



# AI時代に企業に残る「判断」とは何か

## 前例を使いながらも、前例だけでは進めない仕事をどう捉えるか

組織行動科学<sup>®</sup>を提供するリクエスト株式会社は、980社・33.8万人の実践と分析をもとに、AI時代に企業に残る「判断」とは何かを整理しました。

生成AIの普及により、企業の仕事の進め方は大きく変わり始めています。知識を調べること、情報を整理すること、文書を作ること、既存事例を参照すること、定型的な手順で進めることは、以前よりも速く、安定して進めやすくなりました。AIが強いのは、知識をもとに答えること、情報を整理すること、既存事例を参照することです。

一方で、企業の現場には、AIでは置き換えにくい仕事が残ります。

それは、状況ごとの違いを見て、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、なぜそう進めるかを決める仕事です。これから企業が育てるべきなのは、単に正解を知っている人ではなく、状況の違いを見て、事実を確認し、差を踏まえて判断できる人です。

本レポートでは、この仕事の中核にあるものを「判断」と捉え、とくに、前例で仕事を進めることに慣れていない人でも理解できるように整理します。

## 1. そもそも、ここでいう「仕事」とは何か

ここでいう仕事とは、単なる職種名や部署名ではありません。営業、企画、管理、現場運営、顧客対応、部下支援、制度運用など、企業で日々行われている実務全般を指しています。ただし、重要なのは仕事の名前ではなく、その仕事がどのような条件で成り立っているかです。

同じ仕事の中にも、やり方や基準を教えれば安定して進む部分と、相手や状況の違いに応じて進め方を変える必要がある部分があります。仕事を職種や役職で見るのではなく、その知識が「手順で成立するのか」「判断を引き受けないと成立しないのか」で見るべきだ、という整理が重要です。



## なぜ、仕事の名前ではなく「条件」で見ると必要があるのか

仕事の名前だけで見ると、「営業は営業」「管理は管理」と一括りにしてしまいます。しかし実際には、同じ営業でも、決まった説明を正しく行うことが中心の場面もあれば、顧客ごとの事情に応じて提案方針を変えなければならない場面もあります。

つまり、企業の仕事は、職種名ではなく、**その場で何を決める必要があるか**で見なければ実態が見えません。この違いを見分けないままでは、AIに任せるべき部分と、人が担うべき部分も見えにくくなります。

## 2. なぜ、仕事で判断が必要になるのか

判断が必要になる理由は、仕事に「差」があるからです。

ここでいう差とは、単なる違いではありません。それは、**前回と同じやり方では進め方を決めきれなくなる条件差**です。顧客差、案件差、現場差、制約差、関係者差、時間差、優先順位差があるからこそ、前回どおりには進められず、判断が必要になると整理されています。

たとえば、

- 顧客の事情が違う
- 案件の制約が違う
- 現場の条件が違う
- 関係者の期待や立場が違う
- 納期や優先順位が違う

こうした差があると、前例をそのまま当てはめるだけでは前に進めません。

- 何を確認するのか
  - 何を比較するのか
  - 何を優先するのか
  - どこまで前例を使い、どこから変えるのか
- これを決める必要があります。これが判断です。

### なぜ、差があると判断が必要になるのか

前例は、過去の条件のもとで成立した進め方です。したがって、今回の条件が過去とほぼ同じなら、前例は有効です。



しかし、条件が違うなら、前例がそのまま通用するとは限りません。つまり、差があるということは、**前例の適用可否そのものを決めなければならない**ということです。だから判断が必要になります。

### 3. 前例に基づくことも判断ではないのか

ここで、多くの読者が疑問に思います。

#### 「前例に基づいて決めることも、判断ではないのか」

これは半分正しく、半分不足しています。前例を参照すること自体は重要です。知識を持つこと、手順を理解すること、過去事例を知ることが、今後も必要です。むしろ、それらは判断の土台になります。知識、手順、前例を持つこと自体を否定しないことが重要だと整理されています。問題は、**前例を使うことではなく、今回の条件差を見ないまま前例をそのまま当てはめること**です。

#### なぜ、前例を使うだけでは足りないのか

前例は「前にうまくいった方法」ではあっても、「今回もうまくいく保証」ではありません。今回の相手、今回の制約、今回の目的、今回の優先順位が違うなら、前例は参考にはなっても、そのまま答えにはなりません。したがって判断とは、**前例を捨てることではなく、前例をどこまで使ってよいかを決めること**です。

#### 企業が育てるべきなのは、

- 前例を知らない人ではなく、
- 前例を使いながらも、前例だけで進めない人です。

### 4. ここでいう「判断」とは何か

本レポートでいう判断とは、次のようなものです。

#### 判断とは、

- 知識、前例、手順を土台にしながらも、
- 今回の条件差を見て、
- 何を確認し、何を比較し、何を優先し、どこまで前例を使い、どこから進め方を変えるかを決めることです。



判断は、センスや勘だけを指しているのではありません。実務の中で行われている、具体的な行為です。

たとえば判断には、次のような動きが含まれます。

- 何が前回と違うのかを見る
- どの事実を確認すべきかを考える
- その差がなぜ生まれているのかを捉える
- どの選択肢が現実的かを比較する
- 何を優先して進めるべきかを決める
- なぜそう判断したのかを言葉にする
- 結果を踏まえて、次回の基準を更新する

こうした力が必要だと整理されています。

## なぜ、判断をここまで広く捉えるのか

多く人は、判断を「最後に結論を出すこと」だと考えがちです。しかし実際には、最後の結論だけを見ても、その判断の質は分かりません。

判断の質を決めるのは、

- 何を確認したか
- 何を比較したか
- 何を重視したか
- なぜそう決めたか

という、結論に至るまでの過程です。だから判断は、結論だけではなく、その手前の確認・比較・優先づけまで含めて捉える必要があります。

---

## 5. 判断と決断は何が違うのか

ここで、もう一つ整理しておきたい言葉があります。

それが、**判断と決断**の違いです。

この二つは日常では混同されがちですが、実務では分けて捉えた方が分かりやすくなります。



本レポートでいう**判断**とは、

知識、前例、手順を土台にしながらも、今回の条件差を見て、何を確認し、何を比較し、何を優先し、どこまで前例を使い、どこから進め方を変えるかを見極めることです。つまり判断とは、**状況を捉え、進め方の妥当性を見極める営み**です。

これに対して**決断**とは、

複数の選択肢の中から、どれで進むかを最終的に決め、その結果を引き受けることです。つまり決断とは、**選ぶことと、引き受けること**です。

言い換えると、

- **判断**は、「何が起きているか」「何が違うか」「何を重視すべきか」を見極めること
- **決断**は、「では、どの方針で進むか」を定めることです。

**なぜ、この違いを分けて考える必要があるのか**

この二つを分けて考える必要があるのは、企業の現場では、**判断が浅いまま決断だけが求められる**こともあれば、逆に、**判断はしていても決断が先送りされる**こともあるからです。

たとえば、

- 事実確認が不十分なまま「これで行こう」と決めてしまう
  - 比較や優先順位の整理はできているのに、誰も最終的に決めない
  - 前例との違いは見えているのに、責任を負いたくなくて決断されない
- といったことは、実務でよく起きます。つまり、仕事が止まる理由は、「判断できていない」場合だけではなく、「決断されていない」場合もあるということです。

**なぜ、判断のあとに決断が必要なのか**

判断だけでは、仕事は前に進みません。なぜなら、判断はあくまで、

- 何が違うか
- どの選択肢があるか
- 何を優先すべきか
- 何が妥当か

を見極めるところまでだからです。



実務では、そのうえで「今回はこれで進む」と決める必要があります。それが決断です。したがって、判断は決断の前提であり、決断は判断を前に進める最終行為だと言えます。

## なぜ、決断だけを強調してはいけないのか

企業ではしばしば、「早く決めること」が重視されます。もちろん、決めきれずに止まることは問題です。

しかし、判断が浅いまま決断だけを急ぐと、前例の誤適用や見落としが起きやすくなります。逆に、判断だけを続けて決断しなければ、比較や検討は増えても、仕事は前に進みません。

だから重要なのは、

**よい決断をするために、先に判断の質を高めることです。**

そして、十分な判断を踏まえたうえで、誰がどこで決断するのかを明確にすることです。

## 実務では、判断と決断はどうつながっているのか

実務の流れで言えば、次の順番で考えると分かりやすくなります。

1. 差に気づく
2. 事実を確認する
3. 選択肢を比較する
4. 何を優先するかを判断する
5. どれで進むかを決断する
6. 結果を振り返り、次の基準を更新する

この流れで見ると、判断と決断は対立するものではありません。

決断は、判断の最後にあるものです。そして、判断の質が低ければ、決断の質も低くなります。

## 企業が見落としやすいのは何か

企業が見落としやすいのは、「決断できる人を増やしたい」と言いながら、その前提となる判断の機会や構造が不足していることです。たとえば、

- 事実確認をせずに結論だけを求める
- 判断理由を言葉にしない
- 比較せずに前例を当てはめる
- 振り返りをせず、決めたら終わりにする

という状態では、決断の回数は増えても、決断の質は上がりにくくなります。



だから企業が育てるべきなのは、単に「決められる人」ではなく、**状況を見極め、適切に判断し、そのうえで決断できる人**です。

## まとめると、判断と決断の違いは何か

整理すると、次のようになります。

観点	判断	決断
役割	状況や条件差を見極める	進む方針を最終的に定める
主な問い	何が違うか、 何を確認すべきか、 何を重視すべきか	では、どれで進むか
中心行為	確認、比較、優先づけ、妥当性を見極め	選択、確定、引き受け
不足で起きること	前例の誤適用、見落とし、浅い結論	先送り、停滞、責任の曖昧化
実務上の位置づけ	決断の前提	判断を前に進める最終行為

したがって、AI時代に企業が強くすべきなのは、決断だけではありません。

**よい決断の前提となる判断の質そのものです。**

## 6. 「正解を知っていること」と「判断できること」は違う

多くの企業では、育成とは、正しい知識を教えること、正しい手順を伝えること、過去事例を共有することだと考えられてきました。それ自体は間違いではありません。業務を安定して進めるうえで、共通理解、基本手順、品質基準は欠かせません。

しかし、知識を持っていることと、判断できることは同じではありません。

### なぜ、知識を持っていても判断できるとは限らないのか

知識は、何を知っているかを増やします。

一方、判断は、その知識を今回の状況にどう使うかを決めることです。

つまり、知識は材料であり、判断は使い方です。



知識を持っていても、

- 今回は何が違うのを見ない
- 確認すべき事実を取らない
- 複数の選択肢を比べない
- 理由を言葉にしない

のであれば、その知識は判断にはつながりません。

「正解を知っている人」と「差を見て判断できる人」は、中心にあるものも、得意なことも、組織に残るものも違うと整理されています。前者の中心は知識・前例・手順・正しい答えであり、後者の中心は条件差・事実・比較・判断理由です。

だから企業が育てるべきなのは、正解を知っている人だけではなく、  
知識を土台にしながら、状況に応じて使い分けられる人です。

## 7. 判断は一種類ではない

判断を一つの能力としてまとめてしまうと、現場では使いにくくなります。なぜなら、実務で求められる判断にはいくつかの違いがあるからです。

### 7-1. 前例を主に使う判断と、事実を主に使う判断

前例を主に使う判断は、今回の条件が過去とかなり近い場面で有効です。

一方、事実を主に使う判断は、今回の条件差が大きく、現場で事実確認しないと決められない場面で必要になります。

**なぜ、この違いを分けて見る必要があるのか**

これを分けないと、前例で十分な仕事に過度な思考負荷をかけたり、逆に、事実確認が必要な仕事を前例処理だけで済ませたりします。結果として、効率も判断精度も落ちます。

### 7-2. 影響度の小さい判断と、大きい判断

作業順や声かけのタイミングのように、修正しやすい判断もあります。

一方で、提案方針、対応可否、優先順位のように、大きな影響を持つ判断もあります。

**なぜ、影響度を分ける必要があるのか**

判断をすべて同じ重さで扱っていると、小さな判断まで上司確認になったり、逆に大きな判断まで現場任せになったりします。だから、影響度に応じて任せ方を変える必要があります。



### 7-3. 判断範囲の小さい判断と、大きい判断

担当者がその場で決めてよい判断もあれば、他部署や上司と連携しなければならない判断もあります。

#### なぜ、範囲を分ける必要があるのか

範囲が曖昧だと、現場は「どこまで自分で決めてよいのか」が分からず、相談過多か、独断のどちらかになりやすくなります。

### 7-4. 自分のための判断と、相手や全体のための判断

自分が早く終わるための判断もあります。

一方で、顧客、現場全体、他部署、組織全体にとって何がよいかを見て行う判断もあります。

#### なぜ、この違いが重要なのか

自分の効率だけで見れば合理的でも、相手や全体にとっては非合理的ことがあります。企業で必要なのは、後者まで含めて考えられる判断です。

### 7-5. 単発の判断と、次の基準を変える判断

その場を収める判断もあります。

一方で、次回以降の基準更新につながる判断もあります。

#### なぜ、更新まで見る必要があるのか

更新がなければ、経験はその場限りで終わります。同じ種類の問題が何度も起き、そのたびに属人的に対応することになります。判断を組織の力に変えるには、更新が必要です。

## 8. なぜ、事実確認が必要なのか

前例型の読者ほど、ここでこう思います。

「前例があるなら、まずそれで進めればよいのではないか」

しかし、事実確認が必要なのは、

前例が今回も使えるかどうかは、事実を見ないと分からないからです。

前例は過去の条件に対する答えです。今の条件が違えば、その答えのままではずれの可能性もあります。つまり、事実確認は遠回りではありません。むしろ、前例の適用ミスを防ぐための最短手順です。また、実務の中に事実確認が組み込まれていれば、同じ仕事でも判断経験は蓄積されると整理されています。



## 9. なぜ、判断理由を言葉にする必要があるのか

これもよく出る疑問です。

「うまくいけば、それでよいのではないか」

たしかに、その場が収まるだけなら、それでもよいかもしれません。しかし企業では、判断は個人の中で終わってははいけません。

なぜ、理由を言葉にしないといけないのか

理由を言葉にしないと、

- 他の人が再現できない
- 上司が適切に支援できない
- 後から振り返れない
- 判断基準が蓄積しない

からです。

結論だけが残っても、「なぜそうしたのか」が分からなければ、その経験は次に使えません。判断理由の言語化や、「なぜそう判断したか」を残す運用が必要だと整理されています。

## 10. なぜ、振り返りまで必要なのか

ここでも前例型の読者はこう思います。

「終わったことをなぜ振り返るのか。次へ進めばよいのではないか」

しかし、振り返りが必要なのは、判断は一度出して終わりではなく、次の精度を上げる材料だからです。前例は、振り返りによって初めて生まれます。つまり、前例を重視する人ほど、本来は振り返りが必要です。

振り返りがなければ、

- どの事実を見たのか
- 何を見落としたのか
- なぜうまくいったのか
- なぜうまくいかなかったのか

が曖昧なままになります。

その結果、前例は増えても、判断基準は育ちません。振り返り設計がなければ、経験が一過性で終わり、判断精度も再現性も高まらないと整理されています。



## 11. なぜ、知識や手順を覚えても足りないのか

ここでさらに、前例型の読者はこう考えます。

「必要な知識や手順をちゃんと覚えれば、それで十分ではないか」

しかし、それだけでは足りない場面があります。理由は、企業の仕事には、**経験を必要としない知識**と、**経験を必要とする知識**が混在しているからです。

- 前者は、手順・基準・完了条件が事前定義でき、守れば仕事が成立する知識
- 後者は、事前定義しきれず、判断の違いが結果に影響し、結果を踏まえた基準更新で成立する知識

です。

なぜ、知識や手順を覚えても足りないのか

本来は経験を必要とする知識まで、経験を必要としない知識のように扱ってしまうと、

- フレームが「正解」になる
- ケースが「模範解答」になる
- 原則が「守るルール」になる

という誤配置が起きます。

その結果、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」が量産されるのはこのためです。つまり問題は、学びが足りないことだけではありません。

何を学ぶべき内容として扱い、何を実務の中で経験させるべき内容として扱うかがずれていることが問題です。

---

## 12. なぜ、今それを企業がやらなければならないのか

最後に、最も大きな「なぜ」が残ります。

「なぜ今、企業はここまで判断を見直さなければならないのか」

理由は二つあります。

### ① AI が、知識処理と前例処理を強く代替し始めているから

AI は、既知情報の整理、パターン化された対応、定型処理を速く安定して進められます。だからこそ、人に残る価値は、「既存知識を持っていること」だけでは弱くなります。AI が担いやすい仕事と、人が担うべき仕事の違いが、以前より明確になってきたと整理されています。



## ② 企業の現場には、条件差が残り続けるから

- 顧客ごとに違う
- 案件ごとに違う
- 現場ごとに違う
- 関係者ごとに違う

この差は、AI が普及してもなくなりません。

つまり今、企業に必要なのは、「正解を知る人」を増やすことだけではなく、**条件差のある仕事を前に進められる人**を増やすことです。そのために、判断を定義し、仕事の中に残し、育てられるようにしなければなりません。

## 13. どの仕事に、先に手をつけるべきか

ここまで読むと、次にこう思うはずですが。

「では、自社ではどの仕事から見直せばよいのか」

最初に確認すべきなのは、「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ものか、経験として積み重なる構造になっているのかです。

企業が最初に確認すべき視点として、判断対象・判断条件・判断基準・判断分担・経験設計・振り返り設計の6つが示されています。

また、着手優先度が高い仕事としては、次のような状態が整理されています。

- 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

こうした仕事は、判断構造設計の優先着手対象である可能性が高いと整理されています。



## 14. 前例で動く人が、最初に変えるべきこと

このテーマを初めて考える人は、いきなり大きく変える必要はありません。まずは次の順番で十分です。

### ① 前例を探す前に、「今回の違い」を一つ書く

前例を否定するのではなく、その前に差を見る習慣をつくります。

### ② 判断の前に、確認すべき事実を三つ挙げる

自分が何をまだ知らないかを明確にします。

### ③ 結論だけでなく、理由を一言で言う

「なぜそうしたか」を短くでも言葉にします。

### ④ 進めたあとに、次回も使える基準を一つ残す

それが、経験を前例に変える最初の一步です。

### なぜ、この順番がよいのか

前例型の人に、いきなり「もっと考えろ」と言っても変わりません。しかし、

- 差を見る
- 事実を確認する
- 理由を言葉にする
- 更新点を残す

という順番なら、前例を土台にしたまま、判断の質を少しずつ上げられます。

## 15. まとめ

AI時代に企業に残る「判断」とは、前例を知らないことではありません。また、何も無いところから考えることでもありません。

判断とは、知識、前例、手順を土台にしながらも、今回の条件差を見て、何を確認し、何を比較し、何を優先し、どこまで前例を使い、どこから進め方を変えるかを決めることです。



そして判断は、一種類ではありません。

- 前例を主に使う判断もあれば、事実を主に使う判断もある
- 影響度の小さい判断もあれば、大きい判断もある
- 範囲の狭い判断もあれば、広い判断もある
- 自分のための判断もあれば、相手や全体のための判断もある
- 単発で終わる判断もあれば、次の基準更新につながる判断もあります。

だから企業が見るべきなのは、「判断があるかどうか」だけではなく、どの種類の判断が、どこで、誰に、どの重さで発生しているのかです。

今、企業に必要なのは、「判断が重要だ」と言うことだけではありません。

自社の仕事において、

- どこに判断が残っているのか
- その判断は何によって成り立っているのか
- その経験が日々の仕事の中に残るようになっているのか

を定義し、設計し直すことです。それが、AI時代に人が価値を発揮し続ける仕事を育てる出発点になります。前例や手順で進める仕事と、条件差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だと整理されています。



AI時代

## 企業に残る「判断」とは何か？

前例を使いながらも、前例だけでは進めない仕事をどう捉えるか

**Behave**

980社・33.8万人の実践と分析から

より善くを目的に



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>

