

科学的手法による採用面接支援ソリューション

タレント・セレクション・ エコシステムズ

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

2022.7.20.update

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は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

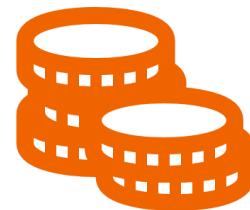
- 応募以降の採用プロセスにおいて適切な人材を見極めていなければ、本質的な課題の解決には至りません。



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

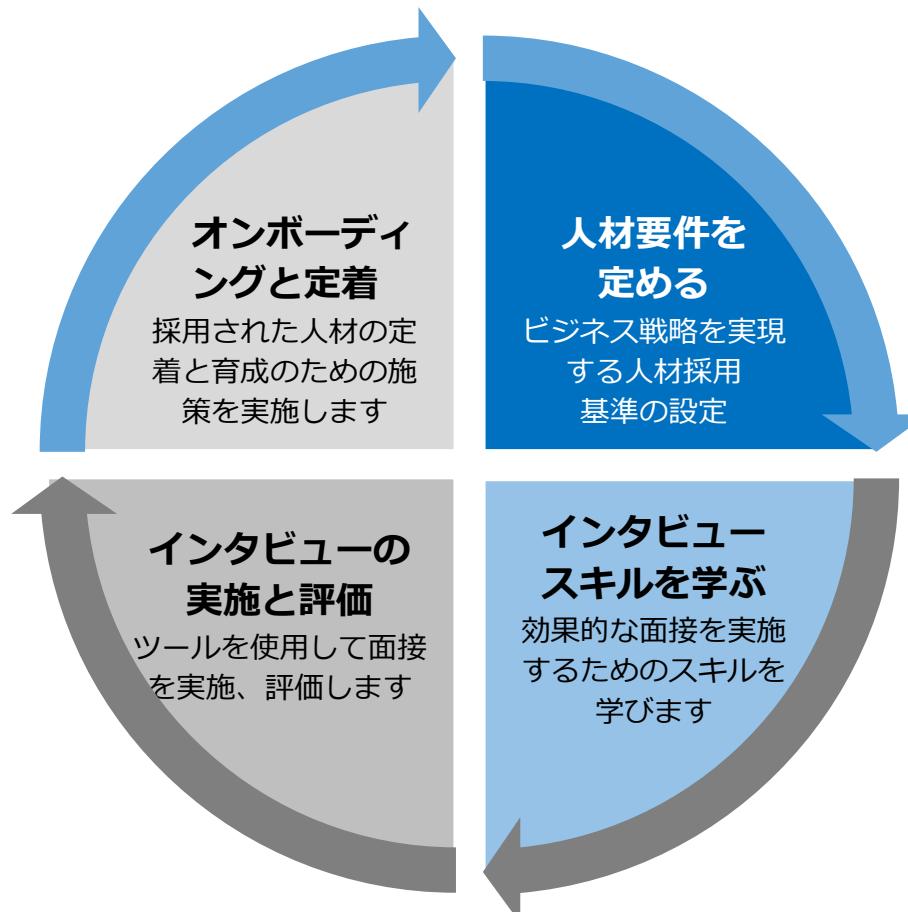
【人材の採用：企業が直面する課題】

1. 事業戦略を実行する人材が採用できていない
2. 人事と事業部門との間で求められる人材像が一致していない
3. コンピテンシーはあるが、面接で活用されていない
4. 現場面接官のインタビュースキルが不足している
5. 採用にかかる膨大なコストと時間を削減したい
6. 採用した人材が定着しない



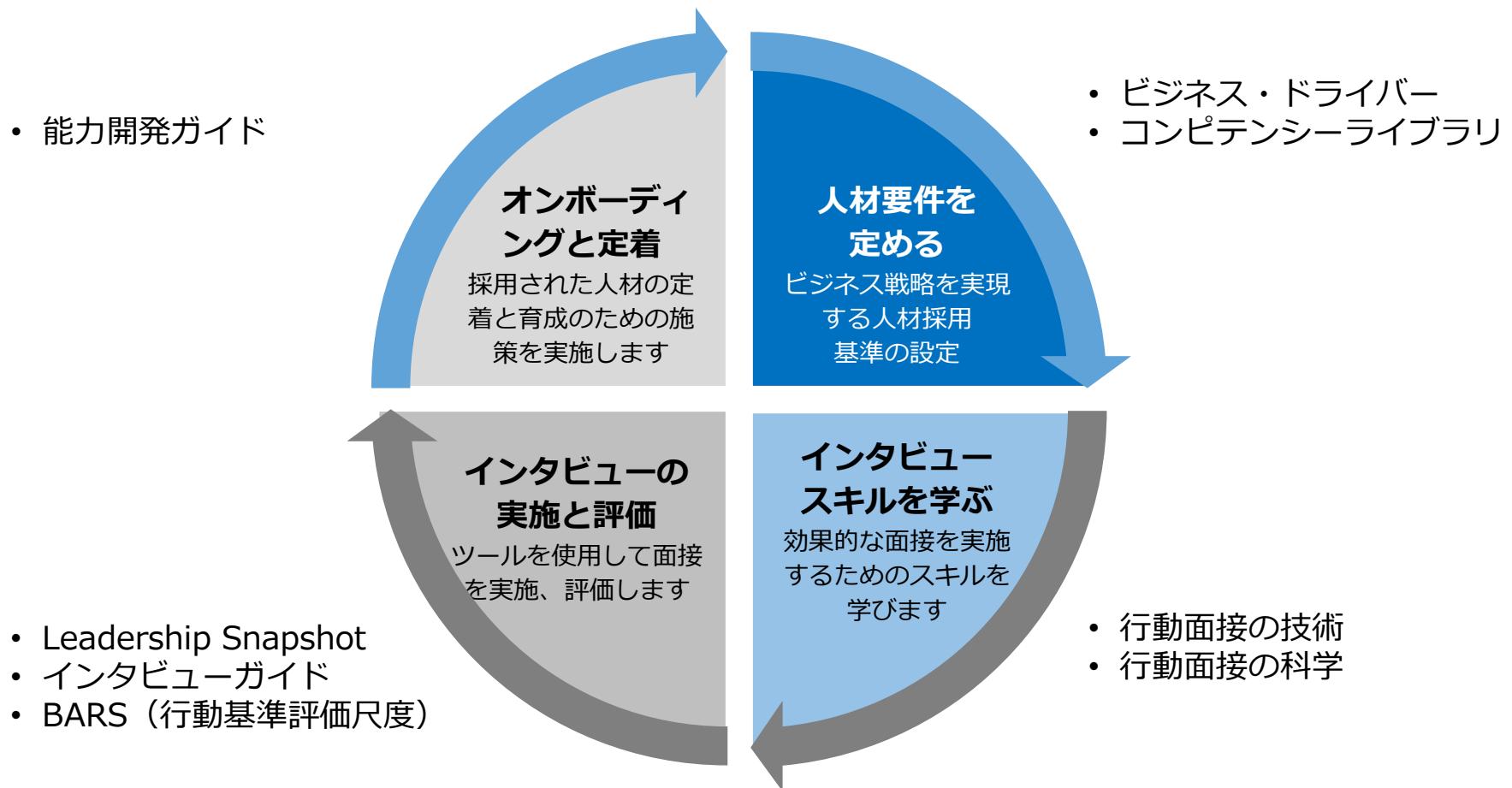
タレント・セレクション・エコシステムズ

- MSC/DDIが提供する**タレント・セレクション・エコシステムズ**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。



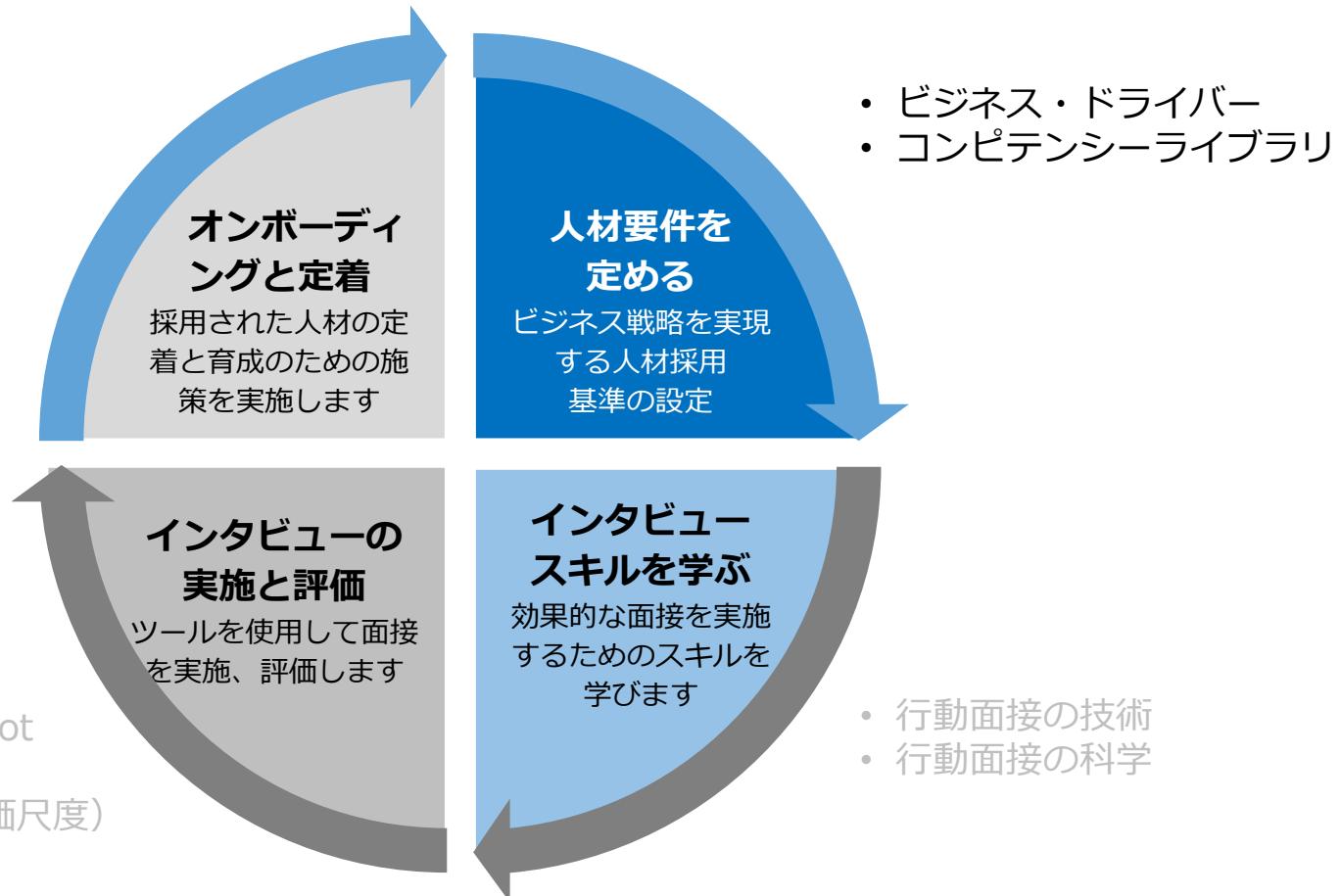
タレント・セレクション・エコシステムズ

- タレント・セレクション・エコシステムズは4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。



タレント・セレクション・エコシステムズ：人材要件を定める

- 能力開発ガイド



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

課題 1：事業戦略を実行する人材が採用できていない

課題 2：人事と事業部門との間で求められる人材像が一致していない

課題 6：採用した人材が定着しない

- 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。



1. ビジネスの優先事項

戦略的優先事項と求められる組織文化

2. ビジネス・ドライバー

上記を実現する為に、2～4年以内に
リーダーが乗り越えなければならない幅広い課題

3. サクセス・プロフィール（人材像）

上記の課題を解決するために必要な
リーダーに求められる知識、経験、
コンピテンシー、個人特性

■ ビジネス・ドライバーとは

ビジネスの優先事項（戦略的優先事項と求められる組織文化）
を実施し、ビジネスを前に進める（＝ドライブする）ために乗り越え
なければならないリーダーシップに関わる広範囲の課題のことを
指す。

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

課題1：事業戦略を実行する人材が採用できていない

課題2：人事と事業部門との間で求められる人材像が一致していない

課題6：採用した人材が定着しない

▶ 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 3. 新規事業開拓 4. 新規市場開拓 5. 新規顧客開拓 6. 新規供給網開拓 7. アライメント（整合性）とアカウンタビリティの作成 8. 組織構造の最適化 9. 組織風土の変革 10. 組織文化の強化 11. 組織機能の効率化 12. 組織風土のV字回復		 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 15. 組織運営の効率化 16. 組織風土の変革 17. 組織文化の強化 18. 組織機能の効率化 19. 効率性向上の促進	 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） 21. 新規事業開拓 22. 新規市場開拓 23. 新規顧客開拓 24. 新規供給網開拓 25. ソローハルゼ新規市場への参入 26. 競合戦略の実行 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
SAMPLE			

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

課題 1：事業戦略を実行する人材が採用できていない

課題 2：人事と事業部門との間で求められる人材像が一致していない

課題 6：採用した人材が定着しない

▶ 全てのビジネスドライバーには実行に必要となる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
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成本で提供できるようになる。 ・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。	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。 行動志向 継続的な改善 部門間協力 リスクへのチャレンジ 地域社会への貢献	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。 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。 SAMPLE 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。 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指す組織風土を形成する。	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。 ・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

人材要件を定める：コンピテンシーライブラリ

課題 1：事業戦略を実行する人材が採用できていない

課題 2：人事と事業部門との間で求められる人材像が一致していない

課題 6：採用した人材が定着しない

- 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。



コーチング Coaching

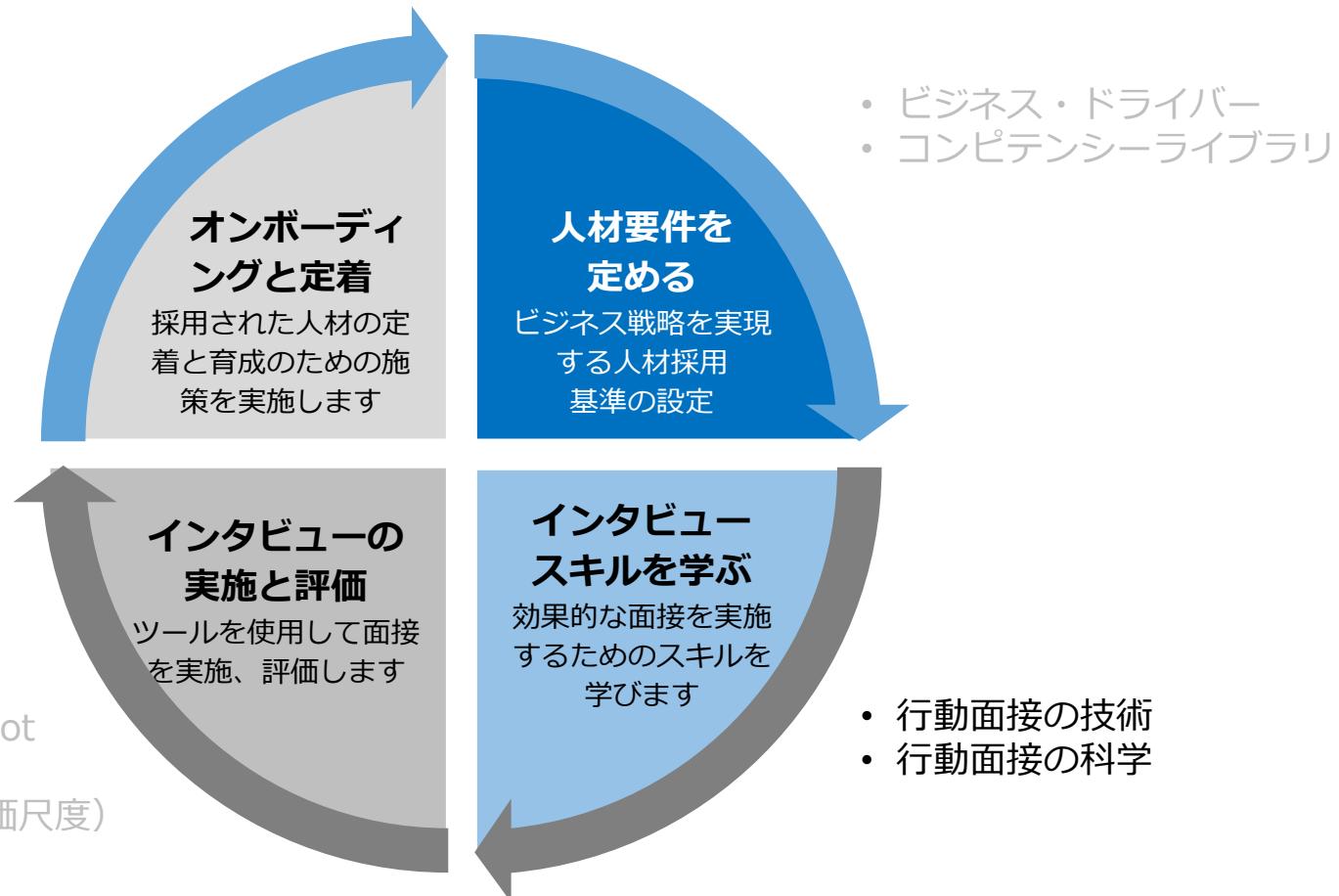
基盤改善が求められる場合や、新しい業務で成果を挙げる際に必要とされる特定の行動、スキル、知識に特化した行動計画の作成と実行に相手を巻き込む。

キー・アクション

- 話し合いの価値を調整する - 話し合いの目的と重要性を説明してコーチングセッションを開始する。
- 基本上の問題を明確にする - 新しい機会に要求される改善または準備の必要性を説明し、明確にする。個人、チーム、組織に対する影響を示す。具体的および明確にするうえで情報を提供する。
- 意見を練習する - 業績の課題には適切に言及しながらも、相手の価値、進捗状況、意図を認める。合意した行動に対する責任を強調しながら個人の懸念に共感する。
- 相手を巻き込む - 相手に尋ねることで、問題とその原因をさらに明確にする。相手からアイデアを引き出し、それを土台にして、意見交換しながら計画を立てる。相手から聞き出すことと、自分が話をすることのバランスを取る。
- 支持する - 改善の提案、効率の良い方法、能力開発に必要なリソース、模範例、または試験的に試す機会を提供することによって、(直面または前者をして)支持を提供する。効果的に成果を出すことに対する相手の意欲と能力に対する自信を伝えます。
- 同意を取りつける - 計画が実行された場合に予想される、個人、チーム、組織への影響を説明する。実績の課題への対処に対する相手の意欲と能力を確認する。
- 行動計画を作成する - 個人が取るべき具体的な行動をまとめる。明確な名前は作成目標、達成方法の測定基準、リヨード（反応日）を割り当てる。達成状況および結果を追跡チェックする。活動を追跡し、方向性を調整する。

タレント・セレクション・エコシステムズ：インタビュースキルを学ぶ

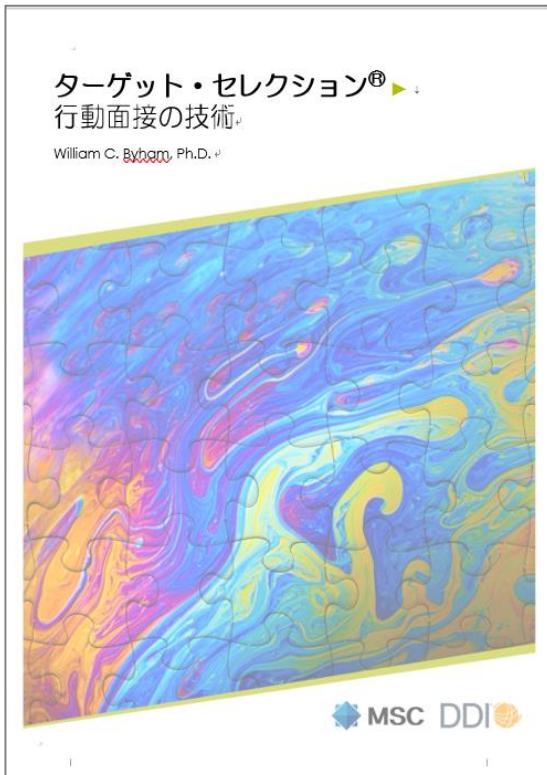
- 能力開発ガイド



インタビュースキルを学ぶ：行動面接の技術

課題4：現場面接官のインタビュースキルが不足している

- 『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。



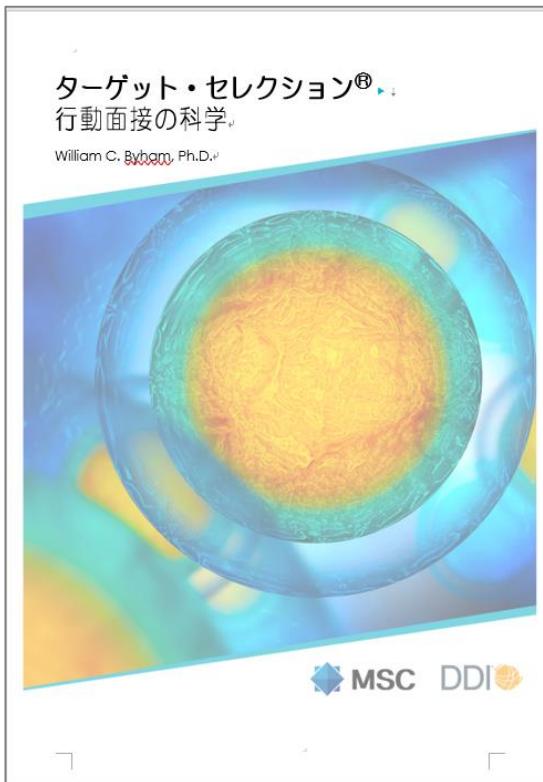
学習内容

- 良好的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。

インタビュースキルを学ぶ：行動面接の科学

課題4：現場面接官のインタビュースキルが不足している

- 『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。

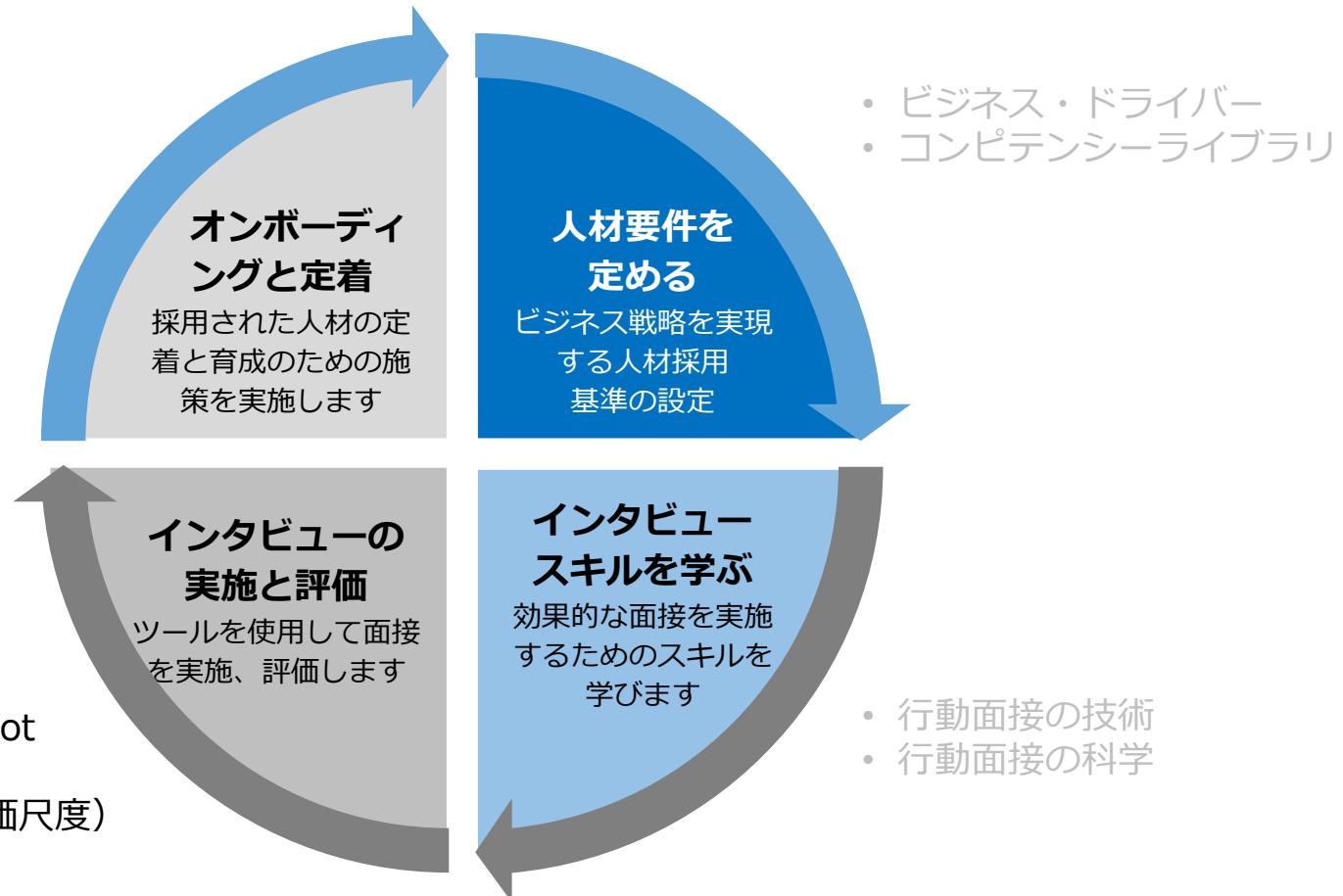


学習内容

- 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。

タレント・セレクション・エコシステムズ：インタビューの実施と評価

- 能力開発ガイド



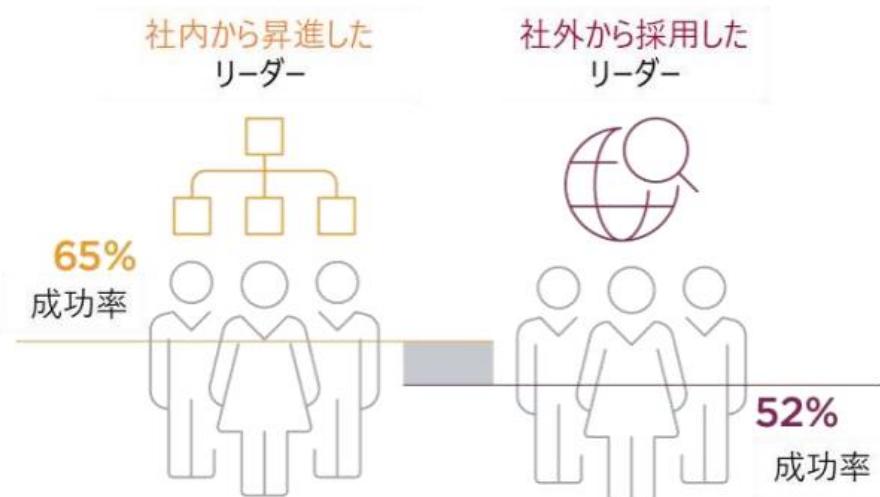
インタビューの実施と評価：社外から採用したリーダーを成功に導くアセスメント

- 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



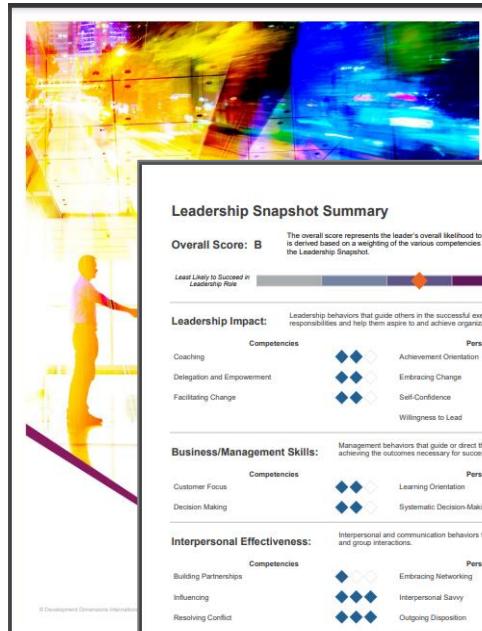
© Development Dimensions International, Inc. 2021. All rights reserved.

インタビューの実施と評価：客観的評価ツール『Leadership Snapshot』

課題5：採用にかかる膨大なコストと時間を削減したい

➤ 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。

結果は即時に判る為、採用プロセスに支障が出ることはありません。

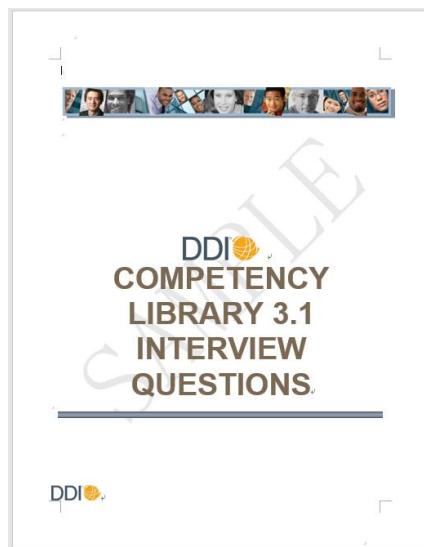
また、能力開発ガイドを備えるため、採用後の能力開発に繋げるツールとしてもご活用いただけます。

インタビューの実施と評価：行動事例を引き出す『インタビューガイド』

課題3：コンピテンシーはあるが、面接で活用されていない

課題5：採用にかかる膨大なコストと時間を削減したい

- ・ 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をご活用いただくことは、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>

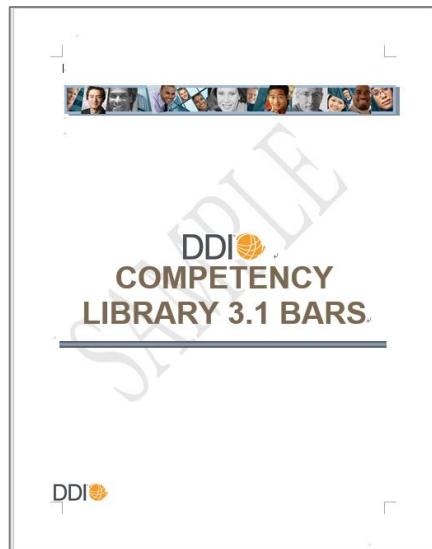
- あなたが提供したフィードバックやアドバイスに対して、反対された時のこと教えてください
- 直属の部下／チームメンバーでコーチングが困難だと感じた人について教えてください。その人に対して、具体的にどのように対処しましたか？
- 同僚/チームメンバー/誰かをより成功するために、どのようなコーチングをしたか教えてください

インタビューの実施と評価：BARS（行動基準評価尺度による評価）

課題4：現場面接官のインタビュースキルが不足している

課題5：採用にかかる膨大なコストと時間を削減したい

- 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。
- 面接を実施する前に、各コンピテンシーの1、3、5の内容を検討し、自社の対象業務の尺度値を確認します。



<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

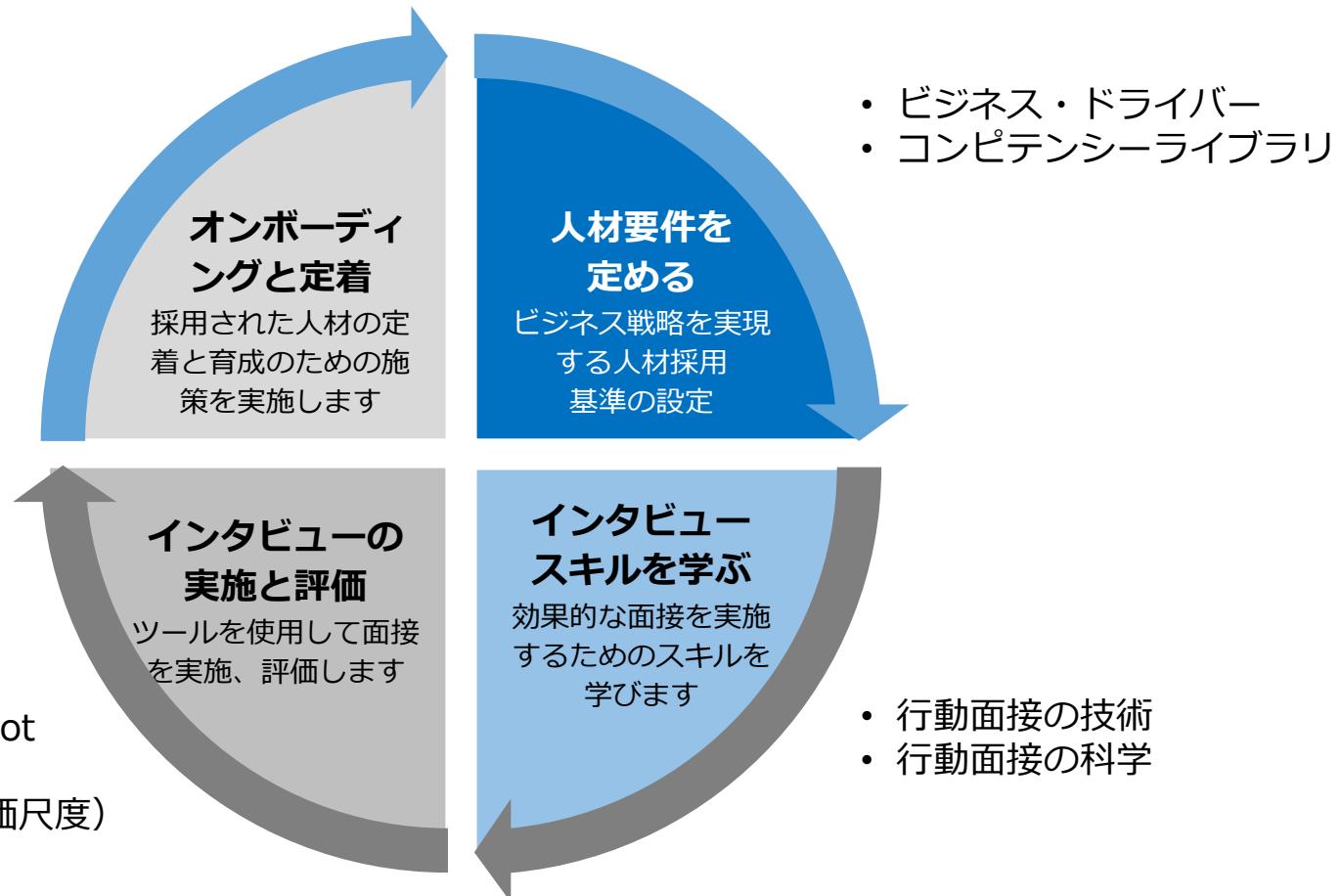
- 支援を求められた場合、パフォーマンスを向上させたり、新たな任務に備えるための行動計画の作成を支援する
- 常にパフォーマンスへの期待を明確に伝え、パフォーマンスを向上させること、または新しい任務に備えることの重要性を説明する

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

タレント・セレクション・エコシステムズ：オンボーディングと定着

- 能力開発ガイド



オンボーディングと定着：採用後の育成に活用できる『能力開発ガイド』

課題5：採用にかかる膨大なコストと時間を削減したい

課題6：採用した人材が定着しない

- 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「うまくできしたこと」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。

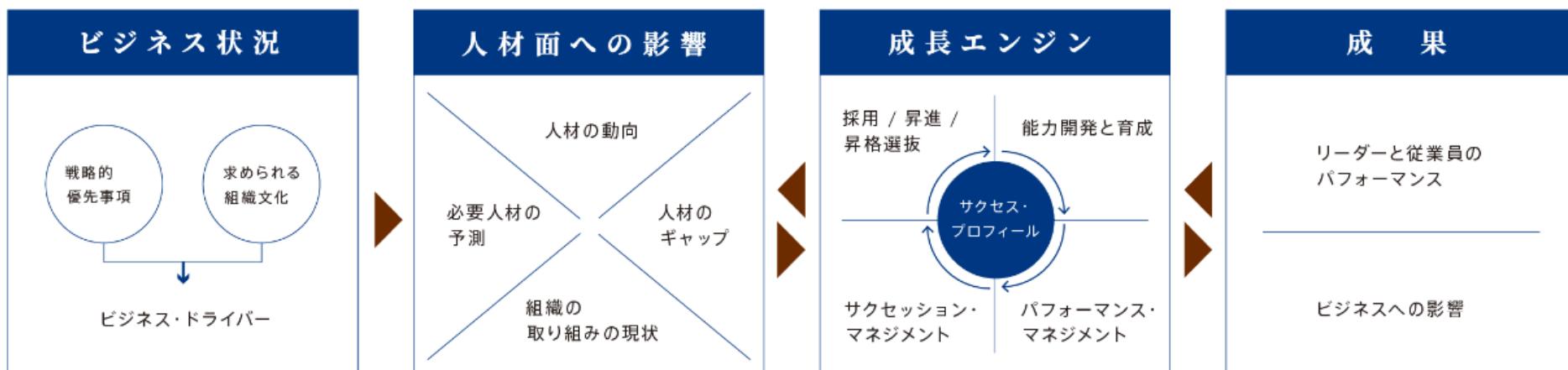
■他者の協力を得ての活動

- 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

