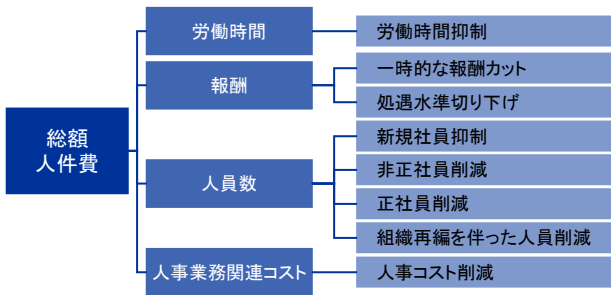


## 人件費削減・コントロール調査に見る成功シナリオ —今、日本企業は何を考え、どう取り組んでいるか—

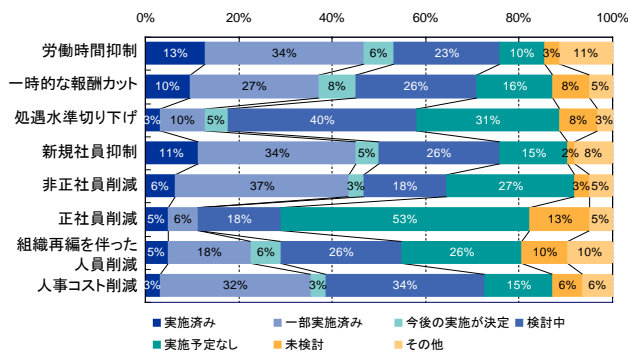
### 経済状況悪化後の人件費削減の取り組み

未曾有の経済危機による急激なビジネス環境の変化を受け、多くの企業において人件費削減に向けた取り組みが迅速に進められています。デロイトトーマツコンサルティングでは、「人件費削減・コントロールに関する調査」<sup>(1)</sup>を実施し、企業で取り組まれている人件費削減施策の内容や方法等について、その傾向や実態を以下の観点から分析しました。



調査結果より、景気悪化後の短期間に、雇用を優先しつつも、複数の人件費削減施策を組み合わせ、低リスクで即効性の高い施策を優先的に検討・実施していることがわかります。(図1参照)

図1: 人件費削減施策の実施・検討状況



本調査で得られた6つの特徴をご紹介します。

- (1) 環境変化への迅速な対応
- (2) 複数の施策の組み合わせによるアプローチ
- (3) 会社業績の良し悪しに関係なく、人件費削減を実施
- (4) 施策の優先順位への配慮
- (5) 雇用確保・維持の優先
- (6) 人員削減を伴った組織再編の加速

### (1) 環境変化への迅速な対応: 短期間に諸施策を実施

経済状況悪化(2008年9月)以降から数ヶ月間に、多くの企業(調査参加企業の63%)において、人件費削減の施策が既に実施されており、スピード感を持って環境の変化に対処していることがうかがえます。その一因としては、「経済情勢の変化以前から検討していた」企業が多いことが挙げられます。また、「平時」から変化に迅速に対処できる仕組みを、人材マネジメントの随所(人事・給与制度等の各種諸制度、雇用形態、労働時間管理方法等)に予め設けていたことがうかがえます。

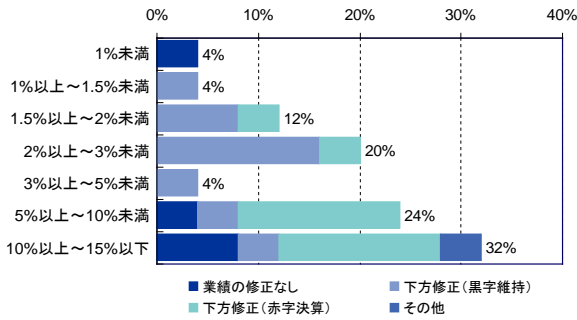
### (2) 複数の施策の組み合わせによるアプローチ: 短期間にまとまったコストの削減を意図

70%以上の企業が人件費削減に向けて5つ~8つの施策を並行して検討・実施しており、実行できる施策については網羅的・複合的に実施しているようです。また、「一時的な報酬カット」による削減目標を総人件費の10%~15%に設定している企業が最も多く、短期間にまとまったコストの削減を実施しようとしていることがうかがえます(図2参照)。

### (3) 会社業績の良し悪しに関係なく、人件費削減を実施: 業績と人件費のモニタリングと、迅速な対応

2008年度の業績を下方修正していない企業においても、「一時的な報酬カット」の削減目標を総人件費の10%~15%に設定している企業が最も多く、一時的なコスト削減施策として実施可能な最大限の対応をしようとしている実態がうかがえます(図2参照)。また、2008年度の業績を下方修正していない企業の

図2: 一時的な報酬カット施策による総額人件費の削減割合



一部においては、「正社員削減」「制度改革を伴った処遇水準の切り下げ」等、抜本的な改革についても検討・実施されています。業績悪化を契機とするのではなく、日常的な人件費のモニタリングに基づいた自社なりの判断基準で必要施策を実施することで、業績維持を図ろうとしていることがうかがわれます。

**(4) 施策の優先順位への配慮:  
低リスク・即効性の高い施策を優先**

実施済・実施が決定している施策は、「労働時間の抑制」「新規社員の増加抑制」「非正社員削減」「一時的な報酬カット」が上位を占め、実施の際のリスクが低く、即効性が高い施策が優先されています。特に2008年度の業績を下方修正した企業では、短期的に効果が現れやすい施策を優先しているようです。また、「正社員削減」「制度改革を伴った処遇水準切り下げ」等のさらに踏み込んだ人件費削減施策の実施について、積極的に取り組む企業はそれほど多くはないという調査結果となっています。これは、調査時点においては、各社とも経済動向・自社業績の状況を見極めようとしていることが考えられます。

**(5) 雇用確保・維持の優先:  
会社業績に関わらず、正社員の雇用確保を重視**

調査時点では「正社員の削減予定なし」と回答した企業が半数を占めています(図1参照)。加えて、73%の企業が雇用確保を意図して施策を実施・検討しており、正社員の雇用確保に対して明確な意図を持っている企業が多いことがうかがえます。具体的には、人員削減を行うことなく人件費を削減できる施策(「労働時間抑制」「一時的な報酬カット」等)を実施することに加え、余剰が生じた部門に関しては配置転換等を行うことで、対応しているケースが多いという調査結果となっています。将来の成長への備えや、人員削減に伴うリスクに配慮していることがうかがわれます。

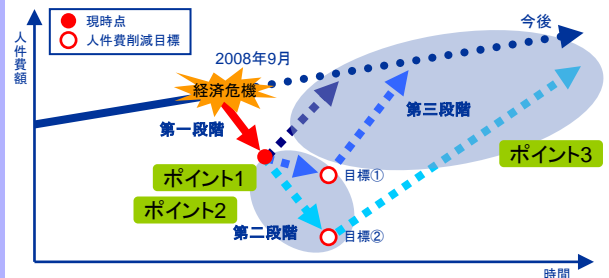
**(6) 人員削減を伴った組織再編の加速:  
経済情勢の変化を契機に、さらに動きが加速化**

調査参加企業の約半数の企業が「組織再編を伴った人員削減」施策を検討・実施しています。「景気悪化以前より実施・検討」していた企業が多く、さらに、「経済情勢の変化を受けてその動きが加速している」と回答している企業も多くなっています。昨年度までは、成長・拡大目的のM&Aや再編が多く見られましたが、当面は、組織のダウンサイジング・筋肉質化、効率性の向上等を目的とした再編が増加すると考えられます。

**いま求められる人件費管理のあり方とは**

調査結果や直近の企業の動向を見ると、第一段階の人件費調整は多くの企業で一旦完了していると考えられます(図3参照)。通常、第一段階での人件費削減施策は一時的かつリスクの低い施策に限定されることが多いため、複数の施策を組み合わせても、その削減割合は総人件費の15%程度で、多い場合でも20%以内に留まることが一般的です。実際、調査においても「一時的な報酬カット」は10%～15%を削減目標としているケースが多く、第一段階の削減については、まず実施してしまおうと考えている企業が多いことがわかります(図2参照)。

図3: 売上・人件費の今後のシナリオの描き方



人件費生産性(人件費1単位当り付加価値)が一定である限り、売上や付加価値を伸ばしていくためには、それに応じて人件費を投入していく必要がある。人件費削減の要請に応えるのと同時に、将来の成長に備えるためには、人件費を削減しすぎないというマネジメントに加え、人件費生産性を高める施策を同時に講じていく必要がある。

なお、第一段階を完了させた企業の今後を見据えると、「状況を見極めようとしている(すぐには追加施策を講じない)企業」「連続的に抜本的な施策を打たざるを得ない企業」の2つに大別されます。いずれの企業においても、現在の局面を乗り切るための論点は、以下の3つに集約されます。

**ポイント1: 今、どこまでダウンサイジングするのか**

直近の売上の見通し、財務的な要請を分析し、第一段階から第二段階へと、さらなるダウンサイジングが必要かを見極めます。具体的には、どの程度の売上変動に耐えられる要員体制・人件費水準を見据えるのかをシミュレーションを実施することで明らかにします。図3であれば、人件費削減目標を①、②のいずれとするのかを決定します。

**ポイント2: 削減スピード・効果を追求しすぎないか**

人件費削減施策の設計・実施においては、徹底したリスクマネジメントが必須です。リスクには、コンプライアンス違反、レピュテーション悪化、モチベーション低下、コア人材流出、生産性低下等があり、個々に適切な対応策を講じることが欠かせません。また同時に、無理のない削減対象項目、範囲、スピード、深さを、十分に見極めることが肝要です。

**ポイント3: 将来の成長の足かせにならないか**

スムーズに第三段階に転じていくためには、5年程度の中長期の成長の構想に照らし、その実現に向けた要員・人件費の計画を人件費削減施策を講じる前に複数描いておくことが重要です。また、ダウンサイジングにおいて、絶対に削減してはいけない機能、人材等を特定し、将来の成長の足かせとならないような、人件費削減の方法を検討します。同時に、“削減”だけに目を奪われるのではなく、人件費生産性を最大化するという視点から検討を行うことも肝要です。

## 企業のニーズ・実態に合わせた適切なサービスをご提供

昨今の急激な変化に迅速に対処し、人件費削減を成功に導くためには、左記に述べた通り、将来の成長を見越した上で諸施策を設計し、リスクに配慮しながら実施することが必要です。

当社では、現在の経済情勢の中で人件費を適正化していくため、以下の各種サービスを提供しております。ニーズに応じて、迅速かつきめ細やかな支援をいたします。

### 人件費管理・要員管理に関するサービスのご紹介

<p><b>要員・人件費計画策定支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>総額人件費・労働生産性のベンチマーキング・目標立案</li> <li>要員計画(事業・機能・役職・等級・雇用形態別等)策定および人材獲得・配員調整プロセス設計・帳票整備</li> <li>総額人件費管理計画策定、人件費管理ツールの整備 など</li> </ul>	<p><b>総労働時間調整対応支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>労働時間削減アクションの策定および効果算定</li> <li>勤務形態変更諸施策策定、労務管理方法策定</li> <li>ワークシェアリング実施に向けた諸施策の策定 など</li> </ul>
<p><b>要員構造転換・雇用調整支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>組織構造、要員体制の見直し・構築</li> <li>人材再配置計画策定、人材アセスメント支援・ツール設計</li> <li>雇用調整・流動化諸施策(希望退職制度、早期退職優遇制度、出向・転籍ルール等)策定</li> <li>リテンションプランニング など</li> </ul>	<p><b>組織再編実行支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ組織再編(会社分割・子会社再編等)PMO支援</li> <li>業務分析および業務効率化施策策定</li> <li>アウトソーシング計画策定、シェアードサービスセンター設立 など</li> </ul>
<p><b>人事制度設計・導入支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現行人事制度診断と改善方法の策定</li> <li>一時的な報酬削減施策の策定および効果算定</li> <li>昇給管理方法、昇格管理方法の設計・シミュレーション実施</li> <li>短期・中長期インセンティブプラン(ストックオプション等)策定 など</li> </ul>	<p><b>人件費削減・管理推進に向けた体制構築支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>HRコンプライアンス・リスクマネジメントアドバイザー</li> <li>社内外コミュニケーション戦略の策定・実行</li> <li>チェンジマネジメント(要員管理・人件費管理意識浸透等)</li> <li>モチベーションマネジメントの施策策定・実行</li> <li>雇用に関する労使交渉等の助言 など</li> </ul>
<p><b>退職金・年金、福利厚生制度設計・導入支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現行退職給付制度診断およびシミュレーション</li> <li>退職給付債務削減案策定</li> <li>確定拠出型年金制度、キャッシュバランスプラン設計・導入</li> <li>企業年金制度廃止に関するアドバイザー など</li> </ul>	

お問い合わせ  
 デロイトトーマツ コンサルティング株式会社  
 ヒューマン キャピタル グループ  
 Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601  
 E-mail: DTC\_HC@tohmatu.co.jp

(\*)「人件費削減・コントロール調査」概要

- 経済状況悪化後(2008年9月以降)に実施・検討された施策および2009年度実施予定の施策を対象として、2009年1月～2月にアンケート形式での調査を実施しました。
- 製造業、商業、サービス業等の幅広い業種、数百億円～数兆円の様々な売上高規模の企業より回答を得ました。

デロイトトーマツ コンサルティング(DTC)は、インダストリーとコンピテンシーの各領域に幅広い経験とノウハウを持ったプロフェッショナルがおり、互いに連携・協働しあうことにより、事業・戦略、経営管理基盤、組織・業務プロセス、人事、情報システムについて、戦略立案からその実現・導入に至るまで一貫したサービスを提供しています。

DTCのヒューマン キャピタルグループは、トーマツの国内ネットワーク、デロイトのグローバルネットワークや総合コンサルティングファームという強みをいかし、クライアント企業における多様かつ複合的な経営課題の解決をおとして、企業変革の実現を支援します。

企業のライフステージ・経営環境等により、それぞれ異なる経営課題を有するクライアントに対して、人事制度などの経営インフラ構築はもとより、社員個人々人への直接的な働きかけ、さらには業務・組織・人材の構想変革という観点からアプローチすることにより、最適な課題解決策の立案・実行・定着を支援します。



## デロイトトーマツ コンサルティング株式会社

ヒューマン キャピタル グループ

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

E-mail: DTC\_HC@tohmatu.co.jp

[www.tohmatu.com/dtc](http://www.tohmatu.com/dtc)

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デロイト トウシュ トーマツ リミテッドのメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはDeloitte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、Deloitteが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。900人規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・広島・福岡を拠点に活動し、海外ではDeloitte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。

Deloitte (デロイト) は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種の上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150カ国を超えるメンバーファームのネットワークで、ワールドクラスの品質と地域に対する深い専門知識により、いかなる場所でもクライアントの発展を支援しています。デロイトの約170,000人におよぶ人材は“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte (デロイト) とは、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) およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数指します。デロイト トウシュ トーマツ リミテッド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。その法的な構成についての詳細は[www.tohmatu.com/deloitte/](http://www.tohmatu.com/deloitte/)をご覧ください。

© 2011 Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd.

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**