

経験が、判断を育てる。

6月から翌3月の10か月。実践を重ね、スタンス・考え方を見直す。

実践する本人と、上司・育成担当者へ。

学んだことを、 目の前の相手に合わせて 使えるようにする。

自分で考えて働きかけ、
相手の反応を確かめる。
その経験を、次の判断へ。



成果につながる方法を、本人が使える仕事へ。

10か月を、考え方を育てる時間にする。

育成の提案：6月から翌3月まで、実践・対話・振り返り・再実践をつなぐ。



6月 | 考え方を残す

誰の何をよくするのか。
相手をどう見ているか。
自分は何を担うのか。

期間中 | 確かめ直す

自分で判断して働きかける。
反応と見込みを照合する。
見直したことを次に試す。

3月 | 同じ軸で振り返る

何を見るようになったか。
何を根拠に選んだか。
役割と具体策は変わったか。

6月～翌3月は、継続研修から着目した実践期間です。
開始・終了時の比較は、この資料が提案する使い方です。

考え方の変化を、次に選ぶ対象・具体策・役割で確かめる。

10か月は、研修全体の期間や、考え方の変化に必要な最適期間を示すものではありません。

変わるのは、仕事を捉える考え方。

スタンス＝目的・相手の見方・自分の役割など、判断を支える前提。

見る軸	従来の考え方（回顧を含む）	記録に表れた考え方・目標
目的	自分の商品・提案の採用を増やす。	相手の価値が届き、選ばれ続ける状態を考える。
相手の見方	自分の提案を 実行してもらう先。	固有の強みと事情を持ち、共に事業を考える相手。
自分の役割	説明し、自分が成果を出す。	相手が判断・実践できる条件を共に整える。
考える起点	売りたいもの・自分の案・これまでの実績。	相手が評価される仕事・利益・実行の条件。
着地点	目の前の採用・受注・施策の実施。	誰と、どんな仕事を増やし、どう継続するかを共有する。

問い・選ぶ対象・具体策・役割の変化から読む。

複数の記録の要約です。変化後には目標も含み、全員の到達を示すものではありません。

経験を通じて、確かめられること。

学んだ知識が、目の前の相手の仕事・事情・反応に結びつく。

知識として理解する

「相手の立場で考える」

「実行できるよう支援する」



実際に相手へ働きかける

何を評価しているか。

何が利益になり、何が負担か。

誰が、どこまで動けるか。

そこで見えてくる、自分の前提

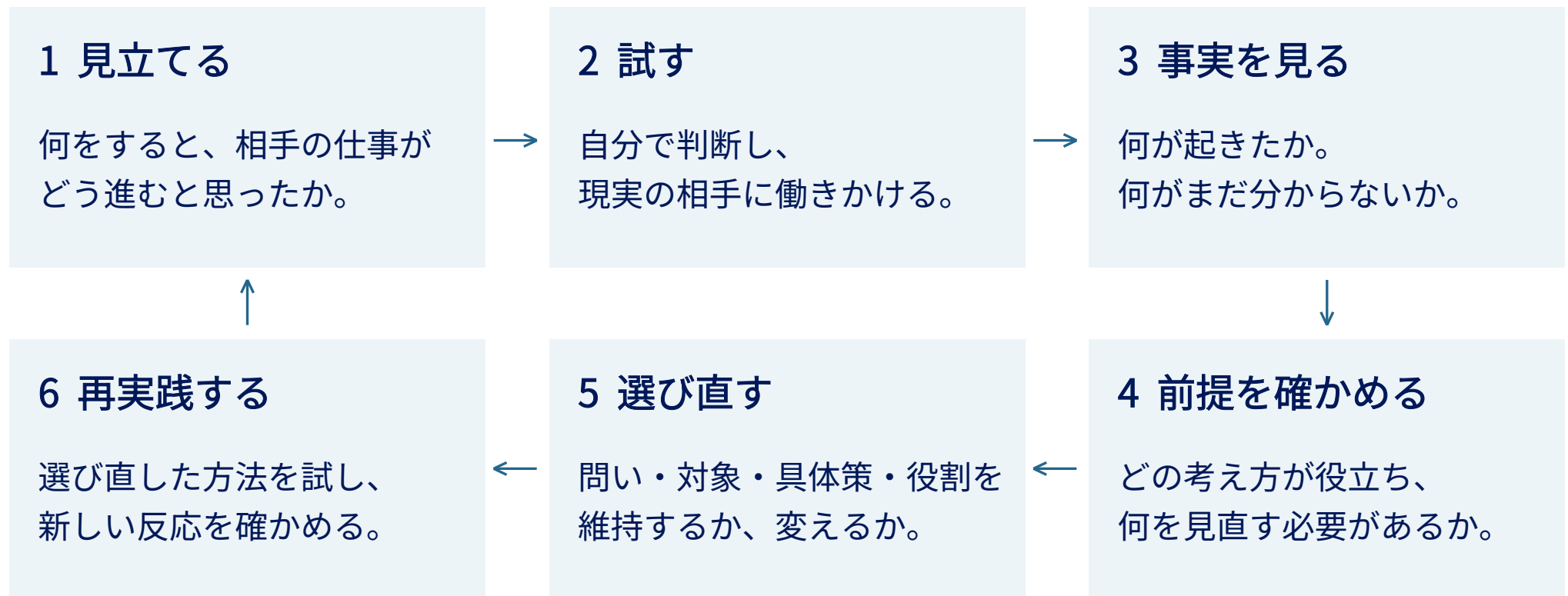
「説明すれば役立つ」「合意すれば動く」という見込みが、
相手の実情に合っていたかを、具体的に確かめられる。

現実の事実が、次に何を確かめるかを変える。

実践記録をもとにした考察。知識と経験がそれぞれ果たす役割を整理しています。

経験を、判断の見直しへつなぐ。

知識・方法を手がかりに試し、相手の反応から次の判断を組み立てる。



経験で得た事実を、次に選ぶ根拠として使う。

実践記録から整理した考察。各段階の効果を個別に検証した因果モデルではありません。

6月から翌3月、記録に見える変化。

複数人の報告を整理。一人の連続経過や、全員共通の段階を示すものではありません。

時期	記録にある経験	読み取れる考え方の変化
6～7月	取引が続く理由を聞き、 相手が評価される仕事を確かめる。	商品を扱う先という見方から、 固有の価値を持つ相手へ。
7～10月	問いや会議の進め方を変え、 相手の反応の違いを確かめる。	集めて説明することから、 話せる条件と関心を考える。
11～1月	取引先を図にし、利益・人員・ 与信などをめぐって対話する。	自分の図を正解とせず、 相手の事情で判断基準を直す。
1～2月	合意後の進捗を追い、 活動の停滞に直面する。	実行できる条件と、 自分の関与も問い直す。
2～3月	顧客の工程を支える提案を試し、 反応と自分の役割を振り返る。	商品の比較から、相手の仕事を 進める支援へ視野が広がる。

経験は重なり、考え方の変化には行き戻りがある。

時期は記録の重心。終了期は翌4月提出の振り返りも参照し、提出日を実践日とみなしません。

聞く経験が、相手の見方を変える。

6～7月：相手が評価される仕事を聞く。7～10月：対話の進め方を見直す。

記録にあること

取引が続く理由を聞くと、
確実な納品や、問題を先に
確認する働きが挙げられた。

読み取れる考え方の変化

何を売れる相手か。



何をしているから、
選ばれ続けているのか。

別の記録では

全員での会議では話が深まらず、少人数では具体的な
事情を聞いた。相手の反応を見て、進め方を変更した。

聞く内容と、話してもらえる条件を、現実で確かめる。

別々の本人報告を要約。「考え方の変化」は記録をもとにした分析です。根拠は24ページ。

経験が、判断する「軸」を変えた。

11月～翌1月：相手と取引先を検討し、図の軸を修正した記録。数値は再現していません。

記録にある軸の修正

修正前

手間



相手の判断理由を聞く

手間がかかっても、
利益が取れる顧客は大切。



修正後

利益率



販売量と、対応にかかる手間。

相手の利益を、選択の基準へ。

さらに、人員・与信・代替の取引基盤も確かめる。

軸の変更は本人報告。相手の経営判断で自分の基準を直した、と読むのは分析です。

合意の後を追うと、自分の役割が見える。

翌1～2月：実行の停滞を確認し、相手任せだった自分の関与も振り返った記録。

合意した

対象と方法を決め、
実行を依頼した。

進捗を確認した

→ 日々の仕事の中で、
活動が後回しになっていた。

改めて面談した

→ 自分の接点・支援・確認を
見直す記述が現れた。

この記録から読み取れる、役割の見直し

相手に実行を依頼した後も、実際の仕事の進み方を確かめ、
相手が動ける条件を共に整える役割へ。

相手の事情と、自分が担える支援を、一緒に点検する。

停滞の原因の特定や、面談後の長期的な実行改善までは確認していません。

相手の仕事を進める支援へ、視野が広がる。

翌2～3月：顧客の工程や負担を確かめ、支援を試した記録。

以前の前提（分析）

商品の優位性や、
競合への不満を、
提案の入口に置く。

記録にある事実

競合に不満がなくても、
→ 業者集約による負担減を
求める顧客がいた。

変わる問い（分析）

どの工程で、
→ 何を支えると、
相手の仕事が進むか。

別々の報告に記された反応

事務作業が楽になるという反応や、新たな受注が記されている。
相手の仕事にどう役立つかを、具体的な反応で確かめていた。

何を売るかに加え、相手の仕事のどこに役立つかを考える。

本人報告を要約。負担が減った量や長期的な継続、受注への因果効果は確認していません。

理解しても、元の進め方に戻る。

3月までの実践を振り返り、言葉にした方針と具体策・役割の両方を見る。

記録にある方向・認識

相手本位の方針を
言葉にした。

一緒に取り組む
方向を目指した。

記録に残る、実践上の難しさ

具体策を記した表には、
商品中心の内容が残った。

多忙なときに自分だけで進め、
共有・継続が途切れた。

次に確かめること

誰を選び、何を提案し、誰が何を担ったか。

変化は、具体策を確かめ、試し直す中で読み取る。

別々の本人報告の要約です。考え方の変化は、一方向に完成したとは扱いません。

前の実践を、次の課題につなぐ。

育成の提案：同じ仕事のテーマを追い、前回の未確認を次の実践で確かめる。

研修・面談の前

実践記録A・Bを見返す。
事実、見込みとの違い、
未確認のことを持ち寄る。

対話する場で

自分が選んだ理由を話す。
→ 前提と役割を確かめ、
次の課題と支援を決める。

次の仕事で

本人が選んだ方法を試す。
→ 相手の反応を確かめ、
結果を次の対話へ戻す。

本人と支援者が、一緒に決めること

次に何を判断するか。誰に何を確かめるか。
どの支援が必要か。いつ結果を振り返るか。

実践ごとの記録をつなぎ、判断がどう変わったかを追う。

記録A・Bは20～21ページ、10か月を通じてつなぐ一覧は22ページ。状況に応じて課題を調整します。

本人が判断し、確かめられる仕事を任せる。

育成の提案：今の知識や見方では答えが出ない課題に、確認と支援の機会を添える。

課題の例 相手の仕事を聞き、優先する取組みを一つ選ぶ。
その理由を相手と確かめ、次に誰が何をするかを決める。

任せる前に決めること 具体的に用意するもの

本人が選ぶこと 誰に何を聞き、何を優先し、何を提案するか。

必要な機会と支援 相手への接点、情報、相談相手、使える時間を用意する。

再び確かめること 提案後の反応・実行状況を確認し、試し直す機会を設ける。

適切な経験負荷は、本人の現在地と支援を合わせて考える。

課題例は架空です。難しさを上げればよい、という意味ではありません。

進まないときは、何が足りないかを見る。

育成の提案：本人が判断できる範囲を残し、必要な条件を整える。

確かめる条件

上司が用意する支援

判断材料が足りない

判断に要る知識・情報を確認し、
短く学ぶ機会を設ける。

相手に確かめられない

接点をつくる。必要なら同行し、
本人が聞く役割を担う。

権限・時間・優先順位が合わない

上司が調整を担い、本人が
選べる範囲を明確にする。

結果の理由が分からない

相手の反応と推測を分け、
次に確かめる事実を決める。

支援した後も、本人が何を考え、何を選んだかを聞く。

支援の分類は本資料の提案です。本人の能力や姿勢だけを原因と決めつけません。

振り返りでは、事実と推測を分ける。

育成の提案：結果を急いで評価せず、次に選ぶための材料をそろえる。

まず、実際の場面へ戻る

「相手は何と言いましたか」

「その後、何が起きましたか」

それから、見込みと照らす

「何が役立ちましたか」

「まだ確かめていないことは？」



実際の経過を、記録と照合する

確かめた事実

自分の解釈・推測

まだ分らないこと

残す判断・変える判断・保留する判断を分ける。

会話は架空の例です。本人に毎回「自分の誤り」を見つけさせる問いにはしません。

変化は、言葉と行動を照らして確かめる。

観察の提案：一つの報告から、内面の変化や定着を決めつけない。

見る対象	確認する具体的なこと	読み取れる範囲
語ったこと	目的・相手・自分の役割を、 どんな言葉で説明しているか。	考え方や目標の表明。 実際の行動とは分けて見る。
選択・行動	誰を選び、何を提案し、 誰が何を担ったか。	具体策への反映。 結果と理由も確認する。
相手に起きたこと	何を評価し、どう判断し、 何を実行したか。	相手の反応・実行の事実。 自分の影響だけとは限らない。
継続・応用	時間がたっても続いたか。 別の場面で何を選んだか。	継続・応用を捉える材料。 一度の成功で定着としない。

発言・具体策・反応・その後を、別々に記録する。

本資料の観察上の提案です。検証済みの評価尺度や、全員共通の発達段階ではありません。

6月と3月を、同じ五つの軸で比べる。

記入用：6月欄は「当時の記録／回顧」を区別。説明と実際の選択・行動を比べる。

記録者： _____ 仕事のテーマ： _____

見る軸	6月時点の考え方	3月時点の考え方	根拠となる実践・日付
目的			
相手の見方			
自分の役割			
考える起点			
着地点			

変わったこと／続けて確かめること：

6月時点の記録がない場合は「回顧」と明記。考え方の説明と、行動で確かめられた範囲を分けます。

別の仕事でも、相手の実際の動きを確かめる。

架空の応用例：システムの改善案を考える担当者が、利用者の作業を見る。



入力途中に確認する紙

最初の見込み

画面を分かりやすくすれば、
作業は進む。

見て、聞いて確かめる

なぜ紙を見ているのか。
紙で何を確かめているのか。
その情報は、どこにあるのか。

相手の仕事を見て、改善すべき対象を選び直す。

描写・発言・状況は説明のための架空例です。実際の観察結果ではありません。

試し直した結果まで、一本の記録にする。

架空の記入例：二つの改善案を、相手を選べるようにする仕事。

記録すること	記入内容
最初の見込み	案を比較すれば、相手は選べると思った。
実際の働きかけ	二案の利点と費用を説明した。
確認できた反応	相手は「担当者と実施日が決められない」と話した。
前提の見直し	比較に加え、実行できる条件の確認が必要だと考えた。
試し直したこと	担当者・使える時間・開始条件を、一緒に確認した。
その後に起きたこと	一案は担当者と開始日が決まり、もう一案は保留された。
残す判断・次の確認	比較は続ける。実行条件を加える。実施後の結果は未確認。

反応を見て、何を残し、何を変え、何を保留したか。

状況・発言・結果はすべて架空です。実践記録と区別してご使用ください。

実践記録 A | 試す前と、最初の反応

使い方：一つの場面を選び、事実と推測を分けて記入。続きは次ページへ。

記録番号：_____ 記録者：_____ 実践日：_____ 記入日：_____

1 誰の、どんな仕事を進めたいか。

相手・仕事の場面・目指す状態

2 何をすれば、どうなると思ったか。

自分の見込みと、そう考えた理由

3 自分は何を選び、何をしたか。

聞いたこと・選んだ対象・提案・担った役割

4 相手に何が起きたか。

実際の発言・行動／自分の推測／まだ分からないこと

実践記録 B | 試し直した後、判断に残すこと

使い方：再実践の予定だけで終わらせず、新たに確認した事実まで記入する。

対応するAの番号：_____ 再実践日：_____ 記入日：_____

5 どの判断を残し、どの判断を変えるか。

目的・相手の見方・自分の役割・具体策／根拠にした事実

6 何を、誰と、いつ試し直したか。

変更したこと、確かめようとしたこと

7 試し直した後、実際に何が起きたか。

相手の発言・行動・進捗／期待と同じだった点・違った点

8 今後の判断に、何を残すか。

続けること・変えること・保留すること／次に確かめる事実と時期

実践記録 C | 10か月のつながりを残す

記入用：実践記録A・Bをつないで残す。必要に応じて複製し、継続して記入する。

記録者： _____ 仕事のテーマ： _____

実践日・番号	確かめた事実	見直した判断・次に試すこと	次の確認日

3月に確かめたいこと：どの記録が、自分の見方・選び方・役割の変化を示すか。

経験が学びになる条件と、関連研究。

実践記録への解釈を深めるため、二つの研究の知見と本資料の提案を分けます。

1 経験を振り返る機会を設ける

実践後の振り返り・話し合いを調べたメタ分析では、実施しない場合に比べ、平均的に成績の改善が報告されています。 [1]

本資料の提案：事実・見込み・次の行動を整理する場を、仕事に組み込む。

2 結果を確かめられる経験をつくる

熟達した直観の条件を論じた研究は、予測に使える規則性と、それを学べる機会・フィードバックを重視しています。 [2]

本資料の提案：経験年数や自信に加え、何を確かめられたかを見る。

本資料の「考え方の変化」を直接検証した研究ではありません。

研究の対象と、本資料が提案する経験のつくり方を同一視しません。書誌・出典は次ページ。

根拠と、読み取れる範囲。

事実・分析・育成の提案・架空例を区別して、仕事で確かめてください。

実践記録に基づく部分

企業研修の本人報告を整理した分析・図解資料、計4点を参照。

06-11ページは、継続研修のうち6月～翌3月の実践を整理。

終了期は翌4月提出の振り返りも参照。実践時期と区別します。

開始・終了時の比較用紙は、本資料が提案する使い方です。

初期の姿には回顧を含みます。全員の变化、研修による因果効果、長期的な定着や、変化に必要な最適期間までは確認していません。

関連研究

[1] Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 55(1), 231-245.

<https://doi.org/10.1177/0018720812448394>

[2] Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515-526.

<https://doi.org/10.1037/a0016755>

まず、一つの仕事で確かめ直す。

実践する本人と、上司・育成担当者が、次の仕事へつなぐために。

01 一つの仕事を選ぶ

誰の、どの仕事を進めたいかを決める。

02 試す前の見込みを残す

実践記録Aに、見込みと選んだ理由を残す。

03 自分で試し、反応を確かめる

相手の発言・行動と、自分の推測を分ける。

04 次の実践と、振り返る日を決める

必要な支援を相談し、記録B・Cへつなぐ。

記入用紙：20～22ページ

仕事と支援を、 一緒に考える。

本人が判断する仕事と、
事実を確かめる機会、
周囲の支援をつなぐ。

育成の進め方について、
御社の一件から考えます。

リクエスト株式会社

相談・お問い合わせ

requestgroup.jp/request

公式サイト：requestgroup.jp