判断構造設計Pro

一人が経験した判断を、
次の人が自分の仕事で使うには。



判断構造とは

一つの仕事で、誰のために何を決めるのか、誰がどの事実と基準を使って選ぶのか、その結果を誰が確かめ、次の判断にどう生かすのか。これらのつながりが、その職場の判断構造です。

判断構造設計Proは、本人に任せる判断と周囲の支援を定め、当時の根拠と実行後の結果を、別の担当者が条件に応じて使い直せるようにする実務体系です。

判断デザイン®の体系の中で　一件の仕事に、本人が選んで結果を確かめる機会をつくるのが「判断経験設計」です。「判断構造設計Pro」は、その経験を他の人が使い、職場の基準や任せ方を見直すところまで扱います。

02–03 背景と実践記録
04–06 設計と記録の具体例
07–08 組織での使い方
09 判断デザイン®の4層

なぜ、経験を積んでも同じ人に判断が集まるのか

前例や手順には、先人が条件を見極めてきた知恵があります。その手順を選んだ理由や当時の条件が引き継がれないと、次の担当者は、今回も同じ方法を使えるかを見極めにくくなります。

82%

仕事の中の判断経験が減少

58%

上司への確認頻度が増加

64%

前例への依存度が上昇

当社の2022〜2025年の業務経験データ。980社・延べ33.8万人を基盤とする公表分析で、各変化が見られた企業の割合。

上司がその場で決めたとき

仕事は進みます。担当者が指示された対応だけを引き受けると、上司が何を確かめ、どの事情を重く見たかは上司の中に残ります。次の例外も、同じ上司に相談が集まりやすくなります。

「自分で考えて」と任されたとき

担当者には、相手に聞ける機会、資料を見る権限、決めてよい範囲が必要です。さらに結果が本人に返ると、自分が重く見た条件は妥当だったかを確かめられます。

AIを使う仕事でも　AIは事実を整理し、案を広げる助けになります。顧客の状況を誰が確認し、どこまで人が決め、いつ結果を見に戻るかは、仕事を担う人と組織が決めます。

販売店の経営者との対話で、取引先を見る基準が変わった

メーカーの営業担当者（ルートセールス）は、販売店に商品を提案し、供給する役割を担っていました。この事例では、販売店の経営者と一緒に、その店がどの取引先への支援に力を入れるかを考えました。

メーカーの営業担当者が見たこと

販売量と取引先との関わり方

販売店の取引先を、この二つの観点で整理し、図にして販売店の経営者に見せました。

→

販売店の経営者が重視したこと

手間に見合う利益と新規取引での代金回収

経営者は、販売にかかる手間に利益が見合うか、新しい取引先から代金を回収できる見通しがあるかを見ていました。

→

メーカーの営業担当者が見直したこと

販売量と粗利率で図を描き直す

販売店の既存の取引先に、まだ採用されていない商品を広げる方針を、経営者と共有しました。

この仕事のどこに判断があったか　メーカーの営業担当者は、販売店の経営者が大切にすることを聞き、取引先を比べる観点を選び直しました。公開記録で確認できるのは、図を描き直し、方針を共有したところまでです。

別の販売店を受け持つ営業担当者へ　二つの図に、なぜ描き直したかを添えて渡します。次の営業担当者は、自分が受け持つ販売店の経営者に「取引先に力を入れるとき、どんな手間や負担を考えますか」と聞き、その店に合う観点を選べます。

組織の力になったかを確かめるには　次の営業担当者がどんな問いを使ったか、販売店ごとの事情で何を選び直したか、その後、販売店がどの取引先に何を提案できたかをたどります。

仕事を一つ選び、六つの要素を設計する

着手しやすいのは、繰り返し起きるのに、条件の違いによって同じ上司への確認や手戻りが生じている仕事です。実際の一件を、受付から結果確認までたどります。

① 可視化する

誰が何を知り、どこで判断を待ったか。

② 設計する

下の六つを、本人と責任者で具体化する。

③ 実装する

次の案件で別の人が使い、結果を戻す。

設計要素	職場で決めること	顧客サポートの例
判断対象	何を選ぶと、誰の仕事が進むか。	例　経費精算が止まった顧客に、どの支援を届けるか。
判断条件	どんな事情が変わると、選ぶ案が変わるか。	処理が止まった理由、締め日、顧客側の担当と権限。
判断基準	何を必ず守り、残る案を何で比べるか。	承認規程を守る。期限に間に合う見通しと負担を比べる。
判断分担	本人が決める範囲と、相談・承認の境目はどこか。	支援策は担当者が提案。代理承認者の指定は顧客の責任者へ。
経験設計	どの場面を本人に任せ、何を周囲が支えるか。	上司が確認先を紹介し、担当者自身が聞き取り、比較、提案する。
振返り設計	誰がいつ結果を確かめ、次回の何を見直すか。	締め日後、処理状況と追加の手間を顧客に聞き、次の受付に使う。

任せる前に　担当者が必要な事実に届くか、その判断をする権限があるか、迷ったときに相談できるかを確かめます。足りない条件は、任せる側が整えます。

同じ「承認待ち」でも、次に動く人が違う

同じ支援チームの二人の担当者が、それぞれ別の顧客から経費精算システムについて同じ依頼を受けた例です。目的は、必要な申請が顧客の承認規程に沿って締め日までに処理されることです。

> 依頼の例　「操作説明会をもう一度お願いできますか。精算が進んでいません」

一件目
承認する人が不在だった

確かめた事実
申請は提出済み。顧客の管理者に聞くと、承認者の復帰は締め日後。規程には代理承認の手続きがあります。

誰が、何を決めるか
支援担当者は代理手続きの案内を選び、顧客の責任者に判断を依頼します。代理者の指定と承認は顧客が担います。

実行後に確かめること
どの申請が締め日までに処理されたか。代理者を探した人や、引き継いだ人に追加の負担が集中したか。

別の担当者が扱う次の一件
承認者は、読める領収書を待っていた

確かめた事実
表示は同じ「承認待ち」。承認者に聞くと、画像の金額が読めず差し替えを待っています。申請者にも聞くと、差し替えの依頼に気づいていませんでした。

誰が、何を決めるか
支援担当者は、管理者を通じて申請者に対象の画像と差し替え手順を案内します。顧客の承認者は再提出後に内容を確認します。

実行後に確かめること
画像の差し替えと承認は完了したか。連絡の行き違いや、同じ理由での再提出が起きたか。

次の人が使ったもの　一件目から引き継ぐのは「誰のどの作業が止まり、その人は何を待っているか」という確認です。本人の説明を聞けば、同じ表示から違う支援を選べます。

結果を知る前の理由を残し、実行後に確かめる

一件目の経費精算を、既存の判断記録12項目に沿って記す例です。当時確かめられたことと、そのあとに起きたことを、次の担当者が区別して読めるようにします。

起点と条件

01 **最初の依頼**　締め日が近い。経費精算の操作説明会を追加してほしい。

02 **目指す状態と解くべき問題**　提出済みの申請を、承認者の不在中に規程に沿って処理する。

03 **前提・制約・関係者・権限**　締め日は固定。代理者の指定権限は顧客の責任者にある。

判断の根拠

04 **確認済みの事実と出所**　受付時に管理者と進捗を照合。承認者の復帰日と、社内規程の代理手続きを確認。

05 **解釈・仮説・不明事項**　代理者が時間を確保できれば間に合うと見込む。指定可能な人の予定は未確認。

比較と決定

06 **守る条件**　規程に従い、権限を持つ人が承認する。

07 **比較基準と優先順位**　当月の精算に間に合わせるため、まず期限、次に顧客の調整負担で比べる。

08 **比較した選択肢**　代理承認の手続き、復帰後の処理、追加の操作説明会。

09 **採用・不採用の理由**　代理者の指定を提案する。復帰は締め日後で、説明会を開いても承認者の不在は解消しない。

責任と見通し

10 **担当・承認・相談・中止の権限**　支援担当者が案内。顧客責任者が指定・中止を決め、代理者が承認する。

11 **期待結果・確認時点・リスク・再判断条件**　期限内の承認を見込む。代理者の予定が合わず前日までに決まらなければ再相談。締め日後に処理状況と負担を確認する。

12　実行後の結果・副作用・他要因・不明点・適用範囲　｜　**追記例**

期限内に承認された。管理者が代理者に個別連絡しており、調整時間は未確認。この案を使えるのは、承認者が不在で、規程に沿う代理者が期限内に引き受けられる場合。次回はその予定も確かめる。

同じ結果でも、次の仕事で変えることは違う

「間に合ったか」と「決めた時点で、必要なことを確かめていたか」を、それぞれ検討します。下は、代理承認を提案した案件を振り返るときの四つの見方です。

判断した時点の根拠	締め日までに処理できた	締め日を過ぎた
代理者の権限と対応予定を確認した	**役立った条件を残す** どの確認や連絡が間に合った理由か、顧客と振り返る。	**後から変わった事情を調べる** 急な欠勤など、当時の見通しとの差を調べ、再相談する時点を見直す。
代理者の対応予定が未確認だった	**間に合った経緯と負担を確かめる** 顧客の担当者が予定を空けて対応したなら、その負担を確認し、次の確認項目に加える。	**見落としと支援不足を確かめる** 誰に聞けたか、担当者が直接確認できたかを調べ、相談経路を整える。

個人の経験を、組織の仕事の進め方に戻す

本人が次で試す

受付時に、実際に止まっている作業と、その人が待っているものを確かめる。

別の人が使う

次の担当者も試し、違う対応を選んだ理由と結果、使えなかった条件を持ち寄る。

責任者が業務を更新する

複数の案件で、使えた条件と使えなかった条件を比べる。受付票に「誰が何を待っているか」を加え、操作案内は担当者、承認権限の判断は顧客責任者と明記する。

更新後の確認　改訂した受付票を別の担当者が使い、顧客の処理状況まで確認できたかを追います。使えない案件が出れば、適用範囲を狭めることも組織の学習です。

誰に、どの変化が起きたかを確かめる

目指すのは、相手に必要な仕事を、自分で判断できる人が増えること。その変化は、判断した本人、支援を受けた相手、仕事を任せた組織から、それぞれ確かめられます。

変化が表れる三つの場所

働く人　｜　根拠を持って選び、相談できる

次の案件で、前回との違いを挙げ、自分で選んだ対応と、どこから支援が必要かを説明できたか。

顧客や次工程の人　｜　必要な仕事に着手できる

相手が次に何をできたか。待ち時間、手戻り、別の人が引き受けた手間も、相手に聞いて確かめたか。

組織　｜　任せられる仕事と人が増える

別の担当者が通常の案件を担い、例外を適切に相談できたか。その記録をもとに、誰に何を任せ、どんな情報や育成に投資するかを見直せたか。

自分の職場で始める一件

直近の仕事を一つ選びます。

同じ人に相談が集まる仕事、担当者が変わると手戻りが起きる仕事、前例が使いにくかった仕事が候補です。

本人と上司で問いを一つ決めます。

「次はどの判断を本人に任せるか。そのために、誰からどの事実を受け取ればよいか」

結果を聞く相手と日を先に決めます。

次の案件で使った人の声を聞き、職場の基準として残す範囲を決めます。

参考資料と公開資料

参考資料　判断デザイン®の全体像（9ページ）

実務・本人の学習・組織での活用の確かめ方

判断構造設計Proの定義・適用範囲

人への投資が業務成果に届く経路の検証

判断デザイン®の全体像と判断構造設計Pro

判断デザイン®では、本人が事実を確かめ、相手に役立つ方法を選び、結果から学べる仕事を整えます。
判断構造設計Proは第4層に位置します。 取り組みたい課題に合う層から始められます。

判断デザイン®の4層	各層で取り組むこと	販売店を支援する仕事での適用例
第1層 **問題提起・前提理解**	仕事の変化を知り、本人に残す判断の機会を考える。	販売店を支援する仕事で、誰が何を見て、力を入れる取引先を決めているかを確かめる。
第2層 **入門・最小実践**	**Quick-Q®**で一件を振り返り、次に何を確かめるかを決める。	次の訪問で、販売店の経営者が取引先を選ぶときに何を重視するか聞く。
第3層 **仕事への実装**	**判断経験設計**で、本人が事実を確かめて選べるよう、任せる範囲と支援を整える。	メーカーの営業担当者（ルートセールス）に、経営者の話を聞き、取引先を比べる観点を選ぶ仕事を任せる。
第4層 **経営・組織への応用**	**判断構造設計Pro**で、根拠と結果を共有する。次の人が使い、職場で基準を見直す。	別の販売店でも経営者に聞き、店の事情に合わせて観点を選ぶ。選び直した理由と、店が次にできたことを持ち寄る。

経営や人材育成にもつなげる　複数の販売店の記録を見て、次に営業担当者に任せる判断や、同行支援・判断に使う情報の整備にどこまで時間や費用をかけるかを検討します。

出典　判断デザイン®公式解説　／　4層の体系化　｜　販売店の実践記録（3ページ）