

# 判断経験設計

## 仕事状態適応型・判断経験設計モデル

Task-State-Adaptive Judgment Experience Design Model

人を評価するのではなく、今この仕事における**仕事状態**を見立てる。

目指す状態との差から、**育てる判断**を本人と合意し、

小さく安全な**判断経験**を設計する。

行動後の反応を見て、**気づきと因果仮説**を分け、**仮の判断基準**につなげる。

次の仕事で確かめ、組織に残す。

### 仕事場面

①  
目的・  
完了条件

②  
情報・  
見るべき事実

③  
標準手順

④  
例外判断の  
経験

⑥  
相談相手・  
相談条件

⑤  
権限・時間・  
資源

育てる判断

守る境界

本人の変化

顧客の反応

業務の流れ

成果・結果

判断基準  
ガイド

### 1 見立てる

6つの仕事状態条件が、  
今この仕事でどこまで揃い、  
何が不足しているかを見立てる。

### 2 設計する

育てる判断を本人と合意し、  
任せる範囲と守る境界を決め、  
小さく安全な判断経験を設計する。

### 3 試す

実際の仕事で、  
決めた判断を試す。

### 4 反応を見る

行動後の反応を観察し、  
気づきと因果を捉える。

### 5 基準へ変える

気づきから仮の判断基準へ変え、  
次の仕事で確かめ、  
組織に残す。

見立てる



設計する



試す



反応を見る



基準へ変える

# 判断経験設計が必要な人と、得られる変化

— 正解を教える育成から、判断を育てる育成へ —



必要なのは、**正解が一つでない仕事**で、メンバーの**判断力を育てたい人**。

条件が変わる現場で、事実を見て、選び、反応から判断基準を育てたい場面に向く。

## ① リーダー・管理職



### 置かれやすい状況

- 毎回、自分が答えを出している
- メンバーが条件変化で止まりやすい
- 一度教えても、再現されにくい

### 使うとどうなる

- 今この仕事の状態を見立てられる
- 育てる判断を本人と合意できる
- 反応から基準を育てられる

## ② OJT担当・先輩社員



### 置かれやすい状況

- やり方は教えられるが、判断理由を渡しにくい
- ベテラン経験がブラックボックス化しやすい
- 教え直しが繰り返される

### 使うとどうなる

- 判断を8つの情報に分けて渡せる
- 小さな判断経験を設計できる
- 振り返りを次の仮の判断基準に変えられる

## ③ 改善推進担当



### 置かれやすい状況

- 例外や条件変更が多い
- 納期・品質・顧客条件の両立が難しい
- AIで案は増えるが、何を選ぶか迷いやすい

### 使うとどうなる

- 問題と論点を分けられる
- 優先順位と次の一手を決められる
- 再実行し、他者も使える基準へ変えられる

## 特に向く仕事（判断経験設計が効果を発揮するシーン）

### ① 顧客対応・提案

相手の判断条件を整理し、  
次の一手を決める仕事

### ② 品質・安全・異常対応

変化する状況でリスクを見て、  
止める・進めるを判断する仕事

### ③ 工程・納期・段取り調整

制約の中で優先順位を決め、  
関係者と前に進める仕事

### ④ 企画・改善・開発

仮説を小さく試し、  
反応から学んで次に活かす仕事

### ⑤ 引継ぎ・標準化・育成

個人の経験を他者も使える  
判断基準に変える仕事

# 目次：判断経験設計

## 1. 導入・基本理解

- 1 数字の体系の関係
- 2 なぜ、いま判断力なのか？
- 3 判断力とは何か
- 4 判断循環で使う6つの用語
- 5 判断経験を基準へ変える9つの用語
- 6 手順は伝えられる。判断は条件の中で経験する
- 7 判断経験設計モデルの全体像
- 8 事実と目指す状態から、問題と論点をつくる
- 9 優先論点を絞る5つの観点

## 2. 仕事状態と育成局面

- 10 状態とは、人ではなく今の仕事との関係である
- 11 仕事状態を見立てる6つの質問と、移転を確かめる1つの質問
- 12 3つの主な育成局面（混在もあり得る）
- 13 実行立ち上げ状態
- 14 例外判断拡張状態
- 15 基準化・移転状態
- 16 判断を説明・移転するための8情報
- 17 判断経験を設計するための8項目
- 18 小さく安全に任せるとは何か

## 3. 振り返り・基準化

- 19 行動後に見る4つの反応
- 20 反応・気づき・因果仮説を分ける
- 21 一度の成功を判断基準にしない
- 22 10分で経験を、次に試す仮の判断基準へ変える
- 23 一つの品質トラブルでモデル全体を回す
- 24 リーダーの実践チェック

## 4. 補足資料

- 25 補足資料
- 26 外部理論・研究知見は、どの「なぜ」を支えるのか
- 27 本モデルの位置づけと代表文献
- 28 行動科学
- 29 外側の変化を内側の学びに変え、もう一度外で確かめる
- 30 判断経験の設計・振り返り・基準化シート（2種類の運用）



### ① 初めて読む

全体の考え方を理解する

数字の体系をつかむ → なぜ判断力か → 判断力の定義  
→ モデルの全体像 → 仕事状態と3つの育成局面  
→ 判断経験の設計

推奨ページ：1・2・3・7・10～17



### ② 実践前に確認

次の仕事を設計する

6条件で見立てる → 6つの質問で確認する  
→ 該当する育成局面を見る → 8項目で  
経験を設計する → 実践チェック

推奨ページ：10～18・24・30



### ③ 振り返り時に使う

行動後の変化を学びに変える

4つの反応を見る → 反応・気づき・因果仮説を分ける  
→ 外側の変化を内側の学びに変える → 仮の判断基準を  
つくる → 次の仕事で確かめる

推奨ページ：19～22・29・30

# 1

# 数字の体系の関係

判断経験設計で使う枠組みの親子関係を、一度でつかむ

## ① 第1層 核となる動作

### 判断力の核 | 4動作



見る



分ける



選ぶ



更新する

判断力の中心となる動作

## ② 第2層 全体の流れ

### モデル全体 | 5段階



全体は、この5段階で進む

## ③ 第3層 各段階で使う 道具 (ツール)

### 各段階で使う道具



今の仕事状態を  
確認する



小さな判断経験を  
設計する



一回の判断を  
進める



行動後の変化を  
見る



仮の判断基準を  
基準へ育てる

### 補助の枠組み



判断循環で使う6用語  
判断の流れを言葉で整理する



3つの育成局面  
今の育成状態を見る



渡す8つの判断情報  
判断を説明・移転するために渡す



このページの  
要点

数字が多いのは重複ではなく、役割が違うためである。

4動作が核、5段階が全体、その中で6条件・8設計項目・7手順・4反応・基準化の5段階などの道具を使い分ける。

# なぜ、いま判断力なのか？

正解を覚える力より、変わる状況の中で、

何を見るか・何を優先するか・次にどう動くかを選ぶ力が必要になっている。

## 1 前提が変わる

市場・顧客・ルール・技術が  
短い周期で変わる



## 2 過去の正解が合わなくなる

成功手順をそのまま  
使えない場面が増える



## 3 AIで選択肢が増える

案出しは速くなるが、  
目的と基準は人が定める



## 4 現場で選び直す場面が増える

例外・優先順位・相手の反応を見て  
次を決める



目的



判断基準

変わる環境を読み解く共通のものさし

## 1 見る

目指す状態と  
事実を捉える



## 2 分ける

差から問題と  
論点をつくる



## 3 選ぶ

優先論点と  
次の一手を  
決める



## 4 更新する

反応から  
判断基準を  
見直す



このページの要点

リーダーが育てるのは、**正解を記憶する力**ではない。

**事実**を見て、**論点**をつくり、**次の一手**を選び、反応から**判断基準を更新**できる力である。

# 3

## 判断力とは何か

— 本モデルにおける判断力の定義 —

判断力とは、**目的**と**守るべき制約**を踏まえて**事実**を捉え、目指す状態との差から**問題**を設定し、問題を**論点**に分け、**優先順位**を決め、安全に試せる**次の一手**を選び、行動後の**反応**をもとに**判断基準**を**更新**する力である。

現在の事実

論点

目指す状態

次の一手

優先論点

問題

目指す状態との差ギャップ

反応

判断基準の更新

多くを説明しているが、次の行動が決まっていない状態

次の確認事項に合意  
次の一手が決定!

行動の結果や相手の反応  
新たな事実・変化が生まれる

学びを整理し、次に活かす  
判断の精度が高まる

1



目指す状態  
を置く

2



現在の事実  
を確認する

3



差を問題として  
設定する

4



問題を論点に  
分ける

5



優先論点を  
決める

6



次の一手を  
選ぶ



反応から基準を  
更新する

判断力の  
本質

判断力は、**最後に一つを選ぶ力**だけではない。

目指す状態を置き、事実との差を問いに変え、試し、学び、基準を更新する**一連の仕事**である。

# 4 判断循環で使う6つの用語 —一つの仕事場面で理解する—

「問題」「論点」「優先論点」「次の一手」の違いを、定義表ではなく、一つの仕事場面で理解する。

## 現在の部内・チーム内ミーティング

案件Aは遅れ気味で、案件Bは問い合わせが増えていて...

結局、今日この場で何を決めればいいですか？

誰がどこまで動くのですか？

## 論点 (差を縮めるために考える問い)

① 何が分かれば進めるか  
?

② 何を先に確認するか  
✓

③ どこが詰まりか  
🚧

④ 誰が決めるべきか  
👤

## 優先論点

複数の論点のうち、今これから扱うと決めた問い

## 問題

現在の事実と  
目指す状態の間にある差

## 目指す状態

優先して進める対象

- 1 案件A
- 2 案件B
- 3 問い合わせ対応

今回は、納期影響が最も大きい案件を優先して進めましょう。

判断の基準は「今週の納期影響」です。この点が満たされれば、案件Aを優先します。

- ✓ 何を決めれば会議を終えられるかが明確
- ✓ 優先順位の基準に合意
- ✓ 次の担当・期限に合意

## 事実

共有や説明はあるが、チームの優先順位と次の担当が見えていない

## 事実 (目指す状態の姿)

- ✓ 参加者が優先順位を理解している
- ✓ 優先順位の基準を言葉にできている
- ✓ 次の担当・期限に合意している

## 次の一手

仮説を確かめるために、失敗の影響を限定し、反応を観察できる最小単位の行動

## 1 目指す状態



いま到達したい判断の姿

## 2 事実



観察または確認できる情報

## 3 問題



現在の事実と  
目指す状態の間にある差

## 4 論点



差を縮めるために  
答えを出す必要がある問い

## 5 優先論点



複数の論点のうち、  
今これから扱うと決めた問い

## 6 次の一手



仮説を確かめるために、  
最小単位で試す行動

## このページの 要点

問題は差、論点は差を縮めるための問い。

優先論点と次の一手を分けることで、判断が具体的になる。



## 使い方のポイント

- ・まず6つの用語を意識して使い分ける
- ・迷ったら「何が分かれば進めるか」に立ち戻る
- ・小さく試し、反応から判断を更新する

# 5 判断経験を基準へ変える9つの用語

経験を学びに変え、次の仕事で使える基準にしていく

## 行動前

### 1 6条件で仕事状態を見る

|            |             |
|------------|-------------|
| 1 目的・完了条件  | 2 情報・見るべき事実 |
| 3 標準手順     | 4 例外判断の経験   |
| 5 権限・時間・資源 | 6 相談相手・相談条件 |



6条件のうち、  
何が揃い、何が不足しているかを  
確認する

## 行動の設計

### 2 経験を設計する



不足を補い、本人が判断できる  
経験を計画する  
(課題・情報・制約・観察ポイント)

## 行動中

### 3 本人が判断する



与えられた条件の中で  
判断・行動を選択し、進める

## 行動後

### 4 反応から基準へ変える



反応と原因を整理し、次の同様の  
場面で使える基準に変える



学びが  
基準となり、  
個人の成長と  
組織の成果を  
加速させる

## 9つの用語と定義

### 1 仕事状態



特定の仕事場面で  
判断・行動するための  
6つの条件が、どこまで  
揃っているかを示す状態

### 2 経験設計



不足を補い、本人が  
判断できる経験を  
計画・設計すること  
(課題・情報・制約・  
観察ポイント)

### 3 判断経験



本人が与えられた  
条件の中で判断・  
行動し、結果を  
得た経験

### 4 反応



判断・行動の結果  
として現れた事実  
(成果・状況・相手の  
反応など)

### 5 気づき



反応を振り返って  
得られた学びや  
気づき、重要な  
ポイント

### 6 因果仮説 (原因仮説)



反応が生じた理由についての  
仮説 (こうしたから、こう  
なったのではないかと  
いう推測)

### 7 仮の判断基準



因果仮説をもとに、次の  
同様の場面で使えるよう  
に言語化した仮の基準や  
判断の目安

### 8 基準化



仮の判断基準を検証し、  
組織で共通して使える  
正式な基準として  
整えること

### 9 フィードバック (任意)



基準を使った結果を振り返り、  
さらに学びを深めて  
基準を改善・更新していく  
プロセス



要点

反応は「答えそのもの」ではない。

反応と因果仮説を切り分け、次の同様の場面で使える基準にしていくことで、**判断経験は組織の資産**になる。

# 6 手順は伝えられる。判断は条件の中で経験する

— 手順と判断の違い・育成観の転換 —



定型業務では、手順を渡せば進めやすい。

しかし、状況・相手・優先順位が変わる仕事では、**何を見るか、何を優先するか、次にどう動くか**を自分で選ぶ必要がある。

## 手順で進められる仕事（定型）



## 判断が必要な仕事（非定型）



## —— 育成観の転換 ——

正しい手順を覚える → 状況の中で判断する経験を設計する

- ① 守る境界**
  - ・ 法令・社内ルール
  - ・ 品質基準
  - ・ 予算上限 など
- ② 相談地点**
  - この場面は必ず相談する
- ③ 見る反応**
  - ・ 相手の表情・発言
  - ・ 時間の使い方
  - ・ 意思決定の速さ

## リーダーがつくるべき経験の流れ



このページの  
要点

手順は渡せる。

判断は、**範囲・境界・反応**を設計した仕事の中で**経験**する。



手順



設計



経験

# 7 判断経験設計モデルの全体像

— リーダーの設計・本人の判断・共同の学習 —



リーダーの設計、本人の判断、共同の学習が一つの仕事でつながることで、判断力が育つ。

A

設計する  
場面

- ① 見立てる
- ② 設計する

① 6条件で仕事状態を見立てる

現状を6条件で  
整理し、動ける姿  
を描く。



② 育てる判断を  
本人と合意する

今回育てる判断と  
ゴールを  
すり合わせる。



③ 任せる範囲・守る境界・  
相談条件を決める

自律と安全の境界と  
相談の条件を  
明確にする。



B

仕事で  
判断する場面

③ 試す

① 目指す状態を置く

ゴールを描き、  
判断の軸を持つ。



② 事実を見る

情報を集め、  
事実を確認する。



③ 問題を設定する

差を見つけ、  
問いを立てる。



④ 論点に分ける

問いを整理し、  
論点に分ける。



⑤ 優先論点を決める

優先順位をつけ、  
絞り込む。



⑥ 次の一手を選ぶ

行動を決めて、  
実行に移す。



仕事の中で、何を見るか・何を優先するか・次にどう動くかを選ぶ。

C

学習に  
変える場面

- ④ 反応を見る
- ⑤ 基準へ変える

① 反応を見る

行動後の反応・  
結果を振り返る。



② 気づきを  
言語化する

変化や学びを  
言葉にする。



③ 因果仮説を  
複数考える

なぜ起きたのか、  
仮説を複数出す。



④ 仮の判断基準に  
整理する

学びを基準として  
仮に整理する。

仮の判断基準(案)



⑤ 次の仕事で  
再実行する

基準を使い、  
再び試す。



⑥ 成立条件・例外・  
相談条件を  
確かめる

条件を明確にし、  
必要に応じて  
相談する。



行動後の反応を、次に使える判断基準へ変える。

適用例



顧客対応・提案



品質・安全



工程・納期



企画・改善



引継ぎ・標準化

## 8 事実と目指す状態から、問題と論点をつくる

－ 見る・問題設定・論点化の方法 －



判断は、いきなり答えを選ぶことから始まらない。

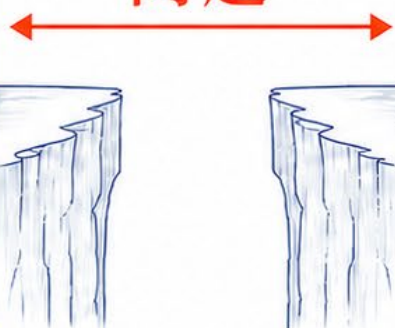
まず、**目指す状態**を置き、現在の**事実**を見て、**その差**を**問題**として捉え、答えを出すべき**問い**へ分けることから始まる。

### 現在の事実



- 多くの情報を説明した
- 相手は同じ質問を二度繰り返した
- 打合せ終了時に次の行動が決まらなかった

### 問題



### 目指す状態



- 相手が選択肢を理解している
- 判断条件を言葉にできている
- 次に確認することに合意している

1

何が分かれば、  
相手は次の  
判断に進めるか



2

どの情報が  
多すぎたのか



3

相手が優先している  
条件は何か



4

説明前に  
何を確認すべきか



目指す状態



事実



問題



論点

このページの要点

**問題** = 目指す状態と事実の**差**。

**論点** = その差を縮める**問い**。

見るだけでは足りず、差を**問い**に変えることで判断の**出発点**ができる。

# 9 何を優先し、どの一手を選ぶのか

- 優先論点を絞る5つの観点と、次の一手の5条件 -



複数の論点を同時には扱えない。  
まずは扱う論点を絞り、一手を選ぶ。

リスクを止め、ボトルネックを外し、  
影響が大きく、小さく試せる論点を扱う。

## 第1段階 | 扱う論点を絞る

論点候補 (例)

今回の優先論点

何が分かれば、  
相手は次の判断へ  
進めるのか。

優先論点を絞る5つの観点

A 最初に確認するゲート

① 守るべき境界  
安全・法令・品質・コンプライアンスなど、  
絶対に越えてはいけない境界を確認する。

B 比較軸

② ボトルネック  
取り除けば、仕事が前に進むか。  
③ 影響の大きさ  
解決すれば、目標達成に近づくか。  
④ 緊急性・不可逆性  
遅れるほど損失が拡大するか、  
元に戻しにくくなるか。

C 実行可能性

⑤ 試しやすさ  
小さく試せて、反応を観察できるか。

## 第2段階 | 次の一手を選ぶ

次の一手の5条件

- ① 目的が明確か
- ② 失敗の影響が  
限定されているか
- ③ 行動後の反応を  
観察できるか
- ④ 必要に応じて  
戻せるか
- ⑤ 本人の権限内に  
収まっているか

案A | 説明を増やす



情報量が増え、  
相手の判断条件は  
なお不明。

案B | 一問確認する



「今日、何が分かれば  
次へ進めそうですか」  
と聞く。

選ぶ一手：案B | 一問確認する



今日、何が分かれば  
次へ進めそうですか。

価格の幅と  
導入までの期間が  
分かれば判断  
できます。



相手の判断条件が  
明らかになり、  
説明を絞れる。

このページの  
要点

優先順位は、重要そうなものを感覚で選ぶことではない。  
まず守るべき境界を確認し、次にボトルネック・影響の大きさ・緊急性・不可逆性を比べる。  
そのうえで、試しやすく、反応を見られる一手へ絞り込む。

# 10 状態とは、人ではなく今の仕事との関係である

人×仕事場面×時点を、6つの仕事状態条件で見る



仕事状態とは、人を固定的に評価するものではない。  
特定の仕事場面・時点で、判断・行動するための6つの条件が、  
どこまで揃っているかを示す状態である。

## 状態の定義

仕事状態とは、人を固定的に評価するものではなく、  
特定の仕事場面・時点で判断・行動するための6つの条件が、  
どこまで揃っているかを示す**仕事別の準備状態**である。

育成単位は「人」単独ではなく、  
『**人 × 仕事場面 × 時点**』。  
その状態を6つの条件で見立てる。

### 場面A | 定型見積



6つの条件が概ね揃っており、本人が自律的に進められる状態

### 場面B | 例外条件のある顧客対応



6つの条件の一部が不足・不明なため、判断・行動が滞る状態

## 6つの条件

**1 目的・完了条件**  
誰に、どの状態をつくるか  
どこまでできれば完了か

**2 情報・見るべき事実**  
顧客条件・状況変化  
必要データ・リスク兆候

**3 標準手順**  
基本の進め方  
確認順・標準フロー

**4 例外判断の経験**  
条件変化・例外・優先順位  
変更時に判断した  
経験があるか

**5 権限・時間・資源**  
どこまで決めてよいか  
期限・予算・人員は何か

**6 相談相手・相談条件**  
誰に相談するか  
どの条件で相談・承認・  
中断するか

※法令・品質・安全・コンプライアンス・契約は、6条件とは別に『守る境界』として、任せる前に必ず設定する。

## このページの要点

見るべきなのは、『その人はできるか』ではなく、『今この仕事で、6条件の何が揃い、何が足りないか』である。

# 仕事状態を見立てる6つの質問と、 移転を確かめる1つの質問

目的・情報・手順・例外経験・権限資源・相談条件と、  
他者移転を診断する



| A 実行立ち上げ局面                             | B 例外判断拡張局面                                            | C 基準化・移転局面                                |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| ① 目的・完了条件、② 情報・見るべき事実、③ 標準手順のいずれかが不安定。 | ①～③は安定。<br>④ 例外判断の経験、⑤ 権限・時間・資源、⑥ 相談相手・相談条件のいずれかが不安定。 | ①～⑥は安定。<br>⑦ 他者移転が未完成で、まだ他者が使える基準になっていない。 |

このページの要点

見るべきなのは、「その人はできるか」ではない。  
「**今この仕事で、何が揃い、何が足りないか**」である。

# 12 3つの主な育成局面（混在もあり得る）

－実行立ち上げ・例外判断拡張・基準化・移転の全体像－



3つの主な育成局面は、**優劣ではない**。  
同じ仕事における判断経験の広がりや深まりを示す。

実際の現場では、3つの局面が行き来したり、  
一部が同時に起きたりすることがある。



主な発達方向（参考）：実行を安定させる → 例外判断を広げる → 他者へ移す・定着させる

※ 実際は行き来・併存する

## このページの 要点

3つの局面は、育成の向かう方向を表すものであり、**優劣を示すものではない**。  
現場では3つの局面が行き来したり、一部が同時に起きたりする。だからこそ、**今の状態を見極め、次に広げる一手を意識**することで、育成は着実に前進する。

# 13 実行立ち上げ状態

－ 具体化し、迷いを減らし、動き出せる状態をつくる －



## 判断を求める前に、まず動き出せる土台をつくる。

能力不足と決めつける前に、

- ① 目的・完了条件、② 情報・見るべき事実、③ 標準手順、④ 最初の一步、⑤ 相談相手・相談条件が揃っているかを見る。

今の状態

仕事へ入る条件が欠けている状態

仕事へ入る条件が欠けている状態

- 目的と完了条件が言葉になっていない
- 最初に見る情報・事実と、確認する内容が決まっていない
- 標準手順が分からず、着手や進捗が安定しない
- 誰に、どの条件で相談するかが明確でない



着手できないのは、やる気がないのではない。  
仕事へ入る条件が揃っていないだけである。

リーダーが具体化する5つのこと

打合せ準備シート（未整理の状態）

|   |           |  |
|---|-----------|--|
| 1 | 目的・完了条件   |  |
| 2 | 情報・見るべき事実 |  |
| 3 | 標準手順      |  |
| 4 | 最初の一步     |  |
| 5 | 相談相手・相談条件 |  |

打合せ準備シート（具体化された状態:例）

|   |           |                   |
|---|-----------|-------------------|
| 1 | 目的・完了条件   | 提案内容の合意を得る        |
| 2 | 情報・見るべき事実 | 顧客条件・これまでの経緯を確認する |
| 3 | 標準手順      | 資料確認→現状確認→提案論点整理  |
| 4 | 最初の一步     | 最初の確認質問を置く        |
| 5 | 相談相手・相談条件 | 不明点があれば上司に相談      |

※「最初の一步」は、6条件を具体的な行動へ変える項目です。

次への移行基準

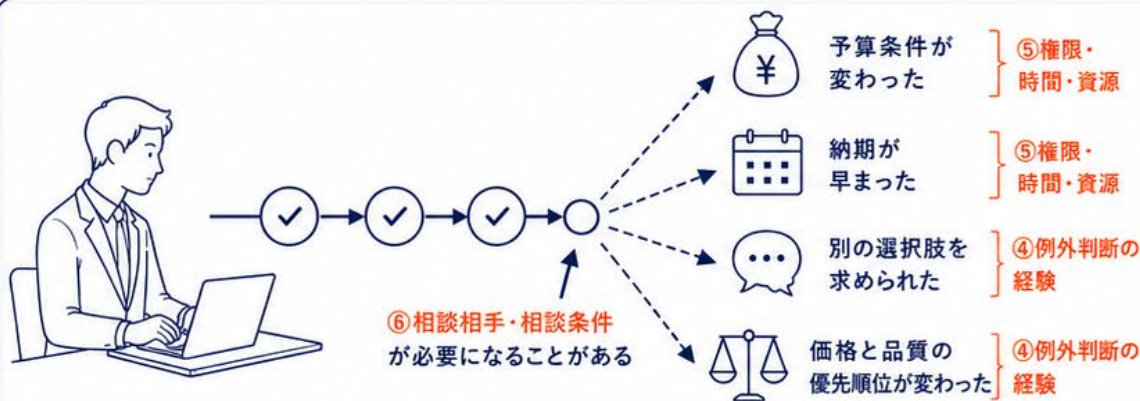
- ✓ 目的と完了条件を説明できる
- ✓ 最初に見る情報・事実を特定できる
- ✓ 標準手順で着手し、進められる
- ✓ 相談相手と相談条件を説明できる

このページの  
要点

5つの空欄が埋まり、本人が動き出せる状態になる。  
具体化とは、すべての答えを教えることではない。  
最初の一步を踏み出すための条件を整えることである。

# 14 例外判断拡張状態

— 標準業務を土台に、次の判断領域と一緒に見る —



できている範囲を土台に、  
次に育てる判断を一つ、  
本人と一緒に見る。

主に見るのは、④例外判断の経験、⑤権限・時間・資源、⑥相談相手・相談条件。

①目的・完了条件、②情報・見るべき事実、③標準手順は安定している。  
一方で、④例外判断の経験、⑤権限・時間・資源、  
⑥相談相手・相談条件が、まだ十分ではない状態である。  
そのため、条件変化や例外が起きると、  
何を優先し、どこまで自分で決め、どこから相談するかで止まりやすい。

## できている範囲 | ①～③



- ① 目的・完了条件が明確である
  - ② 必要な情報・事実を確認できる
  - ③ 標準手順なら自分で進められる
- ・ただし、④～⑥が必要な場面では止まりやすい

## 止まりやすい理由 | ④～⑥



- ④ 条件変化や例外時に、何を手がかりに打ち手を変えるか分からない  
・複数の選択肢と優先順位を説明しにくい
- ⑤ 価格・納期・予算・人員を、どこまで調整してよいか分からない
- ⑥ どの条件で、誰に相談・承認を求めるかが曖昧

## リーダーと本人が確認する5つ

### ① できている範囲



どこまでは  
安定して進められるか

### ② 次に育てる判断



今回、何を  
本人に判断してほしいか

### ③ 見る情報・事実



何を手がかりに、  
選び直すか

### ④ 任せる範囲・権限・資源



どこまで本人が決め、  
どの時間・予算・人員を使えるか  
小さく試せる範囲に限定する

### ⑤ 守る境界・相談条件・見る反応



何を守り、どの条件で相談し、  
何が起きたら判断を見直すか

## 次への移行基準

- ✓ 条件変化時に見た情報・事実を説明できる
- ✓ 複数の選択肢と優先順位を説明できる
- ✓ 自分で決める範囲・使える資源・相談条件を説明できる
- ✓ 反応に応じて打ち手を変えられる

## このページの 要点

教え直すのではない。  
できている範囲を土台に、  
例外時に、見て・選び・相談する経験をつくる。

# 15 基準化・移転状態

— 個人技を、組織で使える基準に変える —

6つの仕事状態条件は安定している。

次は、見た事実・判断理由・反応・成立条件・例外・相談条件を言葉にし、**他者が使える判断基準**へ変える。

基準化・移転状態とは、6つの仕事状態条件が安定し、本人が使っている判断の理由と条件を、他者も使い、検証し、更新できる形へ変えていく状態である。

見た事実、判断理由、反応と修正、成立条件、例外、相談条件を整理する。

## 本人が判断している

6条件が安定し、本人が判断・行動できている



顧客の表情・発言・資料などをもとに、  
6つの条件が安定し、本人が判断・行動している。

## 判断を言葉にしている

判断理由・成立条件・例外・相談条件を整理する



本人が判断の理由と条件を整理し、  
判断カードとして言語化・共有する。

## 別のメンバーが使っている

他者が類似場面で使い、結果をもとに更新する



別のメンバーが類似場面で、  
判断カードを使って判断・行動できる。

## 基準化する5つのこと



見た事実

何を手がかりにしたか



判断理由

何を優先したか



反応と修正

どの反応で変えたか



成立条件・例外・  
相談相手・相談条件  
どこから見直すか



共有・更新基準

次にどう残し、どう更新するか

## 基準化・移転の成立基準

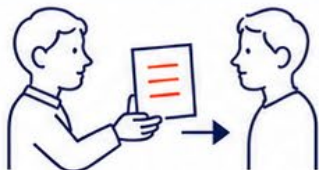
- ✓ 6条件が安定し、本人が自分で判断・行動できる
- ✓ 見た事実と判断理由を説明できる
- ✓ 成立条件・例外・相談相手・相談条件を言語化できる
- ✓ 他者が類似場面で使える
- ✓ 使用結果をもとに基準を更新できる

このページの  
**要点**

任せきりにするのではない。  
本人の中の判断を、  
**仕事で使える媒体へ変換して移す。**

# 16 リーダーの経験を、判断情報に分解して渡す

— やり方だけではなく、判断の中身を言葉にして渡す —



「このやり方でやっておいて」に圧縮された判断を、**8つの判断情報**に分けて渡す。

やり方だけを伝えても、条件が変わると判断は再現されない。

目指した状態・守るべき境界・見た事実・優先した理由・選択肢・反応まで言葉にすると、メンバーは応用できる判断を学べる。

## ① 圧縮された経験 (ブラックボックス)



このやり方で  
やっておいて

分解せずに渡すと起きやすいこと

- ✓ 判断理由が見えず、応用が利きにくい
- ✓ 条件が変わると、判断が再現されにくい

## 分解して渡す 8つの判断情報

### ① 目指した状態



誰に、どんな状態を  
つくろうとしたのか

### ② 守るべき境界



安全・品質・法令・  
顧客価値などの境界

### ③ 見た事実と 追加確認



何を手がかりにし、  
何を追加で確かめたか

### ④ 問題と 優先論点



どこに差や詰まりを見て、  
何を先に扱ったか

### ⑤ 選択肢と トレードオフ



他にどの選択肢があり、  
何を比較したか

### ⑥ 権限と 相談条件



どこまで自分で決め、  
どこから相談したか

### ⑦ 反応と修正



何が起きたため、  
何を変えたか

### ⑧ 別の判断に なる条件



どの条件が変われば、  
別の一手を選ぶか

## ③ 別の条件・仕事場面で活用



この条件なら、  
こちらの選択が  
適切です



必要な判断情報だけを使い、  
条件が異なる**仕事場面**で  
自分で考え、判断する。

## このページの 要点

リーダーが渡すべきなのは、やり方だけではない。

条件が変わっても考えられるよう、**目的・境界・事実・理由・選択肢・権限・反応・例外**に分解して渡す。

この考え方は、  
さまざまな  
仕事場面で使える



顧客対応・提案  
相手の判断を  
前へ進める



品質・安全・設備  
異常やトラブルの  
拡大を止める



工程・納期・リソース管理  
制約の中で優先順位  
を決める



企画・改善・開発  
仮説を小さく試し、  
学びながら進める



引継ぎ・標準化・教育  
経験を他者へ移し、  
判断基準を育てる

# 17 小さな判断経験を設計する8項目

ー 作業ではなく、判断する地点を経験させるー



6条件で見立てる



8項目で判断経験を設計する

まず**6条件**で現在の仕事状態を見立てる。

その結果を、本人が判断する地点を経験できる**8つの設計項目**へ変える。

作業を経験させるのではなく、本人が**判断する地点**を経験できるように設計する。

小さな判断経験とは、本人が事実を見て、選び、行動し、反応を受け取れるように、**任せる範囲**と**守る境界**を調整した経験である。



## 1 対象となる仕事・場面

どの仕事の、どの場面か

例 新規提案の初回打合せ



## 2 目指す状態

誰に、どのような変化をつくるか

例 顧客が判断条件を言葉にし、次へ進める状態

## 3 現在の仕事状態 | 6条件

6条件のうち、何が揃い、何が不足しているか

①目的・完了条件

②情報・見るべき事実

③標準手順

④例外判断の経験

⑤権限・時間・資源

⑥相談相手・相談条件

例 ②情報・見るべき事実と、⑥相談相手・相談条件が不足している



## 8 見る反応・再実行場面

何を観察し、次にどこで試すか

例 顧客が判断条件を言葉にしたか／次の別顧客との打合せ



## 7 支援・確認点

何を渡し、いつ確認するか

例 質問例を渡す／打合せ後に確認



## 6 守る境界／相談相手・相談・中断条件

何を守り、誰に、どの条件で相談・承認・中断を求めるか

例 価格・契約・法令・安全に触れる場合は即時相談



## 4 今回育てる判断

本人と何を合意したか

例 説明前に、何を確認するかを本人と決める



## 5 任せる範囲・権限・時間・資源

どこまで本人が決め、どの時間・予算・人員を使えるか

例 最初の質問の置き方は本人が決める／予算は〇万円以内

※ 法令・品質・安全・コンプライアンスは、仕事状態の7番目の条件ではなく、任せる前に設定する「**守る境界**」である。

このページの  
**要点**

経験させるのは**作業ではない**。

本人が**事実を見て、選び、行動し、反応を受け取る地点**である。

# 18 小さく安全に任せるとは何か

— 判断できる大きさにし、失敗の影響を限定する —

小さく安全に任せるとは、**仕事量だけ**を減らすことではない。  
**判断負荷**と**失敗の影響**を限定し、**本人が判断できる大きさ**にすること。

## 限定する6つの要素

1



### 論点数

一度に判断する問いを  
一つに絞る

2



### 未知の要素

初めての情報・相手・  
条件を増やしすぎない

3



### 関係者

調整相手を限定し、  
複雑さを下げる

小さく・狭く

大きく・広く

1

論点数



2

未知の要素



3

関係者



4

時間範囲



5

影響・不可逆性



6

権限・相談条件



6要素を一律に小さくするのではない。  
本人が判断でき、失敗の影響を限定できる位置に調整する。

4



### 時間

数日・一回の打合せなど、  
振り返れる範囲で区切る

5



### 影響・不可逆性

金額・品質・顧客影響・  
やり直しコストを抑える

6



### 権限・相談・中断条件

どこまで本人が決め、  
どの条件で相談・中断・  
修正するかを決める

## 左 | 丸ごと任せる

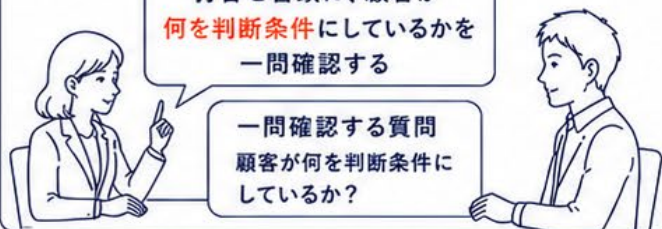
- 顧客打合せ全体
- 複数論点
- 複数関係者
- 契約条件も含む
- 相談条件が不明



## 右 | 判断できる大きさにする

打合せ冒頭に、顧客が  
**何を判断条件**にしているかを  
一問確認する

一問確認する質問  
顧客が何を判断条件に  
しているか？



## 小さくせずに任せると起きやすいこと

- ❗ 迷いが増え、着手が遅れやすい
- ❗ 判断経験が残りにくい
- ❗ 失敗の影響が大きくなり、次に試しにくくなる

このページの  
要点

小さく安全に任せるとは、**仕事量だけ**を減らすことではない。  
**判断負荷**と**失敗の影響**を限定し、**本人が判断できる大きさ**にすることである。



反応とは、行動後に起きた**変化そのもの**。

反応を4つの視点で見ることで、事実と気づきを分け、次の判断基準につなげる。

### 1 本人に見られた反応（行動・発言）



- ・ 判断理由を言葉にした
- ・ 迷っている点を一つに絞った
- ・ 次の一手を自分で選んだ
- ・ 相談すべき地点を示した
- ・ 条件や前提を確認した
- ・ 必要な情報を自ら求めた

### 2 相手に見られた反応（言動・状況）



発言した  
(質問・意見)



資料を提示した  
(情報提供)



合意を確認した  
(了承・承認)



次の行動が  
明確になった

今日、何が  
分かれば  
次へ進めそうですか？

### 3 仕事の流れに見られた反応



- ・ 説明や確認のやり取りが減った
- ・ 確認の往復が減った
- ・ 次の工程へ進んだ
- ・ 誰が何をするかが明確になった

### 4 成果・リスクに見られた反応



- ・ 合意事項が増えた
- ・ 顧客価値や数値に変化が出た
- ・ 新たなリスクが発生していない

### 定義

反応とは、行動後に本人・相手・仕事・成果の各側面に観察または確認できる変化として現れた**事実**である。



**笑顔やハートだけで、よい反応を表現しない。**

相手が喜んだからではなく、理解・判断・次の行動が前進したかを、事実として見る。

### 反応を見るときのポイント

- ✓ 事実として観察・記録する
- ✓ 4つの視点で変化を確認する
- ✓ 数値や具体例も残す



このページの

## 要点

反応は、行動後に起きた**変化そのもの**。

本人・相手・仕事・成果の4つの視点で見て、**事実**を学びとして残し、**次の判断につなげる**。

# 20 反応・気づき・因果仮説を分ける

— 起きた変化と、その意味づけを混ぜない —



行動後に起きた変化と、そこから生まれた理解を分ける。  
原因は一つに決めず、複数の仮説として扱う。

## ① 反応

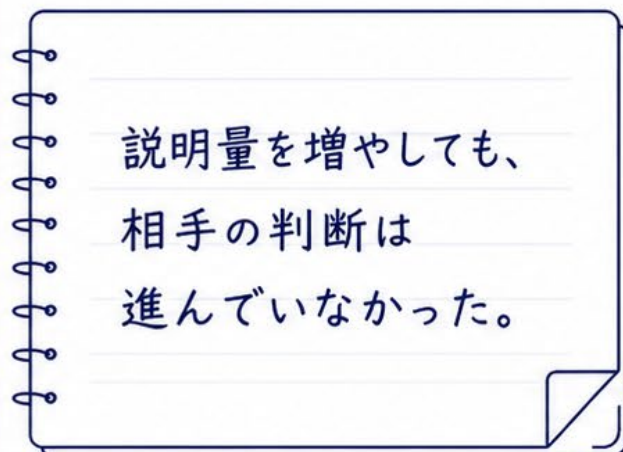


同じ質問を  
二度繰り返した

相手が同じ質問を  
二度繰り返した。

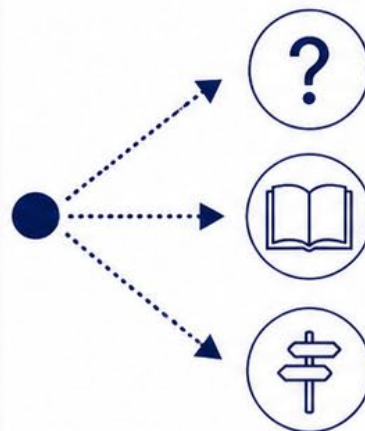
観察可能な変化として記録する。

## ② 気づき



説明量を増やしても、  
相手の判断は  
進んでいなかった。

## ③ 因果仮説



最初に**判断条件**を  
聞かなかったから  
ではないか

**専門用語**が  
多かったから  
ではないか

**選択肢**を一度に  
出しすぎたから  
ではないか



起きた変化  
(反応)



そこから得た理解  
(気づき)



未確定の説明  
(因果仮説)

混同すると  
起きやすいこと



✓ **解釈**が事実に混ざる

気づきを事実として扱い、  
対話がかみ合わなくなる。

✓ **一度の成功を正解**にする

うまくいった経験をそのまま  
他の場面に当てはめてしまう。

✓ **次の試行条件が曖昧**になる

何を変えたかが不明確で、  
学びが積み上がらない。

# 21 一度の成功を判断基準にしない

－ 気づきから、組織で使える基準まで段階的に育てる－



一度うまくいっただけでは、まだ「**基準**」ではない。

判断基準は、**再実行**し、**条件・例外・相談条件**を確かめ、他の人も使える形になって初めて共有できる。

顧客 A | 価格を重視

今日、何が分かれば  
次へ進めそうですか？

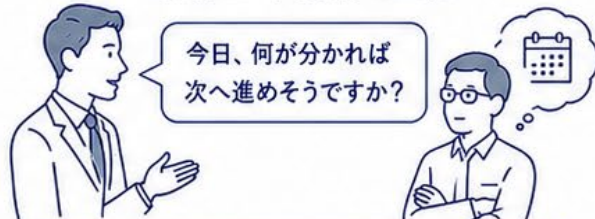


重視する条件

☑ 価格・コスト・投資対効果

顧客 B | 納期を重視

今日、何が分かれば  
次へ進めそうですか？

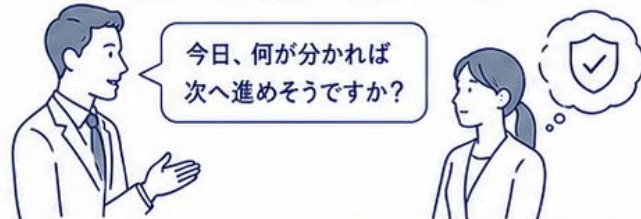


重視する条件

☑ 納期・リードタイム・対応スピード

顧客 C | 品質と保証を重視

今日、何が分かれば  
次へ進めそうですか？



重視する条件

☑ 品質・信頼性・保証・サポート体制

基準になるまでの 5 段階

① 気づき



一度の反応から  
生まれた理解

② 仮の判断基準



次の類似場面で  
本人が試すルール

条件の欄なし

③ 条件付き個人基準



使える条件・使えない条件・  
例外が見えている

条件の欄あり

④ 共有基準



他のメンバーが説明を受け、  
類似場面で使える

条件の欄あり

⑤ 組織基準



条件・例外・相談条件・  
見直し条件が残り、  
継続的に更新できる

条件の欄あり

すぐに基準化すると起きやすいこと

- ❗ 例外を正解と誤認しやすい
- ❗ 使える条件が曖昧なまま広がる
- ❗ 他の人に渡しても再現しにくい

このページの

## 要点

一度うまくいっただけでは、まだ**基準**ではない。

別の場面で**再実行**し、**成立条件・例外・相談条件**を確かめる。

他の人も使え、見直せる形になって初めて**基準**になる。

## 22 10分で経験を、次に試す**仮**の判断基準へ変える

－ 事実・反応・気づきと因果仮説・仮の判断基準・再実行で、短く深く振り返る －

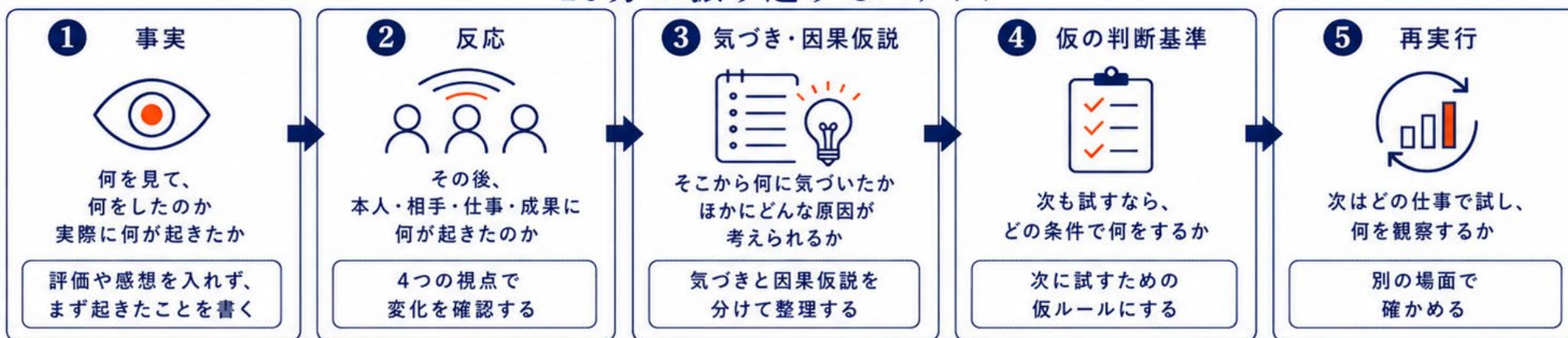


振り返りは長なくてよい。

**5つの順**で整理すると、経験を  
次に試す**仮の判断基準**に変えられる。

10分でも、起きた事実を確認し、反応と気づき・因果仮説を分け、  
次に試す基準に言葉にすると、学びが仕事に残る。

### 10分の振り返り 5ステップ



#### リーダーの問いかけ例

- 1 何を見て、何をしたのか？
- 2 その後、本人・相手・仕事・成果に何が起きたのか？
- 3 そこから何に気づいたか？ ほかにどんな原因が考えられるか？
- 4 次も試すなら、どの条件で何をするか？
- 5 次はどの仕事で試し、何を観察するか？

答えを先に渡すのではなく、順に問いかけて本人の言葉にする。

このページの

## 要点

振り返りは、**長い反省会**ではない。

**事実** → **反応** → **気づきと因果仮説** →  
**仮の判断基準** → **再実行** の順で  
短く整理する。

# 23 一つの品質トラブルでモデル全体を回す

—異常の発見から、拡大防止・原因仮説・再発時の基準化までを通して見る—



一つの品質異常を通して、  
目指す状態から**再実行**までをつなげて見る。

判断経験設計モデルは、別々の部品ではない。  
仕事の中で、目指す状態・事実・問題・優先論点・小さな判断経験・  
反応・気づき・因果仮説・仮の判断基準・再実行がつながって回る。

この事例での状態見立て  
**例外判断拡張状態**

標準の初動はできるが、  
条件の変化に応じて影響範囲を絞り、  
打ち手を選ぶ経験がまだ十分ではない。

## 1 仕事・目指す状態



不良の拡大を止め、  
安全と品質を守りながら  
正常工程へ戻す。

## 2 事実



|      |    |
|------|----|
| ロットA | NG |
| ロットB | OK |
| ロットC | ?  |

- ・特定の製造ロットで不良が増えた
- ・材料変更後から発生している
- ・影響範囲はまだ特定できていない
- ・出荷済み製品への影響は未確認

## 3 問題



不良の影響範囲と優先して  
止める箇所が分からず、  
出荷継続・停止・工程再開を  
判断できない。

## 4 優先論点



何を確認すれば、  
影響範囲を最短で  
絞れるか。

## 5 小さな判断経験



- ・該当ロットを一時隔離する



- ・代表サンプルを10点確認する



- ・安全・法令条件に  
触れる場合は即時相談する



- ・本人が最初に確認する  
項目を選ぶ

## 6 反応

| ロット別不良状況 |   |   |   |   |
|----------|---|---|---|---|
| ロットA     | ● | ● | ● | ● |
| ロットB     | ● | ● |   |   |
| ロットC     | ● | ● |   |   |

- ・不良が特定ロットに集中していると分かった
- ・他ロットへの拡大は確認されなかった
- ・工程再開の判断材料が増えた
- ・関係部門の確認範囲が明確になった

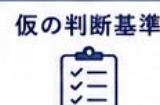
## 7 気づき・因果仮説・仮の判断基準



原因を議論する  
前に、影響範囲を  
分ける必要がある。



- ・材料ロットの差が  
影響した可能性
- ・温度条件の変化が  
影響した可能性
- ・検査条件の変更が  
影響した可能性



異常傾向が  
変わったときは、  
原因を決める前に、  
ロット・時間・設備・  
材料で影響範囲を  
分ける。

## 8 再実行



次の品質異常で同じ基準を試し、  
成立条件・例外・相談条件を  
確認する。

このページの  
**要点**

モデル全体は、**一つの品質トラブルの中で回る。**  
目指す状態から始め、事実を見て、小さく試し、反応から学び、  
次の異常で**確かめる。**



リーダーが育てるのは、正解を覚える力ではない。  
次の仕事で、**事実を見て、問題を論点に分け、**  
**次の一手を選び、反応から判断基準を更新できる力**である。

このページは、6条件で見立て、8項目で経験を設計する運用のチェックリストです。

## 適用場面（例）



顧客対応



品質・安全



工程・納期



企画・改善



報告・意思決定



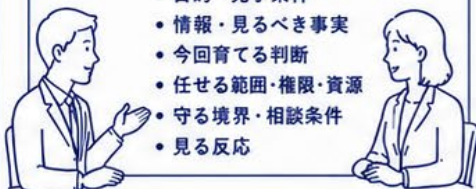
引継ぎ・標準化

## 任せる前

ー 対象となる仕事の計画 ー

対象となる仕事の計画（設計の骨子）

- ・目的・完了条件
- ・情報・見るべき事実
- ・今回育てる判断
- ・任せる範囲・権限・資源
- ・守る境界・相談条件
- ・見る反応



- ☐ ① 6条件の何が揃い、何が不足しているか見たか
- ☐ ② 今回育てる判断を本人と合意したか
- ☐ ③ 任せる範囲・権限・時間・資源を決めたか
- ☐ ④ 守る境界、相談相手・相談・中断条件、見る反応を決めたか

使用する枠組み：6条件で見立て＋8項目で設計

## 実行中

ー 実際の仕事場面 ー

実際の仕事場面（観察の視点）



- ① 本人が事実を見ているか
- ② リーダーが答えを先に渡していないか
- ③ 本人が判断する範囲では答えを先に渡さず、合意した確認点、または守る境界・相談条件に触れた時に支援しているか
- ④ 本人・相手・仕事・成果の変化を観察しているか

使用する枠組み：支援・確認点＋守る境界

## 実行後

ー 振り返り ー

振り返りの視点  
（判断基準・学びカード例）

- ☐ 事実
- ☐ 反応
- ☐ 気づき
- ☐ 因果仮説
- ☐ 次に試す場面
- ☐ 守る境界・相談条件



- ① 事実・反応・気づき・因果仮説を分けたか
- ② 仮の判断基準にしたか
- ③ 次に試す場面を決めたか
- ④ 本人が次の仕事で使える仮の基準として残したか
- ➔ 再実行で確かめた後、必要に応じて他者が使える形へ変えたか

使用する枠組み：10分で振り返る

## AIに補助させる領域（例）

- 📄 ・事実・記録の整理
- 🔍 ・選択肢・論点の洗い出し
- 💡 ・振り返り質問の作成
- 👥 ・類似事例の比較
- 🛡️ ・抜け・矛盾の確認
- 📊 ・傾向・パターンの提示

## リーダーが責任を持つ領域

- 🎯 ・目指す状態と完了条件を明確にする
- 🔍 ・6条件で現在の仕事状態を見立てる
- 👥 ・育てる判断を本人と合意する
- 👤 ・任せる範囲・権限・資源を決める
- 🛡️ ・守る境界と相談条件を決める
- 🚩 ・高リスク判断と組織基準の採用責任を持つ

このページの  
要点

リーダーは、答えを先に渡す人ではない。  
メンバーが事実を見て、問題を論点に分け、次の一手を選び、**反応から基準を育てられる**  
**経験を設計する人**である。

6条件で見立て、8項目で経験を設計する。

## 25

## 補足資料

理論理解を深め、実践の「なぜ」を確かめる



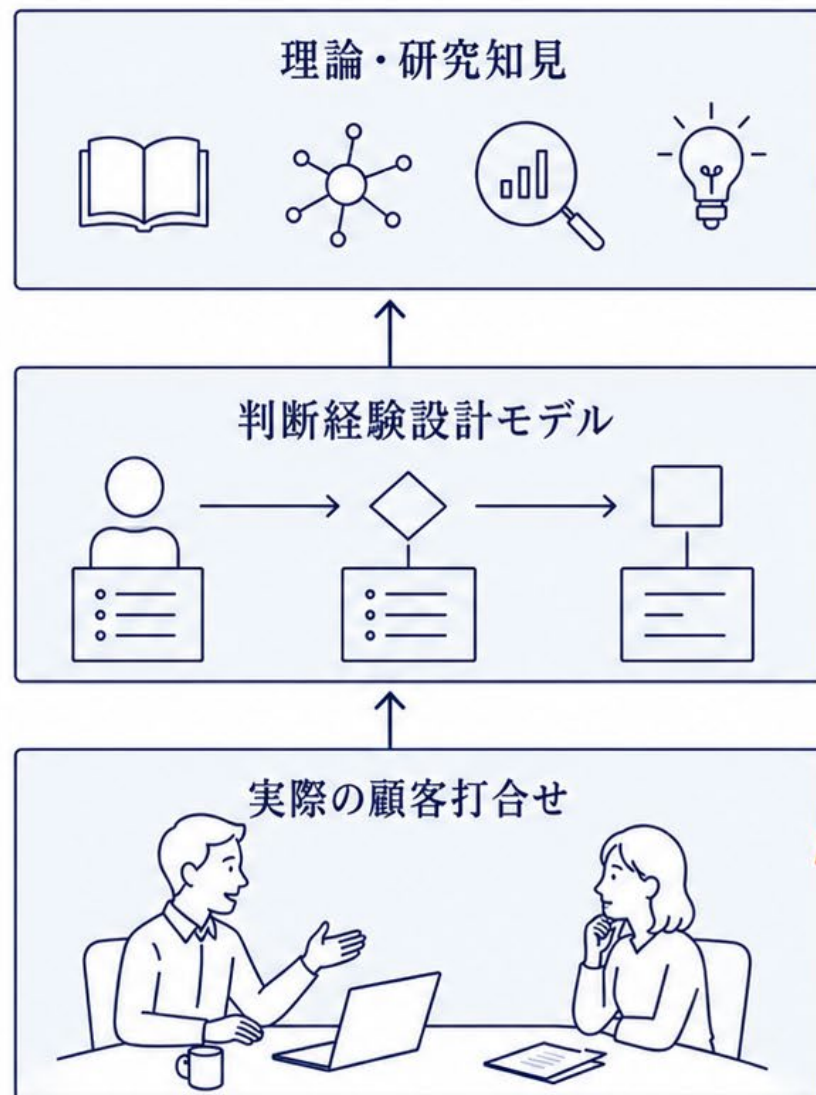
P.26～P.30は理論補足・運用補足

▶ 本編理解後に参照

理論を覚えるための資料ではない。

現場での関わり方の「なぜ」を理解し、

状況に応じて使う視点を選ぶための補足資料である。



## 26 外部理論・研究知見は、どの『なぜ』を支えるのか

－ 本モデルにおける対応づけ (独自整理) －

以下は、本モデルにおける実践上の対応づけ (独自整理) です。  
学術的な一対一対応や、本モデル全体の実証を示すものではありません。

| 支える「なぜ」<br>▼            | 参照する理論・研究知見 (対応する文献はP.27へ)                                                                                  |                                                                                                          |                                                                                                             |                                                                                                                     |                                                                                                                |                                                                                                                 |                                                                                                                      |                                                                                                                     |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | ①<br>行動分析<br><br>(Skinner) | ②<br>経験学習<br><br>(Kolb) | ③<br>成人学習<br><br>(Knowles) | ④<br>自己決定理論<br><br>(Deci & Ryan) | ⑤<br>自己効力感<br><br>(Bandura) | ⑥<br>認知負荷理論<br><br>(Sweller) | ⑦<br>足場かけ<br><br>(Wood, Bruner 他) | ⑧<br>フィードバック研究<br><br>(Hattie 他) |
| ① なぜ、<br>仕事状態を見るのか      | ●                                                                                                           |                                                                                                          | ○                                                                                                           | ●                                                                                                                   |                                                                                                                |                                                                                                                 |                                                                                                                      |                                                                                                                     |
| ② なぜ、小さな<br>判断経験を設計するのか |                                                                                                             |                                                                                                          | ○                                                                                                           |                                                                                                                     | ●                                                                                                              | ●                                                                                                               | ●                                                                                                                    |                                                                                                                     |
| ③ なぜ、反応を見て<br>関わるのか     | ●                                                                                                           | ○                                                                                                        |                                                                                                             | ○                                                                                                                   |                                                                                                                |                                                                                                                 |                                                                                                                      | ●                                                                                                                   |
| ④ なぜ、経験を<br>基準に変えるのか    |                                                                                                             | ●                                                                                                        | ○                                                                                                           |                                                                                                                     |                                                                                                                |                                                                                                                 | ○                                                                                                                    | ●                                                                                                                   |

● 直接参照した視点

○ 補助的に参照した視点

この対応は、本モデルにおける実践上の整理であり、  
学術的な一対一対応や、本モデル全体の効果実証を示すものではない。

| 対応する文献<br>(P.27へ) | ①<br>行動分析<br>B. F. Skinner<br>他 | ②<br>経験学習<br>D. A. Kolb<br>他 | ③<br>成人学習<br>M. Knowles<br>他 | ④<br>自己決定理論<br>E. Deci &<br>R. M. Ryan<br>他 | ⑤<br>自己効力感<br>A. Bandura<br>他 | ⑥<br>認知負荷理論<br>J. Sweller<br>他 | ⑦<br>足場かけ<br>D. Wood,<br>J. S. Bruner<br>他 | ⑧<br>フィードバック研究<br>J. Hattie<br>他 |
|-------------------|---------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------|
|-------------------|---------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------|

## 左側 | 本モデルの位置づけ

本モデルは、単一の学術理論をそのまま適用したものではない。

**判断力育成**という実務課題に対して、複数の理論・研究知見から必要な視点を抽出し、ひとつの実践構造に統合した独自モデルである。

## ① 仕事状態を見る

### 問題・文脈・制約を捉える

## 2 判断経験を設計する

### 必要な経験を意図的に作る

### 3 反応から基準を育てる

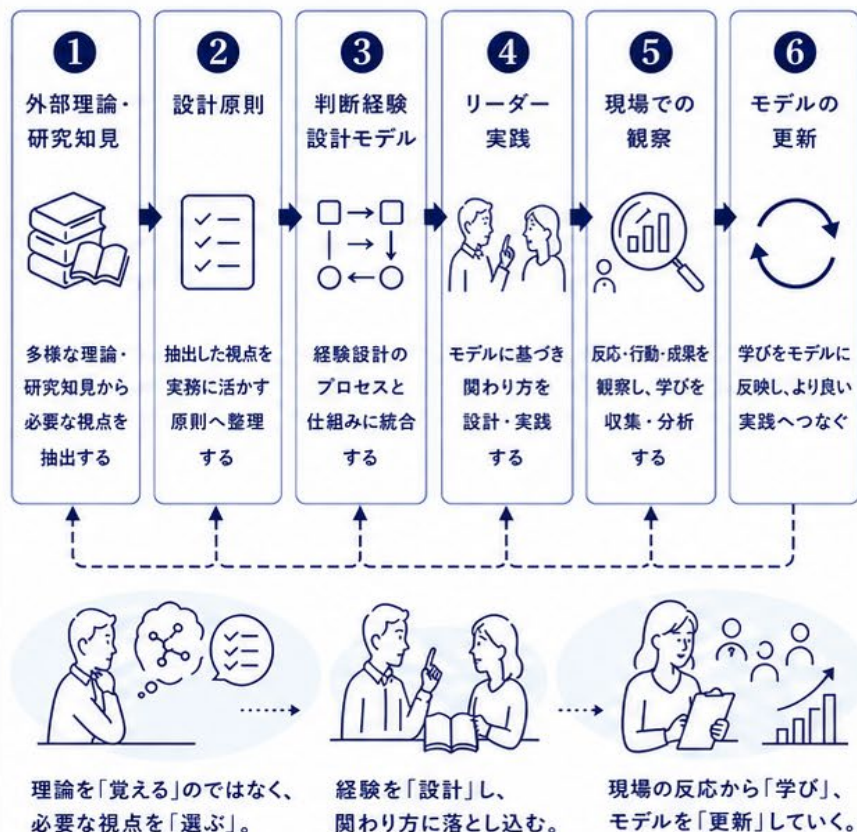
学びを言語化し、基準にする

外部理論は、それぞれの構成要素の「なぜ」を説明する理論的背景として位置づける。

つまり、外部理論は本モデル全体を証明するものではない。

## モデルの全体構造（実践の流れ）

理論はそのまま使うのではなく、必要な視点を抽出し、実践の中で検証しながら更新していく。



### A. 基礎理論・代表文献 (1~8)

|   |                       |                                                                                                                                                                                                 |
|---|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 行動分析                  | Skinner, B. F. (1953). <i>Science and Human Behavior</i> . New York: Macmillan.                                                                                                                 |
| 2 | 経験学習                  | Kolb, D. A. (1984). <i>Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development</i> . Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.                                                   |
| 3 | 成人学習                  | Knowles, M. S. (1973). <i>The Adult Learner: A Neglected Species</i> . Houston, TX: Gulf Publishing.                                                                                            |
| 4 | 自己決定理論                | Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). <i>Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior</i> . New York: Plenum.                                                                     |
| 5 | 自己効力感                 | Bandura, A. (1997). <i>Self-Efficacy: The Exercise of Control</i> . New York: Freeman.                                                                                                          |
| 6 | 認知負荷理論                | Sweller, J. (1988). Cognitive Load During Problem Solving: Effects on Learning. <i>Cognitive Science</i> , 12(2), 257-285. DOI: 10.1207/s15516709cog1202_4                                      |
| 7 | 足場かけ<br>(スキヤフォールディング) | Wood, D., Bruner, J. S., & Ross, G. (1976). The Role of Tutoring in Problem Solving. <i>Journal of Child Psychology and Psychiatry</i> , 17(2), 89-100. DOI: 10.1111/j.1469-7610.1976.tb00381.x |
| 8 | フィードバック               | Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. <i>Review of Educational Research</i> , 77(1), 81-112. DOI: 10.3102/003465430298487                                                  |

## B. 判断に直結する追加文献 (9~13)

|    |                     |                                                                                                                                                                                                                   |                                        |
|----|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 9  | 適応の熟達               | <p>Hatano, G., &amp; Inagaki, K. (1986). Two Courses of Expertise. In H. Stevenson, H. Azuma, &amp; K. Hakuta (Eds.), <i>Child Development and Education in Japan</i> (pp. 262–272). New York: W. H. Freeman.</p> | <p>進路から<br/>傑出明解へ<br/>広まる</p>          |
| 10 | 自然主義的<br>意思決定 / RPD | <p>Klein, G. (1998). <i>Sources of Power: How People Make Decisions</i>. Cambridge, MA: MIT Press.</p>                                                                                                            | <p>遅延する危険の中で<br/>選出見で</p>              |
| 11 | エラーマネジメント<br>トレーニング | <p>Keith, N., &amp; Frese, M. (2008). Effectiveness of Error Management Training: A Meta-Analysis. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 93(1), 59–69.<br/>DOI: 10.1037/0021-9010.93.1.59</p>                     | <p>エラーを念に<br/>話し、失敗から<br/>学ぶ</p>       |
| 12 | 心理的安全性              | <p>Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. <i>Administrative Science Quarterly</i>, 44(2), 350–383.<br/>DOI: 10.2307/2666999</p>                                       | <p>権限する・出来る<br/>かわかぬに委す<br/>突撃を支える</p> |
| 13 | アフターアクション・<br>レビュー  | <p>Tannenbaum, S. I., &amp; Cerasoli, C. P. (2013). Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance?? A Meta-Analysis. <i>Human Factors</i>, 55(1), 231–245.<br/>DOI: 10.1177/0018720812448394</p>            | <p>遅い権限戻りながら<br/>振り返りまえる</p>           |

既存の8文献は基礎理論を支える。追加の5文献は、本モデルの中心である「判断の適応・経路設計・安全な試行・振り返り・移転」をより直接に支える。

複数理論から  
設計原則を統合した  
実践フレームワーク

  
要点

理論を覚えることが**目的**ではない。

現場での関わり方の「なぜ」を理解し、状況に応じて使う視点を選ぶための補足資料である。

❗ 本資料は、本モデルにおける実践上の対応づけ（独自整理）です。学術的な一対一対応や、本モデル全体の効果実証を示すものではありません。

# 28 行動科学

行動後の結果が、次の行動の選ばれやすさを変える

人は、行動後に何が起きたかを手がかりに、同じ行動を続けるか、修正するかを学ぶ。

本モデルでは、行動後の結果として生じた、観察または確認できる変化を「**反応**」として捉える。



対人業務では、相手に起きた変化も重要な学習信号になる。



## 本人の反応

- 次に何を聞くか見えたか
- 迷いを言語化できたか
- 相談地点が分かったか
- 次の一步を自分で選べたか



## 相手に起きた変化

- 判断条件を言葉にしたか
- 必要な情報を出したか
- 次の確認事項に合意したか
- 会話が前へ進んだか



## 仕事の流れの反応

- 確認の往復が減ったか
- やり取りが進みやすくなったか
- 次工程へ進んだか
- 誰が何をするか明確になったか



## 成果・リスクに 起きた変化

- 合意事項が増えたか
- 制約・品質条件が明確になったか
- 顧客価値や数値に変化が出たか
- 新たなリスクが発生していないか

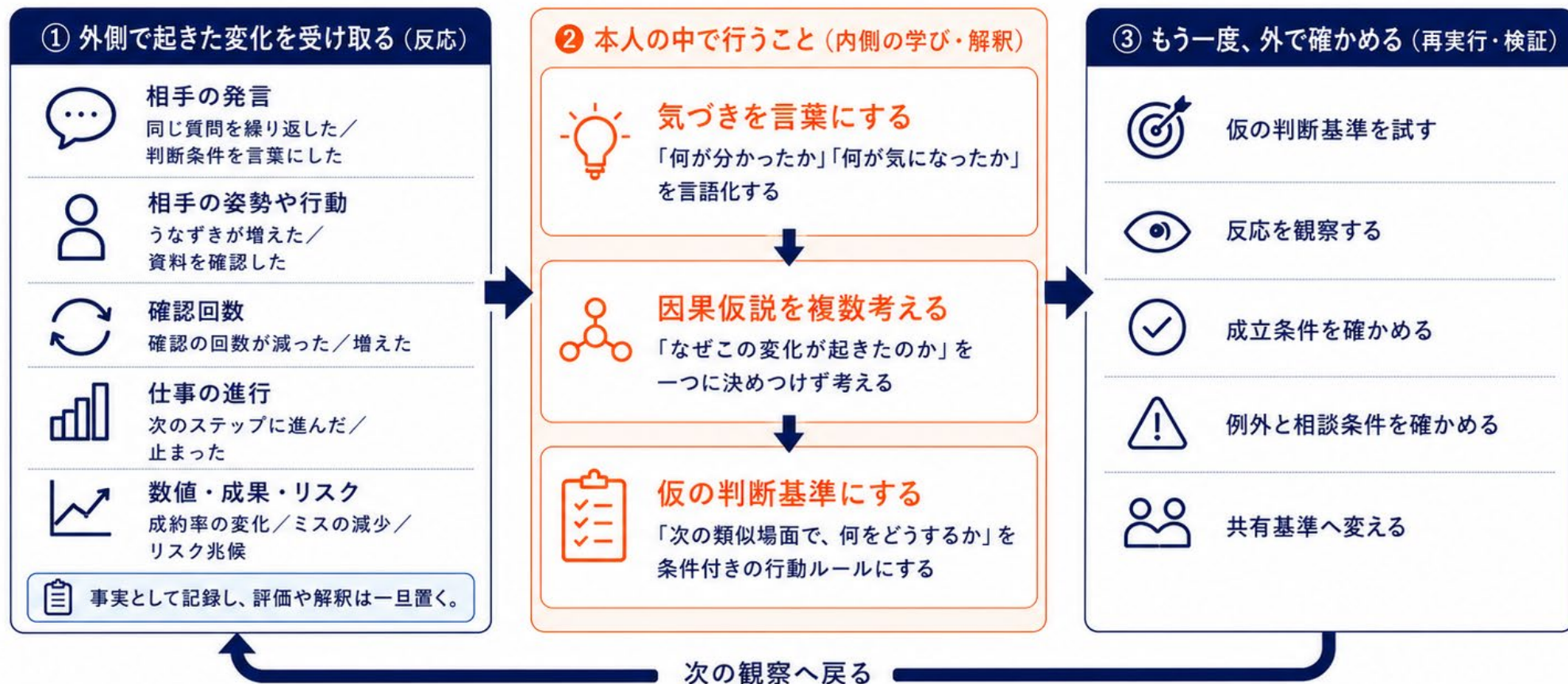


ただし、相手の反応だけで判断せず、本人・仕事の流れ・成果・安全・品質・新たなリスクも同時に見る。

## このページの 要点

大切なのは、うまくいったかどうかだけを見ることではない。

行動後に何が**変化**したかを見て、その結果から**次の行動**を学ぶことである。

用語の  
定義

## 反応

行動後に、本人・相手・仕事の流れ・成果や  
リスクに生じた、観察または確認できる変化  
(本人の観察可能な変化も含む)



## 気づき

その変化を見て、本人の中に  
生まれた理解・疑問・学び



## 因果仮説

なぜその変化が起きたかについての、  
まだ確定していない説明



## 仮の判断基準

次の類似場面で試すための、  
条件付きの行動ルール

このページ  
の要点

学びは、本人の内側だけで完結しない。

外側の変化を受け取り、言葉にし、次の仕事で再び確かめることで**判断基準**になる。

## 対象場面

☐ 顧客・社外対応☐ 品質・安全☐ 工程・納期☐ 企画・改善☐ 報告・意思決定☐ 引継ぎ・標準化☐ その他 ( )6条件で見立てる  
(見立てる = 6条件)8項目で経験を設計する  
(設計する = 8項目)仕事で判断する  
(本人が判断・行動する)10分で振り返る  
(小さく振り返る)次の仕事で確かめる  
(繰り返し確かめる)他者に残す・共有する  
(基準化・移転する)

## ① 日常用・10分振り返りカード (毎回/短時間で使う)

5つの視点で、短く振り返るカード。  
次の一手につなげる。

案件名: \_\_\_\_\_ 記入者: \_\_\_\_\_ 日付: \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

① 事実  
(実際に起きたこと)

・客観的に起きた事実・行ったこと

② 反応  
(4つの変化)

① 本人に起きた変化

② 相手に起きた変化

③ 仕事の流れに起きた変化

④ 成果・リスクに起きた変化

③ 気づき・  
因果仮説・本人の気づき  
・なぜそうなったかの仮説 (原因のつながり)④ 仮の  
判断基準

・次も試すなら、どの条件で何をするか (仮の判断基準)

⑤ 次に試す  
場面

・次はどの仕事で試し、何を観察するか



使い方のポイント

- ・5項目だけをその場で書き切る (目安: 10分)
- ・次の仕事で試し、結果を観察する
- ・重要案件は設計表 (重要案件) のシートで基準化する

## ② 重要案件用: 判断経験 設計・基準化シート (重要案件・繰り返す場面で使う)

6条件で見立てた仕事をもとに、8項目で設計し、振り返り、基準として残すシート。  
組織の資産として更新・共有する。

案件名: \_\_\_\_\_ 対象者: \_\_\_\_\_ 記入者: \_\_\_\_\_ 日付: \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

## A. 6条件で見立て、任せる前に設計する

- ① 目的・完了条件  
(目的・完了条件をそろえているか)
- ② 守る境界・権限  
(守る境界・権限が整理されているか)
- ③ 今回育てる判断  
(本人が育てる判断を決めたか)
- ④ 任せる範囲  
(本人が判断する範囲を定めたか)
- ⑤ 守る境界・相談相手・相談・中断条件  
(何を守り、誰に、どの条件で相談・中断・中止を求めるか)
- ⑥ 支援・確認点  
(何を支援し、いつ確認するか)

6条件の評価 (○・△・×)

| 項目          | 評価    |
|-------------|-------|
| 〔目的・完了条件〕   | ○・△・× |
| 〔相談・見込み・変化〕 | ○・△・× |
| 〔習得・判断の範囲〕  | ○・△・× |
| 〔組織・期間・基準〕  | ○・△・× |
| 〔資源・時間・底限〕  | ○・△・× |

不足している条件と、  
その具体的内容

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## B. 行動後に振り返り・変える

- ① 実際に起きた事実・行ったこと
- ② 本人に起きた変化
- ③ 相手に起きた変化
- ④ 仕事の流れに起きた変化
- ⑤ 成果・リスクに起きた変化
- ⑥ 本人の気づき
- ⑦ 考えられる因果仮説
- ⑧ 次に試す仮の判断基準  
(どの条件で何をするか仮基準)
- ⑨ 再実行の場面  
(いつ、誰と、どの仕事場面)
- ⑩ 記録された学び・修正  
(改善へ残す具体事項/伝達に整理)

## C. 共有・基準化 (組織資産として残す)

- 適用条件  
どのような条件で適用できるか
- 適用しない条件  
どのような場合は適用しないか
- 例外  
例外的に行う判断・対応は何か
- 相談相手・相談・中断条件  
どの条件で相談・承認・中断するか
- 責任者・承認者  
この基準の責任者・承認者は誰か
- 版・見直しの契機  
いつ・何が起きたら見直すか

## 日常用: 10分振り返りカード

こんな場面で使います



顧客・社外対応



品質・安全



日々の工程調整



小さな改善



一回の判断経験

## 重要案件用: 判断経験 設計・基準化シート

こんな場面で使います



品質トラブル



大きな工程変更

安全・法令に  
関わる判断複数部門に  
またがる案件繰り返し使う  
基準を残したい案件

# 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®