

新入社員から始める 判断デザイン

手順を教えて終わる研修から、
最初の仕事に**判断経験**を設計する育成へ

目指す状態と事実を確かめ、相談しながら仕事を進め、経験を次の判断へ残す。

1. 役割が
分かる

2. 仕事を
進められる

3. 職場に
参加できる

4. 確かめる・
決める・
振り返る

5. 相談は次の
判断をつくる

6. 一つの仕事・
一つの小さな判断
から始める

7. AIの答えを、
検証可能な
判断材料にする

新入社員が最初の仕事で育てる**三つの力**

1. 役割を理解する

誰に、どのような状態を
つくる仕事かを理解する

2. 事実と条件を見る

確認できたこと、不明点、
守る条件を整理する

3. 経験を次の判断基準に残す

行動後の反応を確かめ、
次回に使える学びを残す



このガイドは、新入社員が最初の仕事から**判断**を学び、**チームと組織の成果につなげる**ための実践ガイドです。

新入社員の立ち上がりは、 三つの適応を同時に進める

役割が分かる・仕事を進められる・職場に参加できる

1. 役割が分かる



- ✓ 自分に何が期待されているか
- ✓ 誰に、どのような状態をつくる仕事か
- ✓ 何をもって完了と言えるか
- ✓ どこまで自分が担当するか
- ✓ どの条件で相談するか



目指す状態 |

自分の役割と判断範囲を説明できる。

2. 仕事を進められる



- ✓ 標準手順を理解する
- ✓ 必要な情報を確認する
- ✓ 事実と推測を分ける
- ✓ 基本的な道具を使う
- ✓ 小さな仕事を最後まで完了する



目指す状態 |

手順だけでなく、仕事の目的と条件を見て進められる。

3. 職場に参加できる



- ✓ 分からないことを言葉にする
- ✓ 必要な人へ相談する
- ✓ フィードバックを受ける
- ✓ 周囲へ必要な情報を渡す
- ✓ 自分の仕事と周囲の仕事のつながりを理解する



目指す状態 |

一人で抱え込まず、周囲と仕事を進められる。

参考となる調査



64.6%

仕事について
いけるかが不安



42.9%

上司とうまく
やっていけるかが不安



36.8%

先輩・同僚とうまく
やっていけるかが不安



60.6%

正社員に計画的な
OJTを実施した事業所



80.1%

人材育成に何らかの
問題がある事業所

※新入社員意識調査は民間調査、能力開発基本調査は30人以上の事業所調査。



本人の意欲だけを問題にしない。仕事と職場の受け入れ方を、同時に設計する。

学習中心の環境から、 相手と成果をつくる仕事へ

仕事を見る範囲と、判断するための条件が変わる

学習場面で起こりやすいこと

組織の仕事で求められること

 課題	与えられた課題に取り組む	誰に何のために行う仕事かを理解する
 情報	必要な情報が用意されている	不足する情報を確認しに行く
 適切な答え	正解や評価基準が示されている	条件によって適切な対応が変わる
 完了	提出・実施で一区切りになる	相手や後工程が進める状態まで確認する
 質問	分からないことの答えを聞く	事実・不明点・自分の考えを整理して相談する
 振り返り	点数や評価を受け取る	行動後の反応から次の判断基準をつくる

学習の場面



組織の仕事



自分

何を行うか



相手

何を必要としているか



後工程

何が整えば進めるか



成果・リスク

品質・納期・安全・信用



『指示されたことを終える』だけでなく、**相手と後工程に必要な状態をつくる。**

手順を教えて終わるだけでは、 条件が変わったときに動けない

最初に教える必要があること

-  社会人としてのルール・マナー
-  標準手順
-  品質・安全の基準
-  情報セキュリティ
-  業務で使う道具
-  報告・連絡・相談



実務で起こること

- ✓ 必要な情報が不足している
- ✓ 標準どおりに進められない
- ✓ 複数の仕事が重なる
- ✓ 相手によって対応が変わる
- ✓ 期限と品質の両立が難しい
- ✓ 一つの正解が決まっていない



起こりやすい三つの断絶

1 手順と目的が つながらない

何をするかは分かってても、
なぜ行うのかが分からない。



2 研修と実務が つながらない

現場で条件が変わると、
何を確かめるかが分からない。



3 注意・修正と 次の判断がつながらない

間違いを直しても、
次回何を先に確かめるべきかが
残らない。



必要なのは、経験と次の判断をつなぐ実務

1 仕頼の目的と 完了状態を理解する



2 事実と まだ分からないことを分ける



3 任された範囲で 小さく判断する



4 行動後の 反応を確かめる



5 次に使う仮の 判断基準を残す



研修で知る。実務で経験する。振り返って、次の判断へ残す。

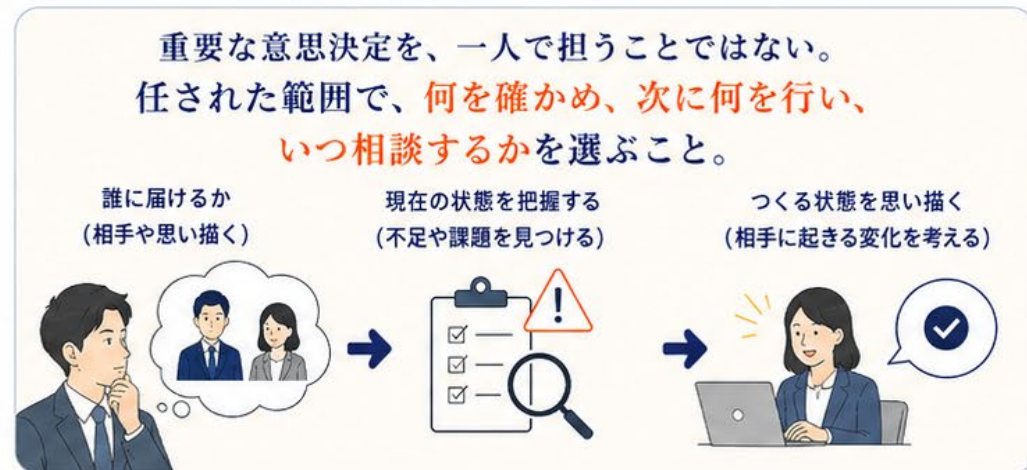
仕事は、 『誰に、どのような状態をつくるか』から考える



作業名から、つくる状態へ



新入社員の判断とは



作業名ではなく、**相手に起きる変化**から仕事を捉える。

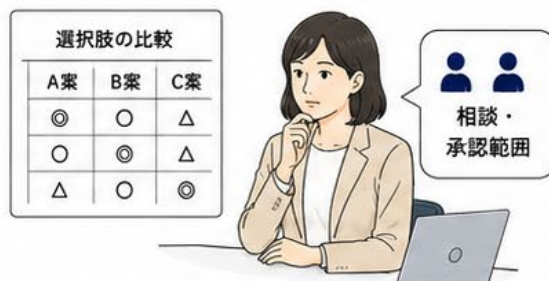
判断経験の最小単位は、 『確かめる・決める・振り返る』

1. 確かめる



- ✓ 誰に、どのような状態をつくるのか
- ✓ 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、自分が判断することは何か

2. 決める



- | A案 | B案 | C案 |
|----|----|----|
| ◎ | ○ | △ |
| ○ | ◎ | △ |
| △ | ○ | ◎ |
- ✓ 何を必ず守るのか
 - ✓ 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
 - ✓ 自分で決めてよい範囲はどこか
 - ✓ どの条件で相談・承認・停止するか

3. 振り返る



- ✓ 実際に何が起きたか
- ✓ 相手や後工程はどう反応したか
- ✓ 品質・納期・リスクに何が表れたか
- ✓ 想定と何が異なったか
- ✓ 次回は何を先に確かめるか

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

許された範囲で
決める

行動後の
反応を見る

次の仮の
判断基準を
つくる



小さな判断でも、**確かめる・決める・振り返る**を本人が経験して、仕事は判断経験になる。

『自分で考えて』と求める前に、 判断できる仕事の状態かを確かめる



新入社員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

1



思い込みで進める

2



指示を待つ

3



毎回、上司や先輩に
答えを求める

4



上司や先輩が
仕事を引き取る

5



同じ問題が
繰り返される

6



結果だけで
本人が評価される



本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。

報告・連絡・相談を、 **判断**につながる情報設計にする



「どうすればよいですか」だけで終わらせない

上司や先輩がよりよい判断をするために、必要な情報を整理して伝えることが、信頼と成長につながる。

相談するときの五つの整理

1 目指している状態



誰に、どのような状態をつくらそうしているか

2 確認できている事実



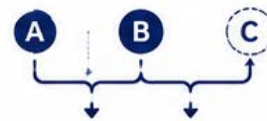
見たこと・聞いたこと・記録にあること

3 まだ分らないこと



追加確認が必要なこと

4 自分が考えている 選択肢・次の行動



どのような進め方が考えられるか

5 判断・支援して ほしいこと



何を自分では決めず、上司や先輩に判断してほしいか

相談例

整理されていない相談



判断につながる相談

明日15時までに、上司が内容を確認できる状態にする仕事です。
AとBは確認済み、Cは未確認です。
Cを先に確認する案と、確認済み範囲で進める案があります。
顧客情報への影響があるため、どちらで進めるか相談したいです。



上司・先輩が渡す五つの問い

1



誰に、どのような状態をつくる仕事ですか

2



何が事実として確認できていますか

3



まだ分らないことは何ですか

4



あなたは、どのように進めようと考えていますか

5



どの条件になったら、仕事を止めて相談しますか



相談は、答えを受け取るだけの場ではない。
事実と条件を共有し、次の判断をつくる場です。

最初は、 一つの仕事・一つの小さな判断から始める

選ぶ仕事の三つの条件

1

繰り返し発生する



短期間にもう一度
経験できる

2

条件によって
対応が変わる



事実を見て
確認・相談する
地点がある

3

影響を限定し、
反応を早く
確認できる



失敗時の影響が小さく、
結果を短期間で
確認できる

判断経験にしやすい仕事



メール送信前に
不足情報を確認する



顧客や社内担当者へ
追加確認を行う



複数業務の
優先順位を提案する



標準外の依頼を
受けた時点で相談する



資料の不足や矛盾を
見つけて報告する



AI出力を
採用・修正・見送りする

八つの項目で設計する

①

対象となる
仕事



②

目指す
状態



③

現在の
仕事状態



④

今回経験する
小さな判断



⑤

自分で決めて
よい範囲



⑥

必ず守る
条件



⑦

相談・承認・
停止条件



⑧

結果の確認・
記録・振り返り
方法



上司・先輩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
- ❗ 個人情報や機密情報に関わる
- ❗ 損失や信用への影響が大きい
- ❗ 本人の権限を超えている



任せるとは、放すことではない。

本人が判断する範囲と、上司・先輩が判断を引き取る境界を、任せる前に合意する。

AIの答えを、 検証可能な判断材料にする



AIを使う前に決める

1

何を目的に
使うか



情報整理・案の作成・
比較・文章化など

2

どの環境・範囲で
使ってよいか



許可されたAI・業務・
工程を確認する

3

何を入力して
よいか



個人情報・顧客情報・
機密情報のルールを
確認する

4

AIに任せない
ことは何か



人が必ず確認・判断
する工程を決める

5

最終判断者は
誰か



誰が確認し、責任を
持つかを明確にする



三者の役割

AI



- 候補を出す
- 情報を整理する
- 比較を支援する

新入社員



- 事実を確かめる
- 条件と影響を比較する
- 任された範囲で選ぶ
- 分からないことを
相談する

上司・OJT担当者



- 利用ルールと判断範囲を示す
- 入力してよい情報を
明確にする
- AI出力と判断の過程を
確認する
- 最終判断が必要な領域を
引き取る



AI出力後に確かめる

1

根拠や出所を
確認できるか



2

情報の時点と
対象範囲は
適切か



3

どのような前提が
置かれているか



4

不足している
条件はないか



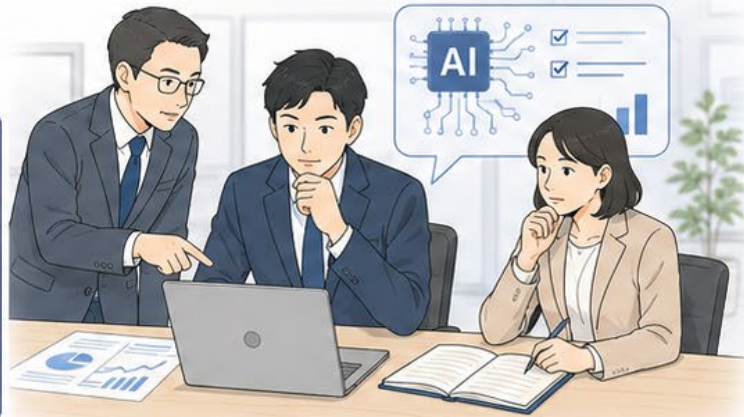
5

別の選択肢や
反例はないか



6

誰に、どのような
リスクがあるか



AIは、答えの候補を出す。最終判断と説明責任は、人が担う。

研修で理解し、配属後90日で仕事にする

基礎研修

01 仕事を「つくる状態」から捉える



誰に・何をつくる仕事か、
現在状態と目指す状態、
完了の確認

02 事実と推測を分ける



見たこと・聞いたこと・
記録にあること。
まだ分からないこと

03 判断経験の最小単位を学ぶ



確かめる・決める・振り返る

04 判断につながる相談を練習する



目指す状態・事実・不明点・
自分の考え・判断して
ほしいこと

05 AI出力を検証する



利用目的と範囲・入力情報・
根拠・人が担う最終判断

06 配属後の実践を設計する



一つの仕事・一つの小さな判断・
任せる範囲・相談条件・
振り返り方法

配属後90日

四者の役割

1. 最初の30日

-
- 一つの仕事に絞る
 - 目的と完了状態を確認する
 - 標準手順を経験する
 - 相談・承認・停止条件を合意する
 - 一件一枚の判断記録を残す

2. 31~60日

-
- 条件の一つを変える
 - 前回の仮の判断基準を使う
 - 自分の選択肢を持って相談する
 - 行動後の反応を確認する

3. 61~90日

-
- 類似する業務で再実行する
 - 本人が事実と不明点を整理する
 - 次の行動案を提示する
 - 学びを上司・先輩と共有する

新入社員

確かめる・相談する・
小さく決める・振り返る

OJT担当者・先輩

手順と判断地点を示し、
問いとフィードバックを渡す

配属先上司

任せる仕事・判断範囲・
安全境界を決める

人事・研修担当

研修と配属後実践を接続し、
職場の育成状況を支援する



新入社員育成を、早く一人で処理できる状態づくりから、経験から判断を学べる状態づくりへ。

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。



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®