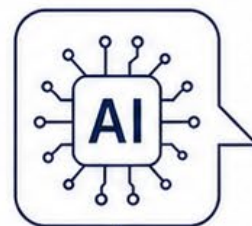




AIで仕事は進む。 では、建設現場に 『判断経験』は残るか



答えの候補

- ① _____
- ② _____
- ③ _____



知識・記録を残すだけでなく、
条件が変わっても『**選び直せる力**』を次の世代へ



事実の確認



条件に照らして
採否を決定



実行と結果の確認



判断基準を更新し
次へつなぐ



AIに『**答えの候補**』を出させてもよい。
ただし、人が現場の**事実**を**確かめ**、
守る条件に照らして**採否**を**決め**、
実行後の結果から**判断基準**を**更新**する仕事は残す。



目次

AI活用・時間制約・担い手育成・技術継承を、建設業の仕事設計として整理した全体構成



3 | 限られた時間の中で、「人に何の経験を残すか」が問われる

4 | 研究基盤 | 仕事は効率化・標準化されてきた。
一方で、判断経験は減少している

5 | 判断経験が残らないと、判断は
再び所長・工事長・熟練者へ戻る

6 | 建設業に残すべきものを、
「三つの層」に分けて考える

7 | 前回の正解が、今回の正解とは限らない

8 | 「もっと自分で考えて」ではなく、
安全に判断できる条件を先に置く

9 | AIを仕事から外すのではない。
AIをどこに置き、人が何を確かめるかを設計する

10 | AIが候補を整理しても、
現場を確かめ、採否を決めるのは人である

11 | 組織に残すべきものは、
「何をしたか」だけではない

12 | 一つの重要判断を、六つの項目で残す

13 | OJTを、「着手前・実行中・完了後」で設計する

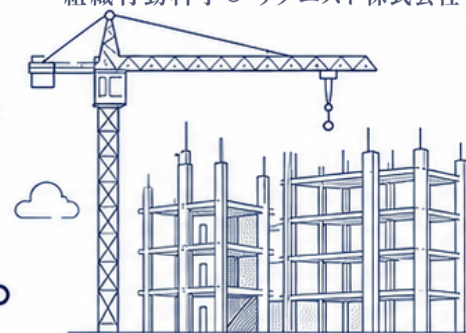
14 | 一つの仕事設計として、四つをつなぐ

15 | AI活用は、「業務成果」と
「判断経験形成成果」で評価する

16 | 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

 省人化・時間制約・担い手育成・技術継承が同時に進む

限られた時間の中で、 『人に何の経験を残すか』が問われる。



省人化・生産性向上

国土交通省の『i-Construction 2.0』は、
2040年度までに、

建設現場の省人化を
少なくとも **3割**

生産性を **1.5倍**

とする目標を掲げています。

施工、データ連携、施工管理の
オートメーション化が進められています。



働く時間の制約

2024年4月から、建設業にも
時間外労働の上限規制が適用。

原則は **月45時間・年360時間**。

特別な事情がある場合も、
年720時間以内・単月100時間未満等。



長い在社時間や、仕事の反復回数
だけに依存した育成は、
続けられません。

※災害復旧・復興事業には一部例外があります

担い手確保・世代交代

2025年の建設業就業者は、

55歳以上 **約37%**



29歳以下 **約12%**



担い手の確保、育成、
熟練者から次世代への
技術継承が
重要な課題になっています。



建設業で 広がるAI活用



施工技術・類似事例の探索



法令調査・要件整理



設計・施工計画



工事写真や
現場データの活用



長時間労働を以前の状態へ戻すのではない。
これまで時間と反復が偶然に補っていた**学習機会**を、
限られた時間の中で、仕事の中に意図して設計し直す。



研究基盤 三つの研究・実践資料を統合して捉える

仕事は効率化・標準化されてきた。 一方で、判断経験は減少している。

AIだけを原因として捉えるのではなく、
仕事の進め方が変わる中で、**人の判断経験がどこに残っているか**を見ます。



① 980社・33.8万人 業務経験データに関する既公表分析

対象期間：2022年～2025年

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
既公表の分析結果を使用。

分析された主な項目

- 判断経験
- 上司への確認頻度
- 前例への依存度
- 業務構造の変化



建設・住宅等を含む、条件によって判断が変わる
複数の業務領域を含みます。

② 企業内研修・組織開発 発言と対話の探索的観察

複数企業における実践観察

複数年度・複数地域の比較データを提示した際の、
参加者の発言と対話を観察しました。



✓ **確認されたこと**
参加者は、
自分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は気づきました。

! **一方で**
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。

※発言されなかったことと、
考えていなかったことは同じではありません。

③ 26本の研究・実務成果 AI・判断・育成・仕事設計を統合

対象：2026年6月21日～8月30日

PR TIMESで公開したNo.199～No.224の26本を対象に、

- AIによって速くなった仕事
 - 人が担う判断
 - 判断経験が残らない経路
 - 判断を可能にする仕事条件
 - 判断経験を組織へ残す方法
 - 個人実践から経営・組織への実装
- を横断して再整理しました。



これは統計的なメタ分析ではありません。
同一組織の研究・実践・教育開発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。

既公表分析で確認された三つの傾向（分析対象企業における記述的傾向）



82% 判断経験が減少

分析対象企業の82%で、
仕事の中の判断経験が
減少する傾向。

58%

上司への
確認頻度が増加

分析対象企業の58%で、
上司への確認頻度が
増加する傾向。



64%

前例への依存度が上昇

分析対象企業の64%で、
前例への依存度が
上昇する傾向。



⚠ この数字だけで、原因を断定しない。

- 82%・58%・64%は、分析対象企業における記述的な傾向です
- 建設業だけを抽出した統計ではありません
- 日本企業全体・建設業全体への母集団推計ではありません

- AI利用が、判断経験減少の原因であることを示す因果分析ではありません
- 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

- 時間外労働の上限規制が、
判断経験減少の原因であることを
示す分析でもありません



研究報告書自体も、AIを単独の原因として扱わず、複数の仕事の変化の中で、判断経験がどう残るかを問題として捉えています。



問うべきなのは、AIか、時間制約か、標準化かという
「単一の原因」を探すことではありません。

複数の構造変化が同時に進む中で、
人の判断経験が、どの仕事に、どのように残っているかを見ることです。



 判断経験が残らないことで起こり得ること

判断経験が残らないと、 判断は再び所長・工事長・熟練者へ戻る。



管理職の多忙化を、仕事量だけで捉えない。
限られた時間の中で、どの**判断過程**が**省略**され、
誰の**判断経験**が**失われ**、その判断が**誰へ**戻っているのかを見る。



これは、すべての建設現場で
同じ因果関係が起きると断定する
ものではなく、判断集中を捉える
ための**構造仮説**として扱います。

 知識が検索できることと、人が判断できることは別

建設業に残すべきものを、 『三つの層』に分けて考える。



1 | 人と技能の履歴



- ✓ 資格
- ✓ 職種
- ✓ 就業履歴
- ✓ 担当した役割
- ✓ 能力評価



残るもの

誰が、何を経験してきたか



基盤の例

- 建設キャリアアップシステム
- 能力評価制度
- 資格・技能管理

2 | 技術知識・施工記録



- ✓ 図面
- ✓ 仕様書
- ✓ 標準手順
- ✓ 工事写真
- ✓ 検査記録
- ✓ 不具合事例



残るもの

何を知り、何を再現するか



基盤の例

- BIM/CIM
- 文書管理
- 施工・検査記録
- AI検索

3 | 判断経験



- ✓ 確認した事実
- ✓ 守った条件
- ✓ 比較した選択肢
- ✓ 選択理由
- ✓ 実際の結果
- ✓ 更新した基準



残るもの

条件が変わったときに、
どう選び直すか



三つの層は相互に補完します。しかし、資格・記録・知識が残るだけで、
判断経験まで自動的に残るわけではありません。



前回の正解が、 今回の正解とは限らない。



建設生産の特徴

一品受注生産



施工対象、場所、発注条件、
設計・契約条件が異なる

現地屋外生産



地理、地形、気象、
周辺環境が変化する

多くの人と組織による生産



発注者、設計者、元請、
専門工事会社、資材・設備
事業者などが連携する

現場ごとに変わる条件



地盤



既存躯体



作業空間



施工時期



天候



施工体制



他工種との関係



発注者要求



第三者への影響

答えだけを残す

『前回、この方法で対応した』



判断の関係を残す

- 何が起きていたか
- なぜ選んだか
- 何を守ったか
- 結果はどうだったか
- 何を比較したか
- どの条件なら再判断するか



過去の答えをコピーするのではなく、
現在の条件に合わせて**選**び直せるようにする。



過去の
事例・経験



 人の意欲より先に、仕事の条件を整える

『もっと自分で考えて』ではなく、 安全に判断できる**条件を先に置く。**



1 | 判断の入口

どの状態になったら、
立ち止まるのか



- 図面・仕様と現況が合わない
- 品質や安全に異常の兆候がある
- 標準手順の前提が崩れた
- 想定外の第三者影響が生じた

通常手順をそのまま続けず、
判断を始める状態を明確にします。

2 | 判断基準

何を守り、何を比較するのか



安全	品質
法令	発注者要求
第三者影響	工程
コスト	

優先順位と、
選択肢を比べる基準を示します。

3 | 相談条件

どこまで本人が
決めてよいのか



- Ⓐ 本人が決める範囲
- Ⓐ 上司へ相談する条件
- Ⓐ 関係者へ報告する条件
- Ⓐ 承認が必要な条件
- Ⓐ 作業を停止する条件
- Ⓐ 設計変更協議へ移る条件

4 | 振り返り

判断後に
何を確認めるのか



- 期待した結果と実際の結果
- 安全・品質・工程への影響
- 関係者の反応
- 新たに生じたりリスク

確認した結果を、判断基準、
標準手順、教育内容へ戻します。



仕事を細かく管理するためではありません。

本人が**安全に判断**し、その**経験**を次へ持ち越せる**条件**をつくるためです。

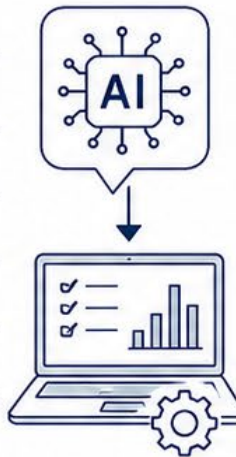


AIは「最終回答」ではなく「判断材料」に

AIを仕事から外すのではない。

AIをどこに置き、**人が何を確かめるか**を設計する。**AIに補助させること**

- 検索
- 要約
- 類似事例の抽出
- 複数案の比較
- 代替仮説の提示
- 反証条件の整理
- 不足情報の指摘
- 確認項目の整理
- 記録作成の支援

**人と組織が担うこと**

- 目的を置く
- 対象範囲を決める
- 現場の一次情報を確認する
- 承認済みの最新版文書を確認する
- 守る条件を定める
- 価値とリスクを評価する
- 最終的な採否を決める
- 停止・報告・承認を判断する
- 説明責任を担う
- 実行後の結果から基準を更新する

**重要な境界**

- 安全
- 品質
- 法令
- 情報セキュリティ
- 重大な顧客・第三者影響



これらに関わる判断では、
AIの出力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
優先します。



AIに省略させてよい作業と、
人と組織に残すべき**判断過程**を分ける。



 図面・仕様と現況が一致しないとき

AIが候補を整理しても、 現場を確かめ、採否を決めるのは **人** である。



1 | 違いを発見する

図面や仕様と、
実際の現況が
一致していない。



2 | AIに整理を補助させる



-  関連図面
-  類似事例
-  確認すべき項目
-  想定される原因
-  代替案
-  協議に必要な論点

3 | 人が一次情報を確かめる

- ✓ 実際の寸法・形状・状態
- ✓ 最新版の図面と仕様
- ✓ 契約・法令・承認条件
- ✓ 構造、地盤、施工体制
- ✓ 作業空間、周辺環境
- ✓ 他工種や第三者への影響



4 | 人が判断する

- ✓ 作業を継続するか
- ✓ 一度停止するか
- ✓ 設計者・発注者へ協議するか
- ✓ どの代替案を採用するか
- ✓ 誰の承認を得るか



5 | 結果を残す

- ✓ 確認した事実
- ✓ 守った条件
- ✓ 比較した案
- ✓ 採否の理由
- ✓ 協議・承認の経過
- ✓ 変更後に起きた結果
- ✓ 次に見直す条件



適用場面(例)



品質不具合
の兆候



工程遅延・
他工種干涉



安全上の
異常



維持管理・
点検



担当者が『**事実+仮判断**』を持って相談し、
実行後の結果を確かめて初めて、AIの出力が
本人の**判断経験へ変わります**。



組織に残すべきものは、 『何をしたか』だけではない。



判断の関係 10 項目



1 問題・背景

何が起き、何を変える必要があったのか



2 確認した事実

現場、相手、記録、データで何を確認めたか



3 守る条件と比較基準

安全、品質、法令、工程など、何を優先したか



4 選択肢

どのような対応案を比較したか



5 選択理由

なぜ、その案を選んだのか



6 権限と責任

誰が決め、誰が承認し、誰が実行したか



7 期待した結果

実行前に、何が起きると見込んだか



8 実際の結果

実行後に、何が起きたか



9 適用できる範囲

どの条件まで、今回の判断を使えるか



10 再判断する条件

どの状態になったら、改めて判断し直すか



この関係が残れば、次の担当者は、
前回の答えをそのまま適用せず、
現在の条件に合わせて選び直せます。



一つの重要判断を、六つの項目で残す。



判断経験を残す『現場判断メモ』

1 確認した事実

現場で何が
起きていたか



2 守る条件

安全、品質、法令、契約、
工程など、何を
優先したか



安全

品質

法令

契約

工程

その他

3 比較した選択肢

どのような
対応案を
置いたか



A案

B案

C案

4 仮判断と理由

現時点で何を選ぶと考え、
なぜそう考えたか



5 相談・停止・承認の条件

どの状態になったら、
誰へ相談し、
どこで止めるか



6 実際の結果と次回の更新

実行後に何が起き、
次は何を変えるか



記帳する場所

新しい独立帳票を増やすのではなく、既存の記録に必要な項目だけを組み込みます。



施工計画



日報



検査記録



打合せ記録



設計変更協議



KY記録



既存の
デジタル記録

注意書き



法定書類、契約書類、
各社の安全・品質管理書類を
置き換えるものではありません。



すべての判断を記録する必要はありません。

事故、不具合、手戻り、繰り返し相談が戻る判断から、最小単位で残します。

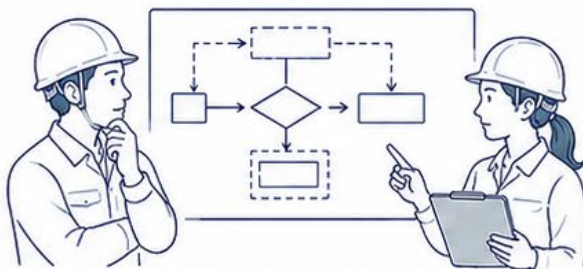


 限られた時間の中で、研修の単位を「講義」から「一つの仕事」へ

OJTを、『**着手前・実行中・完了後**』で設計する。



着手前 判断する場所を決める



- ✓ 任せる判断を一つ決める
- ✓ 判断の入口を確認する
- ✓ 判断基準を確認する
- ✓ 相談・承認・停止条件を確認する
- ✓ 本人が扱える大きさに仕事を調整する

実行中 本人が「事実+仮判断」を持つ



- ✓ 現場の事実を本人が確認する
- ✓ 分かることと分からないことを分ける
- ✓ 選択肢と仮判断を持って相談する
- ✓ 上司は、正解を渡す前に問いを返す
- ✓ 守る条件から外れた場合は停止・相談する

完了後 判断と結果の関係を確かめる



- ✓ 期待した結果と実際の結果を比べる
- ✓ 判断理由は適切だったかを確認する
- ✓ 判断基準を更新する
- ✓ 標準手順や教育内容へ戻す
- ✓ 次の類似場面で再実行する



何を教えるかだけでなく、
どの仕事で、どの判断を、どこまで任せ、
次にどこで再実行させるかまで設計する。



育成時間を別に増やすことだけが
解決ではありません。



任せる判断



本人が実行



結果を確認



基準を更新



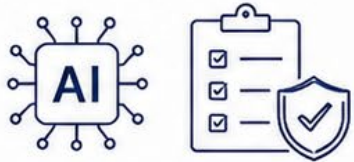
再実行へ

一つの仕事の中に、
事実確認、仮判断、相談、結果確認を組み込みます。

一つの仕事設計として、 四つをつなぐ。



1 | AI利用ルール



「禁止・許可」だけで終わらせない。

- ✓ AIに補助させる範囲
- ✓ 人が確認・判断する範囲
- ✓ 結果から判断基準を更新する範囲を明確にします。

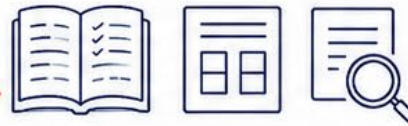
2 | 管理職への相談



相談件数を減らすことだけを目的にしない。

- 判断を渡す相談：
「どうすればよいですか」から、
- 判断の質を高める相談：
「確認した事実はこちらです。
私はこの理由から、
この案が適切だと考えます」
へ変えます。

3 | マニュアル



標準条件：標準手順によって安全と品質を再現する

条件が異なる場合：

- ✓ どこから判断が必要か
- ✓ 何を確認するか
- ✓ どの基準で選ぶか
- ✓ どの条件で相談・承認・停止するか
- ✓ 実施後に何が起きたかを残します。

4 | 組織学習



実行後の結果を、

- ✓ 施工計画
- ✓ 標準手順
- ✓ 検査項目
- ✓ 教育資料
- ✓ AIが参照する承認済み情報へ戻します。



AI導入、人材育成、管理職支援、マニュアル改善を、

「人がどこで判断し、その経験をどこに残すか」でつなぐ。



AI活用は、

『業務成果』と『判断経験形成成果』で評価する。



業務成果

目の前の仕事が、適切に完了したか

確認項目

作業時間	✓
処理件数	✓
正確さ	✓
品質	✓
手戻り	✓
安全	✓
工程	✓
コスト	✓

評価の二軸



判断経験形成成果

本人やチームが、次の類似場面で判断できるようになったか

確認項目

必要な事実を確認できたか	✓
複数の選択肢を比較できたか	✓
選択理由を説明できたか	✓
事実と仮判断を持って相談できたか	✓
実行後の結果を確認できたか	✓
判断基準を更新できたか	✓



目の前の効率だけが高い状態が続くと、
上司確認、前例依存、特定者への判断集中が、
見えにくいまま蓄積する可能性があります。





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。



これからの組織に問われる三つのこと

1 | AIに何を任せるのか

検索、整理、比較、候補生成など、
省略してよい作業を明らかにする。

- 情報の検索・収集
- データの整理・要約
- 類似事例の比較・抽出
- 候補案の生成・提示



2 | 人にどの判断を残すのか

人にしかできない判断を明確にし、
責任と裁量を持って残す。

- 事実の確認
- 目的の確認
- 守る条件の確認
- 採否の判断
- 停止・承認の判断
- 説明責任（根拠の言語化）
- 結果の確認・評価



3 | 判断経験をどこに残すのか

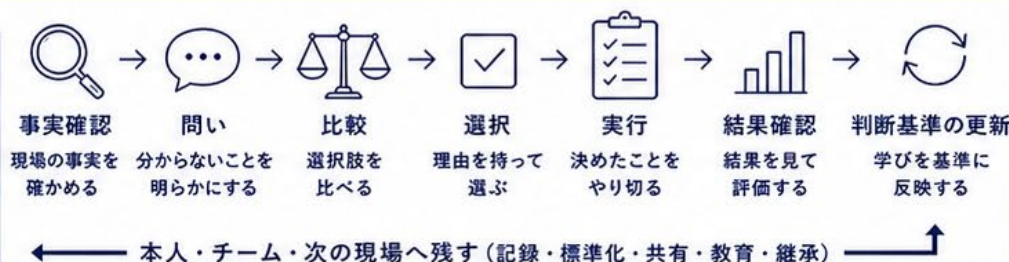
本人の中だけでなく、組織の資産として、
次の判断に活かせる形で残す。

- 本人の振り返り（記録・気づき）
- チームでの共有・対話
- 標準手順・チェックリスト化
- 施工計画・管理記録への反映
- 教育・研修コンテンツ化
- 次の現場・次世代へ継承



建設業における判断デザイン

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・次の現場へ残るように、
仕事条件を設計すること。



AIが答えを増やし、働く時間が限られるほど、
人には『**何を確かめ、何を守り、なぜ選ぶか**』を残す。
それが、担い手不足と技術継承に同時に向き合う、**建設業の仕事設計**です。



正解がない仕事でも、 自分で判断し、前に進められる。



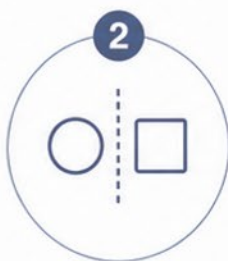
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

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®