

2016年06月度 研究レポート

「相性配属の検証結果および新人育成メカニズムに関する考察」

人的資産研究所

本研究では新人と配属環境の定量的なマッチングを行うことで、新人育成を促進する取り組みを続けてきました。2015年卒の相性配属の結果を検証すると、相性と人事考課サーベイの関連性は強く、再現性の高い人材育成が可能になったことが証明できました。また、データから得られた知見により、新人の社内評判が上がるまでのプロセスが浮き彫りになり、より効率的な育成プログラムが構築可能となりました。

1. はじめに

人的資産研究所の基本概念として、人は研修等で「育てる」のではなく、職場環境での様々な経験を通して「育つ」と考え、この「育つ」を支援すること自体を人材育成と定義しています。人は一生涯で約7万時間を職場で費やすため、人材と職場環境のマッチングは人材育成の効率を高める上で最重要な因子だと考えられます。このような概念の基、人と職場環境の相性を定量化し、人の成長を当社独自運用の360度評価（以降サーベイと呼ぶ）で確認するというセプテニグループ独自の方程式（図1）を考案し、再現性高く「人が育つ」人材育成の実現に取り組んでいます。

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

図1 育成方程式

上記のようなイコールで結ばれる方程式を構築しているため、相性が定量化できればそれがどの程度成果に起因しているかを検証し、改善していくことができます。本稿では相性配属を実施する上での相性の定量化技術の構築および、実際に技術を活用した配属の結果を検証していきます。

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」等を越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. 相性の定量化

2.1 1 to 1の相性を定量化

人的資産研究所で採用しているパーソナリティのアセスメント (a) は1人1人の思考行動特性を5つの因子の強

弱やバランスで表現するもので、各因子のスコアが0～20までの21段階あるため、約408万通り（21の5乗）の個性が存在します（図2）。

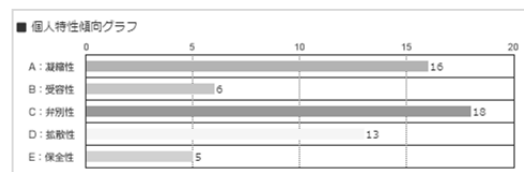


図2 パーソナリティスコア（FFS診断結果）の例

診断によって得られたパーソナリティデータを基に、上司部下の関係性の良し悪しをスコアリングしています。

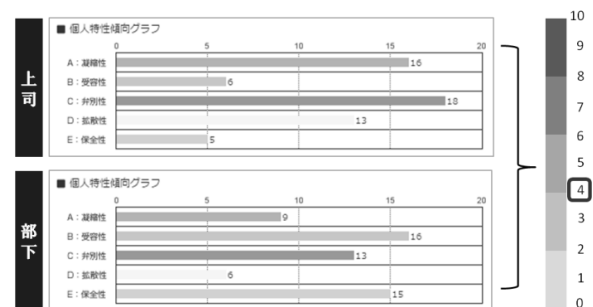


図3 1 to 1の相性定量化ロジックのイメージ

上記のロジックにより、「上司 (b) と新人の相性」と「トレーナーと新人の相性」が定量的に算出可能な仕組みになっています。

2.2 組織全体の相性を定量化

前項で述べた1 to 1の相性算出ロジックを応用し、配属組織全体との相性を算出しています。まず新人と配属組織構成員全てとの相性を定量化し、それらを複合したスコアを基軸としています。

a) FFS 診断の結果を当社ではパーソナリティと呼んでいる。

b) 新人が所属するチームのマネージャーを上司と定義。

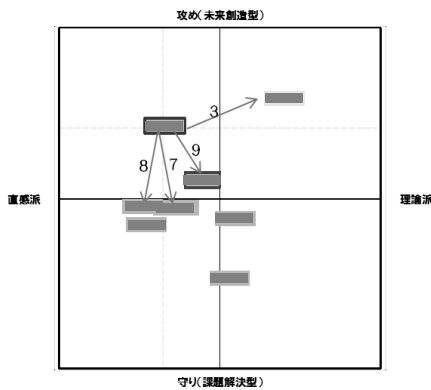


図 4 組織構成員全てとの相性の定量化イメージ

2年前に実施した相性配属では直接このスコアを採用して実施しましたが、当社においてはサーベイスコアと比較検証をした結果若干のブレが生じていたため、今回はもう1つスコアを補正する要素を追加しました。

それが「異質補完性 (c)」という指標です。FFS 理論に基づく仮説では新人の適応には「同質性」の影響が大きいという考え方でしたが、当社においては「異質補完性」が一定レベルで配属後のサーベイスコアに影響を与えることが認められたため、新たにロジックに組み込み相性配属を実施することとしました。

3. 15年卒の相性配属検証結果

3.1 各種相性の検証

前項で記載した相性定量化ロジックを用いて「組織全体相性」「上司相性」「トレーナー相性」を算出し、それぞれを配属対象者の相性平均値を基準に「○」「×」に区分し、配属から半年経過した10月度のサーベイスコアを「○」「×」ごとに平均して精度を検証しました。以下がその結果です。

表 1 15年卒相性配属サーベイ検証

相性	区分	対象者数	サーベイ平均
組織全体相性	○	33	2.82
	×	35	2.44
上司相性	○	38	2.70
	×	30	2.53
トレーナー相性	○	38	2.59
	×	30	2.66

※サーベイスコアの範囲は0.00～5.00

上記のように、「組織全体相性」は良い方が0.4ポイントほど高く、「上司相性」は良い方が0.2ポイントほど高い結果となり、相性の有効性が確認できました。また、各相性の影響度の大きさは、「組織全体相性」>「上司相性」>「トレーナー相性」の順にサーベイスコアに起因していることも分かりました。

c) FFS 理論の研究で、短期的には「同質」の関係性、中長期的には「異質補完」の関係性が好ましいという結果が出ている

3.2 各種相性のクロス分析 (関連性調査)

次に、前述の3つの相性の関連性について調査しました。最もサーベイスコアに影響の大きかった「組織全体相性」を基軸とし、「上司相性」と「トレーナー相性」の良し悪しに応じたサーベイの変化を確認しました。

表 2 各種相性のクロス分析

組織全体相性	上司相性	対象者数	サーベイ平均
○	○	19	2.93
○	×	14	2.66
×	○	19	2.46
×	×	16	2.42

組織全体相性	トレーナー相性	対象者数	サーベイ平均
○	○	20	2.65
○	×	13	3.11
×	○	18	2.53
×	×	17	2.35

上記から読み取れることは2点あります。1つ目は上の表より、「上司相性」は「組織全体相性」が「×」の場合は良し悪しでサーベイの差が少なく、「○」の場合に0.3ポイントほどプラスに働くということから、配属を行う場合はまず「組織全体相性」を合わせ、その上で「上司相性」を合わせてあげた方が良いことがわかりました。(≒「上司相性」を合わせるだけでは然程サーベイの向上が期待できない)

2つ目は下の表より、「組織全体相性」が「×」の場合、「トレーナー相性」が「○」だと、スコアが0.2ポイントほど回復するが、「組織全体相性」が「○」の場合、すなわち新人がスムーズに組織に適応できる場合は「トレーナー相性」は特段プラスに働かない(この現象については次章にて考察)という興味深いデータが得られました。このデータが意味することは、全体では「トレーナー相性」の有効性は確認できませんでしたが、詳しくデータを見てみると、相性の良いトレーナーは新人が組織に適応し難い個性だった場合にのみ、サーベイにプラスの影響を与えることから、トレーナーは「新人を組織に適応させること」には寄与しているといえます。

4. 結論と考察

本稿では3年間の改善の末に開発した相性の定量化技術を用いて、15年卒の新人配属の結果をサーベイで確認しました。結果としては新たに「補完性」の要素を加えた「組織全体相性」が一番有効的に働き、その上で「上司相性」が良いと更に高いパフォーマンスが発揮されやすいという結果でした。また「トレーナー相性」については「組織全体相性」が良くない場合に新人の適応をサポートする働きがあることもわかりました。まとめると、まず「組織全体」を合わせ、次に「上司」、そしてやむを得ず相性が良くない

環境に配属する場合は「トレーナー」を合わせると最も全体効率が向上するという事です。次年度以降の相性配属のプロセスが明確になる大きな気づきが得られました。

また配属環境への「適応のしやすさ」を数値化した相性がサーベイにプラスに影響していた事実から、組織での評判（サーベイ）は、環境適応がスムーズ行われることで上がってくるものだという事もわかってきました。まずは組織に存在を認めてもらうことが、会社人生を歩む上で必要不可欠なのです。

そして3.2で触れた「組織全体相性」が「○」の場合、すなわち新人がスムーズに組織に適応できる場合は「トレーナー相性」はプラスに働かない、という意外なデータについてですが、この現象について追加調査してみたところ、14年卒でも全く同じ傾向が見られました。今回得られたデータは偶然ではなかった可能性が高いといえます。この現象は、配属からサーベイ取得までの流れを時系列で整理すると解明できます。まず配属された新人は「組織全体相性」が良いので、自然とスムーズに組織に適応することが予想されます。スムーズに適応が進んだ新人は組織内で自分の存在が認められ、アイデンティティー（役割）をつくるフェーズに突入します。またそれが組織内で認められると、「○○さんは■■ができる。○○さんがいないと困る」といった評判が立ちはじめ、サーベイのスコアが上がっていきます。



図5 新人の配属後のプロセス

人的資産研究所では今回の特有なケースにおける「トレーナー相性」は、上記のプロセスにおける「アイデンティティー形成」に影響していると考えています。新人は多くの場合、最初の1年間はトレーナーと一緒に働きます。トレーナーとの相性が「○（比較的トレーナーと新人のパーソナリティが似ている）」の場合、新人はトレーナーと同じようなことが得意分野であり、トレーナーを見習うように育っていきます。ゆくゆくはトレーナーであった人の「代わり」のような役割が担えるようになり、「○○さんは■■さんみたいに成長してきたね。それなら■■さんの業務をたくさん引き継いでいこうか」という具合にアイデンティティーを形成していくでしょう。喩えるなら勢いよくアポを取るトレーナーの下で、同じように勢いよくアポを取る人材が育つイメージです。

一方、トレーナー相性が「×（新人とトレーナーのパーソナリティが似ていない）」の場合、新人はトレーナーが得意としていないところが得意であり、トレーナーの苦手な部分を補うような形で育っていきます。ゆくゆくはトレー

ナーや組織の「右腕」のような存在となり、「○○さんがいると助かる。○○さんがいないと困る」という具合にアイデンティティーを形成していくでしょう。勢いよくアポを取るトレーナーの下で、そのアポの調整や準備を効率的にきちんと行っていく新人が育つイメージです。

この2パターンを比較した場合、どちらが評判の良い新人になるのでしょうか？武器が先輩と被ってしまう「代わり」の存在よりも、武器が先輩と異なる「右腕」の存在の方が比較的評判がよくなりやすいのではないのでしょうか？実際2年間の検証結果から得られた「相性が良く、トレーナーと異質」だった新人のサーベイが全体よりも高いという事実は、このようなプロセスを経て記録されたものだと考えられます。

しかし繰り返しになりますが、この一連の現象の大事な前提条件は「組織全体相性」が良く、「適応がスムーズに進んだ場合」における当社で確認できた特有の現象です。組織適応が進んでいない状態で単に異質な存在だと、「こいつは何もわかっていない。やり方が違う。言われたとおりにやらない」と悪い評判が立ってしまいます。つまり、異質な関係性をプラスに影響させるには「相性のコントロール」と「適応状態のチェック」が鍵なのです。人的資産研究所ではこの「相性のコントロール」を「相性配属」にて行い、「適応状態のチェック」を「適応サーベイ」にて確認できるプログラムを提供しています。このプログラムを通し、考察した一連の現象を「意図的に」生みだし、組織の全体最適を進めていきたいと考えています。