

自分の仕事は終わった。 相手の仕事は進んだか。

手戻り・確認待ち・部門間のすれ違いを見直す、仕事のつなぎ方

渡す資料とともに、次の人が判断し、実行できる条件を整える。

依頼を送った。報告書を提出した。承認を得た。それでも、次の人の仕事が進まないことがある。必要な情報が届いていないのか、意味が違って伝わったのか、判断する権限や時間がないのか。止まっている一件をたどり、変える箇所を具体化する。

本稿は、仕事を渡す人、受け取る人、部門をまたぐ調整を担う人に向けた実務提案である。受け渡し前の確認、受け手の返答、条件変更、後続の結果までを一件の記録でつなぐ。確認シートと三つの説明例を収録した。

本稿で持ち帰れるもの

相手の次の判断から依頼を組み立てる方法。進めない理由を確かめて担当と対応を決める手順。双方の負担を含めて、改善を検討するための記録と指標。

本稿の位置づけ

顧客企業との実践報告、関連研究、国内外の公開実務資料を参照した分析と提案。今回の受け渡し方式の効果を測定した実証報告ではない。根拠と提案の対応、適用範囲を巻末に示す。

リクエスト株式会社 組織行動科学®

著者 甲畑 智康

2026年9月18日 公開用第1版・改訂

経営要約

仕事を渡した記録に、受け手が進められる状態かどうかを加える。

本稿が扱うのは、依頼・資料・判断を受け取った人が、次の仕事へ移る接点である。メールの送信やシステム上の完了は、その先の着手や成果とは別に確認する。すべての依頼に新しい帳票を増やすのではなく、まず確認待ちや手戻りが繰り返される一件を選ぶ。

1 相手が次に決めることを先に確かめる

何の資料を渡すかを決める前に、相手が何を判断し、その判断をどの仕事に使うかを聞く。必要な材料の範囲と、どこまでそろえば進められるかを共有する。

2 止まる理由に合わせて対応を変える

情報不足、意味の違い、優先順位の衝突、権限の不足、時間や資源の不足、条件変更を分けて確かめる。資料の追加で解消できる問題と、責任者の決定が必要な問題を見分ける。

3 受け手が進め方を返す

受領した事実に加え、着手できる範囲、着手予定、未確認事項を返す。進めない場合も、理由、必要な確認、決める人、次に連絡する時点を残す。沈黙を合意や受諾として扱わない。

4 双方の責任と負担を定める

送り手が相手の成果をいつまでも保証する運用にはしない。受け手には担当範囲の実行と状況共有、責任者には優先順位・権限・業務配分の調整を置く。確認に増えた時間も測る。

5 一件の結果を次の受け渡しへ返す

後続の仕事が進んだか、追加の確認や手直しが生じたか、顧客やさらに次の担当者に負担が移っていないかを確かめる。まだ分からない結果は、確認時点を決めて残す。

提案する確認項目・記録様式・指標は、現場に合わせて試し、修正するためのものである。特定の削減率や一定期間での成果を保証するものではない。

読み方と実践の入口

一件の受け渡しを選び、送り手と受け手が同じ記録を見ながら使う。

まず4ページの図で全体をつかむ。担当者は8～11ページと、記入用シートの18～20ページから始められる。管理職・業務改善担当者は、責任と優先順位を扱う12～14ページ、運用と評価の21～26ページを併せて読む。

経営要約.....	2
仕事をつなぐ全体像.....	4
実践の基盤と今回の問い.....	5
状態と進まない理由の見分け方.....	6
次の判断・共有内容・受け手の返答.....	8
未確認事項・責任・衝突・条件変更.....	11
三つの説明例.....	15
確認シート・記入例・実行後の記録.....	18
運用の負担と評価方法.....	21
ツールとAI・組織が整える条件.....	25
提案と根拠・既存の実務知見.....	27
適用範囲と次の検証.....	29
参照資料と発行情報.....	30

用語の読み方

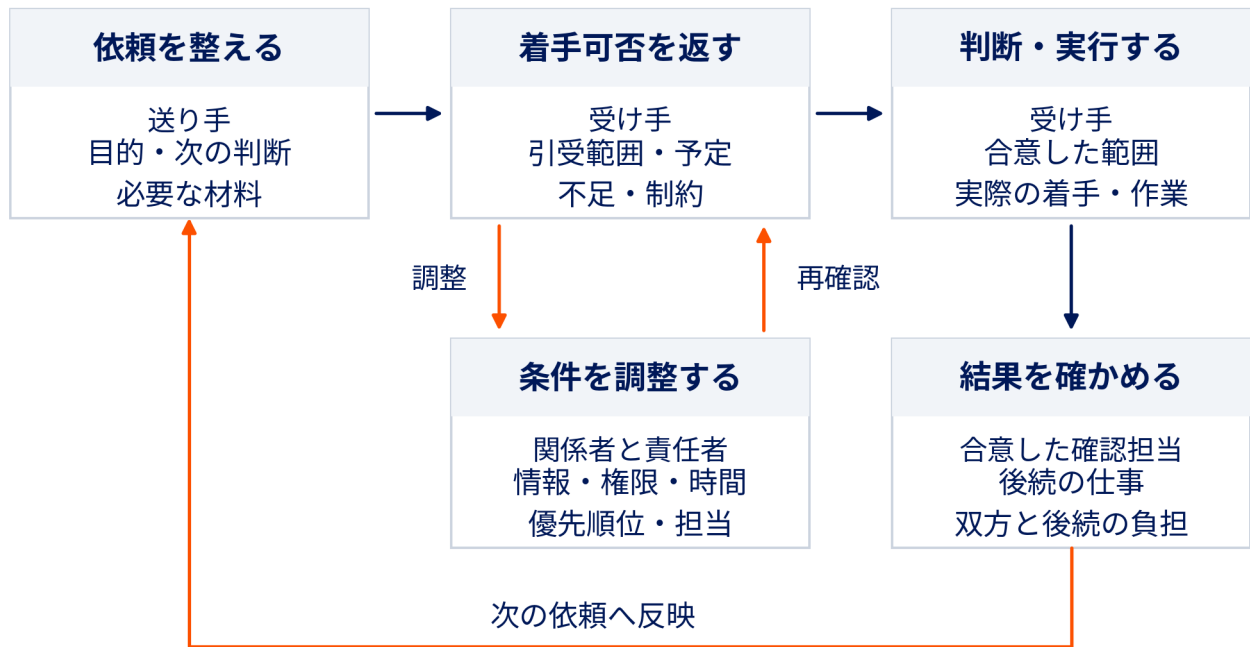
「受け渡し」は、別の人や部署が次の判断・実行を担う接点を指す。「着手できる」は、合意した範囲の作業を始める条件が整っていることを指し、直ちに作業を開始したことや、成果が保証されたことを意味しない。

説明例とシートの扱い

三つの事例と記入例は説明用の架空例である。原報告の参加者の事例や、新たな効果測定として扱わない。シートは社内の既存の依頼書や案件管理に項目を取り込んで使うこともできる。

仕事をつなぐ全体像

相手の次の判断を起点に、返答、調整、実行、結果確認をつなぐ。



図は本稿の運用提案。全案件に同じ手順を求めるものではなく、必要な確認へ戻って使う。着手できる状態と、実際の着手・結果は別に記録する。

進められる場合

受け手は引き受ける範囲と着手予定を返す。合意した範囲で判断・実行し、実際に行ったことと、その先で起きたことを確かめる。

進められない場合

不足する情報、意味の違い、権限・優先順位・時間などの条件を具体化する。担当者だけでは変えられない条件は、決定できる責任者へつなぐ。

一件が終わった後

必要な判断ができたか、保留や変更の理由は何か、負担が別の人へ移っていないかを確認する。まだ分からない結果には確認担当と時点を残し、次の依頼へ反映する。

1 実践の基盤と今回の問い

当社の原報告が扱ったのは、既存領域で成果を出してきた人が、相手の現実から目指す成果を具体化する仕事へ移る条件である。同じ方法を伝えても、確認する対象や判断する範囲が期待と異なることがあった。原報告では、この経過を従来の仕事の意味による読み替えとして解釈している。[1、13～18頁]

原報告は、相手の判断や後工程を確かめること、実行できない条件も情報として扱うこと、相手の応答と後続の結果を分けて記録することを重視している。[1、14～18・42頁] 今回はこの視点を、日常の仕事の受け渡しへ具体化する。

研究基盤と検証対象を区別する

当社の 980 社・33.8 万人のデータは、研究・教育開発の基盤である。原報告の中核となる実地検証は、BtoB 企業 3 社の顧客接点人材のリーダー候補、合計 423 名を対象とし、各社で 7 年間取り組んだ。企業別の訓練期間は 12・18・21 か月である。[1]

423 名は今回の受け渡し方式を検証した人数ではない。全員の改善、同一尺度での測定、全員の 7 年間追跡を示す人数でもない。原報告の役割転換に関する期間を、受け渡し改善の必要期間へ読み替えない。

今回具体化すること

育てる側の仕事と支援の見直しを扱った先行資料 [2] に続き、本稿では、送り手・受け手・調整責任者が一件の仕事で何を確認し、どの条件を変えるかを示す。新しい様式と指標は、本稿の設計提案である。

アート思考と判断デザインは、顧客企業との長期の実地検証から見出し、体系化してきた。外部研究は、実践との接点や異なる条件を検討するために参照する。研究結果を当社の実績へ加算しない。

2 受け渡しの状態を分けて見る

送信、受領、着手できる状態、実行、結果確認を区別する。

たとえば「完了」という一つの表示に、依頼の送信と、相手の仕事の終了が混在すると、どこで止まっているかを調べにくい。以下は状態を記録するための提案であり、必ず一方向に進む工程表ではない。条件が変われば、必要な確認へ戻る。

状態	確認する事実	その時点で分からないこと
送った	対象、版、送り先、送信時点	相手が受け取ったか
受け取った	対象の確認と受け手の返答	判断材料や時間が足りるか
着手できる	引受範囲の合意、必要材料と権限の確認、着手予定	実際に着手したか、結果が出るか
実行した	担当者が行った確認・判断・作業	後続の仕事に何が起きたか
結果を確かめた	次の仕事の変化と残る未確認事項	別の条件でも同じように進むか

受領、依頼を引き受ける合意、成果物の検収は異なる。返答で合意した範囲を残し、不足や担当外であることを伝えただけで、依頼全体を引き受けたと扱わない。

受領と着手予定を結びつける

必要な情報があっても、既存案件のために着手が来週になることがある。「進められます」だけでなく、開始の予定や制約も返す。着手予定を決められないときは、その理由と決定する人を記す。

完了の範囲を先に決める

送り手の提出完了、受け手の作業完了、顧客への価値の実現は、それぞれ別の範囲である。どこまでを今回の依頼で確認するかと、その後を誰が追うかを合意する。相手が返答しない場合の確認先と時点も決めておく。

本稿の「進んだか」には、必要な根拠を得て、保留、中止、別案への変更を決めることも含む。ただし、その判断が行われたことと、損失を防いだことなどの効果は分けて確認する。

3 進まない理由から対応を選ぶ

同じ確認待ちでも、追加する情報と、変える仕事の条件は異なる。

職種ごとに仕事の見方や言葉が異なること、知識の違いに加えて利害の違いが関わることも、関連研究でも論じられている。[3、4] 次の表は、それらと当社の実践を踏まえた確認用の整理である。原因の診断尺度ではなく、複数の同時に当てはまることもある。

確かめる点	一件の仕事で見る事実	対応の例
情報の不足	判断に使う条件や根拠が欠けている	不足する項目と確認担当を決める
意味の違い	同じ言葉で想定する作業や成果が違う	具体物・作業場面を使って照合する
優先順位の衝突	納期、品質、費用などの条件が両立しない	選択肢と影響を責任者へ示す
権限の不足	誰が承認・例外判断を行うか不明	決定者と相談範囲を明らかにする
時間や資源の不足	人手、設備、知識、着手枠が足りない	業務配分、支援、期限、範囲を調整する
条件の変化	依頼後に仕様や前提が変わった	最新版と影響先を確認し、再合意する

説明を増やす前に止まった箇所を聞く

「何があれば、どの作業から始められますか」と尋ねる。担当者が分からない、期限が決められないという返答も記録する。本人の意欲や能力を推測して、未確認の事情を埋めない。

原因の見立てを更新する

資料を補っても進まなければ、情報不足という当初の見立てを再検討する。確認した事実、試した対応、変わった点と変わらない点を残し、別の条件を確かめる。

4 相手の次の判断から依頼をつくる

依頼の書き方を決める前に、受け手が次に何を判断するのかを確かめる。「見積もりを作る」場合でも、比較用の概算なのか、発注を決める正式見積もりなのかで、必要な確認と精度は異なる。

判断した後の仕事まで一段たどる

受け手が作成したものを、さらに誰が何に使うかを聞く。営業から設計へ渡す依頼であれば、設計が仕様を決め、その内容を営業が顧客に説明し、顧客が導入可否を判断する流れを確認する。相手の仕事と出力の利用可能性を確かめる視点には、依存関係を扱う研究との接点がある。 [5]

具体物を使って意味を合わせる

「分かりやすく」「急ぎで」「使える状態で」だけでは、必要な状態を判断しにくい。記入例、試作品、過去の出力などを使い、どの項目があれば何を判断できるかを確かめる。異なる職種の仕事を理解する際の、具体物と共通の理解の役割は研究 [3、8] も参照できる。

まだ目的が定まらない仕事は探索として渡す

何を成果にするかを調べる仕事では、答えを先に固定しない。「顧客のどの仕事を見て、何を確かめ、いつ仮説を見直すか」を決める。探索で分かった事実を基に、成果や条件の置き方を更新する。 [1、13～18 頁]

今回確認する範囲を限定する

すべての後工程を調査する必要はない。まず直接の受け手と、結果を利用する相手を設定する。影響が大きい仕事では範囲を広げ、軽微な定型作業では既存の基準を使う。どこまでを確認したかを、記録に残す。

受け手が次に何を判断するかを、依頼の前に確かめる。

5 最初に共有する内容を絞る

最初の依頼には、次の五つを短く記す。既存の依頼書に情報がある場合は、その場所や版を示す。同じ情報を別の様式へ転記し続ける運用は避ける。

1 目的と相手の次の判断

誰のどの仕事を進める依頼か。受け手に決めてほしいことと、今回求める出力を一文で書く。調査を頼むのか、案を選んでほしいのか、承認が必要なのかを明らかにする。

2 必要な事実と未確認事項

判断に使う資料、取得元、確認日、最新版を示す。事実、送り手の解釈、まだ確かめていない条件を分ける。未確認事項には、担当と確認予定を付ける。

3 守る条件と調整できる条件

必須の条件、希望、変更を相談できる範囲を区別する。納期や予算を記す際は、その根拠も短く添える。条件が衝突する場合の決定者を示す。

4 受け手への確認と着手予定

受領と着手可否について、希望する返答時点とその理由を示す。受け手の業務量や勤務時間を踏まえ、返答期限を合意する。合意前の希望期限とは区別する。受け手は、着手できる範囲と予定、必要な支援を返す。

5 変更と結果を確かめる方法

何が変わったら再確認するか、実行後の何を誰と確かめるかを決める。結果が依頼の完了より後に分かる場合は、確認担当と時点を分けて置く。

五つの内容は本稿の提案であり、検証済みの必須項目セットではない。共有情報は業務上必要な範囲に絞り、権限や守秘の取り決めに沿って扱う。

6 受け手が進め方を返す

受け取ったという返事に、どこから進められるかを添える。

送り手が相手の事情をすべて把握することはできない。受け手が依頼を自分の仕事に照らし、進められる範囲と不足を返すことで、初めて具体的な調整ができる。

返答する状態	返答に含める内容
着手できる	進める範囲、着手予定、結果を返す時点
一部なら進められる	今進める部分、未確定の部分、見直す条件
確認後に判断する	未確認事項、その確認担当、次の返答時点
条件の調整が必要	両立しない条件、選択肢、決定を依頼する相手
担当の変更が必要	担当外である理由、引受先を決める責任者

返答の具体例

「資料を受領しました。比較用の概算には着手できます。現地寸法が未確認のため、正式見積もりは現地確認後に判断します。概算は木曜日、現地確認の予定は明日お返しします。」

返事がない場合の扱いを決める

返答期限をまだ合意できていない依頼は「希望期限・未合意」と記録する。既存の応答基準があればそれに従い、なければ依頼を管理する責任者と、確認先と次の連絡時点を決める。一方的な希望期限を、合意した期限への遅延と数えない。

合意した期限を過ぎたら勤務状況と連絡経路を確認し、決まらなければ責任者へつなぐ。未返信を了承、着手、完了とみなさない。依頼の受諾や実行が前提になる後続作業は、条件を確かめてから進める。

確認依頼を受け止める

受け手からの質問が、依頼の前提を見直す材料になる場合がある。送り手は回答だけで終えず、依頼の範囲・期限・目的の修正が必要かを確認する。受け手も必要な確認と、その後に進む作業を結びつけて説明する。

7 分らないことを仕事として残す

すべての情報がそろうまで待つと機会を失う仕事もあれば、一つの未確認事項で実行できなくなる仕事もある。未確認を一律に扱わず、判断への影響と、後で戻せる範囲から進め方を決める。

事実と仮定を分ける

顧客が述べた希望、現地で測定した値、送り手が置いた仮定は区別する。AI や過去資料から得た推測を、確認済みの事実として渡さない。情報源と確認時点を付け、受け手が確かめ直せるようにする。

未確認事項を放置しない

各項目について、何を確かめるか、誰が調べるか、いつ判断に必要なになるかを記す。担当者が決められないこと自体が調整事項である。依頼を管理する責任者が担当と優先順位を決める。

暫定的に進める範囲を合意する

仮定を使った比較案や試算を作る場合は、その仮定、用途、変更された場合の影響を明記する。後で修正できる部分を限定して進め、正式な承認や契約上の約束と区別する。安全・品質に関わる必須確認や承認を省く理由にはしない。

情報を増やす以外の選択も置く

調べても決められない場合には、範囲を絞る、期限を変える、専門家へ相談する、保留する、今回は実施しないという選択肢を比較する。調査を増やし続ける前に、その情報でどの判断が変わるかを確認する。

未確認という記載に、確認担当と次の判断時点を付ける。

8 責任と権限を接点で具体化する

担当者名だけでは、誰が条件を変えられるかは分からない。既存の職務・決裁規程に沿って、次の分担を具体化する。複数の役割を同じ人が担う場合も、その時点で何を決める立場かを明らかにする。

担い手	主に担うこと	一人で抱え込まないこと
送り手	目的と材料を示し、不明点に応答し、変更を知らせる	受け手の業務配分や後続成果を無期限に保証すること
受け手	着手条件を確認し、担当範囲を実行し、状況を返す	必要な権限や資源がないまま全責任を引き受けること
調整責任者	担当、優先順位、資源、期限の衝突を調整する	決定権のない担当者同士に解決を委ね続けること
承認者・専門担当	既存基準に基づく承認、例外や専門事項の判断	一般的な受領確認を正式承認の代わりにすること

一件に決定者を置く

すべての案件に新たな管理者を増やす必要はない。既存の上司、案件責任者、業務プロセスの責任者のうち、今回の衝突を判断できる人を明らかにする。責任者自身にも権限がない場合の上位の決定先を決める。

完了後の確認にも区切りを付ける

送り手が担当する確認の範囲、確認時点、以後の窓口を合意する。事後の問題が生じたら、その原因と担当範囲に応じて再度扱う。一律に送り手へ差し戻し続ける運用にはしない。

責任分担と共通理解は、組織の調整を捉える既存研究〔6〕でも扱われる。本表は本稿の運用提案であり、組織の正式な権限を変更するものではない。

9 条件の衝突を決定につなぐ

納期を守る、品質を確かめる、費用を抑えるという条件は、同時に満たせない場合がある。事情を理解し合っても、資源の配分や約束の変更が必要なら、責任者の判断につなぐ。利害の違いを情報の追加だけで解消しようとししない。知識を使う仕事の変更や、変更に伴う負担も検討対象となる。 [4、8]

選択肢と影響を並べる

「急いでください」と繰り返す前に、何を選べるかを示す。範囲を一部に絞る、別の人の支援を付ける、期限を変える、先行する仕事の順番を変えるなどである。それぞれについて、誰のどの仕事に影響するかを記す。

変えられない条件を確認する

法令、契約、安全、品質に関わる必須条件と、社内慣行や希望を区別する。担当者の推測で変更可能と決めない。必要な専門担当や承認者へ確認し、変更できる範囲の中で選ぶ。

決定の内容を当事者へ戻す

責任者は選んだ案、理由、担当、期限、見直し条件を記録する。会議に出席していなかった実行担当者にも届く形で伝え、実行可能かを確かめる。決定したことと、必要な人員や時間が実際に用意されたことを分けて追う。

評価や予算の矛盾を残さない

送り手が提出件数だけ、受け手が処理速度だけで評価されると、必要な確認や調整の負担が見えなくなることがある。管理職は受け渡し全体の経過を見て、双方の評価や業務配分に矛盾がないかを検討する。制度変更は権限のある責任者が扱う。

担当者間の会話で決まらない条件には、決められる人と判断時点を置く。

10 条件が変わったら影響先へ戻す

受け渡した時点では整っていても、顧客の要望、仕様、日程、担当者が変われば、そのまま進められないことがある。最初の依頼と、変更後の依頼を区別できるようにする。

変更の内容と理由を知らせる

更新した資料だけを送ると、受け手は何が変わったかを探す必要がある。変更箇所、理由、影響する判断や作業を短く添える。確定した変更なのか、まだ検討中の案なのかも示す。

最新版と確認した版を残す

案件番号など一件を特定する番号と、版、確認日を記録する。受け手が確認した版と、現在有効な版を照合する。メールやチャットに同じ資料を複製し続ける場合は、正本の置き場所を明らかにする。

作業を続ける範囲を再確認する

変更があったら、受け手は進行中の作業、変更の影響、手直しの必要性を返す。すべてを止めるか続けるかの二択にせず、影響する部分を限定して判断する。重要な条件が変わった場合は必要な承認を取り直す。

途中の学習と避けられた手戻りを分ける

現地確認で初めて分かった事実による変更と、既に分かっていた条件の伝達漏れによる手直しは、同じ理由ではない。結果だけで送り手や受け手を評価せず、変更を知り得た時点と実際に知らせた時点をたどる。

変更のたびに大きな会議を開く必要はない。影響する担当者と決定者が、必要な範囲で確認できる連絡方法を選ぶ。

11 営業から設計へ渡す仕事

説明用の架空例。実在の顧客案件や効果測定の結果ではない。

最初の受け渡し

営業担当が「短納期で、価格も抑えた提案をお願いします」と顧客の要望を送った。設計担当には、顧客が今回決めたいこと、必須性能、予算が確定しているかが分からない。既存案件のため、すぐに作業を始める余裕もなかった。

次の判断から確認し直す

営業は、次回会議で導入案を比較したいことと、概算に必要な最低限の用途・性能条件を顧客へ確認した。設計は、未確認の設置条件などが概算に与える影響を見て、仮定を置いて比較できる範囲を限定した。正式仕様は現地確認後に決める。

受け手が返したこと

「比較用の概算は、水曜日から着手して木曜日に返せます。正式仕様は現地確認後に判断します。既存案件より優先する必要があるれば、設計責任者へ調整をお願いします。」営業の希望納期と、設計の着手予定の違いが具体化した。

責任者が決めたこと

両部門の責任者は提出範囲を概算に限定し、設計の既存案件への影響を確認した。営業は正式仕様の確定日を顧客と再調整し、了承を得た。設計の業務配分は設計責任者が決めた。仮定を含む資料には用途を明記した。

実行後に分かったこと

設計は予定どおり概算を返し、顧客は会議で現地確認へ進む案を選んだ。営業は比較に使えた項目と、正式判断には不足した項目を設計へ返した。今回は比較案の検討までを確認して閉じ、正式仕様と導入後の結果は営業が後で確認する。受注や手戻りの削減は、この時点では確認していない。

顧客の希望、設計の判断材料、着手できる時間を同じ一件で調整する。

12 現場から承認者へ渡す仕事

説明用の架空例。数値による効果は想定していない。

承認待ちの中身を確認する

現場担当者は、設備の修理申請が止まっていると感じていた。承認者は、修理を今行う必要性、止めた場合の影響、費用の代案を判断できなかった。申請書には金額と希望日が書かれていたが、比較すべき選択肢が不足していた。

判断に必要な範囲を共有する

承認者は、今回判断するのが「修理を行うか」「どの方法を選ぶか」「いつ停止するか」であることを示す。現場担当は、確認した不具合、設備担当の見解、業務への影響、可能な方法と制約を整理する。まだ確認していない安全上の条件は専門担当へつなぐ。点検や使用停止など必要な初動は既存手順に従い、費用や実施順序の承認まで先送りしない。

情報が足りても決まらない場合

別部署の設備停止と重なることが判明した。これは申請書の書き方だけでは解消しない。調整責任者が関係部署の予定を確認し、実施順序と代替手段を決める。承認者は、自分の判断範囲を超える事項を適切な決定先へ送る。

承認後にも残ったこと

日程の調整を経て承認され、修理を実施した。しかし、使用確認で追加の調整が必要と分かり、現場への返却は保留となった。設備担当が再調整と確認を担当し、上司は代替手段を継続した。承認、修理実施、使用確認を別に残し、申請が通っただけで解決としなかった。

決められない理由を、材料の不足と、部門をまたぐ条件の衝突に分ける。

13 人事と受入部署が準備をつなぐ

説明用の架空例。一般的な受入場面を使い、個別企業の制度は記載していない。

手続きが済んでも仕事を始められない

人事は配置変更の手続きを済ませ、受入部署は初日に案内を行う予定だった。しかし、本人が最初に担う仕事、必要なシステムの権限、相談先が決まっていなかった。手続きの完了と、仕事を始める条件に隔たりがあった。

最初の一件を決める

受入部署の上司は、本人が最初に行う仕事と、本人に任せる判断を具体化する。人事は必要な手続きと情報を確認し、情報システム担当は申請された権限を既存の基準に沿って扱う。権限が必要な理由と利用開始日を共有する。

未完了の条件に担当を置く

権限付与が初日に間に合わない場合は、上司がその間に行える仕事と支援を決める。本人に権限外の操作をさせることや、他人の認証情報を使わせることを代替手段にしない。正式に使える時点と再確認する担当を残す。

本人の経験から準備を見直す

初日は、利用可能な資料を使う調査に着手した。一方、権限が必要な入力作業は始められなかった。上司は本人と困った点を確認し、次回から最初の仕事と権限申請を早く照合することにした。今回の入力作業は、権限付与後に本人が着手できるかを引き続き確認する。役割転換の支援は先行資料 [2] も参照できる。

手続きの担当者と、実際の仕事を任せる人が、開始条件を照合する。

14 受け渡しを確かめるシート

一件を特定できる記録に記入する。既存の依頼書や管理票への項目追加でもよい。

案件名・ID／資料の版：

記録日／送り手／受け手：

送信時点／受領時点：

調整責任者／正本の場所：

1 目的と次の判断

誰のどの仕事を進めるか。受け手の判断と今回求める出力。

2 確認済みの事実と未確認事項

根拠資料の場所・版。未確認の内容、確認担当、必要な時点。

3 条件と決定者

必須の条件、調整できる条件、変更を決める人。

4 受け手の返答

希望期限と合意した返答期限。引受範囲、着手予定、保留理由、次の返答時点。

5 変更と結果の確認

再確認が必要な変化。何を、誰が、いつ確かめるか。以後の窓口。

返答の選択肢：着手可／一部可／確認待ち／条件調整／担当変更

受領は引受合意や検収とは異なる。実績は同じ案件の事後記録へ追記する。

15 シートの記入例

15 ページの営業と設計の架空例を使った記入例。実施済みの改善実績ではない。

案件名は「導入案の比較用概算」、送り手は営業担当、受け手は設計担当とする。既存の案件番号と資料の版を使用し、正式な仕様決定とは区別する。

1 次に行う判断と今回の出力

顧客が次回会議で導入案を比較する。設計は、確認済み条件と仮定に基づく比較用の概算を作る。正式見積もりと施工・導入の判断は今回の範囲に含めない。

2 事実と未確認事項

確認済みは、比較する用途、概算に必要な最低限の性能条件、会議日。未確認は、設置条件の詳細と正式予算。設計が仮定を置いて比較できる範囲を限定する。営業が未確認事項を顧客へ確認し、取得日とともに追記する。

3 条件と決定者

今回の出力は比較用概算。正式仕様は現地確認後に決める。期限と範囲は両部門の責任者が影響を見て調整する。顧客との約束を変える場合は営業が了承を得る。設計の業務配分は設計責任者が決める。

4 受け手の返答と着手予定

確認した範囲の概算は、水曜日に着手し木曜日に返す予定と設計が回答。正式仕様の判断は保留。追加情報で試算が変わる場合は、その影響と再見積もりの予定を設計が返す。

5 変更時と結果確認

設置条件や必須性能が変われば営業が知らせ、設計が試算への影響を判断する。次回会議の後、営業が顧客に比較できた点と不足を確認して設計へ返す。正式仕様と導入後の結果は、後の確認対象として担当を残す。

実際の運用では曜日を日付に置き換える。担当者名、送信・受領の時点、希望する返答時点、合意した返答期限も記録する。

16 実行後の確認と次の変更を残す

実施したこと、相手の判断、後続の結果、追加の負担を分けて記す。

受け渡し時のシートと同じ案件番号で、結果が分かった時点に追記する。顧客の反応が好意的だったことと、相手の仕事が進んだことは、それぞれ確認する。

案件名・ID／確認日／確認者：

1 実際に行われたこと

実着手・終了の時点、受け手の判断・実行、確認できた根拠。

2 後続の仕事と残る未確認事項

相手が決めたこと。実行・保留・中止・変更と理由。次の確認担当・時点。

3 追加確認・手直し・双方の負担

何が必要になり、なぜ起きたか。送り手・受け手・責任者・顧客の時間。

4 次に変えること

変える項目や条件、担当、実施時点、結果を見直す時点。

記入の短い見本（15 ページの架空例）

水曜着手・木曜提出。顧客は比較して現地確認へ進む案を選んだ。正式仕様は未確定で、営業が現地確認後に追う。今回の依頼は比較の確認までで閉じる。双方の工数は未記録のため、負担が減ったとは判断できない。次回は確認と手直しの時間も記録する。

17 確認の負担を増やしすぎない

受け渡しを丁寧にするために、すべての連絡へ詳細な報告を求めると、別の待ち時間が生まれる。対象と確認の深さを選び、既存の仕事の中で使える形にする。

繰り返し止まっている接点の一つ選ぶ

全社共通の帳票を先に作るのではなく、最近の一件を送り手と受け手でたどる。何を渡し、何が足りず、誰が何を確認したかを見て、追加する項目と削れる作業を決める。

定型と非定型で確認を変える

条件が安定し、受け手が繰り返し同じ判断を行う仕事は、既存の基準や入力項目を使う。新しい相手、未経験の条件、影響が大きい仕事では、受け渡し前の照合を増やす。毎回同じ項目を聞いているなら、標準の依頼内容へ反映する。

二重入力を避ける

顧客管理、案件管理、申請システムなど、正本の記録場所を一つ決める。シートを別に使う場合は、詳細資料を転記する代わりにリンクと版を示す。会議を増やす前に、既存の打ち合わせで扱えるかを検討する。

受け手の確認時間を確保する

受領確認や質問への応答にも時間がかかる。返答期限を一方的に短くせず、案件の重要度と業務量に応じて合意する。急ぎの扱いを増やした結果、他の仕事が遅れていないかも確かめる。

必要のない項目は外す

記録が判断にも振り返りにも使われていなければ、その項目を残す理由を見直す。受け渡しの改善と同時に、確認の回数、記入時間、会議時間の増減を記録する。

18 何を測れば改善を判断できるか

以下は本稿の運用指標案である。課題に合う一、二項目から始め、導入前に対象案件、起点、締切時点、集計方法を決める。件数が少ない場合は割合だけにせず、一件ごとの経過を示す。人の能力を一つの点数にまとめる目的では使わない。

指標	定義の例	一緒に確認すること
期限内の返答率	合意した期限が到来した依頼のうち、期限内に着手可否と予定、または進めない理由と次の返答時点が記録された割合	返答の五区分、未返信、期限後の返答を分ける
実着手までの時間	依頼を受領した時点から、受け手が実際に着手した時点まで	未着手件数とその待機日数も示す
追加確認の内容	初回の受け渡し後に必要になった確認を、理由別に記録	新たに判明した事実と、既知情報の不足を分ける
手直しの時間	対象案件の再作業に要した送り手・受け手の時間	条件変更による必要な再作業を区別する
後続の仕事の変化	合意した時点での次の判断・作業、保留・中止・変更と理由	未確認や外部要因、さらに先への負担移転
確認と調整の負担	記入、読解、応答、調整に要した各側の時間	管理職や顧客に生じた負担も対象にする

分母と未完了の扱いを先に決める

対象の全依頼を残し、合意した返答期限の到来・未到来と、期限未設定・未合意を分ける。返答率の分母は期限到来案件とし、未設定・未合意の件数と理由も示す。分母が0なら「対象なし」。実着手までの時間には、未着手件数と受領後の経過時間を併記する。

集計条件をそろえる

暦時間か営業時間か、開始と終了の記録元を定める。期限を変えた場合は元の期限と変更理由を残す。取消・重複・分割・範囲変更は元案件との対応を残し、遡って対象から消さない。定義変更には版と理由を付ける。

19 指標の変化を読み違えない

速くなったかとともに、必要な判断と結果が保たれたかを確認める。

受け手が不足を早く返すようになれば、導入直後に質問や保留の件数が増えることがある。その増加だけでは悪化と判断できない。何を確認し、その後の仕事はどう変わったかを一件ごとにたどる。

数値を良くするための形式的な返答を防ぐ

返答率だけを目標にすると、内容を見ずに「着手できます」と返す運用になり得る。着手予定と実際の着手、後の差し戻しを併せて確かめる。担当者が進められない事情を記録できるようにする。

案件の違いと外部の変化を確認する

簡単な案件が増えた、人員が増えた、繁忙期が終わったといった変化でも待ち時間は変わる。案件種類、難しさ、担当者の経験、業務量、同時に行った施策を記録する。全体の平均だけで、受け渡し方式の効果を断定しない。

双方と後続の負担を見る

送り手の作業時間が減っても、受け手が資料を読み解く時間や顧客の再説明が増えたなら、そのまま改善とは言えない。確認する範囲を定め、各側の負担と後続の結果を並べて見る。

すべての手戻りを失敗としない

探索や試行によって新しい事実が分かり、案を変えることもある。避けられた再作業と、学習や条件変更に伴う修正を分ける。先に想定できたかは、当時入手できた情報から判断する。

経過時間と作業時間を混ぜない

待ち時間は時計上の経過、確認や手直しの工数は人が使った時間であり、そのまま足さない。30分の会議に3人が参加した場合、経過は30分、作業時間は1人30分、全員で計90分となる。同じ人の同じ時間帯を確認と手直しの両方へ重複計上しない。

20 小さく試し適用条件を確かめる

新しい様式を配布することと、仕事が変わることは別である。最初是一个の受け渡しを対象にし、現状を記録してから変更する。導入期間は仕事の周期に合わせ、結果が分かる前に成功と判断しない。

導入前に決める

対象に含める依頼、除外する依頼、観察する期間、結果の確認時点を決める。送る人と受け取る人の双方が困っていることを聞き、まず変える項目を絞る。通常の手順と本稿から加えた変更を区別して記録する。

実際に使われたかを確かめる

様式が埋まったかに加え、その内容で受け手が何を判断し、何を返したかを見る。使わなかった案件や中断した案件も残し、対象から消さない。書き方、時間不足、使う必要性の違いを確かめる。

比較できる範囲を明らかにする

可能なら、似た種類の仕事で導入時期をずらして比較する。ただし、担当者や案件の違いがある場合は、その影響を考える。導入前後だけの比較は、他の変化を取り除けないため、因果効果の断定には使わない。

続ける条件と変更する条件を共有する

必要な判断が行われ、後続の実行、保留、中止、変更が理由とともに確認でき、双方の負担が許容できるかを検討する。確認作業が増えすぎた、担当が決まらない、重要な条件を見落とした場合は、範囲や運用を変える。承認・安全・品質上の問題は既存の責任者へつなぐ。

別の条件でも確かめる

最初の一件で使えた後に、別の相手、繁忙時、条件変更がある案件で試す。使えた条件と使えなかった条件を残す。原報告が重視した、最初の経験と使い続ける経験の区別を引き継ぐ。 [1、15～18 頁]

21 ツールと AI を記録の補助に使う

道具を選ぶ前に、誰のどの判断を支える記録が必要かを決める。

案件管理や申請システムに、次の判断、未確認事項、確認担当、返答期限、版を記録できれば、別の帳票を作らずに運用できる。通知は受信者と必要な時点を絞り、全員への通知が確認の負担を増やしていないかを点検する。

AI に支援させる範囲

長い記録から条件や未確認事項の候補を抽出する、変更前後の差分を整理する、質問案を作る、といった使い方が考えられる。抽出した記述には元の資料と位置を付け、担当者が根拠へ戻れるようにする。

人が確かめる内容

実際に確認した事実か、現在も有効な条件か、権限を持つ人が決めた内容かを確認する。AI が空欄を推測で埋めた内容は、確認済みとして扱わない。受け手の着手可否、業務配分、承認は、権限と状況を確認できる人が判断する。

NIST の生成 AI 向け文書は、もっともらしい誤情報を出す問題と、出力中の出典を確かめる対応を扱う。[14] AI が付けた引用先も、原資料を開いて記述との一致を確認する。

使える情報の範囲を守る

顧客情報や社員情報は、社内で承認された環境と利用目的に沿って扱う。必要以上の情報をまとめて共有せず、閲覧できる人と記録の保存先を決める。外部サービスの選定や特定製品の効果は、本稿の検証対象ではない。

自動化の前後で結果を見る

依頼が自動的に送られたことと、受け手が進められることを分ける。自動化で依頼の件数だけが増えた場合は、受け手の処理能力と優先順位の決定を見直す。ツール導入の効果と、受け渡しの確認方法の効果を分けて検討する。

22 組織が整える条件

個々の担当者が確認を続けても、決定権や業務量が変わらなければ解消しない問題がある。経営や部門責任者は、現場が記録した停滞を、権限・配置・評価・仕組みの見直しへつなぐ。

判断できる人へ届く経路を用意する

部門間で優先順位が衝突したとき、誰が判断するかを明らかにする。決定まで待つ間に進める範囲と、止める範囲を共有する。相談が上がった後、いつ何を決めたかを現場へ戻す。

受け渡し全体の結果を確認する

提出件数や一部署の処理時間とともに、後続の仕事、顧客への影響、両側の負担を見る。問題が起きた一件を送り手・受け手が共同で振り返り、事実確認や正式な対応のための記録と、仕事を改善するための学習記録の目的・扱いを区別する。

標準にする範囲を選ぶ

複数の案件で共通する不足は、依頼項目、基準、例示、権限の説明へ反映する。一方、探索や例外の判断が必要な仕事まで固定化しない。標準を外れる場合の確認先と、標準そのものを改訂する責任者を置く。

試すための時間を配分する

本稿の導入を通常業務へ単純に上乘せしない。何を減らし、どの打ち合わせを置き換え、誰の時間を確保するかを決める。確認に使った時間が、再作業や待ち時間の変化と見合うかを後で検討する。

現場から上がった不足や衝突に対し、組織が何を変えたかまで記録する。

23 提案と根拠の対応

当社の実践報告は、相手の現実と判断、その後の結果を確かめるという本稿の基盤である。関連研究は、職種間の理解、依存関係、利害、調整、振り返りを検討する参照先として扱う。

本稿の提案	参照した根拠	本稿で新たに提案する部分
次の判断から依頼を組み立てる	当社の実践報告 [1] と仕事の依存関係 [5]	受け渡し前の五項目と確認シート
具体物で意味を照合する	職種ごとの文脈・理解と具体物を扱う研究 [3、8]	一件の依頼で判断材料を照合する手順
情報不足と利害の衝突を分ける	知識境界の理論整理と現場研究 [4、8]	六つの確認点と決定先へのつなぎ方
責任と着手条件を共有する	調整に関する研究レビュー [6]	受け手の返答と未確認事項の担当・期限
結果と負担を次の仕事へ返す	当社の実践報告 [1、2] と振り返り研究 [7]	結果確認欄、指標案、適用条件の記録

根拠の種類を区別する

質的な現場研究、理論的な整理、研究レビュー、実務提言では、示せることが異なる。各資料の対象と確認範囲を参考文献に記した。これらを合わせて本稿の方式全体が検証済みだとは扱わない。

使える条件を明らかにする

一件の経過を追えること、送り手と受け手が必要な範囲で状況を共有できること、条件を変える責任者に届くことが運用上の前提になる。これらが整わない場合は、その条件を整える作業を導入に含める。

24 既存の実務知見と本稿の貢献

国内外の公開資料にも、意思決定権、部門横断の連携、受け渡し、下流の負担が論じられている。次の表は、選定した五つの実務資料との接点を整理したものである。各社の全刊行物や有償支援を比較したものではない。

公開資料	扱う論点	本稿で一件に具体化すること
Bain & Company [9]	意思決定の役割、実行者の早期関与、下流への影響と実行資源	決定者、未確認事項の担当・期限、受け手の返答を残す
McKinsey & Company [10]	横断的な決定の過程、受け渡しの手引き、試運転、共同指標	送信、受領、着手可能、実行、結果確認を分けてたどる
BCG [11]	他者との関係と生産性、受信者の中断や後工程への負担転嫁	準備・確認の工数と、相手側の再作業を併せて見る
野村総合研究所 [12]	部分最適による分断、受け渡し時の重複点検、全体の業務分析	繰り返す確認の理由を一件から調べ、必要な確認を選ぶ
三菱UFJ リサーチ & コンサルティング [13]	顧客志向を基にした業務・過程・組織の見直し	顧客や次工程で何が進む必要があるかを受け手と確かめる

本稿が読者へ提供するもの

当社の実践報告を起点に、受け手の次の判断から依頼を組み立て、未確認事項、返答、着手、結果、双方の負担までを一件で追える形にした。三つの説明例、二つの記録シート、指標案を使い、どこを変えるかを検討できる。

表は各社にない手法を認定するものではない。本稿の貢献は、根拠と提案を区別し、読者が試して見直せる具体的な手順と記録を一体で提供することにある。

25 適用範囲と次の検証

検討する問い、試す手順、経過を確かめる記録を提供する。

今回示している範囲

当社の原報告と関連文献を基に、一般の組織で検討できる受け渡しの方法を提案した。三つの事例と記入例は説明用であり、改善の実績ではない。新たな実測値、削減率、他社より高い効果を示すデータは本稿に含めていない。

対象によって調整すること

定型処理、探索的な仕事、緊急対応、専門的な承認では、必要な記録と確認の深さが異なる。安全・品質・法令・契約に関わる手順は、それぞれの正式な基準に従う。本稿のシートを専門的な承認や点検の代替にしない。

今後確かめること

異なる職種や組織で使った記録から、どの確認がどの条件で役立ったかを調べる。使わなかった案件、中断した案件、改善しなかった経過も対象にする。本人の経験、仕事の難しさ、業務量、権限、同時に行った変更を残す。

複数の人が同じ記録を読み、状態や原因の捉え方が一致するかを確認する。特定の効果を検証する際は、比較条件、対象数、欠測、測定時点を事前に定め、因果関係を論じられる設計かを検討する。

実践から更新する

最初の一件で分かったことを、次の依頼項目や仕事の条件へ返す。送り手と受け手が次に何を変えたかを残すことが、本稿を各組織の実務へ育てるための出発点となる。

参照資料 1

全資料の参照日：2026 年 9 月 18 日。学術資料は各項目に記した範囲を確認した。本文の角括弧内の番号と対応する。

[1] リクエスト株式会社 (2026) 『成果を出してきた人の役割転換を支える経験設計—7 年間の実地検証と企業横断の研究基盤に基づく実践報告』 70 頁。公開案内と報告書。提供された公開版全文を参照。本稿の主要参照箇所は 13～18・42 頁。観察的な実践報告であり、本稿の受け渡し方式の検証ではない。

[2] リクエスト株式会社 (2026) 『育てる側は実践から何を学び直すのか—役割転換を支える仕事と支援の再設計』 27 頁。公開案内と報告書。提供された公開版全文を参照。原実践から導いた分析と提言。

[3] Bechky, B. A. (2003). Sharing Meaning Across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor. *Organization Science*, 14(3), 312–330. 出版社ページ。出版者の抄録・書誌を確認。製造現場の職種間の理解を扱う質的研究。本文全体の精査は行っていない。

[4] Carlile, P. R. (2004). Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555–568. 出版社ページ／著者公開本文。書誌・抄録と、著者公開稿の知識境界・利害調整の節を確認。理論的枠組みであり、本稿の六項目を検証した研究ではない。

[5] Malone, T. W., & Crowston, K. (1994). The Interdisciplinary Study of Coordination. *ACM Computing Surveys*, 26(1), 87–119. 著者所属大学での公開本文。本文の定義と依存関係の節、主に 90～96 頁を確認。仕事の依存関係を整理した概念的レビュー。

[6] Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009). Coordination in Organizations: An Integrative Perspective. *Academy of Management Annals*, 3(1), 463–502. DOI／著者公開本文。著者公開稿の要旨、範囲、主要概念と考察を確認。責任、予測可能性、共通理解を扱う研究レビュー。

参照資料 2

以下も 2026 年 9 月 18 日参照。公開実務資料は、その発行者の見解や方法を参照するものであり、本稿の有効性を実証する資料ではない。

[7] Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013). Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance? A Meta-Analysis. *Human Factors*, 55(1), 231–245. [出版社ページ](#)。出版者の抄録・書誌を確認。振り返りに関するメタ分析。本稿の様式への効果量の転用は行っていない。

[8] Carlile, P. R. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*, 13(4), 442–455. [出版社ページ／著者公開本文](#)。出版者の抄録と著者公開稿の対象・主要考察を確認。新製品開発の四職能を扱った質的な現場研究。

[9] Bain & Company (2023 年 10 月 13 日). RAPID® Decision Making. [公開記事](#)。記事本文を確認。意思決定の役割と実行への接続を扱う実務資料。RAPID®は Bain & Company の手法。

[10] McKinsey & Company (2017 年 6 月 21 日). Untangling your organization's decision making. [公開記事](#)。記事本文、特に部門横断の意思決定の節を確認。受け渡しの手引き、試運転と評価を含む実務提言。

[11] Morieux, Y., & Dosik, D. (2021 年 9 月 24 日). The Social Economics of Work and Productivity. BCG. [公開レポート](#)。HTML 本文の導入と関係性・部門間の相互補完に関する主要節を確認。記事内の他社調査数値は本稿に使用していない。

[12] 野村総合研究所（年記載なし）BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）。[用語解説](#)。解説本文を確認。部分最適と全体最適、業務分析を扱う。

[13] 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（年記載なし）BPR（Business Process Re-engineering）。[用語解説](#)。解説本文を確認。顧客志向と業務・過程・組織構造の再設計を扱う。

[14] NIST (2024). Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile. NIST AI 600-1. [公式文書](#)。第 2.2 節と MS-2.5-003 を確認。生成 AI の誤情報と出典確認に関する参照資料。

発行情報と資料の利用

発行者

リクエスト株式会社

代表取締役 甲畑 智康

組織行動科学®を基盤に、企業で働く人の行動、判断、経験形成、組織学習に関する研究と実践支援を行う。

本稿の作成方法

当社の公開実践報告を起点に、受け渡しに関係する学術研究と国内外の公開実務資料を選択的に参照した。体系的レビューや、全シンクタンク・コンサルティング会社の網羅比較ではない。参照日と確認範囲を巻末の各資料に示した。

利用にあたって

シートや記入例は、仕事の種類、既存の規程、情報の扱いに合わせて調整して使う。組織内での検討では、関係者が何を記録し、誰が読み、何の判断に用いるかを共有する。記録の量や提出の速さだけで個人を評価しない。

本稿を引用する際は、題名、発行者、発行日、該当ページを明記する。紹介するときは、実践の事実、関連研究、今回の提案という位置づけが伝わるようにする。

連絡先

所在地 〒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

[公式サイト](#)

[会社概要](#)

[お問い合わせ](#)

『自分の仕事は終わった。相手の仕事は進んだか。』

手戻り・確認待ち・部門間のすれ違いを見直す、仕事のつなぎ方

2026年9月18日 公開用第1版・改訂

© リクエスト株式会社