

論文

日本版人事コンピテンシーの予備的検討

～人事担当者を中心としたインタビュー調査を基に～

加藤 恭子

概要

本研究の目的は、日本の企業で働く人事担当者および人事プロフェッショナルのコンピテンシーを明らかにすることである。一般的に、日本の企業では人事担当者は、配置転換の一環として人事部で働いていることも多く、これまで人事担当者の能力やスキル、もしくはコンピテンシーについては明確にされておらず、体系的な研究もほとんどされていない。

そこで、本研究では、国内外の先行研究から Ulrich et al. (2008, 翻訳43頁)による人事コンピテンシーの6因子を理論的枠組みとして用い、様々な業種の人事担当者を中心とした17名に1時間程度の半構造化インタビューを実施し、定性的データを収集した。

その結果、配置転換の一環として人事部に配属されている人は若い世代で減っており、人事部にスペシャリストとして働いている人が増加していること、Ulrich et al.の人事コンピテンシーの6因子が日本の企業にも同様に当てはまること、Ulrich et al.のモデルに不足しているパーソナリティや対人・社会的特性として13の特性があることを明らかにした。

キーワード：人事コンピテンシー、コンピテンシー、パーソナリティ特性、対人・社会的特性、人事プロフェッショナル

I. はじめに

これまでの日本の企業では、新卒で採用した人材を配置転換で様々な職務を経験させながら、ゼネラリストとして育成していくのが一般的であった。しかし、近年の若年層は自ら職務を選択し、スペシャリストやプロフェッショナルとしてのキャリアを望むようになってきている。それに応じて、企業側でも職務ごとに新規学卒者を採用する、いわゆるジョブ型採用の方向に少しずつシフトしている。

しかしながら、日本においては、どの職務にどのような能力やスキル、そしてパーソナリティが必要なのかといった基準が明確にされておらず、職務ごとのコンピテンシー・モデルも一部の人事コンサルティング会社には存在するものの、一般レベルで共有されていない。これは人事のような専門性が高い職務においても同様であり、「人事プロフェッショナルという新しい視点に立脚する学術的な実証研究の蓄積が進んでいるとは言い難い」(厨子・井川, 2015, 149頁)と言われるように、学術レベルでもまとまった研究はなされていない状態である。

そこで本研究では、人事担当者を中心としたインタビュー調査を基に、日本の企業の人事担当者の人事コンピテンシーを明らかにすることを目的としている。なお、本研究のフレームワークとして、国内外の先行研究から Ulrich et al. (2008, 翻訳 40～43 頁) による 6 因子の人事コンピテンシー、①人材の管理者・組織の設計者、②文化と変革の執事、③戦略の構築家、④業務遂行者、⑤ビジネスの協力者、⑥信頼される行動家、を使用する。さらに、Ulrich et al. の人事コンピテンシーには含まれていないパーソナリティや対人・社会的特性については、インタビュー調査で明らかにしていく。

II. 問題

1. 人事コンピテンシーに関する先行研究

人事もしくは人事プロフェッショナルのコンピテンシーに関する調査研究は、海外では体系的に行われている(厨子・井川, 2015, 149 頁)。国別に見ても、アメリカでは Ramlall (2006) や Payne (2010)、カナダでは Poba-Nzaouaet al. (2020)、イギリスでは Caldwell (2008)、さらにはニュージーランドでは Lo (2015)、アジアにおいても台湾の Han et al. (2006) やパキスタンの Ahmad et al. (2015) など、様々な国で人事コンピテンシーに関する調査が行われている。その中でも、多くの論文に共通して引用されているのが、Ulrich et al. による研究である。

Ulrich et al. による研究は、北米、南米、ヨーロッパ、アジア(中国、インド)¹⁾、オセアニアの 6 地域で 6 回(1988, 1992, 1997, 2002, 2007, 2012)²⁾ にわたり行われ、3000 社 5 万 5000 人以上³⁾ の回答を 24 年間で収集している(Ulrich et al., 2013, 翻訳 33 頁)。その調査による人事コンピテンシーの因子(構成要素)の変遷は図表 1 の通りである。1987 年の初回の調査では、人事コンピテンシーの因子は「ビジネス知識」、「変革マネジメント」、「人事業務の遂行」の 3 つであったが、第 2 回(1992)の調査では「個人に対する信頼」が加わり 4 因子となり、第 3 回(1997)には「文化」が加わり 5 因子となっている。第 4 回(2002)では「文化」がなくなり、代わりに「戦略への貢献」が加わっている(Ulrich et al., 2013, 翻訳 40～42 頁)。

第 5 回(2007)の調査では、各因子の名称が若干変わっているものの、第 3 回の「文化」が「文化と変革の後見人」という名前で戻り、6 因子となっている。最後(2012)の調査では、ほとんどの名称が変わってしまっているが、因子の内容については第 5 回までと同じになっている(Ulrich et al., 2013, 翻訳 44～45 頁)。このように長期にわたり行われてきた調査結果である 6 つの人事コンピテンシーは米国のみならず世界を代表する人事コンピテンシー・モデルと言って良いであろう。

一方、日本における人事コンピテンシー研究に関しては、これまであまりされていないが、実務家によって、コンピテンシーという用語を使わずにされた調査はいくつかある。例えば、労政時報(2011, 109～112)による「人事担当者に求められる能力・スキルに関するアンケート」は人事担当者自身に、「最低限身につけておくべき基本能力・スキル」を尋ねており(5 つまでの複数回答)、24 項目中トップ 5 は「コミュニケーション能力」(56.8%)、「トラブル対応力」(30.3%)、「情報収集力」(29.6%)、「実務

1) Ulrich et al. の「人事コンピテンシー調査」(HRCS) は 1988 年, 1992 年, 1997 年, 2002 年, 2007 年, 2012 年に行われている。日本はその調査対象に含まれていない。

2) なお、この調査年は調査を行った年となっており、発表年については 1 年後となっているため、引用文献とのずれが生じている。

3) ただし、5 万 5000 人のうち 2 万人以上は個人回答者である。

図表1 Ulrich et al. の6回の調査による人事コンピテンシーの因子の変遷

調査年	人事コンピテンシーの因子					
1987	ビジネス知識	変革 マネジメント	人事業務の遂行			
1992	ビジネス知識	変革 マネジメント	人事業務の遂行	個人に対する 信頼		
1997	ビジネス知識	変革 マネジメント	人事業務の遂行	個人に対する 信頼	文化	
2002	ビジネス知識	変革 マネジメント	人事業務の遂行	個人に対する 信頼		戦略への貢献
2007	ビジネスの 協力者	人材の管理者, 組織の設計者	業務遂行者	信頼される 行動家	文化と変革の 後見人	戦略の構築家
2012	人事の イノベーター	組織能力の 構築者	テクノロジーの提 案者	信頼される 行動家	チェンジ・ チャンピオン	戦略的 ポジショナー

出所：Ulrich et al. (2013, 翻訳 39～43 頁) を基に著者作成

処理能力」(25.7%)、「従業員に対する共感力」(25.2%)となっている。

また人事コンサルタントによる記事としては、吉田(2022, 34～35 頁)による「CHRO への道行きから浮かび上がる人事のあり方」や寺崎(2022, 48 頁)「人事担当者の人材開発」があるが、共に Ulrich(1996)⁴⁾の4因子、「戦略パートナー」、「管理エキスパート」、「従業員チャンピオン」、「変革エージェント」を基に説明している。

荒井・藤村(2017, 4 頁)もコンピテンシーという言葉を使用していないが、人事担当者に求められる人材要件に関する実態調査を行っている。まずは人事担当者7名に対しインタビューを行い、15の人材要件を抽出している。次に、その15の人材要件について、人事担当者にインターネット調査(n=336)で、「現在の役割で成果をあげる上で必要と感じる要件」を全て選択させる(複数回答)形で聞いている。その結果、15要件中トップ5は、「現場に入り込む」(67.3%)、「将来構想」(65.8%)、「ビジネス理解」(60.4%)、「人を見る目」(53.9%)、「チームで成果をあげる」(45.8%)となっている。

以上のように、実務家による人事担当者の能力・スキルに関する調査は行われているものの、学術的な調査は皆無に近い。その中で、唯一のコンピテンシーに関する学術論文が、「人事コンピテンシーに関する予備的分析」(厨子・井川, 2015)である。この調査では、国内外の多くの論文と同様に Ulrich et al. の2007年の調査(本の出版は2008)から抽出されたコンピテンシーの6因子を理論的枠組みとして用いている。さらに人事プロフェッショナルに対する半構造化面接から「バランス力」を追加して、アンケート調査を行い、因子分析を行った結果、以下の9つの因子が導き出されている。

4) Ulrichによる1996年の著書は、Ulrich et al.の「人事コンピテンシー調査」(HRCS)とは別に出版されたものであり、4因子の名称が多少異なるものの、内容についてはHRCSの因子と同じである。

図表2 厨子・井川によるコンピテンシーの9因子

-
1. 従業員把握
 2. 公正支援
 3. 変革リード
 4. 顧客へのエンゲージメント
 5. 人事テクノロジーの推進
 6. 職場ポリシーの実行
 7. ビジネスへの貢献
 8. 誠実行動
 9. 信頼関係構築
-

出所：厨子・井川（2015, 158～160頁）

厨子・井川（2015）の9因子のコンピテンシーを Ulrich et al.（2008）の6因子のコンピテンシーと比較すると図表3のようになる。このように見ると、日本においても Ulrich et al.によるコンピテンシーの6因子でスキル・能力については概ねカバーできているといえる。なお、Ulrich et al.（2013）の人事コンピテンシーが一番新しいモデルとなっているが、各因子の名称をみただけではコンピテンシー因子の内容が分かりづらく（例えば、「チェンジ・チャンピオン」、「人事のイノベーター」など）、また厨子・井川（2015）も2008年の人事コンピテンシーを使用しているため、本研究でも Ulrich et al.（2008）の人事コンピテンシーの因子を理論的枠組みとして使用する。

図表3 Ulrich et al. と厨子・井川の人事コンピテンシーの比較

	Ulrich et al. (2008)		厨子・井川 (2015)
組織能力	1. 人材の管理者組織の設計者	<ul style="list-style-type: none"> • 現在と将来の人材を確保する • 能力開発を行う • 組織を作る • コミュニケーションを促進する • 報酬制度を設計する 	1. 従業員把握 2. 公正支援
	2. 文化と変革の執事	<ul style="list-style-type: none"> • 文化を形作る • 変革を導く • 文化を個人的に落とし込む • 文化を創造する 	3. 変革リード
	3. 戦略の構築家	<ul style="list-style-type: none"> • 戦略的敏捷性の維持 • 顧客へのエンゲージメント 	4. 顧客へのエンゲージメント
業務プロセスとシステム	4. 業務遂行者	<ul style="list-style-type: none"> • 職場におけるポリシーの実行 • 人事テクノロジーの促進 	5. 人事テクノロジーの推 6. 職場ポリシーの実行
	5. ビジネスの協力者	<ul style="list-style-type: none"> • 社会的文脈を解釈する • バリューチェーンに対して貢献する • 提供する価値を明確化する • ビジネスで必要とされる技術を活用する 	7. ビジネスへの貢献
人間関係	6. 信頼される行動家	<ul style="list-style-type: none"> • 誠実に行動し、結果を出す • 情報を共有する • 信頼関係を結ぶ • 誇りをもって人事の仕事をする 	8. 誠実行動 9. 信頼関係構築

出所：Ulrich et al.（2008, 翻訳40～44頁）と厨子・井川（2015, 158～160頁）を基に著者作成

2. 問題と目的

上記で Ulrich et al. の研究は日本の人事コンピテンシーの研究でも有効であること、また、日本における人事コンピテンシーの研究として厨子・井川（2015）の9因子のコンピテンシーがすでに存在することを紹介した。その上でなぜ新たな人事コンピテンシーの調査が必要であるのかについて、ここで説明する。

まず、本研究の問題意識として、Ulrich et al. の人事コンピテンシーの研究には、パーソナリティや対人・社会的特性に関する因子があまり含まれていない点が挙げられる。コンピテンシーの研究は、心理系から発展してきたパーソナリティを含むコンピテンシー研究と、教育系から発展してきたスキルなど表層的な部分を中心としたコンピテンシー研究の2つの流れがある（加藤，2023，1頁）。この2つの流れとさらにこの2つがハイブリッドされたものが入り混じった状態で、2000年頃から輸入されてきたのが日本におけるコンピテンシー研究であるが、Ulrich et al. の研究はASTD（American Society for Training and Development）やMcLagan（1989）を始めとする教育系の流れを汲んでおり、パーソナリティや対人・社会的特性を含まないコンピテンシー・モデルとなっている。

日本の企業においては、近年ジョブ志向やスキル志向の高まりを見せているものの、大手企業は依然として人事部が従業員の適性（パーソナリティや対人・社会的特性）を見て、人事部への配置異動を決める慣行も残っている。その状況では、心理系の流れを汲み、パーソナリティや対人・社会的特性を含むコンピテンシー・モデルの方が日本の人事コンピテンシーとしてフィットする、というのが本研究の問題意識である。

次に、AIの急激な進化により、人事部や人事担当者に求められているコンピテンシーがここ数年で大きく変わってきていることが挙げられる。厨子・井川（2015）の研究からすでに10年余りが経過しており、以前の基準とは変わってきている部分があるのではないかという点が本研究のもう一つの問題意識である。

よって、本研究の目的は2点である。1点目は、Ulrich et al.（2008）の人事コンピテンシーの6因子だけでなく、パーソナリティや対人・社会的特性の部分を含めた日本の人事コンピテンシーを明らかにすることである。2点目は、Ulrich et al. のコンピテンシーの6因子について、AIが急速に導入されつつある現代においても有効であるかどうか、について追究することである。

Ⅲ. 調査概要

1. 協力者

本研究では対象者を「日本企業及び外資系企業の日本支社の人事部に勤務している（もしくは勤務していた）方、人事コンサルタントなど人事担当者のコンピテンシーについて精通している方、もしくは人事部への配置転換を決定したり、人事部長の人事評価をしたりする立場にある上級管理職者」とした。調査協力者は著者の知人及び知人の紹介による機縁法を用いて行った。

企業規模や業種については、広く意見を集めるために敢えて絞り込まなかった。

その結果、協力者は男性11名、女性6名の計17名となり、年代は20代～70代までとなっている。協力者の概要を図表4に示す。

図表4 協力者の属性

ID	性別	年代	業種 ⁵⁾	現在の役職	人事の仕事に携わっていた年数
A	男性	60	情報通信	社長	(22) ⁶⁾
B	男性	70	保険	元副社長	20
C	女性	60	専門 サービス	副社長	(5)
D	男性	60	製造	管理職	35
E	女性	60	製造	専門職	30
F	男性	20	製造	非管理職	4.5
G	男性	30	情報通信	非管理職	6.5
H	男性	60	製造	管理職	11
I	男性	70	製造	元管理職	30
J	女性	50	生活 サービス	管理職	25
K	女性	30	卸売	非管理職	11
L	男性	20	製造	非管理職	6
M	男性	40	製造	管理職	18
N	女性	50	製造	非管理職	35
O	男性	30	小売	管理職	8
P	女性	20	情報通信	非管理職	6
Q	男性	30	専門 サービス	管理職	11

2. 調査期間

第1次調査⁷⁾は2024年3月から7月に実施した。図表4でA～Kの11名に対してである。

第2次調査は2025年10月から2026年2月に実施した。図表4のL～Qの6名に対してである。

3. 手続き

著者が協力者の勤務先及び勤務先近くのカフェ等、話ができる場所を訪問、もしくは著者の大学までお越しいただき対面にてインタビューを行った。対面でのインタビューがかなわなかった3名についてはzoomを使用してオンラインインタビューを行った。

4. 質問項目

インタビューの最初に協力者のキャリアについて、「これまでどのようなキャリア（人事部、労務部、

5) 業種については日本標準産業分類（令和5年7月改定）の大分類で分類した。また、社長、副社長以外は人事の仕事に携わっていた時の業種である。

6) () の年数は人事ではなく、社長、副社長をしていた年数となっている。

7) 第1次調査のデータについては、International Congress of Psychology 2024 in Pragueにてポスターセッションで紹介した。さらに第2次調査については、第1次調査の結果及びその後の文献研究により、コンピテンシーにおける根源的特性の重要性が明確になり、その点について追究するため、追加でインタビューを行った。

図表5 コンピテンシーについての質問項目

質 問
1. 有能な人事（労務）担当者の行動、スキル、パーソナリティなどについて
2. 欧米の基準（Ulrich et al, 2008）は、①人材の管理者・組織の設計者、②文化と変革の執事、③戦略の構築家、④業務遂行者、⑤ビジネスの協力者、⑥信頼される行動家、の6つのコンピテンシーを挙げていますが、貴社においても当てはまるかどうかについて
3. 人事（労務）部に配置する（したい）人の行動、スキル、パーソナリティなどについて

その他どのような職務）をご経験されてきたか」尋ねた。

次に人事コンピテンシーについて、図表5の3つの質問項目を中心とした半構造化面接を実施した。

インタビュー中は協力者の承諾を得た上で、スマートフォンによる録音とAIによる文字起こし、および著者による要点筆記での記録を行った。各インタビューの所要時間は1時間前後であった。

IV. 結果

1. 人事部への異動パターン

人事担当者のコンピテンシーを明確にする前に、人事部に配属されるパターンが企業や個人のキャリアによって異なっていたため、分類した結果、6つのパターンになった（図表6）。

1つ目は、配置転換の1つとして人事部へ配属されたパターンであり、大手企業であることと、60代以上の方々であった。2つ目のパターンについては、人事労務以外も経験したという点では1のパターンにも近いが、どちらかというと人事を中心として、別の事業部に異動するという点で独特であったため、別の分類とした。

3つ目は、人事部の中で人事も労務も経験するパターンであり、こちらは大手製造業が多いが、大手情報通信業もこのパターンであった。

4つ目は、人事部の中だけでジョブローテーションが行われ、人事と労務の間での異動はないパターンである。5つ目はさらに範囲が狭く、人事の中でも採用だけを担当する、採用のスペシャリストとし

図表6 人事部への異動パターン

	人事部への異動のパターン	該当者
1	営業、ロジスティクス、経営など、様々な部署を配置転換で経験し、人事部も配属された1つの部署であるパターン	A, B, H
2	事業部制を取っており、様々な事業部の人事、労務が中心だが、その他の部署にも異動するパターン	E
3	人事部の中で異動。部署内で人事と労務は分かれているが、両方を経験するパターン	F, G, J, L, M, N
4	人事部の中だけで職務転換が行われる。また、労務部の中だけで職務転換が行われる。人事部から労務部、労務部から人事部の配置転換はないパターン	D, K
5	人事部の中でも採用だけ担当するパターン。採用のスペシャリストとして、組織を渡り歩く	O, P
6	その他	C, I, Q

て働いており、そのスキルで転職も経験してきたパターンであり、20～30代前半であった。上記に該当しない3名を6つ目のその他に分類したが、C氏とI氏は人事部所属にはなかったことがないものの、上級管理者として採用や評価など人事の任務をする機会が多かった方々であり、Q氏は人事コンサルタントである。

2. Ulrich et al. (2008) の人事コンピテンシーの6因子

Ulrich et al. (2008, 翻訳 40～44 頁) の人事コンピテンシーの6因子について、貴社においても当てはまるかどうかを聞いたところ、ほとんどの項目が当てはまると答えた方が多かったため、図表7では「非常に当てはまる」ものに○、「当てはまる」ものは無印、「あまり当てはまらない」ものには△、「当てはまらない」ものには×を入れた。

まず○が一番多かったのが、②の文化と変革の執事で6つであった。これは、年齢や企業規模、分野に関わらず、「人事には組織を変革して欲しいという気持ちがある」(C)といい、組織変革の人事部への期待が見て取れる。また、「文化のところはすごい上からも降りてきて、企業風土とかそのあたりを見直していこうみたいな動きは結構ある」(L)、「組織がM & Aで大きくなったため、新たな文化を作る必要があった」(O)という意見もあった。

図表7 Ulrich et al. (2008, 翻訳 40～44 頁) のコンピテンシーの6因子との関連

ID	年代	業種	① 人材の管理者	② 文化と変革 の執事	③ 戦略の構築家	④ 業務遂行者	⑤ ビジネスの 協力者	⑥ 信頼される 行動家
A	60	情報通信		○	○			○
B	70	保険			○			
C	60	専門 サービス	○		○	○		
D	60	製造						
E	60	製造			○			
F	20	製造	○	○				○
G	30	情報通信						○
H	60	製造					○	
I	70	製造						
J	50	生活 サービス		○			○	
K	30	卸売						
L ⁸⁾	20	製造	○	○	×		×	○
O	30	小売		○	△			
P	20	情報通信						
Q	30	専門 サービス	×	○	○	×	△	
合計			○3 × 1	○6	○5 △1 × 1	○1 × 1	○2 △1 × 1	○4

8) L, M, Nについては同じ企業に勤めているため、図表7ではLを代表者として1つにまとめて表示している。

次に、③の「戦略の構築家」であるが、○が5、△1、×1と分かれた。戦略の重要性を説いたのはA、B、C、E、Qと経営者もしくは上級管理職者であった。これについては、組織の階層（レイヤー）のどこにいても考え方が変わってくると予想される。B氏は「経営・事業戦略のための人事が重要であり、将来の姿を描く想像力、経営センス、企業文化の体現者となるべきである」としている。×であった企業は、「結構、トラディショナルな人事をやってきていて、戦略というラインに関する教育は進んできているが、制度など全般的なところでいくと戦略はこれからという感じです。……単一事業の会社と複数の事業をやっている会社では違うかもしれない」（M）という意見であった。M氏は2回目の転職で現在働く企業の人事部にいるが、現在働いている企業（製造業）は単一事業なので、これまでの2社と比べると守りの人事であるとしている。

⑥の信頼される行動家は、「人事部は評価に影響力を与える人間っていう風に見られるので、不誠実な仕事をしてると、やっぱり企業への信頼がぐらつきます」（Q）ということであった。

また、①の人材の管理者や④の業務遂行者については、「これは人事というより、現場の仕事ではないか」（Q）という意見もあった。一方、④の業務遂行者については、○は1つしか付いていないものの、Ulrich et al. のいう「人事テクノロジーの推進」については、20～30代の方から「日常的にAIを使いこなしている」（O）、「人事情報を統計的に分析（ピープルアナリティクス）する能力が必要」（G、Q）といった意見が出た。

3. 人事担当者のパーソナリティや対人・社会的特性

上記のスキル・能力を中心としたUlrich et al. (2008, 翻訳40～44頁)の人事コンピテンシーとは別に、人事担当者のパーソナリティや対人・社会的特性と思われるものについて13の特性が抽出され、図表8にまとめた。

一番多かったのは、1の「人の話を聞く」（D、E、G、H、I、L、M、N）であった。人事は経営者と従業員との間に入らなければならないので、従業員の意見にいかに関心されるかが重要であると多くの人が回答した。また、2の「共感力を持ち、人の気持ちを考えられる」（B、D、P）についても、「人事は人の心を扱うので、人がどう感じているかを考えられる人」（D）である必要があるという。

次に、3、4は1、2に付随して必要とされる特性と考えられる。3は「たくさん意見を聞いた上で調整する、話し合って着地させることができる」（D、E、P）ことである。4は「話を聞いたり、人の気持ちを考えたりできるが、一度決めたら動じない、時にはドライな対応もできる、相手の感情に飲み込まれない」（D、E、P）となっており、ただ聞いて同調するのではなく、その結果、落としどころを見つけたり、時にはドライな対応をしなければならないケースもあるということである。5の「会社の方針や様々な価値観に対して柔軟に行動する、フレキシビリティ」（D、G、P、O、Q）も3と重複する部分があると思われるが、様々な考え方、価値観に対応できる柔軟性となっている。

また、6は「会社の理念への共感力を持っている、会社の方針を理解する」（H、O）である。まずは「人事の人が会社の方針や理念を受け入れていないと、従業員に受け入れてもらうのは難しい」（O）。7の「口が堅い、嘘が少ない」（A、H、P）については、「口が堅い人なら従業員も安心して自分の話ができる」（H）というものや、「人事は全員の賃金分かっちゃうので、口が堅い人に頼む」（A）、「口が軽い人は人事に向いていない」（P）という声が出た。

8の「誰にでもフラットに対応する」（F、P、Q）と9の「上の人と話をする時、ものおじせず、論理的に話せる」（L、M、N）も似た特性といえる。自分の立場より上か下かは関係なく、誰にでも同じよう

に対応することが求められている。10～13についてはキーワードとしては1名ずつしか回答がなかったものの、性善説をとって、素直に、バランスよく、敵を作らずに行動するというのは、多くの人からの回答に共通するものであったため、表示した。

なお、人事のパーソナリティや対人・社会的特性とは別に、「人事をやりたい人にやらせてはいけない」(D, H)という意見もあった。その理由として、「やりたいという人は、人事は力を持っていて、その力が欲しいだけで、人事に向かない人が多い」(H)ということであった。その一方で、自分で希望を出した人を人事部に配置する(J)という企業もあった。「倫理観が低い人、つまりハラスメントをするような人」(P)は人事担当者として相応しくないという意見があった。

また、人事と労務では求められるパーソナリティや対人・社会的特性が異なるという意見もあった。労務は「しぶとく対応できる人」(H)、「対人ストレス耐性、コミュニケーション能力、フラットに対応できる、自我を出さない、責任感が高い人」(Q)といった特性が挙げられた。

V. 考察

本研究は、日本の企業における人事コンピテンシーについて、17名の人事担当者を中心としたインタビューを基に検証を行った。まず、人事コンピテンシーの前に、インタビューの協力者の異動パターンについて考察した。インタビュー前は、1つ目のパターン（配置転換の1つとして人事部へ配属され、様々な職務を経験している）が多いことを予測していたが、17名中3名のみであり、3名とも日本を代表する大手企業で働いていた60代以上の方々であった。

図表8 人事担当者のパーソナリティや対人・社会的特性

人事担当者のパーソナリティ		該当者
1	人の話を聞く、自分の考えが正しいと思わず相手の考えもあるかもしれないと考えられる	D, E, G, H, I, L～N
2	共感力を持ち、人の気持ちを考えられる	B, D, P
3	たくさん意見を聞いた上で調整する、話し合って着地させることができる	D, E, P
4	話を聞いたり、人の気持ちを考えたりできるが、一度決めたら動じない、時にはドライな対応もできる、相手の感情に飲み込まれない	D, E, P
5	会社の方針や従業員の様々な価値観に対して柔軟に行動する、フレキシビリティ	D, G, P, O, Q
6	会社の理念への共感力を持っている、会社の方針を理解する	H, O
7	口が堅い、嘘が少ない	A, H, P
8	誰にでもフラットに対応する	F, P, Q
9	上の人と話をする時のおおじせず、論理的に話せる	L, M, N
10	性善説をとる	D
11	素直さ	O
12	バランス、融和的	A
13	敵を作らない	L

一方で、今回のインタビューで最も多かったのは、3つ目のパターン（人事部の中で配置転換が行われ、人事も労務も両方経験する）で、17名中6名であった。ただし、うち3名は同じ企業で働いているので多少の偏りが出ていると思われる。さらに、より狭い範囲となる4つ目のパターン（人事の職務の中で職務転換をし、労務は行わない）と5つ目のパターン（採用のプロフェッショナル）も2名ずついた。4名中3名が20～30代の方であり、1名は60代であるが唯一の外資系企業の日本支社に働いている方である。全体的に見ても、20～30代の方ほど人事部のみで働いている3～5のパターンが多く、当初の予想よりも多くの方が、人事部門に長く携わっていた。つまり、人事の担当者がスペシャリスト化、プロフェッショナル化していることの裏付けといえる。

次に、Ulrich et al. (2008) のコンピテンシーの6因子であるが、どれも当てはまるというのがほとんどの方の回答であった。これは図表3で厨子・井川 (2015) のコンピテンシーとの比較を行い、因子数の差こそあれ、内容的には同じであると述べたが、改めて日本の人事コンピテンシーにも活用できることが示された。

その6因子の中でも、「非常に当てはまる」との回答が最も多かったのは、②文化と変革の執事 (n=6) であった。2番目に回答が多かったのは、③戦略の構築家 (n=5) であった。ただし、③にはあまり当てはまらない、全く当てはまらないという回答も1つずつ出たものの、必要がないわけではなく、必要と感じながらも着手できていないという回答であった。さらに、③戦略の構築家については、年齢が高い方ほど最も重要であると回答しており、人事担当者の中でも管理職など上位の階層に求められるコンピテンシーという印象を受けた。

一方で、①人材の管理者・組織の設計者、④業務遂行者、⑤ビジネスの協力者、については人事担当者もしくは会社によっては現場が日常的にしている業務であり、②や③と比較すると非管理職者の人のコンピテンシーである印象を受けた。以上のことから、階層ごとに重要なコンピテンシーのウェイトが変わってくるのが予想された。また、業種や単一事業か複数の事業があるのかなど組織形態によっても、変わってくるのが回答の中から示唆された。

なお、⑥信頼される行動家については、パーソナリティや対人・社会的特性と重なる部分が多く、人事担当者としてどの階層にも必要なコンピテンシーであると思われた。

次に、人事担当者のパーソナリティや対人・社会的特性についてである。特性として、「相手の話を聞き」、「相手の気持ちを考え」つつ、「調整する」ことや、時には「相手の感情に飲み込まれず、ドライな対応もできる」ことが挙げられた。この2点に関しては相反する特性ともいえるが、その両方を備えることが人事担当者として重要な特性と感じられた。

また、「誰にでもフラットに対応する」、「上の人とも論理的に話せる」、「性善説をとる」など対人関係に関する特性が多かった一方で、「口が堅い」という特性も挙げられた。この点も多少相反する特性であり、ケースによって「優しく」も「ドライ」にも使い分けできることが、人事担当者の特性として重要であるように思われた。

VI. おわりに

本研究では日本の企業における人事コンピテンシーを明らかにするために、Ulrich et al. (2008) の人事コンピテンシーの6因子を基に、17名に対するインタビュー調査を行った。

その結果として以下の3点が明らかになった。1点目は、様々な部署への配置転換の一環として人事

部に配属されている人は若い世代で減っており、人事部にスペシャリストとして働いている人が増加している点である。2点目は、Ulrich et al. (2008) の6因子が日本の企業にも同様に当てはまることが検証された点である。ただし、人事部の中の階層や業種、事業の数といった組織形態で6因子の中の重要度が変わってくるということも明らかにした。3点目は、Ulrich et al. (2008) のモデルに足りないパーソナリティや対人・社会的特性について、13の特性を挙げた。その中でも、話を聞きつつ共感しながらも、相手の感情に飲み込まれないこと、誰にでもフラットに対応しつつも、口は堅いこと、など相反する特性が求められているところが、人事担当者のパーソナリティや対人・社会的特性として特徴的であることが明らかになった。以上の3点を明確にした点が本研究の意義であるといえる。

一方で、本研究の課題も3点挙げられる。1点目は、機縁法によって協力者をお願いしたため、サンプルが偏っている可能性がある点である。年齢層についてはなるべく分散させたものの、異動のパターンが定量的に調査した際に同じような結果になるかについては不明である。2点目は、本研究はインタビューによる定性的な研究に過ぎず、人事担当者のパーソナリティや対人・社会的特性については、定量的に分析し、検証する必要性を残している点である。3点目は、一般的にコンピテンシーとは「高業績者が持つ行動特性」(ウィリアム・マーサー, 2000, 134頁)といわれているが、本研究で抽出した人事コンピテンシーの各因子が高業績につながるのかまで検証することができなかった点である。

結果として、タイトルを予備的検討とし、以上の3点の課題については、今後の定量的調査で検証していく。

引用文献

- 荒井理江・藤村直子 (2017). 「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」 (<https://www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/pdf/2017JAAS4.pdf>)
- Ahmad, A., Kausar, A. R., & Azhar S.M., (2015). HR Professionals' Effectiveness and Competencies: A Perceptual Study in the Banking Sector of Pakistan, *International Journal of Business and Society*, 16 (2), 201-220. (DOI:10.33736/ijbs.564.2015)
- Caldwell, R., (2008). HR Business Partner Competency Models: Re-Contextualising Effectiveness, *Human Resource Management Journal*, 18 (3), 275-294. (DOI: 10.1108/hrmid.2009.04417cad.003)
- Han, J., Chou, P., Chao, M., & Wright, P.M., (2006). The HR Competencies–HR Effectiveness Link: A Study in Taiwanese High-Tech Companies, *Human Resource Management*, Fall, 45 (3), 391-406. (DOI: 10.1002/hrm.20114)
- 加藤恭子 (2023). 「ASTD と McLagan による研修担当者のコンピテンシー・モデルの生成過程～教師のコンピテンスおよび成人教育者のコンピテンシー研究の影響を手がかりとして～」『産業経営研究』, 45, 1-14.
- Lo, K., Macky, K. & Pio, E., (2015). The HR Competency Requirements for Strategic and Functional HR Practitioners, *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (18), 2308-2328. (DOI: 10.1080/09585192.2015.1021827)
- McLagan, P. A. (1989). Models for HRD practices. *Training & Development Journal*, 43 (9), 49-59.
- Payne, M.L., (2010). A Comparative Study of HR Managers' Competencies in Strategic Roles, *International Management Review*, 6 (2), 5-12.
- Poba-Nzaoua, P., Uwizyemungu, S., & Clarke, C. (2020). Patterns Underlying Required HR and IT Competencies: A Content and Cluster Analysis of Advertisements of HR Manager Positions. *The International Journal of Human Resource Management*, 2020, 31 (16), 2065-2088. (DOI: 10.1080/09585192.2018.1424019)
- 労務行政研究所編集部 (2011). 「人事担当者412人に聞く 人事の仕事、情報収集、能力、課題に関するアンケート」『労政時報』, 第3798号, 90-114.
- Ramlall, S. J. (2006). HR Competencies and Their Relationship to Organizational Practices. *Performance Improvement*, 45 (5), 32-43. (DOI: 10.1002/pfi.2006.4930450509)
- 寺崎文勝 (2022). 「人事担当者の人材開発」『人事の地図』, 2022年10月号, 46-51.

- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, USA: Harvard Business School (梅津祐良 訳 (1997).『MBA の人材戦略』, 日本能率協会マネジメントセンター)
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management. (中島 豊 訳 (2013).『人事コンピテンシー — 人と組織は「改革」「進化」「活性化」できるのか — 』, 日本生産性本部)
- Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J. & Ulrich, M., (2012). *Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside In*. McGraw-Hill. (加藤万里子 訳 (2014).『グローバル時代の人事コンピテンシー — 世界の人事状況と「アウトサイド・イン」の人材戦略 — 』, 日本経済新聞出版社)
- ウィリアム・マーサー社, 『実践 Q&A 戦略人材マネジメント』, 東洋経済新報社, 2000 年.
- 吉田寿 (2022). 「CHRO への道行きから浮かび上がる人事のあり方」『人事の地図』, 10 月号, 31-39.
- 厨子直之・井川浩輔 (2015). 「人事コンピテンシーに関する予備的分析」『経済理論』, 381, 149-170. (DOI: 10.19002/AN00071425.381.149)

参考文献

- 厨子直之・井川浩輔 (2022). 「戦略コンピテンシーと人材コンピテンシーが人事担当者の職務満足に及ぼす影響 — 交互作用効果に注目して」『労働研究雑誌』, 747, 10 月, 89-102. (<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2022/10/pdf/089-102.pdf>)
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*, 34 (4), 473-495.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*, Harvard Business School. (伊藤武志 訳 (2008).『人事が生み出す会社の価値』日経 BP 社)
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M (2009). *HR Transformation: Building Human Resources From the Outside In*, USA: McGraw-Hill. (梅津祐良 訳 (2010).『人事大変革』, 生産性出版)