

経営ブレインへの転換を図る5つの人事機能

～10年先を見据えた成長戦略キーワード～

セレクションアンドバリエーション 代表取締役 平康 慶浩

第1章：経営に貢献するための5つの人事機能

第2章：他社と戦える役員をいち早く育てる

第3章：儲けの仕組みに貢献する

第4章：

第5章：

第6章：

1 2 3 4 5 6

第3回：儲けの仕組みに貢献する

まず理屈や必要性よりも先に、方法を説明しよう。経営ブレインになるために、人事部門が儲けの仕組みに貢献する方法。それは生産性についての分析資料を作成し、提出することから始まる。

生産性分析資料の作り方

「生産性の分析」というと付加価値分析などを思い起こす人もいるだろう。しかしそれなら経理部門に任せたいほうが早い。人事部門の強みを生かす生産性分析は、「切り分ける」ことから始める。切り分ける軸は「時間」と「空間」の2つだ。

時間で切り分けてラベルを貼る

時間で切り分ける場合、具体的には「時間別」「曜日別」「月別」などがある。もちろん、ここでは単純に時間や曜日で比較するわけではない。分かりやすいラベルを貼り、そのラベルのもとで比較をする。例えば時間別に切り分ける際には、「繁忙期」「閑散期」というラベルを貼る。「繁忙期」「閑散期」はかなり便利で、曜日別、月別でも使える。曜日別の場合には「平日」「週末」といった区分が一般的だが、場合によっては「連休中」というラベルが必要なことも

ある。月別で「季節」が大括りすぎる場合は、平均気温に着目して、「高気温期」「中気温期」「低気温期」というラベルを使う手もある。

このように区切り、いつ儲かっているかを見えるようにする。

空間とは組織区分のこと

空間で切り分けるとは、組織単位で見るということだ。

店舗ビジネスであれば、店舗単位での分析は当然やっているだろう。そこからさらに一步踏み込む。複数階にまたがる店舗であるのなら、階層別という切り分けが考えられる。飲食店ならキッチンとフロアで分けることができる。

営業拠点別だけでなく、研究部門、製造部門、流通部門、といった組織単位での切り分けも有効だ。どの営業拠点が儲けているのか、という疑問に答えることはできて、どの組織が儲けに貢献しているのか、という質問に対する答えは見えづらい。その答えを用意するのだ。

生み出したキャッシュに着目

時間・空間で切り分けたあと、何を見ればよいのか。「率」か「額」か、様々な観点が気になる。分かりやすい答えは「額」での分析だ。

それもキャッシュに特化するほうがいい。

ある建設業での例を示そう。この建設業では、拠点単位での売上と利益は明確にしていたが、年々低下する傾向にあらがえずにいた。そこでコンサルティング指導に入り、人事部門において、生産性分析を試みた。具体的には以下のような資料を作成し、経営層に提示した。

●「拠点別・部門別生産性分析」……営業拠点に存在する営業課・建設課・総務課それぞれについての生産性を分析。人員1人あたりが生み出すキャッシュについて可視化。

●「顧客別・拠点別月次生産性分析」……顧客タイプ(官公庁系・デベロッパー系など)毎の月次生産性を拠点別に分析。どの顧客がキャッシュを生み出しているかを各月に可視化。

これらの分析をもとに、さらに改善提案を行った。

分析後対応こそが人事の強み

人事部門の圧倒的な強みは、適正配置を提言しやすい点にある。上記の例では、分析後2種類の対応を提案した。

「拠点別・部門別生産性分析」で判明したのは、建設課の非効率性だった。全社で見ればキャッシ



■平康 慶浩：アクセンチュア、アーサーアンダーセン、日本総合研究所を経て独立。「企業の進化」を理念とするセレクションアンドバリエーション(株)で、ビジネスモデルイノベーションと生産性向上のための組織・人事改革を支援している。主要著書に「うっかり一生涯300万円の会社に入ってしまった君へ」(東洋経済新報社)がある。2013年には東京事務所設立。ブログでの情報発信もほぼ毎日行っている。

■セレクションアンドバリエーション(株)
東京オフィス 〒107-0062 東京都港区南青山2-2-15
TEL：03-6869-1563 FAX：03-6893-3931
大阪オフィス 〒550-0005 大阪市西区西本町3-1-7
TEL：06-6536-6536 FAX：06-6536-6586
URL：http://www.sele-vari.co.jp/
ブログ：http://ameblo.jp/kigyuu-shinka/

を生まみ出しているものの、拠点別に見た場合に、生まみ出すキャッシュの額に大きな差があったのだ。その理由は、技術を持った建設課員がそれぞれの拠点に張り付いたまま仕事をしてきたからだった。例えば埼玉支店の建築士に時間の空きがあったとしても、忙しい神奈川支店の手伝いはさせていなかった。このとき、人事部門から提言した対応案は、技術系人員について、都道府県をまたがるエリア単位での業務割り振りを行う体制の構築であり、営業拠点を横串で通す「技術系部門長」というポストの創設だった。

「顧客別・拠点別月次生産性分析」でも別の課題が判明した。それは営業課員スキルタイプの固定化からきたものだった。官公庁営業とデベロッパー営業の違いに対応できない者が多く、季節によって無駄な人件費が発生していた。解決策は、顧客をまたがる営業社員のローテーションだった。

収益性分析との違い

経理や経営企画が作成する資料は、基本的に収益性についてのものだ。収益性の背後には様々な要因がある。分析の時期によっても、収益性を変える要因は異なってくる。そのため、収益性をもとにした経営課題の検討では、都度テーマが変わる。製品品質のときもあれば、物流コストの場合もある。

しかし生産性軸はぶれない。その仕事についている人数あるいは人件費の観点から、常に一本の軸で検討することができる。「生産性について問題がない」という結論が出たのであれば、その時期には別の課題を検討すればよい。一方で「生産性に問題がある」のなら、テーマはすぐに具体的になる。対応策は、人事部門だからこそ強く打ち出すことができる。

課題を解決するだけでは二流

人事部門のあなたに対して、社長が与える課題を思い出してみよう。まず、きれいな課題ならこうだろう。

- 「優秀な人材を採用したい」
- 「いち早く従業員を育てたい」
- 「社員を自発的に活動させたい」
- ブラックな課題だとうさぐさ。
- 「残業代を減らせ」
- 「できないヤツのクビを切れ」
- 「とにかく人件費を減らせ」

では、それらの要望に応じていけばあなたは社長に経営ブレインとして認められるのだろうか。……実は認められない。きれいな課題に応じても、ブラックな課題に応じても、同じだ。言われた課題に対応するだけの人材を、右腕として信頼するほど、経営者は暇ではない。経営者に対して気づきを与える存在こそが経営ブレインだ。そのために、人事という専門性、人事部門の業務から見えてく

る課題を提示して、その対応策まで示すことが必要なのだ。

目標管理で定量目標を示そう

生産性を分析し、儲けの仕組みに貢献する。その姿勢をより具体的に示す方法がある。

それは、あなたの目標管理シートに、「カネ」についての定量目標を記述することだ。21世紀の現在、ヒト・モノ・カネの経営資源は対等ではない。なのに、多くの人事パーソンの目標管理シートに記載されている目標は「従業員満足度を高める」「人事制度改定を期日に間に合わせる」「労働法改正に伴う各種実務を確実に行う」といった(状態条件は満たしてはいるが)定性的なものだ。最近だと「65歳への定年延長に向けた制度の改定を完了させる」というような目標も多い。

それよりも、「総額人件費」や「人件費率」、あるいは「従業員数」といった指標と数字を並べよう。もちろん、生産性についての指標を並べることが最も良い。例えばこんな目標だ。

「全営業拠点の1人当たり年間売上高を〇〇〇〇万円とする」

「拠点別人件費率を、全拠点について〇〇%以下とする」

「総額人件費率を維持した状態で、従業員平均年齢を1歳下げる」

人事部門だからこそできる、儲けの仕組みへの貢献があるのだ。