

暗黙知を形式知にする技術

講義の進め方と話す内容(講師用)

本書は、講義資料「暗黙知を形式知にする技術」の各ページについて、時間の目安、進め方、話す内容、問いかけ、注意点をまとめたものです。

配布資料のページと講師ノートを交互に配置しています。金色の枠は、講師ご自身の体験談や補足を入れる箇所です。

キャリア・フロンティア研究所(Career Frontier Laboratory)

代表 田光 智行

講義B「暗黙知を形式知にする技術」の設計

受講者が、職場のベテランから「判断」を聞き出し、1枚にまとめる型を体験して持ち帰ることを目標とする。

項目	内容
講義の目的	熟練者の判断が言葉にならない理由を理解し、聞き出しの4段階と判断マップを使って、暗黙知を職場で共有できる形にする方法を身につける。
想定受講者	管理職、技能伝承や後継者育成の担当者、人事・教育担当者(12～30名程度。3人1組のワークができる人数)
時間	90分(講義45分＋ワーク40分＋まとめ5分)
到達目標	① 暗黙知の三層と、層ごとの残し方の違いを説明できる ② 4段階の聞き出しと5つの質問を使って、他者の判断を引き出せる ③ 聞き取った内容を判断マップ1枚にまとめられる
講義の軸	労働政策研究・研修機構(JILPT)の「勘コツワークショップ」の手法を中核に、キャリアコンサルティングの傾聴技法と、米陸軍の事後検討(AAR、TC 25-20)を組み合わせる。
配布物・備品	講義資料、4色の付箋(黄・青・赤・緑)を各グループに1組、模造紙またはA3用紙(各グループ1枚)、サインペン

時間配分と全体の流れ

区分	ページ	内容	時間
導入	表紙・1	講師紹介、暗黙知が失われる3つの場面	6分
暗黙知とは	2・3・4	SECIモデル、暗黙知の三層、勘とコツ・熟練者の判断の特徴	14分
引き出す技術	5・6・7	4段階の聞き出し、5つの質問と聞き手の約束、AAR	16分
見える化と活用	8・9	判断マップ、3つの置き場と更新	9分
ワーク	10	3人1組で聞き出し(20分)→ 判断マップ作成(12分)→ 共有(8分)	40分
まとめ	10	明日から始める3ステップ	5分

講義全体を通じて意識すること

- ① 前半は短く、ワークに時間を残す。この講義は「やってみて分かる」内容である。講義が延びたら、ページ7(AAR)を短くして調整する。
- ② 講師自身が「聞き手」の手本を見せる。受講者の発言を評価せず、言い換えて確かめる姿を講義中から示す。
- ③ 手法の出典を明らかにする。聞き出しと判断マップはJILPTの手法を講師が要約・簡略化したものであることを伝える。

講義の始め方(表紙・講師紹介)

時間の目安	2分
このページのねらい	講師が「経験を言葉にする」仕事をしてきたことを示し、本日の講義が「聞いて終わり」ではなく体験型であることを予告する。
進め方	① 表紙を映し、講義名と副題を読み上げる。 ② 講師紹介は1分以内。キャリアコンサルタントとして人の経験を聞き出してきたこと、自衛隊で教訓を残す文化の中にいたことの2点に絞る。 ③ 後半に3人1組のワークがあることを予告する。
話す内容	「キャリア・フロンティア研究所の田光です。本日は『暗黙知を形式知にする技術』というテーマでお話しします。」 「私は海上自衛隊に約30年勤めたあと、国家資格のキャリアコンサルタントとして、人の経験を聞き、言葉にするお手伝いをしてきました。自衛官が再就職するとき、長年の経験を民間の言葉に置き換える必要があります。本人は『特別なことはしていない』とおっしゃる。でも、丁寧に聞いていくと、驚くほど高度な判断をしていることが分かります。」 「今日は、その『聞き出す技術』を、みなさんの職場で使える形でお伝えします。後半では、実際に3人1組で聞き出しを体験していただきます。」 【講師の体験談を入れる箇所】再就職支援やキャリアカウンセリングの場で、本人が「当たり前」と思っていた判断を聞き出したら、それが大きな強みだったという例を1つ(個人が特定されない形で)。
注意点	・カウンセリングの事例を話す場合は、個人が特定されないよう、職種・年齢・場所などを一般化する。
次のページへのつなぎ	「まず、暗黙知がなぜ今、問題になっているのかから考えます。」

「あの人がいなくなったら回らない仕事」はありますか

暗黙知は、気づかないうちに失われる。失われてから、その価値に気づく。

① 退職・異動

ベテランが退職・異動すると、判断の勘どころも一緒にいなくなる。

引き継ぎ書には手順は残るが、「なぜそうしたか」は残らない。

② 組織が大きくなる

創業期の「言わなくても分かる」は、人が増えるほど薄まる。

創業者や先輩と直接話したことのない社員が多数派になる。

③ AIで下積みが消える

議事録や情報整理をAIが担うと、若手が先輩の判断を横で見て学ぶ機会が減る。

受講者への問い

あなたの職場で「あの人に聞かないと分からない」ことを1つ思い浮かべてください。

それは手順の話ですか。それとも判断の話ですか。

出典：経営者人材育成フォーラム2026(2026年9月9日開催)における藤川祐樹氏(サンマルクホールディングス)の講演内容を講師が要約。③はATD 2026参加報告(キャリア・フロンティア研究所整理)による。

「あの人がいなくなったら回らない仕事」はありますか

時間の目安	4分
このページのねらい	暗黙知が失われる3つの場面を示し、受講者に自分の職場の「あの人」を思い浮かべてもらう。手順の話と判断の話を区別する入口をつくる。
進め方	① キーメッセージを読み上げる。 ② 3枚のカードを順に説明する(各30秒)。 ③ 「受講者への問い」を投げ、「手順か、判断か」を考えてもらう。数人に答えてもらう。
話す内容	「みなさんの職場に、『あの人に聞かないと分からない』という仕事はありませんか。暗黙知は、気づかないうちに失われます。そして、失われてから、その価値に気づきます。」 「失われる場面は三つあります。一つ目は退職・異動です。引き継ぎ書には手順は残りますが、『なぜそうしたのか』は残りません。」 「二つ目は、組織が大きくなることです。2026年9月9日の経営者人材育成フォーラムで、サンマルクホールディングスの藤川社長が、創業者が亡くなった後の会社の課題としてこの点を挙げていました。創業期の『言わなくても分かる』は、社員が増え、創業者と話したことのない人が多数派になるにつれて薄まっていく、というお話でした。」 「三つ目は、AIで下積みの仕事が消えることです。若手が先輩の横で判断を見て学ぶ機会が減っています。」 「画面の問いです。あなたの職場で『あの人に聞かないと分からない』ことを1つ思い浮かべてください。そして、それは手順の話ですか、判断の話ですか。」
問いかけと想定される反応	問い:「それは手順の話ですか、判断の話ですか」 想定される反応:最初は「手順」と答える人が多い。「その手順の中で、あの人が迷ったり、変えたりするところはありませんか」と問い返すと、「判断」が含まれていることに気づく。
注意点	・藤川氏の話は講演の要約として伝える。
次のページへのつなぎ	「では、そもそも暗黙知とは何か。理論を少しだけ整理します。」

人は、語れる以上のことを知っている

形式知化とは手順書を書くことではない。言葉になっていない判断を、言葉にすることである。

知識を広げる4つの変換(SECIモデル)	何が起きるか	職場の例
共同化(暗黙知 → 暗黙知)	一緒に働き、体験を共有して身につける	先輩の横で仕事をする
表出化(暗黙知 → 形式知)	言葉になっていない判断を、言葉や図にする	聞き出して、判断事例にまとめる(本日のテーマ)
連結化(形式知 → 形式知)	言葉になった知識を組み合わせ、体系にする	判断事例を集めて事例集にする
内面化(形式知 → 暗黙知)	言葉になった知識を実践し、自分のものにする	事例集を使って実際に判断してみる

出典:M. ポランニー『暗黙知の次元』(原著1966年)、野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』(東洋経済新報社、1996年)。

人は、語れる以上のことを知っている

時間の目安	4分
このページのねらい	ポランニーとSECIモデルで暗黙知の基本を押さえ、今日のテーマが4つの変換のうち「表出化」であることを明確にする。
進め方	① ポランニーの言葉を紹介する。 ② SECIモデルの表を上から説明し、表出化の行(太字)を強調する。 ③ 「形式知化＝手順書づくりではない」というキーメッセージで締める。
話す内容	「暗黙知という言葉を広めたのは、哲学者のマイケル・ポランニーです。1966年の著書『暗黙知の次元』で、『私たちは語ることができるより多くのことを知っている』と述べました。自転車の乗り方や、人の顔の見分け方を、言葉で完全に説明できる人はいません。」 「この考え方を企業の知識づくりに応用したのが、野中郁次郎先生と竹内弘高先生のSECIモデルです。知識は四つの変換を通じて広がっていきます。」 「一つ目の共同化は、一緒に働いて体験を共有することです。先輩の横で仕事をして身につける。二つ目の表出化は、言葉になっていないものを言葉や図にすることです。三つ目の連結化は、言葉になった知識を組み合わせることで体系にすること。四つ目の内面化は、言葉になった知識を実践して自分のものにすることです。」 「今日のテーマは、この二つ目の表出化です。そして強調したいのは、形式知化とは手順書を書くことではない、ということです。言葉になっていない判断を、言葉にすることです。」
問いかけと想定される反応	問い(任意):「みなさんの職場では、4つの変換のうち、どれが一番うまくいっていて、どれが弱いですか」 想定される反応: 共同化(OJT)はある、連結化(マニュアル整備)もある、しかし表出化が弱い、という答えが多い。
注意点	・SECIモデルの詳しい解説には深入りしない。今日の位置づけを示すための図として使う。
次のページへのつなぎ	「では、言葉にすべき判断とはどんなものか。暗黙知には層があります。」

暗黙知には、言葉にしやすい層としにくい層がある

層によって、**残し方が違う**。すべてをマニュアルにしようとすると失敗する。

層	中身	言葉にしやすいさ	残し方
第1層 やり方	手順・技能・コツ(何を、どの順で、どうやるか)	比較的しやすい	手順書・チェックリスト・動画
第2層 見立てと判断	状況をどう読み、何を優先し、何をしないと決めたか(判断の基準、失敗の勘どころ)	本人だけでは難しい。 聞き出せば言葉になる	判断事例・判断マップ(本日の中心)
第3層 価値観と構え	何を大切にしているか(理念の解釈、仕事への姿勢)	最も難しい	物語(エピソード)として語り継ぐ

講演で示された「残すべき暗黙知の3種類」—— **理念の解釈**(第3層)、**判断の基準と失敗の勘どころ**(第2層)—— もこの三層に当てはまります。

出典:三層の区分はキャリア・フロンティア研究所による整理。「残すべき暗黙知の3種類」は経営者人材育成フォーラム2026(2026年9月9日開催)における藤川祐樹氏(サンマルクホールディングス)の講演内容を講師が要約。

暗黙知には、言葉にしやすい層としにくい層がある

時間の目安	5分
このページのねらい	暗黙知を「やり方」「見立てと判断」「価値観と構え」の三層に分け、層によって残し方が違うことを示す。今日の中心が第2層であることを明確にする。
進め方	① キーメッセージを読み上げる。 ② 表を第1層から順に説明する。第2層に最も時間をかける。 ③ 表の下の方で、藤川氏の「残すべき暗黙知の3種類」を三層に当てはめる。
話す内容	「暗黙知と一口に言っても、言葉にしやすいものと、しにくいものがあります。私どもでは、三つの層に分けて考えています。」 「第1層は『やり方』です。何を、どの順で、どうやるか。これは比較的言葉にやすく、手順書やチェックリスト、動画で残せます。多くの職場の『マニュアル化』は、この層を対象にしています。」 「第2層は『見立てと判断』です。状況をどう読み、何を優先し、何をしないと決めたか。判断の基準や、失敗の勘どころがここに入ります。本人だけでは言葉にするのが難しい。しかし、上手に聞き出せば言葉になります。今日の講義の中心は、この第2層です。」 「第3層は『価値観と構え』です。何を大切にしているか。理念の解釈や仕事への姿勢です。これは最も言葉にしにくく、手順書にはなりません。物語、つまりエピソードとして語り継ぐのが向いています。」 「先ほどの藤川社長は、創業者から引き継ぐべき暗黙知として、理念の解釈、判断の基準、失敗の勘どころの三つを挙げていました。理念の解釈は第3層、判断の基準と失敗の勘どころは第2層に当たります。すべてをマニュアルにしようとすると失敗するのは、層によって残し方が違うからです。」
問いかけと想定される反応	問い:「最初に思い浮かべた『あの人に聞かないと分からないこと』は、どの層に当たりますか」 想定される反応: 多くが第2層に当たる。第3層と答えた人には、「それは物語として残す方法があります。ページ9で扱います」と伝える。
注意点	・三層の区分はキャリア・フロンティア研究所の整理として示す。

次のページへのつな
ぎ

「では、なぜ第2層の判断は、本人にも言葉にしにくいのでしょうか。」

4 | 勘とコツ

熟練者は「比べずに決める」。だから本人も説明できない

熟練者の判断は瞬時に行われるため、本人は「なんとなく」としか言えない。だから聞き手が要る。

勘

相手の表情や言葉から状況を察し、問題を推し量り、どう手を打つかの見当をつける。

これを瞬時に行う心の働き。

コツ

見当をつけたことを、流れの中でタイミングよく言葉や行動にすること。

	比較評価(初心者・慎重な検討)	単数評価(熟練者)
やり方	選択肢をできるだけ挙げ、一つずつ評価して最もよいものを選ぶ	状況を読んで最初に浮かんだ案を頭の中で試し、よければ実行する
例	メニューを見比べて料理を選ぶ	見知らぬ町で、最初に見つけた妥当な値段のガソリンスタンドに入る
言葉にできるか	比べた過程が残るので説明しやすい	比べていないので、本人も理由を説明しにくい

出典:労働政策研究・研修機構『職業相談の勘とコツの「見える化」ワークショップ マニュアル Ver.3.0』(2016年)。単数評価・比較評価は同マニュアルが紹介する G. Klein, Sources of Power (1998) による。

熟練者は「比べずに決める」。だから本人も説明できない

時間の目安	5分
このページのねらい	勘とコツの定義と、熟練者の意思決定の特徴(単数評価)を示し、「本人に書いてもらう」では暗黙知が出てこない理由と、聞き手が必要な理由を納得してもらう。
進め方	① キーメッセージを読み上げる。 ② 「勘」と「コツ」のカードを説明する。 ③ 下の表で、比較評価と単数評価の違いを例とともに説明する。 ④ 「だから聞き手が要る」と結論づける。
話す内容	「ここで、労働政策研究・研修機構が開発した『職業相談の勘とコツの見える化ワークショップ』の考え方をご紹介します。もともとはハローワークなどの相談員の技能を共有するために作られた手法ですが、どんな仕事にも応用できます。」 「このマニュアルでは、勘とコツを分けて定義しています。勘は、相手の表情や言葉から状況を察し、問題を推し量り、どう手を打つかの見当をつける。これを瞬時に行う心の働きです。コツは、見当をつけたことを、流れの中でタイミングよく言葉や行動にすることです。」 「では、なぜ熟練者は自分の勘を説明できないのか。表を見てください。意思決定の研究者であるクラインは、判断の仕方を二つに分けました。比較評価は、選択肢をできるだけ挙げ、一つずつ評価して最もよいものを選ぶやり方です。レストランでメニューを見比べて料理を選ぶのがこれです。」 「一方、単数評価は、状況を読んで最初に浮かんだ案を頭の中で試し、よければそのまま実行するやり方です。見知らぬ町でガソリンが減ってきたら、最初に見つけた妥当な値段のスタンドに入ります。町で一番安い店を探したりはしません。熟練者の判断の多くは、この単数評価です。」 「比べていないので、本人も『なぜその案を選んだのか』を説明できません。『なんとなく』『経験で』としか言えない。だから、本人に書いてもらうだけでは出てこない。聞き手が必要なのです。」
問いかけと想定される反応	問い(任意):「ご自身の仕事で、『なんとなく』で判断していることはありますか」

注意点	・クラインの説明は、JILPTマニュアルでの紹介にもとづく。原典（Sources of Power, 1998）の詳細には踏み込まない。 ・「勘に頼るのは悪い」という話ではない。熟練者の勘は優れた判断であり、それを共有可能にすることが目的である。
次のページへのつなぎ	「では、どう聞けばよいのか。ここから、具体的な技術に入ります。」

聞き出しは4つの段階で進める

題材は成功談ではなく、「**判断に迷った具体的な1件**」を選ぶ。一般論では判断は出てこない。

段階	聞くこと	質問の例
① 出来事	実際に何が起きたか(事実)	「そのとき、何が起きましたか。相手は何と言いましたか」
② その時の考え	その場面で何を感じ、何を考えたか	「そのとき、頭の中で何をつぶやいていましたか」
③ 重要な判断と きっかけ	結果を左右した判断はどれか。その判断 のきっかけになった情報は何か	「一番大事だった判断はどこですか。何を見て、そう判断 しましたか」
④ 今ならどうするか	同じ場面に今出会ったら、どう対応するか	「今のあなたなら、どこを変えますか」

出典:労働政策研究・研修機構『職業相談の勘とコツの「見える化」ワークショップ マニュアル Ver.3.0』(2016年) (「勘コツインタビュー」の4つのセクションを講師が要約)。

聞き出しは4つの段階で進める

時間の目安	6分
このページのねらい	聞き出しの4段階(出来事→その時の考え→重要な判断ときっかけ→今ならどうするか)と質問例を示す。ワークで使う型なので、受講者が手元で参照できるように丁寧に説明する。
進め方	① キーメッセージで「題材は迷った1件」を強調する。 ② 表を段階①から④まで順に説明し、質問例を実際に口に出して読む。 ③ 講師が受講者1人を相手に、段階①②だけ短く実演してもよい(2分)。
話す内容	「聞き出しで一番大事なのは、題材の選び方です。成功談ではなく、判断に迷った具体的な1件を選んでください。『ふだん、どうしていますか』という一般論で聞くと、判断は出てきません。『あのとき、どうしたか』と具体的な場面で聞くと、判断が出てきます。」 「聞き方は4段階です。段階①は出来事。実際に何が起きたか、事実を聞きます。『そのとき、何が起きましたか。相手は何と言いましたか』。ここでは気持ちや解釈は聞かず、事実だけを順番に聞いていきます。」 「段階②は、その時の考えです。『そのとき、頭の中で何をつぶやいていましたか』。この『つぶやき』という聞き方がポイントです。『何を考えましたか』と聞くと、後から整理した答えが返ってきます。『つぶやき』と聞くと、その場の生の考えが出てきやすくなります。」 「段階③は、重要な判断とそのきっかけです。『一番大事だった判断はどこですか。何を見て、そう判断しましたか』。ここが勘の正体です。何を手がかりにしていたかが分かったら、他の人も同じ手がかりに注目できるようになります。」 「段階④は、今ならどうするか。『今のあなたなら、どこを変えますか』。これで、経験がさらに一段深まります。本人にとっても振り返りになります。」 【講師の補足】キャリアコンサルティングの面談で、相談者の過去の場面を具体的に聞いていくと、本人が気づいていなかった強みが出てくることがある。その体験を一言添えると説得力が増す。
問いかけと想定される反応	実演を行う場合: 受講者に「最近、仕事で迷った場面」を1つ話してもらい、段階①②の質問だけを講師が行う。受講者のつぶやきが出てきたら、「今の勘の手がかりです」と全体に示す。

注意点	・JILPTの「勘コツインタビュー」の4つのセクションを講師が要約したものであることを伝える。マニュアルのガイドシートやスライドはそのまま転用しない(マニュアルの利用条件による)。
次のページへのつなぎ	「4段階の中で使える、効く質問があります。聞き手の心構えとあわせてお伝えします。」

効く質問は5つ。聞き手は評価しない

「何をしたか」より、「何を見ていたか」「何をしなかったか」に判断が表れる。

効く5つの質問

- ① 何を見ていましたか
- ② 何を優先しましたか
- ③ 何をしませんでしたか
- ④ やめる条件は何でしたか
- ⑤ 今なら何を変えますか

聞き手の3つの約束

評価しない。よい・悪いを言わずに聞く。

「なぜ」を詰問にしない。「何がきっかけで」と聞く。

言い換えて確かめる。「つまり○○ということですか」と返す。

失敗は上の人から語る

減点されると感じる職場では、失敗の話は出てこない。

上位者が先に自分の失敗を開示すると、失敗の勘どころが共有されはじめる。

出典：効く5つの質問はキャリア・フロンティア研究所の整理。聞き手の約束はキャリアコンサルティングの傾聴技法にもとづく。失敗の開示は経営者人材育成フォーラム2026(2026年9月9日開催)における藤川祐樹氏(サンマルクホールディングス)の講演内容を講師が要約。

効く質問は5つ。聞き手は評価しない

時間の目安	5分
このページのねらい	判断を引き出す5つの質問と、聞き手の3つの約束を示す。失敗の話を引き出すには、上位者の自己開示が必要であることを伝える。
進め方	① キーメッセージを読み上げる。 ② 左のカード「効く5つの質問」を説明する。 ③ 中央のカード「聞き手の3つの約束」を、良い例・悪い例を声に出して比べながら説明する。 ④ 右のカード「失敗は上の人から語る」を説明する。
話す内容	「判断は、『何をしたか』より、『何を見ていたか』『何をしなかったか』に表れます。左のカードの5つの質問を、ワークでも使ってください。特に③の『何をしませんでしたか』と、④の『やめる条件は何でしたか』は、ふだんなかなか聞かない質問ですが、熟練者の判断が最もよく表れます。」 「聞き手には3つの約束があります。一つ目、評価しない。『それはいい判断ですね』『それはまずかったですね』と言った瞬間に、話し手は評価を気にして話を整え始めます。」 「二つ目、『なぜ』を詰問にしない。『なぜそうしたんですか』と聞くと、責められているように感じます。『何がきっかけで、そうしようと思ったんですか』と聞くと、同じことを聞いていても、答えやすくなります。」 「三つ目、言い換えて確かめる。『つまり、相手の声のトーンが変わったのを見て、今日は決めないと判断したということですか』。言い換えると、話し手は『そうそう、そうです』と、さらに話してくれます。これはキャリアコンサルティングの傾聴の基本でもあります。」 「右のカードです。失敗の勘どころは、最も価値のある暗黙知ですが、最も出てきにくいものです。減点されると感じる職場では、失敗の話は出てきません。藤川社長も、創業者自身が率先して失敗を開示することの大切さを語っていました。ですから、この取り組みを始めるときは、まず上の立場の方から、ご自身の失敗を話してください。」
問いかけと想定される反応	問い(任意):「ご自身が上司や先輩の失敗談を聞いたのは、いつが最後ですか」
注意点	・「なぜ」を一切使わないという意味ではない。詰問にならない聞き方をする、という趣旨で伝える。

次のページへのつな
ぎ

「失敗から学ぶ文化という点で、軍隊には長い蓄積があります。」

訓練のたびに教訓を残す ― 事後検討(AAR)

米陸軍は、訓練や行動のあとに必ず「何が起きるはずだったか」から振り返る。

米陸軍教範 TC 25-20 の考え方	内容(講師訳)
定義	成果の基準に焦点を当てた専門的な話し合い。何が起きたか、なぜ起きたか、よい点をどう維持し弱い点をどう改善するかを、参加者自身が発見できるようにする。
問い①	何が起きるはずだったか(目標・指揮官の意図)
問い②	実際に何が起きたか
問い③	なぜそうなったか(よかった点と足りなかった点)

職場での使い方

会議やトラブル対応の直後に15分だけ集まり、3つの問いに「次にどうするか」を加えて話し合う。

責任追及の場にしないこと、講師役ではなく当事者が語ることが条件です。

出典: U.S. Army, TC 25-20, A Leader's Guide to After-Action Reviews (September 1993)。

訓練のたびに教訓を残す ― 事後検討(AAR)

時間の目安	5分(時間が押している場合は3分に短縮)
このページのねらい	米陸軍の事後検討(AAR)を紹介し、個人の聞き出しに加えて、チームで判断を振り返る仕組みを示す。講師の自衛隊での経験を生かす。
進め方	① キーメッセージを読み上げ、米陸軍の教範TC 25-20であることを明示する。 ② 表の定義と3つの問いを説明する。 ③ 講師の体験談を1つ話す。 ④ 下の枠で、職場での使い方と条件を示す。
話す内容	「アメリカ陸軍には、AAR、アフター・アクション・レビューという振り返りの仕組みがあります。1993年の教範TC 25-20『リーダーのためのAARの手引き』では、AARを『成果の基準に焦点を当てた専門的な話し合い』と定義しています。何が起きたか、なぜ起きたか、よい点をどう維持し、弱い点をどう改善するかを、参加者自身が発見できるようにする話し合いです。」 「ポイントは、『参加者自身が発見する』という点です。上官が講評して終わりではありません。当事者が話し合っ、自分たちで教訓を見つけます。」 「問いは三つです。何が起きるはずだったか。実際に何が起きたか。なぜそうなったか。一つ目の『何が起きるはずだったか』から始めるのが特徴です。目標や指揮官の意図と、実際に起きたことのずれを見ることで、判断の分かれ目が浮かび上がります。」 【講師の体験談を入れる箇所】海上自衛隊で、訓練や行事の後に行う振り返り(研究会など)の経験を1つ。①何を目標にしていたか ②実際に何が起きたか ③振り返りで何が教訓として残ったか、の順で話す。公開できる範囲の一般化した話にとどめる。 「職場では、会議やトラブル対応の直後に15分だけ集まり、この三つの問いに『次にどうするか』を加えて話し合ってみてください。条件は二つです。責任追及の場にしないこと。そして、上司が講評するのではなく、当事者が語ることです。」
問いかけと想定される反応	問い(任意):「みなさんの職場では、トラブルの後にどんな振り返りをしていますか」 想定される反応:「原因と対策の報告書を書く」が多い。「報告書は責任の所在を明らかにするもの、AARは判断を学ぶもの、と役割が違います」と整理する。

注意点	・教範の内容は講師訳である。 ・自衛隊の具体的な訓練内容は、公開情報の範囲にとどめる。
次のページへのつなぎ	「聞き出した判断や振り返りの結果は、1枚にまとめて残します。」

聞いたら「判断マップ」1枚にまとめる

聞き取った内容を、4色の付箋で時系列に並べると、どこで判断が働いたかが一目で分かる。

付箋の色	書くこと	並べ方
黄	出来事(誰が何を言い、何をしたか)	上から下へ時間の順に並べる。流れが変わったところで右の列へ移る
青	その時の考え(何を感じ、何を思ったか)	該当する出来事の下に置く。結果を左右した判断には丸をつける
赤	判断のきっかけになった情報	丸をつけた判断の横に置く
緑	今ならどうするか	変えたい出来事の横に置く

武勇伝を教材に変える5項目

状況(何が起きていたか)／**判断**(何を決めたか)／**理由**(何を見てそう決めたか)／**結果**／**教訓**(次に同じ場面が来たら)
事例ごとに「あなたならどうするか」という問いを1つ付けると、読むだけの資料から考える教材に変わります。

出典:労働政策研究・研修機構『職業相談の勘とコツの「見える化」ワークショップ マニュアル Ver.3.0』(2016年)('勘コツマップ'の作り方を講師が要約)。5項目はキャリア・フロンティア研究所の整理。

聞いたら「判断マップ」1枚にまとめる

時間の目安	5分
このページのねらい	判断マップ(4色付箋)の作り方を示す。ワークで作るので、並べ方を具体的に伝える。あわせて、既にある経験談(武勇伝)を教材に変える5項目を示す。
進め方	① キーメッセージを読み上げる。 ② 表を黄→青→赤→緑の順に説明する。可能なら、実物の付箋を手にとって見せる。 ③ 下の枠で、武勇伝を教材に変える5項目を説明する。
話す内容	「聞き取った内容は、判断マップ1枚にまとめます。これもJILPTの『勘コツマップ』という手法を簡略化したものです。付箋を4色使います。」 「黄色は出来事です。誰が何を言い、何をしたか。上から下へ時間の順に並べます。話の流れが変わったところで、右の列に移ります。」 「青は、その時の考えです。段階②で聞いた『つぶやき』を書き、該当する出来事の下に置きます。そして、結果を左右した判断には丸をつけます。」 「赤は、判断のきっかけになった情報です。丸をつけた判断の横に置きます。ここが勘の手がかりです。緑は、今ならどうするか。変えたい出来事の横に置きます。」 「こうして並べると、どのタイミングで、何を手がかりに、どんな判断をしたかが一目で分かります。これを職場で共有すれば、他の人も同じ場面で同じ手がかりに注目できるようになります。」 「下の枠は、すでにある経験談を教材に変える方法です。職場にはベテランの武勇伝がたくさんあります。そのままでは『すごいですね』で終わってしまいます。状況、判断、理由、結果、教訓の5項目で書き直し、最後に『あなたならどうするか』という問いを1つ付けてください。読むだけの話が、考える教材に変わります。」
注意点	・4色の付箋は、色を間違えないよう各グループに色の対応表を配るとよい。
次のページへのつなぎ	「最後に、言葉にした判断をどう残し、どう使い続けるかです。」

形式知は、使いながら更新する

言葉にした判断は、置き場所を決め、その人の言葉のまま残し、使って更新する。

3つの置き場

判断事例集: 迷った場面と判断

判断基準: やらない条件・やめる条件

物語: 理念が生まれた出来事

その人の言葉のまま

きれいな言葉に直すと、伝える力が落ちる。

ベテランの口癖が、職場の共通言語になる。

守破離で更新する

まず型を学ぶ(守)。

他の方法も学ぶ(破)。

自分の方法を見いだす(離)。

「守るもの」と「変えてよいもの」を分けて残す。

能力の物差しにつなぐ

言葉にした判断を、職場のスキルマップや国の職業能力評価基準の「できること」の記述に落とす。

出典: 経営者人材育成フォーラム2026(2026年9月9日開催)における藤川祐樹氏(サンマルクホールディングス)の講演内容を講師が要約。職業能力評価基準は厚生労働省が業種別・職種別に公開している。

形式知は、使いながら更新する

時間の目安	4分
このページのねらい	言葉にした判断の置き場所、残し方、更新の仕方を示し、形式知化が「作って終わり」にならないようにする。
進め方	① キーメッセージを読み上げる。 ② 4枚のカードを左から順に説明する(各1分)。 ③ ワークへの移行を予告する。
話す内容	「言葉にした判断は、置き場所を決めて残します。一つ目のカードです。迷った場面と判断は判断事例集に。やらない条件・やめる条件は判断基準に。理念が生まれた出来事は物語として残します。先ほどの三層で言えば、第2層は事例集と基準に、第3層は物語に、ということです。」 「二つ目、その人の言葉のまま残してください。きれいな言葉に直すと、伝わる力が落ちます。藤川社長の会社では、創業者自らが作成した300ページ近いテキストを使って将来の経営者候補を育てているそうです。ベテランの口癖が、職場の共通言語になっています。」 「三つ目、守破離で更新します。まず型を学ぶ、次に他の方法も学ぶ、最後に自分の方法を見いだす。そのためには、『守るもの』と『変えてよいもの』を分けて残しておくことが大切です。」 「四つ目、能力の物差しにつながります。言葉にした判断を、職場のスキルマップや、厚生労働省が業種別・職種別に公開している職業能力評価基準の『できること』の記述に落とし込むと、評価や育成計画に使えるようになります。」
注意点	・職業能力評価基準の具体的な使い方には踏み込まない。関心がある受講者には個別に案内する。
次のページへのつなぎ	「では、ここからワークです。」

3人1組で「迷った1件」を聞き出す

手順	内容
① 役割を決める	話し手・聞き手・記録係の3人1組。話し手は「仕事で判断に迷った1件」を選ぶ
② 4段階で聞く	聞き手は「引き出す技術①」の4段階で聞く。記録係は4色に分けてメモする
③ 判断マップを作る	3人で判断マップを1枚にまとめ、結果を左右した判断に丸をつける
④ 共有する	「話し手自身が気づいていなかった判断」はどれだったかを発表する

明日から職場で始める3ステップ

① 1件選ぶ(判断に迷った場面) → ② 30分聞く(4段階と5つの質問) → ③ 1枚にまとめて共有する(判断マップまたは5項目)

すべてを言葉にすることはできません。言葉にした判断は、一緒に仕事をする機会(共同化)と組み合わせて伝えます。

出典:ワークは労働政策研究・研修機構『職業相談の勘とコツの「見える化」ワークショップ マニュアル Ver.3.0』(2016年)の手法を参考に講師が簡略化したもの。

3人1組で「迷った1件」を聞き出す

時間の目安	45分(説明3分・聞き出し20分・判断マップ作成12分・共有5分・まとめ5分)
このページのねらい	4段階の聞き出しと判断マップを実際に体験し、「話し手自身が気づいていなかった判断」が言葉になる瞬間を味わってもらう。
進め方	① 3人1組をつくり、話し手・聞き手・記録係を決める(1分)。話し手は「仕事で判断に迷った1件」を選ぶ。 ② 聞き手は4段階と5つの質問で聞く(20分)。記録係は黄・青・赤・緑に分けて付箋にメモする。講師は巡回し、段階①で気持ちを聞きすぎているグループには「まず事実だけ」と声をかける。 ③ 3人で判断マップを1枚にまとめ、結果を左右した判断に丸をつける(12分)。 ④ 2～3グループに「話し手自身が気づいていなかった判断」を発表してもらう(5分)。 ⑤ 下の枠「明日から職場で始める3ステップ」でまとめる(5分)。
話す内容	「3人1組になってください。話し手、聞き手、記録係を決めます。話し手の方は、仕事で判断に迷った場面を1つ選んでください。大きな話でなくて結構です。『あのお客さんへの返事をどうするか迷った』くらいで十分です。」 「聞き手の方は、資料の4段階と5つの質問を見ながら聞いてください。評価しない、『なぜ』を詰問にしない、言い換えて確かめる、の3つの約束を守ってください。記録係の方は、聞こえてきたことを4色の付箋に分けて書いてください。」 (聞き出し後)「では、3人で判断マップを作ります。付箋を時間の順に並べ、結果を左右した判断に丸をつけてください。」 (共有)「いくつかのグループに発表していただきます。話し手の方が、自分では気づいていなかった判断は何でしたか。」 (まとめ)「今日の話をもとめます。明日から職場で始めるのは3ステップです。1件選ぶ、30分聞く、1枚にまとめて共有する。最後に一つだけ。すべてを言葉にすることはできません。言葉にした判断は、一緒に仕事をする機会、つまり共同化と組み合わせて伝えてください。本日はありがとうございました。」
問いかけと想定される反応	想定される反応:話し手から「話しているうちに、自分がこんなことを考えていたと気づいた」という声が出る人が多い。これを全体に共有し、「聞き手がいると暗黙知が言葉になる」ことを確認する。 話し手がなかなか場面を選べない場合は、「最近、いつもと違う対応をした場面」「新人に説明しにくかった場面」をヒントとして示す。

注意点

- ・話し手が個人的な悩みや職場の人間関係の問題に深く入り込んだ場合は、無理に掘り下げず、判断の話に戻すよう聞き手に声をかける。
- ・ワーク中の内容は、グループ外に持ち出さないことを最初に約束する。

想定される質問と回答の例

想定される質問	回答の方向性
ベテランが忙しくて、聞き出しの時間が取れない	1件30分から始めてください。月に1件でも、1年で12件の判断事例がたまります。最初は定年が近い方や異動予定の方など、時間の限られた方を優先します。
ベテランが「教えたくない」と感じている場合は	暗黙知はその人の価値そのものなので、抵抗は自然なことです。「あなたの判断を職場の財産として残したい」と目的を伝え、事例集に本人の名前を残すなど、敬意が伝わる形にします。
聞き取った判断が人によって違う場合は、どれを正解にすればよいか	正解を一つに決める必要はありません。違う判断をそれぞれの状況・理由とともに並べておくと、「この状況ならこちら」という判断の幅が伝わります。
AIで議事録を取れば、聞き出しの記録は楽になるのではないか	記録にAIを使うのは有効です。ただし、段階③の「どれが重要な判断だったか」を選ぶのは人の仕事です。AIの要約をそのまま事例集にせず、判断マップで重要な判断に丸をつける作業は人が行います。
手順書(第1層)はすでに整っている。何から始めればよいか	手順書の中で、「ここは担当者の判断で」と書かれている箇所を探してください。そこが第2層の入口です。その判断を最も上手にしている人に、4段階で聞いてみてください。

事前準備と出典

事前準備チェックリスト

- 受講者数を確認し、3人1組のグループ数を決める(端数が出る場合は4人組とし、記録係を2人にする)。
- 4色の付箋(黄・青・赤・緑)、A3用紙または模造紙、サインペンをグループ数分用意する。
- JILPTマニュアル(p.84)の利用条件を確認し、手法の紹介と出典明記の範囲にとどめる。
- 講師の体験談(表紙・AAR)を、公開できる範囲で各2～3分に整理しておく。
- 可能であれば、事前に人事担当者から「退職・異動で失われそうな判断」の例を聞き、導入の問いに反映する。

出典

- 労働政策研究・研修機構『職業相談の勘とコツの「見える化」ワークショップ マニュアル Ver.3.0』(2016年)
- U.S. Army, TC 25-20, A Leader's Guide to After-Action Reviews (September 1993)
- M. ポランニー『暗黙知の次元』(原著1966年)、野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』(東洋経済新報社、1996年)、G. Klein, Sources of Power (1998)
- 経営者人材育成フォーラム2026(2026年9月9日開催)における藤川祐樹氏(サンマルクホールディングス)の講演(講師による要約)