

要員・人件費を最適化し、人的生産性を最大化せよ

組織の無駄を削ぎ落とし、生産性向上余地を探れ！（前編）

高柳 圭介 たかやなぎ けいすけ
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

組織の無駄の見つけ方

青山孝太・A社の経営企画部課長。今回の主役である。

A社は創業以来、地場に根付いた営業力を武器に成長を遂げてきた中堅卸売業者である。しかし、ご多分に漏れず、この不景気のあおりを受け、ここ数年の売上高・利益率ともに横ばいをキープするのが精いっぱいという状況であった。

こうした経営環境の中、今年就任したばかりの新社長は、A社をかつての成長軌道に戻すことを自らのミッションとして課し、2020年までに売上高1.5倍増という意欲的なゴールを設定するとともに、リスクシナリオをベースとした分析から、営業利益率を2%まで引き上げると意思決定を下した。そして今まさに、これらを取りまとめた長期経営計画「Re-born2020」[図表 1]の実現に向けた具体的なシナリオ策定に着手しようとしていた。

【図表 1】 Re-born2020 における 2020 年の業績目標

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	4,000 億円	(100.0%)	6,000 億円	(100.0%)
粗利益	1,200 億円	(30.0%)	1,800 億円	(30.0%)
人件費	260 億円	(6.5%)	330 億円	(5.5%)
営業利益	40 億円	(1.0%)	120 億円	(2.0%)

「はあ・・・」

深夜のオフィス、青山のため息がひととき大きく響く。彼は 2 日前、部長から受けた課題に頭を抱えていた。

<2 日前>

・・・「Re-born2020 の実現に向けては、単純にトップラインを伸ばしてだけでなく、今の組織をできる限り筋肉質な体制へと改革していく必要がある」と部長は切り出した。

「今日の役員会議で、「経営企画部主導で現組織の無駄を洗い出し、その改善策を検討してほしい」とのお達しが出た。については青山くんを中心に、たたき台となる改革シナリオを作ってくれないか」・・・

「どうすれば組織の無駄を効率よく洗い出せるのか」

ここ 2 日間、青山はずっと頭を悩ませていた。卸売業界全体がそうであるとおりに、A社はこれまでも血のにじむようなコスト削減策を講じてきた。もちろん、経営企画部の課長として会社全体を見ている中で、今の組織に一切の“無駄”がないかと言われると言葉に詰まるところはある。しかし、それらを洗い出せと言われるとやり方が思いつかなかった。

翌日、1人で悩んでいても仕方がないと、部下の佐々木を呼び出して、こう尋ねた。
「Re-born2020の達成に向け、組織の無駄を洗い出し、その改善策を検討してほしいという指示を受けた。例えば、各支社単位での細かい無駄であればいくつか思い当たらないこともないが、“洗い出す”というところで引っかかっている。何かアイデアはないだろうか」

佐々木は、青山とともにいくつもの難しいプロジェクトを成功に導いてきた、最も信頼の置ける部下だ。その佐々木が少し考えるそぶりを見せてから口を開いた。

「商圏の規模や取り扱う商品の数、組織体制、過去数年の成長率・・・、支社ごとに置かれている状況が異なるが故に、それぞれ違う課題感があると思います。ただ、案外、全国の支社を横並びで見ると、同じ課題で悩んでいた、なんてことになるかもしれませんね」

「確かにそうだ。私もなんとなく支社ごとに異なる課題があると感じているが、誰も確かめたことはないな。こうやって悩んでいても先に進まないし、とにかく全支社横並びで比較してみるか。いわば“社内ベンチマーク調査”ってところだな」

「そうですね。正直、何ができてくるかは分かりませんが、各支社の損益計算書や人事関連情報を基に分析してみます」

社内ベンチマーク調査から見てきたもの

それからちょうど1週間後の夜、KPIの比較・分析が完了したと連絡を受けた青山は、すぐに会議室に移動し、佐々木からの報告に耳を傾けた。報告はこうであった。

- 支社単位で、さまざまな要員・人件費関連KPIについて比較・分析した[図表2]。
- 結果、報告すべきと判断できるポイント(=組織の無駄の“種”)は大きく三つであった[図表3]。

[図表2] 支社単位のKPI一覧

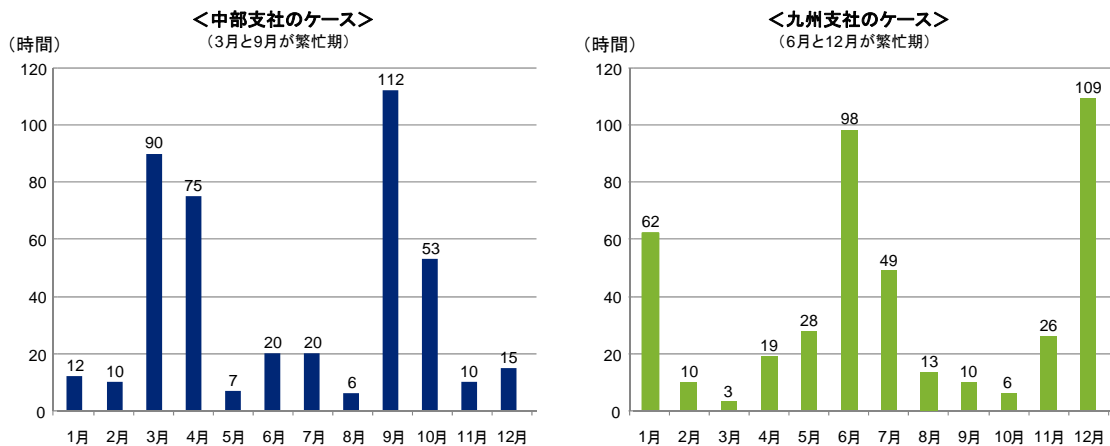
区分		北海道	東北	北関東	首都圏	中部	関西	中国・四国	九州	本社
売上高	(百万円)	25,000	20,000	40,000	120,000	60,000	80,000	15,000	40,000	
社員数	(人)	371	280	451	1000	580	720	220	380	270
直接人員数	(人)	278	176	320	750	435	504	132	285	
間接人員数	(人)	93	104	131	250	145	216	88	95	270
人件費	(百万円)	2,591	1,904	2,475	6,000	3,480	4,104	1,430	2,015	1,971
直接人件費	(百万円)	1,943	1,200	1,757	4,500	2,610	2,873	858	1,511	
間接人件費	(百万円)	648	704	718	1,500	870	1,231	572	1,511	1,971
間接部門比率(広義)*1	(%)	25	37	29	25	25	30	40	25	100
間接部門比率(狭義)*1	(%)	13	18	15	12	13	17	20	12	82
直接部門1人当たり売上高	(百万円)	89.9	113.6	125.0	160.0	137.9	158.7	113.6	140.4	
人件費効率(売上高/人件費)	(倍)	9.6	10.5	16.2	20.0	17.2	19.5	10.5	19.9	
管理スパン	(人)	4.8	6.3	8.8	12.8	11.3	10.1	5.5	9.1	10.3
過去3年の売上高成長率	(%)	-3.3	-1.8	2.2	5.2	1.3	-0.2	0.6	6.0	

*1: 広義の間接部門比率とは間接部門の中に営業支援等のミドルオフィスを含む。狭義の場合はバックオフィスのみを間接部門とする

【図表 3】 分析のポイント

	ポイント	さらなる分析の結果
1	1 人当たり売上高のバラつき	<ul style="list-style-type: none"> ・商圈規模やシェア等によってバラつきが生じるのは当然だが、同じような条件の支社を比較してもバラつきが生じている ・同じような条件の支社を直接部門 1 人当たり売上高で比較した場合、バラつきはさらに大きくなる
2	人件費効率のバラつき	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職比率が高い支社は、一様に人件費効率が悪い。特に過去数年の成長率が低い支社において当該傾向が顕著 ・人件費効率と直接部門 1 人当たり売上高は必ずしも相関しない ・大都市圏にある支社に比べ、それ以外の支社の人件費効率は悪い
3	月別時間外労働時間のバラつき	<ul style="list-style-type: none"> ・特に営業支援業務に従事している社員の時間外労働時間は、各支社によって繁忙期と閑散期が異なる[図表 4]

【図表 4】 営業支援業務に従事する社員 1 人当たりの平均時間外労働時間の推移



報告を聞き終えた青山は、自分の考えを整理する意味も込めて、いくつか質問をした。

「ポイントの一つ目は、間接部門業務の効率化が進んでいる支社がある一方、遅れている支社もあるということか」

「おそらく。ただ、その理由については確認できていません」

「うん。ポイントの二つ目に関しては、言い方は悪いが、不必要に多くの管理職が存在している可能性があるということだろう。ただ、人件費効率と直接部門 1 人当たり売上高が必ずしも相関関係にないというのは分からないな」

「確かにそうですね」

「ポイントの三つ目については……。これも現場に確認しないと分からないな。よし、とにかくこの分析結果をもって各支社にヒアリングを申し入れよう。現場で何が起きているかを確認するんだ」

「分かりました。至急、各支社の担当者とアポをとります」

ヒアリングから見えてきた課題感

<ポイント1:1人当たり売上高のバラツキについて>

間接部門比率が低い首都圏支社(狭義で12%)と、高い東北支社(同18%)へのヒアリングで得られた情報はこうであった。

—(首都圏支社の担当者)

5年ほど前に実施した間接部門の改革によって、間接部門の業務を圧縮することができた。改革以降は常に間接部門の不要な肥大化が起こらないようモニタリングしており、ここ数年、低い間接部門比率をキープすることができている。

—(東北支社の担当者)

間接部門改革は北海道・首都圏・中部・九州支社と本社のみが対象で、東北支社も含めた残りの支社は対象外であった。少なくともうちの支社は創立以来、間接業務の改革に手をつけられておらず、長年の懸案事項になっている。

改革の対象外となった支社については、まだまだ間接部門改革の余地が残されていそうだ。

<ポイント2:人件費効率のバラつきについて>

人件費効率が低い北海道支社(9.6倍)と中国・四国支社(10.5倍)へのヒアリングで得られた情報はこうであった。

—(北海道支社の担当者)

北海道支社は、創立以来人の出入りが少なく、近年の採用抑制とあいまって年功的に管理職が増えている。結果として管理職1人当たりの管理スパンが極端に狭くなっているが具体的な対応策がない状態。

—(中国・四国支社の担当者)

北海道支社と同じ現象が起こっている。社内の平均年齢は現在44歳。全社平均を5歳も上回っている状況で人件費が高止まりしている。

「全社としての管理職の定義を検討し直すとともに、今後、中長期的に支社のトップラインを伸ばしていくことを考えると、できるだけ早い段階で若年層へと業務移管していく必要があるな」

青山はここにも改革の余地があると感じた。

【コラム】管理職比率・管理スパン

管理スパンは組織のレバレッジを測る指標であり、管理職1人当たりの部下の人数を表しています。一般的に、管理スパンは狭すぎると組織効率の悪化をもたらし、広すぎると管理職が会議や承認、評価などで忙殺され、現場をキメ細かくマネジメントすることが難しくなってしまうため、適切な範囲でコントロールすることが重要です。

当該指標を分析に使用する際は以下の三つのポイントに注意が必要です。

●管理スパンは部門別にもチェックする

経営企画部などコーポレートは狭くて当然。部門別に置かれている状況を加味して分析する

●管理職比率を見る際には部下を持つ管理職と持たない管理職の差にも気をつける

管理職比率を見る場合は、役職者とスタッフ管理職、それぞれの推移も同時に把握する

●管理職比率は人員構成の特徴と組み合わせる

無理に管理職比率を維持しようせず、各社の人員構成のピラミッドを意識して設定する

かねてからの疑問であった「人件費効率と直接部門 1 人当たり売上高は必ずしも相関関係にない」という件についても、中国・四国支社の担当者から興味深い話を聞くことができた。

「直接部門 1 人当たり売上高で見ると、中国・四国支社(113.6 百万円)と北関東支社(125.2 百万円)でそれほど大きな差はないのに、人件費効率で見ると中国・四国支社が大きく下回っていることが分かりました。これについて何か思い当たることはありますか」

佐々木がそう尋ねると、中国・四国支社の担当者は少し間を置いてから話し始めた。

—(中国・四国支社の担当者)

数年前、支社の業績がどん底だった時に、一時的な“止血措置”として契約社員の雇い止めを実施し、その後の回復局面において、新たに正社員を雇用することで対応した。これにより人件費効率が落ちたと考えられる。KPIとして 1 人当たり売上高は常にモニタリングしているが、数値上大きな変化が生じなかったため、恥ずかしい話だが、今、言われるまで気がついていなかった。

そういうことであればうなずける。中国・四国支社だけでなく、全支社で業務内容に応じた契約社員の活用について再度見直すべきかもしれない。

—(北関東支社の担当者)

うちの会社は全国一律の賃金水準を適用しているため、どんなに頑張っても大都市圏と比べ、人件費の占める割合が高くなってしまふ。周辺の採用マーケットを考えると、もう少し報酬を下げても十分に採用できる。

これは北関東支社だけでなく、北海道や東北支社などでも同様の声があった。

確かにそのとおりかもしれない。地方の支社では、そもそも当該地域から出ないことを前提としている社員が多いと聞くと、従来の総合職とは分けて地域限定職を制度化してもよいかもしれないな。

<ポイント3: 月別時間外労働時間のバラつきについて>

繁忙期が 3 月・9 月の中部支社と、6 月・12 月の九州支社へのヒアリングで得られた情報はこうであった。

—(中部支社の担当者)

営業支援業務の大半は取引先との契約や請求に関する事。取引先との契約時期は 3 月と 9 月に集中しているため、繁忙期の差が生じている。契約時期を分散しようと試みたこともあったが、取引先は規模の大きな会社が多く、あまりこちらの要望を聞き入れてはくれない状況であった。

—(九州支社の担当者)

商材ごとに在庫の回転スピードが異なるため、商材によって契約時期は異なる。うちの支社では 6 月と 12 月に契約時期が重なる。

繁忙期に合わせて人員数を確保しているとすれば、閑散期には人が余ることになる。青山は話を聞きながら思案を巡らせた。

<佐々木の分析結果以外の情報について>

ヒアリングを通じて、佐々木の分析では見えてなかった生産性向上に関する大きな論点が二つ浮かび上がってきた。「営業体制の見直し」と「物流機能の集約／分散」についてだ。

新たな論点 1: 営業体制の見直し

—(東北支社、関西支社の担当者)

地域営業課と広域営業課の業務がバッティングしていることで業務に無駄が生じている。役割分担を明確化することで効率化できるはずだが、お互いに自分の縄張りを譲らず、線引きが難しい。

地域営業は地域密着でお得意さまの維持と新規開拓を行い、広域営業はもう少し広いエリアを対象に中規模から大規模のお客さまに対する営業を行う。結果として、営業先の重複が頻繁に発生し、非効率を生み出しているケースが多いようだ。おそらく現場に任せていたのでは役割分担は難しいだろう。全体を俯瞰的に捉えた上で、最適な分担が実現できれば効率化につながるだろう。

新たな論点 2: 物流機能の集約／分散

二つ目の「物流機能の集約／分散」は文字どおり、物流機能を集約して持つか、分散して持つかという問題だ。

—(首都圏支社の担当者)

物流拠点を集約化できれば、圧倒的なコスト削減につながる。ただし、集約化が正しい方向性なのかどうかは判断が難しい。同一支社内であっても、例えば千葉県は小～中規模の取引先が大半を占めるため、きめ細やかなサービス・機動性の確保の観点からエリア単位で分散して物流網を築いており、神奈川県は大規模な取引先中心であるため、集約化によってできるだけコストを下げ交渉している。

青山は Re-born2020 の実現に向けて、この二つが避けて通れない重要な論点であると考え、当該論点に対する施策についても併せて取りまとめ、経営陣の判断を仰ごうと考えた。

ヒアリングは青山が想定していた以上の成果をもたらした。

これまで経営企画部主導で社内の改革を実行するに当たり、各支社へのヒアリングを行ったことがあったが、現場から見れば経営企画部は“会社側”の人間であり、まともに取り合ってくれないこともしばしばであった。今回もヒアリング対象者の全員が好意的であったとは言えない。しかし、少なくとも話をはぐらかしたり、嘘をついたりということはなかった。それは青山たちが誰の目から見ても明らかな“分析結果”を持っていたからであり、それが故に各支社に言い逃れを許さなかったということだ。青山は「精緻な分析は必要な情報を引き出すための武器になる」ということをあらためて感じていた。

何もなかったところから組織の無駄が次々と明らかになってきた。あとは集めた情報を基に、具体的な人件費マネジメント施策に落とし込むだけだ。

青山と佐々木は、Re-born2020 の実現に向けて確かな感触をつかんでいた。

(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)



高柳 圭介 たかやなぎ けいすけ

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

外資系コンサルティングファームを経て現職。

要員・人件費の適正化・効率化のほか、人事部門改革(人事部門の高度化)、人材マネジメント構想策定、人事システム導入など、組織・人事領域全般の幅広いコンサルティングを手掛けている。

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リ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リ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事案をもとに適切な専門家にご相談ください。