

同じ話を聞いたのに、 なぜ見えている仕事 が違うのか。

「理解したか」の前に、
「どのような仕事として受け取ったか」を確かめる。

同じ言葉を聞いたことと、
同じ仕事を思い描いたことは、分けて確かめる。

依頼内容を説明した。本人も理解したと答えた。それでも、確認することや出来るものが違う。そのとき、理解力や意欲を評する前に、本人が何を目的とし、どこまでを仕事として受け取ったのかを、具体的な一件からたどります。

仕事を依頼する方、依頼を受ける方、育成や部門間連携を担う方へ

具体的な会話例・実務手順・記入例・確認書式・参照研究を収録

リクエスト株式会社

2026 年 9 月 21 日 | 公開用原稿

全体要約 | 「理解した」の中身を確かめる

本稿でいう「見えている仕事」は、視覚そのものではありません。誰の何を変える仕事と受け取り、何を確認・判断し、どこまで行えば終わると考えているか、という仕事の捉え方を指します。説明や行動、実際の記録を照合して扱います。

区別するもの	確かめること
共有された情報	同じ資料・説明に触れていたか。更新や省略はなかったか。
受け取った仕事	誰の何のために、どの範囲を担うと考えたか。
実行できる条件	情報、時間、権限、相談先がそろっていたか。
実際の進展	成果物だけでなく、必要な判断と次の仕事が進んだか。

これらを分けると、同じ行動をしなかった理由を、すぐに「分かっていない」と決めずに検討できます。逆に、同じような資料ができていても、仕事の理解が同じだったと断定しません。

本人が考えていないと決める前に、
何を仕事として考えていたのかを確かめる。

読み方

3～9 ページで、仕事の捉え方を比較し、必要な範囲へ調整する方法を説明します。
10 ページが記入例、11 ページが書式、12～14 ページが研究・出典・関連資料です。

本稿は、当社の既公表資料と参照研究を踏まえた実務解説です。本文の整理・確認項目・書式は当社の実務提案であり、その効果を新たな比較研究で検証した報告ではありません。会話・案件・記入内容は、明示した仮想例です。未公表の取引先の事例や発言を再現したものではありません。

01 | 情報の共有と、仕事の理解を分ける

同じ会議に参加したという事実だけでは、同じ情報を受け取ったことまでは分かりません。途中で資料が更新された、説明の一部を聞けなかった、前提知識が異なっていた、という可能性もあります。仕事の見方を論じる前に、まず共有された情報を確認します。

そのうえで、同じ説明をどのような仕事として受け取ったかを確かめます。「提案資料をつくる」という依頼が、商品を説明する資料の作成なのか、相手が複数案を比較するための材料づくりなのかで、必要な確認は変わります。

本稿がたどる順序

依頼・共有資料 → 受け取った目的と範囲 → 確認と判断
→ 実際の行動 → 相手の次の仕事と結果

これは、脳内の処理を測定したモデルではありません。本人の説明と仕事の記録を並べるための実務上の順序です。説明は後から整理されることもあるため、依頼時のメモや実際の質問、提出物などと照合します。

人が何に注意を向けるかについて、Ocasio（1997）は組織の規則、資源、関係による注意の配分を論じています。〔1〕本稿では、この視点を、本人の経験だけでなく、普段求められている仕事や接する情報も確認するために参照します。

ただし、本人が必要な範囲を理解していても、時間や権限の不足で実行できない場合は、見方を変える指導とは別の対応が必要です。理解、判断、実行条件を一つの評価にまとめないようにします。

02 | 同じ依頼から、三つの仕事を組み立てられる

以下は説明のための仮想例です。三つの受け取り方を能力の高低として並べていません。

依頼者：「来週の取引先との打ち合わせに使う、提案資料をつくってください。」

この依頼を受けた担当者が、次のように考えたとします。

受け取った仕事	最初に確かめようとする事
商品の内容を分かりやすく説明する	仕様、特徴、価格、説明に使える図表。
取引先が案を比較できるようにする	比較対象、選ぶ基準、各案の条件と違い。
取り組む課題そのものを相談する	最近の出来事、困っている人、まだ分からないこと。

依頼者が想定していたのは「商品の更新内容を短く説明すること」かもしれません。その場合、課題探索まで広げると必要以上の準備になります。一方、取引先が導入可否を決める場なら、特徴だけを並べた資料では材料が不足するかもしれません。

受け取り方を、実際の用途に戻す

担当者：「今回は、商品の説明をする資料として受け取りました。打ち合わせでは、誰が何を決める予定でしょうか。」

依頼者：「今回は採用を決めるのではなく、比較する候補を絞る場です。私はそこを伝えていませんでした。」

この返答を受けて、比較対象と確認する条件をそろえます。担当者だけが正解へ近づくのではなく、依頼者も説明していなかった前提を修正しています。

問いは「誰が広く見ているか」ではなく、
「今回の仕事に必要な範囲が、含まれているか」。

03 | 受け取った仕事を、六つの観点で比べる

「もっと視野を広げて」と伝える代わりに、どこが違うのかを具体化します。以下は一件を比較するための整理であり、個人の能力尺度や、仕事の成熟度を決める段階表ではありません。

観点	確認する問い
目的と相手	誰の、どのような状態を実現する仕事として受け取ったか。
扱う対象	資料・作業・顧客の判断・その後の運用のうち、何を対象にしたか。
時間の範囲	いつからいつまでを考えたか。準備、実行後、条件変更を含めたか。
事実と仮定	何を確認済みとし、何を当然・未確認として扱ったか。
分担と判断権限	自分、相手、他部門が何を担い、誰がどこを決めると考えたか。
完了と結果	何ができたら完了とし、相手の次の仕事をどこで確かめるか。

表を埋める目的は、全項目を自分の責任に取り込むことではありません。たとえば、実施後の効果を確認する必要があっても、その担当は別の部門かもしれません。

「見る必要のある範囲」と「自分が実行責任を負う範囲」を区別します。

二人の記述が違っていたら、同じ言い方に直す前に、その違いが今回の仕事へ影響するかを確認します。専門領域の理解は異なっているとしても、接続点と判断条件が共有されていれば、それぞれの役割を果たせる場合があります。

また、記述が一致していても、同じ誤った前提に立っている可能性は残ります。共通理解ができたことと、その理解が事実合っていることは別に確かめます。

04 | 見方の違いを、本人の中だけで説明しない

受け取り方が違った理由を考えると、知識や経験は重要な候補です。しかし、本人が普段どの仕事を任され、どの情報に触れ、何を確かめる機会を持っていたかも対象にします。理由は、確認するまでは仮説です。

背景として調べること	具体的な確認例
過去の経験	以前は何を提出すれば仕事が終わったか。その後の結果を見る機会があったか。
日々の依頼や評価	普段は作業の速さ、資料の体裁、顧客の判断のどこが確認されているか。
接する相手と情報	顧客本人、利用者、後工程の担当者の仕事を知る機会があったか。
情報・時間・権限	必要だと分かっているにもかかわらず、確認や調整ができない条件はなかったか。

これらを調べても、経験が浅い人ほど見方が狭い、ベテランほど全体を見ている、と一般化することはできません。今回の役割で必要な情報に近い人が、これまでの経験年数とは別に、重要な条件を知っていることも考えられます。

依頼する側の前提も、同じように確かめる

依頼者が仕事の目的を十分に定めていない場合もあります。「顧客に役立つ資料」という言葉を繰り返すのではなく、誰がどの場面で何を判断できればよいかを一緒に具体化します。答えがまだないなら、まず目的を確かめる仕事として合意します。

この整理は、本人の責任をなくすためでも、上司に責任を移すためでもありません。本人が学ぶことと、依頼者・組織が整えることを、実際に変更できる単位へ分けるためのものです。

05 | 広く見ることと、仕事を広げすぎること

仕事のつながりを見ることには意味があります。しかし、すべての依頼で目的から調べ直し、全工程を引き受ければよいわけではありません。必要な範囲は、目的の明確さ、条件の変化、誤りの影響、役割分担によって検討します。

今回の状態	進め方の考え方
目的・条件・役割が明確	共有済みの内容を利用し、指定範囲で実行する。新しい不一致に気づいたら知らせる。
目的は明確だが条件が不明	判断に影響する不足事項に絞り、確認担当と期限を決める。
成果の捉え方が一致しない	誰の何を変えるかを照合し、今回扱う目的と範囲を合意する。
目的自体が未確定	探索や相談を独立した仕事にし、期間・負担・次に判断する時点を決める。

この表は優劣や成長段階を示すものではありません。定型的な仕事では、安定した手順に沿って正確に処理することが重要です。探索が必要な場面でも、確認を広げ続けず、今回決めるために必要な条件へ戻ります。

勝手に引き受けないための返答

「取引先が比較できるようにするには、導入後の運用条件も必要だと思いました。その情報の確認は、今回の私の担当に含めますか。別の担当者が確認するなら、接続先を教えてください。」

気づいたことを共有することと、新しい責任を無断で引き受けることを分けます。追加の確認や調査を求める側は、その時間をどこに用意するか、従来の何を減らすかも検討します。

必要なつながりを見て、担う範囲は明確にする。

「広く見る」を、仕事の無制限な追加にしない。

06 | 「どのように受け取ったか」を照合する

相手の見方を想像することは、質問の候補をつくる助けになります。しかし、想像した説明を、その人の実際の理解として扱わないようにします。相手から情報を得ることと、頭の中で立場を置き換えることは、区別する必要があります。[3]

手順	具体的に行うこと
一件と資料をそろえる	依頼文、利用予定の資料、実際の質問や提出物を確認する。
双方が受け取り方を示す	「誰の何のために、どこまで行う仕事」と考えたかを先に書く。
違いを確かめる	違った目的・前提・完了条件を選び、何を根拠にしたかを聞く。
今回の範囲を決める	確認事項、担当、判断権限、止める条件、期限を合意する。
実行と次の仕事を見る	合意した確認を行ったか、相手が次に判断・着手できたかを確かめる。

最初から上司の模範回答を示して写してもらおうと、本人がどのように受け取っていたかを確かめにくくなります。まず本人の説明を聞き、その後に依頼者の前提も並べます。双方が説明を訂正できる進め方にします。

問いを増やすのではなく、変える仕事を定める

やり取りの結果、「もっと目的を考える」とだけまとめず、「次の打ち合わせ前に、資料を使う相手へ、比較する案と判断基準を確認する」まで具体化します。既に分かっている項目は繰り返し聞かず、変更の可能性がある条件に絞ります。

会議中にうまく説明できることと、次の仕事で使えることは別です。別の条件でも同じ文言を再現したかではなく、今回と何が違うと捉え、何を変えて確認したかを見ます。

07 | 理解の違いと、実行条件の不足を見分ける

実践が変わらないとき、すぐに説明を追加する前に、どこで止まっているかを確認めます。本人の説明だけでなく、依頼文、確認の記録、途中の返答、実際の成果物を見ます。

確認された状態	検討する対応
目的や完了条件が違う	依頼側の省略も含めて照合し、今回の仕事として定め直す。
必要性は理解しているが方法が不明	具体的な確認例、資料、練習、同行などを用意する。
方法は分かるが権限や時間がない	業務配分や判断権限を、調整できる責任者が変更する。
実行したが結果が確認できない	確認担当と時点を決め、未確認のまま成果を断定しない。

これらは排他的な分類ではなく、複数が重なる場合もあります。「見方の問題」と一つにまとめず、変更できる条件を選びます。

振り返りで見る変化

質問数や資料の長さではなく、必要な条件が把握できたか、不要な確認が減ったか、相手が判断できたか、双方の負担が妥当だったかを見ます。説明が豊かになっても、仕事が進まなければ、確認対象や支援を再検討します。

チームの共有メンタルモデルを扱う研究は、仕事や連携についての理解の共有と、チームの過程・成果の関係を検討しています。[2] 本稿は、全員を同じ思考にそろえることなく、連携に必要な接続点と事実を照合する方法を提案します。

「理解していない人」を探すのではなく、
理解・方法・条件の、どこを変える必要があるかを見分ける。

実務書式 | 記入例

02 の仮想例を発展させた記入例です。記述した実行・結果は説明用に設定しています。

記録項目	記入例
一件と依頼内容	来週の取引先打ち合わせに使う提案資料を作成する。
担当者が受け取った目的	新商品の特徴と価格を、短く分かりやすく説明する。
依頼者が想定した目的	取引先が比較する候補を絞れるようにする。採用決定は今回求めない。
違っていたこと	担当者は説明資料、依頼者は比較材料を想定。比較の場であることを依頼文に書いていなかった。
確認した事実と残る仮定	打ち合わせの参加者と議題を確認。取引先が重視する条件は、まだ推測だった。
今回決めた範囲	担当者が取引先に比較基準を確認する。導入後の詳細運用は今回は扱わず、質問が出たら別途確認する。
担当と判断権限	資料の構成は担当者が決める。費用・日程を新たに約束する場合は営業責任者へ相談する。
実行したことと結果	比較基準を確認し、候補別に整理した。取引先は追加比較する候補を選んだ。採用や事業上の成果は未確認。
次の確認	次の打ち合わせで、追加比較の結果と新たな条件を取引先担当者へ確認する。

受け取った言葉の違いを直すだけでなく、依頼の書き方と、次に行う確認が変わっています。記入例のように、今回進んだことと、まだ先にある成果を区別します。

実務書式 | 受け取った仕事を照合する

依頼者と担当者が、それぞれの考えを示してから照合してください。違いを埋めるだけでなく、共有していた前提が正しいかも確認します。

項目	記入欄
一件の仕事・依頼文・日付	
自分が受け取った目的と相手	
扱う範囲・時間・完了条件	
相手が受け取った仕事との違い	
確認済みの事実／仮定／未確認	
今回担う範囲・担当・判断者	
実行したこと／相手の次の仕事	
負担・残る不明点・次の確認時点	

この書式は能力を採点する尺度ではありません。すべての仕事で全欄を埋めるのではなく、判断に影響する違いに絞って使用します。

参照研究 | 実務への示唆と適用限界

以下の研究は、注意の向け方、仕事や連携の理解、相手から情報を得ることを考えるために選択して参照しています。本稿の六観点と書式を検証した研究ではありません。

[1] 注意の向け方と組織の条件

Ocasio (1997) は、何に注意を向けるかを、状況と組織の規則・資源・関係から論じる理論を提示しています。個々の担当者の受け取り方の原因を、そのまま特定できるものではありません。

[2] 仕事と連携に関する理解の共有

Mathieu ほか (2000) は大学生 56 組の 2 人チームによるシミュレーションで、共有メンタルモデルとチーム過程・成果の関連を報告しています。一般企業での効果や、全員が同じ考えを持つ必要性を直接示すものではありません。

[3] 想像と、相手から得る情報の区別

Eyal ほか (2018) は 25 実験で、立場を想像する指示だけによる理解の正確さの一貫した向上は確認せず、最後の実験では会話で情報を得る効果を報告しています。共感一般を否定した研究ではなく、本稿の業務手順の効果を保証しません。

本稿で新たに提案していること

「何を仕事として受け取ったか」を一件の記録と照合する手順、六つの比較観点、実務書式は本稿の提案です。実務での有効性は、実行、相手の判断、結果、負担を分けて確かめる必要があります。

リクエスト株式会社は、980 社・33.8 万人の働く人のデータを研究・教育開発の基盤として公表しています。また、役割転換を扱った実践報告では、中核 3 社・423 名の実地検証を別の対象範囲として記載しています。これらは本稿の問題関心の背景であり、本稿の項目について 980 社・33.8 万人または 423 名を対象に効果検証したことを意味しません。[資料 1]

参考文献・出典

本文中の [1] ～ [3] は、以下の文献に対応します。研究の確認範囲を併記しました。最終確認日：2026 年 9 月 21 日。

[1] Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187–206.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K)

書誌・要旨：Illinois Experts。組織による注意の配分を扱う理論論文。

参照先を開く

[2] Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273–283.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.273>

書誌：PubMed。要旨：著者掲載ページの出版社プレビューも参照。大学生 56 組の 2 人チームによるシミュレーション研究。

参照先を開く

[3] Eyal, T., Steffel, M., & Epley, N. (2018). Perspective mistaking: Accurately understanding the mind of another requires getting perspective, not taking perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(4), 547–571.

<https://doi.org/10.1037/pspa0000115>

書誌・要旨：PubMed。相手の心的状態等を推定する正確さを扱った 25 実験。

参照先を開く

本稿の利用について

書式は、職場での検討と実践のために必要な範囲へ調整してください。共有時は文脈と適用限界を残し、他者の情報を含む場合は守秘・共有範囲を確認してください。個人を順位付ける目的では用いません。

関連公開資料 | さらに確かめたい方へ

以下は本稿の背景と接続先です。各資料を一つの研究対象として統合したものではありません。正式題名の冒頭部分を記載しています。

〔資料 1〕 知識も、具体的なやり方も伝えた。なぜ実践は変わらないのか

役割転換と、その方法を本人が使えるようになる経験・支援を扱う。

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000255.000068315.html>

〔資料 2〕 自分の仕事は終わった。相手の仕事は進んだか。

仕事の受け渡し、責任分担、変更対応、結果と負担の確認を扱う。

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000258.000068315.html>

〔資料 3〕 「対話した」とは、何をしたことなのか？

相手の返答から、自分の理解・問い・進め方を確かめ直す実践を扱う。

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000259.000068315.html>

〔資料 4〕 人は、仕事のどこで育っているのか。

仕事の完了と、本人が次に判断できるようになったことを分けて扱う。

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000260.000068315.html>

〔資料 5〕 職務基準を示した。その力が育つ仕事は、誰が用意するのか。

職務基準・研修・配置を、次に任せる仕事と支援へ結びつける。

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000261.000068315.html>

企画・発行 リクエスト株式会社

組織行動科学®を基盤に、仕事の判断・行動・経験形成を実務の中で確かめ、研究・教育開発へつなげています。

公式サイト | お問い合わせ