



33.8 万人・980 社の分析が示す Organizational Andragogy[®]

なぜ「思考ツール」を使っても良くならないのか — 背景・前提・判断が仕事から切り離された構造 —

エグゼクティブサマリー

現場で何が起きているかを事実(一次情報)として確認しないまま話し合いを始めると、参加者はそれぞれ、自身の職務経験の中で形成されてきた解釈(=背景の捉え方)にもとづいて発言することになる。

結果として、各自が暗黙に固定している判断条件(=前提)も揃わない。

このとき使われる言葉は共通していても、指している対象や含めている条件が揃っておらず、**意味の受け取り方は一致しない。**

こうした状態が生じるのは、話し合いに入る前に、何を事実として扱うのかが仕事として定義されていないためである。現場で起きた出来事を、誰が・何をしたのか、どのようなやり取りがあったのかといった一次情報として整理・共有する工程が存在せず、各自が「重要だと思う点」「問題だと感じた点」を任意に持ち寄ったまま議論が始まる。

その結果、議論は進んでいるように見えても、次に何を選ぶのか、なぜその選択をするのかという判断条件が明確に共有されないまま進行する。

合意は言葉の一致としては成立しているが、判断の背景や前提が整理されていないため、納得可能な判断条件としては共有されない。

この状態で決められたことは、実行されなかったり、実行されたとしても「やること自体」が目的化し、結果と判断理由が結びついた形で残らない。そのため、実行結果が次の判断基準として蓄積されず、同様の議論と修正が繰り返される。

こうした問題を解消しようとして思考ツールや分析手法を導入しても、判断の入力として使われるのは、前例を前提に整理された二次情報である。事実(一次情報)もまた、前例の枠組みに合うものだけが選別される。

そもそも、話し合いを行うということ自体、前例どおりには対応できない問題が発生していることを意味している。



そのため、何が起きているのかという背景や、判断に用いる前提を選ぶ工程が仕事として存在しないまま、**分析は既存の前例の枠組みの範囲にとどまる。**

結果として、説明・調整・資料作成といった作業と、そのための時間だけが増え、意思決定と実行の接続は弱まり、仕事は次第に回りにくくなっていく。

その結果、判断理由と結果の対応が残らず、失敗かどうかを判定する基準が形成されない。

はじめに

効率を高める目的で、思考ツールやフレームワーク、テンプレートを導入しているにもかかわらず、話し合いは増え、資料は厚くなり、仕事は忙しくなる。にもかかわらず、効率が上がっているという実感を持ってない。このような状態は、多くの現場で繰り返し起きている。

本レポートは、この状況を「人の能力不足」や「ツール活用スキルの問題」とは捉えない。問題は、**判断が行われる前段階の整理が、仕事として用意されていないことにある。**

本来、仕事の中で判断が行われるためには、まず「現場で実際に何が起きているのか」「その状況の中で、今回は何について決めるのか」を整理する必要がある。
この整理が行われてはじめて、判断の対象と範囲が定まり、判断そのものが成立する。
しかし多くの業務では、この整理が業務として定まっていない。そのため、判断に必要な下準備が行われないまま仕事が進んでしまう。

その結果、仕事の中では判断が行われているように見えても、その場を離れた後に「なぜその判断になったのか」が分からなくなる状態が生じる。ここでいう「判断が生まれない」とは、何も決まっていないという意味ではない。**決まってはいるが、判断の背景や前提が整理されていないため、次に何を判断すべきか、どこから再検討すべきかが定まらず、結果として次の仕事につながらない状態を指している。**

この状態を是正しようとして、話し合い時間の短縮や資料の簡略化といった効率化が行われることがある。しかしこれらの対応は、判断に至るまでの背景や前提を扱う時間と余地をさらに削る。その結果、判断の前段階となる整理は、ますます仕事の中から消えていく。

本来、案件ごとに背景や前提条件は異なっている。前例は、過去の特定の背景や前提条件のもとで成立したものである。しかし実際の業務では、その背後にある背景や前提条件が確認されないまま、前例だけが引き継がれる。その結果、**誰も十分に把握していない前提の上で、前例どおり仕事が進んでしまう状態が固定化される。**



このような状態では、話し合いややり取りの中で交わされる意見も噛み合わなくなる。背景や前提が揃えられないまま進むため、同じ言葉を使っている、各人が想定している意味が異なる。

発言者に特別な意図がなくても、受け手は自分自身の前提に基づいて言葉を解釈するため、誤解やすれ違いが生じる。その結果、確認や調整が増え、仕事は回りにくくなっていく。

こうした状況の中で、問題を整理する手段として思考ツールやフレームワークが持ち出される。しかし、思考ツールは本来、すでに存在する判断を助けるための道具であり、判断そのものを生み出す機能は持たない。判断が成立する前段階の整理が仕事として存在しない限り、ツールを追加しても判断は増えず、作業だけがが増えていく。

判断が生まれるためには、次の工程が順に仕事として組み込まれている必要がある。

① 背景を確認・確定する

現場で実際に起きている事実を起点に、今回の判断で何を問題として扱うのかを明らかにする。前例や指標によってあらかじめ切り取られた範囲ではなく、**前例では説明しきれなくなっている違和感が生じている範囲を確認する。**

② 前提を選択する

①で明らかにした問題について、今回はどこまで何を決めるのかを先に決める。すべてを決めようとせず、今回は決めることと、決めないことを分ける。

③ 判断を引き受ける

②で確定した前提のもとで、事実に基づき対話を重ね、**誰がどの選択＝実行を担うかを明確にし、その判断を引き受ける主体を定める。**

④ 結果を次の判断基準として残す

判断の結果と、その判断に至った理由を後から振り返れる形で残す。これにより、次に同じ状況が生じた際、どこから判断を再開すべきかが明確になる。

これらの工程が存在しないまま思考ツールを追加すると、判断は増えない。**増えるのは、説明、調整、資料作成といった作業と、そのための時間である。**

さらにこの状態では、集められるデータや数値も、判断のための材料ではなく、結果的に前例を確認し、判断を先送りするための材料として使われてしまう。

その結果、データがそろっていても意思決定が進まない状態が常態化する。



第1章 | 思考ツールが機能する条件と、機能しない条件

なぜ、思考ツールを入れても「前に進む現場」と「進まない現場」に分かれてしまうのか。

思考ツールは、判断がすでに成立している仕事構造の中でのみ機能する。

- ・ 何を課題として扱うかが概ね共有されている
- ・ 「何が起きているか」について、大きな認識のズレがない
- ・ 最終的に判断を行う立場が明確である

この条件下では、思考ツールは、「検討の抜け漏れを防ぐ」「論点を整理する」役割を果たす。一方、次の状態では機能しない。

- ・ 課題認識が立場ごとに異なる
- ・ 背景が仕事の成果物として整理されていない
- ・ 判断すると、組織としてではなく個人が単独で責任を引き受ける構造になっている

この状態で思考ツールを使うと、判断の前工程だけが増え、判断そのものは発生しない。問題はツールの品質ではない。ツールが前提としている条件が、仕事の中に存在しないことである。

このとき、**思考ツールによって生成される分析や数値は、前例で決められた前提の範囲内でしか作られず、結果として「前例の精緻化」以上の役割を果たさなくなる。**

第2章 | 背景と前提が未確定な分析は、判断を生まない

分析が判断に結びつくためには、どの状況について、どこまでを決めるのかという前提条件が必要である。第1章で示したとおり、判断が成立しない仕事構造の中では、分析もまた判断に結びつかない。具体的には、次の二点が確定していなければならない。

背景とは何か

- ・ 何が起きていると捉えるのか
- ・ なぜ、それが起きているのか
- ・ どの変化を問題として扱うのか

※ 背景とは、単なる「事実の羅列」ではない。いま起きている事実が、なぜその形になっているのかを説明するために、過去の事業環境と、その時点で合理的とされた意思決定が、どのように積み重なってきたかを含めて捉えたものである。



ここでいう「なぜ」は、原因追及や責任の所在を明らかにするための問いではない。

いま目の前にある状態が、

- どのような事業環境や制約のもとで
 - どのような判断が合理的とされ
 - その結果として、現在の状態が形成されてきたのか
- という生成過程を確認するための問いである。

多くの場合、現在観測されている状況は、過去の特定の事業環境のもとで行われた判断の結果として生じている。したがって**背景を確認するとは、現象そのものを並べることではなく、その状態が「当時はなぜ合理的だったのか」を含めて捉え直すことを意味する。**

なお背景は、判断条件を固定する操作(前提)ではない。背景は「何が起きていると捉えるか」を定め、前提はその背景の中から「今回は何を同一条件として扱うか」を限定する。

前提とは何か

前提とは、次の問いに答える形で定められる。

- 何を同一条件として扱うのか
- 何を今回の判断対象から外すのか

※ **前提とは「正しさ」ではない。**

判断を成立させるために、条件と範囲を一時的に固定する操作である。

すべてを同時に判断しようとする、判断は成立しない。前提を置くとは、「今回はどこまでを決め、どこから先は決めないのか」を明確にし、判断の対象と範囲を意図的に限定することである。

背景によって状況の成り立ちを確認したうえで、その中から**今回の判断に必要な条件だけを選び取り、固定する。**この操作が行われてはじめて、分析は「検討」ではなく「判断の材料」として機能する。

背景と前提が確定していない分析で起きること

背景と前提が定まらないまま分析を行うと、次のような状態が生じる。

- 同じデータから複数の結論が導かれる
- 結論が「示唆」や「可能性」にとどまる
- 誰も判断を引き受けなくて済む

これは、分析が不十分だからではない。どの前提で、何を決めるための分析なのかが定まっていないため、分析結果を判断に使えない状態に陥っているのである。



その結果、分析は「決めるための材料」ではなく、「決めないことを正当化する材料」として使われるようになる。

このとき問題なのは、データの量や精度ではない。どの背景をどう捉え、どの前提で読むのかが選ばれていないために、データを判断材料として使えなくなっていることである。

第3章 | 思考ツール導入後に起きる、典型的な仕事の変化

背景と前提が定まらないままでは、誰が、何について判断するのが確定しない。

その結果、**判断の代わりに「説明を積み上げる仕事」が増えていく。**

背景と前提が未確定な状態で思考ツールが導入されると、仕事は次の順で変化する。

以下は、判断が生まれない構造の中で、思考ツールが導入されたときに、ほぼ必ず観測される変化である。

① 検討項目が増える

何を決めるのかが定まらないため、「検討すべきこと」だけが際限なく追加される。

② 資料が厚くなる

検討項目の増加に対応する形で、説明資料が積み重ねられる。

③ 説明の完成度が上がる

判断ができない分、説明の正確さや網羅性が追求される。

④ 合意形成に時間がかかる

判断基準が共有されていないため、合意は「納得の積み重ね」に置き換わる。

⑤ 判断が先送りされる

合意は得られても、誰が判断を引き受けるのかが定まらず、結論は持ち越される。

このとき増えているのは「作業」であり、増えていないのは「判断」である。

その結果、「**作業は増え、事業は前に進まない**」という状態が、業界や企業規模を問わず、繰り返される。

なお、ここで増えている説明や合意形成そのものが問題なのではない。背景と前提が確定していない状態で行われるため、判断に結びつかなくなっていることが問題なのである。そのため、数値や KPI がそろっていても、それらは**前例を逸脱しない範囲でしか読まれず、結果として意思決定は実質的に停止する。**



第4章 | 「判断は一部でよい」という考え方の整理

第3章で見てきたように、背景や前提が定まらないまま仕事が進むと、判断は行われず、**説明だけが積み重なっていく**。こうした状況に対して、「判断を行う人は一部でよい」という考え方が持ち出されることがある。この考え方自体は正しい。

問題は、**その判断を支える材料が、どこで、どのように作られているか**である。
判断が一部に集中していても、次の条件が満たされていれば、組織は機能する。

判断が一部でも機能する条件

- ・ 現場で背景と前提が言語化されている
- ・ 判断材料が成果物として残っている
- ・ 判断結果が次の基準として現場に戻る

一方、次の状態では機能しない。

判断が一部だと機能しなくなる条件

- ・ **現場が前例や手順をなぞるだけになる**
- ・ **背景と前提が仕事の成果として残らない**
- ・ **上位は資料だけを見て判断を迫られる**

このとき上位に渡されるデータは、前例の枠内で作られた数値に限られ、判断を更新するための材料にならない。問題は、判断の人数ではない。判断と、それを支える情報が分断されていることである。

第5章 | 成果が出ている企業が存在する理由

「それでも成果を出している企業は存在する」という指摘は正しい。ただし、その成立条件は、次のいずれかに限られる。

- ① **背景・前提・判断の工程が暗黙的に仕事に組み込まれている**
※ 属人化しており、言語化・移転が難しい
- ② **特定の個人の経験や判断力に依存して成立している**
※ 人が変わると再現できない
- ③ **事業環境の変化がまだ小さい**
※ 前例がまだ機能している段階にとどまっている



これらはいずれも、構造として再現可能であることを意味しない。

本レポートが扱う問題は、「一時的に成果が出るか」ではなく、**環境変化下でも、判断が継続的に更新される構造が成立しているか**という点にある。

第 6 章 | なぜ人が育たないのか

人が成長するとは、判断基準が更新されることである。ここでいう判断基準とは、次に同じ場面が来たときに「何を見るか」「どこまでを同一条件と考えるか」「どの選択を取るか」が変わることを指す。

これは、能力や意欲の問題ではない。判断が更新される経験が、仕事の中に組み込まれているかどうかの問題である。

判断基準が更新されるためには、次の経験が必要である。

① 前提が崩れる

これまで妥当だと考えていた前提では説明できない事実直面すること。
前例どおりでは対応できない場面に置かれること。

② 判断を引き受ける

「誰かが決めてくれる」状態ではなく、自分(または自分の立場)が、どの選択を取るかを決める必要が生じること。

③ 結果を受け取る

選択の結果が、顧客反応・品質・コスト・納期などの形で、そのまま成果や影響として返ってくる。結果と判断が切り離されずに経験されること。

④ 次の判断に反映する

その結果を踏まえて、次に同じような場面が来たときの見方や判断条件が変わること。

しかし、これまで見てきた仕事構造では、判断を引き受ける必要がない。

その結果、

- ・ 知識は増える
 - ・ しかし、判断基準は変わらない
- という状態が生まれる。



第7章 | 必要なのは、思考ツールではなく仕事設計である

必要なのは、新しいツールではない。

必要なのは、仕事の中に次を工程として組み込むことである。

・ 背景を確認する工程

判断に入る前に、「いま何が起きていると捉えるのか」「どの変化を問題として扱うのか」を共有する工程。

事実を集めることなく、今回の判断で扱う状況を定めるための事実の整理である。

・ 前提を選択する工程

今回の判断では、何を同一条件として扱い、何を判断対象から外すのかを定める工程。すべてを同時に考えず、判断の対象と範囲を限定するための操作である。

・ 判断を引き受ける工程

整理された背景と前提のもとで、誰がどの選択を取るのかを明確にする工程。合意形成ではなく、判断主体を確定させることが目的である。

・ 結果を次に接続する工程

判断の結果と、その判断に至った理由を、次の判断で参照できる形で残す工程。

評価のためではなく、次に同じ状況が生じた際の再判断点を明確にするためである。

これらが仕事として存在しない限り、思考ツールは判断を支えない。

ここでいう「工程を組み込む」とは、仕事を増やすことではない。

判断が生まれなかったために増えている説明、調整、手戻りを、背景・前提・判断・結果という成果物に置き換えることである。工程を明確にすることは、仕事を増やすためではなく、判断を前に進めるための整理である。

しばしば、「工程を明確にすると、判断のスピードが落ちるのではないか」という懸念が示される。

しかし**実際には、判断が生まれなかったために繰り返されている説明、確認、差し戻しこそが、意思決定の速度を低下させている**。工程を整理することは、判断を慎重にするためではなく、判断を前倒しで成立させるための設計である。

この構造は、分析や企画部門に限った話ではない。



現場オペレーションにおいても、背景や前提が明示されないまま業務が進むと、「なぜこの対応を取るのか」「どこまでが同一条件なのか」が共有されず、確認や差し戻し、個別判断が繰り返される。

その結果、**現場では判断を避けるための手順遵守や報告が増え、処理は進んでいるにもかかわらず、全体としての判断と更新が止まる**という同じ構造が生じる。

実装において重要なのは、工程を増やすことではなく、**判断に入る直前に、最低限の整理が行われている状態をつくる**ことである。

- **背景と前提の整理が、判断を行う直前で行われている**

判断後や事後整理ではなく、「これから決める」というタイミングで差し込まれている。

- **整理の成果が、長い資料ではなく一目で分かる形で残っている**

「今回、何を問題として扱い、何を変わらない前提として固定したのか」が分かる簡潔な形で残されている。

- **背景と前提が混ざらずに分けて整理されている**

背景は「何が起きていると捉えたか」「なぜ、それが起きているか」、
前提は「今回は何を判断条件として固定したか」として区別されている。

- **この整理が、すべての業務ではなく判断が更新される節目でのみ行われている**

日常業務を増やすのではなく、前例が通用しなくなった場面にだけ差し込まれている。
そのため、業務負荷を増やさずに判断の更新だけが起きる。

これらが満たされていれば、特別な思考ツールや大きな制度変更を行わなくても、判断は仕事の中に戻り始める。

本レポートが示してきたのは、判断を高度化する方法ではなく、判断が自然に生まれ、更新され続ける仕事の条件である。



結論

思考ツールは、判断が生まれる構造の中でのみ機能する。

ここでいう判断とは、背景が確認され、前提が選ばれ、誰かがその判断を引き受け、その結果が次に残されるという一連の工程を経て成立するものである。

この構造が存在しない仕事の中では、思考ツールは判断を支えない。

むしろ、説明や資料作成といった作業を増やし、データや数値を前例化することで、意思決定を停止させる。

必要なのは、新しいツールではない。

判断が自然に生まれ、更新され続ける仕事の設計である。

問うべきなのは、「どのツールを使うか」ではない。

判断が生まれる前提が、仕事の中に存在しているかである。



33.8万人・980社の分析が示す **Organizational Andragogy**[®]

なぜ「思考ツール」を使っても
良くならないのか

Behave

より善くを目的に



事業や人が良くなならない理由は、能力でも意識でもなく、**仕事設計にある**

背景→前提→判断→結果

参考資料：事実・情報・背景・前提・判断の関係整理

— 思考ツールが判断を生まない構造を理解するために —

本参考資料は、本レポートで用いている「事実」「背景」「前提」「判断」という概念について、定義および相互の依存関係を厳密に整理することを目的とする。

本資料は、本文の主張を補足・補強するものであり、新たな主張を追加するものではない。

事実とは何か(1 次情報)

本レポートにおける事実とは、人や現場から直接観測された一次情報のうち、判断工程で事実として扱うことが許容される最小の記録単位を指す。

- ・ 現場で実際に起きた行動・出来事
- ・ その場で確認された発言や反応
- ・ 原文・原音・原映像・生ログ・一次記録(議事メモの一次記録を含む)

一次情報の特徴は、意味づけ・評価・抽象化が、判断のための操作としては行われていない点にある。

一次情報そのものが完全に客観的であることを主張するものではない。

しかし、判断に先立つ工程において、これ以上加工された情報を事実として扱っていると、背景・前提・判断の区別が成立しなくなる。

※ 補足：一次情報にも取得条件や観測者の視点は含まれる。しかし本資料が問題にするのは、取得条件が不可視化されたまま抽象化された二次情報を事実として扱ってしまう構造である。



2 次情報とは何か(事実ではない情報)

売上、件数、比率、KPI、平均値、グラフ、集計表などは、一次情報をもとに集計・要約・抽象化された情報である。本資料では、これを二次情報と呼ぶ。

二次情報には必ず、次の選択が含まれる。

- どの一次情報を採用したか
- どの一次情報を除外したか
- どの切り口・単位・期間で整理したか

したがって二次情報は「誤り」とは限らないが、**事実そのものとして扱うことはできない**。本レポートで問題としているのは、二次情報を事実と誤認したまま、判断工程に進んでしまう構造である。

事実と背景の関係

背景とは、事実(一次情報)を見て、なぜその事実が起きているのか／何が起きていると捉えるのかを、判断の起点としてどう読むかという**解釈上の選択**である。

背景は、「数字」「データ」「集計結果」そのものではない。これらは背景を選ぶ際の材料にはなり得るが、背景そのものを代替しない。

背景とは、事実の原因・構造・文脈を「今回の判断の起点として」どの説明枠組みで捉えるかを選ぶ行為である。この解釈には、当該状態を形成してきた事業環境・制約・合理的とされた意思決定の積み重なり(生成過程)の読みを含む。

背景は恣意ではない。一次情報に照らして説明の一貫性が要求され、整合しない一次情報が確認された場合には、採用した説明枠組みは少なくとも修正を要し、必要に応じて棄却されるという意味で反証可能である。

※ 本資料でいう「原因・構造」とは、事実として確定した因果関係を指すものではない。どの説明枠組みを採用するかという解釈上の選択を指す。重要なのは、背景は事実から自動的に導かれるものではないという点である。

同じ事実であっても、

- どの原因を重視するか
- どの構造を問題として扱うか

によって、背景は複数成立し得る。したがって背景とは、**事実の説明そのものではなく、判断に向けた意味づけの選択**である。



数字と事実が並ぶときに生まれる違和感の正体

話し合いや資料において、事実や数字が多数提示されているにもかかわらず、判断が進まない場面がある。このときに生じる「情報はそろっているのに決められない」という違和感は、背景が選ばれていない状態によって生じる。

- ・ 事実は存在している
- ・ 二次情報も提示されている

しかし、

- ・ どの事実を問題として扱うのか
- ・ 何が起きていると考えるのか

が確定していない。そのため分析は進んでも判断に接続されない。この状態では二次情報は「判断の材料」ではなく、判断を先送りするための説明として機能する。

背景と前提の関係

前提とは、選ばれた背景の中から、今回の判断に使用する条件を意図的に限定・固定する行為である。

前提は、

- ・ 正しさを証明するものではない
- ・ 現実を忠実に再現するものでもない

判断を成立させるために、条件を絞る操作である。

前提を選ぶことは、同時に「今回は扱わない条件」を決めることを意味する。

ここで重要なのは、前提は背景が定まらなければ選べないという点である。

判断が生まれる工程と依存関係

判断は、次の工程と依存関係を持つ。

- ① **事実(1次情報)**: 現場で実際に起きていること
- ② **背景**: その事実をどう読み、何が起きていると捉えるか
- ③ **前提**: 背景の中から判断条件を限定し、範囲を固定する
- ④ **判断**: 限定された前提条件のもとでの選択(引き受けを含む)
(その結果と判断理由が、次の判断基準として残ることを含む)

この工程は、上流から下流へ一方向に依存している。



- ・ 事実がなければ背景は読めない
 - ・ 背景がなければ前提は選べない
 - ・ 前提がなければ判断は成立しない
- 順序を飛ばすことはできない。

本レポート本文との論理的接続

本レポートで示している、

- ・ 思考ツールを導入しても判断が増えない
- ・ 分析が示唆止まりになる
- ・ 数字があるのに意思決定できない

という現象は、事実・背景・前提という工程が、仕事として設計されていない構造によって説明できる。問題は能力や意識ではない。判断が生まれる工程が、仕事の中に存在していないことにある。

参考資料まとめ

- ・ 本レポートでは、**一次情報を「判断工程で事実として扱う最小単位」と定義する**
- ・ **2次情報は事実を加工した情報であり、事実ではない**
- ・ 背景は、事実の原因・構造・文脈をどう読むかという解釈上の選択である
- ・ 前提は、背景の中から判断条件を限定・固定する操作である
- ・ 判断は、この工程と依存関係を経なければ成立しない

本参考資料は、本レポートの結論である「必要なのは思考ツールではなく、判断が生まれる仕事設計である」という主張を、概念面から完全に閉じた形で支えるものである。





33.8万人のデータに基づく **組織行動科学**[®]
組織で働く成人の研究と教育開発 **Organizational-Andragogy**[®]



33.8万人のデータに基づく **組織行動科学**[®]
組織で働く成人の研究と教育開発 **Organizational-Andragogy**[®]

お問い合わせ：人的資本開発プランニング[®]センター

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

【関連情報】

- ・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は、「Behave：より善くを目的に」を掲げ、国内 33.8 万人の組織で働く人達の行動データに基づいた組織行動科学[®]を基盤に、人間の行動と思考を研究開発する 7 つの機関が 980 社以上の企業の人的資本開発を支援する企業です。

【7 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

[公共行動研究室](#)[®]