

# 「人事評価データ」を徹底活用する人材育成手法

## 第2回 組織の10年カレンダーを作成する

株式会社新経営サービス

森谷 克也

第1回 人材育成の定量化と、費用対効果の向上

第2回 組織の10年カレンダーを作成する

第3回 必要な人材とは？教育の観点から要件定義を行う

第4回 「研修体系」ではなく「教育体系」をつくる

第5回 人事評価データを活用した人材育成(1)

第6回 人事評価データを活用した人材育成(2)

### ● 必要な人員を割り出す

前回、「人材育成には、“目指すべき姿”と“現状”を定量化することが重要」だと申し上げました。今回は、自社の「資格等級制度」を活用した定量化手法をご紹介します。

〔図表1〕は、一般的な『人員分析』手法の一つです。ここでいう「人員」とは、人材(能力レベル)×要員(必要人数)を指し、「どのくらいできる社員が、何人必要か」を表すものです。図表は、縦に等級、横に職種(部署&職種でも可)をとり、枠内に要員が記載できるようになっています。まずは、自社でこの表を整理しながら、「現状

把握」と「あるべき姿の定義」を行います。

#### Step 1 現状の人員を整理する

まずは、現状の人数分布をそのまま記入します。機能別組織(＝経営機能別に部署が構成されている組織)であれば、図表のようになりますが、事業別組織(＝複数の事業それぞれに経営機能がある組織)の場合は、事業部と職種の両方を記載できるよう工夫します。また、「複線型人事制度」を設けている場合は、総合職と一般職、管理職と専門職など、コース区分も記載するとよいでしょう。

#### Step 2 理想の人員を想定する

理想の人員は、以下の2つを考慮しておきます。

1つは、現在の事業(売上規模や利益構造など)を考慮し、運営に必要な人員が確保できているか、ということです。

検討する際には、各職種(もしくは部署)に必要な人員を割り出しますので、等級のランク数は重要な要素となります。職種別に等級要件を言語化し、等級間の“差”が認識できる最少個数が理想です。要件定義の詳細については、第3回に譲りたいと思います。

また、「管理職比率」が問題になることも多いですが、「統制範囲

の原則」の観点では、部下の人数はルーティン業務なら10～20名程度、非ルーティン業務なら5名程度といわれています。ただし、社内の管理システム等の状況により大きく異なりますので、必要に応じて仕事の分析なども行います。

もう1つは、自社が将来VISIONを実現するに際して、部署や営業所の新設が必要で、新たな人員を確保すべき場合です。例えば、物流部門を新設するなら、その運営に必要な人員の確保が必要となりますが、その他の部署では、現場作業の軽減による人員の削減が必要となるはずですが。

こういった要素を考慮して作成した人員の分布図が、第1回で述べました「経営計画の遂行に必要な人材が、質・量ともに揃った状態」を表したものとなります。

#### Step 3 ギャップを認識する

Step 1&2を可視化し、その“差”が認識できたとき、必要な人員が割り出されます。この差を埋めることが人材育成のゴール(第1回で既述)です。いかがでしょうか。人材育成の定量化における第一歩になったと思いませんか？

また、第4回で予定しているテーマ「研修体系ではなく教育体系をつくる」においても、これがベ

〔図表1〕 人員分析表

現状の人員							
部署(職種)	等級	職位イメージ	営業職	製造職	企画職	事務職	物流職
8 執行役員	1人	-	-	-	1人	-	-
7 部長	1人	1人	1人	1人	-	-	-
6 課長(上級)	1人	1人	1人	-	1人	-	-
5 課長(一般)	1人	1人	1人	1人	2人	-	-
4 係長	3人	10人	2人	2人	2人	-	-
3 主任	7人	8人	2人	3人	-	-	-
2 社員(上級)	24人	30人	6人	5人	3人	-	-
1 社員(一般)	-	25人	-	4人	-	-	-

理想の人員							
部署(職種)	等級	職位イメージ	営業職	製造職	企画職	事務職	物流職
8 執行役員	1人	-	-	-	1人	-	-
7 部長	1人	1人	1人	1人	1人	1人	1人
6 課長(上級)	2人	2人	2人	2人	1人	1人	1人
5 課長(一般)	2人	1人	1人	2人	2人	1人	1人
4 係長	5人	10人	3人	3人	3人	1人	1人
3 主任	10人	10人	5人	3人	3人	2人	2人
2 社員(上級)	20人	30人	5人	5人	3人	3人	3人
1 社員(一般)	-	30人	-	5人	5人	5人	5人

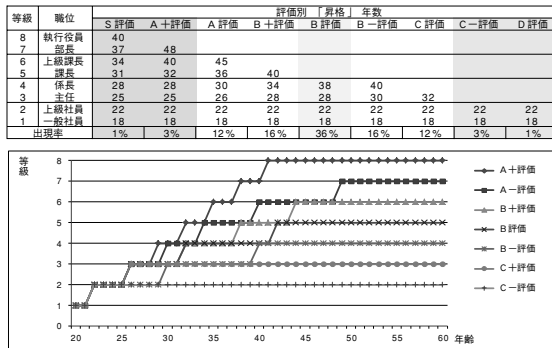
育成すべき人員							
部署(職種)	等級	職位イメージ	営業職	製造職	企画職	事務職	物流職
8 執行役員	-	-	-	-	-	-	-
7 部長	-	-	-	-	-	1人	1人
6 課長(上級)	1人	1人	2人	-	-	-	-
5 課長(一般)	1人	-	-	-	-	-	1人
4 係長	2人	-	1人	1人	1人	1人	1人
3 主任	3人	2人	3人	-	-	-	2人
2 社員(上級)	-4人	-	-1人	-	-	-	3人
1 社員(一般)	-	5人	-	1人	5人	-	-



森谷 克也(もりたに かつや)：株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 組織開発グループ マネージャー。  
5～10年先の内部・外部環境を想定し、企業の成長を支える「人事戦略」の策定・運用が図れるよう、  
《経営計画—人事システム—人材育成》を運動させる組織開発コンサルタントとして実績を積んでいる。  
【連絡先】〒600-8102 京都市下京区河原町通五条西入 京都EHビル 株式会社新経営サービス  
TEL：075-343-0770 FAX：075-343-4714 URL：http://jinji.jp E-mail：moritani@skg.co.jp

「人事評価データ」を  
徹底活用する人材育成手法

【図表2】 社員の評価と成長グラフ



ースとなります。主観的な分析で構いませんので、ぜひ検討してみてください。

### ● 人材の成長カーブを予測する

必要な人員を割り出すのと同様に、「社員は、どのように成長するのか？」について検討しておく必要があります。資格等級制度をベースにすれば、社員の『成長カーブ』を描くことができます。

【図表2】の上図は、縦に等級(≒能力アップ)、横に人材評価(成長における最高到達点と、その成長速度)をとり、枠内には昇格年齢(年数でも可)を記載します。出現率とは、入社した社員の何%がその評価を受けるか(図表ではS～Dの9レベル)という確率です。また下図は、縦に等級、横に年齢をとり、その成長カーブをグラフ化したものです。

「新卒一括採用」をイメージすれば分かりやすいと思いますが、「昇格」と「離職」の発生年数・発生確率を可視化し、過去の傾向をもとにその出現率を割り出し、昇格年齢(年数)に置き換えてプ

【図表3】 組織の10年カレンダー

		経営VISION												
		2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年			
1	山田 太郎	将来の志向	管理職	年齢	39歳	40歳	41歳	42歳	43歳	44歳	45歳	46歳	47歳	48歳
		成長カーブ	A+	等級	5等級	6等級	6等級	6等級	6等級	6等級	6等級	6等級	6等級	7等級
2	営業職	将来の志向	専門職	年齢	29歳	30歳	31歳	32歳	33歳	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳
		成長カーブ	C	等級	2等級	2等級	2等級	3等級	3等級	3等級	3等級	3等級	3等級	3等級
31	製造職	将来の志向	管理職	年齢	32歳	33歳	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳	41歳
		成長カーブ	B+	等級	3等級	3等級	4等級	4等級	4等級	4等級	4等級	4等級	5等級	5等級
32	製造職	将来の志向	専門職	年齢										
		成長カーブ	B	等級										
:	:	将来の志向	一般	年齢										
		成長カーブ		等級										
:	:	将来の志向		年齢										
		成長カーブ		等級										

ロットすると完成します。新卒一括採用を実施していない企業でも、過去の傾向を参考に割り出すことは可能ですので、把握しておいてください。

人材育成は「確率論」であるといえます(筆者は、そんなドライな考え方は持っていませんが)。育成のためには、①成長の確率を上げる(人材育成)だけでなく、②分母を増やしてカバーする(採用)ことや、③適切な代謝がある(離職率が高くも低くもない状態)ことも重要となります。ぜひ自社の分析を行ってください。

### ● 組織構築を中期的に展望する

顧客の「中期経営計画」を拝見する機会が多いですが、組織・人事に関する記述は非常に少ないと感じます。営業や財務・会計と違い、やはり定量化の難しさが主要因だと思われませんが、資格等級をベースにすれば、詳細な計画を立てやすくなります。筆者は『組織の10年カレンダー』と名付けて可視化しています【図表3】。

縦に職種(区分は前述)ごとの

人材を記載し、横に向こう10年間の成長展望を描きます。成長展望は、過去の成長を考慮し、人材評価(前述のS～Dレベル)を行うことにより、「何年後に、どこまで成長するか」の予測が立ちます。中小企業であれば個人別に、大企業であれば一定のユニットで行うとよいでしょう。

これで、年度ごとに「経営計画」を遂行できるだけの人材がどの程度育っているのか予測を立てることが可能となります。前述の「人員分析」では大ざっぱな把握でしたが、現有人材を当てはめることでリアルにギャップを割り出せます。

以上、整理すると、①理想とする人員を「人員分析」により把握し、②何も手を打たなくても充足するだろう人員を「成長カーブ」と「10年カレンダー」で可視化し、③人員の不足を「教育計画(第4回で述べます)」遂行により優先順位を付けて行うことが重要となります。また、その優先順位こそが「費用対効果の最大化」となります。

今回は等級ごとの要件定義について述べたいと思います。