

『深い関心』と 『未来像の解像度』は、 仕事の中で育つ

相手の反応が変わる一仕事から、
問題発見・未来逆算・新たな価値創造へ

関心を持て。背景を見よ。未来から逆算せよ。

正しい言葉だけでは、日常の仕事は変わりません。

必要なのは、相手の仕事が前へ進む一仕事を
経験することです。



相手の仕事が前へ進む経験が、次の問いを生む。



深い関心は、正論だけでは育たない

❗ 求められがちなこと

- ✔ もっと相手に関心を持とう
- ✔ 表面的な要望だけでなく、背景を見よう
- ✔ 未来から逆算して考えよう
- ✔ 本質的な問題を設定しよう



正しい言葉を
伝えるだけでは、
日常の仕事の見方は
変わらない。

📈 必要な経験

- 1 自分の関わり方を一つ変える
- 2 相手の反応が変わる
- 3 相手の仕事が前へ進む
- 4 なぜ変わったのかを確かめたいくなる



教えるべきなのは『関心』ではない。
関心が生まれ、深まる**経験のつくり方**である。



発生型に偏るのは、 本人の問題意識が低いからとは限らない



よくある見方



個人の問題

- ✓ 問題意識が足りない
- ✓ 思考力が弱い
- ✓ 先を読めない
- ✓ 主体性がない

実際に起きていること

仕事の設計

- ✓ 発生後の対応だけに期限がある
- ✓ 処理件数と対応速度が評価される
- ✓ 対応権限はあるが、問題設定権限がない
- ✓ 会議では、背景より先に対応策を問われる



人は、組織の中で、割り当てられた仕事・期限のある仕事・評価される仕事・上司から問われる仕事へ、合理的に適応します。



本人の意識より先に、
注意を向ける仕事の条件を見直す。



発生型・潜在型・設定型は、異なる仕事である



発生型

すでに起きた問題に対応する

- ✓ 苦情
- ✓ 不具合
- ✓ 遅延
- ✓ 未達
- ✓ 事故



主な仕事：影響を止める・修正する・元へ戻す



潜在型

まだ表面化していない条件を確認める

- ✓ 小さな違和感
- ✓ 反応の弱さ
- ✓ 繰り返し
- ✓ 予想とのずれ
- ✓ 言葉になっていない困りごと



主な仕事：背景・判断条件・制約を確認める



設定型

将来つくりたい状態から問題を定める

- ✓ 誰の状態を変えるか
- ✓ 何ができるようになるか
- ✓ どの関係を変えるか
- ✓ どの価値を新たに作るか



主な仕事：未来と現在の差から、今取り組む問題を設定する



三つは、能力の序列ではない。

発生型だけで仕事を終わらせず、三つを往復する。



深い関心とは、 相手を好きになることではない



① 相手の要望を見る

- 何を求めているか
- どの仕様を希望しているか
- いつまでに必要か



② 相手の仕事を見る

- 何を進めようとしているか
- 何を判断しなければならないか
- 誰と調整する必要があるか
- 何が不足しているために動けないか



③ 相手の未来を見る

- その先で、誰の状態が変わるか
- 仕事や生活はどう変わるか
- 関係者や社会へ何が巡るか
- よりよい状態とは何か



深い関心とは、相手の**表面的な要望**だけで終わらず、相手の**仕事、判断条件、制約、将来の状態**まで、**一次情報**を通じて確かめ続けようとする**注意と探索**である。



相手への関心は、相手の私生活へ無制限に踏み込むことではありません。
同意、役割、情報の取り扱い、心理的・倫理的な境界を守ります。



関心の深さは、人柄ではなく、
何をどこまで確かめる**仕事になっているか**に表れる。



関心の入口は、相手の『反応差』にある

反応差は、成功・失敗の採点ではない。次の関心と事実確認を起動するフィードバックである。



1. 相手の仕事を確かめる

どんな目的で、どんな流れで、
どんな工夫や悩みがあるのかを、
事実ベースで理解する。



2. 関わり方を一つ変える

伝え方、順番、視点、支援の形など、
一つだけ変えて、相手との関わりを
試してみる。



3. 相手の言葉・行動を見る

言葉のトーン、表情、態度、
スピード、選ぶ行動など、
反応の変化を観察する。



反応が変わった場合

なぜ、今回は以前と違ったのか。
何が相手の仕事に合っていたのか。



反応が変わらなかった場合

まだ確認できていない条件は何か。
自分は何を見落としているのか。



4. 相手へ直接確かめる

気づいた点や仮説を、相手に直接確認する。
相手の言葉をそのまま受け取る。



5. 経験を振り返る

うまくいった点、うまくいかなかった点を整理し、
背景や要因を言語化する。



6. 相手について、さらに知りたい問いが生まれる

新たな仮説や関心が生まれ、次に確かめたいことが明確になる。



反応差が、相手への関心を生む。関心が、未来像の解像度を高める。

未来像が、問題設定と関わり方を変える。実践後の反応差が、さらに関心を深める。



よい反応とは、 相手の仕事が前へ進む反応である

最初に否定すること

- ⊗ 相手が喜ぶこと
- ⊗ 賛成してくれること
- ⊗ 反対しなくなること
- ⊗ 指示に従うこと



1 開く

背景、困りごと、制約、
判断条件を話してくれる



2 考える

質問する、意見を返す、
選択肢を比較する



3 動く

次の行動を決める、
必要な人へ働きかける



4 続ける

次も相談する、情報を
共有する、対話が継続する



反応の良さとは、好意ではない。
相手の言葉と行動に表れた、**仕事の前進**である。



相手を想像するだけでなく、 相手から学ぶ



想像だけで考える

- ✕ この人なら、きっとこう思っている
- ✕ 顧客は、これを求めているはずだ
- ✕ 現場は、変化を嫌っている
- ✕ 動かないのは、意欲がないからだ



VS



相手から視点を得る

- ✓ 何の仕事を進めようとしていますか
- ✓ 何を判断する必要がありますか
- ✓ 誰との調整が必要ですか
- ✓ 何が分からないために動けませんか
- ✓ どの情報があれば次へ進めますか



確認できた事実

相手が実際に
言ったこと、行ったこと



自分の解釈

自分が意味づけたこと、
推測したこと



まだ分からないこと

次に相手へ
確かめること



反応差は、原因の証明ではない。
次に何を確かめるかを知らせる**観測値**である。



未来像の解像度を下げる5つのギャップ



4つのギャップに、実行へつなく『経路』を加えて整理する。

1 表象のギャップ

低解像度

DX推進、
顧客体験向上、
共創型組織



高解像度

誰が、どこで、
何を見て、何と言い、
どう動くか



2 証拠のギャップ

低解像度

二次情報と
自分の推測



高解像度

相手との対話、
現場観察、
一次情報



3 成果のギャップ

低解像度

制度、システム、
資料の完成



高解像度

相手の仕事、
判断、生活、
関係の変化



4 検証のギャップ

低解像度

反論されにくい
曖昧な正解



高解像度

合っていたかを
確かめられる
具体的な仮説



5 経路のギャップ

低解像度

理想的な未来
だけを描く



高解像度

現在の障害、
最初の行動、
確認する反応まで描く



現在の障害 最初の行動 確認する反応 目指す未来



重要なのは、画像を描けるかではない。

未来を他者と共有し、現実で確かめられるかである。



設定型の未来像は、 検証できる仮説である



① 望ましい未来状態



誰が、どのような状態に
なっているか

② 現在確認できている事実



今、実際に何が
起きているか

③ 移行を妨げている条件



何が判断や行動を
止めているか

④ 最初に変える一つの行動



問い方、情報、順序、
関わる時期の何を変えるか

⑤ 結果を確かめる反応



相手の何という言葉、
どの行動から判断するか

抽象的な未来



AIを活用し、
顧客体験を向上する



検証できる未来



- ✓ 顧客が深夜でも短時間で必要な情報を得て、
翌朝を待たずに次の行動を決められる。
- ✓ 担当者はクレーム処理に追われず、
顧客の潜在的な困りごとを聞く時間を持てる。



未来像は、正解を宣言するものではない。
現実の反応によって**修正するための仮説**である。



2つの循環が、 発生型からの移行を生む。

関心起動ループ

- 1 一人の相手と
一つの仕事を見る
- 2 相手から
現在の事実を得る
- 3 関わり方を
一つ変える
- 4 相手の反応差を
確かめる
- 5 なぜ変わったかを
振り返る
- 6 さらに知りたい
問いが生まれる

反応差が、
相手への**関心**を生む。

関心が、
未来像の**解像度**を
高める。

未来像が、
問題設定と
関わり方を変える。

実践後の反応差が、
さらに**関心**を深める。

未来設定ループ

- 1 一次情報から
現在を描く
- 2 望ましい未来を
場面として描く
- 3 現在と未来の間の
障害を明らかにする
- 4 取り組む問題を
仮に設定する
- 5 小さく試す
- 6 反応と結果から
未来像を更新する



発生型から設定型への移行は、
二つの循環の**反復**によって進む。



研修は、 一人の相手・一つの仕事から始める



① 相手と仕事を特定する

「顧客」「工務店」「社員」という集合名詞ではなく、実在する一人と、その人が進めようとしている仕事を選ぶ。



② 現在の状態を事実で描く

誰が、いつ、どこで、何をし、何と言い、どこで仕事が止まっているかを書く。



③ 望ましい未来を場面として描く

何を話し、何を判断し、誰へ働きかけ、次に何をしているかまで描く。



④ まだ分からない条件を分ける

確認済みの事実、推測、未確認事項を混同しない。



⑤ 関わり方を一つだけ変える

問い方、説明順序、情報の渡し方、関わる時期を変える。



⑥ 反応を確認し、問題を更新する

相手の言葉と行動を確認し、未来像、問題設定、次の関わり方を更新する。



実践を支える
3つの表現方法



主語＋動詞で
記述する



相手の一日の
流れを描く



変化前・変化後の
対話を書く



研修の単位は、講義ではない。

実践→確認→振り返り→再実践である。



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®