



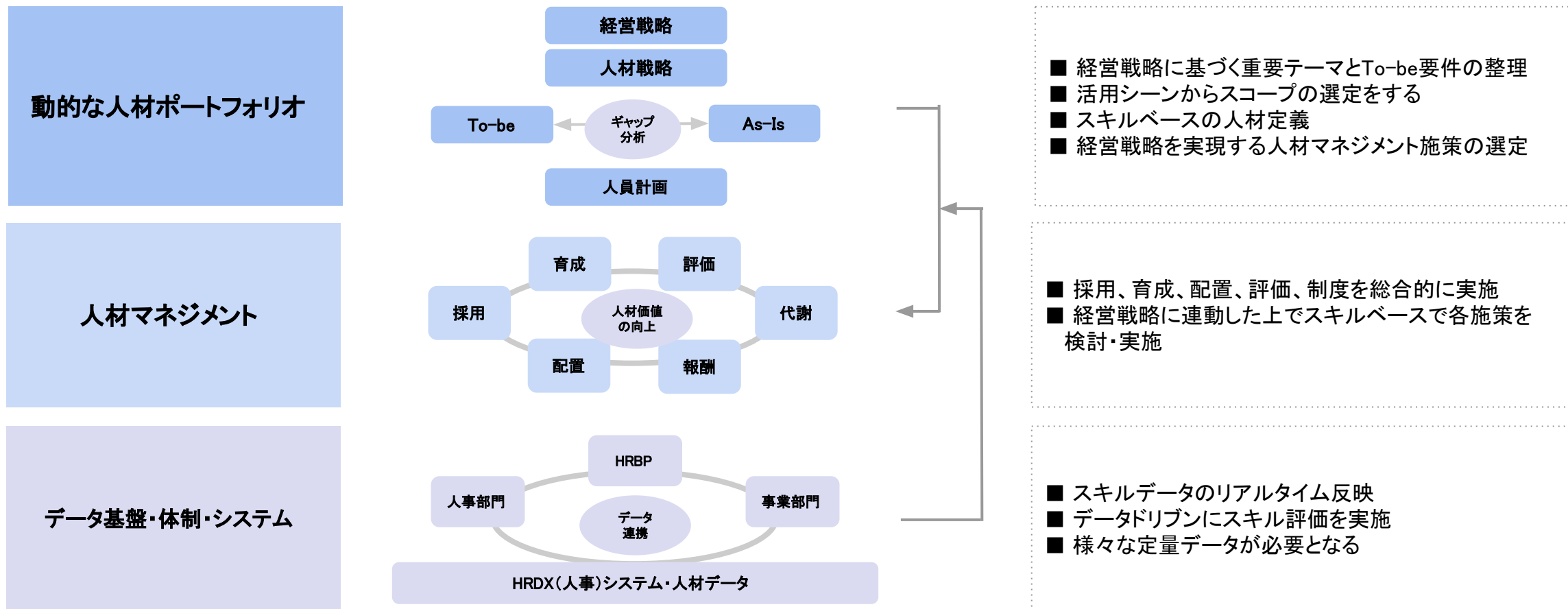
KOTORA

事業成長を加速する 動的な人材ポートフォリオ構築法

動的な人材ポートフォリオの構築ステップ

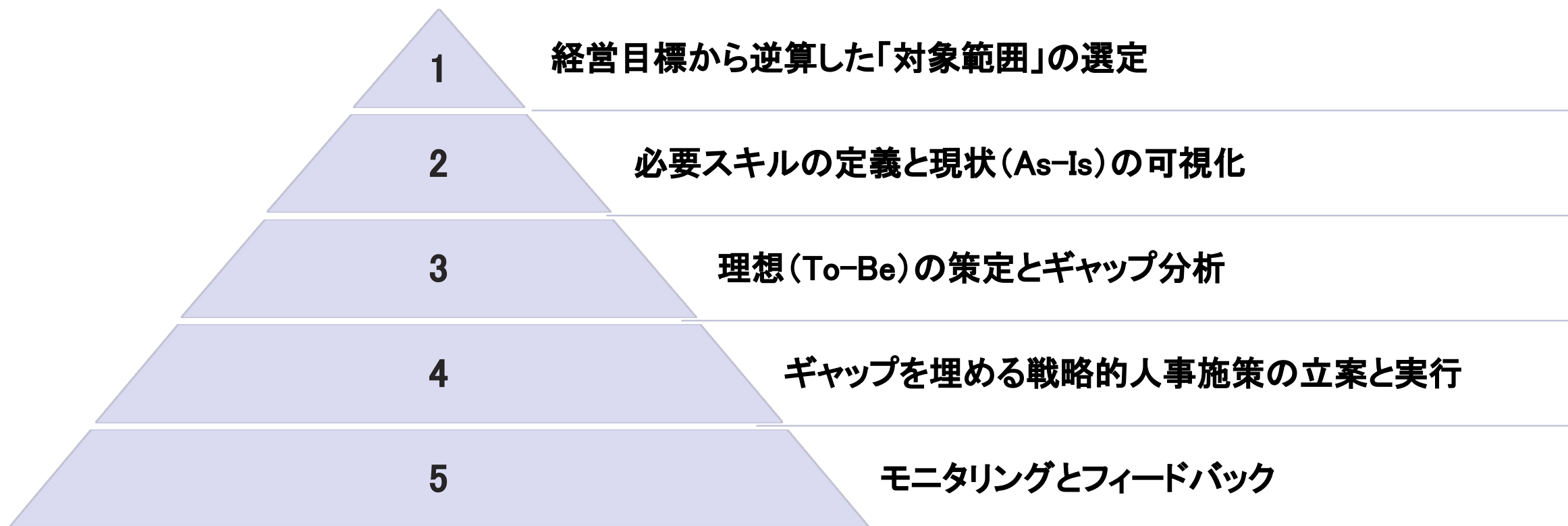
動的な人材ポートフォリオ構築の全体像

動的な人材ポートフォリオの構築は、経営戦略・人材戦略から、「採用」「育成」「評価」といった具体的な人事施策まで関わってきます。また、一度きりのプロジェクトではなく、事業戦略と連動しながら、継続的にPDCAサイクルを回す必要があります。



動的な人材ポートフォリオ構築の実践ステップ

ここでは、動的な人材ポートフォリオの構築から運用までを、5つの実践的なステップに分解して解説します。



【並行実施】動的運用のためのデータ基盤・仕組みの構築





ステップ1: 経営目標から逆算した 「対象範囲」の選定

全社一律で完璧なポートフォリオを構築しようとする、時間とコストがかかり形骸化しがちです。まずは、**事業戦略上の重要度から、最もインパクトの大きい領域に対象を絞ることから始めます。**

事業戦略の具体化

中期経営計画などから、「3年後にAIを活用したDX支援事業の売上を3倍にする」「今後5年でグローバル市場でのシェアを20%向上させる」といった、具体的で測定可能な事業目標を確認します。

対象領域の選定

事業目標の達成に最もクリティカルな事業部、職種、階層を特定します。例えば、「DX支援事業本部のコンサルタント以上の全従業員」や「海外拠点の次期マネージャー候補層」といった形で、優先的にポートフォリオを構築する対象を定めます。

対象範囲を明確に定めることで、限られたリソースを最大の効果が得られる領域に集中投下することができます。

ステップ2: 必要スキルの定義と現状(As-Is)の可視化

対象範囲が決まったら、次にその事業を推進するために必要な「スキル」を定義し、現状の人材の質と量を客観的に把握します。
ここでは、ステップ1で選定した「DX支援事業本部のコンサルタント以上の全従業員」を例に説明します。



スキル定義と体系化

事業成功に必要なスキルを洗い出し、以下のように分類して「**スキルタクソミー**」を作成します。

- ・ソリューションスキル : DX戦略立案、SaaS導入支援など
- ・テクニカルスキル : データ分析、クラウド技術など
- ・ソフトスキル : 顧客折衝、プロジェクト管理など

各スキルには明確なレベル定義(例: Lv1 概要を理解～Lv4 指導可能)を設定し、評価基準を定めます。



現状(As-Is)の可視化

定義したスキルタクソミーに基づき、従業員のスキルを評価・可視化します。スキル評価の際は、上長評価や360度評価、アセスメントツール等を活用し、多角的に評価することが重要です。

「誰が、どのようなスキルを、どのレベルで保有しているか」という人材の「質」と、各スキルレベルの人員数という「量」を正確に把握します。

スキルの可視化は、単なる「棚卸し」ではなく、組織の現在地を客観的に把握するための重要なステップです。

この段階で得られた具体的なデータが、次のステップでのギャップ分析の基礎となり、より精度の高い戦略的人事施策の立案に繋がります。

ステップ3: 理想 (To-Be) の策定とギャップ分析

現状を把握した上で、ステップ1で設定した **経営目標を達成した未来 (To-Be) の理想的な人材構成を描き、現状 (As-Is) との差分を明確にします。**

理想の要員計画 (To-Be) の策定

数年後の事業目標から逆算し、「DX戦略をリードできるマネージャーが5名、AIモデルを構築できる専門家が10名必要」といった形で、職務やスキルレベルごとに必要な人員数(量)と質を定義します。

As-Is と To-Be のギャップ分析

ステップ2で可視化した現状と、ここで策定した理想像を比較します。
「AI専門家が目標に対して8名不足している」「一方で、従来のITインフラ領域では人員が過剰気味である」など、量と質の両面でギャップを具体的に特定します。

ギャップ分析では、単に「不足している」「過剰である」という量的な側面だけでなく、「どのようなスキルが、どの程度不足しているか」という質的な側面も重要です。



ステップ4: ギャップを埋める戦略的人事施策の立案と実行

特定されたギャップを埋めるため、スキルベースで最適な人材マネジメント施策を組み合わせ、実行計画に落とし込みます。

採用

不足スキルを持つ人材を外部から獲得する(中途採用、新卒採用)。

育成

既存社員のスキルを向上させる(リスクリング、アップスキリング研修)。

配置

最適なポジションへ人材を動かす(異動、抜擢、プロジェクトアサイン)。

リテンション

キーとなる人材の離職を防ぐ(エンゲージメント向上施策、インセンティブの導入)。

代謝・再配置

スキルが陳腐化した領域や過剰人員に対し、新たな役割への転換を促したり、組織の新陳代謝を活性化させたりする。

実行計画への落とし込み

例えば「不足しているAI専門家8名」に対し、「経験者3名を採用し、既存社員5名をリスクリングで育成する」といった具体的な計画を立て、優先順位とタイムライン、予算を決定し、実行に移します。この際、育成施策と評価・報酬制度を連動させるなど、施策間の相乗効果も考慮します。

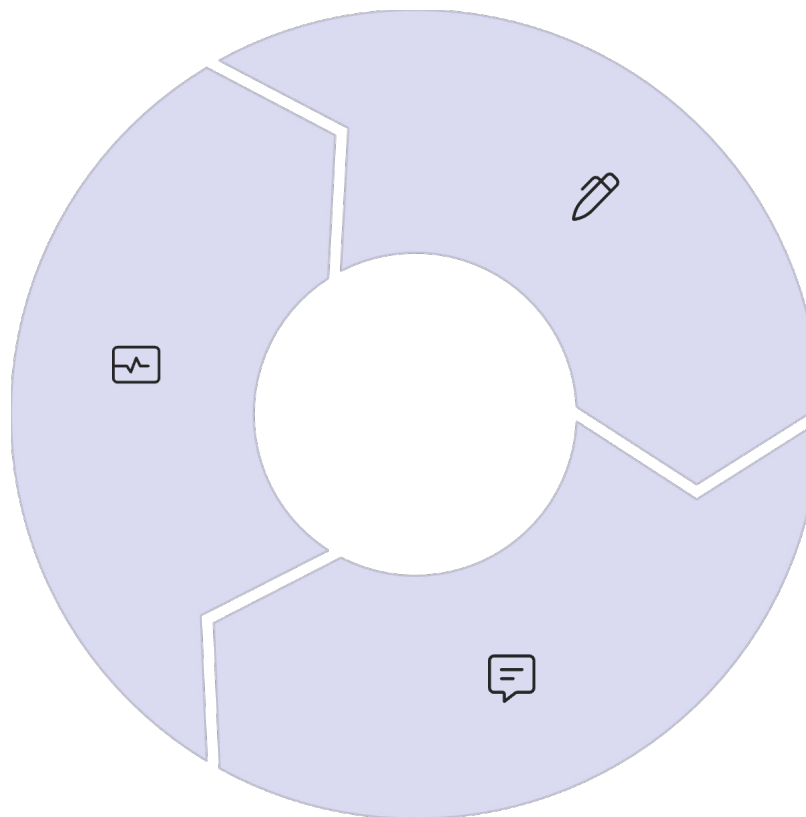
施策の選択と組み合わせは、単にギャップを埋めるだけでなく、コスト効率、実現可能性、スピード、組織文化への影響なども考慮して決定することが重要です。

ステップ5: モニタリングとフィードバック

実行した施策が計画通りに進んでいるか、ポートフォリオ全体が理想の姿に近づいているかを **継続的に観測し、軌道修正を行います。**

KPIモニタリング

「採用進捗率」「研修修了者のスキルレベル向上度」「キーパーソンの離職率」など、施策ごとに設定したKPIを定期的に測定します。



ポートフォリオへの反映と再評価

モニタリング結果や新たに発生した環境変化をデータ基盤を通じてポートフォリオに反映させます。これにより、ポートフォリオは常に最新の状態に保たれます。

戦略へのフィードバック

当初の計画と実績の乖離を分析し、「採用市場の変化により、育成の比重を高めるべき」「新たな競合の出現により、別のスキルセットが必要になった」など、次の人事施策やポートフォリオ自体の見直し、さらには事業戦略へのフィードバックに繋がります。

モニタリングとフィードバックは、単なる「進捗確認」ではなく、環境変化に応じて戦略自体を柔軟に変更していくための重要なプロセスです。特に、事業環境や技術トレンドの変化が激しい現代においては、定期的な見直しと更新が不可欠です。

このステップを効果的に実施するためには、次頁で解説する「データ基盤・仕組みの構築」が重要な役割を果たします。

【並行実施】動的運用のためのデータ基盤・仕組みの構築

各ステップを進める上で、その土台となり、常に並行して構築・改善を進めるべきなのが、**データをリアルタイムで連携・分析し、施策の効果を即時フィードバックする仕組み**です。これがなければポートフォリオはすぐに「静的」なものになってしまいます。

データの一元管理と即時反映

タレントマネジメントシステム等を活用し、社内に散在する人材データをAPI連携などで一元化します。
従業員のスキル習得や異動、プロジェクト評価などが、ポートフォリオに即時反映される基盤を目指します。

生成AIの活用

スキルのタグ付けの自動化、キャリアパスの提案、最適な人員配置のシミュレーションなど、運用を効率化・高度化するために生成 AIの活用も視野に入れます。

分析と可視化

BIツールなどを活用し、複雑な人材データを誰もが直感的に理解できるダッシュボードとして可視化します。これにより、経営層や現場マネージャーが迅速な意思決定を行えるよう支援します。

フィードバックループの設計

実行した人事施策（採用、育成、配置など）が、従業員のスキルやエンゲージメント、業績にどのような影響を与えたかを定量・定性両面で捉え、ポートフォリオにフィードバックする仕組みを構築します。

データ基盤の構築は、一度に完璧なものを目指すのではなく、まずは最小限の機能から始め、徐々に拡張していくアプローチが現実的です。例えば、最初はExcelベースのスキルタクソノミーから始め、次にBIツールでの可視化を導入し、最終的には人事システムとの自動連携を実現するといった段階的なアプローチが有効です。

当社支援事例

動的な人材ポートフォリオの構築: 当社支援事例(証券、商品先物取引業)

既存の制度やガイドライン(スキル・行動指針)と同期させながら、人材ポートフォリオに「スキル」の軸を取り入れ、配置や教育、採用を高度化することを主な目的として、プロジェクトを進行しております。

- **業種:** 証券、商品先物取引業
- **市場区分:** プライム
- **従業員数:** 約700名(連結)
- **課題:**
 - 経営戦略と連動した、効果的な動的な人材ポートフォリオの構築と人材活用
 - 社内外への効果的な人的資本開示
- **取組状況:** 25のスキル・10の行動指針の策定、等級制度への組み込み、カオナビの導入(別途ヒアリング)

提供サービス

- 既存のガイドライン(スキル・行動指針)とアラインメントしたスキルタクソノミーの作成
- 既存の制度とアラインメントしたスキル評価の制度設計
- スキル評価の実施、スキルギャップの可視化
- スキルギャップを埋めるための施策の立案・実施
- 人材版価値創造モデルの作成、人的資本レポートの作成

期待効果

- 社内外への人材戦略のアカウンタビリティ向上
- 採用、教育、配置の精度と効率が向上
- 従業員の、業務に対する役割理解度の向上、キャリア自律度の向上、エンゲージメント向上
- 投資家からの評価向上、企業価値向上
- 候補者にとっての魅力度向上、応募者数、内定応諾率向上



動的な人材ポートフォリオの構築：当社支援事例（証券、商品先物取引業）

Phase1においてスキルタクソミーを作成し、人事制度とアライン。Phase2においてスキル評価とGapの分析、施策を立案・実施。
Phase3では、取組の集大成として人的資本レポートを作成し、開示。

Phase1		Phase2			Phase3	
STEP1 1ヶ月~	STEP2 1ヶ月	STEP3 1ヶ月	STEP4 1ヶ月~	STEP5 1ヶ月~	STEP6 2ヶ月~	
スキルタクソミーの作成		既存人事制度とのアラインメント	スキル評価	Gap分析・施策立案	施策実施	人的資本レポートの作成・開示
主な Todo	- スキルタクソミーのドラフト作成 - 経営・事業部門ヒアリング - スキルタクソミーレビュー - スキルタクソミー確定	- スキルタクソミーの既存人事制度への導入案整理、レビュー - スキルタクソミーの既存人事制度への導入方針確定	- スキル評価フォーマットの設計 - パイロット評価実施、レビュー - 全社アナウンス - 全社スキル評価実施 ※ カオナビ活用	- ギャップ分析レポート作成 - 優先スキル／部門抽出 - 要員計画 (人材育成を中心とする)人事施策案の立案、レビュー	- 採用、人材育成を中心とする施策の実施 - 施策の結果モニタリング ※ エンゲージメントサーベイ	- 人材戦略、施策、KPIの洗い出し - KPIの算出 - 人材版価値創造モデルの作成 - 人的資本レポート(People Fact Book)の作成、公開 ※ 非財務・財務関連性分析
	成果物	- ヒアリングレポート - スキルタクソミー	スキルタクソミーと連動した新人事制度	- スキル評価フォーマット - コトラ組織サーベイ報告レポート	- スキルギャップ分析・要員計画レポート(人材ポートフォリオ) - 人事施策方針	採用、人材育成を中心とする人事施策

※ はオプションサービス



動的な人材ポートフォリオの構築: 当社支援事例(建設業)

事業ポートフォリオの転換を促進するためにスキルベースの配置を実現すること、また、スキル開発を通じた従業員の主体性を高めることを主な目的として、プロジェクトを進行しております。

- **業種:** 建設業
- **市場区分:** プライム
- **従業員数:** 約3,500名
- **課題:**
 - 事業ポートフォリオを数年がかりで大幅に転換。既存領域から新規領域への人材流動が急務。
 - 従業員の業務やキャリアに対する自律性が低い。
- **お客様の取組状況:** 社内大学の設立・プログラムの拡充、新規領域に必要なハードスキル(業務スキル)の定義

提供サービス

- 新規事業領域のジョブ定義、必要なソフトスキル、価値観の定義
- 新規事業領域のスキルタクソノミー作成(既存のハードスキルに、新規でソフトスキル、価値観を追加)
- スキル評価の実施、スキルギャップの可視化
- スキルギャップを埋めるための施策の立案、実施

期待効果

- 新規事業領域に必要なソフトスキル、価値観を定義することで、人材教育、採用、配置の精度と効率が向上
- 従業員の、業務に対する役割理解度の向上、キャリア自律度の向上、エンゲージメント向上



動的な人材ポートフォリオの構築: 当社支援事例(建設業)

フェーズ1,2でスキルタクソノミーを作成し、スキル評価、ギャップ分析を実施。

フェーズ3,4において、ギャップを埋めるための施策を実施し、継続的に改善を回す。



お問い合わせ

株式会社コトラ

東京都港区麻布台 1-3-1
麻布台ヒルズ森JPタワー 11F

お問い合わせ・申し込み



 **03-6277-7050**

 **info@kotorajp**

 **www.kotorajp**



人的資本 コンサルティング



KOTORA

<https://consulting.kotorajp/>