

**Title:**

定量的な相性スコアに基づく「相性配属」の検証結果（共同研究）

**Authors:**

正木郁太郎<sup>1</sup>・進藤竜也<sup>2</sup>

**【要約】**

本稿では株式会社セプテーニ・ホールディングスの社内人事データを用いて、新入社員の個人特性（FFS 特性）と職場環境（職種、トレーナーの FFS 特性）の相性とその社員の評判に及ぼす影響を定量的に検討した。分析の結果、新入社員の FFS 特性単体ではその社員の評判をさほど予測できなかったが、職場環境との相性を考慮することで予測力を高めることに成功した。このことから、社員の組織内での「活躍」を予測するためにはその社員の特徴だけでなく、環境との相性の良し悪しまで考慮することが重要だといえる。加えて本稿では、各相性を持つ意味についても定性的に考察を行った。

本稿は著者らが共同で執筆したレポートであり、著作権は株式会社セプテーニ・ホールディングスに帰属する。従って「私的使用のための複製」または「引用」など、著作権法上認められた行為を除き、許可なく複製、編集、翻訳、翻案、放送、出版、販売、貸与、公衆送信、送信可能化などに使用することはできない。著作権法上認められた行為を超える場合の使用については、同社の許可を必要とする。

**はじめに**

「組織の中で活躍する人材」を予測するためのデータ分析は、昨今実務家の間でも広く注目を集めつつある。しかし多くの分析は、人材個人の特性や特徴、例えば性格などを中心に用いることが多く、環境と個人特性の相性に注目した分析は多くはない。

そこで本レポートでは、「どのような人材が活躍しやすいか」だけでなく、「どのような環境で、どのような人材が活躍しやすいか」という一段階掘り下げた分析と、その意義を示すことを試みる。「活躍していること」の定義として、過去のレポート（正木・進藤, 2017）で取り上げた組織内での「評判」の指標を用いて、「評判がよいこと」を「活躍していること」の定義として分析を行った。

**問題**

「どのような人材が組織の中で活躍するのか」という問いは、実務的にも、また学術研究上も重要な課題である。この課題に対しては、大まかにいえば3つの考え方が存在

する。それが、a)個人要因、b)環境要因、c)両者の相性、それぞれの影響に着目する考え方である。

**a) 個人要因の影響** 第一の考え方が、個人要因に注目するものである。これは言い換えれば「ある人が活躍するのは、その人が優秀だからだ」という仮説に基づく考え方であり、優秀な人はどのような環境でも活躍するという前提が置かれており、個人特性と優秀さの関係を扱った論文の例には Barrick & Mount(1991)などがある。具体的な要因として、個人の性格特性や、業務能力ないしスキル、あるいは学歴・教育歴などが挙げられる。この考え方は多くの場合、採用活動の改善に繋がられる。つまり分析を通じて特定した「優秀さ」の要因をもとにして、それらの要因を備えている求職者を優先的に採用するという活用方法である。

**b) 環境要因の影響** 第二の考え方が、環境要因に注目するものである。これは言い換えれば「ある人が活躍するのは、良い環境に置かれているからだ」という仮説に基づく

<sup>1</sup> 東京大学大学院総合教育研究センター所属、特任研究員。本稿は研究者個人による共同研究活動の一環として行っており、機関としての意見を反映するものではない。

<sup>2</sup> 株式会社セプテーニ・ホールディングス人的資産研究所所属。

考え方である。環境要因と優秀さの関係を扱った論文の例に池田・古川(2015)や Wilderom, van den Berg & Wiersma(2012)がある。具体的な要因として、職場や組織の風土、組織制度、上司のリーダーシップなどが挙げられる。この考え方による分析からは、組織改善を含む組織コンサルティングに関する知見が導かれることが多い。例えば、集団単位で目標が管理されているとパフォーマンスが向上しやすい、という分析結果が得られたとする。この場合、そこから目標管理制度の再設計という施策が導かれるように、組織や環境を変える試みが分析の活用方法として考えられる。

**c) 両者の相性の影響** 第三の考え方が、個人要因と環境要因の相性に注目するものである。ここでは、a)のように優秀な人はどのような環境でも活躍するという素朴な仮説ではなく、また b)のように環境が多くを決めるのでもなく、環境の如何によって求められる「優秀さ」が異なるという仮説が設けられる。これは言い換えれば、人には向き・不向きがあり、「向いている人のタイプ」は環境によって異なるという前提に基づく仮説である。この考え方の活用方法としては、人材採用および組織改善に加えて、人材の適切な配置や異動に活かす方法が考えられる。例えば「営業に向いている人」の特徴が分析から明らかになったとすれば、そのような特徴を持つ人材は人事部門よりも営業部門に配置した方が適切だろう。

本研究ではこれらの考え方の中でも、c)の相性の考え方に注目した。つまり、「優秀な人はどこでも優秀だ」ということのほかに、「特定の環境で優秀な人も、異なる環境では優秀でなくなる」という可能性もあるのではないかと考えた。この点は学術的にも重視されてきた考え方である。

組織行動の研究において、この考え方は **Person Environment Fit (P-E fit)** の研究としても知られている。これは、人の様々な組織行動や心理 (e.g., モチベーションや組織コミットメント) は、個人要因と環境要因がフィットしているほど高まるという仮定に基づいて行われる研究群であり、組織文化と個人の価値観のフィットに関する研究などが代表的に知られている (e.g., O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991)。ただし日本ではこの視点に

立った研究の数が少ないことが課題である。

さらに相性の考え方は、実務的にも重視される視点である。過去のレポートでも触れているが (e.g., 正木・進藤, 2017)、例えば株式会社セプテーニ・ホールディングス (以下「セプテーニ・ホールディングス」) では、同社では人の成長を定義するモデルとして  $G = P \times E [T+W]$  という方程式を用いている。これは、人の成長 (growth; G) は、個性 (personality; P) と環境 (environment; E) の組み合わせによって決まるという考え方であり、環境は具体的にはチームの特徴 (team; T) と仕事の特徴 (work; W) から成ると定義されている。この方程式に表れる通り、相性を考慮する考え方は、実務的にも注目に値すると考えられる。

### 本研究の目的

以上の議論を踏まえて本研究では、社員の個人要因と環境要因を個別に検討するだけでなく、両者の相性を考慮した分析を行う意義を検討することとした。

分析に際して重要な点は次の3点である。

第一に、分析対象はセプテーニ・ホールディングスの新入社員としたうえで、新入社員の入社後半年～1年後の活躍の程度を目的変数に用いた。従って、本研究のリサーチ・クエスションは「新入社員の初期適応 (組織に入って最初になじむ・活躍すること) にあたって、相性はどのような効果を持つか」を検討することになる。

第二に、分析を行うデータとして、アンケート調査などを改めて実施するのではなく、セプテーニ・ホールディングスの実際の企業活動の中で蓄積された人事データを用いた。これは、アンケート調査による主観的な回答の限界などにより、現場の実態と大きく乖離した示唆を出してしまうことを避けるためのものである。既に蓄積された人事データや、実際の活躍の指標を分析に用いることには大きな意義があるだろう。

第三に、社員の活躍の指標としては、過去のレポートでも触れた「評判」の指標を用いた。これは同社のオリジナルの指標であり、その重要性については過去のレポートで考察した通りである (正木・進藤, 2017)。従って、本研究において「活躍している新入社員」がどのような人材であるかを再定義すると、「入社後に、多くの人から社内で良い

評判を受けている新入社員」と言い換えることが出来る。このような活躍を規定する、個人要因と環境要因の相性の効果について検討する。

最後に、この研究の学術的意義と、実践的意義についても述べたい。

まず学術的な意義として、貴重な現場のデータを用いた P-E fit の実証研究となる点が挙げられる。日本では個人要因と環境要因の相性の実証研究は数が少なく、さらにいえば多くがアンケート調査をもとにしており、実際の人事評価などをもとにした研究は限られている。本研究はこの課題に取り組む実証研究として、一定の価値を持つだろう。

また実践的な意義として、相性を考慮することが活躍の予測に役立つのか、また役立つとすればどのように役立つのかを検討することが挙げられる。もし相性を考慮することで、活躍の予測力が向上する、またはより説得力や納得感のある議論ができるとするならば、これからの人事データ分析における相性の分析の効果を示す大きな一歩になるだろう。

## 方法

**分析方法** まず本研究で用いた分析の方法について述べる。本研究では交互作用項を含む重回帰分析を分析に用いた。この分析は、2つの変数の相性や組み合わせを評価するための、シンプルかつ、社会心理学や産業・組織心理学においてよく用いられる手法である。通常、重回帰分析はデータから以下の方程式（回帰式）を導く方法である（Y：目的変数、a：切片、 $b_i$ ：偏回帰係数、 $X_i$ ：説明変数）。

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots$$

ただしこの回帰式は各説明変数1つずつの独立の効果しか検討が出来ていない。これに対して、交互作用項を含む重回帰分析では、次の回帰式を導く。

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1X_2 + \dots$$

2つの式の違いは、説明変数の掛け算の項が加わっていることである<sup>3</sup>。この掛け算の項は2つの変数の間のいわば

相乗効果の有無を意味している。具体的にいうと、どちらか一方の説明変数（調整変数という）の値が高い場合に、もう一方の説明変数が目的変数に与える影響が強まるのか、それとも弱まるのかを検討することができる。ここでは例として以下のグラフを挙げたい。

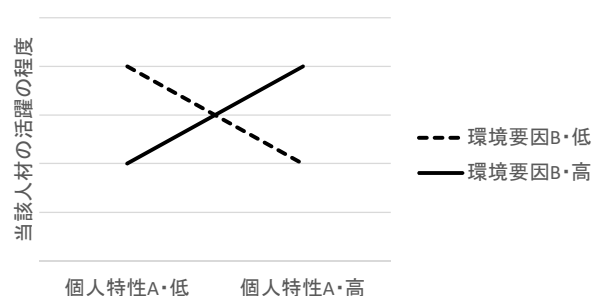


図 1. 交互作用の例

このグラフでは、個人特性 A（説明変数）が活躍に与える影響が、環境要因 B（調整変数）によって異なるかどうかを検討している。環境要因 B が相対的に強い職場では、個人特性 A が強いほど活躍しやすいが、環境要因 B が相対的に弱い職場ではその逆の結果を示している。このように調整変数の高低・強弱によって、説明変数の影響が異なるかどうかを検討する分析が、交互作用項を含む重回帰分析という方法である。

**分析対象** セプテーニ・ホールディングスの新入社員のデータ 4 年分を用いた。具体的には、2013 年度入社から 2016 年度入社までの主要会社に配属となった新入社員 228 名を分析対象とした。

**目的変数** 目的変数としては、各社員の入社後半年後の「サーベイ評価」を用いた。これは同社社員の社内における評判を測定するための指標である。変数の詳細は正木・進藤(2017)を参照。今回の分析対象に限れば、平均値は 2.53、標準偏差は.53 だった。

**説明変数（個人要因）** まず説明変数となる個人要因として、セプテーニ・ホールディングスで用いられている FFS モデル（five factors and stress）の指標を用いた。

とする実務家向けのレポートとしての範囲を逸脱するために、詳細は割愛する。

<sup>3</sup> 分析にあたっては説明変数間の多重共線性を避けるために、両変数を標準化する必要が生じるなど、分析上の細かい工夫が必要になる。この点については、本稿が対象

これは人の性格特性を a)凝縮性、b)受容性、c)弁別性、d)拡散性、e)保全性の5つの側面から捉えるもので、合計で5つの性格特性の得点（最大20点）が得られる<sup>4</sup>。

**調整変数（環境要因）** 調整変数となる環境要因として本研究では、 $G = P \times E [T + W]$ の方程式に則って2つの変数を特に検討した。一つめが「トレーナーのFFS得点」である。今回対象とした新入社員にはトレーナーが割り当てられ、仕事上の指導などを行っていた。本研究ではこれが上記方程式のT（チームの特徴）を間接的に捉えるものと仮定した。二つめが「職種」である。具体的には「営業」「コンサルタント」「クリエイター」「スタッフ」の4つの職種が存在していた。ただし分析に際しては、各職種の該当者数を考慮し、「営業かそれ以外か」というダミー変数を分析に用いた。本研究ではこれが上記方程式のW（仕事の特徴）に相当するものと仮定して、分析を行った。

**統制変数** このほかに影響を除外するべく、個人のデモグラフィック特性、および職場の持つ特性の複数の変数を分析に加えた。ただし統制した変数の詳細については、レポートとして公表・周知することが企業の秘密に該当しうするため、公表は差し控える。なお統制変数の如何によらず、後述の分析結果の分析傾向が大きく変化することはなかった。

## 結果と考察

### 分析1：新入社員のFFSと職種の相性<sup>5</sup>

まず新入社員のFFSと職種間の交互作用の分析結果について述べる。本稿では、5つのFFSと職種の交互作用の分析のうち、統計的に有意または有意傾向の結果がみられた3つを抜粋して示した<sup>6</sup>（表1～3）。いずれの表でも、(1)統制変数および調整変数だけのモデル、(2)説明変数を加えたモデル、(3)交互作用項を加えたモデル、の順番で結

<sup>4</sup> 変数の詳細については、同理論および質問項目の提供企業である株式会社ヒューマンロジック研究所の情報を参照されたい（次のURLなど：<http://www.human-logic.jp/about/ffs.php>）。

<sup>5</sup> このほかに、勤務地とFFSの交互作用の分析も行った。しかしこちらでは両者の間に統計的に有意または有意傾向の交互作用はみられなかった。

<sup>6</sup> 本研究の分析は2013年度から2016年度までに入社し

果を記載した。この(1)から(3)までの分析結果の変化を見ることができ、交互作用項を分析に加える意味について解釈をすることができる。

まず表1では、受容性と職種間に正の交互作用がみられた ( $b = .118, p < .10$ )。具体的にいうと、営業職以外ではFFSの受容性が高いほど、サーベイ評価が低下する関係がみられたが、営業職では両者の間に関係はみられなかった（負の効果が営業職で弱まる）<sup>7</sup>。営業職で受容性の負の効果が弱まった理由は、その他の職種よりもコミュニケーションに対する比重が多く、周囲に合わせやすい受容的な面が特段マイナスには働かないためだと考えられる。

表1. FFS（受容性）と職種の交互作用の分析

	FFS(受容性)の分析		
	Model 1	Model 2	Model 3
B: FFS(受容性)	-	-0.012	-0.054
職種 × B	-	-	0.118 †
$R^2$	0.118 ***	0.119 ***	0.130 ***

NOTE: †  $p < .10$

Model 1～3には統制変数が含まれるが、本レポートでは切片および統制変数の記載は割愛した。以下同様。

続いて表2では、拡散性と職種間に負の交互作用がみられた ( $b = -.187, p < .01$ )。具体的にいうと、全体的に見て拡散性が高いほどサーベイ評価も高くなる傾向がみられたが、この傾向は営業職以外の方が顕著にみられた（正の効果が営業職以外で強まる）。営業職以外で拡散性の正の効果が強まった理由は、内勤中心のその他職種ではじっと仕事や情報を待っているのではなく、より積極的に行動し、自ら仕事や情報を取ってくるような働きをする方がより早期の活躍に繋がりやすいためであると考えられる。

表2. FFS（拡散性）と職種の交互作用の分析

た全新入社員を分析の対象とした、いわば全数調査に近い性質を持つため、統計的に有意であるかどうかは、本来重要な意味を持たないかもしれない。しかし本研究では、(1)測定時に一定の誤差が想定されること、(2)過去3年の傾向だけでなくセブテーニ・ホールディングスの新入社員一般に一般化できるかどうかを検討すること、を考慮し、偏回帰係数の統計的検定を行った。

<sup>7</sup> 単純傾斜の分析を行った結果だが、その詳細については本稿では割愛する。以下も同様である。

FFS(拡散性)の分析			
	Model 1	Model 2	Model 3
D; FFS(拡散性)	-	0.038	0.103 *
職種×D	-	-	-0.187 **
$R^2$	0.118 ***	0.123 ***	0.150 ***

NOTE: \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

最後に表3では、保全性と職種の間には正の交互作用がみられた ( $b = .140$ ,  $p < .10$ )。具体的にいうと、全体的に見て保全性が高いほどサーベイ評価が低くなる傾向がみられたが、この傾向は営業職以外の方が顕著にみられた(負の効果が営業職以外で強まる)。営業職以外で保全性の負の効果が強まった理由として、表2と同様に、内勤中心のその他職種ではじっと仕事や情報を待っているだけでは早期の活躍が見込めないことが一因であると考えられる。

表3. FFS(保全性)と職種の交互作用の分析

FFS(保全性)の分析			
	Model 1	Model 2	Model 3
E; FFS(保全性)	-	-0.038	-0.077 *
職種×E	-	-	0.140 †
$R^2$	0.118 ***	0.123 ***	0.137 ***

NOTE: † $p<.10$ , \* $p<.05$ , \*\*\* $p<.001$

### 分析1の考察

分析1で重要な点は、次の2つの点である。

第一に、FFSにみられる個人の特徴がサーベイ評価に与える影響は、職種によって異なることが示された。具体的には、営業職以外の職種(コンサルタント、クリエイター、スタッフ)において、特にFFSが様々な形でサーベイ評価に影響を与えていた。一方で営業職では、それ以外の職種よりも相性の影響は弱まっていた。営業職はその他の職種よりもコミュニケーション主体の業務が多く、仕事としての相性が比較的表れにくいことが想定される。このことから、特にコンサルタントなどの職種への配属時に、個人特性と職種の相性に配慮をする必要があると考えられる。

第二に、より全体的な点として、職種との相性を考慮して初めて、FFSがサーベイ評価を予測する効果を持っていた。上記表1~3の2つめのモデル(交互作用項を含まな

いモデル)では、FFSの各側面の影響は必ずしも統計的に有意ではなかった。従って、FFSのいずれかの側面が高いだけで、必ずサーベイ評価が高まるとは言いがたいといえる。対して、3つめのモデルとして職種とFFSの交互作用項を加えて両者の相性を検討すると、FFSがサーベイ評価を高める・低める傾向が見出された。つまり、職種によってFFSがサーベイ評価を高める・低める影響の有無や強弱は異なっていた。このように、FFSという個人要因の影響は、あくまでも環境に依存して決まるものであり、これを考慮して初めて、個人要因の影響を適切に把握できる可能性があるといえる。

### 分析2: 新入社員のFFSとトレーナーのFFSの相性

続いて、新入社員のFFSとトレーナーのFFSの交互作用の分析結果について述べる。本稿では紙幅の都合により、考えられる両者のFFSの組み合わせ<sup>8</sup>のうち、統計的に有意または有意傾向の結果がみられたものを中心に3つを抜粋して示した(表4~6)。

まず表4では、新入社員の拡散性の得点と、トレーナーの保全性の得点の間に正の交互作用がみられた ( $b = .059$ ,  $p < .10$ )。すなわち、拡散性の高い新入社員に対しては、保全性が高いトレーナーを割り当てた方が、新入社員のサーベイ評価が向上すると解釈出来る。右も左もわからず自由に動き回る新入社員には、丁寧なフォローが得意なトレーナーが付いたほうが新入社員の活躍可能性が向上すると考えられる。

表4. FFS(拡散性)とFFS(保全性)の交互作用の分析

FFS(拡散性)×FFS(保全性)の分析			
	Model 1	Model 2	Model 3
X; FFS(拡散性、新入社員)	-	0.041	0.039
Y; FFS(保全性、トレーナー)	-	-0.002	0.001
X×Y	-	-	0.059 †
$R^2$	0.118 ***	0.121 ***	0.134 ***

NOTE: † $p<.10$ , \*\*\* $p<.001$

続いて表5では、同じく新入社員の拡散性の得点と、トレーナーの受容性の得点の間に負の交互作用がみられた ( $b = -.066$ ,  $p < .05$ )。すなわち、拡散性の高い新入社員に

<sup>8</sup> 5×5の25通りすべてではなく、ヒューマンロジック研究所の推奨する組み合わせについてのみ分析を行った。

具体的には、相性の解釈が可能だとされる13通りの組み合わせのみを対象とした。

対して、受容性が高いトレーナーを割り当ててしまうと、そうでない場合と比べて、サーベイ評価が低下してしまうと解釈出来る。右も左もわからず自由に動き回る新入社員の行動や意見を受容してしまい、間違った行動（失敗）を繰り返させてしまう可能性があると考えられる。

表 5. FFS（拡散性）と FFS（受容性）の交互作用の分析

	FFS(拡散性)×FFS(受容性)の分析		
	Model 1	Model 2	Model 3
X: FFS(拡散性、新入社員)	-	0.038	0.033
Y: FFS(受容性、トレーナー)	-	0.026	0.018
X×Y	-	-	-0.066 *
$R^2$	0.118 ***	0.124 ***	0.141 ***

NOTE: \* $p<.05$ , \*\*\* $p<.001$ 

最後に表 6 では、新入社員の弁別性の得点と、トレーナーの弁別性の得点の間の交互作用項が、統計的に有意でこそなかったものの、偏回帰係数が正になった ( $b = .054$ ,  $p=.10$ )。すなわち、統計的に有意でないために強い主張はできないが、弁別性が高い新入社員には、同じく弁別性が高いトレーナーを割り当てることで、サーベイ評価が向上する可能性があると考えられる。弁別性は物事の見方や解釈が直感的か論理的かの度合に近く、ある事象に対する見方や解釈が近い方が新入社員とトレーナー間のコミュニケーションが取りやすい可能性が考えられる。

表 6. FFS（弁別性）と FFS（弁別性）の交互作用の分析

	FFS(弁別性)×FFS(弁別性)の分析		
	Model 1	Model 2	Model 3
X: FFS(弁別性、新入社員)	-	0.001	0.003
Y: FFS(弁別性、トレーナー)	-	0.028	0.032
X×Y	-	-	0.054
$R^2$	0.118 ***	0.1181 ***	0.129 ***

NOTE: \*\*\* $p<.001$ 

## 分析 2 の考察

分析 2 で重要だと考えられる点は、概ね分析 1 の内容と合致する。つまり、新入社員の FFS だけではサーベイ評価が予測できないが、どのようなトレーナーのもとで働くかという、いわば相性を考慮することで、サーベイ評価の部分的な予測が可能になっていた。従って、新入社員の成長および活躍を考える際には、どのような人材を採用するか、

どのような職種に割り当てるかだけでなく、どのようなトレーナーと組み合わせるかまで考慮することが非常に重要になるといえる。

さらに、本研究で確認された 3 つの相性から、セプターニ・ホールディングスではどのような新入社員・トレーナー関係が望ましいかについて、簡単に考察を加える。本研究ではまず、拡散性が高い新入社員は、保全性が高いトレーナーとの相性が好ましく、受容性が高いトレーナーとの相性は好ましくないことが示された。ポジティブな関係性である前者はヒューマンロジック研究所の提唱する「アドバイザー関係」（垂直的な補完的な関係）に該当し、ネガティブな関係性である後者は「パートナー関係」（水平的な補完関係）に該当する。この考え方に基づいて結果を解釈するならば、新入社員とトレーナーは、横並びの関係として補完的な性格であるよりも、垂直的、つまり一定の上下関係ないし指導関係を保つ関係として補完的な性格であることが望ましいと考えられる。これは、新入社員にとってトレーナーがいわば「会社の先輩」ないし「会社での過ごし方の手本となる指導者」としての役割も持つことを反映していると考えられる。ただし、FFS 理論では短期的には同質関係、長期的には補完関係が有効ということが明らかにされているため、新人の適応をサポートするという比較的短期的なケースにおいて補完的な関係性がプラスに働いたことに関しては、詳細な調査が必要と考えている。例として、補完的な関係性であったトレーナーと新人に対するヒアリングを通して、実際に職場で補完的な関わり方が行われていたかの事実確認を行う必要があるが、本稿ではその調査にまでは至っていない。

そのほかに弁別性が高い新入社員は、弁別性の高いトレーナーと相性がよいことがわかった。同じくヒューマンロジック研究所の提唱する FFS 理論に基づけば、弁別性は相互に似た値を取ることが相性としては望ましいとされており、この結果はそれを反映したものと考えられる。

## 総合考察

最後に、本研究を通じて得られた個別的分析結果やその考察に関連して、総合的な考察を行う。

本研究では、セプターニ・ホールディングスで実際に用

いられている人事データをもとにして、新入社員を対象に、個人要因と環境要因の相性が評判に与える影響を検討した。その目的として、まず学術的には、現場のデータを用いた希少な P-E fit の研究となることを目指した。そして実践的には、個人要因だけの影響でも、環境要因だけの影響でもなく、両者の相性こそが人材育成上重要であると実証的に示すことを目指した。

この目的に対して、本研究では総じて以下の 2 つの示唆が得られた。

### 人事データ分析から確認された相性の重要性

第一に、実際に企業で用いられている評価指標を含む人事データを用いた際にも、個人要因と環境要因の相性が評価に一定の影響を与えていた。つまり、社員の評価を決めるのは個人要因のみでも、環境要因のみでもなく、両者の相性も考慮する必要があるといえる。このことから、P-E fit として学術的に重要性が指摘されてきた、個人要因と環境要因の相性は、企業現場で実際に重要な意味を持っていることが示されたといえる。中でも本研究で用いた FFS は、それ単体ではサーベイ評価の高低には関係していなかった<sup>9</sup>。しかし、環境要因との交互作用を考慮することで初めて、FFS の効果がみられた。このことから、社員の成長は個人要因だけではなく、環境との相互作用の中で決まってくるといえる。

### 人事データ分析による配置や育成の改善の可能性

第二に、人事データ分析は配置も改善できるという、いわば分析の活用方法の可能性を示した。近年人事データに対して定量的な分析を施すことは、少しずつだが、一般的になりつつある。例えば、優秀な人材を定義して採用活動の改善に用いることや、退職率を予測することで適切なフォローを可能にする試みなどである。しかしこうした取り組みだけではなく、人事データ分析は人材の適切な配置や、それを通じた社員の成長の促進にも活用可能かもしれない。近年、人材の成長を見越した「戦略的な人材配置・人

事異動」の重要性が学術的にも指摘されている(平野, 2008、笠井, 2011、正木, 2015)。しかし多くの企業では、人事異動やトレーナー・メンターの配置は、経験則や習慣によって駆動されている面も多いのではないだろうか(e.g., 同じ大学出身者を自動的に割り当てる、入社直後は必ず地方支社・支店・工場に配属する)。データによる異動や配置など、いわば広義の人の相性の研究が進むことは、こうした限界を超えるためにも非常に重要だろう。異動や配置の適正化、そして社員の成長のために最も有効な方法の模索が可能になる点で、人事データを用いた相性の分析には大きな可能性があるといえる。

### 今後の展望

最後に、本研究の限界と展望についても述べたい。本研究は、分析方法、データ蓄積の両面でまだスタート地点に立ったにすぎない。本稿で述べた結果は、今後の研究の発展のための「第一歩」にすぎないことに注意が必要である。

まず分析方法についていえば、初期の分析であったために、解釈の容易さなどを優先してきわめてシンプルな方法を用いている。今後統計解析技術の更なる高度化を通じて、さらに有意義な示唆が得られるかもしれない。

続いてデータ蓄積の面でいえば、本研究では一時点のデータのみを用いている。つまり、「成長」という本来時間経過を伴う概念の分析を目指しながらも、分析上は「入社後半年時点での評価」しか扱うことができていない。本来であれば、入社から半年後、一年後、二年後、といったように経時的な変化を追うことで初めて、人材の「成長」を捉えることができるだろう。今後は蓄積されているデータに対してさらに幅広い解析を施すことで、より「成長」を直接捉えられる分析を行う必要がある。

以上の通り本研究は、個人要因と環境要因の相性という大きな研究課題に対して、まだ入口に立ったに過ぎない。今後は得られた示唆を導入ないし手がかりとして、さらに高度な分析を目指していくことが望まれる。それによって、データに裏付けられた戦略的な人事運用が行われるよう

<sup>9</sup> ただしいくつかの注意が必要なことも事実である。第一に、退職予測などの別の変数に対しては影響がみられる可能性がある。第二に、FFS の高低だけではなく、複数の FFS の側面を組み合わせて分析することで、それ単体

の効果もみられるかもしれない(e.g., 拡散性が高く、凝縮性も高いと、評価が高い)。第三に、本研究はあくまでも新入社員のみ焦点を絞っており、社員一般の活躍に関する研究ではない。

になり、社員にとっても、会社にとっても望ましい組織作りが進むものと予測される。

#### 引用文献

- 平野光俊(2009)「日本的キャリアシステムの再考(趣旨等)」  
経営行動科学, **22(1)**, p.47-53.
- 池田浩・古川久敬(2015)「集団目標管理と職務の相互依存性が職務パフォーマンスに及ぼす効果」心理学研究, **86(1)**, p.69-75.
- 笠井恵美(2011)「まったく異なる職務への異動が企業における熟達を促す可能性の検討」*Works Review*, **6**, p.62-73.
- 正木郁太郎(2015)「戦略的な人事異動のために 学習を最大化し、不適応を防ぐ」賃金事情, 2015/7/20号, p.46-51.
- 正木郁太郎・進藤竜也(2017)「人事データ分析における評判指標の活用に関する事例研究」株式会社セプテーニ・ホールディングス 2017年5月研究レポート, p.1-8.  
(<https://www.septeni-holdings.co.jp/hcreport/>)
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, **34(3)**, p.487-516.
- Wilderom, C. P. M., van den Berg, P. T., & Wiersma, U. J.(2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, **23**, p.835-848.