・選択・実行・結果の検証までを接続。個人の感覚に委ねられてきた仕事を、他の人も学び、試し、更新できる 8 段階の参照プロセスとして提案します。

リクエスト株式会社 | 組織行動科学®

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、仕事において「センス」と呼ばれてきた目的形成や判断を、知識・スキル・経験・仕事の条件の関係から捉え直し、他の人が学び、実践し、検討できるようにする実践枠組みを公開します。

本枠組みでは、センスを「ある人と、ない人を分ける才能」として扱いません。一人ひとりが経験の中で形づくってきた見方や判断の傾向を出発点に、何を確かめ、何と比較し、なぜ選び、結果から何を更新するかを具体化します。

そのために、未確定なものを形にし、応答から見方・問い・価値仮説をつくり直す「アート思考」と、必要な情報・比較・権限・責任・結果確認が整った仕事をつくる「判断デザイン」を接続します。AI も、完成した考えの清書だけでなく、案を形にし、比較し、目的や前提を問い直す過程に組み込みます。

本稿は、代表者による 3 年以上の AI との共働実践、当社の既公表資料、熟達・創造性・意思決定・人間と AI の共働に関する公開研究を踏まえた実務提案です。新たな大規模調査や、本枠組み全体の効果を実証した報告ではありません。

なぜ今、「センス」を実務の言葉で捉え直すのか

「この人は、企画のセンスがある」「相手に伝わる構成をつくるのがうまい」「何を優先するか判断が的確だ」。こうした評価を否定する必要はありません。

しかし、その理由を「センスがあるから」で説明し終えたと、育成や継承に必要なことが分からなくなります。何を学ばばよいのか。何に注意すれば違いが見えるのか。どの条件が変われば、過去の判断を見直すべきなのか。

AI 時代の仕事も、「AI が知識やスキルを担い、人間にはセンスが残る」という二分法だけでは捉えられません。AI との共働にも、対象を理解する知識、問いを組み立てる技能、情報を確かめる方法、結果を評価する力が必要です。本枠組みでは、その知識や技能も、実際の共働を通じて学び直す対象にします。

必要なのは、知識・スキル・センスの優劣を決めることではありません。それぞれが、どのように仕事を支え、どのような経験を通じて更新されるかを明らかにすることです。

なぜ今、『センス』で説明を終えられないのか

育成・継承・AIとの共働を考えるには、『センスがある／ない』では足りない。



『センス』で止めた説明

- ❌ この人はセンスがある
- ❌ うまくいった理由が見えない
- ❌ 他の人に教えにくい
- ❌ 条件が変わると再現しにくい
- ❌ AIを使っても当たり障りのない案にとどまりやすい



学べる仕事として扱う

- ✅ 何を見たかを残す
- ✅ 何を確かめたかを残す
- ✅ 何を比較したかを残す
- ✅ 何を守って選んだかを残す
- ✅ 結果から何を更新したかを残す



従来

センスのある人に依存する



これから

学び・共有・更新できる仕事にする



必要なのは、才能論ではなく、学び直せる仕事の設計である。

本資料は、知識・スキル・経験・AIとの共働を切り離さず、仕事における目的形成と判断を、学べる形に整理する提案です。よりよい仕事、よりよい未来をつくる。

センスは、今までの経験の中で形成された「見方と判断の傾向」

本稿では、仕事におけるセンスを、次のように定義します。

センスとは、経験と環境の中で形成・更新され、ある状況で何に気づき、何と結びつけ、何を重要・適切・面白いと捉え、どう形にし、選び、関わるかを方向づける見方と判断の傾向である。

これは、仕事で使うための当社の作業定義です。人の感覚や創造性を一つの能力で説明するものでも、個人差の原因を経験だけに限定するものでもありません。

同じ資料でも、文章の正確さに先に気づく人、見た目の統一感が気になる人、受け手が次に何を判断できるかを考える人がいます。本枠組みでは、こうした違いを、その人の現時点の学習の出発点として扱います。

ただし、見方があることと、その見方が今回の仕事に適切であることは別です。「本人らしいこと」「他と違うこと」「相手や仕事にとって価値があること」も、同じではありません。

その有効性は、時代背景に加え、相手、目的、技術、制度、利用場面、評価基準との関係で確かめます。一方、正確さや安全性まで、その時代の好みだけで決まるわけではありません。

熟練した直観について、Kahneman と Klein は、環境に学習可能な規則性があることと、それを学べる練習・フィードバックの機会が重要であり、本人の確信だけでは判断の正しさは分からないと整理しています。[1]

過去の経験から「こう見える」ことを大切にする。しかし、「こう見える」ことだけを、今回も適切だという証拠にしない。

ここから、センスを強く信じることも、それが通用する条件と、確かめ直す条件を明らかにすることを重視します。

形成と更新を考える際には、「何を経験したか」だけでなく、その経験で何に注意し、何を試し、どの結果を受け取り、どう捉え直したかを扱います。本枠組みでは、次の循環を実務上の検討対象にします。

今ある知識と見方で関わる → 形や反応の違いに触れる → 不足する知識を学び、技能を試す → 見方と判断基準を確かめ直す → 次の仕事で使う。

これは、経験の回数が増えれば自動的に改善するという主張ではありません。気づきや着想を得たことと、その見立てが適切だったことを分け、何を学び直す必要があるかを確かめます。

人の思考と
AIの力で、
もっとよい
仕事をつくる。

経験を、
学びに変え、
次の仕事へ。

センスとは何か

アート思考と判断デザインで、目的形成と判断を学べる実務へ



センスとは、
経験と環境の中で形成・更新され、
何に気づき、何と結びつけ、
何を重要・適切・面白いと捉え、
どう形にし、選び、関わるかを方向づける
見方と判断の傾向である。



同じではない三つ

1 センスがあること
その人なりの見方や
判断傾向がある

2 今回の仕事に合うこと
その見方が、今回の条件に
適している

3 価値があること
相手や仕事にとって
意味を持つ



センスは、特別な人だけの才能ではない。ただし、その有効性は今回の条件で確かめる。

知識・スキル・センスは、一つの仕事の中で結びついている

三つを切り離された能力や上下関係としてではなく、仕事を理解するための観点として整理します。

観点	仕事の中で捉えること	AI との共働で扱うこと
知識	用語、仕組み、前後のプロセス、原因や条件の関係を理解する。	専門的な説明を読み、不足や誤りを確かめる。自分だけで確認できない範囲を知る。
スキル	調べる、観察する、問いを立てる、比較する、表現する、検証するなどを実行する。	背景を共有し、依頼を組み立て、出力を比較・修正し、仕事で使える状態にする。
センス	何に気づき、何を関連づけ、どこに可能性や違和感を見いだしやすいか。	案の不足や可能性を捉え、その感覚を、確認や比較のきっかけにする。

この区別は重なりを含みます。素早い見立てについても、それを支えた知識や練習、経験との関係を検討します。「センス」という別の能力を付け足さなければ説明できない、と初めから決める必要はありません。

創造性に関する **Amabile** の構成要素理論も、専門領域の知識・技能、創造的に考える過程、課題への動機、周囲の環境を組み合わせで扱います。創造的な仕事を、単独の特性だけで説明する立場ではありません。 [2]

また、知識やスキルがあっても、必要な情報、時間、道具、相談先、判断できる権限がなければ、実践は進めにくくなります。本枠組みでは、本人の学習と、仕事を成立させる条件の整備を併せて扱います。

すべてを一人で身につけてから始める必要はありません。必要な知識を学び、他者の専門性や AI の支援を使いながら、安全に試せる範囲から取り組みます。

知識・スキル・センスは、一つの仕事の中で結びついている

知識だけでも、スキルだけでも、センスだけでも、良い仕事にはなりにくい。



知識

何を知っているか

- 用語や仕組みを理解する
- 前後の流れや条件を知る
- 何を確認すべきかが分かる



スキル

何ができるか

- 調べる
- 観察する
- 問いを立てる
- 比べる
- 表現する
- 確かめる



センス

何に気づきやすいか

- どこに違和感を覚えるか
- 何を可能性として感じるか
- 何をよいと捉えやすいか



三つが重なって、仕事の質を支える



AIとの共働でも必要

- 知識 : 何を共有し、何を確かめるか
- スキル : どう依頼し、どう比較し、どう修正するか
- センス : どこに違和感や可能性を見るか



知識・スキル・センスを対立させず、一つの仕事の中でどう働いているかを見る。

「何を目指すか」「どう選ぶか」も、学べる過程として扱う

実際の仕事では、手順を知っていても、今回何を優先し、どの方法を使うかが、それだけでは決まらないことがあります。何をする仕事なのか、その目的自体を問い直す必要がある場合もあります。

このときに必要なのは、説明不能な才能を待つことではありません。現在の見立てを示し、必要な知識と事実を増やし、選択肢と基準を検討する過程をつくることです。

Keeney の価値に着目した意思決定研究は、与えられた選択肢から選ぶだけでなく、大切に
する価値を明らかにし、取り組むべき意思決定や新しい選択肢をつくるための考え方と手続
きを提示しています。[3]

また、Dorst と Cross による 9 人の経験ある工業デザイナーを対象とした研究では、問題を
先に固定してから解決案をつくるだけでなく、問題の捉え方と解決案が行き来しながら変わる
過程が報告されています。限定された設計課題の研究ですが、問題設定を、制作の途中で
も検討し直すという理解を支える知見です。[4]

正解が一つではないことと、よりよく考える方法がないことは違います。その人に固有の
判断が含まれることと、その判断過程から他の人が学べないことも違います。

なお、事実を集めれば、目的が自動的に一つに決まるわけではありません。何を大切にする
か、誰の利益と負担をどう扱うかには価値判断が含まれます。その違いを隠さず、関係者が
検討できる状態にします。

目的形成と判断は、学べる過程にできる

人の思考と
AIの力で、
もっとよい
仕事をつくる。

よくある誤解

経験を、
学びに変え、
次の仕事へ。



目的は最初から
明確であるべき



判断はひらめきで
決まる



良い人の真似は
できない



正解が一つでないなら、
教えられない

正解が一つでないことと、学べる過程がないことは違う。

今回の整理



他の人が学べるのは、同じ答えそのものではなく、
何を見て、何を確かめ、なぜ選んだかという過程である。



『その人にしかできない』で终えず、考える過程を見える形にする。

アート思考で前提を問い直し、判断デザインで確かめて選ぶ

当社は、アート思考を次のように定義しています。 [A]

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。

ここでいう「形」は、完成した作品に限りません。図、文章、配置、動作、模型、試作品、仕事の進め方など、見直したり、使ったり、他者と確かめたりできるものを含みます。

重要なのは、既に決まった考えを上手に見せることだけではありません。形にしたことで分かった矛盾や、相手・現場・素材から返ってきた予想外の応答を受けて、何を問題とし、何をよいとするかも問い直すことです。

これに対し、判断デザインは、必要な事実や知識にアクセスし、守る条件と比較基準を分け、選択・相談・承認・停止ができ、実行後の結果から学べる仕事の状態を整えるものとして位置づけます。個人の頭の中の判断方法だけではなく、情報、権限、時間、役割、責任までを対象にします。 [B] [C]

その一仕事の中で、本人が何を選び、どう実行し、結果から何を学んだかをつなぐのが、判断経験設計です。

したがって、両者を「自由な発想」と「最後の決断」に分断しません。見方・問い・価値仮説をつくり直すことと、事実・条件に照らして選び、結果を確かめることを、必要に応じて往復させます。

ただし、アート思考を、すべての仕事で必ず通る上流工程にはしません。知識が不足しているなら学び、根拠が不足しているなら確かめ、既存の基準が適切ならその基準を使います。現在の見方や基準では現実を扱い切れないときに、前提の探索を行います。

探索するときも、安全、権利、情報管理などの条件と変更権限は維持します。自由に案を試すことと、実際の仕事を無条件に変更することは別です。 [A] [B] [D]

アート思考と判断デザインを、分けてつなぐ

自由に考えることと、責任をもって選ぶことを、混ぜずに接続する。

人の思考と
AIの力で、
もっとよい
仕事をつくる。

経験を、
学びに変え、
次の仕事へ。



アート思考

未確定なものを形にし、
見方・問い・価値仮説をつくり直す

- まだ言い切れないことを扱う
- 形や応答から考え直す
- 前提の見直しを進める



判断デザイン

必要な情報・比較・条件・責任を
整え、確かめて選ぶ

- 事実を確かめる
- 守る条件を分ける
- 比較基準を置く
- 権限・責任を明らかにする



判断経験設計

一仕事に落とし込み、
結果を次に使える経験へ変える

- 実行する
- 結果を確かめる
- 次の仕事に残す



アート思考



判断デザイン



判断経験設計



前提を問い直すことと、現実の条件に照らして選ぶことを、分けてつなぐ。

本資料は、知識・スキル・経験・AIとの共働を切り離さず、仕事における目的形成と判断を、学べる形に整理する提案です。

よりよい仕事が、よりよい未来をつくる。

いつ問い直すか、いつ判断へ戻すか

人の思考と
AIの力で、
もっとよい
仕事をつくる。

すべての仕事を、最初から問い直す必要はない。
いま何が足りないかで、進め方を分ける。

経験を、
学びに変え、
次の仕事へ。



知識・手順が不足している

先に行うこと

説明、教育、見本、実際の作業との対応づけ



問題は明確だが、根拠が足りない

先に行うこと

資料・記録・相手・現場へアクセスし、
事実と条件を確かめる



基準が明確で、現実合っている

先に行うこと

基準を用いて比較・判断し、
実行と結果確認へ進む



現在の問いや基準では捉え切れない

先に行うこと

未確定なものを形にし、応答から
見方・問い・価値仮説を見直す



途中で行き来してよい



知識不足が分かれば
学ぶ



前提の不適合が見えれば
探索へ戻る



自由な探索と、実際の
仕事の変更権限は分ける



『何でもアート思考』でも、『何でも即判断』でもない。

本資料は、知識・スキル・経験・AIとの共働を切り離さず、仕事における目的形成と判断を、学べる形に整理する提案です。よりよい仕事、よりよい未来をつくる。

一つの仕事で使う、8 段階の参照プロセス

既存の判断デザイン・判断構造設計の考え方を基礎に、今回の論点を 8 段階に整理しました。これは「センスそのもの」の内部過程を完全に再現する手順ではなく、目的形成と判断を、学習・共有・検証の対象にするための進め方です。 [C]

段階	実際に行うこと	検討できる形で残すもの
1. 一仕事と起点を選ぶ	依頼、困り事、違和感、うまくいった理由、試したい可能性を一つ選ぶ。対象、範囲、期限、守る条件を確かめる。	最初の依頼・出来事、現在の見立て、担当と範囲。
2. 目的と問題を仮に置く	誰の、何を、なぜ変えたいか。何を保ちたいか。目的が曖昧な場合は、候補と未確定事項を置く。	目的の候補、その背景、現在と目指す状態。
3. 必要な知識と事実を得る	用語や仕組みを学び、前後の仕事、関係者、制約を確かめる。確認できたことと推測を分ける。	情報の出所・時点、事実・解釈・仮説・不明。
4. 判断の土台を確かめ直す	目的と問題、守る条件、比較基準を定める。前提が合わない場合は、形と応答を通じて見方・問い・価値仮説を見直す。	比較できる途中の形、応答、変更点または維持した理由、判断の基準。

8段階で進める | 前半 問題と判断の土台をつくる

一つひとつを丁寧に整え、考える土台を固める。

人の思考と
AIの力で、
もっとよい
仕事をつくる。

経験を、
学びに変え、
次の仕事へ。



最初から正しい答えを出すのではなく、
何を扱う仕事かを、事実とともに定めていく。



前半は、『何を考える仕事か』を整える段階である。

本資料は、知識・スキル・経験・AIとの共創を切り離さず、仕事における目的形成と判断を、学べる形に整理する提案です。 よりよい仕事、よりよい未来をつくる。

8 段階の参照プロセス | 後半と、運用上の留意点

段階	実際に行うこと	検討できる形で残すもの
5. 選択肢をつくる	方法、順序、役割、道具、実施時期などを変えて案をつくる。維持、試行、追加確認、見送りも候補に含める。	複数の案、それぞれの前提、必要な資源。
6. 条件に照らして比較する	必須条件を満たすか確認し、効果、負担、実行可能性などを比べる。根拠が不足すれば確認へ戻る。	採否を分ける違い、支持・反証材料、残る不確実性。
7. 選び、実行と確認を設計する	採否を決め、理由、実行担当、期待結果、確認方法・時点、中止・再判断の条件を定める。	判断理由、権限・責任、実行計画と確認計画。
8. 実行し、結果から更新する	予想との差や副作用を確認し、他の影響要因も検討する。次に使える条件と、確かめ直す条件を残す。	実際の結果、残る不明、更新した知識・基準・手順、次に試す仕事。

各段階は一方向ではありません。案を比べて目的へ戻ることも、実行結果から前提を問い直すこともあります。知識とスキルの学習は、どの段階でも必要に応じて行います。

アート思考を使う場合は、「**現在の見方を残す → 未確定なまま形にする → 形・他者・現実の応答を受ける → 描き直す、または確かめて維持する → 判断に必要な確認へつなぐ**」という小さな循環を、前提の見直しが必要な箇所に組み込みます。

最初から独自の問いや強い使命感を持つことを、参加条件にはしません。一つの出来事を確かめることから、次に知りたいことや、実現したい状態が具体化する進め方も含みます。

記録の量は、影響の大きさ、新規性、後戻りの難しさ、不確実性に応じて調整します。すべての仕事で全項目を長文にしたり、毎回目的を変更したりすることは求めません。

8段階で進める | 後半 選び、実行し、結果から更新する

アート思考と判断デザインで、目的形成と判断を学べる実務へ



再現するのは『同じ答え』ではない。
目的・事実・基準・理由・結果・次の基準が残る判断過程である。



後半は、『選んで終わり』ではなく、結果から学ぶ段階である。

本資料は、知識・スキル・経験・AIとの共働を切り離さず、仕事における目的形成と判断を、学べる形に整理する提案です。 よりよい仕事が、よりよい未来をつくる。

例：スライドの「センス」を、学べる制作過程へ置き換える

以下は、進め方を説明するための例であり、効果を測定した実証事例ではありません。

「分かりやすい研修資料をつくる」という依頼を受けたとします。文字を減らし、図を増やすだけでは、何を理解してもらう資料なのか、どこで考えてもらうのかが定まらない場合があります。

そこで、対象者が進めている仕事、既に知っていること、実際に困っている場面を確認します。「説明を理解してもらう」だけでなく、「研修後に、自分の担当案件で何を確認めるかを決められる状態にする」という目的の候補を置きます。その目的が適切かは、依頼者や必要な関係者と確かめます。

次に、AI と、結論から入る構成、具体的な場面から入る構成、二つの案を比較する構成をつくります。どの構成にも、途中で考えてもらう問いを置き、前後のつながりや、聞き手に要求している知識を比較します。

仮の資料を見たり使ったりする中で、説明の不足だけでなく、聞き手が捉えている仕事の範囲と、資料が前提としている範囲のずれが見つかるかもしれません。その場合は、表現を直す前に、何をする仕事として扱うのかを描き直します。

採用時には、専門的な正確さ、読みやすさ、時間、聞き手の負担、終了後に確認することを照合します。使用後は、実際の質問や回答、持ち帰った判断、次の仕事での使われ方を確かめます。質問が少なかったという理由だけで、理解が進んだとは判定しません。

ここには、知識・構成・表現・検証のスキル、経験から生まれた見方が同時に使われています。その働きを、すべて「センス」で一括りにせず、何を確認し、どう比較し、なぜ修正したかを学べるようにします。

AI との共働で高めるのは、成果物だけではない

本枠組みでは、AI と共働するスキルそのものを、実践を通じて高める対象にします。背景と未確認事項を共有する、異なる前提の案を比べる、元の資料へ戻る、修正点を特定する、実際の結果を次の依頼へ戻す、といった行為です。

AI を使った顧客対応業務の研究では、業績改善に加え、AI の提案が一時的に使えないときにも改善が残るなど、従業員の学習を示唆する結果が報告されています。[5] また、2026 年公表のオンライン無作為化実験を扱うワーキングペーパーでも、AI 利用中の成果と、AI なしの後続課題の成果を分けて評価しています。[6]

これらは、AI への接触が学習につながり得ることを検討する材料です。利用回数を増やすだけで共働スキル全般が高まることや、本枠組みの効果を直接証明するものではありません。

知識とスキルを身につけてから共働するだけではなく、今ある知識とスキルで共働し、不足を知り、学び直す。本枠組みは、その循環を仕事に組み込みます。

AI の出力が一般的な説明にとどまった場合も、「AI にはセンスがない」「利用者のセンスが足りない」で終われません。モデルや道具の条件に加え、対象の具体性、共有した事実、目的の置き方、比較・修正の方法、よさの基準を検討します。人間側の関わり方も検討対象にしますが、原因を利用者だけに帰しません。

また、「自分の考えを補強する案」だけでなく、別の見方や不都合な情報も扱います。ただし、AI がつくった反対意見や想定反応を、実在する関係者の声や、現実で確かめた結果の代わりにはしません。

AI の支援は、案づくりだけでなく、目的や判断基準の検討にも組み込みます。一方、何を任せ、何を確認し、どの条件で実行するかは責任は、人と組織が担う設計にします。[D]

再現するのは、同じ答えではなく、確かめて選び直せる仕事

本枠組みの再現性は、全員が同じ着想や芸風を持つことを意味しません。別の担当者が必要な知識と支援を得て、同じ確認・比較・選択の過程を実施し、条件が違えば調整できることを目指します。

そのために、最初の目的と見立て、確認した事実、途中の形、受け取った応答、比較した案、判断理由、実行結果、次に使える条件を残します。言葉にしきれない部分は、版の違う図、試作品、短い動作の記録などでも共有します。分からない理由を、AI のもっともらしい説明で埋めません。

検証では、少なくとも次を分けます。

確認する対象	確かめること
実施できたか	別の人が必要な支援のもとで進められたか。どこで止まり、どの知識や条件が足りなかったか。
仕事が改善したか	正確さ、理解への有用性、実行可能性、確認・修正を含む総時間や負担がどう変わったか。
学習が残ったか	次の仕事で、以前は見落としていた条件を確認し、理由をもって選べるようになったか。
条件が変わっても使えるか	相手、仕事、道具、支援が変わったとき、何を保ち、何を調整すれば使えるか。

成果物の質が上がったことと、本人の知識・スキルが高まったことは別に確認します。人と AI の共働として高い成果を出せることも一つの成果です。そのうえで、本人に残った学習を確かめる際は、安全を損なわない課題で、支援条件を変えたり、時間を置いて確認したりします。

比較する対象、評価基準、使用した AI と支援条件は、可能な範囲で事前に明らかにします。うまくいった事例だけを選ばず、実施できなかった場面や悪化した結果も残します。一度よい結果が出ても、方法が原因だったとは即断しません。

人間と AI の共働に関するメタ分析では、組み合わせれば常に人間単独・AI 単独のうち良い方を上回るわけではなく、課題などによって結果が異なりました。対象は 2020 年から 2023 年半ばまでに公表された研究であり、現在のすべての生成 AI や反復的な共働を直接評価したものではありません。[7]

短編物語の実験では、AI からアイデアを得た作品の評価が高まる一方、作品同士が似る傾向も報告されています。[8] したがって、個々の成果の改善と、多様な見方や表現が残ることも、分けて確かめます。

個人のセンスへの期待から、学び続けられる仕事の設計へ

センスを否定する必要はありません。経験から生まれた違和感、着想、見立ては、次の確認や探索の入口になります。

しかし、その働きを「その人だから」で閉じれば、どのように学び、確かめ、他の人へ渡せるかが見えなくなります。

当社が提案するのは、個人の経験から生まれた見方を尊重しながら、その見方を形にし、現実の応答に触れ、知識を補い、技能を使い、目的と判断基準を確かめ直せる仕事をつくることです。

アート思考は、自分の見方を通すだけでなく、見方そのものをつくり直すために使う。判断デザインは、その前提を事実と条件に照らし、責任ある選択と結果確認へつなぐ。そこで得た経験を、次の人と仕事へ残す。

AI 時代に必要なのは、センスへの依存を強めることではありません。知識・スキル・経験を結びつけ、目的を問い直し、確かめて選び、結果から学び続けられる仕事をつくることです。

私たちは、**AI と何をつくっていくのか。**

その答えを、成果物の完成だけに置かない。次の仕事で、以前には見えていなかったことを確かめ、以前には検討できなかった選択肢を扱えるようになる。そのための実践条件まで、共につくっていきます。

本稿の位置づけと適用範囲

本稿は、2026 年 9 月 14 日時点で確認した関連研究と当社の既公表資料を接続した実務提案です。関連文献を選択的に参照したもので、全研究を網羅した系統的レビューではありません。

「センス」の定義、8 段階の参照プロセス、記録と評価の設計は、当社の整理・提案です。引用研究はそれぞれの論点を支えるものであり、提案全体の有効性や、あらゆる職場への適用を一括して保証するものではありません。

本稿は、芸術や感覚の価値を業務成果だけに限定するものではなく、企業・行政・非営利組織などで行う目的形成、資料制作、企画、業務改善、人材育成を主な適用対象とします。感覚の完全な言語化、全員への同じ成果、全場面での同じ手順を求めません。

当社が従来公表している 980 社・33.8 万人のデータ規模は、研究・教育開発の背景を示すものであり、本枠組みの効果を検証した調査標本ではありません。

AI時代に必要なのは何か

アート思考と判断デザインで、目的形成と判断を学べる実務へ

人の思考と
AIの力で、
もっとよい
仕事をつくる。

AI時代に必要なのは、 センスへの依存を強めることではない。

経験を、
学びに変え、
次の仕事へ。

知識・スキル・経験を結びつけ、
目的を問い直し、確かめて選び、
結果から学び続けられる仕事をつくることである。



人だけに頼らない
『その人だから』で止めない



AIだけでも頼らない
出力をそのまま正解にしない



私たちは、AIと何をつくっていくのか。
成果物だけでなく、次の仕事で使える判断経験までつくっていく。

センスを否定しない。

しかし、知識・スキル・事実確認・結果確認と切り離して扱わない。

主な参考文献

[1] Kahneman, D., & Klein, G. (2009) . Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515–526.

DOI: 10.1037/a0016755.

[論文・著者公開版](#)

[2] Amabile, T. M. (2012) . Componential Theory of Creativity. Harvard Business School Working Paper No. 12-096. 理論解説として参照。

[Harvard Business School 原文](#)

[3] Keeney, R. L. (1996) . Value-focused thinking: Identifying decision opportunities and creating alternatives. *European Journal of Operational Research*, 92(3), 537–549.

DOI: 10.1016/0377-2217(96)00004-5.

[Duke University 論文情報](#)

[4] Dorst, K., & Cross, N. (2001) . Creativity in the design process: Co-evolution of problem–solution. *Design Studies*, 22(5), 425–437.

DOI: 10.1016/S0142-694X(01)00009-6.

[The Open University 原文](#)

[5] Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025) . Generative AI at Work. *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889–942.

DOI: 10.1093/qje/qjae044.

[出版社・論文](#) | [著者公開版](#)

[6] Cruces, G., Fernández Mejjide, D., Galiani, S., Gálvez, R. H., & Lombardi, M. (2026) . Does Generative AI Narrow Education-Based Productivity Gaps? Evidence from a Randomized Experiment. NBER Working Paper No. 34851, revised May 2026.

DOI: 10.3386/w34851. 査読済み論文ではなく、ワーキングペーパーとして参照。

[NBER ワーキングペーパー](#)

[7] Vaccaro, M., Almaatouq, A., & Malone, T. (2024) . When combinations of humans and AI are useful: A systematic review and meta-analysis. *Nature Human Behaviour*, 8, 2293–2303.

DOI: 10.1038/s41562-024-02024-1.

[出版社・論文](#)

[8] Doshi, A. R., & Hauser, O. P. (2024) . Generative AI enhances individual creativity but reduces the collective diversity of novel content. *Science Advances*, 10(28), eadn5290.

DOI: 10.1126/sciadv.adn5290.

[UCL 公開版](#)

基礎となる当社資料

[A] 「AI 時代、『アート思考』を曖昧なままにしないー『判断前提生成』として定義した図解 11 ページを公開」（PR TIMES No.229）。アート思考の操作的定義と、判断デザインとの往復関係。

[公開リリース No.229](#)

[B] 「AI 時代、『アート思考』を概念で終わらせないー『判断前提生成』の実装・検証を図解 13 ページで公開」（PR TIMES No.230）。実践の起動、判断への移行、記録と検証。

[公開リリース No.230](#)

[C] 「AI 時代の『判断デザイン』を 4 層の実務体系として正式体系化」（PR TIMES No.222）、「『条件が変わっても選び直せる判断』を組織に残す：個人の経験を組織能力へ変える『判断構造設計 Pro』を公開」（PR TIMES No.207）。判断できる仕事の条件、判断過程、結果からの更新。

[公開リリース No.222](#) | [公開リリース No.207](#)

[D] 「私たちは、AI と何をつくっていくのか。ー自分の目的と経験から始める『人間と AI の協働原則』を図解 11 枚で公開」（PR TIMES No.248）、「アートを、社会の中で誰もが使える実践へー『アート思考』を、芸術の歴史と実践から問い直す」（PR TIMES No.246）と、その公開資料。目的と背景の問い直し、センスで説明を止めない実践、再現性の扱い。

[公開リリース No.248](#) | [公開リリース No.246](#)

リクエスト株式会社について

リクエスト株式会社は、組織行動科学®を基盤に、組織で働く成人の研究と教育開発を行っています。人の思考と行動を、個人の特性だけでなく、経験、仕事の条件、組織の仕組みとの関係から捉え、判断と学習が残る仕事の設計に取り組んでいます。

良い行動の上流には、良い判断がある。良い判断の前には、事実確認がある。

会社名：リクエスト株式会社

代表者：代表取締役 甲畑 智康

所在地：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

お問い合わせ：request@requestgroup.jp

[公式サイト・組織概要](#)