

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



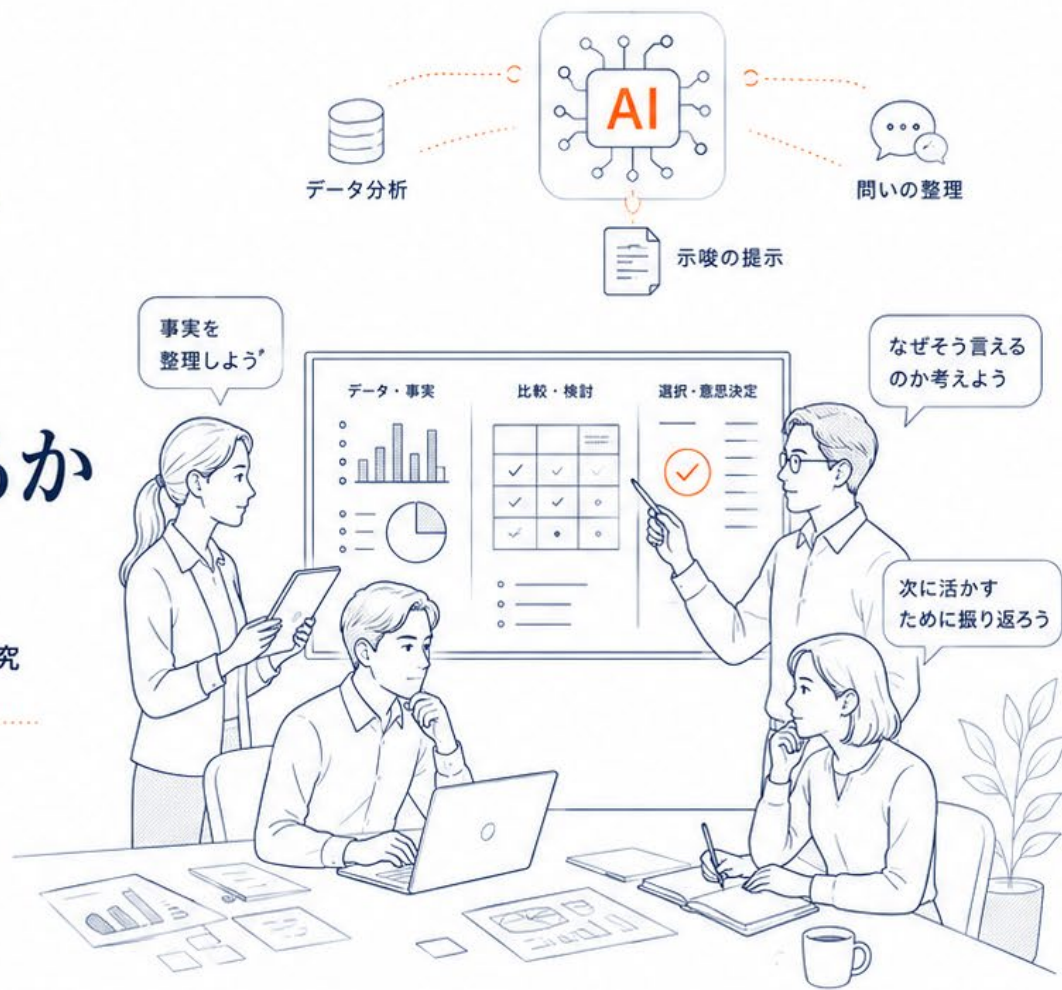
統合対象：2026年6月21日から8月30日までに
公開したNo.199～No.224の26本



発行：リクエスト株式会社 判断デザインラボラトリー



発行日：2026年8月31日



① 事実確認
データや記録を
集め、整理する



② 問いを立てる
目的や前提を問い、
焦点を明確にする



③ 比較・検討
選択肢を比較し、
根拠を深める



④ 選択・決定
最適解を選び、
行動につなげる



⑤ 振り返り・学習
結果を検証し、
経験を次へ活かす

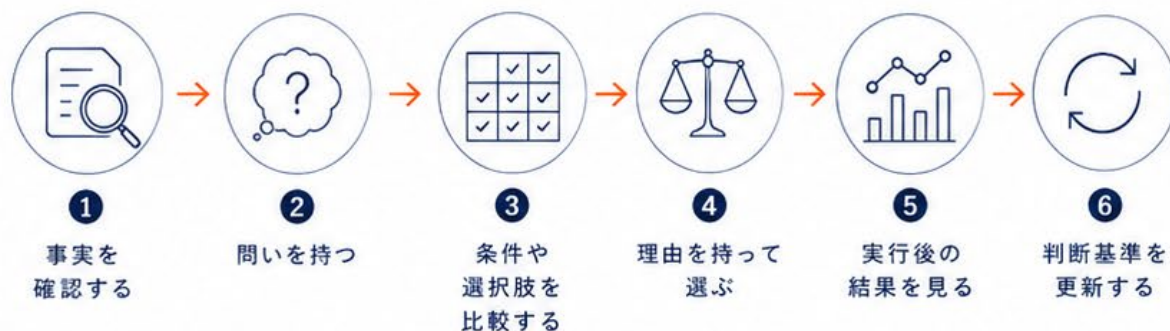
本研究の中心的な結論

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。

目の前の仕事は完了する



この過程を経験していなければ、次の仕事に使える判断経験は残らない。



仕事完了と判断経験形成の分離

目の前の仕事は完了したが、次の仕事に使える判断経験が形成されていない状態。

AIを「最終回答」として使うのか、「判断材料」として使うのか。
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。

三つの研究・実践資料を、 一つの構造として再整理しました。

① 980社・33.8万人

2022年から2025年までの
業務経験データに関する既公表分析



② 企業内リーダー研修10社

2026年8月に実施した研修における
発言と対話の探索的観察



③ 26本の研究・実務成果

2026年6月21日から8月30日までに
公開したNo.199～No.224



統合した五つのテーマ



AI 活用



判断行動



仕事条件



人材育成



組織学習



本研究は、公開済みの分析結果、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。

原データを使用した新たな統計的再分析ではありません。

本研究が明らかにしたい四つの問い

AIによって仕事が速く進むとき、
人と組織には何が起こるのか。

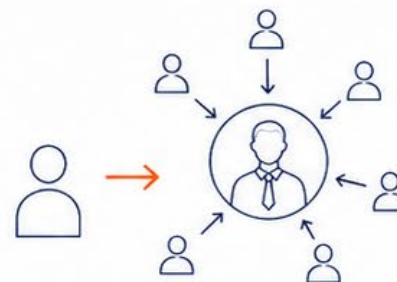
問い1

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。



問い2

その省略は、本人の判断の自立や、
上司・熟練者への判断集中と、
どのように関係するのか。



問い3

AIを活用しながら、次の仕事で
使える判断経験を残すには、
どのような仕事条件が必要なのか。



問い4

個人の判断経験を、本人の記憶
だけでなく、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。



“

仕事を速くすることと、
判断できる人・組織を育てることを、
どのように両立させるか。

”

本研究における三つの定義



1 | 判断

判断とは、最後に案を選ぶことだけではありません。

目的と現状を確認し、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です。



2 | 判断経験



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次の仕事へ使える基準へ変えることで形成されます。



3 | 仕事完了と判断経験形成の分離

目の前の仕事は完了したものの、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指します。

※『仕事完了と判断経験形成の分離』は、本研究で用いる実務概念です。
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。

基礎となる観察結果

仕事は整備されてきた。
一方で、判断経験は減少している。



82%

仕事の中の
判断経験が減少



58%

上司への
確認頻度が増加



64%

前例への
依存度が上昇

2022年から2025年までの既公表分析



10社の企業内リーダー研修で見られたこと

参加者は、自らが日常的に見ていた状態と、
広域データで示された状態との差に気づきました。

一方、当日の発言と対話の範囲では、
「なぜ、その差が生じたのか」「原因を確かめるには
何を見るべきか」という問いは、ほとんど表出しませんでした。



研究上の留意点

これらは、分析対象企業における記述的傾向です。

日本企業全体への母集団推計や、生成AIの利用が直接の原因であることを示すものではありません。

また、研修中に発言されなかったことを、参加者が内面でも考えていなかったことは同一視していません。

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

AIが短時間で支援できるHow



文章作成



要約



分析



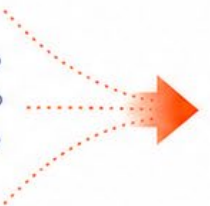
比較



論点整理



選択肢・施策案の生成



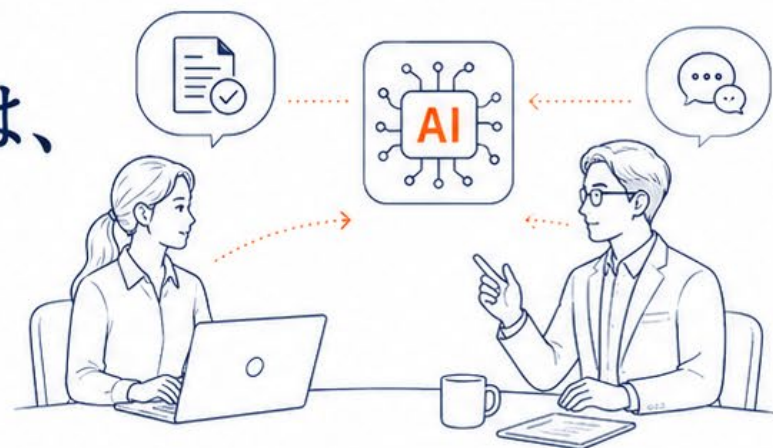
人が定める必要があること

- 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



AI時代の成果差は、
AIを操作する場面だけでなく、
その前にある**目的形成・事実確認・問題設定**へ移る。

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や上司から回答を得れば、
仕事は進む

回答を、判断経験へ変えるために必要なこと



① 前提を確かめる



② 不足している
情報を確認する



③ 仕事の条件に
照らして比較する



④ 自ら採否を決める



⑤ 実行する



⑥ 結果を見る



⑦ 次の判断基準を
更新する

回答を受け取ったことと、本人が判断したことは同じではありません。

A



成果物が残る

提出物や結果など、目に見える形で残る。

この二つは
別です。

B



次の仕事に使える判断経験が残る

考え方や基準が、自分の中に残り、次に活きる。

“

仕事が終わったか。それだけでなく、
次に自ら判断できるようになったか。この二つを分けて確認する必要があります。

”

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に原因や施策を尋ねると、
整った説明や提案を短時間で得られる

売上が減少している
原因は何でしょうか？
どのような施策が
考えられますか？



売上減少の主な原因は、
新規顧客の減少とリピート率の低下
と考えられます。

原因の要点

- ・ 広告の到達減少
- ・ 競合の価格優位
- ・ 商品体験の魅力度低下

施策の提案

- ・ 広告のターゲティング最適化
- ・ リピート施策の強化
- ・ 商品価値の再設計

🕒 数秒～数十秒で回答



しかし、その時点では、次のことが
確認されていない可能性がある



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



提案された施策は、実際の原因に作用するか



差が見えたことと、原因が分かったことは同じではない。



問いの早期閉鎖

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。

※本研究における実務上の表現であり、
確立された学術用語ではありません。



AIが整った答えを示すほど、
人は「まだ確かめるべきこと」を意識して残す必要があります。



判断経験が残らないと、 判断は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、次の類似場面でも判断を外へ求める可能性があります。

判断が戻る循環



これは、すべての職場に同じ因果関係があると断定するものではありません。

“



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。

”

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

『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。

本人が判断を経験するには、仕事の中に四つの条件が必要です。

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、
どの条件で相談・承認・
報告・停止するのか。



4 | 振り返り

判断後に何が起きたのかを
確認し、次の判断基準へ
反映する。



仕事を細かく管理するのではない。

本人が**安全に判断**し、
その**経験を次へ持ち越せる条件**をつくる。”

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

完成した成果物やマニュアルだけでは、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、
実行後に何が起きたのかが分からないことがあります。

組織に残すべき判断の関係



“ 答えを残すだけではなく、
条件が変わっても、
次の人が**選び直せる**ようにする。 ”



AI活用は、二つの成果で評価する

AI活用の成果を、作業時間、品質、コスト、処理件数だけで評価すると、判断経験が残っていない状態を捉えられません。



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。



速く完了したか
作業時間の短縮、
処理の迅速化



正確にできたか
事実の誤りや、
見落としがない



適切な品質か
基準を満たし、
目的に合っている

2 | 判断経験形成成果

本人やチームが、次の類似場面で、事実を確認する、選択肢を比較する、理由を持って選ぶ、結果から判断基準を更新することができるようになったか。



事実を確認する
必要な情報を集め、
検証できる



選択肢を比較する
条件や基準に基づき、
比較・検討できる



理由を持って選ぶ
根拠を明確にし、
納得して選択できる



判断基準を更新する
結果から学び、
判断基準を改善できる



“

理想は、
業務成果と判断経験形成成果が、
ともに高い状態である。

”

判断経験
形成成果



ともに高い
状態が理想

業務成果

AIの使い方と仕事の設計によって、 その後に残るものは変わる



判断経験が残らない経路



AI・上司が答えを出す



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



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

“

違いを生むのは、AIの有無だけではない。

AIを仕事のどこに置き、人が何を確かめるかである。 ”

実務への四つの含意



1 | AI利用ルール

「禁止・許可」だけでなく、
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
更新する範囲を定める。



2 | 人材育成

育成の単位を、研修だけでなく
「一つの仕事」へ移す。
どの仕事で、どの判断を、
どこまで任せ、何を守らせ、
いつ相談させ、どの結果を
確認するかを設計する。



3 | 管理職への相談

相談件数だけでなく、
判断の戻り方を見る。
本人の判断をすべて渡す相談か。
事実と仮判断を持ち、
質を高める相談か。



4 | マニュアル

完成文書から、判断と学びを
更新する業務基盤へ進める。
標準条件では手順で再現し、
条件が異なるときは、
事実と判断基準から選び直す。

“ 実務では、AI活用・育成・相談・マニュアルを、分断せずに設計する。 ”

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。



時間をかけ、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。

実装の
ステップ

① 問題提起・前提理解



② 入門・最小実践



③ 仕事への実装

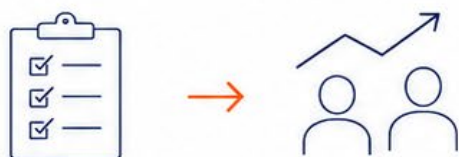


④ 経営・組織への応用



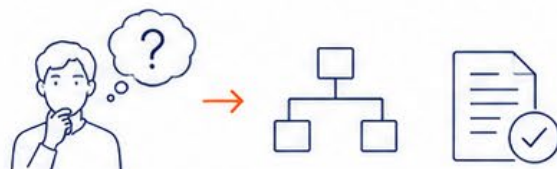
1 | 本研究の三つの意義

1 「仕事が終わったか」と「人が育ったか」を分けたこと



成果としての「仕事の完了」と、能力形成としての「判断経験」は目的も評価基準も異なることを明確化し、分離して評価・設計する視点を提示した。

2 問題を個人の思考力だけでなく、仕事の設計から捉え直したこと



判断が生まれる背景にある条件・手順・情報・権限などの仕事の構造に着目し、個人の資質に帰するのではなく、改善可能な設計対象として捉え直した。

3 AI活用、人材育成、マニュアル、組織学習を、一つの連続した仕事設計として捉えたこと



AIによる支援、判断経験の形成、ルール化、共有・更新を一つの循環として統合し、持続的に結果と成長を生む仕事設計の考え方を提示した。

2 | 本研究の主な限界



980社・33.8万人の分断は記述的観察であり、AI利用など個別要因の因果効果を分離していない



10社の研修観察は、発言と対話を対象とした探索的観察である



26本の統合分析は、同一組織が開発・公開した成果を対象としている



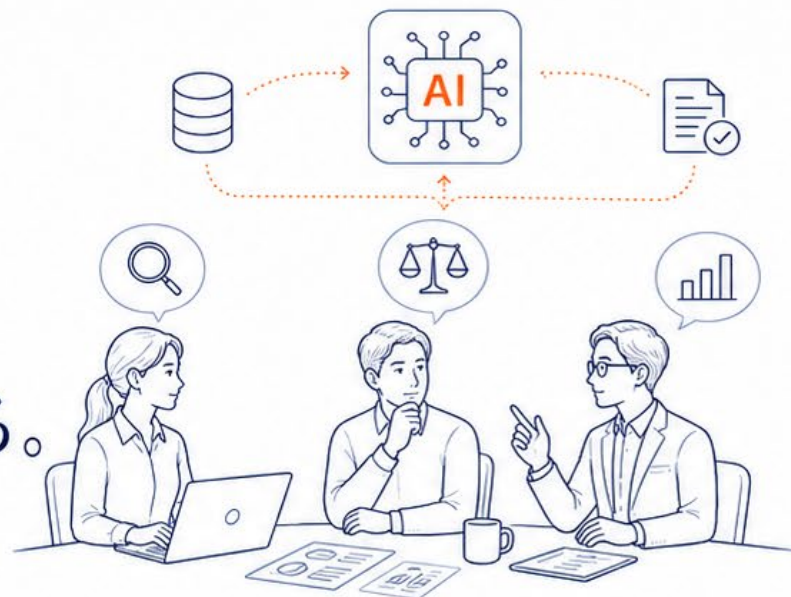
提案した実務モデルについて、比較群を設けた効果検証は行っていない



本研究は、完成した因果証明ではなく、AI時代の仕事と育成を捉え直すための**構造仮説**と**実務提案**である。

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ない。
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、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。



----- これからの組織に問われること -----



AIに何を任せるか



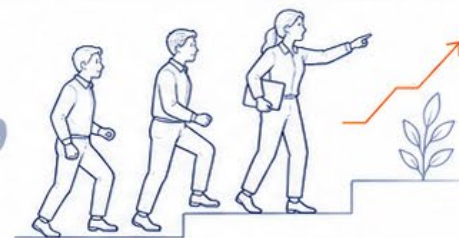
AIを使う仕事の中で、人にどの判断を残すのか。
その判断経験を、本人、チーム、仕事の進め方へどう残すのか。



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。



“ 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。 ”



正解がない仕事でも、 自分で判断し、前に進められる。



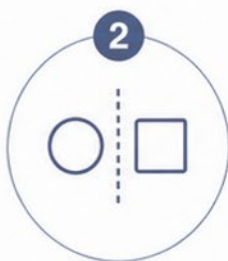
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

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®