



33.8 万人・980 社のデータが示す

# 人事制度が“機能する事業”の条件

〈Summary〉 人事制度の成否は、制度そのものの良し悪しではなく、**その制度が前提とする価値創造構造と、自社の事業構造の“相性(整合度)”によって決まる。**

人事制度が想定する因果が企業内部で閉じる「内部完結型」の事業では、戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本経営といった制度群はもっとも素直に機能する。  
ここでは「人材投資→ 能力→ 組織能力→ 業績」という因果が内部で連続して成立する。

一方、建材・住宅設備・建設・SI など価値の最終段階が外部主体に依存する「外部協働型」の事業では、価値決定工程がチャネル・施工・現場へと開いているため、制度が想定する因果が途中で外部へ分岐し、内部では閉じにくい。この構造的制約により、制度をどれほど整備しても、成果を内部に蓄積しきれない限界が生じる。  
この違いを生む根本原因は、人事制度群が“どの構造”を前提に設計されているかにある。

## 【理由】 人事制度群はすべて「内部完結構造」を前提に設計されている

4 つの制度(戦略人事／CHRO／ジョブ型／人的資本経営)に共通する前提は、

- ・ 価値創造の中心が企業内部にある
- ・ 職務を安定的に定義できる
- ・ 投資した能力が組織能力として内部に蓄積する

という“内部完結”を前提とするため、この構造条件が整う領域で最も機能する。

## 【含意】 制度議論の前に「自社の価値創造構造」を診断することが不可欠

制度の導入・見直しに先立ち、

- ・ 価値がどこで決まり
- ・ 誰の行動によって成立し
- ・ どこまで内部化でき
- ・ 投資成果が内部に蓄積するのか

を特定しなければ、「制度は整っているのに成果が出ない」という構造的ギャップは解消されない。したがって、人事制度は“単体で成果を生む装置”ではなく、**自社の価値創造構造との整合を前提とする“構造的な選択”**として扱う必要がある。



本稿は制度の良し悪しを評価するものではなく、  
**制度を最大限に活かすための“構造条件”を明らかにする**ことを目的とする。



## 【背景】

近年、多くの企業が戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本開示を整備しているものの、制度設計や開示が完了しても、現場価値や事業成果に十分に転換されないケースが増えている。こうしたギャップの主要因は、制度そのものの巧拙ではなく、制度が前提としている価値創造構造(内部完結型)と、自社の実態として一般化している構造(外部協働型)のミスマッチにある。

## 【本稿が示す論点(3点)】

1. 人事制度群(戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本経営)は、「価値創造の最終段階が企業内部で成立する」内部完結型の事業構造を前提に設計されている
2. 日本の主要産業には、価値形成がチャネル・施工・現場など外部主体に依存する外部協働型の事業が広く存在し、制度が前提とする因果(人材投資→能力→業績)は社内だけでは閉じにくい
3. したがって、制度導入や運用の議論に先立ち、「自社の価値創造がどの段階で、誰によって成立しているのか」を診断することが不可欠であり、本稿はそのための整理軸と視点を提示する

## 【結論(本稿が示す答え)】

本稿が示したいのは、制度そのものの良し悪しを論じる前に、自社の価値創造構造と制度の前提との整合を確認し、制度に期待できる役割の範囲(境界)を明確にしたうえで、人事側と事業側の役割分担を再設計する必要があるという点である。



本稿が示す結論は、次の4点に要約される。

### 1. 人事制度は「事業構造を選ぶ」

戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本経営といった制度群は、いずれも価値の最終段階が企業内部で完結する事業(内部完結型)を前提として設計されており、その前提が満たされる事業においてもっとも素直に機能する。

### 2. 日本の主要産業には「外部協働型」が多い

建設・住宅設備・建材・SI・物流・設備保守・リフォームなど、価値創造の最終段階がチャネル・施工・現場に依存する領域が多く、制度が前提とする因果連鎖は、そのままでは成立しにくい構造に置かれている。

### 3. 人事制度が「機能する事業」の条件

制度が想定する「人材投資→能力→組織能力→業績」という因果が乱れずに働くには、価値の最終段階が企業内部にあり、因果連鎖が内部で閉じる構造が必要である。

### 4. 外部協働型では「人事制度だけでは足りない」

外部協働型では制度は必要条件にとどまり、協働プロセス設計・専門職能開発・経験設計といった事業側の取り組みが不可欠となる。

したがって、制度の議論に先立ち、自社の価値創造がどの段階で、誰の行動によって成立しているのかを診断することが出発点となる。





# 【目次】 人事制度が“機能する事業”の条件

— 内部完結／外部協働という価値創造構造との整合条件 —

## I. 本稿の立脚点と問い

1. 日本企業で見られる「制度は入れたが成果が見えない」現象
2. 本稿の中心的な問い

## II. 基本概念の整理：内部完結型と外部協働型

1. 内部完結型(internal completion)
  2. 外部協働型(external collaboration)
- (補足)内部完結型の「標準定義」

## III. 命題 1：戦略人事制度群は「内部完結型」を前提としている

1. 対象となる主要 4 制度
2. 制度に共通する前提
3. 内部完結型で高い効果を発揮する理由

## IV. 命題 2：日本企業の主要領域は外部協働型である

1. 外部協働が一般的となった背景
  2. 「産業分類」ではなく「価値創造構造」が判定基準
- (補足 1)外部協働型において因果が乱れやすい背景(因果の分岐メカニズム)  
(補足 2)外部協働型の構造分岐と典型パターン

## V. 命題 3：内部完結型において戦略人事制度群は「素直に」機能する

1. 店舗完結型事業の構造(抽象化されたモデル)
  2. この構造に対する育成・制度の設計
  3. 内部完結型ゆえに成立する「きれいな因果」
- (追記)内部完結型の代表例(価値決定要因ごとの再整理・改訂案)

## VI. 外部協働型では何が起きるか(対照構造)

1. 因果連鎖が途中で外部に「開いてしまう」  
(追記)外部協働型でも「因果が部分的に閉じる」条件は存在する
  2. 価値決定要因の内部保持(最終判断の一部を社内に残す)
  3. 境界領域の内部化(内部完結型と外部協働型の“中間地帯”)
- ◆まとめ：制度が届く範囲は「構造設計」で拡張できる



## Ⅶ. 導かれる結論：制度の成否＝「構造との相性」

【3つの命題】

【導かれる結論】

(補足)外部協働型で制度が“相対的に”機能しやすくなる条件

【追加条件①】外部主体との「協働プロセス」が構造として設計されていること

【追加条件②】事業が「境界領域(内部完結×外部協働の混合構造)」に位置すること

【総括】制度の有効性を判断するための視点

## Ⅷ. 実務への示唆：制度議論より前に「自社構造の診断」から始める

(補足)外部協働型で最初に着手すべきこと：協働工程の「共通前提」を整える

ステップ1：自社の価値創造構造を診断する(内部完結度の把握)

〈簡易チェック(3問)〉まず全体傾向を掴む

〈内部完結度スコア(3観点の診断表)〉

ステップ2：内部完結度に応じて「制度に期待する役割」を変える

ステップ3：人的資本 KPI は「内部／外部」を分けて設計する

〈内部 KPI／外部 KPI の対比〉

【補足】実務で陥りやすい3つの落とし穴

(追記1)内部／外部 KPI を“実務で使える形”に落とし込むための具体例

(追記2)制度運用で特に重要となる視点

(追記3)制度が“効く／効きにくい”条件を整理しておく

## Ⅸ. 関連レポートの位置づけ(より詳細な検討のために)

(補論)外部協働型における成功パターンと境界領域

【要点(3つ)】

1. 外部協働型における成功パターン(概観)
2. 類型①：協働プロセスの共通設計が進んでいるケース
3. 類型②：内部完結型と外部協働型の「境界領域」にある事業
4. 境界領域における制度活用の方
5. 本補論の位置づけ

## 参考資料：経営層向けメモランダム

1. 本メモが伝えたい一点
2. なぜ今、この論点が重要か(背景)
3. 内部完結型と外部協働型：何が違うのか
4. 人事制度が「素直に機能する事業」の条件
5. 外部協働型で何が起きているのか
6. 外部協働型で制度を活かすために必要な「別レイヤー」



本稿が取り上げるテーマは、一見「人事制度の話」に見えるが、実はその**本質は「どのような事業構造の企業にとって、人事制度が本当に効果を発揮するのか」**という点にある。

多くの企業で戦略人事やジョブ型といった制度を導入しても、現場や顧客価値につながりにくいケースが見られるのは、制度そのものの出来不出来よりも、**制度が前提にしている“価値の生まれ方”と、自社の実態が一致していない**ためである。

たとえば、顧客に提供される価値が自社内部の仕組みで完結しやすい企業では、制度が想定する因果が働きやすい。一方、建設や住宅設備などのように価値の最終段階がチャネル・施工・現場に広く依存する企業では、制度だけでは因果が閉じず、期待した成果が内部に蓄積されにくい。

本稿では、こうした違いを内部完結型と外部協働型という整理軸で示し、「制度が機能する条件は何か」を、33.8万人・980社の分析に基づき分かりやすく明らかにする。

したがって、制度の導入そのものを議論する前に、自社の価値創造がどの段階で、誰によって成立しているのかを点検することが、そもそもの出発点となる。

## 【読む順番ガイド】

本レポートは、内部完結型／外部協働型という価値創造構造の違いから、戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本経営が「どの事業で実際に機能するのか」を整理したものです。分量が多いため、以下の順番でお読みいただくと全体構造を最短で把握できます。

### ① **本質だけを掴みたい方**(まずここだけで全体が分かります)

- ・ 〈Summary〉(1 ページ)
- ・ I ～Ⅶ章(特に Ⅲ～Ⅶ)
  - 「制度の成否は構造との相性で決まる」という本稿の結論がここに集約されています。
  - (※ここまでで レポートの核心 80% を理解できます)

### ② **自社の価値創造構造を診断したい方**

- ・ Ⅷ章(実務への示唆)
  - 内部完結度の診断、制度に期待できる範囲、KPI 設計の方法など“実務への変換”がまとめられています。

### ③ **より深く理解したい方**(必要に応じて参照)

- ・ Ⅱ章(内部完結型／外部協働型の定義)
- ・ 補論(外部協働型の成功パターン・境界領域)
  - (※深掘り用の内容であり、必読ではありません)



## 【読み方の結論】

- **最短で理解したい場合** → I ～Ⅶ を読むだけで本質はつかめます
- **実務に落としたい場合** → Ⅷ章を併読すると効果的です
- **詳細な背景を知りたい場合** → Ⅱ章・補論を後から参照できます





## I. 本稿の立脚点と問い

本稿で扱う内部完結型／外部協働型という区分は、事業構造の“優劣”を示すものではなく、価値創造の最終段階が「企業内部にあるのか」「外部主体との共同工程として成立するのか」という構造的特徴を整理するための分析軸である。

したがって、内部完結型だから成果が出やすい、外部協働型だから成果が出にくい、といった価値判断を意図するものではない。

むしろ重要なのは、人事制度が前提としている価値創造の因果構造が、企業ごとに異なる事業構造とどの程度整合しているのかという点である。外部協働型の事業では因果連鎖が社内で閉じにくい、ため、制度だけでは必要条件にとどまりがちであり、協働プロセス設計や専門職能の開発といった補完的な取り組みが不可欠となる。

したがって制度の議論は、「制度を入れる／入れない」の是非ではなく、「どの構造条件の下で、制度がどの範囲まで機能するのか」を把握することから始まる。

### 1. 日本企業で見られる「制度は入れたが成果が見えない」現象

戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本経営といった制度は整備が進んでいる。しかし、

- ・ 制度設計は整っている
- ・ 職務定義やコンピテンシーも整備済み
- ・ 人的資本 KPI の開示も始まっている

にもかかわらず、「現場の実感として、事業成果とのつながりが見えにくい」という声は根強い。このギャップを「運用の問題」や「現場の理解不足」といった属人的要因で説明しようとする、議論は本質から離れてしまう。

### 2. 本稿の中心的な問い

本稿が扱う問いは次の一点である。

**戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本経営は、どのような事業構造において実際に機能しやすく、どのような構造では原理的に機能しにくいのか。**

ここでの「機能する／しない」は、

- ・ 制度を導入したかどうか  
ではなく、
- ・ 制度が前提とする価値創造構造と
- ・ 当該事業が実際に持つ価値創造構造

がどの程度一致しているかという「構造条件」の問題として捉える。



## Ⅱ. 基本概念の整理: 内部完結型と外部協働型

本稿では制度の前提と実態の構造的ギャップを扱うため、まず価値創造構造を二つの型に整理する。なお、ここでいう「顧客」とは、取引上の相手(チャネルや一次店)に限定されず、「価値を最終的に受け取り、現場で実感する主体」を指す。

- BtoC では: 商品・サービスを利用する生活者
- BtoB では: 当該製品・サービスを自社の業務に組み込み、最終顧客に価値を届ける企業
- BtoBtoC では: 施工主・利用者・入居者など、最終的に価値を体験する生活者

この意味での「顧客価値」とは、こうした最終受益者が現場で実感する利便性・快適性・安心感・生産性の向上などを指し、必ずしも契約主体や購入主体と一致するとは限らない。

### 1. 内部完結型(internal completion)

定義: 価値創造の最終段階(顧客が価値を実感する段階)が、企業内部で設計・統合・管理されている構造。典型的特徴は次の通りである。

- ブランド・製品・サービス体験を企業内部で一貫して設計できる
- 顧客体験の大部分が自社設計したプロセス上で発生する
- 主要な職務や役割が社内で安定的に定義できる
- 人材投資(育成・配置)が、そのまま自社の競争優位に蓄積される

消費財メーカー、テクノロジー企業、金融・通信、標準化された外食・小売など、多くの代表例がここに含まれる。

### 2. 外部協働型(external collaboration)

定義: 価値創造の最終段階がチャネル・施工・運用・現場サービス・協力会社など外部主体の行動や判断に構造的に依存している構造。特徴として、

- 製品やサービスは社内で設計していても、
  - 施工・導入・運用・保守・更新
  - チャネルでの提案・販売・説明
  - 現場での調整・トラブル対応などが外部主体に依存する
- 顧客が価値を実感する場が、自社の外側に広く分散している
- その結果、価値創造の30～60%程度が外部で担われることが多い

建設・住宅設備・建材・SI・物流・設備保守・リフォームなど、多くの日本企業が属する領域は、この外部協働型に分類される。

これら二つの構造の違いが、Ⅲ章で扱う「制度が前提としている構造条件」と直接に結びつく。

## (補足) 内部完結型の「標準定義」

本稿では内部完結型という概念を複数の文脈で扱ってきたが、読者の理解を揃えるために、本節の最後にその標準定義を整理しておく。内部完結型とは、次の4条件を満たす価値創造構造を指す。

### 1. 価値決定工程が企業内部に存在すること

顧客が価値を実感する最終段階(UI/UX・提案・接客・サービス品質など)が、外部主体ではなく自社内部のプロセスで確定する。

### 2. 主要職務が安定的に定義できること

職務構造が外部状況に左右されにくく、ジョブ型で定義できる程度に役割が明確である。

### 3. 人材投資の成果が内部に蓄積すること

育成・配置を通じて形成された能力が、外部には漏れずに自社の組織能力として持続的に保持される。

### 4. 「人材投資 → 能力 → 組織能力 → 業績」の因果連鎖が内部で閉じること

制度が前提とする因果が企業内で一貫して成立し、外部主体の行動によって途切れない。

以上の4条件を満たすとき、戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本経営といった人事制度は、もっとも素直に作用しやすい。本稿で扱う「制度が機能しやすい事業」とは、概ねこの内部完結型の構造条件を備えた領域を指す。





### Ⅲ. 命題 1: 戦略人事制度群は「内部完結型」を前提としている

本節では、次の命題を論証する。

命題 1: 戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本経営は、いずれも内部完結型の価値創造構造を前提として設計された制度である。

#### 1. 対象となる主要 4 制度

ここで対象とする制度は次の 4 つである。

1. 戦略人事 (Strategic HRM)
2. CHRO (最高人事責任者) 制度
3. ジョブ型 (職務記述書を基礎とする制度)
4. 人的資本経営 (人的資本の投資と成果の開示枠組み)

これらは相互に独立した制度ではなく、内部における価値創造プロセスを設計・統合する一つの体系として機能する。

#### 2. 制度に共通する前提

4 制度に共通する前提は、次のように整理できる。

- ・ 価値創造の中心が「企業内部にある」
- ・ 主要な職務が「安定的に定義」できる
- ・ 人材への投資が「組織能力として社内に蓄積」される
- ・ その結果、「人材投資→能力→業績」という因果連鎖が、企業内部で閉じる

この前提が満たされるとき、

- ・ 戦略人事: 内部の人材・制度・能力を経営戦略に整合させる
- ・ CHRO: それを全社レベルで統合する司令塔
- ・ ジョブ型: 安定した職務構造をつくる
- ・ 人的資本経営: 投資と成果の関係を外部に開示する

という構造が、理論的にも実務的にも説得力を持つ。

#### 3. 内部完結型で高い効果を発揮する理由

内部完結型の事業では、次のような因果が成り立つ。

1. 職務を明確に定義できる (ジョブ型)
2. その職務に必要な能力を特定できる (能力要件)
3. その能力に対して投資する (育成・配置)
4. 能力の変化が組織能力の変化になり、
5. 組織能力の変化が業績に反映される

この 5 ステップが企業内部で一貫して成立するとき、戦略人事制度群は高い効果を発揮する。



## IV. 命題 2: 日本企業の主要領域は外部協働型である

次に、次の命題を確認する。

命題 2: 日本企業の主要産業には、価値創造の最終段階が外部主体に依存する「外部協働型」構造が広く存在する。

### 1. 外部協働が一般的となった背景

- ・ 製造・流通・施工・運用・保守などを複数企業で分担する歴史的経緯
- ・ 戦後の産業発展のなかで、長い価値連鎖を水平分業で担う構造が形成されてきたこと

その結果、

- ・ 製造業であっても、建材・住宅設備・プラント・産業機械などでは、チャネル・ビルダー・施工・保守など外部工程が価値決定要因となる
- ・ 情報通信・SI でも、導入・運用・保守が外部に依存するケースが多い

### 2. 「産業分類」ではなく「価値創造構造」が判定基準

重要なのは、「製造業かサービス業か」といった産業ラベルではなく、

- ・ 最終的な顧客価値がどの工程で
- ・ 誰の行動によって

成立しているかで内部完結型／外部協働型を判定する必要がある点である。これを整理したのが、ネット証券(内部完結型)と住宅設備メーカー(外部協働型)を比較した以下の構造である。

制度が機能 **しやすい** | BtoC: ネット証券

企業内部 (サービス/ブランド設計・提供)

生活者 = 投資家 (利用・ブランド認知)

= 価値成立の主体が **1 段**

= 企業内部で設計した金融サービス価値が比較的そのまま **生活者に届けやすい**

ネット証券会社が企画・開発した金融サービス価値は、市場インフラ(取引所・決済機関)、外部規制、および市場環境の影響を受けつつも、途中段階で価値が毀損される構造が相対的に小さく、結果として、生活者(=個人投資家)にとっての利用体験としての金融サービス価値が成立する可能性が高い点に特徴がある。

※ネット証券やオンライン保険、サブスクリプション型デジタルサービスなど、価値が企業内部で設計され、そのまま生活者に直接届けられる度合いが高い領域は、「内部完結型の価値創造領域」(欧米の金融・消費財メーカー・外食・小売・テック等)に近い構造を持つ。

戦略人事制度が前提とする内部整合型の価値成立構造と、当該産業の実態が **整合しやすい**

制度が機能 **しにくい** | BtoBtoC: 住宅設備メーカー

企業内部 (企画・開発・生産・営業)

チャネル (複数: 一次・二次流通等)

ビルダー (採用・施工・アフター等)

生活者 = 施主 (生活体験・価値判断)

= 価値成立の主体が **多段構造**

= 途中の主体によって、企業内部で設計した住宅設備としての価値が **生活者に届く過程が左右される**

住宅設備メーカーの製品が生活者(=施主)にとって住宅設備としての生活価値があると評価されるものであっても、チャネルにおける取り扱いやビルダーによる施工・説明・アフターフォロー等の途中段階において価値が毀損される構造が大きく、その結果として、生活者(=施主)にとっての利用体験としての住宅設備価値が成立するとは限らない。

価値が企業内部だけでは成立 **しない** 産業では、内部整合を前提とした制度は十分に機能 **しない**

外部側に関与し価値が棄損されない条件を整える事業固有の専門職能が必要。  
これは戦略人事制度だけでは扱いきれない領域。



## (補足1)外部協働型において因果が乱れやすい背景(因果の分岐メカニズム)

外部協働型の事業では、制度が前提としている「人材投資→能力→組織能力→業績」という因果連鎖が、構造的に、途中で外部主体へと“開いていく”傾向がある。すなわち、顧客価値を実際に決定している主体が、自社内部の人材や組織能力ではなく、チャンネル・施工・保守・現場対応などの外部主体に存在しているためである。

その結果、次のような構造的分岐が生じやすい。

- ・ 社内で能力形成を行っても
- ・ 顧客体験の最終段階は外部主体が担う
- ・ 施工・導入・運用などの判断が価値を左右する
- ・ 顧客が価値を認識する場が自社内部に閉じない

この構造がある限り、人材投資が必ずしも自社の「組織能力」として蓄積されず、外部の判断や経験値に依存する領域が生じる。そのため、内部制度の巧拙だけでは成果の形成過程を説明しきれず、制度の効果が表面的なものに留まりやすいという現象が発生しやすい。

## (補足2)外部協働型の価値決定レイヤーと典型パターン

外部協働型と一括して語られがちだが、実務上は「価値がどの工程で確定するか」により構造が大きく異なる。外部化が生じているレイヤーは、概ね次の三つに整理できる。

### ■ 1. Translation 外部化(価値の“説明・提案”が外部)

価値の翻訳工程(説明・提案、提案精度)がチャンネルの専門性に依存する構造。

社内で設計した価値が、顧客に届く段階で外部主体に委ねられる。

- ・ 該当領域: 建材流通、住宅設備流通、商社など
- ・ 特徴: 価値伝達のばらつきが大きく、社内の能力向上が成果に直結しにくい

### ■ 2. Realization 外部化(価値の“実現”が外部)

提供価値の確定が施工・導入・現場判断によって左右される構造。

顧客が体感する価値そのものが、現場で初めて成立する。

- ・ 該当領域: 建設、リフォーム、外構、設備更新、住宅設備(施工伴う領域)、SIの導入工程など
- ・ 特徴: 最終価値が現場に依存するため、内部での育成・制度整備だけでは品質を制御しにくい

### ■ 3. Operation 外部化(価値の“維持・運用”が外部)

導入後の運用・保守・改善など、価値の持続工程が外部主体に依存する構造。

長期的な顧客価値が現場サービス品質や運用品質によって決まる。

- ・ 該当領域: 設備保守、産業システム、IoT、物流運用、SIの運用フェーズなど
- ・ 特徴: 価値創造が継続的なプロセスに移るため、外部主体との協働設計が不可欠になる



## ■ 本質的な含意

これらの型はいずれも「最終的な価値が自社内部で閉じにくい」という点では共通しているが、外部化しているレイヤー(Translation/Realization/Operation)が異なることで、ボトルネックとなる協働プロセスも異なる。

したがって外部協働型の議論では、単に制度の限界を指摘するのではなく、どの工程が外部主体に依存し、どの工程を内部化できる余地があるかを、事業ごとに構造的に整理することが不可欠である。

## V. 命題 3: 内部完結型において戦略人事制度群は「素直に」機能する

ここから、具体的に「機能する事業」の構造を描く。命題 3: 内部完結型の事業、特に店舗完結型の小売・サービス事業において、戦略人事制度群は素直に機能する。

### 1. 店舗完結型事業の構造(抽象化されたモデル)

典型的な店舗完結型の構造は次のように整理できる。

- 顧客との接点: 店舗(スタッフ)に一元化
- 価値の核:
  - 商品知識
  - 専門分野の提案力
  - 接客・コミュニケーション
- 中間主体: チャネル・施工・外部現場主体は基本的に介在しない
- 成果指標: 売上・粗利・客数・リピート・顧客満足度など

ここでは、店舗従業員の知識・技能・態度が直接的に顧客価値と売上を決定する。

### 2. この構造に対する育成・制度の設計

ある大規模ホームセンター型企業の事例を抽象化すると、訓練プログラムは以下のような役割分担で設計されている。

1. 人事部門
  - 全社的な人材育成戦略・枠組みの設計
  - 公募型研修・キャリア開発・社内資格制度の設計
2. 事業部門・商品統括部門
  - 専門分野の商品知識・実技を扱う専門研修の企画・実施
  - バイヤーや商品開発担当が講師となる専門トレーニング
3. 店舗運営部門
  - 接客ロールプレイング・サービス標準の研修
  - 覆面調査(ミステリーショッパー)による接客品質の検証



### 3. 内部完結型ゆえに成立する「きれいな因果」

このような店舗完結型では、次の因果が比較的「乱れなく」成立する。

1. 人事部門が、全社育成の枠組み・評価・キャリアパスを整える
2. 事業部門が、専門分野の知識・技能を深掘りする研修を設計する
3. 店舗運営部門が、接客プロセス・サービス水準を統一する
4. 研修・資格・認定で鍛えたスタッフが、店舗での接客・提案にそれを反映する
5. その結果、売上・粗利・顧客満足・リピートが向上する

ここでは、①～⑤のすべてが企業内部で生じる。

したがって、戦略人事制度群が前提とする「人材への投資→ 組織能力→ 業績」という因果連鎖が、理論的な想定どおりに企業内部だけで閉じる。

この意味で、店舗完結型の事業は「戦略人事が機能する事業」の典型例と位置づけることができる。

#### (追記)内部完結型の代表例(価値決定要因ごとの再整理・改訂案)

内部完結型の事業は、業種名ではなく「顧客価値を最終的に決めている工程(価値決定要因)」がどこにあるか によって分類できる。以下は、その代表的なパターンである。

区分	価値決定要因 (どこで価値が決まるか)	主な業態例	内部完結度	人事制度との相性
UI/UX 内部統合型	UI/UX・操作性・速度・デジタル体験が企業内部で一貫設計	オンライン金融、ネット証券、フィンテックアプリ、動画/学習サブスク	極めて高い(価値形成のほぼ全工程が内部)	非常に高い:職務が安定、データが内部蓄積、ジョブ型・人的資本と連動
設計主導型	リスク評価・数理モデル・金融ロジック・アルゴリズムなど高度な内部判断	オンライン保険、融資モデル、InsurTech	高い(価値の核心が内部判断)	高い:専門職が固定化し、CHRO・ジョブ型との整合が強い
プロダクト一体型(製販統合)	企画→開発→提供の統合プロセス、製品/サービスの一貫設計	SaaS、SPA、D2C、アプリ×自社チャネル	中～高(提供は内部、運用も内部)	高い:職務構造が比較的安定し、能力→業績の因果が内部で閉じやすい
店舗完結型	接客・提案・商品知識など「最終価値」を内部スタッフが直接提供	ホームセンター、大型専門店、飲食、フィットネス、クリニック	中(価値決定工程が店舗内で閉じる)	高い:研修→接客品質→売上の因果が直接的に成立
デジタル×サービス複合型	デジタル体験+顧客サポートの内部統合(チャット/コールセンター)	サブスク型サービス、オンライン教育、Fintechサポート	中(サービスは内製だが一部外部委託も)	中～高:ジョブ型は適用しやすく、人的資本開示とも整合が取りやすい



## VI. 外部協働型では何が起こるか(対照構造)

本稿の目的は、外部協働型の事業を否定することではない。むしろ、内部完結型との“構造の違い”を明確にすることで、制度がどこまで作用し得るのかを見極めるために、その特徴を簡潔に整理する。

### 1. 因果連鎖が途中で外部に「開いてしまう」

自社で育成→ 自社の能力形成→ (ここで外部へ分岐)→ 協働主体の判断・施工・提案→ 顧客価値。

外部協働型の事業では、価値創造の最終段階が次のように、企業外部へと段階的に移っていく。

- 自社で設計した商品・サービス
- ↓
- チャンネル(一次流通・二次流通など)
- ↓
- 施工・導入・運用・保守を担う協力会社・職人
- ↓
- 現場で価値を受け取る顧客

この構造の下では、戦略人事制度が前提とする因果連鎖が次のように分岐する。「自社社員の能力向上 → (ここで外部へ分岐) → 協働主体の行動 → 顧客価値」、すなわち、内部でどれほど職務定義・評価基準・コンピテンシーを整えたとしても、“最後の価値決定”が外部主体の行動に依存する という構造的性質が存在する。結果として、以下のような現象が必然的に起こりやすくなる。

- 投資した人的資本が外部へと漏れやすい
- 内部 KPI(スキル・エンゲージメント等)が、成果と直接結びつきにくい

これらは人事制度の巧拙によるものではなく、あくまで 構造 に由来する特徴である。

### (追記)外部協働型でも「因果が部分的に閉じる」条件は存在する

外部協働型だからといって、因果連鎖がすべて外部へ開き切るわけではない。一定の前提条件が整うことで、因果の一部を企業内部に“回収する”ことが可能になる。

以下の3つの構造要因が満たされると、「人材投資 → 能力 → 組織能力 → 成果」の一部が内部で成立しやすくなる。

### 1. 協働プロセスの共通設計(外部主体との「価値判断の土台」をそろえる)

施工・導入・運用といった外部工程に対し、その外部工程の立ち位置から、

- 役割定義
- 品質基準
- 判断基準
- 情報共有の仕組み

等を共通化することで、外部主体の行動が自社の価値基準と連結する構造 をつくることができる。



## 2. 価値決定要因の内部保持(最終判断の一部を社内に残す)

設計・提案・判断プロセスなど、顧客価値の核心となる領域を部分的に社内で保持することで、

- ・ 人材投資が内部に蓄積される割合が高まる
- ・ 組織能力としての回収が可能になる

内部完結型にはならないものの、因果の“内部化の余地”が生まれる。

## 3. 境界領域の内部化(内部完結型と外部協働型の“中間地帯”)

D2C・スマートホーム・SaaS+SI など、価値決定要因が内部と外部にまたがるモデルでは、

- ・ 内部:概念・設計・UI/UX・仕様等は自社で統合
- ・ 外部:施工・導入・運用は協働主体が担当

という“混合構造”が形成される。この形態では、純粋な外部協働型よりも 内部完結に近い因果構造を部分的に成立させる ことが可能となる。

### ◆まとめ:制度が届く範囲は「構造設計」で拡張できる

以上のように、外部協働型の事業で制度が作用しにくいのは制度の欠陥ではなく、価値創造の因果が外部へ開きやすいという構造的性質 による。

そのため、外部協働型で制度を適切に機能させる鍵は次の一点にある。協働工程をどこまで構造化し、因果連鎖を“内部に回収できる構造”に近づけられるか。この「構造的前提の整備」こそが、制度の適用可能性を左右する最大の要因となる。

価値決定要因の所在	人事制度の作用可能性	説明
① 完全に外部(施工・現場判断が価値を決定)	制度では“回収不能”(限界領域)	施工品質、現場判断、チャネルの提案精度など 外部主体が最終価値を決める領域。制度を整えても因果が外部で分岐し効果は内部に蓄積しない。
② 価値決定要因の大半が外部だが、標準化・基準化の余地あり	制度だけでは限界だが、協働プロセス設計で“部分回収”可能	外部が価値を決めるが、判断基準・情報共有・品質標準を構造化することで、外部行動を自社基準と連結し、因果の一部を内部化できる。
③ 価値決定要因が内部+外部に分散(境界領域)	制度の作用余地が相対的に大きい	設計・仕様・UI/UX など価値の核は内部保持しつつ、導入や施工が外部。内部領域には制度が効き、外部領域は協働設計が必要。
④ 価値決定要因がほぼ内部(内部完結寄り)	制度が“素直に機能”する領域	店舗完結型、UI/UX 統合型、SaaS 型など。職務が安定し、投資→能力→業績の因果が内部で閉じる。



## VII. 導かれる結論: 制度の成否 = 「構造との相性」

ここまでの議論は、次の 3 つの命題として整理できる。

1. 戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本経営は、内部完結型の価値創造構造を前提として設計されている(命題 1)
2. 日本企業には、価値の最終段階が外部主体に依存する「外部協働型」の事業が多く、制度が前提とする構造と一致しない(命題 2)
3. 内部完結型、とりわけ店舗完結型の事業では、人事制度が想定する因果(人材投資→能力→業績)がそのまま成立しやすい(命題 3)

したがって、戦略人事が“機能する事業”とは、価値の最終段階が企業内部にあり、「人材投資→能力→業績の因果が内部で閉じる事業構造」である。その代表例として、店舗完結型の小売・サービス事業を位置づけることができる。

一方、外部協働型の事業では、制度だけで価値創造条件を整えることは難しく、**事業側による専門職能開発・経験設計・協働プロセス設計といった、制度とは別レイヤーの設計が不可欠**となる。

### (補足)外部協働型で制度が“相対的に”機能しやすくなる条件

外部協働型の事業では、制度だけでは価値創造の因果が閉じにくい。しかし実務上は、次の 2 つの条件が満たされると、制度の効果を高めやすくなる。

#### 【追加条件①】外部主体との「協働プロセス」が構造として設計されていること

外部主体(チャネル・施工・保守など)と以下を共有できている場合:

- 共通目的・価値基準
- 役割定義・判断基準
- 情報の透明化(見積・図面・仕様など)
- 施工・サービス標準の共通化
- 外部工程に対する品質条件の設計

これらにより、制度が前提とする因果連鎖の中に外部主体の行動を「部分的に内部化する構造」を組み込むことができる。→ 結果として、内部完結型に近い条件をつくり出せる。

#### 【追加条件②】事業が「境界領域(内部完結×外部協働の混合構造)」に位置すること

境界領域とは、価値決定要因の一部が内部に残り、最終局面のみ外部主体に依存する構造を指す。

たとえば次のようなハイブリッド型事業が該当する:

- D2C 型の住宅設備
- スマートホーム(機器+アプリ+施工)
- SaaS+SI の統合モデル
- BPO+DX の業務改善モデル
- 製販一体だが、最終価値確定はローカル施工に依存するモデル



この構造では、

- ・ 内部:設計・UI/UX・基盤サービス → 制度の因果が届く部分
- ・ 外部:施工・導入・運用 → 協働プロセスが必要な部分

という明確な役割分担になるため、純粋な外部協働型よりも、制度が作用し得る“内部領域”を広く確保できる。

## 【総括】制度の有効性を判断するための視点

外部協働型の事業で制度の適用可能性を判断する際には、制度そのものの巧拙ではなく、次の2点をセットで確認する必要がある。

1. 協働プロセスがどこまで構造化されているか
2. 当該事業が境界領域(内部完結×外部協働の混合構造)に位置するかどうか

そのうえで、「**制度(内部完結部) × 事業側の経験設計・協働設計(外部開放部)**」という“二層構造の設計課題”として扱うことが、実務上の核心となる。詳細な構造整理については、後掲の補論で扱う。

## VIII. 実務への示唆: 制度議論より前に「自社構造の診断」から始める

外部協働型の事業では、制度だけで価値形成プロセスを整えることには限界がある。したがって制度検討の前に、自社の価値創造構造(内部完結／外部協働)の見極めと、協働工程の前提整理を行うことが実務の出発点となる。

### (補足)外部協働型で最初に着手すべきこと: 協働工程の「共通前提」を整える

外部主体(チャネル・施工・保守等)とのあいだで、

- ・ 目的
- ・ 役割分担
- ・ 品質基準
- ・ 判断基準

といった「価値判断の土台」を共有することが最初の一步となる。この“共通前提”を定義し共有することで、自社内部で設定した価値基準を、外部主体が担う工程と部分的に接続できるようになる。これにより、制度を適用する際の“因果のズレ”を減らし、制度運用が現場と噛み合いやすくなる。

### ステップ1: 自社の価値創造構造を診断する(内部完結度の把握)

以下の3つの視点で、自社の事業構造を診断する。

- ① 価値決定要因の所在
  - ・ 顧客価値を決めているのは社内か、外部主体か？
- ② 職務定義の安定性
  - ・ 主たる職務はジョブ型で安定的に定義できるか？
- ③ 人材投資の回収構造
  - ・ 育成した能力は社内に蓄積されるか、外部に分散するか？



### 〈簡易チェック(3問)〉まず全体傾向を掴む

「はい」が多い → 内部完結型に近い

「いいえ」が多い → 外部協働型に近い

1. 顧客価値を決める主要工程は、社内で完結しているか
2. 主要職務は、外部状況に左右されず社内で一貫定義できるか
3. 育成した能力・経験は、外部ではなく社内に蓄積されるか

### 〈内部完結度スコア(3観点の診断表)〉

観点	内部完結型に近い	外部協働型に近い
①価値成立主体	顧客価値の主要工程が社内で成立	チャネル・施工・現場が中心
②職務の安定性	職務定義が安定し内部で閉じる	外部状況により大きく変動
③投資の回収構造	専門性が社内に蓄積	能力が外部主体に依存

使用上の注意: これはあくまで概念診断であり、外部協働型の場合は制度だけでは因果が閉じないため、協働プロセス設計・専門職能の開発と組み合わせて考えることが前提となる。

### ステップ2:内部完結度に応じて「制度に期待する役割」を変える

#### ■ 内部完結度が高い事業

- 戦略人事＝成果創出の中核手段
- 制度の因果が構造的に成立しやすい。

#### ■ 外部協働度が高い事業

- 戦略人事＝必要条件だが十分条件ではない
- 協働プロセス・専門職能開発の別レイヤーと組み合わせて初めて機能する

### ステップ3:人的資本 KPI は「内部／外部」を分けて設計する

外部協働型では内部 KPI だけで価値を説明できないため、以下のような“拡張版・人的資本 KPI”が必要となる。

- ・ 外部パートナーとの協働状況
- ・ 現場での価値創造プロセス
- ・ 顧客価値が成立する条件(施工品質・運用状況 等)

### 〈内部 KPI／外部 KPI の対比〉

観点	内部完結型 KPI	外部協働型 KPI
能力	職務定義・スキル・キャリア構造	協働能力・共同工程の遂行状況
組織	組織能力・育成体系の整合性	協働プロセス・施工品質・情報共有
成果	売上・利益・顧客満足	現場価値・共創成果・施工・運用状況

外部協働型では、内部指標だけで価値創造を測ると“内部に閉じた議論”になるため、協働構造を測る指標を組み合わせることが不可欠となる。



## (追記1)内部／外部 KPI を“実務で使える形”に落とし込むための具体例

外部協働型の事業では、成果の相当部分が社内外に分散するため、人的資本 KPI は「内部指標だけで完結しない」。そのため、以下のような **実務で測定可能な具体 KPI** を最初から設計に組み込むことが有効となる。

### 1. 内部 KPI(内部完結型に近い領域で測定する指標)

※ **内部 KPI は、「内部で因果が閉じる領域」を計測する**

区分	具体 KPI 例
能力(Skill)	■専門知識テスト得点 ■接客／技術スキル認定合格率 ■ジョブ型職務定義の更新頻度／適合度 ■新人立ち上がり期間(Ramp-up Time)
組織(System)	■育成計画の完遂率 ■内部研修参加率と行動転換率(例:71%→23%の差) ■属人的運用項目の削減数 ■標準業務プロセス(SOP)遵守率
成果(Performance)	■店舗／サービス現場の顧客満足度(CS) ■再作業率／手戻り率の削減 ■内部工程のリードタイム短縮 ■一次回答率／一次完了率

### 2. 外部 KPI(外部協働型に不可欠な“共創プロセス”を測る指標)

※ **外部 KPI は、外部主体との協働プロセス・価値翻訳・現場品質を可視化する。**

区分	具体 KPI 例
協働品質 (Collaboration Quality)	■施工標準遵守率(Standard Compliance Rate) ■見積／図面／仕様の共有遅延率 ■外部主体との合意形成リードタイム ■協働ミーティング実施率
価値翻訳(Value Translation)	■チャネル価値翻訳率(Value Translation Accuracy)(=本来の価値訴求内容がチャネルで適切に説明された割合) ■商談での“背景説明”実施率 ■誤説明・誤提案の発生率
現場成果(Field Performance)	■協働 NPS(Partner NPS) ■施工初回合格率／是正工事率 ■現場での段取り調整時間の削減 ■施工完了後の顧客快適度スコア(Post-Experience Score)
情報連結 (Information Linkage)	■施工／現場データの回収率 ■外部パートナーとの PDCA サイクル実施率 ■フィードバック反映までのサイクル期間 ■現場報告書のデジタル化率

### 3. 内部／外部 KPI の“関係性”をセットで設計する

外部協働型では、内部 KPI を改善しても成果が外部で決まってしまうギャップ が構造的に存在する。そのため、以下のような **ペア設計** を行うと因果が可視化しやすい。



(例)因果が可視化されるペア設計

内部 KPI	外部 KPI	因果関係の意味
能力向上(専門知識・技術スキル)	施工標準遵守率	内部の能力向上が外部施工品質を押し上げるか
商品理解・背景理解の深化	価値翻訳率(Value Translation Accuracy)	チャンネルで正しく翻訳されるか
サービス標準の浸透	協働 NPS(Partner NPS)	内部標準が外部協働の満足度に反映されるか
内部プロセスの標準化	現場データ回収率・PDCA 実施率	外部工程と情報連結が作れるか

## 【補足】実務で陥りやすい 3 つの落とし穴

内部／外部 KPI を設計する際には、次の 3 点を押さえておかないと制度運用が“内部に閉じた議論”に戻りやすい。

### 落とし穴①:内部 KPI だけで成果を説明しようとする

外部協働型では価値創造の主要工程が外部主体に依存するため、内部 KPI のみで成果を説明すると因果が必ず欠落する。

(例)スキル・エンゲージメント・満足度は改善したのに成果に反映されない、という典型的現象。

### 落とし穴②:外部 KPI を「契約管理」や「監査 KPI」に寄せすぎる

協働の本質である“価値翻訳”や“現場での価値成立条件”が測れなくなる。結果として、チャンネル・施工主体との協働改善ではなく“管理強化”に誤って使われてしまう。

### 落とし穴③:内部 KPI と外部 KPI の“因果関係”を結ばずに並列で置いてしまう

内部(育成・知識・標準遵守)と外部(施工品質・価値翻訳)の関係性を可視化しないと、KPI が“2 本立ての別世界”となり、改善サイクルが連動しなくなる。

## (追記2)制度運用で特に重要となる視点

制度が前提とする因果(人材投資→能力→業績)を現場に落とし込む際、外部協働型では次の論点が重要となる：

- 内部の能力定義を外部工程へどう接続するか
- 共同工程に必要な経験・判断基準を制度側がどこまで補足するか
- 外部で価値が形成される領域に対し、人的資本 KPI をどう再設計するか

これらは制度の巧拙ではなく、制度運用と協働プロセス設計の接続という別レイヤーの課題である。



## (追記3)制度が“効く／効きにくい”条件を整理しておく

### 制度が効きやすい条件

- ・ 顧客価値が社内プロセスで成立
- ・ 主要職務がジョブ型で安定
- ・ 人材投資が内部に蓄積
- ・ 顧客接点が自社社員に一元化
- ・ 成果形成プロセスが内部で閉じる

### 制度が効きにくい条件

- ・ 価値の最終工程が外部主体に依存
- ・ 主要職務が外部状況で変動
- ・ 判断を外部主体が担う工程が多い
- ・ 投資成果が外部に漏れやすい
- ・ 内部 KPI だけでは成果が説明できない

### 判断のための 3 つの初期問い

1. 顧客価値はどこで、誰によって成立しているか
2. 主たる職務はどこまでジョブ型で安定化できるか
3. 人材投資の成果は内部にどの程度蓄積されるか

## IX. 関連レポートの位置づけ(より詳細な検討のために)

本稿は、「戦略人事が機能する事業」を、価値創造構造との整合という観点から整理した概説である。より詳細な論点(歴史的背景、制度ごとの限界、外部協働型における代替方向性など)については、[別稿「33.8 万人・980 社の分析が示す 日本企業における人材制度の適用条件― 戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本経営の“限界”と、事業側が自前化すべき領域 ―」](#)において詳述している。

※ 参照先: <https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000151.000068315.html>

そこでは、

- ・ 内部完結型／外部協働型の定式化
- ・ 制度が届く領域と届かない領域の切り分け
- ・ 働き方改革による「経験の希薄化」が専門性形成に与える影響
- ・ 人的資本開示の再設計の方向性

などを、33.8 万人・980 社のデータに基づいて分析しているため、本稿と併せて参照されたい。なお、外部協働型における制度の適用可能性と、境界領域に位置づけられる事業の整理については、後掲の補論において簡潔に触れる。



## (補論)外部協働型における成功パターンと境界領域

### 【要点(3つ)】

1. 外部協働型でも人事制度が機能しやすくなる成功パターンは、2 類型に整理できる
  - ① 外部主体との「協働プロセスの共通設計」が進んでいるケース
  - ② 内部完結型と外部協働型の「境界領域」に位置するビジネスモデルのケース
2. 境界領域の事業では、顧客価値の決定要因の一部を企業内部に保持できるため、純粋な外部協働型に比べて、人事制度が前提とする因果連鎖(人材投資→能力→業績)が部分的に閉じやすい
3. 外部協働型での制度活用は、「制度の良し悪し」だけでなく、協働プロセス設計や専門職能開発といった“別レイヤー”の取組みとセットで評価する必要がある。  
どこまでを人事制度に期待し、どこから先を事業側の設計課題とみなすかが、実務上の判断ポイントとなる。

### 1. 外部協働型における成功パターン(概観)

これまで整理してきたとおり、外部協働型の事業では、人事制度が前提としている「人材投資 → 能力 → 組織能力 → 業績」という因果連鎖が、構造的に外部主体へ“開きやすい”。しかし実務上は、一定の条件が整うことで、この因果連鎖の一部を自社内部に回収し、制度の効果を高めている成功パターンが存在する。

代表的には、次の2つの類型に整理できる。

1. 協働プロセスの共通設計が行われているケース
2. 内部完結型と外部協働型の「境界領域」に位置づけられる事業

以下では、この2類型を簡潔に整理する。

### 2. 類型①:協働プロセスの共通設計が進んでいるケース

第一の類型は、外部主体(チャネル・施工・保守等)と共通の目的・価値基準を共有し、協働プロセスそのものを構造的に設計しているケースである。

具体的には、次のような取組みが該当する。

- ・ 協働主体の役割定義・責任範囲・判断権限の明確化
- ・ 施工・サービス標準の共通化、品質条件・安全基準の合意
- ・ 見積・図面・仕様情報などのデータ連携と情報の透明化
- ・ トラブル対応や例外処理に関する共通ルールを整備

これらの取組みによって、外部主体の行動が自社の価値基準と一定程度連結され、人事制度が前提とする因果連鎖(人材投資→能力→業績)の中に、「外部の一体性」を組み込むことができる。

この場合、人材投資は



- ・ 自社社員の能力向上だけでなく、
  - ・ 外部主体との協働をマネジメントする力
  - ・ 共通プロセスを運用し、改善する力
- として組織能力に蓄積されるため、完全な内部完結ではないものの、因果連鎖の一部を内部に戻すことが可能になる。

### 3. 類型②：内部完結型と外部協働型の「境界領域」にある事業

第二の類型は、内部完結型と外部協働型の中間、すなわち「境界領域」に位置づけられる事業である。たとえば、次のようなビジネスモデルが含まれる。

- ・ D2C 型の住宅設備・インテリア
- ・ スマートホーム領域(機器+アプリ+施工が一体になったサービス)
- ・ SaaS と SI が一体となった導入モデル
- ・ オンラインでの設計・契約から、現場施工までが連続するサービス
- ・ BPO と DX(業務プロセス改善)が統合された業務支援モデル など

これらの事業では、

- ・ 顧客が価値を実感する局面の一部(設計・UI/UX・サービス仕様など)を企業内部で設計しつつ、
- ・ 最終的な導入・施工・運用などは外部主体の行動に依存する

という「混合的な構造」を取る。

この構造のもとでは、

- ・ 価値決定要因の一部(コンセプト・仕様・アプリ体験など)を自社内部に保持できるため、
- ・ 人材投資が組織能力として内部に蓄積される領域を、純粋な外部協働型よりも広く確保できる。

その結果、人事制度が前提とする内部完結型のロジックを、部分的に成立させやすいという意味で、制度適用可能性は典型的な外部協働型より高くなる。

### 4. 境界領域における制度活用の方

境界領域の事業において重要なのは、次の点である。

#### 1. 「どの工程までが内部完結に近い構造か」を明確にすること

- 例：企画・設計・UI/UX は内部完結に近い
- 例：施工・導入・運用は外部協働に近い

といった形で、工程ごとの性質を切り分ける。

#### 2. 人事制度の適用範囲を、内部完結に近い領域に明示的に設定すること

- ジョブ型・評価・育成・人的資本 KPI などは、まず「内部で因果が閉じやすい部分」にフォーカスして設計する。

#### 3. 外部協働部分は、制度だけでなく「協働プロセス設計」の対象とすること

- 境界領域であっても、最終局面では外部主体が価値を決定する以上、協働プロセスの設計や、共同での経験学習の場づくりが不可欠になる。



このように、境界領域の事業では、「内部完結に近い部分」と「外部協働の比重が高い部分」を分けて捉えた上で、**前者には制度、後者には協働設計・専門職能開発を当てる**という考え方が有効となる。

## 5. 本補論の位置づけ

本補論で扱った論点は、外部協働型の事業において

- ・ 制度が「効きにくい」と言われる背景を整理すること
- ・ そのうえで、「それでも制度が有効に機能しやすい構造条件」を示すこと

の2点に目的がある。

したがって、外部協働型の事業における人事制度の検討に際しては、

- ・ 自社の事業が
  - 典型的な外部協働型に属するのか
  - それとも本稿で述べた「境界領域」に近いのか
- ・ 協働プロセスの設計や、専門職能開発の取組みがどこまで進んでいるのか

を確認したうえで、

**「どこまでを人事制度に期待できるか」**

**「どこから先を事業側の設計課題として扱うか」**を整理することが、実務上の第一歩となる。





## 参考資料: 経営層向けメモランダム

### 1. 本メモが伝えたい一点

戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本経営といった人事制度は、「価値の最終段階が自社の内部で完結する事業(内部完結型)」では素直に機能する一方、「価値の最終段階がチャネル・施工・現場など外部主体に依存する事業(外部協働型)」では、制度だけでは因果が閉じにくい。という構造的な前提がある。

したがって、制度の是非や導入手法を議論する前に、「自社の価値創造がどの段階で、誰によって成立しているか」を確認することが、制度が発揮しうる役割の範囲と限界を見誤らないための出発点になる。

### 2. なぜ今、この論点が重要か(背景)

- 多くの企業で
  - 戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本 KPI 等を導入済み
  - 制度設計や開示も一定レベルで整備済み
- にもかかわらず、現場からは
  - 「制度は入れたが、事業成果への手応えが薄い」
  - 「KPI と現場の実感が結びつかない」という声が根強い。

このギャップを、

- 「運用が悪い」「現場がついてこない」といった属人的な問題、
- 「制度の出来不出来」だけで説明しようとする、  
人事側・事業側の双方にとって不毛な議論に陥りやすい。

本メモは、このギャップの背景にある「価値創造構造とのミスマッチ」という構造的な要因に焦点を当てる。

### 3. 内部完結型と外部協働型: 何が違うのか

#### ■ 内部完結型(internal completion)

- 顧客が価値を実感する最終段階を、企業内部で設計・統合・管理できる構造
- 特徴
  - ブランド・製品・サービス体験を社内で一貫設計
  - 顧客体験の大部分が自社のプロセス上で発生
  - 主要職務が安定的に定義できる
  - 人材投資が、そのまま自社の組織能力として蓄積される



- 例：
  - 店舗完結型の小売・サービス
  - SPA(製造小売一体型)
  - オンライン金融・ネット証券、フィンテック
  - SaaS(自社開発・自社提供モデル)
  - D2C(企画・販売・ブランドを自社チャネルで統合するモデル)

#### ■ 外部協働型(external collaboration)

- 価値創造の最終段階が、チャネル・施工・運用・現場サービス・協力会社など外部主体の行動や判断に構造的に依存する構造
- 特徴
  - 施工・導入・運用・保守・更新などが外部主体に依存
  - 顧客が価値を実感する場が、自社の外側に広く分散
  - 価値創造の30～60%程度を外部主体が担うことも多い
- 例：
  - 建設・住宅設備・建材
  - SI・産業システム・設備保守
  - 物流・リフォーム・外構 等

## 4. 人事制度が「素直に機能する事業」の条件

内部完結型では、概念的に次の因果が社内で閉じやすい。

1. 職務を明確に定義できる(ジョブ型)
2. 必要な能力要件を特定できる
3. その能力に対して育成・配置(人材投資)を行う
4. 能力の変化が組織能力の変化になる
5. 組織能力の変化が業績に反映される

この5ステップが企業内部で一貫して成立するとき、

- 戦略人事:人材・制度・能力を経営戦略に整合
- CHRO:全社レベルでの統合と意思決定
- ジョブ型:安定した職務構造の設計
- 人的資本経営:投資と成果の関係を外部に開示

といった制度群は、比較的「教科書どおり」に機能しやすい。

## 5. 外部協働型で何が起きているのか



外部協働型の事業では、同じ因果が途中で外部に“開いて”しまう。

自社の人材投資・能力向上

→(ここで外部へ分岐)→ 協働主体の行動・施工・現場判断→ 顧客価値・ブランド体験

この構造のために、

- ・ 投資した人的資本が「外部に漏れる」
- ・ 内部 KPI(スキル、エンゲージメント等)が成果と直結しにくい
- ・ 制度の巧拙だけでは成果形成プロセスを説明しにくい

という現象が構造的に発生しやすくなる。ポイントは、外部協働型が「悪い」わけではなく、「制度の前提となる因果が、社内だけでは閉じにくい構造である」という点にある。

## 6. 外部協働型で制度を活かすために必要な「別レイヤー」

外部協働型の事業では、制度だけでは不十分であり、少なくとも次の 3 つのレイヤーを事業側で設計する必要がある。

### 1. 協働プロセスの共通設計

- 外部主体との目的・役割・判断基準・品質条件・情報共有の設計
- 「外部の行動」を自社の価値基準と連結させる土台づくり

### 2. 価値決定要因の内部保持

- 顧客価値の核心となる設計・提案・判断領域の一部を社内に残す
- 人材投資が、自社の組織能力として蓄積される割合を高める

### 3. 境界領域の活用(D2C・スマートホーム・SaaS+SI 等)

- 価値決定要因が内部と外部にまたがる領域では、内部完結に近い構造条件を部分的に成立させる余地がある
- ここでは制度の適用可能性が相対的に高くなる

## 7. 経営としてまず確認すべき 3 つの問い

### 1. 価値決定要因はどこにあるか

- 顧客が価値を実感する最終局面は、社内か／外部か

### 2. 主要職務はどれだけ安定して定義できるか

- ジョブ型に耐えるレベルで定義・維持できるか

### 3. 人材投資の成果はどこに蓄積されるか

- 能力・経験は自社の組織能力として残るか、それとも外部に分散するか

これらの問いに対する答えが、「自社にとって人事制度がどこまで“主役”になれるか」「どこから先は協働設計・専門職能開発とセットで考えるべきか」を決める判断軸となる。



## 8. 本メモの位置づけ

本メモは、詳細レポート『33.8 万人・980 社のデータが示す人事制度が“機能する事業”の条件』および関連レポート『[日本企業における人材制度の適用条件](#)』の内容を、経営層向けに要約したものである。

※ 参照先: <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000151.000068315.html>

- ・ 制度「そのもの」の良し悪しではなく、制度が前提としている価値創造構造と、自社の実際の構造がどこまで整合しているか
- ・ そのうえで、
  - どこまでを人事制度に期待できるのか
  - どこから先を事業側の専門職能・協働設計として設計すべきかを整理するための「入口」として位置づけていただきたい。



お問い合わせ: [OrgLogLab<sup>®</sup>](#)(組織論理学<sup>®</sup>)研究センター

E-mail: [request@requestgroup.jp](mailto:request@requestgroup.jp)

リクエスト株式会社 : <https://requestgroup.jp/corporateprofile>

会社案内ダウンロード: <https://requestgroup.jp/download>

代表取締役 甲畑智康: <https://requestgroup.jp/profile>

本社: 〒160-0022 東京都新宿区新宿 3 丁目 4 番 8 号 京王フレンテ新宿 3 丁目 4F

リクエスト株式会社は、「Behave: より善くを目的に」を掲げ、国内 33.8 万人の組織で働く人達の行動データに基づいた組織行動科学<sup>®</sup>を基盤に、人間の行動と思考を研究開発する 7 つの機関が 980 社以上の企業の人的資本開発を支援する企業です。

<https://www.requestgroup.jp/>