

# 人と組織のマネジメントをサポートする 「人事・人件費診断サービス」のご案内



# 1. 人と組織のマネジメントについての問題意識

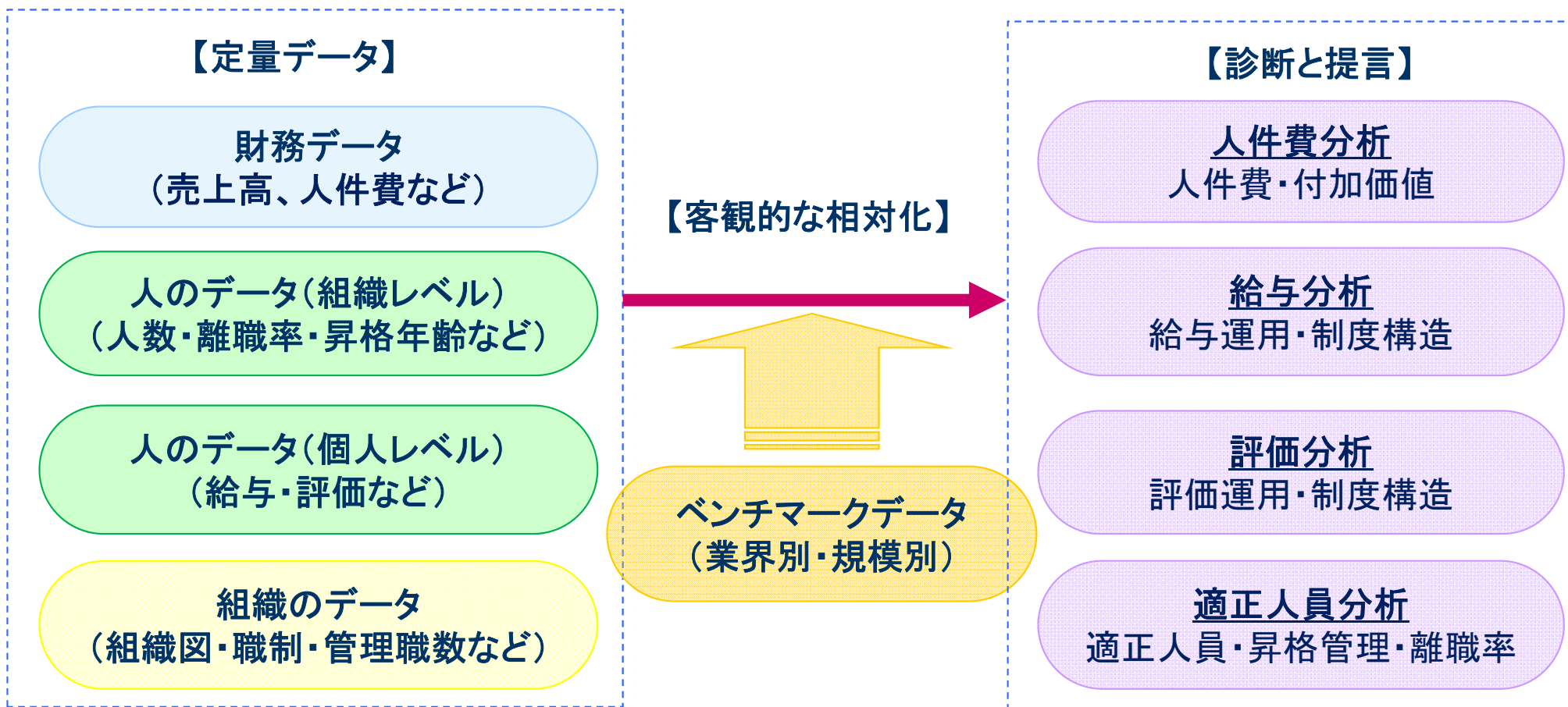
経営の意思決定に、財務における客観的指標は欠かせません。

しかし、「人と組織のマネジメント」は、重要な経営テーマの1つであるにもかかわらず他のテーマと異なり、財務諸表等の財務データを判断材料として活用することはほとんどありません。つまり、多くの企業では、人や組織の実態を財務的観点等から定量的に把握することなく、マネジメントすることを余儀なくされているのが実情です。

「本当にこのままで良いのでしょうか」

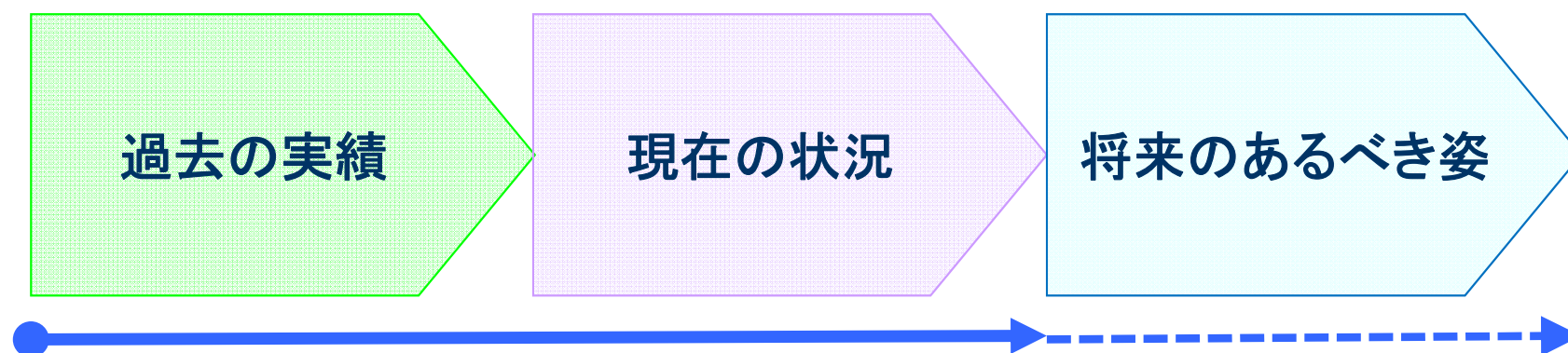
## 2. サービス概要

本サービスでは、「人と組織」に関するデータと財務データを関係付けて分析し、「人と組織」の状態を4つのテーマに区分し、22項目の観点から客観的に診断を行います。そして、その診断結果に基づき、問題・課題があるときには、それを具体的に抽出し、あるべき姿に向けた今後の方向性や施策を提示します。



### 3. サービス活用のメリット

本サービスでは、人事制度の運用や人と組織の生産性などについて、時系列にデータを分析することにより診断を実施した時点の状態を明らかにするだけでなく、状態の推移を経年変化の中でとらえることができます。したがって本サービスの活用により、現在の健全性の判断や問題点を明らかにするだけでなく、将来予測を行い、「人と組織のマネジメント」の方向性について具体的な施策を検討することが可能となります。



データの傾向をレンジでとらえ、「人と組織のマネジメント」の適正さを確認

データの傾向を踏まえ、将来予測し「人と組織のマネジメント」の方向性、具体的な施策を提言

# 4. 報告資料の構成

## I. 総合診断

## II. 今後に向けた提言

## III. テーマ別分析

### 1. 人件費分析

(1) 人件費

(2) 付加価値

### 2. 給与分析

(1) 支払い

(2) 制度構造

\* 月額給与・年間給与別に対応

### 3. 評価分析

(1) 評価

(2) 制度構造

\* 昇給・賞与別に対応

### 4. 適正人員分析

(1) 人員

(2) 昇格・昇進

(3) 制度構造

\* 等級別と職位別に対応

### I. 総合診断

(1) 総合診断

テーマ	診断
1 人件費分析	●
2 給与分析	●
3 評価分析	●
4 適正人員分析	●

(総合診断・個別テーマ診断の見方)

- 全項目クリア
- 問題ありませんが、個別項目に改善の余地があります。
- 改善の余地があります。
- 本番に改善の必要があります。
- 今後の取組だけでは改善できません。

### II. 今後に向けた提言

(1) 今後の方向性と取り組み事項

テーマ	対応の方向性	取り組み・対応(概要)
1 人件費	適正労働分配率を確保し、採算人件費を管理する。	①会社業績に沿った人件費総額管理の仕組みを確立する。例えば、「月次単位の予算・実績管理の仕組みを作る」などにより、業績に連動した人件費管理を行う。 ②採算人件費管理
2 給与	①月額給与・賞与制度を改善する。(個別配分の適正化による適正給与水準の確保) ②月額給与・賞与制度運用を適正化する。 ③昇給・賞与評価制度を改善する。	①水準、月額給与を例えば、「年齢による適正配分」や「上院の見直し」へ移行し、給与を ②昇給・賞与評価(業績)を ③採算人件費管理

採算コメント  
も、改善傾向にあるが、人員減による効果が大きいと考えられる。急な、後付効果がある。

昇進水準と昇進率等、一社社員層は一部でやや下回る。年収に全体の変動性が低く、全体の水準見直し、賞与制度の布となるように改善傾向にある。1年間の昇進率改善が大きく、や、制度運用改善など、後付効果がある。

### III-1-(2). 付加価値

② 労働分配率

五分分配率

五分分配率

コメント

- 労働分配率は、2009年と2010年の6年間は2008年と比べると上がったが、2011年に大幅に改善し、2008年の水準を下回り、改善傾向を示している。
- 2011年の時点で、業界水準を上回る労働分配率であり、また改善の余地がある。
- 2008年を基準としたときの、業界水準との乖離の度化率進行を見て、2011年の改善傾向は顕著であり、改善が早急に行われたことが見て取れる。
- 主に人員数の減少による改善効果と考えられる。

グラフ真実

③ 人員

人員構成(等級・適正人数)コース1 (上段グラフ:人員の過不足・下段グラフ:適正人員との適合率)

人員適正(等級・適正人数)

コメント

- 4等級、5等級については、年齢分布から見ると、その多くは昇格が止まった社員と見られる。
- 6等級以下では、昇格の年齢層を見ても社員が多いため、昇格等の適年齢の進出が期待される可能性もある。
- 7等級以上の社員数が極端に少ない。

グラフ真実

④ 次世代の国づくり

### III-2-(1). 支払い

① 所定内月額給与(年齢別・等級別給与)コース1

所定内月額給与(年齢別・等級別給与)

コメント

- モデル賃金水準を大幅に下回っている。モデル賃金基準として機能していない。
- 管理職層またはそれに準ずる上級社員層は、ほぼ業界水準と同等、ないし一歩でもやや上回る。
- 一社社員層は、業界水準を下回る。

### III-4-(1). 人員

①-2 人員構成(等級・年齢)コース1

人員構成(等級・年齢)コース1

コメント

- 4等級、5等級については、年齢分布から見ると、その多くは昇格が止まった社員と見られる。
- 6等級以下では、昇格の年齢層を見ても社員が多いため、昇格等の適年齢の進出が期待される可能性もある。
- 7等級以上の社員数が極端に少ない。

グラフ真実

④ 次世代の国づくり

## 5. 診断結果の活用例

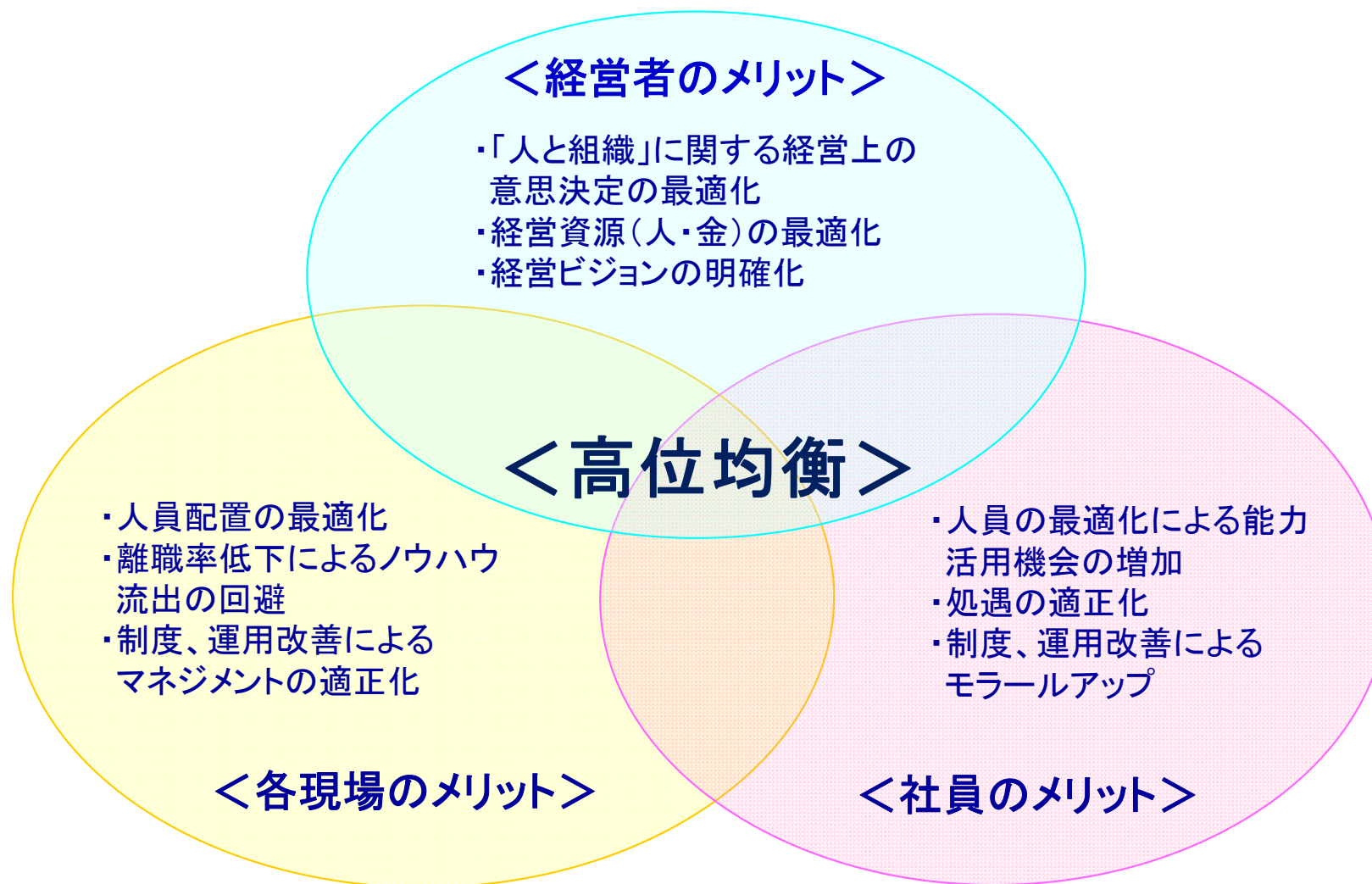
診断結果は以下のようなことを検討する際にご活用いただくことができます。

- 人事戦略、人事方針など、「人と組織のマネジメント」基盤の再構築
- 人件費(報酬)に対する適正な判断基準の確立
- 人事制度(報酬・評価制度)の見直し
- 人員(数と構成)の適正化
- 人材のA&R(アトラクション&リテンション)
- 社内で分析した結果の検証



## 6. 診断結果の活用効果

診断結果をご活用いただくと、経営者、各現場、社員にメリットがあります。  
それらのバランスをとりつつ、全てを拡大させることができます。



## 7. サービスの進め方

本サービスは、次のステップで実施します。通常はデータを受領後、2～3週間でご報告します。

### 事前準備

事前お打合せ①  
(課題認識)  
(分析資料確認)

事前お打合せ②  
(分析範囲の確定)  
(分析資料確定)

- ・診断を実施するにあたり、現状把握のため、インタビューを行います。
- ・診断に必要な資料を打合せ、提供いただくデータに基づいて分析可能な範囲を確定します。

### データ分析

提出データ作成  
(お客様にて  
分析用データの  
作成)

データ分析①  
(データの  
定量分析)

データ分析②  
(データの診断・  
課題整理・  
方向性の検討)

- ・分析に用いるデータは、Excelのデータによる受け渡しとします。
- ・所定の入力フォーマットに、お客様ご自身で提供可能なデータをご入力いただきます。
- ・受領したデータに基づき、「人事・人件費診断サービス」を行います。

### 報告資料作成・報告

提言の整理  
(報告書作成)

ご報告  
(報告会)

- ・分析結果の診断と提言を報告書としてまとめます。
- ・報告会を開催し、診断結果をご報告します。





株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 人事・組織グループ

E-mail [rcdweb@ml.jri.co.jp](mailto:rcdweb@ml.jri.co.jp)

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。