



KOTORA

人的資本経営の鍵を握る

# スキルベース型人事制度

～導入のメリットから課題まで～



# はじめに

ビジネス環境が急速に変化する現代において、従来のメンバーシップ型人事制度は機能不全に陥りつつあります。人的資本経営の重要性が高まる中、個々の能力を最大限に引き出し、変化に強い組織を構築するための新たなアプローチが求められている状況です。

本資料では、この課題を解決する有力な選択肢として「**スキルベース型人事制度**」について解説します。この制度は、人材の成長と変化に強い組織づくりを両立させる新たなアプローチです。

## コンテンツ

- 1 **スキルベース型人事制度とは？**
- 2 **スキルベース型人事制度を導入するメリット**
- 3 **導入にあたって乗り越えるべき課題**
- 4 **まとめ：未来の組織への第一歩**

スキルベース型人事制度とは？

# スキルベース型人事制度とは？

スキルベース型人事制度とは、「人」でも「椅子(ポジション)」でもなく、「できること(スキル)」に報いる人事制度です。従業員が持つスキル(性格特性や価値観も含む)の種類とレベルに基づいて評価・報酬・育成を行います。

	メンバーシップ型	ジョブ型	スキルベース型
考え方	人に仕事をつける	仕事に人をつける	人のスキルに仕事をつける
評価の軸	人(勤続年数・潜在能力)	職務(ジョブ)の価値	人(保有スキル)
採用対象	新卒採用中心(ポテンシャル)	キャリア採用中心(専門性)	スキル保有者(ポテンシャルも重視)
仕事の範囲	限定されない(異動・転勤あり)	職務記述書で明確に定義	スキルに応じて流動的に変化
育成方針	ゼネラリスト(異動で幅広く経験)	スペシャリスト(自己研鑽)	戦略的なスキル習得を支援
雇用の安定性	安定(長期雇用が前提)	流動的(職務に依存)	比較的安定(リスキリングで維持)
変化への対応	<b>弱い</b> スキルが不明確のため、最適な人材を迅速に探し出すことが困難	<b>限定的</b> 定義された職務の範囲を超えにくい	<b>強い</b> 必要なスキルを持つ人材を組み合わせ、変化に応じて人材を配置可能

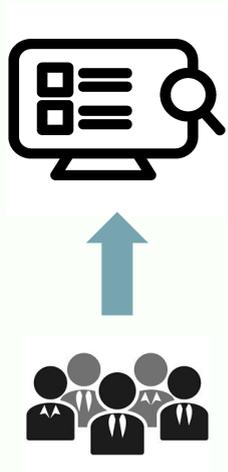
スキルベース型人事制度は、メンバーシップ型とジョブ型に変わる第三の選択肢として注目されています。

個人の専門性を正しく評価しながら、特定の職務に縛られない柔軟な人材活用を可能にするため、変化の激しい時代においても効果的です。

# スキルベース型人事制度とは？

## ジョブ型雇用

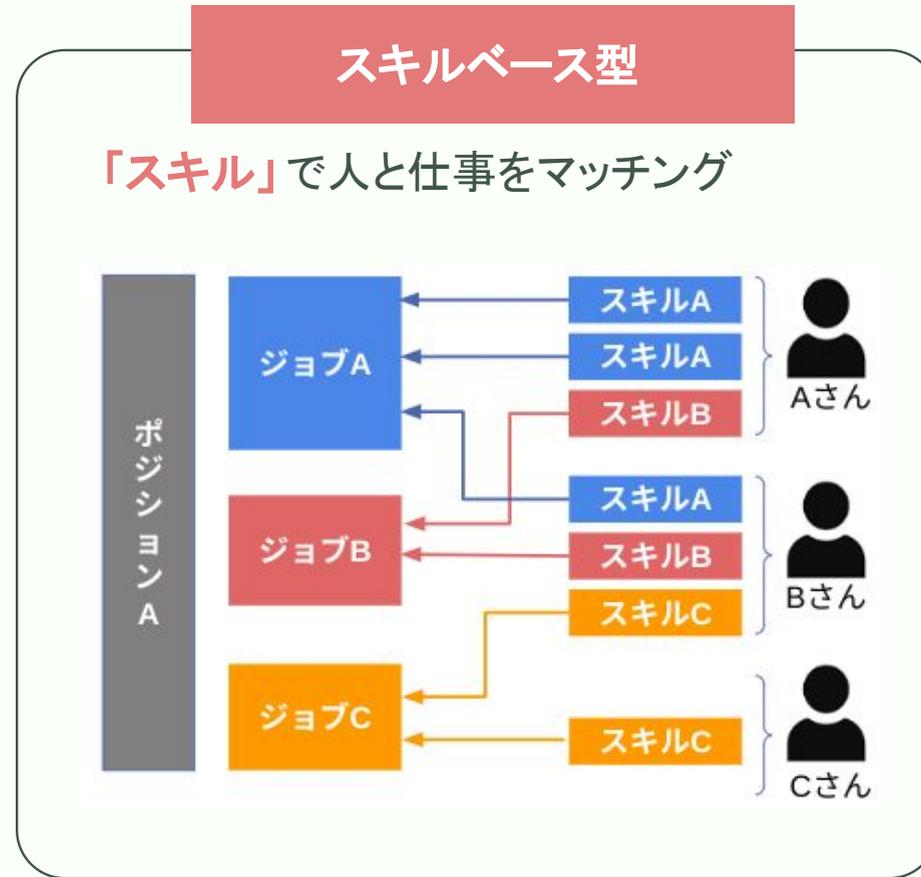
「職務」ありきで最適な人を割り当てる



ジョブが変数  
(単位が「ジョブ」)

## スキルベース型

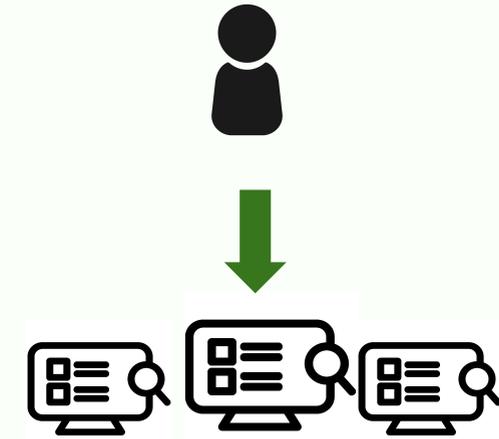
「スキル」で人と仕事をマッチング



両方が変数  
(単位が「スキル」)

## メンバーシップ型雇用

「人」ありきで最適な仕事にアサインする



人が変数  
(単位が「人」)

# スキルベース型人事制度を導入するメリット

## 企業側のメリット

**戦略的人材マネジメント:** スキルデータに基づいた最適な採用・育成・配置が可能

**組織のアジリティ向上:** 市場変化に柔軟に対応できる組織体質を醸成

**採用競争力の強化:** スキルを正當に評価する姿勢をアピール

## 従業員側のメリット

**自律的なキャリア形成:** 必要なスキルの種類とレベルが明確になり、主体的にキャリアプランを設計できる

**納得感の向上:** 自身の努力や成長が客観的な「スキル」で公正に評価されるため、評価・処遇に対する納得感が高まる

**市場価値の向上:** 市場で求められている客観的な「スキル」が評価の軸になるため、社内での評価が自身の市場価値向上に直結する

**成長意欲の向上:** 上記のメリットが組み合わさり、学びたいという意欲が自然と高まる

スキルベース型人事制度の最大の強みは、企業と従業員の成長ベクトルを一致させる点にあります。

企業は必要なスキルを持つ人材を確保でき、従業員は市場価値の高いスキルを身につけることでキャリアを発展させることができます。

特に、DXやグローバル化が進む現代では、従来の年功序列では対応できない専門性の評価が可能となり、組織の競争力と個人の成長意欲を同時に高める効果が期待できます。

# スキルベース型人事制度の導入にあたって乗り越えるべき課題

## 導入の壁

### 1 スキル定義の壁

全社のスキルを網羅的に定義・言語化する難しさ。  
誰もが納得する形で定義しようとする、スキル定義に膨大な時間がかかり、形骸化するリスクも高まる。

### 2 評価の壁

誰が、どのようにして、スキルレベルを客観的かつ公平に評価するのか。  
評価者による基準のバラつきや、評価工数の増大のリスク。

### 3 運用の壁

制度の形骸化を防ぎ、継続的にメンテナンスする負担。  
スキル定義の陳腐化防止には、定期的な更新が必要。

## 対応策の方向性

### 1 スモールスタート

最初から完璧を目指さず、戦略上重要な部署に限定して定義する。  
「交渉力」ではなく「レベル1: 相手の要求を正確に聞ける」のように、具体的な行動でレベル分けする。

### 2 評価方法の多角化

上司評価だけでなく、本人や同僚の評価、資格取得やプロジェクト実績などを組み合わせ、客観性を高める。  
評価者トレーニングを徹底し、評価基準をすり合わせることも重要。

### 3 HRテックの活用

タレントマネジメントシステム等のHRツールの活用が効果的。  
スキルデータを一元管理できる体制を整え、運用の負荷を減らす。

# まとめ：未来の組織への第一歩

スキルベース型人事制度は、変化に強く、人が自律的に育つ組織文化を醸成する、新たなアプローチです。

## 導入目的の検討・共有



「なぜスキルベース型人事制度を導入するのか」を明確にし、社内で共有します。

## 優先的に取り組む領域の選定



全社一斉導入は難しいため、まずは導入効果が見えやすい部門や職種を選定します。

## スキル定義・アセスメント



選定した領域において必要なスキルを定義し、現状のスキルレベルを可視化します。

これらのステップを踏むことで、貴社に最適なスキルベース型人事制度の導入が可能になります。何よりも、導入目的を明確にし、関係者と共有することが成功の鍵です。

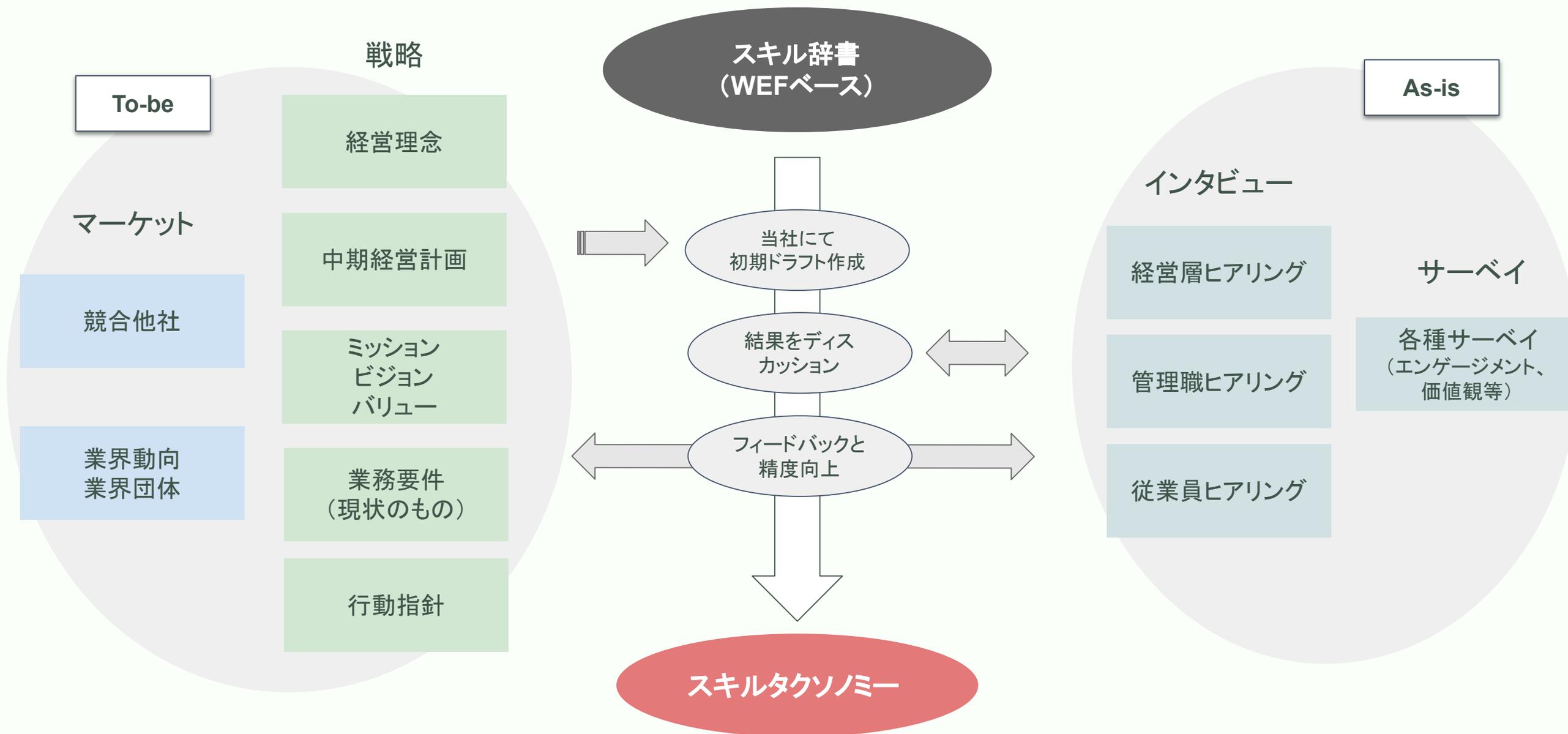
スキルベース型人事制度への移行は、単なる制度変更ではなく、組織文化の変革です。「人を育て、活かす」という人事の本質に立ち返り、未来の組織づくりへの第一歩を踏み出しましょう。



## 当社支援事例

# スキルタクソミー構築支援

弊社は、企業が必要とするスキルを体系的に分類し、階層構造で整理したスキル一覧(スキルタクソミー)の構築をご支援しています。  
世界経済フォーラム(WEF)のスキル辞書をベースに、経営層や現業部門との密なコミュニケーションを重ね、スキルタクソミー完成まで伴走します。

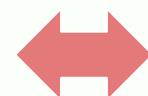


# スキルタクソミー構築支援

構築したスキルタクソミーに基づき、スキルベース型人事制度を導入することで、人材の最適な採用・配置・育成が可能になります。

弊社では「組織のジョブごとのスキルタクソミー」と「従業員のスキル可視化」を行い、マッチングを行うことで、最適な人材配置の実現をサポートします。

## 組織のジョブごとのスキルタクソミー



## 従業員のスキル可視化

マ  
ツ  
チ  
ン  
グ

◇ジョブ情報(基本情報) ・職種 ・キャリアグレード・等級 ・組織サイズ ・標準報酬
◆ミッション・職務記述 ・ジョブのミッション ・ジョブの役割 ・コアとなる能力
◆コンピテンシー ・必要コンピテンシー及びレベル ・業務経験
◆スキル ・必要スキル及びレベル ・必要要件・資格

◆はジョブに応じた標準項目を初期設定

◇属性情報(基本情報) ・職種 ・キャリアグレード・等級 ・標準報酬
◆ミッション・職務記述 ・現行業務のミッション ・業務の役割 ・コアとなる能力
◆コンピテンシー ・所有コンピテンシー及びレベル ・業務経験
◆スキル ・所有スキル及びレベル ・所有要件・資格

# 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

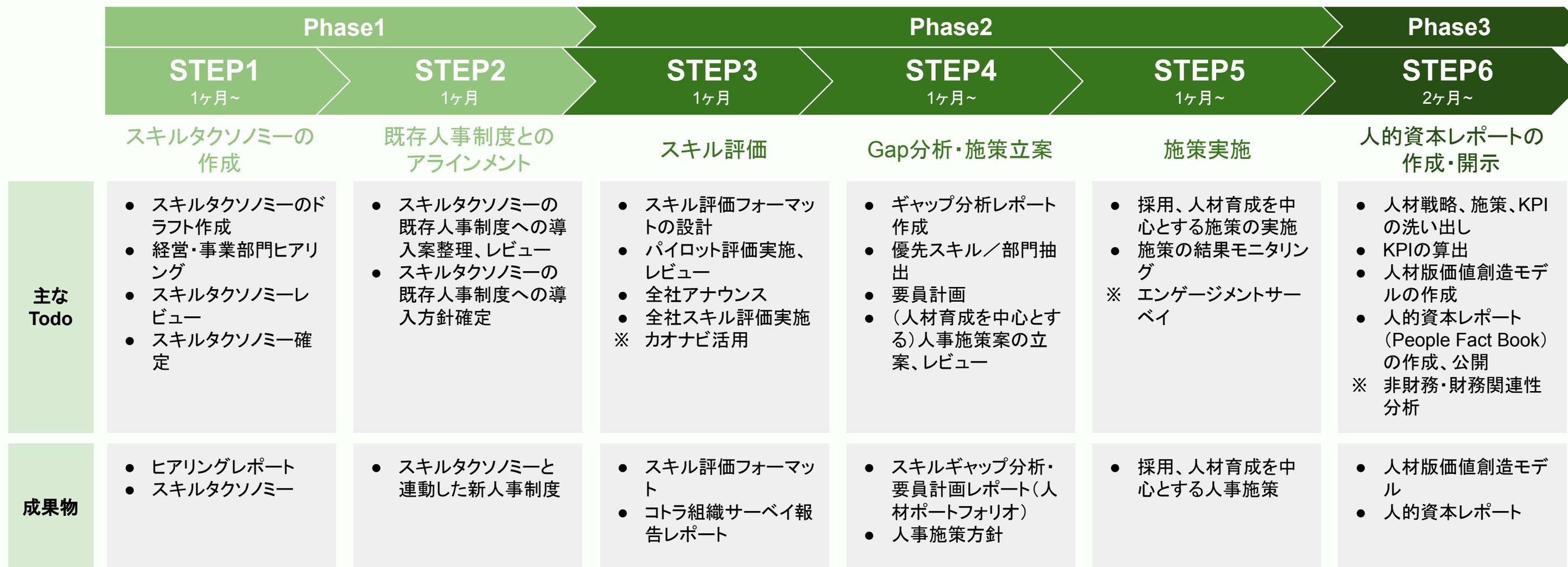
- 社内外への人材戦略のアカウンタビリティ向上
- 採用、教育、配置の精度と効率が向上
- 従業員の、業務に対する役割理解度の向上、キャリア自律度の向上、エンゲージメント向上
- 投資家からの評価向上、企業価値向上
- 候補者にとっての魅力度向上、応募者数、内定応諾率向上

# 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、既存人事制度と兼ね合いを考慮しつつ、導入方針を検討。

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。



※ はオプションサービス

# 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



03-6277-7050



info\_consulting@katora.jp



<https://consulting.katora.jp/>

## 人的資本コンサルティングについて

弊社のサービスに関するご質問や、人的資本開示に関するご相談がございましたら、お気軽にお問い合わせください。



人的資本 コンサルティング