

考える力を育てるとは何か

「時間量による育成」から「**判断経験を設計する育成**」へ。

仕事の目的・背景・プロセスを、知識として渡す。
その知識を、事実確認と経験に結び付け、仕事で使えるものへ。

01 知識を学ぶ

目的・背景・プロセスを知り、
何を確かめる仕事かを捉える。

-  **目的**
何を実現するための仕事か
-  **背景**
なぜ今、この仕事が必要か
-  **プロセス**
どのように進めるのか



02 現実と結び付ける

実際の事実を確かめ、
条件に照らして選び、結果を見る。

-  **事実確認**
実際に何が起きているか
-  **条件で検討**
どのような条件で判断するか
-  **選択・判断**
選び、実行する
-  **結果を見る**
どのような結果につながったか



03 次の仕事で使う

条件の共通点と違いを捉え、
見通しと判断を組み立て直す。

-  **比較・整理**
条件の共通点と違いを捉える
-  **見通しを立てる**
次に起こりそうなことを考える
-  **判断を組み立てる**
よりよい進め方を設計する



経験が、知識と仕事の捉え方を更新する

教えただけで終えず、**経験しただけでも終わらせない。**

知識と経験を、仕事を見通し、つくり直すために使えるものへ。

なぜ今、『考える』を捉え直すのか

時間が限られる今、育成を『時間量』だけに委ねることはできない。

人材育成をめぐる現状

80.1%

能力開発・人材育成に
何らかの問題がある事業所

- 指導する人材が不足している
- 人材育成を行う時間がない
- 育成しても辞めてしまう



だから、育成の置き場所を変える

研修時間を増やすだけではなく
日常の『一仕事』に学習機会を入れる

何を見るか



何を判断するか



結果から何を残すか



育成の問題は、時間の量だけでは解けない。
仕事そのものを、学習と判断の機会として設計する。

『考える』とは、何を意味しているのか

人は考えていないのではない。

ただし、考えている**対象と範囲**が、**仕事の目的**に合っているとは限らない。

本人も、実際には考えている



- 比較している
- 工夫している
- 推測している
- 優先順位をつけている
- 選んでいる

確認したいのは、その中身



- **何を対象**にしていたか
- **どこまで**を仕事の範囲としていたか
- **何を根拠**にしていたか
- **何を未確認**のままにしていたか
- **目的**に照らして妥当だったか

考えるとは、現実との接触と知識・経験を手掛かりに、
物事の捉え方、関係、可能性を組み立て、
問い・見通し・選択をつくり、
必要に応じて組み直す営みである。

「考えているか」だけでなく、
何を、どの範囲で、何を根拠に考えているかを見る。

『もっと考えて』に隠れている6つの要求

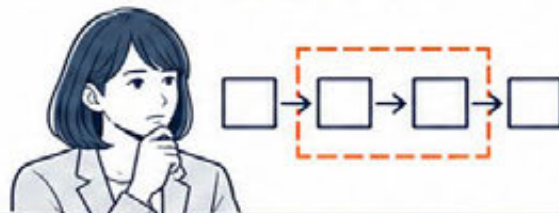
短い言葉の中で、受け手は「何をどう考え直すか」まで選ぶことを求められる。

対象と目的



何について、
何のために考え直すのか。

検討範囲



自分の作業だけか。
前後工程・関係者・結果まで見るのか。

必要な材料



今ある情報で足りるか。
学習や追加確認が必要か。

考え方と働きかけ



比較する、推論する、聞く、描く、試す。
何を使うのか。

判断基準



何をもって重要・適切・
十分とするのか。

終了・相談条件



どこまで自分で進み、
何が残れば相談するのか。

『もっと考えて』は、答えだけでなく、
考え方そのものを選ぶことまで求める。

考える前に、まず捉えるべきものがある

目の前の作業だけではなく、**仕事そのものを捉える。**

目的

何を実現するための仕事か
誰が、何をできる状態にするのか。



背景

なぜ今、この仕事が必要なのか
何が起き、どの条件が変わったのか。



プロセス

前後で、誰のどの仕事につながるのか
何を受け取り、何を次へ渡すのか。



同じ『資料をつくる』でも

目的が違う ➡ 必要な情報が変わる

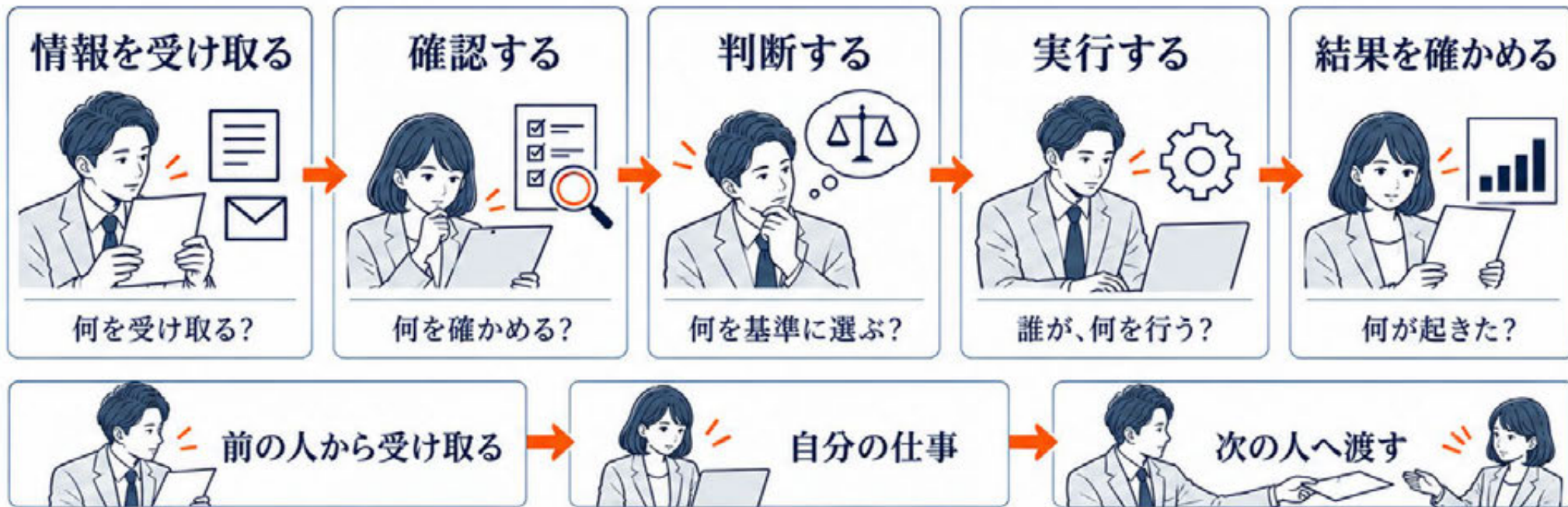
背景が違う ➡ 確認することが変わる

プロセスが違う ➡ 完成形が変わる

考えるとは、作業の中だけで工夫することではない。
何をする仕事なのかを捉え直すことでもある。

プロセスは、順番の暗記ではない

プロセスとは、目的に向けて、**人・情報・判断・結果をつなぐ**仕事の構造である。



プロセスには、分岐・手戻り・相談・待機・結果からの戻りもある。

プロセスは、工程名の列ではない。
人・情報・判断・結果をつなぐ、仕事の構造である。

『最初に教えるべきものは何か』

時間が限られるからこそ、**現実を見るための地図**を先に渡す。

工程名と順番だけを教える



しかし、条件が変わると
何を確かめればよいか分からない

暗記するための
手順



現実を確かめる
ための地図

関係が分かる形で教える



プロセスを教えることは、思考を奪うことではない。
現実を確かめるための足場を渡すことである。

プロセスは、最初は『記号』である

知っていることと、仕事で**使えること**は同じではない。

知識としての
プロセス

確認

判断

実行

結果確認

名称・図・矢印として知る

実際の事実が
対応する



- 誰が？
- 何を？
- どの条件で？

判断と結果の
経験が対応する



- 何を確かめたか
- 何を選んだか
- その後どうなったか

使える条件が
見える



- この条件なら使える
- ここが違えば
確かめ直す

仕事を見通せる



- この先に何が起こり得る
かを考え、
- 先に必要な確認を選べる

記号が消えるのではない。記号に対応する**現実と関係が増えていく**。

知識としてのプロセスに、**事実と経験**が対応づくことで、
『覚えた順番』から『**仕事を考える地図**』へ変わる。

プロセスを使えるようになる、三つの関係

経験を増やすだけではなく、**何と何がつながったかを見る。**

1 | 記号と現実



工程名が、実際の人・対象・**行為**とつながる

誰が、何を、どこで、どう確かめるのか。

2 | 工程と工程



一つの判断が、**次の仕事**とつながる

ここでの確認が、次の誰の何を可能にするのか。

3 | 案件と案件



複数の経験が、**使える条件**とつながる

何が同じなら使え、何が違えば確かめ直すのか。

プロセスを使えるようになるとは、
言葉に、**現実・前後関係・条件差**を対応づけられるようになることである。

経験を残すとは、何を残すことか

『何をしたか』だけでは、**次の仕事では使いにくい。**

答えだけが残る



条件が違っても、
同じ答えを使ってしまう可能性

判断の背景を残す



- どんな条件だったか
- 何に着目したか
- 何を確認したか
- 何を比較したか
- なぜ選んだか
- その後どうなったか

次の仕事で確認すること

何が同じなら使えるか？
何が違えば、確かめ直すか？

経験継承の目的は、過去の答えを再現することではない。
過去の答えを**使ってよい条件か**を、次の人が判断できるようにすることである。

先読みとは、何をする事か

先読みとは、根拠のない勘ではなく、**条件付きの見通し**である。

1. 現在の事実

いま何が起きているか
何が確認できているか



2. 条件の理解

どの条件で起きているか
何が変われば結果も変わるか



3. この先に起こり得る ことを見通す



4. 必要な確認・備え・ 判断を選ぶ



未来を言い当てる
ことではない

確実な予言ではなく、
起こり得る可能性を考えることである。



何が起こり得るかを
見通すこと

複数の可能性を考え、
その確からしさも含めて見通す。



その見通しを見直す
条件も持つこと

新たな情報や変化に応じて、
見通しを修正する前提を持つておく。

先読みを、**根拠のない勘**にしない。
現在の事実と、この先の条件を結び付ける**見通し**である。

以前、時間の中で起きていたこと 今、仕事の中に設計し直すべきこと

以前の一部の職場で、時間の中に含まれていた学習機会を、今は意図的に設計する必要がある。

以前の一部の職場で起きていたこと

- 多数の案件に関わる
- 熟達者の近くで働く
- 前後工程に触れる
- 成功も失敗も見ると
- 結果まで関与する
- 長い時間の中で蓄積する



→ 仕事を見通せるようになることがあった

今、意図的に設計すべきこと

- 目的とプロセスを先に共有する
- 一仕事の中で事実確認させる
- 本人に判断させる
- 結果を確認させる
- 条件付きで経験を残す
- 異なる案件で比較できるようにする



今必要なのは、以前の働き方へ戻すことではない。

以前、時間の中で起きていた学習を、限られた仕事の中に設計し直すことである。

見通すことと、完成形を描くことは違う

『この先どうなるか』と『**どうなればよいか**』は分けて扱う。

見通し

この条件なら、この先こうなり得る

現在の
条件

- 市場の動向
- 社内のリソース
- 競合の動き
- 外部環境 ...



この先の展開
(起こり得ること)



- Aの可能性
- Bの可能性
- Cの可能性
- 想定されるリスク
- ...

完成形

目的が実現された状態は、どのような状態か

何のために
やるのか？

- 目的・使命
- 大切にしたい価値
- 関係者にとっての
よい状態 ...



実現したい状態
(完成形)



- どのような状態か
- どんな価値が生まれているか
- 関係者にどのような変化が
起きているか
- ...



見通し = 予測

現在の条件から、この先起こり得る
可能性を考えることである。



完成形 = 価値を含む構想

目的に照らして、実現したい状態を
描くことである。



どちらも必要だが、同じではない

見通しで現実的な選択肢を把握し、
完成形によりよい方向を定める。
両方を行き来することが重要である。

見通せることと、よりよい仕事を構想できることは同じではない。
後者には、**目的に立ち返り、状態を描き直すことが必要である。**

プロセスを使う力と、プロセスをつくり直す力

熟達は一つではない。

プロセスの知識

仕事の進め方、手順、
枠組み、基準を知っている。



現実の事実

いま何が起きているか
何が確認できているか。



条件・判断・結果を結んだ経験

どのような条件で、どのように判断し、
どんな結果になったかを経験として持っている。



既存の流れを見通す



既存のプロセスを正確に理解し、
この先の展開や影響を見通す。
安定して成果を出すために、
流れを捉え、適切に対応する。

目的・完成形・プロセスを問い直す



現状のやり方にとらわれず、
目的や前提を見直し、
新たな選択肢やプロセスを
考え、必要に応じて
つくり直す。

❗ 既存のやり方を正確に使えることと、目的に立ち返って仕事の流れを見直せることは、別の力です。

プロセスを使うことと、プロセスをつくり直すことは分けて扱う。
後者には、見方・問い・価値の更新が関わる。

アート思考は、どこに位置づくのか

既存の見方で捉え切れないとき、**上流をつくり直す**。

アート思考

見方・問い・価値仮説を
つくり直す



見方が合っていないなら、
問いも合わない

どのように見るかで、
どのような問いが生まれるかが決まる。

判断デザイン

責任ある判断の条件を
整える



問いが曖昧なままでは、
判断も揺らぐ

問いの明確さが、
判断の質と一貫性を支える。

判断経験設計

一仕事の中で、判断と結果を
経験として残す



判断しただけでは、
次に使える経験は残らない

結果を振り返り、経験として残すことで、
次の判断に活かすことができる。

既存の見方で捉え切れないとき、**アート思考**が上流をつくり直し、
判断デザインが、実行可能な判断へ接続する。

問いは、どこから生まれるのか

『関心を持って』と言われたからではなく、**現実との接点**から生まれることがある。

予想との差

思っていたことと、
実際が違う。



相手との差

自分には十分でも、
相手には足りない。



目指す状態との差

作業は終わったが、
目的は達成されていない。



違いに接すると、何を見落としていたのか／何を確認していなかったのか／
何を問い直す必要があるのか が見え始めます。

問いは、『もっと考えろ』と言われたから生まれるとは限らない。
自分の**見通し**と**現実の違い**に接したときに生まれる。

『なぜ』を深めるだけでは、確かめたことにならない

説明を詳しくすることと、**事実を確かめることは違う。**

最初の見立て

『会議で決まらないのは、
資料が分かりにくいからだ』



別の説明もあり得る

- 判断材料が足りない
- 判断基準が共有されていない
- 誰が決めるかが曖昧
- 関係者の目的が異なる
- そもそも会議で決める内容ではない



確かめるための3つの問い

- ① その説明が正しいなら、
何が確認できるか



- ② 別の説明でも、
同じことは起きないか



- ③ 何が分かれば、
いまの見立てを変えるか



考えるとは、説明を詳しくすることだけではない。
自分の見立てを、**現実に照らして確かめる**ことでもある。

一仕事の中で、どう育てるか

「もっと考えて」を、**次の確認と判断**に変える。

仕事を始める前

期待を共有し、土台をつくる。



- 目的・背景・プロセスを共有する
- 判断範囲と相談条件を明確にする
- 必要な知識と守る条件を先に共有する

仕事の途中

確認し、次の一手を選ぶ。



- 何が確認済みかを分ける
- 次に誰へ何を確かめるかを選ばせる
- 比較・対話・図解・試行を使わせる

仕事の後

振り返り、次に生かす。



- 何を選び、どうなったかを振り返る
- 何が同じなら使え、何が違えば再確認するかを残す
- 次の仕事に接続する

共有



確認・選択



振り返り・接続

先に共有するのは**知識と条件**。本人に残すのは、**確かめて選ぶ場面**。
仕事の後に残すのは、**次に使える経験**である。

個人だけでなく、組織とAIまで含めて考える

人の頭の中だけを変えても、**仕事の設計が変わらなければ限界**がある。

組織が整えること

人が考え、学び、成果を出せる環境をつくる。



-  情報へのアクセス
-  前後工程との接点
-  相談先
-  結果を知る機会
-  記録と更新される標準

AI活用で分けること

AIを使って仕事を進めながら、人の判断を磨く。



-  今回の成果
-  本人に残った学習
-  人が負う判断責任



AIによって仕事は速く進むことがあります。しかし、**仕事が進んだことと、本人に判断経験が残ったことは同じではありません。**

育てたいなら、人の頭の中だけでなく、
何を見て、誰に確かめ、どこを人が判断するかを設計する必要がある。

『もっと考えて』の前に、考え直せる仕事をつくる

育てたいのは、答えを当てる人ではない。

1. 知識としてのプロセス

仕事の進め方や考え方の枠組みを知る。



2. 事実確認と経験

今、何が起きているのかを調べ、経験や事例を集める。



3. 条件付きの見通し

複数の可能性を考え、条件を置いて先を見通す。



4. 目的・完成形・プロセスの問い直し

目的は何か、どのような状態を目指すのか、進め方は適切かを問い直す。



5. 判断

集めた情報と見通しをもとに、最も適切な選択をする。



6. 行動

判断に基づき、計画を立てて実行する。



7. 結果確認

期待した結果になったかを確認し、良かった点と改善点を整理する。



8. 次の仕事へ

得られた学びを次の仕事に活かし、経験を組織に残す。



育てたいのは、答えを当てる人ではない。
仕事の**目的・背景・プロセス**を捉え、
現実に照らして**問い・見通し・判断**を組み立て直し、
その**経験**を次へ残せる人である。



考える力を育てるとは、考える時間を増やすことだけではない。
考え直せる現実との接点と、仕事の条件をつくることである。

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®

芸術実践から、 判断研究へ

代表・甲畑智康の原点 —

東京藝術大学での制作経験と、
現在の組織行動科学®・判断デザイン研究をつなぐ。

甲畑智康は、2003年に東京藝術大学美術学部を卒業し、
身体・空間・立体・素描・行為の制作を通じて、
既存の言葉だけでは捉えきれない現実に向き合ってきた。

その後、企業現場での人材育成・組織開発・判断研究へと
実践領域を広げ、現在は組織行動科学®を基盤に、
判断デザイン・判断経験設計・判断構造設計Proの
体系化を進めている。



1

芸大時代の制作



身体・空間 立体 素描 行為

2

問いの継続

- 👁️ 何を見ているのか
- ❓ 何を問うのか
- ★ 何を価値とするのか

3

現在の研究・実践

- 組織行動科学®
- 980社・33.8万人のデータに基づく研究と実践
- アート思考＝判断前提生成
- 判断デザイン・判断経験設計・判断構造設計Pro

芸術の実践は、答えを急がず、
現実との関係をつくり直す経験だった。
そこから、アート思考を
『判断前提生成』として捉える
視点が生まれた。

正解がない仕事でも、 自分で判断し、前に進められる。



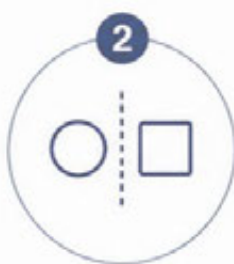
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

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。