



33.8万人・980社の分析が示す **Organizational Andragogy<sup>®</sup>**

# 人は、どの仕事を担うべきか

— AI 時代における「判断を引き受ける仕事」の再定義 —

## エグゼクティブ・サマリー

AI や自動化の進展により、「人の仕事は何か」という問いかが、あらゆる組織で語られている。しかし多くの場合、この議論は、

- 難易度が高い仕事が人に残る
  - 創造的な仕事が人の価値である
- といった抽象論にとどまっている。

本レポートの結論は明確である。

人が担うべきかどうかを分ける基準は、仕事の高度さではない。

その仕事に、判断を引き受ける必然性があるかどうかである。

判断を受けなければ前に進まない仕事は、人にしか担わせてはならない。

本レポートは、この境界線を、思想やスキル論ではなく、**仕事の設計問題**として定義する。これは、人を減らすための議論ではない。

判断経験を失わせないために、人・AI・仕事をどう再配置するかを問うレポートである。

## はじめに | 問いを立て直す

「どの仕事が AI に代替されるのか」「人にはどんな仕事が残るのか」

こうした問いは、すでに数多く議論されてきた。しかし、その多くは次の前提に立っている。

- 高度な思考は人の仕事
- 単純作業は自動化される
- 創造性や戦略性が人の価値である



本レポートは、この前提を採らない。

なぜなら、実務の現場で起きている問題は、仕事が高度かどうかではなく、判断が仕事の中から消えていることだからである。

多くの組織で、人は確かに仕事をしている。しかし、判断を引き受けなくても仕事が成立する構造の中で、「選ぶ」「捨てる」という判断経験は蓄積されていない。

本レポートが扱うのは、この構造のもとで、人・AI・自動化の役割をどう引き直すか、という問いである。

## 第1章 | 知識には2種類ある

仕事に使われている知識は、大きく2種類に分けられる。

観点	経験を前提としない知識	経験を前提とする知識
中身	手順・ルール	判断と結果の積み重ね
経験	不要	必須
正解	ほぼ一つ	一つではない
学び方	教わる・覚える	実務と振り返り
成立条件	決められた通りに進めば成立	判断を引き受け、結果を受け取る

前者は、判断を伴わなくても成立する知識である。

後者は、判断と結果の往復を通じてしか身につかない知識である。

戦略思考、問題解決、価値創出は、明らかに後者に属する。

## 第2章 | 「経験を前提としない知識」は、人が担う必要があるのか

ここで、AI時代の本質的な問い合わせ合う。

経験を前提としない知識に基づく仕事は、今後も人が担う必要があるのか。

本レポートの答えは明確である。この領域は、人が担わなくて差し支えない。  
理由は単純である。

- ・ 判断を引き受けなくても成立する
- ・ 誰が実行しても結果が変わらない
- ・ 判断理由や前提が成果物として残らない



これらの仕事は、人が担っても、

- ・ 判断経験は蓄積されず
- ・ 学習は起動せず
- ・ 戦略思考も育たない

つまり、人が担う合理性が構造的に存在しない。この領域は、AI・自動化・システムが担う方が、再現性・品質・コストのいずれにおいても合理的である。

## 第3章 | それでも人にしか担わせてはいけない仕事とは何か

一方で、本レポートは明確な一線を引く。

AI や自動化に委ねてはならない仕事が存在する。

それは、次の条件を同時に満たす仕事である。

- ① 前例やルールを当てはめても前に進まない
- ② 何を選び、何を捨てるかを決めなければ止まる
- ③ その選択の結果が、後から事実として返ってくる

このような仕事では、判断を回避することができない。

ここでいう判断とは、処理や選択肢の列挙ではない。

判断とは、代替案・評価軸・前提条件を引き受け、選択と放棄を決め、その結果に責任を持つ行為である。この構造を担えるのは、人しかいない。

## 第4章 | 境界線を誤ると、組織で何が起きるのか

人と AI の役割分担を誤ると、次の現象が起きる。

- ・ 判断をする仕事までが手順化される
- ・ 判断理由や前提が成果物として残らなくなる
- ・ 結果が「処理完了」として消費される
- ・ 判断基準が更新されなくなる

この状態でも、仕事は回り続ける。効率も上がって見える。しかし組織の中からは、

- ・ 戦略的判断
  - ・ 学習
  - ・ 次の一手を生み出す力
- が、静かに失われていく。



これは AI の問題ではない。判断を担うべき仕事を、判断不要な仕事として設計してしまった側の問題である。

## 第 5 章 | 人の役割は「残る」のではなく「再配置される」

本レポートが示す未来像は、人の仕事がなくなる世界ではない。  
むしろ逆である。

- 判断を伴わない仕事から人を解放し
- 判断を引き受けざるを得ない仕事に人を配置する

この再配置が行われてはじめて、

- 戦略思考は実務で機能し
- 学習は仕事の中で起動し
- 判断基準が組織に蓄積される

AI・自動化は、人を置き換える装置ではない。人にしか担えない仕事を、より純化させる装置である。

## 結論 | 人にしか担わせてはいけない仕事を意図的に残しているか

本レポートの結論は一つである。

- 判断を引き受けなくても成立する仕事は、AI・自動化に委ねてよい
- 判断を引き受けなければ前に進まない仕事は、人にしか担わせてはいけない

この境界線を、スキル論でも精神論でもなく、仕事の設計として引けているかどうか。  
それが、

- 戦略思考が機能するか
  - 学習が仕事の中で起動するか
  - 環境変化に耐えられる組織か
- を分ける。

**人の価値は、知識量でも処理能力でもない。**

**判断を受け、その結果から次をつくることにある。**



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>

O to 1

## 補足1 | 制度・説明責任・倫理が判断を人に残す場合

本レポートでは、「判断を引き受けなくても成立する仕事」は、原則として AI・自動化に委ねてよいと整理してきた。

ただし、例外的に判断を人が担う合理性が残る仕事が存在する。

それは、仕事の結果について、次の条件が同時に成り立つ場合である。

- **その判断について、後から「なぜそう決めたのか」を外部に説明することが制度上求められている**  
※ 結果だけでなく、判断に至った理由・前提・比較した選択肢そのものが、事後的に説明対象となる仕事である。
- **正解かどうかではなく、その判断が社会的・倫理的に妥当かどうかが評価される**  
※ 効率性や正答率ではなく、その判断が社会的に受け入れ可能か、正当とみなされるかが評価軸として組み込まれている仕事である。
- **判断の結果について、「誰が決めたのか」が明確であり、その人物や役割が責任を引き受ける必要がある**  
※ 判断の主体が曖昧にできず、結果に対する責任を特定の個人や役割が引き受けることが、仕事の成立条件となっている。

このような仕事では、たとえ手順やルールが高度に定義されていても、「なぜその判断を選んだのか」「なぜ他の選択肢を採らなかったのか」という問い合わせが、必ず後から発生する。

ここで求められているのは、処理能力や正答率ではない。判断を受けた主体として、その理由や前提を説明できることである。

したがって、この領域では、判断の結果だけでなく、判断理由・前提・代替案を含めて引き受けることが、仕事の成立条件となる。

この点において、人が担う合理性が残る。

ただし重要なのは、これは「高度だから人が担う」「人の方が優れているから担う」という話ではない、という点である。

あくまで分岐点は、その仕事を人が担うべきかどうかが、判断を受け、その正当性を説明する責任があらかじめ仕事の要件として組み込まれているかどうかで決まる点にある。



## 補足2

本レポートは、別途公開している構造診断レポート

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

「戦略思考は、なぜ仕事で機能しないのか」

— 判断しなくても仕事が回るとき、戦略思考は機能しない —

<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000163.000068315.html>

で示した分析結果と構造定義を前提としている。

当該レポートでは、戦略思考が機能しなくなる原因を、個人の能力やフレーム理解の問題ではなく、「判断を引き受けなくとも仕事が成立してしまう構造」として診断している。

本レポートは、その構造診断を踏まえ、

- 人が担うべき仕事
- AI・自動化に委ねてよい仕事

の境界線を、**仕事の設計問題**として再定義し、人材設計・AI活用・業務再設計へと展開するための独立した実装編レポートとして構成されている。



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

# 戦略思考は、 なぜ仕事で機能しないのか

Behave

より善くを目的に

<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000163.000068315.html>



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>