



33.8 万人・980 社の分析が示す

## なぜ、どの企業でも「人が変われなくなっている」のか — 効率化・標準化の成功が生んだ“経験設計の空白” —

このレポートは、「人が育たない」「現場が変わらない」「新しい動きが生まれない」と感じているすべての方に向けて書かれています。

ただし、本レポートは、

- ・ 個人の意識の問題
- ・ 若手の甘さ
- ・ マネジメント力不足

といったよくある説明を採らない。なぜなら、多く人はすでに気づいているはずだからです。「何かがおかしいが、誰が悪いわけでもない」という違和感に。

### 1 | 最近、こんな感覚はないでしょうか

- ・ 研修は増えているのに、現場はあまり変わらない
- ・ 仕事は回っているが、新しい打ち手が出てこない
- ・ 判断を伴う仕事が、一部の人に集中している
- ・ 「前例がない」「確認します」が増えている

これらは、特定の会社だけで起きている現象ではない。業界・規模・職種を問わず、ほぼ同時に起きている現象です。重要なのは、これは偶然でも、個人の問題でもないという点。では、なぜ同じ現象が、同時に、どの企業でも起きているのか。

### 2 | すべての企業が直面している前提条件

ここ 10～15 年で、企業を取り巻く前提は大きく変わった。

- ・ 働き方改革による時間制約
- ・ 人口減少・市場縮小
- ・ それでも成果水準は下げられない



「限られた人・限られた時間で、これまで以上の成果を安定して出すこと」。この条件は、もはや例外ではない。ほぼすべての企業の共通前提になっている。

---

### 3 | 企業が選んだ判断は、正しかった

この環境変化に対し、企業が選んだ方向性は明確だった。

- ・ 効率化： 限られた時間で、同じ成果を出すための設計
- ・ 標準化： 誰がやっても、同じ品質で回すための仕組み
- ・ 役割分担： 仕事を分け、専門性を高めるための設計
- ・ 判断範囲の明確化： 迷いとリスクを減らすための線引き
- ・ 属人性の排除： 特定の人に依存しないための設計

ここで強調しておきたい。これは誤った経営判断ではなかった。むしろ、多くの企業にとって当時は最も合理的で、正解に近い選択だった。

---

### 4 | しかし、成功したがゆえの副作用が生まれた

効率化・標準化が進むにつれ、仕事の構造は次第に固定化していった。

- ・ 前例に沿えば、問題は起きにくい
- ・ 判断しなくても仕事が進む
- ・ 個人の裁量は、むしろリスクになる

結果として、「前例以外の判断をする必要がない仕事」が増えていった。

ここで起きたのは、人の劣化ではない。経験の欠落です。

---

### 5 | 実務はあるのに、経験が増えていない理由

多くの人は、こう反論します。「実務はやっている」「忙しいくらいだ」。それは事実です。

しかし、**実務＝経験**ではない。多くの現場では、

- ・ 何が起きていたのかを整理する時間がない
- ・ なぜそうなったのかを考える観点がない
- ・ うまくいっても、理由が分からない
- ・ 失敗すると、環境や相手のせいで終わる

結果として残るのは、再現できない「体験」だけになる。

それはまだ、「経験」とは呼べない状態です。

---



## 6 | 体験と経験は、まったく別のもの

体験とは、起きた出来事である。

経験とは、振り返られ、意味づけされ、次に使える状態になったものである。

同じ体験を何度繰り返しても、経験にならなければ、人は変わらない。

そして今、多くの企業では体験は増えているが、経験が設計されていない。

## 7 | なぜ「研修を増やしても」変わらないのか

ここで多くの企業は、研修を増やす。しかし問題は、知識不足ではありません。

- ① 研修で「分かった気になる」
- ② 現場に戻る
- ③ 前例に従う
- ④ 何も変わらない

人が変わるのは、「研修 → 実践 → 経験」この循環が回ったときだけです。

研修の役割は、教えることではない。実務を、次に使える経験へ変換することなのです。

## 8 | 今、起きている停滞の正体

ここまでを整理すると、現在多くの企業で起きているのは次の状態です。

- ・ 人は真面目に働いている
- ・ 仕事は回っている
- ・ しかし、新しい判断が生まれない
- ・ 役割が広がらない
- ・ 人が変わらない

これは意識の問題ではない。経験が生まれない構造の問題である。

このレポートで伝えたかったのは、ただ一つです。

「違和感を覚えているあなたの感覚は、正しい」

人が変われなくなっているのは、誰かが怠けているからではない。

変わるための経験が、意図的に設計されてこなかっただけなのです。

そしてこれは、今からでも設計し直すことができる。

だからこそ、問い直すべきは「人」ではなく「仕事のつくり方」なのです。



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



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

お問い合わせ：人的資本開発プランニング<sup>®</sup>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 甲畑智康 : <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>