

# 判断消耗はなぜ起きるのか

## 組織における判断構造の欠如と、RUMI OS による設計提言

発行：2026年3月 実証イベント：IWD 2026年3月 シート提出者：26名

Stevie Award Silver 受賞 | 2026年2月

### Executive Summary

本レポートは、組織の中で繰り返される「判断消耗」の構造的な原因を明らかにし、RUMI OS（判断設計フレームワーク）による介入の可能性を論じるものである。2026年3月、IWD（International Women's Day）関連イベントにおいて実施したワークショップのデータ（26名）を実証根拠として用いる。

#### 本レポートの中心的主張

判断消耗は、意志の弱さでも能力の問題でもない。判断の構造が整備されていないことが原因である。構造を設計することで、判断は軽くなる。

指標	結果
最優先基準を初回セッションで記入できた	73%
捨てた基準を言語化できた	65%
条件付きの判断構造を持っていた	85%

## 1. 問題の所在：判断はなぜ消耗されるのか

組織の中で、社員は日々判断を行っている。管理職打診、異動、処遇変更、チームの方針決定 - これらは日常的な判断の場面である。しかしその多くは「毎回ゼロから」行われる。前回の判断から何を学んだか、何を基準にしていたか、何を捨てたか - それらは記録されず、構造として残らない。

### Freedom Reduction Hypothesis

判断の重さは、情報量の多さや能力の不足ではなく、評価軸の自由度が高いことによって生じる。評価空間を整理し、自由度を削減することで、判断は軽くなる。

## 2. RUMI OS：判断を構造として設計する

RUMI OS（Operating System）は、判断を「才能」や「センス」から切り離し、設計可能な構造として扱うフレームワークである。2段階で構成される。RUMIとは、Resilient Upgrading Minimalism Infrastructureの頭文字であり、判断構造を回復力ある形で整備・軽量化するという思想を表している。

段階	内容	作用
OS 1	自分軸の明確化 (Core Axes Clarification)	価値観・やりがい・スキル・キャリアビジョンを接続し、「重要な軸」と「重要でない軸」を分離する。評価空間の自由度が一段下がる。
OS 2	判断構造の固定 (Procedure Fixation)	判断の適用手順を固定し、捨てた理由を保存する。判断が再利用可能な構造として蓄積される。

この2段階が進むと、Decision Minimalism（判断の軽さ）が実現する。判断回数を減らすのではなく、毎回消耗しない構造を作ることが目的である。

### 判断最小構造 (Decision Minimum Structure)

本ワークショップでは認知負荷を軽減するため5要素で実施した。正式なRUMI OS判断最小構造は6要素（「目指す状態」を第3要素として含む）である。White Paper v1（2023年）・White Paper v2（2026年3月）ではいずれも6要素が正式構造として定義されている。

#	要素	問い
1	前提となる状況	この判断はどんな状況で生まれたか
2	動かせない制約	変えられない条件は何か
3	比較した選択肢	どんな選択肢があったか
4	最優先基準	最終的に何を一番大事にして決めたか
5	捨てた基準	何を意識的に後回しにしたか

特に重要なのは要素5「捨てた基準」である。何を選んだかではなく、何を捨てたかの言語化が、その人の判断の輪郭を最もよく示す。この要素が欠如していることが、判断消耗の主因のひとつとして今回のデータで観察された。

## 3. 実証データ：IWD ワorkshop 2026年3月

項目	内容
総参加者	65名（20代～50代、主に女性・一部男性）
シート提出者	26名（対面24名＋オンライン2名）
セッション構成	説明15分・個人ワーク10分・ペアワーク20分・共有と質疑15分 計約60分
個人ワークの設計	テーマを10秒で選び、10秒で判断を下した後、その構造をシートに記入

### 3.1 最優先基準のクラスター

クラスター	人数	割合	内容
① 家族・関係性軸	13名	50%	家族・パートナー・子供の学校・親の介護
② 自己成長・体験軸	8名	31%	キャリアの幅・新経験・挑戦・成長
③ 健康・生活リズム軸	3名	12%	生活リズム・健康上の制約（動かせない条件）
④ 対価・待遇軸	2名	8%	年収と仕事量の対価性・数値基準

※ 本イベントは女性中心の参加者構成（IWD 文脈）であり、クラスター分布はその属性を反映している可能性がある。

### 3.2 「捨てる基準」の記述傾向

傾向	人数	代表的な記述
捨てることへの後ろめたさ	5名（19%）	「捨てる物を話す時、後ろめたさ、言い訳のように聞こえる」
「捨てる」概念が初認識	3名（12%）	「捨てるって何だ？」
具体的に言語化できた	17名（65%）	「年収が上がる」「キャリアの幅」「周囲からの評価」等

### 3.3 条件付き判断の構造

参加者の 85%（22名）が、「受ける/受けない」の二択ではなく、条件を付けた形で判断を記述していた。これは社員の判断が既に構造を持っていることを示している。整備されていないだけである。

条件の種類	記述例
時間軸	「子供が大学に入るまでは家族で一緒に過ごすこと」
金額の閾値	「今の2倍以上になるなら話は別か」
場所・安全性	「英語は使える国にする」「身の安全」を最優先
家族の意向	「家族が海外に住みたがっている」を根拠に受ける

## 4. 組織への提言

提言	内容
1. 「判断消耗」を個人の問題として扱わない	管理職打診や異動の場面で社員が消耗するのは、判断能力の問題ではなく判断構造の不在によるものである。個人へのコーチングより先に、構造の設計が必要である。
2. 「捨てる」という概念を組織の共通言語にする	今回の参加者の 31%が「捨てる」という概念を初めて意識した。何かを選ぶことは何かを捨てることであり、その捨てた理由を言語化・保存することが、判断の再利用を可能にする。
3. 判断を「記録」ではなく「インフラ」として扱う	個人の判断構造を組織内で共有可能にすることで、判断の属人化を防ぎ、チームとしての判断品質を底上げできる。RUMI OSはそのための設計論である。

## 5. 根拠と信頼性

### 5.1 フレームワークの来歴

RUMI OS は、20 年以上にわたる外資系金融機関でのエグゼクティブ経験から生まれたフレームワークである。トップ外資系金融機関におけるチームマネジメント、組織変革、ダイバーシティグループへの参加を経て構築された。理論から導いたものではなく、実際の判断の現場から抽出された設計論である。

### 5.2 国際的評価

2026 年 2 月、RUMI OS はビジネス界のアカデミー賞と称される **Stevie Award** にて **Silver** を受賞した（36 カ国・1,500 件超のノミネートの中から）。審査員からは以下のコメントが寄せられた。

*"Reframing decision-making from 'finding the right answer' to 'designing a process under uncertainty' is brilliant Thought Leadership."*

*"A highly original and culturally grounded leadership innovation that reframes judgment as a repeatable, design-based capability under uncertainty."*

*"The framework is conceptually strong and socially meaningful."*

審査員が共通して指摘した改善点は「定量データの不足」であり、思想・構造・独自性については高い評価を得ている。本レポートはその定量根拠の蓄積の一部として位置づけられる。

### 5.3 実践から得られた成果（自己申告ベース）

カテゴリ	報告内容
転職・キャリア移行	年収 15%アップ、25%アップ、50%アップ、7 年キャリアブレイクからの正社員復帰
起業家参加者	大口契約の複数獲得、営業戦略の再設計による収益改善
管理職・昇進	管理職試験への挑戦、肩書き変更、上位ポジション獲得を前提とした行動変容

※ 上記はプログラム修了者の自己申告による。長期追跡データは現在蓄積中である。

## 結語

判断消耗は、組織の中で静かに蓄積される損失である。それは数字になりにくく、研修の対象にもなりにくい。しかし今回のデータが示したように、初めてフレームワークに接した参加者の **73%** が、**60 分** のセッションで自分の最優先判断基準を言語化することができた。

これは、判断構造が教育可能であることを示している。

社員の判断を、インフラとして整備する。それが、**RUMI OS** が組織に提案できることである。

本レポートのデータはすべて匿名化された参加者の自発的記入によるものである。WOMEN IMPACT STUDIO は今後も、判断をインフラとして設計する実践を継続し、データを蓄積していく。

WOMEN IMPACT STUDIO | RUMI OS | Decision Architecture | Stevie Award Silver 2026 | Judgment Impact Report | 2026 年 3 月