HaKaSe 診断を用いた部門・職種別の個性マッチ度分析

― ペルソナマッチによる部門適合度の測定と効果検証 ―

人的資産研究所

本レポートでは、パーソナリティ診断ツール「HaKaSe 診断」を用いた、部門・職種に最適化された個性マッチ度の分析について、その有効性を入社後の活躍および登用の指標から検証した結果を報告する。HaKaSe 診断は、診断結果からビジネスにおいて必要とされる定性スキルの発揮しやすさが判定でき、本レポートではこれを部門ごとのスキル要件と照合して人物像とのマッチ度を指数化した指標「ペルソナマッチ」を構成している。検証は診断導入企業 1 社を対象とし、中途入社者の入社後サーベイの推移と、抜擢人材の昇進率という二つの側面から実施した。その結果、ペルソナマッチスコアが高い層は入社後のサーベイスコアが成長し、昇進率においても非ペルソナマッチ層を上回る差が生じている。

1. HaKaSe 診断を用いた個性マッチ度分析

1.1 概要

HaKaSe 診断は、個々人の反応・思考・行動といった多層的な性質を測定し、数値化したデータを各種分析へ応用できる点に強みを持つ性格診断ツールである。心理学で広く使用されているビッグファイブ理論を土台としつつ、対人コミュニケーションの分析手法である交流分析の知見を組み合わせることで、その人がどのような性格かにとどまらず、職場でどう振る舞い周囲とどのような相互作用を生むかまで予測できるよう設計されている。本レポートで扱う個性マッチ度の分析もその応用の一つであり、部門・職種が求めるスキル要件と個々人の性質のマッチングを数値化することを意図している。

診断結果から測定可能な要素の一つに、ビジネススキルが存在する。これはビジネスにおいて必要とされる定性スキルを指し、活躍要因に関するメタ研究をレビューしたうえで15項目が選定された。診断結果からは、対象者が発揮しやすい、すなわち伸びしろが大きいスキルが何かについて、順位付けによる判定がアウトプットされる。15 項目の名称と定義は図 1 に示すとおりである。

名称	詳細
コミュニケーション	他者の感情や事情に関して積極的に理解し適切なコミュニケーションを取る力
主体的な行動	現在・将来起きる問題について情報収集し、問題を理解し、改善に向けて動く力
目標達成意識	目標の達成や高い成果を出すことを強く意識して行動する力
人脈づくり	必要な協力を得るために組織内外の人間関係を構築、維持する力
周囲へのサポート	自分の役割として決められたことを超えて困っている他者を積極的に助ける力
自信	自分の考えや意見に確信を持ちゆるぎない信念や責任感を持って行動する力
情報収集力	市場動向や環境の変化など組織に影響を与えそうな情報を積極的かつ正確に集める力
継続力	物事を長期的に継続し、周囲からのフィードバックを得ながら自己改善に努める力
論理的思考	直面した状況に対して、論理的な思考で問題を整理し適切な分析を行う力
リーダーシップ	向かうべきゴールやビジョンを示して周囲を巻き込み、先導する力
創造性	新しいアイディアを作り出したりそれを実現させようと行動する力
冷静な対応	困難な状況においても、感情に左右されることなくパフォーマンスを維持する力
顧客志向	サービスを提供する相手（顧客）のニーズを積極的に理解し実現のため尽力する力
進行管理	成果を最大化するために、周囲に適切な目標と手段を提示し進捗の管理や指導を行う力
本質を理解する力	様々な問題や事象を関連付けて理解し物事の大枠や本質を把握する力

図 1　ビジネススキル 15 項目の名称と定義

© SEPTENI HOLDINGS CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

1.2 ペルソナマッチの算出ロジック

ペルソナマッチ（以下 P マッチと呼ぶ）とは、対象者がビジネスにおいて発揮しやすいスキルと、部門・職種との相性を表す指標である。ビジネススキル15項目のうち、部門ごとに重要度の高い 5 項目をスキルセットとして選定し、対象者の発揮しやすさとの適合度を定量化する構造を採っている。スキルセットの構成は任意であるため、設計上の自由度は高い。本検証では、活躍データに基づくレコメンドと部門長の定性判断を併用する方式を採用した。

算出されたスコアは 100 を最大点とする指数であり、対象者がその部署で必要な強みを発揮できそうか、が定量化される設計。①まず計15個のスキルの中から「部門で重要度が高いもの 5 個」を選定し②その 5 個のスキルに対して、特定の対象者が 10 点満点でそれぞれが何点だったかを計算③最終的に総計を 2 倍し 100 点満点に変換した。マッチ人材か否かの区分分けにあたっては在籍社員全体の平均値を基準値とし[1]、これを上回る層をＰマッチ層、下回る層を非Ｐマッチ層として扱った。

2. 検証方法

2.1 集計対象

本検証では、HaKaSe 診断を導入する企業 1 社において部門ごとの P マッチを設計し、実際の在籍社員のスコアと入社後の活躍・昇進との関係性を分析した。当該企業は、スキルセットのレコメンド算出に必要な査定情報が十分に蓄積され、部門ごとの活躍傾向を特定できる状態にある。加えて、各部門長の協力を得て定性要件の調整まで実施できる環境が準備できたため、対象として選定した。対象者は 2024 年以降の中途入社者[2]と、2025 年以降に各部門で選出された抜擢人材[3]である。

2.2 説明変数と目的変数

説明変数には、所属部門ごとに算出した P マッチスコアを用いた。スキルセットの選定では、まず各部門の既存社員の活躍傾向をもとに 5 項目すべてをレコメンドとして提示し、そのうち全職種共通の要件 2 項目をあらかじめ固定したうえで、残る 3 項目を部門長が入れ替え可能な変動枠として設定している。変動枠を設けた設計は、活躍による過去傾向だけでなく、未来の採用においてこれから必要となる人物像を反映させることを意図している。実際には 19 求人中17求人で入れ替えが発生し、変動枠として設定した全 57 スキルのうち 31 スキルが入れ替わった。変更率は54%となっている。部門別のスキルセットの例は表 1 のとおりである。

区分	営業部門 A	コンサル部門 B
共通固定要件（2 項目）	主体的な行動／顧客志向	主体的な行動／顧客志向
変動枠（3 項目）	コミュニケーション／目標達成意識※／論理的思考※	情報収集力／論理的思考／創造性

表 1　部門別スキルセットの例（※は部門長判断によりレコメンドから入れ替えたスキル）

目的変数には、中途入社者の入社後の 360 度評価（以下サーベイと呼ぶ）と、抜擢人材の昇進率の 2 種類を設定した。前者の基準日は入社後 1 回目から 4 回目までを対象としており、評価が半期に 1 度の実施であることから、入社からおおむね 1 年半から 2 年経過までが範囲となる[4]。後者の抜擢人材は、非管理職の活躍人材に対し管理職相当の役割を与える制度。実際に後の昇進が確約されるわけではないので、抜擢人材の中でも昇進非昇進が分かれ、今回はその昇進率を変数としている。

2.3 分析手法

中途入社者については、基準値[5]によりＰマッチ層と非Ｐマッチ層に区分し、サーベイ回次ごとのスコア平均を比較したうえで、Ｐマッチスコアと入社後3・4回目のサーベイスコア平均の相関係数を算出した。抜擢人材については、区分により昇進率を比較している。

3. 検証結果

3.1 中途入社者の入社後サーベイ

区分ごとのスコア平均推移を図 2 に示す。P マッチ層（n＝15）は 1 回目の 3.49 から 4 回目の 3.95 へと単調増加している一方、非Ｐマッチ層（n＝12）は 2 回目の 3.70 まで上昇した後に停滞し、4 回目は 3.61 にとどまった。初期からサーベイ 4 回目、すなわち入社 2 年目にかけて差分の

[1]在籍社員に対し各部門のスキルセットに応じたＰマッチを算出したところ、全体の平均値は 56 となった。
[2]新卒の初期は実務適性よりも環境適応の側面が強く表れ、活躍の交絡要因となるため、中途入社者のみを対象とした。新卒の初期適合については、配属の相性分析を扱う別レポートで検証している。
[3]各部門で次期管理職・部門長になりうる人材をプレ任命という形で抜擢し、実務上 1 つ上の階層の役割を与える制度。任命から 12 か月以上経過した者を集計対象とした。
[4]2 年を超えると組織編成の影響で入社時組織からの異動や役割の変化が発生しやすく、設定したスキルセットによる検証の妥当性担保のため、対象期間に上限を設けた。
[5]中途のサーベイスコア分析における区分分けは、n 数のバランス化のために便宜的に基準値を 64 へ引き上げた。

© SEPTENI HOLDINGS CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

開く結果となっている。この推移の差（P マッチ層の方がサーベイスコアが伸びる傾向）については、各部門が求める人物像（ペルソナ）と近い P マッチ層の方が、チームや職務との相性が良いことで入社後スムーズに成長したことが要因と推察している。

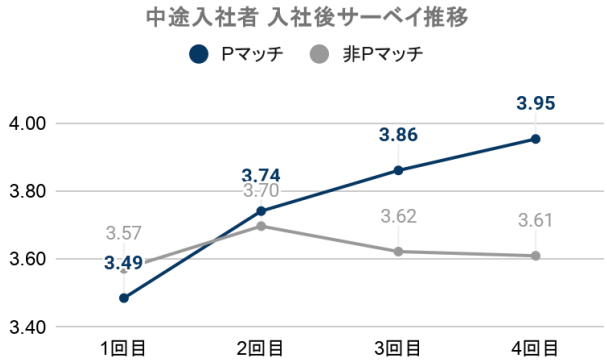


図 2　区分別 中途入社者の入社後サーベイスコア平均推移

続いて、P マッチスコアと入社後 3・4 回目のサーベイスコア平均との相関係数を図 3 に示す。相関係数は 0.422（n＝27）であり、統計的な有意性を表す p 値は 0.05 を下回った。両変数のあいだには正の相関が認められ、部門のスキル要件に対する適合度が入社後の活躍水準と関連しうることを示している。

項目	サーベイスコア平均
Pマッチスコア	0.422*

p値「」：<0.05」
*n数：27
*サーベイスコア平均：入社後3,4回目のスコア平均（年次で1~2年目にあたる）

図 3　P マッチスコアとサーベイスコア平均の相関係数（n＝27）

3.2 抜擢人材の昇進率

区分ごとの昇進率比較を図 4 に示す。昇進率は P マッチ層（n＝24）が 71%、非 P マッチ層（n＝30）が 53%となり、区分間で 18%程度の差が生じた。実際の登用という結果指標においてもサーベイと同方向の差が現れている。

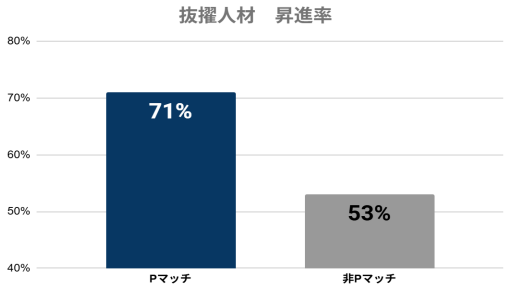


図 4　区分別 抜擢人材の昇進率

続いて、各種検定による数値結果を図 5 に示す。マッチ区分と昇進有無で $\chi 2$ 乗検定を行ったところ、p 値は 0.19 と有意な結果とはならなかったが、同様にクラメールの連関係数を算出したところ、係数は 0.18 と弱い関連が見られた。前者の p 値については今後データ数の確保を継続して行い、有意性の再検証を実施する予定である。

χ2乗検定

p値	0.19

クラメールの連関係数

統計検定量（χ^2）	1.72
連関係数	0.18

図 5　$\chi 2$ 乗検定およびクラメールの連関係数（n＝54）

4. まとめ・今後の展望

今回の分析から、P マッチスコアと入社後の活躍・昇進率との間には一定の関連性があることが判明した。サーベイ推移では区分間の差が経時的に拡大し、相関分析においても有意な正の関係が認められている。昇進率でも 18%程度の差が確認されており、複数の観点から整合的な結果が得られたといえるだろう。

P マッチは部門ごとにスキルセットを定義できるため、配属先が一定固定される中途採用のアセスメント導入等にも活用が期待される。もっとも本検証は 1 社・限られた対象者数にとどまるため、対象を広げた継続的な検証が今後の課題となる。今後は部門ごとのスキルセット選定をより精度高く行うための分析や仕組みづくりにも注力し、特定会社内のみならず、より一般化した再現性の高い指標へのブラッシュアップを目指したい。

© SEPTENI HOLDINGS CO. , LTD. ALL RIGHTS RESERVED.