

AI時代の

はじめての 判断デザイン

— 一つの仕事から始める —



AIは、情報整理・分析・選択肢の生成を支援できる。

それでも、

- 何をを目指すのか
- 何を事実として確かめるのか
- 何を守るのか
- どの一手を選ぶのか
- 結果から何を変えるのか

を決めるのは、人と組織である。

— 一つの仕事に組み込む三つの動き —

1 | 確かめる

何をを目指すのか。
事実は何か。



2 | 決める

何を守るのか。
どれを選ぶのか。



3 | 振り返る

実際にどうなったのか。
次は何を変えるのか。



本資料の対象



リーダー・管理職



OJT・人材育成担当



改善・企画推進担当



経験者の判断を
次の担当者へ
移したい組織

このページの
結論

正解を先に渡すのではなく、
判断する条件を仕事の中に置く。



良い行動の上流には、**良い判断**。



良い判断の前には、**事実確認**。

AIで答えの候補が増えても、判断経験は自動では残らない

問題は、AIを使うことでも、上司へ相談することでもない

AI、過去事例、社内資料、上司や経験者の助言。

仕事の中で利用できる情報源と答えの候補は増えている。

一方で、情報や候補が増えることと、

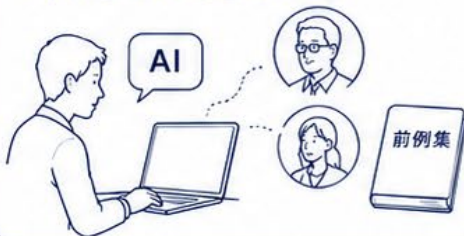
本人が判断できるようになることは同じではない。



起こりやすい循環

1 | 答えの候補を求める

- AIに「どうすればよいか」を聞く
- 上司に「どれを選ぶべきか」を聞く
- 前例をそのまま当てはめる



2 | その場の仕事は進む

AI、上司、経験者が、
使えそうな案や進め方を示す。



3 | 判断の中身が残らない

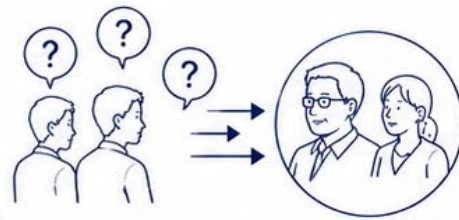
本人と組織に、

- 何を確認したのか
 - 何を守ったのか
 - なぜその案を選んだのか
 - どの条件なら選び直すのか
- が残らない。



4 | 次の仕事でも、 また答えを求める

判断が上司や一部の経験者へ集中し、
本人と周囲が判断経験を積みにくくなる。



本当に
残すべきもの

残すのは、
答えだけではない。

- ➡ 判断の入口
- 📋 確認した事実
- 🛡️ 守る条件
- ⚖️ 比較した選択肢

- ✅ 選んだ理由
- 👥 相談・承認・停止条件
- 📈 行動後の反応
- 🔍 次に試す条件



このページの要点

問題は、支援を受けることではない。

判断の前提・理由・適用条件・結果責任が、本人と組織に残らないことである。

手順は伝えられる。判断は条件の中で経験する

——— 一つの仕事の中に、手順と判断が共存する ———

すべての仕事を、判断経験に変える必要は共ない。

安定させるべき部分は手順化し、条件に応じて選び直す部分に判断デザインを用いる。

手順で安定させる部分

特徴

- 必要な情報が明確である
- 進め方がほぼ一本である
- 完了条件が決まっている
- 同じ手順で同じ品質を再現しやすい
- 例外時の対応も定められている

有効な方法

- 手順書
- 見本
- チェックリスト
- テンプレート
- システム化・自動化



判断を経験する部分

特徴

- 顧客や相手の条件が変わる
- 複数の実行可能な選択肢がある
- 品質・納期・費用等の優先順位が変わる
- 前例をそのまま使えない
- 行動後の反応を見て選び直す必要がある
- 本人判断と相談の境界が条件ごとに異なる

必要な設計

- 本人が判断する範囲
- 守る境界
- 比較する基準
- 相談・承認・停止条件
- 行動後に見る反応
- 次に選び直す条件



手順と 判断の関係



手順は、再現を支える。

判断デザインは、条件変化への適応を支える。

両者は対立するものではない。



このページの 要点

手順は渡せる。

判断は、範囲・境界・反応を設計した
仕事の中で経験する。



判断デザインとは何か

判断デザインの定義

判断デザインとは、本人とリーダー・上司・支援者が、一つの仕事について、
何を目指し、何を事実として確かめ、何を守り、どこまで本人が決め、
どの条件で相談・承認・停止し、結果から何を変えるかを、仕事の中に組み込むことである。

三つの担い手

1 | 設計する

リーダー・上司・支援者



- 対象となる仕事を選ぶ
- 本人が判断する範囲を置く
- 守る境界を定める
- 相談・承認・停止条件を決める
- 結果を確認する時点を置く

2 | 判断する

実際に仕事を担う本人



- 目指す状態を確認する
- 事実と不明を分ける
- 選択肢を比較する
- 権限の範囲で選ぶ
- 必要な支援を求める
- 行動する

3 | 共同で学ぶ

本人とリーダー・支援者



- 行動後の反応を確かめる
- 気づきと原因の仮説を分ける
- 次に試す判断基準をつくる
- 別の仕事で再び確かめる

一つの仕事に置く三つ



判断の入口

何を判断し、
何を事実として確かめるか。



判断する条件

何を守り、
どこまで本人が決めるか。



学習の出口

いつ結果を確認し、
次に何を変えるか。



このページの
要点

答えを設計するのではない。
本人が**事実から選び直せる条件**を、
本人と周囲が仕事の中に**設計**する。



最初は、一つの仕事を選ぶ

—— 全社展開から始めない ——

最初から、会社で最も重要な判断や、最も難しい判断を対象にする必要はない。
まずは、一つの仕事を限定して試す。



1 | 繰り返し起き、判断が集中している

- 複数の案件で繰り返し発生する
- 上司や経験者へ似た相談が集まる
- 判断待ちや確認の往復が起きている



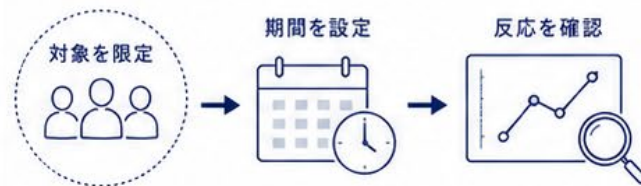
2 | 条件によって対応が変わる

- 顧客、期限、品質、費用等で次の一手が変わる
- 複数の選択肢を比較する必要がある
- 前例をそのまま適用できない



3 | 小さく試し、短期間で反応を確認できる

- 対象、期間、関係者、予算を限定できる
- 失敗の影響を制御できる
- 数日から一定期間内に反応を確認できる



最初に扱いやすい仕事の例

- 標準外の顧客要望を受けたときの初動
- 初回打合せ後の提案・追加確認・見送り
- 品質異常を発見したときの確認範囲
- 納期や工程の変更を求められたときの対応
- 改善案の優先順位
- 他部門との役割・期限・条件調整
- 引継ぎ後の最初の例外対応



初回試行の対象から外す仕事

- ! 一度の失敗で重大な安全・法令違反につながる
- ! 本人と支援者が影響を制御できない
- ! 結果確認まで極めて長い期間を要する
- ! 対象範囲が広く、判断する問いを絞れない
- ! 正式な専門判断を必要とする



このページの要点

最初から最も難しい仕事を
任せない。

繰り返し起き、限定して試せる

一つの仕事を選ぶ。

判断デザインの最小単位

—— 確かめる・決める・振り返る ——

判断デザインの入口は、三段階でよい。
複雑な制度から始めるのではなく、
一つの仕事で、この三つを回す。



1 | 確かめる



A. 何をを目指すのか
誰に、どのような状態をつくるのか。



B. 何を事実として確認できたのか
数値、日時、発言、行動、契約、
現物、観察結果等。



C. 何がまだ分からないのか
未確認事項、不確実性、仮説、
追加確認事項。

D. 今回、何を判断するのか
目指す状態と現在の事実との差から、
今回決める問いを定める。



2 | 決める



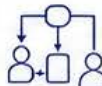
A. 何を守るのか
法令、契約、安全、品質、情報管理、
顧客への約束等。



B. どのような選択肢があるのか
現状維持、段階対応、限定実施、代替案、
追加確認、延期、停止を含める。



C. 何を基準に比較するのか
顧客価値、実現性、品質、期限、工数、
将来運用、リスク等。



D. どこまで本人が決めるのか
本人判断、相談、承認、停止を分ける。



3 | 振り返る

A. 実際に何が起きたのか
予定した行動、実際の行動、
相手の反応、
仕事と成果の変化を確かめる。



B. 次は何を変えるのか
次の類似場面で、何を見て、
何を守り、
何を選び直すかを決める。



—— 守る条件と比較基準は分ける ——



1. 守る条件

満たさない案を、
候補から除く条件。



2. 比較基準

守る条件を満たした案の中で、
優先順位を決める尺度。

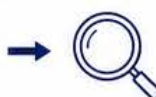
—— 決めないことも判断である ——



今は決めない



追加で確認する

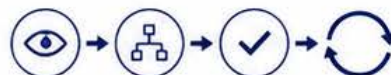


事実をそろえる

事実が不足している場合は、
今は決めない。
次に、この事実を確認する。
と決める。

このページの要点

見る。分ける。選ぶ。更新する。
この四つを、一つの仕事の中で回す。



人ではなく、現在の仕事状態を六条件で見る

——— 判断できない理由を、本人の能力だけに求めない ———

仕事状態とは、人を固定的に評価するものではない。

特定の人 × 特定の仕事場面 × 特定の時点 において、
判断・行動するための条件が、どこまでそろっているかを示す。



仕事状態を見る六つの条件

1 | 目的・完了条件



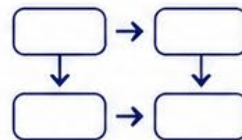
誰に、どのような状態をつくり、どこまでできれば完了なのか。

2 | 情報・見るべき事実



最初に何を確認し、どの情報を判断材料として使うのか。

3 | 標準手順



標準的な仕事であれば、どの流れで進めるのか。

4 | 例外判断の経験



条件や相手の反応が変わったとき、選び直した経験があるか。

5 | 権限・時間・資源



どこまで本人が決められ、どの時間、予算、人員、情報を使えるのか。

6 | 相談相手・相談条件



誰に、どのような条件で、相談・承認・中断を求めるのか。



六条件とは別に「守る境界」を置く

本人へ任せる前に、必ず設定する。

- 法令
- 契約
- 安全

- 品質
- 情報管理
- 個人情報

- 人権・倫理
- コンプライアンス
- 顧客への重大な影響

このページの 要点



見るべきなのは、
「その人はできるか」ではない。

「今の仕事で、何がそろい、
何が足りないか」である。

小さな判断経験を八項目で設計する

上司・リーダー・支援者が、本人と合意して使う

経験させるのは、作業量ではない。本人が事実を見て、選び、行動し、反応を受け取る地点を経験できるようにする。



1

対象となる仕事・場面

どの仕事の、
どの時点で判断するのか。



2

目指す状態

誰に、どのような
変化をつくるのか。



3

現在の仕事状態

六つの視点で、
何が足りない、何が足りないのか。

六つの視点（前ページの六条件）



目的・
完了条件



情報・
事実



標準手順



例外判断の
経験



権限・
時間・資源



相談相手・
相談条件

六つの視点の診断結果が、現在の仕事状態になる。



六条件で見た不足を、
④～⑧で小さく安全な
判断経験へ変える。



4

今回育てる判断

今回、本人に何を見て、
何を選んでもらうのか。



5

任せる範囲・権限・時間・資源

どこまで本人が決め、
何を使えるのか。



6

守る境界・相談・承認・停止条件

何を守り、どの条件で
支援を求めるのか。



7

支援・確認点

どの資料や問いを渡し、
いつ途中確認するのか。



8

見る反応・再実行場面

行動後に何を観察し、
次にどの仕事で試すのか。



判断経験の大きさを調整する

次の要素を、一律に小さくするのではなく、本人が判断できる位置へ調整する。



論点



未知



関係者



時間



影響



権限



小さく安全に任せるとは

仕事量だけを減らすことではない。

判断する場面や影響範囲を絞り、本人が事実を見て選べる大きさに整えること。

判断負荷と失敗の影響を限定し、

本人が判断できる大きさにすることである。



経験させるのは、作業ではない。本人が判断する地点である。

AIの出力を、検証可能な判断材料へ変える

AIの出力は、そのまま**確認済みの事実**ではない

AIは、情報整理、論点抽出、選択肢生成、比較、反対意見の提示等を支援できる。
その出力は、人が確認するまでは、**候補、仮説、参考情報**として扱う。

1 使う前に決める

- ・ 利用目的
- ・ 対象となる仕事
- ・ 影響を受ける人・範囲
- ・ AIへ任せる工程
- ・ 人が判断する工程
- ・ 入力できる情報
- ・ 入力してはいけない情報
- ・ 最終判断者



2 出力後に確かめる

- 根拠**
出典、一次情報、計算方法、
確認方法はあるか。
- 時点・対象範囲**
いつの情報で、どこまでを
対象にしているか。
- 不足条件**
顧客、技術、運用、契約、
社内事情等が抜けていないか。
- 暗黙の前提**
明記されていない前提は何か。
今回の仕事にも成立するか。
- 代替案・反例**
別の説明、別の選択肢、
うまくいかない条件はないか。
- リスク**
誤り、偏り、情報漏えい、品質低下、
顧客影響、手戻り等の可能性はないか。

3 人が処理を決める

- ✓ 採用する
- ✎ 修正して採用する
- 🔍 追加確認する
- 🚫 見送る
- 👥 上司・専門部署へ相談する
- 📌 正式な承認を求める
- 👉 利用または実行を停止する



4 利用内容を記録する

- 📄 利用目的
- 📄 使用したツール・モデル・
版・利用時点
- 📄 入力情報の範囲
- 📄 出力を確認した人
- 📄 修正・不採用とした内容
- 📄 最終判断者
- 📄 結果確認後に変更した
利用条件



運用上の原則

個人情報・機密情報等の入力可否と利用範囲は、利用時点の**法令、契約、社内規程、利用規約、最新の公的指針**を優先して判断する。

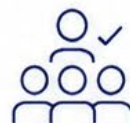
このページの
要点



AIは、**判断材料**を
増やせる。



何を**問題**とし、
何を**守り**、
何を**選び**、



誰が**責任**を
持つかは、



人と組織が
定める。

一件一枚の『判断カード』

—— 判断する本人が使い、上司・支援者と共有する ——

長い説明資料ではなく、一件の判断に必要な**核心を一枚で確認**する。



基本情報



・対象となる仕事



・判断する人



・判断期限



・結果確認日



・AI利用の有無

A | 確かめる



1 | 今回判断すること

何について、何を選ぶのか。
今回は何を判断しないのか。



2 | 目指す状態

誰に、どのような状態をつくるのか。



3 | 確認できた事実と不明

何を、いつ、どの情報源から確認したか。
何がまだ分からないか。



B | 決める



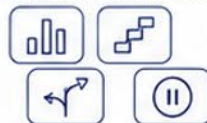
4 | 守る条件と比較基準

何を満たさない案は除くのか。
残った案を何で比べるのか。



5 | 比較した選択肢

現状維持、段階案、代替案、
延期・停止を含めて比較する。



6 | 選んだ案と支援が必要な点

何を選び、なぜ選んだか。
どこを相談・承認・停止するか。



C | 振り返る



7 | 実際に起きた反応

本人、相手、仕事、
成果・リスクに
何が起きたか。



8 | 次に試す仮の判断基準

次の類似場面で、
どの条件なら
何を行うか。



記録の原則



・判断時の記録を、
結果後に書き換えない



・実行と結果は、
時点を分けて追記する



・確認済みの事実と、
解釈・仮説・不明を分ける



・採用案だけでなく、
見送った案と理由を残す



・重要な条件が変わった
場合は、新しい判断として
記録する

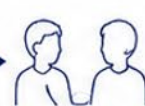
このページの 要点



一つの判断情報を、
判断・相談・実行・結果確認へ一貫して使う。



判断



相談



実行



結果確認

標準外の短納期要望に、どう応えるか



対象となる仕事

顧客から、標準納期より短い期限での納品を求められた。



今回判断すること

顧客要望へ、どのような条件で、どこまで対応するか。

1 判断時点 | 何を見て、何を選ぶか



目指す状態

顧客の重要な予定を支援しながら、品質と既存顧客への約束を守る。



確認できた事実

- 顧客の希望納期は10日後
- 標準納期は20日
- 一部数量であれば先行納品できる
- 全量短縮は、他案件へ影響する
- 一定全額以上の追加対応には承認が必要である



まだ分からないこと

- 顧客が希望日を必要とする理由
- その日に全量が必要なのか
- 最低限必要な数量はいつか
- 代替仕様を受け入れられるか



守る条件

- 品質を下げない
- 安全上必要な工程を省略しない
- 既存顧客への確定納期を無断で変更しない
- 担当者の権限を超えない



比較基準

- 顧客が必要とする最低範囲
- 品質への影響
- 既存案件への影響
- 追加費用・要員負荷
- 実現可能性
- 元の計画へ戻せるか



選択肢

- A | 全量を短縮する
- B | 一部を先行納品する
- C | 代替仕様を提示する
- D | 標準納期で回答する
- E | 追加確認後に判断する



判断

まず、顧客へ、
・実際の使用日
・最低必要数量
・代替必要の可否
を確認する。

その結果を踏まえ、

**Bの一部先行納品を基本案とし、
Cの代替仕様を予備案として提示する。**



権限と承認

担当者は、顧客への追加確認と対応案の作成までを行う。

次の事項は、所定の承認者が判断する。

- ・追加費用
- ・既存案件の納期変更
- ・例外工程の採用
- ・品質条件の変更

2 実行時点 | 実際にやったこと

顧客へ追加確認した結果、

- ・10日後に必要なのは全量ではなく一部である
 - ・残りは標準納期でも支障がない
 - ・代替仕様は、必要時に検討可能である
- ことが分かった。



**一部先行納品と、
残りの標準納品を提案した。**



3 結果確認時点 | 何が起きたか



実行後の結果例

- ・顧客は一部先行納品を了承した
- ・既存案件の納期変更は発生しなかった
- ・品質・安全上の問題は起きなかった
- ・追加費用は承認範囲内に収まった



次に試す仮の判断基準

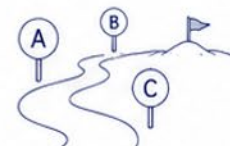
短納期要望の可否を検討する前に、
**「実際の使用日」と
「最低必要範囲」を確認する。**



この事例から
分かること

判断は、
「対応するか、断るか」の二者択一ではない。

必要な**事実を増やす**ことで、
選択肢そのものをつくり直せる。



反応とは、行動後に観察できた変化そのもの

反応は、「良かった」「納得した」という評価ではない。

行動後に起きた変化を、**四つの側面から事実**として確認する。

1



本人に
見られた反応

- 判断する問いを言葉にした
- 必要な情報を自ら求めた
- 複数の選択肢を比較した
- 次の一手を自分で選んだ
- 相談すべき点を特定した
- 条件が変わったときに立ち止まった



2



相手に
見られた反応

- 質問や意見が出た
- 必要な情報が提示された
- 選択肢への理解が進んだ
- 合意・承認が得られた
- 次の行動が明確になった
- 新たな懸念が示された

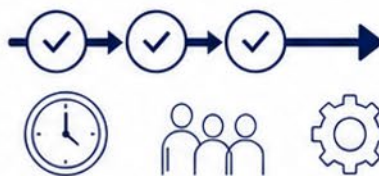


3



仕事に
見られた反応

- 説明や確認の往復が減った
- 手戻りが減った、または増えた
- 次の工程へ進んだ
- 役割分担が明確になった
- 判断待ちの時間が変わった
- 新しい制約が明らかになった



4



成果・リスクに
見られた反応

- 品質、納期、費用に変化があった
- 顧客価値や合意事項に変化があった
- 新たなリスクが発生した
- 想定したリスクを回避できた
- 別の成果へ副作用が生じた
- 結果をまだ確認できていない



観察上の注意

笑顔、感謝、満足そうな様子だけで、
良い反応と判断しない。

理解、判断、行動、仕事、成果が
実際にどう変化したかを見る。



このページの
要点

反応は、行動後に起きた**変化そのもの**。
本人・相手・仕事・成果の四つから、
事実として確認する。



本人



相手



仕事



成果・リスク

10分で、経験を仮の判断基準へ変える

—— 振り返りは、長い反省会ではない ——

事実と解釈を混ぜず、次の五つを順に整理する。



1 | 事実

- 何を見たか
- 何を行ったか
- 実際に何が起きたか



評価や感想を入れず、
確認できた内容から始める。

2 | 反応

本人、相手、仕事、
成果・リスクに、
どのような変化が
起きたか。



3 | 気づき・因果仮説

気づき

反応から、何に気づいたか。

因果仮説

なぜ、その変化が
起きたと考えられるか。



原因は一つに決めず、
複数の仮説として残す。

4 | 仮の判断基準

次に試すなら、
どの条件で、何を行うか。

例

相手が納期を重視している
場合は、全体説明の前に、
希望日と最低必要範囲を
確認する。



5 | 再実行

- 次は、どの仕事で試すか
- 何を変えるか
- 何を観察するか
- どの条件なら使わないかを
決める。



判断過程と結果を分ける

適切な判断でも、悪い結果になることがある。
不十分な判断でも、偶然よい結果になることがある。

確認するのは、結果だけではない。



判断時点で何を確認できたか



どの前提を置いたか



何を比較したか



どの不確実性を引き受けたか



途中で何を修正したか

を確かめる。



このページの
要点

事実



反応



気づき・因果仮説



仮の判断基準



再実行

経験を、次の仕事で**試せる形**に変える。

30日で、一つの判断デザインを仕事に置く

小さく試し、振り返り、次につなぐ。30日で「仮の判断基準」をつくる実践ガイド。



0～5日 | 一つの仕事を選び、設計する

- 繰り返し起きる仕事を一つ選ぶ
- 今回判断することを一文にする
- 判断する人を決める
- 任せる範囲を決める
- 守る境界を決める
- 相談・承認・停止条件を決める
- 結果確認日を設定する



6～15日 | 限定した事例で試す

- 判断前に事実と不明を分ける
- 複数の選択肢を比較する
- 本人が判断案をつくる
- 必要な部分だけ支援を求める
- 実行内容を追記する
- 行動後の反応を確認する



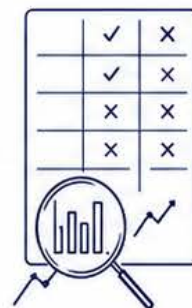
16～25日 | 短く振り返る

- 事実
- 四つの反応
- 気づき
- 複数の因果仮説
- 仮の判断基準
- 次の再実行場面
を整理する。



26～30日 | 事例を比較し、次を決める

- 共通していた条件
- 結果を変えた条件差
- 使えた選択肢
- 使えなかった選択肢
- 相談が必要だった条件
- 停止すべき条件
- 次に変えること
を確認する。



30日後に残すもの



一つの判断デザイン
何を確かめ、何を守り、
どこまで本人が決めるか。



判断・実行・結果の記録
時点を分けて
残した記録。



仮の判断基準
次の類似場面で
試す、条件付きの
選び方。



相談・承認・停止条件
本人判断と、
支援が必要な
領域の境界。



次の再実行場面
どの仕事で、
何を変えて
再び確かめるか。



運用上の注記

本ページの30日と各段階は、判断デザインを小さく始めるための実務上の一例です。
対象業務の影響、不確実性、結果確認周期、社内規程等に応じて調整してください。

このページの要点



30日で完成させるのは、
永続的な正解ではない。



次の仕事で、もう一度試せる
「仮の判断基準」を一つつくる。

正解ではなく、選び直せる条件を組織に残す

✧ 一度の成功を、すぐ標準にしない

一件の結果から得られるのは、正式な標準ではなく、次に試す更新候補である。



1 判断基準を段階的に育てる



2 正式更新の前に確認すること

- ✓ 複数の事例で確かめたか
- ✓ 成功例だけでなく失敗例・反例を見たか
- ✓ 成立条件が明確か
- ✓ 適用できない条件が明確か
- ✓ 例外が整理されているか
- ✓ 相談・承認・停止条件があるか
- ✓ 基準の管理者と承認者が決まっているか
- ✓ 発効日と見直し日があるか
- ✓ 使用結果から更新できるか

3 一つの仕事から、組織の判断へ



判断デザインは、
正しい答えを先に決めることではない。
本人が事実を確かめ、
条件に応じて**次の一手**を選び、
結果から選び方を更新できる状態をつくることである。

残すのは、**正解**ではない。
条件が変わっても、
選び直せる判断の構造である。



💡 このページの要点

残すのは、**正解**ではない。条件が変わっても、**選び直せる判断の構造**である。

本資料の位置づけと適用上の注意



本資料の位置づけ

本資料は、行動分析、経験学習、成人学習、自己決定理論、自己効力感、認知負荷理論、足場かけ、フィードバック研究等を参照し、リクエスト株式会社の実務知見と統合した**独自の実務フレーム**です。



本資料が示すもの



- 一つの仕事で判断経験を設計する視点



- 本人と支援者の役割分担



- 判断時に確かめる項目



- 行動後の反応の見方



- 経験を仮の判断基準へ変える方法



- 個人の経験を組織で使える形へ変える導線



本資料が示さないもの



- あらゆる仕事に共通する唯一の正解



- 個別理論と本モデル全体の学術的一対一対応



- 本モデルの効果の一律な保証



- 公的な標準、認証、監査基準



- 法務、会計、投資、安全、品質、情報管理等の専門判断



- 人物の固定的な能力・資質・適性の判定



適用上の注意



判断権限

実際の判断権限は、法令、契約、定款、職務権限規程、社内規程等に依ります。



重大リスク

安全、法令、品質、人権、情報管理等に関する重大な兆候は、育成目的で継続せず、停止・報告・専門対応を優先します。



人事評価

判断カードや実践記録を、人事評価や処遇決定の**単独根拠**として使用しません。



時間・件数・段階

本資料に示す10分、30日、試行件数、段階は、小さく始めるための実務上の**実践例**です。



AI利用

AIの利用範囲は、利用時点の法令、契約、社内規程、利用規約、最新の公的指針に応じて**見直します**。



正式な基準化

一件の成功を正式な標準とせず、複数事例、反例、成立条件、例外、承認を**確認**します。



このページの要点

独自フレームと、参照した理論・公的ルールを**分ける**。
得られた**証拠の範囲**で説明し、
対象業務に応じて**安全に適用**する。





代表文献

A | 基礎理論・代表文献

1

行動分析

Skinner, B. F. (1953)
Science and Human Behavior.

2

経験学習

Kolb, D. A. (1984)
Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development.

3

成人学習

Knowles, M. S. (1973)
The Adult Learner: A Neglected Species.

4

自己決定理論

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985)
Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.

5

自己効力感

Bandura, A. (1997)
Self-Efficacy: The Exercise of Control.

6

認知負荷理論

Sweller, J. (1988)
Cognitive Load During Problem Solving: Effects on Learning.

7

足場かけ

Wood, D., Bruner, J. S., & Ross, G. (1976)
The Role of Tutoring in Problem Solving.

8

フィードバック研究

Hattie, J., & Timperley, H. (2007)
The Power of Feedback.

B | 判断経験設計を補強する代表文献

9

適応の熟達

Hatano, G., & Inagaki, K. (1986)
Two Courses of Expertise.

10

自然主義的意思決定

Klein, G. (1998)
Sources of Power: How People Make Decisions.

11

エラーマネジメント・トレーニング

Keith, N., & Frese, M. (2008)
Effectiveness of Error Management Training: A Meta-Analysis.

12

心理的安全性

Edmondson, A. C. (1999)
Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.

13

アフターアクション・レビュー

Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013)
Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance? A Meta-Analysis.



※ 上記は、本資料の考え方を支える代表文献です。

個別理論と本モデルが学術的 一 対 一 で対応すること、または本モデル全体の効果を実証することを示すものではありません。

2026.08

正解がない仕事でも、 自分で判断し、前に進められる。



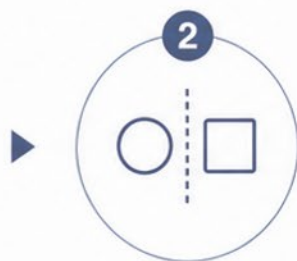
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

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。

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®