

AI時代の
意思決定基盤

スキル OS 経営

株式会社ギブリー 取締役

新田章太

SHOTA NITTA

CROSSMEDIA PUBLISHING

まえがき

「人的資本経営」という言葉がよく聞かれる昨今、多くの企業が「人への投資」に力を入れていきます。しかし、「人」への投資が企業の競争力向上に結びついているケースは、少ないのが実情です。

人への投資の指標としては、研修時間や教育費といった「量」の指標と、従業員の職務遂行能力や成果につながる行動特性コンピテンシー（Competency）の達成度を示す「コンピテンシーレート」などの「質」の指標があります。

ところが多くの企業では、自社で求められるコンピテンシーを正しく定義することが難しく、目標管理（Management by Objectives、以下MBO）やスキルアセスメント（Skill Assessment）によってその重要度と達成度をスコア化する、ということができていません。そのため、**人財育成投資の指標は「量」でしか語れていないのが現状**です。

本来見るべきなのは、その投資によって従業員にどのような「スキル」が身につく

たか、という中身のはずです。変化の激しい時代において、**企業の競争力の源泉は、従業員一人ひとりが持つ「スキル」という資産**です。ところが、多くの企業ではこの肝心のスキルが可視化されておらず、経営の議論にすら上がっていません。

なぜ、スキルは可視化されないのか。原因は、その土台となる「スキルの要件定義」ができていないことにあります。「**どの仕事をするために、どのようなスキルが、どのレベルで必要なのか**」。この共通のモノサシが組織にないと、人事のあらゆる場面ですぐに不具合が生じます。

たとえば、人財の配置。

共通の基準がないため、マネージャーの勘や経験、社内の人間関係だけでチームが組まれます。**客観的なアサインができず、ミスマッチが頻発**します。

たとえば、育成。

目指すべきゴールが不明確なまま、従業員に研修を提供します。従業員は「これが自分のキャリアにどう必要か」がわからず、**学びが成果に結びつきません**。

たとえば、採用。

現場と人事間で「本当に必要なスキル」を定義できていないため、採用基準がぶれます。苦勞して採用しても「期待した人材と違った」というギャップが生まれ、早期離職につながります。

経営戦略から逆算してスキル要件を定義する。この最初のボタンを掛け違えているために、多くの企業の「人への投資」は空回りしているのです。

こうしたさまざまな不具合を根本から解消する考え方が、本書で提唱する「**OS経営**」です。

OS (Operating System) とは、コンピュータ全体を管理し、さまざまなアプリケーションが動くための共通の土台となる基本ソフトウェアです。これと同じように、組織の「スキル」を共通言語として定義し、一人ひとりのスキルデータや、そこから見える理想の状態と現状のスキルギャップを経営の土台とします。**このOSの上で、配置・育成・採用といったすべての意思決定を行うのです(図表①)。**

これは人事部だけの施策ではありません。「どの事業に投資するか」という経営判断と、「そのためにどのような人財を揃えるか」という人事判断を、データに基づいて直結させる、経営の意思決定そのものです。

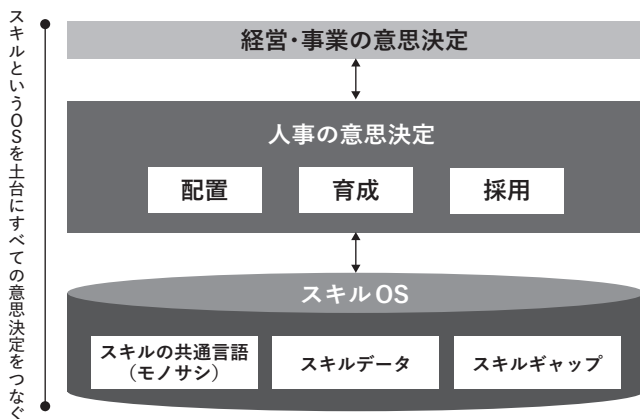
経営のOSが書き換えれば、組織は大きく変わります。

「配置」はデータに基づき最適化され、プロジェクトの成功確率が上がります。

「採用」は自社に足りないスキルをピンポイントで補う、戦略的な活動へと進化します。

「育成」は従業員の現在地に合わせた、

図表① スキルOS経営による意思決定



無駄のない自律的な学びへと変わります。

そして何より、人間が本来やるべき仕事に集中できるようになります。「誰が何をできるか」という客観的な事実をデータとAIに任せることで、従業員の個性を活かすための対話や、新しい価値を生み出す構想に時間を使えるようになるのです。

人財を、消費される「コスト」から、未来を創る「資本」へと転換させる。それがスキルOS経営のゴールです。

私は、株式会社ギブリーで、企業のデジタルトランスフォーメーション(Digital Transformation、以下DX)と人財変革の支援に携わっています。私たちは、スキルの要件定義から可視化、活用までを一気通貫で支援するスキルインテリジェンス・プラットフォーム「Track(トラック)」を運営しています。このプラットフォームを通じて、大手製造業からIT企業まで、数多くの企業の人財変革の現場に立ち会ってきました。

そこで痛感したのは、優れた経営理念があっても、それを実行する「人」のリアルが見えていないために、変革が頓挫してしまう現実です。逆に言えば、スキルという

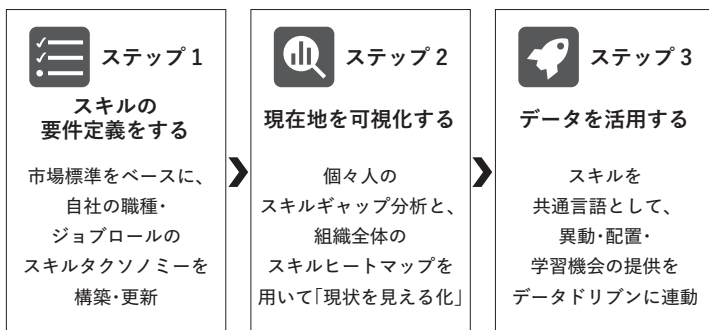
共通言語さえ手に入れば、組織は変わります。

具体的な内容に入る前に、スキルOS経営を実践するための全体像を示しておきます。理想の状態（ToBe）と現状（AsIs）のギャップを埋めていくために、次の3つのステップで進みます（図表②）。

・ステップ1…スキルの要件定義をする

まず、経営戦略から逆算し、これから自社に求められる人財像と、そのために必要なスキルを再定義する「スキルの要件定義」を行います。ここで共通のモノ

図表② スキルOS経営の3つのステップ



サシとなる「スキルタクソノミー (Skill Taxonomy)」を構築します。ゼロから作るのではなく、既存のモデルを自社用にカスタマイズするのが効率的です。

・ステップ2…現在地を可視化する

次に、そのモノサシを使って組織の現状を測ります。既存のタレントマネジメントシステム (Talent Management System) のデータや過去の業務実績を当てはめ直し、さらに「スキルアセスメント」を通じて、個人の能力を客観的に測定します。知識の有無だけでなく、実際に業務を遂行できるかというレベルまで踏み込み、「いま、誰が何をできるのか」を明らかにします。これにより、理想とのスキルギャップが見えてきます。

・ステップ3…データを活用する

最後に、明らかにになったスキルギャップを埋めるため、データに基づいた最適な「配置」「育成」「採用」を実行します。

この一連の流れを一度きりで終わらせず、継続的に回し続けることが、組織を強くしていくカギとなります。本書は、3つのステップに沿って、自社の変革を構想し、実行に移すための「設計図」として構成されています。

・第1章

人的資本経営の中で注目される、「リスキリング」や「ジョブ型」は、なぜ失敗するのか。AI時代に陥りがちな罠を捉え、本書の核となる「スキルOS経営」の全体像と、その重要性を提示します。

・第2章

ステップ1にあたる、変革の出発点です。組織のモノサシとなる「スキルタクソノミー」の概念と、自社に合った「スキルの要件定義」の具体的な手法を解説します。

・第3章

ステップ2にあたる、組織の「現在地」を測るパートです。「スキルアセスメント」

で従業員のスキルを可視化し、現場に定着させるための勘所をお伝えします。

・第4章

ステップ3にあたる、データを成果に変えるパートです。明確になったスキルギャップをもとに、「配置」「育成」「採用」を最適化する実践的な方法を紹介します。

・第5章

スキルOS経営の実践を、「文化変革」へと昇華させるためにはどうすればいいか。伝統ある自動車業界の変革をリードするキーパーソンとの対談を通じて、人財育成の本質を探ります。

本書では、理論だけでなく、私たちが現場で培ったノウハウを通して実践的な手法をお伝えします。これからの時代を勝ち抜くための「経営のOS」を、インストールしていきましょう。

まえがき	2
------	---

第1章

なぜ「人への投資」は 報われないのか

可視化されない「スキル」という資産	18
AIを活用しても生産性が上がらない理由	24
人財に求められるスキルそのものが変わる	31
「ジョブ型」が機能しないのはなぜか	40

第2章

スキルの「モノサシ」を作る

本質的なジョブ型とは何か……………48

「経営のOS」を書き換える……………55

組織全体の「ケイパビリティ」を高める……………62

組織と個人の「羅針盤」を作る……………67

なぜ「モノサシ」が必要なのか……………74

スキルタクソノミーを構成する要素……………79

IT企業の課題と求められるスキル……………88

ユーザー企業の課題と求められるスキル……………96

AI時代に求められるスキルとは……………101

第 3 章

組織の「現在地」を測る

世の中の標準を参考にする	111
自社に合った枠組みの選び方	118
人財の「レベル」をどう定義するか	122
自社だけのタクソノミーの作り方	130
未来の事業から逆算して設計する	136

足りないスキルをデータで突き止める	142
小さく始めて現場を巻き込む	148
スキルアセスメントの3つのステップ	155
スキルアセスメントを機能させるために	166

第4章

スキルデータが すべてを最適化する

プロジェクトの成功率を高める「配置」	172
最短で目標へと近づく「育成」	178
個人に合わせた教育のアプローチ	182
未来を見据えた戦略的な「採用」	187
従業員の持つスキルに報いる「評価」	192
急速な社会変化に対応するために	197
現場のマネージャーが変革の主役になる	203

第5章

対談

文化を変えろという挑戦

ソフトウェアがコアコンピタンスになる	211
すべては「人」から始まる	214
As-IsとTo-Beを直視する	217
未来から逆算する「両利きのエンジニア」	219
スキルアセスメントで現在地を測る	222
なぜ日本人は学ばないのか	224
「背伸び教育」で点を線にする	226
スキルの可視化が、企業の差別化になる	229
目指すのは「勝てるチーム」という文化変革	231
ツールへの「アドオン」から、未来への「バックキャスト」へ	236

未来構想を、人財戦略に落とし込む……………238

デジタルに任せ、人は「未来」に集中する……………240

人は「コスト」ではなく「投資」である……………244

あとかき……………247

参考文献……………253