

なぜ、多くの組織人は『発生型の問題』にしか対応しないのか

相手の『反応差』から問題を見つけ、仕事を変える

多くの組織では、問題が起きてから対応する仕事は行われても、問題になる前に兆候を捉えたり、将来に向けて問題を設定したりする仕事は十分に行われません。

その背景には、個人の意識だけではなく、組織の仕事の設計そのものがあります。



発生型

問題が起きてから対応する



潜在型

兆候を捉え、問題になる前に気づく



設定型

将来に向けて、問題を設定し仕事を設計する



→ **反応差** に気づき、視野を広げ、**未来** から仕事を設計する組織へ →

発生型に偏るのは、 考える力がないから ではない

多くの組織人が発生型の問題にしか対応しないのは、
問題を考える力がないからではありません。

発生した後の対応だけが、仕事として与えられ、
評価され、期限があり、求められているからです。



人は合理的に、
「問題になった後に対応する仕事」へ
適応していく。



本人の意識より先に、**仕事の設計を見直す**必要がある。



よくある誤解



個人の問題意識や
思考力が足りない



実際に起きていること



発生後の対応だけが
仕事として設計されている

考える・設計する仕事



発生後の対応業務
(期限・優先度が高い)

問題には、3つの型がある



発生型

すでに問題が起きている状態。
苦情、遅延、不具合、未達、
事故などに対応する。



起きた問題への対応



潜在型

まだ大きな問題にはなっていないが、
違和感や小さな変化が見えている状態。
背景や条件を確かめる。



まだ見えていない問題の確認



設定型

将来つくりたい状態から逆算して、
今、取り組むべき問題を定める状態。



これから扱う問題の定義



問題の処理と、問題の発見・形成は、異なる仕事である。

組織人が発生型に偏る、主な理由



1. 発生したものだけが見える

苦情、売上未達、遅延、不具合は見える。
しかし、違和感や小さな変化は見えにくい。



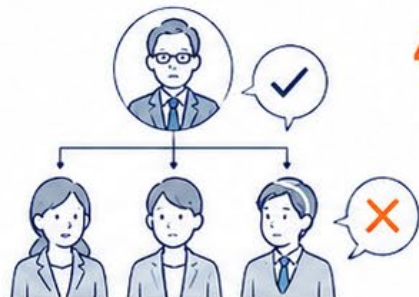
2. 発生型だけに期限がある

起きた問題には締切がある。
一方、背景を考える仕事には締切がない。



3. 処理は評価されるが、兆候発見は評価されにくい

早く処理した人は評価されやすい。
問題になる前に気づいた人は評価されにくい。



4. 対応権限はあっても、問題設定権限がない

何を問題とするかまでは、
多くの場合、現場に委ねられていない。



5. 『なぜ』と問うことには対人リスクがある

背景を問うことは、既存の
判断や方針に触れる可能性がある。



発生型に偏るのは、個人の弱さではなく、**組織の構造の結果**である。



発生型だけでは、同じ問題が繰り返される



処理だけではなく、背景確認と問題設定までが必要である。

鍵は、『相手の反応が今までより良くなること』にある

これまでの関わり（反応が弱い）



× 話がかみ合わない × 心を開いてくれない × 仕事が前に進まない

関わり方を少し変えた結果（反応が良く、前に進む）



✓ 本音が出てくる ✓ 信頼して相談してくれる ✓ 仕事が前に進む

発生型に対応してきた人を、
いきなり潜在型・設定型へ変えることはできません。



- なぜ反応が変わったのか
- 相手の背景に何があったのか
- 次に何を確かめればよいのか

必要なのは、自分の見方や関わり方を少し変えた結果、
相手の反応が今までより良くなり、相手の仕事が前に進んだ、
という経験です。

→ この経験が、次の問いを生む

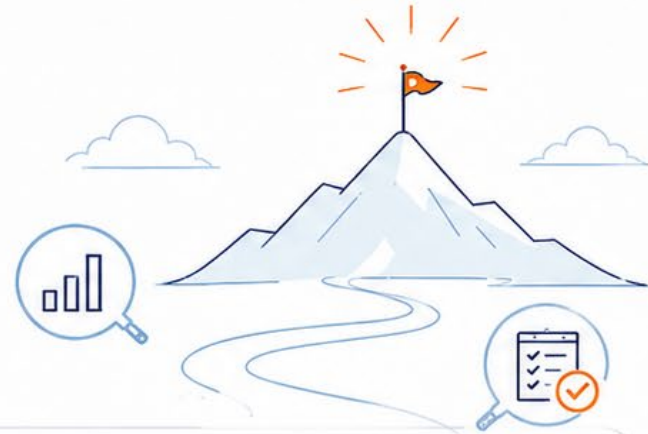


人は、正論で変わるのではなく、**反応差の実感**で変わる。



よい反応とは、相手の仕事が進む反応である

ここでいう『よい反応』とは、相手が喜ぶことでも、賛成することでも、従順になることでもありません。
相手の仕事が進んだことが、相手の言葉や行動に表れることです。



1 開く

背景、困りごと、制約、
判断条件を話してくれる



2 考える

質問する、意見を返す、
選択肢を比較する



3 動く

次の行動を決める、
必要な人に働きかける



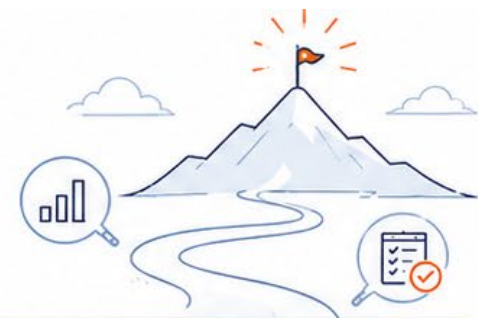
4 続ける

次も相談する、情報を
共有する、関係が続く



—— 反応の良さとは、好意ではなく、仕事の前進である。 ——

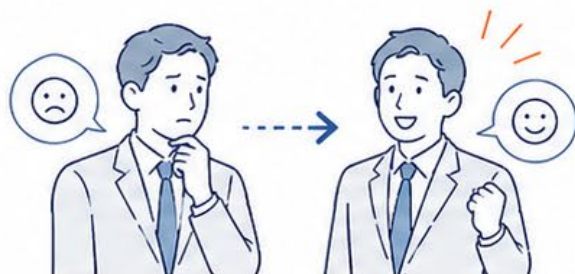
見るべきは、3つの『反応差』



1

今までの反応と、
今回の反応の差

自分の関わり方を変えた結果、
相手の反応がどう変わったかを見る。



変化の実感

2

予想した反応と、
実際の反応の差

思った通りに相手が動かなかったとき、
まだ見えていない条件があると考えろ。



潜在条件の発見

3

現在の反応と、
望ましい反応の差

これから相手にどのように考え、
動いてほしいのかを考え、
そこから問題を設定する。



問題の設定



反応差は、単なる感想ではない。
問題を深くするための**入口**である。



移行は、一つの仕事から始められる



1

まず、
発生した問題に
対応する

応急処置を行い、
影響を抑える。



2

相手の反応を
事実として捉える

何を言い、何をし、
その後どう動いたか
を見る。



3

相手の要望ではなく、
相手の仕事を
確かめる

何を進めようとしているのか、
何が分からず、何を判断
しようとしているのかを見る。



4

関わり方を
一つだけ変える

問い方、説明の順序、
情報の渡し方などを
変える。



5

反応差を
比較する

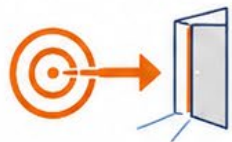
今までと何が
変わったかを見る。



6

背景を確かめ、
次の問題を
設定する

なぜその差が生まれたのかを確認し、
個別対応から仕組みの問題へ
つなげる。



発生型の後ろに、**潜在型への入口**をつくる。



個人教育だけではなく、仕事の設計を変える



1 完了の定義を変える

処理したら終わりではなく、
反応を確認し、
次の問いを残して終える。



2 会議で聞く順番を変える

「どうするか」の前に、
「相手はどう反応したか」
「何がまだ分からないか」を聞く。



3 評価対象を増やす

処理件数や速度だけでなく、
反応差を捉えたか、背景を
確かめたかを見る。



4 小さく試せる範囲を渡す

問い方や説明順序などを
変えて試せる余地を与える。



5 個人の気づきを 組織の問題につなげる

複数の事例を集め、個人の失敗
ではなく構造問題として見る。



発生型から抜け出すには、
個人より先に、仕事の仕組みを変える必要がある。



全体の結論

発生型・潜在型・**設定型**をつなぎ、よりよい仕事をつくる

多くの組織人が発生型に偏るのは、個人の問題意識の不足ではなく、発生後の対応だけが仕事になっているからです。そこから抜け出すには、相手の仕事を見て、関わり方を変え、反応差を事実として捉える経験が必要です。



発生型

悪くなった反応を戻す

起きた問題に対応し、影響を止める

- 修正する・元に戻す
- 目の前の問題を速やかに処理する

見るポイント 悪くなった反応



潜在型

反応差から背景を確かめる

まだ表面化していない条件を確認する

- 違和感や小さな変化を捉える
- 相手の仕事と判断条件を確かめる

見るポイント まだ見えていない条件



設定型

よりよい反応が
生まれる仕事をつくる

将来つくりたい状態から問題を定める

- 目指す状態と今の問題を定める
- 仕組みや関わり方を設計する

見るポイント あるべき姿と
今の姿のギャップ



人を変えるのは、正論ではない。
相手の反応が変わる
一仕事の経験である。

- ✓ 相手の仕事を見る
- ✓ 関わり方を少し変える
- ✓ 反応差から、
よりよい仕事をつくる

正解がない仕事でも、 自分で判断し、前に進められる。



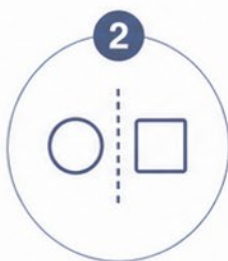
良い行動が生まれる上流には、必ず判断がある。

判断の質が、行動の質と成果を決める。



現場の事実を見る

目的に照らして、
何が起きているのかを
客観的に見る。



違いを捉える

理想と現状のギャップや
パターンの違いに
気づく。



判断する

基準に照らして、
何を優先し、何を
選ぶかを定める。



行動する

判断に基づいて、
自分で決めて
動き出す。



反応・結果を確かめる

相手の反応や結果を
確認し、事実を
集める。



判断基準を更新する

得られた事実から
基準を見直し、
精度を高める。



このサイクルが、判断できる組織をつくる。

お問い合わせ・会社情報



33.8万人

のデータに基づく

組織で働く成人の研究と教育開発

組織行動科学®

Organizational-Andragogy®



お問い合わせ：
判断デザインラボラトリー



E-mail：
request@requestgroup.jp

【会社情報】 リクエスト株式会社

- 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
- 会社概要：<https://requestgroup.jp/corporateprofile>
- 代表取締役 甲畑智康：<https://requestgroup.jp/profile>
- 公式サイト：<https://www.requestgroup.jp/>

【企業概要】

リクエスト株式会社（本社：東京都新宿区、代表取締役：甲畑智康）は「より善くを目的に」を掲げ、**980社・33.8万人**の働く人達のデータに基づいた組織行動科学®を基盤に、8つの研究機関からなる企業です。

組織行動科学®は組織で働く私達の思考と行動が「なぜ起こり・なぜ続くのか」を事業環境と歴史・経験から解明し、より善く再現する手段です。

リクエスト株式会社の8つの研究機関



Behavioral
Robotics®
(HOBiROA®) 総研



smart creative
management®
総合研究所



OrgLogLab®
(組織論理学®
研究センター)



XR HRD®
(AIAndragogy®)
研究センター



ABA
Operations
Research®
センター



人的資本開発
プランニング®
センター



判断デザイン
ラボラトリー



公共行動
研究室®