

正しいことを伝えたのに、 なぜ仕事は変わらないのか

「やらない人が悪い」で終わらせず、
実行できる条件を、一件の仕事で確かめる

この資料を使う方へ

依頼や助言をした後、仕事が進まず困っている上司・育成担当者・支援者へ。相手の事情と、自分の関わりの両方を確かめるための図解・会話例・記入用紙です。

問いの出発点となった原文を読む [➤](#)



伝えた後も、実行と結果の確認まで関わる。

原文にある、伝える側への問い

出発点は、甲畑智康が自分自身の関わりを振り返った公開記事です。助言の内容だけでなく、助言した後の自分の行動に目を向けています。

原文：「こう“すべき”」「こう“あるべき”」…このロジックは使わない [➤](#)

原文が問うこと

望ましい姿を伝えても相手が動かないとき、相手の問題として話を終えていないか。伝える側も実践し、結果を確かめ、関わりを見直しているか。

今回、仕事で確かめること

何が実行されなかったのかを一件に絞り、本人の理解・必要な情報や時間・任せる範囲・周囲の反応を確かめます。変えられる条件を定め、次の一件で試します。

研究との境界

原文にある「言った側の快」や他責の動機は、外から表情を見ただけで確定できません。この資料でも、個人の内面を推測して評価することはしません。

原文の問いを、観察できる仕事と関わりに置き直す。

「実行されなかった」から、原因へ飛ばない

同じ未実行でも、やり方を知らない、情報がない、優先順位が衝突している、必要性に納得していないなど、異なる事情があり得ます。

確認できた事実（架空例）

月曜に「納期変更は早めに共有」と依頼した。
水曜に担当者が変更の可能性を知り、金曜に共有した。担当者は「確定してから伝えるものと思った」と説明した。

まだ確定していない見立て

責任感がない。やる気がない。報告したくない。上司の言い方だけが原因。いずれも、この記録だけでは決められません。

次に確かめる

当時、何をどの時点で知っていたか。未確定でも共有してよいと伝わっていたか。共有する相手・手段・時間は用意されていたか。本人と記録を照合します。

未実行は、原因を確かめ始める地点。

実行の前に、四つを確かめる

COM-Bは、行動を能力・機会・動機から検討する枠組みです [2]。以下はその視点も参考に、当社が職場の確認用に整理した四つの問いです。

01 何を・なぜするか

誰の何に役立つ仕事か。必要な行動と完了の状態を、本人の言葉と具体例で確かめる。

02 やり方を使えるか

必要な知識や手順はあるか。一緒に一度やってみると、どこで迷うか。

03 実行する余地はあるか

情報・時間・道具・権限はあるか。他の仕事と期限が重なっていないか。

04 実行後に何が起きるか

未確定の相談が責められないか。確認や報告が二重の負担になっていないか。本人はどう捉えているか。

四つの問いは確認の入口。性格や意欲を採点する尺度ではありません。

理由を伝え、難しさを聴き、選べる範囲を示す

Deciらの実験では、意味ある理由の提示、気持ちの受け止め、選択を尊重する関わりを組み合わせた条件が、退屈な課題の内在化を支えました [1] 。

01

必要な理由

「早く報告して」から、「変更の可能性を早く知ると、施工日の組み替えを検討できる」へ。相手の仕事の先にある用途を示します。

02

難しさの受け止め

「未確定のまま伝えるのは迷いますね。どの情報が足りず、どこで止まりましたか」と、本人の経験を聴きます。

03

選べる範囲

共有の時点と必須項目は合意し、電話か共有欄かなど、業務上選べる方法を示します。選べない条件も明確にします。

学生の課題実験による知見です。三つの声かけだけで、職場の実行を保証するものではありません。

「言った」で、仕事を終わっていないか

原文の自己省察を、日々の関わりの点検につなげます。自分が満足したかどうかより、助言の後に何をしたかを振り返ります。

現物を一緒に見たか

依頼書、入力画面、納期表などを本人と開き、どこで判断が止まったかを確かめる。

自分が担う変更を決めたか

必要な情報を取り寄せる。優先順位を決める。承認する範囲を明らかにする。支援者の行動も約束する。

自分も同じ条件で試したか

手順を試し、情報待ちや二重入力などを確かめる。自分だけにある権限や経験で進められた場合は、その違いを残す。



入力手順と工程表を照合する

自分ができたことを、相手もできる証拠にはしない。

「早めに共有」が、金曜まで止まった理由を探る

営業担当者から施工担当者への納期変更の共有を考えます。以下は説明のための架空例です。実在する企業の成果ではありません。

月曜 | 依頼

上司は「変更があったら早めに共有して」と伝えた。未確定情報を扱う基準は決めなかった。

水曜 | 変化を知る

仕入先から「納期が変わる可能性がある」と連絡。担当者は「確定後に共有する」と受け取り、返答を待った。

金曜 | 共有

確定後に共有。施工担当者には、日程を検討する時間が十分に残らなかった。

一件で試す変更案

次の案件では、変更の可能性を知った時点で、確定・未確認を分けて共有する。上司は未確定情報の共有先と扱いを関係者とそろえる。

この一件では、共有する時点と未確定情報の扱いが確認対象になる。

「なぜやらない？」の先へ、会話を進める

期待した行動を曖昧にしたまま、本人に反省だけを求めても、次に何を変えるかは決まりません。

上司 | 経過を確かめる

「水曜に変更の可能性を知り、金曜に共有したのですね。水曜の時点で何が分かり、何を待っていましたか」

担当者 | 判断を説明する

「未確定のまま出すと混乱すると思い、仕入先の確定回答を待っていました」

上司 | 自分の変更も示す

「可能性の段階で知りたいことを、私が明確にしていませんでした。未確認のまま共有する欄と、受け取る担当者の扱いを私が整えます」

二人 | 次の一件を決める

「変更の可能性を知ったら、確定事項・未確認事項・次の確認予定を共有しましょう。次の案件後に、共有時点と受け手の判断を確認します」

聴く、条件を整える、試すことを決める。その後に、結果を確かめる。

本人・上司・組織が担うことを分ける

事情を聴くことと、必要な仕事の基準を決めることは両立します。達成する状態を合意し、そのための役割と相談先を具体化します。

本人

本人が担う

合意した行動を実行する。迷いや不足を共有する。できたこと・できなかったことと経過を残す。

支援者

上司・支援者が担う

目的・優先順位・任せる範囲を示す。必要な情報や練習の機会を用意し、結果と一緒に確認する。

権限者

組織・権限者が担う

部門間の基準、仕事量、評価や承認の仕組みを調整する。現場の二人で変えられない条件は判断者へ渡す。

自分たちで変えられない条件は、事実と必要な判断を添えて相談する。

安全や品質に関わる必須の基準と、止めて相談する条件を先に共有する。

次の一件で、何を見て見直すかまで決める

いつ・どの場面で始めるかを具体化する研究 [3] も参考に、必要な行動の開始条件を決めます。情報・時間・権限の不足は、別に整えます。

始める場面

納期変更の可能性を知ったら、確定事項・未確認事項・次の確認予定を、合意した共有先へ渡す。

伝え手が整えること

共有欄を一本化する。未確定情報の扱いを受け手と確認する。担当者と一度、実際の手順を試す。

確認する結果

共有までの経過、受け手が判断に使えた情報、追加確認と二重入力の負担を確認する。

次に変えること

うまくいかなければ、時点・項目・分担のどこを変えるか決める。うまくいった場合も、別の条件で使えるか確かめる。

一件で進んでも、原因や再現性は確定しません。変更と経過を残して使い直す。

「反省した」から、次に使える記録へ

本人の説明と記録から分かること、まだ確かめること、次の試行を分けます。

対象と事実

納期変更の共有。水曜に可能性を知り、金曜に共有。本人は確定を待ったと説明。

見立てと未確認

未確定で共有する基準の不明確さが関係した可能性。共有先の不明確さ、仕事量の影響は未確認。

変更と分担

本人：可能性の段階で、確定・未確認・次の確認予定を共有。上司：共有先と未確定情報の扱いをそろえる。

結果を確かめる約束

次の対象案件が終わった日に二人で確認。見るもの：共有記録、受け手が使えた情報、追加負担。実施結果は、試行後に記入する。

結果が出る前に、改善したことにしない。

最近の依頼を一件、選んで確かめる

対象の仕事： _____

本人／支援者： _____

1 期待したことと実際の経過

いつ・何を依頼し、どこまで進んだか。

2 確かめたこと／未確認

目的・やり方・情報・時間・権限など。

3 次に試すことと双方の分担

本人・支援者・権限者が担うこと。

4 結果の確認と、次の判断

確認日・見る記録・次に変えること。

本人を採点する用紙ではありません。仕事と支援の見直しに使います。

参考研究と、この資料での使い方

研究の結果と、職場で使うための当社の整理・提案を区別しています。

[1] 必要性を、自分のものとして受け取る

Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating Internalization: The Self-Determination Theory Perspective. *Journal of Personality*, 62(1), 119–142.

学生の課題実験。職場への直接的な効果検証ではありません。

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x>

[2] 行動を、能力・機会・動機から検討する

Michie, S., van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6, 42.

枠組みの統合・検討。今回の四つの問いの効果実証ではありません。

<https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>

[3] 行動を始める場面を、具体的に決める

Gollwitzer, P. M., & Brandstätter, V. (1997). Implementation intentions and effective goal pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 186–199.

着手を具体化する研究。情報や権限の不足は別に確かめます。

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.1.186>

研究の対象・方法・条件を確かめ、自分の職場への適用は実際の結果で見直す。

伝えたことを、本人が使える仕事へ。

最近出した依頼を一つ選び、本人と経過を確かめる。次に試すことと、自分が整えることを一つずつ決める。そこから始められます。

当社の実践とのつながり

リクエスト株式会社の公開実践報告では、BtoB企業3社・リーダー候補計423名を対象とした取り組みから、役割転換に必要な経験と支援を整理しています。今回の確認メモの効果を検証した報告ではありません。

[公開実践報告を読む](#) ↗

発行・お問い合わせ

リクエスト株式会社 代表取締役 甲畑 智康
980社・33.8万人の働く人のデータを研究・教育開発の基盤にしています。この規模は、今回の実践方法の効果検証数ではありません。資料の活用・職場の実践・取材のご相談をお寄せください。



[相談・お問い合わせ](#) ↗

[知と実践](#) ↗

[原文へ戻る](#) ↗

知を社会へひらく。仕事を見直す、次の一步へ。