

2015年3月度 研究レポート 「新人育成プログラムトライアルの結果」

人的資産研究所

現在計画中の新人育成プログラムをトライアル対象者4名に実施し、その4名の1年間の成長の様子を観察しました。成長の度合いは対象者により差がありましたが、結果を細分化し分析することで、新人時代の育成方法について新たな知見を得ることができました。本稿では1年間のトライアルの結果、およびそこから考察された新人時代の育成方法について報告します。

1. はじめに

人的資産研究所では、育成方程式（図1）を基に開発された新人育成プログラム（図2）をトライアル対象者4名に実施し、その4名の成長を1年間観察してきました。本稿ではトライアル結果の最終報告をいたします。

1.1 育成方程式

育成方程式とは、職場に存在する「環境（E）」を「チーム（T）」と「仕事（W）」の2要素と定義し、それぞれの「個性（P）」との相性が、「成長（G）」と正の相関を持っているという関係性を概念化した方程式です。

$$\begin{array}{cccccc}
 \text{成長} & & \text{個性} & & \text{環境} & \text{チーム} & \text{仕事} \\
 \text{Growth} & & \text{Personality} & & \text{Environment} & \text{Team} & \text{Work} \\
 \mathbf{G} & = & \mathbf{P} & \times & \mathbf{E} & \mathbf{[T+W]} & \\
 \end{array}$$

図1 育成方程式

この方程式を基にしてそれぞれの因子を定量化することで、個性と環境との相性を限りなく高め、個々人の成長を最大化していくことができます。

ただし過去の研究より、入社したばかりの“会社”という環境にまだ不慣れな人材は、まず「環境に適應する」という段階を経て初めて方程式で期待される成果を出し始め、「成長」というフェーズに入る傾向があると考えています。

つまり最初の1年間においては、いかに早く「環境適應」の期間を終えるかが非常に重要な課題となります。人的資産研究所では、株式会社ヒューマンロジック研究所と協力して「環境適應」に焦点をあて、効率化するためのサービス開発に2年間取り組んできました。それが、新人のための人材育成プログラムです。

1.2 新人育成プログラム

新人育成プログラムとは、本人の個性と環境との相性をベースとした3つのサービス①相性配属（a）、②適應プラン（b）、③適應サーベイ（c）から構成されています。こ

- a) 配属前に新人と配属先の相性を定量的に見積もってから配属を行うことで、ミスマッチを軽減し適應しやすい環境を提供する。
- b) 配属先の「環境」と新人の「個性」についての情報を解析し、双方の関係性を表現した上で、各自にオリジナルの学習方法をプランニングする。

れらの提供により新人の環境適應度を高め、出来る限り早期に「成長」フェーズへと移行させることができます。

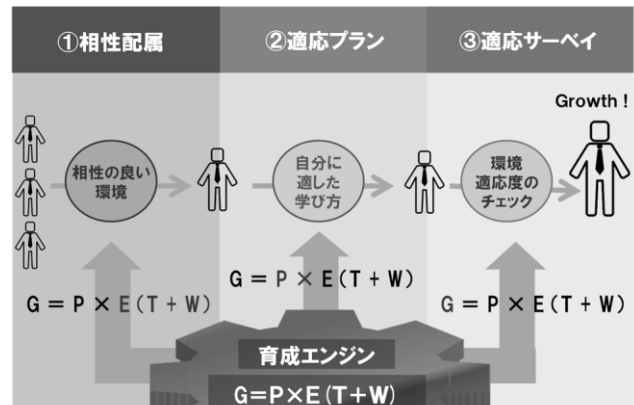


図2 新人育成プログラム概要

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. 新人育成プログラムトライアル結果

今回のトライアルでは、相性の良い環境へ配属する「①相性配属」を行った後、効果的な学習方法を提案する「②適應プラン」を個別に提示し、その後の成長の様子を観察・補正する「③適應サーベイ」を行いました。③では「チーム」と「仕事」への適應度を評価し、それを合算したスコアを総合評価としています。特に「仕事」においては、2015年1月度の研究レポート「『個性』と『仕事』の相性に関する調査」でもご紹介した通り、仕事へのアプローチ方法を意味する「ワークスタイル」を評価対象としています。

下記が対象者4名の計3回の評価推移です。

- c) 配属後、新人が想定通りに成長しているかを観察し、適宜補正を行う。

表1 対象者4名の適応サーベスコア推移

| 対象者 | 項目 | 7月 | 10月 | 1月 | 1月-7月 (伸び方) |
|-----|-----|----|-----|----|----------------|
| A | チーム | 高 | 高 | 高 | → |
| | ワーク | 高 | 高 | 中 | ↓ |
| | 総合 | 高 | 高 | 高 | → |
| B | チーム | 中 | 中 | 高 | ↑ |
| | ワーク | 中 | 中 | 高 | ↑ |
| | 総合 | 中 | 中 | 高 | ↑ |
| C | チーム | 中 | 低 | 低 | ↓ |
| | ワーク | 低 | 低 | 中 | ↑ |
| | 総合 | 低 | 低 | 中 | ↑ |
| D | チーム | 高 | 中 | 中 | ↓ |
| | ワーク | 高 | 高 | 中 | ↓ |
| | 総合 | 高 | 高 | 中 | ↓ |

表1の通り、最終1月の総合のスコアだけを比較すると、Aさん・Bさんが高くなりました。

一方、表中一番右端の7月から1月の伸び方をみると、Bさん・Cさんは順調にスコアを伸ばしていますが、チームメンバーの入れ替えや組織異動が多かったAさん・Dさんは停滞もしくはマイナス成長となっていました。これは、まだ環境に適応する力が十分でない新人の間は、チームという環境因子の変化に影響を受けやすく、それがスコアに反映されてしまったためと考えられます。

これらの結果のうち特徴的だった傾向を抽出し、育成方程式を基に行った検証を、考察としてご紹介したいと思います。

3. 考察

3.1 いかに早く適応するかが1年間の成長を定義する

今回の対象者4名の初期配属時の相性判定と、1年後の人事考課サーベイ（当社独自運用の360度評価）を比較してみると、もともと配属時の相性の良かったAさん・Bさんは評価「○」、一方配属時の相性がそれほど良くなかったCさん・Dさんは評価「△」という結果が得られました。つまり、最初の配属で相性の良い新人の方が、1年後の評価が高くなっているのです。（表2）

表2 配属時の相性と総合スコアの推移

| 対象者 | A | B | C | D |
|----------------|---|---|---|---|
| 相性 | ◎ | ○ | △ | △ |
| 7月度 適応スコア① | 高 | 中 | 低 | 高 |
| 10月度 適応スコア② | 高 | 中 | 低 | 高 |
| 1月度 適応スコア③ | 高 | 高 | 中 | 中 |
| 人事考課 | ○ | ○ | △ | △ |

特に配属時の相性が極めて高かったAさんは、組織異動で環境因子が変動して1月はスコアを落としてしまいましたが相対的にスコアは高い状態を維持しており、1年を通してみると良好な結果であったと判断できます。1年間で環境との相性が変わっても、初期の相性が高いとスコアもそのまま高い水準を維持できる可能性があることがわかりました。

これは、Aさんが早期に「環境適応」を終え、「成長」の段階に入り始めていたためと考えられます。Aさんは初期配属時の相性が◎（3カ月で環境適応できる程度）と判定されているので、予測通りの結果ということが出来ます。Bさんも○（6カ月で環境適応できる適度）の判定だったため、入社から6ヵ月以上経過した1月時点で適応スコアが大幅に上がったこともうなずけます。

以上の考察より、配属された環境でいかに早く適応できるかが、新人の成長幅を決める上で重要な鍵になると考えられます。よって、初めての環境提供の機会を効率化する「相性配属」は、今後も新人育成に有効な手段だといえます。

3.2 得意なワークスタイルが適応スピードを上げる

環境因子の1つである「仕事」への適応度を測定している「ワークスタイル」については、同一職種であっても成果を出しやすいワークスタイルが複数あることが、過去の研究より明らかになっています。例えば下記4職種においては、2～3のワークスタイルに分類ができました。

表3 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 |
| | 提案型ディレクター |
| クリエイター | 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 |
| コンサルタント | 提案型コンサルタント |
| | 分析型コンサルタント |
| スタッフ | 企画型スタッフ |
| | 管理型スタッフ |

新人においても、各自の個性によって得意とするワークスタイルと苦手とするワークスタイルがあり、今回のトライアルは得意なワークスタイルに身に付けた方が成果を出しやすいという仮説のもと、実施しました。トライアルでは、「③適応サーベイ」にて得意/苦手のどちらのワークスタイルに適応しているかを評価し、その評価と人事考課サーベイに相関があるかを検証しています。

10月時点の適応サーベイと人事考課を比較したところ、表4のような結果が表れました。

表4 ワークスタイル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 |

4名のトライアル対象者の中で、得意なワークスタイルの適応サーベイが高い人は人事考課サーベイも高いというデータが得られ、一定の相関が見られました。つまり、「自分の個性に合ったワークスタイルで仕事をしている」ことが、人事考課サーベイに還元されていると解釈することができます。これは、得意なワークスタイルの方が仕事をものにしやすく、早期に成長しやすいためだと考えられます。逆に、不得意なワークスタイルから伸ばし始めると、成長までに時間がかかることが想定されます。

仕事を教わる先輩、携わる業務によって、これまで伸びるワークスタイルは定義されがちでした。しかし、今後は四半期に一度の「③適応サーベイ」で現在のワークスタイルの伸び具合を定期的に確認し、伸ばすべきワークスタイルを身につけていけるように補正していくことが可能になると考えています。

4. 結論

4.1 新人育成プログラムの有用性について

本トライアルでは、対象者により結果は様々でしたが、新人育成プログラムで提供する3つのサービスの有用性を確認することができました。

「①相性配属」では、各個性ごとに適応しやすい環境を提供することで、新人の環境適応を促進させていくことができそうです。今後は昨年までの実績を基に相性の算出ロジックを改善し、さらに精度を上げた配属を実施する予定です。

「②適応プラン」は、配属された環境で最適な学習方法を提示することで、①の効果を最大限に高めるツールとして、本人およびチームに活用することができます。特に得意不得意どちらのワークスタイルが伸びるかは、現場マネジメントによるところが大きいと考えられるため、適応プランをもとに指導計画を立てる構造を作りたいと考えています。

「③適応サーベイ」は、四半期に一度その時点の環境適応度を可視化することで、それを基に補正をかけて適応を加速させることができます。また適応サーベイのフィードバックの機会を通じて、新人に3カ月を内省させる時間としても活用できると考えています。

4.2 今後の研究課題

これまで述べてきた通り、入社からの1年間における環境への適応は、新人育成プログラムによって促進・観測・補正していくことが可能になりました。本プログラムを通じて新人の環境適応を効率化し、早期に「成長」段階へ移行するためのサポートを実施していきたいと思っています。

一方、2年目以降の「成長」段階においても、いわゆる遅咲き/早咲き/スタートダッシュ/伸び悩みと表現されるように、成長スピードの差異が発生しがちです。これまで観察してきた傾向では、この事象も育成方程式をもとに解決することができそうです。

人的資産研究所では、「成長」段階におけるメカニズムの解明を次なる研究課題とし、新人育成プログラムの対象者の拡大を目指していきたいと思っています。次回より新人育成プログラムの対象範囲を大幅に拡大することが決定しており、検証・改善のサイクルを早め、プログラムの精度を高めていきたいと考えています。