

本提言書をここまで読んでくださったあなたへ。きっと、組織を良くしたいと願う方だと思えます。この提言には、何かの“正解”が書かれていたわけではありません。むしろ、その逆です。

「効率化は進んだ。けれど、何かが足りない」 その“違和感”に気づいた人だけが、組織の未来に向けて問い直す力を持っていると、私たちは考えています。

この巻末に収めた「10の問い」は、あなた自身と、あなたの組織に向けられた“鏡”です。どの問いに立ち止まり、どの問いから歩き出すのか。ぜひ、仲間と共に考えてみてください。

この問いに、正解はありません。大切なのは、「問いを持ち続けること」そのものが、組織に意味と変化を生むということです。ぜひ、対話の起点としてお役立てください。

参考①：選ばれる企業への転換に向けた10の問い

本提言書の各章に込められた「問い」は、単なる設問ではなく、読者自身が自社や組織のあり方を見直し、次の一步を踏み出すための“鏡”です。以下に、本提言書の章末に記された10の問いを一覧としてまとめました。研修・対話・意思決定の場面で、自社の現在地を見つめ直す手がかりとしてご活用ください。

	問い	主な対象者
①	いま、現場に広がる“違和感”を見過ごしていないか？	・ 中間管理職 ・ 現場リーダー
②	「誰に、どんな関係で価値を届けているか」を語れるか？	・ 現場リーダー
③	自社は“速さ”で選ばれているか、“信頼”で選ばれているか？	・ 経営層 ・ 中間管理職
④	行動の意味を、育て・伝え・継承する仕組みがあるか？	・ 中間管理職 ・ 人材開発
⑤	“行動の意味”は、誰に・どう引き継がれているか？	・ 経営層 ・ 人材開発
⑥	御社にとって、絶対に“削ってはならない行動”とは？	・ 経営層
⑦	KPIの裏にある“意味ある行動”を見逃していないか？	・ 経営層 ・ 中間管理職
⑧	どんな価値観が、信頼と成果を生み出しているか？	・ 経営層 ・ 中間管理職
⑨	“行動の質”を職務として定義できているか？	・ 人事 ・ 制度設計担当
⑩	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？	・ 経営層 ・ 人材開発

参考②：価値観リスト

- **信頼は速さよりも、関係の質に宿る**
あなたは、速さではなく関係の質で信頼を築いた経験がありますか？
- **意味ある行動は、正しさではなく“届き方”で評価される**
あなたの行動は、誰の中で意味として受け取られたのでしょうか？
- **効率化よりも、削らない行動の見極めが未来を支える**
あなたの組織にとって、「削ってはいけない行動」とは何ですか？
- **技術は判断の補助、判断は価値観に基づく**
AIに委ねるものと、自分が決めるべきものをどう分けていますか？
- **組織は成果だけでなく、「なぜその行動を選ぶのか」を育む場である**
あなたの組織では、行動の「なぜ」を語り合う場がありますか？
- **評価とは、「何を大切にしてほしいか」を伝える言語である**
評価が、どんな価値観を育てているかを意識していますか？
- **善意に任せず、善き行動が続く仕組みをつくる**
組織として、善き行動を仕組みにしていることはありますか？
- **見えない行動の価値を、見える言葉で支える**
日々の小さな配慮や働きかけに、どんな言葉を与えていますか？
- **成果は「何を達成したか」だけでなく、「どのように達成したか」にも宿る**
あなたが成果を出したとき、どんな「姿勢」がその裏にありましたか？

参考③：巻末用語解説

■ 行動アンラーニング[®]

これまでの思考や行動の前提を一度手放し、現場での経験を通じて「意味」を再構成していく学習・変化のプロセス。既存の“正しさ”にとらわれず、違和感や内省、対話を通じて、主体的な行動と信頼関係を再構築していく道筋を指す。→ 変化の時代において、過去の成功パターンを手放し、“信頼される行動”に進化するための必須プロセスである。

■ 組織行動科学[®]

人と組織の間にある行動・心理・関係性の変化を科学的に捉える学問領域。行動の背後にある「構造・関係・文脈」を分析し、持続的な組織の進化を支援する設計思想でもある。→ “表面的な行動の良し悪し”ではなく、その背景にある構造的要因まで見抜き、組織全体の質を高める視点を提供する。

■ 意味ある行動

顧客・取引先・社内メンバーにとって、「より善くなる」ためのきっかけを生み出す行動。単なる業務の遂行ではなく、背景や関係性を想像し、相手の状況に応じた創意ある関わりを含む。→ 自らが行った行動が相手の変化や成長を支え、やがて信頼を生み、その信頼が継続的な共働や事業成果につながっていく。“誰の、何を善くしたのか”という視点こそが、信頼・成果・文化の連鎖を生む起点となる。

■ 人的資本開発アシスタント[®]

生成 AI (GPT など) を活用し、リーダーの育成・実践経験の内省・行動の意味づけ・知の継承を支援する仕組み。人間の思考を補い、意味の再構築と対話の質を高める“知的共創パートナー”として機能する。→ 育成や評価において“何を大切にしたいか”を言語化し、組織全体での学びと継承を可能にする。

■ 条件設定思考[®]

思考や対話を進める前に、「目的」「前提」「問いの設計」などの条件を明確にし、対話の質や行動の意味づけを高めていくプロセスを指す。生成 AI との対話やリーダー育成の場面において、思考の深まりと再構成を可能にする前提づくりの力である。→ 変化の多い時代において、「正解の探求」よりも「意味の再定義」が求められる中、対話や判断の起点となる不可欠なリーダーシップスキルである。

参考④：思考の訓練ガイド

第1章：創業時にあった“効果志向の価値観”はなぜ失われたか？

要約：創業時に根づいていた「誰かの役に立ちたい」という効果志向は、事業の拡大や制度化とともに形式知化され、「何のための行動か」が見えづらくなっている。→ “想い”が“形式”に置き換わる過程で、行動の意味が空洞化していく構造を問う。

- ・あなたの職場には、かつて「何のためにやるのか？」と語られていた行動はありますか？
 - ・今、“形だけが残り、想いが薄れた”と感じる行動はどこにありますか？
-

第2章：「行動の質」が削られた結果、何が起きているか？

要約：効率化の裏で、顧客の信頼や職場の温度感が失われている。行動の意味が曖昧になることで、企業の「らしさ」が消えていく。→ “行動の質”が下がると、関係性・信頼・文化が連鎖的に崩れていく。

- ・最近、「声をかけなくなった」「関係性が浅くなった」と感じた場面はありませんか？
 - ・行動の変化が、周囲にどんな影響を与えていると感じますか？
-

第3章：効率化では差別化できない時代に入った

要約：スピードや正確性はもはや最低条件となり、「支えてくれている」「わかってくれている」という信頼が選ばれる理由になっている。→ 「効率」ではなく「関係性」が競争優位をつくる時代への転換点。

- ・あなたの仕事において、「この人なら安心できる」と言われた経験はありますか？
 - ・価格やスピード以外の理由で、選ばれている関係はどこにありますか？
-

第4章：外部の仕組み導入と組織の“空洞化”リスク

要約：どれだけ正しい仕組みでも、「なぜやるのか？」の文脈がなければ人は動かない。仕組みに“意味”が伴わなければ、やがて組織は空洞化する。→ “仕組み”に“意味”を吹き込む対話がなければ、信頼も行動も生まれない。

- ・「やり方はわかるけれど、意味がわからない」と感じた業務はありませんか？
 - ・あなたの現場で、仕組みに“命を吹き込む”対話は行われていますか？
-

第5章：「行動の質」を決めるのは、スキルではなく価値観

要約：行動の良し悪しを分けるのはスキルではなく判断の基準＝価値観である。価値観の差が成果の質に直結する。→ 行動の背後にある“価値観”こそが、信頼や成果の本当の源泉である。

- ・自分が「正しい」と思っている判断基準は、どんな価値観に根ざしていますか？
 - ・相手から「信頼されている」と感じる行動は、自分の中のどんな価値観から生まれていますか？
-

第6章：価値観の違いがもたらす事業・組織・人材への影響

要約：効率志向と効果志向の違いが、関係性・信頼・成果の構造にまで波及する。価値観は文化と業績を分ける。→ どの価値観が優勢かによって、企業の未来は大きく変わる。

- ・あなたの職場では、どちらの価値観が優勢ですか？効率志向？効果志向？
 - ・「効果志向を共有するために必要な対話」とは、どのようなものだと思いますか？
-

第7章：意味ある行動が埋もれない“職務設計”とは？

要約：ジョブ型運用では「成果と責任の明確化」が目的だが、文脈を伴わない設計では“意味ある行動”が削られてしまう。→ 今こそ価値観と関係性を含んだ職務設計が必要である。

- ・あなたの仕事の中に、「行動の意味」は明文化されていますか？
 - ・職務記述書に、どんな価値観を盛り込めば「意味ある行動」が埋もれなくなると思いますか？
-

第8章：「行動の意味」を再定義する17の経験ステップ

要約：“意味ある行動”はスキルでなく経験によって育まれる。違和感→内省→対話→実感→波及→文化へというプロセス（行動アンラーニング[®]）を辿ることで、信頼が育ち、文化が形成される。→ 行動の再定義は、経験の積み重ねと共感の波及から生まれる。

- ・最近、自分の行動に「意味があった」と実感した経験はありますか？
 - ・あなたのチームで、どのステップ（1~6）までの変化が起きていると感じますか？
-

第9章：価値観を育てる組織が、選ばれる企業になる

要約：商品ではなく「誰と、どんな関係で働くか」が選ばれる時代。善い行動を言語化し、共有・称賛する文化が“信頼の巡環”を生み出す鍵になる。→ 信頼は文化となり、文化は未来を選ばせる力になる。

- ・あなたの職場では、「らしい行動」がどのように共有されていますか？
 - ・その行動が、“誰を善くするため”に生まれたかを語る場はありますか？
-

第10章：生成AIが支える、意味ある行動の再構成とリーダー育成

要約：生成AIは、思考整理・意味づけ・継承支援の“知的共創パートナー”として活用されつつある。リーダー育成においても、価値観を言語化・構造化し、再現可能にする支援が期待される。→ テクノロジーは行動の意味を問い直すきっかけとなる。

- ・あなたはAIと、どのような対話や思考の深め方をしていますか？
 - ・AIを使って「自分の行動の意味を再定義する」としたら、どんな問いを立ててみたいですか？
-

第11章：最後に — 問うべきは「何を削り、何を守るか」

要約：今問うべきは、「何を効率化するか」ではなく、「どの行動を守り、次世代へ渡すか」である。“意味ある非効率”が文化と信頼を支えている。→ 経営とは、信頼を支える行動を選び抜く意思決定の連続である。

- ・あなたが「これは削ってはいけない」と思う行動は何ですか？
- ・その行動は、誰にとって、どんな“安心”や“信頼”を生んでいますか？

参考⑤：立場別「この視点で読むと良い」読解ガイド

【経営層の方へ】

「何を仕組みとし、何を行動として守るか」を問い直す視点で

- ・ 第1章・第2章：「組織の効率化の成果」と「代償として失われた価値」のバランスに注目
- ・ 第6章・第7章：「価値観の違いが業績に波及する構造」「職務設計の再定義」のパートでは、経営指標では測りきれない価値をどう扱うかという視点で
- ・ 第11章：「何を守るか」を問う経営判断として、評価軸に乗らない行動をどう仕組み化するかを考える材料に
- ・ 提言全体は、「経営とは仕組みを整えるだけでなく、“らしさ”を守る意思決定の連続である」というメッセージを含んでいます

【中間管理職・部門マネージャーの方へ】

「誰のどんな行動を評価し、育てるか」という育成と仕組みの橋渡し役として

- ・ 第3章・第5章：「行動の質」が成果にどう結びついているかを確認
- ・ 第7章：「“意味ある行動”が埋もれない職務設計」の章では、日々のマネジメントで評価すべき観点の見直しに
- ・ 第8章：「価値観の成長ステップ」は、部下やチームの成長過程を見立てるフレームとして活用可能
- ・ 第10章：「生成AIとの対話」による思考整理は、育成支援ツールとしての可能性を探るきっかけに

【現場リーダー・担当者の方へ】

「自分の行動は誰にどんな意味を届けているか」を見直す視点で

- ・ 第2章・第4章：自分の業務における「効率化」と「行動の意味」の関係をふり返る材料に
- ・ 第5章：Aさん・Bさんの比較事例を、自身の行動スタイルと照らし合わせて内省する機会に
- ・ 第8章：「気づき → 実感 → 波及」までの経験の地図として、今どの段階にいるかを確認
- ・ 巻末の問い：1つでも答えてみることで、自分の行動と周囲との関係を見つめ直すヒントに

本提言書は「誰かを変えようとするもの」ではなく、
それぞれの立場で“意味ある行動”を見出し、守り、育てていくための構造と思考の補助線です。
この読解ガイドを通じて、貴社・貴部門における問いや実践の出発点としてご活用ください。

参考⑥：弊社について



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

E-mail: request@requestgroup.jp

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

会社案内ダウンロード : <https://requestgroup.jp/download>

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/>

効率の先にある「選ばれる企業」への転換

～ 信頼を生む行動の文化化 × 生成AIによる知の継承 ～

Behave

より善くを目的に

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

【目的】

提言書『効率の先にある「選ばれる企業」への転換』で示された「意味ある行動」や「信頼の巡環」「行動アンラーニング[®]」の構造を、人事制度（評価・育成・職務設計）にどう接続するかを明らかにすることで、思想を制度へと橋渡しし、文化として定着させる土壌をつくることを目的とする。

【接続ポイント 1】 価値観ベースの行動評価の設計

■ なぜ重要か？

従来の人事制度では、「成果」や「スキル」のみが評価対象となりがちであり、“なぜその行動を取ったか”という判断の根にある価値観が評価から漏れてきた。しかし、「信頼される行動」や「共感を呼ぶ判断」は、その人の価値観によって支えられており、組織文化の質に直結する要素である。

■ 基本方針

- スキルや成果だけでなく、「行動の背景にある判断基準＝価値観」を評価に含める
- 評価の目的は「正す」ことではなく、「成長の可視化と共有」

■ 実装例（現場での活用を想定）

評価観点	内容	レベル評価	評価方法
行動の意味理解	自分の行動が誰にどう役立っているかを説明できるか	①説明できない ②相手視点で語れる ③周囲の行動にも波及している	面談時に対話 事例メモ提出
関係性の尊重	チームや取引先との合意や信頼を優先しているか	①独断的 ②相談して動く ③周囲に共有し巻込んでいる	他者コメント 自己振り返りシート
信頼を生む行動	その人が動くことで、現場や顧客が「安心できる」状態になっているか	①行動に不安あり ②信頼が見られる ③任せたいと思われる	360度簡易 フィードバック +現場の声収集

【接続ポイント 2】職務記述書への反映

■ なぜ重要か？

「やるべきこと」が書かれた職務記述書だけでは、“意味ある行動”が埋もれやすい。
特に関係性や価値観に基づく判断が求められる職務ほど、「行動の質」を含めた定義が必要である。

■ 基本方針

- 業務内容・成果責任だけでなく、「大切にすべき行動姿勢・関係性」も明記する
- 「してよい行動」だけでなく、「越えてはならない一線」も記載することで判断の質を守る

■ 構成例

【職務名称】現場調整担当（施工支援）

【目的】ビルダー・流通店・社内の調整役として、現場を止めずに円滑に進行させる

【主要業務】納期確認と工程とのすり合わせ・施工しやすい順番の納材準備・突発対応の優先順位判断

【成果指標（例）】工程遅延回避数（前期比）・現場トラブル未然防止件数・関係者からの信頼スコア

【行動価値観】確認なしで判断しない・善意でもルールを破らない・相手の状況を聞いてから動く

【一線（NG 行動）】上司や関係者への無断報告・独断の判断は NG・

現場や他部署への指示権限を超えた行動は禁止

【接続ポイント 3】育成・面談での使用（対話ベース）

■ なぜ重要か？

制度に組み込むだけでは、現場の行動変容は起きにくい。

一人ひとりが“意味ある行動”を自分で捉え直す対話と内省の場が必要である。

■ 実装アイデア

- 評価としてではなく「問い」として使うことで内省と対話を促す
- 面談シートや育成ワークシートに「意味ある行動 17 ステップ」を活用可能

■ 例：対話を引き出す問い

- 最近、自分の行動が誰かに「ありがとう」と言われた場面は？それはなぜ？
- この半年で「自分の判断の軸」が変わったと感じた経験は？
- 「この行動はしてはいけなかった」と気づいたことがあれば、それは何だった？
- 他の人の行動を見て、「信頼されているな」と感じた理由は何ですか？

【まとめ】

- 「意味ある行動」「信頼をつくる行動」「節度のある判断基準」は、評価・職務設計・育成のいずれにも組み込める。
- ポイントは、「スキル」ではなく**「行動の背景にある価値観」をいかに可視化し、対話を通じて共有・育成していくか**である。
- 制度に落とし込むことで、提言の構造が現場の文化として根づく土壌が整う。

Research and Development

人の行動と思考を研究開発する弊社内機関

– **smart creative management**[®] 総合研究所

– **OrgLogLab** : 組織論理学研究センター

– **ABA Operations Research**[®]センター

AIAndragogy[®]

– **XR HRD**[®]研究センター

MetaBehave[®]

– 公共行動研究室[®]

Nudge Product[®]

Behavioral **logician**

Behavior **engineer**[®]

Behavior **designer**[®]

Behavioral **Artists**[®]

Behavior **coach**[®]



より善くを目的に 組織行動科学[®]
HCD : Human Capital Development