



## なぜ「研修→ 実践→ 経験」でしか人は変わらないのか — 人が変わったと言える条件を、行動と経験から定義する —

人材育成や研修施策に関わる中で、「研修は実施している。制度も整えている。それでも、現場の行動や成果が変わった実感がない」そんな違和感を抱いたことはないでしょうか。

背景には、働き方改革や業務の高度化によって、かつては日常の仕事の中で自然に行われていた、上司や先輩の判断を間近で見る経験、顧客や関係者の反応と一緒に受け止める経験、うまくいかなかった理由をその場で言語化する経験といった学習の機会が、大きく減っている現実があります。つまり、こうした変化によって、暗黙知の継承が以前と比べて機能にくくなっています。

多くの企業で、研修の高度化や制度整備は着実に進んでいます。それは同時に、失われた経験を研修で補おうとする対応と捉えることができます。

その結果、研修受講者は、有識者(研修講師)の説明は理解できているものの、実際の仕事では判断の仕方や行動の基準が変わらない、という状態が生まれやすくなっています。

本稿が扱うのは、研修の是非や制度設計の巧拙ではありません。問い合わせたいのは、そもそも「人が変わった」とは、どういう状態を指すのか、そしてなぜそれが研修だけでは起きないのかという点です。

結論から言えば、人が変わるのは「理解したとき」ではありません。説明を聞いて内容は分かり、重要性にも納得している。それでも、判断の仕方や行動の基準が以前と同じであれば、人はまだ変わっていないのです。

人が変わるのは、ある見方を使って実際に行動し、その結果として相手の反応が変わる経験をしたときです。ここでいう「見方」とは、評価や印象ではなく、「何が起きているのか」「なぜその結果になっているのか」を、事実から捉えるための視点を指します。

この見方を使って行動し、相手の反応が変わる経験を通じて、人は初めて、自分がどこに立ち、何を役割として引き受けているのかを更新していきます。

以下では、「研修 → 実践 → 経験」という三段階を通じて、働き方改革以降の環境変化の中で、人に何が起き、どの段階で変化が生まれるのかを整理します。あわせて、人が生み出す価値の変化を、感覚ではなく確認可能な形で捉えるための視点を示します。



目次:

## 1. なぜ研修だけでは人は変わらないのか

- 研修の役割は「変えること」ではない
- 「見方を知る」と「使える」は別である
- 研修止まりが生む「分かったつもり」
- 研修は「起点」であって「完結」ではない

## 2. 実践:事実を自分で確認する段階

- 「分かっていること」と「起きていること」を一致させる
- 実践で起きる「ズレ」の自覚
- 実践は「やってみること」ではない
- 知識が「自分の判断基準」になり始める
- 実践は「経験の入口」である

### 章末コラム:なぜ「実践」まで行っても、経験に変わらないのか

- 実践が止まってしまう典型的な設計上の抜け —
  - ① 実践が「報告」で終わっている
  - ② 事実ではなく「解釈」を共有してしまっている
  - ③ 相手の反応を引き受ける対話が設計されていない
  - 実践が経験に変わる条件

## 3. 経験:立ち位置と成果指標が変わる段階

- 「経験」とは、出来事の蓄積ではない
- 見ている対象が変わる
- 成果の定義が変わる
- 役割認識が更新される
- 「人が変わった」と判断できる条件
- 経験は「人を変える段階」である

## 4. 人が生み出す価値の変化を、どう捉え、どう設計するか

- 人が変わる三段階の整理(再確認)
- ただし、経験は「成功体験」ではない
- 「人が変わった」と言える条件は、3つしかない
- 研修が機能しないのではない。位置づけが誤解されている
- 人が生み出す価値の変化とは、「確認できる変化」をつくること
- 最終メッセージ



# 1. なぜ研修だけでは人は変わらないのか

働き方改革や業務の高度化により、かつては現場観察や関与者との日常的な対話の中で、自然に身についていた「仕事に必要な見方」が、経験として獲得されにくくなっている。

以前は、

- ・ 上司や先輩の判断を間近で見る
- ・ 顧客や取引先の反応と一緒に受け止める
- ・ うまくいかなかった理由を、その場で言語化する

といった関わりを通じて、「何を見るべきか」「どこで判断が分かれるのか」が、暗黙のうちに共有されていた。

しかし現在は、業務の分業化、時間制約、オンライン化の進展により、こうした経験が断片化している。その結果、仕事に必要な見方は、自然には身につかないものになった。

## ■研修の役割は「変えること」ではない

この状況に対して、多くの企業は研修を通じて対応している。研修によって、仕事を見るための枠組みや視点を、意図的にインプットする必要が生じているからである。

ここで重要なのは、研修の役割を正しく捉えることである。

研修は、人を変える場ではない。**研修は、現場で何を見るべきかを揃える場**である。

研修によって、人は

- ・ これまで意識していなかった事実の存在に気づき
- ・ 自分が見てきた世界が限定的だったことを理解し
- ・ 「見るべきポイント」がどこにあるかを知る

しかし、この段階では、行動も成果も、まだ変わらない。それは研修が不十分だからではない。研修が担っている役割が、そこまでだからである。

## ■「見方を知る」と「使える」は別である

研修によって得られるのは、「見方を知る」状態である。これは、説明を聞けば分かり、納得もできる状態を指す。

しかし、見方を知っただけでは、判断の仕方や行動の基準は自動的には変わらない。なぜなら、その見方を実際の状況で使い、結果を受け止める経験をしていないからである。



たとえば、

- ・なぜこの取引が続いているのか
- ・どの行動が相手の判断に影響しているのか
- ・どこで価値が分かれているのか

といった問いは、頭で理解するだけでは自分のものにならない。**事実を確認し、相手の反応を受け取る行動を通じて初めて、判断基準として定着する。**

## ■研修止まりが生む「分かったつもり」

研修で終わってしまうと、人は「分かったつもり」の状態にとどまる。

- ・正しい説明はできる
- ・用語も理解している
- ・重要性にも同意している

それでも、

- ・見ている対象
- ・成果の置き方
- ・自分の役割認識

は、研修前と大きく変わっていない。この状態は、意欲や姿勢の問題ではない。変化が起きる経験が、まだ設計されていないだけである。

## ■研修は「起点」であって「完結」ではない

ここまで整理してきたように、研修は不可欠である。

しかし、研修はあくまで起点であり、それ自体で人を変えるものではない。

### 人が変わるためには、

- ・研修で得た見方を使って行動し
- ・その行動によって起きた結果を受け止め
- ・判断と結果のつながりを経験として理解する

というプロセスが必要になる。

次章では、研修で得た見方を、どのようにして「自分で確かめる行動」へと移していくのか。すなわち、「実践」の段階で何が起きるのかを整理する。



## 2. 実践: 事実を自分で確認する段階

研修によって、人は「何を見るべきか」という見方を知る。しかし、その見方は、知っただけでは判断や行動の基準にはならない。

次に必要になるのが、事実を自分で確認する行動である。この段階で起きているのは、知識の応用ではない。理解と現実をぶつけるプロセスである。

### ■「分かっていること」と「起きていること」を一致させる

実践とは、研修で得た見方を使い、「実際に何が起きているのか」を、自分の目と行動で確かめることを指す。

たとえば、

- ・なぜこの取引先とは取引が続いているのか
- ・どの業務支援が、相手にとって意味を持っているのか
- ・どの場面で、相手の判断が変わっているのか

こうした問い合わせに対して、評価や印象ではなく、確認可能な事実から答えようとする。この段階で、多くの人は次のことに直面する。**自分が見てきた世界は、想像以上に限定的だった**という事実である。

### ■実践で起きる「ズレ」の自覚

研修で理解した内容と、現場で起きている現実は、必ずしも一致しない。むしろ、多くの場合、そこにはズレがある。

- ・重要だと思っていた行動が、相手にはほとんど影響していなかった
- ・軽視していた対応が、実は評価の分かれ目になっていた
- ・自分の関与とは別の要因が、意思決定を左右していた

こうしたズレは、不快である。しかし、このズレこそが、実践の本質である。人**は、ズレに直面したときにしか、自分の見方を更新できない。**

### ■実践は「やってみる」ことではない

ここで注意すべき点がある。**実践とは、単に「試しにやってみる」ことではない。**本稿でいう実践とは、



- ・ どの見方を使って
- ・ 何を確認するために
- ・ どの行動を取ったのか

を、自分で説明できる形で行動することを指す。つまり、行動そのものではなく、行動と問い合わせ結びついているかどうかが重要になる。この問い合わせ曖昧なまま行動しても、結果は単なる出来事として流れてしまい、経験にはならない。

## ■知識が「自分の判断基準」になり始める

実践を通じて、人は次第に次の変化を経験する。

- ・ 説明として知っていた内容が、具体的な事実と結びつく
- ・ 「そういうことか」という実感が生まれる
- ・ 次に何を見るべきかが、少しずつ分かってくる

この段階で、知識はまだ完全には定着していない。しかし、知識が行動に変わり始める地点に到達している。

一方で、この段階では、成果の手応えはまだ不安定である。行動は変わり始めているが、結果としての評価や反応は、まだ揺れる。それでも、この不安定さを通過しなければ、次の段階には進めない。

## ■実践は「経験の入口」である

実践の段階で起きているのは、「できるようになった」という変化ではない。起きているのは、自分の見方と現実との関係を、事実として掴み始めることがある。この段階を経て初めて、行動と結果のつながりを、経験として引き受ける準備が整う。

次章では、実践を通じて確認した事実を起点に、どのようにして立ち位置・成果の定義・役割認識が変わるのである。すなわち、「経験」の段階で何が起きるのかを整理する。

---

## 章末コラム：なぜ「実践」まで行っても、経験に変わらないのか

### — 実践が止まってしまう典型的な設計上の抜け —

多くの企業では、研修後に実践の機会を設けている。それにもかかわらず、「行動はしているはずなのに、人が変わった実感がない」という声が聞かれることがある。



この問題は、本人の姿勢や能力の問題ではない。多くの場合、実践が「経験」に変わるために設計条件が欠けていることに起因している。

代表的な設計上の抜けは、次の三つである。

## ① 実践が「報告」で終わっている

実践後の共有が、

- ・ やった内容の説明
- ・ 結果の簡単な報告

にとどまっている場合、行動は出来事として消費されてしまう。

本来確認すべきなのは、

- ・ どの見方を使って行動したのか
- ・ 何を確かめようとしたのか
- ・ その結果、相手にどんな反応が起きたのか

これらが言語化されないままでは、行動と判断は結びつかず、経験として蓄積されない。

## ② 事実ではなく「解釈」を共有してしまっている

実践の振り返りが、

- ・ 「手応えがあった」
- ・ 「反応は悪くなかった」
- ・ 「たぶん評価されている」

といった解釈や感想で行われている場合、学習は起きにくい。

経験に変わるのは、

- ・ 相手が何を言ったか
- ・ どの場面で判断が変わったか
- ・ どの行動の後に、どんな変化が起きたか

といった、確認可能な事実を起点にした対話が行われたときである。解釈を共有しても安心感は得られるが、見方や判断基準は更新されない。

## ③ 相手の反応を引き受ける対話が設計されていない

実践の多くは、「やったかどうか」「成果が出たかどうか」で終わってしまう。しかし、人が変わるのは、自分の行動が相手にどう影響したかを、対話を通じて受けたとき。

- ・ なぜその反応になったのか
- ・ 別の関わり方をしたら何が変わり得たのか
- ・ 自分の立ち位置は適切だったのか

こうした問いを、事実を起点に扱う対話がなければ、実践は単なる試行で終わる。



## ■実践が経験に変わる条件

以上を踏まえると、実践が経験に変わるために必要なのは、

- ・ 見方と行動が結びついていること
- ・ 行動と相手の反応が事実として扱われていること
- ・ その反応を次の判断に反映させる対話があること

これらが揃ったとき、実践は初めて「経験の入口」から「経験そのもの」へと移行する。

---

## 3. 経験：立ち位置と成果指標が変わる段階

研修で見方を知り、実践で事実を自分で確認する。しかし、それだけでは人はまだ「変わった」とは言えない。

人が本質的に変わるのは、事実を使った対話を通じて、相手の反応が変わったときである。この段階で起きているのは、スキル向上ではない。自分がどこに立ち、何を成果として引き受けているのかが変わることである。

## ■「経験」とは、出来事の蓄積ではない

本稿でいう経験とは、単に場数を踏んだことや、年数を重ねたことを指さない。経験とは、

- ・ 自分の判断や行動が
- ・ 相手の反応として返ってきて
- ・ その反応を受け止め、次の判断に反映させている

この循環が成立している状態を指す。

つまり、「判断 → 行動 → 反応 → 判断」というループが、自分の中で回り始めたとき、出来事は初めて「経験」になる。

## ■見ている対象が変わる

経験の段階で最初に起きる変化は、見ている対象の変化である。

それまで人は、

- ・ 目の前の案件
- ・ 自分が直接関わっている取引
- ・ 自分のタスクや数字

といった「点」を中心に世界を見ている。



しかし、事実を起点に対話を重ねる中で、視点は次第に広がっていく。

- ・ 仕事がどのようなプロセスで成立しているのか
  - ・ どの関係者が、どの順番で関わっているのか
  - ・ 複数の関与者が、どのような構成になっているのか
- つまり、
- ・ 「点」から「線」へ、
  - ・ 「線」から「面」へ、
  - ・ そして「構造」へと、見ている対象が移行する。

## ■成果の定義が変わる

見ている対象が変わると、成果の定義も必然的に変わる。

それまでの成果は、

- ・ 自分の目標数字
- ・ 自分の達成率
- ・ 自分が評価される数字

であったかもしれない。しかし経験の段階では、成果は次のように捉え直される。

- ・ 相手の仕事(生活)が、前に進んだか
- ・ 取引先(お客様)が、より良い状態になったか
- ・ 判断の質が、以前より安定してきたか

成果は「自分が何をしたか」ではなく、**相手側にどんな変化が起きたか**で測られるようになる。

## ■役割認識が更新される

成果の定義が変わると、自分の役割認識も更新される。それまでの自分は、

- ・ 「売る人」
  - ・ 「担当者」
  - ・ 「指示されたことを遂行する人」
- として立っていたかもしれない。

しかし経験を通じて、自分の行動が相手の判断や構造に影響を与えていていることを実感すると、役割の捉え方が変わる。

- ・ 相手の仕事(生活)を前に進めるために関わる人
- ・ 判断が分かれる場面で、整理役を担う人
- ・ 構造を整える側として責任を引き取る人

ここで人は初めて、**自分の立ち位置を引き上げる。**



## ■「人が変わった」と判断できる条件

以上を踏まえ、本稿では「人が変わった」と判断できる条件を、次の三点で整理する。

### 1. 見ている対象が変わっている

(案件 → プロセス → 構造)

### 2. 成果の定義が変わっている

(自分の数字 → 相手側の変化)

### 3. 役割認識が更新されている

(遂行者 → 構造に関与する人)

この三点が揃っているとき、人の変化は一時的な気づきではなく、再現性のある変化として確認できる。

## ■経験は「人を変える段階」である

**研修**は、見方を揃える段階である。

**実践**は、事実を自分で確かめる段階である。

そして**経験**は、立ち位置・成果指標・役割認識が書き換わる段階である。

この変化は、意欲や理解度では測れない。行動と反応の積み重ねによってのみ、確認できる。

次章では、ここまで整理してきた「研修 → 実践 → 経験」という三段階を総括し、人が生み出す価値の変化を、どのように捉え、設計していくべきかをまとめる。

## 4. 人が生み出す価値の変化を、どう捉え、どう設計するか

本稿では、「研修 → 実践 → 経験」という三段階を通じて、人に何が起き、どこで変化が生まれるのかを整理してきた。

ここで改めて強調したいのは、人が変わるかどうかは、施策の量や意欲の高さでは決まらないという点である。**人が変わるかどうかを分けているのは、変化が起きる条件が、設計されているかどうか**である。



## ■人が変わる三段階の整理(再確認)

本稿で示した三段階を、簡潔に整理すると次のようになる。

- **研修:**

仕事を見るための「見方」を知る段階

- 何を見るべきかに気づくが、行動や成果はまだ変わらない

- **実践:**

見方を使って、事実を自分で確認する段階

- 理解と現実のズレに直面し、行動が変わり始める

- **経験:**

事実を起点に対話し、相手の反応が変わる段階

- 立ち位置・成果の定義・役割認識が更新される

重要なのは、これらが**別々の施策ではなく、連続したプロセス**であるという点である。

## ■ただし、経験は「成功体験」ではない

本稿でいう「経験」は、成果が出たかどうかや、相手の反応が好転したかどうかだけで判断されるものではない。

行動の結果として相手の反応が思うように変わらなかつた場合であっても、

- ・ どの見方を使い
- ・ どの事実を確認し
- ・ どの判断が、どの反応につながったのか

が事実として捉えられていれば、**その実践は前進**である。

重要なのは、成功か失敗かではなく、**自分の判断と相手の反応の関係が、説明可能な形で結びついているかどうか**である。この関係が言語化され、次の行動に反映されている限り、その実践は経験として蓄積されていく。





## ■「人が変わった」と言える条件は、3つしかない

本稿では、人の変化を次の三点で確認できると整理した。

### 1. 見ている対象が変わっているか

(案件やタスクではなく、プロセスや構造を見ているか)

### 2. 成果の定義が変わっているか

(自分の達成ではなく、相手側の変化を成果としているか)

### 3. 役割認識が更新されているか

(遂行者ではなく、構造に関与する立場を引き受けているか)

これらは、意欲や理解度のような主観的指標ではない。行動と対話の中で、第三者からも確認できる変化である。

したがって、人材育成や人材価値向上を議論する際には、「**どれだけ研修をしたか**」ではなく、**この三点が現場で起きているかどうかを確認する必要がある**。

## ■研修が機能しないのではない。位置づけが誤解されている

研修が「効かない」と感じられる多くのケースでは、研修に、本来担えない役割まで期待してしまっている。

研修は、

- ・ 人を変える場ではない
- ・ 成果を直接生む装置でもない

**研修が担うべき役割は、現場で使うための見方を揃えること**である。

その先に、

- ・ **見方を使って行動する実践**
- ・ **行動の結果を引き受ける経験**

が設計されていなければ、人は変わらない。これは研修の失敗ではない。設計の問題である。





## ■人が生み出す価値の変化とは、「確認できる変化」をつくること

本稿が提示した人材価値向上の考え方は、シンプルである。

- ・ 知識が増えたかどうかではない
- ・ 意欲が高まったかどうかでもない
- ・ 一時的に成果が出たかどうかでもない

確かに、知識が増え、意欲が高まり、短期的に成果が出れば、社員のエンゲージメントは高まる。しかし、それは変化の結果として起きる状態であって、人が変わったことそのものを示す指標ではない。

エンゲージメントの向上は、

- ・ 説明に納得した
  - ・ 期待を感じた
  - ・ 一時的に手応えを得た
- といった状態でも生じ得る。

だがその段階では、判断の仕方や行動の基準、引き受けている役割が、必ずしも更新されているとは限らない。

一方で、**エンゲージメントを高めること自体を目的とした研修**を設計することは、打ち手として十分に意味がある。

環境変化や方針転換の理解を促し、心理的な納得感や前向きな姿勢をつくることは、組織運営上、重要な役割を果たすからである。

ただし、それと**事業の成長を支える事業人材を育てる研修**は、意図も設計も異なる。

後者では、研修単体ではなく、「研修 → 実践 → 経験」という一連のプロセスを通じて、

- ・ 見ている対象
- ・ 成果の定義
- ・ 役割認識

が更新されているかどうかが問われる。

両者を区別せずに同じ研修に期待してしまうと、エンゲージメントは高まったが、事業の判断や行動は変わらない、という状態が生まれやすくなる。

重要なのは、どの研修で、何を変えようとしているのかを、意図として分けて設計すること。



本質的に確認すべきなのは、見ている対象、成果の定義、役割認識が変わっているかどうかである。それだけを確認する。

この視点に立てば、人材育成は「施策を増やす議論」や「エンゲージメントを高める議論」から、変化が起きる条件を設計する議論へと切り替わる。

## ■最終メッセージ

人は、教えられただけでは変わらない。

人は、自分の行動が相手にどう影響したかを、事実として引き受けたときに変わる。

「研修 → 実践 → 経験」。

この三段階が意図的につながったとき、人の変化は偶然ではなく、再現可能なものになる。それは、意欲や満足度の高まりによって測られる変化ではない。見ている対象、成果の定義、役割認識が書き換わっているかどうかによって、確認できる変化である。

- 研修は、人を変える場ではない
- 研修は、現場で使うための見方を揃える場である
- 変化は、その見方を使って行動し、相手の反応を引き受ける経験を通じてのみ生まれる

本稿が意図したのは、人材育成を「施策を増やす議論」から解放し、人が生み出す価値の変化を、感覚や期待ではなく、確認可能な形で設計・評価するための基準を示すことである。

この基準が、研修のあり方、実践の設計、経験の引き取り方を見直す際の、一つの共通言語となることを期待している。





33.8万人のデータに基づく  
組織で働く成人の研究と教育開発 **組織行動科学**<sup>®</sup>  
Organizational-Andragogy<sup>®</sup>



33.8万人のデータに基づく  
組織で働く成人の研究と教育開発

**組織行動科学**<sup>®</sup>  
Organizational-Andragogy<sup>®</sup>

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](mailto:request@requestgroup.jp)

リクエスト株式会社 : <https://requestgroup.jp/corporateprofile>

会社案内ダウンロード : <https://requestgroup.jp/download>

代表取締役 甲畠智康 : <https://requestgroup.jp/profile>

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

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<sup>®</sup>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。

<https://www.requestgroup.jp/>

7つの研究機関

**Behavioral Robotics<sup>®</sup>**(HOBiROA<sup>®</sup>)総研

**smart creative management<sup>®</sup>**総合研究所

**OrgLogLab<sup>®</sup>**(組織論理学<sup>®</sup>研究センター)

**XR HRD<sup>®</sup>**(AIAndragogy<sup>®</sup>)研究センター

**ABA Operations Research<sup>®</sup>**センター

人的資本開発プランニング<sup>®</sup>センター

**公共行動研究室<sup>®</sup>**