

【第9回】人件費の適正管理のすすめ方

経営の重要ポイントの一つといえば、それは人件費管理である。日本では今、官政主導による昇給や最低賃金の引き上げ、また人手不足によるパート単純定型労働者（非正規社員）の賃上げなど、人件費管理は中小企業（含む病院、施設）の頭の痛い経営問題になっている。わが国ではこの人件費管理を従来からマクロとして総額的に管理する方法がとられてきた。すなわち労働生産性が上がった分しかベアを認めない、または、売上高人件費率、あるいは、付加価値（利益）に労働分配率を乗算し人件費率を算出する。人件費はその枠の中に納めるといった総額管理方式を採用してきたのである。

しかし、これ等のマクロ的なやり方だと人件費率をオーバーしたときの対処策はアウトソーシングで人件費比率を下げることも可能である。アウトソーシングの一例をあげると病院、診療所では医事業務や給与計算、経理事務、栄養課の給食業務などが考えられ外部委託の事例が多いがこれ等が本質的な解決とはいえないのが実情だ。

一方、人件費管理の方法には個別管理方式がある。これ等は一人ひとりの賃金を適正に管理して、それらを積み上げた結果として総額管理が出来るという方法である。

しかしこの個別管理手法を定着させるには社内に人事、賃金の専門家を養成しなければならないという難問がある。

I 職種別外部労働市場の相場賃金の確認

プロフェッショナルの職種が存在する分野の賃金は職種別、職務別の外部労働市場によって決まる。従って人事課では人材が流出しないように常にネット等で同地域、同業他社の初任給情報やハローワークの求人賃金情報を確認し他社に見劣りしないように対策を講じておく必要がある。超人手不足、人材不足の現在、企業はITなど高度専門技術者の獲得に向けて、一律初任給ではなく能力、技術に応じた個別賃金を支給する動きが広がっている。

現在の労働市場はAI人材の専門技術者および専門分野業務の技能を持つ人材の確保に、また人材の流失を防ぐためにきめ細かい個別賃金管理方式を採用せざるを得ない状況になっている。

II 個別賃金管理のすすめ

総額賃金管理が適正に管理、運用されていても、それが社員個人に公正に配分されているとは限らない。総額賃金が社員に公正に配分されるためには賃金検証のいくつかのポイントがある。そのポイントは年齢別以下に6つのポイント賃金はどうなっているかの検証が必要である。まず、ポイント年齢を押さえて自社の個人別賃金の集約値とライバル企業や世間相場との比較・分析を行う。次に自社の労働生産性（支払い能力）を確認しておくことが大事だ。初任給18歳～22歳、単身者25歳、第2習熟 世帯主 指導職位30歳、完全習熟 世帯主、管理補佐職位35歳、管理職位40歳、上級管理職位 生計費ピーク点48歳ごとに該当する在籍社員の賃金をピックアップする。ポイント年齢に複数の社員がいればその平均、中位数（実在者モデルという）を算出、準拠指標（大企業は中労委モデル賃金、大・中小企業は関東経営者協会モデル賃金、中小企業は東京労働経済局、その他、社会経済生産性本部、産労総合研究所のモデル賃金など）と比較をする。少なくとも30歳、35歳、40歳の一人前賃金についてはそのベース確認をしっかりと行い低ければ早急に改善策を講じる必要がある。

※中位数とは平均ではない。同一年齢帯にいる者で最高の賃金受給者と最低賃金受給者の間を4等分する。（下から最低、第1四分位、中位数、第3四分位、最高）丁度真中に値する母集団の数字である。

III 賃上げと労働時間短縮そして労働生産性

政府は働き方改革で賃上げと労働時間短縮を推進しているが生産性と時短についての焦点は時短に伴う時間当たり賃金の上昇についてはコスト増が時短に伴う生産性向上によってカバーされるか否かにある。もし時短が生産性向上をもたらさなければ、従来の生産性の枠の中で時短と賃上げを行わなければならない。つまり時短か賃上げか、どちらを優先するのかということを経営判断は厳しい。時短は労働意欲の再生産を豊かなものとし知力、体力、気力のメンテナンスを可能にする。そうしなければ時短をする意義はないからである。経営は社員一人ひとりの生産性の向上の集約によって成立

している。自分の賃金は成果とPayしているのか、自分が作り出した付加価値はなにか、今こそ、社員一人ひとりの生産性と働く意識改革が求められるときでもある。次により自社の付加価値分析を進めて頂きたい。

(付加価値分析の指標)

- (1) 成長性分析 — 付加価値増減率、人数増減率
- (2) 生産性分析 — 一人当たり付加価値増減率、設備生産性、賃金生産性、労働装備率
- (3) 構成分析 — 労働分配率、付加価値対利益率
- (4) 付加価値率分析 — 付加価値率、原価率

※付加価値分析の第1の目的は利潤と賃金の増大化に必要な生産性の正しい測定分析であり第2の目的は成果を資本と労働に適正に配分する成果配分のあり方を検討するための分析である。

IV 適正人件費と適正労働分配率

企業として増収、増益が期待できないのであれば社内経費のうち大きなウエイトを占める人件費をコントロールするしかない。どのように適正人件費を求めれば良いのだろうか。適正人件費は=付加価値×目標労働分配率の算式で計算することが出来る。この適正人件費を理解するために次の例題で考えてみよう。

《例題》

自社の今期の付加価値は20億円である。人件費は12億円、諸経費は8億円、総資本は20億円とする。このケースの場合の労働分配率は12億円÷20億円=60%となる。

(労働分配率とは「人件費/付加価値」の割合をいう。)

すなわち、今期の付加価値20億円-人件費12億円-諸経費8億円=経常利益0円となる。

経常利益0円では適正人件費とはいえない。それではいくらであれば適正人件費と言えるのであろうか、それには目標経常利益を具体的に設定しないと求められない。例えば現状の総資本は20億円であるから目標経常利益は20億円×5%=1億円を見込み、現状の付加価値と諸経費を変えないとすると目標経常利益1億円であるので、人件費12億円-目標経常利益1億円=11億円が適正人件費となる。

したがって適正労働分配率は適正人件費11億円÷今期の付加価値20億円=55%となる。

一方、人件費を削減しないで、1億円の経常利益を獲得するにはどうしたら良いだろうか、今期の付加価値20億円+1億円=21億円にすることである。簡単にいえば売上を上げ更に1億円の付加価値を創り出すことである。目標付加価値の達成には経費節減による方法もあ

るが継続的な経営発展の基本は飽くまでも売上げを上げることにあることを忘れてはいけない。

V 適正付加価値の算定

付加価値を上げるためには売上高を上げるのが基本であるが、この売上高を簡単に上げられない企業においては先の適正人件費と適正労働分配率により次により適正付加価値を算定することになる。

$$\text{適正人件費} \div \text{適正労働分配率} = \text{適正付加価値}$$

適正人件費11億円÷適正労働分配率55%=20億円が適正付加価値となる。つまり経常利益を獲得しなければ企業の明日はない。したがって、企業経営において定石ではまず目標経常利益を求め、今期の付加価値から目標経常利益を確保(マイナス)した残額が今期の人件費となる。この人件費を今期の付加価値で除したものが適正人件費となる。この安定経営第一の出発点は売上高の拡大にある。

齋藤 清一

株式会社 人事賃金管理センター
代表取締役
日本病院人事開発研究所代表幹事
博士(経済学)



筆者:齋藤清一氏

立命館大学客員教授、医療経営研究センター副センター長を経て現在(株)人事賃金管理センター代表取締役、日本病院人事開発研究所代表幹事、滋慶医療科学大学院大学客員教授、立命館大学上席研究員、埼玉大学大学院経済科学研究科博士後期課程修了

●専門分野:人事労務管理、賃金統計学、組織計画、目標管理、利益計画、予算統制、評価システム、労働法関連等

●所属学会:日本経営倫理学会、日本労務学会、日本おもてなし学会 理事

●主な著書:「エクセレントホスピタル」(日総研)、「病院・施設の人事賃金制度の作り方」(日本能率協会)「人事考課実践テキスト」「病院人材育成とコンピテンシー活用の仕方」「医師の賃金はこう決める」「職能給の決め方が分る本」(経営書院) 他多数。

人事賃金の設計、改善改革コンサルのご相談を受け賜っております。

人事考課、面接訓練、目標設定訓練、コンピテンシー評価者訓練、管理監督者訓練、モチベーションアップ研修など、人事賃金のあらゆる改革をサポートしています。

ご相談は
こちらに

職員の幸せと経営の発展をサポートする
「日本病院人事開発研究所」
〒248-0001 鎌倉市十二所224
TEL 0467-25-4627 FAX 0467-25-5355
e-mail:seiichi3@bronze.ocn.ne.jp
http://www.jinjitestingkanri.sakura.ne.jp/