

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！（後編）

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 マネジャー

（前回までのあらすじ）

大手ホテルチェーン S 社の人事企画課の課長である小林は、中期経営計画の策定に向けて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よう、人事部長から指示を受ける。小林は人件費の成り行きシミュレーションを行うことで、社員 1 人当たり人件費が想像以上に上昇する可能性があることを突き止める。思いつく限りの要素を挙げた小林は、各要素を詳細に分析するとともに、さらなる人件費コントロールの余地がないか、検討を開始する。

要員構成がもたらす人件費単価上昇スピードの差

社員 1 人当たり人件費が上昇する要因を把握するため、小林はまず、人事制度・運用の現状を詳細に分析するよう部下に指示した。人件費単価の上昇にそれがどう影響しているかを見極めようと思ったからである。

部下がまとめてきた報告は、以下のものであった。

- 55 歳までを対象に、各年齢一律での昇給が行われる年齢給が導入されており、「社員数 × 年齢給昇給分」の人件費が毎年上昇している
- 現在の給与額の多寡に関わりなく、評価結果に対して一律の昇給率が適用されており、年齢給とセットで人件費が上昇していく
- 降給の仕組みが存在しない。また、降格制度もここ数年実施されたことがなく、社員の処遇水準が、担っている仕事に比して高くなりすぎているケースが発生している

【コラム】人件費単価上昇リスク

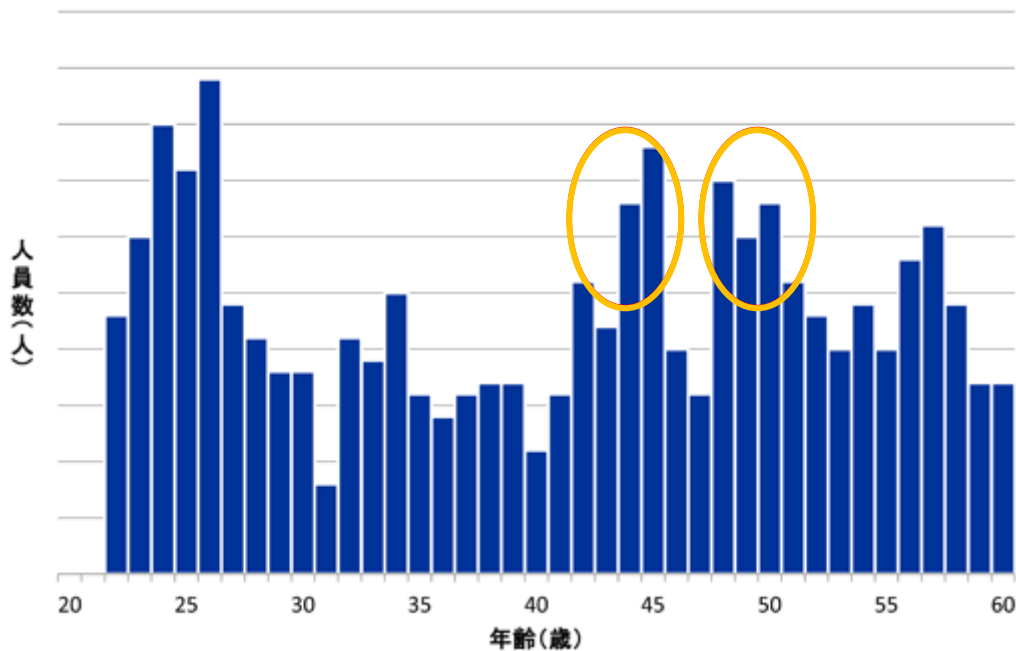
人件費単価を上昇させる要因は数多く存在するが、それらによって想像以上に人件費単価が上がってしまう場合は、その要因が経営上のリスクになり得る。自社の人事制度や人事運用を前提とした場合の人件費単価への影響度合いを確認することで、人件費単価上昇リスクを顕在化させることができる。

人件費単価上昇リスクを判断する KPI(key performance indicator)としては、1 人当たり人件費や 1 人当たり平均時間外労働時間の変動を用いる。1 人当たり人件費が上昇している場合は、昇給や昇格といった人事制度・運用の側面だけでなく、要員構成の変化が理由として隠れている可能性が高い。自社の人件費単価が上昇する原因としては、「一般職の比率が下がって総合職の比率がアップする」などの要員構成の変化が最も大きいといえる。

なお、自社の人件費単価上昇の理由となる要員構成の変化の事例としては、「若手社員の離職」「ベテラン社員の滞留」「報酬水準が高い契約社員の大量活用」なども挙げられる。

合わせて、部下からは S 社における現在の社員構成[図表 1]の提示があった。部下によると、45 歳前後・50 歳前後の社員数が多くなっており、それらの社員の昇格および昇給が、全社の社員 1 人当たり人件費を押し上げてしまっているのではないかと、いうことであった。

[図表 1] S社の正社員構成イメージ



「なるほど……。当社では国内旅行市場が急成長していたバブル期に大量採用を行っているが、そのとき採用した人材が人員数のピークになっているということか。この要員構成に、年齢給などの安定的な昇給という人事制度・運用が掛け合わさることで、大幅な人件費単価の上昇が過去から現在にかけて発生している。さらに、昇格時期を迎える社員も多いことから、将来の人件費が大幅に上昇するということか」

小林は、報告を受けた課題や要員構成を踏まえ、人件費単価をコントロールする方法を以下のとおり整理し、その内容について以前アドバイスを受けたコンサルタントの高柴に相談してみたことにした。

- 年齢給の支給を 39 歳までとし、40 歳以上の社員については年齢給部分を他給与項目に組み込むことにより、年齢給を廃止する
- 全社員を対象にゾーン式昇降給制度※を導入する
- 管理職以上の社員を対象に降給の仕組みを導入する
- 降格基準を明確化し、基準に達した社員に対して降格を厳格に実施する

※給与水準の範囲内で三つ程度のゾーン区分を設定し、ゾーンごとに評価による昇降給パターンを変える仕組みのこと。高ゾーンの場合は通常評価では昇給せず低評価では降給するなど、高ゾーンの社員を昇給しにくくすることで、人件費の上昇を抑制することが可能となる

ホテル別に異なる要員構成

「どうだろう。これらの打ち手を人件費効率改善の手段として、中期経営計画に入れようと思うのだが……」

小林の問い掛けに対して、渡された資料に目を通しながらコンサルタントの高柴は答えた。

「検討された施策を導入すること自体に、特に違和感はありません。でも、これらの施策は全社一律で導入する施策ですよ。これ以外にもホテル別に実施すべき施策があるのではないでし

ようか。見せていただいた正社員の要員構成についてもそうですが、例えばホテルのタイプ別に、『人件費の費用対効果』といった観点から、各ホテルを比較しつつ、人件費単価のコントロールの方法と各ホテルが目指すべき人件費効率の在り方を探ってみてはどうでしょうか」

高柴によると、要員構成だけでなく、管理職比率や退職率などの指標をホテル別に分析することで、より効果的な施策の検討が可能とのことだった。S社が経営するホテルには、都市型ラグジュアリーホテル(Aタイプ)、都市型ビジネスホテル(Bタイプ)、リゾートホテル(Cタイプ)の3タイプがあることから、タイプごとに要員構成の特徴を分析することを高柴は提案した。小林は持参していたパソコンを開き、これまでの分析データを基に、ホテルのタイプ別に各指標数値を改めて算出し、その結果を表に整理した[図表2]。

[図表2]ホテルタイプ別の各指標数値の特徴

区 分	都市型ラグジュアリーホテル(Aタイプ)	都市型ビジネスホテル(Bタイプ)	リゾートホテル(Cタイプ)
社員数(人)	1,200	3,000	1,300
粗利[注](百万円)	7,840	17,630	8,195
営業利益(百万円)	700	3,080	70
総額人件費(百万円)	7,140	14,550	8,125
社員1人当たり人件費(万円)	595.1	484.9	624.8
総額人件費当たり粗利(倍)	1.10	1.23	1.00
平均年齢(歳)	41.2	28.7	47.6
管理職比率(%)	33.2	18.8	45.6
自己都合退職率(%)	5.3	10.9	1.4

[注]粗利は「営業利益+総額人件費」で算出。

「ホテルのタイプ別に各指標数値を見ると、かなり差異があることが分かるな。つまり、全社一律の施策だけではなく、これらの特徴に合わせた施策を実施する必要があるということだね？」

小林の問い掛けに対して、高柴は少し考えてから口を開いた。

「先ほど、タイプ別に目指すべき人件費効率の在り方を探ってみては、と言いましたが、この表を見ると、タイプ別に人件費の使い方が異なるようですね」

高柴の指摘は以下のようなものだった。

Aタイプのホテルは提供すべきサービス水準が高いために、経験のあるベテラン社員を投入した結果、Bタイプよりも年齢・管理職比率が共に高くなっている可能性がある。もし、Aタイプのホテルを運営する上で、ある程度多く人件費を見積もらなければならないとした場合には、採算ラインをもう少しシビアに見極めた上で、場合によってはホテルの業態変更や撤退も含めて検討する必要がある。

要は、AタイプとBタイプでは目指すべき人件費効率の在り方が異なる可能性が高い、ということであり、本来はそこまで含めて人件費コントロールの方法を考えなければならない。人事制度・運用面のみの施策ではなく、“人事の視点に閉じこもらずに経営視点で考える”ことがポイントになる。

人件費のコントロール余地の違い

「ホテルのタイプ別に利益を上げるための人件費の使い方が異なるということか・・・」

小林は高柴とディスカッションを続け、ホテルのタイプ別に見た人件費のコントロール余地の違いに関する仮説を以下のように整理した。

- A タイプ: 高いサービス品質を維持するために、役職の高い社員を多く投入しており、管理職比率が高くなっている。経験のあるベテラン社員を、必ずしも管理職に登用するのではなく、専門的なコースにより処遇するための制度導入を検討する
- B タイプ: 一人ひとりの顧客へのきめ細やかなサービスよりむしろ、画一的で安価なサービス提供の実現が重要、という考え方から、これまで若手社員を中心に配置してきた経緯がある。これにより、人件費単価も今のところ低く抑えられており、昨年度における S 社の営業利益の 80%は、Bタイプのホテルから創出されている。したがって、人件費単価のコントロール余地は少ないと考えられる。むしろ、S 社ブランドに惹かれて入社してきた若手社員が他のホテルに転職しているケースも見られることから、今後は A タイプのホテルに配置し、育成・活躍の機会を提供するなどして、退職率を低下させることが課題である
- C タイプ: 平均年齢・管理職比率が高く、自己都合退職率が特に低い。地元で採用された社員が長期勤続した結果、処遇水準が安定的に向上してきた。処遇条件の引き下げ、もしくは要員調整の実施が急務である

「なるほどなあ……。B タイプに至っては、むしろ、人件費効率が高いくらいだね。どういった人材がどのように利益を上げているかによって、人件費のコントロールの仕方も異なるということか……。有益なアドバイスをありがとう。全社施策にホテルのタイプ別施策をミックスさせて、人件費単価を最適化する方法を検討してみるよ」

事務所に戻った小林は、早速、ホテルのタイプ別施策を考えてみることにした。

施策の効果をモニタリングし続けることの重要性

1週間後、小林は人事部長に対して人件費単価の最適化に向けた施策とその効果[図表 3]についてプレゼンテーションを行っていた。

[図表 3]人件費効率の向上に向けた施策と想定される効果

区 分	都市型ラグジュアリーホテル(Aタイプ)	都市型ビジネスホテル(Bタイプ)	リゾートホテル(Cタイプ)
全社施策	<ul style="list-style-type: none"> ・40歳以上の年齢給部分の廃止(他の給与項目に組み込み) ・全社員を対象としたゾーン式昇降給制度の導入 ・管理職以上の社員に対する降給の仕組みの導入 ・降格基準の明確化および降格の厳格実施 ・ホテルタイプ別の利益連動型賞与の導入 		
ホテルのタイプ別施策	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職比率の維持に向けた昇格・昇進の厳格運用 	<ul style="list-style-type: none"> ・賞与原資決定ロジックの改定:ホテル別営業利益の反映部分の拡大 ・契約社員の有効活用による人件費効率の維持 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職比率の維持に向けた昇格・昇進の厳格運用 ・地域限定社員制度の導入による基本給・賞与の削減
現在の平均報酬額(万円)	595.1	484.9	624.8
成り行き(5年後)の平均報酬額(万円)	701.9	599.1	732.2
施策実施後の5年後の平均報酬額(万円)	612.3	521.7	600.4

「まず、人事制度・運用の現状および当社全体の要員構成から、人件費単価が上昇していく理由を明確化し、これを解消する全社施策を検討しました。それに加えて、ホテルのタイプ別に人件費コントロールの余地を特定し、それに見合ったホテルのタイプ別施策を検討しました」

小林は説明を続けた。

「特に、Cタイプは社員の自己都合退職率も低く、地元で長期にわたって働きたいと考える社員が多いという事情があります。これまでは、転居を伴う人事異動については、本人の希望を“それとなく”聞きながら対応していましたが、社員からは『不公平だ』という声も聞こえてきます。したがって、地域限定社員制度を導入し、希望者の基本給を一定比率削減することが考えられます」

「また、利益を残すという意識づけを徹底することを目的として、ホテル別の利益連動型賞与を導入してはどうかと考えています。これにより、全社の賞与原資が、業績と連動しない形で膨らんでいくことも避けられると考えています。それに伴い、人員削減を実施することなく将来の人件費上昇額を一定レベルに抑えられる見込みです」

小林のプレゼンテーションにうなずきながら、人事部長は答えた。

「実施を検討してよい実現性の高い施策が挙がっていると思う。ホテルのタイプ別施策については、賞与支給前の営業利益、および人件費控除前の営業利益のバラつきをチェックし、各タイプ・各ホテルの人件費効率がどうあるべきかについて、もう一步踏み込んで検討してみることに

しよう。タイプ別だけでなく、ホテルの展開地域によっても、どの程度の人件費をかけて、どの程度の利益を創出すべきか——といった“あるべき人件費効率”が異なるはずだ。その理想の姿を基準としながら、人件費の投入の仕方、人員投入の在り方を検討することが、小林課長が検討してくれた施策の具体化にもつながると思う」

「それともう1点、気になることがある……」

人事部長は気になる点として、この施策と期待される効果を継続的にモニタリングする仕組みがないことを付け加えた。すなわち、これまでもさまざまな要員・人件費に関する施策を実施してきたが、いつもやりっ放しになってしまい、効果や社員に与えた影響を振り返った実績がなかった、ということである。

「どうだろう、せっかくここまで整理できたのだから、当社の要員・人件費をモニタリングする仕組みについても、中期経営計画に盛り込めないだろうか」

人事部長の問い掛けに小林は強うなずいた。要員・人件費に関する取り組みについて、単なる人件費削減という発想ではなく、人件費効率という費用対効果の観点から検討することの有効性をあらためて感じた小林としては、何としてでも自らが描いた計画を実現させたいと強く願っていたからであった。

今後の検討結果次第では、ホテル運営そのものの仕組みを変更する必要があるため、社内には反対者も多く出ることが予想されるが、経営改革のためには、どうしても避けては通れない。「人事の視点に閉じこもることが失敗につながる」という高柴の言葉を思い出しながら、小林は身が引き締まる思いがした。

(「人件費を減らして利益率を高めよ！」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)



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。