

人材マネジメント指標

Human Resources Metrics

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社；宮川 雅明

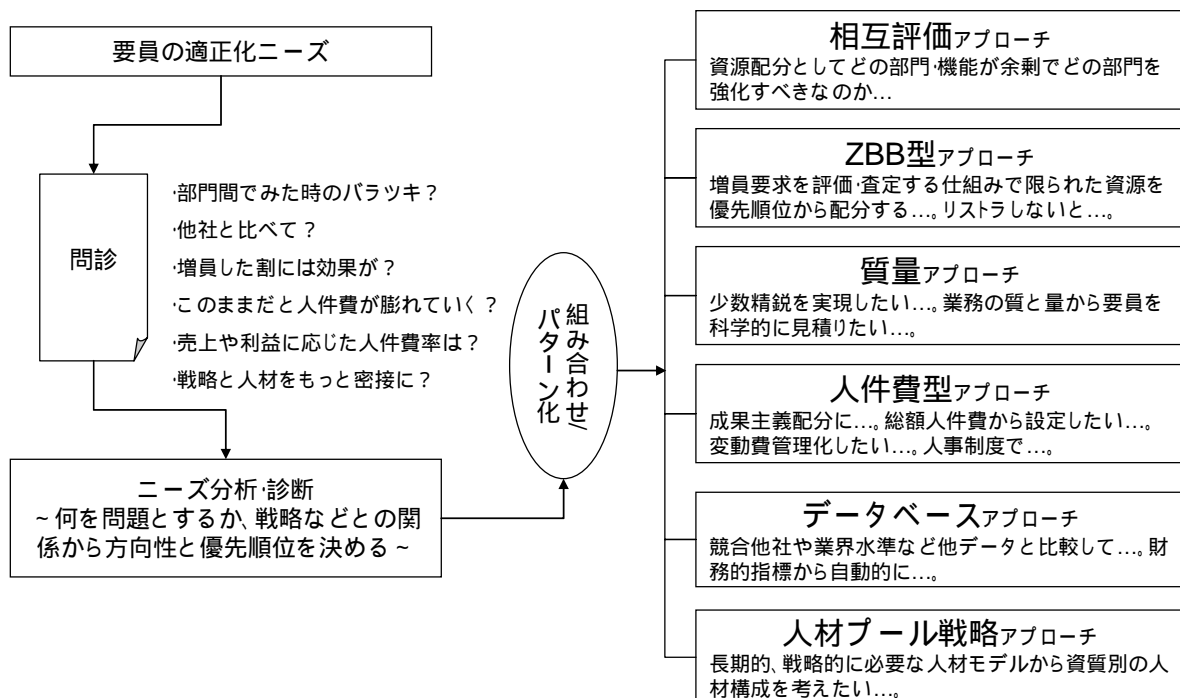
第 13 回；要員設定のアプローチ

■ 要員設定 6 つのアプローチ

売上原価の中にある労務費は変動費的で一般管理費の中にある人件費は固定的といわれる。例えば、生産管理部門や設計部門は制服を着ており、工場内か隣接している敷地内にいるので労務費として算定される場合もあるだろうが、人件費とみた方がよいと思える。

ここで扱う要員設定は人件費である。下記 6 つのうち、人材プール戦略アプローチ以外は 20 年以上前から取り組まれているものであるが意外と知られていない。

一般的なのは人件費型アプローチである。間接部門である人件費は業務の質や量からのアプローチより人事制度からのアプローチが多い。成果貢献報酬制度や雇用の多様化、アウトソーシング、異動、自然減と採用の調整などである。



相互評価アプローチというのは、組織風土に関係する。過去に何度か人事制度的に要員や総額人件費を調整したことがあると現場からは、「あの部門は人が多くないか？」「あの部門のあの仕事は本当に必要か？」「目先のことしかできず将来への活動が全くできない陣容であることを知っているのかな？」といった疑問の声があがるものである。

こうした声は各部門がどのような仕事をどのような目的で行っているのか、その成果は何かが見えない、知らないことが原因の一つである。悪戯に制度的に絞ろうとしても禍根を残しかねない。もし時間があるのであれば部門間でお互いの業務を相互評価してみることである。要員の質と量は人事部門だけの問題ではない。

■ From/To 分析

要員に関する部門間の意識を醸成する方法が相互評価アプローチである。下表はそのサンプルである。

From/To分析結果 あなたの課の業務診断 (サンプル)

課名	業務名	有効度	必要度	負荷	対策	留意点
経理	日別債権管理	×	×		廃止	
	旅費精算				見直し	
	入出金処理				現状	
	週間成約報告				強化	
	月次決算	×			活用	

From/To といっているのは、あなたの部門から当部門の業務がどのように評価されているか、当部門があなたの部門業務をどのように評価しているかを見るということである。経理や人事部門は基本業務が多く、システム化などで効率化されているがやめるわけにはいかない業務を多く抱えている部門（機能）である。営業部門などは内勤事務処理比率が意外と多いものである。

そうした業務間情報を相互にみることで活用や見直し或いは廃止といった方向性を見出すことで、業務または機能単位で強化人員、活用人員、創出人員といった方向性を導くアプローチである。

■ プロジェクト感覚で優先順位をつける ZBB 型アプローチ

ゼロ・ベース・バジェットिंगの略である。カーター元米国大統領がジョージア州知事時代に州予算を改善するために行ったことで有名になった。

過去にこだわらずゼロベースで発想するというもので、プロジェクト単位で優先順位をつけていく。例えば 100 のプロジェクトまたは予算案件があったとする。従来は予算を全ての案件に僅かでも配分できるように按分するよう配慮するのであるが、中途半端なものでは成果が出ないということがある。そこで必要な予算を優先順位ごとに配分する。仮に 70 位で予算がなくなったら、残り 30 のプロジェクトには予算は配分しないというもの。プロジェクトの優先順位を上から並べていくのでラインキングタワーともいわれた。この発想を要員設定に応用する方法である。基本機能的な業務はかなり効率化してきた組織や戦略的案件つまりプロジェクトで戦略実行している組織に適した手法である。新規プロジェクトを立ちあげても求める人材ではない、兼務で実行が疑わしいプロジェクトといった経験を持つ人は多いだろう。

■ 業務とその成果から導く質量アプローチ

業務の質と量から要員（人材の質と量）を設定する方法でもっとも確かなアプローチといえる。これは以前紹介した業務マップ、S 型業務®・T 型業務®といった手法を使い、業務改善を前提に業務の成果（質）と量に応じて要員（工数）算定するアプローチである。

中期経営計画を行っている会社は多い。3 年後毎に戦略を見直す、戦略に応じた組織機能の定義、業務体系の見直し、役割設定などがシステマティックに展開されていないので戦略と業務がリンケージされないケースに適した取り組みである。

■ データベースアプローチ

データベースアプローチというのは財務や生産性指標などを継続して測定することで要員の目標設定を行うアプローチである。労働分配率や労働生産性、一人当たり売上高、時間当たり売上高、面積あたり売上高など事業及び業務特性に応じて設定する。一人当たり売上高は競合他社比較、面積あたり売上高は社内時系列で比較するなど工夫を要する。ただ、データベースアプローチは数値の比較であるので対策を示唆してくれるものではない。質量アプローチが必要になる。目標設定に役立つアプローチである。

■ 人材プール戦略アプローチ

人材プールに関しては6月5日号で紹介させていただいた。必要な人材モデル群ごとに必要な人材数を長期的に設定し、育成やローテーションなどを考慮して社内人材基盤を築いていくアプローチである。団塊世代の退職に備え要素技術や固有技術を有するスペシャリストを長期的、計画的に育成していく取り組みなどはその代表である。

グローバル化の中、不確実であるがゆえに先見性を必要とするビジネスリーダーなどコア人材の長期的人材プール戦略が今後重要視されてくるであろう。この戦略は10年単位で計画するアプローチである。

■ 要員設定アプローチの選択

6つのアプローチを単独で行う必要はなく組み合わせて実施していくことが実際的である。下記はどのアプローチをとった方がよいかをみる簡易アンケートである。シミュレーション用エクセルをダウンロードしてください。

12の設問に点数を入れてください。強い肯定なら5点です。点数を入力するとグラフも自動的に変わります。

要員設定6つのアプローチ	設問	強い肯定 (5)	肯定 (4)	どちら もい ない (3)	弱い 否定 (2)	強い 否定 (1)	備 考 計	
1 相互評価アプローチ	部門間の人材のバラツキ(質と量)が気になる。		4				4	
	要員について部門間の声をこれまで聞いたことがない。		4				4	
2 ZBB型アプローチ	予算案件について戦略的優先順位のランキングをつけていない。			3			3	
	業績悪い時は何でも予算を切るといった発想が強い。			3			3	
3 質量アプローチ	業務の質と量から要員を設定することはない。				2		2	
	部門など職場単位で「業務と人と時間」に関する一覧表を作成することはない。		4				4	
4 人件費型アプローチ	総額人件費などの計画やシミュレーションなどやっていない。					1	1	
	人事制度などの工夫で最適人件費などの改善など取り組んだことがない。					1	1	
5 データベースアプローチ	一人当売上高や労働分配率など競合他社と比較して要員設定など仕組みとしてやっていない。			3			3	
	人材に関する数値において、目標管理や方針管理などの指標とリンクしていない。		4				4	
6 人材プール戦略アプローチ	人材モデル毎の要員設定を仕組みとして持っていない。	5					5	
	育成など長期的人材計画を仕組みとして持っていない。	5					5	
回答種別小計		10	16	9	2	2		
合計							39	
比率(満点60点)							65.0%	

相互評価	ZBB	質量	人件費型	データベース	人材プール
8	6	6	2	7	10

解説 ; 宮川 雅明 (Ph, D)

お問い合わせ ; info@kpci.jp

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 (www.kpci.jp) ; 代表取締役。専門は、経営戦略、業務革新、人材マネジメント & 活性化コンサルティング。

(これまで)

- 1982年 学習院大学大学院経営学研究科修了(1期生)
- 1982年 株式会社日本能率協会コンサルティング 入社

- 1995年 同社 戦略組織コンサルティング事業部 GM 就任
- 1998年 同社 組織生産性コンサルティング事業部 GM 就任
- 1999年 同社 コーポレート・ガバナンス推進室 室長就任
- 2000年 某上場企業 顧問就任
- 2000年 独立系コンサルティング会社 代表取締役社長 就任
- 2001年 英国経営者協会認証取締役 資格取得（日本初）
- 2003年 Katana Performance Consulting, Inc., 起業（NY） 代表取締役
- 2005年 カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 起業（Jpn） 代表取締役（現任）

（研究・発信）

- 1983年 ホワイトカラー生産性研究チーム（ボストン）
- 1989年 プロジェクト・マネジメント7つの原理® 発表
- 1993年 ホワイトカラー生産性向上社内コンサルタント養成プログラム（JMA；日本能率協会） 発表
- 1993年～1994年 ホワイトカラー生産性向上フォーラム コーディネーター
- 1999年～2000年 コーポレート・ガバナンス研究チーム（米国・欧州）
- 1999年 日本で最初のビジネスリーダー育成プログラム（JMA；日本能率協会） 発表（第1期～第6期コース
コーディネーター担当）
- 2002年 Managing Business Risk 国際シンポジウム（JMA；日本能率協会） コーディネーター
- 2002年～2003年 リスクマネジメント推進協議会 コーディネーター
- 2008年 グローバルビジネスリーダープログラム（NHK 教育TV；英語でしゃべらナイト）

（宮川語録）

- 理解、納得、共感、行動
- 小さいことに気付かない人は大きなことにも気づかない
- 気を使うと頭を使わない
- 理論と実践を繰り返して信念は生まれる
- 対策のない意見はいわない
- 模倣、自主、創造
- 機構と運用と人
- 肅々と刀を磨く
- マネジメントは触発である
- 分解・図解・例解
- アイデアのみが解決する
- お土産を残す
- 主語を高くする
- 戦略のミスは戦術ではカバーできない

(ISPI 日本支部運営；ナレッジワーカー生産性向上研究団体 “ 米国本部 ”)

- プレジデント；坂本 裕司（カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社；取締役）
- <http://www.ispi-japan.com>