

DX人材の採用・発掘・育成

～資質・コンピテンシーを手掛かりに適材を見極め育てる方法～

第1回 DX推進にあたっての組織人材
 第2回 DX人材の採用・発掘のポイント
 第3回 DX人材の資質の見極めツール
 第4回
 第5回
 第6回

第3回 DX人材の資質の見極めツール

1. アセスメント・ツールの活用

DX人材の潜在的資質を見極め、JOBFITを実現するにはどのような方法があるのか。アセスメント・ツール「ProfileXT」(以下PXT)の活用例でご紹介しよう。人材アセスメント・ツールには、能力や適性、性格を診断するものが多いが、PXTは潜在的資質を数値化するものである。その結果に「良い・悪い」はなく、ましてや人物を査定するものでもない。回答者がどのような潜在的資質を持っているかを示し、その潜在的資質が求められる職務にどのくらいFITするかを示すというのがコンセプトである。仮にある職種にFITしなくても、別の職種にFITすることはよくある。PXTは開発から30年の歴史があり、125ヶ国・33言語で展開されており、全世界で4万社に導入され、5,000万人の回答者がいる。日本国内でも2011年から展開され、製薬・通信・小売・飲食・印刷・金融・化学・アパレル・住宅等の様々な業界で活用されている。

2. 潜在的資質を見極めるための指標

潜在的資質として数値化される領域は、「思考スタイル」「行動特性」「仕事への興味」の3分野で、

1～10のスコアで表示される。

(1) 思考スタイル

「思考スタイル」は、情報処理や学習の速さ、論理的思考、推理能力、問題解決能力を明らかにするものである。「言語スキル」「言語的推理」「計算能力」「数的推理」の4つの指標と4つの総合指標である「ラーニング指標」の計5つの指標で示される(図表1)。

「思考スタイル」は高いほうが良いと思われがちだが、「思考スタイル」が高いことで、むしろFITしない職種もある。例えば、工場のラインや建築現場等では、「思考スタイル」が低いほうが長続きし、成果が生まれやすい。

(2) 行動特性

「行動特性」には以下の9つの指標がある。

- ①エネルギー
- ②主張性
- ③社交性
- ④組織従順性
- ⑤態度
- ⑥決断性
- ⑦協調性
- ⑧独立性
- ⑨判断の客観性

「行動特性」とは、回答者にとって自然で無理のない振る舞いを明らかにするものであり、職務で

求められる行動ができるかどうか、職場にすんなりなじめるかを把握できる(図表2)。

紙面の都合ですべてを解説できないが、例えば「エネルギー」という指標は、作業を実行するペースの度合いを表す。スコアの高い方は、マルチタスクを好み、活発で、休むことなく興奮と挑戦を求めがちである。一方、スコアの低い方はデスクワークに必須の忍耐と集中力を持ち、冷静な対応が得意である。また「主張性」とは、自らの意見を表現したい度合いとコントロールへの関心度合いである。スコアの高い方は、達成やリーダーシップの発揮、状況のコントロールを重視し、一方、低い方は、コントロールに興味がなく、周りからは大変従順な人物に見えるであろう。

(3) 仕事への興味

最後に「仕事への興味」は、回答者が興味を引かれ、動機づけされる仕事を以下のような6つのカテゴリーに分け、その中から上位3つを示している。

- ・クリエイティブ：創造性や想像力、独創的で美的センスを必要とする活動
- ・機械・作業：外で行う作業や道具や機械を使った仕事
- ・人的サービス：人を助ける活動

■ 高橋宏誠 (たかはし こうせい)

組織人事コンサルタント。東大法卒、NYUでMBA、東工大にて博士、元ウェールズ大学MBAプログラム教授。マッキンゼー、ヘイグループ(現コーン・フェリー)、Corporate Executive Board(現Gartner:世界最大のITリサーチ会社)等を経て独立。ジョブ型人事制度、サクセッションマネジメント、プロ人材の採用・発掘・育成、進化型組織へのトランスフォーメーションを支援している。



■ (株)エスト

〒166-0012 東京都杉並区和田3-26-12
 ・Email: kousei8@est7.net ・TEL: 090-3674-9879 ・URL: http://est7.net/

■ 三宅潤一 (みやけ じゅんいち)

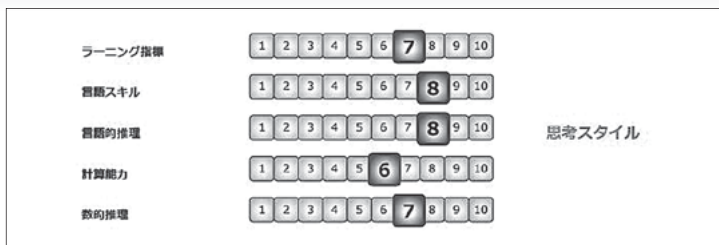
G-ソリューション株式会社 代表取締役/組織・育成・人事コンサルタント。大学卒業後、研修会社やコンサルティング会社を経て2004年に独立。これまでの顧客企業は240社、研修やワークショップの受講者は5万人を超える。アセスメントを活用したタレントマネジメント(サクセッション・プラン)や配置と育成、サーベイを活用した組織変革、エンゲージメント向上を得意としている。現場に基づいた指導で着実に成果を上げている。



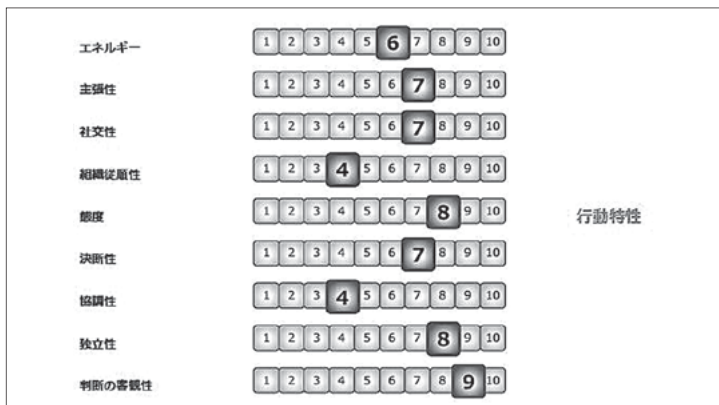
■ G-ソリューション(株)

〒107-0061 東京都港区北青山3-5-17 R&Mビル2階 ・Email: info@g-solution.jp
 ・TEL: 03-5775-1617 ・URL: https://www.g-solution.jp/pxt/

図表1 思考スタイル



図表2 行動特性



- や、誰かと一緒に仕事をする
 こと、自発的な支援活動
- ・事業開発：人を導いたり、説得したり、発案するような活動
 - ・財務・事務管理：文章や数字を扱い、業務手順を整理するような活動
 - ・研究・分析：科学技術活動、研究、知的スキルを求められる活動

3. DX人材に求める
 潜在資質を設定する

DX人材候補者へのアセスメントが完了したら、次にポジション毎に求める潜在的資質を設定する必要がある。ある職種に必要とされる潜在的資質のセットのことを

我々は「パフォーマンスモデル」と呼んでいる。連載第1回(1月号「DX推進にあたっての組織人材」)において「DX推進に必要な機能・DX人材のポートフォリオ」として5つのキー・ポジションを提示した。それは、「DX推進責任者」「DXプランナー」「ITアーキテクト」「AIアナリティクスエンジニア」「UXデザイナー」である。

PXTではすでにこの5つのポジションにつき「パフォーマンスモデル」を設定済みである。そのまま職務マッチングに使用することも可能であるし、導入企業側が独自にカスタマイズもできる。また5つのポジション以外にも、必

要なポジションを加え、それらのパフォーマンスモデルを設定してもよい。

4. 職務とのマッチングと
 JOBFITを見て採用・発掘へ

パフォーマンスモデルが設定できれば、いよいよ候補者とのマッチングである。ある候補者に複数のポジションを同時にマッチングし、どのポジションが一番FITするかを見ることも可能である。逆に、1つのポジションに対して複数の候補者をマッチングし、誰が一番FITするかを見ることも可能である。マッチ率は、先ほどご紹介した「思考スタイル」「行動特性」「仕事への興味」の3分野それぞれのマッチ率とそれらを合わせた「総合ジョブマッチ率」がパーセンテージ(%)で表示される。これを採用・発掘の参考にするのである。

ただし、ジョブマッチ率のみを判断の基準にするのではなく、これまでの選考で用いてきた「知識」「スキル」「経験」「コンピテンシー」「評価」など、氷山の上の部分の判断も合わせて行うことで、よりの確な採用・発掘につなげることが望ましい。

具体的な事例については、第4回『DX人材の採用発掘事例』にて詳しく解説していく予定である。