

# 人的資本経営塾 第2回 要員計画

パナリット株式会社  
2022年7月22日

Panalyt



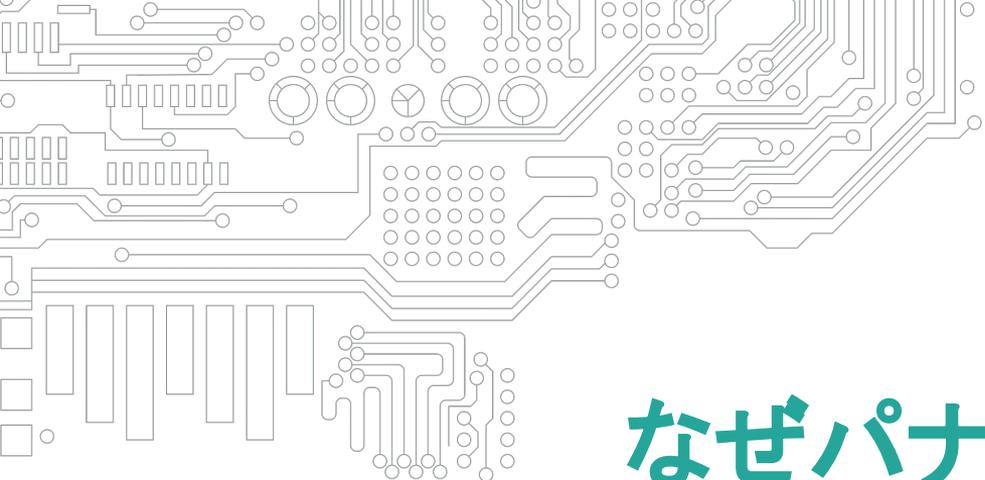


トラン チー

パナリット株式会社  
代表取締役COO

BCG、リクルート・ホールディングス、Googleを通じて約13年間、主にセールス・マーケティング・事業開発領域において、顧客企業のDX推進 (特にデータに基づくKPI マネジメントへの変革) を支援。

その後、あらゆる人的資本を可視化するシステム「パナリット」の日本法人を立ち上げ、2021年7月にシンガポールから日本に本社を移転し、現職に至る。



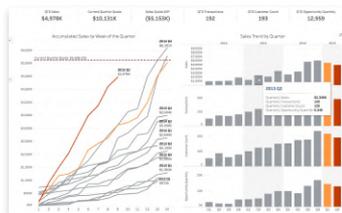
# なぜパナリットが 人的資本経営の話をするのか？

# パナリット＝ヒト領域でもデータを用いた良質な意思決定を可能にする

モノ

SFA, CRMなど

(工場稼働率・受注件数など)



ヒト(人的資本)\*

パナリット

約100種類の重要指標 (KPI) を可視化



カネ

財務諸表

(営業利益率, ROEなど)

Indicator (Bil.)	Year 1	Year 2	Year 3
Production volume (ton value)	5000	52000	20000
Production volume (ton product)	4000	4000	30000
Cost price (\$/Bil per kg)			
Purchase of raw material from external (oil, petroleum)	1.30	1.00	1.00
Being and transport of raw material	0.10	0.07	0.04
Tax and duty from product for raw material (input)	0.00	0.00	0.00
Raw material cost (oil from product) (input)	1.30	1.00	1.00
-Revenue from second quality oil used in byproducts	-0.00	-0.00	-0.00
Cleaning, processing and packaging	0.10	0.14	0.10
Personnel cost (salaries, social contribution, staff etc.)	0.00	0.00	0.00
Commission cost	0.10	0.00	0.00
Marketing cost	0.00	0.00	0.00
Office and bank (rental, electricity, phone etc.)	0.10	0.00	0.00
Depreciation of equipment	0.00	0.00	0.00
External services (e.g. auditing, consultancy)	0.00	0.00	0.00
Financial cost for loans (including trade loans)	0.00	0.00	0.00
Total cost price (\$/Bil kg)	2.50	1.90	1.50
Sales price	1.80	1.80	1.80
Margin	-0.70	-0.10	0.30

## 「人的資本経営塾」を通して得られること

- 人的資本の KPI マネジメントとは、どうやって始めればいいのか？
  - 現状把握
  - 要因仮説の特定と、打ち手の検証
  - 経営戦略との連動
    - ストーリーメイキング(の納得性)により、  
経営や現場の関心・コミット・協力を仰ぎやすくなる
- KPI マネジメントを推進する上で、**見落とされがちなケイパビリティ(能力・要件)** とは何か？

## 参考) 人的資本経営塾では扱わない内容

- なぜ人的資本経営が重要なのか・歴史と経緯
- 人材版伊藤レポートの解説
- 特定のツールや個別の施策に対するノウハウや重要性(エンゲージメントサーベイなど)
- 「従業員個人」にフォーカスした施策(タレントマネジメント、リスクリングなど)

- 1 要員計画の落とし穴
- 2 現状把握の重要性
- 3 人的資本経営としての要員計画の実践論
- 4 自社のリソースだけでは困難な理由



# 1. 要員計画の落とし穴



## よく見られる要員計画の策定プロセス

需要・ニーズの収集



- 経営や事業現場からの要望を、受動的に収集
  - ○○人材を XX 名欲しい
  - 女性役員比率を XX% にしたい

現状把握



- 部署別の人員構成を大まかに確認

施策実行



- ニーズと現状の差分に基づき、異動・採用のアクションプランを策定、実行

事後対応



- 期中の突発ニーズに対して、都度対応、計画修正

## よく見られる要員計画の策定プロセスにおける、問題点

### 需要・ニーズの収集



- 経営や事業現場からの要望を、受動的に収集
  - ○○人材を XX 名欲しい
  - 女性役員比率を XX% にしたい

### 現状把握



- 部署別の人員構成を大まかに確認

### 施策実行



- ニーズと現状の差分に基づき、異動・採用のアクションプランを策定、実行

### 事後対応



- 期中の突発ニーズに対して、都度対応、計画修正

### ① 手段の目的化

- 経営戦略・組織ビジョンとの不整合

### ② 曖昧な現状把握

- 部署以外の粒度で把握できない

### ③ 想定外の副次効果

- ある課題の解消が、別の課題を生み出すことも

### ④ 部分最適化の弊害（合成の誤謬）

- 場当たりの急ぎ処置の影響を受けやすい

### 要員計画のねらい

- 女性比率や女性管理職比率を XX% に高めて、多様性推進企業としてのブランディングを強化したい  
(という経営からのオーダー)

### 結果...

- **マネージャー適格でない状態での女性社員の登用**により、組織のパフォーマンスやエンゲージメントが悪化
- エンジニア部門は女性の採用も登用も相対的に難しいので、**営業部門の新規採用は原則女性だけに**

### 要員計画のねらい

- 複数事業を営むある多角的企業で、全社的には要員計画を達成できたように見えたが...

### 結果...

- 職務等級の高い営業プレイヤーが、**非注力事業だが前社長肝煎りの事業部に偏っている**ことが発覚
- 非注力事業へと人材異動された他の事業部において、営業生産性が悪化

### 要員計画のねらい

- 大規模な組織再編に伴い、新規事業に大量の人員を異動・配置転換

### 結果...

- ハイパーフォーマーばかりが異動対象となっており、既存事業部において **生産性も労働環境(残業時間)も悪化**
- 結果、既存事業の **離職率が高止まり**

### 要員計画のねらい

- 特定の部署から、期中に追加の人員補填要請が...

### 結果...

- 売上貢献している部署なので、優先的に補填してきたが、それでも慢性的に人員不足を訴えられる
- 補填を要請してくるマネージャー Xさんの、配下のメンバーの **離職率が、全社平均よりも倍以上高い** ことが判明
  - 要員計画ではなく、マネージャーの管理能力の方が問題

### 要員計画のねらい

- フルリモート環境下で、ミドルマネージャーが次々に退職
- 応急処置的に、トップパフォーマーであったプレイヤーをあわてて昇格

### 結果...

- 十分なマネジメント研修を受けられずに昇格した新人マネージャーも、そのメンバーも、**エンゲージメントや労働環境が悪化。離職率にも影響**

## 2. 現状把握の重要性



# 従業員属性に応じて、様々な比較軸が存在

Apr '21 - Mar '22

その他の比較軸：雇用形態, 評価, 役職, 職種など

従業員数

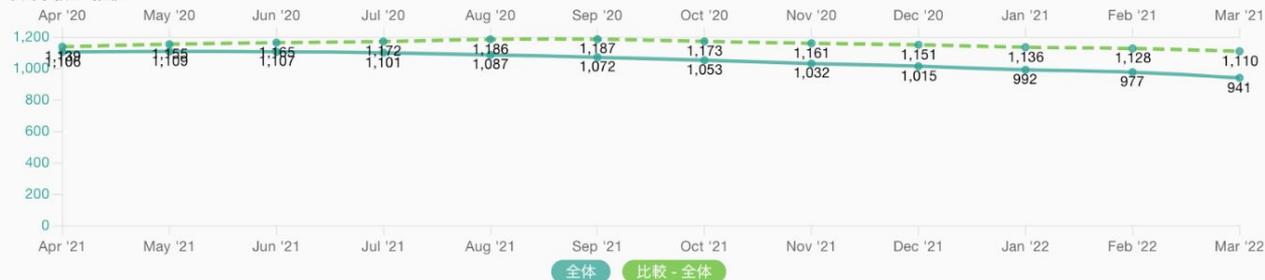
941

従業員数

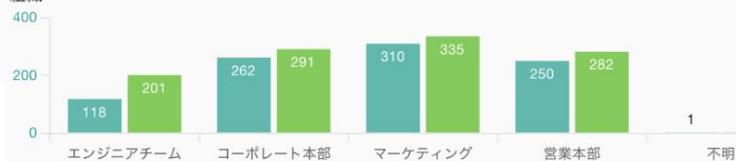
1,110

従業員数 ▼

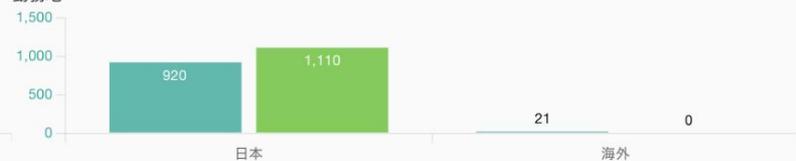
従業員数の推移



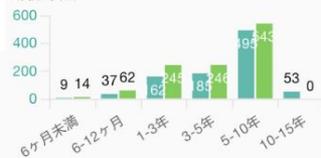
組織



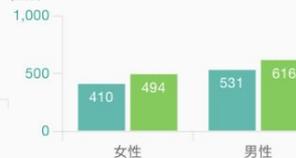
勤務地



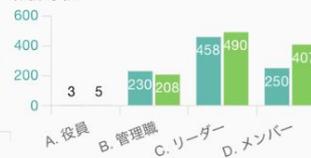
勤続年数



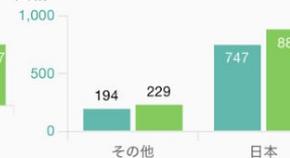
性別



職務等級



国籍



年代



## 現状把握の本質は「比較」

例:「デジタル人材が不足してないか？」というざっくりした疑問に、適切に対処するための観点

いつから？

- ごく最近？
- 慢性的に悪化？
- 季節性？

誰が？

- そもそもデジタル人材とは、どんな条件を備えた従業員か？
- どんな従業員属性において不足しているのか？
  - 性別、部署、職種、グレード、評価 など

何と比べて？

- **デジタル人材以外と比較しても、不足は深刻なのか？**
- 計画や想定よりも悪いのか？
- 業界水準よりも悪いのか？

どの程度？

- 具体的に何人？何%？
- じわじわと悪化？ 一時的に悪化はしたが、改善傾向にある？

## 比較対象との差分を評価しないと、バイアスから誤った判断を下すリスク

人事決定におけるデータの未活用やファクトの無視は  
様々な認知バイアス(不合理な選択)へつながると懸念されています

### Recency Bias 直近バイアス



“あいつ最近がんばってるみたいだし、今回のプロモーションにあげておこう”

評価

### Confirmation Bias 確認バイアス



“トップ大学卒なんだから優秀なはずだ。次の面接はうまくやるだろう”

採用

### Survivor Bias 生存者バイアス



“副業推奨がうまくいってる企業が多いらしい。うちでもやってみるが”

人事施策

### 3. 人的資本経営としての 要員計画の実践論



## この章でのポイント

1 要員計画 ≠ 増員・配置転換施策。他に検討・確認すべき論点や指標は？

2 他に検討すべき論点や指標は、何に基づいて優先順位決めをすべきか？

3 どうやって要員計画を経営戦略と連動させるのか？

## [再掲] よく見られる要員計画の策定プロセス

需要・ニーズの収集



- 経営や事業現場からの要望を、受動的に収集
  - ○○人材を XX 名欲しい
  - 女性役員比率を XX% にしたい

現状把握



- 部署別の人員構成を大まかに確認

施策実行



- ニーズと現状の差分に基づき、異動・採用のアクションプランを策定、実行

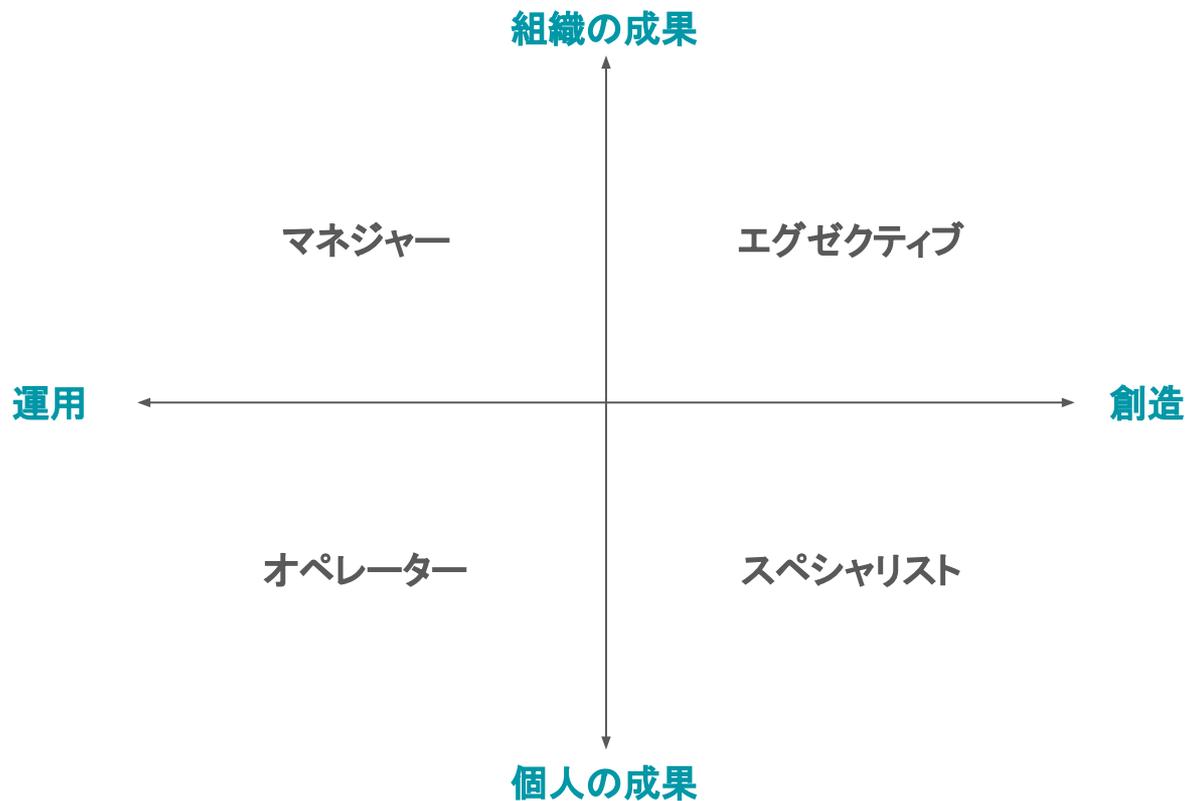
事後対応



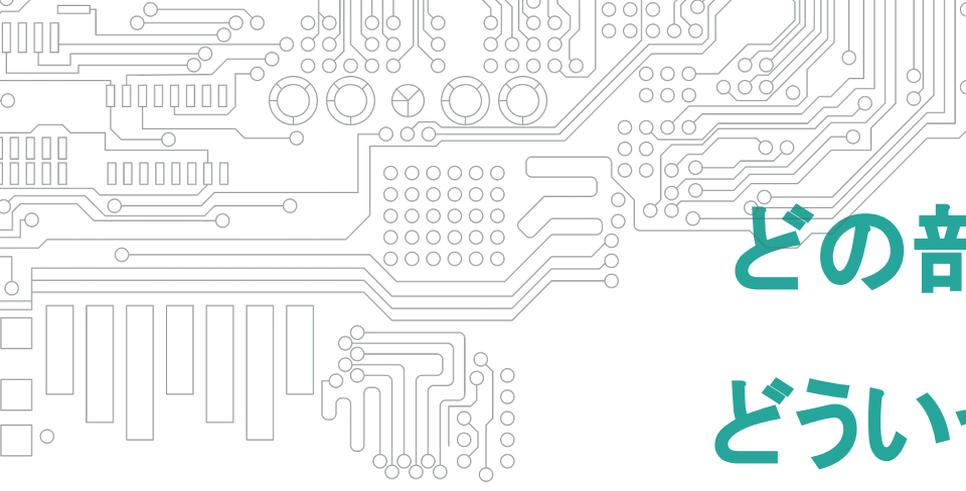
- 期中の突発ニーズに対して、都度対応、計画修正

## (今日は「需要・ニーズの要件定義」の話はあまりしません)

どの部署にどのようなスキルを持った人材が、どれだけ必要なのかを具体的に計画



- 職務要件定義 (JD)
  - MQ
  - PQ
- 職務等級
- 給与レンジ



どの部署に  
どういう人が  
どれぐらい必要か

は、所与として話を進めます。

## 人的資本経営と要員計画の関係性

- 要員(Headcount)が人的資本の最も基礎的なドライバー(成長源泉)
- 要員計画は、3つのレバーの組み合わせ
- 派生的に発生する諸施策の配慮・提案が必要なことも

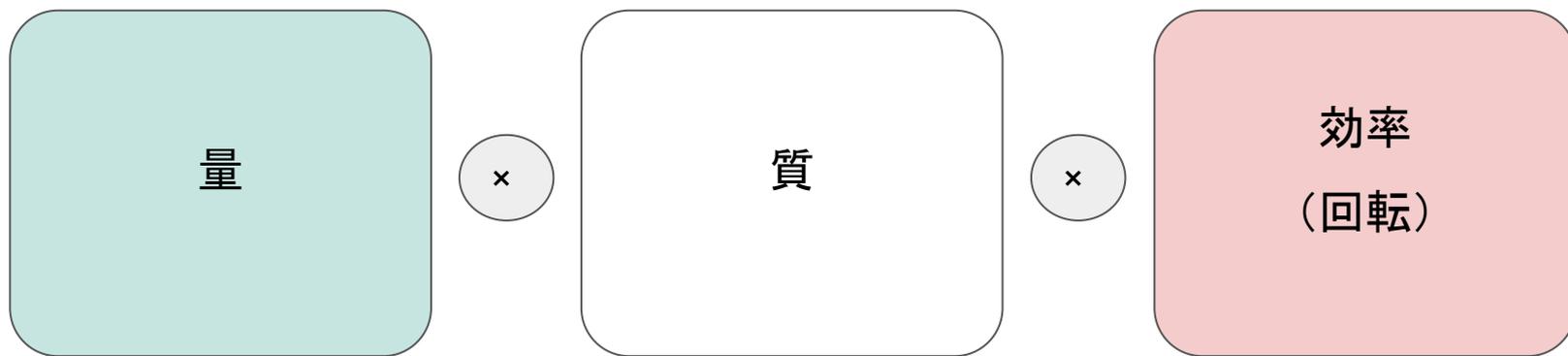


どんな手段で  
増やす？  
(採用、外注など)

どんな手段で  
高める？  
(育成など)

どんな手段で  
高める？  
(仕組み・制度、  
配置転換など)

## 3つのレバーはトレードオフの関係



量ばかり追求すると

生産性を損ねる

## 要員計画時にあわせて確認すべき指標(例)



- 従業員数
- 離職率
- 採用の歩留まり率
- 平均採用期間

- 内部登用率
- 後継者準備率
- 平均滞留期間

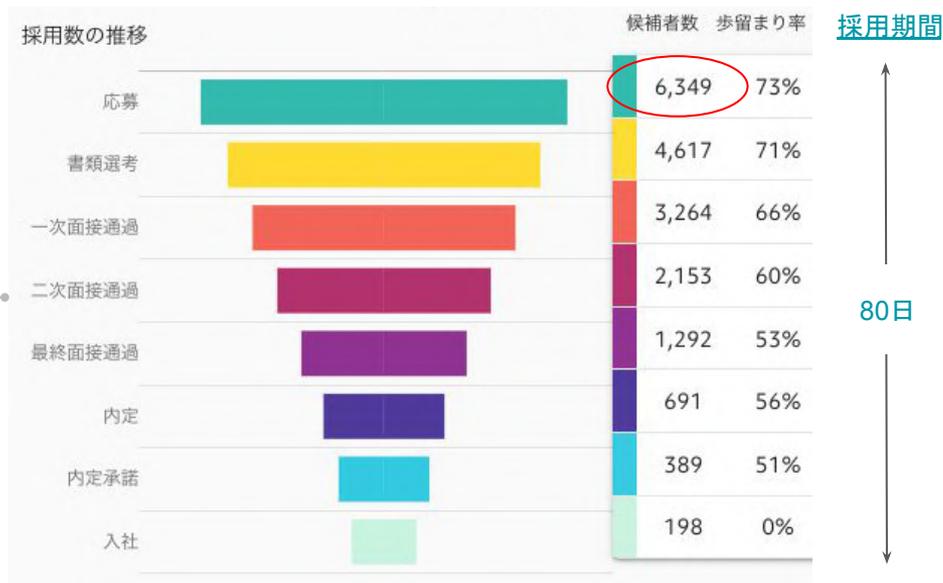
- 直間比率
- Span of Control
- 生産性指標
  - 1人あたり  
売上、利益など
  - 労働分配率
- 平均残業時間
- 労働時間生産性

## なぜそれぞれの指標が重要なのか(量)

量

- 離職率
- 採用の歩留まり率
- 平均採用期間

- 自然減のインパクトも加味しなければならない
- 人材要件(職種や役職)によって異なりうる



- 人材要件(職種や役職)によっても異なりうる
- 目標から逆算し、採用費、採用チャネル、採用オペレーション自体を刷新する必要も(?)
- 採用が難しい場合は、アウトソースも検討

## なぜそれぞれの指標が重要なのか(質)



- 内部登用率
- 後継者準備率
- 平均滞留期間

- 現行の制度やトレンドにおいて、内部登用・昇格によってどれぐらい充足できるかを判断
- 必要に応じて、研修制度や内容を刷新
  - ただし短期効果は見込みづらい

- 特定の部署・役職・職務等級に、どれぐらいの期間滞留しているかを表す指標
  - 想定より長期化している場合は、登用・昇格を検討(士気の低下につながるため)

## なぜそれぞれの指標が重要なのか(効率)

### 効率 (回転)

- 直間比率
- Span of Control
- 生産性指標
  - 1人あたり  
売上、利益など
  - 労働分配率
- 平均残業時間
- 労働時間生産性

- 事業計画に沿ったプロフィットセンターの要員計画だけでなく、間接部門や管理部門・管理職も勘案
- Span of control (統制範囲) は、一般的には7名が最適解と言われるが、マネージャーの経験年数、事業特性・ステージ、職種によっても異なる
- 事業のステージや競争環境に応じて、最も重視される指標にもなりうる
- 採用・異動後のオンボーディング計画や研修内容にも影響しうる
- 要員計画を逼迫させすぎたり、部分最適化の“あおり”を受けた場合に、労働環境(健全性)が悪化するリスク

## 要員計画時にあわせて確認すべき論点(≒優先順位づけ)

### 留意すべき観点

成長性  
(事業、組織)

生産性

効率性

労働環境  
(健全性)

### アクションプランの全体像

採用

配置・育成

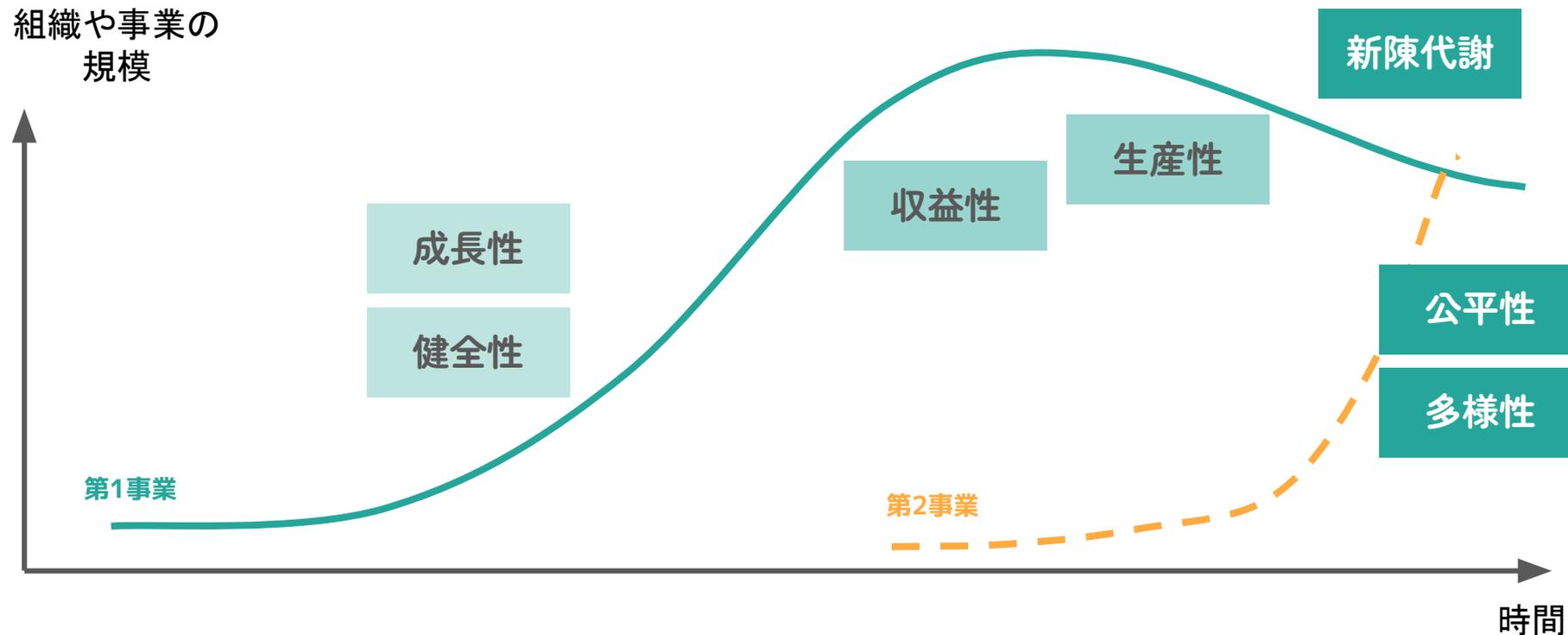
代謝

アウトソース  
(外注)

研修

施策  
(福利厚生等)

# 事業のステージに応じて、観点の優先順位は変わってくる



## アクションプランを立てる際のフレームワーク(例)

			優先度		
			採用	育成・異動	外注
内部環境	会社・ビジネスの深い理解	会社・ビジネスの深い理解が求められ、社内外ステークホルダーとのリレーションが求められる役割	低 0から育てるには時間・コストが掛かる	高 クリティカルポジションとして機密事項を扱う	低 長期的な確保が困難
	高度な専門性	AI・IoT・メタバース等、専門的かつ高度な知識・スキルが必要となる役割	高 即戦力を確保し、長期的な確保が見込める	低 0から育てるには時間・コストが掛かる	高 育成コストを掛けずに即戦力を契約できる
外部環境	労働市場の逼迫度	労働市場でのニーズが高く、採用が難しい役割	低 特定領域のみ報酬を上げることが難しい	高 自社に該当者がいる場合に限る	高 必要な期間に限定して契約できる

## アクションプランを立てる際のフレームワーク(例)

(例) アカウントマネージャー・UXデザイナー・データサイエンティストの人材確保の考え方

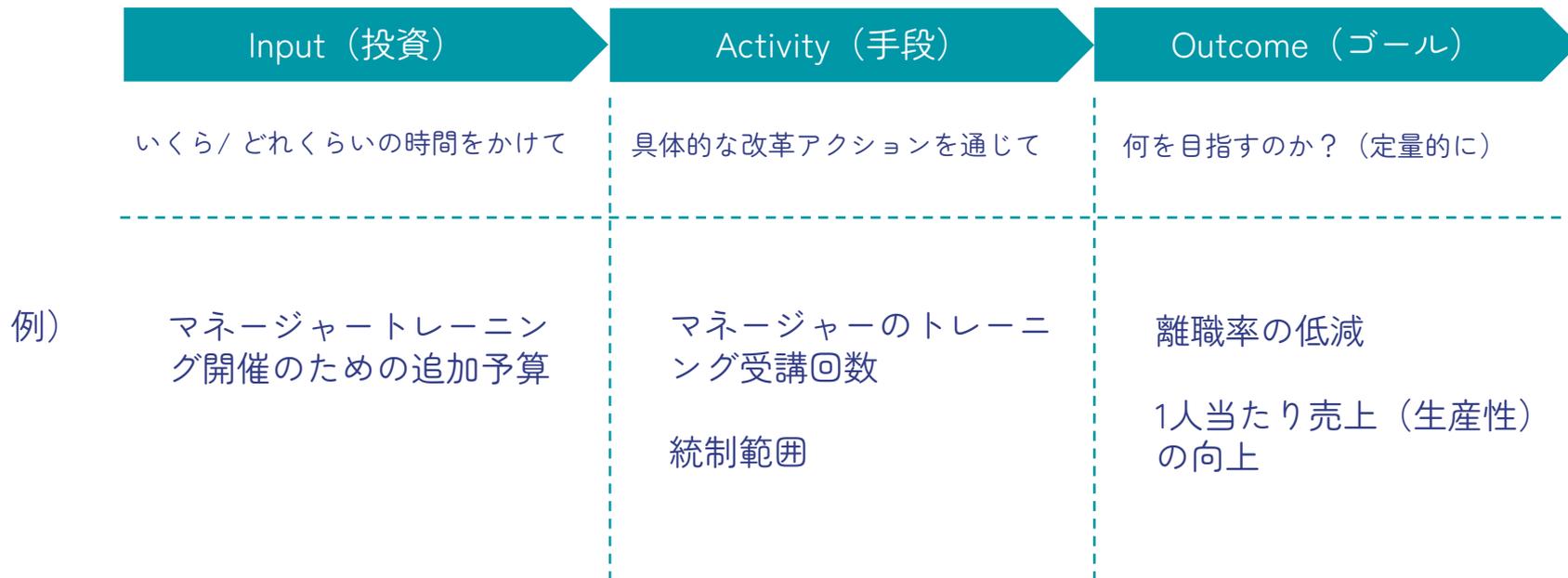
	観点			人財確保の方針	優先度		
	会社・ビジネスの深い理解	高度な専門性	労働市場の逼迫度		採用	育成・異動	外注
アカウントマネージャー	必須	一定は必要	ややひっ迫	社内外ステークホルダーとのリレーションが特に求められるため、 <b>社内人材を育成</b> することが望ましい	▲	○	▲
UXデザイナー	必須	必要	ややひっ迫	商品理解が特に求められるため、重要なポジションは <b>社内人材を育成</b> することが望ましい	▲	○	▲
データサイエンティスト	あると望ましい	必要	ひっ迫	<b>外注によりケイパビリティを確保</b> しつつ、伴走型支援により <b>社内人材を育成</b> することが望ましい	▲	○	○

# サニティーチェック(実現可能性の検証)

		2018 Jan '18 - Dec '18	2019 Jan '19 - Dec '19	2020 Jan '20 - Dec '20	推移	期間合計・平均
▲ 財務諸表 (2/6)						
1人あたり営業損益	正規雇用社員あたり ▼	151万円	242万円	321万円		677万円
1人あたりトレーニング費用	正規雇用社員あたり ▼	7万円	12万円	17万円		35万円
▲ 成長性 (2/5)						
▲ 従業員数	総数 ▼	953	1,097	1,151		1,151
エンジニア職	総数 ▼	190	215	213		213
マーケティング職		275	325	343		343
一般職		246	284	301		301
営業職		241	272	293		293
その他		1	1	1		1
▼ 入社者数	総数 ▼	134	144	102		380
▲ 組織の新陳代謝 (2/11)						
▼ 離職率	年換算 ▼	0.00%	0.00%	4.2%		1.6%
▼ 平均勤続年数	平均 ▼	3年7月	4年1月	4年6月		4年1月
▲ 組織の健全性 (2/4)						
▼ 1人あたり月間残業時間	平均 ▼	7.5	7.7	7.3		7.5
▼ 月間45時間以上の残業	該当者数 ▼	0	0	0		0

## 参考： KPI はプロセス指標と結果指標に分かれる

例：ミドルマネージャーの補填を、採用ではなく内部登用を中心に行う場合



## 経営戦略と連動したストーリー(例)

× 1年でデジタル人材を20名採用します

○

- 当社のデジタルマーケティングソリューション事業は、3年後までに売上〇〇億円の増加を目指す
- 当該事業のビジネスモデルは、コンサルタント数 × 稼働率 × 稼働単価であり、労働市場の逼迫度を踏まえると、コンサルタント数の大幅拡大は難しく、稼働単価 = 付加価値を高めることが、次の2-3年の成長のドライバー
- 稼働単価 = 付加価値を高めるためには、昨今の事業環境において最も需給ギャップが大きい小売業と金融業における専門性を高める必要
- そのため既存のコンサルタント〇〇名に対するリスキリングのための研修を実施するとともに、小売や金融業界におけるデジタルマーケティングの広告運用やプロジェクトマネジメントの経験者〇〇名の採用も並行して進める
- 上記の人的資本投資〇億円の実行に伴い、来年度の人件費生産性や1人当たり付加価値額は〇%悪化する見込みだが、中期経営計画が終了する3年後にはそれぞれ〇〇%改善する見通し

# 4. 自社のリソースでやろう とすると結構大変です



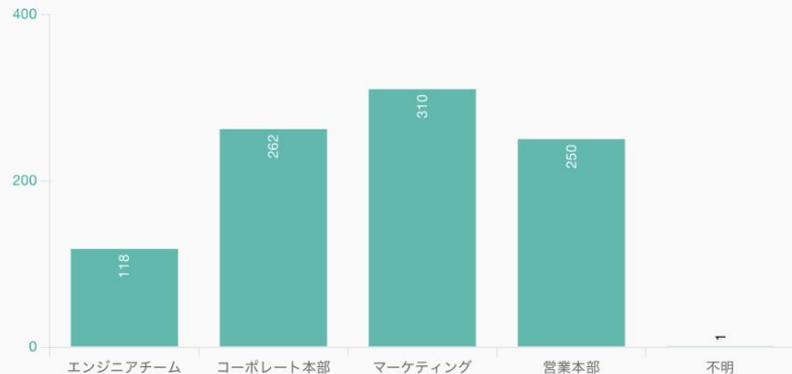
1回現状把握を行うだけでも、  
3-4週間かかります

## 組織の全体像：主な指標

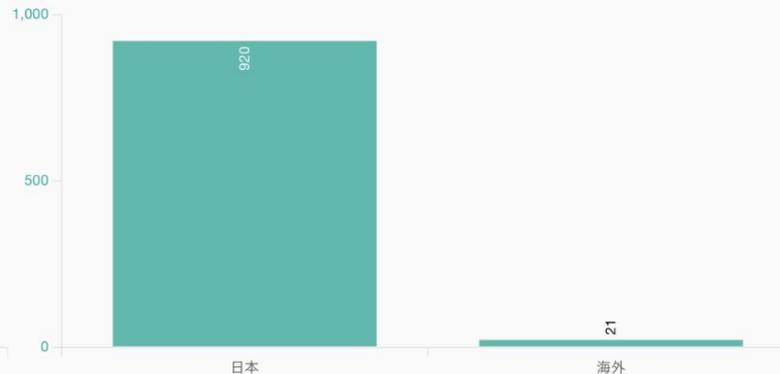
Apr '21 - Mar '22

941

組織



勤務地



従業員数

941 全体  
▼ 14.9%

月次基本給の中央値

10万円 JPY  
社内コンパレシオ 100%

9万円 女性  
91.1% 男性割合

10万円 男性  
110% 女性割合

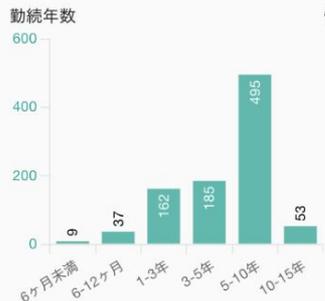
x208 給与格差

離職率（年換算）

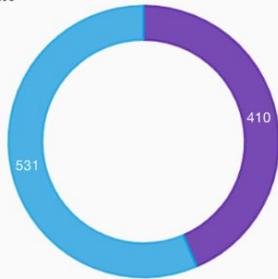
21.4% 合計

0.09% 入社90日以内離職率

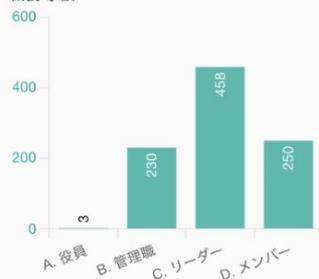
1.7% 入社1年以内の離職率



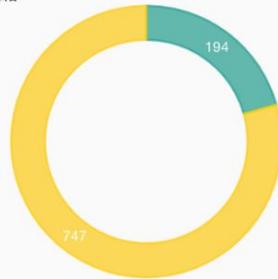
性別



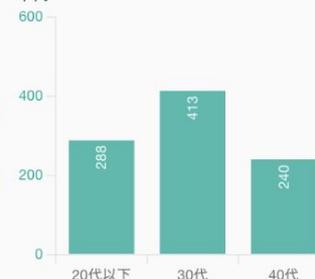
職務等級



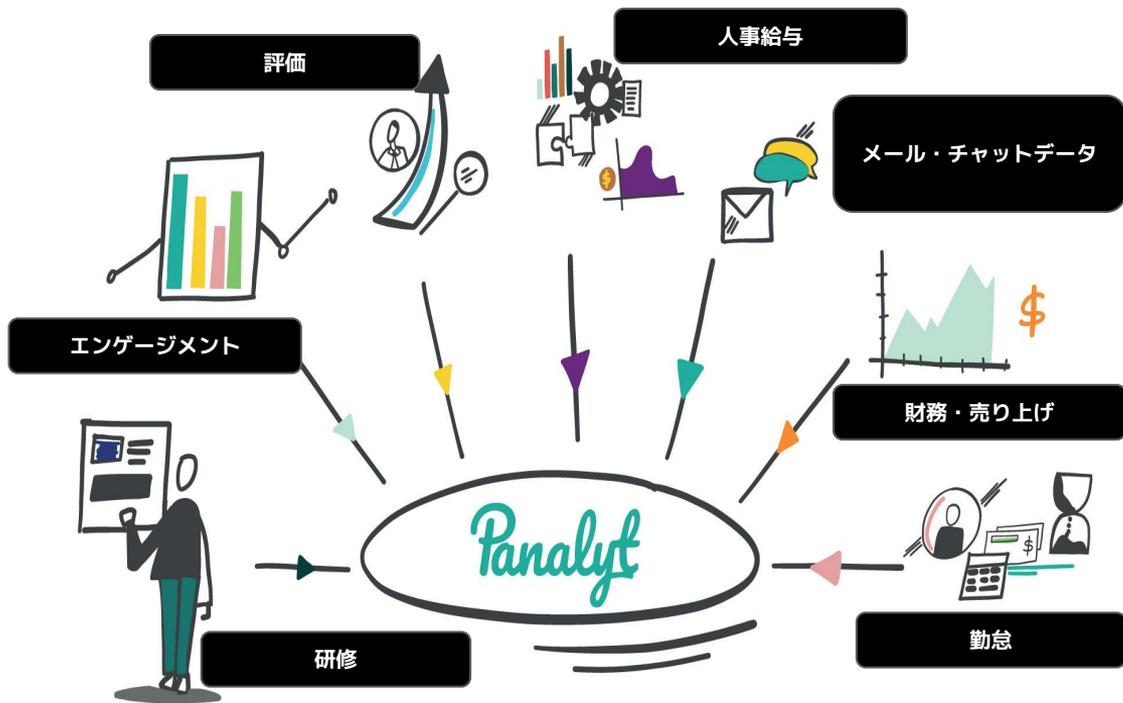
国籍



年代



# ①データがばらばら



## ②データがぐちゃぐちゃ

生年月日が

1901年1月1日  
(明治時代?)

?!

結婚や転籍をしたら

同じ社員が **2人に増殖**

?!

役職名が

**100種類以上**

?!

# ③タイムリーに分析できない

データサイエンティストですら

業務時間の **7割** を使って

データをクレンジング

欲しいデータを出すのに

毎回 **1ヶ月以上** かかる

# パナリットのソリューション

既存のツールを1つにつないで

データを綺麗に

人的資本の指標を生成・可視化

人事給与システム

タレマネツール

評価システム

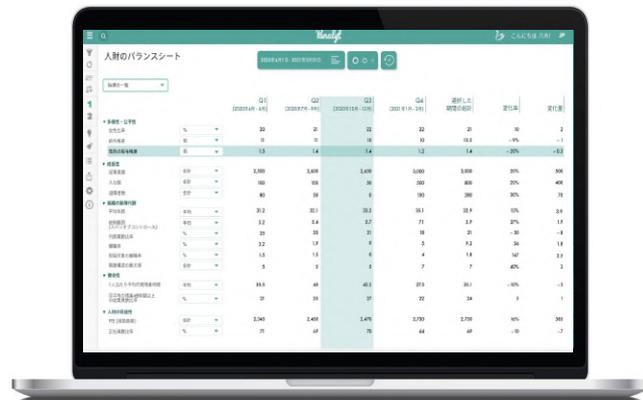
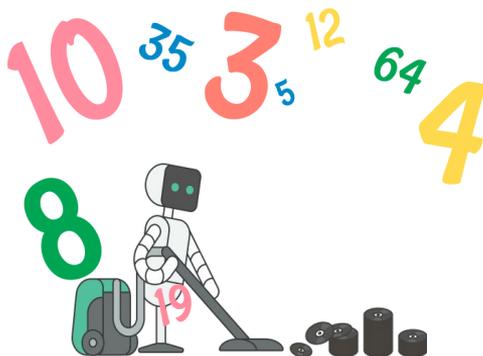
採用管理システム

財務情報

研修データ

勤怠管理システム

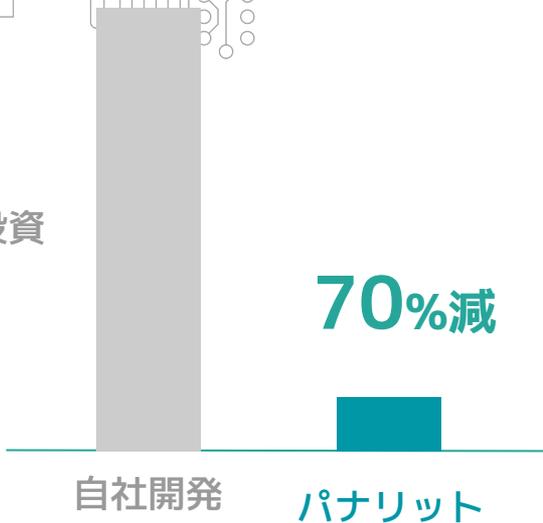
など



初期設定は平均24日  
データの更新は最短1日

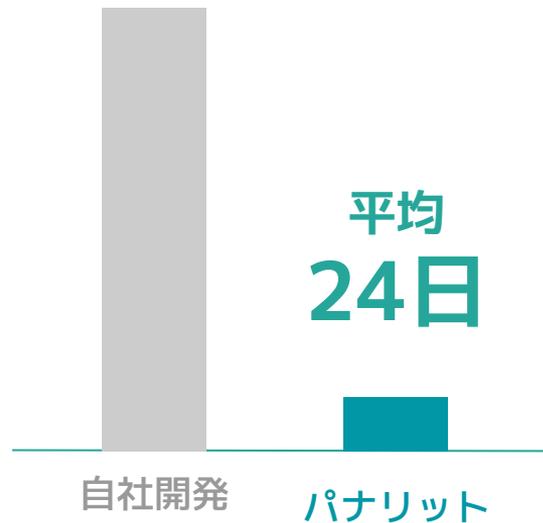
# コスト

10人月  
システム投資



# 初期導入まで

約9ヶ月



# 「データに強そうな人材にエクセルでやらせればいいのか」→長続きしません

ほとんどここに時間も使えず、現場からの信頼も得られず、飽きて1-2年で辞めてしまう

WITHOUT...

Panalyt

## 現状把握

- 関連部署からのデータ収集、確認のやりとり（大抵すぐく嫌がられる）、集計、分析、資料化、レポート
- 目的意識をもって、正確に手を動かせる人は多くない

要因仮説・打ち手の検証

経営戦略との連動

- 付け焼き刃で、現場の納得感のない施策

WITH

Panalyt

現状把握

## 要因仮説・打ち手の検証

- 新たなデータやファクトの収集
- 経営や現場とのタイムリーな対話を通じた、納得性の高いアクションの検討・実行

## 経営戦略との連動

- 仮説～打ち手検証のサイクルを高速化・精緻化することによる、利益貢献（プロフィットセンター化）