

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2)

要員・人件費分析から最適マネジメントへの落とし込みまでの7ステップ

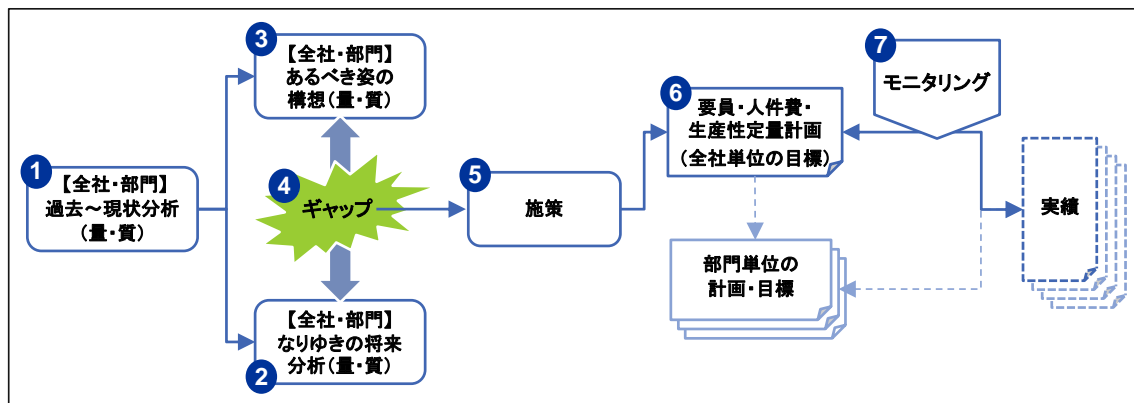
高山 俊 たかやま しゅん

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・人件費最適化のための基本アプローチ

本連載の締めくくりとして、弊社が、要員・人件費の最適化に取り組む場合の基本的なアプローチ「7ステップ」を紹介しよう[図表 1]。

[図表 1] 「7ステップ」のイメージ図



「7ステップ」は、シンプルでありながら、多角的かつ体系的に検討・分析できる実用的なアプローチである。

この機会に「7ステップ」をマスターし、自社の要員・人件費の最適化に取り組んでいただきたい。なお、取り組みの際には本稿とともに、本連載の中で紹介した事例を参考にすることで、各ステップで必要となる観点や注意点、検討を進めるためのヒントが得られるはずだ。

※本稿では、人材の「質」と「部門分析」には触れず、人材の「量」と「全社分析」に絞って話を進める。

STEP1 過去～現状分析

最初に実施しなければならないのが過去～現状の分析だ。「7ステップ」アプローチでは、直近5年程度の財務データおよび要員・人件費のデータを集め、人的生産性の推移や人材マネジメントの現状を可視化するところから始める。ちょうど、【第10回:3841号】の藤沢と下林が行ったのと同じアプローチだ。

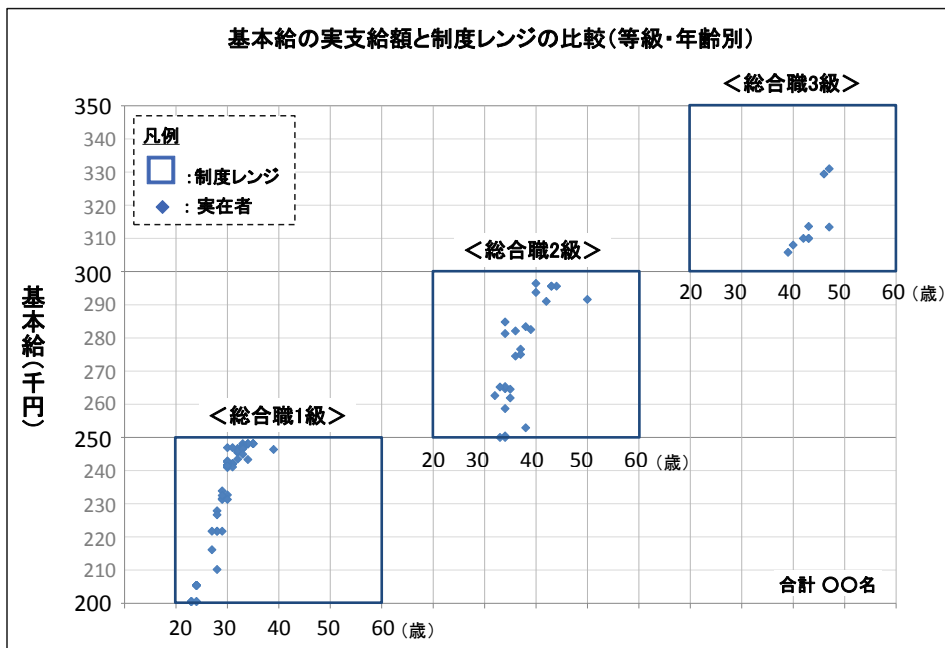
「過去～現状分析」で可視化する一般的な指標例は[図表 2]のとおり。

〔図表 2〕 「過去～現状分析」で可視化する一般的な指標

財務数値	✓ 売上高、営業利益、人件費、付加価値、粗利益、など
人件費効率	✓ 売上高人件費率、総費用人件費率、単位人件費当たり粗利益、1人当たり人件費、など
1人当たり生産性	✓ 1人当たり売上高、1人当たり営業利益、1人当たり粗利益、など
要員構成	✓ 正社員比率、管理職比率、管理スパン、退職率、など
業務量	✓ 1人当たり時間外労働時間(部門別・等級別)、など
間接部門の効率性	✓ 間接部門比率、人事業務従事者1人当たり社員数、間接部門の外注比率、など

〔図表 2〕の指標を計算し、一表にまとめると同時に、主要な指標や表では理解しづらい情報はグラフを作成する。特に、【第 7 回】で小林が作成した年齢・等級別要員構成グラフに加え、人件費の制度上取り得る範囲(=制度レンジ)と在籍者の実支給額を比較したグラフ〔図表 3〕は、通常、必ず確認するグラフである。

〔図表 3〕 人件費の制度レンジと実支給額の比較グラフの例



分析結果を見る上で一番大事なことは想像力を膨らませることだ。

- この指標がこういう動きをしているのは、背景にこういうことが起きているからではないか
- このトレンドが継続すれば、こういうリスクがあるのではないか

このような観点で、「分析結果から仮説を立て、それを検証する」というプロセスを繰り返すことで、現状に対する理解を深めていく。

例えば、〔図表 3〕では、総合職 1 級の 30 歳代前半でレンジ上限に達しているものが多く存在している。今後、彼らの昇格圧力が高まっていくことが考えられるが、一気に昇格させてしまうと、全体の人件費が膨らむ恐れがある。そのようなリスクを想像し、検証していくことが求められるのだ。

STEP2 なりゆきの将来分析

次は、現時点で見えている将来の変化や計画、既に実施が決定している施策を踏まえ、それ以外の打ち手を講じなかった場合(=“なりゆき”)に、どのような状況になるかを試算する。【第6回】で小林が行った人件費シミュレーションがこれに当たる。

これにより、漠然と抱えていた将来に対する不安を“見える化”し、危機感を共有することができる。

— 今は30代後半に人員ピラミッドの山があるが、今後、どんどん平均年齢が上昇することが想定される。それに伴い、管理職比率も高まり、総額人件費も膨らむのではないか

— 今後、大量の定年退職者が毎年発生し、採用が追いつかなくなるのではないか。ノウハウの伝承やポストの後任は大丈夫だろうか

ポイントは、このような不安を“定量化”することだ。いつ時点で、どれだけ人件費が増加するのか、どれだけの人材が足りなくなるのかを客観的な数字として示すことで、現実感が増し、必要な改革へと踏み切るきっかけとなる。

要員・人件費に関する“なりゆき”の将来シミュレーションについては、小林が行ったように等級別にパラメータを設定する簡便な方法もあるが、一人ひとりの属性(年齢や等級)と給与データに対し、それらが今後どう変化するか、一定の前提条件(パラメータ)を置き、試算することが基本となる。それにより、年齢・等級別の要員構成の変化や人件費増加リスク(【第7回】参照)をより正確に把握できるからだ。

また、個人別に試算しておくことで、採用計画や人事運用、人事制度の見直しなどの人事施策を行った場合の効果も、前提を変えることで簡単に試算できる。なお、人事施策は効果発現に時間がかかるものが多く、10年程度、先の将来までシミュレーションしておくことが望ましい。

シミュレーションの際の一般的な前提条件については【第6回】を参照していただきたい。具体的な作業の進め方としては、手順を以下の3つに分け、計算をしていく方法が効率的である。

要員・人件費シミュレーションの具体的手順

- 手順1 人員数の変化(採用・退職)
- 手順2 要員構成の変化(昇格・降格)
- 手順3 人件費の変化(昇給・降給)

実際にシミュレーションをした方からは、以下のような質問を受けることが多い。

— 採用・退職、昇降格の人数をどう設定してよいか分からない……(1)

— 退職者や昇降格者をどう選んでよいか分からない……(2)

— 制度上、評価によって昇降給や賞与の金額が変わる仕組みになっているが、毎年の評価をどう設定すればよいか……(3)

このような悩みは、基本的には“決め事”なので、筋が通る範囲内でやり方を決めてしまうしかない。シミュレーションはあくまでも、「こういう前提で計算したら、こういう結果になりました」ということにすぎないのだ。その前提を伝えた上で、各質問に対しては、以下のように回答している。

(1) 直近のトレンドを参考に設定する。または、採用などの計画がある場合には、それに従って設定する

(2) 基本的に無作為に選択することが多い。ただし、実情との乖離が気になる場合や目的によっては、恣意的に選択することもある

(3) 人件費については、総額や等級別の平均が分かれば十分なことが多く、その意味では個人別に評価を設定する必要はない。等級別に昇降給や賞与の平均額を算出し、当該金額を同じ等級の者に一律に適用する

このようなシミュレーションは一度、ロジックとフォーマットを作成してしまえば、人事制度が大きく変わらない限り、繰り返し使用することができる。ぜひ一度、自社の要員・人件費が今後どう変化していくのか試算してみたい。

STEP3 あるべき姿の構想

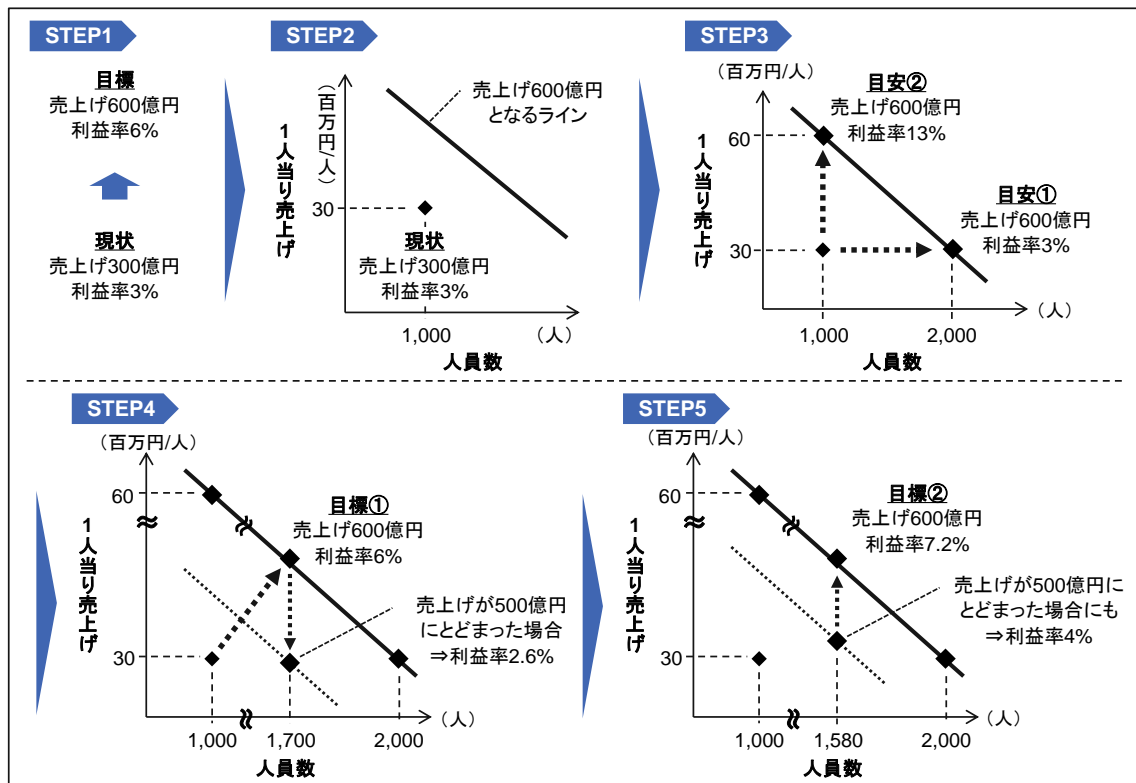
次は、経営計画(売上げ・利益目標)の達成に向け、人件費をいくらかけ、何人の体制を目指していくのかを検討する。

まさしく、【第4回】で北川が部下に発した、「売上げ目標(2倍)を達成できている時に、どのような人員体制であるべきか？ また、そこに至る道筋としてどのようなものが考えられるか？ この疑問に対する答えを見いだすために、みんな知恵を絞ってほしい！」という言葉を体現するステップだ。

あるべき姿の検討方法は各社各様だ。それは、関係者(または経営層)の“思い”を強く反映した“ありたい姿”を検討するプロセスだからである。経営者の鶴の一声で決まる場合もあれば、人事・経営企画の検討チームでドラフトを作成し、経営層の意見を踏まえつつ落とし込んでいく場合もある。

ここでは、その検討の一例を紹介しよう[図表4]。

[図表4] あるべき姿の検討例



check 1、2 現状と経営目標の確認・可視化

経営計画などから目標の売上げと利益率を確認し、チャートを用いて現状と目標を可視化する。例では、売上げ、利益率を倍にする計画となっている。

チャートとしては、北川がホワイトボードに書いた「売上高＝1人当たり売上高×人員数」【第4回】と「人件費＝人員数×1人当たり人件費」【第5回】の2枚のグラフが役に立つ。これらのグラフにより、「1人当たりの売上高」「人員数」「人件費」の三つをどのように組み合わせて、目標の売上高と利益を達成しようとしているかを図示できるからだ。

check 3 目安を探る

具体的な方向性を検討する前に、目標の目安となる値を確認する。[図表4]では、現状と同じ1人当たり売上げで目標の売上げを達成するための人員数(目安(1))と、現状と同じ人員数で目標の売上げを達成するための生産性(目安(2))を算出している。

このほかに、目標の利益率を達成するために投入できる人件費の上限(＝許容人件費【第5回】参照)についても、ぜひ確認しておきたい。

check 4、5 複数シナリオによる方向性の検討

いよいよ、要員・人件費の目標を検討していく。単純には、売上げと利益率を達成できる組み合わせを考えればよいように思われる(目標(1))が、当然、それだけでは不十分だ。例えば、[図表4]では、目標を達成できる組み合わせが1通りしかないように見えるが、実際にはその組み合わせは無数に存在する。加えて、それを実現するシナリオの実行可能性やリスクについても検討が必要だ。

[図表4]では、目標の売上げを達成できなかった場合に利益率がどの程度になるかを確認し、その場合でも達成したい利益率から逆算する形で、目標を定めている(目標(2))。

そのほかに確認しなければならない観点としては、目標の人員数を実現できるだけの採用が可能か、採用できたとして現場で育成し、定着させられるか、また、見込んでいる生産性向上は実現可能な範囲にあるかといったことが挙げられる。

通常は、考えられるシナリオを30～50程度描き、その中から現実感のあるシナリオを選ぶというアプローチを採ることが多い。

STEP4 ギャップ

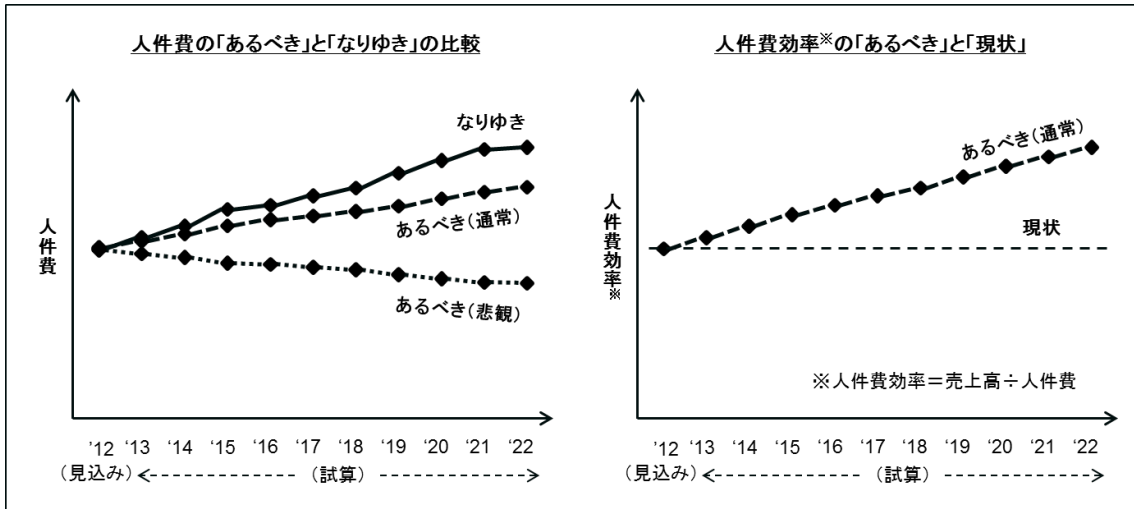
次は、「STEP3 あるべき姿」と「STEP2 なりゆきの将来」を比較してギャップを認識する。「現状」と「あるべき」の比較ではなく、「あるべき」と「なりゆき」を比較することがポイントだ。それにより、あるべき姿に到達するための道筋がより具体的になる。

例えば、人件費の「あるべき」と「なりゆき」の比較[図表5]について考えてみよう。この例では、なりゆきでは人件費が増加する試算になっている。目標の売上げ・利益率を達成するためには、あるべき(通常)の水準まで人件費の増加を抑える必要がある。加えて、人件費効率(＝売上高÷人件費)も現状よりも高めていく必要がある。これが認識すべきギャップである。

このギャップを解消するために、いつ、どんな施策を打つのかを、次のSTEP5で検討する。

なお、人事や経営企画としては、常にリスクへの備えを用意しておかなければならない。例えば、売上げが計画どおりに伸びなかった場合に、どの水準まで人件費を抑える必要があるか(＝あるべき(悲観))、そのためにどんな施策が考えられるか、そこまで検討しておくことが求められる。

[図表 5] 「あるべき姿」と「なりゆきの将来」の比較イメージ



STEP5 施策

次は、STEP4 で認識したギャップを解消するための施策を検討する。当然だが、施策の種類は各社が置かれている状況によって異なる。

施策の検討において、課題が明確な場合には、それに関連する施策を検討することになるが、漠然と、人件費の上昇を抑制しなければならない、生産性を向上させなければならない——といった場合も存在する。

そのような場合には、一度、実現可能性を無視し、考えられる施策をすべて洗い出した上で、優先順位をつけ、効果を試算し、実際に行うものを選別していくアプローチを採ることが多い。施策を洗い出す際に、よく使用する観点と検討例を[図表 6]に示したので、参考にしてほしい。

また、施策の効果を試算し、ギャップを埋めるための施策を積み上げていく過程については、【第9回】の青山と佐々木のやり取りで詳しく紹介しているので、それも参考にしていただきたい。

[図表 6] 施策検討時の観点と検討例

観点		検討例
1.人員構成	職種別社員数・社員比率	・ 一般職社員の活用拡大の可能性
	等級別社員数・社員比率	・ 昇格の見込み、コントロールの可能性 ・ 新卒・中途採用を想定する等級および人数規模
	職種/等級/年齢別社員構成	・ 特定の年齢層の補充の必要性、退職率の想定
	職種/等級/勤続年数別社員構成	・ 勤続年数別の退職率の違いの加味の必要性
	管理職比率	・ 管理職への昇格見込み、コントロールの可能性
	管理職に占める役職者比率	・ 役職なし管理職の必要性・拡充可能性・削減余地
	管理スパン	・ 組織体制/業務遂行体制の見直しの可能性・効率化余地
	キャリア採用人数	・ 中途社員の必要性、拡充可能性
	退職率	・ 今後の退職率の見込み、代謝促進の必要性
	間接部門比率	・ 間接部門スリム化余地、業務拡大の予定・見込み
	間接部門各部門の比率	・ 間接部門各部門のスリム化余地、業務拡大の予定・見込み
2.人件費	職種/等級別人件費水準	・ 職務内容に照らし合わせた場合の水準見直しの必要性 ・ 採用競争力を踏まえた場合の水準見直しの必要性 ・ 今後の昇給による給与額の推移
	職種/等級別人件費分布	・ パフォーマンスに応じた人件費配分の可能性 ・ 評価、昇給の結果としての、給与分布変化の予測
	給与構成比	・ 賞与割合を増加させていく等、今後の給与構成の変化の見込み
3.生産性	全社の生産性 (1人当り、人件費当り)	・ 事業の方向性変更の可能性 ・ 既存領域・間接部門から新規領域への人員投入など、人員シフトの可能性 ・ 部門単位ごとの生産性変化の可能性、見込み
	分析単位ごとの生産性	・ 部門単位ごとの生産性の変化の可能性、向上の可能性 (売上の変化、コストの変化、業務量の変化等の見込み) (業務効率アップの可能性、省力化の可能性) ・ 子会社もしくは外注活用の拡充・縮小の見込み
	分析単位ごとの時間外勤務	・ 時間外勤務の削減余地

STEP6 要員・人件費・生産性定量計画

次は、これまでの検討内容を計画へ落とし込む作業だ。計画値の取りまとめイメージとしては、【第3回】の「図表 1 中期経営計画と要員計画」を参考にしていきたい。それに加えて、どのような施策を誰がいつまでに実施するかをアクションプランとして記述する。

目標値やアクションプランを具体化していく上では、部門とのすり合わせが重要となる。うまく部門を巻き込み、計画にコミットさせなければならない。

部門とやり取りすべき項目としては、業務量・生産性・稼働の状況と今後の見通し、過去からの推移の理由と今後の打ち手、必要人員数と目標の生産性が主な項目として挙げられる。詳細については、[図表 7]を参照いただきたい。

【図表 7】 要員計画策定時に各部門とやり取りすべき項目

業務量、生産性、稼働の状況 (指標)	【過去の実績値】	【今後の計画・目標値】
	<ul style="list-style-type: none"> ・受注量、注文件数 ・〇〇業務の工数 ・一人当たり売上、付加価値 ・残業時間、有休消化日数 等 	各部門の業務量や、一人当たりの業務量、稼働状況を見極める上で必要な指標を設定し、これまでの経年の変化や、人員計画通りに人材を投入していった場合の指標の変化を把握する
	【現状(現象面)】	【今後の見通し】
業務の変化の見通し	業務の高度化や業務量の増大、仕事の進め方の変化といった、業務の質的・量的な変化について、指標では表現しにくい定性的な情報を把握。加えて、必要となる能力・スキルの変化も合わせて把握する	
業務の変化への対応方法、施策	【直近の取り組み事項と効果】	【今後の取り組み】
	業務の変化に対処するためのアクションについて、これまでの取り組み内容と効果、今後の取り組み内容を把握。生産性の改善に繋がる取り組みについては確実に把握する	
要員構成の実現シナリオ	【現状の要員構成】	【将来の要員構成】
	<ul style="list-style-type: none"> ・部長クラス…〇〇名 ・課長クラス…〇〇名 ・主任クラス…〇〇名 ・社員クラス…〇〇名 	<ul style="list-style-type: none"> → N年:〇名、N+1年:〇名 → N年:〇名、N+1年:〇名 → N年:〇名、N+1年:〇名 → N年:〇名、N+1年:〇名
		【要員構成の実現シナリオ】 <ul style="list-style-type: none"> ・年度別増員数(要望) <ul style="list-style-type: none"> — 新卒・過卒人数・役職・等級 — 異動による補充人数 ・年度別減員数(想定) <ul style="list-style-type: none"> — 役職・等級別退職者人数 — 他部門への異動による減員数 ・昇格、役職登用の発生(想定)

さらに、計画をまとめる際には、リスクシナリオを考慮しておくことも重要だ。どのような状態の時に、どのような打ち手を講じるか、その発動条件と施策をまとめておこう。その発動を見極める上で必要となるモニタリングの仕組みについては、STEP7 で検討する。

STEP7 モニタリング

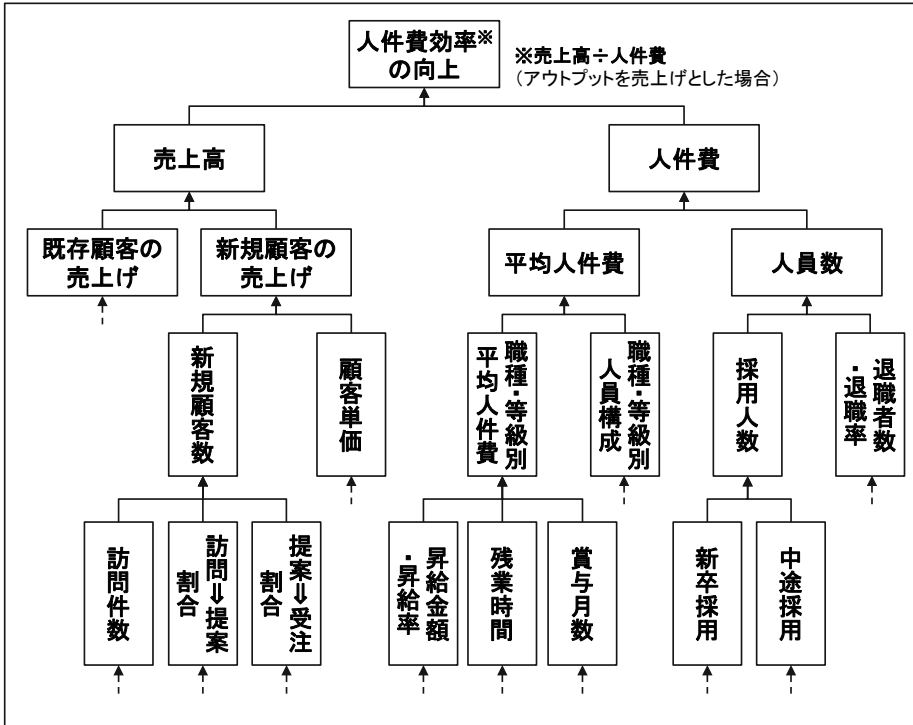
最後に、KPI を通じた管理体系を構築する。本社から計画の進捗をモニタリングし、必要に応じて追加の施策を検討・実施できる状態を作り出すことが主目的だ。さらに、各組織に KPI の目標値を持たせることで、計画の推進にドライブをかけることも期待できる。

KPIを整理するには、“KPIツリー”を作成することが有効だ。KPIツリーとは、一番重要な目標を“因数分解”していき、ツリー状にまとめる方法[図表 8]である。それにより、会社としてモニタリングすべき KPI を漏れなく整理できるとともに、各 KPI を高めることの意味を会社全体で共有することができる。

ただし、単純に因数分解しては意味がない。分解の方法は無限にあるため、意味のない指標がたくさん出来上がってしまうだけである。一番重要な目標をどのように達成しようとしているか、その戦略・計画に沿って分解していくことが重要だ。

これはBSC(バランス・スコア・カード)の考え方に似ている。BSCは四つの視点(財務、顧客、業務プロセス、学習と成長)を用いて施策の因果関係を整理し、施策ごとに KPI を設定する経営管理のツールである。実際に BSC を用いた経営管理を行うかどうかは別として、自社の戦略を可視化するためにも、一度、会社全体の施策の因果関係について整理してみることをお勧めする。

[図表 8] KPI ツリーのイメージ



最後に

以上が要員・人件費の最適化に取り組む基本的なアプローチ「7 ステップ」である。会社の規模にもよるが、我々がサポートさせていただく案件では(1)~(6)のステップで 3 カ月というのが標準だ。

最後に「要員・人件費の最適化」の検討を進めるポイントを 2 点お伝えする。

1 点目は、経営企画と協働して検討を進めることだ。経営戦略と要員・人件費の計画は“対”になって初めて効力を発揮する。経営戦略と乖離する要員・人件費の計画を策定しては意味がない。

2 点目は、取り組みのきっかけを自ら作ることだ。前述したとおり、要員・人件費の最適化は人事と経営企画にまたがる問題であるため、逆に誰も検討していない状態(=ポテンヒットの状態)になりやすい。さらに、人事の専門的な内容も含むため、なじみのない関係者も多く、必要性を認識してもらえないことも少なくない。現状や将来の姿を可視化し、危機感を共有するなど、うまく関係者を巻き込んでいくことが重要だ。

実際に自社で展開してみようとする、さまざまな困難に直面するだろうが、本連載を参考にぜひやりきっていただきたい。本連載が、要員・人件費の最適化という課題に悩む方々の参考になれば幸いである。

(「要員・人件費分析から最適マネジメントへの落とし込みまでの 7 ステップ」 完)



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。