



# 優れた人的資本経営の定義

なぜ、優れた人的資本経営は「判断が育つ仕事の設計」に行き着くのか？

## 1. 優れた人的資本経営とは何か

私たちは、優れた人的資本経営を次のように定義しています。優れた人的資本経営とは、AIで代替できる仕事と、人に残る判断の仕事を切り分けたうえで、人に残る判断が育つように、仕事・経験・振り返りを設計し、個人の中にある判断を組織の力へ変えていく経営です。言い換えれば、人的資本経営とは、単に人に投資することではなく、判断できる人が育つ仕事の構造をつくることです。

この定義は、理念先行でつくったものではありません。私たちは、33.8万人・980社の業務経験データの分析と実務支援を通じて、人的資本経営を実際に機能させようと関わる中で、この結論に至りました。

本レポートの主張は明確です。人的資本経営の中心論点は、施策を増やすことではありません。人に残る判断が育ち、蓄積され、組織の力へ変わるように、仕事そのものを設計することです。

## 2. なぜ今、この定義が必要なのか

この数年、企業は大きな変化への対応を段階的に迫られてきました。まず、働き方改革が進み、限られた時間の中で成果を出すことが求められるようになりました。その結果、効率化、標準化、IT化、業務の可視化が進みました。次に、役割、職務、責任、専門性を明確にするジョブ型的な整理も広がりました。さらに、人的資本経営は政策・開示・経営実務の中心的なテーマとなり、企業は人材への投資や育成を経営課題として強く意識するようになりました。そして現在は、生成AIの普及によって、知識を調べること、整理すること、要約すること、定型的に処理することの意味そのものが大きく変わり始めています。

重要なのは、これらの変化そのものが問題だったわけではないということです。



どれも必要な対応でした。企業は、その時々々の要請に対して、合理的に、そして誠実に手を打ってきました。しかし、その合理化が進むほど、仕事の中から減りやすくなったものがありました。それが、自分で事実を見て、考え、選び、決める経験です。

いま企業で起きているのは、判断の必要性そのものが下がっていることではありません。むしろ、顧客ごとの差、案件ごとの制約差、現場条件の違い、関係者ごとの優先順位の違いを踏まえて、進め方を変えなければならない仕事は、今なお多く残っています。AI時代に人に残るのも、まさにそうした差を見て進め方を変える仕事です。

ただし、その一方で、働き方改革による時間制約、効率化や標準化、IT化、役割と責任の明確化が進んだ結果、仕事は次第に、「条件差を見て進め方を変える仕事」よりも、「定義された役割の中で、前例と手順を外さずに進める仕事」へ傾きやすくなりました。つまり、判断が必要な仕事であっても、実際の進め方は、前例確認や上司確認に戻りやすくなっているのです。

たとえば営業でも、商品やプレゼンの型そのものは教えられます。しかし、今回の顧客が何をためらっているのか、価格が論点なのか、社内決裁が論点なのか、導入後の運用負荷が論点なのかは、案件ごとに異なります。

また、現場運営でも、基本手順そのものは共有できますが、どの条件差を重く見るか、どのリスクを先に潰すか、どの段階で上位者を巻き込むかは、状況ごとに判断が必要です。ここで必要になるのは、知識そのものではなく、状況差を踏まえて進め方を決める判断です。

だからこそ、問題は単に学ぶ材料の量ではありません。知識や情報、仕組みは増えている。にもかかわらず、人が育たない。任せられない。現場が変わらない。ここで問うべきなのは、学びの量そのものではなく、その学びが仕事の中で判断として積み上がる構造になっているかどうかです。

ここで見えてくるのは、学んだことを使いながら力を育てる仕事経験の不足です。人的資本経営が本当に問うているのは、人に何を学ばせるかだけではなく、学んだ力が仕事の中で使われ、判断として蓄積され、組織の力へ変わる構造があるかどうかです。

だから、人的資本経営は“人に何を学ばせるか”だけでなく、“判断が仕事の中で経験として残るように設計されているか”を問わなければなりません。

つまり、判断は重要だと言うだけでは足りません。判断が必要な仕事が残っているにもかかわらず、その判断経験は自然には積み上がりにくくなっている。だから、人的資本経営は“人に何を学ばせるか”だけでなく、“判断が仕事の中で経験として残るように設計されているか”を問わなければならない。



### 3. 企業で本当に起きている問題は何か

ここで企業の現場を改めて見ると、問題の輪郭がよりはっきりしてきます。多くの企業では、知識や情報、仕組みそのものは、むしろ増えています。マニュアルはある。データもある。SFAなどのシステムもある。研修もある。フレームワークもある。AIも使える。それでも、人が育たない。任せられない。現場が変わらない。

ここで見えてくるのは、**問題が学ぶ材料の不足ではなく、学んだことを使いながら力を育てる仕事経験の不足にある**ということです。人的資本経営が本当に問うているのは、人に何を学ばせるかだけではありません。**学んだ力が、仕事の中で使われ、育ち、蓄積され、組織の力として再現できるかどうか**です。

企業の力とは、個人の頭の中にある知識や能力そのものではなく、それらが仕事の中で繰り返し使われ、他者と接続されることで、初めて組織の力になるからです。したがって、人的資本経営を実際に成果へつなげるには、教育投資の量だけでは足りません。**仕事の中に、力が蓄積される構造があるかどうか**まで見なければなりません。

つまり、企業で本当に起きている問題は、「学ばせていない」ことではありません。**学んでいても、その学びが判断として仕事の中に残らないことです。**

この点を見誤ると、施策は増える。制度も整う。だが、現場ではなお、任せられない、育った感じがしない、難しい仕事の一部に集中する、という状態が続くことになります。

### 4. なぜ人が育ちにくくなったのか

私たちはこの点を実務の中で掘り下げてきました。そこで見えてきたのは、AI時代に価値を持ち続けるのは、単に知識を持つことではなく、**相手や状況に応じて何が必要かを捉え、進め方を判断できる力**だということです。知識を持っていることと、知識を使って状況に応じた行動を組み立てられることは別です。知識はあっても、相手の事情、現場条件、目的の違いを踏まえて動けなければ、実務上の成果にはつながりにくいのです。

つまり、**人的資本経営が対象にすべきものは、単なる知識量ではなく、状況に応じて考え、組み立てる力**です。

しかし次に明らかになったのは、その力の重要性を理解し、**考え方やフレームワークを導入しても、それだけでは現場が十分には変わらない**ということでした。会議が増える。資料は整う。考えるための道具も共有される。それでも実行は積み上がらない。この事実が示しているのは、**「考え方を知らないこと」が主因ではない**ということです。



問題は、考える力の有無そのものではなく、日々の業務の中に、考え、迷い、選び、決める場面が十分に残っていないことにあります。さらに検討を進めると、その背景には個人の能力不足ではなく、業務の進め方そのものの変化があることも見えてきました。

時間制約が強まり、効率化や標準化が進み、ITによる管理や可視化が進み、ジョブ型的な整理の中で職務や責任の明確化が進む。そこに生成AIの普及が重なり、知識検索、要約、整理、既存情報の処理は、さらに自動化・代替しやすくなりました。

その結果、仕事は次第に、「条件差を見て進め方を変える仕事」よりも、「定義された役割の中で、前例と手順を外さずに進める仕事」へ傾きやすくなりました。

すると何が起きるか。知識は増える。処理も速くなる。だがその一方で、自分で確かめ、自分で比較し、自分で決める経験は減ります。その経験が減れば、判断する力は育ちにくくなります。ここで初めて、人的資本経営における本質的な課題は、教育投資の量そのものではなく、仕事の構造が人の力を育てる形になっているかどうかだと整理できます。

## 5. AI時代に人に残る中核は何か

また、各組織の上位5%の仕事ができる人の実務を見ていくと、成果の差は、表面的な行動の差だけから生まれているのではないことも分かってきました。仕事ができる人は、目の前の発言や依頼だけを見ているわけではありません。その背後にある事情、制約、関係のずれ、目的の違いまで見ようとしています。

判断の質は、表面情報を処理するだけではなく、背景を踏まえて状況を捉え直せるかどうかによって大きく変わります。このことから、人的資本経営が育てるべき対象は、単なる知識やスキルではなく、背景を踏まえて判断できる力として捉える必要があります。

ここまで来ると、なぜ論点が「判断」に収束するのも自然に見えてきます。AIが広がるほど、知識の検索、情報整理、過去事例の参照、定義済み手順の処理は代替しやすくなります。一方で、現実の仕事には、なお人が引き受けなければならない部分が残ります。

それは、相手ごとの差、案件ごとの条件差、現場ごとの制約差を踏まえ、何を確認し、何を重視し、何を優先し、どう進めるかを決めることです。

つまり、人に残る中核は、知識そのものではありません。知識や事実を踏まえて、何を確認し、何を重視し、どう進めるかを決める判断です。



## 6. なぜ制度や研修だけでは足りないのか

同時に、制度を整えることと事業成果が出ることの間には、簡単にはつながらない断絶があることも見えてきました。人事制度や研修制度を整えても、それだけで事業成果に結びつくわけではありません。なぜなら、企業は制度によって価値を生むのではなく、実際の事業活動の中で価値を生むからです。本当に問うべきなのは、制度が整っているかどうかではありません。自社の価値創造の現実にあった形で、人が育つようになっているかどうかです。

人的資本経営は制度論だけでは不十分であり、事業の中で人がどう育つかという実務論まで降りなければ、機能しません。

さらに、人が変わらない理由についても、個人の意識や資質だけでは説明できないことが見えてきました。多くの企業で同時に起きているのは、本人が努力しないから育たないのではなく、育つために必要な経験が、日々の仕事の中に組み込まれていないという現象です。

人材差は、もともとの能力差だけで生まれるものではありません。日々の仕事の中で、何を見て、何を確かめ、どこまで自分で決めることが求められているかによって広がっていきます。人的資本経営とは、優れた個人を探すこと以上に、どのような経験や行動が継続的に積み上がる構造をつくるかを問う営みなのです。

## 7. 判断が育つ仕事は、何を設計すべきか

そして問題は、多くの職場で、その判断を育てる経験が減っていることです。前例を確認する。上司に相談する。決められた流れに沿って進める。これらは短期的には合理的です。

しかし、それが中心になると、自分で確かめ、自分で比較し、自分で決め、その結果を振り返って基準を更新する経験が蓄積されません。すると、知識はあっても判断できない。研修はしても任せられない。そうした状態が起きます。

ここから導かれる結論は明確です。

人的資本経営を本当に機能させようとするなら、焦点は「何を学ばせるか」だけでは足りません。判断が育つ仕事をどう設計するかに置かなければなりません。このとき設計すべきなのは、抽象的な学習機会ではありません。次の要素を、仕事の中に具体的に組み込む必要があります。

第一に、どの業務で、誰が、何について判断するのか。

判断の対象が曖昧なままでは、責任も経験も育ちません。

第二に、その判断のために、何を事実として確認する必要があるのか。

前例や印象ではなく、どの事実を確認し判断するかが明確でなければ、判断は育ちません。



第三に、どこまで本人に任せ、どこから上司や他部署が支援するのか。

任せ切ること、全部を上司が握ること、どちらも判断経験を育てにくくします。

第四に、判断した結果をどのように振り返り、次の基準更新につなげるのか。

経験は、ただ積みば力になるわけではありません。

振り返りを通じて基準が更新されて初めて、次の判断に生きる経験になります。

こうした要素が仕事の中に入って初めて、個人の経験は一過性で終わらず、組織の力として蓄積されます。

## 8. 結論

**人的資本経営を本当に機能させたいなら、仕事そのものを設計し直す必要があります。**

だからこそ、私たちは冒頭の定義に至りました。優れた人的資本経営とは、AIで代替できる仕事と、人に残る判断の仕事を切り分けたうえで、人に残る判断が育つように、仕事・経験・振り返りを設計し、個人の中にある判断を組織の力へ変えていく経営です。言い換えれば、人的資本経営とは、**判断できる人が育つ仕事の構造をつくること**です。

そして、**33.8万人・980社の業務経験データの分析と実務支援を通じて見えてきたのは、人的資本開示対象企業の多くが、なおこの水準には到達していないという現実**です。なぜなら、そうした企業ほど、働き方改革、効率化、標準化、IT化、ジョブ型的整理、人的資本開示への対応を通じて、前例型の仕事を強めてきたからです。それは怠慢の結果ではありません。むしろ、企業が誠実に制度対応し、合理化を進めてきた結果です。

しかしその結果、**人的資本を開示していることと、判断が育つ仕事を設計できていることの間には、なお大きな距離が残っています**。私たちがこの定義を提示する理由は、その距離を見えるようにするためです。

人的資本経営を本当に機能させたいなら、開示や制度整備に加えて、**人に残る判断が日々の仕事の中で育ち、蓄積され、組織の力になるように、仕事そのものを設計し直す必要があります**。その**着手点は三つ**です。

**第一**に、自社の仕事を、手順を進める仕事と条件差に応じた判断が残る仕事に分けること。

**第二**に、判断が残る仕事について、誰が何を判断しているかを見える化すること。

**第三**に、その判断に必要な事実確認、任せ方、振り返り方を設計対象として定めること。

これを定めない限り、人的資本経営は、開示や制度整備としては進んでも、**事業の中で人が育ち、判断できる人が増え、組織の対応能力が高まる**ところまでは進みにくいのです。



## 本レポートで示した定義を、より具体的に理解し 自社の経営と現場に引き寄せて考えるために

ここまで第1部では、優れた人的資本経営とは何か、そしてそれを実際に機能させようとする、なぜ「判断が育つ仕事の設計」に行き着くのかを、総論として整理してきました。

**結論は明確です。** 人的資本経営とは、AIで代替できる仕事と、人に残る判断の仕事を切り分けたうえで、人に残る判断が育つように仕事・経験・振り返りを設計し、個人の中にある判断を組織の力へ変えていくことです。

しかし、この総論を自社の経営や現場に引き寄せて考えようとする、さらに具体的な問いが生まれます。なぜ、人的資本経営が進んでいるにもかかわらず、現場ではなお「人が育った感じがしない」のか。なぜ、研修を増やしても判断できる人材が増えないのか。AI時代に、経営が本当に見るべき制約条件とは何か。経営者は、判断が育つ仕事を何から、どのように設計すべきなのか。こうした問いに答えるには、総論だけでは足りません。そこで第2部では、これらの論点を5本の各論として、次の順に整理していきます。

**第1回**では、人的資本経営が進んでいるにもかかわらず、現場ではなお「人が育った感じがしない」理由を扱います。**第2回**では、研修を増やしても判断できる人材が増えない理由を、仕事の中で使われている知識の違いという観点から整理します。**第3回**では、AI時代に経営が本当に見るべきものが、人員数ではなく判断処理能力であることを論じます。**第4回**では、経営者が判断経験をどう設計すべきかを、具体的な設計対象に分けて示します。**第5回**では、第4回で示した設計対象を、なぜそのように分けて考える必要があるのかという観点から補足します。

この順に読むことで、「なぜ現場で人が育たないのか」という違和感は、「どの仕事に判断が残り、どの経験をどう設計すべきか」という経営課題へと整理されていきます。

第2部の目的は、**人的資本経営を「施策の話」で終わらせず、「事業の中で判断が育つ仕事設計の話」へ進めることにあります。**その起点は、施策をさらに追加することではありません。まず自社の仕事を、手順で進める仕事と、条件差に応じた判断が残る仕事に分けて見ることです。人的資本経営を、制度や開示の整備で終わらせず、実際に事業の中で人が育ち、判断できる人が増え、組織の対応能力が高まる状態へ進めたい方は、ぜひご覧ください。



## 第1回

### 人的資本経営は進んだ。だが、なぜ現場では人が育たないのか

本稿では、人的資本経営が進んでいるにもかかわらず、現場でなお育成実感が弱いのはなぜか、その違和感の正体を整理します。

人的資本経営は、この数年で確実に前へ進みました。開示は広がり、エンゲージメントや1on1、リスクリング、管理職研修といった施策も、多くの企業で当たり前のものになりつつあります。かつては一部企業の先進的な取り組みとして語られていたものが、いまでは経営の標準的な論点として扱われるようになりました。

この変化自体は重要です。人を単なるコストではなく、将来の価値を生む資本として捉える視点は、日本企業にとって大きな前進だと言えます。

しかし、その一方で、現場からは別の声も消えていません。研修は増えた。1on1もやっている。学習機会も以前より整っている。それでも、現場では「人が育った」という実感が弱い。任せたはずの仕事が、少し条件が変わると止まる。難しい案件は、いつも同じ人のところに集まる。部下に考えさせているつもりでも、結局は上司が判断している。学んでいるのに、実務では使いこなせない。

**多くの経営者や管理職が抱いている違和感は、ここにあるのではないのでしょうか。人的資本経営は進んでいる。しかし、現場で人が育っている感じがしない。このズレをどう捉えるかが、次の論点になります。**

#### 1-1. 施策は増えた。だが、現場では育たない

この問いに対して、ありがちな説明は三つあります。

一つ目は、学習量が足りないという見方です。

二つ目は、管理職の関わりが弱いという見方です。

三つ目は、若手の意欲や基礎力の問題だという見方です。

もちろん、どれも完全に無関係ではありません。しかし、現場で起きていることをもう少し丁寧に見ると、別の輪郭が浮かび上がります。**問題は、「人が育たない」ことそのものではありません。人が育つように仕事が設計されていないことにあります。**



## 1-2. 合理化の副作用

この点を考えるうえで、見落としとしてはならないのが、ここ数年で進んだ企業の合理化です。働き方改革、標準化、マニュアル化、IT化、プロセス管理。これらは本来、どれも必要な取り組みでした。短時間で、正確に、品質を安定させながら仕事を進めるために、多くの企業は前向きに投資してきました。これは間違いではありません。むしろ、経営として合理的な判断でした。

**ただし、その副作用もありました。**前例どおりに進める仕事の比重が高まり、現場の中で自然に起きていた「迷う」「比較する」「相談しながら判断理由を確かめる」「やり直しを通じて基準を修正する」といった過程が、省略されやすくなったのです。仕事は回っている。だが、その仕事の中に、判断が育つ経験が残りにくくなっている。ここに、見えにくい変化があります。

## 1-3. 判断経験は減っている

この変化は、感覚論ではありません。**組織行動科学<sup>®</sup>が33.8万人・980社を対象に、業務経験に関する観測データを分析したところ、企業の82%で仕事の中の判断経験が減少し、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ました。**

つまり、多くの企業で起きているのは、判断が不要になったことではなく、判断が必要な仕事であっても、前例確認と上司確認に戻りやすい仕事構造が広がっているということです。しかも、これは「最近の若手は考えない」といった精神論としてではなく、仕事構造そのものが「判断型業務から前例適用型業務へ」移行している傾向として整理されています。

ここで重要なのは、判断の必要性が下がったわけではない、という点です。むしろ逆です。顧客ごとの差、案件ごとの制約、現場条件の違い、関係者ごとの優先順位の違い。こうした条件差を踏まえて進め方を変えなければならない仕事は、むしろ増えています。特に、既存顧客への対応、例外処理、複雑な調整、部門横断の実行、ストック型の事業領域では、その傾向が強くなります。

にもかかわらず、仕事の進め方は標準化され、前例適用に寄っています。その結果、判断が必要なはずの仕事であっても、実際には前例や承認の枠組みの中で処理される比重が高まります。

## 1-4. 現場で何が起きているか

すると何が起きるのか。



まず、上司確認が増える。担当者はサボっているわけではありません。だが、少し条件がずれたとき、自分でどこまで判断してよいかが見えず、判断を上位者へ返すようになります。

次に、対応品質がばらつきます。同じような案件に見えても、何を見て、何を重視し、何を確認するかが共有されていないため、担当者ごとの差が大きくなります。

さらに、熟練者依存が強まります。難しい案件や重要顧客は、結局「分かっている人」に集まり、組織としての対応能力が増えません。

そして最後に、若手や中堅に仕事を渡しても、経験として積み上がりにくくなります。仕事はしている。だが、なぜその判断をしたのか、どの条件を見たのか、次に何を基準にすべきかが残らない。経験が、単なる作業の記憶で終わってしまいます。この状態を、能力不足や意欲不足の問題として処理すると、対策はたいてい外れます。「もっと学ばせる」「もっと主体性を持たせる」「もっと任せる」といった施策は打ちやすい。しかし、それだけでは、現場で起きている停滞は解けません。

ここで起きている停滞は、能力や意欲の不足として見るより、判断が育つ経験が仕事の中に残っていない問題として捉える必要があります。

## 1-5. 不足しているのは知識ではない

足りていないのは、状況差を踏まえて自分で見て、比べ、決め、その結果を振り返る判断経験です。ここでいう判断経験とは、単に選択する経験ではありません。前回との違いを見て、何を確認するかを考え、複数の選択肢を比べ、何を優先するかを決め、なぜそう判断したのかを自分の言葉で持つ経験です。さらに、その結果を振り返り、次の基準を更新するところまで含んで、初めて判断経験になります。

つまり、現場で起きている問題は、「知っていない」ことよりも、「判断が育つ形で仕事を経験できていない」ことにあります。ここを見誤ると、学習施策を増やしても、管理職の関わりを強めても、思ったほど現場は変わりません。

## 1-6. 次に問うべきこと

この観点から見ると、人的資本経営が次に踏み込むべき領域は明確になります。それは、施策を増やすことそのものではありません。仕事の中で、どのように判断が発生し、誰がどこまで担い、どのように経験として蓄積されるのかを設計対象にすることです。

これまでの人的資本経営は、主に「見える化」「制度化」「学習機会の整備」を進めてきました。それは必要でした。しかし、その次に来るべきは、仕事の中で判断が育つ仕事構造をどうつくるかという問いです。学習機会はある。だが、仕事の中で判断が育たない。任せている。だが、経験として蓄積されない。評価している。だが、何が育っているのかが曖昧。



この状態のままでは、人的資本経営は「施策としては充実しているが、現場の力には結び付いていない」ままにとどまってしまいます。だからこそ、次に問うべきなのは、人が育つように仕事が設計されているかどうかです。

## 第2回

### 研修を増やしても「判断できる人材」が増えない本当の理由

第1回では、**人的資本経営が進んでいるにもかかわらず、現場ではなお「人が育った感じがしない」**理由を整理しました。そこでは、問題は人が育たないことそのものではなく、人が育つように仕事が設計されていないことにありと述べました。

では、その**ズレは、具体的にはどこで起きているのでしょうか。**

**現場でよく起きているのは、学ばせているのに育たない、という状態です。**研修では理解していたはずなのに、実務になると使えない。手順は分かっているのに、少し条件が変わると止まる。任せても、自分で判断して進められない。結果として、上司への相談が減らず、難しい案件は一部の人に集まり続ける。こうした悩みは、多くの企業で繰り返されています。

#### 2-1. 学ばせているのに育たない

多くの企業で、学習機会は確実に増えています。研修は以前より整い、eラーニングも広がり、リスキングの必要性も広く共有されるようになりました。管理職向けの育成施策も増え、1on1や対話の重要性も浸透してきています。それでも、現場では同じような悩みが繰り返されます。

こうした現象に直面すると、**企業はつい次の打ち手を選びがち**です。研修内容を増やす。頻度を上げる。より実践的なケースを入れる。管理職に「もっと育成しろ」と求める。もちろん、どれも必要な場面はあります。

しかし、それでもなお「知っているのにできない」が残るとしたら、問題は学習量の不足ではありません。**むしろ、学ばせているものと、現場で必要なものがずれている**と考えた方がよいのです。



## 2-2. 「知っているのにできない」はなぜ起きるのか

企業の育成施策は、多くの場合、「知らないことを知る」ことを前提に組み立てられています。制度を理解する。商品知識を覚える。手順を学ぶ。フレームワークを知る。成功事例を共有する。こうした学習はもちろん必要です。業務を安定して進めるには、共通言語も、基本手順も、品質基準も欠かせません。ただし、ここで一つ見落とされやすいことがあります。**仕事の中で使われている知識には、教えれば使える知識と、経験しなければ使えない知識の二種類がある**ということです。

この違いを見分けないまま育成を進めると、説明は増える。理解も増える。だが、判断は増えない。その結果として、「知っているのにできない」が起きます。ここでいう「**教えれば使える知識**」とは、**手順や基準、完了条件がある程度明示でき、それに従えば一定の結果に近づける知識**です。たとえば、定型的な作業手順、制度説明、基本的な操作、標準的な応対、ルールに沿った処理などがこれに当たります。こうした知識は、学習と反復によって習熟しやすく、AIとも相性がよい領域です。

一方で、「**経験しなければ使えない知識**」があります。それは、状況ごとの差を見て、何を**確認するか、何を重視するか、どこまで前例を使い、どこから進め方を変えるか**を決めるための**知識**です。これは事前に正解を完全には定義できません。実際の仕事の中で判断し、その結果を振り返り、基準を更新していくことでしか身につけません。問題は、**多くの企業で後者の「経験しなければ使えない知識」まで前者の「教えれば使える知識」のように扱われていることにあります**。

## 2-3. 二種類の知識を混同していないか

現場でよく起きるのは、**判断が必要な仕事に対しても、それを手順知識として教えれば足りるものとして扱ってしまうこと**です。上司は丁寧に説明する。進め方も共有する。過去事例も示す。部下も頭では理解する。だが、実務では止まる。なぜか。その仕事で本当に必要なのが、「正しい進め方を知ること」ではなく、今回の条件差を踏まえて、どこを変えるかを決めることだからです。

たとえば**顧客対応**であれば、基本的な応対手順や説明項目は教えられます。しかし、相手が本当に不満に感じているのが、納期なのか、説明不足なのか、期待とのずれなのか、あるいは過去対応への不信なのかは、その場で見なければ分かりません。

**調達や発注の調整**であれば、確認項目や依頼手順は教えられます。だが、今回どこに遅延の原因があり、どの取引先にどう順序立てて働きかけるべきか、どこまで代替案を先に用意すべきかは、案件ごとの条件差を踏まえた判断になります。



部門間の調整であれば、会議の進め方や共有フォーマットは教えられます。しかし、どの論点から合意を取りにいくべきか、どこで対立が起きやすいか、誰を先に巻き込むべきかは、関係者ごとの立場や優先順位の違いを見なければ決められません。

つまり、仕事の中には、手順で成立する部分と、判断を引き受けなければ成立しない部分が混在しています。にもかかわらず、その境目を曖昧にしたまま、すべてを「教える」で片づけようとする、学習は増えても、現場の判断は育ちません。

## 2-4. 研修で増えるのは説明、でも現場で足りないのは判断

ここで重要なのは、研修の価値を否定することではありません。研修は必要です。共通認識をつくり、土台となる知識をそろえ、基礎手順を理解させるには不可欠です。

問題なのは、研修で扱いやすいものと、現場で本当に不足しているものが同じとは限らないということです。研修で扱いやすいのは、言語化しやすいものです。定義。フレームワーク。進め方。成功例。注意点。

一方で、現場で不足しやすいのは、言語化だけでは代替できないものです。今回はどこが違うのか。何を確かめるべきか。どこまで前例を使ってよいのか。何を優先し、何を後回しにするのか。その判断が妥当だったのか。こうしたことは、説明を聞いただけでは身につけません。実際に判断が必要な仕事を担い、その判断理由を確かめ、結果を踏まえて基準を更新する経験が必要になります。

だからこそ、研修を充実させるだけでは足りません。必要なのは、判断経験が仕事の中に残るように設計することです。

## 2-5. なぜ上司確認は減らないのか

この視点で見ると、なぜ上司確認が減らないのかも見えてきます。部下は「何も分かっていない」わけではありません。多くの場合、知識は持っている。説明も聞いている。ただ、自分でどこまで判断してよいか、何を根拠に判断すべきかが、仕事の中で設計されていないのです。すると、少し条件が変わるだけで、担当者は判断を上に戻します。上司は「前にも言ったはずだ」と感じる。しかし、前に言ったのは多くの場合、一般論や標準的な進め方であって、今回の条件差に対してどう線を引くかまでは、本人の経験になっていません。

このとき起きているのは、部下の理解不足というより、判断経験の不足です。しかも、その不足は個人の努力では埋めにくい。仕事の中で、どの判断を、どの範囲で、どの難度で経験できるかが設計されていないければ、同じことが繰り返されます。



## 2-6. 育成の中心を「教える」から移す

ここで人的資本経営の論点は、大きく動きます。これまで中心だったのは、「何を学ばせるか」でした。もちろん、それは今後も必要です。だが、それだけでは不十分です。

次に問うべきは、どの仕事で判断が必要なのか。その判断は誰がどこまで担うのか。どの経験をどう積ませるのか。言い換えれば、育成の中心を「教えること」から、「判断経験を設計すること」へ移さなければならないのです。

この転換は、研修を減らすことを意味しません。むしろ逆です。研修は、判断経験を支えるための土台知識を整える場として、より意味を持つようになります。重要なのは、研修を単独で完結させないことです。何を学んだかではなく、その学びがどの判断場面で使われるのか、その判断をどう振り返るのかまで含めてつなぐ必要があります。

## 2-7. 企業が本当に設計すべきもの

多くの企業が人的資本経営で次に向き合うべきなのは、「学習機会をさらに増やすこと」それ自体ではありません。

どの仕事が手順で成立し、どの仕事に判断が残るのかを見極めることです。

そして、判断が残る仕事については、**段階的に経験できるように設計すること**です。

そうしない限り、研修は増える。理解も増える。だが、現場判断は増えない。

この構図は変わりません。

人的資本経営は、人に投資することから始まりました。次に必要なのは、その投資が実際に力へ変わるよう、**仕事の中に判断経験が残る構造をつくること**です。学ばせているのに育たない。そのとき疑うべきなのは、本人の能力ではありません。学ばせ方だけでもありません。**本当に問うべきなのは、その会社の仕事が、判断を経験として積み上げ、次の基準として残せるようにできているかどうか**です。

---

## 第3回

### AI時代、経営が本当に見るべきは人員数ではなく「判断処理能力」

---

第1回では、人的資本経営が進んでいるにもかかわらず、現場ではなお「人が育った感じがしない」理由を整理しました。



第2回では、その背景に、**教えれば使える知識と、経験しなければ使えない知識**の混同があることを示しました。

では、こうした問題は、経営の視点からはどのように見えるのでしょうか。結論から言えば、**AI時代に経営が本当に見るべきものは、人員数そのものではありません。組織として、状況差のある仕事をどれだけ適切に見極め、前へ進められるかという「判断処理能力」です。**

### 3-1. AIが変えるのは「仕事の量」だけではない

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。文章作成、情報整理、要約、検索、既存事例の参照、定型的な文書作成、ルールに沿った一次判断。こうした**知識・手順・前例**で進めやすい仕事は、**今後さらにAIが担いやすくなっていきます。**

この変化を前に、多くの企業はまず「どの業務を効率化できるか」に目を向けます。それ自体は自然です。AI導入の初期段階では、処理速度、工数削減、業務の標準化、付帯作業の圧縮といった効果が見えやすいからです。

しかし、**経営として本当に重要なのは、**その次に何が起きるかです。AIが担える仕事が増えるほど、**企業に残る仕事の輪郭もはっきりします。**そして、その変化は単なる効率化の話では終わりません。企業の制約条件そのものを変えていくのです。

### 3-2. 人に残るのは「差を見て進め方を変える仕事」

**AIが強いのは、**すでにある情報を使い、定義済みの条件の中で、既知の形式に落とし込む仕事です。逆に言えば、人に残るのは、そうではない仕事です。顧客ごとの事情が違う。案件ごとの制約が違う。現場ごとの条件が違う。部門ごとの優先順位が違う。関係者の立場や期待が違う。前回の成功例をそのまま当てはめると、むしろうまくいかない。

こうした場面では、単に知識を持っているだけでは足りません。何を確認すべきか。どの条件差が重要か。何を優先すべきか。どこまで前例を使い、どこから進め方を変えるべきか。それをその都度見極めなければ、仕事は前へ進みません。

つまり、**人に残るのは、顧客差、案件差、現場差、関係者差を踏まえて、進め方そのものを変えなければ前に進まない仕事**です。

そして、その中核にあるのが**判断**です。ここで重要なのは、判断を抽象的な能力論にしないことです。判断とは、賢い人が直感的に行うものではありません。顧客差、案件差、現場差、制約差、関係者差といった条件差を踏まえ、何を見るか、何を比べるか、何を優先するかを決める**実務そのもの**です。したがって、AI時代に人に残る仕事とは、「創造的な仕事」のような曖昧なものではありません。もっと具体的に言えば、**正しく処理するだけでは進まない仕事**です。



### 3-3. 経営の制約は「処理量」から「判断量」へ移る

この変化が経営にとって重いのは、企業の供給能力を決める要因が変わるからです。AI導入前の世界では、周辺業務の効率化が進めば、企業全体の生産性はかなり改善しました。調査が速くなる。資料作成が速くなる。報告が整理される。定型対応の負荷が下がる。結果として、同じ人数でも回せる量は増えます。

しかし、AI導入後もなお、人が担わなければならない仕事が残ります。しかも、それは条件差の大きい仕事であり、対応のたびに判断が必要になる仕事です。この領域で判断できる人材が増えなければ、周辺業務の効率が上がっても、企業全体の対応能力は思ったほど伸びません。むしろ、周辺業務が効率化されるほど、そのことが目立つようになります。事務処理は早くなった。資料もすぐできる。情報整理もAIが支援してくれる。それでも、重要顧客対応、難案件、例外処理、部門間調整、現場の立て直しといった仕事は、一部の人に集まり続けます。

このとき経営で起きているのは、人手不足ではありません。判断不足です。だから、AI時代に経営が本当に見るべきは、人員数そのものではありません。組織として、状況差のある仕事を前へ進められる人が何人いるのか。その判断が、一部の熟練者や管理職に集中していないか。その判断経験が、次の世代へ移る構造があるか。これこそが、企業の供給能力を決める新しい制約条件になります。

### 3-4. 判断が集中すると何が起きるか

この問題は、人材育成の話に見えて、実は経営の話です。なぜなら、判断が一部に集中したままでは、企業の成長余地そのものが制約されるからです。

まず、対応能力が増えません。案件が増えても、難しい判断を引き受けられる人の数が増えなければ、最終的にはそこが詰まります。営業案件でも、現場対応でも、顧客支援でも、部門運営でも、最後に条件差を見て前へ進める人が少なければ、事業拡張には限界が来ます。

次に、品質が安定しません。判断基準が個人の経験に閉じたままだと、担当者によって対応品質が変わります。同じ会社の中にも、誰が担当するかで結果がぶれる。これは単なるオペレーション問題ではなく、企業としての信頼や収益性に直結します。

さらに、継承できません。難しい仕事は特定個人に依存していると、その人が異動すれば止まり、退職すれば失われます。経験が組織に残らず、いつまでも「できる人が少ない」状態が続きます。



そして**最も深刻なのは**、管理職自身が詰まることです。部下に任せたい。だが、部下が判断できない。だから管理職が抱え込む。すると、管理職は育成にも構造改善にも時間を使わず、自分が処理する側に回り続けます。

結果として、判断できる人材は増えません。これはマネジメントの未熟さというより、**判断経験が仕事として設計されていない構造の問題**です。

### 3-5. 「判断処理能力」とは何か

ここで必要になるのが、**判断処理能力**という視点です。本稿でいう判断処理能力とは、**判断が育つ仕事の設計を通じて、組織の中に蓄積される実務上の対応能力の総量**です。

これは抽象的な能力論ではありません。組織として、状況差のある仕事を、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。もう少し具体的に言えば、判断処理能力は少なくとも四つの問いで捉えられます。

**第一に、どの仕事に判断が残るかを把握できているか。**

AI に任せられる仕事と、人に残る仕事が混同されたままでは、教育も配置も投資も曖昧になります。

**第二に、その判断が誰に集中しているかを見えているか。**

熟練者、管理職、一部のキーパーソンに偏っているなら、そこが制約点になります。

**第三に、その判断経験が次の人に移るようになっているか。**

本人の感覚や暗黙知のままでは、組織能力にはなりません。

**第四に、その判断が仕事の中で繰り返し経験され、振り返られ、基準として更新されているか。**

単に「任せている」だけでは、判断処理能力は増えません。

この視点で見れば、人員数が同じでも、判断処理能力が高い企業と低い企業では、対応力も成長力も大きく変わる。**AI時代に競争力を左右するのは、AIをどれだけ導入したかだけではありません。AI導入後に残る判断仕事を、組織としてどれだけ処理できるかです。**

### 3-6. 人的資本経営を経営指標に引き上げる

人的資本経営が、しばしば「人事の話」ととどまってしまうのは、ここを経営指標として扱っていないからです。研修時間や受講率、エンゲージメントや離職率は重要です。



だが、それだけでは、企業が本当に強くなっているかは分かりません。問うべきは、難しい案件を前へ進められる人が増えているか。判断が管理職に滞留せず、現場に広がっているか。経験が個人の感覚ではなく、次の基準として組織に残っているか。

つまり、人的資本経営を本当に機能させたいなら、その成果を「判断処理能力が増えているか」という観点で見なければならぬのです。人に投資しているか。制度を整えているか。研修を実施しているか。もちろん、それらは重要です。

しかし、それらが最終的に問われるのは、**組織として判断を処理できる力が増えているかどうか**です。ここを見なければ、人的資本経営は施策としては進んでいても、事業の力には結び付きません。

### 3-7. 次に必要なのは、判断を仕事として設計すること

ここまで整理すると、次に問うべきことは自然に見えてきます。判断処理能力を高めたいのであれば、単に「できる人を増やしたい」と願うだけでは足りません。

どの仕事に判断が残るのか。

その判断を誰がどこまで担うのか。

その経験をどう積ませ、どう基準として残すのか。

そこまで踏み込んで設計する必要があります。つまり、AI 導入が進む現在の人的資本経営は、施策を増やすことから、**判断が育つ仕事を設計すること**へ進まなければなりません。

次は、その論点をさらに具体化し、**経営は「判断経験」をどう設計するべきか**を扱います。

---

## 第4回

### 経営者は「判断経験」をどう設計するべきか

第3回では、AI時代に経営が本当に見るべきものは、人員数そのものではなく、組織としてどれだけ判断を処理できるかという「判断処理能力」と整理しました。

では、その**判断処理能力を実際に高めていくには、何をすればよいのでしょうか**。答えは、単に「もっと任せる」「もっと主体性を持たせる」と促すことではありません。**判断が必要な仕事を、判断が育つ形で設計すること**です。

現場で人が育たない。上司確認が減らない。難しい案件が一部の人に集中する。こうした状態に直面したとき、多くの企業がまず打つ手は似ています。もっと任せる。もっと考えさせる。もっと主体性を持たせる。管理職に育成を求める。



もちろん、どれも間違いではありません。だが、それだけでは変わらないことも、多くの企業がすでに経験しているはずです。任せても止まる。考えさせても答えを返せない。結局、最後は上司が判断する。なぜか。理由は明快です。**判断が必要な仕事を、判断が育つ形で設計していないから**です。

人は、単に「**任された**」だけでは育ちません。**判断が必要な仕事を、どの範囲で、どの条件のもとで、どの難度で経験するのかが設計されて初めて、経験は判断力につながります。**逆にそこが曖昧なままだと、「**任せる**」は「**放す**」になりやすい。すると、担当者は止まり、上司に返し、上司は抱え込み、組織の判断処理能力は増えません。だから、人的資本経営の次の論点は、「**育成施策を増やすこと**」ではなく、**判断が育つ仕事構造を設計すること**なのです。

#### 4-1. 人を育てる前に、仕事を設計する

この順番は重要です。多くの企業では、「**どう育てるか**」を先に考えます。だが、実際にはその前に、「**どの仕事で、どの判断を経験させるのか**」を決めなければなりません。すべての仕事と同じように判断力育成の対象になるわけではありません。**手順や前例で進めた方が合理的な仕事もあります。**そうした仕事まで無理に判断を増やせば、品質も速度も不安定になります。

一方で、顧客ごとの条件差、案件ごとの制約差、現場ごとの事情、関係者ごとの優先順位差が大きい仕事では、前例だけでは進みません。にもかかわらず、その仕事に必要な判断経験が設計されていなければ、人も育たず、組織の対応能力も増えません。

ここに、**経営者が向き合うべき核心**があります。つまり、**人的資本経営の実装とは、研修メニューの再編成ではありません。**仕事の中にどのように判断を残し、どのように経験として積み上げるかを設計対象にすることです。

#### 4-2. 経営者が持つべき六つの設計対象

では、具体的に何を設計すべきなのでしょう。ここで有効なのが、**判断構造を六つの要素に分けて捉える視点**です。そうすることで、「**判断が必要だ**」という抽象論ではなく、**実際にどこを見て、どこを設計すればよいのかが明確**になります。

##### 第一に、何について判断するのか

最初に明確にすべきは、判断対象です。優先順位なのか。対応方針なのか。提案内容なのか。リスク対応なのか。ここが曖昧だと、「**判断が必要な仕事だ**」と言いながら、実際には何を任せたいのかが定まりません。担当者も、どこで自分が考えるべきかをつかめません。



### 第二に、どの条件で判断が必要になるのか

次に必要なのは、判断条件の整理です。顧客条件、案件条件、制約条件、例外条件。どのような差が生じたときに、前例だけでは進めなくなるのか。この条件が言語化されていないと、現場では「何となく難しい仕事」として処理されやすくなります。だが、本来必要なのは難しさの感覚ではなく、**何が違うと判断が必要になるのかの明確化**です。

### 第三に、何を基準に判断するのか

判断には基準が要る。価値基準。採否基準。許容リスク。優先順位。現場で判断が育たない企業では、この基準が共有されていないことが多い。その結果、担当者は自分なりに動くしかなくなり、上司は「なぜそう判断したのか」が見えない。逆に、基準が整理されていれば、上司と部下の会話は「正解を教える場」から、「判断理由を確認する場」へ変わります。

### 第四に、誰がどこまで判断するのか

ここは、委任設計そのものです。担当者がどこまで決めるのか。どの条件になったら上司判断に切り替えるのか。どこでエスカレーションするのか。この線引きが曖昧だと、「任せているつもりだが、実際は上司が決めている」という状態になります。また逆に、任せすぎれば現場は止まります。判断分担を設計するとは、単に権限委譲することではなく、**どの条件なら本人が判断できるかを設計**することです。

### 第五に、どの判断経験をどう積ませるのか

**ここで初めて、「育成」が入ってきます**。どの判断を、どの順で、どの難度で経験させるのか。最初から難しい案件を丸投げするのではなく、段階的に経験させる必要があります。誰と共働させるか。どんな実務課題を持たせるか。どの条件差まで扱わせるか。判断力は、「経験したら自然に育つ」ものではありません。**適切な経験負荷**が必要であり、それが設計されていなければ、仕事をしていても判断経験は積み上がりません。

### 第六に、どう振り返って基準を更新するのか

最後に必要なのが、振り返り設計です。多くの企業では、振り返りは結果確認で終わりがちです。うまくいったか。失敗したか。数字はどうだったか。だが、判断経験を育てるには、それでは足りません。なぜその判断をしたのか。何を見てそう決めたのか。他の選択肢は何だったのか。次に同じような条件が来たら、どの基準を更新するのか。

ここまで扱って初めて、経験は次の判断資源になります。**振り返りがなければ、経験は個人の感覚のまま消える。振り返りがあれば、経験は基準として残る**。この差は大きいのです。



### 4-3. 管理職の役割は「自分が判断する」ことではない

この六要素で見ると、管理職の役割も変わって見えてきます。従来、多くの管理職は「自分が判断できること」で評価されてきました。もちろん、それも必要です。

だが、AI 導入が進む現在に企業が本当に必要とするのは、**判断できる人を増やせる管理職**です。そのためには、管理職が自分で答えを持つだけでは足りません。部下がどこで止まるのか。何が見えていないのか。どの条件なら任せられるのか。どんな問いを返せば判断理由が育つのか。そこまで見なければなりません。

つまり、管理職の役割は「自分が決めること」から、「判断が育つ仕事と関わりを設計すること」へ移っていきます。この転換が起きない限り、どれだけ人的資本への投資を増やしても、判断は上位者に滞留し続けます。

### 4-4. 何から始めればいいのか

では、企業は何から始めればよいのでしょうか。答えは、全社一律の大改革ではありません。むしろ、**小さく始めるべき**です。最初にやるべきなのは、「前例だけでは処理しきれないのに、判断経験が設計されていない仕事」を一つ特定することです。その仕事には、たいてい次のような兆候が出ています。上司確認が多い。担当者によって品質がばらつく。一部の熟練者しか回せない。任せると止まる。振り返っても次に生きない。こうした仕事こそ、最初に判断構造設計を入れるべき対象です。逆に、すべての仕事を一斉に変えようすると、現場は混乱します。手順で回した方がよい仕事と、判断を残すべき仕事を切り分けたうえで、**まずは一仕事、一管理職、一チームから始める**方が、はるかに実装しやすいのです。

### 4-5. 人的資本経営の次の実装へ

人的資本経営は、この数年で大きく進みました。だが、次の段階に進むには、施策の充実だけでは足りません。人に投資するだけでなく、その投資が力に変わるように、**仕事の中に判断経験が残る構造をつくらなければなりません**。

問うべきは、何を学ばせるか、だけではありません。どの仕事に判断が残るのか。その判断は誰に集中しているのか。どの経験をどう積ませるのか。その経験は振り返られ、次の基準へ変わっているのか。

この問いを持てるかどうかで、人的資本経営は大きく変わります。人材育成は、制度でも研修でもなく、**仕事の設計の問題**になるからです。経営者が本当に設計すべきなのは、人そのものではありません。**人が判断し、判断を通じて育つ仕事構造**です。そこまで踏み込めたとき、人的資本経営は、施策の束から経営の実装へと変わっていきます。



## 第5回

### AI導入が進む現在、人が育たない会社は何を見落としているのか

第4回では、経営者が持つべき六つの設計対象を示しました。ただ、読者によっては、ここで少し立ち止まったかもしれません。六つに分けて考える必要があることは分かる。だが、なぜそこまで分けなければならないのか。実際には何から見ればよいのか。そう感じたとしても、不思議ではありません。

だが、AI時代には、まさにそこが重要になります。知識・手順・前例で進めやすい仕事ほど、今後はAIが担いやすくなります。その一方で、人に残るのは、顧客差、案件差、現場差、制約差を踏まえて、進め方を変えなければならない仕事です。つまり、経営が本当に設計しなければならないのは、「人に残る判断仕事」をどう扱うかです。第3回でも、AI導入後に企業の制約として前面に出てくるのは、処理量ではなく判断量だと整理しました。

しかも、この問題は感覚論ではありません。第1回で示したように、33.8万人・980社を対象とした分析では、企業の82%で仕事の中の判断経験が減少し、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ました。背景には、業務標準化、マニュアル化、IT化、働き方改革によって、仕事が「状況ごとに考える仕事」から「前例を適用する仕事」へ移行している構造があります。つまり、いま企業で起きているのは、**判断の重要性は高まっているのに、判断経験は減っているというねじれ**です。

そこで今回は、第4回の補足として、なぜ「六つの設計対象」で分けて考える必要があるのかを整理します。言い換えれば、AIでは代替しにくい判断仕事を、経営が実際に設計できる形で捉えるには、なぜこの分け方が必要なのかを明らかにしたいのです。

#### 5-1. 「判断が必要だ」だけでは、仕事は設計できない

多くの企業で、すでに認識され始めていることがあります。それは、前例どおりでは進まない仕事が増えているということです。顧客条件が違う。案件条件が違う。現場条件が違う。関係者の優先順位も違う。だから、ただ手順どおりに処理するだけでは進まない場面が増えています。ここまでは、多くの読者にも納得感があるはずです。問題はその次です。では、実際に何を設計すればよいのでしょうか。



ここで企業がよく陥るのは、「判断が必要な仕事だ」という認識で止まってしまうことです。しかし、それだけでは、まだ設計にはなりません。たとえば管理職が、「この仕事は考えて進めてほしい」と部下に伝えたとします。この言い方自体は間違っていない。

だが、部下の側からすると、なお多くのことが曖昧なままです。何について考えればよいのか。どの条件が違うときに判断が必要になるのか。何を基準に決めればよいのか。どこまでは自分で決めてよく、どこからは上司に返すべきなのか。

ここが曖昧なままだと、「考えて動いてほしい」は、現場ではしばしば「迷ったら上司に返す」になります。すると、任せたいはずなのに止まる。上司確認が減らない。結局、最後は上司が判断する。つまり、問題は「もっと考えさせればよい」ということではありません。考えるべき中身が分かれていないことにあります。

## 5-2. なぜ六つに分けるのか。

### 曖昧な仕事を、設計できる単位にほどこくためである

この意味で、六つの設計対象は、仕事を複雑にするためのものではありません。むしろ逆です。曖昧だったものを、設計できる単位にほどこくためのものです。

何について判断するのが曖昧なら、そもそも何を任せたいのかが定まりません。どの条件で判断が必要になるのかが曖昧なら、現場では「何となく難しい仕事」としてしか扱えません。何を基準に判断するのが共有されていなければ、担当者ごとに動き方が変わります。誰がどこまで判断するのが曖昧なら、任せているつもりでも実際には上司判断に戻ります。どの経験をどう積ませるのがなければ、仕事をしていても判断経験は積み上がりません。どう振り返って基準を更新するのがなければ、経験は個人の感覚のまま消えていきます。

だから、六つの設計対象は単なる項目の列挙ではありません。判断が発生し、それが経験となり、次の基準として残るまでの流れを分けて見ているのです。

そしてもう一つ重要なのは、この六つの視点が、AIに任せられる仕事と、人が判断を担うべき仕事を混同しないための視点にもなることです。AI時代の経営で起きやすいのは、知識や手順で進められる部分と、条件差を見て進め方を変えなければならない部分が、同じ「仕事」として一括で扱われてしまうことです。

だが、そのままでは、AI活用も進まなければ、人材育成も進みません。どこまでを標準化し、どこから判断を残すのか。その切り分けを可能にするのが、六つの設計対象です。第3回でも、「どの仕事に判断が残るかを把握できているか」が判断処理能力を捉える第一の問いだと整理しました。



### 5-3. 第4回で示した六つの意味

第4回で示した六つの設計対象は、何か新しい制度を増やすためのものではありません。また、管理職に「もっと丁寧な育成を」と求めるためのものでもありません。そうではなく、

- ・ **なぜ任せても止まるのか**
- ・ **なぜ上司確認が減らないのか**
- ・ **なぜ経験が積み上がらないのか。**

その理由を、仕事の構造として見えるようにするためのものです。

そして、**AI時代にこの視点はさらに重要になります**。AI活用が進むほど、知識・手順・前例で進めやすい仕事は外に出しやすくなります。その結果、企業の中に残るのは、条件差を見て進め方を変える判断仕事です。だからこそ経営は、「何をAIに任せるか」だけでなく、「人に残る判断をどう設計するか」を問わなければなりません。第4回でも、AI時代に企業が本当に必要とするのは「判断できる人を増やせる管理職」であり、管理職の役割は「自分が決めること」から「判断が育つ仕事と関わりを設計すること」へ移っていくと述べてきました。

この整理はAI活用の実務にもつながります。商品説明の整理、提案資料のたたき台、過去事例の検索、条件整理の一次支援のように、AIが担いやすい部分は確かにあります。だが、どの顧客条件を重く見るのか。どの制約を優先するのか。どこで例外対応に切り替えるのか。そこはなお、人の判断が残ります。だからこそ、AI導入を進めるほど、逆に**「人に残る判断の中身」を分けて見えるように**しておかなければなりません。第3回でも、AI時代に企業競争力を左右するのはAI活用量そのものではなく、AI導入後に残る判断仕事をどれだけ多くの人が担えるかだと整理しました。

### 5-4. 経営者が設計すべきものは、見えているか

ここで重要なのは、六つ全部を一気に整えることではありません。まず必要なのは、**自社はどこで止まっているのかを特定できるようにする**ことです。ある企業では、そもそも何について判断するのが曖昧なのかもしれません。別の企業では、判断条件が整理されていないのかもしれません。また別の企業では、基準はあるが、誰がどこまで判断するか線引きが曖昧なのかもしれません。さらに別の企業では、委任まではしているが、経験の積みせ方や振り返りが設計されていないのかもしれません。

第1回で示した、判断経験の減少、上司確認の増加、前例依存の上昇は、単なる現場の不満ではありません。どこかで判断の中身が見えなくなり、どこかで判断分担が曖昧になり、どこかで経験が積み上がらなくなっていることを示すシグナルとして読むべきです。



## 5-5. 要するに、見ているのは「判断の中身」「判断の分担」「判断の蓄積」

六つの設計対象は、さらに大きく三つにまとめることができます。

第一に、その仕事に残っている判断の中身を明らかにすることです。何について判断するのか。どの条件で判断が必要になるのか。何を基準に判断するのか。ここでは、「その仕事に残っている判断とは何か」を見えています。

第二に、その判断を誰が担うのかという判断の分担を決めることです。誰がどこまで判断するのか。ここでは、判断が管理職や熟練者に滞留したままにならないようにするための設計を見えています。

第三に、その判断を経験としてどう積み上げるのかという判断の蓄積を設計することです。どの経験をどう積ませるのか。どう振り返って基準を更新するのか。ここでは、経験が個人の感覚で終わらず、次に使える基準として残るようにするための設計を見えています。

つまり、第4回で示した六つの設計対象は、言葉を増やすためのものではありません。**判断の中身、判断の分担、判断の蓄積**を見えるようにするための視点です。そこが見えたとき、初めて「なぜ任せても止まるのか」「なぜ上司確認が減らないのか」「なぜ経験が積み上がらないのか」が、個人の問題ではなく構造の問題として扱えるようになります。

## 5-6. 人的資本経営は、AI時代に機能する仕事設計へと進む

六つに分けて見るというのは、そのための準備です。だが、この準備がないままでは、判断経験の設計は曖昧なかけ声で終わりやすい。逆に言えば、ここが見えたとき、人的資本経営は施策の束ではなく、**AI時代に人が育ち、企業の判断処理能力が増えていく実装**へ近づき始めます。

第4回の結論は、経営者が本当に設計すべきなのは、人そのものではなく、**人が判断し、判断を通じて育つ仕事構造**である、という点にありました。第5回で補足したかったのは、その仕事構造を見えるようにするためには、**判断を六つの設計対象に分けて捉える必要がある**、ということです。そこまで見えたとき、人的資本経営は、ようやくAI時代の経営実装へ近づいていきます。



## 人的資本経営の次の論点は、判断が育つ仕事を設計すること

ここまで見てきたように、人的資本経営の中心論点は、もはや施策を増やすことそのものではありません。問うべきなのは、どの仕事に判断が残っているのか、その判断を誰がどこまで担うのか、何を事実として確認し、どのように振り返り、次の基準更新につなげるのかということです。つまり、人的資本経営を実際に機能させるとは、人に何を学ばせるかだけでなく、学んだことが仕事の中で使われ、判断として積み上がり、組織の力へ変わる構造をつくることです。

この点を見誤ると、制度は整う。研修も増える。学習機会も充実する。だが、現場ではなお、上司確認が減らない。難しい仕事の一部の人に集中する。学んでいるのに判断できない。そうした状態が残ります。逆に言えば、ここを設計対象として捉え直したとき、人的資本経営は初めて、制度対応や開示対応に留まらず、事業の中で人が育ち、組織の対応能力が高まる実践へと進み始めます。

だからこそ、次に必要なのは、自社の仕事を、手順で進めるべき仕事と、条件差に応じた判断が必要な仕事に分けて見直すことです。そして、判断が必要な仕事については、その判断経験が日々の仕事の中に残り、蓄積され、次の人へ移っていくように設計することです。人的資本経営とは、まさにその状態をつくる営みにほかなりません。

33.8万人のデータに基づく  
組織で働く成人の研究と教育開発

**組織行動科学**<sup>®</sup>  
Organizational-Andragogy<sup>®</sup>



## 参考リリース

本レポートでは、優れた人的資本経営を、AI で代替できる仕事と人に残る判断の仕事を切り分けたうえで、人に残る判断が育つように、仕事・経験・振り返りを設計し、個人の中にある判断を組織の力へ変えていく経営として整理しました。以下のリリースは、この論点を、事業成果との接続、判断経験の減少、対象業務の見極め、判断経験設計、仕事の中での定着という観点から、さらに具体的に理解するための参考資料です。

- ・ 人事を“事業成果に変換”するには

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000155.000068315.html>

- ・ 「事業戦略と人材開発のズレ」に終止符：人的資本経営の新指針

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000137.000068315.html>

- ・ 企業の82%で、AI時代に必要な「判断経験が減少」

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

- ・ 「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://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000165.000068315.html>

- ・ AI時代に必須：まずどの仕事から変えるべきか？

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000182.000068315.html>

- ・ 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>

- ・ AI時代、アンラーニング・リラーニングは、どのように仕事の中で定着するのか

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000197.000068315.html>

判断デザイン → 判断経験設計 → 判断構造設計Pro

Behave より善い判断を目的に

※ 判断デザイン・判断経験設計・判断構造設計 Pro は、当社独自の概念体系を成す名称として商標出願済です



## 補足：本レポートの位置づけ

ここで補足したいのは、本レポートが、これまで企業が進めてきた人的資本施策を否定するものではないということです。リスクリング、1on1、エンゲージメント向上、ジョブ型的整理、タレントマネジメント、人的資本開示は、いずれも必要な取り組みです。実際、多くの企業は、それぞれの課題に対して、合理的かつ誠実に対応してきました。

ただし、ここで改めて確認すべきなのは、そうした施策を進めることと、現場で判断できる人が増えることは同じではないという点。既存施策の多くは、学習機会を増やす、対話機会を増やす、制度を整える、人材を把握することには有効です。一方で、仕事の中で、誰が、何を、どの事実をもとに、どこまで判断し、その結果をどう振り返って次の基準更新につなげるかという点は、十分に設計対象になっていないことが少なくありません。

本レポートは、既存施策の代替を提案するものではありません。そうした施策を土台として認めたくて、なお現場で「人が育った感じがしない」「任せても止まる」「判断が一部に集中する」といった状態が残るのはなぜかを、**判断が育つ仕事の設計**という観点から補おうとするものです。したがって、本レポートの役割は、施策をさらに増やすことではありません。既存施策では埋まりにくかった領域、すなわち、**仕事の中で判断経験が蓄積される構造をどうつくるか**を見えるようにすることにあります。人的資本経営を、制度整備や開示対応で終わらせず、実際に事業の中で人が育ち、判断できる人が増え、組織の対応能力が高まる状態へ進めるために、本レポートはその不足部分を補う位置づけにあります。

論点	既存施策が主に扱っていること	それだけでは残りやすい課題	本レポートが問うていること
リスクリング・研修	知識、手順、フレームワークを学ばせる	学んでも、実務で判断として使えない	どの仕事で、その学びを判断として使うのか
1on1・対話施策	状況把握、支援、関係形成	対話しても、判断経験そのものは増えない	どの判断を本人に担わせ、どう振り返るのか
エンゲージメント向上	意欲、納得感、定着率を高める	意欲があっても、判断が育つとは限らない	判断が育つ仕事経験があるか
ジョブ型的整理	役割、責任、期待を明確にする	役割が明確でも、判断基準は育たない	役割の中で何を自分で判断するのか
タレントマネジメント	人材の可視化、配置、選抜	見える化しても、経験が蓄積されとは限らない	判断経験がどこで積み上がるか
人的資本開示	施策、制度、投資状況を示す	開示しても、現場で人が育つとは限らない	事業の中で判断処理能力が増えているか



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>

