

判断経験を育てる、

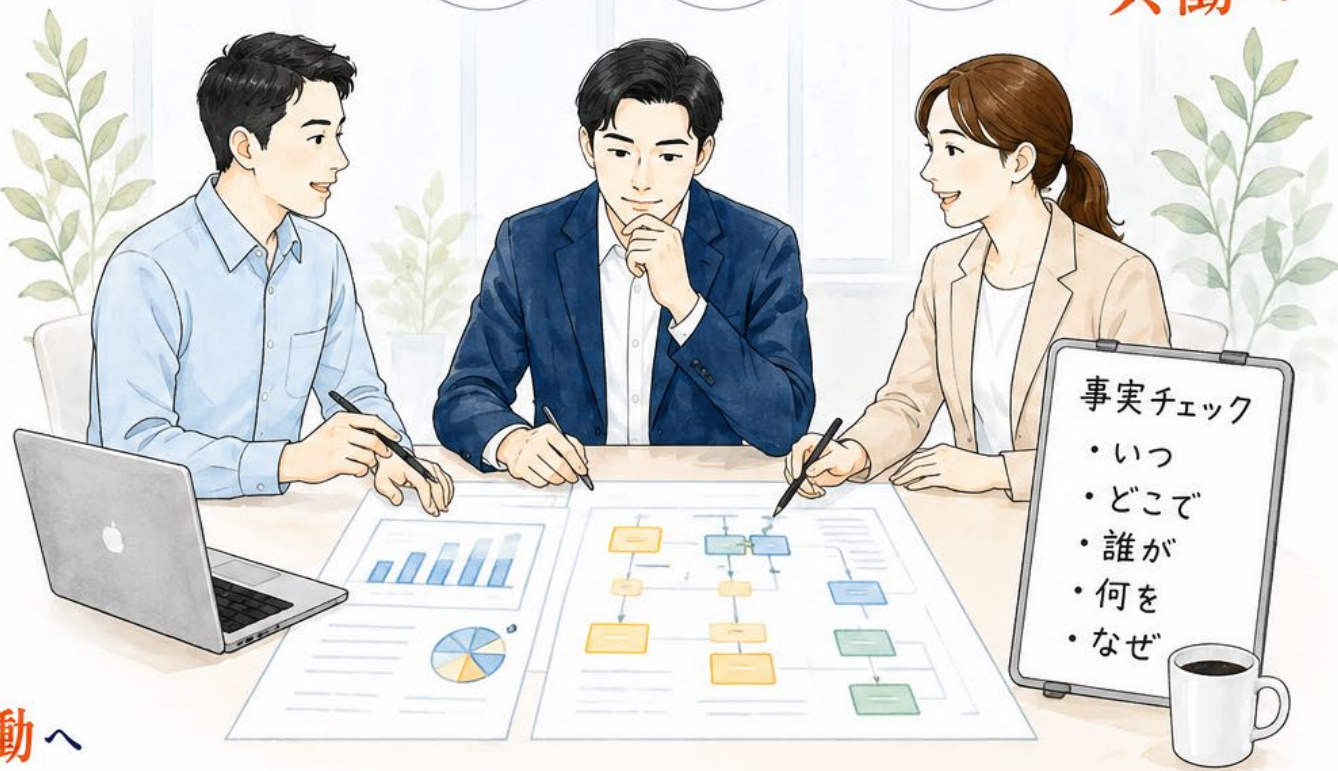
相手の『仕事』 の見方

要望をそのまま受けるのではなく、
事実・背景・前提を共に確かめ、
問題に先回りする **共働**へ

- ✓ 事実に基づき、共通認識をつくる
- ✓ 背景・目的・制約を共有し、
よりよい一手を選ぶ
- ✓ 仕事が前に進み、価値を生み出す



要望の応酬から、
仕事を前に進める **共働**へ



相手の「**仕事**」を見て、背景を対話で確かめていく。

『相手の立場で考える』とは、 相手の要望に応えることではない

事実をつかみ、背景・目的・制約を確かめ、次の一手を共に決める



要望の応酬

もっと早く
納めてほしい!

仕様を
変えてほしい!



- ✕ 立場や主張がぶつかり合う
- ✕ 場当たりの対応の繰り返し
- ✕ 問題の本質が見えにくい

—— 相手の立場で考える3つの視点 ——



仕事を前に進める共働



- ✓ 事実に基づき、共通認識をつくる
- ✓ 背景・目的・制約を共有し、よりよい一手を選ぶ
- ✓ 仕事が前に進み、価値を生み出す



要望の応酬から、仕事を前に進める **共働** へ

※ここでいう「共働」とは、事実・背景・前提を共に確かめ、次の一手を共に決めて、仕事を前に進めること。

『相手の立場で考える』とは、 相手の『仕事』を見ること

見えている要望だけでなく、相手の目的・前後工程・制約・関係者まで確かめる

1 こちらが見ている要望

こんな内容で
お願いしたいです

この条件で
進めてください



- ✓ 相手に自分の希望や要望を伝える
- ✓ 求める内容・条件を明確にする

2 相手の仕事の背景

見えている要望の背後には、
目的・前後工程・制約・関係者がある



言語化されていない背景は、
仮説として確かめる

3 対話を通じた調整・具体化

前提条件も踏まえて、
こう進めませんか

この範囲なら
対応できます



- ✓ 背景を踏まえて、要望を具体化する
- ✓ 優先順位や条件をすり合わせる
- ✓ 実行可能な次の一手へつなげる



相手側の『仕事』を見て、背景を対話で確かめていく。

見えている要望は、 相手の**仕事**の一部である

相手の言葉の背後にある背景・目的・制約は、**仮説**として確かめる



要望のイメージ

営業担当



もっと早く
納めてほしい

調達担当



コストを
下げてほしい

見えている要望

相手が言葉にしていること



見えていない背景

相手が言葉にしていない背景・目的・制約



見えていない背景の**仮説例**



この要望の背景には、
納期遵守の責任があるの**かもしれない**



コストだけでなく、
予算制約や収益目標があるの**かもしれない**



社内調整や前後工程への
影響があるの**かもしれない**



ここに目を向けることが、
信頼と提案の起点になる

- ✓ 相手の立場や状況に寄り添える
- ✓ 本質的な課題解決につながる
- ✓ より良い関係性を築ける



相手の「見えている要望」の背後には、言葉になっていない背景・目的・制約があることが多い。
そこを**仮説**として確かめることが、信頼されるパートナーへの**第一歩**。

相手の要望を確認する際の考え方

相手の言葉を、そのまま課題や解決策と決めつけない

✕ 誤解されやすい捉え方

相手の言葉をそのまま、
課題や解決策だと受け止めてしまう

これが
課題なのですね

この方法で
解決するのですね



- ✕ 表面的な言葉を鵜呑みにしてしまう
- ✕ 必要な確認を省いてしまう
- ✕ 本質的な課題を見落としてしまう

対話を通して、相手が実現したいことと
背景を共に明らかにしていく



✓ 本来、確かめたいこと

相手を実現したいこと、現状、制約、
優先順位を丁寧に確かめる

何を実現したいのか、
どんな背景があるのかを
一緒に整理していきましょう



- ✓ 相手の背景や目的を丁寧に確認する
- ✓ 課題の本質や優先順位を明らかにする
- ✓ 共に納得できる方向性を見つける



相手の要望の奥にある、**背景・目的・制約・優先順位**を
確かめることが、より良い解決への第一歩となる。

聞くことと、引き受けることを分ける

相手の話を聞くことは、**すべてを受け入れることではない**



聞くこと

相手の話に耳を傾け、
理解しようとする



≠



そのまま 引き受けること

相手の要求や価値観を、
そのまま自分の責任として
背負うこと



相手に返せる価値

1 案件の背景・目的



これまでの議論や背景を整理し、
「何のための案件だったのか」を
明確にする。

2 関係者・役割・期待



誰が関与し、どのような役割や
期待を持っているかを整理する。

3 課題や要望の整理



顕在化している課題や要望を
整理し、抜け漏れなく共有する。

4 今後のアクション・期待値



次に何をすべきか、相手に期待
することや支援してほしいことを
明確にする。



聞くこととは、相手を理解する第一歩。だからこそ、引き受ける範囲と条件を見極め、
背景・整理・次の一手まで含めて**価値として返す**ことが大切。

相手に返せるもの

最終的な解決策だけでなく、案件に応じて次のような**価値**を相手に返すことが大切

1 案件の背景・目的



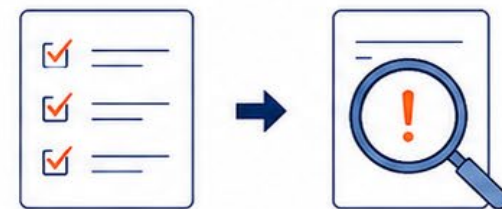
これまでの議論や背景を整理し、「何のための案件だったのか」を明確にする。

2 関係者・役割・期待



誰が関与し、どのような役割や期待を持っているかを整理する。

3 課題や要望の整理



顕在化している課題や要望を整理し、抜け漏れなく共有する。

4 検討プロセス・思考の流れ



どのように考え、判断し、結論に至ったかのプロセスを可視化して伝える。

5 選択肢と判断のポイント

	A 案	B 案	C 案	判断のポイント
〓	○	△	○	・基準①
〓	○	△	×	・基準②
〓	○	△	×	・決め手

比較検討した選択肢と、その中での判断基準や決め手を共有する。

6 今後のアクション・期待値



次に何をすべきか、相手に期待することや支援してほしいことを明確にする。



相手に返せるものは「解決策」だけではない。

背景・プロセス・判断の根拠・次の一手まで含めて、**価値**として返すことが信頼につながる。

事実から、背景の仮説を立てる

背景は断定せず、確かめるための「**仮説**」にする

1

事実をつかむ



- 事実・データをそろえる
- 判明していることと不明なことを分ける
- 次に確かめる点を決める

2

仮説を立てる



- 情報が複数の人に分散していたのではないか
- 特定の人に判断が集中していたのではないか
- 前後の工程がつながっていないのではないか

3

確かめる



- どの事実が仮説を支持し、どの事実が仮説に反するのかを確かめる
- 仮説は、相手と一緒に確かめ、必要に応じて修正するもの

4

共有し、修正する



- 仮説として提案し、問いかける
- 相手の知識や経験を引き出す
- 対話が深まり、より良い解決につながる

5

共働の構造をつくる



- 事実に基づき、共通認識をつくる
- 背景を理解し、最適な一手を選ぶ
- 仕事が前に進み、価値を生み出す



背景を想像するとは、相手の事情を**一方的に決めつけることではない。**

相手の要望を、事実に基づいて具体化する

事実・認識・仮説・不明点を分け、次の一手につなげる



残された問い

なぜ起きたのか？

根本原因や背景にある
要因は何か



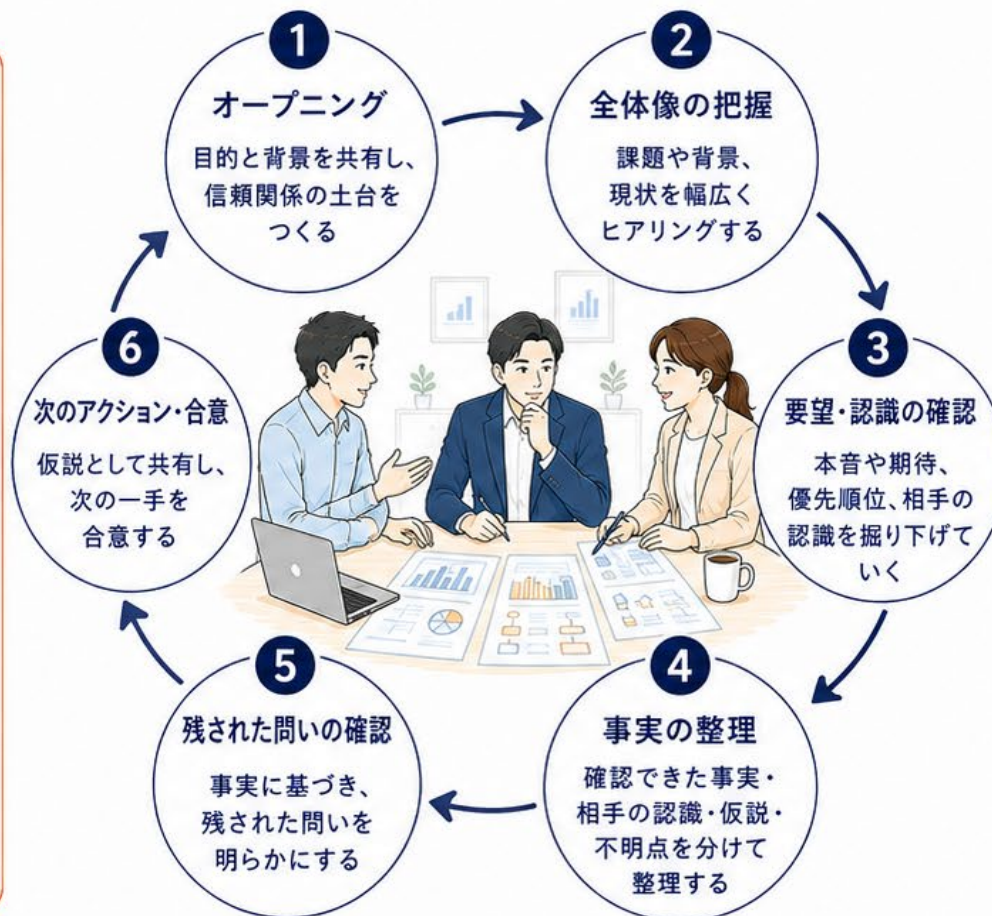
誰に影響があるのか？

影響範囲や、
関係者は誰か



次に何をすべきか？

再発防止や改善に向けて、
どのような対策が必要か



返し方のヒント

相手の認識を確認する

「こういう認識で
合っていますか？」



改善の視点で問いかける

「どうすれば
良くなりそうですか？」



次の一手を促す

「次はいつまでに
できそうですか？」



確認できた事実に基づいて相手の要望を具体化することで、
納得感のある合意と、実行可能性の高い次の一手につながる。

確認が進まないときは、 『返し方』を見直す

確認のあとに、相手が考え、動ける形で返すことが重要

❌ 避けたい返し方

「それは違いますよ」

「前にも言いましたよね」

「なんでできてないの？」



❗ 相手を責める印象になり、
防御的な反応を招きやすい

—— 効果的な返し方のヒント ——



まず事実を
確認する



背景や理由を
一緒に考える



相手の意見を
引き出す



次の一手を
一緒に決める



✅ 相手が修正できる返し方

「こういう認識で
合っていますか？」



「どうすれば
良くなりそうですか？」



「次はいつまでに
できそうですか？」

👍 相手が考え、行動できる状態を
つくり、改善を前向きに進められる



『返し方』を変えると、相手が考え、動きやすくなる。

発生型問題・潜在型問題・設定型問題という三つの見方

— 一つの問題をどれか一つに分類するのではなく、同じ出来事を三つの視点で捉える

※本資料では、問題を実務上捉え直すための三つの視点として整理しています。



発生型問題

すでに起きている事象や、
対応を迫られている問題



- ✓ 明確な事象や支障がすでに発生している
- ✓ 対応の優先度が高く、迅速な判断が求められる
- ✓ 「今、何をすべきか」が比較的明確



潜在型問題

まだ表面化していないが、
将来リスクや課題となりうる問題



- ✓ まだ表面化していないが、兆候や違和感がある
- ✓ 放置すると将来的に大きな影響を及ぼす可能性
- ✓ 早期の気づきと、背景理解がカギ



設定型問題

あるべき姿や目標に対して、
現状とのギャップから生じる問題



- ✓ 理想や目標があり、それに対して現状がある
- ✓ ギャップを埋めるための構想と行動が必要
- ✓ 創造的思考や未来志向の発想がポイント



三つの見方で捉えることで、**問うべきことと、選ぶべき打ち手が明確**になる

1. 発生型問題

すでに起きている問題

目の前の混乱や損失を止め、仕事を正常な状態へ戻す

よくある例



納期遅延

納期が遅れており、
納品・出荷に影響が
出ている



クレームの発生

顧客からのクレーム
が発生し、対応に
追われている



案件の停止

トラブルにより
案件が止まり、
進行できない

!! ⚠️ 問題が発生しています!!



よくある例



売上の低下

売上が大きく
下がり、業績に
影響が出ている



見積提出の遅れ

見積提出や回答が
遅れ、商談や契約に
支障が出ている



手戻りの発生

ミスや不備により、
やり直しが発生し、
工数が増大している



1 対象となる状況

突発的に発生したトラブルや、
業績の急激な悪化など、
すでに起きている問題。



2 対応の目的

被害の拡大を防ぎ、原因を特定し、
速やかに対処して、仕事を
通常の状態に戻すこと。



3 必要な能力

迅速な状況把握、原因分析、
関係者との連携、そして
実行力と判断力。

※図中の事例・数値は説明用のイメージです。



発生型問題は、組織の信頼や成果に直結する緊急課題。

迅速かつ的確に対処することが、**混乱の収束と信頼回復の第一歩**となる。

1. 発生型問題

すでに起きている問題に、速やかに対処する

① 納期遅延



② クレームの発生



③ 案件の停止



④ 売上の低下



⑤ 見積提出の遅れ



⑥ 手戻りの発生



たとえば

- ✓ 納期が遅れた
- ✓ クレームが発生した
- ✓ 見積提出が間に合わなかった
- ✓ 案件が止まった
- ✓ 売上が下がった
- ✓ 手戻りが発生した



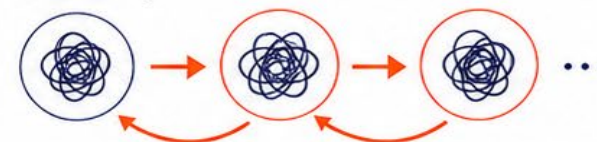
まず必要なこと

- ✓ 被害や混乱の拡大を止める
- ✓ 関係者へ必要な説明をする
- ✓ 目の前の仕事を正常な状態へ戻す



ただし

発生するたびに個別対応するだけでは、同じ問題への対応を繰り返すことになります。



発生型問題への対処は必要。しかし、そこで終わらない。

現時点で判明していることと、残された問い

事実に基づく対応を進めながら、次に何をすべきかを明確にする

✓ 確認できた事実と、すぐに取った対応



✓ 事実をつかんだ

関係者への確認と情報整理により、現在の状況を把握した



✓ 初動対応を実施した

関係者への連絡、必要な情報の保全などを迅速に行った



✓ 共有・認識合わせを行った

関係者間で事実を共有し、現時点の認識を揃えた

? 残された問い (次に明らかにすべきこと)



● なぜ起きたのか?

根本原因や背景にある要因は何か



● 誰に影響があるのか?

影響範囲や、関係者は誰か



● 次に何をすべきか?

再発防止や改善に向けて、どのような対策が必要か



事実に基づく対応を続けながら、残された問いに向き合い、次の一手につなげる

2. 潜在型問題

まだ表面化していない、**将来の問題を生み出す条件**を見る

表に見える事象

(すでに起きている事実)

氷山の水面上に見える部分。
今、起きていること。

見えていない条件

(将来の問題につながり得る要因)

氷山の水面下に隠れている部分。
将来、問題を生み出すもと。

問題は、表層化する前から、
見えない条件の中で
進行していることがある。



将来の問題を生み出す条件の例



人物・組織の傾向

特定の傾向や価値観、
行動パターン、関係性が、
将来の摩擦や対立を生む。



仕組み・プロセスの歪み

業務の手順やルール、
情報の流れに潜む
非効率や抜け漏れが蓄積する。



環境・状況の変化

外部環境の変化や
内部のリソース不足が、
将来のリスクを高めていく。

打ち手を先に置いた対応



マニュアル整備だけでは、
なぜ迷うのかは残る



研修だけでは、
困りごとが解消しない



チェックや点検の強化だけでは、
本質的な原因は変わらない

背景を確かめる問い

(仕事の背景をたずねる)

▶ **?** なぜ判断に迷いが
生じているのか？

▶ **?** 現場で、どんな場面で
困っているのか？

▶ **?** その仕事は、どのような
前提や関係の上に
成り立っているのか？



目の前の対処に急ぐのではなく、

その仕事の**背景をたずねること**が、より良い解決への**近道**になる。



問いが変わると、打ち手が変わる

目の前の対処に急ぐのではなく、その仕事の背景をたずねることが、より良い解決への近道になる



打ち手を先に置いた対応

マニュアルを整備する

- ✓ 手順は増えるが、なぜ迷うのかは残る



研修を実施する

- ✓ 学んでも、現場で使えなければ定着しない



チェックを強化する

- ✓ 確認は増えても、本質的な原因は変わらない



視点の違い



見る視点

手順・表面



狙う対象

行動・スキル



捉える構造

単点・部分



背景を確かめる問い

(仕事の背景をたずねる)

なぜ判断に迷いが生じているのか？

- ✓ 判断に必要な情報や、考え方の前提を探る



現場で、どんな場面で困っているのか？

- ✓ 現場の具体的なつまずきや、使いどころを明らかにする



その仕事は、どのような前提や関係の上に成り立っているのか？

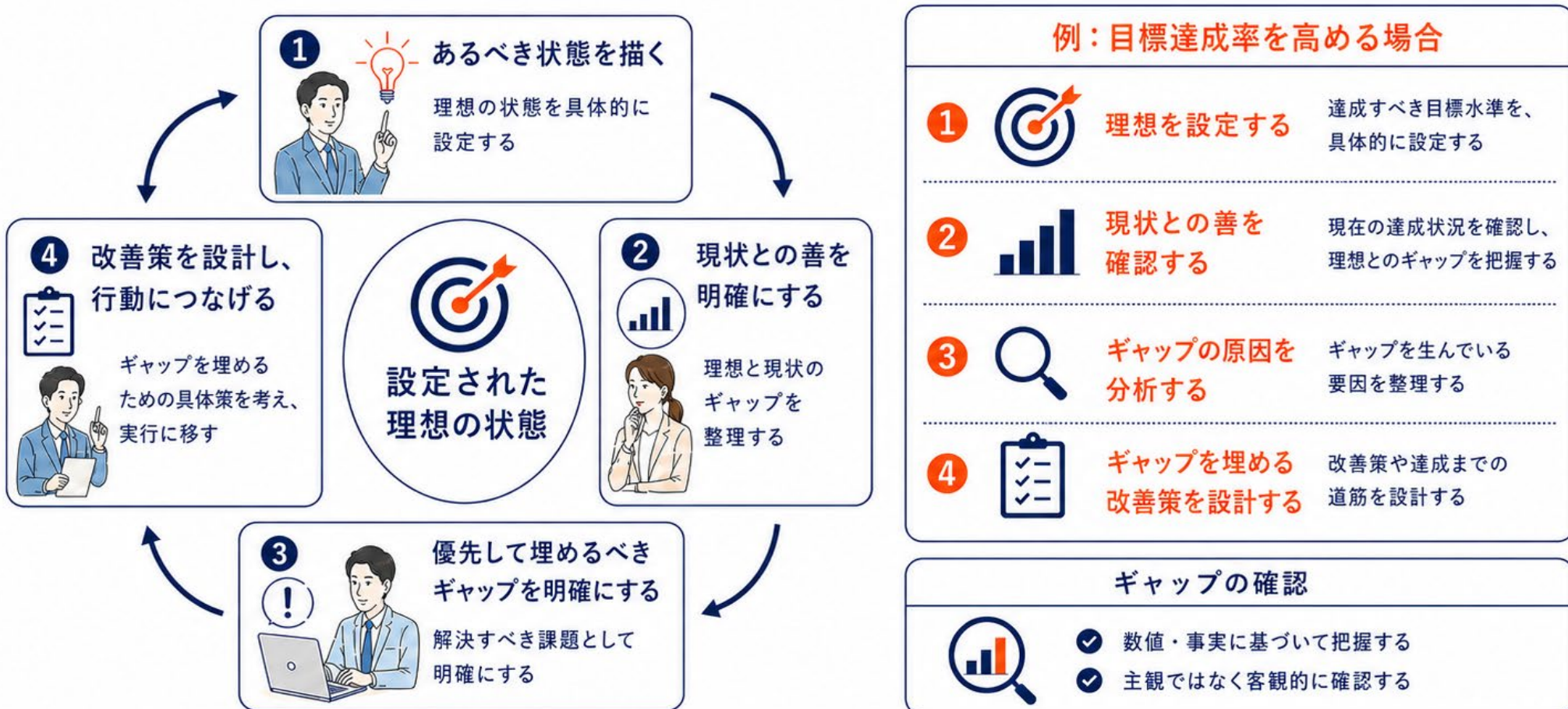
- ✓ 関係性や前提条件など、見えない構造を捉える



目の前の対処に急ぐのではなく、その仕事の背景をたずねることが、より良い解決への近道になる。

3. 設定型問題

理想の状態を設定し、現状とのギャップを問題として認識する



理想の状態を明確に設定し、現状とのギャップを客観的に把握することで、**解くべき問題**が**明確**になり、適切な**解決策**を設計しやすくなる。

理想から逆算して、問題を見る

理想の状態から逆算し、現状との差と、その差を生む原因を捉える

1 理想の状態を描く



- ✓ あるべき姿・目標を明確にする
- ✓ その状態がもたらす価値を考える

2 現状の事実を確認する



- ✓ 今、何が起きているのかを整理する
- ✓ データや事実を確認する

3 ギャップを見つける

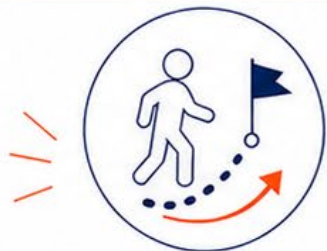


- ✓ 現状と理想の差を整理する
- ✓ 優先して埋めるべき差を特定する

4 原因仮説を確かめる



- ✓ なぜその差が生まれているのかを探る
- ✓ 有力な原因仮説を絞り、確かめる



問題は、表面の出来事だけを追っても根本解決しにくい。

理想の状態から逆算して考えることで、
思考の幅が広がり、より本質的な解決に近づく。

一つの出来事を、三つの視点で捉え直す

「見積提出が遅れた」を、発生した事実・背景にある条件・仕事を支える前提の三つの視点で捉え直す

1 発生型問題

起きた事実そのものに目を向ける。

何が
起きたか？

どこまで
進んでいたか？



- ✓ 事実をつかむ
- ✓ 事実を整理する

2 潜在型問題

表面の事実の背後にある原因や条件に目を向ける。

人手が
足りなかったか？

優先順位が
曖昧だったか？



- ✓ 遅れの背景を探る
- ✓ 繰り返し起こる要因を見る

3 設定型問題

仕事を支える前提(目的・優先順位・ルール・体制・設計)に
目を向け、理想と現状のギャップを捉える。

本来どのような
状態であるべき
だったか？

理想に対して
現状のギャップは
何か？

目標や
優先順位は
明確だったか？



- ✓ あるべき状態を描く
- ✓ 前提・ルール・体制を見直す



一つの出来事を、**事実・背景・前提**の三つの視点で捉え直すことで、
本質を理解し、再発リスクを減らし、より良い仕事の仕組みづくりにつなげられる。

中長期の成果と効率を高める

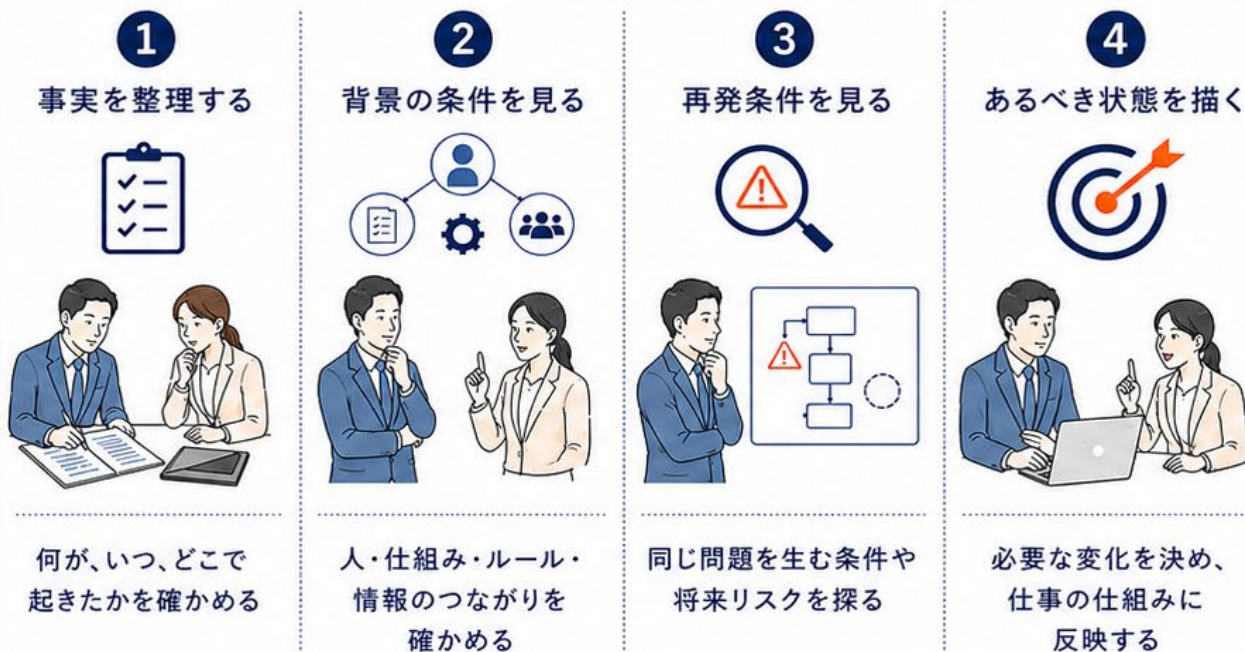
発生型問題への個別対応だけに偏らず、**潜在型問題・設定型問題**まで捉える

発生型問題が起きるたびに対応するループ



- 場当たりの対応が続く
- 同じ問題が繰り返される
- 時間・負担が増える

問題を生みにくい仕事の設計へ進む視点



再発リスクと負担の低減

期待できる変化



成果と効率の向上



組織学習の蓄積



問題への対処から、**問題を生みにくい仕事の設計**へ進むことで、先々の成果と効率を高めやすくなる。

要望の応酬から、問題に先回りする共働へ

表面の解決策を急がず、仕事の背景を確かめ、**問題に先回りする共働**へ進む

要望の応酬

- ✕ 立場や主張がぶつかりやすい
- ✕ 場当たりの対応を繰り返しやすい
- ✕ 問題の本質が見えにくい

もっと早く!

仕様を変えて!



見方と対処を変える

1

事実をそろえる
事実をそろえる
共通の土台をつくる



2

背景を確かめる
背景を確かめる
要望が生まれた理由を見る



3

先の問題を見る
先の問題を見る
再発条件と
将来リスクを見る



4

必要な変化を
設計する
必要な変化を
設計する
あるべき状態から
逆算する



仕事を前に進める共働

- ✓ 事実に基づき、共通認識をつくる
- ✓ 背景を理解し、より適切な一手を選ぶ
- ✓ 仕事が前に進み、価値を生み出す



期待できる変化



再発リスクを
減らす



成果を
高める



効率が
向上する



働きやすさが
向上する



組織の学習が
進む



要望の出し合いから、事実・背景・前提を共に確かめ、
仕事を前に進める共働へ。

正解がない仕事でも、 自分で判断し、前に進められる。



良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

判断の質が、行動の質と成果を決める。



このサイクルが、判断できる組織をつくる。



お問い合わせ・会社情報

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：
判断デザインラボラトリー



E-mail：
request@requestgroup.jp

【会社情報】 リクエスト株式会社

- 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
- 会社概要：<https://requestgroup.jp/corporateprofile>
- 代表取締役 甲畑智康：<https://requestgroup.jp/profile>
- 公式サイト：<https://www.requestgroup.jp/>

【企業概要】

リクエスト株式会社（本社：東京都新宿区、代表取締役：甲畑智康）は「より善くを目的に」を掲げ、**980社・33.8万人**の働く人達のデータに基づいた組織行動科学®を基盤に、8つの研究機関からなる企業です。

組織行動科学®は組織で働く私達の思考と行動が「なぜ起こり・なぜ続くのか」を事業環境と歴史・経験から解明し、より善く再現する手段です。

リクエスト株式会社の8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



判断デザイン
ラボラトリー



公共行動
研究室®