

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	現実には起きていること
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：関係者への気配り・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。

ポイント：制度は、行動ではなく“判断の軸”を育てる。

問い：“行動の質”を職務として定義できているか？

➡ まずやってみる一步： 職務記述書や評価シートの1項目に「信頼を生む行動とは？」という欄を加え、1例でも良いので書いてみる。

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。

そこに見えてきたのは、単なるスキル習得や数値達成ではなく、一人ひとりが立ち止まり、経験した事実を振り返り表出化し、“行動の意味”を自ら捉え直すプロセスでした。その意味を言語化し、他者と共有し、関係性に変化を起こしていく。そうした変化の軌跡が、共通して確認されたのです。

それは、ある日突然できるようになるものではありません。違和感に気づき、自らの行動をふり返り、相手の背景を想像し、対話を通じて確かめ、そして仲間と共有する中で「自分の行動には意味があった」と実感していく。

このような「内なる問い」と「関係性の変化」の往復こそが、信頼と成果を持続的に生み出す“選ばれる行動”の原点となっていました。

そこで私たちは、それらの実践から導かれた経験をもとに、主体性と信頼を育む価値観の成長ステッ（行動アンラーニング®）として整理し、17の経験プロセスに落とし込むことに成功しました。

このステップは、単なるマナーやスキルを教えるためのものではありません。一人ひとりが“行動の背景と文脈”に自ら気づき、それを再定義して動けるようになるまでの、具体的かつ再現可能な道筋なのです。いま、企業にとって求められているのは、このような構造的な意味変容を支える育成の仕組みではないでしょうか。

シンプル版：価値観は、問いと経験によって育つ

	レベル	キーワード	問い
1	自分を見直す	比較・違和感	「このままで良いのか？」
2	相手を想像し動く	構造・背景	「相手は、どう感じているか？」
3	手応えを得る	実感	「やってよかったと思えたか？」
4	仲間とつながる	協働・限界	「自分だけでできることか？」
5	意味を共有する	共通化	「同じ価値観を持てているか？」
6	信頼を文化にする	継承	「この行動を次世代にどう残すか？」

「意味ある行動」は、問いから始まり、経験が起こり、信頼を波及させる

1. 「これでいいのか？」という違和感の芽
↓（問い：「**この行動、誰のため？**」）
2. 自分の行動を見直し、内省が生まれる
↓（問い：「**誰に、どう影響したのか？**」）
3. 相手の視点を想像し、対話が始まる
↓（問い：「**どんな関係をつくっているか？**」）
4. 行動への手応えが得られる
↓（問い：「**自分の行動が、誰かを善くしたか？**」）
5. 行動が周囲へ波及しはじめる
↓（問い：「**この行動、他にも活かせる？**」）
6. 組織文化として定着する
→（問い：「**これは自社らしい行動か？**」）

詳細版：主体性と信頼を育てる「価値観の成長ステップ」行動アンラーニング®

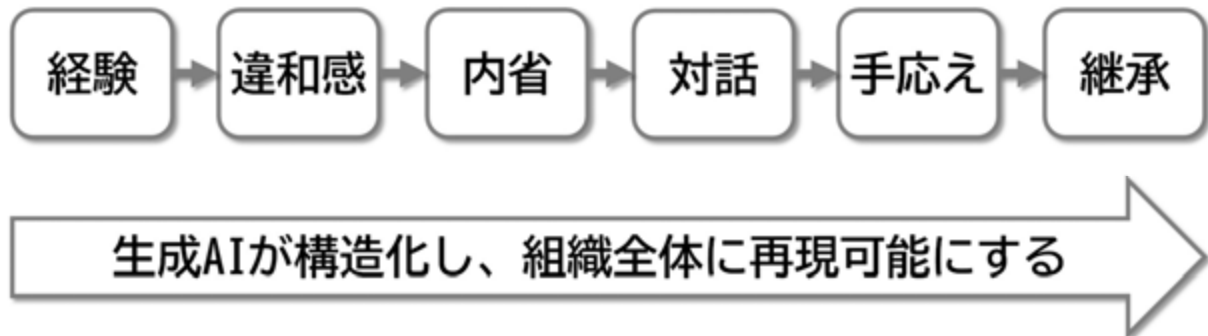
レベル	育つ効果の価値観	「行動の意味」を再定義する 17 の経験ステップ
1. 「これでいいのか？」に気づく	自分の行動を見直すきっかけが生まれる	①より善い比べる対象を知り、違和感を覚える（気づき） ②自分の行動が相手にどう影響したかを考える（内省）
2. 相手のことを想像し、自分から動く	相手の立場に立って考える視点が育つ	③相手の事情や背景を仮説として想像する（構造理解） ④自分で実際に相手の事実を確認してみる（対話） ⑤結果だけでなく過程に注目し始める（行動の再評価） ⑥「どう見られているか」を意識するようになる（他者視点）
3. やって見たら、相手が応えてくれた	行動に手応えを感じ、「意味」を実感する	⑦相手の善い反応が自分の行動に意味を与える（自己効力） ⑧小さな行動の積み重ねが信頼になると気づく（積層意識） ⑨周囲の行動との善い違いに意味を見出す（比較と発見）
4. 自分ひとりじゃできないと気づく	仲間とつながることで広がりが生まれる	⑩仲間にも善い影響を与えられると実感する（貢献感） ⑪自分一人では解決できない構造に気づく（限界認知） ⑫他部署や関係先の視点を取り入れようとする（越境）
5. 違いを受け入れ、意味を合わせていく	多様な価値観とつながり、意味を共有する	⑬価値観の違いを認め、意味づけを変える（相対化） ⑭チームで目的や意味を共有しようとする（共感設計） ⑮組織のしくみを支える意識が芽生える（制度との接続）
6. 行動の意味を伝え、信頼が広がっていく	自分の行動が周囲に波及し、文化になる	⑯自分の価値観を言語化し、後輩に伝える（継承） ⑰自分の行動が周囲に波及し、信頼が連鎖していると実感（信頼の連鎖）

たとえば、「⑧小さな行動の積み重ねが信頼になる」と気づいたリーダーやメンバーは、納品後の何気ない確認電話や、工事後の現場清掃といった“本来の業務範囲外”の行動を、習慣として実践し続けました。すると「この人は、いつも安心できる」と評価され、次第に取引の幅が広がっていったのです。このように、目に見えにくい行動の意味を捉え直し、再現可能にしていく経験が、信頼と成果を持続させる土台となっていきます。こうした経験は個人にとどまらず、対話や称賛を通じて他者にも波及し、やがて組織文化として根づいていきます。

さらに、この「行動の意味」を育てるステップが可視化される事で、これまで曖昧だとされてきた“価値観”という目に見えないものも、具体的な行動変化を通じて捉え直し、**評価することが可能**になります。

【補足図解】行動の意味が可視化される構造

以下は、意味ある行動がどのようなプロセスで個人の中に育ち、再現・継承されていくかを整理したモデルです。組織の中で「経験」されたことが、「違和感」や「内省」、「対話」や「手応え」を経て、最終的に文化として「継承」されていく流れを示しています。



図：意味ある行動が構造的に可視化・継承されていく流れ（生成 AI による支援を含む）

要約：文化とは、誰に見られていなくても、自然と続いていること。文化は、言葉や標語でつくられるものではありません。誰かが見ていなくても、誰からも評価されなくても、自然とそうする行動が続いている。それが、その組織にとっての“らしさ”であり、文化です。

➡ **まずやってみる一步**：「この行動には、どんな意味があったのか？」をメンバーに問いかけ、対話の中で“ステップのどこか”を見つけてみる。

9. 価値観を育てる組織が、選ばれる企業になる

「何をつくるか」よりも「誰とつくるか」「どのように関わるか」が問われる時代です。つまり、商品・価格・機能といった競争軸から、「信頼・関係性・共感」による選ばれ方への転換が起きています。この変化において鍵となるのは、価値観を共有し、意味ある行動を再現できる組織文化の有無です。

- 自分たちが何を大切にしているか？
- どんな行動が「らしい」とされているか？
- 信頼をどう育てるかが、どこまで言語化・可視化されているか？

たとえば、ある中堅企業では、社内報に「〇〇さんの今月の“らしい”行動」という特集を毎月掲載しています。そこに紹介されるのは、成果や数字といった“結果”ではなく、「こうすれば現場が助かるかもしれない」「相手が困っているのでは」といった、目の前の誰かを思って選ばれた行動です。そして、その行動がなぜ必要だったのか、どんな場面で生まれたのかといった背景や状況まで、丁寧に言葉にされています。

工程の乱れに気づいて声をかけ直したり、疲れている仲間にさりげなく手を差し伸べたり。そんな一つひとつの行動は、誰に指示されたものでもなく、その人の中にある価値観から自然に生まれたものです。

その人らしい判断と関わりが、“信頼できる関係”をつくり出し、結果として取引の拡大や職場の安心感につながっていく。こうしたエピソードを読んだ若手社員たちが、「自分もこういう行動をしてみたい」と感じはじめ、少しずつ組織全体に、対話と支え合いの空気が広がっていきました。

■ なぜ、こうした“善い巡環”が生まれるのか？

このような現象は、組織行動科学®や行動科学でも説明がつきます。たとえば、意味ある行動が組織の中で認められ、安心して言葉にできる職場では、「自分らしく動いていい」という心理的安全性が育まれます。また、自分の行動が相手にとって意味あるものであったと実感できると、「また動いてみよう」という自己効力感が高まり、行動が連鎖していきます。つまり、「意味ある行動」をきっかけにして、信頼と行動の巡環が生まれる土壌ができあがっていくのです。

この仕組みを支えているのが、社内報をつくる担当者の“聴く力”と“引き出す力”です。表面的な成果だけでなく、「なぜその行動を選んだのか？」「そのとき、相手のどんな様子に気づいたのか？」といった問いを丁寧に重ねながら、“その人の価値観”を言葉にしていく。だからこそ、記事を読んだ人の心に響き、「自分もやってみたい」と感じられるのです。

実際、この企業では、記事作成を担当する広報や人事部のメンバーも、リーダーと同様に「価値観の成長ステップ」にそった研修を受けています。これは単なるスキル研修ではなく、「誰に、どんな価値を届けたのか」「どんな関係を築こうとしたのか」といった、“行動の背景にある意味”に目を向ける力を育てるプロセスです。

■ 組織の価値観は、取引先や顧客、その先の社会を 「より善くする」ためにある

ここで、もう一つ大切なことがあります。それは、組織や企業の価値観は、単に“社員の行動を良くするため”のものではないということです。本来、企業が持つ価値観の目的は、取引先や顧客が、より善い状態になるための価値を、関係性を通じて提供すること。

つまり、“売る”ことよりも、“ともに善くなっていく”ことを重視する考え方です。そのために、社員一人ひとりが「相手を想って動く」「相手の先を見越して関わる」といった行動を、自分の言葉と判断で選び取れるようになることが大切なのです。

だからこそ、組織にとって必要なのは、“効率よく動く人”だけではなく、相手の変化に合わせて意味ある行動を選びとれる人。そして、そうした行動が認められ、言語化され、再現されていく文化こそが、会社らしさをつくっていきます。

価値観を育てるというのは、大げさなことではありません。毎日の中にある小さな行動に、意味を見出し、それを誰かと共有すること。その積み重ねが、信頼を生み、周囲に安心を与え、企業としての信頼にもつながっていくのです。

■ 効率の先に、「選ばれる企業」がある

今、効率だけでは企業は選ばれません。「どれだけ早くできたか」よりも、「どれだけ相手にとって意味があったか？」が問われています。そして、その“意味”は、一人ひとりの行動の中に宿っています。選ばれる企業には、自分たちらしい価値観があります。そしてその価値観は、社員一人ひとりが、「自分の行動で誰かの役に立った」「関係を通じて何かが良くなった」と感じられる実感から育まれます。

意味のある行動が、信頼につながり、信頼が行動を引き出す。その巡環が、企業を変え、周囲を変え、社会を少しずつ善くしていきます。それが、効率の先にある“選ばれる企業”の姿なのです。

主体性と信頼を育てる「価値観の成長ステップ」レベル1から3への変化

項目	レベル1 	レベル2 	レベル3
思考の主語	自分中心	相手を意識し始める	相手主語で考えるようになる
行動の特性	プレゼン	配慮はあるが受け身	相手の行動が変わり始める
対話の質	一方通行	共感の兆し	事実をもとにした対話が成立
変化の深さ	自己理解	部分的な共感	相手との関係性の変化が起きている

では、その“意味ある行動”をどのように捉え直し、構造的に言語化・共有していくのか？
 その一つの鍵となるのが、近年進化を続ける生成 AI の活用です。

要約：未来は、今ある仕組みの延長線上には生まれない。構造や制度は、気づかないうちに「今のままで動かすこと」を前提にしてしまいます。けれど、これからの関係や価値が変わるなら、構造の方をつくり直さなければいけない。「こうすれば動く」ではなく、「こうありたいから、こうつくる」。未来は、意図を持って組み直すところから始まります。

ポイント：文化とは、誰に見られていなくても続いている行動である。

問い：御社には、“信頼される行動”を言語化・称賛する文化があるか？

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

前章では、「意味ある行動」がどのように波及し、組織文化として根づいていくのか、その構造を明らかにしました。では、その“意味ある行動”を誰が捉え直し、どのように組織に広げていくのでしょうか。本章では、その起点となるリーダーと、彼らの思考や価値観を言語化・再構成する支援手段として活用されている生成 AI の役割に焦点を当てます。

これまで AI は、業務の効率化や自動化といった「手段」として語られてきました。しかし今、私たちは AI を、「意味ある行動」を再構成し、組織に波及させる思考の伴走者として捉え直し始めています。

こうした実践が広がる中で、私たちは生成 AI の役割が単なる記録整理や効率化を超え、「意味の共創者」としての進化を遂げていることに気づき始めています。

果たして、生成 AI はリーダーの“判断”や“信頼”の営みを支える存在となり得るのか。あるいは、“意味”そのものを代行し、組織の中核を空洞化させてしまうのか。

この問いを手がかりに、生成 AI とリーダーの関係性、そして“選ばれる企業”への転換におけるその意義を考察していきます。

意味が問われる時代、再構成する力が必要になる

今、現場の最前線ではこんな声が聞こえてきます。

- ・ 「成果は出ている。でも、なぜこのやり方が意味あるのか、自分でもわからない」
- ・ 「効率は上がっている。でも、誰のためにやっているのか、見失いそうになる」

このような感覚が広がっている背景には、「行動の意味」が属人的な経験の中に埋もれ、再構成や共有が行われていないという構造があります。

「意味ある行動」を文化として定着させるには、それを構造的に捉え、言葉にし、他者と共有できる形にすることが必要です。そしてこの営みを支える手段として、効率志向に効果志向を付加している各社が、活用しているのが生成 AI です。

生成 AI は「思考のパートナー」へと進化している

生成 AI は、当初は文章整形や情報整理といった業務支援として使われてきました。しかし、今、多くの現場でその役割は変化しています。特にリーダー育成の場面では、次のような使い方が広がっています。

- ・ 「なぜその行動を取ったのか」
- ・ 「その行動が、誰に、どのような影響を与えたのか」
- ・ 「次にどうすれば、より善い影響を生み出せるのか」

こうした問いを、生成 AI との対話を通じて深めていくことで、リーダーは自らの判断や価値観の背景を構造的に言語化できるようになります。これは単なる効率化ではなく、**リーダーの内省と再構成のプロセス**そのものです。

なぜリーダーから始めるのか

ここで問いたいのは、「なぜリーダーなのか？」ということです。組織には、価値観や判断基準の成熟度に自然なばらつきがあります。誰もがすぐに「意味を問う」わけではありません。むしろ、**変化の兆しを捉え、意味を再定義できるのは、ごく一部の先導層＝リーダー候補者に限られます。**

彼らの行動が、

- 構造として捉えられ、
- 言葉になり、
- 共有されていくことで、

周囲に共感が生まれ、組織全体の行動の質が少しずつ高まっていきます。リーダーとは、全員を一度に変える存在ではありません。「信頼される行動とは何か」を自ら体現し、言語化し、対話を通じて共通理解を育む存在です。

条件設定思考[®]が、問いの質を決める

生成 AI を本質的な対話パートナーとして活用するには、ある前提が必要です。

それが、「条件設定思考[®]」です。

- 自分は何を明らかにしたいのか（目的）
- どのような前提条件や背景があるのか（前提）
- 何を問い、何を引き出したいのか（設計）

これらを明確にできてはじめて、生成 AI との対話は意味を持ちます。問いの質は、条件設定の質に比例するのです。しかしここに、ひとつの大きな壁があります。

それは、**効率志向の強い組織文化では、この条件設定思考[®]が育ちにくいという現実**です。「早く結果を出すこと」が評価される文化では、「立ち止まって問い直す」ことは敬遠されがちです。その結果、意味や価値の再定義を行う思考が、組織の中で抑圧されてしまうのです。

だからこそ、**リーダー候補者にこの思考を訓練することが重要です。**

生成 AI との対話は、その訓練の場でもあります。

生成 AI 活用の段階と育成の再設計

私たちは、生成 AI の活用を以下のような段階で捉えています：

1. 「使ってみる」：ツールとして操作に慣れる段階
2. 「問い方で出力が変わる」と気づく：目的と条件の整理へ
3. 「思考のパートナー」として活用する：内省と意味づけが進む
4. 「育成の右腕」として機能する：研修設計や評価にも組み込まれる

これは単なるツール利用ではなく、思考の質を高め、行動の質へと接続する支援設計です。

制度として支える段階へ

ここまで見てきたように、意味ある行動を育み、文化として定着させていくためには、

- 行動の意味を捉え直す力（条件設定思考®）
- それを支援する生成 AI
- その可視化と共有を担う存在（リーダー）

が、組織の中で機能していくことが重要です。

しかし、どれほど優れた行動が可視化・共有されたとしても、それが評価されず、仕組みとして継承されなければ、やがては埋もれ、失われていきます。だからこそ次章では、「信頼を生む行動」をいかに制度として支え、次の世代へと引き継いでいくのかという問いに向き合います。

ただし、こうした生成 AI の活用が進むなかで、私たち人間には新たな責任も生まれています。

それは、「問いを立てる責任」と「判断の最終責任」を人間が持ち続けることです。

生成 AI は、思考を支え、構造を整理し、視点を広げてくれる存在ではありますが、「どの問いを立てるか」「何を良しとするか」という判断基準までは代替できません。

私たちが目指すのは、AI に依存する組織ではなく、AI を信頼と意味づけの共創者として扱える組織です。そのためにも、生成 AI を使いこなすだけでなく、その力をどう使うかを問える倫理観と価値観を育てていく必要があります。

技術が進化するほどに、人間の価値観や判断軸の明確さが試される時代。

だからこそ、生成 AI の存在は、単なる効率化ツールではなく、

私たち自身の「思考の姿勢」を映し出す鏡でもあるのです。

こうした実践が広がる中で、私たちは生成 AI の役割が単なる記録整理や効率化を超え、「意味の共創者」としての進化を遂げていることに気づき始めています。では、その活用はどのように進化していくのでしょうか。

ここで、生成 AI の活用フェーズを 4 段階に整理してみましょう。これは、導入を検討している組織にとって、「どこから始め、どのように深化させていくか」の道筋を描くためのヒントでもあります。

フェーズ	AI の役割	活用の場面	主体のあり方	期待される変化
①記録・整理	情報の整理係	1on1、会議、振り返り	対話の補助者	発言や経験の可視化・記録
②意味の構造化	内省の促進者	実践報告、評価、育成記録	経験の翻訳者	行動の背景・構造・価値観が言語化される
③問いの共創	対話の共創者	意味づけ対話、ワークショップ	思考の伴走者	“問い”を起点とした共創が進む
④文化の継承	組織知の育成者	信頼行動の蓄積・称賛・再定義	信頼の継承者	経験が知となり、行動が文化として定着する

これらのフェーズは直線的なステップというより、「どの層で・どのような対話を支援するか」によって組織内で重層的に活用されるものです。

たとえば、

- ・ 現場リーダー層の 1on1 では①②の役割を担い、
- ・ 経営層の合意形成支援や、職務設計に関わる対話では③④の役割が期待される

そんなふうに、生成 AI は「行動の意味」を捉え直すあらゆる場面に寄り添い始めています。もはや生成 AI は、“過去の記録を整理する者”ではなく、「未来をともに構想する対話者」へと進化しつつある。

➡ 補足：「まずやってみる一步」

- ・ 1on1 や振り返りの中で、「最近やってよかったと思えたこと」を話してもらい、それを AI またはメモで記録する。
- ・ そこに、「なぜそれをやったのか？」「相手はどう受け取っていたか？」という問いを添えてみる。
- ・ そのやりとりを、AI とともに整理・言語化してみる。

こうした小さな対話から、「行動の意味」が見えはじめます。

要約：AI は、“正確さ”と“深さ”の両方を支える共働者である。生成 AI は、速く整える力を持ち、私たちの思考の奥行きにも付き合ってくれる。つまり、業務の効率を支える一方で、「なぜそれをするのか」という問いに立ち返る力も与えてくれる。これからのリーダーは、AI をどう使うかだけでなく、自分が何を問い続けるかが問われていきます。

11. 最後に：問うべきは「何を削り、何を守るか」

— 非効率に見える行動が、信頼をつくる —