

これからの仕事に 必要な力を、 どう明らかにするか

職務・能力要件から、
人材育成と研修を組み立てる
実践ガイド



仕事を描く

能力を言葉にする

育てて確かめる

具体例をたどり、自社で使う4枚のシートを作れます。

2026年10月16日 | 説明用の架空例と記入シートを収録

最後に、何ができあがるか

必要な力・育て方・確かめ方を、一つの仕事から具体化します。
商品・サービスに関わる仕事にも、社内の支援業務にも使えます。

完成例 商品・サービスの導入支援担当

項目	一つの能力を具体化した例
目指す仕事	決めた支援範囲で、顧客が商品・サービスを使い始められるよう、必要な準備を支える。
必要な力	顧客の希望・利用条件・契約を照合し、未決事項と相談先を整理できる。
育てる経験	上司と一緒に準備を確かめた後、本人が別の案件で条件整理を担当する。
習得の確認	準備一覧と対話の記録を見て、未決事項を適切な相手に相談できたか確かめる。

P.6～12では業務用機器の架空例で具体化します。自社の商品・サービスに読み替えて使えます。

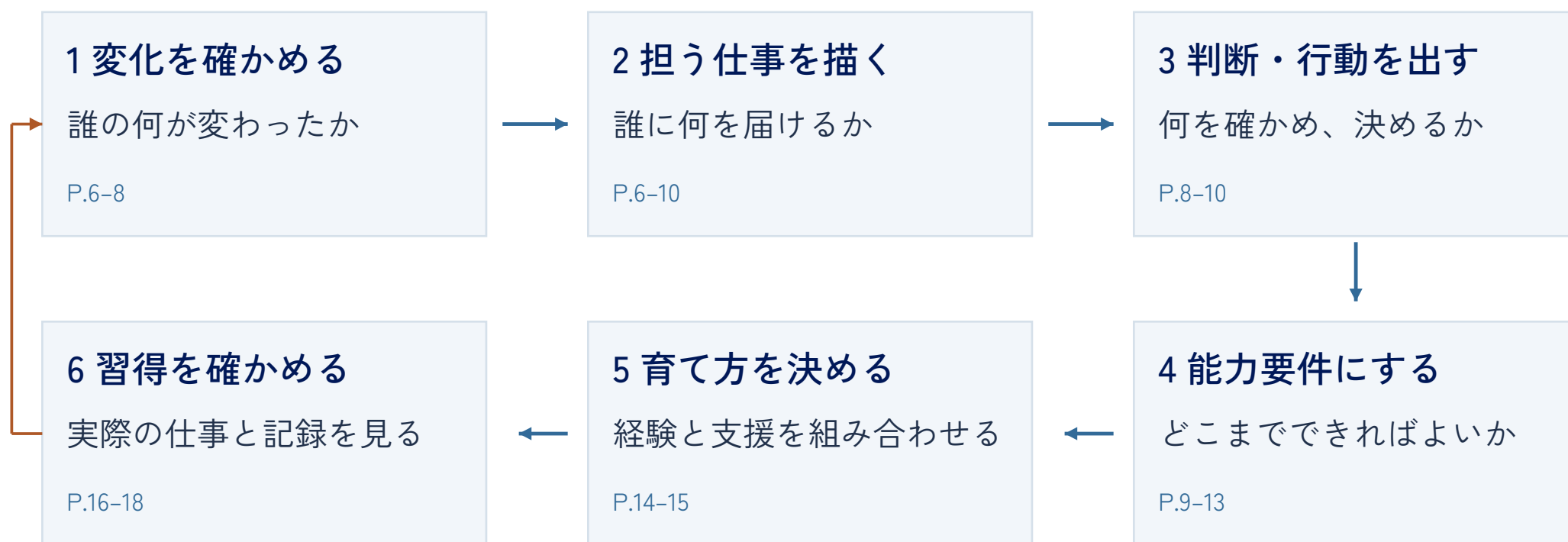
今の目的から、読み始められます

01 全体をつかむ	4-5
能力要件をつくる手順と、最初に決める範囲	
02 仕事から能力を取り出す	6-13
変化・役割・現場の事実から、能力を言葉にする	
03 育成と研修へつなぐ	14-18
優先順位、任せる経験、習得確認、関係者の進め方	
04 自社で使う	19-23
4枚の記入シートと、完成前の確認	
05 参照資料	24
考え方の根拠と、関連する公開資料	

先に試す方はP.2の完成例を見てP.19へ。全体のつながりを知りたい方はP.4へ。

能力要件は、仕事の変化から組み立てる

下の6段階をつなぎ、試した結果から仕事と能力要件を見直します。



実践の記録を、変化・役割・必要な力の見直しへ

この図は本ガイドの作成手順です。担当者の実務の流れはP.10、能力の関係はP.11で示します。

一つの職務から、一つの仕事を選ぶ

まず、担当者・相手・始まり・終わりが分かる範囲を選びます。

言葉	このガイドで扱う意味	架空例
職務	ある役割に任されている、仕事と責任の まとまり。	商品・サービスの導入支援担当
対象の仕事	今回、詳しく調べて育成につなぐ仕事。	契約後、商品・サービスを使い始める準備 を関係者とそろえる。
能力要件	その仕事を、決めた条件と基準で進める ために必要な知識・技能・判断など。	準備状況を調べ、担当・期限・未決事項 を共有できる。

「営業全般」から始めるときも、まず一つの仕事を取り出します。

職務の範囲と責任は、担当者・上司・関係部署で確かめます。参照 [1] 。

変化を、これから担う仕事へつなぐ

確認した事実と今後の案を分け、組織で担う範囲を決めます。以下は業務用機器の例です。

順番	具体例（業務用機器）	自社で確かめるもの
変化を確かめる	顧客から、納品後の使い始めまで支援してほしいという相談が来た。	相談記録、最近の案件、顧客の業務の変化
今の仕事を見る	納品日と設置条件を確認し、設置担当へ引き継いでいる。	実際の担当範囲、引継ぎ、顧客の反応
次の仕事を描く	契約で定めた範囲で、使用開始に必要な準備も関係者とそろえる。	顧客の意向、支援範囲、自社の方針と実行条件

仕事が変わる理由を書いてから、育てる力を考えます。

誰が決めるかを、仕事と一緒に書く

担当者が進める仕事、関係者と決めること、専門家へ相談することをそろえます。

扱うこと	判断する人	導入支援担当がすること
使用開始日・使う人と 運用方法	顧客の責任者	希望と準備状況を聞き、確認事項を整理する。
支援範囲・追加費用	自社の責任者と顧客	契約を確かめ、範囲を超える希望は相談する。
設置の可否・専門作業	設置担当・専門担当	現場の条件を伝え、専門判断を依頼する。
準備の担当と期限	各担当・関係者	確認済みと未決を分け、次の確認日を決める。

業務用機器の役割分担例です。商品・サービスに応じて、判断する人と相談先を確かめます。

最近の一案件を、記録と一緒にたどる

担当者の説明、実際の作成物、受け取った相手の使い方を照らし合わせます。

きっかけ 何を頼まれ、どこまでが担当でしたか。

確認 何を見て、誰に聞きましたか。

判断 何を根拠に、進める・戻る・相談する
を決めましたか。

受け渡し 何を残し、誰が使いましたか。

見直し 結果から、次に何を変えますか。



業務用機器の例

図面と実際の設置場所を照合。
何を見て決めたかを聞きます。

うまく進んだ案件と条件が違った案件を見比べます。既存の記録・作成物を使えます。

能力を、観察できる仕事の言葉にする

能力名に加えて、使う場面・判断や行動・到達する状態を一文で表します。

どの場面で + 確かめる事実 + 判断の根拠
+ 何を、どこまで進められるか

仕事の記録（業務用機器の例）

顧客の使用希望は4月1日。
設置予定は4月3日。
担当者は日程のずれを整理し、
責任者へ調整を相談した。

ここから導く能力要件

使用開始の準備で、希望日・設置予定・契約を
照合し、ずれと未決事項を整理して、判断する
相手へ相談できる。



確認する基準：日程の食い違いを見つけ、調整が必要な点を責任者へ相談できる。

知識や技能は、どの判断・実行に必要なかまで書きます。能力名だけで終えず、仕事との関係を残します。参照 [1] 。

実際の仕事は、相手への受け渡しでつながる

具体例 業務用機器の導入支援 | 契約後から、顧客が使用を開始するまで

仕事の段階	導入支援担当の判断・行動	相手へ渡すもの
A 状況を確認める	希望する使い方・日程を聞き、契約と現場条件を照合する。	顧客・専門担当へ 確認済み／未確認の条件
B 準備をそろえる	専門担当の判断を受け、担当・期限と未決事項を整理する。	各担当へ 準備一覧と相談事項
C 試して見直す	顧客と使用状況を確認め、決めた範囲で次の支援を整える。	顧客・社内へ 確認結果と次の対応

条件がそろわない → 関係者へ相談 → A・Bに戻って、条件と分担を見直す。

顧客の運用判断と、設置担当の専門判断を尊重して進めます。

必要な力は、仕事の流れで見える

業務用機器の例を6能力に整理しました。能力の数と区切りは、職務に合わせて決めます。

A 状況を確認める

01 相手の業務と
希望を聞く

02 条件を照合し、
論点を出す

B 準備をそろえる

03 担当と期限を
そろえる

04 相談して
対応を決める

C 試して見直す

05 実施後の状況を
確かめる

06 記録から
支援を直す

記録を、次の聞き取り・条件確認・準備へ戻す

P.10のA・B・Cに対応。番号はこの架空例の整理番号です。各能力の内容は仕事の記録から具体化します。

一つの能力を、カードに仕上げる

業務用機器の例 02 条件を照合し、論点を出す | シートCはP.21

項目	記入例
仕事の場面と能力名	使用開始日が決まった案件。条件を照合し、論点を出す力。
必要な判断・行動	希望・現場条件・契約を照合し、確認済みと未決を分ける。専門判断が必要な点を適切な相手へ相談する。
確認する基準	希望日と設置予定のずれを見つけ、責任者へ相談している。根拠・未決事項・次の確認日が準備一覧から分かる。
必要な知識・技能	契約の支援範囲、設置条件、専門担当への相談方法。条件を比べて要点を整理する技能。
育てる経験	上司と一案件を照合した後、別の案件で本人が条件整理と相談を担当する。
周囲の支援	上司が案件記録と確認時間、専門担当の相談先を用意する。

到達する状態は、職務・担当経験・案件の難易度に合わせて、関係者とそろえます。

他の職務でも、仕事から書き換えられる

下の例も説明用です。相手・判断・完成の基準を、自社の仕事に置き換えます。

職務と能力の候補	観察できる仕事の表現
生産管理 変更を調整する力	納期変更の依頼で、在庫・工程・調達予定を確かめ、影響する担当者 と実行できる案を整理できる。変更後の担当と期限が分かる。
経理 差額を調べる力	請求と入金が一致しないとき、対象月・明細・処理履歴を照合し、差 額の理由と未確認点を整理できる。判断が必要な点を責任者へ渡せる。
チームリーダー 仕事を任せる力	新しい仕事を任せるとき、完成条件と本人の経験を確かめ、相談の時 期と任せる範囲をそろえられる。本人が次の作業を説明できる。

「調整力」「分析力」「指導力」という能力名にも、何をできる必要があるかを添えます。

育てる力と、力を使える条件をそろえる

仕事で起きていることを確かめ、知識・技能と職場の条件をそれぞれ整えます。

確かめたこと	次に整えること	架空例
知識・技能を学ぶ必要	説明・練習・実務での経験を組む。	契約と利用条件を比べる観点を学ぶ。
情報・権限・時間が必要	情報の見方、判断する人、確認する時間を決める。	契約記録を見られるようにし、専門担当へつなぐ。
実践の機会が必要	本人が担う仕事と、支援する人を決める。	次の案件で条件整理を担当し、上司が相談に応じる。

最初に育てる力は、仕事への影響と、経験できる機会から選びます。

複数の条件が重なるときは、学習と職場の整備を組み合わせます。参照 [2] 。

任せる経験と、支援を一緒に決める

同じ能力でも、本人の経験と案件の条件に合わせて、任せる範囲を広げます。

経験の段階	本人が行うこと	周囲が支えること
1 判断の観点を知る	実案件の記録を見て、確認する条件と相談先を説明する。	上司が判断の根拠と、任せる範囲を示す。
2 一緒に進める	上司と条件を照合し、準備一覧と未決事項を作る。	上司が考えた理由を聞き、その場で確かめ直す。
3 本人が進める	次の案件で条件を整理し、必要な相談を行う。	相談する時点と確認日を決め、記録を一緒に見る。
4 条件を変えて使う	別の顧客・利用条件でも、確認点を選び直して進める。	難易度を調整し、次に任せる仕事を相談する。

本人の経験と任せる仕事に応じて、進める順序・期間・支援の程度を調整します。

習得は、実際の判断と行動で確かめる

始める前の仕事も確認し、実践後に何ができるようになったかを比べます。

見るもの	条件を照合する力なら、何を確かめるか
説明と判断の理由	何を確かめ、どの根拠で確認済み・未決・相談に分けたか。
実際の行動と作成物	顧客への確認、専門担当への相談、準備一覧と更新記録があるか。
受け取った相手の利用	相手が自分の担当・期限・未決事項を理解し、次の仕事を進められたか。
条件が違う次の案件	違いに気づき、確認点と相談先を選び直して進められたか。

仕事の結果も見る：相手の仕事の進み方、手戻り、負担など。

習得と仕事の結果を分けて見ます。結果には顧客側の準備なども関わります。参照 [3] 。

能力要件を、研修企画へ渡す

学ぶ内容・使う仕事・職場の支援・確認方法を、同じ能力の言葉でつなぎます。

分けて考えること	条件を照合する力を育てる例
研修で準備する	契約・利用条件・相談先を学び、案件記録から未決事項を取り出す練習をする。
職場で経験する	本人が実案件の条件整理を行い、専門担当への相談と関係者への共有まで進める。
職場で整える	契約記録、確認する時間、相談先、上司が記録を見る機会を用意する。
実践後に確かめる	準備一覧と対話記録から、判断の理由、未決事項、次の確認が分かるかを見る。

社内で担う部分と外部へ依頼する部分は、専門性・実例・支援できる体制から決めます。

商品・サービスの特徴に合わせて内容を選びます。自社で全体を進める場合も、同じ項目でつなげられます。参照 [2] [3] 。

現場・上司・人事で、一つの案を確かめる

最初の一つを作り、実際に使いながら直します。既存の面談や打合せでも進められます。

関わる人	持ち寄るもの	一緒に決めること
現場の担当者	最近の案件と作成物、 判断に迷った場面と理由	必要な確認・判断・行動
上司・関係部署	目指す仕事、責任の範囲、 専門判断の条件	完成の基準、任せる経験、 支援する人
人事・育成担当	使える教材・研修、 配置や育成の機会	学び方、実践の機会、 習得を確かめる方法

見直すきっかけ

仕事の変化、新しい担当者、実践で出た未決事項。
日付と更新する人を決め、能力要件も見直します。

変化と仕事

最近の仕事の記録を用意し、現場の担当者と上司で記入します。

職務・対象の仕事

誰が、どの相手に対して行う仕事ですか。

確かめた変化と根拠

実際の記録・相談・観察と、今後の見通しを書き分けます。

これから担う仕事と届ける価値

組織として担う範囲と、相手にどんな状態を届けるか。

仕事の始まりと終わり

何を受けて始まり、誰が何を使える状態で終わりますか。

本人が決める範囲と相談する相手

見直す日

次へ渡すもの：対象の仕事、担う範囲、相手へ届ける価値。

判断・行動・役割

Aから写す：対象の仕事

現場の記録から仕事をたどり、今後の仕事は提案として書き分けます。必要な行は追加します。

仕事の場面	確かめる事実	判断と実行 (根拠も)	判断する人と 渡す相手	残すもの

同じ判断や技能を使う行をまとめ、能力の候補名を付けます。

次へ渡すもの：能力の候補と、それが必要な仕事・役割。

能力要件カード

どの場面で、何を確かめ、何を根拠に判断し、どこまで進められるか。

項目	自社での記入
Bから写す 仕事の場面と能力名	
必要な判断・行動	
できたと確かめる基準	
必要な知識・技能	
育てる経験	
周囲の支援	

完成例はP.12。次へ渡すもの：育てる能力、仕事で確かめる基準、必要な経験と支援。

育成と習得確認

Cの能力と基準を使い、本人・上司・育成担当で経験と支援を具体化します。

項目	自社での記入
Cから写す 育てる能力と確認基準	
今できていることと確認した事実	
研修などで準備すること	
任せる仕事と本人の範囲	
周囲の支援と相談先	
確認する仕事・記録・日付・担当者	
振り返りと次に任せる仕事	

実践の機会がまだない場合は、機会を用意する担当と時期から決めます。

使う前に、つながりを確かめる

担当者・上司・育成担当で、次の問いに同じ仕事の例で答えてみます。

☐ **なぜ必要か** 事業や顧客の変化と、これから担う仕事がつながっている。

☐ **何ができればよいか** 場面、判断・行動、できたと確かめる基準が分かる。

☐ **誰が決めるか** 本人の範囲、関係者と決めること、相談先が分かる。

☐ **どう育てるか** 学ぶこと、任せる仕事、周囲の支援が決まっている。

☐ **どう見直すか** 確認する記録、日付、担当者、次の仕事が決まっている。

最初の一步：最近の一案件を持ち寄り、シートA・Bから一つ的能力カードへ。

考え方を確かめ、実践へつなぐ

職務と能力の関係、学習の必要性、実務での活用確認を考える際に参照しました。

[1] 米国人事管理庁（OPM） Job Analysis

仕事の課題と必要な能力を調べ、そのつながりを明らかにする考え方。P.5・9。

[原文を開く](#)

[2] 米国疾病予防管理センター（CDC）

Assess Training Needs: Conducting Needs Analysis

知識・技能と、方針・環境などの条件から必要な支援を考える。P.14・17。

[原文を開く](#)

[3] CDC Evaluate Training: Measuring Effectiveness

学習と職場での活用を確かめる考え方。実践する機会に合わせて確認する。P.16・17。

[原文を開く](#)

本ガイドの手順・シートは、実務で使うための整理案です。

自社の職務と仕事の記録に合わせて使い、更新します。

2026年10月16日参照。事例はすべて説明用の架空例、人物は生成イラストです。