

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部門別費用を考える

⑥部門別費用を考える

●部門別計算と組織体系

みなさんは「部門別計算」という言葉を聞いたことがあるでしょうか？ 対照的な用語に「どんぶり勘定」があります。「どんぶり勘定」はすべての売上、費用が1つのどんぶりに入っていて、収支を計算します。会社が大きくなればなるほど個人や1つの部署で使うお金の全体に対する比率は小さくなっていきますから、どんぶり勘定であれば人間の性（さが）として気にせず無駄な費用をどんどん使ってしまうがちです。

そうした無駄使いを防ぐため、部門ごとに収益と費用を認識して、どの部門がどの程度費用を使ったか、収益にきちんと見合った費用を使っているか、それを一目瞭然にできる部門別計算が用いられています。

究極の部門別計算として有名なものが、京セラ名誉会長の稲盛和夫氏が考案した手法「アメーバ経営」で、この手法は日本航空が復活した理由の1つとされています。単純な部門別計算ではなく、さらに様々な工夫があるのですが、その1つとして小集団で部門別計算を取り入れ、独立採算的に組織を運

営し、社員1人ひとりに経営者意識を身につけてもらうことに成功しています。

経営者意識とはどのようなことなのでしょう？ 簡単に述べると、収益、費用について「他人事」ではなく「自分事」と思うことです。ある程度の規模の会社になれば部門別計算は導入されていますが、あまり大きな単位であるとその部門長とその補佐程度の方々は経営者意識を持ちますが、その他大勢は全く無関心ということはあるがちです。アメーバ経営までいくとかなりのノウハウが必要とは思いますが、適度な規模における部門別計算が可能な組織体系について、人事の方々も考慮に入れる必要があるかと思えます。

●最重要な要素は人件費

部門別計算で収益についてはややテクニカルな話が多く、あまり人事の方には関係ない部分が多いので、ここでは部門別費用について解説します。そして私が勤務したりコンサルティングの過程などで見てきたりした欧米多国籍企業の例を取り上げてみます。なぜなら、欧米多国籍企業における人事の制度や考え方が部門別計算の影

響を受けているかと考えられるからです。欧米系多国籍企業のやり方や考え方が日本の企業より優位とは言いきれませんが、部門別費用においては日本企業も大きく影響を受けていると思われます。

一方、「アメーバ経営」の場合、部門別計算として非常にユニークな点は人件費がアメーバ（小集団の部門）に入っていない点です。これは人件費が部門にとってコントロールができないから、また小集団なので個人の給与がガラス張りになって支障があるからだといわれています。このあたりはあまり細かく取り上げませんが、日本的な部門別計算の発展形態と見ることができると考えられます。

欧米系企業においては、むしろこの人件費の部分が重要な要素になります。部門の責任者は自分の部署にやたらと給与が高い社員がいると費用が高くなるから嫌いますが、優秀な社員がいないと業績が上がらないので優秀な社員を求めます。一般的には優秀な社員は給与が高いですから、優秀さと給与をシビアにてんびんにかけてみます。別に欧米系で全年功序列がないわけではないのですが、このような仕組み上、年功を積んで給与が上がっていても能力がそれに応じていない場合は、部門長に嫌



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

がられ会社に居づらくなる流れがあるわけです。

●採用費と解雇の関係性

もう1つ人事関連の費用として、採用費があります。日本企業であれば人事部門の費用になっている企業もあると思われませんが、欧米系は中途採用の費用はその部門の負担となるのが通例です。高い習熟度を要さない業務であれば無料のハローワークなどを利用することも可能ですが、一般的には人材紹介会社に年収の30～40%は払わなければならないため、部門にとっては痛い費用です。

欧米系企業は簡単に人を解雇するイメージがありますが、経済合理性としてできる限り社員の能力を生かそうとしますし、よほど能力に問題があって本人の業績が改善しない場合を除き（また金融、コンサルなどの特殊な業界を除き）、簡単には解雇はしません。金融業などはかなり本人の能力によって上がる収益がケタ違いで、能力の高い人間は低い人間より10倍以上収益を上げるようなこともざらにある世界ですから、結構簡単に解雇して入れ替えます。

たとえ、人材紹介会社に年収の30～40%を支払ったとしても、その人物が解雇した人間の10倍稼げば全く痛くないわけで、基本的な行動様式はそれに従っているわけです。

このように部門別に業績を捉える部門別計算のやり方によって、組織の行動様式はかなり変わってきます。また、人事の方にとっては、各部門から優秀な人間は欲しいけれど人材紹介会社と交渉して費用を下げてくださいといった要請など、面倒なこともあります。

ただし、新卒新入社員の場合は、給与があまり高くないかもしれませんが、一般的には即戦力にならず、コーチ役などが必要でむしろ手間がかかり、費用倒れになりやすい存在です。これが欧米系企業で新卒一斉採用などが無い1つの理由だと思えます。

ただし、1つの解法として入社2年目までの新卒社員は部門費用でなく、人事部の費用としている欧米系の企業を見たことがあります。そうすると、その部門は多少世話をする手間があったとしても、コストなしで新入社員を雇うので、ある程度新入社員を雇用するインセンティブが働きます。私が見た例では、新卒新入社員は2年の有期雇用でその部門で引き続き働いてもらいたいと思われれば無期雇用になりますが、戦力にならないと思えばそこで契約は切れてしまいます。ですから新卒といっても非常に緊張感のある厳しい世界でした。

●組織の形態に大きく影響する

もう1つあるのが部門横断的な

プロジェクトの場合です。最近では日産で成功したように部門の壁を越えてプロジェクトチームを作り問題解決をしている例が増えました。そのような場合は時間単価にプロジェクトにかかった時間を掛けた金額をプロジェクト費用にする例を何社か見ました。ただ、1人ひとりの実際の給与と総額の時間単価はさすがに大変なので、職位平均時間単価で計算しているような例が多いです。これもプロジェクトリーダーは無駄な会議をしているとどんどんプロジェクトの費用がかかってきますから、非常に会議の生産性は気にするわけです。

以上のように、部門別計算というと経理や経営企画部門の業務と思われがちですが、人事部門の関与は非常に大切です。加えて、部門別計算の手法によって結構組織の形態や考え方が大きな影響を受けることがあります。

例えば、最近の若者は簡単に会社を辞めがちですが、もし採用費などの人事費用が自分の部署の業績に直接関係するとなれば部門長もより真剣に人事管理について考える可能性は高いです。

ともすれば、人事部門は他部門などに言われて数字を提出するだけの受け身になりがちですが、このような背景をよく理解して、積極的に経営に関与してほしいと思います。