

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！（後編）

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

（前編のあらすじ）

大手製造業の A 社は、5 年後までに海外売上比率を現状の 20%から 50%まで引き上げるという中期経営計画を掲げ、グローバル化に向けた本社体制作りに取りかかろうとしていた。しかし、過去の経緯から A 社の間接機能比率は非常に高く、グローバル本社機能拡充のためには、国内の間接機能の効率化が必要不可欠であると社長の命が下り…

“半減”すべき間接機能と、“増やすべき”間接機能

「間接部門を半減せよ」

それは、一見すると実現不可能にも思える指令であった。

これからグローバル化に向けて、グローバル事業に関わる人材を増員していこうというこのタイミングで、間接機能は反対に縮小させていく、そんなことが本当に可能なのか…。

しかし、社長には確信があった。今後、A 社の国内事業売上げが伸びていくことは考えられない。現に、中期経営計画でも、国内事業の売上げは良くて横ばいの計画である。であれば、国内事業領域において今打つべき施策は「効率化」の一手であり、間接機能の現状を踏まえれば、A 社にはおそらくかなりの効率化余地があるのである。そこを見逃す手はないだろう。

反対に、グローバル本社機能については、逆に増強・増員させていくのは当然の対応であり、その結果、海外現地法人を除いた A 社の間接機能比率が、日本企業の平均である 10%を目指すことができれば良いのではないか。

社長の話を聞くうちに、人事部長をはじめとした経営層の顔から不安の色が徐々に薄れていった。確かに、これから厳しいグローバル市場へ乗り込んでいくためには、これまでのような意識ではいけない、もっと、厳しくあらねばならない。

そういった決意のようなものが、皆の表情に現れつつあることに、社長は満足げな表情を浮かべた。

要員計画の見直し

早速、要員計画の見直しが始まった。

社長の言うように、まずは人員を国内向け人員・グローバル向け人員に分けて考える必要があるだろう。加えて、それぞれの領域で直接部門・間接部門のいずれを担当する社員なのか、ということも識別しておく必要がある…。

そうして出来上がったのが、[図表 1]の計画である。

図表 1 中期経営計画と要員計画

	2011	2012	2013	2014	2015	2015年における 対11年比
売り上げ(百万円)	79,200	91,800	105,000	118,800	133,200	1.7
海外売上高	15,849	26,163	39,900	52,272	66,600	4.2
海外売上比率(%)	20.0	29.0	38.0	44.0	50.0	2.5
国内売上高	63,360	65,637	65,100	66,528	66,600	1.1
国内売上比率(%)	80.0	72.0	62.0	56.0	50.0	0.6
人数	4000	4500	5000	5500	6000	1.5
直接部門人数	3400	3895	4390	4885	5380	1.6
間接機能人数	600	605	610	615	620	1.0
間接機能比率(%)	15.0	13.4	12.2	11.2	10.3	0.7
国内間接機能	500	469	438	406	375	0.8
国内間接機能比率(%)	12.5	10.4	8.8	7.4	6.3	0.5
グローバル本社機能	100	136	173	209	245	2.5
グローバル本社機能比率(%)	2.5	3.0	3.5	3.8	4.1	1.6
全社員 1人当たり売り上げ(千円)	19,800	20,400	21,000	21,600	22,200	1.10

	2011	2012	2013	2014	2015	伸張率
売り上げ(百万円)	79,200	91,800	105,000	118,800	133,200	1.7
海外売上高	15,849	26,163	39,900	52,272	66,600	4.2
海外売上比率	20%	29%	38%	44%	50%	2.5
国内売上高	63,360	65,637	65,100	66,528	66,600	1.1
国内売上比率	80%	72%	62%	56%	50%	0.6
人数	4000	4500	5000	5500	6000	1.5
直接部門人数	3400	3895	4390	4885	5380	1.6
直接部門 1人当たり生産性	23.29	23.57	23.92	24.32	24.76	1.1
国内直接部門	2,600	2,595	2,590	2,585	2,580	1.0
国内直接部門 1人当たり生産性	24	25	225	26	26	1.1
海外直接部門	800	1,300	1,800	2,300	2,800	3.5
海外直接部門 1人当たり生産性	20	20	22	23	24	1.2
間接機能人数	600	605	610	615	620	1.0
間接機能比率	15.0%	13.4%	12.2%	11.2%	10.3%	0.7
国内間接機能	500	469	438	406	375	0.8
国内間接機能比率	12.5%	10.4%	8.85	7.4%	6.3%	0.5
グローバル本社機能	100	136	173	209	245	2.5
グローバル本社機能比率	2.5%	3%	3.5%	3.8%	4.1%	1.6
全社員 1人当たり売り上げ(千円)	19,800	20,400	21,000	21,600	22,200	1.1

国内人員は、売上げが横ばいになることを踏まえて直接部門人員は横ばい、間接機能は比率が現状の 2 分の 1 にまでスリム化する。反対に、海外事業に関する直接人員は、売上げを 4.2 倍にする計画に対して、1 人当たりの生産性を 1.2 倍にするを見込み、およそ 3.5 倍の人員増を見込む計画とし、さらにグローバル本社機能の充実に向けて、その人員数を現状の 2.5 倍程度まで増員させることとした。

ここで検討が必要なのが、国内間接機能を“どのように”効率化するか、である。そもそも、間接機能比率を現状の 2 分の 1 にするといっても、どの機能をどの程度まで削減すべきか、ということを具体的に検討しなければならない。

そこで用いたのが、「間接機能 1 人当たり生産性」指標である。

【コラム】間接機能の生産性

適正人員を見極めるためには、業務量だけではなく、目指すべき生産性を見定めることが重要です。ただし、直接部門であれば、生産性を検討する際の指標として「売上げ」や「利益」等、わかりやすいアウトプット指標があるものの、間接部門の場合、業務のアウトプットを測ることは容易ではありません。

そこで、間接機能の生産性を求める際によく用いるのが、「間接機能 1 人当たりカバー人数」です。

例えば、会社全体の間接機能の生産性であれば、全社員人数を間接機能人数で割り、間接機能人員 1 人が担当する社員数を確認することが有効です。すなわち、この数値が過去に比して良化していれば、間接機能人員がより多くの社員を担当できるようになっている（あるいは、社員が実施する業務をサポートできるようになっている）ことが考えられます。もちろん、本来のコーポレート機能が弱まっている、あるいは業務サポート機能が手薄になっていることも考えられるため、数値結果を読み取る際には留意が必要です。また、この指標は、“間接機能”というくりだけでなく、“人事機能 1 人当たり”“経理機能 1 人当たり”といった、間接機能ごとの生産性をチェックする際にも有効です。

ベンチマーク分析の結果、A 社では特に人事機能・経理機能の 1 人当たり生産性が低く、効率化の余地があるのではないかと目されてきた。そこで、いったんは業界平均値を目標として人員数の削減目標を設定し、人事・経理機能のスリム化施策を検討することにした。

その“施策”は、“施策”になり得ているか？

これらの検討は、人事部内に組成されたワーキンググループで実施されていた。そして、スリム化に向けた具体的な施策の案を検討するよう命じられたのは、人事課に配属されて 3 年目になる人事課長であった。

課長の提示した案は、以下の三つであった。

- (1) 各事業部における事務業務担当者について“プール制”を導入すること
- (2) システム導入に伴う業務量軽減、および組織統廃合の実施
- (3) 間接業務のアウトソーシング

(1) “プール制”の導入

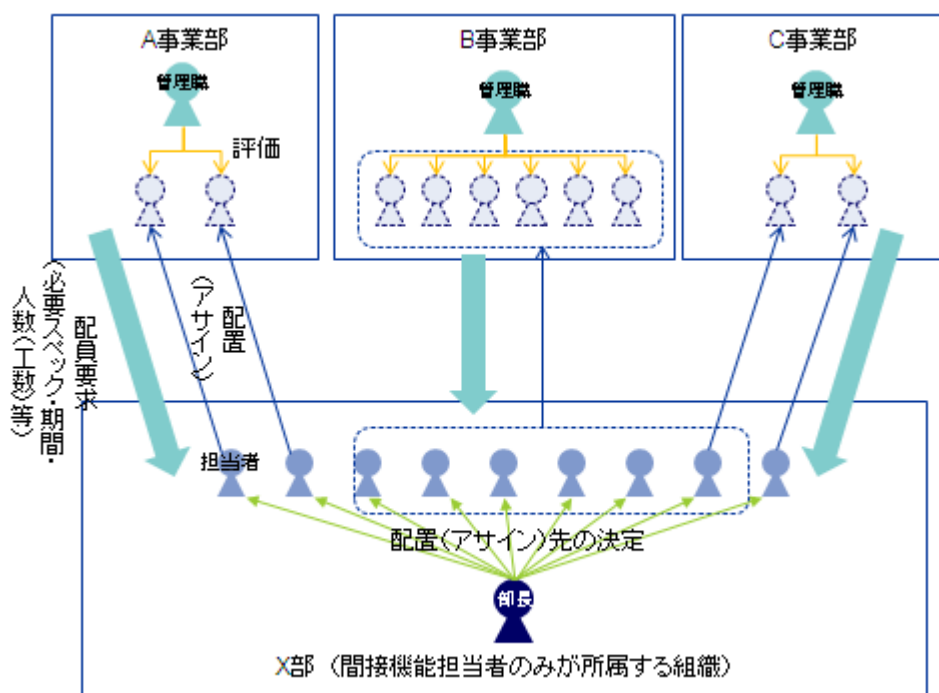
A 社では、経理業務や契約関連業務全般を担当する間接機能人員を事業部ごとに抱えてい

るという状態だった。過去にカンパニー制を敷いていた頃に、事務業務担当社員を各事業部にひも付けて配属したことがきっかけとなり、その後、各事業部が日々の業務を行う中で独自に業務遂行体制の最適化を進めていたようである。そして、現在は当該業務を担当するパート人材を事業部独自に採用していたり、間接機能専任ではなく、事業部の業務と兼任で担当している社員もいたりする状況であることが、社内の間接機能人員を調査した際に明らかになった。

その結果、各事業部内において業務自体は効率化・最適化されてはいるものの、会社全体で見ると同じ業務を異なる部署で複数の社員が担当していることとなり、本来であれば一まとめにして対応したほうが効率的な業務をバラバラに実施していたり、同一の業務を実施しているにもかかわらず、所属する事業部が異なるため、繁閑に応じたフレキシブルな人材配置の実現が難しいといった非効率が発生していたのである。

そこで、今後各事業部には間接機能担当者は置かず、必要に応じて各事業部に担当者を派遣する“プール制”を採用することで、事業部ごとの繁閑に応じた人材配置を実現させることを目指すこととした[図表 2]

図表 2 プール制の実施イメージ



項目	概要
〈間接機能担当者の〉人事権	<ul style="list-style-type: none"> ・部長が人事権を持つような会社の場合には、X部の部長が人事権を有する ・人事部が人事権を持つ場合には、人事部が人事権を持つ
〈間接機能担当者の〉所属	<ul style="list-style-type: none"> ・原則として、全員X部籍とする ※ただし、長期・継続的な業務の発生が見込まれる場合には、特定部署専任の担当者を設定することも想定される
配員要求の出し方	<ul style="list-style-type: none"> ・業務遂行に求められるスペック・役割に加え、配置が必要な期間および工数の見積もりを、各事業部からX部へ提出する
配置〈仕事へのアサイン〉先の決定	<ul style="list-style-type: none"> ・X部の組織長が、各事業部からの配員要求を取りまとめ、各担当者の配置先を決定する
兼務発生時の対応	<ul style="list-style-type: none"> ・事業部から要請された工数が1人工に満たない場合には、複数の組織の業務を兼務して担当する ・兼務が発生した場合には、組織ごとに発生した工数(勤務時間)に基づき、評価等の管理を行う
コスト負担	<ul style="list-style-type: none"> ・発生した工数分のコストは、配置先(各事業部)が負担する
評価権	<ul style="list-style-type: none"> ・一次評価は、配置先(各事業部)において、直接的に業務指示を行う管理職が実施する

(2) システム導入による業務量の軽減、組織統廃合

A社では、事業部ごとに当該事業部の戦略期間や計数管理を実施する「事業管理部」を設置しており、事業管理部部長の下、組織規模に応じて5～10人程度の社員を配属していた。

そんな中、現在情報システム部で経営効率の向上を目的とした、新しいシステムの導入を検討しており、そのシステム導入が実現すれば、事業別の予算実績管理や経営に対するマネジメントレポートの作成等、これまで事業管理部で行ってきた業務の大半がシステムにより可能になり、大幅に効率化が進むことが想定されていた。

その結果、これまで分析作業やレポートの作成のために必要であった人手が今後は不要になることから、事業管理部を廃止し、戦略立案や予算管理等のマネジメント業務全般について、各事業部長以下の管理職の業務として実施することで、間接機能の効率化を目指すこととした。

(3) アウトソーシング

人事課長が最も効果的であると考えたのは、間接機能業務のアウトソーシングである。A社では、これまで社内の組織再編は何度も実施してきたが、アウトソーシングを行ったことはなく、これこそが間接機能の効率化実現に向けた奥の手と考えていたのである。

人事課長の考えでは、ひとまず人事業務の一部(給与計算・給与支給業務)および経理業務の一部(決算業務)について外部化し、その後、徐々に間接機能業務のアウトソーシングを進めていくという計画を検討していた。

某日、人事部内で行われた事前打ち合わせの場で、人事課長は意気揚々と三つの案を提示した。課長の試算では、この3つの施策を組み合わせることで、15年度までにおよそ150人の間接機能人員が削減可能であり、社長から命じられた間接機能半減の指令を十分に実現可能な計画となっていた。

しかし、課長の提示した計画には、1つ抜けている観点があった。それは、“コスト効率”である。

「それで、特にこのアウトソーシングだが、いくらくらいかかる話なのかね？ あと、そのコスト

は、現状の給与計算や決算業務に係っているコスト(人件費)と比較して、一体どれくらい安くなるのかな？」

部長からの質問に、課長は言葉に詰まった。人数を減らすことに頭が一杯で、コストに関する試算をしていなかったのである。

結局、コスト試算の結果はあらためて報告することとし、その場は解散になったのであるが、後日、さまざまな観点から検証を重ねた結果、アウトソーシングを行う際の業務の切り出し方や、外部業者とのつなぎの業務体制設計によっては、これまでよりもコスト増となることが判明した。ただし、アウトソーシングを行うという考えそのものは、部長も否定的ではなかったため、今後は、要員数とコスト目標の数値を明確に示した上で、丁寧に検討を進めることとした。

【コラム】1人当たりの効率性と人件費効率

生産性を把握するための指標としてよく用いられるのは「1人当たり生産性」ですが、生産性が本当にコスト効率の向上に寄与しているかどうかをチェックするためには、「1人当たり」という指標に加えて、「人件費効率」を確認することが必要です。

「人件費効率」とは、人件費を一単位使ってどれだけの上高・営業利益を上げることができたかをチェックするための指標であり、この指標を確認することにより、いかに人件費を効率よく使っているか、を確認することができます。

例えば、同じ100人で業務を遂行し、10億円の売り上げを上げている場合でも、年収600万円の人材を100人投入している場合と比較して、年収800万円の人材を20人、年収400万円の人材を80人投入している場合とでは、前者の場合の人件費効率は $10 \text{億} \div 6 \text{億} (600 \text{万} \times 100 \text{人}) = 1.67$ 、後者の場合は $10 \text{億} \div 4.8 \text{億} (800 \text{万} \times 20 \text{人} + 400 \text{万} \times 80 \text{人}) = 2.08$ となり、後者のほうが人件費効率は高いという結果になります。

このように試行錯誤しながら、何度も施策を再度検討し、結果として上記三つの施策を組み合わせ、社長の宣言した間接部門半減を実現する要員計画の策定までこぎつけることができた。

1人当たりに加え、コスト効率の観点からの検証結果も踏まえた人事部長からの報告に、社長は満足そうにうなずき、そして、会議室にいる全社員に向けて、こう宣言した。

「われわれは、これから未知の領域へと踏み出そうとしている。しかし、私は確信している。“間接部門を半減すべし”という、一見すれば無理難題に聞こえる私の直感を、頭ごなしに否定することなく、実態を把握し、子細に検証を行い、そして具体的に計画化することのできる君たちの頑張りがあれば、この計画は、必ず実現できるものと信じている。そのための一歩を今、踏み出そうではないか。」

そして、A社の挑戦はまだまだ続くのであった。

(「間接部門を半減せよ！」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)



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)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。