

## 論文要旨

### 人事・熟達者の経験によるコンピテンシー獲得について

～電機企業 A 社で人事部門に従事し、転職後も人事管理職として従事している人材について、どのような経験を通じてコンピテンシーを身につけたのか～

(指導教授:西川真規子准教授)

法政大学経営学研究科経営学専攻

人材・組織マネジメントコース

本寺大志

本研究の目的は、「どうすれば優れたコンピテンシー行動を獲得できるのか」という問題意識のもと、人事管理職者について、どのような経験を通じてコンピテンシーを伸ばさせる、或いは、新たなコンピテンシーを獲得しているかについて究明を試みるものである。

研究にあたっては、先行の McClelland らのコンピテンシー理論において、優れたコンピテンシー行動は本人の根源的特性という個人の内的要因と職務状況という外界要因の 2 要因から構成されていると整理し、熟達研究などの先行研究も踏まえ、2 要因のうち、内的要因である人の根源的特性については仕事信念、外界要因については、会社の持つ組織的価値観、職務役割、職務経験について調査および考察の対象とした。

調査にあたっては人事という固有の職種・領域で熟達を進めた人材を対象とするために、電機企業 A 社の人事部門で社会人としてのキャリアをスタートし、その後 A 社を転職後、日系企業・外資系企業で人事管理職にある 5 人について聞き取りインタビューを行い、現在発揮しているコンピテンシー、仕事信念、属する企業の組織的価値観、そして、本人が一人立ちした社会人 10 年目の頃の仕事信念、また、これまでの印象に残る出来事として自分が成長したと思えた経験について聞き取り調査を行った。

この調査結果を分析したところ以下の点が見出せた。

1. 非管理職から管理職へ職務役割が変化するにつれ、本人が発揮するコンピテンシーのレベルが高まり熟達が進むというタテの変化を示し、また、コンピテンシーの領域では、非管理職期には達成志向など一人で業務課題を完遂させるコンピテンシーが主であったのに比べ、管理職期には人事としての仕事の意義・価値は何かを構築する概念化思考、組織管理者として部下を統括するマネジメントのコンピテンシーと領域のヨコ拡大が生じていた。
2. コンピテンシー行動に変化をもたらすものとして仕事信念が変わるとコンピテンシー行動も変化するという仮説のもと、調査対象者 5 人のうち管理職期と一人立ち期で仕事信念に変化がおこっていた 2 人について分析した。その結果、職務役割の変化にともない、仕事信念の変化とコンピテンシー行動の変化がセットでおきている場合、或いは、既にあった仕事信念が強化され、そのため以前とられなかったコンピテンシー行動が顕現したと思われる場合、或いは、仕事信念はなくともコンピテンシー行動を顕現する場合と

いう 3 種類のパターンを見出した。この 3 パターンは、仕事信念の変化よりも職務役割の変化の方がコンピテンシー行動の獲得・変化に大きく影響するということを示唆していると思われる。

3. 経験という外的要因からコンピテンシー獲得については、海外勤務時のプロジェクト・タスクフォースの経験が達成志向とイニシアティブのコンピテンシー発揮に有効な経験であることが見いだされ、また、管理職期においては、不確実な状況をハンドルするさいの意思決定方法について上司を手本として学習するという経験が有効であると思われる点を見出した。