

要員・人件費を最適化し、人的生産性を最大化せよ

まとめ(その1) 要員・人件費の診断シートとその活用方法

沖津 泰彦 おきつ やすひこ

デロイト トーマツ コンサルティング株式会社 マネジャー

はじめに

本連載ではこれまでに具体的なエピソードを交えながら、要員・人件費の最適化に取り組むために必要となるさまざまな技術や考え方について紹介してきた。今回はまとめ(その1)として、要員・人件費の診断シートを構成する要素について紹介した上で、診断の仕方およびその活用方法・分析結果の解釈方法に関する主なポイントについて説明を行いたい。

要員・人件費診断シートの構成要素

要員・人件費の最適化を経営企画部門および人事部門の重要ミッションとして掲げている企業は少なくない。一方で、「要員・人件費を最適化せよと言われても、具体的にどのような分析をすれば良いのかよく分からない」と考えあぐねている担当者の方も多いのではないだろうか。

要員・人件費の分析を行う際には、要員・人件費に関する集計データやそのデータを基に算出したKPIをシートに整理し一覧化する必要がある。このシートを「要員・人件費診断シート」と呼んでいる。要員・人件費診断シートは、以下の三つのパートから構成される[図表1]。

- (1) 要員・人件費を分析する際の観点
- (2) 要員・人件費の分析に用いるKPI
- (3) 要員・人件費分析結果および今後の取り組みのまとめ

要員・人件費を分析する際の観点にはさまざまな観点が存在するが、本稿でははじめに、要員・人件費を分析する際に特に欠かすことのできない四つの分析の観点を紹介する。その上で、その分析を行う際に活用されることが多いKPIについて説明を行う。最後に、KPIの変動をどう解釈し、要員・人件費に関する打ち手の検討につなげていくべきか、そのポイントを紹介したい。

[図表 1] 要員・人件費診断シートのイメージ

要員・人件費を 診断する際の観点	KPI・指標	項目No	単位	過去(実績値)			将来(見込み・計画値)		
				2010	2011	2012	2013	2014	2015
人件費効率 ① 要員・人件費 を診断する 際の観点	総額人件費当たり売上高	#1	(円)	②	要員・人件費の分析に用いるKPI (過去の値と将来の見込み値を記載)				
	総額人件費当たり営業利益	#2	(円)						
						
	実績および計画値から読み取ることができる課題 (コメント記入)			左記課題を踏まえた今後の取り組み方針(コメント記入)					
	③			要員・人件費分析結果および今後の取り組みのまとめ (KPI値から読み取れる考察と要員・人件費取り組み施策を記入)					
1人当たり生産性	全社員1人当たり売上高	#3	(円)						
	正社員1人当たり売上高	#4	(円)						
	A部門社員1人当たり売上高	#5	(円)						
	B部門社員1人当たり売上高	#6	(円)						
	C部門社員1人当たり売上高	#7	(円)						
						
		実績および計画値から読み取ることができる課題 (コメント記入)			左記課題を踏まえた今後の取り組み方針(コメント記入)				
人件費単価 上昇リスク	全社員1人当たり人件費	#8	(円)						
	正社員1人当たり人件費	#9	(円)						
	A部門社員1人当たり人件費	#10	(円)						
	B部門社員1人当たり人件費	#11	(円)						
	C部門社員1人当たり人件費	#12	(円)						
	全社員1人当たり昇給率	#13	(%)						
	全社員平均年齢	#14	(歳)						
						
	実績および計画値から読み取ることができる課題 (コメント記入)			左記課題を踏まえた今後の取り組み方針(コメント記入)					
要員構造	直間比率	#15	(倍)						
	A部門直間比率	#16	(倍)						
	B部門直間比率	#17	(倍)						
	C部門直間比率	#18	(倍)						
	管理職比率	#19	(%)						
	役職者比率	#20	(%)						
	管理スパン	#21	(人)						
	退職率(自己都合退職のみ)	#22	(%)						
						
		実績および計画値から読み取ることができる課題 (コメント記入)			左記課題を踏まえた今後の取り組み方針(コメント記入)				

要員・人件費を分析する上で欠かすことのできない“四つの観点”

まずは要員・人件費の分析および要員・人件費計画策定において押さえるべき四つの観点
([図表 1]のシート上の(1)番)を紹介する[図表 2]。

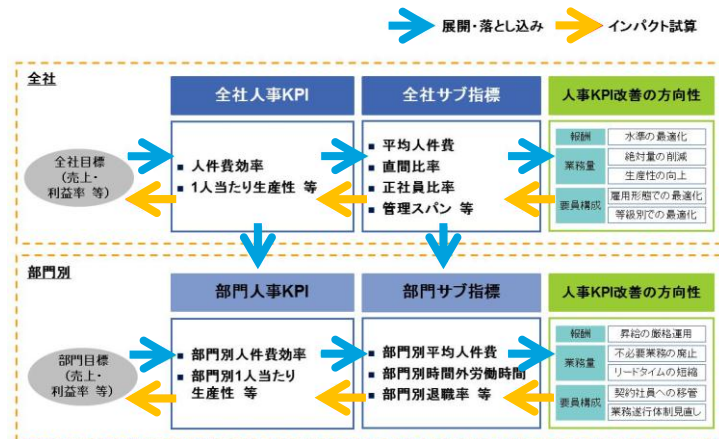
[図表 2] 要員・人件費を分析する際の観点

(1) 人件費効率分析	人件費効率(売上高、粗利等のアウトプット数値÷人件費)の、過去から現状までの推移を確認する。売上高拡大局面の場合は、人件費効率が高まりすぎていないかを検証する。売上高が一定、あるいは減少局面においては、平均人件費が意図せざる形で上昇していないかを検証する。同時に、中期経営計画の達成に向けて必要となる人件費効率を実現できるかを検討する
(2) 1人当たり生産性分析	1人当たり生産性(売上高、粗利等のアウトプット数値÷人数)の、過去から現状までの推移を確認する。売上高拡大局面の場合は、1人当たり生産性が高まりすぎていないかを検証する。人員が逼迫している場合には、時間外労働時間の増加という形で現れることが多い。同時に、中期経営計画の達成に向けて、どの程度の1人当たり生産性を目指すのかを検討する
(3) 人件費単価上昇リスク分析	自社の人事制度や人事運用(昇格人数や昇給率)を前提とした場合に、人件費単価がどのように動く可能性があるかを検証する。業績悪化に伴い、昇給率の抑制および賞与の一時的カットを実施している場合には、通常どおりに支給した場合の人件費増加可能性についても合わせて確認する
(4) 要員構造分析	直間比率、管理職比率、管理スパン、年齢別要員構成、等級別要員構成等、要員構造をチェックできる KPI 値の推移を確認する。生産性や組織力強化に向けて、各 KPI 値がどのような状態になっているべきかを検討する

要員・人件費を分析する際には、会社としてどの程度の要員数、どの程度の人件費を用いて、どの程度のアウトプット(売上高・粗利等)を生み出すビジネスであるべきか(目指すべきか)といった考え方で分析することが重要である。その際、ポイントとなる分析は、[図表 2]の(1)人件費効率分析と(2)1人当たり生産性分析となる。(3)人件費単価上昇リスク分析と(4)要員構造分析は、(1)人件費効率分析と(2)1人当たり生産性分析の結果の改善方法をチェックするために用いる(コラム「KPIの因果関係」参照)。

コラム[1] KPIの因果関係

要員・人件費の分析を行う際にはさまざまな KPI が用いられるが、それぞれの因果関係を適切に理解することが分析結果の正しい解釈のためには欠かせない。単独の KPI だけを見て要員・人件費施策を検討することは誤った施策を導き出してしまふ可能性があることに注意する必要がある。



例えば、1人当たり売上高という KPI 値が減少した場合、どのような対応を取るべきかを考えてみてほしい。単独の KPI だけを見た場合、人員削減や採用ストップという施策がまず思い浮かぶだろう。しかし、サブ指標(先行指標)に注目した際に、直間比率が非常に高い(間接部門社員が多い)と判明した場合、間接部門社員の直接部門への再配置という施策を考えることもできる。このように、要員・人件費を分析する際には KPI の因果関係を常に念頭に置きながら、結果の解釈や施策の検討を行うことが重要である。

分析に用いる KPI は何か

次に、四つの分析の観点ごとの KPI ([図表 1] のシート上の(2)番)を紹介する[図表 3]。

なお、KPI の計算に当たっては、まず KPI の計算に用いるデータが継続的に収集可能かどうかを確認することが欠かせない。KPI の“正しさ”を追求しすぎるあまり、蓄積・収集難易度の高い数字を用いて計算しようとする、その後のモニタリングが困難になってしまう。仮に収集可能なデータに制約がある場合に、KPI の動きを分析・解釈する際には、KPI の算出式に何が含まれていて、何が含まれていないのかを適切に踏まえることが重要である。

[図表 3] 4つの分析の観点ごとの KPI

人件費効率分析 ※人件費の何倍のアウトプットを生み出せているかを計るための KPI	<ul style="list-style-type: none"> ■ 総額人件費当たり売上高、粗利 ■ 総額人件費当たり営業利益、経常利益(ただし、人件費以外のコストの動きによる影響が大きくなるため、値の動きの理由については丁寧にチェックする必要がある) ■ 部門従事者人件費当たり部門売上高、粗利 <ul style="list-style-type: none"> ※自社が雇用している社員の人件費の合計額で見ることが通常であるが、事業や機能に費やしている工数という観点では、外注コストを含めて見る必要があるケースもある。業務の外注比率が高い場合には、当該費用も含めることで、工数確保にかかっているコスト効率も同時に把握しておくことが必要となる(コラム[2] 外注費用の取り扱いを参照)
--	--

<p>1人当たり生産性分析 ※1人当たりでどの程度のアウトプットを生み出しているかを計るためのKPI</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全社員1人当たり売上高、粗利 ※ここでの“全社員”には、自社の売上げを作り出すために従事している全人数を含める必要がある。よって、親会社や関連会社からの受け入れ出向社員は含め、自社から子会社に送り込んでいる出向社員などは含めない。なお、コストと異なり、外注先人数まではカウントする必要はない。ただし、自社1人当たりの生産性が向上している場合に、外注比率の動きを合わせてチェックしておく必要がある(コラム[2] 外注費用の取り扱いを参照) ■ 直接部門1人当たり売上高、粗利 ※例えば、直接部門1人当たり売上高は拡大していても、全社員1人当たり売上高は横ばいしないし減少しているケースもあり得る。前述のとおり、KPIを単独で見るのではなく、組み合わせて見ることでより実態が把握しやすくなる
<p>人件費単価上昇リスク分析 ※人件費が上昇する可能性をチェックするためのKPI</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全社員1人当たり人件費 ■ 正社員・非正社員等の1人当たり人件費 ■ 全社員平均昇給率・昇格率、昇給原資・昇格原資 ■ 平均年齢 ■ 一時的な給与・賞与カット率
<p>要員構造分析 ※組織の要員構成をチェックするためのKPI</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 直間比率 ■ 管理職比率、役職者比率、管理スパン ■ 退職率、新規採用者(勤続1年以内)比率 ■ 年齢別要員構成、40代以上比率、50代以上比率、平均年齢 ■ 等級別要員構成、事業別要員構成、国内・海外別要員構成

コラム[2] 外注費用の取り扱い

要員・人件費の分析を行う際、総額人件費として外注費用を含めるか含めないかを厳密に議論する必要がある。

例えば、人事機能を例にした場合、給与計算等シェアードサービス会社に計上している外注費用を総額人件費に含めるか含めないかで、人件費効率が大幅に変動するケースがある。このことは外注だけでなく、正／非正社員人件費に含まれることが少ない嘱託やパート・アルバイトの人件費についても同様である。

特に人件費効率を分析する際には、自社がどの程度のコストを工数確保のために投入し、どの程度のアウトプットを創出できているのかを検討することが必要である。したがって、自社雇用の社員人件費に加えて、どのコストを含めるのかを慎重に検討する必要がある。効率性を見る際の投入コストを見誤らないようにしたい。

要員・人件費分析結果の解釈方法

最後に、要員・人件費分析結果の解釈の仕方([図表 1]のシート上の③番)について、二つのケースを通じて解説を行う。「コラム[1] KPI の因果関係」で述べたように、要員・人件費分析結果を解釈する際には、KPIを単独で捉えるのではなく、複数のKPIを組み合わせて解釈することが重要である。

まず、次の二つの設問を考えてみていただきたい。

【図表 4】 KPI 値の解釈:問題

問題: 以下のケースにおける KPI 値の動きから、組織の中で起こっていることや、背景となる事情、原因として考えられることを具体的に記載してください

<p>ケース①</p> <p>全社一人当たり売上高： 増加傾向</p> <p>人件費効率： ほぼ横ばい</p> <p>全社員数： ほぼ横ばい</p> <p>全社一人当たり時間外労働時間： 増加傾向</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ _____ _____ _____ ■ _____ _____ _____
<p>ケース②</p> <p>A部門の営業一人当たり売上高： ほぼ横ばい</p> <p>A部門全体の一人当たり売上高： 減少傾向</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ _____ _____ _____ ■ _____ _____ _____

各ケースのとおり KPI 値が推移している場合、その背景に何が起こっていると考えられるだろうか。要員・人件費分析結果を解釈する際には、KPI 値の動きを見た上で、組織の中で起こっていることについて仮説を持てるようになることが欠かせない。複数の KPI 値の動きがあった場合に、先入観を持つことなくその背景を論理的に考えられるようになることがポイントとなる。

※KPI 値の解釈:問題の考察例は以下のとおり

【ケース(1)の考察例】

- 全社 1 人当たり売上高は増加傾向であることから、もし現場に無理が生じていないのであれば、人的生産性は向上していることとなり、よい傾向であると考えられる
- 一方で、人件費効率は横ばいになっている。社員数が増加しておらず、かつ 1 人当たり売上高が増加している中で人件費効率が横ばいになっているということは、人件費単価が増加していることが考えられる
- 時間外労働時間が増加していることから、現場業務が逼迫している可能性が高い
- 今後の売上高成長に向けては、増員が必要になることが想定される。増員をすれば必然的に総額人件費は増加する。よって、人件費単価の上昇をコントロールするような施策を同時に講じることが求められていることが見えてくる

このように、KPI 間のバランスの確保方法の検討を通じて、組織力の強化をどう実現していくか(どのような人員体制を構築し、そのためにどの程度のコストを投入していくのか)を検討していくことがポイントとなる。

【ケース(2)の考察例】

- A部門全体の1人当たり売上高は減少している一方で、営業部門の1人当たり売上高は横ばいとなっている。このようなKPI値の動きから、営業部門以外の人員比率が高まっていることが見てとれる
- このような場面では、間接機能のスリム化(間接部門から営業部門への人員の再配置等)を行うべきであり、売上高向上のための施策を単に講じてあまり効果がない可能性が高い

ケース(1)と同様に、各KPIを組み合わせながら組織の中で起こっていることについて仮説を設定し、打ち手を検討していくことがポイントとなる。

おわりに

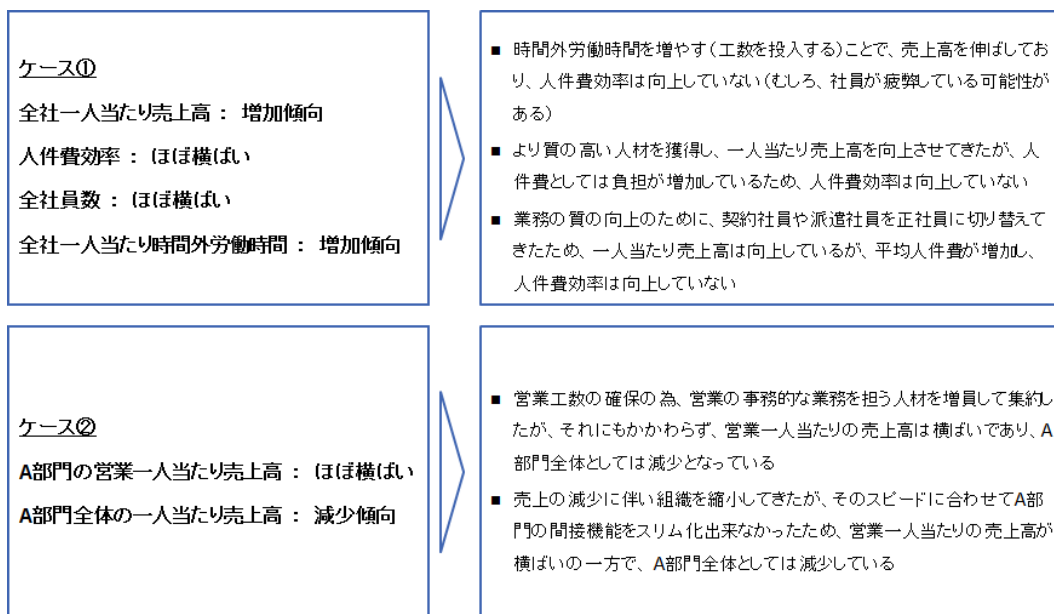
ケースを通じて、複数のKPIを組み合わせて検討することの重要性を理解いただけたと思う。要員・人件費の分析に当たっては、分析観点に沿ったKPIを選択し、適切にその値を算出し、要員・人件費診断シートを正しく作成することがまず求められる。しかし、どれだけきれいに要員・人件費診断シートを作成できたとしても、最後に分析結果の解釈を間違えてしまえば意味がない。

一方で、KPIの解釈には、「慣れ」が必要であることもまた事実である。まずは、一つひとつのKPI値が増減した場合の意味を解釈できるようになることが重要である。その上で、複数のKPIを組み合わせながら、組織の中で起こっていることを考察できるようになる状態を目指すといいたい。なお、要員・人件費分析結果の解釈の仕方やその他KPIの内容については、弊社主催の無料勉強会「適正要員・適正人件費計画策定に向けた勉強会」の中でも解説を行っている。さらに詳しい内容を知りたい方は、下記URLを参照の上、ぜひ参加いただきたい。

<http://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/human-capital/articles/hcm/hc-cost-planning-study-sessions.html>

また、最後になるが、KPIの“適正值”について言及しておきたい。クライアント企業の方からいただく質問に、「〇〇の適正值はどれくらいか？」というものがある。本稿を読んでいただければ分かるとおり、個々のKPI値に“適正值”というものは存在しないと考えたほうがよい。あくまで、「これだけの売上高を達成するために、人員数を〇〇、人件費を〇〇とし、その際の要員構成を〇〇とする。そして、人件費効率目標および1人当たり生産性目標の〇〇を達成する」といった形で、KPI値の組み合わせ方の検討を通じて、自社なりの“目標値”を定めていくことが求められる。

<参考>[図表 5] KPI 値の解釈:解答例



(「要員・人件費の診断シートとその活用方法」完)



沖津 泰彦 おきつ やすひこ

デロイト トーマツ コンサルティング株式会社 マネジャー

日系大手電機メーカー人事部門を経て現職。

要員・人件費の適正化・効率化のほか、人材マネジメント構想・組織戦略策定、人事業務改革、IT システム導入時のチェンジマネジメント支援など、組織・人事に関連するコンサルティング業務に幅広く従事している。

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で、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。