

実務研究

日本税務会計学会
平成23年9月 月次研究会



前川修満〔新宿〕

労働生産性にみる人事戦略の明暗

人々の豊かさを示す指標はGDP

経済学では、豊かさの指標として、国内総生産（GDP）が広く用いられる。近年、中国の経済成長が著しく、日本を抜いて世界2位になったことは記憶に新しい。では、中国人が本当に豊かになったのかと考えると、けっしてそうではなく、そのGDPで13億人もの人たちが暮らしているため、大多数の中国人の生活は決して豊かではない。そのため、その国々の人々の豊かさ

会社の豊かさを示す労働生産性

ところで、このような豊かさを企業単位で行うのが生産性分析である。この分析では、その会社が産み出した付加価値を従業員数で割って、従業員一人当たりの付加価値を計算するのである。これが労働生産性である。これを計算すると、端的に、その会社が豊かなのかどうか分かるのである。

ふつう、会社の豊かさを知るには、損益計算書の「利益」を見るのが多い。しかし、利益というよりも、労働生産性を計算したほうが、従業員や融資した銀行などをも含めた広い視点から、重層的に会社の豊かさを知ることができるのである。

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値}}{\text{従業員数}}$$

は、株主にとっての豊かさのみをみるためのデータではない。会社には、いろいろなステークホルダー（利害関係者）があり、株主というのは、そのステークホルダーの一部にすぎない。したがって、利益だけをみて会社の豊かさを

労働生産性の関連指標

労働生産性には、関連指標があるがその代表的なもの、つぎの「一人当たり人件費」と「労働分配率」である。

$$\text{一人当たり人件費} = \frac{\text{人件費}}{\text{従業員数}}$$
$$\text{労働分配率} = \frac{\text{人件費}}{\text{付加価値}} \times \text{労働生産性}$$

労働生産性を向上させるには、豊かな会社を作るための現状分析の手法として、たんに、労働生産性を計算するだけでなく、これらの分解指標をも計算して、他社と比較してみることが望ましい。

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値}}{\text{従業員数}} = \frac{\text{付加価値}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{従業員数}}$$

↑ (付加価値率) ↑ (一人当たり売上高)

企業経営に従事する経営者というのは、そもそも「ヒト、モノ、カネ」を用いて仕事をしている。すぐれた企業経営というのは、「ヒト、モノ、カネ」を活かす経営のことである。ところで、近年、経営指標のなかで、各種の資本利益率（ROA、ROE、ROI）やEVAなどといった株主や投資家が注目する指標が重視される傾向がある。

ちなみに、筆者は現在、これを取り上げ、単行本を執筆中です。順調にゆけば、2012年の春には出版される予定です。

付加価値の計算方法

労働生産性は、会社が産み出した付加価値を従業員数で割って算出されるが、まず問題になるのは、その付加価値をどう計算するかである。

実務で広く行われているのは、加算法といって、損益計算書の項目のうち、付加価値を構成するものを拾い上げて合算する方法である。

$$\text{付加価値} = \text{経常利益} + \text{人件費} + \text{他人資本利息} + \text{土地代家賃} + \text{租税公課} + \text{減価償却費}$$

(日銀方式による)

労働生産性の分解指標

さて、労働生産性を用いて現状分析をするうえで、よく用いられるのは、次に示す労働生産性の分解指標である。

これは、労働生産性の分子の付加価値と分母の従業員数に「売上高」を咬ませて二種類の分数式に分けたものである。いっぽうは、付加価値を売上高で除して算定される「付加価値率」であり、もういっぽうは、売上高を従業員数で除して算定される「一人当たり売上高」である。

労働生産性をくわしく分析したところ、Q社は、「一人当たり売上高」が同業他社に比べて低いことがわかった。そうであれば、いかにして「一人当たり売上高」を向上させるかに全力をあげるべきであったのだ。そういふことをせずに、従業員を正社員からパートに切り替えたので、Q社の従業員数（正社員パート）は減らず、労働生産性は改善されなかった。

そればかりでなく、そのような人事政策によって従業員の士気が下がったのか、Q社では、売上高が下落してしまい、当然のことながら一人当たり売上高が下落し、その結果、労働生産性も著しく低下してしまったのである。

結局、Q社では、正社員からパートに切り替えるといふ人件費のコストダウンをしたものの、それ以上に付加価値を下げたため、赤字転落してしまった。これは、付加価値と労働生産性を軽視（無視）した経営的意思決定の結果による。たしかに、Q社では、売上高人件費率や売上総利益人件費率は同業他社よりも高かったのであるが、その原因が、人件費の大きさではなく、付加価値の小ささにあったと、経営陣が気づいていれば、このようなことにはならなかったのではないかと悔やまれる。

そもそも、株主や投資家というのは、自分が運用する資金に対してのみ責任を有しているひとたちであり、ヒトやモノは最初から眼中にないことが多い。そのため、自らが投資する「カネ」が活かされるのかどうかということを重視している。それで、前述したような各種の資本利益率やEVAなどに関心が移るのは仕方がない。