

データで確認！ 人員構成 6つの着眼点

～望ましい組織構造と適正バランスに近づくヒント～

- No.1 自社の適正人員をどう見るか
- No.2 管理職比率を点検しよう
- No.3 直間比率を把握し、向上させる
- No.4
- No.5
- No.6

No.1 No.2 No.3 No.4 No.5 No.6

直間比率を把握し、向上させる

今回の着眼点は、直間比率です。直間比率とは、直接部門と間接部門の人数の割合のことで、「直接部門の人数÷全社員数×100」で求めることができます。

直間比率が大きいと稼ぐ人が多く、反対に小さいと稼ぐ人が少なくなります。直接部門とは直接稼ぐ部門のことであり、営業部、製造部、開発部などが当てはまります。また間接部門とは間接的に稼ぐ部門のことであり、人事部、総務部、経理部などが代表的な部門です。

それでは早速、直間比率について見ていきましょう。

1 基本は稼ぐ部署の比率を高くすること

生産性を高めるためには、直接部門の人数を増やすことが真っ先に考えられます。もちろん、間接部門も重要な部署であることに疑いはないのですが、目先の稼ぎへの影響力はさほど大きくありません。やはり、直接部門に注力することが正攻法といえるでしょう。

私が以前勤めていた企業の直間比率は40%で、間接部門の人数が非常に多かったことを覚えています。粗利益率70%のサービスを提供しており、営業部の生産性は非常に高かったのですが、間接部門の件数が多く、利益を圧迫

していました。

この会社の例を具体的に数字にしてみましょう。

社員数100名、直接部門40名、間接部門60名、売上18億円、粗利益率70%、無形サービスを提供している企業です。これをまとめたものが図表のAです。見ての通り直接部門の生産性は非常に高いのですが、全社で見ると生産性は大幅に落ちています。

それでは次に、間接部門の人数を減らすとどうなるでしょうか？図表のBをご覧ください。人件費が大幅に下がったため、営業利益が上がっています。

最後に、間接部門から直接部門へ異動させた場合を見てみましょう。図表のCがその結果です(1人当たりの売上高は同じにして計算)。売上高も営業利益も大幅に改善しています。

もちろん、現実にはこのように人数だけを動かしてその通りに改善されるわけではありませんが、直接部門へ投資をすることによる影響度をご理解いただけるかと思えます。やはり、直間比率を上げることが基本であるといえます。

そうはいうものの、間接部門も重要な部署であり、これが機能しないと企業として成り立ちません。重要なのは「その部署の適正人員比率を設定する」ことです。人事

総務部は5%、経理部は3%が適正だと設定したならば、そこから人員比率を増やさないようにして、直間比率を一定に維持するようにしてください。自社で適正な直間比率を設定したうえで、毎年の数字を管理していきましょう。

2 間接部門の人員はなぜ増えるのか

直間比率を適正に管理しようとしても、思いもよらないことで直間比率が下がってしまうこともあります。

昨今は、人材不足が多くの企業で認識されており、シニア層の中途採用や再雇用制度へ力を入れていく企業も増えてきました。シニア層に期待されることは、培ってきた経験や知識、習得した技術などを若手に伝えて成長をさせることです。育成担当としての間接部門への配属や、体力・気力の衰えによる直接部門から間接部門への異動などがあると、間接部門の人員が増えてしまいます。人員の高齢化が進むと、このような現象が起き、直間比率への影響を及ぼすことも少なくありません。

別の理由として、現在会社が置かれているステージも直間比率に影響します。実は例に出した企業は当時上場を目指していたため、間接部門の強化が課題として挙げ



■ 清水 政美 (しみず まさみ) セレクションアンドバリエーション株式会社 シニアコンサルタント
 大学卒業後、人事コンサルティング会社にて主に人材開発、能力開発の分野の知見を深める。特にマネジメント分野に特化した様々な研修コンテンツを開発。その後、経営コンサルティング会社にて経営全般の支援に従事する。業務を通して「企業はヒトなり」を身を以て経験し、人事コンサルティングに重点を置くようになる。現在では主に人事制度構築とそれに伴う社員育成に携わっている。
 ●住所：〒550-0003 大阪市西区京町堀1-4-9 京町橋八千代ビル3階
 ●TEL：06-6441-2320 ●URL：http://www.sele-vari.co.jp

られていました。人事制度の改定や教育の見直し、会計の体制強化、社内システムの構築、CSRへの取り組み、社内監査の強化などが求められ、間接部門の人員が目に見えて増えていました。このように会社にとって必要な事情があれば、間接部門の人員増は、あまり大きな問題ではありません。

自らがどのような状況にあり、なぜ間接部門の人員が増えたのかを把握していることが重要です。

3 今後は多くの会社で直間比率が上がる?

ここまで、直間比率は高いほうがいいと解説してきました。

実は今後のビジネス環境を考えると、多くの会社で直間比率はさらに上がる可能性があります。その実現にあたっては、AIが鍵を握っています。コールセンターの受付や単純な入力作業などにおいて、すでに多くの企業でAIが活躍しています。ある企業ではRPAの導入により、定型的な入力作業が今までの半分以上のスピードででき、また入力ミスもなくなり、非常に効率的になりました。さらに、その入力作業をしていた人員を直接部門に異動させることで、直間比率を上げて生産性を高めることに成功しました。

AIを活用するためにまずする

図表 間接部門から直接部門への異動で売上・利益が改善

単位：千円

項目	A	B	C
売上	1,800,000	1,800,000	2,250,000
粗利益	1,260,000	1,260,000	1,575,000
販管費（人件費除く）	650,000	650,000	650,000
1人当たり人件費	6,000	6,000	6,000
営業利益	10,000	130,000	325,000
直接部門人数	40人	40人	50人
間接部門人数	60人	40人	50人
1人当たり売上高（直接部門）	45,000	45,000	45,000
1人当たり生産性（直接部門）	31,500	31,500	31,500
1人当たり生産性（全社）	12,600	15,750	15,750

ことは、人間でなくてもできる業務を分別することです。社内でプロジェクトチームを立ち上げて、自社の業務のなかでAIに置き換えられるものはあるのか、あるとすればどのようにして対応するのかを検討していきましょう。もしかすると今よりも少ない人数で、できる業務があるかもしれません。

同様に、直接部門でもAIの活用は期待ができます。提案書や見積書などの書類の作成、単純なプログラミングなどのシステム開発、製造のシステム化などが今以上に高度化できると、直接部門でもスリム化の余地が生まれます。

今後、AIは大幅な進化を遂げていき、ますます多くの業務に対応することが予測されます。自社にとって有効なAIの活用方法を

見つけることで、直間比率を上げ、生産性を高めることができるようになります。

自社の適正人員を見極めるために、この直間比率も過去の数字と比較して、しっかり管理することをお勧めします。

【✓チェックポイント】

- 自社の直間比率を知りましょう
直間比率は、高いほど生産性が上がります。
- 間接部門の人員管理に注意を払いましょう
間接部門の人員数が増える理由を把握することが重要です。
- AIに置き換えられる業務は何かを整理しましょう
可能なものはAIに置き換えることで直間比率は上がります。