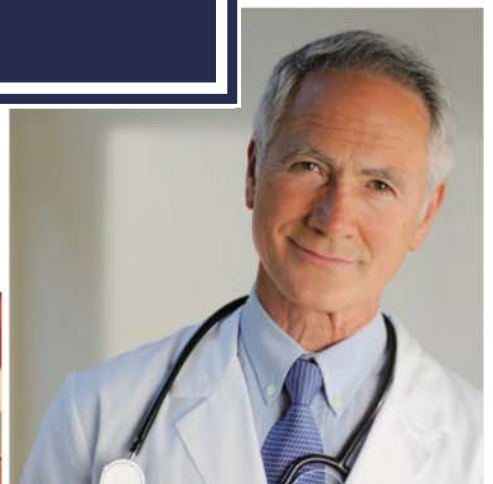


CLIENT CASE STUDY

VOLUME ONE

imagine great people®



Client Case Studies - Vol. 1

Copyright 2011 by Profiles International. Printed and bound in the United States of America.

All rights reserved. No part of this document may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means including information storage and retrieval systems without written permission from the publisher.

Publisher

Profiles Research Institute

Dario Priolo, Managing Director

5205 Lake Shore Drive

Waco, Texas 76710-1732

Profiles International

(800) 960-9612

www.profilesinternational.com

www.americasmostproductive.com

Acknowledgements

President, Co-founder, Profiles International: Bud Haney

Editor-in-Chief: Dario Priolo

Managing Editor: Carrie D. Martinez

Assistant Editors: Mary Beth Bernheisel, Jacob Ford, Jeff Meyers

Creative Director: Kelley Taylor

Graphic Design Assistants: Colton Canava, Kristen Fletcher

日本語版

HRD株式会社

目次

業種別

サービスオフィス

アセスメントを活用して会社の将来のために労働力配置を強化する 7

テレマーケティング

アセスメントをフル活用する 15

情報処理サービス

社員の生産性を最大化する 23

金融サービス

ProfileXT® パフォーマンスモデルによる 離職率の低減と生産性の向上 27

教育産業(大学)

ProfilesXT® とパフォーマンスモデルを使った離職率の低減 33

保険

トップパフォーマーの定義と採用プロセスの改善 37

医療機器販売

トップパフォーマーの定義 43

不動産投資信託

業界トップの不動産投信会社において、離職率を抑制する 47



CASE STUDY

USING ASSESSMENTS
TO BUILD A WORKFORCE
EQUIPPED FOR THE
COMPANY'S FUTURE

アセスメントを活用して、会社の将来のために労働力配置を強化する



サービスオフィス

ProfileXT®

アセスメントを活用して、会社の将来のために労働力配置を強化する



会社概要メモ

A社はトレーナーや人材開発活動のグローバルなネットワークを形成している

会社概要

革新的なオフィスサービスをグローバルに提供しているA社は、その採用・選抜プロセスを変革するためのアセスメントに着目しました。A社は、世界中のあらゆる規模の企業に対してソリューションを提供しています。A社の世界における事務所は、85か国450都市1,000拠点にまで拡充しています。

A社は、設備とスタッフを配置した貸事務所、コンファレンス会場や会議室などのビジネスサポート、さらにはビデオ会議のための大規模なネットワークも提供しています。これらに加えて、自宅をオフィスにして働く人々に対して、メールや電話処理サービスを含む「バーチャルオフィス」といったサービスも提供しています。空港や様々な公共施設には、この企業のビジネスセンターが数多く設置されており、クライアントが必要とするサービスを常に提供できるように配置されています。

A社の創業者兼CEOは、多くのビジネスマンが出張中の仕事環境と苦闘している様子に気づき、そのためのサービスを提供しようと1989年に創業しました。今日ではフォーチュン誌上位500社の半数以上、企業規模の大小を問わず、数多くの企業がこのサービスを利用しています。たとえばコストの削減、不動産所有とそれに伴うオフィスマネジメント負担の軽減、カスタマイズされたコスト効果性の高いサービスを求めて顧客はA社にサポートを求めています。

A社はロンドン証券取引所に上場しており、積極的な成長戦略を展開しています。最近の目覚ましい成果としては、米国のトップの同業企業を2004年に買収した成果があります。2009年の年度末の売上高は、円に換算して1,300億円に達しています。

A社の教育訓練・開発部門(L&D)は、セールス、カスタマーサービスのオペレーション、リーダーシップ開発といった広い範囲のテーマについて、世界規模で社内トレーナーとコンサルタントのネットワークを築き上げています。

CASE STUDY

USING ASSESSMENTS TO BUILD A
WORKFORCE EQUIPPED FOR THE
COMPANY'S FUTURE



重要ポイント

ProfileXT®は、ある特定の職務に対するパフォーマンスモデル(理想的な人物像)について議論するための枠組みを提供する

「入社時のアセスメントは、後継者マネジメントやすべてのレベルにおける社員の開発においても価値の高いものになり得る」

アセスメント導入の目的

このビジネスサービス企業は、2008年に採用基準とそのプロセスの改善を目的として、Profiles International社に協力を求めてきました。2009年にはProfileXT® (PXT) の活用を開始しています。具体的には、エリア担当セールスマネージャーと本部マネージャーの職務についてのパフォーマンスモデル(理想的な人物像)が開発されました。

企業によっては、PXTを、入社時の職務適合度を高めることで離職率を下げるための手段として活用しています。確かに離職率を下げることは大切ですが、この企業では、もっと遠い将来にまで目を向け、社員の長期にわたる貢献・価値創造を高めることを目的としています。



近年A社は成長を加速させており、これからもこの成長が続くであろうと経営幹部たちは見通しています。このような成長期には、数多くの企業が自分たちの意思決定の基準とプロセスに一貫性を保つことを重視します。というのは、これらの基準を世界中の従業員に浸透させることが求められるからです。A社の経営幹部も、採用時にアセスメントを導入することによって一貫性が保たれると考えました。このような方法が存在しない場合には、採用時の意思決定がより偶発的な変数、たとえば応募者と面接者の間の偶然の相性といったものに影響を受けやすくなります。

さらにPXTは、ある特定の職務に対するパフォーマンスモデルが、時の経過とともにどのように変化するのかを議論するための枠組みを提供します。これによって固定的な採用基準ではなく、職務内容の変化に合わせた適切な人材の採用選抜が可能になります。

最後にアセスメントは、現在の募集ポジションだけでなく、その応募者が将来担うべき役割を考慮して選択されるべきです。そうすることによって、入社時のアセスメントが後継者マネジメントやすべてのレベルにおける社員の育成においても価値の高いものになり得ます。



ベストプラクティス

この企業は、アセスメントの実施に対する恐怖心を減らすために、2ヶ月にわたり変革マネジメントプロジェクトを実施した。

「アセスメントの実施に対して、われわれが社員に約束したことは、それを社員の育成の機会として使う、ということでした。つまり、社員が自分自身をよりよく理解し、さらに向上できる点を学び、加えて自分ではまだ理解していないが自分の長所を確認するための方策として用いるということです。そこには全く隠された意図など含まれておらず、完全にオープンで正直なものでした。つまり現在の自分たちが行なっていることを全員で共有することを目指していたのです。」

変革マネジメント

パフォーマンスモデルの作成には、その職務に配置されている社員、とくにトップパフォーマーと判定された人材と、逆に最も好ましくないパフォーマーと判定された人材に焦点を絞ったアセスメントが必要になります。このプロセスに参画した経営幹部たちは、社員にアセスメントを強制的に実施するつもりはありませんでしたが、正確なパフォーマンスモデルの作成には、ある程度の人数を確保する必要がありました。

社内でこういったアセスメントを導入する際、社員に「アセスメントの結果が不利な形で使われるのではないか?」「会社のお荷物として不利に扱われるのではないか?」「昇進できなくなるのではないか?最悪の場合、クビになるのではないか?」という不安を与える恐れがあります。

この企業では上記のような恐怖心が生まれないように工夫しました。約2ヶ月にわたり、経営幹部たちは、今回の対象社員に向けて、このアセスメントは新規採用のために活用され、現社員を減らす目的で用いられることはない、ということを正直に説明し続けました。その結果、(対象となった社員の90%に当たる)110人の社員がアセスメントを完了し、エリアセールスマネジャーと本部マネジャーという、2つのパフォーマンスモデル作成のための十分な情報が収集できました。

この企業の人材開発部門のグローバル統轄ディレクターは次のように述べています。「アセスメントの実施に対してわれわれが社員に約束したことは、その結果を社員の育成の機会として使う、ということでした。つまり社員が自分自身をよりよく理解し、さらに向上できる点を学び、加えて自分ではまだ気づいていない自分の長所を確認するための方策として用いるということです。そこには隠された意図など含まれておらず、完全にオープンで正直なものでした。つまり現在の自分たちが行なっていることを全員で共有することを目指していたのです。」

このアセスメントからの結果は、A社がProfileXT®を実際に採用プロセスの一部として使いはじめて以降も、社員の能力開発ガイドとして使い続けられています。結果は、人材の採用後、本人と共有されることも共有されないこともあります。しかしマネジャーサイドでは、その人材をどのように効果的に育成し、さらにその業績をいかにベストに維持させるかに関する情報を得るために日常的に活用しています。さらにトレーニング担当チームは、新しいチームメンバーが入社トレーニングに参加してくる前に各人のプロファイルをレビューし、さらにそのトレーニングの過程で本人と情報共有できるようにこの情報を活用しています。

CASE STUDY

USING ASSESSMENTS TO BUILD A
WORKFORCE EQUIPPED FOR THE
COMPANY'S FUTURE

図1に示された、エリアセールスマネジャーの職務に対して作成されたプロファイルを見ると、「思考スタイル」「行動特性」に基づく14の特性が理解できます。各特性ごとの職務適合度の判定のために、パフォーマンスモデルのレンジ幅と比較して各人の得点が算出されます。各参加者はレンジ幅を上回る、レンジ幅内に収まる、レンジ幅を下回ることが判定されます。

図1: エリアセールスマネジャーのパフォーマンスモデルのレンジ幅

	低いスコア	高いスコア
思考スタイル		
ラーニング指標	5	8
言語スキル	6	8
言語的推理	4	8
計算能力	4	9
数的推理	5	9
行動特性		
エネルギー	7	9
主張性	7	9
社交性	6	9
組織従順性	5	8
態度	3	5
決断性	5	7
協調性	4	7
独立性	4	7
判断の客観性	7	9

出典 : Profiles International, 2010

CASE STUDY

USING ASSESSMENTS TO BUILD A
WORKFORCE EQUIPPED FOR THE
COMPANY'S FUTURE

図2は、新任エリアセールスマネジャーのパフォーマンスモデルのレンジ幅に該当するトップパフォーマーとボトムパフォーマーの割合(%)を示しています。ボトムパフォーマーが「パターンに合致する得点」を収める割合が低いことがわかります。また、得点が「パターンを下回る」場合には、「パターンの範囲内」と判定された人材に較べて、この職務に対する高い「適合度」を示していないことを意味します。しかし人材の選抜はこのアセスメントだけに基づいて決定されるわけではありません。従って、いくつかの特性や特徴でレンジ幅を外れていたとしてもその人材が採用されるケースもあります。

このツールの最大の利点は、マネジャーが、その社員の育成が必要な領域を体系的に理解できる点にあります。Profiles International社は、アセスメントの結果を総合的な採用基準の約33%以内の割合で反映することを推奨しています。

図2 エリアセールスマネジャーのプロファイルにおいてトップとボトムパフォーマーの割合

思考スタイルと行動 特性のスケール	トップパフォーマー			ボトムパフォーマー		
	パターン を下回る	パターン 以内	パターン を上回る	パターン を下回る	パターン 以内	パターン を上回る
ラーニング指標	0%	100%	0%	13%	75%	13%
言語スキル	13%	88%	0%	0%	75%	25%
言語的推理	0%	100%	0%	13%	88%	0%
計算能力	0%	63%	38%	13%	50%	38%
数的推理	13%	88%	0%	38%	50%	13%
エネルギー	25%	75%	0%	25%	63%	13%
主張性	25%	75%	0%	63%	38%	0%
社交性	0%	100%	0%	0%	63%	38%
組織従順性	0%	100%	0%	13%	88%	0%
態度	0%	75%	25%	25%	0%	75%
決断性	13%	75%	13%	38%	13%	50%
協調性	0%	100%	0%	50%	25%	25%
独立性	0%	75%	25%	0%	75%	25%
判断の客観性	25%	75%	0%	88%	13%	0%

出典：Profiles International, 2010



重要ポイント

職務での成功をより正確に予測するパフォーマンスモデルを定期的に更新する

プロフィールの妥当性を検証する

A社の経営幹部は、アセスメントツールの使用とパフォーマンスモデルの構成は効果的に活用しなくてはならないとして、アセスメントの結果を定期的に検証することとなりました。このような見直しを通じて、応募者各人の職務における成功を予測するツールとしての正確性がさらに補強されました。

たとえば、入社後にトップパーフォーマーに育った人材の応募当時に受けたアセスメントの結果を再チェックすることが可能です。もしその人物のアセスメントの結果がパフォーマンスモデルに密接にマッチしていることが発見されれば、そのプロフィールの妥当性、つまり業績の予測手段としての妥当性も高まります。しかしトップパーフォーマーのアセスメントの結果がパフォーマンスモデルと遠く隔たっている場合には、元をたどって一部の特性の重要性(価値)を見直す必要がでてくるかも知れません。

また同じような理由で、企業を離職した社員のアセスメント結果を再チェックすることで、一部の特性が警戒すべき特性として浮かび上がってくるかも知れません。たとえば、セールス職の応募者における「主張性(assertiveness)」の低い得点がこれに該当するケースであることがA社では確認されました。現在では、測定項目に含まれる他の特性に比べて、この特性がより重要であると考えられています。

結果

この新しい採用プロセスが財務面で業績に与えたインパクトを測定することは困難です。というのは全体経営における昨今の経営環境が、数的に過去の実績と比較することを難しくしているからです。しかし、A社の経営幹部は、アセスメント手法の活用が採用の意思決定を地に足がついたものにしていてと感じています。困難な時期にリスクを高める「衝動にもとづく」意思決定に比べるとずっと信頼性の高いものになっていると認めています。

たとえば、先の経済不況のときに、ある地域では経営陣がそれまでより給与の高いセールス担当の採用を決断し、支出が増えましたが、残念ながら業績向上には結びつきませんでした。しかし、最近の景気後退期には、応募者が、A社のセールス担当に必要な特性に適合しているかどうかには焦点を当てた採用方法に転換しました。経営陣たちは、この転換が新たにセールスチームに採用された人材が、優れた業績を上げ始めるまでの時期を短縮することに役立っていると感じています。この迅速な立ち上がりは、企業にとってもチームにとっても極めて重要なことです。



重要ポイント

この企業の経営陣は、採用の意思決定がよりフォーカスの定まった方法で、企業を目標達成に導いているという点で、ProfileXT®が効果的なツールとして機能していると評価している。

次のステップ

A社はアセスメントに基づく採用プロセスのあらゆる側面を継続して定期的に向上させる計画を立てています。たとえば現在、外部から人材を採用したいと考えているマネージャーは、ProfileXT®アセスメントツールの活用についてProfiles International社から指導を受けることを条件としています。

さらにA社は、具体的な特性ごとの特定の意味をさらに確定する方法を探っています。パフォーマンスモデルに対する総合的な適合度のパーセンテージは、価値の高い情報を提供してくれます。しかしA社はさらに深いレベルの理解を求めています。たとえば、ある特性における得点が異なる場合、ふたりの応募者の将来の業績について何らかのヒントを提供してくれている可能性がある、といった洞察です。

最後に、A社は社員の戦力化と育成のガイドとしてアセスメントツールがさらに活用されることを考えています。また、社内登用の分析にもアセスメントの活用を考慮しており、さらに多くの職務に対するパフォーマンスモデルの作成を計画しています。

このケースからの学びのポイント

ビジネスサービス企業であるA社の経営陣は、採用の意思決定がよりフォーカスの定まった方法で、企業を目標達成に導いているという点で、PXTが効果的なツールとして機能していると評価しています。アセスメントを同様の目的で活用したいと考えている社内の他の組織に対して、いくつかの助言と留意点を提供しています。

- **ツールをダイナミックに進化させる** — パフォーマンスモデルは常に変化を続ける対象となる。職務内容の変化に従って、ベストな応募者を見つけだすようツールも進化させなければならない。
- **アセスメントツールだけで全てを実現できるわけではない** — ツールは確かに会社資産(アセット)であるが、それは他のツールやタレント人材プロセスと結びつけ、統合して活用すべき手段でもある(たとえば業績マネジメントや後継者プランニング)。
- **アセスメントの結果にオープンになる** — ときによって組織は「自分たちのしていることは正しかった」。あるいは、「すでに決定した変革は正しかった」という後付の理由になる情報を求めがちである。しかしこの考え方はアセスメントツールを最大限に活用するという観点からは理想的とは言えない。それよりも、結果に対してもっとオープンになることが大切である。



CASE STUDY

MINING THE FULL VALUE OF AN ASSESSMENT

アセスメントをフル活用する



テレマーケティング

ProfileXT®

アセスメントをフル活用する



本ケースの概要

この企業は、採用、社員の育成、後継者マネジメントの分野でProfileXT®を活用し、人材について議論するための共通言語を築いている

会社概要

ビジネスアウトソーシング業界のグローバルリーダーであるB社は、採用プロセスを支援してくれるパートナーとしてProfiles International社を選び、大幅なコスト削減を実現しています。B社は、顧客サポート・コールセンターとそのスタッフを提供するビジネスを中心に、セールス、テクニカルサポート、リスクマネジメント、集金の分野でもカスタマイズされたソリューションを提供しています。米国東南部に本社を構えるB社は、27か国に140の拠点を置き、このうち米国内には40の拠点があります。

B社の成功の秘密は、金融機関、ヘルスケア業界、製造業、行政機関といった広範なクライアントからの高度な期待に応えられる優秀な人材にあります。世界中に約6万人の社員を擁するB社は、専門分野の能力と卓越したピープルスキルを備えた社員を育てるために多額の投資を続けています。人事部門は、新入社員のために数週間の研修を準備しています。B社にとって最大の課題は、「過剰な退職率がビジネス遂行上のコストを大幅に増大させている」ということです。

この課題を解決するために、B社はProfiles International社と連携しました。今日では企業内のすべての部門がProfileXT® (PXT)を活用しており、さらにProfiles社は全社のさまざまな職務に対して、400~500のパフォーマンスモデル(理想的な人物像)を作り上げることに協力してきました。米国東南部のある支店が、PTXツールから高い成果を達成しています。単に入社前のスクリーニングだけでなく、社員の人材開発、後継者マネジメントの分野でも、期待を上回る成果を収めています。そこでこのケースでは特定の支店を取り上げることとします。

注1: ProfileXT®(PXT)は、入社前スクリーニングのプロセスでもよく使われる多目的アセスメントツールです。企業があるポジションに対するパフォーマンスモデルを築き、さらにこのパフォーマンスモデルに対して既存社員や応募者を比較することを可能にします。

注2: 「後継者マネジメント」は、非管理職位を含めて、組織内のポジションにおける後継候補者を明らかにする戦略的、体系的システムを指します。ここでは後継者を見つけ、選抜し、マネージする、その組織のプロセスと、キャリアプランニングと配置のためのプロセスを含みます。



重要ポイント

アセスメントを選ぶプロセスに経営幹部を参加させることによって、その企業のタレントマネジメントに対するコミットメントを向上させ、かつアセスメントツールの導入のスピードを速める

「私が(HRD社の)トレーニングに参加した結果、そのツールの背後にある理論、そして実際にPXTを受けたあと、その結果がどのように機能するのか科学的な面も理解することができました。これによって、今後PXTを展開するために必要な、社内の信頼を得ることができました。」

Profiles International社との関係

B社経営陣には、一般的な採用選考のモデルがB社のニーズに必ずしも合致しないことが認識されていました。例えば、B社の特殊性は、社員に対して要求されるさまざまな専門能力、さらに社員に求められる複数の職務への適応性などです。

さらに、適切な専門スキルを身につけている人材を採用しても、結局はその職務に適切にフィットしないケースが見られました。そのため、ただ単に能力を確認するに留まらず、入社前スクリーニングの対象範囲を拡げて性格や行動特性を特定することにしました。

トップダウンで実施を開始

HRD社の3日間トレーニングに参加したメンバーには今回取り上げる支社の人事部門マネージャーも含まれていました。訪問団はHRD社のアプローチを学習するだけに留まらず、自らアセスメントを体験しました。一部のメンバーは当初疑いを持って臨んでいましたが、最終的には各事業所にProfileXT®を導入しようという決意を持つにいたりしました。

その人事部門マネージャーは次のように述べています。「正直なところ、だれかが新しいアセスメントツールを持ち込むと、『え、また新しいことを学ばなければならないのか、今やっていることも十分にこなす時間が持てないのに』とまず考えます。しかし私が(HRD社の)トレーニングに参加した結果、そのツールの背後にある理論、そして実際にPXTを受けたあと、その結果がどのように機能するのか科学的な面も理解することができました。これによって、今後PXTを導入するために必要な、社内の信頼を得ることができました。」



重要ポイント

B社はProfiles International社のシステムが、ProfileXT®導入過程で発生してくるあらゆる質問に応える準備ができており、さらに運営過程で発生する更なる疑問にも対応してくれると判断した。

「このツールのメリットを、考えを押しつけられるのではなく、私自身で理解し、納得できたことが重要でした」とある人事部門のスタッフが述べている。

自身の体験が理解を促す

次に、人事部門のメンバーと経営幹部がこのアセスメントを実際に経験しました。この経験とそれに続く議論、たとえば自分自身のスコアの正確さ、自分の性格のどのような点が結果に反映されているか、さらにこれらの理解を実際にどのように職場で活用できるのかといった議論が極めて意味のあるステップになりました。

アセスメントツールの正確性に対する批判的な検討は、いかなる企業にとっても重要です。アセスメントは、各人材の生産性と企業の将来に影響を及ぼす重要な意思決定の材料として活用することができます。実施段階の初期、さらにツールの継続的な妥当性検証のプロセスにおいて、この検証を怠ることは無責任な行動と言えます。B社はHRD社のシステムが、ProfileXT®導入過程で発生してくるあらゆる質問に応える準備ができており、さらに運営過程で発生する更なる疑問にも対応してくれると判断しました。

人事担当者は、「このツールのメリットを、考えを押しつけられるのではなく、私自身で理解し、納得できたことが重要でした」と述べています。

トップパフォーマーを見つけ出す

最終的には全ての社員がアセスメントを受けることになりましたが、このアセスメントを最初に受けた社員は、新入社員と既存社員の中から選ばれたトップパフォーマーでした。職務に対して応募者が測定される基準となる、パフォーマンスモデルがまず作成されます。しかしどのような方法で企業がトップパフォーマーを特定したのでしょうか？ B社は、この段階で間違いを犯せば、それに続くすべてのステップの成功を損なう可能性を考慮して、この過程を注意深く行いました。

この段階で、経営幹部たちは毎月会合を開きました。そこではまず各人材に関する統計的資料が集められ、さらに人材のランク付けが行われました。次に評価測定されるトップパフォーマーが集められ、その場で人事部門のスタッフが目的を説明し、アセスメントが実施されました。

どのトップパフォーマーをパフォーマンスモデルに含めるかを決定する際、決定権者は、スコアが例外と判断された人物を排除しました。たとえば「ラーニング指標(どれだけ迅速に学習を進めるかの指標)」で異常に高いスコアを収めた人物は、パフォーマンスモデルを歪めることもあり得ると判断しました。つまりこのスケールでの得点が低くとも当該職務に対して十分な適性を備えた応募者をその職務には適さないと判定してしまう危険があったからです。

ベストプラクティス

1人の応募者に対して、複数の職務への適合度を判定したいというこの企業のニーズに応じて、すべての空きポジションのパフォーマンスモデルに対して各応募者を評価するレポートが作成された。

「他社と比較して、B社の運営のために、極めて数多くのパフォーマンスモデルが生みだされている」



ProfileXT®を活用する

この支店は、PXTを主に3つの目的で使用しました。採用前スクリーニング、トレーニングと育成、後継者プランニングです。

▶ 採用前スクリーニング

B社のビジネスモデルとその採用方針は、アセスメントツールの選択と運用に特別なニーズを発生させました。つまり、一般的な企業では、応募者をまずはひとつの職務に対する資質を見て判断します。しかしB社は、各応募者の適性を一時にたくさんの職務の要求に照らして測定しようと考えたのです。採用したあとに、高い適合度を示した職務のキャリアパスを設定すればよいという考え方でした。

この目的を叶えるために各応募者のアセスメントから多数のレポートが作成されました。ある事業所のすべての空きポジションに対するパフォーマンスモデルと各応募者の結果が比較されたのです。このビジネスモデルでは、その空きポジションも当然多種多様です。たとえばB社のクライアントとしては、銀行、ヘルスケア業界、クレジットカード会社等が含まれます。さらに支店内では同一の顧客に対してさまざまな形でサービスを提供しています。ヘルスケア業界だけを取り上げても、ヘルスケア専門職からの問い合わせの電話に答える、医療保険に関する問い合わせ対応、請求や加入手続きの処理といった職務が含まれます。

他社と比較してもB社の運営には極めて数多くのパフォーマンスモデルが常に生みだされています。たとえばある支店では7つのパフォーマンスモデルが作成され、全社ではその数が400~500に及んでいます。

B社に応募した場合、まず人事担当者が応募者に会います。この人物が最低限の要件を満たしていると判断されると、B社をよりよく理解してもらうために支店に招かれます。そこでさらに選考が進むと、PXTを受けることを求められます。

PXTの結果が素早く作成され、採用担当マネジャーがその日のうちに、その応募者と結果について話し合いを持ち、どの職務が最も適合しているかを話し合います。このアセスメントは、応募者がある職務に採用されやすいように意図的に回答したとしても、一貫性をもって回答したか否かを確認できるように設定されています。

「われわれは過去何回もこのアセスメントを『うそつき』に仕立てあげようとしてきました。しかしそのたびにこのアセスメントの信頼性が再認識されました。実際の採用時にも、私の勘のほう为正しくてアセスメントが間違っているのではないかと疑うことがありましたが、幸か不幸か、アセスメントのほうが正確で、私のほうが間違っていました」

次の面接に進む前に、採用担当マネジャーはアセスメント結果を用いて、歪曲尺度を確認し、パフォーマンスモデルと応募者のプロフィールが乖離している要素を特定します。実際の面接では、応募者のアセスメント結果に応じて準備された質問を引用することができますが、目的によって質問を変えることもできます。

▶ トレーニングと育成

その応募者が採用されるとトレーニングに進みますが、この段階でもProfileXT®の結果が活用されます。トレーナーはアセスメントの結果とそれを解釈するためのガイドを受け取り、トレーニングに先立ってB社が名付けた「Friday-beforeミーティング」に出席します。

このミーティングでは、アセスメント結果に基づいて、各参加者のトレーニングニーズが何か、またそれらのニーズをセッションにどう反映させるのかについて討議します。たとえばトレーニングに参加するメンバーの学習スタイルがバラついている場合は、トレーナーはトレーニング方法を調整することもあります。また「ラーニング指標」のスコアが低い場合には、トレーナーの数を増やして対応する必要もできます。また、ひとつのグループ内で結果に極端なギャップがある場合は、参加者全員に共通するペースでセッションを進めることが困難な場合もあります。

アセスメント結果はトレーニング後にも活用可能です。たとえば、あるトレーニング受講者や社員に職務遂行上の問題が発生した場合、会社は、この問題がその人物の性格上の深い部分から生じているのかどうかをアセスメントの結果から確認することができます。もし深い部分から生じているなら、この問題がキャリア全般を通じて継続するという警告となり得ます。もしそうでなければ、その問題は一過性の問題、あるいは適切なコーチングによって解決可能であると言えるでしょう。そのコーチングのためのガイドもアセスメントが提供します。またその問題が、その社員のスコアのある特性がパフォーマンスモデルから遠く隔たっているために起こったのだとすれば、この特性が将来の採用の意思決定においてどれだけ重視されるべきか、あるいはそのような乖離を考慮することの重要性を再認識させてくれます。



重要ポイント

一般的に企業は、応募者をスクリーニングし評価するため、人材の強みと弱みを見つけるため、職務適正とリーダーシップのポテンシャルを見きわめるため、さらに成功を促す具体的なトレーニングニーズをつかむためにアセスメントツールを活用する

ある人事担当者は次のように述べています。「われわれは過去何回もこのアセスメントを『うそつき』に仕立てあげようとしてきました。しかしそのたびにこのアセスメントの信頼性が再認識されました。実際の採用時にも、私の勘のほう为正しくてアセスメントが間違っているのではないかと疑うことがありましたが、幸か不幸か、アセスメントのほう为正確で、私のほうが間違っていました。」

▶ 後継者プランニング

このアウトソーシング企業は、ProfileXT®の結果が、社員の昇進の可能性を検討し、ハイポテンシャル人材のトレーニングニーズを明確にするための議論の材料を提供してくれることにも気づきました。PXTが採用プロセスの一環として導入されたことで、雇用ライフサイクルの初期(面接の段階)からキャリアパスについて考慮することができるようになりました。また、社員とマネジャー間で行なわれる定期面談でも、モチベーションを持続させ目標設定するためのガイドとして活用されています。

アセスメントの結果は、どの社員を昇進させるかという難しい選択に際しても決定要因の役割を果たします。たとえばある支店で、2人の社員がひとつのポジションに強力な候補者として挙がりました。過去の業績やそのほかの尺度を見ると、2人はほぼ同等の結果を示しています。しかしアセスメントの結果を検討すると、一方の候補者がより優れた適合度を示しており、最終的にこの人材がこのポジションに選ばれました。

B社の経営陣は、アセスメントが提供する支援を高く評価しています。このアセスメントがなければ、もっと主観的な意思決定に頼らざるを得なかったからです。もちろん主観的判断が完全に排除されることはありませんが、科学に基づいたPXTは、米国の均等雇用促進のための基準を完全に満たし、新規応募者、既存社員ともに公平に処遇されることを促すことに役立っています。

成果

米国東南部のこの支店では、30日以内の離職と90日以内の離職を5%削減するという目標を達成し、しかも毎月この目標の達成を続けています。この支店の2010年の第1四半期の離職率は年度目標の達成に向けて順調な数字です。これらの改善は、B社が適切なソリューションを探し求め、選択し、実施していることに加えて、焦点を絞った取り組みによる直接的な成果です。

図1 米国東南部の支店における離職率の改善傾向

	2008	2009
30日以内離職	15%	10%
90日以内離職	18%	13%

出典：Profiles International, 2010

注3:米国の雇用均等機会コミッション(EEOC)は、応募者や既存の社員に対して、その人物の人種、肌の色、宗教、性別(妊娠も含めて)、出身国、年齢(40才以上)、障害や遺伝情報に基づいて差別することは違法であるとする連邦の法律を補強する責任を担っている。さらにある個人が差別に対して訴えたり、差別に対して法廷に訴えたり、雇用上の差別の調査や訴訟に参画したという理由で個人を差別することも違法とされている。



CASE STUDY

MAXIMIZING EMPLOYEE
PRODUCTIVITY

社員の生産性を最大化する



情報処理サービス

© 2012 HRD株式会社
www.hrd-inc.co.jp

ProfileXT®

情報処理サービス機関で使用する



本ケースのまとめ

課題:

- 社員の生産性を最大化する

成果:

このリサーチで検証された、PXTのパターンとトップパフォーマーの関連性

- このパターンによって
トップパフォーマーが正しく予測された=3人中3人
- このパターンによって
ボトムパフォーマーを間違って
トップパフォーマーと予測する
ことはなかった=3人中0人

情報処理サービスを専門とするC社は、優秀な顧客担当コンサルタントを見分ける方法を求めています。この課題を解決するために、人材の生産性とProfileXT® (PXT)との相関に関するリサーチが実施されました。

リサーチへの参加者

C社の14人の営業担当者がサンプルに選ばれました。参加者各人はPXTを受け、同時に各人のセールス目標に基づき業績評価もされました。そして、その業績評価に基づき、14人のサンプルのうち3人がトップパフォーマーと判定され、別の3人がボトムパフォーマーに、残りの8人が平均的なパフォーマーとして判定されました。

パフォーマンスモデル

このリサーチの対象となる顧客担当コンサルタント職務に対するパフォーマンスモデル(理想的な人物像)が、既存社員を基にして作成されました。サンプル内のトップパフォーマーとボトムパフォーマーに分類された営業担当を比較し、トップパフォーマーに特有のパターンが導き出されました。さらにこのパターンが他の社員の適合度を判定するためのベンチマーク(基準)として用いられました。

業績によるグループ分け

各人の業績情報とPXTのスコアに基づいて、実際のトップパフォーマーの資質を表現するパターンが導き出されました。そして、「総合ジョブマッチパーセント(適合度)」でいうと、87%以上がトップパフォーマンスを示す営業担当者を区分する分岐点となることが確認されました。この87%という適合度が、候補者と職務の優れたマッチングを示す基準としても用いられることになりました。

この研究に参加した14人のうち、4人が適合度で91%以上を収めました。トップパフォーマーとして判定された3人は全員がベンチマークをクリアしました。平均的なパフォーマーのうちでも2人がベンチマークを満ちし、ボトムパフォーマーとされた3人はだれもベンチマークを満ちませんでした。



クイックレビュー

パフォーマンスモデルによって選ばれた営業担当者は、パターン
の基準に満たなかった営業担当者
を、年間売上げで
平均47万ドル上回っていた

詳細

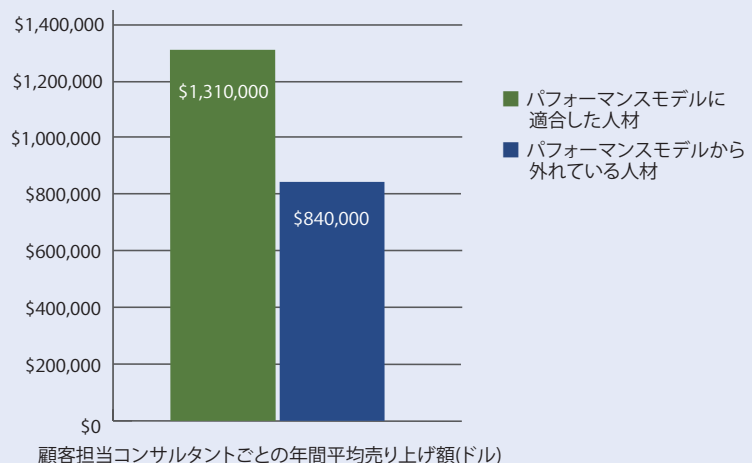
企業全体でトップパフォーマーとして認定された人材の9割がパフォーマンスモデルでも優れた適合度を示しましたが、ボトムパフォーマーと判定された人材の8割は優れた適合度とは判定されませんでした。

全体の54%のみがパフォーマンスモデルにおいて優れた適合度を示すに留まりました。優秀とされる営業担当のうち92%がベンチマークを満たしました。一方、その職務に困難を感じている人材のうち、優れた適合度を示したのは20%のみでした。



1. C社からProfiles International社にもたらされた情報によると、サンプルのうちトップパフォーマーとされた営業担当者によって達成された年間売上げの平均が1,250,000ドルであったのに対して、サンプル中のボトムパフォーマーの平均年間売上げは850,000ドルに留まりました。
2. ジョブマッチのベンチマークを満たした人材の平均年間セールスは1,310,000ドルであったのに対して、このベンチマークから外れた人材の平均売上は840,000ドルに留まりました。パフォーマンスモデルに適合した人材と適合しなかった人材との間に生じた差は年間470,000ドルに達しました。

ProfileXT®の活用は、 この企業の選抜プロセスを向上させている



リサーチの要約

ProfileXT®を用いて人材をベンチマークすることによって、C社は適切に営業担当候補者を選抜することが証明されました。パフォーマンスモデルのベンチマークを満たす人材は5人ですが、そのなかにボトムパフォーマーに区分された人材はひとりもいません。さらに会社が選んだトップパフォーマーの3人は全員ベンチマークを満たしていました。C社は明らかに適切な選抜プロセスを向上させる方法を見つけることができました。



CASE STUDY

REDUCING TURNOVER &
INCREASING PRODUCTIVITY
WITH PROFILEXT® & JOB
MATCH PATTERN

ProfileXT® パフォーマンスモデルによる離職率の低減と生産性の向上



金融サービス

ProfileXT®

顧客と長期的な関係を築く



本ケースのまとめ

課題:

- 70%を越える退職率
- 低い労働生産性

ソリューション:

経営陣は将来の採用に向けてパフォーマンスモデル(理想的な人物像)を確立するためにProfileXT®の活用を決断した。このパフォーマンスモデルは、応募者が職務に適合しているか、あるいは職務遂行上の改善点は何かという情報をマネージャーに提供する。これは1から10のスケール上の得点として表示される

成果:

ローン担当者のうち目標を達成した社員の数は大幅に増加した。新たに採用された人材のうち34%が、基準を満たしていない既存社員より75.8%も多い業績を達成した。

- 職務適合度で80%以上を示した62人の社員によって、1,100万ドルの利益(1人平均17.7万ドル)が達成された
- 職務適合度で80%未満を示した54人の社員は490万ドルの利益(1人平均9.1万ドル)しか達成できなかった

テキサス州のある大手の住宅ローン金融企業(D社)は、高い離職率と低い労働生産性という雇用上の問題を解決するために、Profiles International社に相談し、その後の2年間に支店数と従業員数を3倍にするという業績目標に対して、Profiles社が支援することになりました。その結果、D社はグローバルでの深刻な不況期においても、大きな成功を続けてきました。

住宅ローン貸付事業においてD社は今日でも成功を続けており、49の州で経営を認可されています。専門プロフェッショナルが、顧客の一生にわたってお付き合いできる存在となる、というビジョンに向かっていきます。

強力な基盤を備えた企業

D社は生産性と離職率の課題を克服したことによって、2009年にはProfiles社の優良顧客のひとつに選ばれました。この変革によって、離職率低減対策のための1ドルの投資が100ドルの効果を生む結果となりました。

D社の歴史をさかのぼると、テキサス州の最も人口の多い都市における強力な経営基盤を築いてきました。D社のCEOは1986年に20人のプロフェッショナルとともに、年間8000万ドルの売上げをもつ住宅ローン代理店を設立しました。D社のコアバリューが、当初から企業の成長に必要な豊かな基盤を築きました。2002年にはその売上げが10億ドルを越え、2008年にはテキサス州のナンバーワン連邦住宅局貸し付け企業にランクされました。さらに2009年には四半期の売上げで最高記録を更新しました。

ウェブサイトに明示されているD社の理念は、正直、誠実、人材尊重の文化の促進、参画意識の高い社員の育成、変化を続ける経済トレンドへの対応、顧客の期待を上回る努力、チームワークです。また「FAQ」やウェブサイトからのお問い合わせへの迅速な対応によって、貸し付けプロセスにおける透明性を高めています。顧客はウェブサイトからさまざまな疑問に対する情報を得る事ができます。また、顧客が夢のマイホームを購入する際に、できる限り簡単に理解しやすいように情報を提供しています。

「新たな成長機会を考えたとき、組織文化への適応がわが社にとってきわめて重要だ。これがわが社の成功にとって不可欠な処方箋である」

D社は、経営陣がオープンドアポリシーを維持しており、社員の創造性が促進されているオープンな組織文化をもっています。この雰囲気があるからこそ、最高品質のサービスとローン貸付期間中を通じたフルサポートという目標設定が可能なのです。D社の商品は、変化の激しい複雑な貸付プロセスに苦勞する顧客に多くの選択肢を提供しています。D社の究極の目標は、一生を通じたカスタマーサービスを提供することです。

売上げの増大を求めて

D社は、ローン貸付担当者の売上げを増加させるという具体的な目標のために、Profiles社にアプローチしてきました。抱えている問題は2つありました。第一にローン貸付担当者の一部がローン契約の目標値を満たしていないこと。第二の問題は、目標の未達成やその他の人事上の問題から生じる高い離職率でした。Profiles社に相談する直前の2年間の平均年間離職率は、72.8%にもものぼり、その数は500人にも及びました。

経営陣は将来の採用に向けてパフォーマンスモデル(理想的な人物像)を確立するためにProfileXT®(PXT)の活用を決断しました。このパフォーマンスモデルは、応募者が職務に適合しているか、あるいは職務遂行上の改善点は何か、という情報をマネージャーに提供します。これは1から10のスコアで表示されています。

ある特定のポジションで成功を収めるために必要とされるスキルと特性が反映されたパフォーマンスモデルに基づき、経営陣は最も優秀な人材がどのレンジ幅のスコアに収まるのかを知ることができます。一般的なパフォーマンスモデルは、3~5つのスコアのレンジ幅で構成されています。既存社員、あるいは採用候補者の得点がこのレンジ幅から離れれば離れるほど、この職務に適合する可能性が低くなります。従って、パフォーマンスモデルは、だれがその職務に最も適合するかを示すだけでなく、コーチングの際にはその人材が何に対して困難を感じているかを示してくれます。

作成されたパフォーマンスモデルは、どの人材がローン貸付担当の職務に最も適合するかを示してくれました。さらには、クリエイティブで速いペースのD社の組織文化に、どの人材が最も合致しているかも示してくれました。ある役員は、「新たな成長を考えたとき、組織文化への適応がわが社にとってきわめて重要だ。これがわが社の成功にとって不可欠な処方箋だ」と述べています。



クイックレビュー

80%以上の職務適合度を示した62人の人材が、

1,100万ドルの利益を達成

80%未満の適合度を示した54人の人材は、

490万ドルの利益を達成

経営陣は、自社のトップパーフォーマー、すなわち常時セールス目標を達成している人材を調査しました。そして、ローン貸付担当者の役割に最も合致した思考スタイル、行動特性、仕事への興味を決定しました。ProfileXT®は次の3つの具体的な領域で人材を評価します。

- **思考スタイル**—ここでは言語と数的推理の能力が測定されます。つまりその人材がすでに知っていることを新しい経験に適用する能力です。さらには、業務やトレーニングの過程で、物事を把握するために必要な、思考の柔軟性も測定されます。これらの結果から、認識能力の柔軟性と、その人の快適な学習環境レベルを推定することが可能です。
- **行動特性**—PXTに含まれる行動特性は、「エネルギー」「主張性」「社交性」「組織従順性」「態度」「決断性」「協調性」「独立性」「判断の客観性」の9つです。
- **仕事への興味**—このセクションは6つの分野への興味を測定します。どの職務にも、重要性の高い3つの興味分野とそれほど重要でない3つの興味分野が含まれています。リサーチによると、もし興味分野が合致すると、その人材はその職務で満足感を感じ、優れた業績を上げることが示されています。今回のローン貸付担当者の職務における3つの重要な興味分野は「人的サービス」「事業開発」「クリエイティブ」でした。逆にあまり重要でない分野は「財務・事務管理」「研究・分析」「機械・作業」でした。

経営陣は、得点をレビューしたあと、11人の人材をトップパーフォーマー、また別の11人をボトムパーフォーマーと判定しました。さらに、両者のパターンを明確に区分するために、パフォーマンスモデルを活用しました。

次のステップでは、社内116人のローン貸付担当者に対して、カスタマイズされたパフォーマンスモデルへの適合度が調べられました。経営陣は、パフォーマンスモデルに対して80%以上の適合度を示した場合にトップパーフォーマーとして判定するということを決めました。結果、116人のうち62人が80%以上の適合度を達成しました。さらに先に選ばれていた11人のトップパーフォーマーのうち、10人が優れた適合度でした。彼らは当該評価期間にひとり平均4,000万ドルの売上げを達成しました。これに対してボトムパーフォーマーはひとり平均150万ドルの売上げに留まりました。

さらなる調査では、優れた適合度を示した62人によって1,100万ドルの利益が生み出されましたが、80%未満の適合度を示した54人によっては490万ドルの利益に留まったことが判明しました。

セールス目標を達成するローン貸付担当者の数が大幅に増加。新規採用の34%が、セールス目標未達成の人材よりも75.8%以上多い売上げを達成した。

ProfileXT®の成果

次にD社はローン貸付担当者の職務に対する応募者を採用するときにPXTのパフォーマンスモデルをベンチマーク(基準)として活用しました。このカスタマイズされたパフォーマンスモデルを新人採用のベンチマークとして使い始めると、次の5つの分野で大幅に改善が見られました。

- **言語推理**・・・問題を解釈し、解決する際に言語を活用する能力
- **主張性**・・・従うよりは自らがリードする傾向
また他の人たちや状況に対して主導権を握る傾向
- **組織従順性**・・・ポリシー(制度)を守り、ルール内で仕事をする傾向
- **独立性**・・・自立して、自分で意思決定を行なう傾向
- **判断の客観性**・・・意思決定に際して、明確に、客観的に思考する

さらに「クリエイティブ」がローン貸付担当者の役割において、重要な仕事への興味の3つのうちのひとつに選ばれました。

経営陣は、ローン貸付担当者のパフォーマンスモデルを決定し、新人採用においても、職務と組織文化への合致を考えて80%以上の適合度を基準として活用することを決定しました。2007年9月から2009年5月にかけてD社は772人を採用し、そのうち459人が現在も働いています。59.5%のリテンション率です。つまり、この企業の70%以上もあつた離職率は、40.5%まで減らせたのです。

さらにセールス目標を達成するローン貸付担当者の数も大幅に増加しました。新規採用の34%が、セールス目標未達成の人材よりも75.8%以上多い売上げを達成しています。



重要ポイント

2007年9月から2009年5月にかけてD社は772人を採用し、そのうち459人を保持した。59.5%のリテンション率となった。この企業の70%以上もあった離職率は、40.5%まで減らせた。

セールス目標を達成するローン貸付担当者の数が大幅に増加。新規採用の34%が、セールス目標未達成の人材よりも75.8%以上多い売上げを達成した。

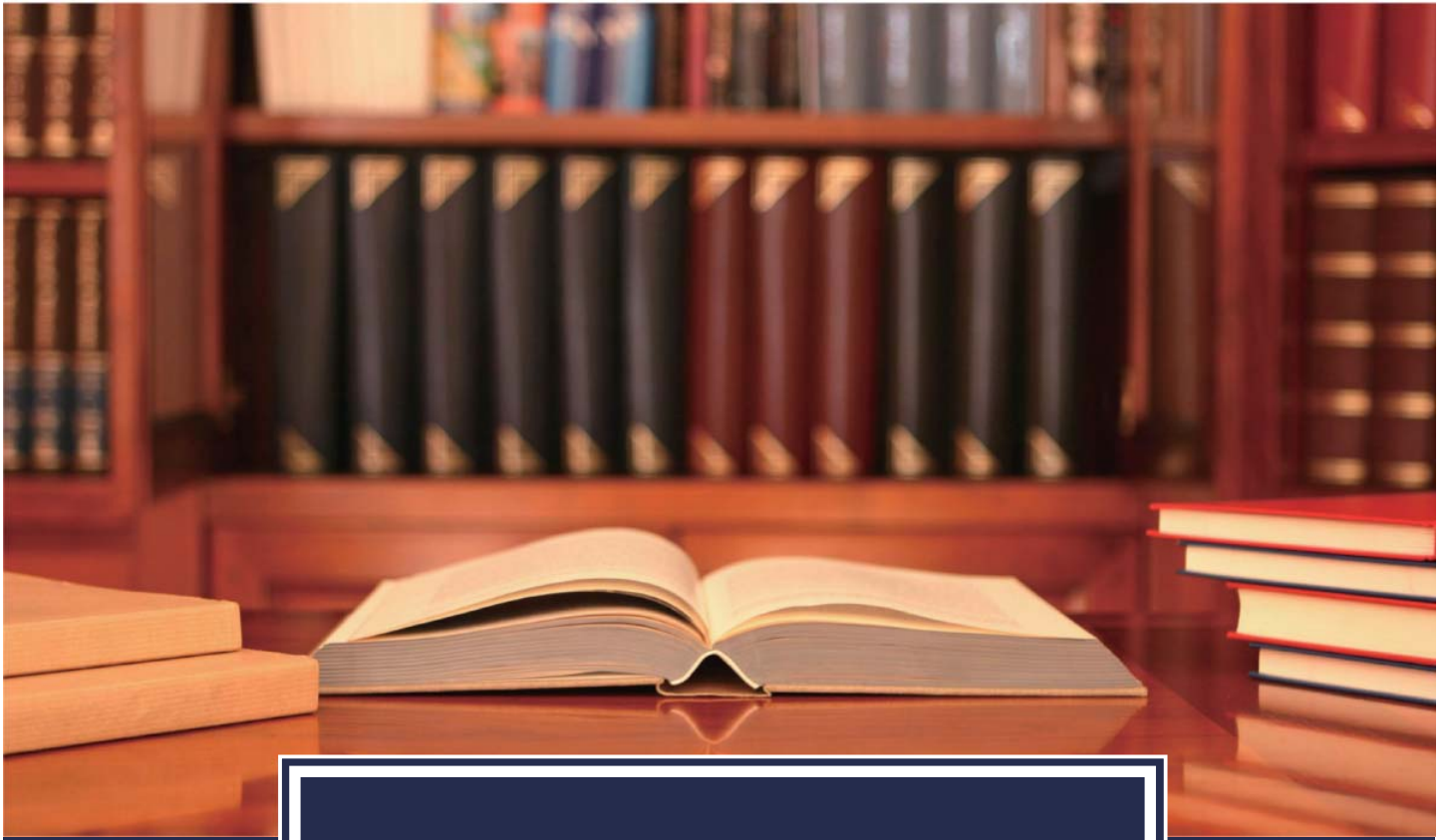
要約

住宅ローン業界における大きな苦境をものともせず、D社は組織を拡大して、従業員数600人を約2000人に、支店数を40から160に増やしています。この拡大は世界経済が縮小し、住宅ローン業界が大打撃を受けた時期に実現されました。現在D社は年間総額57億ドル以上の売上げを達成しています。

この成長は偶然に達成されたわけではありません。D社の社長兼COOが限られたチャンスの中で、新しい支店や新入社員を戦力化するには、次のように述べています。「社員全員に、多大で組織的な努力が求められます。そのため、採用候補者に会うときには、価値観を共有できるか、誠実さ、同僚に協力し支援する意欲があるかどうかを確認するようにしています。これこそが「私たちは何者なのか」そのものなのです。Profiles社のソリューションは、わが社の経営の中核の一角を占めています。」



「限られたチャンスの中で、新しい支店や新入社員を戦力化するには、社員全員に、多大で組織的な努力が求められます。そのため、採用候補者に会うときには、価値観を共有できるか、誠実さ、同僚に協力し支援する意欲があるかどうかを確認するようにしています。これこそが「私たちは何者なのか」そのものなのです。Profiles社のソリューションは、わが社の経営の中核の一角を占めています。」



CASE STUDY

REDUCING TURNOVER
WITH PROFILEXT® & JOB
MATCH PATTERN

ProfileXT®とパフォーマンスモデル



教育産業(大学)

ProfileXT®

ProfileXT® とパフォーマンスモデル



本ケースのまとめ

課題:

E大学で、キャリア促進プログラムに学生を集める専門家として、知能、創造性、共感性を備えた人材を必要としていた。迅速な行動力とねばり強くやり遂げる意志も要求される。

ソリューション:

大学の経営陣は、ProfileXT®のジョブマッチ機能がその専門職の採用に効果的であることに注目した。PXTは、職務と人材の適合度を高め、数多くの応募者から適切な人材を選抜し、それらの人材の離職率を減らすことに役立ったのである。PXTの投資に対するリターン(ROI)は、職務満足度向上と経費節減という両面で実現した。

成果:

この大学は、パフォーマンスモデル(理想的な人物像)を活用することによって、12か月間の入学者募集専門職の退職を6人減らし、その結果、年間経費において80万ドルの経費節減が実現したと考えている。この数字には業績の芳しくない専門職に対する毎月のさまざまなトレーニングを提供するために支出されてきたコストも含まれている。

ユタ州のE大学では、キャリア促進プログラムへの学生募集の専門家として、知能、創造性、共感性を兼ね備えた人材を必要としていました。さらに、迅速な行動力と最後までやり遂げようとする姿勢を備えた人材がどうしても必要だったのです。

大学の経営陣は、ProfileXT®(PXT)のジョブマッチ機能がその専門職の採用に効果的であることに注目しました。PXTは、職務と人材の適合度を高め、数多くの応募者から適切な人材を選抜し、それらの人材の離職率を減らすことに役立ったのです。PXTの投資に対するリターン(ROI)は、職務満足度向上と経費節減の両面で成果を残しました。

この大学の歴史

E大学のルーツは1979年にさかのぼります。当初、この大学は単科大学としてスタートしました。2001年にある大学がこの単科大学を買い取り、新しいグループとなりました。それ以降このグループ大学は拡大を続け、5つのキャンパスに2,000人の学生を擁するに至りました。すべてのキャンパスで学生に対し十分な教員数が確保されており、卒業生は95%以上の高い就職率を維持しています。

E大学には、転職を希望する社会人学生が集まっています。ほとんどの学生は18才から34才の年齢層で、その73%が女性です。この大学の副学長は次のように述べています。「学生のほとんどは現在借家に住んでいますが、いつかは自分の家を買いたいという上昇志向を持っています。つまり本格的なキャリアを積みたいと願っているのです。彼らは働いた経験はありますが、より安定した本格的な仕事を探し求めているのです。」

E大学では、キャリア志向の高い学生に対して、キャリアトレーニングを通常15か月という短期間で提供しています。このトレーニングを通じて、学生たちは適切な職務を見つけ、高卒資格しか持たない人たちを短期間のうちに追い抜くようになります。

「この大学の第一の目的は、卒業生を無事就職させることです。これを実現するためには、その職務にコミットメントの高い専門職を採用しなければなりません。」

入学者は、E大学で提供されているコースの多様性、専門性、集中度は、他の高等教育機関にはないと感じています。産業界の人材で構成されている顧問委員会を通じて、E大学は学生に対して産業界で役に立つトレーニングを提供しています。またプログラム編成の面でも、各学期間に長期休暇を取るような古い伝統校をしのいでいます。またその小規模なサイズを活かして、必要に応じてそのカリキュラムを拡充したり、変更しています。

幅広いプログラムの中でも需要が高いのは

- **ヘルスケア**・・・医療・歯科助手、看護師、薬剤師、社会福祉士等
- **ビジネス**・・・BA・BS学士号、会計やマネジメント
- **健康ウェルネス**・・・プロのマッサージ師や整体師、個人向けトレーナー
- **法務**・・・司法BS学士号、司法およびパラリーガル・トレーニング
- **デザインとテクノロジー**・・・グラフィック・ウェブデザイン、
コンピューターネットワーク管理

さらにE大学は、働いている学生が受講しやすいように、同じ授業を夜間も含め複数回提供しています。またオンライン・プログラムでは、ビジネスマネジメント、会計、司法とパラリーガル・トレーニングだけでなく、歴史、コンピューターの基礎、一般心理学、人文科学、文書コミュニケーション、論理的思考、クリティカル・シンキング、成功戦略のコース等も提供しています。

この大学の第一の目的は、卒業生を無事就職させることです。これを実現するためには、その職務にコミットメントの高い専門職を採用しなければなりません。



クイックレビュー

70万ドル

ProfileXT®のパフォーマンスモデルを活用したことによる年間に生みだされた価値

69対1

対投資利益率

80万ドル

離率低下によるコスト削減効果

ProfileXT®を活用する

Profiles International社とE大学との接点は、2003年に大学キャリア教育で経験のあるProfiles社のナショナルディレクターがE大学の学長と知り合ったことです。最近では、大学の各学部のさまざまな職務、たとえばキャリア支援、学生課、奨学金課などのポジションに対してPXTを活用し始めています。

E大学がProfileXT®を活用した結果をみると、驚くべき数字が達成されていました。学生たちの成功を支援し、それを入学者募集につなげる広範な知識を備えた入学者募集の専門職の採用に使用しました。

PXTのパフォーマンスモデル(理想的な人物像)を活用することで、応募者の誰がその専門職に最も適合するかを判定することが可能になりました。既存の学生募集専門職のうちトップパフォーマーをモデルにして、最も成功を収めている専門職が有するスキルと特性のパターンを確立しました。

パフォーマンスモデル作成後、経営陣は、84%以上の適合度を示した候補者が、業績向上を達成する可能性が高いと判断しました。この大学は、学生募集専門職に対してPXTのパフォーマンスモデルを活用することで生じる年間の価値は70万ドルを上回ると推定しています。投資に対するリターンは69対1です。

パフォーマンスモデルの活用によって、12か月間でこの専門職の離職者の数を6人減らすことに役立ちました。この結果、さらに80万ドルを上回る経費節減につながりました。この数字には、あまり業績の芳しくない担当者に、毎月さまざまなトレーニングを提供するために支出されてきたコストが含まれています。

「パフォーマンスモデルの活用によって、12か月間でこの専門職の離職者の数を6人減らすことに役立った。この結果、さらに80万ドルを上回る経費節減につながった。この数字には、あまり業績の芳しくない担当者に、毎月さまざまなトレーニングを提供するために支出されてきたコストが含まれている。」



CASE STUDY

IDENTIFYING TOP PERFORMERS
& CONTINUOUSLY IMPROVING
THE SELECTION PROCESS

トップパフォーマーの定義と採用プロセスの改善



保険

ProfileXT® and CheckPoint360®™

トップパフォーマーの定義と採用プロセスの継続的改善



本ケースのまとめ

課題:

- ・ トップパフォーマーの定義
- ・ 採用プロセスを向上させる
- ・ 離職率を業界平均以下に

ソリューション:

ProfileXT®とCheckPoint 360®™を活用して企業の成功を促す応募者を特定する

成果:

F社はまず、ProfileXT®を使ってトップパフォーマーの特性を特定した。そしてこの情報を入手することで、どの応募者が自社において成功を収めるかを予測することが可能になった。ProfileXT®の活用は大きな成果を上げ、その離職率を競合企業に比べて大幅に下回るレベルに抑えることにも成功した。

2000年6月以来、あるグローバル規模の保険会社（F社）とProfiles International社は、F社の社員の生産性を向上させ、離職率を下げるために生産的な関係を築いています。人材を尊重するF社は、保険業界における高い離職率に対応するため、革新的な人材分析手法を採用プロセスに導入しました。F社はまず、ProfileXT®（PXT）を使ってトップパフォーマーの特性を特定しました。この情報を入手することで、どの応募者が自社において成功を収めるかを予測することが可能になりました。PXTの活用は大きな成果を上げ、その離職率を競合企業に比べて大幅に下回るレベルに抑えることにも成功しました。

この企業の背景（歴史）

1966年創業のこのグローバル保険会社は、パートナーシップ、イノベーション、危機意識を大事にしてきました。創設者は、顧客にサービスを提供する才能ある人材を雇い入れることによって、顧客に対して多額の損失防止を実現し、すぐれた経営ソリューションを提案できる企業を築くことを目指しました。これらのコアバリューに基づいて、F社は米国中西部のたったひとつのオフィスからスタートし、今や世界で最大の保険ブローカーに成長しています。

業界の抱える課題に真正面から取り組む

設立当初から、F社は人材の重要性を認識しており、風通しの良い風土を築いてきました。会社が成長してくると、各方面で極めて厳しい競争にさらされ、それにつれて必要な人材も増えてきました。それまでF社を成功に導いてきた人材と同レベルの優秀な人材をさらにたくさん必要としており、それには新しい採用方法が必要でした。保険業界が直面している諸問題に対応するために、F社は社員採用に先進的な方法を導入し、高い離職率を低減するための取り組みを開始しました。

「このアセスメントツールは、従来の面接では入手が困難であった各応募者のスナップショットを提供してくれます。わが社のマネージャーたちは、直感だけに頼っている、採用の際のベストの意志決定を行なっているとは必ずしも言えないことに気づき、ほどなく彼らはProfileXT®が提供する客観性を評価しはじめたのです。」

起業家的な文化を育む

この大規模なグローバル保険会社は、きわめて起業家的な組織文化をもっています。細かな管理や複雑な官僚主義によって縛られることがなく、社員たちには意思決定と問題解決の権限委譲を十分にされており、それが社員の個人的チャンスになるだけでなく、企業の成長にもつながっています。F社の採用担当マネージャーは、それまで採用でベストな人材を選抜するために、自分の経験と勘に頼っていました。各応募者の会社への適合性を判断するためには、紹介者の評判や自分の「直感」を重視していました。しかし企業が成長してくると、紹介だけに頼ってはスタッフの補強が追いつかなくなってきました。採用担当マネージャーには、顧客にサービスを提供できる適切な人材を採用するための適切なツールが必要でした。そこでF社は、ProfileXT®とCheckPoint360™を導入し、自社の強力な起業家的文化を強化できる適度な創造性とモチベーションを持ち合わせた将来の社員を選別できるようにしました。そして、これによって自ら考えることができ、新しいアイデアを生み出してくれる人材を確保することができました。

ProfileXT®を使って適切な人材を見つけ出す

PXTは、20の項目で職務と組織に対する人材の適合度を判定する強力なアセスメントツールです。ここでは、その人物の思考と推理の能力、行動特性、仕事への興味、として適性を判定します。人事担当役員は次のように説明しています。「このアセスメントツールは、従来の面接では入手が困難であった、各応募者のスナップショットを提供してくれます。しかし当初はわが社の採用担当マネージャーには慣れが必要でした。これまでの考え方は、とにかく自分の直感に頼るというものでしたから。彼らは面接で10分間以内にその人物が会社に適応できるか否かを判断できると信じていました。しかし採用担当マネージャーたちは、直感に頼っているだけではベストな選別ができるわけではないことに気づき、PXTが提供する客観性を評価しはじめたのです。」

F社とProfiles International社は、F社のベストパフォーマーの成功の要因を調査しました。どの企業も、それぞれに異なる人材、組織文化、ビジョンを持っています。つまり、ある企業でトップパフォーマーを生みだしてきている理由が、他の企業で当てはまるとは限らないのです。F社でも、全てに当てはまるような万能薬を追求めると、その起業家的文化と活発なマネジメントスタイルを忘れ去ることにつながります。PXTを活用することで、自社のトップパフォーマー特有の資質を特定することに成功し、今後の採用のための青写真を作り上げることができました。

CASE STUDY

KEEPING TURNOVER BELOW INDUSTRY AVERAGE

「自ら考えることができ、新しいアイデアを生み出してくれる人材を確保することができました。」



このアセスメントのもうひとつ重要な特徴は、異なる職務では要求される資質が異なることをきちんと区分できることです。たとえば、F社は、組織全体を通じて創造的で独立的な人材を求めています。とはいえ、優秀な第一線のブローカー（仲介担当）に求められる特性は、優秀なマネジャーに求められる特性とは当然異なっています。ProfileXT®は、それぞれの役割において成功するために必要な能力や資質を分析し、適材を適所に配置することを可能にしました。

ProfileXT®がこの保険会社にもたらしたメリット

1. 会社の組織文化にフィットした人材を見つける:

F社の組織文化は特別なマインドセットを要求します。たしかに他のアセスメントツールでも「起業家的」という典型的な資質を選別することはできますが、PXTは実際のトップフォーマーから「勝つため」の特質を抽出してパフォーマンスモデル(理想的な人物像)を築きます。

2. 採用プロセスを標準化する:

F社は世界中に展開しているため、各地の採用プロセスに個々の推量が混じり込まないようにPXTを活用しています。組織、文化、顧客に対してどのような要素が機能するのか明確なイメージを築いています。採用担当マネジャーは、この情報によって予測ができるようになり、信頼できる合理的な選抜を進めることで組織の成功に貢献しています。

3. この企業の価値観を国際的に拡げる:

国際的組織は、組織と地域の文化を統合するという課題を抱えています。PXTは、F社の世界中どこでも採用担当マネジャーでも、会社のコアバリューを体現する社員を選抜できるよう支援しています。

CASE STUDY

KEEPING TURNOVER BELOW INDUSTRY AVERAGE



クイックレビュー

F社のプロフェッショナルレベル社員の離職率は、年間1.6%に抑えられている。この数字は業界平均である10%を大幅に下回っている。

CheckPoint 360°™ フィードバックシステム

ProfileXT®の成功を受け、F社はProfiles International社の他のアセスメントツール、CheckPoint360°フィードバックシステムの活用を開始しました。CheckPoint360°は、同僚との関係に問題を感じている社員に専門的なガイドを提供します。各人のフォーカスが必要な領域を明らかにして、そこを強化するための情報を、オンラインツールを通して提供し支援します。F社は、このCheckPoint360°で新たな価値観を生み出すための新しい方法を模索しています。

成果

F社のマネジャーたちは採用選抜の意思決定に確信を深めています。単なる「直感」に代えて、より客観的で信頼できるプロセスを導入した結果、F社の将来を予測することができるようになりました。

現在、F社は、優れた人材を採用していることに確信を持っています。離職率は、業界平均10%を大幅に下回って6%に留まっています。さらに、その会社の大部分を占めるプロフェッショナルレベル社員の離職率は、年間1.6%にまで抑えられています。彼らはこの成功の要因を、会社の高い評判と、PXTを活用した適材適所の実現だと考えています。

将来の展望

F社は、その採用プロセスを継続的に改善していくために、PXTやCheckPoint360°といったツールを使用し続けています。パフォーマンスモデルの「適材適所」という基本的コンセプトを活用して、継続的な高レベルの採用を実現しています。企業の成長と変化とともに、新しいベンチマーク(基準)を設定し、採用プロセスを見直しながら、このプロファイル自体を再調整することができます。

F社は、世界中の51か国に事業所を置くグローバル企業です。多国籍チームで働くことはそれ自体がチャレンジです。本社と各地域の文化の違いを認識して、新規採用社員を既存の文化に適応させていくという課題が生じています。そのため、PXTを世界中の事業所で活用しています。各アセスメントは30以上の言語が用意されているため、ほぼすべての国の事業所でこのツールを活用することができます。それは彼らの評判の高い組織をさらに強化し成長させてくれるインターナショナルチームを築くことに役立っています。

このケースの要約

F社は、今後も保険業界のワールドリーダーであり続けると宣言しています。Profiles International社との関係を継続し、優秀な人材が生み出す成功による将来の成長を楽しみにしています。また、どのような要素が職務にとって重要なのか、どのような資質がトップパフォーマーに必要なのか、さらにその起業家的組織文化のなかで、どのような人材が最も成功する確率が高いのかを認識しています。成功を実現する「人材」にフォーカスし続けることによって、F社は将来のいかなるチャレンジにも取り組む準備ができています。

「現在Profiles社の各アセスメントは30以上の言語が用意されているため、ほぼすべての国の事業所でこのツールを活用している。それは彼らの評判の高い組織をさらに強化し成長させてくれるインターナショナルチームの構築に役立っている」



CASE STUDY

IDENTIFYING
TOP-PERFORMING
SALES PEOPLE

セールスのトップパフォーマー ～医療機器販売会社における活用事例～



医療機器販売

© 2012 HRD株式会社
www.hrd-inc.co.jp

ProfileXT®

医療機器販売会社の事例

「G社は、その職務で既に成功を収めている人材のパフォーマンスモデルと類似するパターンを示した応募者を採用することによって、セールスの売上げを2倍にした」



事例の背景

ある医療機器販売企業（G社）は、その販売にセールス社員を採用していますが、その結果は個人によってまちまちでした。生産性の高いセールス社員だけでなく、生産性の低い社員も採用していたのです。G社は、この問題を解決するために応募者の選抜にProfileXT® (PXT) の活用を計画し、セールス担当の業績とPXTの結果の相関関係を調べるリサーチが実施されました。

リサーチへの参加者

医療機器のセールス担当10人がこのリサーチに参加しました。各人はPXTを受け、さらに会社の基準でそれぞれのセールスの業績が評価されました。年間売上げの情報に基づいて、4人がトップパフォーマー、残りの6人がボトムパフォーマーと判定されました。

パフォーマンスモデル

現職者同時比較フォーマット（コンカレント・スタディ）を用いて、PXTの各人の得点に基づいてセールス担当職務のパフォーマンスモデル（理想的な人物像）が開発されました。このモデルが応募者の適合度を判定する際のベンチマーク（基準）として活用されることとなりました。

業績に応じたグループ分け

会社が集めたセールスデータを使って、Profiles International社は実際のトップパフォーマーに備わる特性を表現するパフォーマンスモデルを作成しました。このあとサンプル10人すべてのセールス担当が作成されたパフォーマンスモデルと比較されました。その結果、総合ジョブマッチパーセントで90%以上がトップパフォーマーを表すことが分かりました。そしてこの割合が、パフォーマンスモデルに対する適合度を示すベンチマークとして使われることとなりました。サンプルの10人のセールス担当のうち、90%以上の適合度を示したのは4人だけでした。また、トップパフォーマーに認定された4人すべてがパフォーマンスモデルの分岐点の90%を越え、ボトムパフォーマーとして分類された人は誰もこの90%を超えませんでした。



本ケースのまとめ

このリサーチで発見されたパフォーマンスモデルは、効果的にトップパフォーマーを見いだしている

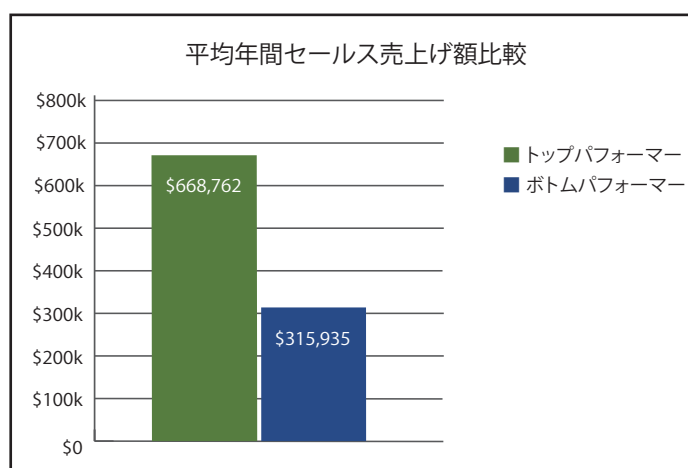
- ・ 業績面でトップとして認められた4人全員がパフォーマンスモデルによって実際にもトップパフォーマーに分類された
- ・ パフォーマンスモデルによってボトムパフォーマーと判定された人材が業績面でトップパフォーマーになることは無かった

研究結果の詳細

4人のトップパフォーマーによって達成された年間売上げの平均は668,762ドルでした。これに対し、サンプルのボトムパフォーマー6名の平均年間売上げは315,935ドルに留まりました。つまりトップパフォーマーの平均売上げはボトムパフォーマーを2倍以上上回りました。また、このパフォーマンスモデルはトップパフォーマーのセールスと、ボトムパフォーマーのセールスを区分した点でも役立っています。サンプルでは、業績面でトップと認められた4人全員がジョブマッチのベンチマークを超えましたが、ボトムパフォーマーは誰もこの分岐点を超えられなかったのです。

ケースの要約

パフォーマンスモデルの効用は明確です。G社は、セールス担当の応募者の選抜において、この職務で実際に成功を収めている人材の持つモデルと同様のパターンを示す応募者を採用することによって、セールス担当ごとの年間売上げを2倍に伸ばすことができたのです。従って、優れた適合度を示した応募者は、入社後もその職務に適合し、成功を収める確率も高まっています。





CASE STUDY

REDUCING TURNOVER:
TAKING ASSESSMENTS TO
THE NEXT LEVEL

離職率の抑制 ～不動産投信会社における活用事例～



不動産投資信託

ProfileXT®

業界トップの不動産投信会社において、離職率を抑制する



本ケースのまとめ

課題:

- ・ 社員の離職率を下げる

ソリューション:

ProfileXT®のアセスメントツールを入社前の選抜プロセスの一部として活用する



重要ポイント

入社前のアセスメントは採用のための意思決定プロセスを向上させ、社員の離職率を下げることに役立つ

企業の概要

米国トップの不動産投資信用会社 (H社) は、2005年に集合住宅事業部門の採用プロセスにProfileXT® (PXT) を活用することを決定しました。H社の社員1000人のうち約650人がこの事業部で働いています。導入の目的は、社員の離職率を下げることでした。離職率は年間40%に達していました。他の事業部ではアセスメントツールの使用はまだ広がっていません。

H社は1993年に設立され、企業価値評価は約55億ドルです。ショッピングセンターやオフィスビルを所有し運営していますが、重点的には家族用集合住宅運営ビジネスに特化しており、現在200を超す集合住宅を運営しています。本社はアラバマ州バーミングハムに所在し、そのビジネスは東はヴァージニア州からフロリダ州から西はネバダ州にまで広がっています。

H社は、アセスメントプログラムの開始以来、PXTを採用時の意思決定のガイドとして活用し続けています。不動産業全般が経済的不況にあり、H社でも多くの解雇が実施されました。プロジェクトを拡大するタイミングではなく、PXTより他の事柄に重点が置かれていました。しかしビジネスが回復しはじめると、この企業も将来を見つめて、PXTを活用した後継者マネジメントの可能性にも目を向けはじめています。

採用プロセス

H社は、(社内外の) 応募者がオープンポジションに対して興味を示すことができる応募者追跡システムを持っています。このオンラインのアセスメントツールは、集合住宅事業部門内のポジションへの応募者をProfiles International社のサイトに結びつけています。ここで、応募者は次のプロセスに進むためにPXTのアセスメントに回答します。

注1 : ProfileXT®(PXT)は、多目的アセスメントで、入社前の採用スクリーニングのプロセスでも頻繁に活用されています。このツールで、ある職務に対するパフォーマンスモデル(理想的な人物像)を開発することができます。その結果企業は、この理想型と実際の社員や応募者のプロフィールを比較することができます。

注2 : 「後継者マネジメント」は、企業内の数多くのレベルの職務(非管理者レベルを含めて)に対する後継者を見つけ出す、戦略的なシステムティックプロセスを指します。後継者マネジメントは、企業内の後継者の発見、選別、マネジメントのプロセスに留まらず、キャリアプランニングやタレント人材の異動も含まれます。

CASE STUDY

REDUCING TURNOVER: TAKING ASSESSMENTS TO THE NEXT LEVEL



重要ポイント

ProfileXT®は、自社の実際のトップパフォーマーが示す特性を活用して、パフォーマンスモデル(理想的な人物像)を特定することができる

「応募段階でProfileXT®を実施することによって、各募集ポジションにおいての最良の人材を選択するための情報を採用担当に提供できると期待した」



本ケースのまとめ

トレーニングによりマネジャーがアセスメント結果を解釈することを支援し、採用面接中にどのような質問をすべきか、マネジャーの選択を導いた

ProfileXT®は自社の実際のトップパフォーマーが示す特性を活用して、パフォーマンスモデル(理想的な人物像)を特定することができます。H社は募集ポジションによって、異なるパフォーマンスモデルの開発が必要でした。そして、Profiles社と協力して8つのポジション別のパフォーマンスモデルが作成されました。

H社がPXTを応募段階から活用していることは注目すべき点です。H社の集合住宅事業部では昨年度PXTを活用して約300人を採用したのですが、実際にはもっとたくさんの応募者たちがこのアセスメントを受け、その結果によってスクリーニングが行われました。(これは1つの例であり、Profiles社の顧客は採用プロセスのさまざまな段階でアセスメントを活用しています)。このように応募段階でPXTを実施することによって、各募集ポジションにおいての最良の人材を選択するための情報を採用担当に提供できると期待したわけです。

意思決定の指示書ではなく、ガイドとして

H社はすべての社員にアセスメントの回答を推奨し、後継者プランニング等のタレントマネジメントのプロセスでもPXTを活用できる基盤を築いています。これは、パフォーマンスモデルを構築して採用の意思決定に役立てるだけでなく、既存社員のデータベースの創出にも役立っています。これらのデータは、昇進に対してどの社員がベストであるかを決定する際にも役立っています。

アセスメントツールをこのように広範に活用する場合、会社が社員にきちんと目的を伝えていないと、社員の間には不安の気持ちを増大させることもあり得ます。H社は戦略的な変革マネジメントの一環として、アセスメントを実施する目的を社員にきちんと伝えていきます。各マネジャーに社員の長所と短所をきちんと理解するツールとして活用してもらうためであり、また緻密な社員データを構築するためであると説明しています。

このケースはH社でのアセスメント使用の実態であり、貴重なケース例ですが、それでもなお採用担当マネジャーは、誰をどのポジションに採用するのかの最終決定権を保持しています。

CASE STUDY

REDUCING TURNOVER: TAKING ASSESSMENTS TO THE NEXT LEVEL

ライン部門の採用担当マネジャーは、人事の採用部門が実施するProfileXT®に関するトレーニングに参加します。そのトレーニングでは、職務のパフォーマンスモデルに最も近い社員が辞めずに会社に留まる可能性が高くなるといった統計について議論します。また「タレント・ファースト」とH社で呼んでいるこのトレーニングでは、アセスメントの結果の解釈の仕方について説明され、さらにマネジャーには採用面接での質問方法についてのガイドが提供されます。しかし最終的な意思決定に際しては、アセスメント上の適合度が低い応募者でも採用することが採用担当マネジャーに認められていないわけではありません。

また、このツールに関してまだ十分にトレーニングを受けていないマネジャーも存在します。このような場合には、採用が決まってからアセスメントの結果に立ち戻って、採用された人材に対して「あなたは職務に適合していません」などと伝えることはありません。

PXTは採用のためのひとつの情報でしかありません。もし採用責任者がPXTの適合度が低い人材を採用したとしても、この人材に関するPXTの情報の価値が失われることはありません。なぜなら、その人材が新しい職務において成功できるためのプランを作成する際に、他にはない貴重な情報を採用責任者に提供してくれるからです。



図1：ジョブマッチ・パーセント（JMP）
～ 在籍者と退職者の比率～



出典：Profiles International, 2010

成果

図1に示されているようにPXTの活用が大きな成功をもたらしたことが実証されています。入社後12か月たっても辞めずに在籍している人材の総合的なジョブマッチの傾向は緑色で示されています。同一年度内に退職していった人材の総合ジョブマッチは赤線で示されています。

要約すると、パフォーマンスモデルに対する適合度が高ければ高いほどその人材がその職務に12か月間以上留まる可能性も高まります。2008年には、在籍年数と業績に関して前年度に集めたデータに基づいて、パフォーマンスモデルの改定が行われました。この職務パターンの改定は離職率に大きな影響を及ぼし、定着率向上の要因となりました。

CASE STUDY

REDUCING TURNOVER: TAKING ASSESSMENTS TO THE NEXT LEVEL



重要ポイント

アセスメントの結果から自らの強みと弱みについて自己理解を高めた人材は、自分の強みを活かすキャリアゴールを設定することが可能となる。

「PXTの情報は、人材が新しい職務において成功できるためのプランを作成する際に、他にはない貴重な情報を採用責任者に提供してくれる。」

将来を見据えて: キャリア開発と後継者プランニング

これまでにH社は、アセスメントを実施した結果を社員各人に対して系統立てて説明することはありませんでした。アセスメント結果は専らマネージャーのためのツールとして使われてきました。

しかしH社は、アセスメントが提供する情報を社員に開示することに価値を見出し始めています。たとえば自らの強みと弱みについてアセスメント結果から自己認識を高めた人材は、その強みを活かすキャリアゴールを設定できるのです。

この人材育成の側面を促進するために、H社は業績評価からの情報だけでなく、各社員の興味や期待が何かという情報も収集するようになりました。H社は、各社員の興味や期待や才能が、ProfileXT®の結果とどう一致しているか、その情報を社員と共有したいと望んでいます。

その情報は、経営幹部とも共有される予定です。組織のなかに、将来の成長に必要な高いポテンシャルや大志を持った人材がどこにいるのかに気づきを深めてもらうためです。経営幹部は、アセスメントツールがさらに大きな価値を生み出してくれること、さらに企業の確かな未来を描きだすために役立つということに期待感を高めています。