



33.8 万人・980 社の分析が示す

事業成長が続かない理由

— 合理性の積み重ねの中で、私たちの仕事はどのように変化してきたのか —

多くの組織では、働き方改革を背景に、仕事の効率化や標準化、役割分担が重ねられてきました。本レポートは、そうして合理性を重ねながら再設計されてきた仕事の中で、**本来は仕事の要所にあつたはずの判断や振り返りが、日々の業務の中心から外れていった過程を振り返るものです。**

はじめに

- ・ 仕事は、滞りなく進んでいる
- ・ 大きな問題が起きているわけではなく、数字上の成果も一定水準を保っている
- ・ 業務は整理され、役割はある程度明確で、意思決定の手順も定まっている

それでも、ふとした瞬間に、「この仕事の進め方は、これから先も同じ形で続いていくのだろうか？」そんな感覚を覚えることはないでしょうか。

- ・ 必要なのかは曖昧だが、やるべきことも増えている
- ・ その結果、忙しさは以前よりも増している
- ・ 一方で、次につながる何かが積み上がっている感覚が、以前より少し薄れている

本レポートが扱うのは、人の成長や意識の問題ではありません。「事業を安定して回し続けるための経験が、仕事の中で再生産されているか」という問いです。

この問いは、人材育成の是非を問うものではなく、事業判断の質とスピードが、仕事の設計によってどのように左右されてきたのかを捉え直すためのものです。

ここで焦点を当てるのは、仕事の中で、学びが生まれる位置がどのように変わってきたのかという構造です。

働き方改革という環境条件のもとで、仕事はどのように整理され、その結果、判断や振り返りは仕事のどこに置かれるようになったのか。



本レポートの分析と整理にあたっては、人的資本開発プランニング[®]センターが実務および研究の中で用いてきた「**違和感の観察**[®]」および「**ロジカルセンスメイキング**[®]」という技術を基盤としています。ここで扱う「違和感」とは、個人の感覚や問題意識を指すものではなく、仕事の中で判断と結果、次の選択が結びつきにくくなった際に、特定の立場や役割において先行して現れる反応を、行動の連なりとして捉える視点です。

また、本レポートで行っている整理は、そうした違和感を主観的な意見として扱うのではなく、仕事の設計、判断の位置、振り返りの扱われ方といった要素に分解し、構造として再構成するプロセスに基づいています。

そのうえで、本レポートが扱う構造は、特定の事例や個別企業の体験談ではなく、人的資本開発プランニング[®]センターが蓄積してきた **33.8 万人・980 社に及ぶ行動データの分析**を通じて、複数の業種・事業フェーズに共通して繰り返し観測されてきた変化を整理したものです。

そのため本レポートは、正解や成功事例を示すものではなく、読者自身が自らの仕事を振り返り、**学び**が生まれる位置を捉え直すための**視点整理**として構成されています。

第 1 章 合理性の積み重ねによって変わった前提

1-1 働き方改革がもたらした環境条件

働き方改革が進むにつれ、多くの組織で労働時間に明確な制約が設けられるようになりました。「限られた時間の中で成果を出す」という前提は、一時的な対応ではなく、仕事を設計する際の基本条件として定着していきました。

この変化に対して、仕事をこれまで通り成立させるためには整理が必要でした。

- ・ 業務の効率化
- ・ 標準化
- ・ 役割分担の明確化

これらは、仕事を止めないための自然な対応であり、**短期的な成果維持**においては、極めて有効な合理的判断でした。

1-2 仕事の中で、目立たなくなっていくもの

こうした整理が進むにつれて、仕事の進み方は、以前よりも滑らかになっていきました。同時に、仕事の流れの中で、



- ・ 前提を立ち止まって考える場面
- ・ 不確実な中で選び直す場面
- ・ 結果を振り返り、次に接続する場面

が、仕事の中心から少しずつ外れていきました。これは、何かが失われたという話ではありません。仕事を成立させるために、判断や振り返りが、**目立たない位置へと移動していった。**そう整理することができます。

こうした変化は、制度や業界を問わず、行動データ上でも共通して確認されており、働き方改革という環境条件のもとで仕事が再設計される過程で、判断や振り返りの位置が変化していった構造として観測されています。

第2章 判断が仕事の前面に現れにくくなった過程

2-1 判断とは何だったのか

判断とは、選択肢を選ぶ行為そのものではありません。

選んだ結果と、その後起きる出来事との関係を引き受けるところまで含んだ行為です。
そのため判断には、結果がどう現れるか分からない、という不確実さが含まれています。

2-2 不確実さを減らす仕事の設計

一方で、業務を安定的に進めることが強く求められる環境では、不確実さをできるだけ小さくする工夫が重ねられていきます。

- ・ 前例に沿う
- ・ ルールの範囲で対応する
- ・ 判断を個人に委ねすぎない形で処理する

その結果、個人が強く判断を意識しなくても、仕事が進む形が整っていきました。判断が不要になったのではありません。**判断が、仕事の表面に現れにくくなった。**そう捉えることができます。

本センターの分析では、判断が行われたかどうかではなく、その判断がどのように扱われ、次の行動や選択に接続されたかという行動の連なりに着目しており、ここで述べた変化はその観測結果と一致しています。



2-3 判断が「指示」に置き換わったわけではない

ここで一つ、誤解を避けるために整理しておきたい点があります。本レポートで述べている「判断が仕事の前面に現れにくくなった」という変化は、現場が考えなくなった、あるいは指示に従うだけになった、という意味ではありません。

多くの現場では、現在も判断は行われています。ただし、その判断は、あらかじめ定められたルールや前例、上位の意思決定の枠組みの中で処理されることが増え、個人が「自分の判断として引き受ける経験」になりにくい形で扱われるようになってきました。

その結果、現場の行動は、外から見ると「指示に忠実」に見える場面が増えています。しかしそれは、主体性や意欲の欠如によるものではありません。限られた時間と人員の中で仕事を成立させるために、判断を個人に委ねすぎない設計が、合理的に選ばれてきた結果です。

本レポートが問題としているのは、指示に従うこと自体ではありません。問題としているのは、仕事の中で行われた判断とその結果が、次の選択につながる経験として、個人や組織にどのように残っているか、という点です。

判断が行われていても、その背景や結果が個人の経験として結びつかず、次の仕事に接続されない状態が続くと、事業を更新していくために必要な判断経験は、組織の中に蓄積されにくくなります。

この構造こそが、本レポートが捉えようとしている変化です。そして、この変化に最初に違和感として触れていたのが、次章で扱ういくつかの立場でした。

第3章 違和感が先に現れた立場

3-1 違和感は、感受性の違いではない

この章で扱う「違和感」は、個人の感受性の違いとして現れたものではなく、行動データ上でも、判断と結果が結びつく位置に触れ続けていた立場ほど早期に観測されていた反応です。

- ・ 現場と経営の間で調整を行う立場
- ・ 例外的な判断を求められる立場
- ・ 成果と育成の両方を担う立場



こうした立場では、仕事の中で判断や振り返りが減っていることが、日々の業務として体感されやすくなります。「仕事は進んでいるが、この経験は次に繋がっているのだろうか」。その感覚は、個人の意識によるものではなく、**将来、事業判断を担うための経験が、十分に積み上がっていないことを映し出す**、構造的な反応でした。

この立場にある人たちは、将来、事業の方向性や重要な判断を引き受けていく役割を担うことが期待されるにもかかわらず、その判断経験が仕事の中で十分に積み上がりにくくなっている状況を、最初に体感していた立場でもありました。

3-1 判断と振り返りが、仕事から外れていった具体像

ここまで述べてきた構造は、特別な失敗や一部の組織に限った話ではありません。多くの現場で、ごく自然な仕事の進め方として現れています。

仕事は回っているが、判断が前に出てこない状態

以前と比べて、業務は整理され、手順も明確になっている。トラブルは減り、日々の仕事は滞りなく進んでいる。しかし、新しい状況や前例のない判断が必要な場面になると、決定は上位に集まりやすく、上位が判断するために必要な現場の事実やインプットが、十分に集まらない状態が続いています。

その結果、判断の背景や意図が現場と共有されにくくなり、判断が行われていないわけではありませんが、その判断の結果と、その後に起きた出来事が、個人の経験として結びつきにくい形になっています。

振り返りはあるが、次の選択につながらない

定例の振り返りや報告の場は設けられています。数字や進捗は共有され、問題点も整理されている。それでも、次の仕事の進め方が大きく変わることは多くありません。振り返りが、評価や報告のためのものとして位置づけられ、次にどう選び直すかを考える場面から、少し距離を置くようになっています。

3-2 違和感を感じる立場は、限られている

こうした変化に、早くから違和感を覚えるのは、現場と経営の間で調整を行う立場や、例外的な判断を担う立場、成果と育成の両方を引き受けている人たちです。それは、仕事の中で判断や振り返りに触れる位置が、他の立場よりも前面に残っているためです。



これらの事例が示しているのは、判断や振り返りが仕事から消えたということではありません。それらが、日々の業務の中心から外れ、目立たない位置に移っていったという構造です。この位置の変化が積み重なることで、事業を更新していくための経験が、次につながりにくくなっていきます。

こうした立場の人たちが早くから違和感を覚えたのは、感受性や問題意識の違いによるものではありません。彼らは、仕事の中で

- ・ 前提が揺らぐ場面
- ・ 例外的な判断を引き受ける場面
- ・ 判断の結果が、次の選択に影響する場面

に、他の立場よりも多く触れ続けていました。つまり、仕事全体としては判断や振り返りが目立たない位置へ移っていく中でも、彼らの仕事の一部には、判断と結果が結びつく経験が部分的に残っていました。そのため、仕事は進んでいるにもかかわらず、「この経験は次につながっているのだろうか」という違和感が、先に意識として現れたのです。

第4章 学びは、仕事の設計の中で位置づけられている

第3章で述べた違和感は、特定の立場の人の資質によるものではなく、仕事の中で「判断と結果が結びつく位置」に触れ続けていたことによって生じた、構造的な反応でした。

仕事の設計が変われば、判断が生まれる位置も、振り返りが起きる位置も変わります。学びは、意識によって生み出されるのではなく、仕事の流れの中にどのように位置づけられているかによって決まります。

- ・ 判断を強く意識しなくても進む仕事
- ・ 結果が個人に結びつきにくい構造
- ・ 振り返りが次の選択に接続されにくい流れ

これらが重なると、経験は浅くなるわけではありません。**事業を更新していくために必要な判断経験としては、次に活かされにくい形で積み上がっていくのです。**

この状態が続くと、目先の業務は安定して回り続ける一方で、環境変化に応じて事業を更新していく局面において、判断を引き受ける経験が、組織の中に蓄積されにくくなります。



第5章 学びが再び生まれる位置を、仕事の中に取り戻す

この章では、仕事を変える方法を示すものではありません。読者自身の仕事の中で、どこに判断が置かれ、どこで結果が扱われ、どの場面で次の選択に使われているのかを、仕事の流れとして捉え直すための視点を整理します。

この章を読み進めながら、あなたの仕事の中で行われた判断は、どこで振り返られ、どの場面で次の選択に使われているかを、思い浮かべてみてください。

5-1 学びは「起こすもの」ではなく「起きるもの」

仕事を通じた学びは、意識や意欲によって生み出されるものではありません。学びは、仕事の流れの中に、次の条件が置かれているかどうかによって、自然に起きています。

- ・ 判断が生じ
- ・ その結果が扱われ
- ・ 次の仕事に接続される

この一連の流れが、仕事の中に存在しているかどうか。学びは、この条件が満たされているときに、特別な工夫をしなくても生まれています。

5-2 仕事のどこに、判断と振り返りが置かれているか

学びが生まれやすい仕事には、共通する特徴があります。

- ・ 判断が、完全に排除されていない
- ・ 結果が、判断と切り離されすぎしていない
- ・ 振り返りが、評価ではなく次の選択に向いている

重要なのは、判断や振り返りが「あるかどうか」ではありません。それらが、仕事のどこに置かれているかです。具体的に見るべきなのは、日々の業務の中で、どの場面で判断が生じ、その結果がどこで扱われ、次の仕事にどのようにつながっているかという流れそのものです。これは、大きな改革の話ではありません。仕事の流れの中で、判断と振り返りが置かれている位置の違いが、経験の質を静かに分けています。

5-3 仕事を回しながら、経験が次につながる状態へ



全ての仕事を一度に見直す必要はありません。まずは、自分の仕事の中で、判断と結果、次の選択の繋がりが最も見えにくくなっている一つの流れに目を向けるだけで十分です。

仕事を安定して回すことと、学びが積み重なることは対立しません。判断と振り返りが、仕事の流れの中に適切に位置づけられていれば、仕事を続けることそのものが、次の経験へと自然につながっていきます。

人を変えるのではなく、**学びが生まれる位置を、仕事の中で見直す。**
それが、本レポートが示したかった一点です。

ここで、読者自身の仕事に引き寄せて考えてみてください。**あなたの仕事の中で行われた判断は、どこで振り返られ、どの場面で次の選択に使われているでしょうか。**
もし、そのつながりが見えにくいと感じるなら、それは意欲や能力の問題ではありません。
判断が行われる場面と、その結果が次の仕事に使われる場面が、仕事の流れの中で切り離されている可能性があります。

おわりに

本レポートは、正解を示すためのものではありません。これまで感じてきた違和感を、個人の問題ではなく、仕事の構造として捉え直すための整理です。

学びが起きなくなったわけではありません。学びが起きる位置が、仕事の中で見えにくくなっていただけです。

もし今、仕事は回っているにもかかわらず、次の事業成長につながる感覚が薄れていると感じる場面があるなら、それは誰かの意識や能力の問題ではなく、判断と振り返りが置かれている位置を見直す合図なのかもしれません。

その位置を捉え直すことが、事業を次につなげていくための出発点になります。

事業成長が続かない理由

合理性の積み重ねの中で、私たちの仕事はどのように変化してきたのか



参考:本レポートと、33.8 万人・980 社の行動分析との関係について

本レポートで示してきた構造は、特定の企業や事例から抽出したものではありません。

人的資本開発プランニング[®]センターが、これまでに蓄積してきた 33.8 万人・980 社に及ぶ行動データの分析を通じて、複数の業種・規模・事業フェーズに共通して観測されてきた変化を、仕事の設計という観点から整理したものです。

本センターの分析では、「判断が行われたかどうか」を単独で評価することはしていません。着目してきたのは、仕事の中で行われた判断が、その後どのように扱われ、次の行動や選択にどのように接続されているかという**行動の連なり**です。

具体的には、業務の中で例外的な対応や前提の見直しが生じた場面において、その判断の背景や結果が、次の業務設計や役割分担、意思決定の更新にどの程度反映されているかを、継続的に観測してきました。

その分析過程において、多くの組織で次のような傾向が繰り返し確認されています。

- 業務の効率化・標準化が進むにつれ、
判断は個人の手を離れ、仕事の前面に現れにくくなる
- 判断は行われているものの、
その結果と次の選択が、個人の経験として結びつきにくくなる
- 振り返りの場は存在しても、
次の仕事の進め方を選び直す機会としては機能しにくくなる

これらの傾向は、特定の制度やマネジメント手法に起因するものではありません。合理性を重ねながら仕事を成立させてきた結果として、複数の組織に共通して現れてきた構造的な変化です。

本レポートは、こうした分析結果を「正解」や「成功事例」として提示するものではありません。分析を通じて見えてきた共通構造を、**仕事の中で学びが生まれる位置**という観点から捉え直し、読者自身が自らの仕事を見直すための視点として整理したものです。



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>
- ・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](#)[®]