



AI時代に必要な

「アンラーニング・リラーニング」の進め方

前例どおりに進める仕事から、差を見て判断できる仕事へ

33.8 万人・980 社の実践と分析から見えてきた、これからの人材育成の実装方法

目次

はじめに

AI時代に、なぜ今アンラーニング・リラーニングが必要なのか

1. ここでいうアンラーニング・リラーニングとは何か

前例を捨てることではなく、判断様式を見直し、再構築すること

2. なぜ今、アンラーニング・リラーニングが必要なのか

判断経験が減る構造と、「知っているのにできない」が起きる理由

3. どの仕事から始めるべきか

すべての仕事ではなく、「判断が止まっている仕事」から始める

4. 実装の基本原則

「教える」より先に、「見える化」「切り分け」「設計」を行う

5. 第1段階 既存判断様式を可視化する

結果ではなく、「どこでどう判断しているか」を見る

6. 第2段階 アンラーニングを進める

「前例を捨てる」のではなく、「前例の有効範囲を見直す」

7. 第3段階 リラーニングを設計する

判断構造を使わないと前に進まない仕事をつくる



8. 第4段階 管理職の関わりを変える

答えを渡すのではなく、判断理由を育てる

9. 第5段階 振り返りを変える

結果確認ではなく、「判断基準が更新されたか」を見る

10. 30日で始める最小実装

全社展開ではなく、1仕事・1管理職・1チームで回す

11. アンラーニング・リラーニングを失敗させる典型例

過去否定、知識追加、結果確認止まりに陥らないために

おわりに

人を責めるのではなく、判断が育つ仕事へ変える

付録

付録 1. アンラーニング・リラーニング実践チェックシート

まず、どの仕事から着手するかを見極めるための確認表

付録 2. 判断構造 簡易整理シート

1つの仕事を、アンラーニング・リラーニング対象として設計するための記入欄

付録 3. 管理職用「判断を育てる5つの質問」テンプレート

確認・承認中心の会話から、判断理由を確認する会話へ変える

付録 4. 管理職がその場で使える会話例

「すぐ答えを渡す会話」と「判断を育てる会話」の違い

付録 5. 3分でできる振り返りテンプレート

経験を「作業の記憶」で終わらせず、「判断基準」に変えるための最小単位

付録 6. 30日で始める最小実装メモ

1仕事・1管理職・1チームで回すための実行順序



はじめに

生成 AI の普及によって、企業の仕事の中で、知識を調べること、情報を整理すること、既存事例を参照すること、定義済みの手順で処理することは、今後さらに AI が担いやすくなっていきます。

一方で企業の現場に残るのは、顧客ごとの差、案件ごとの制約、現場条件の違い、関係者ごとの優先順位の違いを踏まえて、何を確認し、何を重視し、どこまで前例を使い、どこから進め方を変えるかを決める仕事です。つまり、AI 時代に企業で相対的に重要性が高まるのは、知識量そのものではなく「判断」です。

しかし、その判断が重要になる一方で、企業ではその判断を育てる経験が仕事の中で減っています。33.8 万人・980 社の分析では、企業の 82% で判断経験が減少し、58% で上司確認頻度が増加し、64% で前例依存度が上昇していることが示されています。

ここで起きているのは、単なる能力不足ではありません。より本質的には、業務標準化、マニュアル化、IT 化、働き方改革によって、短時間で、正確に、前例どおりに進めることが求められるようになり、迷う、比較する、理由を考える、振り返って判断基準を更新するといった経験が、仕事の中に残りにくくなっているという構造変化です。

この変化に対応するうえで必要になるのが、アンラーニングとリラーニングです。ただし、ここでいうアンラーニング・リラーニングは、単に古いやり方を捨てて新しい知識を学び直すことではありません。

必要なのは、前例依存で進める判断様式を見直し、差を見て、事実を確認し、比較し、優先順位を決め、判断理由を言語化し、次の基準へ更新していく判断様式へ移ることです。判断デザイン導入講習シリーズでも、現場判断を変える方法として、経験負荷とアンラーニング・リラーニングを通じた段階的理解・実装が位置づけられています。

本レポートの目的は、アンラーニング・リラーニングを概念として理解することではありません。目的は、それを現場で実際に回せる実装手順に変えることです。どの仕事を対象にし、誰が何を換え、どう会話し、何を記録し、何を振り返れば、判断できる人材が増えていくのか。その具体的な進め方を整理します。



1. ここでいうアンラーニング・リラーニングとは何か

本レポートでいうアンラーニングとは、過去を否定することではありません。

それは、前例どおりに進めることが合理的だった場面で身についた判断様式を、条件差の大きい仕事にはそのまま適用できないと見直すことです。前例そのものは、品質の安定や再現性の確保にとって重要です。

問題なのは、本来は顧客差、案件差、現場差、制約差、優先順位差を見なければならない仕事まで、前例適用で進めようとしてしまうことです。前例を捨てるのではなく、**前例が有効な領域と、前例の適用可否そのものを判断しなければならない領域を切り分け直すこと**。それがアンラーニングです。

一方、リラーニングとは、新しい知識を追加で覚えることではありません。

それは、差を見て、事実を確認し、違いの理由を考え、複数の選択肢を比べ、何を優先するかを決め、判断理由を言語化し、結果を踏まえて次の基準を更新する進め方を、実務の中で再構築することです。

経験を必要とする知識まで、経験を必要としない知識のように扱ってしまうと、「理解は増えるが判断は増えない」「正しい説明はできるが実際には使えない」という停滞が起きます。

だから必要なのは、知識の追加ではなく、仕事の成立条件に合った判断様式への切り替えです。したがって、アンラーニング・リラーニングとは、知識の学び直しではなく、**判断様式の学び直し**です。そしてその成否は、研修で何を話したかよりも、**仕事の中にどのような判断経験が残るように設計したか**で決まります。



2. なぜ今、アンラーニング・リラーニングが必要なのか

多くの企業では、

- 知識を教えている
- 手順も共有している
- 仕事も任せている

それにもかかわらず、部下や若手が自分で判断して進められない。

この状態は、本人の能力や意欲だけでは説明できません。いま起きているのは、実務の中で判断経験が積み上がりにくくなっているという構造変化です。仕事はしていても、判断経験が残りにくい。そこに、AI時代の人材育成の難しさがあります。

さらに企業では、経験を必要とする知識まで、経験を必要としない知識のように扱ってしまうことが起きています。

事前に手順・基準・完了条件を定義でき、守れば安定的に結果が出る仕事は、教えることやマニュアル化と相性がよい。

一方で、状況ごとの判断の違いが結果に影響し、その結果を踏まえて次の基準を書き換えていくことで初めて成立する知識は、知識伝達だけでは機能しません。

にもかかわらず後者まで前者のように扱うと、「知っているのにできない」「説明はできるが判断に使われない」という停滞が起きます。

だから今必要なのは、もっと学ばせることではありません。

必要なのは、

- どの仕事の前例や手順で成立するのか
- どの仕事で条件差を見て進め方を変える判断を必要とするのか

を切り分け、その後者に対して、従来の判断様式を解除し、新しい判断様式を実務の中で再構築することです。





3. どの仕事から始めるべきか

すべての仕事ではなく、「判断が止まっている仕事」から始める

アンラーニング・リラーニングは、全社一律の意識改革として始めると、実務に落ちにくくなります。

最初に対象にすべきなのは、前例や手順だけでは処理しきれないのに、必要な判断経験が仕事の中に設計されていない仕事です。

典型的には、顧客・案件ごとに条件が異なり前例適用が難しい、すぐ相談や承認待ちが起きて上司確認が集中している、担当者ごとに対応品質がばらつく、一部の熟練者しか回せない、任せると途中で止まりやすい、振り返りが行われず同じ問題が繰り返される、といった仕事です。これらは別々の問題ではなく、共通して「その仕事に必要な判断経験が段階的に設計されていない」ことから起きています。

現場で最初の対象業務を選ぶときは、次の三条件を満たす仕事を優先すると進めやすくなります。

第一に、止まり方が見えやすいこと。上司確認が頻発する、相談が同じ論点に集中する、特定の人しか前に進められない、といった形で停滞が表面化している仕事です。

第二に、条件差が明確にあること。顧客ごとの事情、案件ごとの制約、現場条件、関係者差、優先順位差など、前回と今回が同じではない仕事です。

第三に、管理職が関わりを変えられること。対象仕事を選んでも、上司が従来どおり答えを渡し続けると判断経験は残りません。したがって、管理職が会話と任せ方を変えられる範囲の仕事から始めることが有効です。

実務では、次の問いで1つ選ぶと動かしやすくなります。

- 最近3か月で、相談・承認待ちが最も多かった仕事は何か
- 任せると途中で止まりやすい仕事は何か
- 担当者によって品質差が最も出やすい仕事は何か
- 熟練者依存が強く、代替が効きにくい仕事は何か
- 振り返りをしても、毎回似た不全が繰り返される仕事は何か。

この5つのうち、2つ以上に強く該当する仕事は、アンラーニング・リラーニングの初期対象として適しています。



4. 実装の基本原則

「教える」より先に、「見える化」「切り分け」「設計」を行う

現場では、問題が起きるとすぐに「研修をやろう」「もっと教えよう」となりがちです。

しかし、判断が必要な仕事を手順として教えるだけでは、理解は増えても判断は増えません。管理職向けの実践講座でも、判断が必要な仕事を手順として教えることが、判断できない部下が生まれる原因の一つとして整理されています。

したがって実装の順番は、次の通りであるべきです。

まず、どこで判断が発生しているか、どこで止まっているか、誰に判断が集中しているかを見る化する。

次に、この仕事は前例や手順で成立する部分なのか、それとも条件差を見て進め方を変えなければならない部分なのかを切り分ける。

そのうえで、判断対象、判断条件、判断基準、判断分担、経験設計、振返り設計を言語化して設計する。

そして、新しい判断構造を使わないと前に進めない実務課題を与え、実際に経験させる。

最後に、結果ではなく、判断理由・確認事実・次回の更新基準を振り返る。

この順番を崩すと、研修だけが増え、現場は変わらないという状態になりやすくなります。



5. 第1段階 既存判断様式を可視化する

結果ではなく、「どこでどう判断しているか」を見る

最初にやるべきことは、「今の現場がどう進めているか」を、結果ではなく判断過程で見ることです。ここで使うべきなのは、能力評価表ではありません。見るべきなのは、**仕事の流れ**の中でどこに判断があり、どこで前例依存に戻り、どこで上司確認が発生しているかです。

最も実践しやすい方法は、対象となる仕事を1件選び、次の順番で10～15分ほどで分解することです。

- この仕事の目的は何だったか
- 前回と違っていた条件は何か
- その違いを最初に誰が把握したか
- 何を事実として確認したか
- どこで迷いが発生したか
- そのとき誰に相談したか
- 相談時に持っていた情報は何か
- 最終的に何を優先して決めたか
- その理由は言語化されていたか
- 次回に残せる判断基準は何か

この分解を行うと、現場で実際に起きているのは「能力不足」ではなく、事実確認が不十分なまま相談している、比較選択肢を出さずに確認を求めている、上司が理由を聞かずに答えを渡している、終了後に判断理由が残っていない、といった構造であることが見えやすくなります。

もう一つ有効なのが、同じ仕事で3件分、上司と部下のやり取りを記録する方法です。

見るポイントは、会話の中心が「確認・承認」か「判断理由の確認」か、部下が持ち込んでいるのが「答えが欲しい相談」か「比較した上での相談」か、上司が返しているのが「結論」か「見方・観点」か、会話のあとに次回使える基準が残っているか、の4点です。

「あなたの職場の仕事は、どちらに近いですか」の資料でも、慣れた進め方を基に進める仕事では、上司との会話は確認・承認が中心になり、振り返りは結果確認で終わりやすいのに対し、条件の違いを捉えて進める仕事では、上司との会話は判断理由の確認が中心になり、振り返りは判断過程まで扱うと整理されています。



6. 第2段階 アンラーニングを進める

「前例を捨てる」のではなく、「前例の有効範囲を見直す」

アンラーニングは、過去のやり方を否定することでは進みません。

実務では、過去のやり方が有効だった理由を認めたくえて、それがどの条件までなら有効かを見直す必要があります。

最も有効なのは、対象仕事について、これまでの「うまくいった進め方」を1つ選び、その進め方が成立していた顧客条件、案件条件、社内体制条件、優先順位条件の4点を書き出すことです。

次に、現在の案件がその4条件とどこで違うかを書き出します。これだけで、「前例が使えない」のではなく、「前例が成立していた条件と今の条件が違う」ことが見えるようになります。これがアンラーニングの起点です。

ここで有効なのが、「質問 → 疑問 → 問い → 判断」に会話を変える方法です。

従来は、「どうすればいいですか」という質問で終わりやすい。ここを、何を知らないのかを明確にする「質問」、前提との差に気づく「疑問」、なぜ差があるのかを考える「問い」、差を踏まえてどう進めるかを決める「判断」へと進めます。

たとえば、「この案件でどこまで値引きが可能ですか」という質問で終わるのではなく、「通常案件より制約が多いのに、いつもの基準で進めてよいか」という疑問に進み、「この案件では何が通常案件と違い、どこを確認しないと優先順位を決められないのか」という問いを立て、「今回は価格より納期安定を優先し、代わりに仕様調整で成立条件を整える」という判断に至る。

この変換を毎回行くと、仕事の起点が「答えをもらうこと」から「差を見て進め方を変えること」へ移ります。これがアンラーニングの実務的な中身です。



7. 第3段階 リラーニングを設計する

判断構造を使わないと前に進まない仕事をつくる

アンラーニングだけでは、現場は不安定になります。そこで必要になるのが、新しい判断様式を実務の中で回すリラーニングです。

最初に行うべきなのは、対象仕事について、判断構造の6要素をA4一枚で整理することです。

- ① 何について判断するのかという**判断対象**
- ② どのような条件差があると判断が必要になるのかという**判断条件**
- ③ 何を重視して決めるのかという**判断基準**
- ④ どこまで本人が決め、どこから相談するのかという**判断分担**
- ⑤ どのレベルの案件から経験させるのかという**経験設計**
- ⑥ 何を振り返り、何を更新するのかという**振り返り設計**

これを言語化するだけで、「考えて動け」と言うよりはるかに、現場で再現可能な判断になります。

次に必要なのが、適切な経験負荷の設計です。

判断経験は、単に難しい仕事を与えれば育つわけではありません。必要なのは、**前例だけでは進まないが、事実確認・比較・理由づけを行えば前進できる程度の負荷**です。判断経験設計プロジェクトベースドラーニングでも、判断力は「適切な経験負荷→振り返り→修正→判断精度向上」で育つと整理されています。

実務では、負荷を三段階で設計すると回しやすくなります。

- 初級負荷は、条件差が1つだけある仕事。たとえば通常案件だが納期だけが厳しい
- 中級負荷は、条件差が2つ重なる仕事。たとえば納期が厳しく、かつ顧客事情が通常と異なる
- 上級負荷は、利害が衝突する仕事。たとえば収益性・納期・顧客要望の三つを調整しなければならない

最初から上級負荷を渡すと止まりやすくなります。逆に初級負荷だけでは判断基準が育ちません。したがって、段階的に条件差を増やすことが重要です。



8. 第4段階 管理職の関わりを変える

答えを渡すのではなく、判断理由を育てる

アンラーニング・リラーニングの成否は、管理職の会話で決まります。管理職が「こうして」と答えを渡し続けると、仕事は回っても判断経験は残りません。必要なのは、部下の中に「答え」ではなく「見方」を残すことです。

部下が相談に来たとき、最低限、次の5つを聞くと判断理由が育ちやすくなります。

- ① 今回、前回と何が違うのか
- ② その違いについて、何を事実として確認したのか
- ③ 他にどんな選択肢があるのか
- ④ 何を優先すると考えているのか
- ⑤ その判断を次回に残すとしたら、どんな基準になるのか

反対に、

- ・ すぐに正解＝具体的なやり方を教える
- ・ 理由を聞かずに承認する
- ・ 「もっと考えて」とだけ言う
- ・ 結果だけを見て評価する
- ・ 振り返りを感想で終わらせる

といった関わりは、判断経験を残しません。

やるべきなのは、

- ・ 事実確認の不足を指摘する
- ・ 比較選択肢を出させる
- ・ 優先順位を言語化させる
- ・ 判断理由を短く残させる
- ・ 次回の基準更新まで扱う

という関わりです。

この差が、管理職が判断を抱え込む組織と、判断できる人が増える組織の差になります。



9. 第5段階 振り返りを変える

結果確認ではなく、「判断基準が更新されたか」を見る

現場の振り返りが機能しない最大の理由は、結果しか見ていないことです。「うまくいった」「うまくいかなかった」だけでは、経験は個人の感覚として消えていきます。必要なのは、判断過程を振り返ることです。

最も実践しやすいのは、仕事の終了後に次の3文だけを書く方法です。

- 今日、前回と違っていたこと
- その違いについて、確認した事実
- 次回に残す判断基準

たとえば、「今回は顧客側の意思決定者が途中で変わった」「決裁者変更により、重視点が価格から工期へ変わっていた」「意思決定者が変わった案件では、優先順位を再確認してから提案条件を決める」といった形です。たった3文でも、これを繰り返すと、経験が「作業の記憶」ではなく「判断基準」として残り始めます。

さらに、週1回のレビューでは、今週どんな条件差があったか、どこで前例では進められなかったか、どの判断理由が共有されたか、何が次週の判断基準として更新されたか、の4点だけを見るとよいです。これにより、振り返りが単なる報告会から、判断基準を組織に残す場へ変わります。



10. 30 日で始める最小実装

全社展開ではなく、1 仕事・1 管理職・1 チームで回す

最初から制度化しようとするとう重くなり、現場は動きません。したがって、最初の 30 日は次の流れで進めるのが現実的です。

1 週目は、対象仕事を 1 つ決めます。上司確認が集中する仕事、条件差が大きい仕事、任せると止まりやすい仕事を 1 つ選ぶ。

2 週目は、その仕事の判断構造を言語化します。判断対象、判断条件、判断基準、判断分担、経験設計、振り返り設計を A4 一枚にまとめる。

3 週目は、上司の会話を変えます。答えを渡さず、5 つの質問で返す。比較選択肢を出させる。相談時に「前回との違い」を必ず言わせる。

4 週目は、3 文振り返りを回します。前回との違い、確認した事実、次回に残す基準を書く。

この 4 週間で、現場は完全には変わりません。しかし、相談の質が変わり、上司の返し方が変わり、振り返りに理由が残り始めるところまで進めば、実装は始まっています。

11. アンラーニング・リラーニングを失敗させる典型例

最も起きやすい失敗は三つあります。

第一に、アンラーニングを過去否定にしてしまうこと。前例は多くの場合、品質と再現性を守るために必要でした。したがって、過去を責めるのではなく、前例が有効な範囲と、条件差を見なければならぬ範囲を分けることが重要です。

第二に、リラーニングを知識追加で済ませてしまうこと。フレームや原則を教えても、実務の中で判断点が設計されなければ、理解は増えても判断は増えません。必要なのは、教えたことが判断経験として残る仕事設計です。

第三に、振り返りを結果確認で終えること。判断理由が扱われない限り、経験は作業の繰り返しになり、判断経験にはなりません。差、確認、理由、更新点まで扱って初めて、経験が基準に変わります。



おわりに

アンラーニング・リラーニングとは、流行語でも、学び直しの一般論でもありません。

それは、AI時代に企業が本当に強化すべき「判断できる人材」を増やすために、前例依存で回ってきた仕事を、差を見て判断できる仕事へ移していく実務プロセスです。

必要なのは、もっと学ばせることではありません。必要なのは、前例の有効範囲を見直し、判断が必要な仕事を特定し、判断構造を設計し、適切な経験負荷をかけ、判断理由が残る振り返りへ変えることです。

つまり、アンラーニング・リラーニングの本質は、人を責めることではなく、判断が育つ仕事へ変えることにあります。判断できる人材を増やすとは、個人に努力を求めるのではなく、仕事そのものを育成可能な構造へ変えることでもあるのです。

Behave

より善くを目的に



付録 1. アンラーニング・リラーニング実践チェックシート

まず、どの仕事から着手するかを見極めるための確認表

アンラーニング・リラーニングは、すべての仕事を同じように対象にする必要はありません。最初に着手すべきなのは、前例や手順だけでは処理しきれないのに、必要な判断経験が仕事の中に設計されていない仕事です。その兆候は、前例適用困難、上司確認集中、対応ばらつき、熟練者依存、任せにくさ、振り返り欠如として現れます。

以下の各項目について、

0=ほとんどない 1=ときどきある 2=よくある

の3段階で確認してください。

A. 前例適用困難

- 顧客や案件ごとに条件が異なり、前例どおりでは進めにくい
- 手順書はあるが、それだけでは判断しきれない場面が多い
- 前回うまくいった進め方が、今回そのまま通用しないことがある

B. 上司確認集中

- 少し例外があると、すぐ上司確認になる
- 同じような相談や承認待ちが何度も発生する
- 担当者が自分で比較や整理をする前に相談しやすい

C. 対応ばらつき

- 同じような仕事でも、担当者によって進め方や品質が変わる
- 何を重視して判断したかが人によって異なる
- 判断理由が共有されず、各自の感覚に依存している

D. 熟練者依存

- 難しい案件は、いつも同じ人に集まる
- 一部の人しか前に進められない仕事がある
- その人がいないと判断が止まりやすい

E. 任せにくさ

- 任せても途中で止まりやすい
- どこまで本人が判断してよいか曖昧
- 上司が最終判断を抱え込みやすい

F. 振り返り欠如

- 終了後に「うまくいった／いかなかった」で終わりやすい
- 何を確認し、なぜそう判断したかが残らない
- 同じような不全が繰り返されやすい



判定の見方

合計 0～4 点

現時点では、アンラーニング・リラーニングの優先対象ではない可能性があります。前例や手順で成立する仕事であれば、無理に判断育成を入れる必要はありません。

合計 5～8 点

一部に判断停止が起きている可能性があります。まずは、どこが前例で成立し、どこに条件差があるのかを切り分けることが有効です。

合計 9 点以上

アンラーニング・リラーニングの初期対象として有力です。仕事の中で必要な判断経験が設計されていない可能性が高く、放置すると上司確認集中、熟練者依存、任せにくさが固定化しやすくなります。



付録 2.判断構造 簡易整理シート

1つの仕事を、アンラーニング・リラーニング対象として設計するための記入欄

対象仕事を1つ選んだら、次の6項目をA4一枚で整理します。これは、組織の判断構造設計プログラムで整理されている **判断対象・判断条件・判断基準・判断分担・経験設計・振り返り設計** を、すぐ使える形にした簡易版です。

1. 判断対象 : この仕事では、何について判断するのか。

例:優先順位、対応方針、提案内容、例外対応、エスカレーション要否

記入欄:

2. 判断条件 : どのような条件差があると、判断が必要になるのか。

例:顧客条件、案件制約、納期、関係者構成、例外条件

記入欄:

3. 判断基準 : 何を重視して決めるのか。

例:収益性、顧客影響、納期確実性、再現性、社内負荷

記入欄:

4. 判断分担 : どこまで本人が判断し、どこから相談するのか。

記入欄:

5. 経験設計 : どのレベルの案件から経験させるのか。

例:条件差1つの案件→条件差2つの案件→利害対立がある案件

記入欄:

6. 振り返り設計 : 終了後、何を振り返り、何を更新するのか。

記入欄:



付録 3. 管理職用「判断を育てる 5 つの質問」テンプレート

管理職が答え、具体的なやり方を渡し続けると、仕事は進んでも、部下の中に判断基準は残りません。必要なのは、確認・承認中心の会話から、判断理由を確認する会話へ変えることです。管理職向け講座でも、管理職の役割は、自分が判断することではなく、判断できる人を増やすことだと整理されています。

部下が相談に来たときは、まず次の 5 つを聞いてください。

1. 「今回、前回と何が違うのか」

この質問の目的は、前例の適用可否を考える起点をつくることです。前例をそのまま使うのではなく、まず条件差を見えるようにします。

2. 「その違いについて、何を事実として確認したのか」

この質問の目的は、感覚や印象ではなく、判断の前提となる事実をそろえることです。「たぶん」「いつも」といった曖昧な判断を減らします。

3. 「他にどんな選択肢があるのか」

この質問の目的は、単一案の承認依頼で終わらせず、比較可能な状態をつくることです。比較がなければ、判断理由は育ちにくくなります。

4. 「何を優先すると考えているのか」

この質問の目的は、判断基準を言語化させることです。顧客影響なのか、納期なのか、再現性なのか、収益性なのか。何を優先したのかが言えないと、次回に残る基準になりません。

5. 「その判断を次回に残すとしたら、どんな基準になるのか」

この質問の目的は、今回の経験をその場限りで終わらせず、次回に使える判断基準に変えることです。これが、経験を判断力へ変える最後の工程です。



付録 4. 管理職がその場で使える会話例

「すぐ答えを渡す会話」と「判断を育てる会話」の違い

ありがちな会話

部下：この案件、どう進めればいいですか。

上司：前回と同じで進めて。必要ならまた相談して。

この会話では、仕事は早く進むかもしれませんが、しかし、部下の中には、何が違っていったのか、何を確認すべきだったのか、なぜその進め方が妥当なのかが残りません。

判断を育てる会話

部下：この案件、どう進めればいいですか。

上司：まず、前回と何が違う？

部下：今回は納期が短く、顧客側の決裁者も違います。

上司：その違いについて、何を確認した？

部下：納期短縮が必要な理由と、決裁者が何を重視しているかをまだ確認できていません。

上司：他にどんな選択肢がある？

部下：価格優先で進める案と、納期優先で条件を調整する案があります。

上司：今は何を優先すべきだと思う？

部下：今回は納期優先です。理由は、今回の顧客は工期遅延の影響を強く受けるからです。

上司：では、この案件の判断を次回に残すとしたら、どんな基準になる？

部下：納期制約が強く、意思決定者が通常と異なる案件では、価格より先に優先条件を再確認する必要がある、という基準です。

この会話では、上司は答えを渡していません。しかし、部下の中には、差を見る視点、確認の仕方、比較の仕方、優先順位の考え方、基準化の仕方が残ります。この差が、判断できる人が増えるかどうかの差になります。



付録 5.3 分でできる振り返りテンプレート

経験を「作業の記憶」で終わらせず、「判断基準」に変えるための最小単位

仕事の終了後、次の3文だけを書きます。

1. 今日、前回と違っていたこと
2. その違いについて、確認した事実
3. 次回に残す判断基準

この3文を残すだけでも、経験が「やったこと」から「次に使える基準」へ変わり始めます。振り返りを結果確認だけで終わらせず、判断理由と基準更新まで扱うことが、リラーニングの定着にとって重要です。

付録 6.30 日で始める最小実装メモ

1 仕事・1 管理職・1 チームで回すための実行順序

1 週目

- ・ 上司確認が集中する仕事を1つ選ぶ
- ・ 条件差が大きい仕事を1つ選ぶ
- ・ 任せると止まりやすい仕事を1つ選ぶ

2 週目

- ・ 判断構造6要素をA4一枚で整理する
- ・ 前例の成立条件と、現在案件との違いを書き出す

3 週目

- ・ 管理職が「5つの質問」で返す
- ・ 答えを渡す前に、差・事実・選択肢・優先順位を言わせる

4 週目

- ・ 3文振り返りを毎回残す
- ・ 週1回、更新された判断基準をチームで共有する

4週間で全てが変わるわけではありません。ただし、相談の質が変わり、上司の返し方が変わり、振り返りに判断理由が残り始めるところまで進めば、アンラーニング・リラーニングの実装は始まっています。



参考資料

本レポートは、以下のリリースおよび公開資料で整理してきた内容をもとに構成しています。あわせてご参照ください。

1. 「なぜ現場判断は熟練者に集中するのか？」熟練者依存を解消「判断デザイン導入講習シリーズ」
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000172.000068315.html>
— 本レポートにおける「アンラーニング・リラーニング」「質問→疑問→問い→判断」「経験負荷を通じた段階的理解・実装」の基礎となる整理。
2. 「判断できる部下を増やす」管理職向け診断・実践講座
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000173.000068315.html>
— 本レポートにおける「管理職の関わりを変える」「答えを渡すのではなく判断理由を育てる」という論点の参考。
3. 企業の82%で、AI時代に必要な「判断経験」が減少。33.8万人・980社の分析を背景に「判断経験設計プロジェクトベースドラニング」を提供開始
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000176.000068315.html>
— 本レポートにおける「判断経験が減る構造」「適切な経験負荷→振り返り→修正→判断精度向上」「判断経験設計」の基礎となる整理。
4. AI時代に必須:あなたの職場の仕事は、どちらに近いですか？
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000184.000068315.html>
— 本レポートにおける「慣れた進め方を基に進める仕事」と「条件の違いを捉えて進める仕事」の比較、「上司との会話は確認・承認か、判断理由の確認か」という整理の参考。
5. AI時代の人材育成は「教える」から「判断経験設計」へ:980社・33.8万人の実践と分析から明らかになった考え方のレポートを公開
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000186.000068315.html>
— 本レポートにおける「教えるだけでは判断は育たない」「教えたことが実務の中で判断経験として残るように仕事を設計する必要がある」という論点の参考。
6. AI時代の「判断できる人材」育成全体マップを公開
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000185.000068315.html>
— 本レポート全体の位置づけ、実装順序、全体像の俯瞰に関する参考資料。



7. AI 時代に企業に残る仕事は「判断」

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000174.000068315.html>

— 本レポート冒頭にある「AI が担いやすい仕事」と「人に残る判断仕事」の整理の参考。

8. 人間と AI は、何を分担すべきか？そのために、人間はどうすればいいか？

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000181.000068315.html>

— 本レポートにおける「AI と人間の役割分担」「人に残る仕事の再定義」を補足する参考資料。

9. AI 時代に必須 判断できる人材を育てるには、「まずどの仕事から変えるか？」

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000182.000068315.html>

— 本レポートにおける「どの仕事から始めるべきか」「前例適用困難・上司確認集中・対応ばらつき・熟練者依存・任せにくさ・振り返り欠如」の整理の参考。

10. AI 時代に必須「判断できる人材」育成・実装マップ

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000183.000068315.html>

— 本レポートにおける「どの順番で進めるか」「実装の全体設計」を補完する参考資料。

11. 「経験を必要とする知識」を、なぜ組織は“学ばせよう”としてしまうのか？

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000165.000068315.html>

— 本レポートにおける「経験を必要とする知識まで、経験を必要としない知識のように扱ってしまう」「知っているのにできない」の背景説明の参考。





お問い合わせ： **判断デザインラボラトリー**

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
- ・ 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](#)（本社：東京都新宿区、代表取締役：[甲畑智康](#)）は「より善くを目的に」を掲げ、980社・33.8万人の働く人達のデータに基づいた **組織行動科学**[®] を基盤に、8つの研究機関からなる企業です。

組織行動科学[®]は組織で働く私達の思考と行動が「なぜ起こり・なぜ続くのか」を事業環境と歴史・経験から解明し、より善く再現する手段です。

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

判断デザインラボラトリー

公共行動研究室[®]

