



AI時代に見落としてはいけないのは、 「2つの判断」と「2つの知識」を切り分ける力

前例にもとづく判断、事実にもとづく判断。経験を必要としない知識、経験を必要とする知識。この4つを混同しないことが、AI時代の仕事設計・人材育成・組織競争力を左右する

生成AIの普及によって、企業の仕事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、既存事例を参照すること、定義済みの手順で処理することは、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、顧客ごと、案件ごと、現場ごと、関係者ごとに条件が異なる中で、何を確認し、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仕事です。しかし、多くの企業では、この変化を十分に整理できていません。その理由は、仕事を見直すときに、判断と知識をそれぞれ一種類のものとして扱ってしまいやすいからです。

実際には、判断には、

「前例にもとづく判断」と「事実にもとづく判断」の二つがあります。

また、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」の二つがあります。

AI時代に企業で起きている多くの混乱は、この4つを混同していることから生まれています。特に問題になるのは、本来は経験を必要とする知識であり、事実にもとづく判断を必要とする仕事まで、前例適用や模範解答で回そうとしてしまうことです。このとき現場では、

- 理解は増えるが判断は増えない
- 前例どおり進めているのに、以前よりうまく進まない
- 手戻りや追加対応が増える
- 難しい案件が一部の熟練者や管理職に集中する
- 仕事は回っているのに、次の打ち手が出ない

こうした現象が起きやすくなります。

これは個人の能力や意欲の問題ではなく、前例が判断の代替として機能し、判断理由と結果が仕事の中に残らなくなっている構造の問題だと整理されています。



したがって、AI時代に本当に必要なのは、単に「判断が大事」と言うことではありません。
必要なのは、

- どの仕事の前例にもとづく判断で進めてよいのか
- どの仕事事実にもとづく判断を必要とするのか
- どの知識が教えれば使えるのか
- どの知識が経験しなければ使えないのか、

この4つを切り分けることです。

この切り分けがあって初めて、AIに任せるべき仕事と人が担うべき仕事が見え、研修で教えるべきことと実務で経験させるべきことが見え、企業が本当に強化すべき組織能力も見えてきます。

1. なぜ今、この4つの切り分けが必要なのか

AI時代の議論では、「これからは判断が重要になる」「経験が重要になる」という言い方が増えています。この方向性自体は間違っていない。

実際、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仕事です。

ただし、ここで立ち止まる必要があります。

「判断」とは何か。「経験」とは何か。

これを曖昧なままにすると、AI活用も、人材育成も、仕事設計も、すぐに抽象論になります。現場で起きているのは、単純に「判断していない」という話ではありません。

実際には、前例で進めてよい仕事と、事実確認から始めなければ進まない仕事が混在しています。同時に、教えれば使える知識と、経験しなければ使えない知識も混在しています。

この混在を切り分けないまま対策を打つと、

- AI導入は進んでも、人に残る判断仕事は増えない
- 研修は増えても、現場の判断は増えない
- 仕事は回っているのに、経験知は残らない

という状態に陥ります。

つまり今必要なのは、「もっと考えろ」「もっと学べ」と言うことではありません。どの仕事かどの判断で進み、どの知識がどの条件で成立しているのかを切り分けることです。



2. 観察事実から見えてきたのは、 「能力不足」ではなく「誤配置」である

この整理は、単なる概念上の区分ではありません。

980社・33.8万人の働く人たちの実務観察と対話の中で、繰り返し確認されてきた停滞の構造を整理したものです。

実際に多くの現場で見られたのは、次のような状態でした。

- 顧客や案件ごとに条件差があるにもかかわらず、過去の成功パターンをそのまま当てはめて進めている
- 部下や担当者ごとに理解度や対応可能範囲が異なるにもかかわらず、一律の任せ方や教え方で処理している
- 制度や手順は整っているのに、例外条件や現場事情の確認が抜け、手戻りや追加対応が増えている
- 難しい案件になると、最終的に一部の熟練者や管理職に判断が集中している
- 研修や知識共有は増えているのに、現場で判断できる人が増えていない

ここで重要なのは、これらが単純な能力不足としては説明しきれないことです。

なぜなら、当事者たちは何もしていないわけではなく、むしろ、手順を守り、前例を参照し、必要な知識を学び、真面目に仕事を進めていることが多いからです。にもかかわらず、進みにくさ、手戻り、確認集中、熟練者依存が繰り返し起きる。

このとき現場で起きているのは、人が怠けていることでも、能力が低いことでもなく、本来は事実にもとづく判断と経験を必要とする知識で扱うべき仕事が、前例適用や知識教示だけで回せる仕事のように扱われていることです。

つまり、問題の中心は「能力不足」ではなく、「仕事の成立条件に対する誤配置」にあると考えるほうが、現場で起きていることをより正確に説明できます。



3. まず全体像を見る

「2つの判断」と「2つの知識」の4象限

以下の4象限で整理すると、AI時代に企業がどこをAIに寄せ、どこを人の中核仕事として残し、どこで誤配置が起きやすいかが見えやすくなります。

知識は難易度や専門性ではなく、「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」で見るべきだとされており、また前例が判断の代替として使われ始めると構造的な問題が生じます。

図表1 4象限で見るAI時代の仕事

	前例にもとづく判断	事実にもとづく判断
経験を必要としない知識	第1象限: 標準処理領域 手順・ルール・チェックリスト・定型説明・定型判定。AI、自動化、標準化と最も相性がよい	第2象限: 確認調整領域 手順はあるが、今回の適用条件や例外条件の確認が必要。誤適用を防ぐための事実確認が中心
経験を必要とする知識	第3象限: 誤配置が起きやすい領域 本来は経験知なのに、前例適用、模範解答、正解探しで扱ってしまう領域。理解は増えるが判断は育ちにくい	第4象限: 人に残る中核領域 条件差を見て、事実を確認、判断し、結果で基準を更新する領域。 AI時代に人が担う価値の中心

この図表で特に重要なのは、第4象限を増やすこと以上に、**第4象限を第4象限として正しく扱うこと**です。

多くの企業で実際に問題になるのは、本来は第4象限で扱うべき仕事を、第3象限のように運用してしまうことです。つまり、経験を必要とする知識であり、事実確認にもとづく判断を必要とする仕事であるにもかかわらず、前例適用や教示だけで回せる仕事のように扱ってしまうことです。

経験を必要とする知識を経験を必要としない知識として扱う誤配置が起きると、フレームが正解になり、ケースが模範解答になり、原則が守るルールになってしまう。



補足表 5 職種で見る 4 象限の具体例

職種	第 1 象限	第 2 象限	第 3 象限	第 4 象限
	標準処理	確認調整	誤配置が起きやすい	人に残る中核
顧客接点	商品説明、定型メール、提案資料のたたき台、過去事例検索	提案前に、決裁者・予算・比較先・導入時期などの事実確認を行う	顧客が止まっている本当の理由を、過去の失注パターンや決め打ちトークで処理してしまう	顧客がなぜ止まっているかを見極め、誰を巻き込み、何を変えれば前に進むかを判断
管理職	会議資料整理、数値集計、進捗見える化、報告文下書き	任せる前に、部下の理解度・案件難易度・支援要否を確認	部下育成を、過去の任せ方や一律の基準で処理してしまう	部下がどこまで進められ、どこで止まるかを見極め、任せ方や支援を調整
企画職	市場情報収集、競合比較、会議資料たたき台、論点候補列挙	情報収集の前に、どの前提が欠けているか、何を確認すべきかを整理	企画の問いを、過去の成功パターンや既存フレームの当てはめで処理してしまう	何を本当の問題として置くべきか、問いをどう置けば打ち手が変わるかを見極める
現場監督	工程表補助、報告書下書き、標準手順確認、必要書類整理	着工前・当日朝に、現場条件、協力会社事情、安全条件の確認を行う	条件衝突を、前例どおりの工程や過去の納め方で処理してしまう	安全・品質・納期がぶつかった時に、何を優先し、どこを止め、どう進めるかを判断
オフィス	申請処理、定型入力、書類作成、照合作業、制度案内	制度適用前に、現場事情・例外条件・運用上の支障を確認する	制度と実態のずれを、制度通り処理や過去の例外対応だけで済ませてしまう	制度と現場のずれを見抜き、どの運用なら業務を止めずに回せるかを判断

このように、同じ 4 象限でも、職種ごとに第 4 象限の中身は異なります。だからこそ、AI 時代の人材育成は一律では成立しません。

必要なのは、職種ごとに、**本来は第 4 象限で扱うべき仕事が、前例適用や模範解答によって第 3 象限のように運用されていないかを見極め、それらを第 4 象限の仕事として設計し直すこと**です。



4. 第3象限は「仕事類型」ではなく「誤配置の状態」

ここで補足しておきたいのは、**経験を必要とする知識 × 前例にもとづく判断**は、仕事の本来の成立条件としては安定した配置ではない、という点です。

経験を必要とする知識とは、事前に手順や正解を定義しきれず、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初めて機能する知識です。

したがって、その本来の位置は、条件差を見て、事実を確認し、判断し、結果を通じて基準を更新する**第4象限**にあります。

では、第3象限とは何か。それは、本来は第4象限で扱うべき仕事が、前例適用や模範解答、正解探しによって処理されてしまっている**誤配置の状態**です。つまり、第3象限は「本来そこにある仕事」を示しているのではなく、**第4象限の仕事がずれた形で運用されている状態**を示しています。

この整理が重要なのは、企業が第3象限を「一つの仕事類型」として受け入れるのではなく、本来は第4象限で扱うべき仕事が、第3象限化していないかを見つけることが必要だからです。

実際、多くの現場で起きているのは、顧客ごと・案件ごと・部下ごと・現場ごとに条件差があるにもかかわらず、それらを前例や過去の成功パターン、一律のやり方で処理してしまうことです。その結果、理解は増えても判断は育たず、前例どおりに進めているのに、手戻りや追加対応が増え、熟練者依存や確認集中が強まりやすくなります。

第3象限は、第4象限の仕事がずれて運用されている状態である

観点	第3象限	第4象限
位置づけ	誤配置の状態	本来の成立状態
知識の性質	経験を必要とする知識	経験を必要とする知識
判断のしかた	前例適用、模範解答、正解探しで処理	条件差を見て、事実を確認、判断
仕事の扱い方	経験知を、手順知のように扱ってしまう	経験知を、経験知として扱う
起きやすい事	理解は増えるが、判断は育ちにくい	判断が残り、基準が更新される
結果	手戻り、追加対応、確認集中、熟練者依存が増えやすい	判断経験が蓄積し、再現性が高まる
やるべきこと	第3象限のまま回さない	第4象限として設計し直す



5. 第2象限は、見落とされやすいが実務では極めて重要

第2象限は、見落とされやすいが実務では非常に大きい

4象限で整理すると、

- 第1象限はAI・標準化の領域
- 第4象限は人に残る中核領域

として理解されやすい。

一方で、実務上とても重要でありながら見落とされやすいのが第2象限です。

第2象限は、手順や基準そのものはあるものの、それを今回そのまま適用してよいかどうかを確かめるための事実確認が必要な領域です。

つまり、判断の中心が全面的な創造や高難度の総合判断にあるのではなく、「誤適用を防ぐために何を確認するか」にある仕事です。

実際の企業活動では、この第2象限の仕事は非常に多く存在します。たとえば、

- 顧客接点であれば、提案前に決裁者、予算、比較先、導入時期を確認する
- 管理職であれば、任せる前に、部下の理解度、案件難易度、支援の必要性を確認する
- 現場監督であれば、着工前に現場条件、安全条件、協力会社事情を確認する
- バックオフィスであれば、制度を適用する前に、例外条件や現場運用上の支障を確認することです。

ここで起きやすい問題は、手順があることによって、「確認しなくても進められる仕事」に見えてしまうことです。

しかし実際には、第2象限の仕事は、手順を知っているだけでは足りません。何を確認しないと誤適用になるのかが分かっていなければ、制度は守っているのに現場は止まり、手順どおりに進めているのに手戻りが増える、ということが起こります。

したがって、AI時代の仕事設計は、

- 第1象限をAIへ寄せ
- 第4象限を人の中核仕事として設計する

だけでは不十分です。

第2象限において、何を確認すべきか、どの条件差を見落としてはいけないかを明確にすることが、全体の品質と再現性を大きく左右します。



6. 「2つの判断」とは何か

6-1. 前例にもとづく判断

前例にもとづく判断とは、過去にうまくいった方法、既存手順、既知の進め方、標準ルールを参照し、それを今回にも適用して進めることです。これは不要ではありません。むしろ、品質を安定させ、ばらつきを抑え、速く、正確に進めるうえで不可欠です。

前例そのものが悪いわけではなく、品質の安定やリスク低減に大きく貢献してきた。問題は、前例を参照点として使うことではなく、前例が「判断の代替」として使われ始めることです。

前例にもとづく判断が有効なのは、今回の条件が過去と大きく変わらず、前例の妥当性が保たれているときです。

この領域では、個人差よりも再現性が重要。そのため、AI や自動化とも相性がよい領域です。

6-2. 事実にもとづく判断

一方、事実にもとづく判断とは、今回の条件差を確認し、その差を踏まえて進め方を決めることです。ここでいう事実とは、印象や思い込みではありません。顧客ごとの事情、案件固有の制約、現場差、関係者差、納期や優先順位の違いなど、前回と同じやり方では進め方を決めきれなくする条件です。

AI時代に企業に残る判断とは、差に気づき、事実を確認し、選択肢を比較し、優先順位を判断し、その結果を踏まえて次の基準を更新する一連の実務プロセスだと整理されています。つまり、事実にもとづく判断とは、単に「よく考えること」ではありません。

何が違うのかを確かめ、その違いを踏まえて前例の使い方を変えることです。

6-3. なぜこの二つを分ける必要があるのか

この二つを分けないと、企業では二つの誤りが起きます。

- 一つは、前例で十分に回る仕事まで、過剰に個人判断へ寄せてしまうことです
- もう一つは、事実を確認しないと進められない仕事まで、前例適用で済ませようとしてしまうことです

特に AI時代に危険なのは後者です。AI が前例・既知情報・手順の処理を強く支援するほど、企業はますます前例で回る仕事へ最適化しやすくなります。



しかしその結果、前例が判断の代替になり、今回固有の条件差を見る行為が減ると、前例どおり進めているのに以前よりうまく進まない、という構造が広がります。

7. 「2つの知識」とは何か

7-1. 経験を必要としない知識

経験を必要としない知識とは、手順・基準・完了条件を事前に定義でき、それに従って実行すれば、実行者の経験に大きく依存せず、一定の結果が安定的に得られる知識です。

成立条件として、

- 手順・基準・完了条件が明示されていること
- 誰がやっても結果のばらつきが小さいこと
- 分岐があってもルール化できること
- 結果が「完了」「合否」で処理されること

です。典型例は、マニュアル、手順書、チェックリスト、合否判定です。

この知識は、

- 教示・遵守・標準化・AI支援と相性がよい
- 何を調べればよいか分かっている
- どの情報を整理すればよいか決まっている
- どの手順を使えばよいか明確である

そうした場面では、AIは非常に高い支援力を発揮します。

7-2. 経験を必要とする知識

経験を必要とする知識とは、事前に手順や正解を完全には定義できず、判断の違いが結果に影響し、その結果を踏まえて判断基準を更新していくことで初めて機能する知識です。

- 手順・正解が事前定義しきれないこと
- 判断の違いで結果が変わること
- 分岐が総合判断になること
- 結果が次の判断材料になること
- 実務と振り返りが不可欠であること

が成立条件です。典型例は、判断、線引き、優先順位づけ、例外対応です。

ここで重要なのは、経験を必要とする知識は「難しい知識」という意味ではないことです。難易度や専門性ではなく、その知識がどのような条件で仕事として成立するかで分ける必要があります。



7-3. なぜこの二つを分ける必要があるのか

この二つを分けないと、「知っているのにできない」が量産されます。

経験を必要とする知識を経験を必要としない知識のように扱うことを「誤配置」と呼んでいます。この誤配置が起きると、フレームが正解になり、ケースが模範解答になり、原則が守るルールになります。

理解は増える。説明もできる。しかし、判断は増えない。実務で使えない。

これが「知っているのにできない」の正体です。

8. よくある誤解

ここで誤解してはいけないのは、前例そのものが悪いわけではない、ということです。

前例は、品質を安定させ、ばらつきを抑え、速く正確に進めるために不可欠です。問題なのは、前例を参照点として使うことではなく、本来は今回の条件差を確認しなければ進められない仕事にまで、前例を判断の代替として使ってしまうことです。

また、事実確認が大事だと言っても、「うちも確認している」で終わらせてよいわけではありません。

重要なのは、確認しているかどうかではなく、何を確認しなければ誤適用になるのかが明確になっているかどうかです。確認項目がずれていれば、確認行為は増えても、判断の質は上がりません。

さらに、経験を必要とする知識を重視すると、属人化を肯定しているように見えるかもしれませんが、ここで言う経験知は、属人化を放置することではありません。むしろ、どのような条件差を見て、何を確認し、どう判断したのかを仕事の中に残し、振り返りによって基準を更新していくことで、再現性を高めていく考え方です。

第4象限を重視することも、再現性を捨てることではありません。

再現性には二種類あります。

一つは、同じ手順を繰り返す再現性です。これは第1象限で重要です。

もう一つは、条件差がある中でも、必要な事実を確認し、適切に判断できる再現性です。AI時代に企業が強くなるために必要なのは、後者の再現性です。



9.4 象限をどう読むべきか

	前例にもとづく判断	事実にもとづく判断
経験を必要としない知識	第1象限 AI・標準化を進めやすい領域	第2象限 確認の質が重要な領域
経験を必要とする知識	第3象限 最も注意すべき領域	第4象限 人に残る中核領域

この図表を読むうえで最も重要なのは、企業の停滞や育成不全がどの象限で起きやすいかを見ることです。

- 第1象限は、AI・標準化・自動化を進めるべき領域です。ここに人の勘や経験を過剰に残す必要はありません
- 第2象限は、手順知が中心ではあるが、事実確認を抜くと誤適用が起きる領域です。ここでは、確認の質が重要になります
- 第4象限は、人が担うべき中核領域です。ここでは、条件差を見て、確認し、判断し、その結果を次の基準へ変える必要があります
- そして第3象限こそが、最も危険です。本来は経験知であるはずのものを、前例適用、模範解答、正解探しで扱ってしまう領域だからです。ここでは、理解は増えるが判断は育たず、前例どおり進めているのに、手戻りや追加対応が増え、忙しさだけが増していきます。

つまり、企業が最初に見つけるべきは「うちの仕事のどこが第3象限になっているか」です。



10. なぜ 4 つを混同すると、AI 活用も育成もずれるのか

AI 活用が効率化で終わる

AIは第1象限と相性がよい。しかし、第3象限や第4象限まで同じように扱っていると、前例や既知情報の処理は速くなくても、条件差を扱える人材は増えません。

その結果、周辺業務は効率化されても、難しい案件や状況差の大きい仕事は一部の人に集中したままになります。

人材育成が「知識教育の延長」で止まる

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いると、対策は「もっと学ばせる」「もっと優秀な人を配置する」に収束しやすくなります。

しかし、

- 教えることの本質は、何を教えるか、どう進めるかを伝えることであり、
- 判断経験設計の本質は、何を教えるか、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

組織競争力の源泉を取り違える

経営が本当に見るべきなのは、処理量や工数だけではありません。

- 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
- その判断経験が仕事の中で育つようになっているのか

ここを見なければ、企業の対応能力の上限は見えません。

これから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の厚みと、その判断経験が仕事の中で増える構造です。



11. 企業は何から見直すべきか

第一に、**自社の仕事を4つで棚卸しすること**

職種や部門で一括りにするのではなく、仕事単位で、

- これは前例で進めてよいのか
- 事実確認から始めるべきか
- これは教えれば使える知識なのか
- 経験しなければ使えない知識なのか

を見直す必要があります。

第二に、**第3象限を特定すること**

最優先はここです。なぜなら、第3象限こそが、忙しさだけが増え、判断が育たず、熟練者依存が強まりやすい領域だからです。

第三に、**第4象限の仕事に、判断が残るように設計すること**

必要なのは、「もっと考えろ」という指示ではありません。判断は命じて発生するものではなく、事実をどこまで確認しなければ前に進めないか、どの前提を置くかを選ばなければ前に進めない状況に置かれたときに立ち上がります。

第四に、**第1象限は徹底してAI・標準化へ寄せること**

ここを人の勘や経験で回す必要はありません。むしろ、人が担うべき第4象限に認知資源を戻すために、第1象限はAI・標準化・テンプレート化を進めるべきです。

重要なのは、この4象限を概念として理解することではなく、自社の仕事をこの4つで見直し、第3象限に落ちている仕事を見つけ、第4象限の仕事として再設計していくことです。



おわりに

AI時代には判断が重要になる。経験が重要になる。

この言い方自体は正しいです。しかし、それだけでは足りません。

本当に見落としとしてはいけないのは、

判断にも二種類あり、知識にも二種類あり、

その4つが仕事の中でどう組み合わせられているかを見抜くことです。

- 前例にもとづく判断が適している仕事もある
- 経験を必要としない知識で十分な仕事もある
- 一方で、事実にもとづく判断が必要な仕事もある
- 経験を必要とする知識でしか成立しない仕事もある

そして、企業を弱くするのは、それらを混同することです。

特に危険なのは、本来は経験を必要とする知識を、前例適用と教示で回そうとすることです。そこでは、理解は増えても判断は増えず、前例どおりに進めているのに、仕事は増え、手戻りは増え、判断は一部の人に集中し続けます。

だから、AI時代に見落としとしてはいけないのは、単に「判断が大事」だということではありません。見落としとしてはいけないのは、2つの判断と2つの知識を切り分け、どの仕事を前例で回し、どの仕事で事実確認を起点に判断を引き受け、どの知識を教え、どの知識を仕事の中で経験として獲得させるかを設計することです。

この4つを切り分けて仕事を見直せるかどうか、AI時代の仕事設計、人材育成、組織競争力の土台になります。

AI時代に企業競争力を左右するのは、正解を多く知っている人を増やすことではなく、差を見て判断できる人を育て、その判断経験が仕事の中で増えるように設計することだと結論づけています。



お問い合わせ： **判断デザインラボラトリー**

E-mail: request@requestgroup.jp

【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[®]

