

人的資本投資から、 企業価値への寄与経路 を設計・検証する

判断能力への投資と、能力を仕事で
発揮できる条件の整備を、
判断過程・業務成果・組織学習・
企業価値へ一段ずつ接続する



投資額を示すだけでなく、能力が仕事で使われ、成果につながった経路を確かめる。

本資料の全体像 | 8段階を6領域で要約する

判断能力への投資と、発揮条件の整備を、判断過程・業務成果・組織学習・企業価値へ一段ずつ接続する

本資料で扱う範囲：判断能力への投資と、その能力を発揮できる仕事の条件



6領域 = 資料の要約 | 8段階 = 検証経路 | 7つ = 接続仮説

投資額ではなく、能力が仕事で使われ、成果へつながった経路を確かめる。

観測結果 | 判断経験の減少と、上司確認・前例依存の増加

仕事の中で、本人が考え、決め、結果から学ぶ経験をどう残すか

公開レポートの複数年観測（2022～2025年） | 対象は同レポート表記の980社・33.8万人 | 各比率は企業割合

判断経験



82%の企業で減少

増加 8% / 変化なし 10%



上司確認頻度



58%の企業で増加

減少 11% / 変化なし 31%

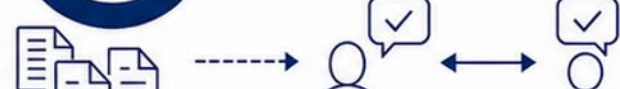


前例依存度



64%の企業で上昇

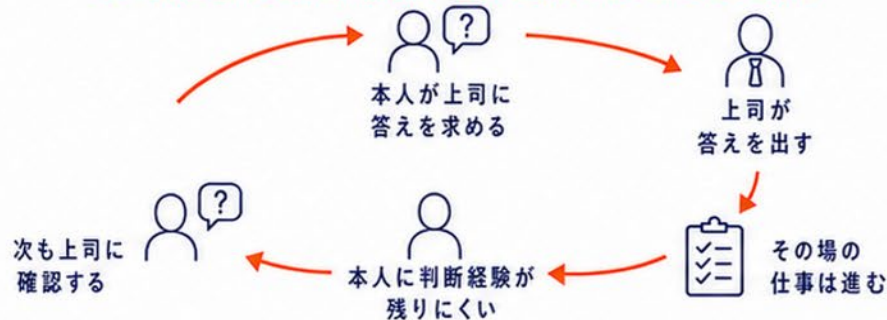
低下 13% / 変化なし 23%



構造仮説

上司確認を一律になくすのではなく、本人に残す判断と、相談・承認する判断を分ける。

上司確認が回答依頼・承認依存になった場合



早く進む一方、本人の判断経験は蓄積しにくい。

本人が考え、結果から学ぶ循環



上司確認は、事実・選択肢・判断理由を確かめる場へ。

必要なのは、研修時間を増やすことだけではない。

基礎を教え、権限内で本人が決め、結果を確かめる経験を日々の仕事に組み込む。

⚠ 権限外・高リスクの判断は、相談・承認・停止の対象として残す。

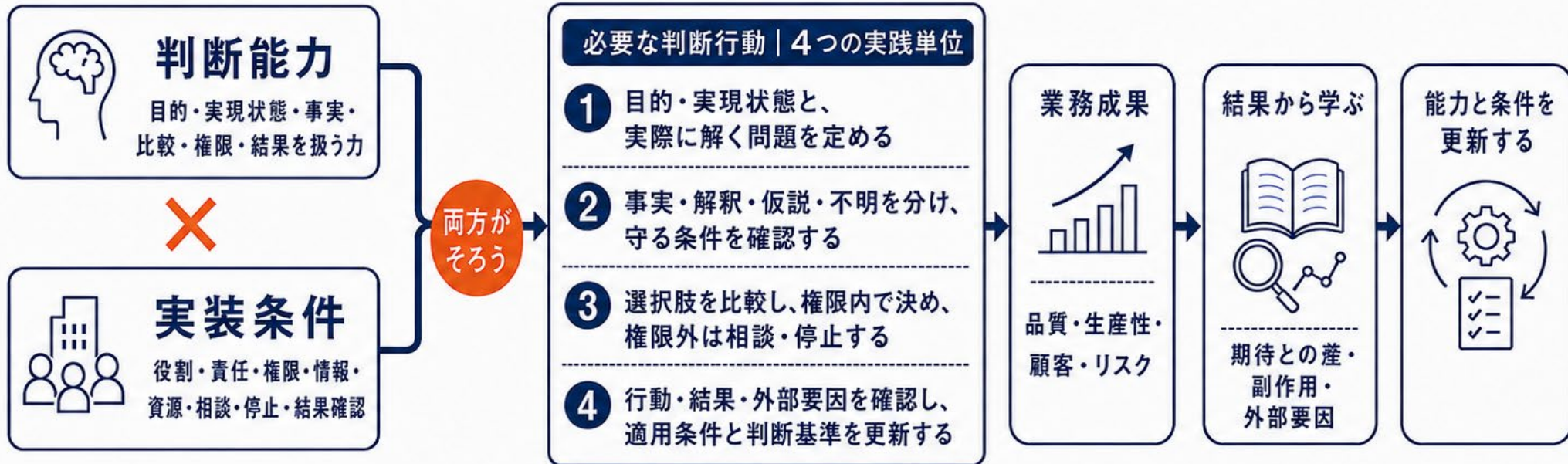
検証設計 | 8段階・7つの接続仮説

経営戦略・重要課題から、人への投資、実装条件、能力、判断、業務成果、財務・非財務ドライバー、企業価値までを接続する



各段階の接続仮説を確かめ、得られた証拠の範囲で企業価値への寄与を説明する。

判断能力 × 実装条件で、成果につながり得る仕事基盤をつくる



実装条件の設計チェックリスト

- | | | | |
|---|---|---|--|
| 1 権限・責任と守る条件
<ul style="list-style-type: none">・役割・権限・責任・相談・停止の境界・安全・品質・法令・人権・個人情報 | 2 情報・技術・資源
<ul style="list-style-type: none">・データ・情報源・AI・システム・人員・時間・業務量・検証方法 | 3 相談・異論を言える環境
<ul style="list-style-type: none">・相談経路・レビュー時間・質問・懸念・異論・停止を言える状態 | 4 結果と学習
<ul style="list-style-type: none">・期待結果・指標・基準線・確認時点・結果確認・適用条件・判断基準の更新 |
|---|---|---|--|

研修で学ぶだけでなく、仕事で使い、結果から学べる条件まで一体で整える。

一つの重要判断を、 人的資本投資から企業価値までつないでみる

接続仮説の記入例 | 顧客から、標準条件を超える例外対応を求められた時の判断

0 経営戦略・重要課題

対応速度を高めながら、
採算・品質を守り、
法令・契約リスクを抑える



1 投資・施策

ケース研修、判断記録基盤、
レビュー時間、知識DB、
契約・採算・品質基準の整備など
を具体的に実装する



2 実装条件

判断権限、必要情報、相談相手、
回答期限、承認・停止条件



3 個人の判断能力・ 組織能力

事実と仮説を分け、複数案を
比較し、代替案も判断できる



4 判断過程・実行

問題確認 → 条件確認 →
比較 → 決定 → 実行・記録



5 業務成果 (顧客・リスクを含む)

回答時間、手戻り、顧客再確認、
再作業、品質・契約問題



6 財務・非財務ドライバー

顧客維持率、粗利率、
損失変動、キャッシュフロー



7 企業価値への寄与仮説

将来キャッシュフローの
水準・持続性向上と、
損失リスク低下への寄与仮説



各段階で確かめること

 基準線
比較の起点

 比較対象
従来・他社・代替案

 確認時点
いつのデータか

 外部要因
市場・制度・環境など

 並行施策・代替説明
他の施策や理由

 投資コスト
金額・時間・人員



一つの事例で断定せず、複数事例・反証例・時間経過から接続仮説を更新する。

判断記録はT0で固定し、実行T1・結果T2以降を時点別に追記する

Tは時点を表す。判断時点の理由を後から書き換えず、実行と結果は新しい追記として残す

T0 | 判断時点

項目1～11を固定

- ① 起点・依頼
- ② 目的・期待状態
- ③ 現状・実際の問題
- ④ 確認済みの事実
- ⑤ 解釈・仮説
- ⑥ 不明
- ⑦ 守る条件・比較基準
- ⑧ 選択肢
- ⑨ 比較結果
- ⑩ 決定・理由
- ⑪ 権限・責任

⑤ 不明は「不明」と残す

🔒 元記録を保持する

🚫 後から理由を書き換えない

T1 | 実行時点

項目12の第1回追記



📋 実際に行ったこと

⚖️ 予定した行動との差

🌊* 差が生じた理由

👤🕒 追記者・日時

T2・T3・Tn | 結果時点

結果が確認できるたび、項目12へ追加追記



☑️ 確認した結果

⚖️ 期待との差

⚠️ 副作用・外部要因

❓ 残った不明

🎯 現時点の適用範囲

👤🕒 追記者・日時・情報源

凡例

項目1～11 = 判断時点の固定記録 | 項目12 = 実行・結果の時点別追記

判断に影響する条件が変わった時



旧記録の項目12へ
条件変化と
新記録IDを追記



元記録を保持し、
相互にリンク



新しい判断記録を
項目1から開始



守る条件・判断基準・
選択肢・権限境界・
期待結果が変わる場合



緊急時は、
停止・安全確保・報告を優先



事後再構成記録には、
情報源・作成者・日時・
未確認事項を明記する



元記録を書き換えず、判断・実行・結果を時点別に残す。

良い結果と良い判断過程を分け、一件の判断を組織学習へ変える

判断過程・実行・結果・外部要因を分け、複数事例と反証例から更新候補をつくる

良い判断過程 | 6つの判定基準



1

実際に解くべき問題を定めたか

2

事実・解釈・仮説・不明を分けたか

3

守る条件を確認したか

4

複数の選択肢を比較したか

5

権限・相談・停止の境界を守ったか

6

選択・見送りの理由を追跡できるか

結果の良否とは別に判定する

レビューは4つに分ける

1

判断過程



問題・事実・条件・比較・境界・理由

2

実際の実行



予定との差・実行品質

3

結果



期待との差・副作用

4

外部要因



市場・制度・災害・需給

	良い結果	悪い結果
良い判断過程	 良い判断過程 × 良い結果 再現条件と外部要因を確認する	 良い判断過程 × 悪い結果 前提変化・実行差・代替説明・外部要因を再点検する
弱い判断過程	 弱い判断過程 × 良い結果 偶然成功の可能性 標準化を保留する	 弱い判断過程 × 悪い結果 判断過程と実行を修正する

レビュー後に選ぶ次の対応

 継続

 判断過程を修正

 実装条件を更新

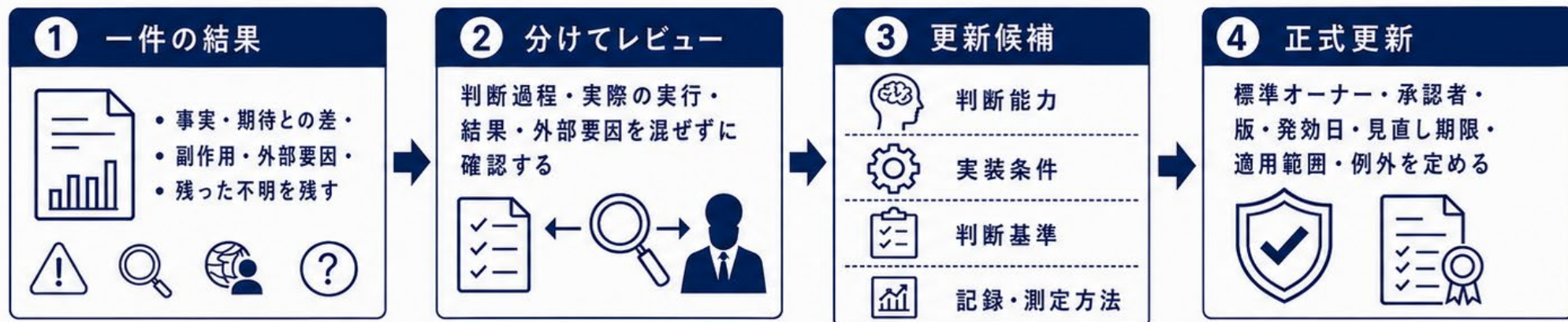
 追加測定

 標準化候補

一件の成功をそのまま標準にせず、**過程・実行・結果・外部要因を分けて**組織学習へ変える。

一件の結果は更新候補にする。複数の証拠と承認を経て正式更新する

レビューの結果を、判断能力・実装条件・判断基準・記録／測定方法の更新候補へ変える



一件の成功だけでは、原則として正式更新しない

正式更新までの証拠ゲート



重大な安全・法令・品質上の兆候は、一件でも停止・暫定措置の対象とする。

恒久的な正式更新は、別途検証・承認する。

正式更新を次の投資・実装へ反映し、結果から再確認する



能力開発に加え、権限・情報・資源・相談・結果確認を一体で整え、仕事で使い、結果から学ぶ状態までを投資対象にする。

人的資本投資の中間成果を、組織の「判断処理能力」で捉える

判断能力と実装条件が組織として機能する状態を、五軸で管理する



競争力には、技術・ブランド・資本・顧客基盤・ビジネスモデルなども影響する

五軸ダッシュボード | 一つの合成点にしない



部署比較の前に、条件差を調整する



調整せずに部署比較しない

同じ判断類型・条件で時系列比較する

測定指標として扱うために明示する



指標辞書として管理し、変更履歴を残す



原則として組織・判断類型単位で管理し、個人評価の単独根拠にしない



合成点を作らず、速度の高さで安全・品質の弱さを相殺させない。五軸を判断類型・難易度・新規性・リスク別に時系列で管理する。

企業価値への寄与仮説を、途中の変化と証拠の強さで段階検証する

短期で確かめるのは導入定着・作用経路・近位成果。企業価値は中長期で検証する

本資料における企業価値 = 将来キャッシュフローの水準・成長・持続期間と、その不確実性：資本コストに関わる中長期の価値

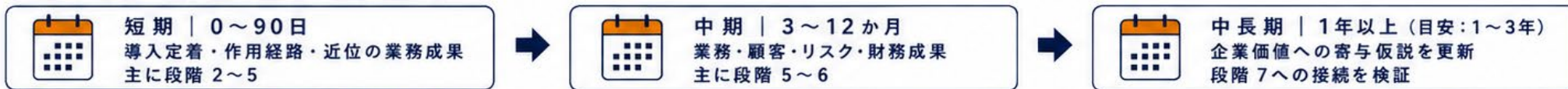


証拠に応じた主張水準 E1～E4 | 言える範囲

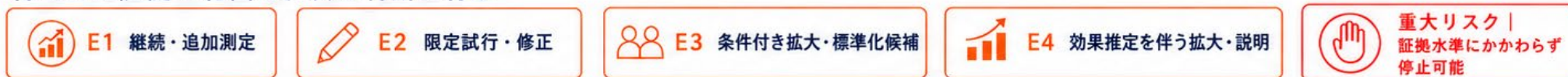


本資料独自の主張水準であり、外部標準・評価等級ではない

測定する時間軸を分ける | 期間は目安



得られた証拠の範囲で、次の判断を行う



重大リスク | 証拠水準にかかわらず停止可能

記録数は導入定着の確認には使うが、成果KPIや個人評価の主指標にはしない。

学習用記録を、個人評価や責任追及の単独根拠にしない。
法定・安全・事故対応は別の規程と記録に従う。

短期で確かめるのは作用経路と近位成果。企業価値への寄与は中長期で、証拠の範囲に合わせて説明する。

全社展開から始めない。 一つの重要判断を選び、90日で実装可能性を確かめる

90日で企業価値を証明するのではなく、判断が仕事で使われ、近位成果へつながる経路を確かめる

0～15日 | 選ぶ

-  影響が大きい
-  一定の発生頻度
-  特定者へ集中
-  条件にばらつき
-  近位成果を確認できる
-  限定・停止が可能

 対象判断・責任者・
基準線・停止条件

16～30日 | 整える

-  必要な判断能力
-  権限と相談範囲
-  T0・T1・T2以降の記録
-  指標を3～5個に絞る
-  基準線・比較対象
-  データ源・収集負荷

31～60日 | 限定試行

-  対象部署・業務を限定
-  予定事例数を定める
-  判断記録を残す
-  過程と結果を分けてレビュー
-  中間レビュー時点を定める
-  重大リスク時は即時停止

61～90日 | 比較して決める

-  基準線と比較
-  複数事例・反証例
-  外部要因・並行施策
-  事前に定めた証拠ゲート
-  継続・修正・追加測定・
拡大・停止

 事業責任者 | 対象判断と期待成果

 現場責任者 | 権限・相談・停止条件

 人事・育成 | 能力と経験設計

 IT・データ | 情報・記録・測定基盤

 法務・リスク | 法令・契約・安全・品質

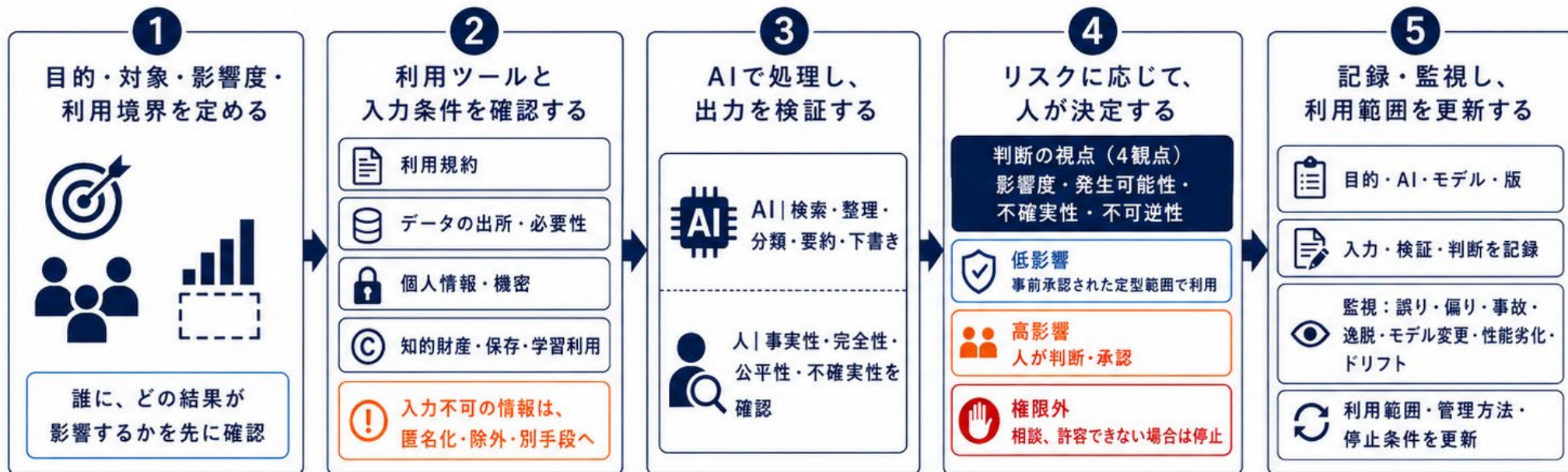
 標準オーナー | 比較・承認・正式更新

 決定・測定・停止・正式更新の担当を先に定める

対象を一つに絞り、証拠がそろう範囲だけを広げる。

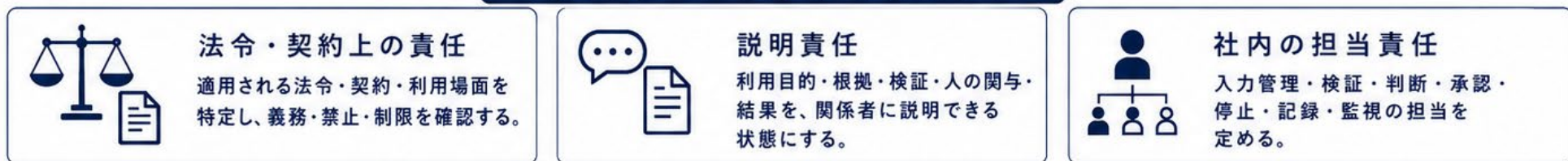
AI活用では、処理の自動化と責任主体を混同しない

AIに処理を任せても、利用目的・入力条件・出力検証・判断・監視の責任主体は、人と組織が定める。



結果を次の利用境界設計へ戻す

責任を三つに分けて確認する



役割は機能であり、常に別々の担当者を置く意味ではない。

※ 5段階・リスク式・3責任は、AI事業者ガイドラインを参照して本資料が整理した実務例



AIへの投資だけでなく、入力管理・出力検証・権限・相談・停止・記録・監視を担う人と仕事の条件を整える。

本資料独自の実務フレームと、参照資料の性質を分ける

独自提案・公的資料・自社調査を分け、得られた証拠の範囲で説明する

本資料独自の実務フレーム



1. 判断構造設計Pro | 定義・判断記録・組織学習モデル



2. 8段階・7つの接続仮説



3. 判断能力と実装条件の一体設計



4. T0・T1・T2以降の時点別判断記録



5. 組織の判断処理能力 | 五軸



6. 証拠に応じた主張水準 E1～E4



7. 更新候補から正式更新までの証拠ゲート

リクエスト株式会社による実務提案であり、
公的認証・会計基準・外部評価等級ではない。

参照した公的資料



① 人的資本可視化指針(改訂版)

内閣官房・金融庁・経済産業省 | 2026年3月23日

参照 | 経営戦略と人材戦略・人的資本投資の連動

cas.go.jp/jp/houdou/20260323.html



② 人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書 ～人材版伊藤レポート2.0～

経済産業省 | 2022年5月13日

参照 | 3つの視点・5つの共通要素

meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/



③ AI事業者ガイドライン(第1.2版)

総務省・経済産業省 | 2026年3月31日

参照 | 人間中心・安全性・透明性・アカウントビリティ

meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/ai_shakai_jisso/

自社調査・公開レポート



企業の82%で「判断経験」が減少

リクエスト株式会社 | 2026年3月16日

参照 | 980社・33.8万人／判断経験・上司確認頻度・前例依存度

[prtimes.jp/main/html/rd/p/000000177.000068315.html](https://prt看times.jp/main/html/rd/p/000000177.000068315.html)

主な参照ページ | 自社調査：P.3 | AIガイドライン：P.13 | 公的人的資本資料：P.2・P.6(背景参照)

適用上の注意



人的資本を財務会計上の
資産として評価する手法ではない



人的資本投資だけによる
因果効果を自動的に証明する
ものではない



法務・会計・投資判断の
専門的助言を代替する
ものではない



業種・仕事・権限・リスクに応じて
指標と検証期間を設計する

独自フレーム・公的資料・自社調査を分け、得られた証拠の範囲で説明する。



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®