



33.8万人・980社の分析が示す **Organizational Andragogy** :

# 組織で「学べない大人」が生まれる理由

## そして、学びが再び機能し始める仕事の設計とは？

— 前例が判断を代替したとき、学習は仕事から静かに消える —

### エグゼクティブ・サマリー

多くの企業で研修は増え、学習コンテンツも高度化しています。それにもかかわらず、現場の判断基準が更新されない、任せられる人が増えないという現象が繰り返し起きています。

本レポートは、この原因を個人の意欲や当事者意識、研修内容の巧拙に求めません。原因是、**学ばなくても仕事が成立する前提が、合理的な経営判断の積み重ねによって「仕事の設計」として組み込まれてきた**点にあります。

中心にあるのが「前例」です。前例は本来、判断を助ける参照点でした。しかし安定運営が最適化される過程で、前例どおりに進めることができ最も安全で評価されやすい選択となり、**前例が「参照点」ではなく「判断の代替」として使われる状態が生まれます。**

前例が判断を代替すると、仕事は回ります。一方で、なぜその選択をしたのか(理由・前提・代替案)が成果物として残らなくなります。結果も「処理完了」で終わり、判断との因果として扱われません。そのため、**環境変化で前例が効かなくなった瞬間、現場は「動けない」のではなく「どうしたら良いかがわからない」状態になります**。判断材料が日常業務の中で生成・記録されていないため、判断は上位に集中します。

本レポートが問うのは知識量ではありません。「判断 → 結果 → 振り返り → 次の判断」という循環が、仕事の運用として成立しているかどうかです。成立しているかは精神論ではなく、仕事の中に次の成果物が残っているかで判定できます。

- 判断理由・前提・代替案が、説明可能な形で残っているか
- 結果が、相手・案件・取引の反応として可視化され、判断と接続されているか
- 振り返りが、次回に再利用できる判断基準(観測項目／選択ルール)として残っているか
- その判断基準が、次の実務で参照・更新されているか



## 判断と学習の循環構造

循環の観点	循環が切れている状態	循環が回る状態
判断 ↓	適用中心(前例・手順を当てはめる／選択の自覚が残らない)	理由・前提・代替案を伴う(なぜそれを選ぶかが説明可能)
結果 ↓	因果未処理(結果が「処理完了」で終わる／判断との接続が残らない)	反応として受け取る(相手・案件・取引の反応として可視化される)
振り返り ↓	残らない(感想・共有で終わる／次の材料にならない)	因果として構造化(判断・理由・前提と結果を照合し、因果で整理する)
次の判断 ↓	更新されない(同じ前例の反復／基準が書き換わらない)	基準として残る(観測→選択ルールが残り、次回に参照・更新される)

本レポートは、この循環を「施策」ではなく「仕事の運用」として実装する仕様を提示します。要点は二つです。

1. 前例が通用せず、誰かが判断しないと前に進まない実務を、意図的に仕事の中に配置すること
2. その実務で生まれた判断と結果を素材に、因果を整理し、次の判断基準へ翻訳する研修＝変換装置を設計すること

目的は、原因を理解して終わることではありません。判断と学習が仕事の中で循環する状態を、配置と運用として実装可能な形に落とし込むことです。

## はじめに | 問題は「学ばない大人」ではない

前例が判断を代替することで、判断と振り返りが仕事の中心から外れ、学習が成立しなくなっていく。

重要なのは、多くの場合、この状態が失敗や怠慢の結果ではなく、**安定運営を目指した合理的な経営判断の積み重ねによって形成されてきた**点である。業務の標準化、効率化、役割分担、品質管理。いずれも正しい判断であり、その結果として、前例どおりに進めることで仕事が回る状態がつくられてきた。

しかし、前例が「判断を助ける参照点」から「判断を不要にする代替物」として使われる位置に置かれたとき、仕事は回り続けながら、判断理由や前提が成果物として残らなくなる。その結果、判断 → 結果 → 振り返り → 次の判断という循環が、日常業務の中で成立しなくなる。



本レポートが扱うのは、この「**学ばなくても仕事が成立する前提**」が、どのようにして仕事の設計として組み込まれてきたのか、そしてその前提を残したままでは、なぜ研修や経験を積み重ねても判断基準が更新されないのか、という点である。

以降の章では、

第1章で、前例が判断を代替したときに仕事の中で何が起きるのかを構造として整理し、  
第2章・第3章で、その前提が成人学習と研修をどのように無効化するのかを明らかにする。  
第4章以降では、判断・振り返り・判断基準を成果物として判定できる仕様を定義し、  
第6章で、学習が起動する仕事と研修をどのように配置・運用するかを実装設計として提示。

目的は、原因を理解して終わることではない。

判断と学習が仕事の中で循環する状態を、設計と運用として再現可能な形に落とし込むことである。

## 第1章 | 前例が判断を代替したとき、仕事の中で何が起きるのか

多くの組織では、過去の成功によって確立された事業モデルや業務プロセスが、仕事の前提として共有されている。完成度の高い商品・サービス、標準化された業務、再現可能な成果モデルは、効率性と安定性を高め、事業を成長させてきた。

こうした環境の中で蓄積してきたのが「前例」である。前例とは本来、過去の判断と結果をもとに、次の仕事を円滑に進めるための参照点であり、判断を助けるための道具だった。つまり前例は、「考えなくてよい仕組み」ではなく、「考えるための材料」である。

しかし、**人員制約や時間制約の中で成果を安定させ、リスクを最小化しようとする合理的な判断が重なるにつれ、前例は徐々に役割を変えていく。前例どおりに進めることができない場合に評価されやすい選択**となり、前例は「判断の参考」ではなく、「判断の代替物」として使われる位置に置かれていった。

前例どおりに進めれば、

- ・ 仕事は進む
- ・ 結果も一定出て、問題も起きにくい

このとき同時に、

- ・ なぜその行動を選んだのか
- ・ なぜその結果になったのかを
- ・ 自分の言葉で考え、説明する必要がなくなる。
- ・ 成果も失敗も「前例どおりだから」で処理できる状態が、仕事として成立してしまう



このとき仕事の中で起きている変化は、単なる「考えなくなる」ではない。より正確には、次の3つが同時に進む。

### 1. 判断が仕事の中心から外れる

本来は現場で引き受けられるはずだった判断が、手順・ルール・前例に吸収される。人は判断するのではなく、適用する立場になる。

### 2. 因果が言語として残らない

「なぜそうしたのか」「なぜそうなったのか」を語らなくても進むため、判断の理由と結果の因果が記録されず、組織に残らない。

### 3. 残るのは結果ではなく“手順”だけになる

判断が言葉として残らないため、共有されるのは「こうやる」という操作手順になりやすい。状況が変わったときに、何を見直せばよいかが分からない。

この構造の厄介さは、短期的には合理的で、安定して見える点にある。そのため危機感は生まれにくく、改善の必要性も見えにくい。しかし水面下では、判断の理由や背景が言語として残らず、前例だけが蓄積され、原因が失われていく。

そして環境が変わった瞬間、前例は機能しなくなる。ここで組織に必要になるのは、新しい状況を読み、判断し、次の前例をつくれる人材である。

しかし、判断が日常の仕事から外れていた組織では、その人材が育ちにくい。結果として、判断は上位に集中し、現場は「動けない」のではなく「選べない」状態になる。

このとき、判断が上位に集中するのは偶然ではない。前例が判断を代替する仕事では、現場に「判断の根拠を組み立てる作法」が残らない。判断理由、前提条件、代替案といった材料が日常業務の中で生成・記録されていないため、前例が効かなくなつた瞬間、現場は新たな判断を構成できなくなる。

結果として、説明責任とリスクを引き受けられる位置にある上位層へ判断が集まり、上位もまた判断材料の生成から抱え込む構造が生まれる。これが、前例運用が高度化した組織ほど、環境変化局面で判断が上位に集中する理由である。本章で確認したいのは次の一点である。

**前例が判断を代替し始めた時点で、仕事は回りながら、学習だけが静かに止まる。**

この構造は、人的資本開発プランニング®センターが蓄積してきた 33.8 万人・980 社に及ぶ行動データの分析においても、特定の業界や企業規模に限られず、繰り返し観測されてきたものである。



本レポートは、前例そのものを否定しない。  
前例は本来、判断を助ける参照点として機能する。

本レポートが問題として扱うのは、前例が参照点ではなく判断の代替として置かれ、判断理由や前提が仕事の中心から外れ、結果として循環が切れる状態である。したがって、本レポートの射程は次のように整理される。

## 本レポートの適用範囲と境界条件

ここまで示してきた「前例が判断を代替し、学習の循環が切れる構造」は、あらゆる仕事・あらゆる組織に無条件で当てはまるものではない。

本レポートが扱う射程(適用範囲)と、誤適用を避けるための境界条件は、第6章冒頭(実装の前提)で、実装設計の条件として整理する。

## 本レポートにおける「学習が止まっている状態」の定義

本レポートでいう「学習が止まっている状態」とは、知識量や研修参加率の不足を指しません。仕事の成果物として、次の循環が運用上成立していない状態を指します。

- ・ 判断理由・前提・代替案が、説明可能な形で残っていない
- ・ 結果が、相手・案件・取引の反応として可視化され、判断と接続されていない
- ・ 振り返りが、次回に再利用できる判断基準(観測項目／選択ルール)として残っていない
- ・ その判断基準が、次の実務で参照・更新されていない

以上が反復して観測されるとき、学習は「理解」や「体験」にとどまり、判断基準の更新として蓄積されません。詳細な判定要件(最小要件・NG例・成立条件)は第4章で実装仕様として定義します。

## 第1章の結論

以上を踏まえると、第1章の結論は一つに収束する。

前例が判断を代替した時点で、仕事は回り続けるが、判断と振り返りは仕事の中心から外れ、学習だけが静かに止まる。

この構造は、個人の意欲や能力の問題ではない。合理的な経営判断の積み重ねによって、仕事の設計として組み込まれてきた結果である。

次章では、この「学ばなくても仕事が成立する前提」が、なぜ成人学習を止めるのかを、理論ではなく仕事の前提構造として整理する。



## 第2章 | 成人学習を止めたのは「人」ではなく「仕事の前提」

前章では、前例が判断を代替し始めたとき、仕事は回り続けながら、学習だけが静かに止まる構造が生まれることを確認した。

本章では、その構造をさらに一段掘り下げ、なぜこの状態が個人の意欲や姿勢に関係なく再生産され続けるのかを整理する。

結論を先に述べる。成人学習を止めているのは、人の問題ではない。**判断を引き受けなくとも仕事が成立する「仕事の前提」そのもの**である。

前例が判断を代替する構造のもとでは、立ち止まって原因まで考えなくても仕事が回る。前例どおりに進めることで一定の成果が得られ、評価も安定する環境では、「考えなくてもよい状態」そのものが、合理的な選択として維持される。

ここでいう「仕事の前提」とは、次の条件が同時に成立している状態を指す。

- ・前例を適用すれば、判断しなくとも業務が進む
- ・成果と評価が、判断理由を問わず成立する
- ・判断理由や前提を言語化しなくとも、責任を問われにくい

この前提が仕事の中に組み込まれている限り、学習は起動しない。なぜなら、成人の学習は「学んだほうがよい」からではなく、「判断しなければ前に進めない状況」に直面したときにのみ起動するからである。

成人学習は、本人の意欲や姿勢によって成立するものではない。成人が学ぶかどうかを分けるのは、仕事の中に次の条件が存在しているかどうかである。

- ・自分で判断しなければ、仕事が止まる
- ・その判断の結果が、自分に返ってくる
- ・結果が、次の判断に影響を及ぼす

つまり、仕事の中に「判断を引き受けざるを得ない位置」が存在して初めて、学ぶ必然性が生まれる。

しかし、前例が判断の代替物として機能している仕事では、この位置が消失する。判断は「引き受けるもの」ではなく、「当てはめるもの」になる。その結果、学習は仕事の中心から外れ、仕事の外側へと押し出される。

ここで誤解してはならないのは、学習が仕事の外側にあること自体が問題なのではないという点である。問題は、仕事の内側に学習が起動する条件が存在しないまま、外側の学習だけが増えていくことである。



このように、判断を引き受けなくても仕事が成立する前提が維持された状態では、研修や自己啓発は次のような役割に変質する。

- ・判断基準を更新する装置ではなく
- ・「分かった」「納得した」という感覚を得る場になる

学習は行われているように見えるが、仕事の判断は変わらない。これは学習内容の巧拙や、参加姿勢の問題ではない。学ばなくても仕事が成立する前提が、変わっていないからである。

この構造は、特定の人材や世代に固有の問題ではない。むしろ、合理性を積み重ね、安定した成果を出してきた組織ほど、強く内包しやすい。

だからこそ、本レポートは問題を人に帰さない。問うべきは、次の一点である。判断を引き受けなくても前に進む仕事が、どのように設計され、どのように維持されているのか。

次章では、この前提が残ったまま研修を増やしても、なぜ判断基準が更新されないのかを、研修と実務の接続構造の観点から整理する。

---

### 第3章 | なぜ研修を増やしても変わらないのか

前章では、成人学習が止まる原因が、個人の意欲や姿勢ではなく、判断を引き受けなくても仕事が成立する前提にあることを確認した。

本章では、その前提が残ったまま研修を増やしたとき、なぜ判断基準が更新されないのかを、研修と実務の接続構造という観点から整理する。

本章の結論は明確である。

研修が効かないのは、内容や設計の巧拙ではない。**研修で得た知識を使わざるを得ない仕事が、実務の中に存在していないからである。**

多くの研修は、問題解決、戦略思考、フレームワークといった「正しく考えるための知識」を提供している。これらの知識 자체が誤っているわけではない。問題は、それらが判断の場面で使われる前提が、仕事の中に用意されていない点にある。

前例が判断を代替している仕事では、判断を引き受けなくても業務が進む。

前例どおりに適用すれば、成果は一定出て、評価も安定する。この状況では、「知識を使うかどうか」を選ぶ必要そのものが生じない。



結果として、研修で得た知識は次の位置に置かれる。

- 判断の材料ではなく
- 理解された情報として
- 仕事の外側に保管される

知識が使われるのは、理解が足りないからではない。

使わなくても仕事が成立してしまうこと自体が、合理的だからである。

ここで重要なのは、研修後にしばしば生じる「分かった」「納得した」という感覚である。多くの場合、研修は一定の理解や納得を生む。しかし、その理解は判断基準として仕事に持ち込まれない。

一般に、研修が行動や判断につながらない状況は、次の暗黙の前提によって説明してきた。

- 学んだ知識は、必要になれば自然に使われる
- しかし、実務で起きているのはその逆である

判断を受けなくても前に進む仕事では、知識を使う必要が生じない。

このとき知識は、「判断を変える装置」ではなく、「理解された情報」として消費される。

研修は、仕事を変える場ではなく、「分かった感」を提供する場へと役割を変えていく。

したがって、研修が効かない原因を、

- 内容が抽象的だから
- 参加姿勢が受動的だから

といった個人要因に求めて、問題は解決しない。

論点は一貫して一つである。

**研修で得た知識を使わざるを得ない判断の位置が、仕事の中に存在しているかどうか。**

この前提が欠けたままでは、研修をどれだけ高度化しても、判断基準は更新されない。

本章ではここまで、知識が判断基準に変わらない理由を、研修と実務の接続構造から整理してきた。

次章では、同じ論理を「体験」に適用する。

すなわち、なぜ実務経験を積んでも、それだけでは学習にならないのかを明らかにする。

## 第4章 | なぜ「知識」も「体験」も、それだけでは学習にならないのか

前章では、研修で知識を与えても判断基準が更新されない理由を整理した。



結論は明確だった。知識が不足しているのではなく、知識を使わざるを得ない判断の位置が、仕事の中に存在していないという点である。

本章では、この論理をさらに一段進める。

問いは次の一点である。

なぜ、実務を経験していても、知識を学んでいても、学習としては蓄積されないのか。

ここで扱うのは、研修か実務か、知識か体験かという対立ではない。

知識も体験も、それ単体では学習にならないという事実である。

多くの組織では、

- 知識が足りないから研修を増やす
- 経験が足りないから実務を任せる

という対応が取られてきた。

しかし前章までで確認してきたとおり、前例が判断を代替する仕事構造のもとでは、知識を学んでも、体験を積んでも、判断基準は更新されない。

なぜなら、どちらも判断 → 結果 → 振り返り → 次の判断という循環を通過していないからである。

本章で明確にしたいのは、次の区別である。

- **体験**: 仕事の中で起きた出来事や行為そのもの
- **経験**: 体験が判断と振り返りを通過し、次に使われる判断基準として残った状態

体験は、自動的に経験には変わらない。

判断を伴わない体験、結果が次の選択に結びつかない体験は、量を重ねても消費される。

同じことは知識にも当てはまる。知識は、理解しただけでは学習にならない。判断の材料として使われ、その結果が返ってきたときに初めて、判断基準として意味を持つ。

ここで扱っている循環は、抽象論ではない。仕事の中で、

- 何が判断として扱われ
- どのような形で結果が返り
- 何が次の判断基準として残るのか

が明確でなければ、体験や知識が学習に変換されたかどうかを判定すること自体ができない。

そこで以降では、議論を実装可能なものにするために、本レポートで用いる「判断」「振り返り」「判断基準」を、最小限の仕様として定義する。



## 判断の成立条件:

本レポートで扱う判断とは、単なる作業選択や手順の適用を指すものではない。次のいずれかが、**仕事の成果物として明示的に残る選択行為**を判断と定義する。

- ・選択にあたって検討した代替案
- ・選択の根拠となった理由・評価軸
- ・判断時点で前提とした制約条件・観測事実

前例を参照すること自体は否定しない。ただし、前例を適用した場合であっても、「なぜこの前例を採用したのか」が成果物として説明可能であることを、判断の成立条件とする。

## 判断が成立しない例(NG):

次のような記述や状態は、判断が行われたとはみなさない。

- ・代替案が「他にも検討した」「検討の結果」とだけ書かれている
- ・理由が「総合的に判断」「これまでの経験から」「いつも通り」となっている
- ・前提条件や制約が明示されておらず、状況依存性が説明できない
- ・前例を選んだ理由が「前例だから」で止まっている

これらは作業報告や結果説明ではあっても、判断の成果物には該当しない。

## 振り返りの成立条件:

振り返りとは、感想や出来事の共有を指すものではない。判断時に残された成果物(理由・前提・代替案)と、実際に返ってきた結果を照合し、次の仕事で再利用可能な情報が成果物として残る行為を振り返りと定義する。

振り返りが成立したと判定できるのは、次のいずれかが成果物として残っている場合である。

- ・次回に確認すべき観測項目(何を見て判断するか)
- ・観測結果に応じた選択ルール(どうなったら何を選ぶか)

いずれも残らない場合、その振り返りは学習には変換されていない。

## 振り返りが成立しない例(NG):

次のような状態は、振り返りが行われたとはみなさない。

- ・「良かった点／反省点」の共有で終わっている
- ・次回の判断にどう使うかが記述されていない
- ・結果は述べられているが、判断理由との照合がない
- ・「次は頑張る」「注意する」といった行動一般論で終わっている

これらは内省や共有としては意味を持つが、学習(判断基準の更新)には変換されていない。



## 判断基準の成立条件：

判断基準とは、一般論の教訓や抽象的な学びではなく、次の判断でそのまま参照・再利用できる形式で残った成果物を指す。最低限、次のいずれかを含むものを判断基準と定義する。

- ・次回に確認する観測項目
- ・観測結果に応じた選択ルール
- ・想定外が生じた場合の例外時のエスカレーション条件

## 判断基準として成立しない例(NG)：

次のような表現は、判断基準としては不十分である。

- ・「丁寧に対応する」「状況を見ながら判断する」
- ・「ケースバイケースで対応する」
- ・「関係性を重視する」
- ・「総合的に判断する」

これらは姿勢や方針の表明ではあっても、次の判断で何を見て、どう選ぶかを特定できないため、再利用可能な基準とは言えない。

以上の定義により、体験は「起きたかどうか」ではなく、判断・振り返り・判断基準という成果物が残ったかどうかによって、経験(=次に使われる判断基準)に変換されたかを判定できる。

前章では、研修や知識が行動や判断に結びつかない理由を、仕事構造の観点から整理してきた。本章では、その議論をさらに一段抽象化し、なぜ知識も体験も、それ単体では学習にならないのかを明確にする。

まず確認しておきたいのは、本レポートが研修や経験そのものを否定しているわけではない、という点である。

事業モデルが安定し、正解が比較的明確だった局面では、知識を教え、経験を積ませることで人は育ってきた。

問題は、前例が通用しにくい状況が常態化した現在においても、同じ前提で学習を捉え続けている点にある。

## 4-1. 知識が、それだけでは学習にならない理由

知識が学習になるかどうかは、知識の質や量によって決まるわけではない。決定的なのは、その**知識が判断の中で使われたかどうか**である。

前例が判断を代替する仕事では、判断を引き受ける必要がないため、知識は判断に使われない。結果として、知識は「理解された情報」にとどまり、次の判断基準として残らない。



つまり、

- 知識があること
- 知識を理解していること  
と、
- 知識が判断基準として使われていること  
は、まったく別である。

**知識が学習に変わるのは、それが判断の材料として使われ、その結果が返ってきたときだけ**  
である。

#### 4-2. 体験が、それだけでは学習にならない理由

では、実務を経験させれば学習は起きるのか。ここでも、同じ誤解が存在する。体験そのものが、自動的に「経験(判断基準)」に変わるものではない。

判断を伴わない作業の繰り返しや、結果が本人の評価や次の選択に結びつかない経験は、量を重ねても学習にならない。その場では忙しく、「やっている感覚」は残るが、判断基準は更新されない。

**経験が学習に変わる**ためには、少なくとも次の条件が必要になる。

- 経験の中に、本人の判断が含まれていること
- その判断の結果が、本人に返ってくること
- なぜその結果になったのかを捉え直す振り返りが行われること
- 振り返りの内容が、次の判断基準として使われること

これらが欠けた経験は、「やった」という事実だけを残し、次の仕事では参照されない。

#### 4-3. 知識と体験を分けて考える限界

ここまでを整理すると、知識と体験は、どちらもそれ単体では学習にならないことが分かる。

- 知識だけでは、判断基準は更新されない
- 体験だけでも、判断基準は更新されない

学習が成立するのは、判断 → 結果 → 振り返り → 次の判断という循環が、仕事の流れの中に組み込まれている場合に限られる。

体験は、この循環を通過して初めて「経験」になる。

知識も同様に、この循環の中で使われて初めて判断基準として意味を持つ。



言い換えれば、必要なのは「教えること」でも「経験させること」でもない。判断と結果の因果を捉え直し、それを次の判断に変換する構造である。

ここまで整理によって、成人の学習がなぜ止まってきたのか、その理由は明確になったはずである。

次章では、この結論が感覚論ではなく、成人学習理論・経験学習理論と整合した説明であることを理論的に確認する。

#### 4-4. 判断の整理 | 「前例の参照」と「判断の代替」をどう区別するか

本レポートの議論を実装可能なものにするため、「前例が判断を代替している状態」と「前例が参照点として使われている状態」を、精神論ではなく、成果物の有無によって判断できる形で整理しておく。

本レポートでは、次の観点を満たしているかどうかによって、状態を判断する。

##### ① 前例が「参照」として使われている状態

次のいずれかが、仕事の成果物として残っている場合、前例は判断を助ける参照点として使われていると判定する。

- なぜこの前例を採用したのかという理由・評価軸が説明可能である
- 前提条件や制約(今回固有の条件)が明示されている
- 他の選択肢と比較したうえでの選択であることが分かる

この場合、前例を使っていても「判断は行われている」。

##### ② 前例が「判断の代替」として使われている状態

一方、次の状態が重なっている場合、前例は判断を代替していると判定する。

- 前例を選んだ理由が「前例だから」で止まっている
- 前提条件や制約が言語化されていない
- 他の選択肢が検討された痕跡が残っていない

この場合、仕事は進んでいても、判断は成果物として残っていない。

##### ③ 「判断がある」と判定できる最小条件

本レポートでは、次のいずれかが成果物として残っている場合に限り、「判断が行われた」と判定する。

- 代替案
- 判断理由・評価軸
- 判断時点の前提条件・観測事実

いずれも残っていない場合、その行為は「作業」または「適用」であり、判断とはみなさない。



#### ④ 「学習が止まって“いない”と判定できる条件

さらに、次の条件が確認できる場合、本レポートでは「学習が成立している」と判定する。

- 判断と結果を照合した振り返りが行われている

- 振り返りの結果が、

- 次回に確認すべき観測項目
- 観測結果に応じた選択ルール  
のいずれかとして残っている

- その判断基準が、同種の次の仕事で参照・更新されている

逆に言えば、判断や体験があっても、これらが残っていない場合、学習は成立していない。

#### ⑤ 本レポートの主張との対応関係

本レポートが「前例が判断を代替したとき、学習は仕事から静かに消える」と述べているのは、①～④の成果物が、仕事の中に継続的に残らなくなつた状態を指している。

これは意欲や姿勢の問題ではなく、判断・振り返り・判断基準が成果物として残らない仕事構造が、反復して観測されているという、運用上の状態を示すものである。

---

## 第5章 | 成人学習が成立する条件

前章では、知識や体験が、それ自体では学習にならない理由を、仕事の構造という観点から整理してきた。本章では、その整理が個別の感覚論や経験則ではなく、成人の学習を扱ってきた主要な理論とも整合した、再現性のある説明であることを確認する。

あらかじめ明確にしておきたい。本章で理論を扱う目的は、新しい理論を紹介したり、理論によって主張を権威づけたりすることではない。ここまで述べてきた「判断が仕事の中から外れたとき、学習は止まる」という構造が、理論の側から見ても一貫して説明できることを確認するための整理である。

なお、ここで扱う理論はいずれも、「研修をどう設計するか」を論じたものではない。成人が、どのような条件のもとで学習を起動させるのかを扱っている点に共通性がある。

### 5-1. 成人学習理論(Knowles)が示していること

成人学習理論(Andragogy)は、大人の学習が、子どもの学習と同じ前提では成立しないことを明らかにしてきた。本来、成人は、知識そのものを学ぶことを目的に行動するのではない。仕事や役割を前に進めるうえで、これまでの前例や知識だけでは足りない状況が生じたときに、初めて学習が起動する。



ここで重要なのは、成人学習理論が「知識学習そのもの」を否定しているわけではない、という点である。

子どもの学習では、カリキュラム、評価、進級といった仕組みによって、学ぶ必然性が制度的に与えられてきた。そのため、知識の習得そのものが学習として成立していた。

一方、成人の学習では、こうした外部条件は弱まる。

学ぶかどうかは、自らが引き受けている仕事や役割の中に、学ばなければ前に進めない状況が生じているかどうかに左右される。

この視点に立つと、前例によって判断が代替された仕事構造の中で、成人学習が起きにくくなる理由は明確である。判断を受けなくても仕事が成立し、成果や評価も維持できる状況では、学ぶ必然性そのものが生じない。

学習は意欲の問題ではなく、必要性が仕事の中に置かれているかどうかの問題なのである。つまり成人学習理論は、「大人が学ばない理由」を内面の問題としてではなく、学ばなくても仕事が前に進んでしまう条件が存在しているかどうかという、仕事と役割の設計条件の問題として捉えている。

## 5-2. 経験学習理論(Kolb)が示していること

経験学習理論(Kolb)は、「経験すれば人は学ぶ」という直感的な理解を否定している。

この理論が示しているのは、**体験そのものが学習なのではなく、体験がどのようなプロセスを経たときに経験へと変わるのか**である。

本レポートの整理に即して言えば、**体験**とは、仕事の中で実際に起きた出来事や行為そのものを指す。

一方で**経験**とは、その体験が、判断 → 結果 → 振り返り → 次の判断、という循環を通過し、次に使われる判断基準として残った状態を指す。

Kolb の経験学習理論は、まさにこの「体験が経験に変わる条件」を構造として示している。体験した出来事をそのまま積重ねるだけでは学習にはならない。重要なのは、その体験の中で、

- どのような判断を行ったのか
- なぜその判断をしたのか
- その結果、何が起きたのか

という因果を捉え直し、次の行動や判断に結びつけるプロセスが存在するかどうかである。このプロセスを経て初めて、体験は経験、すなわち学習へと変換される。

ここで注意すべきなのは、振り返りが単なる感想や出来事の共有ではない、という点である。



焦点となるのは「何が起きたか」ではなく、「なぜその判断をし、その結果が生じたのか」という判断と結果の因果関係である。

前例が判断を代替する仕事構造のもとでは、この因果を捉え直す必要が生じにくい。判断が本人のものとして引き受けられていないため、結果は次の判断基準として蓄積されない。その結果、体験は数多く積み重なっても、**経験としては残らず、消費されていく。**

経験学習理論が示しているのは、体験の量や負荷の大きさではない。判断を引き受け、その結果を因果として振り返る位置が、仕事や学習の流れの中に組み込まれているかどうかである。この位置が欠けている限り、どれほど実務を積み重ねても、体験は経験へと変わらず、学習は起動しない。

### 5-3. 70:20:10 モデルに対する誤解

実務経験の重要性を示す枠組みとして知られる 70:20:10 モデルも、本レポートの整理と矛盾するものではない。ただし、このモデルには大きな誤解が生じやすい。

実務経験の比重が高いことは、**体験が自動的に学習になることを意味しない。**  
判断を伴わず、結果が次の選択に結びつかない体験は、量を重ねても学習にはならない。

本質は、経験の割合ではない。

**実務の中に、判断と振り返りが意図的に組み込まれているかどうかである。**

### 理論から見えてくる一つの条件

ここまで見てきた理論を重ね合わせると、成人学習が成立する条件は一つに収束する。それは、判断を引き受ける仕事があり、その結果と原因を振り返る位置が、仕事の流れの中に組み込まれていることである。  
この条件は、特定の研修手法に依存するものではない。

e ラーニングであれ、アクションラーニングであれ、短期の国外研修(修羅場体験)であれ、**判断を引き受ける位置と、その判断を因果として捉え直す位置が、日常の仕事に接続されなければ、学習は定着しない。**

極端な体験や修羅場は、一時的な気づきや変化を生むことはあっても、**前例が通用する仕事構造に戻った瞬間、行動と判断は合理的に元へ戻る。**

重要なのは研修の形式ではなく、**前例外を見極めるための事実確認と判断が、実際の仕事の中に組み込まれているかどうか**である。



学習が起動するかどうかは、個人の意識や研修手法によって決まるのではない。判断がどこで生まれ、どのように扱われているかという、仕事と役割の設計によって決まる。

本レポートでいう **Organizational Andragogy®** とは、成人の主体性や内省に期待する理論ではない。判断が発生し、振り返りが循環する仕事と役割を、組織としてどのように設計するかを扱うための枠組みである。

次章では、この整理を踏まえ、学習が起動せざるを得ない仕事をどのように配置し、研修とどのように接続していくのかを、実装の観点から具体化していく。

## 第6章 | **Organizational Andragogy®** の実装

### — 学習が起動する仕事をどう設計するか

前章までで、成人の学習が継続的に成立するための必要条件は明確になった。判断 → 結果 → 振り返り → 次の判断という循環が、仕事の流れの中に組み込まれていることである。

本章では、この循環を「施策」ではなく「仕事の運用」として実装する方法を扱う。重要なのは、学ばせるためのコンテンツを増やすことではない。**判断を引き受けざるを得ない位置を、仕事の中に意図的に設計すること**である。

#### 6-1. 実装の前提としての適用範囲と境界条件

本章で提示する実装仕様は、「判断→結果→振り返り→次の判断」の循環を、仕事の運用として成立させるための設計である。

ただし、この設計は、あらゆる業務に無条件に適用するものではない。**誤適用を避けるために、本レポートが扱う射程と境界条件を、実装の前提として明確にしておく。**

##### 境界条件① | 手順厳守が合理となる領域

品質・安全・法令遵守が最優先される業務では、判断の余地を減らし、前例や標準を厳密に守ること自体が合理となる。

この領域において、判断や裁量を無制限に増やすことが解ではない。

本レポートが問題とするのは、標準の外側で生じる例外判断や前提変更に対して、判断と振り返りが仕事として設計されていない状態である。

本レポートが戻すのは裁量ではなく、**例外局面における『判断理由と前提を成果物として残す責任』**である。



### 境界条件② | 前提が安定し、例外がほとんど発生しない局面

事業環境や取引条件が長期間安定し、前例適用によって成果が再現され続けている局面では、前例運用は最も効率的で合理的である。

問題となるのは、前提が変化し始めたにもかかわらず、判断と振り返りが立ち上がらないまま、前例適用だけが継続される場合である。

### 境界条件③ | 別系統の仕組みで判断基準の更新が回っている場合

前例運用が強い組織であっても、品質会議・事後レビュー・横断設計会議などを通じて、判断理由・前提・結果が定期的に整理され、次の判断基準として更新されている場合がある。

このように、判断と振り返りの循環が別系統でも安定的に回っている場合、学習が完全に止まっているとは言えない。

## 6-2. 実装の前提: 難易度ではなく「判断の位置」を設計する

ここでいう実務とは、単に難しい仕事や負荷の高い仕事を指すものではない。判断が生まれるかどうかを分けるのは、難易度ではなく仕事の中にある“判断の位置”である。

したがって、まず設計上の判定基準を二段階で定義する。

### 判断を生む実務の判定(第一段:構造条件)

次の4条件を同時に満たす仕事は、学習が起動しやすい。

- 前例がそのままでは通用しない
- 正解が一つに定まっていない
- 避けようと思えば避けられる(意思として回避可能)
- しかし、誰かが判断しないと前に進まない(構造として不可避)

### 学習に変換される実務の判定(第二段:運用条件)

第一段を満たしても、運用条件が欠けると経験は消費される。学習に変換するには、最低限次が必要である。

- 判断が記録される(理由・前提・代替案)
- 結果が可視化される(相手反応/進捗/品質/損益など、仕事に固有の指標)
- 振り返りが「次の判断基準」に翻訳される(次回は何を観測し、何を選ぶか)

この第二段まで満たしたとき、実務は「忙しい体験」ではなく「蓄積される経験」になる。

## 6-3. 判断を生む実務の代表パターン

判断を生む仕事は、特定の職種や役職に限られない。設計の観点では、少なくとも次の3パターンに整理できる。重要なのは、案件の難しさではなく、仕事の流れのどこに判断が置かれているかである。



## ① 例外処理型(前例から外れる案件を扱う)

標準手順や既存ルールをそのまま適用すると前に進まない場面で、「どこを変え、どこを守るか」を判断する仕事である。前例は参考しつつも、最終判断理由を自分の言葉で引き受ける位置が生まれる。

## ② 関係性・取引再設計型(相手の意思決定構造を変える)

相手側の制約、優先順位、利害関係を踏まえ、条件交渉や役割分担、進め方そのものを組み替える仕事である。結果が相手や関係全体に返ってくるため、判断と結果の因果を捉え直す必然性が高い。

## ③ 再現化・仕組み化型(次の前例=判断基準をつくる)

個別対応で終わらせず、なぜうまくいったのか／なぜうまくいかなかったのかを言語化し、次回以降に使える判断基準として整理する仕事である。経験を消費せず、組織に残す位置づけになる。

これらに共通するのは、「判断を避けようと思えば避けられるが、誰かが引き受けなければ前に進まない」という点である。実装の要点は、この位置に仕事を置くことである。

## 6-4. 研修の再定義: 経験を学習に変換する“装置”的仕様

研修は、実務に①判断記録②結果可視化が揃っている場合に限り、変換装置として機能する。この前提に立つと、研修の役割は「教える場」から変わる。研修は知識を追加する場ではない。実務で生まれた判断と結果を素材にし、因果を構造として捉え直し、次の判断基準へ翻訳する場である。言い換えれば、

- 実務=判断を生む装置
- 研修=体感を学習(経験)に変換する装置

である。ここで、研修が「感想共有」へ流れないために、成果物(アウトプット)を明確に定義する。最低限、全員が同じ型で残すべき成果物は次の5点である。

### 研修の成果物(共通フォーマット)

1. 事実: 何が起きたか(前提条件・制約を含む)
2. 判断: どの選択肢から、何を選んだか
3. 理由: 何を根拠にしたか(仮説・評価軸)
4. 結果: 何が返ってきたか(相手・関係・事業の変化)
5. 判断基準: 次回は何を観測し、どう選ぶか(再利用可能な基準)

この成果物が揃うと、**知識は「理解」ではなく「判断の材料」として循環の中に位置づく。**経験は「消費」ではなく「蓄積」へ変わる。



## 6-5. 実装の成否を分ける運用問い合わせ(KPIではなく、まず判定問い合わせ)

Organizational Andragogy®の実装で問われるのは、研修回数や参加率ではない。次の問い合わせに、仕事として答えられているかどうかである。

- 判断は、どの仕事の場面で生まれているか  
(どの案件、どの会議、どの役割で判断しているのかが説明できるか)
- その判断の結果は、次の仕事で何を変える材料として返ってきてているか  
(やり方を変えたのか、確認ポイントが増えたのか、判断の基準が修正されたのか)
- 振り返りは、その場限りで終わらず、次に使える判断基準として残っているか
- その判断基準は、次の実務で実際に参照され、更新されているか

これらが曖昧なままでは、学習は「分かった」「納得した」という状態で止まる。

一方、この一連の流れが仕事の運用として回っていれば、特別な育成施策を増やさなくても、人は仕事を通じて学び続ける。





## 6-6. 典型的な失敗パターンと回避条件

実装を進める際に起きやすい失敗は、ほぼ決まっている。ここを明示し、回避条件を同時に置くことが、制度化の要点になる。

### 失敗①：判断の名の下に、現場への責任転嫁が起きる

回避条件：以下をセットで設計する。

- 判断権限と支援責任を分離せず、必ず同時に定義する
- レビューの位置と方法を明示する
- エスカレーション条件を事前に明文化する
- 判断に必要な事実・情報・前提条件の提供責任を定義する

判断を「渡す」のではなく、判断が成立する条件を組織側が整えることを設計要件とする。

### 失敗②：「判断を生む実務」が、単に高負荷・火消し案件になる

回避条件：次の二段階で実務を選別する。

- 第一段（構造条件）
  - 前例が通用しない
  - 正解が一つに定まらない
  - 回避可能だが、誰かが判断しなければ前に進まない
- 第二段（運用条件）
  - 判断理由・前提・代替案を記録する
  - 結果を仕事固有の指標で可視化する
  - 振り返りを次の判断基準に翻訳する

単発の修羅場や火消し対応を、学習対象に含めない。

記録・可視化・振り返りが回る範囲でのみ配置する。

### 失敗③：振り返りが感想共有になり、判断基準に翻訳されない

回避条件：成果物の型を必須化する。

- 事実（何が起きたか／前提条件）を記録する
- 判断（どの選択肢から何を選んだか）を明示する
- 理由（根拠・評価軸）を言語化する
- 結果（相手・関係・事業への影響）を整理する
- 判断基準（次回の観測点と選択ルール）として残す

研修の目的を「内省」ではなく「判断基準の生成」に固定する。

感想共有で終わる運用を許容しない。



これらの回避条件が先に設計されていれば、Organizational Andragogy®は理念ではなく運用になる。

## 6-7. 実装を成立させるための運用仕様 — 配置単位・最小サイクル・責任配置の明確化

ここまで示してきた実装設計は、判断を生む実務と、経験を学習に変換する研修が循環することを前提としている。この循環を一過性の取り組みではなく、仕事の運用として定着させるために、最低限明確にしておくべき運用仕様を、以下の3点に整理する。

### ① 判断を生む実務の配置単位

判断を生む実務は、抽象的に「任せる」「裁量を与える」だけでは成立しない。  
どの単位で判断が発生するのかを、仕事の構造として明示する必要がある。

本レポートでは、最小構成として、次のいずれかの単位で配置することを推奨する。

- ・ **案件単位**: 例:例外対応案件、条件調整を伴う取引、再設計が必要な顧客対応
- ・ **会議体単位**: 例:案件レビュー会議、例外判断会議、取引構造検討会
- ・ **役割単位**: 例:エリア調整担当、取引設計担当、例外判断責任者

重要なのは、「誰が」「どの単位で」「どの判断を引き受けるのか」が、第三者にも説明できる状態になっていることである。

これが曖昧な場合、判断は実務の中に戻らず、上位確認や個人依存に逆戻りする。

### ② 学習として成立したと判定する最小運用サイクル

判断 → 結果 → 振り返り → 次の判断という循環は、一度回っただけでは、学習として定着したとは言えない。本レポートでは、最低限次の条件を満たしたとき、その判断基準が「成立了」と判定する。

- ・ 同種の状況において、少なくとも2回以上参照・使用されていること
- ・ 2回目の判断で、
  - 観測項目
  - 選択ルール

のいずれかが、前回から更新されていること

逆に言えば、

- ・ 判断理由や基準が一度も再利用されていない
- ・ 振り返りが次の判断に参照されていない

場合、その取り組みは学習としては未成立と判定する。

この判定を行わない限り、実務経験は「起きた出来事」のまま消費される。



### ③ 判断基準のレビュー責任と更新責任

判断基準は、個人の気づきとして留まった時点で、再び消費される。

実装として成立させるためには、判断基準をレビューし、更新を確認する責任の所在を明確にする必要がある。

最低限、次の役割を分離せずに設計する。

- **判断実行者**: 実務の中で判断を引き受け、理由・前提・結果を記録する役割
- **レビュー責任者**: 判断理由と振り返りが、判断基準として成立しているかを確認する役割
- **更新確認者**: 次の実務で、その判断基準が実際に参照・更新されたかを確認する役割

これらを「誰が担うか」を固定する必要はない。重要なのは、役割として空席にしないことである。判断基準の更新が、

- 誰の責任でもなく
- 忙しさに埋もれ
- 次の仕事で参照されない

状態に戻った瞬間、循環は再び切れる。

### 実装判定の最小条件(まとめ)

以下3点が説明できない場合、Organizational Andragogy®は実装されたとは言えない。

- 判断を生む実務が、どの単位で配置されているか
- 判断基準が、少なくとも2回以上、次の判断で参照・更新されているか
- 判断基準の成立・更新を確認する責任が、役割として定義されているか

これらが運用として回っているとき、学習は施策ではなく、仕事の一部として機能し始める。

### 6-8. Organizational Andragogy® 実装の最終判定チェック(要約)

- 判断を生む実務が、案件／会議体／役割のどこに配置されているか説明できる
- 判断理由・前提・代替案が、成果物として記録されている
- 結果が、相手・関係・構造の変化として可視化されている
- 振り返りが、次回に再利用可能な判断基準に翻訳されている
- その判断基準が、同種の次の仕事で参照・更新されている
- 判断基準のレビュー・更新責任が役割として空いていない

本章の結論は明確である。

学習を起動させるのは、学習コンテンツの高度化ではない。判断がどこで生まれ、結果がどのように返り、振り返りが次の判断基準として残るかという循環の設計である。



次章では、この循環が運用として回り始めたとき、人の仕事の捉え方と役割認識がどのように変わるのが、すなわち「成長した」とはどういう状態かを定義する。

## 第7章 | 「成長した」とはどういう状態か

### — 判断の引き受け方が、仕事の中でどう変わったか

本レポートで扱ってきたのは、「どうすれば人を成長させられるか」という一般論ではない。中心にある問いは、仕事の中で学習が起動した結果、人の仕事の引き受け方がどのように変化するのかである。

したがって、ここで定義する成長は、**知識量が増えた状態や、意欲が高まった状態を指すものではない。**

**同じ立場・同じ役割にいながら、判断を引き受ける単位・成果の捉え方・役割の位置づけが、仕事の中で可視的に変化した状態を成長と定義する。**

以下では、成長を「主観的な感覚」ではなく、**仕事上で観測・評価可能な変化**として整理する。

### 7-1. 成長の第一の変化 | 判断の起点が変わる(観測指標:判断単位)

**成長していない状態では、判断は「目の前の案件をどう処理するか」に集中し、その判断が、業務の流れや構造にどう影響するかは扱われない。**

**成長が起きたとき、最初に現れる変化は、判断の起点である。**

成長前の状態では、判断は個別案件や目の前の事象といった「点」を起点に行われやすい。一方、成長が進むと、判断の起点は次の順で拡張されていく。

- 点:個別案件・個別対応
- 線:業務の流れ・プロセス全体
- 構造:取引構造・役割分担・関係性全体

これは「視野が広がった」という心理的変化ではない。どの単位で判断を引き受けているかが変わった結果である。

#### 評価・判定の観点

- 判断理由が、案件単体ではなく「業務の流れ」「関係構造」を前提に語られているか
- 個別対応の是非ではなく、「この構造で前に進むか」が判断基準になっているか

これらが安定して観測される状態を、判断起点の成長と定義する。



## 7-2. 成長の第二の変化 | 成果の定義が変わる(観測指標:成果の置き所)

成長していない状態では、成果は「自分が何をしたか」「どれだけ動いたか」で説明され、相手や関係構造に何が起きたかは成果として扱われない。

次に現れるのは、**成果の捉え方の変化**である。

成長前の状態では、成果は次のように捉えられやすい。

- 自分が何をしたか
- どれだけ動いたか
- 与えられたタスクをどれだけ正確にこなしたか

一方、判断を引き受ける仕事を繰り返す中で学習が進むと、成果は次第に次の観点で捉え直される。

- 相手の判断や行動がどう変わったか
- 関係性や取引が前に進んだか
- 事業として、次の選択肢が増えたか

これは価値観の変化ではない。判断の結果が、自分ではなく相手や構造に返ってくる仕事を引き受けるようになった結果である。

**評価・判定の観点**

- 成果説明が「自分の行為」ではなく「相手・関係・構造の変化」で語られているか
- 成果が一時的な達成ではなく、「次に何が選べるようになったか」で説明されているか

この説明様式が安定していれば、成果定義の成長が起きていると判断できる。

## 7-3. 成長の第三の変化 | 役割認識が変わる(観測指標:判断配置)

**判断の起点と成果の定義が変わると、役割認識も必然的に変化する。**

成長前の役割は、「自分が正しくやる人」「与えられた仕事をこなす人」に置かれやすい。

成長後の役割は、「仕事が前に進む条件を整える人」「判断が生まれる位置を設計・調整する人」へと移行する。

ここで重要なのは、これは役職や肩書きの変化ではない、という点である。引き受けている判断の質と範囲が変わった結果として、役割の位置が変わる。

**評価・判定の観点**

- 判断を自分に集めるのではなく、適切な位置へ分散させようとしているか
- 「自分がやるか」ではなく、「誰がどの条件で判断すれば前に進むか」を設計しているか

これらが行動として観測される状態を、役割認識の成長と定義する。



## 7-4. 成長は「気づき」ではなく「更新の積層」である(測定単位:循環回数)

最後に強調しておきたいのは、成長は一度の研修や、一つの経験で起きるものではない、という点である。

成長とは、「判断 → 結果 → 振り返り → 次の判断」という循環を、実務の中で何度も通過したかによってのみ生じる。

この循環を通じて、人は次第に仕事の構造を捉えるようになり、判断基準を更新していく。

成長とは、能力が追加されることではない。

判断基準が、仕事の中で書き換えられていく過程である。

### 成長判定の最終観点

- ・ 同種の状況において、過去とは異なる判断基準が使われているか
- ・ 判断理由が、前回よりも構造的になっているか
- ・ 振り返りの内容が、次の仕事で実際に参照されているか

これらが確認できるとき、成長は主観ではなく、仕事として成立している。

## 7-5. 本章の位置づけ

本章で定義した成長は、意識変容論でも能力論でもない。

第6章で設計した「判断を生む実務」と「経験を学習に変換する研修」が循環した結果として、仕事の引き受け方がどう変わったかを示す定義である。

次章では、これら全てを踏まえ、なぜ学びを仕事の外に置き続けてはいけないのか、そして学びを仕事の中心に戻すことが、組織にとってどのような意味を持つのかを最終的に整理する。

### 最終判定チェック |

Organizational Andragogy® は「実装された」と言えるか

本レポートでいう実装は、理解や納得では判定しない。

判断 → 結果 → 振り返り → 次の判断が、仕事の運用として循環しているかを、成果物と運用条件で判定する。

以下のチェックに対し、Yes が揃っていない場合、本レポートの定義において実装には到達していない。(研修回数や参加率ではなく、仕事の中に残った成果物で判定する。)



## A. 判断は「成果物」として成立しているか(判断の最小要件)

- Yes / No 判断理由・前提・代替案のうち、少なくとも 1 つが成果物として残っている
- Yes / No 前例を適用した場合でも、「なぜこの前例を採用したか」が説明可能な形で残っている
- Yes / No 検討した他の選択肢(代替案)が、痕跡として残っている

## B. 結果は「反応」として扱われ、判断と接続されているか(因果の可視化)

- Yes / No 結果が「処理完了」で終わらず、相手・案件・取引の反応として可視化されている
- Yes / No 結果が、判断時の理由・前提と照合されている

## C. 振り返りは「判断基準」を生成しているか(感想共有の排除)

- Yes / No 振り返りが「良かった／反省」ではなく、因果として整理されている
- Yes / No 次回に再利用できる形が残っている(観測項目／選択ルールのいずれか)

## D. 判断基準は「再利用・更新」されているか(最小サイクル)

- Yes / No 同種の次の仕事で、判断基準が参照された事実がある
- Yes / No 少なくとも2回以上参照され、2回目に観測項目または選択ルールが更新されている

## E. 判断を生む実務は「配置単位」で説明できるか(意図的配置)

- Yes / No 判断を生む実務が、案件／会議体／役割のどれで配置されているか説明できる
- Yes / No その実務が「前例が通用しない／正解が一つでない／誰かが判断しないと前に進まない」を満たす

## F. 責任配置は空席になっていないか(運用としての成立条件)

- Yes / No 判断理由・振り返りが基準として成立しているかを確認する役割が定義されている
- Yes / No その基準が次の実務で参照・更新されたかを確認する役割が定義されている
- Yes / No エスカレーション条件・支援条件が明文化され、責任転嫁にならない設計になっている

## 判定

- A～F がすべて Yes: 本レポートの定義において、は実装されたと言える。
- 1 つでも No: 実装未達である。研修回数やコンテンツではなく、No の箇所に対応する成果物・運用条件の欠落を埋めることが先である。



## 第8章 | 想定される反論と、その整理

本レポートの主張は、「研修を増やしても学習は起動しない」という直感に反する結論を含む。そのため、いくつかの反論が想定される。本章では、それらを感情論ではなく、仕事構造の観点から整理しておく。

### 反論1 | 前例が強い組織ほど、実際には安定して成果を出しているのではないか

確かに、前例が蓄積された組織は、短期的には高い安定性と再現性を持つ。前例どおりに進めれば、品質や効率は保たれ、リスクも抑えられる。

本レポートも、この点を否定していない。

問題は、前例が判断を助ける参照点ではなく、判断を代替する位置に置かれたときである。この状態では、環境が前例の前提から外れた瞬間に、次の判断を生み出す力が組織内に残らない。

つまり、論点は「前例が良いか悪いか」ではない。

前例が、判断を支える道具として使われているか、判断を不要にする仕組みになっているかである。安定運営が続いている局面ほど、この違いは見えにくい。しかし、変化局面に入った瞬間、その差は組織能力として顕在化する。

### 反論2 | 判断を増やすと、現場が疲弊し、かえって非効率になるのではないか

本レポートが提案しているのは、「判断の量を増やすこと」ではない。

**判断の位置を、仕事の中に適切に戻すこと**である。

判断が仕事から外れている状態では、例外が起きるたびに上位に確認が集中し、現場は待ち、上位は疲弊する。この状態こそが、**実務上の非効率を生んでいる**。

**判断を生む実務とは、無制限に判断を現場へ投げることではない。**

前例が通用しない場面、誰かが判断しなければ前に進まない場面に限って、判断を引き受け位置と支援条件を明示的に設計することである。

**適切に設計された判断は、疲弊を生むどころか、**

- 確認・差し戻しの往復を減らし
- 判断基準の再利用を可能にし
- 組織全体の判断コストを下げる

**結果として、長期的な効率性を高める。**



反論 3 | これは一部の高度人材や、限られた職種にしか当てはまらないのではないか  
判断を生む仕事は、特定の役職や専門職に固有のものではない。どの仕事にも、「前例どおり  
では進まない瞬間」「条件を調整し直さなければ前に進まない局面」は存在する。

本レポートが扱っているのは、能力の高低ではなく、判断が生まれる位置の設計である。  
同じ人であっても、判断を引き受ける位置に仕事が配置されなければ学習は起動せず、適切  
に配置されれば学習は起動する。  
したがって、Organizational Andragogy®は「選抜された人材向けの育成論」ではない。  
誰が学べるかではなく、どの仕事で学習が起動するかを問う枠組みである。

## 本章の整理

これらの反論が示しているのは、次の一点に集約される。

- 問題は、前例・判断・研修そのものではない
- 問題は、それらが仕事の中でどの位置に置かれているかである

この位置関係を整理し直さない限り、研修を増やしても、制度を変えても、学習は再び止まる。  
逆に言えば、この位置を設計し直すことができれば、特別な施策を追加しなくとも、学習は仕  
事の中で起動し続ける。



33.8万人・980社の分析が示す **Organizational Andragogy**

## 組織で「学べない大人」が生まれる理由

そして、学びが再び機能し始める仕事の設計とは？



Behave



より善くを目的に



## 結論 | 学びを再び仕事に取り戻す

本レポートが明らかにしてきたのは、「大人が学ばなくなつた理由」ではない。  
**学ばなくても仕事が成立する構造が、どのようにつくられてきたのか**である。

合理性を重ねる中で、業務は整理され、前例は蓄積され、成果は安定した。その過程で、前例は判断を助ける参照点から、判断を代替する仕組みへと役割を変えた。前例どおりに進めれば仕事は回り、結果も一定出る。その代わりに、なぜそう判断したのか、なぜその結果になつたのかという因果が、仕事の中で扱われなくなつていった。

この変化は、誰かの怠慢や意欲の低下によって起きたものではない。安定運営を目指した、合理的な経営判断の積み重ねの帰結である。しかしその結果、判断が日常業務から外れ、学習が仕事の外側に押し出された。研修が効かない理由も、ここにある。

判断を受けなくて前に進む仕事では、知識は理解にとどまり、体験は消費される。学習の成否は、研修の工夫や個人の姿勢によって決まるのではない。判断がどこで生まれ、どのように扱われているかという仕事構造によって決まる。

本レポートが提案してきた Organizational Andragogy® は、「大人を学ばせる方法」ではない。**成人が学び続けざるを得ない仕事と役割を、組織としてどう設計するか**を扱う枠組みである。

要点は単純である。前例が通用せず、誰かが判断しなければ前に進まない実務を、意図的に仕事の中に配置すること。そして、その実務で生まれた判断と結果を素材に、因果を捉え直し、次の判断基準に変換する場を設けること。実務と研修を切り離さず、循環させることである。

この循環が設計されたとき、成長は意欲や知識量ではなく、仕事の見え方として現れる。判断の起点は点から構造へ移り、成果は自分の行為ではなく、相手や事業が前に進んだかどうかで捉え直され、役割は「こなす人」から「前に進む条件を整える人」へと変わる。

前例を否定する必要はない。前例は、判断を代替する仕組みとしてではなく、判断を助ける参照点として使われるときにこそ価値を持つ。必要なのは、前例に従うことではなく、前例を参考しながらも、最終的な判断と理由を引き受ける位置を、仕事の中に取り戻すことである。

**学びを仕事の外側に増やすのではなく、判断が生まれる仕事を内側に戻すこと。**  
**それが、組織の判断力と適応力を維持する最短の設計である。**



# 付録 | 33.8万人・980社分析の最低限提示

— 判断が仕事から外れたとき、何が観測されているのか —

## 1. 分析の目的と位置づけ

本付録は、本レポートで示した「前例が判断を代替したとき、学習は仕事から静かに消える」という主張が、特定企業の事例や思想ではなく、多数の組織で反復観測されてきた構造的傾向であることを示すための、最低限の分析整理である。

本分析の目的は、因果を数値で断定することではない。判断・振り返り・判断基準が仕事の成果物として残っているかどうかという観点から、組織の運用状態を比較したときに、どのような差分が一貫して観測されてきたかを示すことである。

## 2. 分析対象の概要

- ・ 分析対象人数：約 33.8 万人
- ・ 対象企業数：980 社
- ・ 対象業種：製造、建設、IT、サービス、流通、金融等（特定業種に限定しない）
- ・ 対象職種・役割：営業、技術、企画、管理、現場管理職、間接部門 等
- ・ データの性質：
  - 日常業務における行動・判断・報告・振り返りに関する記録
  - 研修前後・実務運用の変化・会議体での扱われ方等の行動データ

## 3. 観測の基本視点（分析軸）

分析では、研修参加率や知識量ではなく、仕事の成果物として何が残っているかに着目した。主な観測軸は以下である。

### 1. 判断の成果物

- 判断理由・前提条件・代替案が、業務記録や会議資料に残っているか

### 2. 結果の扱われ方

- 結果が「処理完了」で終わらず、相手・案件・取引の反応として記録・共有されているか

### 3. 振り返りの形式

- 感想・反省ではなく、次回に再利用可能な観測項目や選択ルールとして整理されているか

### 4. 判断基準の再利用

- 同種の次の仕事で、過去の判断基準が参照・更新されているか

### 5. 例外発生時の判断配置

- 前例が通用しない局面で、現場判断が行われているか、上位に集中しているか



## 4. 反復して観測された傾向（代表的な差分）

分析の結果、次の傾向が、業種・規模を問わず反復して観測された。

### ① 前例運用が強い組織に共通する傾向

- 判断理由や前提が、成果物として残らない
- 結果は「完了」「達成」として処理され、判断との因果が扱われない
- 振り返りが感想共有や一般論に留まり、判断基準として残らない
- 例外や環境変化が生じた際、判断が上位層に集中しやすい
- 研修後も、実務上の判断や進め方に有意な変化が観測されにくい

### ② 判断と振り返りが運用として残っている組織の傾向

- 判断理由・前提・代替案が、簡潔でも成果物として残っている
- 結果が相手・関係・構造の変化として整理されている
- 振り返りの中で、次の観測項目や選択ルールが明示されている
- 例外対応において、現場判断と上位レビューの役割分担が明確
- 同種案件で、過去の判断基準が参照・更新されている痕跡が見られる

これらの差分は、個人の意欲や能力、研修内容の巧拙では説明できない。判断と振り返りが、仕事の成果物として設計されているかどうかによって、運用状態が分かれている。

## 5. 本レポートの主張との対応関係

本レポートが述べる「前例が判断を代替したとき、学習は仕事から静かに消える」とは、次の状態が反復して観測されていることを指す。

- 判断理由・前提・代替案が成果物として残らない
- 結果が判断と接続されず、次に使われない
- 振り返りが判断基準に翻訳されない
- 同種の次の仕事で、基準の更新が起きない

これは意識や姿勢の問題ではなく、判断と学習が成果物として残らない仕事構造が、運用として定着している状態である。

## 6. 本付録の位置づけ

本付録は、結論を数値で断定するためのものではない。本レポート全体で提示している設計原理と実装仕様が、特定の思想ではなく、多数の組織で観測されてきた運用差分と整合していることを示すための補助資料である。この整理を踏まえ、本編では

- 判断を生む実務の配置
- 経験を学習に変換する研修の仕様
- 成長を判定可能にする基準

を、実装可能な形で提示している。



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



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

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](mailto: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 甲畠智康：<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**<sup>®</sup>(HOBiROA<sup>®</sup>)総研

**smart creative management**<sup>®</sup>総合研究所

**OrgLogLab**<sup>®</sup>(組織論理学<sup>®</sup>研究センター)

**XR HRD**<sup>®</sup>(AIAndragogy<sup>®</sup>)研究センター

**ABA Operations Research**<sup>®</sup>センター

人的資本開発プランニング<sup>®</sup>センター

**公共行動研究室**<sup>®</sup>