



33.8 万人・980 社の分析が示す Organizational Andragogy[®] 経験を必要としない知識・経験を必要とする知識

— 経験を必要とする知識を、経験を必要としない知識のように扱ってしまう理由 —

はじめに | まず、あなたの仕事を思い浮かべてください

次の問いに、直感で答えてみてください。

- ・ 仕事は、手順どおりにやれば誰でも同じ結果になりますか？
- ・ それとも、やる人によって結果が変わりますか？

もし后者であるにもかかわらず、その仕事がマニュアル・研修・書籍によって「やり方」として供給されているなら、そこに本レポートが扱う問題があります。

本レポートの目的は、知識を増やすことではありません。自分の仕事が、どの種類の知識を前提として成立しているのかを見抜けるようになることです。

さらに言えば、読み終えた時点で読者が次の3点を実務として判断できる状態になることを狙います。

- ① 自分の仕事(タスク)を、二種類の知識に分類できる
- ② 経験を必要とする知識が、手順知として扱われている「誤配置」を特定できる
- ③ 誤配置を是正する手段が「学習の追加」ではなく「仕事設計」であると理解し、次に何を
変えるかを選ぶ

1. なぜ「知っているのに、できない」が起きるのか

多くの組織で、学習機会は増えています。研修、勉強会、書籍、ケース共有。「知らない」状態は、以前に比べて確実に減っています。それでも現場では、次の状態が繰り返されます。

- ・ 理解はしているが、判断に使われない
- ・ 正しい説明はできるが、実際に行動できない
- ・ 前回と似た結論が、何度も出てくる

ここで重要なのは、現象が「知識不足」では説明できない点です。



もし知識不足が原因なら、学習機会の増加に比例して「できる」が増えるはずですが、
しかし実際には、説明は増えても判断が増えないという形で停滞します。
したがって原因は、個人の能力や意欲ではありません。知識の性質と、その扱い方(供給と運用)が一致していないことが原因です。

2. 本レポートの軸

本レポートが扱う軸は一つだけである。

経験を必要としない知識

経験を必要とする知識

職種、役職、工程、難易度では分類しない。その知識が、どのような条件で仕事として成立するかだけを見る。

なぜ、この軸だけを見るのか。理由は三つある。

第一に、

職種や役職では、「知っているのに、できない」という現象を説明できないからである。
同じ職種・同じ役職・同じ工程でも、ある人は判断でき、別の人はできない、という事態は日常的に起きている。この差は、能力や経験年数だけでは説明がつかない。仕事の中で扱われている知識が、成立条件の異なる二種類に混在しているからである。

第二に、

難易度や専門性は、誤った対策を導きやすいからである。仕事を「難しい」「高度」「専門的」と捉えたと、対策は次の二択に収束しやすい。

- もっと学ばせる
- もっと優秀な人を配置する

しかし本来の問題は、経験を必要とする知識が、経験を必要としない知識として扱われている点にある。難易度ではなく、成立条件を見なければ、対策は必ず外れる。

第三に、

仕事として設計できるかどうかは、この軸でしか判断できないからである。

AI・自動化に委ねられる仕事か、人が判断を引き受けるべき仕事か。研修で扱うべき内容か、実務で経験させるべき内容か。これらの判断は、職種や工程ではなく、その知識が「手順で成立するのか」「判断を引き受けないと成立しないのか」によってのみ決まる。だから本レポートでは、あらゆる知識をこの二つの軸に還元し、「どの仕事を、どの知識として扱っているか」を明確にする。

3. 二つの知識の定義

本レポートでは、知識を内容の難易度や専門性では区別しない。その知識が、どのような条件で仕事として成立するかによって、次の二つに分ける。

3-1. 経験を必要としない知識

定義： 経験を必要としない知識とは、事前に手順・判断基準・完了条件を定義でき、それに従って実行すれば、実行者の経験に大きく依存せず、一定の結果が安定的に得られる知識を指す。

成立条件(判定表)

※以下の条件を満たす場合に限り「経験を必要としない知識」と判定する。

観点	成立している状態	具体例
手順・基準	手順・基準・完了条件が明示されている	作業手順、検査基準、合否判定
再現性	誰がやっても結果のばらつきが小さい	点検結果が人で変わらない
判断の有無	実行中に総合判断や線引きを要しない	書いてある順に進めれば完了
分岐	分岐があってもルール化されている	IF-THEN で処理できる
結果の扱い	結果は「完了」「合否」で処理される	合格／不合格、処理完了
説明責任	手順遵守の説明で足りる	「手順どおりに実施した」

典型例： マニュアル／手順書／チェックリスト

これらは、守ることで仕事が成立するという前提に立つ。





3-2. 経験を必要とする知識

定義: 経験を必要とする知識とは、事前に手順や正解を完全には定義できず、状況に応じた判断の違いが結果に直接影響し、その結果を踏まえて判断基準を更新していくことで初めて機能する知識を指す。

成立条件(判定表)

観点	成立している状態	具体例
手順・正解	事前に定義しきれない	状況ごとに考える必要がある
判断の影響	判断の違いで結果が変わる	同じ条件でも成果に差が出る
分岐	分岐が総合判断になる	複数要素を踏まえた選択
結果の扱い	結果が次の判断材料になる	次回の基準を書き換える
学び方	実務と振り返りが不可欠	経験を通じてしか身につかない
説明責任	「なぜそれを選んだか」を要する	前提・代替案・理由の説明

典型例: 判断／線引き／優先順位づけ／例外対応

これらは知っているだけでは使えず、判断と結果を引き受けた経験によってのみ成立。

3-3. 二つの知識の対照整理(一覧表)

観点	経験を必要としない知識	経験を必要とする知識
事前定義	可能	不可能／不十分
正解	ほぼ一つ	一つではない
判断	最小化される	不可避
実行者差	小さい	大きい
結果	完了で終わる	次の判断に使われる
学び方	教示・遵守	判断→結果→振り返り
典型形式	マニュアル	判断・線引き

補足(誤読防止)

形式がマニュアルであっても、実行の過程で判断や線引きが求められる場合、その知識は「経験を必要とする知識」に該当する。本レポートでは、形式ではなく成立条件で判定する。



3-4. 追加:実務での判定手順(読者が迷わないための最小アルゴリズム)

- ① その仕事に「分岐」があるか
 - ・ ない: “経験を必要としない知識” 寄り
 - ・ ある: ②へ
- ② 分岐は IF-THEN 等でルール化できるか
 - ・ できる: “経験を必要としない知識” 寄り
 - ・ できない: “経験を必要とする知識”
- ③ 結果が次回の判断基準を更新する必要があるか
 - ・ ない: “経験を必要としない知識”
 - ・ ある: “経験を必要とする知識”

4. 二つの知識の比較(要点)

観点	経験を必要としない知識	経験を必要とする知識
手順	事前に定義できる	定義しきれない
正解	ほぼ一つ	一つではない
判断	最小化される	不可避
実行者差	小さい	大きい
結果	完了で終わる	次の判断に使われる
学び方	教わる・覚える	判断→結果→振り返り

この表を見て即答できない仕事は、「学べばできる仕事」ではない可能性が高い。
なぜなら、即答できない時点で、その仕事は手順知として完結しておらず、判断が潜在しているからである。





5. 工程別に見ると、何が起きているか

企画・開発・生産・営業・施工。どの工程にも、二種類の知識が必ず混在している。

工程	経験を必要としない知識	経験を必要とする知識
企画	フォーマット、稟議手順	企画軸の選択、捨てる判断
開発	設計手順、規格	トレードオフ判断
生産	作業標準、点検	異常兆候の判断
営業	手続き、説明資料	顧客別判断、交渉
施工	施工手順、安全ルール	現場条件への対応

ここで導かれる結論は明確である。

問題は、どの工程かではない。同一の工程の中で、性質の異なる二種類の知識が区別されないまま扱われていることにある。

本来、各工程には

- ・ 手順として安定させるべき仕事
 - ・ 判断を引き受けなければ前に進まない仕事
- の両方が存在する。

しかし現実の仕事設計では、工程単位で業務が整理されることが多い。「企画業務」「開発業務」「営業業務」といった括りで仕事が定義され、その工程に属する仕事は、一律に同じ扱いを受けやすい。

このとき、次のズレが起きる。

- ・ 本来は判断を前提とする仕事であるにもかかわらず
 - ・ 同じ工程内に存在する「手順で成立する仕事」と同じ運用で処理される
- 結果として、経験を必要とする知識が、経験を必要としない知識のように扱われる。

例えば企画工程では、フォーマットや稟議手順は、手順知として扱うことが合理的である。しかし同時に存在する「企画軸をどこに置くか」「何を捨てるか」という判断は、本来、正解が一つではなく、結果を踏まえて更新されるべき経験知である。



それにもかかわらず、企画工程全体が「企画手順を守る仕事」として運用されると、この判断は、項目網羅や過去事例の踏襲に吸収される。

同様のことは、すべての工程で起きている。

- 開発では、設計手順と引き換えに、トレードオフ判断が止まる
- 生産・施工では、標準遵守の裏で、異常を判断に変える機会が失われる
- 営業では、手続きや説明精度の裏で、顧客ごとの判断が起きなくなる

ここで重要なのは、これは能力や姿勢の問題ではないという点である。

- 工程としては仕事が回っている
- 手順も守られている
- 説明もできる
- 評価もついている

だからこそ、「判断が起きていない」という問題は見えにくく、「もっと学ばせる」「もっと優秀な人を配置する」という対策が選ばれてしまう。

しかし実際に起きているのは、**工程単位での仕事整理が、知識の成立条件を無視した運用を生み、経験知を手順知として固定してしまっている**という構造的な問題である。

したがって、この問題は

- 工程を変えることでも
 - 人を入れ替えることでも
 - 学習量を増やすことでも
- 解決しない。

必要なのは、同一工程の中で、どの仕事が「手順で成立する知識」なのか、どの仕事が「判断を引き受けないと成立しない知識」なのかを切り分け、それぞれに合った仕事の扱い方を設計し直すことである。

この切り分けが行われない限り、工程が変わっても、役割が変わっても、同じ誤配置は繰り返される。

次章では、この「同一工程内で起きている知識の誤配置」が、現場でどのような症状として観測されるのかを、工程×役割の具体像として整理する。



6. 知識の「誤配置」が起きると何が起きるか

誤配置とは、「本来は経験を必要とする知識が、経験を必要としない知識として扱われている状態」を指す。誤配置が起きると、現場では次が起きる。

- ・ フレームが「正解」になる
- ・ ケースが「模範解答」になる
- ・ 原則が「守るルール」になる

このとき、理解は増えるが判断は増えない。なぜなら、経験知を成立させる条件(判断→結果→更新)が、仕事から外れるため。結果として「知っているのに、できない」が量産される。

6-1. 工程×役割で見た「誤配置」一覧(観測可能な症状)

工程	役割	誤配置の典型	表面上の正しさ	起きている問題	本来必要な知識
企画	一般	フォーマット・項目網羅で評価	企画手順は守られている	論点設定・捨てる判断が起きない	企画軸を選ぶ判断経験
	専門	成功企画の型を横展開	再現性があるように見える	前提差が無視される	文脈差を見抜く判断経験
	管理	判断を現場に委ねる	権限委譲している	判断責任が宙に浮く	判断基準を示し結果を引受ける経験
開発	一般	仕様書どおりに作る	手順は正しい	トレードオフ判断が止まる	制約下での優先判断
	専門	設計知識を正解集として扱う	高度知識を使っている	応用が効かない	失敗を踏まえた設計判断
	管理	進捗・工数管理のみ	管理している	重要判断が空白になる	進める／止める判断経験
生産 施工	一般	標準作業の厳守のみ	品質は安定	異常への初期判断が遅れる	違和感を言語化する経験
	専門	熟練技能を属人化	ベテランが支える	再現性が生まれない	判断点の言語化と振り返り
	管理	ルール順守・確認のみ	管理責任を果たす	止める判断が機能しない	止めた結果を引き受ける経験
営業	一般	営業ツール・スクリプト遵守	説明は正確	顧客別判断ができない	反応を踏まえた判断経験
	専門	成功事例の横展開	実績がある	条件違いに弱い	使わない事例を選ぶ判断
	管理	数字管理のみ	成果を管理	短期的な最適に流れる	捨てる数字を決める判断

この表が示しているのは、能力差ではなく知識の置き場所の誤りである。



7. 研修・書籍が誤配置を強化してしまう理由

研修や書籍は、経験を必要とする知識を「理解可能な形」に翻訳する。
しかし、この翻訳は同時に、経験知を手順知のように見せてしまう危険を持つ。
問題は研修や書籍そのものではない。それを、どの知識として扱ったかである。

7-1. 因果構造(なぜ逆効果が起きるのか)

局面	研修・書籍で 起きていること	一見すると 正しい理由	実際に 生じるズレ	強化される 誤配置
知識の提示	フレーム・原則・ケースを体系的に教える	分かりやすい	文脈・代替案・迷いが落ちる	経験知が手順知に見える
学習目標	理解・習得・再現をゴール化	測りやすい	判断できるかを問わない	理解＝能力の誤認
成果確認	テスト・発表で確認	公平・効率	実務での使用可否は未検証	既知感だけが増える
ケース活用	事例を模範にする	学びやすい	条件差が消える	正解探しが助長
時間設計	短時間完結	低負荷	結果を待てない	循環が切断
研修後運用	各自の努力に委ねる	自律尊重	判断する仕事が配置されない	使えないまま固定

結論：研修・書籍が誤配置を強化するのは、内容が悪いからではない。経験知が成立する条件(判断→結果→更新)が、研修の外側に置かれたままになるからである。

8. 研修・書籍の正しい役割

研修・書籍は不要ではない。ただし役割を取り違えると、誤配置を強化する。

やるべき役割	やってはいけない役割
判断の前提をそろえる	判断を代替する
視点・論点を与える	正解を与える
経験を意味づける	できるようにさせる

研修・書籍は、判断が生まれる仕事につなぐための前提である。



8-1. 追加:研修・書籍の再定義(運用としての明確化)

観点	やるべき役割	やってはいけない役割
フレーム	判断材料として提示	当てはめ手順として教える
ケース	背景・制約・代替案を読ませる	模範解答として覚えさせる
原則	立ち戻る視点として共有	守るルールとして固定
ゴール	観点が增える	できたと錯覚させる
研修後	判断せざるを得ない仕事を配置	研修で完了扱いする

ここで示した「やってはいけない役割」は、研修や書籍の価値を否定するものではない。問題は、研修や書籍がどの知識を、どの成立条件のものとして扱われているかである。

フレームやケース、原則は、本来、判断を助けるための材料であり、それ自体が判断や選択を代替するものではない。

しかし運用上、それらが「当てはめれば正解が出る」「覚えればできるようになる」として扱われた瞬間、経験を必要とする知識は、経験を必要としない知識として固定される。その結果、研修直後には理解や納得が生まれるが、仕事の中では判断が増えず、基準も更新されない。

この状態が続くと、「研修はやった」「学んだはずだ」という説明だけが残し、判断が生まれないこと自体が問題として扱われなくなる。

したがって重要なのは、研修や書籍の内容を増やすことではなく、研修後に、判断を引き受けざるを得ない仕事を実際に配置されているかである。

もし研修の成果を問うのであれば、「理解したか」「覚えたか」ではなく、「その後の仕事で、どんな判断が新たに生まれたか」「その判断の結果として、何が更新されたか」を問わなければならない。

研修・書籍は、学習を完結させる装置ではない。判断が生まれる仕事につなぐための前提をそろえる装置である。この前提を外したままでは、どれほど良質な内容であっても、誤配置は静かに強化され続ける。



9. 是正策 | 知識ではなく、仕事を設計する

誤配置を是正する方法は一つである。判断を引き受けざるを得ない仕事として設計し直すこと。ここで重要なのは「負荷を上げること」ではない。判断が成立する条件(判断→結果→更新)を、仕事の運用として組み込むことである。

9-1. 仕事設計原則(誤配置を直すための原則表)

設計観点	誤配置が起きている状態	是正するための設計原則	仕事としての具体化
判断の所在	判断が暗黙・後追い	判断点と担い手を明示	どの局面を誰が決めるか決める
成果物	完了報告で終わる	判断理由と結果を残す	前提・代替案・結果・更新点を残す
結果の扱い	手順完了で閉じる	次の判断材料に回収	反応・差分として記録
振り返り	感想共有	因果として構造化	判断と結果を照合する
評価	形式遵守	更新の有無	何が変わったかを見る
研修の役割	できる化	前提統一	研修後に判断仕事を置く

9-2. 最小成果物テンプレ(運用に落とす)

誤配置を直すには、「残すもの」を仕事として定義する必要がある。
最低限、次をセットで残す。

- ・ 何を判断したか(選択)
- ・ なぜそう判断したか(前提・制約)
- ・ 捨てた代替案は何か
- ・ 結果はどうだったか(反応・差分)
- ・ 次に変える基準は何か(更新点)

判断ログ(最小)

- ・ 仕事／案件:
- ・ 判断したこと(選択):
- ・ 前提・制約:
- ・ 代替案(捨てた案):
- ・ 結果(反応・差分):
- ・ 次回更新する基準:



10. 最終判定問い(誤配置診断)

次の問いは、その仕事が「手順で成立する仕事」なのか「判断を引き受けないと成立しない仕事」なのかを見分けるための確認問いである。

この問いに明確に答えられない仕事は、本来は経験を必要とする知識であるにもかかわらず、経験を必要としない知識として扱われている可能性が高い。

判定問い

1. この仕事は、手順どおりに進めれば、誰がやっても同じ結果になるか
2. 担当者の判断の違いが、結果の違いとして現れる仕事ではないか
3. 得られた結果は、次回の判断基準を見直す材料として使われているか
4. 「なぜその選択をしたのか」が、後から分かる形で残っているか
5. 採用しなかった選択肢(捨てた代替案)が、意識的に整理されているか

これらの問いに答えられないにもかかわらず、「研修を増やす」「学ばせ直す」ことで解決しようとする、仕事の中から判断はさらに消え、誤配置は強化される。

結論

経験を必要とする知識は、研修や読書といった理解・習得を目的とした学習によって増えるものではありません。

それは、「判断 → 結果 → 振り返り → 次の判断」という循環を、仕事の中で実際に引き受けたときにのみ成立します。

本レポートが示したのは、「もっと学ぶべき理由」ではありません。学習や知識を、どの前提で供給すべきかを見誤らないための視点です。

誤配置を正す手段は、教育施策ではありません。判断が生まれ、結果が返り、基準が更新されるように、仕事そのものを設計し直すことです。

問題は、知識の量ではありません。知識が、どの条件で成立するものなのかという前提を取り違えていることにあります。



A. 本レポートの“基準語”(中核 2 概念)

本レポートでの分類は、知識の難易度や専門性ではなく、仕事としての成立条件で行う。

- ・ 経験を必要としない知識: 手順・基準・完了条件が事前定義でき、遵守すれば仕事が成立する(結果は「完了／可否」で処理される)
- ・ 経験を必要とする知識: 事前定義しきれず、判断の違いが結果に影響し、結果を踏まえた基準更新で成立する(判断→結果→振り返り→更新)

以降の用語は、すべてこの 2 概念との関係で位置づける。

B. 関係マップ(混同を防ぐための対応表)

用語	一般的な 使われ方	本レポートの 2 分類との関係	混同が起きる典型
手順知 定型知	手順通りに 進める知識	原則「経験を必要としない知識」	例外対応や線引きがあるのに 「手順知」と誤認する
判断知 意思決定知	状況に応じ 決める知識	原則「経験を必要とする知識」	判断点が仕事から外れている のに「学ばばできる」と誤認する
ノウハウ	上手くやる コツ	両方に混在(手順化できる部分＝ 非経験／判断依存部分＝経験)	ノウハウ全体を「覚える対象」に して誤配置が起きる
実践知	現場で役に 立つ知	両方に混在(実務で使える＝成立 条件は問われていない)	実践知＝経験知、と短絡して議 論が曖昧になる
経験値	場数・年数・ 経験量	分類語ではない(量の指標)	経験値が高い＝判断ができる、 と誤認する
熟練 スキル	できる状態	結果概念(どちらの知識でも起こ る)	何を学ばば熟練するか、が成立 条件抜きで議論される
暗黙知	言語化され ていない知	分類軸が異なる(暗黙＝経験要、と は限らない)	暗黙知＝経験知、と固定して設 計議論が止まる
形式知	言語化され た知	分類軸が異なる(形式化されても 経験要は残る)	マニュアル形式＝非経験知、と 誤判定する
フレーム ワーク	思考の型・ 分析枠	原則「経験を必要とする知識」側 の材料	当てはめ手順として教えると 「非経験知化」する
ケース 事例	成功例・ 失敗例	原則 経験知の材料(条件差の比較 が必要)	模範解答として覚えると「正解 探し」になる
原則原理	判断の指針	原則 経験知の材料(判断を代替し ない)	「守るルール」化すると判断が消 える
知恵	文脈に合う 選択	ほぼ「経験を必要とする知識」	知恵を“教える対象”にすると誤 配置が起きる



33.8万人のデータに基づく **組織行動科学**[®]
組織で働く成人の研究と教育開発 **Organizational-Andragogy**[®]



33.8万人のデータに基づく **組織行動科学**[®]
組織で働く成人の研究と教育開発 **Organizational-Andragogy**[®]

お問い合わせ：人的資本開発プランニング[®]センター

E-mail: request@requestgroup.jp

【会社情報】 リクエスト株式会社

・本社：〒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

【関連情報】

- ・会社概要: <https://requestgroup.jp/corporateprofile>
- ・代表取締役 甲畑智康: <https://requestgroup.jp/profile>
- ・公式サイト: <https://www.requestgroup.jp/>

【企業概要】

リクエスト株式会社は、「Behave：より善くを目的に」を掲げ、国内 33.8 万人の組織で働く人達の行動データに基づいた組織行動科学[®]を基盤に、人間の行動と思考を研究開発する 7 つの機関が 980 社以上の企業の人的資本開発を支援する企業です。

【7 つの研究機関】

[Behavioral Robotics](#)[®](HOBiROA[®])総研

smart creative management[®]総合研究所

[OrgLogLab](#)[®](組織論理学[®]研究センター)

XR HRD[®](AIAndragogy[®])研究センター

ABA Operations Research[®]センター

人的資本開発プランニング[®]センター

[公共行動研究室](#)[®]