なぜ、相手の仕事から考えるのか。

営業・育成・開発・部門間連携の図解実践ガイド

自分の仕事の完了と、成果の間にある、相手の判断と行動。

相手は何を進めようとしているか。
何があれば、進められるか。
そこから、自分がすることを選ぶ。

４つの仕事の比較・実践記録・外部研究・一件で試す方法

「終えた」の先に、必要な仕事がある。

受け渡しや利用を伴う仕事では、相手の判断・実行まで確かめます。

仕事	自分から見た完了	成果につながるために必要なこと
営業	提案書を出した。	顧客が判断でき、 導入後に使える。
人材育成	方法を教えた。	本人が実際の場面で 判断し、使える。
製品・サービスの開発	仕様を満たすものを 完成させた。	利用者が仕事で使え、困りごとの 解消や、実現したいことにつながる。
部門間の連携	資料を引き渡した。	次の担当者が必要な判断をして、 着手できる。

相手が進められる条件を知ることで、自分がするべきことを具体化する。

目標に届くまでの仕事を、広く見る。

自分の目標・タスク・役割を、相手の判断と実行につなげて考えます。

目標を達成する

誰の、どのような判断や
行動が、目標の実現に
関わっているか。

↓

タスクを終える

受け取った人は、
次に何をするか。
始める条件は何か。

↓

役割を果たす

誰の仕事につながるか。
どこで分担や調整が
必要になるか。

↓

相手の仕事に必要なことが分かると、
自分が集める情報・選ぶ手段・担う範囲を見直せる。

仕事を始める前から確かめ、途中で試し、使った後の結果で見直す。

実情に触れ、問いと関わり方を見直す。

これまでの公開資料を横断して、今回の問いにつながる記録を読み直しました。

7年間の実地検証を扱った報告［1］

説明された方法が、本人の知っている仕事の範囲で使われ、
期待する役割で十分に使われない場面があった。

10か月の本人報告を扱った資料［2］

相手の利益や実行条件、提案後の停滞を確かめる経験から、
問い・判断基準・自分の関わり方を見直す様子が記された。

営業リーダー10名の実践報告［3］

忙しさが原因だと予想していた対話で、必要な情報や調整が、
回答を止めていたと分かった例があった。

本人報告・現場記録を中心とする検討です。資料間の対象の独立性は未確認で、人数を合算しません。個々の見直しが業績を高めた因果効果は、ここから確定できません。

想像した相手と、実際の相手を照らす。

他者についての推測を扱う研究は、相手から情報を得る意味を示しています。

自分の見方が出発点になる

Epleyら（2004）／５つの実験［4］

他者の見方を推測するときにも、
自分の見方を出発点にし、
そこからの調整が十分にならない
ことがありました。

「相手も自分と同じように
判断するだろう」という見込みを、
確かめる理由になります。

本人との対話から情報を得る

Eyalら（2018）／25の実験［5］

相手の立場を想像する指示だけでは、
判断の正確さは一貫して高まらず、
最後の実験では、直接対話することで
予測がより正確になりました。

相手の仕事を聞き、実際の資料や
場面に照らして理解を確かめる、
という実践につなげて考えます。

これらの実験は、本資料の手順や、営業・開発の業績効果を
直接検証したものではありません。

つくる前に、利用者の仕事を確かめる。

架空の例：配送予定の変更を扱うサービスを開発する場面です。

開発側の最初の見立て

予定を一覧できれば、
利用者の仕事は進むだろう。

利用者が実際にする仕事

予定が変わったとき、影響を確かめ、
受け入れ担当者へ連絡する
必要があった。

仕様と、試した後を見直す

変更箇所と影響先を確認できる
試作を、一件で使ってもらう。
連絡を進められたか、見落としや
確認の負担はどうかを確かめる。

変更箇所
搬入時刻の変更

→

影響先
配送先の受入体制

→

必要な連絡
担当者へ確認・連絡

利用者が得たい便益と、設計属性・解決策を分ける視点を参照［6］。この例は当社の実践提案です。

必要性の説明が、作る経験と結びつく。

14名のリーダーが、研修中に取引先構成図を作成した際の講師の観察です。

半年以上、重要性を説明		研修中に、自分で作成
必要性の理解や、図を使った 対話の進め方が、十分に 具体的になっていなかった。	⟶	**必要性を理解し始め、 対話をどう進めるかが 見え始めた。**

ここから考えられること

図を作る経験を通じて、これまで説明してきた内容が、
目の前の仕事と結びついた可能性があります。半年間の説明も、
理解の下地になっていたと考えられます。

理解度の定量測定や、説明と作成それぞれの効果の比較ではありません。
定着と実務成果は、今後、実際の対話や仕事の結果から確かめる必要があります。

相手の次の仕事を、一つ確かめる。

記入は短いメモで十分です。選んだ一件について、相手と事実を確かめます。

□ 提案した　□ 教えた　□ 開発した　□ 引き渡した

1 相手の次の仕事

□ 判断する　□ 実行する　□ 誰かに渡す

例：配送変更の影響を確かめ、関係者へ連絡する。

2 想定との違い

□ 必要な情報　□ 時間・人手　□ 分担・権限

例：予定一覧だけでは、影響する配送先が分からない。

3 一部を変えて試す

何を変え、誰と、いつ試すか。

例：変更箇所と影響先を示す試作を、一件で使う。

4 使った後を確かめる

相手の仕事、自分たちの成果、双方の負担は。

例：連絡を進められたか。見落としや確認時間はどうか。

相手の前進と、双方の負担を確かめる。

試す範囲・分担・相談先・結果を確認する時点を、関係者とそろえます。

効果を確かめる

相手は何を判断・実行できたか。
自分たちの目標に、どうつながったか。

効率を確かめる

得られた成果に対して、双方の
時間・費用・手戻りはどうだったか。

進まないときは、条件も見直す

担当者だけで変更できない時間・人手・権限・優先順位は、
調整できる責任者へつなぎます。支援する範囲と、引き受ける役割を
合意し、相手の仕事を一人で抱え込まないようにします。

Parker（2007）の職場研究では、柔軟な役割の捉え方と成果の関係に、仕事の裁量が関わっていました［7］。役割意識を変えるだけの因果効果を示した研究ではありません。

実践の記録と、研究の知見を分けて読む。

掲載した問い・比較・架空例は、職場で試すための当社の提案です。

自社の公開資料

[1] リクエスト株式会社（2026）

知識も、具体的なやり方も伝えた。
なぜ実践は変わらないのか
No.255 ／ 7年間の実地検証を扱う報告 ↗

[2] リクエスト株式会社（2026）

経験が、判断を育てる。
No.296 ／ 10か月の本人報告を扱う資料 ↗

[3] リクエスト株式会社（2026）

よく知る相手にも、まだ知らない仕事がある。
No.333 ／ 営業リーダー10名の実践報告 ↗

14名の研修の記述は当社講師の観察です。
980社・33.8万人は当社の研究基盤の規模であり、
今回の方法の効果検証数ではありません。

資料・活用の相談：requestgroup.jp/request

外部研究

[4] Epley, N., et al. (2004).
Perspective taking as egocentric anchoring and adjustment.
JPSP, 87(3), 327-339.
doi.org/10.1037/0022-3514.87.3.327

[5] Eyal, T., Steffel, M., & Epley, N. (2018).
Perspective mistaking: Accurately understanding the mind of another requires getting perspective, not taking perspective.
JPSP, 114(4), 547-571.
doi.org/10.1037/pspa0000115

[6] Griffin, A., & Hauser, J. R. (1993).
The Voice of the Customer.
Marketing Science, 12(1), 1-27.
doi.org/10.1287/mksc.12.1.1

[7] Parker, S. K. (2007).
'That is my job': How employees' role orientation affects their job performance.
Human Relations, 60(3), 403-434.
doi.org/10.1177/0018726707076684