

# 西日本インカレ（合同研究会）2015 専用企画シート

※電話番号や住所などの個人情報は記載しないでください。

大学・学部・所属ゼミナール名（フリガナ）		
フリガナ) ワカヤマダイガク	フリガナ) ケイザイガクブ	フリガナ) ズンゼミ
和歌山大学	経済学部	厨子ゼミ

※申込書に記入したチーム名から変更する場合は、新旧両方の名称を記入してください。

※企画シート提出後のチーム名変更は「不可」とさせていただきます。

チーム名（フリガナ）	代表者名（フリガナ）	チーム人数（代表者含む）
フリガナ) チームニセンパー	フリガナ) ナカショウジ マコ	5人
チーム 2000%	中小司 眞子	

## 研究テーマ（発表タイトル）

ホンマでっか!?HR 人事にそんな能力必要やったん!? SP

※必ずく企画シート作成上の注意>を確認してから、ご記入をお願いいたします。

### 1. 研究概要（目的・狙いなど）

本研究の目的は、人事担当者に求められる能力について、定性分析の手法を用いて明らかにすることです。私たち大学生が社会人の入り口段階で最初に接する人事担当者によって、その企業に対するイメージが変化することを内定済みの先輩から伺う機会が多く、人事担当者にどのような能力が求められるのかについて明らかにしてみたいと考えたことが本研究を始めようとした動機です。私たち大学生は人事担当者に必要な能力として、優れた人材を見抜くことができるといった採用に関連する能力を思い浮かべがちです。一方、グローバル化が進み、ビジネスを取り巻く環境がダイナミックに変化している中で、人材開発の主体となる人事担当者に変革が求められることが、最近になって議論されるようになっていきます（人材教育, 2015）。

そこで、本研究では大学生は人事に求められる能力として何をイメージするか、実際人事担当者はどのような能力を習得して仕事を進めているのか、両者を比較分析することにより、人事担当者の実像に迫っていくことを狙いとしています。

### 2. 研究テーマの現状分析（歴史的背景、マーケット環境など）

近年、「戦略のパートナーとしての人事」への転換が求められ、人事担当者のあるべき姿が問われています（Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー, 2015 ; 人材教育, 2015）。人事担当者の変革を最初に提唱したのが、デイブ・ウルリッチの研究です。ウルリッチの研究では人事担当者に求められる能力として、信頼される行動家などウルリッチが人事コンピテンシーとして名付ける6種類の能力が世界規模の調査から明らかにされています。

しかしウルリッチの研究対象には日本が含まれていないため、私たちが独自に日本の人事担当者を対象に彼（彼女）らに求められる能力について調べようと考えました。その結果、日本独自の新しい人事コンピテンシーを発見し、世界と日本の違いが確認されました。



### 3. 研究テーマの課題

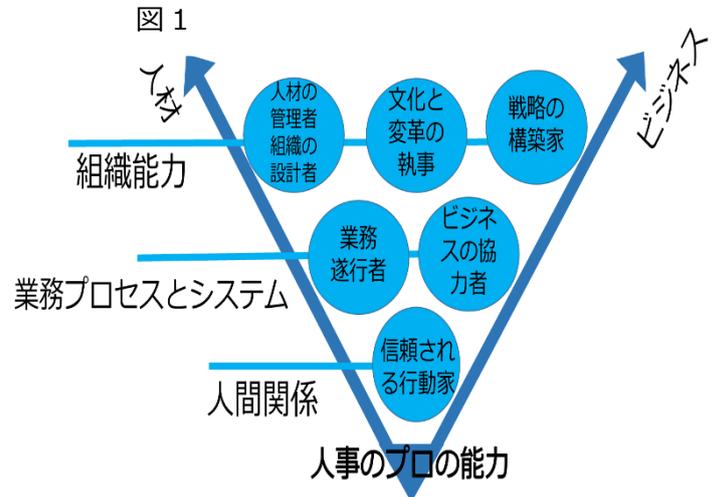
以上の研究目的・背景をもとに、本研究では以下の研究課題を設定しました。

- ①大学生は人事担当者に求められる能力について、どのようなものをイメージするのか。
- ②日本企業の人事担当者は、どのような能力を保有しているのか。

以上、2点について質問票調査や企業の採用ページにおける人事担当者の仕事紹介に関するインタビュー・データのテキスト・マイニングによって明らかにすることを課題としています。

### 4. 課題解決策（新たなビジネスモデル・理論など）

ウルリッチの6つのコンピテンシーは図1で示すような結びつきにあります。人事は人材とビジネスの双方が関係する課題において、他の機能とは異なる独自の役割を果たすことができ、その役割は、大きな2本のベクトルで囲われたモデルによって表されます。人事の能力は、人材を軸としたものと、ビジネスを軸としたものの2つに分けられます。この2つの軸のベクトルが一方にしか進まない場合は失敗に終わってしまいます。つまり、ビジネスを放置したり、逆にビジネスばかりに注目してしまうのではなく、バランスをとることが大切なのです。



Ulrich et al.,(2008),邦訳 43 ページ

### 5. 研究・活動内容（アンケート調査、商品開発など）

まず、学生(合計 243 人)に対して、「人事担当者に必要な能力は何だと思いますか。」という質問を行い、自由記述式でアンケートを実施しました。回収したアンケートを KHcoder というフリーソフトウェアを用いて分析しました。今回の研究では、頻出語を抽出し、データの特徴を掴むために使用しました。

次に、企業側のデータを集めるために、会社四季報に掲載されている企業約 5,000 社の中から、採用ページなどで人事担当者が人事の仕事や求められるスキルに関するインタビュー記事が記載されている企業社 276 社を抽出し、彼(彼女)らの語りをテキスト・ファイルにデータ・ベース化しました。ウルリッチが提唱した 6 つのコンピテンシーをもとに、データを分類するためのコーディング・ルールを作成しました。そのコーディング・ルールにしたがって人事コンピテンシーであると判断できるデータにコードを振っていきます（演繹的コーディング）。6 つのコンピテンシーには分類できないコンピテンシーを発見した場合には、その意味内容を議論して新しいラベル名をつけました（帰納的コーディング）。次にコーディングの信頼性を確保するために、コーディングを行っていない人にコーディング・ルールに基づいてデータのコード化を実施し、一致度を算出。最後にそれぞれのコンピテンシーが全体に占める割合を求めました。

### 6. 結果や今後の取り組み

今回の研究で、「信頼される行動家」というコンピテンシーが人事に最も求められているということ、さらには「業務遂行者」というコンピテンシーが 2 番目に求められているということが分かりました。その結果から、人事に求められる能力は採用に関するもの（人を見分ける、など）だけではなく、人事担当者自身が誠実であることや、人事システムを運用することが、より大切であるということが分かりました。

大学生がイメージする人事の能力と実際に人事に求められる能力との間には乖離があり、人事担当者の能力の多様性を認識することができました。日本と世界の人事の違いとして、女性が働きやすい環境づくりが求められていることや、企業のグローバル化が進んでいることで、海外支店などの情報の共有がより必要とされてきているという結果が見られました。

今後の課題は、離職率や業績との関連でどのコンピテンシーが最も重要かということや、さらに細かく業種別・男女別などのカテゴリーにわけて、性別や業種ごとに求められるコンピテンシーの差異について分析していくことが挙げられます。

## 7. 参考文献

- ・有馬明恵（2007）『内容分析の方法』ナカニシヤ出版。
- ・Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー（2015）『戦略人事』第40巻第12号，ダイヤモンド社。
- ・樋口耕一（2014）『社会調査のための計量テキスト分析—内容分析の継承と発展を目指して』ナカニシヤ出版。
- ・日本能率協会マネジメントセンター（2015）『人材教育』322号。
- ・リクルートワークス研究所（2009）「人事プロフェッショナルの本質」『Works』No. 95，リクルートワークス研究所，6～39頁。
- ・佐藤郁哉（2008）『質的データ分析法—原理・方法・実践』新曜社。
- ・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）。
- ・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号，149～170頁。

### <企画シート作成上の注意>

※本企画シートは、「日本語」で書かれたものとし、1チーム・1点提出してください。

※本企画シートの項目に沿って、ご記入をお願いいたします。各項目に文字数制限はありませんが、1～7以外の項目を追加することは「不可」とさせていただきます。

※本企画シートは、西日本インカレ事務局への連絡事項と企画シート作成上の注意を含め、3ページ以内に収めてください。事務局から審査員に渡す際は、A4サイズでプリントし、3ページ目までを渡します。

※大会参加申込み時点から、「参加メンバー」の変更があった場合、上記「西日本インカレ事務局への連絡事項」に記入してください。なお、本企画シート提出後のチーム名変更は「不可」とさせていただきます。

※企画内容は、未発表の（過去に他誌・HPなどに発表されていない）ものに限りです。ただし、学校内での発表作品は未発表扱いとなります。

※商品写真、人物写真、音楽などを掲載・利用する場合、必ず著作権、版権の使用許諾を得てください。日経BP社・日経BPマーケティング社は一切の責任を負いません。

※書籍や新聞等の文献から引用した場合は、出典先（使用した文献のタイトル・著者名・発行所名・発行年月など）を明記してください。統計・図表・文書等を引用した場合も同様に明記してください。また、Webサイト上の資料を利用した場合は、URLとアクセスした日付を明記してください。

※電話番号や住所などの個人情報は記載しないでください。

※その他、注意点については「企画シート・パワーポイントの作成および提出について」をご参照ください。