

「まずやってみる」が 始まらないのは、なぜか

働き方改革以前からの課題、
顕在化をもたらす条件、
実践経験が積み重なる仕事の設計を問い直す

仕事が回っていたことと、
人が判断できるように育っていたことは、
同じではない。

企業横断的な実務観察と国内外の公開研究を照合し、
十の要因候補と、次の実践に向けた仕事の設計を整理する。

甲畑 智康 | リクエスト株式会社

初版：2026 年 9 月 14 日

図解組込・公開用校閲版：2026 年 9 月 15 日

位置づけ：探索的レビュー・実務提案。
特定の年齢層の特性や、働き方改革との因果関係を実証した報告ではありません。

『まずやってみる』が始まらないのは、なぜか

働き方改革以前からの課題、顕在化をもたらす条件、実践経験が積み重なる仕事の設計を問い直す



仕事が回っていたことと、人が判断できるように育っていたことは、同じではない。



01

実務観察

複数の企業で、30代中盤から40代前半に『まずやってみる』習慣の弱さが見える。



02

中心仮説

以前からあった課題が、条件の変化によって顕在化しやすくなった可能性がある。



03

本稿の目的

『人が動かない』という評価を、確認可能な仕事と経験の問題へ置き換える。



観察



仮説



要因の検討



仕事設計



実践



結果確認

位置づけ：探索的レビュー・実務提案。特定の年齢層の特性や、働き方改革との因果関係を実証した報告ではありません。

年齢帯の記述は筆者の実務上の所感であり、比較調査の結果や年齢層一般の特性ではありません。
中心仮説は、以前からの課題が見えやすくなった可能性であり、改革との因果関係を確定しません。

本稿の読み方

中心に置くのは、以前からあった課題が、条件の変化によって顕在化しやすくなった可能性です。課題の発生・悪化・顕在化・役割の変化を区別し、本人の経験と仕事の条件を一緒に確かめます。

根拠を三つに分けて読む

実務観察は筆者の問題意識、**外部研究**は各研究の対象と方法のもとで得られた結果、**仮説・実務提案**は本稿で検証・実行を提案する内容です。十の要因は、原因の確定や順位づけではありません。

構成

はじめに

- 1 「以前は育っていた」という前提を置かない
- 2 課題の発生・悪化・顕在化と、役割の変化を分ける
- 3 本稿でいう「まずやってみる」とは何か
- 4 ほかに考えられる要因——十の観点
- 5 求める役割と、観察の条件を確かめる
- 6 複数の要因が重なる仕組みを検討する
- 7 止まっている箇所に合わせて支援する
- 8 勤務時間内の一連の仕事として設計する
- 9 実務設計の例——企画前の確認
- 10 次の場面での行動を追って確かめる

結論——経験が残る仕事へ組み直す

調査方法・根拠の区分・限界

参考文献・参照資料（25 件）

構成欄と本文中の参照番号はリンクになっています。図解の案内から各図へ、図の「本文へ」から関連する本文へ移動できます。

図解から読む

人物イラスト入りの 10 枚を、本文の論旨に沿って配置しました。図解の見出しから各図へ、図の「本文へ」から関連箇所へ移動できます。

図解は要点を短く示したものです。実務観察・仮説・提案を実証結果と読み替えず、図の注記と本文を併せてお読みください。図解番号は本書での掲載順です。

01 「まずやってみる」が始まらないのは、なぜか

全体像と、本稿が扱う問い。関連：はじめに。

02 三つの根拠を分けて読む

観察・外部研究・仮説／提案を区別する。関連：本稿の読み方／調査方法。

03 課題の発生・悪化・顕在化・役割変化を分ける

「目につくこと」と「能力の低下」を分ける。関連：第 2 節。

04 本稿でいう「まずやってみる」とは何か

目的・着手・結果確認・次の判断のつながり。関連：第 3 節／第 10 節。

05 検討する要因候補：経験・評価・権限

経験の偏り、補完、相談、提案の不利益、権限。関連：第 4 節の 4-1～4-5。

06 仕事の完了と、本人の経験形成を分ける

上司等の補完が、次の自立につながる条件を問う。関連：はじめに／4-2。

07 検討する要因候補：時間・目的・知識・関係・技術

業務・目的・方法・学ぶ経路・技術を確かめる。関連：第 4 節の 4-6～4-10。

08 複数の要因が重なる仕組みを検討する

本人と仕事の条件を、一連の経過から捉える。関連：第 6 節。

09 止まっている箇所に合わせて支援する

一律の促しから、経過に即した支援へ。関連：第 7 節。

10 経験が残る仕事へ組み直す

仕事の完了と、次の判断ができることを両立させる。関連：第 8 節／第 10 節／結論。

図解は、同じページの位置づけ・補足と併せてお読みください。原図の表現を短い要約として扱い、条件や根拠の範囲は本文で確かめます。文献は初版の 25 件を保持し、2026 年 9 月 15 日に再照合しました。

三つの根拠を分けて読む

本稿は、実務観察・外部研究・仮説／提案を分けて整理する。三つを同じ証拠として扱わない。

01

実務観察

筆者が複数の企業で継続的に見てきた問題意識。出発点であり、比較調査の結果ではない。



02

外部研究

各研究が、それぞれの対象・方法・時点のもとで示した結果。今回の観察と同一の現象を直接実証したものとは限らない。



03

仮説・提案

本稿が検証・実行を提案する内容。原因を確定するのではなく、次に確かめる観点と仕事設計を示す。



中心に置く問い

以前からあった課題が、条件の変化によって顕在化しやすくなったのではないか。

読者への注意

- 年齢層一般の特性を断定しない
- 働き方改革との因果を断定しない
- 個別企業の非公開情報を公開根拠にしない



観察を置く



研究で照らす



次の実践を設計する

実務観察、外部研究の結果、本稿の仮説・提案は、同じ種類の根拠ではありません。
図解は要点の整理です。研究の対象・方法・限界は、本文と参考文献欄で確認してください。

はじめに

仕事が回っていたことと、人が判断できるように育っていたことは、同じではない。

私は、これまで関わってきた複数の企業で、30 代中盤から 40 代前半の人たちに、「まずやってみる」という習慣が十分に形成されていないのではないかと感じてきました。

これは、特定の企業や一つの研修に限らない、継続的な実務観察から生まれた問題意識です。ただし、年齢層全体の特性や、他の年齢層との差を示す比較調査の結果ではありません。また、その課題が働き方改革によって新たに生じたと考えているわけでもありません。

以前から同様の課題が存在し、上司や熟達者の対応、追加の作業、その場の調整によって仕事が成立していたため、育成上の問題として捉えられにくかった可能性があります。

働き方改革以降、時間配分、役割分担、働く場所、人員配置などを見直す中で、それまで十分に把握していなかった課題が表れやすくなったのではないかと考えます。これが、本稿で検討する中心的な仮説です。「以降」は検討する時代背景であり、それだけで原因を意味するものではありません。

しかし、この仮説だけでも説明は足りません。評価のされ方、判断する権限、仕事の意味、必要な知識、実践後の振り返り、他者と関わる機会、デジタル技術の使い方、そして観察する側の見方も確かめる必要があります。

本稿では、実務観察と国内外の公開研究を照合し、「人が動かない」という評価を、確認可能な仕事と経験の問題へ置き換えることを目指します。

1. まず、「以前は育っていた」という前提を置かない

改革以前から、人材育成上の問題は報告されている

厚生労働省の平成 26 年度（2014 年度）能力開発基本調査では、人材育成に何らかの問題があると回答した事業所は **75.9%** でした。指導する人材の不足や、育成に使う時間の不足が主な問題として挙がっています。事業所調査の対象は、常用労働者 30 人以上の事業所です。[1]

この調査は、「まずやってみる習慣」や特定の年齢層を直接測ったものではありません。それでも、人材育成の課題を、働き方改革以降に初めて生じた問題として説明する必要はないことが分かります。

また、後述する自発的な行動、発言の抑制、仕事の裁量、実践からの学習に関する研究には、1990年代から2010年代前半のものもあります。今回検討する仕組みの多くは、最近になって初めて指摘されたものではありません。[9-16]

労働時間の短縮が、育成を必ず損なうわけでもない

Kawaguchi・Ogawa の2026年のRIETI研究は、2015～2023年の個人パネルデータを用い、2019年の時間外労働の上限規制の影響を分析しています。長時間労働が減少する一方、技能形成への投資機会が減ったという体系的な証拠は得られず、実務を通じて知識・技能を得る機会があったという回答に基づくOJTの指標には増加が見られました。ディスカッション・ペーパーとして公表された結果であり、技能の到達水準や本稿の実践習慣を直接測ったものではありません。「時間が短くなれば人は育たない」という一律の説明を支持する結果ではない点に留意します。[3]

一方、パーソル総合研究所が2026年に公表した調査では、2018年との比較で残業時間やバーンアウトに関する指標に改善が見られ、同時に仕事への没入・挑戦機会の自己回答は低下しています。ただし、同じ人を追跡した調査ではなく、主に企業の残業削減施策を対象としたインターネット調査です。政策全体の因果効果とは区別する必要があります。[4]

これらの結果を、無理に一つの結論に揃えるべきではありません。

時間を適正にしながら育成が進む職場もあれば、実践や学習の機会が十分に組み直されていない職場もあり得る。何が起きているかは、仕事の中身まで確かめる必要があります。

整理の視点

課題の『発生』『悪化』『顕在化』『役割変化』を分ける

01

新たに生じた

以前にはなかった
困難が生じた状態。



02

悪化した

以前からあった困難が
大きくなった状態。



03

顕在化した

以前から存在したが、
補われたり把握されなかったり
していた状態。



04

求められることが変わった

本人の能力低下ではなく、
新たな役割や仕事が必要に
なった状態。



以前から経験不足



上司が補う



仕事は進む



新しい役割で
空白が見える



『以前より目につく』を、そのまま『以前より能力が低い』と読まない。

四つの見方は排他的な分類ではありません。役割の変化と能力の変化が重なる場合もあります。
下段は説明のための想定であり、特定の人の能力や、時代による変化を実証した図ではありません。

2. 課題の発生・悪化・顕在化と、役割の変化を分ける

「以前より目につく」という観察から、直ちに「以前より能力が低くなった」とは判断できません。本稿では、少なくとも次の四つを分けます。

捉え方	意味	確認する対象
新たに生じた	以前にはなかった困難が生じた。	以前の状態と、新しい困難が生じた経過。
悪化した	以前からあった困難が大きくなった。	条件の近い仕事における、行動や結果の変化。
顕在化した	以前から存在した課題が、周囲の補完や把握の不足などにより見えにくく、条件の変化で表面化した。	誰が何を補っていたか。何を確認・評価していたか。
求められることが変わった	新たな役割や仕事が必要になった。能力低下とは別に、求められる内容の変化を見る。	以前と現在の課題、裁量、責任、要求水準の違い。

これは、本稿の分析上の整理です。実際の職場では、複数が重なる可能性があります。

説明のため、次の経過を想定します。本人が判断する経験は以前から十分ではなかった。上司が補うことで仕事は進んでいた。その後、本人が企画や対外調整を担うようになり、経験の空白が見えた。さらに上司の業務が増え、支援も受けにくくなった——という経過です。

この場合、役割の変化による顕在化と、その後の支援条件の悪化を分けて扱います。

「働き方改革以降」という時期の一致を、原因の確定に置き換えないことが重要です。

定義

本稿でいう『まずやってみる』とは何か

本稿では、『まずやってみる』を、考えを行動に移し、結果から学び、次の判断につなげる一連のプロセスとして定義する。

01

目的に照らす

何のために行うのかを
明確にする



02

着手を選ぶ

今の段階で意味のある
働きかけを決める



03

結果を確かめる

相手の応答や仕事の
結果を見る



04

次の判断に使う

続ける・変える・止めるを
選ぶ



含むこと

- 質問する
- 情報を取りに行く
- 提案を見せる
- 小さく試す



含まないこと

- 何でも早く動くこと
- 安全確認を省くこと
- 一回やって終わること
- 勢いだけで進めること

育てたいのは、考えずに動く人ではなく、確かめながら進める人である。

着手は、必要な承・権限、安全・品質、情報の取扱いを確認したうえで行います。
一回の実行で習慣の形成を判断せず、別の場面での継続と結果確認まで確かめます。

3. 本稿でいう「まずやってみる」とは何か

本稿では、育成対象となる実践を次のように定めます。

仕事の目的に照らして、今の段階で実行する意味のある働きかけを選ぶ。
必要な了承と実行条件を確認して着手する。
相手の応答や仕事の結果を確かめ、その情報を次の判断に使う。

質問や情報収集だけでなく、提案を見せる、合意した支援を行う、限定した範囲で進め方を変えることも含みます。

一方、会議でよく話すこと、速く返事をする、言われた課題を一度実行することだけで、この実践が身についたとは判断しません。

日本の職場を対象とした太田らの研究でも、求められる仕事を遂行する熟達行動、変化に対応する適応行動、自ら働きかけるプロアクティブ行動は、区別して測定できることが示されています。[8]

したがって、依頼された仕事を正確に進めている人を、「何も考えていない」と扱うべきではありません。

問いたいのは、**考えたり工夫したりしている範囲に、現実への働きかけと、結果を受けて選び直すことまで含まれているか**です。

なお、本稿の「習慣」は、行動の自動性を測定した診断名ではありません。実際の仕事で繰り返し発揮される進め方を意味します。

本稿でいう「判断経験」は、何を確かめ、何を根拠に選び、どう実行し、結果から何を見直したかが、次の仕事に使える形で積み重なる経験を指します。これは本稿の実務上の用語整理であり、測定尺度ではありません。

十の観点 1/2

ほかに考えられる要因(1~5)

01

経験の偏り

仕事経験はあっても、
自分で判断する経験が
少ない。



02

補完の常態化

上司や熟達者が補い、
本人の判断過程が
見えにくい。



03

完成してから話す

十分に整うまで、
質問や相談に
進みにくい。



04

提案の不利益

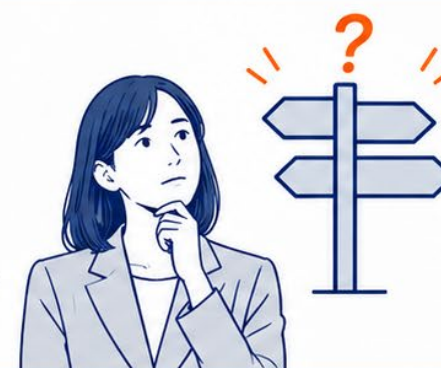
発言や試行が評価上の
不利につながると
感じやすい。



05

権限の曖昧さ

どこまで自分で進めて
よいかが分かりにくい。



意欲だけでなく、経験・評価・権限の条件を確かめる。

五つは検討する要因候補であり、原因の確定や重要度の順位ではありません。

「提案の不利益」は、本人の予想だけでなく、実際の評価・対応に不利益が生じたかも確認します。

4. ほかに考えられる要因――十の観点から確かめる

以下は、研究で示された関連や仕組みを踏まえ、今回の実務観察を検討するための十の要因候補です。見出しは確認する論点を示すものであり、すべての要因が存在すると確認されたわけでも、重要度の順位を示したものでもありません。

4-1. 仕事の遂行経験と、判断経験の偏り

Parker らの研究では、仕事の裁量、自分が幅広い役割を担えるという感覚、自分の役割を柔軟に捉えることなどが、自発的な問題解決・実行と関連していました。対象は英国の製造業従業員であり、日本の特定年齢層を説明する結果ではありません。[9]

ここから検討したいのは、案件数や勤続年数だけでは分からない、経験の内訳です。

目的は誰が決めたのか。何を確かめるかは誰が判断したのか。本人は選択肢を比較したのか。それとも、他者が決めた後の処理を主に担当してきたのか。

分業によって仕事を進めること自体に問題があるのではありません。**分担した後も、本人が必要な判断を経験し、前後の仕事とのつながりを知る機会があるか**を確認します。

「経験不足」という大きな言葉ではなく、何を判断する経験が不足しているのかまで具体化する必要があります。

4-2. 上司・熟達者の補完と、経験が見えにくい構造

Tucker・Edmondson は、米国の九つの病院における看護師の対応を調べ、現場で問題を解決して業務を続けることが、必ずしも仕組みの改善につながらない状況を報告しました。これは医療現場の組織学習に関する研究であり、従業員が消極的だという研究ではありません。[10]

今回の問題に引き付けて検討したいのは、**目の前の仕事を成立させる対応と、次に同じ問題を本人や組織で扱えるようにする対応が、分かれていない可能性**です。

例えば、上司が顧客に確認し、熟達者が仕様を決め、担当者がその後の処理を行う仕事を想定します。案件は完了しても、誰がどの情報から判断したかが、本人には共有されていない場合です。

このような仕事であれば、完了実績が積み重なっても、本人の判断経験が同じように積み重なっているとは限りません。

また、JILPT の管理職に関する分析では、マネジメント時間の不足に、業務量、人員配置、業務量の調整、部下の仕事の肩代わりなどが関連していました。[5]

上司の支援を減らせば解決するものではありません。**引き取った仕事を、後から本人の理解と次の実践に戻す仕組みがあるか**が検討点です。

背景

なぜ以前は見えにくかったのか

周囲のサポートやその場の調整により仕事は完了していたが、判断の経験は本人に残りにくかった。



仕事が回る

案件は進み、表面上の問題は見えにくい。



育成は別問題

完了したことと、次に自分で判断できることは同じではない。



今回の見方

最近になって課題が生まれたというより、以前からの課題が見えやすくなった可能性を考える。

長時間労働に戻すことが答えではない。必要なのは、経験が残る仕事への再設計である。

図内の「残りにくかった」は、補完後に判断根拠の共有や本人の再実践がない場合を想定した仮説です。改革以前の職場一般の歴史的事実ではありません。上司や熟達者の支援そのものを否定する図でもありません。

4-3. 完成させてからでなければ話せないという認識

Detert・Edmondson の 2011 年の研究は、四つの研究を通じて、職場で発言を控える背景にある暗黙の信念を検討しています。その一つは、十分なデータ、整った考え、完成した解決策を用意しなければ、安全に発言できないという認識です。[11]

これは、日本の働き方改革以前に公表された研究です。「十分に分かってから、話す」という進め方が、必ずしも最近の世代だけの問題ではないことを考える材料になります。

もちろん、裏付けのないことを断定してよいわけではありません。

区別したいのは、**最終的な提案や約束に必要な根拠と、その根拠を集めるための質問・相談を始める条件**です。

相手に聞かなければ分からないことまで、自分の机上で整えるべき条件として抱えていないか。その確認が必要です。

4-4. 提案や試行に伴う、実際の不利益とその予想

発言や提案を控える理由を、本人の思い込みだけで説明することもできません。

Burris の研究では、一つのフィールド研究と二つの実験から、既存の考え方に異議を含む発言は、支持的な発言に比べ、管理職からの業績評価や提案への賛同で不利に扱われる場合が示されました。すべての上司や発言に当てはまる結果ではありませんが、働きかけに対する周囲の反応を無視できないことを示しています。[12]

実務では、挑戦を勧める言葉と、実際の評価が一致しているかを確かめます。

新しい案を出すと、実行負担だけが増えていないか。途中の不確実性を共有すると、準備不足として扱われていないか。適切に試して得た結果より、最初から成功したように見せることが有利になっていないか。

心理的安全性と学習行動の関連を示した Edmondson の研究も、質問、援助要請、試行などを、対人関係の条件と切り離して考えないための根拠になります。[13]

ただし、発言しやすいことと、すべての提案を採用することは別です。**不採用でも理由が返り、次に何を確かめればよいかが分かることを、運用上の課題として提案します。**

4-5. 本人が判断してよい範囲の不明確さ

「主体的に」と言われても、どこまで自分で進めてよいかが分からなければ、着手前に確認すべきことが残ります。

Adler・Borys は、規則や手続きを、従業員が仕事を理解して遂行することを支えるものと、従業員を統制して従わせるものに分けて理論的に整理しました。規則の多さだけでなく、その使われ方を問う視点です。[14]

この観点からは、マニュアルや承認手続きを減らすことだけが解決策ではありません。

自分で決められる範囲、相談が必要な条件、例外時の判断責任者、承認を得るために必要な情報を明確にすることが考えられます。

裁量を与えることと、責任を曖昧にすることは違います。

必要な安全・品質・法令上の確認を残しながら、どこから本人が動けるのかを具体化します。

十の観点 2/2

ほかに考えられる要因（6～10）

06

業務の密度

時間の長さより、
業務の詰まり方や
使える資源が
制約になる。



07

目的との接続不足

何のために行うのかが、
自分の仕事と
結び付いていない。



08

知識・方法の不足

何を聞か、どう試すかが
分からないまま
任される。



09

学ぶ経路の変化

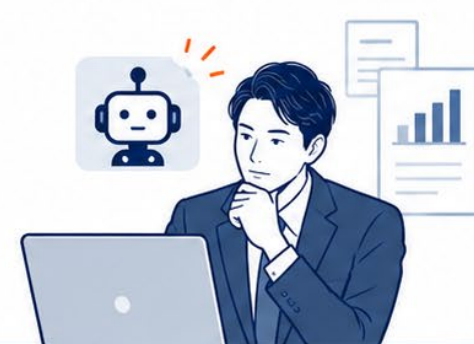
相談、観察、結果共有の
機会が以前と
変わっている。



10

デジタル化・AI

成果物は整っても、
現実を確かめたか
見えにくくなる。



時間、目的、知識、関係、技術の条件も併せて見る。

要因候補の整理です。業務の密度、働く場所、AIの影響は一方向とは限らず、実践を支える場合もあります。
各研究の結果と本稿の仮説を分け、実際の仕事でどの条件が働いているかを確認めます。

4-6. 業務の密度と、使える時間・情報・協力者

労働時間の合計だけでは、実践できる条件は分かりません。

前述の JILPT の分析が示すように、業務量、人員配置、管理職自身の仕事の抱え方などを併せて見る必要があります。時間外労働を減らしていても、勤務時間内に何の仕事が集中しているかは、別に確認すべき事項です。[5]

ただし、「忙しければ必ず自発性が低下する」という単純な関係でもありません。Ohly・Fritz が 149 人の日々の経験を調べた研究では、時間的な圧力や仕事の裁量が挑戦として受け止められることと、創造的・自発的な行動との関連が示されました。これは、過重な負荷を正当化する結果ではなく、負荷の受け止め方や裁量を含めて見る必要があるという材料です。[15]

生活上の条件も一律ではありません。厚生労働省の令和 7 年度能力開発基本調査では、自己啓発の障壁として、仕事の忙しさに加え、家事・育児や費用が挙がっています。ただし、自己啓発の障壁と、勤務中の実践習慣は同じ指標ではありません。[2]

確認したいのは、年齢や家族構成から意欲を推測することではなく、**必要な実践を、実際に利用できる時間・情報・協力の範囲で設計できているか**です。

4-7. 取り組む目的と、本人の仕事とのつながり

Parker らのプロアクティブな動機づけの理論モデルは、自発的な行動を、できるという認識、行う理由、行動を支える活性化した感情状態などから整理しています。これは、単に意欲の強弱を見るのではなく、何を実現するために働きかけるのかを問う枠組みです。[16]

本稿で検討するのは、「主体性を高めるために、主体的な課題を行う」という、仕事の目的から離れた設計になっていないかという点です。

誰の、どの仕事を前に進めるのか。そのためになぜ今回の働きかけが必要なのか。本人が既に担っている責任や、今後身につけたいことと、どのようにつながるのか。

全員に同じ使命感や仕事観を求める必要はありません。組織の目的と本人の関心が異なる場合も、その違いを含めて対話し、担う仕事を具体化します。

また、Strauss らの時点を分けた調査では、圧力や強制による動機づけが強く、自律的な動機づけが弱い条件で、自発的な仕事行動と負担感との関連が見られました。「**自発的に行動せよ**」という圧力だけを増やすことには、**注意が必要です**。[17]

4-8. 必要な知識・技能と、実行方法の不足

着手しない理由が、失敗への恐れや目的への納得不足とは限りません。

何を聞けばよいか分からない。どの情報を比較すればよいか分からない。相手から想定外の質問を受けたときの対応方法が分からない。そのような知識・技能上の課題を、実際の仕事に即して確認する必要があります。

Blume らが 89 の実証研究を統合したメタ分析では、学んだことを職場で使う「学習の転移」に、学習者の特性、動機づけ、支援的な職場環境などが関連していました。また、転移の測り方によって、見られる関連の大きさが変わる点も指摘されています。[18]

したがって、研修を受けたことや、説明を理解したことだけから、「あとは本人がやるかどうか」と判断しないことを提案します。

必要に応じて、具体例を示す、問いかけを練習する、初回に同行する、判断の根拠を一緒に確認する。そのうえで、次の場面ではどこまで本人が担えるかを確かめます。

教えずに任せることも、すべてを教えて本人の判断をなくすことも、避けたい設計です。

4-9. 他者の仕事に触れ、相談し、結果を知る経路

人員の入替えや働く場所の変化を検討する際には、単に人が近くにいるだけでなく、何の情報や経験にアクセスできるかを見ます。

JILPT の 2026 年の研究では、新聞記者への聞き取りをもとに、他社記者の実践の観察や非公式な助言など、企業の境界を越える関係が学びを補完する経路として検討されています。限られた事例に基づく研究であり、その経路が全国一律に失われたことを示すものではありません。[6]

また、Yang らが米国 Microsoft の従業員の情報を分析した研究では、全社的なリモートワークへの移行によって、協働のネットワークが部門間で分かれやすくなるなどの変化が報告されています。ただし、実践習慣の低下を直接測った研究ではありません。[21]

一方、Bloom らが中国企業の 1,612 人を対象に行った無作為化実験では、週二日の在宅勤務を含む働き方が離職を減らし、業績評価を悪化させなかったと報告されています。[22]

ここから導くべきなのは、出社を増やせば解決するという結論ではありません。

誰に何を相談でき、他者の判断にどう触れ、自分の仕事の結果をどう知るかを、現在の働き方に合わせて設計することです。

採用や異動、退職の影響についても、人数だけでなく、引き継がれた知識、指導できる人、本人が経験できる仕事の変化を確認します。

4-10. 成果物の完成と、現実の確認の違い

テンプレートやデジタル技術、AI は、仕事を支える手段です。しかし、成果物の完成と、本人が何を理解・確認したかは分けて見る必要があります。

Lee らの 2025 年の研究は、319 人の知識労働者から集めた自己報告をもとに、生成 AI への信頼と批判的思考に関する努力などの関係を検討しています。これは、AI 利用によって実際の思考能力が低下したことを因果的に証明したものではありません。[23]

一方、Brynjolfsson らの顧客対応業務の研究では、生成 AI の支援による生産性向上が報告され、経験や技能が少ない従業員ほど大きな便益を得る傾向が見られました。AI は、能力発揮を支える側にも働きます。[24]

本稿が追加する仮説は、**整った資料ができるほど、相手に確かめていないことや、自分で判断していない部分が、成果物の見た目からは分かりにくくなる場合がある**というものです。

逆に、AI を使って未確認事項を見つけ、反対の見方を準備し、実際の確認を充実させる設計も考えられます。

近年の生成 AI の普及だけで、改革以前から存在した可能性のある課題の発生を説明することはできません。最近の技術が、既存の課題を補うのか、見えにくくするのか、増幅するのかを、利用方法ごとに確かめる必要があります。

5. 年齢や世代以外に、 「求める役割」と「観察の条件」も確かめる

十の要因に加え、今回の観察そのものを検討する観点が必要です。

新しい役割で、以前からの経験の空白が見えている可能性

筆者が観察した 30 代中盤から 40 代前半の人たちについても、同じ職位、職歴、生活条件にあるとは限りません。

例えば、決まった仕事を確実に進める役割から、他部門を巻き込む、顧客の課題を捉える、まだ形のない仕事を企画するといった役割に移った場合、以前には表れなかった難しさが見える可能性があります。

これは、本稿の役割移行に関する仮説です。年齢を原因とする説明ではありません。

世代研究でも、年齢による違い、経験した時代、その時点の状況を混同し、世代の固定的な性質として扱うことの問題が指摘されています。[25]

確認したいのは、以前よりできなくなったのか、以前は求められていなかったことが必要になったのかという違いです。

比較する対象が、いつの間にか変わっていないか

さらに、本稿の検証課題として、次の可能性を残します。

現在関わっている人たちと、過去に特に成長した人だけを比べていないか。支援を必要とする企業や人に、観察対象が偏っていないか。以前は把握していなかった実践状況を、現在は詳しく記録するようになっていないか。課題や要求水準自体が変わっていないか。

これらを確認することは、実務観察を否定することではありません。その観察が、何を捉えているのかを明確にするための作業です。

「最近の人は動かない」という評価にも、「すべては職場の条件による」という評価にも、先に固定しないことが重要です。

複数の要因が重なると、何が起こるか

一つひとつは小さな要因でも、つながり合うことで同じ状態が繰り返され、変化が起こりにくくなる。



課題は、本人か組織かの二者択一ではなく、相互作用として捉える。

矢印は検証する関係の候補であり、実証済みの因果関係ではありません。「小さな要因」は効果量を示しません。支援の有無だけでなく、判断根拠の共有や本人の再実践が、次の仕事につながったかを確認めます。

6. 複数の要因が重なる仕組みを検討する

本稿で検討する仕組みは、単純な一方向の原因と結果ではありません。例えば、次の循環が考えられます。

本人が判断する経験が少ない。
不確実な段階で相談すると、準備不足と受け取られる。
本人は、十分に整ってから動こうとする。
時間がかかるため、上司が判断や対外対応を引き取る。
仕事は完了するが、判断根拠の共有や本人の再実践にはつながらない。

これは、今回の観察を検討するための仮説モデルです。上司の支援があることだけで、判断経験が残らないと決めるものではありません。図の矢印に相当する経過が実際にあったか、別の説明が成り立たないかを、個別の仕事で確かめます。

この状態で、上司の担当範囲が広がる、熟達者が異動する、本人が新しい役割を担うといった変化が起これば、従来の補完では仕事が進まなくなる可能性があります。

そのときに見えるのは、最近になって生まれた能力不足とは限りません。以前から十分に育成されていなかった部分が、補われなくなった、または新たに必要になったことで表れた可能性があります。

働き方改革は、こうした条件を問い直す背景の一つとして位置づけます。唯一の原因でも、すべての変化を説明する言葉でもありません。

止まっている箇所に合わせて支援する

見えている状態



目的や優先順位が不明



方法が分からない



権限・承認条件が不明



時間・情報・協力者が不足



実施したが次につながらない



検討する対応



誰のどの仕事を前に進めるのかを共有する



具体例、練習、同行で補う



自分で進める範囲と相談先を明確にする



業務の削減、分担、順序変更で条件を整える



相手の応答と結果を確認し、次の行動を決める



『もっと積極的に』ではなく、どこで止まっているかに応じて支援を変える。

図は支援案の抜粋です。本文では「提案や試行に不利益を予想している場合」も扱います。
人のタイプ分けや能力診断ではなく、一つの仕事の経過に即して、本人と周囲が担うことを決めます。

7. 対応は、「もっと積極的に」ではなく、止まっている箇所に合わせる

以下は、研究と実務観察を踏まえた本稿の運用提案です。

最初に行うのは、本人の意欲を評価することではなく、一つの仕事について経過を確認することです。

「その仕事を受け取ってから、最初に何をしましたか。
その後、どこまで進み、何を待っていましたか。
次に進むために、何が必要だと考えていましたか。」

記録がないことと、実行していないことを分けます。連絡したが返事がないことと、まだ連絡していないことも分けます。

確認された状態	検討する対応
目的や優先順位が共有されていない	誰のどの仕事を前に進めるのか、他の仕事との優先順位を決める。
必要な知識や実行方法が分からない	具体例、練習、同行、業務記録の確認などで補う。
判断する権限や承認の条件が不明確	自分で進める範囲、相談先、承認に必要な情報を明確にする。
時間・情報・協力者が不足している	業務の削減・分担・順序変更を含め、実行条件を整える。
提案や試行に不利益を予想している	過去の対応と実際の評価を確認し、提案・試行をどう扱うかを共有する。
実施したが、次の仕事につがっていない	相手の応答と結果を確認し、続けること・変えることを決める。

これは人のタイプ分けではありません。同じ人でも、案件によって必要な対応は異なります。

また、条件を整えることと、本人の責任をなくすことは別です。目的と役割を合意した後は、本人が何を行い、結果をどう扱ったかを確認します。

必要な了承がない、安全・品質上の条件を満たさない、相手の負担が許容範囲を超える場合は、実行を保留することも適切な判断です。その場合も、何を整え、いつ再判断するかを決めます。

8. 実践経験を、勤務時間内の一連の仕事として設計する

任せる判断を残し、必要な支援を付ける

本人にすべてを任せるのでも、上司が先回りしてすべてを決めるのでもなく、今回どの判断を本人が担うかを具体化します。

そのうえで、目的、対象、使える情報、本人が判断してよい範囲、必要な了承、相談・中止条件、実施期限、結果の確認方法を共有します。

最初の実行範囲は小さくしても、目的を小さくする必要はありません。「一回会う」ではなく、その接点で何を確かめ、次のどの判断につなげるのかを決めます。

実践を追加するなら、何を減らすかも決める

実践、指導、関係者との調整、振り返りを、通常業務への上乗せだけにしないことを提案します。

何をやめるか、簡略化するか、後に回すか、分担するかまで扱います。管理職の支援時間も同様です。

厚生労働省は、使用者の明示・黙示の指示で業務に従事する時間や、事実上参加を強制される研修・教育訓練は、労働時間に当たると説明しています。一方、業務上義務づけられていない自由参加の研修等とは区別されます。名称ではなく実態に即して扱い、「主体的に取り組むこと」と「勤務時間外に無償で行うこと」を同一視しないことが重要です。[7]

実行後の確認までを、最初から仕事に含める

Tannenbaum・Cerasoli のメタ分析では、46 サンプルを統合し、実践後の振り返りが平均的にパフォーマンスの改善につながる事が報告されています。ここで扱う振り返りは、実践の検討、議論、次の目標設定を含むものであり、単なる感想提出と同じではありません。[19]

本稿では、次の三点を一続きに確認することを提案します。

何を確かめるために、何を行ったか。
実際には何が起き、何が分かったか。
その情報を使って、次に何を維持し、何を変えるか。

考えを変えたこと自体を成果にする必要はありません。当初の見立てを維持する場合にも、修正する場合にも、根拠を残します。

なお、自発的な行動は常に有効とは限りません。Parker らのレビューでも、仕事との適合、周囲との関係、自分の行動の調整などによって結果が異なると整理されています。必要な安全・品質上の確認や相手の了承を省き、試行件数だけを増やすことは、本稿の提案ではありません。[20]

9. 実務設計の例——企画を完成させる前に、何を確かめるか

以下は、仕組みを説明するための仮想例であり、特定企業の実例ではありません。

新しいサービスを企画する担当者が、資料を何度も修正しているものの、顧客への確認には進んでいないとします。

上司が「もっと積極的に」と促す前に、担当者が何を着手の条件と考えているかを聞きます。

確認すると、担当者は「料金、提供体制、質問への回答をすべて整えなければ、顧客に会えない」と考えているかもしれません。一方、上司が求めていたのは、サービスを販売することではなく、顧客の現在の仕事と困りごとを理解することだった、という認識の違いも考えられます。

その場合は、最初の接点の目的を明確にします。販売や契約の約束はしない。相手の了承を得て、特定の仕事の経過と現状を聞く。何を聞き、何を持ち帰るかを準備する。その時間を通常業務の中で確保する。

対話の後は、顧客の発言、確認できた出来事、担当者の解釈を分けます。そして、企画のどこを維持・修正するか、さらに誰や何の記録で確認するかを決めます。

顧客への接点が難しいなら、その理由を確認し、接点を持つ担当者との対話や既存記録の確認から始める方法も検討します。

ここで評価するのは、資料の完成度だけではありません。

どの不確実性を、どの働きかけで確かめたか。そこで得た情報が、次の判断をどう変えたか。

これは、仕事を進めることと、本人に判断経験を残すことの両立を目指す設計です。想定した効果が得られるかは、実行後に確かめます。

10. 「育ったか」は、 次の場面での行動を追って確かめる

指示された実践を一度行ったことと、自分から必要性を判断して始めるようになったことは区別します。

本稿では、実行できる機会があったときに、本人がどのように着手し、適切な範囲で実行し、結果を確認し、次の判断に使ったかを追うことを提案します。

件数だけでなく、どの程度の促しや支援が必要だったかも残します。ただし、支援が必要なことを一律に低く評価せず、仕事の難しさや責任の重さを考慮します。

働き方改革との関係を調べる場合には、制度の名称だけでなく、実際の導入時点、労働時間、業務量、配置、裁量、指導機会、役割の変化を記録します。同じ人の変化と、異なる人の比較も分けます。

年齢帯を比べる場合には、仕事内容、経験、役職、実行機会、支援条件を可能な範囲で揃えます。そして、仮説に合わない事例も検討します。

時間を短縮しながら実践が活発になった職場。必要な資源を整えても着手が増えなかった場面。上司が支援を減らすより、適切な指導を増やすことで本人の判断が進んだ場面。

何が必要で、何だけでは十分でなかったかを、実践の結果から確かめることが重要です。

結論——働く時間を戻すのではなく、 経験が残る仕事へ組み直す

「まずやってみる習慣が十分ではない」という問題意識を、年齢や世代の評価で終わらせたくはありません。同時に、その観察を「人それぞれ」という言葉だけで曖昧にする必要もありません。

仕事を受け取ってから、何を自分で決めてきたのか。相手に働きかけ、反応を受け取る機会があったのか。周囲が補うことで仕事が進んでいた部分は何か。必要な知識、権限、時間、支援はあったのか。実行の結果を、次の仕事に使うところまで任されていたのか。

これらを確認することで、本人が担うことと、上司・組織が整えることを具体化できます。

働き方改革以前から、十分に形成されていなかった経験があった可能性があります。改革以降、その不足が見えやすくなった可能性もあります。一方、条件の変化によって新たな困難が生じたり、既存の困難が大きくなったりした場合も考えられます。

どれが起きているかを確認めずに、本人の意欲や働き方改革だけを原因にしてはなりません。

必要なのは、長く働けば育つと期待することでも、「主体的に」と繰り返し求めることでもありません。

準備を、現実への働きかけにつなげる。

働きかけを、結果の確認につなげる。

確認した結果を、次の判断につなげる。

この一連の経験を、勤務時間内の仕事として設計することです。

「仕事が回る仕組み」に加えて、「本人が次に判断できるようになる仕組み」をつくる。

それが、以前からの課題と、現在の条件の変化を同時に扱いながら、「まずやってみる」を育てられる実践へ変えるための中心課題です。

結論

経験が残る仕事へ組み直す

仕事を回すだけでなく、判断の経験が積み重なるように、設計を見直す。



仕事が回る仕組みに加え、本人が次に判断できるようになる仕組みをつくる。

本図解は、実務観察と公開研究を照合した探索的レビューの要点整理です。

六つは本稿の運用提案です。効果を実証した手順ではなく、必要な了承・実行範囲・支援を組み合わせます。件数だけでなく、相手への影響、別の案件での継続、必要な支援の変化も勤務時間内の仕事として確かめます。

調査方法・根拠の区分・限界

初版の文献参照：2026 年 9 月 14 日。公開用校閲時の再照合：2026 年 9 月 15 日。

日本語・英語の公開資料から、働き方改革と能力開発、自発的な仕事行動、発言と沈黙、仕事の裁量、管理職の負担、学習の転移、実践後の振り返り、年齢・世代、協働関係、生成 AI に関する研究を探索しました。行政機関、公的研究機関、調査実施機関、学術誌、大学・研究者の公開資料を優先しています。

主な検索概念は、働き方改革、能力開発、判断経験、proactive behavior、personal initiative、employee voice、implicit voice theories、job autonomy、transfer of training、debrief、generational differences、remote work collaboration、generative AI at work です。

本稿は、探索的な文献レビューと実務提案です。事前登録された系統的レビューではなく、関連要因を網羅したことを保証するものではありません。確認範囲は資料ごとに異なり、本文の関連箇所・方法・図表を確認したものと、公式概要・抄録・書誌を中心に確認したものがあります。確認範囲は参考文献欄に記しました。

根拠は、筆者の企業横断的な実務観察、外部研究が個別の対象と方法で示した結果、本稿の仮説と提案に分けています。発言、自発的な仕事行動、自己啓発、技能形成、生産性などは、相互に関係し得ても同一の概念ではありません。

筆者の実務観察について、対象者数・観察期間を定めた統計集計は本稿に含めていません。企業や人の選ばれ方、役割、実践機会、観察方法の違いを確認する必要があります。

本稿で参照した 25 件の資料の範囲では、日本企業の 30 代中盤から 40 代前半について、働き方改革以降に「まずやってみる習慣」の不足が顕在化したことを直接検証した研究は確認できませんでした。個々の要因の寄与率や優先順位も確定できません。

改革以前からの育成上の問題、自発的な行動を支える・妨げる条件、働き方の変化に関する研究は確認できましたが、それらを今回の観察の原因として確定するには、仕事の経過に即した追加検証が必要です。本稿の十の観点は、その検証を進めるための整理であり、診断尺度ではありません。

本稿の運用提案全体の効果も、今後の実践と検証の対象です。労働時間に関する記述は公表資料の一般的な整理であり、個別事案への適用は、その実態と適用法令に即して確認する必要があります。

個別企業の非公開研修資料、参加者情報、特定可能な案件情報は、本稿の公開根拠として使用していません。仮想例は説明のために作成したものであり、実際の事例や効果を示すものではありません。

参考文献・参照資料

本文中の参照番号に対応します。公刊書誌と、確認に用いた公開資料を併記しました。DOI は公刊版への識別子です。本文全体を検証したことを意味しないよう、資料ごとの確認範囲を示しています。初版参照：2026 年 9 月 14 日／再照合：2026 年 9 月 15 日。

国内の公的調査・実態研究

[1] 厚生労働省（平成 26 年度調査）

平成 26 年度能力開発基本調査
調査結果概要。

公的調査 | PDF p.19「人材育成について」と調査概要を確認。75.9%は事業所の回答であり、特定年齢層の実践習慣を測った割合ではない。

www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/104-26b.pdf

[2] 厚生労働省（令和 7 年度調査・2026 年公表）

令和 7 年度能力開発基本調査
調査結果概要。

公的調査 | PDF pp.65-66 の自己啓発の問題点を確認。勤務中の実践習慣とは測定対象が異なる。

www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/104-07b.pdf

[3] Kawaguchi, D., & Ogawa, K. (2026)

Can Capping Overtime Improve Worker Welfare? Evidence from Japan's 2019 Labor Reform
RIETI Discussion Paper Series, 26-E-034.

政策効果の推定 | 要旨、データ・方法、4.2.4 節を確認。OJT は実務を通じた学習機会への回答に基づく。ディスカッション・ペーパー。

www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/26e034.pdf

[4] パーソル総合研究所（2026）

働き方改革による就業と意識の変化に関する定量調査
調査実施機関の公表資料。

ウェブ調査 | 調査設計・定義・結果概要を確認。2018 年等との比較は同一人物の追跡ではない。

rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/workstyle-reforms/

[5] 労働政策研究・研修機構（2022）

労働時間の研究—個人調査結果の分析—
労働政策研究報告書 No.217。

調査分析 | 公式概要の管理職のマネジメント時間・業務負荷に関する記述を確認。

www.jil.go.jp/institute/reports/2022/0217.html

[6] 労働政策研究・研修機構（2026）

人材育成の社会的基盤を考える

資料シリーズ No.306。

事例・資料分析 | 公式概要、第 5 章の目的・調査方法・関連記述を確認。企業を越える新聞記者の学習を扱う。全国への一般化は行わない。

www.jil.go.jp/institute/siryo/2026/306.html

[7] 厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署（2026 年 6 月）

労働時間の考え方：「研修・教育訓練」等の取扱い

労働時間の取扱いに関する公表資料。

行政資料 | PDF p.1 の基本的な考え方と研修・教育訓練の記述を確認。個別適用は実態に即して判断する。

www.mhlw.go.jp/content/001717825.pdf

行動・組織・学習に関する研究

[8] 太田さつき・竹内倫和・高石光一・岡村一成（2016）

プロアクティブ行動測定尺度の日本における有効性：Griffin, Neal & Parker（2007）のフレームワークを用いた検討

産業・組織心理学研究, 29(2), 59–71.

尺度研究 | 学術誌の抄録・書誌を確認。熟達・適応・プロアクティブ行動の区別を参照。

DOI: 10.32222/jaiop.29.2_59 | 確認に用いた公開資料

[9] Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N.（2006）

Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work

Journal of Applied Psychology, 91(3), 636–652.

職場調査 | 大学公開の抄録・書誌を確認。英国の製造業 282 人を対象とする。日本の特定年齢層への直接の一般化は行わない。

DOI: 10.1037/0021-9010.91.3.636 | 確認に用いた公開資料

[10] Tucker, A. L., & Edmondson, A. C.（2003）

Why Hospitals Don't Learn from Failures: Organizational and Psychological Dynamics That Inhibit System Change

California Management Review, 45(2), 55–72.

フィールド研究 | 発行誌の論文紹介・抄録と書誌を確認。医療現場の組織学習を扱う。

DOI: 10.2307/41166165 | 確認に用いた公開資料

[11] Detert, J. R., & Edmondson, A. C.（2011）

Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work

Academy of Management Journal, 54(3), 461–488.

複数研究 | 著者公開本文の「十分なデータや解決策が必要」という暗黙の信念に関する箇所を確認。

DOI: 10.5465/AMJ.2011.61967925 | 確認に用いた公開資料

[12] Burris, E. R. (2012)

The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice
Academy of Management Journal, 55(4), 851–875.

職場研究・実験 | 公表抄録・書誌を確認。一つのフィールド研究と二つの実験。補助リンクは著者の論文紹介ページ。

DOI: 10.5465/amj.2010.0562 | 確認に用いた公開資料

[13] Edmondson, A. (1999)

Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams
Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.

チーム調査 | 大学公開本文の要旨と研究対象を確認。製造業一社の 51 チームを対象とする。

DOI: 10.2307/2666999 | 確認に用いた公開資料

[14] Adler, P. S., & Borys, B. (1996)

Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive
Administrative Science Quarterly, 41(1), 61–89.

理論研究 | 大学公開 PDF 冒頭の内容整理を確認。規則・手続きの働きを区別する枠組み。

DOI: 10.2307/2393986 | 確認に用いた公開資料

[15] Ohly, S., & Fritz, C. (2010)

Work Characteristics, Challenge Appraisal, Creativity, and Proactive Behavior: A Multi-Level Study
Journal of Organizational Behavior, 31(4), 543–565.

日々の経験の調査 | 公的リポジトリ・学術誌の抄録と書誌を確認。149 人の研究。

DOI: 10.1002/job.633 | 確認に用いた公開資料

[16] Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010)

Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation
Journal of Management, 36(4), 827–856.

理論研究 | 学術誌の抄録・書誌を確認。実行可能性、行う理由、活性化した感情状態を扱う。

DOI: 10.1177/0149206310363732 | 確認に用いた公開資料

[17] Strauss, K., Parker, S. K., & O'Shea, D. (2017)

When Does Proactivity Have a Cost? Motivation at Work Moderates the Effects of Proactive Work Behavior on Employee Job Strain
Journal of Vocational Behavior, 100, 15–26.

時点を分けた調査 | 公表抄録・書誌を確認。従業員と上司 127 組。動機づけの組合せと負担感の関連を扱う。

DOI: 10.1016/j.jvb.2017.02.001 | 確認に用いた公開資料

[18] Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010)

Transfer of Training: A Meta-Analytic Review

Journal of Management, 36(4), 1065–1105.

メタ分析 | 学術誌の抄録・書誌を確認。89 研究を統合し、職場への学習の転移を検討。

DOI: 10.1177/0149206309352880 | 確認に用いた公開資料

[19] Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013)

Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance? A Meta-Analysis

Human Factors, 55(1), 231–245.

メタ分析 | 学術誌の抄録・書誌を確認。46 サンプルの実践後の振り返りを統合。

DOI: 10.1177/0018720812448394 | 確認に用いた公開資料

[20] Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2019)

When Is Proactivity Wise? A Review of Factors That Influence the Individual Outcomes of Proactive Behavior

Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6, 221–248.

レビュー | 学術誌の抄録・本文概要を確認。自発的行動の結果が条件により異なることを整理。

DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-012218-015302 | 確認に用いた公開資料

働き方・技術・年齢に関する研究

[21] Yang, L., et al. (2022)

The Effects of Remote Work on Collaboration among Information Workers

Nature Human Behaviour, 6, 43–54.

自然実験の分析 | 論文抄録・書誌を確認。米国 Microsoft 従業員の協働ネットワークを扱う。

DOI: 10.1038/s41562-021-01196-4 | 確認に用いた公開資料

[22] Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024)

Hybrid Working from Home Improves Retention without Damaging Performance

Nature, 630, 920–925.

無作為化実験 | 学術誌公開 PDF の要旨・研究設計を確認。中国企業 1,612 人、週二日在宅の働き方。実践習慣を直接測った研究ではない。

DOI: 10.1038/s41586-024-07500-2 | 確認に用いた公開資料

[23] Lee, H.-P., et al. (2025)

The Impact of Generative AI on Critical Thinking: Self-Reported Reductions in Cognitive Effort and Confidence Effects From a Survey of Knowledge Workers

Proceedings of the 2025 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems.

自己報告調査 | 研究実施機関の抄録・書誌を確認。319 人。能力低下の因果的な証明ではない。

DOI: 10.1145/3706598.3713778 | 確認に用いた公開資料

[24] Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025)

Generative AI at Work

The Quarterly Journal of Economics, 140(2), 889–942.

職場導入研究 | 公刊版の要旨・導入部・書誌を確認。AI の効果には経験・技能による違いがある。
本人の判断経験を直接測った研究ではない。

DOI: 10.1093/qje/qjae044 | 確認に用いた公開資料

[25] Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021)

Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and
Paving New Paths Forward

Journal of Business and Psychology, 36, 945–967.

レビュー・概念検討 | 学術誌公開本文を確認。年齢・時代・出生コホートの混同に関する議論を参
照。

DOI: 10.1007/s10869-020-09715-2 | 確認に用いた公開資料