



より善くを目的に **組織行動科学<sup>®</sup>**  
**HCD : Human Capital Development**



Theory of Organizational Behavioral Science



Ver.55

意志に頼らず、行動を育てる

## 支援科学としての組織行動科学®と、その実証構造

組織行動科学® 理論体系で紹介する実証構造は、なぜ人は行動し、なぜ続けられないのかを科学的に解き明かすために、延べ 338,000 人以上のビジネスパーソンの行動記録をもとに構築されています。具体的には、以下のような多様な実践現場で蓄積された、リアルかつ再現性のある行動ログを分析対象としています：

- 週 2 回・1 分間程度の問いかけによる《Quick-Q》の回答データ
- 日報記述における「意味語(meaning words)」の出現傾向
- 1on1 記録における共感応答の頻度と、それに続く提案・発話行動の変化
- 各種施策における実行ログや再実行の時系列変化

これらのデータは、「問いの投げかけ → 行動の変化 → 継続の要因 → 意味づけと内省 → 習慣化」という**行動巡環の構造**が、理論上だけでなく現場でも再現可能であることを、実証的に示しています。

アンケートや意識調査のような静的な情報ではなく、実際の職場における「行動」「対話」「記述」のプロセスを捉えた“生きたデータ”に基づいて構造的に検証しているからこそ、本理論体系は、それぞれの現場における行動変容を支える再現性と実装性を備えた“支援科学”として成立しています。

こうして導き出された実証構造は、「意志で変える」のではなく「構造で支える」という考え方に基づいて設計されており、組織行動科学®は、現場に根ざした支援科学として、確かな汎用性と持続力を備えています。本体系は、製造業・流通業・サービス業・教育現場など、多様な現場での実装を通じてその効果が実証されており、組織の規模や文化を問わず応用可能な汎用性を持ちます。

---

### 【用語解説 | 支援科学(Supportive Science)】

組織行動科学®における支援科学とは、個人の意志やモチベーションに頼るのではなく、行動の背景構造を観察・仮説・再現することによって、「行動変容を支える仕組み」を設計・実装する科学のあり方を指します。意志を問うのではなく、行動が“自然に起きる構造”を支援する。これが支援科学の出発点。もちろん、個人の意志は重要です。けれども、その強さだけに頼ろうとしても、忙しさや不安、周囲の空気といった環境の変化により、行動が続かなくなることは少なくありません。

だからこそ支援科学は、「意志の有無に関らず行動が生まれる構造」を整えることに重きを置いています。意志を後押しし、ときに代わって支える、その“構造”こそが、あらゆる現場で行動を持続させる、本質的かつ再現可能な土台となるのです。それは、「あの人だからできた」をなくし、「誰でも、どこでも、同じように育つ」組織を実現するための科学なのです。行動の再現性とは、「あの人ならできた」では終わらせず、「この環境なら誰でも動ける」という土台を組織に築くこと。その支援構造を可視化し、育て、伝承していくことが、支援科学の本質。

# 1 | 基本姿勢:行動は「観察される現象」ではなく「再現可能な構造」である

組織行動科学<sup>®</sup>が重視するのは、単なる行動の記録や頻度ではありません。

「なぜその行動が起きたのか?」「なぜ続かなかったのか?」「なぜ続いたのか?」  
という“構造的な問い”に答えることをめざしています。

その問いに応えるため、以下の3つを厳密に区別しながらデータと向き合っています:

- 行動を引き起こす要因(Antecedents):行動の前にあった出来事・関わり・状態
- 行動そのもの(Behavior):誰が、いつ、どのように、何を行ったか
- 行動の結果(Consequences):その行動によって何が起き、どう感じ、どう返されたか

この「ABCモデル」は、応用行動分析(ABA)を軸に、実験行動学、組織行動論(OBM)、関係性心理学、構成主義的アプローチなど、複数の理論体系を統合して用いられています。

## 2 | 観察の構造:5つの理論領域による多面的な行動理解

人の行動は、単一の理論では説明できません。

組織行動科学<sup>®</sup>では、以下の5つの理論領域を用いて、行動を多層的に観察しています:

理論領域	着眼点	具体的な観察対象	対応学術領域
行動制御	行動の“起点”を決める 外的・内的トリガー	Quick-Q 提示直後の初動 行動率、実行までの時間	応用行動分析学、 行動決定理論、 実行機能理論
動機・報酬	行動の“維持・反復”を促 す内的報酬構造	主観的達成感・貢献実感と 行動継続率の相関	自己決定理論、 強化理論、 ポジティブ心理学
関係構築	行動が“信頼関係の中で 変化する”ことの証明	1on1 の共感応答頻度と発 話変容・提案行動の変化	関係性構成主義、 ナラティブ心理学、 心理的契約理論
認知・思考	行動の“意味づけ”が言 語化されるプロセス	日報記述中の意味語出現と その後の自発的行動率	構成主義心理学、 内省促進理論、 Sensemaking 理論
習慣形成	行動が“文化”や“自律 性”として定着する条件	行動→ふり返り→再実行の 系列出現と安定化頻度	習慣形成理論、 COM-B モデル、 Fogg 行動モデル

これらの理論により、次のような巡環構造を理論的にも経験的にも捉え直しています：

価値観 → 思考 → 行動 → 関係性 → 意味づけ → 価値観(再定義)

### 3 | 実証の方法論:「構造としての行動」を再現可能にするために

行動の背景には、必ず“構造”があります。組織行動科学®はこの構造に対して、以下の4フェーズを通じて現場での再現性を高めています。

フェーズ	行動制御理論 (起点の設計)	動機・報酬理論 (継続の要因)	関係構築理論 (信頼と変容)	認知・思考理論 (意味の生成)	習慣形成理論 (文化化の条件)
①仮説 設定	トリガーで初 動率が変化？	リワード実感で 継続率向上？	共感応答が提案 を促す？	意味言語化で自 律性促進？	ふり返りが定着 率を高める？
②構造 化介入	Quick-Q テ ンプレート	実感語欄つきの 日報	共感テンプレ+ 応答練習	意味記述欄の 追加	Quick-Q+振 り返りセット
③デー タ収集	初動率、実行 時間、問い種	リワード語 × 継続率	応答と行動変化 の記録	意味語出現と行 動突合	再実行ログを時 系列で記録
④構造 分析	トリガーと行 動の因果分析	意味語と継続率 の相関分析	共感応答と提案 行動の因果分析	意味語の深度・ 多様性分析	行動連鎖のパタ ーン分析

こうした構造化の4フェーズは、単なる分析手法やデータ活用の技術ではありません。一人ひとりの行動の背後にある「意味」や「関係性の変化」を丁寧に見立て、それを“再現可能な知”として現場に返していくための人間支援のサイクルです。

行動を“操作”するのではなく、行動の背景にある文脈や信頼、意味づけのプロセスを科学的に捉え直し、支えること。それが、組織行動科学®が「支援科学」としてめざしている本質です。

### 4 | 意味づけ：なぜ、そこまで「構造」にこだわるのか？

行動は、個人の意志や性格だけでは説明できません。なぜなら：

- きっかけ(トリガー)があるかどうか
- 関係性に信頼があるかどうか
- 行動に意味を感じているかどうか
- 成功体験を言語化できているかどうか

こうした構造要因が整っているか否かで、同じ人でも、行動の質も、継続性も、まったく変わってしまうのです。なぜなら、“やる気”や“意志”に頼らずとも行動が動き出すような仕組みこそ、どんな現場でも、どんな人でも、持続的な変化を実現する「再現性のある知」だからです。

## 5 | 経験を、意味ある行動の“設計知”に変える

「なぜ、あの人は続けられたのか？」

「なぜ、別の人は途中で止まってしまったのか？」

こうした違いを、つい性格や意欲の差として片づけてしまいがちです。

けれども、もしこう問い直してみたらどうでしょうか。

「なぜ、私たちは『できない人がある』と結論づけてしまうのか？」

この問いに向き合ったとき、見えてくるのは「できない人」ではなく、「続けられない構造」の存在です。

同じ人でも、

- トリガー(きっかけ)があるかどうか
- 信頼できる関係性があるかどうか
- 行動に“意味”を感じられているかどうか

といった構造の違いによって、その行動の“質”も、“継続性”も、大きく変わってしまうのです。

だからこそ、組織行動科学<sup>®</sup>では、行動の違いを“個人差”として片づけるのではなく、「行動の構造」として見立て、仮説を立て、観察し、改善する。

その積み重ねこそが、誰もが“意味ある行動”を継続できるよう支援する、確かな設計知となっていきます。

組織行動科学<sup>®</sup>がめざすのは、個人の意志や根性に頼ることではなく、構造を変えることで、行動を育てていく科学。

そしてその設計知こそが、現場で人が育ち、文化が育っていくための、本質的な支えになるのです。

こうして組織行動科学<sup>®</sup>は、「行動を見立てる」「意味をとらえる」「構造を変える」ことを通じて、経験知を再現可能な“設計知”へと進化させる支援科学として、個と組織の持続的成長を支えています。

# 組織行動科学<sup>®</sup> 理論体系

— 約 338,000 人の行動データと現場実践に基づく構造化モデル —

サマリー:

## 人は、なぜ動きはじめ、どうすれば継続できるのか？

その問いに、科学的な根拠と現場の再現性ある知見から応えようとするのが、組織行動科学<sup>®</sup>です。本体系は、約 33 万 8,000 人の行動データと 980 社以上の実務導入事例をもとに、「人が行動を起こし、意味づけ、習慣化していく」メカニズムを理論と実践の両面から体系化したものです。その中心には、次の 5 つの理論があります:

- **行動制御** 理論 (Behavior Regulation Theory)  
人が“やってみよう”と動き出す条件とは？
- **動機・報酬** 理論 (Motivation and Reward Theory)  
行動を“続けたい”と感じる心理的報酬とは？
- **関係構築** 理論 (Relational Trust-Building Theory)  
信頼される関わりの型とプロセスとは？
- **認知・思考** 理論 (Cognitive Meaning-Making Theory)  
行動の“意味”は、どのように理解・共有されるのか？
- **習慣形成** 理論 (Behavioral Habit Formation Theory)  
よい行動を持続させ、組織文化に変える方法とは？

本理論は、再現性を持ち、「なぜその行動が起きたのか」「なぜ続かなかったのか」を構造的に説明できます。さらに、以下、実践に直結する問いにも明快な指針を提示しています:

- 「人が“考えたくなる問い”を、どのように投げかければよいか？」
- 「信頼は、どのような関わりによって築かれるか？」
- 「組織の戦略ポジションに応じて、どのように行動支援を設計するべきか？」

こうした構造的理解に基づき、行動変容を促すフレームを再現可能な形で提示しています。

# 組織行動科学®とは？: はじめて学ぶ方のための“導入ガイド”

## ■ なぜ「行動」ではなく「行動の構造」が大切なのか？

人は「やればいい」と分かっているにもかかわらず、動けないときがあります。

逆に、なぜか自然と動ける時もある。

では、その違いは何でしょうか？

答えは、「行動を支える構造」にあります。

組織行動科学®は、こうした“見えにくい構造”を明らかにし、

誰もが「意味ある行動」を続けられるよう支援する科学です。

## ■ 行動は、ひとつの「巡環構造」でできている

行動は次のような流れで進化する：

[価値観] → [思考] → [行動] → [関係性] → [意味づけ] → [価値観(再定義)]

- ・ 価値観： 自分にとって大切なこと（例：役に立ちたい）
- ・ 思考： 「なぜやるのか？」と考える（例：この仕事は誰に届く？）
- ・ 行動： まず、小さな一歩をやる
- ・ 関係性： 相手の反応を通じて意味が生まれる
- ・ 意味づけ： 「やってよかった！」と感じる
- ・ 価値観の再定義： 自分にとって何が大切だったかを見直す

この巡環が回ると、「行動が深まる」だけでなく、「組織文化が育つ」ようになります。

## ■ 行動を動かす“エンジン” = 心理的リワードとは？

行動が続く理由は、「やってよかった！」という“手応え”にあります。

これを「心理的リワード(内なる報酬: Psychological Reward)」と呼びます：

種別	例	支える感情
達成感 :Sense of Achievement	「できた！」	自己効力感
貢献実感 :Sense of Contribution	「誰かの役に立てた」	他者志向・自発性
承認・共感 :Recognition and Empathy	「相手が喜んでくれた」	関係性・信頼
成長実感 :Sense of Growth	「前よりうまくできた」	自信・習慣化の芽生え

# 目次:

- はじめに:成果と信頼は、関係性から生まれる
- 基本思想:組織とは“行動の連鎖”であり“関係性の質”で進化する
- 定義:組織行動科学®とは
- 行動巡環モデル:意味が深まり、行動が進化する構造
- 心理的リワードの構造 | 行動を進化させる“内なる報酬”
- 5つの理論領域 | 行動を支える構造的視点
- 生成 AI との共働 | 意味ある行動を共に支えるパートナーへ

巻末付録 : 組織行動科学®用語定義集

## ■ 補章 | 理論を支える 10 の補完構造

- 補章① | 信頼や意味の「劣化構造」への視点
- 補章② | ネガティブ感情との共存と活用
- 補章③ | 行動の「質」をどう見立て、育てていくか
- 補章④ | 組織文化への定着 | 誰がどう育てるのか
- 補章⑤ | 「問い」の進化と継承の構造
- 補章⑥ | 社外との関係性巡環と「信頼の連鎖」
- 補章⑦ | 意味の形骸化と“逆巡環”への対処
- 補章⑧ | 国際理論との接続:組織行動科学®の科学的基盤
- 補章⑨ | 競争ポジションと行動支援
- 補章⑩ | 競争ポジションと「問い」の質 : 意味を再定義する人的資本とは

# 組織行動科学<sup>®</sup> 理論体系

— 約 338,000 人の行動データと現場実践に基づく構造化モデル —

## ■はじめに:成果と信頼は、関係性から生まれる

組織は、人と人との関係性の上に成り立っています。本理論は、約 338,000 人におよぶ組織内で働く人々の行動データをもとに構築された理論体系です。

組織で働く一人ひとりの「価値観」「行動」「関係性」「思考の変化」に注目しながら、現場のリアルな声と、科学的な裏づけの両面から導かれた知見を、丁寧にひもといていきます。

制度や仕組みがどれほど整っていても、そこに関わる人たちの関係性がうまくいっていなければ、組織は本来の力を発揮できません。本当は、「もっと相手のために」「もっとよくしよう」と思っている。

しかし、目の前の納期やタスクに追われたり、自分の考えが否定された経験を重ねるうちに、その思いを出すのが怖くなってしまいうことも有的のです。だからといって、「自分の成果だけ出せばいい」と割り切っても、どこかで仕事が苦しくなったり、うまく回らなくなる瞬間が訪れます。なぜなら、**成果も信頼も、結局は“関係性”から生まれるから**です。

目の前の業務をただこなすだけでなく、「誰と、どう向き合いながら、どんな意味を込めてやるのか」を見つめ直すことで、関係性も、成果も、そして自分自身の働きがとも変わっていく。それが、組織行動科学<sup>®</sup>が大切にしている出発点です。

## ■基本思想:組織とは“行動の連鎖”であり、“関係性の質”で進化する

組織の成果は、個々人の能力や熱意だけで決まるものではありません。それ以上に大切なのは、誰もが意味ある行動を継続できるような「構造」があるかどうかです。

そして、行動はつねに「誰かとの関係性」の中で起きています。たとえ同じ行動をしていても、その背景にある価値観や意図が違えば、相手の反応も、その後の関係性も、まったく違ったものになるのです。

だからこそ、組織は、

「価値観 → 思考 → 行動 → 関係性 → 意味づけ → 再定義された価値観」

という“行動巡環”によって成長していく、生きた存在だと私たちは捉えています。

## ■定義:組織行動科学®とは

組織行動科学®は、「**行動が起こる条件**」「**行動が続く理由**」「**信頼が育つ構造**」

これらを再現可能な原理として明らかにし、実践につなげる応用科学です。目的は、個人の意志・やる気といった属人的な努力に頼らず、誰もが“意味のある行動”を自然と継続できるような構造を、組織に設計し、支援することにあります。

そしてその設計の中核には、「**関係性の質**」があります。組織とは、人と人の相互作用によって変化し、進化するシステムです。だからこそ、信頼・共感・意味の共有といった目に見えない営みも、再現可能な“しくみ”として捉え直す必要があるのです。

## ■行動巡環モデル:意味が深まり、行動が進化する構造

行動とは、単に「やるか・やらないか」の選択ではありません。その背景には、「なぜやるのか」「誰のためにやるのか」といった思考があり、その思考は、その人が大切にしている価値観に根ざしています。

そして実行された行動は、他者との関係性を通じて反応や意味づけを生み、やがて「この行動には意味があった」「あの人に伝わった」という実感となって返ってきます。その実感こそが、“自分が何を大切にしたいのか”という価値観を、再び問い直し、再定義するきっかけとなる。

このように、私たちの行動は、

[価値観] → [思考] → [行動] → [関係性] → [意味づけ] → [価値観(再定義)]

という巡環構造の中で深まり、進化していくのです。

- **価値観**:その人が大事にしている「在り方」や「善さ」から、行動の方向が生まれます
- **思考**:「なぜこの行動が必要か?」「何に意味があるか?」と問い、行動を仮説的に選びます
- **行動**:実行によって他者との接点生まれ、初めて環境に変化が生じます
- **関係性**:行動を通じた相手の反応が関係性をつくり、行動の意味づけにつながります
- **意味づけ**:「やってよかった」「あの人に伝わった」という感覚が、価値観を再定義します

こうして、「価値観から始まり、意味づけを経て再定義される」という行動巡環が描かれましたが、ここでひとつ、重要な問いが生まれます。この巡環は、どうすれば自然に、そして継続的に回り続けるのか?

その答えの一つが、「心理的リワード(報酬)」の存在です。行動を起こしたときに感じる「できた!」「伝わった」「役に立てた」という実感は、ただの“気分”ではありません。それは、次の思考や行動を生み出す“内なるエネルギー”であり、巡環を駆動する“媒介項”として機能します。

次にそのリワードの構造と、どのように組織文化として定着していくのかを見ていきましょう。

## ■心理的リワードの構造 | 行動を進化させる“内なる報酬”

行動を支える要素は、仕組みや外部報酬だけではありません。私たちの行動が自然と続き、意味をもち、やがて文化になっていく背景には、行動そのものの中で感じる“小さな報酬”が存在しています。それが、「心理的リワード」です。

心理的リワードは、行動の“結果”として得られるだけでなく、実は最初の一步、「行動してみよう」と思えるかどうかにも深く関係しています。「これなら自分にもできそう」「やってみたい」と感じた瞬間に、価値観が“動機”として点火し、思考と行動を駆動しはじめるのです。

行動する“前” トリガー(誘発刺激)	行動	行動した“後” リワード(強化刺激)
負担感がない(手間がなくできる)	➡	達成でき自己効力(可能)感が高まった ※ <b>できる事が増えたから、やる気になった</b> ※ <b>人の役に立て始めたから、自発になった</b>
経験から得た事実がきっかけとなり先々を想像し報酬を先取りできる	➡	承認され自己肯定(重要)感が高まった ※ <b>相手の反応が今までよりもよくなり、役立とうとする思いが続くようになった</b>
	➡	困難を乗り越え自信が身に付いた
はじめやすい状態があり	やってみたら	報酬があり続けたくなくなった

この図は、行動の前段にある「はじめやすさ(トリガー)」と、行動の後に得られる「内面的な報酬(リワード)」が、どのように人の行動と成長を支えているかを整理したものです。

図を見ながら、ご自身の経験と照らし合わせてみてください。

- 「たしかに、やってみたら想像以上にできた」
- 「相手の反応がうれしかった」
- 「小さくても、誰かの役に立てた気がした」  
そんな実感が、次の一步につながっていった記憶はありませんか？

ちょっとした「できた」という達成感。

「伝わった」と感じた瞬間。

あのときの実感が、気づけば次の行動のエネルギーになっていた。私たちが行動を続けたくなくなるとき、そこには小さくても確かな「報酬」があります。それはお金や評価のような外からのものではなく、行動の中でふと感じる“内なる手応え”。

行動のきっかけとしての「トリガー」があり、やってみた結果、達成感・貢献実感・承認・成長実感といったリワードを得ることで、「またやってみよう」と思える状態が生まれる。

この小さな巡環が、やがて内発的な動機へと育ち、意味ある行動を支えていくのです。ここに示されたリワードは、すべて“心理的リワード”と呼ばれるものであり、人の内側から行動を支える重要なエネルギー源です。

では、この心理的リワードとは、具体的にどのようなものなのでしょうか？

## ● 心理的リワード(Psychological Reward)とは

心理的リワードとは、行動の中で得られる「快の実感」「意味の確認」「他者との共鳴」など、目に見えない報酬です。たとえば以下のような感覚が含まれます：

リワード種別	内容	働きかける心理領域
<b>達成感</b> Sense of Achievement Reward	「できた！」という手応え	自己効力感・挑戦意欲
<b>貢献実感</b> Sense of Contribution Reward	「誰かの役に立てた」	自発性・他者志向性
<b>承認・共感</b> Recognition and Empathy Reward	「相手の反応が嬉しかった」	関係性・信頼形成
<b>成長実感</b> Sense of Growth Reward	「乗り越えられた」	自信・自己肯定感

## ● リワードの連鎖が「意味ある行動巡環」を生み出す

これらの報酬は、行動巡環モデルにおける“媒介要因”として重要です。

- 達成感 → 自己効力感が高まり、次の行動の仮説が生まれる
- 貢献実感 → 関係性が変化し、意味づけが深まる
- 承認・共感 → 行動が自分ごと化され、価値観が更新される
- 成長実感 → 難しい状況でも「やってみよう」という姿勢が継続される

このように、心理的リワードは単なる“感情”ではなく、行動巡環の推進エンジンであり、組織文化の形成因子でもあるのです。

さらに、こうしたリワードの実感が積み重なることで、「自分はこう在りたい」「次も誰かの役に立ちたい」といった、新たな価値観の芽生えにつながっていきます。つまり、リワードは行動の結果であると同時に、価値観の“再定義”を後押しする媒介項でもあるのです。

心理的リワードは、行動の結果でありながら、「次の問い」や「次の仮説」を生むきっかけにもなります。このように、行動の巡環には「問い・行動・意味づけ」だけでなく、「報酬を通じた気づき」もまた、再出発のエネルギーとして埋め込まれているのです。

## ■5つの理論領域 | 行動を支える構造的視点

行動は“単発”で終わるものではありません。「はじめやすさ」→「意味ある快」→「信頼・認知の変化」→「習慣化」という連鎖をたどって、やがて定着し、進化していくものです。この巡環を組織の中で生み出していくためには、行動の背景にある要因を“構造”として捉え、段階的かつ多面的に支援する必要があります。そのために活用するのが、以下の5つの理論領域です。

理論領域	着眼点	心理的リワードとの関係
行動制御理論	行動は「トリガー」と「リワード」の組み合わせで誘発される	① <b>「負担感がなくやってみた」事が出発点になる</b> → 行動のハードルが下がり、最初の一步が踏み出せる → それまで「知らないことすら知らなかった」領域に、体験を通じて気づくことができる
動機・報酬理論	行動は「意味ある快(ポジティブな感情)」によって強化・持続する	① <b>できた！という達成感</b> → 自己効力感が高まり、やる気が湧く(達成感報酬) ② <b>人の役に立てた実感</b> → 自発的行動へ進化(貢献実感報酬)
関係構築理論	行動は信頼と関係性の中で深化・進化する	③ <b>相手の反応が良くなり、貢献意欲が続く</b> → 承認や共感が得られ、行動の意味づけが深まる(承認・共感報酬)
認知・思考理論	「事実→仮説→経験→検証→再定義」の思考プロセスが深まりを支える	- 上記リワード全体に貫かれる「意味づけ」の機能 - 経験を構造化し、自分ごととして内面化する役割を果たす
習慣形成理論	行動は「環境構造」によって自動化・定着する	④ <b>困難を乗り越えられた経験</b> → 成長実感とともに自信が定着し、次の行動が自動的に生まれるようになる(成長実感報酬)

## ● リワード①～④の巡環構造(=「成長が続く理由」)

### ①「できた！」という手応え

→ 自己効力感が芽生え、新たな行動の心理的ハードルが下がる(動機の強化)

### ② 誰かの役に立つ経験

→ 自己の意味づけが生まれ、自発的な行動へ進化する(内的動機の生成)

### ③ 相手の反応がよくなり、関係性が好転

→ 行動が“意味あるもの”として認識され、持続の理由になる(関係性の強化)

### ④ 困難を乗り越えられたことで、自信が定着

→ 習慣化・自律行動へとつながる(定着と進化)

## ● 心理的リワードの巡環が“組織文化”をつくる

ちょっとした「できた」という達成感。「伝わった」と感じた瞬間。あ那时的実感が、気づけば次の行動のエネルギーになっていた。私たちが行動を続けたいとき、そこには小さくても確かな「報酬」があります。それはお金や評価のような外からのものではなく、行動の中でふと感じる“内なる手応え”。

こうした「心理的リワード」が日々の中で連鎖していくことこそが、行動と成長を支える「巡環の構造」であり、この構造が組織全体に根づいていくとき、私たちは、ただ与えられた仕事をこなすだけでなく、“意味ある行動”を、自分の意志で選び取り、動き続けるようになります。

それは、誰かに強制されたわけでも、仕組みに押し出されたわけでもありません。「やってみたい」「役に立ちたい」、そう思って踏み出した一歩が、いつのまにか誰かの役に立ち、関係性を変え、そして自分自身の価値観さえも変えていく。

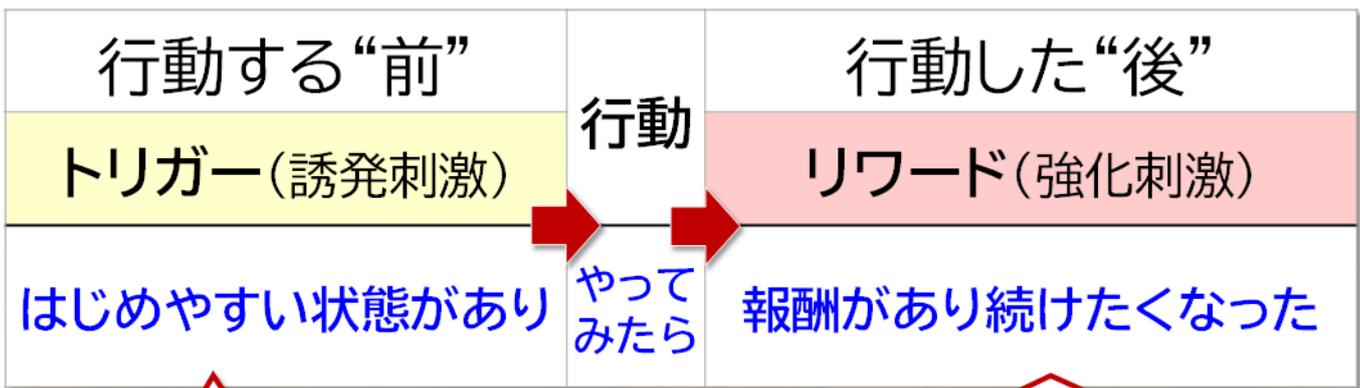
組織行動科学<sup>®</sup>とは、そんな“内なる一歩”を支える、現場発の実践知なのです。そして、その「一歩」の意味を、ただ経験として終わらせるのではなく、言葉としてとらえ直すこと。すなわち、“自分自身の価値観の変化”を見えるかたちで捉え直す(ものさし)を持つことです。

たとえば、以下の5つの段階で、自分の価値観の深まりを振り返ってみることができます：

	価値観の変化の状態	内面的な特徴	自分への問いかけの例
Lv.1	与えられた価値観をそのまま信じている	「やるべきこと」をそのまま受け入れている	「なぜそれを大事にしているか？」と聞かれると困る
Lv.2	目の前の行動を通じて納得している	「やってみたら、意味があると思えた」	「やってみて良かったことって、何かあった？」
Lv.3	他者との関係の中で価値を見出している	「あの人の反応で、自分の行動の意味がわかった」	「相手は、どんなふうを受け取ってくれた？」
Lv.4	行動を通じて自らの価値観を言葉にしはじめた	「これは自分が大切にしたいことなんだと思う」	「それって、あなたにとって何が大切だった？」
Lv.5	他者に価値観の意味を伝えられるようになった	「なぜ自分がそう考えるか」を他者に伝え共鳴を生む	「その考え、他の人にどう伝えている？」

こうした“内なる変化”の段階を振り返ることは、行動の背景にある意味づけを言葉にし、次の問いや選択へとつなげるための大切なプロセスです。

とはいえ、こうした心理的リワードの巡環が、誰にとっても自然に機能するわけではありません。実際には、「達成感はあるけれど、成長が止まってしまう」「いつも同じことばかりやっている気がする」といった状態に陥ってしまうことも少なくありません。その背景には、巡環が“途切れている構造”が隠れているのです。たとえ「できた！」という達成感があっても、それが自分の中だけで完結しているとき、行動は次第に停滞し、やがて惰性へと変わってしまいます。以下の図は、まさにそうした“報酬があっても巡環しない構造”を可視化したものです。



慣れた場所で慣れたやり方

言われた、与えられた事を「やり終えた！」達成感

➡ 考えること無く同じ事を繰り返す動機・モチベーションが発生

主語はまだ自分。相手では無い。

この図が示しているのは、「報酬があるから継続しているように見えるが、実は思考や関係性が深まっていない」という状態です。つまり、「やり終えた！」「できた！」という自己完結型の達成感だけでは、リワードは“深化”せず、次の意味ある行動や価値観の再定義にはつながらないのです。

私達が「またやろう」と思える本当の理由は、“相手の反応”や“社会とのつながり”にあります。「ちゃんと伝わった」「喜んでもらった」「少しでも誰かの役に立てた」。こうした“意味の接続”こそが、リワードの質を変え、巡環をもう一度動かしてくれるのです。

こうした“意味ある行動”が連鎖していく組織文化を支えるには、「問いを立てる力」や「意味づけを続ける力」が欠かせません。**しかし、毎日の業務に追われるなかで、常に深く考え続けるのは、簡単なことではありません。**だからこそ、私たちの問いや思考に寄り添い、共に考える存在としての生成 AI との共働が、これからの組織づくりにおいて重要な役割を果たすのです。

生成 AI は、私達の思考や問いかけを後押しすることで、「意味ある行動」が巡環し続けるための“媒介項”となり得ます。一方的に答えを出すのではなく、私達が立ち止まり、考え、意味を見出すためのパートナーとして、生成 AI がこれからの組織づくりに大きな力を発揮します。

## ■生成 AI との共働 | 意味ある行動を共に支えるパートナーへ

生成 AI の登場により、私たち人間の“考え方”や“動き方”は、いま大きな転機を迎えています。しかし、AI は「正解を出すための便利な機械」ではありません。これからの時代に本当に大切なのは、人が「問い」や「価値観」を持ち続けること。そして、その問いに AI が寄り添い、共に考え、支えてくれる“パートナー”になることです。私たちの行動は、つねに次のような流れで進みます：

### ①考える(仮説を立てる) → ②動く(行動する) → ③ふり返る(意味を見出す)

この3つのフェーズそれぞれにおいて、人と AI がどのように力を合わせられるのかを、以下に整理してみました。

フェーズ	人の役割	AI の役割	共働により得られること
① 考える   仮説を立てる	「なぜこの行動をするのか？」とそもそもの背景から考える	必要な情報を整理し、参考になる構造や類似事例を提示する	行動の方向性が明確になり、納得して一步を踏み出せる
② 動く   行動にうつす	自らの行動の意図や目的を確認しながら実行する	人の仮説に対して問い返したり、他の視点を提供する	行動に対して自信と確信が深まり、迷いなく行動できる
③ ふり返る   意味を見出す	結果から意味や価値を見つめ直し、次の問いを立てる	得られた事実や反応の傾向を整理・構造化し、次の問いを提案する	経験が学びとして蓄積され、意味が再定義される

このように見ると、AI は「答えを出す相手」ではなく、問いを育て、選択肢を広げ、ふり返りを助けてくれる“伴走者”なのです。そして何より大切なのは、問い続け、意味を考え続ける“人の存在”です。人が問いをもち続ける限り、AI はその問いに寄り添い、意味ある行動が自然に続いていくよう支えてくれます。

## ● 人が担うもの、AI が支えるもの

このように、人間が担うべきは「問い・意味・価値観」。AI が果たすのは「整理・比較・構造化」という役割です。私たちが「なぜやるのか」を問い続ける限り、AI はその問いに形を与え、行動の選択肢を整理し、その後の振り返りにも寄り添うことができます。

こうして「気づく → 動く → 振り返る → 深まる」という行動の巡環が、個人にも組織にも、無理なく定着していくのです。

## ● AI は“もう一つの視点”をくれる存在

生成 AI は、私たちの問いに「別の視点」や「見落としていた前提」を差し出してくれる存在です。それは“正解”ではなく、“新たな気づき”を促すための補助輪。人が考えることをやめない限り、AI はともに問い、ともに意味を探すパートナーであり続けます。そしてその関係性のなかで生まれる「意味ある行動」こそが、他との信頼を生み、関係性を育て、社会を少しずつ善くしていくのです。

## ■なぜそこまでやるのか？： 行動と共働から生まれる「意味の文化」

なぜそこまでやるのか？そして、何が得られるのか？

ここまで見てきたように、行動は単なる「実行」ではありません。価値観から始まり、思考し、関わり、意味づけ、そして再定義されていく。そうした「行動の巡環構造」が、人と組織の進化を支えています。そしてこの巡環に、生成 AI という“共働のパートナー”が寄り添うことで、私たちは「気づく → 動く → 振り返る → 深まる」という流れを、より確かなものとして、日常に根づかせることができます。

では、なぜ、そこまでの仕組みと文化をつくらうとするのでしょうか？

それは、目の前の業務に追われ、上からの指示に従い、ただこなすだけの毎日が、私たち人間の可能性を閉ざしてしまうからです。関係性の中で、本当は「こうしたい」と思っていた小さな声がかき消され、やがて「考えてもムダ」と思い込んでしまうような空気が、組織に広がってしまうからです。

一方で、たとえささやかでも、「自分で問いを立てた行動」が誰かの役に立ち、その意味を仲間と振り返り、共有できるようになれば、人は、自ら成長しようとするエネルギーを取り戻していきます。それは、管理では生まれえない、本質的な「自発性」です。

だからこそ、私達はこの巡環を意図的に設計し、支え合う文化を育てていく必要があるのです。

そして、そこまでやって何が得られるのか？

それは、「誰もが、自分らしく意味ある行動を選びとれる組織」という、  
これまでとは次元の異なる、しなやかな強さを持った組織です。

- 管理で動かすのではなく、「問い」で動く組織。
- 表面的な成果ではなく、「信頼と納得」で支えられた成果が生まれる組織。
- 何かあったときに、立ち止まり、問い直し、意味をつくり変えていける組織。

それこそが、生成 AI という新たな道具を迎えたこの時代に、私たち人間が進むべき次の地平であり、**組織行動科学®**が支援したい未来のかたちなのです。

## 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**



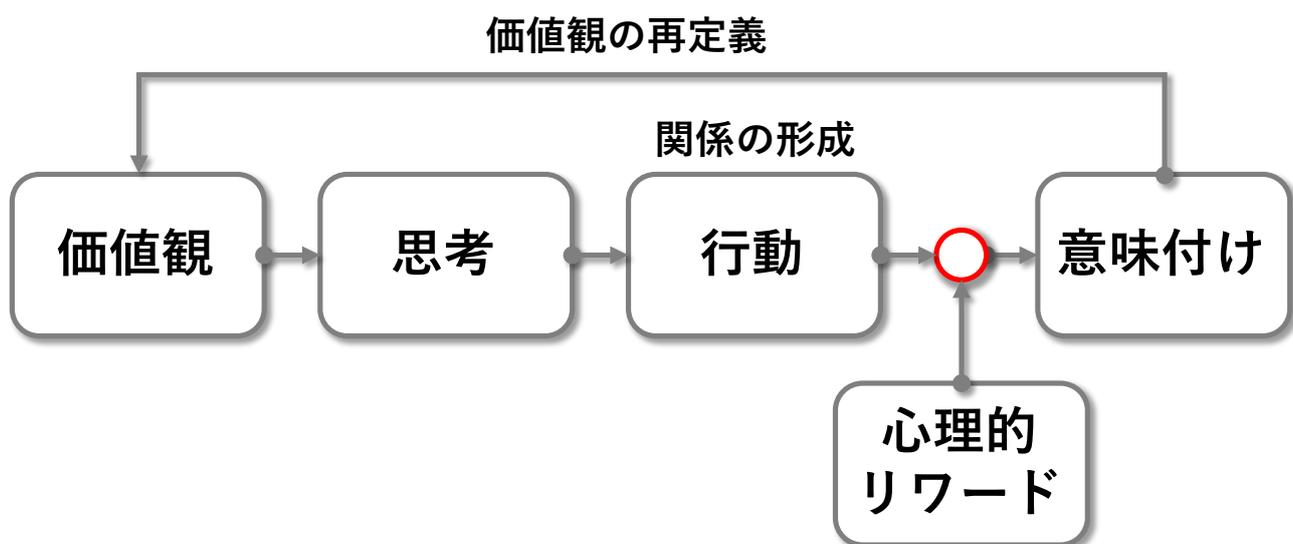
## 巻末付録：組織行動科学®用語定義集

用語	定義(専門的・構造的)	理論的位置づけ・備考
構造	行動・思考・関係性が持続的に生起・変容するための、環境的・認知的・社会的な下部仕組み。形式的な制度だけでなく、「意味づけの枠組み」「心理的安全性」「問いを許容する風土」なども含む。	組織行動科学®の目的は、この「構造」を再現可能なかたちで設計・支援することにある。
意味づけ	行動や経験に対して、「何のために」「誰に対して」「どのような意義があるか」という価値的解釈を与える内面的プロセス。個人の価値観と外部の反応が交差する地点で生起する。	行動巡環における「価値観再定義」の媒介要因。心理的リワードとも連動する。
価値観	個人または集団が「善い」「大切にしたい」と感じる根源的な信念体系。行動選択や意味づけの基盤となるものであり、経験と関係性の中で再定義される可変的構造でもある。	行動巡環の出発点であり、再定義によって次の行動を方向づける。
価値観の再定義	意味づけを通じて、既存の価値観が更新・精緻化され、新たな行動選択や関係性構築に影響を与えるプロセス。	組織的成長＝この価値観の再定義の連鎖と捉える。AIとの共働もこれを支援する。
意味ある行動	外的動機(評価・指示)ではなく、内的価値観と社会的関係性の両方に根ざした、自発的かつ納得性をともなう行動。	心理的リワードが生起する条件でもあり、行動巡環の推進因。
問い	価値観・仮説・意味づけを明示化・深耕するための認知的・関係的装置。内省・探索・構造化・他者との共感的接続を促す。	「行動の深まり」「仮説設計」「価値観の再定義」の起点であり、生成 AI の共働領域。
問いの継承	問いの内容を共有するのではなく、「問い続けることが許される関係性と文化」を育むプロセス。信頼と共働が土壌として必要。	「問いの段階モデル」「共感的ふるまい」「リーダーの態度表明」などにより支援される。
共感	相手の感情・文脈・価値観に一時的に接続し、自他の境界を尊重しながら理解を深める認知-情動的プロセス。	心理的リワード(承認・共感)を生み、信頼・意味づけ・行動持続に関与する。
信頼	相手の善意・能力・意図を肯定的に期待し、心理的リスクを受容可能な状態。繰り返されるふるまいと共有された意味により形成される。	組織巡環の“質”の中核。「信頼の劣化構造」や「信頼の連鎖(社外)」の概念と接続。
心理的リワード	行動や関係性の中で自然に得られる、報酬的情動経験。達成感・貢献実感・承認・成長実感などに分類され、次の行動・価値観の更新・文化の定着に媒介的に寄与する。	行動巡環を内発的に駆動するエンジン。トリガーとの連携で習慣化に至る。
行動巡環モデル	[価値観]→[思考]→[行動]→[関係性]→[意味づけ]→[価値観の再定義]の順で行動が進化し、組織文化を形成していく構造モデル。心理的リワードが巡環を駆動する。	組織行動科学®の中核理論。共働(AI)や問いの構造もこのモデル上に位置づく。
生成 AI との共働	人間の思考・意味づけ・問いを支援する構造的パートナーとして、AI が仮説構築・整理・再定義を支援する補完的關係。	行動の 3 フェーズ(仮説設計／直前／振り返り)において、人間の主体性を前提に機能する。

## 巻末付録：組織行動科学®用語定義集【行動領域】

用語	定義(専門的・構造的)	理論的位置づけ・備考
行動	価値観・思考・関係性などの構造要素を背景として、個人が特定の文脈下で選択・実行する、可観測なふるまい。行動は「内的構造の表出」であると同時に、「関係性を形成・変容させる反応」として機能する。	組織行動科学®においては、“行動”は単発の実行ではなく、「構造×関係性×意味」が交差する結果と捉える。巡環モデルにおける中核プロセス。
行動の質	行動が「どのような価値観に基づき」「誰との関係性を踏まえ」「どの程度の意味づけを伴っているか」によって決まる、行動の深さ・精度・影響性を示す評価軸。	単なる“やった／やらない”ではなく、「問いの有無」「相手視点の有無」「意味の言語化」などによって多層的に評価される。リワード・問い・構造の関与度が高いほど質が高い。
行動の深まり	行動が「表層的実行」から「構造的選択」へ、「反応的ふるまい」から「意味づけられた貢献」へと進化していく連続的プロセス。	スケール(Lv.1~Lv.5)によって段階的に可視化可能。質の変化はリワード実感・価値観再定義・問いの有無に反映される。行動は“深められるもの”として支援対象となる。

### 行動巡環モデル:価値観の再定義を生む構造



## 補章① 信頼や意味の「劣化構造」への視点

信頼は、築くよりも失うほうが速いものです。行動巡環が回っているときは見えなかった“ほつれ”が、ある日突然、関係性の綻びとして表に現れることがあります。

たとえば、「一度うまくいった方法」に固執して、相手の変化に気づかなくなる。あるいは、意味づけを言葉にせず済ませ続けていたことで、感謝や期待が伝わらず、いつの間にか距離ができていた。こうした“意味の風化”は、日々の行動のなかに、じわじわと忍び込んできます。

だからこそ、行動の巡環には「再定義だけでなく、再確認と再共鳴」が必要なのです。関係性が深まるとともに、定期的に“問い直し”をする文化が、信頼の持続には欠かせません。

---

## 補章② ネガティブ感情との共存と活用

— 感情に“寄り添う”のではなく、“問いに変える”構造へ —

組織で働く私たちは、いつも前向きでいられるわけではありません。怒り、悔しさ、不信感、諦め、妬み——こうしたネガティブな感情は、人間らしい反応であり、状況に対する正当なリアクションでもあります。しかし、これらを無理にポジティブに変換しようとする、本音や気づきを封じてしまい、行動の本質的な変化を妨げてしまうこともあります。

とはいえ、ネガティブ感情のすべてにリーダーが関わるのは現実的ではありません。さらに重要なのは、「感情の表出にリーダーが注目・関与すること自体」が、ネガティブなふるまいを“強化(心理的リワード)”するリスクを生むという構造的な問題です。

ネガティブな感情を出す。

- 話を聴いてもらえる。
- 注目・共感・関与という心理的リワードが得られる。
- 再びネガティブな感情を出す・・・。

という依存的なサイクルが無意識に形成されていきます。このような強化構造が続くと、本来向かうべき「顧客への価値提供」や「成果創出」よりも、「感情を扱ってもらうこと」自体が目的化してしまい、組織全体の生産性や自律性が損なわれていきます。

だからこそ、感情に“関わる”のではなく、“構造化して自走させる”という視点が重要です。ネガティブ感情は、リーダーが「解決すべき課題」として抱えるのではなく、本人が問い直し、意味づけ、行動に変換していくための“構造的トリガー”して捉えるべきなのです。

## 実践のための方針:

### ■ 関わる「ライン」を明確に引く

目的	対応する／しない
お客様への価値提供に影響する課題	☑ 関わる
チームの機能不全・業務連携上の問題	☑ 関わる
ネガティブな感情の発散や慰めの要求	× 関わらない(構造に委ねる)

たとえば、ネガティブな感情の発露があった場面で、リーダーがすぐに受容・共感しようとする、かえって依存的な関係を強めてしまうことがあります。そうではなく、「感情の奥にある価値観」に目を向け、本人の主体性に返す問いかけが有効です。

#### Step.1: 価値観への共感と確認

「〇〇さんがそこまで強く感じているのは、〇〇が大切だからなんですよ。」

#### Step.2: 視点のスライド:

「その大事にしていることを、お客様やチームの中でどう活かしたいと思いますか？」

#### Step.3: 行動への着地:

「であれば、それを届けるために、まず何からやってみましょうか？」

こうした問いをあらかじめ準備しておくことで、ネガティブな感情に巻き込まれることなく、関係性を壊さずに“行動への自律的な転換”を促すことができます。

### ■ 感情対応が続くことで生じる副作用

- ・ 「聴いてもらえる」が目的化 → 成果への主体性が希薄になる
- ・ 感情表出が「強化されるふるまい」になる → 他者依存が常態化
- ・ 本来届けるべき“価値提供の構造”が見えなくなる → 組織の軸がブレる

#### 結論として、

ネガティブ感情に“関わる”必要はありません。構造を整え、問いを通じて“本人が意味づけ、行動に変えていける仕組み”こそが、リーダーの実践すべき関わり方です。

それは、単なる冷たさではなく、“意味と価値の再接続”を促す自律のデザインであり、組織行動科学®が目指す「価値に向けて動き続ける組織文化」の礎でもあります。

### 補章③ 行動の「質」をどう見立て、育てていくか

行動を起こすこと自体は大切です。でも、それだけでは足りません。

大事なのは、「その行動が、どんな意味で起きているのか」  
「どんな構造を支えているのか」を見立てる力です。

たとえば、同じ「報連相」でも、

- ・ただ言われたから形式的に報告する人と、
- ・相手の判断を助けるために“問いを添えて”報告する人では、

まったく違う行動巡環が生まれます。行動の質は、「問いの有無」「相手へのまなざし」「意味への接続」で見立てることができます。これらを踏まえた評価フレームや振り返りスケール(例:「行動の深まり 5 段階」)があれば、組織は“行動量の文化”から“行動の質を育てる文化”へと進化します。

#### 行動の“深まり”を可視化する 5 段階スケール

レベル	行動の特徴	キーワード	観察ポイント
Lv.1	指示に従う(言われた通り)	形式的・ 受動的	指示待ち、報告だけの報告
Lv.2	目的を理解して行動する	納得感・ 自発性	なぜやるのかを自分の言葉で語れる
Lv.3	相手の視点を踏まえて行動する	配慮・ 関係性	相手の状況を想定したふるまいがある
Lv.4	問いを持ちながら行動する	探究・ 意味づけ	「これは誰のため」と自ら問う習慣がある
Lv.5	行動の意味を構造化し、 他者に伝える	継承・ 構造化	意味や背景を整理し、共に語れる

※ このスケールは評価のための“序列”ではなく、行動の質的な“深まり”を捉えるための対話ツール。問い返しやフィードバックの場面で活用されることで、「深まりを支援する文化」を育てます。

こうした“深まり”を支えるためには、行動の意味だけでなく、その背後にある構造や仮説を明示的に整理する視点も必要です。以下に、行動を設計するうえで有効な「仮説検証プロセス」の例を追記します。

## 仮説検証プロセス

フェーズ	内容	活用例
①事実確認	どんな行動が、どんな場面で起きているか？	会議で発言が少ないのはなぜか？
②仮説設定	なぜ、その行動が起きているのか？	発言しないのは「否定された経験」があるからでは？
③行動設計	どうすれば別の行動が起きるか？	「問い返し」で関心を示し、小さな成功体験を生む
④実行と観察	行動が変化したかを観察する	発言が増えたか？表情や姿勢はどうか？
⑤振り返りと再定義	得られた意味や構造を言語化し再定義する	「なぜ変わったのか」を共に振り返ることで、学習が定着

このプロセスを AI と共に実行することで、データによる傾向把握や構造整理が支援され、行動の“意味と再現性”がより明確になります。このような仮説設計と検証のプロセスを、AI との共働によって補完することで、意味ある行動を構造的に支援し続ける“実装知”としての組織行動科学<sup>®</sup>が機能していくのです。

### 補章④ 組織文化への定着 | 誰がどう育てるのか

行動巡環が文化になるには、誰かが“火種”を持ち続ける必要があります。それは、ルールや制度によって自動的に育つものではありません。現場で問い続ける人、意味を言葉にし続ける人、失敗しても語り直す人、そうした“ふるまい”が、文化の発芽点となるのです。

とくに、ミドルマネジメントや若手のリーダー層が「意味を言語化し、問いかけを続ける」ことは、文化の定着において決定的に重要です。彼らが日々の会話の中で、「成果と信頼の関係性」を丁寧に示していくことで、組織に新しい“ふつつ”が芽吹いていきます。その起点となるのが、行動巡環を支える小さな対話装置 = Quick-Q です。※ [詳細は実践編を参照](#)

Quick-Q とは、「1分 × 週2回」程度で使える“問いかけテンプレート”です。日常の業務や1on1、チーム MTG の中で、部下やメンバーに「考えるきっかけ」を届ける“問い返し”を定着させることを目的に開発された仕組みです。たとえば、

- 「最近、どんな場面で“やってよかった”と思った？」
- 「それって、誰にとって価値があったと思う？」
- 「次は、どんな工夫ができそう？」

といった問いを、型に沿って・負担なく・継続的に行えるように設計されており、忙しい現場でも“意味のある対話”を育てる手助けとなります。Quick-Q のようなツールが現場に根づくことで、「問いかけ」と「意味づけ」が日常の一部となり、組織全体に“意味ある行動”が連鎖する文化が育っていくのです。

## 補章⑤ 「問い」の進化と継承の構造：問いの力は、関係性の“土壌”に根ざす

問いには力があります。しかし、その力は「関係性」という土壌に根ざしてこそ発揮されます。関係が未成熟なまま問いかけられると、「詰問」や「追及」のように受け取られ、防衛的な反応を引き起こしてしまうこともあります。特に経験の浅いリーダーやミドルマネジメントが、「問いの力」を信じて善意で投げかけたとしても、

- 相手の状態理解が浅い
  - 安心感の設計が不十分
  - 信頼の蓄積がない状況
- では、問いがかえって関係性を壊してしまうことすらあります。

だからこそ、「問いの文化」を育むためには、「問い方」以前に、「問いを交わせる土壌づくり」が不可欠なのです。その土壌とは、

- 日常会話での敬意ある応答
  - 答えを急がずに問いを受け止める姿勢
  - 「考えてもいい」と思える余白や間合い
- といった“ふるまいの積み重ね”によって、ようやく育まれていきます。

こうした関係性があるからこそ、「問い」が“責め”ではなく“探求”として受け取られます。

### ● 問いには深まりの段階がある

問いには、いくつかの種類と段階があります。関係性の深さや、状況の熟度に応じて、扱える問いも変わってきます。

段階	問いの例	使用する条件
表層的	「何をやるべきか？」 「どう進めたらよいか？」	日常業務の確認や行動選択に迷ったとき
構造的	「なぜそれが必要なのか？」 「どういう背景があるのか？」	安心して意見が言い合える場があるとき
意義	「これは誰の役に立つのか？」 「何のための行動か？」	行動と価値をつなぐ振り返りの場がある時
存在的	「私達は何のためにここにいますか？」	信頼と共働の文化が育まれたタイミング

ポイントは、「深い問いが偉い」のではなく、相手の状態と関係性に合った問いを選ぶことです。

## ● 問いを継承するとは、「問い続けていい」という空気を育てること

問いを継承するとは、「問いを教える」ことではありません。むしろ、「問いを持ち続けていいんだ」と思えるような関係性と文化を育てていくことです。

そのためには、次のようなふるまいが有効です：

- リーダー自身が、自分に問いを向ける姿を見せる  
(例:「自分も迷ったけど、こう考えて動いてみた」)
- 相手の問いを歓迎し、否定せずに受け止める  
(例:「その視点、すごく大事。ちょっと一緒に考えてみませんか」)
- 問いを“構造化”して見える形で扱う  
(例:「いまの問いは、こういう背景も想定できそうですね」)

問いの文化は、「一緒に悩んでくれた」経験を通して伝わっていくのです。

## ● AI との共働:問いを言語化し、視点を広げるパートナーとして

問いを育むうえで、生成 AI は心強い補助輪となります。

- 自分の問いを言語化するときの“壁打ち相手”に
- 考えが詰まったときに、“別の視点”をくれる存在として
- 曖昧な思考を“構造”として整理する手助けに

人が問い続ける限り、AI はその問いに伴走する存在であり、思考と行動を支える共働パートナーになり得ます。

## ● 問いのある組織は、立ち止まる力をもつ

行動が止まりそうなとき、誰かが問いを持っていることで、組織は前に進む力を取り戻します。それは、“答えを持つ人”ではなく、“一緒に考えようとする人”がいるということです。問いを投げかけるのではなく、問いにともに向き合える関係性を、少しずつ育てていきましょう。

---

## 補章⑥ 社外との関係性巡環と「信頼の連鎖」:信頼の連鎖を外部とつなぎなおす視点

組織行動科学<sup>®</sup>が描く「意味ある行動の巡環」は、組織の内側だけにとどまるものではありません。本来、組織は社会の一部であり、顧客や取引先、地域社会との関係性のなかで生かされ、評価され、そして変化し続ける存在です。だからこそ、私たちは“社内巡環”の延長線上に、“社外との信頼の連鎖”を意識的に設計していく必要があります。

そしてこの「信頼の連鎖」は、組織の内部から始まった善意や貢献が、社外の誰かに届き、その反応がまた組織を励ますという、双方向の関係性を支える構造でもあります。

## ● 社内巡環 × 社外巡環 × 社会的インパクト

組織行動科学<sup>®</sup>が提示する〈行動巡環〉や〈心理的報酬の連鎖〉は、次のように拡張されていきます：

領域	行動の起点	信頼の対象	意味の広がり
社内巡環	上司・同僚・部下	組織内での信頼と共感	成果・納得・関係性の質
社外巡環	顧客・取引先・地域	外部パートナーとの信頼	価値提供・感謝・紹介巡環
社会的共振	市場・地域・未来世代	社会との関係性・影響力	意義・善意の可視化・共創価値

このように、「誰かの役に立った」という貢献実感が、外部からの“反応”によって増幅されることで、行動のリワード構造はさらに強化されていきます。

## ● 信頼は、社内外をつなぐ“共感の橋”となる

- ・ 顧客からの「ありがとう」が、現場社員の自信になり、
- ・ 地域からの「またお願いしたい」が、チームの誇りになり、
- ・ 社会からの「この会社は信頼できる」という評価が、組織の存在意義を支えます。

これらは、社外との関係性が“単なる外部との取引”ではなく、“信頼の連鎖”として育まれたときに生まれるものです。だからこそ、私たちは、組織の内外で「意味ある行動の巡環」が連なっていることに気づき、その構造を言語化し、日常の中に丁寧に埋め込んでいく必要があります。

## ● 「問い」は、社会とつながる起点でもある

たとえば、次のような問いが、社内の行動巡環を社外へと開いていきます：

- ・ 「この提案は、相手の未来にどう役立つだろうか？」
- ・ 「この仕組みは、どんな社会的価値を生み出すだろうか？」
- ・ 「この製品の“選ばれ方”に、どんな信頼が込められているか？」

こうした問いが、外の声と共鳴しながら“意味の再定義”を生み出し、結果として、組織そのものが社会と“ともに問い、進化し続ける存在”へと変容していきます。

## ● 信頼の連鎖を育てるために

最後に、社外との関係性巡環を「信頼の連鎖」として成立させるには、次のような関わり方が必要になります：

- 【傾聴の姿勢】 数値より先に「相手の状況や文脈」を理解しようとする姿勢
- 【意味の構造化】 相手の困りごとや価値観を共有し、「共通の善」を定義しなおす力
- 【行動の透明性】 その善に基づいた選択・行動・失敗も含め、対話と振返りを共有すること

これらを、社内だけでなく社外の人とも日常的に分かち合える関係性こそが、「信頼の土壌」となり、「意味ある文化」が社内外を貫くものとなっていきます。

---

## 補章⑦ | 意味の形骸化と“逆巡環”への対処

—— 文化が定着する過程に潜む「誤読・模倣・風化」を見つめる ——

### ● うまく回っているように“見える”ときほど、危うさが潜む

組織に「意味ある行動」の巡環が芽生えたとしても、それが文化として定着するプロセスでは、思わぬ“揺り戻し”や“逆巡環”が起きることがあります。たとえば次のような現象は、一見うまく機能しているようで、実は意味が“劣化”し始めている兆候かもしれません：

- 表面的なスローガンの反復(問いの名を借りた形だけの問い)
- Quick-Q やフィードバックの形骸化(考えずに形式だけなぞる)
- 「問い＝詰め」「意味づけ＝押しつけ」と受け取られる空気

こうした状態は、巡環が“進化”するどころか、「形式の蓄積が、意味の劣化を引き起こす」という逆説を生み出します。

### ● 意味を問い直すこと自体が「免疫力」になる

だからこそ、文化を育てる側のリーダーには、

- 「この行動、そもそも、なぜやっているんだろう？」
- 「この問いは、相手にどう受け取られているだろう？」
- 「“できた感”が、単なる自己満足で終わっていないか？」

といった「再定義と再確認の感受性」が必要です。行動巡環は、進めば進むほど、ズレも拡張されていきます。だからこそ、“問いを問い直すふるまい”そのものが、文化の耐久性と免疫力を高めるのです。

### ● “意味が回る”とは、“問いを問い直し続ける文化”である

文化の定着とは、「一度つくられた巡環がそのまま残り続ける」ことではなく「ズレや誤読を感知し、意味を更新し続けられる構造」のこと。私たちは、問い、仮説を立て、行動し、振り返り、そしてその「問いそのものの意味」を再定義していく。そのプロセスを繰り返すこと自体が、意味ある文化を“生きた構造”として保ち続ける鍵となるのです。

## ● 終わりに

“善い会社”とは、誰かの役に立ち、共に問い、未来をつくる存在です。

組織行動科学<sup>®</sup>が育てたいのは、ただ一時的に成果を出す組織ではなく、「意味が連鎖し、信頼がつながり、**成果が持続する組織**」です。

そしてその設計こそが、組織行動科学<sup>®</sup>が目指す、人と社会をともに進化させるための「科学」であり「精神」。



より善くを目的に **組織行動科学<sup>®</sup>**  
HCD : Human Capital Development

## 補章⑧ | 国際理論との接続：組織行動科学<sup>®</sup>の科学的基盤

### ■ 応用行動分析(ABA:Applied Behavior Analysis)との接続

#### ◎ 正確な定義・背景

応用行動分析(ABA)は、B.F. Skinner(1953)のオペラント条件づけ理論を基盤とした行動科学の応用分野であり、行動が先行要因(Antecedent)→ 行動(Behavior)→ 結果(Consequence)によって制御されるというモデル(通称:ABCモデル)に基づく。1968年創刊の学術誌『Journal of Applied Behavior Analysis(JABA)』において、Baer, Wolf, & Risley(1968)が提示した「ABAの7つの原則(実践的・理論的・分析的・技術的・効果的・一般化可能・行動志向)」が現在の基準となっている。

#### ◎ 中心文献・研究者

- B.F. Skinner (1953) “Science and Human Behavior”
- Baer, D. M., Wolf, M. M., & Risley, T. R. (1968). “Some current dimensions of applied behavior analysis.” *Journal of Applied Behavior Analysis*, 1(1), 91-97.

#### ◎ 組織行動科学<sup>®</sup>との接続の妥当性

- ABAが重視するのは、「行動の再現性と客観的測定可能性」。
- 組織行動科学<sup>®</sup>では、行動→関係性→意味づけ→価値観再定義という内的成長巡環を加え、“再現可能性 × 意味づけ可能性”の統合を実現、ABAの拡張として位置づけられる。

## ■ 組織開発(OD: Organization Development)との接続

### ◎ 正確な定義・背景

組織開発(OD)は、Kurt Lewin(1951)による「変化の3段階モデル(Unfreeze → Change → Refreeze)」に端を発し、Douglas McGregor、Chris Argyris、Edgar Schein、Richard Beckhardらが発展させた。ODは、人間中心の組織変革を目指す「計画的・価値志向的・体系的」アプローチであり、対話・内省・参加型プロセスを通じて、組織の自己変容力(self-renewal capacity)を育むことを目的とする。

### ◎ 中心文献・研究者

- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*.
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*.
- Argyris, C. (1970). *Intervention Theory and Method*.

### ◎ 組織行動科学®との接続の妥当性

- ODが重視する「人間尊重・組織学習・対話」を、組織行動科学®は“問いかけの文化化”と“意味づけの構造化”によって制度化している。
- また、ODの「ワークショップ中心」に対し、組織行動科学®は日常業務への埋め込み(Quick-Qなど)により文化として定着させる点で、構造的強度を高めている。

---

## ■ 心理的契約理論(Psychological Contract Theory)との接続

### ◎ 正確な定義・背景

心理的契約とは、雇用関係における「明文化されていないが相互に期待されている信頼・義務・了解事項」のこと。この概念はChris Argyris(1960)によって初期的に提唱され、その後、Denise M. Rousseau(1989, 1995)によって明確な定義と測定手法が整備された。心理的契約違反(Perceived Breach)は、モチベーション・パフォーマンス・組織市民行動・離職意向に大きな影響を与えるとされる。

### ◎ 中心文献・研究者

- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*.

### ◎ 組織行動科学®との接続の妥当性

- 組織行動科学®は、「信頼の劣化構造」「意味の風化」「逆巡環」などの観点を通じて、心理的契約の“破綻”だけでなく“回復と再定義”に向けた実装構造を提示している。
- 「問い・価値観・意味の構造的共有」は心理的契約理論の拡張的実践として位置づけられる。

補章⑧では、組織行動科学®がどのように国際理論(ABA・OD・心理的契約理論)と接続し、体系的な土台を持っているかをご紹介しました。では、こうした理論は実際の育成や組織運営において、どのように活かすことができるのでしょうか。

とりわけ、Quick-Q のような日常実践モデルは、心理的契約理論における「期待と約束の共有」、OD 理論における「関係性の変化」、ABA 理論における「小さな行動の再現性」などを、週 2 回・1 分程度の対話という形で、現場の“ふるまい”として体現するものです。

## Quick-Q とは何か？

Quick-Q とは、「1 分×週 2 回」程度の短時間接触を通じて、部下の“意味ある行動”と“信頼の文化”を育てていくための実践的手法です。1on1 のような特別な時間ではなく、日常の中にあるちょっとした関わりの中で、対話を重ねていくことを大切にしています。こうした積み重ねが、やがて組織の“文化”そのものを変えていく力になる。

## Quick-Q の問い返し構造(5 ステップ)

Quick-Q では、相手の状態や行動の意味を深めながら、段階的に問いを重ねていきます。以下に、その代表的な問いかけ例を示します：

ステップ	目的	例となる問い
① 安心づくり	相手の状態を知る	最近、〇〇の仕事で印象に残ったことはどんなことでしたか？
② 問いかけ	行動の背景を引き出す	あの場面で〇〇な対応をなさった判断には、どのような考えがありましたか？その時、どんなことを意識していましたか？
③ 視点ひろげ	他の選択肢に気づかせる	もし他にも選択肢があるとすれば、どのような方法が考えられましたか？振り返ってみて、ほかに検討されたことはありましたか？
④ 意味づけ	行動の意味を深める	その対応は、〇〇(相手)にどのような影響を与えたと感じましたか？どのような価値や意義につながったと思われますか？
⑤ 問いの継承	次の行動につなげる	次回似たような場面があれば、どのように対応される予定ですか？もし次に活かすとすれば、どのような工夫ができそうでしょうか？

Quick-Q は、組織行動科学®が支える“行動の意味づけ”と“信頼の循環”を、現場の日常に接続する導線です。理論で語られた価値を、対話を通じて育てる「問いの文化」へ。その継続こそが、継続して成果を出せる、つまり、お客様・取引先から選ばれる組織文化をつくる確かな一歩となるのです。

## 補章⑨ | 競争ポジションと行動支援

### Strategic Fit Human Capital

Leader/Challenger/Follower/Nicher に応じた意味ある関わりの構造

---

#### ■導入:競争ポジションは、行動支援の構造を変える

組織行動科学®は、「人が動く構造」「意味のある行動」「信頼と関係性の進化」を支える理論体系として、日々のマネジメントや育成、組織運営に活かされてきました。

**ただし、その“動かし方”は、すべての組織で一律ではありません。**

それぞれの組織が置かれている「競争ポジション」によって、求められる行動の質、問いの深さ、関係性の築き方が大きく異なります。ここでいう競争ポジションとは、市場における相対的な立ち位置を示す 4 分類です:

- **Leader:**市場で圧倒的なシェアや影響力をもち、構造を「つくる側」にあるポジション。信頼の土台を広く社会に問われ、意義や構造設計力が重視される。
- **Challenger:**Leader に次ぐ位置から革新や実験で追随・逆転を狙うポジション。問いの深さや構造の再設計力が求められる。
- **Follower:**一定の成功モデルを模倣しつつ、安定した事業運営を図るポジション。既存構造の維持と効率性、関係性の安定が重視される。
- **Nicher:**特定分野に特化し、深い関係性と専門性で価値を発揮するポジション。共感・つながり・意味づけが決定的に重要となる。

同じ「問いかけ」や「行動支援」の方法でも、Leader が行う場合と、Nicher が行う場合とでは、期待されるインパクトも、受け取られ方もまったく違ってきます。それは、立場の違いが「意味の構造」を変えるからです。

---

#### ■なぜ、ポジションによって行動支援を変える必要があるのか

たとえば Leader であれば、「自分たちの構造が他者に与える影響」にまで責任を持ち、「問いを継承する力」「意味を言語化する力」を持った行動支援が求められます。

一方で Nicher は、「目の前の関係性」や「共感された言葉」を起点にした支援が有効であり、過剰な構造化や形式化はむしろ逆効果になることもあります。

このように、競争ポジションに応じた“行動の支援構造”が存在するという視点がなければ、良かれと思って行った育成や支援が、現場にフィットせず、信頼や関係性を損なうことさえあります。本章では、各ポジションにおける「日常的な問い返しのポイント」「信頼構築の観点」「行動の質の見立て方」などを、組織行動科学®の理論と重ねながら整理し、Quick-Q などの実践支援ツールをどのように“戦略と連動”させるかについても触れていきます。

その際、重要になるのは「どのような問いを立てるか」だけでなく、「その問いが、どのような文脈で、誰から、どのように投げかけられるか」です。

たとえば、Leader の立場にある人材が「なぜそれをやるのか？」と問うとき、それは単なる実行促進ではなく、組織の存在意義や社会への責任を問うことにもなります。一方で、Nicher の現場で同じ問いを投げかけた場合、それが関係性を深めるきっかけにもなれば、“詰問”と受け取られてしまう危険性もあります。問いの力は、それを取り巻く関係性や信頼の文脈とともに作用するのです。

---

**したがって、実践においては以下のような視点を持つことが求められます：**

- **Leader** には、「構造を言語化し、問いを継承する人」を育てる支援が不可欠です。問いの深さと社会的な意味づけが行動の質を決定づけます。
- **Challenger** には、「問いを実験と検証で深める文化」を育てる関わり方が効果的です。成功体験だけでなく失敗から学ぶフレームを共有できる関係性がカギになります。
- **Follower** には、「成功パターンの内省と言語化」が要となります。形式の再現だけでなく、「なぜうまくいったのか」を問い直す視点が求められます。
- **Nicher** には、「目の前の小さな意味づけ」や「共感された言葉」を支点にした関わり方が最も効果を発揮します。相手の世界観に寄り添いながら問いを立てる技術が重要です。

そして、Quick-Q のような短時間接触の問い返しモデルも、このような“ポジションの意味構造”を踏まえて設計されることで、その効果を最大限に発揮します。

本章では、こうした理論と実践の架け橋として、「戦略 × 行動支援」の**接続構造**を提示します。それぞれのポジションにおける問いのあり方、支援の設計原則、信頼の築き方の違いを、具体的な問い例や支援フレーズも交えて提示することで、実務に活かせる指針としてまとめていきます。

「誰に、どのような問いを、どのような関係性で投げかけるのか」。この問いが、あなたの組織の“意味ある行動”を生み出す出発点になることを願っています。問いは、単なる質問ではありません。それは、相手の視点を広げ、意味を再定義し、行動を促す“触媒”です。

しかしその力は、ポジションや関係性の文脈を踏まえて投げかけられてこそ、真に作用します。

たとえば、「どうしたら、もっとよくなると思う？」という問いも、Leader の立場から発せられれば“共創の招き”となり、Nicher の現場であれば“信頼の確認”として作用します。同じ問いでも、誰が・どの立場で・どの文脈で発するかによって、意味は大きく変わります。だからこそ、行動支援は「テクニク」ではなく「構造と関係性の設計」としてとらえなければなりません。

Quick-Q のような問い返しツールも、形式として導入するのではなく、組織のポジション・関係性の深度・現場の成熟度にあわせて、設計し直す必要があります。本章を通じて、みなさん自身の組織の「意味ある問い」「信頼に根ざした行動支援」を見直すきっかけとなり、その結果として、ポジションを超えて“人が育つ文化”が芽吹いていくことを願っています。

## ■各ポジションにおける問いの例と支援設計の原則

以下では、競争ポジションごとに「問いの特徴」「信頼構築の観点」「Quick-Q 活用例」「設計原則」などを整理し、現場での行動支援に活かせるよう実践的に提示していきます。

	Leader	Challenger	Follower	Nicher
問いのあり方	社会的意義や構造を問う本質的な問い 「私たちは、なぜこれをやるのか？」	既存構造への挑戦や仮説検証を促す問い 「もっとよくなるにはどう変えれば？」	成功パターンの内省と意味づけを促す問い 「なぜうまくいったのか？」	関係性と文脈に寄り添う共感ベースの問い 「この提案は、あの人の想いに応えているか？」
支援の設計原則	構造を言語化し、問いを継承できる人を育てる。理念や意味を共有・伝播できる設計。	実験と失敗を許容し、問い→試行→振り返りを回す支援。探究と再構成の文化醸成。	成功事例を再現するだけでなく、その背後にある「意味」を問い直せる支援。形式と内省のバランス。	相手の世界観に寄り添いながら、意味を見出す関わり。形式化よりも「丁寧な言葉の共有」が重視される。
信頼構築の視点	社会や組織への責任を果たしながら信頼される姿勢。正論に傾かず、共感と傾聴の姿勢が不可欠。	「共に考え、共に試した」体験の共有が信頼の基盤。自律的な挑戦と支援の両立。	安心・安定した支援を通じて信頼を築く。成功の再現に納得感と理解を加えることがカギ。	「あなたとだから」という関係性が信頼の中心。言葉や想いの丁寧な共有が決定的に重要。

この表は、競争ポジションごとに「問い・支援・信頼」の焦点がどこに置かれるべきかを可視化したものです。これを踏まえ、Quick-Q を含む行動支援の仕組みを再設計することで、組織文化の進化が加速していきます。まずは、あなたの組織が今、どのポジションに近いのかを見立ててみてください。

## 補章⑩ | 競争ポジションと「問い」の質:意味を再定義する人的資本とは

組織が担う競争ポジションが変われば、求められる人的資本の質も変化します。チャレンジャーとしては「改善」や「効率」の実現力が重要だった組織も、リーダー的ポジションに立ったとき、問われるのは「価値観を翻訳し、問いを共創できる力」です。この章では、「競争ポジション × 人的資本の育成目標 × 問いの構造」という視点で、意味ある行動を支える人的資本のあり方を再定義します。

### ■ ポジションが変わると、「問い」の質が変わる

ポジション	育成の目的	価値の生み方	重視する思考視点
リーダー	問いと意味を共創できる存在	意味を翻訳し、問い直すことによる再定義	「なぜ？」から始める構造的思考
チャレンジャー	制約下で効率と成果を出せる存在	小さな改善を積み重ねて差をつける	「もっとよく」を考える実行思考
フォロワー	手順と品質を忠実に再現できる存在	正確・安定・確実にやり切る	「間違えない」ための徹底思考
ニッチャー	顧客と文脈を共有し信頼を築く存在	状況に応じた柔軟・高密度着な対応	「この人には？」という共感思考

### ■ 意味の共創力は「翻訳・構造化・問い返し」の総合力

「価値をつくる」とは、ゼロから何かを生み出すことだけではありません。むしろ多くの現場では、すでにある価値・経験・言葉を、「相手に合うかたちで言い換え、つなぎ直す」ことで意味が再生されていきます。

- 意味を翻訳する: 技術や仕組みを、顧客や現場が“わかる言葉”に変える
  - 構造として捉える: 単なる反応や成果を、“背景構造”として見立て直す
  - 問い返す: その行動や関わりに「なぜ?」「誰のため?」と立ち止まる
- こうした問い直しのプロセスが、人的資本の深化をもたらします。

### ■ 意味を翻訳し問いを育てる人材こそ、組織文化の火種

リーダー的ポジションにある組織は、ただ業界標準を満たすだけでは不十分です。「この組織が示す価値とは何か?」「それは誰にとって善いのか?」という問いを投げかけ、言葉にし、他者と共有し続ける必要があります。それを可能にするのが、

- 問いを持ち続けるリーダー
- 意味を言語化できる実践者
- 関係性の中で構造を翻訳できる対話者

であり、これこそが組織行動科学<sup>®</sup>が育てたい“意味の文化を支える人的資本”です。



より善くを目的に **組織行動科学<sup>®</sup>**  
**HCD : Human Capital Development**

お問い合わせ: Human Capital Development XR HRD<sup>®</sup> Team

E-mail: [request@requestgroup.jp](mailto:request@requestgroup.jp)

リクエスト株式会社 : <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 338,000 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<sup>®</sup>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、980 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/>

