



# 企業の差は「AI 活用量」ではなく 「判断できる人材の数」で決まる

33.8 万人・980 社の実践と分析から見えてきた、企業の  
82%で進む「判断経験の減少」と、いま再設計すべき仕事構造

生成 AI の普及によって、文章作成、要約、資料作成、検索、定型応答など、知識・手順・前例に沿って進めやすい仕事は、今後さらに AI が担いやすくなっています。

一方で人に残るのは、顧客ごとの違い、案件ごとの制約、現場ごとの条件差を踏まえて、何を確かめ、何を優先し、どこから進め方を変えるかを見極める仕事です。

つまり、AI 時代に企業で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、企業の中では、その判断を育てる経験が減っています。[公開済みの分析](#)では、33.8 万人・980 社を対象とした分析から、企業の 82%で仕事の中の判断経験が減少していることが示されています。さらに、その背景には、働き方改革、効率化、標準化、マニュアル化、SFA、プロセス管理、IT 化など、企業が良かれと思って進めてきた改善があると整理されています。

したがって、AI 時代に企業が見直すべきなのは、AI 導入の量だけではありません。本当に問うべきなのは、どの仕事に判断が残るのか、その判断は誰に集中しているのか、その判断経験は次の世代に渡っているのか、その判断理由は組織の中に再現可能な形で蓄積されているのか、という点です。必要なのは、「教える量を増やすこと」だけではなく、仕事の中に判断経験が発生し、任され、振り返られ、蓄積される構造を設計することです。



# 1. そもそも、ここでいう「判断」とは何か

## 判断とは「どちらを選ぶか」ではなく、「何を前提に進めるか」を決めること

ここでいう判断とは、単に最終決裁をすることではありません。仕事の中で起きている事実を確かめ、どこに違いがあるのかを見て、何を優先するかを考え、どの選択肢を採るかを決め、その理由を言葉にすることです。[公開リリース](#)では、判断とは「行動の前提を選ぶこと」でもあると整理されています。

この定義が重要なのは、AIが仮説を出すことはできても、どの価値基準を採るのか、どのリスクを引き受けるのか、どこに責任を置くのかまでは、自動的に決められないからです。

判断とは、知識の量ではなく、**事実確認・比較・意味づけ・基準選択**の組み合わせです。経験学習の考え方でも、学習は単なる経験ではなく、経験を振り返り、概念化し、次の試行につなげる循環として理解されます。

表 1 AI時代における「知識」「処理」「判断」の違い

項目	知識・手順中心の仕事	正しく処理する仕事	判断が必要な仕事
主な特徴	正解や手順が比較的明確	決められた条件を満たせば進む	条件差によって進め方が変わる
何を扱うか	既知の情報・ルール・前例	正確性・速度・漏れなく処理	事実差・制約差・優先順位・価値基準
AIとの相性	高い	高い	一部支援は可能だが中核は人が担う
人に求められること	覚える・再生する	守る・処理する	見る・比べる・意味づける・決める
学習の中心	知識獲得	手順習熟	判断基準の更新

この表で最も重要なのは、右端の「判断が必要な仕事」は、単に難しい仕事という意味ではないことです。

難しさの本質は、毎回条件が違うために、前回の正解をそのまま持ち込めない点にあります。ここでは、知識があることよりも、「何が違うかを見抜けること」の方が重要になります。

つまり、企業の差は、難しい仕事を持っているかどうかではなく、**条件差のある仕事を判断として扱える人材を持っているかどうか**で決まり始めているのです



## 2. なぜ今、企業で「判断」が課題になったのか

判断が新しく必要になったのではない。もともと必要だったものが、見えにくくなっていた

判断が必要な仕事は、AI 以前からありました。顧客ごとに事情が違う。案件ごとに制約が違う。現場ごとに条件が違う。関係者ごとにしているものが違う。こうした仕事では、本来、事実確認と比較と見立てが必要です。問題は、それが長い時間をかけて「見えにくく」なってきたことです。

その背景には、働き方改革、効率化、標準化、マニュアル化、SFA、プロセス管理、IT 化があります。これらは間違っていたのではなく、むしろ、現場を守り、品質を安定させ、処理速度を高め、再現性を上げるための合理的な改善でした。けれども、その合理化が進むほど、「自分で確かめる」「違いを見る」「なぜそうなるのかを考える」機会まで減りやすくなりました。

表 2 なぜ判断が課題化したのか — 構造変化の因果整理

段階	起きたこと	企業にとっての意味	見えにくかった副作用
1	働き方改革・効率化・標準化が進む	品質安定、速度向上、再現性向上	判断を省いても進められる仕事が増える
2	前例・ルール・手順が整う	誰でも一定水準で進めやすくなる	条件差を見る機会が減る
3	上司確認・承認中心の運用が増える	失敗リスクを抑えやすい	判断理由が本人に残らない
4	AI が知識・手順型業務を補完する	処理業務の効率が上がる	人に残る仕事が判断へ集中する
5	判断が重要になる	組織の差が「判断人材数」で決まり始める	しかし判断経験はずでに減っている

この表のポイントは、「AI が判断課題を生んだ」のではなく、**合理化の積み重ねによって、判断が育ちにくい構造が先にできていた**という点です。

AI はその構造を作った犯人ではなく、それを表面化させた触媒です。だから、AI 活用の議論だけを進めても、仕事構造の見直しがなければ、企業は「AI はあるが、判断できる人が足りない」という状態に入ります。ここに、いま多くの企業がまだ十分に気づいていない論点があります。



### 3. なぜ企業の 82%で判断経験が減っているのか

良い改善が、結果として「判断しなくても進められる仕事」を増やした

公開済みの分析では、33.8万人・980社の分析から、企業の82%で判断経験が減少していることが示されています。これは一部の特殊な企業だけではなく、大手企業約8割、中堅企業約2割を含む企業群に共通して見られた傾向です。

ここで重要なのは、前例やルールが悪いわけではないことです。前例やルールは、過去の誰かが事実を確かめ、比べ、判断し、試した結果の蓄積です。だからこそ品質は安定し、今の担当者は安心して進められます。

ただし、その蓄積が厚くなるほど、今の担当者は「今回は何が違うのか」を自分で見なくても進められるようになります。つまり、過去の判断の蓄積が厚くなるほど、今の人には判断しなくて済む仕事が増えるという逆説が起きます。

表3 判断経験が減る構造

進めたこと	直接の効果	現場で起きやすいこと	学習への影響
マニュアル化	誰でも進めやすい	手順通りに動けば終わる	理由を考える機会が減る
前例共有	再現性が上がる	今回の違いを見なくても進む	比較する経験が減る
承認フロー強化	失敗リスクを抑える	上司確認が増える	判断が本人に残らない
SFA・進捗管理	可視化が進む	進捗報告が中心になる	判断理由の対話が減る
即時対応重視	スピードが上がる	振り返りの時間がなくなる	経験が概念化されない

この表は、「企業が悪いことをした」という話ではありません。むしろ、企業は仕事を守るために合理化してきました。ただ、その合理化が進んだ結果、仕事は回るが、経験が学習になりにくい構造が広がったのです。ここで読者が気づくべきなのは、人が育たない原因を、能力不足や意欲不足だけで説明してはいけないということです。仕事構造そのものが、判断経験を減らしている可能性があります。



## 4. なぜ「教えているのに育たない」のか

### 経験していることと、経験から学んでいることは同じではない

経験学習の考え方では、経験そのものが学習を生むものではありません。経験を振り返り、意味づけし、概念化し、次の試行に変えることで、はじめて学習になります。経験学習では、具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、能動的実験の循環が重要だと整理されています。

この観点で見ると、多くの職場で起きている問題がよく分かります。部下は確かに仕事をしています。案件も担当しています。顧客とも接しています。つまり「経験」はしています。

しかし、その経験が「何が違ったのか？」「なぜそう判断したのか？」「別の選択肢はなかったのか？」「次は何を変えるのか？」という形で扱われていなければ、それは学習する経験にはなりません。

表 4 経験している仕事と、学習になる仕事の違い

項目	学習になりにくい状態	学習になる仕事の状態
会話の中心	確認・承認・進捗	理由・比較・仮説・振り返り
本人の役割	指示に沿って進める	条件差を見て考える
上司の関わり	結論だけを見る	判断理由を問い返す
残るもの	タスク完了	判断基準の更新
次回へのつながり	前回通りに進める	前回との差を見て調整する

この表が示しているのは、経験量の不足ではなく、**経験の構造の問題**です。

多くの企業で起きているのは「経験が足りない」のではなく、「経験しているのに、判断基準が更新されない」という問題です。ここを見誤ると、企業は研修量だけを増やし、現場の仕事構造はそのままという状態に陥ります。すると、学んだはずなのに、実務では前回通りにしか動けない、ということが繰り返されます。





## 5. 組織行動科学から見ると、何が起きているのか

### 個人の問題に見える現象の多くは、実は構造の問題である

組織行動科学の重要な視点は、人の行動を能力や性格だけで説明しないことです。

人は、仕事構造、役割期待、評価基準、会話の質、確認の仕方、振り返りの有無によって行動が変わります。[公開リリース](#)でも、リクエスト株式会社は33.8万人の働く人のデータに基づく組織行動科学<sup>®</sup>を基盤に支援していると示しています。

この視点に立つと、「若手が考えない」「部下がすぐ相談する」「任せても止まる」「熟練者に判断が集中する」という現象は、個人の資質の問題というより、**判断対象・判断条件・比較観点・会話の焦点・振り返りの仕組みが設計されていないことの結果**だと見えてきます。

表5 個人の問題に見える現象と、構造として見るべき論点

表面に見える現象	個人の問題として見ると	組織構造の問題として見ると
若手が考えない	主体性がない	判断対象が曖昧
すぐ相談する	自立できない	判断条件・比較観点が共有されていない
任せても止まる	能力不足	任せる範囲と確認ポイントが未設計
熟練者に集中する	他の人が未熟	判断理由が組織に移っていない
人によって対応が違う	個人差が大きい	判断基準が言語化されていない

多くの現場では、問題が起きると、つい「本人の意欲」「本人の能力」に原因を求めがちです。しかし、組織構造の問題として見ると、同じ現象がまったく別の意味を持ちます。

つまり、人が悪いのではなく、判断できるようになる仕事の設計がない可能性が高いのです。ここに気づけるかどうかで、打ち手は「教育強化」から「構造再設計」へ変わります。





## 6. では、何を育てるべきなのか

### 知識を持つ人ではなく、条件差を扱える人を育てる

AI時代に必要なのは、「知識がある人」でも、「手順を守れる人」でもありません。必要なのは、**条件差を観察し、仮説を立て、比較し、修正できる人**です。

これはで提示された**条件設定思考**<sup>®</sup>の骨格とも一致します。そこでは、相手の期待値・背景・目的・課題を観察から想定し、AIの提案をより善い仮説に進化させ、行動仮説を検証する流れが示されています。

表 6 AI時代に育てるべき人材像

従来強く求められたこと	これからより重要になること
知識を覚える	条件差を観察する
手順を守る	前提を見立てる
前例を適用する	どの前例が使えるかを見極める
結論を出す	判断理由を言語化する
指示通り進める	仮説を試し、修正する

この表は、「AI 使える人材」と「AI 時代に価値を持ち続ける人材」は同じではない、ということを示しています。

AI 使えること自体は重要です。ただし、それだけでは企業の差にはなりません。差になるのは、AI の出力を前提にしながらも、**現実の条件差を見て、何を採用し、何を修正するかを判断できる人材**です。言い換えれば、AI 活用の本質は、操作スキルではなく、**判断基準の質**にあります。





## 7. では、何から始めるのか

出発点は「研修を増やすこと」ではなく、「判断が残っている場所を見つけること」

ここで多くの企業が順番を間違えます。

判断が大事だとなると、すぐに「考える力を鍛える研修」や「問いかけ型マネジメント」に向かいがちです。しかし、出発点はもっと手前です。まず必要なのは、自社の仕事のどこに判断が残っているのかを見つけることです。

表 7 企業が最初に着手すべき 3 段階

段階	何をするか	具体的に見ること
① 仕事を分ける	前例で進む仕事と、条件差を見ないと進まない仕事を分ける	どこに判断が残るか
② 停滞点を特定する	判断が必要なのに、判断経験が積まれていない場所を探す	誰に集中しているか、何が共有されていないか
③ 経験を設計する	判断経験を仕事の中に組み込む	何を確認させるか、何を比較させるか、どう振り返るか

この表の重要な点は、最初の一步が「人を変えること」ではなく、「仕事を見ること」になっている点です。

企業はつい、部下育成や管理職教育から入ろうとします。しかし、その前に、仕事そのものを見ないとはいけません。

どの仕事が前例で進み、どの仕事条件差を扱うのか。どこで判断が止まり、どこで熟練者依存が起きているのか。そこを見ないまま教育だけを強めても、判断経験は残りません。





## 8. 本当に見直すべきものは何か

### AIの導入量ではなく、判断が育つ構造である

ここまでをまとめると、AI時代に企業が本当に見直すべきことは、単なるAI導入の有無ではありません。問うべきなのは、どの仕事に判断が残るのか、その判断は誰に集中しているのか、その判断経験は次の世代に渡っているのか、その判断理由は組織の中に再現可能な形で残っているのか、ということです。

表8 AI時代に企業が問うべきこと

よく問われがちなこと	本当に問うべきこと
どの業務をAI化するか	どの仕事に判断が残るか
どのツールを導入するか	判断は誰に集中しているか
どれだけ効率化できるか	判断経験は次世代に渡っているか
どれだけ自動化できるか	判断理由は組織に蓄積されているか
どれだけコストを下げられるか	判断できる人材をどう増やすか

この表は、AI活用の議論を否定するものではありません。むしろ、AI活用を本当に成果につなげるには、右側の問いが不可欠だということを示しています。AIが進むほど、左側の問いだけでは差がつきにくくなります。差がつくのは、右側の問いに答えられる企業です。つまり、企業の差は、AIを持っているかどうかではなく、AIでは埋めきれない判断を担える人材を、構造として育てられるかどうかで決まります。



## おわりに

企業はこれまで、仕事を回すために合理化してきました。その努力は正しく、必要でした。しかし、合理化が進んだ結果、仕事の中から少しずつ、迷うこと、比べること、理由を言葉にすること、結果から基準を更新することが抜け落ちてきたのだとすれば、今必要なのは、その合理化をやめることではありません。

必要なのは、合理化の上に、**学習が起きる構造をもう一度つくること**です。

経験学習の観点で言えば、経験を回収し、省察し、概念化し、次の試行につなげる循環を、個人任せではなく仕事の中に設計することです。組織行動科学の観点で言えば、人が育つかどうかを個人の能力問題として片づけず、育つ行動が起きる構造を整えることです。

AI時代に企業の差を決めるのは、AIの導入量ではありません。

判断できる人材が、偶然ではなく、**構造として育つ組織をつくれるかどうか**です。

---

### ■ さらに詳細を必要とする方へ

本レポートで扱った論点を、より詳しく確認したい方は、以下関連リリースもご参照ください。

#### 【1. [AI時代に必要な思考の土台を詳しく知りたい方へ](https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000117.000068315.html)】

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000117.000068315.html>

#### 【2. [なぜ「判断」が重要になるのかを詳しく知りたい方へ](https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000175.000068315.html)】

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000175.000068315.html>

#### 【3. [人間とAIの役割分担を詳しく知りたい方へ](https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000181.000068315.html)】

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

#### 【4. [「教える」から「判断経験設計」への転換を詳しく知りたい方へ](https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000186.000068315.html)】

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000186.000068315.html>

#### 【5. [職種ごとに人に残る仕事を詳しく知りたい方へ](https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000189.000068315.html)】

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000189.000068315.html>

#### 【6. [なぜ企業で判断が課題化したのかを詳しく知りたい方へ](https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000192.000068315.html)】

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000192.000068315.html>



お問い合わせ： **判断デザインラボラトリー**

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
- ・ 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**<sup>®</sup> 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**<sup>®</sup>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](#)<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

[判断デザイン](#)ラボラトリー

[公共行動研究室](#)<sup>®</sup>

