

人事の専門性に関する実態調査

人事担当者は、 人事に必要な専門知識・スキルをどう認識しているか

リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所 RMSmessage 編集部

はじめに

本誌編集部では「人事に求められているもの」を考えるにあたり、人事の専門性に着目することにした。そして、人事担当者自身が専門知識・スキルの必要性や内容についてどのようにとらえているのか、その実態を把握するための第一歩として定量調査を行った。専門知識・スキルとしては、職務遂行能力や自社に関する知識に加えて、日本ではこれまであまり明示化されていない人事特有の専門知識・スキルにも着目した。

調査概要

2012年2月にインターネット調査を実施した。対象は、従業員1,000名以上の企業に所属する20代から40代の人事業務に携わっている入社後3年目以上の会社員300名である。部長以上のマネジメント職とは分けて考えるため、一般社員・係長相

当200名、課長相当100名の役割に限定した。回答者の属性は、以下のとおりである。

- 業務内容（複数回答）：「採用」(59%)、「人材開発」(48%)、「労務」(43%)、「配置・異動」(35%)、「制度企画」(33%)、「その他」(2%)
- 所属部門：「人事部門」(34%)、「事業部内のスタッフ部門」(35%)、「その他、スタッフ部門（経営企画、グローバル企画、総務など）」(31%)
- 人事経験年数：平均6.4年（最小値1年、最大値28年）
- 従業員規模：「1,000名以上3,000名未満」「3,000名以上10,000名未満」「10,000名以上」が同割合
- 業種：製造業（35%）、非製造業（65%）

人事に必要な 専門知識・スキルとは

まず、専門知識・スキルとして何を想起するかを確認するために、「人事の仕事を進める上で重要な専門知識・スキル」について

自由記述で回答を求めた。コメント内容を分類したところ、「労働法規・労務知識」(79件、26.3%)、「コミュニケーション力」(78件、26.0%)、「人を見る目」(47件、15.7%)に関する記述が上位を占めた。次点としては「なし」(22件、7.3%)であった。続いて、「実務知識」(15件、5.0%)、「人間力・人柄」「公正さ、倫理観」(11件、3.7%)、「自社知識」「経験」(10件、3.3%)に関するものがあげられていた。他には、「心理学」、「バランス感覚」、「広い視野」、「コーチング」、「洞察力」などがあつた。

つぎに、「人事の専門性向上のための取り組み」について聞いた（図表1）。全体として最も平均値が高かったのは「コミュニケーションに関する職務遂行能力」の向上で、「実務に関する専門知識（自身の担当業務）」がそれに続いた。上位には、自社についての知識（「戦略・ビジネス」「従業員個々人の情報」「企業文化や風土」）やその他の職務遂

行能力(「課題形成力」「課題推進力」「人材育成力」)、人事に関する専門知識(「労働法規」「人的資源管理論」「組織行動学」など)が見られた。

さらに、必要な専門性は担当業務によって異なる可能性を考慮して、業務内容別に平均を比較した(図表2)。「採用・人材開発・労務・配置・企画」すべてを担当している場合に、おおむね他の群の平均を上回っているが、項目によってはほとんど差が見られない、もしくは他の群が上回っているものもあった。

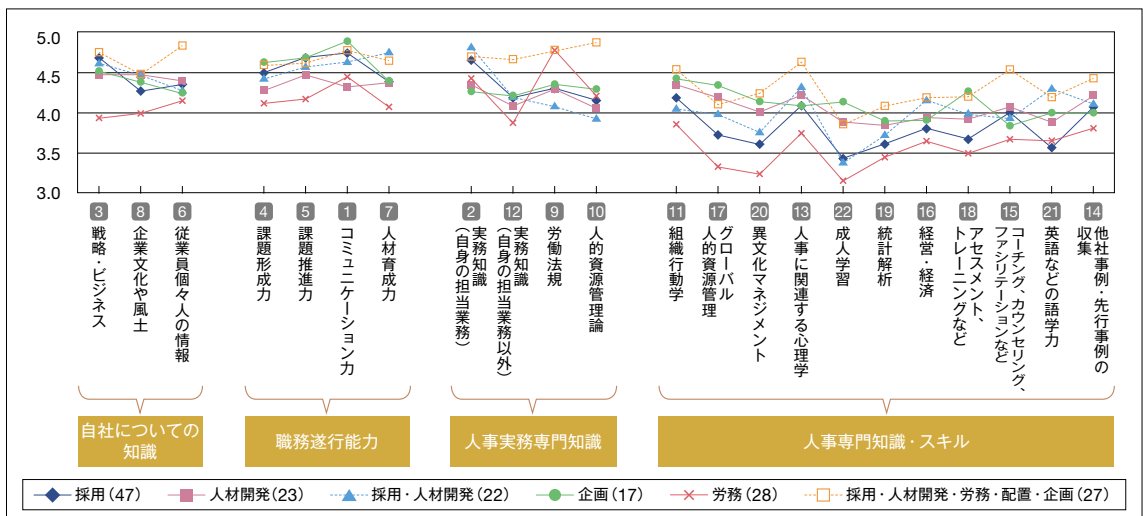
専門性向上のために自ら高めようと思っている知識・スキルや能力は、コミュニケーション力をはじめとした職務遂行能力、実務に関する専門知識、自社についての知識であり、業務内容によって異なる可能性が示唆された。

図表1 人事の専門性向上のための取り組み～全体(n=300)～

「人事の専門性を身につけるため、下記のような知識・スキルの習得や能力の向上に向けた行動をどれくらい意識して行っていますか」(6:強く意識して取り組んでいる、5:意識して取り組んでいる、4:どちらかといえば意識して取り組んでいる、3:どちらかといえば取り組んでいない、2:取り組んでいない、1:まったく取り組んでいない)

	平均値
1 対人折衝、交渉などのコミュニケーションに関する職務遂行能力	4.67
2 実務に関する専門知識(自身の担当業務)	4.59
3 自社の戦略・ビジネスについての精通	4.54
4 問題発見力、課題分析力、企画力など、課題形成に関する職務遂行能力	4.52
5 計画力、実行力など、課題推進に関する職務遂行能力	4.51
6 自社の従業員個々人の情報についての精通	4.45
7 部下・後輩育成などの人材育成に関する職務遂行能力	4.44
8 自社の企業文化や風土についての精通	4.42
9 労働法規(労働基準法、労働安全衛生法、労働契約法、労働組合法、育児介護休業法、雇用保険法など)	4.41
10 組織構造や人事制度に関する体系的知識(人的資源管理論)	4.21
11 リーダーシップ、組織変革、組織文化などに関する体系的知識(組織行動学)	4.20
12 実務に関する専門知識(自身の担当業務以外)	4.18
13 人事に関連する心理学の専門知識(モチベーション、キャリア、ストレスマネジメントなど)	4.18
14 他社事例・先行事例の収集	4.07
15 コーチング、カウンセリング、ファシリテーションなどの実践スキル	4.06
16 経営・経済に関する専門知識(経営学、経済学など)	3.89
17 グローバル人的資源管理に関する体系的知識	3.88
18 アセスメント、トレーニングなどの手法に関する専門知識	3.85
19 人事関連データを集計・分析するための統計解析に関する専門知識	3.81
20 異文化マネジメントに関する専門知識(異文化コミュニケーションなど)	3.77
21 英語などの語学力	3.75
22 成人学習に関する専門知識	3.65

図表2 人事の専門性向上のための取り組み～業務内容別～



※業務内容は「採用」「人材開発」「労務」「配置・異動」「制度企画」の複数回答で得られたものから、回答数の多い組み合わせを用いた。()内は人数
※番号は「全体」(図表1)の順位

専門知識・スキルの 必要性の認知度

それでは、人事という仕事における専門性の必要性について改めて問われた場合、どのような回答となるのだろうか。今回あえて2つの考え方(「人事という仕事には専門的な知識・スキルが必要だ」「自分の所属している会社の内情に精通していれば、特別な専門知識・スキルは必要ない」)を提示し、それぞれへの同意状況を確認した(図表3)。

人事に専門的な知識・スキルが必要かどうかについては、業務内容ごとに若干の傾向の違いはあるものの、9割前後が肯定的な回答をしている。一方、自社の内情に精通していれば特別な専門知識・スキルは必要ないとの認識は、業務内容によって異なる傾向が見られた。「採用・人材開発」および「人材開発」担当者は、半数以上が自社の内情への精通があれば特別な専門知識・スキルは必要ないと考えているのに対し、「労務」担当者は自社の内情に精通していたとしても専門知識・スキルが必要であるとの回答だった。

人事の専門性について必要性を問われればおおむね必要だと答えるものの、それが自社の内情に精通することよりも重要かどうかの認識は業務内容によって異なる可能性が示唆された。

図表3 人事にとっての専門性の必要性

	人事という仕事には専門的な知識・スキルが必要だ(%)	自分の所属している会社の内情に精通していれば、特別な専門知識・スキルは必要ない(%)
全体 (300)	86.3	44.0
採用 (47)	87.2	44.7
人材開発 (23)	87.0	56.5
企画 (17)	88.2	41.2
業務内容		
労務 (28)	89.3	28.6
採用・人材開発 (22)	86.4	63.6
採用・人材開発・労務配置・企画 (27)	92.6	48.1

※「あてはまる」(6:とてもあてはまる、5:あてはまる、4:ややあてはまる)の選択率を表示
※業務内容は「採用」「人材開発」「労務」「配置・異動」「制度企画」の複数回答で得られたものから、回答数の多い組み合わせを用いた。()内は人数

専門知識・スキルの 学習経験

最後に、OJT以外での専門知識・スキルの学習経験について結果を紹介する(図表4)。「書籍、セミナー・講習、研修などで継続的に学んだことがあるもの」は、「概要を理解している程度」と「実務に応用できる程度」の2段階で回答を求めた。

「学んだことがあるもの」の合計および「概要を理解している程度」としては、「労働法規」「社会保険制度」といった人事・労務に関する知識が最上位となった。続く「雇用・採用」は「実務に応用できる程度」では最も選択率が高かった。そして、「評価・処遇、賃金体系と報酬管理」「人材開発」「配置、昇進・昇格」といった人事業務に関する知識が、5割程度の選択率ではあるものの上位を占めた。経営学に関するものとしては「経営戦略」「マーケティング」「ファイナンス」の、人

事の専門知識としては「ストレスマネジメント、メンタルヘルス」「リーダーシップ理論」の選択率が比較的高かった。選択肢から想起する学習内容にはおそらく個人差があり、実際の習得レベルはさまざまであろうが、どういった領域の専門知識・スキルの学習経験があるかの目安にはなるだろう。

「今後新たに学ぶ必要がある」と思っているもの、さらに学んでみたいもの」としては、約3分の1の回答者が「心理学」を選択しており、「異文化コミュニケーション」「モチベーション理論」と続く。「学んだことがあるもの」で上位にあがっているものは「今後学んでみたいもの」としては下位となる傾向が見られるが、「アカウントティング、ファイナンス」「経営戦略」「マーケティング」といった経営に関する知識は、学んだことがあっても、今後も学んでみたいものとして比較的上位に選ばれていた。

おわりに

本調査では、9割近くが人事には専門知識・スキルが必要との認識をもっていることが明らかになった。一方、専門知識・スキルの内容としては、コミュニケーション力などの職務遂行能力や自社についての知識、実務知識や労働法規・労務知識が中心で

あり、それ以外の人事特有の専門知識・スキルの必要性については認識にばらつきが大きいようだった。専門性必要度の認識の違いは、業務内容によって傾向が異なる可能性が確認できたが、個人特性(志向、適応感など)や企業特性(業種、従業員規模など)がどう影響するのかについても、見ていきたい。

今回、調査・研究の第一歩として、人事担当者の意識を通じて、人事の専門性を浮き彫りにすることを試みた。今後は、経営視点からの人事の役割に照らして、人事の専門性の内容やレベルについてさらなる精査を行っていききたい。そして、ニーズや必要性に応じて、人事の専門性向上に資する情報発信を続ける所存である。

図表 4 人事や経営に関する知識・スキルの学習経験 (n=300)

「書籍、セミナー・講習、研修などで継続的に学んだことがあるものはどれですか。また、今後新たに学ぶ必要があると思っているもの、さらに学んでみたいものはどれですか」(複数回答による選択率)

学んだことがあるもの	概要を理解している程度 (%)	実務に活用できる程度 (%)	計 (%)
1 労働法規	31.3	39.0	70.3
2 社会保険制度	31.3	34.7	66.0
3 雇用・採用	24.3	41.3	65.7
4 評価・処遇、賃金体系と報酬管理	24.7	29.0	53.7
5 人材開発	25.3	27.7	53.0
6 配置、昇進・昇格	23.0	29.0	52.0
7 経営戦略	24.0	23.0	47.0
8 退職・解雇・再雇用	19.3	26.0	45.3
9 マーケティング	23.3	19.3	42.7
10 組織開発	21.0	21.0	42.0
11 ストレスマネジメント、メンタルヘルス	21.3	20.3	41.7
12 リーダーシップ理論	22.3	18.3	40.7
13 コーチング	18.3	19.7	38.0
14 アカウンティング、ファイナンス	20.0	16.3	36.3
15 グローバル組織・人材マネジメント	18.0	14.3	32.3
16 心理学	13.7	18.0	31.7
17 モチベーション理論	16.0	15.0	31.0
18 トレーニング手法	15.3	12.7	28.0
19 キャリア理論	15.3	11.7	27.0
20 統計解析	12.7	14.0	26.7
21 ファシリテーション	10.7	12.7	23.3
22 キャリアカウンセリング、産業カウンセリング	11.0	12.3	23.3
23 ダイバーシティマネジメント	11.3	11.3	22.7
24 パーソナリティ理論	11.3	10.7	22.0
25 アセスメント手法	11.0	10.0	21.0
26 異文化コミュニケーション	10.7	10.0	20.7
27 タレントマネジメント	11.0	8.0	19.0
28 成人学習理論	7.0	10.0	17.0

今後学んでみたいもの	(%)
16 心理学	34.7
26 異文化コミュニケーション	32.3
17 モチベーション理論	32.0
14 アカウンティング、ファイナンス	31.3
7 経営戦略	27.7
9 マーケティング	27.0
27 タレントマネジメント	27.0
23 ダイバーシティマネジメント	27.0
19 キャリア理論	26.7
22 キャリアカウンセリング、産業カウンセリング	26.7
21 ファシリテーション	26.7
25 アセスメント手法	26.3
28 成人学習理論	25.7
15 グローバル組織・人材マネジメント	25.3
20 統計解析	25.3
24 パーソナリティ理論	25.0
12 リーダーシップ理論	24.7
13 コーチング	24.7
18 トレーニング手法	23.7
2 社会保険制度	23.0
5 人材開発	23.0
11 ストレスマネジメント、メンタルヘルス	23.0
1 労働法規	22.0
10 組織開発	21.3
8 退職・解雇・再雇用	19.3
3 雇用・採用	17.0
4 評価・処遇、賃金体系と報酬管理	17.0
6 配置、昇進・昇格	16.3

※番号は「学んだことがあるもの」の順位