



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見えてきた、これからの育成の考え方

多くの企業で、知識を教えている。手順も共有している。仕事も任せている。それにもかかわらず、部下や若手が自分で判断して進められない。この課題は、本人の能力や意欲だけで説明できるものではありません。いま多くの職場で起きているのは、**実務の中で判断経験が積み上がりにくくなっている**という構造的な変化です。

近年、働き方改革、業務効率化、IT 化の進展により、短い時間で、正確に、効率的に成果を出すことが強く求められるようになりました。その結果、現場で自然に起きていた、迷いながら考える、複数案を比較する、上司と判断理由を確認する、やり直しを通じて見立てを修正するといった過程が、省略されやすくなっています。仕事はしていても、**判断経験が残りにくい状況が広がっている**のです。

この変化は、単に「忙しいから育たない」という話ではありません。問題は、経験の量ではなく、**経験の質**です。

知識を覚える、手順をなぞる、前例どおりに進めるといった経験は増えていても、状況に応じて何を優先するか、どの事実を確認するか、どの選択肢を採るか、なぜその判断をするのかを考える経験が、日常業務の中に残りにくくなっています。



AI時代に育てるべきなのは、単に知っている人ではなく、状況の違いを見て、事実を確認し、判断できる人です。

そのためには、人材育成を「教えること」だけで捉えるのではなく、仕事の中に判断経験が残るように設計することが必要になります。

1. なぜ今、仕事をしているだけでは人が育ちにくいのか

これまで多くの企業では、実務経験を重ねれば、ある程度は人が育つことが前提とされてきました。しかし今は、その前提自体が変わりつつあります。以前であれば、現場の中で、迷う、考える、比較する、相談する、やり直す、といった過程が自然に発生していました。そうした過程の中で、人は判断基準を身につけ、見立てを修正し、自分なりの判断の仕方を育ててきました。

ところが現在は、効率や即時対応が優先される中で、そうした余白が小さくなっています。結果として、仕事をしていても、その仕事が判断経験として残るとは限らない状態になっています。

特に問題になるのは、顧客ごと、案件ごと、状況ごとに条件が異なる仕事です。こうした仕事では、前回と同じやり方がそのまま通用するとは限りません。本来であれば、今回の条件の違いを確認し、必要な事実を押さえ、複数の選択肢を比較し、なぜその判断をするのかを言葉にする必要があります。

ところが、実際の職場では、習慣的に、まず前例を探し、過去の成功例に当てはめ、上司には結論や進捗だけを確認し、結果だけ見て終わる、という進め方になりやすい。これでは仕事は進んでも、判断は育ちにくくなります。

2. 「教えること」と「判断経験設計」は何が違うのか

ここで重要なのは、教えることそのものを否定しないことです。知識を教えること、手順を伝えること、過去のやり方を共有することは、これからも必要です。業務を安定して進めるためには、共通理解、基本動作、最低限の品質基準は欠かせません。

問題は、それだけで人が育つとってしまうことです。教えることを中心は、「何を知るか」「どう進めるか」を伝えることにあります。これに対して判断経験設計の中心は、実際の仕事の中で、「何を確認するか」「どこに差があるか」「なぜ差があるか」「その差をどう埋めるか」を扱う経験を残すことにあります。

両者の違いを整理すると、次のようになります。



項目	教えること	判断経験設計
目的	前例・仕様・手順を理解し、正しく進められるようにする	条件差・事実・選択肢・理由を扱い、状況に応じて判断できるようにする
主に扱うもの	知識、手順、既存の進め方	条件差、事実確認、比較、判断理由
残るもの	本人に知識や進め方が残る	本人と組織に判断基準、確認観点、見立て、更新点が残る
向いている仕事	すでに定義された仕事、安定運用が求められる仕事	事前に定義しきれない仕事、前例だけでは進めにくい仕事
育つ力	正しく進める力	状況に応じて判断する力

つまり、必要なのは「教える」か「判断経験設計」かの二者択一ではありません。知識や手順を教えただけで、それが実務の中で判断経験として積み上がるようにすることが重要なのです。

3. 一見どちらも「任せている」ように見えるが、中身は異なる

現場では、どちらも「部下に仕事を任せている」ように見えることがあります。しかし、その中身は大きく異なります。

一つは、**前と同じように進める仕事**です。

この進め方では、これまでのやり方を基準にし、過去の成功例や周囲の進め方を参考にし、まず前の事例を探してから動くことが多くなります。判断の中心は「前と同じでよいか」に置かれ、上司との会話も確認・承認が中心になります。この進め方は、安定運営という面では合理的です。

しかし、本人に残るのは「前のやり方のなぞり方」であり、組織に残るのも「慣れた進め方」や「属人的なやり方」になりやすい。仕事は進んでも、判断理由が本人や組織に残りにくいという限界があります。

もう一つは、**条件の違いを見て進める仕事**です。

こちらでは、過去のやり方を参考にしつつも、今回の条件の違いを確認し、何を判断対象として扱うのかを明確にし、必要な事実確認や比較観点を持って進めます。上司との会話は「なぜそう考えたか」の確認が中心となり、結果を次回の判断基準の見直し材料として扱います。この進め方では、経験が作業で終わらず、判断経験として蓄積されやすくなります。本人に残るのは状況に応じた判断経験であり、組織に残るのは判断基準、確認観点、見立てです。



重要なのは、前例を使うこと自体が問題なのではない、という点です。問題は、本来は条件の違いを見て判断すべき仕事まで、前と同じように進めることだけで対応しようとしてしまうことです。見直すべきなのは、前例を使っているかどうかではなく、前例だけで進めていないかどうかです。

4. 判断はどのように積み上がるのか

質問 → 疑問 → 問い → 判断

判断は、いきなり生まれるものではありません。判断が育つ仕事には、過程があります。

最初は**質問**です。

ここでは、前例、仕様、既存情報、これまでの進め方を確認します。これは情報収集の段階です。何を知らないのか、何が未確認なのかを明らかにします。

次に**疑問**です。

ここでは、自分の前提と現実の差を見ます。実際に起きている事実は何か、想定と何が違うのか、条件差はどこにあるのかを把握します。これは現実把握の段階です。

その次が**問い**です。

ここでは、なぜその差が生まれているのか、何が原因なのか、その差にはどんな意味があるのかを考えます。これは本質定義の段階です。表面的な事象ではなく、差の理由や関係を捉え直します。

最後が**判断**です。

ここでは、その差を埋めるためにどうするかを考え、方針や優先度を決め、実行に移します。これは実行決定の段階です。

項目	質問	疑問	問い	判断
目的	情報収集 (知識の差)	現実把握 (現実の差)	本質定義 (差の理由)	実行決定 (差を埋める)
対象	<ul style="list-style-type: none"> 前例 仕様 	<ul style="list-style-type: none"> 事実 条件差 	<ul style="list-style-type: none"> 原因 意味 	<ul style="list-style-type: none"> 方針 優先度
思考	検索・確認	観察・比較	理由・関係	意思・決定



この流れが重要なのは、質問だけでは判断は育たないからです。前例を確認する、仕様を確認する、過去事例を探す、という行為は必要です。しかし、それが疑問や問いに進まなければ、仕事は前をなぞるだけで終わります。今回の条件差に目を向け、差の理由を考え、差を埋めるためにどうするかを決めるところまで進んで初めて、経験は判断経験になります。判断経験設計とは、この過程が実務の中に残るようにすることです。

5. なぜ「学ばせるだけ」では足りないのか

ここで見落としやすいのが、知識の性質の違いです。

仕事の中には、手順・基準・完了条件があらかじめ定義でき、それを守れば成立するものがあります。こうした仕事は、知識として教えやすく、研修やマニュアルとも相性が良い。一方で、判断の違いが結果に影響し、その結果を踏まえて基準を更新していくことで成立する仕事もあります。こちらは、知識を伝えるだけでは十分ではありません。理解していても、現場で判断に使われなければ意味がないからです。

企業で起きやすいのは、後者までを前者と同じように扱ってしまうことです。本来は経験を通じて育てるべき内容まで、研修で分かりやすく整理し、フレームを教え、ケースを紹介し、原則を共有すれば育つと考えてしまう。すると、理解は増えても判断は増えません。知っているのにできない、説明はできるのに行動が変わらない、同じような結論が何度も繰り返される、という状態が起きます。これは個人の能力不足というより、知識の性質と仕事での扱い方が一致していないことによって起きる問題です。

したがって、必要なのは学習施策の追加だけではありません。

必要なのは、仕事の中で、

- 何が判断点なのか
- 誰がその判断を担うのか
- なぜそう判断したのか
- その結果、次に何を更新するのか

が残るように設計することです。

成果も、「完了したか」だけではなく、「判断基準が更新されたか」「確認観点が増えたか」「見立てが言葉になったか」で見ていく必要があります。



6. AI時代に企業が育てるべきなのは、「知っている人」ではなく「差を扱える人」

生成 AI の普及によって、知識をもとに答えること、定型的な進め方を示すこと、過去事例を参照することの一部は、以前よりも人材育成の中心ではなくなりつつあります。これから企業の現場に残るのは、状況に応じて何を優先するか、どの事実を重視するか、どの選択肢を採るか、なぜその判断をするのかを考える仕事です。こうした仕事は、教えるだけでは身につけません。実際の仕事の中で、事実を確認し、比較し、理由を言葉にし、振り返る経験を通じて、初めて積み上がっていきます。

言い換えれば、AI が強いのは「質問」に答えることです。

しかし、人が価値を発揮し続けるのは、「疑問」を持ち、「問い」を立て、「判断」する領域です。だからこそ、AI 時代の人材育成では、知識を増やすこと以上に、**差を見る力、差の理由を考える力、差を埋める方針を決める力を、実務の中で育てる必要があります。**これが判断経験設計の中心にある考え方です。

7. 企業が見直すべき実務上のポイント

自社の仕事がどちらに近いかを見ると、確認すべきなのは次の点です。

- まず過去の事例を探してから動いていないか
- 今回の条件の違いより、前と同じようにできるかを先に見ていないか
- 上司には結論や進捗だけを確認し、判断理由までは扱っていないのではないか
- 他の選択肢を比較する機会が少なくなっていないか
- 結果は確認しても、判断過程までは振り返っていないのではないか
- 経験者のやり方を覚えること自体が、育成になっていないか。

こうした状態が多い場合、その職場では「前と同じように進める仕事」が中心になっている可能性があります。それは安定運営という意味では合理的です。しかし、顧客や案件ごとに条件が異なる仕事、前のやり方がそのまま通用しない仕事では、この進め方だけでは判断経験が蓄積しにくくなります。見直すべきなのは、前のやり方を使っているかどうかではなく、**前のやり方だけで進めていないか**です。

本来、企業が問うべきなのは次の 3 点です。

1. その仕事で、何が判断対象になっているのか
2. 差を見るための事実確認と比較観点があるか
3. 判断理由と更新点が、本人や組織に残るようになっているか



この3点が曖昧なままでは、仕事を任せても判断は育ちません。逆に、この3点が明確であれば、同じ実務でも人材育成の質は大きく変わります。

8. 結論

教えることをやめるのではなく、教えた先に判断経験が残るようにする

本レポートが示しているのは、教えることの否定ではありません。知識を教えること、手順を伝えること、過去事例を共有することは、今後も必要です。しかし、それだけでは、AI時代に必要な「判断できる人材」は増えにくい。

なぜなら、判断は、知識として覚えるものではなく、現実の差を見て、理由を考え、選択肢を比較し、方針を決め、その結果を次の基準更新につなげる経験の中でしか育たないからです。だから今、企業に必要なのは、教える量を増やすことではなく、**教えたことが実務の中で判断経験として残るように仕事を設計し直すこと**です。

- 人が育たない理由を、本人の能力不足で片づけないこと
- 仕事を任せているだけで育つと思わないこと
- 前例を使っていることではなく、前例だけで進めていないかを見ること
- そして、質問で終わる仕事ではなく、疑問・問い・判断まで進む仕事を増やすこと

これが、AI時代の人材育成を考えるうえでの基本原則であり、企業が見直すべき仕事設計の出発点です。

育成の中心は、教えることそのものから、**判断経験が残る仕事の設計**へ移っていきます。





より詳しく知りたい方へ

本レポートは、AI 時代の人材育成において、なぜ「教えること」だけでは不十分になりつつあるのか、その背景と基本的な考え方を整理したものです。さらに詳しく知りたい方は、関心に応じて次の資料をご参照ください。

1. なぜ今、企業で「判断」が重要になるのかを知りたい方

企業に残る仕事の中核が「判断」であること、その背景にある AI 時代の仕事変化を理解したい方に。

- AI 時代、企業に残る仕事は「判断」
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000174.000068315.html>
- AI 時代に「判断」が重要になる背景とは？:33.8 万人分析から企業の 82%で判断経験が減少
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000175.000068315.html>

2. なぜ企業で判断経験が減っているのかを知りたい方

「企業の 82%で判断経験が減少」という問題提起や、その実態をまず押さえたい方に。

- 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
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000177.000068315.html>
- 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？
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000184.000068315.html>

3. 管理職の役割変化を詳しく知りたい方

判断経験が減る中で、管理職が何を担うべきか、部下の判断機会をどう設計するかを知りたい方に。

- AI 時代、管理職の仕事は何か?:企業の 82%で「判断経験」が減少、管理職の 72%が部下の判断機会減少を実感
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000178.000068315.html>
- 「判断できる部下を増やす」管理職向け講座を公開:仕事構造を診断・設計する 3 時間プログラム
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000173.000068315.html>



4. 「教える」だけでは足りない理由を深く知りたい方

経験を必要とする知識を、なぜ組織が“学ばせる対象”として扱ってしまうのか、今回のレポートの理論的背景を深めたい方に。

- 「経験を必要とする知識」を、なぜ組織は“学ばせよう”としてしまうのか
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000165.000068315.html>
- AI 時代の人材育成は「教える」から「判断経験設計」へ
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000186.000068315.html>

5. 組織として何を変えればよいのかを知りたい方

個人の能力の問題ではなく、組織の判断構造そのものをどう設計するかを理解したい方に。

- 調査レポート:AI 時代に必須の「判断できる人材」が育つ企業は、組織の判断構造を設計している
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000179.000068315.html>
- AI 時代に必須の「判断できる人材」を育てる前に必要な「組織の判断構造設計プログラム」
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000180.000068315.html>

6. 実際に何から着手すればよいかを知りたい方

対象業務の選び方、進める順番、実装ステップ、改善指標まで実務レベルで見たい方に。

- 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？」
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000182.000068315.html>
- AI 時代に必須:判断構造設計は、どの順番で進めるべきか？対象業務の特定後に企業が行うべき実装ステップと、改善を測る指標を公開
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000183.000068315.html>

7. AI と人間の役割分担まで含めて考えたい方

判断経験設計を、AI 活用や人間の仕事再定義まで広げて考えたい方に。

- 人間と AI は、何を分担すべきか？そのために、人間はどうすればいいか？
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000181.000068315.html>



8. 全体像を一覧で把握したい方

シリーズ全体を俯瞰し、「判断できる人材」育成の全体像をまとめて把握したい方に。

- AI時代の「判断できる人材」育成全体マップを公開
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000185.000068315.html>
- 企業の82%で、AI時代に必要な「判断経験が減少」。33.8万人・980社の分析を背景に「判断経験設計プロジェクトベースラーニング」を提供開始
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000176.000068315.html>
- 「なぜ現場判断は熟練者に集中するのか？」熟練者依存を解消「判断デザイン導入講習シリーズ」
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000172.000068315.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

Behave
より善くを目的に

AI時代の人材育成で重要なのは、教えることを増やすことではなく、教えたことが実務の中で判断経験として残るようにすることです。知識や手順を共有するだけでは、状況に応じて判断できる人材は育ちにくい。必要なのは、事実確認、比較、理由の言語化、振り返りが起きるように仕事を設計することです。

まずは、自社の仕事の中で、前例で進める仕事と、条件の違いを見て判断すべき仕事を切り分けることから始めることが重要です。



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](#)[®]

