

スポーツ団体ガバナンスコード改定に関する説明会②-2

人材計画の立案に向けて

～事業会社における人材計画立案プロセスをベースに～

EY Strategy and Consulting | People Consulting

高柳 圭介 (たかやなぎ けいすけ)

2024年2月7日

The EY logo is positioned in the bottom right corner of the slide. It consists of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. Above the 'Y' is a yellow chevron shape pointing to the right. The background of the slide is a large, curved wall composed of many small, colorful images of various architectural and interior design projects, creating a sense of a vast, interconnected world of business and design. A silhouette of a person is visible in the lower center, looking up at the wall of images.

Building a better
working world

組織とヒトに関するコンサルティングを約20年に亘り、生業としております。



高柳 圭介 | Keisuke Takayanagi

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

パートナー, ピープルコンサルティング

Organization and Workforce Transformation (OWT) 共同責任者

keisuke.takayanagi@jp.ey.com

- 複数のコンサルティングファームを経て現職。EYではOrganization & Workforce Transformationチームの共同責任者を務める。
約20年間にわたり、組織・人事コンサルティングの分野に従事
- 専門領域は中長期人材戦略策定、戦略的要員・人件費管理、タレントマネジメント構想策定、次世代リーダー人材育成等。
その他、組織・人事領域の幅広いプロジェクト経験を有する

マーケットエミネンス（講演・書籍・寄稿など）

- Anaplan社セミナー Planning DX 2021 「戦略的要員・人件費管理におけるDXの最前線」2021.12
- EY × LinkedIn社共催セミナー 「“戦略的”要員計画のススメ」2020.5 他、講演多数
- 共著「HRDXの教科書」, 日本能率協会マネジメントセンター, 2021
- 共著「戦略的要員・人件費マネジメント」, 労務行政, 2013

はじめに

人材計画というものの正体と、当該計画の重要性をご認識頂き、各所属団体に持ち帰って頂ければと存じます。

**本セッションの
目的と狙い**

人材計画の位置づけとその重要性をご理解いただく

人材計画ってなに？

なぜ人材計画が
必要なの？

どうやって計画を
立案するの？

1

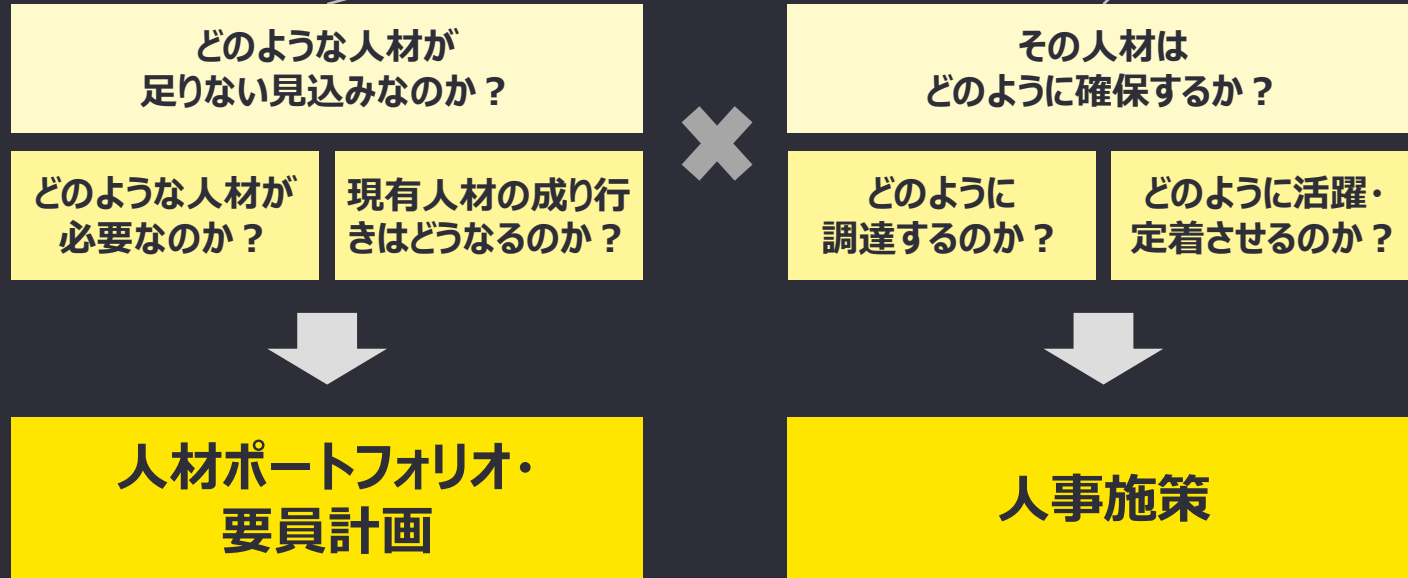
人材計画とは？

人材計画とは？

経営計画の実現に向けて必要な人材を確保することが大目的であり、初手として、必要な人材とそのギャップを可視化するのが一般的です。

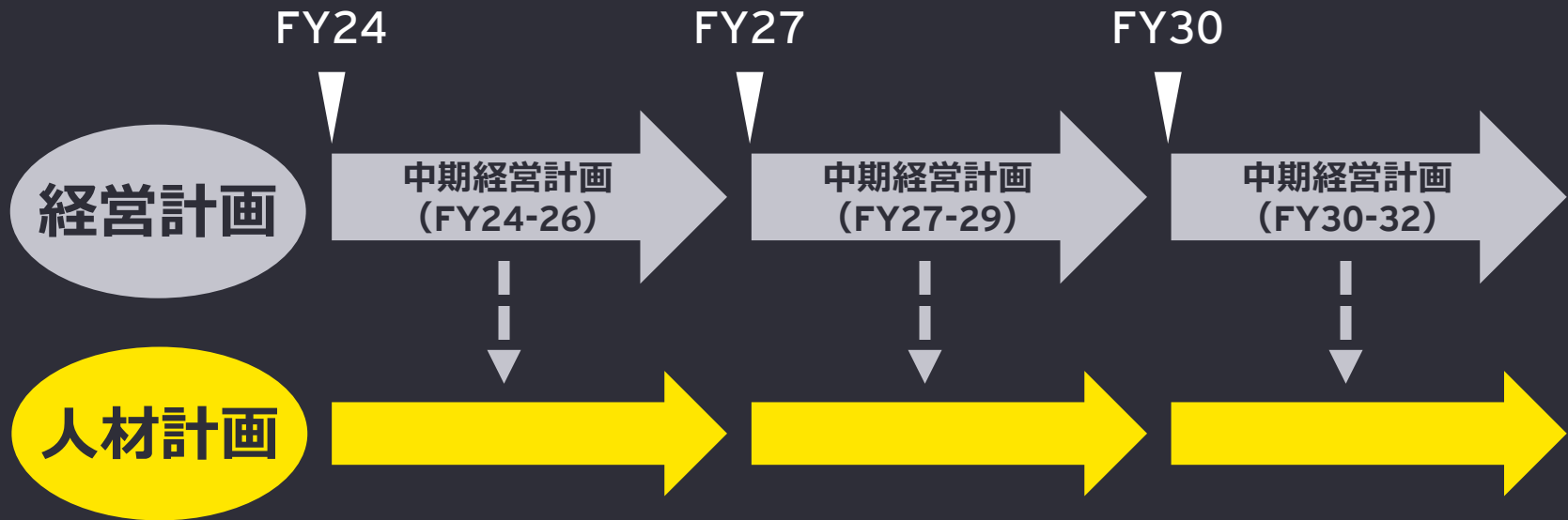
大目的：経営計画の実現に求められる人材を確保する

キークエスチョン



人材計画とは？

したがって、経営計画と同じサイクルで人材計画を見直すのが一般的ですが、ヒトが変わるのは、事業が変わること以上に時間がかかるため、先々を見据えて計画を立案する必要があります。



人材計画とは？

まずは人材ポートフォリオ・要員計画の外観を見てみましょう。

大目的：経営計画の実現に求められる人材を確保する

キークエスチョン

どのような人材が
足りない見込みなのか？

どのような人材が
必要なのか？

現有人材の成り行き
はどうなるのか？



その人材は
どのように確保するか？

どのように
調達するか？

どのように活躍・
定着させるのか？

人材ポートフォリオ・
要員計画

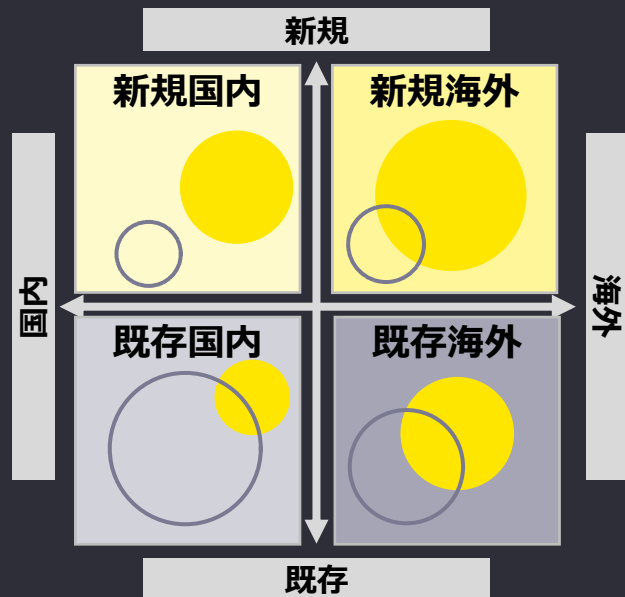
人事施策

人材計画とは？

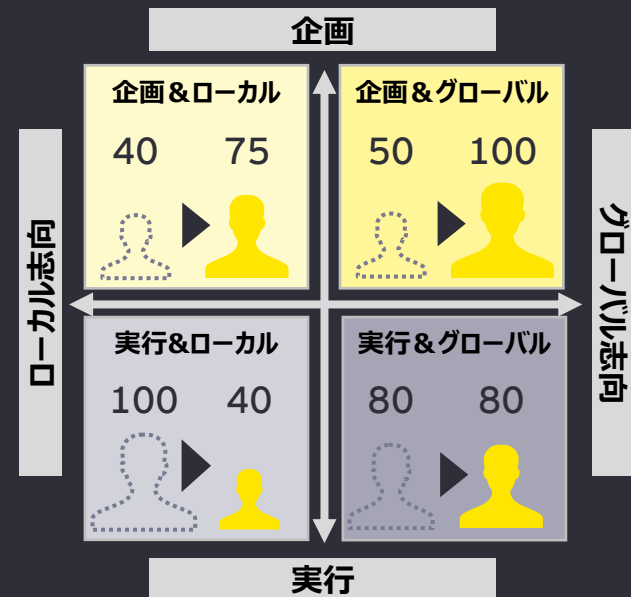
現有人材とあるべき人材のポートフォリオを比較することでギャップが見えます。

凡例 ○ : 2023年 ● : 2030年

事業ポートフォリオ (注力事業のシフト)



人材ポートフォリオ (必要スキルのシフト)



次に人事施策立案の考え方・フレームワークを見てみましょう。

大目的：経営計画の実現に求められる人材を確保する

キークエスチョン

どのような人材が
足りない見込みなのか？

どのような人材が
必要なのか？

現有人材の成り行き
はどうか？



その人材は
どのように確保するか？

どのように
調達するか？

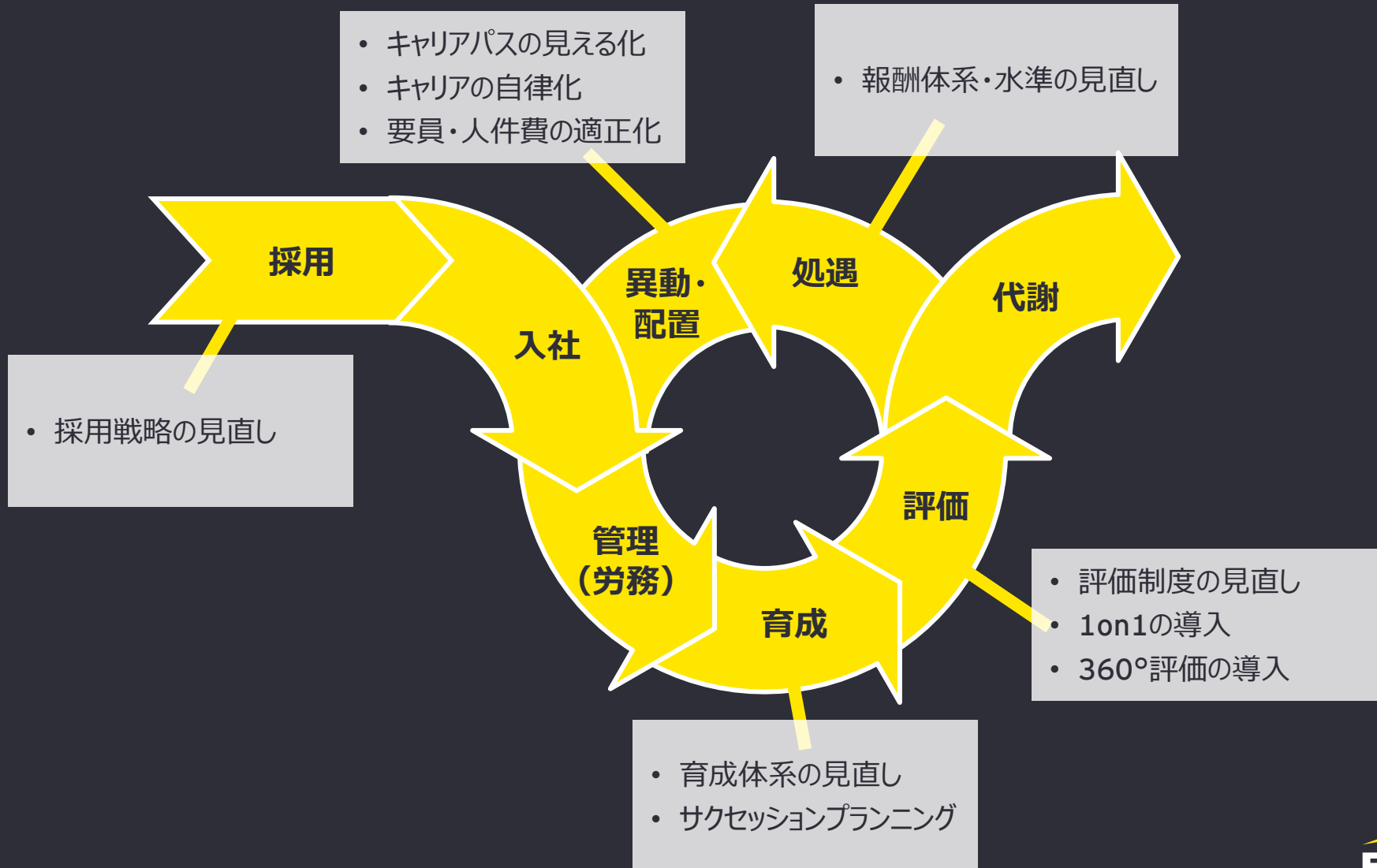
どのように活躍・
定着させるのか？

人材ポートフォリオ・
要員計画

人事施策

人材計画とは？

打ち手（＝人事施策）を明確化する際は、人材マネジメントサイクルに則って、網羅的に検討することが重要です。



2

なぜ人材計画が必要か？

なぜ人材計画が必要か？

Talent War（人材争奪戦）に突入した現在、これまで以上に「感覚」ではなく「Fact(事実)」に基づいた人材計画が求められています。

背景

労働人口の減少

2050年には日本の人口は、
1億人まで減少
(生産年齢人口比率も減少)

不確実な状況
への対応

VUCA時代において、
非常に事業の先行きが読みづらい

“ヒト”への
感度の低さ

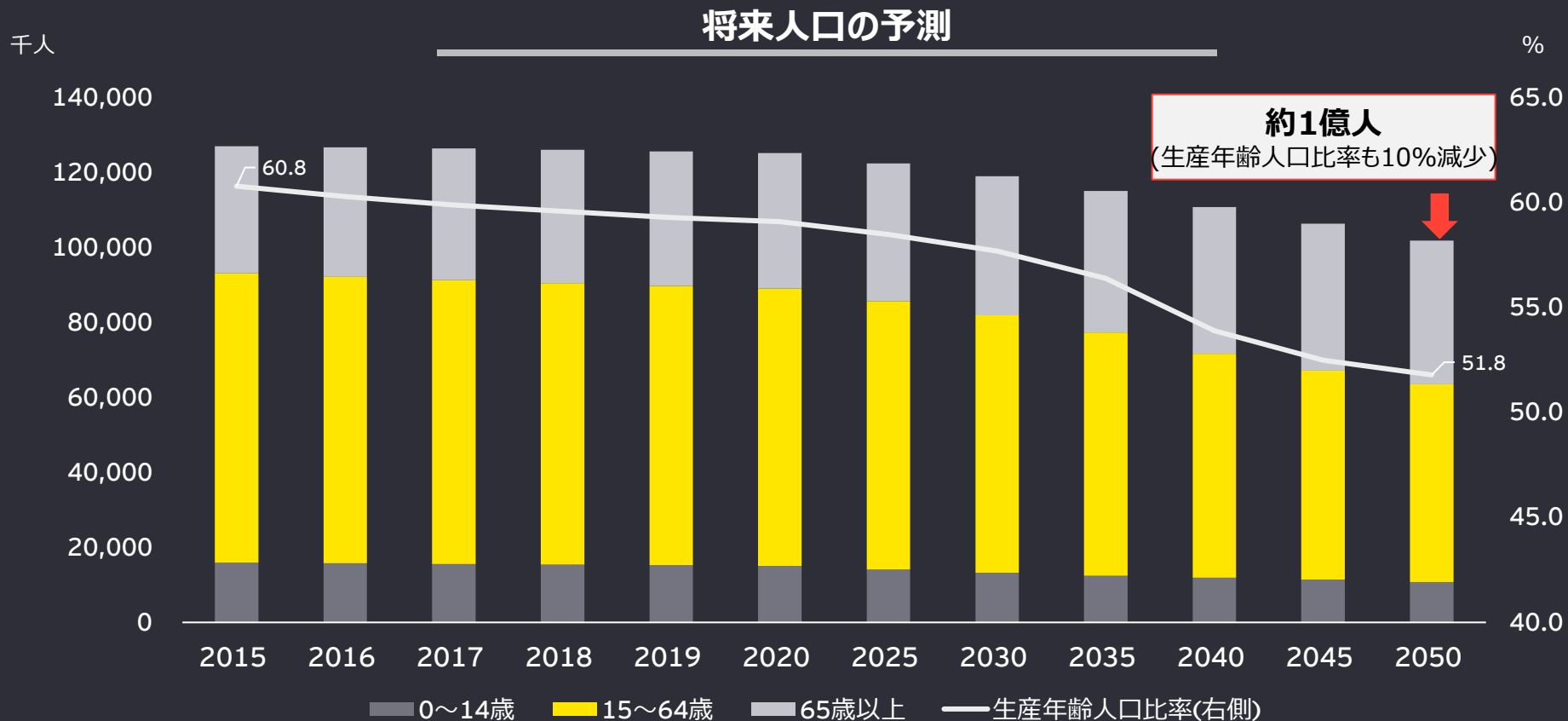
特定の領域においては緻密な
予実管理をしているのに、
ヒトの観点となると何もやってない

適材適所
を実現させるために、

感覚経営からの
脱却を目指す

なぜ人材計画が必要か？

2050年に日本の人口は約1億人まで減少する見込みであり、生産年齢人口も減少することが予測されています。



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口 (平成29年推計)」

なぜ人材計画が必要か？

感覚経営から脱却するためには、物事の根拠を明確に示していく必要があります。それは例えばこういうことを指します。

営業部長：「来年はあと**5人**増やしたい」

人事：「**5人**の根拠を教えてくださいませんか？」

過去の踏襲、感覚



いや、去年も一昨年も
5人だったし・・・

なぜ人材計画が必要か？

感覚経営から脱却するためには、物事の根拠を明確に示していく必要があります。それは例えばこういうことを指します。

営業部長：「来年はあと**5人**増やしたい」

人事：「**5人**の根拠を教えてくださいませんか？」

過去の踏襲、感覚



いや、去年も一昨年も
5人だったし・・・



指標、分析、読み

1人当たり売上は
過去3年で1.3倍になっていますが、
要員数はここ2年増えておらず、
時間外労働時間は上昇傾向です。

言い換えれば、マーケットは伸びていますし、現有人材だけでは手が回らなくなっています。したがって、5名増員したとしても十分に賄えるだけの余地があると考えています。

3

どのように人材計画を立案するのか？
(金融会社の事例をベースに)

どのように人材計画を立案するのか？

事業の変化と人材の変化を捉え、不足分に対して必要な打ち手を検討することで人材計画を立案します。

1

事業の変化を捉える

2

人材の変化を捉える

3

実現に向けた「不足」を捉える

4

「不足」を補うための施策を検討する

どのように人材計画を立案するのか？

事業（外部）環境の変化に対し、既存事業からの変革の方針を打ち出し、将来の事業方針および事業ポートフォリオを可視化します。

事業（外部）環境の変化

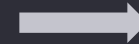
既存銀行サービスに対する
需要減

キャッシュレス化

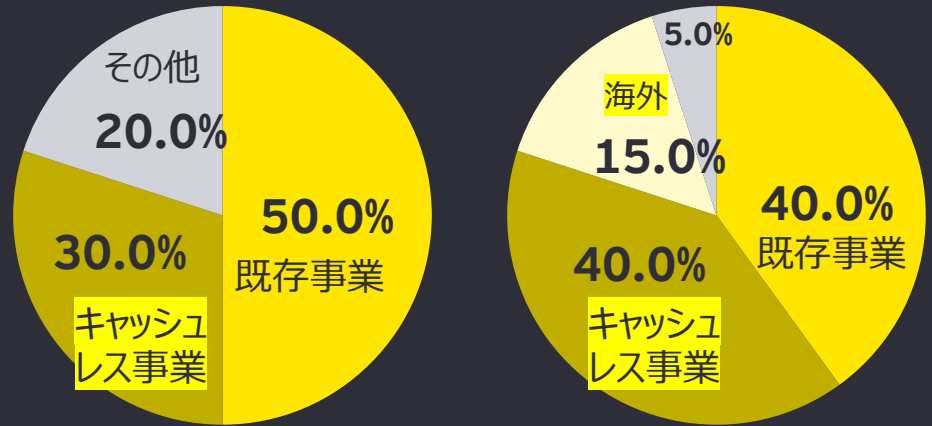
国内需要低下による
金融業界の再編

事業変革の方針

FY2022



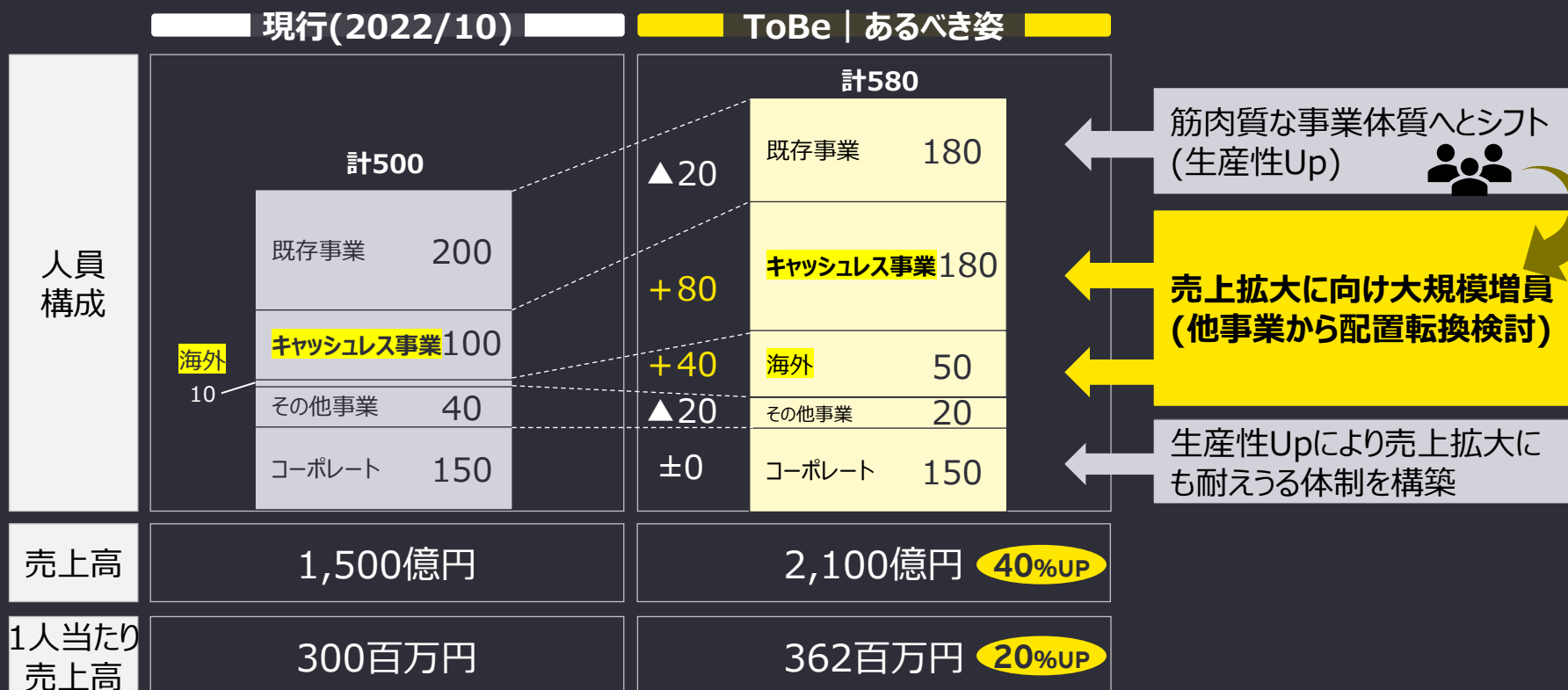
FY2025



- ① 既存事業からキャッシュレス事業へのリソースシフト
- ② キャッシュレス化に対応する新価値創造
- ③ 海外事業強化

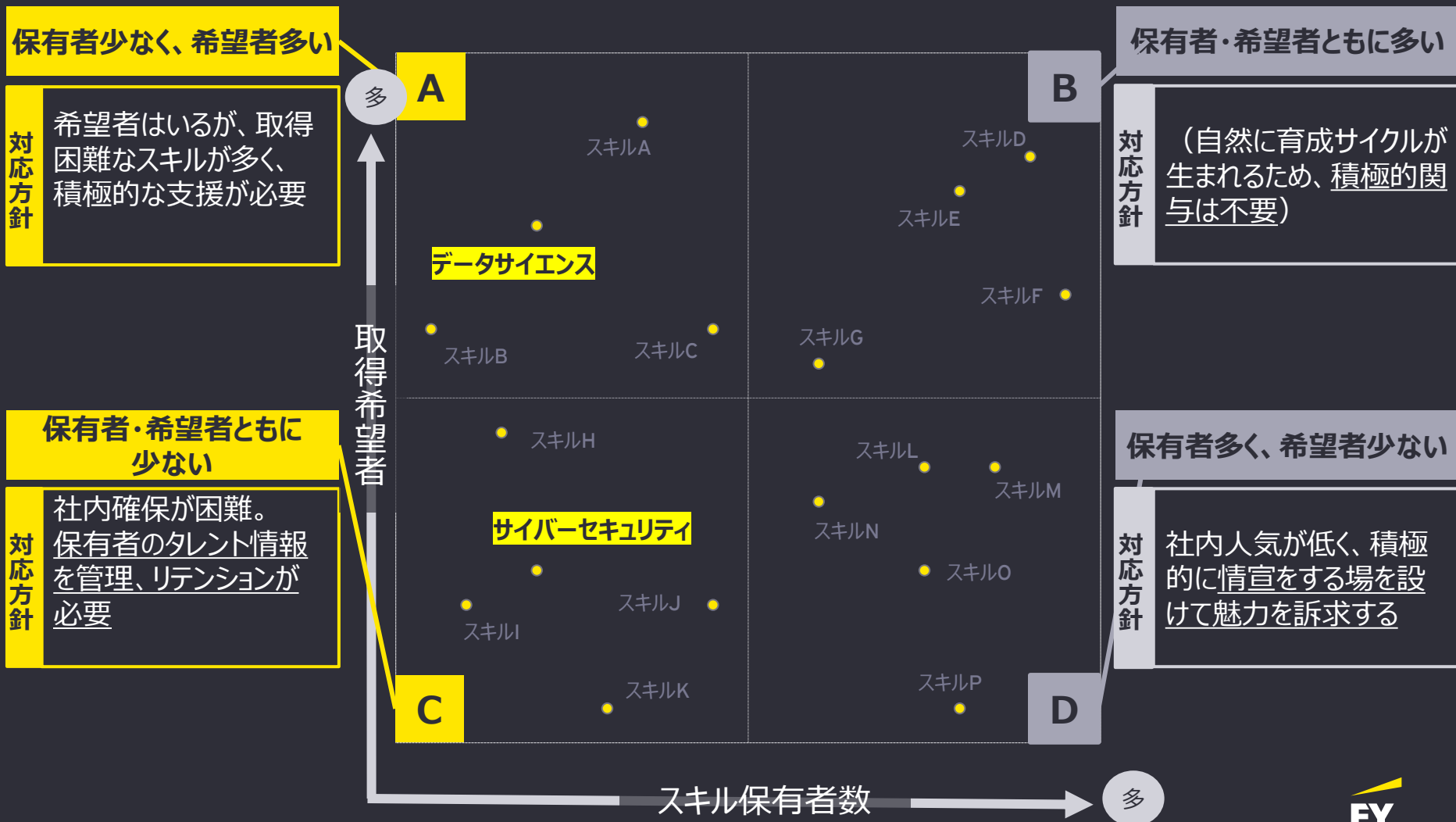
どのように人材計画を立案するのか？

経営計画（将来の姿）と連動させ、将来の人材計画（人員構成）のあるべき像を描き、どの事業にどれだけの人員を確保すべきかを可視化



どのように人材計画を立案するのか？

今後不足するスキルを明らかにするとともに、それらのスキルを獲得する対応方針を象限ごとに検討します。



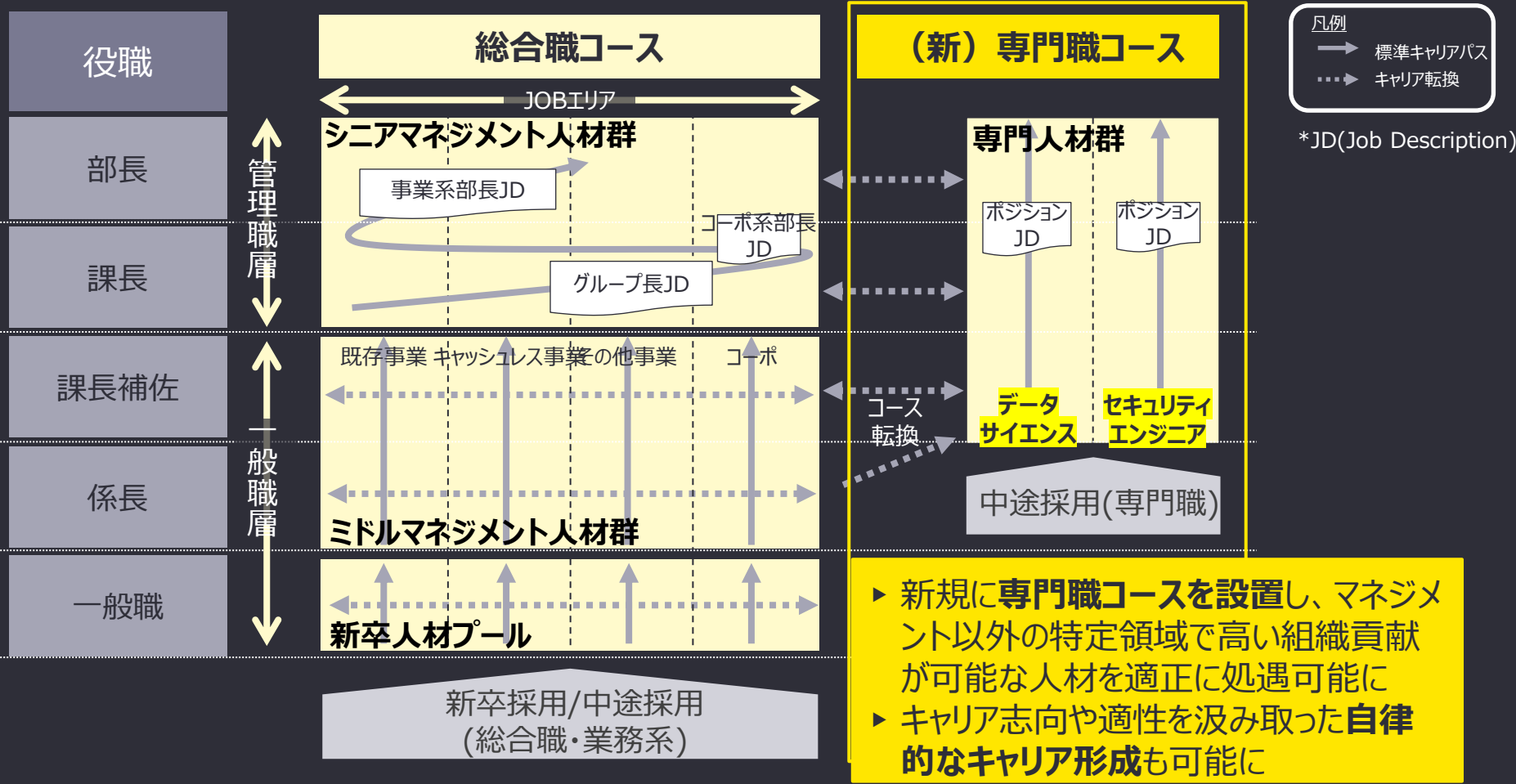
どのように人材計画を立案するのか？

全社の事業運営上必要とされるスキル、将来変革に向けて新たに必要なとなるスキルを特定し、人材に求められるスキルの変化を捉える軸として整理します。

#	コアスキル大区分	コアスキル小区分	コアスキル詳細
1	コーポレート	経営企画	会社経営企画分野での企画およびオペレーション
2		人事・総務	人事・総務分野での企画およびオペレーション
3		経理	経理分野での企画およびオペレーション
4		リスク・法務	リスク監査、管理および法務分野での企画およびオペレーション
5		監査	会計、監査の企画およびオペレーション
6		ベンダー管理	業務委託先管理、購買、ベンダーコントロール、価格交渉
7	事業企画・開発	事業企画・開発	サービスの開発・立ち上げ
8		オペレーション企画	オペレーション設計及び担当組織の割り振り
9	顧客対応	顧客対応	既存・新規顧客を中心とした対応
10		ソリューション提案型営業	顧客へのソリューション型提案
11	デジタル・IT	サイバーセキュリティ	ITセキュリティ周りの対応
12		データサイエンス	データの分析・示唆だし・改善提案業務
13		XXX	新会社設立、解散・清算、企業再編等に関わる業務
14		XXX	会社法手続きに関わるアドバイザー業務
15	会社ごとの固有スキル		
16			
17			
18			
20			
21			
22			
24			
25			
26			
27	BPR	業務の効率化・標準化に関わる業務	
28	品質管理	業務品質管理に関わる業務	
29	ビジネス領域	XXX	担当するグループの取り扱う商品・取引の特性に関わる知識・理解
30		XXX	
31

どのように人材計画を立案するのか？

不足するスキルを補うため、専門職コースの設置と、従業員のキャリア選択の幅を拡充する仕組みの導入を施策として検討しました。



4

まとめ

人材計画立案におけるKey Success Factor（重要成功要因）とは？

経営計画との 連動

- 人材計画は経営計画と密接に連動していなければならない
- それは組織がどのような目標を達成すべく進んでいるのかを理解し、そのためにどのような人材が必要か、どのように育成・活用すべきかを明確にすること

人材マネジメント サイクルを考慮

- 採用から育成、評価、配置、処遇、そして退職まで、人材マネジメントサイクル全体を考慮し、それぞれのステージにおいて何が求められ、どのようなサポートが必要かを理解し、それに対応する施策を立案すること

柔軟さと 持続可能性

- ビジネス環境の変化に呼应し、人材計画も柔軟に変えていく必要がある一方、長期的な視点で持続可能な戦略を立てることも重要
- 直面している課題や短期的な目標達成のためだけでなく、中長期的な人材の成長と組織の成功を見据えた戦略が求められるということ

5

Q&A