

要員・人件費を最適化し、人的生産性を最大化せよ

人件費を減らして利益率を高めよ！（前編）

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 シニアコンサルタント

競合とのベンチマークを見てみると・・・

今回の主役は、大手ホテルチェーン S 社である。

S 社は、国内に複数の都市型ホテルとリゾートホテルを展開しており、サービス水準に定評のある国内有数のホテルチェーンとして知られている。近年は、国内の旅行市場の縮小や低価格ホテルの進出の影響を受け、ここ数年集客数および売上高が減少傾向にあった。一昨年、一時的な希望退職制度を実施したことで、昨年度は何とか営業利益を確保したものの、人件費が競合他社よりも依然として高いのではないかと経営陣から指摘されていた。

こうした経営環境の中で、S 社は 2013～2015 年度の中期経営計画の策定時期を迎えていた。経営陣から、計画の中に必ず人件費削減施策を盛り込むよう依頼された人事部長は、現状把握を目的とした競合他社との人件費分析を行うよう部下に指示した。

S 社人事企画課の課長を務める小林はすぐに調査を開始し、人事部内のミーティングで人件費に関する競合ホテルチェーンとのベンチマークデータ[図表 1]を説明した。

【図表 1】 S 社と競合ホテルチェーンの人件費の比較表

単位：百万円

企業名	社員数 (人)*1	営業利益	総額人件費	社員 1 人 当たり人件費	総額人件費 当たり営業利益 (倍)
S 社	5,500	3,850	29,800	5.42	0.13
A 社	2,900	3,539	18,546	6.40	0.19
B 社	3,300	3,880	18,669	5.66	0.21
C 社	4,700	4,065	26,290	5.59	0.15
D 社	1,290	1,057	7,517	5.83	0.14

*1: 社員数に、有期雇用の従業員は含めない。

「現在の社員 1 人当たり人件費ですが、ベンチマークを見る限り競合よりも高い値にはなく、今すぐに人件費を大幅に削減する必要はないと考えています」

小林は説明を続けた。

「一昨年に一時的な希望退職を実施したこともあり、従業員のモチベーション維持のためにも賃金の引き下げや希望退職の募集の追加実施は避けるべきです。弊社は毎年約 50 名の新卒採用を実施していますが、2015 年度までこの新卒採用をいったんストップすればよいと思います。現従業員の人件費削減を図るのではなく、新卒採用のストップおよび定年退職や自己都合退職を通して徐々にトータルの人件費を下げるのが狙いです。人件費効率が低いことは課題ですが、仮に売上高が目標よりも 10% 下回った場合でも、将来的には人件費効率を向上させることが可

能と思われま

す」
ミーティングの参加メンバーから「まあ、そうだな・・・」という空気が流れてからしばらくの沈黙の後、人事部長は一つの質問を口にした。

「新卒採用をストップして、将来的なサービス水準を維持できるのだろうか？」

採用をストップすることのリスクとは・・・

人事部長は言葉を続けた。

「昔の話になるが、バブル崩壊の際も同じような議論の流れの中で新卒採用をストップしたことがあった。その結果、その 3～4 年後に若手が足りないといった事情に対応するために大量に契約社員を活用したり、急きょ新卒採用数を 150 名規模に増大するといった対症療法を繰り返してしまった記憶がある。」

人事部長の話に小林はうなずくばかりであった。小林は、最近、ホテルの現場から「次代、次々代の総支配人候補が育っていない」という声を多く聞いていた。ひょっとしたら、それはバブル崩壊時の新卒採用ストップから約 20 年が経過した今、結果として、45 歳前後の社員が育っていないということなのかもしれない、と小林は思った。

【コラム】退職率と企業規模を維持するための採用者数との関係

人件費削減の方策として、一時的な人件費削減効果が大きいことを理由に、人員削減を採用する企業は多い。しかし、人員削減は非常にリスクの高い施策であり、特に、採用活動の停止と並行して実施してしまうと企業規模の維持が不可能になりかねないことを認識する必要がある。

例えば、ある企業の退職率が 4% であると仮定した場合、一体何人の人員を採用すれば企業規模を維持し続けることができるだろうか。理論上、社員が 2000 人であれば約 100 人、社員が 5000 人であれば約 250 人、社員が 10000 人であれば 500 人、この程度の採用を継続しなければ企業規模を維持できない。

この事実気が付かないまま人員削減と採用停止を並行して行った企業は、結果として中途社員を慌てて採用する、契約社員等有期雇用社員を一時的に活用する等の場当たり的な施策を繰り返すことになり、将来的に幹部人材の不足や管理職層の弱体化を招くことになる可能性が高い。

人員削減を実施する際には、一方で、どの程度の人員を採用し続けるべきかをセットで検討する必要がある。

「現在の事業規模を縮小しない以上、新卒採用は継続すべきだ。そもそも、弊社の売りは質の高いホテルマンが提供するサービス水準の高さじゃないか。だからこそ、人件費が重要な投資コストであることを忘れるな。短期的な利益を削ってでも、人材への投資を継続しなければならない。一方で、総額人件費当たり営業利益が低いことは弊社の人件費効率が低いことにほかならない。つまり、改善の余地が大いにあるということだ。どうだろう。利益率を落とすことなく新規人材への投資原資を作り出す、また、利益率を向上させることで人件費効率を高めるための方法を検討することにチャレンジしてみてくれないか？」

成り行きの人件費を見る＝人件費の“動き”の見える化

先日の人事部内のミーティングから 1 週間が経過した。その間、小林は人材への投資余力を生み出す方法と人件費効率を改善する方法を探してずっと思い悩んでいた。しかし、どうしてもそ

の方法として採用抑制しかアイデアが思い浮かばない。それでは人材への投資をカットしてしまうことになる。困りに困った小林は、数年前に人事関連のプロジェクトで一緒に仕事をしたことがあるコンサルタントの高柴に相談してみようと思い立った。当時と同じように、何か有用なアドバイスがもらえるかもしれないと思ったからだ。

「実は今、利益率を落とすことなく新規人材への投資を継続していくための方法を検討しているんだ。しかも、うちの会社の経営陣からは、人件費効率の向上も同時に実現する方法を考えろ、と言われてる。でも、そんな欲張りな計画をどう考えてよいものかと、考えあぐねてしまっていて…。こんなこと、本当に可能なんだろうか。」

少し考えた後に高柴は言った。

「これまでに、本来予想していたよりも総額人件費がいつの間にか膨らんでいた、という状況に陥ったことはありませんか？」

小林にとってその言葉は耳に痛いものであった。以前の行った希望退職の募集についても、本来であれば、何年も前からある程度予測ができていたことだった。そうすれば、あんなに一気に大量の退職者を募集する必要もなかったはずだ。

高柴の説明のポイントは以下のような内容だった。

人件費計画を立てる際に、前年比維持や前年比 10%増もしくは減といった粗い計画を立てては、人件費の“動き”が見えなくなってしまう。したがって、将来の人件費を意味のある形で予測するためには、一度、今後 10 年間くらいの成り行きの人件費をシミュレーションしてみる必要がある。こうすることで、人件費の“動き”を可視化でき、今取り組むべき施策が浮かび上がってくるケースが多い。

しかも高柴にもらった資料によれば、成り行きベースの人件費シミュレーションを行う際には、以下のような項目について、丁寧に前提条件[図表 2]を設定することがポイントになりそうだ。

[図表 2] 成り行きの人件費シミュレーションを行う際の一般的な前提条件

指標	指標として設定する際の考え方(例)
昇給率	・全社員の平均昇給率・平均昇給額 ・制度的な昇給(年齢給等)の見込み ・等級ごとの平均昇給率・平均昇給額
昇降格率	・等級および役職ごとの平均昇格率・平均降格率 ・自動的な昇格の可能性(勤続年数での自動昇格等)
採用	・新卒・中途採用計画 ・定年後再雇用者数
退職	・自己都合退職率・定年退職者数
時間外労働時間	・全社員の平均時間外労働時間 ・等級ごとの平均時間外労働時間
(参考) 非正規社員	・契約社員・派遣社員等非正規社員の活用の予定 (正社員への切り替えを計画する場合は、人件費増の見込みが必要)

本来は昇給率や昇降格率を個人別に当てはめてシミュレーションを行うのが最も緻密なやり

方であるが、等級別にパラメータを設定する簡易シミュレーションでも、人件費の“動き”がかなり可視化できることが分かった。また、このシミュレーションによって“動き”を可視化することで、投資原資を作り出す余地や人件費効率の改善に向けた施策がよりイメージしやすくなりそうだという感覚を、小林もおぼろげながらつかむことができた。

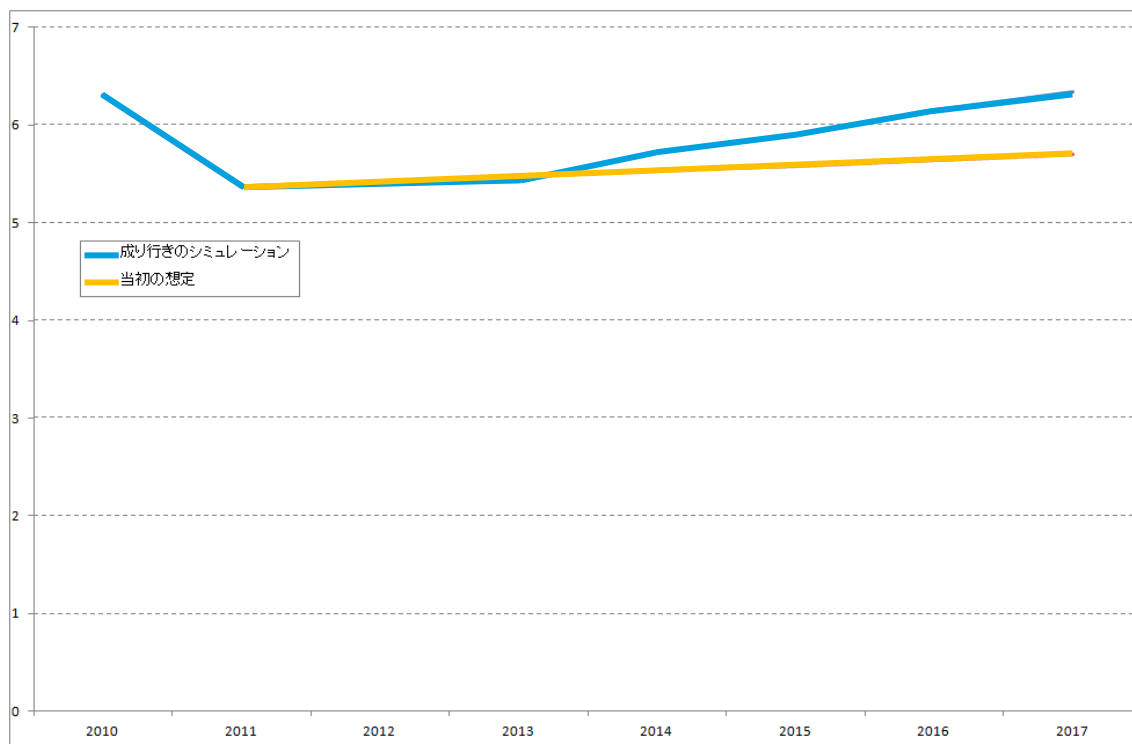
「そうか…。確かに、人件費がどう推移するかを緻密に分析したことはなかった。的確なアドバイスをありがとう。早速成り行きの人件費シミュレーションをやってみるよ」

人件費を減らして、利益率を高めよ！

「まいったな…」

小林はパソコンに表示されたグラフを見つめながら悩んでいた。それは、実際に成り行きの人件費シミュレーションを行ったところ、想像以上に人件費が膨らんでいくことが分かったからであった[図表 3]。

[図表 3] 社員 1 人当たりの成り行きの人件費シミュレーション結果(単位:百万円)



2010 年度に一時的な希望退職を実施した結果、社員 1 人当たり人件費が大幅に減少した。その後は、前年比約 1%増で社員 1 人当たり人件費は推移していくという計画を小林は当初描いていた。しかし、成り行きの人件費シミュレーションを行ってみたところ、2014 年度から社員 1 人当たり人件費は徐々に上昇し始め、2017 年には希望退職を実施する前の水準に戻ってしまう可能性があることが分かったのである。

「2017 年に社員 1 人当たり人件費が約 650 万円まで上昇してしまえば、当初提案していた新卒採用のストップ程度では、人件費効率は向上しないだろう。むしろ悪化してしまうはずだ。でも、どうして 1 人当たり人件費が 100 万円も増えてしまうのだろうか？」小林はぱっと思いつく限りの

要素を一つひとつ書き出してみることにした。

- ・年齢給の昇給幅が大きい層の人数が思ったよりも多い。
- ・等級ごとに支給されている給与額の多寡に関わりなく、一定の評価を獲得すれば、それなりの昇給率が適用される仕組みになっているため、昇格を伴わなくても、想定以上に月給が上がり続けてしまう。
- ・降給の仕組みが存在せず、仕事内容と給与水準とのミスマッチが発生する可能性が高い。
- ・昇格コントロールが十分ではなく、また、降格制度の運用も形骸化している。
- ・特定のホテルに偏った慢性的な長時間の時間外労働が発生している。

感覚的には分かっていたことではあるが、実際にこのように書き出してみると、人件費が増額してしまう理由が多くあること、言い換えると、人件費コントロールの余地がだいぶ残されていることが分かった。この人件費単価の上昇要因・人件費の上昇リスクを減らすことで、人材への投資原資を生み出し、人件費効率を向上させることができるかもしれない。

「よし、今度は列挙した要素が本当に人件費上昇につながっているのかを分析してみよう。さらに、今思いついた事項以外にも、人件費コントロールの余地はあるかもしれない。その要素に対処する施策を打つことが、人件費を削減し、利益率を高めることにつながるはずだ。」

小林は、今後の検討に向けて少し光明が見えたようで、明るい気持ちになった。

(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)



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 シニアコンサルタント

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。