

その出来事を、 どう理解するか。

ロジカルセンスメイキング® 実践ガイド

相手の反応が、予想と違う。
人によって、説明が違う。

そのとき、何を手がかりに
理解を組み直せるか。



事例でつかむ → 3ページ

記入例を見る → 12ページ

自分の出来事で使う → 13ページ

出来事理解を、根拠とともに組み直す。

ここでいう「意味」は、出来事や状況をどう理解するか、ということです。

ロジカルセンスメイキング®は、経験・観察・記録・当事者の話を手がかりに、状況と自分の役割を筋道立てて捉え直し、対話や実践で理解を更新する当社の実践です。

販売店と次の仕事を育てるガイド

どの取引先の、どの仕事を育てるか。
需要・強み・余力を見て、支援を選ぶ。

残すもの

取引先構成・支援の選択・試す仕事

本ガイド

同じ出来事を、なぜ違って捉えるのか。
選んだ手がかりや前提を見直す。

残すもの

暫定の理解・役割の見直し・次の問い

事実の確認と実践は共通です。本ガイドは、理解をつくり直す過程を扱います。

「見積を頼まれた。なのに、返事がない。」

9/14の訪問。メーカーの営業は、見積提出後の状況を販売店と確かめます。

メーカーの営業

「採用に向けて
進んでいると
思っていました」

販売店の業務担当

「見積依頼時は、
更新する範囲も
時期も未定でした」



販売店の営業が、相談記録を開く

資料を持ち寄って、
状況を確認する。

「顧客は、何を比べたかったのか。
まず、この記録を見てみましょう」

本ガイドの事例は
すべて架空です。

私は、何を「前進」と受け取っていたか。

自分が選んだ手がかりと、そこから付け加えた理解を分けます。

実際に見聞きしたこと

9/2 製品説明への販売店の反応
「良さそうですね」
9/4 販売店から見積依頼



メーカー営業の最初の理解

顧客は、この製品の採用を
前向きに検討している。
見積は、購入へ進むための資料。

理解に含まれていた前提

好意的な反応と見積依頼があれば、
顧客の採用意向も高まっている。

この時点で確かめていないこと

「良さそう」は販売店の反応。
顧客本人の採用意向、見積の使い道は未確認。

同じ「見積」に、違う状況が見えていた。

発言の内容に加え、いつの情報か、誰の説明かを残します。

メーカー営業
9/14の振り返り

「採用に向けた検討だと思っていた」
製品への反応と見積依頼から、自分が組み立てた理解。

販売店の営業
9/4時点の記録

「顧客は比較中」
何と何を、どの判断のために比べるかまでは記録されていない。

販売店の業務担当
9/4時点の記録

「更新範囲と時期は未定」
見積の作成条件についての説明。顧客の採用意向とは別の情報。

9/4の記録は、9/14現在の状況を保証しません。誰か一人の説明にまとめず残します。

相談記録は、何を問い直させたか。

9/14に、販売店の営業と9/3の顧客相談メモを読み返します。

顧客相談メモ | 9/3

顧客担当者の相談として記録

「一部交換か、全体更新か。
まず費用を比べたい」

新しく拾った手がかり

比較の対象は、製品だけではなく
更新する範囲かもしれない。



まだ言えないこと

9/3の相談から、9/14現在も
範囲を比較しているとは言えない。
顧客本人の現在の説明は未確認。

問い直すのは「なぜ返事がないか」に加え、「この見積は、何の判断のためか」。

一つの見積には、複数の使い道がありうる。

見積が今、主に何の判断に使われているか。複数の説明を、根拠と未確認の点で比べます。

製品を選ぶため

製品の採用を比べている。

手がかかり

好意的な反応・見積依頼

未確認

顧客の候補・採用意向

更新範囲を決めるため

一部交換と全体更新の
費用を比べている。

手がかかり

9/3の顧客相談メモ

未確認

今も範囲を比べているか

予算承認を得るため

選んだ範囲の費用を
社内で検討している。

手がかかり

現時点では未取得

未確認

承認に使うか。

誰が決めるか。

三択の正解を当てる表ではありません。用途は重なり、時点によって変わります。

見積を頼む理由の見方が、変わった。

事実をつなぎ直し、今の理解を暫定のものとして言葉にします。

最初の理解

製品を採用する方向で進んでいる。
見積は、購入へ進むための資料。



9/14に見直した理解

9/3には、更新範囲を比べるために
費用を知りたかった可能性がある。

今の見積の使い道は、まだ分からない。

変化を生んだ手がかり

「比較中」という言葉に、
9/3の相談メモを重ねて読み直した。

確かめて更新できる形にする

販売店を通じて、顧客が今この見積を
何に使っているか、説明を聴く。

どう理解するかで、次に聞くことが変わる。

自分を「製品を説明する人」とだけ捉えていたことにも気づきます。

最初の理解からの問い

「製品の説明は十分だったか」

「採用の見込みはあるか」

見直した理解からの問い

「今、何を決めるための見積か」

「誰が、何を比べて決めるのか」

自分の役割の見方

製品の良さを伝え、
採用を後押しする。

自分の役割の見方

相手が判断するために、
メーカーとして必要な根拠を届ける。

販売店と相談し、顧客への確認方法を決める。確認した用途に合わせ、必要な根拠を考える。

新しい説明は、「いつの理解か」も変える。

販売店の営業が顧客担当者に確認し、その説明をメーカー営業へ共有しました。

顧客担当者の説明 | 9/15、販売店経由

「更新範囲は9/11に決めました。今は、この見積を予算承認に使っています」

更新後の理解

範囲比較から予算承認へ、
見積の用途が変わったと捉えられる。
製品比較にも使うかは、まだ分からない。

残る不確かさと、次の問い

担当者の説明として理解する。
誰が、どの基準で、いつ判断するのか。
判断に必要な資料や根拠は何か。

到達点は「予算待ち」だけではありません。相手の判断と資料の用途から、状況を捉え直せたこと。

理解をつくり、確かめ、変化を残す。

予想と違う反応や、食い違う説明があった一件を選びます。

- 1 見聞きしたことを残す** 発言・行動・記録と、情報源・時点。自分の推測と分ける。
- 2 最初の理解をほどく** 何を手がかりにしたか。その理解に含まれていた前提は何か。
- 3 別の説明を比べる** 説明に合う事実、合わない事実、未確認の点を並べる。
- 4 暫定の理解を確かめる** 自分の役割と次の問い。どんな結果なら理解を変えるか。

確かめた後は、同じ一件のシートBに日付を付けて再記入。何を根拠に理解が変わったかを残します。

「理解が変わった」を、記録で見える形に。

同じ出来事のシートA・Bをつなげた記入例です。事実と解釈を分けて書きます。

A1 事実・情報源	9/2販売店「良さそう」、9/4見積依頼。9/3顧客相談メモに「一部交換か全体更新か、費用を比べたい」（9/14に閲覧）。
A2 最初の理解	顧客も採用へ前進していると思った。反応と依頼を手がかりに、「見積依頼＝購入への前進」と見ていた。顧客意向は未確認。
A3 残る疑問	見積提出後、9/14まで返答がない。その後の状況や見積用途は、好意的な反応だけでは分からない。古い記録を現在の事実にしない。
B4 別の説明・根拠	9/3のメモは範囲比較を支える。製品比較の可能性も残る。 9/15の顧客担当者の説明（販売店経由）は予算承認の用途を支える。
B5 現在の理解と役割	当時のメモと顧客担当者の説明から、主な用途は範囲比較から予算承認へ移ったと捉える。判断を支えるメーカーの根拠を考える。
B6 次の問い 更新条件	販売店を通じ、決裁者・基準・必要資料を確認する。 用途が違う、比較が再開した等の説明があれば、理解を見直す。

最初に、どう受け取っていたか。

事実を選んだ自分の見方を、あとから振り返れるようにします。

出来事・案件 _____ 記入日 _____ 記入者 _____

A1 見聞きした事実

発言・行動・記録。いつの情報か、誰の説明・どの記録か。

A2 最初の理解と、選んだ手がかり

どう受け取ったか。何を根拠にしたか。どんな前提を置いたか。

A3 その理解では説明しきれない点

合わない事実、見落とした手がかり、他の人の説明。時点も残す。

今、どう理解するか。何で更新するか。

シートAと同じ出来事名を記入。確認後も、日付を変えて理解の変化を残します。

出来事・案件 _____ 記入日 _____ 記入者 _____

B4 他にありうる説明と、根拠

説明に合う事実・合わない事実・未確認の点。新しい情報源と時点。

B5 現在の理解と、自分の役割

どの事実から理解を残す・変える・保留するか。何がまだ分からないか。

B6 次の問いと、理解を更新する条件

誰に何を聞く・何を見る・何を試すか。どんな結果なら理解を変えるか。

理解は、対話や行動を通じてつくられる。

学術的なセンスメイキングの議論と、本ガイドの実践上の提案を区別します。

学術研究が捉える過程 [1・2]

新しい、曖昧な、予想に合わない
出来事から手がかりを拾い、
他者との関わりや行動を通じて
状況を理解していく過程。

自分をどう捉えるかも、
状況の理解と関わります。

本ガイドでの実践提案

事実・選んだ手がかり・前提・
別の説明を、記録で見える形にする。
根拠のある暫定の理解をつくり、
確かめた結果から更新する。

自分の役割の見直しと、
次の問いまでをシートに残す。

手順・シートは、当社の実践提案です。
引用研究は、本ガイドの方法の効果を検証したものではありません。

確かめられる根拠と、次に使う入口。

参考文献・当社資料

[1] Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005).

Organizing and the Process of Sensemaking. Organization Science, 16(4), 409-421.

[出典を開く](#)

[2] Maitlis, S., & Christianson, M. (2014).

Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. Academy of Management Annals, 8(1), 57-125.

[出典を開く](#)

[3] リクエスト株式会社『事業成長が続かない理由』、2026年1月、特に2ページ。

ロジカルセンスメイキング®を、当社の分析・整理の基盤として記載。

[出典を開く](#)

取引先構成や支援を考えるときは、
別冊「メーカーのルート営業が、
販売店と次の仕事を育てる」と併せて。

企画・制作：リクエスト株式会社
代表取締役 甲畑智康

リクエスト株式会社

研究・実践資料の入口

ロジカルセンスメイキング®はリクエスト株式会社の登録商標です。