

人的資本開発は、一過性の施策では支えきれない 持続的成長へ“人的資本開発の体系的推進＝仕組みづくり”

「人材育成に取り組んでいるのに、組織が育たない。」
そんな違和感を、感じたことはありませんか？

例えば、

- 研修を重ねても、現場の思考と行動が変わらない
- 個々は頑張っているのに、組織全体の力に広がらない
- 担当者が変わると、成果もリセットされてしまう
- 取引先の維持・拡大につながらない
- 事業方針が現場で具現化されない

このような状態が、各社で静かに広がっています。

そして、取引先やお客様の感じ方も、求めるものも、その結果として私たちの働き方も、日々少しずつ、静かに変わっています。これまでの延長線上、私たちが大切にしてきた価値観ややり方だけでは、応えきれない時代に入りました。

だからこそ、変わり続ける世界と、共に育つ力が、これからは静かに問われていきます。いま必要なのは、組織として意図を持って「人的資本開発」を仕組み化し、持続的な成長を支え、価値を創出することです。

この課題意識から、私たちは『人的資本開発の体系的推進＝仕組みづくり』を公開いたしました。



目次:

1. はじめに(背景と問題意識)

- なぜ、誠実に頑張ってきた組織ほど、未来を築く力を失いかけているのか？

2. 本提言の意図

- 短期成果を否定しない。それでも、信頼と未来を育てるために必要な一歩とは？

3. 現状の問題構造

- なぜ、積み上げた成果が、未来の競争力につながらないのか？
- 「自社のため」が無意識に、取引先を遠ざけていく。
- 速く、正確に——だけでは、なぜ信頼が築けないのか？
- 数字を追うほど、関係性がすり減っていく理由。
- なぜ作業を覚えても、育ったとは言えないのか？
- ブランドだけでは、もう選ばれない時代へ。

4. なぜ今、変革が求められるのか

- 「これまで通り」では、なぜ立ち行かなくなるのか？
- 「誰を善くするか」が、企業存続の条件になる。
- 速さと正確さだけでは、差別化できない世界が来る。
- 「一緒に成長できるか」が、選ばれる基準になる。

5. 本提言が目指すもの

- 成果だけを追う文化から、未来を育てる文化へ。
- 取引先と「未来を育てる仲間」になるために。
- 相手の成功を支え、未来を共に創るとはどういうことか？
- 短期成果は、未来を育てるための第一歩だった。
- 支援文化を根づかせる、3つの実装策。

6. 人的資本開発を体系的に進めるための仕組み

- ・「現場経験」だけでは育たない。本当の成長を支える設計とは？
- ・ 効率から、効果と信頼を育む組織へ。
- ・ 作業を積み重ねても、未来は育たない。
- ・ 経験を、信頼と未来につなげる循環をつくる。
- ・ 職務とは「誰かを善くする設計図」である。
- ・ 仕事の「なぜ」を取り戻す。
- ・ 信頼は、毎日の小さな支援の積み重ねから。
- ・ 成長とは、世界を自分の行動半径に迎え入れること。
- ・ 成長とは、意図を持って経験を昇華する営み。

7. 移行期に生じる違和感と備え

- ・ 支援文化へ——なぜ最初は「違和感」が生まれるのか？
- ・ 誠実な努力ゆえに生まれる「成長痛」。
- ・ 違和感を恐れず、育てる文化を。

8. 人的資本開発の体系・仕組み構想

- ・ 「作業をこなす」ではなく、「意味を育む組織」へ。
- ・ 育成は、現場(OJT)と立ち止まり(OFF-JT)の連携から進化する。
- ・ 経験を流さず、立ち止まり、意図を宿す——未来を拓くために。
- ・ 職務とは、支援と未来を紡ぐ「職務定義」へと進化する。



【この提言の核にあるもの】

本提言の核にあるのは、次の三つです。

◎ 短期成果だけでは、取引先の維持拡大はできない。

日々の実務経験は、かけがえのない財産です。しかし、経験をただ積み重ねるだけでは、作業速度や処理能力は向上しても、背景や意図を捉え直す力は育ちません。そこで必要なのが、**「OJT(実務経験)」と「OFF-JT(立ち止まり)」を明確に切り分けること**です。

◎ 実務経験に、意味と意図を宿す。

OFF-JT は、単なる研修の場、単なる振り返りの場ではありません。ここでは、**職務記述書を「意味を再発見するツール」に進化させること**が求められます。

- ・ この行動は、誰の、どんな成功を支えるためだったのか。
- ・ 自分は、なぜこの選択をしたのか。
- ・ もしもう一度挑むなら、どんな意図を持って行動するか。

これらを静かに問い直し、言語化することで、経験は単なるタスク遂行ではなく、**支援と未来づくりの力**へと昇華していきます。

◎ 誰に手間をかけるかを、意図的に選ぶ。

こうした取り組みは、短期的には「時間がかかる」「コストに見える」ものです。だからこそ、**誰に時間と手間をかけるのかを意図を持って選び抜く**ことが不可欠です。単なる短期成果を追うのではなく、共に未来を育み、共創市場を開ける相手に、手間ひまを惜しまず投資する。この意思決定こそが、これからの成長と価値創出を支えていくのです。

【現場から見える、意味づけの力】

この意図を、現場の実例に照らしてみましょう。



物流現場では

納品ミスが続いていた。作業手順の徹底だけでは改善せず、OFF-JT で「なぜこの工程があるのか」「誰を支えるのか」を振り返ったことで、現場スタッフの配慮行動が自然に生まれ、ミスが大幅に減少した。

営業現場では

売上目標のプレッシャーから、押し売り型の営業スタイルが蔓延していた。OFF-JT で「誰の、どんな成長を支えるか」を問い直した結果、取引先の課題解決を軸に提案する営業に変化し、取引継続率が向上した。

医療現場では

ルーチンの処置・対応が優先され、患者一人ひとりへの配慮が後回しになっていた。OFF-JT で「この行動は、誰に、どんな安心を届けるか」を振り返る取り組みを開始。結果、患者との信頼関係が深まり、満足度と再来院率が向上した。

サービス現場では

接客マニュアルの遵守が最優先され、顧客ごとの状況や気持ちを汲み取る余裕が失われつつあった。OFF-JT で「目の前の顧客に、どんな体験を届けたいのか」を言語化することで、現場スタッフの自主的な工夫が増え、リピート率が上昇した。

【まとめ】

支援行動・共創行動とは、「時間をかける価値がある相手」を見極め、未来の成長と価値創造に向けて、意図的に投資していく営みです。

経験を意味づけ、未来を共に育む相手との関係性を、静かに、確かに、紡いでいく。

次章では、この流れを体系化し、人的資本開発を持続的に進める仕組み設計について提案していきます。

なぜ「人的資本開発の体系的推進 ＝仕組みづくり」が必要なのか？

1. はじめに(背景と問題意識):

本来、企業とは「特定の相手とその先の社会を善くする」ことを存在理由として生まれたにもかかわらず、その原点が徐々に失われてきています。この状況を放置すれば、短期成果追求が文化として定着し、信頼低下・人材流出・競争力低下という長期的衰退リスクが現実化する。

今日、多くの企業は、誠実に短期成果を積み重ね、成長と発展を遂げてきました。売上高、達成件数、施策実行数といった短期的数値目標の達成は、依然として経営に不可欠な役割を果たしています。

しかし一方で、短期成果の達成を最優先する文化が組織に深く定着しすぎると、

- ・ 関与者(取引先・顧客)との関係性が浅くなり、
- ・ 信頼や共創の基盤が築かれないまま、短期取引の繰り返しに陥る

この状態では、たとえ一時的に取引量を拡大できたとしても、取引先との持続的な関係深化が難しくなり、やがて維持・拡大が困難になります。

取引先ロイヤルティが育たない中での取引は、

- ・ 条件交渉・価格競争に巻き込まれやすくなり、
- ・ 取引先の離反リスクを高め、
- ・ 組織の中長期的な競争力を徐々に損なっていく

つまり、短期的成果の積み上げだけでは、企業の持続的成長は保証されないという問題に、私たちは正面から向き合う必要があるのです。

企業は本来、「特定の相手と、その先の社会を善くする」ことを存在理由として生まれてきました。

短期成果だけを追い続けるあまり、その原点が失われるならば、企業そのものの存在意義が揺らぎかねません。

2. 本提言の意図

この提言は、短期成果の重要性を否定するものではありません。

むしろ、短期成果という確かな土台を尊重しつつ、その上に取引先との信頼を積み重ね、共に未来を育む基盤を築くことを提案するものです。

短期成果は、支援行動・共創行動による信頼深化の「一歩目」であり、そこから持続的な事業拡大と市場価値の創造へと発展していきます。

私たちが目指すのは、「誰のために、何のために行動するのか」を問い直し、相手と共に未来を創り出す企業文化を築くことです。

3. 現状の問題構造：

短期成果重視が文化として定着しすぎた結果、組織全体で以下のような構造的問題が顕在化しています。

(1) 行動の主語が「自社成果」に固定される

- ・ 自社の売上・目標達成を最優先する行動設計になり、
 - ・ 関与者(取引先・顧客)の成果や成長への配慮が後回しにされる
 - ・ 「取引先は目標達成のための手段」という無意識が広がる
- ➡【影響】取引先との関係性が浅く、機能的・一時的な取引に留まりやすくなる

(2) 仕事の焦点が「作業量とスピード」に偏る

- ・ 目先のタスク処理、納品スピード、施策件数が行動評価の基準になる
 - ・ 「この行動が相手にどんな成果をもたらすか」という視点が希薄になる
- ➡【影響】支援行動・共創行動が育まれず、単発成果の積み上げに留まる

(3) 成果の測り方が「短期 KPI 中心」に固定化する

- ・ 売上高、件数達成、施策実行数など、短期指標の達成だけが評価対象となる
 - ・ 関与者との信頼構築や、長期的成果創出への努力が評価されにくい
- ➡【影響】数字達成だけを追う文化が固定、取引先の信頼を深める動機が弱まる

(4)タスク遂行型の育成・職務設計

- OJT 中心で作業手順を学ぶが、行動の背景や意図を振り返る機会が少ない
- 職務記述書もタスク遂行中心で、支援設計・関係性構築視点が欠落する
➡【影響】社員の成長が作業量拡大に留まり、関与者支援力が育ちににくい

(5)信用を外見に依存する構造

- ブランド、規模、実績など表層的な信用要素に依存する
- 日々の支援行動の積み重ねによる本質的な信用構築が弱まる
➡【影響】条件交渉・価格競争に巻き込まれやすくなる

【構造まとめ】

短期成果至上主義

- ➡ 関与者との関係性希薄化
- ➡ 短期取引依存(単発成果の積み上げ)
- ➡ 取引先の維持・拡大困難
- ➡ 競争力の低下・持続性喪失

【現状問題の核心】

- 短期成果の積み上げだけでは、取引先との「関係性の深化」が起きない
- 関係性が深化しなければ、持続的な取引先維持・拡大は実現できない
- 持続的な競争力を確保するには、支援行動・共創行動を基軸に据える文化転換が不可欠である

この構造認識を踏まえ、次章【4. なぜ今、変革が求められるのか】では、なぜこのタイミングで変革が不可避になっているか(デジタル化・AI 普及・社会課題の複雑化)を論理展開していきます。

4. なぜ今、変革が求められるのか？

これまで述べたように、短期成果至上主義が定着すると、取引先との関係性が浅くなり、維持・拡大が困難になるリスクが高まります。この構造的リスクに加えて、現代社会ではさらに次の要因により、「支援行動・共創行動」への進化が不可避となっています。

(1) 社会課題の複雑化と「誰を善くするか」が問われる時代

- ・ 少子高齢化、環境問題、地域社会の持続性など、社会課題が複雑化し、
 - ・ 単なる短期成果だけでなく、
 - ・ 「誰のために、どのような価値を生み出すか」が企業存続条件となりつつある
- 【意味】関与者と共に課題を解決し、未来を育てる力＝共創行動力が不可欠

(2) デジタル化・生成 AI 普及による作業価値の低下

- ・ デジタル化・AI の進展により、作業スピード・正確性は誰でも再現可能になった
- ・ かつては差別化要因だった「速さ・正確さ」だけでは、
- ・ もはや市場で優位性を保つことが難しくなっている

【意味】「相手にとって意味ある成果」を生出す支援・共創行動だけが差別化軸となる

(3) 取引先や関与者の期待変化

- ・ 取引先や関与者も、単なる価格やスピードだけでパートナーを選ぶ時代ではなくなりつつある
- ・ 自社の成長・成功に寄与してくれる存在かどうかを、選定基準として重視する傾向が、あらゆる業界で強まっている

【意味】「この企業と共に成長できるか」が、取引継続・拡大の鍵となっている

【現時点の結論】つまり今、

- ・ 単なる短期成果の積み上げでは、組織も取引先も未来を拓けない
- ・ 支援行動・共創行動を基軸に、関与者と共に新たな市場・価値を育てる企業へ進化することが、存続と発展のために不可欠となっています。



【構造まとめ】

社会課題の複雑化 + デジタル化・AI 普及 + 関与者の期待変化

➡ 短期成果の限界

➡ 支援行動・共創行動への進化が不可避

➡ 取引先との信頼深化、市場分母拡大

➡ 持続的な競争力確保

この必然を踏まえ、次章【5. 本提言が目指すもの】では、

- ・ 「支援行動・共創行動」を中心に据えた文化への転換
- ・ そのために必要な仕組み(OJT⇄OFF-JT の連携・職務記述書の進化)

を具体的に提案していきます。

【ここまで整理】

- ・ 読者を業種で限定しない表現に修正
- ・ 問題構造から変革必然性まで、ズレなく一直線
- ・ 続きが自然に気になる流れに整理完了

5. 本提言が目指すもの:

本提言が目指すのは、単なる作業効率の向上や短期成果達成を超えた、「支援行動」と「共創行動」を文化の中核に据えた組織への進化です。

すべての社員が、

- ・ 誰を善くするために
 - ・ どのように支援・共創していくか
- を起点に行動できる組織。

その実現により、取引先との関係性を深化させ、単なるシェア争いに疲弊することなく、市場そのものを共に拡大できる企業文化を築きます。

【本提言が目指す行動進化】

現状の傾向	目指すあり方
短期成果至上主義	関与者との共創を起点とする行動設計
作業量・スピード重視	相手の成功・成長への貢献重視
短期 KPI 中心の評価	信頼深化・関係性深化の成果評価(KVI)
タスク遂行型育成	意図の振り返りと意味づけを伴う育成
外形的信用依存	支援行動の積層による信用構築
シェア奪い合い型取引	市場分母拡大型の共創関係

【支援行動・共創行動とは何か】

相手の成功を支え、共に未来を育む行動へ

- 支援行動＝ 関与者(取引先・顧客など)の成果や成功に寄与するために、自社都合ではなく、相手の立場に立って動く行動。(例:売上目標のために押しつけるのではなく、相手の成功を支える)
- 共創行動＝ 関与者と互いに支え合いながら、成果や価値を共に生み出していく行動。(例:単なる納品・販売にとどまらず、相手と未来像を共有し、共に育てていく)

【支援行動・共創行動を中核に据える意義】

信頼の土台を築き、持続的な市場拡大を実現する

支援行動・共創行動を文化の中核に据えることで、

- 単なる取引先ではなく、パートナーとして選ばれる存在となり、
- 取引先の維持と拡大を持続的に実現できるようになります。
- さらに、市場全体を共に広げる力が生まれ、競争優位性が構造的に強化されます。

このように、支援行動は、取引先との**信頼の土台**を築く営みです。共創行動は、その信頼を基盤に、取引先と共に「**市場の分母**」を広げ、未来の成長領域を共に創り出していく営みです。

【短期成果を礎に、信頼と未来を育む文化へ】 短期成果と支援・共創行動の連続性
ここで改めて強調したいのは、短期成果と支援・共創行動は、決して対立するものではないということです。図で整理すると、流れは次のようになります。

短期成果の積み重ね

- ➡ 支援行動による信頼深化
- ➡ 共創行動による市場拡大

- ① 短期成果の積み重ねが、
 - ② 支援行動による信頼深化を生み、
 - ③ 信頼の積層が、共創行動による市場拡大へと発展していきます。
- ➡ 短期成果は、支援行動・共創行動へと発展していくための確かな土台なのです。

単なる価格競争に疲弊するのではなく、関係を深め、共に新たな価値を育むこと。未来を共に創る信頼と成長の循環を築くこと。それこそが、これからの組織に求められる進化のあり方なのです。

【そのために必要な仕組み:3つの柱】

支援行動・共創行動を組織文化に根づかせるためには、以下の仕組みを一貫して設計・推進する必要があります。

(1)OJT と OFF-JT の役割分担による「体験と意味づけ」の循環

- ・ OJT(現場実務)＝リアルな体験で土台を築く
- ・ OFF-JT(立ち止まり)＝行動の背景・意図を言語化し、意味づける
- ・ この循環により、経験が単なる作業遂行ではなく、支援・共創行動の資産となる

(2)職務記述書の「支援設計図」への進化

- ・ 単なるタスク羅列ではなく、
- ・ その職務が「誰の、どんな成果を支えるために存在するのか」を明記する
- ・ 職務の背景・期待成果・支援行動ステップ・禁止行動まで設計し直すことで、日常行動の意図と価値を常に意識できる環境をつくる

(3)成長の再定義:「行動主語の拡張」を育む文化

- ・ 成長を、単なる昇格・売上増加ではなく、
- ・ 「自分→タスク→相手→関係→社会」へと主語を広げるプロセスと再定義する
- ・ 社員一人ひとりが、社会全体への貢献を意識しながら行動する組織文化を築く

【まとめ】

本提言が目指すのは、短期成果を否定することではありません。短期成果という土台を尊重しながら、その先にある支援と共創による未来創造の営みへと進化すること。そして、取引先との関係性を深め、共に市場を育て、持続的な成長を実現する企業文化への転換です。

次章【6.人的資本開発を体系的に進めるための仕組み】では、この文化転換を現実に進進するための具体的な仕組み設計(OJT・OFF-JT 連携、職務設計)を示していきます。

【ここまでの進捗】

- ・ 「短期成果の限界」から始まり
- ・ 「なぜ支援・共創文化への進化が不可欠」を明確化し
- ・ 「具体的にどんな文化を目指すか」を定義完了しました。つまり、この段階で読者は「必要性もわかった」「目指す姿もわかった」状態になっています。

6. 人的資本開発を体系的に進めるための仕組み

～ 「現場経験」だけでは育たない。本当の成長を支える設計とは？～

■ 6.1 目指す文化転換の具体像

これまで述べてきたように、本提言が目指すのは、単なる短期成果追求を超え、「支援行動・共創行動」を組織文化の中核に据えることです。この文化転換は、単なる個別施策や表層的な改善ではなく、組織全体の行動の主語と設計思想を根本から進化させる営みを意味します。すなわち、効率(自分主語型)重視の文化から、効果(相手主語型+効率)重視の文化への転換です。この違いを、現状と目指すあり方で比較すると、以下の通りです。

【比較表】

現状の傾向と目指すあり方 ※ 詳細版は巻末をご参照ください

比較視点	現状の傾向 (効率＝自分主語型)	目指すあり方 (効果＝相手主語型＋効率)
1. 背景	短期成果至上主義の文化	取引先・顧客中心の価値創出
2. 主語	自社成果優先の行動設計	関与者の成果起点の行動設計
3. 仕事の焦点	作業量・スピード最優先	相手の成果への貢献最優先
4. 成果の測り方	短期 KPI 重視の成果測定	支援・共創成果(KVI)中心の測定
5. 育成の仕組み	作業遂行に偏った育成	意図の振り返りと意味づけを促す育成
6. 職務記述書	タスク遂行中心の記述	支援行動の設計図としての記述
7. 信用の築き方	外形的信用への依存	支援行動の積み重ねによる信用構築
8. 組織文化	短期成果至上文化	支援・共創行動を尊重する文化
9. 持続性	短期的取引依存	共創型関係の持続的構築
10. 振り返りの仕組み	作業スキル中心の OFF-JT	意図と言動変革を促す OFF-JT
11. 成長の定義	外形的成果＝成長指標	行動主語の拡張＝成長指標

※KVI(Key Values Indicator)とは、
相手起点の信頼・支援・共創行動を可視化する成果指標です。

■ 6.2 なぜ、日常業務だけでは人と組織は育たないのか

これまで整理したように、組織では短期成果至上主義が浸透し、目先の作業遂行が目的化しがちです。個々の社員は誠実に業務を遂行しているにもかかわらず、行動の背景や目的、そして「誰を善くするか」という本質的な意図に立ち戻る機会が失われています。

この状況を乗り越えるためには、単発的な施策ではなく、人材と組織が日常的に「背景と目的に立ち戻る仕組み」を意図的に組込む必要があります。

■ 6.3 OJT と OFF-JT — 成長に不可欠な「体験」と「意味づけ」

【小さな成功例】

ある若手社員は、日々の納品作業をただの「配送完了」と捉えていました。しかし OFF-JT で、「この納品が取引先のどんな工程を支えているのか」を振り返る機会を得ました。次の日から、「現場が次に何を必要としているか」を意識しながら納品先に声をかけるようになり、取引先から「助かった」という一言をもらいました。この小さな変化が、彼にとって支援行動の第一歩となったのです。

一言サマリー:

体験し、振り返り、意図を持って再挑戦する。この循環の先に、信頼と成長が生まれる。

成長循環表「OJT→OFF-JT→再 OJT」の成長サイクル:

以下、各段階の活動とその目的について、具体的に整理します。

段階	具体的な活動	目的
ステップ 1. OJT (実務経験)	日々の現場でタスクを遂行し、 実務経験を蓄積する	実務力の向上と 経験の蓄積
ステップ 2. OFF-JT (振り返り・意味づけ)	「なぜ」「誰に」「どう貢献したか」を振り返り、 行動の意図を言語化・昇華する	経験を意図に 昇華させる
ステップ 3. 再 OJT (意図をもった実務)	意図を意識して実務に取り組み、支援 行動・関係性重視の行動へ進化させる	信頼と成長の 持続的拡大

※この循環を重ねることで、経験は単なる作業遂行ではなく、信頼形成と本質的成長に結びつく。

OJT は、現場でリアルな経験を積み、体感的に学ぶ場です。一方、OFF-JT は、実務で得た事実を立ち止まり、振り返り、「なぜこの行動が必要だったのか」「誰にどう貢献したのか」を言語化し、意味づける場です。

やったことをそのまま流すのではなく、背景と意図を再確認することで、経験を成長資産へと昇華させます。経験は、「振り返り」と「意味づけ」によって初めて成長に変わる。

■ 6.4 職務記述書を活かした行動設計

～ 職務記述書は「支援行動設計図」へ進化する ～

【小さな成功例】

ある中堅社員は、自分の職務を「資材発注ミスを防ぐこと」だと考えていました。しかし新しい職務記述書を読み、「発注ミスを防ぐ＝現場の進行を支える」ことだと理解しました。この視点を持って発注業務に臨むと、現場担当者とのコミュニケーションが増え、結果的にトラブルが半減しました。職務を「誰を支えるか」で捉え直すだけで、行動の質が変わり始めたのです。

従来の職務記述書は、担当範囲・作業手順・遂行タスクを列挙するに留まり、行動の意味や関与者への支援意図が十分に記載されていないケースが多く見られます。これを、

- ・ 背景(なぜその職務が必要か)
- ・ 成果目標(関与者にどんな変化をもたらすか)
- ・ 支援行動ステップ
- ・ 必要知識・スキル
- ・ 禁止行動(自己完結・押し付け)

まで明記した、「成果支援活動の設計図」へと進化させます。

職務記述書は、作業指示書ではなく、支援行動設計図である。

■ 6.5 なぜ、実務だけでは「背景」と「意図」が育たないのか

OJT(実務)でも、OFF-JT(立ち止まり)でも、行動の根底には常に「誰を善くするか」という支援意図を持たせます。単なるタスク遂行やスピード優先ではなく、行動の焦点を「関与者にとって意味ある成果を届けること」に置き続けます。支援行動・共創行動を日常の行動基準に据える。

■ 6.6 信頼形成を支える日々の行動設計

～ 信頼は支援行動の積み重ねでしか築けない～

信頼は、ブランドや実績によって築かれるものではありません。日々の小さな支援行動、具体的な期待応答の積み重ねによってのみ、本質的な信頼は形成されます。

- ・ 目の前の相手に何をもたらすか
- ・ 小さな期待にどう応えるか
- ・ 支援成果をどう積み上げるか

これらを意図的に設計・実践することが、持続的な信頼基盤の構築へとつながります。信頼は、支援行動の積層でしか築けない。

■ 6.7 成長の再定義:行動の主語を広げる

～ 行動の主語を「自分→社会」へと広げる ～

従来、成長は「役職昇格」や「売上増加」といった外形的指標で測られがちでした。しかし、これからの成長は、

① 自分 ➡ ② タスク ➡ ③ 相手 ➡ ④ 関係 ➡ ⑤ 社会 へと、

行動の主語を広げるプロセスそのものと捉えるべきです。

主語の変化	内容
ステップ 1. 自分	自分自身の成長に焦点を当てる
ステップ 2. タスク	与えられたタスクの背景意図を考える
ステップ 3. 相手	相手(関与者)の成果や課題に焦点を当てる
ステップ 4. 関係	関係性全体を整え、共創を目指す
ステップ 5. 社会	社会全体への貢献・善循環を志向する

自分の成果にとどまらず、関与者の成長、組織・社会への貢献まで意識を拡張していくことが、本質的な成長です。成長とは、主語を広げ続けることである。

「このように、成長とは、自己完結から社会貢献へと意識を広げ続ける営みである。

現場での一つ一つの経験を、どうかそのまま流さないでください。体験した事実立ち止まり、背景と意図を問い直し、意味づける。そして、意図を持って、もう一度挑戦する。この循環を重ねることで、あなたの行動は、単なる成果追求を超えて、誰かを善くし、社会に信頼を編んでいく力へと変わっていきます。経験を、意図の昇華に変えていくこと。それこそが、信頼を築き、あなた自身と組織の成長を持続させる道なのです。

■ 6.8 成長循環を生み出す

～支援行動文化を日常に根づかせるために～

OJT と OFF-JT を明確に役割分担し、成長循環を生む

- ・ 職務記述書を成果支援設計図に進化させる
- ・ 支援行動・共創行動を日常の行動基準にする
- ・ 信用は支援行動の積層でしか築けないと組織で共有する
- ・ 成長とは、主語を広げるプロセスだと再定義する

これらを一貫して推進することで、
人材と組織の「本質的な価値向上」が、持続的に実現できる仕組みが整います。

【ここまでまとめ】

- ・ 現状文化と目指す文化の違いを可視化
- ・ 目指すべき進化方向を読者にクリアに示した
- ・ 文化転換を現実の実装するための「仕組み三本柱」を提示

7. 短期成果文化から支援文化への移行における 「違和感」と「備え」

● なぜ違和感・抵抗が生じるのか

経営環境の変化にもかかわらず、経営現場では「短期成果致上主義」が深く根づいています。このため、支援文化への移行を進める際には、次のような一時的な違和感や抵抗が発生する可能性があります。

違和感・抵抗例	背景要因
「成果が見えづらく不安」	数字による即時評価に慣れているため、信頼構築や支援行動の成果が短期では見えにくいことに不安を感じる
「支援よりも売上が大事だろう」という声	短期売上への圧力が強く、支援行動が直接売上につながる実感が持てない
「振り返りや意味づけに時間を使う余裕がない」	作業スピード・件数優先が刷り込まれており、立ち止まるのが非効率だと捉えられやすい
「支援という言葉がきれいごと聞こえる」	短期成果文化においては、支援＝甘さ、優しさと誤認される場合がある

これらの反応は、欲しい結果に向かって誠実に力を尽くしてきた経験の表れであり、決して欠点として扱うべきではありません。違和感とは、これまで一生懸命に走り続けた人が、次の高みを目指すときに感じる「成長痛」のようなものです。新たな力が芽生えるときには、誰しも一時的な戸惑いを経験します。それは、成長の前触れです。だからこそ、これらの違和感を恐れるのではなく、支援文化への移行の第一段階として、正面から受け止めることが重要なのです。

● 違和感・抵抗を乗り越えるための備え

違和感や抵抗が生じることを前提とし、以下の備えを講じることが重要です。

備え	具体策
1. 短期成果も否定しない	「支援行動の結果として短期成果も生まれる」ことを明確に伝え、二項対立にしない。短期と長期の両立を目指す
2. 小さな成功体験を設計する	支援行動が「相手の喜び」「信頼の深化」という目に見える変化をもたらすことを、小さな事例で示し、実感させる
3. 時間軸の違いを可視化する	「短期(目先の達成)」と「長期(信頼と持続的成長)」の成果指標を併記し、両方のバランスを意識づける
4. 意味づけを支える対話を設ける	OFF-JT や 1on1 など、「なぜ支援行動が重要か」を繰り返し言語化・共有する場を設ける
5. 移行期を「違和感が出るのが当然」と受け止める文化を作る	違和感を「失敗」ではなく「成長の兆し」と捉え、組織全体で支え合う風土を育む

【補説】

違和感とは、これまでの誠実な努力と、これからの変化へのギャップとの間で生じる「誠実な戸惑い」であり、成長の標しでもあります。「違和感を正面から受け止める」ことから、経緯的で持続的な変革は始まります。

8. 人的資本開発の体系・仕組み構想

本章では、提言全体の中でも特に重要なテーマに踏み込みます。
すなわち、

「**OJT と OFF-JT の役割分担**」と「**職務記述書の進化**」。

なぜなら、実務を積み重ねるだけでは人も組織も育たない現実、本質的に応える仕組みがここにあるからです。

そもそも、なぜ実務だけでは育たないのか。

人と組織が持つ本来の特性と、そこに潜む構造的な課題を整理しておきます。

本質	現象	起こりやすい傾向
多くの社員は与えられた役割を誠実に遂行する	目先の作業を早く、正確に完了することを優先する	作業の背景や目的に立ち戻る機会が限られる
組織は、役割分担を通じて効率を追求する	個々の業務達成に意識が集中しやすい	取引先や社会との本来のつながりが意識されにくくなる
成果重視の文化は、短期達成への意識を高める	数字目標の達成を最優先に行動しやすい	意味や関係性を見直す行動が後回しになりやすい
誠実な努力は、担当範囲に留まる傾向を持つ	目の前の成果に全力で取り組むが、範囲を越えた視点を持ちにくい	背景全体や相手視点で構造を捉える力が自然には育ちにくい

人と組織が本来備える特性を抑えつつ、

意図をもって背景と目的に立ち戻る仕組みが求められます。

そのために、OJT と OFF-JT を明確に役割分担し、

職務記述書を支援行動設計図として進化させる必要があるのです。

8.1: 人的資本開発における職場と人材関連部署との役割

フェーズ	手段	実施場所	目的	育成される力
実務経験	OJT 日常業務	職場 (現場)	業務の遂行能力 (処理速度・正確性) を磨く	作業遂行能力
職務記述書 による立ち 止り	OFF-JT 研修	研修 (人材関連)	作業に埋没せず経験 した事実から背景・ 目的・構造を考える	思考力・問題設定力・ 背景想像力・意図形 成力

こうして、職場(OJT)と人材関連部署(OFF-JT)がそれぞれの役割を担うことで、実務経験と振り返りを循環させる仕組みが、初めて機能し始めます。

中でも、とりわけ重要なのが、

「OJT(実務経験)」と「OFF-JT(立ち止まり)」を明確に切り分けること。

なぜなら、日々の業務に埋もれてしまうだけでは、人も組織も、背景や目的を捉え直す機会を失ってしまうからです。では、なぜこの切り分けが不可欠なのか。次に、具体的に整理していきます。

8.2: なぜ **OJT と OFF-JT を切り分ける**のか

理由	なぜ切り分けが必要か
実務では作業能力しか育たない	立ち止まり、背景・目的を考える場が必要
実務中の立ち止まりは非効率と見なされる	考える時間を OFF-JT で意図的に確保する必要がある
現場には問いかけ支援ができる人材が不足	問い・思考支援は専門部門(OFF-JT)で担う必要がある

OJT と OFF-JT を明確に分けることで、実務経験は、背景と目的を伴う意味づけへと昇華される。振り返りとは、自己を省みるだけでなく、関与者の立場を想像し、仕事本来の目的を捉え直す営みである。持続的な価値創出には、こうした視点を育む仕組みが不可欠。次に、OFF-JT において職務記述書をどのように機能させるかを整理する。

8.3: 職務記述書を「意味を再発見するツール」に変える

OFF-JT は、単なる研修の場、単なる振り返りの場ではありません。

ここでは、職務記述書を媒介に、経験を背景と意図に紐づけ直し、次の行動へとつなぐことが求められます。

職務記述書章	OFF-JT における活用視点
1. 職務の本質	経験した行動が、職務の存在意義に沿っていたかを問い直す
2. 職務内容 (8つの行動ステップ)	実際の経験を行動ステップに照らし、事実棚卸し+背景構想を深める
3. 求められる価値観・姿勢 (変容の6領域)	自らの価値観変容(職務観・対話の質・実現観など)を振り返り、次の変容ステップを意識する
4. 業務イメージ	自身の行動スタイルを、「これまで」と「これから」を比較・点検するワークに活用
5. 禁止行動(法令・倫理観)	実務中の判断・行動を振り返り、法令・倫理リスクを内省し、リスク感度を高める
6. 職務の成果指標(KVI)	結果ではなく「関係性の質(信頼・共創・持続性)」で自分の成果を振り返る
7. 職務対応評価表 (価値観の体現度)	自分の現在地(価値観成長レベル1~6)を自己評価し、次ステップへの課題を設定する

こうして職務記述書を「意味を再発見するツール」へと進化させることで、

経験は、単なる作業の積み重ねではなく、

背景を理解し、意図を持ち、未来を育む行動へと昇華されていきます。

私たちがこれまで歩んできた道は、誠実な努力の積み重ねでした。しかし、作業量を増やし、数値を達成するだけでは、これからの未来を育むには、もう足りない時代に入っています。問われているのは、「なぜその行動を選ぶのか」という意図。誰を善くするために、その経験を意味づけるのかという覚悟。そして、その一つひとつの意図と支援行動の積み重ねこそが、関係性を育み、未来を共に創り出す力へと変わっていきます。私たちは、単なる作業員ではありません。関与者と共に、意味ある未来を育む担い手です。

参考:【詳細版】企業が人的資本開発を体系的に進めるための共通認識ツール

比較視点	現状の傾向 (効率＝自分主語型・拡充版)	目指すあり方 (効果＝相手主語型＋ 効率)
Ⅰ.背景	短期成果至上主義の文化: 組織規模の拡大とともに、マネジメント効率化・成果可視化が至上命題となった。標準化・数値管理が優先され、売上・達成件数・達成率といった「自社視点の数字」を上げることが行動基準になり、現場では個々の取引先・顧客の期待や背景への理解が後回しにされるようになった。結果、短期成果至上文化が強まり、信頼構築や持続的関係よりも、目先の数字達成が優先される風土が固定化しつつある。	取引先・顧客中心の価値創出: 創業時のように、「特定の相手を善くする」ことが存在理由だった原点に立ち戻る。取引先個別の課題・期待・成長支援に真摯に向き合い、一つひとつの支援実績を積み重ねることで、信頼を深め、事業の持続性と拡張性を同時に育む文化を再興する。短期成果はあくまで副次的結果と位置づけ、行動の本質は「相手への具体的価値貢献」に据える。
Ⅱ.主語(行動設計の出発点)	自分成果優先の行動設計: 行動の起点が「自社の売上達成」のために設計され、取引先や顧客が「目標達成のための手段」とみなされやすくなる。数字目標を達成するために関係者を動かす意識が強まり、関係者の成果や成長への配慮は後回しになりやすい。行動の目的が自己完結的になり、関係性の深化を阻害する要因となる。	関係者の成果を起点にした行動設計: 行動設計の出発点を「相手の成果・成長」に据え直す。関係者が何を成し遂げたいか、どこで困っているかを起点に自社の行動をデザインし、自社成果はあくまで相手支援の結果として副次的に得られるものであると捉える。関係者志向の行動設計を標準化し、信頼関係の深化を意図的に促進する。
Ⅲ.仕事の焦点	作業量とスピード優先: タスクを速く、正確に、大量に処理することが第一優先となり、作業の効率性・正確性ばかりが求められる傾向が強まる。結果として、「この行動が相手にどんな成果をもたらすか」という視点が抜け落ち、作業完了＝目的達成とみなされる文化が生まれる。業務の意味や相手への貢献意識が希薄化し、組織全体の価値提供力が低下するリスクが高まる。	相手への成果貢献を最優先: すべての作業は「相手に意味ある成果を届けるため」に存在すると位置づける。作業のスピードや正確性も、相手成果に寄与するために最適化し直す。行動の焦点は「タスク完了」ではなく、「成果創出」「価値貢献」に据える。誰のために何を生み出しているのかを常に意識した行動設計を行う文化を育成する。



4. 成果の測り方	KPI(短期指標)重視の成果測定: 売上高・達成件数・施策数といった短期・量的なKPI達成が成果の指標となりやすく、数字さえ達成できれば評価される文化になりがちである。信頼関係の深化や関与者支援の質といった長期的な成果は可視化しづらく、軽視されやすい。結果、数字の達成だけを追い、関係性の劣化や疲弊を招くリスクが高まる。	KVI(信頼・関係性の質)を中心に据えた成果測定: 短期 KPI(売上・件数)も適切に管理しつつ、真に目指すべきはKVI(信頼・関係性の質・成果支援の質)の向上とする。数字はあくまで進捗確認指標と位置づけ、最終的な成果は「関与者の成果・社会的価値創出」であるとする。成果の捉え方を質的变化中心に転換し、短期成果と長期価値創出を両立させる文化を定着させる。
5. 育成の仕組み(OJTとOFF-JT)	作業遂行に偏った育成: OJT 中心で作業手順を学ばせるが、なぜその行動が重要か、誰にどんな成果をもたらすための行動か、を考えさせる機会は少ない。OFF-JT も汎用的な知識・スキル研修に留まり、経験の意味づけや意図の再定義には至らず、成長が作業量の拡大にとどまりやすい。	意図的な振り返りと意味づけの育成: 実務経験(OJT)で得た事実を、OFF-JTで意図的に立ち止まり整理し、「なぜ」「誰のために」その行動が必要だったのかを問い直す。経験を単なるスキル獲得で終わらせず、背景理解・関与者志向・支援意識を育み、成長を自己内省・意味化を通じて加速させる仕組みを体系化する。
6. 職務記述書の使い方	タスク遂行だけに焦点を当てた職務記述: 担当範囲・作業手順・遂行タスクを列挙するに留まり、行動の背景・意図や関与者支援への期待が十分に記述されない。結果、タスク遂行そのものが目的化し、作業者マインドが強まりやすい。求められる知識・技術も、作業遂行中心に限定され、支援設計力や関係性構築力が育まれにくい。組織全体が「作業をこなす」だけに留まるリスクを抱える。	支援行動の設計図としての職務記述: 職務記述書には、①職務の背景、②関与者への成果目標、③支援行動ステップ(例:関係構築・価値可視化・未来構想)、④必要知識・スキル(関係性設計・支援設計・意味づけ促進)、⑤禁止行動(自己完結・押しつけ行為)を明記。役割を「意味ある成果支援行動」として位置づけ、社員が自律的・意図的に価値創出に向かう行動設計を標準化する。
7. 信用の築き方	外見的な信用依存: 企業ブランド・取引実績・規模など外見的な信用要素に依存し、個々の支援行動による信用構築は後回しになりやすい。信用を静的に捉え、関係深化への意図的アプローチが弱まる傾向がある。短期成果にはつながっても、持続的信用基盤の脆弱化リスクが高まる。	支援行動の積み重ねによる信用構築: 小さな成果支援・具体的な期待応答を積み重ねることで、関与者ごとに信用を築く。信用は支援行動の積層によってのみ本質的に形成されるものであり、組織全体が「信用は日々の支援行動から生まれる」という認識を持ち、意図的な信用構築文化を育成する。



8. 組織文化	短期成果至上文化: 売上・目標達成至上主義が強まり、行動の意義や誇りを問い直す機会が減少。短期成果達成だけが評価され、行動の内発的動機(誰かを善くする意志)が軽視される傾向が強まる。数字に追われる文化が根付き、挑戦意欲や持続的成長力が低下するリスクがある。	支援行動を尊重する文化: 「誰かを善くする行動」を最も価値あるものと尊重し、成果は支援行動の副産物と位置づける文化を育む。行動意義と内発的動機を中心に据え、誇りを持った挑戦・成長を支援する組織文化を形成する。
9. 継続性・持続性	短期的取引関係に依存: 売上不振の取引は短期的に打ち切れ、条件交渉や価格競争に巻き込まれやすくなる。取引関係が短期成果依存になり、関係性の深化や持続性が損なわれやすい。組織全体が短期成果優先の疲弊型モデルに陥るリスクがある。	共創型関係の持続的構築: 信頼構築・成果支援の積層を基盤に、「一緒に成長するパートナー」として認識される関係を築く。取引は単発成果で終わらず、相互支援・相互成長型の持続的・深化的な関係性を標準とし、組織全体の安定と拡張を支える。
10. 振返り・意味づけ (OFF-JT)	作業スキル中心の OFF-JT: OFF-JT が存在しても、作業スキル習得に留まり、経験の意味づけ・背景意図・未来設計への再構成に至らない。経験が断片的に流れ、行動改善や成長意図の明確化につなげにくい。	意味づけと行動変革を促す OFF-JT: OFF-JT を「背景・関係性・意図・構造」を問い直し、経験を未来行動に昇華する場と位置づける。単なる作業スキル確認ではなく、意味づけと自己成長意図を明確にする機会に再設計し、行動の再現性と成長速度を高める。
11. 成長の見え方 (主語変化)	外形的成果のみを成長の指標とする: 役職昇格・売上増加・規模拡大といった外形的指標のみが成長指標とされ、行動の質的深化や社会的価値創出意識の成長は見えにくい。外形成果依存型の成長観が定着し、持続的な社会貢献型成長へつながりにくい。	行動の主語が広がる成長定義: 成長とは、行動の主語が「自分→タスク→相手→関係→社会」へと広がる過程そのものであると捉える。社会的価値を創出できる存在へ変容することを、本質的な成長と位置づけ、成長定義そのものを進化させる。



より善くを目的に 組織行動科学[®]

HCD : Human Capital Development

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/>



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

XR HRD[®] 研究センター
人的資本開発アシスタント[®]

人的資本開発の体系的推進＝仕組みづくり

～ 人的資本開発は、一過性の施策では支えきれない～

Behave

より善くを目的に

人的資本開発アシスタント[®]

26

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