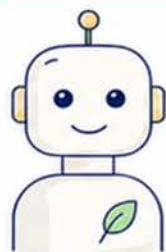
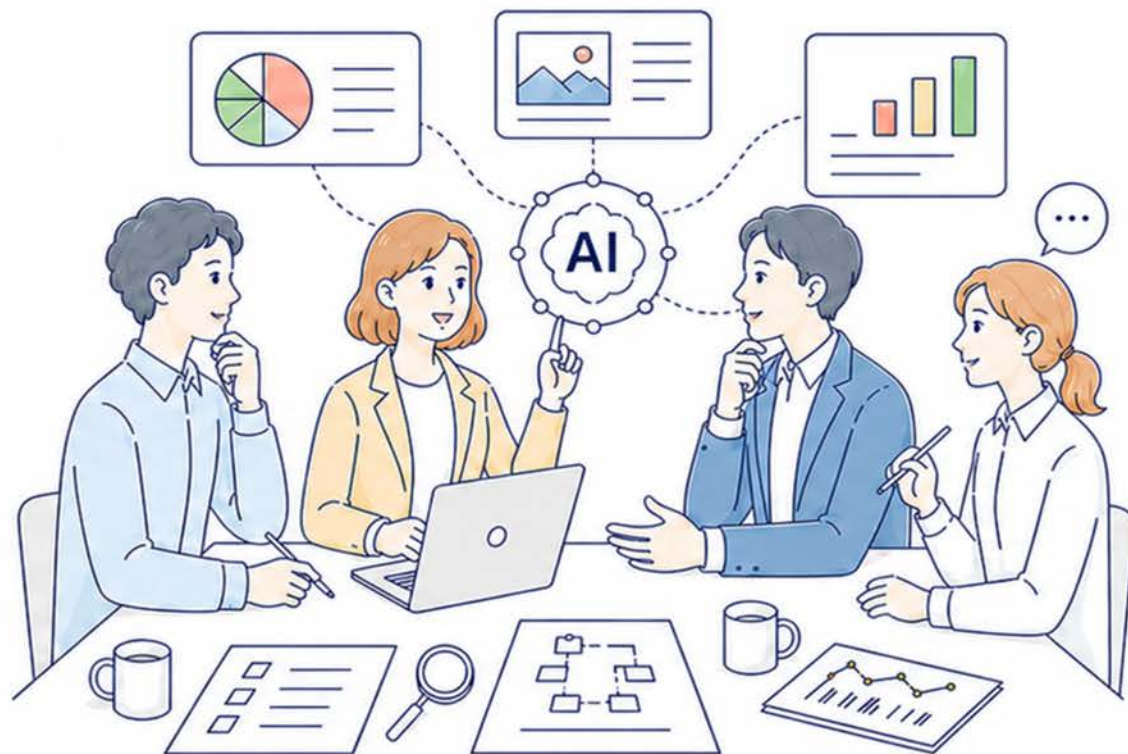




AI時代の はじめての 判断デザイン

— エッセンス編 —

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を“答え”ではなく
“**判断材料**”として
使うために



目的を
定める



事実を
確かめる



対話で
深める



判断して
選ぶ



結果を
検証する



良い行動へ



学び、
成長する



今日から使える、**判断の型と進め方**をやさしく解説します。



判断デザインとは何か

人が事実から**選び直せる条件**を、仕事の中に置く。

① 設計する



仕事の設計

★ 目的・期待する状態

□ 本人が判断する範囲

🛡️ 守る境界

⚙️ 相談・承認・停止条件



- ✓ 対象となる仕事を選ぶ
- ✓ 本人が判断する範囲を定める
- ✓ 守る境界を定める
- ✓ 相談・承認・停止条件を決める



判断の入口



判断する条件



学習の出口

② 判断する



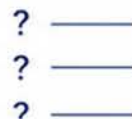
目指す状態



事実



不明



- ✓ 目指す状態を確認
- ✓ 事実と不明を分ける
- ✓ 選択肢を比較
- ✓ 合意した範囲で選ぶ

③ 共同で学ぶ



- ✓ 行動後の反応を見る
- ✓ 気づきを整理
- ✓ 仮の判断基準をつくる
- ✓ 別の仕事で再確認する



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。



AIで答えが増えても、**判断経験**は自動では再利用できる形に残らない

問題は、**AI**を使うことでも、支援を受けることでもない。

答えを使う流れ



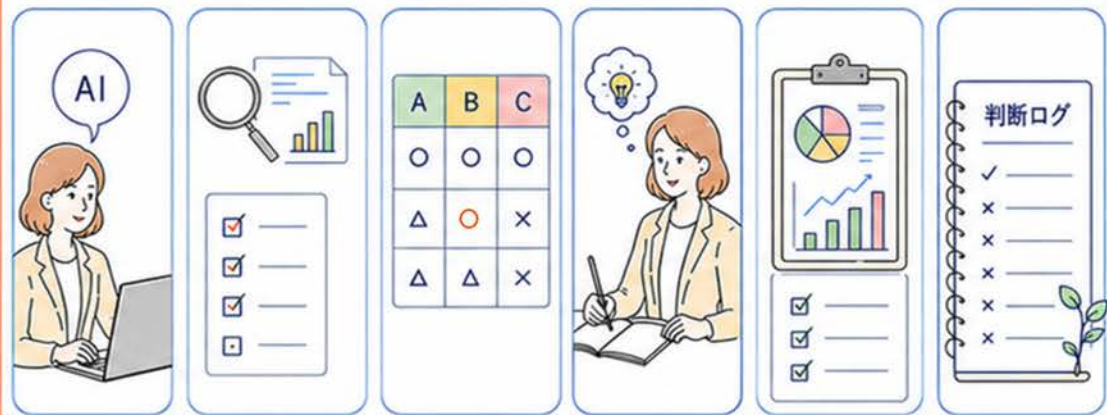
AIへ聞く 候補が出る その場の仕事は進む 次の仕事では、また答えを求める



判断が残る流れ



AIへ聞く 事実を確かめる 選択肢を比べる 理由を持って決める 結果を振り返る 次の判断に残す



AIで仕事は進む。だが、**判断経験**は、振り返りと記録を設計しなければ、**再利用できる形に残りにくい**。

最初は、一つの仕事を選ぶ

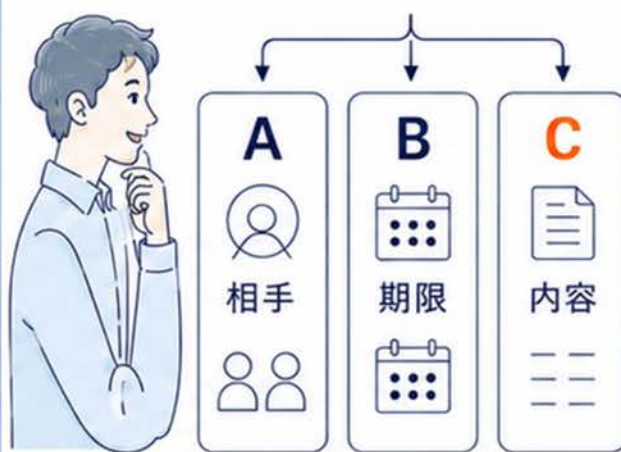
全社展開から始めない。

① 繰り返し起きる



- ✓ 判断が集中している
- ✓ 上司への相談が繰り返される
- ✓ 確認待ちが起きる

② 条件によって対応が変わる



- ✓ 相手や期限で次の一手が変わる
- ✓ 複数の選択肢がある
- ✓ 前例をそのまま使えない

③ 小さく試せる



- ✓ 対象を絞れる
- ✓ 期間を設定できる
- ✓ 失敗の影響を制御できる



最初から最も難しい仕事を任せない。
繰り返し起き、**小さく試せる一つの仕事**を選ぶ。



本人の能力だけでなく、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。

1 目的・完了条件

誰に、どの状態を、どこまで



ゴールが明確かどうかを確認する

2 情報・見るべき事実

最初に何を確かめるか



何を見るべきかを決め、必要な事実を集める

3 標準手順

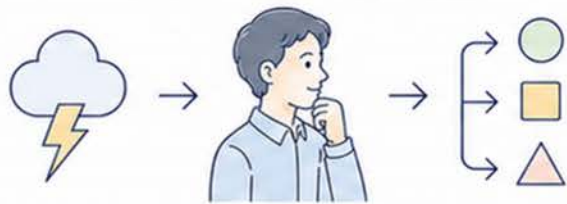
通常はどの流れで進めるか



標準の流れを確認し、逸脱を見つける

4 例外判断の経験

条件変化で選び直した経験



変化に応じて判断を切り替えた経験があるか

5 権限・時間・資源

どこまで本人が決められるか



制約の範囲を明確にする

6 相談相手・相談条件

いつ、誰に相談・承認を求め、
どの条件で中断するか



相談の相手とルールを確認する



六条件とは別に、法令・安全・倫理など、越えてはならない「**守る境界**」を置く



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。

① 対象となる仕事・場面



② 目指す状態



③ 現在の仕事状態



④ 今回、本人に任せる判断



本人と合意し、振り返りながら
次の判断へつなげる。

⑤ 任せる範囲・
権限・時間・資源



⑥ 守る境界・
相談・承認・停止条件



⑦ 支援方法・確認点



⑧ 観察する反応・
次に試す場面



六つの調整軸で、判断経験の大きさを調整する



論点

扱う問いの広さ



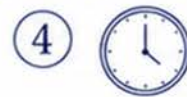
未知

未知・不確実性の多さ



関係者

関わる人の多さ



時間

判断に使える時間



影響

結果の影響の大きさ



権限

決められる権限の幅



経験させるのは作業ではない。
本人が**事実を見て、判断する地点**である。

判断の最小単位

確かめる・決める・振り返る

① 確かめる



- ✓ 何をを目指すのか
- ✓ 何を事実として確認できたか
- ✓ 何がまだ分からないか

② 決める



守る境界



境界を守る選択肢を比較する

	A案	B案	C案
コスト	△	○	×
効果	○	△	○
リスク	×	△	○

- ✓ 何を守るか
- ✓ どの選択肢があるか
- ✓ どこまで本人が決めるか

③ 振り返る



- ✓ 実際に何が起きたか
- ✓ 次は何を変えるか



守る境界と比較基準は分ける



決めないことも判断である

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。



目的を定める



確かめる
事実を確認する



分ける
対話で深める



決める
判断して選ぶ



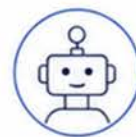
検証する
結果を確かめる



更新する
学び、成長する

AI出力を、検証可能な判断材料へ変える

AI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、
反対意見の検討を支援できる。

① 使う前に決める



利用目的



対象仕事



影響範囲



AIに任せる工程



人が判断する工程



入力してよい情報か

② 出力後に確かめる



根拠



時点・対象範囲



不足条件



暗黙の前提



代替案・反例



リスク

③ 人が採否と次の処理を決める



出力の取り扱い(判断結果)



採用



修正して
採用



追加確認



見送る



相談



承認



停止条件に該当した場合は停止



AIは
判断材料を
増やせる。



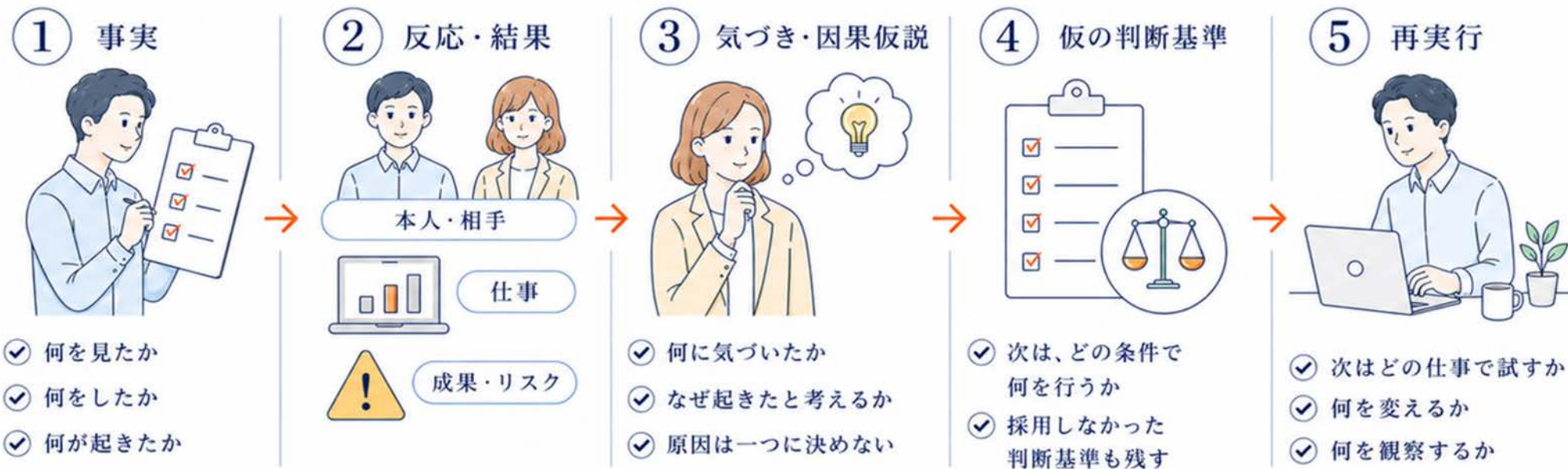
何を問題とし、
何を守り、
何を選ぶか。



誰が責任を持つかは、
人と組織が定める。

振り返りを、次の判断基準へ変える

振り返りは、長い反省会ではない。



判断過程と
結果を分ける

- ✓ 何を確認したか
- ✓ 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



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へ変える。

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。



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®