

賃金管理診断表の開発と利用について

大阪府立産業能率研究所

中井 節雄

1. 開発の動機

特定の企業の賃金水準が他社と比較して高いか低いを見きわめ、その賃金水準が少なくとも賃金管理的な視点に立って見た場合、妥当な賃金決定を基盤としたものであるかどうかを判定することは、観念的にはきわめて初歩的な賃金管理論を援用することによって可能である。しかし、実際にこれらの判定を行なうことは、観念論として考えている場合ほど容易なものではない。必要な企業内の諸資料の収集からはじめて、これらの資料を処理し、総合的に判断して最終的な判定をなすまでの過程はきわめて複雑なものである。

賃金管理診断表の開発はこうした現実の中で、資料の収集から判定までの過程を定型化し、その作業を定常化して、ごく短時間のうちに賃金水準の高低を判断し、賃金決定要因を吟味し、その妥当性を判定しうることをねらいとして考えられたものである。したがって、この賃金管理診断表は賃金管理の診断を行なう企業診断員のみならず、診断対象の企業においてすらも、簡単にその企業の賃金管理の現状を把握して問題点を抽出し、改善の方向が見いだせるような方式を内容とするものでなければならない。極論すれば、そのために用意された簡単な手引書を読めば、どこでも誰でも簡単にこの診断表を使って、企業の賃金管理の診断ができることをねらいとするものである。

以上のような動機から、関係数値記入表・賃金関係診断表・賃金水準診断表の3表からなる賃金管理診断表の開発を試みたのである。

2. その発想と論理

(1)

賃金管理診断表が簡明直さいな企業の賃金管理状態の診断をねらいとするところから、その設計にあたってはできるだけ様式化し、その様式に記入される数値はどの企業でも得られる資料から求められるように考えた。すなわち、関係数値記入表に記入される数値は、できるだけ決算諸表から求め、賃金固有の資料は最低限必要なものだけに押さえるようにした。

賃金関係診断表の設計にあたっては、一般に賃金決定の要因として考えられる①従業員構成、②他社の賃金水準、③標準生計費、④企業の支払能力のうち、労

働不足の現時において賃金決定要因としてもっとも強い影響力をもつと考えられる②他社の賃金水準を中心に、④企業の支払能力を組み合わせてその企業の賃金管理状態を診断することをねらいとした。

すなわち、他社の賃金水準との関連において、自社の賃金水準は高いか低いかを平均賃金をもって比較評価し、同時にそれに見合う企業の支払能力を1人当りの売上総利益において他社との比較で評価しうるようにした。

ただ平均賃金の比較において、平均年齢・平均勤続年数・性別構成・労働構成の違う企業の平均賃金を一率に比較することは問題があるので、これについてはこれらの変数の中でもっともその影響力の大きい平均年齢を一次的に取り上げ、これとの組合せにおいて平均賃金の比較評価を行なうようにした。同じようなことは1人当り売上総利益の比較においても言えるので、これにも分配率を組合せて比較評価するようにした。すなわち1人当り売上総利益が多くても、分配率が高い場合は必ずしも支払能力の面でよい状態とは言えないので、これらの組合せのうえで企業の支払能力を吟味検討しようとした。

(2)

賃金関係診断表の第1表はこのような発想のもとに設計されたものであり、平均賃金と平均年齢をx軸とy軸において組合わせ、それぞれの値から数値を求めれば段階点ができるようにしたものである。1人当り売上総利益と分配率の場合も前者をy軸、後者をx軸にとって、その値から座標を求めれば段階点ができるように設計した。段階点は左下がもっとも高く、右上がもっとも低くなるようになっている。

段階点は添付した表にみられるごとく、縦横おのの7つに区切ってあり、各項目ごとに左から右へ下から上へと7・6・5・4・3・2・1と配点していき、それぞれのます目に記入された点の総和を段階点としたものである。すなわち、左下のます目はどの項目の配点も7点となるので、 7×4 (項目数)で28点となっており、右上のます目はどの項目の配点も1点となるので、 1×4 (項目数)で4点となっている。したがって中間のます目は配点の総和が26点から6点までの間に分布することになる。

段階点の配点は高能率高賃金・低コスト高利潤を基本理念としてなされている。企業経営の立場からすれば賃金はコストであり、できるだけ少ないほうがよいということになるが、今後の労働市場の需給関係からみて、もはや低賃金に依存していたのでは労働力の確

保は不可能であり、そのような企業の存立は許されなくなるだろう。したがって、少なくとも労働力の確保という面から考えれば、賃金は高いほうがよいということになるだろう。

ただ、高賃金が企業の支払能力をこえて支給されているならば、これは企業経営の基盤をゆるがすこととなり、このような企業の存立もまた許されないであろう。したがって、理想としては企業の支払能力の範囲内で、高賃金が支給されている状態が望ましいということになり、平均賃金の項目ではその高いほうが段階点が高く、尺度値は左のほうが高賃金となっている。また、支払能力を示す1人当り売上総利益の項目では、その額の多いほうが段階点が高く、尺度値は下のほうが高くなっている。したがって、この診断表ではこうした発想で高効率高賃金がよい状態と判定されるように段階点を設け、評点が区分されている。

平均年齢や分配率についても同じであって、平均年齢の場合は平均賃金との関連において平均年齢が低くて平均賃金の高いほうがよく、分配率は1人当り売上総利益との関連において、分配率が低くて1人当り売上総利益の高いほうがよいということになる。

(3)

このように賃金関係診断表は高効率高賃金・低コスト高利潤を理想の状態として、各企業が他の企業と比較して賃金管理状態がよい状態にあるか否かを、総合的に判定しようとするものである。

総合的に賃金管理状態の良否を判定しようという意味は、さきに平均賃金の他社との比較を行なったが、この場合平均年齢のみを変数として取り上げ、これとの関係において座標を求め、段階点によってその状態を判定したが、これは4角形の中で2つのx軸とy軸の組合せをつくらねばならない、という技術的な制約があったために、余儀なくそうしたことで、他の変数についても考慮せねばならないはずである。

平均賃金を比較する場合、労務構成の修正による比較の技法がそこに導入されてこそ、その水準の高低をうんぬんすることが許されるはずであり、普通、賃金マルチプルや毎勤統計を使って平均年齢・平均勤続年数・性別構成を同一換算したりえて比較する方法がとられている。しかし、この診断表の場合は、平均年齢以外の変数は第3表(B)表において扱っており、平均賃金の妥当性の検討は同様な趣旨から第2表(A)表においてなされるように設計されている。

同様に分配率については第4表(C)表がその妥当性の検討を行なう役割を果たすように、また1人当り売上総利益については第5表(D)表がその詳細分析の役割を果たすように、2次的に第1表の各項目ごとの分析が可能となるよう設計されている。

(4)

次に第2表以下の各表について若干の補説を試みよう。

第2表(A)表は平均賃金の内容をより詳細に分析し、平均賃金の妥当性を検討しようとするものである。平均賃金を求める算式は関係数値記入表のA表に示されているが、この診断表が総額賃金主義を基盤としており、かつ数値のほとんどを決算諸表から求めようとするところから、平均賃金は損益計算書・製造原価報告書の役員給料手当・事務員給料手当・販売員給料手当・労務費・福利厚生費の合計額、すなわち人件費を従業員数で除して算出している。したがって平均賃金の中には追加給部分も基準外賃金部分も含まれており、これらの部分が相対的に多い場合は従業員給料手当部分が圧迫され安定性に欠けるということで、平均年齢が低くて平均賃金が高くても必ずしもよい状態にあるとは言えないということになる。したがって、これらの比率が他社と比較して低いか高いかを見きわめ、判定の資料とせんとするものである。同様に平均賃金の支払準備性を資金余力からみるため、貸借対照表の関係費目から現金比率ならびに1人当り剰余金の両数値を求め、その良否の判定に資そうとした。

また、第3表(B)表では平均年齢の低いのは女子従業員が異常に多いというその企業の特殊な労務構成によるものではなからうか、また平均勤続年数が異常に低いためにはなからうかを検討するために、男子従業員比率と平均勤続年数の項目を取り上げた。更に平均賃金の高いのは平均扶養家族数が多いために、また学歴構成が高学歴者のみに偏っているためのもではなからうかをみるため、大学短卒従業員比率の項目を設けた。

第4表(C)表は分配率の分母の付加価値の高低が1人当り売上高の高低を原因とするものか、1人当り売上原価の高低を原因とするものかをみるとともに、分子の人件費の多寡がその中に含まれる役員給料手当や付加給率の多寡に原因するものでないかどうかをみるために、それらについて項目を設け評価しうるようにした。

第5表(D)表は企業の支払能力を1人当り売上総利益のみにとどめることなく、諸経費控除後の収益性をみるため、1人当り経常利益と減価償却の合計額を求めるとともに、1人当り売上総利益の額のみならず、粗利益率そのものを検討するために売上総利益率を求め、賃金管理状態判定の資料としようとした。

また、それらの収益が資本生産性の貢献によるものか、労働生産性の貢献によるものか見きわめるために、従業員1人当りの装備額と週1人当り実働時間を求め、この面からの検討を加えうるようにした。

(5)

以上の5つの表を用いて賃金関係の現状を把握し、その問題点を明らかにし、あわせてこれらの諸関係を総合的に評価して評点を与え、他企業との比較においてその企業の賃金管理状態を判定しようとするのが、この賃金管理診断表である。ちなみに、段階点記録表・評点換算表は上記諸関係の総合評価のために用意された表である。

しかし、以上の把握は平均賃金が代表するように、企業全体の総額賃金の高低を比較することを主たるねらいとしており、企業内の各階層において賃金水準でどのような歪みが生じているかを判定することはできなかった。1人当りの賃金額をとった場合は他の企業に比して高いほうであったとしても、勤続・年齢別にこれを検討してみたとき、特定の層に歪みがあるということでは、平均賃金が高くても必ずしも望ましい管理状態にあるとは言えない。

そこで、モデル賃金とその企業の年齢別・勤続別賃金とを比較してその現状を把握し、問題点を摘出し、賃金水準の適正度を判定するために賃金水準診断表を別に設計し、商業と工業に分けてこれを検討しようようにした。すなわち、商業を代表するものとして商社を、工業を代表するものとして一般機械工業を取り上げ、これら商工業からなる賃金水準診断表を作成した。添付した円形放射線状の様式がそれである。

3. 開発の過程

診断表の開発にあたっては大証一部二部上場会社150社より $\frac{1}{10}$ 抽出を行なうと同時に、それ以外の中小企業150社より同じく $\frac{1}{10}$ 抽出を行ない、合計30社の試料をもとに診断表の段階点・評点の設定を行なった。

まず、これらの試料をもとに賃金関係診断表の段階点の評価区分を確定するため、試料から母平均の推定を行ない $\bar{x} = 15.9$ の数値を得た。これは賃金関係診断表の5つの表の中央値16と近似する値であり、段階点の分布が正規分布をなすものとするれば、16を中心に上下 $\frac{1}{2}$ シグマ以内に38%、そこから上下1シグマの範囲内におのおの24%、その範囲をこえるものは上下各7%が分布することになる。これらを秀から不可までの5段階に分かつとすれば、この場合の標準偏差が3.75であるので、秀は段階点28から24、優は22から20、良は段階点18から14、可は12から10、不可は段階点8から4となる。したがって、各範囲にある段階点はそのような意味を持つものと確定した。

しかしながら、上記の手続は賃金関係診断表全5表の段階点平均をもとにした評価区分であったため、現実試料の分布を確認してみると第1表から第5表までの各表で分布の正規性が得られず、各表ごとに評価区分を確定する必要を痛感した。そこで各表ごとに母

平均を推定し、標準偏差を求めて評価区分を修正し、分布の正規性が得られるようにした。ちなみに末尾の表は修正後のものである。

次に、賃金関係診断表の第1表から第5表までで得られた段階点の合計値を求め、これから母平均と標準偏差を推定して賃金管理状態の総合評価の基準となる評点を設定しようとした。この場合 $\bar{x} = 157.5$ 、 $\sigma = 14.99$ を得たので、これをもとに7段階区分で評点を設けた。

段階点記録表と評点換算表の2表は、上記の区分によって得点の意味づけが一目瞭然に理解できるように様式化したものである。

次に、賃金水準診断表の場合は、大阪商工会議所が昭和41年末にまとめた賃金白書をもとに、調査時点からの賃金上昇率を加味して若干の修正を加えたものを試料として利用した。作表の手続きは段階点区分の場合と同じである。

試みに、賃金関係診断表各表と賃金水準診断表の評価区分と標本の分布はつぎのようになっており、理論値との間に有意差のないことが知られ、評価基準の妥当性が一応確認された。

賃金関係診断表

	評点	秀	優	良	可	不可
	理論値	4	15	62	15	4
第1表	段階点	28	26~22	20~14	12~8	6~4
	%	7.7	19.2	53.8	11.5	7.7
第2表	段階点	28	26~22	20~16	14~12	10~4
	%	4.0	24.0	52.0	12.0	8.0
第3表	段階点	28~22	20~18	16~10	8~6	4
	%	4.1	16.7	62.5	12.5	4.1
第4表	段階点	28~24	22~20	18~16	14	12~4
	%	8.3	16.6	71.0	0	4.1
第5表	段階点	28~22	20~16	14~10	8~6	4
	%	4.1	29.2	45.8	20.8	0

評点換算表

評点	秀	優	良(上)	良	良(下)	可	不可
理論値	7	12	12	38	12	12	7
段階点	~139	192~174	173~166	165~151	150~144	143~136	135~
%	0	8.3	16.7	41.8	16.7	16.7	0

賃金水準診断表

評点	秀	優	良	可	不可
理論値	7	24	38	24	7
%	13.3	24.1	39.3	20.0	4.6

4. 診断表の利用法

理解を容易にするため、食料品卸商の某社の診断事例を中心に、賃金管理診断表の利用のしかたを概説してみよう。

添付した関係数値記入表のA・B・C・Dならびに1から15までの各様式には、それぞれその企業の資料から求められた関係数値が記入されており、かつまた、賃金関係診断表作成のために必要な項目数値はすべて計算されている。これらの項目数値をもとに賃金関係診断表の各表を作成し段階点を求める。

関係数値記入表の様式(A)平均賃金の数値と(B)平均年齢の数値を、賃金関係診断表の第1表の(A)平均賃金と(B)平均年齢の尺度に合わせて座標を求め段階点を決定する。この場合は16点を得た。項目(C)および(D)についても同じようにして段階点14点を得た。

これら2つの段階点は実線と斜線のボーダーラインによって区切られた第1表の評価区分のうちの(四)の区分にあることがわかる。すなわち当社の平均賃金は普通であり、他社と比較して高くもなく低くもないと判断してよいことを教えている。これらは平均年齢との組合わせで評価がなされているので、このかぎりにおいてこの判断は妥当としうる。同時に1人当たり売上総利益もまた当社は普通であり、他社と比較して高くもなく、必要な賃金支払能力があると判断してよいことがわかる。この場合もまた分配率との組合せで評価がなされているので、このかぎりにおいてこの判断は妥当としうる。

以上のことから、第1表において段階点16点と14点を得たことは、この企業が賃率においても支払能力においても普通の状態であり、かつ両者の均衡が保たれていることを知るのである。以下同様な手続きを経て賃金関係診断表の第2表以下の段階点を求め、同様なかたちで判断を行ない、求められた全部の段階点を段階点記録表に記入し、段階点評価区分欄にプロットしてプロフィールを完成し、所見を記入したものが、添付した段階点記録表のそれである。

プロフィールを1見してわかるように、この企業の場合は、賃金支払準備性の低さと収益率の低さが企業の賃金関係を硬直させており、段階点合計は142と低く、評点換算表による総合評価は可となっている。この企業の場合、平均賃金は普通であり、それを支弁する支払能力もそなえているが、粗利益率の低いことが賃金関係の硬直の素因をなし、収益率は低く、内部留保も過少となり、賃金の支払準備性を低めていると判断しうるのである。

それでは学歴別・職掌別・モデル条件別の賃金水準はどうだろうか。これを賃金水準診断表でみると、若年層と中高年齢層との間に大きなアンバランス状態を

露呈しており、若年層の賃金水準は高いが、一様に中高年齢層の賃金水準の低いが目だっている。さきにもたごとく、平均賃金は他社と比較して高くも低くもない普通の状態であるが、あくまでそれは平均としてのことであって、中高年齢層の賃金は他社に比して明らかに低いと言えそうである。この企業の中高年齢層の役付者の無気力さの原因がこのあたりにあることを思い知らされるのである。

以上述べてきたごとく、賃金管理診断表はこうした簡単な手続きを経て、企業の賃金管理状態を把握し、問題点の抽出を可能にするものであるが、いまだ検討すべき多くの問題を今後の課題として残している。しかしながら、この賃金管理診断表が簡明直ちに賃金管理の状態を把握するために、1つのツールとして役だつことは、過去の適用例からみて明らかであり、そのことによって直ちにこの診断表自体の効用を否定するものではない。医学的診断におけるレントゲン写真のごとく、問題発見の手がかりとして利用すれば、じゅうぶん診断効果をもつものと思われる。

賃金管理診断表

段階点	142
評点	可

会社名 株式会社 _____ 商店
 所在地 大阪市 _____ 番地
 T e l 大阪 _____
 実施日 _____ ~ _____

関係数値記入表(1)

A	平均賃金	46.6 (千円)
	役員給料手当	10,325
	事務員給料手当	31,501
	販売員給料手当	20,294
	労務費	
	福利厚生費	5,040
	備人件費	67,160
	+	
	従業員数	120
	+	
	基礎月数	12

B	平均年齢	28.5 (年)
	従業員年齢計	3,431
	+	
	従業員数	120

C	分配率	50 (%)
	借入件費	67,160
	純売上高	2,256,700
	△材料費	
	△製品仕入高	
	△製造経費	
	△製品仕入高	2,122,434

D	一人当り売上総利益	781.9
	売上総利益	93,822
	+	
	従業員数	120

1	追加給率	14.1 (%)
	役員賞与	848
	事務員賞与	3,730
	販売員賞与	4,906
	労務員賞与	
	上記に類するもの	
	+	
	借入件費	67,160

2	基準外賃金比率	3.1 (%)
	基準外賃金	2,115
	+	
	借入件費	67,160

3	一人当り剰余金	71.6 (千円)
	資本金合計	31,603
	△資本金	20,250
	△法定準備金	2,762
	+	
	従業員数	120

4	現金比率	19.2 (%)
	現金預金	115,085
	+	
	流動負債	599,971

5	男子従業員比率	72.5 (%)
	男子従業員数	87
	+	
	全従業員数	120

6	平均勤続年数	4.3 (年)
	従業員勤続年数計	526
	+	
	従業員数	120

7	大学・短大卒従業員比率	8.3 (%)
	大学・短大卒従業員数	10
	+	
	全従業員数	120

8	平均扶養家族数	1.9 (人)
	従業員数	120
	扶養家族数	118
	+	
	従業員数	120

9	一人当り売上高	18,805
	純売上高	2,256,700
	+	
	従業員数	120

関係数値記入表(2)

10	一人当り売上原価	18,024 (千円)
	売上原価	2,162,877
	+	
	従業員数	120

11	付加給率	7.5 (%)
	福利厚生費 <small>労働</small>	5,040
	+	
	借入件費	67,160

12	役員給料手当率	15.3 (%)
	役員給料手当	10,325
	+	
	借入件費	67,160

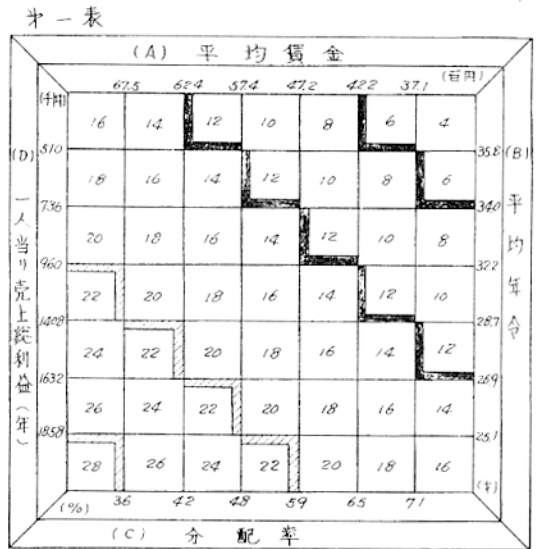
13	一人当り経常利益+減価償却費	114.3
	経常利益	8,817
	減価償却費	4,899
	+	
	従業員数	120

14	売上総利益率	4.2 (%)
	売上総利益	93,822
	+	
	純売上高	2,256,700

15	週一人当り実働時間	57.0
	1人当り週平均基準外労働時間	12.0
	1人当り週基準内労働時間	45.30

16	従業員一人当り装備額	366.8
	有形固定資産	40,014
	+	
	従業員数	120

賃金関係診断表(1)



賃金関係診断表(2)

