

役割転換を支える 仕事と経験の設計

成果を出してきた人が新しい判断を担うための実践報告

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

2026年9月17日 役割転換を中心とした再編集版

既存の仕事で成果を出してきた人が、新しい事業や役割を担えるようになるには、何を経験し、職場は何を整える必要があるのか。

本稿では、役割転換を、仕事で目指す成果、見る対象、引き受ける判断、他者との関わり方を更新し、実務で担えるようになる過程として扱う。役職名が変わることに加え、同じ職位のまま仕事の中身が変わる場合も含む。

中心となるのは、着地点が比較的明確な仕事で成果を出してきた顧客接点人材が、相手の現実を確かめ、対話と実践を通じて着地点を具体化する仕事を担う転換である。

中核となる BtoB 企業 3 社では、それぞれ 7 年間にわたり実地検証を継続した。対象はリーダー候補計 423 名、企業別の訓練期間は 12 か月・18 か月・21 か月だった。本稿は、その実践から得た経験設計と支援の条件を、他の組織でも検討できる形で示す。

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。本稿は当社による実践報告であり、対象者全員の改善率や単一の介入による因果効果を示すものではない。

全体要約

役割転換を支えるには、新しい役割で担う仕事を具体化し、その判断を本人が経験できる条件を整える必要がある。役割の説明、知識の提供、実務での経験、支援、評価をつなげることが、本稿の中心である。

何が変わるのか

今回扱う役割転換では、既存の提案を成立させることに加え、誰のどの状態を変える価値があるかを確かめ、相手の判断と実行が進む条件まで扱う。本人が見る対象、成果の捉え方、引き受ける判断が変わる。これまでの知識や関係づくりを生かしつつ、その使いどころを見直す。

なぜ説明だけでは隔たりが残ったのか

当社の実践では、新しい方法を具体的に伝え、問いかけても、従来の確認と行動が再現されることがあった。本人は自分が知っている仕事の範囲では考え、工夫していた。当社は、新しい説明が従来の成功経験の意味へ読み替えられる問題として捉えている。知識、機会、時間、権限、評価の条件も併せて確かめる。

何を設計してきたのか

本人が現実の一件を確かめ、判断し、相手の応答と仕事の結果に触れ、次の場面で使い直す経験を設計してきた。方法の意味が分かり始める最初の経験と、条件が変わっても役割として担えるようになる継続的な経験を分ける。上司と組織は、必要な知識、時間、権限、相談先、評価と業務分担を整える。

どこまで言えるのか

3社・423名の実施実績、21か月目までの実務過程、独自指標の評価方法と既公表の平均値を報告する。最低12か月、望ましくは18か月以上という期間は、今回の対象と転換についての当社の育成設計上の判断である。普遍的な最短期間や成果の保証には用いない。

職場での入口

一人が担う一件の仕事について、従来との違い、本人が決めること、支援者が担うこと、結果を確かめる時点を共有する。提出物の完成に加え、実施、相手の応答、後続の結果、別条件での使い直しを記録し、次の経験と支援を変える。

目次と読み方

本稿は、役割転換の定義から、実地検証、仕事と経験の設計、評価、組織での導入へ進む構成である。関心のある章から読み、数値や方法の根拠は参照資料に戻って確認できる。

全体要約.....	2
1 役割転換で変わる仕事.....	4
2 成功してきた人にも転換の難しさがある.....	6
3 役割転換を扱った実地検証.....	8
4 役割の違いが分かる経験をつくる.....	10
5 本人と上司と組織の役割を揃える.....	13
6 期間の設計と 21 か月目までの実務過程.....	14
7 実務記録による評価と平均値の推移.....	17
8 役割転換を事業の成果につなぐ.....	21
9 役割転換から実務体系と AI 活用へ.....	22
10 関連研究との接点.....	24
11 本稿の貢献と適用上の限界.....	26
12 一人の一件から役割転換を設計する.....	27
役割転換を担える条件を仕事の中に増やす.....	29
参照資料と関連研究.....	30
公開資料索引 No.198～254 の全 57 件.....	32
リクエスト株式会社について.....	47

資料の記号 [基 1] は 2026 年 9 月 17 日公開の全 70 ページの基盤報告書、[研 1] ～ [研 6] は今回参照する関連研究、[P 番号] は当社の公開資料を表す。巻末の索引には No.198～254 の 57 件を収録する。

本稿の整理表、導入手順、記録項目は、実践から得た知見を他の職場で検討するための枠組みである。検証済みの心理尺度や、過去 7 年間に全社共通で用いた手順を意味しない。

1 役割転換で変わる仕事

本稿でいう役割転換

本稿では、役割を、組織や関係者から期待される成果と、そのために本人が引き受ける判断・行動・関与の範囲として捉える。役割転換は、この内容を更新し、実務で担えるようになる過程である。

役職や所属が変われば、期待する役割は明示されやすい。一方、同じ営業担当者、企画担当者、管理者であっても、何を成果とし、どこまで判断するかが変われば、仕事上の転換が必要になる。職位の変更と、実際の仕事の変化は分けて確認する。

本稿の直接の対象は、既存領域で成果を出している BtoB 顧客接点人材のリーダー候補である。特に、到達すべき状態が比較的明確な仕事から、相手の現実を確かめ、対話と実践によって成果や着地点を具体化する仕事への転換を扱う。役割転換一般のすべてを、この一つの型で説明するものではない。[基1、13・27 頁]

技能と役割を結びつける

質問、提案、分析、説明などの技能は、どの役割を果たすために使うかによって働きが変わる。例えば、質問の数が増えても、確認する対象が以前と同じなら、新しい役割で必要な情報には近づけない場合がある。技能を教える際には、その技能で何を確かめ、どの判断へつなぐのかまで扱う。

転換の必要性を職場で確かめる

新しい役割を求める前に、事業や相手の仕事の何が変わり、従来の役割では何を扱い切れなくなったかを具体化する。本人の力量を理由に際限なく仕事を増やさず、継続する仕事、引き継ぐ仕事、止める仕事も検討する。

全員を同じ方向へ転換させる必要はない。既存の仕事を安定して遂行する役割も重要である。必要な役割を明らかにし、その役割を担える条件を本人と職場の双方から整える。

1 着地点を具体化する役割への転換

今回の実践で扱った仕事の違いを、以下に整理する。二種類の人を分ける表ではなく、同じ人が場面に応じて使い分ける判断の違いを示す。[基 1、13～15 頁]

比較する点	着地点が比較的明確な仕事	着地点を具体化する仕事
成果	共有された目標へ到達する	誰のどの状態を変える価値があるかを確かめる
見る対象	案件の要件や合意の条件	相手の仕事の流れと判断の背景
対話	条件を確認し提案と合意を進める	相手の応答から問題設定や提案も見直す
判断	目標に向けた手段と条件を選ぶ	成果の捉え方と次に確認することも選ぶ
実行への関与	合意した対応を遂行する	相手が実行できる条件を合意の範囲で整える
結果の利用	目標への到達と手段を評価する	当初の見方や目的も含めて次の仕事を更新する

通常の商談にも探索はあり、新しい事業にも守るべき基準がある。仕事全体をどちらか一方に分類せず、今回の場面では何が定まり、何がまだ未確認なのかを見分ける。

着地点が未確定でも、目的の方向、責任、制約は共有する。 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き、事実と応答から具体化する。育成する側は探索の進め方を支援するが、現実から見出すべき結論まで先回りして固定しない。

従来知識、技能、関係づくりは、この仕事でも資源になる。役割転換で扱うのは、その強みが有効な条件と、確認や判断を変える必要がある条件である。

2 成功してきた人にも転換の難しさがある

当社が繰り返し直面したのは、新しい観点と具体的方法を伝えても、それが従来の仕事の意味で理解され、いつもの確認と行動につながる問題だった。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。

[基 1、12～15 頁]

同じ指示でも引き受ける仕事異なる

「顧客と対話する」という指示を考える。自分の提案を理解してもらうために話すことも、相手の現実を知り、自分の提案や問題設定を見直すために話すことも、本人には「対話」として受け取られ得る。しかし、確かめる事実、聞く相手、選び直す判断は異なる。

前者にも必要な場面がある。今回の役割が後者を求めているなら、対話したかどうかに加え、何を確かめ、その事実によって何を変えたのかを見る必要がある。この例は、実践で捉えた意味の違いを説明するものであり、特定の参加者の発言を逐語引用したものではない。

実践の水準を具体化する

「もっと深く」「もっと相手の立場で」と求めるだけでは、期待する仕事は共有されない。誰のどの一件を対象にし、どこまで確かめ、何を判断し、その結果を次のどの仕事へ使うのかを具体化する。

質問回数や資料の詳しさだけでは、この違いは見えない。相手の返答を得たこと、その後の実行を確認したこと、自分の判断を変更したことを、記録から分けて読む。

方法の有効性と使える条件を分ける

当社が実務上有効と判断した方法であっても、それまで別の進め方で成果を出してきた人が、必要な水準で使えるとは限らなかった。方法そのものが仕事で働くかと、本人がその方法を使えるようになる条件は何かを、別の検証課題として扱ってきた。

「従来の意味への読み替え」は、説明と実行の対応に対する当社の解釈である。本人の内面を直接測定した結論ではなく、転換が進まない唯一の原因とも位置づけない。

2 実践が進まないときに確かめる条件

役割転換の停滞を、意欲や能力の不足だけで説明すると、必要な支援を選びにくくなる。まず、期待する仕事と、実際に可能な仕事の間にある違いを確かめる。以下は支援を選ぶための確認観点であり、原因の発生率を測定した結果ではない。[基1、28～30頁]

実務で見える状態	最初に確かめること	支援の方向
言葉は使うが従来の行動が続く	新しい役割で何を成果と捉えたか	一件の仕事で確認対象と判断の違いを共有する
計画はあるが実施していない	時間と権限と相手の合意があるか	実行できる範囲と入口を整える
実施したが必要な事実が得られない	誰の何をどのように確かめたか	必要な知識や見本を補い対象を絞る
対話は広がるが次が決まらない	未確認事項と決める範囲が明確か	次に確かめる一件と担当を定める
一度できても別の場面で使えない	相手や条件の何が変わったか	使い分ける基準と再実践の機会を設ける
新しい実践が通常業務で続かない	分担と評価と上司の関与が整合するか	従来業務との配分と支援方法を見直す

記録の不足と実践の不足を区別する

書かれていないこと、実施していないこと、理解していないことは異なる。提出資料だけで断定せず、本人に実施状況を確認する。自力で行ったこと、支援を受けて行ったこと、機会がなかったこと、まだ確認できないことを分ける。

支援する側の期待も確認する

上司と育成担当者が異なる仕事を期待していれば、本人は何を優先すべきか判断しにくい。期待する成果、任せる判断、相談すべき条件を共有する。支援者の説明に合わない事実も残し、課題と支援を更新する。

3 役割転換を扱った実地検証

当社は、BtoB 企業 3 社を軸とする複数社で、顧客接点人材の仕事と育成に関わってきた。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期待されているリーダー候補である。[基 1、9～12 頁]

項目	報告する範囲
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	中核 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
中心の課題	既存領域の成果者が着地点を具体化する仕事を担う条件

423 名は、修了者数、改善者数、同一尺度で測定した人数を意味しない。 3 社以外の実践の人数は含めず、7 年間を 423 名全員の追跡期間とも扱わない。これらは、実践主体である当社の実施実績の報告である。

働きかけと育成設計の双方を更新した

実際の相手と仕事を対象に、働きかけを設計し、実践後の反応、結果、記録を確認し、次の働きかけへ返す実地検証を重ねた。現場で方法が有効に働く条件と、本人がその方法を使えるようになる経験条件の双方を扱った。

本稿の「実地検証」は、実践を更新する反復的なフィールド実践を指す。無作為割付や統制群によって単一要因の因果効果を推定した試験とは区別する。「有効と判断した」とは、当社が条件と経過に基づいて行った実務上の評価である。

実施実績、記録に基づく評価値、当社の解釈、整理した設計原則、他の職場への導入提案を区別して記述する。企業や参加者を特定する個別記録は掲載しない。

3 企業横断の研究基盤との関係

980 社・33.8 万人の働く人のデータは、当社の研究・教育開発の基盤である。今回の 3 社・423 名の実地検証、独自指標の各時点の評価対象とは区別する。人数の重複や包含関係を本稿で特定せず、人数を足し合わせない。〔基 1、10～11 頁〕

仕事が進むことと判断経験が残ること

標準化、分業、上司の確認、AI によって仕事が進んでも、本人が事実を確かめ、選び、結果を受け取る経験まで残るとは限らない。企業横断の分析は仕事環境の側から、長期の実地検証は具体的な経験設計の側から、この問題を検討してきた。

基盤報告書が参照する 2022～2025 年の定点観測では、次の企業割合を当社の公表値として示している。〔P177・P198〕

公表した変化	変化が見られた企業の割合
自分で判断し結果を確かめる経験の減少	82%
上司への確認の増加	58%
前例への依存の増加	64%

これらは企業単位の割合であり、個人の能力低下率や判断経験が減った量ではない。比較時点、項目別の有効企業数、判定手順、欠測の詳細が本稿では揃わないため、人数換算や因果効果の推定に用いない。

公開資料は知見の展開をたどる資料

No.198～254 の 57 件は、経験の設計、判断を担う職場、前提を問い直す実践などを言語化してきた公表の来歴である。同じ観察や数値の再掲も含まれるため、57 件を独立した 57 回の効果検証として数えない。

役割転換が進まない背景を、働き方改革や AI という一つの要因だけに求めない。現在の仕事の中で、どの判断と結果確認の機会を残すかを具体的に検討する。

4 役割の違いが分かる経験をつくる

説明や問いかけを生かすには、本人が何を参照して理解するかが重要になる。当社の実践では、相手への関わり方を変え、返ってくる事実や応答の違いに触れることが、新しい方法の意味を捉え直す入口になった。[基1、15・20頁]

最初の経験で仕事の違いに触れる

実際の相手の一件を選び、これまで確認していなかった判断や制約を確かめる。説明を重ねていたときには見えなかった条件が分かれば、なぜその観点を使うのかが、本人にとって現実の問題になる。

相手の好意的な反応だけを成功としない。「その条件では実行できない」「別の人の判断が必要だ」という応答も、次の仕事を考える材料になる。関わりを変えて得た違いが、相手の仕事への関心と、次に確認する問いにつながる場合がある。

必要な知識と手順は具体的に伝える。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、支援者の正解へ誘導する問答を、経験設計とはしない。

継続する経験で使い直せるようにする

最初の経験で意味が分かり始めても、別の相手や条件で同じよう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こともある。そのとき、変わった条件と不足する支援を確かめ、別の仕事で使い直す。

一度の成功を転換の完了とせず、どの条件なら担えるか、どこに支援が要るかを具体化する。継続するとは、同じ課題を繰り返すことに限らない。前の実践で見えた未確認事項を、次の仕事へつなぐことである。

この整理は、説明だけでは誰も学べないという一般法則ではない。今回の対象者と仕事で、当社が繰り返し直面した隔たりと、それに対して重視した経験条件を示す。

4 判断を担う負荷と支援を組み合わせる

経験負荷とは、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。仕事量を増やすだけでは、役割転換に必要な経験にならない。扱う対象と判断の範囲を絞り、必要な支援と一組で設計する。[基 1、16～18 頁]

設計する項目	一件の仕事で決めること
対象	誰のどの仕事を扱い何を良くしたいのか
未確認事項	既に確認した事実とこれから確かめること
本人の判断	今回本人が選び理由と結果を引き受ける範囲
知識と情報	判断に先立って教える内容と利用できる資料
支援	相談相手と助言や同行を受ける機会
権限と境界	本人が決められることと相談や承認が必要な条件
結果確認	いつ誰と何を確かめ次のどの仕事へ使うか

難しさだけを増やさない

従来の進め方だけで終わる課題では、新しい判断の必要が生じにくい。一方、対象と関係者を一度に広げすぎれば、何を確かめるか見失う。前の経験、利用できる情報、支援の量に応じて、今回引き受ける判断を調整する。

仕事として守る条件を先に整える

安全、品質、相手への重大な影響に関わる判断には、必要な指導と承認を置く。時間と権限がないまま結果責任だけを渡さない。困難をすべて成長の兆候とみなさず、過重負担、関係の悪化、情報不足を確認する。

顧客や関係者にも目的と制約がある。学習のための協力を当然視せず、相手にとっての意味と負担を確かめ、合意した範囲で実践する。

4 実務の結果から次の経験を変える

経験を次の判断へ残すには、実践前の見立てと、実際に起きたことをつなぐ必要がある。本人だけでなく支援者も、課題の与え方と関わり方を更新する。[基 1、18・28～29 頁]

実践前に判断の入口を共有する

対象を一件に絞り、分かっている事実と未確認事項を分ける。本人が判断する範囲、守る条件、相談先、結果を確かめる時点を決める。結論を固定せず、どの事実が分かれば見立てを変えるのかも考える。

本人が現実に関わる

本人が相手に確認し、権限の範囲で選び、行動する。支援者は必要な知識や見本を提供し、相談に応じる。誰が何を判断したかを残せば、支援のもとでできたことと、自力で担えたことを区別できる。

予想と実際の違いを確かめる

何を予定し、実際には何を行い、相手から何が返り、その後の仕事に何が起きたかを確認する。予定を実績へ、相手の賛成を実行へ置き換ええない。期待に合わない事実と、まだ結果が出ていないことも残す。

条件として整理し次の仕事へ使う

何を根拠に選んだか、結果には他にどのような説明があるか、どの条件なら使い直せるかを検討する。一件の成功から原因を断定せず、次の相手や案件で確かめる条件として残す。

支援する側も設計を見直す

対象が広すぎたのか、知識が足りなかったのか、実行機会がなかったのか、本人の判断を代行しすぎたのかを確かめる。次の課題を変更した理由も記録し、次の期や別の支援者へ引き継ぐ。

役割転換を支える継続とは、本人が学ぶ過程と、支援者が学べる条件を確かめる過程を、実際の仕事の結果でつなぐことである。

5 本人と上司と組織の役割を揃える

本人が新しい方法を学んでも、判断する機会がなく、従来の完了だけが評価されれば、実務で使い続けにくい。役割転換の対象者に加え、上司、育成担当者、経営側が、それぞれ整える条件を共有する。以下は他の職場での導入に向けた整理である。〔基 1、28・30・36 頁〕

担い手	主として引き受けること	確認する記録
本人	事実を確かめ理由を持って選び結果から見直す	判断理由と実施内容と次の変更
直属の上司	実行機会と時間と権限を整え助言する	任せた範囲と支援した範囲
育成担当者	実務と研修をつなぎ課題を更新する	課題の選定理由と支援の変更
経営と事業責任者	必要な役割を定め業務配分と評価を揃える	期待する成果と資源配分の判断

任せる判断と支援者の責任を明確にする

任せるとは、支援者が責任を持たないことではない。本人が決めること、相談すること、承認を得ることを分ける。上司が毎回すべての結論を決めれば、その場の仕事は進んでも、本人が判断する経験は限られる。必要な助言と承認を保ちながら、本人に残す判断を具体化する。

従来業務と新しい役割の両立を設計する

転換期間中に従来業務も続く場合は、優先順位、引継ぎ、停止できる仕事を検討する。本人の時間外の努力だけで成り立つ設計にしない。既存の会議、報告、案件検討を見直し、実践と振り返りの時間を組み込む。

評価の対象を共有する

既存業務の成果、新しい役割での実践、判断を支える条件、相手への影響は、それぞれ確かめる。新しい役割の探索を認めながら、従来の短期指標だけで一律に評価するような不整合を点検する。探索中も、結果と負担を確かめる責任は残る。

6 役割転換に必要な期間を考える

当社は、今回の対象者が、着地点を対話と実践によって具体化する仕事を担えるようになるには、**最低12か月、望ましくは18か月以上**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。企業別に12・18・21か月の訓練を行い、各社で7年間にわたり更新してきた実践に基づく、育成設計上の結論である。[基1、25～26頁]

相手への関与、相手の判断と実行、仕事の結果、振り返り、別条件での使い直しには時間がかかる。説明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、同じ課題ではない。

ただし、期間だけを変えた比較試験によって最短期間を推定したものではない。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く、知識や限定的な技能の習得へ一律に当てはめることもしない。

通常業務の中で扱える時間にする

基盤報告書の設計資料では、月1回・4.5時間の研修と、通常業務での実務課題を組み合わせている。以下は一つの運用設計であり、3社・全参加者の実測平均ではない。
[基1、17頁]

項目	設計資料に記載された内容
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
月あたりの実務時間	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

移動、準備、周囲の支援などを含む総投入時間の評価とは区別する。一度に扱う範囲を限定しながら、判断と結果確認の機会を継続してつなぐ。

30日や90日の導入試行は、実行機会と支援条件を確かめる区切りとして使える。一方、役割として使い続けられるかは別に確かめる。経過月数に加え、何を判断し、どの結果を受け取り、どこで使い直したかを見る。

6 実務過程に見る役割転換の前半

基盤報告書の変容段階表は、扱う情報、経験負荷、変化、到達状態を21か月目まで整理している。以下は当社が捉えた過程の再構成であり、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ではない。[基1、19～21頁]

時期	設計した経験	当社が捉えた変化
1～5か月目	業界構造や歴史と現在と今後の職務を比較する	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	自分の関与と判断を引き受ける範囲を振り返る	概念の理解と実際の行動の隔たりが分かり始める
9か月目	現場の事実に触れ相手を業態ごとに捉える	一括りの相手像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	特定の相手への判断と関与を引き受け始める
11～13か月目	取引が続く理由など相手の営業の事実を使って対話する	説明中心の関与から事実を使う対話へ移り始める

理解と実行の間を実務でつなぐ

初期に理念や概念を説明できるようになっても、確認と行動がすぐ変わるわけではなかった。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、当社は実務上の転換点を捉えている。

この期間を一律に「何も学んでいない」と扱わない。何を理解したかと、実際にどの判断を担ったかを分けて記録する。実行機会や支援の不足も確認し、予定された月数だけで本人を評価しない。

表の変化は実践主体による整理であり、内面の変化を全参加者に直接測定した結果や、各段階の発生率を示すものではない。

6 実務過程に見る役割転換の後半

個別の対話から、結果の背景、取引先全体の構成、意思決定者との共有、改善の継続へ、扱う仕事が広がっていく過程を示す。前頁と同じ段階表に基づく。[基 1、20～21 頁]

時期	設計した経験	当社が捉えた変化
14～16 か月目	結果の背景にある制約や条件を掘り下げる	複数の実践を比較し背景を考えるようになる
17 か月目	取引先構成を全体像として可視化する	相手の現状と望む状態の差へ視点が広がる
18 か月目	構成図を意思決定者と共有する	判断を支える前提の共有を自分の仕事と捉え始める
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	相手が実行できる条件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して支援する	一度の成果に加え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する	他者が使える形へ経験を統合する

18 か月目の二行は、同じ時期に記載された二つの課題である。別々の月や二つの評価集団を意味しない。

担う成果を長い仕事の範囲で捉える

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続くように仕事を組み立てる。相手の判断と実行を支えることは、自社の売上を軽視することではない。双方の成果がつながる条件を具体的に検討することである。

No.197 には約 20 か月の実務過程が示されているが、本稿は 21 か月目の経験統合までを記載した段階表に従う。異なる資料の期間表現を、3 社共通の訓練期間に置き換ええない。

7 役割転換を仕事の記録から確かめる

役割転換は、新しい役割を説明できることに加え、実際の確認、判断、行動、結果の扱い方に表れる。本稿では、知識、実施、結果、別条件での利用を分けて確認する。[基1、27～29 頁]

確認するもの	記録で見る内容
見る対象の変化	一件の案件に加え必要な前後工程や相手の判断を確かめたか
成果の捉え方の変化	説明や提案の完了に加え相手の判断と実行を確かめたか
判断の引受け	本人が何を根拠に選び何を選び直したか
関与の範囲	合意と権限の範囲で実行条件や継続的な改善を扱ったか
経験の使い直し	次の仕事で使ったことと条件に応じて変えたことは何か

上表は実践を確認する観点であり、役割転換を単一の可否で判定する検証済み尺度ではない。仕事と時点によって、担える判断と必要な支援は変わる。

証拠の段階を混ぜない

計画に書けたこと、実際に行ったこと、相手の応答、その後の結果、次の仕事での利用は別々に残す。本人の感想は学習を考える材料になるが、それだけで相手の仕事の変化を確定しない。文章が整ったことも、実践の変化と同一視しない。

転換の定着を判断するために

異なる相手や条件でも、本人が必要な事実を確かめ、判断理由を説明し、結果に応じて修正できるかを追う。支援を受けながらできた状態も具体的に記録する。支援が完全に不要になることを、あらゆる役割の到達条件にはしない。

評価は、人の優劣を決めるためだけでなく、次にどの仕事を任せ、何を支援するかを決めるために使う。期待に合わない記録も残すことが、育成設計の更新につながる。

7 判断を支える構造の六つの評価観点

当社の独自指標 y は、実務記録から、判断を支える仕事の構造がどの程度成立しているかを評価する。能力、理解度、技能、売上成果を一つにまとめた点数ではない。[基 1、22～24・45～46 頁]

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うこと
C 因果	結果の背景を原因や制約として検討すること
P 前提	成立条件と除外条件を明らかにすること
R 責任	判断を引き受け理由と結果を記録すること
D 対話	前提を共有して相手と対話すること
T 再現性	他者やチームが判断の進め方を使い直せること

各実務フェーズでは、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。自己報告と実務後の記録を区別し、用語を書いたことと、実際の仕事で使ったことも分けて読む。

評価観点の意味を取り違えない

C の「因果」は、原因や制約を検討する実践を扱う観点であり、評点が高ければ因果関係が科学的に確定したという意味ではない。T の「再現性」も、独立した第三者による介入効果の再現が立証されたことを意味しない。

100 は、判断理由が言語化され、他者やチームでも使え、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、という意味には用いない。

合成した y 値に加え、六つの観点の内訳と根拠記録を残す。どの観点が不安定なのかを見て、次の経験と支援を選ぶ。

7 個別の評価値と平均の算出

評価対象を i 、時点を t 、六つの観点を k とする。各観点を評点 X を 0~1 で扱い、成立閾値 θ 以上の観点数 S を求める。記号 1 は、括弧内の条件が成立すれば 1、成立しなければ 0 を返す。[基 1、23・45~46 頁]

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

成立した観点の割合に 100 と六つの評点の最小値を掛け、個別の y 値を求める。

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

各時点の平均対象数を n とし、個別に算出した y 値を、その時点で平均する。

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

計算例

六つの評点が 0.80、0.70、0.65、0.40、0.20、0.10 で、全観点の閾値を 0.60 とすると、成立観点数は 3、最小値は 0.10、 y 値は 5 となる。これは計算を説明する仮例であり、特定参加者の記録や平均曲線の元データではない。

平均する順序を保つ

仮に A は 5 観点が 0.90、残る 1 観点が 0.30、B は全観点が 0.90 なら、個別 y 値は 25 と 90 で、平均は 57.5 となる。評点を先に平均すると 5 観点が 0.90、残る 1 観点が 0.60 となり、その平均評点から算出した y 値は 60 になる。当社の曲線は前者の方法である。

閾値 0.60 と最小値の採用は、当社の評価上の設定である。その設定の妥当性は式そのものでは立証されない。評点の判定例、評定者間の一致、閾値を変えた場合の結果は、さらに検討する必要がある。指標の不連続な変化を、成長速度へ直接読み替えない。

7 実務記録に基づく平均値の推移

下図は基盤報告書に掲載された16時点の平均値を、順序と値を保って示す。任意に設定した模式値ではなく、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。
[基1、24頁]



図1 y値の時点別平均。横軸は数値ラベルがある評価時点の順序を示し、暦月の等間隔ではない。原資料の起点0はこの16点に含めない。段階表の月との一対一対応も示していない。

上昇も低下も元の記録へ戻って読む

系列は14.1から82.1へ推移し、途中に低下を含む。値には、最小評点、成立観点数、課題の条件、評価対象の構成などが影響し得る。低下を一律に成長の過程や失敗と判定せず、その時点の記録に戻る。

全員の成長量や改善率へ読み替えない

各時点の対象数、個人の対応関係、欠測、分散、評定者間の一致度は、基盤報告書に提示されていない。423名全員を同一条件で追跡した平均曲線ではなく、本稿だけから元データを再計算できる公開でもない。14.1と82.1の差を、全員の成長量や育成の因果効果として用いない。

評価値は、何が成立し、どの条件が不安定かを検討する入口である。本人が担った仕事と六つの内訳を併せて読む。

8 役割転換を事業の成果につなぐ

役割転換の目的は、仕事と事業で必要な成果を担える人を増やすことにある。対話の場を開くことや課題を提出すること自体を最終目的にしない。今回の顧客接点の仕事では、相手の判断と実行を支え、相手の取引先の維持・拡大へつなげ、その関係を通じて自社との取引と売上も持続させる方向を扱う。[基 1、21・30 頁]

ただし、このつながりは自動的に成立する因果の連鎖ではない。育成で確認できた変化と、その先で起きた事業上の結果を分けて追う。

確認する範囲	記録する内容
本人の判断と行動	確認した事実と選択理由と関わり方の変更
相手の仕事	判断と実行の進展や手戻りと負担の変化
関係と取引	協働の継続と取引の維持や拡大
自社の事業	売上と収益と支援費用と継続可能性

この表は導入後に確認する枠組みであり、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、既存関係、相手の経営事情なども結果に関わるため、売上の変化を育成だけに帰属させない。

本人の成長と相手の負担を同時に見る

本人が新しい経験を得ても、相手の確認作業や上司の代行が過大に増えれば、持続しにくい。本人、支援者、顧客の負担を確認し、範囲や頻度を調整する。

成果を長い範囲で捉えることは、責任を無制限に広げることではない。どこまで関与するか、誰へ引き継ぐか、どの条件で止めるかも、役割として共有する。

9 役割転換から実務体系へ

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の長期の現地検証から見出した課題と条件を、実務で使える形へ体系化したものである。新しい方法が使われないとき、判断の手順に加え、何を見て何を成果とするかまで扱う必要があった。[基1、31～35頁]

アート思考で判断の前提をつくり直す

当社が定義するアート思考は、現実や他者からの応答を通じて、見方、問い、価値についての仮説をつくり直す働きである。仮案や図、仕事の進め方として外に出し、そこで見える矛盾や見落としから、考えそのものを更新する。既存の目的と基準が適切な場面では、それを生かす。

判断デザインで選択と結果確認をつなぐ

新しい見方が生まれた後は、何が事実で何が仮説か、どの条件と影響を確かめるかを整理する。選択肢を比較し、権限と責任に応じて選び、実行と結果確認へつなぐ。新しい発想が出たことだけで、実行の妥当性が確定するわけではない。

判断経験設計で本人が担える条件をつくる

本人が必要な判断を経験できるように、課題、情報、支援、権限、振り返り、使い直しを仕事に組み込む。さらに、判断構造設計 Pro では、理由と適用条件を他者が使い、条件が変われば選び直せる組織の仕組みとして残す。

成立の来歴と検証範囲

甲畑智康の芸術実践は、問いの背景にある。体系化の出発点は、顧客企業との実践で繰り返し直面した問題だった。長期の現地検証を通じて課題と条件を見出し、その内容を研究基盤や関連研究とも照合してきた。

現在の名称と構成が7年前から同じ形で使われていたという意味ではなく、現在の体系の全構成要素を3社で一律に検証済みという意味でもない。公表の経過は巻末の公開資料索引に示す。

9 AI を使う仕事でも役割と判断を明確にする

AIによって成果物を早く整えられることと、本人が新しい役割を担えるようになることは、分けて確認する。仕事のどの部分を任せ、誰が現実を確かめ、何を判断し、どの結果を受け取るかを明確にする。[基1、36～37頁、P243・P248・P252・P253]

役割の中に残す判断を決める

資料の整理、比較案の作成、問いの候補を出す作業は、AIによる支援を検討できる。一方、顧客本人の反応や現場の事実を、AIが作った仮説で置き換えない。人と組織が確認する範囲、採用する理由、承認と結果確認の責任を定める。

すべてを人が手作業で行う必要はない。AIへ任せても、仕事に必要な確認と判断が保たれ、本人が結果から学べる条件があるかを検討する。

熟達者の知見を次の担い手の経験へつなぐ

熟達者がAIを用いて記録を整理し、判断理由や使える条件を言語化することは、他者の学習を支える材料づくりになる。その際、当時の記録、本人の記憶、現在の解釈、AIの提案を区別する。

整理した知識を渡した後は、次の担い手が実務で使い、相手の応答と結果を確かめる経験が必要になる。知識を共有できたことと、その役割を引き受けられることは別に確認する。

経験が組織に残る仕組みを整える

事例には、結論に加え、何を確かめ、なぜ選び、どの条件で使え、どこでは使えなかったかを残す。別の人が利用した結果を記録へ戻し、仕事の条件が変われば更新する。

当社も近年、実践の比較、整理、言語化にAIとの対話を用いている。現場での事実確認や効果検証に代わるものではなく、7年間の実地検証すべてをAIで行ったという意味でもない。

10 役割転換に関する研究との接点

関連研究は、当社の実践との接点と相違を検討するために参照する。ここでの照合は選択的な文献検討であり、系統的レビューや当社の介入効果の追試ではない。

本人の変化と役割の変化を併せて考える

Nicholson は、役割転換に伴う適応を、本人が新たな要求に適応する変化と、役割の要求自体を変えることの両面から捉え、本人、役割、組織の条件を関連づけた理論を示した。職務内容の大きな変化も対象に含める。[研1]

この理論は、本稿が本人の学習と仕事の条件を併せて扱うことと接点を持つ。ただし、理論的な枠組みであり、当社の対象者、方法、訓練期間を検証した研究ではない。本稿の役割転換の定義と、同論文が扱う範囲を同一視しない。

新しい役割を実践しながら形にする

Ibarra の研究は、コンサルティングと投資銀行の専門職が上位の役割へ適応する過程で、他者の振る舞いを参考に試し、自分に合う働き方を探る様子を扱った。大学公式の研究紹介でも、新しい役割の姿を試行しながら形にする点が示されている。[研2]

役割の説明を理解した後も、実際に試し、応答を受け、修正する過程があるという点で関連する。本稿は、この視点を、本人が実務で何を確認、どの判断を引き受けたかという記録と結びつけて検討する。

熟達の有効範囲を見分ける

Dane は、専門的知識の枠組みの安定と柔軟性の関係を論じ、その関係には仕事環境や注意の向け方も関わるとする理論を示した。[研3]

既存の経験を持つ人を一律に硬直的とみなす根拠にはならない。どの仕事では強みが働き、どの仕事では見方の更新が要るかを、条件とともに確かめるための論点として参照する。

10 経験と支援と学習の転移に関する研究

学んだ内容が仕事で使われる条件

Blume らは 89 件の実証研究をまとめたメタ分析で、学習内容の仕事への転移と、動機づけ、支援的な職場環境などの関連を報告した。関連の強さは技能の性質や測定方法によっても異なり、同じ情報源と測定状況で評価すると関連が強く表れやすい点も示した。[研 4]

これは、本人の感想だけで転換を判断せず、実務の記録と職場条件を併せて確認する理由になる。一般の転移研究から、今回の 423 名の変化や最短期間を推定することはできない。

難しい経験とフィードバック

DeRue と Wellman は、管理者 60 名の 225 件の仕事経験を分析し、発達のな挑戦とリーダーシップ技能の発達との関係に逓減傾向があり、フィードバックを得られる条件がその傾向を緩和し得ると報告した。[研 5]

経験の難しさと支援を一緒に設計する際の参考になる。一方、本稿の方法と同一の介入ではなく、今回の対象者に最適な負荷の大きさや期間を直接示す研究ではない。

説明の意味をつかむ準備としての経験

Schwartz と Bransford は、大学生の学習を扱い、対照的な事例の分析と、その後の説明を組み合わせることを検討した。[研 6] 違いを捉える活動が説明から学ぶ準備になるという点で、本稿の「最初の経験」と接点がある。

企業での役割転換とは対象、期間、課題が異なり、説明を不要とする根拠でもない。本稿では、必要な説明と実務経験の順序と組み合わせを検討する材料として参照する。

関連研究が示す一般的な論点と、当社が現場で確認した範囲を分ける。 外部研究の著者が当社の方法を推奨したことや、体系全体の効果を保証したことを意味しない。

11 本稿の貢献と適用上の限界

本稿の貢献は、既に成果を出している顧客接点人材について、担う仕事の違いを具体化し、方法の有効性と使えるようになる条件を分け、長期の経験設計と記録評価を接続してきた点にある。経験学習や役割転換そのものを初めて発見したと主張するものではない。

対象と評価に関する限界

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。企業別・期別の人数、修了と欠測の状況、個別の対応関係は本稿に示していない。423名を一つの統一データセットとして、改善率や発生率を推定しない。

y 値は当社独自の指標であり、妥当性、評定者間の一致、対象構成や課題差の影響には検討の余地がある。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にも留意する。

期間と再現性に関する限界

企業ごとの仕事の周期、上司の支援、本人の経験が異なり、12・18・21か月の違いを訓練期間だけの効果として比較できない。設計条件を公開すること、他の職場で実施できること、独立した実施者のもとで同じ成果が得られることは、別に検証する。

次に確かめる課題

企業、期、役割ごとに、実行機会、本人が担った判断、支援の量、使い直しの回数を対応させる。時点別の対象数、個人の推移、分布、欠測、評定の一致を明らかにし、別の実施者による検証へつなげる。成果とともに、本人、上司、顧客の負担も記録する。

本稿は査読済みの原著論文ではなく、当社による実践研究報告である。公表されていないことを実施していないと断定せず、読者が独立に確認できない範囲を確認済みの事実として補わない。設計原則の適用範囲は、今後の実践で更新する。

12 一人の一件から役割転換を設計する

以下は、本稿を他の職場で使うための導入手順である。全社共通の標準手順として効果が検証されたものではなく、事業、役割、本人の経験に合わせて具体化する。

新しい役割の必要性和違いを言葉にする

事業や相手の仕事の何を変えたいのかを確認する。次に、本人がこれまで担ってきた成果と、新たに期待する成果を具体的な仕事で比べる。「視座を高くする」だけで終えず、見る対象と決める範囲を共有する。

経験する一件と支援者を決める

本人が実際に関われる相手と仕事を選ぶ。必要な知識、実行の時間、相談先、任せる権限、承認と中止の条件を整える。業務の追加が必要な場合は、既存業務の調整も決める。

実践前と実践後を同じ記録でつなぐ

最初の見立て、確認した事実、本人の判断、支援者の関与、相手の応答、その後の結果を残す。記録は既存の案件管理や面談に組み込み、提出物づくりを目的にしない。次頁の項目を必要に応じて用いる。

次に変える経験と条件を選ぶ

本人の努力に加え、課題と職場条件を振り返る。知識が不足していれば補い、実行できなければ機会と権限を整え、別条件で使えなければ違いを比較する経験を用意する。

一度の達成から継続する役割へつなぐ

一件を終えたら、次の仕事で何を使い、何を変えるかを決める。役割の範囲を広げる際は、相手の合意、本人の負荷、支援する側の体制も見直す。複数の場面での記録をもとに、今後任せる仕事を判断する。

導入の判断は、誰を変えたいかだけでなく、誰がどの仕事を担える状態をつくりたいかから始める。

12 実践と振り返りに用いる記録項目

以下は記録様式を検討するための項目である。すべてを毎回記入する必要はなく、既存の案件記録に不足する項目を加える。未確認事項を推測で埋めず、確認する担当と時点を残す。[基 1、42 頁]

実践する前

- 対象とする相手と一件の仕事は何か。
- 従来の役割では何を成果とし、今回は何を新たに担うのか。
- 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。
- 本人が決めること、支援者が担うこと、相談や承認が必要な条件は何か。
- 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。
- 当初の見方と成果の捉え方のうち、何が変わり、何が残ったか。
- 本人と支援者の関与、負担、未確認事項は何か。

次の仕事へ使う前

- どの相手と条件の仕事で、今回の経験を使うか。
- 同じように使える条件と、変更する必要がある条件は何か。
- 結果について他に考えられる説明を、どこで確かめるか。
- 支援者は、次の課題、時間、権限、支援の何を変えるか。

計画、実施、確認した応答、後続の結果、本人の解釈を区別する。顧客情報と個人情報の扱いは、所属組織と相手との合意に従う。

役割転換を担える条件を仕事の中に増やす

既存の仕事で成果を出していることは、新しい役割を担うための重要な資源である。同時に、何を成果とし、何を確かめ、どこまで判断するかが変われば、その違いを経験として捉え直す必要がある。

当社は、具体的な方法を教えれば必要な水準で使われるとは限らないという現実に向き合ってきた。新しい言葉を覚えることと、新しい仕事を引き受けることの間にある隔たりを、本人が現実に触れ、判断し、結果を受け取り、次の仕事で使い直す経験から検討してきた。

役割転換を支えるには、本人が学ぶ内容と、職場が整える条件をつなぐ必要がある。期待する成果、仕事の範囲、時間、権限、支援、評価を具体化し、実践の結果を見ながら更新する。育成担当者だけで完結する仕事ではなく、本人と上司、事業と組織が関わる仕事である。

今回の対象と転換には、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、当社の育成設計上の判断である。月数だけを切り出さず、その間に誰が何を判断し、どの結果から学ぶのかと一緒に扱ってほしい。

アート思考、判断デザイン、判断経験設計は、この実践から見出した課題と条件を、他の人も仕事の中で扱える形へ体系化したものである。役割転換を支える方法を公開し、その適用範囲を次の実践で確かめ、更新していく。

実践から得た知見を社会へ開く

本稿の知見は、お客様の実際の仕事と、参加者、関係者の試行錯誤から得られた。うまくいったことも、伝わらなかったことも、次の働きかけ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。

誰にとって、どのような状態が望ましいのか。誰が便益を受け、誰に負担が生じるのか。事実と影響を確かめながら、より善い判断が育つ条件を仕事の中に増やし、人の成長、組織と事業、その先の社会へつなげていきたい。

参照資料と関連研究

基1 本稿の基盤となる実践報告書

リクエスト株式会社・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』2026年9月17日、全70ページ。

本文の実施実績、時間設計、段階表、六つの評価観点、算出式、平均値、限界は同報告書に基づく。本稿は役割転換を中心に再構成した版であり、新たな参加者データの追加や原データの再集計を報告するものではない。

[日本語の報告書と公開案内](#)

[英語版の紹介と無料ダウンロード](#)

研1 役割転換の理論

Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172–191. DOI: 10.2307/2393172.

[著者が公開した論文](#)

本人と役割の変化を扱う理論論文。著者公開の本文と書誌を参照した。

研2 新しい専門職役割への適応

Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764–791. DOI: 10.2307/2667055.

[原著の掲載情報](#)

[Harvard Business School による研究紹介](#)

研究内容は、研究者の説明を掲載した大学公式の研究紹介（2000年6月1日）を参照した。

研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. DOI: 10.5465/AMR.2010.53502832.

[大学公式掲載の原著抄録と書誌](#)

理論論文。原著抄録と書誌の範囲で参照した。

関連研究と基礎資料

研4 学習内容の職場への転移

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. DOI: 10.1177/0149206309352880.

出版社掲載の原著抄録と書誌

89 件の実証研究のメタ分析。出版社の抄録と書誌を中心に参照した。

研5 経験の挑戦度と支援

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. DOI: 10.1037/a0015317.

PubMed 掲載の原著抄録と書誌

管理者の仕事経験を扱う研究。原著抄録と書誌の範囲で参照した。

研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の著者研究室が公開する原著

大学生の学習を扱う研究。説明と先行する活動の組み合わせを検討する資料として参照する。

実務と評価の基礎資料

基盤報告書 63 頁は、当社の実務・評価説明資料を M1～M10 として整理している。M1 は 21 か月目までの段階表、M2 は判断の変容曲線と時間内訳、M3 は関連理論、M4・M5 は時間と経験負荷の設計、M6 は成長の定義、M7 は異なる実践との接触に関する検討、M8～M10 は y 値の評価観点と算出方法である。

これらは実践の経過と方法を整理した資料であり、個別案件の原記録そのものではない。図 1 と算出説明は、基盤報告書に示された内容を維持した。

文献照合日 2026 年 9 月 17 日。外部研究の対象と本稿の対象を区別し、各研究の知見を当社の介入効果の証明として扱わない。

公開資料索引の位置づけ

No.198～254 の 57 件を、基盤報告書の索引に基づいて番号順に収録する。題名と公開日は同報告書の記載に従う。各項目の説明は、今回の役割転換を考えるうえでの関連をたどるためのものである。

経験から仕事と組織へ

No.198～202 では、本人が何を見て判断し、その経験が組織へどう残るかを扱った。

No.203～210 では、経験の負荷と支援を、人材育成や経営の判断へ接続した。

No.211～217 では、一つの仕事や対象者別の実務へ具体化した。

No.218～227 では、仕事が完了しても判断経験が残らない可能性を、仕事の条件から整理した。本人に経験を任せることと、判断できる職場を整えることを、一緒に扱っている。

判断の前提から次の仕事へ

No.228～240 では、見方、問い、価値についての仮説をつくり直す働きを明確にした。

No.241～245 では、成果物の完成、相手の仕事の改善、本人の学習を分けて確認した。

No.246～250 では、参加の条件と望ましい価値を問い直し、No.251～254 では、現在の仕事で実践を始める条件へ戻っている。

これは公表内容の展開であり、全員が順に通過する発達段階ではない。必要な課題と条件に応じて参照する。

背景となる公開資料

P177 2026 年 3 月 16 日 企業の判断経験に関する調査レポート

企業単位での変化が見られた割合を扱う資料。今回の訓練効果と区別する。

P197 2026 年 4 月 2 日 判断の変容曲線と判断経験設計

長期の実務過程と役割の変化を公表した資料。基盤報告書では評価方法と平均の算出順序を補足している。

公表件数は検証回数ではない。 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。題名の強調表現や頁数も、各資料の対象と範囲に即して読む。

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。別の人が使い、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が異なる。

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 — 実践研究から見えた「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、その使い方では人は育っているか

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。

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る。

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・実践体系である。980社・33.8万人の研究・教育開発の基盤と、本稿の中核3社・423名の実地検証は区別して報告している。

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年以上携わってきた。芸術における創造の過程と企業での判断形成の双方を背景に、顧客企業との長期の実地検証から得た知見をもとに、アート思考、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。

公開資料とお問い合わせ

本稿は、全70ページの基盤報告書をもとに、役割転換を主題として再構成した日本語版である。基盤報告書には日本語版と英語版があり、次の公開ページから案内している。

[日本語の基盤報告書とプレスリリース](#)

[English report overview and free download](#)

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](#)

[会社概要](#)

[お問い合わせ](#)

企業での活用や実践支援については、対象となる役割、現在の仕事、期待する成果、職場の条件をお知らせください。