

人事担当者が押さえておきたい

「数字」の使い方

ハンズオン・CFO・パートナーズ株式会社 代表取締役社長 川井 隆史

①人事担当者になぜ「数字」が必要か？

②ヘッドカウントコントロールとFTE

③ストックオプションはコストがかかる？

④未使用有給休暇は会社の借金？

⑤キラー KPIを押さえる

⑥部門別費用の考え方

②ヘッドカウントコントロールとFTE

●人材を「頭数」で算出する

ヘッドカウントという言葉は欧米系企業で使われ始めた言葉です。要するに人員の頭数であり通常各部署の頭数の上限を指します。

私は人事では人に対し2つの側面があると考えています。個々の社員に注視していかに快適に働いてもらうか、どのようなスキル・能力を求め伸ばしていくかという「人間として見る温かい側面」と、どちらかという「モノ・コスト的に頭数で見る冷たい側面」です。

人において人財、人材、人罪という言葉をお聞きになられたことはあるかと思います。少し会計的に見ると人財は資産であり、人材はコストであり、人罪はロスです。

人罪は売上などプラスの貢献はなく、仕事をさぼって周りの社員にマイナスの影響を与えたり横領など犯罪行為をしたりするなど純粹にマイナスの「ロス」です。人材は給与に見合って売上などプラスの影響を与え貢献する「コスト」です。人財は給与に見合って現在だけではなく将来にわたってプラスの影響を与える「資産」です。

人事の仕事の大切な一つのポイントは人財を育てることと思われませんが、このヘッドカウントの考え方は人を「コスト」と見て、現在（または近い将来）の売上等に見合った人員を配置しよう（本来は付加価値等を用いるのが通常ですがここでは議論をイメージしやすくするため「売上等」とします）という考えが根本にあります。

変動費と固定費という概念はご存知でしょうか。簡単にいうと売上の変化に対して比例的に変化するものが変動費、ほとんど変化がないのが固定費です。20世紀まで特に日本企業では人件費は固定費と考えられていました。しかし、人件費は変動費であり「固定費の変動費化」ということがもてはやされたことがありました。不景気の時代に非正規社員を景気の調整弁とする非正規化はその一例かと思えます。

●より適正な人員確保のために

その延長線上として、「売上等に見合った人員配置」というとアメリカ企業的な簡単に景気が悪くなるとクビを切る、そういった経営手法を取り入れるものだと思う方が少なからずいらっしゃいま

す。ところがよく洋画などで出てくる突然上司にクビを宣告されその日のうちに退社するシーンはウォール街の金融機関など特殊な業界の話で、実はまともなアメリカ企業は簡単にクビ切りしません。非常に愛社精神を大切にしている企業も多く、下手な日本企業よりも愛社精神にあふれた人は少なからずいます。

分かりやすい例だと、私が以前勤務した米コカ・コーラの社員の中には、日本ではケンタッキーフライドチキン（KFC）に行くがアメリカでは絶対に行かないという社員がいました。理由は当時（今は違うかもしれませんが）日本のKFCの飲料はコカ・コーラでしたがアメリカはペプシコーラだからということで、日本のビール業界も顔負けの愛社精神です。

当然のことアメリカ人はドライといっても人間ですから簡単にクビ切りをするような企業だと、人心も荒廃して帰属意識やモチベーションが下がり愛社精神はなくなります。一方、株主にはどちらかという金融業界的な短期志向の方々が多く、利益が下がってくるとすぐに人員削減などコスト削減を求めてきます。

そこで、ヘッドカウント（頭数）を部署ごとにきちんと定めて現在



川井 隆史 (かわい たかし) 公認会計士, 税理士, MBA ハンズオン・CFO・パートナーズ(株) 代表取締役社長

日本政策金融公庫を経て、アーサーアンダーセンで会計監査、会計コンサルティングを経験後、日本コカ・コーラ、GEの日本法人、米国本社で予算マネジャー、経営管理担当のディレクターなどを歴任。その後上場ベンチャーや外資系法人でCFOとして活躍後独立。ベンチャー企業や外資系日本法人などに対し外部CFOとして経営参謀的な立場での支援を提供している。▶座右の銘「Cool Head, but Warm Heart」(冷静な頭と、温かい心) <http://hands-on-cfo.com/>

人事担当者が押さえておきたい

「数字」の使い方

と将来の売上に合った適正な人員を確保し、少し景気がよいからといって野放図な採用などは控えて不況に備える、このあたりがヘッドカウントコントロールの背景ではないかと思われます。

日本企業においても「物言う株主」を含めたこういった体質の株主は増加傾向にありますから、ヘッドカウントコントロールの考え方はより重要になってくるのではないのでしょうか。

●部門ごとに「数」をコントロール

頭数をコントロールするためにはその前提の事業計画が必要です。事業計画における売上等将来の事業規模と現状を両にらみしながらヘッドカウントを決めていきます。この際人事で重要なのは各部門長とすり合わせて部門ごとの必要ヘッドカウント数を定めて決めることです。

ここで「売上等に見合ったヘッドカウント」の考え方が出てきます。当然事業によっては衰退していく部門と将来伸びていく部門があります。また、管理部門などは売上等とは関係なく、場合によっては売上等を超えて増えてしまう可能性もあります。このあたりを経営企画や役員と連携してコントロールしていく必要があります。後の回で詳しく説明するのですが、KPI(重要業績評価指標)を使って行います。

例えば、ある企業で1人当たり売上高をKPIとして参照しているとしましょう。ある部門では1人当たり売上(予算の売上÷ヘッドカウント)が年2,000万円以上という基準を作っています。すると単純にいうと売上が2億予測されると10人のヘッドカウント(2億円÷2,000万=10人)の配置が可能なのです。

この例で、ある部門長がもし現状10人で自分の部門のスタッフの残業の多さに悩んでいたとしましょう。自分の部門の業務拡大で売上が2億4,000万になりそうだとということならば(2.4億円÷2,000万=12人)2人増やすことができます。逆に2億円の売上しなければ現状の人員で部署をいかに効率的に運用するべきか考えることが必要になるわけです。

こういった合理的な指標(1人当たり売上が合理的な指標かどうかは企業によるのでご注意ください)で管理すれば、衰退しつつある部門から伸びていく部門に適正に人員配置することは可能です。

●短時間社員はフルタイムに換算

一方、今後働き方の多様性により一般的なフルタイムで働く社員だけでなく、短時間勤務の社員も増えていくはずで、例えば、週3回のみ出勤するような社員も出てくるのではないのでしょうか。

そういったケースで単純に上記

のようなヘッドカウント計算をしていると当然、短時間社員が多くなると頭数であるヘッドカウントは増えてきます。この際用いられるのがFTE(Full-Time Equivalentフルタイム換算)です。外食産業やコールセンターなどパート社員が多い職場では当たり前の概念だと思います。

非常に単純な話で週の労働時間が40時間だとすると、週3回で合計20時間の勤務をしている社員(パート)は0.5人(20時間÷40時間)と数えるわけです。この計算により、短時間勤務の社員が多くなるとヘッドカウントが同じ仕事量と効率性でも多くなってしまふといったことは防げます。

* * *

「人は財産」といっても財務的にはコストである面は避けて通れません。しかし、単にコストと見て簡単に切り捨てるような経営がなされてよいはずはありません。それだけに人事の方々がコスト的に考える側面も考慮に入れて事業計画で要員計画作成の際にも深く関与していれば、むしろ「財産」を育て守ることになるのではないのでしょうか。そういった意味でヘッドカウントコントロールの基本的な概念をご理解いただければと思います。

今回は、ストックオプションはコストがかかる?について解説いたします。