



AI 時代に必須

# 「判断できる人材」育成・実装マップ

- 自社の現在地、阻害要因、着手対象、実装順序を整理し、  
判断人材育成を理解から実装へつなぐ上位設計資料 -

## 1. この資料の位置づけ

本資料は、AI 時代に企業が「判断できる人材」を育成し、組織の中で再現可能にしていくための上位設計マップです。ここでいう全体マップとは、関連資料を一覧化したものではありません。本資料は、次の全体像を一つの因果で整理するためのものです。

- ・ なぜ今、判断できる人材が必要なのか
- ・ なぜ企業では判断できる人材が育ちにくくなっているのか
- ・ AI 時代に人間が担うべき「判断」とは、具体的に何をすることなのか
- ・ その力は、どのような仕事・関わり方・組織構造によって育つのか
- ・ 自社はいまどの段階にいるのか
- ・ どこがボトルネックなのか
- ・ 何から着手し、どの順で実装すべきか

本資料は、判断人材育成を進めるための因果・設計・実装の地図を示すことにあります。

各リリースが個別論点を扱うのに対し、本資料は、それらを一つの因果モデルでつなぎ、自社の現在地・ボトルネック・次の一步を見極めるための上位設計資料です。



## 2. なぜ今、「判断できる人材」が必要なのか

生成 AI の普及により、次のような仕事は今後さらに AI で代替しやすくなります。

- 知識を使って答える仕事
- 手順に沿って処理する仕事
- 前例を当てはめて進める仕事
- 情報整理、文書整形、既存形式への落とし込み
- 既知条件の中で候補を返す仕事

一方で、企業の現場では、次のような仕事は残り続けます。

- 顧客や案件ごとに条件が異なる仕事
- 何を優先するかを決める仕事
- 正解が一つではない中で方向を決める仕事
- 複数の関係者の認識をそろえながら進める仕事
- リスクと価値を見ながら進め方を変える仕事
- 途中で前提が変わる中で再判断する仕事

つまり、AI 時代に人間が担うべき仕事を一言でいえば「判断」です。

ただし、「判断」とだけ言うと抽象的です。

重要なのは、判断とは実務上、何をすることなのかを具体化することです。



## 3. AI 時代に人間が担うべき「判断」の中身

本資料では、AI 時代に人間が判断を担うための前提として、次の 4 つを中核要素と位置づけます。

### ① 事実を確認する

判断の出発点は、印象や思い込みではなく、何が事実かを確認することです。AI は候補や前例を提示できますが、顧客の本音、現場の温度感、案件固有の制約、組織内の非明文化条件までは自動的に確定できません。だからこそ人間には、**判断の前提となる事実を拾い、確認し、整理する力**が必要です。

### ② 構造で捉える

個別事象をその場しのぎで処理するのではなく、何が判断対象か、どの条件が変数か、何を基準に選ぶのかを構造で捉えることが必要です。判断できる人材が育つ企業には、共通して**組織の判断構造**があります。つまり、判断できるかどうかは個人のセンスだけでなく、**構造を持っているかどうか**に左右されます。

### ③ 判断理由を言語化する

AI と共働する時代には、「なぜその判断にしたのか」を言語化できなければ、判断は共有も移転も再現もできません。属人的にうまくやることではなく、**判断理由を他者と共有可能な形にすることが**、人間側の重要な役割になります。これは熟練者依存を解消し、判断を組織知へ変える前提でもあります。

### ④ 振り返って更新する

判断は知識の暗記ではなく、**経験 → 振り返り → 修正 → 判断精度向上のプロセス**を通じて形成されます。そのため人間に必要なのは、正解を覚えることではなく、**自分の判断を振り返り、次に更新**できることです。

AI が広がるほど、人間には「**答えを出す力**」よりも、**答えを更新する力**が重要になります。



## 4. 「判断できる人材」とは何か

以上を踏まえると、AI 時代に必要な「判断できる人材」とは、単に知識が多い人でも、答えを早く出す人でもありません。

判断できる人材とは、状況に応じて、

- 事実を確認し
- 構造で捉え
- 判断理由を言語化し
- 振り返って更新できる人材

より実務的に言えば、次の 6 つの力を持つ人材です。

- ① **事実確認力**：印象や思い込みではなく、偏りの少ない事実を拾い、確認できる
- ② **構造把握力**：個別案件を、その場しのぎではなく、条件・関係・変数で捉えられる
- ③ **優先順位判断力**：複数の要素の中で、何を先に見るべきかを決められる
- ④ **価値・リスク判断力**：何を重視し、どのリスクを取るかを言語化できる
- ⑤ **判断理由共有力**：結論だけでなく、その判断理由を他者と共有できる
- ⑥ **振り返り更新力**：経験をそのまま終わらせず、次に使える形に更新できる

## 5. なぜ企業では判断できる人材が育ちにくいのか

多くの企業では、効率化、標準化、マニュアル化、IT 化が進んできました。その結果、仕事は「前例どおりに進めるもの」へと寄りやすくなりました。その状態は、現場では次のように現れます。

- 上司への相談が集中する
- 任せても途中で止まる
- 担当者ごとに対応がばらつく
- 熟練者依存が強まる
- 若手や部下が確認待ちになりやすい
- 失敗を避けるため、判断が必要な仕事を任せなくなる

ここで重要なのは、原因を「本人の能力不足」だけで捉えないことです。本質は、**判断の 4 要素(事実確認・構造把握・言語化・更新)**が仕事の中に入りにくくなっていることにあります。つまり、判断できる人材が育たないのは、本人の資質以前に、**判断経験が積み重なりにくい仕事構造の問題**です。



## 6. 判断人材育成の因果モデル

段階	何が起きているか	その結果どうなるか
1.環境が変わる	生成 AI の普及、市場変化、案件ごとの個別対応の増加により、これまで通りでは進めにくい仕事が増える	仕事に求められる内容が変わる
2.仕事が変わる	知識・手順・前例で進められる仕事は AI に置き換わりやすくなり、人には「状況に応じて判断する仕事」が残る	企業に必要な人材像が変わる
3.しかし現場は変わっていない	現場では依然として、標準化、前例依存、相談集中、熟練者依存が続いている	部下や若手が判断経験を積みにくい
4.必要な力が育たない	事実確認、構造把握、判断理由の言語化、振り返り更新といった力が育ちにくい	判断できる人材が増えない
5.だから設計を変える必要がある	管理職の関わり方、仕事の設計、組織の仕組みを見直す必要がある	育成を個人任せではなく、仕組みとして進める必要が出てくる
6.目指す状態	判断が個人に閉じず、現場で共有・再現されるようになる	判断できる人材が組織の中で育ちやすくなる

この因果モデルは、AI 時代に「判断できる人材」がなぜ必要になり、なぜ企業の中で育ちにくくなっているのか、そして何を変えれば育ちやすくなるのかを、流れで整理したもの。

重要なのは、判断できる人材が育たない原因を、本人の能力や意欲だけの問題として捉えないことです。実際には、環境の変化によって企業に求められる仕事の中身が変わっている一方で、現場の仕事の進め方や管理職の関わり方、組織の仕組みが十分に変わっていないため、部下や若手が判断経験を積みにくい状態が生まれています。

その結果、事実を確認する力、構造で捉える力、判断理由を言語化する力、振り返って更新する力が育ちにくくなり、AI 時代に必要な「判断できる人材」が増えにくくなっています。したがって、人材育成を進めるうえでは、個人への教育だけでなく、管理職の関わり方、仕事の設計、組織の仕組みをあわせて見直し、判断が現場で共有・再現される状態をつくることが重要になります。

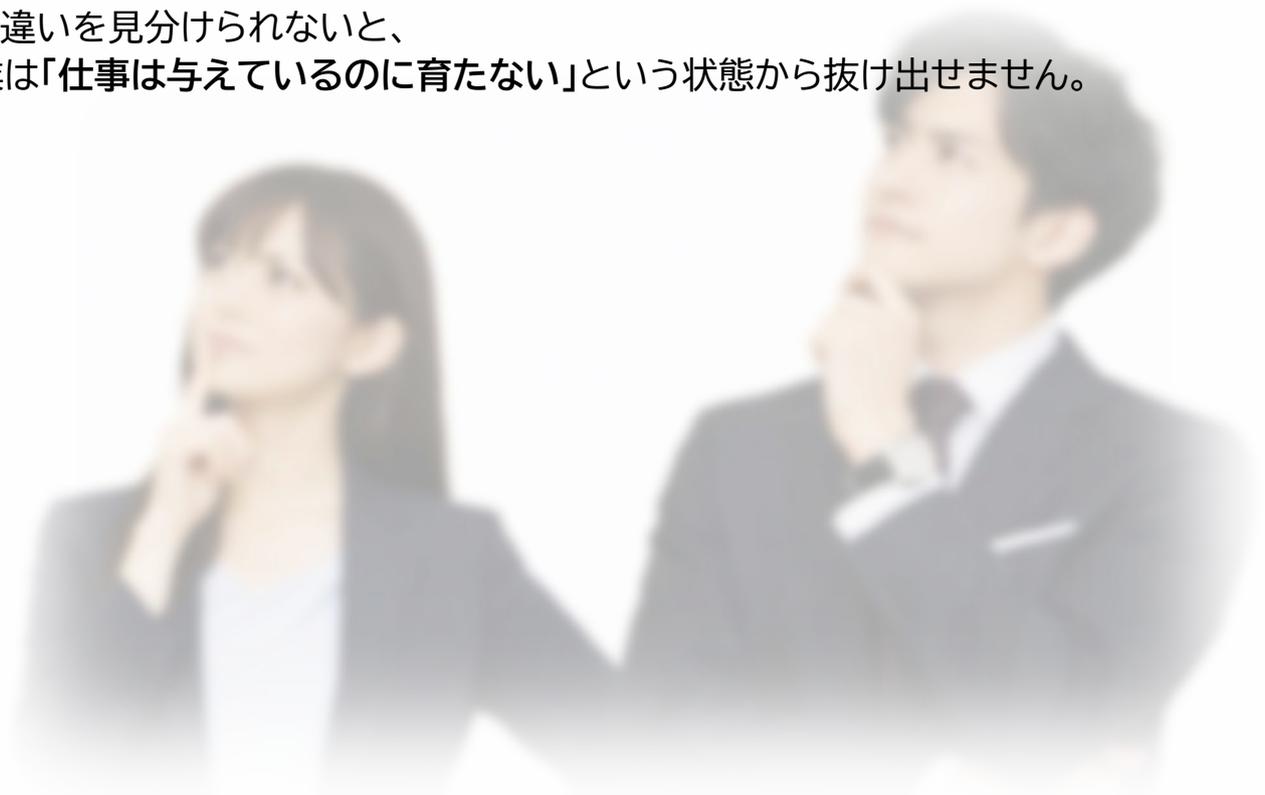


## 7. 判断が育つ仕事と、育ちにくい仕事

判断育成の成否は、「難しい仕事かどうか」では決まりません。  
重要なのは、その仕事の中に判断の4要素が入っているかどうかです。

観点	判断が育つ仕事	判断が育ちにくい仕事
仕事の進み方	事実確認が必要	前例適用で進む
条件の扱い	条件差がある	条件が固定されている
判断対象	変数が見える	正誤が明確すぎる
選択の必要性	選択肢を比較する必要がある	完了条件が固定されている
説明可能性	判断理由を説明できる	理由を説明しなくても進む
振り返り	終了後に振り返れる	振り返りが不要
修正可能性	一度決めても途中で修正が入る	誰がやってもある程度同じ結果になるよう設計されている
対人調整	相手との認識合わせが必要	-

この違いを見分けられないと、  
企業は「仕事は与えているのに育たない」という状態から抜け出せません。





## 8. 自社の現在地はどこか

本資料では、企業の現在地を次の4段階で捉えます。

### レベル1 指示依存段階

- 上司が決め、部下は動く
- 判断は上位者に集中し、部下は処理担当になりやすい

### レベル2 相談集中段階

- 任せているように見えるが、判断は上司に戻ってくる
- 相談件数が多く、同じ相談が繰り返されやすい

### レベル3 判断経験設計段階

- 仕事の中に事実確認・比較・優先順位・振り返りが入っている
- 部下が自分の見立てを持って相談するようになる

### レベル4 判断構造実装段階

- 判断理由・基準・更新知見が組織で共有される
- 判断が熟練者個人ではなく、組織として再現される

4段階で見ることで、今どこにいるのか、次に何を变えるべきかを整理しやすくなります。



## 9. ボトルネック別に見る、最初の打ち手

判断育成が進まない企業では、詰まり方が同じではありません。  
 最初の打ち手は、ボトルネックによって変わります。

ボトルネック	現場で起きていること	最初の打ち手
A. 管理職が答えを返しすぎる	<ul style="list-style-type: none"> <li>相談が来るとすぐ結論を返す</li> <li>判断理由ではなく結論だけ確認</li> <li>部下が自分の見立てを持たない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職の関わり方の見直し</li> <li>結論前に事実確認を促す設計</li> <li>「何を確認したか」を問う対話への切り替え</li> </ul>
B. 仕事に判断余地がない	<ul style="list-style-type: none"> <li>前例適用で進む仕事ばかり</li> <li>若手が考える場面がない</li> <li>任せても学習にならない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>着手仕事の選定</li> <li>条件差があり、振り返り可能な仕事の抽出</li> <li>AIに任せる部分と人が担う部分の切り分け</li> </ul>
C. 判断理由が共有されない	<ul style="list-style-type: none"> <li>結論は出るが理由が残らない</li> <li>熟練者の暗黙知が移転しない</li> <li>同じ失敗や相談が繰り返される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>判断理由の言語化</li> <li>振り返り設計</li> <li>「なぜそう判断したか」を残す運用</li> </ul>
D. 熟練者依存が強い	<ul style="list-style-type: none"> <li>難しい案件は常に同じ人が担当</li> <li>他の人が代替できない</li> <li>育成よりも短期処理が優先</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>判断構造の設計</li> <li>判断基準の可視化</li> <li>組織で再現可能にする仕組みづくり</li> </ul>

## 10. 企業が変わるべき3つの対象

変える対象	変えるべきこと	具体的な論点
管理職	答えを与える役割から、判断経験を設計する役割へ	何を確認させ、何を比較させ、どこで振り返らせるか
仕事	前例適用型の仕事から、判断の4要素が入る仕事へ	どの仕事なら事実確認・構造把握・言語化・更新が起きるか
組織	属人的な判断から、共有可能な判断構造へ	判断理由、判断基準、振り返り知見を組織に残せるか



## 11. 実装の基本順序

判断できる人材育成は、次の順に進めると実装しやすくなります。

第1段階 背景を理解する：なぜ AI 時代に「判断」が重要になるのかを理解する

第2段階 現状を把握する：自社で判断経験がどこで減っているかを確認する

第3段階 着手仕事を選ぶ：判断が育つ仕事、育ちにくい仕事を見分ける

第4段階 管理職の関わり方を変える：答えを返す管理から、判断を育てる管理へ移す

第5段階 仕事の中に判断の4要素を埋め込む：

事実確認、構造把握、理由言語化、振り返り更新を仕事に組み込む

第6段階 組織構造に落とし込む：判断を個人技で終わらせず、再現可能な形にする

## 12. 進捗を測る先行指標

判断育成は、成果指標だけで追うと遅すぎます。

先に見るべきは、現場で起きる変化です。

観点	良い兆候	危険兆候
相談の質	「答えを教えてほしい」から「この2案の見方を確認したい」に変わる	相談内容が毎回同じ
管理職の関わり	結論より先に確認した事実を聞く	任せたように見えて結論は上司が決める
振り返り	判断理由の振り返りが行われる	結果報告だけで終わる
担当者差	ばらつきではなく意図的な違いになる	熟練者案件が固定化する
AI活用	人間が判断前提を確認した上で使う	判断前提の確認まで AI 任せにし始める



## 13. 課題別に参照すべき主なリリース

各論の詳細を確認したい場合は、以下の公開済みリリースを課題別に参照してください。

課題	参照領域	主なリリース
AI時代に人の仕事をどう捉えるか整理したい	背景理解	# <a href="#">174</a> # <a href="#">175</a> # <a href="#">181</a>
自社で何が起きているのか現状を知りたい	現状把握	# <a href="#">177</a> # <a href="#">178</a>
管理職として何を变えるべきか知りたい	実践理解	# <a href="#">173</a> # <a href="#">179</a>
実務の中でどう育てるか考えたい	実践理解	# <a href="#">176</a> # <a href="#">184</a>
何から着手し、どう進めるか決めたい	導入判断	# <a href="#">180</a> # <a href="#">182</a> # <a href="#">183</a>

## 14. 自社で最初に確認したいこと

本資料を読んだ後、企業がまず確認すべきことは次の4点です。

- ① 自社で判断経験が減っているのは、どの仕事か
- ② その仕事には、判断の4要素が入っているか
- ③ 最初に变えるべきなのは、管理職か、仕事か、組織か
- ④ AIに任せる部分と、人間が担うべき判断部分を切り分けられているか

この4点が見えると、「判断できる人材を増やしたい」という抽象課題が、**着手可能な実装課題**に変わります。

本資料は、AI時代の判断人材育成を、問題認識で終わらせず、実装可能な設計課題へ変えるための上位マップです。

自社の現在地、阻害要因、着手対象、実装順序を整理することで、「判断できる人材を増やす」を具体的な実行テーマとして捉え直すことができます。



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>

