

AI時代、なぜ「判断できる人」が育たないのか

判断経験が本人とチームに残らない4つの構造

AIを使うこと自体が問題なのではない。

問題は、AIを使った後に、何を確かめ、なぜ決め、結果から何を学んだかが、本人とチームに残らないことである。

① AIの回答



AIが情報を整理し、
回答や提案を提示する。

② 実務担当者の判断



- ✓ 何を確かめたか
- ✓ なぜそう決めたか
- ? 他に選択肢はあったか

情報をもとに、状況を踏まえて
自ら判断・決定する。

③ チームで共有・学びを蓄積



判断の背景や結果を共有し、
チームの知見として蓄積・活用する。



判断経験が残らないと…

- 何を確かめ、なぜ決めたかが残らない
- 同じ判断を繰り返し、学びが生まれない
- 個人の判断力も、チームの知見も育たない



判断経験が残ると…

- 判断の根拠と言語化が蓄積される
- 再現性が高まり、判断の質が上がる
- 個人の成長と、チームの知見が積み上がる



「仕事が進むこと」と「判断力が育つこと」は同じではない。

問題は「AIを使うこと」ではない。

—— 判断経験が本人とチームに残らないことである。 ——

仕事は進む

AIの回答や上司の
答えによって、
その場の仕事は
前に進む。



仕事が前に進む

しかし、判断力は育たない

何を確認め、なぜ決め、
どの結果から何を学んだか
が残らなければ、本人にも
チームにも判断経験は
蓄積されない。



経験が残らず、判断力は育たない

1 前提確認が抜ける



回答を使っても、
前提や不足条件を
確かめなければ
判断経験にならない。

2 理由が言語化されない



なぜその案を選んだかが
残らないと、次に
再現できない。

3 チームに学びが残らない



個人の中でも
曖昧なまま終わると、
組織の知見として
蓄積されない。



「仕事が進むこと」と「判断力が育つこと」は同じではない。

判断経験が残らない4つの構造

現場で起きやすい4つの連鎖を整理する

1 AIに 答えを求める



AIの回答を、
前提や不足条件を
十分に確かめず
採用する。

2 リーダーが 答えを教える



業務に追われ、
問い返すよりも
指示と正解を
渡してしまう。

3 失敗を恐れ、 判断を戻す



失敗や説明責任を
避けるため、
難しい案件ほど
上司へ戻す。

4 判断が 特定者へ集中する



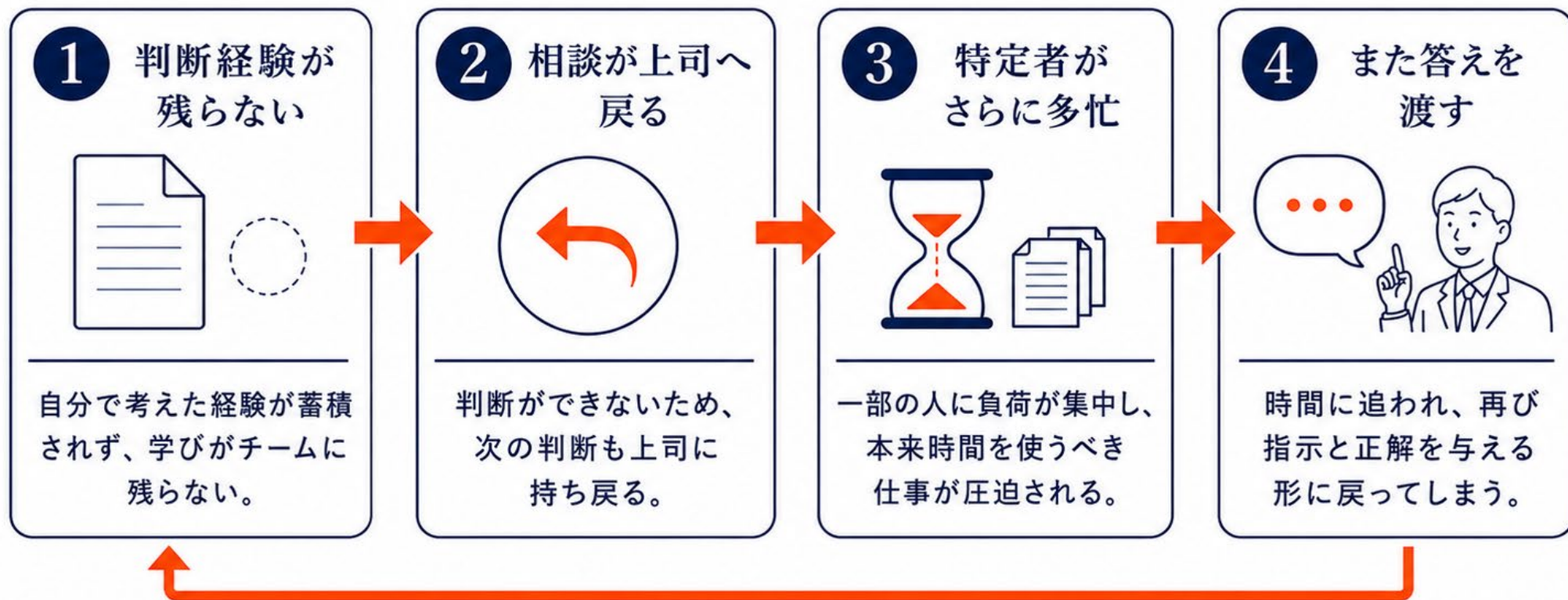
難しい案件や
例外案件が、
熟練者や管理職へ
集まる。



個別の問題ではなく、**判断経験が残らない構造**として見る必要がある。

判断が**戻り続ける**循環

——— このままでは、判断を返すほどリーダーが忙しくなり、さらに答えを教える循環が続く ———



管理職の多忙化は、仕事量だけでなく
「判断経験が失われる構造」として捉える必要がある。

何を、日常の仕事の中に置くのか

判断経験を残すために設計すべき4つの要素



「入口」がなければ、
判断が始まらない。



「基準」がなければ、
理由が残らない。



「振り返り」がなければ、
経験が次につながらない。



判断の入口・基準・相談条件・振り返りを、日常の仕事の中に置く。

研究の結論

—— AIが答えを出せるようになるほど、人が何を確かめ、なぜ決め、何を学んだかを残す必要がある。 ——

AI活用の成否を分けるのは、回答の精度だけではない。

AIを使った後に、本人とチームへ **判断経験が残るかどうか**である。

1

個人に残す



何を確かめ、
なぜ決めたかを、
自分の判断経験として
残す。

2

チームに残す



判断の背景・基準・
結果を共有し、
組織の知見として
蓄積する。

3

仕事に埋め込む



判断の入口・基準・
相談条件・振り返りを、
日常業務に設計する。



良い行動の上流には、**良い判断**。
良い判断の前には、**事実確認**。



判断経験が残る
仕事設計が、
AI時代の組織能力を育てる。

正解がない仕事でも、 自分で判断し、前に進められる。



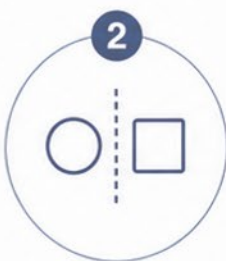
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

判断の質が、行動の質と成果を決める。



現場の事実を見る

目的に照らして、
何が起きているのかを
客観的に見る。



違いを捉える

理想と現状のギャップや
パターンの違いに
気づく。



判断する

基準に照らして、
何を優先し、何を
選ぶかを定める。



行動する

判断に基づいて、
自分で決めて
動き出す。



反応・結果を確かめる

相手の反応や結果を
確認し、事実を
集める。



判断基準を更新する

得られた事実から
基準を見直し、
精度を高める。



このサイクルが、判断できる組織をつくる。

お問い合わせ・会社情報



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®

Organizational-Andragogy®



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。

リクエスト株式会社の8つの研究機関



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®