

## 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！（後編）

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

#### 前回までのあらすじ

新卒採用計画の策定のために、各部門の配員要求を確認した人事部の北川は、例年の採用人数の 2 倍以上に当たる「415 人」という要求に愕然とする。しかし、各部門の要求の背景には、売上高を 2020 年に現在の 2 倍まで高めるとする長期方針“イノベーション 5000”があり、その主張は理解できるものであった。しかし、検討していく中で、自社の人的生産性が低下してきていることを知った北川は、売り上げを倍にするための人員体制の在り方をゼロベースで検討することを決心したのであった……。

※内容をわかりやすくするため、国内の事業・人員に絞って描写します。

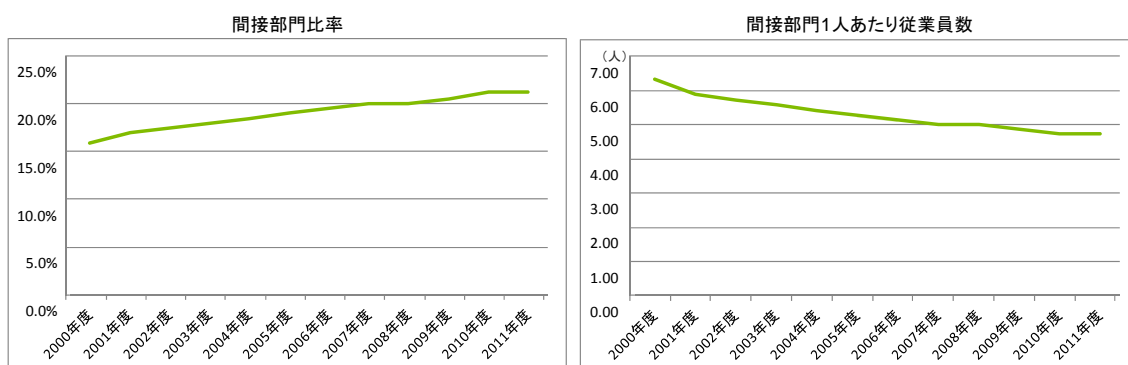
#### 現状を可視化せよ

北川たちは、「直接部門」と「間接部門」に分けて分析することにした。

間接部門の分析を担当したチームは、早々に問題を発見した。間接部門が肥大化し、生産性が低下していることが明らかになったのだ。

- ✓ 2000 年度当時は、間接部門 1 人で 6.32 人の従業員をカバーしていたのに対し、2011 年度には 4.72 人しかカバーしていない。
- ✓ 仮に、2011 年度で間接部門 1 人当たり 6.32 人の従業員をカバーすることができれば、間接部門の人員数は現状より約 240 人減らすことができる。
- ✓ さらに、間接部門 1 人で 10 人の従業員をカバーすることができれば（間接部門比率を 10% になることを意味する）、間接部門の人員数は現状より約 500 人減らすことができる。

[図表 1] 間接部門の人的生産性



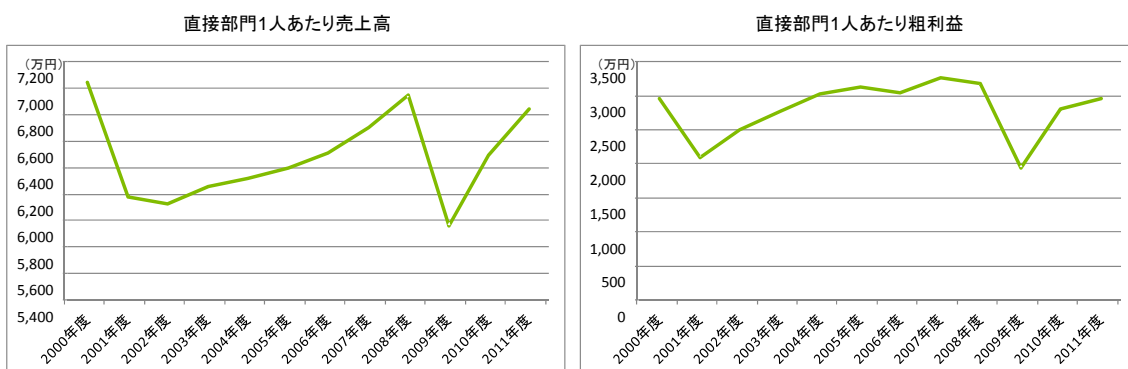
間接部門の業務量は、よほど意図的に削減に向けた取り組みをしない限り減少することはない。特に B 社はハイペースな成長を遂げてきたがゆえに、経営基盤の整備は常に課題として叫ばれ続けていた。そのため、間接部門の業務量は見直されることなく増大する一方で、人員数もハイペースで増加してしまっていた。

### 事業単位に分けて分析する

一方で、直接部門の生産性を分析したチームは、業績変動による波はあるものの、おおむね高い生産性を維持していると報告してきた。部下は報告をこう締めくくった。

「当社は既に生産性の“天井”に達しているのかもしれませんが、私は、配員要求が 2012 年度になって突然増えたのもうなづけることだと思いました。“イノベーション 5000”で高い成長目標を掲げる当社が、これ以上生産性を高めるというのは危険ではないでしょうか？」

[図表 2] 直接部門の人的生産性



確かに、過去の推移を見ると、直接部門 1 人当たり売上高は約 7000 万円、同じく粗利益は約 3000 万円が一つの“天井”になっているように見える。現状の生産性はかなり高いといえそうだ。

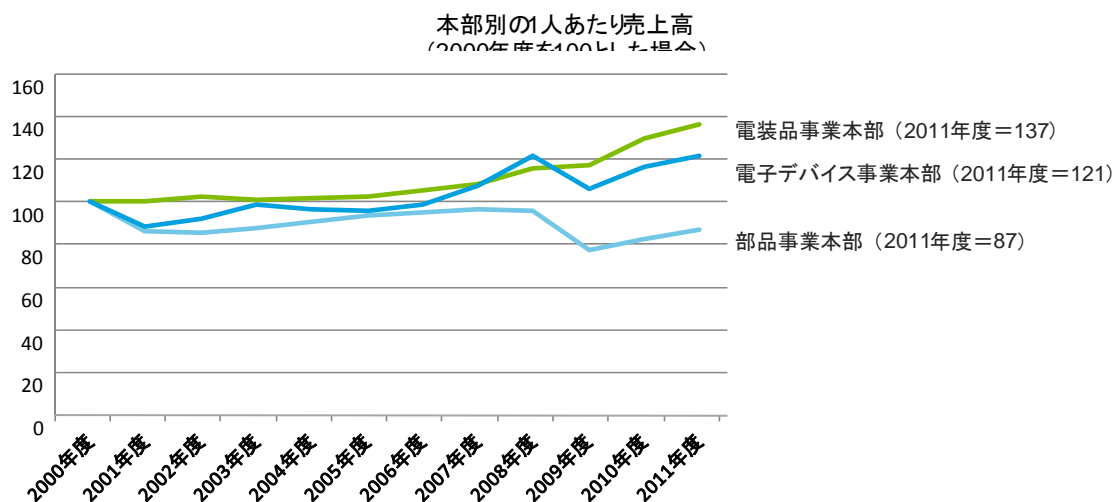
しかも、部下が言うように、生産性は高ければよいというものではない。必要な人員を十分投入できていないことを意味する可能性もあるからだ。ならば、優先順位を明らかにしよう・・・。

「人員が逼迫している状況はよくわかった。では、限りある人的リソースをどう優先順位づけして配分すべきか知るために、事業単位に分けて分析してみよう」

北川の指示は、新しい発見をもたらした。事業本部別に分析してみると、生産性には、事業によって大きなバラつきがあることが明らかになったのだ。

- ✓ 2000年度の1人あたり売上高を100とすると、2011年度は、電子デバイス事業は137、電装品事業は121に達しており、生産性が伸びている。
- ✓ 一方で、部品事業は87まで低下した。
- ✓ 仮に部品事業の生産性が2000年度並みであれば、部品事業本部の人員数は現状よりも約200名減らすことができる。

【図表3】 事業本部別の1人あたり売上高



電装品事業や電子デバイス事業は、エンジニアが納入先に常駐して仕事を獲得する動き方が定着しつつあり、人員投入の遅れは機会損失を招きかねないだろう。長期方針の中でも大幅な成長が期待されている事業であることも考慮すると、優先的に人員を投入する必要があるようだ。

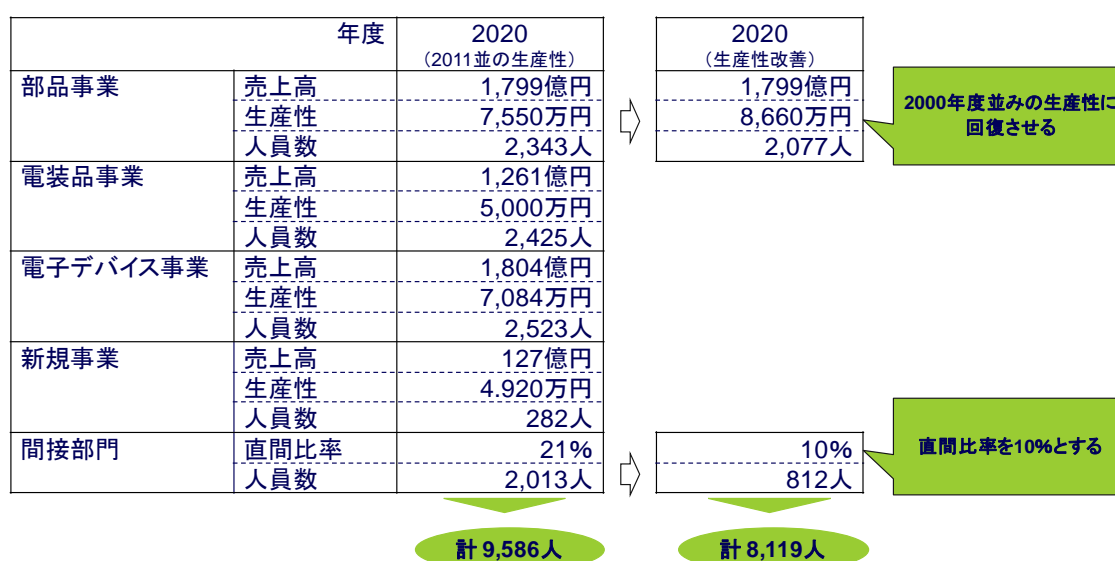
一方で、部品事業は生産性が低下している。この事業は、市況が業績を大きく左右する事業であり、人員を追加投入すればリターンが見込めるというものでもない。生産性を押下げてでも配員するメリットは見いだせない。限りある人的リソースから最大のリターンを得ようとすれば、配員の優先度は低くせざるを得ないだろう。

## 生産性の改善に向けた道筋を描く

北川は、分析結果を踏まえ、部品事業について生産性を回復させるシナリオを、そして、間接部門については世間並みの生産性を目指すシナリオを描き、人員計画に反映させることにした。

- 部品事業本部は、生産性が現状のまま推移すれば 2020 年度時点で 2343 人必要ということになる。しかし、2000 年度並みの生産性まで回復させれば、2077 人まで絞ることができる。
- 間接部門については、直間比率を現状のまま推移させれば 2020 年度には 2013 人まで膨らむことになる。これを、世間並みの水準とされる 10%とした場合、812 人まで絞ることができる。

[図表 4] 1 人当たり売上高と直間比率を基に 2020 年度の必要人員数を算出する



次の日の午後。間接部門比率を半減させるというシナリオの実行可能性にいまひとつ確信を持たなかった北川は、さらなる改善に向けた手掛かりを求めて、これまでの分析結果をはじめからすべて見直していた。そこでひとつの指標の動きが目についた。「1 人当たり人件費」である。毎年の上昇率は大きくないものの、この 11 年の間に、602 万円から 804 万円まで上昇している。この動きが気になった北川は、1 人当たり人件費が増えた原因を探った。

- ✓ 管理職比率が上昇を続けている。報酬の高い管理職の割合が高まれば、必然的に 1 人当たり人件費は上昇することになる。
- ✓ 役職者 1 人当たりの部下の人数(マネジメントスパン)が低下し続けている。これは、組織が増加したり、役職が重層化したりしていることを意味する。“単価の高い人”を増やす要因になっている同時に、能率の低下や業務の重複を生んでいる可能性も考えられる。
- ✓ 役職に就かない管理職の割合も増加している。しかも、役職に就かない管理職の多くは、管理職になる前と同じ仕事をしている。

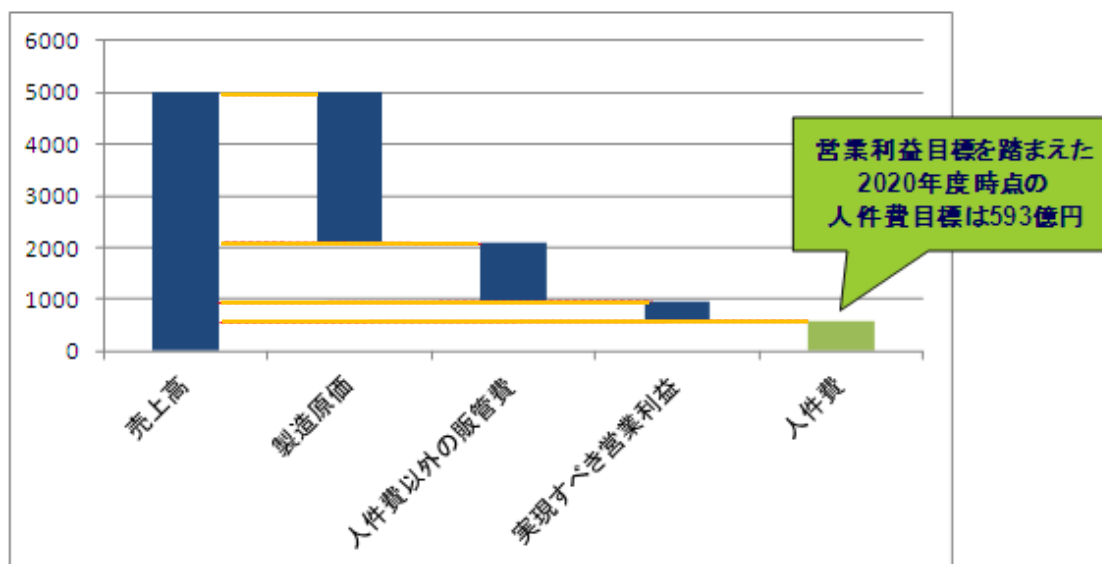
## 目指すべき人件費水準を明らかにする

1 人当たり人件費について分析を加えた北川は、自身がこれまで人員数にばかりとらわれていたことに気付いた。やらなければならないことは、2020 年度の成長に必要な人員体制をつくるだけではない。同時に、利益目標を達成できる人件費水準を実現させなければならない。ならば、2020 年度の営業利益目標 347 億円を達成するためには、どのくらいの人件費水準を目指さなくてはならないのだろうか。北川は電卓を叩いた。

- 原価率は長期方針を達成できるものと仮定する。つまり、2020 年度目標のうち「売上高 5000 億円」と「粗利益 2100 億円」については達成できるものとする。
- そのときの、人件費以外の販売管理費については、これまでの推移を踏まえ、売上高の 23.2%を占めると仮定する(売上高 5,000 億円×23.2%=1,160 億円と見積もられる)。
- 粗利益(2100 億円)から人件費以外の販売管理費(1160 億円)を除くと 940 億円が残る。そこから営業利益 347 億円を稼ぎ出さなければならない。
- つまり、営業利益 347 億円を達成するために許容される人件費の上限は 593 億円である。

2020 年度の人件費目標は 593 億円以内——思いのほか厳しい数字だと北川は思った。仮に人件費単価が 2011 年度並みで推移したと仮定すると、人員数は 7283 人まで絞らなければならない。北川は確信した。人員数を考えているだけではだめだ。人件費をうまく抑えていかなければ、“長期方針を達成できる人員体制づくり”と“営業利益目標の達成”は両立できない。

[図表 5] 北川の計算:2020 年度の営業利益目標を達成するための人件費水準



## 人件費目標を達成するための施策を特定する

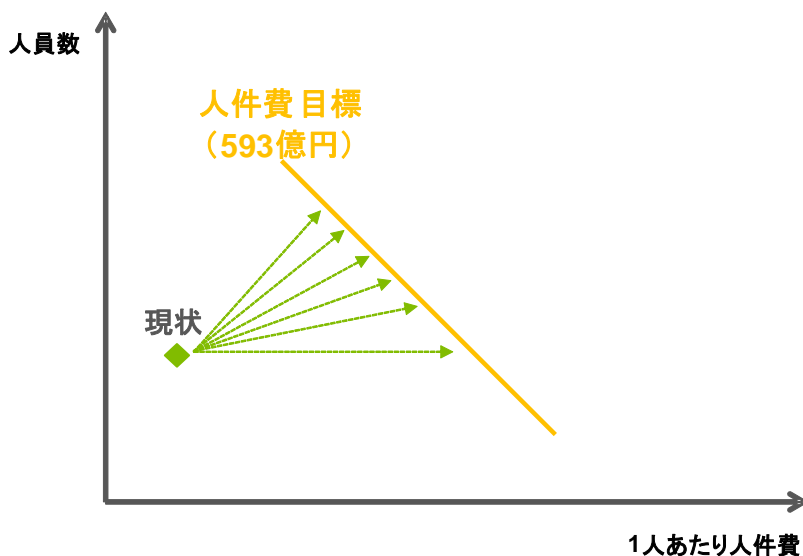
「必要な人員を確保できなければ機会損失を生み、成長を妨げることになる。しかし、人員を野放図に投入しては利益目標を達成することはできない。我々は、人件費 593 億円の範囲内で、必要な人員を確保できるよう計画を策定しなければならない」

そうすると北川は、「人件費＝人員数×単価」とホワイトボードに書き出した。

「人件費は、“人員数”と“単価”に分解できる。つまり、人件費をコントロールするためには、人員数と単価をうまく動かさなくてはならない。我々がやらなければならないのは、この最適な組み合わせを見つけることだ。適正な“人員数”を明らかにするためには、どの程度の生産性を実現できるか見極めなければならない。適正な“単価”を明らかにするためには、人件費をかけすぎている部分はないか、職種や階層、さらには業務分担の在り方に分解して検証しなければならない。」

【図表 6】 北川がホワイトボードに書き出した図

$$\text{人件費} = \text{人員数} \times \text{単価 (1人あたり人件費)}$$



北川たち人事部のメンバーは、人事制度の運用状況と、人件費のかけ方を検証した。そうして問題を明らかにすると、次に昇格・昇給運用の見直し、職群・職種・等級・給与テーブルの見直しといった施策を洗い出し、それら施策が1人あたり人件費の削減にどれだけの効果を上げられるか試算した。施策を洗い出すに当たり、北川は実行可能性や実行に伴うリスクを敢えて無視するよう指示した。むろん、優先的に取り組むのは効果が高く、かつ、リスクの小さい施策である。しかし、

リスクの大きい施策も検討しておくことで、仮に業績や生産性が思いどおりに推移しなかった場合に、追加的にどのような施策を講じるべきかを明らかにすることができると北川は考えたのだ。

一方で、生産性の改善に向けた施策は、分析だけでは明らかにできなかった。例えば、部署ごとの人員体制について確認した。しかし、それが適切な体制なのか——例えば管理職と非管理職の業務分担が適切なのか、判断が付かなかった。

北川は、生産性を改善するための施策を明らかにするために、再びヒアリングに赴くことにした。ここで北川は、部門長の意見を引き出すために一計を案じた。

ヒアリングに当たり、各事業本部の人員数と生産性がどのように推移してきたのか？ また、現状の生産性を前提にすると、どれだけの人員投入が必要になるのか？ そのときの人件費はどの程度になると見込まれるか？ といった内容について、具体的なデータを記載した1枚のシートを用意した。そして、北川はそのシートを一緒に見ながら、人材を抱えることによるリスクや収益性に関する分析結果を紹介しつつ、生産性の向上や、人件費の削減余地がないかヒアリングを行った。

——「業務分担を見直せば、総合職から一般職に業務を移管でき、平均人件費を抑制できるはずだ」

——「人員数は繁忙期をターゲットに見積もらざるを得ないため、人員が膨らみがちだ。組織を大きくりにし、人材をより“多能工”化して業務量を平準化できれば、人員数を抑えられるのではないか」

——「人材の流動性を高めれば、もっと生産性を高められるかもしれない。事業本部の中でも、拡大基調の事業部もあれば、縮小しつつある事業部もある等、事業によって実態はさまざまである。しかし、事業部をまたがる異動はほとんど行われていない。うまく再配置できれば、現有人材をより活用できるだろう」

北川たちは、思っていた以上に建設的な議論ができたことに興奮さえ感じた。いままでは、具体的なデータがないまま感覚的な議論に終始し、互いの意見の相違ばかりが目立っていたからだ。

北川たちは、そんな満足感を抱きながら、ヒアリングを通じて寄せられたアイデアを基に、生産性の改善効果を概算し、生産性の向上目標を部門単位で設定していった。

数週間後のある日。北川は、翌日の経営報告に向けて資料の最終チェックを行っていた。これまでの検討結果を基に、人員体制と人件費計画、生産性を高めるための施策を明らかにした。施策については、今後3年間における実行計画も盛り込んだ。さらに、業績が計画どおりに推移しない可能性を踏まえ、業務量や生産性を部門別にモニタリングし、採用や配員を都度見直していくというマネジメントの仕方についても提言する。報告書の内容を追いながら、北川は決意を新たにしていた。

「この計画でようやくスタートラインに立つことができた。これからが本番だ」

北川は、“イノベーション5000”の達成に向けた決意を新たにし、報告書を閉じたのだった。



（「売り上げを倍にするための要員体制を整えよ！」 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）



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](http://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](http://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。