

「イノベーション」と「ダイバーシティ」から考える日本の人事

第②回 「In-Diモデル」「VBPスタイル」とは

JSHRM「人事の役割」リサーチプロジェクト 山本史織・大橋歩



連載第1回では、「経営・事業におけるイノベーションの推進」（以下「イノベーション」と記す）と「多様な人材の活用」（以下「ダイバーシティ」と記す）への対応を経営から求められていることに触れたうえで、「前例」と「調整」に基づく「社内統制」や「前例」とのバランスを考慮するための「詳細な非公式ルール」に基づく日本型人事では、それらの経営課題に対応できないことを指摘した。そこで、連載第2回では、本プロジェクト*が開発した、「In-Diモデル」「VBPスタイル」を紹介し、経営が求める「イノベーション」や「ダイバーシティ」を実現するための新しい日本型人事について考えていきたい。

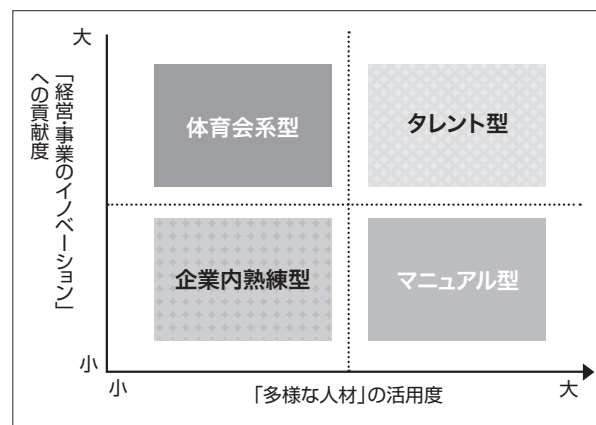
1 「In-Diモデル」の概要

「イノベーション」と「ダイバーシティ」という2つの経営課題に対する期待は、ビジネスの特徴、経営を取り巻く環境、事業の方向性等で、当然変わってくる。そこで、この2つの課題を軸としたマトリックスで企業を分類し、タイプごとに人事のあり方を検討することとした。このタイプ分けを示したものが「In-Di (Innovation-Diversity) モデル」(図表1)であり、各タイプを右上から反時計回りに、「タレント型」「体育会系型」「企業内熟練型」「マニュアル型」と命名した。こうした名称を付けた理由は以下の点にある。

【タレント型 (右上の象限)】

オープン化した先端的市場、激しい国際競争下にお

図表1 「In-Diモデル」の概要



かれるIT系企業に代表されるような、イノベーションが非常に重視され、多様な人材の活用度が高い企業群を想定し、その人材活用のあり方の象徴的な意味合いを込めて「タレント型」と命名した。

【体育会系型 (左上の象限)】

事業の性格上、イノベーションが非常に重視される一方で、多様な人材で事業を運営する必然性は相対的に低く、むしろ同質の人材による、暗黙知も含めた共有化された価値観によって組織される企業群であり、国際的に事業を展開する重工系の製造業や総合商社などを想定し、「体育会系型」と命名した。

【企業内熟練型 (左下の象限)】

イノベーションが相対的には重視されず、また多様な人材の活用に対する要請の度合いも低い企業群であり、市場を国内に絞って事業を展開している製造業、あるいは規制の下で激しい競争にさらされていない産

業などを想定した。これらは、基本的には業界や企業のなかに蓄積された技術・ノウハウを重視して事業が運営されていることから「企業内熟練型」と命名した。

[マニュアル型 (右下の象限)]

多数のチェーン店をもち、価格を競争優位性の大きな要素とする外食産業等は、事業そのもののイノベーションはさほど重視されず、一方で人件費の抑制が鍵となることから、主婦層や外国人労働者等の多様な人材の活用を重視している。その結果として運営はマニュアル化され、統一性を保ったオペレーションを行

う枠組みが整備されていると想定し、このタイプを「マニュアル型」と命名した。

2 簡易自己診断ツールの使い方

ここでは、「In-Di モデル」による簡易自己診断ツールの使い方について紹介したい。「In-Di モデル」の各タイプの詳細の解説に入る前に、ぜひ以下(図表2)に示す2つのステップに沿って、自社が「In-Di モデル」のどのタイプにあたるか診断してほしい。

図表2 簡易自己診断ツール

ステップ ① 以下の2つの質問に回答する

問1

貴社では、「主要な職種」において、非正社員・女性社員・外国籍の社員・中途採用の社員のような多様な人材を活用していると思いますか。最も近いものをお選び下さい。(○は1つ)

1.活用している	2.やや活用している	3.あまり活用していない	4.活用していない
8点	6点	4点	2点

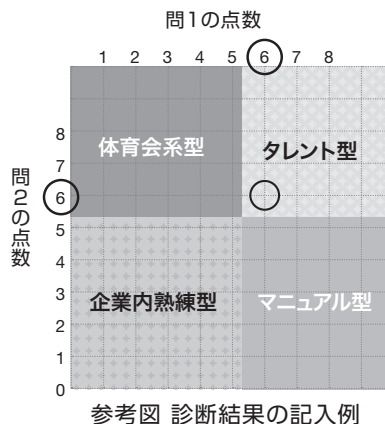
問2

貴社では、以下の(1)(2)の成否が、「主要な職種」に依存していると思いますか。(1)(2)それぞれについて、最も近いものをお選び下さい。(○はそれぞれ1つ)

		1.そう思う	2.やや そう思う	3.あまりそう 思わない	4.そう 思わない
(1)	市場をリードするような新製品 やサービスの開発	4点	3点	2点	1点
(2)	他社に真似できない仕事の仕 組みやプロセスの構築	4点	3点	2点	1点

ステップ ② タイプを確認する

次に、問1で回答した選択肢の点数と、問2の(1)と(2)で選択した選択肢の点数を足した合計点数の交点を、「診断結果の記入例」(参考図)のなかに○印で囲い、自社が「In-Di モデル」のどのタイプに該当するか診断する。図表中に示した○印の例示では、問1の点数が6点、問2の合計点数が6点であるので、この企業は「タレント型」にあたる。



3 「In-Di モデル」からみた人事管理の現状

本プロジェクトでは、この「In-Di モデル」からみた人事管理の実態を把握するために調査を行った。ここでは、その概要と結果を説明する。調査は、産労総合研究所の協力を得て、企業の人事担当者を対象に「2014年人事のあり方に関する調査」として2014年10～11月に実施し、193社から回答いただいた。（詳しくは、『人事実務』2015年3月号参照のこと）

この調査では、各企業に事業の中核を担う「主要な職種」を選択してもらい、その「主要な職種」の社員に関する人事管理の現状について尋ねている。「主要な職種」の構成は「営業職」30.6%、「専門・技術職

（医師・看護師、コンサルタント、技術者、ITエンジニア等）」24.9%、「生産工程職（製造・加工、検査、整備・修理等）」18.1%が上位3職種となった。

この「主要な職種」に対し、「イノベーション」と「ダイバーシティ」の状況を尋ね、回答企業を4つのIn-Diタイプに分類した。この回答企業のタイプ分けの手順は、図表2の自己診断ツールの使い方と同じである。その結果、回答企業193社の構成は、「タレント型」が35.2%（68社）、「体育会系型」が13.5%（26社）、「企業内熟練型」が19.7%（38社）、「マニュアル型」が29.5%（57社）、不明は2.1%（4社）となった。

次に問題になることは、各タイプに対応する人事管理の特徴である。調査結果からみると、各タイプには次のような特徴がある（図表3）。

図表3 調査結果にみる「In-Di モデル」のタイプ別人事管理の特徴

「タレント型」	
企業の特徴	中堅～大企業（300名以上、約7割）が中心で、海外事業に積極的（海外売上高比率1割以上が過半数）な企業群である
人材確保	非正社員、女性、外国籍社員、中途採用社員が多く、創造的なアイデアを生み出す等のために多様な人材を採用している
人材育成	育成方針として「能力開発は個人の責任」「選抜育成」を重視
人事評価	「勤続年数・年齢」は重視せず、「能力」「仕事内容」等を重視している
人事部門の機能	求められる機能については、全項目（「経営理念の浸透」「経営戦略の実現」「人事コンサルティング」「個々の社員の個別事情への配慮」「事務・手続き面でのサポート」）にわたって高く、とくに「経営理念の浸透」「経営戦略の実現」が強く求められている
「体育会系型」	
企業の特徴	中規模（100～999名、約7割）、製造業（5割強）中心で海外売上げの多い（海外売上高比率5割以上が約2割）企業群である
人材確保	非正社員、女性、外国籍社員が少なく、「多様な人材を採用」と「同質性の高い人材を採用」の割合はほぼ同率
人材育成	育成方針として「能力開発は個人の責任」を重視している
人事評価	4タイプの間で位置づけられるが、「組織への貢献」「勤続年数・年齢」の重視度はやや高い
人事部門の機能	人事権限の分権化が進み、求められる機能は全項目（「経営理念の浸透」「経営戦略の実現」「人事コンサルティング」「個々の社員の個別事情への配慮」「事務・手続き面でのサポート」）にわたって低い
「企業内熟練型」	
企業の特徴	小規模（～99名、約3割）が中心で、海外での事業展開を行わない（海外売上高比率ゼロが4割）企業群である
人材確保	非正社員、女性、外国籍社員がとくに少なく、同質性の高い人材を採用する方針が採られている
人材育成	育成方針は「能力開発は個人の責任」「選抜育成」いずれも重視しない
人事評価	「能力」「仕事内容」「成果」「組織への貢献」は重視せずに、「勤続年数・年齢」を重視する
人事部門の機能	人事権限の集権化が進み、求められる機能は全項目（「経営理念の浸透」「経営戦略の実現」「人事コンサルティング」「個々の社員の個別事情への配慮」「事務・手続き面でのサポート」）にわたって低い
「マニュアル型」	
企業の特徴	中規模以上（100名～、約9割）、卸小売業（約3割）が中心で、海外展開に積極的ではない（海外売上高比率ゼロが5割弱）企業群である
人材確保	人材確保が困難なため非正社員、女性、外国籍、中途採用社員等の多様な人材が多く採用されている
人材育成	育成方針として「統一的育成（階層別研修）」を重視している
人事評価	「勤続年数・年齢」は重視せずに、とくに「能力」「仕事内容」が重視されている
人事部門の機能	「経営理念の浸透」「経営戦略の実現」が強く求められる

〔タレント型〕

海外事業を積極的に展開する、中堅～大企業が中心となっている。創造的なアイデアを生み出すことを重視するため、多様な人材を確保し、個を重視する人材育成を行い、彼らの働きぶりを年功より能力・仕事を重視して評価する人事管理が採られている。人事部門としては、多様な人材を確保・活用するために、とくに経営戦略の実現とともに経営理念の浸透に機能を発揮することが求められている。

〔体育会系型〕

海外事業を積極的に展開する中規模の企業を中心に、その特徴はかなりタレント型に似ている。タレント型と同じようにイノベーションを重視するが、それに対応するための人事管理は異なり、個を重視する人材育成を行うものの、同質的な人材を確保し、彼らの働きぶりをやや組織貢献や年功で評価する傾向がみられる。人事機能を現場に委譲する体制が取られているので、人事部門の機能は全般的に低い。

〔企業内熟練型〕

国内で事業を展開する規模の小さい企業を中心となっている。均質的な人材を確保し、個を重視する人材育成は重視せず、評価は年功を重視する人事管理が採られている。人事権限を集権化する体制が取られているものの、人事部門の機能は全般的に低い。

〔マニュアル型〕

国内で事業を展開する、中規模以上の卸・小売業が多い。人材確保が困難であることから多様な人材を採用するとともに、標準化された作業を間違いなく遂行することを社員に求めるので、人材育成は統一的育成（階層別研修）、評価は年功より能力・仕事を重視する人事管理が採られている。人事部門としては、多様な人材を確保・活用するために、経営戦略の実現とともに経営理念の浸透に機能を発揮することが求められている。

以上がタイプ別にみた現状の人事管理の特徴である。前述の簡易自己診断ツールで自社の「In-Diモデル」のタイプを確認したうえで、このタイプ別の特徴

と比較し、自社の人事管理の現状を振り返っていただきたい。

4 人材統合の「VBPスタイル」

これまで、「In-Diモデル」のタイプによって人事管理の特徴や人事部門の役割が異なっていることをみてきた。人事管理を行ううえでさらに問題になるのは、社員をいかに同一方向へ束ねていくのかである。最後に、「In-Diモデル」によって類型化された企業ごとの人材統合スタイルについて紹介したい。

人材を統合するには、「経営理念・組織文化（Vision）」によって統合する、「業務プロセス・ルール（Behavior）」によって統合する、「成果・パフォーマンス（Performance）」によって統合する、という3つの方法が考えられる。そこで、この3つの要素をどの程度重視するかによって決まる人材統合スタイルを「VBPスタイル」と呼ぶこととした。

それぞれの要素については、以下のとおり。まず、「経営理念・組織文化（V）」による統合とは、価値観で統合を図ろうとするものであり、経営理念・組織文化を共有することで統合される。そのため人事部においては、それらを社内に浸透させるための伝道者としての役割が求められる。「業務プロセス・ルール（B）」による統合とは、社員個々の業務遂行プロセス・行動を詳細なルールによって統制し、それによって統合を図るものである。ルールを詳細に定め、社員に遵守させることが必要となるため、人事部への集権化が求められる。最後に、「成果・パフォーマンス（P）」による統合とは、仕事の成果・業績をとおして統合を図ろうとするものである。成果へ向けて現場が合理的に行動することを前提とするため、人事権限の現場への分権化の度合いを高めることが求められる。

以上のように3つの要素を組み合わせることによって多様な人材統合スタイルが考えられるが、企業が取るべき「VBPスタイル」は、「In-Diモデル」のタイ

プに応じて異なってくる。図表4は、その実態を前述した調査（「2014年人事のあり方に関する調査」）によって明らかにしたものである。特徴を整理すると以下のとおり。

まず「**体育会系型**」は、4タイプの平均的な位置にある。イノベーションへの貢献を求める一方で、人材の同質性が高いことから、3要素のうち「経営理念・組織文化（V）」と「業務プロセス・ルール（B）」を重視していると考えられる。

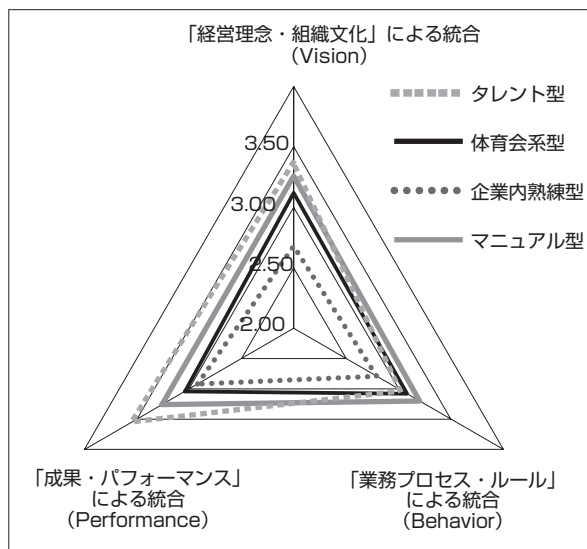
「**タレント型**」は、体育会系以上に「経営理念・組織文化（V）」を重視するが、人材の多様性の高さから「成果・パフォーマンス（P）」による統合も重視していると考えられる。

「**企業内熟練型**」は「経営理念・組織文化（V）」「業務プロセス・ルール（B）」「成果・パフォーマンス（P）」いずれの数値も低い。イノベーションへの貢献、人材の多様性いずれも低いため、VBPいずれの要素を重視せずとも人材統合が可能なためと考えられる。

「**マニュアル型**」は「経営理念・組織文化（V）」「業務プロセス・ルール（B）」「成果・パフォーマンス（P）」すべてにおいて重視度がやや高い、イノベーションへの貢献を考慮せず、多様な人材をあらゆる面から管理し、最大限活用しようとする統合スタイルであると考えられる。

ここまで「In-Diモデル」と、それを支える人材統合スタイルとして「VBPスタイル」について紹介してきた。この人事管理の特徴を分析する枠組みを用いて、①自社は現状どこに位置づけられるのか ②本来はどのタイプをめざすべきかを考え、経営戦略に応じ

図表4 「In-Diモデル」のタイプ別「VBPスタイル」



※図表は、「経営理念・組織文化」による統合、「業務プロセス・ルール」による統合、「成果・パフォーマンス」による統合をどの程度重視しているかを尋ね、「重視している」を4点、「やや重視している」を3点、「あまり重視していない」を2点、「重視していない」を1点として得点化したものである

た人事管理の方向性を考える1つの材料としていただければ幸いである。

次号では、「In-Diモデル」の各タイプ間の移行についての考え方や「In-Diモデル」を活用した事例について、紹介していきたい。

※「日本人材マネジメント協会（JSHRM）」のJSHRM「人事の役割」リサーチプロジェクト。詳しくは、本誌2015年11月号46頁注1、2参照。

【今後の連載予定】

- 第3回 移行フレームワーク [2016年1月号]
- 第4回 アジアパシフィックとの比較 [2016年2月号]
- 第5回 人事スタッフはどうする [2016年3月号]

Profile



山本史織 (やまもとしおり)

株式会社ポーラ・オルビスホールディングス 人事・情報管理室課長。営業部門を経て、2005年より人事部門にて採用、教育研修業務に従事。現在、グループ内の幹部育成プログラムを担当。



大橋 歩 (おおはしあゆむ)

株式会社浜銀総合研究所企画部主任調査役。2004年より、人事・組織マネジメント、賃金・労務管理等を中心としたコンサルティングに従事、その後、企画部へ異動し、経営企画全般を担当。

人事あるある
コラム

わが社の「VBPスタイル」は？

～会社が目指す成果へ社員をどう方向づけるのか～

図表5 VBPスタイルの諸類型モデル

	Vision (理念)	Behavior (行動)	Performance (成果)
管理型	H	H	H
理念・行動統合型	H	H	L
理念・成果統合型	H	L	H
理念統合型	H	L	L
行動・成果統合型	L	H	H
行動統合型	L	H	L
社内個人事業主型	L	L	H
放牧型	L	L	L



Aさん

「VBPスタイル」ってのがよく分からないんだけど、教えて貰えるかな。



Bさん

経営が求める成果を目指して、「何らかの「思い」をもって、何らかの「行動」をとって、何らかの「成果」をあげる、個人が行う仕事のプロセスはこのようなプロセスでとらえられるよね。そうすると、企業は、「思い」伝え、「行動」を統制し、あるいは「成果」を評価することで、目標とする成果にむかって社員を統合しようとする。



Aさん

つまり、これら「思い」、「行動」、「成果」の各々をどの程度、重要視するかで、企業としての統合スタイルが決まるというわけなんだね。



Bさん

そうなんだ。「V」「B」「P」は「思い」、「行動」、「成果」に対応し、それらの頭文字をとって「VBPスタイル」と呼ぶことにしたんだ。



Aさん

「VBPスタイル」には、どんなタイプがあるの？



Bさん

社員を統合する際、企業が「V」「B」「P」の各々について重視する場合を「H」、重視しない場合を「L」とすると、理論的に言えば、図表5の8タイプの「VBPスタイル」ができあがるよね。そこで、それぞれのタイプの特性を踏まえて名称を付けてみたんだ。たとえば、「V」「B」「P」の全てについて「H」をとる「H-H-H」の場合には、「思い」「行動」「成果」のすべてを通して統合を図ろうとする意味で、「管理型」。一方、「L-L-L」の場合には、「放牧型」といった具合に。



Aさん

だとすれば、「L-L-H」は「成果」のみを評価し、「成果」をあげるため「思い」や「行動」は社員の裁量に任せるので、社内で働く個人事業主をイメージして、「社内個人事業主型」と名称を付けたんだね。



Bさん

そのとおり。このようなタイプ分けを用いると、「In-Diモデル」の「タレント型」は「H-L-H」、「マニユアル型」は「H-H-H」、「企業内熟練型」は「L-L-L」、「体育会型」は「H-H-L」に近いタイプということになるんだ。本文では「In-Diモデル」のタイプと関連する範囲内で「VBPスタイル」について触れているけど、こうした理論的な思考から創られた「VBPスタイル」はそれを越えた広がりをもつユニークな考え方といえるんだ。



Aさん

なるほど。自分の会社に置き換えたら、今後の人材マネジメントのあり方を考えるヒントになるね。