

## 人件費・要員構造診断、計画策定支援

“近視眼的”で“なりゆき任せ”の要員・人件費マネジメントからの脱却



### 対症療法的な要員・人件費マネジメントの現実

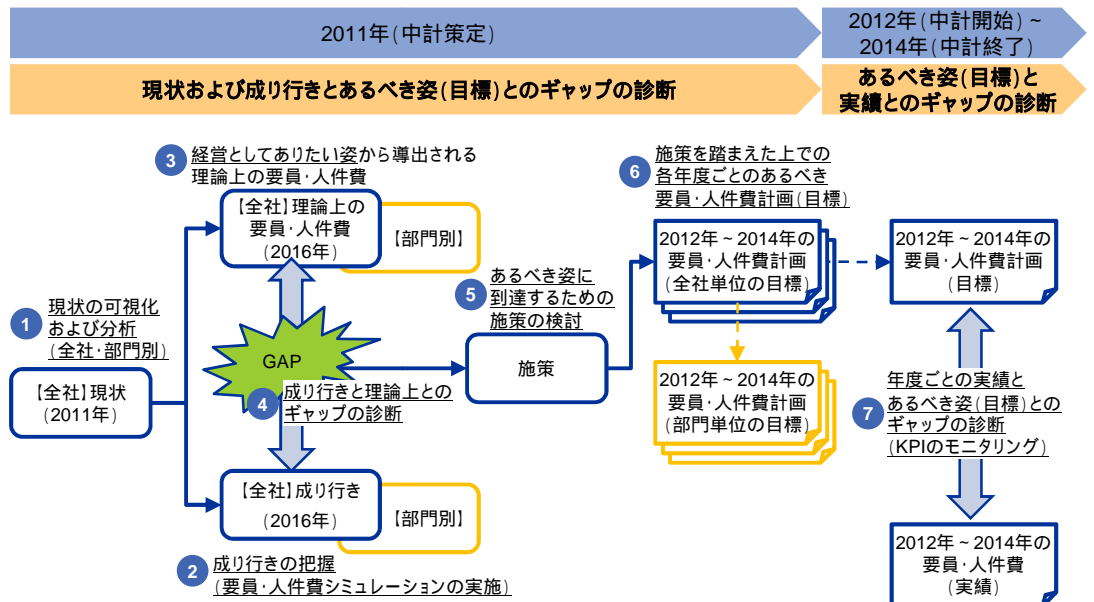
急激な成長とダウンサイジングは、組織に甚大な影響を与えます。中期経営計画を策定していても、その実現を支える要員・人件費がきちんと計画化されておらず、要員・人件費が単なるコスト削減項目として取り扱われ、対症療法的な調整のみを繰り返しているケースが多く見られます。

### DTCの要員・人件費管理体系構築サービス

中期経営計画を実現させるためには、事業環境が変化するリスクを織り込みつつ、どのような成長シナリオをたどるのかを明確にすることが重要です。デロイトトーマツ コンサルティングでは、「一人当たりの生産性」と「人件費効率」に着目し、人的リソースの観点から、中期目標を達成するための成長シナリオを検討するためのフレームワークを用意しています。具体的には、「自社／部門別の適正人件費と配分のあり方」「自社／部門別の適正要員数と投入のタイミング・方法」「自社／各部門が追求すべき一人当たり生産性と人件費効率」を明らかにします。

加えて、要員・人件費の投入計画の策定においては、自社として現在から将来にわたって保持すべき人材の質・スペックを踏まえることが重要です。検討に際しては、会社として獲得・育成していくべき人材の質を、人材ポートフォリオのフレームワークを用いながら検討し、量的観点からの分析に織り込む形で、最終的な要員・人件費計画に落とし込みます。

### プロジェクトアプローチ例



## 事例紹介

DTCの豊富な人事コンサルティングサービスの中から、実際のプロジェクト事例を抜粋してご紹介します。

テーマ	業種	支援内容
中期経営計画の策定	製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期計画の実現に向けた、必要/許容人員数および人件費の算出</li> <li>人的資源の活用状況、将来に向けた課題の分析、社内インタビュー等を通じた明確化</li> <li>業務量と人的生産性の両方の観点からの分析に基づく、優先的に人材を投入すべき部門の明確化</li> <li>現状の人的資源の効率性の分析結果に基づく、計画実現のための人的資源の投入量の見極め</li> </ul>
中期経営計画の策定	卸売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>経費率1%削減に向けた人件費削減目標および削減施策提言</li> <li>要員構成・人件費構造の過去～現状の可視化および将来シミュレーションの実施</li> <li>経費率1%削減のための必要/許容人員数・人件費の算出</li> <li>中期経営計画実現に向けた変革の方向性・施策提言、実行計画策定</li> </ul>
人件費マネジメントフレームワークの構築	消費財メーカー	<ul style="list-style-type: none"> <li>総額人件費の適正化に向けた、グループとしての人件費マネジメントフレームワーク策定</li> <li>中期経営計画の実現に向けた、各年度ごとのあるべき労務構成・人件費構造の明確化</li> <li>あるべき要員・人件費構造の実現に向けた人件費構造の適正化・労務構成の適正化施策の検討</li> <li>上記施策の実施を管理・モニタリングするための指標(KPI)の設定、および継続的なモニタリングの仕組み構築</li> </ul>
人件費マネジメントの仕組みの構築	食品業	<ul style="list-style-type: none"> <li>コスト競争力強化に向けた、グループとして最適な人件費マネジメントの仕組みの整備</li> <li>要員構成・人件費構造の過去～現状の可視化および将来シミュレーションの実施</li> <li>分析の結果明らかとなる各社の要員・人件費の特徴や課題の特定</li> <li>上記課題・特徴を踏まえた、グループとして管理すべきKPIの明確化</li> </ul>
グループ会社のマネジメント	サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ本社からの、グループ個社の店頭営業部門の生産性向上に向けた取り組み策定</li> <li>人的生産性の観点から、現状の店頭営業部門の実態の可視化</li> <li>グループ本社が店頭営業の経営管理を行うための(人的生産性の観点からの)KPIの明確化</li> <li>KPIのあるべき姿の設定と、その実現に向けた改善の方向性の検討</li> </ul>
合併	金融業	<ul style="list-style-type: none"> <li>生き残りをかけた同規模2社による合併における、成長計画に応じた要員計画の策定および実現に向けた施策の提示</li> <li>経営計画実現のための必要人員数および生産性目標の設定</li> <li>競合他社のベンチマークによる目標設定</li> <li>間接部門から直接部門への人員シフトの計画化</li> </ul>
再生	ホテル業	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営効率改善・人件費適正化に向けた、課題抽出および施策の提示</li> <li>人件費適正化シミュレーションによる、人件費削減目標額および各施策の達成目標の目安の明確化</li> <li>人件費適正化に向けた各施策ごとの総額人件費へのインパクトの試算</li> </ul>
要員マネジメントの仕組みの構築	物流業	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画に基づく、部門別必要人員数・人材スペックの明確化、および要員計画の策定</li> <li>全社的な必要/許容人員数・人件費の算出、部門ごとの必要人員数の算出、人材スペックの可視化</li> <li>要員・人件費マネジメントの実現に向けたインフラ・仕組みの整備</li> </ul>

## 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 (Human Capital)

Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

E-mail DTC.HC@tohmatu.co.jp

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。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。

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か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/をご覧ください。