



AI時代に必須

あなたの職場の仕事は、どちらに近いですか？

980社・33.8万人の分析に基づき、似ているようで異なる2つの進め方を比較し、「判断が育つ仕事」の条件を整理した実務資料

生成AIの普及により、これまで人が行ってきた仕事の中でも、知識を使って答える仕事、決められた手順に沿って進める仕事、過去の事例を当てはめて処理できる仕事は、今後さらにAIで代替しやすくなっていきます。

たとえば、情報整理、文書・資料作成、定型的な問い合わせ対応、既存ルールに沿った判断補助などは、その代表例です。

一方で、企業の現場には、こうした形では処理しきれない仕事も残ります。

顧客ごとに事情が異なる、案件ごとに優先順位が異なる、前回と同じやり方ではうまく進まない、といった仕事です。

このような仕事では、何を優先するのか、どのリスクを取るのか、どこに価値を置くのかを、その都度見極めながら進める必要があります。

当社では、このような仕事の中心にあるものを「判断」と捉えています。

ただし、現場で働く人たちが、日々の仕事の中で「自分は前例だけで動いている」と感じていることは、ほとんどありません。

多くの場合、本人には「自分なりに考えながら進めている仕事」に見えています。

そのため、自社の仕事の中で、どこに本当に判断が必要なのか、どこでは前例や手順で進められるのか、また、どこでは判断が育ちやすく、どこでは育ちにくいのかが見えにくくなっています。

本資料では、こうした見えにくさを解消するために、一見似ているようで異なる2つの進め方を比較しながら、どのような仕事で判断が育ちやすく、どのような仕事では判断が育ちにくいのかを整理します。

前例や手順そのものを否定するのではなく、どの仕事が前例や手順で成立し、どの仕事には判断が残っているのかを見直す入口としてご活用ください。



図1 あなたの職場の仕事は、どちらに近いですか？

— 似ているようで異なる2つの進め方 —

一見すると、どちらも「考えて進めている仕事」に見えます。しかし実際には、これまでのやり方を基に進める仕事と、案件ごとの条件の違いを捉えながら進める仕事とでは、仕事の中で育つものが異なります。

慣れた進め方を基に進める仕事	条件の違いを捉えて進める仕事
<ul style="list-style-type: none">• これまでのやり方を中心に進める• 過去にうまくいった方法が基準になる• 他の選択肢との比較は少ない• 上司との会話は確認・承認が中心• 振返りは結果確認で終わりやすい• 経験は個人の感覚に残りやすい	<ul style="list-style-type: none">• 今回の条件に合わせて進め方を見直す• 何を優先するかを言葉にして進める• 複数の選択肢を比較して選ぶ• 上司との会話は判断理由の確認が中心• 振返りは判断過程まで扱う• 経験が判断基準として残りやすい

図1の見方

左右のどちらが正しいかを判定するための図ではありません。

手順や前例で成立する仕事では左側は合理的です。

重要なのは、右側の進め方が必要な仕事まで左側で扱っていないかを見直すことです。



図2 「判断が育ちにくい仕事」と「判断が育つ仕事」の違い

判断が育つかどうかは、本人の能力だけでなく、仕事の構造によって大きく変わります。何を判断するのか、どこまで任せるのか、判断理由をどう扱うのかが明確になるほど、経験は個人で終わらず、組織に残りやすくなります。

判断が育ちにくい仕事	判断が育つ仕事
【構造の状態】 <ul style="list-style-type: none">何を判断するのが曖昧どこまで任せるのが曖昧過去のやり方が暗黙の基準になる判断理由が言葉にならない結果が次回に活かされにくい	【構造の状態】 <ul style="list-style-type: none">何を判断するのが明確どこまで任せるのが明確条件の違いを捉えて進める判断理由を言葉にする結果が次回の基準見直しにつながる
【現場で起きること】 <ul style="list-style-type: none">上司確認が増える熟練者に判断が集中する部下が途中で止まりやすい担当者ごとに対応が変わる経験が個人の中で終わる	【現場で起きること】 <ul style="list-style-type: none">上司は答えではなく視点を返す部下が仮説を持って進める判断理由を共有しやすい対応のばらつきが減る経験が組織に残る
【結果】 <ul style="list-style-type: none">判断経験が蓄積しにくい ➡ 「判断できる人材」が育ちにくい	【結果】 <ul style="list-style-type: none">判断経験が蓄積しやすい ➡ 「判断できる人材」が育ちやすい



本資料で確認していただきたいこと

本資料で確認していただきたいのは、「自社の仕事は左か右かを定めること」ではありません。実際の仕事の中には、前例や手順で安定して進めた方がよい部分と、条件の違いに応じて判断しながら進める必要がある部分が混在しています。

そのため大切なのは、仕事全体を単純にどちらかに分類することではなく、どの部分は前例や手順で成立し、どの部分には判断が残っているのかを見直すことです。

その見直しの入口として、本資料では次の3点を確認していただきたいと考えています。

1. その仕事は、本当に前例や手順で成立する仕事か

まず確認していただきたいのは、その仕事が、やり方や基準を教えれば安定して進む仕事なのか、それとも相手や条件の違いに応じて、優先順位や対応方針を変える必要がある仕事なのかという点です。

前者であれば、前例や手順を整えることは有効です。

一方で後者であれば、前例や手順だけでは十分ではなく、状況に応じて何を優先するかを考える余地、つまり判断が残っています。

自社の仕事を見直す際には、まずこの違いがどこにあるのかを確認することが重要です。

2. 上司との会話は、答えの確認で終わっていないか

次に確認していただきたいのは、上司と部下の会話がどのような内容になっているかです。

確認・承認が中心の会話では、仕事は進んでも、部下の中に判断基準は残りにくくなります。

なぜなら、「何を見てそう考えたのか」「どの条件なら判断が変わるのか」といった、判断の根拠そのものを扱わないまま仕事が終わってしまうからです。

一方で、判断理由や見方を確認する会話が増えると、仕事の進め方だけでなく、判断の基準そのものが共有されやすくなります。そのため、上司との会話が答えの受け渡しで終わっていないかを見直すことは、とても重要です。

3. 結果が、次の判断基準の見直しにつながっているか

最後に確認していただきたいのは、仕事の結果がどのように扱われているかです。仕事が終わった後に、「うまくいった」「うまくいかなかった」で終わってしまうと、経験は積まれても、次の判断に活かされにくくなります。それでは、経験が個人の中にとどまり、組織として判断基準が蓄積されません。

重要なのは、「なぜその判断が妥当だったのか?」「どの条件があったからその結果になったのか?」「次回は何を変えるべきか?」まで扱えているかどうかです。



関連リリース参照ガイド

なお当社では、AI 時代に必要な「判断できる人材」をどう増やすかをテーマに、関連する調査・講座・実装支援をシリーズで公開してきました。より詳しく知りたい場合は、以下のリリースをご参照ください。

- **AI 時代になぜ「判断」が重要なのかを知りたい**

174 号:[https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000174.000068315.html](https://prt看mes.jp/main/html/rd/p/000000174.000068315.html)

175 号:<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000175.000068315.html>

181 号:<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000181.000068315.html>

- **判断経験が減っている実態を確認したい**

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

178 号:<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000178.000068315.html>

- **熟練者依存や、部下が育ちにくい背景を知りたい**

172 号:<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000172.000068315.html>

176 号:<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000176.000068315.html>

- **判断できる人材が育つ組織の条件を知りたい**

179 号:<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000179.000068315.html>

180 号:<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000180.000068315.html>

- **まずどの仕事から変えるべきかを知りたい**

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

- **どの順番で進めるべきかを知りたい**

183 号:<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000183.000068315.html>

- **入口となる講座・支援プログラムを知りたい**

171 号:<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000171.000068315.html>

173 号:<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000173.000068315.html>

176 号:<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000176.000068315.html>

180 号:<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000180.000068315.html>

- **「知っているのに、できない」背景を知りたい**

165 号:<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000165.000068315.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](#)[®]

