

効率の先にある「選ばれる企業」への転換

効率の限界を超えて「意味」を再構成する組織へ

～ 信頼を生む行動の文化化 × 生成 AI による知の継承 ～

サマリー：

効率は進んだ。けれど、何かが足りない。現場のスピードは上がり、成果も数字で見えるようになった。でもいま、「誰の役に立っているのか分からない」「やりがいを感じられない」という声が、確かに聞こえてきています。これは、働き方の“進化”の裏で、「行動の意味」が置き去りにされつつあるという兆しではないでしょうか。私たちは今、「効率」だけでなく、「信頼を生む行動」そのものを見直し、再設計する岐路に立っています。

本提言書は、「効率の最適化」が飽和した社会において、

“信頼され、選ばれる企業”が何を守り、何を継承していくべきかを、

価値観・制度・育成・AI支援の観点から、

構造的かつ感情知的に整理した提言です。

① 現状の組織の問題（組織行動科学[®]より）

効率の限界と、「意味のある行動」が失われつつある現場のいま：多くの企業では、業務スピード・正確性・コスト削減といった「効率化」がすでに一定の水準に達し、短期的な成果の最大化には大きく貢献してきました。これは、少子高齢化・人手不足・時間制約といった社会的制約への合理的な適応でもあり、経営判断として正当なものであったといえます。しかし今、その“成果の裏側”で、見過ごせない兆しが現れ始めています。それは、特に自ら考え、全体構造を見て動けるごく一部（およそ 10%程度）の社員層から発せられる、静かだが鋭い声です。

- 「誰の役に立っているのかがわからない」
- 「成果は出ているが、やりがいを感じない」
- 「対応は早いけれど、心が通わないと顧客に言われた」

こうした声は、今はまだマイノリティかもしれませんが。けれどもこの層は、組織において「価値観と行動のズレ」に最も早く気づける存在。彼女らが感じているのは、単なる不満や疲れではありません。そこには、言葉になりきれない違和感と共に、組織の未来に向けた“問い”が込められています。

たとえば、

- 顧客対応のスピードは上がったが、「冷たくなった」と言われるようになった
- 数字は伸びているのに、離職率は下がらず、愛着を語る声が減ってきた
- KPIは達成されていても、社内の関係性に温度が感じられない

こうした現象は、単発の出来事ではなく、“行動の意味”が失われつつある兆候といえるでしょう。そしてこの意味の喪失は、放っておけばやがて組織全体に波及し、取引先や顧客との信頼、社内メンバーの誇り、そして文化としての企業らしさを徐々に損なっていきます。

要約：違和感とは、未来からの問いかけである。

【補足：違和感の正体 — 「ズレ」を捉える力】

違和感というセンサーを活かし、企業の原点に触れる力

違和感とは、ただの主観や不満ではありません。実はそれは、「こうあるべきだ」という善き状態のイメージと、実際の経験や観察から得た現実の事実との“差”を感知する力です。

ここで重要なのは、「こうあるべきだ」というその“善き状態”が、単なる個人の理想や感覚ではなく、その企業が取引先や顧客との関係の中で培ってきた“独自の価値観”に根ざしているという点です。たとえば、

- 顧客が安心できる対応を大切にしてきた企業であれば、「成果は出ているが、何か冷たくなった気がする」という違和感が生まれる。
- 課題の本質に寄り添う提案を心がけてきた現場であれば、「最近、言われたことしかしていない気がする」という声上がる。

こうした違和感とは、組織に受け継がれてきた関係性の価値観と、今起きている現実との“ズレ”を敏感に察知する働きに他なりません。つまり、違和感を覚える人は、企業らしさを最も深く知る存在でもある。その違和感を放置せず、問いとして言語化していくことが、組織にとっての“未来の軌道修正”となります。違和感とは、未来からの問いかけである。そしてそれは、組織の“価値の原点”に触れている。

問い：いま、現場に広がる“違和感”を見過ごしていないか？

② 意味ある行動とは何か？それは“より善くなる関係”を生む工夫

“意味ある行動”とは、単に丁寧で親切なふるまいを指すものではありません。それは、顧客・取引先・社内メンバーにとって、「より善い状態」への一步を生み出す工夫と判断のことです。

たとえば、

- 工程の混乱を察知し、納品タイミングを調整する
- 顧客の曖昧な要望を読み解き、背景にある本質的な課題を提案に落とし込む
- チームメンバーの詰まりに気づき、仕事の手を止めて声をかける

これらは、マニュアルやルールでは指示できません。しかし、いずれも“誰かの安心や成功を支える行動”として、確実に信頼を築いていきます。その背後には、「効率」だけでなく、「効果を生む価値観」が根づいています。「何を早く・正確にやるか」ではなく、「誰に・どんな関係で価値を届けるか」という視点が、行動の質を決定づけているのです。

要約：「誰に・どんな関係で価値を届けるか」が、行動の質を決める。

問い：「誰に、どんな関係で価値を届けているか」を語れるか？

③ なぜ、“意味ある行動”は取引の維持・拡大につながるのか？

取引が続き、広がっていく企業には、数値では測れない共通の評価があります。

- 「こちらの状況をよく理解してくれている」
- 「困ったときに、まず相談したくなる」
- 「提案が一步先を読んでいて助かる」

これらの言葉は、単なる親切さや対応スピードを指しているわけではありません。その背後には、“こちらの立場や構造、関係性まで踏まえて動いてくれている”という安心感と信頼があります。たとえば、

- 「こちらの状況をよく理解してくれている」とは、目の前の依頼だけでなく、その背景にある現場の事情や工程全体の流れ（バリューチェーン）をくみ取りながら、最適な関わり方を選んでくれているということ。
- 「困ったときに、まず相談したくなる」とは、こちらの意図や制約をふまえつつ、表面的な応答ではなく、“どう関われば価値が出せるか”を一緒に考えてくれる存在であること。
- 「提案が一步先を読んでいて助かる」とは、与えられた情報だけでなく、事実の奥にある“構造のズレ”や“関係性の変化”まで想像し、先回りして対応してくれていることへの信頼です。

このように、“意味ある行動”は、単なる作業や礼儀ではなく、相手の状況・背景・人間関係を含む全体文脈への想像と接続から生まれるのです。そして、それが積み重なることで、

- 値引きではなく“信頼”で選ばれるようになる
- 「相みつによる比較対象」ではなく「共働」の対象となる
- 「この人・この会社とならやっていける」という関係性の資産が築かれる

すなわち、“意味ある行動”とは、**価格競争を超えて、継続的な取引と紹介を生み出す“無形の競争力”**でもあるのです。

要約：信頼は“何をしたか”より“どう関わったか”で生まれる。

問い：自社は“速さ”で選ばれているか、“信頼”で選ばれているか？

④ どうすれば、“意味ある行動”を再現できるのか？

このような行動は、感覚や性格に依存するものではありません。実際には、誰もが通る「内面的な変化のプロセス＝価値観の成長ステップ」を経て、意味ある行動を獲得していきます。

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[®]：「既存の思考や行動の前提を問い直し、意味を再構築する成長プロセス」)

1. 違和感に気づく：「このままでいいのか？」と自分の行動をふり返る
2. 内省する：自分の行動が誰にどう影響しているのかを考える
3. 相手を想像し、対話する：相手の背景（バリューチェーン）に目を向け、対話を重ねる
4. 意味を実感する：相手の反応を通じて「やってよかった」という手応えを得る
5. 行動が波及する：周囲の行動にも影響を与え、信頼の循環が生まれる
6. 文化になる：行動の意味が言語化され、共有・継承されていく

このステップは、個人の気づきを起点に、チーム・組織へと波及していく流れを生み出します。そして、それが再現可能な仕組みとして根づいた時、組織の文化は「行動の質」に支えられたものへと進化する。

要約：意味ある行動は、育ち、波及し、文化になる。

問い：行動の意味を、育て・伝え・継承する仕組みがあるか？

➡ **まずやってみる一步**：「最近“やってよかった”と感じた瞬間」や「相手の反応に手応えを感じた出来事」をチームで共有し合う場を一度設けてみる。

⑤ 再現可能にする鍵＝生成 AI の活用

属人的な「良い動き」を組織に定着させるには、行動の背景・構造・意味を整理し、言語化・共有するプロセスが欠かせません。その知的補助役として、私たちは生成 AI：**人的資本開発アシスタント**[®]「育成・評価・継承支援を行う知的補助者として機能する仕組」を活用しています。

生成 AI の主な役割：

- **構造化の補助者**：実践経験を「事実・背景・意味」に分解・整理
- **多視点評価の分析者**：目的・関係性・変化・再現性など多角的に評価
- **次の行動のヒント提供者**：気づきを次の行動につなげる“問い”を生み出す

生成 AI は単なる効率化ツールではありません。行動の意味を構造的にひもとき、再現性のある“学び”として可視化・共有する存在です。これにより、個人の経験が組織の知へと翻訳され、文化として定着していきます。

さらに、生成 AI は単なる記録や整理の補助者にとどまらず、その場の対話を深める“共創ファシリテーター”としての役割を担いはじめています。たとえば、会議や 1on1 の対話中に、相手の発言の背後にある価値観や構造をリアルタイムで抽出・提示し、その場にいる双方が「なぜこの行動を取ったのか」「本当に信頼を生む関係とは何か」を言語化しながら深め合う。

生成 AI は、もはや“過去の記録”を整理するだけの存在ではありません。「問いを共につくるパートナー」として、思考の場・関係性の場にリアルタイムで入り込み、意味の再構成と信頼の醸成を支える共創者へと進化しつつあります。

このような AI の活用は、既存の研修や評価面談、対話型会議においてすでに導入が始まっています。たとえば「価値観を変容する実践経験の棚卸し」や「行動の意味づけ対話」において、過去の事例から“信頼の兆し”を抽出し、メンバーと共に意味を整理・再定義する場づくりが実現しつつあります。

要約：経験が知になり、知が文化になる。それを支えるのが生成 AI。

問い：“行動の意味”は、誰に・どう引き継がれているか？

➡ **まずやってみる一步**：1on1 や振り返り面談の際、「最近やって良かったと思えたこと」を聞き取り、AI またはメモで“意味”を言語化してみる。

⑥ 経営層の皆様へ — 次世代に残すべき行動とは？

次世代に残すべき行動とは？ ここまで見てきたように、「意味ある行動」は、単に成果を生むだけではありません。相手の信頼を育み、組織の文化をつくり、企業の“らしさ”そのものをかたちづくっていく。だからこそ、いま問われているのは、「何を早く・効率的にやるか」ではなく、「どんな行動を守り、次の世代へ手渡していくのか？」なのです。

次の問いを、ぜひ経営チームで共有してみてください：

- 御社にとって、“削ってはいけない行動”とは何でしょうか？
- その行動は、誰にとって、どんな“より善い変化”を生み出しているのでしょうか？
- それを属人化させず、仕組みとして、どのように継承していけるのでしょうか？

経営とは、短期成果を最大化する「仕組み」を整えることでもあります。しかし同時に、誰かが自ら考え、動き、信頼を生んだ“意味ある一歩”を、守り抜く意思決定の連続でもあるのです。今、経営に求められているのは、“仕組み”で成果をつくるだけでなく、“行動”で信頼を育てる覚悟ではないでしょうか。

要約：行動は、企業の「らしさ」であり、未来への約束である。

問い：御社にとって、絶対に“削ってはならない行動”とは？

➡ **まずやってみる一歩：**経営会議などの中で、「我が社で“削ってはならない行動”は何か？」を問い、3分だけ黙って考えてもらう時間を設けてみる。



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。

見落とされる“行動の意味：就業時間内に終える社会の副作用

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、これらが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」

“こうした現象は、単発の出来事ではなく、“行動の意味”が失われつつある兆候といえるでしょう。”効率化が進めば、業務の手順は明確になり、成果も管理しやすくなります。しかしその一方で、「誰のために」「何のために」行っているのかという目的意識が希薄になることもあります。この“意味の置き去り”こそが、手応えのなさの正体ではないでしょうか。

「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.9
 2. 「行動の質」が削られた結果、何が起きているか？・・・P.9
 3. 効率化では差別化できない時代に入った・・・P.10
 4. 外部の仕組み導入と組織の“空洞化”リスク・・・P.11
 5. 「行動の質」を決めるのは、スキルではなく価値観・・・P.13
 6. 価値観の違いがもたらす事業・組織・人材への影響・・・P.16
 7. 意味ある行動が埋もれない“職務設計”とは？・・・P.18
 8. 「行動の意味」を再定義する17の経験ステップ・・・P.19
 9. 価値観を育てる組織が、選ばれる企業になる・・・P.22
 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.25
 11. 最後に：問うべきは「何を削り、何を守るか」・・・P.29
 12. 提言書の使い方 | 実践編・・・P.32
 13. あとがき・・・P.35
- 参考①：選ばれる企業への転換に向けた「10の問い」・・・P.36
- 参考②：価値観リスト・・・P.37
- 参考③：巻末用語解説・・・P.38
- 参考④：思考の訓練ガイド・・・P.39
- 参考⑤：立場別「この視点で読むと良い」読解ガイド・・・P.41
- 参考⑥：弊社について・・・P.42
- 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.43

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ンネルでは、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

IT システムや業務マニュアル、報告様式の統一は、全社的な整合性と業務のスピード向上に大きく貢献してきました。しかしその導入によって、現場では、こんな戸惑いの声がぼつりぼつりと聞こえるようになってきました。

- 「入力する項目は分かる。やることもわかる。でも、この数字が、どんな判断につながるのかが分からないんです」
- 「前は、お客様の言葉をメモして上司に伝えていたけど、今は定型の項目に打ち込むだけで、逆に伝わらなくなった気がします」

これらの声は、仕組みが“業務の正確性”を高める一方で、“関係性”や“判断の背景”といった人間的な営みをすくいきれずにいることを物語っています。つまり、仕組みと現場との“間”に、深いズレが生まれているのです。

もちろん、仕組みの導入は否定されるべきではありません。ただし、私たちは今、仕組みの「内側」に、どれだけ“意味”や“対話”が残っているのかを問い直す時に来ているのではないのでしょうか。

実際、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、現場と仕組みとの間に小さくない“乖離”が生まれ、次第に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。

実際、別の企業では、社員の声を反映した「提案制度」を導入していたにもかかわらず、年間の提案件数は数件にとどまりました。制度は整っていても、「出してもどうせ採用されない」「フィードバックが来ない」という声が多く、行動にはつながりませんでした。また、1on1 制度を導入した企業でも、「時間は確保されているが、中身の無い会話が続く」「上司が形式的で、話す気になれない」といった現場の実感が積み重なり、制度が形骸化していきました。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”だけで終わらせず、“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ます。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。

制度は“枠”を整えるものですが、行動を内側から支える“納得感”までは補えません。人は、「なぜ自分がその行動を求められているのか」に腹落ちしたときにはじめて、内発的に動き始めます。

たとえば、評価項目が「対話の実践」や「チーム貢献」として設定されていたとしても、本人がその意味を実感できていなければ、表面的な対応にとどまる可能性があります。行動が変わらないのは、制度の設計ミスではなく、「意味づけの欠如」によるものなのです。

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、相手はその成果に満足し、「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、どんなに想いがあっても、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。

これらはすべて、「想い」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”があつ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。

ポイント：KPI では測れない行動にこそ、企業の信頼が宿る。

問い：KPI の裏にある“意味ある行動”を見逃していないか？

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。

ポイント：行動を分けるのは、能力ではなく、価値観である。

問い：どんな価値観が、信頼と成果を生み出しているか？

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ツ（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[®]

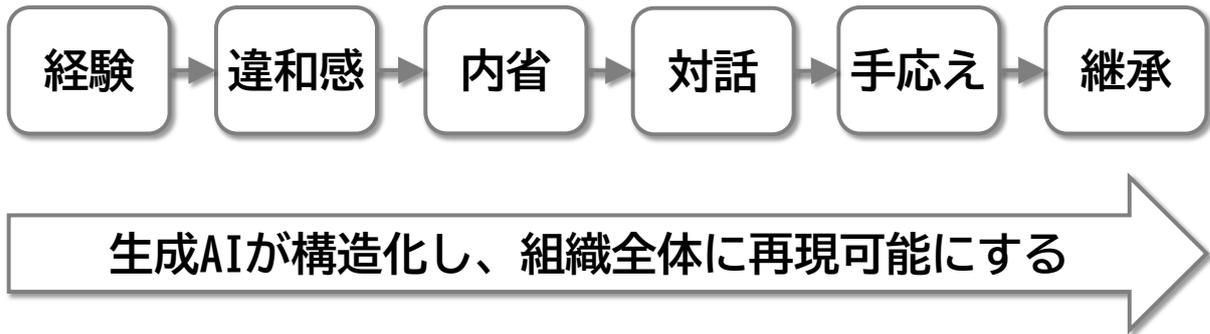
レベル	育つ効果の価値観	「行動の意味」を再定義する 17 の経験ステップ
1. 「これでいいのか？」に気づく	自分の行動を見直すきっかけが生まれる	①より善い比べる対象を知り、違和感を覚える（気づき） ②自分の行動が相手にどう影響したかを考える（内省）
2. 相手のことを想像し、自分から動く	相手の立場に立って考える視点が育つ	③相手の事情や背景を仮説として想像する（構造理解） ④自分で実際に相手の事実を確認してみる（対話） ⑤結果だけでなく過程に注目し始める（行動の再評価） ⑥「どう見られているか」を意識するようになる（他者視点）
3. やってみたら、相手が応えてくれた	行動に手応えを感じ、「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

私たちはこれまで、「意味ある行動」をいかに再構成し、可視化し、共有していくかを見てきました。しかし、こうした行動は「善意」や「個人の意識」だけに任せておくと、いずれ属人化し、引き継がれずに消えていきます。

ここで多くの現場が抱える本音があります。

- 「制度って、本当に“意味ある行動”を守れるのだろうか？」
- 「むしろ、制度が“善い行動”を潰してきたのではないか？」

その疑問に、私たちは真っ向から向き合う必要があります。制度とは、本来「行動を縛るため」ではなく、“守るべき行動”を見失わないための“盾”であり、“伝えるための道具”であるべきです。評価制度・職務記述書・育成対話。いずれも、使い方次第で「文化を支える支柱」となります。

本章では、「制度だからこそ守れるものは何か？」という視点から、信頼を生む行動をどう継承可能な形に落とし込むかを考えていきます。

現場で信頼構築に貢献してきた多くの行動は、数値化されにくく、評価から漏れがちです。だからこそ、“短期指標に反映されにくいが中長期で価値を生む行動”を、意図的に守り継ぐ視点が必要です。

私たちは、効率化や外部の仕組み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ためには、それらは不可欠な経営手段です。プロセスの見直しや自動化の推進は、現代における企業の生存戦略でもあります。

しかしその一方で、どれだけ仕組みが整備されても、そこに「人が動く意味」や「関係性の再設計」が伴わなければ、組織の表面だけが前に進み、中身が置き去りにされる。そんな“空洞化”のリスクが静かに広がりつつあります。

効率化により業務は整っていく一方で、“人が人として動く理由”が削られている現実があります。だからこそ今、効率の先に“守るべき行動”を明らかにする必要があるのです。今、私たちに求められているのは、「何を効率化するか」ではなく、「どの行動を“守り”、次の世代に“渡す”か？」という問いではないでしょうか。

たとえば、

- ・少し遠回りでも、現場に足を運び、相手の表情や声のトーンから本当の状況を感じ取ること。
- ・時間がかかっても、相手に届く言葉を選び抜いて伝えること。
- ・忙しい中でも、チームの誰かの小さな違和感に気づき、声をかけること。

これらの行動は、いずれも KPI には現れにくく、時に“非効率”と見なされるかもしれません。

しかし現実には、こうした一つひとつの行動こそが、職場の安心感を支え、信頼をつくり、離職や摩擦を防ぎ、長期的な成果へとつながってきたのです。たとえば、次のような“非効率に見える行動”が、実は組織の信頼と文化を支えている場面として語り継がれています。

■ 現場の「気づき」と「声を上げる勇気」

- 工場ラインで、新人が機械の小さな異音に気づき、「何か、いつもと違う音がします」とためらいながらも伝える勇気のある声。
- ベテラン作業者が出荷前に、「今日の湿度、少し高いね。明日まで様子を見ようか」と、経験に基づいた一言をそっと添える。

■ 供給や工程に対する「相手視点の気遣い」

- 建材納品の品に、現場の状況を気づかう短い手書きメモ。「明日の雨、大丈夫そうですか？」と、相手の工程を想像して添えられている。

■ 対話における「信頼を育む姿勢」

- 営業現場で、あえて沈黙を恐れず、顧客の言葉を最後まで待つ。話し終えるまで遮らず、“言葉にならない本音”を大切に作る姿勢。
- 議論の途中、「これ、相手にどう届くか、一度立ち止まって考えてみませんか？」と語りかけるマネージャー。成果だけでなく、“関係性の受け取り方”を大切に作るブレーキ。

■ 情報伝達における「先回りの配慮と可視化」

- 資料提出のあと、「補足をつけました。もしかすると誤解があるかもしれないので」と、自ら誤読リスクを先回りしてフォローする気遣い。
- FAQに、「まだ聞かれていないけれど、たぶん気になっているはず」と仮定し、先回りして補足を加えるマーケティング担当の想像力。
- 議事録に、発言内容だけでなく、“沈黙が流れた場面”や“誰かの表情の変化”まで書き添えるファシリテーター。空気の揺らぎまで言語化して届ける。

■ 社内文化を育てる「小さな気配りの継続」

- 繁忙期のなかでも、新しく入社したパート社員に、「最近どうですか？慣れてきましたか？」と目を見て声をかける管理職。忘れられない一言になる。
- 社内チャットで、「急ぎでなければ〇〇さんのタイミングで」と書き添えるひとこと。業務をこなすだけでなく、“相手の都合”を尊重する文化のしぐさ。

これらの行動ほど、評価制度や業務改善目標の下で真っ先に削られやすいのが実情です。なぜなら、これらの行動は「目に見える数値に反映されにくく」また「短期の成果と直結しづらい」ために、経営指標の中で評価されにくいからです。それでもなお、これらの行動が現場の判断力を育て、関係性を支え、企業らしさを形づくってきたことは間違いありません。

**ただし、ここで重要なのは、
こうした他社の行動をそのまま模倣しても意味はないということです。**

**“意味ある行動”とは、単なる丁寧さや善意ではなく、
各社がこれまでの取引や現場経験のなかで培ってきた独自の価値観と深く結びついています。**

たとえば、「安心を第一にしてきた」「現場の判断に寄り添ってきた」「先回りの気遣いを重視してきた」など、その企業にとって“誠実”とはどういうことか、という価値基準が行動の背景には必ず存在します。つまり、価値ある行動とは、自社の文化と関係性の文脈の中で意味を持つように“育てきた”ものなのです。

ゆえに今、他社の成功事例をなぞるのではなく、自社の中に既に存在する「信頼を生んできた行動」と、その背景にある価値観を丁寧に見直すことが求められています。その営みこそが、「削ってはならない行動は何か?」「それをどう守り、次世代に渡していくか?」という問いに向き合うための、最も現実的で本質的な出発点となるでしょう。

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”とは何でしょうか？
- ・それは、誰にとって、どのような安心や価値を生んでいるのでしょうか？
- ・そして、その行動をどのように再現可能な「仕組み」として残し、次の世代に引き継いでいくのでしょうか？

すべての社員が、同じように“意味ある行動”を選べるわけではありません。大切なのは、そうした行動が組織の中で評価され、言語化され、共有されていくこと。その積み重ねによって、共感が広がり、「善い巡環」が文化として育っていくのです。

経営とは、成果を最大化する「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、それを守り抜く意思決定の連続でもあります。一人ひとりが意味ある行動を選び取り、その行動が信頼を生み、その信頼がまた次の行動を引き出し、やがてそれが、その企業らしい文化として育っていく。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ではないでしょうか。

技術が進化する時代において、組織の中で問うべきは、「どのテクノロジーを使うか」だけではありません。本質は、「どのような社会を目指し、そのために何を共に創ろうとしているのか」という問いにあります。AI や制度が発達すればするほど、人間がどのような価値観を持ち、どのような関係性を育むかが、いっそう重要になります。私たちが構想すべきは、効率で閉じた組織ではなく、信頼を媒介に多様な関係者と価値を共創する“開かれた組織”です。つまり、これからの時代において、組織の成長は「技術力」ではなく、「共創力」と「倫理的判断力」によって試されるのです。

技術は人を代替するものではなく、人が「より善く生きる」ための支援装置です。そして、その支援装置をどう使い、何を守り、何を生み出すかを決めるのは、やはり人間の問いと選択です。「意味ある行動」「信頼の巡環」「善き判断」——これらを日々積み重ねていくことこそが、私たちが選ばれる企業であり続けることの、本質的な土台となるのではないのでしょうか。

要約：選ばれる企業とは、「削らないもの」を知っている企業である。効率を追う時代にあっても、信頼を育てる行動は見えにくく、評価されにくく、真っ先に削られやすい。けれど本当に価値を生み、文化をつくってきたのは、そうした“非効率に見える行動”ではなかったか。制度は行動を縛るものではなく、守るべき行動を見失わないための仕組みである。技術が進化する時代だからこそ、経営に問われているのは、「何を効率化するか」だけでなく、「どの行動を守り、誰と未来を共につくるか」という問いである。

12. 提言書の使い方 | 実践編

～ 対話・行動につなげる「はじめの3ステップ」+立場別ヒント集 ～

本提言書は、「意味ある行動とは何か？」という本質的な問いから始まり、それを支える価値観・制度・関係性の再構築へと導く内容です。

提言書を実践につなげる「はじめの3ステップ」

1. 身近な違和感に名前をつける：
最近の会議や現場で感じた“気になったこと”を思い出し、その背景にあるズレや善き状態のイメージを言語化してみる。
2. 信頼を感じた行動をメモする：
「あの一言で安心できた」「こうしてくれると嬉しい」と感じた体験を、行動として記録しておく。
3. 1on1 や会議で“問い”を持ち込んでみる：
提言書の問いをそのまま使い、対話の入口に。「最近、削ってはいけなかったと感じた行動はありましたか？」など。

この提言書を、読んで終わりにせず、実際の対話・行動につなげるために、立場ごとに“問いをどう活かすか”のヒントをまとめました。

立場別「問いの活かし方」活用ガイド（サマリー）

立場	活用する問い	実践の一步例
経営層	「削ってはならない行動とは？」	経営会議で問いを共有し、3分黙考＋一言ずつシェア
管理職 マネージャー	「行動の意味は、継承されているか？」	1on1で「最近、手応えがあった行動」を問い直す
人事 育成担当	「信頼を育む行動は、評価・制度で支えられているか？」	評価シートに「信頼の兆し」の項目を追加する
若手 リーダー候補	「誰に・どんな関係で価値を届けているか？」	チーム内で「今週やってよかった行動」を共有
推進室	「意味ある行動を、全社にどう波及させるか？」	推進チームで「行動の意味共有ワーク」を設計

全章まとめ：問い＋まずやってみる一步（アクション一覧）

章タイトル	問い	まずやってみる一步
どうすれば“意味ある行動”を再現できるのか？	行動の意味を、育て・伝え・継承する仕組みがあるか？	「最近“やってよかった”と感じた瞬間」や「相手の反応に手応えを感じた出来事」をチームで共有し合う場を一度設けてみる。
再現可能にする鍵＝生成 AI の活用	“行動の意味”は、誰に・どう引き継がれているか？	1on1 や振り返り面談の際、「最近やって良かったと思えたこと」を聞き取り、AI またはメモで“意味”を言語化してみる。
経営層の皆様へ — 次世代に残すべき行動とは？	御社にとって、絶対に“削ってはならない行動”とは？	経営会議などの中で、「我が社で“削ってはならない行動”は何か？」を問い、3分だけ黙って考えてもらう時間を設けてみる。
意味ある行動が埋もれない“職務設計”とは？	“行動の質”を職務として定義できているか？	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。
「行動の意味」を再定義する17の経験ステップ	この行動を次世代にどう残すか？	「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。

■ 経営層の方へ — 組織に“問い”を渡し、文化を育てる役割 —

目の前の数字を追う日々だからこそ、「問い」が必要になります。短期目標を追いながらも、その背景にある“信頼を育てる行動”が企業の未来をつくります。

経営とは、「問いの質」を組織に配ることであります。なぜなら、組織の“思考の質”は、共有された問いの深さによって決まるからです。

たとえば、「どうすれば早くできるか？」という問いが組織に浸透すれば、現場は“効率”のために動きます。一方で、「この行動は誰のためか？ どんな関係をつくっているか？」という問いが共有されていけば、現場は“信頼”や“関係性”を軸に判断するようになります。

人は、自分に与えられた問いの枠組みの中でしか、思考も行動もできません。だからこそ、経営とは「何を問い、どんな思考で現場を満たすか」を選びとる行為なのです。

◆ 今日からできる活用ヒント：

- ・ 経営会議の冒頭に「問いの10選」から1つ取り上げ、感じたことを共有するだけでも効果的です。
- ・ 「答えのない問い」に対する意見交換の時間を10分だけ設けてみてください。
- ・ 社内報やイントラで「今月の問い」として発信し、社員の声を集めるのも効果的です。

■ 部門長・マネージャーの方へ — 行動を育て、意味を問い返す伴走者 —

日々の業務に追われる現場だからこそ、問いの一言が「意味の共有」となります。忙しいからできないのではなく、“忙しいからこそ、問いが必要”なのです。

問いかけは「評価」ではなく「信頼」です。メンバーの行動に対して、「速さ」や「正確さ」だけでなく「その行動は誰のため？」とやさしく問いかけてみてください。

部門長・マネージャーの問いは、現場の思考を耕します。「どれだけ成果が出たか」だけでなく、「なぜその行動をしたのか？」「どんな人の役に立ったのか？」といった問いは、メンバーの内省と誇りを引き出します。大切なのは、答えを引き出すのではなく、問いかけを通じて“意味を共に見つける関係”を育てることです。

◆ 今日からできる活用ヒント：

- ・ 1on1で「最近、自分で意味を感じた行動ってあった？」と聞いてみる
- ・ チームで「問いを話す会」を“雑談形式”で月1回、15分だけ開催してみる
- ・ 「この対応、意味があると思う？」と一言添えてみるだけでもOKです

■ 人材開発・企画部門の方へ

— 制度と育成に“問い”を織り込む設計者として —

制度や育成の現場も、短期成果の圧力にさらされています。だからこそ、“問いを持ち続けられる力”を制度や仕組みに織り込むことが、長期的な文化形成につながります。

制度設計や研修づくりは、“問いを言語化する仕事”でもあります。問いを仕組みに入れれば、価値観が再現され、文化になります。人材開発が扱うべきは「何を教えるか」だけでなく、「どんな問いを持たせるか」です。問いの有無によって、同じ制度でも育つ行動の意味が変わります。

たとえば、評価項目の横に“問い”を添えるだけで、単なるチェックリストが内省の道具に変わります。研修冒頭に「なぜ今この学びが必要か？」という問いを加えるだけで、受講姿勢が変わります。

「問い」は、現場の誰かが実践経験から“違和感”に気づくことで生まれます。そして、その違和感を共有し、言語化し、問いとして組織に還す人こそが、未来の変革の起点になるのです。

要約：問いを“持ち込む”ことが、組織に信頼と意味を育てる。

経営とは問いを配ること。現場では問いを育てること。制度では問いを設計すること。それぞれの立場が、意味ある問いを組織に持ち寄るとき、文化は生まれ変わる。

あとがき

私たちは、成果を最大化する仕組みを整える一方で、「善き行動」を守り抜く意思決定ができていくのでしょうか。効率が進む時代にこそ、見えにくく、数値化しにくい行動の意味に光を当てること。それが、信頼の文化を育み、社会に選ばれる企業の礎となります。短期の合理だけではなく、長く信頼される行動を。

目に見える成果だけでなく、関係性の中で生まれる意味を。組織の営みの中で、誰かの安心や共感を生む行動が、次の選択を変え、文化を形づくっていきます。私達は、テクノロジーを活用する力と同時に、「何を守り、何を渡すか」を問い続ける力を取り戻さねばなりません。その問いを持ち続けることが、選ばれ続ける企業の本質だと、私たちは信じています。

あなたの問いが、組織の未来を変えていきます。

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任せたいと思われている	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[®]**

Wellbehavior[®]

Create "Did it!"[®]

for **Wellbeing**



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