

## 要員・人件費を最適化し、人的生産性を最大化せよ

### 間接部門を半減せよ！（前編）

山本 奈々 やまもと なな

デロイト トーマツ コンサルティング株式会社 シニアコンサルタント

#### グローバル化を実現する、そのために国内ですべきこと

今回の主役は、大手製造業 A 社である。

A 社は、国内で断トツのシェア No.1 を誇る X 事業を軸に複数の事業を抱えており、過去、安定的に収益を伸ばし続けていた。

しかしながら、国内の市場は既に成熟期を迎えており、売り上げ伸張が頭打ちになりつつあった。そこで A 社では、今後の成長の源を海外市場に求め、現状 20%の海外売上比率を 5 年後までに 50%にするという中期経営計画を掲げ、グローバル化を推し進める体制を整えるべく、さまざまな取り組みを開始していた。

こうしたグローバル化に向けた取り組みの中で、海外企業の買収や海外現地法人の設立等は既に実施し始めており、フロント業務は各現地法人の人材に任せることとした。しかし、グローバル事業の展開に向けた戦略立案や各社の業績管理、人材の育成・配置の検討等、日本国内からはもちろん、地域統括会社を通じて、現地法人をマネジメントするために必要な業務を行うだけの十分な体制が整っているとはいえない状況であった。そこで、その課題を解決するために、グローバル事業の拡大に向けた要員計画策定の命が人事部長に下されたのである。

そして、ある日の経営会議。人事部長から、A 社の 5 年間の要員計画が提出された。

その計画によれば、まず、特に優先度の高い各現地法人の戦略立案・業績管理機能を拡充するため、今年度中に社内の優秀人材の再配置および中途採用を実施すること、そして、その後は社内の人材を育成・再配置するための育成施策を充実させることや、新卒・中途採用における基準（語学力や海外経験などを重視した採用の検討等）・採用人数の見直しなどが計画されていた。

その結果、売上高を約 1.7 倍にするという中期経営計画に対して、海外現地法人に在籍する社員を除き、A 社の国内人員数は現在のおよそ 1.6 倍まで増員する計画となっていたのである。

#### 社長の直感

約 15 分の説明が終了し、会議室に「まあ、こんなものではないか…」という空気が流れ、人事部長がほっと一息ついた瞬間、今まで黙って説明を聞いていた社長から、こんな言葉が飛び出した。

「新たに人材が必要なのは分かるが、本当にこんなに人を増やさなければならないのかね？」

その一言は、社長が常々心に抱き続けていた疑問でもあった。

これまで、自分が何か新しいことをしようとする、出てくるのはまず「それならばそれをやるための人を確保してほしい」という声ばかり。今いる人を活用しようとか、できるだけ省力化してやる

う、というコスト意識を持った提案が出てくることはほとんどないことに不満と不安を抱いていたのである。しかし、これまでは業績も右肩上がりであったこともあり、あえて社員のやる気に水を差すようなやり方はすまいと、目をつぶってきた。

しかし、今回の話は別だ。このグローバル化が実現しなければ、A社は将来的に衰退の一途をたどるしかない。そして、その道筋はまったくの未知数であり、湯水のように人やコストを掛けられるわけもない。これからは、未知の領域で戦っていく攻めの姿勢だけでなく、同時に、高いコスト意識を持つことが必要不可欠である——そう社長は確信し、言葉を続けた。

「私には、これだけの人を増やすことが現実的な方策だとはどうも思えない。確かに、人は資源でもあり資産ではあるが、同時にコストでもあるということを忘れないでほしい。例えば、ここに試算されている人数をグローバル事業として抱えるのであれば、今いる国内向けの間接部門の人材は、今の半分かくらいに効率化しなければならないのではないか？それくらいの効率意識を持たなければ、グローバルで戦っていくことは難しいのではないか、というのが、私の直感的な感想だ。」

結局、この日の会議で、人事部長の提出した計画は決裁されなかった。社長の言葉により、まずは、自社の間接部門の現状を明らかにし、効率化余地を洗い出すこと、そして、その上で本当に必要な人材投資の在り方を検討することになったのである。

### 自社の間接機能比率の明確化

経営会議から戻った人事部長が、計画を否決されて意気消沈する間もなく、まず取り組んだこと、それは、国内における間接機能の実態(間接機能比率)を明らかにすることであった。

#### 【コラム】間接機能比率とは…

会社の効率性を判断する KPI(key performance indicator)として、最もポピュラーなものの一つ。

「間接機能人数÷全社員人数」で求められ、日本企業の平均は 10%程度である。ここでいう「間接機能(\*1)」とは、純粋な間接機能(どのような業態の企業であっても、必ず持っている機能。詳細は以下を参照)を指し、収益を生み出す活動(営業等)をサポートする機能(\*2)は、他社と比較する場合は間接機能に含めない。

一方、自社の過去推移を把握する場合には、純粋な間接機能(バック機能)に加えて、収益を生み出す活動をサポートする機能(いわゆるミドル機能)も含めて、その推移を把握することが重要である。

(\*1 経営機能(経営企画部等)、総務機能、人事機能、財務・経理機能、IT・情報システム機能、法務機能、監査機能、内部統制機能、広報・IR 機能、等)

(\*2 営業事務、お客様センター、生産管理、商品企画、等)

確かに、社長の言葉を聞き、自社の間接機能の実態について、いくつか思い当たる節があった。

実は A 社では、これまで組織規模を拡大させる中で、事業ごとに独立採算を求めて疑似的なカンパニー制を敷き、一部分社化を行うなど、どちらかといえば分散・自立型のマネジメントを志向してきた。その結果として共通で持つべき(主に間接)機能まで事業ごとに分断され、逆に必要な人手が増加し非効率的になってしまったり、それを効率的にするために複数の業務を兼務する人材が増え、その業務に関する専門性やクオリティが低下してしまうといった問題が発生して

いたのである。

そして、各事業部や子会社に自立を促した結果、本社の間接部門に対して、各事業部や子会社から毎日さまざまな要望が出されることになり、それらに応えようとして、本社間接部門でも数多くのプロジェクトや WG(ワーキンググループ)が立ち上げられ、本来の業務を圧迫するほどであった。

加えて、昨今の IFRS 対応やコンプライアンス強化の流れを受けて、各事業において計数管理の徹底を求めようになっており、その結果、各事業部では計数管理のために必要な人材を事業部内で抱える必要に迫られているという状況も発生していた。結果として、間接機能に従事している社員が、部署によらず、社内のありとあらゆるところに存在し、同じような仕事を担当している社員が社内にも何人もいる、そうした状況が出来上がってしまったのである。

その結果、A 社では間接機能人員を把握する際に、組織のハコによる識別はまったく役に立たず、結局は社員一人ひとりが担当している業務内容をヒアリング等の実施により把握し、一人ひとりの業務を機能別に仕分けていくという地道な作業を積み上げることで、間接機能の全体像をやっと把握できる、という状況であった。

#### **【コラム】間接機能従事者を明確化する際のポイント**

間接機能人数を把握する際には、他社とのベンチマークはもちろん、過去の自社データと比較することもまた、非常に重要な観点の一つである。

しかし、多くの企業では、少なくとも数年に一度は組織改編を行っており、過去推移を把握しようとした場合、現在の組織と数年前の組織を 1 対 1 で対応させることが難しい場合がよくある(例えば、現在の A 部は、3 年前に X 部と Y 部を統合させて作った部であるが、実は Y 部の一部の機能は B 部へ移管されており、A 部と X 部・Y 部は、正確には対応しない、等)

こうした場合には、“組織”ではなく、“機能”軸に基づき過去から現状を整理する、という考え方が有効である。

これにより、組織の作り方によらず、“各機能”従事者の人数増減を、正確に把握することが可能となる[図表 1]。

[図表 1] “機能”軸に基づき過去から現状を整理

機能	2012	2011	2010	2009	2008
経理・財務	経理部 財務部 A事業部 経理担当 B事業部 経理担当 ...	経理部 財務部 A事業部 経理担当 B事業部 経理担当 ...	経理・財務部 A事業部 経理担当 B事業部 経理担当 ...	経理・財務部 A事業部 経理担当	経理・財務部
人事	人事部	人事部	総務部 人事課 A事業部 人事担当 B事業部 人事担当 ...	総務部 人事課 A事業部 人事担当 B事業部 人事担当 ...	総務部 人事課 A事業部 人事担当 B事業部 人事担当 ...
...	... ... ... ...	...	...	...	
...					

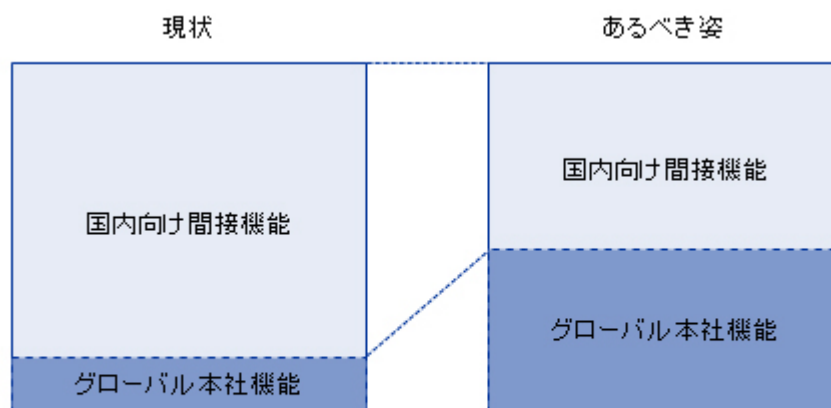
機能を軸として、過去の組織を対応させる  
 (必要に応じて、担当者レベルまで細分化し、対応関係を整理することが必要)

そしてようやく明らかとなった間接機能比率をみるとおよそ 15%と高く、ベンチマークを実施した結果を見ると、同業他社の中でも相対的に高くなっているということが判明した。さらに、ミドル機能まで含めた間接機能の過去推移を見ると、毎年少しずつではあるが、間接機能が肥大化しているという傾向が如実に表れていたのである。

社長は、この結果を聞いて愕然とした。良い数値ではないだろうと予想はしていたものの、まさかここまでとは…

そこで社長が出した結論、それは、間接機能比率は最低でも現状維持、望むべくは同業他社水準まで間接機能比率を改善させながら、かつ、グローバル本社としての機能を強化することであった[図表 2]。

[図表 2] 間接機能比率改善・グローバル本社機能強化のイメージ



間接機能の規模感を維持したまま、国内向けの機能を効率化し、グローバル本社機能を充実化させる

そして、社長は全社に号令を掛けることになる。  
「間接部門を半減せよ」と。

(後編へ続く。この話はフィクションであり、実在する人物、団体等とは一切関係ありません)



山本 奈々 やまもと なな

デロイト トーマツ コンサルティング株式会社 シニアコンサルタント

要員・人件費計画の立案、中期経営計画の見直しに伴う要員・人件費のリストラチャリング、役員報酬制度の設計(会社法対応・ストックオプションの設計含む)、人事戦略・制度設計、グループ人事制度構築等の組織・人事関連のコンサルティングに幅広く従事。

#### トーマツ グループについて:

トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそれらの関係会社(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社および税理士法人トーマツを含む)の総称です。トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 7,900 名の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はトーマツグループ Web サイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

#### デロイト トーマツ コンサルティングについて:

デロイト トーマツ コンサルティング(DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークである Deloitte(デロイト)のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTC はデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,800 名規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

#### デロイトについて:

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約 210,000 名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。