

AI時代、 人材育成の鍵は 『仕事設計』

本人に『もっと考えて』と求める前に、
判断経験が残る**4**つの仕事条件を整える

AIを仕事のどこに置き、
人に何を確認させ、
どこで判断させ、
その結果を次の仕事へどう残すか。

“仕事を速く終わらせるだけではなく、
仕事が終わった後に、
人と組織が**次を判断**できるようにする。”



なぜ『仕事設計』なのか

『もっと自分で考えてほしい』だけでは、
判断できる人は増えない

AIや上司が適切な答えを示せば、
目の前の仕事は速く進みます。
しかし、本人が、



事実を確認する



条件や選択肢を
比較する



理由を持って選ぶ



実行する



結果を確認する



判断基準を更新する



という過程を経験していなければ、
次の仕事に使える判断経験は残りにくくなります。

判断経験が残らない仕事



AI・上司が答える

仕事が完了する

本人に判断経験が残らない

次の仕事でも答えを求める

判断が上司・熟練者へ戻る

判断経験が残る仕事



事実を確認する

分からないことを明らかにする

比較して選ぶ

実行後の結果を見る

次の判断基準を更新する

“



問題は、本人の意欲だけではない。

『判断する地点』が、

仕事の中に設計されているかである。

”

判断経験を残す4つの仕事条件

本人が安全に判断し、
その経験を次へ持ち越せる仕事をつくる

1 | 判断の入口

どの状態になったら、
通常手順を続けず、
一度立ち止まるのか。



標準条件と異なる、不足情報がある、
品質や安全への懸念があるなど、
通常手順から確認と判断へ
切り替える条件を決めます。

2 | 判断基準

何を守り、何を比較し、
どの条件を優先するのか。



必ず守る条件、比較する項目、
優先順位、許容範囲、
期待する結果を明らかにします。

3 | 相談条件

どこまで本人が決め、
どの条件で相談・承認・
報告・停止するのか。



本人が判断する範囲と、
組織が判断を引き受ける範囲の
境界を明らかにします。

4 | 振り返り

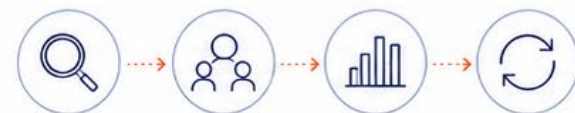
判断後に何が起きたのかを確認し、
次の判断基準へ反映する。



期待した結果、実際の結果、
相手の反応、手戻り、
想定外の事実を確認します。



仕事を細かく管理するのではない。
本人が**安全に判断**し、
その経験を**次へ持ち越せる条件**をつくる。



”

AIと人の役割を、仕事の中で分ける

AIを『最終回答』ではなく、
『判断材料』として使う



AIが支援すること

-  情報を整理する
-  複数の仮説や選択肢を出す
-  条件や選択肢を比較する
-  反対意見・反証条件を提示する
-  不足している情報を指摘する
-  見落としや検証方法を示す



人と組織が担うこと

-  誰の、どの状態を変えるのかを定める
-  現場・相手・記録・データの事実を確認する
-  何を守る条件とするかを定める
-  AIの出力を採用するか判断する
-  判断と結果に対する責任を持つ
-  実行後の結果から判断基準を更新する



AIが答えを出したことと、
人が判断したことは**同じではない**。

AIの出力を判断経験へ変えるには、
人が前提を確かめ、比較し、採否を決め、結果を見る必要があります。

“

違いを生むのは、AIの有無だけではない。
**AIを仕事のどこに置き、
人が何を確かめるかである。**

”

仕事設計は、4つの実務を一つにつなぐ

AI活用・育成・相談・マニュアルを、別々の施策にしない

1 | AI利用ルール

「禁止・許可」だけでなく、

- AIに補助させる範囲
 - 人が確認・判断する範囲
 - 結果から判断基準を更新する範囲
- を定める。



2 | 人材育成

育成の単位を、研修だけでなく「一つの仕事」へ移す。

- どの仕事で
- どの判断を
- どこまで任せ
- 何を任せ
- いつ相談させ
- どの結果を確認するかを設計する。



3 | 管理職への相談

相談件数だけでなく、「判断の戻り方」を見る。

本人の判断をすべて上司へ渡す相談ではなく、本人が事実と仮の判断を持ち、判断の質を高める相談へ変える。



4 | マニュアル

標準条件では、手順によって再現する。

- 条件が異なるときは、
- 事実を確認し、
- 判断基準に照らして選び直し、
- 実行後の結果を次の改善へ戻す。



判断デザイン | 仕事設計編
AIを含む仕事の中で、

が、本人・チーム・組織へ残るように、仕事条件を設計する。



“人に『考えなさい』と求めるのではなく、
人が事実を見て、比較し、選び、**結果から学べる仕事**をつくる。



正解がない仕事でも、 自分で判断し、前に進められる。



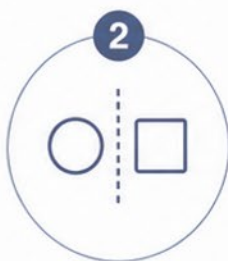
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

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®