

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 ～

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います。

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？
2. 「行動の質」が削られた結果、何が起きているか？
3. 効率化では差別化できない時代に入った
4. 外部の仕組み導入と組織の“空洞化”リスク
5. 「行動の質」を決めるのは、スキルではなく価値観
6. 意味ある行動が埋もれない“職務設計”とは？
7. 「行動の意味」を再定義する 17 の経験ステップ
8. 価値観を育てる組織が、選ばれる企業になる
9. 生成 AI が支える、意味ある行動の再構成とリーダー育成
10. 最後に：問うべきは「何を削り、何を守るか」

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することで、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。

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。

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。

4. 外部の仕組み導入と組織の“空洞化”リスク

最近、多くの企業が外部の仕組みやノウハウを導入し、業務の効率化や標準化を進めています。IT システム、業務マニュアル、報告様式の統一。いずれも、スピードと整合性を生み出す有効な手段です。しかしその一方で、ある種の“違和感”や“手応えのなさ”が、現場の奥深くに静かに広がっていることに気づかれている方も多いのではないのでしょうか。たとえば、現場から聞こえてきたのは、こんな声です。

「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、仕組みと現場の“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もとに、業務改善プロジェクトが始まりました。マニュアルは整い、報告項目も標準化されました。表面上は「きちんと整った」状態です。ところが、次第に現場からはこうした声が上がりはじめたのです。

- 「やるべきこと」は具体的にわかります。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。実はこうした状況は、人の行動のメカニズムを知れば、ごく自然な現象だとわかります。

行動科学や組織行動科学®の研究では、自ら考え、主体的に動ける社員は、全体の1~2割にすぎないと言われています。多くの人は、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ラクだ」と判断するのです。それは能力の問題ではなく、人間のごく自然な適応行動です。つまり、どれだけ正しい仕組みであっても、それが「なぜやるのか?」「誰の役に立つのか?」という文脈を伴わなければ、大半の社員は自分ごととして受け止められなくなるのです。

仕組みは必要です。整えることも、可視化することも、大切です。でも、私たちが忘れてはいけないのは、仕組みは、事業目的に近づくための「手段」であり、そこに“人が関わる理由”が必要だということです。

本来、「意味を感じて動く」ことは、人の最も強い動機の一つです。だからこそ、仕組みを導入するだけでなく、“なぜその仕組みが必要なのか？” “誰のためなのか？” という意味を、現場と一緒に育てていくことが、空洞化を防ぐために欠かせないのです。

仕組みだけが先に立ち、意味が置き去りにされてしまえば、いずれ人の関与は減り、創意工夫は姿を消します。そうすると、どれだけ立派な改革も、「形だけ整って、動かない組織」になってしまいます。

だからこそ、今、私たちに必要なのは、“仕組みを入れる”だけで終わらせず、“意味をつくる”ところまで対話を持ち込むこと。それが、仕組みに“命”を吹き込み、現場に“納得”を届け、最終的には、その企業らしい関係性の価値を提供できる組織文化を育てていく道になるのではないのでしょうか。

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。

6. 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。

7. 「行動の意味」を再定義する 17 の経験ステップ

私たちは、顧客や取引から選ばれている各社のリーダーたちがリーダー自身とメンバーの「行動の質」を高めていくプロセスを観察・体系化しました。そこには、行動の意味を深め、信頼につなげるための共通する 17 のステップが存在していました。

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®

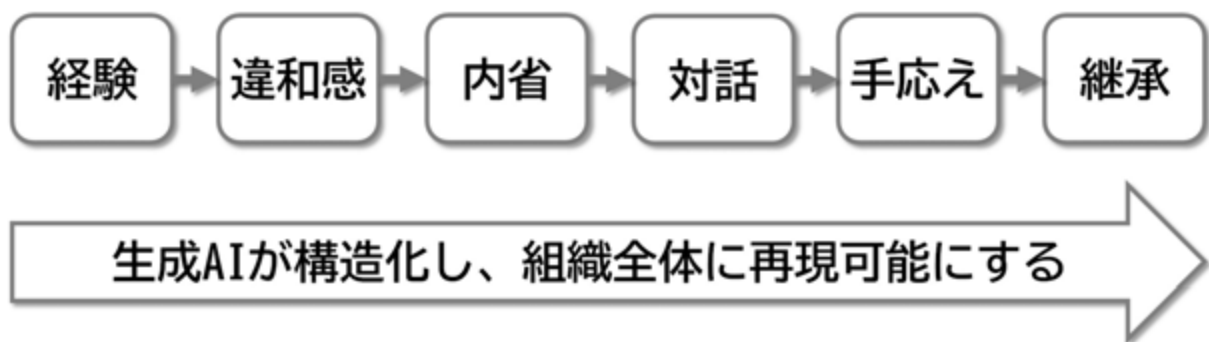
レベル	育つ効果の価値観	「行動の意味」を再定義する 17 の経験ステップ
1. 「これでいいのか？」に気づく	自分の行動を見直すきっかけが生まれる	①より善い比べる対象を知り、違和感を覚える（気づき） ②自分の行動が相手にどう影響したかを考える（内省）
2. 相手のことを想像し、自分から動く	相手の立場に立って考える視点が育つ	③相手の事情や背景を仮説として想像する（構造理解） ④自分で実際に相手の事実を確認してみる（対話） ⑤結果だけでなく過程に注目し始める（行動の再評価） ⑥「どう見られているか」を意識するようになる（他者視点）
3. やって見たら、相手が応えてくれた	行動に手応えを感じ、「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。

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）

8. 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。

たとえば、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かます。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、信頼と行動の循環が生まれる土壌ができていくのです。

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”を言葉にしていける。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

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。

9. 生成 AI が支える、意味ある行動の再構成とリーダー育成

組織が「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、言語化し、共有・継承していく仕組みが必要です。

こうした営みにおいて、近年、生成 AI（生成 AI）が重要な役割を担い始めています。特に、「リーダー育成」の現場では、単なる知識提供や資料作成支援を超え、**思考を深め、行動の意味を再定義する対話のパートナー**として生成 AI を活用する動きが広がりつつあります。単に知識を与えるのではなく、リーダー自身が経験の意味を捉え直し、自分の行動を再構成できるようになることが不可欠です。

このような背景のもとで、私たちは「生成 AI（生成 AI）」をリーダー育成の現場に取り入れてきました。当初は「資料作成の効率化」や「文章の整形」といった限定的な使い方から始まりましたが、次第にその役割は深まり、「対話による思考整理」「行動の意味づけ支援」といった知的なパートナーとして機能するようになってきています。

たとえば、受講者が提出したレポートや実践記録について、生成 AI との対話を通じて「その行動はなぜ意味があったのか」「その背景にはどのような関係性があったのか」を掘り下げるプロセスを設計しています。この対話の中で、リーダー自身が自らの価値観や判断の基準を言葉にできるようになり、次の行動に活かす視点が得られるのです。

また、私たちは生成 AI の活用を次のような段階で捉えています：

1. 「情報整理に使ってみる」段階では、出力のばらつきに戸惑いながらも、試行錯誤を繰り返す。
2. 「問い方によって出力が変わる」と気づき、条件設定や目的の明確化に注力するようになる。
3. 「一緒に考える存在」として捉え始め、自分の思考を深めるプロセスに生成 AI を活用する。
4. 「育成の右腕」として不可欠な存在となり、研修設計・課題評価・育成方針の整理にも活用するようになる。

こうした変化を通じて、私たちは次のような価値を実感しています。生成 AI が関わることで、行動の背景や意味が構造的に整理される・結果として、「何が再現すべき行動なのか」が言語化されやすくなる・育成対象者と育成者の間で、「何を大切にしたいのか」という価値観が共有されやすくなる。このように、生成 AI は単なる作業支援ではなく、「意味ある行動を言語化・構造化し、他者に伝え、再現できるようにする」という、本質的な支援を担う存在になっています。

価値観に基づいた行動が企業文化として根づくには、「意味があると感じられる経験」と「それを共有する仕組み」が必要です。生成 AI の存在は、この両者をつなぐ“構造化の装置”であり、行動の意味を内省・可視化・継承するための土台を提供してくれるのです。

10. 最後に：問うべきは「何を削り、何を守るか」

私たちは、効率化や外部仕組みの導入を否定しているわけではありません。むしろ、限られた時間と人材の中で成果を出すには、そうした工夫や選択が不可欠です。ただし、どれだけ仕組みが整っても、そこに「人が動く意味」や「関係性の再設計」がなければ、形だけが進み、中身がついてこない。そんな“組織の空洞化”に陥るリスクがあるのも事実です。

今、私たちに求められている問いは、
「何を効率化するか」ではなく、
「どの行動を“守り”、次の世代にも“渡す”か？」という問いです。

たとえば、

- ・少し遠回りでも、自社にとって重要な顧客の現場に顔を出し、相手の声に耳を傾けること。
- ・時間がかかっても、相手にとって伝わりやすい言葉で伝えること。
- ・忙しい中でも、困っている仲間にひと言かけること。

こうした行動は、数値で成果を測りづらく、一見“非効率”に見えるかもしれませんが。しかし現実には、これらの行動が職場の安心感を支え、取引先との信頼をつくり、離職や摩擦を防ぎ、継続的な成果へとつながってきたのです。ところが今、その大切な行動ほど、KPI や業務改善目標の下で真っ先に削られやすくなっています。なぜなら、短期的には「コスト」としてしか見えず、「効率」や「即時成果」といった評価軸に乗りにくいからです。

だからこそ、今、経営層にこそ考えていただきたい問いがあります：

- 御社にとって、“削ってはいけない行動”は何ですか？
- それは、誰にとって、どんな価値を生んでいますか？
- その行動を、どうすれば“仕組み”として守り、次の世代にも再現可能にできますか？

経営とは、“成果を出す仕組み”をつくる営みであると同時に、“信頼を育てる行動”を見極めて、守る選択をすることでもあります。

一人ひとりの意味ある行動が、信頼を生み、その信頼がまた人の行動を引き出し、やがてそれが、その企業らしい文化になっていく。この“信頼の巡環”こそが、効率を超えて企業が選ばれ続ける理由であり、未来にわたって企業が社会に価値を届け続けるための、もっとも本質的な経営判断だと私たちは信じています。

「行動の意味」を問い直すことで、組織文化を再構築し、信頼され選ばれる企業へ



お問い合わせ：Human Capital Development XR HRD® Team

E-mail: request@requestgroup.jp

Request Co., Ltd. : <https://requestgroup.jp/corporateprofile>

代表取締役 甲畑智康 : <https://requestgroup.jp/profile>

本社：〒160-0022 東京都新宿区新宿3丁目4番8号 京王フレンテ新宿3丁目4F

リクエスト株式会社は、「Behave：より善くを目的に」を掲げ、国内 336,000 人の組織で働く人達の行動データに基づいた組織行動科学®を基盤に、人間の行動と思考を研究開発する 5 つの機関が連携し、930 社以上の企業の人的資本開発を支援する企業です。 <https://www.requestgroup.jp/>