

相手の現実から 仕事を考える

観察し、想像し、確かめる。

顧客・同僚・部下の言葉や行動を手がかりに、
自分の仕事の進め方を見直す。



観察した事実から、次に確かめる問いをつくる。

確認したことを仕事に生かし、次の判断に残す。

今、気になっている仕事を一件選ぶ

読みながら、その一件について考えてみてください。

提案が進まない。若手の手が止まる。引き継ぎの後で確認が続く。
その場面で、何を見て、何をまだ知らないのかを整理します。

- 1 まず書く** 誰の、どの仕事か。相手が次に判断・実行することは何か。
- 2 確かめて動く** 一番判断に影響する不明点を選び、相手や記録で確かめる。分かったことに応じて進め方を変える。
- 3 結果を残す** 何が変わったか。何がまだ分からないか。
次の仕事で先に確かめる点を残す。

基本の手順、

四つの仕事場面、

記入シート、

研究と出典、

事例・会話は説明のための架空例です。実務の手順とシートは本資料の提案です。

事実と解釈を分けると、問いが見える

「そう感じた理由」を、実際の言葉・行動・記録に戻してみます。

自分の解釈	観察・確認した事実	次に確かめること
関心がないのだろう	顧客が「今回は難しい」と話した	何が難しいのか。時期、費用、進め方などの事情は何か
主体性が足りない	依頼後、担当者が入力画面を開いたまま作業を止めていた	どこまで分かっているか。何を決められずにいるか
情報は伝わっている	資料を送付し、受領の返信があった	相手が次の仕事に使えるか。不足や認識のずれはないか

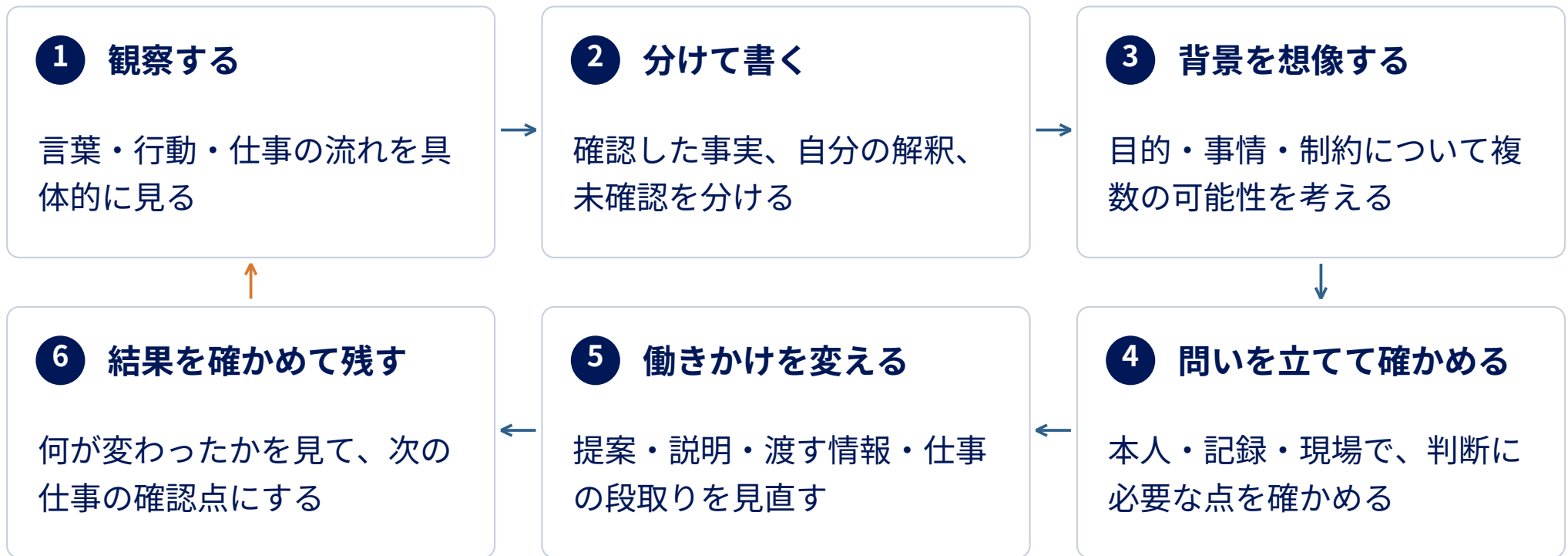
発言の扱いにも注意する

「納期は問題ないと聞いた」は、そう聞いたという事実です。実際に間に合うかは、工程・記録・関係者との照合が必要です。

参照 [2] [3] 解釈は考えるための手がかりです。確認済みの事実と区別して扱います。

観察したことを、次の判断につなぐ

一度で決め切らず、分かったことに応じて前の段階へ戻ります。



出発点は、相手の仕事

相手にとって必要なこと、自分たちの責任、実行できる条件を合わせて考えます。

六つの手順は、参照研究を踏まえて本資料で整理した実務提案です。

人と、その人が働く状況と一緒に見る

目を向ける対象を広げると、確かめるべきことが変わります。

1 言葉

実際に何と言ったか。曖昧な言葉はどれか。

2 行動

どこで止まるか。何を繰り返すか。

3 使うもの

資料・画面・道具に、必要な情報はあるか。

4 前後の仕事

何を受け取り、誰へ何を渡すか。

5 条件

時間・役割・権限・判断基準はどうなっているか。

自分が見ていない点も探す

注意を向けた対象以外を見落とすことは、実験でも示されています [1]。仕事では、別の時間帯・別の案件・別の担当者の見方も手がかりにします。

観察の目的を伝える

仕事を理解し改善するために、見る範囲や記録の扱いを共有します。私生活へ踏み込まず、業務に必要な情報を扱います。

参照 [1] [3] 見る機会が限られるときは、記録の確認や本人への質問を組み合わせます。

想像を、確かめられる問いに変える

最初に浮かんだ説明に加えて、別の可能性も考えます。

確認した事実 顧客から「今回は難しい」と言われた。

時期の制約があるのかも

いつ、どの条件が整えば検討でき
そうか。

判断材料が足りないのかも

検討するうえで、どの情報が必要
か。

目的に合っていないのかも

今回、優先したいことは何か。

自分の前提も点検する

「良い提案なら採用される」「説明すれば伝わる」と考えていなかったか。自分の見
立てと合わない事実はないか。

想像の先で、新しい情報 を得る

25の実験を報告した研究では、相手の立場を想像する指示による理解の正確さの一貫
した向上は確認されず、最終実験では対話で情報を得る効果が示されました [2] 。

参照 [2] 複数の可能性は、答えを誘導する選択肢ではなく、自分の見落としを点検する材料です。

相手が、実際の状況を話せる問いにする

確認の目的を伝え、まず具体的な場面から聞きます。

- | | |
|-------------|-------------------------------------|
| ① 目的を伝える | 「進め方を合わせたいので、少し確認させてください。」 |
| ② 場面を聞く | 「どの段階で、何が難しくなっていますか。」 |
| ③ 背景を広げる | 「その前後に、どのような事情がありましたか。」 |
| ④ 理解を返す | 「まず必要なのは、比較できる費用と日程、という理解で合っていますか。」 |
| ⑤ 次の一步を合意する | 「では、この二点を整理します。いつまでに、どなたと確認しましょうか。」 |

質問を一度に重ねない 一つ聞き、答えを受け止めてから次へ進みます。答えにくい事情は無理に求めず、別の確認方法を相談します。

参照 [2] [4] 質問文は本資料の例です。要点を返し、送り手が確認する考え方はAHRQのCheck-Backも参照。

「今回は難しい」から、提案を見直す

相手の判断に必要なことを、対話で具体的にします。

顧客の発言

「今期中の導入は難しいです。」

観察した事実

導入時期について難しいと話した。費用への言及はなかった。

考えられる背景

予算、現場の繁忙、社内承認、提案内容との不一致など。

確かめる問い

「導入時期を考えるうえで、どの点が一番の制約になっていますか」

確認できた事情

現場が繁忙期で、切替作業の担当者を確保できないと分かった。

働きかけと結果確認

切替負担と候補時期を整理し、関係者と再検討できるか確かめる。

—— **確かめた事情に合わせて、提案の内容・時期・進め方を変える。**

架空例。相手が検討を望まない場合は、その意思を尊重します。

仕事が止まった地点を、一緒に確かめる

本人が、次の判断をできるようになる条件を見つけます。

若手の発言

「AIに、何を入力したらよいですか。」

観察した事実

依頼メールとAIの入力画面を開いて、作業が止まっている。

考えられる背景

目的が不明、情報不足、入力してよい範囲が不明など。

確かめる問い

「相手は何に使う資料ですか。分かることと未確認の点を教えてください」

確認できた事情

会議で何を決めるかと、誰へ確認してよいかが分かっていなかった。

働きかけと結果確認

確認先と任せる範囲を決める。本人が目的を確かめ、入力案をつくる。

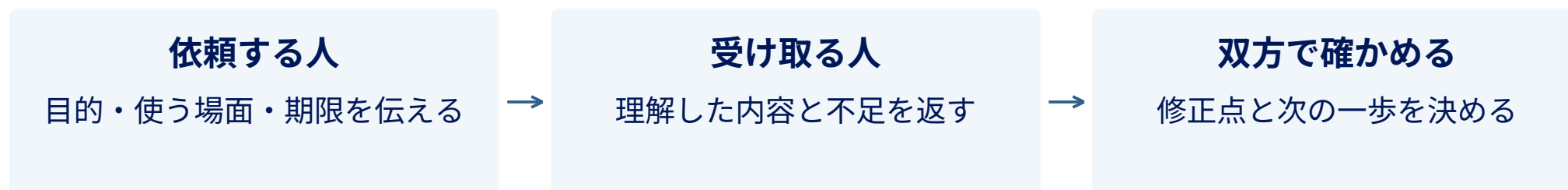
—— 次の仕事では、本人が目的・不足情報・確認先を自分で整理できるかを見る。

参照 [8] 架空例。育成の進め方は本資料の提案。本人の経験や業務条件に合わせて調整します。

次の人が、仕事を進められる形で渡す

相手が何を判断し、何を実行するのかから、受け渡す内容を考えます。

依頼 「この見積り、金曜までにお願いします」



用途を確認

金曜の午前会議で、A案とB案を比較するために使う。

必要な中身

総額、前提条件、対象外の費用、納期の違いをそろえる。

理解を返す

「木曜15時までに比較表を出します。条件が未確定の項目は明記します」

使えたかを見る

比較・判断ができたか。追加で必要になった情報は何か。

参照 [4] 架空例。医療分野のCheck-Backの考え方を参考に、一般の仕事向けに構成しています。

AIを、確認すべきことを見つける助けにする

背景の可能性と質問案を広げ、現実の情報と照合します。

そのまま使える入力例

次の依頼について整理してください。

【相手と用途】分かっている範囲を書く

【確認済みの事実】発言・記録と、その出所を書く

【まだ分からない点】不明のまま列挙する

1. 入力に書かれた事実と、推測を分ける
2. 背景の可能性を複数挙げる
3. 可能性を確かめる質問と確認先を提案する
4. 判断に影響する不明点を優先する

書かれていない事情を、確定した事実にししないでください。

使う前

組織で認められた環境と情報の範囲を確認し、入力が必要なものに絞る。

使った後

追加された事実、数値、引用元を原資料で照合する。相手の事情は本人や記録で確かめる。

仕事へ戻す

確認した内容を反映し、誰が何を決めるかを明確にして使う。

参照 [9] 入力例は本資料の提案です。AIの回答だけで、相手の背景や出典の正しさは確認できません。

気づいた問いが、仕事に生かされる職場へ

管理職は、確認する行動と、そのための条件を支えます。

① 問いを受け止める

「どこが気になったか」「どの事実からそう考えたか」を聞く。

② 確かめる手段を用意する

相談先、記録へのアクセス、確認に使える時間を明確にする。

③ 判断する範囲を示す

本人が決めてよいこと、相談する条件、期限を共有する。

④ 仕事を見直せるようにする

新しい事実が出たら、指示・計画・分担も更新する。

管理職から示す言葉

「私の見立てではこうです。まだ確認できていないのは、この点です」

製造業の51チームの研究では、心理的安全性と学習行動の関連が報告されています [5]。質問や誤りの共有ができる関係を、日々の対応からつくります。

参照 [5] 研究は関連を示すもので、この四つの対応の効果を直接検証したものではありません。

観察の経験を、仕事で使う経験につなぐ

何を見たかを言葉にし、自分とは違う見方と照らし合わせます。

芸術教育の枠組み

Harvard Project ZeroのStudio Habits of Mindには、観察・構想・省察などが含まれます [6]。芸術制作の中で育てようとする思考の整理です。

観察学習の実験研究

医学生36人の無作為化比較試験では、芸術の観察訓練を受けた群で、画像を観察・記述する課題の成績改善が報告されました [7]。

仕事へつなぐ実践

自分が何に注目したかを振り返り、別の見方を聞く。次に実際の仕事でも同じ確かめ方を試し、役立つ条件を確認します [8]。

作品や場面を観察



見方と根拠を話す



実際の仕事で試す

参照 [6] [7] [8] 医学生の画像課題の結果から、一般企業の業績向上は結論できません。芸術の価値には多様な側面があり、本資料は仕事との接点の一つを扱います。

一件の仕事を、確認から結果まで残す

顧客への提案を見直す架空例です。事実が増えたら書き直します。

対象の仕事 設備の導入提案 ／ 相手に必要なこと 実行できる時期と体制の判断

1 観察した事実・出所

打合せで担当者が「今期中の導入は難しい」と発言。
費用への言及なし。

2 自分の解釈・未確認

予算が足りないと思った。時期、体制、承認手順は
未確認。

3 背景の可能性・確かめる問い

繁忙、予算、提案との不一致など。導入の一番の制
約は何かを聞く。

4 確認したこと・働きかけ

担当者に聞き、繁忙期の切替要員不足と判明。負担
と候補時期を整理する。

5 結果・まだ分からないこと

現場責任者との検討日が決まった。導入可否と要員
確保は未確定。

6 次の一件へ残すこと

初回に実施体制も確認する。今回の事情を、別の顧
客にも当てはめない。

確認相手・確認日・記録の場所も残します。推測だけで記入を埋める必要はありません。

自分の仕事で、次に何を確かめるか

分からないところは「未確認」と書き、確認先と時期を決めます。

対象の仕事

相手に必要なこと

記入日

1 観察した事実・出所

言葉・行動・記録。誰から、いつ、何で確認したか。

2 自分の解釈・未確認

どう受け取ったか。何をまだ知らないか。

3 背景の可能性・確かめる問い

別の可能性は何か。誰に、何を、いつ確かめるか。

4 確認したこと・働きかけ

何が分かったか。それに応じて何を変えるか。

5 結果・まだ分からないこと

相手の仕事は進んだか。何が残っているか。

6 次の一件へ残すこと

次も確かめる点、条件が違えば見直す点は何か。

個人・チームで複製して利用できます。共有時は、個人名や機密情報の必要性を確認してください。

短い振り返りを、次の一件につなぐ

週に一件から。10分程度の対話を目安に、仕事に合わせて調整します。

- 1 事実を持ち寄る** 一人が一件を説明し、聞き手は事実と解釈の区別を確かめる。
- 2 見方を広げる** 別の可能性と、まだ見ていない点を挙げる。
- 3 一つ決める** 次に確かめる問い、確認先、担当、時期を決める。
- 4 次回に戻る** 実際に分かったことと、仕事をどう変えたかを話す。

聞き手の問い

「その見方の手がかりは何ですか」「ほかにはどんな可能性がありますか」「何が分かると、次を決められますか」

共有する記録

場面 → 確認した事実 → 判断を変えた点 → 次も確認する条件。この形で残し、必要な仕事で取り出せるようにします。

参照 [5] [8] 時間や頻度は運用上の目安です。この進め方自体の効果が検証済みであることは意味しません。

確認によって、仕事はどう変わったかを見る

一件の記録を、次の仕事を見直す材料にします。

見るもの	記録する例	読み取るときの注意
確認の中身	曖昧だった目的・条件が具体的にになったか	質問の数だけで評価しない
仕事の変化	提案・説明・受け渡し・段取りの変更点	相手の負担が増えていないかも見る
相手の次の行動	判断・作業が進んだか。何が残ったか	結果まで時間がかかる仕事もある
次への活用	別の一件で先に確かめたことは何か	条件が違えば、その都度見直す

変化の理由も確かめる

案件の難しさ、繁忙、人員なども記録します。前後の数字が変わっただけで、この取り組みの効果と決めず、複数の事例で確かめます。

参照 [8] 本表は振り返りの観点です。能力を点数化する検査や、効果を保証する評価尺度ではありません。

研究の知見を、仕事の条件と照らし合わせる

確かめられている範囲を示し、実際の仕事での使い方を提案しています。

参照した知見	研究・資料が示すこと	本資料での扱い
注意と見落とし [1]	注意課題中に、予期しない対象を見落とす 実験結果	観察対象を広げる手がかり
相手の理解 [2]	想像の指示で精度が一貫して高まらず、対 話で情報を得る効果	想像を質問・確認へつなぐ
職場の学習 [5]	心理的安全性と学習行動の関連	質問・共有ができる条件を考える
芸術の観察学習 [7]	医学生の観察・記述課題における訓練効果	一般の仕事への活用は個別に確かめる

このガイドの位置づけ

六つの手順、架空例、記入シート、振り返り方法は、リクエスト株式会社が公開研究・公的資料を参照して整理した実務提案です。研究で検証された手順一式ではありません。

テーマに即して文献を選定しています。網羅的な系統的レビューではありません。参照確認日：2026年10月2日。

参照した研究と資料

本文中の〔番号〕に対応します。各項目のリンクから原資料を確認できます。

- [1] Simons, D. J., & Chabris, C. F. (1999). Gorillas in our midst: Sustained inattention blindness for dynamic events. *Perception*, 28(9), 1059–1074.

参照点：注意を向ける対象と、予期しない対象の見落とし。

[原資料を開く](#) ›
- [2] Eyal, T., Steffel, M., & Epley, N. (2018). Perspective mistaking: Accurately understanding the mind of another requires getting perspective, not taking perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(4), 547–571.

参照点：相手の立場の想像と、対話による新しい情報の取得。

[原資料を開く](#) ›
- [3] Government Digital Service (2017). Contextual research and observation. GOV.UK Service Manual.

参照点：実際の環境で、仕事の行動・道具・障害を観察する方法。

[原資料を開く](#) ›
- [4] Agency for Healthcare Research and Quality (2023). Tool: Check-Back (or Repeat-Back). TeamSTEPPS 3.0. Reviewed July 2023.

参照点：受け手が内容を返し、送り手が理解を確認する方法。

[原資料を開く](#) ›
- [5] Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

参照点：職場の心理的安全性と、質問・共有などの学習行動との関連。

[原資料を開く](#) ›

研究の要約・実務への提案は本資料の作成者によるものです。第三者機関による監修・推奨を示すものではありません。

学びを、次の仕事へつなぐために

観察の経験を、実際の仕事で確かめ直す機会につなげます。

- [6] Project Zero, Harvard Graduate School of Education. Eight Habits of Mind. Studio Thinking / Studio Habits of Mind 公開教材。
参照点：芸術制作の学びにおける観察・構想・省察などの枠組み。[原資料を開く](#)、
- [7] Gurwin, J., et al. (2018). A randomized controlled study of art observation training to improve medical student ophthalmology skills. Ophthalmology, 125(1), 8–14.
参照点：医学生36人を対象とした、芸術の観察訓練の無作為化比較試験。[原資料を開く](#)、
- [8] National Research Council (2000). How People Learn: Brain, Mind, Experience, and School: Expanded Edition. The National Academies Press. Chapters 2 and 3.
参照点：熟達者と初学者の違い、学んだことを別の状況で使う条件。[原資料を開く](#)、
- [9] National Institute of Standards and Technology (2024). Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile. NIST AI 600-1. Sections 2.2 and 2.7; MS-2.5-003.
参照点：生成AIの誤った出力、過度な依存、出典・引用の確認。[原資料を開く](#)、

成果につながる方法を、本人が使える仕事へ。

リクエスト株式会社 requestgroup.jp

企画・編集：リクエスト株式会社 組織行動科学® | 2026年10月2日発行