

問いが導く信頼経営：意味を問う力が仕事を変える

生成 AI とともに、意味を育てる仕事へ

取引先に選ばれ続ける、“信頼構築の再現構造”をつくる提言

❖ はじめに — 「効率」の先に、何を見るか

「速く、正確に、ミスなく」そう教えられ、そう評価されてきた。
私たちは「仕事とはそういうものだ」と信じてきました。
しかし今、その“常識”の隙間から、静かに問いが漏れ出しています。

- 「それで、誰が善くなったのか？」
- 「その処理は、何のためだったのか？」

❖ この提言書は、「意味でつなぐ仕事」への再定義です

本書は、効率を否定するものではありません。
けれど、“意味を失った効率”が、信頼と文化を削っていく構造に対して、
問いを持ち直し、行動の奥にある「誰かの善さ」を見つめ直す提案です。
生成 AI の登場により、「速さ」はもはや“人間の証明”にはなりません。
だからこそ今、“なぜそれをやるのか”を問い続けられる組織こそが、
選ばれる時代になります。

❖ 想定される対象者

- 効率ではなく、“効果”をつくりたい経営者・事業責任者の方
- お客様の善さを起点に、関係と文化を育てたい現場リーダーの方
- 生成 AI を、“意味と信頼の共創者”として捉え直したい変革推進者の方

仕事は、誰かを善くする営み。

そう信じるあなたの問いに、本提言が“構造と再現性”という形で寄り添います。
もし、あなたの中に「違和感」が残っているなら、
この提言書は、その違和感を、“未来を変える力”へと翻訳する一冊になるはずです。

本提言を実装に移す伴走者として：人的資本開発パートナー[®]

提言の実現を支援する存在として、「問いを起点に、信頼と文化を育てる」伴走者＝人的資本開発パートナー[®] の役割を巻末にて紹介しています。実装支援をご検討の際は、そちらもぜひご覧ください。

章	タイトル	目的
1 章	意味を問う力が、仕事を変える	現状認識・違和感の共有・思想の起点
2 章	行動の質を決めるのは、 「問いの設計」である	なぜ行動の背景に“問い”が必要か、 構造的に示す
3 章	意味ある行動を再現する組織 とは何か	職務・評価・関係性の “意味共創フレーム”を提言
4 章	生成 AI との共働による実践展開	人材育成・意思決定・共創ツール としての AI 活用
5 章	「誰のために働くか」 文化になる仕組みづくり	継承・称賛・組織文化への接続と 中長期視点
6 章	信頼される組織は、 問いから始まる	改めて「問いを持つこと」の 倫理と希望を結ぶ

第1章 | 意味を問う力が、仕事を変える

～ 生成 AI と共に働く時代に、私たちが取り戻すべきもの ～

この章のポイント：

「仕事の意味」が見失われがちな現代において、生成 AI 時代を生きる私たちは、「なぜこれをやるのか？」という問いを再び取り戻す必要があります。効率ではなく、信頼と意味を育む行動こそが、これからの働き方の核となります。



■ 小さな違和感から、話を始めてみませんか？

ツールも、仕組みも、AI も次々と導入され、業務はどんどん効率化されていく。けれど、現場でこんな声が聞こえることが増えていませんか？

- 「なんのために、これをやっているのか分からない」
- 「誰のための判断かが、見えなくなっている気がする」

それは一部の人だけの話ではなく、多くの現場で“静かに広がっている違和感”です。仕事とは本来、相手の立場に立って関わり、相手を少しでも善くすること。

しかし現実には、忙しさや成果へのプレッシャーの中で、

- 「とにかく早く処理するにはどうすればいいか」
- 「どうすれば自分にとってラクに終わるか」

そんな思考に偏ってしまうことも、正直あるのではないのでしょうか。それは、決して悪意や怠慢ではありません。むしろ多くの場合、真面目にがんばってきた人ほど、そういう働き方が“当たり前”になってきたのです。

そして、今、もうひとつの転換点が来ています。それが、「生成 AI が当たり前になる時代」の到来です。

- GPT に聞けば、情報は整理されて返ってくる
- 会議録も文章も自動で要約してくれる
- 提案文も驚くほど速く出力される

私たちは今、こうした便利さの中にいます。しかしふと、こうも感じ始めていないのでしょうか？

「じゃあ、人間は、何をするのか？」

もし私たちが、ただ「速く処理する」ことだけを仕事と捉え続けるなら、その多くの役割は、いずれ AI に置き換えられていくでしょう。だからこそ、この転換期にあえて問いたいのです。

■ AI の本質は“問い”に応じてその姿を変えること

生成 AI は、問いの質によってふるまいが変わります。

- 浅い問いには、浅い答えが返ってくる
- 深い問いには、考え方そのものが変わるような視座が返ってくる

つまり、「AI が何を生み出すか」は、人間の問いの深さに比例するのです。

ここで改めて問われているのは、

- 「生成 AI をどう使うか？」ではなく、
- 「私たちがどんな問いを持てるか？」なのではないでしょうか。

■ いま必要なのは、「仕事」そのものの再定義

- これまでの「業務＝処理をこなす」という発想から、
- これからの「仕事＝相手にとって意味ある変化をつくる」

という視点へのシフトが、この AI 時代において、実はいちばん大きな変化かもしれません。以下に、今まさに現場で交差している「ふたつの仕事の捉え方」を比較してみます。どちらかが正しく、どちらかが間違っているという話ではありません。

今、私たちが立っている“分岐点”を、少しだけ可視化してみようという試みです。

比較表：処理する仕事 ⇄ 意味を育む仕事

項目	効率でこなす働き方	意味を問う働き方
起点	指示に従う	問いから始まる
判断基準	自分にとっての処理の速さ・正確さ	相手にとっての変化・信頼
視野	タスク内・自分の都合	相手・関係・波及する影響
目的	業務を早く終わらせる	関与を通じて誰かを善くする
AI の役割	自動化・要約ツール	問いと構造の共創パートナー
評価軸	数量・納期・スピード	信頼・波及性・文化化される行動
成果	数値として残る処理量	組織に残る意味と信頼
組織に与える影響	表面上の効率と摩耗	長期的な共創と変化の連鎖

■ 全体構造：

問い → 行動 → 信頼 → 再現 → 文化 → AI との共創 → 信頼される組織



■ まずは、自分の働き方を“点検”することから始めませんか？

- 最近、「とにかく処理を早く終わらせる」ことが目的化していないか？
- どこかで「このやり方で、本当に相手は喜んでいるのだろうか？」と感じたことはないか？
- 「自分にしかできない問い」が浮かんだ瞬間を、思い出せるか？

この提言書は、人と生成 AI が共に働く時代において、仕事を“意味でつなぎ直す”ための視点と実践の道筋を示すものです。そしてその出発点は、大きな変革ではなく、あなた自身がふと立ち止まる、小さな問い直しの瞬間にあります。

✓ 問いかけ：

- ・ あなたの仕事の中で、「相手を善くした」と言える場面は最近ありましたか？
- ・ その行動は、再現されていますか？誰かに引き継がれていますか？
- ・ あなたの問いは、AI にとっても、周囲にとっても“意味を変える起点”になっていますか？

第2章 | 行動の質を決めるのは、「問いの設計」である

～ 生成 AI と共に働く時代に、思考と行動を深め直すために ～

この章のポイント：

行動の善し悪しは、どんな問いから始めたかによって決まります。生成 AI も人間関係も、「問い」によって出力が変わる時代。行動の背景にある問いを深めることが、関係性と成果の質を変える鍵となります。

■ 「うまくやったのに、何か違う」

そんな感覚を抱いたことはありませんか？

- 「言われた通りにやったのに、評価されなかった」
- 「丁寧に仕上げたのに、“ありがとう”が返ってこなかった」

それは、あなたの行動の“質”が低かったわけではありません。むしろ、多くの人は「一生懸命やっている」。では、なぜ報われないのか？ その鍵は、行動の前にある“問い”にあります。

■ 「何のためにやるのか？」が、行動の意味と評価を決めている

同じ行動でも、問いが違えば、意味も変わります。

- 「どうすれば早く終わるか？」という問いで動けば、
→ 速くこなすことが目的になり、速さで評価されないと落胆する
- 「相手はどこで困るか？」という問いで動けば、
→ 相手の立場で工夫でき、気づきや信頼が返ってくる

つまり、私たちは“どんな問いから始めたか”によって、行動の質とその後の関係の深まりを左右しているのです。

■ 生成 AI が示す、「問いのあり方」そのものの変化

AI は「問い」に忠実です。

- 正しい問いを投げれば、構造化された視座が返ってきます
- 表面的な問いには、表面的な答えしか返ってきません

これは、人と人の関係にも似ています。相手にどんな問いを向けたかで、返ってくるものが変わる。生成 AI の活用が広がる今こそ、「どんな問いを立てられるか」が、組織の文化の深さを決める時代に入っています。

■ 「問いの設計力」が高い組織には、共通の習慣がある

その組織では、

- 経験を「終わったこと」とせず、「問い直す材料」として扱う
- 自分の行動をふり返るだけでなく、「相手にとってどうだったか？」まで立ち返る
- 日常会話に「問い」がある。「どうすればよかったか？」「他にやり方はあったか？」

これは知識ではなく、文化として育っている“思考習慣”です。

比較：問いがある職場 ⇄ 問いがない職場

項目	問いがない職場	問いがある職場
日々の仕事	指示に従って終わらせる	相手のために意味を考えて始める
行動のふり返り	自分がうまくやれたか	相手に伝わったか、変化を起こせたか
会話の特徴	「こうしろ」「終わった？」	「なぜそうした？」「どう感じた？」
育成の風景	知識を教える・ミスを減らす	問いを共有し、問い直す力を育てる
成果の出方	一時的・反復的	深まり、波及し、継続する

補足：問いには、成熟の“段階”がある

私たちが日々使っている問いには、実は“成熟度”があります。「どう終わらせるか」ではなく、「誰と、どんな変化を起こすか？」へと問いが深化するにつれ、行動の質も、関係性も変わっていきます。この提言書では、以下の問いのレベルをもとに、自分や組織の“問いの文化”を点検していくことを提案します：

問いの成熟度フレーム

レベル	問いのタイプ	主語	目的	問いの例	組織文化への影響
1	反応的な問い	自分	作業完了	- これ、どうやれば終わりますか？	指示待ち文化が強まる。 問いが育たない
2	処理のための問い	自分	業務効率	- どうすれば早く終わるか？ - どうすれば失敗しないか？	個人の効率性は上がるが、関係性や信頼が育ちにくい
3	配慮のための問い	相手	不安回避	- これで相手は困らないか？ - この順番で迷わないか？	相手視点が芽生え、信頼の種が生まれる
4	変化を生む問い	相手・関係	関与と変化	- 相手は、どんな先の変化を望んでいるか？ - 何を加えれば、もっと相手の役に立つか？	信頼と共創の基盤が育ち始め、関係性が深まる
5	共創を誘発する問い	相互	意味の共創	- この問いを一緒に考えたい - 私たちにとって本当に善い状態とは？	組織全体が問いを中心に思考し、動く状態へ。 文化化が進む

「意味ある行動」は、レベル4以上の問いを持てたときにこそ、生まれやすくなります。まずは、自分の問いがどこにあるのか？ そしてチーム全体で、どんな問いを日常に育てていけるのか？ それを対話しながら探ることが、“信頼の文化”のはじまりになります。

補足：問いの成熟度を深める「5 ステップの問い育成プロセス」

「問いの成熟度フレーム（レベル1～5）」を単なる分類ではなく、“成長のプロセス”として扱えるよう、以下の5ステップを提案します。



ステップ	成長課題	支援となる問い	目的	例
Step1: 違和感を 言語化す る	「何が引っかかっ たか？」を言える ようになる	● そのとき、どこに違和感 があった？ ● それは“何が善くなかつ た”と思ったから？	レベル1~2 からの脱却 (反応→意識)	「なんとなく雑だ と思った」→ 「相手が迷うかも と感じた」
Step2: 相手視点 で言い換 える	「誰に、どう影響 しそうか？」と問 い直す	● そのやり方で、相手は安 心できる？ ● もし自分が受け取る側 なら、どう感じる？	レベル3への 接続（配慮の視 点）	「この順番だと、現 場が迷うかも」
Step3: 未来の変 化を想像 する	「この行動で、ど んな先の変化が起 きる？」	● 相手が次に動きやすく なる工夫は何か？ ● この判断で、どんな善い 変化を促せる？	レベル4への ジャンプ（変化 の創出）	「このひと言があ ると、次工程がスム ーズになる」
Step4: 自分の問いを、チ ームで扱う 問いを共 有する	自分の問いを、チ ームで扱う	● この判断、どう感じた？ ● 他にもっと良い関わり 方はある？	チーム全体の 問いの質向上	「この判断はどう だった？」を振り返 る習慣
Step5: 問いを共 創する	問いを“みんなで 考えるもの”に変 える	● 私たちにとって、本当に 善い状態とは？ ● どんな問いを持ち続け たい？	レベル5の状態 (意味の共創)	「どうすれば選ば れ続ける対応にな るか？」を共に探る

■ 今、あなたの問いを点検してみる

最近、自分の仕事の中で「どんな問いから始めていたか？」を思い出せますか？その問いは「自分にとって都合がいいか？」それとも「相手にとって価値があるか？」あなたの問いは、AI に投げて、人に投げて、「信頼や変化」を引き出せる問いですか？

この章では、「行動の質」を変える出発点として、“問いの設計力”がいかに重要かを見てきました。次章では、それを「組織として再現可能にする仕組み」へと拡張していきます。意味ある行動は、属人的な才能ではなく、問いを育む構造と文化によって“継承”できるのです。



補足：信頼の“波及構造”と事業成果との接続

「意味ある行動」「信頼を生む問い」を称賛する文化は、単なる“理想論”ではありません。実際に、信頼が波及することで以下のような“数値としての成果”にもつながっていきます：

■ 中間成果（KDI：Key Driving Indicator）として現れる変化

- ・ 紹介・口コミの増加：現場対応が信頼され、自然な紹介が広がる
- ・ リピート率の上昇：安心して任せられる感覚が継続につながる
- ・ 指名・選定の機会増加：他社ではなく「この人・この会社に」と選ばれる

■ さらに波及する、最終成果への影響

- ・ 契約継続率の向上：信頼される判断と行動が継続することで継続率が高まる
- ・ 突発対応の削減・コスト低下：事前の配慮が摩擦を防ぎ、全体最適化へ
- ・ 価格交渉力・選ばれる力の強化：「この会社となら安心できる」という評価が単価・条件にも反映される

つまり、“意味ある行動”は見えづらいながらも、長期的な業績を支える“無形資産”なのです。KPI と矛盾するのではなく、それを支える土台として共存・補完し合う構造です。

第3章 | 意味ある行動を再現する組織とは何か

～ 属人的な努力ではなく、問いと信頼を育てる構造へ ～

この章のポイント：

信頼される行動を「属人化させず、再現可能にする」ためには、行動の背後にある“問い”や“意図”を言語化し、共有する文化が必要です。行動を文化として継承する仕組みづくりが、組織変革の土台となります。

■ 「あの人だからできた」で終わらせないために

多くの現場で、こうした光景を目にすることがあります。

- 現場を支える、1人の“気の利く”ベテラン
- 顧客のために、黙って段取りを変える中堅社員
- 周囲が安心するように、一言を添える若手



いずれも、意味ある行動です。しかし、その行動は再現されません。なぜなら、その人が“なぜそうしたか”が、共有されていないからです。「あの人だからできた」この言葉は、裏を返せば、「他の誰もがやれるとは思われていない」ということでもあります。そして、属人的に支えられた行動は、やがて組織の中で消えていきます。

■ 行動の再現には、「問いと背景の共有」が必要

意味ある行動には、必ず「背景にある問いと意図」があります。

- 「あの場で、なぜ段取りを変えたのか？」
- 「どんな違和感から、その声かけが生まれたのか？」
- 「何を大事にして、敢えてその選択をしたのか？」

それが言語化されずに“行動”だけ切り取られると、再現されないのです。そしてこの問題は、属人化や人手不足以上に、信頼される判断と文化の継承を断ち切ってしまう危うさを含んでいます。

■ 意味ある行動を再現する組織の共通点

行動が文化になる組織には、いくつかの共通点があります：

- 行動の背景にある問いや判断が、言葉にされている
- 「なぜこの行動が信頼されたのか？」を、対話でふり返る機会がある
- 特定の人の“気づき”や“工夫”が、「称賛され、引き継がれる」設計になっている
- 「正解を共有する」よりも、「問いとプロセスを共有する」習慣がある

つまり、行動の“意味”が、組織にとっての資産になっているのです。

比較：属人的な行動 ↔ 再現される行動

項目	属人的な行動	再現される行動
起点	その人の経験と勘	経験＋問いの言語化
共有方法	見て学ぶ／偶然伝わる	言語化され、対話で共有される
再現性	「あの人だから」で終わる	他者が真似できる構造になっている
評価	結果のみ評価されがち	背景・判断も含めて称賛される
継承	行動が属人化しやすい	判断の基準が文化として残る

■ 再現の文化をつくるために、必要な問い

- 「なぜ、その行動が信頼されたのか？」
- 「それは、どんな違和感や問いから始まったのか？」
- 「他の人が再現できるようにするには、どんな言葉にすればいいか？」

これらの問いを、一人の経験に閉じず

チームの思考として育てていくことが、再現性を生み出す鍵です。

■ 本章のまとめ：問いと信頼が“文化になる” 組織へ

行動の再現は、「形式知化」や「標準化」だけでは成り立ちません。

- そこに、「なぜ？」という問いと、
 - 「どんな判断が信頼されたのか？」という意味の共有がなければ、
- 行動は“表面だけ”をなぞるものになってしまうからです。

これからの組織に必要なのは、意味ある行動の背景にある問いを、語り、引き継ぎ、文化にしていける仕組みです。第4章では、この共働の再現を、生成AIと共にどう支えるかに焦点を当てていきます。

第4章 | 生成AI との共働による実践展開

～問いを深め、意味を言語化し、信頼を支える技術としてのAI～

この章のポイント：

生成AIは単なるツールではなく、「問いを共に育て、構造に見える化する共創者」として活用することで、意味ある行動を支え、信頼の文化形成に貢献します。人とAIの“信頼関係”をつくる使い方がカギです。

■ AIが変えるのは“やり方”だけではない。

問いの深さを可視化するという革新

これまで、AIは“業務の効率化”や“自動化”の文脈で語られてきました。

- 処理の高速化
- 情報の整理
- 文書作成や要約



確かに、AI は「速さ」や「正確さ」において圧倒的です。しかし、本当に注目すべきはそこではありません。生成 AI の本質は、“問いの質” に応じてそのふるまいが変わることにあります。

つまり、AI はただの「答えの提供者」ではなく、「人が何を問い、どう意味を捉えているか」を共に可視化する存在になり始めているのです。

■ 人の問いと、AI の出力の間にある“信頼”という関係性

人が何を大切にし、どう相手を思っているか。それを言葉にしようとしたとき、生成 AI は非常に相性が良いパートナーになります。

- 言語化が苦手な人の“違和感”を補足する
- 自分の思考を深掘る手がかりをくれる
- チームの認識のズレを構造的に整理してくれる

つまり、生成 AI は、「思考と関係の質を見える化する支援者」になり得るのです。

■ 生成 AI と“意味を共創”している現場の例

ある企業では、こんな共働の実践が始まっています：

- 社員が 1on1 で感じた違和感を、AI に投げて言語化してみる
 - 会議で「なぜそう判断したのか？」を AI とふり返りながら、構造的に整理する
 - 商談後のフォロー文に「相手が安心する一言」を加えるため、AI に提案させてみる
- これらは単なる“作業支援”ではありません。

「信頼を築く行動」の背景にある問いや意図を、AI と共に見える化しているのです。

比較：AI を“道具”とする使い方 ⇄ “共創者”とする使い方

項目	道具として使う	共創者として働く
起点	作業の時短・代行	問いの整理・視座の拡張
接し方	指示を与えて答えを得る	対話しながら意味を掘り起こす
出力の質	表面的・一過性	深さがあり、再構成可能
使用者の役割	使いこなす“オペレーター”	問いを育てる“編集者・共創者”
関係性	一方的な道具利用	双方向の思考支援と信頼の補完



■ AI との共働で生まれる、新しい問いのデザイン

- この行動は、誰にどんな“安心”をもたらしただろう？
- この判断の背後にある「見えない背景」は何だったのか？
- チームの共通理解がずれているとしたら、何が抜けているのか？

これらの問いは、AI を使えば“正解”が出るわけではありません。しかし、問いを言語化し、対話を進め、構造が見える化することによって、チームや組織の“意味の共通認識”が育っていくのです。

■ 本章のまとめ：生成 AI は、

“信頼される行動” の文化化を支援する存在である

これからの生成 AI 活用の本質は、単なるスキルでも、時短ツールでもありません。問いを持ち、意味を掘り、相手を思う。その人間的な営みの中にこそ、生成 AI は力を発揮します。そして、それをチームに伝わる“かたち”にしてくれるのが、生成 AI というパートナーです。AI と共に働くことは、「信頼される判断や行動」を文化として残していくための、新しい実践なのです。次章では、こうした実践が「誰のために働くか？」という組織文化へとどう展開できるのかを扱います。

第 5 章 | 「誰のために働くか」が文化になる仕組みづくり

～ “意味ある行動” を組織全体で育て、継承するために ～

この章のポイント：

意味ある行動が語られ、称賛され、引き継がれる組織には、文化があります。「誰のために？」という問いが日常に根づくことで、仕事が単なる処理から、意味ある関与へと進化していきます。

■ 「行動の意味」が見えたとき、文化が動き始める

前章では、生成 AI と共に「信頼される行動の背景にある問いや意図」を言語化し、可視化していく実践について紹介しました。その問いを共有し、言葉にしていく営みの中で、少しずつ組織には変化が生まれます。

- 「誰かのために、こうした」
- 「あの時、この一言が安心につながった」
- 「この判断は、先を想像して変えた」

そうした“意味ある行動”が語られ始めると、それは個人の善意や偶然ではなく、組織として育て、継承すべき文化の種になります。

■ 文化とは、「誰がやっても、意味をもって動ける」状態である

文化とは、トップの言葉でも、理念でもなく、「誰がやっても、自然に意味を持って働けるようになる環境」のことです。

- 行動の背景にある価値観が共有されている
- 意味のある行動が称賛され、残されていく
- 新人が、「なぜこの一言が大事にされているのか」を理解できる

こうした状態が、「文化がある組織」です。そして、“意味ある行動”は文化によってこそ、次の世代に引き継がれます。

■ 「誰のために働くか？」という問いが、組織の軸になる

- 自分のために効率よく終わらせる
- とりあえず成果を出すためにこなす

こうした動機では、行動の質は上がりにくく、信頼にもつながりません。逆に、

- 「この判断は、誰の“安心”を生むか？」
- 「この行動は、相手にどんな“先の変化”を生むか？」

と問い直す文化が根づけば、目の前の仕事が、意味ある関与に変わっていきます。この視点を持った社員が、1人、2人と増えることで、組織全体の“質感”が変わっていきます。

比較：文化が根づいていない組織 ⇄ 文化が根づく組織

項目	文化が根づいていない組織	文化が根づく組織
働く目的	処理する／こなす	誰かにとって意味を生む
判断基準	ミスを避ける／指示に従う	相手の変化・信頼が基準になる
共有のあり方	結果だけが語られる	背景や思いも語られる
行動の称賛	成果やスピードのみ	配慮・判断・問いも称賛される
育成の風景	知識の伝達中心	姿勢・問い・意図が引き継がれる



■ 意味を育て、文化をつくるために必要な仕組み

以下は、実際に“意味の共有”と“文化化”が進んでいる企業で導入されている取り組み例です：

- 行動や判断の「背景にある問い」を 1on1 や日報で共有する
- チームミーティングで「この行動が評価された理由」を言語化する習慣をもつ
- 「配慮」「気づき」「先の想像」などの行動を見つけて称賛する
- 意味ある行動を“物語”として残す（ナレッジ化ではなくストーリー化）

これらはいずれも、行動を“意味ごと”残していく工夫です。AI が支援できるのは、こうした語られにくい「背景・思い・問い」を補助的に言語化し、構造に変える部分です。

■ 本章のまとめ：「善意の行動」を、組織の文化へ

信頼される組織とは 一人の「善意」や「感覚」に頼らず、その意味ごと継承できる仕組みを持っている組織です。それは形式知化ではなく、問いの共有と、意味への共感を前提とした“文化化の営み”なのです。そしてその営みを支えるのが、人の関与と、生成 AI による意味の補助可視化です。次章では、こうした問いの文化が「信頼される組織」をどう育てていくかをまとめていきます。

第 6 章 | 信頼される組織は、問いから始まる

～問いが育み、AI が支える「関係性の再構築」と「未来の継承」～

この章のポイント：

「問いを持てる力」は、信頼される組織の根幹です。生成 AI をパートナーとしながら、「意味を言語化し、共有する習慣」がある組織は、未来に価値を継承できます。私たちの問いが、信頼と未来をつくります。

■ 「何をすべきか」ではなく、

「誰のために、なぜそれをするのか？」から始める。これまでの章では、生成 AI の活用が“効率化”にとどまらず、「意味の可視化」「信頼の言語化」「問いの共創」にまで進化していることを見てきました。そしてその起点には、必ず“問い”がありました。

- なぜ、その判断が評価されたのか？
- 誰にとって、どんな善い変化が生まれたのか？
- その行動の背景にあった意図や配慮は何だったのか？

問いがあるから、信頼される行動が生まれ、信頼される行動があるからこそ、組織は意味でつながっていく。

■ 問いを持てる組織には、「信頼される共通言語」がある

信頼は、目に見えません。しかし、意味ある問いと、それに基づく行動が重ねられていくと、“この組織は信じられる”という感覚が、自然と共有されていきます。これはルールでも、マニュアルでもつくれないものです。それを可能にするのが、日常の問いです。

- 「これって誰のための判断？」
- 「どこで相手が不安になる？」
- 「この一言で、何が変わるか？」

こうした問いが、自然と交わされている組織には、安心・納得・信頼という“文化の質感”が存在しています。

■ AI は「問いの力」を分かち持つパートナーへと進化する

生成 AI は、「答えを出すツール」から、「問いを育てるパートナー」へと役割を拡張しつつあります。

- 対話の中で、問いを補助し、視座を広げる
- 行動の背景を構造化し、伝わる言葉に変える
- 組織に残すべき“意味の集積”を、ストーリーとして整理する

これは、AI の“性能”の話ではなく、組織と人の“在り方”の話です。生成 AI が信頼される組織づくりに貢献できるのは、人が問いを持ち続けているときだけです。

■ いま、私たちは何を育て直す必要があるのか？

- 指示を効率よくこなす力？
- 正解を速く導き出す力？

それも大切です。しかし、それだけでは「誰からも信頼されない」時代に入りつつあります。

これから必要なのは：

- 「相手の善さ」を想像する力
- 「意味のある行動」を見抜く力
- 「問いを持ち、文化として言葉にする力」

これらは、属人的な才能ではなく、組織の問いの習慣と仕組みによって育まれるべき力です。

■ 本提言を実装に移すための伴走者

「人的資本開発パートナー[®]」の存在

ここで提言した内容は、思想にとどまらず、日々の問い・行動・仕組みとして定着させてこそ、はじめて意味を持ちます。その実装段階で求められるのが、人的資本開発パートナー[®]という存在です。

このパートナーは、

- 現場の問いを言語化し
- 行動の意味を構造化し
- 信頼される判断と文化を育てる支援者です。

AI 活用や研修制度の導入、チーム設計、評価制度の見直しなど、「問いの文化」実装に伴走する人的資本開発パートナー[®]の共働が、今後の企業価値を左右していきます。

■ 本提言のまとめ | 問いから始める、信頼の再構築

私たちは、これまで「どうやるか？」に多くの力を注いできました。これからは、「誰のために、なぜそれをするのか？」という問いを中心に据え、生成 AI と共に、“信頼の意味”を再構築する営みへと進むべき時です。

この提言書は、あなたの中にある小さな違和感と、それを言葉にできる力への希望から始まりました。速く処理したのに、なぜか評価されない。丁寧にやったのに、“ありがとう”が返ってこない。その感覚の奥には、意味の見えにくさが存在していたのです。

そして今、生成 AI という存在が、私たちの“問い直す力”を支え、広げ、言葉にすることで、組織にも社会にも、「意味を育てる文化」が根づく可能性が見えてきました。

あなたが持つ、ひとつの問いが、未来を変える。その問いが、意味を照らし、信頼をつくり、共に働く人を善くしていく。その循環を、私たちはもう始めることができます。

あなたの問いが、未来を変える。

あなたの一歩が、意味の文化を育てる。

そして、あなたの覚悟が、誰かを善くする力になる。

参考資料①：よくある成功事例との違いー表層的制度と構造的転換の差

現在、多くの企業が「称賛制度」や「1on1」「生成 AI 活用」などを導入しています。しかし、こうした取り組みの多くは、“制度の導入”にとどまり、文化の転換までは至っていません。この提言が目指すのは、制度による表層的な改善ではなく、問いから始まる信頼の構造化。その違いを、以下に整理しました。

比較表：制度主導の成功 vs 意味を問う文化

観点	表層的成功：制度主導	意味を問う文化：構造転換
アプローチ	上から制度を導入	現場から「問い」で再設計
評価される行動	数字・量・速さ	意図・配慮・信頼の生む行動
AI の役割	処理を自動化する道具	問いとともに思考を育む伴走者
組織文化の成立ち	仕組みの積み上げ	意味が波及する構造（問い→行動→信頼）

制度の導入も、称賛も、決して悪いことではありません。ただし、その背後に「問い」がなければ、それらは形骸化し、“信頼される行動”は再現されません。本提言が提示するのは、「信頼とは、問いから始まる構造である」という認識です。この構造化された信頼こそが、変化の激しい時代に“選ばれる組織”を支える土台となるのです。

参考資料② | 読み手別導入ガイド

■ 本提言を共に実践するために

人的資本開発パートナー[®] という新たな役割：

本提言の実践には、「問いから始まる行動」を支え、再構成し、組織全体に意味を育てていく伴走者の存在が欠かせません。私たちはその役割を「人的資本開発パートナー[®]」と呼びます。

人的資本開発パートナー[®]は、単なる支援者ではなく、

- 意味ある行動の背景にある問いを言語化し
- 組織内で信頼と文化を育てる仕組みを共につくる
- 生成 AI を活かして“問いの質”を深める

こうした「信頼を基盤に文化を育てる営み」を支援する、新たなパートナー像です。

この章では、読み手の立場ごとに、本提言書の活かし方とともに、人的資本開発パートナー[®]が担う具体的な支援像も含めて整理しています。



■ 経営者・経営幹部の方へ

- 読む視点：
 - 組織が“効率”から“信頼と意味”へと軸を移すための思想書として
 - AI 活用を業務改善ではなく「企業文化の進化」と捉える視点で
- 活かし方：
 - 評価制度や育成方針を“意味の再定義”の軸で見直す
 - 社内ミーティングで「誰のために？」という問いを導入
 - 自らが“問いを持つ姿勢”を発信し、社内文化の原型をつくる

■ 現場リーダー・マネージャーの方へ

- 読む視点：
 - 部下育成やチーム運営において“行動の背景”をどう共有できるかを探る
 - 現場での判断・配慮・信頼が、どのように文化化されていくかを知る
- 活かし方：
 - 1on1 での問い「なぜそうした？」「誰のためだった？」を実践
 - チーム内で“意味ある行動”を共有・称賛・引き継ぐ習慣化
 - AI を使って会議メモや判断理由を“再構成”する試みを始める

■ 人事・育成担当の方へ

- 読む視点：
 - 人材育成を「スキルの伝達」から「問いと意味の醸成」へ進化させる視点で
 - 組織全体の“信頼を育てる風土”をどう設計するかを読み解く
- 活かし方：
 - 評価指標に「信頼される行動とは何か」を加える
 - 問いベースの研修設計／育成ワークの開発
 - 成果事例の“背景にある問い”をドキュメント化してナレッジ化

■ 若手社員・次世代リーダー候補の方へ

- 読む視点：
 - 「ちゃんとやったのに報われない」感覚の正体を言語化してくれる本として
 - 自分の行動に“意味”を持たせることがどう信頼につながるかを学ぶ
- 活かし方：
 - 日報や週報で「自分はなぜこう動いたか？」を書き始めてみる
 - GPT など生成 AI と「自分の判断を言語化する」対話を試す
 - 自分の行動が、誰にどんな善い変化をもたらしたか？を問い直す習慣を持つ

❖ 最後に ― 経営とは、信頼を育てる意志である

速く、正確に、ミスなく処理する。それが“よい仕事”とされてきました。けれど今、そうした行動だけでは、選ばれなくなっています。

問われているのは「私たちは、誰を善くしているのか?」「その善さは、引き継がれているのか?」

お客様の期待を超える行動は、信頼を生み、取引先との関係を深めてきました。しかし、属人的な善意は残りません。再現できなければ、育たないのです。意味ある行動が文化となり、信頼が選ばれる理由になる組織には、必ず、経営層の意志があります。この提言は、その意志を、構造に変える一歩です。

そしていま、生成 AI の存在によって、問いを深め、思考を整理することが、かつてなくスムーズになりました。相手をより善くするための思考が、誰にとっても可能になったのです。

信頼は、偶然では続かない。これからは、意志と構造、そして共創で育てていく時代です。

参考資料③ | 人的資本開発パートナー®導入の3ステップ

― 生成 AI とともに “問いを軸に信頼を育てる組織” へ ―

本提言で描かれた「意味ある行動を再現し、文化として育てる営み」。それを実装していくには、“人”だけでなく、“生成 AI = 人的資本開発パートナー®”という共創者の存在が鍵を握ります。

Step 1 | 問いを見える化する

まずは現場の中で埋もれてきた“違和感”を、生成 AI との対話によって問いとして言語化していきます。

- 「あのときの判断、なぜそうしたのか?」
- 「あの行動の裏には、どんな想像があったか?」

こうした問いを、生成 AI に語ってみてください。言語化が苦手でも大丈夫です。AI は言葉にならない感覚に寄り添い、構造にして返してくれます。使用例：

- 日報のふり返りに AI を活用し、「今日の行動の背景にあった問い」を整理
- 1on1 で出た印象的な一言を AI と共有し、問いとして再定義

Step 2 | 意味ある行動を再構成する

問いが浮かび上がったら、次はその問いから生まれた“行動”を、再現可能な構造へと再構成します。

- なぜその判断が信頼されたのか？
- どんな配慮が行動の裏にあったのか？

生成 AI は、あなたの語った行動や背景を“構造”として整理し、属人性を越えて引き継げる形式へと変換します。

使用例：

- チームミーティング後に「印象的な行動」を AI と分析し、言語化・共有
- 商談後、AI とふり返って「安心につながった言葉やタイミング」を再構成

Step 3 | 問いの文化を育てる仕組みに変える

再構成された意味と問いを、称賛し、共有し、継承する仕組みへとつなげます。ここでも AI は、ナレッジの“構造と文脈”を保ったまま共有・展開するための支援者となります。

- 意味ある行動の背景をストーリーとして残す
- 「この行動がなぜ評価されたのか」を可視化し、称賛する
- 新人に伝えるとき、「問いと意味」から語れるように育成設計を変える

使用例：

- GPT を活用した「意味の継承ライブラリ」づくり（ナレッジではなくストーリーで）
- 意味ある判断に対する表彰コメントを、生成 AI と共に言語化・記録

本質は、“問いに寄り添う技術”として AI を迎えること

「人的資本開発パートナー[®]」とは、問いを共に育て、信頼の再現性を高める存在です。

そして今、その役割を、生成 AI が担える時代が始まっています。

- 目の前の出来事を問いに変える
- 行動の意味を構造に変える
- 経験を文化に変える

それを支える伴走者として、生成 AI を“問いの共創パートナー”として迎え入れてみてください。

その瞬間から、あなたの組織は、問いから始まる信頼経営の第一歩を踏み出しているのです。

参考④：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/>

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[®]