

社員のスキルを見える化する 「スキルマップ」とは

労働人口が減少し続ける一方、人材の多様化が進み、仕事の価値観や希望する働き方も複雑化してきています。業務に必要なスキルを見定め、計画的・効果的に成長を促す人材教育の手段である「スキルマップ」について解説します。

TOMAコンサルティンググループ株式会社

人材開発コンサルタント

市丸純子

特定社会保険労務士

樋口麻央



ます。

スキルマップの 効果とメリット

スキルマップを作成し、運用することの効果・メリットには次のようなものがあります。

(1) **社員1人ひとりの能力・スキルの可視化**
スキルマップがあることで、自分自身のスキルがどのレベルにあるかを把握することが可能です。

(2) **効率的な育成計画の立案**
社員の能力・技能、力量が正確に評価できれば、現状「不足しているスキル」も見える化されることとなります。重点的に強化すべき能力が明らかになれば、適切な教育計画を立てたり、研修制度をつくるといった対策が可能です。

社員のスキルが可視化されることで、管理職は部下の育成がしやすくなります。

また、会社からどのようなスキルの習得が求められているかが明確に示されるため、社員は目標を設定しやすくなり、早期の成長が期待されます。

(3) **社員のモチベーション向上**
自分自身のスキルレベルと今後

企業も社員も よりスキルを重視

人手不足が深刻化するなか、中小企業にとって、採用した人材を確実に成長させ、戦力化し、定着を図ることがますます重要になっています。一方で、高齢者就業者は増加し続けています。若手社員の採用・育成だけでなく、「いまいる人」にどれだけ活躍してもらうかも企業にとっては見過ごせない課題です。

そのためには、企業は求めるスキルを明確化し、効果的に従業員を育成・評価することで、人材の

採用・育成・定着の課題に対応しなければなりません。そこで活用したいのが、「スキルマップ」です。

スキルマップとは

スキルマップとは、社員が業務を遂行するにあたって、必要な能力（＝スキル）を年次や役職ごとにまとめたものを指します。

役員（取締役・執行役員）、一般管理職（部長・課長・係長）、一般社員など、会社における階層ごとに、マネジメント、コミュニケーション、リーダーシップなどの各分野で求める能力（スキル）

を一覧にしたものです（図表1）。

スキルマップを作成し、各社員のスキルを評価することで、「自社で活躍する人」はどのような人か、「活躍する人材」になるためにはどのようなスキルを身に付ければよいのかを認識するのに役立ちます。

すなわち、人材育成計画の立案や仕組み化につながり、計画的・効率的な人材育成を実現することができます。

各社員がスキルマップでどの段階にあるかを、自己評価と上長による評価を行ない、1on1ミーティング（1対1面談）などでフィードバックし、認識をすり合わせ

図表1 スキルマップの例

職階	社員区分	一般スキル				
		リーダーシップ／ フォローシップ	マネジメント	人材育成	コミュニケーション	営業
		判断力／決断力／ 取りまとめ	責任／コンプライアンス／ 情報管理	部下育成／後輩指導	説明力／報連相／ 発信力／傾聴力	企画力／提案力／ プレゼン力
役員	取締役・ 執行役員	◇会社の方針を明確に 示し、全社を導くこと ができる ◇目標達成のための横 断的な戦略を示し、 部長に的確なアドバ イスができる	◇会社の経営全般にわ たる経営施策を企画・ 推進できる ◇各社員が会社の方針 に従い、戦略を実行で きよう、部長に指示が できる	◇全社的な育成方針、 育成計画、人材育成 戦略を策定し、実行 できる ◇各部署の人材育成に ついて、部長に指示が できる	◇難易度の高い対外折 衝を指揮監督できる ◇困難な局面において、 顧客や関与先へアプ ローチができる	◇積極的に外部に出向 き、会社およびサー ビスのアピールがで きる ◇既存顧客に定期的に 関与することができる
		◇役員の方針に従い、 担当する部署の方針、 目標の策定ができる ◇目標達成のための戦 略や取組みを部下に 示すことができる	◇部署運営全般の施策 を企画・推進し、進捗 管理ができる ◇担当する部署の経営 計画書を作成できる	◇全社の育成計画、施 策に基づき、部署の 効果的な人材育成計 画を策定できる ◇人材育成計画に基づ き、育成指導できる	◇困難な局面で適切に 対応できる役員への 協力要請が行なえる ◇関係部署に業務執行 の協力要請、指導ま たは指示が行なえる	◇新規顧客の初期面談 に関与できる ◇セミナー等を通し、 見込客との接点を増 やすことができる
		◇目標達成のための戦 略や取組みを部下に 示すことができる ◇目標達成のために必 要なことを上長に提 案できる	◇課運営全般の施策を 企画・推進し、進捗 管理ができる ◇担当する課の経営計 画書を作成できる	◇人材育成計画に基づ き、育成指導できる ◇係長以下に後輩社員 指導の指示ができる	◇上長への協力要請が 行なえる ◇部下へのフィードバ ックをスムーズに行 なうことができる	◇自己完結で営業でき る ◇クライアントのニー ズに合わせ、応用的 な提案ができる
一般社員	課長	◇目標達成のための戦 略や取組みを部下に 示すことができる ◇目標達成のために必 要なことを上長に提 案できる	◇係運営全般の施策を 企画・推進し、進捗 管理ができる ◇日頃から部下の強み を把握し、強みを活 かす役割を与えるこ とができる	◇人材育成計画に基づ き、育成指導できる ◇主任以下に後輩社員 指導の指示ができる	◇上長への協力要請が 行なえる ◇部下へのフィードバ ックをスムーズに行 なうことができる	◇自己完結で営業がで きる ◇クライアントのニー ズに合わせ、応用的 な提案ができる
		◇目標達成のための戦 略や取組みを部下に 示すことができる ◇目標達成のために必 要なことを上長に提 案できる	◇自己と自部署の後輩 社員のToDo等の管理 ができる ◇社内ルールを十分に 理解した行動ができ る	◇後輩社員の育成がで きる	◇必要に応じて、上長 に指示を仰ぐことが できる ◇適宜、報告・連絡・ 相談により、上長と コミュニケーション を図ることができる	◇上長の力を借りて営 業ができる ◇他部署の営業ができ る
		◇通常業務において、 論理的に整理して判 断できる ◇上長への報告をしな がら、案件ごとの判 断・決断ができる	◇自身の勤怠管理・ス ケジュール管理・ ToDo管理ができる ◇社内ルールに準じた 行動をすることができる	◇後輩社員の指導・相 談ができる	◇必要に応じて、上長 に指示を仰ぐことが できる ◇適宜、報告・連絡・ 相談により、上長と コミュニケーション を図ることができる	◇上長の力を借りて営 業ができる ◇会社のサービス内容 を説明できる
一般社員	社員 (4年以降)	◇上長の示す方針、目 標に従うことができる ◇後輩社員が役割を果 たせるよう、アドバ イスができる	◇自分の役割を把握し、 作業計画を作成できる ◇経験がある業務につ いて、後輩社員に指 導できる	◇日常業務について、 後輩社員に処理方法・ 処理の考え方を指 導できる	◇必要に応じて、上長 に指示を仰ぐことが できる ◇適宜、報告・連絡・ 相談により、上長と コミュニケーション を図ることができる	◇会社のサービス内容 を理解できる ◇上長の指示のもと、 営業資料を作成でき る
	社員 (3年まで)	◇上長の示す方針、目 標に従うことができる ◇後輩社員が役割を果 たせるよう、アドバ イスができる	◇自分の役割を把握し、 作業計画を作成できる ◇経験がある業務につ いて、後輩社員に指 導できる	◇日常業務について、 後輩社員に処理方法・ 処理の考え方を指 導できる	◇必要に応じて、上長 に指示を仰ぐことが できる ◇適宜、報告・連絡・ 相談により、上長と コミュニケーション を図ることができる	◇会社のサービス内容 を理解できる ◇上長の指示のもと、 営業資料を作成でき る
		◇上長の示す方針、目 標に従うことができる ◇後輩社員が役割を果 たせるよう、アドバ イスができる	◇自分の役割を把握し、 作業計画を作成できる ◇経験がある業務につ いて、後輩社員に指 導できる	◇日常業務について、 後輩社員に処理方法・ 処理の考え方を指 導できる	◇必要に応じて、上長 に指示を仰ぐことが できる ◇適宜、報告・連絡・ 相談により、上長と コミュニケーション を図ることができる	◇会社のサービス内容 を理解できる ◇上長の指示のもと、 営業資料を作成でき る

の目標、学べきことが明らかに
なることで、仕事に対する意欲を
高めることができます。

スキルマップの作成方法

ステップ1
目指す人物像、
人材育成方針の決定

会社の求める「理想の社員像」と、実際の人材のギャップを埋めることが人材育成の基本です。人材育成方針を定めると、各部署、グループごとに、個人に求める能力が見えてきます。まずは、どのような人材をどのように育成するかについて検討し、明確にしましょう。

たとえば「目指す人物像」を「自律的に行動できる社員」と設定して、「新しい発想が生まれる組織づくり」を目標としている企業があるとしたら、

自律的な社員になるためには、コミュニケーション力、提案力、判断力などが必要です。

それぞれの能力についてどの程度のレベルが要求されるのか、実現のために会社はどのような支援をするべきかを検討しましょう。

人材育成方針を定める際は、企

業の経営理念やビジョンと連動させることも重要です。企業の存在意義、実現のために社員に求める行動、役割等も検討したうえで、

人材育成方針を整理しましょう。

たとえば、「既成概念にとらわれずに人々の生活を豊かにすること」をビジョンに掲げるIT関連企業では、前述の「自律的に行動できる社員」が不可欠です。この企業では、「個々の人間性を尊重した育成支援により新しい価値を創造する人材を育成する」といった人材育成方針がよいでしょう。

ステップ2

階層の設定、階層ごとの役割の設定

役員、一般管理職、一般社員などの階層を決定し、それぞれの役割を設定します。

すでに階層が整理されている場合は、それを用いましょう。

階層が整理されていない場合は、社歴別、担当役割別で整理する方法もよいでしょう。

設定する役割としては、たとえば、入社3年までの一般社員の役割は、先輩社員の補助業務、管理職の役割は担当部署の事業計画作成、決裁、部下指導、などが挙げ

られます。

ステップ3

一般スキル項目の設定、階層に応じてスキル内容を割り当て

はじめに、全社員共通の一般スキル、いわゆるビジネススキルから設定します。

スキルの項目を細分化しすぎないことがポイントです。

ビジネススキルは、報連相、営業力、コミュニケーション能力、企画力、タイムマネジメント、事務処理能力、パソコンスキルなど無限に存在しますが、会社ごとに重要視するビジネススキルは異なります。

自社ではどのようなビジネススキルを重要視しているのか、そのビジネススキルは自社にどの程度役立つのか、などについて検討しましょう。

スキルマップに掲げるビジネススキルは、4〜6個程度がお勧めです。数が多すぎると、重視しているスキルが希薄になり、必要なスキルが社員にわかりにくくなってしまうおそれがあります。

ビジネススキルの項目が決定したら、階層ごとに求める理想像を検討し、スキルマップを埋めてい

きます。

たとえば、タイムマネジメントについて階層ごとに分類したスキルマップは、**図表2**のようになります。

ステップ4

部署ごとに専門スキル項目の設定、階層に応じてスキル内容を割り当て

ビジネススキルの項目が決まったら、部署ごとの専門性の高いスキルの項目を設定します。

専門スキルに関しては、経営層や人事担当者では把握できないものも多いため、部署管理者など経験の豊富な重要人物を巻き込んで作成します。

専門スキルについても、重要なスキルを洗い出すことから始めましょう。

専門スキルが決定したら、階層ごとに求める理想像を検討し、スキルマップを埋めていきます。

たとえば、コンサルティング会社の財務分析能力についてのスキルマップは、**図表3**のようなものが挙げられます。

ステップ5

スキルマップのレビュー、運用開始

完成したスキルマップが、現実

図表2 タイムマネジメントに関するスキルマップの例（一般スキル）

階層	スキルの内容
部長	自部署の長期目標に基づいた計画を立て、優先順位を設定できる。時間と人的リソースを効率的に配分できる
課長	チームの目標達成のための時間管理計画を立て、実行できる。部下、後輩社員のタスクと進捗を管理し、適切な指導を行なうことができる
主任	チームのタスクとスケジュールを管理し、効率的な時間配分を行なうことができる。チームメンバーのタスク進捗を追跡し、適宜調整できる
一般社員 (入社4年以降)	日常の業務スケジュールを管理し、適切に調整できる。業務を期限内に完了するよう効率的に進めることができる
一般社員 (入社3年まで)	自分自身の業務と学習に関する時間計画を立てることができる。タスクに優先順位を付ける。業務時間の重要性を理解できる

とかけ離れていないか、役割ごとの設定にずれがないかなど、内容に問題がないかを確認し、運用を開始します。

最終的には、スキルマップを基準として、求められるスキルを充足している場合は昇給や昇進の判断をする、といった人事評価に紐づけるツールとして活用します。

同じ業種、業界であっても、会社が違えば、求める理想像も異なる

図表3 財務分析能力に関するスキルマップの例（専門スキル）

階層	スキルの内容
部長	財務分析結果を元に、顧客の課題解決のための実行計画を立て、推進することができる
課長	顧客の状況を考慮して、分析結果に基づく解決策を提案し、実行することができる
主任	顧客の状況を認識したうえで、独力で資料を元に分析レポートを作成することができる。また、課題の抽出をすることができる。分析結果を顧客に説明することができる
一般社員 (入社4年以降)	シンプルな案件について、独力で最低限必要な資料を作成することができる。上長の指示に従って、やや複雑な案件の資料作成をサポートすることができる
一般社員 (入社3年まで)	財務分析に必要な資料の収集と保存ができる。上長の指示に従って、資料の作成ができる

ります。

スキルマップは、自社のビジョン、経営理念から一貫性のある理想の社員像を導き出し、人材育成を行なう機能があります。

そのため、スキルマップは他社のものをまねしても効果が薄い点には注意してください。

スキルマップの運用と活用方法

スキルマップは、以下の手順で運用すると、効果的です。

(1) スキルの現状把握・評価

1 on 1ミーティングなどを実施し、社員・部下の持つスキルの現状把握・評価を行います。

現状で身に付けているスキルと不足しているスキルを、上長と部下の双方が確認し、認識をすり合わせます。

(2) 目標設定

上長と部下の1 on 1ミーティングでは、身に付けているスキルの評価をするともに、不足しているスキルの強化に向けて目標を設定します。

たとえば、社員に各スキルが身に付いているか確認し、不十分なスキルについては、〇〇の研修を

受講する、研修で学んだ〇〇を実践してみる、というような具体的なアクションプランを決めると、

上長および部下が成長への道筋を明確に意識することができ、部下のモチベーションアップに効果的です。

(3) 研修・指導・実践

確認したスキルを習得するため、通常業務に従事します。

スキル内容によっては、研修やセミナーを受講することも効果的です。

1 on 1ミーティングのたびに、現状把握、再評価を行ない、さらなるレベルアップを目指します。

これらの取組みを人材育成方針の軸として繰り返し推進することで、求める人材の育成が可能となります。

これらの活動により、社員は自身の成長を実感しつつ、さらに成長を目指すサイクルが生まれ、組織自体が活性化します。

また、人材育成方針は、前述のとおり、企業の経営理念やビジョンと紐づけて作成するものなので、求める人材を育成すること、企業の側でも、経営理念・ビジョンの実現に近づくことができます。

場合によっては、スキルマップ

で自社に不足しているスキル保有者を明らかにし、その人材を補うかたちでの採用をする、というスキルマップの活用方法も考えられます。

スキルマップ活用上の留意点

スキルマップを作成しても、社内ですら共有するだけで終わってしまったり、スキルを評価して育成支援をするというサイクルを回すことができない、といったケースを耳にします。

スキルマップの究極的な目的は、人材育成に役立てることです。スキルマップ活用フローを、自社に合わせて整理することをお勧めします。

たとえば、毎月の1 on 1ミーティングで振り返る、評価の際の指標とする、昇格・昇給の際の指標とする、というような流れで活用してください。

スキルマップの活用の仕方次第で、人材の採用・育成・定着に大きな効果が生じます。自社に合ったスキルマップを作成し、上手に活用しましょう。

いちまる じゅんこ TOMAコンサルティング株式会社取締役。「1000年企業を創る」をモットーに、中小企業に向けて人材開発コンサルティングを提供する。
ひぐち まお TOMAコンサルティング株式会社、特定社会保険労務士。