組織行動科学® 研究レポート

取引先やお客様の事実を、組織の判断に生かす

上位5%の人材は何を見て、仕事をどう変えているのか



取引先の仕事を確かめる



現場の事実を会社の判断に生かす

取引先やお客様の事情を確かめると、次に見直す点が見えてきます。
その事実を会社の判断に生かす条件を、実務と研究からたどります。

本文を読む →　読み方・目次へ →　会社紹介へ →

発行　リクエスト株式会社　2026年11月28日

本編の読み方

現場で確かめた事実を、次の判断へ

目先の手間を省くほど、聞き直しや手戻りが先送りされることがあります。効率と効果を両立するために、上位5%の人材が相手の事実をどう確かめ、それが組織の判断にどう届くかをたどります。

担当者として仕事を渡す方へ 5 頁
自分の担当を終えたあと、仕事を受け取った相手と、その先の人に起きたことを考える。

報告を受け、人を育てる方へ 12 頁
報告に残った事実と、相手が決められたことを区別し、人の働きをどう評価するか考える。

経営や承継に関わる方へ 17 頁
現場の知見が経営に届く条件を、承継、事業の見直し、買収の研究から考える。

はじめから読む 本編の目次 研究詳説 発行元・研究機関 出典へ

現場の事実が次の判断に生きるまで

現場で確かめる
相手に何が起き、なぜかを確かめる。

→

判断材料を伝える
見た事実と推測を分け、背景も伝える。

→

会社が判断する
事実を人の評価や事業の見直しに使う。

判断した理由を現場に返し、次に確かめることを見つける。

23頁　結び 35頁　国内54店舗の研究 52頁　職場で確かめる

本編の目次

現場の事実から、組織の判断まで

なぜ、担当の完了が仕事の目的になるのか

自分の仕事が終わったあと、相手はどうなったか 4 頁

第1章　役割を果たすことが、なぜ仕事の目的になっていくのか 5 頁

相手の事実を、自分の仕事と次の判断に生かす

第2章　相手に起きたことを知ると、自分の次の判断が変わる 6 頁

第3章　相手の事情を、次の人が判断に使える言葉で伝える 10 頁

第4章　正しい件数から、どうして判断がずれるのか 12 頁

誰の知見が、人選と事業の判断に届くか

第5章　上には言えず、下には強く言うようになるまで 13 頁

第6章　その働きを評価しても、その人が昇進するとは限らない 15 頁

第7章　創業者の席に、何を引き継げただろう 17 頁

第8章　自分たちで改める時間が残っているうちに 19 頁

今日の効率と、1年後・2年後の効果を両立する

第9章　目先の手間と、1年後、2年後に残るもの 21 頁

自分が選ぶ習慣と、会社が引き受ける判断 23 頁

研究詳説 職場で確かめる 発行元・研究機関 参考文献・資料

はじめに

自分の仕事が終わったあと、相手はどうなったか

このレポートの目的は、取引先やお客様の側で実際に起きていることを、**働く人が自分の仕事に生かし、会社が組織の判断に生かす**には何が必要かを明らかにすることである。自分の担当を終えた時点は分かりやすい。一方、その仕事を受け取った人が何を決められたか、自分の力で先に進めたかは、誰が知っているだろう。相手のその後を確かめると、担当を終えた時点では見えなかったことが分かる。

その手がかりになるのが、私たちが研修や実務支援で出会った、各社で上位5%と評価された人たちの習慣である。そのなかには、取引先、顧客、同僚、他部門の仕事がどう変わったかを確かめ、そこで知ったことを次に生かしている人がいた。ところが、高い実績を上げても、必ずしも次の役職を任されるわけではなかった。現場に残った人の経験を、会社はどうすれば判断に生かせるだろう。 [1] [2]

本稿でたどる問いは二つある。その人は相手の側で起きた何に気づき、自分の仕事をどう変えたか。その人の話を受けて、組織の誰が、どの判断を変えたか。後者を確かめるには、日々の報告から、人の評価や登用、経営の引き継ぎ、事業の見直しまでを追う必要がある。弊社の実践検証から生まれたこの問いを、国内外の研究が実際に観察し、比べたことに照らして考えたい。 本稿の登用・承継・再編の考察は、弊社が実務支援で経過をたどった企業の事例に基づく。

第1章　仕事を引き受ける

役割を果たすことが、なぜ仕事の目的になっていくのか

仕事を分ける利点は、それぞれが自分の専門性を使え、ほかの人が済ませた仕事を初めからやり直さずに済むことだ。ただし、自分が何をしたかは分かっても、それを受け取った人に何が必要だったかは、同じ職場でも見えにくい。小川が国内の小売企業と機器メーカーによる店舗発注システムの24の革新を調べると、利用現場の事情が供給側に伝わりにくい案件ほど、利用する側が機能の設計を多く担っていた。誰が何を知っているかは、分けた仕事をどう結び直すかに関わる。 [60]

担当の完了は、その場で数えられ、期限を守ったかも確認しやすい。相手が受け取った後のことは、本人か、事情を知る別の人に聞く機会があって初めて分かる。行動科学が着目するのは、何をしたときに周囲からどんな応答が返り、次にどの行動が増えるかである。職場の72研究をまとめた分析でも、仕事への助言や周囲からの承認は、対象となった仕事の成績に影響していた。担当を終えた報告には、その場で上司の承認が返る。一方、その先で相手が判断に迷っても、**その結果が本人に返る経路がなければ、自分の仕事を見直すきっかけは得にくい。**何をすれば勤めを果たしたと認められるかを、忙しい人が日々の応答から学ぶのは理解できる。それを見ただけでは、その人が相手を気にかけていたかまでは分からない。 [3] [36] [37] [46]

研究詳説　分業で情報を引き継ぐとき、相手は何を決めるか　25 頁
研究詳説　件数や期限と、受け手の結果はどこで食い違うか　33 頁

第2章　相手の先を知る

相手に起きたことを知ると、自分の次の判断が変わる

上位5%と評価された人たちは、相手の事情を初めから言い当てていたのだろうか。私たちが注目したのは、**最初の見立てと違う事実が分かったあと、その場で自分のやり方を変えた**人たちである。相手が何を決めようとしていたか。渡した内容のどこが役に立ち、何が足りなかったか。本人の言葉やその後の行動から確かめれば、次に何を先に聞くと双方の手間を省けるかが分かってくる。 [2] [56]

相手は、直接会う人だけとは限らない。取引先を担当する同僚や、次に仕事を引き受けた他部門の記録から、その先のお客様に起きたことを知ることもできる。前川・古田は、国内の製薬企業で新薬に関わる従業員905人に、薬を選ぶ医師と、実際に薬を使う患者、それぞれの立場から必要なことを考えているかを尋ねた。どちらへの関心も本人の主体的な行動と関連した。主体的な行動を介して仕事の成果と関連したのは、患者について考える姿勢だった。ここでの成果は、提案が採用されたか、周囲から信頼されたか、目標を達成できたかについての従業員自身の評定である。誰が受け取る価値に目を向けたかによって、見えてくる関係が異なる。 [35] [61] [62]

相手に起きたことを知ると、自分の次の判断が変わる

弊社の組織行動科学®の「行動巡環モデル」は、こうした仕事の進み方を、価値観、思考、行動、関係性、意味づけの五つの要素で捉える。途中で得た事実をもとに、相手が必要としていることについての見立てを修正する。これが、同じ仕事の中で行動から思考へ戻ることだ。その後、相手の何が変わったかを知り、自分のどの働きが役立ったかを振り返る。その意味づけは、次の仕事で何を大切にするかという価値観へ戻る。経験学習の観点からも、どこまでを自分の経験に含めるかで、次に試すことが変わる。 [1] [2] [38] [39] [56]

担当の完了と、相手が判断できたかを確かめること　8 頁
研究詳説　相手の反応は、担当者の次の仕事をどう変えるか　26 頁
研究詳説　分業で情報を引き継ぐとき、相手は何を決めるか　25 頁

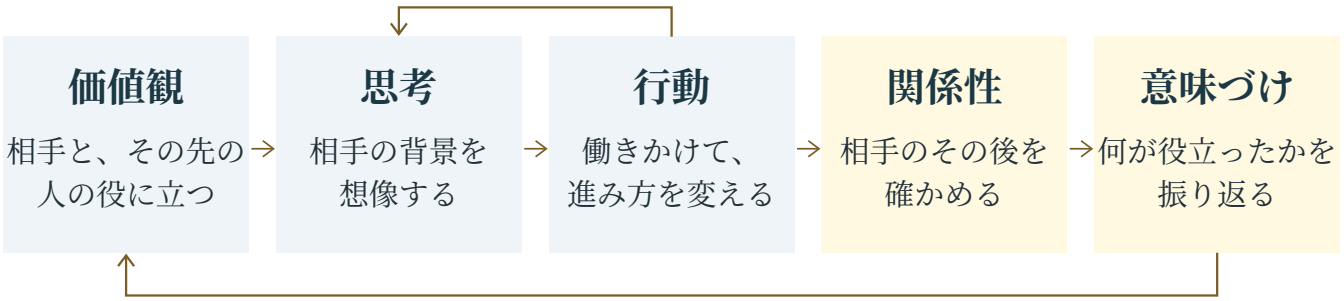
仕事のどの時点で考え直すか

同じ仕事の途中　行動で知った事実から、いまの見立てを修正する。

次の仕事の前　何が役立ったかを振り返り、次に大切にすることを考える。

組織行動科学®の行動巡環モデル

同じ仕事の中で、得られた事実から考え直す



次の仕事に向け、何を大切にするかを見直す

第2章　比較図　　価値観・思考・行動

担当の完了と、相手が判断できたかを確かめること

仕事をどこまで見届けたかによって、自分が知る事実と、次に生かせる経験は変わる。二つの見方を、組織行動科学®の行動巡環モデルの五つの要素に沿って比べる。

要素	自分の担当を終えたところで振り返る	相手のその後まで見て振り返る
価値観	自分に求められた役割を、正確に、無駄なく果たす。	自分の仕事を受け取った人と、その先の人も、自分で判断して進めることを大切にする。
思考	自分が何をすれば、担当を終えたと判断できるかを考える。	相手が何を必要としているかを考える。相手から聞いた事情と、自分が想定した背景を区別する。
行動	求められたことを行い、自分が済ませたことを伝える。	判断に必要な事実を確かめる。初めの見立てと違えば、自分の伝え方や仕事の進め方を変える。

行動 → 思考

同じ仕事の途中で、見立てを改める

自分が想定した背景と、実際に確かめた事実が違っていたら、その違いを手がかりに考え直し、次の働きかけを変える。

第2章に戻る　　比較図の後半へ

第2章　比較図　関係性・意味づけ

担当の完了と、相手が判断できたかを確かめること

要素	自分の担当を終えたところで振り返る	相手のその後まで見て振り返る
関係性	自分が渡したところまでを知る。相手の次の判断は、相手に委ねる。	相手が次に何を決め、どこで迷ったかを確かめる。同僚や他部門から、その先のお客様に起きたことも知る。
意味づけ	自分の手順や、かけた時間を振り返り、次に生かす。	自分の何が役に立ったか、何が余分だったかを、相手に起きたことと結びつけて振り返る。

意味づけ → 次の価値観

相手のその後から、次に大切にすることを選ぶ

相手が何をできるようになったかを知る。その結果に自分の何が役立ったかを考え、次の仕事でも何を大切にするかを決める。

右欄の五つの要素と二つの戻りは、弊社が各社で上位5%と評価された人の仕事から捉えたものです。左欄は、自分の担当を終えた時点で本人が振り返ることのできる範囲を示しています。

モデルの掲載記事　モデルの資料（PDF）
比較図の前半へ　第3章へ

次章へ　報告する

相手の反応から見立てを更新したら、そこで知った事実を、別の人が判断に使える言葉にして渡す。

第3章　報告する

相手の事情を、次の人が判断に使える言葉で伝える

伝える人は、その場で相手の言葉を聞き、何が変わったかを見ている。報告を受ける人が知るのは、そうした事実のうち言葉にしてもらえた部分である。**話し手にとって当然だった背景ほど、聞き手は知らないまま判断することがある。**弊社が実務支援で見てきた効率化の進む職場では、何を終えたかに加えて、相手がなぜそれを必要としたかまで伝わる報告に出会う機会は少なかった。短く話すことと、受け手の判断に要る背景を選んで話すことは、別々に練習できる。 [1] [2] [68] [69]

実際に自分が見たこと、相手から聞いた事情、そこから自分が考えた理由、まだ確かめていないことを、分けて伝える。背景を想像することには、自分の見落としに気づき、次に何を確かめるかを選べる利点がある。想像した理由を相手自身の言葉と取り違えると、その後の人は誤った前提で決めてしまう。必要な事実が一つ残っているなら、誰がそれを確かめるかまで話せば、受け手は次に進める。



相手の事情を、次の人が判断に使える言葉で伝える

身につけるには、手元の一件で報告を言い直してみる。聞き手は「この説明なら、何を決められるか」を答え、決められなければ、欠けている事実を一つ返す。話し手はその一言を受けてもう一度伝える。相手が実際に判断できた箇所まで確かめる。成人学習で重視される、いまの自分が解きたい課題を使う練習である。

医師と看護師20組の模擬電話では、状況が正しく伝わったのは該当88件中79件、原因を絞る背景情報が伝わったのは該当93件中31件だった。別の医・看護学生の実験では、基準に到達するまで実技を繰り返した群で、模擬報告の到達者が多かった。 [40] [41] [68] [69] [70] [71] [72]

研究詳説　次の人が判断できる報告には何が入るか　31 頁
研究詳説　弊社の実務観察と書籍の数値は何を示すか　48 頁

状況と背景は、どこまで伝わったか



医師と看護師による模擬電話108件。割合の分母は、それぞれ伝える必要があった情報の件数。

出典　文献68

第4章　報告を受ける

正しい件数から、どうして判断がずれるのか

人数や拠点が増えると、経営者が直接会えない顧客や社員が増え、現場を知るために各部門の報告に頼るようになる。完了件数や回答率は、違う部門を同じ基準で比べるのに役立つ。一方、**何件を終えたかと、その相手が何を決められたかは、違う事実である。**数字が正しくても、そこに記録していない相手の状況まで読み取れば、経営の判断はずれる。LipeとSalterioの実験では、戦略が異なる二つの部門それぞれの指標を報告書に載せても、上司役の評価に影響したのは、二部門に共通する指標だった。 [3] [63] [64] [65] [73]

すべての事情を会議で聞くには時間がかかる。そこで、数値だけから下した判断を変える事実があるかを、事情を知る人に尋ねる。その話にどんな根拠があるかを確かめ、共通の手順を改めるか、個別に応じるかを決める。採った意見にも見送った意見にも、その理由を本人に返せば、次に何を知らせると役立つかが分かる。一方、調べる仕事まで知らせた本人だけに戻せば、協力するほど自分の仕事が滞る。相手の仕事が進んだかと、誰に手間が集中したかは、両方を確かめられる。 [64] [66] [67]

研究詳説　件数や期限と、受け手の結果はどこで食い違うか　33 頁
研究詳説　次の人が判断できる報告には何が入るか　31 頁

次章へ　異論を受ける

数字の背景にある事実が判断を変えるには、見立てと食い違うことを報告でき、受け手がその理由を尋ねられる必要がある。

第5章　異論を受ける

上には言えず、下には強く言うようになるまで

数字の背後の事実を知っている人が、いつも自分から口を開けるとは限らない。改善を願っていても、根拠や解決策がすべてそろうまでは話すべきではないと考える人がいることを、DetertとEdmondsonの研究は示している。自己効力感が指すのは、この相手に困りごとを説明できるという、特定の行動についての見込みである。説明する力があると思えても、説明すれば何かが変わると思えるかは別だ。同僚が提案したときの上司の応答から、それを学ぶこともある。国内5組織の調査で人々が語った沈黙の理由にも、怖れ、諦め、他者への配慮があった。 [44] [45] [48] [49]



上には言えず、下には強く言うようになるまで

上司の意向に沿って物事を収める働きが評価されてきた職場では、自分が管理職になった後も、部下に同じことを求めるようになるのではないか。これは弊社が実務で考えてきた問いである。国内の工場の403人に、過去に最も合わなかった上司について尋ねた調査では、傲慢に感じた上司に対して、従う、あるいは関わりを避ける対応が見られた。

ここから先は弊社の見立てである。部下が異論を控えた理由を知らなければ、指示した本人は、**反対する声がなかったことを全員の納得と受け取るかもしれない。**その判断が次も繰り返されれば、異論を必要とする場面でさえ、上司が意見を求める理由を見失う。強く言う人の悪意や力量を外から推し量るより、自分の指示と違う事実を部下が持ってきたとき、何を聞き、どこを考え直せたかを確かめたい。 [10] [11] [30] [31] [32] [50]

相手の事情を確かめることに価値を感じる人も、毎日の仕事で何に時間を使えるかは、職場の応答に左右される。自己決定理論は、本人がその仕事の意味を自分で引き受けられるかを問う。ここまでに用いた行動科学、経験学習、成人学習、自己効力感と合わせ、五つは、なぜ同じ振る舞いを重ねるようになるかを見る手がかりである。では職場が、人を選ぶときの行いを通じて教えていることは何だろう。 [2] [42] [43]

研究詳説　次の人が判断できる報告には何が入るか　31 頁
研究詳説　誰を登用し、異論を聞いて判断を変えられるか　36 頁

第6章　人を選ぶ

その働きを評価しても、その人が昇進するとは限らない

弊社が2020年以降の研修や実務支援で蓄積してきた行動データ全体は980社・延べ33.8万人。ここでは、実務支援で一人ずつの経過を追った事例から登用を考える。「上位5%」は、各社がそれぞれの職場で高く評価した人を指す。相手の仕事がよくなったところまで確かめた人のなかには、高い実績を上げながら、上位の役職には進まなかった人がいた。専門の仕事を続けたい人もいる。

上司の側にも事情がある。部署の業績で管理職自身が評価されれば、よく働く部下を他部署に送り出すことで、自分の成績が下がりかねない。Haegeleが調べた大手製造企業のドイツ部門では、上司の異動があるときに限り社内公募へ応募すると推定された層には、異動がなくても応募する層より、応募前に高い業績評価を得た人が多かった。ここで確かめたのは、昇進や横の異動を含む公募に応募する段階での違いである。

候補に挙がった後に誰が選ばれるかには、また別の条件がある。国内の企業の人事記録では、部下の育成に結びついた力と、上位職への昇進に結びついた部門間の調整や情報伝達の力に違いがあった。 [1] [2] [4] [5]

その働きを評価しても、その人が昇進するとは限らない

選考が別の力を問うことには理由がある。気にかかるのは、方針を問い直す人より、上司に都合よく話をまとめる人が重用される場合だ。国内の同一グループ2社を比べた小城の研究では、改革が遅れた企業で、上司の意向を優先する人が出世しやすいという認識と、議論の乏しさが結びついていた。米国にも、現状に異議を唱える形の提案をした人は、上司の評価やその案への支持を得にくかったという研究がある。誰のどんな働きを評価し、誰に次の判断を任せるか。**周囲は、その人事から、次に自分がどう振る舞えばよいかを学ぶ。** [7] [8] [9] [25] [53]

社内の人選によって、現場で分かったことを広げた例もある。小菅・高橋が調べた国内の自動車販売会社では、月間目標を達成した営業担当者にとって、次の連絡を翌月に延ばす方が有利だった。連絡を翌月に回すと、車検期限に間に合わなくなるおそれがあった。会社が導入した連絡記録を、54店舗のうち3店舗では対話と改善に使い、ほかの社員もそのお客様に対応できるようにした。経営陣はこの3店の店長を本部に登用し、他店の指導を任せ、賞与も個人の販売実績から店舗の業績に結びつけた。お客様に起きたことを知る人が、別の店の働き方まで変えられる立場を得たのである。 [24]

研究詳説　誰を登用し、異論を聞いて判断を変えられるか　36 頁



第7章　経営を引き継ぐ

創業者の席に、何を引き継げただろう

顧客を知る人の話を、以前は誰が経営の席へ持ち込んでいただろう。組織図や正式な報告の経路を引き継ぐだけでは、月報に載らない事情を、創業者が誰から聞いていたのかまでは分からない。弊社が実務支援で経過を追った事例には、創業者が経営を離れた後、相手の仕事をよくした人と上位職に登用された人が一致しない企業があった。一方、会社が成長すると拠点も部署も増え、創業者自身が見聞きできる範囲も変わる。成長に伴って報告に頼るようになった部分と、退任によって話を聞く人を失った部分を、一社の経過のなかで見分けたい。

米国の上場企業で創業者CEOの急死を利用した研究では、専門経営者間の急な交代に比べ、発明に携わった従業員の流出が増え、研究開発費を考慮しても、引用数で重みづけした特許件数が43.8%低下すると推定された。とらえたのは、創業者の関与が突然途絶えた後の専門人材と発明の変化である。 [1] [13] [57] [59]



創業者の席に、何を引き継げただろう

引き継ぐ中身は、商品の売り方や顧客名簿だけではない。どんな数字が出たら誰に事情を聞くか。人を候補に挙げる際、直近の売上に加えて誰の仕事を変えた経験を見るか。従来の方針に反する案をいつ議題にするか。日本政策金融公庫が調べた承継後に発展した18社は、引き継ぎを機に情報共有に取り組んでいた。米国にも、後継者を得やすい条件のもとでは、創業者の交代が上場や好条件での買収につながりやすくなったとする研究がある。**以前は創業者にしか言えなかった話を、経営の場でほかの人も検討できるようにする。**それも後任者に引き継げる仕事である。 [14] [15] [16] [28] [58]

現場にとどまった人にも、事実を持ち込める席があるか。どの案が経営の議題に入るかによって、人や予算を振り向ける際の選択肢も変わる。米国の多角化企業224社・888部門を調べた研究では、最高経営責任者と社会的なつながりがある部門長に、多くの資本が配分されていた。そのつながりは本社が現場を知る助けになる場合も、統治が弱い会社で投資の効率を落とす場合もあった。それまで誰にも届かなかった事情を聞けたのか、それとも聞き慣れた相手の案だけが通ったのか。そこに資金を残した理由は、後で問える。 [12] [18] [51] [52]

研究詳説　創業者の交代後に、経験と判断基準はどう渡るか　41 頁

次章へ　事業を見直す
誰の話が議題に入るかで、人や予算の選択肢が変わる。次章では、自社で事業を見直せる段階に、何を判断に使えたかを考える。

第8章　事業を見直す

自分たちで改める時間が残っているうちに

現場で早くから問題に気づいた人がいても、**その事業を見直す案が経営会議に上がらなければ、人や予算を移すという選択肢は検討されにくくなる。**小城が公的な再生支援を受けた国内の実質破綻企業4社を調べると、経営幹部が望む案に事前の合意を取り付ける人が重用され、強い反対が予想される案件は正式な会議に上がりにくかった。会議録を開けば、決めたことは読める。議題にさえできなかった事業の見直しは、その場の人に聞かなければ見つけにくい。 [8] [17] [54]

弊社が経過を見てきた企業にも、年月を経て事業構造改革や買収の対象になった例がある。現場の見立てが届かず、改められたはずの方針を続け、自社だけで改革を選べる時期を過ぎたのか。その問いは、人事、提案、投資、事業を手放した時期を一社ずつ照らして、初めて検討できる。一例として、ノキアについての研究は、技術面の悪い情報を中間管理職が伝えにくくなり、経営が自社の技術力を楽観した経過を記録した。後に同社が売却したのは、端末・サービス事業の大部分だった。会社そのものは存続している。 [1] [19] [20] [26]

自分たちで改める時間が残っているうちに

承継と企業の行方を広く見た研究では、本庄・加藤が、観察初年に従業員50人以下の国内新設企業7,842社を追った。創業者が交代したのは1,254社、全体で合併により独立した法人としての活動を終えたのは232社。交代の時期を考慮した主な分析では、後継者の企業の方が合併退出の確率は高かった。設立後3年以内の交代に絞った分析と、2007年の交代の有無で条件の近い企業を比べた分析では、合併による退出に統計的に有意な差は見られなかった。深尾・権・滝澤が日本の製造・卸売・小売企業を調べると、海外の買い手は、生産性や収益性が高く、研究開発や輸出に積極的な日本企業を選ぶ傾向があった。国内の買い手が選ぶ企業には、収益性が低く負債比率が高い傾向があった。研究が比べたのは、買収前の企業の特徴と、その後どの買い手に選ばれたかである。その会社について確かめたいのは、自分たちで選べた時期に、誰の話をどう判断していたかである。 [21] [22] [23] [27] [29]

事業の見直しは、いつ判断に届いたか

現場で分かった時点	誰が、どんな事実に気づいたか。
会議の議題になった時点	どの選択肢を、誰が検討できたか。
資源を配分した時点	人や予算を移す判断に、どの事実が生かされたか。

第9章　次の仕事へ

目先の手間と、1年後、2年後に残るもの

自分の担当が終わったことを、相手の問題も解けたこととして受け取っていなかったか。そうした認識の違いは、次の人が動き出すまで見えないことがある。

東洋経済新報社から刊行予定の弊社の書籍（甲畑智康 著）は、13の場面・116の習慣を紹介している。「はじめに」9ページに示したのは、次の三つの実務観察である。

68〜72%	観察した仕事の行き違いのうち、日々の会話で生じた認識のずれが関わった割合である。
最大約3.2倍	ずれを残して進めた場面で、その後の迷い・やり直し・再説明に見られた増加の最大値を示す。
35〜40%の低下	ずれが残った場面での意思決定の精度に見られた傾向である。

巻末資料256〜258ページでは、同じ種類の仕事の場面で、行動の前に起きたこと、その人が取った行動、その後の確認や手戻りなどを照らし合わせる方法を説明している。 [74] [75]

書籍の習慣111で扱うのは、相手が実際に言ったこと、取った行動と、自分の受け取り方を分けて残すことである。何を伝えたかは、自分が知っている。受け取った相手がそれをどう理解し、何をできるようになったかは、相手の言葉やその後の行動から知る。その違いを意識すれば、見た事実に自分の解釈を足して報告していなかったか、最近の仕事を一件選んで振り返ることができる。 [76]

目先の手間と、1年後、2年後に残るもの

指示されたことを確実に終え、波風を立てずに次へ進む選択にも理由はある。ただ、今日の自分にとって早かったやり方が、来週、相手から同じことを聞かれ、双方がもう一度説明するところまで含めても早いだろうか。これが1年、2年と重なったとき、完了したことだけを記録していれば、相手が何に迷ったか、どの点を確かめればよかったかを見分ける経験はたまりにくい。反対に、**何が相手の判断に役立ったかを知っていれば、いつもの仕事は簡潔に進め、事情が異なるときにだけ、判断を変える事実を初めに確かめられる。** [2] [38] [39] [51] [56]

会社についても、この歳月を考えたい。会議に残るのが完了件数だけなら、どこで手順を見直すか、誰の働きを評価するか、どの事業に人と資金を振り向けるかを決め直す材料は乏しくなる。国内の自動車販売会社で、3人の店長の登用や賞与の基準の変更に結びついたのは、個人の売上だけでは見えなかったお客様の事実と、店の人たちが対応を改めた結果だった。顧客の変化に気づいた人が昇進を望むかどうかにかかわらず、その人の見立ては次の会議に届いただろうか。 [8] [17] [24] [64] [73]

研究詳説　弊社の実務観察と書籍の数値は何を示すか　48 頁
研究詳説　次の人が判断できる報告には何が入るか　31 頁



結び

自分が選ぶ習慣と、会社が引き受ける判断

働く人が選ぶこと

相手が何を必要としているかを考え、背景についての自分の見立てを、相手の言葉や実際に起きたことで確かめる。目先では一手間でも、その経験を次の仕事に生かせば、聞き直しややり直しに使う時間と人手を減らしながら、相手が自分で判断して先に進めるように働きかけられる。ここに、仕事の効率と効果を両立させる余地がある。各社で上位5%と評価された人たちの習慣を手がかりに、自分の次の一件で何を確かめるかは、働く人が自分で選べる。 [2] [42] [43] [76]

会社が引き受けること

一人の担当者が相手のために働き方を変えても、その人が見つけた事実を、組織の判断に生かせるかどうかは別の人に委ねられている。取引先やお客様に何が起きたかを聞いたあと、誰を評価し、何を続け、何を改めたか。その事実をどの判断に使うかを決め、採った意見にも見送った意見にも理由を返す。**働く人が相手から学んだことを、会社の次の判断に残せるようにするのは、決定を任された側の責任である。** [8] [17] [24]

次の仕事で試す

本文でたどった判断のずれを、自分の次の仕事から確かめたい方へ。書籍は、取引先やお客様、同僚の反応を確かめるための具体的な習慣を、仕事の場面ごとに紹介する。

習慣111　相手から観察したことを残す

書籍の紹介と予約案内

研究詳説

このレポートを支える研究を、論点からたどる

担当した仕事を終えた時点と、相手が結果を受け取って判断する時点には開きがある。仕事を受け渡すとき、現場の事実を上司へ伝えるとき、その情報を事業の判断に使うときに、国内外の研究と弊社の実務観察は何を確かめたか。

01 分業と引き継ぎ 25 頁
分業で情報を引き継ぐとき、相手は何を決めるか

02 経験と行動の継続 26 頁
相手の反応は、担当者の次の仕事をどう変えるか

03 事実と背景の言語化 31 頁
次の人が判断できる報告には何が入るか

04 KPIと意思決定 33 頁
件数や期限と、受け手の結果はどこで食い違うか

05 評価と人の登用 36 頁
誰を登用し、異論を聞いて判断を変えられるか

06 組織規模と経営の承継 41 頁
創業者の交代後に、経験と判断基準はどう渡るか

07 事業の見直しと再編 45 頁
自社で判断を見直せた時点と、再編が起きた時点

08 認識のずれと書籍の数値 48 頁
弊社の実務観察と書籍の数値は何を示すか

研究を、職場で確かめる

実践記録　観察の出発点と54店舗の事例 50 頁
仕事・報告・人選を振り返る三つの問い 52 頁
参考文献・資料 56 頁

研究詳説 1

分業で情報を引き継ぐとき、相手は何を決めるか

仕事を分けると、必要な情報も複数の人や部署に分かれる。定型業務の速さを保ちながら、相手が判断するのに必要な情報をどこまで届けるか。利用する側と仕事を渡す側の分担や、仕事の先で影響を受ける人への関心を調べた研究をたどる。

仕事を分けることで、何ができるようになるか

仕事を受け渡す人は、それぞれの担当に必要な知識や判断材料を持つ。仕事を分けるから、それぞれが専門性を使い、速く正確に受け渡せる。一方、自分の担当を終えると、次の人が抱えた問題を知る機会は減る。

小川が国内の小売企業と機器メーカーによる店舗発注システムの24の革新を調べると、利用現場の事情が供給側に**伝わりにくい案件ほど、利用する側が機能の設計を多く担っていた**。受け渡しが難しい情報なら、判断に参加する人の組み合わせも変えられる。 [60]

言われたことを確かめるだけで足りるか

必要な情報が決まっている定型業務では、手順に沿って速やかに答えれば足りる場合がある。相手が置かれた条件や、次に行う判断が変わった場合には、同じ問いへの答えでも、追加で必要な情報が変わる。**相手が何を決めるために尋ねたかが分かれば、確かめる範囲も絞れる**。どちらの場合かを見分ける手がかりは、相手が次に決めることを尋ねる一言である。 [2] 関連 [35]

目の前の相手と、その先で影響を受ける人

前川・古田は、国内の製薬企業で新薬に関わる従業員905人に、薬を選ぶ医師と、実際に薬を使う患者、それぞれの立場から必要なことを考えているかを尋ねた。どちらへの関心も本人の主体的な行動と関連した。主体的な行動を介して**仕事の成果と関連したのは、患者について考える姿勢だった**。ここでの成果は、提案が採用されたか、周囲から信頼されたか、目標を達成できたかについての従業員自身の評定である。 [61]

研究では、日々の直接の相手に向けた関心と、その先で影響を受ける人への関心を分けて測った。同僚や他部門を通じて働く人にも、目の前の人が進めたいことと、その先の人が判断に必要とすることを分けて考える手がかりになる。

この研究から、職場で確かめたいこと ／ 分業と受け渡し

仕事を分けたあと、相手に何が届いたか

取引先、顧客、同僚、他部門は、それぞれ違う事情で仕事を受け取る。
分業を生かすには、担当者が一人で仕事を抱えず、次の人が何を決めるために受け取るかを知る必要がある。

> 自分で全員に連絡する必要はない。取引先を担当する同僚からその後を聞いたり、他部門の記録を一緒に見たりして、確認した情報がどこまで役に立ったかを知ることができる。

研究詳説 2

相手の反応は、担当者の次の仕事をどう変えるか

承認が返った時点と、相手が次の行動を取れたと分かる時点は離れている。
行動科学、経験学習、成人学習、自己決定理論、自己効力感の研究を手がかりに、その間の経験をどう持ち帰るかを考える。

行動科学（行動分析の視点） 何に応答が返ったか

担当を終えた報告には上司からその場で承認が返る一方、その仕事が相手の判断に役立ったかを本人が知る経路は別に必要になる。完了の報告に承認が返り、同じ条件でその報告が繰り返し増えたなら、その行動を承認が強めた可能性がある。**褒めた後に実際にどんな行動が増えたかを確かめる**のが、行動分析の見方である。 [2] [36]
StajkovicとLuthansが職場の72研究を統合した分析では、金銭、仕事へのフィードバック、周囲からの承認は、いずれも対象課題の成績に影響していた。 [37]

経験学習　何を成功と受け取ったか

Kolbは、経験を振り返り、そこで得た見方を次の場面で試す過程を捉えた。報告が通ったところで振り返れば、次はもっと短く報告する工夫を思いつくかもしれない。翌日も同じ問い合わせが来たところまで振り返れば、お客様がどこで迷ったかを尋ね、次の説明を変えてみることもできる。 [38]

仕事や訓練後の振り返りを扱った46標本・2,136人の分析では、**振り返りをした群は対照群より次の遂行成績が平均して高かった**。研究が比べたのは振り返る機会の有無である。 [39]

成人学習　何を学ぶ必要があり、どこで使えるか

Knowlesは、大人が持つ経験や引き受けた役割を、今解きたい課題に結びつけて学ぶことに着目した。顧客の事情を聞く研修の後、職場で求められるのが説明件数の達成だけなら、習った聞き方を日々の仕事で試す機会は限られる。 [40]

Blumeらが研修後の実務活用を扱った89研究をまとめると、**周囲の支援を含む職場環境と、学んだことを仕事で使うことには関連があった**。成人学習にはさまざまな研究の立場があり、この結果が直接示すのは研修後の活用に関わる条件である。 [41] [55]

他人の工夫や説明から学ぶこともできる。安全衛生教育95研究の分析では、講義などを含む各種の訓練で安全行動の改善がみられた。何を知ったか、自分で試せたか、職場で繰り返す機会があったかはそれぞれ確かめたい。 [72]

自己決定理論　何のために取り組んでいるか

同じ確認の電話をかけるときにも、監査で指摘されるのを避けたい気持ちと、お客様が自分で納得して決められるようにしたい気持ちは、ともにあり得る。自分で方法を選べるか、取り組む力を発揮できるか、周囲との関わりに支えられているか。自己決定理論の自律性・有能感・関係性という視点は、本人が仕事の意味をどう引き受けるかを考える手がかりになる。 [42]

職場の124標本のメタ分析では、**行動の価値を自分で認める動機**が、仕事の成績や自発的に周囲を助ける行動と強く関連した。 [43]

自己効力感　自分に言えるか、言えば何かが変わるか

Banduraのいう自己効力感は、ある条件で必要な行動を自分ができるという見込みである。顧客の困りごとを上司に説明できると思うことと、説明すれば会社が対応すると思うことは、それぞれ別の見込みだ。 [44]
Ngらの二つの実験と現場研究では、同僚が改善を提案する姿を見て自分も発言する過程に、その両方が関わった。同じ問題を何度伝えても取り上げられなければ、**説明する力があっても、もう一度話すかをためらうことはある。** [45]

相手に起きたことは、どこで本人に返ってくるか

弊社の組織行動科学®の「行動巡環モデル」では、価値観、思考、行動、関係性、意味づけのつながりを捉えている。たとえば、お客様が自分で選べるようにと質問の仕方を変え、後日、その人から「自分で選べた」と聞く。**その経験を振り返ると、次も何を確かめようかが具体的になる。**返ってくるのが上司の「これで完了」だけだったら、何を手がかりに次の行動を決めるだろう。私たちは、五つの理論・研究領域を、この過程を異なる角度から考えるために参照している。 [2] [36] 関連 [35]

この一件の途中で、行動から思考へ戻る

価値観、思考、行動、関係性、意味づけ。弊社が各社で上位5%と評価された人の仕事から捉えた五つの要素である。相手に確認した結果、当初は必要だと思わなかった情報が、相手の判断を左右すると分かることがある。その時点で見立てを改め、何をどこまで確かめるかを見直す。最初から事情を言い当てる必要はない。**行動で得た事実から、その一件の途中で考え直すことができる。** [2] [56]

相手、その先のお客様、そして自分の仕事へ

返事を渡した後、取引先やその先のお客様は何を判断し、どこまで仕事を進められたか。その後を仕事の窓口を担う同僚から聞くと、**どの情報が、どの人の判断に役立ったかが分かる**。本人にも、次に同じ種類の仕事が来たとき、初めに何を尋ねれば確認の繰り返しを減らせるかが見えてくる。相手の役に立つことと、自分が次回仕事を進めやすくなることが、同じ出来事のなかでつながる。 [2] [56]

意味づけから、次に何を大切にするかへ

次の仕事では、**相手が何を決めたいかを考え、その判断に必要なことを必要な範囲で尋ねる**。役に立った理由を知ると、次の相手にも役に立ちたいという価値観が、具体的な行動を伴って戻ってくる。 [2]
Grantらの現場実験では受益者との接点がその後の取り組み方に影響し、国内正社員1,058人の調査では、自分で価値を認めて周囲の役に立とうとする動機が本人の活力と関連していた。 [35] [62]
一件の報告から始まるこの巡りは弊社の見立てであり、それぞれの研究は接点や動機などの部分を検証している。

この研究から、職場で確かめたいこと ／ 行動と学び

なぜ、担当の完了が仕事の目的になっていくのか

一人ひとりは、なぜ、その場でそう振る舞うようになるのだろう。完了を報告した人が、周囲の反応や仕事を受け取った相手のその後から、何を学んだかを考えたい。弊社が組織行動科学®で実務観察に重ねている五つの理論・研究領域を手がかりにする。

> 承認を受けた時点と、相手に役立ったかが分かる時点には開きがある。
> 本人はどこまでを一つの経験として、次の仕事に持ち帰れただろうか。

この研究から、職場で確かめたいこと ／ 動機と実行の見込み

気づいたことを、なぜ言える日と言えない日があるのか

相手のために行動する意味を感じているか。意見の異なる上司にも自分で説明できると思えるか。さらに、説明した結果、判断が動くと思えるか。一見同じ沈黙の背後に、違う事情がある。

> その仕事に価値を感じている人が黙ったとき、自分に言えると思えたか、言えば状況が変わると思えたかを別々に尋ねると、その人が置かれていた事情が見えてくる。

この研究から、職場で確かめたいこと ／ 組織行動科学®の行動巡環モデル

相手の先に起きたことは、次の仕事にどう生きるか

同じ「確認しました」という報告でも、受け手がその情報で何を判断できたかを知るかどうかで、次の仕事に使える経験は変わる。弊社の行動巡環モデルでは、仕事の途中で見立てを変えることと、相手の反応から次の仕事を変えることの両方をたどる。

> モデルの五つの要素は、一件の仕事の進み方を表す。行動科学、経験学習、成人学習、自己決定理論、自己効力感に関する研究は、そこで何が起きるかを異なる角度から考える五つの手がかりである。

行動が続く条件を、五つの理論から考える

行動科学	どんな行動に、周囲から何が返ったか。
経験学習	経験を振り返り、次の試し方をどう変えたか。
成人学習	自分の課題に結びつけて、学ぶ機会があったか。
自己決定理論	何をするかを自分で選び、意味を感じられたか。
自己効力感	この条件なら自分にできそうだと、何から思えたか。

組織行動科学®の五つの理論を読む

研究詳説 3

次の人が判断できる報告には何が入るか

同じ状況でも、判断を任された人が知りたい事情は異なる。模擬電話で実際に伝わったこと、練習を職場で使えた条件、会社の中で情報が共有された後の対応を調べた研究をたどる。

状況を言えることと、背景を選べること

Joffeらが看護師と医師の20組の模擬電話108件を調べると、目の前の状況が正しく伝わったのは該当88件のうち79件、原因を判断する背景情報が正しく伝わったのは該当93件のうち31件だった。 [68]
日本で松江らが看護学生14人の報告を講義後と演習後で比べると、項目の記載漏れは改善したものの、背景を分かりやすく伝えられた人は12人から8人になった。 [69]
受け手の判断に必要な背景を選び、短く言うことは、一度手順を説明すれば皆ができるというほど単純ではない。

一件の仕事で、言い直してみる

最近の一件を使い、報告した本人が、見た事実、相手から聞いた事情、自分の推測、まだ確かめていないことを分けて短く話す。聞き手は、**その報告だけで次に何を決められるかを言い、足りない事実を一つ返す。**本人はもう一度報告し、どの一言が判断を助けたかを確かめる。別の案件で使えたかまで見ると、自分に返った学びが分かる。
行動の見本を使う訓練117研究の分析では、自分の仕事の場面で練習した方が学びが職場に移りやすい傾向があった。医・看護学生を対象とした模擬報告の無作為割付研究でも、実技を基準に達するまで練習した群で到達者が多かった。 [71] [70]
書籍の習慣111で扱うのは、相手が実際に言ったことや取った行動を、自分の解釈と分けて記録する習慣だ。 [76]

情報が届いたあと、誰が何を判断したか

高橋が日本の製造企業でマーケティングに関わる247人を調べると、市場情報の収集は社内での共有と結びついたが、共有だけで組織の対応が決まったわけではなかった。**部署間で生じた意見の違いや、その扱い方が関係していた。** [64]

JosephとOcasioが米国GEの50年をたどった研究でも、本社と事業部が何を一緒に検討できるかは、会議のつながり方や開かれる時期で変わっていた。 [65]

数字に収まらない事実を誰が受け取り、どの会議で、何の判断に使うのかまでつないで初めて、報告が経営に生きる。

背景が伝わってから、判断や対応に生かされるまで

医師と看護師20組による108回の模擬電話から

背景の手がかり	→	背景が伝わった	→	医師が対応した
93件		31件		15件

原因を判断する背景情報の手がかりを数えた。伝わった31件には、医師が質問して分かった5件を含む。15件は、その背景を踏まえて医師が対応した件数。

出典 [68]　Joffeらの研究　　32頁　職場で確かめること

この研究から、職場で確かめたいこと　／　報告を言葉にする

起きたことと、その背景をどう伝えるか

「確認済み」は短く、正確で、集計もしやすい。私たちの実践検証で、効率化が進む職場では、担当者が見聞きした事実に加え、相手がなぜそれを必要としているかまで伝わる報告に出会う機会は少なかった。その違いは一件の報告で確かめられる。

職場で確かめる視点

数字は「どこを見るか」を教え、具体的な一件は「どうしてその数字になったか」を問い直す材料になる。聞き手がどの根拠で何を決めたかまで返せれば、その経験を次の報告の意味づけに生かせる。

報告する人と、判断を引き受ける人

報告する人		報告を受ける人
実際に見た事実	→	その事実で何を決められるか
相手から聞いた事情		判断に足りない情報は何か
自分が考えた理由		誰が、どこに確かめるか
まだ確かめていないこと		何を、なぜ決めたか

受け手が判断した理由を返すと、次の報告で残す事実が分かる。

31頁　報告を言い直す練習　　52頁　職場で確かめる三つの問い

研究詳説　4

件数や期限と、受け手の結果はどこで食い違うか

完了件数やチェック記録が正しい時も、受け手がどうなったかは別に確かめられる。人事制度、報酬を変えた現場実験、顧客対応や事業を見直した事例から、集計に表れなかった一件がいつ議論に上がったかを考える。

評価者に見える仕事へ努力が集まる

梅崎・Keizerが従業員約4,000人の国内企業の人事制度を1988〜2015年にわたって調べると、成果主義の導入後、**測りやすい項目に評価が偏り、後に人材育成などが改めて重視された。** [3]
Bensonらが調べた米国131社でも、個人売上は営業担当者の昇進と強く結びついた。個人でよく売る力と、昇進後に部下の売上を伸ばす力は一致するとは限らなかった。 [6]
件数や期限を記録し、相手のその後を確かめる機会が乏しければ、相手を気にかける人も担当の完了を優先しやすい。

評価が一つに偏ると、努力の配分が変わる

複数の仕事を同時に担う人は、測定されて報酬が得られる仕事に努力を振り向けやすい。HolmströmとMilgromが理論モデルで扱った問題である。 [46]
Hongらによる中国の工場の現場実験では、生産数量に賞与を設けると、**固定時給の作業者では生産量と不良率がともに上がった**。従来から出来高給だった作業者では同じ品質低下は統計的に確認されなかった。何が評価されたかに加え、元の賃金・評価条件も確かめると、効率を優先する行動の見え方が変わる。 [47]

正しい数字を集めても、判断を誤る場合

各拠点の回答件数を正確に集計しても、その回答を受けた相手が必要なことを決められたかは、別に確かめる必要がある。件数をもとに相手の仕事も予定どおり進んだと判断すると、実際の状態とのずれが残り得る。
梅崎・Keizerの国内企業研究でも、測りやすい成果に評価が偏った経緯がある。 [3]
Stawらの二つの実験では、具体的な目標を与えられた参加者は、最善を尽くすよう言われた参加者より、欠陥を含む課題の進め方を修正しにくかった。 [63]
またLipeとSalterioの実験では、戦略の異なる2部門の資料に部門固有の指標も載っていたのに、**評価を左右したのは共通指標だった**。比較できる指標を使うときには、前提が崩れた一件も届けられるかが問われる。 [73]

確認手続きが済んでも、顧客の問題は残る

金融庁が2019年に調べた日本郵政グループでは、新規契約に偏った目標・手当や、募集品質を実質的に問わない評価があり、保険料の二重払いなどの不利益が顧客に生じていた。**契約者の署名があれば意向に沿ったと扱う運用**、形式的な確認、経営陣への報告不足も指摘された。組織では確認が済んでいても、お客様の問題はその後も続いていた。 [34]

取り上げた一件は、報告した人の仕事にも返せる

状況を確かめ直した人の仕事を評価するなら、処理件数に加えて、取引先とお客様が次に何を決められたか、後から同じことを問い合わせる必要がどう変わったかを聞ける。
Workmanらによるコールセンターの149人を対象にした現場実験では、担当者が業務の進め方に深く関われるようにする施策で、**顧客満足や解決件数が改善し、顧客からの再入電が減った。** [66]
またFuらが60チームのコンサルタント227人を調べると、人を助けたことと本人の成績の関連は、チームで目的や方法を振り返る条件で正、そうした機会が少ない条件で負だった。 [67]

内部から修正が起きた国内事例

小菅・高橋が調べた国内自動車販売会社では、月間目標を達成すると次の連絡を翌月に延ばす方が個人には有利だった。連絡を翌月に回すと、車検期限に間に合わなくなるおそれがあった。最初は54店舗のうち3店舗が、会社の導入した連絡記録を担当者との対話に使い、担当者の枠を越えてお客様に対応した。ここでの3は取り組みを続けた店舗数である。当初は成績が最下位だった店を含め、3店舗は上位に入った。
経営陣は3人の店長を本部に登用して他店の指導を任せ、賞与も個人の販売実績から店舗業績に結びつけた。**現場で対応を変えた人に、ほかの店の仕事も変えられる役割を託した**のである。 [24]

もっと上手に続けるか、続ける前提を問い直すか

Argyrisが紹介した企業では、ある製品の生産を打ち切る6年前に、工場長とマーケティング担当の少なくとも5人が重大な問題を知っていた。上層部に届いたのは断片的な情報だった。 [54]
目標の達成方法を修正することと、**続けてきた目標自体を問い直すこと**は、違う学習である。顧客から同じ問い合わせが続くとき、次はもっと分かりやすく説明することも、説明済み件数を成果とする基準そのものを変えることも考えられる。その基準を議題にできるのは誰だろうか。 関連 [17]

この研究から、職場で確かめたいこと ／ 相手の事実が届く条件

報告と人の評価に、どの事実を戻せるか

人数や拠点が増えると、経営者がすべてのやり取りに立ち会うことは難しくなる。現場を知る窓口が、報告する人とその資料になる。何を速く集計でき、どんな事実がそこから抜け落ちやすいのか。

> 相手の仕事が進むことと、自分の負担が減ることは別々に確かめられる。手を貸した人の仕事が滞ったなら、善意に任せず、負担の分け方や次に返す情報も検討できる。

研究詳説　5

誰を登用し、異論を聞いて判断を変えられるか

現職でよく働いた人が候補に挙がるか、次の職務に要る力を誰が観察しているか。登用の記録、部下が報告した接し方、発言や判断の実験から、人を選ぶときと選ばれた人が指示するときに何が起きるかをたどる。

① 現職の評価と、上位職を選ぶ基準

明日山・大湾が国内コンサルティング企業の2015〜2020年の人事記録を分析したところ、部下が評価した管理・育成の力は、部下の人事評価や定着、管理職本人の人事評価と関連していた。**本人の昇進と明確に関連したのは、上位職で必要な調整や情報収集・伝達の力だった。** [4]
複数の部署で情報や判断をすり合わせるのも上位職の仕事である。現在の働きを評価するときと、次の役職を任せるときとで、会社が見る能力は変わり得る。

② 高い実績があるから、手元に置かれる

部署の業績で上司が評価されると、**高い成果を上げる部下を送り出すことが、自部門の業績には負担になる**。
Haegeleは大手製造企業のドイツ部門で、上司が異動するときに限り社内公募に応募する層を統計的に推定した。応募前から高い業績評価を得ていた人は、この層で70.4%、上司が異動しなくても応募する層で61.8%だった。 [5]
分析が捉えたのは、昇進と横異動を含む公募に、本人が応募する段階である。今の部署にとって手放しにくい人ほど、応募の機会に恵まれにくいことがある。

③ 『将来性』の見立てが実績とずれる

Bensonらが米国の小売企業の管理職候補を追跡した研究では、**女性は現職の業績評価が高くても将来性の評価が低く**、この評価差が昇進の男女差のおよそ半分を説明した。 [25]
一方、HoffmanとTadelisが調べた大手ハイテク企業では、部下が評価した人材管理力が管理職の昇進にも結びついた。 [7]
何を将来性と見なし、誰の観察を人選に取り入れるかによって、選ばれる人は変わる。

上司への同調が人選に入る

国内の同一グループ2社を比較した小城の研究では、改革が遅れた企業で、**上司の意向を優先する人が出世しやすいという従業員の認識**と、議論の乏しさや妥協的な調整が関連していた。 [8]
WestphalとSternが調べた米国の大企業では、CEO（最高経営責任者）に同調や称賛を示す上級幹部ほど、そのCEOとつながる他社の取締役に就きやすかった。 [9]
上位職の適性を選ぶこと、人を手元に残すこと、上司の考えに沿う人を重く用いること。上位5%の人材が昇進しなかったとき、どの事情が働いたかによって、その人事の意味は違ってくる。

部下が異論を控え、上司は修正の材料を失う

Tostらのチーム実験では、公式のリーダーが強い権限を感じると発言がその人に偏り、情報交換と課題成績が低下した。 [10]
澤田らが国内大手メーカーの工場で403人に過去に最も合わなかった上司を振り返ってもらった調査では、傲慢に感じた上司に対して、部下は従ったり関わりを避けたりする傾向があった。 [11]
ここから、私たちは職場での行き違いをこう考える。**部下が異論を控えていても、上司には納得して従ったように見えることがある。**その場で本人に何が伝わったかは、指示を受けた人の経験と照らして確かめられる。

強い口調は、過信からも防衛からも生まれる

米国のCEOを調べたParkらは、周囲の称賛や同調がCEOの自信の強さと、業績悪化時の戦略変更の少なさに関連したと報告した。 [30]
FastとChenの研究では、権限を持ちながら**自分の役割を果たせる自信が弱い条件でも攻撃的な反応が強まった。**強い口調の背景には異なる事情があり得る。その指示が役に立つかを考えるには、どんな理由で判断し、部下の意見にどう応じたかを確かめたい。 [31]

その人の判断は、受け手の仕事にどう表れたか

Johnsonらが管理職82人の行動を上司・同僚・部下の評定で調べると、他者の意見を退けるなどの傲慢な振る舞いは、顧客対応、対人関係、育成に関する低い業績評定と関連した。 [32]
小菅が調べた国内金融グループ2社・425人では、顧客と接する機会が顧客志向と関連していた。 [33]
Grantらによる米国の大学の募金担当者を対象とした現場実験では、**奨学金を受けた学生と短時間会った群で、その後の電話時間と寄付獲得額が増えた。**学生の手紙を読んだ群や、接触のなかった群では同じ増加は見られなかった。 [35]
仕事の先にいる人の経験が担当者に返ると、その後の取り組み方も変わり得る。

上司に異論を言わない理由を、周囲から学ぶ

DetertとEdmondsonの四つの研究では、改善を望む人にも「十分な根拠や解決案がそろうまで言うべきでない」といった暗黙の考えがあり、沈黙と関連していた。 [48]
藤村・日野が国内5組織の204人に過去の経験を尋ねると、黙る理由には、**怖れ、言っても変わらないという諦め、他者への配慮、自己都合**があった。 [49]
部下が黙っているのを見たとき、何を気にかけ、どんな返事が来ると思っていたかは、本人の経験に耳を傾けて初めて分かる。

権限を持つと、自分が誤っていると知る機会まで変わる

Fastらの現場調査では、管理職としての役割を果たせる**自信が弱い上司ほど、部下に意見を求めることが少なかった**。場面実験では、自分の力量に不安を感じる条件で、同じ異論を述べた部下への評価や、その提案を取り入れる意向が低くなる場合もあった。 [50]
上司が指示を明確にしたつもりでも、部下が異論を控えれば、現場に合わない点を直すきっかけは減る。実務で確かめられるのは、どの意見を求め、それを聞いて判断をどう見直したかである。 関連 [10] [11] [31]

実績と、上司に受け入れられる提案はずれ得る

Burrisの現場研究と二つの実験では、現状に異議を唱える形で提案した社員は、現状を支持する形で提案した社員より、**上司から低く評価され、提案への支持も得にくかった**。研究が捉えたのは上司による評価と案の支持である。 [53]
上司の評定が推薦の入口になる職場なら、顧客の変化を伝えて従来方針を問い直した人の働きが、選考で評価されにくくなることも考えられる。一方、その提案が役立ったことを登用の理由にすれば、周囲には別の手本が生まれる。 関連 [5] [8] [24] [45]

この研究から、職場で確かめたいこと ／ 評価と登用

上位の評価を得ても、昇進の入口は別にある

今の仕事で成果を上げた人は、次の役職の候補に挙がるだろうか。候補に挙がったとき、その人のどんな働きが選考で重く見られるだろうか。

> 上位5%という位置づけは現在の評価である。登用は、候補に挙がる機会、空く役職、その職務に求める力、選ぶ人の判断に左右される。

この研究から、職場で確かめたいこと ／ 役職と仕事の目的

上には受け身で、下には強い振る舞いが生まれる

上司への報告で仕事が完了する職場では、顧客が商品を使えたか、部下が次に判断できたかを、担当者や評価者が知る機会はどこにあるだろう。

> 判断の中身が表れるのは、理由を示せるか、部下の方が詳しい事実を聞けるか、相手の結果を受けて自分の指示を変えられるか、という場面である。

この研究から、職場で確かめたいこと ／ 判断の修正

強く指示する人に、判断を変える事実は届くか

役職者にとっては「説明を終えた」会議でも、部下には「もう意見を言えない」会議になり得る。相手にも会社にもたらした結果を確認すると、両者の受け止めの差が見えてくる。

> 上司からの評価や顧客の署名が示すことと、受け取った人に実際に何が起きたかは別々に確認できる。両者が食い違った時に、後者をもとに判断を直せるかが問われる。

この研究から、職場で確かめたいこと ／ 評価と沈黙

上には合わせ、下には強く指示する振る舞いはどう続くのか

上司から意見を求められた場面と、部下に仕事を指示した場面を思い浮かべたい。誰が何を評価し、発言にどう応じ、その後どんな情報が返ってきたか。上下それぞれのやり取りを見ると、同じ職場で二つの振る舞いが続く事情が見えてくる。

> 同じ人が上司の前で黙り、部下の前では話し続けることがある。上下それぞれの場で、何を言うと評価が上がり、誰からの反応が返ってこなくなったのか。

研究詳説 6

創業者の交代後に、経験と判断基準はどう渡るか

創業者は社長を退いても人選に関わる場合があり、突然に関与が途絶える場合もある。専門人材の定着、後継者の選び方、部門への資本配分を調べた研究から、誰に仕事を託し、どんな基準まで引き継いだかを考える。

誰が、現場の専門性を経営判断につなぐのか

Leeらは、米国の上場企業でCEOが急死した事例を利用してイノベーションの変化を調べた。創業者CEOから非創業者CEOへの交代後、研究開発費を考慮しても、引用数で重みづけした特許件数は43.8%低下すると推定された。**専門経営者間の急な交代に比べ、発明に携わった従業員の流出も増えた。**創業者の関与が突然途絶えたあと、人材が残ったか、その専門性がどんな成果に結びついたかを捉えた研究である。 [13]

Wassermanがインターネット企業202社を追った研究では、製品の完成や外部資金の調達という成長の節目に創業者CEOの交代が起きやすかった。 [59]

組織を変える人と、人を選ぶ基準は引き継がれたか

KimとKimが調べた米国の新興企業では、創業者が早世した後、類似企業に比べて業種や所在地などの変更が少なくなった。 [14]
Hannanらがシリコンバレーで追跡した企業では、創業時の採用・働き方・管理の方針を変えた企業で事業の失敗リスクが高かった。**外部出身者へのCEO交代だけでは、同じリスクの高まりは確認されなかった。**誰に経営を託したかに加え、後継者が人を選ぶ基準をどう扱ったかにも目を向けたい。 [15]
22の新興国の主要企業のCEO約800人に尋ねたMullinsとSchoarの調査でも、創業者CEOには自分で監督することを重く見る傾向があり、専門経営者には権限委譲を重く見る傾向があった。比較したのは異なる企業の経営者である。 [57]

交代によって力が発揮される企業もある

EwensとMarxは、米国のベンチャーキャピタル支援企業を対象に、州法の変更で後継人材を確保しやすくなった状況を調べた。この条件では、創業者の交代が上場や好条件での買収を含む成功の確率を高めた。 [16]
逆に、小城が調べた国内の事例には、創業者退任後に破綻したものの、原因の多くが退任前の意思決定にあった企業がある。**退任前の判断と後継者が補った力までたどると、交代の意味が見えてくる。** [28]
日本政策金融公庫の久保田による調査では、承継を機に発展した国内18社が情報共有に取り組んでいた。創業者から社内出身の二代目に代わり、経営の数字を開示して若い役員に仕事を任せた企業もあった。 [58]

同じ経歴が、次の経営者を選ぶ場でも有利になる

Jungらが日本の上場非金融企業の役員データを1993〜2016年にわたって分析したところ、生え抜きの役員は、中途入社後に社内で取締役になった役員よりCEOに就きやすく、**生え抜き社長の下ではその傾向が強かった。**
社外から直接取締役に迎えられた人には別の登用経路があった。候補がたどった経歴と、選ぶ側の経歴を組み合わせて見ると、人選の偏りがどんな条件で表れるかを捉えられる。 [12]

何が後の事業判断に響くのか

管理職に就くと、その人の処遇が変わる。それとともに、現場から届いたどの情報を会議に出すか、誰に人と予算を任せるか、どの事業を続けるかを決める人も変わる。人の登用と会社の行方が結びつくのは、**誰にその判断を任せるか**という点だ。 関連 [8] [17] [18]

社内の関係は、どの事業に資本が届くかにも影響する

DuchinとSosyuraが米国の多角化企業224社・888部門を調べると、CEOと社会的なつながりのある部門長に多くの資本が配分されていた。企業統治の弱い会社では、そのつながりが投資効率や企業価値の低さと関連した。
一方、**本社が現場の事情を知りにくい会社では、つながりが情報を運ぶ役割を果たしていた**。現場から何が届き、届いた情報がどう検討されたかによって、同じ人間関係が果たす役割は違う。 [18]

先送りが会社単位の問題として表れる

小城が公的再生支援を受けた非オーナー系の実質破綻企業4社（大手3社・中堅1社）を調べると、幹部の望む案に事前に合意を取り付ける人が重用され、強い反対が予想される案件は正式な会議に上がりにくかった。事業から人や資金を移す案も、議題に上がって初めて検討できる。 [17]
別の同一グループ2社の比較では、新社長のもとで低収益事業を整理した企業と、改革案をまとめられなかった企業に分かれた。 [8]
会議録には決定が残る。**反対を見越して議題から外した案は、会議録だけでは見えにくい。**

いまの仕事を上達させるほど、他を試す時間は減り得る

Marchは、既知の方法を磨く「活用」と、未知の方法を試す「探索」の間で、人や資金をどう配分するかをモデル化した。手応えが早く返る活用に偏ると、短期には成果を得ても、**ほかの方法を試して学ぶ機会は減り得る**。 [51]
田中・中原が国内で新規事業を経験した中堅管理職371人に尋ねると、上司から振り返りを支援された人ほど、経験から学んだと報告した。創業者の退任後、未知の案を試す仕事と、そこから学んだ人の働きを、誰が引き続き評価するだろう。 [52] 関連 [15]

この研究から、職場で確かめたいこと ／ 創業者の退任

創業者が去ると、何が失われ得るのか

弊社が実務支援で経過を追った企業には、創業者が経営を離れた後、相手の仕事をよくした人と上位職に登用された人が一致しない事例があった。
創業者が社長を退いても会長や大株主として人選に関わる場合と、急な死去で関与が途絶える場合とでは、知識や判断基準の引き継がれ方が違う。

> 創業者が現場の事実で判断を変えていた会社で、その人が去っても、役職、会議、報告書は残る。顧客を知る人の声より上司の承認が重みを持ちやすくなるという弊社の観察を、次に不都合な事実が届いたとき、誰が人選や投資を見直せるかという問いとして捉えたい。

この研究から、職場で確かめたいこと ／ 事業への波及

人の選び方は、予算と撤退の判断にも残る

人の登用によって、現場の異変を会議に持ち込む人も、各部門に人と予算を配る人も変わる。誰に決定を任せたかは、その後、どの事業を続けるかをめぐる一つひとつの判断に表れる。

> 社内の合意を得るのが得意な人が登用されれば、その経験が次の案件にも生きる。合意を取り付けた後に顧客や収益の新たな事実が分かったら、誰がもう一度、議論を開けるだろう。

この研究から、職場で確かめたいこと ／ 個人の学びと事業の判断

誰を評価したかが、数年後の会社にどう残るのか

人選を見ている周囲の人は、どんな働きが評価される会社なのかを学ぶ。
そこで学んだことは、次の報告、次の会議、次の投資でどう生きるだろう。
その日の人事が数年後の会社に結びつく過程を考えたい。

> 私たちが五つの理論・研究領域と外部研究からたどったのは、日々の行動が学ばれ、人が選ばれ、現場の情報が経営判断に届くまでの過程である。ある会社が買収に至った理由は、その会社の案件、人事、投資、交渉の記録を時間順に確かめていくことで見えてくる。 この時間の流れを、次は、担当者が日々繰り返す一件の仕事からたどってみよう。

研究詳説 7

自社で判断を見直せた時点と、再編が起きた時点

合併による退出、株式市場からの上場廃止、事業の一部譲渡には、それぞれ異なる経過がある。新設企業と上場企業の追跡、企業ごとの意思決定の記録から、取引の成立までに何が分かり、どこに追加の検証が必要かを考える。

新設企業7,842社を追った結果

本庄・加藤は、2003〜2010年に設立された国内企業7,842社を2013年末まで追跡した。観察初年の従業員数が50人以下の企業が対象で、このうち1,254社で創業者CEOが交代した。全体で合併による退出は232社だった。
交代時期を考慮した分析では、景気局面を問わず、**後継CEOの企業は創業者在任の企業より合併で退出する確率が高かった**。設立から3年以内の交代に絞った分析と、2007年に交代した企業と比較対象企業を対応させた分析では、合併による退出に有意な差はなかった。「退出」は、合併を経て独立した法人としての活動を終えることを指す。 [21]

日本の新興株式市場に上場した1,393社

本庄・池田・栗原は、日本の新興株式市場への上場時に創業者がCEOだった799社と、ほかの人がCEOだった594社を比較した。創業者CEOの企業は、M&A（合併・買収）やバイアウト（経営陣や投資家などによる買い取り）による自発的な上場廃止が少なく、**新興市場から本則市場へ上場先を移す傾向が強かった**。上場時の経営者が誰だったかを出発点に、その後の進路の違いを追った結果である。 [22]

買収された理由には、別々の経路がある

深尾・権・滝澤が日本の製造・卸売・小売企業を調べた研究では、国内の買い手は低収益・高負債の企業を、**海外の買い手は生産性や収益性が高く、研究開発や輸出に積極的な企業を選ぶ傾向があった**。 [23]
BarbiとBigelliが調べたイタリアの上場同族企業では、経営に関与する支配株主の死後10年以内に、対象の3分の1超で支配権が移った。 [29]
どのような特徴を持つ企業が、どの買い手に選ばれたか。主要株主の承継の後、いつ支配権が移ったか。個別の取引の経緯を考えるうえで、この二つの研究が調べた事実は異なる。

ある事業が会社を離れるまで

VuoriとHuyは2005〜2010年のノキアで、**中間管理職が社内の反応を恐れて技術面の悪い情報を伝えにくくなり**、経営陣が技術力を楽観し、長期投資を軽視していく過程を記録した。 [19]
その後、ノキアは2014年4月、端末・サービス事業の大部分をマイクロソフトに売却したと発表した。ノキアは会社として存続した。 [20]
研究がたどったのは当時の意思決定であり、会社の発表が伝えるのはその後に成立した事業譲渡である。

過去の誤った投資が、後の買収対象化と結びつく場合

MitchellとLehnは、後に買収対象となった米国企業が、それ以前に行った企業買収を調べた。買収の発表時に自社の株式価値を下げた案件があり、特に値下がりの大きかった案件は、その後の買収や防衛のための事業再編で再売却されやすかった。 [26]
一方、AgrawalとJaffeが成立済みの合併・公開買付けを長期に調べると、**買収対象全体に事前の業績不振が共通していたわけではなかった**。 [27]

弊社が実務で観察してきたこと

私たちが仕事を追ってきた人の中には、**各社で上位5%と評価されても、上位の役職には進まなかった人がいる**。創業者が経営を離れた後、相手の仕事をよくした人と登用された人が一致しない事例があった。年月を経て、事業構造改革や買収を経験した企業もあった。弊社は、買収による価値観の変化や構造改革による人員構成の変化を機に、継続して観察する企業を入れ替えてきた。 [1] [2]

外部研究が明らかにしていること

現職で高く評価されることと、上位職の候補に挙がり選ばれることには、それぞれ別の条件がある。上司への異論が出にくい職場では、判断材料になる情報が届きにくい。 [4] [5] [10]
創業者を失った後に専門人材の流出や組織の変化の減少をとらえた研究があり、登用基準と社内調整が改革を遅らせた国内事例もある。国内の新設企業・新興市場の上場企業では、創業者の地位と、合併やM&Aによる退出との関連が記録されている。 [13] [14] [17] [21] [22]

人選と事業の行方を、私たちはどう捉えるか

相手の事情をよく知る人が選抜から外れ、その人がつかんだ事実も経営に届かなくなると、何が起きるか。見直せたはずの事業に人と資金を残し、自社で改革を選べる時期を逃して、外部の出資者や買い手が改革を担うことも考えられる。確かめたい条件の一つは、**現場の提案の根拠を検討し、採否と理由を本人に返せるか**だ。 関連 [8] [17] [18] [26]
この経路を確かめるには、同じ企業で創業者が実際にどこまで関わったか、誰が評価され候補に挙がり登用されたか、どの提案が事業判断に生かされ、いつどんな再編や買収が起きたかを追う必要がある。 関連 [15] [21] [23]

この研究から、職場で確かめたいこと ／ 時間を伴う検証

創業者の交代後、合併・買収は実際に増えるか

国内には、創業者が交代した時点を追う研究と、株式上場時に誰が社長だったかを基点に追う研究がある。両者は違う企業群・時間軸で、独立した企業として存続するかを調べている。

> 売買の候補に挙がる、具体的な提案を受ける、取引が成立する。それぞれ異なる段階である。国内の追跡研究が捉えたのは主に合併退出と上場廃止だ。成熟大企業で人材の登用と買収がどう結びついたかは、経過を確かめたい問いとして残る。

この研究から、職場で確かめたいこと ／ 事業譲渡と企業買収

自社で修正できなかった判断は、誰が引き受けるか

事業を売ること、会社全体の支配権が移ること、魅力のある技術が買われること。結果が似ていても、それまでの意思決定をたどると意味は変わる。

> この会社はなぜ事業を売ったのか。いつ誰が問題を知り、その時点でどんな選択肢があり、どの判断を見送ったか。買収や売却に至るまでの道筋をたどると、その取引が会社に持った意味が見えてくる。

この研究から、職場で確かめたいこと ／ 人選と事業のまとめ

上位5%の人材が昇進しないとき、会社に問われること

昇進は本人の希望や上位職の適性にも左右される。事業上の問題は、上位5%の人材が昇進を望んだかどうかにかかわらず、その人が相手から学んだ事実が、経営判断に反映されなくなることにある。

> 創業者が去った後にも、顧客の変化を捉えた人の話が経営に届き、判断に生かされるか。その積み重ねを、次は毎日の仕事を担う人の側から考えたい。

研究詳説 8

弊社の実務観察と書籍の数値は何を示すか

980社・延べ33.8万人の行動データ全体の規模を踏まえたうえで、書籍は特定の仕事の場面で起きた行き違いを扱う。各社で上位5%と評価された人たちの経験と、会話や報告のずれをどう確かめたかを参照できる。

現場の実践と人事の結果を見てきて

私たちが実務支援を通じて出会った、各社で上位5%と評価された人材の中には、仕事を受け取った相手の変化まで確かめ、実績を上げながら、上位の役職には就かなかった人がいる。弊社が経過を追った事例には、創業者が経営を離れた後、顧客や部下の仕事をよくした人と登用された人が一致しない企業があった。 [2]
その後、時間をかけて事業構造改革や買収の対象になった企業がある。**二つの時点の間に、会社がどんな判断をしてきたか**を考えたい。 [1]

上位5%と、980社・延べ33.8万人が示すこと

980社・延べ33.8万人は、弊社が研修や実務支援を通じて蓄積した行動データ全体の規模である。「上位5%」は、各社がそれぞれの職場で高く評価した人を指す。私たちが比較したのは、その人たちが**具体的な仕事の場面で何をし、相手にどんな違いが生じたか**だ。
買収で重視する価値観が変わったときや、事業構造改革で働く人の構成が大きく変わったときには、継続観察の対象企業を入れ替えた。登用や再編は、経過を追えた企業の事例をもとに考えた。本人が昇進を望んだか、候補に挙がったか、実際に登用されたかは区別する。 [1]

「回答済み」の受け止めの差と、書籍で示した数値

話した人がその場で見た事情も、**報告を受ける人は言葉にしてもらえた分しか知ることができない**。報告する人は、自分が確かめた事実、相手から聞いた事情、自分の推測を分けて伝えられる。まだ分からないことは、何を誰がどこに確かめるかも添える。聞き手は、分かった事実で何を決められるかを考え、判断に足りない情報があれば、次に何を確かめるかを選べる。 [2] [56]
実務で観察した三つの結果を、書籍「はじめに」9ページに示した。

68〜72%は、観察した仕事の行き違いのうち、日々の会話で生じた認識のずれが関わった割合である。

最大約3.2倍は、ずれを残して進めた場面で、その後の迷い・やり直し・再説明に見られた増加の最大値を示す。

35〜40%の低下は、ずれが残った場面での意思決定の精度に見られた傾向である。 [74]
巻末資料256〜258ページでは、同じ種類の仕事の場面で、行動の前に起きたこと、その人が取った行動、その後の確認や手戻りなどを照らし合わせる方法を説明している。 [75]

この研究から、職場で確かめたいこと ／ 問いと観察

各社で上位5%と評価された人材は、誰の仕事をよくしたか

相手が自分で判断できるように仕事を進めた人がいる。その人を会社はどう評価したのか。さらに、次の役職には誰を選んだのか。この三つを、私たちは同じ人の仕事の中で追ってきた。

> 上位5%の人材の中には、現場で専門性を伸ばす道を望む人もいる。相手の事情をよく知る人の判断が、その人の役職にかかわらず、事業を決める場に届いているか。

書籍紹介と予約

甲畑智康 著／東洋経済新報社／2027年1月6日発売予定／1,870円（税込）／ISBN 978-4-492-04865-8

習慣111の要点を読む（書籍242〜243ページ／紹介資料6ページ）
出版社の書籍紹介・予約
Amazonで書籍を確認
楽天ブックスで書籍を確認

実践記録

観察の出発点と、現場で起きたこと

一人の働きが会社の判断に生かされたかを考えるときは、本人が気づいたこと、組織に届いたこと、実際に変わったことをたどります。国内の自動車販売会社を調べた研究では、三つを同じ会社で確かめることができます。

> 自分の担当を終えたあと、取引先やお客様の仕事はどう進んだか。そこで知った事実を、会社は誰の評価や、どの事業の判断に生かしたか。

自分の側で終えたことと、相手の側で進んだこと

自分の役割を果たせたかを振り返るとき、その先で相手はどの判断を引き受けたか、自分が知らなかったどの事実がそこで初めて分かったかを確かめたい。相手のその後を確かめると、担当を終えた時点では見えなかったことが分かる。

相手の事情を知っていた人と、会社で選ばれた人

各社で上位5%と評価された人には、ともに働く人や取引先に起きた変化に気づき、自分の仕事を変えた人がいる。その人は上位の役職を望んだか。候補に挙がったか。役職の有無にかかわらず、その見立てが組織で検討される機会があったか。これらは、人事の結果だけでは見えにくい。

現場に起きた事実で、会社の何が変わったか

知らせを受けて何を続け、何を変えたか。根拠が足りなかったことや、採用を見送った理由も、伝えた人に戻ったか。経営の引き継ぎや事業の再編を振り返るときも、結果が表れる以前の判断をたどる必要がある。以下の国内研究には、日々の仕事で分かったことを人選や評価の仕方までつなげた会社の経過が記録されている。

営業担当者の月末と、お客様の車検期限

営業担当者にとって

今月の個人目標を達成すると、次のお客様への連絡を翌月に回す方が、自分の成績には有利だった。連絡を翌月に回すと、車検期限に間に合わなくなるおそれがあった。

店長が変えたこと

54店舗のうち3店舗では、会社が導入した連絡記録を使って「何がうまくいったか、何がいかなかったか」を担当者と話し、ほかの社員もお客様に対応できるようにした。

経営陣が変えたこと

3店舗の店長を本部に登用し、他店への指導を任せた。賞与の算定も、個人の販売実績から店舗全体の業績へと変えた。

国内の自動車販売会社を調べた小菅・高橋の事例。詳しくは研究詳説「内部から修正が起きた国内事例」と文献 [24]。

研究詳説　内部から修正が起きた国内事例　35 頁

実践記録

一つ前の判断を、振り返ってみる

報告する人も、報告を受ける人も、別の場面では立場が変わる。自分が最近関わった一件を思い浮かべたい。自分の担当が終わったあと、仕事を受け取った相手には何が起きていただろう。

仕事を渡したとき

説明や引き渡しを終えた後、相手は何を自分で決められるようになったか。もう一度こちらに尋ねたことはあったか。そこで初めて分かったことは何か。その先にいるお客様や、仕事を引き受けた他部門には何が起き、自分は次回、何を変えられるだろう。

報告を受けたとき

思っていたことと違う報告を最後に受けたのは、いつだったか。その話を受けて、自分が出した指示や、すでに組んだ予定を一つでも変えただろうか。件数の背後で実際に何が起きたのか、判断するのにあと一つ知りたい事実を、報告した人に返せただろうか。

人に仕事を任せたとき

誰が顧客や部下の変化に気づき、どんな手がかりを示したか。その働きを、人選の理由として本人や周囲に伝えたか。現場に残る人の判断は、誰が次の会議に持ち込めるだろうか。

> 会社が自力で変われたかどうかを考えるには、業績が悪化した年より前にさかのぼる必要がある。顧客の変化に気づいた人がいた時、その人の話で会社は何を変えたのか。

発行元

このレポートをまとめた リクエスト株式会社について

私たちは、組織で働く人が、何を見て判断し、その仕事が相手に何をもたらしたかを研究しています。社名の「リクエスト」は、お客様や取引先から寄せられた依頼に由来します。頼まれたことを終えた後、相手が何を実現できたのか。自分たちの仕事についても、ここに問いを置いてきました。

日々の仕事を、相手のその後までたどる

会議で交わされた言葉や、報告・相談で本人が取った行動を観察し、1on1や日報、実践課題に残った記録と照らし合わせます。相手がその後どう動けたか、予想と違って何が起きたか、それを受けて次の仕事で本人が何を変えたかをたどります。こうして得た知見を、企業研修や実務支援、働く人が読める公開資料にしています。その場で回答できないとき、返答予定時刻を伝えた人への催促は、伝えなかった人への催促に比べて平均44%少ない傾向がありました。 [1]

このレポートの観察と外部研究

2020年以降、研修・実務支援で蓄積した行動データ

980社・延べ33.8万人

各社で上位5%と評価された人と、それ以外の人を含む全体の規模です。

本稿では、弊社が実務で観察してきた人の登用と会社の変化を出発点に、外部研究がどの企業で何を調べたかを確かめました。創業者の退任後の登用や企業の再編については、弊社が個別に経過を追えた企業をもとに考察しています。

研究を、職場で使える方法にする

アート思考では、仕事の前提を問い直し、試作と相手の反応から新しい可能性を探ります。ロジカルセンスメイキング®では、記録と当事者の話から出来事の意味を捉え直します。判断デザイン®では、本人が確かめ、比べて選ぶための情報・時間・権限を整えます。現場の一件に応じて、これらの実践を組み合わせます。

会社名	リクエスト株式会社（reQuest Co., Ltd.）
代表取締役	甲畑智康
設立	2020年10月2日
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
事業	組織で働く成人の研究と教育開発 （Organizational-Andragogy®）
目的	Societal Healthcare　大人が安心して生きられる社会を目指し、その安心を子どもへつなぎます。
お問い合わせ	request@requestgroup.jp

発行元

八つの研究機関が確かめていること

同じ仕事を経験しても、上司と担当者では見えた事実が違い、顧客にはまた別の結果が生じます。私たちは組織行動科学®を共通の基盤とし、それぞれの機関で異なる問いを掘り下げています。一つの場面を理解するのに複数の見方が必要なときは、知見を持ち寄ります。

ABA Operations Research®センター

応用行動分析学を手がかりに、本人が相談する前にどんな情報や時間があり、相談後に上司がどう応じたかを調べます。次の行動を支えた仕事の条件を確かめます。

smart creative management®総合研究所

現場で見たことを手がかりに、いまの仕事で前提にしていることを問い直します。思いついた案を見本や試作品にして、相手の応答から新しい可能性を探ります。

OrgLogLab®（組織論理学® 研究センター）

仕事の筋道と、一人ひとりの受け止め方を併せて捉えます。同じ依頼を異なる意味で受け取った人が、何を確かめ合えば一緒に仕事を進められるかを研究します。

判断デザイン®ラボラトリー

担当者が事実を確かめ、選択肢を比べて自分で選べるよう、情報・時間・権限・相談先をどう整えるかを研究します。選んだ理由と実際の結果を次の判断につなげます。

XR HRD®（AIAndragogy®）研究センター

AIとの対話や仮想空間で練習したことを、相手や期限が異なる実際の仕事でどう使い直せるかを研究します。

人的資本開発プランニング®センター

事業で必要な仕事と、その仕事を担う人の経験や専門性を確かめます。どこで経験を積み、誰が支え、配置後に何を任せられるようになったかを追います。

Behavioral Robotics®（HOBiROA®）総研

言葉やしぐさを通した関わりを研究しています。ホビロアでは、働く人が気になっていることを短い言葉で伝えると、その場面に関係する公開資料を案内します。

公共行動研究室®

働く人の暮らしにも目を向け、家庭・学校・地域で、それぞれの事情を確かめながら話し合える条件を考えます。日々の対話に役立つ外部研究を紹介しています。

会社概要・八つの研究機関
組織行動科学®の現在地
組織行動科学®の研究対象と方法
行動データの範囲と継続観察の方法

参考文献・資料

[1] – [7]

[1] リクエスト株式会社（2026）
「980社・33.8万人」の背景を公開　なぜ、分析対象を増やし続けなかったのか
公表資料 No.382

[2] リクエスト株式会社（2026）
役に立てた経験が、次の仕事を変える。組織行動科学®の「行動巡環モデル」
公表資料 No.381

[3] 梅崎修・Arjan Keizer（2016）
日本企業の「成果主義」人事制度―1980年代後半以降の「制度変化」史
RIETI Discussion Paper 16-J-024

[4] 明日山陽子・大湾秀雄（2024）
People Management Skills, Senior Leadership Skills and the Peter Principle
RIETI Discussion Paper 24-E-037

[5] Ingrid Haegele（2026）
Talent Hoarding in Organizations
American Economic Review

[6] Alan Benson・Danielle Li・Kelly Shue（2019）
Promotions and the Peter Principle
The Quarterly Journal of Economics

[7] Mitchell Hoffman・Steven Tadelis（2021）
People Management Skills, Employee Attrition, and Manager Rewards: An Empirical Analysis
Journal of Political Economy

参考文献・資料

[8] – [14]

[8] 小城武彦（2015）
組織衰退プロセスからの脱却を阻害する組織内メカニズム
日本経営学会誌

[9] James D. Westphal・Ithai Stern（2006）
The Other Pathway to the Boardroom: Interpersonal Influence Behavior as a Substitute for Elite Credentials and Majority Status in Obtaining Board Appointments
Administrative Science Quarterly

[10] Leigh P. Tost・Francesca Gino・Richard P. Larrick（2013）
When Power Makes Others Speechless: The Negative Impact of Leader Power on Team Performance
Academy of Management Journal

[11] 澤田浩佑・金井篤子・江夏幾多郎（2026）
嫌悪を感じる上司への対処におけるLMXの媒介効果の検証―日本の製造現場を例に―
経営行動科学

[12] Jiwook Jung・Eunmi Mun・Hiroshi Ono（2026）
Dualization of Corporate Control: Lifetimers, External Appointees, and CEO Succession in Japan
Social Forces

[13] Joon Mahn Lee・Jongsoo Kim・Joonhyung Bae（2020）
Founder CEOs and Innovation: Evidence from CEO Sudden Deaths in Public Firms
Research Policy

[14] J. Daniel Kim・Minjae Kim（2024）
Founder Turnover and Organizational Change
Organization Science

参考文献・資料

[15] – [21]

[15] Michael T. Hannan ほか（2006）
Organizational Identities and the Hazard of Change
Industrial and Corporate Change

[16] Michael Ewens・Matt Marx（2018）
Founder Replacement and Startup Performance
The Review of Financial Studies

[17] 小城武彦（2016）
破綻企業の構造的慣性を生み出す組織内メカニズムの解明
組織科学

[18] Ran Duchin・Denis Sosyura（2013）
Divisional Managers and Internal Capital Markets
The Journal of Finance

[19] Timo O. Vuori・Quy N. Huy（2016）
Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle
Administrative Science Quarterly

[20] Nokia（2014）
Nokia completes sale of substantially all of its Devices & Services business to Microsoft
企業による取引完了の公表

[21] 本庄裕司・加藤雅俊（2022）
Are Founder-CEOs Resilient to Crises? The Impact of Founder-CEO Succession on New Firm Survival
International Small Business Journal

参考文献・資料

[22] – [28]

[22] 本庄裕司・池田雄哉・栗原仰基（2026）
Founder-CEO Resistance and Ambition: An Empirical Analysis of Firm Survival in Japanese Junior Stock Markets
Journal of Management and Governance

[23] 深尾京司・権赫旭・滝澤美帆（2006）
M&Aと被買収企業のパフォーマンス―対日M&Aと国内企業間M&Aの比較
RIETI Discussion Paper

[24] 小菅竜介・高橋伸夫（2016）
The Survival of Market Orientation through Artificial Selection
Annals of Business Administrative Science

[25] Alan Benson・Danielle Li・Kelly Shue（2026）
“Potential” and the Gender Promotion Gap
American Economic Review

[26] Mark L. Mitchell・Kenneth Lehn（1990）
Do Bad Bidders Become Good Targets?
Journal of Political Economy

[27] Anup Agrawal・Jeffrey F. Jaffe（2003）
Do Takeover Targets Underperform? Evidence from Operating and Stock Returns
Journal of Financial and Quantitative Analysis

[28] 小城武彦（2016）
組織の衰退メカニズムと文化の影響―日本の破綻企業の事例分析
東京大学博士論文・補章（関連研究と調査が一部重複）

参考文献・資料

[29] – [35]

[29] Massimiliano Barbi・Marco Bigelli（2026）
“Death Becomes Her”: Market Reaction to the Death of Controlling Inside Blockholders
Journal of Corporate Finance

[30] Sun Hyun Park・James D. Westphal・Ithai Stern（2011）
Set Up for a Fall: The Insidious Effects of Flattery and Opinion Conformity toward Corporate Leaders
Administrative Science Quarterly

[31] Nathanael J. Fast・Serena Chen（2009）
When the Boss Feels Inadequate: Power, Incompetence, and Aggression
Psychological Science

[32] Russell E. Johnson ほか（2010）
Acting Superior But Actually Inferior?: Correlates and Consequences of Workplace Arrogance
Human Performance

[33] 小菅竜介（2006）
顧客接触と顧客志向―市場志向研究の方法論的再検討
組織科学

[34] 金融庁（2019）
日本郵政グループに対する行政処分について
行政調査・公表資料

[35] Adam M. Grant ほか（2007）
Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior
Organizational Behavior and Human Decision Processes

参考文献・資料

[36] – [42]

[36] リクエスト株式会社（2026）
組織行動科学®の現在地
知と実践｜研究・実践体系の解説

[37] A. D. Stajkovic・F. Luthans（2003）
Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, Meta-Analysis, and Test of Alternative Models
Personnel Psychology

[38] D. A. Kolb（1984）
Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development
Prentice-Hall

[39] S. I. Tannenbaum・C. P. Cerasoli（2013）
Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance? A Meta-Analysis
Human Factors

[40] M. S. Knowles（1973）
The Adult Learner: A Neglected Species
Gulf Publishing Company

[41] B. D. Blume ほか（2010）
Transfer of Training: A Meta-Analytic Review
Journal of Management

[42] M. Gagné・E. L. Deci（2005）
Self-Determination Theory and Work Motivation
Journal of Organizational Behavior

参考文献・資料

[43] – [48]

[43] A. Van den Broeck ほか（2021）
Beyond Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Meta-Analysis on Self-Determination Theory’s Multidimensional Conceptualization of Work Motivation
Organizational Psychology Review

[44] A. Bandura（1977）
Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change
Psychological Review

[45] T. W. H. Ng ほか（2021）
You Speak, I Speak: The Social-Cognitive Mechanisms of Voice Contagion
Journal of Management Studies

[46] B. Holmström・P. Milgrom（1991）
Multitask Principal–Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design
Journal of Law, Economics, & Organization

[47] F. Hong ほか（2018）
Testing the Theory of Multitasking: Evidence from a Natural Field Experiment in Chinese Factories
International Economic Review

[48] J. R. Detert・A. C. Edmondson（2011）
Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work
Academy of Management Journal

参考文献・資料

[49] – [55]

[49] 藤村まこと・日野健太（2019）
組織における沈黙と発言の規定要因―心理的安全と沈黙動機の影響過程―
組織学会大会論文集

[50] N. J. Fast・E. R. Burris・C. A. Bartel（2014）
Managing to Stay in the Dark: Managerial Self-Efficacy, Ego Defensiveness, and the Aversion to Employee Voice
Academy of Management Journal

[51] J. G. March（1991）
Exploration and Exploitation in Organizational Learning
Organization Science

[52] 田中聡・中原淳（2018）
中堅管理職における新規事業創出経験者の学習促進要因―学習目標志向性を媒介とした要因間の影響過程に着目して―
日本労務学会誌

[53] E. R. Burris（2012）
The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice
Academy of Management Journal

[54] C. Argyris（1977）
Double Loop Learning in Organizations
Harvard Business Review

[55] J. R. Rachal（2002）
Andragogy’s Detectives: A Critique of the Present and a Proposal for the Future
Adult Education Quarterly

参考文献・資料

[56] – [62]

[56] リクエスト株式会社（2026）
役に立てた経験が、次の仕事を変える―組織行動科学®の行動巡環モデル
公式図解資料（A4横・5ページ）

[57] William Mullins, Antoinette Schoar（2016）
How do CEOs see their roles? Management philosophies and styles in family and non-family firms
Journal of Financial Economics 119(1), 24–43

[58] 久保田典男（2011）
事業承継に際しての組織改革―中企業の事業承継におけるケーススタディ―
日本政策金融公庫論集 第11号, 47–64

[59] Noam Wasserman（2003）
Founder-CEO Succession and the Paradox of Entrepreneurial Success
Organization Science 14(2), 149–172

[60] 小川進（1997）
イノベーションと情報の粘着性―イノベーションにおけるニーズ・プッシュとテクノロジー・プル
組織科学 30(4), 60–71

[61] 前川友裕・古田克利（2025）
製薬企業の従業員が有する医師または患者への顧客志向と仕事の成果の関係―プロアクティブ行動の媒介効果に着目して―
経営行動科学

[62] シン ハヨン・島貫 智行（2021）
向社会的モチベーションの統制的側面―自己決定理論に基づく再検討―
組織科学

参考文献・資料

[63] – [69]

[63] Barry M. Staw & Richard D. Boettger（1990）
Task Revision: A Neglected Form of Work Performance
Academy of Management Journal

[64] 高橋友輔（2024）
組織の構造的特性が市場志向行動に与える影響
マーケティングレビュー 5(1), 11–20

[65] John Joseph & William Ocasio（2012）
Architecture, attention, and adaptation in the multibusiness firm: General Electric from 1951 to 2001
Strategic Management Journal

[66] Michael Workman, William Bommer（2004）
Redesigning computer call center work: a longitudinal field experiment
Journal of Organizational Behavior

[67] Na Fu, Patrick C. Flood, Denise M. Rousseau, Tim Morris（2021）
Resolving the individual helping and objective job performance dilemma: The moderating effect of team reflexivity
Journal of Business Research

[68] Erel Joffe ほか（2014）
Errors in After-Hours Phone Consultations: A Simulation Study
BMJ Quality & Safety

[69] 松江なるえ ほか（2015）
看護学生における情報伝達エラーを回避する能力の育成をめざしたSBAR演習の試み
東京医療保健大学紀要 10(1)

参考文献・資料

[70] – [76]

[70] Dorothy Breen ほか（2019）
Effect of a Proficiency-Based Progression Simulation Programme on Clinical Communication for the Deteriorating Patient: A Randomised Controlled Trial
BMJ Open

[71] Paul J. Taylor・Darlene F. Russ-Eft・Daniel W. L. Chan（2005）
A Meta-Analytic Review of Behavior Modeling Training
Journal of Applied Psychology

[72] Michael J. Burke ほか（2006）
Relative Effectiveness of Worker Safety and Health Training Methods
American Journal of Public Health

[73] Marlys Gascho Lipe・Steven E. Salterio（2000）
The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures
The Accounting Review

[74] リクエスト株式会社（2026）
仕事の場面から読む習慣と、実践検証の数値（書籍紹介資料）
書籍「はじめに」9ページ、巻末資料256〜258ページの紹介

[75] リクエスト株式会社（2026）
書籍の予約受付と実践検証の観察結果
書籍の紹介・公表資料 No.365

[76] リクエスト株式会社（2026）
習慣111　相手から観察したことを残す
「知と実践」習慣別の実践検証