

すべての組織のチーフへ

チーフから始める 判断デザイン

役割の説明だけでは足りない。
経験を、次の役割と成長へつなぐ

判断デザインの最小単位は



確かめる
事実を確かめる
状態をつくる



決める
条件の中で
判断する



振り返る
結果と反応を確認し
次につなげる



役割を変える

チーフは、自分の担当から、
周囲の成果に責任を持つ役割へ。



**周囲が判断できる
状態をつくる**

仕事の条件と基準を整え、
判断と行動を支援する。



**経験を次の
判断基準へ残す**

振り返りを通じて学びを形式化し、
組織の判断力を強くする。

チーフ昇格は
役割転換の節目

成果の単位が
「自分」から
「自分と周囲」へ

チーフは判断する人
であり、判断できる
環境を設計する人でもある

任せるとは
放すことではなく、
問いで支援する

判断できる
仕事の状態を整える

AIの出力を、
検証可能な
判断材料にする

一つの仕事・
一つの判断から
始める

このガイドは、チーフが判断の質を高め、チームと組織の成果を次の成長につなげるための実践ガイドです。

チーフ昇格期は、二つの節目が重なる

1. 役割が大きく変わる

一般の担当者

自分の仕事を
正確に完了する



チーフ（係長・主任等）

担当領域と周囲の成果を
前へ進める



- 1 仕事全体の状態を見る
- 2 標準と例外を見分ける
- 3 メンバーの判断を支える
- 4 関係者への影響を見る
- 5 経験を次へ残す

2. この組織での「自分の次」を考える



- 組織の強みと制約
- 意思決定の特徴
- 評価される行動
- 上位役職の仕事
- 将来の成長可能性

考えるべきこと。

- ❓ この先、この組織で何を担うのか
- ❓ 責任や仕事量が増えるだけではないか
- ❓ これまでの経験を、どう生かせるのか
- ❓ 次に何を成長させられるのか



役割が大きく変わるからこそ、判断の視点が変わる。

考える前に、仕事の状態や組織の中の位置づけを確認しよう。



役割の説明だけでは足りない。

これまでの経験を、次の役割と成長へつなぐ **実務経験** が必要。

役割を説明するだけでは、役割転換は起きない

一般に伝えられること



しかし、それだけでは足りない

知識や期待役割を
伝えただけでは、
日常業務の中で
役割は変わらない。



起こりやすい三つの断絶

① 経験と役割がつながらない



実務経験はあっても、
チーフとしてどう使うかが
分らない。

② 責任の増加と成長の実感がつながらない



仕事量や調整だけが増え、
新しい役割を担う意味が
見えにくい。

③ 本人の経験と周囲の成長がつながらない



自分で処理した方が早く、
メンバーの判断を
代行してしまう。

その結果、従来の行動へ戻る



- 自分の担当業務を優先する
- 答えや手順を先に伝える
- 迷うメンバーから仕事を引き取る
- 結果だけを確認する
- 問題が起きた後に注意する
- 経験が本人の中だけに残る

必要なのは、経験と役割をつなぐ実務

① 経験を言語化する



② 実際の仕事で判断を担う



③ 周囲が判断できる条件を整える



④ 行動後の反応を確認する



⑤ 次の判断基準へ残す



チーフ育成は、研修室だけでは完了しない。日常業務の中で、**判断を担う経験**が必要。

成果を生み出す単位が、「自分」から「自分と周囲」へ変わる

メンバー層からチーフへ

メンバー層

自分の担当業務を
確実にやりきる



チーフ

周囲とつながり、
成果を生み出す



	メンバー層	チーフ	
成果	自分の担当を完了する	顧客・利用者・社内に 起きた変化まで捉える	
事実	与えられた情報を基に動く	事実・問題・不明・条件・基準を 確認して判断する	
相談・連携	必要に応じて上位者へ相談する	必要な人をつなぎ、 仕事が進む関係をつくる	
周囲の判断	自分が正しく判断する	答えを代行せず、 周囲が判断できる状態をつくる	
経験	自分の中に蓄積する	次の仕事や人が使える 判断基準として残す	



チーフは、「仕事ができる人」の延長ではない。
自分の経験を使い、仕事と周囲を前へ進める人である。

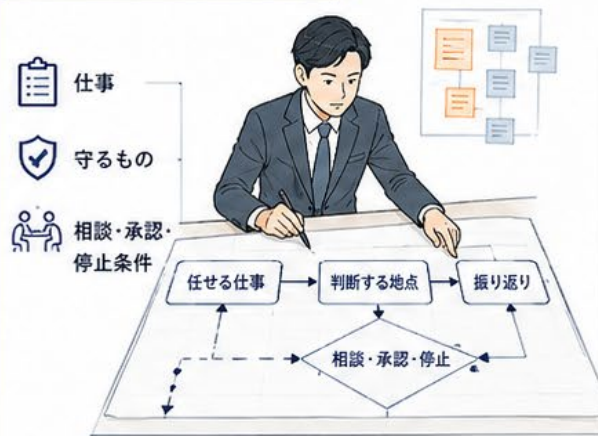
「チーフは、判断する人であり、判断経験を設計する人でもある」

判断経験とは

条件のある実際の仕事の中で、



判断デザインとは



どの仕事で、
どの判断を、
どこまで任せ、
何を守り、
いつ相談・承認・停止し、
何を観察して
振り返るかを
設計すること。

チーフが担う二つの役割

1. 自ら判断する

- ✓ 目指す状態
- ✓ 確認できた事実
- ✓ まだ分からないこと
- ✓ 守る条件
- ✓ 選択肢と影響



2. 周囲の判断経験を設計する

- ✓ 任せ仕事
- ✓ 判断する地点
- ✓ 任せ範囲
- ✓ 守る条件
- ✓ 相談・承認・停止条件
- ✓ 振り返る方法



自分が正しく判断するだけでなく、**周囲が判断できる状態をつくる。**
ここに、チーフとしての役割の広がりがある。

判断経験の最小単位は、『**確かめる・決める・振り返る**』

1. 確かめる



- ✓ 何を目標しているのか
- ✓ 何が事実として確認できているか
- ✓ 何がまだ分からないか
- ✓ 今回、何を判断するのか

2. 決める



- ✓ 何を必ずするのか
- ✓ どのような選択肢があるか
- ✓ それぞれ、誰に、何に影響するか
- ✓ どこから相談・承認が必要か
- ✓ どの条件で仕事を止めるか

3. 振り返る



- ✓ 実際に何が起きたか
- ✓ 本人、相手、仕事、成果・リスクに何が表れたか
- ✓ 想定と何が異なったか
- ✓ 次回、どの条件で何を試すか

作業経験



指示を受ける



手順どおりに実行する



結果を報告する

判断経験



目指す状態と
事実を確かめる



条件の中で
決める



行動後の
反応を見る



次の判断基準を
つくる

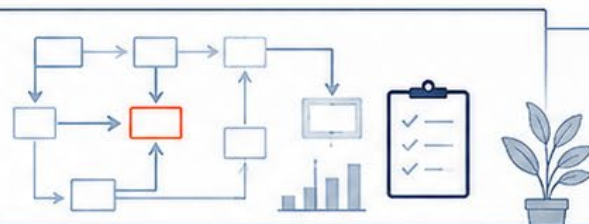


指示された仕事を繰り返すだけでは、作業には習熟しても、判断経験は残りにくい。
確かめる・決める・振り返る。この三つを本人が経験して、**仕事は判断経験になる**。

『主体性がない』と考える前に、判断できる仕事の状態かを確かめる



本人に判断を求める前に、
仕事の状態を六つの条件で確認する。



仕事の状態を六つの条件で見る

1 目的・完了状態



誰に、どのような状態をつくれば、仕事が完了したと言えるか。

2 情報・事実



判断に必要な情報があり、
確認できた事実と推測が
分けられているか。

3 標準手順



通常時の進め方と、必ず
守る基準が明確になって
いるか。

4 例外判断の経験



標準から外れたとき、何を
確認し、どのように判断
するかを経験しているか。

5 相談・承認・停止



どの条件で相談し、承認を
得て、仕事を止めるかが
明確になっているか。

6 記録・振り返り



確認した事実、判断理由、
行動後の反応を残し、次の
仕事へつなげられるか。

条件が不足すると起こりやすいこと



思い込みで
進める



指示を
待つ



毎回、上位者へ
答えを求める



チーフが
仕事を引き取る



同じ問題が
繰り返される



結果だけで
本人が評価される



人の意欲や能力だけを問題にしない。判断できる仕事の状態を整える。

大きく任せるのではなく、一つの仕事・一つの判断から始める

選ぶ仕事の三つの条件

① 繰り返し発生する



一度限りではなく、
短期間に再実行できる。

② 条件によって 対応が変わる



手順だけでは完了せず、
事実を見て判断する
地点がある。

③ 小さく、短く、 反応を確認できる



影響を限定でき、
行動後の結果を早く
確認できる。

多くの仕事の中から…



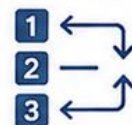
一つを選び、任せる



判断経験にしやすい仕事の例



顧客や利用者への
追加確認



複数業務の
優先順位変更



標準外の要望への
初期対応



関係部署への相談



納期と品質の調整



AI出力の
採用・修正・見送り

八つの項目で設計する

① 対象となる仕事



どの仕事を対象に
するのかを明確に
する。

② 目指す状態



この仕事で達成して
ほしいゴール・状態
を定義する。

③ 現在の仕事状態



現状の進め方や
課題・リスクを
整理する。

④ 今回育てる判断



どの判断を経験
してほしいのかを
具体化する。

⑤ 任せる範囲



自律的に決めてよい
範囲と、共有が必要な
範囲を定める。

⑥ 相談・承認・停止条件



どの状況で相談・承認
するか、どの条件で
停止するかを決める。

⑦ 結果と反応の確認方法



何を見て成功・
改善を判断し、
どうフィードバック
するかを決める。

⑧ 記録・振り返り方法



記録の残し方と、
振り返りの頻度・
問いを決める。



任せてから考えるのではない。**任せる前に、判断の境界を言語化する。**
小さく始めるのは、短い周期で判断と振り返りを繰り返し、経験を次の判断へつなぐため。

『任せるとは、放すことではない』

小さく安全に任せ、判断を奪わずに支援する

任せる前に決める五つの境界



1 対象範囲



どの顧客、案件、
工程、期間を
対象にするか。

2 判断権限



本人が自分で
決めてよいことは
何か。

3 時間・情報・資源



使える時間、情報、
人、費用は
どこまでか。

4 守る条件

品質、安全、法令、
顧客との約束など、
変更しては
ならないものは何か。

5 相談・承認・ 停止・途中確認



どの条件でチーフへ
相談し、承認を得て、
仕事を止め、途中
確認を行うか。

チーフや上位者が判断を引き取る領域



安全や法令に関わる



重大な品質問題につながる



契約や重要な顧客との約束を変更する



複数部門の資源分配を変える



損失や信用への影響が大きい



答えを伝える前に、判断できる問いを渡す



1 何を 目指していますか



2 何が事実として 確認できて いますか



3 まだ分からない ことは 何ですか



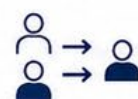
4 今回、必ず 守るものは 何ですか



5 どのような 選択肢が ありますか



6 それぞれ、 誰に、何に 影響しますか



7 どの条件に なったら 相談・停止しますか



チーフの支援は、答えを代行することではない。
本人が事実と条件を見られる状態をつくること。

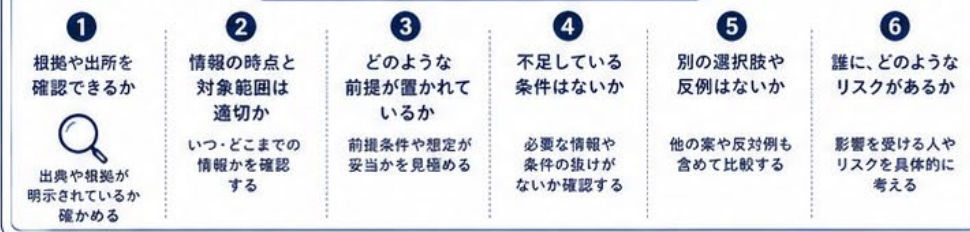
「AIの出力を、検証可能な判断材料にする」

AIを使う前に決める

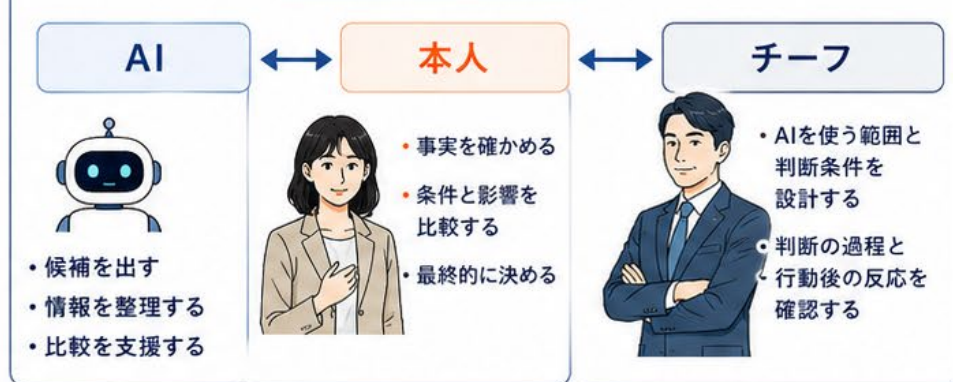


 目的とルールを先に決めておくことで、AIの出力を正しく使いこなせる。

AI 出力後に確かめる



三者の役割



行動後は、四つの反応を見る



一件一枚の判断カードに残す



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。

何を確かめ、なぜ決め、何が起きたかを残して、初めて経験が次の判断基準になる。

『研修で理解し、実務で役割を変える』

標準プログラム

1 日目

自分の役割と判断をつくる



01 チーフへの役割転換

- ・メンバー層とチーフの違いを理解する
- ・成果を生み出す単位の変化を捉える
- ・この組織で次に担う役割を言語化する



02 仕事の状態を捉える

- ・結果だけでなく、仕事の状態を見る
- ・六つの条件から、不足しているものを確認する
- ・人の問題と、仕事の状態を分けて考える



03 自分の実務判断を分解する

- ・事実と推測を分ける
- ・守る条件、逸脱点、影響を整理する
- ・相談・承認・停止条件を明確にする



04 判断の違いを知る

- ・同じ出来事でも判断が変わる理由を考える
- ・顧客、工程、役割、リスクの違いを見る
- ・自分の判断の前提を言語化する

2 日目

周囲の判断経験を設計する



05 一つの仕事・一つの判断を選ぶ

- ・実際の担当業務から対象を選ぶ
- ・今回育てる判断を一つに絞る
- ・行動後の反応を確認できる仕事にする



06 小さく安全に任せる

- ・任せる範囲と判断権限を決める
- ・守る条件を明確にする
- ・相談・承認・停止・途中確認を設計する



07 判断を奪わずに支援する

- ・答えを伝える前に事実を問う
- ・七つの問いを使って判断を支える
- ・AI出力を検証可能な判断材料に変える



08 研修後90日の実践を設計する

- ・判断経験デザインシートを作成する
- ・一件一枚の判断カードを準備する
- ・30日・60日・90日の実践計画を決める

研修後90日

① 最初の30日 | 一つの仕事・一つの判断



- ・対象業務を一つに絞る
- ・任せる範囲と安全境界を合意する
- ・途中確認を多めに行う
- ・判断カードを一件作成する
- ・10分間の振り返りを行う

② 31~60日 | 条件を一つ変えて再実行



- ・顧客、条件、期間などの条件を一つ変える
- ・前回の仮の判断基準を使う
- ・支援量を少し下げる
- ・想定と異なった反応を確認する
- ・相談・停止条件を更新する

③ 61~90日 | 別の仕事へ広げる



- ・類似する別の業務で試す
- ・本人が自ら事実と条件を整理する
- ・問いて支援する
- ・仮の判断基準に例外条件を加える
- ・チーム内で共有する

組織側が整える四つの条件



上位者が任せる範囲と安全境界を承認する



判断と振り返りの時間を確保する



結果だけでなく判断の過程を確認する



月1回、実践を振り返り必要な支援を調整する



昇格を、責任が増える節目から、経験を周囲の成果へ広げる節目へ。

正解がない仕事でも、 自分で判断し、前に進められる。



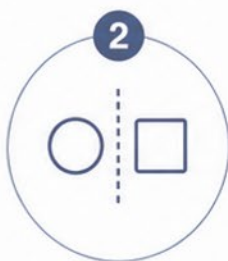
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

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®