

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 6 月 19 日現在

機関番号：18001

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2011～2015

課題番号：23530478

研究課題名(和文) 人事プロフェッショナルの多技能化に関する実証的研究：人的資源の全体最適化に向けて

研究課題名(英文) An empirical study for multiskilling human resource professionals: The search for the total optimal use of human resources

研究代表者

井川 浩輔 (IGAWA, Kosuke)

琉球大学・観光産業科学部・准教授

研究者番号：80433093

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究課題の目的の1つは人事コンピテンシーと個人や組織の成果との関係について定量的に分析することである。本報告書で用いられているデータは140人の人事プロフェッショナルから得た質問票への回答から収集された。量的調査の結果は主に以下の2つの発見事実を明らかにした。まず、日本における人事コンピテンシーは9つの要素から構成された。次に、とりわけビジネスへの貢献というコンピテンシーは個人的パフォーマンスと組織的パフォーマンスの双方にポジティブな影響を与えた。

研究成果の概要(英文)：One of the purposes of this research project is to quantitatively analyze the relationship between human resource competencies and individual/organizational performance. The data used in this report was collected from responses to a questionnaire received from 140 human resource professionals. The results of the quantitative survey revealed mainly the following two findings. First, human resource competencies in Japan are composed of nine factors. Second, the competence of contribution to business in particular had positive influence on both individual performance and organizational performance.

研究分野：経営学

キーワード：人的資源管理 人事プロフェッショナル 多技能化

## 1. 研究開始当初の背景

本研究課題の申請時における背景と動機は、以下の2点に要約される。

### (1) 人事プロフェッショナル

人事変革に関連する議論が活発になる中、人事担当者の新たな役割を表す「人事プロフェッショナル」という概念に対する世界的関心が高まっていた。すでに国外では人事プロフェッショナルに関する体系的な調査研究が実施されていたものの、国内における学術的研究の蓄積は実践的な関心に反して進んでいないと言え難い状況であった。

### (2) 戦略的人的資源管理

国内外において人的資源管理の戦略的な実施によって組織成果の実現を目指す戦略的人的資源管理に対して理論的・実践的な注目が集まっていた。しかしながら、国内の先行研究の多くは戦略と人的資源管理、成果の関係を分析したものであり、その人的資源管理を実施する際に人事プロフェッショナルが取るべき行動については十分に言及されていなかった。

## 2. 研究の目的

本研究課題の研究目的とその目的を具体化したりサーチ・クエスチョンは、次の2点に要約できる。

### (1) 研究目的

企業の経営戦略の達成において、人的資源の全体最適を実現し組織成果を上げることが求められる中で、その実現を人事プロフェッショナルの多技能化という切り口から紐解くことである。本研究課題の申請時当初、多技能化は「技能の水平的拡大化」と狭義に定義していたが、最終的には、質的調査の結果を反映し、「スキルやコンピテンシーの垂直的拡大化」をも射程に含む「技能・コンピテンシーの多様化」と広義に定義した。このような積極的な定義の変更を行った理由は、質的調査において人的資源管理の全体最適化における人事プロフェッショナルが行う経営戦略に関連する業務（垂直的な業務）の重要性が浮かび上がったためである。

### (2) リサーチ・クエスチョン

我が国における人事プロフェッショナルの多技能化の特徴を明らかにすること、人事プロフェッショナルの多技能化の組織成果への影響を検証すること、人事プロフェッショナルの多技能化の促進要因（例えば、配置・異動など）を解明すること、である。

## 3. 研究の方法

本研究課題において用いられる研究方法の具体的内容は、以下の4点に整理できる。

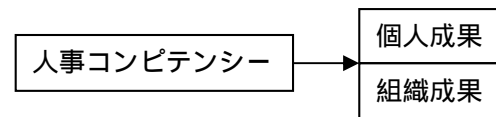
### (1) 研究プロセス

本研究課題における研究全体の流れは以下の通りである。人事プロフェッショナルに関する先行研究の文献レビューをもとに分析枠組みを設計する。質的調査法を用いて人事プロフェッショナルの多技能化の内実やその促進要因、組織成果への影響を具体的に記述する。質的調査の結果をもとに分析モデルを設定して、量的調査法を用いて人事プロフェッショナルの多技能化と組織成果の関係や、人的資源管理と多技能化の関係を実証する。

### (2) 分析モデルと仮説

本研究課題には筆者らが作成した複数の分析モデルと仮説が存在するが、本研究成果報告書の限られた紙幅の中で紹介できる分析モデルとそれを構成する変数は以下の通りである。

図表1 分析モデル



出所：筆者ら作成。

まず、独立変数はウルリッチ他（2008）の先行研究において人事プロフェッショナルの専門性を示すものとして言及されている人事コンピテンシーである。文献レビューの結果、既存研究の理論的枠組みにおいて人事コンピテンシーは個人や組織の成果に影響を及ぼすものであることが明らかになった。そこで、人事プロフェッショナルの広義の多技能化を対象とする本研究課題でも人事コンピテンシーの成果への影響を分析する上での出発点とする。

その際、我が国の人事プロフェッショナルの内実を明らかにすることを目的とする本研究課題では、ウルリッチ他（2008）の人事コンピテンシーを捉える6つの領域に、「バランス力」という新たなコンピテンシーを追加することにした。その理由は、我が国において高業績をあげている人事プロフェッショナルを対象に質的調査（準構造化面接調査）を実施し、さらにウルリッチ他（2008）の理論的枠組みの妥当性について検討した結果、「バランス力」という我が国の人事管理の現場において重要なコンピテンシーが明らかになったためである。

次に、従属変数は個人成果と組織成果である。本研究課題において実施される量的調査では1つの企業組織における1人の人事プロフェッショナルを対象としているため、本人の主観を介して測定することを選択した。個人成果の尺度として職務満足とエンパワメントを用いることにした。また、組織成果は全社レベルでの組織業績や人事業績について測定することにした。

このような分析モデルに基づく本研究課

題の中で本研究成果報告書において検討・紹介される仮説は、以下の通りである。

仮説 人事プロフェッショナルの人事コンピテンシーが高まれば、個人成果や組織成果が高くなる。

これは人事プロフェッショナルの人事コンピテンシーを向上させることで、人事プロフェッショナル個人の成果や人事プロフェッショナルが所属する企業組織の組織成果を高めることができるという関係を検証する仮説である。本研究課題では、7つの人事コンピテンシーを独立変数とし4つの成果を従属変数とする重回帰式を算出することで、仮説の検証を行う。

### (3)調査概要

本研究課題で用いる量的データの一部は、2014年11月25日から2015年2月10日の期間中に実施された量的調査（質問票調査）によって収集された。量的調査は一般社団法人Aの協力の下、会員企業への調査票の郵送や研修・シンポジウム参加者への質問票の配布という方法で行った。最終的に144票を回収したが、質問項目の半数以上が未回答な質問票が4件あり、本研究課題における分析ではその4票を取り除いた140名のデータを使用している。

調査対象者の基本属性であるが、男性は69.3%、女性は29.3%、と男性が半数を超えている。回答者の平均年齢は41.3歳で平均勤続年数は16.1年である。役職は、管理職が42.1%で非管理職が57.9%という割合になっている。

### (4)調査項目と操作化

本研究課題の量的調査において用いられた調査項目は、筆者らが立ち上げた人事プロフェッショナルに関する研究会のメンバーである7名の大手民間企業の人事プロフェッショナルと共にワーディングを実施して作成した。質問項目の作成プロセスでは理論概念が指し示す意味内容を変えてしまうことなく、現場で働く実務家（人事プロフェッショナル）が理解できる表現になるように工夫した。

具体的には、まず、筆者らがウルリッチ他（2008）の6つのコンピテンシー領域とそれに含まれる因子の意味内容を参考に質問項目を作成した。次に、研究会メンバーの人事プロフェッショナルに質問項目について実務的にイメージできるコンピテンシーであるかどうかについて議論してもらった。最終的に、そのディスカッションの内容をデータとして、量的調査で使用する因子の選択や質問項目の作成を行った。

また、上記の研究会において、我が国を代表する高業績の人事プロフェッショナルに対して面接調査を実施し、そこで収集された

リッチな質的データを研究会メンバーである人事プロフェッショナルがウルリッチ他（2008）の6つのコンピテンシー領域を用いて分析すると共に、6領域の妥当性についても検討した。その結果、ウルリッチ他（2008）には示されていないコンピテンシーが1つ見出された。

この質的な分析結果と前述の研究会メンバーによる議論の内容に基づき、筆者らが暫定版の質問票を作成した。さらに、その質問票を用いて研究会メンバーが所属する企業の人事プロフェッショナルを対象に予備調査を実施し、質問項目に関する修正点などもフィードバックしてもらった。以上の質的調査を中心とした多段階の手続きを実施して量的調査で用いる質問項目を完成させた。以下では、分析モデルを構成する各次元の質問項目について整理する。

第1に、「信頼される行動家」である。ウルリッチ他（2008）の下位因子のうち、「誠実に行動し、結果を出す」因子と「信頼関係を結ぶ」因子の2つを選び下位次元を設定した。前者については、「私は、業務において誠実に行動するよう意識している。」などの3つの項目を作成した。後者については、「私は、従業員同士が信頼し合える環境づくりに取り組んでいる。」などの3問を作成した。

ここでウルリッチ他（2008）があげている全ての因子を質問項目に用いなかった理由として、質問項目数が多くなると回答者の負担が増え正確な回答が得られなくなる可能性があることや、因子数が多くなると因子間の相関が強くなり重回帰分析の際に多重共線性の問題が生じる可能性があること、などがあげられる。これらの理由から、研究会メンバーの人事プロフェッショナルと議論を重ね、各コンピテンシーの意味内容を最も表す因子を選んで質問項目を作成した。

第2に、「業務遂行者」はウルリッチ他（2008）から「職場におけるポリシーを実行する」因子と「人事テクノロジーを促進する」因子の2つを選択して下位次元を設定した。前者については、「私は、人事・労務管理に関する法律を把握している。」などの3つの項目で尋ねている。後者については、「私は、人事ポータル（サイト）を上手く利用して業務を行っている。」などの3問で聞いている。

第3に、「ビジネスの協力者」はウルリッチ他（2008）から「バリューチェーンへの貢献」と「バリュー・プロポジションの明確化」を選び下位次元とした。前者は、「私は、社内の上手くしている取組を各部門に伝えるよう気をつけている。」などの3項目を、後者は、「私は、自身の組織が顧客に提供している価値を正確に把握している。」などの3項目を作成した。

第4に、「人材の管理者・組織の設計者」はウルリッチ他（2008）から「能力開発を行う」と「組織を作る」を選択して下位次元とした。前者は、「私は、従業員の成長を常に

考えて自身の業務を行っている。」などの3項目で、後者は、「私は、従業員やチームの活動に付与されている権限を知っている。」などの3項目で尋ねている。

第5に、「戦略の構築家」はウルリッチ他(2008)から「戦略的な敏捷性の維持」と「顧客へのエンゲージメント」を選び下位次元とした。前者は、「私は、今後、戦略を実現する際に欠かせない人材を把握している。」などの3項目で、後者は、「私は、企業ブランドの浸透を常に考えて自身の業務を行っている。」などの3項目で聞いている。

第6に、「文化と変革の執事」はウルリッチ他(2008)から「文化を想造する」と「変革を導く」を選択し下位次元とした。前者は、「私は、望ましい組織文化を体現している従業員を見つけている。」などの3項目で、後者は、「私は、組織変革をサポートするような仕事を行っている。」などの3項目で尋ねている。

第7に、「バランス力」である。これは本研究課題においてハイ・パフォーマーの人事プロフェッショナルを対象とした質的調査で収集されたデータから抽出されたコンピテンシーである。社員への個別対応に配慮しつつも、人事として一貫性を保つことを意味する。「私は従業員のサポートにおいて、個別性と一貫性の釣り合いを心掛けている。」などの3項目を作成した。

以上の7次元を前提に人事コンピテンシーについて因子分析(プロマックス回転)を行った。その結果、固有値1を超える因子が9つ抽出され、以下のような因子構成になった。

第1因子は、「従業員把握」と名付けた。組織文化や戦略上鍵となる従業員の判別に関連する6つの質問項目が1つの因子に収束したものである。従業員把握の信頼性係数は0.90と十分に高いものであった。そこで、6つの設問の単純平均によって従業員把握コンピテンシーの得点とした。得点の算出方法は以下に示す6つの因子も同様である。

第2因子は、「公正支援」と名付けた。必要とされるケースを判断して従業員をサポートすることに関連する6つの質問項目が1つの因子に収束した。公正支援の信頼性係数は0.89と十分に高いものであった。

第3因子は、ウルリッチ他(2008)のネーミングを踏襲して「顧客へのエンゲージメント」と名付けた。ウルリッチ他(2008)が設定した項目と同じ意味内容の3つの質問項目が1つの因子に収束したためである。顧客へのエンゲージメントの信頼性係数は0.93と十分に高いものであった。

第4因子は、ウルリッチ他(2008)のネーミングをもとに「変革リード」と名付けた。ウルリッチ他(2008)が設定した項目と同じ意味内容の3つの質問項目が1つの因子に収束したためである。顧客へのエンゲージメントの信頼性係数は0.86と十分に高いものであった。

第5因子は、ウルリッチ他(2008)のネーミングをもとに「人事テクノロジーの促進」と名付けた。ウルリッチ他(2008)が設定した項目と同じ意味内容の3つの質問項目が1つの因子に収束したためである。人事テクノロジーの促進の信頼性係数は0.94と十分に高いものであった。

第6因子は、ウルリッチ他(2008)のネーミングをもとに「職場ポリシーの実行」と名付けた。ウルリッチ他(2008)が設定した項目と同じ意味内容の3つの質問項目が1つの因子に収束したためである。職場ポリシーの実行の信頼性係数は0.94と十分に高いものであった。

第7因子は、「ビジネスへの貢献」と名付けた。自社ビジネスへの貢献を目的とした人事パーソンの意識や行動に関連する8つの質問項目が1つの因子に収束した。ビジネスへの貢献の信頼性係数は0.88と十分に高いものであった。

第8因子は、「誠実行動」と名付けた。従業員の成長や権限を念頭に置き誠意を持って行動することに関連する4つの質問項目が1つの因子に収束した。誠実行動の信頼性係数は0.72と基準値を超えていた。

第9因子は、ウルリッチ他(2008)のネーミングをもとに「信頼関係構築」と名付けた。ウルリッチ他(2008)が設定した項目と同じ意味内容の3つの質問項目が1つの因子に収束したためである。信頼関係構築の信頼性係数は0.77と基準値を超えていた。

次に、個人成果の尺度として「職務満足」と「エンパワメント」を採用した。

第1に、職務満足である。これについては全体的職務満足に関する「全体的に見て、私は今就いている仕事に満足している。」などの3項目で尋ねている。職務満足の信頼性係数は0.90と十分に高いものであった。そこで、3つの設問の単純平均によって職務満足の得点とした。

第2に、エンパワメントである。これについては、スプリッター(1995, 1996)を参考に「有意味感」「有能感」「自己決定」「インパクト」を下位次元とした。有意味感「私は、自分の仕事はとても重要だと思う。」などの3項目で、有能感「私は、仕事をするために十分な能力を身につけていると思う。」などの3項目で、自己決定「私は、多くの場合、自分の判断で自由に仕事を進めることができる。」などの3項目で、インパクトは、「私は、所属部署の動向をかなりコントロールすることができる。」などの3項目で、それぞれ尋ねている。

以上の4次元を前提にエンパワメントについて因子分析(プロマックス回転)を行った。その結果、固有値1を超える因子が3つ抽出され、以下のような因子構成となった。

第1因子は、「能動感」と名付けた。個人が組織や仕事を主体的に動かしている感覚に関連する6つの質問項目が1つの因子に収

束したものである。能動感の信頼性係数は 0.91 と十分に高いものであった。そこで、6 つの設問の単純平均によって能動感の得点とした。得点の算出方法は以下に示す 2 つの因子も同様である。

第 2 因子は、スプリッター（1995, 1996）のネーミングを踏襲して「有能感」と名付けた。スプリッター（1995, 1996）が設定した項目と同じ意味内容の 3 つの質問項目が 1 つの因子に収束したためである。有能感の信頼性係数は 0.89 と十分に高いものであった。

第 3 因子は、スプリッター（1995, 1996）のネーミングを踏襲して「有意味感」と名付けた。スプリッター（1995, 1996）が設定した項目と同じ意味内容の 3 つの質問項目が 1 つの因子に収束したためである。有意味感の信頼性係数は 0.81 と十分に高いものであった。

最後に、組織全体のパフォーマンスとして「組織業績」と「人事業績」という 2 次元を設定した。それぞれ他社業績に対する自社業績の個人の認知および自社他部門からの評価を尋ねた。

組織業績は、「競合他社平均と比べて、過去 3 年間の営業利益の伸び率は高い。」と「競合他社平均と比べて、過去 3 年間の売上高の伸び率は高い。」という 2 つの質問項目を作成した。また、人事業績は、「自社の人事・労務管理の仕組みは、他社からの評判が良い。」と「自社の人事・労務管理の仕組みは、各部門からの評価が高い。」の 2 項目で聞いている。

以上の 2 次元を前提に組織成果について因子分析（プロマックス回転）を行った結果、固有値 1 を超える因子が 2 つ抽出され、上記の予想通りの因子構成となった。組織業績の信頼性係数は 0.92 と十分に高く、人事業績は 0.78 と基準値を超えていた。そこで、それぞれ 2 つの設問の単純平均によって組織業績の得点、人事業績の得点とした。

すべての質問項目は、「全く当てはまらない」、「あまり当てはまらない」、「どちらともいえない」、「やや当てはまる」、「非常に当てはまる」とするリッカート 5 点尺度で測定している。なお、本研究課題では、個人成果や組織成果に外在的な影響を与える可能性がある性別、年齢、役職、勤続年数、という 4 つの変数を統制変数として考慮した。

#### 4. 研究成果

本研究課題の研究成果とその位置づけやインパクトは、次の 2 点に要約できる。

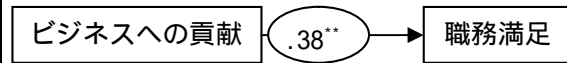
##### (1) 研究の主な成果

紙幅の都合上、ここでは本研究課題の主な研究成果の中で量的調査結果の一部として、人事コンピテンシーと個人成果や組織成果との関係について説明する。本研究課題では人事コンピテンシーと個人成果や組織成果との関係を回帰分析によって明らかにした。

以下では、統計的に有意であった結果について整理する。

図表 2 は、人事プロフェッショナルが保有するコンピテンシーと仕事に対する全体的な満足度の関係を示したものである。ビジネスへの貢献というコンピテンシーを保有する人事プロフェッショナルほど、職務満足が高いことが読み取れる。

図表 2 人事コンピテンシーと職務満足の関係

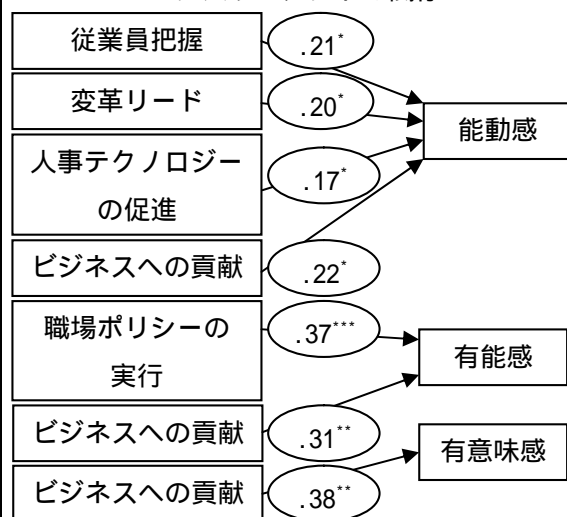


注：\*\*p < .01

出所：筆者ら作成。

図表 3 は、人事コンピテンシーと長期的な仕事に対する心理的活力であるエンパワメントの関係を示したものである。従業員把握、変革リード、人事テクノロジーの促進、ビジネスへの貢献というコンピテンシーを保有する人事プロフェッショナルほど能動感の程度が高いこと、職場ポリシーの実行、ビジネスへの貢献というコンピテンシーを保有する人事プロフェッショナルほど有能感の程度が高いこと、ビジネスへの貢献というコンピテンシーを保有する人事プロフェッショナルほど有意味感の程度が高いことが示された。

図表 3 人事コンピテンシーとエンパワメントの関係

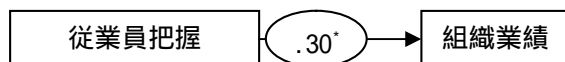


注：\*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

出所：筆者ら作成。

図表 4 は、人事コンピテンシーと組織全体のパフォーマンスの 1 つの次元である組織業績の関係を示したものである。従業員把握というコンピテンシーを保有する人事プロフェッショナルほど組織業績の程度が高いことが示された。ただし、F 値が有意でない点には留意が必要である。

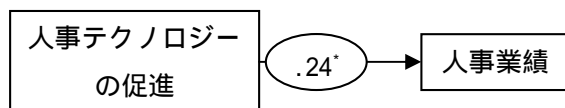
図表4 人事コンピテンシーと  
組織業績の関係



注：\* $p < .05$   
出所：筆者ら作成。

図表5は、人事コンピテンシーと組織全体のパフォーマンスのもう1つの次元である人事業績の関係を示したものである。人事テクノロジーの促進というコンピテンシーを保有する人事プロフェッショナルほど人事業績の程度が高いことが示された。

図表5 人事コンピテンシーと  
人事業績の関係



注：\* $p < .05$   
出所：筆者ら作成。

### (2)研究成果の位置づけとインパクト

本研究課題において得られた成果の内、本研究報告書で紹介した内容の国内外における位置づけとインパクトは、以下の2点に要約される。

1つは、日本における人事コンピテンシーが9因子から構成されることを示したことである。海外で人事プロフェッショナルに関する調査研究が進展する中、日本の人事プロフェッショナルを対象とした量的調査を実施して因子分析を行った結果、日本の人事コンピテンシーの内実を提示した点は一定の意義がある。

もう1つは、人事コンピテンシーが個人成果や組織成果に与える影響を重回帰分析によって特定化したことである。企業が人的資源の全体最適化に取り組む中で、その実現に寄与する人事プロフェッショナルのコンピテンシーを示したことは、経営戦略と人的資源管理の適合メカニズムの解明にコンピテンシーという視点から貢献するものである。

具体的には、ビジネスへの貢献という人事コンピテンシーが職務満足とエンパワーメントの両方に影響していることが示された。人事プロフェッショナルが戦略的な業務を遂行することにポジティブな感情を抱いている可能性が明らかになったことは、戦略人事を積極的に浸透させる上でインプリケーションが大きい。

### (3)今後の展望

本研究課題の今後の展望であるが、本研究報告書では人事プロフェッショナルの多技能化における技能の垂直的拡大の主たる構成要素である人事コンピテンシーと個人成果や組織成果との関係について言及した。しかしながら、多技能化における水平的

拡大や多技能化の促進要因に関する分析結果については、紙幅が限られているため紹介することができなかった。これらの分析結果については、稿を改めて論じることにはしたい。

### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計4件)

厨子直之・井川浩輔, 人事コンピテンシーに関する予備的分析, 経済理論(和歌山大学経済学会), 査読無, 381, 2015, 149-170  
<http://repository.center.wakayama-u.ac.jp/metadata/2667>

井川浩輔・厨子直之, マネジャーのマネジメント, 琉球大学経済研究, 査読無, 89, 2015, 41-54  
<http://ir.lib.u-ryukyu.ac.jp/bitstream/123456789/31816/1/No89p065.pdf>

厨子直之・井川浩輔, ナレッジワーカーのパフォーマンス・マネジメント ソーシャル・サポートと離職の関係における職務満足・組織コミットメントの媒介効果, 経営行動科学, 査読有, 25, 2012, 113-128  
[http://www.jaas.jpn.org/doc/pdf/journal/25\\_2/25\\_2\\_113.pdf](http://www.jaas.jpn.org/doc/pdf/journal/25_2/25_2_113.pdf)

厨子直之・井川浩輔・山崎賢司, 「聴いて届ける人事行動」を心掛けよ, JMA マネジメントレビュー, 査読無, 17, 2011, 30-33  
[http://www.jma.or.jp/keikakusin/pdf/simple\\_report.pdf](http://www.jma.or.jp/keikakusin/pdf/simple_report.pdf)

[図書](計2件)

上林憲雄(編著), 中央経済社, 人的資源管理(「第5章 組織構造」を井川浩輔担当, 「第9章 雇用」・「第13章 賃金」を厨子直之担当), 2015, 272(72-87を井川担当, 130-147・199-213を厨子担当)

上林憲雄・平野光俊・森田雅也, 中央経済社, 現代人的資源管理 グローバル市場主義と日本型システム(「第10章 人事評価制度の導入効果の測定」を井川浩輔・厨子直之担当), 2014, 306(141-155を井川・厨子担当)

### 6. 研究組織

#### (1)研究代表者

井川 浩輔(IGAWA, Kosuke)  
琉球大学・観光産業科学部・准教授  
研究者番号: 80433093

#### (2)研究分担者

厨子 直之(ZUSHI, Naoyuki)  
和歌山大学・経済学部・准教授  
研究者番号: 40452536