

褒めているのに、 なぜ自分で判断できるよう ならないのか

行動の定着・動機づけ・判断経験を見直す

現場リーダー・人事・育成担当、
仕事を任される方へ

教えること、任せること、
次の仕事で確かめること。

引き継ぎメモの架空例・対話例・
そのまま使える2枚のシートを収録。



この資料の使い方

仕事は終わった。次の一件でも判断できるか

前回の引き継ぎメモ

上司：「納期は未確認、と分けて書いておいて」

本人は指示どおりに書き、褒められた。
メモは期限内に渡せた。

次は、仕様の変更が未確認だった。

今回は何を確かめ、どこに書くか。
自分で決めたのか、指示を待ったのか。
実際の仕事で、その違いを確かめます。

一件の完了から、
次の条件への対応まで見る。

03-07

考え方を整理

強化・動機づけ・仕事の関わり

08-17

仕事に当てはめる

教える・任せる・確かめる

18-22

一件で使う

記入シート・関連資料・出典

本資料の人物・会話・仕事場面・記入例は、説明のための架空例です。

研究を読む 01 | 強化と般化

行動が増えたことと、応用できたことを分ける

褒め言葉が「強化」として働いたかは、その後の行動との関係で捉えます。

行動のあとに生じた出来事によって、同様の条件でその種の行動が増える。
これが強化の基本的な捉え方です。褒めたという事実だけでは判断できません。

同じ条件での反復

未確認の納期を、メモに繰り返し書くようになったか。

促しがない場面での継続

上司に毎回言われなくても、その確認を続けたか。

条件が違う場面への応用

仕様変更など、別の未確認事項にも対応できたか。

一つが確認できても、残りが確認できたとは限りません。

習慣化や応用まで含めて、褒めるだけで達成したと決めずに確かめます。

参照：[1] Schlinger (2015)、[5] Stokes & Baer (1977)。下の確認例は当社の実践提案。

研究を読む 02 | 肯定的なフィードバック

褒める言葉が、何を伝えているかを見る

実験研究では、肯定的なフィードバックが内発的動機づけを高めた結果もあります。判断して応用できるかは、別に確かめる必要があります。

工夫と結果を知らせる

「未確認の欄を分けたので、
担当者が確認先を見つけられた。
どこを工夫したの？」

評価への圧力を伴う

「私の言ったとおりにすれば、
次も評価するよ」
本人には、従う圧力と感じられることも。

伝え方だけでなく、選べる範囲や普段の関わりも確かめる。

同じ言葉でも、受け止め方は人や状況で変わります。

この研究結果は、職場での褒め方と判断力の因果関係を直接示すものではありません。

参照：[2] Deci, Koestner, & Ryan (1999)、[3] Gagné & Deci (2005)。会話は架空例。

「なぜ取り組むか」は、外発・内発の二択ではない

同じ「引き継ぎメモを書く」仕事にも、複数の理由があります。

外からの評価・罰	「良い評価をもらいたい」	外発的／統制的
自分の内側からの圧力	「できない自分は認められない」	外発的／統制的
仕事の価値への納得	「受け手が困らずに手配できるように」	外発的／自律的
仕事そのものへの興味	「情報を整理することが面白い」	内発的／自律的

価値に納得して取り組むことも、自律的な動機づけに含まれます。
理由は混在します。全員が決まった順番で進む段階表ではありません。

参照： [3] Gagné & Deci (2005) 、 [4] Ryan & Deci (2020) 。発言は説明用の架空例。

研究から実践へ | この資料の提案

意欲と、判断できる条件を一緒に整える

「やりたい」「必要だと思う」に加え、仕事で使える知識と機会を確かめます。

取り組む理由

仕事の目的に納得できるか。
不安や負担を話せるか。

使える知識・情報

比べる点を知っているか。
必要な記録を見られるか。

判断する機会・権限

本人が選ぶ箇所はあるか。
相談先と承認者が分かるか。

例：「役に立ちたい」と思っているけど、仕様を読めなければ迷う。

まず見方を教え、実物を一緒に確かめる。
扱える範囲を決めたうえで、確認する箇所を本人が選ぶ機会を設けます。

給与・処遇、必要な指導、時間や道具も含め、働く条件を整えます。

参照：[3] [4] [6]。図は研究を手がかりにした当社の実践整理であり、診断尺度ではありません。

現場で確かめる仮説 | 判断を上司が引き受け続ける場面

早く終わる関わりが、繰り返されていないか

仕事が早く終わると、本人も上司も同じやり方を続ける可能性があります。

上司の側

判断と手順を渡す



仕事が早く終わる



次も同じように渡す

「ここに、こう書いて」

上司の修正も少なく済む

判断を引き受け続ける

本人の側

指示どおりに行う



仕事が受け入れられる



次も判断を求める

決められた内容を書く

褒められ、完了できる

まず上司の答えを待つ

指示が必要な仕事もあります。確かめたいのは、本人が条件を比べて決める機会まで、毎回上司が引き受けているかどうかです。

当社の実践上の仮説です。この循環や因果関係を、本資料で実証したものではありません。

この資料で提案する進め方

一件の仕事に、判断する経験を組み込む

必要なことを教え、扱える範囲から、実際の仕事で確かめます。

1 教える・そろえる

09ページ

目的、見る資料、判断の基準、守る条件を共有する。

2 本人が確かめ、選ぶ

10-11ページ

任された範囲で、必要な確認と方法を決める。

3 工夫と結果を照合する

12ページ

成果物と受け手の反応から、役立った点を確認する。

4 別の条件で確かめる

13-16ページ

次の一件で、続ける・変える・相談するを選ぶ。

当社の実践提案。4つは固定の成長段階や、効果が検証済みの訓練手順ではありません。

実践 01 | 目的・基準・任せる範囲

教えることと、本人が選ぶことを明らかにする

仕事：顧客訪問後のメモを、手配担当者へ渡す。

仕事の目的

受け手が、手配できる点と確認が必要な点を見分けられる。

先に教える・共有する

確認済みと未確認の見分け方。確認先と確認日を書く理由。
必須項目・提出期限・承認手順は共通で守る。

本人が選べる

確認する順番、未確認事項を示す位置、
受け手が使いやすいメモの構成。

承認・相談が必要

顧客との約束の変更、判断できない仕様、
未確認の条件を含む手配の確定。

「何を見れば分かるか」を、見本と実物で教えてから任せます。

架空例。実際の規程、承認手順、仕事のリスクに合わせて調整してください。

実践 02 | 最初の一件を振り返る

同じ成果物でも、誰が判断したかは違う

メモには「納期は未確認」と正しく書かれていました。

実際のメモ

顧客の希望日：10月12日

納期：未確認

確認先：仕入先

確認担当：営業担当

上司が、すべての項目を決めて
書くよう指示した場合

確かめられたこと

指示された内容を、正しく記載できた。

まだ確かめていないこと

本人が未確認に気づき、確認先を選べるか。

指示や見本からも学べます。その学びを、次の仕事で確かめます。

次は、未確認の点を本人が見つける箇所をつくる。

必要な知識を教えたうえで、上司が先に答える前に確かめます。

架空例。指示・見本・反復からも学べます。本人の学習がないと断定する表ではありません。

実践 03 | 本人が確かめ、選ぶ

任された範囲で、方法を比べて選ぶ

本人は顧客の希望と仕入先の回答を照合し、納期が未確認だと気づきました。

案A：本文の中に書く

出来事の順番に書ける。
受け手が読み進めて確認する。

案B：冒頭にも未確認を示す

受け手が最初に確認点を見つけられる。
本文との二重記載には注意する。

本人が選んだ案と理由

「手配前に見つけてもらえるよう、冒頭に未確認の欄を設けます。
同じ内容を二度書かないよう、本文からその欄を参照します」

受け手に使えたかを聞くところまで、今回の仕事に含めます。

架空例。既存の様式に従う必要がある場合は、選べる箇所を別に決めてください。

実践 04 | フィードバックと結果

工夫を認め、何に役立ったかを一緒に確かめる

本人が選んだ書き方を、受け手が使えたかまで見ます。

受け手から返った情報

「最初に未確認と分かったので、
確定せずに確認へ進めました。
いつ確認するかも書いてほしいです」

上司から本人へ

「冒頭の工夫が役立ったんだね。
次は確認日も必要そうだ。
書く負担はどうだった？」



メモの未確認欄

手配用の予定表

本人の選択 → 成果物 → 受け手の仕事を、事実でつなぐ。

架空例。受け手の発言だけで成果全体を評価せず、品質・期限・負担も確認します。

実践 05 | 条件を変えて確かめる

次の一件では、何が同じで、何が違うかを見る

今度は、納期を確認したあとに、顧客から仕様変更の希望が届きました。

前回のメモ

納期：未確認
仕様：確認済み
確認先：仕入先

今回の顧客依頼

納期：変更前に確認
仕様変更：未確認
確認先：設計・仕入先
影響：納期も再確認



前回の記録

今回の依頼

条件が変わったら、前の確認もそのまま使えるか見直す。

架空例。実案件では承認手順を守り、必要なら練習用の題材で先に確かめてください。

実践 06 | 条件に合う対応を選ぶ

応用には、続ける・変える・相談するがある

新しいやり方を出したことだけを、成長の基準にしません。

本人の対応	今回の具体例	対応を選ぶ手がかり
続ける	今回も確認済みと未確認を分ける。	前回の基準が、今回も役立つ。
変える	仕様変更の内容と、納期への影響を確認する。	未確認の内容が違う。
止めて相談する	変更仕様を含む手配の確定は保留する。	必要な確認・承認が終わっていない。

本人：「仕様変更で納期にも影響がありそうです。設計・仕入先に確かめます。
確認前なので、手配の確定は責任者に相談します」

当社の実践提案。例は架空です。本人に権限のない判断や危険を伴う試行は求めません。

実践 07 | 判断を支える教え方

「自分で考えて」と返す前に、止まった条件を見る

迷ったことを、そのまま意欲や能力の不足と決めつけずに確かめます。

知識が足りない

「この仕様の見方を一緒に確認しよう」
必要な知識と、見分ける例を教える。

情報に届かない

「最新の回答を、設計担当に確認しよう」
記録と確認先にアクセスできるようにする。

権限が分からない

「ここまでは任せる。確定は私に相談して」
選べる範囲と承認者を明らかにする。

時間が足りない

「締切と、優先する確認を調整しよう」
上司が仕事量・分担・期限を整える。

緊急時に上司が判断したら、あとで資料と判断の手がかりを一緒に確認します。

当社の実践提案。安全・法令・品質上の基準と、職場の承認手順を優先します。

実践 08 | 次の仕事で何を確かめるか

説明できたことに加え、実際の確認と対応を見る

仕事の完了と、本人が次に使えたことを、別々に記録します。

確認したもの

顧客の依頼、仕入先の回答、設計担当の確認記録。

本人がしたこと

仕様変更に気づき、仕様と納期の確認先をメモに加えた。

上司の支援

基準は事前に説明。今回は、確認先の答えは先に渡していない。

結果と残った点

未確認の手配確定を保留できた。確認日は追記が必要だった。

相談回数の減少だけで評価しない。必要な相談も、適切な判断です。

説明の上手さだけで決めず、成果物・確認の経過・周囲の観察を照合します。

当社の実践提案。単発の観察から能力全体や、特定の支援の因果効果を判定しません。

上司・人事が整える条件

判断する経験を、忙しい現場で続けるために

本人の工夫を支えるには、評価と仕事の進め方も見直します。

時間を確保する	確認と振り返りを仕事の時間に含め、重複する記録は減らす。
---------	------------------------------

確認・相談を扱う	早さだけでなく、必要な保留や相談が役立った事実も取り上げる。
----------	--------------------------------

理由を押しつけない	不安や納得できない点を聞き、目的・負担・処遇も見直す。
-----------	-----------------------------

範囲を調整する	迷う箇所は教え直す。任せる範囲は、実際の対応を見て決める。
---------	-------------------------------

実施されなかったときは、「機会がなかった」「支援が足りなかった」「試したが難しかった」を分け、次に変える条件を決めます。

当社の実践提案。実施回数・期間・改善量に、一律の合格基準は設けていません。

記入用シート 01 | 本人と上司で使う

始める前に、一件の仕事を決める

仕事名	実施日
相手・目的	誰が、何を判断・実行できればよいか。
先に教えること	必要な知識、見る資料、共通の判断基準。
任せる範囲と相談先	本人が選ぶこと／守る条件／止めて相談する条件。
今回、本人が試すこと	どこを確かめ、何を比べ、何を選ぶか。
支援と確認の予定	上司が用意する情報・時間／見る成果物／振り返る日。

記入例は09-11ページ。既存の仕事の記録で確認できる項目は、重複して書く必要はありません。

記入用シート 02 | 成果物を見ながら使う

実践後、次の一件で使えたことを確かめる

仕事名	確認日
完了と受け手の反応	渡せたもの／相手が進められたこと／品質・期限・負担。
本人の判断と支援	見た事実、選んだ対応／上司が先に示した答えや助言。
次の一件で違う条件	何が同じで、何が違うか／今回は何を確かめるか。
次の一件での対応	続けた・変えた・保留して相談したこと／使った記録。
残った点と次の支援	未確認のこと／教え直すこと／仕事の条件を変えること。

記入例は12-16ページ。確認できていない項目は「未確認」とし、次に確かめる方法を決めます。

関連資料と、このガイドの位置づけ

一件の完了から、次に使える判断へ

当社の実践上の視点は、仕事が終わったことと、次に判断できるようになったことを分けて確かめることです。本資料では、褒める場面を入口に、判断する機会と周囲の支援を見直す方法として具体化しました。

前回の資料と合わせて使う

前回：自分で続ける仕事を、どうつくるか（18ページ）

本人の選択・進歩の確認・相手の反応を、一件の仕事から整える資料です。

出発点の記事：外発的動機づけ から 内発的動機づけへ 移行する

本資料では、価値への納得と内発的動機づけを区別し、固定の段階として扱いません。

研究の知見を手がかりにした実践提案であり、手順の効果検証は未実施です。
980社・33.8万人は当社が公表する研究基盤の規模で、本資料の検証数ではありません。

人物イラスト：AI生成素材を使用。構成・図解・会話・記入シート：リクエスト株式会社。

出典 1 / 2

研究出典と、参照した範囲

研究の結果と、このガイドの手順・架空例を分けてお読みください。

[1] 強化を、言葉の種類で決めない

Schlinger, H. D., Jr. (2015). Training Graduate Students to Effectively Disseminate Behavior Analysis and to Counter Misrepresentations. Behavior Analysis in Practice, 8, 110–112.

<https://doi.org/10.1007/s40617-014-0028-x>

強化の機能的な捉え方を参照。職場での褒め方の効果を検証した研究ではありません。

[2] 肯定的なフィードバックの効果と条件

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. Psychological Bulletin, 125, 627–668.

<https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>

実験研究のメタ分析。報酬の種類や条件を区別し、肯定的フィードバックの結果を参照。

[3] 自律的な動機づけと、職場での支援

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26, 331–362.

<https://doi.org/10.1002/job.322>

仕事の動機づけに関する理論・研究の整理。自律性と有能感を支える関わりを参照。

出典 2 / 2

研究出典と、参照した範囲

研究の結果と、このガイドの手順・架空例を分けてお読みください。

[4] 価値への納得と、活動自体への興味を分ける

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.

<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

定義と複数の動機が混在する点を参照。主に教育領域の総説で、職場への適用は当社の提案。

[5] 別の条件で使えることを、計画して確かめる

Stokes, T. F., & Baer, D. M. (1977). An implicit technology of generalization. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 10, 349–367.

<https://doi.org/10.1901/jaba.1977.10-349>

学んだ行動が別の場面でも現れる「般化」を扱うレビュー。職場の判断手順の検証ではありません。

[6] 内発的動機づけと報酬を、一緒に捉える

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 140, 980–1008.

<https://doi.org/10.1037/a0035661>

学校・仕事・身体活動領域のメタ分析。両者は成果に対して常に相反するわけではない点を参照。
