

科学的手法による採用面接支援ソリューション

ターゲット・セクション・システム Target Selection System

ジョブ型採用～事業戦略に基づく採用選定プロセス
を効率化します

繰り広げられる人材争奪戦

貴社は本当に欲しい人材を

適切に採用できていますか？

リーダー人材は不足している

- ▶ MSC/DDIの調査結果では過去10年間の中で人材の供給体制が一番逼迫している結果となりました。適切な人材を採用すること経営課題として重要事項と言えます。

人材の供給体制は引き続き低下しています。

リーダーの役割を担うことができる、優れた人材の供給体制があると回答した人事担当者はわずか11%で、過去10年間で最も低い割合となりました。

日本では、リーダー職を担うことができる優れた人材の供給体制があると回答した人事担当者は皆無でした。これは、リーダーが次世代リーダーを特定し、育成するための時間とリソースを割く必要性に迫られていることを示唆しています。

人材の供給体制は過去最低を更新



リーダーの役割を担うことができる優れたリーダーの供給体制があると回答した人事担当者の割合

採用の判断を誤ると痛い目に合う

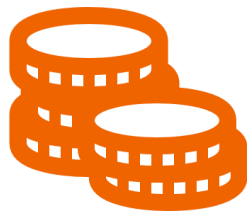
- ▶ 応募以降の採用プロセスにおいて適切な人材を見極めていなければ、本質的な課題の解決には至りません。



従業員の離職率の80%は、誤った採用判断の結果によるものです



被面接者の42%が、採用プロセスに何かしらの不満があると回答しています



採用がうまくいかなかった場合のコストは、そのポジションの給与の2倍を超えることもあります

企業が採用活動で抱えている課題

- ▶ 採用活動において母集団形成を構築することは大切ですが、採用プロセスの質を高めることにも注力する必要があります。質を高めない限り、現場のビジネスにマッチした人材を採用する確率が高まりません。
 - 企業戦略を実現する人材が採用できていない
(本当に必要な人材要件を設定できていますか?)
 - 現場の面接官のインタビュースキルが不足している
(面接官のスキルは標準化されていますか?)
 - 多くの候補者からの絞り込みに多大な時間がかかる
(採用担当者は採用プロセスに明確なエビデンスを持っていますか?)

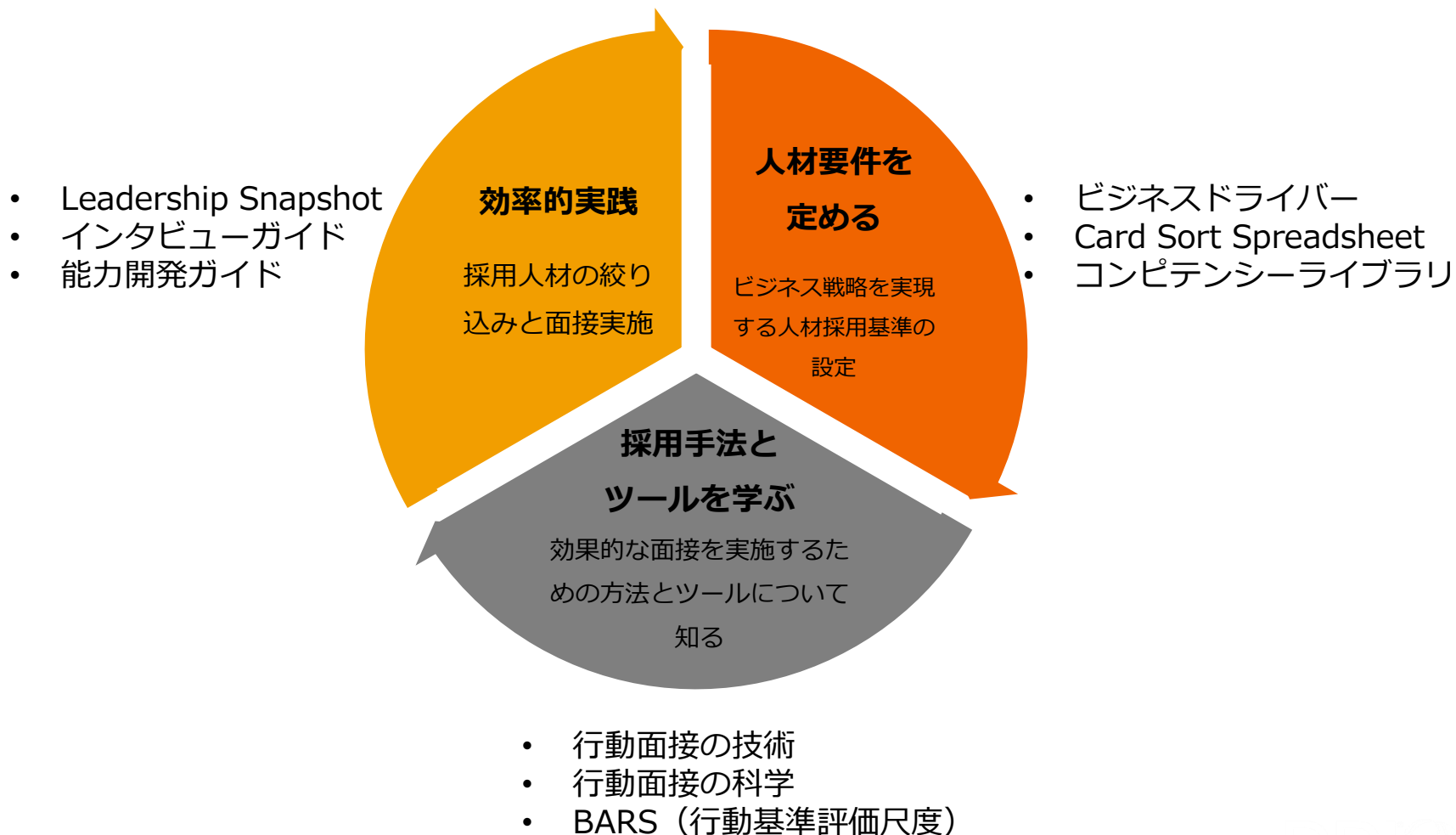
Target Selection System

- ▶ MSC/DDIが提供するTarget Selection Systemでは、企業戦略に合った人材の能力要件を定め、科学的手法による採用プロセスを通して、短い時間で最適な人材の採用に繋げる仕組みを構築可能です。

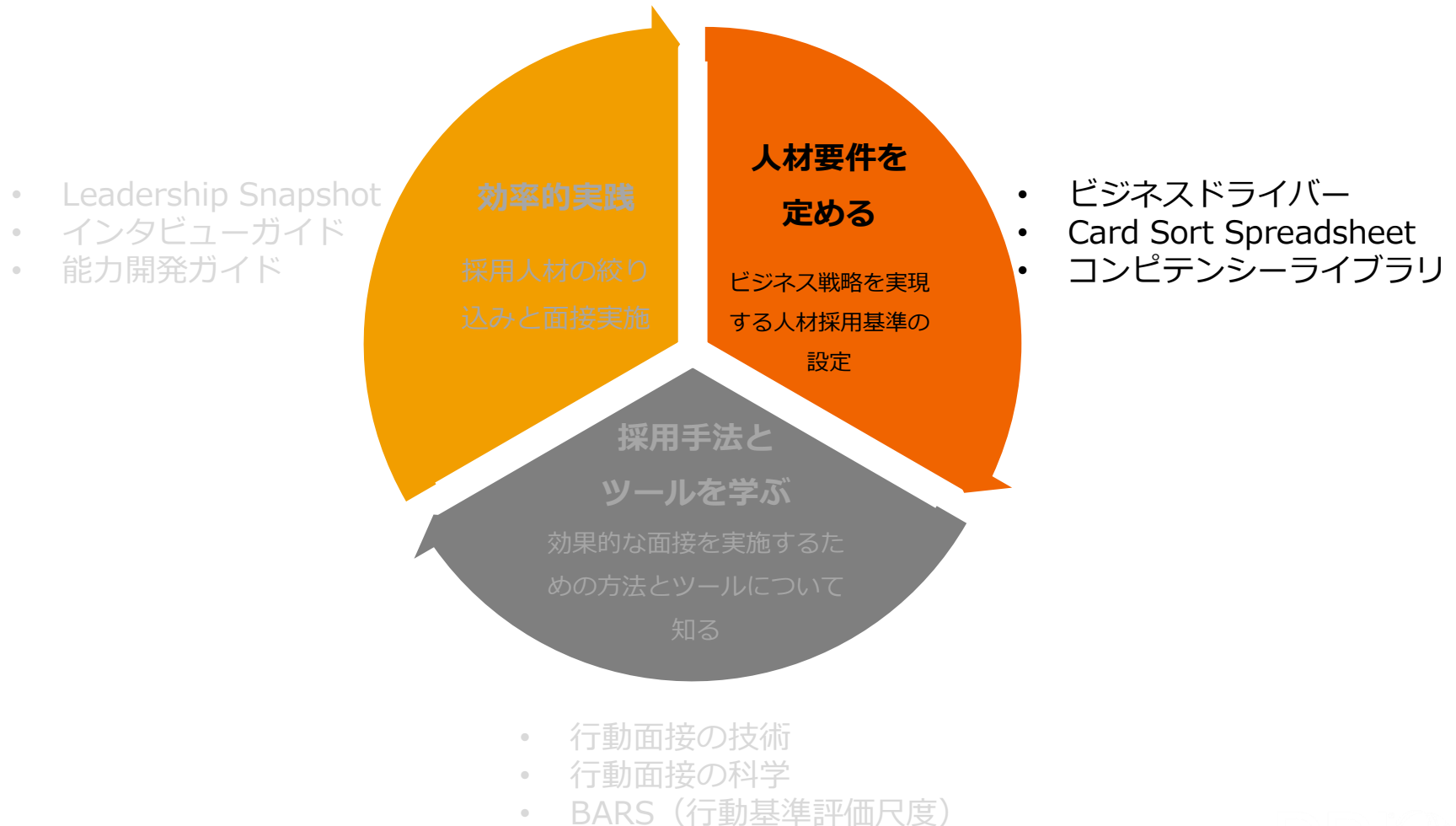


Target Selection System

- ▶ Target Selection Systemは3つのフェーズに分かれ、それぞれに対応するサービスが用意されています。

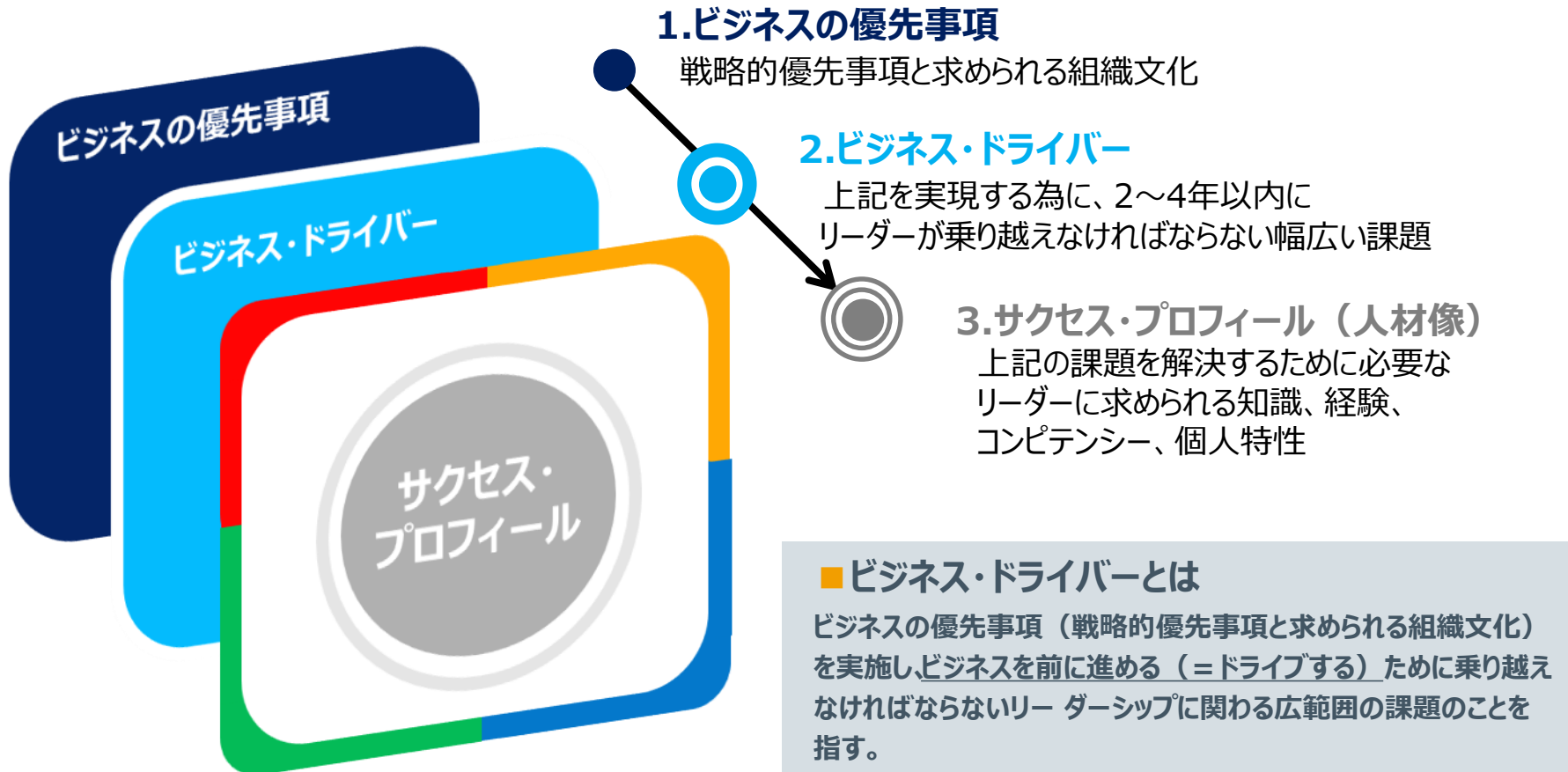


Target Selection System : 人材要件を定める





人材要件を定める：企業戦略と人材戦略を結ぶビジネスドライバー

- ▶ 貴社の戦略に紐づくビジネスドライバーを特定することで、戦略実行に整合した人材像を特定することが可能となります。



人材要件を定める：企業戦略と人材戦略を結ぶビジネスドライバー

▶全29のビジネスドライバーから3～4つに絞り込みます。

SHAPE THE FUTURE 未来を描く 	EXECUTE 実行 	ELEVATE PERFORMANCE パフォーマンスの向上 	GROW THE BUSINESS ビジネスの成長 
1. 新組織の設立 2. グローバル重視のさらなる促進	6. 運営コストの管理と削減 7. アライメント（整合性）と アカウンタビリティの作成	13. ハイ・パフォーマンスの 組織風土の形成 14. 戦略的なパートナー関係	20. 戦略的なビジネス提携 （アライアンス）の構築 （社外／組織外）
SAMPLE			
3. 経営陣の刷新 4. 経営陣の刷新 5. 経営陣の刷新	8. アライメント（整合性）と アカウンタビリティの作成 9. アライメント（整合性）と アカウンタビリティの作成 10. アライメント（整合性）と アカウンタビリティの作成	15. ハイ・パフォーマンスの 組織風土の形成 16. ハイ・パフォーマンスの 組織風土の形成 17. ハイ・パフォーマンスの 組織風土の形成	21. 戦略的なビジネス提携 （アライアンス）の構築 （社外／組織外） 22. 戦略的なビジネス提携 （アライアンス）の構築 （社外／組織外） 23. アライメント（整合性）と アカウンタビリティの作成 24. アライメント（整合性）と アカウンタビリティの作成
	11. 戦略遂行に向けたリソース 活用の最適化 12. 事業成果や組織風土のV字 回復	18. 製品／サービスの品質強化 19. 効率性向上の促進	25. グローバルの新規市場への 参入 26. 競争戦略の実行 27. 売上規模の拡大 28. 新しい製品／サービスの 立ち上げ（ローンチ） 29. 市場からの評価のV字回復

人材要件を定める：ビジネスドライバー解決に求められるコンピテンシー

- ▶ 全てのビジネスドライバーには実行に必要なコンピテンシーが設定されており、ビジネスドライバーを選定することにより**貴社の戦略に求められるコンピテンシーを特定することが可能**となります。

戦略的優先事項	求められる組織文化	ビジネス・ドライバー	コンピテンシー
<p>わが社は、以下の戦略的優先事項を実施すれば、世界に高品質の製品を低コストで提供できるようになる。</p>	<p>一方で、われわれの組織文化を定義づける中心的なバリューを作る。</p>	<p>そのため、われわれのリーダーは以下のリーダーシップの課題に取り組めるように準備しなければならない。</p>	<p>左記は、以下の主要なコンピテンシーを利用することによって実現できる。</p>
<ul style="list-style-type: none"> 安定運用： 業務の効率を上げ、コストを下げる新たな方法を常に追求し続ける。 ローカル企業からグローバル企業へ移行する。 新興市場のいくつかにおいて、シェアを最大にする。 	<p>行動志向</p> <p>継続的な改善</p> <p>部門間協力</p> <p>リスクへのチャレンジ</p> <p>地域社会への貢献</p>	<p>プロセス・イノベーションの推進 ：効率性と効果性を維持し高めるプロセスを、継続的に向上させるために、自ら考え、行動を起こすよう、組織に働きかける。</p> <p>競合戦略の実行 ：競合優位性獲得に向けたビジネス戦略実行をリードする。</p> <p>ハイ・パフォーマンスの組織風土の形成 ：高い誠実性を持ちながら、すぐれた業績を維持し、更なる事業成長を目ざす組織風土を形成する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 革新の推進 業務運営上の意思決定 組織の鼓舞/活性化 起業家感覚 戦略実施の推進 ビジネス手腕 成果達成志向の醸成 コーチングと人材育成 戦略的影響力

SAMPLE

人材要件を定める：Card Sort Spreadsheet

- ▶ ビジネスドライバーをCard Sort Spreadsheetに入れ込むことによって、企業戦略を実現する人材に必要なコンピテンシーを割り出すことができます。

リーダーのコンピテンシー結果			
サクセス・プロフィール カードソート			
選択されたコンピテンシー	関連	受け入れ領域	
戦略の実行		リーダーシップの影響	
戦略的計画力		ビジネス/マネジメントのスキル	
対立の解消		対人の効果性	
計画と組織化		ビジネス/マネジメントのスキル	
優れたチームの構築		リーダーシップの影響	
変革の推進	A	リーダーシップの影響	
業務運営上の意思決定		ビジネス/マネジメントのスキル	
権限委譲/エンパワメント	A	リーダーシップの影響	
意思決定		ビジネス/マネジメントのスキル	
安全リーダーシップ		ビジネス/マネジメントのスキル	
影響力		対人の効果性	
コーチング		リーダーシップの影響	

成功促進		特長コンピテンシー		その他のコンピテンシー	

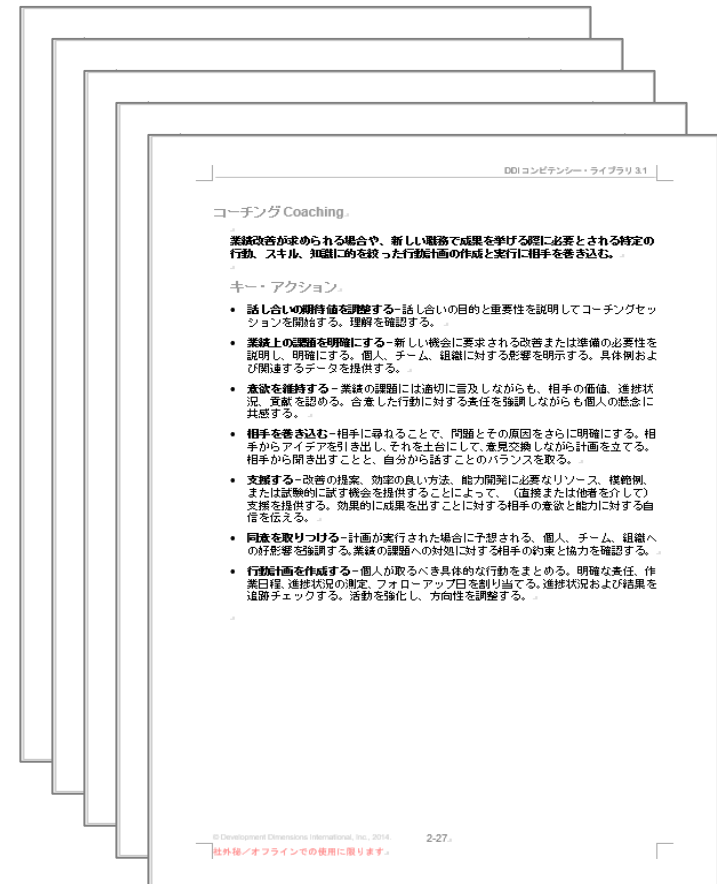
職業適合が高い面		組織適合が高い面	
職業適合が高い面	ランク	組織適合が高い面	ランク

職業適合が低い面		組織適合が低い面	
職業適合が低い面	ランク	組織適合が低い面	ランク

[入力シート](#)
[メニューに戻る](#)

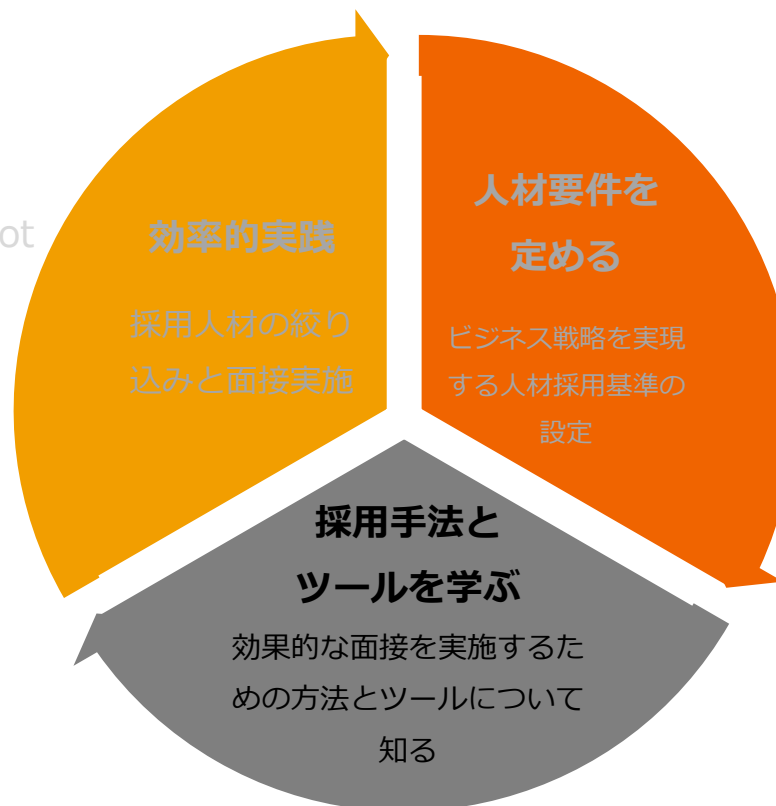
人材要件を定める：コンピテンシーライブラリ

- ▶ MSC/DDIのコンピテンシーは定義だけでなく、具体的な行動で表現された複数のキーアクション（行動例）が設定されており、理解されやすくなっています。
- ▶ ビジネスドライバーからコンピテンシーを設定する方法以外に、貴社のコンピテンシーモデルとMSC/DDIのコンピテンシーライブラリ（114個）をマッピングして採用用のコンピテンシーを設定することも可能です。



Target Selection System : 採用手法とツールを学ぶ

- Leadership Snapshot
- インタビューガイド
- 能力開発ガイド

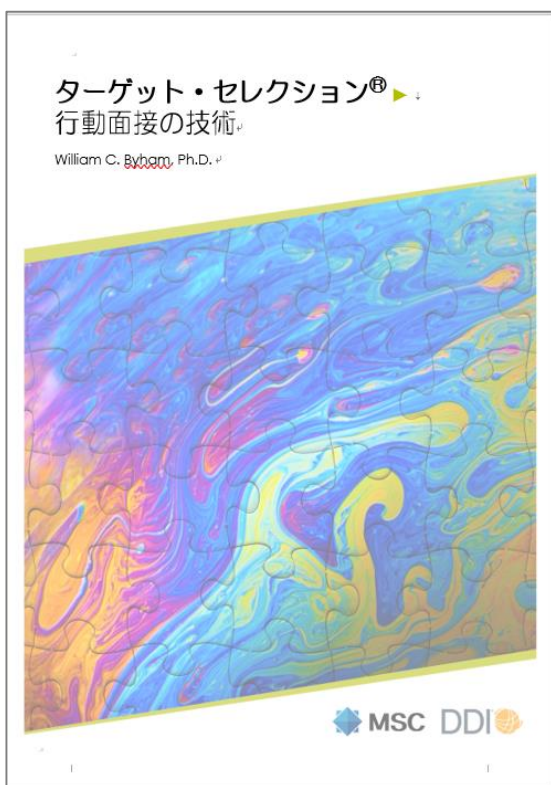


- ビジネスドライバー
- Card Sort Spreadsheet
- コンピテンシーライブラリ

- 行動面接の技術
- 行動面接の科学
- BARS（行動基準評価尺度）

採用手法とツールを学ぶ：行動面接の技術

- ▶ 『行動面接の技術』では、研修形式で面接を実施するための効果的な質問法、候補者情報の収集法など、効果的な面接の進め方について学びます。面接を専門としない現場のリーダーが、適切で効果的に面接を進める方法を学ぶことができます。

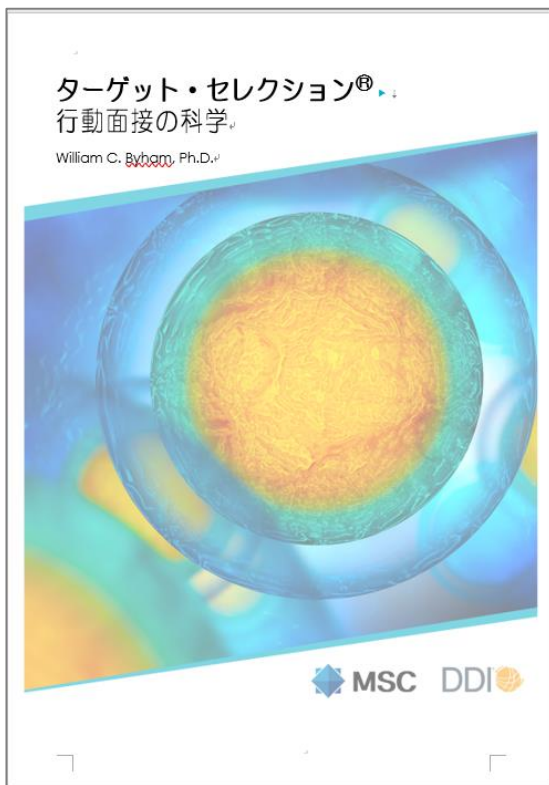


学習内容

- 良好な関係を築きながら面接を効果的に実施することで、候補者にとってポジティブな経験となるようにする。
- 行動質問によって、職務関連のスキルや行動を明らかにし、面接中のバイアスを最小限に抑える。
- 候補者の過去の行動について具体例を集め、職場での将来の行動を予測する。
- 候補者が職務と組織に対してどの程度の意欲を示しているかを判断する。

採用手法とツールを学ぶ：行動面接の科学

- ▶ 『行動面接の科学』では、研修形式でデータに基づいた意思決定がなぜ正確で一貫性のある公正な採用に繋がるのか、その方法と理由を学びます。感情や印象、バイアスを回避し、職務要件とデータを重視した体系的なプロセスに従って、候補者を選定できるようになります。

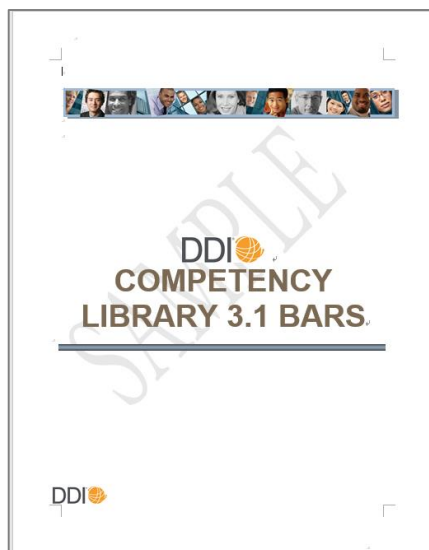


学習内容

- 明確に定義された職務基準（知識、経験、コンピテンシー、動機）に基づいて候補者を評価する。
- 面接での質問は、職務に関連する行動に焦点を当てる。
- 採用や昇進の決定を行う際、感情や印象ではなく、職務要件とデータを重視して行うことで、バイアスを回避する。
- 一貫性のある体系的なプロセスに従って、すべての候補者のデータを評価する。
- 複数の面接官が収集した候補者の情報を統合して、採用の決定を行う。

採用手法とツールを学ぶ：BARS（行動基準評価尺度による評価）

- ▶ BARSは、自社に求められる人材の評価基準を明確にするためにご活用いただけるツールです。応募者のパフォーマンスの有効性を3つのレベルで評価するために、選定いただいたコンピテンシー毎にそれぞれのレベルに関連する行動例を示しています。
- ▶ 本ツールを活用することにより、面接官の評価基準の標準化につなげることが可能となります。



＜例：コーチング＞

5:卓越 –常に効果的な行動をとっている:

- 個人がパフォーマンスを確実に向上させために、または新たな任務に備えるために、行動計画を策定し、取り組むよう働きかける
- 常にパフォーマンスへの期待を明確に伝え、を説得力のある形で改善や準備が必要な理由提示する

3:適度 –普段から効果的な行動をとっている

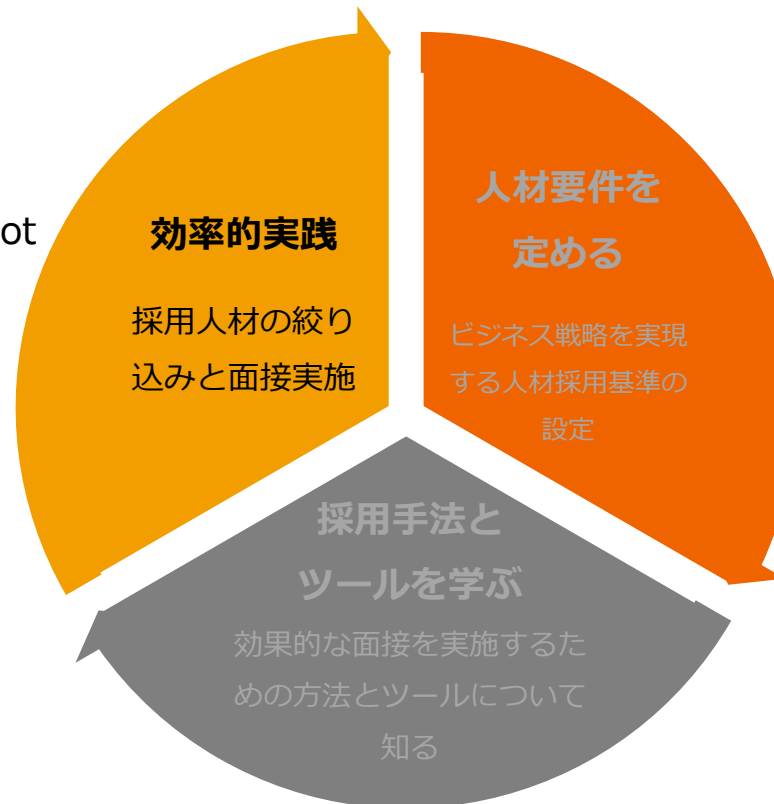
- 支援を求められた場合、パフォーマンスを向上させたり、新たな任務に備えるための行動計画の作成を支援する
- 常にパフォーマンスへの期待を明確に伝え、パフォーマンスを向上させること、または新しい任務に備えることの重要性を説明する

1:弱い –効果的でない行動をとり、効果的な行動を取る機会を逃す:

- 同僚がパフォーマンスを向上させたり、新たな責任に備えたりするための支援をほとんど提供しない
- パフォーマンスの向上や新たな任務へ準備することの重要性を説明することなく、曖昧で一般的な期待値を設定する

Target Selection System : 効率的実践

- Leadership Snapshot
- インタビューガイド
- 能力開発ガイド



- ビジネスドライバー
- Card Sort Spreadsheet
- コンピテンシーライブラリ

- 行動面接の技術
- 行動面接の科学
- BARS（行動基準評価尺度）

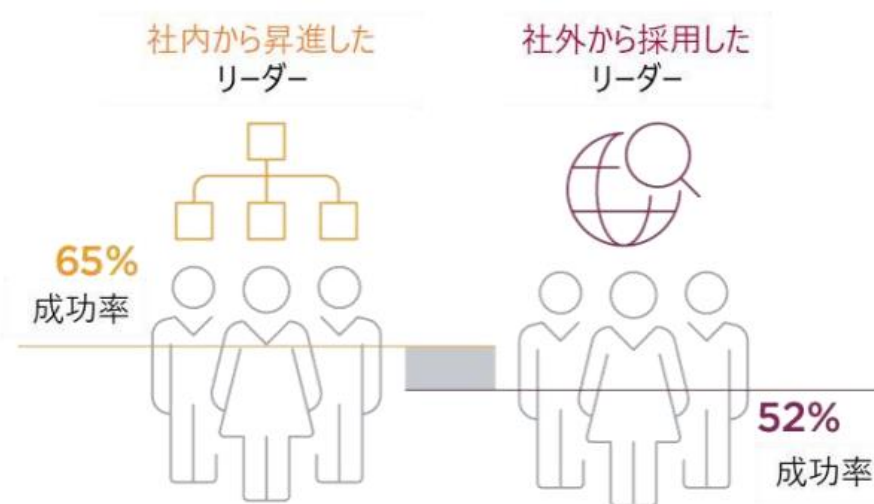
効率的実践：社外から採用したリーダーを成功に導くアセスメント

- ▶採用面接に加えて客観的な評価ツールであるアセスメントを用いることで、より多くの情報を持って判断をすることが出来、結果として採用の成功確率が向上します。

社外から採用されたリーダーの場合、社風に馴染みにくいことがあります。しかし、質の高いアセスメントを活用することで、候補者がどのように仕事に取り組んでいたかを把握し、そのリーダーが組織に適合するかを判断するための客観的なデータを得ることができます。

社外からの採用者の成功を左右する最大の要因は、新しい職務に就いた後にあります。入社後の研修やガイダンス、そしてリーダーシップ開発プログラムが彼らの成功に影響を与えます。

社内から昇進したリーダーと社外から採用したリーダーの成功率

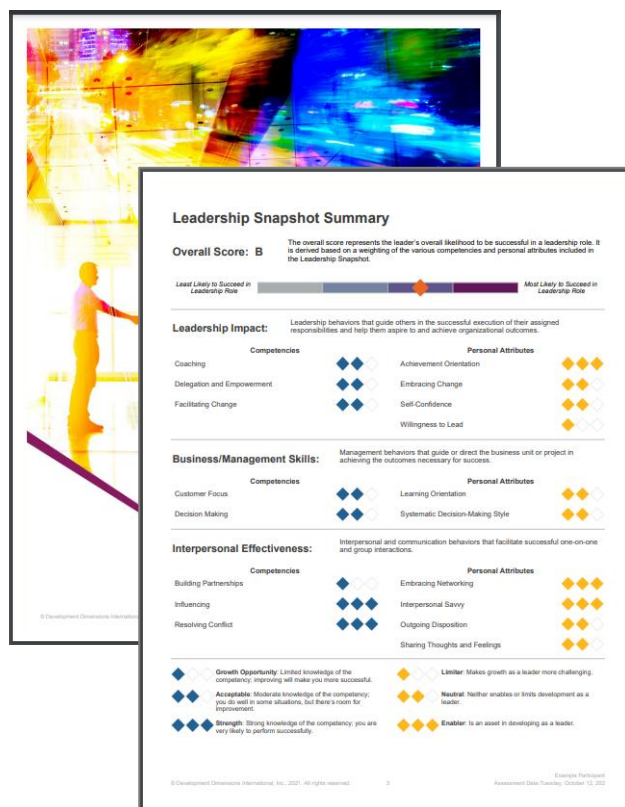


© Development Dimensions International, Inc. 2021. All rights reserved.

効率的実践：客観的評価ツール『Leadership Snapshot』

- ▶ 候補者の絞り込み作業には、想像以上の時間と労力がかかります。MSC/DDIでは候補者の絞り込みの一助となるアセスメント『Leadership Snapshot』をご用意しました。

【レポートイメージ】



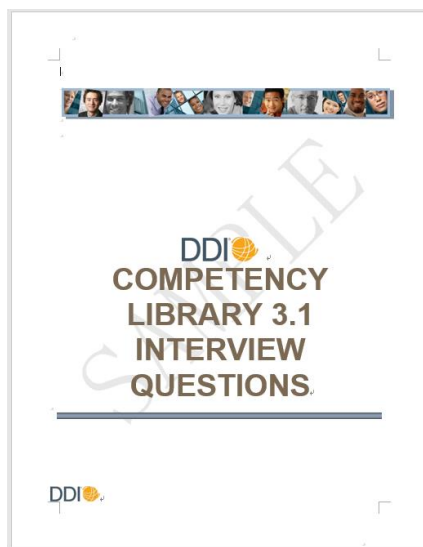
【概要】

Leadership Snapshotは、リーダーとしての知識と個人特性をWEB上で簡易的に診断し、候補者の絞り込みにご活用いただけるアセスメントです。

また、能力開発ガイドを備えるため、採用後の能力開発に繋げるツールとしてもご活用いただけます。

効率的実践：行動事例を引き出す『インタビューガイド』

- ▶ インタビューガイドは、面接を行う際に参考となる質問集となります。こちらも選定いただいたコンピテンシー毎に用意されています。候補者の過去の行動をコンピテンシー毎にあぶり出す具体的な質問例は、多忙な面接官にとって大きな労力の削減となります。

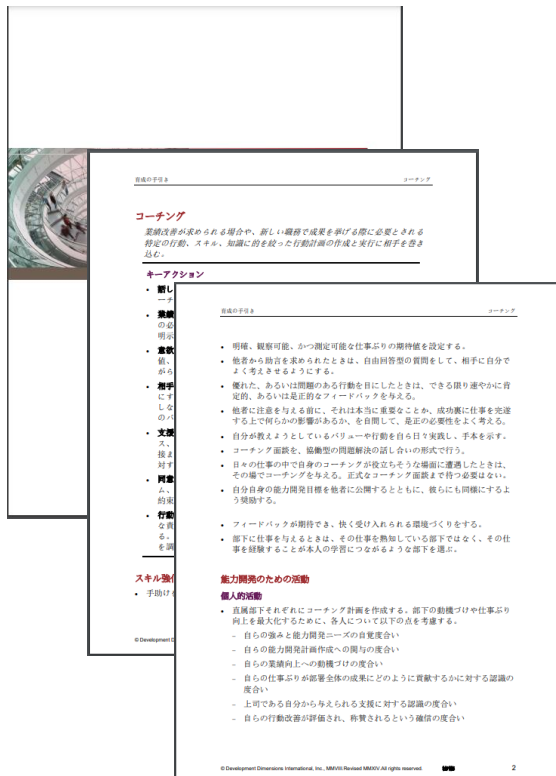


＜例：コーチング＞

- あなたが提供したフィードバックやアドバイスに対して、反対された時のことを教えてください
- 直属の部下／チームメンバーでコーチングが困難だと感じた人について教えてください。その人に対して、具体的にどのように対処しましたか？
- 同僚/チームメンバー/誰かをより成功するために、どのようなコーチングをしたか教えてください

効率的実践：採用後の育成に活用できる『能力開発ガイド』

- ▶能力開発ガイドは、能力を開発するための手引書となり、こちらもコンピテンシー毎に用意されています。採用後のスキル強化の方法や、能力開発に活用できる具体的な行動例が記載されています。



＜例：コーチング＞

■ 個人的活動

- ▶ 部下たちが「うまくできなかったこと」ではなく「うまくできたこと」を探し、指摘して、彼らの行動改善や成果を認識していることが彼らに伝わるようにする。
- ▶ 具体的でバランスのとれたフィードバックをタイムリーに行い、何が効果的だったか、どのようにすればより効果的か、をはっきりと伝える。

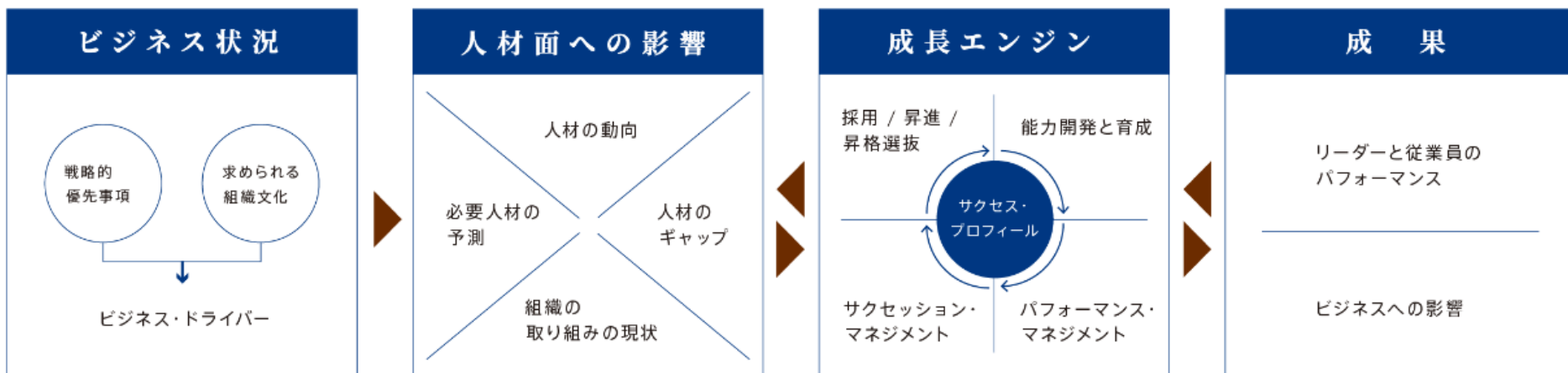
■ 他者の協力を得ての活動

- ▶ 自身のコーチング行動をその分野の専門家に観察してもらい、より効果的な方法も含めて、具体的なフィードバックを受ける。
- ▶ 自分自身の能力開発目的のみに使用することを説明して、相手の許可を得た上で、自らのコーチング面談をビデオ撮影する。ビデオを見直して自身のコーチング行動を自己評価し、次のコーチング面談に向けて、2～3項目の改善点の強化に取り組む。

APPENDIX

MSCのアプローチ

MSCは、ビジネス成果を生み出すためのリーダーシップ戦略フレームワークを用いて、お客様とともに組織と人材の課題にアプローチします。



サステナビリティ

コミュニケーション | アカウンタビリティ | スキル | 組織的整合性 | 測定評価

IT技術の活用