

職務基準を示した。
その力が育つ仕事は、
誰が用意するのか。

職務基準・研修・配置を、
「次に任せる仕事」でつなぐ実務設計

人に求める力と、
その力を育てる仕事・支援を一組にする。

リクエスト株式会社

組織行動科学®

要旨

職務基準で、求める役割と能力を示す。研修で、その意味と方法を伝える。キャリア制度で、次の選択肢を用意する。その先で、本人はどの仕事を経験し、何を判断し、どの支援を受けるのか。

本稿が提案するのは、人に求める力と、その力を使い、確かめ、育てる仕事の条件を、一組にすることです。

基準に書かれた職責を、実際に任せる一件の仕事へ具体化する。必要な知識・技能を学ぶ機会と、本人が判断する場面を組み合わせる。仕事の結果と必要だった支援を確認し、次に任せる仕事、配置、職務基準の見直しへつなぐ。この運用によって、制度と日常の仕事の間に、誰が何を行うかを明らかにします。

ここで確認するのは、本人の能力だけではありません。情報・権限・時間・支援が実際に用意されたか、相手の反応と結果に触れられたか、経験が次の仕事で使われたかも対象にします。

能力を評価して終えるのではなく、その確認から、次の仕事と支援を決める。人を基準へ合わせるだけでなく、実務の事実から基準と制度も見直す。これが本稿の中心です。

本稿の位置づけ

本稿は、当社の既公表の実践報告・実務資料と、職務基準・育成・配置に関する実務設計を接続した提案です。特定企業の正式制度や導入成果を紹介するものではありません。本文の事例は、仕組みを説明するための仮想例です。

職務基準、研修、実務経験、配置を関連づける考え方自体を、新しい発見として主張するものではありません。当社が公表した判断デザインの体系にも、個人の実践から仕事への実装、経営・組織への応用までの接続があります。本稿では、その接続を、職務基準の記述、仕事の割当て、支援、実務の確認、次の意思決定という運用まで具体化します。 [1]

目次

職務基準から、一件の仕事、支援、確認、次の意思決定へ。

1. 求める力を定めるなら、その力を育てる仕事も定める	4
2. 職責・専門性・仕事の条件を、混同せずにつなぐ	5
3. 実装の最小単位を、「一人が担う、一件の仕事」にする	6
4. 仮想例：入力項目を減らす依頼を、仕事と育成につなぐ	7
5. 確認した状態から、次に任せる仕事と支援を決める	9
6. 若手育成を、研修の順番ではなく仕事の担い方でつなぐ	10
7. 役割転換とキャリアチェンジを、実務で確かめる	11
8. 「組織が用意する」を、誰の仕事にするのか	12
9. 個人の経験を、次の人が使える仕事の条件へ変える	13
10. AI は、実務の違いを見つける補助として使う	14
11. 導入は、一つの職責と、実際の仕事から始める	15
12. 効果は、実施・学習・仕事・組織・負担を分けて確かめる	16
13. 運用で守る境界	17
14. 結論：次に誰へ何を任せるか。そのために組織は何を変えるか	18
付録 A. 一仕事を始める前の確認書式	19
付録 B. 実践後の六項目記録	20
付録 C. 次の仕事・支援・基準改訂を決める書式	21
根拠と適用範囲	22
参照した主な公開資料	23

1. 求める力を定めるなら、その力を育てる仕事も定める

「関係者と連携し、課題を解決できる」「主体的に改善を進める」「後輩の成長を支援する」。職務基準にこのような期待を書くとき、何をもって遂行を確認するのかと同時に、その力を使う仕事が本人に用意されているかを確かめます。

たとえば、関係者と調整する力を求めている、関係部門への連絡も、優先順位の判断も、上司がすべて担っているなら、本人が経験したのは、その判断に従って処理する部分かもしれません。一方、必要な知識も権限も示さずに調整を任せれば、本人の負担や業務上のリスクを増やすおそれがあります。

当社の「判断デザイン | 仕事設計編」では、本人が判断する地点、比較に使う基準、任せる範囲と相談条件、結果を次の基準へ戻す仕組みを、一つの仕事の中で整えることを提案しています。[2]

本稿では、この考え方を職務基準の運用へ接続します。

職務基準の一項目に対して、本人が担う仕事と、組織が用意する条件を対応づける。

本人には、必要な知識・技能を学び、事実を確認し、任された範囲で判断・実行し、必要な相談を行う役割があります。組織には、任せる仕事、情報、権限、時間、支援、結果を確認する機会を整える役割があります。

ただし、期待した成果が得られない理由を、すべて本人に求めることも、すべて環境に求めることもしません。本人の知識・技能・取り組み方と、実際に与えられた仕事の条件の両方を確かめます。[4]

同じ説明でも、同じ仕事として受け取られているとは限らない

当社の役割転換に関する実践報告では、具体的な方法を伝えても、従来の成功経験の意味で受け取られ、期待した水準では使われない場面を扱っています。本人は何も考えていないのではなく、自分が理解している仕事の範囲で考え、工夫している場合があります。[3]

したがって、研修後に確認するのは、言葉を覚えたかだけではありません。「この依頼を、何を実現する仕事として受け取ったのか」「何を確かめ、どこまでを自分の担当と考えたのか」を、実際の一件から確かめます。

2. 職責・専門性・仕事の条件を、混同せずにつなぐ

先に明らかにするのは、担う責任である

本稿では、職務基準を、何を担当し、どのような成果・状態の実現を担い、そのために何が必要かを明らかにする基準として扱います。人物像や望ましい態度の一覧にはしません。

職責と、それを支える要件を、次のように区別します。

区分	基準に記述すること	記述の例
職責 1：方針・戦略策定／提案報告	何を検討し、優先し、提案・報告・決定する役割か。	担当領域の課題を事実から整理し、選択肢と優先順位を提案する。
職責 2：業務執行	どの仕事を動かし、どの成果・状態の実現を担うか。	関係者の役割と確認事項をそろえ、担当する改善を実行と結果確認へ進める。
職責を支える要件：知識・コンピテンシー	上記の職責に必要な知識・技能と、実務で確認できる判断・行動は何か。	対象業務を理解し、条件を比較し、権限外の事項を適切に相談できる。

※表は一般化した記述例です。全員に戦略の最終決定権を与えるものではありません。担当者層では、任された範囲の課題把握・提案・報告として具体化します。

必要な経験と支援は、これらと並ぶ新たな職責ではありません。**職責の遂行を可能にし、要件を育て、確かめるための適用条件**として記載します。

共通にするのは枠組みであり、専門性ではない

共通化するのは、責任の範囲、仕事の目的、判断と相談の境界、実務の確かめ方、経験を次へ残す方法です。職務別に具体化するのは、対象業務、成果物、専門知識・技能、固有の判断条件、必要な支援です。

営業、開発、情報処理、管理部門などに、同じ仕事や専門技能を求めるわけではありません。同じ部門の中でも、要求分析、実装、品質確認など、担当する専門職務が異なれば、確認すべき内容は変わります。

役職や等級の名称だけで、専門性や権限を推定しないことも重要です。「同じ職位であること」「その専門職務に習熟していること」「その判断を行う権限があること」は、分けて扱います。

3. 実装の最小単位を、「一人が担う、一件の仕事」にする

制度全体を一度に作り替える前に、一人が実際に担当できる仕事を選びます。本稿でいう「一件」は、問い合わせ一件、機能変更一件、納入調整一件、社内申請一件など、始まりと区切りを確認できる範囲です。

全員に大きな案件を丸ごと任せることを意味しません。担当範囲が限定されていても、その仕事が前後の工程とどうつながり、本人の確認や判断がどこに関わるかを見えるようにします。

一件の仕事で、六つの接続をつくる

接続	実務で決めること
職責から仕事へ	どの職責を、どの仕事の、どの部分で担うのか。
仕事から知識・判断へ	先に学ぶ知識・手順と、本人が確かめ、比較、選ぶ部分は何か。
判断から条件・支援へ	使える情報、任せる権限、相談・承認・停止の条件、時間、支援者をどう整えるか。
実行から結果確認へ	何を実施したか、相手は何を判断・実行できたか、その後に何が起きたかを、誰がいつ確認するか。
確認から次の仕事へ	続けること、補う知識、変える支援、次に任せる仕事をどう決めるか。
経験から制度の見直しへ	職務基準、教材、手順、分担、配置の何を改訂すべきか。

この六つは、必ず一方向に進む段階ではありません。実行中に目的へ戻ることも、結果を見て任せる範囲を縮めることもあります。本稿の実務上の整理であり、六項目を満たせば成長が保証されるという意味ではありません。

知識や手順を教えることと、判断を経験することを対立させない

必要な知識が不足しているなら、まず説明、見本、練習、専門教育を用意します。安全・品質に関わる手順や、判断してはいけない範囲も、具体的に伝えます。そのうえで、本人が何を確かめ、どこで相談し、どの範囲を選ぶかという経験を置きます。[5]

定型業務のすべてを、探索や自由な判断へ変える必要はありません。標準手順が有効な範囲ではそれを守り、条件差や例外に気づいたときに確認・相談できるようにします。

4. 仮想例：入力項目を減らす依頼を、仕事と育成につなぐ

以下は運用を説明するための仮想例です。実際の導入事例や測定結果ではありません。

依頼と、任せる仕事を分ける

利用部門から、業務システムについて「入力項目を減らしてほしい」という依頼が届いたとします。

今回、担当者に任せる職責は、要望をそのまま仕様にすることではなく、利用者の仕事と制約を確かめ、改善の選択肢と判断材料を整えることです。本人は、対象業務の一部を担当した経験がありますが、複数部門に関わる改善案の取りまとめは初めてです。

上司は、依頼の背景確認、現行業務の整理、改善案の比較までを任せます。変更の採否、費用、正式な仕様、本番環境への反映は、所管する責任者が判断します。利用者へ確認できる機会、必要な資料へのアクセス、専門担当者によるレビューの時間も、開始前に確保します。

「分かりました」で終えず、理解を返して確かめる

担当者が利用者に、次のように理解を返します。

担当者：「毎回の入力が増えることを減らしたい、という依頼だと受け取りました。違うところはありませんか。」

利用者：「入力そのものより、変更した理由を別の担当者から聞かれ、その都度説明し直すのが負担です。」

担当者：「項目の数だけでなく、変更後に理由を確認し直す仕事があるのですね。最近の一件について、誰が、どの時点で、何を確認したのか教えていただけますか。」

ここで行っているのは、相手に賛成することでも、こちらが相手の本当の目的を言い当てることでもありません。相手の返答によって、次に確かめる対象を選び直しています。意味の理解、事実の確認、案の採否は分けて扱います。[6]

会話だけで原因を決めず、記録と仕事を確認する

次に、担当者は、許可された範囲の記録と関係者への確認から、変更理由がどこに残り、誰が参照し、どこで説明がやり直されているかを整理します。

利用者の発言は重要な情報ですが、それだけで「原因は変更履歴の不足」と確定しません。入力項目の多さ、説明資料の不足、参照権限、確認担当の分担など、考えられる条件を調べます。

比較する案も、項目削減だけに固定しません。現状維持を含め、入力項目の見直し、変更理由を参照する方法の改善、確認する担当と時点の整理などを検討します。技術面と運用面の確認を経て、各案の便益、負担、必要な変更、まだ分からないことを示します。

何を確認でき、何をまだ確認していないかを残す

仮に、今回の仕事が、比較案のレビューと追加確認事項の整理まで進んだとします。その時点で、確認できるのは、本人が背景を聞き直し、実務を整理し、選択肢を比較し、必要な専門相談へつないだことです。

本番での負担軽減、継続的な利用、他の業務への影響は、まだ確認していません。提案書の完成を、そのまま改善の実現や能力の定着と読み替えません。

次の仕事として、承認された範囲での試作・検証、利用者による確認、運用条件の反映などを検討します。本人に任せる部分、専門担当が担う部分、結果を確認する時点を、改めて決めます。

一件の記録例

項目	記載例
担当した仕事と目的	変更後の確認・説明の負担を調べ、改善の採否を検討できる材料を整える。
確認した事実・条件	利用者の説明、対象記録、関係者の確認内容を分けて整理した。参照条件の一部は未確認。
判断・相談・連携	入力項目の削減だけに絞らず、記録と確認工程も調べることにした。技術・運用担当へ相談した。
結果と相手の反応	比較案のレビューが行われ、追加確認が必要な事項が整理された。本番での効果は未確認。
支援・制約	上司が確認機会を調整し、専門担当が実現条件をレビューした。本人の本番変更権限はない。
次に変えること	未確認の参照条件を確かめ、許可された検証の範囲を決める。担当者と確認時点を残す。

5. 確認した状態から、次に任せる仕事と支援を決める

記録、実践、学習、成果を分ける

詳しい報告書があること、実際に行動したこと、判断を学んだこと、業務成果が得られたことは同じではありません。また、記録がないことだけで、実施していない、理解していない、できないと判断することも避けます。〔4〕

実務の確認では、本人の説明、成果物、業務記録、必要な関係者の確認を照合します。その際、本人が行ったことと、上司・同僚・AIなどが担ったこと、利用した情報や支援を分けます。

当初の判断が適切だったかを検討するときは、その時点で得られた情報と予見できた条件に照らします。結果が良かったことだけで判断を正当化せず、結果が悪かったことだけで本人の判断を否定しません。〔19〕

確認状態は、能力の四段階評価にしない

本稿では、実務上の確認に、次の記述を用います。

確認状態	次に決めること
実務で確認できた	どの仕事・条件で、本人が何を担ったかを残す。別の条件で確かめる必要性や、次の担当範囲を検討する。
支援下で確認できた	有効だった支援を特定する。継続する支援と、本人へ任せられる部分を分ける。
確認機会がない	能力不足とする前に、その仕事を確かめられる実務・演習・試行の機会を検討する。
根拠が不足している	何の根拠が不足しているかを明らかにし、追加で確認する記録・成果物・場面を決める。

これらは、人格や総合能力を順位づける尺度ではありません。実務での確認には支援を伴う場合もあるため、四つを排他的な区分や段階として扱わず、何を、どの支援の下で確認したかを記述します。一人の人でも、対象となる仕事や確認事項によって状態は異なります。支援を受けて働けることも、実際の職務遂行に関する重要な事実です。必要な専門相談や相互確認を、すべて取り除くことを到達目標にはしません。

なお、この四つだけで、遂行の可否や問題の有無を表そうとはしません。知識・技能・確認行動の不足が実際に観察された場合は、**どの仕事で、何が基準に届かず、どの影響があったか**を別に記録します。必要な教育・練習、支援の追加、担当範囲の縮小、実施の停止などを、事実に応じて決めます。

「未経験だから不足とは言えない」ことは、「必要な能力を確認せず任せてよい」ことを意味しません。

確認の終点を、次の仕事に置く

面談や育成会議の最後には、「引き続き頑張る」「主体性を高める」ではなく、次の仕事、必要な知識・練習、用意する支援、担当者、確認時点を決めます。条件が整わない場合は、担当範囲を変える、開始を延期する、別の経験を選ぶという判断も残します。

同じ役割の中で専門性を深めること、標準業務を安定させること、負担を調整することも、有効な次の選択肢です。成長を、仕事の範囲や負荷を増やし続けることと同一視しません。

6. 若手育成を、研修の順番ではなく仕事の担い方でつなぐ

五年間をつなぐ育成設計の例

入社後の共通育成では、年次研修ごとの講座名だけでなく、その間の職場で何を経験し、次の節目に何を持ち寄るかを設計します。以下は五年間をつなぐ場合の一例です。

育成の節目	重点を置く仕事の担い方	次へ残す確認材料
1 年目	仕事の目的と基本を理解し、確認・相談しながら確実に実行する。	目的、完了条件、相談先、実際に確認・実行した一件。
2 年目	担当する一仕事を、段取りから結果確認まで進める。	判断と相談を分けた箇所、段取り、結果、次の改善。
3 年目	相手の目的と前後工程を捉え、関係者と担当業務を改善する。	関係者へ確認した事実、変えた進め方、仕事への影響。
4 年目	条件の違いに応じて判断を調整し、経験を他者と共有する。	方法を使える条件、見直す条件、引き継ぎやレビューで分かったこと。
5 年目	専門知識・判断・連携を統合し、担当範囲を安定させ、次の役割を検討する。	担える仕事、必要な支援、未経験の仕事、次の経験計画。

この年次区分は、普遍的な発達段階や自動昇格の基準ではありません。専門教育の期間、配属後の担当、本人の経験によって調整します。判断・相談や相手への確認は、上の年次になるまで扱わないテーマではなく、最初の仕事から必要な範囲で経験します。[8]

4 年目のような節目も、新しい集合研修を設けることだけを解決策にしません。既存の実務、引き継ぎ、同僚への説明、レビューを、前後の育成につなぐ方法を検討します。

共通研修、専門教育、職場実践の役割を分ける

共通研修では、目的や完了条件の捉え方、事実確認、判断・相談・連携、振り返りの観点を扱います。専門教育では、業務固有の知識・技能を学び、練習します。職場では、それらを実際の仕事で使い、結果を確認します。知識を伝えることと、経験の中で使い直すことをつなぐ考え方です。[22]

職場に戻った後の実践を、研修受講者だけの宿題にしません。研修前に任せる仕事と支援を準備し、研修中に経験を整理し、研修後は結果が確認できる時点で振り返ります。研修修了、職務の遂行、任用・昇格は、それぞれ別に判断します。

7. 役割転換とキャリアチェンジを、実務で確かめる

役割転換は、難しい仕事を多く渡すことだけではない

当社の新任チーフ向け資料では、自ら担当業務を持ちながら周囲の仕事も前へ進める層を「チーフ」と呼び、自分の遂行に加えて、関係者が判断・実行できる状態をつくる役割を扱っています。これは各社の正式な職名や権限を統一する定義ではありません。[9]

この転換を確認する際は、本人の担当量や資料の出来栄だけでなく、何を成果と捉え、どの関係者の仕事と判断を支えたかを見ます。一方、専門職として深める経路では、必要な技術判断や品質への寄与を、担当職務に即して具体化します。

すべての人に管理職への進路や同じ役割拡大を求めるものではありません。

正式異動の前に、限定した実務で確認する

キャリアチェンジでは、本人の希望と、受入先が必要とする仕事・要件を照合します。別の領域での高い実績があっても、新しい職務の全業務に直ちに習熟しているとはみなしません。

たとえば、顧客対応の経験を持つ人が開発関連の仕事を検討する場合、最初から開発業務全体の熟練を求めるのではなく、要求整理や利用者の確認など、実際に担当可能な職務を選びます。その職務に必要な基礎知識と、支援下で確かめる判断・連携を分けます。

本稿では、正式異動の前に、本人・所属部門・受入部門が合意した範囲で実務を試す「キャリア・トライアル」を、選択肢の一つとして提案します。

開始前には、本人の希望、目的、担当業務、事前に必要な知識・技能、使える情報、権限、支援者、業務時間、記録の利用範囲、終了・中止条件を確認します。現職の仕事を誰が引き受けるか、受入側が実際に指導・レビューできるかも、三者で確かめます。

試行中は、必要な教育と支援を行い、本人が何を担えたか、何に支援を要したか、どの仕事は経験していないかを記録します。高リスクの実務を、本人の適応力を試すために任せることはしません。

終了時は、「正式異動を検討する」「現職で経験を生かす」「追加の確認や別の機会を検討する」などを分けます。参加したことや試行を終えたことを、異動・昇格の保証や適性の最終判定にはしません。正式な配置・処遇は、組織の権限と手続に沿って別に判断します。

新しい経験を足すなら、現在の仕事の配分も変える

現在の仕事で時間が埋まったまま、新しい役割や試行を追加しても、実践する条件は整いません。当社の既公表資料では、作業が速くなることと、人・役割・予算を別の目的へ移せることを区別しています。[11]

したがって、送り出す部門の目標、引き継ぐ仕事、止める仕事、受入側の支援負荷を、責任者が調整します。本人の熱意や空き時間を、実行条件の代わりにしません。

試行期間も、一律の月数を役割転換の完成期限にしません。説明を理解したこと、一度実行できたこと、条件が変わっても使えることは、別々に確かめます。短期の試行は、次の配置・学習・支援を決める材料を得る機会として位置づけます。[10]

8. 「組織が用意する」を、誰の仕事にするのか

制度文書に「上司が育成する」「人事が支援する」と書くだけでなく、どの判断を誰が担うかを定めます。以下は本稿の役割分担案です。

担い手	引き受ける仕事
本人	仕事の目的と条件を確かめ、必要な知識・技能を学ぶ。任された範囲で判断・実行し、不明点と支援の必要性を伝え、結果を振り返る。
上司・支援者	本人と一件の仕事を選び、情報・時間・相談経路を整える。本人に任せる部分と支援者が担う部分を分け、実践後に次の担当範囲を調整する。
部門責任者・専門責任者	職務、専門要件、成果、権限を具体化する。専門教育・レビュー・実践機会を確保し、部門内の業務と支援の配分を決める。
人事・人材開発	共通の枠組みと確認方法を整え、部門間の基準を照合する。機会の偏りや運用上の不整合を確認し、研修・配置・評価制度との接続を調整する。
経営・事業責任者	事業に必要な役割と能力の優先順位を定め、部門を超える業務・予算・人員・評価の不整合を扱う。継続・拡大・修正・停止を判断する。

複数の役割を同じ人が担う組織もあります。役職を増やすための表ではなく、判断と支援の担当が不明なまま残らないようにするための表です。個別の実践では、担当者名と確認時点まで具体化します。

上司の育成も、任せ方の実践から確かめる

上司に求めるのは、励ますことや答えを出すことだけではありません。本人の仕事の状態を確かめ、必要な知識を補い、判断する部分を残し、結果が本人へ戻るようにすることです。

ただし、部下の判断経験を増やすために、上司が助言や介入を控え続けることを原則にはしません。安全・品質や顧客への影響に応じて、指示、共同判断、承認、停止を使い分けます。実践後に、本人と上司が実際に何を担ったかを確認し、次の任せ方を変えます。[12]

上司自身に権限や時間がなければ、本人と直属上司の間だけで解決しようとせず、調整できる責任者へつなぎます。

9. 個人の経験を、次の人が使える仕事の条件へ変える

個人が学んだことを、他者に渡す際には、成功した方法だけでなく、その方法を選んだ条件を残します。

たとえば「利用者に丁寧に聞く」だけでは、次の担当者が何を確認すべきかは明確になりません。どのような依頼で、何を未確認と捉え、誰に何を確かめ、何を比較し、どこで相談したのか。さらに、その方法が使えない条件や残る不確実性まで示すことで、次の担当者が自分の仕事への適用を検討できます。[13]

保存したことと、他の人が使えたことを分ける

経験記録を共有フォルダへ置いたことを、継承の完了とはしません。次の担当者がどの条件を参照し、どの部分を変え、何が起きたかまで確認します。

すべての経験を長文で保存する必要はありません。反復する確認、条件によって分岐する判断、引き継ぎで失われやすい注意点など、次の仕事に必要な箇所へ絞ります。既存の手順書や教材が有効な部分は維持し、実務で分かった条件差や例外を必要な箇所へ加えます。[14]

人を見直すだけでなく、職務基準も見直す

実践を重ねる中で、本人の不足ではなく、職務基準や分担の不整合が見つかることも想定します。求める成果に権限が対応していない、実際の仕事で必要な判断が基準に書かれていない、特定者だけが調整を肩代わりしている、といった場合です。

そのとき、基準を満たさせることだけを対応策にせず、基準そのものを実務と照合します。当社の「上司のためのアート思考」でも、上司の期待が常に適切とは限らないとして、観察した行動、本人の説明、上司の期待を分けて確かめています。[15]

現在の基準や問題設定では実務を十分に捉えられない場合に、現在の見方や図、基準案をいったん外に出し、実務から返る違いを受けて見方・問い・目指す状態をつくり直します。そのうえで、事実、制約、影響、権限を確かめ、何を変えるかを判断します。当社が整理するアート思考と判断デザインを、混同せずにつなぐ適用です。[16]

現場が、独断で安全基準や権限を変更するという意味ではありません。見直しの理由を記録し、所管する責任者の判断へつなぎます。変更箇所、根拠、承認者、適用日、研修や配置への影響を残します。

10. AI は、実務の違いを見つける補助として使う

職務基準や育成資料の作成で AI を使う場合、整った文章ができたことを、実務との適合が確認できたことと同一視しません。

一つの使い方は、AI が整理した業務の流れや確認項目の暫定案を、現職者や経験者が検討することです。「この案のままでは、どの仕事が成立しないか」「何の確認が抜けているか」を具体化し、実際の記録や権限と照合します。これは、当社がベテランの経験継承で提案している使い方を、職務基準の具体化へ接続するものです。[17]

ただし、過去の経験を聞き取る作業と、これからの仕事の案をつくる作業を混ぜません。本人が述べていない理由を AI が補い、それが過去の事実として残ることを避けます。本人の説明、AI の提案、実務記録で確認できたことを区別します。

育成では、AI が案を生成した後も、本人が何を確かめ、どの根拠で採用・修正し、その後何が起こったかを確認します。AI の利用量や出力の読みやすさだけを、能力の証拠にしません。[18]

情報の入力、利用を認められた環境と範囲に限ります。個人の評価、配置、昇格や重要な業務判断を、AI の出力だけで決める運用は採りません。専門的な適合性と人事上の決定は、それぞれの責任者が確認します。

11. 導入は、一つの職責と、実際の仕事から始める

既存の制度を廃止するのではなく、対応を確かめる

最初に、対象職務の基準、業務分掌、権限、専門教育、既存の研修課題、面談・評価の書式を照合します。すでに機能している部分、言葉が曖昧な部分、実務経験がつながっていない部分を分けます。

チーフなどの最初のリーダー層を起点にする場合には、現在の担当者層、当該リーダー層、管理職層で、求める成果と判断・支援の範囲がどう違うかを確認します。ただし、導入対象は役職名だけで選ばず、具体的な仕事と支援を用意できる範囲から決めます。

開始から見直しまでの進め方

節目	決めること・確かめること
対象を選ぶ	一つの職責と代表的な仕事を選ぶ。対象者、目的、担当責任者、確認方法を明らかにする。
開始条件を整える	必要な知識・技能、情報、権限、時間、支援者、相談・停止条件を確認する。未充足があれば範囲や開始時期を変える。
実践する	本人が判断した部分と、支援・承認を受けた部分を、既存の業務記録に残す。途中の条件変更も記録する。
事実を照合する	成果物、本人説明、関係者の確認、支援と負担、未確認の結果を照合する。成功した事例だけを集めない。
次を決める	継続、支援や範囲の修正、追加確認、対象を限定した展開、停止を判断する。必要な制度改訂は別途承認する。

期間は、仕事の周期と結果が確認できる時点に合わせます。試行終了の日に結果が分からない場合は、確認担当と次の時点を残します。期間内に経験しなかったことを、能力不足や試行の失敗と自動的にみなしません。

記録を増やすことを成果にしない

原則として、既存の案件管理、業務記録、レビュー、面談を活用します。新しい様式を使う場合も、既存の記録と重複する項目を減らします。確認にかかる時間を含め、本人と支援者の負担を業務として見積もります。

付録の書式は、全項目を毎回書かせるための帳票ではありません。実務の記録で確認できる箇所は参照先を示し、不足する接続だけを補います。

12. 効果は、実施・学習・仕事・組織・負担を分けて確かめる

本稿では、制度をつくったこと、研修を実施したこと、試行に参加したことだけを成果にはしません。同時に、短期の売上や処理量だけで育成の有効性を判定することもしません。

確認する対象	見る事実の例
実行条件	予定した仕事と支援が実際に用意されたか。情報や承認へのアクセスは機能したか。
本人の実践と学習	どの事実を確認し、何を比較・判断したか。次の仕事で何を使い直したか。
仕事の結果	品質、手戻り、待ち時間、利用状況、顧客・関係者への影響はどうなったか。
組織への継承	次の担当者が経験を利用できたか。手順・教材・基準・分担のどこを改訂したか。
負担とリスク	本人・支援者・受け手の工数、過剰負荷、情報管理、安全・品質上の問題はどうか変わったか。

すべての仕事に、同じ指標を課す必要はありません。対象業務の目的とリスクに即して、導入前に確認項目、定義、対象範囲、情報源、確認時点を決めます。件数や割合を示す場合には、分母、未確認、対象外、中止を明記します。

前後の変化を示す際には、案件の難しさ、担当者の構成、繁忙期、他施策、システム変更なども記録します。比較対象を置ける場合はその条件をそろえ、置けない場合は、因果関係をどこまで述べられるかを限定します。

人的資本投資と企業価値は、途中を省略して直接結びつけません。能力が仕事で使われ、判断や行動が変わり、業務結果へつながった経路を、一つずつ確認します。同時期に業績が変わっただけで、本提案による効果とは結論づけません。[19]

「よい成果」の方向も、確認の対象にする

受注が増えたが、納期の無理な約束が増えた。処理は速くなったが、受け手の確認作業が増えた。このような場合、自工程の数字だけを見て改善としない設計にします。

誰にとって何がよくなり、誰にどの負担が生じたかを分けます。「求められたこと」「上手にできたこと」「実際に役立ったこと」を、一つの評価にまとめないという観点です。[20]

13. 運用で守る境界

機会の有無と、能力の有無を混同しない

目立つ案件や上司に近い仕事を経験した人だけが、高い能力を示す材料を持つ状態になっていないかを確認します。情報、勤務地、勤務時間、担当業務の違いにより機会が偏る場合には、代替できる実務や演習、支援を検討します。

これは、必要な専門要件を免除するという意味ではありません。必要な要件を確認する機会と方法を、実際の職務に即して整えるということです。

育成の確認を、説明のない人事判定へ転用しない

実践記録の目的、閲覧できる人、共有範囲、保存方法、評価・配置との関係を開始前に明らかにします。本人が事実の訂正や説明を行える機会も設けます。

育成上の確認を、そのまま点数化して昇格合否や処遇へ自動換算しません。正式な人事判断へ用いる場合には、適用する基準、根拠、決定者、説明・見直しの手続を別に整えます。自己点検を、そのまま能力診断や人物の順位づけにしないことも同様です。 [21]

相談と停止を、未熟さの証拠にしない

必要な相談、専門家への確認、承認待ち、危険を避ける停止は、適切な遂行の一部となり得ます。相談件数が少ないことだけを自律性の証拠にしません。なぜ、どの情報を添えて相談し、その後どう進めたかを確認します。

経験のために、安全、品質、情報保護、顧客への責任を犠牲にしません。本人が学ぶ範囲と、専門責任者が判断する範囲を明確にします。

仕事の結果を確認する責任を、無制限に広げない

自分の作業の先を見ることは、他部門や顧客のすべての成果を本人が引き受けることではありません。誰がどの範囲を確認し、誰が資源や優先順位を調整するかを合意します。結果がまだ確認できないときは、未確認であることと、次の確認の担当・時点を残します。 [7]

14. 結論：次に誰へ何を任せるか。 そのために組織は何を変えるか

職務基準は、求める役割と要件を示します。研修は、必要な知識や見方を学び、経験を整理する場になります。配置は、それらを使い、深め、別の条件で確かめる仕事の機会へつながります。

これらを一続きにするのは、制度名の統一や研修回数の増加ではありません。実際の一件について、本人が何を担い、組織が何を用意し、何が確認でき、次に何を変えるかを決める運用です。

その際、目指す状態を明らかにすること、必要な知識を教えること、判断を経験すること、結果を確かめることのどれも省略しません。本人に成長を求めると同時に、育てる側も、任せ方、分担、支援、基準を見直します。

職務基準を、人に求めることを記載するだけの文書から、次の仕事と支援を決める土台へ。

研修を、受講して終える機会から、職場の経験を次の実践へつなぐ節目へ。

配置を、人を動かす決定から、任せる仕事と学習・支援の条件を具体化する決定へ。

最後に残す問いは、一つです。

次に、誰へ、何の仕事を、どの範囲で任せるのか。

その人が担えるようになるために、本人と組織は何を整え、何を確かめるのか。

この問いに、担当者と実際の仕事で答えられる状態をつくるのが、本稿の提案です。

付録 A. 一仕事を始める前の確認書式

目的は、職務基準と実際の仕事を結びつけ、本人と支援者の役割を確認することです。実務記録で分かる内容は重複記入せず、参照先を示します。

識別：対象者／対象職務・基準の条項／対象案件／記入日／確認責任者

確認項目	記入する内容
仕事と目的	誰の、どの仕事に関わり、何を実現するか。今回の担当範囲と区切りはどこか。
完了と結果の確認	何を見れば今回の担当を完了と扱えるか。その後の結果は、誰がいつ確認するか。
先に備える知識・技能	必要な専門知識、手順、資格・許可等。何を、誰から、どの方法で学び、どう確認するか。
本人の判断	本人が確かめる事実、比較する条件、決めてよいことは何か。
相談・承認・停止	本人だけで進めない事項、相談先、返答が得られない場合の経路、止める条件は何か。
時間と支援	使える情報・環境、支援者、レビュー時点、本人と支援者の業務時間。引き継ぐ・減らす仕事は何か。
本人の理解と希望	本人は何を担う仕事として受け取ったか。関心、懸念、必要な支援について何を話したか。
記録の扱い	記録の目的、保存場所、閲覧・共有の範囲、人事判断へ利用する範囲、事実の訂正方法は何か。

開始判断：開始する／範囲・支援を修正する／条件が整うまで延期する

判断理由・未解決事項：_____

次の確認担当・時点：_____

※欄が埋まったことをもって開始可としません。必要な知識・許可・支援が実際に整ったかを確認します。

付録 B. 実践後の六項目記録

識別：対象案件／実施期間／記録者／確認者／関連する基準の条項

記録項目	記入する内容
1. 担当した仕事と目的	実際に担った範囲と、途中で変わった目的・条件。
2. 確認した事実・条件	誰の、いつの、何を確かめたか。情報源と記録の参照先。推測・未確認は分ける。
3. 判断・相談・連携	本人が比較・選択したこと、理由、相談したこと。他者や AI が担った部分。
4. 結果と相手の反応	実施したこと、受け手が判断・実行したこと、その後の結果を区別。未確認、保留、中止も残す。
5. 支援・制約・負担	受けた支援、不足した条件、本人・支援者・受け手の負担、リスクや問題。
6. 次に変えること	続けること、補う知識・練習、変える支援、次の仕事、確認の担当・時点。

確認状態：実務で確認できたこと／支援下で確認できたこと／確認機会がなかったこと／根拠が不足していることを、対象事項ごとに記載する。

観察された不足・未達：基準に届かなかった事項と、その場面・条件・影響・必要な対応を別に記載する。

※きれいな経験談にまとめることより、当時の事実と、後から加えた解釈を区別して残すことを優先します。

付録 C. 次の仕事・支援・基準改訂を決める書式

識別：対象職務／参照した実践記録／検討日／決定者

決定する項目	記入する内容
次の仕事	現職で深める／範囲を調整する／別の条件で試す／他職務の試行を検討する／一時停止する。対象業務と理由を具体化する。
必要な学習・支援	学ぶ知識・技能、練習・実務の機会、支援者、レビュー、相談・承認の条件。
業務配分	誰の仕事を引き継ぎ、減らし、止めるか。本人と支援者の時間・負荷をどう調整するか。
残る確認	未経験・未確認の仕事や条件。次に何を、誰が、いつ確かめるか。
基準・制度への反映	職務基準、手順、教材、研修、分担、受入要件のうち、何を修正するか。変更前後、根拠、承認者、適用日。
正式な人事判断	任用・異動・評価・処遇に関して別途必要な確認と決裁。今回の育成上の判断で確定していないことを明記する。

本人への説明・事実確認：_____

実施責任者・開始条件：_____

次の確認時点：_____

※育成のための書式です。検証済みの能力尺度、適性検査、昇格判定表ではありません。各組織の職務・権限・情報管理・人事手続に合わせて適用します。

根拠と適用範囲

既公表資料、実務設計、今回の提案を区別する

参照対象は、リクエスト株式会社の PR TIMES 掲載リリース No.196～No.259 と、職務基準・若手育成・役割転換・キャリア試行に関する実務設計です。本稿では、関連する公開資料を下記に対応づけ、職務基準から仕事・支援・確認・次の意思決定へつなぐ内容に再構成しました。公開ページの確認日は 2026 年 9 月 20 日です。

各リリースには、実務提案、実践報告、探索的な研究レビュー、既公表資料の再編集など、性質の異なる内容が含まれます。これらを、独立した実証研究の件数として合算しません。また、各リリースから参照される学術研究や添付報告書を、本稿で新たに網羅的に再検証したものでもありません。

長期の実地検証と、今回の統合設計の効果を分ける

当社の既公表報告の中核には、BtoB 企業 3 社の顧客接点人材のリーダー候補、計 423 名に関わる実践があります。各社での取り組みの継続期間は 7 年間、企業別の訓練期間は 12 か月・18 か月・21 か月です。7 年間を 423 名全員の追跡期間とは扱わず、423 名も同一尺度で改善率を測定した人数とは扱いません。[3、10]

当社が研究・教育開発の基盤としている 980 社・33.8 万人という対象と、この中核 3 社の対象範囲も区別します。本稿の作成に際して、当該データの新たな再分析や独立した効果検証は行っていません。[10]

本文の統合枠組み、五年間の育成例、確認状態から次の対応への接続、役割分担、記録書式は、本稿の実務提案です。その一式が、あらゆる組織で同じ効果を生むことや、一定期間で能力形成・異動・業績改善が実現することは主張しません。

適用する際の前提

対象業務と権限、必要な専門要件、安全・品質、情報保護、本人の希望、仕事と支援の実行可能性を確認して適用します。特定企業の名称、未公表の制度条件、採用・人事上の状況を、本稿の事例として掲載していません。

本稿の確認観点は、個人の総合的な優劣を判定する尺度ではありません。正式な評価・任用・異動・処遇や法令等の適用に関する判断は、各組織の所管責任者と、必要に応じた専門家の確認を経て行います。

参照した主な公開資料

本文中の〔番号〕は以下に対応します。すべてリクエスト株式会社が PR TIMES で公表した資料です。名称は該当資料を特定できる範囲で短縮しています。公開ページは更新される場合があります。

〔1〕 No.222 「AI 時代の『判断デザイン』を 4 層の実務体系として正式体系化」。個人実践・仕事への実装・経営と組織への応用の接続。公開ページ

〔2〕 No.226 「AI 時代、人材育成の鍵は『仕事設計』」。判断経験が残る四つの仕事条件。公開ページ

〔3〕 No.255 「知識も、具体的なやり方も伝えた。なぜ実践は変わらないのか」。長期の現地検証と役割転換の実践報告。公開ページ

〔4〕 No.254 「なぜ、同じ課題を与えても、リーダー候補者の実践には差が生まれるのか」。本人・実践・仕事条件の確認。公開ページ

〔5〕 No.203 「『正解を先に教える育成』から『判断経験を設計する育成』へ」。手順と判断経験を組み合わせる設計。公開ページ

〔6〕 No.259 「『対話した』とは、何をしたことなのか?」。相手の返答から理解・問い・進め方を確かめ直す実践。公開ページ

〔7〕 No.258 「自分の仕事は終わった。相手の仕事は進んだか。」。受け渡し、責任分担、結果と負担の確認。公開ページ

〔8〕 No.217 「新入社員育成を『手順を教える研修』から『最初の仕事で判断を学ぶ育成』へ」。初期の仕事に小さな判断を残す。公開ページ

〔9〕 No.216 「新任チーフ育成を『役割を教える研修』から『判断を経験する実務』へ」。自分と周囲の仕事を進める役割。公開ページ

〔10〕 No.256 「成果を出してきた人の役割転換を上司と一緒に考える図解 7 枚を公開」。経験・支援・実践確認と現地検証の範囲。公開ページ

〔11〕 No.200 「AI で仕事は速くなった。なのに、なぜ現場は忙しいままで、新規事業へ人を移せないのか」。仕事の配分と目的・責任・評価の関係。公開ページ

参照した主な公開資料 | 続き

[12] No.257 「育てる側も仕事と支援を見直す」。本人と育てる側の実践を同時に確認する。公開ページ

[13] No.207 「『条件が変わっても選び直せる判断』を組織に残す」。実務知・判断・記録をつなぐ。公開ページ

[14] No.223 「判断デザイン | マニュアル継続改善編」。既存手順を土台に条件差と実施結果を反映する。公開ページ

[15] No.234 「上司のためのアート思考」。観察した行動、本人の説明、上司の期待の区別。公開ページ

[16] No.230 「『判断前提生成』の実装・検証」。前提を開くことと、責任ある選択への移行。公開ページ

[17] No.243 「ベテランこそ AI を使い、次世代の判断を育てる」。AI の暫定案を用いた経験の具体化と検証。公開ページ

[18] No.245 「『見えない AI 誤用』の作業定義と 4 つの構造仮説」。成果物と、問い・事実確認・判断・結果確認を分ける。公開ページ

[19] No.208 「人的資本投資を企業価値へつなぐ『寄与経路』を設計・検証」。途中の接続と証拠の強さに応じた評価。公開ページ

[20] No.250 「センスを磨く前に『何をよいとするか』を問う」。求められること、役に立つこと、実際の影響の区別。公開ページ

[21] No.224 「判断デザイン 100 問セルフサーベイ」。具体的な仕事と条件に照らす自己点検。公開ページ

[22] No.244 「『考える力』はどう育てるのか」。仕事の知識と事実・判断・結果を結びつける育成。公開ページ