



AI 時代、そもそも、なぜ 企業で「判断」が課題になったのか

33.8 万人・980 社の分析と組織行動科学[®]から見る、環境変化と仕事構造の変化

いま企業では、「AI 時代に必要なのは判断だ」と言われることが増えています。

一方で現場では、次のようなことも起きています。

- 少し例外があると、すぐ上司に確認が集まる
- 難しい案件はいつも同じ人に集まる
- 若手に任せても、経験として積み上がりにくい
- 研修で学んでも、現場では使えない
- 同じような相談ややり直しが繰り返される

このレポートは、こうした出来事をバラバラな問題としてではなく、一つの流れとして理解するためのものです。

33.8 万人・980 社(大手約 8 割・中堅約 2 割)の分析では、企業の 82%で判断経験が減少していることが確認されています。

さらに、判断経験が仕事の中に設計されていない状態では、上司確認集中、対応ばらつき、熟練者依存、任せにくさが起きやすいことも整理されています。

なぜ、こうしたことが起きるのか。

結論から言えば、企業が悪い判断をしてきたからではありません。

むしろ逆で、企業が良かれと思って進めてきた合理化が、別の副作用も生んだのです。

もともと企業には、事実確認が必要な仕事がありました。ただし、それは不確実で、時間がかかり、結果も一定しにくい仕事です。そのため企業は、現場を守り、品質を安定させ、再現性を高めるために、働き方改革、効率化、標準化、マニュアル化、SFA、プロセス管理、IT 化を進めてきました。これは必要で合理的な改善でした。



しかしその結果、前例どおりに進める仕事の比重が高まり、事実確認を起点にした判断の価値は、短期的な効率としては見えにくくなりました。

さらに、問題解決思考や各種フレームワークのような知識を学んでも、それを使うための土台が現場で弱くなり、「知っているのに使えない」が起きやすくなりました。これは、フレームワークや原則が本来は**経験を必要とする知識**であるのに、**覚えれば使える知識**のように扱われやすいこととも関係しています。

そして、そこに生成 AI が入りました。

AI は、知識・手順・前例で進めやすい仕事をさらに担いやすくします。その結果、人に残る仕事ほど「判断」が必要になり、その不足が、以前よりもはっきり見えるようになっています。

このレポートでは、この流れを、**点 → 線 → 面 → 空間 → 時間**

の順で整理、なぜ今「判断」が企業課題になっているのかを見えるようにします。

第 1 章 まず「点」で見る

いま現場で起きていること

最初に、難しい理屈を入れる前に、現場で起きていることをそのまま見ます。

多くの企業では、次のようなことが起きています。

- 少し例外があると、すぐ上司確認になる
- 任せているように見えて、実際には上司が決めている
- 同じような相談が何度も繰り返される
- 難しい案件が一部の熟練者に集中する
- 担当者によって対応品質がばらつく
- 研修をしても現場の動きが大きく変わらない
- フレームワークは知っているのに使えない
- 若手に仕事を渡しても、経験として積み上がりにくい

これらは別々の問題に見えます。しかし、33.8 万人・980 社の分析や関連資料では、これらは別々ではなく、**判断経験が仕事の中に設計されていないときに起きやすい共通症状**として整理されています。



判断経験が不足すると、上司確認集中、対応ばらつき、熟練者依存、任せにくさが生まれやすくなるからです。ここで大事なのは、これを「個人の能力不足」や「若手の意欲不足」と決めつけないことです。同じような症状が、多くの企業で広く見えている以上、背景には共通する構造があります。

第2章 次に「線」で見る

それぞれの点は、どうつながっているのか

では、これらの点を一本の線でつなぐと、どうなるでしょうか。流れは、次のようになります。

1. もともと、仕事の中には事実確認が必要な場面がある

顧客ごと、案件ごと、現場ごと、関係者ごとに条件が違う仕事では、前例を知っているだけでは足りません。何を確認するか、何を比較するか、何を優先するかを、その都度見極める必要があります。

2. ただし、その判断は負荷が高い

こうした判断は、不確実で、時間がかかり、結果も一定しにくいものです。うまくいくかどうかを事前に言い切りにくく、人によるばらつきも出やすい。全社員に広く求めるには、企業にとって負荷が高い仕事です。

3. そこで企業は、合理的に仕事を整えてきた

企業は、現場を守り、品質を安定させ、再現性を高めるために、働き方改革・効率化・標準化・マニュアル化・SFA・プロセス管理・IT化を進めてきました。これは悪いことではありません。むしろ、組織として必要な改善です。

4. その結果、前例どおりに進める比重が高まった

こうした改善が進むほど、今の担当者は、「今回は何が違うのか」「何を確認しないといけないのか」を、自分で考えなくても仕事が進めやすくなります。

5. その結果、判断の流れが弱くなった

本来、経験学習が起きるためには、「事実確認 → 比較 → 判断 → 理由の言語化 → 振り返り → 更新」という流れが必要です。しかし、前例どおりに進める比重が高まると、この流れが仕事の中に残りにくくなります。判断できる人材に必要な力として、事実確認力、構造把握力、優先順位判断力、価値・リスク判断力、判断理由共有力、振り返り更新力の6つが整理されているのも、この流れが必要だからです。



6. その結果、現場症状が生まれる

こうして、最初に見た

- 上司確認集中
- 熟練者依存
- 任せにくさ
- 理由が残らない
- 研修が使われない

が起きやすくなります。つまり、点で見えていた問題は、「判断がなくなった」のではなく、「判断が育つ流れが仕事から抜けやすくなった」という一本の線につながっています。

第3章 さらに「面」で見る

会社全体では何が起きているのか

次に、この問題を会社全体の広がり、つまり「面」で見ます。
仕事には大きく分けると、二種類あります。

A. 手順で成立する仕事

これは、

- 手順が決まっている
- 基準が明確
- 誰がやっても大きくはぶれにくい
- 教える・覚える・守るで成立しやすい仕事です。

B. 判断を引き受けないと成立しない仕事

これは、

- 条件差が大きい
- 事前に手順を決めきれない
- 正解が一つではない
- 判断の違いで結果が変わる
- 結果が次の基準更新につながる仕事です。





資料「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」でも、知識には「経験を必要としない知識」と「経験を必要とする知識」があり、後者は判断の違いが結果を変え、結果を踏まえて基準を更新することで初めて成立すると整理されています。問題は、後者の仕事まで、前者のように扱われやすくなっていることです。

たとえば、本来は

- 顧客差を見て変える必要がある
- 現場差を見て調整する必要がある
- 関係者ごとの差を見て進める必要がある

のに、

- 既存ルールに当てはめる
- 前例どおりに進める
- 判断は上司確認で済ませる

という形で広がると、会社全体で判断経験は薄くなります。つまり面で見ると、問題は「誰か一人ができない」ことではなく、会社全体で、判断を必要とする仕事の扱い方がずれていることです。

第4章 「空間」で見る

どこに何が偏っているのか

次に、会社の中で、何がどこに偏っているかを見ます。これが「空間」の見方です。多くの企業では、次の偏りが起きます。

1. 判断が上司・熟練者に偏る

難しい案件、例外対応、相手ごとの見極めが必要な仕事は、結局いつも同じ人に集まります。

2. 現場には前例適用だけが残りやすい

担当者には決められた範囲だけが渡され、少しでも外れると相談になります。任されているように見えても、判断は任されていません。

3. 理由ではなく結論だけが流通する

「こうしておいて」は残るが、「なぜそうしたか」は残りません。すると次の人は結論だけを覚え、判断基準は引き継がれません。

4. 研修知識と現場判断が分断する

研修ではフレームワークや考え方を学ぶ。しかし現場には、それを使う前提条件がありません。



そのため、知識は研修側にあり、判断は一部の実務者に閉じる、という分断が起きます。資料でも、フレームワーク、ケース、原則原理は本来「経験を必要とする知識」側の材料であるのに、当てはめ手順や模範解答として扱うと「正解探し」「ルール化」が起きる。この偏りを放置すると、会社の中で、教える側、処理する側、決める側、相談する側が固定化しやすくなります。

第5章 最後に「時間」で見る

なぜ、こうなってきたのか

ここまで、点・線・面・空間で見してきました。最後に、それを時間の流れで見ます。

1. 昔から判断はあった

生成AIが出る前から、企業には、事実確認が必要な仕事がありました。

2. ただし、それは負荷が高かった

不確実で、時間がかかり、失敗のリスクもあり、全員に広く担わせにくい仕事でした。

3. そこで企業は合理的に改善した

現場を守るために、企業は効率化、標準化、IT化、プロセス管理、働き方改革を進めました。

4. その結果、前例やルールが整った

これは組織にとって重要な資産です。過去の誰かの事実確認と判断の蓄積が、前例やルールになりました。

5. しかし、その分、今の人には判断しなくて済むようになった

前例どおりに進めば一定水準で仕事が進むため、相手を見る、違いを捉える、理由を残す、見直す、という経験が減っていきました。

6. その中で、研修やフレームワークは増えた

企業は考える力を高めようとして、問題解決思考や各種フレームワークを学ばせてきました。

7. しかし、それを使う土台は弱くなっていた

現場で事実確認→比較→判断→更新が起きないため、知識は増えても使いにくくなりました。

8. そこに生成AIが入ってきた

AIが、前例・知識・手順で進めやすい仕事をさらに担いやすくしたため、人に残る仕事ほど判断が必要になりました。



つまり、今起きていることは、判断が急に必要になったのではありません。
もともとあった判断が、周辺の処理仕事は AI や標準化に寄ることで、見えやすくなり、重要性が上がったのです。

その一方で、その判断を育てる土台は、すでに弱くなっていました。

第 6 章 なぜ研修だけでは足りないのか

「知識がある」と「使える」は違うから

ここは、多くの人が引っかかるところです。企業では、「もっと学ばせればよい」「もっとフレームを教えればよい」と考えがちです。しかし、それだけでは変わらないことがあります。なぜか。それは、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。

経験を必要としない知識

手順や基準が決まっていて、守れば仕事が成立する知識です。
教える・覚える・守るで機能します。

経験を必要とする知識

事前に手順を決めきれず、判断の違いが結果に影響し、結果を踏まえて更新していくことで初めて使える知識です。フレームワーク、ケース、原則原理、知恵は、こちら側の材料として整理されています。

問題は、本来は後者なのに、前者のように教えてしまうことです。すると、

- 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」が量産されます。

つまり、問題は学習量の不足ではありません。どの知識を、教える対象として扱い、どの知識を、実務の中で経験させる対象として扱うかがずれていることです。



第7章 組織行動科学[®]・経験学習で見ると何が分かるのか

この問題は、個人の意欲や能力だけでは説明できません。

組織行動科学[®]は、組織で働く人の思考と行動が「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と定義されています。

つまり、

- 前例で動くこと
- 事実確認を省きやすくなること
- 学んだ知識を使えないこと

も、本人だけの問題ではなく、そうした行動が起きやすい環境と仕事構造の中で繰り返されてきた結果として理解する必要があります。

経験学習の観点でも同じです。

経験が学びになるのは、ただ経験したからではありません。

事実確認、構造把握、優先順位判断、価値・リスク判断、判断理由共有、振り返り更新が起きて、初めて判断できる人材が育ちます。つまり、知識を増やすことだけでは足りません。その知識が、事実確認・比較・判断・更新の流れの中で使われることが必要です。

第8章 33.8万人・980社の分析で何が見えているのか

この分析で見えているのは、企業の82%で判断経験が減少している、という数字だけではありません。判断経験が仕事の中に設計されていないと、現場では

- 上司確認集中
- 対応ばらつき
- 熟練者依存
- 任せにくさ

が起きやすくなります。

さらに、判断基準が共有されにくくなり、組織全体としての処理能力が制約されます。つまり、これは「考える機会が少ない」という抽象論ではありません。

組織の処理能力そのものを制約する仕事構造の問題です。



第9章 では、企業は何から見直せばよいのか

いきなり全部を変える必要はありません。まず見るべきなのは、次の6つです。

- 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

これは、判断構造の6要素として整理されています。そして、自社の仕事の中で、まず次の問いを立てます。

この仕事は、前例どおりに進めるだけで成立するのか。

それとも、本当は相手や条件の違いを見て判断しないと成立しないのか。

この問いを持つことが、出発点です。

そのうえで、

- ① 背景理解 →
- ② 現状把握 →
- ③ 着手仕事の選定 →
- ④ 管理職の関わり変更 →
- ⑤ 判断の4要素の埋め込み →
- ⑥ 組織構造化

という順に進めると、実装しやすくなります。



まとめ

このレポートの結論

そもそも、なぜ企業で「判断」が課題になったのか。それは、判断が昔は不要だったからではありません。昔から、事実確認が必要な仕事がありました。

ただし、それは不確実で、負荷が高く、全社員に広く担わせるには難しい仕事でもありました。だから企業は、良かれと思って、働き方改革、効率化、標準化、SFA、プロセス管理、IT化を進めてきました。



その結果、前例どおりに進める仕事の進め方が強まり、事実確認を起点にした判断の価値は、短期的な効率としては見えにくくなりました。

さらに、前例やルールは過去の誰かの判断の蓄積であるがゆえに、今の社員を安心させ、業務を安定させる一方で、相手を見て判断する経験を減らしやすくなりました。

その結果、仕事の主語は相手や現実ではなく、自分へ寄りやすくなり、「役立ちたい」という思いも、自分基準で使われやすくなりました。

加えて、問題解決思考やフレームワークのような知識を学ばせても、それを使うための事実確認・比較・判断・更新の土台が仕事の中になければ、理解は増えても判断は増えません。

33.8万人・980社の分析で見えているのは、企業の82%で判断経験が減っているという事実だけではありません。判断経験が設計されていない仕事では、

- 上司への確認集中
- 対応のばらつき
- 熟練者依存
- 任せにくさ

が起きやすく、組織の処理能力そのものが制約されるということです。

そして、そこへ生成AIが入り、前例・知識・手順で進めやすい仕事がさらに代替されるようになったため、人に残る仕事ほど判断が必要になった一方で、その判断を育てる仕事の土台と、知識を判断として使う基盤の弱さが、同時にはっきり見えるようになったのです。

だから今、企業が見直すべきなのは、単なる人員数でも、知識教育の量でもありません。

- どの仕事に、どの判断が残っているのか
 - その判断を、前例どおりの処理だけで済ませず、相手を見て、事実確認・比較・理由の言語化・振り返り更新を伴う経験として残せているのか
 - さらに、学ばせている知識が、その判断の中で本当に使われる土台を持っているのか。
- ここを見直すことが、AI時代における組織の対応力を高める出発点になります。



参考にした主なリリース

1. 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

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

2. AI時代に「判断」が重要になる背景とは？

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

3. AI時代の人材育成は「教える」から「判断経験設計」へ

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000186.000068315.html>

4. 研修を増やしても人が育たないのはなぜか

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000160.000068315.html>

5. 人材の差は「能力の優劣」ではない

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000170.000068315.html>

6. AI時代、企業に残る仕事は「判断」

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000174.000068315.html>

7. AI時代、経営が見直すべきは人員数ではなく「判断処理能力」

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000190.000068315.html>

AI時代

なぜ企業で「判断」が課題になったのか

980社（大手約8割・中堅約2割）の82%で
判断経験が減少した背景にある、
環境変化と仕事構造の変化

Behave

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

【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](#)[®]

