

「要員・人件費の生産性に関するベンチマーク調査 & 診断 2017年版」

－ 第2回 報告書を活用した自社課題の分析手法 －

中国において近年人件費が高騰し、人件費の抑制が主要イシューになりつつある。そこで、デロイト中国 コンサルティング部門は 2016 年 10 月から 2017 年 1 月にかけて、「要員・人件費の生産性に関するベンチマーク調査 & 診断 2017 年版」（以下、「本サーベイ」）を実施した。第 1 回目の本サーベイの概要およびファインディングに続き、第 2 回は本サーベイ報告書の活用方法を例を挙げて解説したい。



今野 靖秀 Konno Yasuhide
 デロイト北京事務所
 コンサルティング アソシエイトディレクター

主としてグローバル人材マネジメント領域（人事戦略、人事制度構築、幹部報酬等）のコンサルティングに従事。慶應義塾大学商学部卒業後、金融系シンクタンク、外資系人事コンサルティングファームを経て、2015 年より北京オフィスに駐在。

1. 本サーベイの特徴

本サーベイ報告書では 170 を超える要員・人件費に関する指標のベンチマークとの比較が可能であるが、その活用方法として、主に以下 2 つのアプローチが想定できる。

【報告書を利用したアプローチ】

1. 自社の経営課題、人事課題に合わせて、本サーベイ報告書の指標とのベンチマークとの比較を通じ、自社の状況を確認し、課題の発生原因を特定する
2. 総額人件費、人件費単価、人員数の観点から、自社が適切な管理をできているかを確認し、課題を特定する

今回は、多くの日系企業の課題である下表の 3 点について、上記 1. のアプローチによる活用方法を解説する。

【日系企業の典型的な課題および日系 86 社の状況】

課題	報告書の指標*	日系 86 社中 該当社数(比率)**	課題が散見されている例
優秀な社員が辞めてしまふ／採用をかけても求める人材を採用できない	自己都合退職率 = 高	45 (53%)	大都市圏の統括会社、販売会社等比較的転職先を見つけやすい企業
	正社員の平均年収 = 低	55 (65%)	業種を問わず、概して大都市以外の企業
ポストが詰まっており、優秀な若手を昇格させられない	管理職比率 = 高	39 (46%)	業種を問わず社歴が長い企業
	正社員の平均年齢 = 高	48 (59%)	業種を問わず社歴が長く、かつ、離職率が低い企業
	投資人材比率 = 高	31 (36%)	業種を問わず社歴が長い、または、急成長をしている企業
ローカル人材のリーダー候補が育たない	正社員 1 人当たり教育研修費 = 低	45 (53%)	特に傾向はなし (日系企業は全員を対象に薄く広く使う傾向有)
	エキスパート比率 = 高	39 (46%)	社歴の浅い企業、規模が小さい企業 (統括会社は概して高め)

* 全社(151 社)の 50%ile¹水準を上回る場合を「高」、下回る場合を「低」とし、「低」を課題有り判定した

** 日系企業 86 社で比率を算出している

¹ 100 社のデータを小さい順に並べた場合に、25 社目の値が 25%ile、50 社目の値が 50%ile、75 社目が 75%ile となる。実際のサーベイでの 3 種の数字を掲載しているが今回は 50%ile のみを掲載している。

2. 優秀な社員が辞めてしまう／採用をかけても求める人材を採用できない

最初に確認すべきは結果指標の「自己都合退職率」である。中国では概ね 8%程度が平均値であり、10~15%を超えると高いと言えるので、自社の数値がこれを上回っている場合は注意が必要である。

仮に退職者が、どちらかという退出させようとしている層であれば、政策がうまくいっているということで問題がない可能性がある。ただし、本来であれば残ってもらいたい層が退職している、もしくは 20 代や 30 代の今後期待できる人材が退職しているということであれば、対策を打つ必要がある。

次に、退職の理由を検討する必要がある。参考となる定量的な指標として「平均給与」が考えられる。給与が地域水準と大きく離れているようであれば、中国では日本以上に転職に対する抵抗がないために離職のリスクは高まる。また、本サーベイ報告書から把握できないものの、定性的な理由として、貢献が評価されない、キャリアパスが限定的である、職場環境が悪い等給与以外の点も考えられる。

3. ポストが詰まっっていて、若手を昇格させられない

「ポストが詰まっっていて、若手を抜けてきできない」という企業は多い。概ね設立して 20 年近くが経過している企業において特にその傾向が強い。

これらの企業の「管理職比率」に着目してみたい。管理職比率がすでに高ければ新たな管理職登用の余地がないのは言うまでもない。これに加え、「平均年齢」が 40 歳程度と高めであり、勤続年数も長い企業は要注意である。こうした企業の部課長クラスは、創業直後、もしくは数年後に入社したケースが多い。一方で、それらの社員のエグジティブプランというものは特になく、組織も概ね安定的でポストが増える要素も少ないため、若手社員の昇格のチャンスを生み出しにくくなっている。

こうした状況から若手社員は将来のキャリアを描けず退職してしまい、さらに平均年齢が上がるといった事態を招く。ここで、「投資人材比率」(入社 1 年未満の社員の割合)という指標に着目していただきたい。この数値が高い場合は、勤続年数の長い社員が多く若手が社内に溶け込むことができない、社内のヒエラルキーを見て上に行くことが難しいと判断した等の理由で入社してすぐの社員が退職し、結果として欠員補充をし続けなければならない事態に陥っている可能性がある²。

そうした状況で採用だけを継続しても状況の改善は難しく、止血のために若手社員のリテンション施策を検討、実行する必要がある。管理職層が優秀で着実に成果が上がっているのであれば問題ないが、より優秀な社員がいるにもかかわらず交替ができないようであれば、管理職の任期制や役職定年制などの仕組みを採り入れ、管理職の入替を促進する施策を検討する必要がある。

4. ローカル人材のリーダー候補が育たない

ローカル人材のリーダー候補がなかなかいないので任せられない、さらにローカル人材が育たないからという理由で駐在員をなかなか帰任させられないという声もよく聞く。

このような場合に指標として参考となるのが「エキスパート比率」である。現地化が進み、総経理を含め数名の駐在員で回しているという企業も存在する。一方で、日本本社との関係が非常に強い統括会社では駐在員の割合が高くなる傾向がある。しかし、現地化が進まない企業には、ローカル人材のリーダー育成方法に問題があるケースも多い。

続いて確認するのは「正社員 1 人当たり教育研修費」である。日系企業は概ね、悪くない水準にある場合が多い。しかし、中国系、欧米系の企業では、全社員の 10~15%程度を管理職候補、幹部候補として選抜し、サクセッションプランを通じて、教育研修費を集中的に投下することが多い。一方、日系企業では全社員に平等な研修を実施しており、優秀なリーダー候補が育ちにくい傾向がある。

研修費用の使い方以外に定性的な要素も検討する必要がある。駐在員の中には、いわゆる日本の曖昧な指示で業務を依頼し真意が伝わらないために部下は成果があげられず、駐在員は期待通りの成果を上げられない部下に対するストレスを感じ、部下は何をすべきか理解できないままにできない社員の烙印を押されることに対するストレスを感じる、という悪循環が発生していることもある。このような状況を打開するためには、駐在員に対するマネジメント方法の改善を検討する必要がある。

5. まとめ

今回は、サーベイの結果を用いた、典型的な問題が発生していないかどうか、その原因の検証例を紹介した。人材マネジメント上の課題は各社それぞれであり、その課題に合わせて、自社の数値が在華他社と比較してどのような位置

²「投資人材比率」は、会社が拡大傾向で、社員を多く採用している場合でも数値は高くなる。このような状態であれば「投資人材比率」の割合が高い水準にあっても問題ないケースもある。

づけにあるのかの確認するという使い方をしていくことで、本サーベイ報告書をより有用に活用いただけるのである。ただし、あくまでも他社との比較を通じて良かったかどうかを確認できるに過ぎない。

例えば、自社の退職率を改善したいという課題を設定した際には、なぜ退職率が高いのかの原因分析、適切な施策を講じる必要がある。上位層に多くの人材が滞留していることが原因である場合には、ローパフォーマーの退出、若手人材の抜擢を可能にする信賞必罰を徹底する人事制度の導入などが考える必要がある。一方、ローカル人材がガラスの天井を意識して一定ポスト以上に上がれないと考えていることが原因である場合には、ローカル人材のキャリアの上限を見直すとともに、単に教育制度を整備するだけではなく、3年程度先の組織を見据え、ローカル人材に置き換えるポストの特定、およびそのポストへのサクセッションマネジメントの仕組みの導入を検討する必要があると考えられる。

上記の仕組みの導入後には、本サーベイ報告書における指標等を参考に、各年度の目標値を設定し、モニタリングしていくことで、一般的に定量化が難しいと考えられている人材マネジメントを定量的に管理することが可能となる。

6. 「要員・人件費の生産性に関するベンチマーク調査&診断 2018年版」のご案内

「要員・人件費の生産性に関するベンチマーク調査 2018年版」の募集自体は終了しているが、ベンチマーク調査の結果に興味がある場合は、自社データを提供いただくことで、報告書を提供することが可能です。詳細については、以下のお問い合わせ先にご連絡をお願いします。

お申し込みは以下のリンクを参照のこと。

申し込み:

<https://deloitteurvey.sojump.com/jq/17212897.aspx>

問い合わせ

E-mail : hcbenchmark@deloitte.com.cn

電話 : (+86)10-8512-4361 (平日 10:00-12:00, 13:00-16:00)

※いずれも日本語、中国語、英語で対応可能



デロイトトーマツグループは日本におけるデロイトトウシュートーマツ 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であるデロイトトーマツ合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイトトーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイトトーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイトトーマツ 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、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 11,000 名の専門家を擁し、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。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte (デロイト)は、監査・保証業務、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、リスクアドバイザリー、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。Fortune Global 500® の 8 割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 245,000 名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitter もご覧ください。

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 トウシュートーマツ 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。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は 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。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2017. For information, contact Deloitte Tohmatsu LLC