

## 【調査結果】

AI時代に成果を出す上位1%は、  
AIに詳しい人ではなく  
『まだ言葉になっていない価値』を  
見つけている

◆  
33.8万人・980社の行動観察で見た兆候。生成AIがHow=手段を担うほど、  
成果差はAIに入れる前のWhat=目的とWhy=背景に生まれる

AIに作業は頼めるが、目的と背景は渡せているか？

組織行動科学®

# AI時代に成果を出す上位1%に見えた変化






33.8万人・980社の働く人の行動観察から、AI時代の成果差がどこで生まれ始めているのかを整理しました。

## AIで生成しやすくなったHow

-  文章作成
-  資料化
-  要約
-  図解
-  比較
-  アイデア出し

手段は、以前より速く整えやすくなった

## それでも成果差を生むWhat・Why

-  誰の、どの状態を変えるのか
-  なぜ、それが必要なのか
-  背景にどんな事実があるのか
-  どの前提がずれているのか
-  何が因果関係でつながっているのか

正解がない仕事では、目的と背景が成果を左右する

## 上位1%に見えた基本動作



上位1%は、AIに詳しいことそのものより、AIに入れる前の質を高めている。



働く人の価値は、作業をこなす力から、  
経験から得た事実を目的と背景に変える力へ移り始めている。

# 調査結果の要点

本調査では、33.8万人・980社の行動観察・分析から、上位1%に共通する兆候として、次の5点を整理しました。

- 1** 生成AIによって、  
How = 手段は短時間で  
生成しやすくなった



文章、資料、要約、比較、図解、案出しなどは、AIによって一定以上の品質で速く作れるようになっていきます。

- 2** 成果差は、AIを使う場面ではなく  
「AIに入れる前」に移り始めている



AIに何を頼むかより前に、何のために頼むのか、誰のどの状態を変えるのか、どの事実を背景にするのが成果を左右します。

- 3** 正解がない仕事・正解が一つでは  
ない仕事では、What = 目的と  
Why = 背景が必要になる



選択肢が複数ある仕事、問いそのものがまだ決まっていない仕事では、AIが出した手段を選ぶ基準を人間がつくる必要があります。

- 4** 上位1%は、経験をそのまま使うのではなく、  
経験から得た事実を目的と背景に変えている



現場で見たこと、相手と話したこと、違和感、判断、失敗、反応を、AIに渡せる言葉に変えています。

- 5** 企業に必要なのは、AI研修だけではなく  
「必要経験設計」である



AIに渡す目的と背景をつくる経験を、仕事の中で意図的に増やす必要があります。



AI時代に必要なのは、AIの使い方だけでなく、AIに渡す前の目的と背景をつくる経験である。

# 『上位1%』とは

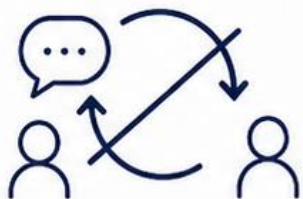
『上位1%』とは、AI操作に詳しい人の順位ではありません。

33.8万人・980社の行動観察において、確認の往復が少ない、手戻りが少ない、相手の判断を前に進める、曖昧な仕事を形にする、周囲の行動を動かすといった観点から、仕事を前に進める行動が特に強く観察された層を指します。

仕事を前に進める行動が特に強く観察された層

1

確認の往復が  
少ない



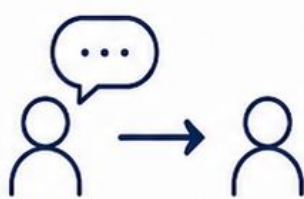
2

手戻りが  
少ない



3

相手の判断を  
前に進める



4

曖昧な仕事を  
形にする



5

周囲の行動を  
動かす



この層に共通していたのは、作業の速さだけではありませんでした。作業に入る前に、何を見て、誰と対話し、どの事実を確認し、何を目的にすべきかを見立てる行動でした。

# 生成AIによって、How = 手段は生成しやすくなった

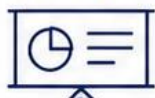
生成AIは、How = 手段を短時間で生み出します。

## AIで速く・作りやすくなったこと

文章を整える



資料を  
分かりやすくする



情報を要約する



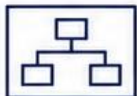
比較表をつくる



論点を整理する



図解案を出す



メール文面を整える



提案の  
たたき台をつくる



これらは、以前よりも速く、一定以上の高品質で実行しやすくなりました。

## しかし、速くなること ≠ 成果が出ること



作業が速くなることと、成果が出ることは  
同じではありません。

AIで作業時間が短くなっても、  
その時間が現在の仕事の追加改善へ戻るだけであれば、  
新しい価値を生む仕事へは移りません。

## AIが生むもの

作業余力



## 変えるべきもの

戦略余力

その余力が『戦略余力』になるためには、組織が次を設計し直す必要があります。

1 目的



2 役割



3 責任



4 評価



5 人の  
動かし方



AIが生むのは、まず『作業余力』である。




その余力を『戦略余力』に変えるには、組織設計の見直しが必要になる。

# 調査結果1：成果差は「AIに入れる前」に移り始めている

これまでの成果差は、資料をどれだけ早く作れるか、文章をどれだけ分かりやすく書けるか、報告をどれだけ正確にまとめられるかに表れやすい場面がありました。

しかし、生成AIによってHowが生成しやすくなると、成果差は次の問いに移ります。

## これまで成果差が出やすかったこと





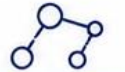
- 1  資料を早く作る
- 2  文章を分かりやすく書く
- 3  報告を正確にまとめる

How = 手段の実行力で差がつきやすかった

生成AIによって、  
Howは生成  
しやすくなった



## AI時代に成果差を生む問い

- 1  何を作るべきか
- 2  誰のために作るべきか
- 3  どの判断を前に進めるために作るのか
- 4  相手がまだ言葉にできていない  
困りごとは何か
- 5  背景には、どの事実・前提・  
因果関係があるのか

What = 目的 と Why = 背景 をつくる力が問われる



AI時代に成果を出す人は、AIに詳しい人だけではありません。

AIに作業を頼む前に、まだ言葉になっていない価値を見つけ、目的と背景として言語化できる人です。



成果差は、AIの出力後ではなく、  
AIに入れる前の「経験から得た事実を、目的と背景に変える力」に移り始めている。

# 調査結果2：正解がある仕事はAIで速くなる。

## 人が成果差を出す仕事は、正解がない仕事・正解が一つではない仕事へ移る

これからの仕事は、大きく3つに分かれていきます。



### ① 正解がある仕事

目的、方法、基準、完了条件が比較的明確な仕事

#### 例

定型文作成／要約／比較表作成／議事録整理／形式調整／既存ルールに沿った処理

#### AI・人の役割



この領域では、生成AIがHow=手段を強く支援する。人間の役割は、実行そのものから、確認・品質保証・最終判断へ移っていく。



### ② 正解が一つではない仕事

目的や課題はある程度見えているが、選択肢が複数あり、何を選ぶかが状況によって変わる仕事

#### 例

どの顧客を優先するか／どの施策から始めるか／どの資料構成が相手に伝わるか／短期成果と長期価値のどちらを優先するか

#### AI・人の役割



この領域では、AIは多くの案を出せる。しかし、どの案を選ぶかは、目的・背景・制約条件・価値基準によって変わる。



### ③ 正解がない仕事

まだ問いも、目的も、問題も、価値基準もはっきりしていない仕事

#### 例

顧客がまだ言葉にできていない困りごとを見つける／現場の違和感から新しいテーマを見つける／市場になっていない価値を見つける／AIで生まれた余力をどの新しい目的に向けるかを定める

#### AI・人の役割



この領域では、AIにいきなり答えを求めても不十分。AIに問う前に、人間が事実を見て、背景を想定し、目的を描く必要がある。



## 人が成果差を出す仕事は、どこへ移るのか

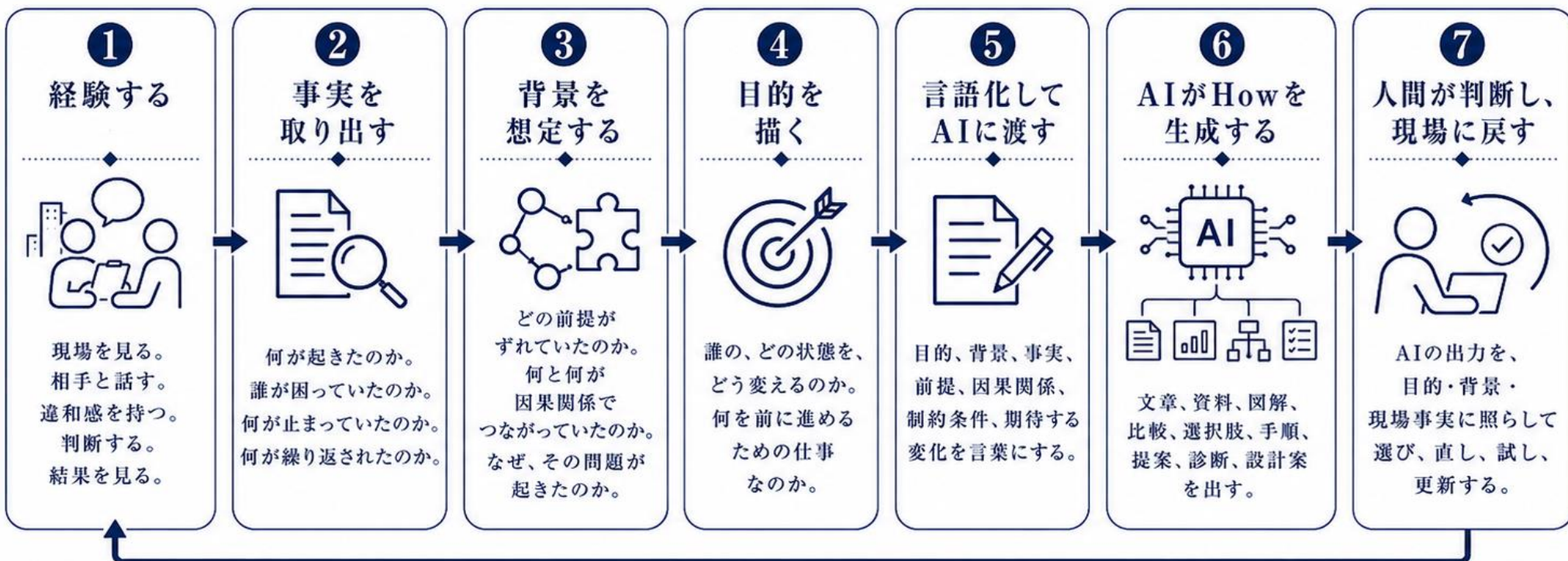
これから人が成果差を出す仕事は、正解がない仕事と正解が一つではない仕事へ移り始めています。

そこで問われるのは、AIに詳しいことではなく、  
経験から得た事実を読み、What=目的とWhy=背景をつくれるかである。

# 調査結果3：上位1%に共通する基本動作

経験 → 事実 → 背景仮説 → 目的形成 → 言語化 → AI活用 → 判断更新

上位1%には、次のような基本動作が見え始めています。



これは一度きりの作業ではなく、絶えず回り続ける仕事のループです。

現場での経験から始まり、事実と背景を深め、目的に立ち返り、AIの力を借りて判断を磨き、また現場へ戻る。この循環が、上位1%の成果を生み続ける原動力になっています。

この一連の流れが、AI時代の仕事の基本動作になり始めています。

# 「まだ言葉になっていない価値」とは何か

相手や現場がまだ十分に言語化できていない困りごと、迷い、不安、前提のずれ、判断材料の不足、実現したい状態を捉えることが、AI時代の仕事でより重要になっています。



## 定義

## まだ言葉になっていない価値

相手や現場がまだ十分に言語化できていない

- ・ 困りごと
  - ・ 迷い
  - ・ 不安
  - ・ 前提のずれ
  - ・ 判断材料の不足
  - ・ 実現したい状態
- の事です。

### 例1：「資料を分かりやすくしてほしい」

表面の依頼

本当に必要かもしれない価値



資料の見た目を  
整えてほしい



上司や関係者に  
説明しやすい判断材料

### 例2：「現場が忙しい」

表面の状態

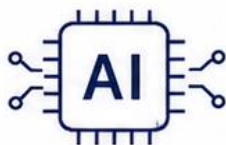
本当に起きているかもしれないこと



作業量が多い



- ・ 何を優先すべきかが曖昧
- ・ どこまで自分で決めてよいか曖昧
- ・ 誰に何を確認すべきかが曖昧



### 生成AIができること

与えられた情報をもとに、  
文章、資料、要約、比較、図解などの  
手段を出すこと



### 見つけるために必要なこと

- ・ 現場の事実確認
- ・ 相手との対話
- ・ 違和感を持つこと
- ・ 判断経験

生成AIは手段を出せる。だが、まだ言葉になっていない価値を見つけるのは、人間の仕事である。

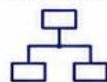
# 働き方は「作業をこなす」から「目的をつくる」へ移り始めている

これまでの組織では、与えられた目的に対して、正しく、早く、丁寧に実行する力が重視されてきました。もちろん、これからも実行力は必要です。しかし、生成AIがHowを担い始めると、働く人の中心価値は変わります。

## これまで重視されてきた働き方



1 与えられた仕事を処理する



2 決められた手順を守る



3 依頼された資料を作る



4 メールや報告を整える

正しく、早く、丁寧に実行する力が中心

生成AIが  
How=手段を  
担い始める

## これから重要になる働き方



1 誰が困っているのかを捉える



2 何がまだ言葉になっていないのかを見つける



3 どの前提がずれているのかを読む



4 何を換えれば判断が前に進むかを考える



5 そのためにAIに何を任せるかを定める

まだ仕事になっていない価値を、目的に変える力が中心

## 仕事になる前の段階で問われること



1

誰が困っているのか



2

何がまだ言葉になっていないのか



3

どの前提がずれているのか



4

何を換えれば判断が前に進むのか



5

AIに何を任せるべきか

働き方は、「与えられた仕事をこなす」から、「まだ仕事になっていない価値を、目的に変える」へ移り始めている。

# 企業に必要なのは、AI研修だけではなく『必要経験設計』

AIツールの導入やプロンプト研修は重要です。  
しかし、それだけでは十分ではありません。

## AI研修だけでは足りない理由

AIに渡すWhat = 目的とWhy = 背景をつくる経験が仕事の中に不足していれば、AIから出てくるものは整っていても、相手や組織の判断を動かさにくくなります。



## 企業が設計すべきこと

社員が仕事の中で、AIに渡す目的と背景をつくる経験を積めるようにすることです。



## 社員が仕事の中で積むべき8つの経験



## 必要経験設計とは

AIに渡す目的と背景を言語化できる人を育てるために、相手との関係性を前提にした対話、背景となる事実・前提・因果関係の確認、小さな判断、判断結果の更新、AIに伝えるための言語化を、仕事の中で意図的に増やす考え方です。



AI時代に必要なのは、AI操作の研修だけではなく。  
AIに渡す前の経験を、仕事の中で意図的に増やすことです。

# 調査結果は、3つに整理できる

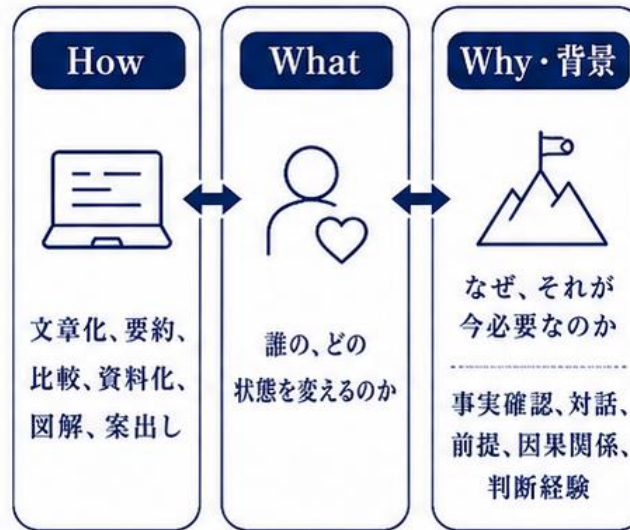
AI時代に成果差がどこで生まれ、AIと人間が何を担い、上位1%にどのような経験が共通していたのかを、3つの視点で整理しました。

## ① 1. AI時代の成果差は、AIに入れる前に生まれる

AIがHowを生むほど、人間の成果差は「AIに入れる前」に生まれる。



## ② 2. 生成AIが担うHow、人間がつくるWhat・Why



## ③ 3. 上位1%に共通する5つの経験

- ① 関係性をつくる経験
- ② 対話を通じて、背景となる事実・前提・因果関係を確認する経験
- ③ 目的をつくる経験
- ④ 小さく判断し、結果から更新する経験
- ⑤ AIに伝わる言葉にする経験



成果差は、AIの使い方だけではなく、AIに渡す前の経験・目的・背景の質で決まり始めている。

# AI時代の目的形成力 簡易チェック

本リリースに合わせて、企業や働く人が自分たちの現在地を確認できる「AI時代の目的形成力 簡易チェック」を整理しました。

## チェック項目例



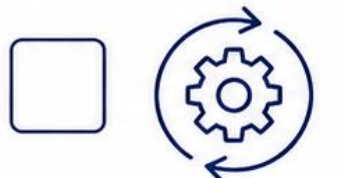
**1** AIに依頼する前に、誰のどの状態を変えたいのかを確認している



**2** 作業指示だけでなく、背景となる事実や前提を言葉にしている



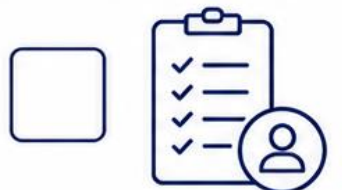
**3** 相手がまだ言葉にできていない困りごとを聞く場がある



**4** AIで出した案を、現場で使える形に直している



**5** 判断結果を振り返り、次の問いや判断基準に変えている



**6** 目的・背景・事実・制約条件・期待する変化をAIに渡している



この簡易チェックにより、AI活用そのものではなく、AIに渡す前の目的形成力がどの程度あるかを確認できます。

# AI時代の成果差は、 Howだけではなく『目的と背景をつくる力』に移り始めている






生成AIによって、仕事のHowは大きく変わりました。文章を整える、資料をつくる、比較する、図解する、案を出す。これらは、以前よりも速くできるようになっています。

## 生成AIで速くなったこと

-  文章を整える
-  資料をつくる
-  比較する
-  図解する
-  案を出す

How = 手段は、以前よりも短時間で生成しやすくなった

## しかし、Howだけでは成果にならない仕事がある

-  誰のどの状態を変えるのか
-  なぜ、それが必要なのか
-  背景にはどの事実があるのか
-  どの前提がずれているのか
-  何と何が因果関係としてつながっているのか

正解がない仕事・正解が一つではない仕事では、  
What = 目的 と Why = 背景 が必要になる



これはAIが自動的に決めるものではない  
現場で得た事実、相手との対話、判断してきた経験から、  
人間が目的として描き、言語化する必要があります。



## 33.8万人・980社の行動観察で見えた兆候

上位1%に見えてきたのは、AIに詳しいことそのものではなく、  
AIに入れる前に、まだ言葉になっていない価値を見つけているという兆候でした。



AI時代に働く人の価値は、作業量だけでは測れない。  
現場で見たこと、聞いたこと、感じた違和感、積み重ねてきた判断経験を、  
目的と背景に変えられる人が、AIを最も生きかして行く。



# 調査概要

AI時代における成果差の変化を、行動観察データから整理した調査の概要



**調査名称**

AI時代に成果を出す人の  
行動兆候に関する調査



**調査主体**

リクエスト株式会社  
判断デザインラボトリー



**対象データ**

リクエスト株式会社が企業研修、実務支援、  
行動観察、振り返り記述、実践課題、対話記録  
などを通じて蓄積してきた、働く人の  
行動観察データ



**データ規模**

**33.8万人・980社**



**分析対象場面**

報告、相談、会議、メール・チャット、  
依頼対応、顧客対応、トラブル対応、  
忙しい時の対応、AI活用場面など



**分析観点**

確認の往復、手戻り、相手の判断を  
前に進める行動、曖昧な仕事を形に  
する行動、作業前の事実確認、  
目的形成、背景の言語化、判断経験  
の更新など



**注記**

- 本リリースでいう『上位1%』は、AI操作技能の順位ではなく、33.8万人・980社の行動観察において、仕事を前に進める行動が特に強く観察された層を指します。
- 本調査は、生成AIそのものの性能評価ではなく、生成AIが仕事に入る時代に、働く人の成果差がどこに生まれ始めているかを、行動観察の観点から整理したものです。



本調査は、AI活用そのものではなく、  
AI時代に人の成果差がどこで生まれるかを行動観察から整理したものである。



# 弊社がお役に立てること

リクエスト株式会社では、今回の調査結果をもとに、企業向けに以下の支援を進めています。

## ご提供している支援

1

AI時代の  
目的形成力  
詳細チェック



2

AI時代の  
必要経験  
設計診断



3

管理職向け  
「目的と背景を  
つくる仕事設計」  
研修



4

現場向け  
「AIに渡す  
目的と背景を  
言語化する」  
実践講座



5

生成AI活用を、  
作業効率化から  
新しい価値創出へ  
つなげる組織支援



## AI活用の次の課題

AI活用の次の課題は、ツールの導入やプロンプトの書き方だけではありません。AIに渡す前に、人がどのような事実を見て、どのような背景を読み、何を目的として描くのか。その経験を、仕事の中でどのように増やすのかが問われています。

生成AIがHowを担うほど、人間の成果差は、  
経験から得た事実を読み、What=目的とWhy=背景をつくり、  
AIに渡せるかに移り始めています。





# お問い合わせ・会社情報

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®

Organizational-Andragogy®



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。

## リクエスト株式会社の8つの研究機関



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®  
(AI Andragogy®)  
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®