

経営と現場をつなぐ実践ガイド

人的資本経営を、 事業と仕事から進める

人の力が生きる条件を整え、次の価値へつなぐ

必要な仕事を見定める。
人の力が生きる条件を整える。
変化を確かめ、経営を見直す。

経営者・人事・現場管理職のために

2026年10月4日 | 第1版



自社の一つの仕事から始める

事業の課題を、必要な仕事、人と組織の条件、投資と検証までつなげます。

持ち帰るもの

- ① どの仕事を、なぜ変えるのか。
- ② 育成・採用・配置・仕組みのうち、何を組み合わせるか。
- ③ 誰が進め、いつ、何を見て見直すか。

最近、顧客への約束や部門の目標を達成しにくかった仕事を一件選び、記録を手元に置いて読んでください。

本書の位置づけ

公的資料と組織・人材の研究を参照し、当社が実務で検討する手順と書式にまとめた提案です。手順一式の効果を検証した資料や、認証・法令対応の判定基準ではありません。

事例、会話、計算用の数値は架空です。組織の規模・仕事の性質に合わせて条件を置き換えて使います。

最初から全社を変えず、一つの仕事を通して、経営が変える条件を見つける。

必要なところへ、直接進む

I 経営と仕事をつなぐ

04

目的・全体像・役割・現状の見方

II 人と組織への投資を選ぶ

11

働く条件・要員・能力・投資・運用

III 一つの事業で検討する

26

架空の保守サービス会社・別の状況への応用

IV 検証して、経営を見直す

32

指標・比較・費用・会議・90日・開示

V そのまま使う記入シート

40

5枚のシート・根拠・参照資料

役割から選ぶ

経営者

4	6	7	17
30	34	35	38

人事・企画

8	13	14	15
25	32	36	

現場管理職

9	10	18	20
22	37	40	

人への投資を、事業の力にする

事業が実現したいことと、働く人が力を発揮し続けられる条件を、同時に考えます。

人的資本経営の基本

経済産業省は、人材の価値を引き出し、中長期的な企業価値の向上につなげる経営として整理しています。[1]

2026年改訂の指針では、事業に必要な組織・人材の姿、現在との隔たり、投資の優先順位と時間軸を結びつける考え方が示されています。[3]

このガイドが具体化すること

顧客や社会に何を届けるために、どんな仕事を安定して行い、何を変える必要があるか。

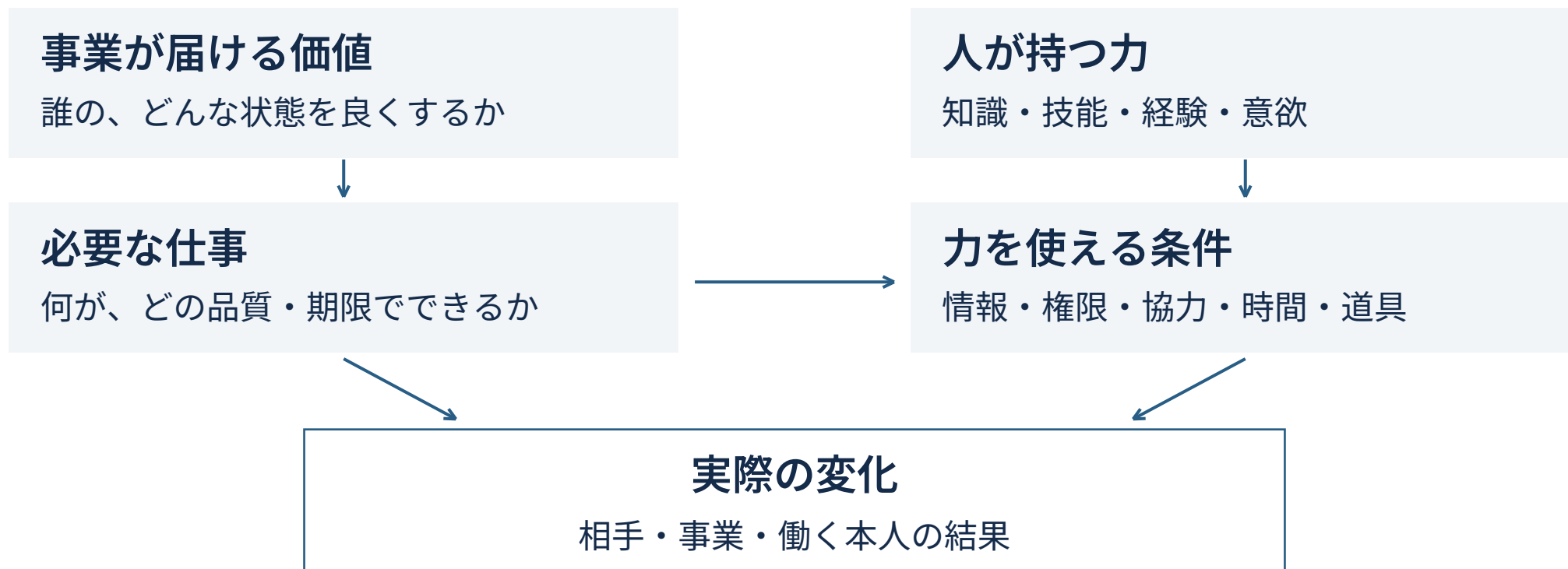
その仕事に必要な人数・技能・経験と、情報・権限・協力・時間を整えます。結果を確かめ、事業の計画と人への投資をともに見直します。これは本書の実務提案です。

研修や採用を決める前に、事業で実現したいことを、仕事の状態まで具体化する。

参照：[1]・[3]

「育つ」「使える」「価値になる」をつなぐ

個人の力が高まって、仕事で使われ、他者の仕事とつながる条件が必要です。



現場で分かった制約や新たな可能性を、事業の目標と投資の見直しへ戻す。

個人の力を集めるだけでなく、組織として仕事が成立する条件を整える。

参照：[4]・[5]

経営戦略を、必要な仕事で表す

「成長」「高付加価値化」「DX」だけでは、投資する対象が定まりません。

経営で決めること	仕事まで具体化する問い
届けたい価値	誰が、何をできる状態になるのか。既存顧客や将来の顧客の、どの事情を確かめたか。
実現する仕事	提供前・提供中・提供後に、誰が何をできる必要があるか。今と何が変わるか。
成立する条件	必要な人数・技能・設備・協力先を、いつまでに確保できるか。
優先順位と時間軸	今すぐ守る仕事と、将来に向けて育てる仕事へ、時間と予算をどう配分するか。

人材確保の現実も踏まえ、事業の規模・開始時期・提供範囲を見直す。

参照：[2]・[3]

経営・人事・現場の責任をつなぐ

兼務する小規模組織でも、決める役割と、確かめる役割を明確にします。

役割	引き受けること
経営者・事業責任者	事業の優先順位、予算、要員、部門をまたぐ利害を決める。成果と負担の双方を見る。
人事・企画・財務	必要な人材と現状を整理し、採用・育成・配置・処遇を接続する。費用とデータを整える。
現場管理職	仕事の事実を集め、任せる範囲・支援・協力・時間を整え、実行結果を確かめる。
働く本人・関係者	仕事の実態、得意なこと、困る条件、希望、試した結果を伝え、設計に参加する。
取締役会等の監督役	戦略との整合、進捗、重大な負担やリスク、経営判断の妥当性を確認する。

各案件に、最終決定者を一人置き、実行担当と確認日を決める。

参照：[2]・[3]

現象を、そのまま原因にしない

「育っていない」「主体性がない」という言葉を、確認できる事実へ戻します。

見えている現象	考えられる事情	次に確かめること
上司への確認が多い	経験不足／権限が曖昧／必要な確認	何を、どの条件で確認したか。本人は何を考えていたか。
研修後も使われない	使う場面がない／道具が違う／支援不足	学んだ内容を使う仕事と時間が、実際にあったか。
人手が足りない	需要増／偏った配置／手戻り／習熟途上	仕事量、使える時間、必要技能、待ち時間を分ける。
提案が出てこない	必要性が不明／提案が不利／反映されない	以前の提案にどう応答し、何が変わったか。

一つの説明に決めず、違う説明ならどんな事実が見えるかを考える。

今、どこで力が止まっているか

以下は検討の視点です。点数で人や部署を評価する診断尺度ではありません。

01 力を身につける

知識・技能・経験が仕事に足りるか。
学ぶ内容と、試して助言を受ける機会を確かめる。

02 力を使う

分かっているけど、権限・情報・時間が足りないか。
本人の希望や納得、評価上の不利益も確かめる。

03 仕事をつなぐ

各人の仕事はできても、受け渡しで止まるか。
部門間の目標、必要情報、責任の境目を確かめる。

04 次に生かす

結果が分からず、同じ問題が繰り返されるか。
結果の受け取り方と、基準を変える人を確かめる。

複数の条件が重なっている場合は、組み合わせて変える。

参照：[4]・[5]

一件の仕事を、記録からたどる

本人の説明、依頼、成果物、受け手の反応を照合すると、止まる場所が見えてきます。

集める四つの材料

依頼：誰が、何を、いつまでに必要としたか。

経過：どこで待ち、誰が何を確認したか。

成果物：何を渡し、受け手は何に使ったか。

結果：やり直し、追加対応、本人の負担はどうだったか。

通常・難しい・うまく進んだ仕事を見比べます。

確認の進め方

「なぜできなかったのか」の前に、当時得られた情報と、取り得た選択肢を一緒に再現します。

少数の事例は原因を探す材料です。全社の割合や効果に一般化するには、対象・期間・選び方を定めた追加確認が必要です。収集の目的、閲覧者、保存期間も決めます。

集めるのは、仕事を変えるために必要な情報。個人の監視を目的にしない。

働く本人にとっての意味も確かめる

会社の目標と本人の希望は、自動的に一致するとは限りません。

本人と話すこと

この仕事で、何を生かしたいか。何をできるようになりたいか。

今の負担や制約は何か。どんな支援があれば取り組めるか。

同じ役割でも、経験、健康、生活上の事情は異なります。役割や学ぶ方法を一律にせず、必要な配慮と選択肢を検討します。

組織が引き受けること

新しい役割を任せるなら、時間・支援・評価・処遇を合わせて見直します。

挑戦しないことへの不利益を先に与えず、理由を聞きます。

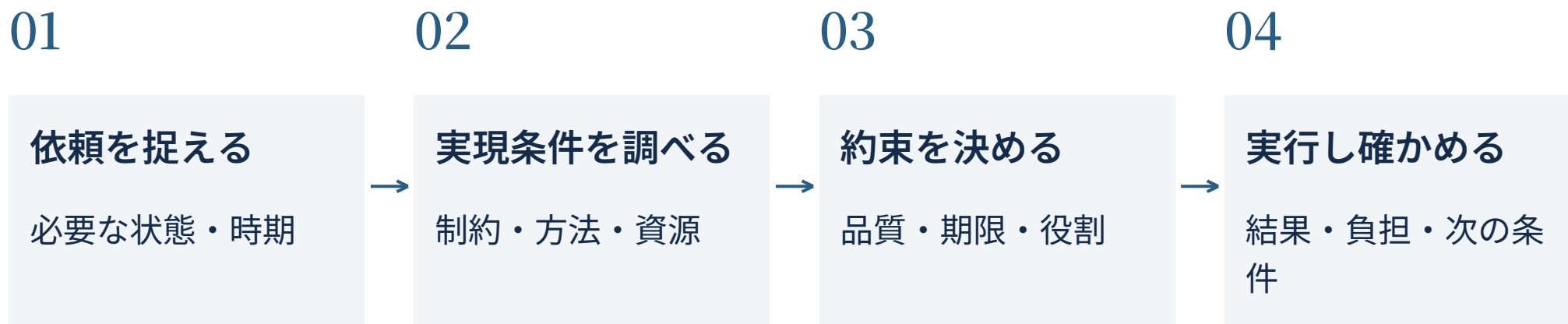
仕事が増えただけで終わらず、理解や技能、担える役割、本人が望む選択肢がどう広がるかを確認します。

事業の成果と、本人の成長・納得・持続できる負担を、同じ検討の場に置く。

参照：[2]・[5]

部門名より、仕事の受け渡しを見る

顧客への提供が成立するまでをたどり、各部門の目標とのずれを確かめます。



- ・ 次の担当が着手するために、何が必要か。
- ・ 未確認事項を、誰がいつまでに確かめるか。
- ・ 一部門の効率化が、次の人の負担を増やしていないか。

部門ごとの完了条件に加え、受け手が使える状態を、共通の完了条件にする。

人数と、仕事を担える時間を確かめる

技能の不足と、人手・時間の不足を分けます。学習時間も業務の計画に入れます。

まず四つに分ける

- ① 今後の仕事量と繁閑の幅。
- ② 必要な技能・資格・経験。
- ③ その仕事に使える時間。
- ④ 休暇・育成・支援・引継ぎに必要な時間。

全員の在籍時間を、そのまま提供可能な時間に置き換えしないでください。

時間から考える例〔架空〕

月120件 × 1件3時間＝360時間。
担当4人 × 月80時間＝320時間。
差は40時間です。

ただし平均だけでは、難しい仕事の集中や繁忙日の不足は分かりません。種類・時期別に確認し、採用、応援、仕事の変更、受注時期の調整を比較します。

足りない40時間を、育成や残業だけで埋めると決めない。

参照：[2]・[3]

能力は、任せられる仕事で確認する

研修受講歴や自己評価に加え、実際に取り組んだ仕事と必要な支援を見ます。

確認する状態	仕事で見る証拠	次の支援
まだ経験していない	説明はできるか。必要な情報を選べるか。	見本・練習・同行。最初の仕事を一緒に選ぶ。
支援があればできる	どこで助言を受け、どこは自分で進めたか。	支援点を明確にし、同程度の仕事で確かめる。
一定条件で任せられる	品質・期限を守り、例外を適切に相談したか。	条件が変わる仕事を、支援付きで経験する。
周囲も支援できる	相手の状況に合わせて、理由と注意点を伝えたか。	育成に使う時間と、本人の負担を確保・調整する。

これは職務の確認例です。固定的な人物ランクにせず、仕事と条件を添えて更新する。

育成・配置・採用を比較して選ぶ

必要な時期、社内の力、習得に要する時間を見て、組み合わせを考えます。

選択肢	適する条件	先に確かめること
育成する	社内に土台があり、実務経験と支援を用意できる。	必要になる時期までに習得できるか。教える人の時間を確保できるか。
配置を変える	別の仕事で培った力を生かせる可能性がある。	本人の希望、移る先の支援、元の部署への影響をどう扱うか。
採用する	社内だけでは間に合わない、または不足する専門性がある。	求める仕事は明確か。採用可能性と受入れ後に活躍できる条件はあるか。

研修は、実務で使う場・支援・評価までつなげて設計する。

参照：[2]・[5]

外部との協力・道具・仕事の変更も選ぶ

人への投資と仕事の見直しを一緒に検討し、必要な提供力をつくります。

選択肢	適する条件	先に確かめること
外部と協力する	特殊な技能や一時的な需要への対応が必要。	品質・責任・情報共有・継続性をどう保つか。社内に何を残すか。
道具・標準・AIを使う	繰り返し作業や確認を支える方法がある。	例外や誤りを発見できるか。確認を含む総負担が減るか。
仕事を変える	重複や不要な工程、提供範囲の無理がある。	やめると誰に影響するか。顧客への約束、品質、将来の力を損なわないか。

選択肢は、費用だけでなく、立上がり、品質、継続性、本人への影響で比較する。

投資案に、変化の筋道を書く

「何にいくら使うか」に、仕事で何が変わる見込みかを添えます。

投入	→実施	→仕事の変化	→結果
費用・時間・人・道具	何を変え、何を行うか	受け渡し・品質・対応 範囲	顧客・事業・本人への 変化

決める前の確認

どの事実から、この案が必要だと考えたか。
他の案、何もしない場合、対象を絞る場合と比較したか。

因果のつながりは仮説です。途中の変化が起きなければ、投資の前提を見直します。

実行できる条件

責任者、対象、予算上限、確保する時間、協力者を決める。
継続・変更・中止を判断する日と材料を決める。

緊急対応と、数年かけて育てる基盤投資では、結果が見える時期を分けます。

成果の約束を先に置かず、確かめられる変化の仮説と実行条件を置く。

参照：[3]

任せる範囲と、相談する条件をそろえる

「自分で考えて」と求めるときは、使える情報と権限、支援もそろえます。

決める項目	事前に合意する内容
目的と完成条件	誰のために、何を、どの品質・期限で行うか。
本人が決める範囲	扱える条件、使える予算・資源、変更できる手順を具体化する。
相談・停止の条件	不確かな重要情報、想定外の影響、品質・安全・約束の逸脱があるときは誰に相談するか。
支援と振り返り	情報を誰が渡すか。途中で何を確認するか。結果をいつ一緒に見るか。

適切な相談は、任せられる状態の一部。相談の少なさだけを評価しない。

標準を、仕事を理解する道具にする

毎回考える負担を減らし、条件が変わったときに気づけるようにします。

標準に残す内容

手順とともに、目的、守る条件、確認する理由を示します。

適用できない条件と、その際の相談先を明記します。

写真や見本を使う場合も、「どこを見て、何を確かめるか」が分かるようにします。

標準を育てる運用

実際に使う人が、分かりにくい箇所や条件の違いを記録します。

変更の責任者が、品質への影響を確認して更新し、変更理由を共有します。

標準化には、仕事の理解を支える設計と、従うことを強いる設計を区別する視点があります。[6]

判断の回数を増やすことより、必要な判断と確認に力を使える状態を目指す。

参照：[6]

学びを、一件の仕事で使えるようにする

必要な知識を学び、支援付きで試し、結果から次の条件をつかみます。



図面と部品を照合し、本人が試作する場面の例。

取り組む前

目的、見本、必要な知識、任せる範囲を一緒に確認する。

取り組む間

本人が作業し、支援者は合意した確認点で助言する。

取り組んだ後

何を見て進め、どこで助言を使い、結果はどうだったかを確認める。

次に任せる仕事と支援を決めて、学習を実務へつなぐ。

管理職が支援できる条件も整える

管理職にも、顧客対応、意思決定、調整、育成を担える時間が必要です。

管理職が行うこと

本人が止まる箇所を、仕事の記録で確かめる。
必要な情報や協力を整え、考えた理由を聞く。
例外や大きな影響を引き受け、結果を一緒に見る。

自分で決める責任と、周囲が担える状態をつくる
責任の双方を持ちます。

経営が支えること

担当する人数・仕事量と、支援に必要な時間を見
積もります。
既存の報告や会議を整理し、専門家や他部門の支
援を用意します。

育成を加えた結果、残業や緊急対応が増えていな
いか確認します。管理職一人の努力に依存させな
い設計が必要です。

新しい育成業務を加えるときは、減らす業務と代わりに担う人も決める。

受け手が、次に進める状態で渡す

送ったことに加え、必要な判断や作業を始められるかを確認めます。



資料と確認欄を、渡す側・受け手が一緒に見る例。

渡す側がそろえる

目的、確認済みの条件、未確認事項、期限、確認先を示す。

受け手が確かめる

次の作業に必要な材料はあるか。不足を誰が確かめるか。

両者で残す

受領時の合意と追加条件を記録し、変更を関係者に知らせる。

受け渡しの問題は、双方の目標と完了条件をそろえて見直す。

現場の気づきで、経営の考えも変える

観察と想像を、仕事や事業の可能性を検討する材料として扱います。



異なる立場の人が、写真や記録を照合する例。

観察を持ち寄る

発言、行動、記録と、自分の解釈を分けて示す。

可能性を広げる

相手の事情の別の説明と、これから実現したい状態を考える。

反映先を決める

確かめる相手、試す案、経営で見直す目標・制度・投資を決める。

提案には、採否と理由、再検討の条件を返す。気づきが届く経路をつくる。

参照：[7]

AIを使う仕事の、確認と責任を設計する

仕事の途中で何を支援させ、どこを人が確かめるかを、用途ごとに決めます。



出力と元資料を見比べ、確認する場面の例。

利用前

仕事の目的、使用できる情報、求める品質、誤りの影響を決める。

利用中

案や整理結果を、原資料・現場・関係者の情報と照合する。

利用後

確認と修正を含む時間、品質、学習への影響を確かめる。責任者を定める。

能力を人とAIに固定的に分けず、実際の仕事と条件で役割を更新する。

参照：[8]

求める仕事と、評価・処遇をそろえる

協力や育成を求めるなら、それに使った時間と貢献も見えるようにします。

食い違いを探す

顧客への確かな提供を求めながら、受注件数だけを評価していないか。

育成を任せながら、本人の個人実績だけを見ていないか。

役割を変えたら、目標、成果の捉え方、責任、処遇との関係を説明します。

本人と検討する

協力や提案の数を増やすだけの評価にしないよう、仕事への貢献と状況を確認します。

新しい役割を経験する機会が、一部の人に偏っていないかも見ます。

評価への疑問を伝える先を用意し、基準と運用のずれを修正します。

期待する行動と、実際に報われる行動が一致しているかを確かめる。

参照：[2]・[5]

事例：保守計画の合意が遅れる

以下5ページは、検討方法を説明するための架空例です。実在企業の成果ではありません。

設備保守サービス会社。顧客の計画停止日に必要な保守を実施できるよう、営業・技術・日程調整の担当が計画をまとめる。経営は、品質を守って対応できる顧客を増やしたい。

開始前4週間の記録（架空）	件数・時間
期間中に、当初の合意期限を迎えた相談	30件
期限時点で、顧客との計画合意が完了	18／30件
期限までに、社内受け渡し情報の不足が発生	12／30件
期間中の技術責任者の予定外の追加対応	24時間

合意期限は相談開始時に設定。未合意も対象に含めます。30件の難度を記録し、同じ基準で試行後と比べます。追加対応時間は期間中の全相談に対する記録で、30件だけの時間ではありません。

「営業を研修する」と決める前に、遅れた仕事と、間に合った仕事をたどる。

原因を分け、変える条件を選ぶ

事例の続き〔架空〕。関係者と記録を照合し、事情と次の確認を整理します。

確かめた事情	変える条件	残る確認
受け手に必要な現場条件が、営業の入力欄にない。	営業と技術で、受け渡す情報と確認先を合わせる。	追加確認の負担は、誰にどれだけ増えるか。
一部の担当者は、設備条件の違いを見分ける経験が少ない。	実案件への同行と、資料を使った事前・事後確認を行う。	経験後に、どの条件まで任せられるか。
例外の判断が一人に集中し、相談の優先順位も曖昧。	条件別の相談先、確認時刻、代替者を決める。	専門対応に使える時間が、そもそも足りるか。

育成、受け渡し、判断の分担を組み合わせる。人手不足の可能性も残して確かめる。

小さく試す条件を、経営が決める

事例の続き〔架空〕。研修だけの案と、仕事の条件も変える案を比較したうえで着手します。

試す内容と資源

対象：一つの営業・技術チーム。

変更：共通の受付項目、相談の分担、同行後の確認。

責任者：保守事業の責任者。

90日間の上限例：現金支出20万円、変更・育成の専用時間80時間。通常の顧客対応時間は別に確保し、既存業務を調整します。

先に合意する判定条件

開始前と試行後の各4週間を同じ定義で比較。任せられる設備条件と必要な支援も、前後で記録します。

期限や情報が改善しても、責任者の追加対応が増えれば、そのまま展開しません。重大な品質逸脱があれば該当の試行を停止。30日ごとに条件と負担を見直します。

予算だけでなく、時間の確保と、変化を判定する条件に合意してから始める。

改善と負担を、一緒に評価する

事例の続き〔架空〕。仮に次の記録が得られた場合、展開の前に何を見直すでしょうか。

同じ定義で見た項目	開始前4週間	試行後4週間
期限時点で計画合意が完了	18／30件	22／30件
期限までに受け渡し情報が不足	12／30件	6／30件
責任者の予定外の追加対応	24時間	38時間

期限と情報は改善していますが、責任者の負担は増えています。試行後は難しい案件も多かったため、この比較だけで施策の効果とは断定できません。

次の確認：合意の遅れと追加対応を、案件の難度・作業内容別に調べる。相談分担を見直し、人の成長と今後の需要を踏まえた経営判断へ進む（次ページ）。

指標の一部が良くなっても、組織と本人の持続性を確かめる。

現場の結果から、経営の計画を見直す

事例の続き〔架空〕。人の成長と顧客への提供を確かめ、次の事業計画・投資を決めます。

人の力と、顧客への提供

担当者は標準条件の案件で、必要情報をそろえて進められるようになりました。複合条件の案件には、引き続き支援が必要です。本人の希望と負担も確認し、任せる範囲を更新します。

保守実施後の品質は追跡中です。計画合意の改善だけで、品質を守った顧客増を実現したとは判断しません。

経営が次に決めること

今後12か月の需要と、必要な技能・時間を見積もります。育成・採用・外部協力の費用と、対応力が整う時期を比較します。

不足が残る場合は、増客の時期や受入範囲も見直します。他事業への投資と合わせて、時間・予算の優先順位を経営が決め、現場と本人に理由を伝えます。

現場の改善を、必要人材・投資配分・事業の規模や時期を決め直す材料にする。

違う状況では、投資の組合せを変える

保守会社の例を、そのまま他社へ当てはめないための比較です。いずれも架空の状況です。

自社の状況	先に確認すること	考えられる対応
新しいサービスに必要な専門性が、社内にはない。	必要になる時期と、採用・協力先の確保可能性。	採用・外部協力と内部育成を組み合わせ、開始範囲も調整する。
力のある人がいるが、別の仕事に配置されている。	本人の希望、現部署への影響、受入れ条件。	配置と引継ぎを見直す。必要な補助学習を付ける。
既存サービスの需要が減り、仕事が変わる。	今後必要な仕事、移行に使える時間、本人の事情。	学び直し・配置・協力先を検討し、移行期間と処遇を説明する。

同じ施策名よりも、必要な仕事と現在の条件の違いを見て選ぶ。

参照：[2]・[3]

四つの変化を、少数の指標で見る

投入量や受講率だけでは、仕事が変わったかは分かりません。

見る対象	指標の例	読み違いを防ぐ確認
顧客・事業	合意した期限・品質の達成、対応可能な範囲、収益への影響。	案件条件や需要の変化を添える。短期売上だけで評価しない。
仕事の進み方	待ち、情報不足、再作業、適切な相談、受け手の着手状況。	数が減れば良いと決めず、必要な確認を省いていないか見る。
人の力と機会	実務で任せられる範囲、支援の使い方、配置や学習の機会。	自己評価と受講歴に加え、仕事の証拠と本人の希望を見る。
継続できる条件	負担の偏り、時間外対応、健康・安全、本人の納得。	平均で一部の過重負担を隠さず、必要な範囲で実態を確認する。

各指標に、目的・定義・対象・期間・取得元・担当・確認日を付ける。

数字の変化と、施策の効果に分ける

実施前後の比較を、次の判断に使える証拠へ近づけます。

比較の条件をそろえる

対象の仕事、数え方、期間を合わせます。件数と割合を併記し、対象外・欠測を残します。

難度、繁閑、担当者、価格、設備など、同時に変わった条件を記録します。可能なら、類似の仕事や、導入時期が異なる部署と比較します。

途中の変化も確認する

計画した支援は実施されたか。本人は学んだ内容を使えたか。受け渡しは変わったか。

結果が良くても、想定した過程が起きていなければ別の要因を考えます。少数の記録は検討材料として使い、因果や全社効果を強く言い切りません。

効果が不明なときは、数字を飾らず、何を追加で確かめるかを決める。

現金支出と、使う時間を分けて見る

投資の比較では、直接の支出に加えて、業務内で使う時間と将来の維持負担を見ます。

事例の費用整理〔架空〕

現金支出の上限：20万円。

変更・育成の専用時間：80時間。

計算用の時間単価：4,000円。

時間の換算額は32万円。合わせて52万円を、投入する資源の比較用に捉えます。32万円は追加の現金支出とは限らず、会計上の費用と分けて扱います。

効果の扱い方

仮に月20時間を別の仕事へ使えるようになっても、自動的に給与支出や利益が変わるわけではありません。

どの仕事へ振り向け、何を提供できたかを確かめます。時間短縮と、その時間による売上を二重に便益へ計上しないようにし、金額化が難しい変化は別に記録します。

費用・時間・便益の前提を明示し、未確定な効果は幅と条件で扱う。

続ける・変える・止めるを決める

会議では進捗の報告に加え、次の仕事の条件を決めます。

得られた情報	判断と次の行動
予定した支援や時間を確保できていない。	実行条件を整える。効果がなかったと即断しない。
仕事は変わったが、狙った結果に届かない。	結果までの時間差や、仮説のどの部分が違うかを確認する。
結果は改善したが、一部に負担や不利益が集中した。	分担・要員・評価を変える。負担を条件にした拡大を避ける。
品質や安全など、合意した重要条件を損ねた。	影響する試行を止め、原因と再開条件を確認する。
複数の仕事で改善し、無理なく続けられる。	成立した条件を明示し、次の対象へ段階的に広げる。

判断の責任者、変更内容、担当、期限、次の確認日を記録して終える。

最初の90日を、検証の期間にする

90日は着手のための目安です。専門性の習得や事業成果の完成期限ではありません。

1～30日

対象と前提をそろえる

事業の課題を一つ選ぶ。仕事の記録と本人の話を確認する。必要な条件、代替案、費用、指標、担当を決める。

残すもの：一件の投資・実行案

31～60日

小さく試して確かめる

対象を絞って変更する。支援が実行されたか、仕事と負担がどう変わったかを確認し、必要なら途中で修正する。

残すもの：経過と変更理由

61～90日

次の投資を判断する

実施前後の条件を比べる。本人・受け手の変化を確かめる。継続、変更、停止、限定した展開を決める。

残すもの：次の判断と未確認事項

採用や長期育成など、結果が先になる投資は、90日後に確認できる途中の変化を置く。

最初の60分で、一件の着手を決める

経営・人事・現場・受け手など、条件を変えるために必要な人が集まります。

時間の目安	話すこと	残すもの
10分	相手に届けたい価値と、今止まっている仕事を確認する。	対象と、変えたい状態。
15分	記録を見て、事実と原因の仮説を分ける。本人の説明も聞く。	分かったこと・未確認。
15分	育成、配置、権限、協力、仕事変更などの案を比較する。	選ぶ案と、選ぶ理由。
10分	使う時間・予算・支援を決め、減らす業務も決める。	実行できる条件。
10分	担当、確かめる指標、停止条件、次の確認日を決める。	次の行動と判断者。

その場で分からないことは、確認する人と日を決める。推測で結論を埋めない。

社内外へ、投資と変化の関係を伝える

開示や説明には、事業との関係、実施したこと、結果、残る課題をつなげて示します。

説明の筋道

事業：なぜこの仕事を変える必要があるか。

人と組織：必要な力と条件は何か。

投資：何を、なぜ選び、どこへ投入したか。

結果：仕事・本人・事業に何が起きたか。

見直し：何が未確認で、次に何を変えるか。

説明の確かさ

対象、定義、期間、集計方法を示し、実績と目標を分けます。

改善した点だけでなく、負担や未達、前提の変更も説明します。

2026年改訂の指針も、戦略と連動した投資の実践・開示を扱っています。法定の開示対象や要求事項は、自社に適用される最新の公式資料で別途確認します。[3]

本書の書式は実践と説明の補助。法定開示の網羅表や適合判定としては使わない。

参照：[3]

うまく進まないとき、戻る場所を持つ

担当者の努力を増やす前に、仕事を変える条件を再確認します。

起きていること	戻って確かめること
研修を追加したが、実務で使われない。	使う仕事、必要な道具、支援、学習時間が用意されたか。
権限を渡したが、判断が止まる。	必要情報、経験、相談先、失敗時の扱いが明確か。
改善した部署の外で、負担が増えた。	受け手と関係部門を含めて、仕事全体を見ているか。
指標は良いが、現場の実感と合わない。	集計対象、難度、欠測、平均に隠れた偏りを確認したか。
担当者が替わると、元へ戻る。	標準、役割、評価、引継ぎに、変えた条件が残っているか。

現場の声と数値が食い違うときは、どちらかを退けず、対象と条件を照合する。

01 事業と一つの仕事をつなぐ

関係者で記入し、一つの着手対象を決めます。記入の考え方：6・12・26ページ。

対象の事業・仕事／記入日／参加者

誰に、どんな状態を届けたいか／実現したい時期

相手の事情や必要性を、何で確かめたか。

今の事実／他の仕事との優先順位

記録、成果物、受け手の反応などを書く。

どの仕事か、どう変わる必要があるか

品質・期限・担う人・受け渡しを具体化する。

経営で決めること／責任者／追加確認と確認日

すぐに施策名を書かず、対象と必要な変化を関係者でそろえる。

02 事実と原因の仮説を分ける

一つの仕事の記録を見ながら記入します。記入の考え方：8～10・27ページ。

対象の仕事

記録の期間

確認する人

観察した事実・記録	考えられる原因・別の説明	何を誰に確かめるか／期限

能力・情報・権限・時間・協力・評価など、異なる説明を並べて確かめる。

03 投資と実行条件を決める

他の案と比較して記入します。記入の考え方：15～17・28・34ページ。

選ぶ案／他の案／選ぶ理由

何もしない場合や、対象を絞る場合も比較する。

投入する資源／確保方法

現金支出、本人・支援者の時間、要員、道具。減らす業務も書く。

仕事で起こしたい変化／結果につながる仮説

実行責任者／協力者／開始日／確認日

継続・変更・停止を判断する条件

品質、結果、負担を含めて具体化する。

実行に必要な条件を用意できない場合は、対象・開始時期・方法を見直す。

04 任せ方と学ぶ機会をそろえる

本人と支援者が合意して記入します。記入の考え方：11・14・18・20ページ。

取り組む仕事／本人が生かしたいこと・身につけたいこと

本人に任せる範囲／必要な情報・権限・時間

途中で相談・停止する条件／相談先

支援者が行うこと／周囲に協力してもらうこと

何を見て振り返るか／次の確認日

結果と負担、考えた理由、次に任せる条件を確認する。

本人の希望や負担を確かめ、役割と支援を固定せず更新する。

05 変化と次の判断を残す

開始前の定義と確認後の結果を記録します。参考：29～30・32～35ページ。

取得担当： _____ 今回の確認日： _____ 最終判断者： _____

指標・定義／対象・期間／取得元	開始前	確認時	条件の違い・変化と負担

次の判断・理由／実行担当・期限／次の確認日

数値だけで判断せず、実行した条件と関係者の説明を照合する。

根拠の種類を分けて使う

公的な考え方、研究で示されたこと、本書の実務提案を区別します。

参照資料から得た視点

公的資料：戦略、人材、投資、指標の接続。[1～3]

研究：個人の力と組織の力、能力・意欲・機会、標準の設計、チームの学習。[4～7]

AIの参考：利用と評価を含むリスク管理。[8]

研究には理論モデル、メタ分析、特定組織の調査があり、示せる範囲は異なります。

本書で提案していること

確認の問い、90日の進め方、会議、記入シート、架空例は、参照資料を踏まえて当社が構成しました。方法全体の効果を実証したものではありません。

従来の公開資料[9]で扱った判断経験の設計を、事業、人の力の発揮、部門間連携、検証へ接続しました。過去の調査数値を本書の効果根拠には用いていません。

自社で成立した条件と、成立しなかった条件を残し、次の実践で見直す。

参照：[1]・[2]・[3]・[4]・[5]・[6]・[7]・[8]・[9]

参照資料 1／3

参照番号は本文と対応しています。「資料を開く」から原資料・公表元へ移動できます。

[1] 経済産業省「人的資本経営～人材の価値を最大限に引き出す～」

公的な基本整理

[資料を開く](#)

人的資本経営の目的と、公的資料の位置づけを参照。

[2] 経済産業省「人材版伊藤レポート2.0」（2022年）

公的な実践の考え方

[資料を開く](#)

戦略との連動、人材の構成、学び直し、エンゲージメント等を参照。実装案は本書で構成。

[3] 内閣官房・金融庁・経済産業省「人的資本可視化指針（改訂版）」（2026年）

公的指針・公表案内

[資料を開く](#)

戦略から必要な組織・人材、投資の優先順位・時間軸へつなぐ整理を参照。リンクは金融庁の公表案内。

企画・編集：リクエスト株式会社 組織行動科学® | 2026年10月4日

人物イラストはAI生成素材です。実在の人物・企業・業務記録を示すものではありません。

参照資料 2／3

参照番号は本文と対応しています。「資料を開く」から原資料・公表元へ移動できます。

[4] Ployhart, R. E. & Moliterno, T. P. (2011) Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model

理論モデル | Academy of Management Review

[資料を開く](#)

個人の知識・技能等が、組織単位の資源へ変わる過程を論じる。特定の実装手順の効果検証ではない。

[5] Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J. C. (2012) How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes?

メタ分析 | Academy of Management Journal

[資料を開く](#)

技能・意欲・機会に関わる人事施策と、人的資本や組織の結果との関係を検討。本書の方法の因果実証ではない。

[6] Adler, P. S. & Borys, B. (1996) Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive

理論的整理 | Administrative Science Quarterly

[資料を開く](#)

業務の形式化を、遂行を支える設計と、服従を強いる設計に分けて検討。標準化の一律の善悪を示すものではない。

企画・編集：リクエスト株式会社 組織行動科学® | 2026年10月4日

人物イラストはAI生成素材です。実在の人物・企業・業務記録を示すものではありません。

参照資料 3／3

参照番号は本文と対応しています。「資料を開く」から原資料・公表元へ移動できます。

[7] Edmondson, A. (1999) Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams

現場調査 | Administrative Science Quarterly

[資料を開く](#)

製造業一社の51チームで、心理的安全性と学習行動等の関係を検討。すべての組織や業績への効果保証ではない。

[8] NIST AI Risk Management Framework (2023) ／Generative AI Profile (2024)

任意利用のフレームワーク・指針

[資料を開く](#)

AIの設計・利用・評価を含む管理の参考。本書はAIの固定的な能力比較や、日本の法令適合判定を行わない。

[9] リクエスト株式会社「優れた人的資本経営の定義」公開リリース (No.198・2026年)

従来の公開資料

[資料を開く](#)

仕事の中で判断経験を育てるという問題提起を引き継ぐ。本書の問い・実装案・事例は再構成したもの。

企画・編集：リクエスト株式会社 組織行動科学® | 2026年10月4日

人物イラストはAI生成素材です。実在の人物・企業・業務記録を示すものではありません。