

これまで整えてきたマニュアルを、 判断と学びを蓄積・更新する 業務基盤へ

作り直すのではない。

使って分かった「条件の違い・判断・例外・結果」を、必要な箇所へ加える。



① 再現する



標準的な条件では、確認事項と手順をもとに、一定の品質で仕事を進める。

② 条件に応じて選び直す



実際の状況、制約、関係者への影響を確認し、その条件に適した方法を選ぶ。

③ 結果から学ぶ



実施後の結果を確認し、想定との差や、見落としていた条件を明らかにする。

④ 経験を組織へ残す



判断の過程と結果を、次の人が活用・検証・更新できる形で残す。



すべてのマニュアルを変えるのではない。

標準手順で一定品質を再現できている仕事は、現在のマニュアルを維持する。

条件差・例外・担当者による結果差があり、手順だけでは対応しにくい仕事から改善する。

これまでのマニュアルは、次の改善の土台である。作り直すのではなく、実務で得た判断と結果を加え、使いながら更新する。

マニュアルをつくってきたからこそ、次に進める

マニュアル整備は、やり直す対象ではなく、次の改善の出発点。



① 仕事の進め方を共有する



- 何を行うのか
- どの順番で行うのか
- 何を確認するのか
- どこまで仕上げるのか
- 次の工程へ何を渡すのか

② 実際の仕事で使う



- 標準手順を適用できる条件
- 条件によって方法を変える箇所
- 判断に迷う箇所
- 想定していなかった例外
- 担当者による結果の違い

③ 判断と結果を加える



- どの事実を確認するのか
- 何を基準に選ぶのか
- どこまで本人が判断するのか
- どの条件で相談するのか
- 実施後に何を確認するのか

三つの設計



判断デザイン |

何を確かめ、何を守り、
どの条件で選ぶのかを
設計する。



判断経験設計 |

次の人が、実際の仕事の中で
判断する経験を
設計する。



判断構造設計Pro |

個人の判断経験を、
共有・検証・更新できる
組織の仕組みへ変える。

マニュアルをつくったことが、**次の改善の出発点**になる。

使って分かったことを加え続けることで、業務基盤として成熟していく。

マニュアルは、業務成果と実務つなぐ接点

単独の文書ではなく、仕事・人・判断・結果をつなぐ。



判断デザインで確認する五つのつながり

✓ 成果と仕事がつながっているか

✓ 前工程と後工程がつながっているか

✓ 担当者の権限と責任が明確か

✓ 手順と判断箇所が区別されているか

✓ 実行結果を次の改善へ戻せるか

既存マニュアルを、単独の文書ではなく、業務成果・仕事・人・判断・結果をつなぐ接点として活かす。

標準手順は「再現」のため 判断は「条件の違いに対応する」ため

判断デザインは、標準手順を否定するものではない。



① 標準条件で、仕事を再現する

- 決められた情報を確認する
- 標準手順に沿って実行する
- 一定の品質で成果物をつくる
- 次の工程へ正しく渡す



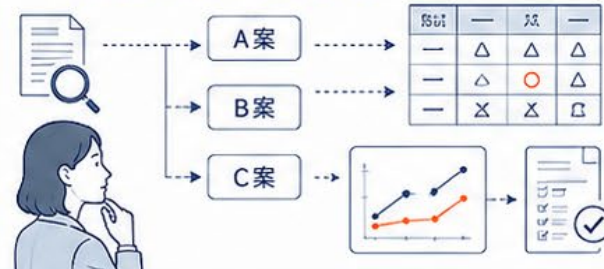
② 最初に確認すること

- 状況
- 制約
- 前後工程
- 関係者への影響
- 利用できる資源
- 実施後に求める結果



③ 条件が異なるとき、方法を選び直す

- 実際に解くべき問題を捉える
- 必要な事実を確認する
- 複数の選択肢をつくる
- 判断基準に照らして比較する
- 条件に適した方法を選ぶ
- 実施後の結果を確認する



判断箇所に残す六つのこと

- 🔍 確認する事実
- 🔒 守る条件
- ↔ 比較する選択肢
- 📊 優先順位
- 👥 相談・承認・停止条件
- 🔄 再判断条件

標準条件では、手順によって再現する。条件が異なる場合には、**事実と判断基準**を確かめて選び直す。

仕事の知恵を、次の人が 判断できる形まで段階的に深める

継承とは、過去の答えを渡すことではない。



① 第1段階 成果物を残す



- 提案書・報告書
- 作業記録・データ
- 過去事例

完成したものと、実施した
記録を残す。

② 第2段階 仕事のつながりを残す



- 目的と条件
- 確認したこと・行ったこと
- 結果と適用条件

目的・条件・行動・結果の
つながりを残す。

③ 第3段階 判断の構造を残す



- 問題・事実・守る条件
- 比較した選択肢と判断基準
- 選んだ理由・結果・再判断条件

何を見て、何と比較し、
なぜ選んだのかを残す。

④ 第4段階 判断する経験を 設計する



- 本人に任せる範囲
- 相談・レビュー条件
- 結果確認と基準更新

次の人が、仕事の中で判断し、
結果から学べる状態をつくる。



判断できる構造を残し、次の人が判断し、結果から学べる状態をつくる。

組織の中にある判断を、事実と結果で確かめ、 次の人が使える形へ

経験者の答えを、そのまま正解として残さない。



① 実際に解くべき問題

- 実際に何を解く必要があるのか
- どのような状態を実現するのか
- 現在、何が起きているのか
- 誰の、どの仕事を前へ進めるのか



② 判断に必要な事実

- 現在の状態
- 過去との違い
- 制約・期限
- 前後工程と関係者への影響
- 安全・品質・法令・将来運用



③ 判断基準

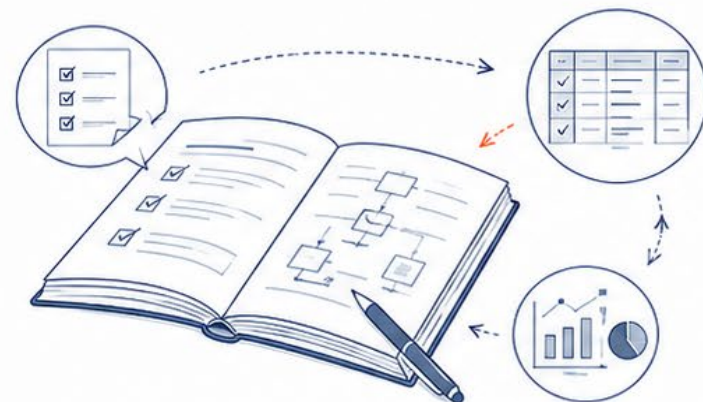
- 目的への適合
- 安全・品質
- 顧客・利用者への影響
- 実行可能性・継続可能性
- 長期的な価値と費用・時間



組織の中で行われている判断を、確認した事実・選んだ理由・実施後の結果から確かめ、**次の人へ残す。**

一冊のマニュアルへ、 すべてを書き込む必要はない

手順・判断・学びを分け、相互に参照できるようにする。



A マニュアル本体

安定して使う情報

- 仕事の目的
- 開始・終了条件
- 標準手順
- 実行前の確認事項
- 役割と責任
- 例外時の基本対応



同じ条件で、一定品質を
再現するために使う。

B 判断条件表・判断記録

条件に応じて選び直す情報

- 実際に解くべき問題
- 確認した事実
- 守る条件
- 比較する選択肢
- 判断基準
- 相談・承認・停止条件
- 再判断条件



条件が異なる場面で、
判断を選び直すために使う。

C 実施結果・変更履歴

結果から更新する情報

- 実施後に起きたこと
- 想定との差
- 見落としていた条件
- 適用できる範囲
- 次回先に確認すること
- 判断基準の変更点
- マニュアルの変更点



実施後の学びを、
次の判断へ残す。

一冊へ情報を詰め込むのではない。安定して使う**手順**、条件に応じた**判断**、実施後の**学び**を分け、**相互に関連**づける。

AIで作直すのではなく、 改善候補を整理する

AIは整理を支援し、正式な判断と更新は人が行う。



① 正式版と 対象範囲を 確認する



現在の正式版・版番号/
対象とする仕事/
適用範囲/管理責任者

② 実務との差と 結果を確認する



実際の進め方との違い/
品質・時間・手戻り/
発生した例外/
実施後の結果

③ 迷い・例外・ 曖昧さを見つける



判断に迷った箇所/
記載のない例外/
担当者による違い/
条件が不明確な箇所

④ AIで改善候補を 整理する



文書の分類/
情報の抽出/
複数文書の比較/
更新案のたたき台

⑤ 人が事実を確認し、 正式に更新する



実際の仕事との整合/
正式な判断基準/
確認者・承認者/
変更履歴

⑥ 更新後の結果を 確認する



改善が成果につながったかを
確認し、次の更新へ進む。



AIが支援すること

分類・抽出・比較・候補整理・たたき台作成



人が決定すること

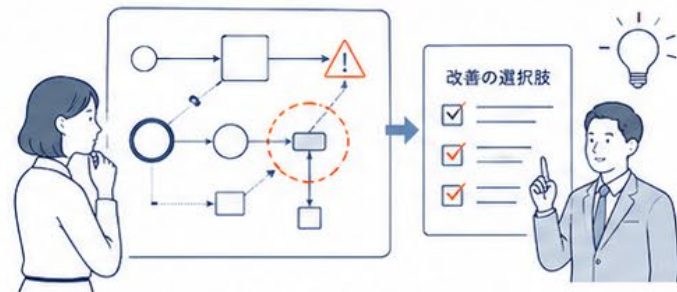
事実・判断基準・権限・責任・正式版・承認

※機密情報は入力せず、所属組織のAI利用規程に従う。

AIは、改善候補を整理する。正式な判断と更新内容は、**事実、組織内の基準、権限と責任**に基づき、人が確定する。

本人やマニュアルを原因と決める前に、 仕事が進んでいない場所を確認する

育成は、ボトルネックを解消する選択肢の一つである。



まず、五つを確認する

① どのプロセスか



実現したい業務成果の、
どこに位置する仕事か。

② 誰が担っているか



担当者、支援者、
責任者は誰か。

③ 何ができる必要があるか



必要な知識、手順、
判断、経験は何か。

④ 現在どこまでできるか



一人でする、支援が必要、
未経験か。

⑤ どこがボトルネックか



遅延、遅延、遅延、遅延、
遅延はどこで起きているか。

ボトルネックに応じて、改善方法を選ぶ

業務プロセス |

重複・滞留・前後工程を改善する



- 不要な作業・承認を削減する
- 滞留ポイントを解消する
- 前後工程の受け渡しを最適化する

マニュアル |

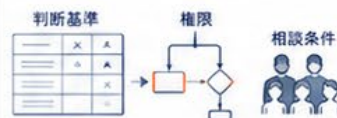
目的・条件・判断箇所・
例外対応を補足する



- 目的と適用条件を明確にする
- 判断すべき箇所を見える化する
- 例外・代替手順を補足する

判断構造 |

判断基準・権限・相談条件を
明確にする



- 判断基準を具体化する
- 権限範囲とエスカレーションを定義する
- 相談すべき条件を明確にする

能力・経験 |

必要な判断経験と
育成を設計する



- 必要な判断経験を整理する
- 段階的な育成計画を設計する
- OJTや振り返りで経験を積む

処理能力・環境 |

人員・時間・設備・システム・
AI支援を見直す



- 人員・時間の負荷を見直す
- システム・設備・データを整える
- AI・ツールで支援を強化する



仕事・判断・権限・情報・経験・環境のどこが止まっているかを確認、必要な改善を選ぶ。



全マニュアルを一度に変えない 一つの仕事と、一つの重要な判断から、小さく始める。



① 何から始めるか

- ✓ 業務成果への影響が大きい
- ✓ 繰り返し発生する
- ✓ 条件によって判断が変わる
- ✓ 経験者の知見に依存している
- ✓ 判断理由が記録されていない
- ✓ 手戻り・例外・結果差がある



② 最小の実践単位



③ 最初に何を残すか



④ 何が変わるか



三つの設計を
つなぐ



判断デザイン |
何を確かめ、何を守り、
どの条件で選ぶのかを
設計する。



判断経験設計 |
次の人が、実際の仕事の中で
判断する経験を
設計する。



判断構造設計Pro |
個人の判断経験を、
共有・検証・更新できる
組織能力へ変える。

※『判断デザイン』『判断経験設計』『判断構造設計』は、リクエスト株式会社が商標登録出願中です。

これまで整えてきたマニュアルを**土台**に、組織に蓄積された仕事の判断を次の人へつなぎ、
実行結果から継続的に**学び、更新できる業務基盤へ**。

正解がない仕事でも、 自分で判断し、前に進められる。



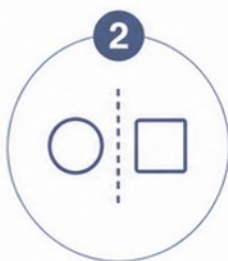
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

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®