

連載

中小部品製造業に知ってほしい 儲かる工場の利益創出法

第4回

なぜ日本の賃金水準は上がらないのか

本間峰一*

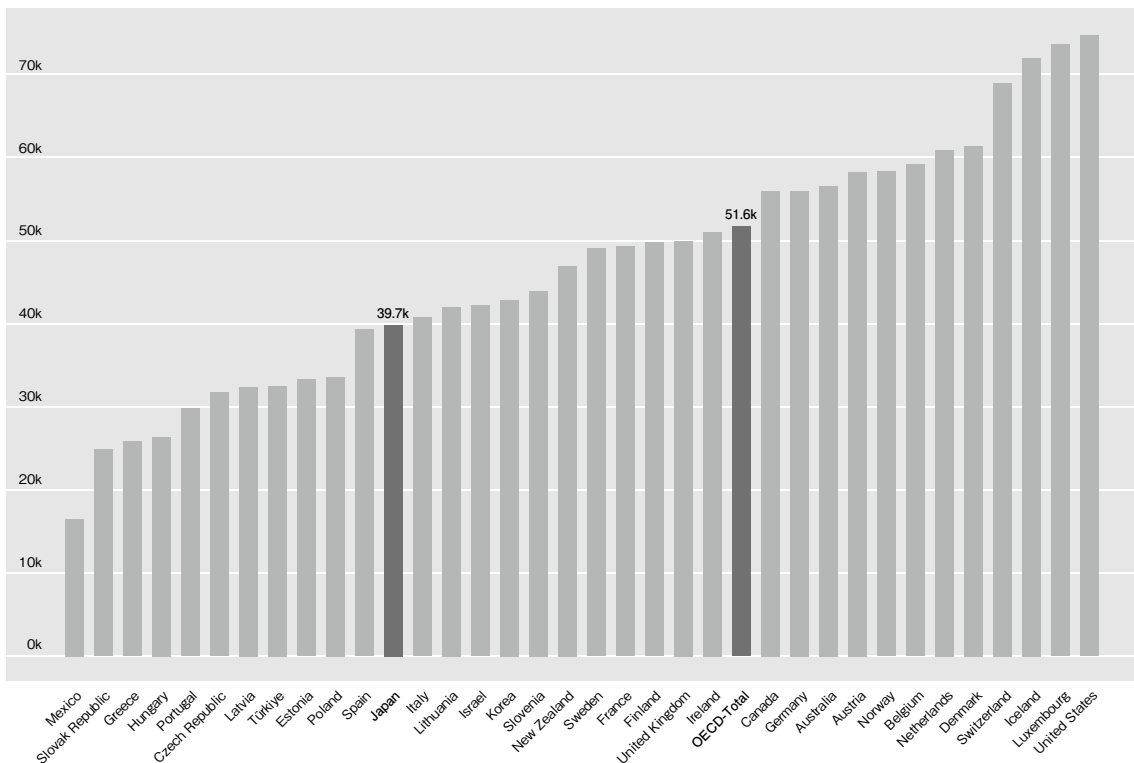
(株) ほんま



日本の労働者の賃金水準（ドル建て）が伸び悩んでいる。いつのまにか先進工業国の平均賃金水準から大きく取り残されてしまった。図1のグラフはG7諸国の賃金水準の推移を表したものが、現在はイタリアとG7国の最下位グループを

形成しており、トップの米国の半分程度しかない。すでに韓国にも抜かれ中国やアジア諸国のような新興国からも追いつけられている。

日本では1990年代ごろから高い労務コストを避けるために海外に生産シフトする企業が相次い



出典：OECD

図1 平均賃金の比較

*ほんま みねかず：代表取締役 URL：https://homma-consulting.jp/ TEL：0422-34-1864 FAX：0422-34-1874

だ。しかし、日本と海外新興国の賃金差は縮小してきており、海外生産のコストメリットも薄れてきている。新興国の賃金水準は今後も上昇が続くと予想されており、海外生産や海外調達はいよいよ時代は終焉をむかえつつある。

つい最近まで日本人は自分たちの賃金水準上昇が世界から取り残されていることに気付いていなかった。日本では賃金だけでなく物価水準もほとんど上がらなかったために国民生活への影響が限定的だったからである。非正規雇用者などの生活困窮者を除けば、賃金が上がらなくても日常生活に困ることは少なかった。

しかし、この状況がいつまで続くかはわからない。円安基調に加え原材料を中心とした輸入品の値上げが相次いでおり、今後は日本でも急激な物価上昇が心配される。このまま日本の賃金水準が伸びないままだと、日本国民は今までの通りの生活水準を維持できなくなる可能性もある。

日本企業の賃金水準はなぜ低いままなのか。今回はこの問題について考えてみる。

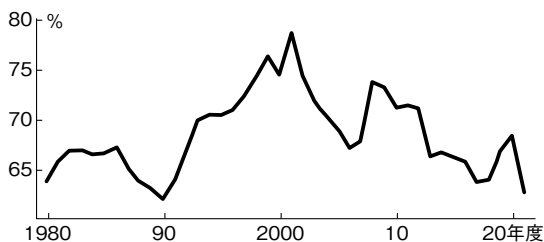
賃金は横並びでは決まらないはずなのに

そもそも企業の従業員の賃金はどうやって決まるのか。一般的な企業では世間や同業者の賃金水準に合わせて横並びで決めている。厚生労働省がとりまとめている「賃金センサス」という情報を参考にして自社の従業員の賃金等を決めている企業も多い。人事コンサルタントや社会保険労務士もこのやり方を推奨することが多い。

しかし、この世間に合わせて決める賃金の決め方は適切な決め方だろうか。平等性という意味では横並びにも尊重すべきことはあるが、営利企業にとって大事なことは当該企業に働いている従業員が力を合わせて儲けることである。従業員の賃金はそれを実現するためのトリガーとして利用すべきである。日本の横並びで決める賃金の決め方でどれだけ実現できるであろうか。

本来は企業が儲かったら分を従業員に高給で報いる必要がある。賃金水準を世間に合わせるやり方だと従業員に会社の利益を拡大させようとする意欲が生まれにくい。転職しても収入がそれほど増えるわけではないので人材流動化への障害にもなりやすい。日本では過度な平等主義から、賃金

労働分配率は低下傾向にある



出典：SMBC日興証券 丸山義正氏

図2 労働分配率の推移

は世間水準に合わせるといった社会主義国家でも採用していないような賃金の決め方が横行してしまった。こうした横並び状態の賃金の決め方のままでは従業員の企業利益に関する意識を変えることは難しい。

行政が騒いでいる最低賃金制にも同じ危うさを感じる。そもそも最低賃金制の対象者は限られるうえに経営者がそれだけの賃金を払っていれば十分だと勘違いする可能性がある。

賃金は労働分配率で決める

それでは従業員賃金は本来どうやって決めるべきか。ここで大事なポイントになる指標が「労働分配率」である。労働分配率とは企業が稼いだ付加価値（スループット）のうちから従業員の人件費に分配した金額の率のことをいう。理想的には付加価値全額を従業員に分配できればいいが（分配率100%）、それでは会社が成り立たない。付加価値は企業利益、税金、設備費用、借入金返済、販売管理費などの業務経費にも分配しなければならないからだ。

それらの経費への分配を引いた人件費への分配率が労働分配率である。従来の日本の平均労働分配率は70%くらいであった。ところが、近年日本企業の労働分配率は低下している（図2）。大きな利益を稼いでいるにもかかわらず60%を切っている企業も増えている。これでは日本の賃金水準が伸びないのも仕方がない。

労働分配率が減り続けている企業では、従業員だけでなく経営者も自社の労働分配率の推移を認識していないケースもあるので、まずは自社の労働分配率の推移を調べてほしい。

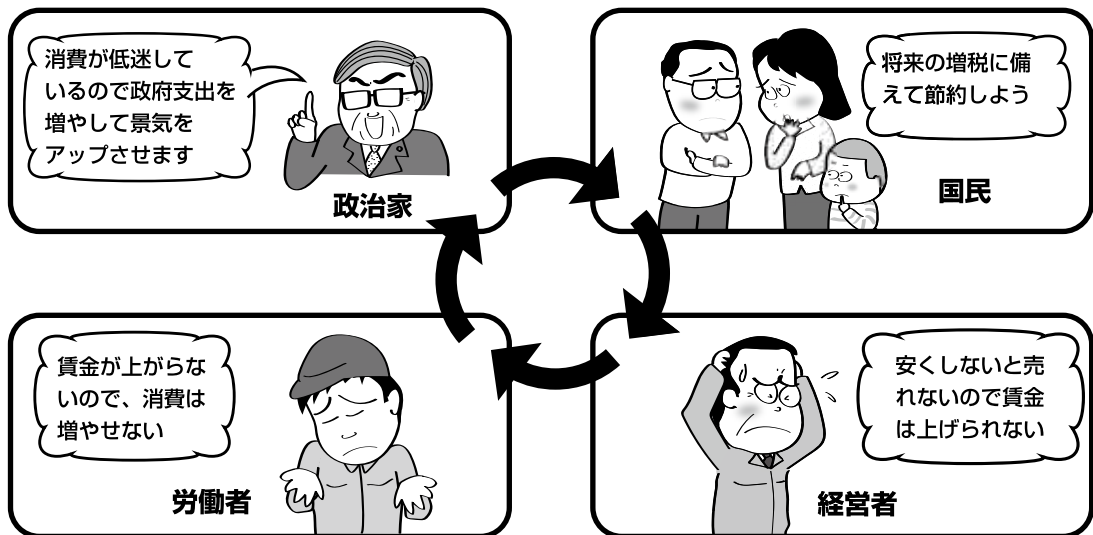


図3 日本社会を蝕む負の賃金ループ

企業経営者が労働分配率低下を放置している最大の原因は自社の将来への不安にある。将来的に何が起きるかわからない環境下では、経営者はできるだけ借入金を減らして、手元資金（内部留保）を増やそうとする。そのための手段として労働分配率を下げて人件費を抑えておこうとする。リーマンショック以降、日本企業でこの動きが加速した。経営者が企業内に資金をため込んだままにして自社の従業員や協力会社の従業員に還元しない。これでは日本の賃金水準が上昇しないのも仕方がない（図3）。

労働者の賃金が上がらないということは、消費者が使えるお金も増えないことを意味する。結果的に日本全体の付加価値の総計である GDP（国内総生産）も増えていかず、企業の売り上げも増えていかない。その打開ということで余った資金で海外企業を高額買収する大企業もいるが、海外投資中心では日本の GDP は増えていかない。筆者はこうした経営者の姿勢がアベノミクスの成長路線を不発にした要因ではないかとみている。

なぜ生産性向上が実現できないのか

いくら労働分配率を高めても、原資となる企業が稼ぐ付加価値が低くては賃金アップにはつながらない。日本経済ではこの問題も深刻化している。付加価値はスループットとほぼ同じである。各人

の給与を高めるには前回は指摘した企業のスループット向上が何よりも重要となる。これは、企業の従業員は自らの給与を高めるためには自社のスループットをできるだけ稼ぐための努力も欠かせないことを意味する。

ここで注意すべきは賃金増のために稼ぐのはスループット（付加価値）であって、売上額ではないことである。いくら売上額が増えても外注依存の事業構造のままでは企業のスループットは増えていかない。従業員の賃金上昇メリットは得られず従業員の勤労意欲は薄れてしまう。このことに気づいていない経営者も多くみられるが、これでは経営者として失格だ。

効率よく作るだけでは生産性は増えない

労働分配率を増やして企業が稼いだ付加価値を従業員に分配するといっても、従業員数がたくさんいると一人当たりの分配額、すなわち賃金は減ってしまう。このことも忘れてはならない。賃金を増やすためには従業員一人当たりの付加価値である「労働生産性」を高めることが求められる（図4）。

労働生産性を高めるためには各人の業務効率を高めることが重要だ。この考え方自体は正しいが、工場の製造効率向上と生産性向上は意味するところは違うことへの正しい理解も必要だ。生産とい

$$\text{一人当たり賃金} = \text{労働生産性} \times \text{労働分配率}$$

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{会社全体の付加価値 (スループット)}}{\text{社員数}}$$

$$\text{付加価値 (スループット)} = \text{売上} - \text{外部費用}$$

図4 賃金の計算式

言葉のせいでは工場では両者の違いが曖昧になりやすく、製造効率を高めることと生産性向上を同じ意味だと思込んでいる人に出会うことがある。

製造効率向上の目的はたくさんの製品をいかに少ない工数もしくは短時間で生産するかにある。製造原価の回で触れた現場改善活動やコストダウン活動に通じるアプローチだ。

しかし、生産性向上は違う。生産性向上の「生産」とは製品の生産数量や生産高のことではなく当該企業が稼いだ付加価値のことである。いかに工場でたくさん製品を作っても、それが付加価値(スループット)として金銭価値に転換できなければ意味がない。たとえばいくら生産数量が増えなくても、スループットをほとんど得られないほどの安売りをされていては意味がない。

生産性向上のための業務改善活動はコストダウンのために実施するのではない。限られた従業員数で企業全体の付加価値(スループット)を増やすことを目的に実施する。このことを忘れてはならない。工場に訪問するといかに早くたくさんの

製品を効率よく作ったかを自慢する製造現場がある。販売活動を棚上げしてコストダウン額や製造効率向上指標のような部分最適思考の改善活動成果を強調する製造部も多い。その方が工場における現場部門の改善努力をアピールしやすいことが背景にあるが、工場の成果アピールとしては十分ではない。

生産性向上は工場だけの問題ではない

いくら製造効率を高めても、それだけでは労働生産性も従業員の賃金も増えてはいかない。現場が努力して作った製品が適正価格で売れることで初めて自分たちの賃金に還元される。それは製造現場の努力だけでは実現できない。生産管理部、購買部、品質管理部のような工場スタッフ、開発・設計部、生産技術部のような技術部門、さらには営業部門が一丸となって取り組むことが重要である。製造部に製造効率指標や生産高指標の達成を要求する工場ほどスループット向上の動きが形骸化して、製造現場の努力が利益につながりにくくなっている。

日本の工場は生産性を高めるためには、企業全体の業務改善活動ベクトルをスループット向上という方向に揃えることが大切だ。日本企業の労働者が何年間も努力しても一向に労働生産性や賃金水準が上がらない背景には工場における生産性向上活動とコストダウン活動の混同によるベクトルの不一致がある。

<p>『工場管理』12月号 ★好評発売中!!</p> <p>◆特集1</p> <h2>後戻りさせない5Sの進め方</h2> <p>■はじめに</p> <ul style="list-style-type: none"> ●5Sを“お掃除・お片づけ”と思っていないか? <p>◆第1章</p> <ul style="list-style-type: none"> ●5S失敗の本質と成功へのカギ <p>◆第2章</p> <ul style="list-style-type: none"> ●5Sを後戻りさせないための進め方 <p>◆第3章</p> <ul style="list-style-type: none"> ●さらなる高みを目指して <p>◆事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ①モノの5Sから仕事の5S、設備の5Sへ ②初めての5Sで大きな成果 	<p>定価1540円(本体1400円+税10%)</p> <p>◆特集2</p> <h2>部門間連携でモノづくり企業の競争力を高める</h2> <p>HTAコンサルテイング 島崎浩一</p> <p>■総論</p> <ul style="list-style-type: none"> ●なぜ今、製造業に部門間連携が必要なのか <p>■解説</p> <ol style="list-style-type: none"> ①品質管理・保証力向上のための部門間連携 ②コスト力向上のための部門間連携 ③納期遅れ防止・短LT生産のための部門間連携 ④技術力向上のための部門間連携 ⑤受注獲得力向上のための部門間連携 ⑥製品企画力向上のための部門間連携 ⑦販売力向上のための部門間連携 <p>◆監修! カイゼン職士</p> <ul style="list-style-type: none"> ●「現場に寄り添う取組み」が実を結び年間改善提案は約6,000件に増加 <p>◆特別企画</p> <ul style="list-style-type: none"> ●MESを活用したリアルタイム生産計画の構築 <p>日刊工業新聞社 出版局販売・管理部 ☎03(5644)7410</p>
--	---