

話は整っている なぜ仕事が前に進まないのか

2021 年の観察から考える事実確認と判断経験

説明は分かりやすい。それでも仕事が進まない。
そのとき、何を確かめればよいのでしょうか。
現場の事実、本人の判断、相手の反応をたどり、
次の一件へつなぐ方法を考えます。

本稿の出発点 2021 年 5 月 21 日公開の原文

「うすっぺらい」人。何が原因でそう人は認知するのか？

<https://requestgroup.jp/archives/9297>



リクエスト株式会社 代表取締役 甲畑 智康

読む場所 [問いと研究 2](#) / [仕事で使う 6](#) / [記録用紙 9](#)

2021年の問いを 今の仕事で確かめ直す

説明の上手さと、現実の仕事を前へ進めること。その間に何があるのか。

原文が捉えていたこと

2021年5月21日に公開した原文は、話は論理的なのに、関わりを重ねても具体的な仕事の話が出てこず、仕事が前に進まないという違和感から始まります。そこで置いたのが「実感」という仮説でした。原文は、検証が終わっていないことも明記しています。[1]

この文章を、その時点での観察と問いとして残します。本稿では、仕事に関する観察を取り出し、現在の実践知と関連研究を照らし合わせます。原文にある子どもや動物についての記述まで、科学的に裏付けられたと扱うものではありません。

現在は何を具体的に確かめられるか

私たちが今、仕事の記録から確かめたいのは、本人が何を見て、どのように判断し、相手や現実から何を受け取り、次に何を変えたかです。話し方の印象を、確認できる仕事の経過へ戻します。

例えば「顧客の課題は理解しています」という報告だけでは、何を見てそう考えたかは分かりません。実際の依頼、作業の記録、相手の発言を確かめ、その事実が提案や判断にどう反映されたかをたどります。

人を決めつけず仕事の成立条件を見る

説明が流暢であることも、言葉が少ないことも、それだけでは経験の深さを示しません。具体的に語れない事情には、守秘、説明の苦手さ、情報や機会の不足もあります。本稿が扱うのは、人の優劣ではなく、事実と判断と結果がつながる仕事をどうつくるかという問いです。

参照：[1] 原文。現在の実践への展開は本稿の考察です。

理解した感覚と 実際にできることを確かめる

関連研究は、自己評価だけでは捉えにくい隔たりを示しています。

詳しく説明して初めて分かる不足

Rozenblit と Keil の研究では、日常的な仕組みについて理解度を自己評価した人が、詳しい説明を試みた後に、当初ほど理解していなかったと気づく傾向が示されました。著者らはこれを「説明深度の錯覚」と呼んでいます。[3]

仕事での確認に置き換えるなら、「分かっていますか」と聞くだけでなく、どの事実から、どの条件を経て、その結論に至ったかを具体的に説明してもらうことが考えられます。これは研究を踏まえた本稿の提案です。

見て分かることと自分で行うこと

Kardas と O'Brien は、計 2,225 人を含む 6 つの実験で、他者の動作を繰り返し見ることによって、自分もできるという感覚が強まる場合を報告しました。ダーツなどの課題では、予測に見合う成績向上は確認されませんでした。[4]

この結果は、見本を見る学習が無意味だという意味ではありません。見本を理解した後に、本人が実行し、その結果を確かめる段階を別に置く必要を考える材料になります。

確かめる対象	仕事で見る記録
理解の具体性	判断の根拠と条件を説明した記録
実行の成立	本人が行ったことと実際の結果

[3] [4] はいずれも 2021 年以前の研究です。原文や企業での仕事全体を直接検証した研究ではありません。

実感を判断の根拠へつなぐ

現実に触れた手応えを、予想と実際の違いから確かめ直します。

手応えが強くても確かめる

現物に触れ、相手と話し、自分で動く、机上では分からなかった制約に気づくことがあります。一方、印象の強い一件を一般化したり、相手の好意的な返答を実行の証拠だと思い込んだりすることも考えられます。

そこで本稿では、原文の「実感」を、主観的な確信だけで完結させず、行ったことと返ってきた事実を照合し、判断を更新する経験へつなげて考えます。

経験が判断を支える条件

Kahneman と Klein は、専門家の直観を信頼できる条件を理論的に整理しています。手がかりと結果の間に学習可能な規則性があること、十分な練習と、迅速で明確な結果のフィードバックを得られることが重要だと論じました。主観的な自信だけでは、直観の正しさを判断できません。 [5]

企業の仕事では、結果が遅れて現れたり、複数の要因が重なったりします。そのため、経験年数や成功した感覚だけで結論を出さず、どの条件で何が起きたかを記録し、別の説明も検討します。

予想と反応と後の結果を分ける

提案前にどうなると考えたか。提案後に相手は何を言い、何をしたか。その後の仕事は実際にどうなったか。この三つを分けると、確かめられたことと、まだ結果を待つことが見えてきます。

例えば「採用したい」という返答は、その時点の意思を示す情報です。発注、運用開始、使った後の変化は、それぞれ別に確かめます。待つべき結果には、確認する相手と時点を置きます。

[5] は直観的熟達の成立条件に関する理論的整理です。ここで示す記録方法の効果を直接検証したものではありません。

方法を知ることから 使える仕事をつくることへ

現在の実践知は、本人の経験と職場の支援を具体化しています。

実地の取り組みで見えてきた隔たり

当社が2026年9月に公開した報告書は、BtoB企業3社を軸とする実地検証を整理したものです。中核3社の対象者は、既存の仕事で成果を出してきた顧客接点人材のリーダー候補、計423名でした。[2]

有効と判断した観点や具体的方法を伝えても、実際には従来の確認や行動が続くことがありました。当社は、新しい方法が、それまで成果を生んできた仕事の捉え方に沿って解釈されていると捉えています。これは、説明と行動の対応から得た当社の解釈です。

同じ言葉でも行っている仕事は異なる

「顧客と対話する」という言葉でも、自分の提案を理解してもらうために話す場合と、相手の応答によって自分の問題設定まで見直す場合では、確認することが異なります。言葉を覚えたかに加え、どこまで事実に触れ、何を選び直したかを見る必要がありました。

そこで、対象とする一件、本人が担う判断、相談先、時間、権限、結果を確認する機会を組み合わせ、経験を設計してきました。経験負荷は、仕事量や残業を増やすことを指しません。

対象と期間を正確に読む

取り組みは中核3社それぞれで7年間継続し、企業別の訓練期間は12か月・18か月・21か月です。423名全員を7年間追跡したという意味ではありません。980社・33.8万人のデータ蓄積は、当社の研究・教育開発の広い基盤であり、今回の訓練や評価の人数とは別です。

この報告は、実践主体による観察・設計・評価の整理です。統制群との比較によって、特定の方法だけの因果効果を確定した研究としては扱いません。

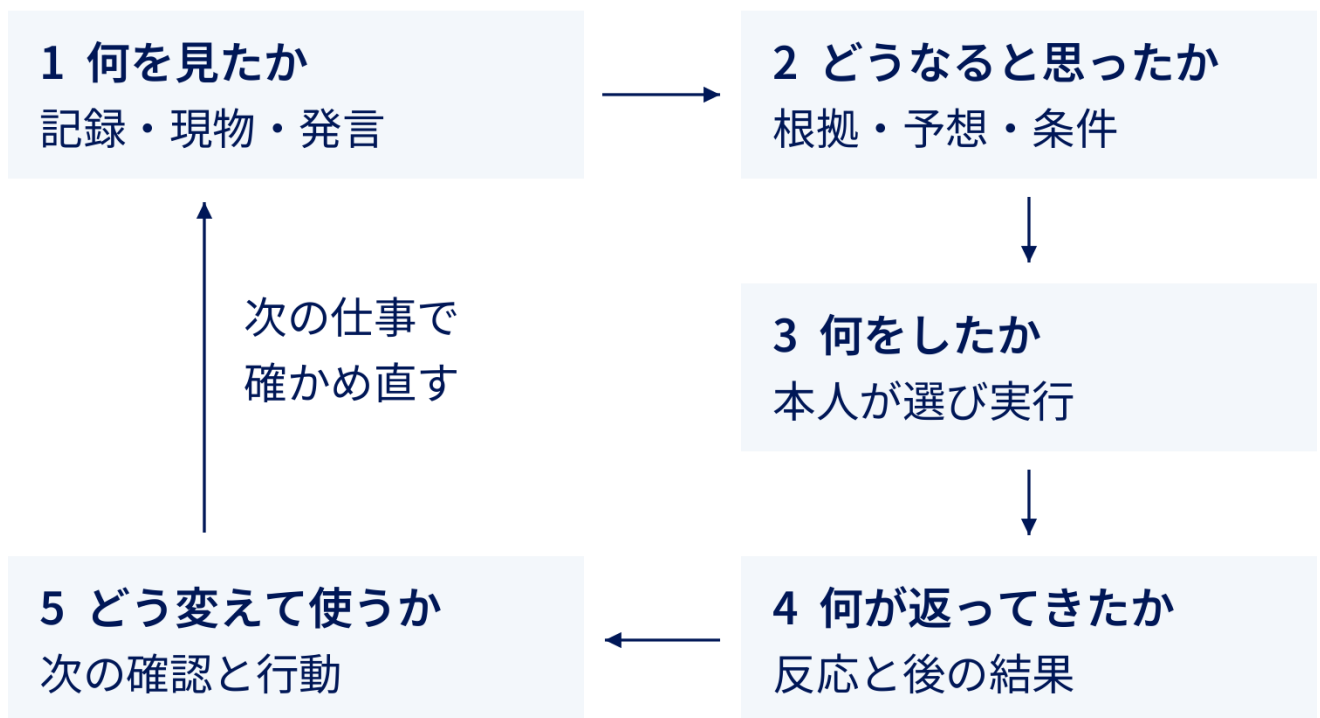
参照：[2] 9～18・38ページ。本稿では、原文と現在の実践知の接点を考察しています。

一件の仕事に判断経験を残す

事実を確かめるところから、次の仕事で使い直すところまでをつなぎます。

まず対象とする判断を一つ選ぶ

何でも詳しく調べるのではなく、誰のどの仕事を進めるために、今何を判断するかを決めます。その判断に必要な事実と、まだ仮説であることを分け、本人が確かめられる範囲を具体化します。



結果が予想と違ったところに戻る

予想と実際が違ったら、本人の行動、相手の事情、仕事の条件を分けて検討します。一度の結果で原因を確定せず、次に何を確かめれば見立てを変えられるかを決めます。

本人と支援者の分担を決める

上司や育成担当者は、問いを投げるだけで終えず、必要な知識、相手への接点、時間、権限を整えます。本人に任せる判断と、支援者が担う判断を合わせて決めます。

[2] 16～18・42 ページをもとに本稿で整理した実践の手順です。

納品提案の一件を具体的にたどる

同じ担当者でも、確かめる相手と事実が変わると、次の判断が変わります。

以下は仕組みを説明するための架空例です。実在の顧客事例や検証結果ではありません。

最初の見立て

営業担当者は、発注が進まない理由を価格だと考え、値引き案を準備しました。購買担当者からは「検討します」と返事がありましたが、発注はまだありません。ここまでで確認できるのは返事と未発注という状態であり、価格が原因だとは確定していません。

確かめる対象
受入時間と
担当者

説明用の架空場面
人物素材はAI生成



仕事を担う相手に確かめる

購買担当者の同意を得て、受入担当者にも納品後の作業を確認しました。「この時間帯には受け取る人がいない」という条件が分かり、まず受入時間と担当者を調整できるか確かめる必要があると、見立てを改めました。

提案を変えた後まで確かめる

記録には、受入担当者から聞いた条件、価格が原因という見立てを改めたこと、次に確かめる受入可能な時間を書き分けます。納品時間を調整した案について、関係者と実行可能かを確認します。

合意、発注、実際の受入は、それぞれ別に追います。次の案件でも、価格と決めつける前に相手の受入条件を確かめます。

具体的な話が出ないときは 条件も確かめる

本人への質問と、職場が用意する支援を組み合わせます。

曖昧な報告を一緒に具体化する

「順調です」「相手は理解しています」と報告されたら、直近の一件について、見たこと、聞いたこと、実際に起きたことを確かめます。相手の言葉と本人の解釈を分け、説明の不足がどこにあるかを一緒に見ます。

記録から見える状態	本人と確かめること	支援者が整えること
確認した相手や記録が分からない	何を誰に確認できるか	情報への接点 同行や紹介
見たことの意味を説明できない	必要な知識は何か	見本と説明と照合の時間
手順は説明できるが実行の記録がない	時間や権限が足りるか	優先順位と任せる範囲
一度できても別の場面では使えない	何の条件が変わったか	次の実践と結果確認の機会

望んだ答えを言わせない

上司の説明に合わない事実や、相手からの否定的な反応も残します。質問に答えられたことと、仕事で確かめられたことを区別します。具体的な説明が苦手な人とは、現物や記録を一緒に見ながら確認できます。

確認する範囲を絞る

一件の判断に必要な確認から始めます。本人に権限や時間がないまま結果だけを求めず、誰に相談し、どの条件なら止めるかを決めます。確認の量が増え続ける場合は、仕事の目的と分担を見直します。

[2] 14・16・27～28 ページを参照した支援の提案です。状態と支援の対応は、現場で確かめ直して使います。

一件の仕事を振り返る記録用紙

記録できる事実から書き、未確認のことは未確認のまま残します。

対象の仕事

記録日

今回決めること

1 何を見たか

確認した日・相手・記録を添える

2 どうなと思ったか

予想と、その根拠になった条件を書く

3 何を選び実行したか

計画と実際の行動を分ける

4 何が返ってきたか

相手の反応と後の結果を分け、未確認には確認日を置く

5 判断をどう変え次に何をするか

次に確かめること・担当・時点を書く

支援者と相談すること 時間・情報・権限・役割など

既存の案件記録に必要な項目だけを組み込んでも使えます。人の採点や、内面の開示を求めるための用紙ではありません。

AIで整えた説明にも 現実への確認を残す

文章が完成した段階と、事実を確かめて仕事で使える段階を区別します。

現在の仕事に原文の問いを引き寄せる

生成AIを使う場合も、整理された説明が、その案件の事実を確認したことにはなりません。誰の依頼に基づき、何を根拠に、どの条件で使うかを確かめる仕事が残ります。これは、2021年の問いを現在の仕事へ広げた本稿の考察です。

調査が示したことと示していないこと

Leeらは、知識労働者319人から936件の生成AI利用例を集めた調査で、AIへの信頼が高いほど、批判的に検討したという自己報告が少ない傾向を報告しました。また、検討の内容が情報の確認、出力の統合、仕事全体を見渡して進め方を判断することへ移る様子を整理しています。[6]

これは自己報告に基づく関連です。AIの利用によって能力が低下したという因果関係や、長期的な変化を確定した研究ではありません。

AIに整理を頼み本人が確かめる

AIには、提供した記録の中で、確認済みの事実、解釈、未確認事項を整理する補助を頼めます。ただし、AIが分類しただけで事実が確認済みになるわけではありません。本人が元の記録と照合し、必要な相手へ確認します。

場面	人が確かめること
入力する前	元の記録と、今回判断したいこと
出力を受け取った後	出典、抜けた条件、推測の混入
仕事で使った後	相手の反応、実際の結果、次の変更

参照：[6] 2025年の調査。確認手順は、同研究と当社の実践知を踏まえた提案です。

問いを残し 確かめられる仕事を増やす

今、具体化できるのは、事実と判断と結果をたどる方法です。

現在までに言えること

外部研究は、理解した感覚、自分もできるという感覚、直観への自信を、それだけで実際の理解や能力の証拠にできないことを考える材料になります。当社の実践報告は、方法を説明することに加え、その方法を必要とする仕事と支援を具体化しています。

これらを合わせると、原文の「実感」という問いを、何に触れ、どう判断し、何を結果として受け取り、次にどう使ったかという実践上の問いへ進められます。これは複数の根拠を踏まえた考察であり、原文全体を直接実証した結論ではありません。

引き続き確かめること

具体的に説明できることと、実際の成果との関係は、仕事の種類によって異なります。経験を設計した際の変化が、支援、知識、時間、本人の以前の経験のどれと関係するかも、さらに検討が必要です。

次に確かめる際は、実践の前後で何が変わったかを同じ記録で追い、変わらなかった例や負担も残します。別の仕事で使えた条件、使えなかった条件を比較し、できる範囲で他の担当者による確認も加えます。

次の一件で始める

最近、説明はできたのに進まなかった仕事を一件選びます。何を見てそう考えたか、誰に何を確かめたか、相手から何が返ったかを、記録用紙に沿って整理してください。

分からない箇所が見つかったら、それを次の確認対象にします。本人への問いだけで解けない場合は、必要な相手、時間、権限、支援を整えます。言葉の奥行きを考える手がかりは、その言葉が生まれ、確かめ直される仕事の経過にあります。

問いの出発点へ [2021年の原文を読む](#)

本稿は選択した関連研究と当社の実践報告による考察です。網羅的な系統的レビューや、新たな効果検証の報告ではありません。

原文と参考文献

本文中の【番号】から、参照した資料をたどれます。

1 リクエスト株式会社 2021

「うすっぺらい」人。何が原因でそう人は認知するのか？ 2021年5月21日公開。

[2021年の原文を読む](#)

本稿の出発点となる観察と仮説。原文の文言は変更していません。

2 甲畑 智康 2026

成果を出してきた人の役割転換を支える経験設計 7年間の実地検証と企業横断の研究基盤に基づく実践報告。リクエスト株式会社。2026年9月17日。全70ページ。

[実践報告書の公開PDFを読む](#)

対象・方法：9～12ページ。

実践と支援：14～18・27～28ページ。

限界と次の検証：38～40ページ。記録項目：42ページ。

3 Rozenblit L and Keil F 2002

The misunderstood limits of folk science: an illusion of explanatory depth. Cognitive Science, 26(5), 521-562.

[DOI 10.1207/s15516709cog2605_1](https://doi.org/10.1207/s15516709cog2605_1)

[公開全文を読む](#)

説明を試みる前後の理解度の自己評価などを扱う実験研究。全文はPMCでも公開されています。

参考文献と読み方

論文の対象と方法を確認め、仕事への適用を考えます。

4 Kardas M and O'Brien E 2018

Easier Seen Than Done: Merely Watching Others Perform Can Foster an Illusion of Skill Acquisition. Psychological Science, 29(4), 521-536.

[DOI 10.1177/0956797617740646](https://doi.org/10.1177/0956797617740646)

他者の動作の観察、自分の能力の予測、実際の課題成績を扱う 6 つの実験。計 2,225 人。

5 Kahneman D and Klein G 2009

Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. American Psychologist, 64(6), 515-526.

[DOI 10.1037/a0016755](https://doi.org/10.1037/a0016755)

直観的熟達の成立条件を検討した理論的整理。新たな単一の介入実験ではありません。

6 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. CHI '25, Article 1121, 1-22.

[DOI 10.1145/3706598.3713778](https://doi.org/10.1145/3706598.3713778)

知識労働者 319 人、利用例 936 件の自己報告調査。関連を示す研究で、能力低下の因果実証ではありません。

資料の位置づけ

本稿は 2026 年 10 月 4 日時点で確認した資料をもとに作成しました。図と記録用紙は本稿で整理した提案です。7 ページの場面は架空例で、人物イラストには AI 生成素材を使用しています。

リクエスト株式会社 <https://requestgroup.jp>