

## 要員・人件費を最適化し、人的生産性を最大化せよ

### 要員を捻出し、もうかる支店に人材を集中投資せよ！（前編）

高山 俊 たかやま しゅん

デロイト トーマツ コンサルティング（株）シニアコンサルタント

#### 各支店の要員・人件費を最適化せよ！

今回の主役は、旅行業 A 社である。

A 社は東日本を中心に約 200 支店を展開しており、個人旅行だけでなく、法人向けの出張・研修サービス、修学旅行なども取り扱う総合的な旅行代理店として知られている。近年は、LCC（格安航空会社）を利用した格安ツアーやシニア・富裕層向けのツアーなどのヒットにも恵まれ、売上げ・人員規模はともに順調に成長していた。

一方で、生産性・利益率については、ほぼ横ばいにとどまっていた。景気や国際情勢などの変化に影響を受けやすい旅行業界では、今後、急に売上げが落ち込むことも考えられる。経営上、生産性・利益率の向上が喫緊の課題と認識されていた。

「各支店の要員・人件費の最適化ですか？」

戦略企画部課長を務める藤沢は、この日、全社的な課題である『生産性・利益率の向上策の具体化』を任されることになり、部長から呼び出しを受けていた。そこで飛び出した部長の発言に意表を突かれ、藤沢は思わず聞き返してしまったのだった。

「そうだ、各支店の要員・人件費の最適化だ。今回、生産性・利益率の向上策を検討するに当たり、三つのチームを作ることにした。一つ目が仕入原価チーム、二つ目がシステム費用チーム、三つ目が要員・人件費チームで藤沢君の担当だ」

「要員・人件費の検討の担当ということは承知しましたが、内容について少し確認させてください。まず、“最適化”というのは“削減”という意味ですか？」

「いや、計画としては今後も増員を続けることになっているから、無理に削減する必要はない。むしろ、現有人材をうまく活用して、売上げ・利益を増やす方法を考えてほしいんだ」

「現有人材の活用ですか…。例えば、すぐに思いつくものとしては、パフォーマンスをあまり発揮できていない人材の活性化などでしょうか？」

「うむ、そういった話も含まれるかもしれないな。…ほかに私が必要だと思っているのは、人的生産性の目標値だな。支店ごとに目標値を定めて、達成したか否かを管理できるようにしたい」

「分かりました。そのあたりも視野に検討を進めたいと思います。いずれにせよ、まずは現状分析から着手します」

#### 難航するデータ集め

デスクに戻った藤沢が最初に手を付けたのは、一緒に考え、手を動かしてくれるメンバーの選定だった。現場の仕事内容や進め方、エリア特性などに対する理解と、支店別の業績データや

社員別の属性データなどの大量のデータをうまくハンドリングできる分析能力を兼ね備えたメンバーがいると心強い。藤沢は各エリアの業績の取りまとめや計画策定に関わっている下林に白羽の矢を立てた。

「下林君、ちょっといいかな。さっき部長から、こんな相談を受けたんだ」  
そう切り出しながら、藤沢はメモ用紙を取り出し、部長との打ち合わせ内容を箇条書きにした。

#### 各支店の要員・人件費の最適化を通じた生産性・利益率の向上策の検討

- (1) 現状分析(支店別の生産性・利益率の差異とその理由の分析)
- (2) 生産性目標水準の設定
- (3) 施策検討(現有人材を活用する方向性で検討)

「…とまあこのような話だったんだが、現場とのやり取りやデータの扱いに慣れている下林君の力がどうしても必要なんだ。忙しいとは思いますが、ぜひ一緒に考えてくれないか」

下林はしばらく思案する様子を見せつつも、「分かりました」と返答した。

「じゃあ、まずは各支店の現状を可視化しよう。実際に各支店の売上げや利益がどれぐらいで、どんな顧客に対してどんな商品を買っていて、どんな属性の人が何人働いているかが見えるようになっていないとイメージが湧かないからな」

2人は、今後の分析でどのような情報を必要になりそうかを相談しながら、思いつくものをいったん全部書き出し始めた。

支店属性情報: 支店名、所属エリア、店頭販売の有無、立地(都市部、郊外など)、営業時間、敷地面積、営業開始年月日

支店業績情報: 売上高、原価、直接販管費、直接人件費、賃料、貢献利益・利益率

支店売上げ情報: 顧客別売上げ⇒個人/法人・学校、  
商品別売上げ⇒方面別(国内/海外、北海道/東北/関東/…、アジア/欧州/北米/…)、コンセプト別(シニア向け/LCC/ウェディング/…)など

支店社員情報: 雇用形態(正社員/契約社員)、等級、勤続年数、年収、人事評価、職務内容(店頭販売/法人・学校営業/サポート業務)、人員数(頭数、FTE※)

生産性指標: 1 FTE※当たりの売上高、人件費効率(=売上高÷人件費)

※コラム参照

**【コラム】FTE(Full Time Equivalent)**

FTEとは、フルタイムの労働者に換算した人数という意味である。

例えば、1日の所定内労働時間が8時間で、週5日働くことが標準的な勤務形態である会社の場合、

(1)1日6時間で週5日働く時短勤務者は、0.75 FTE

(2)1日8時間で週3日働く契約社員は、0.6 FTE

——と換算される。

1人当たりの売上高などの指標を計算する際の“1人”の中に、フルタイムでない者が多く存在する場合には、FTE換算した1FTE当たりの売上高などを用いることが必要である。

「うーん、業績データは手元にあるが、ほかの情報は各部に依頼しないとイケないな。取りあえずデータ依頼のメールを送って、手を付けるのはデータが出てからだな」

…2週間後。

ほぼ集まったデータを前にして、内容を確認していた下林は思わず頭を抱えてしまった。

「どうしたんだ、下林。データがどうかしたか？」

ちょうどそのとき、そばを通りかかった藤沢が下林に声を掛けた。

「ああ、藤沢さん。ちょっと見てくださいよ。送られてきたデータがめちゃくちゃなんです」

「東北だけデータのフォーマットが違うし、北関東は電子ファイルがないから紙でデータを送ってきているんです。ほかに、各エリアのデータがマスタ管理されていないから、大文字と小文字、全角と半角、スペースが入っていたり入ってなかったりがバラバラだったり」

「確かに大変そうだな。だが、普段やらないような分析をやる場合にはつきものさ。手分けして整理しよう」

…結局、データが分析できる状態になったのは、さらに2週間後であった。

**【コラム】データ管理の重要性**

われわれコンサルタントが関与させていただく場合でも、このデータ集めで苦労することが少なくない。読者にも、データがきれいにそろわないということに共感いただける方が多々いらっしゃると推測するが、この物語のように諦めず、同じ道のりをたどっていただきたい。

**支店別の現状を可視化せよ！**

「ようやく、分析に必要なデータが一覧表[図表1]になりましたね」

**[図表1] 支店別分析データ一覧表**

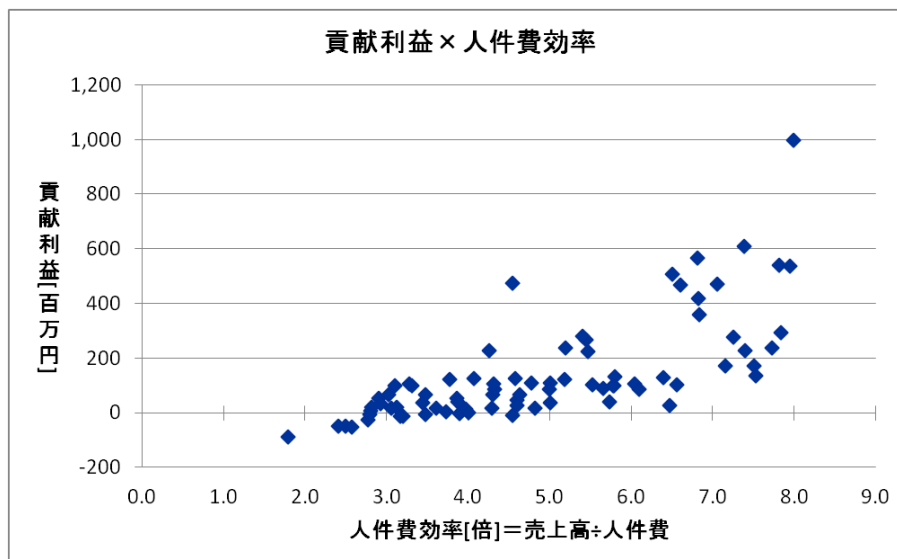
	属性データ		業績データ			人員データ				生産性指標			…		
	エリア	…	売上高	…	貢献利益	正社員	契約社員	人員合計 (FTE換算)	…	人件費	…	1FTE当り 売上高	人件費効率 (売上高÷人件費)	…	…
A支店	首都圏	…	3億円	…	9,000万円	6名	12名	12名	…	6,000万円	…	2,500万円/人	5.0倍	…	…
B支店	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
…															

「そうだな。だが200支店もあると何をどう見ていいかわからないな」

「…そうですね。グラフにでもしてみましょうか」

下林は、一覧表の項目から貢献利益を縦軸に、人件費効率(=売上高÷人件費)を横軸にとり散布図を描いた[図表 2]。

【図表 2】 下林が作成した散布図



「おっ、これはいいな。収益性(=貢献利益)と生産性(=人件費効率)の支店ごとのバラツキが一目で分かる。人件費効率は約 2~8 倍まで大きく差があるな。あと、貢献利益が大きな支店は人件費効率も大きい傾向がありそうだ。ちなみに、この貢献利益ベースで赤字の支店はどの支店だ？」

「これはですね…」

このようなグラフや集計表を作りつつ、藤沢と下林は打ち合わせを続けた。

#### 【コラム】クロス分析

[図表 2]のように、異なる指標を縦軸・横軸にとり、データ集団を散布図で表示する方法を「クロス分析」と呼んでいる。データ集団が大規模な場合にも、データの散らばり度合いや相関などを一目で確認することができる非常に有効な手法である。

データ集団が大規模な場合には、統計的な指標(平均値、中位値、最大値、最小値、四分位値※、分散など)も同時に確認することが多い。 ※四分位値については後編で解説

#### 支店のタイプ分け

「実際にデータを見ても感じたが、個人向けの店頭販売がメインの支店と、法人・学校向けの営業販売がメインの支店は、やっぱり同じモノサシで比べてはいけないな」

「そうですね…。異なる基準で比較すべき支店ってほかにもありますかね？」

「そうだな、ビジネスモデルや人材マネジメントが違うものは分けたほうがいいな。目標とすべき生産性や利益率の水準が変わってくるだろう？」

「なるほど。そもそものビジネスとしての収益性や、仕事の種類・やり方、必要な人材によって目標水準が異なる。支社はそれによってタイプ分けしないといけないということですね」

2人が挙げた支店タイプを決定する具体的な項目は以下のとおり。

- (1) 売上げ構成: 個人向けが主 / 法人・学校向けが主
- (2) 立地(顧客密度): 都市部 / 郊外(駅周辺) / 郊外(商業施設内)
- (3) 支店面積: 狭い / 普通 / 広い

「各支店をどのタイプに分類するか、このタイプ分けが有効か(実際に人件費効率の水準が異なっているか、異なる水準を目標とすべきか)どうかは、実際のデータを見ながら考えないといけないな。ちょっとデータを確認してみてくださいないか」

「売上げ構成に関しては、法人・学校向けの割合が高い支店のほうが人件費効率が高い傾向にありますね。

立地に関しては、個人向けの割合が高い支店では、都市部、郊外(駅周辺)、郊外(商業施設内)の順に人件費効率が高い傾向がありましたが、法人向けの割合が高い支店では大きな差は見られません。

支店面積に関しては基本的には都市部ほど狭く、郊外ほど広いため、立地の分析結果とほとんど同じですね。立地でタイプ分けをするのであれば、面積で分ける必要はないかもしれません。ただ、都市部で面積が広い支店はフラッグシップで、人件費効率も高いので別のタイプとして分けたほうがいいのかもありません」

「なるほど……。個人向けと法人・学校向けは完全に切り分けてしまったほうがいいのかもれないな。その上で個人向けはフラッグシップ、都市部、郊外(駅周辺)、郊外(商業施設内)の四つに区分しよう。都合、個人向け4タイプ、法人・学校向け1タイプの、合計5タイプに分けることにしようか」

「個人向けと法人・学校向けを“完全に切り分ける”というのは、売上げだけでなく、それにひもづく人員・人件費とそれ以外のコストも含めて分けるということですよ。そうであれば、個人向けか法人・学校向けかを一つひとつ現場に仕分けをしてもらわないといけませんね」

「そうだな、また大仕事だが、引き続きよろしく頼むよ」

(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)



高山 俊 たかやま しゅん

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

要員・人件費計画策定のほか、人事戦略立案、人事制度設計、業務遂行体制再構築、等の組織・人事関連のコンサルティングに幅広く従事。要員・人件費の現状分析、シミュレーション、部門分析、店舗分析、等の各種定量分析の実務に精通している。

#### 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](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事案をもとに適切な専門家にご相談ください。