

No.1	自社の適正人員をどう見るか
No.2	
No.3	
No.4	
No.5	
No.6	

No.1 No.2 No.3 No.4 No.5 No.6

自社の適正人員をどう見るか

少子高齢化が進み、生産年齢人口が少なくなっていく今、人事管理は、どんぶり勘定ではなく、緻密なデータ管理が求められています。多くの企業は、売上や費用などのいわゆる業績に関する数字は厳しく管理していますが、重要な経営資源である人材については、データ管理が疎かになりがちです。人材について何をどうやって管理し、活用していくのかわからない、あるいは、そこまで重要だと捉えていないことが原因だと考えられます。しかし、人件費などの業績に直結するようなデータ以外の、今まで注目していなかったデータを活用することで、一歩踏み込んだ人事管理が可能になります。人材不足が顕著な昨今、緻密なデータ管理をして労働生産性を上げていくことが急務です。

この連載では、人材をデータ管理する必要性や分析手法をお伝えしていきます。具体例も一緒に見ることによって理解を深め、自社に活用いただければ幸いです。

1 なぜ適正な人員数を求める必要があるのか

一般的な企業では、経営計画を策定し、それを実現するために、日々活動しています。そしてそれらを推進していくのが人材です。人材が不足していれば、計画達成

は難しいでしょう。また反対に人材が多くなるとタスク達成はできるかもしれませんが、人件費が膨らんでしまい、数値目標の達成はできなくなる恐れがあります。

経営計画を達成するために必要な人員を求めることで、現状は人員が不足しているのか、あるいは充足しているのかが分かります。さらに、そのデータは採用計画や人員のローテーションなどに活用できます。

この人員数については、業績が好調なときには、誰も目を向けることはありませんが、業績が不調なときに特に人員が多いとコスト増ばかりが気になってしまうものです。その時になって初めて問題意識を持つのではなく、常日頃から適正な人員数について把握する必要があります。

2 適正人員数は、労働生産性を使って算出する

多すぎず、そして少なすぎず適正な人員を「経営計画を達成するために、必要な人数」と定義します。そうすると、適正人員数は以下のように算出できます。

$$\text{適正人員数} = \text{付加価値} \div \text{労働生産性}$$

*付加価値とは、企業が企業活動によって生み出した価値のこと。

*労働生産性とは、1人あたりの生産額のことであり、付加価値÷人員数で算出。

過去の労働生産性や競合他社などと比較することで、自社の目標とするべき労働生産性を設定します。目標数値が決まれば、計画している売上や付加価値をもとに適正人員数を導き出すことができます。その人員数と現状を比較することで、人員が過剰か、不足かの判断ができるようになります。まずは、自社の労働生産性をしっかりと把握してみましょう。

図表1は、ある商社の6期の業績を整理したものです。3期平均の労働生産性を取るか、6期平均の労働生産性を取るかで適正人員数が変わってきます。直近3期平均は業績が悪くなってきており労働生産性が下がっていますが、一方、6期平均では、労働生産性が3期平均よりも高くなっています。それらの数値をもとに図表2では適正人員数を算出しています。3期平均の労働生産性では、適正人員数に到達していませんが、6期平均の労働生産性では、適正人員数を超過しています。いつの時点の労働生産性を採用するかで適正人員数が変わります。自社にとって、どの数値が最適なのを見極めることが重要になります。

全体像の把握ができたなら次に見たいのは年齢ごとの人員数です。20～24歳、25～29歳というように5歳刻みで現状の人数を整理



■ 清水 政美 (しみず まさみ) セレクションアンドバリエーション株式会社 シニアコンサルタント
 大学卒業後、人事コンサルティング会社にて主に人材開発、能力開発の分野の知見を深める。特にマネジメント分野に特化した様々な研修コンテンツを開発。その後、経営コンサルティング会社にて経営全般の支援に従事する。業務を通して「企業はヒトなり」を身を以て経験し、人事コンサルティングに重点を置くようになる。現在では主に人事制度構築とそれに伴う社員育成に携わっている。
 ●住所：〒550-0003 大阪市西区京町堀1-4-9 京町橋八千代ビル3階
 ●TEL：06-6441-2320 ●URL：http://www.sele-vari.co.jp

図表1 直近6期の業績 (ある商社の例)

項目	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	3期平均	6期平均
売上	16,100,000	16,200,000	16,500,000	15,300,000	15,000,000	14,300,000	14,866,667	15,566,667
付加価値	1,800,000	1,900,000	2,000,000	1,600,000	1,540,000	1,430,000	1,523,333	1,711,667
人員数	210	207	203	210	205	190	202	204
労働生産性	8,571	9,179	9,852	7,619	7,512	7,526	7,553	8,377

し、グラフにすると分かりやすくなります。やや極端な例ですが、**図表3**は中堅社員(30歳後半~40歳前半)が少なくなっており、反対に**図表4**は中堅社員が多くなっています。同じ全社190名でも、年齢ごとの人数で分析してみると大きく異なっていることが分かります。このようにして、年齢ごとの人員数を分析することで、より詳細に自社の適正人員数を検討することができます。

3 人員の質を高める

次に把握したいのは人員の質です。1人ひとりの能力は決して同じではなく、ばらつきがあります。Aさんの労働生産性が160、Bさんは80、Cさんは60という場合、この部署の平均労働生産性は100になります。Aさん以外は労働生産性が平均を下回っており、BさんとCさんは求める質に到達していないこととなります。しかし、BさんとCさんの労働生産性を平均値まで底上げすると、労働生産性は120になります。つまり、人員の量だけではなく質を高めるこ

とが重要になるのです。

特に管理者クラス的能力不足は、組織に対して大きな影響を及ぼします。質的に基準に到達していないのであれば、教育が必要ですし、そもそもの育成体系の見直しも迫られるでしょう。もしかすると、採用基準の見直しも必要かもしれません。管理者が十分に育っていない場合は、人事制度に不備がある可能性も高くなります。その場合、求める基準を明確にし、それに基づき評価や教育を行うことで自社にとって必要な管理者を育てていくことができます。

人員の量と質をしっかりと見極めることで、より緻密な適正人員数が把握でき、組織の経営計画達成に近づきます。現状の人員数は、自社にとって適正ですか？

【✓チェックポイント】

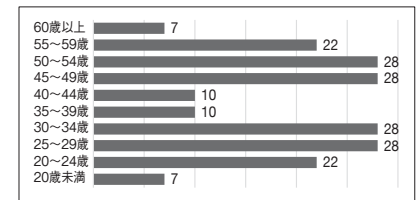
- 自社の労働生産性を把握しましょう
 $\text{労働生産性} = \text{付加価値} \div \text{人員数}$
- 全社の適正人員数の次は年齢ごとの適正人員数を検討しましょう

図表2 2019年度の理想の人員数

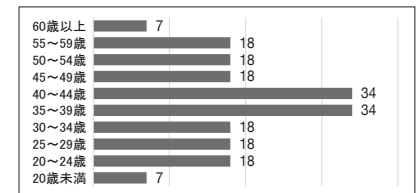
項目	2019年度	
	3期平均	6期平均
売上目標	14,500,000	
付加価値目標	1,480,000	
労働生産性平均	7,553	8,377
適正人員数	196	177
現状の人員数	190	190
差異	-6	13
充足率	97%	108%

※3期と6期平均で労働生産性を算出
 ※現状の人員数は、2018年度を反映

図表3 中堅不足タイプ



図表4 中堅過剰タイプ



年齢ごとの人員構成が異なると、抱える問題も大きく異なります。人員数だけではなく、全体のバランスも考慮します。

人員の質を高めましょう

質を高めることで新たな業務で売上を上げて、労働生産性を高めることができます。