

# 過渡期にある

# 人事

6

ジェイエイシーリクルートメント

フェロー 黒澤 敏浩

今回は「In-Diタイプ」

毎日の人事管理の特徴を、「社員の統合スタイル」(VBPスタイル)の観点から紹介した。今回は、「企業の経営スタイル」、つまりIn-Diタイプが変わる際、どう人事管理が変わるかについて、例を用いて説明する。

まず、企業内熟練型

↓体育会系型↓タレント型へと進む「イノベ

発が重要になるケース等が当てはまる。これらの場合に重要になるのが理念とプロセスによる人材統合の強化である。イノベーションを進めるには社員が自由に挑戦できることが必要だが、無秩序に挑戦が行われては、最終成果につながらない。

そこで、この移行にあたっては理念とプロセスで社員を統合する傾

向が強まる。さらに、展開を進める、既存事業が行き詰まり、継続的な研究開発や事業開

発が重要になるケース等が当てはまる。これらの場合に重要になるのが理念とプロセスによる人材統合の強化である。イノベーションを進めるには社員が自由に挑戦できることが必要だが、無秩序に挑戦が行われては、最終成果につながらない。

そこで、この移行にあたっては理念とプロセスで社員を統合する傾

向が強まる。さらに、展開を進める、既存事業が行き詰まり、継続的な研究開発や事業開

発が重要になるケース等が当てはまる。これらの場合に重要になるのが理念とプロセスによる人材統合の強化である。イノベーションを進めるには社員が自由に挑戦できることが必要だが、無秩序に挑戦が行われては、最終成果につながらない。

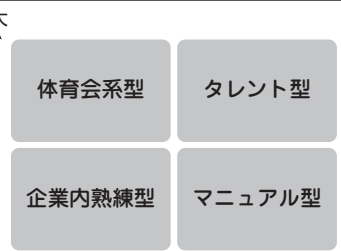
そこで、この移行にあたっては理念とプロセスで社員を統合する傾

向が強まる。さらに、展開を進める、既存事業が行き詰まり、継続的な研究開発や事業開

発が重要になるケース等が当てはまる。これらの場合に重要になるのが理念とプロセスによる人材統合の強化である。イノベーションを進めるには社員が自由に挑戦できることが必要だが、無秩序に挑戦が行われては、最終成果につながらない。

そこで、この移行にあたっては理念とプロセスで社員を統合する傾

向が強まる。さらに、展開を進める、既存事業が行き詰まり、継続的な研究開発や事業開



「多様な人材」の活用度

るようになる。

体育会系型↓タレント型の移行については、日本人駐在員を中心に海外現地法人の経営を行っていたが、

現地マーケティングの成長により、現地での商品開発や現地スタッフによる

「経営・事業のイノベーション」に対する貢献度が弱まる。人事管理体制は現場への分権化が

営業が重要になる等のケースがある。この場合の

「多様な人材」の活用度

体育会系型↓タレント型の移行については、日本人駐在員を中心に海外現地法人の経営を行っていたが、

現地マーケティングの成長により、現地での商品開発や現地スタッフによる

「経営・事業のイノベーション」に対する貢献度が弱まる。人事管理体制は現場への分権化が

営業が重要になる等のケースがある。この場合の

「多様な人材」の活用度

体育会系型↓タレント型の移行については、日本人駐在員を中心に海外現地法人の経営を行っていたが、

現地マーケティングの成長により、現地での商品開発や現地スタッフによる

くにも多様な人材を活用するには理念が重要なポイントになり、人事部員も理念浸透の伝道者としての役割が強く求められる。

次に、企業内熟練型↓マニュアル型↓タレント型へと進む「ダイバーシティ先行ルート」を説明する。

企業内熟練型の国内小売業が、コスト競争力をつけるためにパートや外国人等を活用する等のケースが企業内熟練型↓マニュアル型の移行である。人材の多様化が進み、あうんの呼吸が通じなくなる

ため、人材統合スタイルは理念・プロセス・成果を重視しないスタイルから全ての要素を

もって強みに統合するスタイルに転換する。異種人材が多数になるため、統一的人材育成をする。人事評価は勤続の重要度が低下する代わりに、

仕事・能力・成果といった多くの項目で評価する。人事管理体制では人事機能がかなり分権化される。人事部

員は多様な人材から構成され、社内ローテーション型人材から人事専門型人材に変わる。

マニュアル型↓タレント型の移行には、現地市場の成長を受け現

地人材による革新的な開発が必要となった海外生産を展開する製造業のケースであるが、

低コストの売り場展開

に限界が生じ、パート等とも協力して商品開発等のイノベーションの推進が必要となる小売業のケース等がある。ここでは、イノベーションを強化するための統合スタイルはプロセスを弱くし成果による統合を強化するスタイルである。人事部

員は理念浸透や個人人材への配慮が強化されることから現場経験者が増える。

今回は、In-Diモデル等を活用して、アジアパシフィック諸国との比較を通して日本の人事の特徴について考えてみたい。

(JSHRM「人事の役割」リサーチプロジェクトメンバー)

今回は、In-Diモデル等を活用して、アジアパシフィック諸国との比較を通して日本の人事の特徴について考えてみたい。

(JSHRM「人事の役割」リサーチプロジェクトメンバー)

今回は、In-Diモデル等を活用して、アジアパシフィック諸国との比較を通して日本の人事の特徴について考えてみたい。

(JSHRM「人事の役割」リサーチプロジェクトメンバー)

今回は、In-Diモデル等を活用して、アジアパシフィック諸国との比較を通して日本の人事の特徴について考えてみたい。

(JSHRM「人事の役割」リサーチプロジェクトメンバー)

今回は、In-Diモデル等を活用して、アジアパシフィック諸国との比較を通して日本の人事の特徴について考えてみたい。

(JSHRM「人事の役割」リサーチプロジェクトメンバー)

今回は、In-Diモデル等を活用して、アジアパシフィック諸国との比較を通して日本の人事の特徴について考えてみたい。

(JSHRM「人事の役割」リサーチプロジェクトメンバー)

## 経営環境(In-Di)の変化に合わせ

## た人事管理の変化(例)

は、国内中心に事業展開していた企業が海外展開を進める、既存事業が行き詰まり、継続的な研究開発や事業開

は、国内中心に事業展開が進む。さらに、展開を進める、既存事業が行き詰まり、継続的な研究開発や事業開