

吉田 卓

株式会社リードクリエイト  
常務取締役

石田 雅彦氏

オリックス生命保険株式会社  
執行役員 人事・総務本部管掌

## オリックス生命保険が目指す 戦略的「人材ポートフォリオ」と「人材配置」 個の才能と適性を見極め、活かす —AI を活用した適材適所への挑戦



オリックス生命



 LEADCREATE

変化の速いビジネス環境で競争力を保つ鍵は、「誰を」「どこで」「どのように」活かすかを戦略的に設計することです。本対談ではオリックス生命保険の石田様をお招きし、人材を資産として俯瞰する人材ポートフォリオの考え方と才能・適性を見極め最大化する実践的な人材配置の手法について、インタビュー形式でお話を伺いました。

適材適所を実現するための難所や葛藤、その際に人事部門がこだわるべきポイント、人材ポートフォリオの設計と運用における秘策、AI・テクノロジーの活用など具体的な事例や施策など、実践に活かせるフレームと意思決定のヒントを豊富にご紹介します。

※本記事の内容は、ウェビナー開催時（2026年6月）の情報に基づいています

## 「人材ポートフォリオ」に関する問題提起

吉田 本日は、オリックス生命保険株式会社 執行役員 人事・総務本部管掌 石田雅彦さんをお迎えし、オリックス生命保険が目指す戦略的「人材ポートフォリオ」と「人材配置」をテーマに対談を行います。

石田さんとは、実は非常に長いお付き合いをさせていただいておりますが、ここまで人事に「愛」を持ち、様々な取り組みを進められている方はいらっしゃらないと感じており、尊敬する方の一人です。

まずは私から、「人材ポートフォリオ」に関する問題提起をさせていただきます。

みなさん、「人的資本情報開示」に大きな転換点があったことはご存知でしょうか。私も様々な企業を訪問する中で、このことについて知らない方もまだまだ多いという印象を受けています。非常に

重要な転換点であるにもかかわらず、注目度が低すぎないか、と個人的に感じているところです。その転換点がこちらです。(参照：スライド「人的資本可視化指針」改定の方向性)

これまでも「経営戦略と人材戦略の接続」は重要だと言われてきましたが、この「接続に対する説明」が今後求められるようになります。そこで避けて通れないのが、経営や事業を行うために、どのような組織や人材が必要かという「要件定義」や、そこに向けてどのような「人的資本投資」を行うのかというプランです。ここを語らずして、経営戦略と人材戦略の接続に対する説明は難しいと考えています。長年の重要課題でもあった経営戦略と人材戦略の連動が、半ば義務化されてきたということですね。

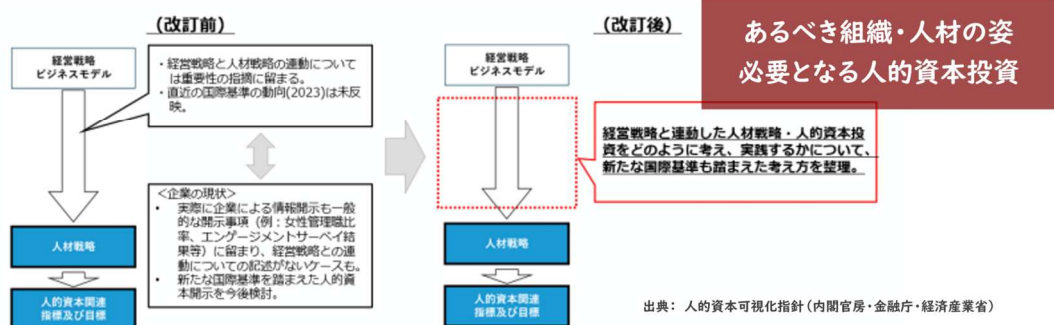
これまでは現場から、「トップや経営陣から経営方針が降りてこない」ので人材戦略をつくることができない」「中期経営計画が完成するまで人事部門は動けない」といった声が多くあり、どうしても「人事のための人事」に陥りがちだったんですね。

### 「人的資本可視化指針」改定の方向性

/// LEADCREATE

#### (経営戦略と人材戦略・人的資本投資の連動に向けた具体的な考え方とその実践)

- 経営戦略と人材戦略・人的資本投資の連動性を高めるべく、経営戦略を基に、事業セグメント・地域ごとにあるべき組織・人材の姿を明確にし、これに応じて必要な人材戦略・人的資本投資を検討するための具体的なフローを提供する。
- さらに、人材戦略・人的資本投資の効果について、経営戦略と紐付く形で測定可能な指標及び目標を設定・可視化し、その重要度や投資家の関心に応じて、ステークホルダーとの対話の充実に向けた開示を進めることを促す。



出典：人的資本可視化指針（内閣官房・金融庁・経済産業省）

© LEAD CREATE Inc. 2026

そうならないためにも、このタイミングで改めて「人材戦略」を語り直すことが重要です。

その見取り図が、こちらです。(参照：スライド「経営戦略」と「人材戦略」の一体化に向けた見取り図)

まず「経営戦略」があり、「事業ポートフォリオ」がある。この事業ポートフォリオに合わせて必要な「人材ポートフォリオ」というものが可視化され、「人材戦略」となります。

そこから「人材マネジメント方針」が定められ、あるべき姿 (To-Be) と現状 (As-Is) とのギャップを定量化していく。その際に「人材アセスメント」が重要になります。

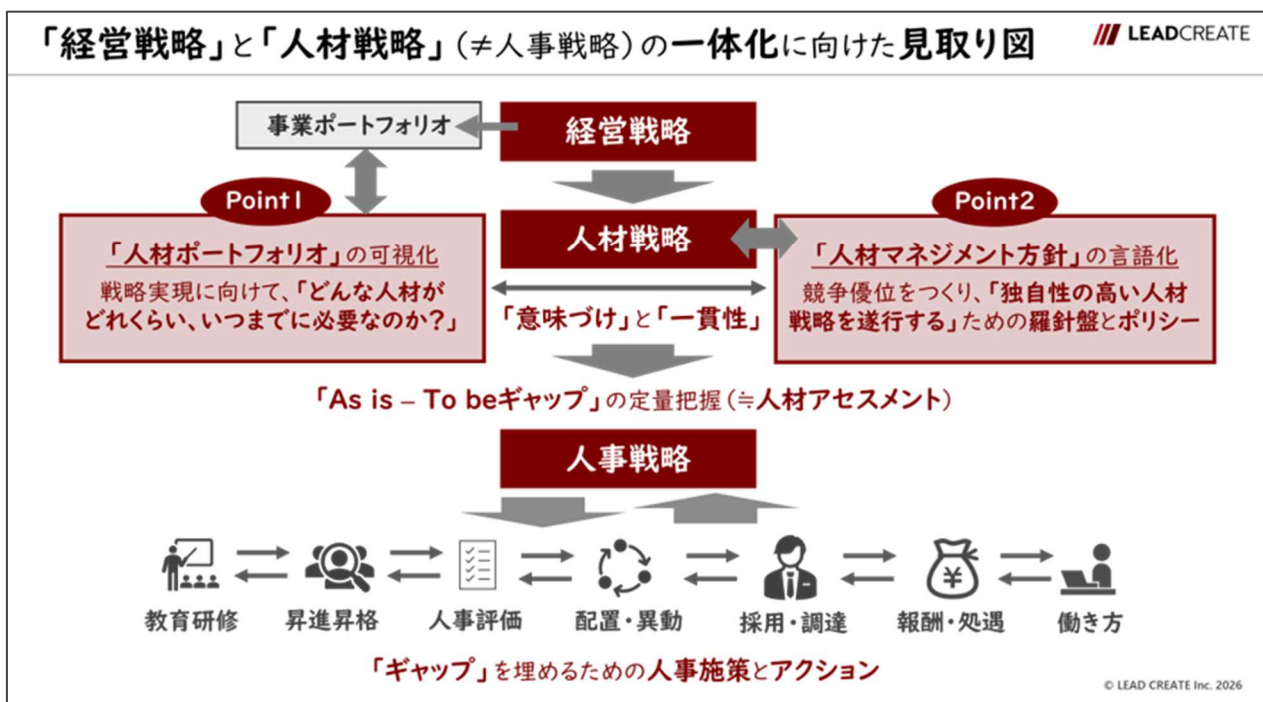
経営戦略と人材戦略が一体化している会社は、「人材ポートフォリオの言語化」に工夫とこだわりを持ち、それらを人事施策に結び付けています。事業戦略の達成に向け、どのような特性や能力を持つ人材が、どのタイミングでどの程度必要かをシミュレーションし、可視化していくこと。これが、経営戦略と人材戦略をつなぐ重要なポイントです。

## 「戦略的人材ポートフォリオと最適人材配置」に向けた取り組みと課題

石田 私からは、「戦略的人材ポートフォリオと最適人材配置」と題してお話したいと思います。

当社は 2026 年 6 月に 35 周年を迎えます。2006 年に医療保険「キュア」という商品を発売したところから、マーケットで名前を知られるようになりました。ところが、そこから時を経て、ここ数年の間に医療保険マーケットはレッドオーシャン化しました。

保険ビジネスの収益構造としては、いただいた保険料をもとに資産運用を行う収益が大きな柱となっており、その原資を確保する必要もあります。このような観点から、生命保険本来の提供価値である「死亡保障」や「資産形成」に軸足を移す戦略転換を行いました。実際のところ、かつて「医療保険」が 7 割を占めていた時代から、現在は「死亡保障」や「資産形成」の比率が 8 割以上を占めるに至っ



こうした経営戦略の転換を、人事としてどのように  
に推し進めていくのか。「死亡保障」や「資産形成」  
に舵を切る際には、査定分野の仕事の内容も変化  
し、それを支える IT や運用の戦略性もいっそう重  
要になります。

また、「専門性」と将来に向けた「経営人材」のバランスを両立させる中で、重視したのは「柔軟性」です。専門性だけにフォーカスせず、よりタフな人材価値を高めていくことが重要だと考えました。当社はキャリア採用の割合が3分の2を占めており、多様なバックグラウンドを持つ人材が集まっています。この「多様性を活かす」こと、そして「柔軟性を高める」こと。この2点が当社の人材戦略の重要な要素です。

「専門職制度」については、IT 専門職や、契約引受・保険金等支払の査定分野において専門性を高めるための制度を設けています。

「マネジメント人材」については、リードクリエイ  
トの「アセスメントセンター」を管理職手前の層に



- ## 重点領域別の人材要件・ギャップ・打ち手検討リスト

[illegible]

人材要件・レベル区分定義

| 9ブロック<br>イメージ | 経験定義 1 | 経験定義 2 | 経験定義 3 |
|---------------|--------|--------|--------|
| 専門性<br>定義3    | Lv2    | Lv3    | Lv3    |
| 専門性<br>定義2    | Lv1    | Lv2    | Lv3    |
| 専門性<br>定義1    | Lv1    | Lv1    | Lv2    |

### As-Is分析

[illegible]

## ギャップ解消に向けた社員個々人の配置・育成プラン

| 社員情報       |        |       |    |    |       |    |     | 所属部署 |               |               |               |                                   |                               |
|------------|--------|-------|----|----|-------|----|-----|------|---------------|---------------|---------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 社員番号       | 氏名     | 入社年月日 | 年齢 | 性別 | 所属名称  | 経歴 | 等級  | 現在   | 23.3時点の<br>現任 | 24.3時点の<br>現任 | 25.3時点の<br>現任 | 23.3時点より24.3期間中<br>昇格した経験がある場合    | 25.3時点でアサインする<br>業務担当部署(センター) |
| XXXXXXXXXX | 山本 太郎  |       |    |    | 営業部   | OB | Lv2 |      | Lv2           | Lv2           | Lv2           |                                   |                               |
| YYYYYYY    | 渡辺 サトシ |       |    |    | システム部 | OB | Lv1 |      | Lv1           | Lv2           | Lv1           | 新卒・プロジェクトリーダーに就任し、経営上の重要な仕事を担当した。 |                               |

- | レベル        | 2022年3月 | 2025年3月 |
|------------|---------|---------|
| Lv.3 管理職相当 | 3       | 11      |
| Lv.2 上級担当者 | 17      | 28      |
| Lv.1 担当者   | 20      | 8       |

- | レベル  |       | 2022年3月 | 2025年3月 |
|------|-------|---------|---------|
| Lv.3 | 管理職相当 | 11      | 20      |
| Lv.2 | 上級担当者 | 13      | 21      |
| Lv.1 | 担当者   | 13      | 14      |

オトク2生命保険株式会社

毎年実施し、その結果を配置、抜擢、能力開発に生かしています。これらの結果から、当社の強みと課題といった組織特性も明らかになり、組織開発にも役立てています。

また、全管理職を対象とした「組織風土・リーダーシップスタイルサーベイ」も毎年実施しており、リーダーシップスタイルが周囲にどのように認識されているか、また、そのリーダーがどのような組織風土を形成しているかを可視化しています。

営業拠点の業績とリーダーシップスタイルの相関を見てみると、業績上位拠点の管理職ほど、育成や民主的な合意形成など複数のスタイルを使い分けられていることが分かりました。一方で、業績が見劣りする拠点の管理職は、「自分が手を動かす」「背中を見せる」といった牽引（率先）型が強い傾向があります。

こうしたアセスメントや評価結果を踏まえ、毎年1回、社長以下の経営メンバーで「人材共有会議」と呼ぶサクセッションプラン・タレントレビューを

実施しています。その中で候補人材のステータスを確認し、配置や育成方針について議論していくのです。以前は専門領域ごとの運用でしたが、現在は横断的な人材活用を進めています。

さらに新たな取り組みとして、東京大学エコンミックコンサルティングとの共同研究により、「AIによる配置シミュレーション」にも取り組んでいます。過去データをもとに、「人」と「組織」の組み合わせによる相性効果に着目し、特定の担当者をどこに配置すると業績や目標達成率がどの程度向上するかを予測するモデルを構築しました。

これにより、「なぜこの異動なのか」という意図の明確化が可能になるだけでなく、社員にとっても、どのようなスキルや能力、リーダーシップスタイルを発揮すれば成果につながるのか、というヒントになり、育成や納得感の向上にもつながると考えています。

このように、全体像を踏まえて人材ポートフォリオを設計し、一人ひとりの力を最大限発揮できる

## 戦略実現に向けた人材配置



- ・主に戦略分野の次世代候補人材を計画的に育成するため、**タレントレビュー**を実施
- ・この結果も踏まえ、役員・部長・チーム長ポジションの**サクセッションプラン**を作成
- ・年1回の「**人材共有会議**」にて、社長・執行役員が、候補人材の育成状況と、異動・配置（主に部門横断の配置）案を検討・共有。全社横断的なすり合わせを実施
- ・**戦略的ジョブローテーション**＝経営戦略実現に向け、営業人員の確保を行いつつ、次世代候補育成については原則会社主導で実施
- ・新卒総合職について、**複数領域の経験を積む意図的・計画的な異動**を実施

### 【イメージ】

|      |      | アセスメント |        |       |
|------|------|--------|--------|-------|
|      |      | 70点以下  | 71～80点 | 81点以上 |
| 総合評価 | BA以上 |        |        |       |
|      | B    |        |        |       |
|      | BC以下 |        |        |       |

### 【イメージ】

| 育成区分     | 個別育成プラン例                               |
|----------|----------------------------------------|
| 次の本部長候補  | 本部横断的な業務アサイン、重点戦略分野の業務アサイン、外部研修参加等     |
| 次の部長候補   | 別チーム長ポジション経験、重点戦略分野の業務アサイン、マネジメント研修参加等 |
| 次のチーム長候補 | 横断的なプロジェクトアサイン、外部セミナー・他社交流に参加等         |
| 専門人材候補   | 専門性を伸長させる業務をアサイン、上位資格取得等               |

#### 人材リスト案の作成

管掌役員・部門長と人事BPでコア人材の個別育成計画案策定

#### タレントレビュー会議

各管掌役員・部門長  
人事部長、各BPで  
リスト案と育成計画案の状況確認

#### 人材共有会議

社長・各管掌役員で  
一定以上のリスト案と育成状況確認

※ウェビナーで使用した資料から抜粋

オリックス生命保険株式会社  
Copyright © ORIX Life Insurance Corporation All rights reserved.

配置を実現する取り組みを進めています。

## 「個を活かす適材適所」実現に向けた難所と乗り越え方

**吉田** 石田さん、ありがとうございました。着任されて 5 年半とのことですが、様々な取り組みをスピーディーに進めてくれましたね。

**石田** そうですね。私は 2020 年 12 月に入社しましたが、2021 年 4 月には人事制度を変更することが決まっていました。そのため、まずは経営環境の変化を踏まえ、企業理念を基軸にして「どのように人事を組み立てるか」という見取り図を作成し、それに沿って進めてまいりました。

**吉田** ここからはパネルディスカッションとして、よりリアルなお話を深掘りしていきます。テーマは「適材適所の難所と葛藤」「人材の把握と可視化の留意点」「人材ポートフォリオの設計と現場への浸透」です。

まず一つ目のテーマである「適材適所の難所と葛藤」については、いかがでしょうか。

**石田** 大きな葛藤は二つあります。

一つは、会社側の経営ニーズと、社員側のニーズ（働き方の希望など）とのギャップです。コロナの影響もあり、「全国転勤は避けたい」「営業職は望まない」といった働き方に関する希望との乖離が見られました。

もう一つは、専門性を高めるべきか、それとも次世代のマネジメント人材としての汎用性を育成すべきか、という点です。従来は部門単位で専門性を強

化する方向が主流でしたが、「人材は全社の共有財産である」という考え方へ転換し、意図的・計画的に育成・配置していく方向へ舵を切ってきました。

また根本的な課題として、「一人ひとりがどのような価値観や強みを持つ人物なのか」を把握すること自体が最大の難所です。適材適所を実現するには、「個の理解」が出発点になります。

さらに、採用や育成においても必要な人材をどの程度確保できるか、という時間軸の問題があります。経営戦略として、いつまでにどのような状態を実現するのか、その未来像とのギャップに悩んでいる企業は多いのではないのでしょうか。

そうした中で、「人材ポートフォリオ」の策定や「人材共有会議」の実施は有効な手法であり、すべての取り組みは相互につながっていると考えています。その上で、バリュー（行動基準）といった「求心力の媒介となるもの」をいかに共有し、組織開発やエンゲージメント施策と組み合わせて「一貫性のあるストーリー」として設計できるかが重要です。

**吉田** 断片的に見えていたオリックス生命様の取り組みが、今のお話で「一貫性のあるストーリー」でつながっていることがよく理解できました。その起点となるのがパーパスや理念であり、そこから人材マネジメントへと接続され、現場にも浸透してきたのですね。

**石田** そうですね。制度設計にあたっては、等級制度の中に理念やバリューの要素を組み込みました。それをもとに育成・評価・処遇を行うことで、自然に理念と紐づく仕組みにしています。

**吉田** オリックス生命様では、社員一人ひとりの

キャリアデザインや、管理職登用前のアセスメントなど、会社視点だけでなく従業員の自己理解を深める取り組みも充実していると感じていますが、その点はいかがでしょうか。

**石田** 昨年度からはキャリア面談において、管理職がメンバーの「価値観」をより深く聞くことを重視しています。自身の価値観に優先順位をつけてもらい、それをもとに対話を行います。仕事に「意味付け」を行うことで、モチベーションや動機付けを高めることを意識しています。

また、「部門最適」から「全社最適」へのシフトには大きなエネルギーが必要でした。当初は異動を行った結果、残念ながら退職につながってしまったケースもありました。しかし、当社の経営を担う上では「営業経験を一度は積んでほしい」という考えがあります。その経験は他部門でも必ず活きるを考え、短期的な痛みも覚悟の上で取り組んできました。

**吉田** 人材の多面的・多層的な把握を「サイエンス」で行う、つまりサーベイやアセスメントを活用する点については、どのようにお考えでしょうか。

**石田** 評価は上司によって変わることもありますし、主観や印象により、影響される面があることは否めません。また、人事部門だけで数百人規模の配置を判断する場合、見落としが生じることもあります。

そうした中で、「何が確かなのか」を担保するためにも、多面的に人材を捉えることが重要です。データに基づくアセスメントは非常に有効なツールであり、「汎用能力」「リーダーシップスタイル」「コ



ンピテンシー」といった特性を把握する上でも不可欠だと考えています。

**吉田** 最後に、人材ポートフォリオの運用・浸透の秘訣を教えてください。

**石田** 人事部門だけで策定するのではなく、戦略部門と連携し、環境変化に応じて人材要件を継続的にアップデートすることが重要です。特に近年はAIの進化により、「構想力」「問題意識」「訴求力」といった人間ならではの力がより求められるようになっています。

これらを評価や等級制度と連動させ、ビジネスパートナーとして現場のリーダーと共に取り組むことを大切にしています。

AIは今後の人事に大きな変革をもたらす存在です。その中で、半歩先を見据えた人事の在り方を考え続けることが重要だと思います。ぜひ一緒に取り組んでいきましょう。

**吉田** 石田さん、本日は誠にありがとうございます。

## 登壇者プロフィール



### 石田 雅彦氏 オリックス生命保険株式会社 執行役員 人事・総務本部管掌

東京大学法学部を卒業後、日本長期信用銀行を皮切りに内外の金融機関で人事業務全般に従事（通算 29 年）。AIG エジソン生命、メットライフ生命で執行役員人事担当。証券会社の監査部長、生命保険会社の経営企画、コンプライアンスの担当役員の経験もある。2021 年より現職にて、経営戦略実現に向け人事・組織風土変革の取組を統括。著書に『企業価値を高める組織・人材マネジメントの思考と実践』（きんざい）。



### 吉田 卓 株式会社リードクリエイト 常務取締役 ソリューション事業本部 本部長

大学卒業後、大手事業会社の人事部門にて、育成・評価・異動業務に従事。2005 年より株式会社リードクリエイトに参画し、各社のリーダー選抜・育成に関するコンサルティング支援を担当。これまでソリューションに携わった企業は 900 社以上。営業部門のマネジャー、統括責任者を歴任後、2021 年より現職。人材アセスメントを通じた「リーダー育成」に関する知見は豊富であり、各社の経営層や人事部門へのワークショップも多数開催。一般論に留まらない実践知をベースにした解説が好評を博している。

※本記事の内容は、ウェビナー開催時(2026年6月)の情報に基づいています

## 本資料に関するご質問について

本資料の内容に関するご質問は、以下メールアドレス宛にお気軽にお問い合わせください。  
1～3 日以内に担当者より回答させていただきます。

株式会社リードクリエイト [info@jp-leadcreate.com](mailto:info@jp-leadcreate.com)

v260806