

組織で働く人材の 5 分類と成長のヒント

～ 各組織の歴史的産物としての制度と暗黙知をふまえて ～

この分類を知ることによって、自分やチームの「強み」と「伸びしろ」が明確になり、組織課題の原因を特定し、業績向上へ直結する行動改善の道筋が描けます。

1. 制度は歴史の産物

制度とは、自社のバリューチェーンが過去の課題や機会に応える形で積み重ねてきた「歴史的な答え」です。そこには明文化された規程やマニュアルだけでなく、現場での経験と試行錯誤を通じて共有された“暗黙知”が多く含まれます。実際の職場を動かしているのは、この暗黙知の層が大半です。

- あなたの職場で「言葉にはしていないが、うまくいく理由がある」行動は何ですか？
- それは、過去にどのような課題や機会から生まれたのでしょうか？

2. 分類の基準

延べ 33.8 万人・980 社の行動データをもとに、制度との関わり方を 3 軸で分析しました。

- **制度理解度**： 明文化 + 暗黙知の理解と活用
- **自律性**： 目的を持ち、自ら判断・行動する度合い
- **変化対応力**： 制度や環境の変化に合わせて柔軟に行動調整する力

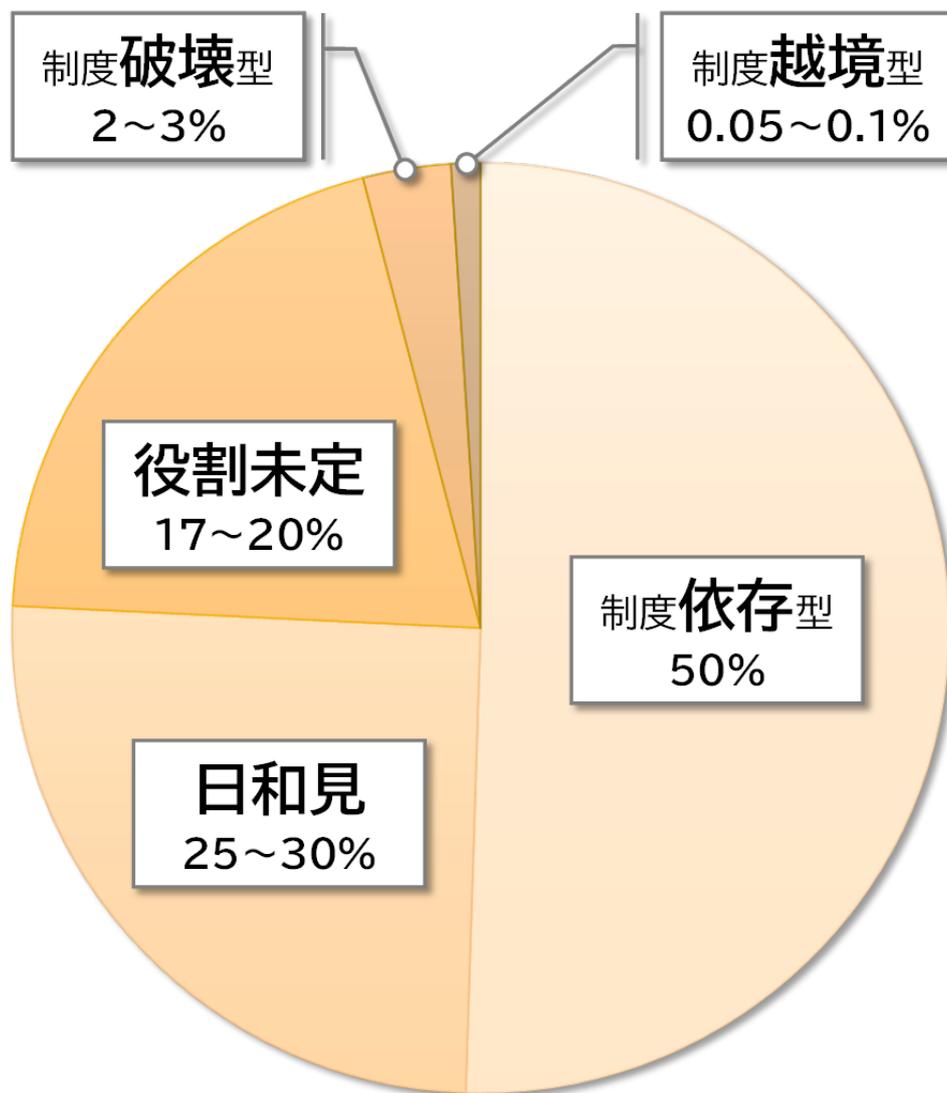
データソース

- 組織行動科学[®] 実践データ(延べ 33.8 万人・980 社、2015～2025 年)
- 国内大手製造業・金融業・IT 企業の役割等級データ(2015～2024 年)
- Gallup State of the Global Workplace (2024)
- McKinsey “The Inconvenient Truth about Change Management”
- Rogers, Diffusion of Innovations
- 厚生労働省「能力開発基本調査」

制度との関わり方は、人によって大きく異なります。同じ制度下で働いていても、その理解の深さや自律性、変化への柔軟さによって、行動のパターンや成果の出し方は変わります。次に、その 5 類型の割合・特徴・暗黙知との関わり方・成長のヒントを紹介します。

3. 組織で働く人材の 5 類型の概要

- ・ 制度越境型：希少な創造者 — 制度を深く理解しつつ、その枠を超えて価値を創り出す
- ・ 制度破壊型：大胆な改革者 — 制度や慣習を壊してでも新しい道を切り拓く
- ・ 制度依存型：堅実な実行者 — 既存制度内で成果を積み重ねる安定志向
- ・ 日和見型：流れに乗る調整者 — 環境適応は得意だが、方針は他者依存
- ・ 役割未定型：可能性を秘めた探求者 — 役割や行動が定まらず、試行段階にある



制度越境型は、全労働人口において 0.05~0.1%という極めて希少な存在です。たとえば日本全国(労働人口約 6,800 万人)で見ても、約 3.4 万~6.8 万人程度しか存在せず、東京の労働人口でも 4,650~9,300 人程度に過ぎません。

大企業(従業員 1 万人規模)では 5~10 人程度しかおらず、社内で名前を挙げられる数名が該当するレベルです。

4. 人材の5分類(割合・特徴・暗黙知との関わり・成長ヒント)

類型	推定割合	定義	行動上の特徴	成長のヒント
制度越境	0.05～0.1%	制度の枠組みを理解・活用し、その制約を超えて新たな価値を創造できる	制度の意図を理解しつつ越境行動を組織全体に広げる。極めて希少	自分の考え方や手順を言語化し、他者と共に試す場を意図的につくる
制度破壊	2～3%	制度や慣習を壊してでも新たな道を切り開く	高い革新性と行動力を持つが、調整力に乏しく孤立する	狙いや理由を丁寧に説明、理解者や協力者を増やす。制度越境型と連携
制度依存	50%	既存の制度・手順内で成果を出すことを重視	再現性・堅実さは高いが、枠外の変化や制度改訂に弱い	制度の背景や成り立ちを学び、小さな改善を試し経験値を積む
日和見	25～30%	環境や周囲の意向に合わせて行動	方針や目的を自ら設定せず、外部環境に流されやすい	「なぜそれをするのか」を問い、得た学びを小さく試し、行動の軸を育てる
役割未定	17～20%	役割や行動パターンがまだ定着していない	成長の可能性はあるが、判断基準が曖昧で成果が不安定	身近な仕事で「できたこと」を小さく記録し、興味を持てた分野には関わる機会をつくってみる

5. 類型間の移行プロセスと成長ステージ

5 類型は固定的なラベルではなく、経験・環境・関わり方によって移行し得る「成長ステージ」です。以下は、一般的な成長促進の流れと、その条件・支援策・成長ポイントを示したモデルです。移行は一方向とは限らず、環境変化や支援不足で逆戻りも起こりますが、ここでは成長を促す方向に焦点を当てます。

ステップ1 | 役割未定型 → 日和見型

- 条件: 仕事の基本ルールや現場の動き方を理解する
- 支援策: 先輩同行、観察と模倣、安心できる指示環境
- 成長ポイント: 「自分なりの行動パターン」を持つ

ステップ 2 | 日和見型 → 制度依存型

- 条件: 制度や手順を理解し、安定的に成果を出せる
- 支援策: 手順や背景の学習、ルーチン改善の小実験
- 成長ポイント: 判断基準の定着と、再現性のある成果

ステップ 3 | 制度依存型 → 制度破壊型 or 制度越境型

- 条件: 制度の目的・背景・限界を理解する
- 支援策: 改善提案の機会、越境者との協働プロジェクト
- 成長ポイント: 「なぜ？」を問える視点と挑戦経験

ステップ 4a | 制度破壊型 → 制度越境型

- 条件: 改革の方向性を構造化し、周囲を巻き込める
- 支援策: 制度越境型との連携、変革を定着させる役割の経験
- 成長ポイント: 改革の持続性と文化への定着力

ステップ 4b | 制度越境型の深化

- 条件: 複数領域で価値を創造し、組織横断で影響力を発揮
- 支援策: 知見共有の仕組み化、メンタリング役
- 成長ポイント: 越境の再現性と次世代育成

6. 分布が映す組織文化の特徴と戦略示唆

この割合分布は、単なる個人特性の集計ではなく、組織文化と歴史を映す鏡でもあります。

たとえば、制度依存型が 50%を超える組織は、制度運用の精度が高い一方、制度改訂や環境変化における対応スピードが低下するリスクがあります。

逆に制度越境型や制度破壊型の割合が高い場合は、変化適応力や革新性が高まる反面、組織内の調整負荷や摩擦が増える可能性があります。

• 制度越境型(0.05~0.1%)

組織の変革ドライバー。数が少なすぎると、イノベーション機会が限定される。

→ 機会: 越境者の知見を共有化する仕組みを整備

→ リスク: 孤立や燃え尽き

- 制度破壊型(2~3%)

変革の火付け役。制度更新のきっかけを作れるが、理解者が少ないと摩擦増大。

- 機会： 制度越境型と連携し、変革を構造化
- リスク： 組織からの疎外・反発

- 制度依存型(50%)

安定的な運用の中心層。ただし外部変化への順応は遅れがち。

- 機会： 制度改善や効率化に強み
- リスク： 環境変化時の適応不全

- 日和見型(25~30%)

環境適応力は高いが、方針依存度が高い。

- 機会： 方向性を与えれば一斉に動く
- リスク： リーダー不在時の停滞

- 役割未定型(17~20%)

未開発の可能性層。方向づけ次第で制度依存・越境どちらにも育つ。

- 機会： 育成投資のリターンが大きい
- リスク： 無関心層化

さらに、この 5 種類の分布は「行動が持続するための心理的な土台」とも密接に関係しています。組織行動科学[®]では、行動を持続・深化させる要因として **達成感・貢献実感・意味づけ** の 3 要素を重視します。

- **達成感**： 一定の成果や進歩を実感することで、次の挑戦への意欲が高まる。
- **貢献実感**： 周囲からの共感や評価が、行動の継続と組織内信頼を強化する。
- **意味づけ**： 行動が戦略や価値観と結びつくことで、自律的な判断と行動が生まれる。

5 種類の構成比は、この 3 要素がどの程度日常的に巡環しているかの指標にもなります。

たとえば制度依存型が多い組織では、「やり終えた」という達成感はやさしい一方で、意味づけの共有や貢献実感の多様化が不足しやすく、変革行動の持続が難しくなる傾向があります。逆に、越境型や破壊型が一定割合存在すると、意味づけや承認の広がりが促進され、文化全体が進化しやすくなります

7. 組織で働く人材5類型の価値ポジション



各類型は単独で完結するのではなく、相互補完によって組織全体の力を引き出します。それぞれが持つ価値発揮ポイントと、他類型との補完関係は以下の通りです。

類型	価値発揮ポイント	補完関係の鍵
制度越境	制度や暗黙知を深く理解しながら新たな価値を創造。変革や越境の起点	制度破壊型の革新力を方向付け、制度依存型・日和見型に具体的な改善提案を橋渡し。
制度破壊	現行制度の限界を打破し、新しいルールや仕組みのきっかけを生む	制度越境型と連携し変革を構造化。役割未定型を巻き込み、新しい領域へ挑戦させる
制度依存	制度運用の精度・再現性が高く、安定的に成果を積み上げる	制度越境型からの改善提案を実装、日和見型の行動を安定化。変革後の定着役を担う
日和見	周囲や環境の変化に素早く適応し、集団行動を加速	制度依存型と組んで安定化、制度破壊型や越境型が方向性を示すと一斉行動が可能
役割未定	方向付け次第で大きく伸びる潜在層。新しい領域での柔軟性が高い	制度越境型や破壊型のプロジェクトに参加し、経験値を積むことで成長加速

8.5 分類を知る意味

- ・ 自分やチームメンバーの位置を知ること、関わり方が変わる
- ・ 全員を「越境型」にするのではなく、類型ごとの強みを活かす
- ・ 類型分布は組織の文化や歴史の反映であり、変えることもできる



より善くを目的に 組織行動科学[®]
HCD : Human Capital Development

お問い合わせ: Human Capital Development XR HRD[®] Team

E-mail: 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 338,000 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[®]を基盤に、人間の行動と思考を研究開発する 5 つの機関が連携し、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/>

補章 | 5 類型と競争ポジションの戦略適合性

5 類型の分布は、単に「現状の姿」を示すだけではありません。

その構成比は、組織がどのような歴史と文化の中で人材を育て、どの方向に進もうとしてきたかを物語っています。

しかし、この「物語」が自社の戦略と合致しているとは限らない。

たとえば、変革を求める戦略を掲げているのに、組織の大半が制度依存型と日和見型で占められていれば、戦略の実行力は大きく制約されます。逆に、破壊型や越境型が多すぎれば、安定運用が必要な局面で成果が定着しにくくなるでしょう。

そこで重要になるのが、「自社の競争ポジション」と「人材構成比」の整合性です。

Leader/Challenger/Follower/Nicher といった市場での立ち位置に応じて、求められる変革推進力と安定運用力のバランスは異なります。

次に、この視点から 5 類型の構成を戦略に照らして評価し、必要なギャップや施策の方向性を明らかにしていきます。

1. なぜ競争ポジション視点が必要か

戦略と人材構成がかみ合っていないと、こんなことが起こります。

- ① 戦略は変革を求めているのに、人材は保守(制度依存)型に偏ってしまう
- ② 越境できる人が少なく、イノベーションが進まない
- ③ 「意味・構造・問い」を扱える層が少なく、変化の背景を読み解けない

特にマーケット Leader や Challenger のポジションでは、役割を遂行する力だけでなく、「意味を捉え直す力」「構造を読み解く力」「問いを持ち続ける力」が一定の比率で備わっていないければ、優位性を保ち続けることは難しくなります。

次に、この視点から 5 類型の構成を戦略に照らして評価します。以下に示すポジション別の望ましい構成比と照合することで、自社の強みとギャップが明確になります。

2. ポジション別の望ましい構成(目安値+大手企業平均)

競争ポジション	望ましい変革推進力 (越境+破壊)	望ましい安定運用力 (依存+日和見)
Leader	7%以上	約 50%
Challenger	10%以上	30~40%
Follower	3~5%	60%以上
Nicher	5%以上	40~50%

大手企業の平均では Leader に必要な変革推進力が足りず、

- ・ 越境型は 0.05~0.1%
- ・ 破壊型も 2~3%程度にとどまります。
- ・ 制度依存型と日和見型が全体の約 75~80%を占めており、環境変化への適応や新しい価値の創出に時間がかかる傾向があります。

3. ギャップ分析例

・ A 社(Leader)

現状: 越境+破壊=3%、依存+日和見=75%

要件: 越境+破壊=7%以上

→ 変革推進力が不足。「意味・構造・問い」を扱える人が足りず、戦略とのズレが大きい

・ B 社(Challenger)

現状: 越境+破壊=12%、依存+日和見=25%

要件: 依存+日和見=30~40%

→ 安定運用層が不足。改革は進むが、成果の定着が難しい

4. ケーススタディ

No.2 企業から No.1 企業への転換事例

- Before: 依存型 55%、越境型 0.05%、破壊型 2%
- 課題: 戦略は攻めなのに、人材構成は守り型
- 施策: 越境人材育成プログラムと「意味・構造・問い」の習慣化
- After(2年後): 依存型 48%、越境型 0.3%、破壊型 4%

5. まとめ

- 5 類型分布は、組織の現在地を示す大切な指標
- 競争ポジションの要件と照らし合わせることで、戦略に合っているかが見えてくる
- 「意味・構造・問い」を扱える人の比率を意図的に設計することが、長期的な競争力を生み出す土台になる

人の行動と思考を研究開発する弊社内機関

– smart creative management[®] 総合研究所

– OrgLogLab : 組織論理学研究センター

– ABA Operations Research[®] センター

AIAndragogy[®]

– XR HRD[®] 研究センター

MetaBehave[®]

– 公共行動研究室[®]

Nudge Product[®]