

フィット の重要性

サクセスプロファイル
(職務に求められる要素)とのフィットが
エンゲージメント率
8倍の秘訣



はじめに

従業員がエンゲージメント高く生き生きと働いていることが、組織の成功にとって重要な要素であることに異論はないでしょう。エンゲージメントと職務におけるパフォーマンスが、生産性、定着率、利益、株主還元、離職率など数々の主要業績の確度の高い予測因子となることが調査からも分かっています。

(Markos&Sridevi, 2010; Harter, Schmidt,&Hayes, 2002; Harter, Schmidt, Agrawal, et al, 2020).

コーン・フェリーの調査によると、エンゲージメント・スコアが上位1/4に入る企業は、それより低い企業に比べ、純利益が2倍、収益成長率が2.5倍、従業員の56%以上が創造的なアイデアを引き出されイノベーションの推進に役立っている、と回答しています。エンゲージメント・スコアが上位1/4に入る企業は、明確にその恩恵を受けているのです。一方、スコアがあまり高くない企業はどうでしょうか？ 成果を上げるための魔法の薬や、エンゲージメントを向上させるための秘訣はあるのでしょうか？



「魔法の薬」は存在しませんが、コーン・フェリーの最近の調査からは、そのレシピのようなものは存在する可能性が示唆されています。世界中の12万人以上のアセスメント結果を分析した結果、従業員とその職務の成功要因との「フィット（適合性）」がエンゲージメントを高める原動力となっていることが分かりました。実際、性格特性やドライバー（原動力）がそのポジションに求められるものと一致している人は、フィットが低い人に比べて7.5倍から8倍も高いエンゲージメント・スコアに至る可能性があるのです。

調査の目的

先行調査（Lewis & Jones, 2016）をアップデートし、発展させた目的は、次の2つになります：

- 自己評価したコンピテンシー、性格特性、ドライバー（原動力）と、必要とされる職務プロファイルの「フィット」度合いが、ワーク・エンゲージメントの増加に及ぼす影響を分析する。
- 年齢、性別、民族、文化的背景などあらゆる層の人々を対象とした属性集団を網羅し、複数の産業、地域、職務レベルの代表的な大規模サンプルデータを調査することで、この関係の一貫性を調べ、職務、地域、または業種特有の違いを特定する。

アプローチと方法論

1. 最初に、望ましい人材像を定義。コーン・フェリーでは、仕事、役割、人材に関する知見を1万超ものサクセスプロファイル・ライブラリに集約しています。サクセスプロファイルは以下3つを定義します：

- アカウンタビリティ（職務要件&報酬要件）：
その職務に期待される役割と責任。
- ケイパビリティ（パフォーマンスに関する人材要件）：
仕事の進め方。
- アイデンティティ（ポテンシャルに関する人材要件）：
「誰が」「なぜ」を主眼に、その仕事に満足し、エンゲージし、適切な労力を仕事にかける最適な人々を識別する。

サクセスプロファイルでは、ケイパビリティの基本構成要素¹として職務に関係する30のコンピテンシー・スコア、アイデンティティは5つのスーパーファクターと6つのドライバー（原動力）に分類される20の性格特性で表されます。これらの性格特性やドライバー（原動力）は、職務の性質などサクセスプロファイル・モデルの他の構成要素から情報を取得しています。これらの属性は、仕事を効果的に遂行する上で大きな影響を及ぼします。

Job-specific target psychology（職業特定目標心理学）では、職務の特徴、組織文化、プロファイルの熟練度などを記述した複数の定量的データに基づいて、地域格差²も考慮します。

コーン・フェリーのデータセットの性質と量から、何千もの職務に対して次のような質問に呼応する計算式を導き出すことができます：「その職務の性質上、最大限のワーク・エンゲージメントに関連するコンピテンシー、性格特性、ドライバー（原動力）の典型的なプロファイルは何か？」

2. 高品質のアセスメントデータを活用。性格特性、ドライバー（原動力）、コンピテンシーに紐づく自己効力感が、コーン・フェリーの世界最高水準の心理学ベースのセルフアセスメントで測定されます。これらのアセスメントは、最新の測定テクノロジーを使用しており、先入観や印象操作を最小限に抑えながら、虚偽回答を予防するものとなっています。また、データ収集の際には、職務特性データ、ワーク・エンゲージメント、組織コミットメントなど、役職に関連する主要な変数も取り込まれます。この調査では、個人のスコアを、管理職レベルおよびグローバル地域に応じたサクセスプロファイルと比較し、プロファイル適合度スコア³を算出しました。

1 KF-CTDコンストラクトの追加情報については、Lewis, Goff, & Hezlett, et al, 2021を参照。

2 職務の測定には様々なアプローチがある。最も正確な職務測定は、役職を定量的に、かつ多くの項目で測定した場合に可能。この場合、役職名よりも何をする人なのかを測定することで、調査や顧客関連のアプリケーションで仕事の特徴付け、サクセスプロファイルをカスタマイズするための高い柔軟性が得られる。また、同じカリブレーションデータを活用することで、機能別や年功序列など、より細かく設定された職務のサクセスプロファイルを作成することができる。

3 ユークリッド距離をスカラー値で表したものを、これは、私たちが行ってきた経験上の観察により、いくつかの例外を除いて、目標値以上のスコアを推奨していることから、目標値以下のスコアでは距離がゼロにならないようにし、目標値以上のスコアでは距離がゼロになるようにしたものを、少数の例外も同様、目標値以下のスコアはゼロ距離とし、目標値以上のスコアにはゼロ距離でない特定の距離を割り当てた。

3. 結果の一貫性を検証するために、大規模な量のサンプルを使用。この調査の一環として、世界中の国のあらゆる業界や何千もの組織において、エントリーレベルの一般社員や初級管理職から上級管理職やCEOまでの職務レベルを網羅する12万人以上のアセスメント結果が分析されました（当社のデータは、アジア太平洋地域、ラテンアメリカ、ヨーロッパ、中東、オーストラリア、北アメリカの地理的に広範囲にわたる内容が含まれています）。参加者のスコアは、2018年5月から2022年2月⁴の間に収集されたものです。
4. ワーク・エンゲージメントのレベルが異なる人の比較を可能にするために、データを分割。仕事へのエンゲージメントが高い人と低い人にデータを分け、高いエンゲージメントの定義は、地域別、階層別のエンゲージメント⁵が84%値以上としました。
5. ワーク・エンゲージメントに関して、フィットの高い人と低い人を比較。プロファイル適合度変数を主要な独立/予測変数とし、エンゲージメントの高低を主要な結果変数として、いくつかの統計分析を行い、前者が後者に与える影響と、その影響が地域、マネジメントレベル、業界、およびそれらの間の相互作用によって緩和されるかどうかを判断します。

⁴ 本調査の参加者データは、2018年5月から2022年2月の間に収集された。サクセスプロファイルのカリブレーションは、参加者数は少ないが、関心のある変数について十分な参加者のある別のデータセットで実施された。Korn Ferry, 2019 を参照。

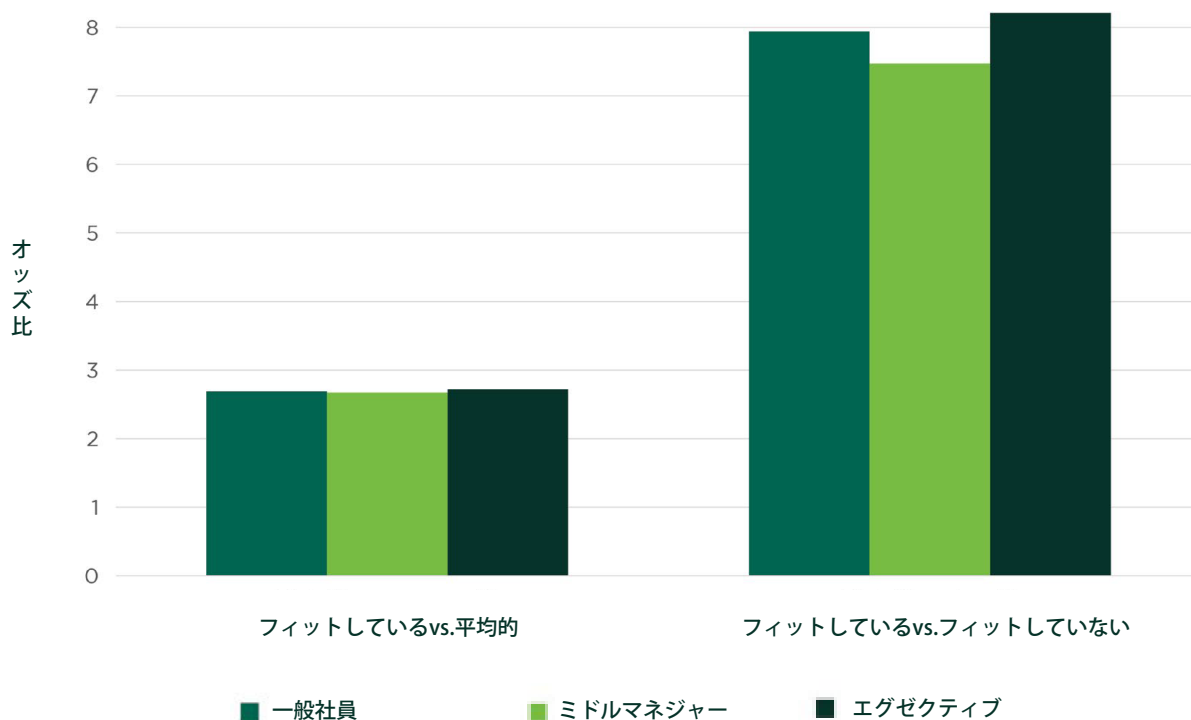
⁵ 私たちの一次元ワーク・エンゲージメント尺度（信頼性=0.82）については、Lewis, Goff, & Hezlett, et al.2021に詳しく述べられている。これらのデータは、地域ごとに独立したロジスティック回帰モデルを用いて分析され、パイナリー・エンゲージメント変数が従属変数となり、SP距離、マネジメントレベル、および両者の相互作用が独立変数として用いられた。

主な調査結果

本調査から得られた主な結果は以下の通りです：

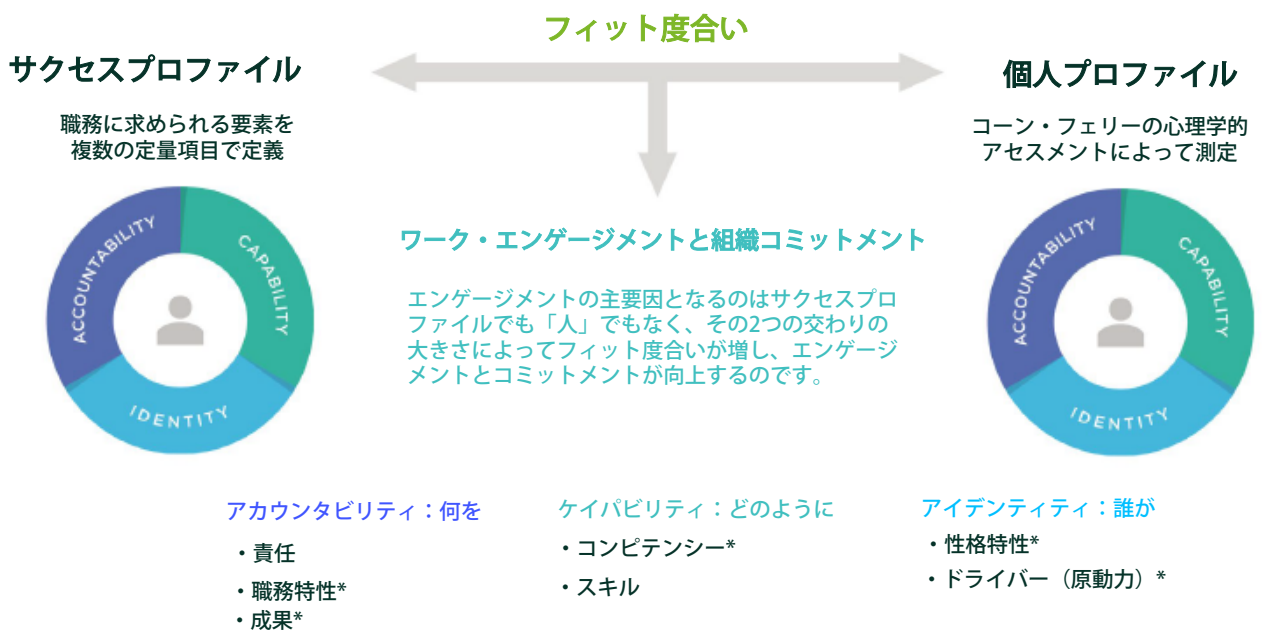
- **調査結果:**サクセスプロフィールに対してフィットしている人材は、フィットしていない人材に比べて通常7.5~8倍、平均的な人材に比べて2.7倍（または170%）エンゲージメントが高いことが分かりました。
- **地域差:**どの地域でも、プロフィール適合度とワーク・エンゲージメントの間に明らかな関連性があることが分かりました（ただし、関係の大きさには違いがある）。ある地域では、高エンゲージメントとなる確立は27倍以上に増加していました。しかし最も低い場合でも、オッズ比は約1.8倍（80%）で、高エンゲージメントとなる可能性が高いことがわかります（図1参照）。どの場合も、プロフィール適合度は顕著に高エンゲージメントになる確率との相関を示しています。

図1.フィット度合いに基づく高エンゲージメントの平均オッズ。



- **業種差**：プロフィール適合度がエンゲージメントを高める確率について、業種の影響はほとんどないことが分かりました。このことはサクセスプロフィールが業界を問わず安定しているという、私たちの主張を裏付けています。ただし、業種特有のスキル、知識、経験（候補者の強みと職務への適性を検討する際に、これらすべてを考慮に入れる必要がある）はあるものの、個人のコンピテンシー、性格特性、ドライバー（原動力）に関しては当てはまらないことに注意が必要です。職務の性質、職務のレベル、地域・文化の違いなどは、その職務が属する業種よりも、エンゲージメントの要因にはるかに大きな影響を与えます。

図2.サクセスプロフィール（職務に求められる要素）と個人との関係、そしてフィットの度合いがいかにエンゲージメントを向上させるか。

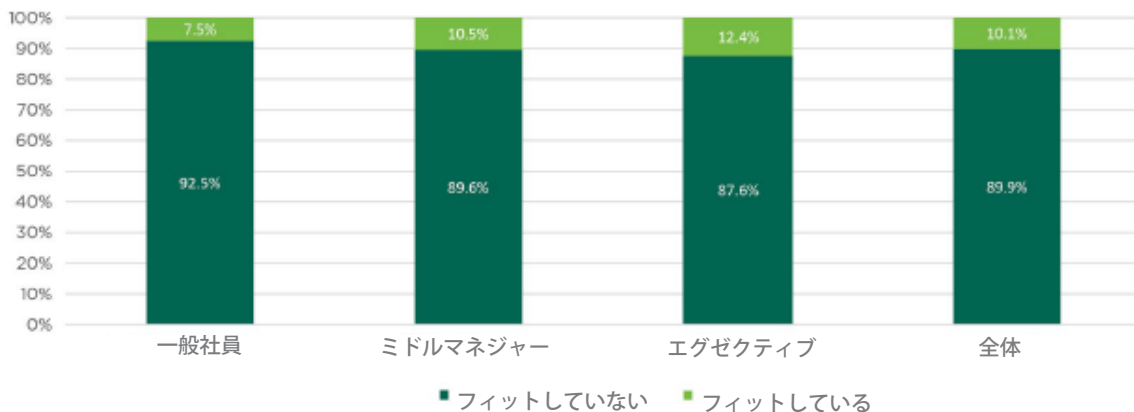


* 本調査で測定した項目。ワーク・エンゲージメントとオーガニゼーションコミットメント変数をデータとして使用。個人が経験した文化も測定された。Korn Ferry Success Profileのフルモデルではさらなる構成要素があるが、ここでは詳述しない。

個人に与えられた機会の大小

フィットが重要であること、そしてフィットの高さがエンゲージメントを高めることは、これまで述べてきた通りです。しかし、それでは個人に与えられた機会の大きさはどうでしょうか？ どの程度の割合の人が、その職務に最もフィットしているのでしょうか？ 図3は120,811人の中から、全体と一部の管理職層について最適な適合率を示したものです。

図3.全レベルにおける全地域の最適なプロフィール適合度の推定割合。



注：フィットしているとは、回答者がレベル別サクセスプロフィールのすべての目標スコアを満たしていることを指す。

この調査ではサンプルの90%、つまり108,500人以上は、フィットしていないことが判明しました。「フィットしている」のハードルは比較的高いとはいえ、組織がフィット度合いを向上させる大きなチャンスがあることを示唆しています。たとえば、集団の半分が平均的フィットで、残り半分が低フィットの組織を考えてみましょう。もしこの組織が時間をかけて低フィットの25%と平均的フィットの25%の適合度を1段階上げることができれば、**エンゲージメントの高い従業員の数が29%増加することになります。**

また、従業員の半分が平均的フィットで、4分の1が低フィット、残りの4分の1が高フィットとします。もし、社員の半分が高フィットで、残りの半分が平均的フィットとなるようにフィット度合いを改善すれば、**エンゲージメントの高い社員の割合が37%増加することになるのです。**

この調査から 得られる学び

この調査は「フィットが重要である」という至極単純な事実を明らかにしました：もし、組織が個々の属性と職務に必要なものをよりよく適合させることができれば、個人はより興味を持って、より熱心に、より会社に貢献するようになります。そして、仕事により大きな満足を感じ、より長く会社にとどまり、より良い成果を上げることができるのです。

この「フィット」の原則は、あらゆるレベル、あらゆる地域、あらゆる業界において、職務間、機能間でも持続するものです。そして、あちこちで違いはあるものの、より良いフィットは、常にワーク・エンゲージメントの向上と関連しています。つまり、フィットは常に重要だということです。

しかし、組織は個人に与える機会の大きさを考慮する必要があります。小さな努力を積み重ねて大きな成果に結び付けようとするマージナルゲイン（限界利益）や、すでに極限に近い改善努力をもっとせよというような話ではありません。注目すべきは、多くの従業員が最適な働き方をしていない、ということなのです。このような取り組みができる組織には、無限の効果を期待することができます。

一方で、疑問は残ります：リーダーは、どのようにして組織のエンゲージメントを高めることができるのか？ その答えは、2つのステップからなるシンプルなものです。



エンゲージメントの秘訣

そのエッセンスは、採用、評価、育成という人材戦略において、特定職務に必要な要素を定義し、測定するコンセプトを埋め込むことです。

1. サクセスプロファイルを使って、特定職務に必要な要素を体系的に説明し、定義します。どんな成果が求められているのかだけでなく、どのようなプロセスで成果を出す必要があるのか、また、どのような人材が向いているのかを最もエンゲージしている⁶個々の特性の観点からプロファイル化する必要があります。
2. これらの心理的特性を測定するために、質の高いアセスメントツールとアプローチを使用します。アセスメント結果がターゲットプロファイルに強くフィットする個人は、満足度が高く、感情移入しやすく、仕事に対してかなりの裁量権を行使できる傾向があります。

もし、あなたの組織が最適とは言えないレベルのエンゲージメントに悩まされているのであれば、長期的な戦略を立て、人材の評価、採用、育成の方法を検討し、体系化することで、成果を向上させることができます。もちろん、エンゲージメントを最大化するためには、給与、表彰、昇進、主体性など、他のタレントマネジメントの「要素」が必要な場合もあります。しかし、利益を倍増させたり、収益を2.5倍に伸ばすことは、正しくフィットさせた結果に過ぎないのです。

6. このようなサクセスプロファイルを作り上げた体系的な手法については以下文献等でかなり詳細に記述されている(Lewis, Goff, & Hezlett, et al., 2021; Barnfield, Deege, & Hezlett, et al., 2022).

Authors

James Lewis

Senior Director and Senior Scientist, Korn Ferry Institute

Stephen Lams

VP, Data and Analytics, Korn Ferry Institute

Sarah Hezlett

VP, Assessment Science, Korn Ferry Institute

Rengin Firat

Senior Researcher, Neuroscientist, Korn Ferry Institute

Bibliography

Barnfield, H., Deege, A., Hezlett, S. et al. (2022). Success Profile Creation Technical Brief: How Korn Ferry best-in-class individual Success Profiles are created. Minneapolis, MN: Korn Ferry

Harter, J., Schmidt, F., Agrawal, S. et al. (2020). The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. *Gallup 2020 Q12 Meta-Analysis: 10th Edition*.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

Korn Ferry (2019). Korn Ferry Four Dimensions of Leadership and Talent: Regional norm demographics descriptions. Los Angeles, CA: Korn Ferry

Lewis, J., Goff, M., Hezlett, S., et al. (2021). Korn Ferry's Self-Assessments of Competencies, Traits, and Drivers: Research guide and technical manual. Minneapolis, MN: Korn Ferry

Lewis, J., & Jones, J. (2016). Fit matters [White paper]. Minneapolis, MN: Korn Ferry

Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89.

About Korn Ferry

コーン・フェリーは、グローバルな組織コンサルティングファームです。クライアントの組織構造やポジションとその責任を設計し、適切な人材を採用できるように支援し、社員の処遇・育成・動機付けといった課題についてもコンサルティングを提供します。さらに、専門性を高めることによる人材のキャリアアップを支援します。

KORN FERRY
Institute