

建材流通店の

次の仕事をつくる人は

どこで育つのか

元請への働きかけで判断経験を育てる実務資料

リクエスト株式会社 組織行動科学®

2026年9月27日

建材流通店が蓄積した実績・図面・取引関係を、元請と必要な改修を具体化する仕事に活かすには、その情報を使って何を確かめ、どう進めるかを判断できる人が必要です。

本資料では、一件の働きかけを題材に、本人が担う判断、上司・ベテランの支援、AIで経験を整理する方法を示します。**仕事の結果を確かめ、条件の違う次の案件で使い直すところまでを、日常の仕事に組み込みます。**

建材流通店の経営者、営業・工務・配送・施工の責任者、育成を担う方に向けた実務提案です。窓の改修を説明用の題材とし、対象や権限は各社の業務に合わせて調整します。

本文の具体例と会話はすべて説明用の想定です。実際の調査対象企業の記録や、効果が実証された事例ではありません。研究の対象と本資料の適用範囲は14ページに記載しています。

関心のある箇所から読む

[注文前に加わる判断 2ページ](#)

[一件の働きかけの具体例 4ページ](#)

[ベテランのAI活用 8ページ](#)

[上司の支援と日常の運営 9ページ](#)

[実践の記録と設計シート 12ページ](#)

[根拠と適用範囲 14ページ](#)

注文前に加わる判断を見分ける

元請から注文を受け、条件を確認し、見積・手配・納品・施工を進める仕事には、多くの判断があります。そこで培った商品知識、調整力、供給経験、取引関係は、元請への新しい働きかけでも土台になります。

同じ供給の力を使うまでに 何を判断するか

依頼を受けて始める

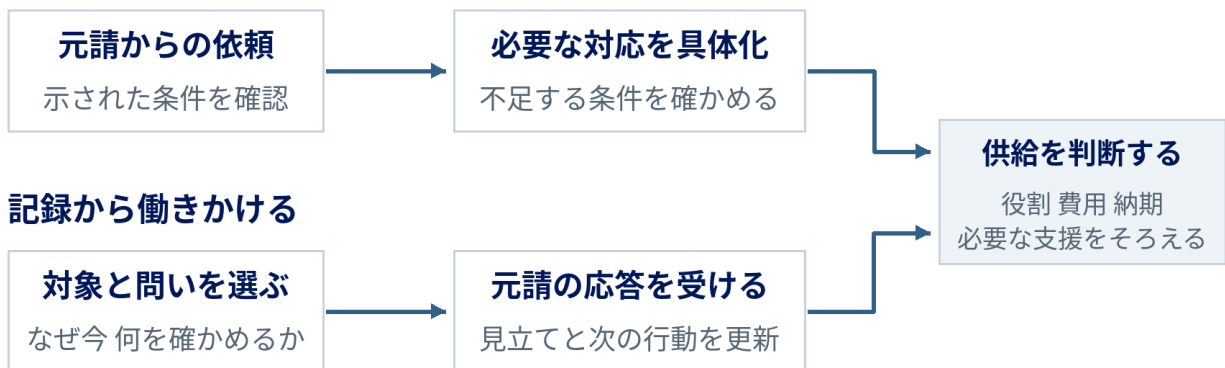


図1 仕事の始まりに応じて必要な判断を見分ける

記録を起点に働きかける場合には、どの元請・住宅について、何を根拠に、何を確かめるかを選ぶ判断が加わります。元請の応答によって、確認対象や対応の方向を変えることも必要です。

新築時の図面は、当時の状態を示す資料です。改修履歴や現在の困りごとは別に確認します。納入時期だけで交換の必要性や購入意思を決めず、相手と必要な確認を具体化します。[2]

長く注文対応を担ってきた人でも、この仕事の始め方については経験を重ねる余地があります。年齢や勤続年数から一律に判断せず、本人が実際に担ってきた仕事を確かめます。

依頼への対応と自社からの働きかけは、実務では重なります。注文対応の習慣が新しい働きかけを難しくする可能性は、実務観察を出発点とする仮説です。時間、権限、記録の使いやすさ、元請の意向なども併せて検討します。

一件の仕事に判断経験を組み込む

本資料で扱う判断経験は、本人が事実を確かめ、選択肢を比べ、理由を持って選び、実行後の結果から考え直す経験です。必要な知識と手順を教えたうえで、本人が担う部分を具体的に決めます。

本人の判断と 上司の支援を一緒に決める

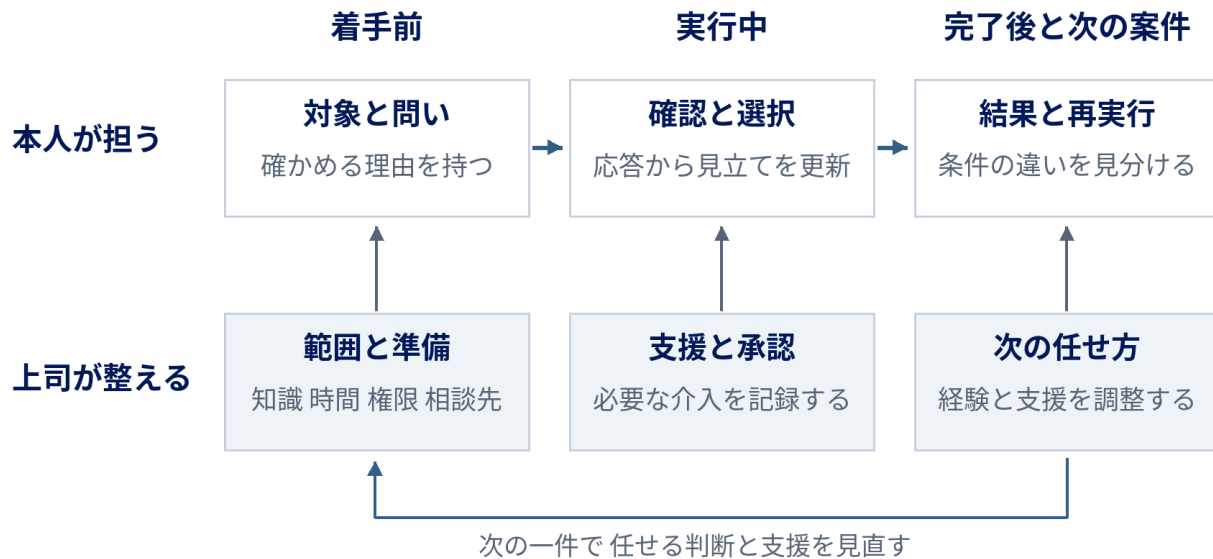


図2 判断の経験と支援を仕事の各段階に組み込む

着手前には、相手にとって何を良くしたいのか、どこまで本人が決めるか、どこで相談・承認・停止するかを共有します。確認の時間と支援者も、通常業務の予定に組み込みます。

実行中は、分かったことと未確認のことを分け、仮の判断と理由を持って相談します。上司は必要な知識や見本を示し、緊急性やリスクに応じて介入します。本人と上司のどちらが決めたかも記録します。

完了後は、相手の反応と実際の結果を確認します。そのうえで、次の案件で本人に任せる判断と、支援を続ける部分を決めます。この往復を仕事の周期に合わせて継続します。

図2は既存研究を基にした本資料の実務提案です。研究で重視した経験・支援の設計は、報告書 [1] の15～18ページを参照してください。

着手前に確かめる対象と範囲を決める

以下の4～7ページと12ページの記入例は、経過と結果を含めてすべて説明用の想定です。

一件の働きかけを始める場面

担当者は、継続して取引している元請への定例連絡に合わせ、過去の窓の納入記録を確認します。元請と共有できる記録があり、住宅を照合できる一件を候補にします。目的は、現在の困りごとや必要な対応があるかを元請と確かめることです。

記録から確認できること	現時点では分からないこと
新築時に納入した窓の品番と納入先	その窓が現在も使われているか
新築時の図面に記載された配置	その後の交換や改修の有無
当時の元請と供給の記録	現在の施主との接点と困りごと

本人は「この住宅の現在の状態について、元請が把握していることを確認したい」と理由を説明します。元請が施主への接点を持つか、情報を確認してよい範囲はどこかも、最初に確かめます。

上司と先に決めること

本人に任せるのは、記録の整理、元請へ確認する内容の作成、応答を受けた次の確認案です。施主への連絡、現地調査の実施、費用を伴う対応、技術的な可否の確約は、合意した窓口・承認者を通します。

既存案件の予定を見て、記録確認と元請への連絡に使う時間を確保します。調査が必要になった時点で、費用負担、担当、供給余力を別途確認します。返答が得られない場合の確認日と、追跡を終える条件も決めます。

元請の応答から見立てを更新する

説明用の想定例です。会話は実際の発言の引用ではありません。

担当者は、記録の有無と確認したい理由を伝えます。元請から返ってきた情報を受けて、確認する対象と順序を変えます。

担当者 「新築時に納入した窓の記録が見つかりました。その後の交換や、最近のご相談について、分かっていることはありますか。」

元請 「一部の窓は数年前に交換しています。最近の困りごとは確認していません。」

元請の応答で 確かめる対象が変わる

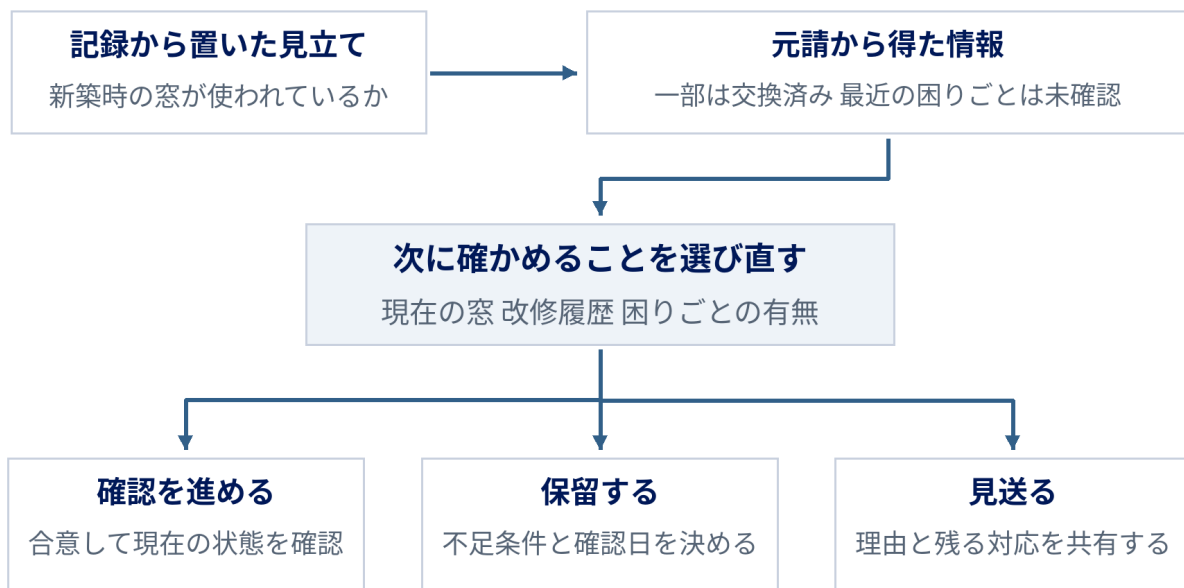


図3 元請の応答から問いと次の行動を変える

担当者 「今の窓の状態と、困りごとの有無を先に確かめたいです。施主様への確認は、どのように進めるのがよいでしょうか。」

この場面で本人が担うのは、交換提案へ進む前に、現在の状態と困りごとを確かめる判断です。元請から得た情報、当初の見立て、変えた点を分けて残します。

元請から施主へ確認する場合も、目的と負担を説明し、相手の意向に沿って進めます。接点や条件が整わない場合には、保留・見送りの選択肢です。

対応を選び結果を確かめる

説明用の想定例です。実際の対応は対象製品と現場を確認できる専門担当者が判断します。

元請が施主へ確認したところ、ある窓の開閉が重く感じられると分かった、という場面を考えます。担当者は発生する場所や状況を整理し、元請と合意した範囲で専門担当者の現地確認につなぎます。

検討する対応	選ぶ前に確かめること
調整や修理	対象箇所、原因、対応可能性、費用、改善の見込み
交換	現在の状態、交換する理由、工期、費用、生活への影響
追加確認	判断に不足する情報。誰がいつ何を確かめるか
保留や見送り	未対応で残ること、理由、次に確認する要否と時期

ここでは、専門担当者が調整で対応可能と判断し、元請と施主が内容・費用・日程に合意したと想定します。調整を実施し、施主と専門担当者が開閉の状態を確認します。元請には、実施内容と完了確認、残る事項を返します。

本人の振り返りでは「交換を提案しなかった」ことだけを評価しません。現在の状態を確かめたか、対応の違いと理由を説明できたか、必要な相談・承認を経たか、実施後の結果まで確認したかを見ます。

見積・現調・調整・移動・連絡にかかった時間と費用も残します。交換工事に至らなくても、対応に要した負担と費用負担者を明らかにし、継続できる仕事かを検討します。

育成のために不要な調査や工事を増やすことはしません。施主の困りごとと合意した改善を起点に、必要な仕事の中で判断を経験できるようにします。

次の案件で判断の変化を確かめる

一件目を完了したら、条件の違う次の案件で、本人が何を確認し直すかを見ます。説明用の次の場面では、新築時の記録が一部しかなく、現在の窓の品番や交換履歴が分からないとします。

本人は一件目の対応をそのまま当てはめず、情報が不足していることを元請へ伝えます。どの情報を誰が取得できるかを整理し、必要な専門担当者への相談と、次の確認方法を提案します。

確かめる観点	実際の行動と記録で見ること
条件の違いの把握	一件目との違いを本人が挙げたか。何が判断に影響するかを説明したか
確認することの選択	不足情報の重要性を考え、誰に何を確認するかを選んだか
相談と承認	自分で決める範囲を把握し、必要な時点で相談したか
見立ての修正	新しい情報を受けて、対応や確認の順序を変えたか
結果への接続	相手の次の行動と、結果の確認時点を決めたか

上司は、問いを投げかけてできた部分、見本を示してできた部分、本人が先に行った部分を分けて記録します。任せる範囲を広げる判断は、案件の難しさと支援の量も含めて行います。

一度できたことを、そのまま定着の証拠にはしません。異なる相手や条件、繁忙時の実践も確認し、必要な知識と支援を見直します。短期の試行では、まず仕事と支援が実施できるかを確かめます。

表は次の経験と支援を検討する観点です。能力を点数化する検証済み尺度や、人を順位づける基準ではありません。

ベテランの経験を AI で整理する

ベテランは、過去の一件について、何を見て対象を選び、どの情報で見立てを変え、なぜその対応を選んだかを記録とともに言葉にします。AI は経過の整理や、説明が不足する箇所を探す補助に使います。

AIで整理した説明を 原記録と照合する



図4 ベテランの記録と語りを分けて AI で整理する

入力と出力では、当時の記録、本人の記憶、現在の解釈、AI が提案した仮説を区別します。記録にない理由を AI が補った場合は、本人と原記録で確かめ、未確認の説明は採用しません。

[1]

AI への依頼文の例

次の記録を時系列に整理してください。各記述に、当時の記録、本人の記憶、現在の解釈、AI による仮説の区分を付け、出典と日付を示してください。根拠のない情報や因果関係は補わず、未確認として残してください。判断が変わった箇所と、人に確認すべき質問を挙げてください。

整理後は、別の担当者が実務で使い、何を確認でき、どこで迷ったかを戻します。説明の分かりやすさと、本人が次の仕事で判断できたかを、それぞれ確かめます。

入力する情報は、利用するサービスの設定、社内の取扱いルール、元請等との合意に合わせて選びます。技術的な可否、契約、費用、対外説明の最終判断は、権限と責任を持つ人が行います。

上司も仕事と支援を見直す

上司は、担当者の行動だけでなく、自分がどの判断を先に決め、どの判断を本人に任せたかを確認します。本人が知識や情報にアクセスできるか、返答を待つ時間を持てるかも、実践を左右する条件です。

確かめる状態の例	先に確かめる条件	支援を変える例
連絡が始まらない	対象の選定、記録へのアクセス、時間、元請との関係	一件を一緒に選び、調べる記録と連絡する時間を決める
上司の答えを待つ	知識、任された範囲、相談時の応答	必要な知識と見本を示し、仮判断を持って相談する範囲を決める
相手の返答で止まる	応答の意味の理解、次の選択肢、権限	事実と解釈を分け、追加確認や保留を選ぶ理由を検討する
方法が変わらない	違う条件への気づき、結果を知る機会	二件の条件と結果を並べ、何を確認し直すかを考える

これらは原因を決めつける診断表ではありません。本人の説明と実務記録を照合して、知識、機会、権限、負荷、支援のどこを変えるかを選びます。

上司やベテラン自身も、注文前の働きかけを十分に経験していない場合があります。そのときは、自ら一件を担い、何を確かめ、どこで判断に迷ったかを記録します。担当者と一緒に、仕事の進め方を更新します。

安全や品質、契約上の責任に関わる場面では、必要な介入を優先します。その後、介入した理由と本人が次に担える範囲を説明します。経験させることと、任せきりにすることを混同しません。

元請と施主と供給担当の判断をつなぐ

担当者が調べた情報は、元請の施主説明や、現調・施工の判断に使われます。受け手が次の仕事を進められるように、分かった事実、未確認事項、対応の選択肢、次に決めることを渡します。

確認した事実を 次の相手の判断へ渡す

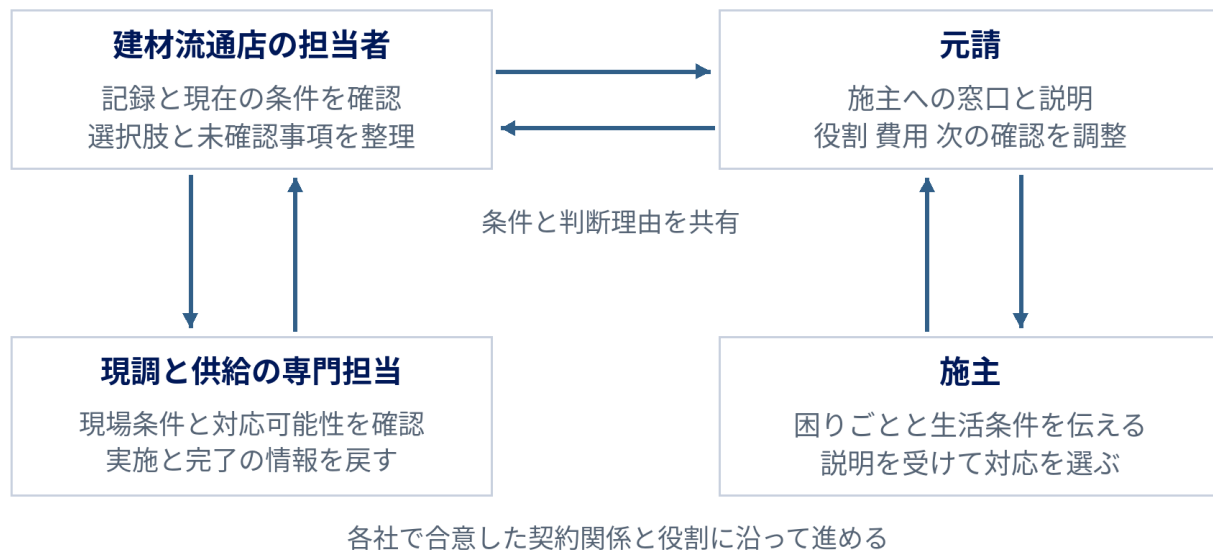


図5 元請と施主と供給担当の判断をつなぐ

元請へは、現在の困りごと、確認した状態、対応案の理由、費用と日程の前提を伝えます。技術的な見解を伝える場合は、確認者と確認範囲を明らかにします。元請から施主へ何を説明し、何を確認するかもそろえます。

専門担当者には、判断に必要な写真・図面・寸法などを、合意した方法で渡します。情報が不足している場合は、その点を明記して追加確認を依頼します。受け渡した後は、質問や修正の内容を記録へ戻します。

供給後には、実施内容、完了確認、残る対応を元請へ返します。誰がいつ対応するかが未確定の事項は、未完了として扱います。情報を渡したことに加え、相手が次に何をするかを確認します。

図5は元請経由の改修を想定した例です。共同訪問、施主への直接説明、施工等の分担は、各社の契約関係と合意した役割に合わせます。

利益と供給と育成を併せて確かめる

新築、元請経由リフォーム、直接リフォームが混在する日常では、同じ人員や協力先を使うことがあります。注文前の確認を増やす際には、その時間と費用、受注後の負荷まで見込んで進めます。 [2]

見る対象	一件と会社全体で確かめること
仕事の結果	施主と合意した改善、元請の次の対応、採算と入出金、納期と品質
本人の判断	本人が確認し、選び、修正したこと。上司が介入した内容。次に任せる範囲
組織での利用	別の担当者が使えた記録、不足した情報、見直した手順と支援

確認・連絡・現調・見積・移動・調整・施工・手直しに要した時間と外部費用を把握します。受注に至らなかった働きかけの負担も含め、費用負担者と会社全体の採算を確かめます。

調査や提案の件数を増やす前に、既存案件の納期や品質への影響、専門担当者の予定、承認の滞りを見ます。優先順位や担当を変えても対応できない場合には、対象を絞るか、働きかけの時期を調整します。

仕事の進展と本人の変化は、別々に記録します。受注が得られても上司が主要な判断を担っていれば、その部分は本人の経験として確認し直します。見送りの場合も、判断に必要な事実と理由が残ったかを確かめます。

実践の変化を報告する場合

対象案件、期間、案件の難しさ、担当者の経験、支援内容、記録が欠けた案件を示します。件数や比率を示す際は、何を数えたかと分母を明らかにします。複数の条件が変わった実践から、育成やAIだけの効果を切り出して断定しません。

実践の記録を次の仕事へ渡す

4～6 ページの想定例を用いた記入例です。実在の案件・発言・成果を示すものではありません。

残す項目	記入例
当初の見立て	新築時の窓が現在も使われている可能性を考えた。現在の状態は未確認だった。
確認した情報	元請から一部は交換済みと聞いた。その後、元請を通じて開閉の困りごとがあると分かった。
本人の選択と理由	交換案をつくる前に、現在の窓と困りごとを確かめることにした。過去の記録だけでは必要な対応を決められなかったため。
支援者の関与	上司が情報の区別と確認範囲を支援した。現場の状態と調整の可否は専門担当が確認した。
実行と結果	役割・費用・日程に合意して調整した。実施後に開閉の状態を確認し、元請へ完了情報を返した。
残ることと次の確認	今回確認した窓と範囲を明示した。別の不具合は別途確認する。次の案件では交換履歴と現在の状態を先に分けて整理する。

実際の記録には、確認日、確認者、情報源、関連資料の保管先を添えます。相手から聞いた情報と、現地で確認した情報も分け、未確認の事項には確認担当と時期を記します。

共有前に、原資料と一致しているか、後からの解釈を事実として書いていないかを確認します。元請や施主との合意に沿って共有範囲を決め、次の担当者が原資料に戻れるようにします。

この記録を読んだ人が、次の仕事で何を確認し直したかを戻すことで、記録の使い方も更新できます。詳細な記録を作ること自体を目的にせず、次の判断に必要な内容から残します。

自社で始める一件の設計シート

担当者と支援者が、着手前と結果確認時に使うシートです。既存の案件記録へ以下の項目を加える方法でも構いません。初回の試行を、育成効果が確立した証拠とは扱いません。

対象と目的

誰のどの仕事を扱うか。相手にとって何を良くしたいか。

記入 _____

事実と未確認事項

何の記録を見たか。いつの情報か。現在は何が分からないか。

記入 _____

本人に任せる判断

本人が何を確かめ、何を選ぶか。判断理由をどう残すか。

記入 _____

必要な支援と境界

知識、時間、相談先、承認事項、停止条件をどう整えるか。

記入 _____

次の確認と日程

誰に何を確認するか。費用負担と担当をいつ決めるか。

記入 _____

実行と結果

何を選び、相手はどう応答したか。実際に何が起きたか。

記入 _____

次の案件への反映

次に変える確認、任せる範囲、支援、継続や中止の条件は何か。

記入 _____

公開内容の根拠と適用範囲

既存の長期実地研究

当社の中核研究は、BtoB 企業 3 社の顧客接点人材のリーダー候補、計 423 名を対象としています。各社で 7 年間取り組みを継続し、企業別の訓練期間は 12 か月・18 か月・21 か月でした。7 年間は 423 名全員の追跡期間ではありません。[1]

仕事への働きかけと反応・結果・記録の確認を反復した実践研究であり、無作為割付や統制群による単一要因の因果効果研究ではありません。423 名は改善者数や同一尺度での効果測定人数を示しません。本資料では、新たな効果量や改善率を提示していません。

建材流通店への具体化

前回の公開資料 [2] は、長期研究の知見、建材流通店の供給実態調査、公開統計を照合した実務提案です。供給実態の紹介は主に窓・ドアの記録に基づき、業界全体の実施率や全取扱品目の実態を示すものではありません。

本資料はその公開内容を踏まえ、注文前の判断、具体例、AI による記録整理、支援、確認観点、設計シートを当社の実務提案として具体化しました。新たな建材流通店調査や、個別事例の実測結果を報告するものではありません。適用後の売上・利益・育成効果や、AI 活用の効果は、今後の実践で確かめる課題です。

新聞掲載との関係

2026 年 9 月 25 日付「建設通信新聞」12 面では、「若手に『判断した経験』を」「AI はベテランこそ活用すべき」「考えるプロセス分解して示す」という方向から、当社の研究と考え方が紹介されました。[3] 本資料は、その論点を建材流通店の仕事へ具体化したものです。新聞掲載を、提案の効果が第三者により検証された根拠とは位置づけていません。

図解 5 点と具体例は本資料の説明用に作成しています。一般化する範囲や実践期間は、担当者の経験、案件の周期、相手の状況、支援条件に応じて検討してください。

出典と問い合わせ先

資料1 成果を出してきた人の役割転換を支える経験設計

リクエスト株式会社 2026年9月17日 全70ページ

対象と方法は9～12ページ、経験と支援の設計は15～18ページ、AIとの協働は36～37ページ、限界は38～40ページ、記録項目は42ページを参照。

[実践報告書 PDF を読む](#)

資料2 建材流通店の実績と図面を元請への改修提案に活かす条件を公開

リクエスト株式会社 2026年9月26日 公開

注文前の働きかけ、混在する仕事の運営、元請との改修の具体化を整理。公開ページから詳しい解説と図解10枚を収録した全13ページの資料を閲覧できます。

[公開済みのリリースと資料を読む](#)

資料3 建設通信新聞の掲載記事

建設通信新聞 2026年9月25日 12面

記事名は「若手に『判断した経験』を」。参照した原資料は同日付の新聞紙面。以下は当社の掲載紹介ページです。本資料には新聞紙面を転載していません。

[建設通信新聞への掲載紹介を読む](#)

リクエスト株式会社について

リクエスト株式会社は、980社・33.8万人の働く人のデータを基盤に、組織行動科学®の研究・教育開発と実践支援を行っています。この基盤規模は、本資料の調査人数や効果測定人数を示すものではありません。

代表取締役 甲畑 智康

所在地 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](#) [お問い合わせ](#)

request@requestgroup.jp

作成日 2026年9月27日 関連資料の対象・方法・範囲を区別して記述しています。