

人的資本経営で 私たちの仕事は どう変わるのか

一人の経験を
仕事と組織の判断に生かす

自分の力を使える。
周囲と仕事を良くできる。
次に進む道を考えられる。

働く人と、その仕事を支える人へ
具体場面・会話例・記入シート付き



人への投資が本人の仕事に届いているか

リクエスト株式会社は、人的資本経営を、働く一人ひとりの仕事と経験の変化からも確かめることを提案します。

研修で学んだことを、どの仕事で使えるのか。気づいたことを、誰と確かめられるのか。その経験は、本人の得意な仕事や今後の選択にどう生きるのか。

こうした問いに答えるには、本人の学習とともに、任せる仕事、情報、協力者、時間、判断できる範囲を具体化する必要があります。会社の事業上の必要と、本人の希望や働く条件を、同じ場で話し合います。

本書では、一人の営業担当者の経験を追いながら、周囲の協力と会社の判断が、仕事にどう関わるかを描きます。仕事の進み方と、働く本人に届いた変化を、一緒に確かめてください。

事例・会話・数値は説明のための架空例です。本書の手順は、公表資料・研究を参照して当社が構成した実践案であり、効果が実証された一連の手法ではありません。

本人が得るものと、仕事が良くなる条件を一緒に考える。

参照：[1]・[2]・[3]

自分の仕事に近い場面から読む

初めて読む方は、6ページからの一つの事例を追ってください。話し合うときは、記入シートを使えます。

人的資本経営と日々の仕事

公表資料からの示唆と、本書の見取り図

04-05

担当する人

6～9、15～16
22～23ページ

一人の経験を追う

観察・確認・協力・試行・振り返り・次の仕事

06-16

管理職・支援する人

仕事を支える側が整えること

負担、機会、公平さ、別の職種への応用

17-20

10～14、17～18
24ページ

自分の職場で使う

記入例、2枚のシート、対話、経営への反映

21-25

経営・人事の方

4～5、16～18
25ページ

参照資料と関連資料

根拠の範囲、原資料へのリンク

26-29

学ぶ機会と使える仕事をつなげて考える

人的資本経営では、事業に必要な人材と投資を考えます。その実践を、働く人の側からも確かめます。

01 経営と人への投資を結びつける

2026年の人的資本可視化指針改訂版は、経営戦略に連動した人材戦略と、質の高い人的資本投資の実践・開示を扱っています。 [1]

02 持っている力を使えるかを見る

OECDの2026年報告は、高いスキルを持っていても、仕事で十分に使う機会がない人がいることを示しています。能力と、その活用を分けて捉えています。 [3]

03 学んだ後の仕事まで支える

厚生労働省の指針は、学ぶ目標の共有、時間・費用の支援、実践の場、評価、現場リーダーへの支援を一連の取組として示しています。 [2]

本書は、この考え方を一人の仕事の場面に置き換えます。

参照：[1]・[2]・[3]

一人の経験と組織の判断を往復させる

下の図は本書で確かめる順序です。矢印は、必ず成果が生まれる因果関係を示すものではありません。



仕事を変える条件と、そこで得た経験の使い道をつなぐ。

説明を増やしても提案が進まない

設備保守サービスを扱う会社の営業担当、佐藤さん。顧客に点検計画を提案していますが、検討が止まっています。

会社が目指すこと

顧客が、設備を止める条件と費用を理解し、実施の可否を判断できるようにする。

佐藤さんが望むこと

サービス説明に加え、顧客の事情に合う提案を組み立てられるようになりたい。

一緒に関わる人

顧客の保守担当者、技術担当の高橋さん、営業部の上司。



会社が実現したいことと、本人が身につけたいことを重ねる。

見たことと自分の見立てを分ける

佐藤さんは、顧客のメールと自分の提案書を並べて見直します。説明が足りないのか、別の条件があるのかを考えます。

実際に確認できたこと

顧客から「実施時期を社内で確認します」と返信があった。提案書には価格と点検項目があるが、設備を止める条件の記載はない。



佐藤さんの見立て

設備を止める見通しが立たず、検討が進まないのかもしれない。価格や予算が理由である可能性も残る。



次に確かめること

いつ、どの設備なら止められるか。何が分かれば、顧客は実施の可否を判断できるか。

想像した理由を一つに決めず、確かめる問いにする。

相手が判断するために必要なことを聞く

佐藤さんは、顧客の保守担当者と予定表を見ながら、提案が止まっている理由を確かめます。



佐藤さん

「点検を実施するか考えるうえで、今、何が分からずにいますか」

顧客の保守担当者

「半日止められるか、製造側との調整が必要です。短い時間に分けられるなら検討しやすいです」

確認できたことと残ったこと

停止時間の見通しが必要だと分かりました。ただし、分割して点検できるかは未確認です。佐藤さんは、その場で実施を約束せず、技術担当に確認します。

相手の事情が分かると、自分が次に調べる対象も変わる。

別の専門性を借りて提案を組み直す

佐藤さんは顧客の発言と未確認事項を伝え、高橋さんと技術条件を確かめます。



佐藤さん

「停止時間が分からず検討できないそうです。分けて点検できるか、一緒に確かめたいです」

高橋さん

「設備の構成で変わります。型式と稼働状況を確認してから、実施案を比較しましょう」

一人の気づきを周囲が具体化する

医療チームを31か月観察した研究では、一度退けられた提案が、他のメンバーに取り上げ直され、実施に至る過程が確認されています。発言後の協力にも目を向ける示唆があります。[4]

気づきを伝えた後、誰が何を確かめるかで話し合う。

参照：[4]

試す時間を今の業務の中に用意する

上司は二人の予定を確認し、聞き取りを見直す時間と条件を整えます。



試す範囲

次の2週間、3件の初回聞き取りを変更。点検手順と実施基準は変えない。

相談する条件

追加の聞き取りが1件10分を超える見込み、または技術条件が不明な場合。

判断する人

試行の継続と業務配分は上司。技術上の可否は技術責任者。

「準備30分と、3件の追加聞き取り計30分を勤務中に確保しよう。重複集計をやめ、高橋さんの時間も所属の上司と調整する」

時間の確保は、本人と協力者の両方について決める。

参照：[2]

受け取る人が次の判断に進める形にする

佐藤さんは、顧客から聞いた内容を高橋さんへ渡します。情報の量より、次の人が何を判断するかに合わせます。



佐藤さんが渡す内容

- ・顧客が判断したいこと
- ・設備の型式と稼働状況
- ・停止できる時間と未確認事項
- ・顧客にまだ約束していないこと

高橋さんが判断すること

- ・点検を分けて実施できるか
- ・必要な追加情報は何か
- ・比較する案をいつ返せるか

高橋さんは、不足する情報と理由を佐藤さんへ返す。佐藤さんは顧客に再確認し、記録を更新する。

受け渡しを、資料の送付と受け手の確認で一組にする。

進んだ仕事と残った課題を記録する

2週間で3件を試した記録例です。うまく進んだ例だけを残さず、保留や負担も同じ表に書きます。

対象	確認できたこと	その後と残った課題	時間
A案件	停止可能な時間帯と設備型式	技術担当が実施案の検討に着手。実施の可否は、まだ決まっていない。	8分
B案件	夜間を希望していること	停止できる時間が未確定。途中で10分の目安に達したため、いったん区切り上司へ相談。	10分
C案件	停止時間の条件と予算不足	条件は整理できたが、予算のため保留。聞き取りの変更だけでは解決しない。	9分

追加時間は、従来の聞き取りに加えた佐藤さんの対応時間です。技術担当の確認時間や準備時間は別に記録します。すべて架空の数値です。

記録するのは採用件数だけでなく、分かったことと残った条件。

仕事の進み方と負担を一緒に見る

上司・佐藤さん・高橋さんで記録を見ます。

3件の結果だけで、方法の効果や全社展開の可否を決めません。

相手の判断は進んだか

顧客が実施案を比較できるようになったか。確認待ちや保留の理由は何か。

受け手は仕事に入れたか

高橋さんが必要な情報を得られたか。追加確認ややり直しがどこで生じたか。

品質や約束は守れたか

未確認の技術条件を約束していないか。必要な点検や確認を省いていないか。

負担はどこに移ったか

準備・聞き取り・技術確認の時間はどうか。本人や協力者に無理が生じていないか。

従来の記録と比べる場合は、対象期間、件数、案件の難しさ、担当者の経験などの違いも確認します。

短期の進捗と、続けられる働き方を両方確かめる。

参照：[7]・[8]

試した経験を次の仕事の条件に戻す

上司は、継続・変更・保留の理由を本人と協力者に説明します。
提案を受け取った後の判断を見えるようにします。

A案件から続けること

停止時間と型式を先に確認する聞き取りを、次の少数案件でも試す。
技術担当の確認時間も記録する。

B案件から変えること

製造側への確認が必要な場合は、初回の聞き取りで決め切らず、確認
先と回答時期をそろえる。

C案件で保留すること

予算上の課題として扱い、費用や契約の案を責任者が検討する。営業
担当者だけで値引きを約束しない。

今回分かった範囲を共有し、次に確かめる対象を決めます。サービスや人員配置の変更には、費用・品質・
需要など追加の検討が必要です。

採用・不採用の通知に、理由と次の扱いを添える。

参照：[1]・[4]

今回どんな判断を経験できたか

佐藤さんは、仕事の進捗と、自分の判断の変化を高橋さんと振り返ります。



経験の前

提案が止まると、
サービスの説明を増やしていた。

今回の経験で試したこと

顧客が判断できない理由を仮に考え、
本人の話と技術条件で確かめた。

自分でできたこと

事実と見立てを分け、顧客に確
かめる問いを考えた。

支援があってできたこと

点検を分けられるかの検討は、
高橋さんの専門知識を借りた。

次に経験したいこと

設備ごとの制約を学び、比較で
きる実施案を技術担当と作りたい。

本人の判断と、周囲の支援によってできたことを両方残す。

参照：[2]

経験を本人の選択肢につなげる

上司は、会社が今後必要とする仕事を説明し、佐藤さんが望む方向と働ける条件を聞きます。

今の仕事を深める

営業を続けながら、複雑な設備の提案を技術担当と経験する。

別の仕事を経験する

本人が希望するなら、
提案支援やサービス企画の仕事を一部経験する。

今の範囲を安定させる

現在の担当を続け、確認の精度や引き継ぎの質を高める。役割を急に広げない。

会社は、実際に用意できる仕事、選考の条件、時期を説明します。役割や責任が変わる場合は、評価・処遇・勤務条件をどう扱うかも確認します。

経験の価値を、本人が望む次の仕事や働き方と話し合う。

参照：[2]

忙しいときは仕事の配分から調整する

新しい取組を加えるときは、今の仕事との両立を具体的に確かめます。上司自身の支援時間も必要です。

担当者からの相談例

「今週は納期対応が重なっています。試行の準備を入れるなら、集計の期限を延ばすか、試す件数を減らす必要があります。どちらを優先しますか」

上司が決めること

やめる・減らす・延ばす仕事を決める。協力者の予定も調整する。時間が確保できない場合は試行を延期し、再検討する日を伝える。

支援が加わったかを本人に確かめる

必要な情報にアクセスできたか。相談を受けてもらえたか。仕事量や時間に無理がないか。意欲や満足感と、疲れや負担は別々に聞きます。

人への投資に、仕事を減らす判断と支援する側の時間を含める。

参照：[2]・[7]・[8]

機会を使える人が偏っていないか

学習や試行の機会を設けたら、参加できる条件と、実際に利用できた人確かめます。

時間と働き方

短時間勤務や交替勤務でも参加できる時間帯か。勤務中に学習や相談の時間を確保できるか。

役割と雇用形態

正社員・非正社員を含め、担当する仕事に必要な情報、学ぶ機会、支援が届いているか。

選び方と説明

手を挙げた人に加え、希望を伝えにくい人にも確認したか。配置や参加者を決めた理由を説明できるか。

JILPTの労働者調査は、研修の受講状況などに企業規模による違いがあることを報告しています。職場ごとに、機会の有無と利用できる条件を確認する必要があります。 [5]

全員に改善提案を求めず、日々の仕事を支える貢献も捉える。

参照：[2]・[5]

差し戻す前に相手が迷う箇所を確かめる

大きな企画を立てなくても、日々の仕事の一場面から始められます。



仕事で起きていること

請求書の確認で差し戻しが続いている。依頼部門がどこで迷うか、注文時の資料と照らして聞く。

責任者と見直すこと

入力例と確認の順序を整える。やり直しが減ったか、確認時間が増えていないかを見る。

本人が得る経験

相手が迷う箇所を確かめ、必要な情報を伝える経験。

「この欄を埋めるとき、どの資料を見ればよいか分かりますか。一緒に確かめましょう」

相手に修正を求めるときも、仕事が進む条件を一緒に確かめる。

後の勤務者に対応を始められる申し送り

店舗で交替するとき、記録を渡した後の仕事まで、受け取る人と確認します。



仕事で起きていること

申し送りを読んでも対応を始められない。顧客への約束、未確認事項、相談先をそろえる。

責任者が整えること

交替時の確認時間を勤務の中で確保する。情報の抜けと、受け手の探し直しを確認する。

本人が得る経験

次に担当する人の判断を想像し、引き継ぎを整える経験。

「このお客様には、いつまでに何を返す約束ですか。
まだ確認していない点も教えてください」

小さな職場でも、担当する役割と決める役割を区別する。

試す前に一つの仕事を具体化する

佐藤さんの例を、次ページのシートに記入した形です。すべて説明のための架空例です。

1 誰の何を良くしたいか

顧客が、点検の実施可否を判断できるようにする。
佐藤さんは、事情に合う提案を組み立てたい。

3 試すことと範囲

次の2週間、3件の初回聞き取りを変更する。点検
手順や実施基準は変えない。

5 判断と相談の条件

継続・配分は上司、技術可否は技術責任者。追加
の聞き取りが10分を超える見込みなら相談する。

2 事実と未確認事項

実施時期の確認で止まっている。停止時間が理由
という見立て。顧客の事情と技術条件を確かめる。

4 協力と時間

準備30分・追加聞き取り計30分を勤務中に確保。
上司は重複集計をやめ、高橋さんの時間も調整。

6 何をいつ確かめるか

2週間後、進捗・追加確認・品質・各人の時間と負
担・本人の判断の変化を3人で振り返る。

試す前に仕事と支援をそろえる

一つの仕事をを選び、周囲と話し合って記入します。分からない欄は未確認で構いません。

対象の仕事 _____ 話し合った人 _____ 日付 _____

1 誰の何を良くしたいか

相手ができること／本人が得たい経験

3 試すことと範囲

対象・期間／変えること・変えないこと

5 判断と相談の条件

決める人／任せる範囲／相談する条件

2 事実と未確認事項

見聞きしたこと／見立て／確認する相手

4 協力と時間

協力者／減らす仕事／情報・道具

6 何をいつ確かめるか

進捗・品質・負担・経験／確認日

記入の完成度や提案の数で人を採点するためのシートではありません。
支援と仕事の条件を決めるために使います。

経験を振り返り次の扱いを決める

本人と協力者で振り返ります。結論が出ない場合も、残った疑問と次の確認を書けます。

対象の仕事 _____ 話し合った人 _____ 日付 _____

1 何が起こったか

実際に確認できた変化／変わらなかったこと

3 負担はどう変わったか

本人・協力者の時間／無理が生じたところ

5 仕事の条件をどう変えるか

続ける・変える・止める・保留／理由／決める人

2 誰の仕事がどう進んだか

相手・受け手の反応／品質／残った確認

4 どんな経験が残ったか

自分で判断できたこと／支援が必要だったこと

6 本人の次の選択につながるか

深めたい仕事／別の経験への希望／次の確認日

本人が話したくない私的な事情の開示を求めず、仕事に必要な支援や条件を確認します。
共有する範囲も合意します。

短い対話でも支援と次の判断を残す

30分で話す場合の進め方の例です。時間は職場に合わせて変えられます。

5分	本人が話す	一つの仕事をを選び、何が起きていて、何に困っているかを話す。
10分	材料を持ち寄る	事実・見立て・未確認事項を分ける。受け手や協力者が知る条件を加える。
10分	試す条件を決める	範囲、減らす仕事、協力者、決める人、止めて相談する条件をそろえる。
5分	次の確認を決める	誰が何をいつまでに行うか、何を記録し、いつ振り返るかを確認する。

同じ仕事を担当する人全員を集める必要はありません。必要な判断ができる人と、負担が変わる人の意見を確かめます。

話し合いの後に、担当者と支援する人の行動が決まっている。

働く人に届いた変化を経営へ返す

個別の経験をまとめるときは、現場で何が変わり、どこに追加の判断が必要かを、本人の声と仕事の記録で確かめます。

会社が用意したこと

研修、協力者、情報、時間、任せる範囲

仕事の中で使えたこと

実際に使った知識、判断できたこと、他者の支援

本人と相手に届いたこと

相手の判断・品質・進捗、本人の負担や次の希望

会社が見直すこと

業務配分、配置、評価・処遇、支援、事業の前提

日本生産性本部の2026年公表調査では、個別支援や成長機会の認知と、働きがい等との関連が示されています。自己回答による関連であり、施策の因果効果を示すものではありません。 [6]

投資した内容に加え、使われ方と届いた変化を確かめる。

参照：[1]・[6]

参照資料 1

本文の参照番号と対応しています。URLから原資料を確認できます。

[1] 内閣官房・金融庁・経済産業省（2026年）

人的資本可視化指針 改訂版

2026年3月23日公表。経営戦略と人材戦略・投資をつなぐ考え方を参照。以下は金融庁の公表案内です。本書は制度上の開示要件を網羅する資料ではありません。

<https://www.fsa.go.jp/news/r7/sonota/20260323-1/20260323.html>

[2] 厚生労働省（2022年策定）

職場における学び・学び直し促進ガイドライン

目標の共有、時間・費用、実践の場、評価、現場リーダーへの支援を参照。特設サイトのSTEP 1～6。本書のシート自体の効果を検証したものではありません。

<https://manabi-naoshi.mhlw.go.jp/guideline/>

[3] OECD（2026年）

How Workers Use, or Don't Use, their Skills in the Workplace

2023年国際成人力調査を用いた報告。スキルの保有と仕事での使用、その関連を参照。特定の職場での施策効果や、使う頻度と仕事の質の同一性を示すものではありません。

<https://doi.org/10.1787/0e7c6dc9-en>

参照日：2026年10月4日。公表資料・研究の記述と、本書の実践案・架空例は区別しています。

参照資料 2

本文の参照番号と対応しています。URLから原資料を確認できます。

[4] Satterstrom, P., Kerrissey, M. & DiBenigno, J. (2021年)

The Voice Cultivation Process: How Team Members Can Help Upward Voice Live on to Implementation

Administrative Science Quarterly, 66(2), 380–425。医療の多職種チームを31か月観察した研究。提案後に周囲が関わる過程を参照。すべての職場での効果を保証するものではありません。

<https://doi.org/10.1177/0001839220962795>

[5] 労働政策研究・研修機構 JILPT (2025年)

人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査 労働者調査

調査シリーズNo.258。2024年10～11月に実施したインターネット調査。従業員5人以上の民間企業等で働く18～65歳の10,000人。企業規模による研修の受講状況の違いを参照。

<https://www.jil.go.jp/institute/research/2025/258.html>

[6] 日本生産性本部 (2026年公表)

人的資本経営の浸透・従業員認知に関する調査

2025年10月のインターネット調査。上場企業勤務の正社員25～64歳、1,097人。個別支援・成長機会の認知等との関連を参照。「生産性認知」は自己評価であり、実測の生産性ではありません。

<https://www.jpc-net.jp/research/detail/008016.html>

参照日：2026年10月4日。公表資料・研究の記述と、本書の実践案・架空例は区別しています。

参照資料 3

本文の参照番号と対応しています。URLから原資料を確認できます。

[7] Peccei, R. & Van De Voorde, K. (2019年)

Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future

Human Resource Management Journal。2000～2018年の46研究を検討。働く人の満足や意欲、健康と組織の成果を分けて捉える視点を参照。健康面を扱う研究や縦断研究は限られます。

<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>

[8] Li, M., Fu, N., Chadwick, C. & Harney, B. (2024年)

Untangling human resource management and employee wellbeing relationships: Differentiating job resource HR practices from challenge demand HR practices

Human Resource Management Journal。2009年アイルランドの従業員調査を分析した研究。支援と仕事上の要求、負担を併せて見る視点を参照。横断的な自己回答であり、日本の職場への因果的な一般化はできません。

<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12527>

参照日：2026年10月4日。公表資料・研究の記述と、本書の実践案・架空例は区別しています。

次の一件で何を確かめ直すか

最近、気になった一つの仕事を選んでください。相手の困りごとと、自分がまだ確かめていないことを書き出します。

その仕事を進めるために、どんな情報や協力が必要でしょうか。誰が、時間や仕事の範囲を調整できるでしょうか。

本人の経験が仕事に生き、その経験が次の選択にもつながるように。小さな確認から、周囲と一緒に始めてみてください。



公開資料を探す 知と実践

<https://chi-to-jissen.requestgroup.jp/>

関連資料 人的資本経営の実践ガイド

<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000284.000068315.html>

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 第1版

相談する リクエスト株式会社

<https://requestgroup.jp/request>

人物・企業・会話・試行記録は架空です。人物イラストはAI生成素材です。

本書の一連の手順について、効果や成果を保証するものではありません。