



人事戦略を実行する 人材ポートフォリオとは

人事戦略を実行するために、将来のあるべき姿と現状のギャップを分析した人材ポートフォリオの策定が有効です。特に銀行業の課題である戦略領域への人材の再配置を進めるうえで重要なテーマです。

人材ポートフォリオとは

前月号は、銀行の人事戦略に求められる観点とその目的を中心に解説しました。ただし、人事戦略の内容はやや抽象的になりがちです。人事戦略について、全行員で共通認識を持つためにはさらなる具体化が必要です。その手段の1つとして、人材ポートフォリオの策定があります。

人材ポートフォリオとは、経営戦略を達成するために、いつ、どの組織に、どのような人材が、何人程度必要かを定めたものです(図表)。

人材ポートフォリオの策定では、まず経営戦略を実現するための将来のあるべき姿を描きます。次に、現時点の保有スキルや体制を出発点とした現状の姿を描きます。そのうえで将来のあるべき姿と現状の姿の定量的、定性的なギャップを可視化します。

ギャップを可視化することで、それを埋めるために必要な人事施策がみえてき

ます。銀行内のどこに人材の余剰があるのか、銀行内から人材を集められない場合は外部から何人を採用すれば良いのか。行員が必要なスキルを獲得するためにはどのような研修や経験を積む必要があるのか。求められるスキルを獲得した行員にどのような評価や報酬で報いるべきかなど、人事戦略を人事施策に落とし込むには、人材ポートフォリオによるギャップ分析が前提となります。

なお、人材ポートフォリオについては、経済産業省が2020年9月に公表した「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書(人材版伊藤レポート)」でも、人材戦略の共通要素の1つに挙げられています。

図表 人材ポートフォリオによる人材数のギャップ把握のイメージ

マネージャー	10人 (-5人)	15人 (+5人)	5人 (+2人)	▶ +2人
スペシャリスト人材 コンサルタント エンジニア	40人 (+10人)	80人 (+20人)	20人 (+5人)	▶ +35人
エキスパート人材 事務・内勤	10人 (-5人)	30人 (-10人)	10人 (+5人)	▶ -10人

法人向け事業 個人向け事業 デジタル事業 採用・異動
※上段の人数は「将来あるべき人材数」、カッコ内は現在の人数とのギャップ
出所:大和総研作成

人材の再配置を実現する 人材ポートフォリオ

銀行業の中期経営計画等では「戦略領域(デジタル分野や法人コンサルティング分野等)への人材の再配置」に言及している銀行が多く見られます。これは銀行業が直面する金融サービスのデジタル化や低金利政策への対応を背景に、収益構造の転換が迫られており、戦略領域への人材の再配置は喫緊の課題となっているためと考えられます。

ただし、実際に戦略領域へ人材を再配置することは容易ではありません。中核業務を支える銀行の支店では、限られた社員数の中、マネージャーである管理職がプレイヤーとして目標収益を達成している状況が多く見られ、配置転換に事業部門が難色を示すケースがあります。また、戦略領域でどのようなスキルが求められるかが明確になっておらず、効果的な研修が実施できないケースや、年功的な処遇のなかで新たなスキルを習得するモチベーションが高まらないケースも見られます。

戦略領域へ人材を再配置するために、まずは求める人材のスキルと人数の規模を具体的に示したうえで、実現に向けて一貫性のある人事施策を実行する必要があります。

人材ポートフォリオにより 個人の力を組織の力に統合する

経営戦略を実行するうえで、人材の重要性が高まっており、多くの銀行が社員研修に多額の投資を行い、キャリアパスを示し、多様な人材が活躍できる環境を整備することで社員一人ひとりの力を最大限に引き出そうと取

大和総研
マネジメントコンサルティング部
主任コンサルタント

小林 一樹 | こばやし かずき



1982年生、千葉県出身、2005年千葉大学卒。大和総研入社後、システムエンジニアとして大和証券のオンライントレードシステム等の開発及びプロジェクトマネジメントに従事。2012年より経営コンサルティング本部にて、人事戦略策定や人事制度改定など人材マネジメントのコンサルティングを中心に、役員の指名・報酬などコーポレートガバナンス支援や中期経営計画策定等にも携わる。中小企業診断士。

り組んでいます。しかし、個人の力を高めても、戦略領域を含めた全社的な適材適所が実現されないと、人件費の増加だけを招き、経営目標の達成や企業価値の向上につながりません。戦略領域への人材の再配置を実現し、自社が持つ人材の価値を最大限に引き出すためには、個人の力を組織の力として統合するための軸が必要であり、その軸となるのが人材ポートフォリオの考え方といえます。

スキルアップや人材配置を行員個人や事業部門に任せ、ボトムアップで取り組んでいると、個人や組織の力が分散してしまいます。人材ポートフォリオを策定し、トップダウンのアプローチからも方向性を示すことで、個々の行員は求められるスキルの獲得に向けて自身のキャリアを描きやすくなり、事業部門も適材適所を図りやすくなります。

人材ポートフォリオは経営戦略と人事戦略をつなぐだけでなく、人事戦略と人事施策、個人と組織の取り組みを統合する扇の要のような役割を担います。そのため、人材ポートフォリオの策定は、銀行の人事戦略において重要なテーマといえます。