



# 人的資本を成果に変える会社・変えられない会社

— 制度以前に問うべき「価値の最終工程」と、能力設計（経験→能力→成果）の責任配置 —

本稿は、事業成果と人的資本の接続に責任を持つ経営層・事業責任者・CHRO／HRBP 上位層を主な読者として、制度論では捉えきれない構造的分岐点と責任配置を整理するものである。

人的資本経営やジョブ型制度の整備が進む一方で、同じ制度を導入していても、事業成果が伸びる企業と伸びない企業が分かれている。その差は、人事制度の完成度や運用努力の違いでは説明できない。分かれ目となっているのは、「育成を人事に委ねられる事業構造か、委ねられない事業構造か」という、価値の生まれ方に起因する構造条件である。本稿が扱う問いは、「なぜ『育成は人事』で成果が出る事業と、そうでない事業が存在するのか」である。

本稿は制度批判ではない。CHRO 制度、ジョブ型、人的資本経営が本来どのような事業構造を前提として設計されているのかを整理したうえで、価値の最終工程が

- ・ 社内で完結する事業（内部完結型事業）
- ・ 社外との協働によって成立する事業（外部協働型事業）

それぞれにおいて、育成責任をどこに置くべきかが、なぜ構造的に異なるのかを明らかにする。その上で、成果に接続するための実務的な設計論へと落とし込む。

## エグゼクティブサマリー

人的資本が成果に変わらない企業では、「経験→能力→成果」の変換を設計し、検証し、型として残す責任主体が不在である。

制度や研修が整っていても、価値が分かれる分岐点での「経験設計／因果検証／型化」が、誰の責任としても運用されていない。

本稿は、外部協働型事業において、経験を能力へ変換し、能力を成果へ接続する「能力設計（Capability Design）」を、事業側で成立させるための実装論である。

CHRO 制度、ジョブ型、人的資本経営は、能力形成が起こり得る前提条件（役割・期待水準・説明責任）を整える枠組みとして重要である。しかし、価値の最終工程が社外に開く事業では、成果が「チャネル提案、施工・導入、運用・保守、現場対応」といった社外工程で確定するため、制度だけでは「経験→能力→成果」の因果が閉じない。



このとき必要になるのは、どの分岐点で価値が分かれ、誰がどの順で関与すべきかを特定することである。その分岐点に当事者として関与する経験を設計し、判断と結果の因果を検証し、再利用可能な型として蓄積し続ける運用が求められる。

そこで本稿は、これら(分岐点特定／経験機会設計／因果検証／型化・蓄積)を担う事業側機能として **Business Capability Development(BCD)** を定義し、最小限の運用単位までを提示する。

## ■ 結論(何が分けるか)

事業成果を分けるのは制度の巧拙ではなく、**能力設計(経験→能力→成果)が事業内に蓄積されているかどうか**である。

## ■ 構造要因(なぜ分かれるか)

人的資本・ジョブ型・CHRO 体制が想定する因果(人材投資→能力→業績)は、外部協働型では成果確定が社外工程に分岐するため、制度は必要条件になれても十分条件にはなりにくい。したがって、成果を安定させるには、**社外工程で価値が分かれる分岐点を起点に、経験を能力へ変換し、能力を成果へ接続する「能力設計(Capability Design)」**を、事業側の責任として成立させる必要がある。

## ■ 成果を分ける専門職能(3つ)

外部協働型の事業で成果を分けるのは、一般的なスキルやコミュニケーション力ではない。決定的になるのは、次の 3 つの専門的な職能である。

### 1. 背景を読み解く力:

取引先や現場を取り巻く「制約条件、各主体の利害、業界構造、実際の意思決定の順序」を把握し、「何が判断を左右しているのか」を構造として捉える力。

### 2. 届け方を設計する力:

価値が成立するために、「誰が、どの順番で、どの役割で関わる必要があるのか」を整理し、最適な関与プロセスを描く力。

### 3. 多主体を動かす力:

複数の社外パートナーとの間で、「合意形成を進め、役割を調整し、関係性を設計することで」、**単なる信頼関係や付き合いの深さにとどまらず、相手の事業がより良く回り、成長していく状態を成立させる力。**



## ■ 育成原理(経験設計の 3 条件)

外部協働型事業で成果を分ける専門職能は、制度整備や職務定義、研修の追加だけでは安定的に形成されない。必要なのは、次の 3 条件を満たす意図的な経験設計である。

- ・ 値値が分かれる分岐点に、当事者として関与していること  
(見学・同席ではなく、自らの判断が含まれている)
- ・ 自らの判断と、その後に起きた結果との因果を検証できること  
(成功・失敗を感想ではなく、判断条件として振り返れる)
- ・ 経験を言語化・構造化し、次に使える「型」として残すこと  
(個人の気づきで終わらせず、再利用可能な形にする)

要するに、外部協働型事業における専門職能は、業務量や経験年数の積み上げでは形成されない。成果を分けるのは、価値が分かれる分岐点において、自ら判断し、その判断と結果の因果を検証し、経験を次に使える形で組織に残せているかどうかである。

この 3 条件が満たされない限り、経験は単なる出来事にとどまり、能力にも成果にも変換されない。したがって、育成の成否を分けているのは研修や制度の有無ではなく、経験が能力に変換される条件を、事業として設計・運用できているかどうかである。

## ■ 置くべき機能(BCD の責任 4 点)

この経験設計を一過性ではなく継続的に運用するためには、HRBP でも現業でも担い切れない。そのため、事業側に Business Capability Development(BCD)機能を明示的に置く。BCD が担う責任は、次の 4 点に限定される。

- ・ 事業の中で、成果が分かれてしまう判断ポイントを見つけ出すこと  
(どの判断・合意・設計が、成功と失敗を分けているのかを特定する)
- ・ その判断ポイントを、**意図的に経験できるように**仕事や案件を設計すること  
(偶然任せにせず、「決める立場」を経験させる)
- ・ 判断した内容と、その後に起きた結果を結びつけて振り返ること  
(なぜうまくいった／いかなかったのかを、事実ベースで検証する)
- ・ 得られた経験を、次の案件で使える判断基準として組織に残すこと  
(個人の経験で終わらせず、再現できる形にする)



## ■ やめること(誤実装の禁止)

- 制度を整えれば成果につながる、という前提で議論すること  
(制度整備そのものを成果代替として扱わない)
- 研修を追加すれば、外部協働型事業に必要な専門性が育つと考えること  
(研修で経験設計を代替しようとしている)
- 経験設計を「重要だが担当者が決まっていない領域」のまま放置すること  
(誰が責任を持つのかを曖昧にしない)
- 専門職能をコンピテンシーやスキル一覧の定義で止めること  
(分岐点となる経験の割当や、判断と結果を結びつけた因果検証ログを持たない運用をやめる)

これらはすべて、「人的資本を成果に変えようとしている“つもり”」の実装である。制度整備や研修追加によって安心感を得ても、価値が分かれる分岐点での判断と行動が変わらなければ、事業成果は変わらない。

外部協働型事業において最も致命的なのは、経験設計の重要性を認識しながら、誰も責任を引き取らない状態を放置することである。

したがって、やめるべきなのは施策そのものではなく、経験を能力へ、能力を成果へ変換する責任を曖昧にしたまま運用することである。

## ■ 最終メッセージ

CHRO 制度時代において、事業側の責任領域は「KPI 達成」だけでなく、能力設計(経験→能力→成果の変換構造)を成立させることへ拡張されている。

したがって問われているのは、人事制度をどこまで整えたかではなく、成果が分かれる分岐点において、どの経験を誰に与え、その結果を組織としてどう蓄積しているかである。

事業側がこの責任を引き取らない限り、人的資本は説明される資産にとどまり、事業成果を生み続ける能力にはならない。



Business Capability Development



# 目次:「育成は人事」が通用する事業、通用しない事業

## 1. 背景

- 1-1. 価値は「どこで」「誰の行動によって」成立しているのか
- 1-2. 働き方改革が突きつけた現実

## 2. 価値の生まれ方によって、必要な専門職能は変わる

- 2-1. 価値が社内で完結する場合に必要な専門職能
- 2-2. 価値が社外との協働で成立する場合に必要な専門職能

## 3. それらは、どのような経験設計でしか育たないのか

- 3-1. 専門職能が育つ経験に必要な3つの条件(運用定義)
- 3-2. 事業側が自前化すべき「経験設計」の具体像(設計単位)
- 3-3. 役割分担(ここが制度論との境界)
- 3-4. ここまで整理から言えること

## 4. Business Capability Development 機能の必然

- 4-1. CHRO配下のHRBPでは担えない理由(構造制約)
- 4-2. 現業の事業側では担えない理由(時間・評価・優先順位の制約)
- 4-3. 必要となる機能の位置づけ
- 4-4. 役割分担の整理(機能別)
- 4-5. 役割分担が成立したときに起きる変化

## 5. 結論:事業成果を分けるのは「制度」ではなく「能力設計」

- 5-1. 制度は「能力形成の前提」を整える——能力を形にするのは経験設計
- 5-2. CHRO制度下で、事業側に新たに求められる責任
- 5-3. 人的資本を「成果に変換できる企業」の条件
- 5-4. BCD機能を担う役割の成立条件
- 5-5. BCD機能の最小実装像

## 6. BCDは、成果をどう共有し、組織に残すのか

- 6-1. 成果の定義(見ている対象／成果定義／役割認識)
- 6-2. 成果共有の原則(構造共有・因果共有・責任共有)
- 6-3. 成果共有の場(中間会議体の設計)
- 6-4. 共有する成果物(事実×反応で揃える)
- 6-5. 観測指標(再現性の観測点)
- 6-6. 補足:研修→実践→経験でしか変わらない理由



# 1. 背景

## — なぜ今、「事業側専門職能」を再定義する必要があるのか —

多くの企業で、戦略人事、CHRO、ジョブ型、人的資本経営といった制度の整備が進んでいる。

- 人材戦略は経営と結びつけて考えられている
- 職務定義や評価制度も整理されている
- 人への投資を説明するための指標や開示も始まっている

にもかかわらず、現場や事業責任者からは、次のような声が聞かれる。

- 「制度は整ったが、事業成果につながっている実感がない」
- 「人は育っている“はず”なのに、現場での価値が安定しない」
- 「結局、成果は特定の人に依存している」

この違和感は、運用や意識の問題ではない。制度が前提としている“価値の生まれ方”と、実際の事業の構造が一致していないことから生じている。

### 1-1. 価値は「どこで」「誰の行動によって」成立しているのか

人事制度の多くは、暗黙の前提として、次のような構造を想定している。

- 人に投資する
- 能力が高まる
- 組織の力になる
- その結果、業績が向上する

この因果は、価値が企業内部のプロセスで完結している場合には、比較的きれいに成立する。

しかし、日本企業の多くの事業では、顧客が価値を実感する最終段階が、必ずしも自社の中に存在していない。具体的には、次のような領域が挙げられる。

- 建材・住宅設備・建設
- SI・設備保守・運用サービス
- 物流・インフラ関連事業

これらの事業では、自社が設計・販売した商品やサービスそのものよりも、社外の工程で、どのように扱われ、どのような判断と行動がなされたかによって、顧客価値が大きく左右される。

たとえば、価値が決まるのは次のような場面である。

- チャネルや代理店において、どのような文脈で提案されたか
- 施工・導入の現場で、どのような判断や段取りが行われたか
- 実際の利用・運用の場で、どのように使われ、どのような対応がなされたか

ここでは、顧客が感じる価値は、自社社員の能力そのものではなく、社外主体を含む一連の行動と判断の積み重ねによって成立している。

つまり、価値の最終成立は社外の行動や判断に大きく依存している。この場合、「人材投資 → 能力形成 → 組織能力 → 業績」という因果は、途中で社外へと開いていく。その結果、人事制度は「あつて当然の基盤」にはなれても、それだけで成果を生み出す十分条件にはなりにくい。



## 1-2. 働き方改革が突きつけた現実

さらに近年、働き方改革の進展によって、事業現場における「関与の仕方」そのものが変化している。ここで起きているのは、単なる労働時間の短縮ではない。仕事への関わり方、そして専門性や知識が形成・継承される前提構造が変わりつつあるという点に、本質的な意味がある。

その結果、現場では次のような変化が生じやすくなっている。

- 現場に長時間、連続して関与し続けることが難しくなった
- 非定型案件に、企画から結果が出るまで一貫して関わる機会が減った
- 上司や先輩の判断や調整を、日常業務の中で「横で見ながら」追う機会が減少した

これらの変化により、経験を積み重ねることで専門性が自然に形成され、暗黙知が継承されていくという従来の前提是、成り立ちにくくなっている。そもそも多くの事業において、専門性は単一の作業を覚えることで身についていたわけではない。

個々の作業や対応(点)に関与しながら、それらがどの順序で、どの判断を経て、どのように価値へと結びついているのかという、一連の流れを継続的に追うことによって、プロセス全体(線)を暗黙のうちに理解していく中で形成してきた。

判断の勘所、調整の順序、関係者への働きかけのタイミングといった暗黙知は、マニュアルや手順として教えられるものではない。複数の行動と判断の連なりに実際に関与し、その前後関係と結果までを含めて体験することによって、結果として身についていたものである。

重要なのは、これが「時間が長かったから」成立していたわけではないという点である。決定的だったのは、自らの関与が判断に含まれ、その判断が結果へと至るまでの一連のプロセスに、継続して立ち会える構造があったことである。しかし、働き方改革の進展によって、

- 個々の作業(点)には関与できても
- その前後にある判断の連鎖や分岐点(線)を、同じ文脈の中で追いかけることは難しくなっている

その結果、業務自体は遂行されているものの、なぜその判断が必要だったのか、どこに別の選択肢があり得たのか、どの順序や文脈で合意や調整が成立していたのかといった、プロセス全体への理解が育ちにくい状態が生まれている。

ここで確認しておくべき重要な点は、働き方改革そのものが問題なのではないということである。働き方改革は、もともと外部協働型をはじめとする多くの事業が内包していた、「専門性や暗黙知は、制度やマニュアル(明示知)だけでは十分に形成・継承されない」という構造的特性を、結果として誰の目にも明らかにしたにすぎない。

この前提に立つと、次の問いは避けて通れない。実際に価値を成立させている事業側は、どのような専門職能と暗黙知を担っているのか。そして、それらを偶然の同行や属人的な学習に依存するのではなく、点(作業)の経験を、価値が成立するまでの線(プロセス)として理解できる形で、どのように意図的に育て、組織に蓄積していくべきなのか。



## 2. 価値の生まれ方によって、必要な専門職能は変わる

### — 価値の最終工程が「社内か」「社外か」で、育成の前提は変わる —

事業側に必要な専門性は、単なる「営業力」や「調整力」ではない。価値がどこで、どのように生まれるかによって、事業側が担うべき専門職能は根本的に異なる。ここでは、価値の生まれ方を大きく二つに分けて整理する。

【用語定義】本稿では、顧客が価値を実感する最終工程が自社内部で完結する事業構造を「内部完結型」、価値の最終成立がチャネル・施工・運用など社外工程に開いている事業構造を「外部協働型」と呼ぶ。以降の議論における専門職能・育成・組織機能の違いは、すべてこの構造区分を前提としている。

### 2-1. 価値が社内で完結する場合に必要な専門職能

本節で内部完結型の事業構造に触れる目的は、「事業側が人材育成を人事に委ねることが、どのような条件の下で成立し得るのか」を明確にするためである。

ここで、価値の最終工程が社内で完結する「内部完結型」の事業では、なぜ「育成は人事」が比較的成立しやすいのかを、具体例で確認しておく。

たとえば、店舗完結型の小売・サービス業、オンライン完結型のITサービス、金融商品の店頭・非対面販売などでは、顧客が価値を実感する主要工程が、ほぼ一貫して企業内部のプロセスで完結している。このような事業では、

- 提供価値の設計(商品・サービス仕様)
- 顧客接点での説明・対応
- 提供品質の担保
- 成果の測定(売上・利用率・満足度)

の多くが、社内の役割分担と業務プロセスの中で完結する。

その結果、「どの能力が、どの業務を通じて、どの成果につながったのか」という因果関係を、評価データ・業務ログ・顧客反応といった社内情報によって比較的容易に把握できる。この構造のもとでは、

- 職務定義によって役割と期待水準を揃え
- 研修やOJTによって必要能力をインプットし
- 評価・配置を通じて行動を揃える

という、人事制度が前提とする能力形成の循環が、事業成果と大きく乖離せずに回りやすい。

言い換えると、価値の最終成立点・判断主体・成果責任が、いずれも社内に存在しているため、育成を人事に委ねても、能力形成と成果の因果関係が途中で分断されにくないのである。しかし、この前提是、価値の最終工程が社外に開いた瞬間に崩れる。次節では、その構造的な断絶が、なぜ外部協働型事業で「制度だけでは成果が閉じない」状態を生むのかを整理する。



## 2-2. 価値が社外との協働で成立する場合に必要な専門職能

前節で確認した「育成を人事に委ねることが成立する条件」は、価値の最終工程が社外に開いた時点で、構造的に崩れる。外部協働型の事業では、社内でどれだけ能力が高まっても、価値が成立するかどうかは、**社外主体の判断と行動**によって決まる。具体的には、成果は次のような工程で確定する。

- チャネルで、どのような文脈で提案されたか
- 施工・導入・運用の現場で、どのような判断・対応がなされたか
- 複数の社外関係者が、どの順序で、どこまで関与したか

このとき、事業成果を左右するのは、「**社内で定義された能力そのもの**」ではない。社外工程において、判断・調整・合意が、**適切な順序と文脈**で成立したかどうかである。その結果として、

- 能力は高まっているはずなのに、成果が安定しない
- 人は育っているのに、再現性が生まれない
- 成果は結局、特定の個人に依存する

といった現象が生じる。これは育成の失敗ではない。「育成を人事に委ねる前提条件そのものが成立していない」ことによって生じる、構造的なズレである。

ここで重要なのは、この構造のもとで成果を分けるのが、汎用的な営業力や調整力ではないという点である。33.8万人規模の行動科学分析からも、有識者や上位者から提供される知識や助言を受けたとしても、行動転換まで自走できる層は限定的であることが示唆される。したがって、多くの場合、成果の差は「能力や意欲の有無」ではなく、分岐点に当事者として関与し、因果を検証し、型として残す経験設計があるかどうかによって生まれる。つまり、外部協働型の事業において成果を安定させるために必要なのは、「**一般的に良いとされるスキル**」や「**抽象化された営業・調整ノウハウ**」ではない。**必要なのは、価値が成立する判断の順序と関与主体を構造として扱える専門職能**である。

自社の事業構造・市場文脈・協働関係の中で、どの判断が、どの順序で、どの主体によって行われると価値が成立するのかを具体的に読み解き、設計し、実行できる専門職能である。その中核となるのが、次に整理する3つの専門職能である。

### ① 背景を読み解く専門職能

- 顧客や現場が置かれている制約条件の理解
- 業界構造や利害関係の把握
- 「なぜ今、この価値が成立(あるいは毀損)するのか」を説明できる力

### ② 届け方を設計する専門職能

- 誰が、どの順序で関われば価値が成立するかを描く力
- 導入・施工・運用プロセスを再構成する力
- 標準化できない案件に、構造で対応する力

### ③ 多主体を動かす専門職能

- 外部パートナーとの合意形成
- 役割や責任の境界を調整する力
- 関係性を中長期で築く力



これらは共通して、制度・職務定義・研修といった汎用的な手段だけでは身につかない職能である。価値が成立する分岐点に関与し、判断と結果を結びつけて経験として蓄積することによってのみ、形成される。

### 3. それらは、どのような経験設計でしか育たないのか

#### — 働き方改革後を前提に考える —

価値が社外との協働によって成立する事業では、専門職能は日常業務の延長では形成されない。ここでいう「日常業務の延長では育たない」とは、次の状態を指す。

- ・ 業務の回数を重ねても、判断の質が再現性を持って改善しない
- ・ 結果が出ても、その要因を自分で説明できない
- ・ 別案件に移ると、同じ失敗が形を変えて再発する

これは個人の努力不足ではなく、経験が“専門性に変換される条件”を欠いているために起きる。外部協働型の専門職能は、次の特性を持つ。

- ・ 判断の正否が、後工程(社外)で初めて確定する
- ・ 成果が、複数主体の判断と行動の組み合わせで決まる
- ・ 成否の要因が、手順ではなく「判断の文脈」に存在する

したがって、専門性を育てるには、「価値が分かれる場面に当事者として入り」「判断と結果の因果を検証し」「再利用可能な型として残す」という設計が必要となる。

かつては、長時間の現場滞在、偶発的な同行、「見て盗む」学習が不足分を補っていたが、働き方改革によってそれらは前提として成立しなくなった。

現在は、専門職能が育っていた“偶然の環境”そのものが消失している。よって必要なのは、経験を偶然に任せない、意図的な経験設計である。

#### 3-1. 専門職能が育つ経験に必要な3つの条件(運用定義)

以下の3条件は「推奨」ではなく、満たされない限り専門性に変換されない必須条件である。さらに本章では、現場で判定できるように観測可能な判定基準として定義する。

##### 条件①: 価値が成立／毀損する「分岐点」に、当事者として関与していること

運用定義:「結果が分かれ得る判断に、自分の意思決定が含まれている状態」

判定基準(YES/NOで判定)

- ・ 判断の選択肢が複数あり、どれを選ぶかで後工程が変わる場にいたか
- ・ 自分が、提案内容・段取り・役割分担・条件合意のいずれかを決めたか
- ・ 自分の判断が、社外の誰かの行動(提案・施工・運用・対応)を変えたか

※「会議に同席した」「現場に居た」だけでは該当しない。



## 条件②:自らの判断と結果との因果を、事後に検証できること

運用定義:「判断時の前提が記録され、結果発生後に因果検証できる状態」

判定基準(YES/NO で判定)

- 判断時に、前提(制約・利害・顧客状況・リスク)が記録されているか
- 結果発生後に、何が起きた／起きなかつたを事実として回収できているか
- 「結果が悪かった」を感想で終えず、どの判断がどう影響したかを説明できるか

※因果検証ができない経験は、学習素材にならない。

## 条件③:経験を言語化・構造化する「振り返り」が組み込まれていること

運用定義:「経験が“再利用可能な型”として残る状態」

判定基準(YES/NO で判定)

- 背景(制約・関係・状況)／判断(選択と根拠)／結果(事実)を分けて整理したか
- 次回同種案件で使える「判断基準」または「注意点」が抽出されているか
- 個人の気づきで終わらず、チームが参照できる形(メモ／型／チェック項目)に残ったか

※「感想共有」「反省会」では条件③を満たさない。

## 3-2. 事業側が自前化すべき「経験設計」の具体像(設計単位)

上記 3 条件を満たす経験は、人事制度や研修プログラムだけでは設計できない。なぜなら、経験の質を決めるのは、制度ではなく、

- 市場特性
- 顧客構造
- 外部パートナーとの関係性
- 現場の制約条件

だからである。よって事業側が自前化すべきものは、研修ではなく経験設計の仕組みである。

本章では、経験設計を「設計単位」として次の 3 つに分解する。

### ① 経験機会の設計(どの分岐点を経験させるか)

目的: 条件①を満たす経験を“意図的に発生”させる

具体(運用の形)

- 同行・同席を「本人任せ」ではなく、分岐点単位で割り当てる  
例:条件合意／役割分担／施工段取り／運用トラブル初動 等
- 1 案件の中で、担当者が「決める局面」を最低 1 つ持つように設計する
- “観察者”ではなく“意思決定者”として関与させる設計を入れる



## ② 検証プロセスの設計(判断と結果の因果を回収する)

目的：条件②を満たす「因果検証」を習慣化する

具体(運用の形)

- 判断時に「前提・制約・狙い」を短く残す(後から検証できる最小記録)
- 結果の回収を“成果報告”ではなく“事実回収”として行う  
例:顧客反応／現場手戻り／追加工数／クレーム発生点／再提案要因
- 個人評価と切り離した検証(責任追及ではなく因果抽出)を制度化する

## ③ 言語化・蓄積の設計(経験を型に変える)

目的：条件③を満たす「再利用可能化」を組織資産にする

具体(運用の形)

- 背景→判断→結果を共通フレームで整理し、型として蓄積する
- 成功／失敗を「勝ち負け」ではなく「判断条件の違い」として整理する
- 個人の学びを、チェック項目・判断基準・注意点として“次に使える形”に落とす

## 役割分担(ここが制度論との境界)

- **人事**：制度・評価・共通基盤を整える(公平性・透明性・説明責任)
- **事業**：市場固有の専門職能と経験設計を担う(分岐点・因果・型化)

この分業が成立して初めて、経験は人的資本へと変換され、人的資本は事業成果へと接続される。

## ここまで整理から言えること

- 外部との協働で成立する価値は、日常業務の延長では専門性に変換されない
- 専門職能が育つ経験には、分岐点関与／因果検証／型化の3条件が必須である
- 働き方改革は、偶然の学習環境を前提にできない条件にした

したがって事業側は、研修や制度対応ではなく、経験設計(機会・検証・蓄積)そのものを自前化する必要がある。しかし、ここで問題となるのは意志や重要性ではない。この経験設計は、既存のどの組織役割にも、そのままでは収まらないという点である。

CHRO配下のHRBPは制度運用と全社整合を主責務とし、一方で現業の事業側は日々のKPI達成と案件遂行に最適化されている。

本章で定義した経験設計は、そのいずれかの延長として担える性質のものではない。この構造的不一致を解かない限り、経験設計は「必要だが誰も担えない領域」として宙に浮き続ける。

次章では、この前提に立ち、なぜHRBPでも現業でも担えないのかを構造的に整理した上で、事業側にどのような機能を明示的に置く必要があるのかを明らかにする。



## 4. Business Capability Development 機能の必然

### — 経験設計を成立させる“中間機能”の必然 —

3章で定義した経験設計(分岐点関与／因果検証／型化)は、重要である一方、現実には次の壁に直面する。CHRO配下のHRBPでは担えず、かといって日々KPIを追う現業の事業側でも担いきれない、という壁である。この壁を越えるには、事業側に「能力開発そのものを担う機能」を明示的に置く必要がある。

#### 4-1. CHRO配下のHRBPでは担えない理由(構造制約)

HRBPは本来、制度・評価・配置・共通基盤を事業へ適用し、組織課題を人事施策へ翻訳する役割を担う。しかし、3章で扱った経験設計は、次を前提とする。

- 事業成果を左右する 価値の分岐点(判断・調整・合意)を特定する
- 社外工程(チャネル・施工・運用)まで含め、協働プロセスへ踏み込む
- 判断の前提と結果の因果を、事業構造として検証する

これは、HRBPが担うべき公平性・一貫性・全社共通性・中立性(制度運用の原則)と、構造的に緊張関係を持つ。結果としてHRBPは、経験設計を「支援」することはできても、市場固有の分岐点を起点に、経験を設計し、因果を検証し、型化する主体にはなりにくい。

#### 4-2. 現業の事業側では担えない理由(時間・評価・優先順位の制約)

一方で、経験設計を「事業側がやればよい」としても、現業には別の制約がある。

現業の事業側は、

- 目標値(売上・粗利・稼働・納期・品質)
- 既存KPIの達成
- 案件進行の滞留解消

に日々追われ、組織としての注意資源は「短期成果」に集中する。その結果、経験設計に必要な

- 分岐点を意図的に割り当てる(経験機会の設計)
- 結果を回収し因果を検証する(検証プロセスの設計)
- 学びを型として蓄積する(言語化・蓄積の設計)

が、重要であっても後回しにされる。現業は「価値を成立させる責任」は担えるが、価値成立の条件を“再現可能な能力”として育成・蓄積する責任を、継続的に担う設計になっていない。

#### 4-3. 必要となる機能の位置づけ

以上より、3章で述べた経験設計を組織で成立させるには、事業側に置きつつ、現業KPIから一段距離を取った機能が必要となる。

本レポートではこれを、Business Capability Development(事業能力開発)機能と呼ぶ。

BCD機能の役割は、人事施策や研修の企画ではない。

事業成果を生む能力そのものを、設計・育成・蓄積することである。具体的には次を担う。



- 事業成果を左右する 分岐点(判断・協働・設計)を特定する
- 分岐点を経験させるよう 経験機会を設計する
- 結果を回収し 判断と成果の因果を検証する
- 個人の経験を 組織の専門職能として型化・蓄積する

BCD は、HRBP でも現業でもない。「事業成果を生み続けるための能力」を扱う中間機能である。

なお、これは HRBP との対立や代替を意味するものではない。HRBP は「制度の説明責任・評価設計」を担い、BCD は「分岐点における経験設計と因果検証ログ」を成果物として事業側に返す。両者は「評価」で接続するのではなく、判断構造の更新を介して接続する。

#### 4-4. 役割分担の整理(機能別)

機能(責任軸)	主たる役割	構造的に担いにくい領域
CHRO／HRBP (制度・人材マネジメント機能)	<ul style="list-style-type: none"><li>制度・評価・配置の設計と運用</li><li>全社共通基盤の整備</li><li>公平性・一貫性・説明責任の担保</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>市場固有の価値分岐点を起点とした経験設計</li><li>判断と結果の因果検証</li><li>専門職能としての型化・蓄積</li></ul>
事業 (短期成果責任機能)	<ul style="list-style-type: none"><li>売上・粗利・稼働・品質などの目標達成</li><li>案件遂行と現場対応</li><li>短期成果の最大化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>経験機会の意図的な配分設計</li><li>検証プロセスの制度化</li><li>学習内容の横断的な型の蓄積</li></ul>
BCD 機能(事業側) (事業能力の設計・育成機能)	<ul style="list-style-type: none"><li>事業成果を生む専門職能の設計</li><li>経験を通じた育成と再現性の確保</li><li>判断構造・成功条件の組織化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>日次 KPI</li><li>短期成果の直接的な達成責任</li></ul>

#### 役割分担が成立したときに起きる変化

観点	従来	役割分担成立後
経験	偶然に依存	意図的に設計された経営資源
専門性	属人的	組織として再現可能な能力
人的資本	開示・説明の対象	持続的な事業成果の源泉

この整理が示しているのは、単なる「役割の切り分け」ではない。経験を能力に変換し、能力を成果に変換するための“責任配置”である。言い換えれば、人的資本が事業成果に結びつくかどうかは、制度の整備状況ではなく、経験設計と能力蓄積を誰が担う構造になっているかで決まる。以上を踏まえると、最終的に問われるのは次の一点に収束する。

事業成果を分けてているのは「制度」ではなく、「能力設計」を成立させる組織設計である。



## 【補足】BCD 機能が形骸化する典型的な失敗パターン

Business Capability Development(BCD)機能は、名称や役割を定義しただけでは成立しない。外部協働型事業においては、次のような「誤実装」が起きやすく、その結果、経験設計や能力蓄積が実質的に機能しなくなる。

### 失敗パターン①:名称は置いたが、実態が人事寄りになる

BCD を設置したものの、実務内容が「研修企画、育成計画の整理、スキル定義やコンピテンシー更新」に寄ってしまうケースである。この場合、BCD は制度運用の補助機能となり、価値が分かれる分岐点への関与、判断と結果の因果検証、型化といった本来事業側でしか扱えない領域に踏み込めなくなる。結果として、「新しい名称の人事機能」に留まり、事業成果との接続が起きない。

### 失敗パターン②:成果物は作られるが、意思決定で参照されない

分岐点マップや検証ログ、判断基準の型は作成されるものの、それらが「事業会議、案件レビュー、経験割当の判断」といった実務の場で参照されないケースである。この場合、成果物は「学習資料」や「一時的なプロジェクト成果」として保管され、次の判断や案件設計に使われない。その結果、経験は再び個人に帰属し、再現性は蓄積されない。

### 失敗パターン③:特定個人の知見で止まり、組織能力に変換されない

BCD を担う個人が優秀であるがゆえに、「判断基準がその人の頭の中にある」「案件ごとの助言に留まる」「あの人気がいれば何とかなる」という状態が続くケースも少なくない。この状態では、短期的には成果が出ても、人が替わった瞬間に能力は消失する。BCD の目的である「能力を組織に残す」という条件は満たされない。

## 失敗の共通原因

これらの失敗に共通するのは、BCD が扱う対象が「人」や「育成」になり、「判断構造と因果」に向き合っていない点である。BCD が成立するかどうかを分けるのは、役職名や組織図ではなく、分岐点マップ・検証ログ・型・経験割当が、事業の意思決定の中で継続的に参照・更新されているかどうかである。

## 正しく機能している状態(再確認)

BCD が機能している状態とは、「成果が分かれた案件が起点になり、判断前提と結果が因果として整理され、次の案件の設計・割当・合意順序に反映されている」状態である。この循環が回っている限り、BCD は少人数・兼務であっても成立する。逆に、この循環が回っていなければ、どれほど体制を整えても、人的資本は成果に変換されない。

したがって次章では、BCD を“設置”することではなく、事業の意思決定の中で成果物が参照・更新され続ける条件を整理する。



## 5. 結論: 事業成果を分けるのは「制度」ではなく「能力設計」

### — CHRO 制度時代における、事業側の責任領域の再定義 —

本稿を通じて明らかにしてきたのは、戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本経営といった制度の巧拙そのものが、直接的に事業成果を分けているわけではない、という点である。

事業成果を分けているのは、制度が前提としている価値創造構造と、実際の事業構造との整合度、そして、その構造に応じて事業側がどの専門職能を自前化し、どのように育てているかである。

### 5-1. 制度は「能力形成の前提」を整える—能力を形にするのは経験設計

人的資本経営やジョブ型制度は、人への投資を可視化し、役割や期待水準を明確にし、能力形成が起これり得る前提条件を整える枠組みとして、重要な役割を果たしている。

一方で本稿が示してきたように、特に外部協働型の事業では、制度を整えるだけで、価値を成立させる専門職能が自動的に形成されるわけではない。たとえば、

- ・ 職務定義を明確にしても
- ・ 評価制度を整備しても
- ・ 研修を充実させても

それだけでは、価値が分かれる分岐点での判断力や、多主体協働を成立させる実践的な専門性は、安定的には育たない。これらの専門職能を形にするのは、価値が分かれる場面への関与、判断と結果の因果検証、そして経験の型化という、経験設計の積み重ねである。すなわち、事業成果を分けているのは、制度設計の巧拙そのものではなく、能力が育つ経験設計を、誰が責任を持って担っているかである。

### 5-2. CHRO 制度下で、事業側に新たに求められる責任

CHRO 制度の下では、人事は全社視点で制度・基盤・説明責任を担う。一方で本稿が示してきたのは、それと同時に、事業側にも明確に引き取るべき責任領域が存在するという事実である。それは、次の 3 点である。

#### ① 事業成果を左右する専門職能を定義する責任

なぜなら、どの専門性が成果を分けているかは、事業構造と市場文脈に固有だからである。外部協働型を含む多くの事業では、成果を左右するのは汎用的なスキルや役割定義ではなく、「どの工程で、どの判断が、どの主体によって行われたときに価値が成立するのか」という、事業固有の分岐点に結びついた専門性である。この分岐点は、制度設計の視点から抽象化して定義できるものではなく、市場・顧客・協働関係を日常的に扱う事業側でなければ特定できない。したがって、成果を分ける専門職能の定義そのものは、事業側が引き取る必要がある。



## ② その職能が育つ経験を設計する責任

なぜなら、専門職能は知識や研修ではなく、特定の経験を通じてしか形成されないからである。本稿で示した通り、外部協働型の専門職能は、「価値が分かれる分岐点に当事者として関与し、判断と結果の因果を体験すること」によって初めて形成される。しかし、

- どの案件で
- どの局面に
- 誰を関与させるべきか

といった経験の割り当ては、制度や研修の設計対象ではなく、事業の進め方そのものに踏み込む設計行為である。このため、経験設計を人事に委ねることも、現業の偶然に任せることもできず、事業側が意図的に引き取る責任領域となる。

## ③ 経験を組織能力として蓄積する責任

なぜなら、経験は放置すれば必ず個人に帰属し、再現性を失うからである。判断の前提、調整の順序、失敗の要因といった経験知は、言語化・構造化・共有が行われなければ、「その人がいる間だけ機能する暗黙知」にとどまる。事業成果を安定させるには、個人の経験を

- 判断基準
- 注意点
- 成功条件

として整理し、次の案件で再利用できる形に変換する必要がある。この作業は、評価や研修の延長ではなく、事業成果に直結する能力を組織に残す行為であり、事業側が責任を持って行わなければ成立しない。以上の理由から、これら 3 つの責任は、

- HRBP(制度・全社整合を主責務とする機能)にも
- 日々KPI を追う現業(短期成果に最適化された機能)にも

そのまま委ねることはできない。だからこそ、事業側に、**Business Capability Development (BCD)** という機能を明示的に置く必要がある。BCD は、人事機能の代替でも、現業マネジメントの延長でもない。事業成果を生み続けるための能力そのものを設計・育成・蓄積する責任機能である。

## 5-3. 人的資本を「成果に変換できる企業」の条件

以上を踏まえると、人的資本を事業成果へと転換できる企業には、次の共通点がある。

- 価値創造構造(内部完結型／外部協働型)を正確に認識している
- 事業成果を生む専門職能を、抽象論ではなく構造として定義している
- 専門職能を育てる経験設計を、制度任せにせず事業側で自前化している
- 経験を偶然ではなく、設計・検証・蓄積の対象として扱っている

逆に言えば、制度をいくら整えても、これらが欠けていれば、人的資本は「説明される資産」にとどまり続ける。



## 5-4. BCD 機能を担う役割の成立条件

Business Capability Development(BCD)機能は、特定の優秀人材や育成専門家を新たに任命すれば成立するものではない。なぜなら、BCD が扱うのは「人の能力」そのものではなく、能力が成果に変換される構造だからである。

したがって、本節では「どのような人材が適任か」という人物要件ではなく、どのような立ち位置と責任配置であれば、BCD という機能が成立するのかを整理する。

### ① 事業構造と現場判断の両方を理解していること

「戦略」と「現場」を同時に語れる位置。BCD 機能を担うためには、事業成果がどの工程で、どの判断によって分かれているかを、事後的な分析ではなく、実務文脈として理解している必要がある。そのためには、

- 現場での案件判断・調整・合意形成に、一定期間当事者として関与した経験
- 同時に、事業全体の構造(市場・チャネル・収益モデル)を俯瞰する視点

の両方が不可欠である。

この条件を満たしやすいのは、現場第一線の担当者でも、純粋な管理職でもない。一度現場で成果責任を担い、その後、事業を俯瞰する立場へ移行した層である。

### ② 短期 KPI から一段距離を取れること

成果責任を「直接」ではなく「再現性」に置ける位置。BCD が担うのは、「今期の数字を上げること」ではなく、成果が再現される条件を事業内に残すことである。そのため、BCD を担う役割は、

- 日次・週次の売上や稼働 KPI の第一責任からは外れている
- しかし事業成果との接続責任は、明確に負っている

という、中間的な責任位置に置かれている必要がある。

現業 KPI を直接追う立場では、経験の割当、因果検証、型化は、必ず後回しになる。一方で、人事や企画部門の外側にいるだけでは、価値が分かれる判断や現場制約に踏み込むことができない。したがって BCD は、「事業側に置きつつ、短期成果の第一責任からは外す」という配置によって、初めて機能する。

### ③ 「育成」ではなく「因果」を扱えること

人ではなく、判断構造を見る。BCD 機能に求められるのは、「誰が優秀か」「誰を育てるべきか」を見極める力ではない。求められるのは、

- どの判断が、どの結果につながったのか
- 成功と失敗を分けた前提条件は何だったのか
- 個人差ではなく、再現可能な判断条件は何か



を、評価や感想を排して扱う姿勢である。この意味で BCD は、人事的な育成担当でも、現場的な指導役でもない。判断と結果の因果を、構造として扱う役割である。

BCD 機能を担えるかどうかは、肩書きや等級、専門資格によって決まるものではない。成立条件は、次の一点に集約される。事業成果を分けている判断構造を、個人ではなく、組織の能力として残す責任を引き取れる位置にあるかどうか。この条件を満たす限り、BCD は専任である必要も、大人数である必要もない。重要なのは適任者論ではなく、分岐点マップ／検証ログ／型／経験割当が、事業の意思決定に“継続的に参照される形”で残っているかである。

## 5-5. BCD 機能の最小実装像

### — 外部協働型事業において、まず何を“持つ”べきか —

本稿で提案してきた Business Capability Development(BCD)機能は、新たな制度導入や大規模な組織再編を前提とするものではない。外部協働型事業において重要なのは、「誰が担当するか」や「何人置くか」ではなく、事業側に、どのような成果物が継続的に残っているかである。したがって BCD 機能は、少人数・兼務であっても、次の成果物が事業内に蓄積され続けている状態として定義できる。

#### ① BCD が持つべき主な成果物(アウトプット)

BCD 機能が生み出す成果物は、研修資料や抽象的な方針書ではない。事業成果の再現性に直結する、以下の 4 点に限定される。

1. 分岐点マップ： 事業成果が分かれる主要な判断・合意・設計ポイントを整理した一覧。どの工程で、誰のどの判断が、価値の成立／毀損を左右しているのかを明示する。
2. 検証ログ(判断×結果の因果記録)： 判断時の前提(制約・想定・狙い)と、実際に起きた結果を対応づけて残した記録。成功・失敗を感想ではなく、因果として蓄積するための最小単位。
3. 専門職能の型(判断基準・チェック項目)： 個人の経験を、次の案件で再利用できる形に落とし込んだもの。「この条件では何に注意すべきか」「どの順で合意すべきか」といった判断条件としての型のみを残す。
4. 経験割当表(分岐点経験の可視化)： 誰が、どの分岐点を経験しているかを整理した簡易一覧。経験が偶然に偏らず、意図的に分岐点へ触れる設計になっているかを確認するための道具。これらは、人材育成計画でも評価資料でもない。「能力が組織に残っているか」を確認するための、事業側の運用成果物である。



## ② 成果を測るための視点(KPI ではなく観測指標)

BCD 機能の有効性は、短期の売上や KPI では直接測れない。代わりに、次のような再現性に関する観測点が重要となる。

- ・ 同種案件において、過去に整理された判断基準・チェック項目が参照されている割合
- ・ 特定個人に依存せず、複数案件で同じ成功条件が再現されている事例数
- ・ 失敗案件において、「なぜ失敗したか」が判断前提のレベルで説明できている割合

これらは評価指標ではない。

能力が個人から切り離され、組織に蓄積されつつあるかを確認するための観測点である。

これらの成果物は、分岐点マップは四半期ごとに見直し、検証ログは案件都度で蓄積、専門職能の型は月次で棚卸し・更新するという最小サイクルで運用されることで、初めて事業能力として定着する。

## ③ BCD 機能の位置づけ(再確認)

BCD は、

- ・ HRBP の代替でもなく
- ・ 現業マネジメントの延長でもない

「事業成果を生む能力が、再現可能な形で残っているか」を扱う、事業側の責任機能である。この機能が成立したとき、専門職能は属人化を脱し、人的資本は初めて「説明される資産」から「使われる能力」へと転換される。

最初の一歩は、1 事業・1 テーマに限定し、成果が分かれた実案件を題材に、価値の分岐点・判断前提・結果を整理した「分岐点マップ」を事業側で描くことである。

---

上記までで、BCD 機能が「何を持つべきか」(分岐点マップ／検証ログ／型／経験割当)と、その最初の一歩(1 事業・1 テーマで分岐点マップを描くこと)を示した。

しかし、外部協働型事業において最も難しいのは、これらの成果物を一度作ることではない。難しいのは、作られた成果物が「個人の学び」や「一時的なプロジェクト」に留まらず、組織の意思決定と実務の中で継続的に参照され、更新され続ける状態をつくることである。

言い換えば、BCD が成立するかどうかを分けるのは、成果物の有無そのものではなく、成果物がどの場で、どの論点として共有され、どの単位で蓄積されていくかという“運用”の設計にある。

そこで次章では、BCD が人事でも現業(事業)でもない中間機能であることを前提に、成果をどのように共有し、因果検証をどのように組織知として残していくのか。その具体的な共有単位・会議体・観測指標を整理する。

---



## 6. BCD は、成果をどう共有し、組織に残すのか

### — 人事でも事業でもない「中間機能」の成果共有設計 —

本章の焦点は「成果物の作成」ではなく、「成果物が意思決定の論点として運用に乗り続ける条件」である。本稿で定義した BCD は、売上や稼働といった短期の数字を直接つくる機能ではない。また、人事のように人を評価したり、全社共通の研修や制度を設計したりする機能でもない。

BCD が扱うのは、「なぜ成果が出たのか／出なかったのか」という理由が、個人の経験ではなく、組織として説明できる状態である。言い換えれば、成果が再現される条件が、特定の人の中ではなく、事業の中に残っているかどうかを扱う機能である。

外部協働型事業では、成果は社内で完結せず、チャネル提案、施工・導入、運用・保守、現場対応といった社外の工程で確定する。そのため、社内で能力が高まったかどうかは、テスト結果や評価では測れない。実際に測れるのは、社外の相手の判断や行動がどう変わったかである。

この前提に立つと、BCD の成果を共有する方法は自ずと限られる。数値報告でも、個人評価でもなく、「どの場面で、どの判断をし、その結果、相手に何が起きたのか」という、判断と結果のつながりを事実として共有する必要がある。

本章では、こうした前提のもとで、BCD がどのような単位で成果を共有し、どの場で確認し、どの形で組織に残していくのかを整理する。

### 6-1. BCD が共有する「成果」の定義

本取り組みにおける「成長」や「成果」は、**知識量・意欲・一時的成果ではない**。成果とは、同じ立場・同じ役割にいながら、次の 3 点が変化した状態である。

#### 1) 見ている対象が変わる

個別案件(点)→外部協働のプロセス(線)→複数取引の状態(面)→価値成立の構造、へと移行する。

#### 2) 成果の定義が変わる

「自分の数字」から、「協働主体(取引先・パートナー)の前進=価値成立」へと基準が切り替わる。

#### 3) 役割認識が進化する

「売る・遂行する」から、「協働主体の事業基盤・取引構造を整え、価値成立の条件を設計する」へと変わる。

重要なのは、これらは研修で観点を知っただけでは起きないという点である。**人が変わるのは、観点を実務で使い、事実を起点に対話し、相手の反応が変わる経験を積んだとき**である。



## 6-2. 成果共有の原則: 数字でも評価でもなく「判断構造」を共有する

BCD の成果共有は、次の 3 原則で設計する。これらはいずれも、外部協働型事業において、成果が個人ではなく構造に依存しているという前提から導かれる原則である。

### 原則①: 個人の功績共有をしない(構造を共有する)

「誰がうまくやったか」ではなく、どの分岐点で／どの前提を見て／どの順で動いたときに、価値が成立したかを共有する。なぜなら、外部協働型事業では、成果は個人の能力だけで完結せず、複数主体の判断と行動の連なりによって成立するからである。

特定の個人の功績として成果を共有すると、判断の前提や順序が見えなくなり、他の案件や他の人材に再現できない。一方、構造(分岐点・前提・順序)として共有すれば、個人が変わっても参照できる判断材料として残る。

### 原則②: 成功談／失敗談ではなく、因果(判断×結果)を共有する

共有単位は、背景(制約・利害・構造)／判断(選択と根拠)／結果(観測事実)の 3 点セットとする。なぜなら、成功・失敗という結果だけでは、次に何を変えればよいかが分からなくなるからである。

外部協働型事業では、同じ行動でも、前提条件や関与主体が異なれば結果は変わる。判断時の前提と、その後に起きた結果を対応づけて共有して初めて、「次に再現すべき条件」「次に避けるべき条件」が抽出できる。

### 原則③: 視野の広さではなく、責任の引き取り方で共有する

初期段階ほど、「自分で成果を出してきた」という成功体験が、次の成長を阻む要因になり得る。よって共有すべきは、視野の広さではなく、**どこまでを自分の責任として引き取っているかの深さ**である。なぜなら、外部協働型事業で成果を左右するのは、情報量や視点の多さではなく、「どの判断まで自分が引き取ったか」によって、相手の行動が変わるからである。

責任の引き取り範囲が広がるほど、調整・合意・段取りに主体的に関与するようになり、結果として価値成立の確率が高まる。この変化こそが、BCD が捉えるべき成長である。

## 6-3. 成果共有の場: 人事会議でも事業会議でもない「中間の運用会議」

BCD の成果共有は、次のいずれでも代替できない。

- 人事会議: 評価・制度・公平性が主軸になり、因果検証が「査定」に見える
- 事業会議: 短期 KPI が主軸になり、因果検証が「後回し」になる

したがって、BCD は「再現性会議(仮称)」として独立させる。目的は一つである。

**“成果が分かれた分岐点と判断条件を、次に再利用できる形で残すこと”。**

運用は最小でよい。月次または隔週で、以下ののみを扱う。

- 1 テーマ(例: 特定領域の外部工程で価値が分かれる案件群)
- 2~3 案件(成功・失敗ではなく「分岐点が明確な案件」)
- 30~60 分



## 6-4. 共有する成果物:BCD のアウトプットを「共有単位」に落とす

第 5 章で定義した成果物(分岐点マップ／検証ログ／型／経験割当)を、成果共有の“共通言語”として扱う。ここで重要なのは、共有時に次の 2 点を徹底することである。

### (1)「事実」で揃える(評価・印象・仮説を混ぜない)

事実とは、本人の評価・印象・仮説を含まない、確認可能な出来事・状態・構造である。よって、共有に先立ち、事実確認の観点を統一する(例:協働主体の業態・機能構造／価値成立構造／取引先構成／業務プロセス／継続理由／支援組み合わせ／対話時の反応／構造全体)。

### (2)「反応」で観測する(成果は社外工程で確定する)

事実を使って対話したとき、相手に何が起きたかを観測する。例:相手が話し始めたか／新しい情報が出たか／質問が増えたか／行動につながったか／商品説明との差分があったか。これを、検証ログの必須項目として扱う。

## 6-5. BCD の観測指標:KPI ではなく「再現性の観測点」を持つ

BCD は短期売上で評価しない。代わりに、再現性の進歩を次の観測点で確認する。

- 分岐点マップが更新されているか(四半期)
- 検証ログが案件ごとに残っているか(都度)
- 型(判断基準・チェック項目)が増えているか／更新されているか(月次)
- 特定個人に依存していた局面が、複数名で再現され始めているか(事例数)
- 失敗案件でも「なぜ失敗したか」を判断前提レベルで説明できる割合が増えたか

これらは査定ではない。能力が個人から切り離され、組織に蓄積されつつあるかを確認するための観測点である。

## 6-6. 補足:なぜ「研修→実践→経験」でしか変わらないのか

働き方改革等により、現場観察や日常的対話の中で自然に獲得されていた「仕事に必要な観点」が、経験として獲得しにくくなっている。

その結果、**観点は研修で意図的にインプットする必要があるが、人が変わるのは、観点を実践で使い、事実を起点に対話し、相手の反応が変わる経験を積んだとき**である。

したがって BCD が担うべきは、研修の追加ではなく、この「経験が起きるセット」を運用として回し続けることである。なぜなら、観点は理解しただけでは行動を変えず、行動が変わらなければ、相手の反応も結果も変わらないからである。相手の反応が変わったときに初めて、自らの判断が価値成立に影響したという実感が生まれ、その実感が次の判断を変える。この循環が意図的に設計・反復されない限り、経験は知識のまま留まり、専門職能として定着することはない。



33.8万人のデータに基づく  
組織で働く成人の研究と教育開発  
組織行動科学®  
Organizational-Andragogy®



33.8万人のデータに基づく  
組織で働く成人の研究と教育開発

組織行動科学®

Organizational-Andragogy®

お問い合わせ：人的資本開発プランニング®センター

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 甲畠智康 : <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33.8万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7つの機関が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/>

7つの研究機関

Behavioral Robotics®(HOBiROA®)総研

smart creative management®総合研究所

OrgLogLab®(組織論理学®研究センター)

XR HRD®(AIAndragogy®)研究センター

ABA Operations Research®センター

人的資本開発プランニング®センター

公共行動研究室®