



組織行動科学®で読み解く

メンバーが力を発揮できる状態をつくる、 リーダーの『見えない仕事』

入口 |
一か月の実践



一人のメンバーと、
一つの仕事場面を選ぶ

1

事実に戻る



何を変え、本人が
何をし、何が起きたかを
確認する

2

行動の前・行動・
直後結果を見る



条件・具体的行動・
直後結果・その後の
変化を分けて見る

3

根拠事実に合う
視点で仮説化する



まず行動分析で読み、
必要に応じて
補助視点を使う

4

使える条件と
限界を整理する



使える条件・限界・
未確認の事実を
言葉にする

5

次の場面で
確かめる



一要素を変え、
何を事実として
確認するか決める

到達 |
判断基準が
育つ経験



一か月の実践を通じて、
判断基準が育つ
経験にする

従来型の育成を支えていた『時間の役割』

長い在社時間は、優れた学習そのものというより、未整備な育成を成立させる『緩衝材』として機能していた



長時間労働の時代の育成を、そのまま肯定することはできない

しかし、長い在社時間が
育成上の不備を吸収していた可能性はある

育成上の不備

長い時間が果たしていた補完作用



指示が曖昧



何度もやり取りする中で意味を推測する



判断基準が言語化されていない



先輩の対応を繰り返し観察する



背景・完了条件・前提が不十分



手直しや周囲の会話から基準を知る



振り返りや任せ方の設計が弱い



失敗と再実施を繰り返して覚える

つまり

長い在社時間は、必ずしも優れた学習時間だったのではない。
未整備な育成を成立させるための「緩衝材」として機能していた面がある



以前

長い時間が、
曖昧さ・不足・手戻りを
吸収していた



現在

その緩衝材が
小さくなっている



だから

同じ曖昧な指示・同じ成行き任せのOJTでは、
人材育成は進みにくい



必要なのは、時間で不足を埋める育成ではなく、
仕事の中に学習機会と判断経験を意図的に組み込むこと。

「時間量による育成」から「判断経験を設計する育成」へ

育成の考え方は、経験量中心から、経験から何を学ぶかを設計する方向へ変わる

! 問われるのは、たくさん経験させることではなく、一回の仕事経験から何を学ぶようにするかである

観点	時間量による育成	判断経験を設計する育成
1  基本前提	多く経験すれば、いずれ覚える	一回の経験から何を学ぶかを決める
2  知識・技能	仕事をしながら徐々に覚える	必要な基礎は先に教える
3  指示	抽象的でも、繰り返せば伝わる	目的・完了条件・判断基準をそろえる
4  振り返り	本人の気づきに委ねる	行動と結果を事実で確認する
5  リーダーの役割	答えを教え、仕事を前に進める	本人が判断できる条件を整える
6  到達点	同じ仕事ができる	条件が変わっても考え直せる

これまで

経験量を増やす



これから

判断経験を設計する



必要なのは、たくさん経験させることではない。

仕事の中で、本人が**学べる判断経験を設計する**ことである。

優秀なプレイヤーが、メンバーが力を発揮できる状態をつくろうとすると、 **やってしまいがちなこと**

自分でできる人ほど、よかれと思って“支えすぎる”ことがあります。



やってしまいがちなこと



① すぐ答えを言う



② 細かく指示しすぎる



③ 代わりに判断する



④ 困る前に助けすぎる



⑤ 自分の基準で見てしまう

その理由



自分には答えが見えているから



失敗を防ぎ、早く進めたいから



止まる時間に耐えにくいから



相手の不安をすぐ解消したいから



自分の経験が前提になりやすいから

その結果



メンバーが、自分で考える・選ぶ・試す経験が減り、
力が発揮されにくくなります。

よい支援が、いつのまにか“代行”になりやすい。

メンバーは、どのくらい信頼していますか。

信頼は気持ちだけでなく、相談・共有・発言のしかたに表れます。

1

指示がないと
動きにくい



- 聞かれたことだけ話す
- 困っても、すぐには相談しない
- 本音や不安を出しにくい

2

必要なときは
相談できる



- 分からないときに相談する
- 確認が必要な点は聞ける
- ただし早めの共有は少ない

3

途中で
共有できる



- 進み具合を途中で伝える
- 迷いを早めに相談する
- 任せたことを安心して進める

4

率直に話し、
広げて動ける



- 失敗や不安も早めに話せる
- 自分の考えや提案を言える
- 次の動きまで自分で考えられる



見分けるポイント

信頼の高さは、「どこまで本音を出せるか」

「どれだけ早く相談できるか」「自分の考えを言えるか」で見えてきます。



大切なのは、信頼が高いか低いかを決めつけることなく、
今どの段階かを見て、次に何を整えるかを考えることです。

経験が違くと、同じ言葉でも伝わり方がズれる



ズレやすい言葉の例を10個並べます。言葉だけで任せず、中身を具体的にそろえることが大切です。

補足・さらに例えると

次のような言葉も、経験の違いで伝わり方がズレやすい例です。 ●「臨機応変に」 ●「できるよね」 ●「やっというて」

1 事実確認 してください

何を・どこまで
確認するか



2 主体的に 進めてください

どこまで
自分で決めるか



3 相手の立場で 考えてください

誰の何を見て
考えるか



4 優先して 対応してください

何を
先にするか



5 しっかり 準備してください

どんな準備が
必要か



6 必要に応じて 相談してください

いつ
相談するか



7 丁寧に 進めてください

何を
丁寧にするか



8 まず自分で 考えてください

どこまで考えてから
聞くか



9 最後まで やり切ってください

どこまでできたら
完了か



10 柔軟に 対応してください

何を
変えてよいか



同じ言葉でも、見えている範囲や経験が違くと、受け取り方はズれます。
前提条件や共通認識をそろえることが大切です。



前提条件をそろえる

これを考えていく問い

1



何の**ために**
やるのかは、
そろっているか？

目的

2



どこまでできたら
完了かは、
そろっているか？

完了条件

3



誰が何をするかは、
そろっているか？

役割

4



何を見て
判断するかは、
そろっているか？

判断基準

5



必要な
事実・情報は、
そろっているか？

事実情報

6



いつ**相談**するか、
どこを**本人に**
任せるかは、
そろっているか？

相談のタイミング・本人に残す判断



見直す
ポイント

同じ言葉を使っているけど、目的・完了条件・役割・判断基準・
事実情報がそろっていないと、受け取り方はずれやすい。

まずは、前提条件と共通認識をそろえる。

「何のためにやるのか？」を、三つの問いに分ける

立派な言葉を探すのではなく、誰を、どの状態にし、次に何をを進めるかをそろえます。



目的 = 対象が、必要なことをでき、次の判断・行動へ進める状態をつくること



目的がそろおうと決めやすくなる四つ



何を入れるか



何を省くか



何を優先するか



どこまでで完了か



目的がそろうとは、同じ言葉を言えることではなく、迷ったときの選び方がそろうこと。

リーダーの見えない仕事を可視化する

A

仕事上の状態を見る



どの仕事で、
どこまで一人で進められ、
何に迷っているか

B

必要な条件・支援を整え、
判断を本人に残す



何を明確にし、
何を支援し、
何を本人に選んでもらうか

C

本人の具体的行動と、
観察できる変化を確かめる



本人が実際に何を行い、
本人・相手・仕事・成果に
何が起きたか

D

条件・限界と
次の確認を整理する



どの状態・条件なら使えそうか、
どこでは使いにくいのか、
次に何を確かめるか



本資料でいう『メンバーが力を発揮できる状態』とは、
目的・完了条件・守る条件が分かり、必要な支援のもとで
本人が判断して行動し、その**結果から次を調整できる状態**です。

3つのメンバータイプ | どこで止まり、何に迷っているかの例

同じ『止まり』でも、段階によって迷いやすい点は変わります。

1 実行が安定する前

手順・確認・完了条件を
具体化する段階



- 1 着手する前：
最初に何から始めるか
- 2 進める途中：
どこで確認を入れるか
- 3 相手に対応する前：
何を聞けばよいか
- 4 作業の終わり：
どこまでできたら完了か
- 5 想定外が起きた時：
自分で進めるか相談するか

2 任された範囲は安定

次の判断経験を増やす段階



- 1 仕事が重なった時：
何を優先するか
- 2 定型外の依頼：
いつものやり方を変えるか
- 3 相手の反応が違う時：
説明を続けるか質問するか
- 4 問題が起きた時：
どこまで自分で直すか
- 5 急ぎの場面：
どの情報まで確認して進めるか

3 自分で広げて動ける

判断理由を言語化・共有する段階



- 1 人に任せる前：
何を共通ルールにするか
- 2 改善を考える時：
何を変えると効果が大きいのか
- 3 周囲と調整する時：
誰を巻き込むか
- 4 後輩を支援する時：
どこまで教え、どこを任せるか
- 5 結果を振り返る時：
何がうまくいった理由か



支援を考える前に、『どこで止まり、何に迷うか』を具体的に見ることが大切です。

事実へ戻す

「うまくいった」ではなく、
一つの仕事場面で起きた事実を書く

— か月全体ではなく、一人のメンバーと一つの仕事場面に絞る —

① 関わる前

関わる前の
仕事状態



- 本人が説明・実行できていた範囲
- 止まった工程と時点
- 本人が迷っていると語った点
- 後回し・回避した行動

② 条件・支援

リーダーが置いた
条件・支援



- 何を伝えたか
- 何を具体化したか
- どこを支援したか
- どの判断を本人に残したか

③ 本人の行動

メンバーが実際に
行った行動



- 何を質問したか
- 何を確認したか
- 何を選んだか
- どのように実行したか

④ 直後結果

行動直後に
起きた結果



- 相手が何を答えたか
- 新しい情報が出たか
- 次の課題が決まったか
- その場で何が進んだか

⑤ その後

その後の
仕事上の変化



- 次の類似場面で自分から行ったか
- 仕事の流れは変わったか
- 手戻りや確認回数は減ったか
- 成果やリスクに変化はあったか
- 確認していなければ「未確認」と書く

※本人が後から語った意味づけは、観察事実と分けて記録する。



注意

「主体的になった」「理解した」「やる気が出た」は、そのままでは観察事実ではありません。
発言・質問・選択・行動・回数・時間・成果物など、観察できる事実で書きます。

一つの仕事場面を、関わる前・条件と支援・本人の行動・直後結果・その後の変化に分けて書く。



ポイント

この五つの観察項目で整理すると、何が役立った可能性があるかを考え、次に確かめる一手を決めやすくなります。

「やる気」を推測する前に、行動の前後を見る

内面を否定するのではなく、まず確認できる事実から見る

A | 行動前の条件

行動する前に、何が整っていたかを見ます。

① 何を
目指すか



② 最初に
何をするか



③ どこまで
できれば
完了か



④ どこまで
本人が
決めるか



⑤ 何を
見るか



⑥ どこで
相談するか



行動分析では、ここを
行動前の条件(先行条件)として
確認します。

B | 観察できる具体的行動

メンバーが実際に行った、
行動そのものを見ます。



- 質問した
- 確認した
- 選んだ
- 相談した
- 実行した

C | 行動直後の結果

行動した直後に、何が起きたかを見ます。



- 相手が答えた
- 新しい情報が出た
- 質問が返ってきた
- 次の話題が決まった
- その場で仕事が進んだ
- 変化がなかった、または確認できなかった

次の話題

- ▶ 〇〇の進め方
- ▶ △△の確認



行動を、性格や意識だけで説明せず、**行動前後の事実**から見ます。

行動前の条件、観察できる具体的行動、行動直後の結果を、**一続き**で確認します。

主視点と補助視点

まず行動分析で事実を読み、七つの補助視点で「なぜ」を深める

八つの視点は、八つの答えではありません。組織行動科学では、行動分析を主視点に置き、根拠事実に応じて必要な補助視点をを用います。

主視点

行動分析

行動前の条件 → 具体的行動 → 直後結果



何が整い、本人が何をし、
その直後に何が起きたかを整理します。



本人が後から語った意味づけは、
観察事実と分けて記録します。

原則



まず行動分析で事実を整理する。



根拠事実がある場合に限り、補助視点を一～二つ加える。

A | 経験を学びに変える

① 経験学習



何を経験し、
どう振り返り、
次に何を
試したか

② 成人学習



本人の経験と
現在の課題を
どう結びつけたか

B | 本人が取り組める状態を見る

③ 自己決定理論



選択余地・
達成感・
相談関係は
どうだったか

④ 自己効力感



次もできそうと
思える根拠は
何か

C | 考えやすさと支援の仕組みを見る

⑤ 認知負荷理論



何を減らし、
何を見えやすく
したか

⑥ 足場かけ



何を支援し、
どの判断を
本人に委ね、
いつ外したか

⑦ フィードバック研究



目標・現在地・
次の調整を
どう返したか

主視点

本資料では、
行動分析を最初の読みとして用います。

『任された範囲は安定』から 『自分で広げて動ける』へ

行動分析で事実を見ながら、補助視点を使って次の判断経験を増やします。

今の状態

任された範囲は安定



- 任された範囲はできる
- 手順や条件が明確なら進める
- 応用や優先順位で迷いやすい
- 範囲を広げる判断経験が少ない

リーダーが増やすこと

- ①  一つ広い判断を残す
目的・完了条件・守る条件を明確にした上で、
一つだけ本人に決めてもらう
- ②  できた事実を確認する
何を見て、どう選び、
何が起きたかを
具体的に振り返る
- ③  次もできそうな根拠を作る
小さく成功した理由を
本人と確認する
- ④  次の類似場面で少し広げる
任せる範囲を一段だけ
広げて試す

自己決定
理論

フィード
バック

自己効力感

足場かけ

目指す状態

自分で広げて動ける



- 自分で考えて動ける
- 判断理由を言葉にできる
- 似た場面で応用できる
- 周囲にも良い影響を広げられる

判断経験を少しずつ増やす

要点



全部任せるのではなく、
一つ広い判断を残す



できた事実を確認し、
次もできそうを増やす



一気に広げず、
次の場面で少しずつ広げる



安定の次に必要なのは、**判断経験を増やすこと**です。

『主体的に』を、次に観察できる一つの行動へ変える

霧の中

- 主体的に
- 相手の立場で
- よく考えて
- 背景を理解して
- 責任を持って

これらは大切な方向ですが、
そのままでは次の行動が
分かりません。

抽象語は、目指す方向や姿勢を示す。

次の一步は、観察できる

具体的行動にする。



リーダーが入口と条件を示し、
その中でメンバーが**選ぶ**。

次に観察できる具体的行動

- 1 説明前に、相手が今最も気になっていることを一問確認する
- 2 A案とB案を比べ、優先案と理由を一つ述べる
- 3 条件が変わった場合、影響範囲を一つ確認する
- 4 相談するとき、確認した事実と自分の考えを分けて話す
- 5 打合せ終了前に、次の担当者と期限を確認する

重要な区別

具体化するの、次の行動の**入口**です。答え、内容、判断まで指定することではありません。



リーダーは**行動の入口**を具体化し、
何を選ぶかは本人に残します。

よく使う抽象語 50

主体性	自律性	協調性	責任感	当事者意識
自的意識	問題意識	改善意識	成長意欲	学習意欲
実行	判断	企画	傾聴	対話
説明	提案	報告	相談	連携
対応	柔軟性	継続	粘り強さ	丁寧さ
正確さ	スピード感	冷静さ	誠実さ	素直さ
気配り	視野の広さ	俯瞰	段取り	優先順位意識
再現性	工夫	挑戦意欲	貢献意識	顧客志向
品質意識	安全意識	コスト意識	時間意識	改善
巻き込み	リーダーシップ	フォロワーシップ	信頼関係	内省

同じ言葉でも、見えている「行動」が違う

抽象語のまま伝えると、リーダーとメンバーで解釈がズレやすい

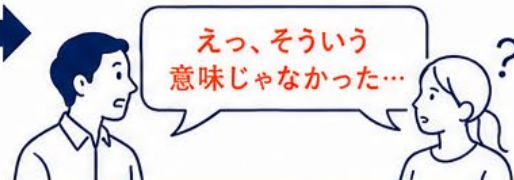
同じ言葉



頭の中の行動イメージが違う



ズレが起こる



1

連携



リーダーの意図

メンバーの受け取り



必要な相手と
情報・役割をつなぐ



関係者を
CCに入れる

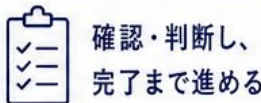
2

対応



リーダーの意図

メンバーの受け取り



確認・判断し、
完了まで進める



ひとまず
返事をする

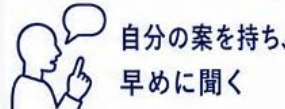
3

相談



リーダーの意図

メンバーの受け取り



自分の案を持ち、
早めに聞く



答えを
もらう

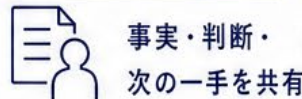
4

報告



リーダーの意図

メンバーの受け取り



事実・判断・
次の一手を共有



結果だけを
後で伝える

5

主体的



リーダーの意図

メンバーの受け取り



自的と範囲を
確認し、
提案して動く



全部一人で
決める

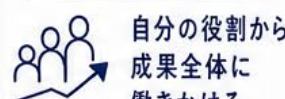
6

当事者意識



リーダーの意図

メンバーの受け取り



自分の役割から
成果全体に
働きかける



何でも
自分が
背負う

❗ ズレの原因: 「いつ・誰に・何を・どこまで・いつまで」が行動として見えていない

➡ この場面で、何をしたら「できた」と言える?



抽象語を、
観察できる行動に変える

なぜ、行動前の条件と、行動後の結果を分けて見るのか

『行動の前・行動・直後結果』と、本人が後から語った理解を混ぜずに扱います。



本人の語りは、『発言という事実』として残します。

ただし、その意味づけを、直後結果や原因の証拠としては扱いません。

なぜ、注意しても行動が続くのか？

行動の直後に、**本人にとってのメリット**があるから



行動は、直後に得られる結果で強まりやすい

行動と直後のメリットを、セットで見る



リーダーの関わり



- 1 直後に何を得たかを見る
- 2 代替りの行動を具体化する
- 3 望ましい行動の直後にメリットを返す

 **性格よりも、『行動の直後に何が起きたか』を見る**

なぜ、「メールを送りっぱなし」にするのか？

送信の直後に、本人にとっての報酬があるから



メールを送るだけ



「済んだ」安心



追跡しない
行動が続く

行動は、直後に得られる結果で強まりやすい

行動と直後の報酬を、セットで見る



メールを送る

直後

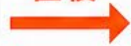


「対応した」安心が得られる



受信・理解を
確認しない

直後



確認や会話の手間が減る



期限まで返答を
見ない

直後



返事が来るまで
考えなくて済む



再連絡しない

直後



気まずさを避けられる

リーダーの関わり



- ① 直後に何を得たかを見る
- ② 完了条件を具体化する
- ③ 望ましい行動の直後に
メリットを返す

代わりに強めたい行動



メール送信



受信確認



理解確認



必要なら再連絡



完了

完了は「送信」ではなく、相手の**受信・理解・次の対応まで**

強化の例：やってほしくない行動が続くとき

やめさせるより、やってほしい行動を強める方が、行動は変わりやすくなります。



状況

メンバーが、リーダーがやってほしくないことを、注意しても続けている。

- 報告が遅い
- 確認せずに進める
- 指示をメモしない
- 連絡せずに進める



注意や叱責だけでは、一時的に止まっても、また戻りやすい。

やってほしい行動を強化する

1



代わりの行動を決める

何をしてほしいかを、一つに絞る。

2



できたら、すぐ注目する

小さくても、できた行動をその場で伝える。

3



良い影響を伝える

その行動で何が助かったかを伝える。

4



続けて振り返る

できた変化を、定期的に一緒に確認する。

関わり方の例（報告が遅いケース）

1

進捗が分かった時点で教えてほしいな

2

今、教えてくれて助かったよ

3

早めに分かったので、準備が進めやすくなったよ

4

最近、前より早く教えてくれるようになったね



最も大事

人は、**注目された行動**をくり返しやすくなります。

やめさせたい行動ではなく、**代わりにしてほしい行動**を見つけて強めます。

やってほしいことを、**はじめて、続けてもらう**には？

最初の一回を小さくし、**できた直後**に注目する

1

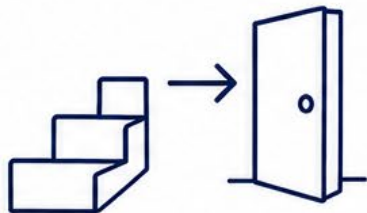
行動を
一つに絞る



進捗が分かったら、
一言知らせる

2

最初の一回を
小さくする



今日16時に、
一度知らせる

3

できた直後に
注目する



知らせてくれて
助かった

4

良い影響を
伝える



次の準備が
進めやすくなった

5

変化と一緒に
振り返る



前より早く
知らせられたね



最も大事

人は、**注目された行動**を繰り返しやすい
代わりにしてほしい行動を、**できた直後**に強める

一度の成功や好反応だけでは、行動が強化されたとは言えない



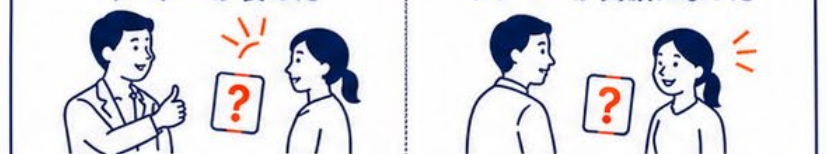
ある行動の後に何らかの結果が起き、その後の類似場面で、同じまたは似た行動が増えたとき、その結果が行動を強めた可能性を考えます。

左 | 一度の場面

5/12 (月)

リーダーが褒めた

メンバーが笑顔になった



相手から感謝された

メンバーが達成感を述べた

一度だけうまくいった



重要な反応ではあるが、この一場面だけでは継続は判断できない。

右 | その後の類似場面

5/19 (月)



次の場面でも自分から一問確認した

5/26 (月)



別の相手にも同じ確認を行った

6/2 (月)



条件が少し変わっても確認できた

追加の確認項目



- 以前より早く始めたか
- リーダーの促しが減ったか
- 別の相手にも同じ確認を行ったか
- 条件が少し変わっても確認できたか
- 同じ時期に、ほかの条件や支援が変わっていなかったか



強化かどうかは、直後の笑顔、称賛、感謝ではなく、**その後の類似場面で対象行動が増えたか**によって見立てます。

「増えたか」とは



以前より早く始めた



リーダーの促しが減った



別の相手にも行った



条件が少し変わっても行った

本人だけでなく、相手・仕事・成果まで見る

四層は確認範囲を示すものであり、因果の順序を示すものではありません。

共通凡例

- + 良い変化
- 0 変化なし
- ? まだ確認していない
- 悪い変化

4 | 成果・リスク



- 顧客価値や成果に変化が出た
- 品質・納期・安全が守られた
- 新たな負担やリスクが増えていない

+
0
?
-

3 | 仕事の流れ



- 説明や確認の往復が減った
- 次の工程へ進んだ
- 担当・期限・次の確認事項が明確になった

+
0
?
-

2 | 仕事相手



- 必要な情報を話した
- 質問や意見を返した
- 次の行動に合意した

+
0
?
-

1 | 本人の行動



- 説明前に一問確認した
- 確認した事実を言葉にした
- 次の行動を自分で選んだ

+
0
?
-

説明前に、相手の関心事を一問確認した。



外側で変化が見つかったとしても、本人の行動だけが原因とは決めない。



変化が見つからなくても失敗ではありません。
次にどこを見るかが分かります。

この一か月の実践を振り返る

どこまで見ていますか？

本人だけでなく、相手・仕事・成果まで見ているかを振り返ってみましょう。

1

本人の行動



本人が何をしたか

2

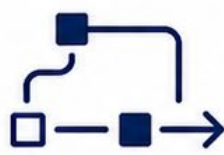
仕事相手



相手に何が起きたか

3

仕事の流れ



仕事はどう進んだか

4

成果・リスク



成果や負担は
どう変わったか



今、いちばんよく見ているのはどこですか？

本人だけを見ていないか、外側まで確認できているかを考えます。



変化が見つからなくても大丈夫です。

次にどこを見ればよいかが分かれば**前に進めます。**

経験学習

経験は、事実の振り返りと次の試行までつなぐと、 次に使える学びへ変えやすくなる

四段階は、経験を学びへつなぐ整理枠です。実際には、段階を行き来しながら繰り返すことがあります。



経験しただけでは、別の仕事に使える学びにはなりません。

事実を振り返り、仕組みと条件を仮説にし、次の類似場面で一要素を変えて試します。

1on1で経験を振り返る

リーダーは1on1で、経験を次に生かす

起きたことを振り返り、うまくいった理由を考え、次にやることを決める



① 一つの場面を決める



この一か月の出来事から、
一つ選ぶ

② 起きたことを見る



自分・相手・仕事で、
何があったかを見る

③ うまくいった理由を考える



何が役立ったか、
どんなときにうまくいくかを考える

④ 次にやることを決める



次の似た場面で、
一つだけ変えてやってみる

1on1でのリーダーの役目



すぐに答えを出さず、
まず事実を聞く



良かった・悪かっただけで終わらず、
理由を考える



次にやることを、
はっきり決める

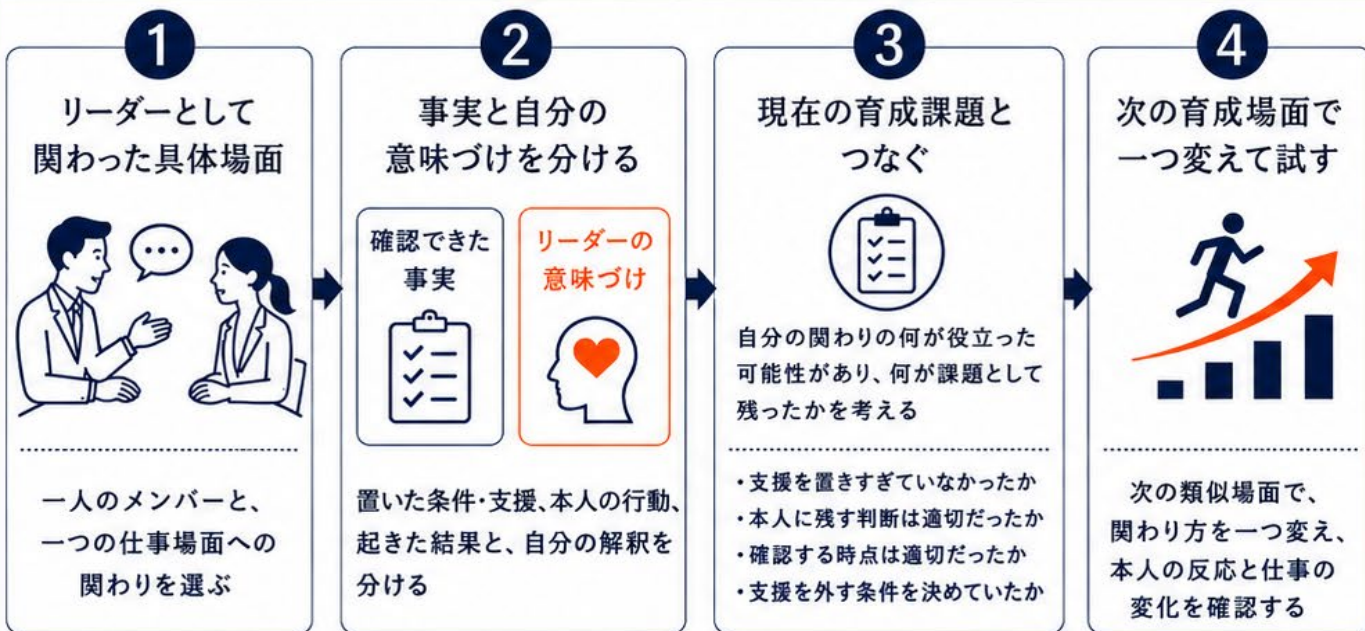


経験しただけでは、学びは身につきません。
1on1では、**振り返りを次の行動につなげます。**

リーダーとしてのメンバーへの関わりを、現在の育成課題と結びつける

経験を材料にして学びに変え、次の育成場面で試し、成果につなげます。

リーダー自身の育成実践を振り返る



具体的・実践的
一つの仕事場面から始める



支える視点

小さく・検証可能
関わり方を一つ変えて
事実を見る



対話・振り返り
一人で抱え込まない

メンバー自身が経験から学べる関わりへ変える



1 本人が実際に経験した一つの仕事場面を扱う



2 観察できた事実と本人の意味づけを分ける



3 今の仕事課題と本人の問いを結ぶ



4 次の類似場面で一つ変えて試す



重要な補足

成人学習は、「何も教えず、すべて本人に任せる」ことではありません。必要な知識や基準を示しながら、リーダー自身の育成実践と、メンバーの仕事経験を、それぞれ現在の課題につなげます。



経験を尊重するとは

経験を尊重するとは、その経験や解釈を無条件に正しいとすることではありません。観察できた事実と意味づけを分け、次の場面で確かめられる学習材料として扱います。

何を任せるかだけでなく、本人の判断が働く条件を整える

リーダーが整える仕事の枠



1. 目的

なぜこの仕事をするのか



2. 完了条件

どこまでやれば完了か



3. 守る条件

必ず守るべきルールや制約

本人の発言・行動から追加確認する三つの状態

1 自律性



目的、完了条件、
守る条件が分かり、
その範囲で方法や
問い方を選べる。

2 有能感



少し難しい仕事に
取り組み、どこまで
できたかを具体的な
事実で確認できる。

3 関係性



尊重され、必要な
ときに相談でき、
仕事上孤立して
いない。



リーダーの関わり



・ 仕事の目的と理由を説明する



・ 守る条件の中で選択肢を渡す



・ 一つの判断を本人に残す



・ 本人の見方や不安を聞く



・ 行動と仕事の前進を具体的に確認する



重要な区別



・ 自律性を支えることは、放任することではありません。



・ 目的、完了条件、守る条件を明確にし、
その中に本人が**判断を使える余地**を残します。



・ リーダーが選択余地を置いた事実だけでは、
本人が自律性を感じたとは判断できません。



・ 本人の発言、行動、再実行から確認します。

今の関わりでは、本人が**判断できる余地**を残していますか？

まずは、普段の関わり方を思い出して考えてみましょう。



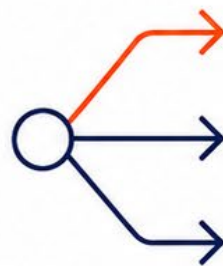
① 何を伝えていますか

目的だけですか
それとも、やり方まで
全部決めていますか



② 本人が選べることはありますか

方法
順番
聞き方
進め方



③ 条件が変わっても動けますか

言われた通りの場面だけでなく、
少し状況が変わっても
進められますか



このあと、なぜ「**具体的に指示するだけ**」では、**自発性**が生まれにくいのかを見していきます。

自己効力感

『自分でできた』と分かる経験が、次の行動への見込みをつくる

定義 自己効力感とは、一般的な自信ではありません。
「この仕事・この場面・この行動なら、
次も自分にできそうだ」という見込みです。

有能感＝現在、できている・上達しているという感覚
自己効力感＝次の特定場面でも
実行できそうという見込み

今回できた一歩



本人が判断し、
行動して、結果を確認

自己効力感を高める可能性のある四つの手掛かり

1 成功体験



自分でやって
うまくいった
経験があった

2 代理体験



似た立場の人の
やり方を見て、
「自分にもできそう」
と思えた

3 言語的説得



具体的に認められたり、
適切な助言を受けて、
「やれそう」と
思えた

4 生理・情動の状態



不安や緊張が
落ち着き、
やってみようという
気持ちになれた

次の類似場面の一歩



似た場面でも
「自分にもできそう」
という見込みが生まれる

実践編との接続



仕事を小さくすること自体が目的ではありません。
本人が判断し、行動し、その後の結果を見て、
「自分の何が役立ったか」を理解できる
大きさにします。

注意



「あなたならできる」という励ましや、
人物全体への称賛だけでは、
特定の仕事に対する自己効力感が
高まるとは限りません。

確認する事実

次の類似場面で、
● 自分から始めたか
● 促しが減ったか
● 「次もできそう」と本人が語ったか
を確認する。

考えることを減らすのではなく、今回の判断に不要な負荷を減らす

人が作業記憶で同時に扱える情報や判断には限りがあります。

左 | 同時に扱うものが多い状態



右 | 今回の判断が見えやすい状態



共通事例 |
説明前に一問確認する



見る事実:
相手が最も
気にしていること



本人に残す判断:
何を聞くか



完了条件:
一問確認し、
答えを一つ記録する



相談条件:
質問を決められない
場合



小さな経験の意味

小さくするとは、考えることそのものを減らすことではありません。
今回経験する判断を一つに絞り、その判断に必要な情報へ注意を
向けられる大きさにすることです。



実行時は、最初に見る事実を一つに絞る。



振り返り時は、異なる種類の根拠事実を
二～三つ残す。

足場かけ

教えすぎても、任せすぎても、本人の判断経験は残りにくい



足場かけとは

今は一人で進めにくい仕事に必要な支援を一時的に置き、
できる範囲が広がったら、その支援を変えたり減らしたりすることです。

1 この仕事での今の状態を見る



- 何は一人でできるか
- どこで止まるか
- 何が分からないか
- どの支援が必要か

2 必要な支援だけを置き、 何ができたらの支援を外すかも決める



置く支援（例）

- 🗨️ 問いかけ
- 📖 見本
- ☑️ 確認項目
- 1 2 3 手順
- 🔧 道具
- 📍 相談する地点

外す条件を
あらかじめ決める
(例)

- ☑️ 確認項目を
すべて自分で
チェックできたら
外す
- ☑️ 迷わず進めたら
見本を外す

3 本人ができた事実を確認できた 部分から、支援を減らす・変える・外す



残す支援（例）

- 🗨️ 問いかけ
- ☑️ 確認項目
- 📖 見本
- 1 2 3 手順
- 🔧 道具
- 📍 相談する地点

→
減らす・
変える・
外す



支援が多すぎる場合

正しい結果は出ても、本人が考え、選び、
判断する経験が残らない。



支援が少なすぎる場合

失敗や停止だけが残ри、何を見て何を
変えればよいかが分からない。



足場かけは、答えを渡すことではない。

次の一步を踏み出せる支援を置き、支援なしで進める範囲を広げる。

フィードバックは、人物評価ではなく、 次の調整につなげる**情報**として扱います。

目標との差と、次に何を調整するかを判断できる**情報**です。

1 何を目指しているか



- 仕事の目的
- 完了条件
- 判断するときの基準

2 今どこまでできているか



- 実際に行ったこと
- その行動後に起きた結果
- できていた判断
- まだ不足している確認

3 次に何を一つ調整するか



- 次に見る事実
- 次に変える行動
- 次に確認する時点
- 次に相談する条件

抽象的な表現（評価になりやすく、行動に結びつきにくい）



「よくできました」

「もっと頑張って」

「意識を高く持って」

具体的な表現（判断に必要な情報を、一つに絞って伝える）



説明前に利用場面を一問確認した後、
相手が重視する条件が一つに絞られました。



次は、出た情報を一つ記録し、
迷った場合の相談条件を先に決めましょう。

行動分析との関係



行動



フィードバックという情報



次の行動前の条件



次の行動

フィードバックは行動後に提示される情報であり、
次の行動にとっての**行動前の条件**にもなります。
役立ったかは、次の類似場面で
本人の行動がどう変わったかを確認します。

重要な確認



フィードバックが役立ったかは、相手が納得したかだけでなく、
その後の行動がどう変わったかで確認する。



振り返り
の問い

自分の言葉は、人物評価ではなく、
目標・事実・次の調整を示していましたか。

リーダーの「見えない仕事」を読み解く 視点の選び方

推奨主視点



行動分析

何が整い、本人が何をし、
その直後に何が起きたか

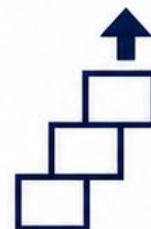
✓ 最初の読みは、原則としてこの視点から始めます。

支援設計の記述に使いやすい視点



自己決定理論

何を明確にし、
どの判断を本人に残したか



足場かけ

何を支援し、
何ができたら
支援を減らしたか

追加確認が必要な視点



経験学習

何を振り返り、
次に何を変えたか



成人学習

経験と現在の仕事課題は
どうつながったか



自己効力感

次もできそうと
思える根拠は何か



認知負荷理論

何を減らし、何を
見えやすくしたか



フィードバック研究

目標・現在地・次の調整を
どう示したか



保 留

根拠事実が不足する視点は、無理に当てはめず、追加確認または保留にします。



選択肢や支援を置いた事実だけでは、本人が自律性・有能感・関係性を感じたとは判断できない。
本人の発言・行動から追加確認します。



まずは「**行動分析**」で読み、そううえで必要に応じて支援設計の視点や追加確認が必要な視点を使います。

一か月の実践を、 次の場面でも確かめられる経験に変える **五つの流れ**



理論は、実践に正解を貼り付けるためではありません。
事実から**役立った可能性**と**条件・限界**を整理し、
次の場面で確かめるために使います。

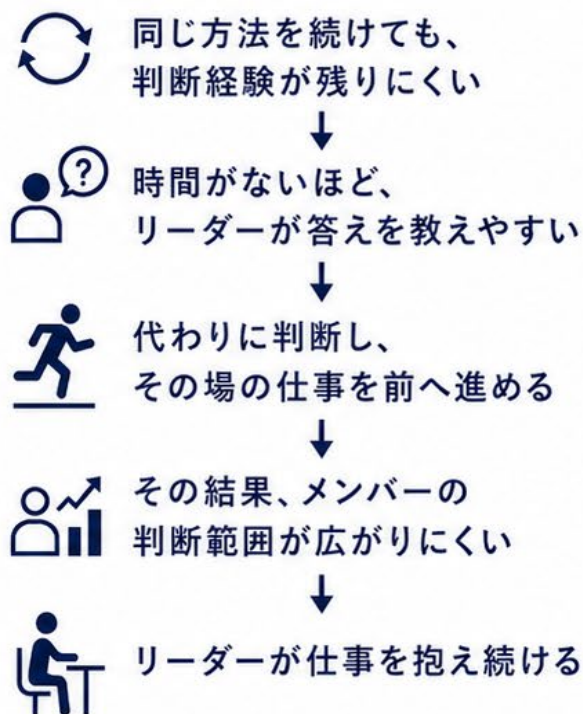
結 論

人材育成の中心は、『教える量』から『経験から学べる条件の設計』へ移る

背景で重なった変化

-  ① 労働時間制約
 -  ② 総実労働時間の減少
 -  ③ 生産年齢人口の減少
 -  ④ 人手不足・指導者不足
 -  ⑤ 育成時間の不足
 -  ⑥ 仕事のデジタル化・高度化
-  長い在社時間と反復回数で、育成設計の不足を補いにくくなった

現在起きていること



これから設計すべきこと

-  何を直接教えるか
 -  何を経験させるか
 -  どの判断を本人に残すか
 -  何を事実として確認するか
 -  行動直後の結果をどう振り返るか
 -  次の類似場面で何を一つ変えるか
-  必要な知識と技能を教えた上で、仕事の中に小さな判断と振り返りを組み込む



時間量による育成

長時間労働・多数回の反復に依存



判断経験を設計する育成

限られた仕事時間の中で、判断と振り返りを設計する



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。

学術的な一対一对応や、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」



参照する理論・研究知見（対応する文献は「代表文献一覧」へ）

①

行動分析



(Skinner)

②

経験学習



(Kolb)

③

成人学習



(Knowles)

④

自己決定理論



(Deci & Ryan)

⑤

自己効力感



(Bandura)

⑥

認知負荷理論



(Sweller)

⑦

足場かけ



(Wood, Bruner 他)

⑧

フィードバック研究



(Hattie 他)

① なぜ、
仕事状態を見るのか② なぜ、小さな
判断経験を設計するのか③ なぜ、反応を見て
関わるのか④ なぜ、経験を
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

対応する文献 |
代表文献一覧

①

行動分析

B. F. Skinner
他

②

経験学習

D. A. Kolb
他

③

成人学習

M. Knowles
他

④

自己決定理論

E. Deci &
R. Ryan 他

⑤

自己効力感

A. Bandura
他

⑥

認知負荷理論

J. Sweller
他

⑦

足場かけ

D. Wood,
J. S. Bruner 他

⑧

フィードバック研究

J. Hattie
他

本資料の実践モデルの位置づけと全体構造

複数理論の視点を統合し、
実務の判断育成へつなぐ

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、ひとつの実践導線に統合した独自モデルである。
- 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直接実証するものではない。

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

モデルの全体構造（実践の流れ）

1
外部理論・
研究知見



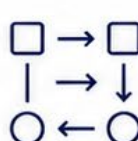
多様な理論・
研究知見から
必要な視点を
抽出する

2
設計原則



抽出した視点を
実務に活かす
原則へ整理する

3
判断経験
設計モデル



経験設計の
プロセスと
仕組みに統合する

4
リーダー
実践



モデルにもとづき
関わり方を
設計・実践する

5
現場での
観察



反応・行動・成果を
観察し、学びを
収集・分析する

6
モデルの
更新



学びをモデルに
反映し、より良い
実践へつなぐ



理論を「覚える」の
ではなく、必要な
視点を「選ぶ」。



経験を「設計」し、
関わり方に
落とし込む。



現場の反応から学び、
モデルを更新していく。

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。

代表文献一覧

本モデルを支える理論・研究知見の代表文献

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>
2		経験学習	Kolb, D. A. (1984). <i>Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development.</i>
3		成人学習	Knowles, M. S. (1973). <i>The Adult Learner: A Neglected Species.</i>
4		自己決定理論	Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). <i>Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.</i>
5		自己効力感	Bandura, A. (1997). <i>Self-Efficacy: The Exercise of Control.</i>
6		認知負荷理論	Sweller, J. (1988). <i>Cognitive Load During Problem Solving: Effects on Learning.</i>
7		足場かけ	Wood, D., Bruner, J. S., & Ross, G. (1976). <i>The Role of Tutoring in Problem Solving.</i>
8		フィードバック研究	Hattie, J., & Timperley, H. (2007). <i>The Power of Feedback.</i>

B. 判断経験設計を補強する追加文献 (9～13)

9		適応的熟達	Hatano, G., & Inagaki, K. (1986). <i>Two Courses of Expertise.</i>
10		自然主義的 意思決定／RPD	Klein, G. (1998). <i>Sources of Power: How People Make Decisions.</i>
11		エラーマネジメント・ トレーニング	Keith, N., & Frese, M. (2008). <i>Effectiveness of Error Management Training: A Meta-Analysis.</i>
12		心理的安全性	Edmondson, A. C. (1999). <i>Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.</i>
13		アフターアクション・ レビュー	Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013). <i>Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance? A Meta-Analysis.</i>

要点

理論を覚えることが**目的**ではない。

現場に必要な視点を確認し、**実践の「なぜ」を支える代表文献を参照する**ための一覧である。



本資料は、本モデルに関わる代表文献の一覧です。学術的の一対一対応や、本モデル全体の効果実証を示すものではありません。

「時間量による育成」から「判断経験を設計する育成」へ

これからのリーダーとは



答えを代行する人から、
本人が仕事の中で判断を使い、経験から学べる条件を設計する人へ。

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®