



33.8 万人・980 社の分析が示す Organizational Andragogy[®]

経験を必要とする知識を獲得するための負荷設計

— 前例が判断を代替すると、仕事はなぜ増えていくのか —

エグゼクティブサマリー

本レポートは、「仕事の内容は以前と大きく変わっていないのに、**なぜか忙しさだけが増えている**」という状況を、個人の能力や頑張りの問題ではなく、前例を前提に回るようにつくられた仕事の構造そのものの結果として整理し、どう対応すればよいかを示す。

本レポートでいう「忙しさ」とは、単純な業務量や処理件数の増加を指すものではない。前例を前提に業務が回り続ける中で、**本来であれば発生しなくてよかった修正・追加・やり直しが案件ごとに分散して積み重なり、結果として現場の可処分時間が細切れに消費されていく状態**を指す。具体的には、差戻し・再依頼・追加タスクの発生、確認依頼への応答回数、条件調整の往復回数、指示対応の増分といった「再作業イベント」の累積として観測されやすい。

この忙しさは、例外対応、条件調整、確認依頼への応答、指示対応といった形で現れやすく、個別には合理的に処理されるため、問題として認識されにくい。

一方で、その増分は**成果の改善には直結しにくく、「忙しいが前に進んでいる実感がない」「KPI は維持されているが伸びない」**という感覚として共有されるようになる。

多くの業務は標準化され、前例どおりに進めれば日々の仕事は問題なく回っている。売上や利益、KPI も大きく崩れていないため、今のやり方を続けることは合理的に見えやすい。

一方で、顧客の状況や市場の前提、競争環境は少しずつ変化しており、前例がそのままでは通じにくい場面が増えている。その結果、以前であれば小さな修正で済んでいた対応が、修正・追加・やり直しとして分散して積み重なり、現場の可処分時間を押し下げている。

現場では前例を合理的に使い続けるため、これらは個別対応として処理されやすい。一方、本部や本社からはその増分が見えにくく、KPI の伸びが鈍っているという形でしか把握されない。説明責任から確認や指示が上乘せられ、結果として仕事量はさらに増えていく。



これは誰かの判断ミスによるものではない。前例が通じにくくなった環境で、前例を判断の代替として使い続けたときに生じる、仕事構造の結果である。



人的資本開発プランニング[®]センターが保有する国内 33.8 万人・980 社の行動データ分析においても、**前例が判断を代替し始めた業務で再現されやすい仕事構造のパターン**として、以下が観測されている。

- ① 前例に従えば業務が完了する仕事では、確認すべき事実や検討前提が事前に固定されやすく、前例の適用が判断の省略として運用されるほど、事実確認の範囲が狭まり、判断理由が成果物として残らなくなる
- ② 判断理由が成果物として残らない場合、その判断は次の業務で参照されない。同じ前提のまま業務が繰り返されるため、**前例どおり進めているにもかかわらず、以前よりもうまく進まない場面が増え、手戻りや追加対応が発生する**
- ③ 現場では、**本来不要であった対応が案件ごとに分散して積み重なり、忙しさだけが増していく**。一方で、こうした対応は成果の改善には結びつきにくく、KPI は伸びにくくなる
- ④ 成果指標の伸びが鈍ることで上位層の関与が強まり、確認依頼や指示が増加する。その対応が新たな業務として現場に加わることで、**仕事量はさらに増えていく**

本レポートでは、前例運用を前提としたまま、どこでズレが生じ、なぜ手戻りが起き、それがどの業務で拡大しているのかを、仕事の設計として判断できる形に整理する。そのために、**判断の経験は「指示」では生まれない**という前提に立ち、事実をどこまで、どれだけ深く確認しなければ前に進めないかという条件を「負荷」として定義する。そして、その負荷を新しい仕事として増やすのではなく、既存の業務の中に意図的に配置するための原則を示す。



【分析の補足】

本分析は、当社が保有する国内 33.8 万人・980 社の業務行動データ(案件進行ログ、確認・参照履歴、差戻し・追加対応記録、指示・引継ぎプロセス等)を対象に、業務単位で横断的に照合したものである。

本分析の目的は、①特定施策の効果検証、②業種別・企業別の優劣比較、③個人能力要因の推定、④特定部門・個人の責任追及、ではない。目的は、前例が判断を代替し始めた際に生じやすい仕事構造の偏りと、その症状(手戻り・追加対応・確認依頼)の同時発生を、再現されやすいパターンとして把握できる形に整理することである。

本分析では、前例の参照頻度、事実確認の範囲、判断理由の成果物化の有無、結果の閉じ方といった業務運用上の特徴と、手戻り・追加対応・確認依頼の発生傾向を同時に観測し、複数の業務領域に共通して現れる構造として整理している。

なお、ログに残りにくい非定型の対話や非公式調整が十分に反映されない可能性、ならびに業種・職種差によってイベント記録粒度が異なる可能性がある。したがって本レポートが示すのは「再現されやすい構造パターン」であり、「必ず起きる因果」を主張するものではない。

【観測設計】

本分析の観測単位は、案件進行ログ等で同一案件として識別可能な業務単位である。観測対象期間は、各企業・部署の運用実態が安定して記録されている期間を用い、業務領域ごとに横断比較した。

本分析では、業務運用上の特徴量を次のように定義した。

- ・ 「前例参照頻度」: 過去案件・過去資料・標準手順等への参照履歴として記録されたイベント数
- ・ 「事実確認の範囲」: 確認対象の種類数、および確認先(社内／顧客／取引先等)の広がり
- ・ 「手戻り・追加対応」: 差戻し・再依頼・追加タスク発生としてログ上で識別可能な再作業イベント
- ・ 「確認依頼・指示増加」: 上位者または関連部門からの確認要求・追加指示として記録されたコミュニケーションイベントの増分





はじめに | なぜ今、「経験を生む仕事設計」を問い直すのか

本レポートは、**個人の意識改革や学習意欲の向上、研修の追加によって現場の問題を解決しようとするものではない。新しい仕事や取り組みを現場に上乘せする提案でもない。**扱うのは、業務が日々回っているにもかかわらず、判断理由や結果が参照されず、次の判断基準が更新されにくくなる状態を、仕事の構造の問題として捉え直すことである。

本レポートは、判断が「指示」では生まれないという前提に立ち、事実確認の範囲と深さを広げなければ前に進めない条件を「負荷」として定義し、その負荷を既存業務の中に配置するための原則を示す。読み進める際は、施策の追加ではなく、業務運用として何が残り、次に何が参照されているかに着目してほしい。

第1章 | なぜ「仕事は回っているのに、次の手が出ない」のか

本章では、前例に沿って業務が回っているにもかかわらず、判断理由や結果が参照されないまま手戻りや追加対応が増えていく現象が、現場の運用としてどのように立ち上がるのかを具体的に描写する。

—— 現場で観測されている共通現象

ある事業部では、日々の案件対応は滞りなく回っている。納期は守られ、顧客対応も標準手順に沿って進む。KPI も大きくは崩れていない。現場の感覚としても、「前例どおりにやれば問題なく回る」状態が続いている。

しかし同時に、次のような感覚が少しずつ共有され始めていた。

- ・ **顧客の反応が以前より鈍くなっている気がする**
- ・ **値引きや条件調整が増え、利益が残りにくい**
- ・ **似た案件を繰り返しているのに、提案の精度が上がらない**
- ・ **「次に何を変えるべきか」が議論に上がらない**

ここで重要なのは、これが能力不足や努力不足としては現れていない点である。日々の業務は「正しく」処理されており、成果指標も一定水準を保っている。

この部署の仕事は、次の形に最適化されていた。

- ・ 事前確認はチェックリストで固定されている
- ・ 前例や過去資料を参照すれば進め方が決まる
- ・ 結果は「完了」で閉じられる
- ・ 事後に問われるのは成果とスピードである



その結果、仕事として次のものが残りにくくなっていた。

- どの事実を見て判断したのか
- なぜその選択にしたのか
- どの代替案を捨てたのか
- 結果として、相手や取引がどう変化したのか

案件は処理されているが、判断基準は更新されない。外部環境が変わり、前例がそのまま通用しなくなったときに初めて「判断が必要だ」と言われても、その時点では、判断に必要な材料や型が仕事の運用として失われている。

本章で確認したのは、仕事が回っているにも関わらず、次の手が出にくくなる現象である。

次章では、この状態がなぜ研修や知識投入では解消しにくいのかを、判断と経験の定義から整理する。

第2章 | 経験は「教えるもの」ではなく「仕事の中でしか生まれない」

—— 判断と知識の性質の違い

多くの企業では、「次の打ち手が出ない」状態に対して、判断力や視野を高めることを目的に、次のような対応が取られている。

- 有識者によるリーダーシップ研修を行う
- 戦略関連のフレームワークを教える
- 実テーマでのアクションラーニングを行う
- 短期間の集中的な海外経験を設ける

しかし、こうした取り組みを重ねても、判断が日常業務の中で継続的に更新される状態が定着するケースは稀である。

本レポートでいう判断とは、単なる選択行為ではない。

次の要素を含む、一連のプロセスを指す。

- どの事実を確認したか
- 何を前提に置いたか
- どの代替案を捨てたか
- その結果をどう受け取ったか

判断は、その結果を通じて次の判断基準が更新されて初めて、経験として蓄積される。つまり、経験は学習によって増えるものではない。「判断 → 結果 → 振り返り → 次の判断」という循環が、仕事の運用として成立したときにのみ蓄積される。



ここで、知識の性質の違いを整理しておく。

観点	経験を必要としない知識	経験を必要とする知識
中身	手順・ルール・決められた進め方	判断と結果の積み重ね
経験	不要	必須
正解	ほぼ一つ	一つではない
学び方	教わる・覚える	実務と振り返り
成立条件	手順どおりに進めば成立する	判断を引き受け、結果で基準が更新される

前例で成立する業務が増えるほど、本来は「経験を必要とする知識」であるはずのものが、手順やルールのように扱われやすくなる。判断理由や前提が問われず、結果も「処理」として閉じられると、判断は出来事として消費され、経験として残らない。

なお本レポートが扱う経験は、内省や振り返りを否定するものではない。ここでいう経験とは、判断理由と結果が仕事の運用として接続され、その接続が次の仕事で参照される状態を指す。

したがって本レポートが問うのは、学習施策の有無ではなく、その接続が成立する仕事構造が業務の中にあるかどうかである。

本レポートが扱うのは、この知識の誤配置である。

次章では、この誤配置が、前例運用という仕事の構造によってどのように生み出されるのかを整理する。

第3章 | 前例運用が、判断と経験を仕事から切り離していく

—— 構造として何が起きているのか

前例運用そのものが悪いわけではない。前例は、品質の安定やリスク低減に大きく貢献してきた。

問題は、前例が「参照点」ではなく「判断の代替」として機能し始めたときに生じる。



前例が判断を代替すると、仕事の運用は次の形に収束する。

- ・ 事実確認の範囲が固定される
- ・ 背景や前提が暗黙のまま処理される
- ・ 結果は「完了」で閉じられる
- ・ 問われるのは成果とスピードのみになる

この構造の中では、判断は発生しにくい。発生したとしても、理由や前提が成果物として残らないため、次に引き継がれない。その結果、環境変化によって前例が通用しなくなった段階で初めて判断を求められても、

- ・ 何をどこまで確認すべきか分からない
 - ・ 判断理由を説明する型がない
 - ・ 判断を引き受けられる人が限られている
- という状態に陥る。

ここで起きているのは、個人の能力の問題ではない。前例を前提に業務が設計・運用されている限り、同様の現象は組織のあらゆる現場で再現される。

以上で、前例運用が判断と経験を仕事から切り離していく構造を確認した。ここまでの整理から明らかなのは、問題の解決が「判断を促す指示」や「意識改革」では成立しないという点である。

判断は命じて発生するものではない。事実をどこまで確認するか、どの前提を置くかを選ばなければ前に進めない状況に置かれたとき、後から立ち上がるものである。したがって必要なのは、前例運用を否定することでも、新しい仕事を追加することでもない。**前例が使える状態を保ったまま、それでもなお判断を引き受けざるを得ない条件を、仕事の中にどう設計するかという問題である。**

次章では、この条件を「負荷」という言葉で定義し、働き方改革と前例運用を前提とした環境の中で、経験を生むために必要な負荷の正体と設計原則を明確にする。

第4章 | 経験を生む「負荷」は、どのように設計されるべきか

本章では、働き方改革と前例運用が前提となった業務環境の中で、それでもなお「経験を必要とする知識」を獲得可能にするための**負荷の設計原則**を定義する。

ここで扱う負荷とは、業務量や精神的な重さを指すものではない。前例や手順をそのまま適用するだけでは前に進めず、判断を一度引き受けざるを得なくなる仕事上の構造的条件を指す。



4-1 | 負荷をかけても、経験は生まれないことがある

まず確認しておくべき重要な点がある。負荷を増やせば経験が増えるわけではない。多くの現場で増やされてきたのは、次のような負荷である。

- ・ 処理量が多い
- ・ 納期が短い
- ・ 関係者が多い
- ・ 調整が煩雑である

これらは仕事を「大変」にはするが、判断を引き受ける経験を必ずしも生まない。なぜなら、これらの負荷は多くの場合、**前例・手順・ルール**をより正確に適用することで回避・軽減できるからである。結果として、忙しく働いているにもかかわらず、判断基準は更新されず、経験として積み上がらない状態が生まれる。

4-2 | 経験を生む負荷の最小要件

経験を生む負荷には、明確な成立条件がある。それは、次の三つが同時に成立していることである。

要件① | 判断しなければ、仕事が前に進まない

前例や手順をそのまま当てはめても、どこかで「選ばなければならない」局面が必ず残る。

- ・ どちらを優先するか
- ・ 何を今回は捨てるか
- ・ どこまでやるか、やらないか

この選択を避けられないことが、負荷の第一条件である。

要件② | 結果が「処理」ではなく「反応または変化」として返ってくる

結果が

- ・ 完了／未完了
- ・ 合格／不合格

で終わる仕事では、判断と結果は接続されない。

経験を生む仕事では、結果が

- ・ 相手の反応
 - ・ 案件や取引の変化
- として返ってくる。

自分の判断が、外部の反応を通じて可視化されることが不可欠である。



なお「反応または変化」は、対外だけを指さない。社内業務でも、

- ・ 関係部門の合意条件の変化
- ・ 承認の差戻し理由の変化
- ・ 手戻り原因の種類の变化

のように、判断の結果が運用上の変化として返ってくる状態を含む。

要件③ | 判断の妥当性が、後から問われる

成功か失敗かではない。「なぜそう判断したのか」が後から振り返られる構造があるかどうかである。

- ・ 判断理由
- ・ 前提
- ・ 捨てた代替案

これらが成果物として扱われない限り、判断は一過性の出来事で終わる。

4-3 | 前例業務の中に、負荷を埋め込むという発想

重要なのは、前例を否定しないことである。前例は、安定運営において極めて合理的であり、全面的に排除すべきものではない。

問題は、前例が「判断を助ける参照点」ではなく判断の代替になっていることである。したがって、負荷の設計とは、前例を壊すことではなく、次の状態を意図的につくることである。

- ・ 前例は使えるが、そのままでは足りない
- ・ 一部は判断で補わなければならない
- ・ 判断した理由を説明しないと次に進めない

前例業務の中に、判断が不可避になる“隙間”を仕事として残す。これが、働き方改革下で成立する負荷設計の基本である。

4-4 | 負荷の正体は「重さ」ではなく「逃げられなさ」である

経験を生む負荷は、必ずしも重くある必要はない。

- ・ 高難度である必要はない
- ・ 大きな責任を背負わせる必要もない
- ・ 長時間である必要もない

必要なのは、次の一点である。

判断を省略できないこと。



- ・ 前例に戻れない
- ・ 誰かに丸投げできない
- ・ 正解を探しても見つからない

この「逃げられなさ」こそが、判断を引き受ける経験を生む。

4-5 | 適切な負荷とは何か(定義)

以上を踏まえ、本レポートでは適切な負荷を次のように定義する。

適切な負荷とは、判断を省略できないが、失敗しても取り返しがつき、その判断理由が次の仕事で必ず参照される強さである。

ここでいう「取り返しがつく」とは、失敗が発生しても致命傷にならず、学習として回収できる状態を指す。一方で「必ず参照される」とは、判断が個人の出来事として消費されず、次の業務での事実確認や前例適用の基準として、組織の運用に接続される状態を指す。

したがって適切な負荷は、業務量や精神的な重さではない。前例を参照しながらも、そのままでは処理できず、自分の判断を一度引き受け、その結果を次に持ち越さざるを得ない仕事構造である。

しかしここで、もう一つ重要な問いが残る。そのような負荷であれば、**どの程度の強さまで許容されるのか**、という問いである。

判断を引き受けざるを得ない構造であっても、負荷が強すぎれば仕事は破綻し、弱すぎれば判断は出来事として消費される。特に、働き方改革・人員制約・時間制約が前提となった現在の業務環境では、**負荷の「強さ」を誤ることが、最も大きな失敗要因になる。**

次章では、経験を生む負荷が成立するための適正な強さのレンジを整理し、どのような条件を満たしたときに、負荷が圧力ではなく学習装置として機能するのかを明確にする。

第5章 | 働き方改革下で成立する「負荷の強さ」とは何か

前章では、経験を生む負荷の正体が「重さ」ではなく、「判断を省略できない仕事構造」にあることを確認した。

本章では、その負荷が働き方改革下でも業務として成立し、かつ経験を蓄積させるために必要な強さの条件を整理する。



5-1 | 強すぎる負荷は、経験を生む前に仕事を壊す

まず明確にしておくべき点がある。負荷は、強ければ強いほどよいわけではない。次のような負荷設計は、経験を生むどころか、逆効果になりやすい。

- 判断の結果が即座に大きな失敗や損失につながる
- 失敗時の説明責任やリスクが、個人に集中する
- 成果が出なければ評価が下がることが明確である

この状態では、人は判断を引き受けない。

より正確には、判断を避ける行動が最適化される。結果として起きるのは、

- 上位判断への依存
 - 前例探索の過剰化
 - 無難な選択への収束
- であり、経験は蓄積されない。

5-2 | 弱すぎる負荷も、経験を生まない

一方で、負荷が弱すぎる場合も問題がある。

- 判断してもしなくても結果が変わらない
- 判断理由が問われない
- 失敗しても成功しても、次に影響しない

この場合、判断は「やってみただけ」で終わる。結果は出来事として消費され、基準として残らない。つまり、判断があっても、判断経験にならない。

5-3 | 経験を生む負荷の適正レンジ

以上を踏まえると、経験を生む負荷には、明確な「適正レンジ」が存在する。

経験を生む負荷の条件(再整理)

- ① 判断しなければ前に進まない
- ② 判断の結果が、相手や案件の反応として返ってくる
- ③ その判断が、次の仕事で参照される

この三点を満たしつつ、次の条件を同時に満たす必要がある。



- ・ 失敗しても致命傷にならない
- ・ ただし、無視できる失敗でもない
- ・ 成否よりも「なぜそう判断したか」が問われる

このレンジに入ったとき、負荷は「圧力」ではなく「学習装置」として機能し始める。

強すぎる場合は、影響範囲を限定する／事前レビューを挟む／試行回数を許容することで「取り返し」を確保する。

弱すぎる場合は、判断理由の提出を必須化する／結果を次回の確認基準に接続することで「参照される」状態を作る。

5-4 | 働き方改革下で有効な負荷の特徴

働き方改革下で成立する負荷には、共通した特徴がある。

特徴① | 小さいが、判断を省略できない

業務全体を覆う大きな判断ではない。

しかし、その場面では必ず何かを選ばなければならない。

- ・ どこまで踏み込むか
- ・ 誰に、何を、どう確認するか
- ・ 何を今回はやらないか

判断の粒度が小さいことが、継続性を支える。

特徴② | 結果が短いスパンで返ってくる

数か月後、数年後にしか結果が分からない負荷は、働き方改革下では扱いにくい。

- ・ 顧客の反応
- ・ 取引先の変化
- ・ 会話や関係性の変化

これらが比較的短期間で返ってくる負荷は、判断と結果を結びつけやすい。

特徴③ | 判断理由が「共有前提」になっている

判断の是非ではなく、判断の理由・前提・捨てた選択肢が共有対象になる。

- ・ なぜその選択をしたのか
- ・ 何を前提に置いたのか
- ・ 何をあえて外したのか

これが言語化されることで、個人の出来事が組織の経験に変換される。



5-5 | 適切な負荷の強さ(定義)

本章では、第4章で定義した「適切な負荷」を前提に、その強さを誤ったときに何が起きるか、そして働き方改革下でどのように調整すべきかを整理する。

この強さが働き方改革下でも業務として成立するための条件を、強すぎる場合／弱すぎる場合の失敗パターンから整理した。強さは個人の覚悟や根性に依存するのではなく、仕事の中に判断を省略できない構造として組み込まれているかどうかで決まる。

5-6 | 負荷を「与える」のではなく「配置する」

最後に強調しておきたい。負荷は、人に「与える」ものではない。

- ・ 頑張らせる
- ・ 意識を高める
- ・ 覚悟を求める

これらは、すでに限界に達している。必要なのは、判断を引き受けざるを得ない仕事を、適切な位置に配置することである。そのとき初めて、忙しさの中でも、経験は積み上がり始める。

以上で、働き方改革下で成立する「経験を生む負荷」の強さと、その適正レンジを確認した。ここまでの整理から明らかなのは、**負荷の問題が「どれだけ判断させるか」ではなく、「判断を省略できない状態を、どこにどう配置するか」という設計の問題**であるという点。

しかし、負荷の強さが適切であっても、それが業務のどこにも具体的に組み込まれていなければ、経験は発生しない。判断を求める指示を出しても、仕事の構造が変わらなければ、人は再び前例に戻る。

したがって次に問うべきは、この負荷を、どの業務に、どの単位で、どのように配置するのかである。

次章では、前例に従うことで業務が成立している環境を前提に、判断が自然に立ち上がる最小単位としての「事実確認の範囲と深さの拡張」を、実装可能な形で整理する。





第6章 | この負荷を、どの業務にどう配置するか

—— 事実確認の範囲と深さを広げ、判断が立ち上がる仕事のつくり方

前章までで確認してきたのは、**経験を生む負荷が「どれだけ判断させるか」ではなく、「判断を省略できない状態を仕事の中にどう配置するか」という設計の問題**である、という点である。

判断は、指示や意識づけによって発生するものではない。前例を参照しながらも、そのままでは前に進めず、どの事実をどこまで確認するかを選ばなければならない状況に置かれたとき、後から立ち上がる。

本章では、前例に従うことで業務が成立している環境を前提に、経験を生む負荷を新しい仕事として追加するのではなく、既存業務のどこに、どの単位で配置すればよいのかを、事実確認の範囲と深さを広げるという観点から、実装レベルで整理する。

ここで、本レポートが想定していない業務領域についても明確にしておく。すべての業務に、経験を生む負荷を配置すべきではない。

判断の余地がなく、事実確認の範囲や深さを変えても結果が変わらない業務、すなわち手順どおりに処理すれば常に同じ結果になる業務は、経験を生む設計の対象外である。これらは、人が判断を引き受けることで価値が生まれる仕事ではなく、品質・速度・安全性を優先して自動化・標準化を進めるべき領域である。

加えて、以下のような業務については、本レポートの設計をそのまま適用するのではなく、負荷の配置単位や強さを個別に調整する必要がある。

結果の失敗が即座に重大な損失や責任問題に直結する業務（法規制、安全、医療、金融与信など）では、「取り返しがつく」という前提が成立しにくく、判断を引き受ける負荷が圧力として機能しやすい。

また、結果が短期間では返ってこない業務（長期研究開発、公共政策、基盤インフラ整備など）では、判断と結果の接続が弱くなりやすく、中間結果や代替的な反応指標を含めた設計が求められる。

さらに、成果指標や評価が過度に強く設定されている業務環境では、判断理由の共有が形式化し、負荷が学習装置ではなく管理手段として機能するリスクが高まる。

本レポートが扱うのは、前例によって一見成立しているものの、事実確認の仕方や判断の前提によって結果が変わり得る業務である。そうした業務においてのみ、経験を生む負荷を配置する意味がある。



6-1 | 負荷は「新しい仕事」として追加しない

まず明確にしておくべき原則がある。

経験を生む負荷は、新しい仕事として追加してはいけない。

- ・ 新規プロジェクト
- ・ 育成目的の特別業務
- ・ 通常業務とは切り離された課題設定

これらは一時的学習機会にはなり得るが、多くの場合、次の理由で経験として定着しない。

- ・ 忙しくなると後回しにされる
- ・ 本業の判断基準と接続されない
- ・ 成果が出なくても「育成だから」で処理される

経験を生む負荷は、すでに回っている前例業務の中に配置されなければならない。

6-2 | 配置対象は「事実確認の仕方で結果が変わる業務」

負荷を配置すべき業務の条件は、前例が通用するかどうかではない。判断基準は次の一点である。**事実確認の範囲と深さを変えることで、その後の判断や結果が変わり得る余地が残っているか。**

適切な配置対象となる業務には、次の特徴がある。

- ・ 基本的な進め方や手順は前例で成立している
- ・ 表面的には「いつもの案件」「同じ対応」に見える
- ・ **しかし実際には、案件ごとに前提・背景・制約条件が異なる**
- ・ その違いが十分に確認・言語化されないまま処理されている

ここで重要なのは、前例そのものが誤っているわけではないという点である。問題は、前例を適用する前に確認すべき事実の範囲が、必要以上に狭くなっていることである。

6-3 | 負荷として配置するのは「判断」ではなく「事実確認の拡張」

この段階で配置すべき負荷は、「どう判断するか」を問うことではない。配置すべきなのは、次の負荷である。

- ・ これまで確認していなかった事実を扱う
- ・ 事実の背後にある経緯・制約・関係性を整理する
- ・ 「なぜ今回は同じ対応でよいと言えるのか／言えないのか」を事実から説明する

つまり、判断の前段階である現状把握の解像度を、意図的に引き上げる負荷である。

事実確認が拡張されると、これまで暗黙に処理されていた前提が揺らぎ、「同じでよいのか」という問いが自然に立ち上がる。この時点で、判断はすでに始まっている。



6-4 | 事実確認の負荷を配置する具体単位

負荷は業務全体にかけない。必ず、配置単位を切り出す。代表的な配置単位は次の三つ。

① 事前確認の範囲指定

- ・ 何を確認するかは決まっている
- ・ しかし、どこまで確認するかは決まっていない

例：

- ・ 顧客の背景を、どの範囲まで把握するか
- ・ 関係者の利害や制約を、どこまで整理するか
「確認する／しない」ではなく、「どこまで確認したか」を説明させる設計にする。

記録(最小)：

- ・ 今回追加で確認した事実(最大 3 点)
- ・ 確認先(社内／顧客／取引先)
- ・ この確認が必要だと判断した理由(1 行)

② 前例適用理由の明示

前例どおり進めること自体は否定しない。ただし、次を必須とする。

- ・ 今回も前例を採用した理由
- ・ 検討したが外した前提や選択肢
前例を使うことが、判断の放棄ではなく、判断の結果である状態をつくる。

記録(最小)：

- ・ 採用した前例(1 つ)
- ・ 採用した理由(確認した事実に基づき 1 行)
- ・ 検討したが外した代替案(1 つ)

③ 結果の受け取り方の変更

結果を「完了」で閉じない。

- ・ 相手はどう反応したか
- ・ 想定と何が違ったか
- ・ 事前に確認した事実と、結果はどう結びついたか
ここで反省は求めない。事実と結果の関係を、そのまま残すことだけを求める。

記録(最小)：

- ・ 相手の反応／案件の変化(1 点)
- ・ 想定との差分(1 点)
- ・ 次回、追加で確認すべき事実(最大 2 点)



6-5 | やってはいけない負荷配置

事実確認型の負荷設計で、特に注意すべき失敗がある。

- ・ 正解となる確認項目や答えを先に示す
- ・ 「ここまで見れば十分」と基準を固定する
- ・ 結果だけを評価し、確認のプロセスを問わない

これらはすべて、事実確認の幅を再び縮め、負荷を無効化する。

【注意 | 評価・人事制度との関係について】

本章で示している負荷配置は、評価指標や人事査定のためのものではない。

判断理由や事実確認の記録は、正解を競わせたり、優劣をつけたりする目的で扱われると、直ちに形式化し、判断を避ける行動を強化してしまう。

本レポートが意図しているのは、**判断の是非を評価することではなく、判断が省略されず、次の仕事で参照される状態を仕事の運用として成立させること**である。

したがって、本章で示した記録や確認項目は、評価・査定・ランキングの材料としてではなく、次の業務で参照される前提情報としてのみ扱われる必要がある。

全体結論

本レポートの結論は、忙しさの増加を個人の能力や努力の問題として扱う限り、状況は改善しにくいという点にある。必要なのは、判断を促す指示や施策の追加ではなく、事実確認の範囲と深さを広げなければ前に進めない条件を既存業務の中に配置し、判断理由と結果が次の業務で参照される運用に接続することである。前例を否定せず、前例が“判断の代替”にならない形で運用を設計し直したときにのみ、経験は仕事の中に蓄積されていく。実装できているかは、巻末の「最終判定チェックリスト」で確認できる。



最終判定チェックリスト

—— 経験を生む負荷が、実際に配置されているかを判定する

以下は、本レポートで定義した「経験を生む負荷」が、業務の中に実装されているかどうかを判定するための最終チェックである。個人の意欲や工夫ではなく、仕事の構造として成立していることを確認することを目的とする。

判定チェック(Yes/No)

- ① **前例を使った／使わなかった理由が、事実から説明されているか**
 - ・ 今回、前例を採用した(または外した)理由が
 - 確認した事実
 - 置いた前提に基づいて説明されているか。
 - ・ 「いつもそうしているから」「過去も問題なかったから」で終わっていないか。
- ② **事前に確認した事実と、結果が接続されているか**
 - ・ 結果が「完了／未完了」で閉じられていないか。
 - ・ 相手の反応、案件の変化、想定との差分などが、
 - 事前に確認した事実と結びつけて整理されているか。
- ③ **次回、何を確認すべきかが具体化されているか**
 - ・ 今回の結果を受けて、
 - 次はどの事実を
 - どの範囲まで確認すべきかが言語化されているか。
 - ・ 「次は頑張る」「注意する」といった抽象論で終わっていないか。

判定の考え方

- ・ 3つすべて Yes: 運用として実装済み
- ・ 2つ Yes: 部分実装(次に整える観点が明確)
- ・ 1つ以下: 未実装(設計を先に直す)

注意点

- ・ このチェックリストは、結果の良し悪しを評価するものではない
- ・ 判断を省略できない状態が、業務の運用として成立しているかどうかである
- ・ No が出た場合に必要なのは、人への指示や意識づけではなく、**事実確認の範囲・前例適用の扱い・結果の受け取り方を見直すこと**である



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](#)[®]