



AI 時代、経営が見直すべきは人員数ではなく「判断処理能力」

～ 生成 AI 導入後に企業競争力を左右する本当の制約条件とは何か ～

生成 AI の普及により、企業の仕事は大きく変わり始めています。

資料作成、情報整理、定型対応、既存ルールや過去事例に沿った処理など、**正しく処理すれば進む仕事**は、急速に AI が担いやすくなっています。これは一時的な変化ではなく、今後さらに広がっていく流れです。このリリース本文でも、こうした仕事は AI が急速に担いやすくなる領域として整理しています。

一方で、企業の現場から人の仕事がなくなるわけではありません。

残るのは、顧客ごと、案件ごと、現場ごと、部門ごとに条件が異なり、**正しく処理するだけでは進まない仕事**です。そこでは、何が起きているのかを確かめ、どこに差があるのかを捉え、何を優先し、どう進めるのかを決める必要があります。つまり、必要なのは知識そのものではなく、状況差を踏まえて前に進める判断です。このリリース本文でも、人に残る仕事はこの領域として位置づけています。

この変化は、経営が組織能力を見る軸そのものを変えます。

これまで多くの企業では、人員数、稼働時間、処理件数、生産性といった指標が供給能力を見る中心でした。しかし、AI が「**正しく処理すれば進む仕事**」を担うほど、企業のボトルネックは処理量から判断量へ移っていきます。

つまり、AI 時代に経営が本当に問われるのは、**正しく処理するだけでは進まない仕事を、組織として誰が、どれだけ担えるか**です。

この意味で、

経営が見直すべきは人員数そのものではなく、**組織の判断処理能力**だといえます。



1. なぜ今、「判断処理能力」が経営課題になるのか

この論点が重要なのは、単に AI が広がったからではありません。

より本質的には、多くの企業で、判断の必要性は高まっているのに、判断経験は積みにくくなっているからです。

このリリース本文では、当社がこれまで公開してきた分析として、企業の 82% で仕事の中の判断経験が減少し、管理職の 72% が部下の判断機会減少を実感していることが示されています。これは、人材育成上の問題にとどまらず、企業の供給能力・対応力・競争力を左右する経営課題だと明記されています。

つまり、いま企業では二つのことが同時に起きています。

一つは、知識や手順で進む仕事が AI に寄っていること。

もう一つは、人に残る判断仕事を担える人材が自然には増えにくくなっていることです。

この状態のまま AI 導入だけが進むと、処理は速くなる一方で、難しい案件や条件差の大きい仕事は依然として一部の人に集中します。結果として、周辺業務は効率化されても、企業全体の対応能力は思ったほど伸びません。

このリリース本文でも、判断仕事が一部の熟練者や管理職に集中したままでは、AI を入れても企業全体の対応能力は増えず、むしろ周辺業務が効率化されるほど、判断の集中が新たな制約として際立つと述べられています。

2. 判断処理能力とは何か

人数ではなく、「状況差のある仕事を前へ進められる総量」

ここでいう判断処理能力とは、抽象的な能力論ではありません。それは、状況差のある仕事に対して、組織として何人が、どれだけ、適切に見極めて前へ進められるかという総量です。

もう少し具体的に言えば、判断処理能力は次の四つで構成されます。



① どの仕事に判断が残るかを把握できているか

AIに任せられる仕事と、人に残る仕事が混同されたままでは、教育も投資も配置もずれません。このリリース本文でも、経営層がまず見るべきこととして、「どの仕事に判断が残るのか」が挙げられています。

② その判断がどの職種・どの階層に集中しているかを把握できているか

組織のどこに判断が偏在しているかが見えていなければ、対応能力の上限は把握できません。本文では、「その判断がどの職種・どの階層に集中しているのか」を見極める必要があると示されています。

③ 何人がその判断を担えるか

判断が特定個人に依存しているなら、処理速度が上がっても全体の対応力は増えません。本文でも、「何人がそれを担えるのか」が経営が見るべき要素として示されています。

④ その判断経験が仕事の中で育つ構造になっているか

判断は、知識を教えるだけでは育ちません。重要なのは、日々の仕事の中で、何を確かめ、どう迷い、どう決め、どう振り返るかが設計されているかどうかです。本文でも、「その判断経験が仕事の中で育つ構造になっているのか」が四つ目の論点として挙げられています。

この四つがそろってはじめて、企業はAI導入を単なる効率化で終わらせず、競争力の拡張につなげることができます。

3. なぜ「人員数」だけを見ていると、競争力を見誤るのか

人員数は、もちろん今後も重要な指標です。

ただし、AI時代には、人が何人いるかだけでは、企業の本当の対応能力は測れません。たとえば、営業担当が100人いても、顧客ごとの違いを踏まえて商談を前へ進められる人が10人しかいなければ、難易度の高い案件はその10人に集中します。



管理職が 50 人いても、部下がどこで止まるかを見抜き、任せ方を設計できる人が限られていけば、組織の自走力は広がりません。

企画部門に多くの人がいっても、問いの立て方を誤れば、情報は集まっても意思決定の質は上がりません。

現場に人がいても条件差を踏まえて進める判断が偏在していれば、工程はすぐに詰まります。

バックオフィスに人がいても、制度と実態のずれを見抜いて運用を成立させる人が少なければ、現場支援にはつながりません。

このリリース本文でも、企業で滞留が起きる場面として、顧客対応、管理、企画、現場、バックオフィスでの判断集中が整理されています。

つまり、AI 時代の供給能力は、「人数 × 稼働時間」だけではなく、

「判断を担える人の厚み × 判断経験が広がる構造」で決まります。

この視点を持たないと、企業は「人が足りない」と考え続けながら、実際には「判断できる人が足りない」状態を見落としします。それは、投資判断、教育設計、役割設計、評価設計のすべてを誤らせる重要な論点です。

4. AI が強い仕事と、人に残る仕事の違い

このテーマを経営として扱ううえでは、AI に寄る仕事と人に残る仕事を曖昧にしないことが重要です。AI が強いのは、基本的に次のような領域です。

- 既にある知識を整理する
- 質問に対して答えを返す
- 定型的な文書や資料をつくる
- 既存事例を参照する
- 標準手順を示す
- 条件が定義済みの処理を高速化する



このリリース本文でも、AI 導入によって効率化される領域として、資料作成、情報整理、定型対応、標準処理、既存事例の整理が挙げられています。

一方、人に残るのは次のような仕事です。

- 何が本当の論点かを見抜く
- 何を確かめるべきかを決める
- 条件差の意味を捉える
- 例外や矛盾の背景を解釈する
- 優先順位を決める
- 誰に、どこまで任せるかを判断する
- 制度と実態のずれを埋める
- 複数の関係者の利害を踏まえて前へ進める

つまり、人が価値を出すのは、既にある答えを再生することではなく、まだ答えが定まっていない状況の差を見て、進め方を決めることです。

5. 判断処理能力が低い組織で起きること

判断処理能力が不足している組織では、次のような現象が起きやすくなります。

まず、相談が一部の人に集中します。メンバーは動いているのに、最終判断だけが特定の管理職や熟練者に集まり、そこで案件が滞留します。

次に、任せても止まります。部下に仕事は振られているのに、どこを見て、何を確かめて、どの時点で相談するかが分からず、実質的には進みません。

さらに、会議や資料は増えるのに意思決定は進みません。情報は多いが、何を重視すべきか、どこに違いがあるのかが捉えられていないためです。

また、前例がある案件は速いのに、少し条件が変わると極端に弱くなります。これは、知識ではなく判断が必要な領域に組織として対応できていない状態です。

このリリース本文で列挙されている、顧客対応、管理、企画、現場、制度運用での滞留は、まさにこの構造を示しています。



6. AI 導入と判断経験設計は、なぜ一体で考える必要があるのか

ここは、本レポートで特に明確にしておきたい点です。

多くの企業では、AI 導入は効率化のテーマとして進みます。工数削減、文書作成支援、情報整理の高速化、問い合わせ対応の標準化などです。これは重要です。

しかし、それだけでは企業競争力は決まりません。なぜなら、AI が周辺の処理を速くするほど、最後に残る判断の重みが増すからです。処理が速くなっても、顧客ごとの差、案件ごとの差、現場ごとの差を見て進める人が増えなければ、企業の対応力は拡張しません。

このリリース本文でも、AI 活用は効率化にはつながっても、判断の集中が見える化し、それを分散・再現・育成する設計がないままでは、企業競争力の源泉である対応力の拡張にはつながらないと述べられています。さらに、AI 導入と判断経験設計は別テーマではなく、経営として同時に設計すべきテーマだと明示されています。

だからこそ必要なのは、

- AI で処理仕事を速くする
- 人に残る判断仕事を明確にする
- その判断を一部の人から組織全体へ広げる
- 判断経験が仕事の中で増えるように設計する

この四つを、一体で進めることです。

7. 経営層が最後に意思決定すべきこと

単なる効率化ではなく、組織能力の再設計として考える

このリリース本文では、経営層が最後に意思決定すべき論点は三つに整理されています。

ここでは、それを単独で読んでも腹落ちするように少し深く展開します。



1. どの仕事が「正しく処理するだけでは進まない仕事」なのかを明確にする

最初に必要なのは、AI に寄る仕事と、人に残る判断仕事を切り分けることです。

これが曖昧なままだと、教育投資は知識偏重になり、AI 投資は処理偏重になり、結果として組織の本当のボトルネックが放置されます。

各職種について、少なくとも次の観点で整理する必要があります。

- どの仕事が定型化しやすいか
- どの仕事が条件差を含むか
- どの場面で人が判断しなければ前へ進まないか
- どの判断が成果、顧客満足、品質、利益率、再現性に大きく影響するか

2. その判断が、どの職種・どの階層・どの個人に集中しているのかを可視化する

次に必要なのは、判断の集中箇所を見える化することです。

- 営業のベテランだけが顧客の本音を見抜いていないか
- 管理職だけが部下の停止点を読み取っていないか
- 企画責任者だけが問いを立てていないか
- 現場監督だけが条件差を吸収していないか
- 一部の管理部門担当者だけが制度運用の実態調整を担っていないか

こうした偏在は、そのまま企業の供給能力の上限になります。

3. その判断経験を、仕事の中でどう分散・再現・育成するかを設計する

最後に必要なのは、判断を優秀な人に任せ続けることではなく、判断経験が積み重なる仕事構造を設計することです。

知識を教えるだけでは足りません。

上司が答えを渡すだけでも足りません。

必要なのは、日々の仕事の中に、何を確かめるか、どこに差を見るか、なぜその優先順位にしたか、どう振り返るかを組み込むことです。



8. 判断経験設計とは何か

知識研修ではなく、仕事そのものの設計である

ここでいう判断経験設計とは、研修メニューを増やすことではありません。
また、OJTの量を増やすことでもありません。

判断経験設計とは、日々の仕事の中で、判断が必要な場面を見える化し、その場面で何を
確認し、どう考え、どう振り返るかを意図的に組み込むことです。

たとえば、次のような設計です。

- 結論だけを求めず、まず確認した事実を言わせる
- 顧客差、案件差、現場差を比較させる
- 判断理由を言語化させる
- 任せた後に、何を見てどう決めたのかを振り返らせる
- 上司やベテランが答えを教えるのではなく、見るべき事実や論点を返す
- 同じ失敗を繰り返さないよう、判断の分岐点を共有可能な形にする

こうした設計があると、経験は単なる場数ではなく、次の判断につながる実践知に変わります。
逆に、これがないと、経験年数は増えても判断できる人材は増えません。



9. これから経営が見るべき指標

AI時代に経営が見るべきなのは、従来の工数や件数だけではありません。
今後は、次のような指標が重要になります。

判断仕事の所在

どの職種・どの業務に判断が残っているか。

判断集中の度合い

その判断が何人に集中しているか。特定個人依存になっていないか。

判断人材の厚み

判断を担える人が何人いるか。予備軍が育っているか。

判断経験の蓄積構造

日々の仕事の中で、判断経験が再現的に積み重なるようになっているか。

対応力の拡張性

人が増えなくても、判断できる人が増えることで、対応可能な案件・顧客・課題が広がっているか。

このリリース本文でも、経営層が見るべきなのは「どの仕事に判断が残るのか」「その判断を誰が担っているのか」「その判断経験が仕事の中で育つようになっているのか」であり、そこを見直さなければ AI 活用は効率化にとどまり、競争力の拡張にはつながらないとまとめられています。

まとめ

AI時代に経営が問われるのは、AIを導入することそのものではありません。

人に残る判断仕事を見極め、それを担える人材を増やし、組織の判断処理能力を拡張できるかどうかです。

企業の82%で判断経験が減少している今、経営層が見るべきなのは、「どれだけ処理が速くなったか」だけではありません。



本当に見るべきなのは、

- どの仕事に判断が残るのか
- その判断を誰が担っているのか
- その判断経験が仕事の中で育つようになっているのか

この三点です。

このリリース本文でも、AI時代に必要なのは、人員数をどう最適化するだけでなく、組織の判断処理能力をどう設計し、どう増やすかと結論づけています。

AI時代に必要なのは、

人員をどう減らすかではなく、判断できる人をどう増やすか。

処理をどう速くするかではなく、状況差のある仕事をどう前へ進められる組織にするか。

この問いに経営として向き合うことが、これからの企業競争力の中核になると考えます。



AI時代

経営が見直すべきは人員数ではなく
「判断処理能力」

980社・33.8万人の実践と分析から

Behave
より善くを目的に



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[®]

