

2013年春季 大野事務所定例セミナー

# 財務・人事データを用いた 組織の健全性診断

～診断指標と評価基準の設定、事例など～



経営コンサルタント・社会保険労務士

深瀬 勝範

kms114@yahoo.co.jp

# はじめに・・・ 講師紹介

## 深瀬 勝範

### 社会保険労務士、経営コンサルタント

1962年神奈川県生まれ。一橋大学社会学部卒業後、大手電機メーカー、金融機関系コンサルティング会社、大手情報サービス会社人事部長を経て、経営コンサルタントとして独立。

人事制度の設計、事業計画の策定等のコンサルティングを行いながら、執筆・講演活動を展開している。

#### 【主な著書】

『社会福祉法人の事業シミュレーション・モデル』  
(中央経済社 2007年)

『図解！「人事」のすべて』(秀和システム 2011年)

『はじめて人事担当者になったとき知っておくべき、  
⑦の基本。⑧つの主な役割』(労務行政 2012年)

『実践 人事データ活用術(第2版)』(労務行政 2012年)



# I . 組織の健全性診断とは

---

# I-1. 「組織の健全性」とは

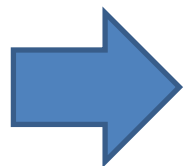
「組織が健全である」とは…

成長が持続している

経営資源がバランスよく配分されている

組織の健全性をチェックすれば…

問題発生防止、早期の問題解決が可能



事業の継続可能性を高める

# I-2. 組織の体調・体質・体格

## 体調

(環境により変動しやすく、  
組織の好不調を決める)

## 体質

(組織のもつ特徴で、  
体調のベースとなる)



**3つを峻別して、しっかりチェック！**

## 体格

(組織の規模で、「体力」に係る)

# I-3. 組織の健全性の捉え方

体調



**「業績向上」**に関すること  
事業の現在の調子を把握する。  
(売上高増加率、営業利益率、不良率…)

体質



**「組織維持」**に関すること  
事業の特徴や本質的問題を把握する。  
(労働生産性、定着率、年休取得率…)

体格



**「企業規模」**に関すること  
体調や体質を捉えるときの前提を把握する。  
(資本金、年商、従業員数…)

# I-4. 健全性維持のポイント

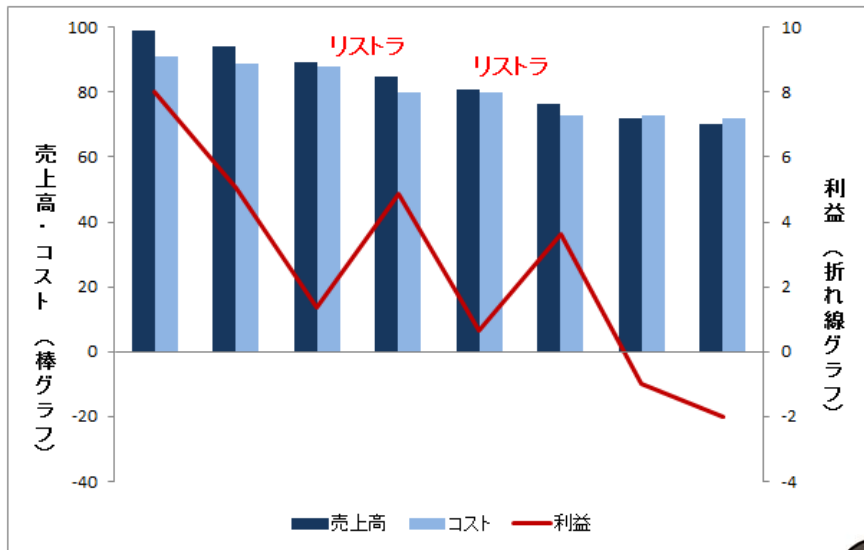
---

「健全性」を維持するポイントは…

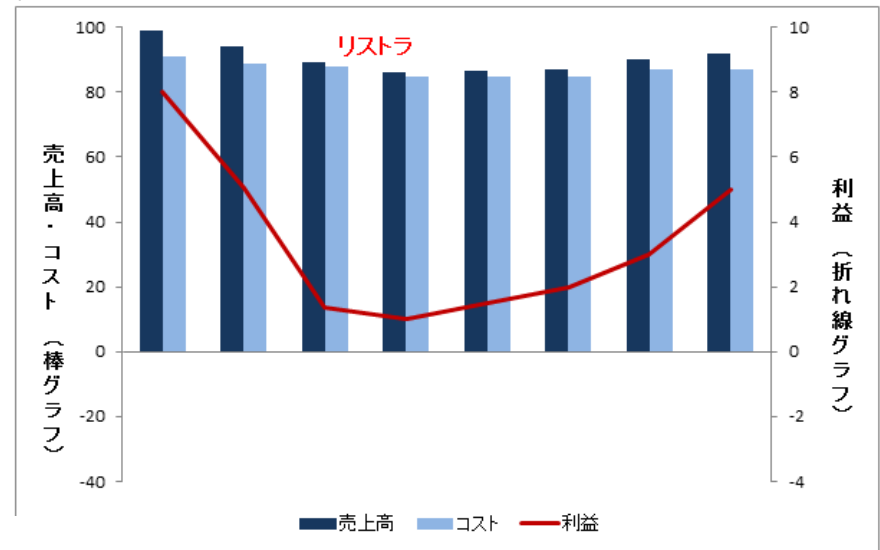
- (1) **業績**は、常にチェックすること  
(体調変化を捉えて、問題を早期に発見)
- (2) **業績**を安定させ、**組織**強化を図ること  
(ムリして体質強化をすると、体調を壊す)
- (3) **組織**強化により適正**規模**を保つこと  
(体格を適切に大きくすれば、体力がつく)

# I-5. 悪いリストラ、良いリストラ

## 悪いリストラ



## 良いリストラ



「業績悪化(体調不良)」から脱しようとして、無理なリストラ(ダイエット)をすると、「健全性(健康)」を害する。

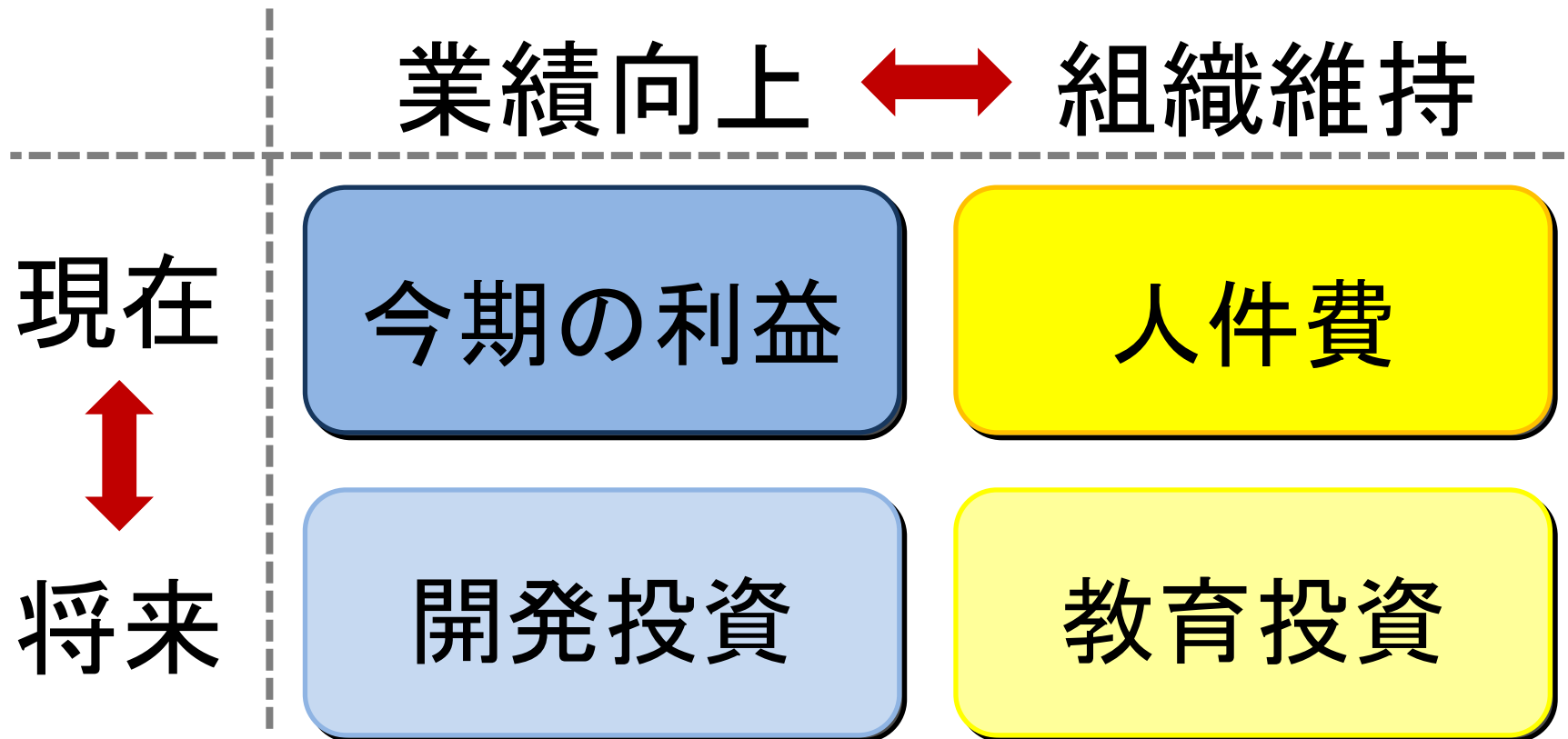


「業績悪化(体調不良)」に歯止めをかけつつ、体質改善を図る。

→ 「バランス」重視



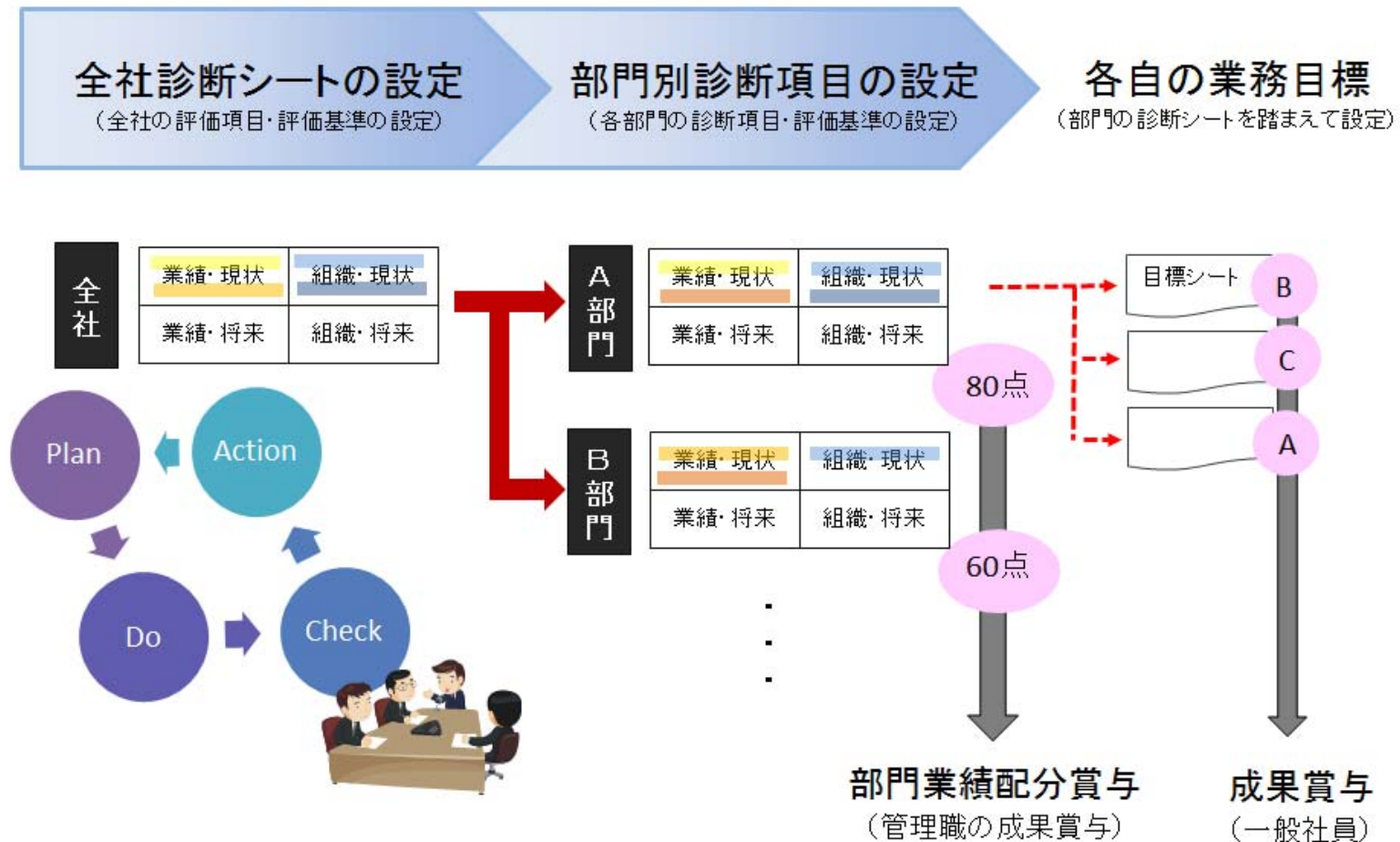
# I-6. バランスを診断する



※ 「健全性診断」は、「業績－組織」・「現在－将来」をバランスよく評価すること（c f : バランス・スコア・カード）

# I-7. 健全性診断の運用

「組織の健全性診断は、経営経過の策定や部門ごとの業績評価を行うときのほか、目標管理の指針等としても活用される。



# Ⅱ. 項目・基準の設定方法

---

# 【評価項目・評価基準のサンプル】

項目		指標	配点	評価基準(5段階評価)				
業績向上・現状項目	40点	売上高増加率	16点	16.0	12.0	8.0	4.0	0.0
				5%以上の増加	5%未満3%以上の増加	3%未満1%以上の増加	1%未満0%超の増加	0%以下(マイナス)
		売上高経常利益率	16点	16.0	12.0	8.0	4.0	0.0
	前年実績+0.6%以上			前年実績+0.5~0.4%	前年実績+0.3~0.2%	前年実績+0.1~0.0%	前年実績未満	
	労働生産性	8点	8.0	6.0	4.0	2.0	0.0	
			業界平均×1.3以上	業界平均×1.2以上	業界平均×1.1以上	業界平均以上	業界平均未満	
業績向上・将来項目	20点	売上高研究開発費率	8点	8.0	6.0	4.0	2.0	0.0
				3.0%以上	3.0%未満2.5%以上	2.5%未満2.0%以上	2.0%未満1.5%以上	1.5%未満
		新製品売上高比率	4点	4.0	3.0	2.0	1.0	0.0
	20%以上			20%未満15%以上	15%未満10%以上	10%未満5%以上	5%未満	
	不良率	8点	8.0	6.0	4.0	2.0	0.0	
			2.0%以下	2.0%超 3.0%以下	3.0%超 4.0%以下	4.0%超 5.0%以下	5.0%超	
組織維持・現状項目	24点	離職率	8点	8.0	6.0	4.0	2.0	0.0
				5.0%以下	5.0%超 6.0%以下	6.0%超 7.0%以下	7.0%超 8.0%以下	8.0%超
		賃金水準(平均給与)	8点	8.0	6.0	4.0	2.0	0.0
	業界平均以上+2.0%未満			業界平均+3.0%未満 業界平均-1.0%以内	業界平均+4.0%未満 業界平均-2.0%以内	業界平均+5.0%未満 業界平均-3.0%以内	業界平均+5.0%以上 業界平均-3.0%未満	
	所定外労働時間の対前年増加率	8点	8.0	6.0	4.0	2.0	0.0	
			5%以上の減少	5%未満3%以上の減少	3%未満1%以上の減少	1%未満0%超の減少	0%以下(前年より増加)	
組織・将来	16点	年次有給休暇取得率	8点	8.0	6.0	4.0	2.0	0.0
				55%以上	55%未満50%以上	50%未満45%以上	45%未満40%以上	40%未満
	1人当たり研修受講日数	8点	8.0	6.0	4.0	2.0	0.0	
3.0日以上			3.0日未満2.0日以上	2.0日未満1.5日以上	1.5日未満1.0日以上	1.0日未満		

# Ⅱ-1. 評価項目・基準の設定の流れ

## (1) 全社の評価項目・基準を設定

◆ 人事部＋各部門責任者のプロジェクトで設定  
することが望ましい

◆ 評価項目、基準は毎年見直し、必要に応じて  
改定する

## (2) 各部門の評価項目・基準を設定

◆ 各部門責任者が 評価項目、基準を毎年申告

→ **経営側のみで行うと、組織内に展開できない**  
(部門長のマネジメント力向上も兼ねて、焦らずにやること)

## Ⅱ-2. 評価項目の選定のポイント

### (1) 重要性・優先度が高いものに限定

- ◆ 経営において何が重要か明確にすること
- ◆ 細かい項目を挙げだすと焦点がぼやける
- ◆ 「漏れなく、ダブリなく (Mutually Exclusive and Collectively

Exhaustive)」

### (2) データ・数値で捉えられるものが原則

- ◆ 目標管理や業績評価に使う以上、客観的なデータ、数字で捉えられるものであることが原則

### (3) 努力により数値の改善が可能なもの

- ◆ 改善の見込がないものを評価してもムダ

## Ⅱ-3. 評価項目の例 ～全社の評価項目

### 【全社の健全性を評価する項目の例】

	業績向上に関する項目	組織維持に関する項目
現状項目	<ul style="list-style-type: none"><li>・売上高成長率</li><li>・売上高経常利益率</li><li>・原材料費の削減</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・昇給率</li><li>・正社員比率</li><li>・所定外労働の短縮</li><li>・年休取得率</li></ul>
将来項目	<ul style="list-style-type: none"><li>・売上高研究開発費比率</li><li>・新製品売上高比率</li><li>・不良率</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・売上高教育費比率</li><li>・新卒3年間定着率</li><li>・公的資格取得件数</li></ul>

※ 各カテゴリーにバランスよく、2～4項目の指標を挙げて、ウェイト付けする。  
部署ごとの取り組むべき課題は、各部門の「健全性」の評価指標にするとよい。

## Ⅱ-3. 評価項目の例 ～評価項目リスト①

### 【業績向上・現状項目】

項目名	算式・定義	備考
売上高成長率	$\text{売上増加} / \text{前年売上} \times 100$	PL
売上高経常利益率	$\text{経常利益} / \text{売上高} \times 100$	PL
ROA(総資産利益率)	$\text{当期純利益} / \text{総資産} \times 100$	PL、BS
ROE(自己資本利益率)	$\text{当期純利益} / \text{自己資本} \times 100$	PL、BS
フリーキャッシュフローの増加	$\text{FCF増加額} / \text{前年FCF} \times 100$	CF計算書
総資産回転率	$\text{売上高} / \text{総資産}$	PL、BS
原材料費の低減	$\text{コスト削減額} / \text{目標額} \times 100$	生産資料
販売(生産)数量目標達成率	$\text{数量実績} / \text{目標} \times 100$	営業資料
開発プロジェクト完了件数	$\text{PJ完了件数} / \text{PJ目標} \times 100$	技術資料
間接経費削減率	$\text{今年度間接費} / \text{前年度} \times 100$	本部資料



## Ⅱ-3. 評価項目の例 ～評価項目リスト②

### 【業績向上・将来項目】

項目名	算式・定義	備考
売上高研究開発費比率	$\text{研究開発費} / \text{売上高} \times 100$	PL
新製品売上高比率	$\text{新製品売上高} / \text{売上高} \times 100$	営業資料
海外売上高比率	$\text{海外売上高} / \text{売上高} \times 100$	営業資料
1人当たり特許出願件数	$\text{特許出願件数} / \text{技術者数}$	技術資料
新規顧客開拓件数	$\text{新規開拓件数} / \text{目標件数} \times 100$	営業資料
顧客満足度調査	評価点(外部機関に依頼)	営業資料
HPページビュー件数	$\text{PV実績件数} / \text{目標件数} \times 100$	営業資料
不良率(クレーム率)	$\text{不良処理額} / \text{売上高} \times 100$	生産資料
納品日数の短縮	$\text{今期納品日数} / \text{標準日数} \times 100$	生産資料
間接業務時間の短縮	$\text{処理時間実績} / \text{標準処理時間}$	本部資料

## Ⅱ-3. 評価項目の例 ～評価項目リスト③

### 【組織維持・現状項目】

項目名	算式・定義	備考
労働生産性	付加価値／従業員数	PL
労働分配率	人件費／付加価値 × 100	PL
昇給率	昇給額／前年給与 × 100	人事資料
欠勤率	総欠勤日数／総労働日数 × 100	人事資料
正社員比率	正社員／労働者数 × 100	人事資料
直間比率(間接比率)	間接人員数／総人員 × 100	人事資料
所定外労働の短縮	平均残業時間／前年実績 × 100	人事資料
年休取得率	取得日数／付与日数 × 100	人事資料
健康診断有所見率	有所見者数／健診受診者数 × 100	人事資料
労災度数率	延労働損失日数／延実労働時間数 × 1,000	人事資料

## Ⅱ-3. 評価項目の例 ～評価項目リスト④

### 【組織維持・将来項目】

項目名	算式・定義	備考
売上高教育費比率	教育費／売上高 × 100	人事資料
1人当たり研修受講時間	総年間研修時間／従業員数	人事資料
想定残余勤続年数	新卒の退職までの年数を統計的に推定	人事資料
新卒3年間定着率	3年後の残人数／入社者数 × 100	人事資料
育児・介護休業取得者数	休業取得者数／従業員数	人事資料
管理職平均年齢	月初の管理職の平均年齢	人事資料
女性管理職比率	女性管理職／管理職 × 100	人事資料
外国人社員比率	外国人社員／全社員 × 100	人事資料
公的資格取得件数	1人あたり資格保有件数	人事資料
従業員満足度調査	評価点(アンケート調査)	人事資料

## Ⅱ-4. 基準設定の基本的な考え方

### ① 自社の過去実績

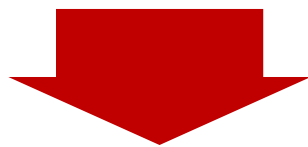
(データの蓄積が必要)

### ② 業界水準

(統計のチェックが必要)

### ③ 経営的判断

(事業の採算性、成長目標)



評価項目ごとに、配点(ウェイト)と5段階の基準を作成する。

項目	指標	配点	評価基準(5段階評価)				
業績・現状	売上高増加率	10点	10.0	7.5	5.0	2.5	0.0
			5%以上の増加	5%未満3%以上の増加	3%未満1%以上の増加	1%未満0%超の増加	0%以下(マイナス)
	売上高経常利益率	10点	10.0	7.5	5.0	2.5	0.0
			前年実績+0.6%以上	前年実績+0.5~0.4%	前年実績+0.3~0.2%	前年実績+0.1~0.0%	前年実績未満

# Ⅱ-5. 基準の設定 ~採算から設定する①

## (1) 事業シミュレーションに基づき評価基準を設定する場合

(単位: 百万円、人)

項目	算式	現在	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
売上高	毎年1.0%の成長	3,000	3,030	3,060	3,091	3,122	3,153
変動コスト(原材料費、仕入れなど)	売上高の35%	1,050	1,061	1,071	1,082	1,093	1,104
限界利益	売上高-変動コスト	1,950	1,970	1,989	2,009	2,029	2,049
固定コスト(賃借料など)		500	500	500	500	500	500
研究開発投資		100	100	100	100	100	100
人件費控除前営業利益	売上高-(変動コスト+固定コスト+研究費)	1,350	1,370	1,389	1,409	1,429	1,449
人件費	人件費計	1,243	1,273	1,303	1,333	1,364	1,395
	役員報酬	50	50	50	50	50	50
	正社員給与	675	689	703	718	733	747
	正社員給与単価(年額)	4.50	4.53	4.57	4.60	4.64	4.67
	正社員数	150	152	154	156	158	160
	賞与(年間4か月分)	225	230	234	239	244	249
	非正規給与	100	105	110	115	120	125
	非正規給与単価(年額)	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	非正規従業員数	100	105	110	115	120	125
	退職給付費用	18	18	18	19	19	19
	法定福利費	158	163	169	174	180	186
	福利厚生費 他	8	8	8	8	8	8
	教育研修費	10	10	10	10	10	10
営業利益	(人件費控除前営業利益-人件費)	107	97	87	76	65	55
売上高成長率	(売上高増加額÷前年売上高)	-	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
売上高営業利益	(営業利益÷売上高)	3.57%	3.20%	2.83%	2.46%	2.10%	1.73%
売上高研究開発投資比率	(研究開発費÷売上高×100)	3.33%	3.30%	3.27%	3.24%	3.20%	3.17%
労働生産性	限界利益÷(正社員数+非正規社員数×0.5)	9.75	9.63	9.52	9.41	9.31	9.21
正社員比率	正社員数÷(正社員数+非正規社員数×0.5)	75.00%	74.33%	73.68%	73.07%	72.48%	71.91%
昇給率	正社員給与単価×2倍	-	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%
売上高教育訓練費比率	(教育訓練費÷売上高×100)	63.74%	64.62%	65.49%	66.35%	67.21%	68.06%

今後、売上高やコストが変動した場合の採算性を予測する。

→将来的に、利益を出すことができ、研究開発や人件費にも一定のコストを拠出できる「売上高成長率」、「利益率」、「昇給率」などを算出して、それを各項目の評価基準に用いる。

## Ⅱ-5. 基準の設定 ～採算から設定する②

**売上高** ←----- 一定の率で増加するものと仮定

一) 変動費(原材料など)

**限界利益**

一) 固定費(人件費除く)

**人件費控除前営業利益**

一) 人件費(給与、福利費など)

**営業利益**

自社の過去のデータを分析し  
● 変動費と固定費の区分け  
● 売上高増加に伴う人員増の予測  
● 年ごとの給与単価の増加の予測  
などを行う。

→ 「**回帰分析**」※を行う

※(X1、Y1)、(X2、Y2)・・・のように  
組になった複数のデータについて、  
XによりYがどのように説明  
できるのかを分析する手法

## Ⅱ-5. 基準の設定 ～採算から設定する③

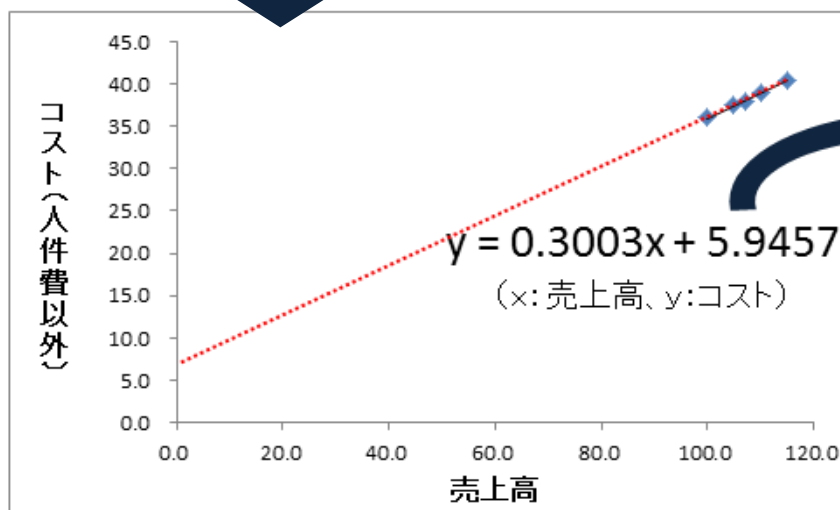
### 【回帰分析の具体例】

過去5年間の売上高とコストのデータから、「変動費率」と「固定費」を出せば、売上高が増加した場合に支出されるコストが算出できる。

(単位: 億円)

	2008	2009	2010	2011	2012
売上高	100.0	105.0	107.0	110.0	115.0
コスト(売上高-人件費-営業利益)	36.0	37.5	38.0	39.0	40.5

エクセルを使って、売上高とコストの回帰分析を行う



【変動費】  
売上高 × 0.3003

【固定費】  
5.9億円(定額)

売上高が「120」ならば  
変動費: 36.0億円  
固定費: 5.9億円  
∴コスト **41.9億円** が見込まれる

# Ⅱ-5. 基準の設定 ~採算から設定する④

エクセルを使えば、回帰分析は簡単にできる。

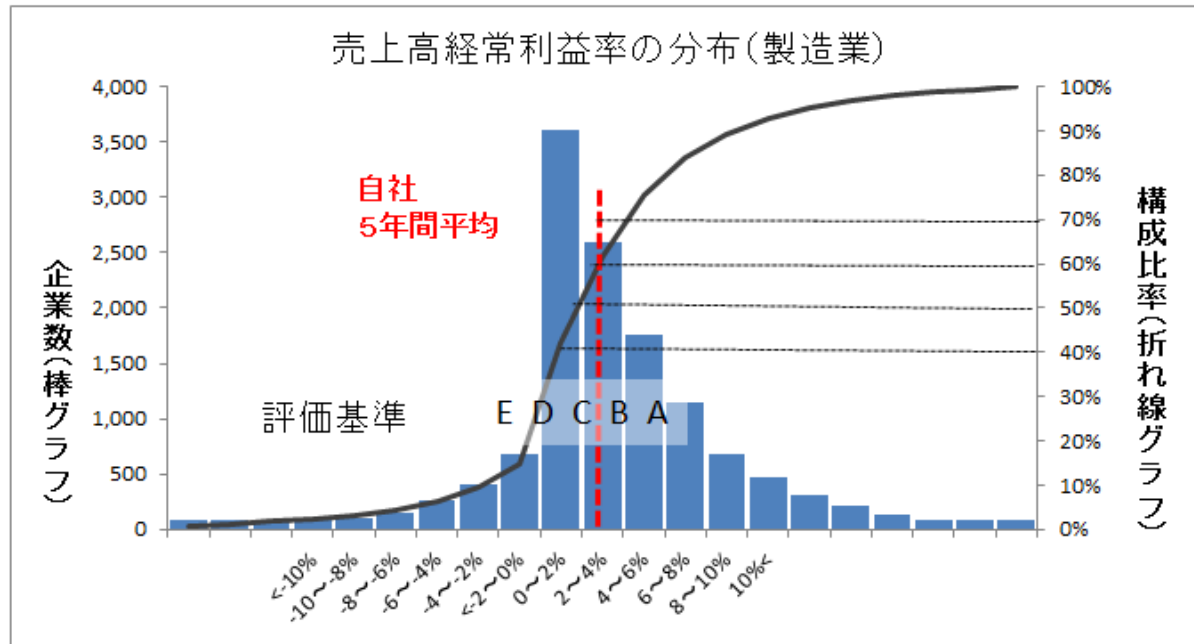
The screenshot illustrates the steps to perform a regression analysis in Excel. The 'Insert' tab is selected, and the 'Scatter' chart type is chosen. A scatter plot is created from the data in the table below. A context menu is shown over the plot, with 'Add Trendline' highlighted. The 'Trendline Options' task pane is open, showing 'Linear Trendline' selected. The final chart displays the regression equation  $y = 0.6534x + 34.631$  and  $R^2 = 0.9393$ .

	2007	2008	2009	2010
売上高	100	120	130	125
従業員数	100	110	120	125



## Ⅱ-6. 基準の設定 ～業界水準から設定する①

### (2) 業界水準と比較して評価基準を設定する場合



資料出所: 経済産業省「企業活動基本調査」

統計から、業界水準のデータを抽出し、そこから基準を設定する。

【例】

A: 業界上位70%以上となる利益率

B: 上位70%未満60%以上となる利益率

C: 上位60%未満自社の過去平均以上

D: 自社の過去平均未満上位50%以上

E: 業界上位50%未満

<活用できる統計>

- 経済産業省「企業活動基本調査」
- 財務省「法人企業統計」
- 厚生労働省「就労条件総合調査」など

## Ⅱ-6. 基準の設定 ~業界水準から設定する②

賃金水準は業界相場よりも  
「高い」、「低い」、どちらがよいか？



品質重視の事業戦略を有し、優秀人材の確保が必要ならば、「高い」ほうがよい。

コスト重視の事業戦略で、人件費を低く抑えたいならば、「低くて」も構わない。



**業界水準よりも「高くするか、低くするか」は、  
事業戦略によって決まる** (通説に惑わされないように注意)

# Ⅲ. 健全性診断の活用

---

# Ⅲ-1. 組織の健全性診断の活用

## (1) 問題を的確に把握し、迅速に対応する

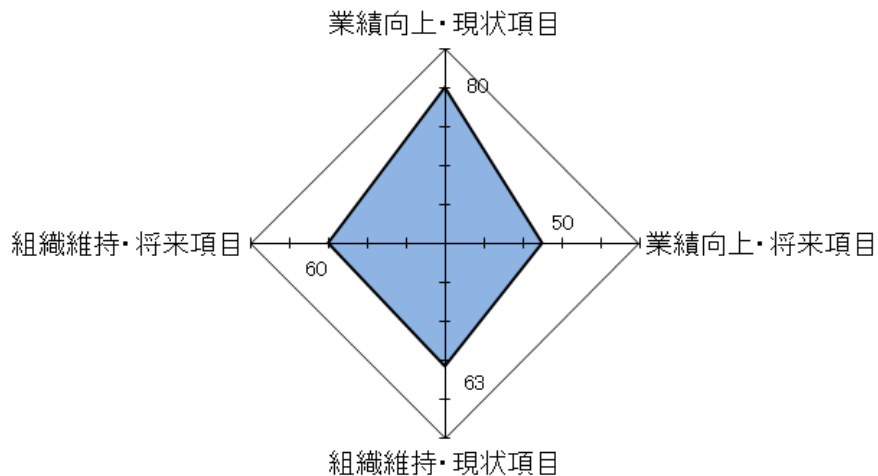
- ◆ 半期ごと、年度に評価点を算出。社内に公表し、事業計画の策定に役立てる
- ◆ 経営資源の配分を検討するときの参考資料に
- ◆ データ蓄積により問題解決の「ツボ」をつかむ

## (2) 部門業績賞与の配分に用いる

- ◆ 組織単位で支給する賞与の配分に用いる
- ◆ 評価項目の共有により、チームワークが高まり、コミュニケーションも活性化される
- ◆ 目標管理の形骸化を防ぐうえでも効果的

# Ⅲ-2. レーダーチャートによる診断

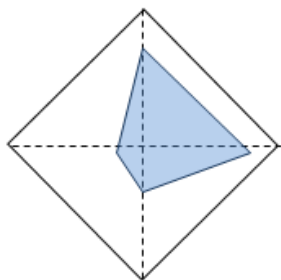
組織の健全性をみるレーダーチャート



11ページの評価項目・基準に基づき採点した結果をレーダーチャート化。健全性について「見える化」する。

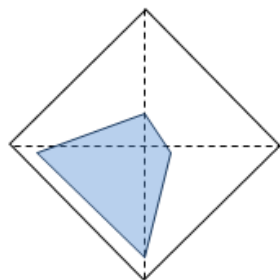
とくに「**業績偏重**」・「**現状偏重**」の場合に、今後発生しうるリスクを捉え、早めに対策を講じることがポイント。  
 (=評価点を高めることも大事だが、より重要なことは項目間のバランスを維持すること。)

・レーダーチャートから診断する「不健全」な状態



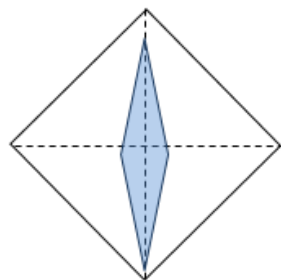
「業績向上」偏重型

売上拡大やコスト削減等の数字に対する意識が強すぎて、従業員が疲弊している状態。



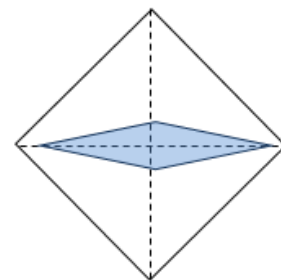
「組織維持」偏重型

組織が「ぬるま湯」状態になっており、従業員のモチベーションが低下し、業績が低迷している状態。



「現状」偏重型

現在の業績や組織運営には問題ないが、数年後には問題が発生する可能性が高い状態。

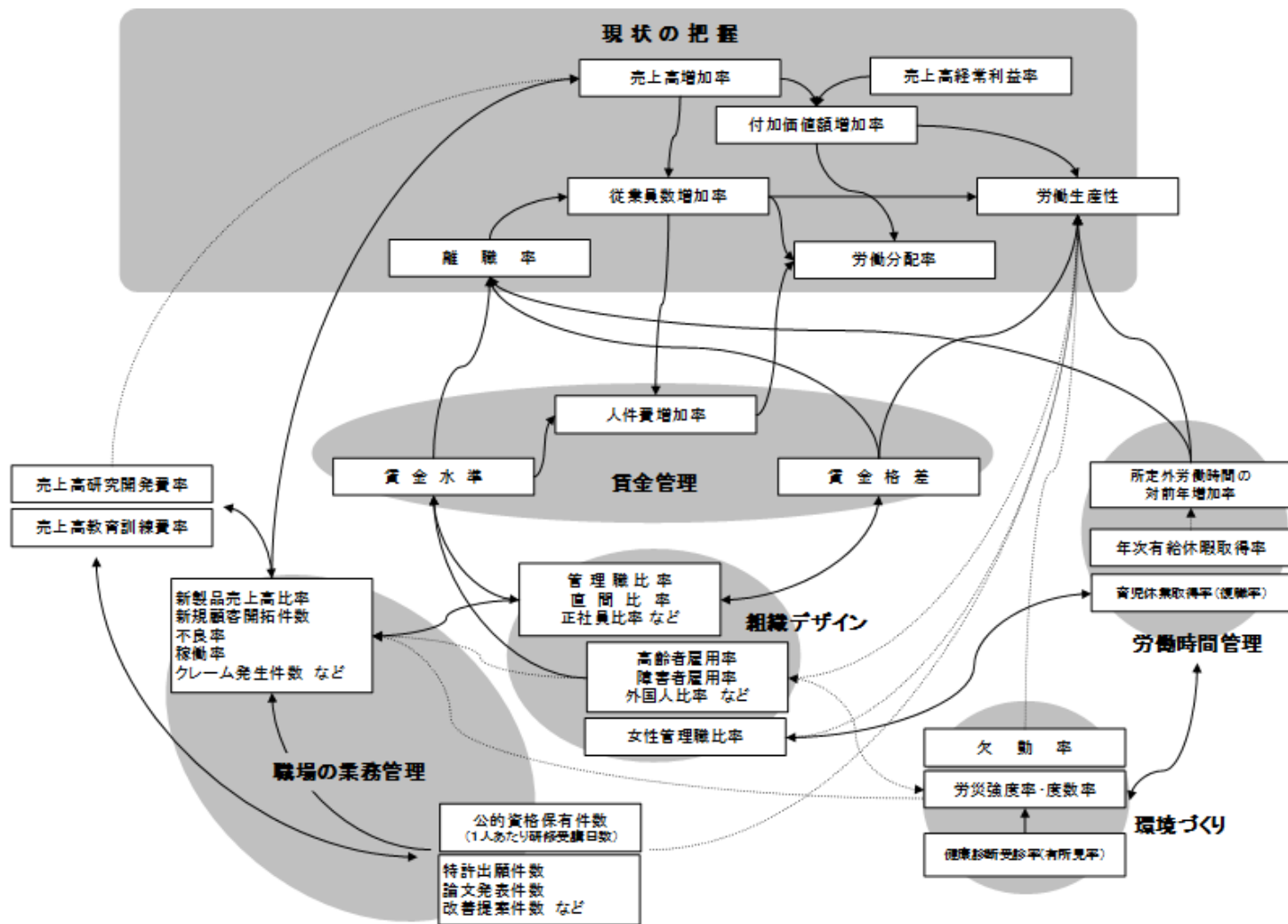


「将来」偏重型

将来に向けての投資はなされているが、現在の業績向上、組織維持に対する対策を必要としている状態。

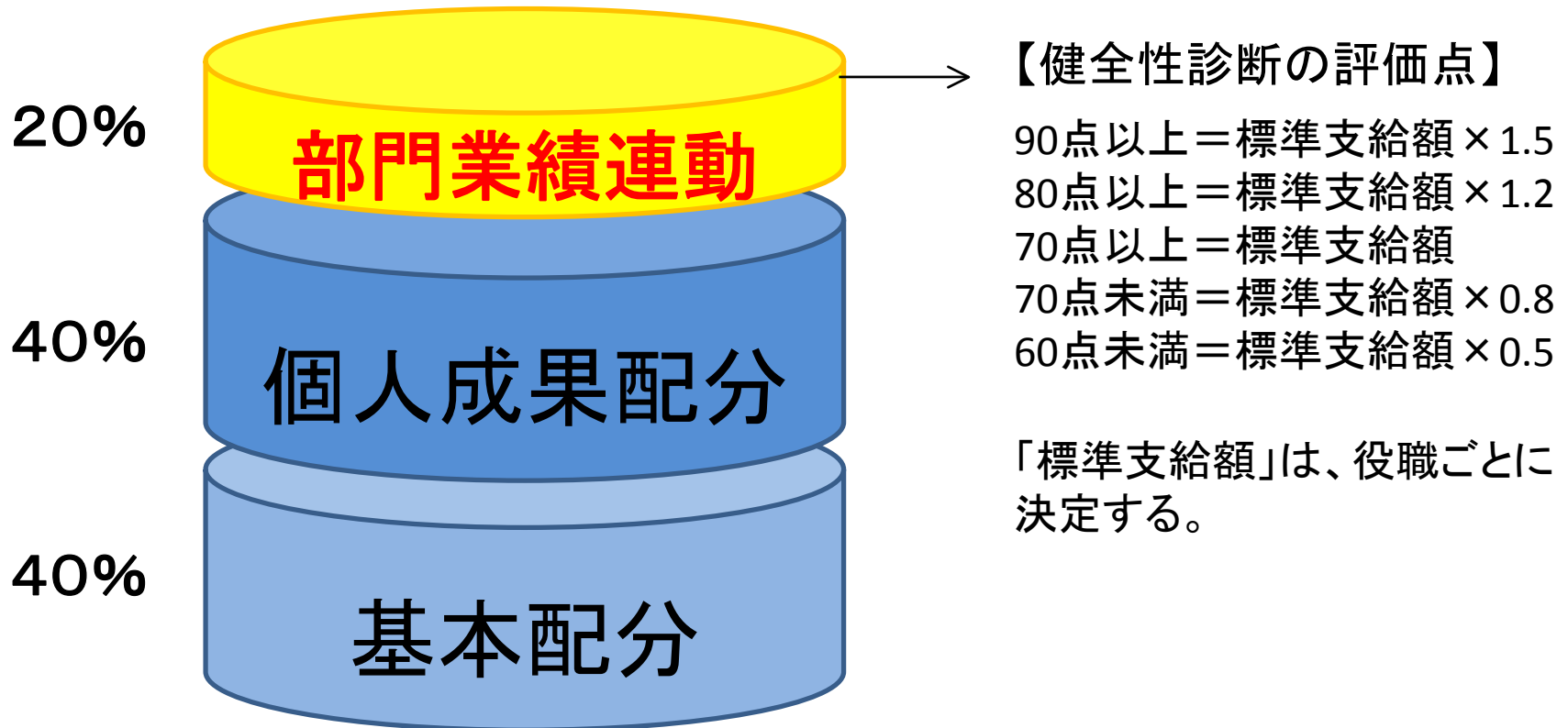
# Ⅲ-3. 関係図による対応の検討

各評価項目の関連を図式化したもの。数年分のデータが蓄積されると、ある項目変動が数年後にどのような影響を及ぼすか、読めるようになってくる。



## Ⅲ-4. 賞与配分への活用

賞与の一定割合を「部門業績連動賞与」として、各部門の健全性診断の評価点に応じて配分する。



# IV. まとめ

---



# IV-1. 健全性診断を実施した事例

(「健全性診断」、「部門業績評価制度」などの名称を用いて、) 組織単位で業績を評価し、事業計画策定などに活用している事例が増えてきている。

## 【過去に当方が関係した事例】

- ① 業種：メーカー、流通業、商社、サービス業・・・
- ② 規模：一部上場企業、中小企業(社員50名)、ベンチャー・・・
- ③ 形態：営利企業のほか、学校法人、社福法人、医療法人・・・

※ ちなみに、うまくいかなかった事例は...

- (1) 評価項目に凝すぎる。現場からデータを強引に集めようとする。
- (2) 運営サイドが、(評価だけして)データや結果を公表しない。
- (3) 人事が、部門間で処遇に格差をつけることにこだわりすぎる。

# IV-2. 必要な情報インフラのイメージ

データ蓄積と定型処理  
は、基幹システム

個人属性

研修歴

職務歴

評価歴

人事情報DB

勤怠データ

給与データ

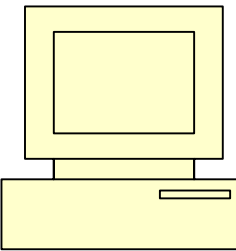
勤怠管理

給与計算

Download

連携

インターネット



加工・分析は  
BIシステム  
(Business Intelligence)

人材マップ

昇格検討

経営計画

人件費分析

シミュレーション

組織診断

収支状況

世間水準

# IV-3. 人事部門の新たな役割

今や、人事部門には新たな役割が求められている。

従来の人事部門

これからの人事部門

労務管理と給与計算を  
行う「業務処理部門」

人材の最適配置や  
コミュニケーション活性化を  
図る「経営企画部門」



就業規則と計算機を使う事務屋から・・・

情報とIT機器を使いこなす企画屋へ

可能なところから、  
是非、お試してください！

(経営幹部で「全社の健全性指標」を作成する等)

ご静聴

ありがとうございました！