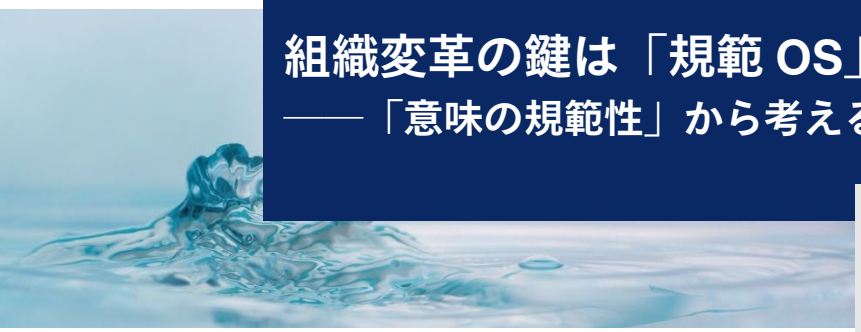
2026 年 11 月 19 日

経営共創基盤
IGPI Industrial Growth Platform, Inc.



組織変革の鍵は「規範 OS」の再設計にある
――「意味の規範性」から考える制度・実践・判断の再設計

児玉 尚剛

経営共創基盤（IGPI）マネージングディレクター
IGPI グループ共同経営者

1. なぜ、制度を変えるだけでは組織は変わらないのか

経営を進化させるうえでは、組織構造や制度の改革は不可欠である。階層が多ければ意思決定は遅くなり、部門ごとに情報や重要業績評価指標（Key Performance Indicator: KPI）が分断されれば全体最適は難しい。したがって戦略の実現には、組織図だけでなく、業務プロセス、人員配置、権限、報酬・誘因、情報基盤、ガバナンスを一貫して設計する必要がある。

しかし、制度を変えても行動が変わらないことがある。部長の決裁権限を引き上げても役員への事前説明が続き、「挑戦」を掲げても失敗が評価を下げるなら確実な目標しか選ばれない。「顧客中心」を唱えても、部門ごとの KPI が顧客体験全体の成果と結びつかず、各部門の予算達成度を中心に評価する仕組みなら、部門間の連携よりも社内の局所最適が優先されることがある。

こうした現象を「社員の意識が古い」と説明するだけでは不十分である。人びとは長年の経験から、「この会社では何をすると評価され、何をすると危険か」「どこまで自分で決めてよいか」を学習し、既存環境へ合理的に適応している。しかも、その適応は賞与や昇進といった損得だけでなく、「上司に話を通すのが当然だ」「問題を把握したら報告するのが責任ある態度だ」といった「正当性の感覚」にも支えられている。変革の対象は、金銭的誘因だけでなく、何を正しい行動と認め、何を正当な理由と認めるかという規範そのものなのである。

したがって、組織変革は三つの層で捉える必要がある。第一は、提供する価値と市場を定める、戦略。第二は、戦略を実現するための組織・業務・権限・評価などを設計する、ターゲットオペレーティングモデル（Target Operating Model: TOM）。第三は、TOM の中で、何を正しい判断とし、いかなる理由で正当化するかを形づくる、「規範 OS（Normative Operating System）」である。三者は一方向の階層関係ではなく、相互に整合させるとともに、現場の実践から得られた学習を制度や戦略の見直しへと還元することが重要となる。

本稿では、「意味の規範性（the normativity of meaning）」という哲学上の概念を手掛かりに、組織変革を、何を正しい行為とし、何を正当な理由と認め、誰がどの範囲で判断し、その判断が何によって正当化され、どの責任を伴うかという「規範的ネットワーク」の再設計として捉え直す。そして、現実の組織において、このネットワークを形づくる、制度・実践・評価・権力・情報環境の総体である「（組織の）規範 OS」を再設計するための処方箋を考える。

Copyright © 2026 Industrial Growth Platform, Inc. (IGPI) All Rights Reserved.

2. 「意味の規範性」と「概念の実在性」

「意味の規範性」とは、意味に正しい／誤ったという区別が伴うという考え方である。柴犬を指して「犬」と言うのは正しいが、自動車を「犬」と呼べば誤用とされる。計算でも、「68＋57」に「126」と答えた原因を脳状態や心理状態から説明することと、「125 と答えるべきである」ことを説明することは別である。前者は「因果の問題」、後者は「正しさの問題」であり、意味や概念には、後者のように、行動や因果関係だけでは捉えきれない規範的側面がある。

ここで重要なのは、規範を単なる「多数派の習慣」と同一視しないことである。実際に多くの人がある言葉を特定の仕方で使っているという事実と、その使い方が正しいとみなされることは区別される。こうした正誤の判断は、実際の使用頻度だけからは説明できない。言葉の使い方を人びとがどう共有し、どのような場合に訂正や説明を行うかという実践も関わっている。この区別が、組織において「実際に行われていること」と「正当な仕事の仕方」を分けて考える基礎になる。

もっとも、「意味に規範性がある」という考え方自体には哲学上の議論があり、そこから概念が人間や社会とは独立して実在すると直ちに言えるわけではない。本稿がいう「概念の実在性（the Reality of Concepts）」とは、概念が物体のように存在するという意味ではなく、共同実践（shared practices）の中で規範として人びとの判断や行動を方向づけるという意味である。以下では、このように組織実践の中で概念が実効的な規範として成立した状態を「規範的実在」と呼ぶ。

例えば、「明日一万円を返します」という発言は物理的には音声にすぎないが、約束という社会的実践の中では「明日返すべきである」という義務を生む。同様に、「事業責任者」という役職も、組織図に名称があるだけでは実質を持たず、一定の判断権限が認められ、周囲がその判断を正当なものとして扱い、本人がその理由と結果について責任を負う関係が成立して初めて、地位として実在する。

このような実在性は、物理的実体のようなものではない。しかし、約束、役職、権限のように、共同実践の中で権利・義務・期待を生じさせ、人びとの行為を実際に拘束する以上、単なる主観的イメージとも異なる。組織変革で問題となるのは、理念をまさにこの意味での「規範的実在」にすることである。

組織において、理念としてよく掲げられる「自律」や「挑戦」も同じである。「自律」を掲げるなら、どこまで自ら判断でき、いつ相談し、何について責任を負うかが実践として定まっていなければならない。「挑戦」を掲げるなら、合理的な理由に基づく挑戦は、結果として失敗しただけでは否定されない必要がある。

理念が組織の中で「実在する」とは、言葉が掲げられていることではない。その概念によって、誰が何を判断でき、何をすべきで、どのような理由を求められ、何について責任を負うのかが実際に変わり、その関係が人びとの判断と行動を方向づけるようになることである。

したがって、概念の実在性を問うとは、「自律」や「挑戦」が本当に存在するかを抽象的に問うことではなく、その言葉を用いた結果として、誰の判断が認められ、何が期待され、どの行為が批判され、どの責任が発生するのかを問うことである。

Copyright © 2026 Industrial Growth Platform, Inc. (IGPI) All Rights Reserved.

3. 四つの哲学的視点から組織変革を捉える

この考えを組織変革へ展開するうえで、活躍した時代が異なる四人の哲学者、パース、ウィトゲンシュタイン、セラーズ、ブランダムが、有益な視点を与える。ここで四者を並べるのは、哲学史上の単純な継承関係を示すためではなく、四者の視点を通して組織変革を相互補完的に捉えるためである。

哲学者	中心となる視点	組織変革への示唆	主に接続する処方箋（後述）
パース （1839–1914 年）	信念・習慣・行動傾向・第三性	新しい理念が、単なるスローガンではなく、状況に応じた安定的な判断・行動傾向として定着しているかを見る	❶ 意思決定の判例体系 ❼ 規範 OS のシステムや空間への埋め込み
ウィトゲンシュタイン （1889–1951 年）	使用・規則に従うこと・共同実践	理念や概念の意味が、定義文ではなく、組織の日常的な判断・会話・行為の中でどのように使われているかを見る	❶ 意思決定の判例体系 ❸ 報告・相談・承認の区別 ❹ 意思決定記録
セラーズ （1912–1989 年）	理由の空間・正当化・推論	組織において、何が理由として認められ、どの判断が正当化され、何が批判されるのかを見る	❶ 意思決定の判例体系 ❹ 意思決定記録 ❻ 結果と判断の質の分離
ブランドム （1950 年–）	推論・コミットメント・資格・規範的スコアキーピング	発言や判断によって誰が何を引き受け、何を正当化する資格を持ち、他者がその規範的地位をどう評価・更新しているかを見る	❷ 意思決定責任者の明確化 ❸ 報告・相談・承認の区別 ❺ 相互評価と正式な人事評価の接続 ❽ 本社と事業部門の「付託と責任」の関係

表 1：四つの哲学的視点と組織変革への展開（筆者作成）

四者は、(a)理念がどのような行動傾向として定着するか（パース）、(b)共同実践の中でどのように使われるか（ウィトゲンシュタイン）、(c)何が正当な理由として認められるか（セラーズ）、(d)理由のやり取りを通じてどのような規範的地位が形成されるか（ブランダム）、という異なる側面を照らしており、後述する 8 つの処方箋は、これら四つの視点を個別に実装したものではなく、複数の視点を組み合わせて組織の規範 OS へ実装する試みである。

(a) パース – 理念は「習慣」となって初めて行動を変える

パースが提唱した「プラグマティズム」は、ある信念の意味を、それが実際の行為にどのような違いをもたらすかによって捉える立場である。理念も、一定の状況で一定の仕方に行動する「習慣（habit）」として現れて初めて実践的な意味を持つ。

ここでいう習慣は、単なる行動の反復ではなく、同じような状況に直面したとき、将来にわたり一定の仕方で判断・行動する傾向を指す。パースのいう「第三性（Thirdness）」は、個別の出来事を超えて働く一般的な法則性や規則性を捉える概念であり、習慣もその一つの現れとして理解できる。例えば、「顧客第一」が組織カルチャーとして定着したと言えるのは、短期利益と顧客価値が衝突する場面で顧客価値を優先する判断が反復されるときである。

パースは、理念の浸透度をアンケートで測るだけでは不十分だということを示唆している。重要なのは、理念に沿った判断が反復され、今後も同じような判断・行動がなされると期待できる状態になっているかである。こ

Copyright © 2026 Industrial Growth Platform, Inc. (IGPI) All Rights Reserved.

うした習慣は個人の内面だけでなく、会議の進め方、承認経路、情報の見え方にも左右されるため、組織カルチャーの変革には習慣を支える環境の設計が必要になる。

(b) ウィトゲンシュタイン – 意味は「共同実践」の中で成立する

ウィトゲンシュタインの、「規則に従うこと（rule-following）」をめぐる議論が示すのは、規則を書けば具体的な適用まで自動的に決まるわけではないという点である。例えば、上司と意見が異なる場合や重大なリスクがある場合の行動は、「自律的に判断せよ」という言葉だけでは決まらない。また、規則をどれだけ詳細化しても、解釈の余地は残る。人びとが規則に従えるのは、「この場合はこうする」という基準が、他者との共通の経験や実践を通じて身についているからである。

ここで、「規則に従うこと」とは、毎回その規則を明示的に解釈し、さらに別の規則で正当化することではない。もし適用のたびに追加の解釈が必要なら、その解釈をどう適用するかという問題が再び生じる。だからこそ、「共同実践（shared practices）」の中で、適切な解釈や判断の仕方を共有することが重要になる。組織変革には、理念の定義だけでなく、その言葉が日常の判断や行動にどう結びつくかを変える必要がある。

この点は、後述する「処方箋④ 意思決定時点で判断理由を記録する」にもつながる。すべての行為を文書化するのではなく、通常は日々の実践を通じて培われた判断力に委ねつつ、重要な判断や異論が生じる場面を、理由による検証へ開くことが重要なのである。

(c) セラーズ – 組織を「理由の空間」として見る

セラーズは、人間の判断を理解するには、「何がその判断を引き起こしたか」という因果だけでなく、「どのような理由によってその判断が正当化されるか」を見る必要があると考えた。この、「理由を示し、求め、評価する関係」が、「理由の空間（the logical space of reasons）」である。これを組織論的に展開すれば、組織には、データ、顧客価値、収益性、戦略、前例、上司の意向などのうち、何をより強い理由として扱うかという「理由の序列」が存在する。

なお、現実の企業では、ここに権力という補助線が必要になる。権力は、弱い理由でも上位者の意向を通す力であるだけでなく、「何を良い理由と認めるか」を定義する力としても働く。

例えば、同じデータを前にしても「収益性を優先すべきだ」という役員の発言が、「顧客価値を優先すべきだ」という現場の意見より重視されるなら、そこで作用しているのは理由の論理だけではない。誰が議題を設定し、どの指標を重視し、どの異論を会議に残すかを決められるかという権力が、「何が理由として数えられるか」を形づくっている。

したがって、理由を評価する側、とりわけ権力を持つ者自身の判断も、理由に基づいた評価の対象とされなければならない。上位者が現場判断を覆す場合、異なる前提や重視した理由を明示し、後から検証可能にする。これは権力を排除することではなく、権力行使そのものを「理由の空間」の内側へ引き戻すことである。

(d) ブランダム – 概念はコミットメントと資格のネットワークに埋め込まれる

ブランダムの推論主義（inferentialism）において、「概念を理解する」とは、定義を知るということだけでなく、その概念を用いることで何が帰結し、何と両立せず、どの責任を引き受けるかを理解することである。主張によって引き受ける責任を「コミットメント（commitment）」、その主張を正当に行える規範的地位を「資格

Copyright © 2026 Industrial Growth Platform, Inc. (IGPI) All Rights Reserved.

（entitlement）」と呼ぶ。そして、人びとが互いのコミットメントと資格を帰属し、承認し、追跡し、必要に応じて更新する社会的実践を「規範的スコアキーピング（deontic scorekeeping）」と呼ぶ。

ここでいう「コミットメント」と「資格」は、企業の決裁権限とは異なる。組織上の権限（authority）が制度上「誰が決められるか」に関わるのに対し、「資格」は、その主張・判断を正当化できるか否か、に関わる。人事評価、同僚からの評価、会議での意見・評価、意思決定記録も、規範的スコアキーピングの組織論的な類比として捉えることができる。ブランダムの視点から見れば、組織カルチャーは単なる理念の共有というよりも、発言や判断によってどのコミットメントを引き受け、誰がそれを問い、訂正できるかという相互承認の構造として捉えられる。この構造が人事評価や会議運営などと接続して初めて、規範的な地位の相互評価は組織の中で実効性を持つ。つまり、理念を掲げるとは、それに伴う権利や責任、判断基準、評価への影響まで組織として引き受けることなのである。

4. 理念は実践の中で異なる意味を持つ

以上を踏まえると、理念と実態の乖離は、単に理念が守られていないという問題ではない。「自律せよ」と言いながら事前相談を求め、「挑戦せよ」と言いながら失敗を一律に低く評価し、「全体最適」を求めながら部門固有の KPI だけで評価すれば、人びとは公式定義とは異なる「この会社で実際に通用する意味」を学習してしまう。典型例を表 2 に示す。

公式の理念	実践上の典型的な意味	その結果生じる組織上の問題
「自ら判断せよ」	「事前に根回しを済ませたうえで、自ら判断せよ」	形式上の権限があっても、 実際には単独で判断できない
「挑戦せよ」	「評価を損なわない範囲で新しいことをせよ」	失敗という結果だけで 判断そのものまで否定される
「責任を持て」	「問題が起きたら、まず上位者へ報告し、 その判断を仰げ」	報告・相談によって、 判断責任まで上位者へ移ったように扱われる
「全体最適を 追求せよ」	「まず自部門KPIを達成し、その範囲で 全体にも配慮せよ」	全体最適より自部門の成果が優先される
「迅速に 意思決定せよ」	「異論がなくなるまで調整してから決めよ」	関係者全員の事実上の了承が必要となり、 意思決定が遅れる

表 2：理念が実践の中で持つ典型的な意味と、そこから生じる組織上の問題（筆者作成）

Copyright © 2026 Industrial Growth Platform, Inc. (IGPI) All Rights Reserved.

どれほど崇高な理念を掲げても、その理念は日常実践の中で公式の定義とは異なる意味を持ちうる。組織変革とは、新しい理念を「浸透」させること以上に、新しい概念を組織の中で「規範的実在」にすることなのである。

5. 規範 OS を再設計する 8 つの処方箋

以下の 8 つの処方箋は、（イ）何を良い判断とみなすかを定める「判断のルール」（①・④・⑥）、（ロ）誰が判断し、その判断を引き受けるかを定める「意思決定の主体と責任」（②・③・⑧）、（ハ）判断を評価し日常に定着させる「組織環境」（⑤・⑦）の三群に整理できる。これらを相互に整合させて初めて規範 OS は変わる。

処方箋① 「意思決定の判例体系」をつくる

第一に、重要な判断原則を、細かな規則集ではなく、具体的な意思決定と理由を蓄積する「判例体系」として整備する。重要判断では、顧客価値と収益性、スピードと安全、事業会社の自律と全社リスク管理のように、それぞれ正当な規範が衝突する。判例の核心は、「結論の蓄積」ではなく、どの規範が衝突し、どの条件のもとで、なぜ一方を優先したかという「裁定理由の蓄積」である。

重要案件では、選択肢、採否の理由、前提、衝突した規範、裁定理由、結論を見直す条件を記録し、類似案件では「何が同じで何が違うか」を検討する。判例を機械的に適用するのではなく、過去の裁定を今回にも適用する「適用（Follow）」、重要な事実差によって適用しない「区別（Distinguish）」、先例自体を変更する「先例変更（Overrule）」に分けて、判断する。

区別には裁定を異ならせる重要な事実差が、先例変更には従来の裁定を維持しない理由が必要である。例えば、重要前提の客観的変化、新たな証拠による前提の否定、重大な予期せぬ帰結、法令・安全基準・全社戦略等の上位条件の変更である。重要なのは、前例に従ったかではなく、維持・区別・変更のいずれを選ぶのかを理由によって説明できることである。

この「判例体系」は、一般原則を不要にするものではない。一般原則は方向を示すが、具体的案件では複数の正当な原則が競合する。判例は、その競合をどの事実と理由に基づいて裁定したかを残すことで、一般原則と個別判断の間を媒介する。したがって、判例の価値は、「以前こうしたから今回もこうする」という前例踏襲ではなく、比較可能な理由の蓄積にある。

処方箋② 「意思決定責任者」を明確にし、権限と責任を対応させる

第二に、主要な意思決定ごとに意思決定責任者（Decision Owner）を明確にする。本稿でいう意思決定責任者とは、特定の意思決定を行う権限を持ち、その判断理由について責任を負う者をいう。例えば、形式上は部長決裁でも、役員の事前了解が不可欠なら部長は実質的に判断できない。この場合の部長は意思決定責任者にはあたらない。意思決定責任者は、必要な情報にアクセスし、選択肢を比較し、理由を示したうえで最終判断を引き受ける。結果責任を求めるなら、それを左右する重要事項について相応の権限も必要である。

上位者が現場判断を覆すこと自体を禁じる必要はない。全社リスクや資本配分など、現場から見えにくい事情を踏まえた介入が必要な場合もある。ただし、その際は異なる前提や重視した理由を明示し、介入についても責

Copyright © 2026 Industrial Growth Platform, Inc. (IGPI) All Rights Reserved.

任を引き受ける。権力を持つ者ほど説明を免れるのではなく、権力を行使した者ほど理由を残し、後から検証可能にするのである。

ここで「責任」とは、結果が悪ければ処罰されるという意味に限定されない。どの情報を用い、どの選択肢を比較し、何を重視して判断したのかを説明し、必要なら判断を修正する責任を含む。権限とこの意味での責任が対応して初めて、意思決定責任者は実質的な地位となる。

逆に、上位者が非公式なコメントで結論を実質的に変えながら、その結果は現場責任者に帰属させるなら、権限と責任の対応は崩れる。介入理由を残すルールは、上位者の裁量を奪うためではなく、誰がどの理由で判断を変えたのかを可視化するためのものである。

処方箋③ 「報告」「相談」「承認」を明確に分ける

第三に、「報告（Inform）」「相談（Consult）」「承認（Approve）」を区別する。大企業では、報告のつもりの説明に上司がコメントすると、それが事実上の指示となり、結果が悪ければ「上司にも説明していた」と責任が曖昧になる。

「報告」は情報共有で判断権限は責任者に残り、「相談」は助言を受けても最終判断は責任者が行い、「承認」では上位者が正式な判断権限を持つ。制度上の区分だけでなく、上司も「あなた自身はどう判断するのか」「その理由は何か」と問い返す。これを反復することで、「自律」は上司の了承を得ることではなく、自ら理由を示して判断し、その判断を引き受けることとして定着する。

この区別は、責任の所在を明確にするだけでなく、会議の質も変える。「相談」であれば上位者は自分の結論を押しつけるより、前提や代替案を問い、意思決定責任者の推論を強くする役割を担うことができる。

処方箋④ 意思決定時点で判断理由を記録する

第四に、重要な意思決定では、判断内容、責任者、選択肢、理由、根拠、前提、主要リスク、判断を見直す条件（Review Trigger）を、意思決定時点で意思決定記録（Decision Record）として残す。

ただし、すべての判断に同じ記録を求めてはならない。不可逆性、金額的重要性、不確実性、規範間の衝突、全社的影響などが大きいほど理由提示と記録を厚くし、反復的・可逆的で影響の小さい判断は熟練した現場判断に委ねる。これが「理由提示と記録の比例原則」である。重要なのは、すべてを逐一言語化することではなく、重要判断を必要なときに「理由の空間」へ開き、他者の問いに答え、検証・修正できるようにすることである。

意思決定記録の目的は監査証跡ではなく、結果を知った後に「最初から予想できたはずだ」と考える後知恵による偏り（Hindsight Bias）を抑え、判断時点の情報と前提を固定することにある。事後には、結果の良否と、当時利用可能だった情報に照らした判断の合理性を分けて評価する。また見直し条件に該当した後に判断を更新しなかった場合は、その後の判断過程を問題として評価できる。

比例原則は、規範 OS が新たな官僚制へ転化するのを防ぐためにも重要である。すべての判断に長文の正当化を要求すれば、現場は判断より記録に時間を使うようになる。逆に、重大な不可逆判断まで「経験と勘」で済ませれば、学習も検証もできない。形式化の深さを判断の重要性に合わせる必要がある。

また、熟練した実務家の判断には、反復された経験の中で身についた、逐一の明示的推論を伴わない適切な判断が含まれる。理由の空間に属することは、常に長大な文章を作ることではない。必要な場面で、判断を問いに開き、根拠を示し、異論に応答し、修正できることが重要である。

Copyright © 2026 Industrial Growth Platform, Inc. (IGPI) All Rights Reserved.

意思決定記録は、その意味で「正解の証明書」ではなく、当時の情報条件を保存する装置である。結果が判明した後の知識を過去の判断時点へ投影することを防ぎ、組織が判断の質を公平に振り返るための基礎になる。

処方箋⑤ 周囲からの評価と正式な人事評価を接続する

第五に、直属上司だけでなく、日常的な相互評価を正式な人事評価へ接続する。周囲は、「根拠のある異論を述べる」「予測が外れれば考えを修正する」「結果は出たが判断理由は粗い」といった評価を形成している。360 度評価、案件終了時のピアレビュー、重要判断の複数者レビューなどを通じて、こうした情報を正式評価に反映する。

最終評価者は必要であり、多数決で評価を決めるわけではない。しかし、最終評価が周囲の評価や意思決定記録と大きく異なるなら、その理由を説明する。これによって「上司に好かれること」と「良い理由に基づいて判断すること」を切り離し、組織として何を良い判断と認めるかを形成する。

特に重要なのは、異論を述べた人が結果的に外れた場合でも、その異論が合理的であったなら不利益を受けないことである。そうでなければ、形式上「異論歓迎」としても、実際には同調が合理的な行動になる。相互評価は、異論の内容とその後の修正姿勢を評価対象に含める必要がある。

処方箋⑥ 「結果」と「判断の質」を分けて評価する

第六に、最終結果と、その結果に至る判断の質を区別する。失敗だけで人を評価すれば合理的な挑戦は避けられるが、「挑戦したから失敗してよい」とすれば粗雑な判断を許す。そこで、選択肢を比較したか、主要リスクや反対意見を検討したか、前提や損失上限・撤退条件を明示したか、新情報に応じて判断を更新したかを見る。これにより、「適切な判断だが結果が悪い場合」と「不適切な判断だが偶然結果が良い場合」を区別できる。

領域ごとに同じ失敗許容度を置くべきでもない。事業開発では試行と学習を重視し、安全、法令遵守、重大品質問題では予防や上位者への判断要請（エスカレーション）を重視することが合理的である。成熟した組織カルチャーとは、一つの規範を一律適用することではなく、領域に応じて異なる規範を使い分けることである。

さらに、一つの案件の中で複数の規範が衝突する場合には、どちらかを機械的に優先するのではなく、なぜ今回は一方を重く見たのかを説明し、その裁定理由を処方箋①の判例体系へ蓄積する。組織は、結論だけでなく規範間の優先順位の裁定そのものを学習するのである。

処方箋⑦ 規範 OS をシステムや空間にも埋め込む

第七に、規範を会議や評価制度だけでなく、情報システムや物理的環境にも埋め込む。「報告と承認を分ける」と宣言しても、システムに「承認」ボタンしかなければ行動は変わりにくい。「顧客中心」を掲げても、KPI ダッシュボードの最上段が事業部門の予算達成度だけなら注意はそちらへ向かう。

そこで、報告／相談／承認の区分、意思決定記録、異論欄、見直し条件の通知、顧客・財務・リスク指標の同時表示などを情報システム、帳票、会議に反映する。組織の規範は理念集だけでなく、UI（User Interface）、帳票、会議形式、KPI 表示、空間配置にも埋め込まれるため、日常環境まで一体として変える必要がある。

例えば、会議システムに「反対意見」の欄を設けることは小さな変更に見えるが、異論を正当な入力として扱う規範を具体化する。同様に、見直し条件を自動通知すれば、「一度決めたら終わり」ではなく、前提が変われば判断を見直すという行動を日常化できる。

Copyright © 2026 Industrial Growth Platform, Inc. (IGPI) All Rights Reserved.

処方箋⑧ 本社と事業部門を「付託と責任」の関係として捉え直す

第八に、本社と事業部門を単なる上下関係ではなく、「付託と責任」の関係として捉える。形式的に権限移譲しても、「本社は上位、事業会社は指示を受ける側」という理解が残れば、事業部門は本社の意向を事前確認し、本社も個別案件へ介入し続ける。

本社はグループの方向性、資本・人材配分、重大リスク、経営者の選任・評価、事業間調整を担い、事業部門は付託範囲の一次的判断責任を負う。本社が個別判断へ介入できる条件も明確にし、実際に介入した場合は理由を記録して検証可能にする。この関係は事業部門の自律を高めるだけでなく、本社を恒常的な事前関与から解放し、本社でなければ担えない判断へ注意を集中させる。

重要なのは呼び方ではなく、この関係に合わせて権限、会議、情報アクセス、評価制度、介入条件まで変えることである。そうして初めて「事業責任者」は、一定範囲で自ら判断し、その理由と結果を引き受ける実質的な地位として成立する。

この関係のもとでは、本社が事業部門への権限付託を「任せる／任せない」の二択で捉えるのではなく、どの範囲の権限を付託し、どの条件で介入するかを明確にする。介入条件が曖昧なままでは、事業側は常に本社の顔色を読み、本社も責任不安から事前関与を増やすためである。

したがって、権限移譲は本社の権力縮減ではなく、権力行使の焦点を変えることでもある。個別案件への常時介入を減らす一方で、資本配分、経営者評価、共通リスク、事業間調整といった全社論点については、本社がより明確な責任を負う。

処方箋	解決すべき問題	具体的な仕組み	目指す状態
① 意思決定の判例体系をつくる	抽象的な原則や細則への過度な依存	選択肢、前提、衝突する規範、裁定理由、見直し条件を記録し、先例を適用・区別・変更するかを判断する	規範間の優先順位と、判例を維持・区別・変更する理由から学習する
② 意思決定責任者を明確にし、権限と責任を対応させる	権限と責任のずれ	意思決定責任者を設定し、判断権限を、理由・結果を引き受ける責任と対応させ、上位者が介入した理由を記録する	判断した者と介入した者が、それぞれ理由と責任を引き受ける
③ 報告・相談・承認を分ける	情報共有と意思決定の混同	制度と会話の両面で、報告・相談・承認を区別する	上司に話しただけで責任が曖昧にならず、本人が判断する
④ 意思決定時点で判断理由を記録する	結果論による事後評価	意思決定記録に理由・前提・リスク・見直し条件を記載し、比例原則に基づいて記録の詳細度を調整する	重要判断を検証可能にしつつ、定型判断では熟練を阻害しない
⑤ 周囲からの評価と正式な人事評価を接続する	直属上司だけに依存する評価	360度評価、同僚評価、意思決定記録を正式な人事評価に接続する	「上司に好かれる」より、良い理由に基づく判断が評価される
⑥ 結果と判断の質を分けて評価する	成功＝良い判断、失敗＝悪い判断	選択肢の比較、リスクの認識、異論の検討、撤退条件の設定、判断の更新などを含めて、判断過程を評価する	合理的な挑戦の失敗と粗雑な判断を区別する
⑦ 規範 OS をシステムや空間に埋め込む	理念と日常環境の不整合	区分、記録、異論欄、見直し通知、KPI 表示などを情報システム・帳票・会議に反映する	望ましい行動が日常業務の中で反復される環境をつくる
⑧ 本社と事業部門を「付託と責任」の関係として捉え直す	本社＝上位、事業部門＝下位執行者	役割、判断範囲、付託する権限、介入条件、責任を明確にし、介入理由を記録する	事業部門は付託された範囲で判断し、本社は全社論点に集中する

表３：規範 OS を再設計する８つの処方箋（筆者作成）

Copyright © 2026 Industrial Growth Platform, Inc. (IGPI) All Rights Reserved.

6. AI は「理由提示と検証の基盤」になりうる

AI を既存の規範 OS のまま導入すれば、稟議、根回し、承認を高速化するだけになりかねない。一方、規範 OS の再設計には、理由の記録、前提の明示、過去判断との比較、異論の保存、事後検証といった運用コストが伴い、すべて人手で行えば新たな文書主義や官僚制を生む。

そこで AI は、人間による理由の提示・比較・検証を支えながら、その運用コストを下げる「理由提示と検証の基盤」になりうる。会議記録や案件資料から意思決定記録を起案し、選択肢、理由、前提、反対意見、見直し条件を構造化するほか、類似判例との差異、前提変化、過去判断との不整合を抽出できる。

さらに見直し条件に関係するデータから再検討対象を提示することもできる。ただし、AI が代替するのは記録、構造化、比較、矛盾検知、見直し契機の提示であって、最終的な規範判断ではない。何を良い理由とするかは人間の実践によって決まる。

この設計では、AI の出力自体も最終的な「理由」にはならない。AI が過去判例との不整合を示しても、どの差異を重要とみなし、どの規範を優先するかは人間が判断しなければならない。AI は理由を生成する権威ではなく、人間の判断を比較・検証・修正可能にする補助者として位置づける必要がある。

7. 結論 – 組織変革とは、新しい概念を「規範的実在」にすることである

組織が変わらない理由を、社員の意識や保守性だけに求めるべきではない。人びとは、何が求められ、何が正当と認められるかを学習し、それに適応する。「主体的になれ」「失敗を恐れるな」と呼びかけ、賞罰を変えるだけでは十分ではない。必要なのは、自ら判断し、必要な場合には理由を示し、その判断を引き受けることが、制度的にも実践的にも「正しい仕事の仕方」として認められる組織をつくることである。

組織において「自律」や「挑戦」が実在するということは、単に理念として掲げられていることではない。それによって、何が正しい行動とされ、誰にどの範囲の判断権限が認められ、誰の判断が正当なものとして扱われ、どの理由と責任が求められるかが実際に変わることである。権利・義務・資格が周囲から認められ、人びとの判断と行動を実際に拘束するとき、理念は規範的実在となる。

真の組織変革とは、新しい概念が単なる言葉ではなく、人びとがどのように判断し、理由を示し、権限を行使し、責任を引き受け、互いを評価するかを変える「規範的実在」となるように、組織の規範 OS、すなわち「この場面では何をするのが正しいか」を形作る背景条件を再設計することである。そして規範 OS は制度、言葉、理由、権力、評価、システム、習慣の重なり合いであり、一度設計すれば完成するものではない。意思決定が判例として蓄積され、異論が残され、判断が検証され、必要なら先例が区別・変更される。その反復を通じて、規範 OS は、理由の提示と評価、競合する主張や規範の裁定、過去の判断の見直しを通じて、自己更新され続ける。

目指すのは全員が同じ結論を出す組織ではない。判断が異なっても、事実の評価と重視した規範を問い、必要なら改められる組織である。そのとき組織カルチャーは、気分の共有ではなく、理由を示し、責任を引き受ける実践となる。

Copyright © 2026 Industrial Growth Platform, Inc. (IGPI) All Rights Reserved.

執筆者
児玉 尚剛
経営共創基盤（IGPI）マネージングディレクター

日本共創プラットフォーム（JPiX）執行役員 CFO
IGPI グループ共同経営者

官/民、国内/海外、ハイテク系からインフラ系までの、多様な経験を活かし、それぞれの組織やステークホルダーのコンテクスト、思考・行動様式などに対する深い洞察と、理論的・実践的知見に基づき、クライアントの組織カルチャーやリーダーシップの特性に留意しつつ、最適化した変革戦略を描き、組織構造やマネジメントコントロールなどのあり方についてアドバイスを行う。また、組織内の異なる部門やチーム間のコミュニケーションの橋渡し役として、それらが協力し合い、共通の目標に向かって力を結集する仕組みを構築するための施策を手掛け、経営陣が直面する困難に伴走し、クライアントを持続可能な成功へと導く。

解説（推薦の言葉）

本稿は、組織変革における重要な課題、すなわち「なぜ戦略や構造、カルチャーの変更が、実際の組織運営の具体的な変化に結びつかないことが多いのか」という問題に取り組んだ、示唆に富む刺激的な研究である。著者は、変革を成功させるためには、公式な組織体制の再設計や新たな価値観の明文化だけでは不十分であるという、説得力のある議論を展開している。変革には、人々の意思決定、権限の行使、そしてお互いの責任の持たせ方を規定している、根底にある規範や前提、日々の慣行そのものを変えることも不可欠である。本稿で提示されている「規範オペレーティングシステム」という概念は、組織変革において見落とされがちなこれらの側面を考える上で、非常に有用なアプローチを提供している。

特に高く評価したいのは、抽象的な組織原則を、意思決定やアカウンタビリティ（説明責任）における具体的な変化へと落とし込むことに重点を置いている点である。単に公式な権限を委譲することと、人々が実際にその権限を行使できる環境を整えることとの違いを明確にした点は、極めて重要である。これらの知見を、意思決定権の明確化、意思決定の質の評価、そして新しい行動パターンの定着といった実践的なメカニズムと結びつけることで、本稿は、組織変革に関心を持つ研究者と実務家の双方に価値ある視点を提供している。組織変革はなぜこれほどまでに難しいのか、そしてリーダーはそれをより効果的にするために何ができるのかという、現在も続く議論に対する素晴らしい貢献と言えよう。

スタンフォード大学 経営大学院 教授
チャールズ・A・オライリー

Copyright © 2026 Industrial Growth Platform, Inc. (IGPI) All Rights Reserved.

Endorsement

This is a thoughtful and provocative paper that addresses an important problem in organizational transformation: why changes in strategy, structure, and culture so often fail to produce corresponding changes in how organizations actually operate. The paper makes a compelling argument that successful transformation requires more than redesigning formal organizational arrangements or articulating new values. It also requires changing the underlying norms, assumptions, and everyday practices that shape how people make decisions, exercise authority, and hold one another accountable. The concept of a "Normative Operating System" offers a useful way of thinking about these often-overlooked dimensions of organizational change.

I particularly appreciate the paper's emphasis on translating abstract organizational principles into concrete changes in decision-making and accountability. The distinction between formally delegating authority and creating the conditions in which people actually exercise that authority is especially important. By connecting these insights to practical mechanisms for clarifying decision rights, evaluating the quality of decisions, and reinforcing new patterns of behavior, the paper offers a valuable perspective for both scholars and practitioners interested in organizational transformation. It is a welcome contribution to the continuing discussion of why organizational change is so difficult and what leaders can do to make it more effective.

Charles A. O'Reilly
The Frank E. Buck Professor of Management
Stanford Graduate School of Business

発行：株式会社 経営共創基盤 (IGPI)　Industrial Growth Platform, Inc.
〒105-6311 東京都港区虎ノ門一丁目 23 番 1 号 虎ノ門ヒルズ森タワー11 階
TEL：03-4562-1101　E-mail：news_igpi@igpi.co.jp　URL：https://www.igpi.co.jp

Copyright © 2026 Industrial Growth Platform, Inc. (IGPI) All Rights Reserved.