



The Three Context Axes of Leadership — Driving Both Results and Trust

人と成果を動かすリーダーの「背景3軸モデル」

～成果だけでは続かない。信頼だけでも継続しない。その両方を同時に育てる実践法～

リーダーとして日々直面するのは、次のような場面ではないでしょうか。

- ・ 雰囲気は良いのに、成果が伸びない。
- ・ 成果は出ても、一度きりで続かない。
- ・ 成果は出ているのに、部下が辞めていく。

そのときリーダーは「なぜだろう」と疑問を抱きつつも、日々の忙しさに流され、根本の原因を深く考える余裕を失いがちです。気がつけば、成果と信頼のどちらかに偏り、せっかくの努力が長続きせず終わってしまう。だからこそ、成果と信頼を両輪として同時に育てる視点が欠かせないのです。

■なぜ背景3軸モデルが必要なのか

先ほどのような「雰囲気は良いのに成果が伸びない」「一度きりで終わる」「成果は出ても人が辞めていく」といった現象は、特別な失敗ではありません。むしろ、どのチームにも自然に起こり得ることです。

なぜなら、多くの現場では、

- ・ 忙しさに追われ、どうしても自分の目先の成果を優先してしまう。
- ・ 役割分担が細くなるほど、仕事の意味や全体像が見えにくくなる。
- ・ より良くするために立ち止まり、落ち着いて振り返る時間も持てなくなる。

こうした要因が重なることで、「なぜそうなっているのか」「本当に良い状態につながっているのか」を問い直す機会は失われ、結果として**同じ問題や停滞が繰り返されてしまう**。

少しずつ意識して重ねるだけで、

- ・ リーダーは「なぜこの判断をするのか」を自信を持って語れるようになり、
- ・ メンバーは成果の裏にある意味を理解して、同じ方向に動けるようになります。

その結果、**成果は信頼に支えられ、一度きりで終わらず積み重なっていきます**。

その実現を可能にする具体的な方法が、背景3軸モデルです。



■背景3軸モデルが重要な理由(失敗と回避)

1. 背景読解がないと…

- ・ 現場では「成果」「出来事」「目先の問題」だけで会話が止まりがち。
- ・ なぜそうなったかを掘らなければ、対応は場当たりのになり、同じ失敗や停滞を繰り返す。
- ➡ 背景読解を取り入れると、原因と意味を整理でき、納得感のある改善が積重なります。

2. 背景固定がないと…

- ・ 出来事が「点」として共有されるだけで、部署や人ごとに解釈がバラバラになります。
- ・ その結果、行動は分散し、せっかくの学びや成功が一度きりで終わります。
- ➡ 背景固定を取り入れると、因果を物語にまとめて共通言語にでき、成功が再現性ある知恵となって広がります。

3. 背景創造がないと…

- ・ 短期的には成果や効率が出ても、どこかに負担や不満が溜まり、続けられません。
- ・ 「成果は出たが信頼を失った」「効率は上がったが人が辞めた」といった逆循環に陥る。
- ➡ 背景創造を取り入れると、「本当に良い状態か」を問い続けられるため、短期成果と長期的信頼を両立できます。

3軸はどれも欠かせない要素です。ひとつでも欠ければ、努力が報われず、逆に信頼や成果を損なってしまう。逆に3軸を揃えれば、成果と信頼が自然に積み重なっていく。その違いを整理すると次のようになります。

視点	好循環	逆循環
背景読解	・ 「なぜ？」を問い、因果を明確化・相手にとっての意味を見つけ、次の行動へ ・ 同じ失敗を防ぎ、改善が積み重なる	・ 事実や数字だけで会話が止まる ・ 対応が場当たりのに ・ 同じミスや停滞が繰り返される
背景固定	・ 出来事を物語にまとめ共通前提を形成 ・ 学びや成功が組織全体に拡張 ・ 方向性が揃い、再現性が高まる	・ 出来事が点の共有にとどまる ・ 部署ごとに解釈がバラバラ ・ 行動が分散、成功が一度きりで終わる
背景創造	・ 短期成果と同時に未来への一步を設計 ・ 「続けても誰も困らないか？」を問い続ける ・ 顧客・メンバー・取引先に安心が巡る	・ 短期的には成果が出ても、どこかに負担が蓄積 ・ 「数字は伸びたが信頼を失う」状態に ・ 人材の疲弊や離脱が発生
全体	・ 納得感のある行動が広がる ・ 成果が再現性をもって積み重なる ・ 信頼が育ち、挑戦しやすい環境に	・ 成果は出ても続かない ・ 信頼はあっても成果が伸びない ・ 最終的に停滞や逆循環へ陥る

■背景3軸モデルとは

成果が続かず信頼が揺らぐ。そんな状況を防ぎ、成果と信頼を両輪で積み上げていくために必要なのが、この3つです。

1. **現場で起こった出来事を「なぜそうなったのか」と掘り下げ(背景読解)、**
2. **その因果を物語としてチームで共有し、バラバラの解釈を揃える(背景固定)、**
3. **さらに「このやり方は未来につながるか？」を問い、新しい価値を描く(背景創造)。**

この3軸を繰り返し実践することで、チームは日々の仕事に手応えと意味を感じながら、成果と信頼を自然に積み上げていくことができます。すべてを一度に完璧に行う必要はありません。まず一つでも取り入れることで、リーダーとしての関わり方は確実に変わり始めます。まさに、それを実現できるのはリーダーならではの役割なのです。

1. 背景読解(原因を掘り下げ、本質を見抜く)

- ・ 定義: 現場で起きた事実から「なぜそうになっているのか」を問い、因果を整理する。
- ・ 役割: 数字や現象だけで判断せず、相手にとっての意味を見出し、次の行動につなげる。
- ・ 現場の場面例: 同じミスが繰り返されるとき、ただ注意するのではなく“なぜ繰り返されるのか”を一緒に掘り下げる。そうすることで、相手も納得して次の行動に移れる
- ・ やり方: 問いを一段深くする。相手の視点で考える／原因を事実ベースで書き出す。

2. 背景固定(因果を物語にし、チームを揃える)

- ・ 定義: 断片的な出来事を因果で結び、物語として共通の前提にまとめる。
- ・ 役割: チームや関係者で「なぜその行動が必要なのか」を共有し、必然の物語をつくる。
- ・ 現場の場面例: うまくいった事例を“あの人だからできた”で終わらせず、「なぜ成功したのか」を目にみえない価値観・思考のレベルまで掘り下げて整理し、全員で共有する。そうすることで、単なる真似ではなく再現性ある学びとなり、チーム全体の力に変わっていく。
- ・ やり方: 「出来事→原因→結果」の順で簡単なストーリーにまとめる／短く図解する／会議で繰り返し使うキーワードを決める。

3. 背景創造(未来に向けた価値を描き続ける)

- ・ 定義: 関係者全体にとって「よりよい状態」を問い直し、未来に向けて新しい価値を描く。
- ・ 役割: 短期的な成果や効率に偏らず、顧客・メンバー・取引先にとっての価値が巡っているかを確かめる。
- ・ 現場の場面例: たとえば数字は順調に伸びているが、「このやり方を続けても誰かが疲弊しないか？」と問い直し、未来につながる改善策を共に考える。
- ・ やり方: 「もし〇年後も同じやり方を続けていたら？」と未来視点で問いかける。「このやり方を続けると誰が得をし、誰が困るのか」を書き出す。



補足: 未来価値の階層整理

- ・ **短期(成果)**: 「数字は伸びたか」「効率化は進んだか」→ すぐに見える結果を確認する。
- ・ **中期(安心)**: 「このやり方を続けても、誰かに過度な負担がかからないか」「相手にとって安心できる仕組みか」→ 信頼や持続性に直結する安心基盤を問い直す。
- ・ **長期(信頼)**: 「このやり方は、数年後も関係性を強め、次の取引や新しい共働を生むか」→ チームや取引先との信頼関係を育て、未来を描く。

背景創造は単なる「短期成果の見直し」にとどまりません。顧客との商談で「この導入が先々にどう役立つか」を共に描ければ、価格交渉だけでは生まれない未来価値が見えてきます。その未来像は、その場限りの成果を超えて、次の行動や新しい取引を呼び込む力になります。

この3軸を繰り返し実践することで、チームは日々の仕事に手応えと意味を感じながら、成果と信頼を自然に積み上げていくことができます。まさに、それを実現できるのはリーダーならではの役割なのです。

この3軸を意識しなければ

成果は一時的に出ても続かず、結局は同じ問題に逆戻りします。そのたびにリーダーは細かい管理や修正に追われ、チームは疲弊し、やがて人材の離脱や信頼の崩壊を招いてしまうでしょう。

意識的に取り入れれば

- ・ **成果**は一度きりで終わらず、再現性を持って積み重なっていく。
成功の要因が「個人の勘や属人的な工夫」ではなく、価値観・思考まで整理された共通の物語としてチームに残るからです。
- ・ **信頼**はリーダー自身に返り、安心して挑戦できる環境が生まれる。
リーダーがただ成果だけを求め続けるのではなく、未来に向けた意味を一緒に描くからです。
- ・ **リーダー**は細かい指示や管理から解放され、本来の役割に集中できる。
背景を共有することでメンバーが自分で判断できる材料を持ち、逐一確認しなくても動けるようになるからです。



■例:法人営業 1on1 における背景3軸モデル 実践ステップ

短期成果のために売り込みをすれば、一時的な受注は得られても、先々の信頼を失い、次の紹介や継続契約にはつながらない。それは成果のように見えて、実際には未来を削る行為です。だからこそ、短期で終わる売り込みではなく、成果と信頼を両立させる「背景3軸モデル」が必要になります。

背景読解(原因を掘り下げ、本質を見抜く)

- ・ リーダー視点の意味:失注や成功を“偶然”で終わらせず、再現できる知恵に変える第一歩。
- ・ やること①:事実を確認する(Fact)
「先方が最も前向きに反応されていたのは、どの提案ポイントだったのでしょうか？」
「逆に、反応が鈍ったり、話が止まったのはどのあたりでしたでしょうか？」
- ・ やること②:なぜを掘る(Why)
「価格の印象が強かったのでしょうか？それとも、先方の実情を十分に把握できていなかったということはありませんか？」「他にどのような背景が考えられますか？」
- ・ 会話例:「今回の迷いは“価格”のように見えますが、実際には“導入後の安心感”を十分にお伝えできていなかったのではないのでしょうか？〇〇さんはどう思われますか？」

背景固定(因果を物語にし、チームを揃える)

- ・ リーダー視点の意味:メンバーごとの“思いつき”をチーム全体の“前提”に変えるステップ。
- ・ やること③:意味に翻訳する(So what)
「つまり、“〇〇”が原因だったということですね。お客様に安心感を持っていただくためには、どのような情報を加えるのが効果的でしょうか？」
- ・ やること④:行動に変換する(Next)
「次回はおお客様の業務プロセスの事実に基づいた“導入フロー図を添える”か、“実際に導入された担当者のご紹介”か、どちらかを取り入れてみては？」
- ・ 会話例:「今回の学びは、“事例紹介だけでなく、お客様の業務プロセスに基づいた導入プロセスを具体的に示すことが有効だ”という点。では、次の商談では“導入から活用まで”を簡単にお見せするのが良いかと思いますが、どうでしょうか？」

背景創造(未来に向けた価値を描き続ける)

- ・ リーダー視点の意味:短期受注で終わらせず、信頼と関係性を積み上げるための問いかけ。
- ・ やること⑤:未来を問い直す(Future)
「この提案の進め方を続けた場合、確かに契約にはつながるかもしれませんが、“次のご紹介”や“長期契約”に発展していくのでしょうか？」
- ・ 未来価値に転換する
「そのために、“アフター訪問”を定例化することや、“別部署への展開提案”を仕組みに組み込むことを検討してみませんか？」
- ・ 会話例:「価格で決まった案件は短期的な成果にはなりますが、次の紹介にはつながりにくいかもしれません。“〇〇さんはどう考えますか？」

■例：法人営業のミーティングにおける背景3軸モデル

(優秀メンバーをリーダーに育てつつ、他メンバーの背景固定をするケース)

背景読解(顧客の事実を掘り下げる)

- ・ **リーダー視点の意味**：リーダー自身が答えを言わず、優秀メンバーに問いを投げて“事実の整理役”を担わせる。顧客固有の業務フローや背景構造に沿って因果を翻訳させることで、チーム全体に学びを広げると同時に、優秀メンバーに「リーダー的役割」を経験させ、次世代育成につなげる。
- ・ **やること①**：優秀メンバーに問いを振る：「顧客の業務フローのどこで迷いが生じていましたか？」
- ・ **やること②**：事実＋因果を言語化させる：「競合と比べられたポイントや、業務負担が集中した場面はどこでしたか？」
- ・ **会話例**：リーダー：「〇〇さん、この案件で顧客の業務フロー上、どこで滞りがあったと思いますか？」。
優秀メンバー：「経営承認の段階で“導入後の工数が増える不安”が残っていたと思います」

背景固定(因果を物語にし、チームを揃える)

- ・ **リーダー視点の意味**：優秀メンバーが整理した因果を、顧客固有の業務フローに沿って翻訳し、チーム全体の共通言語にする。→ この過程で優秀メンバーは「自分の視点がチーム全体の学びになった」と実感し、リーダー的役割を経験する。同時に、顧客が競合との比較経験を通じて判断している点も含めて整理させることで、単なる強み弱みではなく“顧客の本質的な課題”を見抜く力を育てる。
- ・ **やること③**：因果を共通言語にする：「つまり“運用負担の見通し不足”が要因ですね。これは顧客フローのどの段階で顕在化していましたか？」
- ・ **やること④**：他のメンバーに照らし合わせを促す：「皆さんの顧客でも、承認プロセスやフロー上で同じ構造は見られましたか？」
- ・ **やること⑤**：競合観点を含める：「顧客は競合との比較を通じて判断しています。競合に対する不満や、競合がカバーできていない領域はどこにありましたか？」
- ・ **会話例**：リーダー：「〇〇さんの整理を“運用負担の見通し不足”と捉えてよいでしょうか。顧客フローで言うと承認段階ですね。加えて、競合では対応できなかった部分はどこにありました？他の担当先でも似た状況はありましたか？」。普通メンバー：「はい、現場から同じような声を聞いたことがあります」

背景創造(未来に向けた価値を描き続ける)

- ・ **リーダー視点の意味**：優秀メンバーに未来の一步を語らせ、それを顧客フロー改善のシナリオとして展開する。→ 短期成果を超え、リーダー候補としての「未来を描く力」を育てる。
- ・ **やること⑤**：未来像を描かせる：「この顧客フロー上の不安を解消する次の一步をどう設計しますか？」
- ・ **未来価値に転換する**：「半年後、顧客が『やはり御社に任せてよかった』と感じるには、どんな成果が必要でしょうか？」
- ・ **会話例**：リーダー：「〇〇さんなら、この承認段階の不安をどう解消しますか？」。優秀メンバー：「導入後の工数が増えないことを、フロー図で具体的に示せば経営層も安心できると思います。」。リーダー：「いいですね。これは他の顧客フローにも応用できます。次回の提案で全員が取り入れてみましょう。」



■例:リーダーの部下育成における背景3軸モデル 実践ステップ

部下育成においても、短期的な成果を焦って“やり方”を押しつけば、一時的には動いても、先々の信頼や自立を失い、成長が続きません。

背景読解(原因を掘り下げ、本質を見抜く)

- ・ リーダー視点の意味:部下の停滞や迷いを「能力不足」で片づけず、成長を妨げる構造を掘り下げる第一歩。
- ・ やること①:事実を確認する(Fact):「この1週間で自分なりに工夫してうまくいった場面はありましたか?」「逆に、止まったり迷ったのはどの場面でしたか?」
- ・ やること②:背景を探る(Why):「止まるときは“理想と現実のギャップ”が大きいからでしょうか?それとも“やり方がわからず不安”だからでしょうか?」
- ・ 会話例:「今回の迷いは“スキル不足”に見えるけれど、実際には“理想像が描けていない”からかもしれません。〇〇さんはどう思いますか?」

背景固定(因果を物語にし、チームを揃える)

- ・ リーダー視点の意味:個人の体験をチームの学びに変え、前提をそろえるステップ。
- ・ やること③:意味に翻訳する(So what):
「つまり、“理想を小さなステップに分けること”が次の一步になりそうですね。」
「つまり、“指示がなくてもまず自分で判断する”ことが一步になるのですね。」
- ・ やること④:行動に変換する(Next):
「次回は“打ち合わせ前に理想像を3行でまとめる”を試してみませんか?」
「次回は“このタスクはまず自分で判断してみる”場面を一つ決めてやってみませんか?」
- ・ 会話例:「今回の学びは、“理想を小ステップに翻訳すると前に進める”ということですね。次は一緒に整理して試してみませんか?」

背景創造(未来に向けた価値を描き続ける)

- ・ リーダー視点の意味:短期的な成果だけでなく、部下が将来にわたり自律的に動けるように未来価値を問う。
- ・ やること⑤:未来を問い直す(Future):
「このやり方を続けたとき、来年も自分で判断できる状態になっていそうですね?」
「このサポートを続けたら、数年後のキャリアにどうつながると思いますか?」
- ・ 未来価値に転換する:
「小さな責任を任せることが、長期的には“リーダーとしての自信”につながります。次はどんな一步に挑戦しましょうか?」
- ・ 会話例:「いまは一つの判断かもしれませんが、積み重ねれば“人を導ける立場”に育っていくと思います。〇〇さん自身は、どんな未来を描きたいですか?」

補足:リーダーの部下育成における関与の優先順位づけとの接続

基本原則(リーダーの関与優先順位)

リーダーは「困っている部下」ではなく、チーム全体に与えるインパクトで優先順位を決める。通常は①伸びしろ層に投資して全体を底上げするが、①が不在の場合は「②臨機応変層／③任せてよい層」ではなく、中間層を次の①に引き上げる戦略が必要になる。

優先度	状況	リーダーの関わり方
①最優先 (投資対象)	- 課題あり - 関係性あり	少しの支援で成果が大きく伸びる「伸びしろ層」。本人の成長がチームに好影響を与える。最も費用対効果が高いため、ここに時間と労力を集中
②臨機応変に対応	- トラブルあり - 関係性あり	信頼関係があるからこそ、任せる姿勢が基本。ただし、必要なときは早めに方向性を共有し、安心して進められる環境をつくる
③任せてよい層	- 好調 - 関係性あり	成果を出せているため、任せる。関わりは「いつもありがとうございます」で十分。ベストプラクティスの共有は本人任せにせず、マネージャーが観察と質問を通じて具体行動に翻訳し、チームに展開
④注意対象 (見守り+間接支援)	- 不調 - 関係性なし	問題が目立つが、直接介入は逆効果。①の底上げを通じて、間接的に改善を狙う。この層への過剰な時間投下は避ける

中間層を①に引き上げるリーダーの関わり方の比較

層	定義・特徴	課題	リーダーの関わり方
中間層上位	努力模索層 ・誠実に努力し理想を抱く ・支援を受け入れる素直さあり ・自立の芽も持つ	・不安・依存に揺れる ・正解依存で方向性を見失いがち ・内的納得感に乏しい	問いで意味づけを強化 - 「その努力は誰にどう役立ちそう？」 理想を小ステップに翻訳 - 「今週できる一歩は何ですか？」 小さな責任を任せ成功体験に変える
中間層大多数	受動追随層 ・与えられたやり方＝正解と信じ追随 ・協調性はあるが依存的 ・成果成長実感に乏しい	・意味を問う習慣がない ・自己効力感が低い ・流されやすく新たなことを避ける	小さなできている行動に焦点 「この1週間でうまく進んだ場面は？」 小さな自立経験を意図的に与える 「ここは〇〇さんの判断で進めてみて」 協調+理想を育てる 「〇〇さんならどうしたい？」

- ・ 中間層上位(努力模索層)には、「理想を問い(背景読解)→ 小ステップに翻訳し(背景固定)→ 小さな責任を任せ未来価値へ転換(背景創造)」する関わりを。
 - ・ 中間層大多数(受動追随層)には、「小さな成功を掘り起こし(背景読解)→ 自立経験へ翻訳し(背景固定)→ 協調に理想を重ねて未来を描く(背景創造)」流れを意図的に設計する。
- ➡ これにより、単なる支援ではなく、持続的に成果と信頼を積み上げる育成になる。



背景3軸モデルは、現場リーダーだけでなく、**経営層にとっても重要な視点**です。

背景3軸モデルは、単なる現場改善のツールではありません。経営層が直面する典型的な状況にこそ力を発揮します。たとえば、こんな経験はないでしょうか。

- 戦略を描いても、現場が従来通りのやり方を繰り返し、思った通りに実現しない。
- 数字は一時的に伸びても、現場から「意味がわからない」「やらされ感が強い」という声が上がり、定着しない。その結果、エンゲージメントがあがらない。
- 部門ごとに施策がバラバラに動き、全社戦略が空回りする。

これは誰かの能力不足ではなく、組織なら自然に起こる“構造的な現象”です。

そのときに有効なのが、背景3軸の視点です。

背景読解(本質把握)

「なぜ戦略が実行されないのか？」を表層の“反対意見”や“抵抗感”で片づけず、因果でとらえる。たとえば「現場が動かない」の裏に、

- 対象とする顧客や取引先の実態と施策がずれている
- 成果指標が短期偏重で、現場に負担が偏っている

といった要因が隠れており、ここを掘下げることで、真に優先すべき課題が見えてきます。

背景固定(一貫性)

戦略の背景を「物語」として共有することで、現場の腹落ち度が大きく変わります。「なぜ今、この方向なのか」「顧客にとってどんな意味があるのか」を物語として示すと、

- 部署ごとにバラバラだった解釈が揃う
- 現場の工夫が“戦略の一部”としてつながる

という状態になります。結果、現場と経営が同じ前提で進めるようになります。

背景創造(持続可能性)

「数字は伸びたが、人が疲弊して辞めた」「効率は上がったが、顧客の不満が増えた」。これは逆循環の典型です。そこで「このやり方を続けても、3年後に顧客や取引先の信頼が積み上がっているか」を問い続けることが重要。短期成果と長期健全性を両立させることで、

- 顧客・従業員・パートナーに安心が巡る
- 戦略が“続けられる仕組み”として根づく

という未来につながります。

背景3軸を経営の意思決定に取り入れることで、戦略が現場に定着し、数字と信頼の両方を“再現性をもって積み上げる企業文化”を育てることができます。



より善くを目的に 組織行動科学[®]

HCD : Human Capital Development

お問い合わせ: Human Capital Development XR HRD[®] Team

E-mail: request@requestgroup.jp

リクエスト株式会社 : <https://requestgroup.jp/corporateprofile>

会社案内ダウンロード: <https://requestgroup.jp/download>

代表取締役 甲畑智康: <https://requestgroup.jp/profile>

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

リクエスト株式会社は、「Behave:より善くを目的に」を掲げ、国内 338,000 人の組織で働く人達の行動データに基づいた組織行動科学[®]を基盤に、人間の行動と思考を研究開発する 5 つの機関が連携し、980 社以上の企業の人的資本

人の行動と思考を研究開発する弊社内機関

– **smart creative management[®]** 総合研究所

– **OrgLogLab** : 組織論理学研究センター

– **ABA Operations Research[®]** センター

AIAndragogy[®]

– **XR HRD[®]** 研究センター

MetaBehave[®]

– 公共行動研究室[®]

Nudge Product[®]