

AI時代、 なぜ私たちは 『なぜ』を問わなくなるのか

数字・現場の声・AIの説明を、
そのまま答えにしないために

情報が増えることと、背景が分かることは同じではありません。
本資料は、「見えたこと」と「分かったこと」を混同しないために、
私たちは何を見て、何を問い、何を確かめるべきかを
整理したものです。



見えたことと、分かったことは違う

職場では、情報が見つかり、仕事が前へ進んだように感じます。



情報がそろったことと、
背景が分かったことは同じではありません。

見えたことと、分かったことは違う。この違いを見失うと、表面に現れた問題には対応できても、その問題を繰り返し生み出している**仕事の仕組み**までは変えられません。



私たちは、表に出てきた情報をそのまま原因にしていらないか

- | | |
|------------------|-------------------|
| ✓ 売上が下がった | → 営業活動量が足りない |
| ✓ 顧客が「価格が高い」と言った | → 価格が失注の原因である |
| ✓ 現場が「忙しい」と言った | → 人員が足りない |
| ✓ ミスが発生した | → 担当者の注意力が足りない |
| ✓ 若手社員が退職した | → 本人の意欲や忍耐力に問題がある |
| ✓ AIが原因を三つ示した | → 原因が分かった |



表に出た情報は、**原因ではありません。**
背景を確かめるための入口です。

数字は正しくても、 その意味を誤ることがある

例：ミス件数の比較

チーム A



2,000 件の仕事で

20 件 のミス

チーム B



200 件の仕事で

10 件 のミス

割合で見ると...

チーム A



チーム B



数字は事実を示します。**何と比べるか**によって、その意味は変わります。



売上額と
担当顧客数



苦情件数と
取引件数



欠勤者数と
在籍人数



応募者数と
募集人数



比率や差が分かって、**原因まで分かった**わけではありません。
なぜ差が生じたのか、**どの段階で違い**が生まれたのかを確かめる必要があります。

顧客や現場の言葉も、 そのまま原因にはできない



『価格が高い』の背景には…

- ✓ 価値や効果が十分に伝わっていない
- ✓ 比較対象が異なる
- ✓ 今すぐ決める必要を感じていない
- ✓ 関係者の同意が得られていない
- ✓ 断るための表向きの理由である



『忙しい』の背景には…

- ✓ 仕事量が多い
- ✓ 優先順位を決められない
- ✓ 手順が複雑である
- ✓ 必要な情報がそろわない
- ✓ 役割や評価の仕組みが一致していない



当事者の言葉は重要です。しかし、当事者の言葉を尊重することと、
その言葉をそのまま原因とみなすことは同じではありません。

見るべきものは、 情報ではなく『仕事』である



例：顧客への回答が遅い場合

- ✓ 必要な情報が分散している
- ✓ 誰が判断するのか決まっていない
- ✓ 承認が何度も必要である
- ✓ 他部署からの回答待ちが発生する
- ✓ 急ぐ案件を見分ける基準がない
- ✓ 担当者に必要な権限がない



組織で繰り返される問題は、個人の意識や能力だけではなく、
その人が置かれている**仕事の条件によって生まれている**ことがあります。

なぜ、私たちから『なぜ』が出てこなくなるのか

1 整理し、報告すれば仕事は終わる

現状をそのまま集めて提出することで、役割を果たしたとみなしてしまう。

2 問いよりも、早い回答が評価される

深く考えるより、すぐに答えることが求められ、問いを立てる余地がなくなる。

3 本来の状態を考えていない

「今ある状態が当たり前」になり、そもそもどうあるべきかを見失ってしまう。

4 仮説と断定を混同している

十分に確かめないまま結論づけ、問いを出す前に思考を止めてしまう。

5 「なぜ」が人を責める言葉になっている

原因追及や批判のための問いになり、安心して問いを出せない文化が生まれる。



AI時代に起きること ― 問いが閉じる

本来あるべき過程（探求のサイクル）



問いの早期閉鎖（よくある流れ）



必要な確認が終わる前に、答えらしい説明を採用し、探索を終えてしまう状態を『**問いの早期閉鎖**』と呼びます。

AI時代に必要な力と、AIの使い方

本来あるべき4つの力

- 1. まだ分からないと止まる力**
分からないことを受け止め、
すぐに答えに飛びつかない力。
- 2. 事実と推測を分ける力**
見えたこと（事実）と、そう考える理由（推測）を
区別する力。
- 3. 自分の問いを持つ力**
与えられた問いではなく、
自分なりの問いを立てる力。
- 4. 確かめ方を決める力**
何を、どうやって確かめるかを設計し、
実行に移す力。

AIの望ましい使い方

-  自分の見落としている
別の可能性を出させる
-  考えが成り立たない
場合を考えさせる
-  追加で確認すべき
記録や関係者を挙げさせる
-  この対策が失敗するとすれば
何が要因になり得るかを考えさせる



AIは、答えを決めるためではなく、**自分の問いを広げ、思い込みを減らし、
確かめるべきことを明らかにするために使う。**



結論——問いが、仕事と組織を変える

組織で働くすべての人が、日々、情報を受け取り、意味を考え、判断しています。



数字



顧客の声



現場の発言



上司からの説明



苦情



成功事例



会議での合意



AIが生成した文章



目の前に出てきた情報をそのまま答えとして受け取れば、仕事はそこで終わります。

良い行動の上流には、**良い判断**があります。

良い判断の前には、**事実確認**があります。



問いを持ち続ける

- これは、何が起きた結果なのか。
- まだ、何が分かっていないのか。
- 何を確かめれば、判断を変えられるのか。

正解がない仕事でも、 自分で判断し、前に進められる。



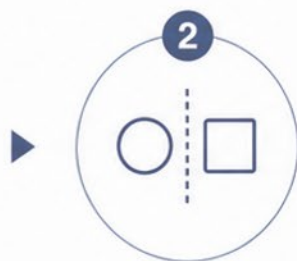
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

判断の質が、行動の質と成果を決める。



現場の事実を見る

目的に照らして、
何が起きているのかを
客観的に見る。



違いを捉える

理想と現状のギャップや
パターンの違いに
気づく。



判断する

基準に照らして、
何を優先し、何を
選ぶかを定める。



行動する

判断に基づいて、
自分で決めて
動き出す。



反応・結果を確かめる

相手の反応や結果を
確認し、事実を
集める。



判断基準を更新する

得られた事実から
基準を見直し、
精度を高める。



このサイクルが、判断できる組織をつくる。

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®
(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®