

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！（後編）

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

（前回までのあらすじ）

“2020年までに売上高 1.5 倍増、営業利益率 2%の実現”を掲げる長期経営計画「Re-born2020」の達成に向け、改革シナリオの策定を命じられた経営企画部の青山。彼は部下の佐々木とともに、全支社の KPI 比較（社内ベンチマーク調査）と、比較結果を基にした現場へのヒアリングから生産性向上余地を洗い出していく。想像以上に改善余地が存在していることを知った青山と佐々木は、「Re-born2020」の実現に向けた手ごたえを感じ、収集した情報から具体的な施策への落とし込みを開始する。

具体的な施策への落とし込み

青山と佐々木の 2 人は、“社内ベンチマーク調査”と各支社へのヒアリング結果を基に、実現可能性や優先順位等も加味しながら、改善に向けた施策を以下の四つにまとめ上げた[図表 1-1]。

【コラム】間接業務の BPR (Business Process Reengineering: 効率化・集約化) について

間接業務の BPR を検討する際は、まず各部門・部署単位で「機能強化と効率性向上に向けた組織体制の在り方」について検討し、この組織体制の在り方に照らし合わせて、BPR の具体的なプランを組み立てていくことが重要です。例えば人事部門を例に挙げると、多くの先進的企業において「3-pillars model*」をベースに検討を進めるのがスタンダードになりつつあります。

*3-pillars model: 人事部門を BP、CoE、Ops という三つの機能に大別して持つことで効率的、かつ強い組織を作る HR の変革モデル。Dave Ulrich 氏（ミシガン大学ビジネススクール教授）が提唱。

●Business Partner (BP)

- ・個別事業にフォーカスして各事業固有の人材マネジメント上の課題解決を担う
- ・各事業部門に専任の BP を配置するのが一般的

●Center of Expertise (CoE)

- ・全社で共有・標準化すべき、人事戦略の策定や各種人材マネジメントプログラムの開発・実行を全社最適の視点から担う
- ・本社人事部門に数人の CoE を配置するのが一般的（例：報酬の専門家、人材開発の専門家など）

●Operations (Ops)

<シェアードサービスセンター (SSC) >

- ・グループで集約可能なルーチン業務を高品質、低コストで遂行する

<サイトサポート >

- ・集約化することがふさわしくない（難しい）業務を、地域や拠点に根ざして遂行する

「わが社の現状を鑑みて、実現可能性が高い施策を導出することができたとは思いますが。しかし、これらの施策を実行すれば Re-born2020 で掲げた目標値が実現できるのでしょうか」

佐々木は導き出した施策を眺めながら、ふと湧き上がった疑問をぶつけた。

「それは無理だろう。そもそも、これだけで Re-born2020 を実現できるとは考えていないよ。検討した施策を実行することで、どのくらいのインパクトが出るのかを明らかにした上で、それでも目標値に届かない分については、売上原価や販管費など、人件費以外のコストの効率化をあらためて検討しなければならないだろう」

「そうすると、人件費サイドだけで、どの程度の削減を目指すべきなのでしょうか」

「そうだな。シンプルに考えるならば、営業利益率 2%を実現するために、どれだけのコストを削減する必要があるかを計算し、その中から人件費サイドで削減すべき目標値を仮置きするのはどうだろう」

「今の売上高のまま、営業利益率 2%を達成すると仮定した場合、40 億円のコスト削減が必要になります。コスト全体に占める人件費の割合が約 6.5%ですから、その比率で案分すると、人件費で約 2.6 億円削減できればよい計算です」

「ただ、知ってのとおり、わが社の売上原価や販管費はすでに厳しくコントロールされている。もっと人件費サイドで削減しないとダメだ。いったん、40 億の半分、20 億円を人件費サイドの削減目標にしてはどうだ。これが現実感のある目標かどうかは正直わからないが……」

「先のことを考えるのは、試算をしてからにしましょう！」

「うん、そうだな。この段階で先回りしすぎて作業や検討を止めてしまうと、いつまでたっても何も見えてこない。こういう時こそ手を止めないで前進することが重要だ」

[図表 1] 「Re-born2020」の実現に向けた改善施策の全容とインパクト試算

ポイント	No	改善のための施策	施策の概要	インパクト試算結果	
				試算の前提	<試算結果> 人件費 人員数
①当初の4施策の内容とインパクト試算結果					
1人当たり売上高のバラつき	1	間接業務のBPR (効率化・集約化)	5年前の間接部門改革対象外の支社の間接部門の業務プロセスを効率化・集約化することで間接業務量を削減し、1人当たり売上高を向上させる	<ul style="list-style-type: none"> 間接部門の業務量7%削減(約35人分) 対象社員1人当たり人件費は600万円 	△2.1億円 △35人
人件費効率のバラつき	2	役職定年制度の導入	役職定年の年齢を設定することで、組織の若返りを促すとともに、人件費を抑制する	<ul style="list-style-type: none"> 55歳で役職定年(55歳以上の対象者:70人) 役職定年者の減給率は15% 対象者の平均報酬額は600万円 	△6300万円 -
	3	地域限定社員制度の導入	<ul style="list-style-type: none"> 全国異動が可能な社員と、そうでない社員を切り分け、後者を地域限定社員とする 地域限定社員については転勤リスク分の報酬を引き下げることによって人件費を圧縮する 	<ul style="list-style-type: none"> 全社員の10%(約430人)を地域限定社員化 地域限定社員化に伴う減給率は10% 対象者の平均報酬額は500万円 	△2.15億円 -
	4	組織基準の見直し	現行の組織基準を見直し、管理スパンを拡大することで、余剰人員となる管理職1人当たりの人件費を引き下げる	<ul style="list-style-type: none"> 管理スパンを拡大することによる管理職層の余剰人員数は50人(当該50人は非管理職に降格) 降格による減給は約70万円 	△3500万円 -
				インパクト試算計	△5.23億円 △35人
②追加した4施策の内容とインパクト試算結果					
人件費効率のバラつき	5	パート・アルバイトの活用	業務内容を分析した上で、パート・アルバイトが活用できそうな業務を特定し、業務を移管することで人件費効率を高める	<ul style="list-style-type: none"> 直接部門の正社員が行う業務の3%(約70人分の業務)をパート・アルバイトに移管 正社員とパート・アルバイトとの人件費差額は300万円 	△2.1億円 △70人
月別時間外労働時間のバラつき	6	営業支援課の創設・プール人材化	<ul style="list-style-type: none"> 営業支援の専門組織「営業支援課」を創設する 営業支援課の人員管理を本社にて集中的に実施する体制とし、人材をプール化することで固定的な人員を最小化し、人件費を抑制する 	<ul style="list-style-type: none"> 営業支援業務に従事する社員の約5分の1(40人)を削減 対象社員1人当たり人件費は550万円 	△2.2億円 △40人
営業体制の見直し	7	営業の役割分担の明確化	<ul style="list-style-type: none"> 顧客をカテゴリー化し、広域営業とエリア営業で対象とするカテゴリーを分ける 業務の重複を解消し、営業効率を改善することで人員数を適正化する 	<ul style="list-style-type: none"> 営業業務の業務量3%削減(約40人分) 対象社員1人当たり人件費は650万円 	△2.6億円 △40人
物流機能の集約/分散	8	物流機能の集約	(今後、大規模クライアントの獲得に焦点を当てていくのであれば)物流機能を以前よりも大きなくくりで集約化することで、物流に係る業務量を削減し、人件費を抑制する	<ul style="list-style-type: none"> 物流業務の業務量5%削減(約30人分) 対象社員1人当たり人件費は600万円 	△1.8億円 △30人
				インパクト試算計	△8.7億円 △180人

[注] △はマイナスを表す。

施策の実行に伴うインパクトをどう計算するか

「四つの施策のうち、一つ目から試算を進めていくこととして、『間接部門の BPR』により、どの程度業務量を削減することができるかについては、どのように考えるべきだろうか」と青山。

「例えば、以前の間接業務改革の結果を参考に、今回どの程度の業務削減が見込めるかを仮置きするのはどうでしょう」

「そうだな。それで計算を進めてみよう」

【図表 2】「間接業務の BPR(効率化・集約化)」に関するインパクト試算の考え方

実行の規模感・深さ	<ul style="list-style-type: none">・管理単位を大きくくり化し、業務プロセスを簡略化・共通化することで間接部門の総業務量 7%削減を目指す (5 年前の間接部門改革と同程度のインパクトを想定)・削減対象者数:約 35 人 (今回の対象支社[東北、北関東、関西、中国・四国の 4 支社]の間接人員総数 538 人の約 7%)・対象社員 1 人当たり人件費:約 600 万円 (上記 4 支社の間接人件費総額 32.2 億円÷同支社の間接人員総数 538 人)
試算のための計算式	人員削減分のコスト: 余剰となる社員(35 人)×1 人当たり人件費(600 万円)=2.1 億円
インパクト試算結果	<ul style="list-style-type: none">・人件費の増減: ▲2.1 億円・人員数の増減: ▲35 人

[図表 2]は、間接業務の BPR(効率化・集約化)のインパクト試算したもの。同様に、残り三つの施策についても試算したところ、その合計は人件費で 5.23 億円削減、人員数で 35 人削減という結果となった[図表 1-(1)]。

人件費サイドの削減目標としていた 20 億円には遠く及ばず、これだと施策をすべて実行できたとしても、営業利益率は 1.14%(0.14 ポイント改善)にとどまる[図表 3]。

仮に、売上高を維持して、営業利益率 2%を達成しようとした場合、売上原価と販管費でさらに 35 億円弱を削減しなければならない。

【図表 3】 施策実行後の業績数値の試算

(※昨年度の PL 実績数字を基に、施策を実行して効果がすぐに発現したと仮定した場合に昨年度の PL にどのようなインパクトがあるかについてシミュレーションを実施)

		現状 (2011年度の 業績数値)	→	施策実行後 (余剰人員削減)
売上高	(億円)	4,000		4,000
売上原価	(億円)	2,800		2,800
売上総利益	(億円)	1,200		1,200
社員数(契約社員含む)	(人)	4,269	35人削減	4,234
	直接人員数	(人)		2,879
	間接人員数	(人)	35人削減	1,355
人件費	(億円)	259.6	5.23億円削減	254.37
	直接人件費	(億円)	2.19億円削減	170.31
	間接人件費	(億円)	3.04億円削減	84.06
人件費以外の販管費	(億円)	900		900
営業利益	(億円)	40		45.6
営業利益率	(%)	1.0	0.14ポイント改善	1.14
全社1人当たり売上高	(百万円)	93.7	120万円改善	94.9
人件費効率	(倍)	15.4	0.3ポイント改善	15.7

「さらに 35 億円の削減か…。これまでの原価逦減活動、経費削減プロジェクト等を踏まえると、もう少し人件費サイドで効率化できないと厳しいな」と青山。

「施策の検討段階において、実現可能性の観点から切り落とした施策をすべて実行すれば、さらに削減することができますが…」

「そうだな。たとえば、その施策の実行が多少のリスクを伴うものであったとしてもやりきるしかないということだ。よし、検討の俎上に上がっていたすべての施策についてインパクト試算をやってみようじゃないか」

Re-born2020 の実現に向けて

2人は、すでにインパクト試算を実施した四つの施策のほかに、検討の俎上に上がりながらも一度は実施を見送ろうとした四つの施策を加え、計八つの施策を実行した場合のインパクトを試算することにした[図表1-(2)]。

これら追加した4施策は、いずれも社内のレディネスや実行の難易度等の観点から実現が難しいと判断して一度は採用を見送ったものだ。特に「営業支援課の創設・プール人材化」と「物流機能の集約」については青山と佐々木との間で最後まで意見が割れた。佐々木は、プール化を行うと従来のきめ細やかなサポートができなくなり、生産性が落ちる。また物流機能の集約についても即時配送に困難が生じると主張。それに対し青山は、それらは一時的なことにすぎないと反論。検討の結果、リスクを回避するか、効率性向上を取るかについて、ここで判断するのではなく、判断しやすいように根拠を整理し、経営陣に提示していくことを優先することにした。

これら追加した 4 施策のインパクト試算の結果、その合計は人件費で 8.7 億円削減、人員数で 180 人削減(直接人員:140 人減、間接人員:40 人減)となり、追加前の 4 施策の合計を上回る規模のインパクトとなった[図表 1-(2)]。

8 施策すべてを実行すると、人件費ベースで 13.93 億円の削減となり、営業利益率は 1.36% (0.36 ポイント改善)になる。それでも営業利益率 2%の達成まで、まだ約 26 億円の削減が必要な計算だ[図表 4]。

[図表 4] 全 8 施策実行後の業績数値と売上高 6000 億円達成時の試算

(※昨年度の PL 実績数字を元に、施策を実行して効果がすぐに発現したと仮定した場合に昨年度の PL にどのようなインパクトがあるかについてシミュレーションを実施)

		現状 (2011年度の 業績数値)	→	施策実行後 (余剰人員削減)	売上高 6,000億円達成 シミュレーション
売上高	(億円)	4,000		4,000	6,000
売上原価	(億円)	2,800		2,800	4,200
売上総利益	(億円)	1,200		1,200	1,800
社員数(契約社員含む)	(人)	4,269	215人削減	4,054	6,081
直接人員数	(人)	2,879	140人削減	2,739	4,109
間接人員数	(人)	1,390	75人削減	1,315	1,973
人件費	(億円)	259.6	13.93億円削減	245.67	368.51
直接人件費	(億円)	172.5	8.69億円削減	163.81	245.72
間接人件費	(億円)	87.1	5.24億円削減	81.86	122.79
人件費以外の販管費	(億円)	900		900	1,350
営業利益	(億円)	40		54.3	81.5
営業利益率	(%)	1.0	0.36ポイント改善	1.36	1.36
全社1人当たり売上高	(百万円)	93.7	500万円改善	98.7	98.7
人件費効率	(倍)	15.4	0.9ポイント改善	16.3	16.3

それでも削減目標の 20 億円には届かない。しかし、人件費サイドでこれ以上の効率化をしようとすると、現業に影響を及ぼすのは目に見えている。これ以上は無理か……。

「よし！ この試算結果を基に、経営会議での報告資料を作成しよう。後は、この試算結果と、残り 26 億円という数字を経営会議メンバーがどう判断するかだ」

—数週間後

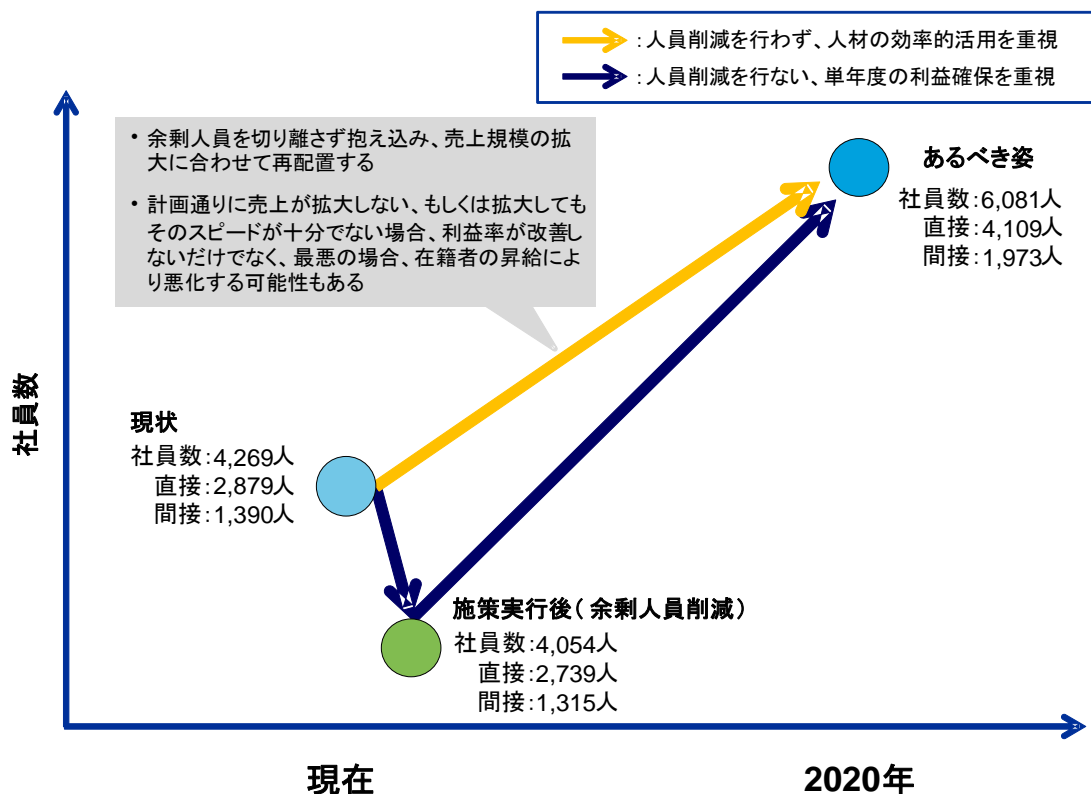
青山は、翌日に開かれる経営会議での報告に向け、資料の最終チェックを行っていた。会議では、分析結果に加え、2020 年までの具体的なロードマップについても報告することになっている。

ロードマップについては、大きく二つの考え方があった。

シミュレーション[図表 4]によると、全 8 施策を実行後、その生産性を維持したまま売上高 6000 億円を達成しようとすれば、現状にプラスして 1800 人も的人员が必要となる。施策の実行に伴い、試算上 215 人削減できるが、将来的な人員拡充が見えているのであれば、その 215 人

を抱え込んで、必要に応じて再配置していくほうが効率的だという考え方もある。その一方で、余剰人材の抱え込みは短期的な利益改善につながらないばかりか、売上が拡大できない場合には、一部施策の効果をほとんど享受できないことになる。したがって、いったん切り離してから、必要に応じて再度採用すべきという考え方もある[図表 5]。

[図表 5] 2020 年目標達成に向けたロードマップの考え方



仮に報告書どおりに施策を実行すれば、退職や一部社員の賃金カットを含む大規模な改革となり、会社にとっては成長に向けた第一歩となるが、社員一人ひとりにとって見れば、必ずしも前向きに捉えられないこともあるだろう。そう考え、「できる限り人員を削減しないためにどうすべきか」という観点からロードマップを描くとともに、各施策の実行で生じる余剰人員の再配置案についても、報告書に織り込んだ。

「経営陣は、この試算結果をどのように受け止めるのだろうか……」

青山は、翌日のプレゼンテーションと、その後が始まるであろう次の大仕事を前に、決意を新たにして報告書を閉じた。

(「組織の無駄を削ぎ落とし、生産性向上余地を探れ！」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)



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事案をもとに適切な専門家にご相談ください。