



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か？」

- 最初に着手すべき「判断構造設計」の対象業務と診断視点 -

生成 AI の普及により、知識や手順で進められる仕事の自動化が進む一方で、企業の現場では、**顧客ごとの条件差や案件ごとの例外に応じて判断する仕事の重要性**が高まっています。

一方で、弊社が調査した 980 社のうち 82% の企業では、判断が必要な仕事であっても、その判断経験が仕事の中に意図的に設計されていませんでした。

その結果、上司への確認集中、対応ばらつき、熟練者依存、任せにくさといった状態が起き、判断できる人材が育ちにくい構造が生まれています。

※ 参照：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

本資料では、こうした状態が現れる仕事を、企業が最初に判断構造設計を入れるべき対象業務として整理し、あわせて、その仕事のどこを診断すべきかという視点を示します。

判断構造設計を最初に入れるべき仕事の見極め

AI 時代に必須の「判断できる人材」を育てるうえで、企業が最初に向き合うべきなのは、**「どう教えるか」より先に、どの仕事に判断経験を設計すべきか**という問いです。

すべての仕事が同じように判断力育成の対象になるわけではありません。手順や前例で処理できる仕事に一律で判断力強化を求めても、実務は変わりません。

一方で、顧客や案件ごとに条件が異なり、その都度判断が必要になる仕事では、判断経験が仕事の中に設計されていなければ、人も育たず、組織の処理能力も高まりません。

判断構造設計の着手対象となるのは、前例や手順だけでは処理しきれず、その一方で必要な判断経験が仕事の中に設計されていない仕事です。その代表的な兆候を、以下に整理します。



見られる状態	具体例	なぜ最初の着手対象になるのか
前例適用困難	顧客・案件ごとに条件が異なり、手順では処理できない	判断経験が設計されていないまま、前例では処理できない仕事を現場に渡している状態。放置すると、都度対応・属人化・品質不安定が固定化する
上司確認集中	すぐ相談・承認待ちが多い	判断が現場で育たず、上位者に滞留している状態。放置すると、管理職が詰まり、部下も育たず、組織の判断処理能力が増えない
対応ばらつき	担当者ごとに対応品質が変わる	判断基準を形成する経験が設計されていないため、各自の感覚で対応している状態。放置すると、再現性が生まれず、組織品質が安定しない
熟練者依存	一部の人しか回せない	判断経験が特定個人に閉じており、組織へ移る構造になっていない状態。放置すると、継承不能・代替不能・拡張不能に陥りやすい
任せにくさ	任せると途中で止まる	判断範囲や相談基準が設計されないまま委任している状態。放置すると、任せられない仕事が増え、上位者依存がさらに強まる
振り返り欠如	やりっぱなしで再現されない	判断経験を定着・改善につなげる振り返りが設計されていない状態。放置すると、経験が蓄積されず、同じ不全が繰り返される

この表が示していること

重要なのは、これらを個別の現象として捉えないことです。「上司に相談が集中する」「人によって対応が違う」「一部の熟練者しか回せない」といった状態は、それぞれ別問題に見えます。

しかし実際には、**いずれも共通して、その仕事に必要な判断経験が、仕事の中で段階的に設計されていないことから生じています**。そのため、企業が最初に行うべきことは、いきなり全社一律で判断力研修を実施することではありません。

まずは、こうした状態が強く現れている仕事を特定し、**どの判断を、どの範囲で、どの条件のもとで経験できるようにするかを設計**することです。



企業が最初に確認すべき「判断構造診断」の6つの視点

- どこが曖昧だから、判断経験が積み重ならないのか -

前ページでは、企業が最初に判断構造設計を入れるべき仕事の見極め方を整理しました。次に確認すべきなのは、その仕事において、どこが未設計だから判断経験が積み重ならないのかという点です。

確認すべきなのは、「判断が必要かどうか」ではありません。実務ではすでに判断は発生しています。問題は、その判断が場当たりので行われているのか、それとも経験として積み重なる構造になっているのかです。

その違いを見極めるために、企業が最初に確認すべきなのが、以下の6つの視点です。

診断視点	確認する内容	なぜ重要か
判断対象	その仕事で、本人が何について判断する必要があるのかが明確になっているか	何を判断する仕事なのかが曖昧なままでは、必要な経験も、育成すべき範囲も定まらないため
判断条件	どのような状況・条件のときに判断が必要になるのかが整理されているか	判断が必要になる場面が見えていないと、都度相談や属人的対応が減らず、経験も蓄積しないため
判断基準	何を優先し、何を良しとし、何を避けるのかという基準が共有されているか	基準が共有されていないと、人によって対応が変わり、経験が再現性のある実践知にならないため
判断分担	どこまで本人が判断し、どこから上司や他部署に相談するのかが定まっているか	分担が曖昧だと、判断が上位者に集中するか、逆に任せた先で止まるため
経験設計	判断経験が、難易度や範囲を調整しながら段階的に積み上がるよう設計されているか	いきなり重い判断を任せても育たず、逆に何も任せなければ判断経験は増えないため
振返り設計	判断後に、何を見て、何を学び、次にどう活かすかを振り返る機会があるか	振り返りがなければ、経験が一過性で終わり、判断精度も再現性も高まらないため



この6つの視点が示していること

判断できる人材が増えない企業では、現場で判断が起きていないわけではありません。むしろ多くの現場で、判断そのものは日々発生しています。問題は、その判断が、

- 何についての判断なのか？
 - どの条件で必要になるのか？
 - 何を基準に行うのか？
 - どこまで本人が担うのか？
 - どう経験として積み上げるのか？
 - どう振り返って次につなげるのか？
- という形で整理されていないことです。

その結果、判断は現場で都度発生していても、経験としては蓄積されません。人によって対応が変わり、上司確認が減らず、熟練者依存が残り、任せても途中で止まりやすくなります。

診断の見方

実務では、6つすべてが一度に整っていることはほとんどありません。重要なのは、「どこが弱いのか」を見極めることです。その際は、現場で見えている問題を、**そのまま個別対応するのではなく、どの診断視点の未設計として現れているのかを見ます**。次のように整理できます。

- **上司確認が多い**
 - 判断が上位者に滞留している状態であり、まず**判断分担**を確認する
- **担当者ごとに対応が違う**
 - 判断の拠り所が共有されていない状態であり、まず**判断基準**を確認する
- **任せても止まる**
 - 段階的に判断経験を積める構造になっていない状態であり、まず**経験設計**を確認する
- **同じ問題が繰り返される**
 - 判断後の学習が次につながっていない状態であり、まず**振り返り設計**を確認する

このように、表面に見える現象を診断視点に置き換えて確認することで、「どこを変えれば判断できる人材が増えるのか」が具体的に見えてきます。企業が判断できる人材を増やしていくためには、まずこの6つの視点で、自社の仕事を診断することが必要です。



5分で確認できる「判断構造診断」簡易セルフチェック

ここまで見てきたように、判断できる人材を増やす出発点は、全社一律で「判断力を高める」ことではありません。まず必要なのは、どの仕事に判断構造設計を入れるべきか、そしてその仕事のどこが未設計なのかを見極めることです。

以下は、そのための簡易セルフチェックです。自社の具体的な仕事や、自部門で任せにくさ・上司確認集中・対応ばらつきが起きている仕事を思い浮かべながら確認してください。**多く当てはまるほど、その仕事は判断構造設計の優先着手対象である可能性が高い**です。

I. その仕事は、着手優先度が高い状態か

- 顧客・案件ごとに条件が異なり、前例や手順だけでは処理しきれない
- すぐ相談や承認待ちが起こり、判断が上司に集中している
- 担当者によって対応品質や進め方にばらつきがある
- 一部の熟練者しか回せず、代替や継承が難しい
- 任せると途中で止まり、自走しにくい
- 振り返りが行われず、同じ問題が繰り返されやすい

II. その仕事の判断は、構造として整理されているか

- 何について判断すべき仕事なのかが明確になっている
- どのような状況・条件で判断が必要になるかが整理されている
- 何を優先し、何を良しとし、何を避けるかという基準が共有されている
- どこまで本人が判断し、どこから上司や他部署に相談するかが明確である
- 判断経験が、難易度や範囲を調整しながら段階的に積み上がるようになっている
- 判断後に振り返り、次に活かす機会が設けられている

Iのチェックが多い仕事は、判断構造設計の着手優先度が高い仕事です。現場で発生している問題の多くが、判断経験の未設計によって起きている可能性があります。

IIのチェックが少ない仕事は、判断が必要であるにもかかわらず、その判断が構造として整理されていない仕事です。この状態では、経験が人に蓄積されず、上司確認集中・対応ばらつき・熟練者依存が起こりやすくなります。

とくに、**Iに多く当てはまり、IIにあまり当てはまらない仕事は、最優先で判断構造設計を入れるべき対象**です。



この簡易チェックの目的は、仕事を評価することではありません。また、担当者の能力を判定することでもありません。確認すべきなのは、その仕事に必要な判断経験が、仕事の中に意図的に設計されているかどうかです。もし設計されていないならば、人材育成の問題は、個人の努力や管理職の教え方だけでは解決しません。仕事そのものの構造を見直す必要があります。

判断できる人材を増やす第一歩は、「誰を鍛えるか」ではなく、「どの仕事に判断構造設計を入れるべきか」を見極めることです。そのためには、

- その仕事に、着手優先度が高い兆候が出ているか
- その仕事の判断が、構造として整理されているか

を確認することが重要です。このセルフチェックは、その出発点をつかむための簡易診断です。

AI時代に企業に残る仕事は、単なる知識や手順の実行ではなく、状況に応じて考え、選び、進める仕事です。その中核にあるのが、判断です。

しかし、**判断は知識のように一方的に教えるだけでは身につけません**。必要なのは、判断が必要な仕事を見極め、その仕事の中で、必要な判断経験が段階的に積み重なるように構造を設計することです。

判断できる人材を増やすとは、個人に努力を求めることではなく、**仕事そのものを育成可能な構造に変えること**でもあります。本資料が、企業における判断構造設計の最初の一步となれば幸いです。

簡易診断後の次の一步

こんな場合	次に相談すべきこと	該当支援
まず全体像を理解したい	判断の基本理解・導入の入口を整理したい	判断デザイン導入講習シリーズ
管理職として診断視点を持ちたい	部下に判断経験が積み上がらない要因を把握したい	判断できる部下を増やす講座
実務の中で経験を積ませたい	判断経験を積む実践設計を行いたい	判断経験設計プロジェクトベースドラーニング
仕事構造そのものを見直したい	土台となる判断構造を設計したい	組織の判断構造設計プログラム

判断デザイン導入講習シリーズ：<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000172.000068315.html>

判断できる部下を増やす講座：<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000173.000068315.html>

判断経験設計プロジェクトベースドラーニング：<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000176.000068315.html>

組織の判断構造設計プログラム：<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000180.000068315.html>



お問い合わせ： **判断デザインラボラトリー**

E-mail: request@requestgroup.jp

【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。

[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](#)[®]

