

判断力は、 どう育てるのか

教えられることと、経験で磨かれることを分け、
判断経験が残る仕事を設計する



判断力形成・経験学習・AI支援に関する考察



確かめる

情報や前提を確認し、
事実を整理する

決める

選択肢から判断し、
一步を決める

振り返る

結果と過程を振り返り、
学びを次に活かす



AIは仕事を前に進める力になる。

AIを探索・整理・分析の支援役として、
判断の質と速度を高める。



判断力形成

視点・基準・問い・手順を教え、
共有する。
経験の中で考え、決める力を育てる。



経験学習

実践・結果確認・振り返りの循環で、
出来事を次の判断基準へ変える。



AI支援

探索・整理・分析の支援役として、
判断の質と速度を高める。

サマリー



- “
- ✓ 非定型の実務判断は、**正解だけ**を教えても、そのまま再現されるわけではない。
 - ✓ 判断を支える**観点・基準・問い・手順**は、教え、共有できる。
 - ✓ 実務で使える判断力は、事実を確かめ、任された範囲で決め、結果と照合し、振り返る経験によって磨かれる。
- ”

1 教えられること



観点・基準・問い・手順を、言語化して共有する。

2 経験が必要なこと



事実を
確かめる



任された
範囲で決める



結果・影響と
照合する



振り返る

3 組織が設計すべきこと



経験が自然に積み上がり、
学びが共有され、
次の判断に活かされる
仕組みをつくる。

本稿の要点

1

判断には、
教え・共有できる
部分がある



2

非定型の実務判断では、
条件に応じた
重み付けに
経験が必要になる



3

判断の一部は、
教育・訓練によって
改善し得る



4

経験年数だけでは、
判断力の向上は
保証されない



5

振り返りが、
出来事を
判断経験へ変える



6

AIは短期成果を
高め得るが、
判断経験は
自動的に残らない



7

必要なのは、
判断経験が残る
仕事の設計である



重要なのは経験年数ではなく、**学習につながる判断経験**である。



1. 問題提起

非定型の実務判断では、**知識や手順**だけでは足りない。



現場で起きること

-  必要な情報がそろわない
-  複数の基準が衝突する
-  結果を完全には予測できない
-  最終的には、役割を持つ人が責任を引き受けて決める

複数条件の中で決める



起きやすい誤解

-  判断は何も教えられない 
-  経験年数が増えれば自然に身につく 



本稿の目的は、非定型の実務判断について、
何を教えられ、どこに経験が必要かを整理することである。



2. 本稿で扱う『判断』とは何か

本稿の焦点は、複数の条件の間で優先順位づけが必要になる、**非定型の実務判断**である。



判断の定義



目的と事実、不確実性、判断基準、制約条件を踏まえ、
複数の選択肢から取るべき行動を決めること



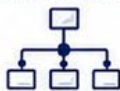
定型判断



条件と答えの対応が明確



手順・ルールで処理しやすい



標準化・システム化しやすい

VS



非定型の実務判断



情報がそろわない



複数の基準が衝突する



状況ごとに重視点が変わる



正解を事前に固定しにくい

実務で
起こる例



納期
早く届けたい

×



品質
高い品質を
守りたい

×



顧客
顧客満足を
最大化したい

×



現場負荷
無理のない体制で
進めたい

=

互いに
トレードオフが
発生する



これらの条件は同時にすべてを満たすことが難しく、優先順位づけが必要になる。



すべての判断が同じではない。本稿は、**非定型の実務判断**を扱う。



3. 判断には、教え・共有できる部分がある



熟練者の判断を丸ごと渡すことは難しくても、
判断を支える要素は教えられる。



本稿で整理する、教え・共有できる7要素

1



目指す状態

判断の先にある期待状態

2



確認する事実

判断材料となる事実・データ

3



事実と解釈・推測の区別

事実と推測を混同しない

4



判断基準と制約条件

物差しと守るべき条件

5



標準と例外の境界

通常対応と例外対応の境界

6



相談・承認・停止条件

相談・承認・停止の条件

7



判断後に確認する結果・影響

何をもって結果とするか

複数事例から抽出できること



見落としやすい条件



早期に確認すべき
危険兆候



判断を誤りやすい
分岐点

単一事例を、そのまま
一般化しない。



熟練者が言葉にしにくいことと、
判断について何も教えられないことは同じではない。



4. 経験は、条件に応じた『重み付け』を磨く



非定型の実務判断では、基準を知るだけでなく、**状況に応じて基準の優先順位を変える経験**が必要になる。

本稿は、経験で磨かれる判断力の一側面として、条件の重み付けに焦点を当てる。

教え・共有できること



何を見るか



どの基準があるか



相談・承認・停止の原則

状況によって、重み付けは変わる

例：納期が最優先のとき



状況に応じて
どれを重くするべきか？

例：品質が最優先のとき



同じ基準でも、状況・目的・リスク・制約によって、**重くするものは変わる。**

経験で磨かれること



何を優先するか



どこまで確認して
決めるか



どのリスクを
引き受けるか



境界事例で、いつ
相談・停止するか

“

教えられるのは、何を見るか、どの基準があるかである。
経験によって磨かれるのは、**どの状況で、何を、どれほど重く見るか**である。

”



非定型の実務判断では、条件に応じて**優先順位を変えられることが重要である。**

5. 教育・訓練によって改善できる部分がある

教育は**無意味**ではない。

研修は、**判断経験を支える土台**を整える。



研究が示すこと — 特定の訓練・課題で確認された範囲

1



一部の認知バイアスへの気づきは、訓練で高められる

自分の思考のクセに気づく力が向上する。

2



確認バイアスなど一部の課題では、訓練後の改善が報告されている

情報の集め方や評価の偏りを減らすことができる。

3



判断を見直すための手順は、一定の型として学べる

事実確認・反証・問いの立て方などを、手順の一部として学べる。



ただし



研修だけで、実務判断全体が完成するわけではない



現場での実践、結果確認、振り返りが必要である



判断の一部は**教育で改善**できるが、実務で使える判断力には**経験が必要**である。



参照：[4-5]

6. 経験年数だけでは、 判断力の向上は保証されない

重要なのは経験年数の長さではなく、**結果との照合と基準更新**を含む経験である。



経験年数だけ



経験は増えても、
学びにつながらないことがある。

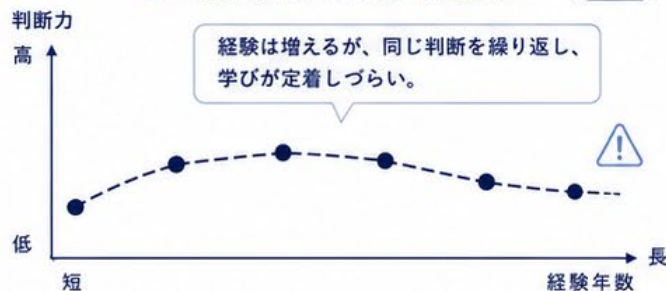
学習につながる経験



経験の「量」と「質」の違い

量（経験年数）のみを重ねた場合

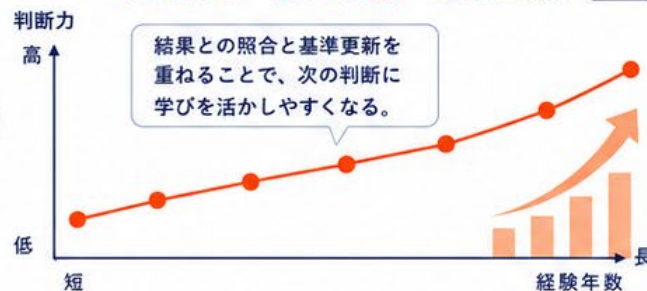
概念図



VS

質（学習につながる経験）を重ねた場合

概念図



“

経験の量ではなく、
何を**学び**、
何を**修正**したかが
判断力をつくる。

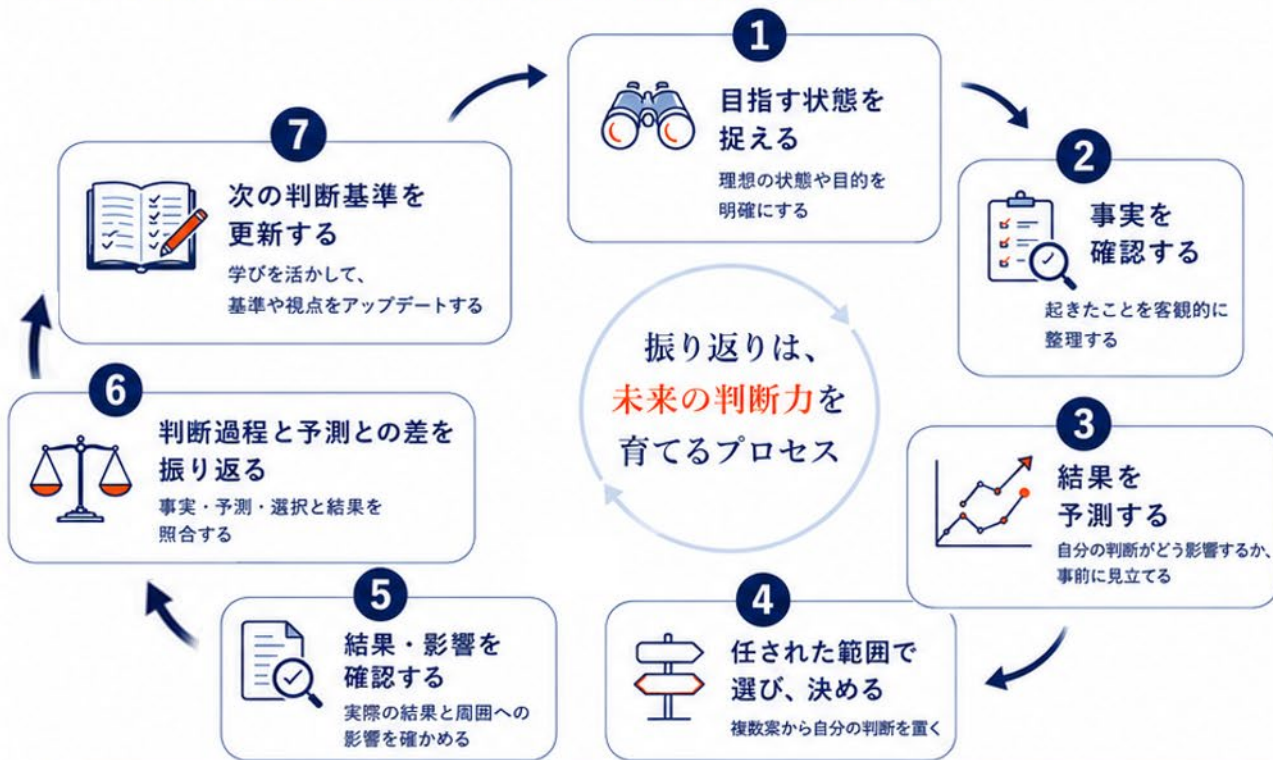
”



経験年数だけでは、判断力の向上は**保証**されない。

7. 振り返りが、 出来事を**判断経験**に変える

振り返りは、出来事と判断を結び直し、**次の判断基準を生む**。



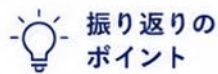
出来事の捉え方が変わる



今回の振り返り	次の判断基準
✓ 事実の整理	✓ 見るべきポイント
✓ 予測との差分析	✓ 優先する基準
✓ 要因の発見	✓ 判断の手順
✓ 学び・気づき	✓ 注意すべきリスク



自分の判断と結果の関係を捉え直したとき、出来事は**判断経験**になる。



振り返りのポイント



事実と解釈を分けて整理する
思い込みを減らし、客観性を高める



小さな違和感を見逃さない
次の判断基準のヒントになる



継続的に振り返る
習慣が、判断力を着実に育てる



共有して学びを広げる
チームでの対話が基準を強くする

8. 判断経験をつくることは、 現場で失敗させることではない

判断経験は、重大な失敗だけから得るものではない。
小さく安全に設計された実践でも、判断経験は育てられる。



判断経験をつくる方法

- 1 結果を伏せた過去事例の再検討
- 2 ケース演習
- 3 シミュレーション
- 4 ロールプレイ
- 5 熟練者の判断過程を観察し、理由を問う
- 6 小さく安全な実務委譲
- 7 結果確認と振り返り

出来事を学習へ変えるプロセス



小さな出来事を、対話と振り返りで学習に変えることで、
判断の質と再現性が高まる。

避けたい誤解



必要なのは、出来事の中にいることではなく、
判断の一連の過程を経験することである。

小さく安全な実践を意図的に設計し、対話と振り返りを重ねることで、
現場で生きる判断力が着実に育っていく。

AI は仕事を前に進める力になる。 しかし、判断経験は自動的には残らない

AIは短期成果を高める場面がある。しかし、確かめ、決め、結果と照合する経験は、別に設計する必要がある。



① AIがもたらすこと



選択肢・仮説候補を増やす
多様な観点や切り口を素早く提示



情報整理を速める
検索・要約・構造化で全体像を把握



文章・分析支援
たたき台作成・分析・可視化を支援



目の前の成果を高める
スピード・品質・量の向上に貢献

② 見落としてはいけないこと

成果向上（短期）

成果のスピード・質・量が
改善される



スピード向上



品質向上



量の向上

≠

判断経験の蓄積

自分の頭で確かめ、決め、
学ぶ経験が積み重なる



事実を確かめる



選ぶ・決める



検証する



学ぶ・改善する

どちらも大切だが、別物である

短期成果と判断経験は、別々に設計し、測定する。

③ 人が経験すべきこと



何をを目指すか



何を入力してよいか、
どの事実を入力するか



出力の根拠を確かめる



見落とし・条件・反証を探す



どの案を採用するか決める



結果と影響を確認する



AIの支援が有効な課題と、利用によって判断を誤りやすくなる課題は混在する。

参考：研究の対象・AIの種類・入力データ・利用環境などにより、適用範囲は各研究・利用条件に依存する。



ハルシネーション
(誤情報の生成)



入力バイアス
(偏った前提)



根拠の不透明さ



過信・依存の
リスク



AIは答えの候補を増やせる。

しかし、確かめ、決め、結果から学ぶ経験までは自動的には残らない。

10. 本稿でいう「判断デザイン」とは、 正解を教えることにとどまらない

判断デザインとは、本人に判断経験が残るよう、仕事の条件と学習の過程を設計することである。



判断デザインの8項目

1 対象



誰の、どの仕事で
判断するのかを明確にする

2 目指す状態



判断の先にある、期待する
状態を言語化する

3 確認する事実



判断の材料となる、必要な
事実・データを定める

4 今回育てる判断



今回の仕事で経験させたい
判断の種類を決める

5 任せる範囲



自分で判断してよい範囲と、
除外する範囲を決める

6 相談・承認・停止条件



必ず相談・承認する条件と、
迷ったら止める条件を定める

7 結果の確認



結果をどう確認し、何をもって
よしとするかを定める

8 記録と振り返り



記録に残し、振り返って
学びを次に活かす

避けたい両極

上司が
全部決める



考える機会がなく、
判断力が育たない

判断デザイン



小さく、安全に、
結果まで確認できる
範囲で経験させる

何も示さず
丸投げ



迷いが増え、失敗や
負荷が大きくなる



必要なのは、正解の共有にとどまらず、
判断経験が残る仕事の設計である。



安全に挑戦できる
条件を整える



結果まで確認できる
仕組みをつくる



振り返りと学びを
次に活かす



判断力が育ち、
成果が上がる

11. 本稿から導く5つの実務原則

組織の役割は、判断経験が積み上がる仕組みをつくることである。



1

答えを教えることと、
判断を育てることを
分ける



意図的に「自分で考える時間」
を確保する。

2

経験年数を、
判断力の代理指標に
しない



役割や場面に応じた判断力を、
行動で見極める。

3

任せるときは、
範囲と停止条件を
同時に示す



自由度と安全性の両立が、
良い判断経験を生む。

4

判断過程と結果を
分けて振り返る



プロセスに注目することで、
学びの質が高まる。

5

AI導入では、
短期成果と学習効果を
別々に測る



効率化と育成の両輪で、
継続的に価値を生む。

組織が確認すべきこと



誰が何を決めるか



どこで相談するか



何を記録するか



何を次回へ残すか



組織の役割は、正解を共有することだけではなく、
判断経験が積み上がる仕組みをつくることである。



12. 本稿の要点

P.14



ここまでの議論を、実務で使いやすい形で要点化する。



- 1** 判断には、**教えられる**部分がある



正解への道筋や
考え方の型は、
言語化・共有
できる。

- 2** 非定型判断では、
条件の重み付けに
経験が必要



状況や目的に
応じた重要度の
見極めは、経験の
蓄積で磨かれる。

- 3** 判断の一部は、
教育・訓練によって
改善できる



知識・スキル・
視点の拡張により、
判断の質は
高められる。

- 4** 経験年数だけでは、
判断力の向土は
保証されない



惰性の反復では
学びは生まれず、
判断の幅や深さは
広がらない。

- 5** 振り返りが、
出来事を**判断経験**へ変える



振り返りによって、
気づきが整理され、
次に活かす経験
になる。

- 6** AIは短期成果を高め得るが、
判断経験は**自動的には残らない**



AIは分析や提案を
助けるが、学びや
判断の要諦は、
人の関与が必要。

- 7** 必要なのは、
判断経験が残る
仕事の設計である



- 8** 組織には、
実務原則に基づく
運用が求められる



標準・仕組み・文化の
三位一体で、学習を
支える土壌を
つくる。

本稿が伝えたい中心



判断力を育てるとは、正解の共有にとどまらない。

本人に**判断経験**が残るよう、**仕事の条件、任せる範囲、結果確認、振り返り**を**設計**することである。

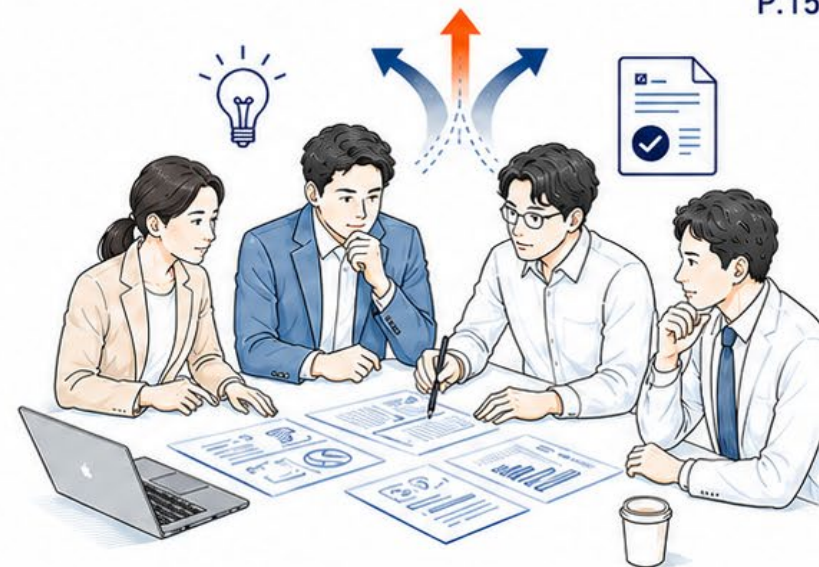


重要なのは経験年数ではなく、**学習につながる判断経験**である。



結論

- 1 非定型の実務判断は、正解だけを教えても、そのまま再現されるわけではない。
- 2 判断を支える**観点・基準・問い・手順**は、教え、共有できる。
- 3 判断力は、条件の中で事実を確かめ、任された範囲で決め、**結果・影響と照合し**、振り返る**経験**によって磨かれる。



教えられること

- 👁️ 観点
- 📋 基準
- ❓ 問い
- 🔄 手順

+

経験で磨かれること

- ⚖️ 何を優先するか
- 🔍 どこまで確認して決めるか
- ⚠️ どのリスクを引き受けるか
- 🔄 どう基準を更新するか



より短く言えば

手順と判断基準は
教えられる。

判断力は、**経験**と**結果**によって
磨かれる。



確かめる



決める



振り返る



組織に必要なのは、正解の共有にとどまらず、**判断経験が残る仕事を設計すること**である。

参考文献

本稿で参照した主要研究・関連文献



本稿は体系的レビューではなく、主要研究を選定し、実務向けに整理した考察である。
各知見の適用範囲は、研究対象・課題・環境に依存する。



1 | 判断・熟達



1. Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for Intuitive Expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515–526. doi:10.1037/a0016755.
2. Klein, G. A., Calderwood, R., & MacGregor, D. (1989). Critical decision method for eliciting knowledge. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 19(3), 462–472. doi:10.1109/21.31053.
3. Di Stefano, G., Gino, F., Pisano, G. P., & Staats, B. R. (2023). Learning by Thinking: How Reflection Can Spur Progress Along the Learning Curve. *Harvard Business School NOM Unit Working Paper No. 14–093*. doi:10.2139/ssrn.2414478.

2 | 教育・訓練



4. Morewedge, C. K., et al. (2015). Debiasing Decisions: Improved Decision Making With a Single Training Intervention. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 2(1), 129–140. doi:10.1177/2372732215600886.
5. Sellier, A.-L., Scopelliti, I., & Morewedge, C. K. (2019). Debiasing Training Improves Decision Making in the Field. *Psychological Science*, 30(9), 1371–1379. doi:10.1177/0956797619861429.

「Corrigendum (誤植訂正)」(2020年): 表中の割合表示の誤りを訂正したもので、分析・結果・結論に変更はない。

3 | AI・学習



6. Sundaresan, S., & Guler, I. (2025). Algorithmic Recommendation Tools and Experiential Learning in Clinical Care. *Organization Science*, 36(5), 1786–1802. doi:10.1287/orsc.2022.16738.
7. Fernandes, D., et al. (2026). AI Makes You Smarter but None the Wiser: The Disconnect Between Performance and Metacognition. *Computers in Human Behavior*, 175, 108779. doi:10.1016/j.chb.2025.108779.
8. Dell'Acqua, F., et al. (2026). Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of Artificial Intelligence on Knowledge Worker Productivity and Quality. *Organization Science*, 37(2), 403–423. doi:10.1287/orsc.2025.21838.



本文では主要知見を実務向けに要約している。



本稿は、判断・経験学習・教育訓練・AI支援に関する **主要研究** をもとに整理した。



本文との対応 : 判断・熟達 [1–2] | 経験・振り返り [3] | 教育・訓練 [4–5] | AI・学習 [6–8]

正解がない仕事でも、 自分で判断し、前に進められる。



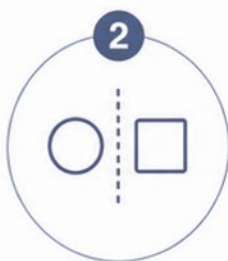
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

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
選ぶかを定める。



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。

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®