

▶人件費の取り扱い

一般に人件費は売り上げに関係ない固定費として扱われますが、給与費は正確には基本給は固定費、時間外手当は変動費となります。また、上記のとおり、賞与は業績への貢献という意味合いが強く、販売活動で得た利益が財源となります。

③ 人件費の財源と給与（賃金）・賞与の意味

前述のとおり、給与費は固定費から捻出すべきです。なぜなら、給与費は従業員の生活を支える安定性が必要だからです。このため活動に必要な固定費からの捻出になります。

他方、賞与は、売上高から、固定費と変動費を引いた利益から捻出すべきです。なぜなら、賞与は好業績の従業員の貢献への御礼、および賃金の後払い的性格もあります。したがって、業績が良いときも悪い時も同じ賞与額というのは経営上も、人事管理上も好ましくありません。

図表 3-12 固定費・変動費

種 類	意 味	主な科目
変動費	収益を上げるにしたがってかかる費用	製造材料費、商品仕入費
		委託費
		消耗品費、賞与
固定費	売上に関係なく発生する費用	賃 金
		地代家賃、機器賃借料
		減価償却費

※固定費と変動費をさらに細分する必要がある場合がある。

5 労働統計・指標の活用

■ 労働統計や指標を用いる理由

人材活性化、人事・労務管理を効果的に実施し経営力を向上させるには、「ヒト」という資源により売り上げが増加しているか、利益を創出しているかの確認が必要です。そのために用いられるのが労働統計や労働指標です。

■ 人事・労務管理者の役割

▶労働統計や労働指標を用いる目的

労働統計や指標を用いる主要目的は、以下の3つです。

- ① 要員管理体制の構築の指標
- ② 活性化、雇用創出に関する指標
- ③ 経営における労務費関連指標

すなわち、自社の労働指標数値を算出し、過去の数字との比較、業界平均値との比較等を行うことで現在の自社の水準や位置づけを認識し、①適正要員体制の構築や、②新規採用人数の決定、③賃上げの水準の決定などに役立てることが目的となります。

■ 知っておくと得する労務管理の指標

主な労務管理指標として3つの指標を紹介します。留意すべきは、過去3～5年の指標数値の推移を把握し、改善したかどうか、目標に到達したかを把握し、課題があれば改善策を実行することになります。

① 人件費率

「人件費」は人にかかる費用のことで、賃金・賞与などの「給与費」と社会保険料などの「法定福利費」が主なものです。それを売上高で割ったものが人件費率です。

言い換えれば、人件費という固定費がどのくらいかかっているかを見た指標です。

人件費は部門によって細分化してとらえることが重要です。これにより、適正人員や適正給与を判断できます。

$$\text{人件費比率 (\%)} = \frac{\text{人件費}}{\text{売上高}} \times 100$$

② 労働生産性（従業員一人当たりの付加価値額）

従業員一人が、どのくらいの付加価値を生み出したかを見る指標です。付加価値は一般的に日銀方式を使いますが、「売上総利益」を「付加価値」として算出することもあります。

※付加価値計算式（日銀方式）

「経常利益 + 人件費 + 貸借料 + 減価償却費 + 金融費用（支払利息等） + 租税公課」

$$\text{従業員一人当たり付加価値額} = \frac{\text{付加価値 (売上総利益)}}{\text{従業員数}}$$

③ 労働分配率

人件費がどれだけ付加価値を生み出したかを見る指標です。

付加価値のうち、経常利益と人件費は経営者が自分の意志で分配できる金銭価値とも言えます。

$$\text{労働分配率 (\%)} = \frac{\text{人件費}}{\text{付加価値 (売上総利益)}} \times 100$$

人件費の多くは給与費と賞与費ですので、付加価値の何%が従業員の賃金等に分配されたかがわかります。低すぎると、従業員から不満が出てくるでしょう。

■ 働き方改革と労働生産性

① 働き方改革と労働生産性

働き方改革は、労働生産性を改善するための最良の手段です。人材が定着しても経営が安定しなくては継続は難しくなります。個人の働きやすさや働き甲斐を向上し、企業人材の力を高め、労働生産性を向上できれば、付加価値及び利益が増加し経営の安定につながります。

② 労働生産性向上のための働き方改革のポイント

労働生産性向上のための働き方改革の実行は前述のとおり（[P.76 参照](#)）、①管理職の意識改革、②従業員の意識改革と育成、③多様な価値等を受け入れる組織風土の醸成がスタートとなります。そのうえで、①賃金などの処遇を改善し、②労働時間や労働場所など制約を改善・克服し、③人材のキャリア構築を進めることが、働き方改革の実現につながります。

政府は平成 29 年 3 月 28 日にそのロードマップを発表しました。以下の図表にロードマップの概略をまとめました。参考にしてください。

図表 3-13

働き方改革の実現	働く人の視点に立った課題	検討テーマ
処遇の改善 (賃金など)	仕事ぶりや能力の評価に納得して、意欲を持って働きたい。	非正規雇用の処遇改善 賃金引上げと労働生産性向上
制約の克服 (時間・場所など)	ワークライフバランスを確保して、健康に、柔軟に働きたい。	長時間労働の是正 柔軟な働き方がしやすい環境整備 病気の治療、子育て・介護等と仕事の両立、障害者就労の推進 外国人材の受入れ 女性・若者が活躍しやすい環境整備
キャリアの構築	ライフスタイルやライフステージの変化に合わせて、多様な仕事を選択したい。	女性・若者が活躍しやすい環境整備 雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の充実 高齢者の就業促進

働き方改革実現会議 働き方改革実行計画（概要）10年先の未来を見据えたロードマップより

これらが着実に実行できれば、仕事に対するモチベーションが上がり、労働生産性が向上するでしょう。また、結果、残業時間が削減され、長時間労働が是正され、ライフ・ワーク・バランスが実現することになります。

■ 労働統計資料

労働力や就労条件、雇用動向についての一般調査や賃金・退職金・出勤状況等についての賃金関連資料があり、賃金や労働条件、評価制度を決定するときに参考にするとよいでしょう。

図表 3-14

	所管省庁	対象企業	調査内容
労働力調査	総務省	個人	労働力・生産年齢人口、就業者数・雇用者数、就業時間、完全失業率等
就労条件総合調査	厚生労働省	30人以上	労働時間・定年制・賃金制度等就労条件
雇用動向調査	厚生労働省	5人以上	常用労働者の入職者・離職者、求人、労働力移動状況等
毎月勤労統計調査	厚生労働省	5人以上	月間給与額、労働時間、出勤日数、常用雇用、労働異動状況等
賃金構造基本統計調査	厚生労働省	5人以上	雇用形態、就業形態、職種、性、年齢、学歴、勤続年数、経験年数別等の賃金
中小企業の賃金・退職金事情	東京都	10人～300人未満	賃金、賞与、諸手当、初任給、モデル賃金、退職金、労働時間等