

2015年1月度 研究レポート

ワークスタイルの定量化を通じた仕事との相性測定の取り組み

人的資産研究所

本稿では、仕事で成果を出すためのアプローチの違い、「ワークスタイル」について論じています。今回、各4職種で稼働している個性の異なる人材へ詳細な聞き取り調査を行いました。調査の結果、「同一職種でも『ワークスタイル』は複数存在する」ことを確認し、『個性』と『仕事』の相性判定モデルを構築することができました。この相性判定モデルを用いることで、従来とは異なる新しいアプローチでの人材育成が可能となります。

1. はじめに

人的資産研究所では図1に示す方程式を考案し、各情報を定量化することで、再現性高く“人が育つ”人材育成を行うことに取り組んでいます。

$$G = P \times E [T+W]$$

成長 Growth 個性 Personality 環境 Environment チーム Team 仕事 Work
 G = P × E [T+W]

図1 育成方程式

上記の育成方程式では、成果に結びつく要素の1つである環境の中に、「チーム (T)」と「仕事 (W)」を定義しています。本稿では、2つのうち「仕事」に焦点を当て、「個性 (P)」と「仕事」の関係性について報告します。私たちは「『個性』に合った『チーム』で仕事をすると成長しやすい」という関係性から発想し、「個性」と「仕事」にも何かしらの関係性があるのではないかと考えました。仮説として、各職種もチームと同様に性格を持ち、営業職に合う個性、スタッフ職に合う個性など、「各職種に対して、成果を出しやすい『個性』がある」という考えを立て、研究を始めました。しかしながら、当社でこの仮説の検証を行っている段階で、「仕事」の中に成長に結びつくためのアプローチの違い、つまり「ワークスタイル (仕事のやり方)」が存在するという考え方を株式会社ヒューマンロジック研究所から聞きました。その確認のために、営業、クリエイター、コンサルタント、スタッフの4職種に絞り、各職種で稼働している個性の異なる人材に対して、株式会社ヒューマンロジック研究所協力の元でワークスタイルに関する聞き取り (a) およびワークスタイルを定量化するための調査を実施しました。

本稿に記載されている内容については、著作権は当社または正当な権利を有する第三者に帰属し、著作権法によって保護されております。「私的使用

a) ■実施目的: 「仕事」における「ワークスタイル」の存在の確認、および確認できた「ワークスタイル」の定量化 ■協力企業: 株式会社ヒューマンロジック研究所 ■対象者数: 19名 ■期間: 2014/1/20~2014/1/29 ■形式: 協力企業から2~3名のコンサルタントを呼び、対象者1名あたり1時間ずつ聞き取りを実施

のための複製」又は「引用」等で、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、送信可能化はできません。「私的使用のための複製」又は「引用」等を超える場合の使用については、当社の使用許諾が必要です。

2. 調査結果

2.1 同一職種であっても、ワークスタイルが複数存在する

各4職種への聞き取り調査の結果、同一職種の人材であっても成長に結びつくためのアプローチの違い、つまり「ワークスタイル (仕事のやり方)」の違いが見えてきました。それらを分析した結果、表1のようなワークスタイルに分類できました。

表1 ワークスタイルの分類

職種	ワークスタイル
営業	アカウント発掘型営業
	行動設計型営業
クリエイター	提案型ディレクター
	クリエイティブ型ディレクター
コンサルタント	進行管理型ディレクター
	提案型コンサルタント
スタッフ	分析型コンサルタント
	企画型スタッフ
	管理型スタッフ

例を挙げると、営業の職種では「アカウント発掘型営業」と「行動設計型営業」に分類されます。「アカウント発掘型」は「とりあえずやってみる、自らお客さんに積極的に働きかける」というワークスタイルで、一方「行動設計型」は「動くよりもまず考える、実績や事例を基に確実な行動をとる」という真逆のワークスタイルです。このように同一職種であっても、ワークスタイルが複数存在することを当社においても確認することができました。言い換えると、営業では自ら積極的に働きかけることのできる人材しか活躍していない訳ではなく、そのような性質を持たない人材でも成長を実現するワークスタイル (行動設計型) を身につけることで活躍しているということです。

2.2 ワークスタイルを定量化することに成功

上記のワークスタイルをFFS理論(b)を基に分析することで、定量化に成功しました。ワークスタイルの定量化により、個性とワークスタイルの数値的比較が可能になり、相性判定モデルが構築できました。このモデルを用いることで、個性に合うワークスタイルを判定することが可能になったのです。表2は、2014年入社の新入社員に対してモデルを適合させた一例です。

表2 個性とワークスタイルの相性事例

氏名	営業		クリエイター			コンサルタント		スタッフ	
	アカウント発掘型	行動設計型	提案型ディレクター	クリエイティブ型ディレクター	進行管理型ディレクター	提案型	分析型	企画型	管理型
A	2.029	0.998	3.062	1.090	0.989	2.062	0.989	2.062	0.989
B	1.009	2.024	1.031	3.036	3.053	1.031	2.053	1.031	2.053
C	3.059	0.969	4.085	1.080	0.959	3.085	0.959	3.085	0.959
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
X	3.075	0.982	4.093	1.066	0.988	3.093	0.988	3.093	0.988
Y	2.019	1.000	3.027	0.986	1.046	2.027	1.046	2.027	1.046
Z	3.012	0.908	2.013	0.941	0.933	3.013	0.933	3.013	0.933

例えば一番下のZさんの場合、全体の数値を見てみると「スタッフ職-企画型」、「コンサルタント職-提案型」の数値が高く、配属を行う際はこのいずれかに配属し、適合するワークスタイルで成長したトレーナーと共に仕事をしながら育成していく方が効率的だと判断することができます。また、一番上のAさんの場合、今回の配属では営業に配属されましたが、営業のワークスタイルの数値を比較してみると、「行動設計型」よりも「アカウント発掘型」のワークスタイルが合っていると考えられます。営業の職務に就く際は、「アカウント発掘型」のワークスタイルを教える方が効率的だと判断することができます。このように相性判定モデルを用いることで、新入社員が配属される「前」に、どの職種で、どんな仕事を、どのトレーナーから学ばせれば育成効率が向上するか予測を立てることが可能となります。

2.3 トライアルでも同様の相関あり

現在行っている新入社員4名を対象としたトライアルにおいて、本稿で述べた相性判定モデルを検証しています。その結果、4名の新人トライアル対象者の中で、相性が良いワークスタイルの適応サーベイ(c)が高い人は、人事考課サーベイが高いというデータが得られ、得意な仕事の適応サーベイスコアと人事考課サーベイスコアに相関が見られました。(表3)

表3 ワークスタイル別適応サーベイと人事考課サーベイ

対象者	A	B	C	D
ワークスタイル別適応サーベイ	得意な方が高い	同じくらい	同じくらい	得意な方が高い
人事考課サーベイ	高	中	低	高

上記の結果を言い換えると、得意なワークスタイルが評価されている人材は、人事考課サーベイも高いという傾向にあります。つまり「自分の個性に合ったワークスタイルで仕事ができている」ことが人事考課サーベイのスコアを高めているということになり、判定モデルにおける一定の精度を確認できる結果が得られました。

3. 結論

今回の調査結果から、「個性」と「仕事(ワークスタイル)」との相性は、当社においても人材育成に一定の影響を与えていることがわかってきました。社員の配属や育成においては「職種の相性」だけではなく、実際その職種で「どのようなワークスタイルで働くか」までを考慮することによって、より早く成長を促すことができるようになります。また、同一職種において効率よく成長するためのワークスタイルが複数存在することが確認できたことは、人材育成を科学するための大きな一歩だと考えています。相性判定モデルの検証を繰り返し、さらに精度を上げていくことで、セブテニグループの社員誰しにも成長しやすい環境を提供できることを目指し、今後も研究・レポートを続けていきます。

b) FFS(Five Factors & Stress)理論 株式会社ヒューマンロジック研究所が提供。人が意識的、無意識的に考え、行動するパターンを5因子とストレス値で計量することで、その人が保有している潜在的な強みを客観的に理解できる。

c) 新入社員時代1年間限定で行う育成方程式に基づいて「チーム」と「仕事」の適応状態を定量化するサーベイ。新人の状態をより詳細に定量的に把握することができる。