

日本の人事担当者に求められる人材要件に関する実態

役割・適応実感との関連性に着目した調査報告

荒井理江（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）

藤村直子（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）

1. 研究の背景

ビジネス環境がグローバル化、複雑化する中、企業が競争力を高める上で人事機能の重要性は高まっており、また人事に求められる能力も変化してきている（Ulrich et al, 2008）。

Ulrich は、人事が「仕事を成し遂げる過程において顕在化させる知識、スキル、そして態度」である人事コンピテンシーについて国際的な調査を行い、その実態を明らかにしている（Ulrich et al, 2008）。日本においても、たとえば幸田（2014）は、近年の日本企業の人事の役割に関する研究をレビューしその主張の変遷を追いながら、これまでの管理の専門家としての役割から、SHRM を基盤とした役割へと変化していることを指摘し、その機能を果たすために人事の専門性を再開発していくべきであると主張している。しかし、日本の人事担当者の専門性や要件については、実務書で論じられているものはあるが（労務行政研究所編，2010 他）学術的な実証研究の蓄積は少ない。日本企業の人事機能を含むガバナンスについては、徐々に欧米的なあり方にシフトしてきているとはいえ（Jacoby, 2005）日本特有の雇用環境・経営慣行等の影響を受け、欧米のそれとは異なっている（平野, 2006）。日本の企業において、人事が成果を挙げるための要件については、精査する必要がある。また、前述の Ulrich の調査では、人事の担う役割別に人事コンピテンシーの得点を比較し、ビジネスパートナーである事業部門人事において、得点が高いことを示している。日本企業の人事においても、業務内容や役割が変われば要件も変化する可能性がある。

さらに、人事の専門性開発に関する調査では、専門性を獲得する意欲・関心がある人は、人事業務へのやりがい・適応感が高い結果が確認された（リクルートマネジメントソリューションズ, 2012）。今後、企業が社内で人事担当者の専門性を計画的に開発していくにあたっては、成果行動の要件だけでなく、本人の人・組織づくりに対する意欲や関心もまた、重要な人材要件となる可能性がある。

そこで、今回は、日本企業の人事担当者の、人・組織領域への意欲や関心なども含んだ人材要件を改めて抽出すること、および担当役割の違いや、業務の難易度による違い（たとえば、定型的な運用業務と新たな企画を生み出す必要のある業務）によって、要件はどのように異なってくるのかを明らかにすることを目的に行った調査結果を報告する。

2. 方法

2.1 人材要件項目の作成

現職で成果をあげている人事7名に対してイン

表1 インタビュー対象者の属性

	業種	従業員規模	役職	転職	人事以外経験 (現勤務先/それ以外)
A	IT	300名未満	部長	有	無/有
B	IT	300名未満	課長	有	無/有
C	金融	300名以上 500名未満	部長	有	有/有
D	製造業	3000名以上 5000名未満	課長	有	無/有
E	小売 (外資)	5000名以上 10000名未満	部長	有	無/有
F	製造業	5000名以上 10000名未満	役員	無	有/-
G	製造業	10000名以上	係長	無	有/-

インタビュー調査を行った。対象選定にあたっては、現場で成果を挙げており、かつ人事という仕事にやりがいを感じ、思いをもって従事していること、また、勤務先企業の業種、従業員規模、役職、転職経験の有無、現在の勤務先企業での人事以外の職務経験の有無等に大きな偏りが出ないように留意した(表1)。年齢は30代半ばから60代前半にわたり、1名のみ女性である。業務内容としては、Bは主に採用を主担当としているが、それ以外は採用・配置・育成・制度等幅広く担当している。主な質問内容は、社会人になって以来の職務経歴、具体的な仕事内容や主な成果、人事で成果をあげるためにどのような行動・ものの見方・能力が必要か、人事の仕事に感じる意義である。イン

タビュー内容は許可を得て録音し、テキスト化した。

データのコーディングは、本研究の筆者2名で行った。成果をあげる上でとっていた行動や発揮された力、重視しているものの見方等から人材要件に関するキーワードを抽出した。最終的に選定した15個の人材要件およびインタビューコメントからの該当数は表2のとおりである。勤務先企業や従事している人事業務での役割の違いも考慮して、対象者全員に該当しない人材要件についても人材要件項目として採択することとした。なお、特に該当人数・数が多い要件のエピソード例は表3のとおりである

表2 人材要件一覧と該当数

	内容	項目	A	B	C	D	E	F	G	計	該当人数									
1	ビジネス理解	各事業・部門内のビジネス構造を理解する	4	4	3	1	0	3	6	21	6									
2	現場に入り込む	自ら現場に入り込んで人・組織の現状を把握する	6	4	4	2	1	1	8	26	7									
3	対課題	将来構想	現在だけでなく、将来的にビジネスで求められる人・組織の状態を想像する									0	2	2	1	1	1	7	14	6
4		経営と現場をつなぐ	現場と経営の葛藤・対立を解消する									5	1	1	2	0	1	2	12	6
5	粘り強い交渉	本質的な課題解決にむけて、関係者一人ひとりと粘り強く交渉する	2	2	4	2	0	1	6	17	6									
6	的確なPDS	施策について、的確なPDSを回す	5	3	3	1	1	0	2	15	6									
7	上位者への意見具申	相手が上位役職者・経営者であっても意見具申する	1	2	2	2	1	2	7	17	7									
8	対人	チームで成果をあげる	チームで成果をあげる組織マネジメントを行う									8	0	2	0	0	0	2	12	3
9		人を見る目	人の能力・性格特徴を見抜く目がある									0	1	1	0	1	0	0	3	3
10	多様性理解・共感	多様な人の気持ちや状況を具体的に想像する	6	8	4	0	2	1	5	26	6									
11	ゼロベース思考	社内事情や既存のルールにとらわれず、何が大事かを考える	3	6	8	2	2	1	13	35	7									
12	ものの見方	正解のない問いへの対峙	答えのない問いを考え抜く									3	1	2	0	0	1	3	10	5
13		人・組織への強い関心	人・組織づくりについて強い関心・思いがある									7	1	3	1	2	1	3	18	7
14		可能性を信じる	人の可能性を信じる									0	2	3	0	2	0	3	10	4
15	利他的思考	私心ではなく、人の利益を重んじて判断する	0	1	2	3	1	1	1	9	6									

表3 インタビューからのコメント例(抜粋)

2	現場に入り込む	(会社イベントの)チケットを一人一人に配りに行ったりとかしてね。いろんな人たちと知り合いになって、ビジネスの話も聞かせてもらった。(現場と接点をもつためには)使えるものは何でも使ってやれというのが当時あった。(G)
7	上位者への意見具申	(新卒採用)今年はゼロだと部長に言われたんですけど、それだけはやめてくれと、やらせてくれと。中高年の人に辞めてもらうのに新人を雇うなんてできないというのは分かるんだけど、最低限やらしてくださいって。(F)
11	ゼロベース思考	中途採用で従来だと採らなかつたようなスペックの方々を採ったりし始めてるんですよ。社内にはないスペックの人を上も下も含めて採るといふふうに変えていって、その人たちと一緒にポジションをつくるみたいな採用もしたんです。(G)
13	人・組織への強い関心	組織をつくる、組織を強くすることで結果を出すとか成果を出すっていうことにすごく興味関心が行くようになりました。(A)

2.2 使用データ

調査会社のパネルを用いて、30～49歳の会社勤務の正社員で、現在人事業務に携わっている人を対象に、インターネット調査を実施した。人事に求められる人材要件や役立った経験を聴取する必要性から、人事経験として十分ではないと考えられるケース(人事施策の企画・設計に主担当として携わったことがない、人事業務の基本を身につけている段階)は対象外とした。従業員規模は100名以上とし、製造業・非製造業が均等になるようにデータを収集し、不正回答を取り除いた上で最終的に336件を分析対象とした。

属性は、男性84.2%/女性15.8%、30代43.8%/40代56.3%、一般職24.1%/管理職75.9%で、勤務先企業の従業員規模は100～299名28.0%/300～499名12.8%/500～999名13.1%/1000～2999名15.8%/3000～4999名7.7%/5000～9999名8.3%/10000名以上14.3%である。現在の所属としては、本社人事部門29.2%/人事以外の本社スタッフ部門37.5%/本社以外の部門・拠点33.3%、人事経験としては、採用64.0%/人材開発47.3%/組織開発32.1%/労務40.8%/配置・異動41.4%/制度企画32.7%/制度運用23.5%(複数回答)、人事以外の経験職種として主なものは、営業19.6%/総務・法務・広報14.3%/経営企画・事業企画9.8%/接客サービス9.7%/技術系専門職9.4%(複数回答)である。

使用項目は、人材要件については、15個の項目

のうち現在の役割で成果をあげる上で必要と感じる要件として、あてはまるものを全て選択させる複数選択である。人事業務における現在の主な役割については、6項目からの択一選択である。経営・現場とのコミュニケーション行動や関係性については、7項目6件法(とてもあてはまる/あてはまる/ややあてはまる/ややあてはまらない/あてはまらない/まったくあてはまらない) 適応実感については、「1. 現在の人事の仕事にやりがいを感じている」「2. 人事の仕事は自分に向いていると思う」「3. 会社が期待する成果を出せている」「4. 自分の力を十分に発揮できている」の4項目、6件法を尺度化した数値(係数.83)を用いた。

たくあてはまらない) 適応実感については、「1. 現在の人事の仕事にやりがいを感じている」「2. 人事の仕事は自分に向いていると思う」「3. 会社が期待する成果を出せている」「4. 自分の力を十分に発揮できている」の4項目、6件法を尺度化した数値(係数.83)を用いた。

3. 結果と考察

3.1 人材要件の合致度

15個の人材要件のうち、必要な要件として選択された割合は表4のとおりである。最も多く選択されたのは「2.現場に入り込む」(67.3%)であり、「3.将来構想」(65.8%)、「1.ビジネス理解」(60.4%)も6割を超えて選択された。次いで、「9.人を見る目」(53.9%)、「8.チームで成果をあげる」(45.8%)、「5.粘り強い交渉」(44.9%)、「13.人・組織への強い関心」(42.3%)、「4.経営と現場をつなぐ」(40.8%)の選択率が高かった。最も選択率が低かったのは「15.利他的思考」であった。

また、こちらから提示した要件への選択状況だけでなく、自由記述回答結果からも検証するために、「人事の仕事は自分に向いていると思う」(6件法)への肯定回答(「とてもあてはまる/あてはまる/ややあてはまる」、n=258)・否定回答(「ややあてはまらない/あてはまらない/まったくあてはまらない」、n=78)それぞれの理由を求めた自由記述回答結果を分類した。自分に適性がある・ないと感じる理由として、どのような人材要

表4 人材要件の出現率

	要件選択 (複数回答)
1 ビジネス理解	60.4%
2 現場に入り込む	67.3%
3 将来構想	65.8%
4 経営と現場をつなぐ	40.8%
5 粘り強い交渉	44.9%
6 的確なPDS	30.7%
7 上位者への意見具申	41.7%
8 チームで成果をあげる	45.8%
9 人を見る目	53.9%
10 多様性理解・共感	32.1%
11 ゼロベース思考	39.0%
12 正解のない問いへの対峙	29.8%
13 人・組織への強い関心	42.3%
14 可能性を信じる	34.5%
15 利他的思考	23.8%

件を想起しているのかを確認するためである。結果、「9.人を見る目」(13.4%、例：肯定群：「人を見る目にはわりと自信があるから」「人の特性を生かした配置が得意であるため」、否定群：「人の性格や力を見極める力が足りないから」)、「13.人・組織への強い関心」(12.2%、例：肯定群：「人が育つ姿を見るのが楽しい」「人に関心を持つ、人に興味を持つ人であれば向いている業務だと感じる」「モノ作りよりも人間そのものに関心があるから」)に関連する記述が多く見られたことに加え、提示した15個以外で人材要件に関連する記述としては、「対話・関係構築」(11.6%、例：肯定群：「誰とでも関係を構築できる/コミュニケーション能力の高さには自信がある/人との対話を重視」、否定群：「話すことが苦手/一人でコツコツ行う仕事が向いている」)に関するものが多かった。なお、実際に、現場や経営陣・事業責任者らとの程度コミュニケーションや関係構築を行っているかを、「人事の仕事は自分に向いていると思う」他4項目から合成した「適応実感」尺度別(尺度得点で分類、高群：上位19.3%、低群：下位22.6%)に確認したところ、すべての項目において適応実感の高群が低群に比べて有

意に高かった(全6項目：項目例「日ごろから、経営者や事業責任者と、経営・組織課題について会話をしている」「日頃から、現場社員と、人・組織課題について会話をしている」、 t 値-7.93~-4.68)。

他には、「ドライさ・合理性」(5.1%、肯定群：「ドライな性格/合理的配慮ができ、それでいて情緒的/人の陰口を気にしない」、否定群：「非情になれない/感情を優先してしまう」)、「客観性・公平性」(2.4%、肯定群：「客観的に評価できる/公平に考えることができる」)等があった。

これらの結果から、人事の要件について、全体的な傾向としては、ビジネスを理解し、将来的な視界を持ちながら、現場に入り込むことが求められていることが改めて確認されたが、加えて、「9.人を見る目」「13.チームで成果を上げる」といった、自らが人への洞察力を持ったり、チームを作る力があること、また、「4.現場や経営をつなぐ」「5.粘り強い交渉」のような高いコミュニケーション力が重要になることが伺えた。自由記述回答の分類でみられた「対人対応力」についても、明確に判断できないものの、こういった、時に葛藤の調整や折衝を必要とするようなコミュニケーションを想定している可能性も考えられる。また、これらのコミュニケーションを行う上では、「13.人・組織への強い関心」を持ち、私心ではなく「合理・客観性」を持った思考・判断軸が重要となっていることが考えられる。

3.2 担当役割と人材要件の関係

次に、担当する役割の種類や難易度によって、必要と感じる人材要件が異なるかどうかを検証した。まず、担当業務の種類については、次世代リーダー育成等、中長期的な視界で、部門を横断する全社的な取り組みを企画・設計する業務を担う群(以下「全社」、 $n=44$)と、特定の事業の推進のためのビジネスパートナーとしての業務を担う群(以下「特定事業」、 $n=47$)をとりあげ、その違いを確認した。次に、難易度については、先の全社群と、企業運営において最低限の人事制度

の運用を担う群（以下「最低限」，n=46）とを比較した。

それぞれの関係性の検証は 係数で行った。係数の算出にあたっては、担当業務の種類別の比較については、全社 = 1，特定の事業 = 0 とコーディングし、業務の難易度別の比較については、全社 = 1、最低限 = 0、とコーディングして算出した。

結果は表 5 のとおりである。

まず業務の種類と人材要件については、関連の強い順に「7. 上位者への意見具申」「5. 粘り強い交渉」において、有意のゆるやかな正の関連性が見られた。特定事業のビジネスパートナーよりも、全社的・長期的な人・組織作りの役割を担う場合のほうが、目先の事業合理性や個別事業最適を乗り越えて、各事業の責任者や経営陣と粘り強く交渉しながら取り組みを進めていく必要性が高いことが想像される。

次に、担当業務の難易度と人材要件については、関連性の強い順に、「5. 粘り強い交渉」「11. ゼロベース思考」「9. 人を見る目」「6. 的確な PDS」「7. 上位者への意見具申」「8. チームで成果をあげる」「15. 利他的思考」「3. 将来構想」において有意でやや弱い正の関連性が見られた。企業経営上の最低限の人事管理の整備・運用の立場を超えて全社

表5 担当する役割の特徴・適応実感と人材要件の関係

	係数		
	全社と特定事業	全社と最低限	適応実感高群と低群
1 ビジネス理解	.129	.182 †	.105
2 現場に入り込む	-.142	-.040	.091
3 将来構想	.190 †	.220 *	.176 *
4 経営と現場をつなぐ	.139	.064	.122
5 粘り強い交渉	.229 *	.334 **	.166 *
6 的確なPDS	.117	.273 **	.095
7 上位者への意見具申	.273 **	.244 *	.021
8 チームで成果をあげる	.061	.244 *	.100
9 人を見る目	.040	.288 **	-.003
10 多様性理解・共感	.162	.156	.072
11 ゼロベース思考	.163	.290 **	.017
12 正解のない問いへの対峙	.070	-.054	.160 †
13 人・組織への強い関心	.006	.109	.213 *
14 可能性を信じる	.094	.156	.131
15 利他的思考	.044	.243 *	.059

† p<.10 * p<.05 ** p<.01

的・中長期的な人・組織作りを担おうとする場合には、前述のような粘り強い折衝力に加え、これからの非連続な環境変化の中で、未来を見据えた事業や組織・人材のあり方や方針を、必ずしもこれまでのやり方や私心にとらわれずに描ける構想力や、ゼロベース思考、利他的思考などが必要になること、実際の企画設計や遂行にあたっては部門を横断したチームを組む必要があるため難易度の高い課題を多様なメンバーと解決していく高いチームマネジメント能力、不確実性が伴う課題においても、的確な PDS サイクルを回せる高いパフォーマンスマネジメント力も、求められていることが想像される。

3.3 適応実感と人材要件の関係

最後に、人事という仕事にやりがいを感じ成果をあげている「適応実感」群が、どのような要件を重視しているかを検証した。検証においては、前段と同様に 係数を用い、適応実感については、尺度得点の高群（上位 19.3%）= 1、低群（下位 22.6%）= 0 とコーディングを行った。

結果、「適応実感」と、「13. 人・組織への強い関心」について、有意で最も強い関連性がみられる結果となった。前述のような、時に経営上も答

えのない中で、意思を持って進まざるを得ない人事の職務において適応実感を得るには、人・組織への強い関心を持ち続けられるかが重要な要件の 1 つとなっている可能性がある。

4. 全体考察と今後に向けて

人事のプロフェッショナルとして人・組織づくりに従事するには、ビジネス理解はもちろんのこと、現場へ入り込み、現場や経営と粘り強いコミュニケーションを積み上げていく重要性

が、改めて確認された。更に、従来の人事管理運用ではなく、経営や組織の方向性に合わせた戦略的な人・組織づくりを志向する場合には、答えのない中、または葛藤・衝突がある中でもゼロベース・利他的に思考し、未来を構想できる、人事としての思考・判断軸もより重要になるようだ。また、こうした、時には事業戦略より長期視界を持ちながら人・組織という成果や正解の見えにくいものを扱い、粘り強く変革していくには、前提として人・組織に対する強い志や思いがあることが、重要な要素になると考えられる。これらは本人の指向に関わるため、人事職種への登用要件としても検討されるべきかもしれない。なお、先に取り上げた7人へのインタビューにおいても、「一人の人間として正しい判断する」「自分の決定に腹を括る」といった、必要とあらば経営にも異を唱える人事としての明確な判断軸を持つこと、また「人の成長や可能性を信じている」「人が元気に働いてくれる瞬間が嬉しい」といった人・組織への強い関心や愛情を持つことについて、力強い語りが多く聞かれた。人・組織に対する自分なりの判断軸と、人・組織への強い関心を持ち続けることは、これからの人・組織づくりを牽引する人事の根本要件であるのかもしれない。

ただし、今回は調査の一次報告にとどまっており、要件については先行研究との関連性や一般ビジネスパーソンとのコンピテンシーとの違いなどについてもより詳細な検討が必要である。また定量調査のフリーコメントからは、「客観性」「合理性」といった観点が新たに発見されているため、これらを含む、要件の内容についても更なる検証を行っていく。

また、これらの要件を習得するための、人事のキャリアパスや育成プロセスについても分析を行っていくことが、研究上および実務面において有用と考える。今回、これらの要件を習得するきっかけとなった仕事経験についてもデータを収集しているため、追加の分析を行っていきたい。

なお、今回は定量データ上の制約があり、人事の役割による違いは部分的な検証にとどまった。

またパフォーマンスに関する指標についても、適応実感という自己評価によるものだった。これらは追加データの取得を含め検討したい。そのほか、今回、企業規模や役職による違いはみられず報告を割愛したが、その他の観点との関係性についても引き続き検証していく予定である。

引用文献

Jacoby, S. M. (2005). *The embedded corporation: Corporate governance and employment relations in Japan and the United States*. Princeton, NJ: Princeton University Press. (鈴木良治・伊藤健市・堀龍二訳(2005)『日本の人事部門・アメリカの人事部門—日米企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報)

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Younger, J., & Sandholtz, K. (2008) *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business, USA: Society for Human Resource Management*. (中島豊訳『人事コンピテンシー』生産性出版, 2013年)

幸田浩文(2014)「日本企業における人事部門の役割と機能の方向性(管理者教育研究グループ)」『経営力創成研究』, (10), 91-102.

平野光俊(2006)『日本型人事管理進化型の発生プロセスと機能性一』, 中央経済社

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(2012)「人事の専門知識・スキルに関する意識調査」同

労務行政研究所 編(2010)『人事担当者が知っておきたい、10の基礎知識。8つの心構え。(基礎編)』, 労務行政研究所