対策を増やす前に、
仕事の背景を確かめる。

手段を急ぐ理由と、職場で問い直すためのガイド

資料をつくる。研修をする。
仕組みを入れる。



その方法で変わると考えた理由を、
依頼者と担当者で確かめられますか。

管理職・現場リーダー・企画・営業・人事。
仕事を依頼する人、受け取る人へ。

図解・六つの問い・一件の仕事に使う記入シート

リクエスト株式会社 | 2026年11月版 | 場面・会話は説明用の例。人物素材はAI生成。

「何をするか」には、原因の見立てがある。

依頼された方法が適切かどうかは、その方法が効く条件と照らして考えます。

届いた依頼	含まれうる見立て	まだ確かめたいこと
説明資料を つくり直す	理解のしにくさが、 利用を妨げている。	理解していても、必要性や 利用する条件が見えない 可能性はないか。
ミスを減らす 研修をする	知識・技能の不足が、 ミスに関わっている。	情報が届く時点、仕事量、 分担などは実行を 妨げていないか。
申請を システム化する	入力や転記に、 負担が生じている。	承認条件や例外の扱いが 曖昧で、確認が繰り返されて いるのではないか。

方法を選んだ理由も、確かめる対象にする。

問題設定を狭める要因を扱うBaerほか（2013）を参照。表は当社による説明用の整理。[1]

今の行動が続く理由まで見る。

背景には、目の前のきっかけと、その行動を続けやすくする条件があります。

相手は何を実現したいか

自分たちの成果物の手前にある、
相手の仕事や生活での望み。

直前に何が起きたか

どの情報に接し、何を判断し、
どこで進めなくなったか。

どの条件が行動を支えるか

時間・役割・権限・評価。
今のやり方が守っているもの。

どうして今の形になったか

以前の決定、取引の経緯、
成功や失敗への対応の積み重ね。

公開資料から見る例：TOTOのリモデル事業

施策の整備に加え、従来の取引先を中心とする営業、見積・伝票処理、
活動の評価を含む仕事の変化が企業史に記されています。

一社の企業史からの例であり、他社にも同じ原因があるとするものではありません。[2]

早く形にすることが、職場で選ばれる。

個人の考え方と、仕事の進め方が重なって、背景の確認を省かせる場合があります。

1 完成は見える。理解の更新は見えにくい。

資料の完成や研修の実施は、進捗として確認しやすい。
「原因の見立てを変えた」という進展が扱われなければ、制作が優先されます。

2 使い慣れた方法が、見る情報を狭める。

最初に思いついた方法に合う事実へ、注意が向くことがあります。
チェス熟練者の実験は、このような注意の偏りを示しています。[3]

3 原因を説明する情報が、部署に分かれる。

営業は相手の反応、現場は実行の難しさ、管理部門は契約条件を知る。
各自の知る一部分だけでは、出来事のつながりが見えにくくなります。[1]

チェスの実験[3]は、経験の多い人ほど偏るという結果を示したものではありません。

疑問を出しにくい。うまく収めるほど見えない。

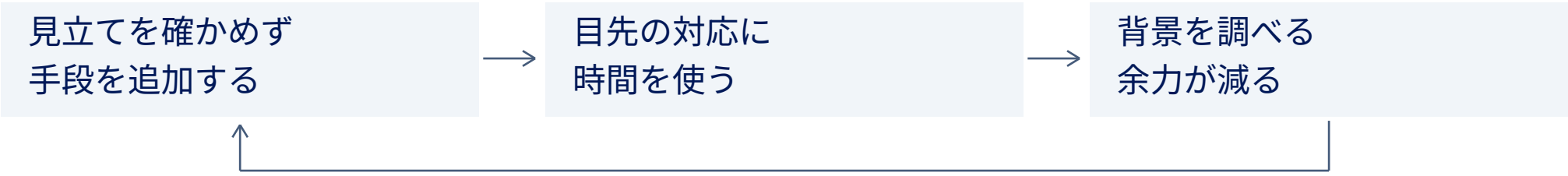
4 背景を問うと、依頼者の判断にも触れる。

答えがないうちは発言すべきでない、上司を困らせてはいけない。
そうした信念と、職場で発言を控えることとの関連が報告されています。[4]

5 その場の対応で、仕組みの問題が隠れる。

担当者が不足を補えば、その日の仕事は進む。一方、追加の手間が残らず、
原因を調べる時間も失われれば、同じ対応が繰り返されます。[5][6]

対策を重ねても状況が変わらない時に、考えられる循環



問題の捉え方を確かめ直す担当・時間・権限は、仕事の中に用意されているか。

図は、目先の対処と改善の時間を扱う研究[5][6]を手がかりにした当社の整理です。

同じ件数でも、問い合わせの役割は違う。

「よくある質問を充実させる」と決める前に、直近のやり取りを読みます。

問い合わせた人の状態	確かめること
説明を見つけられなかった。	必要な情報にたどり着くまでに、 どこを探していたか。
説明は読んだが、例外かどうか 判断できなかった。	一般的な説明だけでは決まらない 条件は何か。
扱いは分かったが、 担当部署の了承が必要だった。	必要な承認を求めるやり取りを、 知識不足として数えていないか。

目指すのは、必要な確認をしながら、申請する人と受付が仕事を進められる状態。

件数だけを減らすと、必要な確認まで控えられる可能性があります。説明用の例です。

背景から、まだ届けていない価値に気づく。

利用が少ないという結果の中にも、異なる事情が含まれます。

存在を知らない

サービスを知る機会が
なかったのか。

必要だと思わない

何を実現したいか。
今の提供内容に意味を
感じられるか。

相談を言葉にできない

困っていても、
何を質問すればよいか
整理できないのか。

三つ目の状態が実際に確かめられたら

「質問に答える」手前に、
「困っている状態を一緒に整理する」必要が見えてくる。

ここで示すのは価値を探すための仮説です。実際の利用者の言葉や行動で確かめます。

「連携不足」を、出来事のつながりへ戻す。

例：承認条件が届かない → 受付が毎回聞き直す → 申請者への返答が遅れる

この説明も、記録や当事者への確認が必要な見立てです。

事実と解釈を分ける	「返答まで二日」は記録。「関心が低い」は解釈。
別の説明と比べる	情報の遅れ、判断権限、仕事量のどれが関わるか。
進んだ場面とも比べる	同じ方法でも、進んだ時と進まなかった時で何が違うか。
見立てを変える材料を示す	今の説明に合わない記録があれば、どこを考え直すか。

仕組みの理解を過大評価しうることを示す実験[7]を参照。確認点は当社の実践上の提案です。

一件の仕事から、六つを確かめる。

一件から始め、似た事例や異なる結果になった場面と比べます。
今の判断を左右する未確認の点を見つけるために使います。

1 誰が、何を実現したいか。

完成させるものと、相手に
起きてほしい変化を分ける。

2 実際に何が起きたか。

直近の一件を、記録・行動・
本人の言葉からたどる。

3 なぜ、その行動が続くか。

時間・情報・役割・権限・評価と、
今のやり方が守るものを見る。

4 別の説明は成り立つか。

見立てに合わない例や、
同じ方法で進んだ場面と比べる。

5 何が分かれば見直すか。

方法が効く条件と、
問題の捉え方を変える材料を示す。

6 次に何を、誰と確かめるか。

担当・時間・判断できる人・
見直す時点を決める。

直近の記録を、依頼者と担当者で照らし合わせます。記入シートは12頁。

「考えて」と頼む時、考えられる条件も渡す。

依頼する側の伝え方の例

「申請する人と受付が、必要な確認を
して進められる状態にしたい。
説明の見つけにくさが原因と考えているが、
例外判断や承認の必要も確かめたい。」



受け取る側の返し方の例

「この方法で進む条件を確かめたいので、
直近の一件を一緒に見てもよいでしょうか。」

一緒に決めること

調べる担当と時間 ／ 方法を変えてよい範囲
他部署の判断が必要な点 ／ 次に見直す時点

疑問を出した人が、調査と制度変更を一人で背負わないよう、責任者が引き受ける範囲も決めます。

調べる深さは、次に決めることに合わせる。

未確認の点を残して進める時は、その理由と、後で見る反応を明確にします。

すぐにやり直せる試み	小さく試して、何が分かれば続ける・変えるかを決める。 試す前の見立てと、得られた反応を残す。
戻しにくい・影響が広い判断	投資、業務変更、他部署への影響などを確認する。 方法が効く条件と、関係者の負担を先に確かめる。
緊急の対応が必要な場面	必要な対応を先に行い、暫定であることを共有する。 未確認事項を、誰がいつ調べるか残す。

実施後は、相手が進められたか。
必要な確認や、誰かの負担を見落としていないか。

設計で問題と解決案が相互に発展する研究[8]も参照。上記の分け方は当社の実践上の提案です。

今の見立てと、次に確かめること。

取り上げる一件：　　記入日：

1 誰の、どのような変化を目指すか

2 確認できた事実と、まだ解釈のこと

3 今の行動が続く条件・守っているもの

4 別の説明・異なる結果になった場面

5 何が分かれば、問題や方法を見直すか

6 次の確認・担当・判断者・見直す時点

確認後に残すこと：相手の変化 ／ 分かったこと ／ 見立ての変更 ／ 新たな負担

一度で書き切るための用紙ではありません。記録・対話・試行の後で書き足します。

研究で分かったことと、仕事への提案を分ける。

1 Baer, Dirks & Nickerson（2013）

Microfoundations of strategic problem formulation. Strategic Management Journal, 34, 197–214.

問題設定を狭める情報・認知・利害の要因を論じる理論研究。 原典を開く

2 TOTO『TOTO百年史』特別編

「リモデル事業の浸透」644–645頁。

同社が記録した営業体制・業務分担・評価の変化。一社の企業史。 原典を開く

3 Bilalić, McLeod & Gobet（2008）

Why good thoughts block better ones. Cognition, 108, 652–661.

チェス熟練者の解法探索と視線の実験。職場全体を調べた研究ではない。 原典を開く

4 Detert & Edmondson（2011）

Implicit Voice Theories. Academy of Management Journal, 54, 461–488.

発言を控える信念と沈黙を面接・調査で検討した4研究。 原典を開く

図解・問い・記入シートは、これらを手がかりにした当社の整理です。
本ガイドの利用効果を検証した研究としては扱っていません。

研究で分かったことと、仕事への提案を分ける。

5 Tucker & Edmondson（2003）

Why Hospitals Don’t Learn from Failures. California Management Review, 45(2), 55–72.

9病院の観察等。その場の対処と、仕組みの問題を調べる活動との関係。 原典を開く

6 Repenning & Sterman（2001）

Nobody Ever Gets Credit for Fixing Problems that Never Happened. California Management Review, 43(4), 64–88.

現場事例とモデルから、目先の処理と改善の余力との関係を分析。 原典を開く

7 Rozenblit & Keil（2002）

The misunderstood limits of folk science. Cognitive Science, 26, 521–562.

仕組みを理解しているという自己評価が、説明を試みた後に変わる実験。 原典を開く

8 Dorst & Cross（2001）

Creativity in the design process. Design Studies, 22, 425–437.

9人の工業デザイナーの設計過程を分析。問題と解決案の相互の発展。 原典を開く

発行：リクエスト株式会社 | https://requestgroup.jp/
資料の活用・取材：request@requestgroup.jp | https://requestgroup.jp/request