

企業構造別における成果配分率の段階について

千坂研究所、宮崎研究室 宮崎肇

1. テーマーの目標について

全ての企業において全従業員の給与問題はいつの場合に於ても中心的テーマである。各個人個人の所得も又重要であるが企業体にとってその年間の人件費の支出限度も所得を生み出す企業収入の中の許容を越えてはならない。此の様な配分構成を成さしめようとする時、或る設定された一応の率に経営体は近づけ様とする時、一足飛びに達成は出来ない。その経過の段階は生産性との函数関係にあるからその上昇に従ってどの様な軌跡を画くかを公表されている資料と小生自身の実例を以て生産性の低い企業から高い企業へと移行する場合の役員賞与を除く一切の人件費の配分率を中心に他の要因との配分関係を述べようとするものである。

2. 生産性測定値

生産性を測定するに一般的に付加価値（吾々は此れを加工賃収入と永い間呼んでいる）を以て測定するこの付加価値には3通りの方式があるが生産力を直接把握し経営計画と配分を決定するに便な下記の方式を使用する。

$$\begin{aligned} \text{粗付加価値} &= \text{売上高} - (\text{原材料費} + \text{買入部品費} \\ &\quad + \text{外注費} + \text{特別経費}) \\ &\quad \dots \text{売上高ベース} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{粗付加価値} &= \text{生産高} - (\text{原材料費} + \text{買入部品費} \\ &\quad + \text{外注費} + \text{特別経費}) \\ &\quad \dots \text{生産高ベース} \end{aligned}$$

さらに

$$\begin{aligned} \text{粗付加価値} &= \frac{(\text{役員賞与抜き})(\text{直間労務費抜き})}{\text{総人件費} + \text{製造経費}} \\ &\quad \frac{(\text{間接給料抜き})}{+ \text{一般管理販売費} + \text{粗利益}} \end{aligned}$$

より成り立つ。結局粗付加価値はさらに下記の3構成に区分される。（解釈を簡単にして）

$$\text{粗付加価値} = \text{人件費} + \text{経費} + \text{粗利益。}$$

（加工賃収入）

此の粗付加価値中に占むる人件費率をテーマの目標にしているのである。

3. 人件費率を仮りに定めると他の要因の配分率は

仮りに人件費を粗付加価値の25%とすると残りは経費と粗利益に対して75%に配分され此の中経費の実際配分額（支出額）によって粗利益に影響を与えようと言う簡単な理屈である。

4. 配分額の単位としての1%当りの粗付加価値額

粗付加価値の中の3要素に配分される率に乗せられる価値額の算出には従って当然年間粗付加価値を100%とする。故に1%当りの評価が幾らであるかがその企業構造による生産力の単位であり配分値でなければならない。此の%当りどの位の価値額を上げているかはその源泉の労働人員数及間接者の人員数と設備の投下額及び無形、有形の活動所産によって生み出されるものである。従って此の様に配分額の積算乃至生産性を評価する上に於て年間粗付加価値額の%当りの金額呼称は重要な値であり、全従業員が何人いるかは、此の場合問題外である。

少ない人員で高い%当りの金額を上げている事は多い人数の企業体よりより企業は富んで従業員の福利はより高い水準に達せられるからである。此の点については経営の合理化と設備投資と生産性の向上によって当該企業の人件費と経営費用と粗利益の適正な配分率をより早くその安定上に達せられる。従って経営の合理化とは此れを目標に労使共すべきであり、当該企業の定められた配分率に達せられ、さらに%当りの年間粗付加価値の上昇に伴い、その人件費、経費、粗利益いずれに於ても増大化を辿るものであり、今説明上人件費を1/3にして社会水準以上の1人当りの給与を与えられたとすると1%の金額が2100千とすると人件費支出にその1/3の700千が増加し、経費と粗利益として経営体に流入するものその2/3の1400千が配分結果として残される訳である。

5. 業種別粗付加価値に占める諸費率

今まで述べた様な考えの上で中小企業コスト解析表によって作表分類したのが第1表である。その業種別平均は総人件費は33017%製造経費及一管販は43320%、機械装置の減価償却費4097%合せて47339%、粗利益19566%、年間

業種別粗付加価値に占める諸費率 (中小企業コスト解析表より作表)

第 1 表

業種	金属鉱業 (マンガン)	非金属鉱業 (硫黄)	食品製造 (リンゴパイ ルジャム)	食品 (煮豆)	食品 (凍豆腐)	缶詰	味噌 (醤油兼)	味噌 (味噌兼)	醤油	醬油 (味噌兼)	菓子パン	清涼飲料	農機具 (耕耘機)	農機具 (飼料裁断機)	ねち製造	ねち製造	内燃機関	段ボール	木工機械	ポンプ	繊維機械	織物染色 整理機	産業機械 (部品)
対象人員	78~167人	142	26~30	198	28~271	151~230	10~19	12~18	10~20	12~18	23~30	13~14	213~263	32~42	73~75	73~89	64~344	61~76	45~175	90~164	7~29	80~372	53~149
粗付加価値率	0.93	0.68	0.30	0.436	0.587	0.1805	0.412	0.65	0.	0.454	0.358	0.793	0.4007	0.444	0.527	0.54	0.533	0.2173	0.5205	0.547	0.6897	0.4154	0.4935
総人件費	0.24598	0.41823	0.28412	0.24135	0.21895	0.37196	0.29497	0.18721	0.27411	0.3476	0.36056	0.35665	0.30557	0.37329	0.32134	0.36430	0.19845	0.32019	0.35229	0.28188	0.31302	0.34132	0.42455
製造経費 一般管理販売費	0.28909	0.42899	0.72547	0.44102	0.54960	0.66193	0.41715	0.40617	0.59608	0.56635	0.50069	0.41303	0.5530	0.44367	0.34910	0.45425	0.17025	0.54248	0.48059	0.43939	0.36556	0.44002	0.52105
機械装置 減価償却費	0.0295	0.09125	0.01022	0.02500	0.05170	0.02990	0.0153	0.0152	0.0148	0.03143	0.01855	0.07110	0.0440	0.05820	0.05720	0.01260	0.05030	0.08280	0.02500	0.03480	0.01500	0.03550	0.03760
粗利益	0.43543	0.06153	△0.01981	0.29263	0.17975	△0.06379	0.27258	0.39142	0.11501	0.05462	0.1202	0.15922	0.09703	0.12484	0.27245	0.16885	0.58100	0.05453	0.14212	0.24393	0.30642	0.18316	0.01680
年間%当り 粗付加価値	1,337千	1,018	122	1,476	929	678	96	173	104	74	122	52	1,731	135	430	445	2,767	374	531	708	104	1,958	475
業種	産業機械 (部品)	鉄工業 (小規模) プラント	ミシン (アッセン ブリー)	ミシン (部品製造)	パルプコック (鋳鉄)	パルプコック (青銅)	下請機械 (加工)	照明器具 (製造)	無線通信機 製造	電気機械 器具製造	自転車 (完成品)	自転車 (部品)	木造船	二輪車及部品									
対象人員	18~80人	16~46	38~229	31~301	38~45	58~85	90~96	39~51	71~79	69~77	169~299	51~93	111~171	148~190									
粗付加価値率	0.5782	0.5201	0.3589	0.5232	0.7083	0.5541	0.7345	0.6316	0.4360	0.513	0.4934	0.5543	0.5631	0.43520									
総人件費	0.43963	0.42690	0.25116	0.38869	0.39474	0.36613	0.52744	0.24998	0.56520	0.50760	0.13691	0.30340	0.53573	0.42622									
製造経費 一般管理販売費	0.50325	0.49523	0.39576	0.34110	0.50308	0.34600	0.40024	0.26268	0.22315	0.34395	0.47593	0.36694	0.41733	0.48699									
機械装置 減価償却費	0.04500	0.0200	0.03550	0.07450	0.03730	0.02320	0.04520	0.01220	0.01620	0.02810	0.00657	0.01720	0.01800	0.02300									
粗利益	0.01212	0.05787	0.31758	0.19571	0.06488	0.26467	0.02712	0.47514	0.19545	0.12035	0.38059	0.31246	0.02894	0.06379									
年間%当り 粗付加価値	131千	177	885	538	187	427	288	406	314	353	2,882	452	378	712									
業種別 平均	業種	金属鉱業	食品製造	機械製造	平均																		
	粗付加価値率	80.5%	47.2%	51.6%	-																		
	総人件費	33,213	29,375	36,463	33,017																		
	製造経費 一般管理販売費	35,904	52,775	41,283	43,320																		
	機械装置 減価償却費	6,037	2,832	3,421	4,097																		
	粗利益	24,846	15,018	18,833	19,566																		
年間%当り 粗付加価値	1,177千	382	711	-																			

%当り粗付加価値は業種によって異なっている。よって%当りの生産性によって人件費は一応29%から36%の間に存在するが支出率としては余りにも極端な開きはない。問題は最後に於て、

金属鉱業(1,177千×3,3213%)÷人数

= 1人当り平均年給与

食品製造(382千×29,375%)÷人数

= 1人当り平均年給与

機械製造(711千×3,6463%)÷人数

= 1人当り平均年給与

であり此の1人当りの平均年給与がそれぞれ比較し
ての問題であり低い企業は%当りの生産性を上昇させねばならない。

6. 業種別%当りの価値と総人件費の配分率

第2表は第1表の数値から作図したものである。業種別37社平均は3,3017%であり、此の%当りの価値も低い値を示しているが低い企業、高い企業にしろ賃金水準は社会の一般給与に経営体として引上げ雇傭状況を良くするため、粗利益を減少させてもさせなければならぬ運命におかれるし、その様な企業はより高率の生産性をあげるための経営努力を介在しているものである。表中Aの実線は筆者自身が数年関係している企業の軌跡である低い生産性の場合当然高い配分の支出を余儀なくされているが、その合理化の進むにつれ、高効率高賃金を目標として%当りの価値上昇に伴い次第に安定的限界値に近づき蛇行運動を続けて行ったのが経営体の全配分率の中、人件費の%が統計による33%付近に、全体的な経営費用から見た原価構成の安定値の上に立って生産の拡大を図り乍ら進んで来たのが統計値と約一致する事が見出されたのである。要するに年間粗付加価値%当りの金額表示が或る点筆者は従業員の数にもよるが100人程度で1000千に達した時から企業構造上33%位の配分率が限界ではないかと推論する。

以後は%上昇に伴い人員も採用する設備更新も少ない一定の人員で33%を限界として給与水準を落さない様にするのも又、別な考え方の経営方法である。

7. 単位粗付加価値上昇による安定化運動

第3表は筆者関係の3会社の事例である。此れを見て推論し得ることは人件費の支払限度は生産性と密接な函数関係にあるから低い価値から経営体はそ

の配分率を減少方向へ迎えるため先ず生産の拡大を3会社とも計画し左え左えと高き比較から低い比較へと運動を続け、ある限界値此の場合33%付近を左右に揺れ乍ら安定帯へ入ろうとする意欲が見られる。勿論組合は存在するがその組合も又、質上げ手当賞与の増額を望みその論争の過程を経ながら社会給与水準とその総額の支出について経営体は比較秤量し内部経営費用の支出構成を検討し乍ら迎える軌跡である。此の様に粗付加価値の支出乃至、留保構成の結果常に安定帯を求めている事は吾々日常感知し経営している所である。

8. 生産性発展段階における配分傾向

第4表は以上の諸数値に基き粗付加価値の低い企業から出発して次第に高い段階に達して行く過程に於ての種々の企業構造の企業の迎える配分過程を一応結論づけて見たものである、早急にその安定帯及軌跡を固定的に結論付ける事は困難かも知れない。その理由は、

- 1 経営体の企業構造の相異
- 2 経営者の考え方
- 3 計画的な経営をするや否や

などによるからである。

此れらの事は又企業規模の大小にもよるけれど、給与水準及配分率に関しては最低の水準はおのずから社会状況によってある程度制約を受ける事は事実であるから経営体としてはその発展の諸段階に於て、いずれかの安定値を求め乍ら迎える軌跡は異なるけれど、何時の日か遅かれ早かれ答を出さねばならない訳である。

Aの軌跡は何年も昔のままの経営状況と管理を続ける低い生産性の企業である。高率な配分を低い粗付加価値から見て支出しているので給与は一向に増加せず低賃金で押えられているが経営体としても何とか低く配分率をしようと努力しその生産性の向上を計るが時々急激な上昇を見込めずやつの事で上昇を辿ると苦しかった時の代償を得るために無意識的に人件費の増加支出をせず、ある線で固定化の限界を示す線である。然し会社内の人々或いは又経営体そのものが経営技術の限界に達し組織的経営意欲を持ち得るやいなや直立せる限界は次第に右のB軌跡の方向に移動して行く事は事実である。所謂近代経営のムードが発生し社会水準に達するのである。

B軌跡は組織的近代経営の萌芽を持ち意欲的な経営者に引いられた企業体の軌跡である。従って立上りも早く全員一致組織的活動を行なう場合配分率の縮小は早く、それをカバーする生産性は急激な上昇

を辿り、その上昇傾向に於て経営者は意識的に不安定な給与配分を安定帯の中に運動を行いつつ持つて行く。両者の安定を求める目標は自ら異っているが生産力の発展に伴う社会給与水準と安定配分に達した時経営者は次の方法を注意深く又自分の天職として行動を起すものである。

9. 安定帯に到達した以後

経営者はその企業の安定構成え近づくため目標の値に対して左右のチグザク運動を経営状態により取り乍ら、始めは大きく次第に小さな螺旋運動を画き遂に経営内部の諸問題を解決した時にその自己の築き上げた配分政策を出来るご協力の上に於て確立しその給与をさらに上昇させ維持させるために盛んな設備投資を行いその効果によって経営体の費用と従業員の福利とを増大させようとする、そして働

く人々に、より高き給与をリンクさせるために行動を始めるものである。此れらの事は生産性と給与とを端的に結び付ける経営技術の目的ではないかと考える。

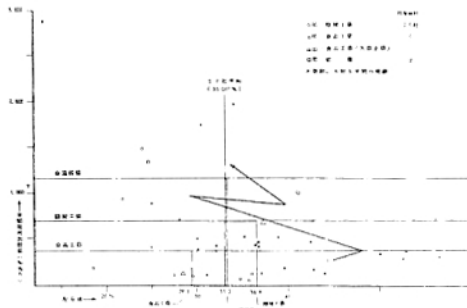
10. 今後の問題

今まで述べて来た事は粗付加価値中における生産性効果の配分率に止ったのであるが、此の配分率をさらに発展させ投下設備の費用、借入金による返済金額、これに伴う支払利息、開発費用、増加せる割引料などの金額費用などの生産性を上げるための必要な経営資本の投下額の分離も又次の段階に必要である。

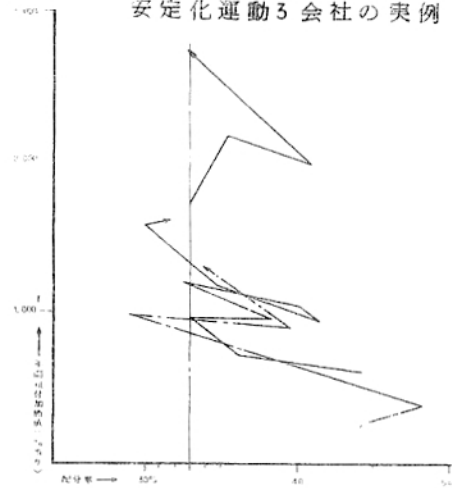
従ってその段階は、

成果配分→年金→資本と生産性の分離配分
を辿る事が必要である。 以上

第2表 業種別%当り年間粗付加価値と総人件費配分率資料(中小企業庁、中小企業のコスト解析表)より作図



第3表 単位粗付加価値上昇による安定化運動3会社の実例



第4表 生産性発展の段階における配分傾向

