

## 「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」- 第3回 サーベイの活用方法 -

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 2017 年 10 月から 2018 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 2018 年版」の調査(以後、本報告書)を実施した。過去 2 回の執筆では「同 2017 年版」の結果を用いて説明をしたが、今回は 2018 年最新レポート(在華日本企業 92 社を含む 202 社のデータ)をベースに、本報告書の活用方法を中心に解説を行う。



**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。2010 年にベトナムに、2013 年にタイに駐在後、中国、APAC、US、EMEA 案件を担当。

### 1. 今回ご紹介するアプローチ

本報告書では要員・人件費に関する 151 の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。今回は 1 のアプローチを取り上げたので、今回は 2 のアプローチについて解説を行う。

#### 【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

### 2. 人件費の全体傾向を把握する

最初に、「売上高人件費率」を比較し、自社の位置付けを確認する(本データは全参加企業のものであり、より精緻に把握する際には、業種別、企業タイプ(統括会社、生産会社など)、従業員規模別等で比較をする必要がある)。

次に、人員数(数)と賃金(単価)でわけて同じく比較を試みる。人員数については、「1 人あたり売上高の指標」で比較をし、この数字が低いようであれば人員数がやや多い可能性があるかと判断することができる。一方で、賃金については「平均給与」で比較をする。具体的には下表 1 のように、調査報告書の該当指標のなかに矢印で自社の結果を当てはめて考える。

【表 1 人件費関連の主要指標】

指標ID/項目	単位	自社例	全社		
			25% ile	50% ile	75% ile
1 売上高人件費率(単体)	(%)	11.2%	4.0%	9.1%	18.3%
4 正社員一人当り売上高(単体)	(千円/人)	1,902	467	1,209	3,571
24 正社員の平均年収(月例給・賞与)	(千円)	90	72	107	106

注) 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。

これら3つの指標を組み合わせることで、「賃金はやや低めであるものの、人員数が多いために、総額人件費が高い」などと、自社の全体傾向を把握することができる。

なお、「平均給与」は、地域や業界によって大きく水準が異なるため、別途、自社の採用マーケットに合わせて、精緻な報酬水準レビューを行う必要がある。また、中国では最近でこそ昇給率が鈍化する傾向にあるものの、年5~10%程度の昇給がいまだに続いており、定期的な報酬レビューを行わないと市場水準との乖離が大きくなり、従業員の離職が進んだり、従業員の採用が困難になることもあり得るため、報酬水準のレビューが日本以上に求められる点、中国ならではの留意が必要となる。

### 3. 直間比率を確認する

一般的に直接人員については製造会社であれば1人当たりの生産台数などのKPIで厳密に管理されているが、間接人員にはメスを入れていない会社が多い。続いて注目すべき指標は「直間比率」である。この指標は全従業員数に占める間接機能(財務・経理、人事、IT等)の従業員の割合であり、バックオフィスの効率性を見る主要指標として使用されるケースが多い。

【表2 間接機能比率(直間比率)】

会社形態	比率
全社	18.7%
独資 - 中国企業	35.3%
独資 - 日本企業	16.7%
独資 - その他の外国企業	16.7%
合弁企業	17.3%

「表2」の通り、今回の調査結果によれば、在华日本企業の直間比率は全体としては中国企業に比べ効率的であるものの、効率化が進んでいる企業と進んでいない企業間のばらつきがみられ、「表3」の通り、個社単位でみると約4割の企業の直間比率が中央値より悪いという結果がでていいる。業種や企業タイプによって直間比率は大きく異なるため、自社に合致するデータと比較の上、自社の直間比率が適切であるか否かを確認する必要がある。ここで、直間比率が高い場合には、間接人員に効率化の余地があると判断できる。

【表3 日本企業の間接機能についての課題の可能性】

課題	指標(例)	93社中の該当比率
間接部門の人員数が多い	間接機能比率(直間比率)が <b>高</b>	39%
間接費部門の賃金が高い	間接機能コストが <b>高</b>	62%
	間接機能人件費が <b>高</b>	41%

### 4. どの機能が非効率かを分析する

続いて、主要間接部門のどの機能に非効率が発生しているのかをブレイクダウンして分析を行う。本報告書では、「人事機能」、「財務・経理機能」、「情報システム機能」、「アドミ機能」について自社データと比較をして極端に数値が悪い機能を洗い出すことができるようになっている。本指標について、「表4」では、全企業の50%ile水準(比較の参考となる中央値)のデータを掲載しているが、実際の比較の際には自社に近い業種や企業タイプとの比較が必要である。

【表4 主要間接部門の効率性(正社員比率と人件費率)】

	全社員に占める 機能正社員比率 (当該機能正社員数 ÷ 正社員数)		総人件費に占める部門人件費率 (当該機能人件費 ÷ 総人件費)	
人事	(51)	1.8%	(80)	1.8%
財務・経理	(58)	2.9%	(90)	3.4%
情報システム	(64)	0.6%	(99)	1.0%
アドミ	(68)	1.4%	(108)	1.3%

\* カッコ内の数字は報告書における指標IDに対応している

\*\*全社(220社)の50%ile水準を掲載している

ここで留意しなければいけないのは、自社の数値が他社指標より悪いからと言ってそれが必ずしも問題となるわけではないという点である。例えば、情報システムについては「情報インフラを強化する」というポリシーに基づき非常に厚めに人員を配置している等、個社の戦略を加味した分析が必要である。このように、自社数値が悪い理由を明確に説明できる場合は逆にメスを入れる必要はなく、一方、なぜこれだけの人員が配置されているのかが見えないという部署があれば、そこには効率化の余地があるかもしれない。本報告書では、例えば人事機能であれば「採用」「組織/要員管理・配置」「評価」「報酬福利」「教育研修」とさらに細分化した指標を掲載しているの、仮に人事機能の数値が悪いということであれば、さらに細分化し、どの機能に非効率が生じているのかを分析することも可能である。

また、「表 4」の左側では機能別の要員数、右側では機能別の人件費を掲載しているが、自社でも同様の指標比較を推奨する。通常は要員数と人件費は近い指標ができることが予想されるが、実際は要員数指標に比して極端に高い人件費指標の出るケース(またはその逆のケース)がある。優秀な人材を採用・維持するためにあえて当該機能の人件費を上げている等の事情があれば問題ないが、その理由を特定できない場合には人件費構造に問題がある可能性がある。年功的な給与体系を採用している、偶然その部門にベテラン社員が多い、出向者が多く配置されている等の原因を探り当てていく必要がある。

いずれにしても、本調査結果との比較や自社分析を通して、自社の事情を加味してもなお説明が困難な異常値は、インパクトが大きいものから優先順位付けをし、課題整理を実施することがポイントである。

## 5. 最後に

今回は課題の特定までを記載した。その後は、中長期的に要員構造や人件費を適切化するために、非効率が発生している機能を中心に、「表 5」の生産性向上のフレームワーク(業務の個数を減らす、処理速度・品質を上げる、業務単価を下げる)を用い、取りうる施策を検討・実行し、さらに効率化したのちに余剰人員を配置転換・リストラする等の対応策へと結び付けていく必要がある。

【表 5 生産性向上のフレームワーク】

業務の個数を減らす [個]	重複を排除する	重複して実施している業務を集約化する
	廃止する	業務の特性上、絶対に不可欠のものを除き業務自体の必要性を見直す
	頻度を減らす	現状の頻度で実施する必要のないものの実施頻度を見直す
処理速度・品質を上げる [時間/個]	一度に実施する	ばらばらに実施している業務を一度に行うことで効率性を高める
	標準化する	やり方が異なる業務を標準化し、速度を向上し、質を一定に保ち、後工程の負荷を下げる
	連携を強化する	連携がなく滞っていた業務・情報の連携を強化し、迅速かつ正確に遂行できるようにする
	手法を変える	業務の考え方やアプローチを変えることで本来達成すべき業務の質を担保する
	システム化する	システム化することで手作業による業務負担を軽減するとともに、正確性を担保する
	同じ場所で行う	遠隔地で行うことで必要以上の工数がかかっていたものを同じ場所と一緒に実施する
	習熟する	業務に習熟させることで、必要以上にかかっていた工数を適性化し、業務品質を向上する
業務単価を下げる [元/時間]	配置転換する	担当者のスキルと業務の不整合から増大していた工数を、適切な人材を配置することで適性化するとともに業務の質を担保する
	担当者を変える	単価の高いメンバーが実施する必要のない業務を、他のメンバーが実施することで、単価の高いメンバーがより付加価値の高い業務を担えるようにする
	切り出す	付加価値の低いルーティンワークを外部に移管することで自社の工数を削減する

## 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」(参加費無料)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」の調査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方には、自社データを提供いただくことで、無料で報告書を提供することが可能。詳細については、以下に問い合わせを。

お問い合わせ

E-mail: [hcbenchmark@deloitte.com.cn](mailto: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、英語で対応可能です



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、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、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](http://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ーサービス、リスクアドバイザー、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て、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](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な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**

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu LLC