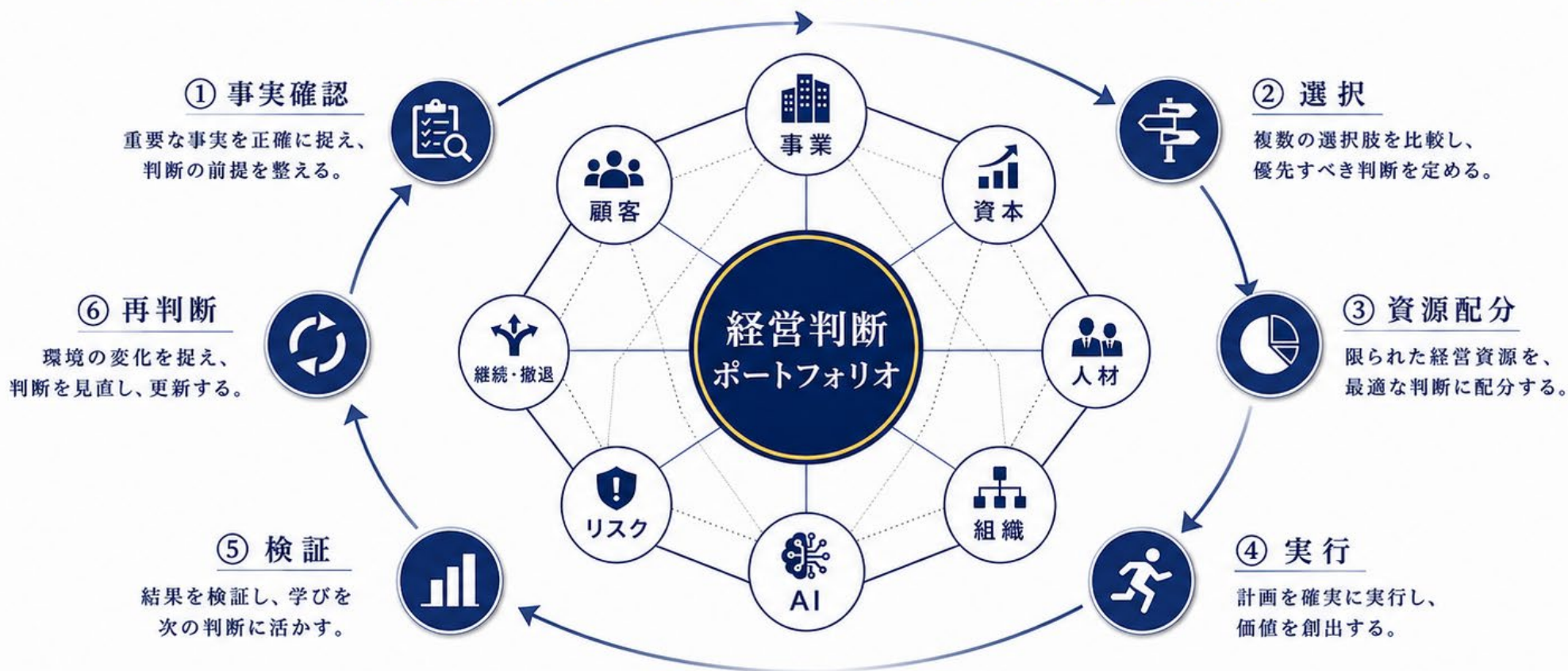


# 経営判断ポートフォリオ

会社の重要判断を、相互に関係する全体として経営する

**経営資源を配分する前に、経営判断を配分する**

——— 何を、誰が、いつ、何を確かめて判断するか。 ———



会社の重要判断を、相互に関係する全体として捉える。

# 経営課題は見えても、「未判断」は見えにくい

—— 重要判断が会議・部門・案件の中へ分散すると、会社全体の判断状況が見えなくなる。 ——

## 分散した判断



## 経営判断ポートフォリオとして統合して捉える



会議・部門・案件に分散した重要判断を、相互に関係する全体として捉え直す

- ✓ 何が、まだ判断されていないのか
- ✓ どの判断を急ぐ必要があるのか
- ✓ どの判断には事実が不足しているのか

- ✓ どの判断同士が影響し合っているのか
- ✓ 誰に重要判断が集中しているのか
- ✓ 経営陣の時間を、どの判断へ使うべきか

✓ 経営判断を、個別案件ではなく、相互に影響する全体として捉える必要がある。

# 経営判断ポートフォリオとは何か

経営資源を配分する前に、経営判断を配分する

何を、誰が、いつ、何を確かめて判断するか。

## 定義

会社の目的・戦略・リスク許容範囲に照らして重要な判断案件を特定し、判断間の相互依存、優先度、判断準備度、判断権限、経営資源、実行、検証を、全体として継続的に管理する実務フレーム。

### 1 | 現行判断層



### 2 | 判断証拠層



### 三つの中核質問



何を  
判断するか



その判断に、  
何を配分するか



判断後、  
何を確かめ直すか

### 「経営判断を配分する」の意味

一つの判断を複数人へ分割することではない。  
経営陣の注意、事実確認、判断権限、経営資源、  
判断経験を、重要判断へ意図的に配分することを  
意味する。



経営判断ポートフォリオは、現在の判断と判断後の学習をつなぐ経営の循環である。

リクエスト株式会社  
組織行動科学®

P.3

# 経営課題から、判断実装までを分ける

課題名や施策名のままでは、経営会議で何を決めるのかが分からない。

| 区分         | 意味                     | AI活用の例                  |
|------------|------------------------|-------------------------|
| ❓ 経営課題     | 対応が必要な状態               | AI活用が進んでいない             |
| ❓ 判断命題     | 選択を必要とする問い             | どの判断工程までAIを利用するか        |
| 📄 判断案件     | 命題・期限・役割・事実状態を持つ管理単位   | AI利用範囲を2027年4月までに判断する案件 |
| ⚖️ 経営判断    | 選択肢から一つを選び、資源をコミットすること | AIを分析支援まで利用すると決める       |
| ⚙️ 施策・実行課題 | 判断した方向を実現する手段と仕事       | 実証実験、データ整備、担当者教育        |
| ✅ 判断実装     | 実行し、確かめ、必要なら再判断すること    | T1・T2で精度・責任・顧客影響を検証する   |



## 判断命題の標準形

〔期限〕までに、〔最終判断主体〕が、〔対象・範囲〕について、  
〔選択肢〕の中から、〔判断基準・制約〕に照らして選び、〔経営資源〕をコミットする。

✓ 「何を検討するか」ではなく、「誰が、何について、何を選ぶか」を一文にする。

# 登録するのは、二つの判断単位と一つの関係構造

会社の重要判断を、相互に関係する全体として経営する

経営資源を配分する前に、経営判断を配分する

何を、誰が、いつ、何を確かめて判断するか。

## ① 一回性の重要判断

一回の判断が、会社の将来へ大きな影響を及ぼすもの。



- 新規市場への参入
- 大型投資
- 企業買収・売却
- 事業の縮小・撤退
- 組織再編
- 経営幹部の登用

## ② 反復判断のルール

一件の影響は小さくても、繰り返しのによって戦略的な結果を生む判断。

登録するのは、すべての個別案件ではなく、次の判断ルールである。



- 値引き
- 採用・配置
- 与信
- 案件優先順位
- AIから人へ戻す条件

## ③ 判断連鎖

独立した第三の判断分類ではなく、複数の判断案件をつなぐ関係構造である。



市場参入 人材採用 設備投資 商品投入 販路拡大 継続・追加投資・撤退

## 📋 ポートフォリオへ登録する条件

- ✓ 戦略・企業価値への影響が大きい
- ✓ 複数年部門にまたがる
- ✓ 大きな資源をコミットする
- ✓ 不確実性または不可逆性が高い
- ✓ 反復による累積影響が大きい
- ✓ 人とAIの判断権限を定める必要がある

## 📁 ポートフォリオから移す条件

- ✓ T2まで確認し、判断証拠層へ移した
- ✓ 反復可能な判断ルールへ標準化した
- ✓ 前提変化により、判断案件自体が不要になった

✓ すべての仕事を登録するのではなく、戦略的な選択と、その選択を左右する判断ルールを登録する。

# 優先順位一覧と、ポートフォリオは違う

判断を並べるだけでは、会社全体の判断設計は見えない。

## 優先順位一覧

1 判断A

2 判断B

3 判断C

4 判断D

重要な判断を  
上から順に並べた  
だけの線形リスト



- ・相互関係や依存構造は見えない
- ・時間軸やバランスの偏りに気づけない
- ・抜けや偏り、リスクの蓄積に気づきにくい

## 経営判断ポートフォリオ



確認すべき多面的な視点(チェック観点)



戦略整合

会社の目的・戦略と  
結び付いているか



抜け・偏り

認識されていない  
重要判断はないか



時間軸

短期判断だけに  
偏っていないか



攻めと守り

成長と停止・撤退の  
均衡は取れているか



相互依存

他の判断の前提や  
制約になっていないか



実行能力

人材・資本・時間の  
範囲で同時実行  
できるか



総体リスク

判断群全体の  
リスクを許容できるか



再配分

何を始め、何を  
止めるかが明確か



判断の関係構造・バランス・時間軸・資源制約・リスクを  
全体で俯瞰し、判断設計を最適化できる



重要な判断を並べるだけでなく、まだ判断命題として認識されていない重要判断を発見する。

リクエスト株式会社

組織行動科学®

# 一つの判断証拠基盤を、三つの視点から見る

一つの共通基盤を、三つのポートフォリオ視点で使う。

何を、誰が、いつ、何を確かめて判断するか。

## Portfolio 1 | 会社の経営判断ポートフォリオ

会社はいま、何を判断しなければならないのか。



判断命題



期限



準備度



依存関係

## 共通基盤 | 経営判断台帳・判断証拠

- ✓ 判断命題
- ✓ 確認した事実
- ✓ 重要前提
- ✓ 選択肢・判断基準
- ✓ 判断主体・判断理由
- ✓ 配分資源
- ✓ T0・T1・T2
- ✓ 判断原則候補

## Portfolio 2 |

### 経営資源・注意ポートフォリオ

各判断へ、何をどの程度  
配分するのか。



資本



人材



データ



経営時間



会議時間

## Portfolio 3 |

### 経営幹部の判断経験ポートフォリオ

誰に、どの判断経験を  
持たせるのか。



判断領域



難易度



経験段階



監督・支援



会社の重要判断を進めながら、経営資源を動かし、次の経営幹部を育てる。

# 一件の判断を、七つの観点から見る

一つの総合点へ潰さず、判断の性質を分けて見る。

何を、誰が、いつ、何を確かめて判断するか。



## 点数とは別に扱う制約



法令



倫理・人権



安全



情報安全性



契約



財務上限



リスク許容範囲



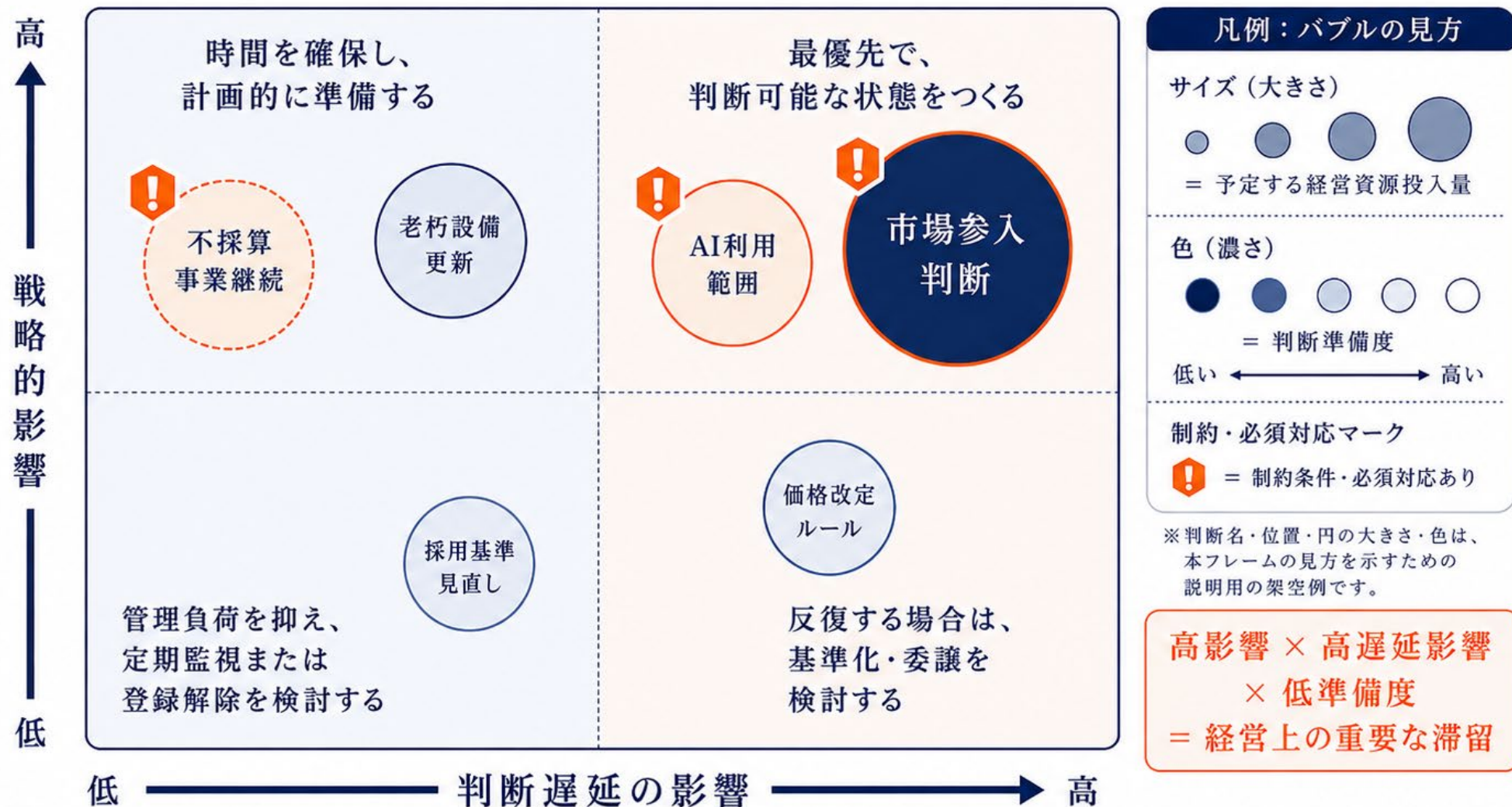
評価尺度は予測モデルではなく、判断間を比較し、経営陣の認識差を対話するための**相対尺度**。



異なる性質を一つの総合点へ潰さず、七つの観点と制約条件を分けて確認する。

# View 1 | どの判断へ、経営陣の注意を向けるか

戦略的影響 × 判断遅延の影響で、注意配分の優先を決める。



何を先に決めるかではなく、どの判断へ経営陣の注意と準備資源を先に向けるかが分かる。

# View 2 | 判断の性質に合わせて、方法を変える

優先順位ではなく、どの方法で判断すべきかを決める。

何を、誰が、いつ、何を確かめて判断するか。



「判断するか」だけでなく、「どのような方法で判断するか」を設計する。

# 判断準備度は『六つの関門』で見る

重要であることと、判断可能な状態にあることは別である。

何を、誰が、いつ、何を確かめて判断するか。

## 判断の六つの関門

### 1 | 問い・範囲



何を判断し、  
何を今回は判断しないのか  
が明確か

### 2 | 事実・不確実性



重要事実、出典、時点、  
未確認事項が  
明確か

### 3 | 選択肢



現状維持、段階案、  
限定案を含む  
実行可能な選択肢が  
あるか

### 4 | 基準・制約



何を重視し、何を守り、  
どのトレードオフを  
受け入れるかが明確か

### 5 | 推論・反証



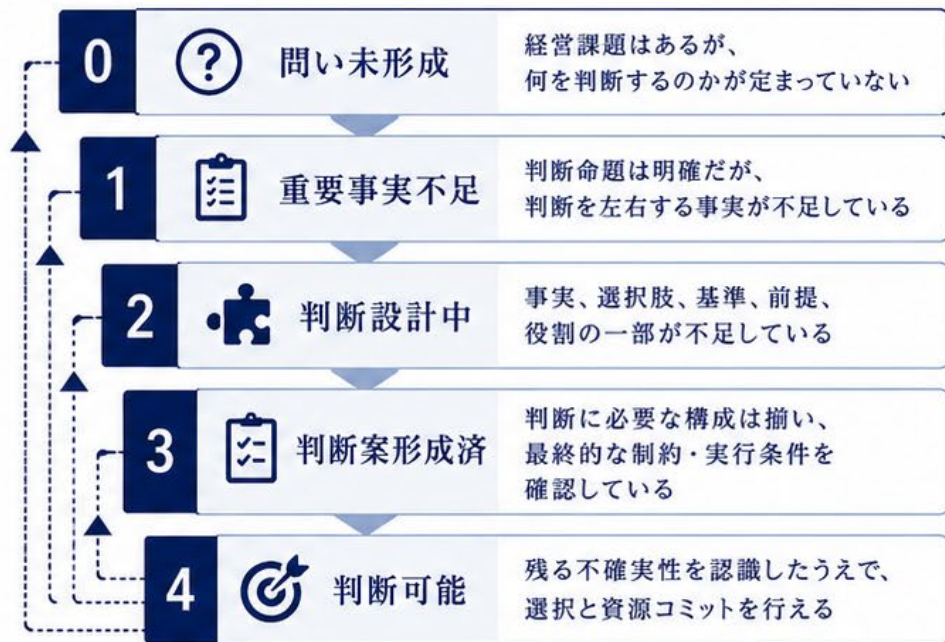
各選択肢の結果、前提、  
因果関係、反対証拠が  
検討されているか

### 6 | 統治・実行・検証



判断主体、資源、実行者、  
停止条件、見直し時点が  
決まっているか

## 判断準備度の五段階



準備度4 = 将来が確実ではなく、  
残る不確実性を認識したうえで  
判断できる状態



六項目の  
平均点だけで  
決めない



何が不足しているかを見極め、次に確認すべき事実と判断可能な状態を明らかにする。

# 事実、解釈、重要前提、予測、価値判断を分ける

判断材料を混在させず、何が確認できたことを明確にする。

何を、誰が、いつ、何を確かめて判断するか。



## 確認された事実につける情報



出典



取得・観察時点



対象範囲



定義



計算方法



証拠の強さ



更新予定



どの事実が確認されたら、現在の判断案を変えるのか。



## AI出力の位置づけ

AIが生成した文章、分析、推奨は、それだけでは確認された事実ではない。出典、対象範囲、前提、計算、現在性を確かめるまでは「検証すべき候補情報または仮説」として扱う。



確認された事実と、それ以外の判断材料を分けることで、判断過程の質を高める。

# 一件一枚の『経営判断カード』

何を根拠に、どの不確実性を引き受け、何を選び、何を確かめ直すのかを、一枚で確認する。

重要判断は、判断主体が一目で確認できる形にまとめる。



## A | 判断の定義

- 判断ID
- 判断命題
- 登録単位
- 関係する目的・戦略
- 判断期限
- 遅延損失
- 判断対象
- 今回は判断しない範囲



## B | 事実と不確実性

- 確認された事実
- 出典・観察時点・対象範囲
- 解釈
- 予測・シナリオ
- 重要前提
- 未確認の重要事実
- 反対証拠



## C | 選択

- 選択肢
- 現状維持案
- 段階案・限定案
- 期待効果
- 判断基準
- 制約
- 主要なトレードオフ



## D | 統治

- 監督者
- 判断者
- 承認者・適合確認者
- 実行者
- 相談先
- 停止権限者
- 記録責任者
- 利害相反
- エスカレーション条件



## E | コミットメント

- 決定内容
- 選ばなかった選択肢
- 判断理由
- 配分する資本・人材・時間
- 他判断との依存関係
- 実行開始時点
- 社内外への説明方針



## F | 検証と学習

- 停止・縮小・修正・再判断条件
- T0・T1・T2
- 先行指標
- 結果指標
- 実際の結果
- 判断過程の評価
- 判断原則候補
- 成立条件と限界



影響・不確実性・  
不可逆性が低い  
判断は、  
記録項目を  
簡略化する



判断カードは、長い説明資料ではなく、判断に必要な核心を一枚で確認するためのもの。

# 判断の七つの役割を明確にする

関係者が多いことと、誰が最終的に判断するかが明確であることは別である。

最終判断責任と、判断を支える役割を分けて設計する。



## 三つの運用原則

- 1 最終判断主体は一つにする**  
最終判断の責任と権限を、一つの主体に集約する。
- 2 判断案形成責任者を一人定める**  
判断に必要な情報と分析をまとめ、判断案を提示する責任者を定める。
- 3 停止権限と最終中止を分ける**  
実行の一時停止と、最終的な中止判断の役割と権限を分離する。



七つの役割を必ず七人に分ける必要はない。重要性、利害相反、専門性、リスクに応じて兼務と分離を設計する。

# 判断を集中させるのではなく、適切に委譲する

経営判断ポートフォリオは、すべての判断を経営会議へ集める仕組みではない。

経営陣にしか判断できないことへ、時間を戻す。



## 委譲する場合に定めること

-  判断可能な範囲
-  投資・値引き・損失等の上限
-  守るべき判断基準
-  相談が必要な条件
-  上位者へ戻す条件
-  停止条件
-  記録範囲
-  定期的な見直し時点



委譲とは、統制を手放すことではない。  
判断範囲、基準、上限、例外、監督を設計したうえで、  
判断を適切な場所へ移すこと。

実際の判断権限は、法令、定款、取締役会規程、職務権限規程等に従う。

✓ 経営陣が扱うべき重要判断と、委譲すべき判断を分けて、判断容量を最適化する。

リクエスト株式会社  
組織行動科学®

# 経営会議を「報告の場」から『判断の場』へ変える

限られた経営時間を、重要な経営判断へ配分する。

各議題で、「この時間で、誰に、何を判断してほしいのか」を明確にする。

## 起こりやすい従来の進行



報 告



質 問



意見交換



経営者のコメント



結論または次回持越し



議題の目的が曖昧で、  
判断に必要な準備状況が見えにくい

## 経営判断ポートフォリオを使う進行

1



ポートフォリオ全体の変化を確認する



2



今回扱う判断命題を確認する



3



判断準備度を確認する



4



判断材料を分ける

事実 | 解釈 | 重要前提 | 予測 | 価値判断

⇒ P.12「判断材料の分類」と連動

5



何を判断するか、または次の事実確認を決める



6



資源、実行、停止条件を決める



7



T1・T2を設定する

## ポートフォリオ全体の変化



新たに発生した判断



前提が変化した判断



期限が近づいた判断



不要になった判断



他の判断へ影響を  
及ぼす変更



会議時間を増やすのではなく、  
経営時間の使い方を変える



報告のための会議から、判断可能な状態をつくり、選択し、検証につなげる会議へ変える。

# 経営陣の「注意」を可視化する

実際に何へ時間・注意・事実確認を使っているかを見える化する。

何を、誰が、いつ、何を確かめて判断するか。

## 注意も経営資源である

資本や人材だけでなく、  
経営陣の「注意」と「時間」も  
限られた重要な経営資源である。



注意が向くところに、  
会社の未来がつくられる。

- ✓ 注意は有限である
- ✓ 使い方には戦略がある
- ✓ 適切な配分が成果を生む
- ✓ 可視化が改善の第一歩

## 把握する主な項目

### 会議時間



取締役会・経営会議で  
使用した時間

### 幹部時間



判断準備へ  
使用した幹部時間

### 事実確認人員



事実確認へ  
投入した人員

### 留保資本



判断のために  
留保されている資本

### 判断集中



同じ幹部へ集中している  
重要判断数

### 依存関係



他の重要判断を  
妨げている依存関係

## 見えてくること

- ✓ 重要と言いながら、  
時間を使っていない  
判断はないか
- ✓ 戦略的影響の小さい  
報告へ時間を使いすぎて  
いないか
- ✓ 重要判断が特定の  
幹部へ集中していないか
- ✓ 注意配分が、会社の  
戦略と整合しているか



例：戦略的影響の小さい報告に  
40分、会社の将来を左右する  
判断に10分では、注意配分が  
戦略と整合していない。



# 『経営判断を経営幹部開発へつなぐ』

会社の重要判断を進めながら、次の経営を担う判断経験を形成する。

何を、誰が、いつ、何を確かめて判断するか。

## 起こりやすい状態



経営トップが  
重要判断を  
すべて自ら行う



短期的には  
速く進む場合がある



しかし、他の  
経営幹部に  
判断経験が  
蓄積されない

## 重なる視点



判断範囲を  
定める



投資上限を  
定める

この判断を、  
誰に、どこまで  
経験させるのか



相談条件・  
監督者を置く



停止条件を  
決める

## 運用上の考え方



挑戦的な実務経験は、  
幹部開発の重要な学習機会である



難しい仕事を任せるだけでは  
学習は保証されない



振り返り、助言、フィードバック等の  
支援が必要である



育成のために、会社として  
許容できないリスクを負わない



重要判断を、会社の推進と  
経営幹部開発の両方へ  
接続する。



重要判断を進めながら、次の経営を担う人材へ判断経験を段階的に渡す。

# 『経営幹部判断経験ポートフォリオ』

—— どの種類・難易度の経営判断を、誰が、どこまで担ったかを可視化する。 ——

何を、誰が、いつ、何を確かめて判断するか。 ——

## 六つの判断領域

### 01 事業選択



参入、成長、継続、  
縮小、売却、撤退

### 02 顧客・提供価値



顧客、商品・サービス、  
価格、チャネル、ブランド

### 03 経営資源配分



資本、人材、時間、  
設格、データ、AI

### 04 組織・人材



組織構造、権限、  
配置、登用、後継者

### 05 実行基盤



業務、IT、会議、  
標準化、外部連携

### 06 リスク・継続



財務、品質、法令、情報、  
事業継続、停止・撤退

## 判断経験の段階



「どの研修を受講したか」ではなく、  
「どの種類・難易度の経営判断をどこまで担ったか」で捉える。



経営幹部の成長を、実際に担った経営判断の経験として可視化する。

# 『判断難易度を段階的に上げる』

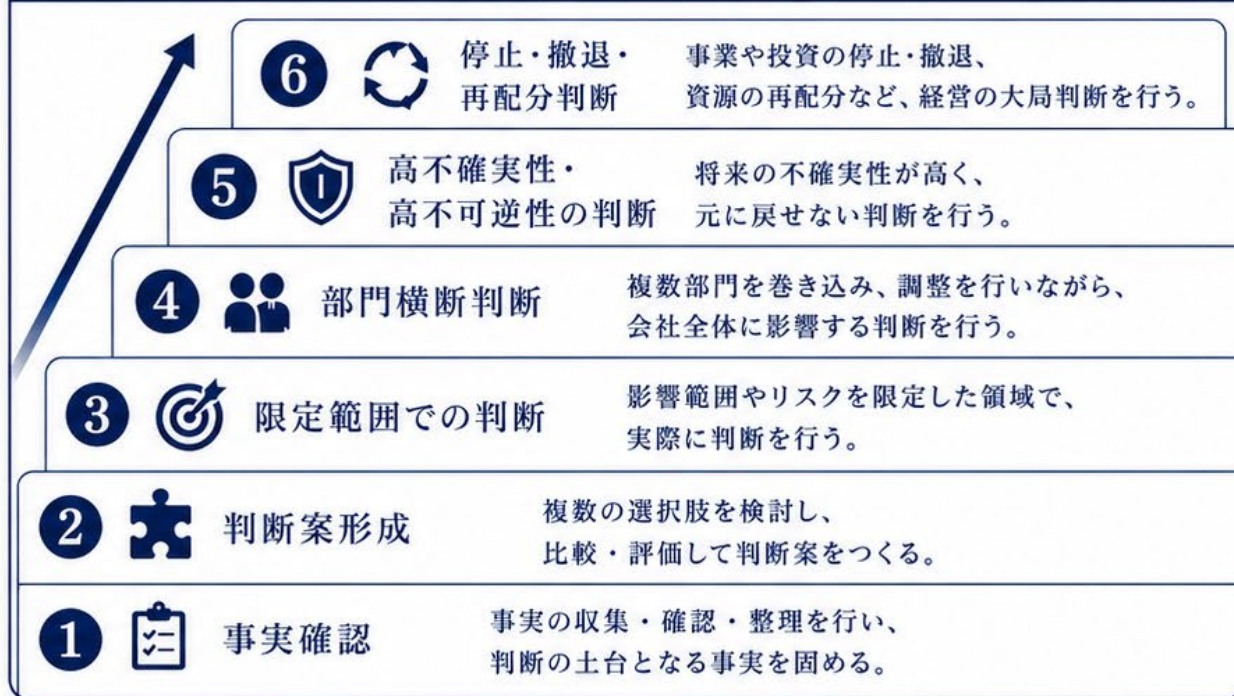
研修機会の配分から、判断経験の配分へ。

何を、誰が、いつ、何を確かめて判断するか。

## 判断難易度を高める要因

-  1 戦略的影響が大きい
-  2 不確実性が高い
-  3 不可逆性が高い
-  4 判断期限が近い
-  5 部門横断性が高い
-  6 利害関係者間の対立が大きい
-  7 過去の前例が少ない
-  8 外部への説明責任が大きい
-  9 停止・撤退時の損失が大きい

## 経験を段階的に広げる



※本ページの段階は、判断経験を設計するための実務上の一例です。



いきなり最難度の判断を委ねるのではなく、経験の幅と深さを段階的に広げる。

# 『AI時代の経営判断ポートフォリオ』

—— AIの出力を検証し、利用範囲と責任主体を定めようで経営判断へ使う。 ——

—— 何を、誰が、いつ、何を確かめて判断するか。 ——

## AIが支援できる工程

|                                                                                              |                                                                                                |                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>情報探索    | <br>資料要約      | <br>データ分析   |
| <br>不足事実の指摘 | <br>選択肢生成     | <br>シナリオ比較  |
| <br>反対仮説の提示 | <br>過去の類似判断検索 | <br>前提変化の監視 |

## AI関与水準の例

|   |       |                           |
|---|-------|---------------------------|
| 0 | 利用しない | 機密性、法的制約、用途不適合等により使用しない   |
| 1 | 情報支援  | 検索、要約、整理を行う               |
| 2 | 分析支援  | 論点、選択肢、シナリオ、反証候補を生成する     |
| 3 | 推奨支援  | 判断案、警告、優先順位候補を提示し、組織が判断する |
| 4 | 限定自動化 | 明確な基準と上限の中で自動処理し、例外を人へ戻す  |

## AI利用時に記録すること

- |                 |                   |
|-----------------|-------------------|
| ✓ AIが担った工程      | ✓ 使用したモデル・版・利用時点  |
| ✓ 入力データの範囲      | ✓ 出力の検証者          |
| ✓ 確認した一次情報      | ✓ 入力を禁止する情報       |
| ✓ 例外・エスカレーション条件 | ✓ AIが利用不能な場合の代替手順 |

## 組織として明確にすること:

- ✓ 何を目的とするか
- ✓ 何を判断対象とするか
- ✓ どの価値を重視するか
- ✓ どのトレードオフを受け入れるか
- ✓ 誰が結果責任を持つか



✓ AIを利用しても、判断に対する組織の責任がAIへ移るわけではない。

# 良い判断と、良い結果を分けて検証する

結果だけではなく、判断時点の事実・前提・推論まで確かめる。

何を、誰が、いつ、何を確かめて判断するか。

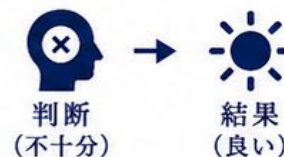


## 注意すべきこと

妥当な判断でも  
悪い結果になることがある



不十分な判断でも  
偶然良い結果になることがある



## 三つの時点で共通して確認すべき視点



目的と戦略に  
照らしているか



関係者・利害を  
十分に考慮したか



リスク・不確実性を  
適切に見積もったか



バランス・トレードオフを  
明確にしたか



学びを次の判断に  
つなげられるか

重要なのは、結果ではなく、  
判断時点で確認可能だった  
事実・前提・推論に基づく  
判断過程である。



結果だけで人を評価するのではなく、判断時点で確認可能だった事実にも照らして判断過程を検証する。

# 判断経験を「自社の経営理論」へ変える

経験を記録し、比較し、検証し、更新して、再利用できる知識へ変える。

何を、誰が、いつ、何を確かめて判断するか。



経営理論へ近づけるために

- ✓ 複数事例で確かめる
- ✓ 成功だけでなく失敗も見る
- ✓ 反例を探す
- ✓ 成立条件を明確にする
- ✓ 適用できない境界を明らかにする
- ✓ 次の判断で事前に検証する
- ✓ 新しい結果で修正する

# 経営判断台帳の基本構成

最初から複雑にせず、判断を運営するために必要な基本項目から始める。

何を、誰が、いつ、何を確かめて判断するか。



## A | 判断の識別



- ① 判断ID
- ② 判断命題
- ③ 登録単位（一回性の重要判断／反復判断のルール）
- ④ 判断領域
- ⑤ 関連する目的・戦略
- ⑥ 判断期限
- ⑦ 判断遅延の影響



## B | 判断の性質



- ⑧ 戦略的影響
- ⑨ 不確実性
- ⑩ 不可逆性
- ⑪ 予定する経営資源投入量
- ⑫ 他判断との依存関係
- ⑬ 判断準備度



## C | 役割と状態



- ⑭ 最終判断主体
- ⑮ 判断案形成責任者
- ⑯ 実行者
- ⑰ 停止権限者
- ⑱ 現在の状態
- ⑲ 次に確認する事実
- ⑳ 次回確認日



## D | 判断後



- ㉑ 決定内容
- ㉒ 配分した経営資源
- ㉓ 停止・修正・再判断条件
- ㉔ T1
- ㉕ T2
- ㉖ 判断原則候補



詳細な事実、選択肢、基準、前提等は、  
重要判断に作成する経営判断カードで管理する。



まずは判断の識別・性質・役割・判断後までを網羅する基本構成から始める。

# 有効性を確認する指標

結果の良否だけではなく、判断運営の状態を多面的に診断する。

何を、誰が、いつ、何を確かめて判断するか。



## 1 | 判断の可視化

- 自社で重要判断と定義した対象の登録率
- 最終判断主体が未設定の件数
- 判断期限を超過した件数
- 長期間更新されていない判断数



## 2 | 判断準備

- 高影響・低準備度の判断数
- 事実と解釈が分けられている割合
- 複数の実行可能な選択肢がある割合
- 停止・修正条件が設定されている割合



## 3 | 判断権限

- 最終判断主体が一意に特定されている割合
- 委譲基準が明確な反復判断の割合
- 承認と最終判断が混在している案件数



## 4 | 実行と学習

- T1 実施率
- T2 実施率
- 判断後に停止・修正・再配分した件数
- 判断原則候補を抽出した件数



## 5 | 資源配分

- 重要判断へ配分した会議時間
- 資本・人材・経営注意を再配分した件数
- 同時実行能力を超えている判断数
- 特定幹部へ集中している重要判断数



## 6 | 経営幹部開発

- 六領域別の判断経験充足度
- T1・T2まで経験した幹部の割合
- 停止・撤退・再配分判断を経験した幹部数
- 経験が特定幹部へ集中している度合い



これらの指標を人事評価へ直結させない。指標は、判断運営の状態を診断し、対話するために使う。



判断速度や結果だけで評価せず、判断運営の状態を継続的に診断し、改善する。

# 本資料の位置づけ・参照知見・利用上の注意

本資料は、既存知見を参照し、リクエスト株式会社が実務視点で統合・再構成したフレームです。

何を、誰が、いつ、何を確かめて判断するかを、組織全体で設計・運用するために。

## 本資料の位置づけ



本資料でいう「経営判断ポートフォリオ」は、学術上または国際規格上、統一された名称として確立していると主張するものではありません。

本資料は、意思決定品質、戦略的意思決定、ポートフォリオ管理、リスクマネジメント、判断権限設計、経営幹部開発、AIガバナンス等の既存知見を参照し、リクエスト株式会社が「組織行動科学®」および「経営理論形成・判断実装」の文脈で統合・再構成した、実務フレームです。

## 主な参照知見・フレームワーク

※以下は本資料の構成参考とした代表的知見・フレームワークの例です。



Decision Quality  
(判断の質に関する研究)



Strategic Decision-Making  
(戦略的意思決定論)



ISO 31000  
(リスクマネジメント)



G20/OECD  
コーポレートガバナンス原則



ポートフォリオ管理  
(資源配分の考え方)



RAPID®  
(判断役割の明確化)



経験を通じた  
リーダー開発  
(学習と経験の累積)



NIST AI Risk  
Management Framework  
(AIリスク管理の考え方)



## 利用上の注意

- 1 本資料の各評価尺度や関与水準は、将来の結果を予測・保証する統計モデルではありません。組織固有の文脈に応じて、運用・判断してください。
- 2 本資料は、法務・会計・税務・監査・情報安全性等の専門判断を代替するものではありません。専門家の判断や法令・規程等を優先してください。
- 3 AI関与水準（0～4）は、本資料における実務上の運用例を示したものであり、技術の進展や組織の特性に応じて見直しが必要です。
- 4 本資料の内容は、特定の業種・企業・国・地域の状況にそのまま当てはまることを保証するものではありません。
- 5 本資料の一部または全部を、事前の許可なく複製・改変・加工・二次利用することを禁じます。
- 6 法令、定款、取締役会規程、職務権限規程、社内規程、契約等に反する判断は、本資料によって推奨されるものではありません。



組織の実情に合わせて、本資料を適切にカスタマイズし、継続的に運用・改善していくことが重要です。

# 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®