



AI 時代、仕事は進む。

では、人と組織に「判断経験」は残っているか

980 社・33.8 万人の業務経験データに関する既公表分析、10 社の企業内リーダー研修、
26 本の研究・実務成果を統合した実践研究

研究種別：探索的・統合的実践研究

統合対象：2026 年 6 月 21 日から 8 月 30 日までに公開した No.199～No.224 の 26 本

発行：リクエスト株式会社 判断デザインラボトリー

発行日：2026 年 8 月 31 日

本研究の中心的な結論

AI によって「仕事が完了すること」と、「人と組織に判断経験が形成されること」が、
分離する可能性がある。

AI や上司が適切な答えを示せば、目の前の仕事は完了します。しかし、本人が、事実を
確認し、問いを持ち、条件や選択肢を比較し、理由を持って選び、実行後の結果から判断
基準を更新していなければ、次の仕事に使える判断経験は残らない。

本研究では、この状態を、**仕事完了と判断経験形成の分離**と呼びます。これは、AI を使
うことで必ず発生する現象ではありません。

AI を、人の判断を代行に行う「最終回答」として使うのか、事実確認、仮説形成、比
較、反証を支える「判断材料」として使うのか。さらに、人がどの事実を確かめ、何を基
準に採否を決め、実行後に何を確認するのか。その**仕事の設計**によって、人と組織に残る
経験は変わります。

研究要旨

生成 AI によって、文章作成、要約、分析、比較、論点整理、選択肢や施策案の生成な
ど、仕事における手段や作業、すなわち「How」は短時間で生み出しやすくなりました。

一方、仕事が速く完了することと、その仕事を担った本人に判断経験が形成されるこ
と、さらに、その経験がチームや組織の判断力として蓄積されることは同じではない。



本研究は、2022 年から 2025 年までの 980 社・33.8 万人の業務経験データに関する既公表分析、2026 年 8 月に 10 社で実施した企業内リーダー研修における探索的な実践観察、2026 年 6 月 21 日から 8 月 30 日までに PR TIMES に公開した No.199 から No.224 までの 26 本の研究・実務成果を統合し、AI 活用、判断行動、仕事条件、人材育成、組織学習の関係を再整理したものです。

既公表分析では、分析対象企業の 82% で仕事の中の判断経験が減少し、58% で上司への確認頻度が増加し、64% で前例への依存度が上昇する傾向が確認されています。ただし、これらは分析対象企業における記述的傾向であり、日本企業全体への母集団推計や、AI 利用を原因とする因果効果を示すものではありません。

(<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000220.000068315.html>)

26 本の統合分析からは、AI や上司の回答によって目の前の仕事が完了しても、本人が何を事実として確かめたのか、どの条件を比較したのか、なぜその案を選んだのか、実行後の結果から何を更新したのかが残らなければ、本人にもチームにも、次の仕事へ使える判断経験が形成されにくいという構造が導かれました。

さらに、判断経験が形成されなければ、類似場面でも判断が再び上司や熟練者へ戻り、難しい案件が特定者へ集中する可能性があります。これは、管理職の多忙化を、単なる仕事量や人員不足だけでなく、「誰の判断経験が、どの仕事で失われ、その判断が誰へ戻っているのか」という観点から捉え直す構造仮説です。

本研究の結果は、AI 時代の人材育成と組織開発において、AI の操作技術や出力品質だけではなく、**人が判断する地点と、その判断経験が本人、チーム、仕事の進め方へ残る条件を設計する必要性**を示しています。

1. 研究の背景

生成 AI は、文章、資料、要約、比較、図解、分析、案出しなど、従来は人が時間をかけて行ってきた仕事を大きく支援します。

実証研究でも、AI が能力を発揮できる課題では、知識労働者の生産性や成果物の品質を高める一方、AI の能力範囲を外れた課題では、もっともらしい回答への過度な依存によって、人の成果が低下し得ることが報告されています。AI の効果は一様ではなく、課題の性質、利用方法、AI と人の役割分担によって変化します。

P&G の専門職 791 人を対象としたフィールド実験でも、生成 AI が成果や専門領域を越えた案の形成を支援する一方、生成された案を評価し、選択する場面には、引き続き人の判断が重要であることが示されています。



したがって、本研究はAIの利用そのものを問題とはしません。問題は、AIが作業を速くすることによって、単純作業だけではなく、人が判断を形成してきた途中過程まで省略される可能性があることです。

本来、正解が一つではない仕事では、人は次のような過程を経験します。

現場の事実を見る→ 分からないことを明らかにする→ 問いをつくる→ 複数の原因仮説や選択肢を考える→ 必要な情報確かめる→ 守る条件に照らして選ぶ→ 実行する→ 結果を見る→ 次の判断基準を更新する

AIや上司が、本人に代わって原因、選択肢、結論を提示すれば、この過程の一部を短縮できます。短縮そのものは望ましいことです。しかし、何を省略し、何を人の仕事として残すのかを設計しなければ、**仕事は速く進んでも、人が次に判断するための経験まで失われる**可能性があります。

2. 研究目的

本研究の目的は、次の四点を明らかにすることです。

第一に、AIによって仕事が速く進む中で、人の判断経験を形成してきたどの過程が省略されやすいのか。

第二に、その省略が、本人の判断の自立、上司や熟練者への判断集中、組織学習とどのように関係し得るのか。

第三に、AIを活用しながら、人と組織に次の仕事で使える判断経験を残すためには、どのような仕事条件が必要なのか。

第四に、個人の判断経験を、本人の記憶にとどめず、チームや組織が共有、検証、更新できる能力へ変えるには、何を残す必要があるのか。

3. 本研究における用語の定義

3-1. 判断

本研究における「判断」とは、単に最後に案を選ぶことではありません。

目的と現状を確認し、対象範囲を定め、必要な事実を確かめ、複数の条件や選択肢を比較し、守る条件に照らして優先順位と次の行動を決めることを指します。

3-2. 判断経験

「判断経験」とは、次の一連の経験です。事実確認→ 問い・問題設定→ 仮説・選択肢の形成→ 条件と基準による比較→ 選択・実行→ 結果確認→ 判断基準の更新。



判断経験は、仕事に関わったことや、AI・上司の答えを使ったことだけでは成立しません。本人が判断過程の一部を実際に担い、判断と結果の関係を確認し、次の仕事へ使える基準へ変えることで形成されます。

3-3. 仕事完了と判断経験形成の分離

本研究では、成果物の作成や顧客対応など、目の前の仕事は完了したが、本人やチームに、次の類似場面で使える判断経験が形成されていない状態を「仕事完了と判断経験形成の分離」と呼びます。

これは本研究で使用する実務概念であり、既存研究において確立された学術用語として提示するものではありません。

4. 研究対象と方法

4-1. 980社・33.8万人の業務経験データに関する既公表分析

基礎資料の一つとして、顧客接点業務・現場業務を持つ980社・33.8万人の業務経験データに関する既公表分析を使用しました。

対象期間は2022年から2025年で、判断経験、上司確認頻度、前例依存度、業務構造の変化が分析されています。対象には、建設・住宅、設備保守、医療・介護、技術サービス、BtoB営業、企画・運用設計、現場管理など、対象や案件によって条件が変わる業務領域が含まれます。

本稿は、公開済みの集計結果を統合的に再整理するものであり、原データを用いた新たな統計的再分析ではありません。

4-2. 10社の企業内リーダー研修における探索的観察

2026年8月に10社で実施した企業内リーダー研修において、複数年度・複数地域の比較データを提示した際の発言と対話を観察資料としました。

参加者からは、自らが日常的に見ていた担当範囲と、広域データで示された状態が異なることへの気づきが表出しました。一方、当日の発言と対話の範囲では、その差を生んだ背景や、原因仮説を確かめるための問いは、ほとんど表出しませんでした。

ただし、発言として表出しなかったことを、参加者が内面でも考えていなかったことと同一視していません。また、この観察だけから、個人の能力、時間、研修設計、組織制度など、どの要因が影響したかを特定することはできません。

4-3. 26本の研究・実務成果の統合分析

2026年6月21日に公開したNo.199から、2026年8月30日に公開したNo.224までの26本を対象としました。No.199では、何を見るのか、どこまで決めるのか、何を基準



に決めるのかという判断条件を整理し、No.224 では、判断行動と仕事条件を 10 領域・100 問で点検する仕組みまで展開しています。

各リリースから、次の要素を抽出して再整理しました。

1. AI によって速くなった仕事
2. 人が担う判断
3. 判断経験が残らない経路
4. 判断を可能にする仕事条件
5. 判断経験を組織へ残す方法
6. 個人実践から経営・組織への実装範囲

本分析は、統計的なメタ分析ではありません。同一組織が継続して公開した研究、実践観察、教育開発、実務モデルに反復して現れた関係を、統合的な構造仮説として整理したものです。

4-4. 証拠と提案の区分

外部公開にあたり、次の四つを区別します。

1. 業務経験データで確認された記述的傾向
2. 企業研修における探索的な実践観察
3. 既存研究を踏まえた統合的な解釈
4. 本研究から導く実務上の提案

データが示す差と、その差が生まれた原因は同じではありません。また、既存研究が今回の研修場面の因果関係を直接証明するものでもありません。実務モデルについても、その効果を比較実験によって検証した結果として提示するものではありません。

5. 基礎となる観察結果

5-1. 判断経験の減少、上司確認の増加、前例依存の上昇

2022 年から 2025 年までの既公表分析では、対象となった 980 社のうち、

- 82%で、仕事の中の判断経験が減少
- 58%で、上司への確認頻度が増加
- 64%で、前例への依存度が上昇

する傾向が確認されています。ただし、この結果は、生成 AI の利用が判断経験を減少させたことを示すものではありません。

対象期間には、標準化、マニュアル化、IT 化、働き方改革、人員構成の変化、管理職の多忙化など、複数の変化が含まれます。したがって、本研究では、AI を単独の原因として扱わず、仕事を効率化する複数の変化の中で、判断経験がどのように残るかという問題として捉えます。



5-2. 差に気づいても、原因を確かめる問いが表出するとは限らない

10社の企業内リーダー研修では、担当範囲で見えていた状態と、広い集計範囲で見えた状態との差に、参加者が気づく場面が確認されました。

しかし、差が見えたことは、原因が分かったことを意味しません。

対象範囲、期間、母数、顧客、商品、販売経路などの条件が異なれば、異なる結果は同時に成立します。比較データから直接確認できるのは、主として「差があること」です。差を生んだ原因を理解するには、複数の原因仮説、反証する事実、追加確認が必要です。

6. 統合分析から導かれた七つの研究結果

研究結果 1

AIによってHowの生成は速くなり、成果差の起点は仕事の上流へ移る

生成AIによって、文章、分析、比較、要約、選択肢、施策案などのHowは、一定水準の内容を短時間で生成しやすくなりました。

一方、AIが出した手段を選ぶためには、人が、

- 誰の、どの状態を変えるのか
- なぜ、それが必要なのか
- 背景にどのような事実があるのか
- 何がまだ確認できていないのか
- 何を守る条件とするのか

を定める必要があります。

980社・33.8万人の行動観察を基盤とした既公表調査でも、仕事を前へ進める行動が特に強く観察された層には、「経験→事実→背景仮説→目的形成→言語化→AI活用→判断更新」という動作が整理されています。

したがって、AI時代の成果差は、AIの操作方法だけでなく、その前にある目的形成、事実確認、問題設定、価値発見へ移ります。

研究結果 2

仕事の完了と、判断経験の形成は、自動的には連動しない

AIや上司が適切な回答を示せば、目の前の仕事は完了します。

しかし、本人が、

- 何を事実として確認したのか
- 何が未確認だったのか
- どの条件を比較したのか



- 何を判断基準としたのか
- なぜ、その案を選んだのか
- 実行後に何が起きたのか
- 次回の判断基準をどう変えるのか

を経験していなければ、成果物は残っても、次の仕事に使える判断経験は残りません。

AI から回答を得たことと、本人が判断したことは同じではありません。

回答を受け取った後に、前提や不足条件を確かめ、仕事の状況に照らして選択肢を比較し、自ら採否を決めることで、AI の回答が本人の判断経験へ変わります。

研究結果 3

もっともらしい答えが早く得られるほど、問いが確認前に閉じる可能性がある

AI に「原因はこれだと思う。施策を出してほしい」と依頼すれば、AI は与えられた問題設定を前提として、整った施策案を短時間で生成できます。しかし、その時点では、

- 問題の対象、期間、分母は適切か
- 想定した原因を支持する事実はあるか
- 別の原因仮説はないか
- 反証する事実はないか
- その施策が実際の原因に作用するか

が確認されていない可能性があります。

本研究では、もっともらしい説明や施策案を得たことで、事実確認や原因探索が完了したように感じ、問いが閉じる状態を、実務上の表現として「問いの早期閉鎖」と呼びます。これは確立された学術用語ではありません

NIST も、生成 AI に関するリスクとして、もっともらしいが誤った内容を生成する可能性と、利用者が AI の出力を過度に信頼する自動化バイアスを挙げています。

また、知識労働者 319 人から 936 件の生成 AI 利用事例を収集した調査では、AI が当該課題を適切に遂行できるという利用者の確信が高いほど、自己申告された批判的思考の実行が少ないという関連が報告されています。ただし、これは自己申告に基づく相関研究であり、AI 利用が批判的思考を低下させたという因果関係を証明するものではありません。

研究結果 4

判断経験が残らないと、判断が再び上司や熟練者へ戻る

本人に判断経験が形成されなければ、次の類似場面でも、「AI に再び答えを求める→ 上司に判断してもらう→ 熟練者の正解を確認する→ 前例をそのまま適用する」という行動が起こりやすくなります。



その結果、次の循環が生じる可能性があります。

「上司が答える→ 仕事は速く終わる→ 本人に判断経験が残らない→ 次の仕事でも上司へ判断が戻る→ 難しい案件が管理職・熟練者へ集中する→ 管理職が多忙になる→ 考えさせる時間を確保できず、再び答えを渡す」。

No.218 では、この流れを、AI へ答えを求める、リーダーが正解を教える、判断を上司へ戻す、特定者へ判断が集中するという四つの構造として整理しています。

これは、すべての職場で同じ因果関係が起きると断定するものではありません。

しかし、管理職の多忙化を確認するときには、仕事量だけでなく、「誰の判断経験が、どの仕事で失われ、その判断が誰へ戻っているのか」を確認する必要があります。

研究結果 5

判断経験を残すには、本人の意欲より先に仕事条件を設計する必要がある

「もっと自分で考えてほしい」と求めるだけでは、判断できる人は増えません。

本人がどの場面で立ち止まり、何を基準に考え、どこまで自分で決めてよいか不明確であれば、考えようとしても判断できないためです。

統合分析から、判断経験を残すための基本条件は、次の四つに整理されます。

- ① **判断の入口**：どの状態になったら通常手順を続けず、一度立ち止まって判断を始めるのか
- ② **判断基準**：何を守り、何を比較し、どの条件を優先するのか
- ③ **相談条件**：どこまで本人が決め、どの条件になったら相談、承認、報告、停止するのか
- ④ **振り返り**：判断後に、本人、相手、仕事、成果、リスクに何が起きたのかを確認し、次の判断基準へ反映すること

この四つを整えることは、仕事を細かく管理することではありません。

本人が安全に判断し、その経験を次の仕事へ持ち越せる条件をつくることです。

研究結果 6

組織に残すべきものは、過去の答えではなく「判断の関係」である

企業には、成果物、マニュアル、テンプレート、過去事例など、多くの情報が残されています。しかし、完成したものだけでは、

- なぜ、その方法を選んだのか
- どの事実を確認したのか
- 何を守る条件としたのか
- どの選択肢を比較したのか



- 実行後に何が起きたのか

が分かりません。

個人の経験を組織能力へ変えるために残すべきものは、「問題→ 確認した事実→ 守る条件と比較基準→ 選択肢→ 選択理由→ 権限と責任→ 期待した結果→ 実際の結果→ 適用範囲→ 再判断する条件」という「判断の関係」です。

この関係が残ることで、次の人は過去の答えをそのまま適用するのではなく、現在の条件に合わせて選び直せるようになります。

マニュアルについても、標準条件では手順によって再現し、条件が異なる場合には事実と判断基準を確かめて選び直し、実施後の結果を次の改善へ戻す構造が必要です。

研究結果 7

AI 活用は「業務成果」と「判断経験形成成果」の二軸で評価する必要がある

AI 活用の成果を、作業時間、成果物の品質、コスト、処理件数だけで評価すると、目の前の業務成果は高まっていても、本人や組織に判断経験が残っていない状態を捉えられません。

本研究は、AI 活用を次の二軸で評価することを提案します。

- ① **業務成果**：目の前の仕事が、速く、正確に、適切な品質で完了したか
- ② **判断経験形成成果**：本人やチームが、次の類似場面で、事実を確認し、選択肢を比較し、理由を持って選び、結果から判断基準を更新できるようになったか

理想は、業務成果と判断経験形成成果が、ともに高い状態です。

短期的な業務成果が高くても、判断経験形成成果が低い状態が続けば、長期的には上司確認、前例依存、特定者への判断集中を見えにくく蓄積する可能性があります。

7. 統合モデル

判断経験が残らない経路

AI・上司・熟練者が答えを出す

- 本人が前提を十分に確かめず採用する
- 仕事が速く完了する
- 問い・比較・選択理由・結果確認が省略される
- 本人に判断経験が残らない
- 次の仕事でも答えを求める
- 判断が上司・熟練者へ戻る
- 判断が特定者へ集中する
- 組織に判断基準が蓄積されない



判断経験が残る経路

目指す状態を置く

- 現在の事実を確認する
- 分かっていることと分からないことを分ける
- 複数の仮説・選択肢を置く
- AI に比較、反証、不足情報の整理を支援させる
- 現場・相手・記録・データで確かめる
- 守る条件に照らして人が採否を決める
- 実行後の結果を見る
- 判断基準を更新する
- 本人、チーム、仕事の進め方へ残す

重要なのは、AI をこの過程から外すことではありません。AI には、情報整理、代替仮説、反証条件、不足情報、選択肢、検証方法の提示を支援させる。

一方、人は、目的の設定、一次情報の確認、仮説の評価、価値とリスクの判断、最終的な採否、説明責任、実行後の確認を担う。

AI は、問いを省略して施策生成を速めることも、問いを構造化して原因探索を支援することもできます。違いを生むのは、AI の有無だけではなく、AI を仕事のどの段階に置き、人が何を確かめるかという仕事設計です。

8. 実務への含意

8-1. AI 利用ルールを「禁止・許可」だけで設計しない

組織の AI 利用ルールでは、入力してよい情報や禁止事項に加えて、次の三点を定める必要があります。

- AI に補助させる範囲
- 人が確認し、判断する範囲
- 結果から判断基準を更新する範囲

特に、安全、品質、法令、情報セキュリティ、重大な顧客影響に関わる判断では、AI の回答を最終決定として扱わず、組織が定める停止、報告、承認条件を優先する必要があります。

8-2. 人材育成の単位を「研修」だけでなく「一つの仕事」へ移す

判断力は、知識として理解するだけでは形成されません。



何を教えるかに加えて、

- どの仕事で
- どの判断を
- どこまで本人へ任せ
- 何を守る条件とし
- どの時点で相談させ
- どの結果を確認し
- 次にどこで再実行させるか

を設計する必要があります。

判断経験設計では、仕事を丸ごと任せるのではなく、本人が事実を見て判断できる大きさに仕事を調整し、任せる範囲、守る境界、相談条件、行動後に見る反応を決めます。

8-3. 管理職への確認件数ではなく「判断の戻り方」を見る

上司への相談は、なくすべきものではありません。重要なのは、その相談が、

- 本人の判断をすべて上司へ渡す相談なのか
- 本人が事実と仮判断を持ち、質を高めるための相談なのか

を分けることです。

同じ種類の案件が繰り返し同じ管理職へ戻っている場合には、本人の能力だけではなく、判断の入口、判断基準、相談条件、振り返りが仕事の中にあるかを確認します。

8-4. マニュアルを「完成文書」から「学習する業務基盤」へ進める

標準手順で安定した品質を再現できる仕事は、その手順を維持します。

一方、条件差、例外、手戻、担当者による結果差がある仕事では、標準手順に加えて、

- どこから判断が必要になるのか
- 何を確認して選ぶのか
- どの条件で相談・承認・停止するのか
- 実施後に何が起きたのか

を残します。

手順と判断を混ぜず、それぞれが機能する条件を明らかにすることで、再現性と選び直す力を両立できます。

9. 本研究から導かれる「判断デザイン」

本研究における判断デザインとは、「AIを含む仕事の中で、事実確認、問い、比較、選択、実行、結果確認、判断基準の更新が、本人、チーム、組織へ残るように仕事条件を設計すること」です。



判断デザインは、AI を使わず、すべてを人が考える仕事へ戻すものではありません。

また、時間をかけて苦勞するほど人が育つという考え方でもありません。

目指すのは、AI によって省略してよい作業と、人と組織に残すべき判断過程を分けることです。

2026 年 8 月には、判断デザインを次の四層の実装体系として整理しました。

1. 問題提起・前提理解
2. 入門・最小実践
3. 仕事への実装
4. 経営・組織への応用

これは、初級・中級・上級という能力の序列ではなく、個人の一件・数分の実践から、一つの仕事への判断経験設計、組織に判断を残す構造、経営判断・人的資本投資までの実装範囲を示しています。

10. 本研究の意義

第一の意義：「仕事が終わったか」と「人が育ったか」を分けたこと

従来、仕事の速さや成果物の完成度が高ければ、その仕事は成功したと評価されてきました。本研究は、それに加えて、その仕事を通じて、本人と組織に次の判断へ使える経験が残ったかを、独立した成果として確認する必要性を示します。

第二の意義：問題を個人の思考力から、仕事の設計へ移したこと

判断できない状態を、本人の意欲、主体性、能力だけの問題として扱わず、目的、情報、権限、時間、判断基準、相談条件、振り返りが仕事の中にあるかという構造から捉え直します。

第三の意義：AI 活用と人材育成を別々の施策にしなかったこと

AI 導入は効率化部門、人材育成は人事部門、マニュアルは業務部門、組織学習は経営企画というように、分断して扱われやすいテーマです。

本研究は、これらを、「AI をどこで使うか→ 人がどこで判断するか→ その経験をどこに残すか→ 組織がどう更新するか」という一つの連続した仕事設計として捉えます。

11. 本研究からは断定できないこと

本研究は、次のことを主張するものではありません。



AI を使うと、必ず人の判断力が低下する

AI は、問いを省略するためにも、問いを深めるためにも使えます。結果は、課題、利用方法、役割分担、確認方法によって変わります。

仕事を効率化せず、人にすべて考えさせるべきである

省略してよい作業は AI に支援させるべきです。重要なのは、判断形成に必要な過程まで無自覚に省略しないことです。

すべての判断を現場担当者へ任せるべきである

安全、法令、品質、重大な顧客影響などに関わる判断には、明確な相談、承認、停止条件が必要です。

980 社・33.8 万人の結果を、日本企業全体へそのまま一般化できる

既公表分析は、対象企業で確認された記述的な傾向です。無作為抽出による母集団推計ではありません。

提案した実務モデルの効果が既に因果的に証明されている

判断の入口、判断基準、相談条件、振り返り、Quick-Q[®]、判断経験設計などの実務モデルについては、今後、比較研究と継続的な追跡による効果検証が必要です。

12. 研究上の限界と今後の検証課題

本研究には、次の限界があります。

第一に、980 社・33.8 万人の分析は記述的な観察であり、AI 利用、標準化、働き方改革、管理職の多忙化など、個別要因の因果効果を分離していません。

第二に、10 社の企業内リーダー研修における観察は、発言と対話を対象とした探索的観察です。参加者の内面的な思考過程を直接測定したものではありません。

第三に、26 本の統合分析は、同一組織が開発・公開した研究・実務成果を対象としています。独立した第三者による再分析や追試ではありません。

第四に、本研究から導いた実務モデルについて、導入群と比較群を設けた効果検証は行っていない。



今後は、次の検証が必要です。

- 判断経験を構成する各行動の操作的定義
- 業種、役職、経験年数別の比較
- AI を最終回答として使う条件と、問いの構造化に使う条件の比較
- 上司への再確認件数、手戻り、判断理由の質、類似場面への転移の測定
- 判断経験設計の導入前後比較
- 管理職への判断集中と、部下の判断経験形成の経時的な追跡
- データの収集方法、集計単位、対象構成、欠測処理等の詳細開示

これらを進めることで、「判断経験が残る仕事設計」が、業務成果、人材育成、管理職負荷、組織学習にどの程度寄与するかを、より厳密に検証できます。

13. 結論

AI 時代の本質的な組織課題は、仕事が終わらないことだけではありません。

仕事が終わる過程で、人と組織に判断経験が残らないことである。

AI は、仕事を速く進めます。

しかし、AI によって仕事が速く進むことと、判断できる人が育つこと、判断できる組織になることは同じではありません。

AI や上司から適切な答えが得られても、本人が事実を確かめ、問いをつくり、条件を比較し、理由を持って選び、実行後の結果から判断基準を更新していなければ、その仕事は完了しても、次の仕事へ使える判断経験は残りません。

そして、判断経験が残らなければ、次の類似場面でも判断は AI、上司、熟練者へ戻ります。

したがって、AI 時代の人材育成と組織開発で問うべきなのは、「**AI に何を任せるか**」だけではありません。「**AI を使う仕事の中で、人にどの判断を残すのか。**」「**その判断経験を、本人、チーム、仕事の進め方へどう残すのか。**」です。

判断デザインが目指すのは、AI と人のどちらが優れているかを決めることではありません。AI が得意なことを活用しながら、人が事実を確かめ、目的を置き、採否を決め、結果から学ぶ仕事を残すことです。

本研究結果を、最も凝縮して表すと、次の一文になります。

「仕事を速く終わらせるだけでなく、仕事が終わった後に、人と組織が次を判断できるようにする。」



主要参考文献・基礎資料

- リクエスト株式会社 (2026) 「調査レポート公開：企業の 82% で、AI 時代に必須の『判断経験』が減少。33.8 万人・980 社の分析から」
(<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000177.000068315.html>)
- リクエスト株式会社 (2026) 「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」
(<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000202.000068315.html>)
- リクエスト株式会社 (2026) 「AI 時代、なぜ『判断できる人』が育たないのか」
(プレスリリース・ニュースリリース配信シェア No.1 | PR TIMES)
- リクエスト株式会社 (2026) 「AI 時代、なぜ『なぜ』が出てこないのか」
(<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000220.000068315.html>)
- リクエスト株式会社 (2026) 「AI 時代の『判断デザイン』を 4 層の実務体系として正式体系化」 (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000222.000068315.html>)
- National Institute of Standards and Technology (2024) , *Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile*, NIST AI 600-1.
(<https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/NIST.AI.600-1.pdf>)
- Lee, H.-P. H. et al. (2025) , “The Impact of Generative AI on Critical Thinking: Self-Reported Reductions in Cognitive Effort and Confidence Effects From a Survey of Knowledge Workers,” CHI 2025. ([Microsoft](#))
- Dell’Acqua, F. et al. (2026) , “Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of Artificial Intelligence on Knowledge Worker Productivity and Quality,” *Organization Science*, 37(2), 403–423.
(<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2025.21838>)
- Dell’Acqua, F. et al. (2026) , “The Cybernetic Teammate: A Field Experiment on Generative AI and Teamwork,” *Organization Science*, 37(4), 1217–1242.
(<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2025.20702>)