

人は、仕事のどこで 育っているのか。

日々の仕事で、
学ぶ機会・本人の参加・変化・次の活用を確かめる。

中心の問い

仕事を終えたことと、
次に判断できるようになったことを、
分けて確かめる。

公開された研究・実務枠組みを参照し、特定の企業・業種・案件に依存しない確認方法として整理しました。

本文の説明例は架空の設定です。個別企業の調査結果や、導入効果を示す事例ではありません。

リクエスト株式会社 | 組織行動科学®

2026 年 9 月 20 日 | 一般公開版

要約

仕事の中の学びを、 機会と変化に分けて見る。

資料を作る。説明を受ける。仕事を引き継ぐ。結果を振り返る。こうした活動が行われたことと、本人が次の仕事で何をできるようになったかは、別の確認事項です。

本稿では、日々の仕事にある学習機会を探し、実際の参加とその後の変化を確かめる方法を提案します。新しい調査結果ではなく、既公表の枠組みを職場で使うための解説です。

見る対象	確かめること
機会	本人が事実や対象に触れ、質問・練習・試行を行える条件があるか。
参加	同席したという記録に加え、本人が何を見て、扱い、尋ね、選び、相談したか。
変化	以前と比べて、理解や確認・判断・行動の仕方が変わったか。
次の活用	条件が異なる場面でも、必要な確認や適切な保留・相談ができたか。

提案の要点

成果物だけでも、記録量だけでも、育成の成果とはしない。本人の経験と、次の仕事での活用を分けて見る。

上の四区分は本稿の確認用整理です。人の発達段階や人事評価の尺度ではありません。既公表との関係は 37 頁。

目次

必要な問いから参照する。

考え方、仕事の観察、記入様式、組織運用の順に構成しています。各頁の「確認の観点」「運用提案」は、自社の仕事に合わせて調整してください。

章	内容	頁
読む前に	本資料の使い方・用語・学びの確認	4-8
仕事を見る	四つの接続・目的・事実・準備・受け渡し・実行・完了	9-16
経験を残す	記録・参加・振り返り・架空の説明例	17-20
職場で使う	6 問・判断メモ・観察シート・OJT・次の確認	21-25
組織で支える	標準・外部研究・AI・時間・情報管理・評価・試行	26-34
結論と資料	限界・結論・既公表枠組み・参考文献	35-39

まず全体をつかむ

要約（2 頁）、学びの確認（8 頁）、四つの接続（9 頁）、結論（36 頁）を読みます。

一つの仕事で試す

観察シート（23 頁）で対象を選び、判断メモ（22 頁）を既存記録へ必要な分だけ組み込みます。30 日試行（33 頁）は、運用できるかを確かめるための案です。

[P1]~[P4]は当社の既公表資料、[1]~[10]は外部の公開文献です。書誌と確認範囲は 37-39 頁。

本資料の使い方

「もっと経験を積んで」から、 何を経験し、どう確かめるかへ。

仕事を任せた。説明した。同行してもらった。振り返りも行った。

その後、本人の何が変わったのか。次の仕事では、どこまで任せ、何を支援すればよいのか。

本資料は、こうした問いを、日々の具体的な仕事に沿って考えるための実務ガイドです。仕事を任せる人にも、任される人にも、次の一件で確かめることと、必要な支援を整理するために使っていただけます。

この資料で、何を具体化するのか

「経験が足りない」「もっと考えてほしい」「主体的に動いてほしい」という言葉だけでは、次に何を変えるのかが定まりません。

そこで本資料では、本人が事実や対象に触れる機会を持てたか、実際に何を確認・選択・相談したか、その後の理解や行動がどう変わったか、条件の異なる仕事で何を使えたかを分けて見ます。

その確認を通じて、本人が次に経験すること、上司や周囲が支援すること、仕事の進め方として見直すことを検討します。

読む目的

「育っているか、いないか」で止めず、
次の仕事で、何を経験し、何を支援し、何を確かめるかへ。

本資料の使い方 | 次の一件へ

読んだ内容を、 次の仕事に使う。

例えば、資料を作成した担当者に対して、「次はもっと相手の立場で考えて」と伝える場面を考えます。

本資料の問いを使うと、確認する対象を、次のように具体化できます。

その資料を誰が何に使うのか、本人は確認したか。必要な情報確かめる機会はあったか。何を重視して内容を選んだか。受け手がどう使ったかを、本人も確かめられたか。

そのうえで、次回は利用目的の確認を本人に任せる、確認すべき情報を一緒に整理する、受け手の返答を本人にも共有する、といった対応を検討します。

これは使い方を示す架空の例です。大切なのは、漠然とした育成上の要望を、「次の仕事で、誰が何を確かめるか」まで具体化することです。

まず、一つの仕事から使ってください

直近の一件を選び、六つの問いのうち必要なものだけを使って振り返ってください。確認できたことと、まだ分からないことを整理し、次の仕事で本人が経験する部分と、支援者が関わる部分を決めます。

使うページ

六つの問いは 21 頁、判断メモは 22 頁、仕事の観察シートは 23 頁、OJT の進め方は 24 頁、次の仕事での確認は 25 頁に掲載しています。

本資料の使い方 | 根拠と適用

研究・枠組み・様式・説明例を、 それぞれの役割で使う。

本資料は、公開された職場学習・AI 関連研究と、当社が既に公表している仕事設計・判断経験の考え方を参照し、職場で使う問いと様式に整理しています。

内容の区分	本資料での役割
公開研究	仕事への参加、周囲の支援、振り返り、AI 利用などについて、どのような点に着目して学びを考えるか、その手掛かりを示します。
既公表の枠組み	仕事の完了と判断経験の形成を分け、何を任せ、どこで支援し、結果をどう確かめるかを整理します。
確認の観点・運用提案	実際の一件を振り返り、次に確かめることや見直すことを検討するための問い、判断メモ、観察シートを提供します。
架空の説明例	抽象的な問いを、具体的な仕事の中でどう使うかを示します。自分の仕事に置き換えて考えるための例であり、実在企業の成果を示すものではありません。

本資料が提供するのは、すべての職場に共通する正解ではなく、**自分たちの仕事を確かめ、次の育成・支援を考えるための具体的な手掛かり**です。

適用にあたって

公開研究が示す知見と、本資料が提案する問い・様式は区別して扱います。本稿は、これらの問い・様式自体の育成効果を測定した報告ではありません。仕事の内容、本人の経験、必要な支援に合わせて用い、実際の変化を確かめてください。

根拠と適用範囲の詳細は、35 頁「限界と検証」と 37～39 頁「参照資料」に示しています。

用語

判断経験を、 自分だけで決めた回数にしない。

ここでは、目的や条件、必要な事実を確かめ、選択・実行・相談と、その後の結果を関係づけて経験することを「判断経験」と呼びます。既公表の考え方を、実務で確かめるための表現です。[P1][P3]

言葉	本稿での使い方
判断	進める、変える、保留する、止める、相談するなど、条件に照らして次の対応を決めること。
学習機会	実物・資料・相手に触れ、観察、練習、質問、判断、結果確認に参加できる条件。
学びの確認	本人の理解や行動の変化を、説明だけでなく実際の仕事や記録から確かめること。
経験を残す	本人の経験を支えるとともに、他者が参照できる事実・理由・結果の手掛かりを整えること。

学びを狭めない

観察、模倣、反復、実物を扱う作業、他者の指示を受けて行う仕事にも学ぶ機会を置きます。文章で説明できないことを、そのまま「何も学んでいない」とは扱いません。

自律と孤立を区別する

支援を受けながら適切に判断することも成果です。全場面で複数案を長文にしたり、一人で決めたりすることを条件にはしません。

学びの確認

機会・参加・変化・次の活用を、 同じ証拠で判定しない。

同行した、説明した、資料を残したという記録は、活動や機会を確かめる手掛かりになります。しかし、その一つの記録だけで能力の変化まで確認したことにはしません。

確認する対象	証拠として確かめる例
機会がある	対象・情報へのアクセス、必要な基礎学習、支援者、質問や試行の時間。
実際に参加した	本人が扱った対象、尋ねた内容、行った確認、選択、実行、相談。
理解・行動が変わった	以前の記録との違い。新しくできた確認、誤りの修正、適切な保留・相談。
次の条件で使えた	条件差を見つけ、前回の方法の適用可否を確かめたか。必要な支援の内容。

未確認と、不適合を分ける

観察できなかったことを「できなかった」とは判定しません。未確認の理由、追加で確認する担当と時点を残します。自己報告だけでなく、必要な範囲で実物・記録・相手の返答と照合します。

四つは確認対象の区分

必ず順番に進む発達モデルではありません。合計点を付けて人を序列化するための尺度でもありません。

仕事を見るための整理

仕事の中で、 四つの接続を確かめる。

仕事を作業名の一覧だけで捉えず、ある情報や判断が、次の誰の何に使われたかを見ます。以下は観察対象を選ぶための運用上の整理であり、実証された因果段階ではありません。

接続	確認すること
事実 → 判断材料	何を確かめ、その情報を、どの比較や対応の判断に使ったか。
判断 → 準備・実行	決めた方針が、準備する内容、役割、時間、実行方法にどう反映されたか。
情報 → 受け手の利用	送付だけでなく、受け手の理解・訂正・利用・保留を確認したか。
結果・反応 → 次の仕事	実際の結果を、次の確認や説明、標準の見直しへどう戻したか。

接続がないことを、推測で埋めない

準備は行ったが、その理由の記録がない。共有はしたが、使われたか分からない。そのような箇所は「つながっているはず」とせず、追加確認の対象にします。

一つの問い

「何をしたか」に加え、それが、次の誰の何に使われたかを確かめる。

観察の範囲

作業の中と、作業の間の 両方に目を向ける。

仕事の受け渡しだけを学びの場所にする、実物や対象を扱いながら気づく違い、反復して身に付ける技能、作業中の調整を見落とすおそれがあります。観察対象を両方に置きます。

作業の中で見る	作業の間で見る
対象の形、動き、使い方、変化を確かめる。	確認した情報を、次の担当者へ渡す。
実演を見て試し、違いを指摘・修正する。	受け手の返答から、理解や不足を確かめる。
途中の変化を受けて、方法を変える、止める、相談する。	実行後の結果を、次の依頼・準備・標準へ戻す。

どちらが優れているかを先に決めない

仕事の内容、本人の基礎経験、リスク、支援条件によって、必要な経験は異なります。本稿は、場所ごとの学習量や育成効果を比較したものではありません。

観察の入口

依頼、事実確認、準備、受け渡し、実行、完了、振り返りの各所で、本人が何を扱い、どこに支援が必要かを見る。

職場学習・境界横断の研究との接点は 27 頁。[1][4]の概念と、本稿の工程上の整理を同一視しません。

確認の観点 01 | 目的と役割

依頼する人、使う人、 決める人を分けて確かめる。

「頼まれたものを作る」だけで完了を決めず、その成果物を誰が何に使うのかを確認する運用を提案します。依頼者・利用者・決定者が同じとは限らないためです。

確かめること	仕事の中で使う問い
目的	何を作るかだけでなく、相手がどの状態になるための仕事か。
利用	誰が、どの場面で、何を判断するために使うか。
権限	担当者が決められる範囲と、承認が必要な範囲はどこか。
条件変更	当初の依頼と実際の条件が違った場合、誰に戻して確認するか。

説明用の例

「説明資料を作ってほしい」という依頼でも、候補を比較する資料と、決定内容を共有する資料では必要情報が異なります。まず利用目的を確かめ、未確定事項の表示を決める、という架空の場面を考えます。

学びを確かめるなら

次の依頼でも、本人が利用目的や決定者を確認できたか。その結果、何を準備するかが変わったかを見る。

本頁は一般化した確認方法と架空の例示です。個別企業の観察結果ではありません。

確認の観点 02 | 事実と見込み

確認したことと、 そうだろうと考えたことを分ける。

会話、記録、実物、AI の出力を扱うときには、何が直接確かめられ、何が説明・推測・見込みなのかを区別します。情報の出所を残し、必要に応じて確かめ直せるようにします。

情報の種類	残すこと
確認した事実	何を、いつ、どの対象・方法・範囲で確認したか。
相手からの説明	誰の説明か。本人の観察なのか、別の人から聞いた内容なのか。
解釈・仮説	どの情報からそう考えたか。別の説明や反証の可能性は何か。
将来の見込み	前提条件、確実にない部分、結果を確認する時点。
未確認事項	何が分からないか。誰が、いつ、どの方法で確かめるか。

誤りを減らすための確認

「確認済み」という印だけを残さず、その確認が、どの判断に必要だったかを結び付ける。

この分類は記録のための運用提案です。AI が整えた文章も、一次情報の代わりにはしません。

確認の観点 03 | 準備と計画

実行の前に、 どの条件を整えるかを決める。

担当者がその場で対応する力だけでなく、事前に不足・制約を見つけ、実行しやすい条件へ整える判断も確認対象にします。準備をした事実と、その効果は分けて評価します。

準備する対象	確かめること
情報・前提	承認された最新版か。矛盾や不足を誰に確認するか。
人・役割	必要な技能と支援者は誰か。担当だけでなく判断・承認の役割も明確か。
時間・資源	作業量だけでなく、確認・相談・修正・休息に必要な時間があるか。
見直し条件	予定どおり進まない場合、誰が計画を変え、関係者へ伝えるか。

説明用の例

説明会の前に、使う資料の版、参加者の疑問、担当者の役割を確認する架空の場面です。開催できたことだけで準備の質を評価せず、当日の不明点や修正の発生も振り返ります。

本人が経験したことを見る

用意されたものを使っただけか。準備が必要な理由を確かめ、どの条件を整えるかに参加したか。

確認の観点 04 | 受け渡し

送付、理解、利用、学びを 一つの状態にまとめない。

資料や依頼を渡したことは、受け手が理解し、必要な判断・実行を行ったことと同じではありません。受け渡し後に何を確かめるかを、送り手と受け手の双方で決めます。

状態	確認する手掛かり
送付・受領	相手に届いたか。対象、版、期限、連絡先が明確か。
理解・訂正	受け手は何をすると理解したか。違いや未確認点を返答できたか。
利用・実行	どの判断に使い、何を進めたか。進めなかった理由は何か。
学び・次の活用	今回の理解や経験を、別の依頼・条件でも使えたか。

受け手の返答を確かめる

「受け取りました」に加え、「この目的で使います」「ここは未確認です」「この条件が変われば相談します」と返せる状態を目指します。返答がない場合に、理解していると推定しません。

一貫対応と分業の比較

役割の形だけで優劣を決めず、その体制で必要な確認と、疑問を戻せる経路があるかを見る。

本頁の状態区分と返答例は、職場ごとに試すための運用提案です。

確認の観点 05 | 実行中

作業が進む途中にも、 確認・調整・停止がある。

作業前に決めた条件が続いているかを、実行中にも確かめます。予定どおり進めたことだけでなく、変化に気づき、必要な相談や停止を行ったことも振り返ります。

見る対象	確かめること
対象の変化	事前情報と実際が異なっていないか。新しい危険や不具合はないか。
相手への影響	相手が利用できない時間や不都合を把握し、必要な説明をしているか。
仕事の進み方	遅れや手戻りがあれば、理由・見込み・対応を関係者へ伝えたか。
相談と停止	本人だけで扱えない条件に気づき、決めた相談先・停止手順を使ったか。

育成のために危険を経験させない

必要な専門確認や停止を先送りして、本人に考えさせ続けることは求めません。危険の予見される場面では、支援者の介入を優先し、その後に判断の理由を一緒に確かめます。

成果として残すこと

何事もなく進んだことだけでなく、条件差に気づき、適切に保留・停止・相談した過程も残す。

確認の観点 06 | 完了と結果

作り終えたことと、 使えることを分けて確かめる。

完了条件を、成果物の状態、受け手の利用、関係者への確認・報告に分けます。仕事の性質によって結果が後から現れる場合は、確認担当と時点を決めて引き継ぎます。

完了の対象	確認する例
成果物・処理の状態	定めた品質や条件を満たしたか。未修正・未確認が残っていないか。
受け手の利用	必要な説明を受け、意図した用途で使えるか。誤解や追加の支援はないか。
関係者への共有	何が完了し、何が保留か。責任者・依頼者へ正確に伝わったか。
後から現れる結果	いつ、誰が、何を確かめるか。結果が出る前に成功と断定していないか。

相手の成果と、本人の学びも分ける

受け手が使えたことは大切な業務成果です。そのうえで本人が何を学んだかを見るなら、今回の説明や結果確認が、次の対応にどう生かされたかを別に確かめます。

まだ分からない結果を残す

「未確認」「確認予定」「保留」を、体裁のよい報告のために消さない。

経験の手掛かり | 記録と利用

記録が残ったことと、 経験が身に付いたことは別である。

事実、選択理由、説明、結果の記録は、次の人が経験を参照する手掛かりになります。ただし、読んだ人に同じ知識・技能・判断が形成されたかは、その後の確認事項です。

残す手掛かり	利用時に確かめること
当時の事実と条件	現在の対象・目的・制約と、どこが同じでどこが違うか。
選択理由と他の候補	今回も同じ理由で選べるか。採用しなかった案の条件は何か。
実行後の結果	誰がどのように確認した結果か。感想・推測・測定を分けているか。
適用範囲と見直し条件	どの条件が変われば、その記録をそのまま使わず再確認するか。

記録だけに置き換えない

実物を扱う、実演を見る、相手とやり取りする、支援を受けて試す機会も用意します。記録の内容を覚えることだけを、経験の形成とはしません。

確認する先を一段進める

「保存した」から「使われた」へ。さらに「受け手の何が変わったか」へ、確認対象を分ける。

経験の手掛かり | 参加と支援

同席した人が、 何を経験したかを見る。

見学や同行、実演、他の役割の体験を用いるときは、参加したという記録だけで終えず、本人が何を見て、扱い、理解し、試したかを確認します。

機会のつくり方	確認すること
観察・実演	どこを見るかを共有し、本人が気づいた違いを確かめる。
練習・反復	同じ操作の回数だけでなく、修正点と次の実行を比べる。
他の役割を知る	相手がどの情報を必要とし、どこで判断・困惑するかを確かめる。
一部を任せる	本人が扱える範囲、必要な基礎知識、支援者、停止条件を決める。

説明のうまさだけで判定しない

言葉にしにくい技能は、実物で示してもらい、別の条件で試す、必要な範囲で観察するなど、仕事に合う方法で確かめます。言語化の負担や、本人の特性にも配慮します。

機会の公平さも確かめる

特定の人だけが経験や支援にアクセスしていないか。本人の意欲を評価する前に、参加できる条件を確認する。

職場の機会・支援と本人の関与を捉える接点として[1][2]を参照。具体的な運用は本稿の提案です。

経験の手掛かり | 振り返り

気づいたことと、 実際に変えたことを分けて残す。

振り返りでは、感想だけでなく、期待した結果と実際の違い、判断した理由、次に確かめることを扱います。話し合ったことと、実際に変更・再使用したことは分けて確認します。

振り返る対象	確かめる問い
事実	何が起きたか。誰の観察か。まだ確かめていないことは何か。
見込みと違い	何を期待していたか。実際と違った条件や結果は何か。
判断の理由	何を根拠に選んだか。別の説明や偶然の要因はないか。
次の対応	変更、維持、追加確認のどれにするか。誰が実行し、いつ確認するか。

話し合いの量だけを成果にしない

決定した内容が、記録や手順に反映され、次の仕事で使われたかを確認めます。変更しないという判断や、結果待ちの保留も残します。必要な時間と安全な場所を確保します。

研究と運用を区別する

事後レビューを支える研究はありますが、本稿の様式を使えば同じ効果が出ると保証するものではありません。[5]

架空の説明例

「比較の資料」と 「決定を伝える資料」を分ける。

以下は本稿のために作成した架空の事務業務例です。実在の企業・人物の出来事や、実施済みの改善効果を示すものではありません。

架空の説明例は、実績を示すためではなく、問いの使い方を具体的に理解するために掲載しています。登場人物の行動や情報の扱いをたどり、自分の仕事では何を確かめればよいかを考える材料としてお読みください。

担当者は、会議の資料を作るよう依頼されました。資料が「候補を比べるため」なのか「決定を知らせるため」なのかが不明だったため、依頼者に確認する場面を設定します。

項目	この架空例での記入
確認した事実	依頼者の目的は候補の比較だった。費用条件については、担当部署から返答を得ていない。
守る条件	未回答の費用を確定値にしない。決定済みの案として示さない。
比べた案	前回資料を流用する案と、用途・未確認事項を明示して比較用に整える案を比べた。
判断と相談	比較用に整える案を責任者と確認した。採否は会議の決定者へ委ねた。
結果と次の確認	資料の用途について依頼者の確認を得た、という設定。採否と次回の担当者の行動は未確認のまま残す。

この例から分かる範囲

用途を確認したという一件の出来事と、次の仕事でも本人が確認できるようになったことは、別に確かめる。

実務 01 | 六つの問い

一つの重要判断を、 六つの問いで振り返る。

毎回すべてを長文で埋めるのではなく、初めての対応、例外、手戻り、次に生かしたい判断を選び、必要な問いだけを既存の記録へ追加します。[P1][P3]

問い	残す内容
1 何が起きていたか	確認した事実、出所・時点、解釈、未確認事項。
2 何を守る必要があったか	目的、安全、品質、期限、相手への影響、権限。
3 何を比べたか	候補と違い。比較していない場合は、その事実を記す。
4 何を選び、なぜか	仮判断と確定判断、理由、決定者・承認者。
5 どこから先は一人で決めないか	追加確認、保留、停止、専門確認、承認の条件。
6 実際にはどうなったか	見込みと実際を分け、次に変えること、確認担当・時点を残す。

空欄を成功談で埋めない

結果がまだ出ていなければ未確認と記す。AI にも、なかった比較・理由・実績を補わせない。

6 問は振り返りの補助であり、心理尺度ではありません。必要な業務記録や専門基準を置き換えません。

実務 02 | 記入様式

判断メモ | 必要な欄を使う

対象の仕事：

記録日：

役割・確認担当：

閲覧範囲：

項目	記入欄
1 事実・出所・未確認	確認したこと／情報源・時点／解釈／まだ分からないこと
2 目的・守る条件	実現したい状態／安全・品質等／決められる範囲
3 候補・比較	検討した案／違い／比較しなかった場合はその旨
4 判断・理由	仮判断／確定内容／理由／決定・承認した役割
5 相談・停止条件	追加確認先／保留・停止条件／必要な承認
6 結果・次へ	見込み／実際／未確認／次の変更・確認予定

個人名や機密情報は必要最小限にします。氏名の代わりに役割を用いる場合も、組織内で責任と確認先を追える方法を決めます。

実務 03 | 観察様式

仕事の観察シート | 一つの地点から

本人と支援者で、実際の一件を選びます。観察できなかったことは未確認とし、判断材料が必要な範囲で追加確認します。

観察項目	記入・確認欄
仕事・地点	どの仕事の、どの作業中／どの受け渡しか。
役割と権限	本人、受け手、支援者、決定・承認する役割。
入力された情報	実物、相手の話、記録、AI 出力を区別する。
本人が行ったこと	見た／聞いた／扱った／比べた／選んだ／相談した。
返答・訂正	相手に何が通じ、何が違い、何が未確認として残ったか。
実行・結果	実施済み／保留／中止／結果待ちを分ける。
次に確かめること	どの条件の違いと、どの行動を確かめるか。
支援・負担・リスク	指導・記録の時間、情報へのアクセス、安全、負担。

目的、閲覧者、訂正方法、利用範囲を本人と共有します。この様式だけで人事評価を確定せず、実際の条件と支援の違いを考慮します。

実務 04 | OJT

任せる前と、 任せた後まで設計する。

OJT とは、仕事の中で行う指導・育成です。仕事を丸ごと任せるか、すべてを教えるかの二択ではなく、本人が経験する部分と、必要な支援を決めます。

時点	支援者と本人が確かめること
着手前	経験する判断を一つ選ぶ。基礎知識、情報、権限、相談・停止条件を整える。
実行中	本人が何を見ているかを確かめる。必要に応じて実演・助言・介入を行う。
完了後	見込みと実際の違いを確認する。本人の解釈、支援者の助言、実際の結果を分ける。
次の機会	条件の違いに気づき、再確認・実行・相談できるかを見る。必要な支援を続ける。

答えを渡さないことを目的にしない

安全に必要な情報を隠したり、知識がないまま判断を任せたりしません。必要な研修・実演・練習を用意し、観察・助言・確認する支援者の時間も業務として確保します。

何を教えたかに加えて

本人がどの確認・判断・実行を経験し、その結果をどこまで確かめたかを見る。

既公表との関係：[P1][P4]。研究との接点：[1][3][5]。表は本稿の運用提案です。

実務 05 | 次の仕事で確かめる

同じ答えを出せたかではなく、 条件差を扱えたかを見る。

次の仕事では、前回の方法がそのまま使えるかを確かめる場面を選びます。判断の変化を見る際は、仕事の難しさや支援の量も残します。

確かめること	観察の例
条件差への気づき	目的、相手、期限、対象、リスクの違いを確認したか。
必要な再確認	前回の情報で足りない点を見つけ、適切な出所へ戻ったか。
選択・保留の理由	同じ方法を選ぶ場合も、違う方法を選ぶ場合も、条件との関係を示せたか。
支援と結果	どの助言を受け、何を実行し、結果をどう確認したか。

支援を外すことを急がない

支援なしの実施を試すことで安全や品質が損なわれる場合は行いません。模擬課題を用いる場合も、実際の仕事で使えることと同じ証拠として扱わないようにします。

未確認は残してよい

同種の仕事がまだ発生していない、結果が後から現れる。その場合は、確認時点を延ばし、成功や失敗を先に決めない。

変化する条件への適応という観点は[3]と接点があります。本頁の方法自体は検証済みの尺度ではありません。

組織 01 | 標準と更新

標準を守ることと、 標準を見直すことをつなぐ。

マニュアルには、手順だけでなく、目的、理由、適用条件、例外、相談先も含められます。「マニュアルは再現だけ、経験は判断だけ」と二分せず、情報の役割を整理します。[P2]

残す情報	役割
承認された標準	適用条件、必要な手順、安全・品質の基準、基本的な例外対応。
個別の判断記録	今回の事実・条件、選択理由、承認、実行後の結果。
更新の候補	何を変えるべきだと考えたか。根拠と、まだ確かめていない点。
変更履歴	誰が、いつ、何を承認したか。版、適用開始、旧版の扱い、確認予定。

共有したことと、正式に更新したことは別

会話やメッセージで共有された内容を、そのまま承認済みの標準として扱いません。変更の影響と権限を確かめ、維持・変更・保留のいずれにするかを決めます。

一件の成功から急いで一般化しない

結果が、担当者の技能や限られた条件に依存していないか。別の条件で使う前に、適用範囲を確かめる。

公開研究との照合 01

仕事からの学びを、 機会・関与・支援から捉える。

以下は既存研究の要点です。本稿の様式や具体的な運用の効果が、これらの研究によって直接証明されたという意味ではありません。

公開研究	本稿と接点のある論点
Billett (2001) [1]	職場が提供する活動・支援の機会と、本人の関わり方の双方を捉える。
Eraut (2004) [2]	職場の非公式な学習や、経験から学ぶことを理解・調査する枠組みを扱う。
Bohle Carbonell ほか (2014) [3]	変化する課題への適応をレビュー。解決方略を考える責任と、支援的な環境を論じる。
Akkerman・Bakker (2011) [4]	実践や役割の違いが、学ぶ資源になり得ることを整理。工程の切り替わりと同義ではない。
Tannenbaum・Cerasoli (2013) [5]	事後レビューのメタ分析。適切な実施条件の下での有効性を報告する。

読むときの境界

学習の可能性を説明する研究と、特定の方法の効果を測定した研究を区別する。他の対象へ同じ効果量を当てはめない。

確認範囲と書誌は 38 頁。公開抄録等による確認を、論文全文の検証と同一視していません。

公開研究との照合 02

AI による業務支援と、 人の学びを一方向に結び付けない。

AI を使えば必ず育つ、または必ず判断力が下がる、と結論づけません。利用する課題、確認方法、本人の経験、支援条件を分けて考えます。

研究が扱うこと	本稿での注意点
顧客対応の段階的導入分析 [6]	生産性改善と学習に整合する結果を報告。特定業務の分析であり、学習解釈にも限界がある。
知識労働者の無作為化実験 [7]	課題によって AI の効果が異なる。使用したモデル・時期・課題を、現在の全業務へ一般化しない。
知識労働者の自己報告調査 [8]	AI への信頼と批判的思考への関与の関連を報告。客観的な能力低下を測定した因果実験ではない。
自動化バイアスのレビュー [9]	専門性、信頼、検証負担等の複数要因を整理。説明を付けるだけで過信が解消するとは限らない。

仕事の中で確かめる

AI が何を速めたかに加え、本人がどの情報を検証し、どこで採否を決め、どの結果まで確認したかを記録します。支援を使ったこと自体を、能力不足の印にはしません。

各文献の対象・方法・確認範囲は 39 頁。本文の指標や様式は、これらの研究で検証されたものではありません。

組織 02 | AI の使い方

整理を補助させても、 事実と判断の出所は残す。

AI には、承認された環境と情報の範囲で、記録整理、論点抽出、比較の下書きなどを補助させます。どこを人が確かめ、誰が採否と承認を担うかを先に決めます。

AI へ依頼する補助	人・組織が確かめること
事実・理由・未確認事項の抽出	原文と一致しているか。理由や結果を補作していないか。
過去資料・候補・確認項目の整理	出所が追えるか。今回の条件に使えるか。
比較や振り返りの下書き	採用・却下・保留を区別し、決定者の判断と混同していないか。
標準の更新候補	承認済みか。影響と適用範囲を確かめたか。

説明用の依頼文

「提供された記録にある内容だけを整理してください。事実、当事者の説明、推測、未確認を分け、原文の位置を示してください。書かれていない比較・決定・結果は補わないでください。」

出力後も原文へ戻る

上の依頼文だけで正確さを保証するものではありません。不明・矛盾・結果待ちを残し、重要な箇所を人が照合します。

リスク管理上の接点：[10]。承認・安全・責任の具体的な範囲は組織の定めに従います。

組織 03 | 時間・権限・支援

育成を、 本人の努力だけに背負わせない。

本人へ「考えてほしい」と求めるだけでなく、判断に必要な情報、時間、権限、支援を使える状態を整えます。育成のための作業を追加するなら、何を簡略化・分担するかも決めます。

整える条件	具体的な確認
時間と負担	観察・助言・練習・振り返りを業務として確保する。必要な休息を削らない。
権限と責任	本人の決定範囲と、上司・専門部門の承認範囲が分かるか。
情報と道具	必要な記録・対象へ、適切な権限でアクセスできるか。
基礎学習と支援	必要な研修、実演、練習、相談相手がいるか。
発言と訂正	疑問や誤りを報告できるか。本人が記録を訂正できるか。

相談件数だけで評価しない

相談が増えた理由を確認する。新しい危険や条件差に気づき、適切に相談している可能性もある。

既公表の考え方：[P4]。研究との接点：[1][3]。上表は組織ごとに検討する運用提案です。

組織 04 | 情報の扱い

学びを残すために、 すべての情報を残す必要はない。

仕事の判断を振り返る目的に照らし、必要な情報だけを記録します。公開・共有の範囲、保存期間、閲覧権限、訂正方法を決め、機密や個人情報を不用意に広げない運用にします。

確認する地点	確認内容
記録する前	目的に必要な情報か。個人名、取引条件、未公開の内容を省けないか。
AI へ入力する前	承認された利用環境か。入力・保存・再利用の条件が許可範囲に合うか。
共有する前	受け手に必要な範囲か。断片を組み合わせると対象が推測されないか。
公開する前	本文だけでなく、図、ファイル名、コメント、変更履歴、埋め込み情報、リンク先も確認したか。
訂正・廃止する時	誤った記録や旧版の扱いを決め、利用者へ変更を伝えられるか。

匿名化と配布範囲

名前を伏せるだけで済ませず、必要のない固有条件や組合せを外す。原資料・旧稿・対応表を不用意に同時配布しない。

本頁は情報管理上の運用提案です。具体的な契約・権利・法令の適否を判定するものではありません。AI リスク管理の接点は[10]。

組織 05 | 評価

目の前の成果と、 次の判断の変化を別に確かめる。

業務成果と判断経験形成を分けて見る考え方は既公表です。[P3] 本稿では、記録の量ではなく、本人・受け手・次の仕事で何を確認するかを具体化します。

確認対象	見る例・注意点
業務成果	品質、安全、期限、手戻り、相手への影響。時間短縮だけで総合評価しない。
本人の参加・変化	何を確認・比較・選択・相談したか。説明のうまさだけで判定しない。
次の条件での活用	条件差への再確認、適切な保留や相談、実行後の結果確認。
受け手・組織の変化	記録が使われたか。必要な標準が更新されたか。負担が他者へ移っていないか。
副作用	記録時間、監視感、相談の萎縮、誤記録、情報漏えい、AI への過信。

比較の条件を揃える

対象期間、案件の難しさ、本人の経験、支援の量、指標の分母を残します。一件で変化が見えても、別の要因を検討します。未確認と不適合は分けます。

指標案は妥当性・信頼性が確立した人事評価尺度ではありません。効果の検証には目的に合った比較設計が必要です。

組織 06 | 小規模試行

30 日では、まず 運用できるかを確かめる。

一つの仕事、一つの判断地点から試します。30 日は学習効果が現れると実証された期間ではなく、手順、支援、記録負担、情報管理の不備を確かめるための例です。

期間の例	実施すること
第 1 週	目的・対象・責任者を決め、直近の仕事で現状の成果、支援、記録負担を把握する。
第 2 週	本人の確認・判断・相談、相手の返答を観察する。未確認箇所を残す。
第 3 週	6 問の必要部分を既存記録へ追加する。情報・支援・承認条件を整えて試す。
第 4 週	業務成果、参加、記録の利用、負担・リスクから、継続・修正・停止を判断する。

30 日で分からない結果は持ち越す

同種の案件が発生しない場合や、結果が後から現れる場合は、確認時点を延ばします。試行期間内に成果が出たように記録を整えることはしません。

停止条件を先に置く

安全・品質の低下、無理な時間外対応、情報の不適切な扱い、本人を責めるためだけの記録利用があれば、運用を止めて見直す。

適用と役割分担

答えを持ち込まず、 自社の仕事で確かめる。

以下は適用を考えるための例示です。各職種で有効性が確認された実践事例ではありません。自社の目的、役割、情報、専門基準に合わせて、問いを置き換えます。

仕事	確認対象の例
営業・顧客対応	要望が、提案目的・条件・相手の判断へどうつながったか。
企画・開発	仮説と実際の反応を分け、継続・変更・停止に何を使ったか。
設計・情報システム	要求、制約、選択理由、実行後の問題を、再判断に使えるか。
製造・保全	対象の変化を捉え、どの条件で停止・専門確認し、結果をどう確かめたか。
人事・育成	職務に必要な経験と支援を整え、本人の参加・変化を公正に見られるか。
管理職	何を任せ、何を支援し、相談や結果を受けて次の任せ方をどう変えたか。

運用責任を決める

現場の責任者、育成担当、専門部門、情報管理担当が、同じ仕事を見ながら確認する。本人にすべての調整を背負わせない。

重大な影響を伴う仕事では、資格・専門基準・組織の承認条件が優先されます。本稿の様式や AI 出力だけで適否を決めません。

限界と検証

提案の有用性と、 効果を証明したことを分ける。

本稿は、公開研究・既公表の枠組みと一般化した確認方法をまとめた実務解説です。新しい企業調査や能力測定を行った報告ではなく、特定の効果量や導入実績を示しません。

企業別の調査結果、独自の実施率、個別案件の実績を根拠として提示していません。企業別のデータ分析や新規の効果測定は実施していません。文献照合も網羅的な系統的レビューではありません。

限界	扱い方
例示の性質	架空例は方法の説明に限る。実在の行動、成功実績、企業間比較として読まない。
外部研究の適用	対象、課題、モデル、方法の範囲で読む。他の職種や時期に同じ結果が出るとしない。
測定の範囲	活動・記録・説明だけで能力変化を証明しない。次の条件での実行も確かめる。
因果の確認	変化があっても、経験・支援・難しさ等の別要因を検討する。
一般化と権利	様式の使用が、個別の安全・法令・契約・情報管理の確認に代わるものではない。

次に確かめること

どの経験と支援が、どの確認・判断の変化につながるか。負担とリスクを抑えながら、実際の仕事で継続して確かめる。

本稿の四区分・四つの接続・6問・試行案は、普遍的な発達理論や効果検証済みの標準手法ではありません。

本稿が主張しないこと

「この方法で必ず育つ」「特定の仕事の方がよく育つ」「AIを使うと判断力が低下する」とは結論づけません。

結論

仕事を進めながら、 何が学びとして残ったかを確かめる。

仕事の完了は、成果物や処理結果から確かめられます。そのうえで人が何を学んだかを見るには、本人が何に参加し、どの確認・判断・行動が変わり、次の条件でどう使えたかを別に確かめる必要があります。

本稿の提案

仕事の中に学ぶ機会を見つける。

本人が何を経験したかを確かめる。

次の条件で、何ができるようになったかを見る。

研修を減らすことでも、記録を増やすことでも、答えを渡さないことでもありません。必要な基礎学習、実物経験、支援、時間、権限を整え、仕事の成果と学びの両方を確認することです。

最後の問い

あなたの組織では、一つの仕事が終わったあと、何を手掛かりとして残していますか。それを次の人が使い、何を確かめ、どのように判断したかまで、確認できていますか。

安全や権利保護のための停止・専門確認を省略せず、学ぶための時間も仕事の一部として確保します。提案は実務結果と研究の進展に応じて見直します。

参照資料 01 | 既公表の枠組み

今回の位置づけと、 公開資料への接続。

判断経験、仕事設計、標準の更新、業務成果と学びの区別は、当社が既に公表している考え方です。本稿は、それらを一般的な確認方法と様式に整理し直したもので、新概念の初発見とは位置づけません。

[P1] リクエスト株式会社（2026）「正解を先に教える育成」から「判断経験を設計する育成」へ。PR TIMES No.203（見出し短縮）。

本人が仕事の中で確認・判断・更新を経験するという考え方を参照。

[公開ページを参照](#)

[P2] リクエスト株式会社（2026）「判断デザイン | マニュアル継続改善編」。PR TIMES No.223（見出し短縮）。

標準、判断条件、結果確認、更新をつなぐ視点を参照。

[公開ページを参照](#)

[P3] リクエスト株式会社（2026）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。PR TIMES No.225（見出し短縮）。

仕事完了と判断経験形成、業務成果と次の判断の区別を参照。

[公開ページを参照](#)

[P4] リクエスト株式会社（2026）仕事は回る。では、人は育っているか。PR TIMES No.251（見出し短縮）。

実践機会と、本人が使える支援・時間の条件を参照。

[公開ページを参照](#)

上記は当社の公開資料です。独立した査読研究とは区別し、掲載先の分析対象や数値を本稿の調査実績として転記していません。確認日：2026 年 9 月 19 日。

参照資料 02 | 職場学習

研究の論点と、 確認できた範囲を示す。

[1] Billett, S. (2001). Learning through work: workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, 13(5), 209–214.

出版社の公開抄録・書誌を確認。職場の機会・支援と本人の関与を扱う。

[DOI: 10.1108/EUM0000000005548](https://doi.org/10.1108/EUM0000000005548)

[2] Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247–273.

出版社の公開検索抄録・書誌を確認。非公式学習を捉える枠組みを参照。本文全体は未取得。

[DOI: 10.1080/158037042000225245](https://doi.org/10.1080/158037042000225245)

[3] Bohle Carbonell, K., et al. (2014). How experts deal with novel situations: A review of adaptive expertise. *Educational Research Review*, 12, 14–29.

著者所属大学の公開抄録・書誌を確認。変化する課題と支援的な環境を扱う。

[DOI: 10.1016/j.edurev.2014.03.001](https://doi.org/10.1016/j.edurev.2014.03.001)

[4] Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary Crossing and Boundary Objects. *Review of Educational Research*, 81(2), 132–169.

出版社の公開抄録を確認。実践間の違いと学ぶ可能性を扱う。本稿の四つの接続とは別の整理。

[DOI: 10.3102/0034654311404435](https://doi.org/10.3102/0034654311404435)

[5] Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 55(1), 231–245.

PubMed 掲載抄録を確認。事後レビューのメタ分析。本稿の 6 問や試行案の効果検証ではない。

[DOI: 10.1177/0018720812448394](https://doi.org/10.1177/0018720812448394)

確認日：2026 年 9 月 19 日。目的に対応する文献照合であり、網羅的な系統的レビューではありません。

参照資料 03 | AI・公開情報

AI 研究を、 対象と方法の範囲で読む。

[6] Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025). Generative AI at Work. *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889–942.

著者公開稿 arXiv:2304.11771v2 を参照。段階的導入の分析。AI 障害時の分析も、無作為化された学習実験ではない。

[公開ページを参照](#)

[7] Dell’Acqua, F., et al. (2026). Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of Artificial Intelligence on Knowledge Worker Productivity and Quality. *Organization Science*, 37(2).

出版社の公開抄録・本文を参照。課題別の効果を検討する無作為化実験。使用時点・モデルの範囲を保つ。

[DOI: 10.1287/orsc.2025.21838](#)

[8] Lee, H.-P., et al. (2025). The Impact of Generative AI on Critical Thinking: Self-Reported Reductions in Cognitive Effort and Confidence Effects From a Survey of Knowledge Workers. *CHI ’25*, Article 1121.

著者所属機関の公開要約・書誌を確認。自己報告された関与と、客観的な能力変化を区別する。

[DOI: 10.1145/3706598.3713778](#)

[9] Romeo, G., & Conti, D. (2026; online 2025). Exploring automation bias in human–AI collaboration: a review and implications for explainable AI. *AI & Society*, 41, 259–278.

出版社の公開要約・本文を参照。過信や検証負担等の条件を整理するレビュー。

[DOI: 10.1007/s00146-025-02422-7](#)

[10] NIST (2024). Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile. *NIST AI 600-1*.

公式資料を参照。任意のリスク管理枠組みであり、個別業務の適法性や安全の認定ではない。

[DOI: 10.6028/NIST.AI.600-1](#)

発行：リクエスト株式会社 | 組織行動科学® 2026 年 9 月 20 日

一般公開版。引用時は研究、当社の提案、架空の説明例を区別してください。