



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 —

■ 本稿の結論(要約)

1. 人事主導の制度(戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本経営)は、いずれも最終顧客にとっての「顧客体験(実感される価値)・ブランド価値(市場での評価としての価値)」を、**自社内部で再現できる構造(内部完結型)**を前提に設計された制度
※ 最終顧客とは、BtoCでは生活者、BtoBでは利用企業、BtoBtoCでは最終的に価値を受け取る生活者
2. 日本企業の多くが属する建設・住宅設備・建材・SI(System Integration)・物流などは、チャネル・協力会社・現場といった外部主体との協働が前提となる**外部協働型**の価値創造構造を持つ
3. つまり、人事制度の成否は、制度の出来そのものではなく、「制度が前提としている価値のつくり方」と「自社が実際に価値をつくっている構造(内部型／外部型)」が一致しているかどうかで決まる
4. 制度を高度化する前に、まず
 - 自社の価値連鎖のどこで最終的な顧客価値が成立しているか
 - 制度が実際に影響を及ぼせている領域と、ほとんど届いていない領域を事実から確認し、「制度が届く範囲／届かない範囲」を切り分ける必要がある
5. 制度が届かない領域(外部協働が価値の中心となる領域)は、人事制度ではなく、**事業側が専門職能・経験設計・協働プロセスの再設計として“自前化”すべき領域**
6. 人的資本経営のKPIも、内部投資だけでは価値創造を説明しきれない外部協働型構造においては、外部主体との共働状況や現場の価値創造プロセスなど、「**外部の価値創造条件**」を測定対象に含める**再設計**が求められる



■ 本稿の構成(目次)

I. はじめに(本稿が答えるべき問い)

- なぜ制度を高度化しても成果が出ないのか、その前提条件を確認する

II. 前提

- 戦略人事等が前提としている「内部完結型」価値創造モデルとは何か

III. 戦略人事が成功しやすい産業

- 消費財・外食小売・テクノロジー・金融等、価値創造が企業内部で完結しやすい構造

IV. 戦略人事が失敗しやすい産業

- 建設・住宅設備・建材・SI・物流など、最終価値がチャネル・現場側にある産業

V. 人的資本経営の構造的限界

- 「内部投資→能力→業績→開示」という因果が、外部協働型ではなぜ成立しにくいのか

VI. 制度の適合条件と実務的方向性

- 制度が機能する条件、働き方改革と専門性の希薄化、制度適合領域と事業側の再設計

VII. 結論

- 成功と失敗を分けるのは制度の巧拙ではなく、価値創造構造との相性である

参考資料

- ・ 制度が生まれた歴史的前提と形成経路(欧米／日本の比較)
- ・ 欧米企業も一様に内部完結型ではないことに関する補足

実務向け付録

- ・ 自社が内部完結型か外部協働型かを確認するチェックリスト
- ・ HR 実務への示唆 — 制度ではなく“価値創造構造”から設計するための 3 つの視点



I . はじめに(本稿が答えるべき問い合わせ)

本稿が扱う中心的な問い合わせは、「戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本経営が、日本企業で期待された成果に結びつきにくい“構造的な理由”は何か」という点にあります。

多くの議論では、人事制度の巧拙や導入手法に焦点が置かれがちですが、本稿が示したいのは、制度の良し悪しではなく、制度が前提としている価値創造の構造(内部完結型)が、日本企業の主要領域で一般化している価値創造構造(外部協働型)と必ずしも一致していないという“前提条件の違い”そのものです。

したがって、本稿の目的は制度論の是非を論じることではなく、まず自社の価値創造プロセスが内部完結型に近いのか、外部協働型に近いのかという前提条件を事実から確認することにあります。そのうえで、制度が届きにくい領域と、制度で扱いやすい領域を切り分ける視点が必要になります。

(補足)働き方改革により、現場同行や協働の機会が減少し、専門性を形成するための経験が蓄積しにくい状況が生じています。**特に外部協働型では、価値の中心が現場側にあるため、制度上の育成だけでは専門性が成立しにくいという制約が強まっています。**

実務的には次の三点を出発点として整理することが有効です。

- (1) **自社の価値連鎖のどこで顧客価値が成立しているか**
- (2) **制度が実際に影響を及ぼせている領域／及ぼしにくい領域はどこか**
- (3) **制度が届かない領域を、事業側がどのように補完していくか**

これらは、制度を評価する以前に確認すべき“前提条件”であり、「制度の巧拙」ではなく、「制度が届きうる構造かどうか」を判断する視点を整えるための第一歩になります。

こうした前提を踏まえ、次に確認すべきなのは、現在の主要制度がどのような歴史的背景と価値創造モデルを前提として形成してきたのか、という点です。そこでまず、戦略人事がどのような環境要因のもとで発達してきたのかを簡潔に整理します。

■ 戦略人事の起源と内部完結型モデルの説明

戦略人事は欧米を起点に生まれた制度であり、本来は人材・制度・組織能力を経営戦略と整合させ、事業成果に結びつけることを目的としています。背景には、1980～2000年代にかけて欧米企業が国内市場の成熟や国際競争の激化に対応するために広域化・多国籍化せざるを得なくなり、その結果、競争環境が大きく変化し、製品・技術だけでなく、組織能力や人材構造そのものが競争優位の源泉へと移行していったことがあります。



こうした環境変化の中で、**ブランドや顧客体験を企業内部で統合し、価値を一貫して再現できる企業ほど競争優位を確保しやすくなっています**、その競争優位の再現性を高めるために、人材・制度・組織能力を戦略目的に沿って設計・統合する必要性が高まりました。

これは、企業内部に蓄積された能力が競争優位の基盤になるという資源ベース理論(RBV)や、環境変化への対応力を組織能力として捉えるダイナミック・ケイパビリティ論とも整合する動きであり、従来の人事管理だけでは経営戦略と人材配置が噛み合わなくなってしまったことが、戦略人事という発想が制度として発達する背景にあります。

したがって、日本で制度を導入する際には、そもそも制度が想定している価値創造の構造が自社と一致しているかを確認することが重要です。ここで述べた内容は戦略人事に限られず、CHRO、ジョブ型、人的資本経営といった関連制度にも共通する前提と位置づけられます。この前提を踏まえ、本稿ではまず、これら四つの制度が依拠してきた「内部完結型の価値創造モデル」の全体像を確認します。

II. 前提

ここまで見てきたとおり、戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本経営はいずれも、欧米企業で発展してきた「内部完結型の価値創造モデル」を前提とする制度です。

ここでいう「内部完結型」とは、すべての工程を自社で行うことではなく、**価値創造の中核となる工程(企画・ブランド・顧客体験など)**が、企業内部に置かれている状態を指します。

欧米の主要企業は、

- ① 価値創造の大部分を自社内部で設計・管理でき
- ② 戦略人事・ジョブ型・人的資本経営を社内で完結させやすい

という特徴を持ちます。そのため、内部の職務定義や能力要件を比較的固定化しやすい産業構造となっており、

- 職務の明確化 (ジョブ型)
- 人材ポートフォリオ管理 (戦略人事・CHRO)
- 投資と成果の説明 (人的資本経営)

といった制度が、企業内部での価値創造プロセスと一致し、高い効果を発揮してきました。

さらに、このような内部完結型企業は、職務と能力要件を標準化しやすく、グローバル展開に伴って制度自体を輸出可能であったことから、戦略人事・ジョブ型・人的資本といった概念が「国際標準」「グローバル人事」のように受け止められてきた経緯があります。つまり、制度が普及した背景には、理論だけでなく、内部完結型企業のグローバル展開という実務的な流通経路が存在したことが大きく影響しています。



しかし、こうした制度が前提としてきた「内部完結型の構造」が、日本企業全体に当てはまるとは限りません。日本企業の多くは、戦後の産業発展において、製造・流通・施工・運用・保守といった価値創造の過程を複数の企業が分担してきた歴史的経緯を持っており、最終的な顧客価値が企業内部だけで完結しない産業構造が広く見られてきました。そのため、製造・建設・社会インフラ・エネルギー・情報サービス・卸売小売・物流・設備サービス・金融・公共サービスなど、多くの領域において、価値創造の最終段階がチャネルや協力会社、現場主体との協働によって成立するケースが一般的です。こうした点から、価値が企業内部で完結しやすい欧米の主要企業とは、制度が想定している前提条件が必ずしも一致していない可能性があると考えられます。

■ 主要制度の本質：すべて「内部の価値創造を整える仕組み」

現代の戦略人事は、以下の4制度を中心として成立しています。

1) 戦略人事(Strategic HRM)

企業内部の制度・行動・能力を、経営戦略に整合させるアプローチ

2) CHRO(最高人事責任者)制度

戦略人事を全社レベルで統合・実装する司令塔

3) ジョブ型(職務記述書)

役割・責任・能力を明確化し、企業内部の価値創造を安定的・再現的にする構造化手法

4) 人的資本経営

ジョブ型を前提に、人材投資→組織能力→成果を外部に説明可能にする国際標準の枠組み

■ 補足：実務でよく議論される関連領域

実務・研究論では、

- タレントマネジメント (Succession planning/Leadership pipeline: 次世代リーダーの選抜・後継者育成などの設計)
 - HRBP (Human Resource Business Partner: 人事部門と事業部門をつなぎ、制度を現場に実装する役割)
 - Job Architecture (職務体系・等級体系の設計: ジョブ型制度の内部構造づくり)
- といった領域も議論に含まれます。

区分	対象	役割	制度との関係
タレントマネジメント	後継者・リーダー育成	未来の人材設計	CHRO の“中で”扱う領域
HRBP	制度の実装役	人事と事業の橋渡し	制度を動かす役割
Job Architecture	ジョブ型の内部構造	職務・役割・等級の整理	ジョブ型の“中身”



しかし、これらは「戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本経営」という4制度の構成要素、または下位概念として位置づきます。したがって本稿では制度本体としては扱わず、まずは4制度を中心に議論します。まずこの4つを押さえれば、全体像は理解できます。

■ 4つの制度に共通する前提

これら4つの制度はすべて、**価値が企業内部でどのように生まれるか(=内部の価値創造構造)を整えるモデル**です。したがって、**価値創造の中核が企業外部にある産業(外部協働型産業)**とは、構造的に適合しにくい。

この前提が、後続の「成功する産業・失敗する産業」を分ける決定的な軸となります。

■ なぜ日本企業では外部協働型産業が多いのか

日本経済における主要産業を概観すると、製造業が国内総生産(GDP)の約2割を占め、さらに卸売・小売、物流、建設、情報システム(SI:System Integration)、エネルギー・インフラ、保守・運用型サービスなど、「製造—流通—施工—導入—運用・保守」という長い価値連鎖を複数の企業が分担する産業が、日本企業の売上規模や雇用において大きな比重を占めてきました。こうした産業群は、現在の国内産業構造において中心的な領域を形成していると考えられます。

これらの産業に共通するのは、価値創造の最終段階(顧客価値の成立)が1社内部だけでは完結しにくいという点です。具体的には、製品開発・生産だけでなく、チャネル、情報システムの設計・導入、施工、運用、保守、更新、現場サービスといった価値創造工程の相当部分(概ね30~60%程度)が外部企業・協働パートナーによって担われるケースが多く見られます(実際の割合には業態差があるものの、外部協働を前提とした構造が一般的です)。

ここで重要なのは、「製造」「情報通信」「小売」「金融」「インフラ」「サービス」といった**産業名称**だけで、内部完結型か外部協働型かが決まるわけではないという点です。同じ業種であっても、実際に「価値創造のどこを内部で担い、どこを外部に依存しているか」は企業によって大きく異なり、それが内部完結型制度(戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本経営)との適合性に直接影響します。

たとえば製造業でも、消費財メーカーのようにブランド設計や顧客体験まで企業内部で統合しやすい企業がある一方で、建材・住宅設備・プラント・産業機械・エネルギー設備のように、顧客接点・提案・施工・導入・保守・更新といった最終価値の多くが外部企業によって担われる領域も少なくありません。

実務上は、後者のタイプの方が相応に多く存在しており、産業分類上は製造業であっても、構造としては「外部協働型」として捉える方が実態に合致するケースが少なくないと言えます。



同様に、情報通信や SI 分野においても、システムそのものは企業内部で企画されていても、導入・運用・保守・更新・トラブル対応などが協力会社による外部提供に依存するケースは珍しくありません。インフラ・エネルギー領域でも、最終的な価値提供の多くが外部事業者との協働によって成立する状況は同様です。

なお、欧米企業といつてもすべてが内部完結型というわけではありません。建設・EPC、SI、物流、住宅・建材など、価値創造の最終段階が外部主体に依存する業態も一定数存在し、こうした領域では欧米企業であっても、人事制度との適合性は事業ごとに異なります。この点の具体例と補足は、参考資料(欧米企業も一様に「内部完結型」ではない)で整理します。

したがって、本稿では産業分類そのものではなく、各企業における価値創造の中心が企業内部にあるのか、それとも外部にあるのかという「価値創造構造」そのものを判断軸として議論を進めていきます。特に日本企業の多くは、最終価値を外部協働によって成立させてきた歴史的背景を持つため、欧米発の内部完結型制度を適用する際には、制度の前提と自社構造が一致しているかを慎重に検討する必要があります。

図1：

戦略人事制度関連の前提と事業価値成立の条件

戦略人事制度（CHRO・ジョブ型・人的資本経営等）は、価値が企業内部で成立することを前提に設計されてきた。しかし、価値がどこで・誰によって成立するかは産業ごとに異なるため、この前提と実態が一致しない場合、制度は機能しにくく、内部整合の枠組みだけでは十分に対応できない。

制度が機能 **しやすい** | BtoC：ネット証券

制度が機能 **しにくい** | BtoBtoC：住宅設備メーカー

企業内部（サービス/ブランド設計・提供）

企業内部（企画・開発・生産・営業）

生活者＝投資家（利用・ブランド認知）

チャネル（複数：一次・二次流通等）

= 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

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うるものであっても、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**



ここで整理した「価値創造構造と制度前提の違い」を、事業モデルで示したものが図1です。左側はネット証券のように、価値創造の最終段階までを企業内部で統合しやすいBtoC型の例、右側は住宅設備メーカーのように、チャネル・ビルダー・現場との協働を通じて最終価値が成立するBtoBtoC型の例。

図が示すように、前者では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(=投資家)の利用体験・ブランド認知として成立しやすいのに対し、後者ではチャネルやビルダーといった外部主体が介在するため、企業内部で設計した住宅設備としての価値が生活者(=施主)に届くまでの過程が外部要因に大きく左右される。

この対比は、戦略人事制度が内部完結型の構造では機能しやすい一方で、外部協働型の構造では制度だけでは扱いきれない領域が生じることを端的に示しています。

では、自社は内部完結型に近いのか、外部協働型に近いのかをどのように見極めればよいのか。そこで次に、実務で判定するための三つの視点を整理します。

■ 内部完結型か外部協働型かを見極めるための三つの視点

内部完結型と外部協働型の違いを実務で判定する際には、産業分類そのものではなく、「価値創造の最終段階がどこにあるか」を基準に整理することが有効です。すなわち、最終的な顧客価値が企業内部の設計・運営によって決まっているのか、それとも施工・導入・運用・現場対応など外部主体の行動によって決まっているのか、という点が線引きの中核になります。

(補足)ここでいう「最終的な顧客価値」(以下、本稿では『最終価値』と略記)とは、それぞれの企業が提供する製品・サービス・行為の結果として、価値を評価する主体(評価主体)が期待するアウトカム(結果として成立する価値や便益の状態)が、所与の制約条件のもとで実現している状態を指します。ここでいうアウトカムとは、単なる成果物(アウトプット)ではなく評価主体にとって価値が実際に成立した「状態」や「帰結」を意味します。評価主体は一義的ではなく、産業やビジネスモデルによって複数に分かれます。具体的には、

- ・ 消費者・生活者(B2C)
- ・ 企業顧客の購買・現場・事業部・経営(B2B)
- ・ 発注企業と最終使用者の双方(B2B2C)
- ・ 規制当局・医療機関・自治体・保険者(医療・公共・インフラなど)
- ・ 地域社会・環境・ステークホルダー(社会的価値・ESG領域)

といった主体が含まれます。このため、最終価値は、「誰が(どの評価主体が)」、「何を価値とみなす」「どの段階でアウトカムとして成立するか」によって定義され、単一ではなく多段階・複主体的に形成されることが少なくありません(典型例:医療、住宅、インフラ、教育、公共サービス等)。



ここで重要なのは、製品やサービスが企業内部で設計・製造されていても、その価値が最終的に成立するかどうかが、施工・導入・運用・規制適合・現場対応・エコシステム連携など、企業外部の主体の判断や行動に構造的に依存している場合、価値創造の決定要因が企業内部で完結しているとは言えないという点です。

したがって、内部完結型か外部協働型かを判定する際には、「製造業かサービス業か」といった産業分類ではなく、価値を評価する主体がどこにいて、その最終価値がどの工程で成立しているか(=価値創造の最終段階が企業内部にあるのか、外部主体にあるのか)を起点に考える必要があります。

言い換えると、「最終価値」とは、複数の評価主体が関与するアウトカム(結果として成立する価値や便益の状態)の成立点であり、「価値がどこで・誰によって成立しているのか」を特定することが、内部完結型／外部協働型を判定する中核基準になるということです。

実務的には、次の三つの視点で自社の構造を確認すると、内部完結型に近いのか、外部協働型に近いのかを比較的明確に判断できます。

① 価値の決定要因の所在

- ・ ブランド、企画、製品・サービス体験、顧客体験までを企業内部で一貫して設計・統合できる場合には、**内部完結型の度合いが高い**と考えられます
- ・ 施工、導入、運用、現場サービス、チャネル対応など、**外部主体の行動が顧客価値の決定要因**になっている場合には、**外部協働型の度合いが高い**と整理できます

② 職務定義の安定性

- ・ 主要な職務や役割が内部で安定的に定義でき、職務記述書やジョブ型の枠組みに乗せやすい場合には、**内部完結型との親和性が高い**と言えます
- ・ 案件ごと・現場ごとに求められる役割や行動が大きく変動し、**職務を固定的に定義しにくい**場合には、**外部協働型の特徴が強くなります**

③ 人材投資の回収構造

- ・ 人材への投資が組織能力として企業内部に蓄積され、そのまま自社の業績や競争優位に結びつきやすい構造であれば、**内部完結型の制度と相性が良い**と考えられます
- ・ 育成した人材の成果が協力会社やチャネル側の行動に左右されたり、価値創造の大部分が外部主体に依存している場合には、**人材投資の回収が外部に分散しやすく、外部協働型の度合いが高い**と整理できます



要するに、「**価値創造の最終段階(顧客価値の成立)**が自社内部にあるのか、外部主体にあるのか」を起点に、上記三点を照らし合わせることで、自社の構造的な前提条件を確認することができます。

この線引きを明らかにしたうえで、次の自己診断や制度導入の可否を検討することが、実務上の出発点になります。

■ 自社は内部完結型か、外部協働型か(自己診断)

同じ産業分類でも、企業ごとに価値創造の構造は異なります。以下のチェック項目に該当するほど、外部協働型の度合いが高いと考えられます。

【価値連鎖チェックリスト】

以下に該当する項目が多いほど、外部協働型の傾向が強い。

- ・ 販売チャネルが一次店・二次店・地域販売店に分散している
- ・ SI・施工・導入・工事が自社ではなく外部主体で行われる
- ・ 運用・保守・更新ビジネスが協力会社に依存している
- ・ 現場での判断(提案・要件整理・仕様調整)が外部で行われる
- ・ 顧客価値の最終段階(実装・使いこなし)が外部主体で決まる
- ・ 外部施工・外部サービスが顧客満足の決定要因になる
- ・ 現場ノウハウが社内に蓄積しにくい

【外部協働スコア(簡易判定)】

該当する項目数を合計してください。

- ・ 0～2項目: 内部完結型に近い
- ・ 3～5項目: 外部協働型が混在(ハイブリッド型)
- ・ 6～7項目: 外部協働型が強い

■ 内部完結モデルを前提に発達した制度と、日本の外部協働構造との相性

戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本経営といった制度は、本来 欧米の内部完結型企業を基礎に発達してきた経営モデルです。これらの企業では、企画・開発・生産・販売・顧客体験までの主要工程を企業内部で統合できるため、制度上の定義(職務・能力・評価・投資)と実際の価値創造が高い整合性を持ちます。結果として、内部整合型の制度がそのまま経営成果に結びつきやすいという構造上の特徴があります。



一方で、日本企業の多くは、製造・建設・物流・SI・インフラなど、**価値が外部協働(チャネル・協力会社・施工・運用・現場)**によって成立する産業が中心です。価値連鎖の主要部分が企業外部に存在するため、内部完結を前提とした制度との間に構造上のすれ違いが生じます。つまり、制度が想定している「価値の発生場所」と、実際に価値が生まれる場所が一致していないという問題です。

この違いは、制度の良し悪しではなく、**価値創造構造の違い**によって必然的に起こる相性問題です。内部完結型の企業で成功した制度を、価値が外部で生まれる構造にそのまま当てはめても、成果に直結しにくい。

III. 戦略人事(CHRO・ジョブ型・人的資本経営)が成功しやすい産業

(=価値創造が企業内部で完結しやすい構造)

※以下の代表企業は「典型的な産業構造の例示」であり、同業であっても企業によって構造は異なる点に注意。

ここでは、制度が成果に結びつきやすい領域を確認することで、「制度が想定している価値創造構造とは何か」をより具体的に掴むことを目的とします。あくまで制度の優劣ではなく、価値創造の中心が企業内部に位置づく場合に、制度との整合が取りやすくなるという一般的な傾向を整理します。

1) 消費財産業(ブランド主導型メーカー)

■ 価値創造の構造

- 商品開発・ブランド・マーケティングに価値が集中(内部完結)
- 顧客体験も企業内部で設計可能

■ 構造上、適合しやすい理由

- 職務が安定し、ジョブ型で制度化しやすい
- CHRO が定義する行動基準・育成基準が成果と直結
- 人的資本投資が社内に蓄積しやすい

■ 代表企業例

- P&G(ブランド・マーケティングの内部統合)
- ユニリーバ(職務定義 × グローバル人材モデル)
- Nestlé(消費財×グローバルブランドの統合)
- Apple(ブランド・UX が内部で完結)
- LVMH(グローバルブランド×直営チャネルによる内部完結)



(補足:製薬メーカーはどこに位置づくか)製薬メーカーは、研究開発・品質管理・薬事など価値の核心部分を社内に保持する一方、最終価値の成立は医療機関・規制・保険制度など外部主体の判断に依存するという構造を持ちます。したがって、制度の適合度は「内部完結に近いが、最終価値は外部協働」というハイブリッド型として整理するのが実態に近く、消費財領域の内部完結型に一定程度近いものの、完全な内部完結とは言い切れない領域として位置づけられます(Pfizer、Novartis、Roche、Johnson & Johnsonなど)。

2) 外食・小売(標準化 × 多店舗モデル)

■ 価値創造の構造

- 本部設計のオペレーションで価値が生産される
- 多店舗を「共通ルール」で運用できる

■ 構造上、適合しやすい理由

- ジョブ型の職務定義が明確で再現性が高い
- CHRO が行動基準を統一することで生産性が即時改善
- 人的資本投資(研修)が短期間で成果に転換

■ 代表企業例

- マクドナルド(世界最大級の標準化モデル)
- スターバックス(文化・行動基準の統合)
- Costco(明確な職務構造 × 人材投資)
- IKEA(SPA × グローバル標準化による店舗体験の内部統合)
- Walmart(店舗運営標準×サプライチェーン内部統合)
- Zara(SPA×サプライチェーン統合による店舗体験の一貫性)

3) テクノロジー企業

■ 価値創造の構造

- 技術・デザイン・プロダクトが価値の中心(内部完結)
- 顧客体験もアプリ・サービスで統制可能

■ 構造上、適合しやすい理由

- 専門職の職務が明確でジョブ型と高い親和性
- CHRO のタレント戦略が競争力へ直結
- 人的資本投資の回収率が極めて高い

■ 代表企業例



- Google(職務定義 × 人材分析の代表格)
- Meta(旧 Facebook)(タレントモデルの高度化)
- Salesforce(職務体系 × 能力要件の明確化)

4) 金融・保険・通信(規制業種)

■ 価値創造の構造

- 業務範囲が法規制で定義
- 内部統制・ガバナンス強化が価値の中心

■ 構造上、適合しやすい理由

- 職務が安定し、ジョブ型で精緻に運用可能
- 戦略人事による制度整合が品質・リスク管理へ直結
- 人的資本 KPI と事業成果の相関が高い

■ 代表企業例

- JP モルガン(世界最高レベルの内部整合 HR)
- ゴールドマン・サックス(タレント戦略の象徴)
- AIG(グローバルで統合された職務体系)

(補足)日本企業における内部完結型に「相対的に近い」領域について

日本企業においても、消費財(資生堂・花王・コーセー・サントリー・味の素など)、SPA 型小売(ユニクロ、無印良品など)、高付加価値テクノロジー領域(ソニー、任天堂、キーエンス、キヤノン、富士フイルム、京セラなど)、通信・金融(NTT、ソフトバンク、KDDI、三菱 UFJ、SMBC、みずほなど)では、企画・ブランド・製品体験・サービス体験を企業内部で比較的統合しやすい事業領域が見られ、相対的に内部完結度が高いと評価されるケースがあります。

ただし、①価値創造工程の内部統合度、②職務定義・能力要件の標準化、③グローバル展開に伴う制度輸出可能性のいずれも、欧米主要企業と同次元で内部完結型と位置づけられるかについては、企業ごとの差が大きく、一律に断定することは適切ではありません。

また、トヨタ(TPS 等)やホンダのように、グローバル供給網や協力会社との外部協働を前提としつつ、内部プロセス・品質管理・生産方式に強い内部統合度を有する企業も存在します。このような企業は、価値創造工程における外部依存と内部統合が併存するため、内部完結型・外部協働型のいずれかに単純に分類するよりも、両者の特徴を併せ持つ「ハイブリッド型」と整理する方が構造的実態に近いと考えられます。



さらに、金融・保険領域(日本生命、第一生命、東京海上 HD、SOMPO、MS&AD など)についても、業務領域が規制・内部統制に基づくため、内部完結型の制度(ジョブ型・CHRO・人的資本経営)と相対的に整合しやすい側面がある一方で、販売チャネルが代理店・保険ショップなど外部主体に依存する構造も大きく、内部完結型と外部協働型が共存するハイブリッド型と位置づけるのが妥当です。

日本企業にも、消費財やテック、SPA 型小売など、内部統合度が相対的に高い事業領域は一定程度存在します。ただし、経済全体としては外部協働が価値創造に不可欠な領域の比率が大きく、欧米主要企業と同一次元で内部完結型とみなすのは慎重であるべきです。制度適用の可否は「産業分類」ではなく、「各企業の価値創造構造そのもの」から判断する視点が重要になります。

この点は以降の議論全体を貫く前提であり、制度の評価よりも先に「価値創造構造との整合」を確認する視点が求められます。

この視点を踏まえると、戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本経営が構造上、成果に結びつきにくい領域がどこにあるのかを理解することが重要になります。

そこで次に、価値創造が外部協働に依存する産業において、なぜ制度が期待どおりに機能しつらいのかを整理します。

IV. 戦略人事(CHRO・ジョブ型・人的資本経営)が失敗しやすい産業

(=価値創造の最終段階がチャネル・協力会社・現場にある構造)

※以下の代表企業は「典型的な産業構造の例示」であり、同業であっても企業によって構造は異なる点に注意。

外部協働型産業が、戦略人事・ジョブ型・人的資本経営と“噛み合いにくい”主因は「制度の優劣」ではなく、価値創造の中心が企業内部ではなく、チャネル・協力会社・現場など外部主体に位置づいているためです。

その結果、制度が意図する「内部人材の能力向上 → 組織能力の蓄積 → 業績向上」という因果連鎖が成立しづらく、人的資本投資の成果が外部に分散してしまう構造が生じます。

したがって、ここでいう「失敗」とは制度運用の巧拙ではなく、制度が前提とする価値創造モデルと、現実の産業構造が一致していないという、“構造上の不適合”を指しています。

1) B2B2C・エコシステム産業 (例:建設、住宅設備、不動産、医療、教育、製造請負)

■ 価値創造の構造

- 複数企業の協働によって価値が形成される
- 顧客価値が単一企業で完結しない



■ 構造上、不適合になりやすい理由

- ・ 職務が文脈依存で固定化できず、ジョブ型が成立しない
- ・ 人的資本指標(内部人材への投資)が価値創造の構造と一致しない
- ・ 戦略人事の「内部整合モデル」が協働主体の多い構造と噛み合わない

■ 代表企業例(代表的な産業構造の例として)

- ・ 清水建設・大成建設・鹿島建設・竹中工務店・大林組(協働依存度が極めて高い)
- ・ 大和ハウス・積水ハウス(住宅供給ネットワーク×施工依存)
- ・ LIXIL・YKK AP・TOTO・パナソニック建材(価値がチャネル×現場で創出)
- ・ 住宅流通・リフォーム事業者(多重協働構造が前提)
- ・ 医療法人グループ・地域医療ネットワーク(外部機関・自治体との協働)
- ・ 大学・専門学校・教育事業者(自治体・地域産業・資格団体との協働)

以上のように、価値創造の最終段階が企業内部ではなく外部主体に位置づく場合、制度が前提とする「内部人材の能力向上から成果が生まれる」という因果が成立しにくく、人的資本投資の回収構造そのものが制度の想定とずれやすくなります。この点が、外部協働型産業における制度適合を判断するうえでの根本的な論点になります。

2) SIer・建設・総合商社(プロジェクト型産業)

■ 価値創造の構造

- ・ 案件ごとに役割・成果条件が変化
- ・ 多主体協働が不可避で、価値は“プロジェクト単位”で生まれる

■ 構造上、不適合になりやすい理由

- ・ ジョブ型で職務を固定化すると、現場の柔軟性を阻害
- ・ CHRO が描く統一モデルが、案件ごとの変動に対応不能
- ・ 人的資本投資と成果の関係性が曖昧になりやすい

■ 代表企業例

- ・ 三菱商事・三井物産・住友商事(商流・供給網を束ねる外部協働型)
- ・ 日立製作所(SI 領域を含む)・富士通・NEC・NTT データ(案件単位の多主体協働)
- ・ 野村総合研究所(NRI)(B2B×プロジェクト型の典型領域を多数保有)
- ・ JGC・千代田化工建設(プラント×プロジェクト型価値創造)
- ・ 竹中工務店・大林組(建設プロジェクト依存)



3) 現場協働が価値を決める産業（物流・リフォーム・設備保守・外構など）

■ 価値創造の構造→ 価値が“現場 × 外部パートナー”で創出される構造

- ・ 協力会社・職人など外部主体の行動が価値の中心
- ・ 現場での判断・調整・施工品質が最終価値を決める

■ 構造上、不適合になりやすい理由

- ・ 価値の中核が外部にあるため、内部制度でコントロール不可能
- ・ 戦略人事が想定する“内部調整”が価値創造に届かない
- ・ 人的資本投資の成果が外部に漏れ、回収が難しい

■ 代表企業例

- ・ 日本通運・ヤマト運輸・佐川急便(SGHD)(物流×協働構造)
- ・ 大東建託・積水ハウスリフォーム・LIXIL リフォームチェーン(外部施工依存)
- ・ ダイキン・パナソニック設備保守網(協力業者依存)
- ・ INAX サービス網・クリナップ施工網(施工・保守依存構造)
- ・ 外構(エクステリア)施工企業(職人ネットワーク依存)

(補足)欧米においても、価値創造が外部協働に依存する産業は一定程度存在する

欧米企業=内部完結型、とみなす理解は必ずしも適切ではありません。実務には、建設・EPC、SI、物流、住宅・建材など、最終価値の創出が企業内部だけでは完結しにくい業態が一定程度存在しており、戦略人事・ジョブ型・人的資本経営が想定する“内部整合前提の制度モデル”との適合性は、企業や事業領域ごとに差が生じます。以下は、あくまで代表的な構造例として挙げられる欧米企業の例示です（企業によって実態は異なります）。

■ 欧米における外部協働型の構造が見られる例(代表的な業態例)

- ・ Bechtel(米:建設・EPC、プロジェクト単位の多主体協働)
- ・ Skanska(欧:建設／外部協働依存)
- ・ Accenture(米:SI、案件単位で人材要件が変動)
- ・ DHL・XPO(欧・米:物流×協働構造)
- ・ Saint-Gobain(仏:建材、施工チャネルに価値が依存)

これらの企業には、内部統合度が相対的に高い領域を持つ一方で、価値創造工程の最終段階が外部主体(チャネル・施工・現場・パートナー企業)に依存する局面も見られ、内部完結型制度がそのまま当てはまると言えません。また、同じ企業であっても、事業領域や国・地域によって内部完結度は変動します。



したがって、「欧米発の制度だから欧米企業では常に機能し、日本では機能しない」という単純な二項対立ではなく、欧米企業であっても業態によって内部完結度は大きく異なる点に留意が必要です。制度適合性を判断する際には、国籍や産業分類ではなく、各企業の価値創造構造そのものを判断軸に置く視点が不可欠になります。

さらに、上記の企業群がここに含まれる理由として、多主体協働という構造上の制約を前提に、通常の戦略人事(内部整合型の制度設計)だけでは成果が出にくい領域を、別の打ち手で補う仕組みを有している点が挙げられます。

たとえば建設・EPC・SI・物流・建材などの外部協働型企業では、

- ・ グローバルな協働ネットワークの設計
- ・ プロジェクトマネジメントの高度化
- ・ 協力会社との品質管理・安全基準の整合
- ・ エコシステム全体のガバナンス設計

など、制度の中心が「内部人材」ではなく、協働ネットワークやプロジェクト全体の設計へ向けられる傾向があります。これらは、戦略人事・ジョブ型・人的資本経営が想定する「内部人材の育成→組織能力の蓄積→経営成果」という因果を補完する“別軸の制度・仕組み”であり、内部完結型企業を前提とする人的資本投資のロジックとは構造的に異なる価値創造メカニズムだと理解できます。

つまり、欧米企業であっても、内部完結型制度“だけ”が主因となって成功しているわけではなく、外部協働を前提とする企業は、エコシステム設計・外部協働ガバナンス・プロジェクト統合といった“制度外の仕組み”を重層的に設計することで事業運営を実現している、という点が重要です。

したがって、制度の成否を国や地域の違いで説明するのではなく、価値創造の構造を主語にして制度適合性を検討する視点は、欧米企業にも等しく当てはまると考えられます。

V. 人的資本経営の構造的限界

人的資本経営は本来、「人材への投資→組織能力の向上→業績への反映→外部への開示」という因果連鎖が、企業内部で一貫して成立していることを前提に設計されています。

言い換えると、投資対象(人材・職務)と、価値創造の中心(顧客価値が生まれる場)が、同一企業の内部にあることが制度の実効性を支える前提条件になっています。

この前提は、Ⅱで整理したような、消費財・テクノロジー・金融など、**価値が企業内部の人・仕組み・能力で完結しやすい産業**においては、高い効果を発揮します。

しかし、多くの日本企業が属しているのは、IVで見たような**外部協働型の産業構造**(建設、住宅設備、建材、SIer、物流等)であり、次のような**構造的不一致**が生じやすくなります。



■ 人的資本経営がうまく機能しにくい構造的理由(因果のズレ)

① 価値が企業外部で創出される

チャネル、協力会社、職人、設計事務所、現場担当など、企業外部の主体の行動が価値の中心を担う構造になっている。→ 内部人材への投資だけでは、価値創造の「核心部分」に十分届かない。

② 職務が文脈依存で、ジョブ型が成立しにくい

案件内容や現場状況、協働相手によって、求められる役割・行動・成果条件が大きく変動する。→ 固定的な職務記述書では実態を捉えきれず、ジョブ型の前提(安定した職務単位)と噛み合いにくい。

③ 人的資本投資の成果が外部に漏れやすい

教育・育成した担当者だけでは価値が完結せず、実際の成果は外部パートナー側の行動・協働の質によって大きく左右される。→ 「自社の人材への投資」と「事業成果」の因果連動が弱くなり、投資回収のロジックが成立しづらい。

④ 内部指標(KPI)が価値創造を十分に説明できない

エンゲージメント、スキル指標、評価制度の精緻化など、内部の KPI をいくら改善しても、顧客価値の決定要因が外部(施工品質、現場対応、協力会社のサービスレベル等)に存在する。→ 内部指標の改善が、そのまま事業成果や顧客価値に反映されにくく、人的資本 KPI が“現場の実感”と乖離しやすい。

■ 構造的不一致の本質

以上を整理すると、人的資本経営は、「価値が企業内部でどのように生まれるか」を前提に設計された制度であり、価値創造の中核がチャネル・協力会社・現場など企業外部に広がっている産業構造とは、どうしても構造レベルで噛み合いにくくなります。

その結果、人的資本 KPI を形式的に整備しても、ジョブ型の職務記述書を整え、CHRO を設置して内部整合を高めたとしても「投資 → 能力 → 業績」という因果が企業内部だけでは完結しないため、制度の努力がそのまま成果に結びつきにくいという現象が生じます。

ここで重要なのは、「人的資本経営という制度そのものが誤っている」のではなく、その制度が前提としている価値創造の構造と、日本企業が多く属する外部協働型産業の構造が一致していない、という点です。この「構造的不一致」を認識せずに、内部完結型を前提とした人的資本経営をそのまま導入しようとすると、「きれいな KPI や開示は整っているのに、現場の価値創造と結びつきにくい」というギャップが、生じやすくなります。



VI. 制度の適合条件と実務的な方向性

制度が機能する“条件”の整理

なお、「外部協働型だから機能しない」「内部完結型だから必ず成功する」という単純な線引きは正確ではありません。実務的には、次のような条件を満たすほど、制度効果は発揮されやすくなります。

- 価値創造の中核が自社内部に位置づけられている
- 職務・役割が比較的安定し、標準化できる
- 能力要件が組織内部で一貫して蓄積される
- 人材投資が内部で回収できる構造が成立している
- KPI が顧客価値の決定要因と因果的に接続している

逆に、以下の条件が強いほど、制度効果は限定的になりやすくなります。

- 最終価値の決定要因が外部主体(チャネル・施工・運用)に偏る
- 職務が文脈依存で案件ごとに変化する
- 能力要件が外部要因によって左右される
- 現場ノウハウが外部に蓄積する
- KPI が価値創造の実態を説明できない

加えて、働き方改革によって OJT が機能しにくくなつた

「事業側が育成を担えればよい」という従来の前提そのものが崩れつつあります。特に、専門性を育てるには、現場経験を通じて“どの因果を判断し、何を設計しているのか”を理解できる経験が不可欠ですが、現場同行や横断協働の機会が減る中で、事業側ですらその経験を体系的に積みにくくなっています。

したがって、まず必要なのは、

- (1)当該事業で、今後、本当に必要となる専門技能は何か
(2)その技能を形成するために、どのような経験が必須なのか
を構造的に定義し直すことです。

本来は、この翻訳を担うのが HRBP であり、人事と事業を結びつける“橋渡し役”が機能することで、専門性に必要な経験を制度・配置・評価に落とし込めるはずです。しかし、外部協働型産業では、HRBP 自身も事業の OS や因果に触れにくく、十分に役割を果たしにくいという構造的課題が存在しています。

このように、働き方改革は単に「労働時間の是正」という表層的变化ではなく、“専門性の需要は高まる一方で、それを育てる経験が細る”という構造的矛盾を加速させ、人的資本経営が期待した「事業に寄り添う育成」を実質的に困難にしているのです。



つまり制度の成否は、「内部整合の制度設計力>制度が届く構造条件」という関係よりも、「制度の前提(内部完結)=価値創造構造(内部／外部)」が一致しているか、という条件によって決まると言えます。

こうした条件分岐を前提に自社を評価することで、制度の採否や改善の焦点が、制度そのものではなく「価値創造の構造」に向かいやすくなり、実務判断における“迷い”を減らせます。

制度の適合領域と、事業側による専門性の再設計

■ 日本企業における部分的な適合領域

外部協働型の業態が中心であっても、すべての日本企業で戦略人事・ジョブ型・人的資本経営が十分に機能しない、という結論になるわけではありません。実務上は、価値創造の中核が一定程度内部化できている領域や、職務が比較的標準化されている職種、内部に専門性が蓄積しやすい部門において、制度効果が確認されるケースも見られます。

具体的には、テクノロジー領域に隣接した部門、デジタルやデータを通じて顧客価値を統合できる領域、あるいはサービスプロセスの標準化が進んでいるオペレーション領域などが該当しやすいと考えられます。これらは価値創造の重心が部分的に内部へ寄ることによって、制度が想定する前提との整合性が相対的に高まるという構造が背景にあります。

この観点は、別稿『戦略人事の限界』が指摘する「**事業側が専門性の核心を自前化しなければ制度の実装が事業成果に届きにくい**」という整理とも矛盾しません。

■ 外部協働型産業における制度の代替方向

外部協働型の価値創造構造においては、制度そのものを高度化するだけでは価値の中心に触れにくく、むしろ事業側が専門職能を自前化し、外部主体と共に実装可能な実装力を獲得していく方向が本質的課題となります。

これは、制度設計では価値の源泉を内部に取り込むことが難しく、現場・顧客・協働主体を前提とした価値創造プロセスを再設計する必要があるためです。

すなわち、事業側が現場とともに価値創造の因果を理解し、届け方・業態・実装プロセスを設計し直す「経験設計」を担うことが不可欠であり、制度はその“後追い”にならざるを得ない局面が生じます。この方向性は、『戦略人事の限界』において整理した「人が扱う全社基盤」と「事業側が扱う市場固有の専門職能」との役割分担とも整合しています。

■ 人的資本開示における代替指標の方向性

人的資本経営のKPIは、本来「内部での人材投資→ 組織能力→ 業績」という因果が企業内部で閉じていることを前提に設計されています。

しかし、価値の決定要因が外部主体(チャネル・施工・運用・現場など)に偏る外部協働型産業では、内部KPIだけで価値創造構造を説明しきれないという構造的限界が避けがたく生じます。



この意味で外部協働型領域では、外部主体との共働状況、現場の価値創造プロセス、協働パートナー側に存在する専門性、顧客価値が成立する条件など、価値の中心を外部に置いたまま測定可能な指標の設計が必要となります。

人的資本経営の枠組みそのものを否定するわけではなく、測定対象と前提条件を実態に合わせて再設計する必要性が示唆されると言えます。この視点は、『戦略人事の限界』に示された「制度議論ではなく価値創造の構造から再定義する」という立脚点と同一線上にあります。

VII. 結論

— 成功と失敗を分けるのは、「制度の巧拙」ではなく「価値創造構造との相性」 —

戦略人事(CHRO・ジョブ型・人的資本経営)の成否を分けるのは、個々の制度の巧拙ではなく、制度が前提とする価値創造構造と、自社の実際の構造(内部／外部)がどの程度一致しているかです。制度の運用技術よりも、「前提条件」と「事業の現実」の整合が問われています。

■ 成功しやすい産業の共通点(内部完結型)

- 価値が企業内部で形成される(消費財／テクノロジー／金融／外食小売 など)
- 職務が比較的安定し、ジョブ型との整合が取りやすい
- CHRO・タレント戦略が成果・品質と結びつきやすい
- 人的資本投資が内部に蓄積しやすい

内部整合型の制度(戦略人事・ジョブ型・人的資本経営)が、価値創造の構造と概ね一致しやすい領域と言えます。

■ 成功しにくい産業の共通点(外部協働型)

- 価値がチャネル・現場・外部協働によって成立する
- 職務が文脈依存で固定しにくく、ジョブ型の運用が難しい
- 内部制度と価値創造の実態が一致しにくい
- 人的資本投資の成果が外部に分散しやすい

制度が想定する内部完結型モデルと、現実の価値創造構造が根本的に異なりやすい領域と言えます。



■「どの制度を採用するか」よりも重要な問い合わせ

戦略人事が成果につながるかどうかは、個別制度の巧拙ではなく、**価値創造の中心が企業内部にあるのか、外部にあるのか**という構造的相性によって規定される側面が大きいと考えられます。したがって、制度そのものを高度化するよりも、まずは自社の価値連鎖を可視化し、**どこで価値が生まれているのか、その中核をどこまで内部で定義・統合すべきか**を整理することが実務上の第一歩になります。

本稿の結論は、「どの制度をどれだけ精緻に運用するか」よりも、「制度が前提とする価値創造構造」と「自社の実際の構造」がどの程度一致しているかが、成果の有無を分けるという点にあります。

したがって、制度を導入する前だけでなく、すでに導入済みの企業であっても、まずは次の3点を自社の事実として確認することが、実務上の起点になります。

① どこで価値が生まれているのか(内部／外部の整理)

- 顧客価値の決定要因はどこにあるのか
- 企画・提案・施工・運用のうち、どこまで自社内部でコントロールできているのか
→ 「価値創造の中心」が自社の内部にあるのか、外部にあるのかをまず確認する

② 制度が届いている領域／届いていない領域の見極め

- CHRO／ジョブ型／人的資本 KPI が実際に影響できている範囲
- 逆に、施工・現場対応・協働など制度がカバーしきれていない領域
→ 制度の限界を“問題”ではなく“前提条件”として把握する

③ 事業側が再設計すべき領域の特定

- 顧客理解・届け方・現場協働など、専門職能をどこで自前化すべきか
- 経験設計や共働プロセスを、どの部署が担うのか
→ 制度の改善より先に、事業側で扱うべき価値創造のコアを確認する

最後に、すでに制度を導入している企業にとって重要なのは、制度そのものを改良することではなく、自社の価値創造の中心がどこにあるかを事実から確認し、制度が届く範囲と届かない範囲を切り分けることだと考えられます。

その上で、**制度が届かない領域については、事業側で経験設計や協働プロセスを再設計することで補完する**という視点が有効です。制度はあくまで「手段」であり、価値創造構造との整合がとれている範囲で、はじめて実効性を持つという点が、本稿が示す実務的な結論です。



参考資料：制度が生まれた歴史的前提と形成経路(概説)

戦略人事・ジョブ型・人的資本経営が欧米企業で発達し、日本企業では成果につながりにくいという現象は、制度の巧拙だけでは説明できません。制度が形成されてきた歴史的経路と、それを支えた産業構造上の前提に、両地域で一定の違いが蓄積されてきたことを確認することが有効です。

1. 欧米で「内部完結型」が発達しやすかった背景(一般的傾向)

欧米の主要産業では、19～20世紀にかけて広域市場(マス市場)が形成され、多国間競争に対応するため、企画—開発—ブランド—販売—顧客体験を企業内部で統合する必要性が高まつたことが広く指摘されます。

さらに労働市場が流動的な環境では、企業内部に職務・役割・スキルの定義を置き、それらを内部で管理し続けることが競争上の合理性を持つという側面があります。

ここでいう「内部完結」とは、全ての工程を保有することではなく、価値創造の中核(企画・ブランド・デザイン等)を内部に置き、主導権を確保している状態を意味します。たとえば Apple は生産工程の多くを外部に委託していますが、価値の中核は内部に統合されています。

こうした市場構造と労働市場の特徴が重なり、内部の価値創造を中心に設計する経営モデルが発達しやすかったと考えられます。その結果、戦略人事・ジョブ型・人的資本経営は「内部で価値を統合する企業」を前提に高度化してきたと言えます(一般傾向)。

2. 日本で「外部協働型」が一般化してきた背景(概ね多くの産業に見られる経路)

これに対し日本企業は、戦後の産業発展において、製造・流通・施工・運用・保守といった価値創造工程が複数企業で分担される構造が広範に見られました。

国土構造、地域分散、下請け制度、商流慣行など複数要因が重なり、最終的な価値創造が企業内部だけで完結しにくい領域が多く存在するという経路が一般化したと考えられます。

特に、建設・住宅・設備・物流・SI・保守などでは、顧客価値の決定要因が現場・協働パートナー側に置かれることが多く、結果として外部協働型の構造が主要産業の大きな比重を占める状態になってきたと整理できます。

3. 制度との相性がズレやすい理由(構造的説明)

欧米で発達した制度が想定してきたのは、

- 価値が企業内部で形成される
- 職務が内部に定義され、安定的である
- 人材投資が内部で蓄積する

といった前提です。



一方、日本企業の多くでは、価値創造の実態が現場・協働・施工・運用など外部主体に位置づくケースが多く、職務や役割が案件・文脈に左右されやすいため、制度の想定する内部完結型前提と構造的に噛み合いにくい場面が生じやすい点が一般傾向として指摘できます。

4. 制度論ではなく前提条件を確認する意義

このため、制度の採否や運用技術の議論に先立ち、自社の価値創造の中心がどこにあるのか（内部／外部）を確認することが不可欠になります。

制度自体が誤っているわけではなく、制度が前提としてきた条件と自社が実際に持つ価値創造構造がどの程度一致しているのかによって、制度の成果は大きく変わり得ます。

したがって、制度の「良し悪し」を議論するより、まず価値創造の構造が制度と整合するかどうかを検討することが、制度導入の前提として重要になると考えられます。

5. ここで留意すべき点（欧米企業も一様に「内部完結型」ではない）

欧米企業＝内部統合型、とみなすのは正確ではありません。欧米においても、建設・プラント（EPC）、SI、物流、住宅・建材といった領域では、価値創造の最終工程が自社内部だけでは完結しにくく、チャネル・協働企業・施工会社・現場（現地工事）といった外部主体が価値創造の中心を担う構造が一般的です。実際、Bechtel、Fluor、Skanska（建設・EPC）、Accenture（SI／運用）、DHL（物流）などは、外部協働を前提とした事業 OS を持ち、業務プロセスの核心部分がパートナーや現場側に存在します。

このため欧米企業であっても、

- 消費財・テック・金融・SPA のように、製品・サービスの価値創造プロセスを自社内部で統合しやすい企業と
 - 建設・EPC・SI・物流のように、外部協働を前提とした価値創造構造を持つ企業
- では、人事制度との相性が大きく異なります。たとえば内部完結型に近い消費財・テック領域では、ジョブ型や戦略人事が比較的“フェアに”機能しやすい一方、外部協働が前提となるプラント・インフラ領域では、制度が想定する「職務」や「職能」を自社内部だけで定義しきれず、制度の効果が限定されやすいという構造が生じます。

言い換えると、「欧米発の制度だから欧米企業では必ず機能し、日本企業では機能しにくい」という単純な構図ではありません。制度が内部完結型の価値創造を前提としている場合、実際の価値創造が外部主体に大きく依存しているほど、制度と事業 OS のあいだに構造的ズレが生まれます。制度が機能するかどうかは、制度の想定前提（内部完結）と、各企業が実際に持つ価値創造構造（内部／外部）の整合性によって大きく左右される、と整理できます。



■実務担当者のためのチェックリスト

- ・自社の主要事業について、「価値創造の最終段階」が社内と社外のどちらにあるかを、図に描いて確認しているか
- ・顧客価値の決定要因(提案・施工・運用・保守・現場対応など)が、社内と社外のどちらにどの程度偏っているかを把握しているか
- ・現在の戦略人事・CHRO・ジョブ型・人的資本 KPI が、実際に影響を及ぼせている領域と、ほとんど影響していない領域を整理したか
- ・「制度の改善で対応すべき領域」と「事業側が専門職能・経験設計として自前化すべき領域」を切り分けているか
- ・外部協働が価値の中心になっている領域について、協働設計・エコシステム設計・現場プロセス設計といった“制度外の仕組み”を検討しているか
- ・制度の評価会議ではなく、「制度が価値創造に届いている／届いていない」を定期的に点検する場を設けているか

■HR 実務への示唆：制度ではなく“価値創造構造”から設計する

本稿で整理したように、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発達してきました。したがって、制度の運用技術だけでは、外部協働型の産業構造における価値創造の核心に十分届かない局面が生じます。本稿の議論は、制度そのものの是非を問うものではなく、「制度が成立する前提条件」を事実から確認することが先行する、という立脚点にあります。

以上を踏まえると、HR 実務においては、次の三点を軸に整理することが実務的に有効と考えられます。

① CHRO・ジョブ型・人的資本経営の“届く範囲”と“届かない範囲”を切り分ける

制度は、内部の人材・役割・能力が価値創造の中心にある構造では高い効果を発揮します。一方で、価値がチャネル・施工・現場・外部パートナーによって成立している領域では、制度が想定する因果(内部投資→能力→業績)が成立しにくく、制度効果が限定的になります。したがって、制度が実際に届いている領域と、届きにくい領域とを、まず事実から切り分ける必要があります。

② 制度が届かない領域は、事業側の専門職能として“自前化”する

外部協働型産業においては、価値の中心が事業側(現場・顧客・協働主体)に存在することが一般的です。その場合、内部制度だけで価値創造を統合することは難しく、むしろ事業側が専門職能を自前化し、現場・顧客を前提とした価値創造プロセスを再設計することが不可欠になります。制度は、この専門性を支える“後追い”になる局面が避けられません。



33.8万人のデータに基づく
組織で働く成人の研究と教育開発 **組織行動科学**[®]
Organizational-Andragogy[®]

③ 内部指標だけでなく“外部の価値創造条件”を測定対象に含める

人的資本経営は本来、内部への投資が内部の価値創造と直接結びつく構造を前提としています。しかし外部協働型の構造では、顧客価値の決定要因が外部主体に存在するため、内部KPIだけでは価値創造を十分に説明しきれない局面が生じます。そのため、外部主体との共働状況、現場の価値創造プロセス、協働パートナー側の専門性など、価値創造の中心を外部に置いたまま測定可能な領域を含める必要があります。

まとめ：制度の高度化より、“価値創造構造の可視化”が先行する

したがって、制度の採否や運用技術を議論する以前に、**自社における価値創造の中核が「内部／外部」のどこにあるのかを、まず事実から確認することが最初の論点になります。**そのうえで、制度が届かない領域については、事業側が経験設計や協働プロセスを再設計する方向が不可避となり、制度はその構造に沿って“補完的に機能する”という順序で理解されることが適切です。

以上の整理は、制度の巧拙や導入手法を議論する前に、「価値創造の構造と制度の前提条件が整合しているか」を確認するという、本稿が示した実務的示唆と一貫するものです。制度論ではなく、価値創造構造を主語とする設計思想が、外部協働型産業における人的資本活用の出発点になります。



33.8万人のデータに基づく **組織行動科学**[®]
組織で働く成人の研究と教育開発 **Organizational-Andragogy**[®]

お問い合わせ：人的資本開発プランニング[®]センター

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[®]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/>