経営企画・管理部門責任者向け
組織判断構造診断

# 人的資本経営が形骸化する
# 5つの判断滞留チェック



松井　優子

松井優子｜組織判断構造設計 © 2026

# はじめに

人的資本経営は、多くの企業で重要アジェンダとして掲げられています。
開示資料は整い、KPIも設定され、研修も実施されている。

それでも――
現場の実感は、必ずしも前に進んでいない。

会議は増えている。
施策は追加されている。
報告資料は厚くなっている。

しかし、意思決定は遅れ、
不調対応は属人化し、
管理職の負荷は静かに増えている。

なぜか。

制度が足りないわけではない。
意欲が低いわけでもない。
管理職の能力不足でもない。

それでも進まない。

その背景には、
「判断の流れ」が設計されていないという問題があるかもしれません。

誰が最終的に決めるのか。
何を満たせば前に進めるのか。
例外はどこまで許容されるのか。
決めた後、誰がどこまで責任を持つのか。

これらが曖昧なままでは、
どれだけ制度を整えても、組織は慎重にならざるを得ません。

私たちはこれを
「判断滞留」と呼びます。

問題は“人”ではなく、
意思決定の構造にある。

本資料では、人的資本経営を形骸化させる
5つの判断滞留ポイントを整理します。

判断が滞る組織は、
静かに意思決定スピードを失い、
やがて競争力にも影響が及びます。

まずは、自社の構造を静かに見つめてみてください。

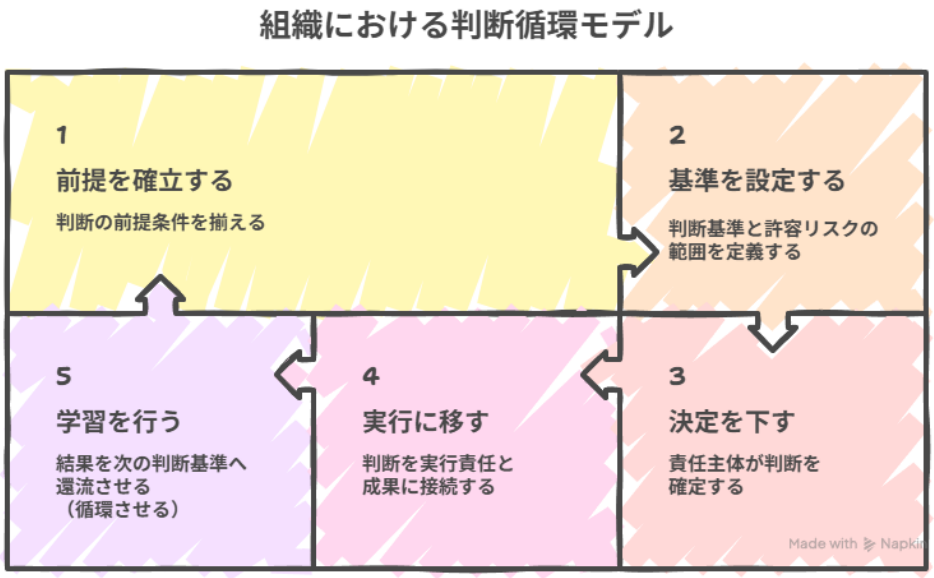
## 判断滞留とは何か

人的資本経営が進まないとき、
問題は施策そのものではなく、
「判断の流れ」にある場合があります。

組織における意思決定は、
単発の出来事ではありません。

そこには、一定の流れがあります。

**前提 → 基準 → 決定 → 実行 → 学習**



まず、何を前提にするのか。
次に、どの基準で判断するのか。
その上で、誰が決定し、
どの範囲まで実行責任を持つのか。
そして結果から何を学習し、次に活かすのか。

この流れが滑らかに設計されている組織では、
 会議は増えません。
 決定は重くなりすぎません。
 学習は蓄積されます。

しかし、どこか一箇所でも曖昧になると、
判断は滞ります。

基準が不明確であれば、人は慎重になります。
責任範囲が曖昧であれば、決定は先送りされます。
学習が構造化されていなければ、同じ議論が繰り返されます。

その結果として現れるのが、

・会議の増加
・意思決定の遅延
・管理職の疲弊
・施策の形骸化

これらは原因ではなく、
「判断滞留」の結果です。

判断滞留とは、
意思決定の流れのどこかで、
構造的に摩擦が生じている状態を指します。

**問題は、人の能力ではなく、**
**その人たちが立っている判断構造かもしれません。**

次ページでは、
その滞留が起きやすい5つのポイントを整理します。

# 1. 判断責任の所在が曖昧になっていないか？

## 現象

☐ 多様性施策の最終判断者が明示されていない

☐ 不調対応の最終責任が曖昧

☐ 現場判断と人事判断が分断している

## なぜ起きるのか

多くの組織では「共有」は行われます。
しかし「最終確定」が設計されていません。

合意と決定が混在し、
最終責任主体が言語化されないまま進みます。

その結果、
誰も“決めた”とは言えない状態が生まれます。

## 放置した場合の影響

・判断が先送りされる
・人事に責任が集中する
・現場の不信が静かに蓄積する

そして会議が増えます。

## 判断と構造で見たときに…

## この判断は、誰が最終責任を持つと明言されていますか？

# 2. 不調対応が属人化していないか？

## 現象

☐ 特定の管理職に依存している

☐ ケースごとに基準が変わる

☐ 対応履歴が構造として残らない

## なぜ起きるのか

不調対応は繊細なテーマです。
そのため“経験豊富な人”に任されがちです。

しかしプロセスが可視化されないまま
判断だけが個人に委ねられると、
組織は学習できません。

## 放置した場合

・担当者の疲弊
・対応のばらつき
・「あの人の時は違った」という不信

## この判断プロセスは、担当者が変わっても再現できますか？

# 3. アサイン基準が言語化されているか？

## 現象

☐ 配置が経験則に依存している

☐ 業務難易度と個人特性が接続されていない

☐ 失敗の分析が共有されていない

## なぜ起きるのか

多くの企業は“結果”を見ます。
しかし“アサイン基準”を定義していません。

誰にどの難易度を渡すのか。
どこまでが成長機会で、どこからが過負荷なのか。

ここが曖昧だと、不調は増えます。

## 放置した場合

・不調者の増加
・リーダーの抱え込み
・評価制度との齟齬

## このアサインは、判断基準が説明できますか？

# 4. 支援ラインが重複・分断していないか？

## 現象

☐ 人事・上司・外部支援の役割が曖昧

☐ 情報共有が属人的

☐ 支援が二重化または空白化している

## なぜ起きるのか

善意で支援は増えます。
しかし役割設計がなければ、
支援は“流れ”になりません。

支援ラインが設計されていない組織では、
情報が滞留します。

## 放置した場合

・人事への集中
・現場の混乱
・対応スピードの低下

## このケースで、最初に動くべきラインはどこですか？

# 5. 多様性施策が評価制度と接続しているか？

## 現象

☐ 推進目標がKPIに反映されていない

☐ 管理職評価に連動していない

☐ 開示内容と現場実態にズレがある

## なぜ起きるのか

制度は整備されます。
しかし評価設計と接続されない限り、
行動は変わりません。

理念と成果指標が分離していると、
施策は形骸化します。

## 放置した場合

・推進疲れ
・現場の冷笑
・人的資本開示と実態の乖離

## この施策は、評価制度にどう反映されていますか？

松井優子｜組織判断構造設計 © 2026

# 判断滞留が存在するサイン

YESが3つ以上ある場合、
組織内に「判断の滞留」が発生している可能性があります。

それは、
人の能力の問題ではなく、
判断の流れが設計されていないことが原因かもしれません。

滞留は、放置すると

・会議の増加
・管理職の疲弊
・静かな不信
・人的資本施策の形骸化

へとつながります。

## ▶ 次の一手

**組織判断構造レビュー（30分）**

貴社の状況をもとに、
判断滞留が発生している分岐点を構造的に整理します。

解決策の提案ではなく、
まずは構造の観測です。

（営業提案は行いません。）

**判断は、設計できます。**
**そして設計は、再現可能です。**

組織判断構造レビュー（30分）

松井優子｜組織判断構造設計

メール：info@syougaisya-koyou.com

URL：https://decision-structure.hp.peraichi.com/k8

松井優子｜組織判断構造設計 © 2026