

AI時代、 なぜ『なぜ』が出てこないのか

分析対象980社・33.8万人の業務経験データと、企業研修の実践観察から考える
原因を確かめる前に、施策へ進む仕事の構造



データは、これまで見えていなかった「差」を見せてくれます。しかし、差が見えたからといって、「何が、この差を生んでいるのか」という問いまで、自動的に生まれるわけではありません。生成AIも同じです。AIは、与えられた問題設定に沿って、多くの施策を短時間で提示できます。一方で、最初の問題設定や原因仮説が適切でなければ、原因を確かめないまま、もっともらしい対応だけが速く進む可能性があります。



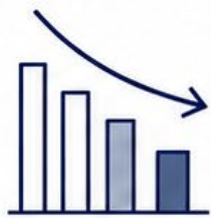
AI時代に必要なのは、**答えを速く得ることだけではない。**

事実を比較し、差を捉え、背景を問い、原因仮説を確かめる経験を、**仕事の中に残す**ことである。



判断経験の減少は、 『決める回数』の減少だけではない

1 分析対象980社・33.8万人の業務経験データ



82%

仕事の中の
判断経験が減少



58%

上司への
確認頻度が増加



64%

前例への
依存度が上昇

これらは、分析対象企業の中で確認された記述的な傾向です。日本企業全体の母集団推計や、各項目間の因果関係を示すものではありません。[1]

2 本稿で扱う『判断経験』

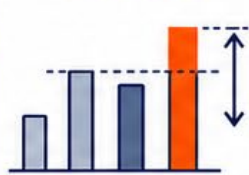
1 事実を確認する



2 対象範囲を
確認する



3 比較し、
差を捉える



4 複数の原因仮説を
つくる



5 仮説を
確かめる



6 施策を選び、
結果を振り返る



本稿では、判断経験を、決める経験だけでなく、
比較し、背景を問い、仮説を確かめる経験まで含めて捉える。

※上記6段階は、本稿における実務上の整理です。当社分析が各段階を個別に測定したことを意味するものではありません。

データで『差』には気づいた しかし、**背景を問う発言**はほとんど表出しなかった

2026年8月の企業内リーダー研修で見た、認識の変化と問いの止まり方

1 データを見る前



参加者は、自分が日常的に関わっている取引先や担当範囲の状況から、「この市場は伸びていない」と捉えていた。

これは、担当範囲で実際に観測されていた状態であり、直ちに誤りとはいえない。

2 広域データを見た後



提示した広域集計では、2023年から2025年にかけて対象件数が増加していた。

参加者からは、「自分が見ていた範囲とは異なり、広い範囲では伸びている」という気づきが出た。

3 比較によって分かったこと



担当範囲で観測された状態を、そのまま市場全体の状態として一般化することはできない。

⚠ 当日の発言として、次の問いはほとんど表出しなかった

1 なぜ、広い範囲では伸びているのに、自分の担当範囲では伸びていないのか



2 伸びている地域と伸びていない地域では、何が異なるのか



3 何を確認すれば、原因仮説を確かめられるのか



データによって『違い』には気づいた。

しかし、その違いを生んだ**背景への問い**は、発言としてほとんど表出しなかった。

差は、原因の答えではない

比較で分かることと、比較しただけでは分からないこと

担当範囲で観測された事実



自分に関わる
取引先では、
成果が伸びていない。



どちらも成立し得る

広い集計範囲で観測された事実



提示された
広域集計では、
対象件数が増えている。



比較によって分かること

担当範囲と、より広い集計範囲との間に差がある。



比較しただけでは分からないこと

何が、その差を生んでいるのか。

比較する前に確認する6項目

1



対象範囲

どの地域、顧客、商品、
販売経路を含むのか

2



分母

件数、市場規模、顧客数、
拠点数など、何に対する値か

3



期間

どの時点、どの期間を
比較しているか

4



定義

同じ言葉、同じ条件で
集計されているか

5



データの出所

自社実績、申請情報、市場統計、
調査回答など、何を測ったデータか

6



集計から外れているもの

欠測、対象外の顧客、把握
できていない販売経路などはないか



『差がある』は**事実**になり得る。

『この原因で差が生じた』は、**検証を必要とする仮説**である。



問いが止まりやすくなると 考えられる**4つの組織条件**

今回の観察と既存研究から整理した、原因探索を弱めやすい条件

1 担当範囲が、その人の情報環境になる



分業された組織では、日常的に接する情報が、担当顧客・地域・商品・販売経路・部門に集中する。担当範囲で観測された事実が、その人にとっての「現実」になりやすい。

2 比較の軸が、組織内部の管理指標に寄る



前年比、予算比、自社商品のシェア、拠点別実績などが主要な比較軸になる。市場全体や他地域との比較が仕事に組み込まれていなければ、外側の変化は見えにくい。

3 『なぜ』より先に、『何をするか』を求められる



問題が見えると、「誰が・何を・いつまでに」が先に求められやすい。問題を捉え直す前に、解決策の実装へ注意が向かう。

4 目に見える症状と、既知の施策が結びつく



「成果が伸びない」→
「認知度が低い」→
「広告や販売経路を増やす」
というように、最初に思いついた説明と、過去に使った施策が直結しやすい。



問いが出ない状態を、個人の能力だけの問題にしない。

組織が**何を見せ、何と比較させ、どの順番で**仕事を進めさせているかを問う。

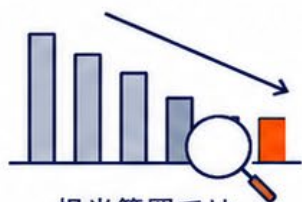


原因を確かめる前に、 施策へ進んでいないか

起きやすい短絡と、本来必要な過程

⚠ 起きやすい短絡

1 観測された事実



2 最初に思いついた説明



認知度が低いのではないか。



⚠ ここで注意

「認知度が低い」は、
観測された事実ではなく、
複数あり得る
原因仮説の一つである。



3 既知の施策



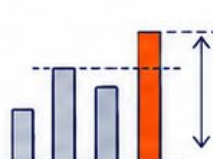
広告を増やす／
営業活動を強化する／
新しい販売経路を開拓する

✓ 本来必要な過程

1 観測事実を 確認する



2 差を 定義する



3 原因仮説を 複数つくる



4 支持する事実と、 反証する事実を探す



5 不足しているデータを 確認し、小さく検証する



6 原因への理解を 踏まえて、 施策を選ぶ



問題は、施策が出てこないことではない。

原因仮説を比較し、確かめる前に、施策が決まることである。

生成AIは、**問いの省略を速め得る**

浅い問題設定のまま、施策生成だけが高速化することがある

■ AIへの入力例



成果が伸びていません。
認知度が低いことが原因だと思います。
成果を伸ばす施策を10案提案してください。

■ 生成され得る施策



- ✓ 広告を増やす
- ✓ SNSを活用する
- ✓ 新規顧客を開拓する
- ✓ 販売経路を増やす
- ✓ 営業活動を強化する
- ✓ キャンペーンを実施する



NISTが指摘する主なリスク

もっともらしいが誤った内容や論理の生成
(confabulation) と、自動化バイアス。

[5]

■ しかし、まだ確認されていないこと



どの対象・期間・分母で伸びていないのか



広い集計範囲でも同じ状態なのか



認知度が低いという根拠は何か



認知度以外の原因仮説はないか



提案された施策が、実際の原因に作用するのか



2025年の知識労働者調査

その課題をAIが適切に遂行できるという確信が高い場面ほど、自己申告された批判的思考の実行が少ないという関連が報告された。これは相関研究であり、因果関係を証明したものではない。

[6]



生成AIは、**最初の問題設定が正しいかどうかを自動的に保証しない。**
浅い問題設定のまま、**施策生成だけを高速化することがある。**

同じAIが、 原因探索の補助者にもなる

AIへの依頼を、『施策の生成』から『問いの構造化』へ変える



原因探索を支援する入力例

以下の情報を、

- ① 観測された事実
- ② 事実からの解釈
- ③ まだ確認されていない原因仮説

に分けてください。

差を説明し得る原因仮説を複数提示してください。

各仮説について、

- ・支持する事実
- ・反証する事実
- ・不足しているデータ
- ・仮説が誤りだと判断できる条件
- ・最小限の検証方法

原因仮説の確認が終わるまでは、施策を確定しないでください。



AIに担わせること

- ✓ 事実・解釈・原因仮説を分ける
- ✓ 代替仮説を挙げる
- ✓ 見落としている前提を指摘する
- ✓ 支持材料と反証材料を整理する
- ✓ 不足している情報を明らかにする
- ✓ 小規模な検証方法を提示する



人が担うこと

- ✓ データの定義・品質・分母を確認する
- ✓ 現場固有の事情を加える
- ✓ 関係者から一次情報を集める
- ✓ AIが提示した仮説の妥当性を評価する
- ✓ リスク・価値・優先順位を決める
- ✓ 最終判断と説明責任を負う



758人の知識労働者実験

AIの能力範囲内に設定された課題では、速度・完了数・品質が向上した。一方、能力範囲外に設定された複雑な経営課題では、正答に到達する可能性が19ポイント低かった。 [7]



791人のP&G専門職実験

生成AIは、専門領域を越えた、より均衡した案の形成を支えた。同時に、案を評価し選択する段階では、人間の判断に引き続き役割があった。 [8]



AIは、原因を確定する主体ではない。

原因仮説、反証条件、追加確認を整理する補助者として使う。

問いを個人任せにしない**仕事の設計**

施策を決める前に、原因探索を仕事の順番に組み込む

1 施策を決める前の8つの確認

1 観測された事実は何か



誰が、いつ、どこで、
何を確認したのか。
評価や推測を加えずに
記載する。

2 どの範囲の事実か



地域、顧客、商品、
販売経路、期間、
母数を明確にする。

3 何と比較したか



前年、予算、他地域、
市場全体、顧客全体
など、比較対象を
明らかにする。

4 どこに、どの程度の 差があるか



差の位置と
大きさを
定義する。

5 原因仮説を 複数置いたか



最初に思いついた
説明だけでなく、
異なる観点から
複数の仮説を置く。

6 反証する事実を 探したか



仮説を支持する
情報だけでなく、
仮説が誤りである
可能性を示す情報
を探す。

7 最小限の検証を 行ったか



大きな施策を始める
前に、追加データ、
現場確認、小規模な
試行で確かめる。

8 判断理由と結果を 残したか



何を根拠に決め、
何が起き、どの仮説が
支持・反証されたのか
を記録する。

2 組織に組み込む場所



会議の議題



報告書の書式



上司への相談



稟議・承認



施策提案



実施後の振り返り



AIへの
入力テンプレート



問いを出せる人を待つのではない。

問いが生まれ、検証され、判断理由として残る仕事を設計する。



AI時代に残すべきは、 『なぜ』を問い、原因仮説を確かめる判断経験

結論と、本稿の証拠・解釈の位置づけ

- ① データは、
差を見せてくれる。



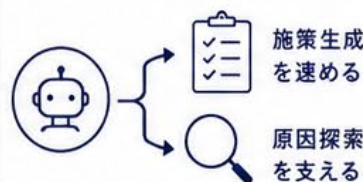
- ② しかし、差を生んだ
背景は、自動では
分からない。



- ③ 原因を理解するには、
比較・仮説・反証・
検証が必要である。



- ④ 生成AIは、問いを省略して
施策生成だけを速めることも、
原因探索を支えることもある。



- ⑤ 違いを生むのは、AIの
有無ではなく、AIをどの
段階でどう使うかという
仕事の設計である。



AI時代に必要なのは、答えを速く出す力だけではない。
見えている事実を問い直し、比較軸を変え、複数の原因仮説をつくり、
確かめたうえで判断する経験を、仕事の中に残すことである。

本稿の証拠と解釈の位置づけ

- ① 当社による業務経験
データの分析



分析対象980社・
33.8万人の業務経験
データで確認された
記述的傾向。

- ② 企業研修における
実践観察



一つの企業内研修
における発言と
対話の探索的観察。

- ③ 既存研究を踏まえた
解釈



組織の注意配分、
問題形成、生成AI
利用に関する研究と
照合。

- ④ 本稿による
実務上の提案



原因探索の手順、
会議の進め方、
AIへの入力例を
整理。

正解がない仕事でも、 自分で判断し、前に進められる。



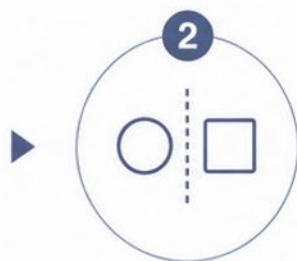
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

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®