

データで確認! 人員構成 6つの着眼点

～望ましい組織構造と適正バランスに近づくヒント～

- No.1 自社の適正人員をどう見るか
- No.2 管理職比率を点検しよう
- No.3 直間比率を把握し、向上させる
- No.4 平均勤続年数を人材定着の指標に
- No.5 従業員平均年齢を適正值に
- No.6 人員動態を見て将来に手を打つ

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

人員動態を見て将来に手を打つ

今回の着眼点は、人員動態です。前回解説した従業員平均年齢をさらに掘り下げて見ていきます。人員動態とは、具体的には、現在の従業員の年齢分布から予測される将来の人員の年齢分布を指します。劇的に規模拡大をするようなスタートアップ企業やベンチャー企業などでは予測は難しくなりますが、定期的に採用活動を行い、組織を維持・成長させている企業では比較的予測はしやすいはずですが、ただし、重要点は、予測ではなく、将来を見据えた問題解決を図っていくことにあります。

それでは、人員動態分析の進め方を見ていきましょう。

1 人員動態は5年を節目として予測する

はじめに年齢ごとに人数を整理して5歳刻みで年代を分けます。以下のモデル企業は22歳の大卒採用を行っており、22歳未満がないため22～24歳は他の年代よりも少なくなっています。縦軸に年代を取り、横軸に人数を取ってグラフを作成すると図表1のようになります。ここでは60歳を定年としています。

図表1は、現在の年代別の従業員数を表しています。人員動態分析では、この図を基に5年後、10年後はどのような人員構成になる

のかを予測します。ただ単にこの数字・グラフをスライドさせるのではなく、毎年の採用人数や離職人数などを反映させ、より精度の高い予測をしていきます。

ここではそのための条件を、以下のように設定します。

- ・毎年大卒5名を採用する
- ・中途採用は考慮しない
- ・離職人数は毎年4名とする(30歳2名、40歳1名、50歳1名)

これらの条件を設定して、5年後と10年後を見ると図表2・図表3のようになります。こうすることで、5年後、10年後の段階で何が問題になるのかを予測し、早い段階から対策を打つことができるようになります。

2 今置かれている状況と今後抱える問題を見る

それでは、人員動態を詳しく見ていきましょう。

見方1：図表1(現在)では35～44歳のボリュームが大きくなっている(37.1%)ことが目立ちます。このゾーンは一番の働き盛りであり、重要なポストに就いている人が比較的多い年代です。人数が多すぎるとポスト不足が問題化します。従って、今後の対策としては、ポストを増やすか、専門職制度などを導入し適切な処遇をしていく手立てが考えられます。あ

るいは、他の会社への出向なども効果的かもしれません。ただし、安易にポストを増やしてしまうと、管理職比率や総額人件費などへ影響が及ぶため、慎重な検討が必要です。誤った対策をしてしまうと、働き盛りの貴重な年代の離職率が高まってしまう恐れもあります。

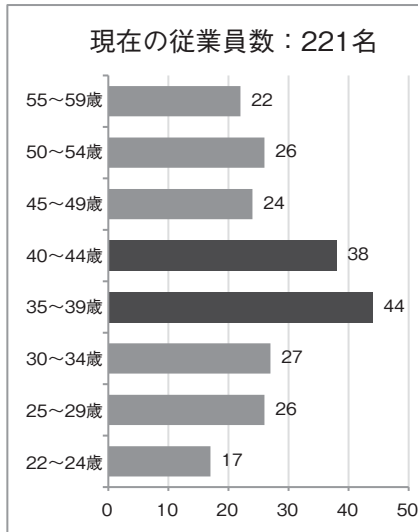
見方2：図表2(5年後)では、ポスト不足もさることながら、55～59歳の人数の多さ(12.7%)に注目すべきです。退職予定人数の増加、つまり退職金などの一時金負担が大きくなると予測されます。その結果、財務数値への影響が問題になります。退職金を支払えるだけの余裕があるかどうかの確認をしていきましょう。また、60歳以上の定年後再雇用制度の整備や見直しも求められるはずですが、人手不足の昨今、再雇用者の確保やモチベーションの維持・向上は重要な課題となっています。

見方3：図表3(10年後)では、30～39歳の中堅の人数が少ないこと(18.0%)が問題です。今後の企業を担う世代が少なくなると、成長は望めません。対策としては、この年代で業務経験のある中途採用の推進や、自社の中堅を辞めさせない施策などが考えられます。あるいは20代の教育を強化し、成長を図り、中堅並みの働

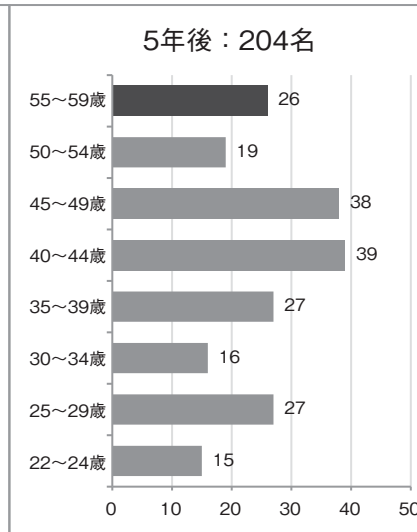


■ 清水 政美 (しみず まさみ) セレクションアンドバリエーション株式会社 シニアコンサルタント
 大学卒業後、人事コンサルティング会社にて主に人材開発、能力開発の分野の知見を深める。特にマネジメント分野に特化した様々な研修コンテンツを開発。その後、経営コンサルティング会社にて経営全般の支援に従事する。業務を通して「企業はヒトなり」を身を以て経験し、人事コンサルティングに重点を置くようになる。現在では主に人事制度構築とそれに伴う社員育成に携わっている。
 ●住所：〒550-0003 大阪市西区京町堀1-4-9 京町橋八千代ビル3階
 ●TEL：06-6441-2320 ●URL：http://www.sele-vari.co.jp

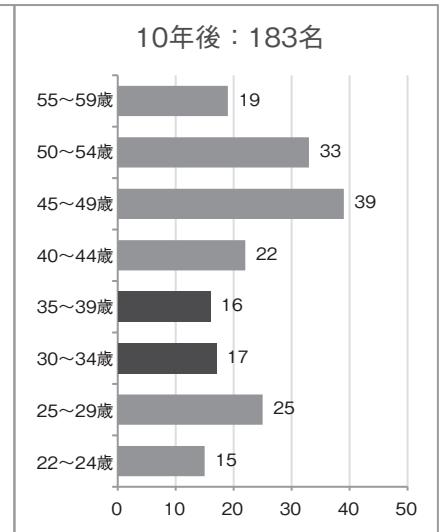
図表 1



図表 2



図表 3



きを期待する戦略も一考に値します。

また、図表 3 では現在の従業員数より38名も少なくなっています。企業の成長のためには、人数を増やしてビジネスの拡大を図っていく必要があります。対策としては、新卒採用人数の増加や、中途採用の強化などがあります。また、どうしても採用が難しい場合には、RPAなどのシステムを導入し、人員が減っても対応していける体制の整備を推し進めていくことも重要です。

以上のように、企業が置かれている状況で生じる問題や対策などが異なっていることが分かります。前回の記事でもお伝えしたように、企業の平均年齢は重要な数値です。現在の人員バランスだけ

ではなく、将来を予測し優先順位を決めて、早めの対策が望まれます。

3 ある程度時間をかけ経営を巻き込んでいく

これまで全6回にわたり、組織の人員数の適正化のための観点を紹介してきました。どの観点も重要であり、どこから改善をしていくのかは企業によるところが大きいと思います。また、あくまで一般論を展開しているのです、自社には合わないというケースもあるかと思いますが、ただ1つだけ言えるのは、すべてを同時に改善していくのは困難だということです。そしてどの観点もすぐに改善できるものではありません。時間をかけてじっくりと取り組むことで、

改善を着実に進めたいところですが。人事だけではなく、経営陣も巻き込むことで全社一丸となって進めていき、企業の成長のためにも今一度、自社の人員の適正化について見直してみることをお勧めします。

【✓チェックポイント】

現在だけではなく将来の従業員数も重要です

年齢と人数をしっかりと見極めていきましょう。

状況によって問題が変わります
 現在、5年後、10年後を見据えて早めの対策を打ちましょう。

急がば回れの精神で取り組むことが大事です

改善のためにじっくりと取り組んでいきましょう。