

要員・人件費を最適化し、人的生産性を最大化せよ

要員を捻出し、もうかる支店に人材を集中投資せよ！（後編）

高山 俊 たかやま しゅん

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

前回までのあらすじ

『各支店の要員・人件費の最適化を通じた、生産性・利益率の向上策の検討』を命じられた藤沢は、部下の下林とともに早速現状分析に着手した。2人は、フォーマットや入力方法がそろっていないデータの整理や、200もある支店の“見える化”に苦戦するも、徐々に各支店の現状について理解を深めていった。その際、そもそものビジネスとしての収益性や仕事の種類・やり方、必要な人材などが異なる支店は、別のタイプとして分けて考えなければならないとの認識に至り、その分析準備を進めるのであった。

支店タイプごとのばらつきを“見える化”せよ！

「うーん、支店タイプ別のデータ整理は完了しましたが、その分析をどう進めればいいのか、また悩んでしまいますね」と下林。

「支店タイプが5タイプあるから、この前と同じやり方だと5倍の時間がかかってしまうしな…。とりあえず、支店タイプ別に各指標の平均値を計算してみようか」

2人は各指標の平均値を支店タイプ別に計算した表[図表 1]を作成し、そこから読み取れる各支店タイプの特徴について話し合った。

[図表 1] 2人の作成した表(支店タイプ別各指標の平均値)

	支店タイプ				
	個人向け				法人・学校向け
	フラッグシップ	都市部	郊外(駅周辺)	郊外(商業施設内)	
支店数	10支店	40支店	80支店	60支店	50支店
平均売上高	9.0億円	3.5億円	0.50億円	0.62億円	3.2億円
平均貢献利益率	40%	30%	20%	25%	30%
平均人件費効率	6.5倍	5.8倍	4.4倍	4.6倍	5.7倍
平均FTE人員数	25.0人	12.0人	2.5人	3.0人	8.0人
...

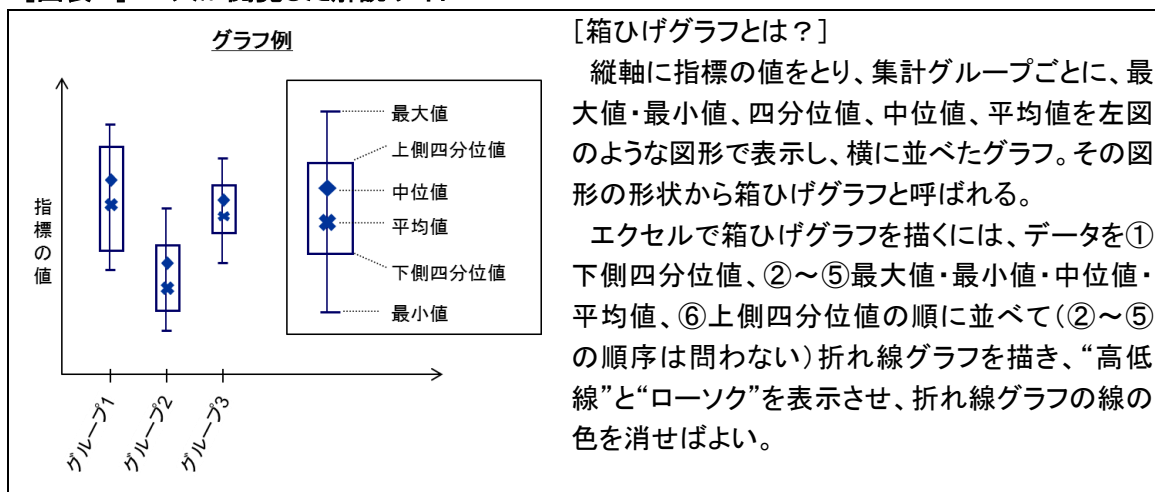
- ✓ 一番規模(売上げ、人員数など)が大きいのは、やはり『フラッグシップ』
 - 利益率や人件費効率も高い
- ✓ 次に規模が大きいのは、『都市部』と『法人・学校向け』
 - 『都市部』と『法人・学校向け』の売上高、人件費効率はほぼ同じ
 - 一方で、人員数は『学校・法人向け』のほうが少ない(人件費単価が高い正社員が多い)
- ✓ 一番規模が小さいのは、郊外の『駅周辺』と『商業施設内』でほぼ同規模
- ✓ …(略)

「支店タイプ別の大きな傾向は分かったが、平均値だけだとやはり情報が足りないな。例えば、『フラッグシップ』でも人件費効率が小さい支店や、『郊外(駅周辺)』でも規模が大きな支店もあるだろう。そういった状況もうまく“見える化”できないかな」

「…そういえば、“箱ひげグラフ”という見せ方を聞いたことがあります。ちょっと待ってください」

下林は“箱ひげグラフ”と検索エンジンに打ち込み、一つの解説ページを表示させた[図表 2]。

【図表 2】 2人が閲覧した解説サイト



【コラム】中位値(二分位値)、四分位値、パーセンタイル(百分位値)

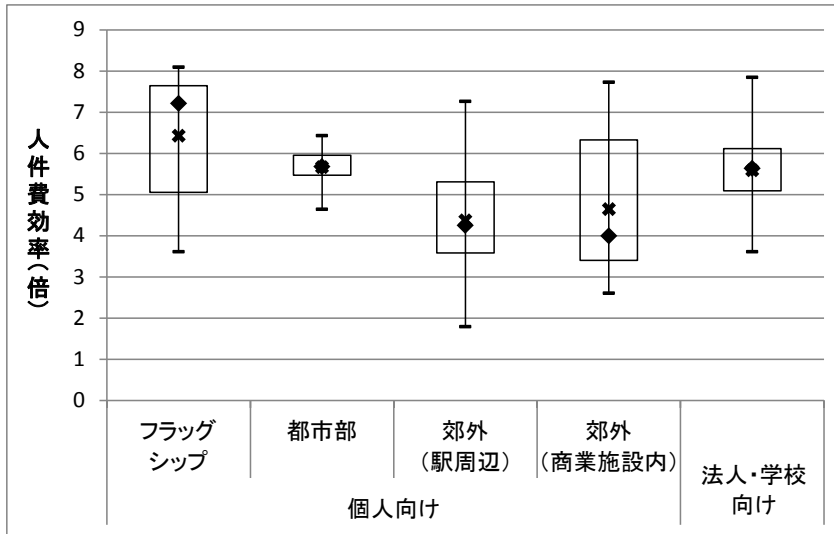
データを大きさ順に並べ、N 分割したときに表れる数値が N 分位値である。

例えば、101 個のデータがあった場合、上から 51 番目の数が中位値、26 番目が上側四分位値、76 番目が下側四分位値、11 番目が 10 パーセント値、91 番目が 90 パーセント値となる。

「なるほど、このグラフは見えそうだな。早速、作ってみよう」

2人は解説サイトを参考に、少し手間取りながらもグラフ[図表 3]を完成させた。そして、“箱ひげグラフ”の一般的な読み方に照らし、このグラフから何が読み取れるか話し合った。

[図表 3] 2人が作成した箱ひげグラフ(支店タイプ別の人件費効率)



- ✓ ひげや箱の長さ ⇒ 長いほどデータが散らばっている／短いほどデータが集まっている
 - － 『都市部』ではひげも箱も短い ⇒ 支店間の人件費効率の差が小さい
 - － 『フラッグシップ』や『郊外(商業施設内)』ではひげも箱も長い
 - ⇒ 人件費効率が大きな支店から小さな支店までばらついている
- ✓ 中位値(図中ひし形の点)が箱の上下に寄っている ⇒ データが上側／下側に集中している
 - － 『フラッグシップ』の中位値が、箱の上側に寄っている
 - ⇒ 『フラッグシップ』では人件費効率が7倍程度の支店が多く存在する
 - － 『郊外(商業施設内)』の中位値が、箱の下側に寄っている
 - ⇒ 『郊外(商業施設内)』では人件費効率が4倍程度の支店が多く存在する

“箱ひげグラフ”の有用性を実感した2人は、他の指標についても同じようにグラフを作成し、それを基にディスカッションを重ねていった。

ベストプラクティスを参考に打ち手を考える

議論の中、藤沢は、支店タイプに分けても依然として、生産性・利益率などに大きなバラつきが見られることに目を付けた。そして、その理由を分析するため、まずは『フラッグシップ』を対象に、生産性・利益率などがよい支店とあまりよくない支店(以下“よい支店”と“あまりよくない支店”と記載)を抽出し、インタビューを実施することにした。

その結果、“よい支店”では、生産性向上のためのさまざまな工夫を行うとともに、人材マネジメントに関するいくつかの指標について、感覚的な目安を持ちながら運営していることが明らかとなった。

- ✓ 業務マネジメントと育成の観点から、リーダー1名にメンバー4名を基本単位としている
- ✓ 業務の安定性と繁閑への対応のため、正社員:契約社員=1:2を目安としている
- ✓ 収益性の観点から、少なくとも年収の5倍の売上げを稼ぐことを目標として持たせている、など

それらはまさに、藤沢たちが定量的な分析から指摘しようとしていたことであつた。2人は、いくつかの指標が生産性・利益率と強く相関しており、特定の値のときに生産性・利益率が最大になることを突き止めていた。

また、採算ラインとして、1人当たり／人件費当たり、どれだけの売上げを稼いでいる必要があるかについても算出していた。それらが定性的にも裏付けられる結果となつたのだ。

一方で、“あまりよくない支店”からは、「とりあえず忙しい」といった話しか聞けず、上のような指標の目安や生産性向上のポイントについては意識されていないことがうかがえた。

「よし、じゃあ“よい支店”の分析から得られた『生産性・利益率を高めるためのポイント』をまとめ、“あまりよくない支店”に展開することにしよう。そうすることで、生産性・利益率の底上げが図れるはずだ」

程なくして2人は、『フラッグシップ』タイプの支店における生産性・利益率を高めるポイントをまとめあげた。その後、他の支店タイプについても同様のアプローチで、生産性・利益率の向上策を探ることにした。

[コラム]ベストプラクティス分析

藤沢と下林が採った“よい支店”がよい結果を実現できている理由を分析し、その手法を“あまりよくない支店”に適用するアプローチをベストプラクティス分析という。

ベストプラクティス分析では、適切な比較対象を選ぶことが重要となる。今回の分析では、ビジネスモデルや人材マネジメントの方法が類似した支店をタイプ分けし、同タイプの支店を比較することで、その有意性を高めている。

目標によって支店を管理する

「これらの施策を実施していくにあたり、その進捗をどのように管理すべきだろうか」

ベストプラクティス分析により打つべき施策を洗い出した2人は、その実行に向けた仕組みについて検討することにした。

藤沢たちは、200もある支店をマネジメントするためには、定量的な指標による目標管理・モニタリングが必須だと考えた。2人はまず、何を指標にどのように管理すべきかについて議論を行った。その結果、人件費効率(=売上高÷人件費)を指標とし、その目標値を支店タイプごとに“一律に”各支店に与え、管理・モニタリングするという結論に至った。その検討の要旨は以下のとおりだ。

- ✓ 指標には「成果指標」と「プロセス指標」の2種類があるが、成果指標で管理することとする
 - 目標を達成する手段が決まっていて、それに従わせる場合は、プロセス指標が有効だが、本社側から、支店個別の手段まで特定・管理することは現実的ではない。むしろ、目標達成の手段については臨機応変に支店で考えてもらい、本社としては目標(成果)で管理したい
- ✓ 成果指標は、生産性・利益率の向上という目標に照らし、人件費効率とする
 - 人件費効率という考え方、つまり「さまざまな人件費水準の社員をうまく組み合わせ、

単位人件費当たりの売上げを最大化する」ということを意識付けるため、人件費効率の目標値を各支店に与えて管理を行いたい

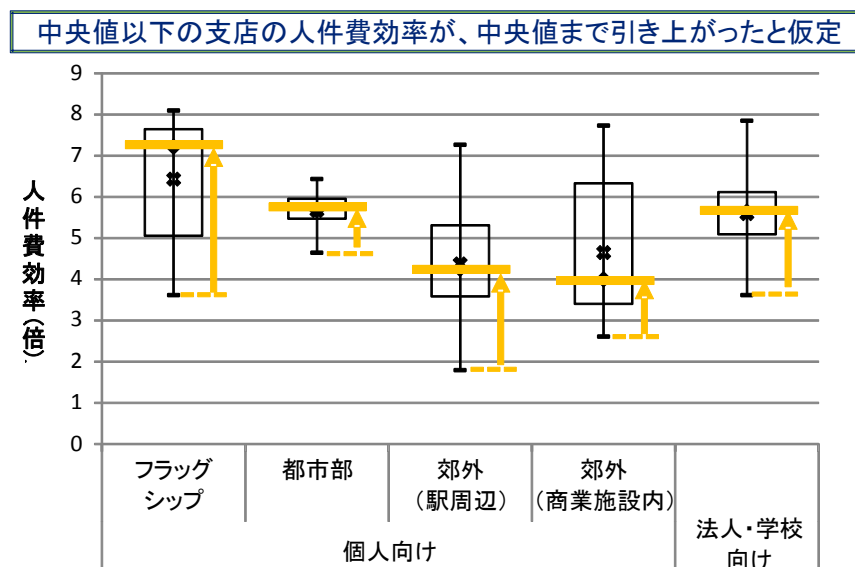
- また分析結果から、利益率と人件費効率には強い相関があることが分かっており、人件費効率を高めることで利益率を高めるという目標も達成できると考えている
- ✓ 支店タイプごとに“一律に”目標値を設定し、各支店の達成度を管理・モニタリングする
 - 支店長からは「支店個別の事情を加味するべきだ」との反発が想定されるが、個別に対応し始めるときりがなく、管理できなくなってしまう
 - むしろ、生産性・利益率の向上が全社の課題となっている今、多少荒っぽくても、一律に目標を設定し、その水準に満たない支店に“足を引っ張っている”ことを認識させ、改善が見られない場合には“整理”も含めて検討するというぐらい強いメッセージが必要ではないか

続いて2人は、具体的な目標値について検討を進めることにした。

目標値は「会社として実現したい姿」と「現場サイドの実現可能性」のバランスによって決定される。藤沢たちは、まず目標の大きかな感覚値を把握するため、先ほど洗い出した「支店タイプ別のベストプラクティス分析に基づく施策」を実施した場合のインパクト試算を行ってみた。

- ✓ 同じ支店タイプと比較して、人件費効率が中位値より低い支店が、中位値まで人件費効率を高められたとする[図表4]。そのとき、会社全体の人件費効率は **1.08 倍** になる
- ✓ 同じく、上側四分位値より低い支店が、その値まで人件費効率を高められたとすると、会社全体の人件費効率は **1.15 倍** になる

【図表4】 インパクト試算の前提のイメージ



「会社全体としての利益率目標は、現状の4.5%を8.0%まで向上させることだ。原価チームとシステム費用チームの検討と合わせて、要員・人件費チームで達成すべき生産性目標値を明らかにする必要があるな」

「そうですね。あと実現可能性の観点として、先ほどの施策を実施した場合に、生産性の向上がどの程度見込まれるか、現場の意見も聞いてみないといけませんね」

藤沢と下林は、他の検討チームや現場と意見交換しつつ、支店タイプ別の目標値を最終決定した。結果、会社全体として生産性目標は **1.12 倍** となった。

抽出された人員をどう再配置するか

「各支店が人件費効率の目標を達成したとすると、再配置可能な人員が発生することになるな。彼らをどう活用すればいいだろうか」

目標達成時には、会社全体の生産性が 1.12 倍になる。つまり約 10% (150 人) の人材が再配置可能な状態となる。藤沢はこの点を指摘した。

「そうですね…。『もっと人がいれば売上げが伸ばせるのに…』と言っているような、機会損失が生じている、または売上げの成長余地が大きそうな支店に配置すべきではないでしょうか」

「短期的な売上げを最大化するにはそうだが、人材育成とかそういった観点も踏まえて検討する必要はないだろうか」

2 人はそのようなディスカッションを通して、再配置の観点を四つに整理した。

- (1) 人員の追加投入による売上げ拡大余地
- (2) 現在の繁忙状況(品質・コンプライアンスの観点で問題がないか)
- (3) 人材育成
- (4) 生産性・業務量の変化の見通し

藤沢と下林はその四つの観点を基に、人事と協力しながら再配置計画案を取りまとめた。

計画では、今後の採用や業績、生産性を見通しを踏まえ、楽観時・通常時・悲観時の三つのシナリオが想定されていた。そして、それぞれのシナリオごとに、どの支店からどの支店に何人、いつのタイミングで再配置を行うかについて、具体的な個人名とともに示されていた。

「よし、これで一とおりの検討は済んだな。これまでの検討内容をまとめて一度部長に報告しよう！」

…1 週間後

藤沢は下林とともに、検討結果を部長に報告していた。

基本的には検討内容を一とおり、そのままの順番で報告した。具体的には、支店タイプ別の特徴、1 人当たり／人件費当たり売上高の採算ラインや人材マネジメントに関する指標(正社員比率など)の目安、ベストプラクティス分析から抽出した施策、人件費効率の目標値、人員の再配置計画案について報告を行った。

加えて、200 もある支店をマネジメントしていくための施策として、以下 2 点について提案を行った。

- (1) 今回 2 人が実施した分析結果を常に見ることができるよう管理会計の仕組みを整えること

- (2) 支店タイプ別に統括者を置き、エリアと支店タイプのマトリクス組織とすること
- ・支店タイプ統括者には、各支店の目標値のモニタリングの役割を担わせる
 - ・支店タイプ統括者主催で年2回、支店タイプ別に全支店長を集めた総会を開催させ、今回の取り組みの進捗共有や業務効率化のための工夫の共有、表彰などを行う

2人の報告を聞き終えた部長は、労をねぎらった上で、こう続けた。

「当社の抱えている生産性・利益率の向上という課題を解決するには、提案してくれたように、一つひとつの支店に対して目標値を持たせ、きめ細かくマネジメントしていくことが必要だと私も感じている。経営層にも報告した上で、引き続き、本取り組みの推進に尽力してほしい」

部長のその言葉に、藤沢と下林はほっと胸をなでおろすともに、この取り組みに対する期待と重責をかみしめ、決意を新たに会議室を後にしたのであった。

（「要員を捻出し、もうかる支店に人材を集中投資せよ！」完）

（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）



高山 俊 たかやま しゅん

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・人件費計画策定のほか、人事戦略立案、人事制度設計、業務遂行体制再構築、等の組織・人事関連のコンサルティングに幅広く従事。要員・人件費の現状分析、シミュレーション、部門分析、店舗分析、等の各種定量分析の実務に精通している。

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)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 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。