

## 中期経営計画における働き方改革施策導入の意義

2020年を見据え、中期経営計画策定に着手する企業は多い。中期経営計画のテーマとして、トップラインを伸ばしていくことは第一義的に議論されるが、トップラインと収益性の両立した向上を実現するための人的リソース見積りまで及ぶと蓋然性の確保が難しくなる。蓋然性の高い中期経営計画にするためには、業務の働き方改革(生産性向上)が必要となり、働き方改革実現の確からしさも要求される。

### 1. 中期経営計画で掲げられている定量目標: トップラインと収益性の両立

日本企業の中期経営計画を見ると、多くの企業で高い定量目標が掲げられている。トップラインを伸ばす(売上高を高める)だけでなく、収益性の向上(営業利益率を高める)との両立を目指す企業は多い。NRIによる独自調査の結果、8割を超える企業が「トップラインと収益性の両立」を掲げている。

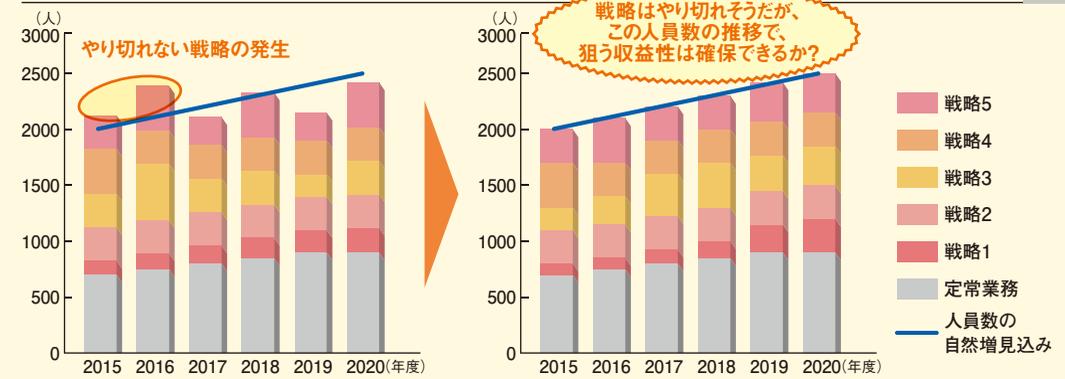
トップラインを伸ばしていくことは第一義的に議論されているが、利益目標の達成に蓋然性があるかどうかまでを中期計画において十分に検討されているケースは少ない。トップラインを高めながら収益性を高めるとなると、人的リソースの生産性を高めることなくしてその実現は難しい。2020年を見据え、中期経営計画策定に着手する企業は多いが、人的リソース確保の方策に踏み込み、生産性向上にまで言及した中期経営計画はどれほどあるだろうか。

### 2. 人的リソースを見積った中期経営計画立案

中期経営計画には、多くの事業戦略や機能戦略が描かれる。そこでは、戦略に応じた必要な投資・人的リソースの見積りが必要になるが、いざ見積もってみると、人的リソースの必要量が自然増見込みを上回ることが少なくない。いわゆる「やり切れない戦略」になってしまう(図表1(左))。実現性の高い中期経営計画を立案するためには、人的リソースが自然増でどれだけ増えるかを見積った上で、戦略をなす必要がある。すなわち、戦略の順序関係、優先度、今後の採用計画等を踏まえ、各年度における事業戦略、機能戦略の実行可能な範囲を見積ることである。そうすることにより、まず、人的リソースと戦略実現の整合性が取れることが確認できる(図表1(右))。

そこで問題になるのが、この人的リソースの推移で、中期経営計画の狙う収益性を確保できるかどうかである。人的リソース確保の実現性と、収益性を踏まえた上で、個々の戦略を展開させていかなければ、経営計画終了

図表1 中期経営計画における人的リソース見積り



時点で「リソース不足で全ての戦略をやり切れなかった、だからトップラインを達成できなかった」もしくは、「想定よりも多くのリソースが必要になり、トップライン目標は達成できたが営業利益目標は達成できなかった」という結果になってしまう。

### 3. 働き方改革(生産性向上)の目標値

計画策定に必要なことは、個々の戦略に必要な人的リソース量の総和と、中期経営計画の定量目標の達成に必要な人的リソース量がイコールになっているかを検証することであるが、人的リソース量に差分が生じる場合がある。その場合、トップラインと収益性の両立が難しくなるため、次なる打ち手として、働き方改革(生産性向上)が必要になってくる。では、どの

程度の生産性向上が必要になってくるのか(生産性向上の目標値)。また、どのように生産性向上を進めていけばよいのだろうか(生産性向上に向けた方策)。

ここでは、「計画策定時～計画終了時」を示した財務数値の変化モデルを用いながら、生産性向上の目標値について論じたい。

図表2は計画策定時の業績が、売上高1,000億円、営業利益50億円(営業利益率5.0%)の企業を想定した財務数値の変化モデルである。ここでは、計画終了時の業績として、売上高1,200億円、営業利益100億円(営業利益率8.3%)を目指すこととしている。これら売上高と営業利益を実現するために、他の財務項目も含めてどのような変化を見込む必要があるのか、中期経営計画で描いた戦略の前提を財務数値に落とし込んでいく。

変動費は、売上高増加による規模の経済による恩恵を受け、また中期経営計画で生産

図表2 中期経営計画の財務数値の変化モデル



業務革新  
コンサルタント  
加藤 貴一



革新を掲げていることから、原価率の低減が見込まれるため、その増分は売上高比(20%増)よりも小さくなる(約14%増)となると想定する。固定費は、売上高増のための生産増強、拡販戦略などを実行するために多くの投資が必要になる。また、投資に応じて増大する減価償却費は売上高比以上に増大する。R&D・広告・その他費用は詳細には想定できないものの、売上高に比例して増加していくと想定する。このように中期経営計画の目標や戦略を財務数値に落とし込んでいくことで、固定費の中の人件費はほとんど増やすことができないことが見えてくる。

すなわち、働き方改革(生産性向上)の目標値は、トップライン変化に対する人件費変化の差分である。このモデルであれば、売上高を2割増やす定量目標に対して、人件費は1割しか増やせないため、「差分の1割」分の生産性を向上させることが必要不可欠となる。生産性を1割向上させる戦略が中期経営計画に織り込まれない限り「トップラインと収益性の両立」は達成されないのは必然である。

図表2は単純化したモデルであるが、目標値を具体化するためには、戦略を構造化し、数値に落とし込むことが重要である。「戦略」「人的リソース」「財務数値」が結びつかない限り、実現性の高い中期経営計画とはいえない。

#### 4.働き方改革(生産性向上)方策

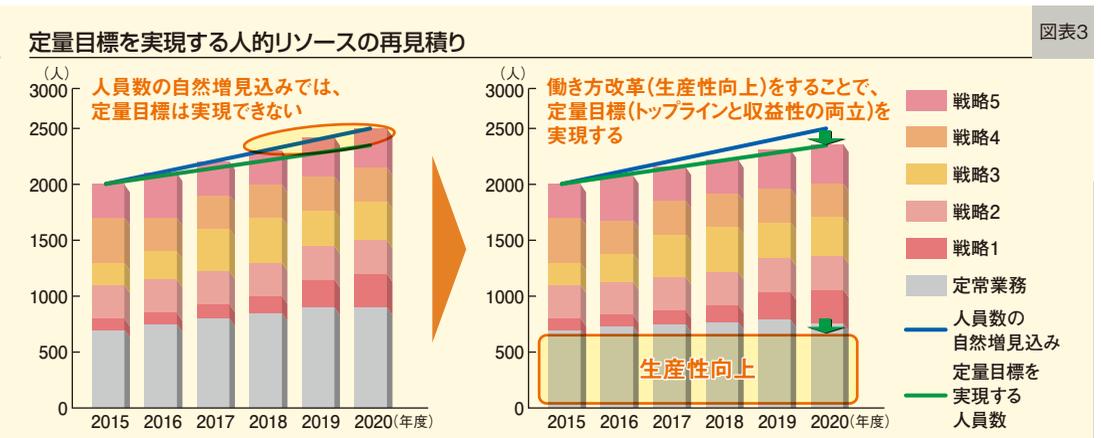
個々の戦略に必要な人的リソース量の総和と、中期経営計画の定量目標の達成に必要な

人的リソース量(財務数値の分析から算出されたもの)から、働き方改革(生産性向上)の目標値が明らかになる。

では、どのように働き方改革を進めていけばよいのであろうか。見積もった中期経営計画の戦略業務をより少ない人数で実行する、ということも考えられるが、それでは中期経営計画の事業戦略や機能戦略の達成可能性が低くなる恐れがある。

それとは別の突破口として、定常業務の進め方を改革することが有効ではないか。現在まで実施してきた定常業務を極力標準化し、中期計画で策定した付加価値の高い戦略業務に人員を振り向け、その実現にチャレンジしてもらう、という考え方である。定常業務は、これまでの企業成長を支えてきた源泉ではあるが、時代の要請に伴い継ぎ足し的に増やしてきた業務や、何らかの問題が起こった際に堅牢化してきた業務が多く、重複感や過剰感があることは否めない。またそうした業務に従事していると、新たな中期経営計画に対するチャレンジ意欲が促されない、といったモチベーション上の問題もある。全員が少しずつでも新たな中期経営計画の戦略業務に関わり、会社全体で中期経営計画の目標実現に向かう雰囲気を作るためにも、定常業務の改革は不可欠である。

定常業務の働き方改革(生産性向上)により、「トップライン・収益性ともに向上させる」という定量目標に蓋然性を持たせることができる。例えば、働き方改革の実現を前提として人的リソースを再見積りすることも可能である(図表3)。



中期経営計画とは、会社の成長計画であると同時に人員の成長計画でもある。人的リソースの増大を最小化しながら、新しい戦略を着実に実行しない限り「トップラインと収益性の両立」は望めない。やみくもに新しい戦略を実行するのではなく、働き方改革(生産性向上)を見据えながら人的リソースを計画的に配置することが、会社の成長と人員の成長の両立につながるのではないかと。

#### 5.中期経営計画における働き方改革実現に向けて

中期経営計画において働き方改革を実現する上では、計画の策定時点で、働き方改革(生産性向上)にかかるすべての施策を具体化させておく必要はない。もちろん幾つかの施策案を準備することが望ましいが、最も重要なことは「設定した働き方改革(生産性向上)の目標値」に向かって、継続的に施策を立案・実行・モニタリングし、また次の施策を展開していくこと(PDCA)である。そのためには、働き方改革(生産性向上)をミッションとした組織を立ち上げることが重要である。同組織は、働き方改革を実施する際の優先順位(どこから手をつけるか)を、重要度/リソース/難易度等の

観点から考え、施策を立案、実行する役割を担う。

また、施策の検討にあたっては、中期経営計画の策定時点で現状業務の棚卸調査を実施することも重要である。現状業務を的確に把握できていれば、働き方改革(生産性向上)の余地を予め掴むことができ、その目標値をより実態を反映したものに設定できる。そうすることによって、中期経営計画の定量目標も自ずと適度にストレッチな数値(簡単には到達できないが到達可能な範囲の数値)になってくるのではないかと。中期経営計画の期間中に、モチベーションを維持して働き方改革を継続するためには、目標は適度にストレッチであるべきである。

ここまでの考察を踏まえ、最後に、中期経営計画における「トップラインと収益性の両立」といった目標達成の蓋然性を高めるために、再確認すべきポイントを整理したい。

- 人的リソースの計画が練られ、蓋然性ある定量目標になっているか。
- 働き方改革(生産性向上)の必要性はないか。
- 生産性向上の目標値は具体化されているか。
- 生産性向上に向けた方策は具体化されているか。

N