# 上昇し続ける人件費をどうコントロールするか？
# 社長、いまこそ人件費の変動費化に取り組みましょう！

## 人件費は放置しておくと経営逼迫の要因に

経営者の皆さま。自社の人件費は高い、それとも安い、どちらとお考えでしょうか。

良い人材に対する人件費は、安いと感じられるでしょうし、自社にとって好ましくないという人材に対する人件費は高いものと感じられるでしょう。人が余ったからといって早晩リストラできるわけではなく、人件費は下げたくてもすぐに下げることができない、実にコントロールの難しい経営コストです。だからといって、人件費を管理せずに放置すれば、経営を逼迫させる要因になります。

人件費は、経営活動の中では固定で必要となる費用です（＝固定費）。しかし、原則は固定費としながらも、経営状況に応じて可変する「変動費」として運用できなければ、健全経営は実現しません。

いまこそ、人件費に対する発想転換が求められます。

## 適正人件費は労働分配率60％が目安

現状の人件費が適正かどうかを判断する手法に、労働分配率の分析があります（算定式は欄外）。労働分配率は、付加価値（多く使われるのは売上総利益や限界利益）のうち、人件費が占める割合を表し、人件費を管理していくうえで不可欠な経営指標です。

業種によって労働分配率の平均が異なりますが、一般的には60％前後が健全経営の目安とされています。

まずは、自社の労働分配率がどのように推移しているのか、過去3年分を計算し、下表の同業種の率と比較してみてください。

**業種別黒字企業の労働分配率平均値**

| 業種 | 労働分配率 |
|---|---|
| 建設業 | 57.2% |
| 製造業 | 53.4% |
| 卸売業 | 50.0% |
| 小売業 | 51.7% |
| 飲食・宿泊業 | 50.8% |
| 情報通信業 | 61.2% |
| 娯楽業 | 44.4% |
| 専門技術 | 62.0% |
| そのほかサービス業 | 63.4% |

出所＝TKC経営指標（平成24年度版）

## 一方的な削減は法律違反！

自社の労働分配率が高い場合は、当然、改善することが求められます。しかし、会社の売上が減少したからといって、一方的に給与を減額することはできません。法律は社員の同意なしに会社が一方的に給与を減額することを禁じているからです。

そこで、経営者に求められるのは、社員のモチベーションを下げずに、自社の支払能力に応じて給与を支給する仕組みづくりです。そのためには、まず「人件費＝固定費」であるというこれまでの発想を「人件費＝変動費」へシフトすることが必要です。人件費を売上に応じた費用にシフトしていくことが、適正労働分配率を実現するためのカギになるからです。

そういった発想のもとに、いまある人事制度を見直し、社員に説明し、そのうえで運用する。新しい制度では、なにを、どうすれば、どうなるかをあらかじめ社員に周知し、協力を仰ぐことで、初めて人件費の変動費化が実現できます。

## 総人件費を抑制しても社員の士気は上がる

人件費は主に、①月給、②賞与に大別されますが、労働法の制約や社員のモチベーションを考慮すると、②の賞与から変動費化することが現実的です。やり方次第によっては、社員のモチベーションアップにもつながります。

キモとなるのは、配分できる賞与の支払原資をいかに社員に公正・公平に分配するかです。頑張りに応じて、社員一人ひとりの賞与額にメリハリをつけるということです。これを実現するには、「社員の頑張り度を測るモノサシである人事評価シートの作成」が不可欠です。

評価の中身は、直接の売上に対する成果だけではなく、企画やチームワークなどの間接的な成果も評価に反映させれば、社員の士気もおのずと高まります。

**労働分配率＝人件費÷付加価値**

執筆者
**江原 努**
えはら つとむ

アクタスマネジメントサービス株式会社
アクタス労務研究所
シニアマネジャー／社会保険労務士

金融機関、人事コンサルティング・ファームを経て現職。賃金・評価・退職金制度などの人事制度全般の設計、労務監査、リスク防衛型就業規則の策定支援など、人事コンサルティングをメインに活動。また、セミナー講師、書籍・専門誌の執筆活動にも注力。

執筆者
**藤田 益浩**
ふじた ますひろ

アクタスマネジメントサービス株式会社
アクタス税理士法人
マネージャー／税理士・AFP

上場大手電子部品メーカーを経て現職。メーカー勤務時代、支払管理、固定資産管理の業務を経験し、上場企業における組織的、効率的な経理を学ぶ。現職においては、その経験を活かした中小企業の会計・税務のコンサルティング、管理運営マネジメントの業務に携わっている。また、セミナー講師、書籍・専門誌への執筆などにも力を入れている。

**アクタスマネジメントサービス株式会社**
**創業**／1989年　**社員数**／136名
**業務内容**／税務会計、国際税務、相続税、事業承継、企業再生、企業再編、証券化・流動化、経営指導、経理代行、人事労務コンサルティング、システムコンサルティング、人事労務アウトソーシング
URL／http://www.actus.co.jp
TEL／03-3224-8888
Mail／info@actus.co.jp



セミナーのご案内

## 経営者のための 人件費マネジメント・セミナー

日時
**2012年9月26日（水）**
**14時～17時**（受付：13時30分～）

会場
アクタスマネジメントサービス株式会社　セミナールーム
〒107-0052 東京都港区赤坂3-2-6 赤坂中央ビル7F

定員
先着20名

料金
3,000円

今回のセミナーの内容
コストは、管理せずに放置しておくと増大するものです。とくに人件費というコストは会社にとって大きな割合を占めます。適正な人件費をマネジメントすることは、最大限の利益を生み出すために必要です。本セミナーでは、人件費のとらえ方、人件費の適正な管理法、人件費の構造を変えていくための基本的なマネジメントの考え方を解説します。

❶人件費管理の基礎知識
❷財務的観点による人件費分析
❸労務コンプライアンスと人件費削減アクション
❹人事評価と昇給コントロール

講師
アクタスマネジメントサービス株式会社
アクタス労務研究所　シニアマネジャー/社会保険労務士　**江原 努**　えはら つとむ
セミナー実績
「社員満足を高める賃金・評価制度の構築」「目標管理の上手な導入と運用方法」「非正規社員の有効活用と人事労務マネジメント」など
執筆実績
『早わかり労働安全衛生法（東洋経済新報社）』などで執筆実績あり

アクタスマネジメントサービス株式会社
アクタス税理士法人　マネージャー/税理士・AFP　**藤田 益浩**　ふじた ますひろ
セミナー実績
「平成24年 税制改正セミナー」「消費税実務セミナー」「有形固定資産の会計・税務の実務」「経営者のための節税対策セミナー」など
執筆実績
「法人関係重要項目　適用期日一覧」（旬刊経理情報）などで執筆実績あり

申込方法
Webサイトからお申込みください
http://www.actus.co.jp
セミナーに関するお問い合わせ
0120-459-480
seminar@actus.co.jp
検索はコチラから▶▶▶　アクタスマネジメント　検索