

要員・人件費を最適化し、人的生産性を最大化せよ

売り上げを倍にするための要員体制を整えよ！（前編）

国井 浩士 くにい ひろし

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

2020 年には売り上げ 2 倍

今回の主役は、大手電子機器メーカーB社である。

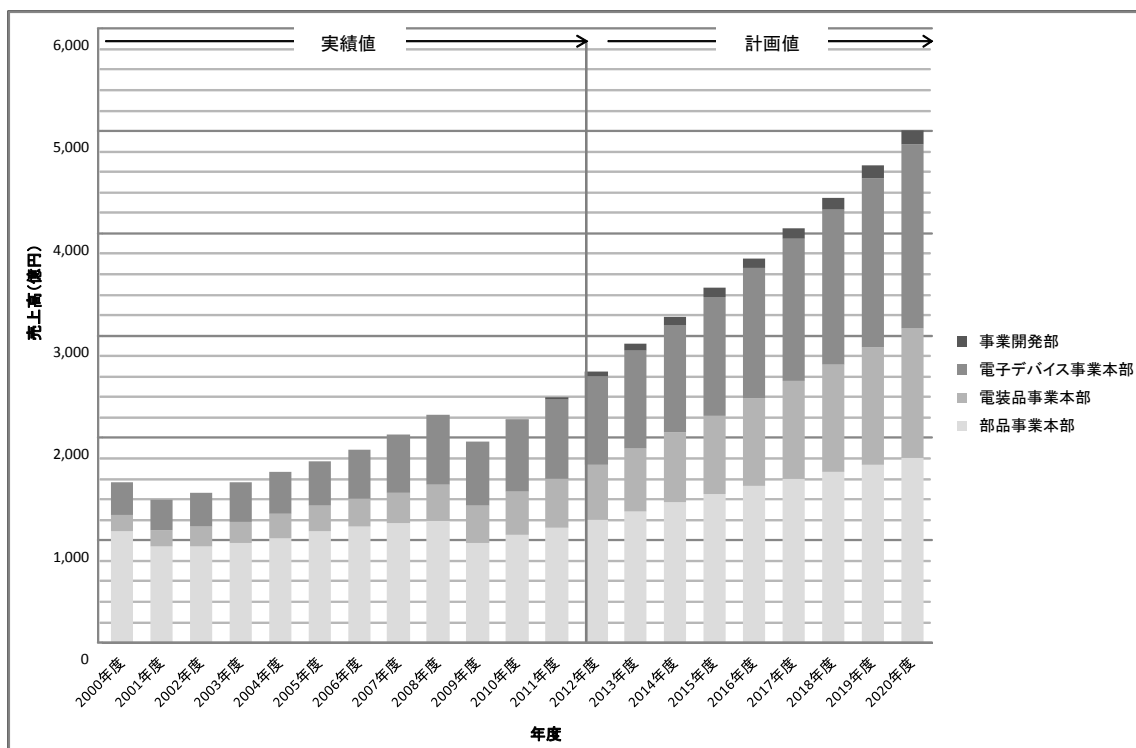
B社は、高い技術力と収益力を武器に、好不況の波が激しい電子機器業界にあって順調に成長を続けてきた。特に最近は、自動車への電子部品の搭載が進み、デジタル家電、PC、携帯電話やスマートフォンが世界的に普及してきた結果として、売上高はこの10年間で1.5倍に伸びた。そうした市場環境の中で、B社は2011年度に長期経営方針「イノベーション5000」と2012～2014年度の中期経営計画を策定した。

この「イノベーション5000」は、2020年度に売上高5000億円、営業利益350億円を目指すというものである[図表1]。2011年度の売上高・営業利益を2倍以上に高めるという野心的な目標であるが、リーマンショックからいち早く回復し、昨年比10%の高い売上高成長率を実現したB社の社員にとっては、なんとなく手の届きそうな水準だと受け止められていた。

※内容を分かりやすくするため、国内の事業・人員に絞って描写する。

[図表 1] B社の2020年度業績目標

区 分	2011 年度実績 (対売上高比)		2020 年度目標 (対売上高比)	
売上高	2,402 億円	(100.0%)	5,000 億円	(100.0%)
粗利益	1,039 億円	(43.3%)	2,100 億円	(42.0%)
営業利益	159 億円	(6.6%)	347 億円	(6.9%)



紛糾する採用計画

「415 人だって？ 例年の 2 倍以上じゃないか。」

人事部で人事企画グループのリーダーを務める北川は、その日、各部門からの新卒配員要求に関する報告を聞いて頭を抱えた。例年 11 月になると、年明けからの新卒採用活動に向けて各部門の新卒配員要求を提出させているが、今年はその合計数が約 415 人にも達したのだ。国内従業員数およそ 4460 人の B 社にとって、身の丈を超える数字であることは明らかだ。配員要求数が膨らむこと自体は珍しくないが、それでも多くて 200 人程度である。各部門とすり合わせていくことで、新卒採用人数を 100~140 人程度に押さえてきた経緯がある。

確かに、今期は社内に残業や休日出勤が極めて多く、各部門から人員不足を訴える声は挙がっていた。だが、市況の変化が激しいこの業界で、好況時の人員不足はいつものことである。それに、新卒だけで 415 人という要求はそもそも現実離れしている。なんとかして採用人数を押さえ込まなければならない。

北川は報告してきた部下にすぐさま指示を出した。

「急いで各部門の配員要求を精査するとともに、採用人数の検討を進めるように。」

しかし、北川は各部門長と協議を行うにつれて認識を改めなければならないと考えるようになった。各部門長からは、現状の人員の不足感に対する切実な声が次々に寄せられたのだ。

——わが電装品事業本部は、長期計画の中でも最も高い成長が期待されている事業だ。それは人事部も認識しているでしょう。しかも、近年は納入先の開発段階からエンジニアを貼り付けて売り込んでいくというビジネスに変化しつつあり、同じ売り上げを稼ぐにも必要な工数はどんどん増えている。これから人員を戦略的に投入していかなければ、機会損失を招きかねない。

——わが部品事業本部は、ここ 2 年間で業績が急速に回復した。しかし、それ以前はしばらく業績が伸び悩んで、なかなか配員してもらえなかったため、ウチにはまったく余力がない。そういう特殊性を踏まえれば、前年並みの配員とはならないはずだ。

——わが研究本部は、確かに人員数は潤沢に見えるかもしれないが、事業部の開発業務の応援に駆り出される状況が常態化していて、本来業務に従事する人数はどんどん少なくなっている。また、わが本部はご存知のとおり事業部にとっての人材供給源でもある。会社として、長期的な視点から要員体制を構築するためにも、大胆に人材の増強に取り組むべきでしょう。

各部門が配員を望む理由はさまざまだが、どれももつともだと思えた。また、長期的な見通しに立った要員体制の構築を求める声は共通していた。確かにこれまでの採用は、好況であれば若干増やし、不況になると若干減らすという場当たり的な対応だったことは認めざるを得ない。

「これまでの延長線上では売り上げ 5000 億円を達成することは不可能である。各部門の一人ひとりが知恵を絞り、前例踏襲ではなく、“イノベーション 5000”の達成のためにやるべきことをゼロから考えてもらいたい」

長期方針発表の場で、社長はそう訓示していたではないか。北川は、前年の採用人数をベースにするのではなく、ゼロから、長期的な見通しに立って採用人数を検討することを決意した。

ゼロからの採用計画策定

売上高 5000 億円を達成するためには、どの程度採用する必要があるのだろうか？

北川はノートに「売上高＝生産性×人員数」と書き出した。

- ✓ 昨期は売上高 2402 億円に対して、人員数は期中平均で 4456 人。すなわち、1 人当たり売上高 5390 万円である。
- ✓ 仮に 1 人当たり売上高 5390 万円が変わらないと仮定すると、売上高 5000 億円を達成するには従業員を 4456 人から 9276 人に増やさなければならないことを意味する。そのためには 2012～2020 年度にかけて、毎年平均 536 人ずつ採用することが必要になる。
- ✓ 逆に、人員を 1 人も増やさずに計画を達成しようとする、売上高 5000 億円を達成するには 1 人当たり売上高を 5390 万円から 1 億 1222 万円に高めなければならないことになる。

北川は計算して初めて、売上高を2倍にするという目標がいかに困難なものか実感させられた。毎年537人も採ったところできちんと育てられるとは思えないし、かといって2020年までに生産性を2倍以上に高めるのも到底できないだろう。

では、仮に今期と同様のペースで採用を続けた場合には、どれだけの生産性を実現しなければならないのだろうか。北川は計算を進めた。

- ✓ 仮に、これまでどおり毎年新卒採用を140人、中途採用を90人ずつ行った場合(自然減も41~42人を想定)、2020年度の人員数は6150人となる。6150人で2020年度の売上高目標を達成するためには、1人当たり売上高を現状の5390万円から8130万円(約1.5倍)まで高めなければならない。

北川には、生産性を1.5倍にするということがどのくらい難しいことかはピンと来なかった。とはいえ、これも難しい要求だろう。やはり各部門がいうように、大胆な採用が必要なのかもしれない。

明らかになった「生産性の低下」

「本当に、こんなに採用してしまってよいものだろうか？」

人件費はひとたび増えると減らしにくい。しかも、自社は部門ごとに社員に求められる専門性が異なる。もし計画どおりに業績が推移しなかった時、配置転換では対応しきれないだろう。その時は、大規模なリストラは不可避だ。

北川は視点を変えることにした。将来の見通しだけでなく、過去の推移を確認してみることにしたのだ[図表2]。今まで自社がどの程度生産性を向上させてきたのかを確認すれば、今後どのくらい生産性を高められるか、イメージが湧くかもしれないと思ったわけだ。

- ✓ 自社の生産性は2000年度にピークを迎えた。1人当たり売上高を例にとると、当時は5900万円あまりまで達していた。
- ✓ 2001年度の業績悪化時に、1人当たり売上高は5000万円台前半まで低下した。業績そのものは2002年度から再び成長に転じたものの、生産性は5000万円台前半にとどまったままである。
- ✓ 売上高人件費率は2001年以降、上昇し続けている。2000年度は10.2%であったが、2011年度は15.1%と約5ポイント大きくなった。

[図表 2] 2000 年度と 2011 年度の業績指標比較

区 分	2000 年度	2011 年度
売上高	1,571 億円	2,402 億円
粗利益（売上高粗利益率）	658 億円（41.9%）	1,039 億円（43.3%）
販売管理費（売上高販売管理費率）	482 億円（30.7%）	880 億円（36.6%）
人件費（売上高人件費率）	160 億円（10.2%）	363 億円（15.1%）
人員数	2,650 人	4,456 人
1 人当たり人件費	604 万円	815 万円
営業利益（売上高営業利益率）	177 億円（11.3%）	159 億円（6.6%）

生産性が悪化しているとは、予想外の結果だった。どこの部門も人手不足をなんとかやり繰りして業務を回しているように見えるし、追加人員を求める要求は日増しに強くなっているのだから、まさか生産性が低下しているとは思いもしなかったのだ。

しかし、成長を遂げる中で効率化が後手に回ってきたことは否定できない。例えば、2009 年度に営業赤字に転落した時のこと。「業務の見直し」や「採用の抑制」が声高に叫ばれ、北川も業務改革プロジェクトに召集された。しかし、業績が急回復すると“業務改革プロジェクト”は軽んじられるようになり、何も結論を出さないまま自然消滅に至った。

北川は、ノートに「売上高＝生産性×人員数」という式を見ながらつぶやいた。

「少なくとも全社レベルで見れば、まだまだ生産性を高める余地があるに違いない。ただ、当時に比べれば事業環境は厳しさを増している。同じ売り上げを稼ぐにも、より工数が増えているという部門さえあった。部門単位の分析を丹念にやる必要があるな。」

売り上げを倍にするための要員体制を整えよ！

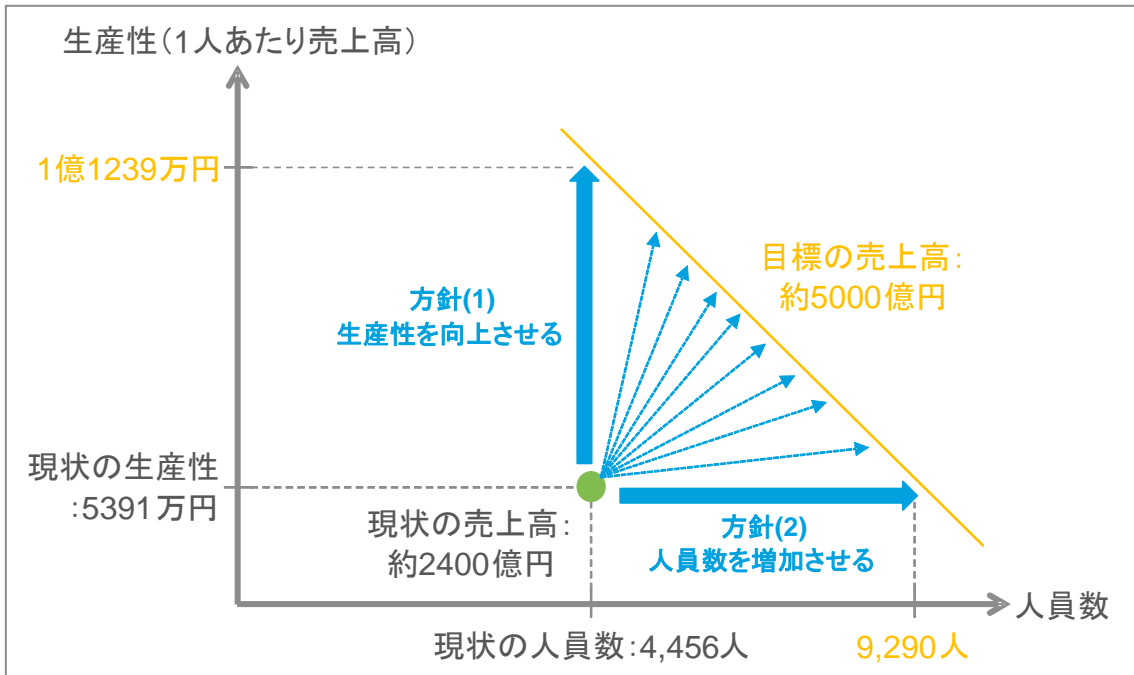
次の日の朝、北川は部下を集めると、ホワイトボードに図を書き出した[図表 3]。

「当社が“イノベーション 5000”を達成していくためには、もはや場当たりの採用計画ではだめだ。長期的な展望を持って必要な人員体制を見極め、各部門の成長戦略を実現させていかなければならない。私は、現状のペースで採用を続けていては達成できないだろうと考えている。しかし、だからといって野放図に人を増やせば、会社として大きなリスクを抱えることになる。」

北川は部下たちに指示した。各部門の生産性はこれまでどのように推移してきたのか？ 人員増加が将来の収益力にどのような影響を及ぼすのか？ そして、生産性はどこまで高められるのか？ これらを明らかにしてもらいたいと。

「売り上げ目標(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！」

[図表 3] 北川がホワイトボードに書いた図



(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)



国井 浩士 くにい ひろし

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

要員・人件費計画策定のほか、人事戦略、人事制度、役員報酬制度、グループガバナンス体制の構築、M&Aに伴う人事統合、業務改革時のコミュニケーション&トレーニングプランの策定・実行など、組織・人事に関するコンサルティングを幅広く手掛けている。

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な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。