

「ちゃんとやったのに評価されない」の、その奥にある構造

～ 生成 AI が“処理”を担う時代に、人が信頼を編む“問い”の力～

■ 背景：

多くの現場で、「誠実にやったのに評価されない」という声が、静かに広がっています。これは、能力不足ではなく、“問いの主語”の未成熟による構造的ズレです。生成 AI が「処理」を担う今、人間が担うべきは「問いを通じて、相手に善さを届ける力」です。

■ 問題の構造：

主語のズレ → 評価のズレ → 信頼の断絶

【例】「正しく納品した」けど「相手には伝わっていない」

■ 提言の要点

- ・ 信頼は行動そのものではなく「その背後の問い（意図）」から生まれる
- ・ 「自分がどう動いたか」ではなく「誰を善くしたか」が評価される時代
- ・ 問いの主語を“自分→ 相手→ 関係→ 社会”へと成熟させることで、取引先の維持と拡大が継続し、その結果、企業の文化が育つ

提言の要点：この提言書でわかること（3つの視点）

生成AIが“処理”を担う時代に、人が信頼を編む“問い”の力

1. 「ちゃんとやったのに評価されない」の構造的理由

- 多くの現場で起きている“報われなさ”は、能力や成果の問題ではなく、「問いの主語」の未成熟が原因。
- 「自分がどう動いたか」ではなく、「誰を善くしたか」が信頼を生む。

2. 信頼が生まれる“問い”の成熟構造

- 信頼は「行動そのもの」ではなく、その背景にある“問い＝意図”によって形成される。
- 主語が「自分 → 相手 → 関係 → 社会」へ広がると、行動は「処理」から「意味ある行動」へと進化。

3. AI時代に問われる“人間の価値”の再定義

- AIは処理を担う。人間に残された本質的価値は「問いを立て、意味を編む力」。
- 信頼は、問いによって波及し、文化を育て、組織の未来を変える力をもつ。

提言の構造図：主語の変化 × 問いの質 × 信頼の波及

問いのレベル	主語	質問例	生まれる信頼
レベル1	自分	どうやれば早く終わるか？	信用（処理能力）
レベル2	タスク	この作業は必要か？	生産性への配慮
レベル3	相手	相手はどこで困っているか？	配慮・意図の伝達
レベル4	関係	関係性をどう整えるか？	共働・協調性
レベル5	社会	誰を善くしているか？	文化・パーパスの共有

この構造をもとに、提言は「問いを持つことの意味」と「信頼が育つ構造」を具体的に描いていきます。

はじめに | “あなたの誠実さ” への敬意から始めます

あなたはこれまで、現場で誠実に、責任をもって仕事に取り組んでこられた方でしょう。計画通りに業務を遂行し、期待に応える対応を丁寧に積み重ねてこられたことと思います。だからこそ、ここでお伝えしたいのは「変わってください」ではありません。むしろ、“ちゃんとやってきたあなたにこそ” お伝えしたいのです。それは、あなたの誠実な行動の中に、まだ言葉にされていない“もうひとつの意味”が眠っているかもしれない、ということです。

目次：

第1章 | 評価されない感覚の正体

○ 「違和感は問いの入口」 ○ 主語が“自分”に留まる構造とは？

第2章 | 問いの成熟モデルと主語の変化

○ 5段階の問いの構造化 ○ 信頼と時間軸の関係

第3章 | 信頼は“問い”から波及する

○ 行動の背後にある小さな問い ○ 組織文化としての信頼の広がり

第4章 | 生成AI時代における“人間の問い”の意味

○ AIと人間の役割分担 ○ 問いは“意思”である

第5章 | あなたの問いが、未来をひらく

○ 主語が変わると意味が変わる ○ 信頼を育てる問いの文化

第6章 | 評価者の問いが、信頼を育てるか壊すか

○ 評価の問いと信頼の可視化 ○ 育成とは問いを渡す営み

- 補遺①：評価を信頼に変える — 問いを活かした制度接続
- 補遺②：問いから育てる — 信頼を支える育成的評価の実践
- 補遺③：問い文化を根づかせる導入ステップ（全体導入ガイド）
- 参考資料①～⑤：ワーク・問いの転換例・導入ガイド など
- 参考資料⑥：本提言書の位置づけ
- **Executive Brief**

第1章 | 評価されない感覚の正体：

違和感は、問いの入口である

この章の目的：静かな“報われなさ”の正体を「問いの未成熟」として構造化し、次章以降の視点を開く。

- ・ 「ちゃんとやったのに、“何か足りない”と言われた」
- ・ 「計画通りに終わらせたのに、喜ばれなかった」
- ・ 「ミスなく対応したのに、次の発注につながらなかった」

こうした経験は、あなただけのものではありません。多くの現場で、同じような“報われなさ”が静かに広がっています。そしてこの感覚は、「努力が足りないから」「能力が低いから」では説明できない。もっと深い構造的なズレから生まれているのです。

■ 評価されない理由は「問いの未成熟」にある

これまで私たちは、「どうすれば速く・正確に処理できるか？」という問いを起点に、誠実に仕事をしてきました。その姿勢は正しく、誰にも恥じるものではありません。しかし、環境が変わった今、この問いだけでは仕事の“意味”が伝わりにくくなっているのです。現場の“処理”はどんどん AI に代替され、ミスなくこなすことは「できて当たり前」の前提になりつつあります。

では、今、何が評価されるのか。

それは、「どんな問いを持ち、どう相手に善さを届けようとしたか」という意図と姿勢です。

■ 仕事の“主語”を変えるという視点

ここで、もう一つの構造的視点をご紹介します。それは、「主語の変化」です。

主語	例	結果
自分主語	- 自分がどう動いたか - どれだけ努力したか	“処理の正確性”は伝わるが、 信頼には直結しにくい
相手主語	- 相手がどう感じたか - どう善くなったか	“配慮・意図・関係性”が評価され、 信頼につながる

私たちの多くが、かつては「正確に、早くやること」を期待され、その基準で評価されてきました。しかし今、「相手がどう感じたか」「相手にどんな変化を生んだか」という視点なしには、行動の意味が伝わらず、信頼も育ちません。つまり、評価されない感覚とは、「主語のズレ」からくる問いの未成熟によって生じていたのです。



■ 次章に向けて：“問い”を構造として捉え直す

「ちゃんとやったのに、“何か足りない”と言われた」「計画通りに終えたのに、喜ばれなかった」「ミスなく対応したのに、次の発注につながらなかった」

これらの違和感の正体は、“努力”や“誠実さ”の欠如ではなく、その行動の背後にある「問いの主語」がズレていたという構造的な要因でした。

次章では、こうした違和感に対して、私たちが持ちうる「問い」を構造的に再定義していきます。ただの感覚ではなく、**思考と成長の出発点**として捉えなおすことで、「意味ある行動」と「信頼される関係性」を再構築する道筋が見えてきます。問いの質が、行動の質を決める。そして、行動の意味は、主語と問いの構造によって立ち上がる。

【問いと一歩 | 内省のための小さなワーク】

Q1. 最近、あなたが持っていた問いの主語はどこにあったでしょうか？

☐ 自分 ☐ タスク ☐ 相手 ☐ 関係 ☐ 社会 ☐ わからない → 「振り返ってみましょう」

Q2. 評価されなかった行動の背景に、どんな“問い”が隠れていたと思いますか？

(例：どうすればミスなく終わらせるか？)

明日から、小さく始めてみる行動

「報告書の最後に、“この行動で誰がどう善くなったか”を1行加えてみる」

あなたの中にある「問い」を書き出してみましょう。

今の私の問い：「」

第2章 | 問いの成熟モデルと“主語の変化”

この章の目的：「問いの主語」と「問いの段階」の違いを明確にし、評価されにくさの原因を可視化する。

私たちはこれまで、「どうやれば速く正確に処理できるか？」という問いに真摯に応えながら、仕事を積み重ねてきました。その姿勢は、決して否定されるものではありません。けれど今、その問いだけでは、相手に届かない、評価されにくい構造が明らかになっています。

■ 「問い」は、段階的に成熟していく

問いとは、思いつきではなく、構造として成熟していくものです。それはまるで、光の当て方を変えるように、視座と主語の広がりによって深まっていきます。

以下は、私たちが仕事をする中で持ちうる「問いの成熟段階」を示したものです。

問いのレベル	主語	特徴	組織への影響
レベル1	自分	どうやれば早く終わるか？	効率重視・再現性低い
レベル2	タスク	この作業は本当に必要か？	生産性改善
レベル3	相手	相手はどこでつまづくか？	信頼の土壌形成
レベル4	関係	関係性がどう変われば良いか？	組織文化の変化
レベル5	社会	私たちは誰を善くしているか？	パーパスの共有・信頼資産の構築

■ “主語の変化” が、問いの質を変える

この表の通り、問いが成熟する過程とは、主語が「自分」から「相手」、そして「社会」へと広がっていくプロセスです。この主語の広がりが、仕事の意味を変え、評価の本質を変えていきます。

たとえば――

- レベル1：自分の正確性を問う（＝信用を得る）
- レベル3：相手の善さを問う（＝信頼を得る）
- レベル5：社会にとっての意味を問う（＝選ばれる存在になる）

つまり、「あなたが持つ問い」こそが、仕事の価値を決め、組織の未来をつくっていくのです。

■ 問いは、“意図”のかたちである

誤解のないように申し上げれば、ここで提案しているのは、難しい問いを立てましょうということではありません。むしろ、日々の行動の背後にある「ささやかな意図」を、問いとして再認識しようということです。

- なぜ、この順番で伝えたのか？
- なぜ、わざわざ確認したのか？
- なぜ、その一言を添えたのか？

そうした小さな行動の背後には、必ず“問い”があります。

そしてその問いこそが、相手の善さに届くかどうか、信頼が芽生えるかどうかを決めているのです。

問いのレベル	主語	問いの例	生まれる信頼	波及の時間軸	波及の対象
レベル1	自分	どうすれば 早く終わるか？	信用（処理能力）	瞬間的	自分
レベル2	タスク	この作業は 本当に必要か？	生産性への配慮	短期的	業務フロー
レベル3	相手	相手はどこで 困っているか？	意図・配慮が伝わる	中期的	相手との関係性
レベル4	関係	関係性を どう整えるか？	協働性・共創性	継続的	チーム・組織
レベル5	社会	誰を善く しているか？	文化的共感・ 選ばれる存在	長期的・ 持続的	社会・ブランド ・理念文化

また、問いの成熟には「時間」の視点も重要です。

- ・ レベル1～レベル2の問いは、“今この瞬間”の効率性や処理精度に貢献しますが、時間が経つと忘れられていきます。
- ・ 一方、レベル3～レベル5の問いは、相手との関係性や、文化・理念といった“時間を超えて残る価値”を育てる問いです。

つまり、問いの主語が広がることで、信頼の質だけでなく、その波及する“時間の長さ”も変化するのである。一瞬の成果ではなく、関係や文化として残る行動を生む問いこそが、これからの時代に評価されていく。この「時間を越えて意味が波及する構造」は、AI が担えない“人間の問い”の力を、最も象徴する部分かもしれません。

次章では、こうした「問いが意味を生む構造」が、どのように組織に波及していくのかを、信頼の連鎖として描いていきます。

【問いと一歩 | 内省のための小さなワーク】



Q1. あなたが最近もった問いは、どの主語の段階にありましたか？

☐ 自分 ☐ タスク ☐ 相手 ☐ 関係 ☐ 社会 ☐ わからない → 「振り返ってみましょう」

Q2. その問いは、“今の処理”と“未来の信頼”のどちらに軸足がありましたか？

明日から、小さく始めてみる行動

「メールや伝達文に、“なぜこの順番か”をひとこと加えてみる」

あなたの中にある「問い」を書き出してみましょう。

今の私の問い：「
」

第3章 | 信頼は“問い”から波及する

**この章の目的：「相手主語」の問いが行動を変え、
信頼の文化を生む仕組みを実例から描き出す。**

事例：善意がズレたまま衝突に発展したケース（現場のすれ違い）

「早く終わらせよう」という善意が、相手の不信感に変わった現場

ある支店で、リーダーは「ミスなく、早く納めること」を重視していました。部下たちはその期待に応えようと、伝達や確認を省略しながら迅速に動いていました。ところが、取引先から「ちょっとした相談がしづらい」「何かを頼むと、急かされる感じがする」という声が上がります。

リーダーにとっては“善意の効率化”でしたが、取引先にとっては“冷たい対応”に映っていたのです。ズレの原因は、「処理の問い（どう早く終わらせるか）」と「関係の問い（相手はどこに戸惑いがあるか）」との主語の不一致でした。

信頼は、何か特別な行動によって生まれるものではありません。それはむしろ、日常の行動の中にひそむ「問いの質」によって、静かに育っていくものです。

■ 小さな問いが、関係を変える

たとえば、次のような問いが、あなたの行動に影響を与えていたとしたらどうでしょうか？

- 「この確認は、相手の迷いを減らすだろうか？」
- 「今の表現で、相手は安心できるだろうか？」
- 「この一手間で、現場の混乱が防げるだろうか？」



こうした“相手主語”の問いが行動の背後にあるとき、その行動は、単なる“作業”ではなく、信頼を生む行為へと変化していきます。

■ 信頼の波は、思った以上に広がっている

あなたが意識していなかったその問いが、実は相手の行動に影響していた——
そんな場面に、心当たりはありませんか？

- あなたの気づきが、部下の配慮を生んだ
- あなたの一言が、現場の空気をほぐした
- あなたの姿勢が、取引先との関係を変えた

信頼は、言葉や行動そのものではなく、そこに込められた問い＝意図の質によって生まれているのです。

■ ある現場で起きた「問いの変化」

ある支店長は、納品対応において「どうすれば納期を守れるか？」という問いを当たり前として行動していました。しかし、ある日、「この納品が、ビルダーの現場をどう善くするか？」という問いに置き換えてみたのです。すると、納品スケジュールの柔軟調整が始まり、現場監督との関係性が変わり、やがて定期発注の拡大へとつながっていきました。問いを変えただけで、関係が変わり、成果が変わり、信頼が連鎖していった。これは、行動を変えたのではなく、“問いを変えた”ことによる波及だったのです。

■ 問いが文化を揺らす

こうした小さな問いの波は、個人を超えて、チームや組織の空気を変えていきます。つまり、信頼を生む問いは、文化の土壌をつくる“発酵因子”のようなものなのです。意味のある行動とは、問いのある行動である。そしてその問いは、静かに、確実に、まわりに伝播していく。

そして、この「問いの伝播」は、現場の一人ひとりだけでなく、評価を担う立場の人々にも当てはまります。信頼を育てる問いがあるように、評価の問いにもまた“主語”があり、その構造が部下の行動の意味を見落とす要因にもなりうるのです。

次章では、「評価者の問い」に焦点を当て、“信頼を育てる問い”が制度や文化にどう波及するかを探っていきます。

コラム | “問い”が文化になる現場、ならない現場

■ 事例①：「処理中心の現場」— 正しく動いているのに、関係が深まらない

ある物流拠点では、納品リストのチェック、時間厳守、ミスゼロを徹底することで、業務効率は高く保たれていました。現場のリーダーは、毎朝の朝礼で「間違えないように」「早く終わらせよう」と声をかけていました。しかし、ある日、取引先から「正確だけど、ちょっとした相談がしづらい」という声があがります。「お願いはできるけど、頼れる感じではない」と。

原因を探ると、メンバーの行動には「どうすればミスなく処理できるか？」という問いが前提にあり、相手の状況や変化には無関心になっていたのです。その結果、“正しく動いているはずなのに、信頼が深まらない”というズレが生まれていました。

■ 事例②：「問いが文化になった現場」— 一言の確認が、信頼の連鎖を生む

一方、あるメーカーのルート営業では、リーダーが日々メンバーにこう問いかけていました。「この納品、相手は何を心配してるだろう？」「このタイミング、本当に現場は助かるかな？」すると、確認の一言や伝票の並び順に、“相手の現場を想像した工夫”が生まれ始めました。

現場監督からも「言いやすくなった」「気にしてくれてる感じがする」と感謝の声が届きます。やがて、その“相手主語の問い”はメンバー間にも伝播し、「誰かの善さを想う問い」がチームの共通言語になっていきました。つまり、問いが文化になるとは、“正確さ”の上に、“信頼される意図”が乗っていく状態なのです。

■ 事例③：「問い文化が芽吹いた瞬間」— 部下の問いが、上司の行動を変えた

ある支店での出来事です。新人の社員が、1on1の最後に、上司にこう尋ねました。

「このやり方だと、現場が待たされることが多い気がして…。

私たちは誰を一番に善くしようとしてるんでしょうか？」

この問いに、上司は一瞬、言葉を詰まらせました。その後、予定されていた作業フローの見直しを自主的に提案。現場の監督や流通店とも意見交換を始め、結果的に納品の順番と頻度が変わり、現場の滞留が解消されました。誰かの「問い」が、上司の視点を揺らし、行動を促し、結果として「関係性」が動いた。それは、制度や研修では起き得ない、現場発の“問い文化の芽吹き”でした。

■ 視点のまとめ

比較項目	処理中心の現場	問いが文化になった現場
問いの主語	自分・作業	相手・関係
評価の焦点	ミスの有無、スピード	意図・配慮・信頼の波及
生まれる関係性	正確だが距離がある	少し雑でも頼れる
文化の広がり	指示で回る	自走で共創される

次章では、この信頼の波が、生成 AI 時代における人間の役割とどう接続されるかを探ります。AI が処理を担う時代に、人間が担うべき事は何か？それは、「問いを持ち、意味を編む」ことではないでしょうか。

【第3章追記】他者の“問い”に気づく力が、組織をひらく。

ここまで、「あなたが持つ問い」に焦点を当ててきました。しかし、信頼の波がさらに広がっていくとき、もう一つの力が重要になります。それが、「他者の問いに気づく力」です。同僚の確認行動に、“何を守ろうとしていたのか”を察すること。部下の戸惑いの中に、“どんな問いがあるのか”を聴こうとすること。

このように、「自分の問い」だけでなく「他者の問いに気づく姿勢」こそが、組織に“問いの共有文化”を育み、信頼を再現可能なものにしていくのです。問いとは、“伝えるもの”であると同時に、“聴き取るもの”でもあります。だからこそ、問いの成熟は、“メタ認知の対話”を通じて組織の文化へと波及するのです。

【ワーク】

問いの対話シート | 他者の問いを見つけてみよう

目的： 他者の行動の背景にある「問い」に気づき、共有する対話を通じて、信頼と意味の土壌を育てる

STEP 1 | 最近、チームで印象に残った行動をひとつ思い出す 例：

- ○○さんが、確認の前に一言声をかけていた
- △△さんが、会議中に沈黙していた

STEP 2 | その人は、どんな問いを持っていたように感じるか？

行動	見えた問いの仮説	主語の種類
例) 確認前に一言添えた	「この確認で、相手は安心できるか？」	相手主語
例) 沈黙した	「この場面で、自分が話すべきなのか？」	自分主語

STEP 3 | その問いに、どんな“善さ”が込められていたかを言語化する

- 配慮、緊張、責任感など、見えにくい意図が信頼を生んでいた可能性を対話で共有する

STEP 4 | 対話後にふりかえる

- ☐ あなたは、他者の問いに気づこうとする習慣があるだろうか？
- ☐ あなたの問いは、まわりに伝わるような形で現れていただろうか？
- ☐ チームで「問いを共有する」対話の場が、今後どれくらいありそうか？

【問いと一歩 | 内省のための小さなワーク】

Q1. あなたの最近の行動には、どんな小さな問いが隠れていたでしょうか？

Q2. その問いは、誰かの“迷い”や“不安”を軽くしていたかもしれませんか？

明日から、小さく始めてみる行動

「行動の前に、“この人はどこで戸惑いそうか？”と一度問いかけてみる」

あなたの中にある「問い」を書き出してみましょう。

今の私の問い：「」

第4章 | 生成AI時代における“人間の問い”の意味

この章の目的：AIが処理を担う時代における、
人間固有の価値としての「問い」の意味を再定義する。

AIが急速に進化し、私たちの業務や生活のあらゆる場面で「処理」を代替し始めています。正確に、速く、膨大な量の情報を処理する能力において、AIはすでに人間を凌駕しつつあります。では、こうした時代において、人間が担うべき価値とは何か？

それは、問いを持つこと、そして意味を編むことではないでしょうか。

■ AIと人間の“役割の違い”を明確にする

比較軸	AI	人間
特徴	指示に忠実に処理する	問いを立て、意味を構築する
成果	正確なアウトプット	相手に届く信頼と関係
判断軸	データとルール	文脈と意図
限界	自ら問いを生むことはできない	主体的な問いを立てられる

AI は、「どのように処理するか？」には答えられます。しかし、「なぜそれを行うのか？」「誰のために意味があるのか？」という問いには、自ら立ち向かうことはできません。この“問いの有無”が、人間らしさそのものであり、これからの仕事における価値の源泉なのです。

■ より具体的に：AI が担う処理と、人が担う“問い”の違い

以下は、業務の一例をもとに、AI と人間の役割の違いを整理した比較表です。

業務例	AI が担う処理領域	人が担う問いと意味づけ
報告書の作成	・ 過去データの自動要約 ・ 誤字脱字の自動修正	・ 「この報告は誰の意思決定に影響するのか？」 ・ 「相手にとって何が最も重要か？」
業務スケ ジュールの調整	・ 日程候補の自動調整 ・ 参加者の空き時間の最適化	・ 「この会議は誰にとって必要か？」 ・ 「今のタイミングが最善か？」
部下の行動 データの分析	・ 作業時間や達成状況の可視化 ・ 過去の傾向に基づく予測	・ 「その行動の背景に、どんな意図があったか？」 ・ 「どんな関係性が育っているか？」

このように、AI は「何をどう処理するか」に優れており“事実の整理”や“選択肢の提示”は得意です。一方で、「なぜその行動が生まれたのか」「誰にとってどんな意味があるのか」といった“文脈”や“意図”に関わる問いは、人にしか立てられません。そしてその問いが、信頼をつなぎ、文化を編む行動の意味へと変わっていくのです。

■ 問いは、人を人たらしめる“意思のかたち”

私たち人間は、情報処理の精度で AI に勝ることはできません。

しかし、問いを持つことで「関係性」をつくり、「信頼」を編むことはできます。

- ・ なぜ、その一言を添えるのか？
- ・ なぜ、先に声をかけるのか？
- ・ なぜ、確認する前に“待つ”ことを選ぶのか？

それらの行動の裏にあるのは、マニュアルではなく、問いという意思です。

そしてその問いが、相手の善さを引き出し、共に働く意味を立ち上げていくのです。

■ 「問い」が仕事の意味を再構成する

AI が処理を担うなら、人間は意味を担う。そのためには、「処理をうまくやる」問いから、「相手が善くなるには？」という問いへと、主語を変え、視座を上げる必要があるのです。こうして再構成された問いは、信頼を育て、文化をつくり、やがて組織の価値そのものへと転化していきます。

生成 AI の時代に、「意味のある行動」は、“処理の速さ”ではなく、“**問いの深さ**”から生まれる。あなたの問いが、信頼を育て、組織の未来を支えていく。次章では、本提言の結びとして、「主語が変わる瞬間」がもたらす未来の可能性を静かに描いていきます。

■ 問いの成熟 × 信頼の波及 × AI 時代の役割分担

“AI にできること”と“人にしかできないこと”が、この問い構造の中で明らかになります。

問いの成熟と AI 時代の人間の役割 — 信頼を編む問いの構造表

問いのレベル	主語	問いの例	信頼の波及	AI と人間の役割分担
レベル1	自分	どうすれば早く終わるか？	信用（処理能力）	AI が得意とする処理
レベル2	タスク	この作業は本当に必要か？	生産性への配慮	AI 補完、判断分岐の整理
レベル3	相手	相手はどこで困っているか？	意図・配慮が伝わる	人間の対人配慮が必要
レベル4	関係	関係性をどう整えるか？	協働性・共創性	関係性構築は人間固有
レベル5	社会	誰を善くしているか？	文化的共感・ 理念の共有	意味創出と文化形成は、 人間の役割

この表は、自分の問いを見つめ直すためのチェックリストとしても活用できます。問いの“主語”や“波及する信頼”を点検することで、あなたの行動の意味をより深く見つめ直すことができます。

【問いと一歩 | 内省のための小さなワーク】

Q1. あなたの最近の判断は、“処理の正確性”に基づいていましたか？
それとも、“意味や意図”に基づいていましたか？

Q2. いま、あなたが AI に委ねられること／委ねたくないことは何ですか？

明日から、小さく始めてみる行動

「自分の仕事の中で、“これは誰の善さに向かっているか？”と一度立ち止まる」



あなたの中にある「問い」を書き出してみましょう。

今の私の問い：「

」

第5章 | あなたの問いが、未来をひらく

この章の目的：主語の変化が生む未来の可能性を描き、“問い”がもつ文化的・関係的インパクトを内省する。

私たちは、これまで「ちゃんとやる」ことに誠実であらうとしてきました。その積み重ねが、いまのあなたをかたちづくっています。だからこそ、ここでお伝えしたいのは、「変わってください」ではなく、“あなたの中に、すでに問いがある”ということです。

■ 主語が変わると、問いが変わり、意味が変わる

「どうすれば速く処理できるか？」から、
「どうすれば相手が善くなるか？」へ。

その主語の変化が、あなたの仕事の意味を変え、信頼を育み、関係を深め、文化を揺らしていきます。そしてその波は、あなたの見えないところでも、静かに広がっています。

- 同僚の行動に余白が生まれた
- 部下が確認するようになった
- 取引先が、あなたに相談を持ちかけるようになった

それは、“あなたの問い”が持つ力です。

■ あなたの問いが、信頼を起点とした文化を育てていく

信頼は「正しさの主張」では生まれません。

むしろ、「相手を思う問い」から生まれます。

そしてそれは、指示では伝えられず、仕組みでは再現できない。

問いを持つ人の姿勢と行動の中でのみ、静かに育まれていくものです。

この提言が届けたいのは、そんなあなたの「問い」の力を信じることです。

■ あなたへの静かな贈り物として

この提言書は、シリーズの中でも最も“あなた個人”に寄り添うものです。



- 制度を変えるのではなく
- 評価基準を責めるのではなく
- ただ、あなたの中にすでにある“問い”に光を当てること

それこそが、この時代における“人間らしさ”の原点であり、AI 時代を生きる私たちに残された、もっとも大切な仕事なのではないでしょうか。

「あなたの問い」が、信頼を生み、文化を育て、未来をひらいていく。そしてその始まりは、きっと、“ちゃんとやってきたのに、なぜ？”という、あなたの静かな違和感からだったのです。

あなたの問いは、一瞬の行動ではなく、誰かの記憶や文化にまで残る可能性がある。
信頼とは、時間を超えて伝わる“問いの力”なのかもしれません。

【追記】あなたの問いを、現場で再現するステップ

あなたの問いが、信頼を育み、文化を生む。この提言の結びとして、
あなたの問いを“意味ある行動”として再現するための小さなステップを、以下に整理しました。

STEP1 | まず、問いの主語を見つめ直す

「この問いの主語は、自分だったか？ 相手だったか？ 関係・社会だったか？」

- ✓ 最近の“うまくいかなかった会話”や“伝わらなかった対応”を思い出してみましょう
- ✓ その背後には、「どうすれば正しく処理できるか？」という**自分主語の問い**が隠れていなかったでしょうか

STEP2 | 問いをひとつ、言い換えてみる

「どうすれば早く終わるか？」→「誰がどこで困りそうか？」

「伝えたか？」→「相手はどう受け取っただろうか？」

- ✓ 書き換えることで、**行動の意味**が変わります
- ✓ その変化が、“ただの処理”を“信頼される行動”へと変える第一歩になります

STEP3 | 問いをチームで共有してみる

「最近、どんな問いを持ちながら動いていますか？」

- ✓ 1on1 やミーティングの雑談のなかで、**問いを交わす習慣**をつくってみましょう
- ✓ 誰かの“ささやかな問い”が、他の誰かの行動を変え、チームの空気を変えていきます



STEP4 | 「問いの記録欄」をつくってみる（ノート・日報・面談シート）

「この行動をしたとき、どんな問いがあったか？」

- ✓ 日報やふりかえりシートの最後に、問いを1つだけ書く欄を加えてみてください
- ✓ それが、「見えない善さ」を残し、信頼を可視化する記録になります

STEP5 | 問いを、次の“誰かの問い”に引き渡す

「この行動が、誰かの“気づき”につながるとしたら、どんな問いを手渡せるか？」

- ✓ 育成や評価の場で、「問いを答えで返す」のではなく、「問いを渡す」ことを意識してみましょう
- ✓ それは、“問いの文化”をひらく営みそのものです

私たちは、これまで「ちゃんとやる」ことに誠実であらうとしてきました。
その積み重ねが、いまのあなたをかたちづくっています。

だからこそ、ここでお伝えしたいのは、「変わってください」ではなく、
“あなたの中に、すでに問いがある”ということです。

■ 主語が変わると、問いが変わり、意味が変わる

「どうすれば速く処理できるか？」から、
「どうすれば相手が善くなるか？」へ。

その主語の変化が、あなたの仕事の意味を変え、信頼を育み、関係を深め、文化を揺らしていきます。
そしてその波は、あなたの見えないところでも、静かに広がっています。

- 同僚の行動に余白が生まれた
- 部下が確認するようになった
- 取引先が、あなたに相談を持ちかけるようになった

それは、“あなたの問い”が持つ力です。

■ 次に問うてみてください。

「いま、自分の問いは“誰のため”になっているだろうか？」

この問いは、行動の前に立ち止まるきっかけにもなり、
誰かの善さを見つける“目”にもなります。

あなたの中にある小さな問いが、誰かの未来を変えるかもしれません。



■ 結びのひとこと

あなたの問いは、行動を変えるだけでなく、他者の問いを育て、組織の信頼をかたちづくっていく力を持っています。どうか、その小さな問いを、大切に育ててください。

【問いと一歩 | 内省のための小さなワーク】

Q1. “ちゃんとやる”の先に、あなたが育てたい信頼とは何でしょうか？

Q2. その信頼は、どんな問いから始まるものだと思いますか？

明日から、小さく始めてみる行動

「仕事の終わりに、“今日の問い”を一つだけ手帳に残す」

あなたの中にある「問い」を書き出してみましょう。

今の私の問い：「
」

第6章 | 評価者の問いが、信頼を育てるか壊すか

この章の目的：「評価者の問い」が信頼の再構築に与える影響を整理し、
問いを軸にした評価への進化を提案する。

前章では、「あなた自身が持つ問い」が、どのように信頼を生み、文化を揺らしていくかを見てきました。その“問いの力”は、実はあなた自身にとどまらず、評価を担う立場の人々へと、静かにバトンのように渡っていきます。

つまり、信頼を育む問いの文化は、「評価される側」だけでなく「評価する側」の問いによっても、育まれたり、逆に壊されたりしてしまうのです。

あなたが、自分の問いを見つめ直したとき、きっと、誰かの問いにも耳を澄ませたくなる瞬間が訪れるでしょう。たとえば、

- ・ 同僚の確認に込められたさりげない配慮。
- ・ 部下の沈黙の奥にある、言葉にならない戸惑い。
- ・ そして、評価者としての自分の問いの偏り。

“問いに気づいた人”は、やがて“他者の問いに気づける人”になっていきます。そのとき、信頼は個人の行動を超えて、組織全体の文化へと波及していくのです。

「評価する側」の問いを問い直す。

「ちゃんとやったのに、なぜか評価されなかった」

この感覚は、評価される側だけのものではありません。

それはときに、評価する側の問いが、信頼を見逃してしまう構造にあるのかもしれない。

■ 評価の“問い”が、信頼の芽をつぶしていないか？

事例：評価面談でのすれ違い（問いの構造のズレ）

「なぜ評価されなかったのか？」が伝わらない、部下の戸惑い：ある面談で、部下が「先月、納品の順番を変えて、取引先に感謝されました」と報告。しかし評価者は、「数字は伸びてないし、特に成果は見えない」と返しました。部下は「せっかく現場が喜んだのに…」と落胆。

評価者は「努力はしていたようだけど、結果に出てない」と困惑。両者とも誠実でありながら、評価の問いが「数字（レベル2）」に止まり、行動の意図や関係性の波及（レベル3～4）を捉えていなかったのです。この“問いの階層のズレ”が、信頼の伝達を阻んでいました。つまり、評価者と部下が“違う主語”で話していたことが、評価のすれ違いを生んでいたのです。

多くのリーダーは誠実に部下を見ようとしています。けれど、「数字は出たか？」「やる気は見えたか？」「どれだけ動いたか？」といった問いだけでは、信頼を育てるような“意図”や“配慮”が評価されず、部下の努力が届かないことがあります。

問いの主語	評価される要素	見落とされるもの
自分（評価者）	自分の基準に合っているか？	部下の意図・努力の背景
数字・結果	達成されたか？	信頼・関係性・文化的貢献
相手（部下）	相手が何を意図し、誰のために動いたか？	（可視化されてくる）

■ 評価する側にも「問いの成熟モデル」がある

レベル	主語	評価者の問い	可視化される信頼要素
レベル1	自分	自分の感覚に合っているか？	主観の一致
レベル2	成果	数字は出たか？	パフォーマンスの有無
レベル3	相手	相手は何を意図して動いたか？	意図・配慮の認識
レベル4	関係	チームとの信頼関係は？	協働の質・文化の醸成
レベル5	組織 社会	この行動はどんな価値を広げているか？	長期的信頼資産

これまでの表で示した「問いの主語」と「評価の成熟度」を統合した全体像が、以下の図です。

これまでの2つの表で整理した内容を統合し、

“評価者の問いの成熟”を視覚化した全体構造が、以下の図です。

■ 処理基準から問い評価への進化モデル

レベル	主語	評価の問い	引き出される信頼要素
レベル1	自分	自分の感覚に合っているか？	主観・印象
レベル2	成果	数字・結果は出たか？	実績・パフォーマンス
レベル3	相手	相手は何を意図したか？	配慮・関係性
レベル4	関係	チームにどう影響したか？	協働性・文化貢献
レベル5	社会	この行動が社会に何をもたらしたか？	意義・理念との接続

この図は、評価者の問いの“主語の変化”に沿って、評価がどのように成熟していくかを示したものです。

- レベル1～2では“処理の正確性”が中心に据えられ、
- レベル3～5では“信頼の意図と波及”が評価の対象になっていきます。

この視座の変化を意識することが、

「評価＝判定」から、「評価＝信頼を育てる対話」への転換の鍵になります。

■ 「問い」で信頼に見える化する

評価の場面で、問いを一段深めてみる。それだけで、部下の見え方が変わります。

- ・ 「この行動で、誰がどう善くなったと思いますか？」
- ・ 「あなたが配慮した相手は、どんな状況だった？」
- ・ 「この工夫で、現場はどう変わりましたか？」

こうした問いは、行動の“意味”に見える化する問いです。そしてその問いに答えられることが、部下自身の誇りにもなっていきます。

■ 育成とは、問いを渡すこと

育成は、正解を与えることなく、問いを渡すことです。

- ・ 「なぜ、今それを選んだのか？」
- ・ 「この人のために、あなたは何を考えていたのか？」
- ・ 「この行動が続いたら、どんな文化が育つと思うか？」

問いを投げかけることで、相手は自分の“意図”を言語化できるようになり、それがやがて、再現性ある信頼の行動へと変わっていきます。

信頼とは、“問いを通じて伝わる善意”である。

評価の場に、問いがあるか。その問いが、相手の善さを引き出しているか。

その一点が、組織における信頼の文化を左右していくのです。

では、この「問いを活かす評価」を、どのように制度や育成の場の実装していけばよいのでしょうか。

次の補遺①では、評価と育成をつなぐ“問いの再現手法”を具体的に整理していきます。

【問いと一歩 | 内省のための小さなワーク】

Q1. あなたの評価は、部下の“意図”や“関係への影響”に目を向けていたでしょうか？

Q2. 次の面談で、“相手が届けたかった善さ”をどう見抜き、どう問いますか？

明日から、小さく始めてみる行動

「面談の終わりに、“この行動は誰を善くしていたと思う？”と問いかけてみる」

あなたの中にある「問い」を書き出してみましょう。

今の私の問い：「」

この章で見てきたように、「評価の問い」は信頼を育てる起点にもなれば、信頼の芽を摘んでしまう構造にもなり得ます。次章では、この“問いを活かす評価”を、制度や育成の中でどう実装していけるのかを具体的に整理していきます。

このように、「問い」は評価される側だけでなく、評価する側の信頼の構造にも深く関係しており、その質は、育成の場・評価の場・制度のあり方にまで波及していきます。

では、この“信頼を育てる問い”を、日々の制度や育成実践にどう落とし込めばよいのでしょうか？

この後の補遺では、問いの構造を「評価・育成・制度設計」に具体的に接続する実践ステップを整理しています。行動の判定ではなく、“信頼を育てる対話”へと進化する評価制度・育成のヒントとして、ご活用ください。

制度接続・導入に向けたチェックリストとつまずき対処 Q&A

制度接続チェックリスト

以下は、評価・育成制度に「問い」を接続する際のポイントです。



チェック項目	具体的確認ポイント
評価シートに“意図・問い”の欄があるか？	行動の背景にある意図や善さを記入できる枠の有無
面談マニュアルに“問い返し”が含まれているか？	「誰のための行動か？」などの問いが標準化されているか
育成記録・1on1 に“問いの言語化”があるか？	日報・面談記録に「問いを書く欄」があるか
問いの成熟モデルを共有しているか？	評価者・育成者が共通の問い構造を理解しているか
成果以外の“波及”を評価しているか？	行動の信頼波及・関係性変化も評価要素になっているか

よくあるつまずきとその対処

つまずき	原因	対処のヒント
「問いをどう聞いていいかわからない」	評価者・育成者の習慣不足	問い例を提示しロールプレイを行う
「面談が形式的になる」	質問が“結果”中心である	「誰を善くしようとしたか？」で問いを再設計
「行動と問いがつながらない」	主語が“自分”に留まっている	主語を“相手”“関係”に変えて問い直す
「問いを記録する時間がない」	業務フローへの定着不足	日報など既存帳票に問い欄を1行追加する
「部下が問いに答えられない」	“問い”を問われる経験が少ない	小さな問いの共有から始める（例：「今日は誰のための行動だった？」）

【補遺①:評価を信頼に変える ― 問いを活かした制度接続】

― 信頼の見える化と再現性のある成長支援

第6章では、「評価する側の問いの質」が信頼の芽をつぶしていないかを問い直しました。評価者と部下が“違う主語”で話していることが、評価のすれ違いの根本にある。

この構造的ズレが、制度設計にも静かに影響を与えてきたのです。この補遺では、問いの成熟構造を踏まえて、育成と評価をつなぐ実践手法を紹介します。

制度・面談・記録の中で、“問い”を活かす視点を整えることで、評価は“行動の判定”から“信頼の文化を育てる対話”へと進化していきます。

信頼の評価を“仕組み”に変える3ステップ

評価が「数字」や「態度」だけを問う仕組みである限り、信頼を育てる行動は埋もれてしまいます。だからこそ、以下のような制度的工夫が求められます。

ステップ1 | 評価シートに「問い・意図」欄を設ける

目的： 評価者・育成者が「行動の裏側にある意図」を見抜く習慣を制度に埋め込む

- 行動欄の隣に「この行動に込めた問い／誰の善さを考えていたか？」を記入する欄を追加
- 例： 【行動】：納品工程の調整提案をした
【問い】：現場監督が何に困っているかを知りたかった

この問い欄は、評価者の“見る目”を育て、被評価者にとっても意図の言語化訓練になる

ステップ2 | 評価面談で「問いを返す対話」を設計する

目的： 評価を「判定」から「信頼形成の対話」に変える

- 面談マニュアルや研修に以下のような問いを組み込む
 - 「その行動で、誰がどう善くなったと思う？」
 - 「あなたが配慮した相手は、どんな状況だった？」
 - 「この工夫で、現場はどう変わりましたか？」

面談の質が「問い」によって高まり、信頼を再構成する契機になる

ステップ3 | 評価者育成に「問いの成熟モデル研修」を組み込む

目的：「信頼を可視化できる問い」ができる評価者を増やす

- 評価のズレ事例から学ぶワーク：「なぜこの行動が“評価されなかった”のか？」→ 背景の問いを見抜く
- 自身の問いの主語を点検する：「自分／成果／相手／関係／社会」のうち、どの段階の問いか？

「信頼を育てる評価導線チャート」

〔行動の観察〕



【問いの意図】の確認（評価コメント欄に記載）



【問いを返す】評価面談（誰のための行動だったか？）



【問いを育てる】評価者研修（主語・構造の見直し）



【信頼の記録】として残す（再現可能性のある行動）

「制度に問いを埋め込むこと」は、信頼を文化として育てる第一歩です。次章では、その問いをどのように現場の“育成と評価の運用”へと展開するかを見ていきます。

【補遺②：問いから育てる—信頼を支える育成的評価の実践】

はじめに | 「育成」と「評価」が分断されていないか？

これまでの評価制度は、「結果」「実績」「指示への対応力」など、“処理の正確性”に焦点が当てられがちでした。けれど今、現場で求められているのは、人の意図や関係性を支える“問いの力”をどう捉えるかという視点です。このガイドでは、第3弾提言書で示された「問いの成熟構造」や「主語の変化」をベースに、育成と評価を信頼でつなぐ新たなアプローチを整理します。

①—1 | 従来型評価の限界と“信頼の兆し”の見逃し

- 数字に表れた結果しか評価されない
- 行動だけが観察され、意図が読み取られない
- 協働や配慮が評価対象外になる

こうした状況では、現場の善意が届かず、行動の再現性も育ちません。

①—2 | 評価の“問い”を変えると、見えるものが変わる

レベル	評価者の問い	引き出されるもの
レベル1	やる気は見えるか？	表面的態度（主観）
レベル2	成果は出たか？	実績・数値
レベル3	誰のために、どう考えて動いたか？	意図・工夫・配慮
レベル4	周囲との関係性にどう作用したか？	協働性・文化貢献
レベル5	この行動が広げた価値は何か？	組織・社会への波及

①—3 | 育成的評価のステップ

1. 行動を見る前に「問い」を聴く
 - 「その時、どんな問いを持っていましたか？」
 - 「誰にどうなってほしいと思って動きましたか？」
2. 問いの成熟度を見極める（主語・視座・波及）
 - 「相手主語」「関係主語」「社会主語」があるか
3. 再現可能な善意として、信頼を記録する
 - 意図・配慮・関係性を“行動の裏側”として残す
4. 成長支援に“問い”を返す
 - 「次は誰に、どんな価値を届けたいですか？」

①—4 | 記録と面談の実践例

- 面談記録シートに「問いの欄」を設ける
- 評価コメントに「意図の背景」や「信頼の要素」を記述する
- チーム内で「善さが伝わった瞬間」を共有する文化づくり

おわりに | 評価とは、“問いで伝える信頼”である

処理を判定するのではなく、問いを通じて意味を確認し、善さを引き出すこと。それが、生成 AI 時代における人が担う“育成的評価”の本質です。「あなたの問いが、相手の誇りを支える」その評価が、信頼の文化を育てていきます。

【補遺③：問いを活かした導入の流れ】

問いの波及フレーム：信頼が文化になるプロセス

ステージ	主な焦点	具体例	組織への波及
①問いが生まれる	自分の行動の意図に気づく	なぜ、その順番にしたか？	個人の内省
②問いが伝わる	チーム内で共有される	この確認で安心できるか？	相互理解の促進
③問いがつながる	関係性の再構築	誰の善さを守りたかったか？	信頼の再構成
④問いが再現される	他者が真似し始める	あなたのように伝えたい	行動の連鎖
⑤問いが文化になる	仕組みに組み込まれる	日報に「今日の問い欄」追加	制度・風土の変化

— 導入担当者・研修設計者向け「問い文化を根づかせる実践導線」—

本提言書の実践性を高めるために、問いのチェックリストやワークに加え、導入ステップを時系列で整理しました。以下は、チームや組織での導入を検討する際の「カリキュラム設計のひな型」として活用できます。

■ ステップ0 | 読書会・共感の場をつくる 目的：現場の“評価されない違和感”を言語化し、共感の土台をつくる

- ・ 対象：現場リーダー層、中堅社員、評価担当者など
- ・ 活用章：第1章「評価されない感覚の正体」＋第6章「評価者の問い」
- ・ 手法：ペア対話、問いの感想シェア、チェックリスト記入

■ ステップ1 | 「問いの成熟モデル」を共有する 目的：評価されにくさの“構造”を可視化し、共通言語を整える

- ・ 活用図表：「主語の変化 × 問いの質 × 信頼の波及」モデル
- ・ 活用資料：第2章・第3章の表／波及チャート／問い言い換え例
- ・ 形式：社内ミニセッション、ワークショップ形式での展開

■ ステップ2 | 1on1 や面談に“問い”を組み込む 目的：行動の裏にある「問い＝意図」を見抜き、信頼形成を支援する

- ・ 使用ツール：「問いの記録欄」「問いの対話シート」
- ・ 推奨質問例：「その時、誰のために動こうとしていましたか？」
- ・ 備考：上司・部下の双方が“問い”を確認し合う面談を設計



■ ステップ3 | チーム内に「問い共有」の文化をつくる 目的：個人の“問い”を、チームの文化的共通資産へと育てる

- 実践例：ミーティングの冒頭に「最近の問い」を共有／月1回の問いふりかえりタイム
- 活用素材：参考⑤「問い文化導入ガイド」／問いチェックリスト
- 効果：信頼される行動の再現性とチームの“共創”力向上

■ ステップ4 | 制度・評価への接続を検討する 目的：「処理」から「問いによる信頼」への制度的転換を促進する

- 評価・育成項目に「問い」を含める（例：「問い欄」「信頼の裏づけ欄」）
- 面談記録や成長記録に「誰のための意図だったか？」を記録する枠を設ける
- 活用資料：補遺①「信頼の見える化と再現性のある成長支援」

本導線を活用することで、評価されにくさという“現場の違和感”を、構造的・制度的に乗り越えていくための小さな一歩が始まります。問いは、一過性の研修ではなく、文化として根づくもの。そのためには、「問いを起点にした関係性」の実践を少しずつ増やしていくことが鍵となります。

参考資料①：読者のための思考ガイド

■ あなたに問いかけたい、ただ一つの問い

「あなたが最近、評価した“あの行動”には、どんな“問い”が隠れていたのでしょうか？」
その問いに気づいたとき、評価は“点数”ではなく、“信頼を育てる対話”に変わっていきます。

「あなたがいま大切にしている“正しさ”は、誰の善さにつながっていますか？」
その問いに、今すぐ明確な答えが出なくても構いません。
ただ、この問いを胸に持ち続けることが、信頼の波を生む「意味ある行動」のはじまりです。

■ まずやってみる一歩

- 「これは、相手にとってどんな意味を持つだろうか？」と、自分の行動の前後に問いを添えてみる
- 最近の“うまくいかなかった場面”を振り返り、「自分はどんな問いを持っていたか？」を言葉にしてみる
- 周囲の誰かに、「最近、何に迷ってる？」と問いを立て、対話の場をつくってみる

参考資料②：あなたの「問い」を行動に変えるヒント

■ STEP 1 | 主語を点検してみる

「この行動の主語は、自分だったか？ 相手だったか？」

行動	自分主語の問い	相手主語の問い
報告書を提出する	ミスなく早く終わらせたか？	相手が読みやすく、理解しやすいか？
会議で発言する	自分の意見をうまく伝えられたか？	相手にとって気づきや判断材料になったか？
現場を確認する	指示どおり進んでいるか？	誰が困っていて、どこに詰まりがあるか？

■ STEP 2 | 問いを深める言い換え例

問いを「処理の効率」から「信頼と善さ」へ広げていくときの言い換えパターンです。

Before (よくある問い)	After (問いの成熟)
どうすれば早く終わるか？	誰にどんな安心を届けられるか？
間違えないように伝えたか？	相手の状況に合った伝え方だったか？
予定どおり納品できるか？	この納品は現場の流れをどう支えるか？

■ STEP 3 | 「問いのある行動」を小さく試してみる

- 「この確認、ただの形式か？ それとも相手の安心につながっているか？」と自問してから、確認の伝え方を変えてみる
- 1on1 の場で「最近、どんな“もやもや”がありますか？」と、答えにくいことを言いやすくする問いを試してみる
- チームミーティングで「誰が・どこで・なぜ止まりやすいか？」を問いにした上で、資料の順番を組み直してみる

参考資料③：問いを育てるチェックリスト

(問いの成熟度点検シート)

目的：

自分が無意識に立てている問いの“主語”や“視座”を見える化し、行動の意味や信頼性を高めるための問いへ育て直す。

ステップ① | 今、自分が持っている問いを書き出す

（例）「どうやれば早く終わるか？」「何が正解か？」など
 → 実務や最近のモヤモヤをもとに、素直な問いを出す

ステップ② | 問いの主語を試みる

チェックポイント	はい・いいえ
この問いの主語は「自分」になっているか？	☒ / ×
相手の視点・変化・善さが入っているか？	☒ / ×
“処理”ではなく“関係”や“信頼”を前提にしているか？	☒ / ×

ステップ③ | 問いを1段、成熟させてみる

観点	言い換えのヒント	例
主語	自分 → 相手 → 関係 → 社会	「どうやれば伝わるか？」→ 「この人は何を大事にしているか？」
時間軸	今だけ → 継続・波及	「どう納品するか？」→ 「この納品が次の工程にどうつながるか？」
意味性	結果だけ → 意図・配慮	「確認した？」→ 「この確認は、何を守るためのもの？」

参考資料④：問いのリフレクションワーク（1on1・研修用）

目的：日々の業務で「問いが変わった瞬間」や「問いが意味を生んだ経験」を言語化し、信頼の連鎖を自覚的に育てていく。

ワークシート例（30 分想定）

1. 最近、評価されなかった／伝わらなかった行動をひとつ思い出す
→ そのとき、自分はどんな問いを持っていたか？（無意識でも OK）
2. 「相手主語」で言い換えると、どんな問いになりそうか？
→ 例：「どう終わらせるか？」→「この人はどこで不安になるか？」
3. その問いで行動したら、何が変わりそうか？
4. その変化が、誰の信頼につながるか？

参考資料⑤：導入ナビガイド

「問い」の文化を育てる実践手順

提言書『評価されないのは、問いのせいかもしれない』活用のために

この提言書の位置づけとねらい

目的：

「ちゃんとやったのに評価されない」という現場の違和感を、
主語と問いの未成熟という構造で捉えなおし、
“問いを通じて信頼を育てる文化”の種を組織にまくこと。

対象者：

- ・ ミドルマネジメント（課長層・現場リーダー）
- ・ 評価・育成を担う管理職
- ・ 育成・人事担当者・研修設計者

導入の4ステップ

STEP	アクション	目的・効果
①気づき	提言書の第1～2章を使って「評価されない感覚の背景」に共感を呼び起こす読書会や対話の場を設定	「ちゃんとやったのに、なぜか届かない」という違和感を言語化する文化的土壌をつくる
②モデル共有	「問いの成熟モデル」や「主語の変化」の図解をチームに提示	行動の意味を深める構造を共有し、共通言語を育てる
③ワーク導入	「問いの対話シート」や「チェックリスト」を活用した1on1や研修ワークショップを実施	日常の行動を“問い”で振り返り、信頼を可視化する習慣を育てる
④育成制度に接続	評価面談・育成記録に「問い」の欄を加える／善さが伝わった事例を共有	育成・評価が「処理の成果」から「問いによる信頼」へと移行する流れを制度的に支援する

推奨活用スタイル（導入担当者向け）

- 読み方：**「全体を通読する必要はありません」
 →第1章・第2章・第6章・巻末ガイドから始めてください。
- 使い方：**「この提言は“問いのデザイン集”です」
 →1章単位・ワーク単位でスライス活用が効果的です。
- 展開法：**「制度を変える前に、対話の場を増やす」
 →評価者研修・1on1ガイド研修と相性◎です。

この提言の本質は、信頼は、“問い”というかたちで再現できる。
 そしてそれは、“あなたの誠実さ”の中に、すでに息づいている。

参考資料⑥：本提言書の位置づけ

シリーズ第3弾としての意味と、全体のつながり

本提言は、“ちゃんとやってきたのに報われない”という現場の違和感に対し、「問いの構造的成熟」という視点から信頼構築の仕組みを再定義するものです。

三部作の中で、本提言はもっとも個人の行動や感情レベルに寄り添いながら、組織文化の土壌を耕す提言です。

シリーズ3部作の全体像と補完関係

提言書	主な焦点	想定読者	主な機能・役割
第1弾：効率の先にある「選ばれる企業」への転換	意味ある行動の構造的継承	経営層 制度設計層	組織としての“行動の意味”を制度・構造レベルで可視化し、仕組みに反映する
第2弾：生成AIと共に、意味を育てる仕事へ	問いの意味の再定義とAI時代の思考構造	育成リーダー層 問いを扱う人	「AIが処理を担う時代」における“人間の問い”の意義を再定義し、価値転換を促す
第3弾（本提言）：「ちゃんとやったのに評価されない」の、その奥にある構造	問いの成熟と信頼構築の構造化	現場リーダー 中間管理職	現場に広がる“報われなさ”の原因を「問いの主語と質」の構造から捉え直し、信頼を育てる文化づくりの起点とする

三部作の関係性を図にすると：

〔制度・構造〕： 第1弾：意味ある行動の制度化



〔思考・価値観〕： 第2弾：問いの再定義と人間の役割



〔行動・文化〕： 第3弾：現場で信頼を育む問いの成熟

第1弾は「組織を“選ばれる存在”へ変える制度的視座」

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000118.000068315.html>



第2弾は「AI時代における人間の問いと意味づくりの再定義」

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000120.000068315.html>



第3弾（本提言）は「現場レベルの信頼構築を再現可能にする行動構造」

いう補完的な視点で構成されています。



三部作の詳細比較（構造的視点）

観点	第1弾：選ばれる企業	第2弾：意味を育てる仕事	第3弾：評価されない構造
タイトル	効率の先にある「選ばれる企業」への転換	生成AIとともに意味を育てる仕事へ	「ちゃんとやったのに評価されない」の、その奥にある構造
立脚点	効率化が進む中で、取引先に“選ばれない”という構造的課題	AIが“処理”を担う時代に、人間の仕事の意味が見えにくくなっている	「誠実にやったのに評価されない」という現場の静かな違和感
対象読者	経営者・制度設計者	リーダー・育成者	現場リーダー・評価者
中核の問い	なぜ、効率的でも取引先に選ばれないのか？	人間はAI時代に何を担うか？	なぜ、誠実にやっても信頼されないのか？
主要概念	処理効率の限界と「善の波及」構造	AI＝処理、人間＝意味の再構成	主語の未成熟による問いと信頼の断絶
可視化モデル	処理→関係→選ばれる構造への転換モデル	「意味ある行動」の再構成フレーム（AIと人の役割分担）	問いの5段階成熟構造 × 信頼の波及モデル
キーマッセージ	取引先は“処理”ではなく“信頼”を見ている	AIは処理を担い、人間は“問い”で意味を編む	信頼は“行動の意図（問い）”から生まれる
構造変革の担い手	経営者の構造転換・選択眼	リーダーの問いと意味づけ能力	評価者・育成者・現場の対話文化
重視される変化	「効率重視→善の波及」へのパラダイム転換	「知識→問い・意図」への人間の再定位	「処理された行動→問いある行動」への再評価
波及価値	継続的取引・選ばれる文化	意味の共有・個人の誇り	信頼される行動・問い文化の定着

相互の位置づけ（視点のスケール）

視点	内容
第1弾（マクロ視点）	組織全体を貫く「効率→信頼」の構造転換。経営の選択眼を問う
第2弾（ミドル視点）	リーダーが「意味を問い直す」ことの価値を再構成。役割分担と創造
第3弾（ミクロ視点）	日々の行動と評価の中にある“主語の未成熟”による信頼の断絶

三者が通底する“構造的核”

問いの主語の変化＝行動の意味の再構築＝信頼の波及

- 第1弾では、企業活動全体を「誰のための善か」と問い直す構造転換を提言
- 第2弾では、AIとの違いとして「人間だけが問いを立てられる」価値を可視化
- 第3弾では、その問いの“主語”がズレた時に、行動が「意味を持たないもの」になる構造を明示

Executive Brief

なぜ、「誠実な行動」が評価されず、取引先を遠ざけてしまうのか？

— AI 時代に問われる、“問い” が繋ぐ信頼と経営の本質 —

■ いま起きている「信頼の断絶」は、“問い” の不在による構造的問題

- 多くの現場では、「正確に処理したのに、評価されない」「頑張ったのに、次がない」という違和感が蓄積している。
- これは、誠実さの不足ではなく、「問いの主語」の未成熟による信頼の断絶である。
- 信頼されない行動は、継続発注されない行動へと直結する。

■ 経営者の問いが、現場で「処理型指示」に変質する構造

経営者の意図	幹部の変換	現場で起きること
信頼関係の再構築	指示・効率の徹底	手段が目的化／信頼が育たない
善さを届ける配慮	成果達成のプレッシャー	数字には現れない貢献が評価されない
文化的共感の形成	KPI 主導の管理	関係性よりも作業精度が重視される

→ 経営の「問い」は、“処理” を通じて伝えようとする、意図が剥落する。

■ 「問いの主語」が行動の価値を決める

主語	典型的問い	信頼の質	経営への影響
自分	どうすれば早く終わるか？	処理能力への信用	代替可能な取引へ
相手	相手は何に困っているか？	意図・配慮の信頼	再依頼・相談の継続
社会	誰の善さに資するか？	パーパス共感	長期的な関係・紹介へ

→ 問いの主語を変えることが、企業の「選ばれ続ける力」につながる。

■ 幹部には「問いを理解させる」のではなく、「問いを経験させる」

- ・ 方針は言語でなく、“経験”とセットで初めて伝わる。
- ・ 幹部社員が、以下のような「現場の矢面」を体験しなければ、経営の問いの重みは伝わらない。

経営者の問い	幹部が体験すべき場面
なぜ、発注が減ったのか？	信頼が揺らいだ場に立ち会う
なぜ、この判断が伝わらなかったのか？	方針が処理型に変質した現場を見る
なぜ、信頼が戻らないのか？	意図が届かず断絶されたやりとりを聞く

■ 経営者への問い

「この方針は、“誰の問い”として現場に届いているか？」

問いが届いていないなら、方針を“伝える”のではなく、

“問いを生む経験”を設計する必要がある。

■ 最後に：問いの主語が変わると、信頼のかたちも変わっていく

— 処理を超えて、意味を問う人へ

レベル	主語	問いの例	信頼の波及	人とAIの役割分担
1	自分	どうすれば早く終わるか？	信用（処理能力）	AIが得意。速く・正確に処理
2	タスク	この作業は必要か？	生産性への配慮	AI補完、判断分岐の整理
3	相手	相手はどこで困っている？	意図・配慮が伝わる	人間の対人配慮が不可欠
4	関係	関係性をどう整えるか？	協働・共創	関係性は人にしかできない
5	社会	誰を善くしているか？	文化的共感・理念共有	意味と文化形成は人の役割

あなたの問いは、誰のための問いですか？その問いが、関係を編み、文化をつくる

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

– XR HRD[®] 研究センター

– 公共行動研究室[®]

AIAndragogy[®]

MetaBehave[®]

Nudge Product[®]

行動アンラーニング[®]