

経験を、 新しい事業環境で生かす

見方と判断を更新する実務ガイド

積み重ねた経験には、大きな利点がある。
環境が変わったとき、
その判断を支えていた前提を確かめ直す。

経験の強みと、環境変化時の見落とし
一つの案件から判断を更新する方法
講師・上司の支援と、使える記録用紙

企画・設計・制作：リクエスト株式会社



前編の実務経験を、判断の更新につなげる

前編（全26ページ）の「理解の入口」から、実践後の判断の更新へ。

前編は、10ステップと一件から役割を理解する入口（P.19～20）を示す。

本編は、以前の判断が役立った条件と支援の結果を確かめ、次の一件の判断に生かす。

本人＝メーカーの顧客接点担当 / 営業＝販売店の営業担当

顧客＝その販売店の取引先。本人・上司・講師が、確認と実践を共に進める。

経験が役立つ条件を知る

P.3～5 | 利点・条件の変化・使い方の選択

講師・上司の支援を整える

P.11～13 | 役割分担・変化の確認・10ステップ

研究との接点を確認する

P.16 | 研究で示されたことと、実務への提案

一件から判断を更新する

P.6～10 | 確認・照合・試行・結果の見直し

記録用紙を使う

P.14～15 | 実践前の計画と実践後の振り返り

最初の実践を始める

P.17 | 一件・確認相手・実践機会を決める

知っている一件から、経験を生かす点と、確かめ直す点を分ける。

経験の強みは、環境との関係で考える

経験で身についた見方や判断の利点と、条件が変わったときに起こりうる不利を整理する。

経験で身につくこと	条件に合っているときの利点	変化を見落としたときの不利
似た場面を見分ける	過去の経験を使い、 必要な対応を早く選べる。	同じ種類の案件だと捉え、 新しい条件を見落としうる。
見る情報を絞る	重要な点に注意を向け、 確認の負担を減らせる。	以前は不要だった情報に、 注意が向きにくくなりうる。
方法を使いこなす	手順や段取りを生かして、 仕事を安定して進められる。	慣れた方法で考え続け、 別の方法を探しにくくなる。

経験は、以前との違いに気づく手がかりにもなる。
変化の中で、使える知識と、確かめ直す前提を選び分ける。

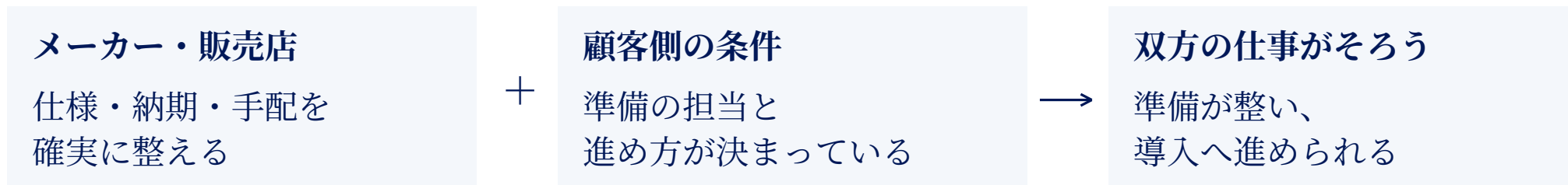
使い慣れた判断を、いまの条件に照らして確かめる。

研究との接点と限界：P.16 [1～3]。表はそれらを踏まえた実務上の整理で、全員に当てはまる分類ではありません。

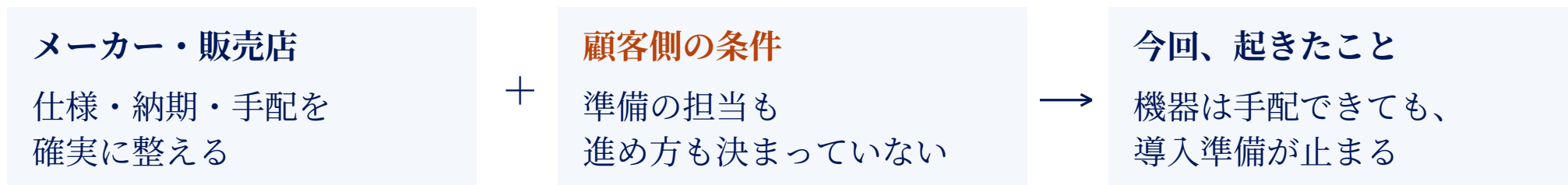
同じ手配でも、導入が進む条件は変わる

架空例 | 産業機器。メーカー・販売店の仕事と、顧客側の準備がそろって導入が進む。

以前の条件 | 顧客が、自分たちで準備を進められた



変化した条件 | 導入経験の少ない顧客が増えた



生かすもの：仕様・手配の知識と、販売店との関係。

確かめ直す前提：今回の顧客も、自分たちで導入準備を進められるか。

以前の判断が役立った条件を、いまの顧客の仕事に照らす。

特定市場の実測や将来予測ではありません。以降も同じ架空の案件をたどります。

条件を確かめ、経験を生かす範囲を選ぶ

以前の判断を支えた条件が、今回も成り立つかを、発言・活動・記録から確かめる。

以前の判断が役立った条件は、
今回の仕事でも確認できたか

同じ条件を確認

経験を生かす

従来の方法を使う。
結果も記録し、
変化の兆しを見ておく。

まだ分からない

必要な点を確認める

確認する相手と問いを決める。
影響の大きい未確認事項から、
判断に必要な事実を集める。

条件が変わった

支援の範囲を調整する

使える知識を生かし、
不足する仕事への支援を
相手の条件に合わせて試す。

経験の適用と更新を、条件が同じか・未確認か・変わったかで考える。

今回の実務を支える考え方です。影響が大きい判断は、関係者と条件をそろえて進めます。

どこでつながっていないかで、支援を変える

「分かりました」という返事や、活動が進まないという結果から、原因を一つに決めない。

本人の説明・活動の例	一緒に確かめること	用意する支援
「今回も、仕様と納期の調整を優先します」	以前は顧客側で整っていた準備が、今回も整っているか。	一件をたどり、以前の条件と今の顧客の仕事を比べる。
準備の不足は聞いたが、支援案が決まらない	誰の何の仕事が止まり、どこまで支援できるか。	事実・経営条件・支援案をつなぎ、相手と照合する。
支援案はあるが、実際には試せていない	担当・接点・時間・裁量がそろっているか。	上司と販売店で、試せる機会と役割を整える。

問いの例：「どの事実から、その進め方でよいと考えましたか？」

理解の支援と、実行条件の調整を、本人の具体的な説明から選ぶ。

原因を確定する診断表ではありません。情報不足、説明の仕方、業務上の制約なども確かめます。

判断の理由と、その前提を書き出す

架空例 | P.4の産業機器。本人が関わった一件を、記録と記憶を区別して振り返る。

書き出す項目	一件の記入例	講師・上司が返す問い
実際にしたこと	販売店へ仕様と納期を伝え、 機器の手配を依頼した。	「いつ、誰に、何を伝えた？」 「確認できる記録はどれですか？」
そのときの判断	準備は顧客側で整うと考え、 仕様と納期の調整を優先した。	「以前は何を確認できていた？」 「誰が準備を進めていた？」
判断を支えた前提	以前の顧客には準備担当と知識が あった。今回も同じと考えた。	「今回も同じと確かめた？」 「どの点は、まだ推測ですか？」
まだ確かめていない点	顧客側の準備担当と、 販売店が担える支援の範囲。	「誰に何を聞けば分かる？」 「どの仕事から聞きますか？」

以前の判断が役立った理由と、今回まだ未確認の条件を分ける。

発言・行動・記録と、本人の判断・推測を分けて残します。実践前の記録用紙はP.14。

未確認だったことを、相手の発言で確かめる

架空例 | 本人が顧客の導入窓口と販売店の営業に確認し、発言と確認日を記録した。

メーカー担当（本人）

「仕様と納期の調整を優先しました。準備は整うと考えました」

根拠にした経験は何か。

販売店の顧客

「場所と電源の準備は、担当と日程がまだ決まっています」

誰が決められるのか。

販売店の営業

「仕様と納期は確認した。準備の担当までは聞いていませんでした」

どこまで支援できるか。

確認できた発言

顧客は、準備の担当と日程が未定と説明。
営業は、その担当を聞いていなかった。

本人が見直した判断

今回は準備を顧客側へ任せる前に、
進められる条件を確かめる必要がある。

「自分が知らない」と「相手側で決まっていない」を、確認して分ける。

メーカー・販売店・顧客の契約上の役割と、情報を確認できる範囲に合わせて進めます。

事実・実行条件・支援案をつなぐ

架空例 | 準備の問題が見つかった後、何を支えるかを本人と販売店で考える。

判断に使うもの	一件で整理する内容	ここで確かめる問い
顧客から聞いた事実	場所と電源の準備を進める 担当と日程が未定。	「何の仕事が、誰のところで 止まっていますか？」
販売店の実行条件	既存の導入前面談で、 役割を確認できるかを聞く。	「誰が、いつ、どこまで 継続して関われますか？」
試す支援の仮説	担当と確認日をそろえると、 準備が進むかもしれない。	「その支援で何が変わると 考えましたか？」
見る反応と結果	顧客が担当を決めたか。 担当した人が準備を進めたか。	「返事だけでなく、 どの活動を確かめますか？」

経験から出した案を、いまの事実と相手の条件に合わせて選び直す。

同じ支援をすべての顧客へ当てはめず、必要性和実行条件をその都度確かめます。

進んだことと、残った条件から判断を変える

架空例 | 担当を決めた後も、準備が完了したかを確認した。矢印は検討・実践の順序を表す。

試した支援

営業と顧客が準備一覧を確認。
場所・電源それぞれの担当と、
進み具合を確認する日を決めた。



相手に確認した結果

→ 電源準備は、担当が見積を依頼した。
場所の確保は未着手で、
社内の承認がまだ必要だった。



次に行うこと

今回：営業が承認相手と予定を聞く。
次の案件：担当に加え、準備に必要な
裁量・承認手順を初回に確かめる。



本人の解釈

← 担当を決めるだけでは、
準備が進まない仕事もあった。
承認する人と手順も確かめたい。

進んだ活動・残った条件・次の判断を、一つの記録につなぐ。

納期の変更や他の人の支援など、別に影響した条件も確かめます。実践後の記録用紙はP.15。

本人が確かめ、選び直せる条件をつくる

経験のある本人の判断を聞き、その根拠を一緒に確かめる。

担い手	具体的な支え方	本人に残す判断
講師	「以前は何を見れば判断できた？」 「今回も同じと、何で確かめた？」 経験と今の事実を並べて考える。	確かめる前提と、 次に聞く問いを自分で選ぶ。
上司	訪問・対話の接点と時間を整える。 従来の目標と新しい活動を見て、 優先順位と評価の観点をそろえる。	誰に何を聞き、 どの支援を試すかを選ぶ。
本人	記録を持ち寄り、相手に確認する。 自分の見方と違う事実も残し、 支援を試した後に判断を見直す。	結果と条件から、 次の進め方を説明する。

説明が伝わらないときは、用語・対象・役割の期待がそろっているかも確かめる。

既にできる仕事を土台に、必要な確認と実践の機会を足す。

見方・判断・実務が、どう変わったかを見る

架空例 | 開始時と実践後の説明・図・活動記録を比較する。

同じ問いで比べる	これまでの判断・活動	今回の変化として見ること
誰の仕事を見たか	仕様と納期を確かめ、 準備は顧客側に委ねていた。	今回の顧客の準備担当・ 承認手順まで確かめているか。
何を根拠に選んだか	経験のある顧客が中心で、 以前は準備が整っていた。	今回も同じ条件かを確認し、 支援を選ぶ理由を説明するか。
何を実際にしたか	手配・納入の進行を 販売店と確認していた。	準備の支援も試し、進んだことと 未完了の仕事を記録したか。
次の案件でどうするか	似た案件の段取りを使い、 仕様と納期を調整していた。	条件の違いを確認し、経験を 生かす点と変える点を選ぶか。

同じ問いで記録を比べ、判断の根拠と実際の行動の変化を見る。

機会・時間・裁量が整っていたかも確認。売上・利益の変化は、市況や他施策の影響と分けて見ます。

10ステップの中で、判断の前提を確かめる

対象と目的の確認を踏まえ、前編P.19～20の「理解の入口」から各段階へつなぐ。

元の実務経験	経験を生かすところ	更新のために確かめる問い
① 全体を知る	担当店や取引の知識。	見慣れた業態の中で、顧客や仕事は変わったか。
② 対象と目的	取引先の違いを選ぶ判断。	以前の選び方が、今の事業目的にも合うか。
③⇄④ 価値と対話	顧客・営業との関係。	相手が今も、同じ仕事を評価しているか。
⑤⇄⑥ 全体と経営	店全体を捉える経験。	顧客構成、人員、資金の条件は変わったか。
⑦⇄⑧ 工程と支援	手配・段取り・支援の知識。	相手が自分で進められる仕事は同じか。
⑨⇄⑩ 因果と継続	試した支援と反応の記録。	どの条件で役立ち、次は何を変えるか。

問いを実務へ戻し、新しい事実で図・目的・支援を更新する。

10ステップの順序と、③⇄④・⑤⇄⑥・⑦⇄⑧・⑨⇄⑩の往復に組み込んで使います。

以前の経験と、今回確かめることを残す

案件・対象店： _____

本人： _____

記入日： _____

以前の判断と、役立った条件

何を見て選んだか。

そのときの顧客の仕事はどうだったか。

次に確かめる相手と問い

誰の、どの仕事を確認するか。

誰が、いつ確かめるか。

今回の事実と未確認の点

相手の発言・記録／確認先と日。

まだ推測している点も分ける。

試す支援と、予想する反応

何を試すか／担当・実施日。

相手の何が、どう変わると考えるか。

記入例はP.7～9。実践後は、同じ案件名でP.15へ結果と判断を残す。

事実を確かめ、試す支援と、相手の何を見るかを決めて実践する。

相手の発言・活動・記録と、自分の判断・解釈を分けて書きます。既存の営業記録への追記にも使えます。

起きたことと、次の判断を分けて残す

案件・対象店： _____

本人： _____

記入日： _____

実際の活動と結果（事実）

誰が何をしたか／確認先と日。
進んだ仕事と未完了の仕事を分ける。

他に影響した条件

納期・人員・別の支援など。
まだ分からない点と、次の確認先。

結果から考えたこと（解釈）

何が役立ち、何が足りなかったと考えるか。
その根拠はどの事実か。

次に生かす点・変える点

今回残った仕事と、次の案件への判断。
次に行くこと／担当・確認日。

記入例はP.10。未実施の場合は理由と再調整を、進まなかった場合は残った条件を記録する。

結果から経験を更新し、次の一件で生かす条件を具体的にする。

相手の発言・活動・記録と、自分の判断・解釈を分けて書きます。既存の営業記録への追記にも使えます。

経験の利点と不利を、条件から捉える

研究が示すことと、今回の営業現場への解釈・支援案を分けて読む。

研究で示されていること

[1] 熟練した直感が成り立つ条件として、環境の規則性と、それを学ぶ機会が重要だと論じられている。

[2] チェスの実験では、慣れた解法に関係する情報へ注意が向き続けた。

[3] 別のチェス実験では、より熟練した人ほど、慣れた解法による妨げが小さいという結果もある。

今回の実務で確かめること

当社代表は、同じ仕事を長く担当した人に、新しい支援が伝わりにくい場면을観察した。

その背景として、経験から身についた見方と、変化後の仕事の条件とのずれを確かめることを提案する。

年数だけで原因を決めず、説明の不足、情報や実務機会の不足も確かめる。

これらの研究は、営業現場の原因や本ガイドの手順の効果を直接検証したものではない。

[1] Kahneman & Klein (2009) American Psychologist, 64(6), 515-526. DOI: 10.1037/a0016755

[2] Bilalicほか (2008) Cognition, 108(3), 652-661. DOI: 10.1016/j.cognition.2008.05.005

[3] Bilalicほか (2008) Cognitive Psychology, 56(2), 73-102. DOI: 10.1016/j.cogpsych.2007.02.001

一件・確認相手・実践機会をそろえる

経験を生かすところと、今の条件に合わせて見直すところを、本人と一緒に確かめる。

決めること

最初に用意する内容

扱う一件

本人が関わり、判断の理由を説明できる案件を選ぶ。

確かめる相手と問い

顧客・販売店の誰に、どの仕事と条件を聞くかを決める。

試す機会と振り返り

担当・実施日・見る反応・記録を持ち寄る日を決める。

組織行動科学®を基盤にした、リクエスト株式会社の実践

BtoB企業3社で約7年間、設計・検証・改善してきた体系を土台に、
本ガイドでは、環境変化時の見方・判断の更新を支える方法を具体化した。

アート思考：前提を問う / ロジカルセンスメイキング®：経験をつなぐ

判断デザイン：本人が確かめ、選び直せる実務経験と支援を組み立てる

約7年は各社での取り組みの継続期間。本ガイドの支援手順の効果を、新たに実証した期間ではありません。