

判断を止めていたのは、「正しさ」ではなく 「正しくなければならない」という守る基準だった

A Case Study of Decision-Making Stopped Through Overexpanded Being Right Standard

01 Executive Summary

本ケースでは、RUMIOS Intensive(5週間プログラム)を通じて、一名の男性管理職の判断構造の変化を観察した。

参加者は、業務上、問題や誤りを指摘する立場にあったが、その都度、相手との対立や強い反発が生じ、精神的にも大きく疲弊していた。

当初、参加者は「相手の間違いを正すこと」が自らの役割であると考え、正しさを根拠に相手へ改善を求めている。

しかし5週間の対話を通じて変化したのは、問題の見方ではない。

正しさを伝えることから、相手が判断できる状態を共につくることへと、判断構造が変化した。

その結果、相手からの反発は減少し、対話を通じて改善策を共に設計できる場面が増えた。

30日後のフォローアップでも、この変化は継続しており、参加者自身も「以前より相手との対話が楽になった」と報告している。

本ケースは、判断を止めていたのは「正しさ」ではなく、「正しくなければならない」という守る基準であった可能性を示唆している。

02 Background

対象

RUMIOS Intensive(5週間)

テーマ

問題を指摘する立場における判断と対話

観察方法

5週間にわたるセッション、各回の判断整理テンプレート、DMI (Decision Minimalism Index)、30日後フォローアップ、およびファシリテーターによる観察をもとに分析した。

03 Key Observations

Key Observation 1

判断を止めていたのは、「問題」ではなかった

参加者は、組織の課題や改善点を正確に把握していた。

問題を発見する能力にも課題は見られなかった。

一方、問題を相手へ伝える場面では、強い反発や対立が繰り返されていた。

Interpretation

本ケースで止まっていたのは、問題発見ではない。

問題をどのように相手へ届けるかであった。

Key Observation 2

判断を止めていたのは、「正しさ」ではなく「正しくなければならない」という守る基準だった

参加者は、次の責任感を持っていた。

「間違っていることは正さなければならない。」

その結果、「あなたは間違っている。」という構図から対話が始まりやすく、

相手は防御的になり、対話が成立しにくかった。

Interpretation

問題は、正しさそのものではなかった。

正しさを優先しなければならないという守る基準が拡張し、

相手との対話よりも、誤りを指摘することが優先されていた可能性が観察された。

Key Observation 3

対話の起点が変わると、相手の反応も変化した

セッションでは、次のような対話を繰り返し実践した。

「現在どのような状態なのか。」をデータで共有し、

「この状態をどう思いますか。」と問いかける。

Interpretation

変化したのは、説明技術ではない。対話を始める判断基準であった。

相手を正すことではなく、現状を共有し、一緒に次の一步を考える構造へ変化した。

Key Observation 4

判断構造の変化は30日後も維持されていた

30日後のフォローアップでは、参加者は新しい対話方法を実践し続けていた。

以前のような強い対立は減少し、相手と改善策を共に考える場面が増えていた。

また、自身も以前ほど疲弊せず、仕事へ向き合えるようになったと報告した。

Interpretation

本ケースで変化したのは、一時的なコミュニケーション技法ではない。

判断構造そのものが変化した可能性が観察された。

04 RUMIOS Decision Structure Analysis

本ケースでは、判断6要素のうち、特に制約・選択肢・守る基準・捨てる基準に特徴的な変化が観察された。

判断6要素	観察された変化
状態	問題の所在は正確に把握できていた。
制約	「間違いは正さなければならない」という責任感が、対話方法を限定する制約となっていた。
目指す状態	組織をより良い状態へ改善したいという目的は一貫していた。
選択肢	当初は「正す」「指摘する」が中心だったが、「現状を共有する」「相手と一緒に考える」という選択肢へ拡張した。
守る基準	組織の健全性や正しさを守ろうとしていた。一方で、「常に正しく指摘しなければならないこと」まで守る基準へ取り込んでいた。
捨てる基準	「相手に誤りを認めさせること」を捨てる基準として整理できたことで、対話の起点が変化した。

05 Discussion

本ケースで観察されたのは、「伝え方が悪かった」という現象ではなかった。

判断を止めていたのは、「正しさ」ではなく、「正しくなければならない」という守る基準であった。

制度では届きにくい意思決定の内側

本ケースで観察されたのは、参加者が組織を良くしたいという目的ではない。

その目的を達成するために、「相手へ正しさを伝えること」が最優先の守る基準になっていた判断構造である。

対話を通じて、本当に守りたいものは「正しさ」ではなく、組織がより良い状態になることであると整理された。

その結果、相手へ正解を伝えることから、
相手自身が状況を理解し、一緒に改善策を設計する対話へと変化した。

本ケースは、制度だけでは変えられない判断停止が、「守る基準」と「捨てる基準」の再設計によって変化し得る可能性を示したケースである。

なお、判断構造の変化は、DMIの改善と30日後フォローアップの双方で確認された。

06 Implications for Organizations

組織では、改善を担う立場ほど、「正しく指摘すること」が求められる。

しかし本ケースが示したのは、正しさを伝えることだけでは、
必ずしも組織は変わらないということである。

改善を促す立場では、次の問いを整理することが重要である。

- 本当に守るべき基準は何か。
- 正しさを伝えることと、相手が行動できる状態をつくることのどちらが目的なのか。

対話の目的を「正すこと」から「判断を支援すること」へ転換することで、
改善はより持続的になる可能性がある。

07 Limitations

本報告は、一名を対象とした5週間のケーススタディであり、結果を一般化することはできない。

一方、本ケースでは30日後のフォローアップにおいても判断構造の変化が維持されていたことが確認された。

今後は、DMIの変化や複数事例との比較を通じて、「正しさ」を守る基準へ取り込む判断構造が、どのように変化していくのかを継続的に観察していきたい。

判断を止めていたのは、正しさではなかった。

「正しくなければならない」という守る基準だった。
