

管理職のための 急がば回れ

部下育成・部門間調整・方針変更で使う

経験から学ぶ関わり方

相手への敬意を保ち、
仕事の事実を一緒に確かめる。



20年以上の実務で得た実感を、国内外の研究と照合。
次の仕事での判断につなげる、3つの仕事場面と対話シート。

考え方 2-4

進め方 5-6

仕事場面 7-9

対話シート 10

出典 11-12

甲畑 智康／リクエスト株式会社 代表取締役 | 2026年10月18日 公開用改訂版

その場の納得を、次の仕事につなげる

説明のあとに、同じ確認や手戻りが続く。そんなときの関わり方を考えます。

提案を見直すとき、こんな対話から始めます。

理由を聴く

「そう考えたのは、
どの案件からですか」

判断に使った経験や記録を、
相手の言葉で確かめます。

仕事の基準を伝える

「お客様が選ぶ理由を、
記録や確認した内容で
説明できる提案に
しましょう」

求める成果や、
満たす必要のある条件を
具体的に示します。

材料を一緒に見る

「成約した案件と、
見送りになった案件を、
同じ項目で比べて
みませんか」

相手の見立てが事実にあえば、
上司も判断を見直します。

相手への敬意を保ちながら、改善点と必要な条件を具体的に伝える。

人を否定せず、仕事の事実を扱う

経験を振り返るとき、本人が何に注意を向けられるかを考えます。

研究で確認されたこと

仕事での使い方として提案すること

フィードバックのメタ分析 [2]

平均的には成績を改善。自己への注意、例えば「自分はどう評価されたか」に意識が向くほど、効果が弱まる傾向がありました。

改善点を具体的に示し、どの事実を確かめ直すかを共有します。

失敗からの学習 [3]

二択問題の実験では、自分の失敗を知ったときの学習は成功時より少なく、他者の失敗からは学びました。

本人の仕事の記録に加え、他の事例も比較に使えます。

判断の前提を見直す [4]

国内の質問紙調査では、前提を問い直す振り返りと、知識や方法の見直しが関連していました。

「何をすればよいか」に加え、そう考えた理由も確かめます。

何を根拠に、判断を維持・修正できたかを次の仕事で確かめる。

最初の手間と、その後の仕事を合わせて見る

「遠回り」が効率につながるかを、次のように確かめることを提案します。

一緒に確かめることで、本人が「何を見て判断するか」をつかむ。

それを次の仕事でも使えれば、説明・確認・手戻りが減る可能性があります。

似た判断を繰り返す仕事で、範囲を絞って試し、結果を振り返ります。

今回の仕事と支援に使う時間 + 次回以降の仕事に使う時間

研究では、成果を見る時点で違いがあった [1]

学生300人・60チーム、約3時間の実験では、初期は指示型の成績が高く、その後は主体性を支える型で改善が大きくなりました。職場での長期的な費用対効果は、別途確かめる必要があります。

支援も含めた総時間

本人・上司・周囲を合わせる。

説明・手戻りの回数

同じ対応の繰り返しを見る。

次の仕事での判断

自ら根拠を確かめたかを見る。

見立てを共有し、経験を次の判断につなぐ

実務経験と研究から整理した提案です。必要に応じて前の段階へ戻ります。

1	目指す状態と 見立てを共有する	何を実現したいか。何が起きると予想するか。 お互いの見立てを並べます。
↓		
2	小さく確かめる	範囲・時間・守る品質・見る事実・振り返る時点を決めます。記録の比較や観察も使えます。
↓		
3	予想と実際の 違いを見直す	予想に合わない事実や、他の説明も扱います。分からない点は追加で確認します。
↓		
4	次の仕事で使う	次の行動と必要な支援を選びます。視点や選択の尊重は、自律的な意欲と関連しています [7] 。

討論実験では、任された立場に沿って本人の事実認識も動きました [5] 。

本人の納得に加えて、予想に合わない事実も確かめることを提案します。

上司も、自分の見立てを見直します。

教える・一緒に試す・先に対応する

本人の知識と経験、仕事の条件に応じて、必要な支援を渡します。

**基礎知識や手順が
まだそろっていない**

やり方を見せ、理由を伝え、
一緒にやって確かめる。

**見立てを確かめる
余地がある**

影響を抑えられる範囲で試す。
過去の記録や他の事例も使う。

**今すぐ守る必要がある
安全・品質・約束の条件**

必要な条件と対応を明確に伝える。
対応後に、判断の理由を振り返る。

教育分野では、支援を伴う発見学習に利点がありました [6] 。

国内の聞き取りでは、経験の浅い人への具体的な指導が見られました [9] 。

職場の実験では、指示型の関わりでも基本業務の遂行が改善しました [8] 。

顧客が選ぶ理由を、記録から確かめる

営業担当者は「お客様は価格だけで決める」と考えています。

上司は「納期も関係していそうだな」と、自分の見立てを伝えます。



顧客の発言：予算に合わない

未確認：ほかに比べた条件

一緒に確かめること

成約と見送りの案件を複数選び、価格・納期・導入の手間を、記録や顧客への確認から比べます。価格が決め手だった案件も扱います。

次の仕事で使う

価格が主因なら、上司もその結果を受け止めます。担当者は、次の商談で何を確認するかを選び、提案に反映します。

問い 「決め手について、何が分かり、何がまだ分かりませんか」

納品の手配が止まる場所を確かめる

急ぎの納品手配。営業部門は「早く対応してほしい」と考えています。
業務部門は「必要な情報をそろえてほしい」と考えています。

同じ案件を、両部門でたどる

同じ案件の依頼・確認・着手の記録を並べます。どこで、何の情報や判断を待っていたかを、両部門で確かめます。

依頼 → 情報の確認 → 着手

受け渡し方を一部で試す

確認して必要と分かった項目をそろえ、一部の案件で試します。営業側の準備時間も含め、確認の往復と完了までの時間を見ます。



依頼内容の例

数量・納品先・搬入日時

問い 「次の担当が始めるために、何が必要でしたか」

試した結果を、次の経営判断に使う

経営側は、顧客への新しい提案方法に期待しています。

現場は、準備の負担や顧客の反応を心配しています。



顧客の反応・作業時間・品質を照合

試す前に、見る点を共有する

対象を絞って試します。見る成果、現場の作業時間、品質、見直す時点を先に共有し、試行前や似た案件とも比べます。

結果から、方針を調整する

結果から、広げる範囲や修正点を決めます。想定と違えば、経営側の見立ても更新します。同じ条件で再確認し、別の条件にも広げられるかを確認めます。

問い 「続ける・直す・止める判断に、何が分かればよいですか」

一つの仕事を選び、確かめることをそろえる

まず話しやすい項目を一つ選びます。記録を見ながら、口頭でも使えます。

話すこと	確かめること	営業の例（架空）
目指すこと	どの仕事を、どう進めたいか	顧客が選ぶ理由を確かめる
お互いの予想	今は、どう考えているか	担当者：価格が中心 上司：納期も関係しそう
一緒に見るもの	どの記録や事例を比べるか	成約・見送り案件の 商談記録
確かめる時点	いつ、結果を持ち寄るか	次の商談後の打ち合わせ
次の一歩と支援	次に何を確認するか 誰に、どんな支援を頼むか	商談での確認点を 上司と整理する

次回は、何を確認し、何を根拠に判断を維持・修正したかを話す。

研究で分かることと、実践への提案を分ける

本文中の〔番号〕は、以下の研究に対応します。DOIから原著へ進めます。

[1] **Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P., Jr.**
2013. Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive Versus Empowering Leadership in Teams
Academy of Management Journal, 56(2), 573–596.
DOI: 10.5465/amj.2011.0132

[2] **Kluger, A. N., & DeNisi, A.**
1996. The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory
Psychological Bulletin, 119(2), 254–284.
DOI: 10.1037/0033-2909.119.2.254

[3] **Eskreis-Winkler, L., & Fishbach, A.**
2019. Not Learning From Failure—the Greatest Failure of All
Psychological Science, 30(12), 1733–1744.
DOI: 10.1177/0956797619881133

[4] **Matsuo, M.**
2018. Goal Orientation, Critical Reflection, and Unlearning: An Individual-Level Study
Human Resource Development Quarterly, 29(1), 49–66.
DOI: 10.1002/hrdq.21303

[5] **Schwardmann, P., Tripodi, E., & van der Weele, J. J.**
2022. Self-Persuasion: Evidence From Field Experiments at International Debating Competitions
American Economic Review, 112(4), 1118–1146.
DOI: 10.1257/aer.20200372

研究の読み方

実験、相関の分析、聞き取りでは、言えることが異なります。対象と条件を確認して使います。

現場で確かめながら使う

研究の知見と実務経験から作成。人物イラストはAI生成の説明用素材です。

[6] Alfieri, L., Brooks, P. J., Aldrich, N. J., & Tenenbaum, H. R.
2011. Does Discovery-Based Instruction Enhance Learning?
Journal of Educational Psychology, 103(1), 1–18.
DOI: 10.1037/a0021017

[7] Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M.
2018. Leader Autonomy Support in the Workplace: A
Meta-Analytic Review
Motivation and Emotion, 42, 706–724.
DOI: 10.1007/s11031-018-9698-y

[8] Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M.
2013. Directive Versus Empowering Leadership: A Field
Experiment Comparing Impacts on Task Proficiency and
Proactivity
Academy of Management Journal, 56(5), 1372–1395.
DOI: 10.5465/amj.2011.0113

[9] 永田 正樹
2021. リフレクションを中心とした経験学習支援—マネジャーによる部下育成行動の質的分析—
日本労務学会誌, 22(1), 4–19.
DOI: 10.24592/jshrm.22.1_4

各研究の結果は、本資料の手順全体や、すべての職場での効率を示すものではありません。自分たちの仕事でも、結果を確かめて調整します。

甲畑 智康／リクエスト株式会社 代表取締役 | 2026年10月18日 公開用改訂版

リクエスト株式会社 requestgroup.jp

公開資料 chi-to-jissen.requestgroup.jp