

人材育成を担う方と相手に関わる仕事をする方へ

方法が手に入る時代に 考え方を実践で育てる

7年間の実地検証から考える 相手への関心と判断の育成

甲畑 智康 リクエスト株式会社 | 2026年10月15日

方法が手に入りやすくなるほど、相手を知り、その方法を誰の、何のために使うかを判断する考え方を、実践で育てる重要性が増す。当社は、BtoB企業3社を中核に重ねた7年間の実地検証と、そこから整理してきた公開知見を踏まえ、こう捉えています。



質問の例文や提案のひな型が手元にあっても、目の前の相手に何を確かめ、どう使えばよいか迷うことがあります。本資料は、方法を相手に役立つ仕事へつなげるために、研修と現場実践で何を大切にすることを整理したものです。

- 02 7年間に確かめてきたこと
- 03-05 考え方の中身と実践の進め方
- 06-07 外部研究との接点
- 08 一件の仕事で使う確認メモ
- 09-11 公開資料との対応と研究の出典

イラストは、相手の事情を確かめる架空の仕事場面です。

方法と、人が使える条件を 7年間の実務で確かめてきた

本資料でいう7年間は、当社がPR TIMES No.255で公表した『成果を出してきた人の役割転換を支える経験設計』と同じ取り組みを指します。[実1]

中核となる対象

BtoB企業3社

顧客接点人材のリーダー候補 計423名

取り組みの継続

各社7年間

企業別の訓練期間

12か月・18か月・21か月

7年間は各社で取り組みを続けた期間です。423名全員を7年間追跡したという意味ではなく、12・18・21か月も、あらゆる育成に必要な期間を示すものではありません。

方法は、どの仕事・条件で役立つか

実際の相手へ働きかけ、反応と結果を記録し、方法を見直す。方法自体の有効性を、実務の条件とともに確かめてきました。

その方法を、本人が使えるようになるには

説明や問いかけを重ねても、従来の仕事として受け取られ、確認や行動が変わらない場面がありました。本人が何を経験し、何を判断し、どの支援を受けるかも検討してきました。

原報告p.9・12・14-18・38を参照。実務への働きかけと記録に基づく実地検証であり、無作為割付や統制群による因果効果の推定とは区別します。

方法を選ぶ前に 相手と自分の仕事をどう捉えるか

原報告は、新しい方法も従来の成功経験に沿って理解される場合があると捉えています。そこで本資料は、方法を使う前提となる相手の見方、自分の役割、判断の仕方に注目します。相手への関心には、まだ知らない事情を知ろうとする姿勢を含めます。[実1]

01 相手の捉え方

相手は何を進めようとしているのか。どこで判断や作業が止まっているのか。自分の予想だけで説明せず、相手の実情を知ろうとする。

02 自分の役割の捉え方

依頼されたものを渡すことに加え、その先で相手の何が進むとよいのかを考える。自分が関われる範囲と、他の人と協力すべき範囲を確かめる。

03 判断の仕方

何を根拠に方法を選んだかを説明し、結果に応じて見直す。うまくいった方法も、相手や条件が変われば確かめ直す。

方法を得る負担が軽くなっても、誰のどの仕事に使うかを決める必要は残ります。同じ方法でも、相手と自分の役割をどう捉えるかで使い道が変わる。このため当社は、方法を学ぶこととともに、その判断を育てる実践の重要性が増すと考えています。

既公表の实地検証から引き継ぐ知見と、方法を得やすい環境についての当社の考察、外部研究の結果を分けて示します。実践の基盤は2ページ、公開資料との対応は9ページに掲載しています。

知ろうとする対象が変わると 必要な問いが具体的になる

次は、取引先を支援する担当者を想定した架空の例です。質問の例文を増やす前に、相手のどこを知ろうとしているかを確認めます。

1 最初の見立て

市場が厳しいので、どの取引先も同じように困っているだろう。訪問しても、景況や商品の話が中心になる。

2 確かめる対象を変える

全体が厳しくても、仕事を増やしている取引先には違いがあるかもしれない。直近で受注につながった一件について、誰が何をしたかを尋ねる。

3 分かったことを次の関わりへ使う

相手の説明から、見積前に施工条件を確認し、顧客が選べる案を用意していたと分かる。そこで担当者は、条件確認に必要な情報を一緒に整理する。



この例で育てたいのは、「この質問をすればよい」という記憶に加え、相手の仕事の違いを知ろうとし、自分が役立てる場面を探す見方です。別の取引先では、同じ方法が適切かを再び確かめます。

例は説明用であり、特定の企業の実績や実際の発言を示すものではありません。

考え方を仕事で使い 経験から見直す機会をつくる

原報告は、方法の意味が分かり始める経験と、別の相手や条件で使い直す経験を分けています。次の図は、その知見と関連研究を踏まえた実践提案です。本人が意味を感じられる相手と一件の仕事から始めます。〔実1・実2〕 [3][5][6][7]

01



02



見立てを残す

相手の状況をどう捉えたか
何がまだ分からないか



本人や記録に確かめる

具体的な一件を聞く
予想との違いを見る



04

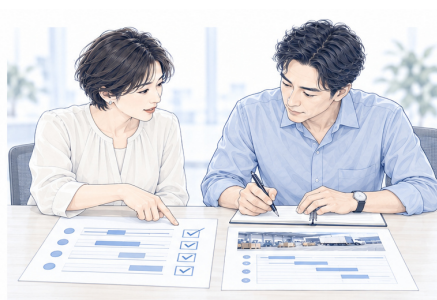


03



結果と判断を振り返る

相手の何が進んだか
次は何を確かめたいか



対応を選んで試す

相手の目的と条件に合わせる
自分の役割を考える



相手から予想と異なる反応が返ると、これまで見ていなかった事情が分かり、次に知りたいことが生まれます。振り返りでは「相手をどう見ていたか」「自分の役割をどう捉え直したか」を扱い、次の仕事で使い直します。〔実1・実3〕

図は進め方の提案であり、この4段階を同一手順で全参加者に実施・検証したという意味ではありません。

イラストは架空の仕事場面です。番号に沿って読み、次の仕事で使い直します。

方法を得ることと 判断や学習が進むことを分けて見る

原報告p.37も、AIで成果物を整えることと、本人が判断し学ぶことを分けています。

〔実1〕ここでは外部研究から、その区別と相手を理解する方法を検討します。

AIの支援が有利な課題と不利な課題がある

Dell'Acquaらのコンサルタント758人を対象とした実験では、AIで仕事の質や速さが向上する課題がある一方、別の課題では正答率が下がりました。方法や回答を得られることに加え、その課題への適合を判断する必要性と接点があります。2023年の実験であり、現在のAIすべての性能を表す結果ではありません。[1]

使用中の成績向上と本人の学習は一致しない

Bastaniらの高校数学の実験では、通常のチャット型AIを使う群は練習中の成績が上がっても、AIを外した試験では比較群を下回りました。答えを直接示さず学習を助ける設計では、この悪影響が抑えられました。成人の仕事観の変化を直接検証した研究ではありません。[2]

相手を想像するだけでは理解の正確さは保証されない

Eyalらの25実験では、相手の視点を想像する指示が判断の正確さを一貫して高めることは確認されませんでした。最後の実験では、会話で本人から情報を得る条件で精度が上がりました。想像した内容を本人へ確かめる、という実践に接点があります。[3]

これらの研究は、「howが得やすいほど、考え方を育てる実践の重要性が増す」という関係全体を直接検証してはいません。方法の入手と、その方法を使う判断・学習を区別する根拠として参照しています。

相手との接点と振り返りに 学びを支える工夫を加える

経験の回数だけを増やしても、何を学ぶかは決まりません。次の研究を手がかりに、本人が意味を見だし、結果を具体的に検討できる条件を整えます。

仕事が誰に役立つかを知る

Grantらは、寄付募集担当者が支援の受益者と敬意ある接触を持つ実験などで、粘り強さと業務成績への効果を報告しました。自分の仕事と相手への影響を結ぶ経験の手がかりです。ただし特定の業務の研究で、会えば誰でも関心が持続するという意味ではありません。[4]

自分なりの意味づけを支える

大学生の暗算課題では、有用性の説明と自分の活用例を書く活動の組合せが有効な場合があります。[5] 発見学習のメタ分析でも、支援のない探索と、説明例やフィードバックを伴う探索では結果が異なりました。[6] 本人が考える余地と、必要な知識・支援を両立させます。

結果を振り返り次に試せる環境を整える

出来事を振り返って次の行動を検討するデブリーフには、成績を改善する平均的效果が報告されています。[7] 一方、自分の失敗から学びにくくなる実験もあります。[9] 成功・不成功の両方で判断と事実を検討し、職場で試す時間や相談相手も整えます。職場の支援と研修内容の活用には関連があります。[8]

研修では問いや確認方法を学び、実践では本人が相手と関わり、再び集まって判断の根拠を検討する。この往復を、仕事の周期に合わせて設計します。期間や回数、効果は、実施する場で確かめます。

一人の相手と一件の仕事で 確かめることを決める

次に関わる相手を一人選び、直近の仕事を一件取り上げてください。本人が書いた内容を、上司・同僚・講師との振り返りにも使えます。

1 相手の何が進むと役に立つか

相手の名前や案件名は、共有できる範囲で記入する。

2 今の見立てと未確認の点は何か

相手の説明、記録で分かる事実、自分の推測を分ける。

3 何を確かめ どの対応を試すか

誰に何を聞くか。方法を選ぶ根拠と、相手と合意する範囲を書く。

4 結果から見方をどう変えたか

相手の何が進んだか。自分の役割と、次に知りたいことを書く。

後日の別案件で、自分から確かめたか、条件の違いで判断を変えたかを見ます。関心の自己評価、実際の行動、相手に生じた変化は分けて記録します。継続記録は〔実3〕、研修としての設計・運営は〔実4〕も参照できます。

これは実践用の確認メモで、心理診断の尺度ではありません。実行できなかった場合は、時間・権限・情報へのアクセスなども確認します。

実地検証から今回の考察へ

本文の〔実1〕～〔実4〕に対応します。各記事から関連資料を読めます。

〔実1〕 PR TIMES No.255 | 2026年9月17日

7年間の実地検証をまとめた原報告

『成果を出してきた人の役割転換を支える経験設計』全70ページ。対象・検証方法はp.9・12、経験の設計はp.14-18、AIとの接点はp.37、限界はp.38。

[公開記事を読む →](#) [原報告PDF（70ページ）を読む →](#)

〔実2〕 PR TIMES No.266 | 2026年9月21日

成果につながる方法を、本人が使える仕事へ

方法が有効な条件と、本人が使える経験・支援を分けて確かめる視点を継承。本資料の実践の進め方とつながります。

[公開記事を読む →](#)

〔実3〕 PR TIMES No.296 | 2026年10月7日

経験が、判断を育てる。

6月から翌3月の10か月の本人報告を整理した関連資料。相手の見方や役割を見直す過程と継続記録の参考です。10か月は7年間全体の期間とは区別します。

[公開記事を読む →](#)

〔実4〕 PR TIMES No.313 | 2026年10月15日

3回の研修を、仕事で使える実践につなぐ

長期の実地検証で重視した視点を、研修間の実践・支援・終了後の確認へ展開した設計ガイド。3回で長期育成と同じ成果を保証するものではありません。

[公開記事を読む →](#)

これらは当社の実践と知見の展開をたどる公開資料です。4本の公表を、4件の独立した効果検証として数えるものではありません。今回の資料は、方法を得る環境の変化に照らし、相手への関心と考え方を育てる実践に焦点を当てています。

参照した研究

本文の[1]～[9]に対応します。DOIのリンクから原論文を確認できます。

[1] 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*. Published online March 11, 2026.

doi.org/10.1287/orsc.2025.21838

[2] Bastani, H., et al. (2025).

Generative AI without guardrails can harm learning: Evidence from high school mathematics. *PNAS*, 122(26), e2422633122.

doi.org/10.1073/pnas.2422633122

[3] Eyal, T., Steffel, M., & Epley, N. (2018).

Perspective mistaking: Accurately understanding the mind of another requires getting perspective, not taking perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(4), 547–571.

doi.org/10.1037/pspa0000115

[4] Grant, A. M., et al. (2007).

Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 53–67.

doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.05.004

[5] Canning, E. A., & Harackiewicz, J. M. (2015).

Teach it, don’t preach it: The differential effects of directly-communicated and self-generated utility value information. *Motivation Science*, 1(1), 47–71.

doi.org/10.1037/mot0000015

参照した研究

[6] Alfieri, L., et al. (2011).

Does discovery-based instruction enhance learning? Journal of Educational Psychology, 103(1), 1–18.

doi.org/10.1037/a0021017

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

Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. Human Factors, 55(1), 231–245.

doi.org/10.1177/0018720812448394

[8] 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.org/10.1177/0149206309352880

[9] Eskreis-Winkler, L., & Fishbach, A. (2019).

Not learning from failure—the greatest failure of all. Psychological Science, 30(12), 1733–1744.

doi.org/10.1177/0956797619881133

この資料の位置づけ

本資料は、No.255で公表した7年間の実地検証と関連公開資料を基盤に、方法を得やすい環境での育成を考察したものです。外部研究9文献と照合し、実践知・研究結果・応用提案を区別しました。確認日は2026年10月15日。全研究を網羅した系統的レビューではありません。

「方法の入手が容易になるほど、考え方を育てる実践の重要性が増す」は、既公表の知見を踏まえた当社の考察です。入手の容易さを変えて比較した実証結果ではなく、7年間すべてを生成AI環境で検証したという意味でもありません。今回、新たな追跡調査や個票の再分析は行っていない。