

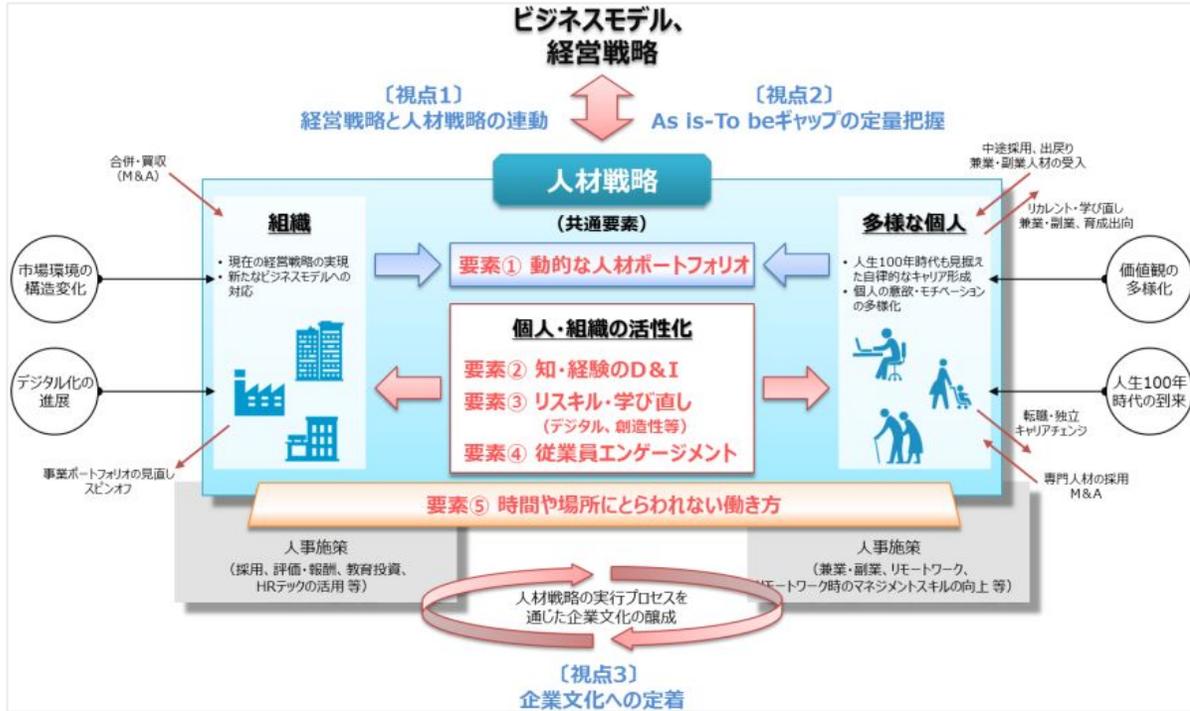


**事業成長を加速する
動的な人材ポートフォリオとは？**

動的な人材ポートフォリオとは？

人的資本経営の中心にある「動的な人材ポートフォリオ」

動的な人材ポートフォリオは2022年5月に発表されている人材版伊藤レポート2.0における3つの視点と5つの共通要素の一つとして掲げられており、中心テーマの一つとされています。



「人材版伊藤レポート」3P5Fモデル

2. 人的資本経営の取組進捗

2.3 人的資本経営の取組進捗（従業員の認識） 全体像

- 従業員の認識が経営陣の認識とどのように異なっているかを集計したところ、「3つの視点・5つの共通要素」の全ての項目について、従業員の方が取組が「より進んでいる」と認識しているという結果となった。
- 従業員も、経営陣と同様に「動的な人材ポートフォリオ」に関する取組の進捗が最も遅れていると認識しており、各社において、その重要性の認識、取組の進展が期待される。

		経営陣から見た進捗	従業員から見た進捗
3つの視点	経営戦略と人材戦略の連動	■	■
	As Is-To Beの定量ギャップ把握	■	■
	企業文化への定着	■	■
5つの共通要素	動的な人材ポートフォリオ	■	■
	知と経験のD&I	■	■
	リスキル・学び直し	■	■
	従業員エンゲージメント	■	■
	時間や場所にとられない働き方	■	■

経済産業省「人的資本経営に関する調査 集計結果」

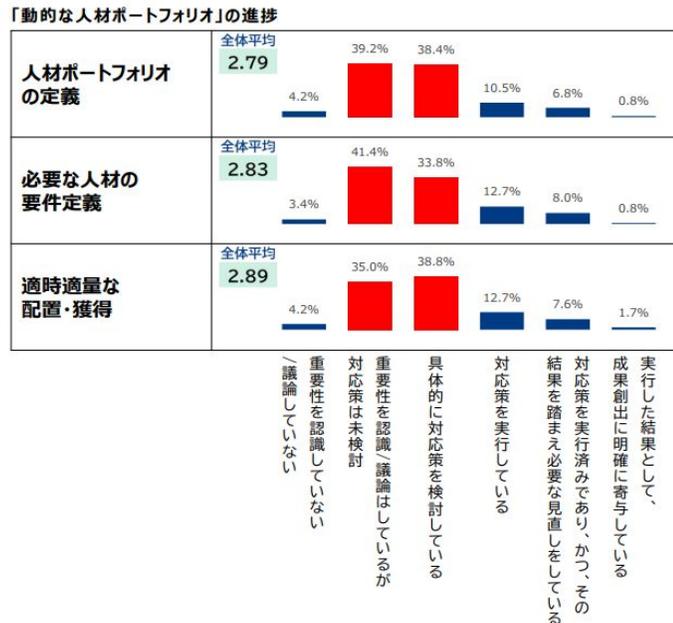
動的な人材ポートフォリオの取り組み状況

動的な人材ポートフォリオの重要性は認識されているものの、具体的な戦略や手順の策定に課題があり、取り組みが遅れている要素です。

2. 人的資本経営の取組進捗（経営陣の認識）

2.2.3 「動的な人材ポートフォリオ」の進捗

- 「動的な人材ポートフォリオ」に関する設問に、「重要性を認識していない/議論していない」と回答した企業はごく少数で、**重要性は認識されている**。
- また、「対応策を実行している」と回答している企業の比率が低く、**大半の企業が「動的な人材ポートフォリオ」の実行に至っていない現状が窺える**。
- 「対応策が未検討」な企業と、「具体的な対応策を検討している」企業にほぼ二分されている。



2. 人的資本経営の取組進捗（経営陣の認識）

2.2.3 「動的な人材ポートフォリオ」の進捗

- 大半の企業が**具体的な目標（いつまでに、どのような人材を、何人等）の設定まで至っておらず、「動的な人材ポートフォリオ」の実行が進捗していない様子**が窺える。

「動的な人材ポートフォリオ」の進捗に関する企業からの自由回答（一部抜粋）

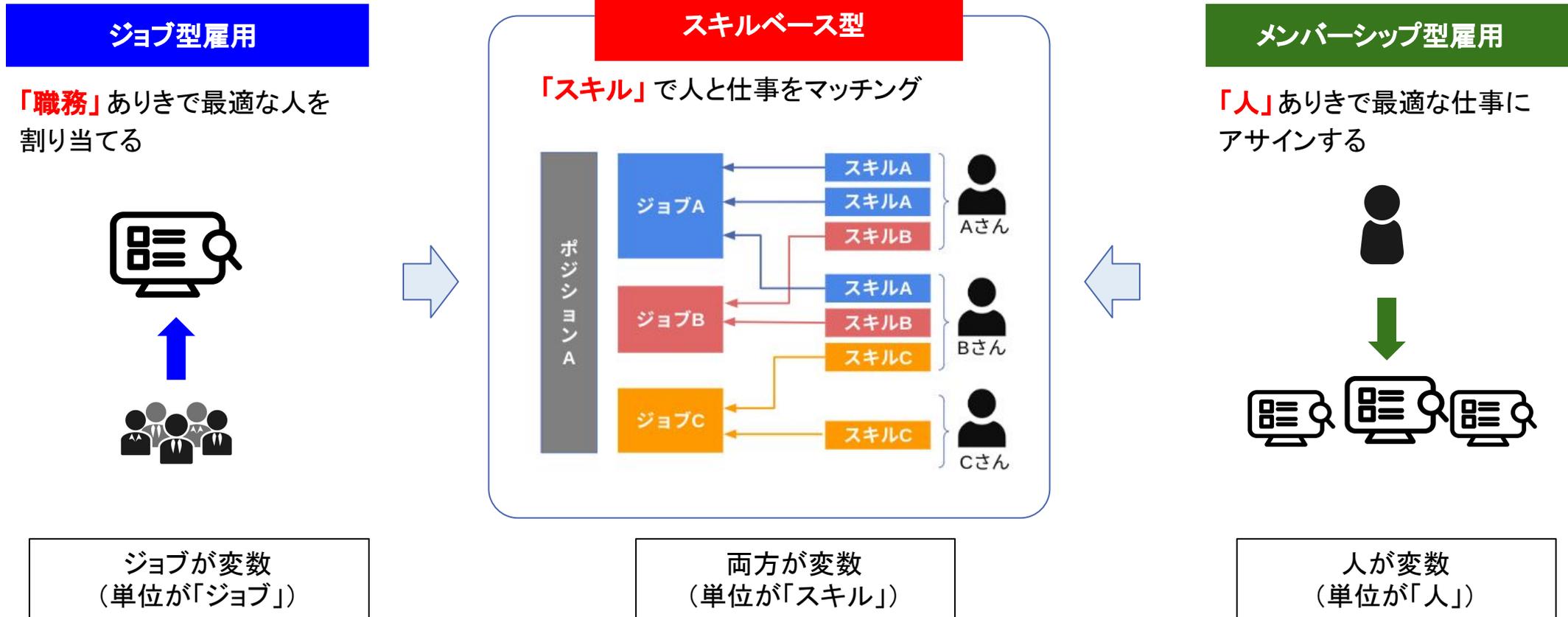
- ✓ 現在、カーボンニュートラル社会の実現に呼応した新経営戦略を中期事業計画として策定中であり、**急激な事業環境変化に対応した人材ポートフォリオの設定作業は緒に就いたばかりのところ**である。
- ✓ 人材ポートフォリオの観点では重要性の認識はあるものの、**具体的な目標・KPIを設定した取組まで進めることができていない**。
- ✓ 当社は、**人材ポートフォリオの現状分析に着手したところ**であり、経営戦略等達成のために必要となるあるべきポートフォリオの策定、現状とのギャップ解消等に関する取組は今後の課題である。
- ✓ 各機能において、グローバルレベルで組織構造とアサインメントの見直しを行っているが、人材ポートフォリオの観点では、**いつまでにどのような人材を何人確保すべきかといった緻密なポートフォリオ目標を設定した上で施策を実施するには至っていない**。
- ✓ 事業の成長にあわせた必要な人員についてのシミュレーションは行いつつも、「**どのような人材については、まだ構築中**」である。
- ✓ 専門性の高い分野の社員を育てるために、主としてOJTにより経験や技術力の向上を図るということは脈々と行われてきたが、一方で経営戦略を実現する上での人材の確保という観点からは、**緻密な人材ポートフォリオ目標を設定して施策を実施するには至っていない**。
- ✓ 次代を担うミドルおよびトップリーダーの育成に向けて、自律的なキャリアアップの仕組みづくりに着手しているが、**いつまでに何人確保すべきといった緻密な目標設定を行う段階までには至っていない**。

経済産業省：「人的資本経営に関する調査 集計結果」



(静的な)人材ポートフォリオとは

人材ポートフォリオとは、年齢、勤続年数、役職、所属部署といった属性情報で分類し、「今、どのような人員構成になっているか」を可視化したものです。近年はジョブ型とメンバーシップ型の両方の要素を取り入れた「スキルベース型」のタレントマネジメントが注目されています。



動的な人材ポートフォリオとは

動的な人材ポートフォリオ

Dynamic Workforce Portfolio

静的な人材ポートフォリオとの違い

1. 時間軸(バックキャスト)
2. 会社や組織を超える(物理的な境界)
3. 変化へのアジャイルな対応(即応性)

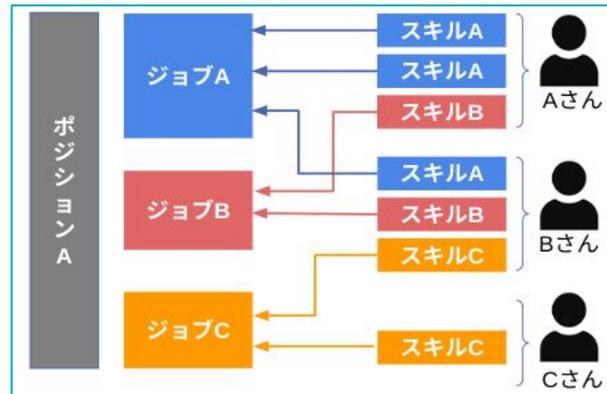


より、立体的でダイナミックな最適化



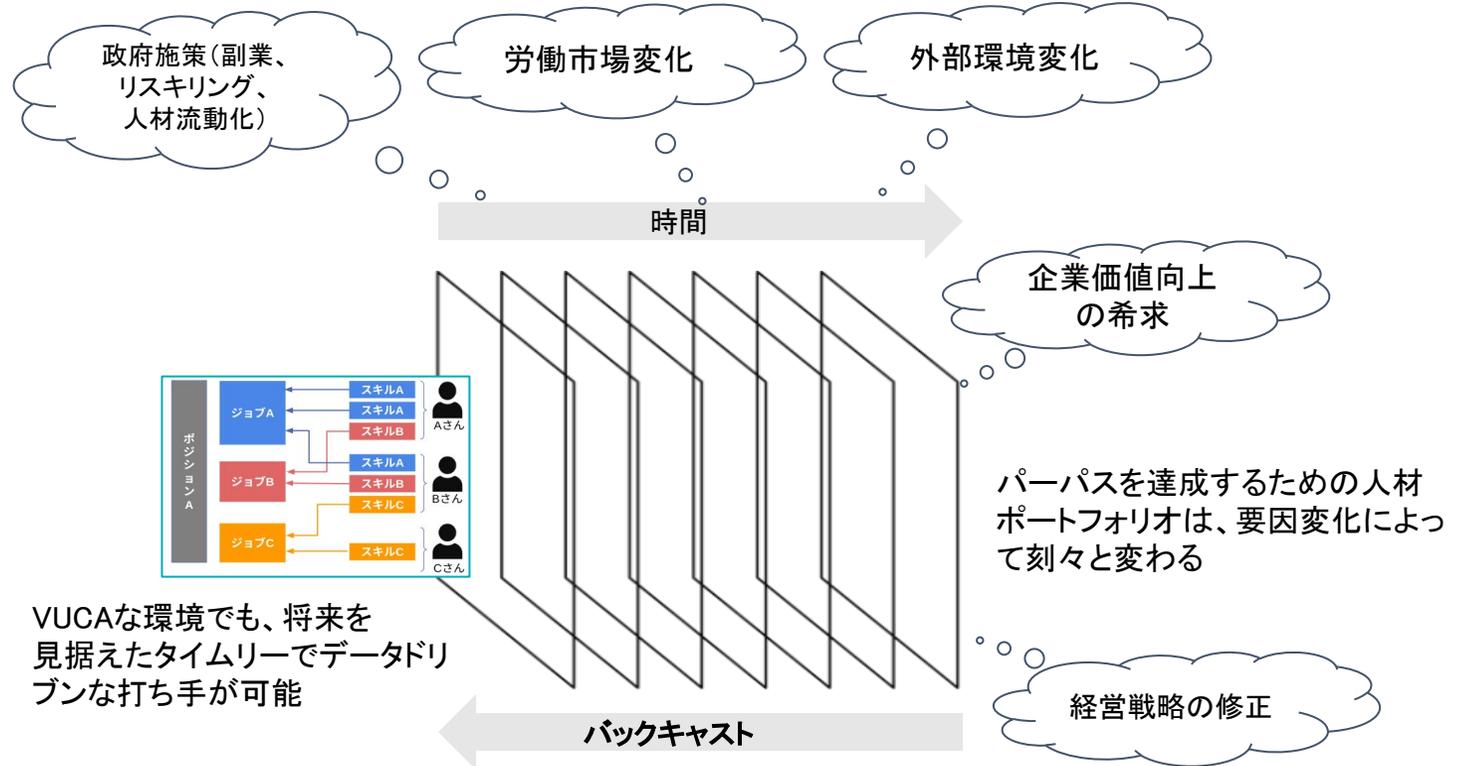
動的な人材ポートフォリオとは

(静的な)人材ポートフォリオ



その時点の人材ポートフォリオを作成し、分析に基づいた配置を行う(断面的)

動的な人材ポートフォリオ



リアルタイムでデータを分析し、バックキャストで現在必要な人材ポートフォリオを作成 それに応じて最適な配置・獲得・育成を行う(連続的)



静的 vs 動的

静的な人材ポートフォリオと動的な人材ポートフォリオの根本的な違いは「目的」と「時間軸」にあります。

	静的な人材ポートフォリオ	動的な人材ポートフォリオ
目的	現状把握・管理 「今、どのような人員構成になっているか」を可視化し、管理すること	未来創造・戦略思考 事業戦略を実現するために、現状とのギャップを埋め、戦略的な意思決定を行うこと
時間軸	ある一時点における分析に基づいて作成 → 作成時点における人材のスキルと組織に必要なジョブ（スキル）の最適な配置を検討	将来の目標から逆算して（バックキャストで）作成 → 将来の様々な要因変化を考慮しつつ、最適な配置を検討
主な情報	属性情報が中心	スキルや志向性も重視
更新頻度	不定期または年次 組織変更や年度末などに一度作成・更新	定期的・リアルタイム 経営環境や人員の変化に応じて、常に最新の状態に保つ
活用方法	報告・管理 (例: 人員構成の報告、人件費の管理)	意思決定・アクション (例: 戦略的な人員配置、採用すべき人材要件の定義)



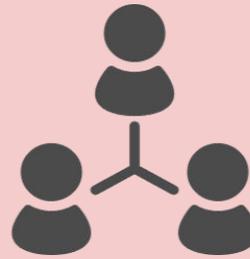
動的な人材ポートフォリオが求められる理由

静的なアプローチは、変化の少ない時代には有効だったかもしれませんが、しかし、不確実性の高い現代においては、常に変化し続ける「動的な仕組み」が不可欠となります。



経営環境の変化に柔軟に対応するため

地政学リスク、技術革新、パンデミックなど、予測不可能な変化が加速。経営戦略に基づいた人材配置や迅速なスキルの再配置が必要。



人材を最大限活用して事業成長を加速させるため

必要なスキルを持つ人材を適切に配置し、リソースを最大限活用することで、新規事業の成功率を高め、既存事業の効率化を実現。



データに基づく戦略的な人材マネジメントを実現するため

採用や育成、配置などの人材マネジメントをデータドリブンに実施。スキル可視化・リアルタイム更新が経営戦略と連動した意思決定を実現。

動的な人材ポートフォリオが解決する企業課題



経営戦略の実効性向上

抽象的な経営目標を、「どのようなスキル・経験を持つ人材が、いつまでに、何人必要か」という具体的な人材要件へと翻訳することで、事業計画のリアリティが格段に高まります。



変化への迅速な適応力強化

新規事業の立ち上げや既存事業の再編といった経営判断が下された際に、迅速に必要なスキルを持つ人材を特定し、配置転換や育成、採用といった次の一手を素早く打つことが可能になります。



計画的な人材育成と採用戦略の高度化

将来的に需要が高まるスキルや枯渇するスキルを予測できます。これにより、場当たりのではない計画的なリスキリングや後継者育成を実行できます。また、自社に本当に必要な人材像が明確になるため、採用におけるミスマッチを防ぎます。



従業員エンゲージメントとリテンションの向上

従業員一人ひとりのスキルやキャリア志向を可視化し、それを踏まえた配置や育成を行うことで、働きがいや成長実感の向上に繋がります。結果として、優秀な人材の定着（リテンション）にも貢献します。



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トビリティ向上
- 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> ヒアリングレポート スキルタクソミー 	<ul style="list-style-type: none"> スキルタクソミーと連動した新人事制度 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 採用、人材育成を中心とする人事施策 	<ul style="list-style-type: none"> 人材版価値創造モデル 人的資本レポート

※ 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@katora.jp**

 **www.katora.co.jp**



人的資本 コンサルティング

