

「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3回 In-Diモデルのタイプ移行 ～A社の場合～

JSHRM「人事の役割」リサーチプロジェクト 土橋隼人・黒澤敏浩



これまでの連載ではIn-Diモデル、VBPスタイルの概要について説明してきた。それを受けて今回は、「人事改革にIn-Diモデルをどのように活用するのか」について解説したい。ただ抽象的に説明してもわかりにくいので、今回はA社の佐藤部長と人事部の1週間を追う形を採り、併せて変革（移行）のポイントや留意点についても解説しようと思う。

人事改革は多くの場合、個別の問題点の改善、単発的な施策実施にとどまりがちで、体系的・戦略的な改革にはなりにくい。そこでIn-Diモデルを活用して現状を把握し、めざすべき方向を確認したうえで変革を進めることを勧めたい。これにより経営戦略等に紐づく形で人事改革を体系的に進めることができると考えている。

～〇月×日 A社、経営会議～

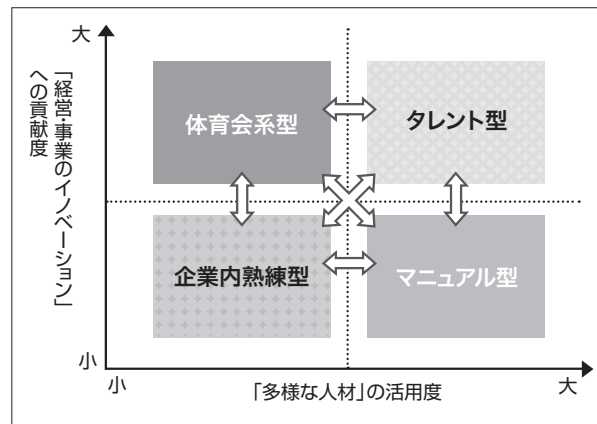
「ところで、人事は経営戦略についてどう考えているのか？ 経営戦略を実現するためにどんな人事施策を行えばいいか、アイデアをもっていないのか？」

経営会議の途中、社長は人事の佐藤部長から視線をそらす話を続けた。

「とにかく、1週間後の経営会議までにわが社の経営戦略について人事がどのような貢献ができるか、貢献するためにどのような改革が必要か、整理してもらってきてくれ。次のメインの議題はそれだ」

そう言うと社長は足早に会議室を去っていった。

図表1 「In-Diモデル」の概要とタイプ移行の例



*各タイプの名称・特徴については、第2回連載を参照のこと。（本誌2015年12月号44頁）

1 In-Diモデルの診断とめざすべき方向性（1日目）

「大変な役回りを任せられたものだ」

とため息をつきつつ、佐藤はフロアに戻ってきた。

「それにしても、どうしたらいいものか……」。

アイデアは何も思い浮かばない。それはそのはず、これまで人事制度や採用、育成といったテーマについては方針や施策を考えてきたが、経営戦略に人事がどう貢献できるか、社長から直々に申し渡されることなどなかったのだ。そこで人事部内の主なメンバーを招集し、ミーティングを行うことにした。

会議室に集められた人事部の面々も佐藤から社長の指示

を聞いたのはいいものの、すぐにはアイデアが浮かばずお互いに顔をみ合わせていた。

「こういうときは To-Be、あるべき姿を明らかにしてから、As-Is、つまり現状を把握して、そのギャップを埋める施策を考える。このビジネスの定石が使えるのでは」と人事企画の加藤が沈黙を破った。たしかに現状を正しく理解しなければあるべき姿など考えられないし、それでは海図や羅針盤なしに航海に出るようなものである。そう考えた佐藤が、

「あるべき姿と現状を明らかにするために何かフレームワークを使いたいね。何かないかな……」

と言うと、

「そういえば、この前参加したシンポジウムで In-Di モデルという人事のタイプ分けをするモデルの話を知りましたよ。簡易診断ツールでタイプがわかるみたいだから、とりあえずやってみませんか？」

人材開発を担当する山田が簡易診断ツールを取り出して机の上に置いた。佐藤は、この診断ツールを使ってみることにした。

ツールはきわめて簡単なもので、「主要な職種において、非正社員・女性社員・外国籍の社員・中途採用社員のような多様な人材を活用していると思うか」「市場をリードするような新製品やサービスの開発・他社にまねできない仕事の仕組みやプロセスの構築の成否が、主要な職種に依存していると思うかどうか」の2点について、その活用度・依存度を4つの選択肢から選ぶものだ。

診断ツールを使って自社の状況を分析したところ、図表2のようになった。A社の現在は「経営・事業のイノベーションに対する貢献度」と「多様な人材の活用度」の両方が低い「企業内熟練型」にあることがわかった。

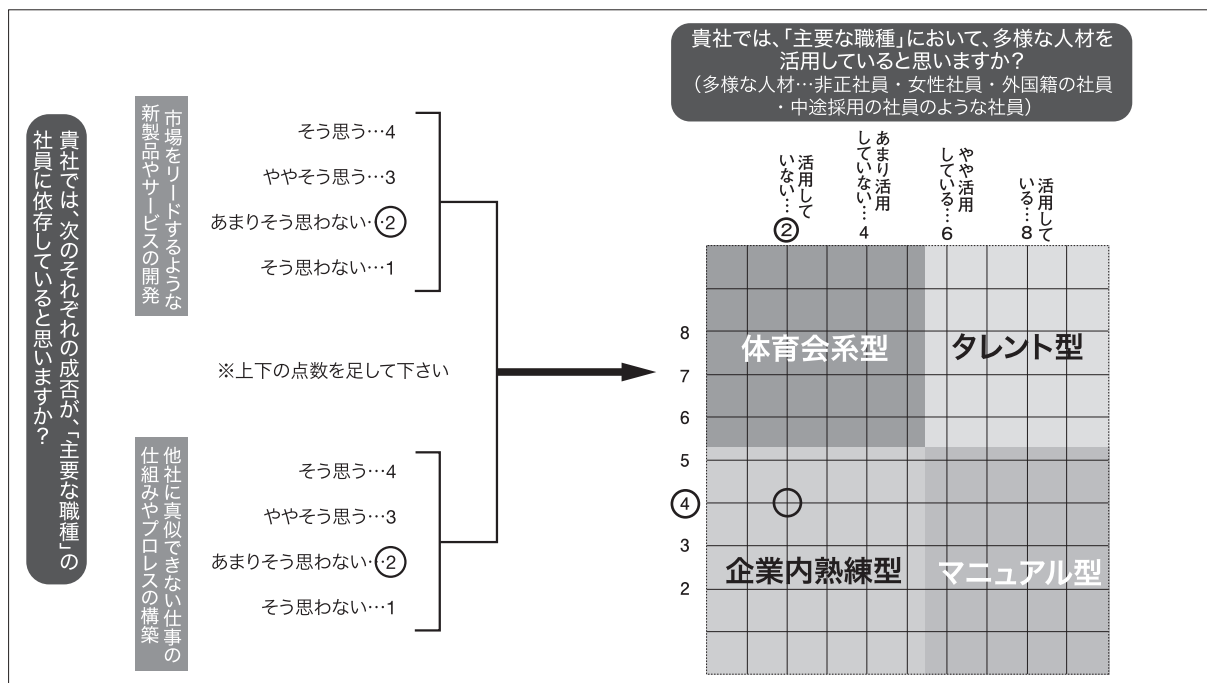
「『企業内熟練型』といわれると抵抗はあるけど、このモデルで使っている名前ならとりあえず受け入れるよ」

加藤は苦笑いで続ける。

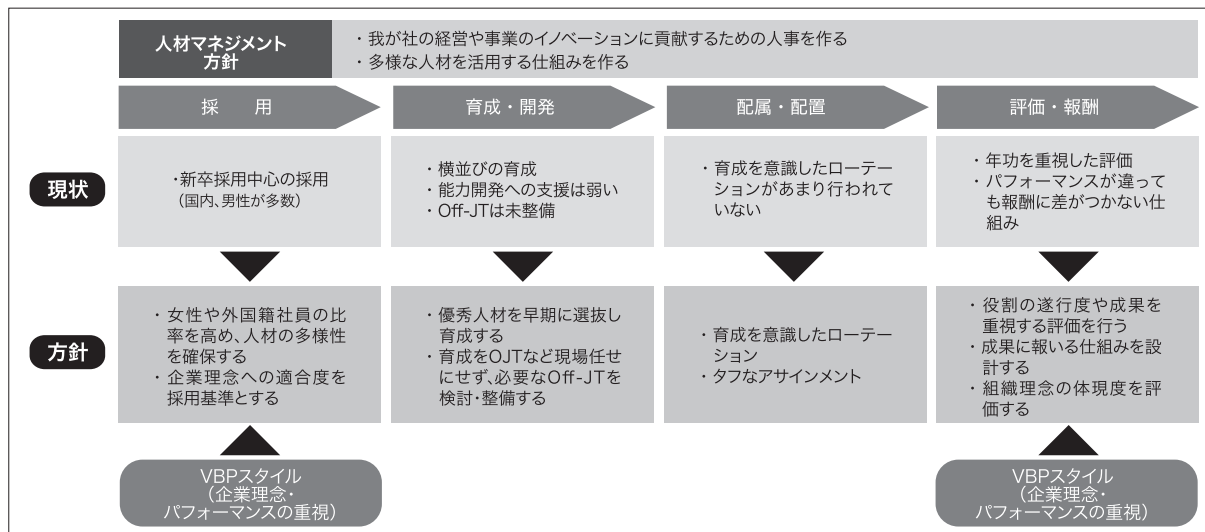
「いまの立ち位置はわかったとして、うちの会社の人事はどこをめざせばいいのかな？「マニュアル型」「体育会系型」、それとも「タレント型」？」

「私たちの会社、いまは国内がメインで売上げも悪くないけど、国内市場はそろそろ飽和状態になるよね。それを

図表2 「In-Di モデル」のタイプ診断ツール



図表3 タイプ移行に伴うA社における人事改革のイメージ図（企業内熟練型からタレント型へ）



踏まえると今後は東南アジアとかの新規市場開拓やサービス領域の拡大をしないとイケないですね。そのためには事業の革新が必要になるし、外国人も含めて多様な人材を活用することも必要になるわけで。私たちはそういった事業展開を支援するような人事にならないといけないと思うんですよ」と山田が言った。

そこで、これからの事業展開を想定して、もう一度簡易診断ツールを使って「あるべき」姿を分析したところ、今後は「タレント型」をめざす必要があるということになった。この結論にだれからも異論が出なかったため次回のテーマは「今後の具体的な方針づくり」となり、3日後に開催されることとなった。

A社は創業60年を迎える老舗企業。日本人であればだれもが知る超有名企業で、業績も決して悪くはなく、もちろん学生からの人気も高い企業である。しかしながら、議論のなかでコメントがあったようにA社の属する業界は国内市場が飽和状態であり、海外市場を開拓しなければならない。また、A社は主要な部分のほとんどが日本人男性・大卒・正社員によって構成されている同質的な組織だった。それゆえにものごと

を進めるときに「あ・うん」の呼吸で進めることができる一方、新しい発想や取組みに対しては「前例がない」と検討すらされないことが多く、新規事業創出プロジェクトは定期的に組成されるものの、ここ数年形になってはいない。ただ、そうはいつでも足元の業績は悪くはない。社長を除いては社員のなかに危機感を感じているものは少なかった。冒頭の社長の発言はこのような背景があったわけである。

2 人材マネジメント方針の策定（4日目）

「今日は「タレント型」に進むために具体的にどのような方針を立てるべきか話し合いたい」

そう言って佐藤は会議室を見回した。

「私が進めてもいいですか？」

そう言うと加藤は立ち上がり、ホワイトボードに「採用」「配置」……と書き始めた。

「これがわが社の人材マネジメントフローです。大きな方針としては「わが社の経営や事業のイノベーションに貢献するための人事を作る」ということと「多様な人材を活用する仕組みを作る」という2点だと思います。その方針を実現するためにそれぞれのフローでどのような改革が必

図表4 タイプ別にみた人材統合において重視すること～VBPスタイル～

	集計社数	経営理念・組織文化の浸透によるマネジメント (Vision)		業務プロセス・ルールによるマネジメント (Behavior)		成果・パフォーマンスによるマネジメント (Performance)	
		重視している割合 (%)	重視している程度 (ポイント)	重視している割合 (%)	重視している程度 (ポイント)	重視している割合 (%)	重視している程度 (ポイント)
企業内熟練型	38	60.5	2.68	68.4	2.79	76.3	2.92
体育会系型	26	84.6	3.12	88.5	3.08	76.9	3.04
マニュアル型	57	82.5	3.26	86.0	3.20	86.0	3.26
タレント型	68	89.7	3.39	77.9	3.03	95.6	3.54
計	193	81.3	3.18	79.8	3.04	86.5	3.26

(注) 1 「重視している割合」は「重視している」と「やや重視している」の計。
 2 「重視している程度」は「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。無回答は除外して算出している。
 3 詳細は、「人事実務」2015年3月号特集を参照のこと。

要か？ この図をみながら考えていってはどうでしょうか。それによってそれぞれの領域が整合性が取れた状態で検討を進めることができると思います」

「なるほど。現状を整理して、今後の対策について考えていくことができそうだね。方向性を考えるときには、このVBPスタイルというのも参考になるんじゃないかな？」

佐藤部長が口を挟んだ。

「いままでは、あ・うんの呼吸で仕事を進められるところにわが社のよさがあったけれど、これから事業の革新を進めていくにあたり、人材を何で統合するか、しっかり考えて、人事施策を立てていかないといけないと思うんだよ」

「企業内熟練型のときは、人材を何で統合するかなんて意識する必要があまりなかったけれど、タレント型をめざすとなると、経営理念・組織文化についてより深く掘り下げて、成果やパフォーマンスをどう測るか、これまで以上に明確に示していくことが必要、ということになりますね」

VBPスタイルの図をみながら、山田が言った。

「VBPスタイルはフローのすべてに影響するけど、直接的には人材の採用と評価・報酬に影響を与えると思うので、採用と評価・報酬に関連づけましょう」

と言うと加藤は図にVBPスタイルを書き足した。

これらの議論を受けて、人材マネジメントフローのフェーズごとに現状と「タレント型」に向かうための方針を検討し、整理したものが図表3である。

【解説】

このA社の事例は、In-Di モデルにおける「企業内熟練型」から「タレント型」へのタイプ間の移行にかかわる事例である。この移行にあたって、どのような人事改革が必要になるかは個々の企業の状況によるが、前回の連載で説明した各タイプの人事管理の特徴（本誌2015年12月号46頁）をみれば、どのような改革が必要になるかを概括的に把握することができる。つまり、図表3の上段で示したA社の「現状」が、「企業内熟練型」の人事管理の特徴に近く、A社がめざす方向が「タレント型」であるならば、同図表の下段で示した「方針」は、「タレント型」の人事管理の特徴に近いものとなる。このケースでは、具体的には、次のような改革が必要になる。

《VBPスタイル》

「企業内熟練型」は同質な組織であるため、「いかにして人材を統合すべきか」という問いが意識されることは少ないと思われる（特別な施策を取らなくても人材は自然と統合されている）。しかしながら、「タレント型」への移行にあたって多様な人材を統合するためには、属性や考え方の異なる人材に対しても求心力をもつことのできる概念を設定する必要がある。我々の調査から明らかになったのは、「タレント型」の企業では経営理念・組織文化とパフォーマンスによって統合を図っているという事実である。具体的には自社の

経営理念や組織文化を明確にわかりやすい表現で示し、その浸透に着手すること、成果やパフォーマンスに対して報いることを示し、動機づけることを通じて多様な人材に対して求心力を働かしている。

《採用》

「企業内熟練型」では新卒採用中心（国内、男性が大多数）であるが、「タレント型」に移行するには、女性や外国籍社員の比率を高め、人材の多様性を確保することが必要になる。これには2つの観点が想定される。1つは日本人男性以外の優秀な人材を逃さないようにするために属性によらない採用を行うことや海外拠点で採用した人材を管理するという消極的な、必要性に迫られての対応である。2点目は、組織内の多様性によって顧客のニーズを多面的に理解したり、意思決定の創造性を確保しようという積極的な対応である。

《育成・開発》

人材育成・開発については階層別研修等に代表される横並びの育成から、優秀人材を早期に選抜して集中的に育成を行う方向に変更する。また、イノベーションを促進させるためには「育成されることを待つ」受け身の姿勢ではなく、「自ら学び成長していく」という姿勢を意識づけることが重要である。

《評価・処遇》

年功を重視した評価・処遇から各人が担う役割・職務の遂行度や成果を重視する評価・処遇へと移行することになる。また、VBPスタイルを踏まえれば企業理念や組織文化の体現度についても評価することも求められる。

3 改善施策の検討・実施（6日目）

6日目（社長プレゼン前日）、メンバーは自身の担当領域に関する施策案を用意して会議室に集まった。それぞれの担当から改善施策案を共有し、加藤が内容をスライドにまとめた。

「これで形になったな。明日、社長プレゼンできる」

安堵の表情を浮かべる佐藤に対して、加藤が言った。

「いままで人事のフローについて方針を決めてきたけど、私たち人事部も変わらないといけないんじゃないですか？」

「たしかにそうですね。私もいまの人事部ではこの方針を実現できるか、自信がないですね。私たちも変わらなきゃ、ですよ。このIn-Diモデルにはタイプ別の人事部の機能や人事部メンバーの特徴も書いてあるから参考になると思います」

と山田が続けた。

「この資料に書いてある「企業内熟練型」の人事部の特徴って、うちの会社の人事そのものだと思うんですよね。なので、これを現状として書いてみます。右側に今後の方針として「タレント型」の人事部の特徴を書きますね」

そう話すと山田はホワイトボードに内容をまとめた。

「ありがとう。たしかに、われわれ自身も改革しないといけないことが多いな……」

佐藤はそう言ってミーティングを閉めた。明日の社長プレゼンでは人事施策案の一覧を用意し、人事部自体の改革案は次週へ向けて準備することになった。

4 まとめ：タイプ移行における留意点

最後にA社のケースに基づいて、In-Diモデルにおけるタイプ間の移行ステップとそのポイントについて振り返ってみたい。まず移行ステップは下記のとおりである。

- ① 事業構造・経営環境の理解とめざすべきタイプの明確化
- ② 現状のIn-Diモデルの把握とギャップの明確化
- ③ 人材マネジメント方針の策定
- ④ 改善施策の検討・実施
- ⑤ 人事部門の改革

はじめに行うべきは自社の事業構造や経営環境を理解し、人事は今後何をめざすべきか（どのタイプに移行すべきか）明らかにすることである。In-Diモデル

はすべての企業にとって最適なタイプは存在せず、あくまでも自社の経営環境によって最適なタイプを選択すべきという立場に立っているため、このプロセスは欠かすことはできない（企業のおかれた状況によっては「企業内熟練型」や「マニュアル型」への移行も考えられる）。

2点目は、In-Di モデルを活用して現状のタイプとめざすべきタイプを把握することによって両者のギャップを明らかにすることである。その際には、さきに紹介した簡易診断ツールを用いることが重要である。

めざすべきタイプと現状のタイプを明らかにした後を実施すべきは、3点目の人材マネジメントの方針策定である。この際、VBP スタイルについてみていくことで、人材統合のあり方から見直していくことも重要である。また、人材マネジメント全体に関する方針だけでなく、人材マネジメントフロー（採用、配置、育成、評価、報酬、代謝）ごとに方針を整理することが施策を抜け漏れなく検討するうえで重要である。産労総合研究所と JSHRM が共同で実施した調査結果（『人事実務』2015年3月号に掲載）には各タイプにある企業が人材マネジメントの各領域においてどのような特徴を有しているか整理しているため参考にしていただきたい。

4点目は具体的な改善施策の検討・実施である。本稿の冒頭でも指摘したとおり、多くの人事改革では問題関心の強い領域についてのみ施策を立案・実施するような傾向にある。そのような「もぐらたたき」的な

対応では効果的な改革は行うことができない。改善施策の検討にあたっては人材マネジメントフローなどを用いて体系的に施策を検討したい。

最後に、自らを省みて人事部門の改革も行いたい。In-Di モデルの移行に伴う改革を実行し、移行後の人材マネジメントフローを運用できるかは人事部門の能力に依存する部分が大きいため、改革案の立案と同様に重要になることはいうまでもない。各タイプにおける人事部門の機能や人事スタッフの構成・育成については本連載の第5回目で詳細に検討していく予定である。こちらも参考にして改革を進めていただきたい。

* JSHRM 「人事の役割」リサーチ・プロジェクトについて
JSHRM（日本人材マネジメント協会）は、2000年の設立以来、日本を代表する人材マネジメントの専門団体として、人材マネジメント担当者の能力向上と会員ネットワークを活かした情報交換・相互交流、更にグローバルな視点からの各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開している。

リサーチ・プロジェクトは、JSHRM 内で設定したテーマについての調査・研究に対して有志が集まり形成しているプロジェクト形式の活動であり、「人事の役割」は第4期目におけるテーマである。本連載は、このリサーチ・プロジェクトメンバーがリレー方式で執筆している。メンバーの詳細は、本誌2015年12月号46頁に掲載している。

【これまでの連載と今後の連載予定】

- 第1回 日本・アメリカ・フランスの人事〔2015年11月号〕
- 第2回 In-Di モデル、VBP スタイル〔2015年12月号〕
- 第3回 In-Di モデルのタイプ移行〔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



土橋 隼人（とばし・はやと）

会計系コンサルティングファームを経て、KPMG コンサルティング株式会社マネージャー。組織・人事領域のコンサルティングを専門とし、人材マネジメント戦略策定、人事制度設計、M&A に係るデューデリジェンスおよび統合支援等に従事。



黒澤 敏浩（くろざわ・としひろ）

人材紹介コンサルタント、人事部等を経て、株式会社ジェイエイシーリクルートメント 経営企画部 フェロー。グローバルホワイトカラー人材のマーケット分析が専門。「The Salary Analysis in Asia」の編集長も務める。

人事あるある
コラム

変遷いろいろ、モデルもいろいろ ～自社の特徴をつかんだ人事改革を～



メーカー人事
Aさん

「うちの会社って、今は企業内熟練型なんだけど、昔は、画期的な新製品をどんどん開発・発売したり、自社製品を海外に初めて自分たちで直接売りに行ったりしていて、今から思えばイノベーションが盛んな、体育会系型の会社だったと思うよね。それで、現在につながる事業を確立していったのよ。で、その事業が安定してきたので、今では企業内熟練型になっているわけ。このままでいいのかはまた別問題。



IT人事
Bさん

問題はあるかもしれないけど、企業内熟練型でやっている企業が少しうらやましいな。わが社の業界は、競争環境が非常に激しくて、ビジネスモデル自体では全然儲からないんだよ。いろんな人材を採用してきて、それぞれの社員が頑張るしかないんだ。やっていることをイノベーションといえばタレント型だと考えられるし、個々人は新しいことに取り組んでいても会社としては大差ないことをやっていると考えれば、マニュアル型だな。



メーカー人事
Cさん

昔は、経営のことは経営陣がやってくれたので、人事部は、新卒採用や労使交渉だけやっていればよかったのに。それでも人事畑の社長はよくいて、今のように人事が経営から遠いとは文句を言われなかったのに。今はなんとも面倒なことになってきたなあ。よく言えば、別の新しいタイプの人事部への期待が高まっているということかな？



中小企業人事
Dさん

うちの会社の場合、人事が経営から遠いと言われることはないけど、社長が今の事業のビジネスモデルを作って、後の社員はそれを粛々とこなすだけなんだよね。つまり、イノベーションでの貢献が求められるのは社長。当社にとってのイノベーションでの主要な人材は「社長」といえるのかもしれないなあ。今後もこの社長依存でいいのか、長期的には問題なんだけどな。



小売企業人事
Eさん

イノベーションを求められているのは、一部の人だけ、というケースはあるよね。当社の場合は、イノベーションをするのは本社の社員、オペレーションするのは店舗の社員で、明確に分かれていて、人事管理の考え方もかなり違うんだよね。それぞれに考える必要がありそうだな。



金融人事
Fさん

みんな置かれている状況は違うけど、「このままでいいのかな？」と悩んでいるのは同じね。会社が進もうとしている方向がわかれば、In-DiモデルとVBPスタイルで各社の人事改革の方向性も見えてくるってことだから、これを使って、それぞれの会社の人事を変えてみようよ！