

未来を共に創るために：

ガバナンス進化を支える効果と効率の新たな統合提言

サマリー：

本提言は、これまで私たちが築いてきた短期成果・効率追求による成長の歩みを尊重しながら、社会環境と取引先期待の変化に応えるために、支援・信頼・共創を基盤とした「未来共創型ガバナンス」への進化を提案するものです。

効率重視型ガバナンスが支えてきた安定と拡大、その努力を礎に、これからは効果(支援・信頼・共創)を統合し、持続的な成長と社会的信頼を両立する道を拓きます。効果推進には個別対応の難しさや数値化困難性といった「見えない壁」が存在しますが、それらを乗り越えるために、効果的行動を「効率成果(KPI)」に翻訳・可視化する仕組みを提唱します。

本提言を通じて、創業者の原点と後継者の努力を未来につなぎ、社会と取引先に選ばれ続けるガバナンス進化を共に実現することを目指します。



目次:

1. はじめに | 時代と共に進化するガバナンス

- 効率化の歩みとその意義
- 社会・取引先の期待変化
- 支援・信頼・共創を基盤とする未来共創型ガバナンスへの進化

2. これまでのガバナンスと、新たに求められる視点

- 効率重視型ガバナンスの成果と限界
- 社会環境・取引先期待の変化要因
- 効率重視型 vs 効果+効率統合型ガバナンス比較
- 目指すべきガバナンス像

3. 効果推進に立ちはだかる見えない壁

- 個別具体性の壁
- 体験根差し型理解の壁
- 効率との違いによる壁
- 意識ギャップと時間軸の違い
- 壁を超えるための基本方針

4. この壁を超えるために — 効果の「効率翻訳」という視点

- 効果と効率の連動設計
- 効果⇔効率 翻訳表(具体例一覧)
- 翻訳による組織変革の促進

5. まとめ | 未来を共に創るために

- 過去の努力への敬意と認識
- 創業者の支援・信頼精神と後継者の効率化努力
- 未来共創型ガバナンスへの進化宣言

6. エグゼクティブサマリー(Executive Summary)

- 現状認識
- 見えない壁
- 乗り越える道筋(意図的体験と効率翻訳)
- 過去の努力を礎に未来を育む選択

1. はじめに | 時代と共に進化するガバナンス

私たちはこれまで、短期成果を着実に積み重ね、効率化を推進することで、確かな成長を遂げてきました。この歩みがあったからこそ、私達の組織は拡大し、安定した基盤を築くことができたのです。

しかしいま、社会環境や取引先の期待は、静かに、しかし確実に変化しています。

- 少子高齢化による人手不足
- デジタル技術の普及による差別化要素の変化
- 社会的責任や共創を求める新たな価値観の台頭

こうした背景のもと、単に「早く・正確に・多く」処理するだけでは、持続的な成長や選ばれる存在であり続けることが難しくなりつつあります。

今、私たちに求められているのは、「誰のために」「何を支えるのか」という原点を改めて問い直し、支援と信頼を基盤とした、**未来共創型のガバナンス**へと進化することです。

これまで築いてきた効率の基盤を尊重しながら、その上に、未来を育てる力を重ねていく。本提言は、そのための道筋を示すものです。

2. これまでのガバナンスと、新たに求められる視点

これまで、私たちの組織運営は、短期成果を着実に積み重ねるために、**効率重視型ガバナンス**を磨き続けてきました。

この仕組みは、

- 成果の迅速な可視化
 - 行動の標準化・再現性向上
 - 組織拡大と安定成長
- に大きく貢献してきました。

しかし、いま、社会環境や取引先の期待は大きく変化しており、これまでの枠組みだけでは十分に応えられない局面が確実に増えています。

■ なぜ変化しているのか？背景理由

この変化の背景には、次のような要因があります。

・ 少子高齢化による人手不足

取引先も、自社単独ではすべての課題を解決できず、
支援・共創できるパートナーを強く求めるようになっていきます。

・ デジタル技術の普及

情報格差が縮小し、単なる価格・スピードでは差別化できない時代に。
結果、関係性の深さや信頼性が選定基準となっています。

・ 価値観の多様化・社会的要請の変化

SDGs、人的資本経営など、
企業の「社会的責任」「共に育つ姿勢」が強く求められるようになりました。

・ 取引先の成長ステージの変化

かつては価格交渉やスピード対応を重視していた取引先も、
今は課題解決型の支援提案や、未来共創型パートナーシップを重視しています。

■ ガバナンス進化の比較

観点	効率重視型ガバナンス (これまで)	効果＋効率統合型ガバナンス (これから)
主語	自社成果(売上・利益・KPI)	相手・社会主語(支援・信頼・共創) ＋ 自社成果
成果の測り方	数値(売上高・達成率・件数) で一律管理	支援成果・信頼深化 ＋ 数値成果の連動可視化
行動設計	スピード・量重視の標準化・ ルール化	相手視点・共創視点を織り込んだ 柔軟な対応
マネジメント 手法	数値目標設定 → 進捗管理 → 是正指示	数値管理＋ 支援成果・関係性変化の観察
評価基準	達成件数・達成率・ 業務処理速度	信頼構築、支援成果、 共創による持続的成長
強み	効率向上、成果の迅速可視化、 再現性	長期的な取引維持拡大、 選ばれる企業化



■ これから目指すべきガバナンス

- ・ 効率(スピード・再現性)をこれまで通り重視しながら、
- ・ 効果(支援・信頼・共創)を組織の中心に据える。
- ・ 両者を統合し、持続的な成長と社会的信頼を両立できるガバナンスへ進化する。

この歩みは、過去を否定するものではなく、
積み重ねた努力を未来につなぐ自然な進化です。

3. 効果推進に立ちはだかる見えない壁

これまで、私たちは短期成果を積み上げ、効率を高めることで、確かな成長と安定を築いてきました。その積み重ねによって、いまの企業基盤があることは紛れもない事実。

しかし、時代は大きく変わりました。社会全体では、

- ・ 人手不足(少子高齢化)
- ・ デジタル技術の普及による差別化困難
- ・ 取引先や社会から求められる期待の変化(共創・社会的価値)

こうした背景が重なり、取引先が企業を選ぶ基準も静かに、
しかし確実に変わっています。

かつては、

- ・ 「速い」「安い」「たくさんできる」が強みでした。

これからは、

- ・ 「自社の成長に寄り添い、共に未来を拓いてくれる存在」
こそが、取引先から選ばれる条件になってきています。

だからこそ、これからのガバナンスには、

支援・信頼・共創を基盤に未来を拓く力が不可欠なのです。

とはいえ、この転換は、単純なものではありません。

効果(支援・信頼・共創)の推進には、自然には越えられない見えない壁が存在しているのが現実です。以下、その壁について整理します。



■ 効果推進に立ちはだかる壁

(1) 個別具体性

- ・ 効果的行動は、取引先や状況ごとに異なる。
 - ・ 一律の型にはめにくく、標準化・数値管理が難しい。
- ➡「なぜこの行動をするのか」という意図共有が不可欠

(2) 体験根差し型理解

- ・ 効果の本質は、支援行動を実際に体験して初めて理解される。
 - ・ 知識や指示だけでは行動に結びつきにくい。
- ➡ 小さな成功体験(例:現場での感謝)を積み上げることが必要

(3) 効率との違い

- ・ 効率(売上・利益・KPI)はすぐに数字で見える。
 - ・ だから管理もしやすく、組織文化も短期成果に傾きやすい。
- ➡ 効果も「効率に貢献する」という翻訳が不可欠

(4) 意識ギャップと時間軸の違い

- ・ 効果は中長期の信頼蓄積、効率は短期成果。
 - ・ すぐ成果が見えにくい効果行動は、後回しになりやすい。
- ➡ 短期的にも「見える成果」を設計して成功感覚を得る工夫が必要

■ 壁を超えるために

- ・ 効果を意図的に体験できる仕組みをつくる。
- ・ 効果を効率の言葉で可視化し、成果として認識できるようにする。
これが、未来への突破口になります。

さらに、これらの壁を放置すれば、
いずれ次のようなリスクが顕在化する恐れがあります。

- ・ 支援や共創を重視する本質的に重要な取引先から、選ばれなくなるリスク
- ・ 差別化要素を失い、価格競争に巻き込まれるリスク
- ・ 信頼関係の希薄化による取引縮小・収益悪化リスク
- ・ 社会的責任を果たせない企業とのレッテル貼りによるブランド毀損リスク

これらのリスクは、時間とともに静かに、しかし確実に進行していきます。
 効果推進は、単なる理想の追求ではありません。

持続的成長と社会的信頼を守るための「必然の選択」であることを、
 私たちは改めて心に刻む必要があります。

観点	壁(課題)	乗り越え方
個別具体性	支援行動は一律標準化しにくい	意図(なぜ支援するか)を共有する
体験根差し型理解	知識だけでは動かず、体験が必要	小さな成功体験を意図的に設計する
効率との違い	効率は数値化しやすいが効果は難しい	効果も「効率言語」で可視化する
時間軸の違い	効果は中長期、効率は短期で現れる	短期にも小さな効果実感を設計する

4. この壁を超えるために — 効果の「効率翻訳」という視点

これまで見てきたように、支援・信頼・共創を中心に据えたガバナンスへの進化は、もはや理想論ではなく、社会と取引先の変化に応えるための必然です。

しかし、これまで効率指標(売上・利益・KPI)で組織運営を行ってきた私たちにとって、効果推進は「目に見えにくく、管理しづらい」という壁も存在します。

だからこそ、今必要なのは、効果を効率に翻訳し、行動と成果を直接つなぐ設計です。効果的行動が、具体的にどのような効率成果に結びつくのか。これを可視化することで、組織全体が納得し、動きやすくなります。

■ 効果⇔効率 翻訳表:

効果的行動(支援・信頼・共創)× 成果指標・測り方】

— 多様な業種・業態の現場で活かせる、信頼を育む行動体系 —

① 現場対応を最適化する行動:まず目の前の「混乱・突発」を防ぎ基盤を整える

効果的行動	効率側の KPI 的表現	測り方・例
相手の工程・段取りに配慮した行動(声かけ・調整)	ミスや突発対応の削減	ミス率前年比△%、 突発対応件数△%
現場・取引先の課題やリスクを事前に拾うヒアリング	クレーム削減、 再対応件数削減	クレーム件数前年比△%、 再手配件数△%
相手工程との連携強化	工期遵守率向上、 突発コスト削減	工期遵守率+ %、 コスト削減率

② 相手成果に貢献する行動:相手にとっての「成功・安心」を支える

効果的行動	効率側の KPI 的表現	測り方・例
相手特性に応じた提案最適化	成約率向上、 価格交渉力向上	成約率+ %、 単価維持率+ %
顧客や関係者への同行・フォロー支援	顧客満足度向上、 リピート率向上	満足スコア+ %、 リピート率+ %
相手の成功に直結する提案・支援	取引継続率向上、 受注単価向上	継続率+ %、 受注単価上昇率

③ 関係性を深化・共創化する行動:信頼に基づき、未来を共に創るパートへ

効果的行動	効率側の KPI 的表現	測り方・例
キーパーソンとの共創ミーティング	パートナーシップ強化、 取引拡大率向上	戦略会議開催数、 取引拡大率+ %
顧客・取引先の声を現場にフィードバックする行動	改善提案件数増加、 顧客満足度向上	提案件数+ %、 満足度スコア+ %
部門横断での連携提案・支援行動	部門間プロジェクト成功率向上、業務改善効果	成功率+ %、 改善効果(例:ミス率△%)

④ 組織内で支援・育成を行う行動:内部からも信頼の循環を育む

効果的行動	効率側の KPI 的表現	測り方・例
チーム内でのナレッジ共有・支援行動	プロジェクト成功率向上、対応スピード改善	成功率＋％、リードタイム短縮
後輩・若手社員への支援・育成	定着率向上、育成スピード向上	定着率＋％、育成期間短縮
経験を意味づける振り返り（職務記述書などを活用）	業務ミス削減、リードタイム短縮	ミス件数削減率、リードタイム短縮率

効果⇔効率 翻訳マトリクス(簡易版)

効果的行動	効率側成果	測り方・例
納品配慮(声かけ・調整)	ミス率減少、突発コスト削減	ミス率前年比△％、突発件数△％
施工支援提案	取引継続率向上、受注単価増加	継続率＋％、単価増加率
現場課題ヒアリング	クレーム減少、再手配件数減少	クレーム件数前年比△％、再手配件数△％
キーパーソン共創ミーティング	パートナーシップ強化、取引拡大	戦略会議数＋％、拡大率＋％
若手育成・ナレッジ共有	プロジェクト成功率向上、対応改善	成功率＋％、リードタイム短縮

5. まとめ | 未来を共に創るために

ここまで見てきたように、私たちが今直面しているのは、単なる「やり方」の問題ではありません。社会環境の変化、取引先の期待の変化。

これらに応えるためには、組織のガバナンスそのものを進化させることが求められています。

もう一度、要点を整理します。

■ 未来共創型ガバナンスが拓く世界

未来共創型ガバナンスを実現した組織は、

- ・ 取引先から「共に未来を創る真のパートナー」として選ばれ続け、
- ・ 社会から「信頼に値する企業」として認められ、
- ・ 社員からも「誇りを持てる組織」として共感される存在となります。

それは、単なる成果管理を超えて、

支援と信頼を積み重ねる文化を組織の中心に据えた結果、

- ・ 持続的な成長を実現し、
- ・ 新たな価値創造に挑戦し続ける、
- ・ 社会と共に進化する企業の姿です。

未来は、自然には拓かれません。私たち自身の選択と行動によって、
支援と信頼に満ちた未来を共に創っていきましょう。

■ 1 章 | 時代と共に進化するガバナンス

- ・ 過去:短期成果・効率追求によって組織基盤を築いてきた。
- ・ 現在:少子高齢化、デジタル化、価値観の変化により、
支援・信頼・共創を基盤にした未来共創型ガバナンスが求められている。

➡これまでの努力は正しかった。しかし、時代は確実に変わった。

■ 2 章 | これまでのガバナンスと、新たに求められる視点

- ・ 【これまで】 効率を高め、売上・利益・KPI を中心に管理してきた。
- ・ 【これから】 支援と信頼を中心に据え、相手主語 + 自社成果を両立させる。

観点	効率重視型(これまで)	効果 + 効率統合型(これから)
主語	自社成果	相手・社会 + 自社成果
成果測定	数値一律管理	支援成果 + 数値成果の可視化
行動設計	スピード・標準化	相手視点・柔軟対応
評価基準	達成率・処理速度	信頼構築・持続的成長

➡ 効率だけでは選ばれ続けない。未来を共に育てる力が必要になる。

■ 3 章 | 効果推進に立ちはだかる見えない壁

効果推進には、自然には越えられない壁がある。

- ・ 個別対応の難しさ
- ・ 体験がなければ理解できない
- ・ 効率のほうが標準化・数値化しやすい
- ・ 成果の時間軸が違う(効果は中長期)

➡ だから、「意図的に体験させる」「効率の言葉で翻訳して可視化する」ことが必要。

■ 4 章 | この壁を超えるために — 効果の「効率翻訳」という視点

支援・信頼・共創といった行動を「効率成果(数値)」と連動して見える化することで、組織全体が納得し、動き出せる。

効果的行動	効率成果	測り方・例
納品配慮	ミス率減少、 突発コスト削減	ミス率前年比△%、 突発件数△%
施工支援提案	継続率向上、 単価増加	継続率＋%、 単価増加
現場課題ヒアリング	クレーム減少	クレーム件数前年比△%

➡ 効果的行動も、成果に直結する。だから推進できる。

■ そして、これから

これまで私たちは、短期成果を積み重ね、効率を磨き、組織の成長と安定を支えてきました。この積み重ねがなければ、今日の企業基盤も、社会からの信頼も、存在していなかったでしょう。その努力を、私たちは心から尊重します。

一方で、



創業者は、ブランドも顧客も存在しないゼロの状態から、取引先との関係を一つひとつ築き上げてきました。相手の成功を支援し、信頼を育み、共に未来を拓いていく。それが創業者ガバナンスの原点でした。

そして、

創業者から後継として認められた 2 代目以降の経営者は、その築かれた信頼と成果を守り、育て、さらに拡張していくために、

- ・ 組織の規模拡大
 - ・ 効率管理の洗練
- に取り組み、企業経営を支えてきました。

どちらも、

それぞれの時代の要請に応えた、かけがえのない努力でした。

- ・ 創業者たちが体現した支援・信頼の精神がなければ、今日のブランドも、顧客も、企業基盤も存在しなかった。
- ・ 2 代目以降の経営者たちの効率化と拡大の努力がなければ、その基盤を持続的に拡張し、社会に価値を届け続けることもできなかった。

この二つの努力があったからこそ、私たちは今、ここに立っています。

そして今、社会と取引先が求める期待は、

- ・ 「単なる価格やスピード」から、
- ・ 「支援・信頼・共創」へと、大きくシフトしています。

だからこそ、私たちは過去の努力を礎に、創業者の原点と後継者の努力を融合させ、次の時代にふさわしい進化を選び取らなければなりません。

これまでの努力を、未来につなぐ。

創業者の原点と後継の努力を、

共に受け継ぎ、未来共創型ガバナンスへ。

エグゼクティブサマリー(Executive Summary):

創業者の原点と後継の努力を未来につなぐ、ガバナンス進化の提言

【現状認識】

これまでの努力

- ・ 短期成果・効率追求により、組織拡大と成長を実現
- ・ 創業者の支援・信頼の精神、後継者の効率化の努力、どちらも正しい

しかし今、社会と取引先の期待は変化している

- ・ 支援・信頼・共創を重視する時代へ

【見えない壁】

効果推進には自然には越えられない壁がある

- ・ 個別具体性(標準化困難)
- ・ 体験根差し型理解(知識だけでは動かない)
- ・ 効率との違い(数値化容易さの差)
- ・ 意識ギャップと時間軸(効果は中長期、効率は短期)

【乗り越える道筋】

- ・ 効果を「意図的に体験」できる仕組みを作る
- ・ 効果を「効率の言葉」で翻訳して可視化する

効果⇔効率 翻訳例

効果的行動	成果指標例
施工支援提案	取引継続率向上
現場ヒアリング	クレーム件数減少
納品工程配慮	突発コスト削減

【まとめ】 過去を否定するのではない

- ・ 創業者の支援・信頼の原点
- ・ 後継者の効率・拡大の努力

この両方を礎に、次の進化を選び取る

未来を共に創るために、支援と信頼を中心に据えた未来共創型ガバナンスへ。
 過去の努力があったからこそ、未来を共に育む進化を、私たちは選び取る。

【未来に向けた第一歩】

Pilot 活動例	内容
取引先への課題 ヒアリング Pilot	1 社を選び、相手起点の課題を聞き取る
チーム内支援行動の 振り返り会	1 部門で「支援できた行動」を共有する
毎月の成功体験シェア	月 1 回、支援・信頼・共創行動を体験・共有

未来共創型ガバナンスへの歩みは、一足飛びには進みません。
 まずは、小さな Pilot 活動から、効果(支援・信頼・共創)を意図的に体験し、
 可視化する取り組みを始めることを推奨します。
 小さな成功体験を積み重ねることが、未来を共に拓く確かな一歩となります。



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/>



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[®]**

Wellbehavior[®]

Create "Did it!"[®]

for **Wellbeing**



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