

適正人員算定による適正人員配置の実現

【会社プロフィール】【業界・業種】製造業／工業用品の製造・販売業 【人数規模】6,000名(本コンサルティングの対象は110名)

業務改善案の策定とあわせた人員配置の適正化により、人件費削減に成功

工場間接部門における人員配置の適正化が課題だったメーカーへのコンサルティング事例です。メーカーC社の品質保証部門に対し、現状調査、業務分析、適正人員算定という3つのステップで適正人員算定を実施し、現在の人員構成上の問題を明らかにするとともに、全社最適の視点から人員配置の適正化を図りました。業務分析のステップでは、分析結果に基づき、業務改善案の策定も行いました。

● 工場間接部門である品質保証部門に人員余剰感があり、見直しが必要

メーカーC社では、製造部門に対しては新情報システムの導入を進めつつあり、システム化による業務効率化や人員配置適正化が期待されていました。一方で、工場間接部門である品質保証部門については、人員余剰感があり人員配置の適正さに欠けているのではないかと懸念が持たれたまま、抜本的見直しが行われていない状況でした。

● 3つのステップにより、適正人員を算定

メーカーC社における適正人員算定は、本社および工場の対象部門に対し、下記の3つのステップで実施しました。

1. 現状調査:ドキュメントレビューにより分析対象部門の組織体制、人員構成等を確認。インタビューにより現行業務項目を確認
2. 業務分析:確定した業務項目について、職種別・資格別等の業務量調査、および業務特性(固定業務/突発業務/変動業務の区分)を調査し、業務改善案を策定
3. 適正人員算定:現状分析により明らかになった業務量、業務特性、業務量決定のドライバー設定に基づいて理想的な人員数、配置を決定。加えて業務改善した場合の適正配置案を考慮し、適正配置した場合に必要な人員数を算定

● 業務分析を行い、等級ミスマッチの発生などの課題を抽出

メーカーC社では、適正人員算定を実施する中での業務分析により、以下の課題が明らかになりました。

- ▶ 社員が資格・給与に見合った仕事をしていない(等級ミスマッチ^(注))の発生 [図表1]
- ▶ 本来業務以外の付加価値の低い業務(ノンコア業務)に多くの時間を取られている [図表2]
- ▶ 工場間あるいは本社・工場間の業務が全体最適の視点から合理化されていない(工場ごとに業務の進め方が異なり、最も効率性の高い方法=ベストプラクティスにより統一されていない) [図表3]

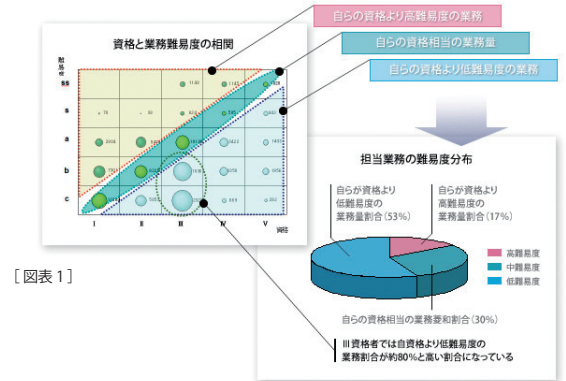
(注)等級ミスマッチ:自資格相当難易度の業務を行っていないこと。自らの資格より高難易度の業務を行っている場合と低難易度の業務を行っている場合の双方をいう。

● 現行人員数110名から適正人員数の80名へ、人員配置を最適化

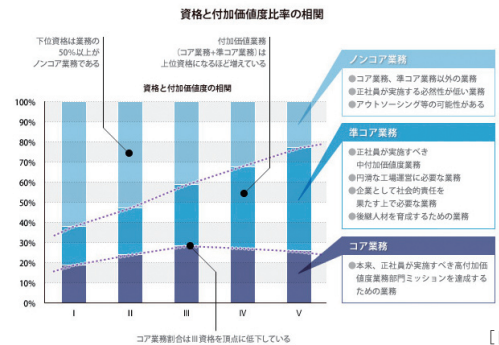
業務の効率性、有効性を改善するため人員配置の最適化を行った場合、適正人員数は80名となり、現行人員数との差異が30名分あることが明らかになりました。この分析結果を基に、担当業務に見合った資格への再格付け、職種転換、子会社への転籍等を図りました。 [図表4]

● メーカーC社では、適正人員配置の実現により、人件費削減に成功

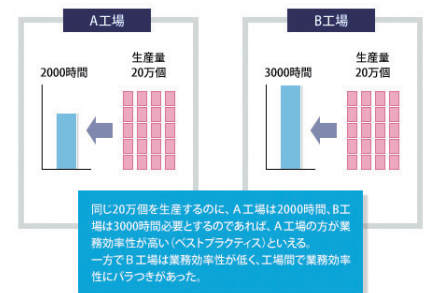
等級ミスマッチの改善、アウトソーシングの活用、ベストプラクティスの展開、複数工場間の同一業務を本社に集約する等の施策によって課題を解決し、適正人員配置を実現することで、人件費削減に成功しました。



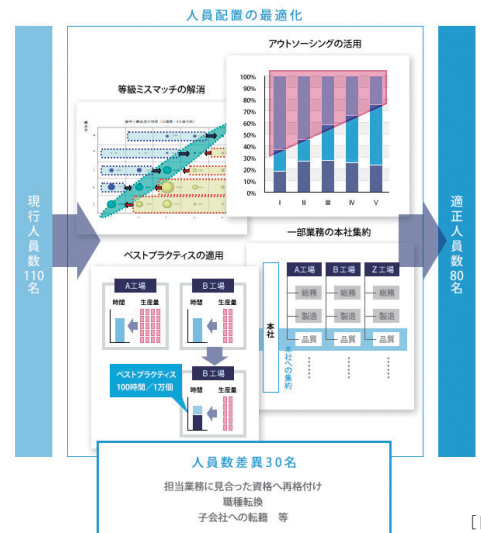
[図表1]



[図表2]



[図表3]



[図表4]