

経営理論形成・判断実装プログラム

経営幹部・候補者の
『経営を任せられる状態』を、
実案件の判断証拠でつくる

経営判断ポートフォリオ型サクセッション

後継者を最終選任する前に、経営を任せられる状態をつくる。



候補者はある。しかし、経営を任せてよいかを、 **任命前に確かめる方法**がない。



現在、確認できていること

- 現在の役職での実績
- 過去の人事評価
- 上司・部下からの評判
- 面談での受け答え
- ケース討議での発言
- 経営課題に対する提言
- 能力・適性に関する診断

本当に確認したいこと

- 何を事実として確かめるのか
- 何を重要な変化と捉えるのか
- 個別の事実を、どう経営全体へつなぐのか
- 何を続け、何を变え、何を止めるのか
- 人・予算・時間を、どこへ動かすのか
- 結果が違ったとき、自分の見方を修正できるのか



経営を任せられるかは、発言だけでは分からない。
判断・実行・結果・更新の一連の証拠で確かめる。

どれも必要。

しかし、単独では『**経営を任せられる根拠**』にならない。



経営幹部研修

経営知識や考え方は学べる。
しかし、実際に何を判断し、
何を動かせるかは分からない。



配置・高難度の実務経験

重要な経験は与えられる。
しかし、本人が何を判断し、
何を学んだかが残らない。



人事評価・アセスメント

実績、能力、評判は確認できる。
しかし、判断の根拠や
トレードオフまでは見えにくい。



後継者リスト

候補者の名前は挙げられる。
しかし、次に何を任せ、
何を確認すべきかが曖昧になりやすい。

育成、実務経験、評価、選任が、**同じ判断証拠でつながっていない。**

これまで分かれていた四つを、**共通の判断証拠体系**でつなぐ。



経営判断ポートフォリオ

候補者が複数の経営課題について、
何を**確認**し、どう**考え**、何を**決め**、何を**動か**し、結果から何を**修正**したかを
蓄積した判断証拠。



◆ サクセッションとは、将来の経営者を、計画的に見だし、育成し、選任する取り組み。

『経営を任せられる状態』とは、 常に正解を出せることではない。



1

現実を確かめられる
加工された報告だけでなく、
顧客・現場・数字へ戻る。

2

自分の経営理論をつくれる
個別の事実を、価値創造の
因果構造としてつなぐ。

3

トレードオフを引き受けられる
何を行うかだけでなく、
何を行わないかを決める。

4

資源を実際に動かせる
人・予算・時間・設備・情報の
分配を変える。

5

結果から自分の見方を修正できる
過去の判断を正当化せず、
事実に合わせて理論を更新する。

6

個人の経験を組織へ残せる
他者が判断できるよう、
権限・情報・標準・育成を変える。

必要な支援と権限のもとで、
次の経営役割を引き受け、結果から学び続けられる状態。

なぜ、今必要なのか

経営者候補を『知識と実績』だけで 選ぶにくくなっている。

理由

1



上場企業では、CEO後継者計画への取締役会の関与が一段と求められている

東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コード（2026年7月版）は、CEOの後継者計画に取締役会が主体的に関与し、候補者育成とCEO選任が計画的に行われるよう監督することを求めている。

理由

2



過去の答えが、そのまま使いにくい

市場、顧客、技術、働き方、事業の境界が変われば、過去の成功経験だけでは次の経営を説明できない。必要なのは、前提の変化を捉え、経営の見方をつくり直す力である。

理由

3

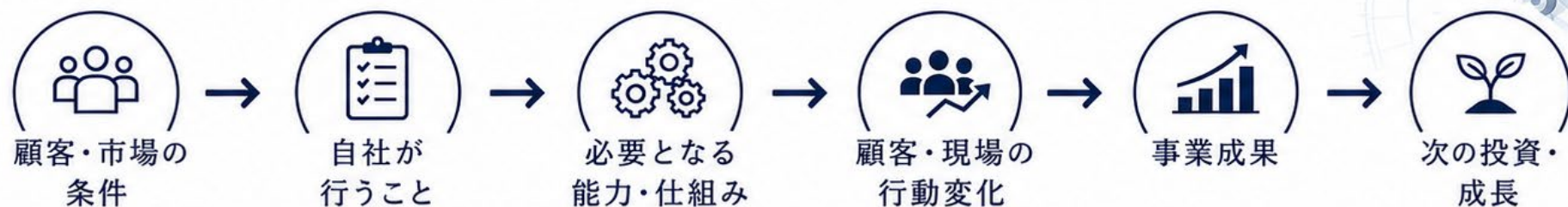


AIによって、分析案や選択肢は増やしやすくなった

AIは分析や選択肢生成を支援できる。一方で、何を問題とするか、何を信じるか、何を守り、何をあきらめるか、どの結果責任を引き受けるかは、人の経営判断に残る。

経営理論とは何か

経営理論とは、自社の『なぜ』を説明する
因果の見取り図である。



自社が、誰に、どのような価値を、どの能力と仕組みによって提供し、それが**なぜ成果へつながる**と考えるのか。これを説明し、次の判断を導くものが経営理論である。

項目	主に答える問い
📍 理念	何を大切にするのか
🎯 戦略	どこで、何を選ぶのか
📅 計画	誰が、何を、いつ行うのか
📈 KPI（重要な進捗指標）	進んでいるかを何で確認するのか
📌 経営理論	なぜ、その選択が価値と成果を生むのか

点在する事実を、**経営の全体像**へつなぐ。

1

手がかりとなるもの

- 数値の変化
- 顧客の言葉
- 顧客の言葉と行動の不一致
- 現場で感じた違和感
- 出来事が起きた順序
- 地域・顧客・事業による差
- 過去の説明では理解できない反例

2

途中で行うこと

- 重要な手がかりを選ぶ
- 判断を変えない情報を外す
- 手がかり同士の関係を考える
- 類似事例と異なる条件を比べる
- 複数の説明仮説をつくる

3

統合して捉えるもの

- 本当に解くべき問題
- 問題が生まれる構造
- 価値が生まれる仕組み
- 今後起こり得る変化
- 自社固有の経営理論

個人の勘を消さず、**勘に任せない。**

手がかり、予測、判断、結果を残し、暗黙の見方を検証できる状態にする。

※本資料では、複数の手がかりから、まだ明示されていない全体構造を捉える働きを『暗黙統合』と呼ぶ。

経営熟達循環

一回の講義ではなく、一件の経営課題を、
この循環で完結させる。



判断→実行→結果→更新までを、**一つの学習単位**として扱う。

形成する経営能力



経営能力を、性格や印象ではなく、**判断過程**で確認する。

見る

1 | 経営事実確認力

実際に起きていることを
確かめる。

2 | 事実分離力

確認済み事実・解釈・
仮説・不明を分ける。

3 | 手がかり選別力

判断を変える可能性が
ある変化を選ぶ。

つなぐ

4 | 問題設定力

本当に解くべき
経営問題を定める。

5 | 経営理論構築力

個別の事実を因果でつなぎ、
自社の仕組みを説明する。

6 | 予測設定力

次に何が起こるかを示し、
検証条件を置く。

決める・動かす

7 | 経営判断・ 資源配分力

何を行い、何を行わず、
何をどこへ配分するか
決める。

8 | 実行統率力

人・予算・時間・情報を
実際に動かす。

更新する

9 | 結果確認・ 理論更新力

結果、副作用、外部要因を
確認し、自分の経営理論を
修正する。

10 | 組織転換力

個人の学びを、戦略・権限・
会議・標準・育成へ戻す。

能力は、実際の経営判断と結果更新の中で**形成・確認**する。

教室だけでは、**経営判断**は形成されない。



① | 経営現実フィールド

現実へ近づく場

- 顧客訪問
- 現場観察
- 事業データの確認
- 経営会議・事業会議への参加
- 他部門との対話
- 実案件での判断

② | 経営理論ラボ

自分の見方をつくり、検討する場

- 事実と解釈の分離
- 手がかりの選別
- 因果構造の作成
- 代替仮説
- 反例
- 予測
- 類似事例比較

③ | 経営ガバナンス・レビュー

任せる範囲と結果責任を確認する場

- 対象課題の承認
- 判断権限の設定
- 中間レビュー
- 結果確認
- 次に与える役割・経験の決定
- 経営判断ポートフォリオの確認

現実で判断し、理論を検討し、**経営が任せる範囲を決める。**

三つの場を往復して、経営者候補を形成する。

答えを見る前に、 自分の判断をつくる。



1 | 結果非開示ケース

実際の経営案件を、結果が分かる直前で止める。参加者は、当時確認できた情報だけをもとに判断する。

目的

結果を知った後の説明ではなく、判断時点に何を見ていたかを確認する。



2 | 並行独立判断

参加者と現任経営者が、互いの答えを見る前に同じ案件を独立して判断する。

比較するもの

- | | |
|-------------|---------|
| ● 最初の違和感 | ● 因果構造 |
| ● 重視した手がかり | ● 予測 |
| ● 重視しなかった情報 | ● 再判断条件 |
| ● 問題の捉え方 | |



3 | 判断再現インタビュー

熟達者へ一般的な『勘所』を聞くのではなく、具体的な一件を時間順に再構成する。

確認すること

- どの時点で異常を感じたか
- 何を見聞きしていたか
- 次に何が起こると考えたか
- 似た案件と何が違ったか
- 何が起きたら判断を変える予定だったか



結果の良し悪しに判断評価が引きずられる『結果バイアス』と、結果を知った後に『最初から分かっていた』と感じる『後知恵バイアス』を避け、熟達者の見方を判断時点で捉える。

答えを知った後は、無意識に「正解に見える理由」を探しやすく、当時の視点や不確実性を正しく理解しにくくなる。この二つのバイアスを避けるために、答えを見る前の判断を意図的に取り出して学ぶ。

一件の経験を、 別の経営課題でも**使える知識**に変える。

④ 類似・反例比較



二つ以上の事例を比較する。

比較する二種類

- 表面は異なるが、構造が同じ事例
- 表面は似ているが、原因が異なる事例

表面的な似方ではなく、成果を生む**関係構造**を取り出す。

⑤ 限定実務委任



参加者へ、実際の判断責任を渡す。

委任範囲

- 本人が決定できること
- 正式承認が必要なこと
- 事前相談が必要なこと
- 即時に停止する条件

高リスク判断は、育成目的だけで**無制限に任せない**。

⑥ 構造化実行後レビュー (AAR)



実行後に、次の四つを確認する。

- ① 何を起こす予定だったか
- ② 実際に何が起きたか
- ③ なぜ差が生じたか
- ④ 次に何を变えるか

⑦ 反証対話



経営者やメンターは、
正解を教えるのではなく、問いを返す。

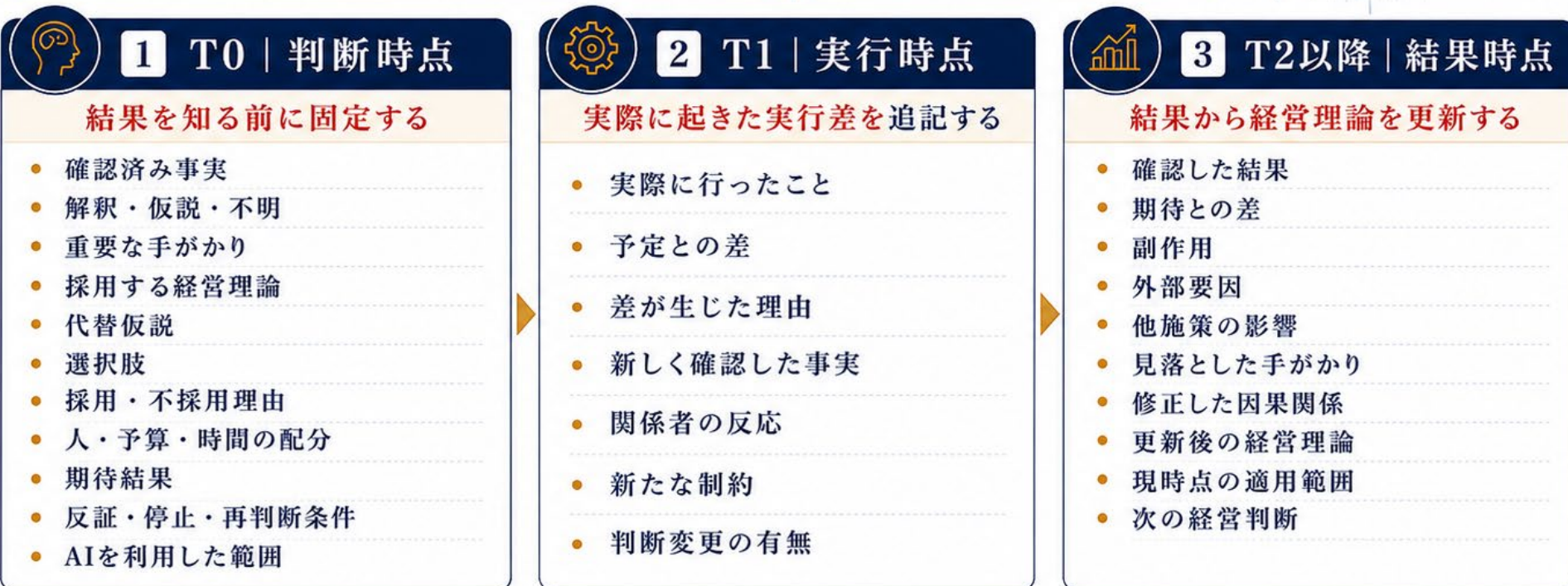
- 別の説明はないか
- 人と予算は本当に動くのか
- 何が起きたら考えを変えるのか
- この理論が通用しない条件は何か
- その判断で何をあきらめるのか



比較し、任せ、振り返り、問い直すことで、
経験を**別の経営課題でも使える経営知**へ変える。



判断・実行・結果を、 同じ文章へ後から混ぜない。



記録原則

T0は結果後に書き換えない。

実行と結果は、時点を分けて追記する。

条件が大きく変わった場合は、新しい判断記録を開始し、旧記録と関連づける。

候補者を、一回の発表や一件の成功で判断しない。



一件の判断エピソード

① 経営課題と役割



どのような経営課題・状況で、候補者がどのような役割を担っていたかを明確にする。

② 事実と経営理論



候補者がその時に把握した事実と、参照した経営理論・フレームワークを確認する。

③ 判断と資源配分



候補者がどのような判断を下し、限られた資源をどこにどう配分したかを明らかにする。

④ 実行と結果



その判断をどのように実行し、どのような結果（成果・コスト・副作用）が生じたかを確認する。

⑤ 理論と組織の更新



得られた学びを、経営理論や組織の仕組み・プロセスにどう反映・更新したかを確認する。

複数案件で確認すること

✓ 異なる条件下での再現性

業界・規模・フェーズなどが異なる案件でも、一貫した判断プロセスが見られるか。

✓ 判断の質と資源配分の妥当性

情報の不完全さや対立する要素の中で、筋の通った判断と配分ができているか。

✓ 学びの深さと改善の軌跡

結果を謙虚に検証し、学びを理論・仕組みにつなげ、次の案件で改善しているか。

成功件数ではなく、複数案件に現れる判断傾向と、その変化を見る。



結果だけでも、発表の巧さだけでも **評価しない。**

① 四つの評価領域

① 理論品質

何を問題とし、
どの因果構造を考えたか。

② 判断品質

事実、選択肢、理由、
予測、責任が明確か。

③ 実行・学習品質

資源を動かし、結果から
自分の見方を修正したか。

④ 事業・組織への寄与

顧客、業務、財務、戦略、
権限、標準を変えたか。

② 経営者としての準備状態

L0



答え依存
上位者、前例、
AIの答えを
そのまま使う

L1



現行理論理解
現在の戦略と
考え方を
説明できる

L2



前提変化感知
矛盾、反例、
前提変化を
見つけられる

L3



理論構築
複数仮説と予測を伴う
経営理論を
つくれる

L4



理論実装
資源を動かし、
結果から理論を
修正できる

L5



組織理論更新
会社全体の見方を
更新し、他者・組織へ
残せる



**高得点でも免除されない
必須条件**

- 事実を歪めない
- 不明を不明と認める
- 反例や悪い結果を隠さない
- T0を結果後に書き換えない
- 安全・品質・法務・情報管理の境界を守る
- AIの出力を確認済み事実と偽らない
- 結果責任を他者へ不当に転嫁しない



準備状態は、次に任せられる範囲を示す。昇進・選任を自動決定する点数ではない。

※L0～L5は、本プログラムにおける判断経験の発達段階の整理であり、人物の固定的な能力や資質を示すものではない。

9か月で、

現実・理論・判断・結果・組織更新までを一巡させる。



開始前 | 実施条件を整える

- 対象課題
- 参加者
- 経営スポンサー
- 判断権限
- 守秘・安全・法務上の境界
- 結果確認指標

1 1～2か月目

現実へ 近づく

顧客、現場、事業、組織、財務の事実を確認する。

成果物



経営事実マップ

2 3か月目

経営理論を つくる

手がかり、反例、因果構造、代替仮説を整理する。

成果物



経営理論 Ver.1

3 4か月目

判断する

選択肢、資源配分、予測、停止条件を定める。

成果物



T0 経営判断記録

4 5～6か月目

実行する

人・予算・時間を動かし、実行差を確認する。

成果物



T1 実行記録

5 7か月目

結果を見る

先行指標、結果、副作用、外部要因を確認する。

成果物



T2 結果記録

6 8か月目

理論を 更新する

見落とした手がかり、誤った因果、適用範囲を修正する。

成果物



経営理論 Ver.2

7 9か月目

組織へ戻す

戦略、権限、会議、標準、配置、育成を更新する。

成果物



経営判断ポートフォリオ・組織実装提言



参加者：
6～10名



本セッション：
全12回



9か月では：
参加者ごとに
主案件1件



個別レビュー：
1名につき6回



経営レビュー：
開始・中間・最終の
3回



最終選任判断：
継続運用で判断エピソード
3～5件を確認

※9か月は最初の判断エピソードを形成する期間。後継者の最終選任は、条件の異なる複数案件（目安3～5件）の確認を前提とする。

まず90日、 一つの経営仮説を**実案件**で検証する。



— テスト運用の成功条件 —



記録が増えることではない。
一つの経営仮説について、何が確認でき、何が確認できず、
次に何を変えるかを経営が決められること。

答えを継ぐのではなく、**経営の見方をつくる力**を継ぐ。

後継者を最終選任する前に、
経営を任せられる状態をつくり、
その証拠を残す。

良い行動の上流には、良い判断。良い判断の前には、事実確認。

しかし、事実は並べるだけでは経営判断にならない。

確認した事実を手がかりとして、まだ見えていない全体構造を捉える。

その全体構造を、現在を説明し、未来の判断を導く経営理論にする。

その経営理論に基づいて、人・予算・時間を実際に動かす。

結果が違えば、過去の判断を正当化するのではなく、自らの見方を更新する。

それが、**次の経営者**を形成する。



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®