新刊 予約受付開始

980社・33.8万人の行動データが教える

「エース社員」がやっている習慣116

甲畑智康 著｜東洋経済新報社



行動と、その理由を
見開き2ページで読める。

数字は実務で見られた傾向。
本書9ページ、
巻末資料256–258ページより。

13の場面・116の習慣

上位5%の人は、何を見て動くのか。
行動・思考回路・価値観をたどり、
営業・企画職・管理職の具体例から、
自分の仕事で試す習慣を選ぶ。

小さな認識のずれは、仕事にどう響くか。

仕事の行き違いに占める割合

68〜72%

日々の会話から生まれた認識のずれ。

認識のずれを残したまま進めた場合

迷い・やり直し・再説明の増加

最大で約3.2倍

意思決定の精度

35〜40%低下

2027年1月6日（水）発売予定

ISBN 978-4-492-04865-8

出版社の書籍情報

13の場面から、
気になる習慣を探す。

朝の仕事から、会議、報告、相談、退勤前まで。
気になる場面から、116の習慣を探せます。

01 **仕事を始める習慣**
本書 21ページから

02 **会議の習慣**
本書 53ページから

03 **報告の習慣**
本書 87ページから

04 **トイレ・休憩の習慣**
本書 105ページから

05 **トラブル対応の習慣**
本書 117ページから

06 **相談の習慣**
本書 133ページから

07 **メール・チャットの習慣**
本書 151ページから

08 **仕事を受けるときの習慣**
本書 181ページから

09 **人に頼むときの習慣**
本書 191ページから

10 **忙しいときの習慣**
本書 205ページから

11 **注意されたときの習慣**
本書 221ページから

12 **退勤前の習慣**
本書 233ページから

13 **想像する習慣**
本書 241ページから

仕事の103の習慣 ＋ 章末コラムの13の習慣

章末には、イライラしたときの習慣も掲載。

本書10-16ページ、260ページより

行動と、その理由を見開きで。

仕事の103の習慣は、一つにつき見開き2ページ。
「どう動くか」と「なぜそうするか」を一緒に読めます。

本書 No.108

「立ち話」の内容を段取りに生かす

左ページ｜理由を知る

クチグセ

「Aさんは午後外出みたいだから、午前中に相談しておこう」

思考回路

聞いた相手の予定や負荷を、
自分の予定にも生かす。

価値観

立ち話で聞いた状況を、
明日の段取りに組み込む。

行動習慣と、その背景にある
思考回路・価値観

右ページ｜仕事で使う

**翌日の確認待ち・
依頼の出し直し**

平均31%少ない

相手の予定や負荷をメモし、
自分の予定を調整した人の傾向。

エース社員の1分例

営業

明日午前は上司の会議が続く。
判断依頼のメールを
今日のうちに送る。

企画職

同僚は明日午後に外出する。
確認を午前の予定に入れ、
資料を前日に共有する。

管理職

部下が別案件に追われている。
翌日の依頼を
小さいタスクに分ける。

本書No.108（236-237ページ）をもとに再構成

決める前に、見方をそろえる。

行動・数字・役立つ理由を、一緒に読む。

会議で賛成が続く

No.21｜本書62–63ページ

賛成がそろったら、会議にいない人を思い浮かべる

会議後の追加確認

平均33%少ない

会議中に現場の困りごとを確かめていた人に見られた傾向。

実行する人が困りそうなことを、会議で決める前に確かめられる。

上司に報告する

No.36｜本書92–93ページ

話す前に、相手に決めてほしいことを一つにする

上司からの追加確認

平均35%少ない

報告前に決めてほしいことを一つに絞っていた人に見られた傾向。

「このまま進めてよいか」など、判断してほしいことが決まると、先に出す材料を選べる。

「資料をまとめて」と頼まれる

No.81｜本書182–183ページ

取りかかる前に、完成イメージを一言で返す

作業後の認識のずれや修正戻り

平均34%少ない

依頼直後に自分の理解を一文で確かめていた人に見られた傾向。

「A案とB案の比較表ですね」と返すと、想定の違いに取りかかる前に気づける。

相手が動ける見通しを、届ける。

行動・数字・役立つ理由を、一緒に読む。

相手が忙しいなかで仕事を頼む

No.87｜本書194–195ページ

頼む前に、
引き受けやすいB案を用意する



依頼後に仕事が止まる時間

平均31%短い

依頼前にB案を用意していた人に見られた傾向。

時間や頼む範囲を変えておくと、相手ができるところから仕事を進められる。

悪い知らせを伝える

No.52｜本書124–125ページ

お詫びの前に、
相手の次の予定を考える

報告後の再説明や追加謝罪

平均33%少ない

悪い報告の前に相手の困りごとを整理していた人に見られた傾向。

相手の社内説明や手配に必要な情報が見え、お詫びと一緒に届けられる。

朝、返事を待っている相手がいる

No.5｜本書30–31ページ

仕事が終わる前でも、
朝に見通しを返す

催促や追加確認

平均33%少ない

朝のうちに待たせている相手へ見通しを返していた人に見られた傾向。

いつ状況が分かるかを伝えると、待っている相手が説明や準備の予定を組める。

やり取りの先を、見通す。

行動・数字・役立つ理由を、一緒に読む。

上司や先輩から助言を受ける

No.61｜本書142–143ページ

助言の奥にある「ものさし」を探る

同じ種類の相談回数

平均30%少ない

相談後に助言の理由を振り返っていた人に見られた傾向。

相手が重視した条件が分かると、次に似た仕事で自分が確かめる点が見えてくる。

説明したあとの反応が気になる

No.111｜本書242–243ページ

相手が止まった箇所や、尋ねた言葉を残す



次回対応時の確認の往復

平均31%少ない

相手の反応を事実としてメモしていた人に見られた傾向。

「納期の条件で確認が来た」と残すと、次に補う情報に気づきやすくなる。

読むだけでよいメールを送る

No.71｜本書162–163ページ

「共有です。返信は不要です」と添える

送信後の確認の往復

平均36%少ない

送信前に返信の要否を明記していた人に見られた傾向。

読み手は、行動を求められているか、いつ読むかを判断しやすくなる。

反応を、次の行動に変える。

行動・数字・役立つ理由を、一緒に読む。

指摘したあとに席を外す

No.45｜本書110–111ページ

休憩の間に、自分の言い方を振り返る



次回以降の報告遅れや相談控え

平均33%少ない

自分の言い方と相手の反応を短く振り返っていた人に見られた傾向。

相手の返事や表情を思い出すと、必要なら何を補足すれば話しやすくなるか考えられる。

「資料が分かりにくい」と注意される

No.102｜本書224–225ページ

指摘を、次に変えられる行動に置き換える



注意後、改善に着手するまでの時間

平均32%短い

指摘を具体的な行動として捉えていた人に見られた傾向。

結論を先に示すなど、次の仕事で実際に変える箇所が見えてくる。

「普通は、先に言うでしょう」と思う

No.116｜本書252ページ

自分の「普通」を一文にする

同じ相手との再衝突

平均27%少ない

感情が動いた場面で、自分の前提を一文にしてから話した人に見られた傾向。

「先方に出す前に共有があると思っていた」と言葉にすると、
次にそろえる条件を話せる。

状況を読み、段取りを変える。

行動と数字、役立つ理由から読む、本書の抜粋。

退勤前に、同僚との立ち話を思い出す

No.108

立ち話で聞いた予定を、明日の段取りに入れる



翌日の確認待ちや依頼の出し直し

平均31%少ない

立ち話で聞いた相手の予定や負荷をメモし、
自分の予定を調整していた人に見られた傾向。
相手が午後に外出するなら午前中に頼むなど、確認しやすい時間を選べる。

忙しくて手が止まる

No.98

忙しさを「量・迷い・待ち」に分ける



着手前の迷い時間

平均30%短い

忙しいときに仕事を種類ごとに分けていた人に見られた傾向。

量	作業が多い
迷い	判断で止まる
待ち	返事を待つ

本書 No.108（236-237ページ）・No.98（216-217ページ）

頼む前に、B案を用意する。



依頼後に仕事が止まる時間

平均31%短い

依頼前にB案を用意した人の傾向。

相手が忙しいとき、頼む範囲を変える。

資料全体を見てもらうのが難しければ、進めるために必要な箇所を先に確かめてもらう。相手が引き受けられる範囲が分かると、次の段取りを決めやすくなります。

営業	見積全体の確認が難しければ、 先方に約束する納期だけ見てもらう。
企画職	企画書全体への助言が難しければ、 結論の方向が合っているかを先に聞く。
管理職	全工程の応援が難しければ、 いま詰まっている確認だけを頼む。

本書No.87（194-195ページ）をもとにした活用例

仕事の記録から、
行動と、その後を見る。

980社
延べ33.8万人

蓄積した行動データ全体の規模



2020年以降の企業研修、実務支援、行動観察、振り返り、実践課題、対話記録などを整理しています。

01

行動の前

何に迷い、
何が止まり、
何が曖昧だったか。

→

02

行動そのもの

何を一文にしたか。
何を分けたか。
何を先に渡したか。

→

03

行動のあと

確認が減ったか。
相手が判断し、
動けたか。

同じ場面で、行動の有無と仕事の進み方を比較。

数値は実務で見られた傾向です。一つの行動だけが結果を生んだと断定するものではありません。職種や相手、業務量などの条件も関わります。

出典　本書巻末資料256-258ページ

小さな認識のずれは、仕事にどう響くか。

言葉の意味、前提、判断基準。
そろっていないことが、あとから仕事に表れる。

仕事の行き違いに占める割合

68〜72%

日々の会話で生まれる小さな認識のずれが、仕事の行き違い全体に占めた割合。

迷い・やり直し・再説明

最大で約3.2倍

認識のずれを残したまま
進めた場合に、その後の迷い・
やり直し・再説明が増加。

意思決定の精度

35〜40%低下

認識のずれを残したまま話を進めた場合の意思決定の精度に見られた傾向。

出典　本書9ページ、巻末資料256-258ページ

小さな習慣を支える、5つの考え方。

なぜ試せるのか。なぜ続くのか。
実務で見られた行動を読み解くための土台です。

成人学習

自分が困る場面だから、
これまでの経験と結びつけて、
学び、試すことができます。

自己決定理論

自分で選ぶこと、できる感覚、
相手との関係が、行動を
続ける支えになります。

小さな行動

選ぶ・試す・振り返る

行動科学

行動のあとに仕事が前へ進む。その経験が、次も同じ行動をとる後押しになります。

経験学習

結果を振り返り、
何が変わったかを確かめると、
次の判断基準が見えてきます。

自己効力感

小さくできた経験が、
次の行動への見通しになる。

本書巻末資料259-261ページをもとに構成

明日の仕事で、試してみる。

エース社員は遠い存在ではない。

入社3年目の営業の方が変えたのは、会議で相手が最初に見る資料の1ページを先に決めること。質問が減り、話が進みやすくなりました。



本書254ページの実例

1　試す

最初に見てもらう
1ページを決める。

→

2　反応を見る

どんな質問が出たか。
どこから話が進んだか。

↓

3　短く振り返る

変わったことと、
変わらなかったことを確かめる。

←

4　もう一度使う

次の会議でも、
最初の1ページを選ぶ。

↑

気になる習慣を選び、反応を見て、また使う。

本書「おわりに」253-255ページ、巻末資料260-261ページより

自分の仕事から、読める一冊。



980社・33.8万人の
行動データが教える

「エース社員」が やっている習慣116

甲畑智康 著
東洋経済新報社

13の場面・116の習慣

四六判・並製・264ページ

2027年1月6日（水）発売予定

ISBN 978-4-492-04865-8

お近くの書店でのご予約には、
書名・著者名・ISBNをお伝えください。

東洋経済新報社の書籍情報

Amazonで予約する

楽天ブックスで予約する

出版社の書籍情報