



33.8 万人の行動分析からみえた

仕事ができる上位 5%は「背景」から考える 背景をそろえるだけで、再説明・やり直しの 8 割が消える

1 | “すれ違い”の原因は、“自分の経験で補う”ことにある

組織行動科学[®]の 33.8 万人データが示しているのは、**私たちの仕事の“ズレ”が、どれほど大きなムダを生んでいるか**という事実です。

日々のやり取りの中では、一言の受け取り方や、前提の解釈のわずかな違いが、気づかないうちに積み重なっていきます。

そして驚くべきことに、こうした“小さなズレ”が、実は仕事の行き違いの 68～72%を占めているのです。さらに、その修正にかかる時間は深刻です。

「意図を確認し直す」「もう一度説明する」など、ズレを整える作業だけで、**1 日の 25～35%、つまり“仕事の約 3 分の 1”が失われている**。この数字に、多くの人が「こんなに時間を使っていたのか…」と驚きます。

ここに能力差はありません。

原因はただ1つ。事実を確認せず、自分の経験や思い込みで相手の背景を補ってしまうこと。

仕事ができる上位 5%の人は、このロスを根本から断つために、「①事実を取り出す → ②背景を揃える → ③行動を決める」という順番を徹底し、背景をそろえています。

2 | なぜ、そもそも“背景をそろえる”必要があるのか？

ここまで述べてきたとおり、日々のすれ違いの多くは「行動の違い」ではなく、各自の“背景(前提)の違い”から生まれます。

人は経験・役割・状況が異なるため、同じ言葉を聞いても、同じ指示を受けても、同じ事実を見ても、その意味づけ(背景の理解)は必ずズレます。その結果、

- ・ 同じ行動でも“別の意図”として受け取られる
- ・ 同じ指示でも“別の基準”で判断される
- ・ 同じ目的でも“別の優先度”で進められる

という“見えないズレ”が蓄積し、再説明・やり直し・誤解が止まらなくなります。



■ 背景をそろえる目的は、「判断の基準」を一致させること

背景とは本来、「なぜそう動くのか」という因果の土台です。

しかし、背景が人によって異なると、正しい判断基準が人によって変わってしまいます。

そのため職場では、

- ・ 議論がかみ合わない
- ・ 同じ言葉でも意味が違う
- ・ Aさんでは通じるがBさんには通じない

といった状態が生まれやすくなります。

背景をそろえることは、“同じ目的・同じ前提・同じ基準で考えられる状態”をつくること。

■ 多様な役割の人が関わるほど、背景のズレは成果を直撃する

私たちの仕事は、社内外の多くの関係者が関わります。背景のズレがあるだけで、意思決定スピードは落ち、業務品質も不安定になります。

背景がそろえば、

- ・ 誤解が減る
- ・ 話し合いが短縮される
- ・ 必要な情報が揃う
- ・ 判断と行動の再現性が高まる

という“組織としてのスピードと質”が上がります。

■ 背景をそろえることは、「すれ違いを未然に消す最も効果的な方法」

背景が揃っているチーム・組織では、

- ・ 言わなくても意図が伝わる
- ・ 判断が速い
- ・ 話がぶれない
- ・ 再仕事が減る

という状態が自然に生まれます。

すれ違いの多くは、起きてから直すと時間がかかります。

しかし、背景が揃っていれば、“起こる前に消える”のです。

そして、ここで一つ押さえておきたいのは、そもそも「背景のズレ」がなぜ起きるのか、その原因です。

背景をそろえる重要性を理解したうえで、次に知るべきなのは、人がどのように背景を“歪めてしまうのか”というメカニズム＝原因です。

その核心は、「人は自分の経験に基づいて判断してしまう」という一点にあります。



3 | 経験がある人ほど、事実を見ずに判断してしまう

私たちは経験が増えるほど、次の3つの“思い込み処理”に頼りやすくなります。

- ① 推測：「たぶんこうだろう」
- ② 推察：「普通はこうだよな」
- ③ パターン処理：過去の似たケースを自動的に当てはめる

これらは脳の省エネによる自然な働きです。

しかし問題は、**事実を確認する前に背景を“経験で塗りつぶしてしまう”**ことです。

そのため、仕事ができる上位 5%の人は、まず思い込みを止め、「**事実を取りにいく**」という習慣を徹底しています。

4 | 経験ベースの判断は、背景6要素をすべて歪ませる

背景とは、本来 事実から導かれる因果関係のまとまりです。

仕事ができる上位 5%の人は、この「因果の筋」を6要素で揃えることで、ズレのない判断を行っています。

しかし、自分の経験だけで判断すると、6要素すべてが次のように歪みます。

① 目的 (Why)

- ・ 相手：何を目指して動いているかという“本来の目的”がある
- ・ 自分：その**目的を確認せず、「たぶんこうだろう」と経験で埋めてしまう**

② 現状行動 (Behavior)

- ・ 相手：その時点の事情に基づいた“理由のある行動”をしている
- ・ 自分：その**理由を確かめず、「前に見たケースと同じだ」と判断する**

③ 認知 (Cognition)

- ・ 相手：慣れていない、情報が足りないなど、認知の前提が揃っていない
- ・ 自分：その**状況を確認せず、「理解が浅い」「能力不足」と短絡する**

④ 感情 (Emotion)

- ・ 相手：不安・迷い・負荷など、感情が行動に影響している
- ・ 自分：その**感情を見ず、「なぜできない？」と表面だけで判断する**

⑤ 制約 (Constraint)

- ・ 相手：時間・制度・優先度など、現実的な制約を抱えている
- ・ 自分：その**制約を確認せず、「言い訳している」と受け取る**

⑥ 歴史 (Past Context)

- ・ 相手：過去の経験や経緯があり、それが判断に影響している
- ・ 自分：その**歴史を知らず、「言えばすぐ変わるはず」と期待する**



相手には、目的・事情・感情・制約といった“現実の理由”が存在しています。
しかし自分は、それを確認せず、自分の“過去の経験”で埋めてしまう。この「相手の理由」と「自分の経験」のズレが、背景6要素すべてを歪ませ、すれ違いを確実に生み出します。

5 | なぜ人は「事実を見る」を怠るのか？

理由はとても単純です。

理由① 脳が“省エネ”を最優先する

事実を揃えるには手間がかかるため、脳は「経験で処理したほうが楽」と判断します。

理由② 経験は“高速処理”の材料になる

経験が増えるほど「確認しなくても分かる」という感覚が強まり、判断が先に立ちます。

そのため上位 5%の人は、「言葉の意味をそろえる」「意図を確認する」「目的と背景の前提を一致させる」といった作業を重視し、判断の暴走を止めています。

6 | 背景理解の要は「事実→ 背景6要素」という順番

経験に頼ると、相手を“自分の前提”で理解してしまいます。

背景理解で最も重要なのは、相手が置かれている“現実の前提(事実)”を取り出すこと。

そのうえで、背景6要素を揃えていきます。

背景理解の正しい流れ：

① 事実 (Fact) ➡

② 背景6要素 (Why/Behavior/Cognition/Emotion/Constraint/Past) ➡

③ 次に取る一歩 (Next Action)

つまり、「相手の現実→ 背景→ 行動」という順で考えると、ズレが最も小さくなります。

7 | 背景を事実から観ると、仕事はこう変わる

- ・ すれ違いが初期で消える
- ・ 再説明・やり直し・手戻りが圧倒的に減る
- ・ 相手の「本当に困っている点」が特定できる
- ・ 誤解や摩擦が減り、話がスムーズに進む
- ・ 提案の質と判断のスピードが上がる
- ・ 思い込みに気づくようになり、事実ベースの習慣が身につく
- ・ 結果として、成果の再現性が高い“上位層の考え方”に近づく



背景理解とは、すれ違いを“起こる前に消す”ための、最も効果的な技術です。

8 | 背景6要素の書き方の例

□ 事実

- ・ 資料提出が3回連続で締切を過ぎた
- ・ 相手は「準備はしていたんですが…」と話していた

□ 背景6要素

1. 目的: 品質を落とさず正確な資料を出したい
2. 現状行動: 一人で最後まで抱えてチェックしている
3. 認知: 「確認は念入りに」「出す以上は完璧にしたい」
4. 感情: 失敗したくない／不安が強い
5. 制約: 他案件も重なり、チェックの時間が不足
6. 歴史: 以前の資料ミスで注意された経験が影響

□ ズレの原因

- ・ “丁寧に仕上げたい”気持ちが強すぎて時間が不足
- ・ 締切の優先度が共有されていない

□ Next Action

- ・ 「どのレベルで OK とするか」「締切優先でよい部分」を一緒に合意する

9 | このテンプレートの価値

このテンプレートは、次の3つを自動的に実現します。

- ・ 事実ベースの判断に切り替わる
- ・ 背景6要素が揃うため、ズレが起こりにくくなる
- ・ 次の行動が1つに絞れるため、改善が早い

つまり「背景を事実から観る」を誰でも再現できるようにするための実践フォーマットです。

1 分ワーク | 背景を“事実から”揃えるための最初の一步

以下の3ステップを、紙かメモアプリで1分だけ行ってください。

目的は「今日使える1つの改善点」を明確にすることです。



Step 1 | 対象をひとつだけ選ぶ (20 秒)

今日の業務で、気になっている相手・案件・やり取りを **1件だけ** 選ぶ。

(例: 提出が遅れた相手、話が噛み合わなかった会議、進まなかった打合せ など)

Step 2 | “事実のみ”を1行で書く(20 秒)

推測・理由付けは禁止し、確認できた事実だけを書く。

- ・ 例)「資料提出が3回連続で締切を過ぎた」
- ・ 例)「同じ説明を2回求められた」
- ・ 例)「判断が止まったままになっている」

Step 3 | 背景6要素で“ズレの可能性”をひとつ推定する(20 秒)

6つすべてを書く必要はなく、気になる要素を1つだけ選ぶ。

- ・ 目的 (Why)
- ・ 現状行動 (Behavior)
- ・ 認知 (Cognition)
- ・ 感情 (Emotion)
- ・ 制約 (Constraint)
- ・ 歴史 (Past Context)

(例)

- ・ 「締切の優先度が共有されていない可能性がある」(目的のズレ)
- ・ 「他の案件が重なっているかもしれない」(制約の見落とし)
- ・ 「不安が強いのかかもしれない」(感情の未把握)

Step 4 | 次の一步(Next Action)を1つだけ決める(10 秒)

最後に、次のどれか1つだけ実行する。

- ・ 目的を確認する
- ・ 用語の意味をそろえる
- ・ 制約を聞く
- ・ 認知のズレを確認する
- ・ 必要な事実を共有する
- ・ 相手の負荷(感情)を聞く

(例)「今回は“締切優先”で良い範囲を一緒に確認する」

- **事実 → 背景6要素 → 行動** の順番で考えると、判断のズレは最小化できる
- 経験で埋めないことが、すれ違いを“起こる前に消す”最短ルートになる
- 背景がそろえば、誤解・再説明・手戻りの大半は、そもそも発生しない



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



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

お問い合わせ：Human Capital Development XR HRD[®] Team

E-mail: 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](#)[®]