相手の仕事が進むと、なぜ自分の仕事も進むのか

「相手の役に立つ」を、仕事の中身と成果から考える｜国内外20件の研究レビュー

相手は、どんな仕事を担い、誰に何を届けようとしているのか。相手が仕事を進められるように動くと、組織から任された成果に近づき、その先の人にも価値が届きやすくなります。自分と相手の仕事がつながっていれば、その変化は自分の次の仕事にも及びます。

リクエスト株式会社は、このつながりを上位5%の「エース社員」の仕事を読み解く視点として捉えています。無理を聞き合う貸し借り、相手の仕事への理解、仕事同士のつながり、援助する側への影響を調べた国内外20件の論文を照らし合わせました。

相手の仕事を通じて生まれる成果

リクエスト株式会社の実践を整理した図

自分が関わる
相手が進めるために
必要なことを確かめる

→

相手の仕事が進む
相手が組織から
任された成果に近づく

→

その先の人に価値が届く
成果を受け取った人の
仕事や暮らしに変化が生まれる

↓

自分の仕事とのつながり　相手の仕事が進み、自分の次の仕事に必要な情報や判断が得られると、自分も先に進める。

返礼の意識と、相手の仕事への理解

なぜ、頼みが貸し借りになるのか

援助の受け止め方には、返礼への期待、相手が負った負担、互いの関係が関わります。

Gouldner（1960）
受けた恩恵に報いるという互恵性の規範を理論化。
［社会学の理論論文］

西川正之（1986）
援助者の負担が大きい条件で、助けを受けた側の返礼義務感が強かった。 ［国内の大学生90人による場面想定］

Clarkら（1986）
返礼の機会がない条件では、相手の必要に応じる関係を望む参加者の方が、相手が助けを必要としているかをよく確かめた。 ［大学生を対象とした2実験］

橋本剛（2015）
互恵性の規範を強く意識するほど、自分の貢献感と援助を求める傾向の関連が強かった。 ［国内の成人500人への職場関係の調査］

Gaoら（2024）
援助者が返礼を期待しているという推測が、受け手の返礼への義務感と結びついた。 ［行動実験などで義務感と返礼を検討］

相手の仕事と、その先の受け手を見る

相手の立場を理解することと、仕事が最終的に誰に届くかを知ることには、それぞれ研究の裏づけがあります。

Parker・Axtell（2001）
社内で仕事を提供する側の立場を理解することが、上司が評価した職場への貢献行動と関連した。 ［社内の仕事の受け渡しを調査］

Grantら（2007）
仕事の受益者と接する機会を設けた現場実験で、仕事を続ける行動と業務成績が改善した。
［現場と実験室で検討。受益者自身の成果とは別の指標］

前川友裕・古田克利（2025）
直接の相手と最終利用者の双方への顧客志向が主体的な行動と関連。仕事の成果との間接的な関連は、最終利用者への志向で確認された。
［国内の製薬企業の従業員905人の調査］

Wagnerら（2025）
顧客の視点を取り入れる働きかけと成果物の採用を結ぶ間接的な関係は、職能の幅が広いチームほど大きかった。 ［144チームの現場実験。成果は顧客による採用］

Gittellら（2000）
職種間の仕事の調整が、受け手が評価したケアの質や術後の痛みなどと関連した。 ［9施設の観察研究。提供者338人、受け手878人］

仕事のつながりと、助ける側への影響

仕事同士のつながりが、成果を左右する

相手が持つ知識や相手の仕事の結果を使う関係にあるとき、目標の共有や調整の意味が変わります。

大沼沙樹（2017）
部門間の仕事のつながりが強い条件で、他部門が持つ知識への理解と自部門の成果が正に関連した。［国内の働く人123人への調査］

池田浩・古川久敬（2015）
仕事の相互依存性が高い場合、集団目標管理は協力などの職場への貢献と正に関連した。
［国内11社140人。担当課題の遂行との関連は別に測定］

縄田健悟ら（2015）
コミュニケーションが目標達成に向けた協働と結びつく過程が、チームの業績指標と関連した。［国内5社161チーム・1,400人の調査］

Courtrightら（2015）
作業の相互依存性は仕事の進め方の調整などを、成果の相互依存性は対人面の調整などを通じ、チーム成果と関連した。［107の独立サンプル、計7,563チームのメタ分析］

Bachrachら（2006）
仕事の相互依存性の高低によって、助け合いとチーム成績の関係が異なった。［3人組62チームの実験。成績は速さと正確さ］

助ける側の仕事まで進む条件を考える

支援の効果は、引き受けた量だけでは捉えきれません。援助の仕方、負担、チームでの振り返りが関わります。

Fuら（2021）
チームで仕事を振り返り進め方を見直す度合いが高いと、援助頻度は本人の業務成績と正に、低いと負に関連した。［60チーム227人を2時点で調査。成績は請求可能な業務時間の目標比］

Leeら（2024）
相手が自分で進められるように助ける行動と、代わりに行う援助では、調整などを経たチームの有効性との関連が異なった。［学生110チームと職場80チームの調査］

Barnesら（2008）
仕事を肩代わりする側で、負担が均等な条件を中心に、自分の担当に手が回りにくくなった。
［チーム実験。援助する側と受ける側の遂行を測定］

Koopmanら（2016）
日々の役割外の協力行動は肯定的な気分と関連し、自分の目標が進んだという感覚とは負に関連した。［従業員82人を10勤務日調査］

シン ハヨン・島貫智行（2021）
周囲からの圧力を感じて助けようとする動機は、情緒的な消耗と正に関連した。［国内企業の正社員1,058人を2時点で調査］

相手の役に立てたかを確かめる三つの問い

01　相手は誰に何を届けようとしているか
相手が担う仕事の中身と、受け取る人の仕事や暮らしにどんな変化を届けたいのかを確かめる。

02　相手が任された成果に近づくために、自分は何ができるか
相手が進めるうえで必要なことを本人と確かめ、こちらの仕事への負担も踏まえて、関わり方を決める。

03　関わった結果、誰の何が進んだか
相手の仕事や受け取った人に起きた変化と、自分の次の仕事がどう進んだかを、関わった人と振り返る。

助けるときにも、頼むときにも使えます。仕事が一段落したら、頼みを引き受けてもらえた時点からその先をたどり、どの仕事がどう進んだかを確かめます。

互恵性、相手や受け手への理解、業務の相互依存、援助の効果と負担に関する公刊論文から、本稿の問いに関わる20件（国内7件、海外13件）を選んだ文献レビューです。図と3つの問いは当社が実践に向けて整理したものです。交渉の習慣と言葉の解釈の関係、上位5%の社員が経験を通してこの考え方を身につける過程は、掲載文献の直接の検証対象には含まれません。

関連発表｜チームワークの土台に、なぜ「相手の役に立つ」という考え方が必要なのか？　　**書籍｜「エース社員」がやっている習慣116**
知と実践｜リクエスト株式会社