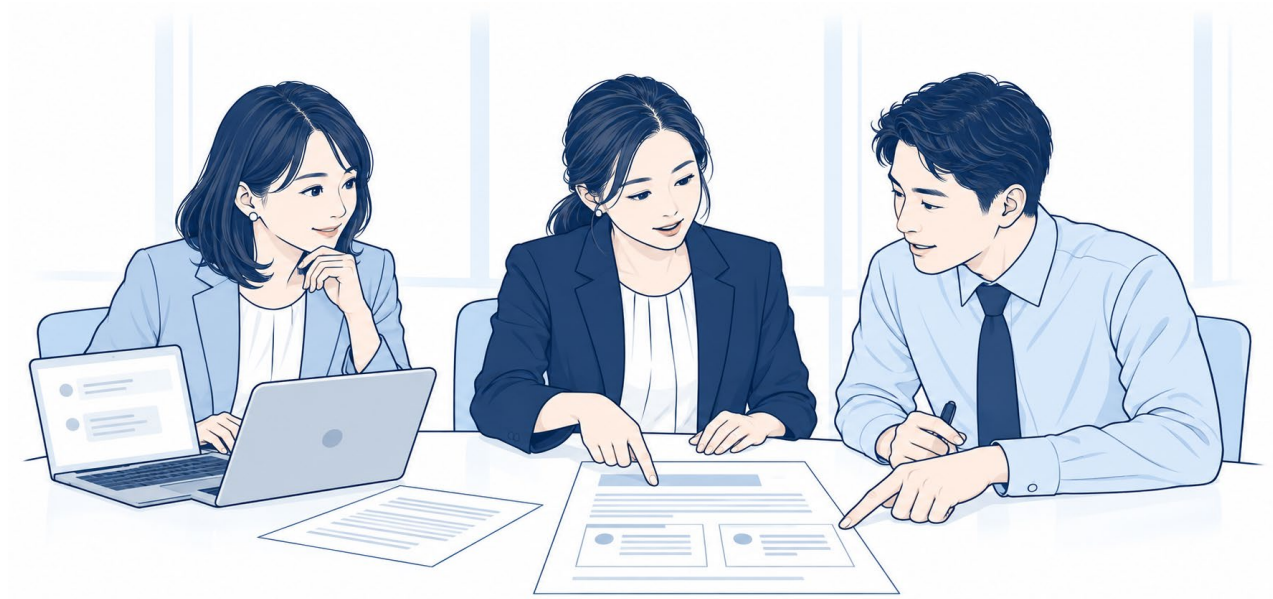


AI への入力で止まるときも、作成だけが進むときも。

仕事は、何ができるば 「終わった」と言えるのか。

AI 時代の仕事の完了条件と受け渡しを考える
図解実践ガイド



指示に正確かつ迅速に応えることは、仕事の大切な基礎です。
その先で、渡したものを相手が何に使い、何を判断できるか。
一件の仕事を通して、確かめ方と育て方を考えます。

リクエスト株式会社 組織行動科学®

2026 年 9 月 29 日公開版・第 1 版

はじめに

このガイドの読み方

「比較資料を作って」と頼まれたとき、表ができれば終わりでしょうか。それとも、会議で使えることまで確かめるのでしょうか。本書は、仕事をどこまで自分の役割と捉えるかに注目し、AI の使い方を具体化します。

ここでいう「受け手」は、その成果物を次の判断や行動に使う人です。依頼者と同じとは限りません。「完了条件」は、今回引き受けた範囲で、何が満たされれば受け渡しを終えられるかという合意です。

必要なところから読めます

[仕事の終わりと、二つのつまずきを考える](#) 3-8 ページ

[一件の比較資料を、依頼から次の仕事まで追う](#) 9-16 ページ

[受け手の負担と、育成・職場の仕組みを見直す](#) 17-21 ページ

[一件の仕事で記録してみる](#) 22-24 ページ

[研究との関係と出典を確認する](#) 25-27 ページ

読みながら、一件だけ思い浮かべてください

最近頼まれた仕事か、これから頼む仕事を一件選びます。「何を出せば終わると思っていたか」と「相手は何に使いたいか」を並べるところから始められます。全項目を毎回埋める必要はありません。

9-16 ページの企業・資料・会話はすべて例です。

研究の範囲は 25-27 ページに示します。

1 仕事の終わりを考える

作業の完了と、仕事の結果を分ける

文章や資料ができること、約束した条件で渡せること、相手が使うこと、その後に結果が出ることは、それぞれ違う出来事です。区別すると、今回の責任範囲と、後で確かめることを話し合えます。

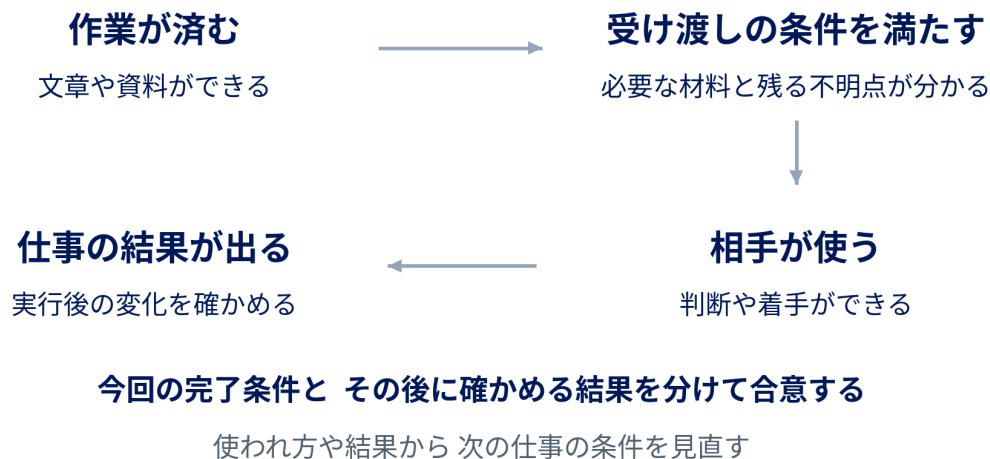


図1 今回の完了条件と、使われ方・結果を区別する

「相手に役立つ」を、今回の約束にする

例えば比較資料なら、「実施案を決めるため」か「追加調査の対象を決めるため」かで必要な材料が変わります。誰が、何を判断するために使うのかを確かめ、根拠・不明点・期限・引継ぎ先を合意します。

最終成果まで、無期限に引き受けない

相手が実行するか、期待した成果が出るかには、別の人の判断や外部条件も影響します。まず合意した範囲で渡し、使われ方を知れる機会を決めます。新しい依頼が生じたら、範囲と期限を改めて相談します。

2 二つの状態に共通して確かめたいこと

止まることと、作成だけが進むこと

一方では「AI に何を入力すればよいですか」と止まり、もう一方では AI で資料を作れども、受け手が前提を調べ直しています。見える行動は違っても、仕事の終わりの捉え方が共通している可能性があります。

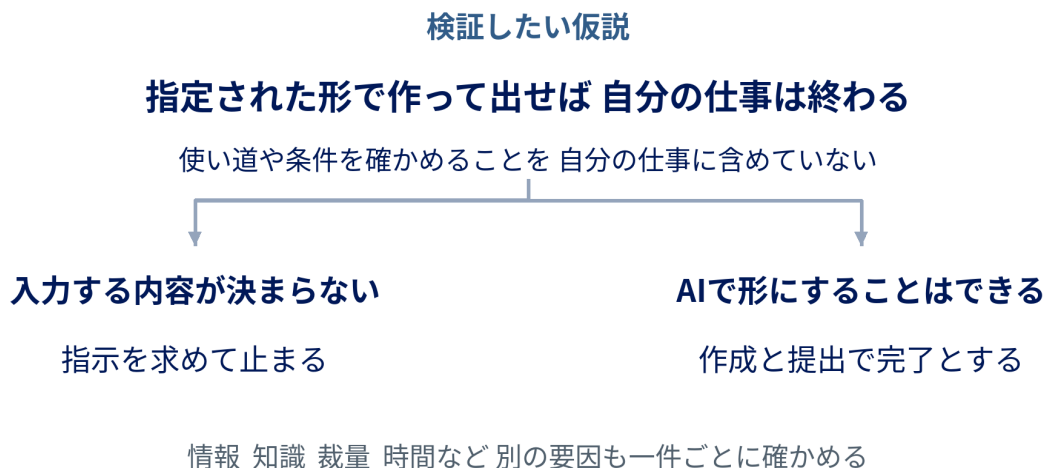


図2 二つの状態を考えるための仮説

背景・目的・事実をつかめない以前に、それを確かめることも自分の仕事だと知らない場合があります。「指定された形にして提出する」が完了条件なら、指示がなければ止まり、AI が形を作れば終わったと考える筋道です。

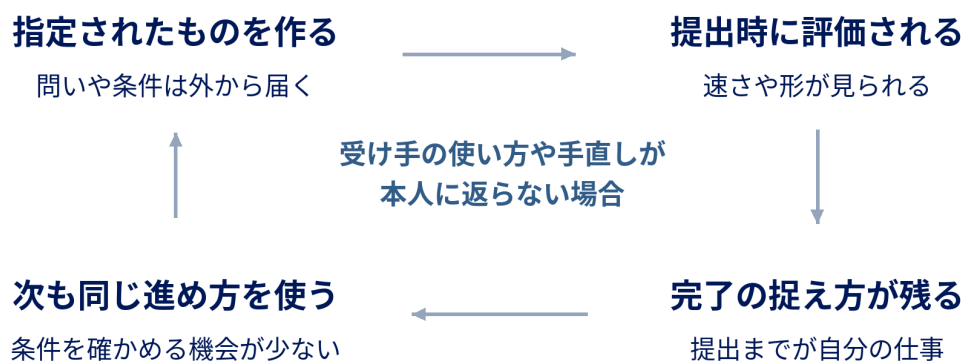
ただし、同じ行動でも理由は異なります。必要性は分かっている、専門知識、確認先、資料へのアクセス、時間、裁量が足りないかもしれません。一つの発言だけで原因を決めず、具体的な仕事を一緒に見ます。

これは人を二種類に分ける説明ではありません。同じ人でも、仕事や条件によって両方の状態になり得ます。

3 習慣と、職場で続く条件

何を「自分の仕事」と学んできたか

指示された課題を正確に、早く終える経験は、仕事の基礎になります。一方、その経験が中心であれば、課題の使い道や条件を自分で確かめる機会は少なかった可能性があります。学校時代からの経験は、この仮説を考える一つの手掛かりです。



経験がどう続くかを表した仮説 学校や職場に一律に当てはめない

図3 完了の捉え方が続く条件を考える

学校にも探究的な学習があり、職場にも手順どおり進めるべき仕事があります。「学校が指示待ちを生んだ」と一律には言えません。学習研究は、条件が明確な問題と、条件や解き方にも判断が要る問題を区別しています〔1〕。

職場で提出の速さや見栄えだけが評価され、受け手が補った作業が本人に返らなければ、同じ進め方が続くことも考えられます。これは本書の仮説です。先行研究は、役割の捉え方と自律性を伴う仕事の組み方との関係や、役割認識と遂行の関連が裁量によって異なることを報告しています〔3・4〕。

図は形成・維持の仮説です。学校経験から現在のAI行動への因果関係を実証した図ではありません。

4 支援の出発点

「気づいていない」と「できない」を分ける

「目的を考えて」と伝えるだけでは、何をすればよいかが増えない場合があります。本人が何を仕事に含めているかと、実行できる条件があるかを分けて確かめます。

一緒に確かめる状態	本人への問い	必要な支援の例
確認する必要にまだ気づいていない	何ができれば、この依頼は終わったと思っていますか。	実際に使われた成果物を見て、相手が何を判断したかを共有する。
必要性は知っているが、何を確かめるか分からない	今の材料では、相手のどの判断が難しそうですか。	一件を一緒に見て、不明点・確認先・質問を整理する。
確かめたいが、実行できる条件がない	資料、相談先、時間、裁量のどこで止まっていますか。	アクセスや相談経路を整え、範囲と期限を調整する。
渡した後のことを知る機会がない	実際に何に使われ、どこが補われましたか。	受け手から具体的な使用場面と修正箇所を返す。

本人を評価する前に、依頼の条件を見る

依頼者が使い道を伝えていない、質問しても返答がない、確認すると遅いと評価される。その状態で、担当者だけに自発的な確認を求めても進みにくくなります。本人の経験と、職場側で変えられる条件を同時に扱います。

この表は支援を考えるための整理です。性格や能力の診断、固定的な段階分けには使いません。複数の状態が重なることもあります。

5 AI を使い始める場所

相手を想像し、相手に確かめる

生成 AI の利用には、目的や不足を捉え、出力を評価する働きが求められます [7]。本書では、依頼文と手元の材料から不明点を分け、確認する質問の候補を AI と整理する使い方を提案します。全部分かってから使う必要はありません。

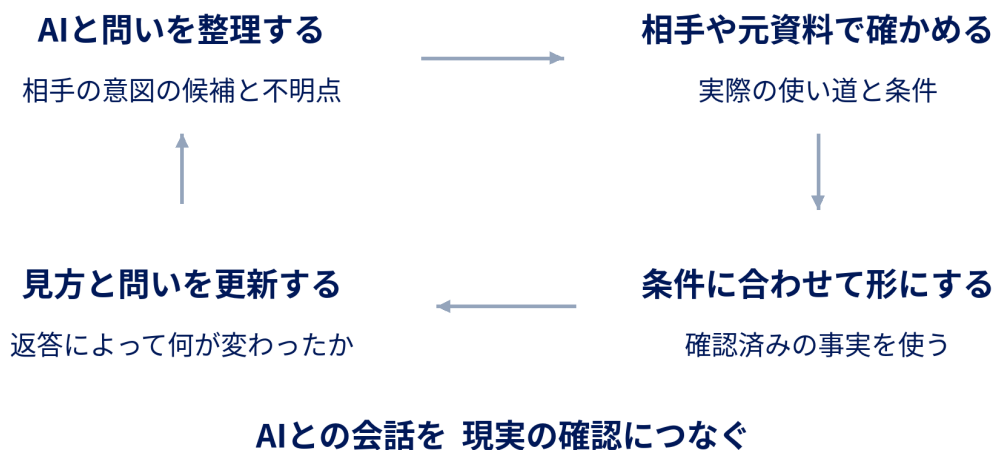


図 4 問いの整理を、相手や原資料への確認につなぐ

ただし、AI に相手役を演じさせても、実際の相手の事情を確認したことにはなりません。他者理解の研究では、相手の立場を想像するよう促すだけでは理解の正確さは一貫して改善せず、会話から情報を得ることの有効性が示された実験があります [5]。

まだ分からないときの入力例

「比較資料を作るよう依頼されました。使う人、会議で決めること、必要な根拠がまだ分かりません。依頼者に確認する質問を、今回の使い道に関わる順に整理してください。想定は事実と分けてください。」

質問案は今回必要なものを選びます。相手から得た回答も、確認済みの事実、希望、見通しに分けて扱います。

6 受け渡しの条件を合意する

確認する役割と、決める権限を合わせる

相手に役立とうとすることは、相手の要望をすべて引き受けることではありません。使い道と、事実・安全・契約・組織の目的などの条件を照らし、必要なら別案を提案します。

役割	担うことの例
依頼者	使い道、期限、優先順位を伝える。追加の確認や作業が必要になったら、範囲と資源を調整する。
作成者	合意した範囲で材料を集め、根拠と不明点を分ける。判断に足りないことと、確認方法を示す。
受け手	何に使えるか、何が足りないかを具体的に伝える。利用時に変わった条件を共有する。
判断・承認者	実施、支出、外部への約束、運用変更など、権限を要する事項を決める。

一人が複数の役割を担う場合もあります。役職名だけで決めず、今回誰が引き受けるかを確認します。確認の必要性に気づいたことと、自分で変更を決めてよいことは別です。

途中の段階にも、完了条件を置ける

情報が足りない段階なら、「結論を出す」代わりに「追加調査を決められる材料をそろえる」を今回の到達点にできます。定型業務で条件が共有されている場合は、同じ質問を毎回繰り返さず、変更点を確認めます。

7 一件の仕事を追う | 架空例 1

「会議で使う比較資料を作って」

9-16 ページは説明のための例です。

ある企業の問い合わせ窓口で、対応の進め方を見直すことになりました。部門責任者は、担当者に次のように依頼しました。

依頼者 「FAQ の整理、担当の振り分け、今のツールの設定見直し。この三つを比べる資料を作ってください。」

入力で止まる場合

担当者 「どんな表にすればよいのでしょうか。AI に何を入力すればよいか、指示がほしいです。」

作成だけが進む場合

担当者の入力 「問い合わせ対応を改善するため、この三案のメリット・デメリットを比較し、おすすめを示してください。」

AI から表が出ると、担当者は「比較表とおすすめまでできたので、依頼に応えられた」と考えます。しかし、この企業の実態がなければ、費用や効果、実施しやすさの順位には根拠がありません。

最初に、仕事の終わりの捉え方を並べる

担当者 「三つの案を並べて提出できれば、終わりだと思っていました。」

依頼者 「私は、会議で次に確認することを決められる資料を想定していました。」

依頼者の想定も、伝えなければ共有された条件にはなりません。

今回、何を決める会議なのか

担当者 「実施する案を決めるのか、詳しく調べる案を選ぶのかで、必要な情報が変わりそうです。今回はどこまで決めますか。」

依頼者 「どの案について現場確認を進めるかを決めたいです。費用や実施条件はまだ分かっていません。不明点も示してください。」

担当者 「各案の狙い、手元で確認できること、判断に足りないこと、確認先を並べます。それで次の動きを決められそうですか。」

合意すること	この仕事での合意
使う人・場面	窓口と関連業務の責任者が、改善を検討する会議で使う。
今回判断すること	追加確認を進めるか、その順序をどうするか、保留するか。
必要な材料	各案の狙い、確認済みの材料、不明点、次の確認内容と確認先。
今回の範囲	資料の整理と、会議で生じた追加確認の扱い・引継ぎ先の確認。
別の承認が必要なこと	顧客への連絡、分担の変更、本番設定の変更、支出を伴う実施。

締切、資料の分量、現場確認に使える時間も合わせます。今回は、追加確認を進めるための材料をそろえます。費用や効果が未確認なら、そのまま示します。最終採用や予算承認を検討する段階では、必要な情報を別途確認します。

材料から、どこまで言えるのか

使い道が決まったら、材料の中身と範囲を確認します。記録が一件あることと、全体の傾向や原因が分かることは別です。元の記録との対応を残すと、受け手も確かめやすくなります。

確認材料 (すべて架空)	その材料から言えること	まだ言えないこと
例資料 A 問い合わせ記録の抜粋	同じ手続きについて尋ねる記録が複数ある。	全体に占める割合。FAQ を整えた場合の削減量。
例資料 B 提供された現行手順書	この手順書には、区分ごとの一次担当が記載されていない。	別資料や実際の運用でも、分担が決まっていないか。
例資料 C 担当確認のやり取り	担当先を確認している場面がある。	その確認が不要か、顧客を待たせた原因か。
例資料 D 利用中のツールの製品資料	分類に関わる設定機能が紹介されている。	現在の契約・権限で使えるか。本番でどう動くか。

担当者の気づき 「担当を確認している記録はある。でも、それが不要な手間か、必要な判断かは、まだ分からない。」

「おすすめ」を決める前に、判断の不足を見る

未確認と書くだけでは、次に進めない場合があります。「どの判断に必要か」「何をどこに確認すればよいか」を、合意した範囲で添えます。判断を変え得る不明点から扱い、すべてを調べ尽くそうとしません。

AI と、比較の形を整える

ここでは、使い道の合意と手元の確認材料がそろった段階を示します。途中から新しい情報が得られれば、入力も表も更新します。一度で完璧な指示を作ることが目標ではありません。

この事例での入力例

問い合わせ対応の改善を検討する会議で使う比較資料を整理してください。今回は、次の三案について、何を追加確認するか、その順序や保留を判断します。

A : FAQ の整理

B : 担当の振り分けの見直し

C : 既存ツールの設定の見直し

下に渡す確認材料だけを事実として扱ってください。費用、効果、実施しやすさ、優先順位を推測で埋めないでください。

各案の「変えようとする事」「確認できた材料」「判断に足りないこと」「次の確認内容と確認先」を比較表にしてください。材料から言える範囲を越えた記述があれば指摘してください。

不明点は不明のまま残し、実際に確認する質問へ言い換えてください。案を組み合わせる可能性も残してください。

確認材料：前ページの例資料 A～D の内容。

出てきた表を、元の材料に戻して見る

資料 A から「FAQ で大幅に削減できる」と書かれていたら、証拠の範囲を越えています。根拠の対応、抜け、確認先の妥当性を人が確かめます。AI に点検させる場合も、AI 同士的一致だけを正しさの根拠にしません。

実務の情報を入力する際は、所属先の規程と利用環境に従います。顧客名、担当者名、問い合わせ内容などを、そのまま入力してよいとは限りません。

追加確認を決めるための比較表

完成例：架空の確認材料から作成。今回決めるのは追加確認の内容・順序・保留です。実施承認や、効果の優劣を示す表ではありません。

案と狙い	材料と不明点	次の確認内容・確認先
A FAQ の整理 共通して案内できる内容を、窓口が参照できるようにする。	材料：同じ手続きへの問い合わせ記録がある（例資料 A）。 不明：共通回答を使える質問の範囲、回答の正しさと更新の責任者。	窓口と業務担当に、共通回答を使える質問と、個別判断が必要な質問を確認する。
B 担当の振り分け どこに確認・依頼するかを分かるようにする。	材料：提供された手順書に一次担当の記載がなく、担当確認の記録がある（例資料 B・C）。 不明：実際の分担、確認の理由、各担当が引き受けられる範囲。	窓口と業務担当に、区分ごとの分担と、判断に迷う場面を確認する。
C 既存ツールの設定 分類や共有に使える設定を調べる。	材料：製品資料に分類機能の紹介がある（例資料 D）。 不明：現契約での利用可否、設定権限、他業務への影響、安全な確認方法。	管理者に、契約・設定・権限と、本番を変更せず確認する方法を尋ねる。

共通して、費用、必要な工数、実施条件、顧客への影響、改善効果は未確認です。現在の材料で金額や削減率、着手しやすさの順位は付けません。

三案は排他的とは限りません。組み合わせが必要かも知れ、実際の問い合わせと運用を見て確かめます。

表と一緒に、使い方を渡す

受け手は、表を初めて見るかもしれません。何の判断に使う資料で、どこまで調べ、何が残っているかを添えると、資料の位置づけを確かめられます。

担当者から依頼者への受け渡し文

会議で追加確認の進め方を決めるための比較表です。記録から確認できることと、未確認事項を分けました。費用や効果の優劣は、現在の材料では付けていません。

会議では、各案について何を誰に確認するか、その順序や保留を決める材料としてお使いください。確認内容の不足があれば、どの判断に必要なかを教えてください。資料の整理と、追加確認の引継ぎ先の確認まで対応します。

未確認事項には、扱い方を添える

残っていること	今回の扱い
費用・工数・効果	数値や優劣を示せないことを明示し、必要な確認を会議で選ぶ。
各案の確認先・内容	たたき台として提示し、現場の役割や相談経路に合わせて直す。
実施判断・運用変更	今回の資料では決定していない。権限を持つ人の判断へ引き継ぐ。

資料名、作成日、版、参照した資料と該当箇所も残します。見直した版がある場合は、何を変更したかを分かるようにします。これも、受け手が根拠や前提を探し直さずに済むための仕事です。

受け手のひと言で、問いが変わる

受け手 「次に確かめたい点は見えました。ただ、『分担と迷う場面を確認する』だけだと、現場には何を聞けばよいでしょう。担当が決まっていますが、その人だけでは回答を決められないことがあります。」

担当者 「担当先を決めることと、そこで回答を判断できることを分ける必要がありますね。実際の問い合わせを一件見ながら確認できる質問に直します。」

最初の確認文	書き換えた確認文
区分ごとの分担と、判断に迷う場面を確認する。	この問い合わせを最初に引き受けるのは誰ですか。 その人が自分で答えられる範囲はどこまでですか。 答えを判断できない場合は、何を添えて誰に確認しますか。

担当者はこの質問を比較表の B 案へ反映し、依頼者に、修正の範囲と現場確認の引継ぎ先を確かめます。会議では、追加確認を進める項目、順序、保留事項を、理由とともに記録します。

何を学べる場面なのか

ここでは、抽象的だった「分担」が、引き受ける人・答えられる範囲・相談する経路に分かれました。受け手が使う場面に触れたことで、次に聞く問いが変わっています。単に表の誤字を直すこととは異なる経験です。

この架空例は問いの変化を示すものです。特定案の採用、実施承認、業務改善の実績を示してはいません。

次の仕事に、問いを移す

学習研究では、手順を覚えることに加え、その理由や使える条件を理解することが、別の場面への応用に関わるとされています [2]。本書では、前の仕事で何を見て、なぜ問いを変えたかを残し、次の一件で使う方法を提案します。

担当者が残す短い記録

はじめは、三案を並べた表を提出すれば終わりだと思っていた。使い道を確認すると、会議で追加確認を決められることが必要だった。

「担当がいる」と「その担当だけで回答を判断できる」は違った。次は、誰が引き受けるかに加えて、どこまで答えられ、迷ったらどう渡すかを聞く。

次に「案内文を作って」と頼まれたら

比較表の項目をそのまま流用する必要はありません。「誰が、何を決めるために読むか」という問いを移します。参加判断に使う案内なら、対象者、条件、期限、問い合わせ先など、判断に関わる内容を確認します。

AI には不足しそうな情報を挙げてもらえます。その中から、今回の読み手に必要なものを選び、事実を確かめます。前回と違う条件に気づけるか、採用した質問の理由を説明できるかを見ます。

支援を受けながら、確かめ方を選ぶ

最初は依頼者と一緒に見ても構いません。AI を使いながら、本人が選んだ問いとその理由、AI や人から受けた支援を記録し、次の仕事で必要な支援を調整します。この記録だけで、支援なしでも同じように判断できると結論づけることはできません。

8 受け渡しの前後をつなぐ

作成者の時短と、受け手の仕事を見る

作成時間が短くなっても、受け手が前提を調べ直し、数字の意味を聞き直し、資料を組み直していれば、仕事全体が軽くなったとは限りません。成果物の後ろに残った作業まで見ます。

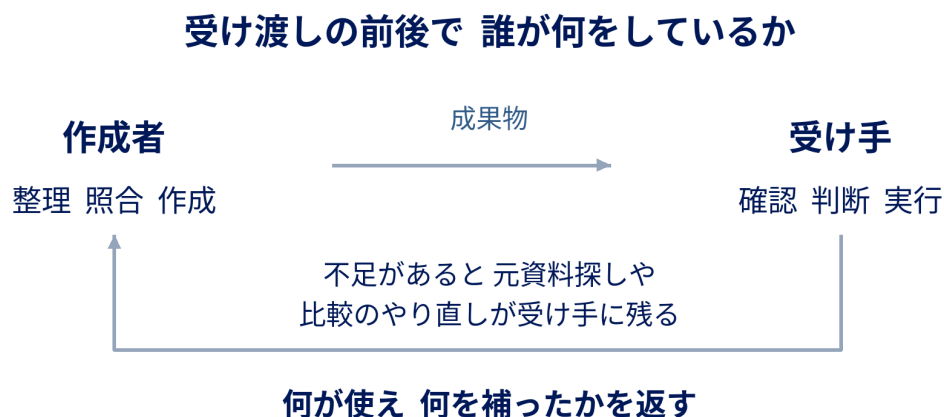


図5 作成時間だけでは見えない、受け手側の仕事

必要な確認と、避けられたやり直しを分ける

独立した照合、承認、専門家への相談は、必要な仕事です。条件変更で生じる追加確認もあります。一方、合意した範囲で共有するはずだった出典や前提が渡されず、受け手が初めから調べ直したなら、受け渡し方を見直せます。当時確認できた情報や、使えた時間・支援も合わせて確かめます。

時間を記録する場合は、作成者と受け手の作業を分け、概算か実測かも示します。質問件数や所要時間だけを成績にせず、何を判断でき、何が残ったかを合わせて確認します。

生成 AI 利用に関する調査では、情報の照合、出力の統合、仕事全体を導く役割が論じられています [8]。この図の負担の区分や測定方法は、本書の提案です。

9 依頼者と管理職ができること

教える・確かめる・結果を返す

「相手のために考えて」と言うだけでなく、何に使われたかを一件で見せます。仕事が他者に与える意義を伝える介入が、特定の職場で遂行に影響した実験もあります〔6〕。ただし、意義を伝えれば判断力が育つ、とまでは言えません。

働きかけ	本人が経験できること	残しておきたい記録
使い道を教える	今回の受け手、利用場面、必要な条件を知る。	何を判断する資料か。何を今回の範囲としたか。
本人が確かめる	質問を出し、返答に応じて前提や問いを直す。	最初の見立て、得た情報、変えた問いと理由。
使われ方を返す	実際に使えた部分や、補われた作業を知る。	何が使われ、何が足りず、次は何を変えるか。

見えていない判断を、言葉にする

例えば「今回は金額がなくても、現場確認の対象を選べる。ただし、実施承認には見積りが要る」と説明します。何を省略し、何を必ず確認するかの理由が見えると、担当者は次の仕事で条件の違いを考えられます。

「よかった」「違う」より、使った場面を返す

「この不明点の整理で、次に誰へ聞くかを決められた」「根拠の場所がなく、元資料を探し直した」のように、具体的な行為を伝えます。受け手の希望が変わった場合は、作成者の不足と分けて説明します。

三つの働きかけは本書の実践提案です。全員共通の発達段階や、効果を実証した三段階モデルではありません。

10 成果と学習を分けて確かめる

一件の仕事から、三つの結果を見る

よい資料ができてでも予定変更で使われないことがあります。相手の仕事が進んでも、判断を人任せにしたままなら、次回も同じ助けが必要かもしれません。今回の完成と、次回に残る経験を分けて見ます。

1

今回の成果物

必要な材料と不明点が区別されているか

2

受け手の仕事

何を判断でき 何を補う必要があったか

3

次の一件

条件の違いに気づき 確認する問いを選べるか

図 6 三つの結果は、別々に確かめる対象

高校数学の実験では、AI 利用中の成績と、支援を外した後の成績が、AI の設計によって異なる結果になりました [9]。一方、顧客対応の職場研究では、生産性向上に加え、AI が利用できない時間にも改善が残るといふ、学習を示唆する結果が報告されています [10]。

対象や条件が違いため、単純には比較できません。AI を使えば学ぶ、使うと学ばない、と一括りにせず、今回できたことと、本人に残った判断を別に確かめるのが、本書の提案です。

高校数学の結果を成人の職場全般へ、特定企業の顧客対応の結果をすべての AI 利用へ、そのまま一般化はしません。

11 組織として続けるために

本人に求めることと、職場の条件をそろえる

確認を求めるなら、確認できる仕事の組み方が必要です。柔軟な役割認識と遂行との関係が、仕事の裁量によって異なった職場研究もあります〔4〕。意識への働きかけと、実行できる条件を合わせます。

職場で整えること	具体的に決めること
依頼の仕方	使う人、今回決めること、期限、既知の条件を共有する。依頼者にも説明する役割を置く。
情報と相談経路	誰に聞けるか、何を見られるか、返答がない場合にどう相談するかを明らかにする。
裁量と承認	本人が整理・提案できる範囲と、変更・支出・外部への約束に必要な承認を区別する。
時間と負荷	確認に必要な時間を見積もる。追加条件が出たら、範囲・期限・優先順位を相談する。
評価と振り返り	速さや見栄えだけでなく、条件への適合、根拠、使われ方、次回の判断を見る。

全件を重い手続きにしない

繰り返す定型業務では、完了条件と確認先を共有しておきます。新しい依頼、条件が変わった依頼、判断への影響が大きい依頼では、確認を厚くします。質問の多さやシートの記入量を評価すると、確認自体が目的になりかねません。

必要な質問を歓迎し、確認後に何を変えたかを見る。受け手も使われ方を返す。その両方を、仕事の時間の中に置きます。

12 実践の進め方

まず、一件を一緒に見直す

日常の比較資料、案内文、会議メモなどから一件選びます。作成者だけを対象にせず、依頼者か実際の受け手と、短く確認できる仕事が始めやすいでしょう。

1 依頼を受けたときの「終わり」を言葉にする

作成者が考えた完了条件と、受け手の使い道を並べます。違いがあれば、今回の判断、必要な材料、不明点の扱い、責任範囲を合わせます。22 ページのシートが使えます。

2 作り、渡し、使われた場面を一つ確かめる

AI を使った部分と、人が資料や相手に戻って確かめた部分を残します。渡した後に、何が使え、何を補ったかを聞きます。必要な照合・承認と、避けられたやり直しは分けま
す。23 ページに記録します。

3 次の仕事で変える問いを一つ決める

「もっと考える」ではなく、「案内文では、読む人が何を判断するかを最初に聞く」の
ように、行動へ落としします。次の似た仕事で使えたか、条件の違いに気づけたかを 24 ペ
ージに残します。

改善の記録と、効果の証明を区別する

数件で手戻りが減っても、仕事が易しかった、経験が増えた、支援が厚くなった可能性
があります。記録はまず次の改善を選ぶ材料にします。外部へ因果効果を示す場合には、
比較対象、導入条件、評価方法を別に設計する必要があります。

この実践のために、必要な承認や安全手順を外すことはしません。記入シートは人を順位づける
検査ではありません。

依頼を受けたとき・作る前の記録

必要な欄だけ使ってください。分からないことを、分からないまま書けます。

仕事名：

日付：

1 どんな依頼を受けたか

依頼の言葉と、自分が「ここまでで終わり」と考えたこと。

2 誰が、何に使うか

使う人・場面・今回判断すること。相手に確かめた内容と、まだ想定の内容を分ける。

3 何が分かり、何が分からないか

根拠となる資料や人。不明点のうち、今回の判断を変えそうなもの。

4 何を、誰に確かめるか

AI は質問案の整理に使える。実際に確認する先と、必要な支援を書く。

5 今回、どこまで引き受けるか

期限・受け渡しの条件・自分で決めてよい範囲・承認が必要なこと。

仕事名： 成果物の版・日付：

1 合意した条件で渡せたか

そろえた材料、示した不明点、残った条件。

2 相手は何に使えたか

判断・着手・保留など、できたこと。使われなかった場合は、その理由。

3 受け手は何を補ったか

必要な照合や承認／条件変更への対応／避けられた調べ直し・組み直しを分ける。

4 何を直し、どこへ引き継ぐか

修正する内容、担当、期限。今回の範囲を超えることは改めて相談する。

5 自分の問いや見方は、どう変わったか

最初に考えたことと、受け手の反応を知って変えたこと。理由も残す。

次の一件での記録

前回の表を埋め直すだけでなく、今回の条件に合う問いを選べたかを見ます。

前回の仕事：

今回の仕事：

1 何が同じで、何が違うか

受け手、判断すること、制約、材料、責任範囲など。

2 今回、どの問いを選んだか

前回の経験を使った点と、新たに必要になった確認。

3 なぜ、その問いが必要だと考えたか

相手のどの判断や行動に関わるか。

4 どこまででき、何に支援が必要だったか

AI、依頼者、受け手、専門家などから受けた支援も記す。

5 依頼者・職場側では何を変えるか

依頼の説明、情報、相談経路、裁量、時間、使用結果の返し方。

研究が示すことと、本書の提案

本書は、学習・問題解決、仕事の役割の捉え方、他者理解、生成 AI 利用に関する研究を参考に、日々の仕事を見直す方法を提案しています。以下の三つを区別してお読みください。

位置づけ	本書で扱っていること
先行研究の知見	問題の条件、役割認識と裁量、他者からの情報取得、AI 利用中の成果と学習など、個別の論点を支える知見。
本書の仮説と実務提案	二つの状態を完了の捉え方から考えること。受け渡しの条件、三つの結果、記入シートを一連の実践にしたこと。
説明用の架空例	問い合わせ対応を見直す資料・会話・比較表。実在の調査、導入実績、改善効果ではない。

根本原因を、一つに確定したわけではない

「正確に処理して提出する経験が中心だったため、確認も仕事だと学ぶ機会が少なかった」という見方は、検討する仮説です。今回参照した研究は、学校経験から二つの AI 行動への因果を直接検証していません。知識・アクセス・時間・裁量・評価の違いも確かめる必要があります。

さらに深めるには、何を観察するか

同じような仕事で、本人の当初の完了条件、依頼時に共有された使い道、確認できる条件、受け手の追加作業、次の問いを記録します。使い道を伝えるだけで変わるのか、本人が確かめる経験や使用結果を返すことが必要なのかを、条件の違いと合わせて検討します。

引用箇所の「番号」は次の参考文献に対応します。書誌・一次資料の確認日：2026 年 9 月 29 日。個別研究の結果が、このガイド全体の効果を保証するものではありません。

参考文献 1 | 学習・役割・他者理解

[1] Jonassen, D. H. (1997)

Instructional design models for well-structured and ill-structured problem-solving learning outcomes.

Educational Technology Research and Development, 45(1), 65–94.

理論論文。問題の条件・解の明確さを区別する視点。学校経験の因果実験ではない。

doi.org/10.1007/BF02299613

[2] National Research Council (2000)

How People Learn: Brain, Mind, Experience, and School: Expanded Edition.

National Academy Press. Chapter 3: Learning and Transfer, pp. 51–78.

学習科学の研究統合。理解と、学んだことを別の場面へ移す条件を参照。

doi.org/10.17226/9853

[3] Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997)

“That’s not my job”: Developing flexible employee work orientations.

Academy of Management Journal, 40(4), 899–929.

2 件の現場研究。役割の捉え方と、自律性を伴う仕事の組み方を参照。

doi.org/10.5465/256952

[4] Parker, S. K. (2007)

“That is my job”: How employees’ role orientation affects their job performance.

Human Relations, 60(3), 403–434.

2 件の職場調査。役割認識と遂行の関連が裁量によって異なる点を参照。

doi.org/10.1177/0018726707076684

[5] Eyal, T., Steffel, M., & Epley, N. (2018)

Perspective mistaking: Accurately understanding the mind of another requires getting perspective, not taking perspective.

Journal of Personality and Social Psychology, 114(4), 547–571.

25 件の実験。相手の立場の想像と、会話を通じた情報取得を区別。

doi.org/10.1037/pspa0000115

参考文献 2 | 仕事の意義・生成 AI

[6] Grant, A. M. (2008)

The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions.

Journal of Applied Psychology, 93(1), 108–124.

3 件の現場実験。他者への仕事の影響を伝える介入。AI や本書の手順の実験ではない。

doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108

[7] Tankelevitch, L., et al. (2024)

The Metacognitive Demands and Opportunities of Generative AI.

Proceedings of CHI 2024, Article 680, 1–24.

理論統合・設計提案。目的や不足の把握、出力の評価などを参照。

doi.org/10.1145/3613904.3642902

[8] Lee, H.-P. (H.), 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 CHI 2025, Article 1121, 1–22.

319 人・936 事例の自己報告調査。関連を示し、思考力低下の因果を証明しない。

doi.org/10.1145/3706598.3713778

[9] Bastani, H., et al. (2025)

Generative AI without guardrails can harm learning: Evidence from high school mathematics.

PNAS, 122(26), e2422633122.

高校数学での無作為化実験。利用中の成績と、支援を外した後の成績を区別。

doi.org/10.1073/pnas.2422633122

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

Generative AI at Work.

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

顧客対応担当者 5,172 人の段階導入分析。特定の企業・支援 AI での結果。

doi.org/10.1093/qje/qjae044

おわりに

次の一件で、終わりの捉え方を合わせる

仕事は、指示に正確かつ迅速に応えることを基礎に、相手が適切な判断や行動を進められるようにする行為です。そのためには、何を作るかだけでなく、何に使うか、何を確かめるか、どこまで引き受けるかを合わせる必要があります。

AI への入力で止まるときも、作成だけが進むときも、まず一件の仕事に戻ります。本人が考える終わりと、受け手の使い道を並べ、違いを確かめます。依頼者が説明し、担当者が問い、受け手が使われ方を返す。その経験を次の仕事に残していきます。

最初の会話を始める問い

「この仕事は、何ができれば終わったと言えますか。
渡したものを、誰が何に使いますか。」

すべてを一度に変える必要はありません。次の一件で、この会話を一つ増やすところから始めてください。

関連する公開資料

[AI を相手に役立つ仕事につなげる図解実践ガイドを公開](#)

上記の公開記事から、前編の PDF をダウンロードできます。本書は前編の論点を、完了条件・受け渡し・判断経験へと深めた独立した続編です。

発行・お問い合わせ

リクエスト株式会社 組織行動科学®
代表取締役 甲畑智康

<https://requestgroup.jp/>

request@requestgroup.jp

2026 年 9 月 29 日公開版・第 1 版

文献に基づく解説と実務提案／イラストは AI 生成／図解・事例は本書の説明用に作成