

New

すが事務所・菅 正至

今月の人事マニュアル

そのまま／手直して使える

TEMPLATE OF
HRM MANUAL

- 1 適正人件費マニュアル
- 2 注意書マニュアル
- 3 退職勧奨マニュアル
- 4 管理者昇格マニュアル
- 5 人事考課面談マニュアル
- 6 ……

1 適正人件費の掌握マニュアル（人事管理者用）

<企業のライフサイクルを考慮>

適正人件費を考えるうえで、まず考慮しなければならないのは、企業がライフサイクルの上でどの段階にいるかです。一般に、①創業期、②成長期、③安定期、④衰退期とされますが、どのフェーズにあるかによって考え方が異なります。

①創業期は適正人件費という概念から外れますし、②成長期は成長の原動力としての投資が必要なので、一見過剰な人件費が正当化されることもあります。

ここで問題にしたいのは、③安定期および④衰退期です。③安定期においては適正な人件費という概念が最も当てはまります。④衰退期においては衰退事業と成長事業といったプロフィットセンターごとの人件費管理が必要となります。

ここでは、③安定期における適正人件費の掌握という視点にて記述します。

<感覚的な人件費過剰感・不足感の危険性>

多くの経営者は感覚的に人件費の過剰感や不足感を捉えています。これが20人や30人の会社であれば感覚に頼ることも危険性はありませんが、100人を越えた企業で感覚に頼るのは危険です。なんらかの科学的な指標をもとに判断することが必要となっています。

しかしながら、筆者のクライアントでいえば従業員規模300人ぐらいの中堅企業以上の会社が多かったのですが、科学的に人件費を捉えている会社はほとんどありませんでした。そのため経営的に非常に危険な水域に入ろうとした会社もありました。

なぜ感覚に頼った人件費の管理が危険かといえば、従業員の働きぶりからでは問題の本質が分からないからです。

仮に従業員が仕事の効率を10%下げたとしましょう。これは実質的な賃金上昇と変わりません。本当に効率的に仕事をしているのではなく、無駄な仕事をしている可能性もあります。

また、一生懸命に仕事をしている「芝居」をしているかもしれません。職場で暇そうにしている許される会社はないでしょう。そんなことをしていたら勤務評定が悪くなったり、リストラの対象になったりすることぐらい従業員のほうも心得ています。従業員は常に自己防衛本能を持って仕事をしています。

しかし、経営者・人事担当者はこれに騙されてはなりません。感覚的に人件費を捉えることの間違ひは、誰かが辞めたあとに後任が採用されなくても仕事が回っていくというような状況から分かることもあります。やはり数値に基づく冷徹な判断が経営・人事には求められるのです。

<何が人件費管理の指標になるか>

科学的な人件費管理の基礎はやはり労働分配率です。人事に関わった方なら概念はご存じと思いますが、ここで詳しく解説いたします。

労働分配率とは、人件費を企業が生み出した付加価値で割った数字です。



菅 正至（すが まさし）：1984年 慶應義塾大学 経済学部卒。外資系コンサルティング会社を経て、外資系人事部長職を歴任。人事コンサルタントとして主に労務問題を専門とする。これまで約160社の経営・人事課題に取り組み、多くの成功事例を作る。事務所は横浜市に構え、日本で一番敷居の低いコンサルタントを目指す。「知」の研究もしており、日本ナレッジ・マネジメント学会 会員。経営課題全般の中小企業診断士としても活躍する。 <http://www.suga-office.com> sugamm@jcom.home.ne.jp
▶座右の銘「世の中に意味の無い出会いはない」

適正人件費の掌握マニュアル

付加価値の定義はいろいろとあり、昭和63年度の労働白書には7通りの労働分配率が明示されています。ここでは日銀方式の労働分配率をもとに記述します。

費用を変動費（売上に伴って増える費用）と固定費（売上に関係なく固定的に発生する費用）に分けると、次の式が成り立ちます。

$$\text{売上} = \text{変動費} + \text{固定費} + \text{利益}$$

これを変形して、

$$\text{売上} - \text{変動費} = \text{固定費} + \text{利益} \quad (\text{これを「限界利益」といいます})$$

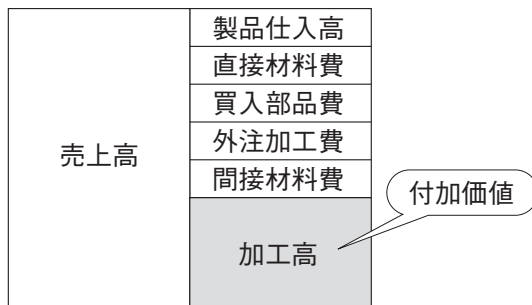
限界利益を便宜上、付加価値として使うこともありますが、もっと精緻には日銀方式で捉えるほうが正確です。

【日銀方式の付加価値】

<控除方式>

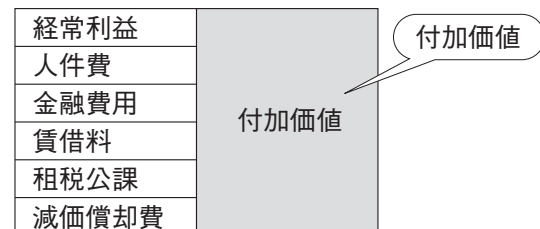
$$\text{付加価値} = \text{売上高} - \text{外部購入価値}$$

*外部購入価値とは、製品仕入高、直接材料費、買入部品費、外注加工費、間接材料費などのように外部から調達するものをいいます



<加算方式>

$$\text{付加価値} = \text{経常利益} + \text{人件費} + \text{金融費用} + \text{賃借料} + \text{租税公課} + \text{減価償却費}$$



一般には、製造業ならば「控除方式」、非製造業なら「加算方式」で算定するほうが楽でしょう。

人件費は、従業員の賃金だけでなく、社会保険等の負担も含めたものです。

労働分配率は、 $\text{人件費} \div \text{付加価値}$ で算定されます。

<適正な労働分配率とは>

では、何が適正な労働分配率かという問題です。

いろいろな書籍等で業種別の平均労働分配率が示されています。これらの数字は参考にはなりますが、そのまま自社に当てはめて考えるのは危険です。同じ業種でもビジネスモデルが異なると当然に労働分配率も変わったものになります。また、こうした公表データは、前述したように企業がライフサイクルのどこのフェーズにあるのかは考慮されていません。

従って、自社で適正な労働分配率を探っていくしかないのです。

1つの方法としては過去の5年間の労働分配率を見ることです。この推移を眺めて業績が好調であった年を参考にするのです。可能ならば10年といった長期間を見るとよいでしょう。

ただし注意したいのは、途中で会計基準が変更になったりしているケースがたまにあります。そうした場合は同じ会計基準に焼き直して年ごとの推移を見る必要があるのです。

通常の業種の労働分配率は50%～60%ですが、人的な労働が主な業種（例えばコンサルティング業など）は高めの数値が出ます。

<適正と判断した労働分配率をどう使うか>

基準となる労働分配率が決まれば、あとは現状との乖離を分析します。エクセルで分析が簡単にできます。

実際に人員過剰な場合は、それに沿って給与を変更したり、リストラをかけたりします。給与の変更といっても個人の給与を変更するのではなく、正規社員と非正規社員の比率を変えていくといった計画です。

労働分配率は、付加価値のうち、人件費の占める割合ですから、これが高いと生産性が低いという結論になります。

しかしながら生産性が悪いと分かっているにもかかわらず、給与水準が高すぎるのか、社員数が過剰なのかを判断するには、労働分配率の式を分解して検討する必要があります。これも過去5年ぐらいをデータ比較する方法をとります。

<労働分配率を分解した式>

- ①この式の意味は、売上高に占める人件費の割合を減らすか、売上高に占める付加価値の割合を増やせば、労働分配率が小さくなることを表しています。

$$\text{労働分配率} = \frac{\text{人件費}}{\text{付加価値}} = \frac{\text{人件費}}{\text{売上高}} \div \frac{\text{付加価値}}{\text{売上高}}$$

- ②この式の意味は、1人当たりの人件費で給与水準を表します。一方、付加価値 ÷ 社員数は「労働生産性」です。

$$\text{労働分配率} = \frac{\text{人件費}}{\text{付加価値}} = \frac{\text{人件費}}{\text{社員数}} \div \frac{\text{付加価値}}{\text{社員数}}$$

このように労働分配率を算出すると同時に、式を分解して労働分配率の異常値の原因を特定することが必要です。

どこに原因があるのかが特定されなければ、具体的な改善に向けてのアクションプランを立てることができません。具体的なアクションプランがなければ、決して自然治癒的に良くなることはないことに留意すべきです。

適正人件費の掌握マニュアル

<実際に労働分配率による人件費管理に成功した例>

筆者のクライアントで社員数300人ぐらいのA社は少ないながら利益の出ている中堅企業でした。社長はなんとなく人件費の過剰感を感じていました。しかし具体的なアクションをとるべきなのか思案している様子がかげえました。

そこで筆者が行ったことは、過去5年間の労働分配率の推移を見て、詳細に分析をしました。その結果、驚いたことに過去は55%ぐらいで推移していた労働分配率が72%ぐらいまで急上昇していたことです。当然あるべき姿は55%前後です。社長のなんとなくという感覚は正しかったのです。

しかし、社長は具体的にどの程度の過剰感かは分かりませんでした。そこで筆者は具体的にどのぐらい人員を減らせばよいのか、給与の平均水準をどうしたらよいのかという計画を策定しました。72%まで増えた労働分配率は一挙に55%にはできません。そこで2年計画で55%を達成するような指標を作りました。リストラを最小限に抑え、生産性を上げる工夫を全社目標として掲げました。そして2年で正常値に近い形になり、現在に至るまで安定経営が続いています。

この会社は企業ライフサイクルにおいて、③安定期から④衰退期にかかった業態でした。こうした会社には労働分配率のモニタリングが必須といえるでしょう。

少し前に「バランススコアカード」という手法が流行しました。さまざまな経営指標を航空機のコックピットにある計器に見立てて、それを見ながら経営をするというものです。まさに労働分配率は会社を安定的に運営していく重要な計器の1つなのです。いつもそれを眺めながら、経営していくことは非常に大切なことです。

しかしながら、残念なことにこうした科学的な視点とアクションを欠いたために倒産した会社をたくさん見てきました。やはり倒産企業の失敗に学ぶべきでしょう。

<実行は経営企画的な視点から>

労働分配率を分析することにより、非常に多くのことが分かるということは前述しました。

しかしながら、適正な労働分配率の実現にはいろいろな選択肢があります。それぞれの選択肢にメリットとリスクがあるのです。

そうした点を考えると労働分配率の管理は人事部だけのものではなく、経営陣をすべて巻き込んで管理するものでしょう。解決のための施策を計画的に実行するには経営企画的な視点が不可欠です。経理部・人事部で客観的なデータ分析を行った後に、具体的なアクションに落とし込むプロセスがなければ、単に人員整理の目標となるだけかもしれません。

こうした社内の連携がうまくいかなければ、会社は変革できません。そういう意味で経営陣の判断とリーダーシップは重要なものだと思います。

労働分配率に関してここでは必要最小限のことだけ記述しましたが、ぜひ、労働分配率による人件費管理が行われていない会社は試してみてください。必ず、安定経営の指標が具体的なアクションプランとともに明確になるはずですよ。