

効率の先にある「選ばれる企業」への転換 ～ 信頼と成果を生む“行動の質”を再設計する ～

【本提言の目的】

本稿は、「効率」を否定するものではありません。むしろ、限られた時間と人材の中で成果を出すには、効率的な仕組みや手法は欠かせません。

ただし、効率の追求だけでは守れないものがある——それが「信頼」であり、「行動の意味」です。

本提言では、企業が“選ばれる存在”になるために、「効率の先」にある行動の意味と構造を捉え直し、価値観・制度・育成・関係性に至るまで再設計する道筋を示します。

はじめに：就業時間内に終える効率化社会における見落とし

近年、企業では「就業時間内に業務を終えること」が職場における重要な前提として定着しています。これは労働時間の削減やワークライフバランスの確保という観点から、社会的にも制度的にも強く推奨される動きです。この変化を受けて、多くの企業では「限られた時間の中で、今まで以上の成果を上げるにはどうすべきか？」が最優先の経営課題となり、業務の効率化や標準化が加速しています。プロセスの見直し、業務の棚卸し、IT ツールや AI の導入など、工夫や投資も活発に行われています。

この方向性は決して誤っていません。少子高齢化による労働力不足、働き方改革への対応、法令遵守、労務リスクの抑止など、これらをも高める経営はもはや選択肢ではなく、企業の“生存戦略”そのものだからです。しかしその一方で、現場からはこうした声も上がってきています：

- 「効率化は進んだが、職場の空気がどこか冷たくなった気がする」
- 「目標は達成したが、誰の役に立っているのか分からない」
- 「上手くいっているはずなのに、なぜかやりがいを感じられない」

これらはすべて、“行動の意味”が見えにくくなっている兆候です。つまり、「何のためにこの行動をするのか？」「誰に、どんな価値を届けているのか？」という視点が、日々の業務の中から抜け落ちつつあるということです。

「効率化の波の中で、削ってはならないものまで削ってはいないか？」

この問いは、決して感情論ではありません。むしろ、企業が中長期的に“選ばれる存在”であり続けるためには、避けては通れない論点です。

たとえば、業務マニュアルの徹底で顧客対応のスピードが向上したとしても、顧客が「本当に困っていたことは聞いてもらえなかった」「誰が担当でも同じで、心が通わない」といった違和感が蓄積されていけば、顧客はやがて離れていくでしょう。効率性は保たれているにも関わらず、“選ばれない企業”になる。だからこそ今、効率だけでなく「行動の質」や「関係性の深さ」といった、見えにくい重要な価値をどう捉えるかが問われています。

本稿では、いま多くの企業が見過ごしかけている“行動の意味”に目を向け、誰も責めることなく、誰もが前に半歩踏み出せるような視点と道筋を共有していきたいと思えます。

本稿の構成：

1. 創業時にあった“効果志向の価値観”はなぜ失われたか？・・・P.7
 2. 「行動の質」が削られた結果、何が起きているか？・・・P.7
 3. 効率化では差別化できない時代に入った・・・P.8
 4. 外部の仕組み導入と組織の“空洞化”リスク・・・P.9
 5. 「行動の質」を決めるのは、スキルではなく価値観・・・P.10
 6. 価値観の違いがもたらす事業・組織・人材への影響・・・P.13
 7. 意味ある行動が埋もれない“職務設計”とは？・・・P.15
 8. 「行動の意味」を再定義する17の経験ステップ・・・P.16
 9. 価値観を育てる組織が、選ばれる企業になる・・・P.18
 10. 生成AIが支える、意味ある行動の再構成とリーダー育成・・・P.21
 11. 最後に：問うべきは「何を削り、何を守るか」・・・P.24
 12. あとがき・・・P.26
- 参考①：価値観リスト・・・P.27
- 参考②：巻末用語解説・・・P.28
- 参考③：思考の訓練ガイド・・・P.29
- 参考④：立場別「この視点で読むと良い」読解ガイド・・・P.31
- 参考⑤：弊社について・・・P.32
- 補足資料：価値観を職務評価・人事制度に接続するための設計案・・・P.33

1. 創業時にあった“効果志向の価値観”はなぜ失われたか？

多くの企業は、信用のない創業期は「お客様の役に立つ」「社会に意味ある価値を届ける」という強い想いを持っています。そこには、相手視点・目的志向・意味の探求といった“効果を生み出すための価値観”が明確に存在していました。

たとえば、とある老舗製造業の創業者は「(取引先が) 町工場であっても、お客様が安心して使える部品を一つひとつ丁寧に作ることで、信頼が繋がっていく」と社員に語り続けたといいます。その信念に共鳴した社員が徐々に集まり、厳しい納期や仕様変更にも粘り強く対応する企業文化が自然と形成されていきました。

しかし、事業が拡大するにつれて、こうした想いや判断基準は、業務フローやマニュアル、数値目標といった形式知に置き換えられていきます。品質や対応の判断も、「他社と比較してどうか」「過去実績と比べてどうか」といった外的な基準が主になり、「そもそも何のためにやっているのか？」という問いは後景に追いやられがちです。これは時代に応じた適応行動であり、責められるべきことではありません。ただし、その過程で「なぜこの行動をするのか？」という“意味”が薄れていったことは否めません。

要約：効率を追い続けてきた。その先に、何が残ったか。限られた人手と時間の中で、私たちは工夫を重ね、速さと正確さを磨いてきました。その積み重ねは、成果を支えてきた確かな努力です。けれど立ち止まってふり返ると、もう一つ、たしかに残っているものがある。誰かの信頼や、喜びや、「またお願いしたい」という声。それは、効率だけでは生まれなかったものでした。いま私たちは、「選ばれる理由」の原点に、もう一度触れておく必要がある。

2. 「行動の質」が削られた結果、何が起きているか？

効率性を最優先とした経営のもとでは、目に見える業務のスピードや正確性は向上している一方で、次のような“見えにくい変化”が、現場のあちこちで起こっています：

- かつて自然に交わされていた顧客や取引先との「助かった」等の感謝の言葉が聞かれなくなっている
- 表面的には仕事が回っているのに、細かいクレームや「説明不足による確認依頼」が増えている
- 離職率が下がらず、特に若手や中堅社員から「会社に対する愛着が湧かない」という声が出ている
- 「言われたことはやっているのに、なぜ評価されないのか」と不満を抱く社員が増えている

たとえば、ある小売チェーンでは、「在庫整理を正確にこなす」「キャンペーンを予定通り進行する」など、業務の効率性を高める行動は評価されていました。しかし一方で、レジ横で戸惑っている高齢のお客様や、探しものに困っている常連客がいても、誰も声をかけることがなくなっていたのです。

現場スタッフに聞くと、「声をかけたら時間が取られて他の作業が遅れる」「マニュアルにないことは判断しづらい」という不安や遠慮が背景にありました。結果として、そのお客様は「このお店、前より冷たくなった気がする」と感じ、別の店へと足を運ぶようになったのです。つまり、業務としては「正しく処理」されていても、顧客との関係は弱まり、信頼や継続利用といった“目に見えない価値”が少しずつ失われているのです。

このような現象は、単なる一店舗や一部署の問題ではありません。現場の“行動の質”が薄まっていることの、れっきとした兆候です。そしてそれは、マニュアルや KPI では測りにくいけれど、顧客との関係性、社員の誇り、組織の温度といった“企業の持ち味”をじわじわと削っていく力を持っています。

本来、意味のある行動とは「こうすれば助かるはず」「この一言が安心につながるはず」といった、相手への配慮や気遣い、共感に基づくものです。それが“非効率”という理由で抑え込まれ続けられれば、企業の中に残るのは「処理する人」だけになり、「信頼される人」がいなくなってしまうのです。

要約：信頼とは、“してくれたこと”ではなく、“どう関わってくれたか”で生まれる。速さや正確さを大切にしてきた私達は、たしかに期待に応えてきた自負があります。けれど、「またこの人をお願いしたい」と言われた時、思い出すのは対応の速さだけではなかったはず。それは、相手の迷いや不安に寄り添った一言、そっと差し出した手間の記憶。信頼とは、効率だけでは生まれない、関わり方の中に育つものです。

3. 効率化では差別化できない時代に入った

現在、多くの企業がスピード・正確さ・コストの最適化を追求しています。これは市場全体の最低条件になりつつあり、差別化の要因ではなくなっています。さらに、AI や自動化の普及によって、業務の迅速さや正確性は“あって当然”の水準になってきました。そんな中、選ばれる企業には次のような評価が集まっています：

- 「こちらの事情をよく理解してくれている」
- 「困ったとき、まず相談したいと想い浮かぶ相手」
- 「言われたこと以上のことを考えてくれる」
- 「納期が厳しいときでも、代替案を一緒に考えてくれた」
- 「現場の負担を先回りして減らしてくれる」
- 「担当が変わっても“らしさ”が変わらない」
- 「スムーズにいかない時こそ誠実に向き合ってくれる」

これらはすべて、価格やスピードだけでは得られない“信頼”の証であり、表には出にくいけれど確かに存在する評価軸です。

- 「あの担当者は、こちらの事情（背景）をよく理解してくれている」
- 「言われたことの背景を想定して、言われたこと以上のことを考えてくれる」

「だから、値引き要請は極力しない」。こうした評価の背後にあるのは、“行動の質”の違いです。実際、ある住宅設備メーカーとその流通チャネルでは、単に納品スピードを競うのではなく、現場の工程や天候を考慮した「最適なタイミングと順番での納品」を行う取り組みを開始しました。

担当者の行動は一見非効率に見えても、結果的に現場の段取りがスムーズになり、工期短縮や事故削減につながっています。これにより、「あの会社に頼めば安心」という評価が広がり、値引きではなく“信頼”で選ばれる関係が築かれていきました。

要約：意味は、自分の中ではなく、相手の中に生まれる。私たちは「正しいことをした」と思っても、相手がそう受け取ってくれなかった経験があります。そのズレは、「やったこと」と「どう届いたか」の間に生まれます。意味ある行動とは、自分の意図だけでつくられるものではありません。それが相手の現実と結びついたとき、はじめて意味として立ち上がるのです。

4. 外部の仕組み導入と組織の“空洞化”リスク

近年、多くの企業が、IT システムや業務マニュアル、報告様式の統一といった“外部の仕組み”を取り入れ、業務の効率化や標準化を進めています。これらは、スピードと整合性を高めるうえで、確かに有効な手段です。

しかしその一方で、導入が進むほどに、現場の奥深くに“違和感”や“手応えのなさ”がじわじわと広がっているのを感じている方も多いのではないのでしょうか。現場の声に耳を傾けてみると、こんな言葉が聞こえてきます。

「やることは分かる。でも、なぜこれをやるのかが見えてこないんです。」

この感覚こそが、仕組みと現場との“間”にある深いズレを物語っています。

ある企業では、外部コンサルの提案を受け、業務改善プロジェクトがスタートしました。マニュアルが整備され、報告項目も標準化され、表面上は「きちんと整った」状態になりました。しかし時間が経つにつれ、現場からはこんな声が上がりはじめたのです。

- 「やるべきこと」は具体的にわかる。でも「意味」は感じられない。
- 自分の判断で動く余地がなくなった。
- 形は整っているのに、社員が動かない。

これは決して特殊な現場の話ではありません。むしろ、多くの企業が抱える共通の構造課題です。

行動科学や組織行動科学®の研究によると、自ら考え、主体的に動ける人は、全体の1~2割にすぎないとされています。つまり、多くの人にとって、意味や背景が見えない状況では「言われたことを、言われた通りにやるほうが楽だ」と感じるのです。これは決して能力の問題ではなく、ごく自然な人間の適応行動です。

だからこそ、どれだけ整った仕組みであっても、

「なぜやるのか？」

「誰の役に立つのか？」

という文脈がなければ、多くの社員にとっては“自分ごと”になりません。仕組みそのものを否定する必要はありません。むしろ、整備や可視化は重要です。ただし忘れてはならないのは、仕組みは「目的」ではなく「手段」であるということ。そして、その仕組みに人が関わる理由—“意味”を育てていく営みこそが、本質なのです。

本来、人は「意味を感じて動く」ことに、もっとも強く突き動かされます。

だからこそ、仕組みを導入して終わりにするのではなく、

- 「なぜその仕組みが必要なのか」
- 「誰のためなのか」

といった問いを、現場と共に考え、育てていくことが不可欠です。

仕組みだけが先に立ち、意味が置き去りになれば、やがて人の関与は減り、創意工夫も姿を消します。どれほど立派な改革であっても、「形だけ整って、動かない組織」になってしまうのです。だからこそ今、私たちに求められているのは、

“仕組みを入れる”だけで終わらず、“意味をつくる”ところまで、対話を持ち込むこと。

それこそが、仕組みに命を吹き込み、現場に納得を届け、企業らしい関係性の価値を育てていく道ではないでしょうか。

最後に、もう一つだけ強調しておきたいことがあります。どれだけ仕組みが整っていても、人が自ら動くためには、「どのような基準で判断するか」が欠かせません。つまり、行動の質を左右する“価値観”こそが、仕組みに命を吹き込む鍵なのです。

要約：信頼は、点ではなく、線と面で続いていく。一人ひとりが丁寧に対応しても、次の担当者にそれが引き継がれなければ、信頼は一度きりで終わってしまう。信頼とは、個人の努力だけでつくれるものではありません。

5. 「行動の質」を決めるのは、スキルではなく価値観

行動を左右するのは知識や技術、制度ではなく、「どのような価値観で判断しているか」です。たとえば、ある営業担当が新規顧客との初回商談に臨む場面を考えてみましょう。

Aさんは「マニュアル通りに丁寧に説明することが誠実」と信じており、商品説明や販売促進の資料に沿って、ミスなくスムーズにプレゼンテーションを進めました。しかし顧客の反応はどこか上の空で、最後には「他社とも比較して検討します」と言われ、その後の連絡はありませんでした。

一方、Bさんは「相手の立場に立ち、必要なことを共に考えるのが誠実」と考えています。事前に相手の会社の課題を調べ、商談中の相手の発言から背景にある職場、バリューチェーンを想定しながら「いま最も困っていると想定されること」を相手に投げかけました。そのやり取りから提案内容を柔軟に変え、相手の担当者が「よく分かってきている」と感じる提案へとつなげた結果、値引き要請されることなく、継続的な取引関係に発展しました。

このように、行動の見た目が似ていても、判断の基準が異なれば“質”が変わり、その先に得られる信頼や成果にも違いが出てきます。行動の質の源泉は「判断の基準」であり、それを支えるのが価値観なのです。この2人の違いを、KPIと成果という観点で整理すると、以下のようになります：

| 項目 | Aさん | Bさん |
|--------|---------------------------|----------------------------|
| 価値観 | マニュアル通りに 正しく説明することが誠実 | 相手の立場で考え、 課題に寄り添うことが誠実 |
| 行動特徴 | 定型的・ミスなく説明 | 対話を通じて柔軟に提案 |
| KPI 評価 | 高くなりやすい (商談件数、説明完了率など) | 低く見える (時間がかかる、定型と異なる対応) |
| 成果 | 契約や信頼につながらない | 信頼構築・継続取引など、真の成果につながる |

KPIが高いからといって、本質的な成果につながっているとは限らない。そして逆に、目に見えるKPIの数値だけでは測れない価値を生み出している人もいる。この現実を組織としてどう捉えるかが、これからの企業経営の質を左右するのです。そしてこの価値観は、研修で教えるだけでは育ちません。経験や対話、葛藤と内省のなかで育まれていくものです。だからこそ、価値観をどう育てるかが、企業の未来を左右する鍵になるのです。

なお、ここで述べてきた「価値観が行動の質を決める」という構造は、決して「全員が効果志向でなければならない」ということを意味しているわけではありません。むしろ、現実の組織においては、価値観の成熟度や判断基準の傾向には自然なばらつきがあります。

たとえば、変化の兆しに早く気づき、意味を問う行動ができるのは、ごく一部の先導層に限られます。そして、その動きが評価・言語化・共有されることで、少しずつ周囲の共感を生み、結果的に組織全体の行動の質が底上げされていくのです。

したがって、重要なのは「全員を変えること」ではなく、「善い行動とは何か」「信頼される行動とは何か」についての共通理解を、文化として育てていくことです。つまり、効果志向の価値観を“全体に強制する”のではなく、“共に目指すものとして可視化し、共有できる状態”をつくるのが本質だといえるでしょう。

また、**もう一つ重要な観点**があります。それは、「**相手のために動いたつもりの行動**」が、時に信頼を損なうことすらある、**という点**です。

たとえば、

- 顧客の背景を確認せずに“先回り”してしまい、工程を乱してしまった
- 取引先の言葉を深読みしすぎて、本来必要な確認を怠ってしまった
- 社内の合意形成を経ずに善意の判断で動き、周囲の信頼を崩してしまった

こうした事例は、いずれも“意図”としては善意でも、「事実に基づいた判断」や「関係性全体のバランス」が欠けていたために、結果的に評価を下げる行動となってしまった例です。

「効果志向で動くこと」は一見正しく思えます。相手のために思って成果を出すこと、それ自体はとても大切な姿勢です。そして、相手がその成果に満足し、「またお願いしたい」「もっと一緒にやりたい」と感じてくれたとき、そこには取引の継続や拡大、ノウハウの共有といった“返り”が生まれていきます。つまり、**効果志向とは「相手の満足から関係と成果が育つ」巡環を生み出す考え方**なのです。

けれども、「良かれと思ってやったこと」が、必ずしも相手にとっての効果や信頼につながるとは限りません。事実を取り違えていたり、周囲との連携を欠いていたりすると、どんなに思いがあっても、結果的に信頼を損なってしまうことがあります。たとえば、「急いでいたから」「相手が困っていそうだったから」と判断して動いた行動が、実は相手の意図や状況とずれていて、かえって迷惑をかけてしまうような場面です。

だからこそ、信頼を築くには、誠実さや熱意だけでなく、「一線を越えない」ための“節度”がとても大切になります。想像や感情による暴走を避ける“節度”があつてこそ、行動に信頼が宿るのです。

この“**節度**”とは、「してもよい行動」だけでなく、「してはいけない行動」や「越えてはいけない一線」を自分なりに意識し、チームや組織の中で共有しておくことです。

たとえば、次のような行動は“節度”の一例です：

- どんなに急いでいても、相手の了承を得ずに工程を勝手に変えない。
- 良かれと思っても、取引先の責任者を通さず、現場に直接指示を出さない。
- 仲間の仕事を手伝ったつもりが、感謝されず、むしろ困らせていたことに後から気づく。
- ルールを破ってでも助けたいと思ったが、結果的にチーム全体の信頼を下げってしまった。
- 「このくらいなら伝えなくてもよいだろう」と判断し、情報を独断で展開してしまった。
- “空気を読んで”動いたが、後になって「なぜ共有してくれなかったのか」と言われてしまった。

これらすべて、「思い」や「正しさ」があつても、**構造や関係性を無視してはいけない**という教訓を含んでいます。つまり、信頼とは、意図だけではなく、“状況に応じた行動の丁寧さ”によって築かれるものなのです。

こうした価値観を組織として共有することが、「誰が動いても安心できる判断の基準」をつくり、組織に「らしさ」と「信頼の安定感」をもたらしていきます。

とはいえ、こう思う方もいるかもしれません。

「信頼は定性的なもので、評価や制度には組み込みにくいのでは？」と。

たしかに、信頼そのものを数値で管理することは難しいかもしれません。

しかし、信頼を生む行動は具体的であり、周囲からの言葉や反応として現れます。

たとえば、「あの人が来ると現場が安心する」「丁寧に説明してくれた」「あの人には相談しやすい」といった声は、信頼が築かれている証です。そうした行動を丁寧に拾い上げ、組織内で共有・称賛し、制度や評価の中に“行動の意味”として位置づけていくことは十分に可能です。

信頼を評価に入れることの目的は、“感情を数値化する”ことではなく、

“信頼を生む行動”を組織として認識し、支え合い、継承していく文化を育てることなのです。

つまり、「効果志向=すべて正しい」ではなく、

想像や感情による暴走を避ける“節度”があってこそ信頼は成立するのです。

そのために必要なのは、「してもよい行動」だけでなく、

「してはいけない行動」「越えてはいけない一線」も、組織の中で価値観として明示することです。

- 相手のためとはいえ、確認を飛ばして判断しない
- 善意であっても、周囲との合意なしに行動しない
- 感情で動かず、構造と事実を確認する

こうした行動の“下限”もまた、組織の文化を支える大切な土台です。価値観とは、「何が善いか」だけを語るものではありません。「何を避けるべきか」まで含めて初めて、行動を支える現実的な規範となるのです。この視点を踏まえることで、効果志向の価値観は“全員に課す理想”ではなく、“現実の多様性のなかで共有・評価・継承していく営み”へと位置づけ直されます。

次章では、こうした価値観の違いが、組織や事業、人材の成長にどのような構造的な影響を与えていくのかを整理していきます。

要約：定着とは、“続いている”ではなく、“根づいている”こと。ルールやマニュアルで決めたことが形として残っていても、人の中に意味がなければ続きません。

「評価されるからやる」のではなく、「それが良いと思うから自然にやっている」。そんな行動こそが、本当の意味で根づいた状態です。効率ではなく、納得が行動を定着させます。

6. 価値観の違いがもたらす事業・組織・人材への影響

前章では、「行動の質」はスキルや制度ではなく、どのような価値観に基づいて判断しているかによって大きく左右されることを見てきました。ここで、もう一步踏み込んで考えたいのは、その価値観の違いが、個人の行動にとどまらず、事業・組織・人材にどのような波及を及ぼすのかという問いです。

◆ 見えない“価値観の分岐”が、組織の未来を分けていく

企業のなかに存在する価値観は、おおまかに分けて2つの方向性があります。ひとつは、目の前の業務をいかに早く・正確にこなすかに焦点をあてる「効率志向」。もうひとつは、相手の状況や成果を起点に、何をすべきかを考えて動く「効果志向」です。この違いは、日々の行動に小さな違いを生みます。しかし、その小さな差が積み重なることで、やがて組織全体の関係性、取引先からの信頼、社員の成長、そして文化にまで、構造的な分岐を生み出していきます。

たとえば、効率志向の強い組織では、

- 一人ひとりが「自分の業務を正確にこなすこと」に集中しやすく、
- 予測不能な場面での柔軟な判断や、相手の意図をくみ取る行動が抑制され、
- 結果として、目に見える数値は整っていても、信頼や共感が築かれにくい文化が形成されていきます。

一方、効果志向の価値観が根づく組織では、

- 社員が「相手の成果を支えるためにどう動くか」を日常的に考えるようになり、
- その判断と行動を通じて、“自分が役に立てた”という実感を得られるようになり、
- その実感がさらに行動を促し、信頼と共創の関係性が文化として定着していきます。

◆ 価値観の違いが生む成果構造の比較

| 観点 | 効率志向（処理主義） | 効果志向（信頼主義） |
|-------|-------------|----------------|
| 思考の起点 | 自社の処理・自分の成果 | 相手の成果・関係性の質 |
| 行動の目的 | 早く・正確に処理する | 相手の未来を共に実現する |
| 信頼の形成 | 業務遂行に対する評価 | 意図を汲む行動への共感 |
| 成果の定義 | 数値達成・誤差ゼロ | 継続的な取引・紹介・共創機会 |
| 人材の育成 | 指示通りに動ける人 | 相手の背景を読み自走する人 |

このように、目に見える行動の裏側にある「価値観」こそが、組織の未来をつくる分岐点なのです。そして、この分岐は、日々の業務の中で社員が何を「意味ある行動」と捉えるかによって決まっています。

こうした背景をふまえると、いま企業に問われているのは、「行動の価値」を正しく捉え、それを埋もれさせず、再現できる設計に変えていくことです。つまり、こうした価値観の違いが業績や文化に影響を与えているからこそ、「何が善い行動なのか」を埋もれさせずに伝え、評価し、育てていく仕組み＝“職務の再設計”が必要とされているのです。

価値観の違いが、行動の評価・育成・継承に影響する以上、それを反映した「役割の設計」＝職務のあり方そのものを見直す必要があるのです。次章では、ジョブ型雇用や職務記述の枠を再定義しながら、意味ある行動が“評価・継承”される組織づくりの鍵を探っていきます。

要約：過去の正解を、一度、疑ってみる。うまくいったやり方ほど、繰り返してしまう。でも、それが今も通用するとは限りません。状況が変わり、相手も変わり、求められるものも変わっている。だからこそ、自分の“当たり前”を問い直すことが、新しい価値観を育てる出発点になります。

7. 意味ある行動が埋もれない“職務設計”とは？

◆ ジョブ型・職務型における見落とし

ジョブ型雇用は、「職務記述書（ジョブディスクリプション）」に基づいて明確な職務範囲と成果責任を定めることで、効率的な人材配置や評価制度を実現しようとするものです。この流れは、日本企業においても導入が加速しています。しかし、「行動の質」に関する視点を踏まえると、次のような“落とし穴”が浮かび上がってきます：

| ジョブ型の前提 | 現実に起きていること |
|---------------------------|--|
| 明確な職務に限定することで効率的な働き方を実現する | 「職務外」の行動（例：関与者への気配り・配慮・連携・先回り対応）が削られ、信頼が育たない |
| 成果は定量的に測れるものとする | 顧客や取引先、メンバーの“安心”や“信頼”といった本質的成果が見えづらくなる |
| 判断基準はマニュアルや数値で明示 | 「状況に応じた判断」「文脈に応じた共感」が抑制される |

◆ 再定義すべき“ジョブの中身”とは？

本来、ジョブ型の本質は「役割と責任の明確化」であって、「人間性や関係性の排除」ではありません。今こそ、以下のような問いを組織として考えるべきです：

- 職務の中に、「関係性構築」や「行動の意味づけ」をどう組み込むか？
- **KPI だけでなく**、“信頼の兆し”や“安心の言葉”も成果として記録できないか？
- 「行動の質」そのものを、“職務スキル”と同列に評価できるような設計はできないか？

◆ これからの“意味ある職務設計”のあり方

行動の質や関係性の価値が重視されるこれからの時代において、以下のような「職務の再設計」が必要になります：

| 従来型ジョブ型 | 次世代ジョブ型 |
|---------------|--------------------|
| 職務＝タスク遂行 | 職務＝目的達成＋関係性構築 |
| 成果＝KPI 達成 | 成果＝信頼・共感の蓄積も含む |
| 判断基準＝明示されたルール | 判断基準＝ルール＋価値観・文脈 |
| 行動の自由度を排除 | 「意味ある行動」の裁量を明示的に保障 |

◆ 価値観を含む職務記述書の導入

これからのジョブ型・職務型運用に必要なのは、「行動の背景にある価値観」や「判断の意味づけ」を明記した職務記述です。たとえば、ある営業職であれば：

- 【目的】 顧客の意思決定を支援し、継続的な信頼関係を築く
- 【主要業務】 提案活動・フォローアップ・関係部門との連携
- 【求める行動価値観】 「相手の立場で考える」「目の前の行動の意味を考え続ける」

こうした表現を取り入れることで、「ただ業務をこなす」から「意味ある行動を選ぶ」仕事へと転換していくことができます。このような設計によって、「ただ業務をこなす」から「意味ある行動を選び取る」仕事への転換が進みます。

要約：制度は、行動ではなく“判断の軸”を育てる。制度は、人の動きをかたちづくるだけでなく、「何が良いとされているか」を静かに伝えています。評価される行動が繰返されるうちに、それは組織の判断基準となり、やがて文化になります。だからこそ、制度の背後にある価値観が、今の時代と人に合っているかを見直す必要がある。

8. 「行動の意味」を再定義する 17 の経験ステップ

私たちは、企業が「信頼され、選ばれ続ける存在」へと転換していくためには、どのような経験が行動の質と信頼を高めているのかを明らかにする必要があると考えました。その問いを手がかりに、全国各地の現場で、実際に顧客や取引先から選ばれている企業(国内 22 社のメーカーとエンジニアリングかつ黒字)・人・リーダーたちの実践を丹念に観察し、その共通点を体系化していきました。