



AI 時代、

# なぜ企業で「判断経験」は減っているのか

33.8 万人・980 社の分析から見えてきた、仕事構造の変化と人材育成の再設計

生成 AI の普及によって、企業の仕事は大きく変わり始めています。文章作成、資料作成、情報整理、分析など、これまで人が担ってきた多くの業務は、すでに AI が支援・代替できる領域へ広がっています。

一方で企業の現場では、人口減少による市場縮小や顧客ニーズの多様化により、既存顧客への対応や、案件ごとに条件が異なる仕事の比重が高まっています。

その結果、企業で本当に重要になっているのは、状況に応じて考え、優先順位を決め、対応を選ぶ「判断」です。

ところが、リクエスト株式会社の調査が明らかにしたのは、その AI 時代にますます重要になるはずの判断経験が、企業の仕事の中で減少しているという事実でした。

この調査は、980 社・33.8 万人の業務経験データを対象に、2022 年から 2025 年までの定点観測として実施されたものです。

- 対象は、顧客接点業務や現場業務を持つ企業
- 分析項目は、判断経験、上司確認頻度、前例依存度、業務構造
- 分析対象は、建設・住宅、設備保守・インフラ保全、医療・介護サービス、技術サービス・設計業務、BtoB 営業・提案業務、業務企画・運用設計、現場管理業務など、前例をそのまま適用しにくく、顧客・設備・案件ごとに条件差が大きい業務領域
- 対象職種は、施工・工事担当者、保守・設備担当者、医療・ケア従事者、技術設計者、営業・提案担当、業務企画担当、現場管理者

分析の結果、企業の 82% で「仕事の中の判断経験が減少している」ことが確認された。

あわせて、58% の企業で上司確認頻度が増加し、64% の企業で前例依存度が上昇し、業務構造は「判断型業務から前例適用型業務へ移行」している傾向が示されました。



これは単なる印象論ではありません。仕事の中で何が増え、何が減っているのかが、明確なかたちで示された結果です。

## 分析結果

分析項目	確認された傾向
判断経験	82%の企業で減少(増加 8%、変化なし 10%)
上司確認頻度	58%の企業で増加(減少 11%、変化なし 31%)
前例依存度	64%の企業で上昇(減少 13%、変化なし 23%)
業務構造	判断型業務から前例適用型業務へ移行

この結果が示しているのは、「人が考えなくなった」という精神論ではありません。

より本質的なのは、企業の仕事そのものが、判断を伴う仕事から、前例や手順を適用して進める仕事へと変わってきていることです。

つまり、判断の必要性が低下したのではなく、判断が必要であるにもかかわらず、判断を経験する機会が仕事の中から減っているということです。ここに、AI 時代の人材育成課題の核心があります。

この背景として、業務標準化、マニュアル化、IT 化、働き方改革が整理されています。これらは本来、品質安定や効率化のために進められてきた重要な取り組みです。

しかし同時に、社員が「状況を見て、自分で比較し、自分で決める」機会まで減らしてしまう方向にも働きます。業務標準化は前例適用型業務を増やし、マニュアル化は判断を手順化し、IT 化はシステム処理への依存を高め、働き方改革は効率化によって経験機会を減少させる。

## 背景にある変化要因

変化要因	内容
業務標準化	前例適用型の業務が増加
マニュアル化	判断が手順化
IT 化	システム処理への依存
働き方改革	効率化による経験機会の減少



そして、この調査の最も重要な点は、これらを単なる並列要因としてではなく、ひとつの流れとして捉えていることです。本文では、次のような因果構造が示されています。

**働き方改革や業務効率化 → 業務構造の変化(前例適用型業務の増加) → 前例依存の増加  
→ 上司確認の増加 → 判断経験の減少**

この流れは、現場で起きていることを非常によく表しています。日常業務は前例で回るようになります。

すると、一見すると業務は安定し、処理速度も上がります。ですが、前例では処理しきれない案件や、条件差の大きい局面に入った瞬間、担当者は自分で判断しにくくなり、上司確認が増えます。

上司確認が増えるほど、担当者自身が判断を経験する機会はさらに減ります。結果として、仕事は回っていても、「判断できる人材」は増えません。

ここで起きているのは、教育不足というより、仕事構造によって判断経験が生まれにくくなっているという問題です。

では、なぜ判断はここまで育ちにくいのでしょうか。

企業の教育の多くは知識教育であり、商品知識、業務手順、システム操作などは、「知識→説明→再現」という形で伝えることができます。

しかし判断とは、「何を優先するか」「どのリスクを取るか」「どの価値を重視するか」を、状況ごとに決める行為です。そのため判断は、知識として教えることができない能力であり、経験によって形成される能力だと整理されています。

ここが、AI 時代の人材育成を考えるうえで決定的に重要です。

**知識は、教えれば移転できます。**

**手順は、訓練すれば再現できます。**

しかし判断は、説明を受けただけでは身につけません。事実を見て、条件差を捉え、選択肢を比較し、何を優先するかを決め、その結果を振り返る。そうした経験を通して、はじめて次に使える判断力になります。

だからこそ、判断経験が減る組織では、判断できる人材も増えにくいのです。



この点は、AIの進化によってさらに重みを増しています。生成AIが現在担えるものとして、文章作成、資料作成、情報整理、分析が挙げられています。また、AIが得意なのは、知識処理、パターン適用、手順作業であり、逆にAIが苦手なのは、優先順位の判断、リスク判断、価値判断、状況判断。そこから導かれているのは、AI時代に企業競争力を左右するのは「判断できる人材」であるということです。

この論点は、その後の公開資料でさらに展開されています。

「AI時代に必須:判断できる人材を育てるには、『まずどの仕事から変えるべきか?』企業が最初に着手すべき『判断構造設計』のホワイトペーパーを公開」では、判断力研修を増やす前に、まずどの仕事に判断が残っているのかを見極める必要があるとされています。

「AI時代の人材育成は『教える』から『判断経験設計』へ:980社・33.8万人の実践と分析から明らかになった考え方のレポートを公開」では、育成の中心を「教えること」から「判断経験を設計すること」へ移す必要があると明示されています。

さらに、「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」では、AI導入量そのものではなく、人間に残る判断を、どれだけ組織の中で育てられるかが企業成長を左右すると整理されています。

この流れを踏まえると、今回の調査結果の意味はさらに明確になります。

問題は、「AIが進んだこと」そのものではありません。問題は、AI時代により重要になる判断を、企業の仕事が育てにくい構造へ変わってしまっていることです。

必要なのは、知識教育を増やすことだけではありません。判断経験が生まれる仕事を見極め、その仕事を設計し直すことです。

企業が見直すべき点は、かなり明確です。

第一に、どの仕事が前例で進めるべき仕事で、どの仕事に判断が残っているのかを分けて捉えること。

第二に、上司確認を「答えをもらう場」ではなく、「事実を整理し、選択肢を比較し、判断理由を言語化する場」に変えること。

第三に、判断できないことを個人の資質や意欲だけの問題にせず、判断経験が生まれにくい仕事構造の問題として見ること。



これらは、調査本文と後続のホワイトペーパー・レポートを一続きで読むと、企業が最初に着すべき論点として自然に浮かび上がってきます。

今回の調査が明らかにしたのは、AI時代に企業競争力を左右するのは「判断できる人材」である一方、その判断を育てる経験は企業の仕事の中で減っている、という構造です。

企業の82%で判断経験が減少し、58%で上司確認が増加し、64%で前例依存が上昇しているという結果は、個人の問題ではなく、仕事構造の変化として捉える必要があります。

生成AIの普及によって、企業の仕事はこれからさらに変わります。その中で差になるのは、AIを導入しているかどうかだけではありません。

**判断できる人材が、仕事の中で育つ構造を持っているかどうかです。**

そして、その構造をつくる出発点は、判断を教えようとするのではなく、判断経験が生まれる仕事を設計し直すことにあります。これは、本調査レポートと、その後に公開された「判断構造設計」「判断経験設計」「企業の差はAI活用量ではなく判断できる人材の数」という一連の発信を貫く、最も重要なメッセージです。



## 調査レポート

**企業の82%で、AI時代に必須の「判断経験」が減少**

**－ 33.8万人・980社の分析から、AI時代の人材育成課題 －**

分析対象：980社・33.8万人の業務経験データ

対象企業：顧客接点業務・現場業務を持つ企業

分析項目：判断経験、上司確認頻度、前例依存度、業務構造

分析目的：企業における判断経験の変化の把握

**Behave**

より善くを目的に



## さらに理解を深めたい方へ

本レポートで扱った論点は、以下の公開資料でも段階的に整理しています。あわせてご覧いただくことで、AI時代における人材育成、判断構造設計、判断経験設計の全体像を、より立体的に理解いただけます。

- [調査レポート公開:企業の82%で、AI時代に必須の「判断経験」が減少](#)

### 33.8万人・980社の分析から、AI時代の人材育成課題を公開

本レポートの基礎となる調査結果です。企業の82%で判断経験が減少し、58%で上司確認が増加、64%で前例依存が上昇していることを示し、AI時代の人材育成課題を明らかにしています。

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000177.000068315.html>

- [判断できる人材を育てるには、「まずどの仕事から変えるべきか？」](#)

### 企業が最初に着手すべき「判断構造設計」のホワイトペーパーを公開

判断できる人材を育てるために、まずどの仕事に判断が残っているかを見極める必要があることを整理した資料です。

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000182.000068315.html>

- [AI時代の人材育成は「教える」から「判断経験設計」へ](#)

### 980社・33.8万人の実践と分析から明らかになった考え方のレポートを公開

知識教育中心の育成から、判断経験が生まれる仕事の設計へと人材育成の軸を移す必要性を整理した資料です。

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

- [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](#)

AI時代に企業競争力を左右するのは、AI導入量そのものではなく、判断できる人材が仕事の中で育つ構造を持っているかどうかだ、という全体結論を示した資料です

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000193.000068315.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>

