

人材マネジメント指標

Human Resources Metrics

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社；宮川 雅明

第2回；労働生産性

- 機械化やシステム化をしたら労働生産性はあがるのだろうか？

まずは労働生産性という概念から理解したい。一言で言えば、一人ひとりの付加価値（額）である。付加価値とは企業が別途生み出した価値のことで後述する。

単純に考えても、一人ひとり付加価値は大きい方がいいというのはわかる。

$$\begin{aligned}
 \text{労働生産性} &= \frac{\text{付加価値}}{\text{従業員数}} \\
 &= \frac{\text{固定資産}}{\text{従業員数}} \times \frac{\text{付加価値}}{\text{固定資産}} \\
 &\quad \downarrow \qquad \qquad \downarrow \\
 &\quad \boxed{\text{労働装備率}} \qquad \qquad \boxed{\text{設備生産性}}
 \end{aligned}$$

さて、機械化やシステムを導入すればどうなるかであるが、労働生産性に式に固定資産を図のように加えることで、労働装備率と設備装備率に分解することができる。一般的には固定資産で計算するモデルが多いが、工場においてはF Aの重要部分にシステムがあり、それは資産である。営業情報システムも資産である。システムは業務遂行する上で恒常的手段として、業務インフラとして使用されている。また、その投資額も大きい。よって、有形固定資産のみに限定しないこととした。

労働生産性の 3 つの数値を示したが、時系列で変化を見ることが大切である。さて、

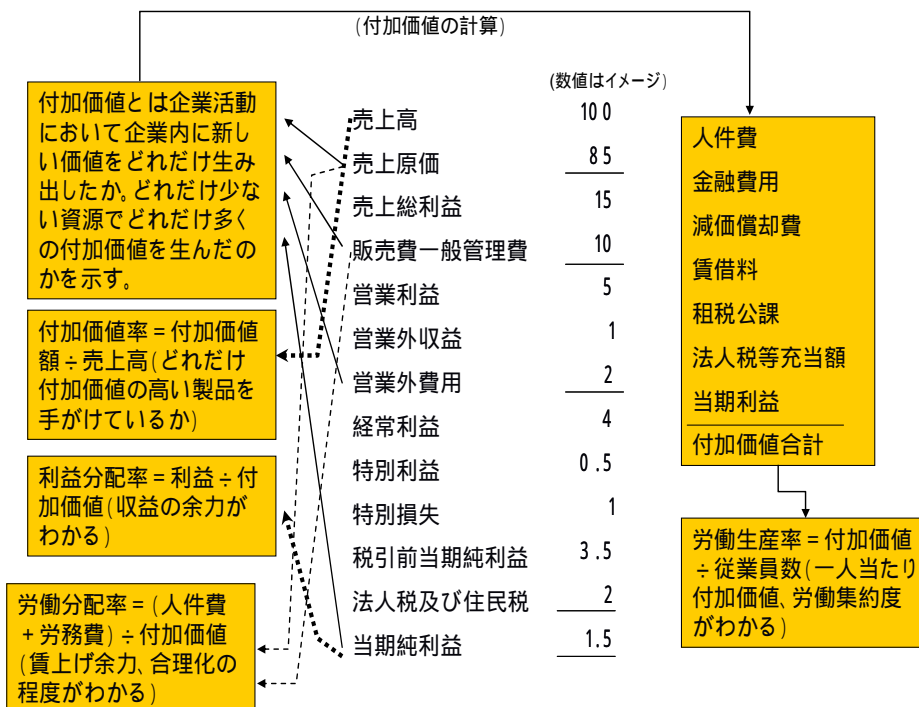
500 億円	労働生産性	1
500 人		
400 億円	労働生産性	0.8
500 人		
500 億円	労働生産性	1.3
400 人		

最初の問い「機械化やシステム化したら労働生産性はあがるのだろうか？」であるが労働装備率を高めれば、一人ひとりには武装化される。一方で、設備生産性は下がることになる。つまり、単に機械化やシステム化をしても労働生産性はあがらないということである。ではどうするか。投資に応じた人員にするということ。もう一つは付加価値を高める、

つまり利益をあげるということになる。前者は設備投資に応じた成果を人員という形できちんと成果を収穫するということである。インプットの話である。合理化投資であれば人員もそれに応じて少なくなっているはずである。ERP といったホワイトカラー生産性に繋がるシステムであれば間接人員は少なくなっているはずである。

後者はアウトプット向上の話である。新商品のラインであれば、その規設備投資は売上向上に繋がるはずである。販売やマーケティングに関するシステムであっても同様で、その成果を検証する仕組みを持って投資意思決定をしないとイケない。

■ 付加価値とは何か



付加価値/売上高といった方がよい。付加価値が誰に「分配」されたかを見るものであ

る。

先述したように付加価値とは企業が別途生み出した、つまり支払ったものである。金利や賃借料は金融会社や不動産会社などに「分配」をしたのである。人件費は人に「分配」したという意味である。税金は社会に「分配」したものである。

売上が少なければ分配することができず、金利も給与も払えない。現状を維持するのなら、別途調達をするしかないが、これを繰り返せば、経営は行き詰る。

尚、付加価値の計算の方法は日本銀行や経済産業省、中小企業庁などで提示されているのでネットなどで確認していただきたい。

■ 労働分配率

人件費等	50
金融費用	10
減価償却費	20
賃借料	5
租税公課	5
法人税等充当額	5
当期利益	5
付加価値合計	100

人件費（間接系）、労務費（売上原価の中、工場・直接系）、役員給与の3つが含まれる。付加価値がみえると労働分配率が見えてくる。表のモデルをみると、労働分配率が0.5であることがわかる。この労働分配率が高いということは給与のウェイトが高いということを意味し、賃上げの余力がないということを意味する。

この労働分配率は業種によって大きくことなる。私のようなコンサルティング会社では設備は殆ど持っていないので労働分配率は高くなる。賃借料がべらぼうに高いオフィスに入っていれば多少は低くなるだろうが、その分をコンサルティングフィーにオンされてはクライアントも困るだろう。

減価償却費が高くなれば労働分配率が低くなる。つまり設備投資をすれば低くなるということである。設備提供者におおく「分配」されていることになる。重要なことは何故そのような結果になったのかという原因を把握することである。

解説；宮川 雅明 (Ph, D)

お問い合わせ；info@kpci.jp

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 (www.kpci.jp)；代表取締役。専門は、経営戦略、業務革新、人材マネジメント&活性化コンサルティング。

(これまで)

- 1982年 学習院大学大学院経営学研究科修了(1期生)
- 1982年 株式会社日本能率協会コンサルティング 入社
- 1995年 同社 戦略組織コンサルティング事業部 GM 就任
- 1998年 同社 組織生産性コンサルティング事業部 GM 就任
- 1999年 同社 コーポレート・ガバナンス推進室 室長就任
- 2000年 某上場企業 顧問就任
- 2000年 独立系コンサルティング会社 代表取締役社長 就任
- 2001年 英国経営者協会認証取締役 資格取得(日本初)
- 2003年 Katana Performance Consulting, Inc., 起業(NY) 代表取締役
- 2005年 カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 起業(Jpn) 代表取締役(現任)

(研究・発信)

- 1983年 ホワイトカラー生産性研究チーム(ボストン)
- 1989年 プロジェクト・マネジメント7つの原理® 発表
- 1993年 ホワイトカラー生産性向上社内コンサルタント養成プログラム(JMA;日本能率協会) 発表
- 1993年~1994年 ホワイトカラー生産性向上フォーラム コーディネーター
- 1999年~2000年 コーポレート・ガバナンス研究チーム(米国・欧州)
- 1999年 日本で最初のビジネスリーダー育成プログラム(JMA;日本能率協会) 発表(第1期~第6期コース
コーディネーター担当)
- 2002年 Managing Business Risk 国際シンポジウム(JMA;日本能率協会) コーディネーター
- 2002年~2003年 リスクマネジメント推進協議会 コーディネーター
- 2008年 グローバルビジネスリーダープログラム(NHK教育TV;英語でしゃべらナイト)

(宮川語録)

- 理解、納得、共感、行動
- 小さいことに気付かない人は大きなことにも気づかない
- 気を使うと頭を使わない
- 理論と実践を繰り返して信念は生まれる
- 対策のない意見はいわない
- 模倣、自主、創造
- 機構と運用と人
- 肅々と刀を磨く
- マネジメントは触発である
- 分解・図解・例解
- アイデアのみが解決する

- お土産を残す
- 主語を高くする
- 戦略のミスは戦術ではカバーできない

(ISPI 日本支部運営；ホワイトカラー生産性向上研究団体 “ 本部米国 ”)

- プレジデント；坂本 裕司 (カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社；取締役)
- <http://www.ispi-japan.com>