



AI 時代、

読者が本当に知りたかったのは何か

3月の23本の配信と反響を横断して見えてきた、“判断”をめぐる新たな発見

2026年3月、リクエスト株式会社は、AI時代に企業で何がかわるのか、何が人に残る仕事なのか、なぜ判断経験が減っているのか、企業は何を見直すべきなのかについて、23本のプレスリリースと複数の添付レポートを通じて発信してきました。

そこで一貫して示してきたのは、生成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、定型的な手順を進めることであり、一方で人に残るのは、状況ごとの差を見て、何を確認し、何を優先し、どこから進め方を変えるかを決める「判断」の仕事だということです。

しかし、今回あらためて見えてきたのは、それだけではありません。

3月の23本の配信内容と、その反響、さらに各添付レポートを横断して整理すると、読者が本当に知りたかったのは、単なるAI活用の一般論ではなく、AI時代に企業の中で人の仕事がどう変質し、なぜ育成が難しくなり、どこを変えなければならないのかという、より深い構造だったことが見えてきました。

本レポートでは、その横断整理を通じて見えてきた新たな発見を、なぜそう言えるのかも含めて具体的に整理します。

1. 読者が本当に知りたかったのは、「AIの使い方」より

「AI導入後に人の仕事はどう変わるのか」だった

3月の一連のリリースとレポートで共通していたのは、AIの便利さそのものを語るのではなく、AIが広がるほど企業の中で人に残る仕事の輪郭がはっきりしてくる、という視点でした。



AIが担いやすいのは、すでにある情報を使って、定義済みの形に処理する仕事です。知識を調べること、既存情報を整理すること、定型的な文書を作ること、過去事例を参照すること、決められた手順に沿って進めることは、今後さらにAIが担いやすくなっていきます。

一方で、人に残るのは、顧客差、案件差、現場差、制約差、関係者差などを見て、何を確かめ、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のかを決める仕事です。つまり、正しく処理するだけでは進まない仕事です。

ここで見えてきたのは、

読者の関心が「AIで何ができるか」ととどまっていなかったことです。

本当に知りたかったのは、AIが入った後、自社の営業、管理、企画、現場、バックオフィスの中で、何がAIに寄り、何が人に残り、その人に残る仕事はどのような力を必要とするのかでした。

なぜなら、企業にとって本当に難しいのは、AIの導入そのものではなく、AI導入後に残る仕事の再定義だからです。AIを使うほど、定型業務の効率は上がります。しかし、その先で最後に残るのは、条件差を見て進め方を変える仕事です。だからこそ、読者は「AIがすごい」という話よりも、AIの後に人の仕事はどう変わるのかを知りたかったのです。

2. 強く反応が集まったのは、「判断が大事」という一般論ではなく、 「なぜ判断経験が減るのか」という因果だった

今回の配信で反響が大きかったテーマには、明確な共通点がありました。

それは、「判断が大事です」という抽象的な主張ではなく、なぜ企業で判断経験が減っているのかを構造で説明していた点です。

企業の82%で判断経験が減少し、58%で上司確認頻度が増加し、64%で前例依存度が上昇している。これらは、単に人が弱くなったとか、若手が考えなくなったという話ではありません。むしろ本質は、仕事そのものが、事実確認や比較や優先づけを必要とする進め方から、前例や手順を適用して進める進め方へ寄ってきたことにあります。

その背景には、働き方改革、効率化、標準化、マニュアル化、IT化、SFA、プロセス管理など、企業が良かれと思って進めてきた合理化があります。これらは必要な改善でした。



しかしその結果、現場の中で自然に起きていた、迷う、比較する、考える、やり直す、上司と判断理由を確認する、といった過程が減りやすくなりました。

つまり、問題は「仕事をしていない」ことではありません。仕事はしているのに、判断経験として残りにくいことが問題なのです。

なぜこの説明に強い反応が集まるのか。

それは、多くの現場ですでに、「教えているのに育たない」「任せているのに止まる」「難しい案件がいつも同じ人に集まる」「研修をしても現場で使えない」という違和感が起きているからです。

それらは別々の問題に見えます。しかし実際には、判断経験が仕事の中に残りにくくなっているという一つの構造から生まれています。この因果が言語化されたことで、多くの読者が、自社で起きていることを初めて一本の線で理解できた。そこに、今回の反響の強さがあったと考えられます。

3. 企業の本物のボトルネックは、「AI 活用量の不足」ではなく

「判断を担える人の厚みの不足」だった

AI時代に見直すべきなのは、人員数そのものではなく、「判断処理能力」だという整理も、今回の配信全体を通じて強く支持された論点でした。

ここでいう判断処理能力とは、状況差のある仕事に対して、組織として何人が、どれだけ、適切に見極めて前へ進められるかという総量です。

重要なのは、人数の多さではありません。どの仕事に判断が残るのか。その判断がどこに集中しているのか。何人がその判断を担えるのか。その判断経験が仕事の中で育つ構造になっているのか。そこが企業の供給能力を決めます。

なぜこれが重要なのか。

AIは、調査、作成、整理、定型処理を速くします。しかし、難しい案件、条件差の大きい仕事、例外対応、優先順位調整、関係者調整は残ります。そこを進められる人が少なければ、周辺業務は効率化されても、企業全体の対応力は思ったほど伸びません。

むしろ、AIによって周辺処理が速くなるほど、一部の熟練者や管理職に集中している判断の重みは、以前よりはっきり見えるようになります。



つまり、AI時代に企業の差を生むのは、AI活用量そのものではなく、人に残る判断仕事を担える人材をどれだけ増やせるかなのです。

この点が、今回の反響を通じてより明確になりました。

読者は、AI導入の量を増やせば企業が強くなるとは感じていません。むしろ、AIで処理は速くなくても、肝心の判断が一部の人に集中したままなら、企業全体の力は伸びないことを、現場感覚としてすでに感じていたのだと考えられます。

4. これから育てるべき人材は、「正解を知っている人」ではなく

「差を見て判断できる人」であることが、以前より具体的に見えてきた

今回の配信では、「差を見て判断できる人」という表現に強い関心が集まりました。

これは単に、観察力のある人とか、勘のよい人という意味ではありません。ここでいう「差」とは、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のことです。顧客が違う。案件の背景が違う。現場の制約が違う。関係者の立場が違う。優先順位が違う。

こうした差があるからこそ、前例をそのまま当てはめるだけでは進めません。

したがって、これから必要になるのは、単に答えを知っている人ではありません。

必要なのは、何が前回と違うのかを見て、何を確かめるべきかを考え、その差を踏まえて進め方を決められる人です。

ここで重要なのは、判断とは単に最後に結論を出すことではないという点です。判断には、何が違うのかを見ること、どの事実を確認すべきかを考えること、選択肢を比較すること、何を優先するかを決めること、なぜそう判断したのかを言葉にすることまで含まれます。

つまり、判断の質を決めるのは結論だけではなく、そこに至る過程です。

なぜこの整理が強く響いたのか。

それは、多くの人々が「判断」という言葉を抽象的には理解していても、自分の仕事の中で何を指すのかは見えていなかったからです。

しかし、「前例がどこまで使え、どこから条件差として見なければならぬかを見極める力」として示されると、判断は急に現場の実務として見えるようになります。今回の反響は、その具体化に対する反応でもあったと考えられます。



5. 育成課題の本質は、「教える内容の不足」ではなく、 「判断理由が残る仕事になっていないこと」にあった

今回の一連のレポートで、特に重要だったのは、

「教えること」と「判断経験設計」は違う、という整理でした。

教えることの本質は、何を知るか、どう進めるかを伝えることです。

これに対して判断経験設計の本質は、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。

ここから見えてきたのは、企業で起きている育成停滞の本質が、「何を教えるか」の不足ではなく、結果だけが残る、判断理由が残らない仕事の進め方にあるということです。

結論や進捗だけが共有される職場では、部下は答えを受け取れても、何を確認し、何を比較し、なぜその優先順位にしたのかを学ばません。すると、教わっても再現できない。任せても止まりやすい。経験しても、次につながる判断力として残りにくい。

これが、多くの企業で起きている「育成しているのに育たない」の正体です。

なぜそうなるのか。

判断力は、知識の量だけでは増えないからです。

判断力が育つには、事実確認、比較、優先づけ、理由の言語化、振り返りが必要です。ところが、効率化された職場では、こうした過程が省略されやすい。結果だけが求められ、理由は残らず、経験は個人の感覚のまま消えていきます。

だから必要なのは、研修メニューを増やすことだけではありません。

日々の仕事の中に、判断理由が残る進め方を組み込むことです。

これが、教えることから判断経験設計への転換の本質です。

6. AI 時代の人材育成は、一律ではなく

「職種ごとに止まり方が違う」ことを前提にしないと成立しない

今回の配信では、職種別に人に残る仕事を整理した内容にも高い関心が集まりました。

ここで見えてきたのは、AI 時代の人材育成は、一律では成立しないということです。



顧客接点人材、管理職、企画職、現場監督、バックオフィスでは、仕事の目的も、止まり方も、難しさの出方も違います。

- 顧客接点人材では、相手がなぜ決め切れないのかを見抜く必要があります
- 管理職では、部下がどこで止まるのかを見抜き、任せ方を調整する必要があります
- 企画職では、そもそも何を問うべきかを定める必要があります
- 現場監督では、条件差を吸収しながら止めずに進める必要があります
- バックオフィスでは、制度と現場のずれを埋める必要があります

つまり、同じ「判断力強化」と言っても、見るべき差も、確かめるべき事実も、職種ごとに異なります。

なぜこの論点が重要なのか。

判断とは抽象的な能力ではなく、具体的な条件差に対する実務上の行為だからです。だから、職種ごとの仕事構造を見ないまま「判断できる人を増やそう」と言っても、現場では何を変えればよいか分かりません。

今回の反響を通じて見えてきたのは、企業が苦戦しているのは「人が育たない」ことそのものではなく、職種ごとに止まり方が違うのに、育成を同じ型で扱ってしまうことだということです。

AI時代の育成は、一般論で語った瞬間に弱くなります。逆に、どの職種で、何が止まり、何を見れば動き出すのかまで降ろした瞬間に、初めて実装可能な議論になります。

7. 今回の結果が示した、最も重要な結論

企業がいま見直すべきなのは、AI 導入そのものより、

「人に残る判断をどう増やすか」である

3月の23本の配信とその反響を横断して、最も明確になったことがあります。

それは、AI導入と人材育成を別々の話として扱ってはいけないということです。

AIで速くできる仕事は、これからますますAIに寄っていきます。

しかしその一方で、人に残る仕事は、条件差を捉え、事実を確認し、優先順位を決め、関係者を動かし、例外や想定外に対応する仕事として、以前よりくっきりと浮かび上がります。



だからこそ、AI 導入だけを進めても、人に残る判断仕事の一部の人に集中したままなら、組織全体の対応能力は大きく伸びません。

では、企業は何から見直すべきなのか。

出発点は明確です。

まず、どの仕事の前例や手順を進める仕事で、どの仕事が正しく処理するだけでは進まない判断仕事なのかを切り分けること。

次に、その判断がどの職種・どの階層・どの個人に集中しているのかを可視化すること。

そして最後に、その判断経験を、仕事の中でどう分散し、再現し、育てるかを設計すること。

必要なのは、知識を教えることだけではありません。

何を確かめるか。どこに差を見るか。なぜその優先順位にしたのか。どう振り返るか。こうした過程を、日々の仕事に組み込むことです。

この順序を外すと、AI 導入は単なる効率化で終わり、人材育成は知識教育の延長にとどまります。

逆に、この順序で考えると、AI が担う領域と人が価値を出す領域が整理され、人材育成も「人に残る仕事を担えるようにする」方向へ変わります。

おわりに

読者が本当に知りたかったのは、「AI 時代に何を学ぶか」以上に、
「AI 時代に企業は人の仕事をどう再設計するか」だった

今回、3 月の 23 本の配信内容とその反響、さらに添付レポートを横断して見えてきたことは明確です。読者が本当に知りたかったのは、AI をどう使うかという一般論ではありませんでした。知りたかったのは、

- AI 時代に人に残る仕事は何か
- なぜその仕事を担える人が増えにくいのか
- なぜ判断経験が減っているのか
- 何を教えるだけでは足りないのか
- 企業はどの仕事から見直せばよいのか。

つまり、AI 時代に企業は人の仕事をどう再設計するべきかという問いでした。



この意味で、今回の 23 本の配信結果が示していたのは、読者がすでに、AI そのものではなく、AI 後の仕事構造・育成構造・組織構造の再設計に強い関心を持ち始めているという事実です。

そして、これから企業の差を生むのは、AI をどれだけ入れたかだけではありません。

人に残る判断仕事を見極め、その判断を担える人を増やし、その経験を再現可能な形で残す構造を持てるかどうかです。

合理化をやめるのではなく、合理化の上に、経験を回収し、振り返り、言語化し、次の試行につなげる構造を仕事の中に設計できるかどうか。

そこが、これからの企業の差になると考えられます。今回の分析は、そのことを、3 月の 23 本の配信と反響を横断して、あらためて明確にしたものです。



AI時代

読者が本当に知りたかったのは何か？

3月の23本のリリース結果から見えた“判断”の切実さ

980社・33.8万人の実践と分析から

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](#)[®]

