

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：

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。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。

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。

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ものではありません。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。

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。

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。

⑥ 経営層の皆様へ ― 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、成果だけでなく信頼も生み出す、企業にとって最も本質的な価値創出の源泉です。だからこそ、今こそ問い直すべきです：

- 御社にとって、“削ってはいけない行動”とは何でしょうか？
- その行動は、誰にとって、どんな“より善い変化”を生んでいますか？
- それを再現可能にし、組織の仕組みとしてどのように継承していきますか？

経営とは、短期成果を最大化する「仕組み」を整える営みであると同時に、長期的な信頼を育てる「行動」を選び取り、守り抜く意思決定の連続でもあります。いま私たちが守るべきなのは、誰かがより善くなるために、自ら考えて動いたその一歩” なのではないでしょうか。



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