

## (事例発表) 人的資源配分指標設定への取り組み

本合 暁詩、立花 則子、梅田 真治、細川 智之、平賀 智子  
(株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 経営企画部)

### 1. はじめに

企業経営においては、「ヒト、モノ、カネ」の経営資源を適切に配分し、有効かつ効率的に活用することが重要である。とりわけ、ヒトにあたる人的資源の配分と活用は、特に知識集約型産業において最重要課題と言えるが、その判断基準や妥当な数値目標を設定することは難しい。

一般的な経営財務および経営戦略の観点からは、資源(資本)配分は企業価値を最大化するために行われるべきであり、配分され投下された資本の価値を、その投下された資本が生み出す価値が上回らなければならぬとする<sup>1</sup>。

しかし、人的資源においては、その生産性が時間とともに変化(多くの場合は改善)していくために配分・投下額の把握が難しく、また、生み出される価値との関係性も直接的ではない。特に、比較的生産性が高いと考えられるホワイトカラーの投資対効果を把握することは極めて困難である。

そのため、さらにミクロレベルの問題ともいえる、企業内において複数ある部署にそれぞれ何人配属するべきかに関しては、絶対的な解を求めることはほぼ不可能だといえる。

これらの難しさを理解しつつも、当社では、人事部門と業績管理部門が協力し、中期戦略・事業計画の推進にあたって人的資源を管理し最適配置するための数値と運用法の構

築を試みた。

人材を適切に配分するための指標(指針)の作成とその成果に関して当社の事例を報告する。

### 2. 問題意識

当社、株式会社リクルートマネジメントソリューションズは、人材開発、組織開発、人事制度構築という事業領域において、アセスメント、トレーニング、コンサルティングを中心としたソリューションサービスを提供している。売上高は10億10百万円(2014年3月期)、従業員数は389名(2014年4月1日現在)である。

目に見えない商材を取り扱い、顧客企業の人事・組織周りの課題解決をお手伝いする当社にとっては、人材こそが最も重要な経営資源であり、人的資源の最適配分は経営における最重要課題といってもいい。

一方、人的資源が重要であるがゆえに、社内の各部署は組織ミッションの達成に向けて多くの人員を確保しようとする。各部署の希望人員数を合計すると、全社の計画人員数を上回ることも少なくない。

当社では毎年新卒採用を行っているほか、退職者の補充に加え、定期的にキャリア採用も行っており、ここ数年従業員規模を拡大させてきた。しかし、解雇規制の厳しいわが国においては、過剰な従業員を抱えることは大きなリスクであり、むやみに増員を図るべきではない。

<sup>1</sup> いわゆるNet Present Value(正味現在価値)の最大化である。

しかしながら、各部署の人員・増員が正当なのかについて合理的に判断する基準がないため、声の大きい部署の人材確保が優先されたり、短期的な視点から緊急度の高い業務への手当てが優先されてしまう一方で、長期的・戦略的な人員配置が後回しになるという問題が生じていた。

そのため、各部署と、人事を含む全社経営をつかさどる部門とで、人的資源の配分に関して共通の議論の土台を用意することが必要であった。

検討にあたっては、中長期的な人材ポートフォリオのための指針にするとともに、短期的な人事異動に活用する情報としても有効である指標と運用方法を構築することを目指した。

### 3. 人的資源の生産性・効率を測る指標の設定

人的資源の適切な配分を行うために、各部署における人的資源の生産性・効率を把握できる指標を検討した。生産性を算出するためには、投入量と産出量の双方を把握する必要がある。当社では様々な指標を検討した結果、以下を活用することにした。

なお、検討は2013年10月から12月にかけて行われ、2014年1月から3月までの準備期間を経て、2014年4月からの運用開始を目指した。

#### 3.1. 労働投入量を測る指標

当社の人事制度は、各人に期待される成果に応じて等級グレードが決定され、このグレードに基づいてモデルとなる年収<sup>2</sup>が決まる仕組みになっている。これを活用し、人的資

<sup>2</sup> 実際には財務業績に基づいて賞与の額が変動するため、「モデル年収」という概念を用いている。

源つまり労働投入量の把握にあたっては、モデル年収の差異に基づいてポイント化することとした。中間レベルのグレードを1.0ポイントとし、その上下のグレードをそれぞれのグレード年収の違いによって指数化したのである。高いグレードであれば一人あたりのポイントは1より大きくなり、低いグレードであれば1より小さくなる。例えばモデル年収が1.5倍であれば、ポイントは1.5となるということである<sup>3</sup>。

大学を卒業したばかりの新人社員と入社後数十年の経験を持つ社員とでは当然のことながら能力や役割において大きな違いがある。そのため、労働投入を把握する際に、このような労働力の質の違いを反映させたのである。

また、質だけではなく物理的な労働投入量もポイント算定には加味した。当社では、女性の16%、全従業員の8%が、育児の理由により、勤務時間を限定して働く短時間勤務者<sup>4</sup>である<sup>5</sup>。これらの短時間勤務者に関しては、勤務時間に応じてポイントを調整した。（勤務時間の80%しか勤務しないのであれば、通常のポイント×0.8とする）

この数値は、労働に投入できる量を各人の人事グレードに基づきポイント化したものであるため、労働キャパシティーポイント「CaP」と呼ぶことにした。

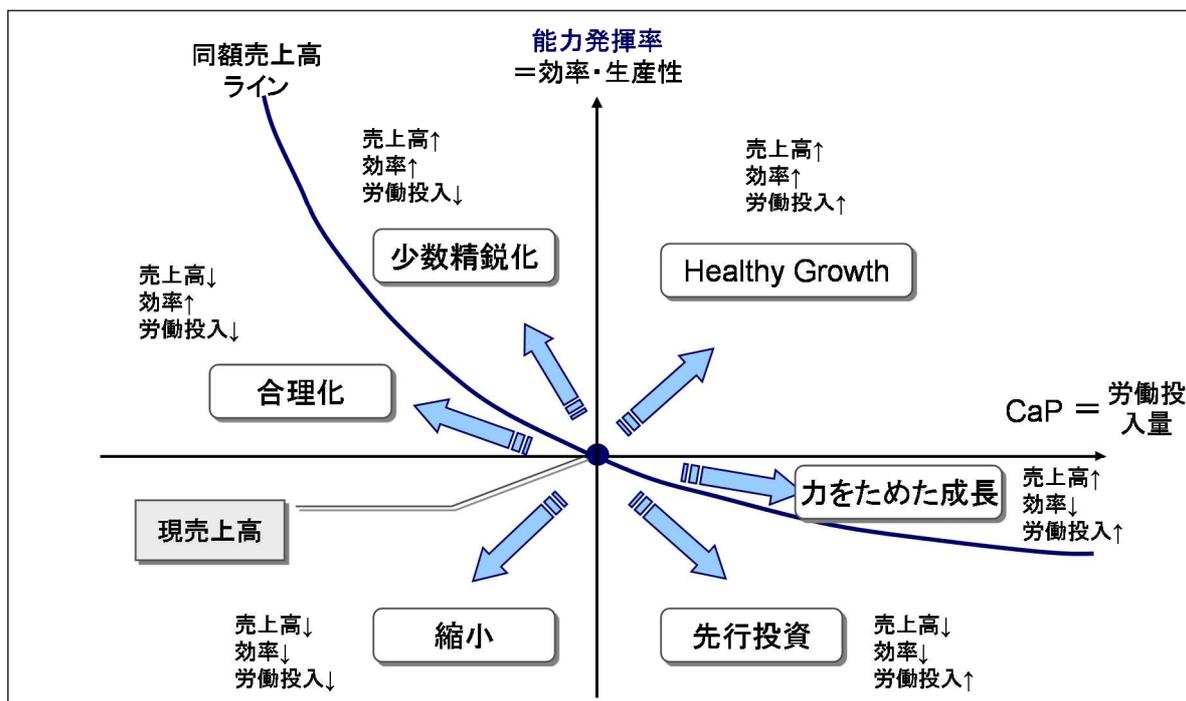
#### 3.2. 労働効率を測る指標

<sup>3</sup> この指数の有効性に関しては、個人の生産性とグレードおよびグレード別の年収が整合していることが前提となる。

<sup>4</sup> フルタイムで働けない場合に勤務時間を選択し、月例給与および賞与は勤務時間に応じて支給される制度。育児・介護・通学などによる時間の制約が解消された場合には通常勤務に戻る。

<sup>5</sup> ちなみに、当社では女性の従業員が全体の48%を占める。（2014年8月1日時点）

図表1: 規模と効率のビジュアル化



次に、労働投入量に対して、どれだけの価値が生み出されたのかという人的資源の効率性を表すために、売上高を「CaP」で割った数値を算出した。この数値は人員の期待成果に応じたキャパシティが、どれだけ発揮されて売上高という産出に結びついているのかを表すことになるので「能力発揮率」と呼ぶことにした。

$$\text{能力発揮率} = \text{売上高} \div \text{CaP}$$

従業員の効率を捉える指標として一般的なものには、売上高や利益を人員数で割った、一人あたり売上高、一人あたり利益、一人あたり付加価値などがある<sup>6</sup>。しかしながら、これらの指標は、平均的な従業員を想定した平均的な効率性を表す数値である。「能力発揮率」では、従業員の能力・熟練度合いが反映されており、積み上げた能力の発揮度合いを捉えている。

<sup>6</sup> 例えば森田（2009）pp.343。

### 3.3. 両指標のビジュアル化

人的資源の効率を測る指標を設定したものの、やみくもに効率を高め続ければよいというものではない。企業が成長していくためには、効率だけではなく規模の要素も重要だからである<sup>7</sup>。

そのため、効率と規模の要素を同時にビジュアル化して把握することを試みた。本合（2004）<sup>8</sup>に提示されている財務分析のフレームワークを参考に、人的資源の効率と労働投入規模の推移をあらわす図表を考案した。

図表1は効率を表す「能力発揮率」を縦軸に、規模を表す「CaP」を横軸にとったものである。上方への移動は労働効率の改善を意味し、右への移動は労働投入量の拡大、事業規模の拡大を意味している。

能力発揮率は（売上高 ÷ CaP）であったか

<sup>7</sup> 例えば、本合（2011）は、規模の影響を排除した率であらわず指標には、度を越えたダウンサイジングや縮小均衡を促してしまうという欠点があることを指摘している（pp.80-82）。

<sup>8</sup> pp.7。

ら、CaPを掛け合わせると売上高になる。つまり、縦軸と横軸を掛け合わせると売上高になるということである。ここで、原点を現在の売上高とすると、現在と同額の売上高は、様々な「能力発揮率」と「CaP」の組み合わせによって達成が可能であることがわかる。その組み合わせを左上から右下へ伸びる曲線で表している。この曲線よりも右上に移動すれば売上高は拡大、左下に移動する場合は売上高の減少ということである。

この図を活用することにより、業績や今後の計画がどのような意味を持つのかについて検証することができる。まず、効率を高めつつ労働投入を増やし、売上を高めていけば「Healthy Growth」といえる。また、若干効率は落としつつも労働投入を増やし、売上を増加させていけば、今後効率の反転により更なる売上向上を期待できると考えられるため「力をためた成長」といえる。

しかし、売上高を減少させる右下への動きを「成長」と呼ぶことはできない。労働投入を行っても売上拡大に結びつかないのであれば、その時点においては「成長」ではなく労

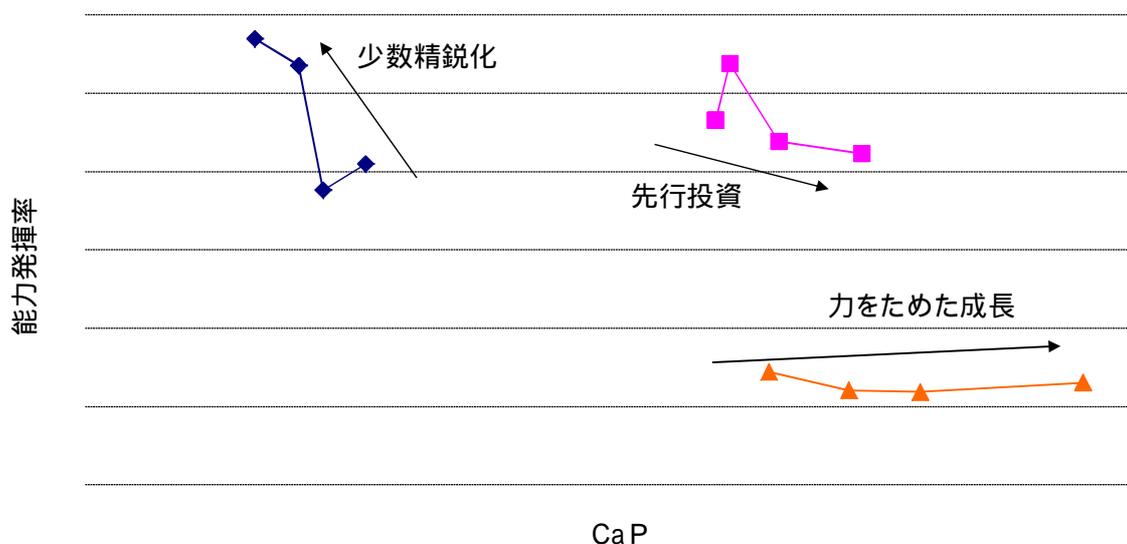
働力の「先行投資」を行っていると考えべきである。業務の複雑性が増したり、あるいは昨今のように労働時間管理が厳しくなったりすると、各部署からの増員要求は高まる。しかし、業務プロセスの改善や個人の能力開発をおろそかにする労働投入では、「成長」は実現できない。

一方で、労働投入を縮小しながらも効率を上げた結果、売上高を増加させる場合もある。これはまさに「少数精鋭化」である。売上が減少する中でも効率をアップさせる動きは「合理化」と呼べるだろう。

このように、労働投入量とその効率をビジュアル化することで、全社および各部署の戦略と結びついた人的資源配分議論が可能になった。

なお、これら一連の指標を活用したマネジメントの仕組みを、Business（経営）、Resource（資源）、Allocation（配分）、Indicator（指標、指針）の頭文字を取り、「BRAIN」（経営資源配分指標（指針））と、また労働投入量と効率をビジュアル化した図表を「BRAINチャート」と社内では呼称

図表2：BRAINチャートによる各部の状況把握



している。

#### 4. BRAINによる現状把握

運用開始の前に、活用のイメージと有効度をつかむためにも、全社と部署別の現状を把握してみることにした。

過去数年の当社の労働投入量は増加しており、また能力発揮率も向上していた。全体としては健全な成長を果たしており、BRAINチャートにおける右上の方向に移動していたことになる。

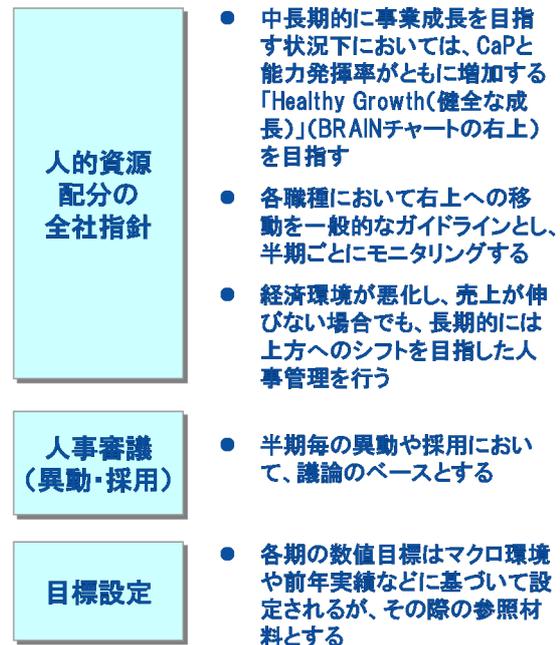
次に、部署別にも状況を把握してみた。すると、図表2に見られるように、全社としては健全な成長を遂げているものの、各部署の状況は様々であることがわかった<sup>9</sup>。例えば、少ない人数で効率を急激に高め「少数精鋭化」した部署や、将来的な成長を見据えて労働投入を優先的に行っていた（「先行投資」あるいは「力をためた成長」）部署の特徴的な状態をより明確に把握することができた。

#### 5. 活用方法

BRAINではCaP、能力発揮率、およびBRAINチャートを定期的にモニタリングしていき、今後大きく以下の3つの目的で活用していく予定である。（図表3）

<sup>9</sup> 図表2では、CaPおよび能力発揮率の値を表示していない。発表においてはより詳細なデータを示す予定である。

図表3： 活用方法



全社の人的資源配分の方向性を確認するとともに、定期的な異動・採用などの人事に反映していく。また、各部署の目標値を設定する際には参考資料として活用する。

全社だけではなく、各部署や職種別のチャートを把握することにより、全社のリソース配分のこれまでの方向感や今後のあるべき配分を考えることができる。例えば、

- 部署間のリソースシフトは怎么样了のか
- それぞれの部署の状態はどうか。例えば「少数精鋭化」か「先行投資」か
- そのシフトは全社戦略と合致しているのか
- 今後、増員を優先すべき部署・職種はどこか

といったことが議論できるようになる。

BRAINは既に、半期毎の人事異動決定フローに組み込んでおり、自己申告制度<sup>10</sup>や人材

<sup>10</sup> 社内におけるキャリア希望を把握する制度であり、半期に一回、人事審議に先駆けて実施される。

開発委員会<sup>11</sup>といった他の人事施策とあわせ、人事決定の材料として活用されている。

また、ある部署では、重点戦略テーマと、人的資源配分の整合性のチェックに使用している。

## 6. まとめ： 今後の課題と展望

当社では検討の結果、 人的資源の投入量、 人的資源活用の効率性 のバランスの3つを可視化し、現状および今後の方向性を確認していくこととした。これらは既に経営に組み込まれており、定期的な人事異動・採用計画・育成計画に反映されているほか、営業目標を決定する際の参考材料としても活用されている。また、今後は中長期的な人材ポートフォリオのための指針としても期待している。最後に今後の課題について述べておく。

1点目は部署別に把握する場合のスタッフのアウトプットをどう設定するのかという点である。営業部署であれば、当該部署の売上高を使用すればいいが、全社のサポート部門、バックオフィス部門において、売上高に対応する数値を設定・把握することは難しい。当社ではこれらの部署には一律全社の売上高を活用しているが、今後何らかの改善を考えたい。

2点目は労働投入とその成果である売上高計上とのタイムラグである。当社の主力事業である研修プログラム実施に関するお客様の意思決定は、研修を行う前年度に行われることが多い。このような場合は、実際の売上計上と受注に向けた活動のタイミングがずれる可能性が高い。この点については今後何らか

---

<sup>11</sup> 全従業員の人材開発やキャリアについて部署を横断で検討する経営会議体。半期に一回実施される

の調整を加える必要があるかも知れない<sup>12</sup>。

3点目は、今回の取り組みはあくまで、過去との変化を把握するものであり、最適な水準や遷移を示すものではないということである。例えば、ある部署には30Ca F配分されているが、本来は15Ca Pでいいはずである、という議論に対して、答えを提示してくれるものではない。そのため、この数値だけみて、意思決定を行うことは望ましくない。むしろ、現状では最適解がわからないなかで、議論の土台として活用し、過去を踏まえたある程度妥当な資源配分を決定していくためのツールであると考えている。しかし、今後データが蓄積していくしたがって、より適正な資源配分に向けたガイドとなりうることを期待している。

## 参考文献

本合暁詩（2004） 「EVA導入による価値創造経営の意義」、青山マネジメントレビュー No.6, pp4 -13.

本合暁詩（2011） 『会社のものさし 実学「読む」経営指標入門』、東洋経済新報社

森田松太郎（2009） 『ビジネス・ゼミナール経営分析入門』、日本経済新聞出版社

---

<sup>12</sup> その意味では、販売プロセスから売上計上までの期間が短い企業のほうが、当社のような取り組みはより有効に機能すると考えられる。

なお、新人を配属してもすぐには業績は上がらないため、労働投入と売上計上にタイムラグは生じる。しかしながらこの場合は「力をためた成長」もしくは「先行投資」のような動きをとると考えられ、BRAINチャートでも十分に捕捉、解釈可能である。