



33.8 万人・980 社の分析が示す

「人が変われなくなっている」構造を乗り越えるための実践

— なぜ忙しく働いても、人は成長しなくなったのか。その答えを示す —

本稿の分析は、研修満足度ではなく、現場の行動変化と役割移行の停滞パターンを横断比較したものです。

要約

多くの企業で、人が変われなくなっている原因は個人の意識や能力ではありません。合理的な経営判断と合理的な現場行動の積み重ねによって、仕事が「決め直す経験を生まない形」に最適化されてきたことにあります。

この現象が起きている理由は、主に三つあります。

第一に、働き方改革への対応として効率化・標準化・役割分担が進み、仕事は回るようになった一方で、前提を見直し判断を組み替える役割が現場から外れました。

第二に、人口減少や情報環境の変化により前例が通用しない場面が増えているにもかかわらず、現場では前例対応が最も安全で合理的な選択として残り続けています。

第三に、研修は増えているものの仕事の前提や決め方を変えないため、現場では行動や判断が変わらず、かえって前例依存を強める逆転現象が起きています。

その結果、仕事量は増えても、前提を見直し決め直す経験は積み上がらず、忙しいのに成長実感が得られない状態が広がっています。

では、何を変えるべきか。答えは「人を教育すること」ではありません。

効率化・標準化が前提となった現在の事業環境においても、前例が使えない場面で判断を引き受け、その結果を次に活かす経験が、限られた時間の中で自然に生まれるように、仕事のつくり方を再設計することです。



では、なぜこのような状態が生まれているのか

人の問題ではなく、仕事のつくり方の問題だとする根拠はどこにあるのでしょうか。

以下では、33.8 万人・980 社の分析をもとに、現場で実際に同時多発的に起きている現象と、それを生み出している構造を、段階的に整理していきます。まず確認すべきは、「個人の問題では説明できない現象」が、どれほど広く、共通して起きているのかという点です。

【現象の確認】

個人の問題では説明できない状態が広く起きています

① 現場では、「やり方を具体的に教えているのに人が育たない」「仕事は回っているのに、任せられる人が増えない」といった声が繰り返し聞かれます。しかし、これらは特定の個人の意識・能力・やる気の問題としては説明できません。業種・企業規模・地域が異なっているにもかかわらず、よく似た状態が同時多発的に起きていることが観測されています。

【仕事設計の変化】

仕事は回るようになった一方で、決め直す役割が外れていきました

② 多くの企業で共通していたのが、働き方改革への対応として進められてきた効率化・標準化・役割分担の積み重ねです。限られた時間と人員の中で、仕事を止めずに回し続けるためには、これらは避けられない、合理的な経営判断でした。

③ その結果、業務の流れは整理され、仕事自体は以前よりもスムーズに回るようになりました。一方で、状況に合わせて前提を見直し、どう決め直すかという役割は、上位の一部に集約されたか、あるいは仕事の定義そのものから外されていきました。

多くの現場では、「決め直すこと」は、ルール外・想定外の行為として扱われ、決められた前提を正確に処理する実務が中心になっていきました。

【外部環境の変化】

前例が通用しない場面が増え、要求水準が上がりました

④ さらに、人口減少によって既存市場は縮小しています。その中で企業は、かつてよりも少ない時間と人員で、成果を下げず、場合によっては上げを求められるようになりました。人を増やして対応する余地は、以前よりも確実に小さくなっています。



⑤ 加えて、デジタル化による情報環境の変化によって、顧客や取引先は、企業から与えられた選択肢を受け取る存在ではなく、自ら比較し、判断し、選ぶ存在へと変わっています。その結果、過去の成功パターン＝前例をそのまま当てはめても、うまくいかない場面が確実に増えています。

【現場合理性と研修の逆転】

安全な前例対応が残り、研修がそれを強めることがあります

⑥ しかし、仕事の進め方そのものは、前例を前提とした設計のまま大きく変わっていないケースが多く見られます。背景には、現場で働く人にとっての極めて合理的な行動選択があります。

- ・ 前例どおりに進めれば、一定の評価は得られ、少なくともマイナス評価はされにくい
- ・ 判断ミスによるリスクを、個人で引き受けずに済む
- ・ 一方で、前提を見直して決め直す行為は、成果につながる保証がなく、失敗時の説明責任を個人で負うことになりやすい

このため、前例に従うことが、最も安全な選択になっています。

評価と責任の設計が“前例遵守”に報いる限り、前例対応は最適行動として残ります。

⑦ こうした状況に対して、多くの企業では e ラーニングや有識者による研修が増えています。研修の場では、「良い話を聞いた」「なるほどと思った」といった反応が起き、一時的にエンゲージメントが高まることもあります。しかし、研修内容は、現場の仕事の前提や、決め方そのものを変えるものではないことが多く、現場に戻ると、仕事は再び前例どおりに進みます。

⑧ 研修に割かれる時間は、実務時間とは別に確保されます。その結果、研修が増えるほど、現場の業務時間は圧迫され、「前例どおりに処理する方が早く、安全だ」という判断が、より強く働くようになります。こうして、研修によって変えたかったはずの前例依存が、かえって強化されるという逆転現象が起きています。

【ここまでの総括】

忙しさは増えるが、決め直す経験が積み上がらず、役割移行が起きにくくなります

⑨ こうして仕事は確実に増えていきます。しかしそれは、前例が使えない場面で前提を見直し、自分で決め、その結果を次に活かす仕事が増えた結果ではありません。前提を見直さないまま対応を重ねることで、本来は不要だった調整・確認・説明・資料作成が積み重なっている状態です。そのため、忙しく働いていても、決め直す経験は増えにくくなっています。



⑩ この状況が続くと、人は仕事量の割に成長実感を得られません。結果として、前例が使えない場面で前提を見直し、決め直す役割へ移行する経験が積まれにくくなります。
問題は、努力不足でも能力不足でもありません。判断と経験が生まれにくい形で、仕事が設計されていることにあります。

【問い直すべき対象】

問うべきは「人」ではなく「仕事のつくり方」です

⑪ 以上の分析から見えてきたのは、「人をどう変えるか」を考える前に、前例が使えない場面で決め直し、その結果を次に活かす経験が、自然に生まれるように仕事が設計されているかを問い直す必要があるということです。
問題の中心は、人そのものではなく、仕事のつくり方そのものにあります。

【構造の要点】

経営判断は合理的でした。現場の行動も合理的でした。それでも、人は変われなくなっています。この矛盾は、仕事が「決め直す経験を生まない形」に最適化されてきた結果として起きています。したがって、次に問うべきは「人をどう教育するか」ではありません。前例が使えない場面で決め直し、その結果を次に活かす経験が生まれるように、仕事のつくり方をどう設計し直すかです。

この事実を読んだ多くの方は、次の疑問を抱いたはずです。

では、なぜ今、再び「人が変われる構造」をつくれると言えるのか。

本当に、仕事の設計で人は変わるのか。

以下では、経験を生む仕事設計を、再現可能な形に落とし込みます。

本稿は、この問いに答えるための実践編です。ただし、ここで示す内容は、どの組織でも無条件に実行できる万能解ではありません。

前提としているのは、次のような事業フェーズです。

- ・ 事業立ち上げ期、もしくは新規事業・事業再設計フェーズにおいて
- ・ 立ち上げメンバーが試行錯誤を重ねる中で、何がうまくいき、何がうまくいかないかをすでに自分たちの判断として引き受けてきた状態



この5～10年程度の試行錯誤の蓄積があるからこそ、

- 何を任せると現場が混乱するのか
- どこまでなら任せても事業が崩れないのか
- どの判断が、事業にとって「意味のある失敗」や「学び」になるのか

が、精神論ではなく、仕事として設計できる対象として切り出せる状態になっています。

本稿は、その状態を前提に、経験を再現可能に生む仕事設計を、事業としてどう組み直すかを整理したものです。

I. 前提整理 | なぜ「経験の設計」は再び可能になるのか

人が変われなくなっている原因は、人の問題ではなく、仕事構造の問題でした。

ただし、ここで見落としてはならない点があります。それは、すべての仕事が、最初から経験を生まない形だったわけではないという事実です。事業の立ち上げ期を振り返ると、多くの組織で次のような状態がありました。

- 正解が分からない中で試行錯誤が行われ
- 判断・失敗・修正が、個人とチームに直接引き受けられ
- その過程で、「ここまで任せると破綻する」「ここを固定すれば安定する」

という感覚が、経験として蓄積されていたのです。つまり、経験が自然に生まれていた時期が、確かに存在していました。

その後、成果の安定化、人数の拡大、再現性の確保を目的に、効率化・標準化・役割分担が進みました。さらに、働き方改革によって、これらの動きはより強化されました。これは、経営として正しい判断でした。

しかしその結果、

- 判断は上流で固定され、世代交代とともに現場から切り離され
- 現場は「決められたことを実行する場」になり
- 試行錯誤と引き換えに、経験が生まれにくくなった

という構造が完成しました。ここでいう「再び」とは、過去の働き方や非効率な状態に戻ることはありません。立ち上げ期に一時的に成立していた、判断・失敗・修正が仕事の中で引き受けられ、人が経験として学んでいた構造を、現在の事業フェーズに合わせて意図的に切り出し、再設計するという意味です。その構造は失われたのではなく、成果安定を優先する中で、仕事の表層から外されていただけでした。

本稿は、その構造を、現在の組織・事業条件に合わせてもう一度仕事の中に組み込み直すとしたら、どこを、どう設計すべきかを扱います。



Ⅱ. 中核概念 | 体験と経験は、まったく別のもの

ここまで述べてきた「経験が生まれる構造」を理解するために、まず整理すべきなのが体験と経験の違いです。

本稿でいう判断は、「前提（見立て）を見直す判断」を指します。

1. 体験とは何か

体験とは、仕事の中で「起きた出来事」そのものです。

- 業務をこなした
- 案件を担当した
- 顧客とやり取りした

しかし体験は、そのままでは次に活かされません。

- なぜその結果になったのかが整理されていない
- どの判断が影響したのかが言語化されていない
- 次にどうすればよいか分からないまま終わっている

体験は、忙しさとしては蓄積されるが、力としては残らないのです。

2. 経験とは何か（本体系の中核）

一方、経験とは、体験が「次に使える状態」へと変換されたものです。

「判断 → 行動 → 相手の反応 → 次の判断」

この流れを、自分の判断として引き受け直している状態を指します。

ここで多くの人は、こう感じます。

- 「判断してから行動するのは当たり前ではないか」
- 「自分は普段から判断して仕事をしている」

この違和感は誤りではありません。多くの人が使っている「判断」と、本稿で定義している「判断」の中身が違うためです。

■ 多くの現場での「判断しているつもり」の仕事

現場では、次の流れが一般的です。「前例・指示 → 行動 → 結果 → 終了」

この場合、

- 判断は事前に固定されており
- 個人は行動しているが、選択肢を組み替えていない
- 相手の反応は「結果」や「評価」として処理され、
次の判断材料として引き取られていない

そのため仕事は回っていても、判断が循環せず、経験が蓄積されません。



■ 本稿でいう「判断」とは何か

本稿でいう判断とは、

- 相手の反応を受けて
- 自分が「当たり前」だと思っていた見立てを見直し
- 次にどう組み替えるかを引き受けること

です。たとえば、

- 相手の反応は、こちらの見立ての「どこがズレていた」ことを示していたか
- 価格だと思っていたが、実は不安は別にあったのではないか
- 説明不足ではなく、前提理解が違っていたのではないか

こうした問いが立ち、それを次の行動に反映できたとき、体験は初めて「経験」になります。

Ⅲ. 実践の核心 | なぜ「適切な負荷」を設計できるのか

では、このような経験を生む仕事は、どのようにして設計できるのでしょうか。

適切な負荷は、思いつきや根性論で設計できるものではありません。

本稿でそれが可能だとする理由は明確です。

- 立ち上げメンバーが、すでに試し、失敗し、修正してきた
- 「ここまでは任せられる」「ここから先は事業が不安定になる」

という境界が、事業側に蓄積されているからです。

適切な負荷の3条件

体験を経験に変える仕事には、次の条件がそろっています。

1. やらなければならない（業務上の必然性がある）
2. 前例はないが、完全な未知ではない（立ち上げ期の知見がある）
3. 本人が判断を避けたくなる領域である

これらはすべて、立ち上げ期の試行錯誤を通じてのみ切り出せる領域です。

Ⅳ. 成長の定義 | 人はいつ「成長した」と言えるのか

ここまでで、経験がどのように生まれるかを整理しました。

では、その結果として起きる「成長」とは何でしょうか。

成長とは、体験の量が増えたことではありません。

同じ立場・同じ役割にしながら、

- 仕事の見方が変わり
- 責任の引き受け方が変わる

ことです。



具体的には、

1. 見ている対象が「個別案件 → 業務プロセス → 事業構造」へ広がる
2. 成果の定義が「自分の数字 → 相手側の状態変化に移る」
3. 判断が分かれる場面を避けずに引き受けるようになる

この変化が起きたとき、人は「成長した」と判断できます。

V. 仕事設計の基本構造 | 体験を経験に変える三段階（実践定義）

ここまでの内容を、現場で再現するための最低限の構造が次の三段階です。これは状態の説明ではありません。管理職・設計者が仕事に埋め込む具体的な行為です。

第1段階 | 観点を与える（事前設計）

ここで行うのは知識教育ではありません。「何を見てきてほしい仕事か」を限定することです。設計者が事前に渡すのは、次の3点です。

- ・ 今回の仕事で確かめるべき問い
- ・ 結果ではなく、判断として見るポイント
- ・ うまくいったかどうかを判断する軸

観点を渡さない仕事は、どれだけ実務をやっても体験止まりになります。

第2段階 | 事実を確認させる（実務設計）

「やってこい」では経験になりません。

事実を持ち帰らなければ終わらない仕事として設計します。

- ・ 感想・推測は禁止
- ・ 相手が実際に言った言葉
- ・ 反応が変わった瞬間

を持ち帰らせます。

第3段階 | 反応を引き受けさせる（対話設計）

最後に行うのは報告会ではありません。判断を引き受け直す対話です。

- ・ なぜ、その判断をしたのか
- ・ 他にどんな選択肢があったか
- ・ 相手の反応は、こちらの見立てのどこがズレていたことを示していたか
- ・ 次に同じ状況なら、何を変えるか

ここで上司が正解を出すと、経験は潰れます。

判断の組み替えを本人に引き取らせることが目的です。



VI. 実務に落とす | 仕事のつくりかた 5 ステップ

1. 役割転換を定義する
2. 前提が崩れる仕事を設定する
3. 「何を確かめる仕事か」を明示する
4. 反応を引き受ける対話を組み込む
5. 役割・成果指標を更新する

VII. まとめ | 経験は、取り戻せる

人が変われなくなったのは、怠けたからでも、能力が落ちたからでもありません。試行錯誤を前提にしていた仕事が、成果安定を優先する中で、**経験を生まない形に変わった**だけです。だからこそ、

- ・ 立ち上げ期の試行錯誤で得られた知見を
- ・ もう一度、仕事の中に戻し
- ・ 経験として引き受けさせる設計を行う

鍵は、立ち上げ期に存在していた「判断・失敗・修正を引き受ける仕事」を、事業の中に設計し直すことです。

VIII. 学術的裏付け | なぜこの仕事設計でなければならないのか

ここまで本稿では、「適切な負荷のある実務」「それを支える研修・対話」を一体で設計することで、体験を経験に変え、人の成長を再び生み出す仕事構造を示してきました。

この設計は、現場感覚や経験則だけに基づくものではありません。教育学・心理学・行動科学の主要理論に照らしても、人が学び、判断の質を変え、行動を更新するための条件と一致しています。

以下では、本稿の設計が「なぜ妥当なのか」「なぜ他のやり方では代替できないのか」を、理論ごとに明確に対応づけて整理します。

1. 経験学習理論 (D. コルブ) — なぜ「実務 → 対話 → 次の判断」まで必要なのか

経験学習理論では、人の学習は次の循環で進むとされています。

「**具体的経験 → 振り返り → 意味づけ → 次の行動**」

重要なのは、「経験しただけ」では学習にならないという点です。



多くの企業では、

- ・ 実務（具体的体験）はある
- ・ しかし、振り返りと意味づけが仕事として設計されていない

そのため、学習の循環が途中で止まり、体験が経験に変換されません。

本稿で示した

- ・ 事実を持ち帰らせ
- ・ 反応を起点に対話し
- ・ 次の判断を組み替えさせる

という設計は、**経験学習の循環を仕事の中で強制的に完結させる構造**です。

つまり本設計は、「経験学習が起きる条件」を偶然ではなく**業務設計として再現可能にしたもの**と言えます。

2. 成人学習理論（M. ノールズ） — なぜ研修単体では人は変わらないのか

成人学習理論では、成人は次の条件がそろわなければ学びません。

- ・ 自分の仕事と直接つながっている
- ・ 直面する課題に必要なだと感じている
- ・ 学んだことをすぐ試せる

多くの研修が機能しない理由は明確です。

- ・ 知識としては正しい
- ・ しかし、**自分の判断が問われる場面と接続されていない**

そのため、研修内容は「分かった」で終わり、行動や判断は変わりません。

本稿で示した設計では、

- ・ 研修は知識提供ではなく
- ・ **これから任せる仕事をどう見るかという観点の付与に限定され**
- ・ その直後に、必ず実務と接続されます

これは、成人学習理論が示す「学びが成立する条件」を満たした設計です。

3. 70：20：10 モデル — なぜ「実務」が中心でなければならないのか

70：20：10 モデルでは、人の成長は

- ・ 70%：実務（体験）
- ・ 20%：他者との対話・フィードバック
- ・ 10%：研修・知識

によって生まれるとされています。



ここで重要なのは、**70%の実務が“判断を伴う実務”**であることです。

単なる作業量や経験年数では、成長は起きません。

本稿の設計は、

- 70%：適切な負荷のある実務
- 20%：反応を引き受ける対話
- 10%：観点を与える研修

を、**分断せず一体で設計**しています。これは 70：20：10 モデルを形式的に当てはめたのではなく、**成長が起きる構造として仕事に組み込んだ設計**です。

4. 心理的安全性（A. エドモンドソン）

— なぜ「失敗できる場」ではなく「意味づけられる場」が必要なのか

心理的安全性は、「失敗しても怒られない状態」だと誤解されがちです。

しかし本質は、**失敗やうまくいかなかった結果を、学習として扱えるか**にあります。

- 失敗しても意味づけされなければ、人は黙る
- 評価だけが返ってくると、次から判断を避ける

本稿で示した対話設計では、

- 正解・評価・指導を目的とせず
- 「なぜそう判断したのか」
- 「どこで見立てがズレたのか」
- 「次にどう組み替えるか」

のみを扱います。これは、**失敗を責任追及ではなく判断材料として引き取る構造**であり、心理的安全性が機能する条件そのものです。

5. 行動科学（B.F. スキナー）— なぜ「すぐの反応」が不可欠なのか

行動科学では、行動は「行動直後のフィードバック」によって定着するとされます。

- 数週間後の評価
- 年1回の人事考課

では、行動はほとんど変わりません。

本稿の設計では、

- 実務 → すぐ対話
- 判断 → すぐ意味づけ
- 反応 → 次の行動への組み替え

が短いサイクルで回ります。これは、**行動科学の知見を、評価制度ではなく仕事設計に落とし**た形です。



6. 状況的学習理論 (Lave & Wenger)

— なぜ現場から切り離れた研修では意味がないのか

状況的学習理論では、学習は「文脈」と「関係性」の中でしか成立しないとされます。

- 実際の取引先（他部署）
- 実際の利害関係
- 実際の判断責任

から切り離された学習は、行動に転移しません。

本稿で示した設計は、

- 実際の事業
- 実際の顧客
- 実際に失敗すると影響が出る仕事

の中でのみ学習が起きる構造です。これは、状況的学習理論が示す「学習が成立する唯一の条件」と一致します。

学術的整理（結論）

ここまでの理論を総合すると、結論は明確です。

- 人は「体験しただけ」では変わらない
- 人は「研修を受けただけ」でも変わらない
- 判断を伴う実務を、振り返りと意味づけまで含めて引き受けたときにのみ変わる

本稿で示した「適切な負荷のある実務 × それを支える研修・対話」という仕事設計は、これらの学術的前提を事業の現場で実装できる形に翻訳したものです。

だからこそ本設計は、

- 理論的に妥当であり
- 実務的に再現可能であり
- 事業として成立する

と言えます。





33.8万人のデータに基づく **組織行動科学**[®]
組織で働く成人の研究と教育開発 **Organizational-Andragogy**[®]



33.8万人のデータに基づく **組織行動科学**[®]
組織で働く成人の研究と教育開発 **Organizational-Andragogy**[®]

お問い合わせ：人的資本開発プランニング[®]センター

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

【関連情報】

- ・ 会社概要: <https://requestgroup.jp/corporateprofile>
- ・ 会社案内ダウンロード: <https://requestgroup.jp/download>
- ・ 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は、「Behave：より善くを目的に」を掲げ、国内 33.8 万人の組織で働く人達の行動データに基づいた組織行動科学[®]を基盤に、人間の行動と思考を研究開発する 7 つの機関が 980 社以上の企業の人的資本開発を支援する企業です。

【7 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

[公共行動研究室](#)[®]