

3回の研修を、 仕事で使える実践につなぐ

研修設計・運営ガイド

一つの仕事場面から、試す・比べる・続ける。



各回の進行例・実践記録・上司の支援・継続確認を、一冊に。

組織行動科学®に基づき、リクエスト株式会社が企画・研修設計・制作

3回で扱う範囲を、一つの仕事場面に絞る

目標は、事実を確かめ、対応を選び、試した結果から次の対応を修正できること。

3回の中で確かめる

扱う場面と、困っていることを
具体的な一件で説明できる。

自分の対応を選び、実務で試し、
相手の反応・結果を記録できる。

結果の違いと条件を比べ、
次に試す対応と支援を決められる。

終了後も確かめる

別の相手や忙しい状況でも、
判断して使い続けられるか。

周囲の協力・情報・時間が
確保されているか。

仕事全体や組織の成果に、
どのような変化があるか。

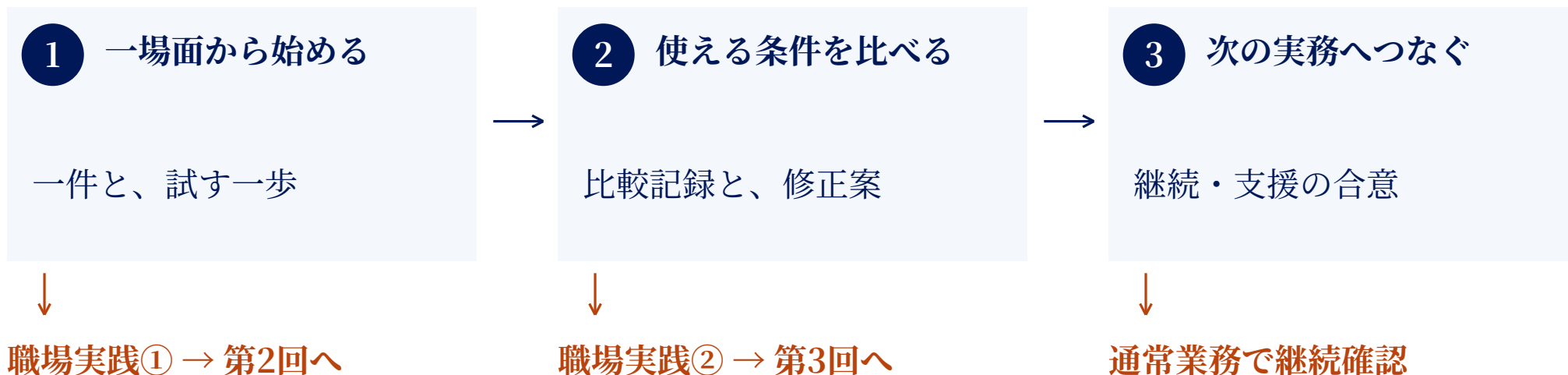
終了時の報告は、「できたこと」と「まだ確かめていないこと」を分ける。

長期の実地検証を基にした設計。長期育成と同じ成果を3回で保証するものではありません。

研修の間に試し、最終回の後も確認する

日程は先に固定せず、対象場面で実践できる機会を見て間隔を決める。

開始前 | 同じ参加者で続ける。対象場面・実践機会・支援者・確認日を決める。



日程例 | 第1回：0週 → 第2回：4週 → 第3回：8週 → 確認：12週

設計・準備 P.4-5 / 第1回 P.6-8 / 第2回 P.9-11 / 第3回 P.12-15

全3回の研修＋職場実践2回＋通常業務での継続確認を、一続きで設計する。

4週間隔・各3時間は当社のモデル例。実践機会がなければ、課題・時期・支援を見直します。

大きな目標を、次の仕事で試せる一場面へ

全員で目指すことを共有し、その中から本人が実際に経験する場面を一つ選ぶ。

研修で目指すこと	対象にする一場面	実践で確かめること
引き継ぎを円滑にする	変更された依頼を次の担当へ伝えるとき	変更点と未確認点を分け、相手と確認できたか。
顧客の要望を具体的につかむ	依頼を受けて、対応方法を決める前	使う場面・期限・制約を本人に確かめたか。
メンバーの判断を支える	相談を受けて、次の一步を決めるとき	事実と本人の考えを聞き、選ぶ理由を話せたか。
販売店への支援を具体的にする	一つの顧客案件を販売店と振り返るとき	販売店が困る工程と必要な支援を確かめたか。

選ぶ条件は、「繰り返し起こる」「本人が関われる」「相手の反応が分かる」。

場面は説明用の架空例です。本書では「変更された依頼の引き継ぎ」を例として使います。

始める前に、実践できる条件をそろえる

企画担当者は、研修日程と併せて、実践・支援・終了後の確認まで合意する。

担当	開始前に決める・用意すること
企画担当者	対象場面と到達点。共有する情報の範囲。 最終回後の確認日・報告先・取りまとめ担当。
職場の上司	試せる仕事・時間・本人の裁量。協力者と相談先。 実践中の支援と、負担が増えたときの調整方法。
講師・参加者	講師は問いと対話を準備。参加者は直近の一件を持参。 何が起き、どう判断し、何をしたかを残しておく。

研修で教えることと、職場側が用意することを、分けて引き受ける。

個人・顧客を特定する情報は必要な範囲に限定。既存の手順・権限の範囲で実践します。

自分の判断を言葉にし、試す一步を決める

本人の一件を入口に、先に自分の案を出し、対話や参考例で見直す。

進行例 | 計180分・休憩10分を含む

- 20分** 目指す仕事の状態を共有する
対象場面と、今回扱う範囲をそろえる。
- 40分** 直近の一件を書き、説明する
何が起き、何を見て、どう判断したか。
- 45分** 自分で案を出し、対話で確かめる
相手に確かめることと、自分の推測を分ける。
- 10分** 休憩
- 45分** 参考例・原理と比べ、対応案を見直す
使う理由を説明し、自分の仕事で使う案へ直す。
- 20分** 職場で試す一步を決める
いつ・何を・誰と確かめるかを記す。

この回に残すもの

開始時の一件
自分の判断と理由
試す対応を一つ
確かめる事実
必要な支援と実践日

最後に確かめる

「次のどの場面で、
何を変えて試すか」
本人が説明できるか。

本人が書き、対話で確かめ、実務で試す一步を決める。記録用紙 → P.7

時間配分は本書の進行モデル例。人数・経験・扱う課題に応じて調整します。

開始時の一件と、試す一步

氏名・記号： _____ 記入日： _____ 次の確認日： _____

1 扱う場面と、相手と実現したいこと

2 開始時の一件 | 起きた事実・自分がしたこと・相手の反応

3 自分の判断と、その理由 | まだ確かめていないことも分ける

4 次に試す対応を一つ | いつ・誰と・何を見て確かめるか

5 必要な支援 | 誰に何を頼むか・本人が動ける範囲

事実／自分の解釈／未確認を区別して記入。印刷・PDF注釈で使える当社作成様式です。

短く残す。起きたことと、考えたことを分ける

架空例 | 「変更された依頼を次の担当へ引き継ぐ」場面で、一つの確認を加えた。

記録すること

記入例

場面・条件

締切が変更された依頼。次の担当者が作業に入る前。

判断・対応

変更点と未確認点を分けて伝え、
「締切をどう理解したか」を相手に確認した。

反応・結果の事実

相手は締切を別の日時と理解していた。
依頼元に確認し、同じ日時を共有してから着手した。

解釈・未確認

着手前の確認が役立ったと考えた。
他の引き継ぎでも有効か、まだ確かめていない。

負担・必要な支援

今回は確認に数分を使えた。急ぐ場合に備え、
未確認点の相談先を上司と決めたい。

うまくいった一件も、難しかった一件も、次の判断に使える記録にする。

実践記録は数行で構いません。機会がなかった場合は、その理由と必要な条件を残します。

結果の違いから、対応と職場の条件を見直す

実践記録を持ち寄り、「何をしたか」に加えて「どの条件だったか」を比べる。

進行例 | 計180分・休憩10分を含む

- 20分** 試したことと、試せなかった理由を共有
機会・時間・協力の有無を確認する。
- 40分** 二つの場面を並べて比べる
開始時と実践、または二件の実践を使う。
- 40分** 結果の違いと、関わりそうな条件を探る
情報・役割・相談先・忙しさを比べる。
- 10分** 休憩
- 50分** 自分の対応と、必要な支援を分ける
参考例も使い、次の実践案を修正する。
- 20分** 次に確かめる条件を一つ決める
職場実践②の機会・支援・確認日を決める。

この回に残すもの

二つの場面の比較
結果に関わりそうな条件
自分を変える対応
職場に頼む支援
次に確かめること

最後に確かめる

「対応と条件のどこを
変え、何を確かめるか」
未確認の点も残す。

本人が書き、対話で確かめ、実務で試す一步を決める。記録用紙 → P.10

時間配分は本書の進行モデル例。人数・経験・扱う課題に応じて調整します。

二つの場면을、同じ項目で比べる

氏名・記号： _____ 対象場面： _____

比べる項目	場面A：開始時・実践の一件	場面B：実践の一件
状況・情報・忙しさ	_____	_____
判断と選んだ対応	_____	_____
相手の反応・結果	_____	_____
負担・使えた支援	_____	_____

次に変える対応（いつ・どの条件で試すか）： _____

職場に頼む支援（誰に・何を頼むか）： _____

一件しかない場合は開始時の一件と比較。実践がない場合は、実施できなかった条件を確認します。

同じ場面で、少し違う条件でも試してみる

役割・権限の範囲で、相手や忙しさなど、確かめる条件を一つ選ぶ。

本人が行うこと

同じ対象場面で、対応を修正して試す。
結果だけでなく、条件の違いも残す。
何が使え、どこで難しかったかを、
次回に説明できるようにする。

実践機会を用意できないとき

企画担当者と上司が課題・時期を調整。
実例を使って考えるだけの場合は、
実務で確認済みの成果と区別する。

上司との短い確認で聞くこと

- ① どの場面で、何を試したか。
- ② 相手に何が起きたか。
- ③ 何が支えになり、何が難しかったか。
- ④ 次に何を試すか。どんな支援が要るか。

5～10分を入口に、既存の面談で確認。
複雑な課題は、必要な時間と関係者を確保。

実践できない条件は、本人の能力評価に置き換えず、運営側が調整する。

短時間の確認は運用例です。安全・品質・緊急の問題は、既存の報告・相談手順ですぐに扱います。

できた範囲を確かめ、継続と支援を合意する

開始時と二度の実践を振り返り、次に扱う課題と支援を決める。

上司が不在なら案を持ち帰り、担当者の合意を得て確定する。

進行例 | 計180分・休憩10分を含む

- 20分** **職場実践②の事実を共有する**
試したこと、反応、負担、未確認を分ける。
- 45分** **開始時からの変化と条件を比べる**
何を見て判断するようになったかを説明する。
- 35分** **次の場面で、どう判断するか考える**
相手・情報が違う場合の対応と理由を話す。
- 10分** **休憩**
- 50分** **続けることと、支援が要ることを決める**
本人・上司・企画担当者の担当を分ける。
- 20分** **確認日と、合意までの進め方を決める**
確認する事実・担当者を案にし、合意につなぐ。

この回に残すもの

確認できた変化
使えた条件と限界
次に扱う課題を一つ
支援の担当・合意方法
継続確認の日と方法

最後に確かめる

「次に誰が何をし、
いつ確かめるか」
決まっているか。

本人が書き、対話で確かめ、実務で試す一步を決める。記録用紙 → P.15

時間配分は本書の進行モデル例。人数・経験・扱う課題に応じて調整します。

理解・実務での使用・継続を分けて見る

満足度や本人の感想に加え、開始時の一件と、その後の仕事の記録を使う。

確かめる段階	見る事実と確かめ方	分かる範囲
理解した	本人が、判断する情報と理由を具体的な一件で説明する。	説明した範囲。 実務で使えたかは別に確認。
実務で使った	本人の記録と、可能なら相手・上司が確認した事実。	その場面での実施。 機会・時間・支援も確認。
修正して使えた	二つの場面の条件と結果を比べ、対応を変えた理由を説明する。	確認した条件の範囲。 他の場面への適用は未確認。
継続と組織の変化	終了後、通常業務の記録を確認。 負担や他の要因も併せて見る。	一件や自己申告だけで、 研修の因果効果と決めない。

「試していない」「確認できない」も記録し、次の支援と確認につなげる。

本書の様式は運用のための提案です。能力診断や効果判定の標準化された尺度ではありません。

第3回を、実践と支援の引き継ぎにする

開始前に決めた期間・方法で記録を集め、取りまとめ担当が上司・管理者と確認する。

1 本人が続ける

対象場面で実践。
反応・結果・条件・負担を
既存の記録に短く残す。

2 上司が支える

実践機会・情報・協力を調整。
記録を見て、使えた点と
困っている条件を確認する。

3 企画担当者がまとめる

各職場の記録を整理。
共通の支援課題と
次の担当・確認日を決める。

管理者向けの取りまとめ | 次の四点を一つの報告に

- ① 確認できた仕事・対応の変化
- ② 使えた条件・難しかった条件

- ③ 未確認の点・負担・必要な支援
- ④ 次の対応・担当者・確認日

継続確認は、既存の面談・会議で行う。別枠の第4回研修を前提にしない。

報告は、人の順位付けより、仕事と支援をどう変えるかの判断に使う。

回収期間・提出日・共有先を開始前に決めます。個人名等を外し、必要な範囲でまとめます。

継続と支援の合意を、一枚で残す

上司・支援者が不在の場合は「本人の案」。担当・期限は、合意後に確定する。

氏名・記号： _____ 上司・支援者： _____ 合意日： _____

1 確認できた変化 | 場面・事実・使えた条件・未確認の点

2 次に扱う場面と課題を一つ | 本人が続ける対応・まだ確かめたいこと

3 職場が用意する支援

内容・担当者・いつまでに

4 次の確認で見える事実

何を・誰が・どの記録で確かめるか

確認日： _____ 確認する場： _____ 取りまとめ担当： _____

早めに相談する条件・相談先：

印刷・PDF注釈で使える当社作成様式です。通常業務の記録・面談に組み込んで使います。

進まないときは、場面・機会・支援から見直す

講師だけで抱えず、企画担当者と上司が、実務側の条件も調整する。

起きていること	その場で行う調整	主に動く人
試す機会がない	実際に起こる場面へ絞り直す。 実践日・仕事の割り当てを調整。	本人・上司 企画担当者
記録がない・曖昧	直近の一件を対話で再現。 観察した事実と推測を分ける。	本人・講師
方法を変えても 結果が変わらない	情報・役割・相手・相談先を確認。 本人の対応と職場の課題を分ける。	本人・講師 上司
負担が増える・ 裁量を超える	いったん範囲を狭め、上司へ相談。 業務調整と支援が整ってから再開。	本人・上司 企画担当者

人数が多いときも、全員が自分の一件を書き、説明し、実践案を残せる運営に。

ペア・少人数対話を使い、代表者の発表だけで終えない。緊急課題は次回を待たずに扱います。

研修前・研修中・研修後をつないで設計する

以下の研究を、設計を考える手がかりとして参照。本書の3回構成全体の効果を示す研究ではない。

研修前後も含めて準備する

対象者と仕事の必要を確認し、研修中の学び方と、終了後に仕事で使う条件まで設計する。

Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. PSPI, 13(2), 74–101.

職場の環境を、本人の学習と併せて見る

訓練転移のメタ分析は、仕事で使うことと、動機や支援的な職場環境などの関連を報告している。

Blume, Ford, Baldwin & Huang (2010). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. Journal of Management, 36(4), 1065–1105.

経験を、振り返りと次の対応につなぐ

振り返りのメタ分析を参照し、目的と事実を確かめ、結果を話し、次の対応を選ぶ場を設ける。

Tannenbaum & Cerasoli (2013). Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance? A Meta-Analysis. Human Factors, 55(1), 231–245.

見出し・本文は当社による設計上の整理・提案です。各項目をクリックすると原論文のDOIへ進みます。

リクエスト株式会社が、実務で使う設計にした

長期の实地検証と当社の研修企画・運営知見を、3回型の設計と運用に具体化。

引き継ぐ、二つの視点

仕事の中で、方法が有効に働くか。
本人が使えるようになるために、
どんな経験・対話・支援が必要か。
この両方を、実践記録で確かめる。

3回型での位置づけ

対象場면을絞って始める設計案。
長期育成の成果をそのまま移したり、
3回構成の一般的な効果を
実証したりするものではない。

实地検証とのつながりを読む

No.255 | 实地検証の報告

No.266 | 知見と育成の図解

組織行動科学®を基盤に、アート思考、ロジカルセンスメイキング®、
判断デザインの実務知見を、場面・判断・実践・振り返りの設計に生かしています。

最初に決めるのは、一つの対象場面・二度の実践機会・支援者・継続確認の日。

企画・研修設計・執筆・図解・記録様式的制作：リクエスト株式会社 | 2026年10月 初版