

育てる側は実践から何を学び直すのか

役割転換を支える仕事と支援の再設計

判断が育つ仕事の設計 実践知に基づく分析と提言

リクエスト株式会社 | 組織行動科学®

2026 年 9 月 18 日改訂

役割転換を支えるには、本人の実践を確かめながら、育てる側も仕事の任せ方と支援を更新する。

知識と具体的なやり方を伝えても、期待した実践につながらない。当社はこの隔たりに向き合い、方法を伝えることと、その方法を使う経験が成立することを、二つの課題として検証してきた。

本稿は、既存の仕事で成果を出してきた人の役割転換を扱う。上司、育成担当者、事業責任者が、本人に任せる判断、仕事の機会、必要な支援、結果の確かめ方を一緒に設計するための報告である。

実践の基盤

BtoB 企業 3 社、対象者合計 423 名。各社で 7 年間取り組んだ。

企業別の訓練期間は 12・18・21 か月。人数と期間は実施範囲を示す。 [1]

この報告で扱うこと

原報告を基に、育てる側が見直してきたことを整理し、関連研究との関係、現場での運用、評価と記録の方法を示す。実践の知見と本稿の提案を区別する。

経営要約は 2 頁、実践から得た核心は 5 頁、記録シートは 19 頁。

経営要約

本人の理解を確かめるとともに、新しい判断が必要になる仕事と、それを支える条件を用意する。

当社の実践で繰り返し問題となったのは、新しい方法が、従来の仕事の意味で理解され、実行されることだった。本人は考え、工夫していても、確かめる対象や判断する範囲が期待と異なる場合があった。[1、12～15 頁]

1 方法の有効性と使える条件を分ける

役に立つ方法を伝えた後も、誰のどの仕事を確かめ、何を判断するかを実践から確認する。説明、納得、実務での使用を同じ到達点としない。

2 育てる側の見立ても更新する

対象が広すぎる、知識が足りない、上司が判断を引き取っている可能性も検討する。本人の記録を、次の課題と支援を変えるために使う。

3 最初の経験と使い続ける経験を設計する

方法の意味が分かり始める一件と、別の相手や条件で使い直す経験をつなぐ。仕事の周期、時間、権限、相談先、結果確認の機会を確保する。

4 経営と人事が仕事の条件を引き受ける

新しい役割を任せる際は、現在の業務配分と評価も調整する。本人と直属上司だけでは変更できない条件に、決定責任者を置く。

5 実施と判断と成果を分けて確かめる

誰が何を判断したか、相手の仕事に何が起きたか、支援にどの負担が生じたかを追う。継続・変更・一時停止の理由を残し、次の案件へ引き継ぐ。

本稿の貢献は、長期の実践で得た知見を、育てる側が仕事と支援を更新する具体的な手順へつないだ点にある。根拠と適用範囲は 21～23 頁に示す。

読み方と最初に決めること

経営層・人事責任者は、2・5・11・13～15 頁から読むとよい。

現場の上司・育成担当者は、7～10 頁と、16～20 頁を使う。

実践の基盤は 4～6 頁、根拠と適用範囲は 21～27 頁に示す。

経営要約.....	2
実践の基盤と育てる側が見直したこと.....	4
仕事の具体化と観察から支援を選ぶ.....	7
責任分担と導入の進め方.....	11
評価と指標の設計.....	13
継続と変更の判断.....	15
二つの説明例と組織への継承.....	16
実践用シートと記入例.....	19
提言と根拠の対応および関連研究.....	21
今後の検証課題.....	24
参照資料と発行情報.....	25

最初の打ち合わせで決めること

一件の仕事を選び、相手に生じてほしい変化、本人が担う判断、使える時間と権限、結果を確かめる相手と時点を共有する。未確定の項目には、確認する担当者を置く。

この資料の使い分け

実践の記述には原報告の参照頁を示す。記録シートと運用指標は、本稿で提案する様式である。説明用の架空例には、その旨を明記している。

1 実践の基盤と本稿の問い

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への働きかけを重ねてきた。中核となる対象者は、既存の仕事で成果を出し、より広い役割を期待されているリーダー候補である。 [1、9 頁]

項目	原報告が示す範囲	読み取る際の留意点
中核の対象	BtoB 企業 3 社の顧客接点人材のリーダー候補、合計 423 名	改善人数や修了人数ではない
取り組みの期間	各社で 7 年間	全員を 7 年間追跡した意味ではない
訓練期間	企業別に 12・18・21 か月	期間だけを変えた比較ではない
検証の方法	実務への働きかけと結果確認を繰り返し、次の設計を更新	統制群を置いた効果推定ではない

出典：原報告 [1、9・12・38～39 頁]。980 社・33.8 万人は研究・教育開発の広い基盤であり、今回の検証対象と合算しない。

本稿が答える問い

本人の役割転換を支えるために、育てる側は何を観察し、どの前提を見直し、次の仕事と支援をどう変えるべきか。経営層には、その変更を可能にする権限、時間、評価をどう用意するかが問われる。

実践から体系化した来歴

現場で有効と判断した観点と方法を伝えても、必要な水準では使われないことがあった。その隔たりを通じて、本人が確かめる事実、関わる相手、引き受ける判断、結果への接点を設計してきた。 [1、12・16～18 頁]

判断デザインとアート思考は、顧客企業との長期の実地検証から見出し、体系化した。外部研究は、その実践知を位置づけ、共通する論点と残る検証課題を明らかにするために参照する。 [1、34～35・41 頁]

2 実践から育てる側が見直したこと

説明を増やしても埋まらなかった隔たりを、本人が経験する仕事の違いから捉え直してきた。

以下は、原報告に記載した実践過程の整理である。特定の一人の経過や、全参加者が同じ順序をたどったことを示すものではない。

方法を伝えた後にも使う条件を確かめる

原報告では、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と報告した。そこで、方法の有効性に加えて、本人がその方法を使えるようになる条件を検証する必要があった。[1、12 頁]

支援する側は、何を見に行くか、誰と関わるか、どの判断を担うか、何を結果として確かめるかを経験として設計し、実践後の記録から次の課題を更新してきた。

同じ言葉が指す仕事の違いを確かめる

原報告は、新しい観点と方法が、既存の成功経験の範囲で理解される問題を扱う。「対話する」が提案の説明を指す場合と、相手の応答から問題設定まで見直すことを指す場合では、本人が行う仕事異なる。[1、14 頁]

ここから本稿は、言葉を理解したかとともに、本人が何を対象に、どこまで確認し、何を選んだかを確かめることを提案する。「読み替え」は行動と説明の対応に対する当社の解釈であり、内面を直接測定した結果ではない。

一度の経験を次の条件で使い直す

原報告では、相手や条件が変わると使えなくなる場合や、繁忙時に従来の習慣へ戻る場合も扱った。最初の経験で違いに触れることと、異なる場面で使い直せることを分け、支援を継続して見直してきた。[1、15・18・28 頁]

この蓄積から本稿が重視するのは、本人に次の課題を渡す前に、育てる側が自分の見立て、課題、関わり方のうち何を変えるかを決めることである。

3 実務記録をどう評価し何を読み取るか

原報告は、実施範囲に加え、実務記録を用いる独自の評価方法と既存の集計値を示している。本稿では、その位置づけを明らかにし、仕事と支援を見直す観点へつなぐ。

原報告の記載	評価または報告する内容	解釈する際の範囲
用いる記録	研修中の成果物、研修後アンケート、実務後の成果物	自己報告と実務記録を区別
六つの観点	一次情報、因果、前提、責任、対話、再現性	判断を支える構造の評価
独自指標の y 値	成立した観点の割合と最低評点を組み合わせて算出	能力全体や売上の得点ではない
既存の集計	個別の y 値を時点ごとに平均し、16 評価時点の推移を掲載	全 423 名の統一的な前後比較ではない

出典：原報告 [1、22～24 頁]。算式、閾値、集計の順序は原報告を参照。原報告の集計には途中の低下も含まれる。

平均値を次の支援へ結びつける

平均値が変わったときは、六つの観点の内訳と記録へ戻る。本人が扱う事実、課題の難しさ、支援者の代行、評価対象の構成などを確かめる。値だけで変化の理由を決めず、次に任せる判断と必要な支援を選ぶ材料とする。

本稿で行った分析

公開済みの原報告から、実践で生じた問題、働きかけ、記録評価、解釈、設計原則を照合した。個票や未公開の原記録の再分析は行っていない。本稿の運用指標は、原報告の y 値とは別に、今後の実施状況を確認するために提案する。

独立に確かめるために必要な情報

原報告は、企業・期別の人数内訳、時点別の有効数と個人の対応、欠測、評定者間の一致度を示していない。そのため、本稿では改善率や支援ごとの因果効果を推定しない。情報の非公表と、実施していないことは区別する。 [1、38～39 頁]

4 支援者の学びを仕事の設計へつなぐ

支援者が自分の予想と実際の仕事を照合し、課題と関わり方を変える。その変更も、次の実践で確かめる。

本稿でいう「育てる側の学び直し」は、この過程を指す。本人の言動を評価するだけでなく、自分が何を期待し、どの条件を用意し、どこまで判断を担っていたかを確かめる。本人からの説明と異なる事実も検討材料にする。

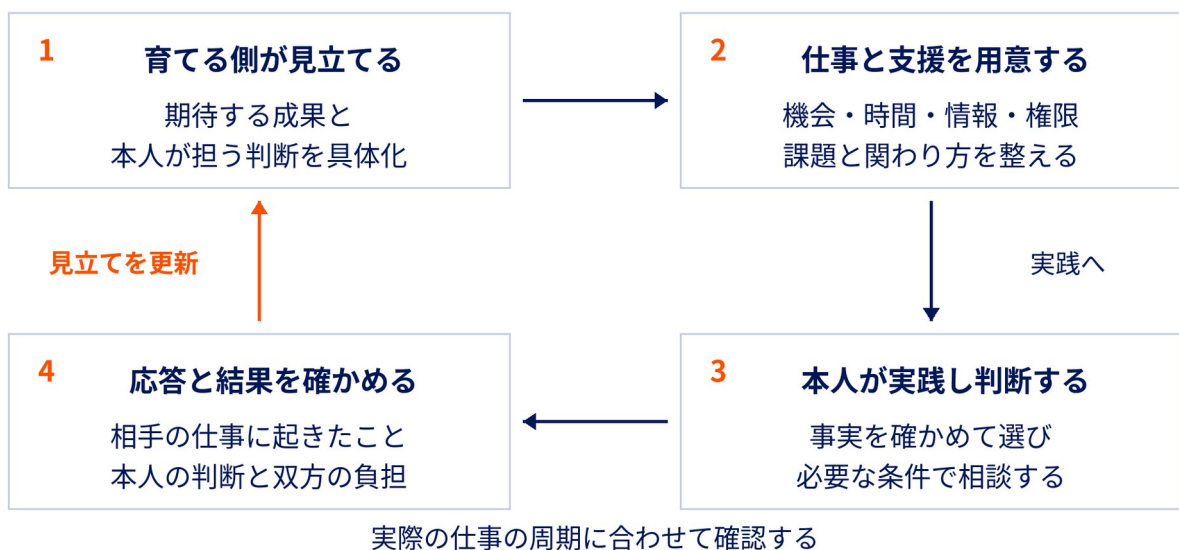


図1 仕事と支援を更新するための実践の流れ

出典：[1、16～18・28～30・34～36 頁] を基に当社作成。矢印は提案する確認・更新の順序であり、因果効果を実証した経路ではない。顧客事情、案件の難しさ、既存の関係なども各段階に影響する。

四つの接続を確かめる

期待する仕事の意味は共有されたか。実行する機会があったか。本人が判断する部分があったか。その結果に接することができたか。これらを一つずつ確認すると、「説明した」「任せた」「できた」という言葉を、具体的な仕事と結びつけられる。

目標そのものを見直す余地を残す

相手の仕事を知ることで、当初の課題や成果の置き方が変わることがある。支援者は、従来の目標に近づいたかとともに、その目標が相手の現実合っているかも確認する。変更には権限が必要なら責任者と判断する。

5 新しい役割を具体的な仕事にする

役割転換とは、役職名を変えることに限らない。本稿では、実現する成果、関わる相手、確認する事実、引き受ける判断が変わることを扱う。既に得意な仕事の延長で理解されていないかを、最初の一件で確かめる。

確かめる観点	曖昧なまま残りやすいこと	仕事に即して共有すること
成果	提案したことが成果になる	相手が何を決め、実行できればよいか
関わる相手	面談相手の了解で完了する	実行に関わる人と必要な合意は何か
確認する事実	自社の説明を理解してもらう	相手の流れ・制約・困りごと是何か
任せる判断	自分で考えるよう依頼する	本人が何を選び、何を相談するか
結果の確認	報告を受けた時点で終える	後続の仕事を誰といつ確認するか

当社による整理。各行は仕事の具体化の例であり、すべての職務に同じ成果を求めるものではない。基盤となる論点は「1、14・18・30・34～35頁」。

同じ言葉でも実践は異なる

「顧客と対話する」を、自分の提案を理解してもらうことと捉える場合と、相手の仕事を知り、自分の提案や課題も見直すことと捉える場合では、確かめる対象が変わる。本人が何を実現しようとしたかを聞き、支援者の依頼と照合する。

着地点を具体化する仕事を任せる

新しい役割では、最初から成果の姿が十分に決まっていないこともある。その場合は、相手の現実を確かめながら、何を成果とするかを具体化する判断を含めて任せる。必要な知識と制約は共有し、何でも自由に決められるという依頼にしない。

6 観察から原因を決めつけない

支援を変える前に、何が起きたかと、なぜ起きたと考えるかを分ける。本人の説明、提出物、関係者の応答、後続の実施を照合し、記録だけでは分からない点を残す。

[1、18・28～30・42 頁]

確認する対象	残す事実	解釈する前の確認
当初の依頼	誰に何を依頼し、何を期待したか	本人と支援者で意味が一致したか
実践	誰が確認し、選択肢を出し、決めたか	上司の代行や支援はどこにあったか
相手の応答	発言、提示された事実、合意事項	了解と実行を区別できているか
後続の仕事	実行、変更、保留、負担など	まだ結果が出ていないだけではないか
変化した条件	時間、権限、顧客事情、課題の難しさ	支援以外に変わったものは何か

他にあり得る説明を並べる

方法を理解していない可能性に加え、知識の不足、優先順位の衝突、機会や権限の不足、相手の事情、目標の不適合を検討する。最初に考えた原因に合う事実だけを集めず、別の説明なら何が見えるはずかを確かめる。

記録の不足と実施の不足を分ける

書かれていないこと、行っていないこと、理解していないことは異なる。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、未確認のことを分ける。本人の記録だけで能力全体を結論づけない。

成功したときにも確認する

期待した結果が出ても、支援の変更だけが理由とは限らない。相手との既存の関係や案件条件も記録する。一件の成功は、別の条件でも使えるかを確かめる出発点になる。

7 見えた状態に合わせて支援を選ぶ

同じ「進んでいない」という報告でも、必要な変更は異なる。次の表は確認と対応の候補であり、原因を網羅した分類や、検証済みの診断尺度ではない。複数の条件が重なる場合もある。

見えている状態	追加して確かめること	変更の候補
説明はできるが実行していない	時間、権限、相手の合意はあるか	一件の実行機会と時間を確保する
実行したが事実が得られない	誰の何を、どう確認したか	基礎知識や見本を補い、対象を絞る
話は広がるが次に進まない	未確認事項と決める範囲は何か	次に確かめる一件と担当を決める
上司がいると進むが判断を待つ	誰が選び、理由を説明していたか	本人が選ぶ部分と相談条件を定める
一度できても別の場面で使えない	相手・制約・難しさはどう違うか	二つの仕事を比べ、使い分けを試す
続けるほど負担が増える	既存業務と支援は両立するか	配分、対象範囲、期限を調整する

出典：[1、16～18・28～30 頁] を基に当社作成。変更の候補の効果を個別に比較した結果ではない。

変更の理由を次の確認につなぐ

例えば「確認する対象が広すぎると考え、一件に絞る」と記録する。その後、本人がどの事実を確かめ、何を選べるようになったかを追う。他の条件も同時に変えた場合は、その内容を残す。

支援を減らすことを目標にしない

必要な知識、安全・品質の指導、相談先は提供する。本人の判断と適切な協働は両立する。支援の量だけで自立を評価せず、本人が担った判断と、その仕事に必要な助言・承認を分けて確かめる。

8 仕事の条件と決定責任を整える

役割転換を本人と直属上司だけに委ねると、配置や評価、業務配分の変更が届かないことがある。誰が何を決めるかを、組織の実際の権限に沿って定める。以下は役割分担の提案である。

担い手	主に担うこと	他の担い手と決めること
本人	確認・判断の計画、実践、根拠と必要な支援の共有	任される判断、相談条件、負担
直属上司	課題と支援の設計、業務配分、実践後の確認	権限を超える目標・配置・評価の変更
育成担当者	記録の共通化、支援者間の検討、学習機会の調整	現場で確保できる時間と支援体制
事業責任者・人事	必要な役割、配置、優先順位、評価の整合	継続・拡大・中断と資源配分

本人に結果責任を一方的に移す分担ではない。契約、価格、納期など既存の承認事項は、組織の権限に従う。

新しい仕事と現在の仕事を一緒に調整する

続ける仕事、減らす仕事、引き継ぐ仕事を確認し、本人と支援者双方の時間を確保する。既存の案件検討や面談に組み込み、記録のためだけの作業を増やしすぎない。

[1、16・28・30・36 頁]

支援の不足を話せる条件をつくる

支援者も自分の見立てを示し、本人の異なる説明を聞く。評価に使う情報と共有範囲を事前に明らかにし、直属上司に話しにくい場合の相談先を用意する。発言しやすさと学習行動の関係は、関連研究でも検討されている。[3]

協力する相手の仕事を尊重する

顧客・同僚に協力を求める目的、相手にとっての意味、依頼する時間を確かめる。育成を、時間外の努力や無制限の協力に依存させない。

9 一件の仕事から運用を始める

導入の単位は、本人と支援者が実施と結果を追える一件の仕事とする。以下の時点は、その仕事の周期に合わせて置く。固定の月数で役割転換が完了するという提案ではない。

時点	本人と支援者で行うこと	次に進むための確認
実践前	成果、確認対象、任せる判断、支援、時間を決める	実行機会と権限がある
最初の実践後	実施と相手の応答を確認し、予想との差を残す	未確認事項と次の担当が明確
後続の結果が出る時点	実行や変更、本人・相手の負担を確認する	続ける条件と変える条件が言える
次の案件の前	条件の違いを比べ、仕事と支援を調整する	適用できる範囲と相談先が明確

開始時に揃える最小限の記録

案件と本人の識別子、期待する成果、任せる判断、用意する支援、結果の確認予定を残す。既存の記録を参照してよい。本人と支援者で理解が異なる場合は、相違を残して確認する。

機会を用意できない場合の扱い

対象案件がなくなった、必要な相手に会えない、繁忙で時間を確保できない場合は、本人の未達とまとめず、機会の未成立として記録する。代替の仕事を置くか、開始を延期するかを責任者が判断する。

期間は仕事の条件から判断する

当社は、原報告の対象となる役割転換について、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判断した。これは実地検証から得た育成設計上の結論である。期間だけを変えた比較による普遍的な下限や最適値ではない。[1、25～26頁]

一件の試行は、必要な機会と支援が成立するかを確かめる区切りになる。役割としての定着は、異なる相手や条件で使い直せるかまで追い、仕事の周期に合わせて確認する。

記録を次の支援に使う

面談のたびに書類を完成させることよりも、変更の理由と確認予定が残ることを重視する。19～20頁のシートと記入例を使い、最初の一件から運用を確かめる。

10 実施と判断と成果を分けて評価する

何を用意できたか、本人が何を担ったか、相手の仕事に何が起きたかを、別々に確認する。

学習した内容が仕事で使われ、時間や場面を越えて続くかという問題は、訓練転移の研究でも扱われている。仕事への適用と維持を分けて測る視点を、本稿では支援の変更後の確認にも用いる。[4、5]

確認する対象	観察の例	結果の読み方
条件と機会	案件、相手への接点、時間、権限、支援の確保	用意しただけで習得とはしない
実施	予定した確認・対話・試行を実行したか	実施回数と判断の質を分ける
本人の判断	事実、選択肢、選んだ理由、相談した条件	支援や承認の範囲も併記する
後続の結果	相手の実行、保留、変更、仕事上の変化	相手や市場の条件も確認する
維持と応用	別案件や後の時点で、条件に応じて使えたか	一度の成功から一般化しない
負担	本人・上司・相手の時間、手戻り、支障	成果と合わせて継続を判断する

判断を確認する観点を事前に揃える

何を見れば判断を確認したことになるかを、実践前に共有する。例えば、事実を示した、複数の選択肢を比べた、選択理由と制約を説明した、といった観察項目を置く。項目の有無だけで、職務全体の能力を判定しない。

売上や利益だけで支援の効果を決めない

売上・利益・案件進捗には、案件の構成、季節性、顧客事情なども関わる。参考にする場合は比較条件を示す。支援の前後で数値が変わっただけでは、その支援が変化を生んだとは結論づけられない。

11 指標の単位と分母を揃える

以下は導入時に使う運用指標の例であり、既存の423名に算出済みの指標ではない。記録の単位を「本人×案件×確認周期」とし、集計する期間と締切を先に決める。同じ案件が次の周期に入る場合は、前の記録とつなぐ。

実施状況を四つに分ける

期間内に計画へ登録した件数をNとし、中止・延期した件数も含める。締切時点で、A＝全部または一部の実施を確認、B＝機会はあったが未実施と確認、C＝機会が成立しなかったと確認、D＝機会または実施の状況が未確認、と分ける。A～Dは重複させず、合計をNに一致させる。Aは全実施と部分実施の内訳を残す。後続結果の未確認は、この実施区分と分ける。

指標	定義	併せて示すこと
機会確保率	$(A+B) \div N$	Cの理由、Dの件数
実践着手率	$A \div (A+B)$	全実施と部分実施の内訳
判断過程確認率	Aのうち、事前に定めた判断の観察項目を確認できた件数÷A	判断の質の得点ではない
後続結果確認率	確認期限が来た実施案件のうち、結果を確認できた件数の割合	未到来と確認遅延を分ける

分母が0の場合は「対象なし」とする。Dがある場合、機会確保率と実践着手率は確認済み情報による暫定値として扱う。率とともに件数・対象人数・未確認件数を示す。普遍的な目標値や合格基準は設定しない。

記録のない人と中止した案件も残す

結果が確認できた案件だけを選ぶと、実態を良く見せる可能性がある。開始後に取り下げた案件は削除せず、理由と変更履歴を残す。期をまたいで条件が変わった場合は、単純な率の比較を避け、条件別に見る。

負担と成果は別の記録で追う

本人と支援者の実践・確認時間、相手の協力時間、手戻りを、可能な範囲で記録する。狙った成果が生じたかは案件ごとに確かめ、負担の増加と合わせて判断する。未確認を成果なしと置き換えない。

12 継続と変更の条件を決める

記録は、次の支援と資源配分を決めるために使う。単一の指標や一件の結果だけで、人の可能性やプログラム全体を判断しない。下表は、本人と支援者が責任者に判断材料を示す際の整理である。

判断	確認したい状態	次の対応
継続	本人の判断と相手の応答を確認でき、負担が許容範囲にある	同じ条件でもう一件確かめる
支援を変更	判断の機会、必要な知識、結果への接点などが不足している	変更点と確認時点を決め直す
条件を上申	配置、評価、業務配分、権限の調整が直属上司だけではできない	責任者が優先順位と資源を決める
一時停止	合意、品質、安全、負担など継続に必要な条件が崩れている	影響を確認し、再開条件を整える
適用を拡大	複数の条件で経過が確認でき、支援体制を用意できる	新しい条件と検証範囲を明示する

続ける根拠と変える根拠を両方残す

支援が役立ったと考える理由に加え、変わらなかった点と他にあり得る説明を記録する。結果がまだ出ていない場合は、期限を定めて確認を継続し、改善とみなして集計しない。

拡大は条件付きで行う

対象人数を増やすと、上司の確認時間や協力する顧客の負担も変わる。支援者の人数、案件の供給、相談経路が維持できるかを確かめる。他部署への展開では、元の仕事と異なる点を明示する。

中断からも設計上の知見を残す

続けられなかった理由を個人の資質だけに結びつけず、仕事と支援の条件を確認する。再開の条件を置けない場合は、その適用範囲では実施しないという判断も残す。

13 対話の依頼を仕事に具体化する

説明用の架空例。原報告の論点を職場で検討するための例であり、実施実績ではない。

当初の依頼と支援者の予想

上司は担当者に「顧客と対話し、次の提案を考えてほしい」と依頼した。担当者は「提案を説明し、理解してもらえました」と報告した。上司は、相手が提案を実行する際の事情まで確認できたと予想した。

分かった事実と残った問い

誰に何を確認したかを聞くと、担当者は商品の特徴を説明していた。相手の実行担当者、社内に必要な判断、導入後の作業は確認していなかった。ただし、相手に聞く時間や同意があったかは、まだ分からなかった。

ここで確認できたのは、今回の行動の範囲である。対話の能力全体や意欲については判断できない。支援者は、自分が期待した確認対象を具体的に伝えていたかも見直す。

次に任せる判断と支援

二人は一件の案件を選び、相手が提案を使うまでの仕事の流れを確認することにした。上司は業務の見本と基礎知識を示す。担当者は、誰に何を聞くかを考え、その理由を説明する。確認する範囲と相手の協力を得る方法を相談する。

変更後に確かめること

面談後に、得られた事実、提案を変える必要、未確認事項を整理する。相手の説明を聞いたことと、相手の仕事が改善したことを分け、後続の実施は別の時点で確認する。

支援者が見直すのは、自分の言葉が本人のどの仕事につながったかという点である。

同じ説明を詳しく繰り返すかどうかを決める前に、依頼の意味、確認する対象、実行機会を確かめる。変更が役立ったかは、次の案件の事実から判断する。

14 本人が判断する部分を確保する

説明用の架空例。原報告の論点を職場で検討するための例であり、実施実績ではない。

当初の支援と見えなかったこと

上司は「自分で考えて提案してほしい」と伝え、打ち合わせにも同行した。実際には上司が質問し、方針を決め、担当者は決定事項を記録していた。次の案件でも担当者が判断を待ったため、上司は自分の関わり方を確かめることにした。

誰が何を担っていたかを整理する

二人は、事実を集めた人、選択肢を考えた人、結論を決めた人を振り返った。前回の進め方では、担当者が選択肢を比較し、理由を述べる機会は少なかった。ただし、次の案件で判断を待った理由には、権限への不安や知識不足もあり得る。

支援を保ちながら役割を変える

次の案件では、担当者が確認する相手と質問を提案し、その理由を説明することにした。上司は必要な情報と助言を提供する。価格や納期など承認が必要な事項は、従来どおり確認する。

準備に必要な時間を確保し、既存業務の優先順位を調整する。本人が決めること、相談する条件、上司が引き受ける責任を実践前に共有する。本人にも、どこに支援が必要かを聞く。

次の実践で支援の過不足を見る

担当者が何を根拠に選び、どこで相談し、相手から何が返ったかを確認する。上司が助言した箇所と本人が決めた箇所を分ける。準備・同行の負担や仕事への支障も確認する。

支援者が見直すのは、本人の判断を支えていたか、自分が引き取っていたかという点である。

必要な支援を一律に減らさず、本人が担う判断との組み合わせを調整する。承認の要否と、判断を考える経験の有無を混同しない。

15 個人の経験を組織の知見にする

支援者が学んだことを次に使うには、何を行ったかに加え、なぜ変更し、どの条件でどうなったかを残す。成功した手順だけが引き継がれると、使えない条件が見えなくなる。

[1、28・36・42 頁]

一件を同じ順序で振り返る

当初の予想、実際の実施、相手の応答、後続の結果を確認し、残すことと変えることを決める。振り返りに関するメタ分析は、仕事後に行動と結果を検討する方法を考える参考になる。ただし、本稿の記録シートの効果を検証した研究ではない。 [2]

支援者間で解釈の違いを確かめる

守秘の範囲で同じ記録を別の支援者が読み、どの事実からどの支援を選ぶかを検討する。見方が異なる場合は、本人の資質を推測して埋めず、確認すべき事実を特定する。重要な案件では、元の支援に関与していない人の見方も取り入れる。

再利用する条件を記録に付ける

職務、案件の難しさ、本人の経験、権限、支援の範囲を添える。次の担当者は、共通する条件と異なる条件を確認する。記録を共通化する目的は、同じ支援を一律に配ることではなく、使える範囲を判断できるようにすることである。

組織として決めた変更を追う

配置や評価、業務配分の変更は、決定した責任者、実施時点、見直し時点を残す。個人の努力に戻してしまわず、組織が用意すると決めた条件が実際に整ったかを追う。

情報を必要な範囲で共有する

本人と顧客・同僚の情報は、目的と合意に沿って扱う。学習用の共有では、個人や顧客を特定する情報を必要以上に含めない。学習のための記録と人事評価に利用する情報の範囲を、運用前に明らかにする。

記入例

説明用の架空例。16 頁の対話の場面を、次の実践の計画として記入したもの。成果が出たことを示す記録ではない。

シートの項目	記入例
1 当初の期待と見立て	提案を説明するだけでなく、相手の実行条件まで確認できると考えた。依頼では、確認する対象を具体化していなかった。
2 確認できた事実	商品の説明と面談相手の了解は確認できた。実行担当者と社内の判断は未確認。聞く機会があったかも未確認。
3 見立ての変更	「対話する」の意味が共有されていなかった可能性がある。相手の時間制約という別の説明も確かめる。
4 次に任せる仕事と判断	一件の案件で、相手の仕事の流れを確認する。担当者が、確認する相手と質問、その理由を提案する。
5 変える支援と条件	上司が業務の見本を示す。準備時間を確保し、確認範囲と協力の依頼方法を相談する。
6 確認方法と変更条件	面談後に事実と提案の変更点を確認する。後続の実施は相手と確認時点を決める。協力が得られなければ範囲を変える。
7 実践後の追記	実践前なので未記入。実施、相手の応答、本人の判断、支援の過不足、負担を後で追記する。

確認の期限は相手の仕事に合わせる

面談が終わった時点では、実施状況と得られた事実を確認する。相手が実行する時期が後であれば、その結果を待つ。未到来と確認漏れを分ける。

記録から次の支援を選ぶ

結果が期待と異なれば、確認対象、知識、機会、権限、支援の関わり方を見直す。期待どおりでも、上司が代行した部分や相手の特別な協力がなかったかを確認する。

主要な提言と根拠の対応

実践の知見から提言へ進む際に、何を根拠とし、どこから本稿の設計提案になるかを示す。原報告の実施範囲と、外部研究の対象や効果を合算しない。

本稿の提言	主な根拠と本稿の整理	適用する際の留意点
言葉の意味を仕事の事実で確かめる	原報告 [1、12・14 頁]。従来の仕事として受け止められる問題	停滞の原因を一つに決めない
課題と支援を実践に合わせて変える	原報告 [1、16～18・28 頁]。本稿 7～12 頁で運用を具体化	個別施策の効果量は未推定
実施と判断と成果を分ける	原報告 [1、29～30・42 頁]。本稿 13～14 頁は運用提案	y 値や既存の集計と区別する
仕事後に支援者も見立てを見直す	原報告 [1、28・36 頁] と振り返り研究 [2]	本稿のシート自体の効果は未検証
異なる見方を話せる条件を整える	心理的安全性研究 [3]。本稿 11 頁で運用を提案	発言環境だけで成果は決まらない
別の条件での使用と維持を追う	原報告 [1、15・36 頁]、訓練転移研究 [4、5]	職務や条件に応じて確かめる

この報告が具体化すること

当社の焦点は、既存領域の成果者が、相手との対話と実践から着地点を具体化する仕事を担う際の経験条件にある。本稿はその知見を、支援者の見立て、仕事の機会、本人の判断、相手の応答、次の支援変更まで追える形に整理した。

[1] の頁指定は元の 70 頁の実践報告の頁。参照資料は 25～26 頁。説明例、シート、運用指標は新たな実施実績に含めない。

学習を仕事へつなぐ研究との関係

関連研究は、本稿の観察と運用を考える根拠として参照する。効果量や対象人数を当社の実践へ移し替えず、各研究が扱った範囲を保つ。

振り返りとパフォーマンス

Tannenbaum・Cerasoli [2] は、46 サンプル、計 2,136 名のメタ分析で、平均的には振り返りを実施した群のパフォーマンスが対照群を上回ると報告した。仕事後の検討を支援の仕組みに組み込む参考になる。確認した範囲は出版社公開の要旨であり、本稿の記録様式の効果を示す研究ではない。

心理的安全性と学習行動

Edmondson [3] は、一つの製造企業の 51 チームを調査し、心理的安全性と学習行動の正の関連を報告した。本稿では大学公開本文の方法・結果・限界を確認した。単一企業の観察研究であり、一方向の因果効果は確定できない。

本稿は、本人が不足や異なる見方を共有できる条件と、支援者が自分の見立てを検討する場を具体化する。発言を求めるだけでなく、その後の支援や業務配分の変更につなぐことを提案する。

仕事への適用と時間を越えた維持

Baldwin・Ford [4] は、訓練設計、受講者、職場環境に関する研究をレビューし、学んだ内容の仕事への適用と、時間を越えた維持を扱った。Ford ほか [5] は、評価対象や変化の推移をより精密に捉える研究課題を示した。両論文は出版社公開の要旨を確認した。

本稿は、この視点を、一度の実施確認で終えず、本人が何を判断し、条件が変わっても使えるかを追う設計へつなぐ。具体的な観察項目と運用指標は、本稿の提案として区別する。

以上は本稿に関係する研究の選択的な参照であり、当該分野の全研究を網羅するレビューではない。

役割転換の研究と本稿の焦点

新しい役割を試しながら適応する

Ibarra [6] は、投資銀行と経営コンサルティング会社の専門職 34 名を対象とする質的研究から、役割モデルの観察、暫定的な自己像の試行、自分の基準と他者の反応に照らした評価という適応の過程を示した。

この研究は、新しい役割にふさわしい振る舞いを、経験と他者の応答から探る点で本稿と接点がある。一方、主な焦点は職業的な自己像の形成であり、当社の課題や支援方法の効果検証ではない。少数の非無作為標本から理論を生成した研究である。

役割の変化を一時点の出来事にしない

Ibarra・Wittman・Smith [7] の 2026 年のレビューは、キャリア移行と職業的アイデンティティについて、その前提、過程、結果を整理している。出版社公開の要旨と書誌を確認した。同論文のキャリア移行は、本人が職歴の不連続を感じるような役割系列の移動を指す。

本稿の「役割転換」は、同じ会社や役職でも、実現する成果、関わる相手、確認する事実、引き受ける判断が変わることを含む。両者の範囲を揃えずに、研究結果をそのまま当てはめることはできない。

当社の実践知から具体化したこと

当社が扱ってきたのは、既に成果を出した人が、相手の現実から着地点を具体化する仕事へ移る条件である。方法が役立つことと本人が使えることの隔たりを、本人の経験と支援者の働きかけの両方から検討してきた。[1、12～18・38 頁]

本稿は、本人が担う判断と、育てる側が変更する仕事・支援を、同じ一件の記録でつなぐ。実践後に両者が何を学び、次に何を变えるかを示すことが、この報告の実務上の貢献である。

今後の検証で明らかにすること

実践知を他の条件でも検討できるようにするには、変化が生じた経過と、生じなかった経過をたどれる記録が必要になる。以下は今後の検証設計の提案である。

1 匿名化した実際の経過を示す

掲載範囲を確認した原記録を基に、当初の見立て、実際の事実、支援の変更、後続の経過を示す。望んだ変化、変わらなかった点、他にあり得る説明を併記し、個別事例が対象全体を代表するとは扱わない。

2 対象と確認時点を対応させる

企業・期別の参加条件、対象数、経験、案件条件、支援の範囲を整理する。未実施、中断、欠測も含めて開始時点から追ひ、誰のどの記録が各集計に含まれるかを明確にする。

3 判断の読み取り方を確かめる

複数の確認者が同じ記録を読み、事実と判断の扱いが一致するかを点検する。定義と判定例を整え、尺度として用いる場合は信頼性と妥当性を検討する。記録が充実したこと、実践が変わったことも分けて追う。

4 支援の違いと負担を比較する

確かめたい問いと到達点を先に定め、実務の制約に合う比較方法を選ぶ。導入時点や支援内容の違いを使う場合も、案件構成や時間経過の影響を扱う。成果とともに、本人・上司・相手の負担を確認する。

5 別の職務と外部の視点で確かめる

他の企業や職務への適用では、元の条件との違いを残す。守秘の範囲で、定義、方法、反例、限界を共有し、実施に関与していない専門家による検討につなげる。

本人の実践と支援者の変更をともに記録し、その経験を次の仕事へ返す。

この往復が続けることが、実践知の適用範囲を明らかにし、判断が育つ仕事の条件を組織に残すための次の課題である。

参照資料

[1] リクエスト株式会社（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
 の実地検証と企業横断の研究基盤に基づく実践報告』全70頁。2026年9月17日公開。

[公開案内と日本語報告書へのリンク](#)

[英語版の案内](#)

[2] Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013).

Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance? A Meta-Analysis.

Human Factors, 55(1), 231-245.

[出版社の要旨](#) DOI 10.1177/0018720812448394

[3] Edmondson, A. (1999).

Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.

Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

DOI 10.2307/2666999.

[大学サイトの公開本文](#)

[4] Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988).

Transfer of Training: A Review and Directions
 for Future Research.

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

[出版社の要旨](#) DOI 10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x

本文の「番号」は参照資料を示す。「1」に付した頁指定は元の70頁の実践報告の頁であり、本稿の頁ではない。

参照資料 続き

[5] Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018).

Transfer of Training: The Known and the Unknown.

Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5, 201-225.

出版社の要旨 DOI [10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443)

[6] Ibarra, H. (1999).

Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation.

Administrative Science Quarterly, 44(4), 764-791.

DOI [10.2307/2667055](https://doi.org/10.2307/2667055).

[大学サイトの公開本文](#)

[7] Ibarra, H., Wittman, S., & Smith, K. (2026).

Career Transition and Professional Identity: Dynamic Processes, Multiple Selves, and Nonlinear Trajectories.

Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 13, 137-163.

出版社の要旨 DOI [10.1146/annurev-orgpsych-020924-071546](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-071546)

参照範囲

[2・4・5・7] は出版社公開の要旨と書誌情報を確認した。[3・6] は大学サイトの公開本文の方法、分析・結果、限界を確認した。本文未確認の箇所に依存する詳細な主張は採用していない。

ウェブ資料の確認日：2026年9月18日。各資料の知見と本稿との関係は22～23頁に示す。

資料の扱いと発行情報

資料の選び方

当社の実践報告 [1] を主資料とし、振り返り、心理的安全性、訓練転移、役割への適応とキャリア移行の研究を参照した。選定理由は、本稿が扱う支援の見直し、実践機会、使い直しとの関連である。文献の選択は目的に沿ったものであり、網羅的な系統的レビューではない。

知見と提案の区別

実践で報告した範囲には原報告の参照箇所を付し、先行研究との関係は 22～23 頁に示した。確認手順、責任分担、シート、運用指標は本稿の提案である。架空例は実施実績に含めず、原報告の観察や独自指標とも分けて扱う。

適用範囲と限界

中核の対象は、既存の仕事で成果を出してきた BtoB 顧客接点人材のリーダー候補である。他職務への適用では、仕事の周期、経験、権限、支援の違いを確かめる。本稿から支援ごとの因果効果、普遍的な必要期間、費用対効果は推定できない。

本稿は実践主体である当社が作成した分析と提言であり、独立した第三者による効果評価ではない。支援者の期待や記録の偏りが解釈に影響する可能性を踏まえ、別の説明と変わらなかった経過も検討する。

発行と責任

発行：リクエスト株式会社 著者：甲畑 智康

プロジェクト：判断が育つ仕事の設計

改訂日：2026 年 9 月 18 日

[公式サイト](#) [お問い合わせ](#)

実践をともにつづってきたお客様、参加者、関係者に感謝する。現場で得た知見を、他の組織でも検討し、実践に使える形で共有するため、本稿を公開する。

編集・構成の補助に AI を使用し、参照資料と照合した。公開内容と解釈の責任は当社が負う。本稿は新たな効果測定や、査読済み原著論文として提示するものではない。