



芸術と組織行動科学[®]による開発
HCD : Human Capital Development

Behave

より善くを目的に

組織行動科学[®]

共に働らく喜びを

Organizational-Andragogy
smart creative management[®]

知識ではなく

経験した事実がスタート

相手の立場で 相手の役に立ち 共に善く働き学ぶ

Wellbehavior Create “Did it!”[®]

世界中の組織で働く人、それぞれの「できた」を増やし、互いに役立ち、共に生きる楽しさを創る

組織行動科学[®]の特長

Organizational-Andragogy

smart creative management[®]

形式にそって
正解を出す

| 学習の分類 | 目的 | 手段 | 教材 |
|------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|
| Pedagogy | 指導を受け 再現する | 知識の伝達 「教える」 | 共通の 教科 |
| Andragogy | 自ら現状を 良くする | 思考の訓練 「考える」 | 各自の状況 |

相手の立場
を想像して

※ Malcom S. Knowles の研究結果に
組織行動科学[®]の知見を加え作成

知識ではなく
経験した事実がスタート

Wellbehavior[®] Create **“Did it!”**[®]

 Request Co., Ltd.

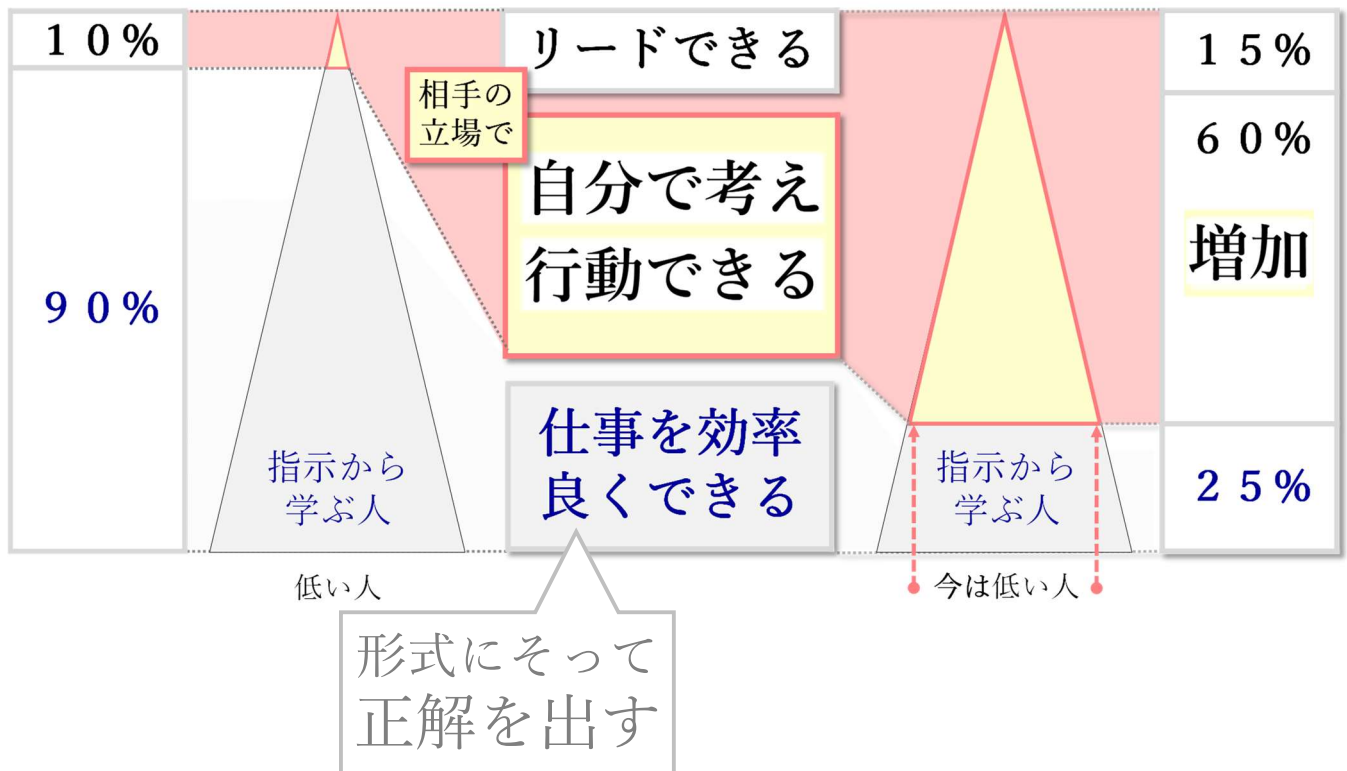
910社、日本で最も多く
大手から優良な中堅企業へ
組織行動科学[®]を導入

組織行動科学[®]の効果

Organizational-Andragogy

smart creative management[®]

育成できない組織 → 育成できる組織



※ 過去に組織行動科学[®]の導入により得た約333,000人の行動データおよび、smart creative management[®]総合研究所、ABA Operations Research[®]センターが関わった国内22社（メーカーとエンジニアリングかつ黒字）で働く約2,700名の行動と思考のデータをもとに作成

※ 各社で目安・モノサシとしてご活用頂けるよう、数字の一の位を”0”もしくは”5”に合わせています。



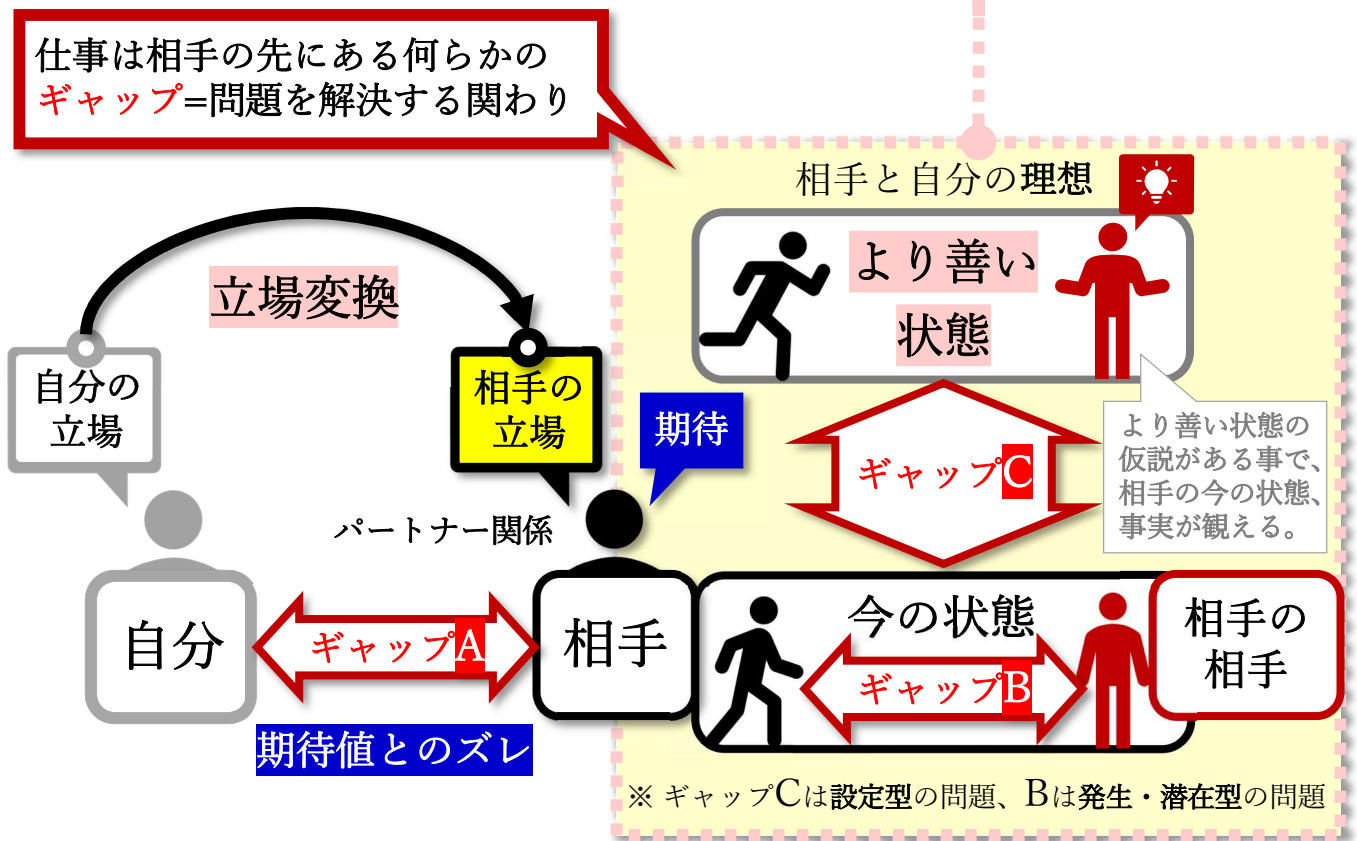
芸術と組織行動科学[®]による開発
smart creative management[®]

組織行動科学[®]の効果

Organizational-Andragogy

smart creative management[®]

相手の役に立つために、相手の立場で考え行動できる



わからない事がわかり

1. 関係性の中で自分の立ち位置と位置関係を観るため、事実確認をする
2. 理想の状態がより動的イメージで観えるため、問題の原因を掘下げる
3. 「次、どうするか？」の問いが発生するため、押し量り試行錯誤する

自分の仕事がよりしやすくなり、成果がより出しやすくなる

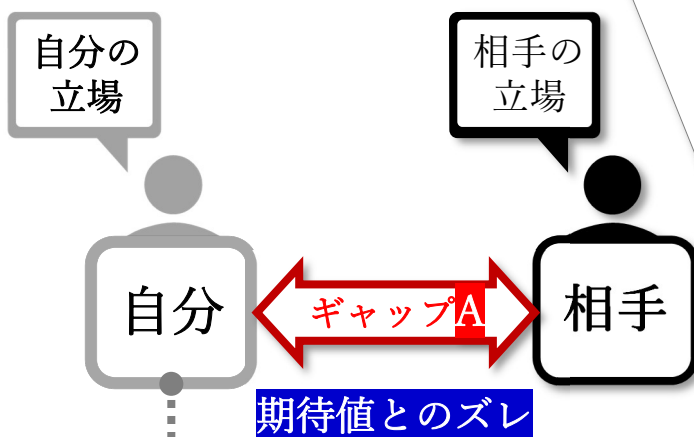
組織行動科学[®]の背景

Organizational-Andragogy

smart creative management[®]

なぜ、相手の立場で考え行動できないのか？

相手を知る動機が不足



自分の立場で考え行動するため、効率は向上するが、仕事は上手く行かなくなる

経験則で対処

方法論を検索

ダメなら待つ

事実を確認しない

原因を掘下げない

試行錯誤をしない

組織の70%以上を占める人達の行動特性

- ・ **自分の立場**と自分の価値観から物事を考える
- ・ 仮説検証より知識と**正解**やハウツーを求める
- ・ 頭でわかったことは行動できると変換をする
- ・ できている、わかっている、知ってると思う (いつまでたっても、気が付くことがない)
- ・ 他者の事例を自分に置き換えて学習をしない
- ・ 上手く行ったやり方で**パターン処理**を続ける
- ・ **立ち止まらない、振返らない、関係づけない** (繋がり・流れではなく**点**で物事を捉え対処)
- ・ 背景の想定をしないため条件設定ができない (文脈を読むことができず、文字通りに反応)
- ・ 叱られない必要最低限を見極めて終わられる
- ・ 上手く行かない場合は、自動的に**他責**になる (問題発生時に「自分は悪くない」と他責化)
- ・ **発言が上から**目線になりチームが機能しない
- ・ 上記のように行動していることに気づかない

※ 過去、組織行動科学[®]の導入で関わらせて頂いた約333,000人の行動データより



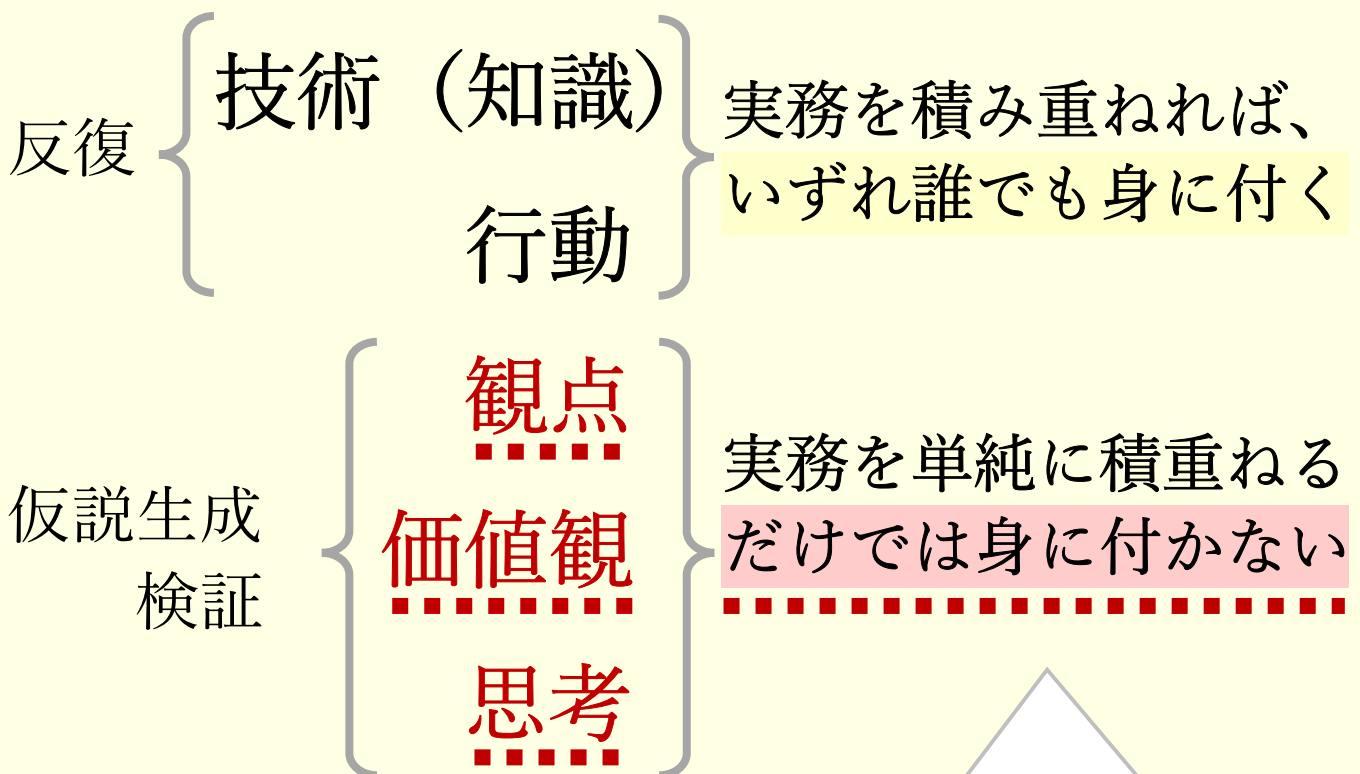
芸術と組織行動科学[®]による開発
smart creative management[®]

組織行動科学[®]の背景

Organizational-Andragogy

smart creative management[®]

相手の立場で考え行動する技能分解



行動の質を
高める条件
設定の要素

- ☑ その状況から事実を把握する **観点**
- ☑ 観察から得た事実を理解する **観点**
- ☑ 正しい状態を都度想定する **価値観**
- ☑ 状況を正しい状態に近づける **思考**



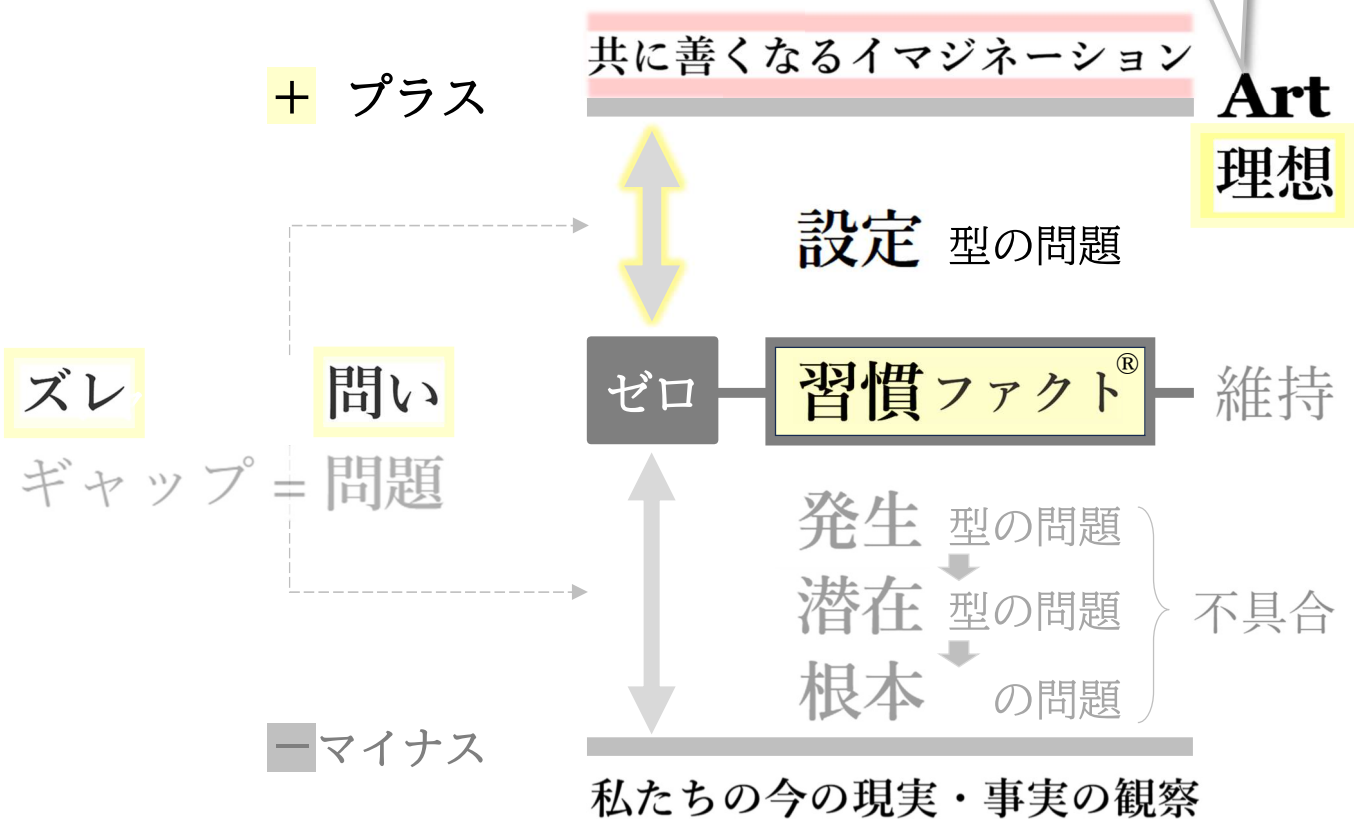
芸術と組織行動科学[®]による開発
smart creative management[®]

組織行動科学[®]の目的

Organizational-Andragogy
smart creative management[®]

お互いにとってより
善い状態を描く思考

人間の行動と **思考** の質が向上



AIは” 個人の経験に偏らない “仮説生成が得意
人間がその仮説を具体的な行動にし検証
人間の行動と思考の質が向上する
その結果をAIに学習してもらう

AIはより善い状態を描く事は不得意

組織行動科学[®]

Hypothesis Generation

Free AI assistant

XR HRD[®] (XR HRBP[®]) 研究センター



Human Capital Development

No.1を維持継続するメーカーの人的資本の開発

[https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000094.000068315.html](https://prt看mes.jp/main/html/rd/p/000000094.000068315.html)



Management Mentors

self ai trainer for OJT

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000090.000068315.html>



The first step in BtoB sales

新人法人営業担当者向けの“行動”アドバイザー

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000091.000068315.html>



Construction SKILL Transfer

熟練の施工職人さんの技能を表出化し伝承する

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000092.000068315.html>



Empathy Trainer

仕事でより相手の役に立つ関係性を築くトレーナー

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000093.000068315.html>



Senior Employee Development

現状維持型と専門発揮型のシニア社員を活かす

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000100.000068315.html>

組織行動科学[®]

Hypothesis Generation

AI assistant

XR HRD[®] (XR HRBP[®]) 研究センター

仕事において大切なことは、相手との関係性を徐々に深めながら、相手に利益をもたらすことで信頼を築くことです。利益とは相手が本当に必要としている価値を提供すること。

AI assistantは、以下の関係性のステップを学習し、ユーザーの毎日の行動を支援しています。

- 1.不信**：相手がまだあなたを信頼しておらず、あなたの価値がわかっていない
- 例：相手はあなたの役割が不明瞭です。まずは相手の希望や悩みを丁寧に聴いてみましょう
- 2.普通**：あなたが一方的に関わっている状態で、相手に価値が伝わっていない
- 例：相手が提案に関心を持っていない。相手が求めている事を理解し、それに応えましょう
- 3.仲良し**：会話や接触が増えて、少しずつ価値を提供し、親しみが生まれる
- 例：相手の悩みに対し、役立つ情報を提供し、「助かった」と感じてもらえるように
- 4.仮信用**：相手の望みや期待に応えようと努力し、少しずつ信頼される
- 例：相手の仕事をスムーズに進められるように支援し、価値を感じてもらいます
- 5.仮信頼**：相手があなたに期待を寄せはじめ、仕事の協力を求める
- 例：相手が「任せられる」と思い、仕事を依頼してくれる。期待に応え一緒に成果を目指す
- 6.信用**：相手の期待に応え続け、実績が積み重なり、頼りにされる
- 例：プロジェクトに対し、常に解決策を提供し、「安心できる」と感じてもらえるように
- 7.信頼**：相手の望みや目標を深く理解し、それにしっかりと応える
- 例：相手が気づかないニーズを見つけて提案し、信頼をさらに深めていきます

相手から引き出した内容に対応できないときの対応は、以下のポイントが大切です。

- 正直に伝える：無理に引き受けず、できることとできないことをはっきり伝えます。相手に過度な期待を持たせないことで、信頼を守ります。
- 代わりの方法を提案する：自分で対応できない場合は、他の解決策や、協力できる人を紹介して、問題解決につなげます。

本プログラムは、法人営業の担当者が取引先ごとの特性と目的に合わせ最適なアプローチを取れるよう、AIがその都度、状況に適したシナリオと行動スクリプト（台本）を自動生成します。これにより各企業の独自価値と目的を効率良く実現する高度な技能を磨く事が可能となりました。



1. 法人営業・中間財営業における技能継承の難しさ：

- 顧客ごとのニーズや市場変動に対応した高度な対話に基づいたカスタマイズ提案力が必要。
- 法人営業スキルは長年の経験による暗黙知に依存しがちで、体系的な継承が困難。
- 新人営業担当者が短期間でこれらのスキルを習得するのは極めて難しい。

2. 技能継承の難しさに対応するAIの役割：

- AIが個別の取引先の特性や業界動向、過去の取引履歴を学習し、最適なアプローチ仮説を提供。
- 短期間で取引先ごとにカスタマイズされた対話と提案力を向上させる。
- AIが継続的なフィードバックを提供し、コミュニケーションや交渉スキルを段階的に向上。

3. 優秀な営業担当者が持つ“条件設定思考”の強化：

- AIを活用し、取引先毎の特性に応じて最適なアプローチや戦略を立てる「条件設定思考」を強化。
- AIがリアルタイムで取引先のデータや市場動向を分析し、営業担当者に最適な提案仮説を提示。
- 仮説検証を通じて戦略を改善し、取引先とのコミュニケーション・対話をスムーズにする。

4. 営業現場での思考と行動の実践訓練を支援するAI：

- 営業担当とAIが仮説を立て、実際の取引で検証、フィードバックを基に改善を繰り返すプロセス支援。
- AIが営業担当者の「観察の視点」や「価値観・考え方」を学習し、実践的なスキルを効果的に強化。
- 営業担当者は仮説検証により取引先のニーズをより深く理解し、迅速な対応が可能となる。

5. 指導の一貫性と効率を向上させるAI：

- 従来の営業指導における指導者のスキルや教え方のばらつきを排除。
- 一貫したフィードバックを提供し、どの状況においても一定の品質でスキル向上を実現。
- マニュアル作成やロールプレイを不要にし、効率的な学習が可能。

<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000099.000068315.html>

本プログラムは、シニア社員を「現状維持型」と「専門性発揮型」の2つに評価して、それぞれの特性に応じた最適な配置と処遇が行われます。この分類により、現状維持型は組織の安定成長を支え、専門性発揮型はリーダーシップや新たな挑戦を推進していきます。

◎ 芸術と組織行動科学*による開発 XR HRD[®] 研究センター
Human Capital Development

シニア社員の力を引き出す

～ AIと共に創る持続可能な組織と個人の成長の未来～

Behave
より善くを目的に

組織行動科学[®]
共に働らく喜びを

1. シニア社員の役割と分類（事業戦略の実現に向けた要素）：

- シニア社員は「現状維持型（堅実実行型）」と「専門性発揮型」に分類、異なる役割を担う。
- 現状維持型は、既存業務を安定的に遂行し、組織の基盤を支え、業務効率の改善に貢献。
- 専門性発揮型は、リーダーシップと専門性を活かし、プロジェクトをリード、若手育成にも貢献。

2. 公正なスキル評価とフィードバックの効率化（正確な人材配置）：

- シニア社員のスキル評価は実績に基づき、客観的に行われ、戦略に沿った配置が可能。
- 評価プロセスは短時間で、現場の負担を軽減しつつ、成長機会を提供。
- 公正な評価が、シニア社員のモチベーションを高め、戦略遂行に必要な力を引き出す。

3. リスキリングとアンラーニングの重要性（スキル更新による戦略適応）：

- シニア社員には、変化する事業環境に適応するためのリスキリングが求められます。
- AIを活用して、新しいスキル習得を支援し、戦略に適した人材を迅速に育成。
- アンラーニングによって不要なスキルを放棄し、柔軟な対応力を養成。

4. 専門性発揮型シニア社員の役割創造とモチベーション向上（革新推進力）：

- 専門性発揮型のシニア社員は、経験と知識を活かし、新たな役割を創造し、組織の革新を推進。
- リーダーシップを発揮し、プロジェクトを推進しながら、組織の成長に貢献。
- 上司のサポートにより、役割創造が促進され、モチベーションが向上し、戦略実行に貢献。

5. 現状維持型シニア社員の安定した貢献と業務効率の向上（事業基盤強化）：

- 現状維持型シニア社員は、長年の経験を活かし、既存業務を安定的に遂行、事業基盤を支える。
- 業務プロセスの効率化に注力し、安定的な運営を保ちながら、継続的な業務改善を推進。
- 確実な業務遂行により、組織全体のパフォーマンスを安定させ、事業戦略の実現に貢献します。

<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000100.000068315.html>

組織行動科学[®]

Organizational-Andragogy
smart creative management[®]

AI assistant

XR HRD[®] (XR HRBP[®])
研究センター

学習済みのAIは、自分の立場で考えがちな私たちが、想定できない“偏りの無い多様な仮説”を生成できる。仕事は相手とのパートナーシップが重要。そのためには、相手の立場を理解し、行動する事が必要です。この相手の立場で考え行動するための仮説生成にAIを活用する。AIが生成した行動仮説を、私達が実際に行動する内容にし検証。具体的な行動仮説があることで、自分がまだ気づいていない相手の具体的な事実に気づく事ができ、それが相手と共働し実現を目指すより善い状態を描く出発点・条件設定となる。AIはそのお互いにとってより善い状態を描くことが苦手なため、そこが私たち人間の重要な役割になる。

組織で能動的推論ができる人は、10%未満のできる人。残り90%は能動的推論、つまり、仮説想定を生成AIを使い訓練し、能動的推論ができる人を増やします。



組織行動科学[®] 実践 AIアシスタント
人的資本経営を実現する実践仮説の生成を支援

[https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000095.000068315.html](https://prt看mes.jp/main/html/rd/p/000000095.000068315.html)

組織行動科学[®]

Organizational-Andragogy
smart creative management[®]

AI assistant

XR HRD[®] (XR HRBP[®])
研究センター



条件設定思考 XR HRD[®]

理想の実現に向けた条件設定と動的イメージを支援

条件設定思考は、実現を目指す理想とする状態を具体的に想像し、現実とのギャップを埋めるための行動を導き出す手法です。この思考法の特長は、理想の状態を動的にイメージしながら、次々に条件を設定し、進化させる事にあります。この「動的イメージ」の発想は、芸術的な創造プロセスにおけるインスピレーションの動きと共通しています。芸術家が作品を創り上げる際に、新たなひらめきや視点の変化に応じて表現を変化させるように、条件設定思考もまた、ビジネスにおける状況の変化に応じて柔軟に条件を調整し、理想を具現化していきます。この思考方法は、**GPT**を活かすための必須スキル。具体的なプロセスは以下の通りです。

理想のイメージの明確化：条件設定を行うことで、ぼんやりとした理想が具体化され、焦点が定まります。ここで大切なのは、理想の状態を動的なイメージで想像する事です。最初は不確かでも構わない、未来の理想的な姿を思い浮かべ、それを少しずつ具体化し、変化させながら鮮明なイメージにしていきます。常に動的なイメージで理想をとらえ、目の前で経験した事実、つまり変化に柔軟に対応することが重要です。

事実確認と課題の特定：条件設定によって、現状の事実を正確に把握でき、どこに課題があるかが明確になります。この過程でも、動的なイメージで事実を捉えます。現実を観察し、理想との違いを比較することで、具体的な改善点や次の条件が見えてきます。

行動の具体化：条件設定に基づく具体的な行動を通じ、理想と現実のギャップを埋めるための問題設定と改善策が立てやすくなります。ここでの行動は、動的イメージで変化する理想の姿を目指して進化させていくものです。段階的な小さな行動を積重ねながら、理想の実現に向けて動的なイメージで状況を適応させていきます。

信頼関係の構築：相手の立場を理解し、相手に必要な具体的価値を提供するための条件設定を行うことで、関係性が深まり、信頼が築かれます。相手との対話や行動も動的なイメージで捉え、相手のニーズや期待に柔軟に応じながら、理想的な未来を共に描いていくことが大切です。

<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000101.000068315.html>



0 to 1

芸術と組織行動科学®による開発 HCD : Human Capital Development

Condition-Based Thinking

行動するためには、まず考える事が必要です。そして、考えるためには、「条件を設定すること」が必要です。

条件設定と事実の観察：事実確認が必要な理由は、相手の仕事の状況とその状況下でのニーズを正確に理解し、相手にとって必要な価値を提供することにあります。事実を観察するには、条件設定が必要です。さらに、より詳細な事実を捉えるためには、次の段階の条件を設定していく事が求められます。しかし、条件が与えられないと考えられない理由が存在します。多くの人にとっては、条件設定を伴わない思考は漠然としており、具体性に欠けます。例えば「相手との関係性をどのようにとらえているのか？」という抽象的な問いは、具体的な条件や文脈を立ち止まって考えなければイメージしにくい。その結果、「関係性が深いとどうなる？」「関係性が浅いとどうなる？」のような次の条件を与えられないと、自分の考えを具体化する基準がなくなり、考えるプロセスが停滞しやすくなります。

理想の状態のイメージ：事実を正確に捉えるためには、まず実現する理想の状態（到達する状態）イメージがぼんやりとでも必要です。しかし、その理想のイメージを具体的に描くためにも条件設定が必要です。条件が与えられることで、その条件が「思考の枠組み」となり、具体的な事例を思い浮かべやすくなります。一方、条件がないと抽象的な思考が広がりすぎて焦点が定まらず、具体的な行動に結びつきにくくなります。仕事の基本である相手の役に立つことが重要であり、それを実現するためには相手の立場を理解し、相手の理想の状態と現実のギャップを正確に把握することが求められます。

理想と現実の比較：理想の状態と事実を比較する事で、両者の違いが明確になります。この比較によって生じる「違和感（ギャップ）」に対し、「なぜそうなっているのか？」という問いを立てる事が、新たな条件設定に繋がります。但し、多く人は条件設定の経験が不足しています。組織内では上司から与えられた指示に従うことが一般的で、自発的に条件を設定して考えるスキルが十分に育まれていないのです。条件があると、これを基にして考えることができますが、条件がないと自ら条件を設定するのが難しくなります。条件設定が行われることで、事実確認がより正確になり、理想の状態を具体化するための出発点となります。また、事実確認が進むことで、理想の状態のイメージがより鮮明になり、具体的な行動につながる道筋が見えてきます。



0 to 1

芸術と組織行動科学®による開発 HCD : Human Capital Development

Humans and AI

自分で考え

人間が、
理想とする状態の実現に向け、
具体的に思考する **条件を設定。**

AI (GPT) が、
人の偏った経験に限定されず、
条件にもとづいて **仮説を生成。**

行動する

人間が、
新たな条件を見つけるために、
仮説をもとにして **行動し検証。**



O to 1

芸術と組織行動科学[®]による開発

HCD : Human Capital Development

Value Creation XR HRD[®]



芸術と組織行動科学[®]による開発

XR HRD[®] 研究センター

Human Capital Development

信頼を基盤とした人的資本開発戦略

AIとの共働で競争力を強化

Behave

より善くを目的に

組織行動科学[®]

共に働らく喜びを

この人的資本開発戦略は「市場、事業、組織、機能、技能」の5つの軸を統合し、AIの力を活用する事で、持続的な成長と競争力の強化を目指します。AIを導入する目的は、膨大なデータ処理や複雑な相関関係の管理、迅速な戦略更新が必要な市場環境において、AIが人間の限界を補完し、より精緻な分析と柔軟な意思決定を可能にするためです。AIと共働する事で、人間の役割は「価値観を踏まえ何を理想の状態とするのか、その状態のイメージを想像し、条件設定を行い、仮説検証を行う」といった戦略構想における創造性や対人関係に重きを置く形へと変化します。



0 to 1

芸術と組織行動科学[®]による開発

HCD : Human Capital Development

Value Creation XR HRD[®]

人的資本開発戦略フレームワークの概要：価値軸を起点に、

1. **市場軸**：市場の成長性、**市場創出の余地**に柔軟に対応し、市場ニーズに応える人材開発を重視。新技術導入や製品開発を推進、顧客の満足度と競争力を向上
2. **事業軸**：事業ポートフォリオを踏まえ、各事業の課題解決に対応できる人材を開発。事業内外のステークホルダーとの信頼構築を強化、協力体制を確立
3. **組織軸**：本社はリーダー開発や技能開発方針とプログラムを構想。事業部門は現場での実務を通じリーダー候補を育成し、組織全体の成長を支える
4. **機能軸**：各機能（企画、設計、生産、営業、エンジニアリングなど）における人材開発を推進、業務効率や製品・サービスの効果・品質向上を目指す
5. **技能軸**：技能は「技術（知識）×観察の視点×価値観・考え方」の3要素から成り立つ。この3要素を活かし、新人や若手には実務経験を通じ相手の立場で考える力を、シニア社員は「安定型」と「専門型」に分け、業務の維持か、新技術導入を担う。リーダー候補は、実務を通じ信頼を築く機会をつくる

人的資本開発戦略を構想するための出発点：

戦略構想の出発点は、**実現を目指す動的な理想の状態イメージ**です。固定的な目標値ではなく、環境に対応できる柔軟なイメージを持つことです。

人間とAI（GPT）の共働の進め方：

1. 人間が「何を理想の状態とするのか？」そのイメージを描き、理想の状態イメージの実現に向けた条件を具体的に設定する
2. AI（GPT）は人間が設定した条件に基づき、個人の経験と価値観・考え方に偏らない多様な仮説を生成する
3. 人間は生成された仮説を行動に移し検証し、得られた知見を基に新しい条件を設定、戦略を見直す



人的資本開発アシスタント XR HRD[®]

信頼を基盤とした人的資本開発戦略の構想を支援

<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000102.000068315.html>



O to 1

芸術と組織行動科学[®]による開発 HCD : Human Capital Development

Research and Development

人の行動（思考）を研究開発する弊社内機関

- smart creative management[®] 総合研究所
- XR HRD[®] (XR HRBP[®]) 研究センター AIAndragogy
- ABA Operations Research[®] センター MetaBehave[®]
- 公共行動研究室[®] Nudge Product[®]

Behavioral Artists[®]

Behavior engineer[®]

Behavior designer[®]

Behavior coach[®]

Wellbehavior[®]

Create "Did it!"[®]

for Wellbeing



O to 1

芸術と組織行動科学[®]による開発
smart creative management[®]



公教育 組織行動科学[®] ナビゲーター

より善い公教育を共に創っていく実践を支援

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000096.000068315.html>



PTA親子親睦会 企画運営サポーター

4ステップで親睦会の企画運営をサポート

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000098.000068315.html>

公共行動研究室[®]：

一人ひとりが一人ひとりの違いを尊重し、
お互いにとってより善い状態に向けて、
役立ち、個を高め、生きていく時代。

目的はこの時代を少しでも速く実現する事。



Request Co., Ltd.

約910社、日本で最も多く
大手から優良な中堅企業へ
組織行動科学®を導入

〒160-0022

東京都新宿区新宿3丁目4番8号
京王フレテ新宿3丁目4F

request@requestgroup.jp

代表取締役 甲畑智康

1. Behavioral Artists®
2. Behavior engineer®
3. Behavior designer®
4. Behavior coach®

知識ではなく
経験した事実がスタート