

SYNERGY INSIGHT

NO.155

인사 정량분석 2

인사 정량분석의 개요

CONTENTS

- 정량분석의 개요
 - 인건비에 관한 분석
 - 인원수, 인원 구성 분석
 - 급여 수준에 관한 분석
 - 인사 제도에 관한 분석
 - 미래 예측 분석
 - 그 외 분석

SYNERGY
INSIGHT

INSIGHTS NO.155

정량분석의 개요

인사의 문제·과제를 파악하는데 있어, 정량 분석이 커버하는 범위는 매우 많습니다. 그러므로 정량 분석을 하지 않고, 인사 문제·과제를 분석하는 것은 불가능하다고 말할 수 있습니다. 정량 분석을 하는데 있어 특수한 데이터와 인수가 큰 만한 데이터를 사용하는 것은 어려우므로, 손익 데이터, 인사 정보, 외부 정보 등 입수하기 쉬운 데이터를 사용하여 하는 것이 가능한 정량 분석이 기업의 정상적인 인사 관리를 하는데 있어 사용하기 쉬운 것이라 생각합니다. 이러한 분석은 정기적으로 하는 것이 좋고, 기본적으로는 1년 1회 정도 실시하는 것이 좋습니다.

정량분석을 대분류 하면, 인건비 분석, 인원수, 인원 구성 분석, 인건비 단기 분석, 인사 제도에 관한 분석, 장래 예측 분석, 그 외 분석의 6개의 영역이 됩니다. 각각의 영역에서 복수의 구체적인 분석 수법이 있습니다.

〈표 1-1〉 대표적 인 정량 분석 기법〉

분석 수법	분석 명	분석 내용
인건비에 관한 분석	경영 지표에 의한 적정 인건비 분석	주요한 경영 지표에서 산출한 적정 인건비와 현재의 인건비와의 과부족을 분석한다.
	인원 구성 관점에서 적정 인건비 분석	경영에 필요한 인원 구성 시의 인건비와 현재의 인원 구성에 근거하는 인건비와의 과부족을 분석한다.
	인건비 연동성 분석	업적의 변동에 대한 인건비의 연동성을 분석한다.
	상여 연동성 분석	업적(경영이익)과 상여의 관계성을 분석한다.
	엔 파워 비 분석	정사원, 비정사원, 파견회사의 인건비의 관리 상황을 분석한다.
인원수, 인원 구성에 관한 분석	생산성 지표에 의한 적정 인원수 분석	생산성 지표와 인원 수와의 관계로부터 적정 인원 수를 산출하고, 현재의 인원 수와의 과부족을 분석한다.
	업무 분석에 의한 적정 인원수 분석	경영 계획의 수행에 필요한 업무와 엔 파워로부터 적정 인원 수를 산출하고, 현재의 인원 수의 과부족을 분석한다.
	등급 별 인원 구성 분석	적정화 상정되는 등급 별의 인원 구성과 현재의 등급 별 인원 구성과의 과부족을 분석
	연령 별 인원 구성 분석	적정하다고 상정되는 등급 별의 인원 구성과 현재의 등급 별 인원 구성과의 과부족을 분석한다.
급여 수준에 관한 분석	임금 벤치마크 분석	외부 시장의 자사 임금 수준의 포지션을 분석한다.
	임금 범위 분석	등급 간의 임금의 중첩도를 분석한다.
	인재 유동성 관점에서 분석	사원의 노동 시장의 유출 리스크를 임금에 대한 만족도에서 분석한다.
인사제도에 관한 분석	직정배분에 관한 분석	능력 또는 성과에 따른 인건비의 배분 상황을 분석한다.
	캐리어 스피드에 관한 분석	인사 제도 상의 승격 스피드와 상태와의 괴리를 분석한다.
	평가에 관한 분석	
장래 예측 분석	현행 베이스 장래 예측 분석	현행의 정사원 인수를 유지할 경우 장래의 인건비, 인원 구성을 예측하고, 적정치와 비교해 어느 정도 괴리감이 있는지 분석한다.
	계획 베이스 장래 예측 분석	현재 계획하고 있는 채용 인수에 근거하여 장래의 인건비, 인원 구성을 예측하고, 적정치와 비교해 어느정도 괴리감이 있는지 분석한다.
그 외의 분석	HR, LP 분석	사원을 머로먼스 별로 구분하고, 구분 당의 인수 분포를 분석한다.
	스킬에 관한 분석	기업이 요구하는 스킬과 실태와의 차이를 분석한다.
	생산성에 관한 분석	사원의 생산성을 자사의 과거와 외부 시장과 비교하여 분석한다.

■ 인건비에 관한 분석

정량 분석에 의한 인건비의 분석은, 주로 3개의 분석이 있습니다. 인건비역의 적정함을 판정하기 위해 경영 지표로부터 산출하는 “경영 지표에 의한 적정 인건비 분석”, 또는 바람직한 인원 구성 시의 인건비와 현상의 인원 구성에서의 인건비를 비교 분석하는 “인원 구성 관점에서 의 적정 인건비 분석”, 또한 업적과 인건비의 연동성을 분석하는 “인건비 연동 분석”입니다. 적절한 인건비역, 업적과 인건비의 관련이라는 시점에서 분석 가능합니다.



〈인건비에 관한 분석〉

이 중에 “인건비 연동성 분석”은 서브 분석으로 “상여 연동성 분석”을 하는 것도 유효합니다. 인건비가 업적과의 관련에서 적정하게 신축하고 있는가를 상여에 한정하여 분석하는 수법입니다. 또한, 인건비 관리의 레벨을 파악하거나, 정사원의 고정적 인건비와 비정사원, 파견사원 등의 변동적 인건비의 상황을 파악하는 멤버워치 분석의 하나와 분석으로 자리매김합니다.

■ 인원수, 인원 구성 분석

인사관리가 고도화되는 과정 중, 적절한 인원수와 적절한 인원 구성이라는 시점도 중요성을 높이고 있습니다. 인원수, 인원 구성에 관한 분석은, 주로 2개의 영역이 있습니다. 하나는 기업의 적정한 인원수를 산정하는 “생산성 지표에 의한 적정 인원 수 분석”입니다. 다음으로 인원 구성에 관한 분석입니다. 인원 구성에 관한 분석은, 인사 제도의 유효성을 판단하는 “등급별 인원 구성 분석”과 기업의 연속성 등의 판단을 하는 데 중요한 “연장별 인원 구성 분석”이 있습니다.



〈인원수, 인원 구성 분석〉

기업 운영에 필요한 적정 인원수를 파악하기 위해서는, 전략적 관점에서의 “생산성 지표에 의한 적정 인원수 분석”은 매우 중요하지만, 다른 아프리카로 경영 계획을 달성하기 위해 필요한 인원 수를 카운트한다는 “업무 분석에 의한 적정 인원 수 분석”이 있습니다. 후자의 분석은 정량 분석의 범주에는 들어가지 않습니다만, 생산성 지표에 의한 분석과의 대비라는 관점에서 중요하며, 본서에서도 개요를 소개하고 있습니다.

■ 급여 수준에 관한 분석

노동 시장의 발달에 의해, 자사의 급여 레벨을 파악하는 것의 중요성이 높아지고 있습니다. 그러므로 외부의 임금 통계 등을 사용하여, 급여 수준의 고저(高低)와 특징을 파악하는 분석의 중요성이 증가하고 있습니다. 이 분석 영역에는 주로 3개의 분석이 있습니다. 우선 자사의 급여 수준의 노동 시장 중에서 포지션을 파악하기 위한 “임금 벤치 마크 분석”이 있습니다. 다음으로 사원의 레벨(등급) 별의 임금 밸런스를 분석하는 “임금 범위 분석”, 그리고 임금이라는 관점에서 사원의 만족도를 분석하는 “인재 유동성 분석”입니다.



〈급여 수준에 관한 분석〉

■ 인사 제도에 관한 분석

이 분석 영역은 정량적 데이터로부터 분석할 수 있는 인사 제도에 관한 분석입니다. 우선 성과 실적 주依적인 인사제도, 운용에 행해지고 있는가를 정량적으로 분석하는 것입니다. 다음으로 사원의 승격 스피드의 적정함을 분석하는 “캐리어 스피드에 관한 분석”이 있습니다.

또한, 최근 평가 정보를 정량적으로 해석하는 시도도 행해지고 있습니다. 평가 데이터를 사용한 대표적인 분석 방법도 이 인사 제도에 관한 분석에 자리 매김합니다.

■ 미래 예측 분석

기업 인사는 지속성이 높고, 계도도 단계적으로 변경되는 것 없이, 한번 고출한 사원도 길게 재직합니다. 그러므로 현재의 인건비와 인원 구성에서 장래의 인건비, 인원 구성을 어느 정도 예측할 수 있게 됩니다. 현재의 인사의 문제·과제와 장래에 발생하는 문제·과제가 다른 경우도 많으며, 그렇기 때문에 안정적인 기업 운영을 하기 위해서는 **장래를 예측하는 것이 매우 중요합니다.** 특히, 고행과 사퇴를 앞두고 이 중요성은 더욱 높아집니다. 장래의 예측을 하기 위해 몇 가지 가정을 두고 시뮬레이션을 하게 됩니다. 가정의 방법에 의해 "현재 베이스 장래 예측 분석"과 "계획 베이스 장래 예측 분석"의 2개가 있습니다.



〈미래 예측 분석〉

■ 그 외의 분석

인사에 관한 정량 분석은, 평가에 관한 분석 등 지금부터 많은 분석이 연구되고 보급해 갈 것으로 예상됩니다. 상기의 영역에 들어가지 않는 정량 분석 수법도 몇 가지 있으며, 그 대표적인 수법이 3개 있습니다.

첫 번째는 능력업적적 관점에서의 인원 구성을 분석하는 HPLP 분석입니다. 그 분석은 고(高)업적 사원, 저(低)업적 사원의 분포를 분석하는 것입니다. **두 번째**는 기업이 요구하는 스킬과 사원이 실제로 보유하고 있는 스킬의 겹을 파악하는 분석 수법의 "스킬에 관한 분석"입니다. 인사 관리의 레벨 향상을 위해서는 향후 매우 중요한 **분석에 될 것으로 보입니다.** **세 번째**는 사원의 생산성을 다양한 관점으로 분석하는 수법으로 "생산성에 관한 분석"이 있습니다.

상기의 주요한 분석을 정기적으로 실시하고, 기업마다 필요한 독자의 분석을 추가하는 것으로, 정기적으로 인사 관리 상황을 분석, 진단하는 것이 좋습니다. 정량 분석은 숫자를 사용한 객관적인 분석이므로, 인사 경험이 없는 경영진과 다른 관리 부문에서도 공유하기 쉽고, 문제·과제의 공유가 간단하게 됩니다.

