

# 人事課題を定量的に把握する 3つの分析手法

岸本 耕平 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 組織開発グループ

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 TEL：075-343-0770 URL：http://jinji.jp

日々、企業の人事制度の悩みを聞いていますが、自社の現状を感覚でとらえている方が多いという印象があります。果たして、感覚に頼ったままで、正しく人事制度が構築できるのでしょうか？ 誤った人事制度は、社員のモチベーション低下や経費増を招くなど、経営の根幹を揺るがします。そのようなリスクを防ぎ、自社にマッチした人事制度を構築するための分析手法を3つ紹介します。

## その① 人件費分析

人件費は、一般的に「売上高対人件費率」で管理します。しかし、これだけでは重大な見落としをする恐れがあります。それは、付加価値高の変動です。付加価値高とは、売上高から原材料費等の外部調達費を差し引いて算出するもので、人件費等の諸経費の源泉です。例えば、売上高が一定で、売上高対人件費率も適正範囲とします。ただし、その内訳を見た時に、「売上高対付加価値率」が落ち込んだ場合でも、人件費は適正といえるのでしょうか？ 売上高対付加価値率の低下は、人件費の源泉が縮小したことになります。それにも関わらず、売上高対人件費率が一定ならば、人件費が利益を圧迫しているといえます。このような見落としを防ぐために、付加価値高に占める人件費の割合を示す「労働分配率」を指標として下さい。労働分配率は概ね50%が標準とされますが、業種によって異なります。経済産業省企業活動基本調査等を参考に、自社の値が適正か確認し、問題があれば改善することが重要です。

## その② 賃金水準分析

賃金水準は、高すぎるとコスト増につながり、低すぎると採用や定着に支障をきたします。賃金水準分析では、まず、世間水準と比較します。世間水準

は、厚生労働省の賃金構造基本統計調査などにデータが出ていますので、参考にして下さい。見落としがちなのが、社内での比較です。よく見かける問題は、残業代を含めた非管理職の賃金が管理職の賃金を上回る、いわゆる逆転現象です。昨今、ただでさえ管理職になりたくない若者が増えているにも関わらず、待遇面でも管理職に魅力を感じられないのは問題です。世間水準まで賃金水準を引き上げることは直ぐには難しいですが、社内水準は賃金制度の修正で改善可能です。そのためにも、まずは自社の支給実態を年齢別、職位別などで正確に掴むことが重要です。

## その③ 人員構成分析

最近、人員構成に問題を抱える企業を多く見かけます。1990年以降、好景気と不景気が繰り返されたことにより、急な採用や、その逆の採用見送り、あるいはリストラが繰り返されたためです。それに伴う問題を解決するには、年代別人員分布を一覧にし、問題を抽出した上で、対策を講じます。例えば、社員の高齢化が進んでいる場合、退職金原資の確保が必要ですし、中間層が多い場合、ポスト不足を解消するために専門職制度の導入を検討するのもよいでしょう。逆に中間層のみが少ない場合、若手育成を加速させる教育施策や、採用強化が必要となります。また、それらは部署毎に状況が違う場合も多く見られます。まずは、人員構成の一覧を作成し、年齢構成によるリスクが潜んでいないか、確認してみてください。

以上、人事制度の構築前にチェックすべきポイントをご紹介しました。是非とも、勘に頼らない人事制度改定を実現して下さい。