

産業競争力会議 雇用・人材・教育WG(第3回)	参考資料4
平成27年1月29日	

リクルートワークス研究所

Investors in People (IIP) の概要

● IIP の運営方式

- UKCES (UK Commission for Employment and Skills : 英国雇用・技能委員会) が運営主体。
 - ◇ ミッション : 英国における技能と雇用問題に関する助言
 - ◇ 設立方式 : Non-departmental Public Body (政府外公的機関) 兼 Company limited by guarantee (有限責任保証会社 : 日本には無い会社設立形式。株式を発行せず、出資者からの保証金のみで成立している法人。英国では NPO や大学の多くがこれに該当)
 - ◇ 意思決定機関 : コミッショナー会議。
 - コミッショナーは民間企業、労働組合の幹部、大学職員、地方政府の役人等。チェアマンは John Luis (現地高級総合スーパー) の CEO。
 - ◇ 所管官庁 : ビジネス・イノベーション・職業技能省 (Department of Business, Innovation and Skills : 略称 BIS)
 - ◇ 収入・支出の実態
 - BIS がスポンサーになり、UKCES に交付金を支給。UKCES が IIP に資金提供をしている模様。
 - ただし、IIP 単体での収支は厳しく見られていない可能性が高い (UKCES が BIS に提出している年度業績レビューシート上でも、IIP は UKCES の活動の一部として組み込まれているのみ)
 - 2013/14 年度の収支 (抜粋) ¹
 - BIS から UKCES への交付金 (Grant-in Aid) : 約 6,000 万ポンド (約 110 億円)
 - IIP のライセンス料等による収入 : 約 32 万ポンド
 - IIP 単体の支出 (人件費等除く) : 約 108 万ポンド
- 組織としての IIP について
 - ◇ 意思決定機関は不明。(チェアマンは、UKCES のコミッショナーと同一人物)
 - ◇ 国内企業・団体向けの審査・コンサルサービスの提供は、全国 5 か所 (South of England, Central England, North of England, Scotland, Wales, Northern Ireland) のデリバリーセンターが実施。
 - デリバリーセンターの運営は、2011 年 4 月より民間企業による入札で決定。
(IIP が発行する各種レポートでも、「デリバリーパートナー」という表現があるので、IIP とは完全に別の法人だと思われる)
 - ◇ 別途、海外企業向けの「インターナショナルデリバリーセンター」も存在する。
 - ◇ 現在、80 か国、30 言語に対応できるようになっている。

● IIP の提供サービス

- 認証の発行
 - ◇ 2009 年より「スタンダード」、「ブロンズ」、「シルバー」、「ゴールド」、「チャンピオン」の 5 種類の認定を実施。

¹ “ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS 2013-2014”, UKCES

- 認証発行プロセスでのコンサルテーション
 - ✧ 応募企業に対しては、現場に張り付き、インタビュー等を通じて人材開発の実態を把握する。
 - ✧ 賞を与えるだけでなく、個別にレポートを作成し、改善点について言及している。
 - ✧ 受賞企業からは、コンサルを受けたことで、インターナルな意識改革ができたとのコメントが寄せられている。また、受賞したことそのものが、社員のモチベーション向上につながっているとの指摘もある。

● Investor in People を取得する意義

- IIP の審査員が職場に入ることによる社員の意識改革、人事部門の気づき
- 受賞企業であることを広報できる（それなりにイギリス国内でブランドがある）

● 審査のフレームワーク

審査は、以下の3つのコア原理を軸に展開している。このフレームワークは、第5版とのこと。（※ただし、2016年には第6版に切り替わる予定で、既に第6版のフレームワークは公開されている）

- ・計画（PLAN）：業績を改善するために戦略を立てる
- ・実行（DO）：業績を改善するために対応策をとる
- ・見直し（REVIEW）：業績を評価・改善する



上記3つの要素について、「トップマネジャー」、「マネジャー」、「一般従業員」ごとに要件が規定されている。²

● 認証のレベル分け

基本となる基準は「スタンダード (Standard)」。スタンダードレベルの認定を受けるには、39のエビデンス要件を満たさなければならない(次頁参照)。スタンダードレベルの認定を受けたのち、追加のエビデンス要件を満たす企業はさらに上のレベルの認定を受ける資格を得られる。エビデンス要件は全部で196ある³。

- ・ Investors in People Bronze : スタンダード+26の追加エビデンス要件
- ・ Investors in People Silver : スタンダード+76の追加エビデンス要件
- ・ Investors in People Gold : スタンダード+126の追加エビデンス要件
- ・ Investors in People Champion : ロールモデル企業 (ゴールド認定企業)

査定にかかる金額・期間はケースバイケース

【参考】2016年スタート予定の新基準での審査

- コアとなる原理が、Plan→Do→Review から、Leading→Supporting→Improving に変更。
- 項目も10項目から9項目に減り、項目の中身もこれまでとは全く別のものに。
 - リーダーシップケイパビリティを重視
 - 人及び組織の成果 (Outcome) につながる投資に、第5版よりフォーカス
- 上記変更に伴い、認証レベルの呼称も変更
 - Stage1: Developed
 - ◇ 原理と実践が明確になっており、それについて組織内でコミュニケーションがなされている。組織内の各階層で、それぞれに何が期待されているかが理解されている状態
 - Stage2: Established
 - ◇ 原理と実践の導入について、現場とリーダー双方がコミットしている状態
 - Stage3: Advanced
 - ◇ 高い成果を出すためにオーナーシップをもって原理と実践にいそしみ、ポジティブな成果を出すために積極的な活動が行われている状態
 - Stage4: High Performing
 - ◇ 原理と実践が高い次元で統合されており、常に改善に向けた努力があらゆる組織階層で行われている状態

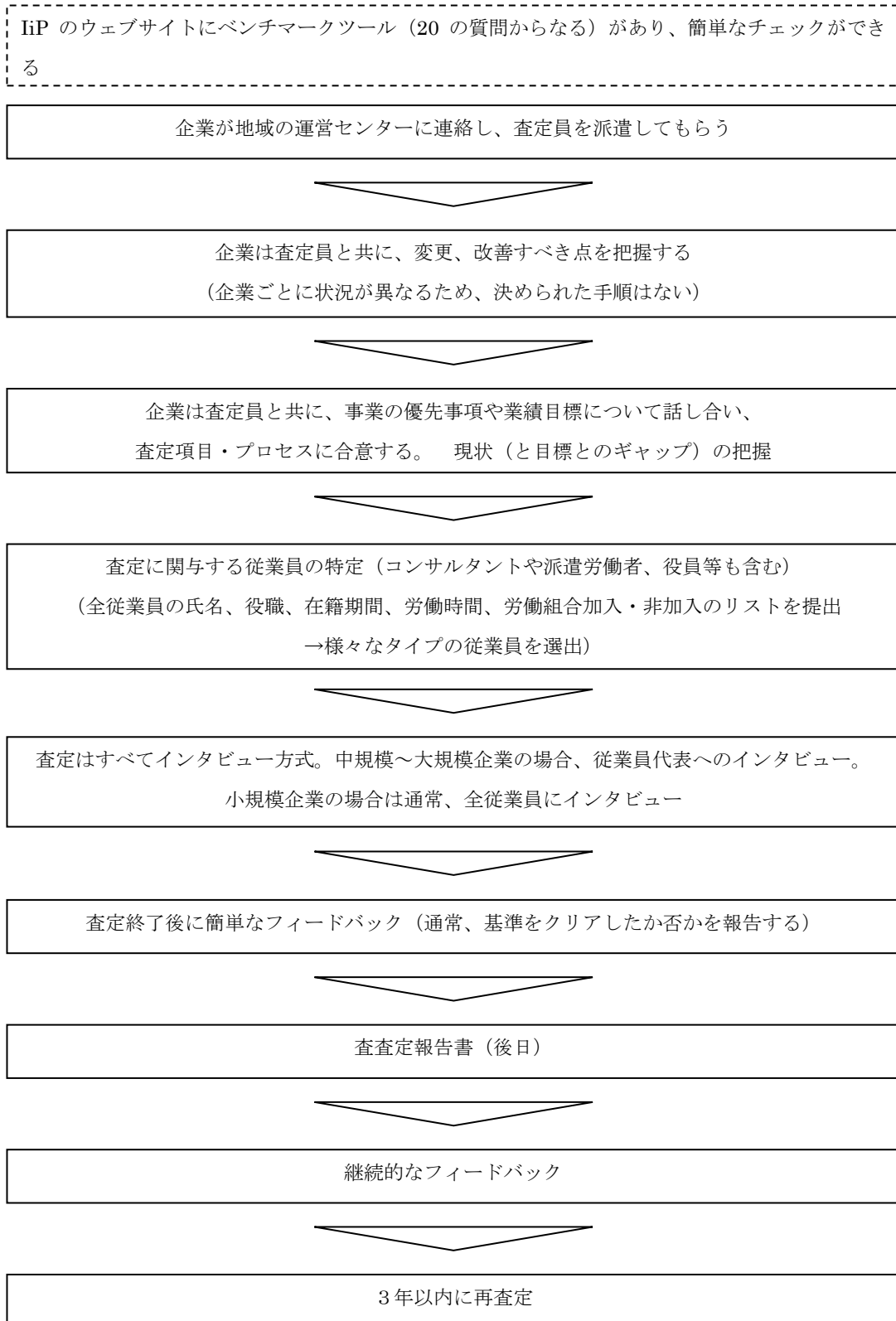
² “Our Framework Summary”, Investors in People

³ <http://www.landmarklondon.co.uk/en/media-centre/investors-in-people-gold>

インベスターズ・イン・ピープル枠組み概要（別紙参照）

計画				実行				見直し	
01 事業戦略	02 学習・育成戦略	03 人材マネジメント戦略	04 リーダーシップ・マネジメント戦略	05 マネジメント効果	06 認定・報奨	07 関与と権限移譲	08 学習・育成	09 業績測定	10 継続的な向上
スタンダード トップマネジャー（および、マネジャー、一般従業員）は以下の項目を確認しなければならない（エビデンス要件=39）									
組織はビジョン・目的、戦略、計画を有している 計画立案に一般従業員が関与している 計画策定の際に代表グループに助言を求める（適切な場合）	学習の優先事項が明確で、計画と関連している 学習・育成のためのリソースが利用可能 影響を評価する	一般従業員がアイデアを出すことを奨励する 育成・サポートの機会が平等	マネジャーは人材の指導・管理・育成に必要な能力を十分に理解している 一般従業員は有能なマネジャーがすべきことを把握している	マネジャーは有能で、一般従業員を指導・管理・育成する方法を説明できる	一般従業員は、自らが状況を改善すると信じている 一般従業員は自身の貢献が評価されると信じている	当事者意識と責任を持つことを奨励する 一般従業員が意思決定に関与する	一般従業員の学習・育成ニーズを満たす	学習への投資を定量化できる 影響を明示する	評価が人材戦略・管理の改善につながる
付加的枠組み （追加エビデンス要件=ブロンズ：26、シルバー：76、ゴールド：126）									
明確な基本的価値観がビジョンや戦略に関連している 主要な業績評価指標が業績の改善に用いられる 社会的責任を戦略に取り入れる 一般従業員と出資者が戦略開発に関与する	学習・育成戦略により能力が形成される 計画時に学習法を考慮する 一般従業員は自身の学習に関する決定に関与する 学習・育成が革新的で柔軟 継続学習の文化がある	採用プロセスが公正、効率的、効果的である 多様で、優秀な労働力を生み出す ワークライフバランス施策が一般従業員のニーズに合っている 建設的なフィードバックが評価される 一般従業員の資質を最大限に活用する構造	現在・今後のためのリーダーシップ・マネジメント能力が定義されている マネジャーはこれらの能力を獲得するためのサポートを受ける 社外のグッドプラクティスを考慮し、リーダーシップ・マネジメント戦略が事業戦略に関連している すべての一般従業員がリーダーシップ能力の開発を奨励される	マネジャーは、リーダーシップ、チームワーク、ナレッジシェアリングのロールモデルである コーチングが文化の一部である 一般従業員は自身のキャリア開発をサポートされる 誠実さと信頼の文化がある	報奨・認定施策が事業戦略に関連し、対外的に評価される 代表グループに助言を求める（適切な場合） 一般従業員のモチベーションを把握している 成功を称える 福利厚生施策が法定要件以上である 同僚の成果を認識する	効果的な協議や関与が文化の一部である 一般従業員の決定を信頼し、サポートする 知識や情報を共有する 一般従業員は成功のために全力を尽くす 継続的な改善の文化がある 一般従業員は物事の手順に問いを投げかけることができる この組織で働くことに当事者意識や誇りがある	学習・育成のリソースが効果的に利用されている 学習は日々の活動 学習・育成に革新的で柔軟なアプローチを用いる 一般従業員は可能性を最大限に引き出す機会を与えられる あらゆる学習は日々の活動で、評価、称賛される メンタリングが用いられる 自己啓発が支援される	人材戦略への貢献は査定、評価される 主要な業績評価指標への影響を説明する 結果的に業績が改善する キャリアの見通しが改善する 費用対効果の査定に柔軟で効果的なアプローチをとる 人材への費用対効果を出資者に報告する	自己評価と外部評価を用いる マネジメントに関する一般従業員の見解を把握するために効果的なフィードバック方法を用いる 社内、社外のベンチマークを用いる マネジメントに関する一般従業員の見解が改善する 一般従業員が働きがいのある会社と信じている

● IIP 認定のながれ (例) ⁴



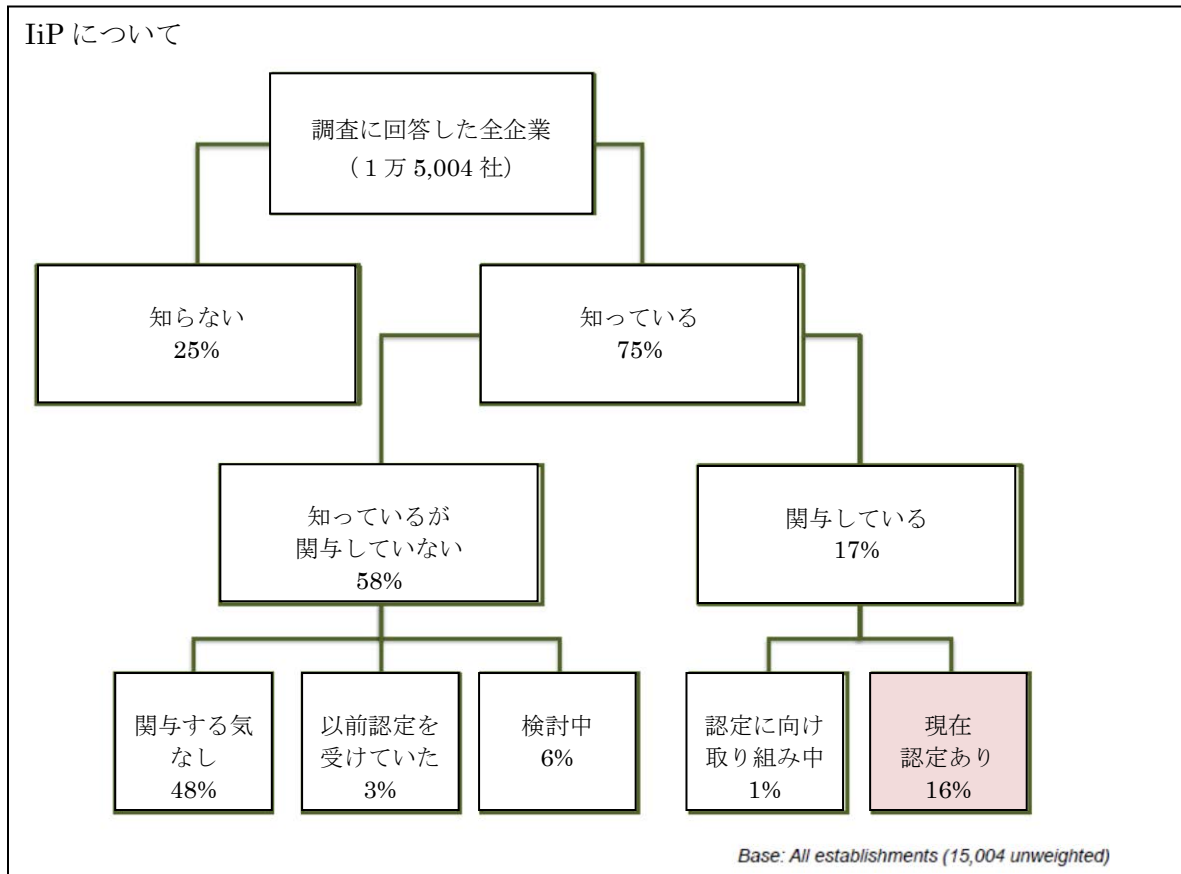
⁴ <http://www.consultants-on-line.com/default.asp?contentID=94>

●どの程度浸透しているか

**出所によって、認定企業数にバラつきがある。

1) 英国企業の 16%が IiP の認定を受けている⁵ (IiP ウェブサイト情報。下記調査に基づく)

(ちなみに、英国総企業数は 483 万社⁶)



出典：“UK Commission’s Employer Perspectives Survey 2012 Evidence Report 64 December 2012”, UKCES⁷

2) 2014年現在、IiPの認定を受けている企業は全英で約1万4,800社⁸ (UKCESの情報)
 そのうち、イングランドは1万3,393社 (スタンダード:10,410社、ブロンズ:1,071社、シルバー:876社、ゴールド:1,036社)

3) ・世界で4万社以上⁹ (一方、過去20年以上で、世界で2万社以上¹⁰という記載も)

⁵ <http://www.investorsinpeople.co.uk/accreditation/beyond-people-management-excellence>

⁶ <http://www.jsps.org/pdf/infojsps-jetro01-3.pdf>

⁷ 2012年5～8月に実施

⁸

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/315222/85_FoI_Release_IiP_accredited_companies.pdf

●PR 方法

○プラーク（看板？）



KPMG Channel Islands

(https://www.facebook.com/InvestorsInPeople.UK/posts/549349128439599?stream_ref=10)

元サイト :

<http://jersey.isle-news.com/archives/kpmg-achieves-investors-in-people-gold-standard/18238/>



Spiral Health CIC

(<http://www.prlog.org/12085215-cabinet-support-helpps-growth-of-local-nurse-led-rehabilitation-unit.html>)



ISIMUL GROUP（教育・ケアサービスのプロバイダー）


(<http://www.kisimul.co.uk/training.html>)



John Leggott College

(<http://www.leggott.ac.uk/mod/newsarticle/1188-Investors%20in%20People%20Bronze%20Awarded%20to%20JLC>)

大手企業を中心に探してみたところ、ウェブサイト上では、「about us」、「awards」、キャリアのページやプレスリリースで告知しているところが多かった。ただし、

ロゴ  INVESTORS IN PEOPLE を貼っているところと貼っていないところがある（ロゴ使用が有料の可能性あり）。

⁹ https://www.usrbc.org/pics/File/member_news/2014/JTI.pdf（Japan Tobacco International ロシア）

¹⁰ <http://www.emb-x.com/investors-in-people/>（デリバリーパートナーの1つ）

○IiP が販売しているグッズ等¹¹

プラークやペン、旗、マグカップ、バッジ

¹¹ <https://www.investorsinpeople.co.uk/shop>