

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 組織行動科学®

執筆 代表取締役 甲畑 智康

2026年9月17日

知識も、具体的なやり方も伝えた。それでも実践が変わらないとき、何を経験として設計する必要があるのか。

既存領域で成果を出している人が、まだ着地点の定まらない仕事を担うためには、新しい観点と方法を知るだけでは足りない。その方法が必要になる現実に触れ、従来の進め方との違いを確かめ、相手の反応と仕事の結果を次の判断へつなぐ経験が必要になる。

本稿は、BtoB企業3社を軸とする複数社での実地検証をもとに、この役割転換を支える経験負荷、支援、継続期間を整理する。あわせて、当社の基盤である980社・33.8万人のデータ蓄積と、2026年4～9月の公開資料57件を位置づけ、実践から見出した条件が判断デザインとアート思考へ体系化されてきた経過を示す。

中核となる3社では、それぞれ7年間にわたり取り組みを継続してきた。対象は3社合計423名の顧客接点人材のリーダー候補であり、企業別の訓練期間は12か月・18か月・21か月である。

本稿では、21か月目までの経験設計と、実務記録を6観点で評価した時点別平均の曲線を示す。7年間は各社での取り組みの継続期間であり、423名全員の追跡期間ではない。980社・33.8万人の研究基盤も、今回の訓練人数や指標の測定人数とは区別する。

全体要約1 何を確かめ何を見出したか

研究基盤と実地の対象

本稿が扱うのは、既存領域で成果を出してきた人が、対話と実践から着地点を具体化する仕事へ移る条件である。当社は980社・33.8万人のデータを研究・教育開発の基盤とし、BtoB企業3社を軸とする複数社で実地検証を重ねた。中核3社では各7年間、顧客接点人材のリーダー候補計423名に関わり、企業別の訓練期間は12・18・21か月だった。7年間は全員の追跡期間ではなく、研究基盤の人数と訓練・評価の人数も区別する。

方法の有効性と使える条件は異なる

実際の仕事への働きかけと、その反応・結果・記録の確認を繰り返し、方法と育成設計の双方を更新した。有効と判断した方法を具体的に教え、問いかけても、必要な水準では使われないことがあった。新しい説明が従来の成功経験の意味へ読み替えられ、いつもの確認と行動が再現されていると当社は捉えている。過去の成功を否定せず、従来の方法が有効な仕事の範囲を見分ける必要があった。

実践の違いに触れ次の仕事で使い直す

必要だったのは、何を見て、誰と関わり、どの判断を担い、何を結果として確かめるかという経験負荷の設計である。仕事量や残業を増やすことではない。対象を絞り、知識・時間・相談先・権限を整え、本人が現実に関わる。方法の意味が分かり始める最初の経験と、条件が変わっても使い直せるようになる継続的な経験を分け、振り返りを次の実践へつなぐ。

期間についての育成設計上の結論

今回の対象と役割転換には、最低12か月、望ましくは18か月以上を確保し、負荷と支援を継続的に設計する必要があると当社は判断している。相手の反応と仕事の結果を待ち、別の場面で使い直す時間が必要だからである。これは期間だけを変えた比較試験による最短期間の推定でも、月数による転換の保証でもない。

詳しく読む [研究基盤の関係](#) | [経験負荷と支援](#) | [必要期間の意味](#)

全体要約2 実務と組織にどう生かすか

前提と判断と経験を一つの仕事につなぐ

アート思考は、未確定なものを形にし、現実や他者の応答から見方・問い・価値仮説をつくり直す働きを扱う。判断デザインの判断実践は、事実・条件・選択肢・影響を確かめ、責任ある選択と結果確認につなぐ。判断経験設計は、その判断を本人が担い、振り返り、次の仕事で使い直せる条件を組み込む。これらは実地で見出した課題と条件を体系化したものであり、現在の全構成要素を3社で一律に検証済みという意味ではない。

一件の仕事と本人が判断できる職場から始める

一人・一件の仕事を選び、本人が確かめる事実、決める範囲、相談・承認・中止の条件、結果を確認する時点を共有する。支援者は判断をすべて代行せず、必要な知識や支援を整える。実務の時間、上司の関与、評価、記録と更新の仕組みも設計対象となる。顧客や関係者を育成の手段にせず、相手の目的と負担、安全・品質を守りながら、実践の経過から次の課題を変える。

評価を人の順位ではなく次の設計へ使う

独自指標 y は、一次情報・因果・前提・責任・対話・再現性の6観点から、判断を支える構造の成立状態を評価する。記録に基づく個別の y 値を先に求め、その後に各時点の平均を算出する。示した16の評価時点の曲線は14.1から82.1へ推移し、途中の低下も含む。能力や売上の総合点ではないため、数値だけで判断せず、6観点の内訳と実務記録へ戻って、必要な経験と支援を検討する。

使える条件を残し検証を続ける

各時点の対象数・分散・個人の対応関係等は本稿に示しておらず、平均の変化を423名全員の成長量には読み替えない。設計を他の職場で実施できることと、独立した実施者のもとで同じ成果が得られることも区別する。成功した手順だけでなく、適用条件、使えなかった条件、未確認事項を残し、誰にとって何が望ましいかを問いながら更新する。

詳しく読む [6観点の評価](#) | [実務体系](#) | [再現の条件](#) | [報告の限界](#)

目次 実践の基盤と経験設計

項目名から該当箇所へ移動できます。本文下部の「目次へ」で戻れます。

- 全体要約1 何を確かめ何を見出したか 2
- 全体要約2 実務と組織にどう生かすか 3
- 要旨と本稿の構成 8
- 1 実践の基盤と報告対象 9
 - 1 企業横断の研究基盤と長期実地検証の関係 10
 - 1 980社の分析が示す問題と読み取りの範囲 11
 - 2 実験検証の方法と二つの検証課題 12
 - 3 転換するのは仕事の成立の仕方である 13
 - 4 新しい方法が従来の意味へ読み替えられる 14
 - 5 最初の経験と定着するまでの経験を分ける 15
 - 6 適切な経験負荷と支援を設計する 16
 - 6 通常業務に組み込む時間の設計 17
 - 7 実務と振り返りを次の仕事へつなぐ 18

目次 実務過程と評価と必要期間

項目名から該当箇所へ移動できます。本文下部の「目次へ」で戻れます。

8	前提を捉え直し判断を引き受けるまで	19
8	事実を使った対話から背景の理解へ	20
8	相手の判断と改善の継続を支える	21
8	判断を支える構造を六つの観点で評価する	22
8	個別の評価から時点別の平均を求める	23
8	実務記録に基づく評価平均の推移	24
9	最低12か月と望ましくは18か月以上の意味	25
9	短期の試行と長期の役割転換を区別する	26
10	変化は何を見て何を引き受けたかに表れる	27
11	実践の結果から次の課題を変える	28
11	同じ課題でも実践が異なるときの確認	29
12	育成の変化を事業と職場の条件につなぐ	30

目次 実務体系と再現条件と補論

項目名から該当箇所へ移動できます。本文下部の「目次へ」で戻れます。

- 13 実地検証から実務体系へ 31
- 13 公開資料に見る展開Ⅰ 経験から組織へ 32
- 13 公開資料に見る展開Ⅱ 前提から社会へ 33
- 14 判断の前提を扱うアート思考が必要だった理由 34
- 14 前提をつくり直す実践を誰もが使えるものへ 35
- 15 他の職場で再現するために何を残すか 36
- 15 AIを使う仕事にも判断経験を残す 37
- 16 本報告で言えることと限界 38
- 16 公開資料の統合で確認できる範囲 39
- 17 次の検証で明らかにすること 40
- 18 より善い判断が育つ条件を社会へ開く 41
- 補論1 一件の仕事に判断経験を残す記録 42
- 補論2 熟達と学習に関する研究との接点 43
- 補論3 負荷と振り返りに関する研究との接点 44
- 補論4 個別のy値を計算する例 45
- 補論4 平均の順序と数値の解釈 46
- 補論5 異なる実践との接触と学習を支える環境 47

目次 参照資料と公開資料索引

項目名から該当箇所へ移動できます。本文下部の「目次へ」で戻れます。

参照資料 研究基盤と長期実践の公開資料	48
公開資料索引 P198～P201	49
公開資料索引 P202～P205	50
公開資料索引 P206～P209	51
公開資料索引 P210～P213	52
公開資料索引 P214～P217	53
公開資料索引 P218～P221	54
公開資料索引 P222～P225	55
公開資料索引 P226～P229	56
公開資料索引 P230～P233	57
公開資料索引 P234～P237	58
公開資料索引 P238～P241	59
公開資料索引 P242～P245	60
公開資料索引 P246～P249	61
公開資料索引 P250～P254	62
参照資料 実務過程と評価方法の基礎資料	63
参考文献	64
参考文献 経験の振り返りと越境	65
参考文献 学習環境と参照範囲	66
研究と実践を支える基盤	67
芸術実践と実地検証の接続	68
実践から体系化した仕事の設計	69
リクエスト株式会社について	70

要旨と本稿の構成

本実践の出発点は、現場で有効と判断した方法を具体的に教えても、その方法が必要な水準で使われるとは限らないという問題だった。対象者は既存領域で成果を出してきたリーダー候補である。新しい説明や問いを、本人がそれまでに培った仕事の意味へ読み替え、従来の確認と行動を再現する場面に、当社は繰り返し直面した。

当社が中心的な知見として捉えるのは、次の内容である。

- 方法の有効性と、その方法を使えるようになる条件は、分けて検証する必要がある。
- 着地点が比較的明確な仕事と、対話と実践から着地点を具体化する仕事では、主として担う判断が異なる。
- 説明の意味をつかむ最初の経験と、異なる条件でも判断を使い直せるようになる継続的な経験は、区別して設計する必要がある。
- 今回の対象と役割転換では、最低12か月、望ましくは18か月以上の育成期間を確保する必要があると当社は判断している。
- 判断経験設計、判断デザイン、アート思考は、この実地検証で見出した課題と条件を、実務で扱える形へ体系化したものである。
- 判断を支える構造の成立状態を、記録に基づく独自指標で評価してきた。数値は能力や成長量の総合点ではなく、次の経験と支援を検討するために用いる。
- 企業横断の分析と、3社を軸とした長期の実地検証を関連づけ、個人の経験を仕事・組織の設計へ返す。公開資料57件は、その言語化と展開をたどる資料である。

期間に関する結論は、期間だけを変えた比較試験による最短期間の推定ではない。また、本稿は全員の改善率や売上への因果効果を示すものではない。何を実施し、何を見出し、どこまでを結論とするかを分けて記述する。

読む順序

第1～2章は実践の基盤と検証の方法、第3～5章は転換する仕事と方法が伝わらない構造を扱う。第6～8章に時間設計、月別の実務過程、6観点の評価方法と平均曲線を置く。第9～11章は必要期間と変化の捉え方、第12～14章は事業と実務体系への接続、第15～18章は再現の条件、限界、次の検証と公開の目的を示す。

補論では記録様式、関連研究、指標の計算例と解釈を示す。末尾にNo. 198～254の全57件の参照索引を置く。[P番号]は当社公開資料、[M番号]は実務・評価資料、[文献番号]は外部研究に対応する。

1 実践の基盤と報告対象

当社は、BtoB企業3社を軸とする複数社において、顧客接点人材の仕事と育成を対象に、実験検証を重ねてきた。中心となる3社の対象者は、既存の仕事で成果を出し、今後さらに広い役割を担うことが期待されているリーダー候補である。

項目	本稿で報告する内容
中核となる企業	BtoB企業3社
対象者	顧客接点人材のリーダー候補 3社合計423名
取り組みの継続期間	3社それぞれで7年間
企業別の訓練期間	12か月が1社 18か月が1社 21か月が1社
中心となる問い	既存領域で成果を出した人が、着地点の不明確な仕事を担えるようになる条件

この人数と期間は、実践主体である当社による実施実績の報告である。3社以外にも関連する実践を行ってきたが、その人数は423名に含めない。423名を、全員の訓練修了数、同一尺度での測定人数、改善が確認された人数と読み替えることもしない。

対象者の強みが転換の難しさにも関係する

当社が把握するところでは、3社はいずれもそれぞれの対象市場でシェア1位または2位に位置する企業である。市場の区分と時点に依存する属性であり、本稿で市場順位を独立に検証するものではない。市場順位を育成効果の根拠としても用いない。

重要なのは、対象者が仕事の基礎を持たない人ではなかったことである。成果を生んできた確認の仕方、優先順位、関わり方が既にある。その有効性を認めたうえで、別の種類の成果を担うときに何を変える必要があるのかを扱ってきた。

1 企業横断の研究基盤と長期実地検証の関係

当社は、980社・33.8万人の働く人のデータを、組織行動科学®の研究・教育開発の基盤としてきた。その蓄積から、個人の思考や行動だけでなく、どのような仕事、経験、支援、評価の条件のもとで、その行動が生じ続けるのかを検討している。 [P198・P225]

今回の3社を軸とした実地検証も、この研究・教育開発とつながっている。企業横断の蓄積が、現場で何を確かめるかという問いを支え、長期の働きかけが、どの経験と支援が必要かを具体化してきた。そこで得た知見を他の仕事や組織で扱えるように整理し、再び実践へ返している。

基盤と資料	主として扱う問い	本稿での位置づけ
980社・33.8万人のデータ蓄積	どの仕事・環境・経験と、思考や行動が関係しているか	研究・教育開発の広い基盤
3社を軸とした7年間の実地検証	既存領域の熟達者が、異なる仕事を担うには何を経験する必要があるか	経験負荷・支援・期間を扱う中核
実務記録の6観点評価	判断を支える構造が、どの程度成立しているか	仕事設計を見直すための独自指標
No. 198～254の公開資料	得られた知見を、どの課題・仕事・組織へ展開するか	定義・実装・考察・提案の公表来歴

同じ研究活動につながることで同じ標本であること

これらは切り離された活動ではない。一方、同じ人数に同じ介入と評価を行った一つの試験でもない。423名と33.8万人の重複や包含関係を本稿では特定せず、人数を足し合わせない。980社の分析結果を、3社の訓練効果に読み替えることもしない。

公開資料には、既公表データの再整理、実務観察、外部研究の検討、実装手順の提案が含まれる。57件の公表を、57回の独立した効果検証として数えない。重要なのは公表件数ではなく、問い、実践で確かめた条件、体系化した内容のつながりである。

1 980社の分析が示す問題と読み取りの範囲

当社が2026年3月に公表し、4月の資料でも扱った分析は、2022～2025年の仕事経験に関する定点観測を基盤としている。公表資料は対象を980社・33.8万人とし、建設・住宅、保守、インフラ、医療、技術、BtoB営業、業務管理などの仕事を含む。[P177・P198]

公表した項目	公表値が表すもの
自分で判断し、結果を確かめる経験の減少	減少が見られた企業の割合 82%
上司への確認の増加	増加が見られた企業の割合 58%
前例への依存の増加	増加が見られた企業の割合 64%

これらは、変化が見られた**企業の割合**であり、個人の能力の低下率でも、判断経験が減った量でもない。例えば82%を「判断経験が82%減った」「33.8万人の82%に能力低下が起きた」と解釈してはならない。

仕事が進むことと経験が残ることは別である

標準化、分業、上司の確認、AIなどによって仕事が進んでも、本人が事実を確かめ、選択し、結果を受け取る経験まで残るとは限らない。企業横断の分析と3社の実地検証は、この問題を、広い仕事環境の変化と、具体的な経験の設計という異なる範囲から扱っている。これは研究上の接続を示す説明であり、各取り組みの開始順を示すものではない。

ただし、両者を同じ指標の比較として扱うものではない。上表は企業単位の変化、後述するy値は実務記録から評価した判断構造の成立状態であり、測っている対象が異なる。

背景を単一の原因にしない

既公表資料だけでは、各項目の比較時点、判定手順、欠測、項目別の有効企業数をすべて確認できない。そのため、本稿で人数換算や因果効果の推定は行わない。

働き方改革、効率化、標準化を一律に育成停滞の原因とすることも避ける。時間制約だけでなく、成果の見え方、仕事を任せる条件、評価、相談関係などを併せて確かめる。目指すのは以前の長時間労働に戻すことではなく、現在の仕事の中に必要な経験を残すことである。[P205・P251]

2 実験検証の方法と二つの検証課題

本稿でいう実験検証とは、実際の仕事に働きかけ、経験の条件を設計し、実践後の反応・結果・記録を確かめ、次の働きかけを更新する反復的な実地検証である。無作為割付や統制群を設け、単一要因の因果効果を推定する試験とは区別する。

現場で有効な方法を確認める

第一の課題は、相手の仕事と事業を進めるために、どのような観点や具体的方法が有効に働くかを確認めることだった。一般論を教えるだけでなく、実際の相手、仕事の条件、働きかけ、その後の反応や経過を扱い、当社として実務上の有効性を判断してきた。

ただし、「有効と判断した」とは、条件と経過に基づく実践上の評価である。すべての方法について独立した効果量や、他の条件から分離した因果効果を示すものではない。

その方法を使えるようになる条件を確認める

第二の課題は、既存の方法で成果を出してきた人が、新しい観点と方法を必要な水準で使えるようになる条件だった。説明を具体化し、問いかけを重ねても、従来の確認範囲と行動が再現されることがあった。

方法を知っていること、必要性に納得していること、実務でその方法を使えることは、同じ状態ではなかった。

そこで、何を見に行くか、誰と関わるか、どの判断を本人が引き受けるか、何を結果として確かめるかを経験として設計し、その実践を振り返り、次の課題へ返してきた。受講者だけでなく、支援する側の課題の与え方と関わり方も、更新の対象になる。

本稿における根拠の区別

実施実績、記録に基づく評価・集計値、当社の解釈、体系化した設計原則、他の職場で活用するための提案を区別する。研修中の成果物、研修後アンケート、実務後の成果物を参照した独自指標の評価方法を、第8章と補論4に記す。[M8～10] 公開資料は当社の実践と言語化の来歴をたどる資料であり、当社から独立した効果検証ではない。

3 転換するのは仕事の成立の仕方である

本稿が扱うのは、商談を上手に進めるための技法の追加だけではない。受注や採用など着地点が比較的明確な仕事から、まだ成立していない業態、成果、関係を対話と実践で具体化する仕事への転換である。

比較する点	着地点が比較的明確な仕事	着地点を具体化していく仕事
目指す状態	到達すべき状態を共有しやすい	誰の何を変えるかから確かめる
対話の役割	条件を確認し、提案と合意を進める	相手の現実から問題設定も更新する
実践の役割	選んだ方法で目標への到達を図る	反応と結果から目標と方法を具体化する
主な判断	手段や条件を選ぶ	成果の捉え方と次の確認も選ぶ
行き詰まりへの対応	進め方や提案を調整する	前提や問いの置き方まで戻って確かめる

この比較は、二種類の人や職業を固定的に分けるものではない。通常の商談にも探索はあり、新しい仕事にも守るべき条件がある。同じ人が同じ仕事の中で、両方の判断を使い分ける。

着地点が未確定でも方向と制約は必要である

着地点が不明確であることは、目的も責任もないまま動くことではない。誰の仕事を良くしたいのか、何を守るのか、何を確かめるために関わるのかを仮に置く。その後の事実と応答によって、実現したい状態の解像度を上げていく。

既存の商談で培った知識や関係づくりは、この仕事でも重要である。ただし、いつもの提案を成立させるための確認だけでは、相手の事業の新しい可能性や、まだ捉えていない制約には届かない場合がある。

教える側が共有するのは、探索と判断の進め方、守る条件、確認する範囲である。実践から生み出すべき着地点まで先回りして固定すれば、本人と相手が現実から見出す余地を失う。

4 新しい方法が従来の意味へ読み替えられる

当社が繰り返し直面したのは、新しい観点と方法が、本人の既存の成功経験の範囲で理解され、従来の仕事として実行される問題だった。本人は説明を無視しているとは限らない。自分が知っている仕事の範囲では、考え、工夫し、実行している。

例えば「対話する」という言葉でも、既に用意した提案を相手に理解してもらうことと、相手の応答によって自分の問題設定まで見直すことでは、実際に行う仕事が異なる。

程度が伝わらないという問題

ここでいう「程度」は、熱意、丁寧さ、質問回数の強弱ではない。何を対象とし、どこまで事実を確かめ、何を判断し、その結果をどの仕事に使うかという、実践の具体的な水準である。

確認する点	実践水準を見分ける問い
対象	誰の、どの仕事の事実を扱っているか
範囲	自分の提案だけでなく、相手の判断や後工程まで確かめたか
判断	何をそのままにし、何を選び直したか
結果	相手の返答だけでなく、その後の実行を確かめたか
次の利用	今回分かったことを、次のどの場面で使うか

表は支援のための確認観点であり、検証済みの心理尺度や能力採点表ではない。確認範囲を広げれば常によいわけでもない。目的に必要な範囲と、相手の負担に応じて選ぶ。

従来の成功を否定しない

過去の価値基準や方法が誤っていたのではない。それまでは成果を生んでいた。問題は、その有効範囲が異なる仕事にも同じ基準を適用することである。

「読み替え」は、実務での説明と行動の対応に対する当社の解釈である。個人の内面を直接測定した結論ではない。知識の不足、実践機会の不足、権限、評価制度、上司の関わり方も併せて確かめる必要がある。

5 最初の経験と定着するまでの経験を分ける

具体的な説明や問いかけは必要である。ただし、本人が参照できる経験が従来領域に限られていれば、その説明や問いも既存の意味で受け取られる。当社の実践では、方法が使われる場面を経験し、従来の関わり方との違いに触れることが、説明の意味を捉え直す重要な条件になった。

最初の経験で意味の違いに触れる

相手への関わりを変えると、得られる事実や応答が変わることがある。自分が説明していた間には見えていなかった判断、制約、望む状態が具体化すれば、なぜその観点をを使うのが、本人にとって現実の問題になる。

相手が喜ぶことや賛成することだけが有益な応答ではない。「その条件では実行できない」「別の人の判断が必要だ」と分かることも、仕事を進めるための情報になる。その違いに触れる経験が、これまで確認していなかった対象への関心と、次の問いを生む入口になる。

一度できたことと役割として担えることは違う

一度の経験で方法の意味が分かり始めても、別の相手や条件で同様に使えるとは限らない。繁忙時や想定外の状況では従来の習慣へ戻る場合もある。継続的な実践では、何が変わったときに使えなくなるのかを捉え、必要な知識と支援を組み直す。

最初の経験は、実践の違いが分かり始めるためにある。継続する経験は、条件に応じて使い直し、役割として担えるようになるためにある。

教えることと経験させることを対立させない

必要な知識、確認の仕方、守る条件は具体的に伝える。そのうえで、本人が事実を確かめ、理由を持って選び、結果から考え直す部分を残す。何も教えずに困らせることや、問い続けて正解に誘導することを、経験設計とはしない。

本稿の知見は、説明だけでは誰も学べないという一般法則ではない。既存の成功経験を持つ今回の対象者が、異なる仕事を担う際に、当社が繰り返し直面した隔たりを扱っている。

6 適切な経験負荷と支援を設計する

経験負荷とは、従来の見方だけでは十分に扱えない対象に向き合い、本人が事実確認、判断、関与を引き受ける必要が生じるように、仕事を組み立てることである。仕事量や残業を増やすこととは区別する。[P197・P203]

本章と次章では、実践で重視してきた要素を、他の職場でも適用を検討できる設計原則として整理する。各社・各期に同一手順を一律に適用したという意味ではない。

設計するもの	実務で具体化する内容
対象	一括りの顧客像ではなく、実際の相手と一件の仕事
違い	従来の見方では捉え切れない条件や反応
本人の判断	何を確認、何を優先し、次にどう関わるか
支援	必要な知識、見本、時間、情報、相談相手
境界	任せる範囲と相談・承認・中止が必要な条件
結果確認	何が起きたかを誰といつ確認、次に何へ使うか

少なすぎる負荷と過大な負荷を見分ける

従来の方法をそのまま繰り返して課題を終えられるなら、新しい観点を使う必要が生じない。一方、対象や判断範囲を一度に広げすぎると、何を確認すればよいか分からなくなる。仕事の難しさだけでなく、与える情報と支援の組み合わせを調整する。

実践では、通常業務の中で扱える単位に対象を絞り、前の経験で得た事実を次の仕事へ接続することを重視してきた。小さくするのは一度に扱う範囲であり、長くつなぐのは判断と結果から学ぶ機会である。

導入時に守る条件

育成目的があっても、顧客や関係者に故意の失敗を負わせてよいわけではない。安全・品質等への重大な影響がある判断には、必要な指導と承認を置く。本人に時間と権限がないまま、結果責任だけを渡さない。

負荷に伴う困難をすべて成長の兆候と解釈せず、過重負担、関係の悪化、情報不足を点検する。以上は、他の職場へ適用する際にも守るべき設計原則である。

6 通常業務に組み込む時間の設計

当社の設計資料では、月1回・4.5時間の研修と、通常業務の中で実施する課題を組み合わせている。目的は知識を説明し終えることではなく、本人が使い、相手の反応と結果を確かめ、次の仕事で使い直せるようにすることである。 [M2・M4・M5]

項目	対象となる設計資料の記載
研修	月1回 4.5時間
実務課題の単位	半日程度の実務を想定
月あたり実務時間の内訳	約4～8時間
研修と実務を合わせた月の時間枠	約8.5～12.5時間
実務を伴う月	14か月

「半日程度」は課題の単位を説明する表現であり、月の時間内訳には約4～8時間の幅がある。表は対象資料における時間設計を示すもので、3社・全参加者の実測平均ではない。移動、準備、周囲の支援等を含む総投入時間の評価とも区別する。

一度に扱う範囲を限定する

既存の仕事で成果を保ちながら、新しい対象に関わる時間を確保する。相手や案件を絞り、今回本人が判断することを明確にする。前回の経験が次の課題につながるようになれば、毎回別の大きな課題を追加する必要はない。

研修を実務の結果が戻る場にする

研修では、本人が実際に確かめた事実、選んだ行動、相手から返った応答を扱う。予定や感想だけで終えず、次に何を変え、どの結果を確認するかまで決める。実務と研修を別々の活動にせず、同じ仕事の経過をつなぐ。

小さな負荷を長くつなぐ

この時間設定は、当社が通常業務との両立を考えて設計した運用例である。あらゆる組織で最適な時間や、これより短くできない普遍的な下限を示すものではない。継続期間の結論と、一回の負荷を限定する判断は両立する。

7 実務と振り返りを次の仕事へつなぐ

一度経験させ、感想を提出させるだけでは、次の判断に使える知見が残るとは限らない。当社は、負荷の設計、実務での実践、結果の確認、振り返り、次の課題の更新をつなげてきた。[P197・P203]

実践前に何を確かめる仕事なのかを明らかにする

対象とする相手と仕事を絞り、既に分かっている事実と未確認のことを分ける。本人がどの判断を担うかを定め、守る条件と相談先を共有する。この段階で結論を固定せず、どの事実が得られれば判断を変えるかも考える。

本人が相手と現実に関わる

本人が事実を確認し、相手と対話し、権限の範囲で選び、行動する。支援者がすべてを代行すれば、その場の仕事は進んでも本人の判断経験は残りにくい。逆に、必要な支援を取り去れば学べるとは限らない。

予想と実際の違いを確かめる

相手がどう答えたかに加え、どの判断や行動が続いたかを確認する。計画に書いたことと実際に行ったこと、本人の推測と相手に確認したことを分ける。うまくいった結果だけでなく、進まなかった点と未確認事項も残す。

次に使える条件として整理する

振り返りでは、何が起き、何を根拠に選び、どの条件が結果に関係したと考えるかを言葉にする。一つの結果から原因を断定せず、別の説明も検討する。そのうえで、次にどの場面で何を使い直すかを決める。

支援する側も設計を更新する

参加者の記録から、対象が広すぎなかったか、必要な知識が足りなかったか、本人に判断が残っていたかを確認する。新しい経験が必要なら課題を変え、理解の補助が必要な説明や見本を加える。

この過程では、参加者が仕事の進め方を学ぶと同時に、支援者もその人が学べる条件を検証している。7年間の継続は、同じ教材を反復した時間ではなく、実践と育成の両方を更新してきた時間である。

8 前提を捉え直し判断を引き受けるまで

当社の変容段階表では、扱う情報、経験負荷、従来の成功経験との衝突、変化と到達状態を、21か月目までの過程として整理している。以下はその内容を再構成したものである。3社全体の平均的な発達順序や、全員が同じ月に通過する標準段階を示すものではない。[M1]

時期	設計した経験負荷	当社が捉えた変化
1～5か月目	業界構造、歴史、現在と今後の職務を比較し、自分の仕事の前提を相対化する	過去の成功だけでは説明し切れない違和感が蓄積する
6～8か月目	関与の程度と、本人が判断を引き受ける範囲を振り返る	概念への理解と実際の行動の間に隔たりがあると分かり始める
9か月目	現場の事実に触れ、相手を業態ごとに捉える	相手を一括りにした見方では扱えない違いに気づく
10か月目	自分の担当範囲で、注力する相手を選ぶ	特定の相手について判断を引き受け、関与する意識が生まれる

説明できることと行動が変わることの隔たり

初期に扱ったのは、職務の前提を捉え直すための情報と、自分の関わり方の振り返りだった。理念や概念への理解が進んでも、実務での確認と行動がすぐ変わるわけではなかった。従来の進め方で成果を出してきたという経験が、新しい観点の使い方にも影響していたと当社は解釈している。

この期間を「何も学んでいない」とみなすものではない。新しい仕事の意味を理解する準備と、実際にその判断を担うことを区別する。本人が相手の具体的な違いに触れ、対象を選び、その後の関与を引き受けるところに、実務上の転換点がある。

表中の「当社が捉えた変化」は、実務過程に対する実践主体の整理である。各段階の発生率や、全参加者の内面を直接測定した結果とは区別する。

8 事実を使った対話から背景の理解へ

方法の意味が変わる重要な場面は、相手に対する関わり方を変え、返ってくる事実や応答の違いに触れることだった。当社の段階表では、11～16か月目に、事実を使った対話の反復と、結果を生む背景への関心の広がりを位置づけている。[M1]

時期	設計した経験負荷	当社が捉えた変化
11～13か月目	取引が続いている理由など、相手の営業の事実を材料に対話する	説明中心の関与から、相手の事実を使って対話する関与へ移り始める
14～16か月目	結果の背景にある制約や、結果に係る条件まで掘り下げる	単発の成功にとどまらず、複数の実践を比較して背景を考えるようになる

相手の応答が次の関心を生む

自分が伝えたい内容を説明するだけの関わりから、相手が何を確認め、どのように判断しているかを尋ねる関わりへ変える。すると、それまで扱っていなかった事実や条件が見えることがある。この応答の違いが、相手の仕事への関心と、次に確かめる問いにつながる。

当社の段階表では、こうした経験によって、課題が「指示された仕事」から「自分にとって必要な仕事」へと変わり始めたと整理している。ただし、好意的な返答だけを成果としない。相手の制約や実行できない理由が分かることも、次の判断に必要な情報である。

振り返りで原因を確定したことにしない

結果を生んだ条件を考える際には、本人の働きかけ以外の要因も確かめる。既存の関係、相手の事情、市場や案件の条件が結果に関係している可能性がある。一件から原因を断定せず、次の実践で同じ関わり方がどう働くかを確かめる。

ここで育てるのは、結果を報告する習慣に加えて、何を変えると相手の反応や仕事の経過が変わるのかを問う習慣である。それによって、経験は次の判断で確かめる条件として残る。

8 相手の判断と改善の継続を支える

個別の相手との対話を続けるだけでなく、取引先全体の構成や仕事の流れまで対象を広げる。その構造を意思決定者と共有し、実行と改善が続く条件を扱う過程を、当社の段階表は次のように整理している。[M1]

時期	設計した経験負荷	当社が捉えた変化
17か月目	取引先構成を全体像として可視化する	個別の売上条件から、相手の取引先全体の現状と望む状態の差へ視点が広がる
18か月目	構成図を使い、意思決定者と前提・目的・条件を共有する	判断を支える前提の共有を、自分の仕事として捉え始める
18か月目	業務プロセスへの支援と営業上の対話を往復する	相手任せで終えず、実行できる状態を整える関与へ広がる
19～20か月目	ツールを更新し、改善を継続的に支援する	一度の個人成果にとどまらず、相手の改善を支える役割として振る舞う
21か月目	経験を結果と条件のつながりで整理し、他者が使える枠組みにする	構造を扱い、判断を引き受け、チームで使い直せる形へ経験を統合する

18か月目の二行は、同じ時期に段階表が記載している二つの課題を分けたものである。別々の月や、二つの評価集団を意味しない。

役割の変化を事業の結果へつなぐ

見る対象が広がることは、自社の売上を軽視することではない。相手の取引先が維持・拡大される条件を扱い、その関係を通じて自社との取引も持続するように仕事を組み立てる。そのために、相手の判断と実行を支える範囲まで役割を広げる。

公開資料No. 197でも、約20か月の実務過程としてこの転換を説明している。本章の時期区分は、21か月目の経験統合までを記載した変容段階表に従う。異なる資料の期間表現を、3社共通の訓練月数に置き換えない。[P197・M1]

8 判断を支える構造を六つの観点で評価する

当社は、実務の中で本人が判断を引き受け、その判断が個人の力量だけに依存せず、仕事の仕組みとして成立している状態を、独自指標のy値で評価してきた。これは能力、理解度、スキル熟達度、売上成果を一つにまとめた点数ではない。 [M8・M9]

観点	記録から確かめる内容
I 一次情報	現場の事実直接接触、判断材料として扱っているか
C 因果	結果の背景を原因や制約として検討しているか
P 前提	成立条件や除外条件を明確にしているか
R 責任	判断を引き受け、判断理由と結果を記録しているか
D 対話	前提を共有し、相手と対話しているか
T 再現性	他者やチームでも、その判断の進め方を再現できるか

評価に用いる記録

各実務フェーズの評価では、研修中の成果物、研修後アンケート、実務後の成果物を参照する。本人の自己報告と実務後の記録は同じ種類の証拠ではないため、何に基づく評価かを区別する。単に用語を記載したことと、実際の相手との仕事で使ったことも分けて読む。

指標の上限が意味するもの

100は、判断理由が言語化され、他者・チームでも再現でき、仕事の流れに組み込まれた状態を、指標上の上限として定義したものである。「100%の人が成長した」「完全な判断ができる」という意味ではない。

個人の順位づけより次の仕事設計へ使う

評価の目的は、一次情報への接近、条件整理、責任の引受け、対話、他者による利用のうち、どこがまだ不安定かを特定し、次の経験と支援を考えることである。合成したy値だけでなく、6観点の内訳と根拠となった記録に戻って判断する。

8 個別の評価から時点別の平均を求める

各評価対象のy値は、6観点の評点から個別に算出する。[M9・M10] 当社の曲線は、その個別y値を各時点で平均したものである。6観点の評点を先に平均し、その平均評点から一つのy値を求める方法とは異なる。

各観点の成立と個別のy値

評価対象をi、評価時点をt、6観点をkとする。各観点の評点をX、成立を判定する閾値を θ とし、閾値以上となった観点の数Sを求める。式中の1は、条件が成立すれば1、成立しなければ0を返す。

$$S_{it} = \sum_{k=1}^6 1(X_{itk} \geq \theta_k)$$

次に、成立した観点の割合と、6観定の最低評点を掛け合わせる。評点は0～1の尺度として扱い、個別のy値を0～100で表す。

$$y_{it} = \frac{S_{it}}{6} \times 100 \times \min_k X_{itk}$$

成立観点数は、扱える観点の広がりを表す。最低評点は、一部だけが高くても判断の仕組み全体が安定したとはみなさない、という当社の設計判断を反映する。最低評点が全体の安定性を代表すること自体は、数式によって実証されるわけではない。

個別のy値を平均して曲線にする

各時点の平均対象数をnとし、個別のy値を足して、その時点の対象数で割る。曲線に表示するのは、この時点別平均である。

$$\bar{y}_t = \frac{1}{n_t} \sum_{i=1}^{n_t} y_{it}$$

算出説明資料では、成立閾値0.6を「偶然ではなく、説明でき、意図的に再現できる可能性があるが、まだ安定していない状態」と説明している。閾値は当社の評価上の設定であり、普遍的な心理尺度の境界ではない。計算例と集計順序の意味は補論4に示す。

本稿は評価方法と既存の集計値を報告する。時点別の対象数、分散、個別評点表、評定者間の一致度は提示していないため、第三者が本稿だけから元の曲線を再計算できるデータ公開とは区別する。

8 実務記録に基づく評価平均の推移

図1は、当社の判断の変容曲線に表示した平均値を、評価時点の順序で示したものである。模式的に設定した数値ではなく、個別の実務記録を評価して算出したy値の時点別平均である。[M2・M8～10]

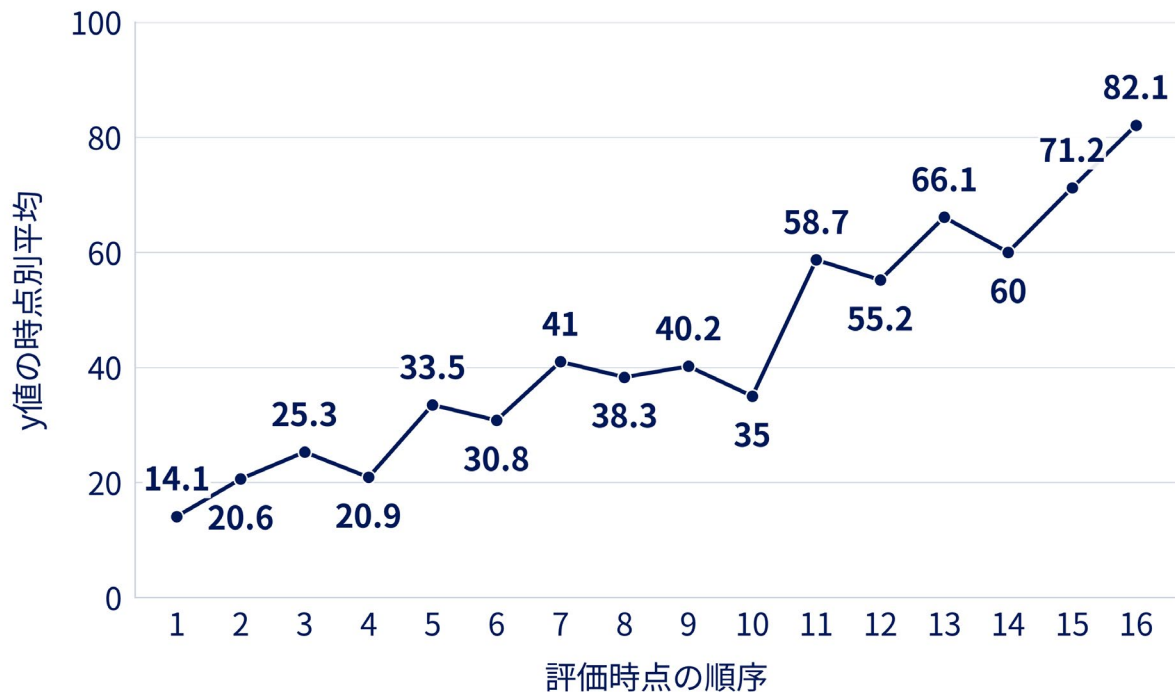


図1 y値の時点別平均。原図の数値ラベルがある16時点を手前から順に掲載した。横軸の等間隔は暦月の間隔を意味しない。本図は16点の評価平均を対象とし、原図の起点0は含めていない。数値ラベルの桁数は原図に従う。

上昇と低下の両方を記録へ戻して読む

表示系列は14.1から82.1へ推移する一方、途中に複数の低下を含む。平均値の低下には、最低評点や成立観点数の変化、評価対象の構成、課題の条件などが関係し得る。数値だけで原因を判定せず、その時点の実務記録と照合する。

集団の平均と個々の変容を混同しない

この曲線を、423名全員を同一条件で追跡した平均曲線とは位置づけない。各時点の対象数や個人の対応関係を本稿では示していないため、平均の変化をそのまま同一人物の成長量や全員の変化に読み替えない。

数値と経験設計を対応させる

評価値は、経験と判断の成立状態の関係を検討する入口である。照合する際は、評価時点と実務課題との対応を確かめ、6観点の内訳と本人が担った仕事を併せて読む。本図の横軸を、段階表の月に一対一で対応づけるものではない。

9 最低12か月と望ましくは18か月以上の意味

当社は、既存領域で成果を出してきた顧客接点人材が、着地点の不明確な仕事を対話と実践によって進められるようになるには、最低12か月、望ましくは18か月以上の育成期間を確保し、経験負荷と支援を継続的に設計する必要があると判断している。

これは、企業別に12か月・18か月・21か月の訓練を行い、各社で7年間にわたり実践を更新してきたことから得た、今回の対象と役割転換に関する育成設計上の結論である。

必要なのは知識を覚える時間だけではない

相手に関わり、その反応を確かめ、仕事の結果を待ち、振り返り、次の場面で使い直すには時間が必要になる。一度できた関わり方を、相手や条件が変わっても選び直せるか、従来の習慣に戻る局面でどう修正するかも扱う。

見る対象が個別案件から業務プロセスや事業の構成へ広がれば、関わる相手、必要な情報、引き受ける判断も変わる。講義を短くまとめることと、この経験の往復を短期間で成立させることは、同じではない。

経過した月数と経験の中身を併せて見る

長く参加しても、本人が判断せず、相手の反応や結果を確認しなければ、役割転換は保証されない。一方、一度の成功だけをもって定着と判断すれば、条件が変わったときに使えるかを見落とす。期間と、期間中に成立させる経験の両方が必要になる。

18か月以上を望ましいとするのは、この往復と使い直しを継続的に扱うための当社の実務判断である。18か月が統計的な最適値として推定されたという意味ではない。

結論の適用範囲

本稿は、期間だけを変えた比較から最短必要期間を推定していない。12か月未満では誰も変わらない、18か月なら全員が変わる、という主張ではない。新しい知識の習得や限定的な技能訓練に、この期間を一律に当てはめることもしない。仕事の周期と経験機会が不足する場合には、単に期間を延ばす前に設計を見直す必要がある。

9 短期の試行と長期の役割転換を区別する

当社の公開資料には、30日の限定試行、90日の検証設計、9か月を標準とする別プログラムもある。これらを今回の「最低12か月、望ましくは18か月以上」と比較する際は、期間だけでなく、対象、目的、確認する到達点を揃える必要がある。

期間の記述	公開資料で扱う対象と目的	今回の実地検証との違い
30日	判断を任せる仕事の条件を限定的に見直し、試行する [P211]	導入の試行であり、広い役割転換の定着を示す期間ではない
90日	重要な判断について、設計と結果の関係を検討する [P208・P209]	検証の区切りであり、その日数で育成が完了するという意味ではない
90日の実務設計例	新任チーフ、新入社員の実務導入 [P216・P217]	今回の既存成果者とは対象・到達目標が異なる
標準9か月・全12回	経営幹部候補が、自社固有の経営理論を実案件へ実装するプログラム [P209]	別の対象と到達目標に対する提供設計であり、今回の期間比較試験ではない
12・18・21か月	BtoB顧客接点人材の役割転換を扱った3社の訓練期間	本稿の経験負荷、使い直し、役割の定着を検討した実施期間

短期の試行は、実行機会、記録、必要な支援を確かめるために役立つ。Quick-Q®の「1日1件・2～3分」も、事実と問いを置く入口の目安であり、現実への確認や育成全体をその時間で終えるという意味ではない。 [P221]

9か月の標準プログラムの存在を理由に今回の期間判断を取り下げること、逆に今回の結論から他のプログラムを無効とすることもできない。対象と到達点を揃えた検証が必要である。90日と9か月を機械的に足し、今回の12か月の根拠とすることもしない。

短期には設計の成立を確かめ、長期には実務での使い直しと役割の定着を確かめる。
本稿の期間に関する結論は、後者を扱った実地検証から得た育成設計上の判断である。

10 変化は何を見て何を引き受けたかに表れる

当社が今回の役割転換で重視してきた成長は、見る対象、成果の定義、自分の役割の捉え方が変わり、それが実務の確認と行動に表れることである。正式な職位が同じでも、本人が引き受ける仕事の範囲と意味は変わり得る。知識や技能の習得を否定せず、それをどの仕事で使えるようになったかを確認める。[P197・M6]

変化の軸	実務で確かめる内容
見る対象	一件の案件だけでなく、その前後の仕事、関係者、取引の構成を必要に応じて扱っているか
成果の定義	自分が説明・提案したことに加え、相手の判断と実行がどう進んだかを確認めているか
役割の捉え方	提案を渡して終わらず、権限と合意の範囲で、実行条件や改善の継続を扱っているか
経験の利用	次の案件で何を使い、条件に応じて何を変えたかを説明できるか

この表は、実践で重視してきた変化を仕事の記録から確かめる観点である。第8章のy値は判断を支える構造の成立状態を捉えるもので、ここに挙げた成長のすべてを一つの数値で直接測定するものではない。

準備と実施と結果を分ける

計画に書けたこと、実際に行ったこと、相手が応答したこと、その後に結果が生じたことは、別々に記録する。「聞く予定だった」を「確認した」に変えず、「理解してもらえた」を「実行された」に変えない。さらに、今回できたことと、次の案件でも使えたことを分ける。

その区別によって、次に確かめることが具体化する。計画段階で止まる場合は、実践機会、時間、権限、相手との合意を確認める。実施しても意味がつかない場合は、振り返りや必要な知識を見直す。別条件で使えない場合は、変わった条件と、それを扱うための経験・支援を検討する。

人の総合点にしない

同じ人でも、仕事と時点によって必要な支援は変わる。抽象的な主体性や意欲の高低を判定するより、現在どの判断を担えており、次に何を経験する必要があるかを見る。

[P203]

成果の定義が広がることも、自社の売上を軽視することではない。相手の仕事と取引が続く条件を扱い、自社の成果とのつながりを、より長い仕事の範囲で捉えることである。

11 実践の結果から次の課題を変える

育成する側にも、結果を確かめて判断を変える仕事がある。同じ説明や課題を繰り返し、実践されない理由を受講者の意欲だけに求めているは、経験の条件を検証したことにならない。

当社は、実務の経過と取り組みの記録を読み、次に経験する対象と確認の仕方を更新してきた。本章では、その考え方を他の職場でも使えるよう、支援を選ぶ観点として整理する。特定参加者の個別事例を報告するものではない。

実践で見える状態	次の支援で確かめること
計画は具体的だが実施していない	時間、相手との合意、権限、実行の入口があるか
説明はしたが相手の仕事が見えていない	どの一件の、誰の判断と行動を確かめるか
話は広がるが次の行動が決まらない	対象を絞り、次に確かめる未確認事項を選べるか
一度できても別の場面で使えない	変わった条件と、使い分ける基準を整理できるか
本人だけができる状態で止まる	理由と適用条件を他者へ渡し、使った結果を確かめられるか

正解を言わせる振り返りにしない

本人が支援者の期待する言葉を述べることで、実務の判断が変わることは違う。まず、何を予定し、何を実施し、相手から何が返り、次に何が起きたかを確かめる。支援者の説明に合わない事実も残す。

結果が出なかった場合は、本人の実行だけでなく、課題の選び方、支援の不足、相手の事情、目標の置き方も検討する。うまくいった場合も、偶然や既存の関係など別の要因を考える。

前の経験を次の仕事の入口にする

次の課題は、新しい題材を追加するだけではない。前回確かめた事実を使い、まだ扱えていない判断を一つ進めるように設計する。課題の更新理由を残せば、育成する側の経験も、別の参加者や次の期へ引き継ぐ材料になる。

11 同じ課題でも実践が異なるときの確認

2026年9月の公開資料では、同じ課題を与えても実践に差が生まれる過程を、五つの観点で確認する枠組みを示した。[P254] これは、今回の実地検証を他の育成場面で検討するためにも役立つ。

観点	記録と実務で確かめること
目的の理解	課題を終えることと、仕事で実現したい状態を区別しているか
仕事の見方	自分の担当だけでなく、前後の工程や相手の判断を必要に応じて捉えているか
事実への近づき方	推測や報告の要約だけでなく、実際の一件や当事者に近づけているか
相手との関係	聞き出すだけでなく、相手にとっての意味と負担を確かめているか
実行と振り返り	計画、実施、応答、結果、次の変更をつないでいるか

五つは、人を分類する固定的な類型でも、全員が順に通過する発達段階でもない。同じ人でも、案件、時点、支援によって状態は変わる。知識不足、実践機会、時間、権限など、仕事の条件も併せて確認する。

記録がないことを実践がないことにしない

記載されていないこと、実施していないこと、理解していないことは異なる。提出資料だけで決めつけず、何を実施し、どのような支援を受け、何を確認できなかったかを確かめる。

自力で実施したこと、支援を受けて実施したこと、機会がなく実施できなかったこと、まだ確認できないことも分ける。報告の文章が整ったことを、そのまま実践や学習の進展と扱わない。

五つの確認観点と六つの評価観点

ここでの五つは、実践の違いを読み解き、次の支援を選ぶための観点である。第8章の六つは、判断を支える構造の成立状態を評価する観点である。両者は関連するが、項目を置き換えたり、同じ算式に投入したりするものではない。

No. 254自体も、関連研究を参照した実務的な考察であり、新たな企業横断調査や、五つの原因の因果検証として公表したものではない。

12 育成の変化を事業と職場の条件につなぐ

共に話し合う場を開くことや、課題を提出すること自体が最終目的ではない。相手の仕事が進むことを支え、相手の取引先の維持・拡大につなげ、その関係を通じて自社との取引と売上も持続させることが、役割転換の事業上の方向である。

ただし、このつながりは自動的に成立する因果の鎖ではない。育成で確認できた変化と、事業で実際に起きた結果を分けて追う必要がある。

確認する範囲	実務で記録する内容
判断と行動	確認した事実、比較した条件、選択理由、関わり方の変更
相手の仕事	判断や実行の進展、手戻り、役割分担、負担の変化
関係と取引	協働の継続、取引の維持・拡大、関係者への影響
自社の事業	売上、収益、支援に要した費用、継続可能性

この表は確認の枠組みであり、今回の423名について全項目の改善を測定した結果ではない。市況、製品、価格、取引先構成などの影響もあり、売上の変化を育成だけに帰属させることはできない。

本人が判断できる職場を整える

本人が新しい方法を学んでも、すべてを上司が決め、完了だけを評価する職場では、使う機会が残りにくい。任せる判断、相談条件、実務の時間、結果確認の場を、現場の上司と育成担当者で共有する。[P211・P226]

長時間労働に戻すことや、学習を本人の時間外の努力に移すことを解決策にしない。既存の会議、報告、案件検討の中で、どの判断と振り返りを残すかを見直す。[P205]

相手を育成のための手段にしない

顧客や取引先には、取引先自身の目的と制約がある。学習のために協力を当然視せず、相手にとっての価値と負担を確かめる。相手の立場で考えることは、要望を無条件に受け入れることではなく、双方が担える範囲を事実に基づいて調整することである。

13 実地検証から実務体系へ

判断デザインと、その前提を扱うアート思考は、3社を軸とする複数社で見出した実務上の課題と条件を、実務で使える形へ体系化したものである。どのような説明や問いかけだけでは実践が変わらず、どの経験で仕事の捉え方が変わるのかを確かめ、企業横断の研究基盤、関連研究、制作に関わる経験とも照合してきた。

実務上の課題	体系として扱う働き
今の見方や成果基準では現実を捉え切れない	アート思考 形への応答から見方・問い・価値仮説を生成する
事実と条件に基づき選び実行する必要がある	判断デザインの判断実践 前提、選択肢、制約、影響を確かめ、選択と結果確認につなぐ
本人がその判断を担えるようにする必要がある	判断経験設計 本人の判断・支援・振り返り・再実践を仕事に組み込む
個人の経験を職場で使い続ける必要がある	判断デザインの組織実装 役割、記録、更新の仕組みとして残す

上表は本稿の課題から各体系の働きを整理したもので、No. 222の正式な「4層」とは異なる。判断経験設計は、仕事を通じて判断経験が育つ条件を扱う。アート思考は、判断に用いる見方や問いが現実合っていないとき、その前提を生成し直す働きを扱う。

[P203・P211・P222・P229・P230]

成立の基盤と公表した時期を分ける

2026年4月には、判断経験設計と長期の実務過程を公表した。7月以降には育成と仕事への実装をさらに体系化し、8月には判断デザインの全体体系、9月にはアート思考の定義と実装・検証を整理した。これは体系化と公表の経過であり、7年前から現在と同じ名称と構成で実施していたという意味ではない。

現在の体系には、他の企業での実践、芸術に関わる経験、関連研究との照合、AIとの対話による整理も関わっている。外部理論をそのまま現場に当てはめるのではなく、実地で見出した課題と照合し、使える観点を統合してきた。制作経験は以前からの基盤であり、7年間の検証の後に初めて得た経験ではない。[P203・P239・P240]

実地検証を成立基盤とすることと、現在の全構成要素の効果を3社で一律に検証済みとすることは区別する。

13 公開資料に見る展開 I 経験から組織へ

No. 198～254は、別々のテーマを並べたものではない。方法を知っていても実践が変わらないという問題を、本人の経験だけでなく、仕事、支援、組織、価値の前提まで広げて検討した公表の流れとして読むことができる。

人的資本経営を仕事の中へ戻す P198～202

制度や施策の充実だけでなく、本人が何を見て、どこで決め、その経験が組織にどう残るかを扱う。AIで作業が速くなったことと、新しい目的を形成して別の仕事へ移れることを分ける。これは、今回の「既存の成果を出す仕事から、着地点を具体化する仕事へ」という転換に対応する。

経験の設計を支援と経営へつなぐ P203～210

人を固定的に評価せず、仕事場面と時点に応じて負荷と支援を調整する。その経験を、判断理由と適用条件を持つ記録として残し、幹部の育成、重要判断への権限・資源の配分、企業価値への寄与の検討につなぐ。

育成の結果と事業の結果は同時に起きるだけでは結びつかない。何を変え、本人の判断と実行がどう変わり、仕事に何が起きたかという途中の経過を確認する。 [P208]

一つの仕事と対象別の実務へ展開する P211～217

入門版、相手の仕事を見る実務資料、新任チーフ・新入社員向けの設計として、どこまで確かめ、何を任せ、いつ相談するかを具体化する。対象が異なっても、知識の説明と本人の判断経験をつなぐ原則は共有できる。一方、必要な支援と継続期間は対象に応じて変わる。

経験が残らない構造を統合して見直す P218～227

AIや上司の回答で仕事が終わること、原因を確かめる前に施策へ進むこと、同じ人へ判断が集中することを、仕事の条件として点検する。最小実践、4層の体系、マニュアル改善、セルフサーベイへ展開し、既公表分析と実務観察を統合した。さらに、相手の反応から未確定の問題を見つける前段へ広げている。

この展開で残そうとしているのは、正解の蓄積だけではない。条件が変わったとき、別の人が事実を確かめ、選び直せる仕事の仕組みである。

13 公開資料に見る展開Ⅱ 前提から社会へ

問題設定の前段を扱う P228～240

相手の現実に関心を持ち、未確定なものを形にし、応答から見方・問い・価値仮説を更新する働きを、アート思考として明確にする。新人、顧客接点、上司、企画などの実務へ展開し、芸術制作との接点を確認したうえで、責任ある判断と一つの仕事の中で接続する。

新しい方法を既存の意味へ読み替えてしまう問題に対して、手順の追加だけでなく、何を見るか、何を成果とするかを更新する経験が必要だった。この実地上の必要が、判断の前提を扱う体系へつながっている。

成果物と学習の違いを問い直す P241～245

AIで速くつくれたこと、相手の仕事が進んだこと、本人が次にも使えるようになったことを分ける。「考えて」という指示の曖昧さ、熟達者の経験の言語化、現在の仕事で判断経験を残す方法を検討する。AIの利用だけを原因にせず、必要な問いと確認が仕事に残っているかを見る。

参加と価値の条件を社会へ開く P246～250

アート思考を使える人を限られた層に閉じず、知識、時間、支援、同意などの条件を整える。人とAIの協働も本人の目的と現実の経験から始める。「センス」で説明を終えず、何を学べる形で残せるか、誰にとって何が望ましいかまで検討する。

現在の仕事と育成へ返す P251～254

仕事が進んでいても実践と学習が始まらない背景を、能力や意欲だけに求めず、実行機会と支援から問い直す。AIが日常の手段になる仕事の範囲、分担、責任、負担、経験を見直し、同じ課題でも実践が異なるときの確認へ戻る。

公表の展開と人の成長段階は異なる

この二頁は公開資料の内容を本稿の問いに沿って整理したものであり、全員が順番に通過する発達段階ではない。初めからすべてを導入する必要もない。目の前の一件で欠けている条件から始め、実務の結果を見て次を選ぶ。

末尾の全57件の索引は、ここでの関連づけを読者が元の公開本文へ戻って確認するために置いている。

14 判断の前提を扱うアート思考が必要だった理由

判断の手順を整えても、何を見て、何を問題とし、何を成果とするかが従来のままなら、新しい方法も従来の仕事として使われる。この問題から、当社は判断の仕方だけでなく、判断の前提をつくり直す働きを明確にする必要があると捉えた。

見方と問いを形にして確かめる

当社が定義するアート思考では、既存の言葉や基準では捉え切れない現実を、図、仮の提案、仕事の進め方などとして外に出す。その形に対して、相手や状況から返る応答を受け、見方、問い、価値についての仮説をつくり直す。[P229]

完成した考えを分かりやすく説明することだけを目的としない。形にしたことで見えてくる矛盾、見落とし、相手にとっての意味を、考えそのものの更新に使う。現実の確認を離れて自由に発想すればよい、という主張でもない。

探索から責任ある判断へ移る

新しい見方や問いが生まれても、それだけでは実行を正当化できない。誰のどの状態を変えたいのか、何が事実で何が仮説か、何を守るのかを確かめ、選択肢と影響を比較し、責任ある判断へ移る。探索と判断を混同しないことが重要になる。[P230]

一方、検証しやすい既存の基準だけに早く収束させると、問題の置き方を変える必要を見落とす。限られた範囲で形を試し、次に確認すべきことを定めるという往復を、仕事として成立させる。

すべての仕事で前提を問い直す必要はない

目的と基準が適切な仕事は、それを使って安定して進める。現実とのずれがあり、既存の基準では十分に説明・判断できないときに、前提の検討を起動する。既存の熟達を捨てるのではなく、使い続ける部分と変える部分を見分ける。

この使い分けを本人が実務で担えるようにすることが、経験負荷と長期の役割転換につながる。アート思考を教える講義を追加するだけで、その転換が成立すると考えるものではない。

14 前提をつくり直す実践を誰もが使えるものへ

アート思考を一部の人の才能や感性として説明するだけでは、何を学び、どのような支援が必要かが分からない。実地で必要となった前提の更新を、他の人も実践できるようにするには、現実に触れ、仮に形にし、応答を受けて変える過程と、その条件を明示する必要がある。[P239・P240・P249]

言葉の不足と経験の不足を分けて支える

「もっと考えて」「相手の立場に立って」と伝えるだけでは、何を対象にどこまで確かめるかが揃わない。必要な知識や手順は具体的に教える。そのうえで、知識として受け取れること、本人が現実を確かめること、依頼者と基準を調整することを区別する。
[P242]

企画でも、整った企画書をつくることと、誰の仕事がどう進むかを確かめることは違う。相手に仮案を示し、採用しにくい理由や想定外の使い方を受け取り、目的と条件を見直す。相手の発言を無条件に正解とせず、実行可能性と関係者への影響を確かめる。[P238・P240]

参加できる条件まで設計する

誰もが使える実践にすることは、全員へ同じ課題を強制することではない。目的を理解するための知識、試す時間、道具、相談できる人、共有範囲の合意、参加を断る余地を整える。専門的な支援には、それを継続できる対価と役割も必要になる。[P246]

芸術制作との接点は、完成した見た目の模倣ではなく、つくる過程で素材・他者・環境からの応答を受け、当初はなかった見方や選択肢が生まれることにある。ただし、芸術の価値全体を仕事上の有用性へ還元するものではない。[P239・P247]

再現できることと再現すべきこと

本人に意味があること、需要があること、仕事に有効であること、社会的に望ましいことは、重なる場合もあれば一致しない場合もある。誰が便益を受け、誰が負担を担うかを確かめる。[P250]

同じ発想を再現させるのではなく、条件の違いに応じて問いと選択を更新できる過程を開く。その過程が実施できたか、別の仕事に使えたか、望ましい結果につながったかは、分けて確認する。

15 他の職場で再現するために何を残すか

当社が広めたいのは、同じ言葉や研修形式を使うことだけではない。どのような人が、どの仕事で、どの条件を経験し、何を確認したときに、次の判断を変えられるかという設計の中身である。

手順の再現と成果の再現を区別する

経験の設計条件を明示できること、他の職場でその設計を実施できること、独立した実施者のもとでも同じ成果が得られることは、別の検証課題である。本稿は前二者を具体化するための知見を示すが、独立した第三者による成果再現が確立したと主張するものではない。

維持する条件と調整する条件

維持したいのは、本人が事実に触れ、判断し、結果を確かめ、次の仕事で使い直すつながりである。対象となる顧客、課題の難しさ、支援の量、振り返りの間隔は、仕事の周期と本人の経験に応じて調整する。

同じ課題文を配るだけでは、同じ経験は生まれない。相手に会えない、決める権限がない、結果を追う時間がない場合には、先にその条件を整える必要がある。

残す単位は一件の判断とその後の経過

記録には、当初の見方、確認した事実、本人の選択、支援者の関与、相手の応答、後続の結果、次に変えることを残す。成功した結論だけでなく、使えなかった条件と未確認事項も残す。補論1に、そのための記録項目を示す。

AIとの協働の位置づけ

当社では近年、実践で蓄積した事実や違和感を比較し、言葉にし、構造化する過程に、AIとの対話も活用してきた。ただし、AIの説明は、現場での事実確認や効果の証拠に代わるものではない。7年間の実地検証すべてをAIと行ってきたという意味でもない。

AIを使う場合も、未確認の因果関係を補わず、原記録との照合を人が行う。機密情報を無条件に入力しない。記録が整ったことと、本人が判断できるようになったことも区別する。

15 AIを使う仕事にも判断経験を残す

AIが成果物を早く整えられることと、本人が現実を捉え、判断し、結果から学べることは、同じではない。だからこそ、AIの利用の有無だけでなく、一つの仕事の中で、誰が何を確かめ、どの判断を担い、どの経験が残るかを設計する。 [P212・P225・P241・P252]

確認する対象	分けて確かめる内容
作成した成果物	速さ、正確さ、読みやすさ、利用する条件
受け手の仕事	判断と実行の進展、確認や修正の負担、後工程への影響
本人に残る経験	何を事実と判断し、なぜ選び、次に何を使い直せるか
組織の条件	権限、承認、相談・停止条件、記録、結果の確認責任

AIへ委ねること自体を問題にしない

すべての作業を人が手作業で行う必要はない。AIへ任せる部分があっても、必要な確認と判断が他の仕組みで保たれていればよい。問題は、仕事に必要な機能が失われたまま、成果物の完成だけで完了とされることである。「見えないAI誤用」は、その可能性を検討するための作業定義と構造仮説であり、利用者の能力低下を判定する診断名ではない。 [P245]

AIとの対話から得た仮説は、顧客本人の反応や現場で確かめた事実に代わらない。また、できる作業が増えたことだけを理由に、本人が引き受ける責任と負担を広げない。任せ
る条件と、相談・停止・終了の条件を一緒に決める。 [P248・P253]

熟達者の経験を次の担い手へ返す

AIは、熟達者の記録を整理し、判断理由や適用条件を言語化する補助になる。ただし、当時の記録、本人の記憶、現在の解釈、AIが提案した仮説を混ぜない。言語化できた知識を渡すだけでなく、次の担い手が実務で使い、応答と結果を確かめる経験まで設計する。 [P243]

これは今回の長期実地検証の結論とつながる。方法を整理できることと、人がその方法を必要な水準で使えることは別であり、AIが方法の整理を支援しても、この区別は残る。

16 本報告で言えることと限界

本稿の貢献は、既に成果を出しているBtoB顧客接点人材について、方法の有効性と、その方法を使えるようになる経験条件を分け、着地点を具体化する仕事への転換を長期にわたり扱い、経験設計と記録評価を接続してきた点にある。経験学習や学習転移そのものを初めて発見したという主張ではない。

記述の範囲

3社の継続期間、対象人数、企業別の訓練期間は当社の実施報告である。本稿では、全参加者の個票、企業別・期別の人数内訳、修了・欠測の状況を公表していない。423名を単一の統一データセットとみなし、発生率や改善率を推定することはできない。

y値は記録に基づく当社独自の評価指標である。曲線の各時点の対象数、個人の対応関係、欠測・対象入替、分散、評定者間の一致度は本稿に示していない。同一指標による全423名の前後比較や、独立した第三者による効果検証とは区別する。期間だけを変えた比較による最短期間の推定も示していないため、12か月を普遍的な下限とはしない。

解釈に影響し得る条件

対象者はリーダー候補として選ばれており、一般の従業員を代表するとは限らない。企業ごとの市場、仕事の周期、上司の支援、本人の経験も異なる。変化を育成だけに帰属させるには、これらをさらに検討する必要がある。

実践主体が設計・支援・評価を行うため、期待に合う変化を重く見る可能性がある。本人の報告の偏り、課題の難しさ、評定条件の違いも値に影響し得る。最低評点を全体の制約とみなす仮定や、閾値の設定を変えた場合の結果も、さらに検討する必要がある。

機密性と公開の範囲

本稿では、企業・参加者・案件を特定する個別記録を掲載しない。当社の実務過程の整理、評価方法と集計値、企業横断の設計原則を示す。今後個票や個別事例を公開する場合は、匿名化に加え、原資料の取扱いと掲載範囲を別途確認する。

この報告は当社による実践研究報告であり、査読済みの原著論文として提示するものではない。世界初、唯一、先行例が存在しないという主張も行わない。

16 公開資料の統合で確認できる範囲

本稿では、2026年4月11日～9月16日に公表されたNo. 198～254の57件について、公開本文を全件確認した。各資料の主張、対象、数値、方法、限界を照合し、主要な関連PDF・図版を追加確認している。末尾の索引には全57件の正式題名、公開日、リンク、本稿との関係を示す。

公開の来歴と実地の来歴

57件が3社の実地検証と当社の研究基盤に関連するという来歴は、実践主体である当社の報告である。各リリースがそれぞれ3社・423名の新たなデータ分析を掲載している、という意味ではない。

例えばNo. 225は、既公表分析、企業内研修の探索的観察、26件の公開資料を統合した報告である。同じ観察や数値の再掲を、別の標本や追加の効果検証として数えない。今回の57件の照合も、原データの再集計、統計的メタ分析、第三者による追試ではない。

開示されていないことと実施していないこと

公表資料に集計の詳細や個別記録が示されていないことは、それを実施していないことを意味しない。一方、読者が独立に確認できない部分を、確認済みの測定事実として補うこともできない。本稿では当社の実施報告と、公表資料から追跡できる範囲を区別する。

980社・33.8万人の基盤、企業内研修の別の観察、外部研究の標本、3社・423名の実地検証を合算しない。公開チェックリストを作成したことと、心理測定尺度としての信頼性・妥当性が確認されたことも区別する。

添付資料の確認範囲

全57件の公開本文を確認した一方、メール請求が必要な完全版、すべての添付PDFの全頁、各記事が引用するすべての外部資料の全文を一律に再検証したものではない。No. 244の研究レビューPDFは確認時点で取得できなかったため、その未確認本文を本稿の根拠にしていない。

公開日と、現在閲覧できる本文・添付資料の更新日は同一とは限らない。本稿は2026年9月17日に確認した公開状態に基づく。本文の枚数表記と配布PDF総頁数が異なる場合は、それだけで内容の誤りと判断せず、本編と付加資料を分けて確認した。

17 次の検証で明らかにすること

7年間の実践から得た条件を他の職場で使えるようにするには、設計を公開するだけでなく、どの条件で成立し、どの条件では成立しにくいかを確かめる必要がある。以下は今後の検証課題であり、今回すべてを実施済みとするものではない。

対象と経験の量を対応させる

企業・期・役割別に、開始時点の経験、実務への参加、支援を受けた範囲、継続状況を整理する。月数だけでなく、本人が担った判断、結果を追えた案件、異なる条件で使い直した機会を対応させる。

到達点を事前に具体化する

「成長した」という総合評価だけでなく、事実の範囲、問題設定、判断理由、相手への関与、次の案件での使い直しを、どの記録で確認するか定める。y値の6観点について評点ごとの判定例を整え、評価者間の一致を確かめる。本人の自己報告と実務記録を分け、可能な範囲で第三者による評価も加える。

期間の結論をさらに精緻にする

12か月、18か月以上という設計判断について、仕事の周期や支援条件がどう関係するかを検討する。対象を時点間で対応させ、平均値とともに個人別の推移、分布、欠測を扱う。短い期間で進んだ人、長くても進みにくかった人の両方を追い、経験の種類と量を比較する。

望ましい結果と負担を併せて確認する

相手の仕事、取引、自社の事業に加え、本人、上司、顧客の時間や負担を記録する。新しい役割を担うことが、際限のない業務拡大になっていないかを確かめる。社会的に望ましい方向かという問いも、業績とは分けて検討する。

独立した実施者による検証へ進む

設計条件と実施記録を共有し、当社以外の支援者や別の企業で、何が維持でき、何が調整を要するかを確かめる。成功例だけでなく、再現しなかった条件を公開可能な形で蓄積する。

実践の蓄積を具体的な設計へ変え、その設計を次の現場で検証し直す。この往復によって、本稿の知見の適用範囲を明確にしていく。

18 より善い判断が育つ条件を社会へ開く

当社が7年間の実地検証で向き合ってきたのは、まだ仕事ができない人に知識を教えることだけではない。既に成果を出してきた人が、その成功の有効範囲を見分け、まだ答えの定まらない仕事を担えるようになる条件だった。

現場で有効と判断した方法を示しても、それを使う仕事の違いが経験されていなければ、従来の意味と習慣へ戻ることがある。この隔たりは、説明や問いかけを増やすだけでは埋まらなかった。

そこで当社は、本人が現実に触れ、判断と関与を引き受け、相手の応答と仕事の結果を受け取り、次の実践で使い直す経験を設計してきた。21か月目までの過程の整理と、実務記録を用いた6観点の評価は、その設計を具体化するものである。その役割転換には、最低12か月、望ましくは18か月以上を確保する必要があるというのが、今回の対象についての当社の結論である。

判断デザインとアート思考は、この実践の外に置いた説明ではない。判断をどう支えるか、その前提となる見方・問い・価値をどうつくり直すか、そしてそれを本人の経験と組織の仕事へどう残すかという課題から、見出し、体系化してきたものである。

より善いを誰か一人の正解にしない

当社が目指すのは、より善い組織、より善い事業、人の成長、その先のより善い社会へつなげることである。そのために、現場で確かめてきた条件を、他の組織でも検討し、実践し、更新できる形で共有する。

何をより善いとするかは、当社が一方的に決めるものではない。誰にどのような便益があり、誰に負担が生じるかを確かめる。反対意見や望ましくない結果を含め、目的と方法を問い直す。その責任を伴って、判断を育てる条件を仕事の中に増やしていきたい。

実践をともににつくってきた方々へ

本稿の知見は、お客様の実際の仕事と、参加者・関係者の試行錯誤があって初めて得られた。うまくいったことも、伝わらなかったことも、次の実践を考える材料になった。その協働に感謝するとともに、公開内容と解釈の責任は当社が負う。

ここまで確かめてきた条件を公開する。そして、現実の中で確かめ、更新し続ける。

補論1 一件の仕事に判断経験を残す記録

以下は、本稿の設計原則を他の職場で使うために整理した記録項目である。過去7年間に同一様式を一律に使ったという意味ではなく、検証済みの測定尺度でもない。必要な項目を既存の案件記録に組み込み、記録自体を過大な負担にしない。

実践する前

- 対象とする相手と一件の仕事は何か。
- 相手と自分たちにとって、どの状態を実現する価値があると考えているか。
- 既に確認した事実と、まだ仮説であることは何か。
- 本人が判断することと、支援者が担うことは何か。
- 守る条件、利用できる支援、相談・承認・中止の条件は何か。
- いつ、誰と、どの結果を確認するか。

実践した後

- 計画に対して、実際には何を行ったか。
- 誰に何を確認し、どのような応答があったか。
- どの事実を根拠に、何を選び、何を選び直したか。
- 相手の判断や行動、その後の仕事に何が起きたか。
- 当初の見方や目的のうち、何が変わり、何が残ったか。
- 結果には他にどのような説明が考えられるか。

次の仕事に使う前

- 今回の経験を、どの相手・条件の仕事で使うか。
- 同じように使える条件と、変える必要がある条件は何か。
- 次に確かめる未確認事項と、担当・時点は何か。
- 支援者は、次の課題や支援の何を変えるか。

記録では「計画」「実施」「確認した反応」「後続結果」「解釈」を混ぜない。確認できなかったことは、空白を推測で埋めず、未確認として残す。本人の内省と相手の発言を区別し、顧客情報や個人情報の取扱いは、所属組織と相手との合意に従う。

補論2 熟達と学習に関する研究との接点

本稿の知見は、当社が顧客企業との実地の取り組みから見出してきたものである。外部研究は、発見を外部理論から導いたと主張するためではなく、接点と相違、解釈の可能性を検討するために参照する。以下は関連研究の選択的な確認であり、系統的レビューではない。

学んだことが職場で使われ続ける条件

BaldwinとFordは、訓練の転移を、学習した内容の職場への適用と、時間を経ても維持されることの両面から捉え、訓練設計、受講者、職場環境に関わる条件を検討している。[文献1]

この整理は、本稿が理解、実施、別条件での利用を分け、職場で本人が判断できる条件まで扱うことと接点がある。ただし、レビュー論文であり、今回の役割転換や人数、育成期間を検証したものではない。

既存業務の熟達と変化に対応する熟達

HatanoとInagakiは、安定した条件で手続きを効率的に遂行する熟達と、意味を理解して条件に応じて変更できる熟達を区別した。熟達の形成条件については、仮説的な考察も含む。[文献2]

既存領域で優れていることと、新しい条件で仕事をつくれることを同一視しない点に関連する。ただし、今回のBtoB企業における長期介入を対象とした研究ではない。本稿の二つの仕事の比較を、そのまま同論考の区分と同一視しない。

成功経験を唯一の原因としない

Daneは、知識の枠組みが強く安定する認知的固定化という観点から、熟達と柔軟性の関係を論じた。仕事環境や注意の向け方も関係し、柔軟性への制約は回避し得るとする理論的検討である。[文献3]

新しい方法が既存の意味で理解される現象を考える補助線になるが、「熟達者は必ず硬直する」という証明ではない。当社の実践においても、成功経験だけを原因とせず、機会、支援、権限、評価の条件を併せて確かめる必要がある。

補論3 負荷と振り返りに関する研究との接点

経験負荷の大きさと支援を併せて扱う

DeRueとWellmanは、管理者60名の225件の仕事経験を分析し、発達的な挑戦とリーダーシップ技能の発達の関係に逓減傾向があること、フィードバックを得られる条件がその傾向を緩和することを報告した。[文献4]

本稿の経験負荷を、過重な仕事量や放任と区別するうえで参考になる。ただし、当社の方法と同一の介入ではなく、今回の対象にとっての最適な負荷量を示すものでもない。

経験の振り返りを構造化する

DeRueらは、173名を9か月にわたり扱った準実験研究で、構造化した事後レビューとリーダーシップ発達との関係を検討した。効果は個人特性や過去の経験によっても異なっていた。[文献5]

この研究は、実践したことを振り返り、次の行動へ結びつける過程を考える材料になる。9か月の研究があることも、12か月を人材育成一般の科学的下限とすべきでない理由となる。一方、対象と到達点が異なるため、今回の特定の役割転換に対する当社の期間判断を直接検証したり、反証したりするものでもない。

説明を生かすための先行する経験

SchwartzとBransfordは、大学生を対象とした授業研究で、対照的な事例を分析してから説明を受ける活動が、その後の学習に役立つことを示した。[文献6]

違いを捉える経験が、説明の意味を理解する準備になるという点で関連する。ただし、企業の役割転換とは対象、期間、課題が異なる。説明を不要とする研究ではなく、経験と説明の組み合わせを検討した研究である。

外部研究が支える範囲

これらの研究は、当社の実践を考察する観点を提供する。423名の変化、最低12か月・望ましくは18か月以上という結論、現在の実務体系全体の効果、他組織での再現性を、外部研究が直接裏付けたと扱うことはできない。

補論4 個別のy値を計算する例

以下の数値は算出方法を説明するための例であり、特定の参加者の記録や、図1の各時点の元データではない。算出説明資料に示した成立閾値0.6を、6観点すべてに適用する。
[M10]

観点	評点	閾値	成立判定
I 一次情報	0.80	0.60	成立
C 因果	0.70	0.60	成立
P 前提	0.65	0.60	成立
R 責任	0.40	0.60	未成立
D 対話	0.20	0.60	未成立
T 再現性	0.10	0.60	未成立

この例では、成立観点数は3、最低評点は0.10となる。成立割合0.5に100と0.10を掛けるため、y値は5である。

同じ成立観点数3でも、最低評点を0.40とする別の仮例では、y値は20となる。成立観点数が同じでも、最も低い観点の評点によって値は異なる。上表の評点から算出されるy値は5である。

数値を付ける前の判断を説明する

計算式だけでは、ある記録を0.40、別の記録を0.60と評定する基準は決まらない。根拠となる記録、成立・未成立の具体例、支援を受けた程度、異なる場面で使い直せたかを対応させる必要がある。評点の細かさを、そのまま測定精度の高さとみなさない。

同じy値でも内訳は異なり得る

同じ成立観点数と最低評点であれば、その他の評点が異なってもy値は同じになる。低い値だけを見て能力不足と判断せず、どの観点が不安定で、何を経験する必要があるかを確認する。実務で使う際は、合成指標と6観点の内訳を併せて残す。

補論4 平均の順序と数値の解釈

個別のy値を平均する方法と、各観点の評点を平均してからy値を計算する方法では、結果が異なる。閾値による成立判定と最低評点を使うためである。以下は、その違いを示す説明用の仮例である。

評価対象	六つの評点の設定	個別のy値
A	5観点は0.90 残る1観点は0.30	25
B	6観点すべて0.90	90

全観点の閾値を0.60とすると、Aは5観点が成立し、最低評点0.30からy値25となる。Bは全観点が成立し、最低評点0.90からy値90となる。個別のy値を平均すると57.5になる。

一方、各観点の評点を先に平均すると、5観点が0.90、残る1観点が0.60となる。すべて成立するため、この平均評点から計算したy値は60となる。当社の曲線は前者の、個別のy値を算出した後に平均する方法を用いている。

閾値がつくる数値の変化

全観点の閾値を0.60とした単一対象の計算では、未成立の観点があればy値は50未満、全観点が成立すれば60以上となる。しかし、上の仮例のように個別値を平均すれば、その間の平均値も生じる。

この性質から、わずかな評点の変化でも、閾値をまたぐと合成指標が不連続に変わる場合がある。曲線の傾きだけから、成長速度や役割転換の大きさを直接読み取ることはしない。

低下の原因は数式では判定できない

新しい課題に進んで従来の弱点が見える場合も、実務上の後退や支援不足がある場合も、最低評点は下がり得る。平均値には対象構成の変化も影響する。下降を一律に正常な転換と判断せず、元の記録、課題の条件、評価の条件を確かめる。

補論5 異なる実践との接触と学習を支える環境

当社の実務説明資料では、経験学習、成人学習、心理的安全性、状況的学習などとの接点を整理してきた。本稿では、理論名を並べることより、今回の実践とどこが重なり、どこは別に検証する必要があるかを重視する。[M3・M7]

越境を一つの必須経路にしない

AkkermanとBakkerは、異なる実践の境界で生じ得る学習を、違いを捉え直すこと、やり取りを調整すること、見方を振り返ること、新しい実践を共同で形成することの四つから整理した。全員が同じ順序で通過する固定的な段階ではない。[文献7]

当社が「既存の前提では扱えない状況」「本人による判断の引受け」「その判断が元の仕事でも使われること」を確かめてきたのは、今回の実践における検討枠組みである。これを越境学習一般の必要十分条件とせず、何を境界として越え、どの判断や関係が変わったかを具体的に記述する。

疑問と失敗を仕事の材料にできる環境

Edmondsonは、製造企業1社の51チームを対象に、心理的安全性と学習行動との関連を報告した。疑問を述べ、援助を求め、誤りを共有できる環境を考えるうえで参考になる。ただし、横断調査であり、因果関係の確定を意味しない。[文献8]

当社の経験設計でも、要求水準を下げることに、失敗や迷いを隠さず検討できることを区別する。本人が判断を担うと同時に、必要な情報と支援にアクセスできる条件を整える。

学習源の組み合わせを固定比率にしない

70 : 20 : 10は、挑戦的な仕事、成長を支える関係、研修という学習源を考える指針として知られる。今回の成果の70%を実務に帰属させたり、研修時間の配分を10%に固定したりする根拠にはしない。[文献9] 実務での経験、他者の支援、体系的な説明がどうつながったかを、記録から検討する。

参照資料 研究基盤と長期実践の公開資料

掲載元はPR TIMES、発信者はリクエスト株式会社。以下の2件は、No. 198～254の57件を読む基盤として参照する。確認日2026年9月17日。公開日は研究の開始日や効果が確定した日を意味しない。

P177 2026年3月16日

調査レポート公開：企業の82%で、AI時代に必須の「判断経験」が減少。33.8万人・980社の分析から、AI時代の人材育成課題を公開（組織行動科学®）

2022～2025年の業務経験の定点観測を報告。判断経験、上司確認、前例依存の変化が見られた企業割合の根拠元であり、3社の訓練効果や個人の能力変化とは区別する。

P197 2026年4月2日

AI時代、アンラーニング・リラーニングは、どのように仕事の中で定着するのか？ 判断の変容曲線と、判断経験設計から見る実践知形成のプロセス公開

長期の実務過程、経験負荷と振り返り、判断と役割の転換を公開した資料。本稿は添付の実務・評価資料も用い、企業別訓練期間、評価値の定義と平均方法をさらに明確にする。

全57件の索引の読み方

次頁以降にNo. 198～254を番号順に掲載する。題名は公開ページの表記に基づき、直後の説明は本稿との関係を要約したものである。題名に含まれる頁数や強調表現を、本稿が新たな効果検証として承認するものではない。確認範囲は第16章に記した。

発行者

リクエスト株式会社 組織行動科学®

執筆責任者 代表取締役 甲畑 智康

リクエスト株式会社公式サイト

実施実績と実践上の解釈は当社が報告する。参照する外部研究の著者が、当社の方法や結論を支持・推奨したことを意味しない。

公開資料索引 P198～P201

P198 2026年4月11日

「優れた人的資本経営の定義」を全文公開。33.8万人・980社の分析と実務支援をもとに、AI時代に人的資本経営を機能させる鍵を全29ページ・約29,500字で整理（組織行動科学®）

980社・33.8万人の分析と実務支援を基盤に、判断が育つ仕事・経験・振り返りの設計を整理。既存の人事施策を補い、個人の経験を組織の対応能力へ変える人的資本経営を示す。

P199 2026年6月21日

正解が一つではない仕事において、自分で判断し、前に進める組織へ。6問で「判断できる条件」が仕事の中にあるかを確認する無料簡易診断を公開

確認する事実、自分で決める範囲、相談条件、判断基準が仕事の中にあるかを6問で点検する簡易診断。個人の能力査定ではなく、判断経験を成立させる職場側の条件を見直す入口となる。

P200 2026年6月24日

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

AIによる作業時間の削減と、新規事業へ人が移れる状態を区別。目的形成、責任、評価、所属先を含む仕事の設計を扱い、着地点を形づくる仕事への転換を支える組織側の条件を示す。

P201 2026年6月29日

AIの成果差は、「目的」と「その背景」をどこまで言語化できるかで生まれる

AIへの指示に先立ち、相手との関係や対話から事実・背景を捉え、目的を形成する経験を整理。小さな判断、結果からの更新、言語化をつなぎ、新しい観点を実務で使うための前提を扱う。

公開資料索引 P202～P205

P202 2026年6月30日

【調査結果】AI時代に成果を出す上位1%は、AIに詳しい人ではなく「まだ言葉になっていない価値」を見つけている

蓄積された実務記録から、相手の状況や未言語化の違和感を捉え、新しい価値を形づくる行動に注目。AI操作の熟練だけでは説明できない、目的や着地点を見いだす仕事の進め方を整理する。

P203 2026年7月15日

「正解を先に教える育成」から「判断経験を設計する育成」へ。判断力を仕事の中で育てる「判断経験設計」を体系化、主要9ページを公開・全34ページを希望者に無料提供

人・仕事場面・時点に応じて経験と支援を調整する判断経験設計を体系化。論点数、未知の程度、関係者、時間、影響、権限などで負荷を設計し、反応を次の実践と判断基準の更新へつなぐ。

P204 2026年7月21日

リーダーの「見えない仕事」を可視化：メンバーが力を発揮できる状態をつくる組織行動科学®テキストを無料提供

本人が力を発揮できる前提を整えるリーダーの仕事を可視化。一人・一つの場面の事実から支援を考え、その場の感謝や納得と、次の同種場面での行動変化を分けて働きかけを調整する。

P205 2026年7月30日

人材育成に課題を抱える事業所は約8割：「時間量による育成」から「判断経験を設計する育成」へ。構造変化を整理した図解6枚を公開

時間や反復が偶然補っていた学習機会を、現在の仕事の中で意図的に設計し直す必要を整理。長時間労働へ戻すのではなく、限られた経験を振り返りと次の判断へつなぐ育成の条件を示す。

公開資料索引 P206～P209

P206 2026年7月31日

建設業向けメディアでの記事化を受け、若手の「判断経験」を日常業務に組み込む実践図解6テーマを公開

建設・現場業務での実務支援を踏まえ、朝礼、KY、段取り、振り返りに判断経験を組み込む方法を整理。安全・品質の知識、相談や停止の条件、任せる範囲を先に整える実践を示す。

P207 2026年8月1日

「条件が変わっても選び直せる判断」を組織に残す：個人の経験を組織能力へ変える「判断構造設計Pro」を公開

目的、条件、事実、行動、期待と結果、適用範囲を関連づけて残す判断構造設計Proを整理。別の人を使い、条件が変われば選び直せるようにし、個人の経験を組織の学習へ戻す仕組みを示す。

P208 2026年8月5日

人的資本投資を企業価値へつなぐ「寄与経路」を設計・検証：リクエスト株式会社、「判断構造設計Pro | 人的資本投資・企業価値実装編」全14ページを発表

投資から実装条件、判断と実行、業務成果へ至る寄与経路を整理。今回確認した変化と、その先に検証が必要な仮説を分け、証拠に応じて成果を説明する際に参照する。

P209 2026年8月14日

候補者を選ぶ前に、「経営を任せられる状態」をつくる：経営幹部・候補者向け「経営理論形成・判断実装プログラム」を公開

複数の実案件で本人が判断し、実行し、結果から更新した証拠を育成へつなぐ資料。今回の役割転換を、従来業績や一度の発表ではなく、継続する判断経験から捉える。

公開資料索引 P210～P213

P210 2026年8月15日

経営課題は見えても「未判断」は見えにくい：AI時代の「経営判断ポートフォリオ」を公開

重要判断の依存関係、権限、資源、見直しを組織全体で扱う資料。本人に何をどこまで任せ、いつ支援するかを組織側で設計する点が、経験負荷の継続的な設計につながる。

P211 2026年8月16日

「AI時代の はじめての判断デザイン」本編17ページを無料公開

一つの仕事で事実を確かめ、選び、反応から判断基準を更新する実装資料。経験を作業量ではなく判断の地点として設計する。30日の導入例は、今回の長期の役割転換と区別する。

P212 2026年8月17日

AIで仕事は進む。では、判断できる人は育っているか。「AI時代に、人が担うこと」図解10ページを公開

AIで仕事が進むことと、人が判断できるようになることを区別する入門資料。目的、事実、対話、結果を人と組織が担う視点から、実務経験の必要性和AIとの協働を説明する。

P213 2026年8月18日

本編公開後の反響を受け、「AI時代の はじめての判断デザイン | エッセンス編」全9ページを無料公開

判断デザインの全体像と、一つの仕事で試す入口を短く示す資料。今回の実地検証を読む前提を共有し、詳細な方法や条件は本編へ進める。別個の介入効果を報告する資料ではない。

公開資料索引 P214～P217

P214 2026年8月20日

AI時代に「判断経験」を育てる実務資料を公開—相手の要望ではなく「仕事」を見る

相手の要望を受け入れるだけでなく、目的、前後工程、制約を確かめる見方を整理。今回の顧客接点での役割転換を、相手と同じ事実を見て着地点を具体化する仕事へつなぐ。

P215 2026年8月21日

「判断力は、どう育てるのか」— AI時代の育成を問い直す16ページの実務レポートを公開

判断・熟達・学習・AI支援の主要研究を実務に接続した考察。教える内容と本人が経験する内容を区別し、今回の実践の成立条件を検討する補論となる。体系的レビューではない。

P216 2026年8月21日

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 —『チーフから始める 判断デザイン』10ページを公開

自分の仕事を進める人から、周囲が判断できる状態をつくる人への転換を扱う。成果を見る単位と任せ方の変化は今回と接続するが、新任チーフ向けの導入期間は別に扱う。

P217 2026年8月21日

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 —『新入社員から始める 判断デザイン』10ページを公開

新入社員が最初の仕事で何を確かめ、どこまで決め、いつ相談するかを設計する資料。判断できる条件を仕事に置く原則は共通するが、今回の既存成果者とは対象と到達点異なる。

公開資料索引 P218～P221

P218 2026年8月23日

AI時代、なぜ「判断できる人」が育たないのか — 実践研究から見た「判断経験が残らない4つの構造」を公開

AIや上司の回答で仕事が終わることと、本人に判断経験が残ることを区別。答えへの依存や判断の集中を構造化し、入口・基準・相談条件・振り返りを仕事に置く。

P219 2026年8月24日

AI時代、なぜ私たちは「なぜ」を問わなくなるのか？

数字や現場の発言、AIの説明を、そのまま原因の理解としない。事実と推測、未確認事項を分け、もっともらしい説明で問いを閉じず、背景の確認へ進む仕事を示す。

P220 2026年8月25日

AI時代、なぜ「なぜ」が出てこないのか：980社・33.8万人の分析と企業研修の実践観察から、「原因を確かめる前に施策へ進む仕事」の構造を公開

既公表分析と企業研修の探索的観察から、差への気づきと原因探索を区別。比較条件、複数仮説、反証、追加確認を仕事に組み込む提案を、観察事実や解釈と分けて示す。

P221 2026年8月25日

AIと行う「判断デザイン Quick-Q® | 個人実践版」を開発 — 1日1件・2～3分で判断前の事実確認を習慣化

日々の一件について事実と問いを置き、AIの仮説を現場で確かめる個人実践版。1日2～3分は実践開始の目安であり、役割転換を完成させる期間ではない。

公開資料索引 P222～P225

P222 2026年8月26日

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 — 組織行動科学®のリクエスト株式会社、企業向け教育・組織開発の共通基盤として運用開始

関連成果を前提理解、最小実践、仕事への実装、経営・組織への応用の4層に統合。能力の序列や必須の成長順序ではなく、目的と実装範囲を示す全体体系として位置づける。

P223 2026年8月27日

「判断デザイン | マニュアル継続改善編」10ページを公開 — これまで整えてきたマニュアルを、判断と学びを蓄積・更新する業務基盤へ

安定した標準手順は維持し、条件差や例外のある箇所に判断理由と実施結果を加える。文書、判断記録、変更履歴をつなぎ、次の人が条件に応じて選び直せる基盤をつくる。

P224 2026年8月30日

AI時代の「判断デザイン 100問セルフサーベイ」を無料公開、有料の実践診断も開始

具体的な仕事事例に照らし、判断行動と仕事条件を10領域100問で点検。総合点や能力順位をつくらず、未実施や条件不足を分け、次の仕事で変える最大3項目へ絞る。

P225 2026年8月31日

AI時代、仕事は進む。では、人と組織に「判断経験」は残っているか—980社・33.8万人の既公表分析等を統合し、新たな知見を18ページで公表

既公表分析、研修観察、26件の公開成果を統合し、仕事の完了と判断経験の形成が分離し得る構造を提示。新規調査ではなく、業務成果と次の判断力を分けて捉える実践研究。

公開資料索引 P226～P229

P226 2026年8月31日

AI時代、人材育成の鍵は「仕事設計」 — 判断経験が残る4つの仕事条件を5ページで公開

判断の入口、比較基準、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組で設計。AI利用、育成、相談、マニュアルを一つの仕事に接続する実務編である。

P227 2026年9月1日

AI時代、なぜ組織で働く人は「起きた問題」にしか対応しないのか — 相手の「反応差」から問題を発見・設定する11ページを公開

相手の言葉や行動の差を、問題を発見・設定する入口に置く。反応差を好意や原因の証明と混同せず、仕事の制約を確かめ、発生型・潜在型・設定型を往復して更新する。

P228 2026年9月2日

AI時代、発生型から潜在型・設定型へ — 「深い関心」と「未来像の解像度」を仕事の中で育てる12ページを公開

関心を本人の性格だけに求めず、相手への関わり方と反応の違いから育てる。現状と未来を具体化し、一人の一仕事から問題発見と次の実践へつなぐ設計を示す。

P229 2026年9月2日

AI時代、「アート思考」を曖昧なままにしない — 「判断前提生成」として定義した図解11ページを公開

アート思考を、現実からの応答によって見方・問い・価値仮説をつくり直す「判断前提生成」と定義。既存の基準では捉え切れない仕事での必要性和、判断デザインとの接続を整理する。

公開資料索引 P230～P233

P230 2026年9月3日

[AI時代、「アート思考」を概念で終わらせない — 「判断前提生成」の実装・検証を図解13ページで公開](#)

判断前提生成を実務で扱うため、適用の見極め、探索から判断へ移る条件、組織内の役割、記録と評価を具体化。実装の枠組みと、妥当性を検証する課題を区別して示す。

P231 2026年9月3日

[AI時代、「アート思考」はどこまで検証されているのか — 国内外の定義・実践・効果研究を整理した図解26ページを無料提供](#)

国内外の主要公開資料を探索的に整理し、直接のアート思考研究と隣接する芸術活用研究を区別。確認された知見と未検証の範囲を示し、自社の操作的定義の位置づけを明らかにする。

P232 2026年9月4日

[AI時代、「アート思考は何を変えるのか」 — 見方・問い・価値仮説から判断・組織学習までを30ページで整理](#)

活動の実施や本人の感想と、判断・仕事・組織の変化を分けて捉える。見方・問い・価値仮説の更新を、事実や影響の確認を経て責任ある判断と組織学習へつなぐ全体像を示す。

P233 2026年9月5日

[AI時代、「はじめてのアート思考」を公開 — 「知る」から「自分の仕事で試す」へ進む図解13ページ](#)

身近な仕事を形にし、相手や現実の応答から見方と問いを更新する入口を示す。学術補論では関心・外化・経験学習などの研究を照合し、実践全体への適用と検証の限界を整理する。

公開資料索引 P234～P237

P234 2026年9月6日

AI時代、「上司のためのアート思考」を公開 — 部下に「もっと考えて」と伝える前に

部下への評価を急がず、本人の仕事の捉え方と上司自身の期待を確かめ直す。説明や役割の明確化が必要な場面と前提の探索が必要な場面を分け、日常の関わりを見直す。

P235 2026年9月6日

AI時代、「営業・顧客接点のためのアート思考」を公開 — 提案を磨く前に、自分は相手の何を見ていたか

過去の顧客理解を今回の事実と同一視せず、提案を相手の仕事や制約を確かめる機会に変える。受注に向けた説得だけでなく、相手にとっての価値と実現条件を更新する実践を示す。

P236 2026年9月6日

AI時代、「新人のためのアート思考」を公開 — 最初の一仕事から、自分の見方と問いを育てる

新人に深い問いを初めから求めず、今の理解を形にする一仕事から始める。必要な説明、相談できる機会、任せる範囲、結果を知る機会を整え、見方と問いが育つ条件を示す。

P237 2026年9月6日

AIで仕事は速くなった。では、会社は何を変えると決めたか — 意思決定の再設計につなぐ「アート思考」10ページを無料公開

上司・顧客接点・新人の実践を、会社の選択へ接続。現場の発見を意思決定者の前提に戻し、提供価値、人と時間の使い方、判断の委ね方を見直して、判断と結果を記録する。

公開資料索引 P238～P241

P238 2026年9月7日

AI時代、「企画のためのアート思考」を公開 — 企画書は整った。では、誰の何が変わるのか

企画書の完成と相手への価値を分け、未確定な案への応答から問いや目的を更新する進め方を示す。実地の体系の企画業務への応用であり、新規の効果比較試験ではない。

P239 2026年9月7日

AI時代、「アート思考の原点」を公開 — 新人・顧客接点・上司・企画の実践は、芸術制作とどうつながるのか

芸術制作の経験と研究を照合し、形にしたものへの応答から見方や選択が生まれる過程を説明する。仕事への応用を理解する背景資料として、芸術と仕事の目的の違いも保つ。

P240 2026年9月8日

AI時代、「アート思考」と「判断デザイン」を一つの仕事でつなぐ — 26ページの図解を公開

一つの仕事で期待のずれを外に出し、相手に確かめ、目的を組み直して判断へつなぐ実装提案。判断前提の生成と責任ある選択を接続し、仮想例と実在の成果を区別する。

P241 2026年9月9日

AIで早くつくれた。その先の仕事は、よくなったか。 — 「アート思考」と「判断デザイン」を一つの仕事でつなぐ理由を22ページで公開

AIによる作業時間の短縮、受け手の仕事の改善、本人の学習を分けて検討する。外部の実験・業務データ・自己報告研究を整理し、二つの体系を接続する理由を説明する。

公開資料索引 P242～P245

P242 2026年9月10日

「もっと考えて」は、なぜ難しいのか — 組織行動科学®のリクエスト株式会社、「考える」を捉え直す図解12枚と研究レビューを公開

「もっと考えて」に含まれる対象、材料、基準、相談条件を具体化する。学ぶべき知識と現実に確認すべき事実を分け、本人の姿勢だけでなく依頼と支援の設計を問い直す。

P243 2026年9月10日

ベテランこそAIを使い、次世代の判断を育てる — 組織行動科学®のリクエスト株式会社、図解24枚と研究レビュー・実務提案を公開

熟達者の知識の保存と、次の担い手が判断できることを分ける。記録・記憶・現在の解釈を区別してAIを用い、判断条件を実務で使い直す育成につなぐための提案を示す。

P244 2026年9月10日

AI時代、「考える力」はどう育てるのか — 「時間量による育成」から「判断経験を設計する育成」へ。図解20枚と研究レビュー38ページを公開

時間を増やすだけでなく、知識の支援、現実への接点、本人の判断、結果の確認を仕事に組み込む。長期育成の必要期間を否定せず、継続して何を経験するかを設計する。

P245 2026年9月12日

「見えないAI誤用」の作業定義と4つの構造仮説を公開 — AIは使えている。では、その使い方で人は育っているか

成果物が整っていても必要な問い、確認、判断、結果検証が失われていないかを点検する作業定義と仮説。AIへの委任自体を問題視せず、仕事の成果と人の学習を分ける。

公開資料索引 P246～P249

P246 2026年9月13日

アートを、社会の中で誰もが使える実践へ — 「アート思考」を、芸術の歴史と実践から問い直す

芸術の歴史と実践を参照し、参加を支える知識、時間、支援、同意、対価を整理する。気づきから社会的効果へ飛躍せず、実施、前提の更新、転移、継続を分けて確かめる。

P247 2026年9月14日

芸術は、社会の中で何を可能にしているのか？ — 歴史と人々の経験から、その働きと可能性を問う図解10枚を公開

芸術の働きを歴史と経験から問い、価値の評価、参加、継続、市場と担い手の関係を検討する。経験・変化・因果効果・価値を分け、五つの仮説を検証する論点として示す。

P248 2026年9月14日

私たちは、AIと何をつくっていくのか。 — 自分の目的と経験から始める「人間とAIの協働原則」を図解11枚で公開

自分の目的と実際の経験を起点に、AIとの対話でも見立てを問い直し、結果を次の仕事へ残す協働原則。AIの応答と、相手本人や現実から返る反応を区別する実務提案。

P249 2026年9月14日

AI時代、「センス」で仕事の説明を終わらせない - アート思考と判断デザインで、目的形成と判断を学べる実務へ

センスを単独の才能として扱わず、知識・技能・経験と仕事の条件を結びつける。目的形成と判断を参照過程に整理し、他者が学び、条件に応じて使い直せる実践を提案する。

公開資料索引 P250～P254

P250 2026年9月15日

AI時代、センスを磨く前に「何をよいとするか」を問う — 8領域・8つの検討軸を図解10枚で公開

何を巧みにするかに加え、誰にとって何が望ましいかを検討する。本人の意味、需要、仕事の有効性、社会的影響を分け、経験を通じて学ぶ方向そのものを問う実務提案。

P251 2026年9月15日

仕事は回る。では、人は育っているか。「まずやってみる」が始まらない背景を問い直す実務レポートを公開

実務観察と25件の公開資料を照合し、着手を妨げる要因候補と支援条件を整理する。改革による能力低下と断定せず、現在の仕事で判断と実践を始める条件を考える。

P252 2026年9月15日

AIが日常の手段になると、仕事はどう変わるのか。— 「なくなる職・残る職」では見えない変化を図解10枚で公開

AIによる変化を職業名ではなく、一仕事の順序、分担、負担、専門性、経験で比較する。作成の短縮と仕事全体の改善、支援下の成果と本人の学習を分ける実務提案。

P253 2026年9月15日

AIが日常の手段になると、仕事はどう変わるのか。【続編】— 仕事を組み直す九つの論点を図解10枚で公開

AIで可能になる範囲と、人が引き受ける責任・必要な経験を区別する。仕事全体の負担、委任、終了条件、学習、働く機会を含め、仕事を組み直す論点を示す。

P254 2026年9月16日

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 — 企業横断で育成を考える図解10枚を公開

同じ課題でも引き受ける仕事異なる可能性を、五つの実践過程から確かめる。14研究を参照した実務論考として、本人の学習と職場の条件を見て次の支援へつなぐ。

参照資料 実務過程と評価方法の基礎資料

以下は、本稿に内容を統合した当社作成の実務・評価説明資料である。個別案件の原記録そのものではなく、実践の経過、設計の考え方、評価方法と集計結果を整理した資料として扱う。本稿では見出し・表・図を再構成し、解釈と適用範囲を本文に示した。

記号	資料の内容
M1	認知・役割の変容段階表 1～21か月目の情報・負荷・変化・到達状態
M2	判断の変容曲線 y値、時間内訳、実務過程の解釈
M3	判断経験設計を支える学術理論
M4	月1回・4.5時間の研修と実務課題の時間設計
M5	成功前例がある中で判断経験負荷を積み上げる順番
M6	判断経験設計の成長定義 対象・成果・役割認識
M7	越境学習の成立条件に関する当社の検討
M8	y値の算出方法 指標の対象と6観点
M9	y値の算出方法の詳細 記録・成立判定・算出式
M10	y値の算出式と数値例 閾値と最低評点の扱い

図と表の出所

第6章の時間表はM2・M4・M5、第8章の実務過程はM1、6観点と式はM8～M10、図1の値はM2に基づく。曲線は個別のy値を先に求め、各時点で平均する集計方法である。図1は既存の表示値を保持して掲載している。

実践の整理と外部研究の区別

M3・M7の学術上の対応は、補論2・3・5で関連研究と照合した。実践資料の解釈が外部研究によってすべて立証されたという意味ではない。独自指標の評価対象と限界、段階表と平均曲線の読み方は、第8章、第16章、補論4に示す。

参考文献

文献1 研修の転移

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research.

Personnel Psychology, 41(1), 63-105.

原著掲載先 DOI 10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x

文献2 熟達の二つの方向

Hatano, G., & Inagaki, K. (1984). Two courses of expertise.

乳幼児発達臨床センター年報, 6, 27-36.

北海道大学機関リポジトリ 原著全文

本稿は1984年の紀要掲載版を参照する。1986年の書籍収録版とは書誌を区別した。

文献3 熟達と柔軟性

Dane, E. (2010). Reconsidering the trade-off between expertise and flexibility: A cognitive entrenchment perspective.

Academy of Management Review, 35(4), 579-603.

大学公式掲載の原著抄録 DOI 10.5465/AMR.2010.53502832

文献4 挑戦とフィードバック

DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. Journal of Applied Psychology, 94(4), 859-875.

原著抄録 DOI 10.1037/a0015317

参考文献 経験の振り返りと越境

文献5 事後レビューとリーダーシップ発達

DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Hollenbeck, J. R., & Workman, K. (2012). A quasi-experimental study of after-event reviews and leadership development. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 997-1015.

[原著抄録 DOI 10.1037/a0028244](#)

文献6 説明に先立つ事例分析

Schwartz, D. L., & Bransford, J. D. (1998). A time for telling. *Cognition and Instruction*, 16(4), 475-522. DOI 10.1207/s1532690xcil604_4.

[スタンフォード大学著者研究室 原著全文](#)

文献7 境界を越える学習

Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, 81(2), 132-169. DOI 10.3102/0034654311404435.

[大学公式書誌](#)

[著者公開の原著全文](#)

文献7はレビュー論文である。四つの学習メカニズムの整理を、固定的な発達段階や、今回の介入効果の証明として扱わない。

参考文献 学習環境と参照範囲

文献8 心理的安全性と学習行動

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. DOI 10.2307/2666999.

[ハーバード大学機関リポジトリ](#) 原著掲載情報と全文

文献9 経験を中心とする育成

Center for Creative Leadership. (2025, April 24).
The 70-20-10 Rule for Leadership Development.

[CCL公式解説](#)

文献の参照範囲

文献2・6・7・8は公開された原著全文、文献1・3・4・5は原著抄録と書誌を中心に参照した。文献9は提唱機関の公式解説であり、原著論文とは区別する。確認日2026年9月17日。

文献1・7はレビュー、文献2は熟達に関する論考、文献3は理論論文である。文献4～6・8も、本稿とは対象、課題、介入、期間が異なる。関連性を示すことと、当社の知見の効果を独立に実証することは区別する。

読者へのお願い

本稿の設計原則を活用する際は、対象者、仕事の性質、権限、相手との関係、時間と支援の条件を確認してほしい。期間や課題文だけを取り出して適用せず、本人が何を判断し、どの結果から学ぶかを一続きで設計する必要がある。

他の職場で確かめられた変化と、成立しなかった条件の両方が、知見をより確かなものにする。私たちは、より善い判断が育つ条件を広く共有し、その適用範囲を実践から明らかにしていきたい。

研究と実践を支える基盤



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®
Organizational-Andragogy®

組織行動科学®について

組織行動科学®は、組織で働く人の思考と行動が「なぜ起こり、なぜ続くのか」を、事業環境、歴史、経験から明らかにし、より善い判断と行動が生まれ続ける条件を、仕事の中で再現するための研究・実践体系です。

リクエスト株式会社は、980社・33.8万人の働く人のデータを基盤に、企業で働く成人の研究と教育開発を行っています。行動を個人の資質だけで捉えず、その行動を生む仕事、経験、支援、評価の条件も検討します。

研究基盤と今回の実地検証

980社・33.8万人は当社の研究・教育開発の基盤です。本稿の中核である3社・423名の実地検証や、独自指標の各評価時点の測定対象とは区別します。人数を足し合わせたり、研究基盤全体を同じ介入の対象として扱ったりするものではありません。

当社の研究体制

リクエスト株式会社の8つの研究機関



図は当社の研究体制を示しています。8機関すべてが本稿の実地検証に共同参加したことを示すものではありません。

関連する本文 [研究基盤の関係](#) | [検証方法](#) | [報告の限界](#)

芸術実践と実地検証の接統

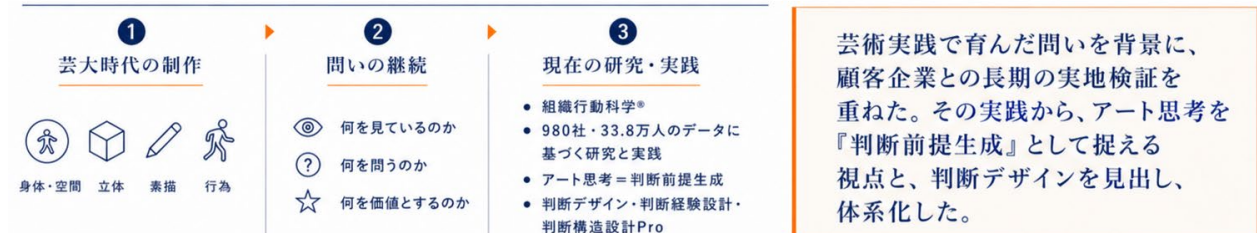
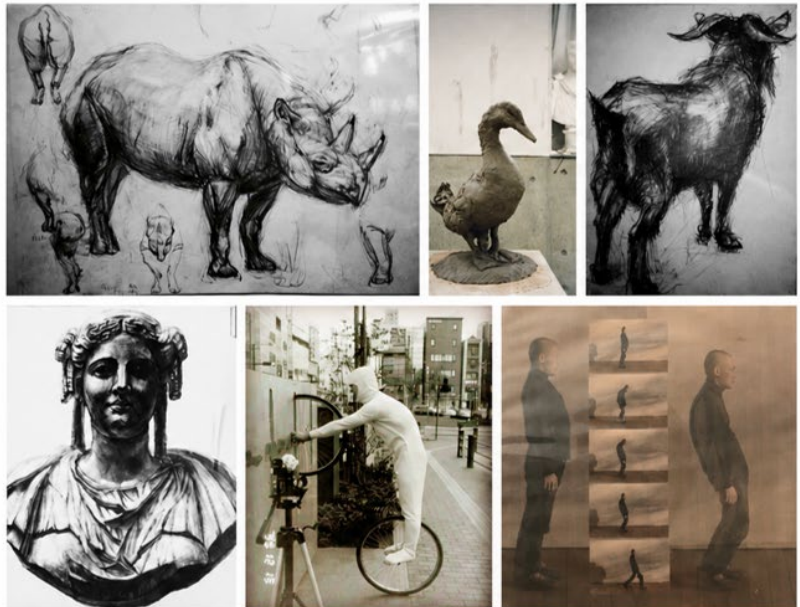
代表・甲畑智康の制作経験は、何を見て、何を問い、何を価値とするかを探究してきた背景です。その問いを、企業の実際の仕事と人材育成の場で確かめ続けてきました。

芸術実践から、 判断研究へ

代表・甲畑智康の原点 —
東京藝術大学での制作経験と、
現在の組織行動科学®・判断デザイン研究をつなぐ。

甲畑智康は、2003年に東京藝術大学美術学部を卒業し、
身体・空間・立体・素描・行為の制作を通じて、
既存の言葉だけでは捉えきれない現実に向き合ってきた。

その後、企業現場での人材育成・組織開発・判断研究へと
実践領域を広げ、現在は組織行動科学®を基盤に、
判断デザイン・判断経験設計・判断構造設計Proの
体系化を進めている。



制作経験を背景に実務で確かめてきたこと

芸術における制作では、まだ明確でないものを形にし、その応答から見方や問いを変えていきます。企業での実地検証では、既存の仕事で成果を出した人が、まだ着地点の定まらない仕事を担うために、どのような経験と支援が必要かを確かめてきました。

アート思考と判断デザインは、制作経験だけから導いたものではありません。3社を軸とする複数社での長期の実地検証から見出した課題と条件を、企業横断の研究基盤や関連研究とも照合し、実務で使える形へ体系化したものです。

作品・写真は研究者の背景を示す資料であり、育成方法の効果を立証する資料とは区別しています。

関連する本文 [実地検証から実務体系へ](#) | [アート思考の必要性](#)

実践から体系化した仕事の設計

判断が育つ仕事の設計

判断デザイン → 判断経験設計 → 判断構造設計Pro

日々の判断実践から、経験が残る仕事の設計、組織の仕組みへ。

判断デザインの判断実践 事実・目的・条件を確かめ、選択・実行・結果確認をつなぐ日々の実践の入口。

判断経験設計 本人が確かめ、選び、結果から学ぶ経験を、実際の仕事と支援の中に組み込む設計。

判断構造設計Pro 判断の根拠と適用条件を共有し、他者が再現・選び直し・検証できる組織の仕組みへ。

正解がない仕事でも、
自分で判断し、前に進められる。



良い判断は、良い行動を支える。

判断の質は、行動や成果に影響する。



このサイクルを、判断できる組織づくりへ。

組織行動科学®
Organizational-Andragogy®

アート思考は、この実践で用いる見方・問い・価値仮説をつくり直す働きを扱います。図は実務の関係性を示すもので、固定的な発達段階や成果の保証ではありません。

関連する本文 [体系化の経過](#) | [再現の条件](#)

リクエスト株式会社について

リクエスト株式会社は、組織行動科学®を基盤に、企業で働く人の行動、判断、経験形成、組織学習に関する研究と実践支援を行っています。

代表者と研究・実践の背景

代表取締役の甲畑智康は、2003年に東京藝術大学美術学部を卒業後、企業の人材育成・組織開発に20年以上携わってきました。芸術における創造の過程と、企業における判断形成の双方を背景に、顧客企業との継続的な実地検証から得た知見をもとに、アート思考と、AI時代の「判断デザイン」「判断経験設計」「判断構造設計Pro」の体系化を進めています。

より善い組織・事業・人材、そして社会へ

私たちは、より善い判断が育つ条件を、仕事の中で再現できる形にしていきたいと考えています。誰にとって、どのような状態が望ましいのかを問い、事実と影響を確かめ、実践の結果から更新する。その積み重ねを、より善い組織、事業、人材、そして社会づくりにつなげていきます。

会社情報とお問い合わせ

会社名 リクエスト株式会社

代表者 代表取締役 甲畑 智康

所在地 〒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

公式サイト <https://requestgroup.jp>

会社概要 <https://requestgroup.jp/corporateprofile>

お問い合わせ <https://requestgroup.jp/request>

企業での活用や実践支援については、上記のお問い合わせ先へご連絡ください。対象とする仕事、現在の課題、実現したい状態をお知らせいただければ幸いです。

実務体系の公開資料 [判断デザインの全体体系（P222）](#)

関連する本文 [本稿の結論](#) | [目次へ](#)