

# JOB FIT

職務マッチング

～ 適材適所の力～

The power  
of the  
right person

# CONTENTS

- 01 目次
- 02 職務マッチングとは？
- 03 職務マッチングが必要な理由
- 04 職務マッチング実現のための3ステップ
- 05 職務マッチングが組織に与える影響
- 06 職務マッチング・アセスメントを  
人材の採用と育成に活かす
- 07 キャリアの各段階における職務マッチングの重要性
- 08 ビッグデータと人事スタイル
- 10 職務マッチングに関する問題点の特定
- 11 職務マッチング「おびえた鹿」と「攻撃的な虎」
- 13 まとめ
- 14 社員の方程式を解く

# WHAT IS JOB FIT?



## 職務マッチングとは？

職務で成功するために必要な特性と、個人の持つ特性が一致する度合いを示すものが職務マッチングです。採用する側と採用される側の利害が一致するときに、職務マッチングが実現します。そのためのプロセスを確立することによって、適材適所の配置が可能になります。

その基盤にあるのは人材固有の資質、能力、行動の特定であり、職務マッチングを査定することで、その人材が職務を実行できるか、職務をどのように実行するか、その職務に喜びを見出すかを判断できます。意欲ややる気が起きる要因は、人によって異なるものです。職務マッチングは、職務に影響のある資質を浮かび上がらせるという独自性があり、それが人材の生産性を高めることに寄与します。

# WHY YOU SHOULD ESTABLISH JOBFIT

## 職務マッチングが必要な理由

人と仕事のマッチングが最適であると、

人の生産性が2.5倍に跳ね上がります。適材適所の人材配置が、個人にやりがいと満足感を与え、生産性を高める一方で、仕事関連のストレス、緊張感、職場内での対立を減らし、離職率の低減によるコスト削減効果をもたらすことが研究によってわかっています。

人材と職務のマッチングに一定の哲学を持つ組織は、競争を有利に進められます。社員を定着させる有効な手段が、能力、興味、資質の面で各人に適した職務に就かせることだということが、20年間にわたり36万人のキャリアを追跡した大規模な調査の結果、判明しました (Harvard Business Review から発行)。

職務で求められる能力と社員の能力、仕事から得られる刺激と社員の関心事、職務の文化的背景と社員の資質のそれぞれが一致するように人材を配置すると、離職率が大きく下がり、社員の生産性が大きく上がることがわかりました。

では、その実現のために企業が最初に実行すべきことは何でしょうか。

まず、社員が失敗する原因をいくつか考えてみましょう。

- ・職務に適合していなかった
- ・企業文化に合わなかった
- ・所属チームとの相性が悪かった

人を外から観察してわかるのは、全体の1割程度にすぎません。残りの9割は、外から見えないところにあります。その人の学習スタイル、行動特性、仕事への興味もやはり隠れて見えません。

Harvard Business Reviewのレポートによれば、「職務マッチング」こそが職務の成功を決定付けるものであり、教育、経験、職業訓練などの一般的な要素よりも強い影響力を持つとされています。東京のA社で優秀な営業担当者が、大阪のB社で新しいポストに就いて、同じように良い成果を出すとは限りません。

職務マッチングや従業員アセスメントでありがちな誤解は、「人は事実と異なる誤った回答をする場合がある」ということです。実際には、正しい答えも間違った答えもなく、合格も不合格もありません。ただ人材と職務の適合性を確定し、その職務で人材が発揮するパフォーマンスを予測するだけでよいのです。完璧な人が存在しないように、完璧な職務マッチングも存在しません。だから職務マッチングの最高ポイントは、95%に設定されているのです。



# THE CONCEPT OF JOB FIT IN



# SIMPLE STEPS

## 職務マッチング実現のための 3つのステップ

### 「優秀な人材を複製できたらよいのに」

と思うことはありませんか。成績優秀者は、働いている様子を見ても実績を見ても、すぐにわかります。課題は、人が仕事で成果をあげる要因が何であるかを突きとめて、その成功要因を将来の人材に共有させることです。

職務マッチングを実現する鍵は、対象となる役割やポストで求められるものを正確に理解することです。まず、包括的かつ詳細に職務を定義しましょう。

次に、そのポストで成功した社員の特性を、ポイントを押さえて再確認します。そのとき得られたデータを採用候補者の評価基準として使い、その人材がこれから取め得る成功を予測します。ベンチマークとパフォーマンスモデルについては、後で詳しく解説します。

### STEP 1

#### 成績優秀者を見つけて評価する

- 他の同僚よりもはるかにすぐれた成績を収める社員がいます。  
営業実績、売上高、品質評価、顧客満足度調査結果などのKPIを調べましょう。
- ProfileXT®などの信頼性の高いソリューションを使って成績優秀者の資質、行動、仕事に関連した個人的傾向の要点を捉えましょう。

### STEP 2

#### 成績優秀者をベンチマークにした パフォーマンスモデルを構築する

- 成績優秀者のアセスメント結果の報告データを使って、成功する人材の特性を定義するパフォーマンスモデル（ベンチマーク）を構築します。

### STEP 3

#### 構築したパフォーマンスモデルに 照らし合わせて候補者を評価し、 そのポストに就いた場合に発揮 できる最大限の生産性とエンゲ ジメントを把握する

- 企業文化に関する独自の情報と職務固有のデータを組み合わせます。

# THE ORGANIZATIONAL IMPACT OF **IDENTIFYING** JOB FIT

## 職務マッチングが組織に与える影響

### 職務マッチングの失敗は、世界各地の企業に 経済的な痛手を与えています。

合わない職務に就いている社員がいることは、社員にとっても企業にとってもマイナスです。AmazonのCEOであるJeff Bezos氏は株主宛の手紙にこう書きました。「私が社員に望むことは、自分がほんとうに欲するものを立ち止まって考えることです。長期的に見れば、自分が居たくない場所に居続けるのは健全ではありません。社員にとっても、会社にとっても」。

ギャラップ社の調査では、エンゲージメントの高い（仕事に愛着を持つ）社員のほうがエンゲージメントの低い社員よりも9.3倍多い企業で、平均の一株当たり収益が、競合他社の1.47倍になった（2012年）という例が報告されています。

さらにギャラップ社の試算によれば、「積極的にディスエンゲージメント」である社員によって、米国全体で年間4500～5500億ドルが失われています。

社員がキャリアをスタートする時点で職務マッチングを実現していれば、この金額をこれ以上増やさずに済みます。

一つの企業レベルで見れば、職務マッチングしていないか、していてもわずかだった社員は、最終的に職場を去るか、去るように

要求されます。ある意味で、離職率は銀行残高よりも企業にとって過酷です。社員の士気、企業の評判、生産性に負の影響をもたらします。

### 職務マッチングの決定要因とは何でしょうか？

職務マッチングだけでなく、有効な採用プロセスにも複数の段階があります。

- アセスメント、面接、経歴チェック
- 職務とその職務に必要な能力の解明
- 明確な指針と期待値の設定
- ベンチマークの作成

### ベンチマークとは？

- 上位、中位、下位の各成績の基準を決定するプロセス
- 成績上位者と下位者の間に差を付ける複数要因の共通点（指標）の解明
- 企業文化（組織間での文化的差異）の確認
- 企業固有の情報の活用

## 職務マッチングが個人に与える影響

仕事に向かうのが喜びで、その職場で働き、成功することに誇りを感じる。心からそう思う社員は、高い生産性とエンゲージメントを発揮します。職務マッチングが実現すると、その人材は組織とその目標にコミットします。人と職務の適合度が高ければ高いほど、離職率が低く、生産性とエン

ゲージメントが高くなる傾向があります。さらに社員はエンゲージメントだけではなく、当事者意識も持つようになります。当事者意識のある社員は、周りから指示されなくても、自ら率先して仕事を進め、最大限の能力を発揮できるよう努力します。

HOW JOB FIT  
ASSESSMENTS HELP YOU

# HIRE & DEVELOP

## 職務マッチング・アセスメントを人材の採用と育成に活かす

**職務マッチング・アセスメントを行うことによって、**

組織内の成績優秀者のコア特性を理解しながら、採用判断を下せるようになります。有能な人材が失敗する確率の高い職務に就くのは、非常に残念なことです。そんな事態になれば、その人材の才能が無駄に失われてしまいます。採用ソリューションは、社員に求められる重要な行動特性を測定して、採用と選抜において最適な判断を下せるようにします。

職務マッチング・アセスメントは、プロのリクルーターや採用担当者による職務適合性の予測や人と職務のマッチングを適切に支援します。

現在では、職務マッチング・アセスメントを面接プロセス全体に導入して、採用候補者の適性を調べる企業が増えています。従業員アセスメントにはさまざまな方法がありますが、成功率の高い採用アセスメントでは、職務マッチングを活用して、採用プロセスに一貫性と成果をもたらしています。

職務マッチング・ソリューションは、アセスメントで得た信頼性の高い実証済みのデータと、独自の手法でカスタマイズしたデータを組み合わせてベンチマークを作成し、採用候補者と職務（特定の企業）の最適なマッチングを実現します。社員の採用プロセスに職務マッチングを重要な要素として組み込めば、劇的な成果を得られるでしょう。

客観的な基準に基づいて、マネジメントチームが、特定の職務における成績優秀者を選抜します。成績優秀者は、次ページの20項目のコア特性を含む、思考スタイル、行動特性、仕事への興味に基づいて評価されます。

得られたデータを使って職務マッチング用の独自プロフィールを作り、そのプロフィールが、有能な人材を選んで採用する際に企業が要件とするスキルや特性のベースになります。

- 1 **ラーニング指標**
- 2 **言語スキル**
- 3 **言語的推理**
- 4 **計算能力**
- 5 **数的推理**
- 6 **エネルギー**
- 7 **主張性**
- 8 **社交性**
- 9 **組織従順性**
- 10 **態度**

- 11 **決断性**
- 12 **協調性**
- 13 **独立性**
- 14 **判断の客観性**
- 15 **事業開発**
- 16 **財務／事務管理**
- 17 **人的サービス**
- 18 **クリエイティブ**
- 19 **研究／分析**
- 20 **機械／作業**

職務分析サーベイでは、複数のマネジャーが各自の意見に重み付けをすることができ、特定の職務について見解を述べます。職務分析が終わると、マネジャーが述べた意見がアセスメントセンターに入力され、処理されます。このようにして「パフォーマンスモデル」と呼ばれる職務マッチング用の独自プロフィールができていきます。

採用候補者や応募を検討中の候補者がアセスメントを受けると、それぞれの個人プロフィールが生成されます。そのプロフィールを対象職務のパフォーマンスモデルと比較します。この手順によって、候補者と成績最優秀者の間にどのような共通点や相違点があるかがわかります。

職務マッチング・アセスメントでは、候補者の資質と行動特性の情報を得るだけでなく、その候補者専用の面接質問も作成できます。面接質問は、候補者のアセスメント結果に基づいてカスタマイズされたもので、候補者にとっては厳しい質問が並びます。この個別の面接質問は、採用の公正性を定めた米国労働省のガイドラインに準拠しており、最終面接まで使用可能です。その結果、採用

担当マネジャーは、有利な立場で採用プロセスを進行できます。

採用選抜プロセスでアセスメントを活用することが、優秀な人材の採用に一貫性と成果をもたらし、企業の優位性の維持に貢献します。人と職務のマッチングが、適材適所を実現し、安定した労働力を作り出します。

## キャリアの各段階における職務マッチングの重要性

職務マッチングのデータを活用する企業は、社員のキャリアのどの段階においても、このデータが人材育成の鍵となることを知っています。単にマッチングの良し悪しを判断するだけでなく、社員のキャリア全体でレポートデータを活用して、研修や育成の追加が必要な分野を発見しています。

# BIG DATA

## HR STYLE

## ビッグデータと人事スタイル

次の状況を考えてみましょう。

ある企業で、新しい営業担当者を採用しようとしています。

目前には申し分のない候補者が2人います。両者の大学の成績はほぼ同じです。大企業で営業の経験がある点も同じです。面接では、どちらもプロ意識にあふれた、好感の持てる対応をしました。この企業は、どちらの候補者を採用すべきでしょうか。

ここで、データと分析を活用します。ビッグデータは人事分野では新しいコンセプトですが、Xerox、Lowe's、ARAMARKなどの企業は、社員の採用と管理でビッグデータを具体的に活用していることを公表しています。採用判断でデータを活用するには、時間をかけて、離職率、パフォーマンス、従業員アセスメント結果を統計的にまとめる必要があります。統計的にまとめられたデータは、「どのタイプの人材がどの職務で成功しやすいか」といった傾向を把握するために利用されます。前述の2人の採用候補者のどちらを

採用するかを決めるとき、もしこうしたデータにアクセスできれば、企業内ですでに成功している営業担当者がどのような資質を持っているかがわかります。そうであれば、データによるしっかりした裏付けのある状態で、その職務ベンチマークに一致するほうを選ぶことができます。

企業における伝統的な人事スタイルは、履歴・経歴、スキルそして経験や直感によって、採用や登用の決定をするというものです。この方法はこれまでうまく機能してきましたが、答えに正解も不正解もないのが現状です。人事は先入観もなく不偏であるべきとされていますが、人生経験や物の見方による自然な偏りが生じるものです。社員の給料が企業支出で最も大きな部分を占めることを考えると、人事判断に大きな間違いがあってはなりません。現状では社員の異動、研修のコストが非常に大きいいため、人事は最初から適切に実行しなければ必ず代償を払うことになります。

**ビッグデータは人事分野では新しいコンセプトですが、Xerox、Lowe's、ARAMARKなどの企業は、社員の採用と管理でビッグデータを具体的に活用していることを公表しています。**

Bersin & Associates社のCEOであるJosh Bersin氏は、大手サービスプロバイダーが営業担当者を採用したときのエピソードを次のように紹介しました。営業担当者を採用するなら大学での専攻、成績、紹介状の内容を重視すべきだ、とその企業は当初考えていました。しかし、そのどれも重要でないことが判明しました。分析の結果成功する営業担当者を差し示すデータは、誤字のない履歴書、あいまいな指示の下でも仕事を遂行する能力、そして、複数のタスクへの対応能力でした。その企業が、この条件に合う営業担当者を採用し始めたら、売上が半年間で450万ドル増えました。

ビッグデータが、企業の採用方法を変えています。適切に活用すれば、ビッグデータは、社員にとって以前よりも公正な採用を実現します。経済的に余裕がなかったために有名大学に通えなかった候補者が、能力面で劣っているとは限りません。ビッグデータを活用すれば、そうした人材が、実際の職務に必要な要件で採用担当者の目に止まるようになります。雇用側は、当て推量ではない賢明な判断に基づいて、人材を採用できるようになります。

ビッグデータを活用するには、信頼性の高い方法でデータを収集する必要があります。ProfileXT<sup>®</sup>は、企業内の特定の職務と人の適合度に応じて賢明な採用判断を下すためのデータを提供します。



# HOW TO

# SPOT

A  
JOB  
FIT  
PROBLEM

## 職務マッチングに関する問題点の特定

**完璧にフィットするものを求めるのは、私たちの習性です。**

購入前に服を試着するのは、身体に合う服のほうが見映えがよいからです。指輪のサイズ直しを頼むこともあります。人間関係も同様で、ほとんどの人が、なんらかの部分で自分と相性の良い相手と関係性を築くことを好みます。私たちはこのような努力をして、完璧なマッチングを求めます。人事においても、候補者が職務に適合するかどうかを、同じアプローチで探るべきではないでしょうか。

職務マッチングとは、単に、仕事に必要な技能を持つ人材を探すことではありません。技能を持たないことが、その仕事に就けない大きな理由になることはめったにありません。職務マッチングでは、その人材の思考能力、行動特性、興味を、専門スキルと同じように考慮します。職務に適合しているように見える社員がいても、興味や思考能力は時と共に変化します。そのような場合は、職務に合わなくなった社員を別の職務に異動させるのが正しい方策になります。

異動したいという社員を見つけるのは容易なことではありません。多数の社員を監督する上司は、どこにも問題がないことを確認するだけで消耗します。社員自身も、職務との適合性に問題があることになかなか気付きません。実行するのは容易ではありませんが、社員を異動させるタイミングを知るための指標をいくつか紹介します。

**1. 社員のパフォーマンスの質が著しく低下したとき。**

活躍していた社員が以前ほどのパフォーマンスを見せなくなったら、そのときは変化が必要かもしれません。その社員に、たとえば花形社員になれる資質と能力があることは確かです。その社員の能力をあえて試すような職務を見つけましょう。うまくいけば、その社員が以前の高いエンゲージメントと成績に戻るために必要なのが、その変化（異動）だったということが後で判明するでしょう。

**2. 社員が新しいスキルを身に付けたとき。**

人材としての市場価値を維持するため、あるいは、まったく新しいキャリアを目指すために、学校に再び通ったり、資格を取ったりする社員はたくさんいます。企業は、自己研鑽を重ね、新しいスキルを身に付けた社員を他社に奪われるのではなく、彼らに適した職務（空きポスト）を社内に見つけるべきです。

**3. 社員が倦怠感を抱いている。**

仕事は十分こなしているが、倦怠感を抱いているように見える社員がいたら、職務マッチングに問題があるかもしれません。実際に倦怠感を抱いているかどうかは、ミーティングに集中できない、新しいアイデアが出ない、会社関係のニュースに関心を持たない、などの兆候でわかります。人は、気持ちが高まり、やる気が起きる仕事に就くことを望みます。

ディスエンゲージメントや仕事の質の低下などの問題が背後にある場合は、倦怠感が最初に表面化します。社員が力を試せるような新しい職務に就かせて、手遅れになる前に食い止める必要があります。

# A JOB FIT

## 職務マッチングを「おびえた鹿」と「攻撃的な虎」にたとえる

### 人材の最適化と管理は、

車の運転にたとえることができます。全員がギアをロー（ファースト）に入れて慎重に運転しても困りますし、全員がギアをトップ（5速）に入れて飛ばしても困ります（ギアをバックに入れられるのはもっと困りますね）。『『おびえた鹿』を減らして『攻撃的な虎』を増やす必要がある』というような例えが、チームをより表現するでしょう。「自社の社員はどちらの動物に近いだろう」と考えてみてください。

企業幹部が自社の社員のことを考えるとき、彼らが無意識に「トップクラス」「並」「平均以下」の3つのタイプに分類することが多いようです。社交的で積極的な社員（虎タイプ）もいれば、「プラスよりマイナスの影響のほうが大きいのではないか」と考え、「ちゃんとわかっているのだろうか」と幹部を不安にさせる社員（鹿タイプ）もいます。

社内の人材の最適化は、いわば「常に移動する重要なゴール」です。企業が採用、育成し、昇進させる人材のタイプは、社内さまざまな役割を担えるように、異なるスキル、経歴、専門知識をカバーしていなければなりません。

全員が虎であっても、鹿であってもよくないのです。健全な組織は「適材適所」を実現します。

- 虎は積極的に目標に向かっていきます。肉食動物なので、獲物を見つけたら、忍び寄ってためらわずに攻撃します。やせた筋肉質の体をしており、大きくて不格好であることはありません。縄張り意識が強い一方で、社交的でもあります。



- 鹿は、穏やかで内気で、ちょっとしたことですぐにおびえます。普段は危害を与えることはありませんが、誰かと急に遭遇したり、慣れない環境に迷い込んだりすると、深刻な害を与えることがあります。このグループ分けの判断を決して早まってははいけません。鹿の頭に生える角は、彼らの経験、知恵、威厳を思い起こさせます。



攻撃的な営業担当者は「企業内の虎」ですが、実は同じタイプの社員が営業だけでなくどの部門にも存在します。一般に彼らは、先見の明があり、成果志向の考え方を強く持っています。目標を達成するときには力強い助っ人になりますが、手綱を締めるのが難しい相手でもあります。

「社員全員が虎タイプの会社になりたい」と思う人はいないでしょう。きっと管理作業や日常業務に大きな問題が生じます。

# ANALOGY:

## DEER IN THE HEADLIGHTS TO EYE OF THE TIGER

社員を採用したあとに、面接時に思ったほどその社員が適格ではないことがわかる場合があります。そうしたときこそ、アセスメントを活用して新規採用社員の成功率を高める絶好のチャンスです。

「虎」タイプは、管理仕事や日常業務にはおそらく苦しむでしょう。逆に、車のヘッドライトにおびえる「鹿」タイプの社員については、「仕事の内容がわかっているのか」「仕事をまかせて大丈夫なのか」と不安になります。そのようなときは、彼らに追加の研修、実習、指導が必要かどうかを判断してください。いわゆるストレッチ目標（背伸び目標）を設定している場合は、こうした対策が相応の学習体験になります。ですが、社員を採用したあとに、面接時に思ったほどその社員が適格ではないことがわかる場合があります。その場合は、アセスメントを活用して新規採用社員の成功率を高める絶好のチャンスです。これは、昇進を含めたほかの職務異動についても言えることです。

**「おびえた鹿」から「攻撃的な虎」までをカバーする4つの要因**  
自信をなくして、車のヘッドライトにおびえる鹿のようになっている社員には、どう接するべきでしょうか。次の4つの側面を考えることが有効であり、問題の解決につながります。

- **技能レベル**：その社員は、仕事を遂行するために必要な技術的スキル、経験、分析的思考力を持っていますか？ 彼らは研修によって学習可能ですか、それとも、もはや手に負えず、別の職務に就かせるほうが良い選択でしょうか？
- **職務マッチング**：成績の優秀な社員を、時期尚早に管理または監督する立場に就かせてはいませんか？ 個人としては有能

であっても、能力の範囲を超えていることはありませんか？ 職務マッチングを導入していますか？

- **コミュニケーション**：伝えたとおりに受けとってもらえるとは限らないのが、コミュニケーションです。仕事の割り当てが明確に伝えられ、説明されていきましたか？ 誰もが苦労して道を見つける新しい仕事でしょうか？ それとも、前例を参考にして前の担当者に相談すれば軌道に乗れるような仕事でしょうか？
- **マネジャーの効果性**：社員が悪戦苦闘しているときに、すぐに責めてはいけません。効果のあるやり方で仕事の割り当てを行ったか（担当者間で漏れや重複がないか）、仕事の内容を伝えたか（自分には簡単に思えることが相手にとってはそうではないことがあります）、部門や会社の目的にうまく適合するかどうかを確認しましょう。矛盾する指示を出していなかったかどうかも確認してください。

上記の要因のほかに、社員が、仕事以外の問題を抱えて、仕事に集中できなくなることがあります。気軽に話せるオープンな雰囲気があれば、社員と会社の双方に大きなメリットがあります。相手に警戒させないように注意しながら話しをし、問題の原因を突きとめ、簡単に解決できるものかどうかを判断してください。問題が長引く場合は、それまでに講じた対策を文書に記録し、パフォーマンス目標を設定します。

# CONCLUSION

## ま と め

### 職務マッチングは

**経験、教育、職場研修よりも重要です。**

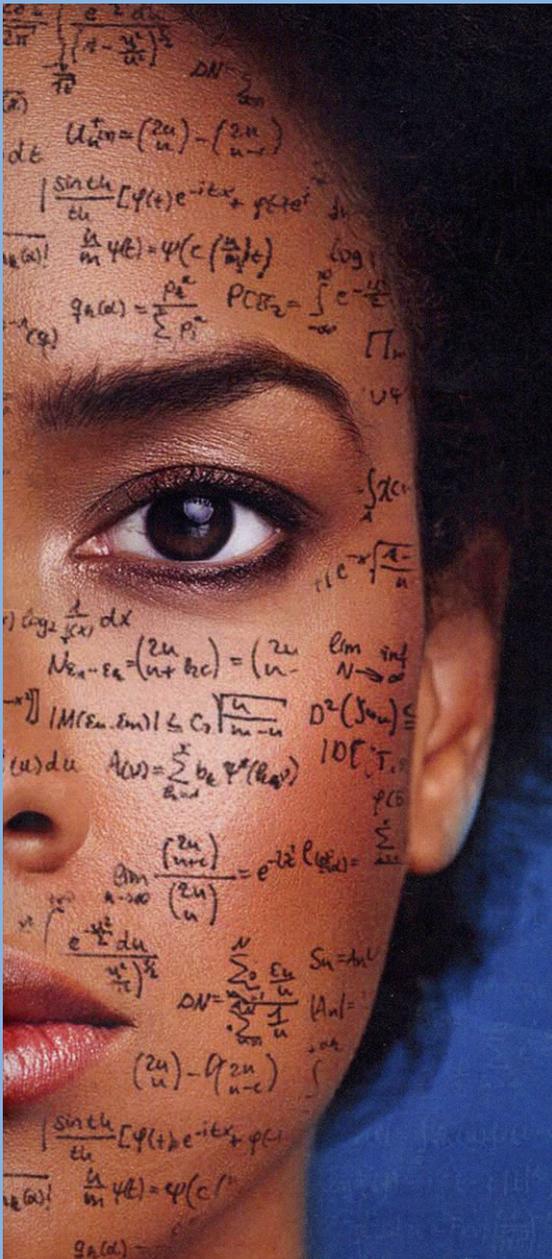
「その人材がどのような人物であるか」という核心に迫るものだからです。完璧な仕事はどこにもありません。どの社員もどの企業も、一連の長所、欠点、文化、特徴を持つ唯一無二の存在です。さまざまな特性を把握して組み合わせ、活用することが、職場における満足度、生産性、エンゲージメントを最大限に高める強力な手段になります。

社員のパフォーマンスに大きな影響を及ぼし、彼らのエンゲージメントの強さを決定する重要な要素の一つが、職務マッチングです。



# SOLVING

## THE EMPLOYEE EQUATION



### 社員の方程式を解く

**Profiles Internationalのソリューションは、社内の職務マッチングを実現します。**

このソリューションには、社員の仕事に対する興味や生来の才能を測定するProfileXT®アセスメントツールが含まれます。アセスメント結果から得られるデータを見ることで、その社員のスキルに最も適した仕事が変わり、同時に社員が興味を持てる仕事に就かせることができます。

#### ProfileXT®のメリット

- 採用プロセスの効率化
- 有効で効率的な人事プロセスの確立
- 職務に適合する人材の選抜
- 痛手が大きい採用ミスの防止
- 従業員満足度の向上
- 新入社員教育の改善

Profiles  International <sup>Japan</sup>  
imagine great people<sup>®</sup>

このドキュメント上の写真・文章の無断転載を禁じます。著作 Profiles Japan, Inc. 2015