

1

人事担当者のスキルアップ講座 基本編



田代英治 たしろ えいじ

㈱田代コンサルティング 代表取締役
社会保険労務士

1985年3月神戸大学経営学部卒業後、同年4月川崎汽船株式会社入社。人事部にて人事制度改革・教育研修体系の抜本的改革を推進。2005年同社を退職後、㈱田代コンサルティングを設立。著書に『人材開発会議』（日本生活設計、2007年）がある。

<目次>

はじめに.....	P 8
1. 人事担当者の選抜・育成をめぐる環境変化と問題点.....	P 9
2. 人事担当者に求められる資質や知識・スキル等.....	P 10
3. 育成の基本的考え方と理念（あるべき姿）.....	P 15
4. 人事担当者のスキルアッププログラム.....	P 17
5. 各種施策の効果的実施・運用のポイント.....	P 24
6. まとめ（持論）.....	P 25

はじめに

私は、1985年に海運会社に入社して、在職20年間で2度の人事部勤務を経験した。最初に人事部に配属された1990年代前半は営業部から突然の異動により着任し、試行錯誤を繰り返しながら、人事担当者として5年間の人事部勤務を全うした。その後、営業部に復帰後、2度目の勤務は、人事部への異動の希望が認められての復帰である。2000年代前半のことであり、ほぼ4年間管理職として人事部で勤務した。その後独立し、現在は人事コンサルティングを行っている。

昨今、企業を取りまく環境は目まぐるしく変化し、それに応じて人事部門に求められる

役割も変化している。当然のことながら、人事担当者に求められるスキル等も微妙に変化してきていることを実感している。また、人材という最も重要な経営資源を扱う人事担当者が、自らスキルアップして組織変革や人事戦略に影響を与えることが、従来以上に求められている。

長年、企業の人事担当者として組織の中で格闘してきた経験や、独立後クライアント企業ほか多くの人事担当者との交流により得られたものに基づいて、人事担当者の育成の理念や考え方について述べていきたい。

1 人事担当者の選抜・育成をめぐる環境変化と問題点

(1)人事部門のスリム化

1990年代の不況期以降、多くの会社では、間接部門の人員を減らしたり、あるいは、部門ごと分社化したりして、人件費の削減に努める一方、業務の効率化を図ってきた。

大手企業では、持株会社化により、傘下の事業会社の管理業務の大半を持ち株会社へ一本化して間接コストの削減を図ろうとする動きもある。人事部門も、間接部門の一つとして合理化の対象となっており、業務の量は増大しているにもかかわらず、慢性的な人員不足の状態に陥っている。その結果、全社の残業削減策を担うべき人事部門自らが長時間労働を余儀なくされている会社が増えているようである。

年齢的には、30代～40代前半が少なく、40代後半～50代後半のベテランと経験の浅い若手で構成されており、各世代がまんべんなく存在する理想的な構成となっている人事部は少数派だと思われる。経験の浅い若手に重要な仕事を任せられないベテランがいつまでも実務の中心に据わり、次世代の人事担当者が育たない状況が続いている企業も少なくない。

(2)オペレーション業務の外出し

上記の流れの中で、大企業を中心に、業務の効率化を目的として、グループ全体で専門子会社を作り、主に給与厚生関係の業務を移管する「シェアード・サービス化」が広がる一方で、中小企業では、同業務を社会保険労務士事務所や専門の業者に移管する「アウトソーシング化」が進展した。

シェアード・サービス化は、業務の線引きが難しく、別組織にしたがゆえに、融通が利かず、かえって業務の効率が悪くなったり、

業務の押し付け合いが起こったりして、うまく機能していないケースも少なくない。

また、シェアード・サービスの別会社に出向した社員のモチベーションがダウンするなどのデメリットなども見受けられる。

さらに、問題なのは、会社の人事業務の伝承が難しくなったことである。本社からシェアード・サービスに出向する社員は、原則3年程度勤務した後、再び本社に戻って来るが、本社には小さな人事部だけが残っており、そこに戻るケースは少なく、結局他の部門に異動となる。本社で人事担当者として育成する機会が限られてくるわけである。

(3)他部門の経験を持つ担当者(人事の素人化)

1980年代ごろまでは、勤務する場所が本社から工場や営業所に替わったりするものの、人事部門の経験が長い人事担当者が比較的多く見られた。1990年代以降は、伝統的な産業や労務管理が大変な大企業を中心に人事部一筋といったタイプも見られる一方、他部門から職種の壁を飛び越えて、人事部へ異動するパターンも見られるようになってきた。

「人事の素人化」という言い方で、デメリットを強調する向きもあるが、現場とのコミュニケーションが重要である人事担当者が、現場を肌で知っていることのメリットも大きいものと思う。私自身が営業部門から人事部への異動を経験したから言うわけではないが、現場が何を考えているのか、何に悩んでいるのかを実体験していることや、実際に顔を知っていることで、適切なサポートが可能となり、人事施策をスムーズに運ぶことができると思う。

(4)人事業務の複雑化,多様化

人事担当者の業務は、採用・教育、人事異動、労務、労働組合との交渉、海外人事、その他リスク管理なども含めてかなり広範囲に及ぶ。

その中で、従来からの業務として、春闘、採用、人事異動、人事考課、社員教育・研修などがあり、これに加えて、最近では人事制度の運用の見直し、人材育成プランの改革、企業年金制度の改定、セクハラ・パワハラ予防対策やメンタルヘルス対策など、なかなか答えの見つからない困難な業務が増えている。

このような状況になってくると、人事担当者は単に制度を回すことにとどまらず、人事

制度変革を積極的に推進することが求められる。職場環境、社員の仕事観などの変化に応じて、人事制度など仕組みを変えていかざるを得ないが、多くの人事部門は何とか現状を打破すべく、人事戦略を考えているように見える。日々の担当業務を持ちながら、中長期の政策も担当できるだけの高い業務処理能力と豊富な人事労務の専門知識を持つベテランの人事担当者の必要性が高まってくる。

会社によっては、人事戦略は経営戦略の一環という位置付けで、戦略を担当する課を経営企画部の中に組み入れているところもあるようだ。

2 人事担当者に求められる資質や知識・スキル等

(1)人事担当者に求められる資質,姿勢[図表1]

人柄の良さ,絶対的な信頼感

人事部の仕事は人と向き合う仕事であるので、そこで働く人は、まず他人から信頼される人物でなければならない。その人物像は、基本的に人間が好きであり、どんな人ともいやな顔をせずコミュニケーションを取ることができ、口が堅く、絶対に相手を裏切らない、バランス感覚に優れ、思考に柔軟性を持っている——といったところであろうか。

「彼がそう言うのなら仕方ない」と思わせ

るような絶対的な信頼感を持ってもらうためには、常日ごろの言動が重要になる。逆に、(懇親の場で酒に酔って不適切な発言をするなど)何らかの理由で、一度でも信頼を失うと、それを挽回し、再び信頼を回復するのは難しい。それほど人事担当^{ばんがい}者を見る社員の目は厳しいのである。

原理原則を貫く,軸がぶれない,公平な判断

人事担当者は、さまざまな案件に対して判断を求められることが多い。その際に大事な

図表1 人事担当者に求められる資質,姿勢

- ① 人柄の良さ,絶対的な信頼感
- ② 原理原則を貫く,軸がぶれない,公平な判断
- ③ 会社や各部門への貢献意識
- ④ 現場からの情報収集
- ⑤ 先を読む眼力,深い洞察力
- ⑥ 自己変革意識

視点は公平性である。前例を調査し、過去同様のケースではどのように対処したのかを確認し、「前はこうしたが、今回はそれとは違う」取り扱いをしないようにしなければならない。

一見簡単なことのようにであるが、現実には社員から強く依頼されたりすると、その判断が揺らぐことがある。原理原則を貫き、自分の軸がぶれないようにすることが必要で、常に強い気持ちで公平に物事に当たることができるかどうか重要である。

会社や各部門への貢献意識

人事部の役割は、会社と社員の向かうべき方向性を合わせ、組織と個人の一見相反する利益を調整することであり、現場で働く社員が生き活きと働くことができるように最大限の努力をすることであると考える。貢献対象は会社（経営者）と社員であり、双方の満足度をいかに高めるかである。

社員一人ひとりが仕事に喜びを感じ努力することによって会社の利益が増大し、その利益は個人に還元され満足につながっていくという正のスパイラルが続くことが重要である。とすると、まずは社員満足度を上げることが人事部門に求められる本質的な役割ではないだろうか。

サーバント・リーダーシップ" というリーダーの在り方がある。ビジョン実現のために邁進している人々に対して支援するリーダーの在り方である。例えば、部下が会社の目指すビジョン実現に向かって邁進しているのであれば、リーダーはサーバント（奉仕する人）となって部下に尽くすべきであるという考え方である。

このような考え方は人事にも応用することができる。人事部は何のため、誰のため^{だれ}に

存在するのかを考えてみる必要がある。そうすれば、人事部門は社員が会社のビジョンを実現するために邁進していくのを側面から支援するために存在すると言えるであろう。

人事担当者は、「他者に貢献することが自分にとっての幸せである」という自発的な貢献意識を持つ人がふさわしいのである。

現場からの情報収集

まず、現場では何が起きているのか、どんなことを考えて仕事をしているのか、どんな点に不満を持っているのかなどをきちんと把握することが大事である。人事部で最初に仕えた上司は、「人事部員は人事部以外の人と食事をし、現場の情報を収集しておくように」と人事部だけで連れ立って昼食に出かけることを戒めた。また、ある人事教育コンサルタントの先生は、「人事部が内にこもって威張っているのはダメだ。人事部員がまじめに仕事をしているかどうかは、どれだけ現場に足を運んでいるかにかかっており、靴のかかとの減り具合で分かる」と言われていた。これらの言葉に代表されるように、人事部員は自分の机でパソコンに向かって仕事をするのではなく、現場で起きていることを的確にとらえて対応することが大事である。

頭では分かっているが、忙しくなってくるとどうしても出^で不精^{ぶしょう}になってしまいがちである。やはり、基本的に「ひと」と話をしたり、「ひと」の世話をしたりするのが好きな人のほうが、この仕事に向いていると言えるだろう。

先を読む眼力、深い洞察力

人事担当者として、かつて社有社宅の廃止の実務に関与したことがある。施設の老朽化により致し方ない措置であったが、そこにあった良好なコミュニティまでも壊してしまうこ

とにまでは思いが至らなかった。

福利厚生施設の廃止だけでなく、人事制度でも同様のことが言える。これも経験したことが、一度成果主義に大きく舵を切ると、うまくいかない点があっても修正するのに長い時間がかかってしまう。やはり、そのときのブームに乗ったり、現状が何となくうまくいかないからといって進めるのではなく、制度設計の基本思想（変えてはならないコアの部分も含め）をしっかりと確認し、それに沿って慎重に進めるべきだと思う。

人事施策のほとんどは、失敗したらまたやり直せば良いというような安易なものではなく、進めるに当たっては慎重さとともに先を読む眼力のようなものが必要である。ここに踏み込むと拙いことになるのではないかという「危機察知力」とでも言うべきものである。この辺りは経験を積むことによって身に付けていく部分もあるが、持っておくべき資質であると言えるだろう。

自己変革意識

経営環境が激変する中、「自己変革しない企業は滅びていく」と言われている。会社を人材面から支える人事部の仕事についても、変革意識を持って行うことになる。人事担当者がそういった意識を持たず現状維持を続けていくと、自己成長しないばかりではなく、

役割の大きさを考えると組織全体に悪影響を及ぼすことも十分考えられる。

これからの人事担当者は、自分で仕事を起こし、組織に提案を行い、社員と組織に高い付加価値を提供するプロフェッショナルリティと、常にアンテナを高くし、変化への対応力を持つことが必要になってくるのではないだろうか。

(2)人事担当者に求められる知識

人事担当者は、専門職であり、職務の遂行には一定の知識が必要となる。人事部門の業務を大別すると、人材開発系、人事政策系、労務管理系、福利厚生系等に分類されるが、それぞれの系統ごとに[図表2]のような業務知識が必要となる。具体的にどのような知識が必要となるのかという点については後述する。

大企業で人事部に多くの人材を投入しているところでは、これらの系統ごとにチームを構成している。そこでは、自分の担当チームの業務内容に関連する知識を深く掘り下げていくことになる。

一方、中小企業など人事部門にそれほど人材を投入できないところでは、1人が複数の系統の業務を兼務していることが多い。そこでは、一つひとつの知識は浅くても、幅広く知識を身に付ける必要がある。

図表2 人事担当者に求められる知識

区分	内容
① 人材開発	採用, 社員教育, 異動・昇格・昇進管理など
② 人事政策	人事諸制度設計など
③ 労務管理	労務管理施策, 労使関係など
④ 福利厚生	給与, 社会保険, 福利厚生など

(3)人事担当者に求められるスキル

ロバート・カッツの理論による「ヒューマンスキル」「テクニカルスキル」「コンセプチュアルスキル」の三つのスキルに沿って、人事担当者に求められるスキルを考えてみる。

ヒューマンスキル

このうち、特に重要なのが、コミュニケーションスキルである。

コミュニケーションスキルのうち、まず必要となるのが情報発信力である。人事部が発するメッセージは、想定されるさまざまな反論に対して対応できるように当たり障りのない表現になっていることが多く、従業員に伝わらないケースが多い。社内通達文書などでは、できる限り情報をオープンにして、分かりやすく強いメッセージを発信することが必要である。

また、新たな制度を発表する際などでは、決定事項をいきなり従業員に発表するのではなく、進捗状況（プロセス）を開示していくこと（あるいはパブリックコメントを求めること）によって、従業員に心の準備期間を与え、少しでも納得してもらうように気を配ることも必要であろう。

一方、人事担当者として、個別に相談を受ける場合には、相手の立場に立ってとにかく相手の話をよく聴くことが大事である。また、（人事は従業員のサポート部門ということ）控えめな対応を心掛けることも必要である。相談時は、相手は感情的になっていることも多いので、法律的に杓子定規に処理しないよう気を付ける必要がある（恋愛相談、離職相談などの例）。

テクニカルスキル

自社の就業規則や人事制度の概要をただ理

解しているというレベルではなく、従業員からの質問等に対し適切に回答したり、新入社員などに分かりやすく説明したりすることができるレベルが求められる。

コンセプチュアルスキル

人事担当者のコンセプチュアルスキル（概念化能力）は、人を動かす上位職になればなるほど必要性が高まる。後輩や部下への指示や部門目標（方針）など、方向性を分かりやすいキーワードに置き換えて、持論化することはリーダーとして必要なことではないだろうか。

持論化された人事部のリーダーの言葉が部内に浸透し、メンバーがそれを共有し、部としての方向性が固まったとき、真に強い組織が生まれるものである。

(4)社内外ネットワークの構築

社内ネットワークの構築

前述のとおり、最初の上司から、「自ら積極的に動いて、現場の声を聞いてくるように」と指導を受けた。お昼も、同じメンバーで固まるのではなく、他部署の人たちと外で食べながら交流を図ることが大事だとアドバイスを受け、忠実に実行した。

人事部の最大の顧客は、社員である。彼らに最大の価値を提供することが人事部のミッションだと思う。社員が何を考えているのか、望んでいるのかをつかむことが仕事の出发点となる。メールや社内掲示板への書き込みなどさまざまなアプローチや手法があるが、最も有益な情報は、直接話を聞くことによって集まるのではないだろうか。

人事部に配属される前には営業部に所属していたので、社内には気軽にお昼に誘える人たちが多くいたが、部を替わった後、彼らと

食事を一緒にするのはそれなりに大変であった。人事部の人間から、「今日の昼は空いてる？ ご飯でも食べよう」と言われると、声を掛けられたほうは、「何か悪い話があるのか」と疑心暗鬼ぎしんあんきになってしまいがちである。相手の気持ちを考え、「特に何か話題があるわけではなく、ただ一緒に雑談しながらランチをしたいから」と控えめに誘った。それなりに心配りをしながら社内ネットワークを構築していった。

社外のネットワークの構築

人に関する悩みや苦勞は、企業によってさまざまだが、根本は同じである。業態や企業規模を超えた人事部同士の情報交換やつながりの「場」があれば、かなり有益なものとなる。

同業種の会社間には、人事担当者の情報交換を目的とした会が存在するだろう。私も、以前、同業他社の人事担当者との情報交換会に参加していた。

私は常々、同業だけでなく業種を超えた人事担当者の情報交換の「場」があると良いと考えている。「人と向き合う仕事」ということで、悩みや苦勞は共有できるし、他社の担当者から聞く事例はそのまま自社に取り入れることはできなくても、仕事を進めていくうえで、大変参考になることが多い。また、先進事例に触れることで、自分の仕事に対する意識も高まってくるはず。「この場合、他の会社ではどうしているのだろうか？」と疑問がわいたときに、気軽に聞ける関係を作っておけば、メリットにもなる。

最近広まっている mixi などの SNS (Social Networking Service ; 人と人とのつながりを促進・サポートするコミュニティ型の Web

サイト) を利用して、人事担当者間のコミュニティの「場」をネット上に作ることも考えられるが、人事担当者の場合、会社の機密情報や社員の個人情報を取っていることもあり、実際に顔と顔を合わせたことのある信頼関係がないと機能しないだろう。

人事担当者のリアルな情報交換の場としては、人事労務専門誌の発行企業が会員向けサービスとして提供している勉強会がある。私が参加していたのは、毎月 1 回外部講師によって行われる勉強会で、さまざまな業種から 15 名ほどのメンバーが参加していた。勉強会の内容が役に立つのはもちろんだが、その場を共有する他社のメンバーとの交流は財産となった。仕事で分からないことがあれば、メンバーの一人に相談することもあった。

このほかにも、私が中心となって、人事部に勤務している社会保険労務士の方々と勉強会を立ち上げ、情報交換の場を設けた。これも 15 名程度の人数で始め、現在も 3 カ月に 1 回、勉強会と懇親会を行っている。このネットワークは人事部の業務にとっても有益であった。仕事で分からないことがあると、メンバーの誰かに連絡して、実際にその人の会社を訪問し、詳しく話を聞くこともあり、生きた情報を入手できたことで、自分の仕事の幅も広がった。

こちらから積極的に動けば、悩みや考えていることは共通なので、親しくなれる可能性は高い。やはり、自ら積極的に動くことが、業種を超えた人事担当者の人脈を作る第一歩ではないだろうか。自ら動くレベルにまで到達していない担当者については、上司・先輩が社外ネットワークの構築に手を貸してあげるようにすれば良いのではないだろうか。

3 育成の基本的考え方と理念(あるべき姿)

(1) 間接部門の人材育成(業務目標の明確化)

一般に会社の根幹や機密の部分扱う仕事は管理職以上がやることになるので、若手社員はオペレーショナルな業務を担当することが多い。人事部のケースでは、就業管理、研修の事務局、新卒採用や労働組合の対応窓口などが配属後の最初の担当業務となる。

オペレーショナルな仕事は定型的なものが多く、マンネリ化しやすい。常に新しい視点で業務の効率化や合理化を考える「仕事の癖」をどう血肉化するかが人材育成の核だと言える。

事務系の仕事は、一見システム化されているようで、かなりの部分が経験や習慣が占めていて、しかも誰も伝授しないという傾向がある。さらに人事部は、会社の収益変動と直接かかわらない部門ということもあって、どうしても会社の利益への貢献意識が薄れ、そのために、部署内の改革意識は低く、保守的にならざるを得ない側面がある。

仕事を数値化しきれない面があることも否めないが、でき得る限り数値化して、業務の進捗状況や効率性を示す努力はすべきである。例えば、人事部の社会保険手続きなどの所要時間、企業年金の受託機関への業務費の圧縮額、人材の定着率、人材のスキル向上率など、現状と目標を数値化することはできる。それによって、その担当者は自分の課題が明確となる。

(2) 成長を支援する仕事の与え方(使い走りとして使わない)

人事担当者としては、せっかく人事部に配属になったのだから、専門性を身に付けて卒業したいという気持ちで仕事を始めても、実

際は、日々業務に追われて、専門性を身に付ける時間がないのが悩みとなりがちである。しかも、日常業務は「使い走り」的なものが多いと、ストレスは日々堆積^{たいせき}していくことになる。

配属後すでに長い期間が経過すると、次のようなモラルハザードに進むおそれがある。つまり、スキル向上の努力をしない、仕事の工夫をしない、物事に関心を示さないといった負のスパイラルである。若年期にこうした低調な意識が芽生えたと、30代、40代になっても自分で自分のモチベーションを上げられない可能性がある。

人事に限らず、どんな仕事もそうだが、自ら考えて、自分の裁量で仕事をするレベルまでいかないと仕事の面白みは分からない。人事担当者としての経験と知識は、いずれ組織や人を動かすような職責になったときに、有力な資産となって生きてくる。人事部の仕事の神髄^{しんずい}はそこにあると言えるだろう。

(3) 社内資格や役職に見合った仕事を与える

最近では、間接部門の人員数が大幅に縮小されていることもあって、課長が一般職レベルの仕事をしてしまう、部長が係長レベルの仕事をする、そしてその下の人間が育たないといった状況がある。

こうした状況は、仕事ができるハイパーフォーマー上司ほど陥りがちで、組織全体でもチェックすることが必要であろう。会社全体で、部署単位に業務の階層、課題、目標、担当の役割、使命などを常に見直す対応を怠ると、組織はどうしても、20%の人間が働き、残り80%の人間はその20%の人間の指示を待っている、指示待ち組織になってしまう。「下が育

たない」と言って、多忙な毎日を嘆く上級の人事担当者や所属する組織の多くは、知らず知らずのうちにこのような状況に陥っていることが多いのである。

(4)人事異動による他部門・他職種の経験

人事担当者の育成方法として、現場との人事ローテーションも有効である。さまざまな業務や場所での経験は人間の幅を広くする。しかし、会社の人事異動の話を知ると、人事異動という社員にとっての「絶好の転機」を、人材が成長する起爆剤として会社がうまく活用していないと感じることが多い。

実績が上がっている社員や、逆に実績評価があまり良くない社員の異動を行う場合には、特に、異動理由の説明が必要である。ことに、営業部門（ライン）から管理部門（スタッフ）への場合やその逆の場合は、そこには会社の「人材育成の思想とシステム」があることを理解させるいい機会にもなる。「なぜ自分は人事部に異動となったのか」——私の場合、聞くことができなかったのだが、簡単にでも説明があれば、モチベーションの向上につな

がったかもしれない。

人事担当者の場合に限らず、人事異動にも説明責任と情報開示が求められる時代である。会社のルールとして、「異動理由の説明」が確立していないならば、早急にルール作りに着手する必要があるのではないだろうか？

(5)担当業務の変更、追加

人事部門の業務には、次のようにプランニングの機能またはオペレーション的機能がある[図表3]。5年程度の在籍期間を前提にすると、複数の業務を経験させることが人材育成にとって望ましいし、人事担当者の適性も考慮のうえ、最も機能する業務分担をすることが組織面からも望ましいと考える。

なお、プランニング的機能に属する業務（プランニング業務）には、組織の大小を問わず、専任者を置きたい。そうしなければ、各メンバーが目先のオペレーション的機能に属する業務（オペレーション業務）に追われて、中長期の人事戦略的な仕事（人事部門として緊急度は高くなくても重要度が高い仕事）にいつまでも着手できない状態となってしまう。

図表3 人事部門の業務

区 分	内 容
プランニング的機能 (非定型、頭腦的機能)	戦略的業務：人事戦略の起案、人事施策の立案など
	コンサルティング業務：人材配置などラインへの支援、人的課題全般の解決支援など
オペレーション的機能 (定型、手足的機能)	給与、社会保険、福利厚生関連業務
	就業管理、採用支援、社内研修手配等の定型業務

4 人事担当者のスキルアッププログラム

どのようなプログラム（カリキュラム）を組めば時代が必要とする一人前の人事担当者となり得るかを考えてみたい。

(1) プログラムの試案

ここでは定期的な人事ローテーションが実施されている会社の総合職が初めて人事部門に配属された場合の滞留期間（＝育成期間）として、中期（3年程度）および長期（5年以上）の場合が考えられるが、後者の場合でプログラムの策定を試みる[図表4]。

到達イメージ

中期(3年程度)の場合

オペレーショナルな業務を担当させて、担当者として完全なレベルまで業務を身に付け、担当業務では後輩を教育し指導できる状態

長期(5年以上)の場合

オペレーショナルな業務の後、プランニング的業務を（それぞれ2ないし3年ずつ）担当させ、人事部員として社内はもちろんのこと、社外でも通用する状態

プログラム概要

人事担当者にとって必要な「実務」「業務知識」「スキル」をOJT、OFF J T、自己啓発を交えてバランス良く教育する。「実務」の遂行を支える両輪として、「業務知識」と「スキル」の存在があり、これらをしっかりと身に付けさせることが実務能力をさらにアップさせることとなる。

「実務」は会社の「職能資格要件書」や「職務記述書」等に明記されている担当業務をOJTにより習得させることが中心となる。また、人事部内で「実務研修（勉強会）」を

定期的実施し、他業務と自分の担当業務との関連性を理解させることも、実務レベルを上げる手法となり得る。私が人事部に配属されて経験のないころに、人事部内で開催された年金実務の勉強会に参加したことが、後々自分の担当業務の遂行に役立った。

「業務知識」は、後述の「必要な基礎知識」で示す内容を習得させることが必要となるが、OJT、OFF J Tおよび自己啓発により身に付けさせる。労働法などは、配属後早い段階で外部のセミナーに参加して、全体像をつかんでおき、その後細かいところは自己啓発（通信教育など）でフォローするのが一般的であろう。さらに、部内で経験のあるベテランが講師となって、労働法や社会保険の勉強会を行うのも良い。教えられる側だけでなく、教える側にとっても勉強になる。

「スキル」は、後述の「必要なスキル」で示す内容を習得させることになるが、特に重要なヒューマンスキルなどは内部だけで身に付けさせることは難しく、専門機関の研修を受講するなどOFF J Tが中心となるだろう。場合によっては、比較的長期間の通学を要するものもあり、時間と金銭のサポートも必要になるだろう。

(2) 必要な基礎知識

業務の領域ごとに必要となる基礎知識を[図表5～7]にまとめた。

(3) 必要なスキル

業務の領域のいかんを問わず、人事担当者として必要だと思われるスキルを[図表8]にまとめた。個々の詳細は省略するが、いずれも一朝一夕に身に付くものではなく、OFF

図表4 人事担当者スキルアッププログラム(例)

1. 新入社員で入社後5年間担当することを前提としたもの。3年間担当を前提とする場合は、実務はオペレーション業務のみとし、3年間で一人前となるように考える。
2. 人事担当者のためのスキルは、全社共通スキルとの関連も意識して考える。

勤続年数		1年	2年	3年	4年	5年
実務	オペレーション(人材開発)	採用(新卒), 社員教育(若年層階層別研修)	採用(新卒・中途), 社員教育(若年層~管理職階層別研修)	採用, 社員教育(採用計画や教育計画の立案) *) 勤続2年半経過後, 担当を替わる。		
	プランニング(労務管理・人事政策)			労務管理(労働組合交渉窓口)	労務管理(労働組合交渉窓口および社員相談窓口)	人事政策・労務管理(人事制度改革立案など)
知識	労働法	初心	初級	初級	中級	中級
	人事制度その他	初心	初級	初級	中級	中級
	ビジネス・キャリア検定		人事・人材開発3級	人事・人材開発2級	労務管理3級	労務管理2級
人事担当者のためのスキル	必要なスキル	傾聴, アサーションなど担当レベルでのコミュニケーションスキル(初心)	傾聴, アサーションなど担当レベルでのコミュニケーションスキル(初級)	傾聴, アサーションなど担当レベルでのコミュニケーションスキル(中級)	プレゼンテーション(初級)	プレゼンテーション(中級)
	内容	人事担当者として持つべき基本的な聴く, 自己表現するスキルを理解する	人事担当者として持つべき基本的な聴く, 自己表現するスキルの一部を習得する	人事担当者として持つべき基本的な聴く, 自己表現するスキルをマスターする	他者へ分かりやすく情報を提供できる	従業員へ分かりやすく説明ができる(社内講師もできるレベル)
会社(階層別研修により身に付けるスキル)	開発対象領域	姿勢	姿勢	姿勢	構想力・思考力	コミュニケーションスキル 関係力 影響力
	研修プログラム	導入研修 フォローアップ 研修	モチベーション コントロール 研修	セルフエスタブ リッシュメント ・プログラム	ロジカルシンキング ・プログラム	コミュニケーション マネジメント ・プログラム
	研修テーマ		モチベーション コントロール	自律と自立	論理的思考力 強化	影響力強化(聴く技術, 表現技法, 働き掛けの技術など)

図表5 人材開発分野で必要な知識：採用, 社員教育, 異動・昇格・昇進管理など

A 労働法 (主なもの)	
	労働基準法 男女雇用機会均等法 労働契約法 高齢者雇用安定法 雇用対策法 障害者雇用促進法 職業安定法 パートタイム労働法 労働者派遣法 個人情報保護法
B モチベーションの基本理論 (主なもの)	
欲求5段階説 (アブラハム・マズロー)	人間の欲求を五つの階層(下位から生理的欲求 安全の欲求 社会的欲求 尊厳の欲求 自己実現の欲求)に分け、下位層欲求が満たされると、より上位の欲求を満たそうとするという考え方
理論・Y理論 (ダグラス・マクレガー)	X理論とは「人間は本来仕事をするのが嫌いであり、強制や命令をしないと動かない」という考え方。Y理論とは、「仕事をするのは人間の本性であり、自ら設定した目標に対しては、積極的に動く」という考え方
2要因理論 (動機付け・衛生理論) (フレデリック・ハーズバーグ)	人間の欲求を、動機付け要因(人間として成長して自己実現を満たすという欲求)と衛生要因(意欲を減退させない、不快を回避したいという欲求)の独立した二つの要因に分けて研究する理論
目標設定理論 (エドウィン・ロック)	人間は設定された目標を受け入れた場合、その目標が、困難で、明瞭(めいりょう)であればあるほど個人のパフォーマンスやモチベーションは向上するという理論
期待理論 (ヴルム, ポーター&ローラー)	動機付けは、職務遂行の努力が何らかの個人的報酬につながるであろうという期待と、その報酬に対して持つ主観的価値で決まるという理論
学習性無力感 (マーティン・セリグマン)	どれだけ努力してもどうしようもないという経験を積み重ねると、「何をやっても無理」という教訓のようなものを学習してしまう。この「学習性無力感」という現象を実験により証明したもの
認知的評価理論 (エドワード・L・デシ)	やる気は、内側から湧(わ)き起こるのか、それとも外から影響を受けるのかという視点で研究する理論。自主性(自分で選択する喜び)、有能感(自分が有能と感じる喜び)、関係性(尊敬し合える仲間とともに取り組んでいると感じる喜び)があるとき、人は内発的に動機付けられる
選択理論 (ウィリアム・グラッサー)	人は外部の刺激に直接反応するのではなく、刺激を一つの情報としてインプットし、目的のもとにさまざまにとり得る行動を自ら選択するという考え方。立脚する人間観は、「人間の行動には目的があり、行動は外的刺激によって誘発されるのではなく、内側から起こってくる」というもの

資料出所：B = 『図解 きほんからわかる「モチベーション」理論』(イースト・プレス)

図表6 人事政策, 労務管理分野で必要な知識：
人事諸制度設計, 労務管理施策, 労使関係など

区 分	内 容		
労 働 法	労働基準法 労働組合法 労働関係調整法	最低賃金法 労働契約法 男女雇用機会均等法	高齢者雇用安定法 育児介護休業法 個人情報保護法
人事制度, 給与制度, 評価制度	職能資格制度, 職務等級制度, 役割等級制度 職能給, 職務給, 役割給		絶対評価, 相対評価 目標管理制度
賃金決定のメカニズム (春闘など)	ベースアップ, 定期昇給 労働組合, 使用者団体 経済指標 (労働分配率, 完全失業率, 消費者物価指数など)		
労 働 判 例	整理解雇の4要件 (要素), 有期雇用の雇い止めの法理, 管理監督者の範囲など		
そ の 他	メンタルヘルス, ハラスメントの基礎知識など		

図表7 社会保険・福利厚生分野で必要な知識：給与, 社会保険, 福利厚生など

区 分	内 容		
労 働 法	労働基準法 労働契約法 雇用対策法 職業安定法	労働者派遣法 男女雇用機会均等法 高齢者雇用安定法 障害者雇用促進法	パートタイム労働法 個人情報保護法 最低賃金法 育児介護休業法
社会保険各法	健康保険法 厚生年金保険法	国民年金法 雇用保険法	労働者災害補償保険法 労働保険徴収法
福 利 厚 生	法定外福利厚生施策	カフェテリア・プランなど	

JTによりスキルを学びながら, 実践で使っていくことによって, 定着を図ることができる。

(4)必要な経験

新入社員でいきなり人事部に配属というケースもあると思われるが, できれば他部署での経験を踏んでから配属されたほうが, 現場の気持ちを理解できる点で望ましいと考える。

管理部門の経験

私自身は経験はないが, 総務, 経営企画, 経理など管理部門 (スタッフ部門) の他の部署での経験は, 人事部門の周辺の経験として直接活かすことが多いものと思う。

図表8 人事担当者に必要なスキル

- ① コミュニケーションスキル
プレゼンテーション
傾聴 (けいちょう)
アサーション
コーチング
リーダーシップなど
- ② ファシリテーション
- ③ ロジカル・シンキングなど

基本的な仕事の仕方も共通する部分が多く, 異動後も比較的すんなりと溶け込んでいけるのではないだろうか。

営業部門の経験

営業部門から人事部門への異動は、大企業や伝統のある会社ではあまり見られないかもしれないが、かつて営業部門を経験したことを踏まえて申し上げると、「現場の苦労や気持ち分かる」「現場が会社や人事部をどう見ているかを知っている」など、人事部の顧客対象である現場の社員のことを理解できるというメリットがある。

業務内容や仕事の仕方の違いが大きく、異動の直後は相当に戸惑うが、慣れるまで辛抱すれば、営業部門の経験を活かして、社内を積極的に動くようになっていく。

労働組合の経験

会社によっては、労働組合の専従経験者から人事担当者への異動を多く行っている。立場は違えども、労働法規に詳しく、交渉などにも慣れていることがあり、即戦力としての期待もある。上述のごとき人事担当者としての資質も併せ持つ労働組合経験者であれば、人事担当者として伸びる可能性は高いと言える。

(5)その他実務上欠かせないもの

能力要件書や教育研修体系

会社によっては、社員として求められる能力要件やそのために必要な教育研修体系が定められている。人事担当者についても、社員である以上これらの基準に沿って、能力開発や実務が行われるべきである。

会社としてこのようなものが定められていない場合は、人事部内で、当社の人事担当者として求められる能力要件および教育体系を整備し、彼らに明確に示すべきである。

目標設定

多くの会社では、中期経営計画の達成を目標として業務が進められており、間接部門も部門ごとに求められているそのビジョン達成に向けて、グループごとに目標へのブレイクダウンを行う。人事部門であれば、「重要な経営資源である人材をいかに確保して持てる力を高めていくか」という大目標に向かって、採用、教育研修といった個別のタスクに応じて担当者が目標を設定していくことになる。

目標はすべて「チャレンジ目標」と定義し、ルーティン業務というか、できて当たり前の仕事というものがどうしても間接部門にはあるが、それらに対してやる気を持って臨んでいることをそれなりに評価していかなければならない。そのためには、上司から部下に対して、会社の中での意味づけ、その仕事を通じて何が身に付いたのかということをしっかりコミュニケーションし、確認してもらう必要がある。

採用担当者だったら、最初は補助作業でいろいろな経験をしてもらい、2年目からは実際に説明会をして、応募者を絞り込んでもらい、最後にはどういう人材が欲しいかという方針をつくる。このように仕事が段階的に進んでいくというイメージが、特に間接部門には必要となる。

業務目標だけでなく、能力開発目標も設定し、目標管理を人材育成にも活用するようになれば、目標管理の実効性も高まっていくことになる。

(6)知識・スキル・経験を体得するための教育・研修メニューなど

人事担当者として必要な知識を体得したかどうかをチェックするために、「ビジネス・キャリア検定試験」や人事関連の公的資格試

験を活用することも有効である。試験の結果はもちろんのこと、受験までの過程において目標に向けて学ぶことで、知識の定着を図ることができる。

知識の体得を確認する「ビジネス・キャリア検定試験」の活用

中央職業能力開発協会が運営しているビジネス・キャリア制度は、ビジネス・パーソンの職務遂行に必要な専門的知識の段階的・体系的な習得支援とその評価を行う「学習支援システム」として実施してきたが、2007年度から「ビジネス・キャリア検定試験」として全面的にリニューアルされている。新たにスタートした「ビジネス・キャリア検定試験」は、各職務分野のビジネス・パーソンの実務能力をよりの確かかつ客観的に評価する試験として実施されている。

企業においては人事評価や人材開発等に、ビジネス・パーソンにとってはキャリアアップに幅広く活用できる。ビジネス・キャリア試験（ユニット試験＝初級，中級，マスター試験＝上級）は、1994年度以降、厚生労働大臣認定講座修了者等を対象とした「教育訓練の成果確認試験」として実施してきたが、2007年度からはビジネス・パーソンを対象とした「公的資格試験」（能力評価試験）にリニューアルすることになった。試験名称を「ビジネス・キャリア検定試験」に改め、企業の人材マネジメントに、また、ビジネス・パーソンのキャリアアップに、従来にも増してより企業実務に即した専門的知識・能力を客観的に評価できる試験として実施されている。

人事担当者の知識習得の評価として、この「ビジネス・キャリア検定試験」（「人事・人材開発」「労務管理」）の合格を義務づけるこ

とで、日々の学習の目標を明確にすることができる（[図表9：人事・人材開発3級(例)]参照）。

公的資格試験の受験による「専門知識」や「スキル」の体得

「ビジネス・キャリア検定試験」のほか、[図表10]のような資格試験に挑戦させることで、専門知識の体得を促すことができる。ただ受験させるのではなく、受験のためのサポート（通信・通学費用や受験料の補助など）や合格した場合の処遇（資格手当や祝金の支給など）を明確にして、人事担当者の学習意欲を促進する。

「衛生管理者」は、50人以上の事業所では選任しなければならないこともあり、また難易度も高くなく、労働基準法など基礎的な知識をまとめて学習できるため、入門編として人事部に配属後比較的早い時期に受験させるのが良い。

「DCプランナー2級」や「初級産業カウンセラー」なども、できれば早めに受験を奨励する。特に、後者は、専門知識のみならず、傾聴などのコミュニケーションスキルの体得も期待できる。「メンタルヘルス・マネジメント検定」は、一種マスターコースの前に、比較的やさしい一種ラインケアコース、一種セルフケアコースを学習するのも良い。

「社会保険労務士試験」は、比較的難易度の高いものだが、人事担当者が学ぶべき労働・社会保険法令や人事労務管理の分野が範囲となっており、資格取得を目指して学習する意義は大きい。人事部に配属後しかるべき時期から（私の場合は2年後であったが）、開始するのが良いだろう。

アウトプットの場としての社内研修講師、社内報への寄稿など

教育研修を外部講師だけに任せず、社内講師により行う（いわゆる「内製化」をする）会社が増えている。社内のことをよく知っている講師が研修を行うメリットは大きいですが、一方で、社内講師は知識の量や教え方のスキルが十分でないケースが多いので、それをどのように克服するかが問題となる。

特に教育研修業務を担当する者は、外部研修機関が実施している「トレーナーのためのトレーニング」などを受講して、教え方やファシリテーションのスキルやテクニックを学んではいかがだろうか。講師の仕事を数多く務めることによって、スキルや専門知識の定着、さらなるアップにつながっていくことが期待できる。

また、社内報を発行している会社では、人事部からのコーナーを設けて、定期的な情報

図表9 ビジネス・キャリア検定 試験基準(中央職業能力開発協会のHPより抜粋)

人事・人材開発3級(例)

専門知識			
. 人事企画・雇用管理の概要			
1. 人事企画の基礎	人事管理の意義と範囲 人と組織の基礎	資格制度の種類・内容 人事評価の仕組み	職務分析・職務評価の仕組み
2. 雇用管理の基礎	労働契約・就業規則 人員計画の基礎	雇用形態の種類・内容 募集・採用の基礎	退職の基礎 解雇の基礎
. 賃金・社会保険の概要			
1. 賃金の基礎	賃金の種類・内容 給与の基礎	賞与の基礎 退職金の基礎	賃金計算事務の基礎
2. 退職給付制度の基礎	各種退職給付制度の種類と特徴 企業会計制度の基礎		
3. 社会保険制度の基礎	健康保険法 介護保険法	厚生年金保険法 雇用保険法	労働者災害補償保険法 その他の関連法規
. 人材開発の概要			
人材開発の基本的考え方 人材開発の基礎実務 OJT(職場内教育)の基本的考え方		OffJT(職場外教育)の基本的考え方 自己啓発支援の基本的考え方 教育研修技法の基本的考え方	
. 人事・人材開発をめぐる社会的動向			

図表10 公的資格試験の受験によるスキルアップ(例)

区 分	主 催
a) 衛生管理者	日本商工会議所 日本産業カウンセラー協会 大阪商工会議所
b) 社会保険労務士	
c) DCプランナー(企業年金総合プランナー)	
d) 産業カウンセラー	
e) メンタルヘルス・マネジメント検定	

発信を心掛ける。人事制度の改定、企業年金や研修制度の改変などトピックなテーマは当然のこととして、それ以外にも、例えば公的年金や労働法の話などシリーズとして執筆するのも良いのではないかと。

執筆するために、正確な内容を調べ上げるであろうし、みんなに分かりやすい表現方法

などを工夫することで、知識の定着と文章表現力のアップにつながっていくことが期待できる。私の個人的なことを言えば、広報室からの依頼もあり、積極的に社内報の解説記事を執筆していた。人事部から社員への情報発信に少しは貢献できたであろうし、自分の勉強にもなったと評価している。

5 各種施策の効果的実施・運用のポイント

(1) やらせっ放しにしない(PDCAを回す)

自分の経験上もそうだが、人事部へ配属された後に(新入社員で配属されるケースを除き)、目に見える形で「人事担当者の育成計画」を明示している会社は多くないと実感している。まずは、担当業務の引き継ぎが行われ、よく訳も分からず、目先の業務遂行が優先されることになる。

若手社員が初めて人事部に配属される場合は、「(実務・知識・スキルを網羅した)育成計画表」の作成が必要ではないかと思う。そして、P(育成計画作成) D(実行, サポート) C(評価) A(指導)のサイクルをきちんと回していくことが重要である。「Do」だけでは、人は育たないのは明らかである。

(2) マンネリを防止する

同じ担当を3年以上務めると、特にそれがオペレーション業務の場合は、マンネリ化に陥る可能性が高い。できればそこで担当職務替えを行うことが望ましいが、できなければ同じ業務でも責任と権限を与えてみるとか、業務量を増やして負荷を与えるようにしたい。

あるいは、部内の勉強会の講師をさせて、教える側に立たせたり、さらなる業務改善(合理化)課題を求めたりして、マンネリ化による意欲の低下を防ぐようにしたい。

(3) 社内のOJTだけに頼らない

担当業務の指導では、OJTが主流となることは当然のことである。ただし、現在の職場の人員構成は、理想的にはなっておらず、45~50歳の社員が20~30代前半の社員を教えていることも多いのではないだろうか。同じような業務を他社ではどうしているのか、他社の担当者との交流の場を持ち、そこで新たな気づきを得ることができれば有益ではないだろうか。

人事担当者のスキルアップを図る場合、自社内ですべてをやろうとするとどうしても限界があり、上述のとおり、他社との交流を図りながら進めることができるように体制づくりをすることも必要ではないだろうか。

(4) 自社の特性に合ったプログラムを検討する

人事担当者の守備範囲は大企業と中小企業では異なっている。大企業の場合は、人事部の人員が多いこともあり、業務の細分化が進み、一つの専門領域を掘り下げて担当するケースが多い。一方、中小企業の場合は、複数の業務を兼任し、広く浅く何でもやるというケースが多い。

また、大企業の場合は、グローバル展開をしている企業が多く、そのような会社では海外人事業務の領域も重要な位置を占める。こ

の領域は、日本企業の中でもお手本となるような施策を実施している会社は少なく、試行錯誤が続いている印象である。

人事担当者と言っても、規模や業態

などによって、業務範囲はさまざまであることに注意しなければならない。当然のことながら、自社の特性を考えたプログラムを開発していかなければならない。

6 まとめ(持論)

(1)伸びている会社の人事担当者とは

定期的に、色々な会社の人事担当者取材をする機会があるが、伸びている会社には、愛情を持って、積極的に社員とコミュニケーションをとっている人事担当者の存在がある。人と接触するのは億劫おっくうだというときもあるが、人事部としての使命だと思って行動すると、社員との距離もぐっと縮まるはずである。

そういった人は、自分は何のために人事担当者として働いているのか、自分の存在価値は何か、貢献すべき対象は誰かなどをしっかりと自分の中に持っていることが分かる。確固たる業務知識とヒューマンスキルに立脚した人事担当者が、自分の使命を自覚して組織のために貢献するというのが理想の姿ではないだろうか。

世の中に存在する組織というものは、すべて「人の役に立つため」に生まれてきたはずなのに、忘れてしまっていることがある。忘れてしまった場合は、組織のもともとの存在理由をもう一度自問し、変わっていかなければならない。人事担当者は常に「誰のため、なんのための組織か」ということを考える必要があるのではないだろうか。

(2)人事担当者としてのキャリアのゴールは

人事担当者はキャリアの最終地をどこに求めるのか。人事部長から人事担当役員にまで上っていける人はほんの一握りである。大企

業であれば、グループ会社へ移籍して人事部の管理職や担当役員となる道もあるし、専門職制度がある会社では社内プロフェッショナルを目指す道もあるかもしれない。

私は、別の選択肢として、中間管理職辺りの時点で、人事専門職として独立し、会社と業務委託契約による業務を継続するという道もあると考え、実際に独立起業した。会社にとってのメリットは、常に最新のアクティブな専門業務の提供を受けられるという点にある。他部署の人間や転職者を充てるよりは、即戦力としての効用は高い。

確かに、専門職種でかつ管理職の突然の退職・独立起業は、会社にとって大きなサプライズである。まず、その抜けた穴を誰が埋めるのかと考えるだろう。さらに、会社の無形財産が持ち去られるのではないかという疑念も湧いてくる。

しかし、こうした発想を逆転してみると、有能な人材の独立は、会社にとって新たなネットワークを広げることにもなり、人材の効率的活用にもつながってくる。

終身雇用の利点は、社員の帰属意識の深化によるロイヤリティーの向上であるが、そこには社員への依存と社員自身の怠惰まんえんが蔓延するリスクがある。業務委託による業務継続はこのリスク回避にも有効であり、会社としても個人としてもメリットが大きいものと考えている。