

## 人的資源論と労務コスト —M&Aに見る人間関係論—

野村 康則\*

### Human Resources Theory and the Personnel Cost —Human Relations through the M&A Cases—

Yasunori NOMURA\*

(Received December 19, 2006)

This paper aims to suggest to reconsider about the Human Relations theory to the current management system of the Japanese companies which are mainly following the way of U.S.A. Human Relations theory says that the most important key factor for the productivity-growth is the human relations at the work place, which shall be taken into the account for the further growth of Japanese economy. I also took the actual example of the M&A which I was directly involved when I was working for the pharmaceutical company and I have stated the actual voices from employees who had to follow the decision of the company. Current corporate governance theory says that the company shall be owned by the share-holders and not by the employees. Finally, I would like to remind that the employees are the asset of the companies and human relations is most important in any cases.

**Key Words :** Human relations, Personnel cost, Corporate governance, M&A

#### 1. はじめに

今日本では M&A が盛んに行われている。2006 年度で既に 2500 件の M&A が行われ買収総額は 11 兆円にのぼる、と言われている。企業で働く社員は突然のこの M&A の渦に巻き込まれ、本当に幸せであるのだろうか、企業の資本の合理性で行われる M&A は人間性を疎外していないか、1930 年代にアメリカで提案された「人間関係論」と合わせて考察してみたい。

#### 2. 人的資源論

古くから経営資源の 3 大要素を 3M (Man, Material, Money)と呼んできたが、最近ではこれに知的財産な

どの無形資産も含める傾向にある。更に会社の優劣度の尺度を単に、売上高・利益だけではなく、知的財産・特許の保有高で測定することも行われている。これと同時に企業の経営方針も 1960 年以降の高度経済成長期と合わせ、変化をとげてきた。これまでの年功序列・学歴社会制度から能力主義による生産性の向上と賃金の成果配分、QC 活動、ZD (Zero Defect) 活動などによる品質向上運動などにより、日本の製品が海外でその品質の高さから、爆発的に売れ始め、日本企業の海外進出も目立つようになってきた。それと同時に労働者の賃金も 1970 年の大卒初任給は約 4 万円から現在は 20 万円と実に 5 倍に膨れあがっている。軽自動車の価格は 1970 年で約 50 万円であったが、現在でも倍の 100 万円程度である。このように、経済の成長と共に、人件費も比例的に膨張してきたが、経済成長も安定期に入り、生産性も大幅に向上してきた現時点では、労働力の余剰現象がみられ、企業として最も真剣に取り組まなくてはならないと感じているのは「人」の問題であろう。

\* 工学研究科ファイバーアミニティ工学専攻

\* Fiber Amenity Engineering Course, Graduate School of Engineering

しかも社会人口の高齢化と相まって、企業で働く中高年者は賃金のカットや早期優遇退職制度などという企業の施策で士気をそがれ、セカンドキャリアへの転換を迫られている。一方企業が将来の成長と企業内労働者の年齢構成適切化のために欲している若年層は昨今の社会的現象として、正社員として働く意欲に欠け、ニートと呼ばれる世間離れ現象が起こっており、労働力の流動化が起こっている。西洋社会のように、「新卒の定期採用」という概念の無い社会と違い、日本では新卒の就職率が大きな問題とされている。こうした中、企業では人事部をかつては Personnel Dept.と英文表示していたが最近では Human Resources Dept.と表示する企業が大半である。前者の英文は正に「人事(ひとごと)」である。後者は「人的資源」を意味し、欧米では後者を使っている。また「人材」という言葉の代わりに「人財」という言葉を使う企業も多くなってきた。「人材」は英語では Human materials となり、一方の「人財」は Human assets である。Materials は材料であり、人が材料という表記は好ましくなく、人は財産である、という表記を使い始めている。企業組織では人事部の代わりに人財開発部という言葉も使われている。人事部は勤怠や給与の支払い、人事評価を主とした業務になるが、人財開発部という名のもとには採用や教育研修も含む範疇の広い組織が考えられるからである。

## 2.1 科学的管理法

Taylor, F. W. は「科学的管理法の父」(The Farther of Scientific management) と呼ばれている。テイラーは 1880 年代当時アメリカで組織的怠業が蔓延しておりこの解決には「作業の標準化」による生産性効率を向上させることが最大の解決策である、という信念のもとにストップウォッチを用いた「動作研究」を徹底的に行い、差別出来高賃金制度を導入し、高い能率をあげた者には高い賃金を払う、という現在日本で流行の「成果反映型賃金制度」の先行版を提案した。トヨタ式生産方式もこれに近く、標準原価を使い、実際原価との差額を徹底的に分析して無駄の排除を行って最大限の効率化を目指すものである。一方で当時からこれは労働組合から「非人間的」として強く反発を受けていた。またチャップリンの「モダンタイムズ」は機械化と人間性の疎外を風刺した映画であるがこれも当時のこうした世情を反映したものであろう。

テイラー自身も当時組合からの反発が強く、議会から喚問を受けている。

更にアメリカでは後に発表される McGregor, D. M. (マクレガー) の X 理論(性悪説)、Y 理論(性善

説)へと議論が発展してゆく。この科学的管理法はマクレガー理論からすれば性悪説ということになる。つまり人間は生来、放置しておくとう安易な方に流れて効率化が阻害される、という考えである。一方この科学的管理法(テイラリズム)は、日本では労働組合などによる組織的な抵抗を受けてはいないが、広島県の呉海軍工廠で戦時中にこのテイラリズムを導入しようとして、労働者から大きな組織的抵抗を受けた事実がある<sup>[1]</sup>。

## 2.2 人間関係論

1924 年から 1932 年にかけて Mayor, E. (メイヨー) と Roethlisberger, F (レスリスバーガー) はこの科学的管理法の証明のため、ATT (アメリカ電信電話会社) の子会社である WE (Western Electric Co.) のホーソン工場でさまざまな実験を行った。とりわけ、工場の照明が作業の安全や能率を決定する要因になるという仮説を証明するためであった<sup>[2]</sup>。

この実験を通じて最初は工場の生産ラインにて照明を明るくすれば一時的に生産性が向上するものの、しばらくするとまた生産性が低下してゆく、という結果が見られた。これは照明だけでなく他の要素でも同じ結果であった。ここでメイヨーとレスリスバーガーは実験結果が当初の命題とは違う方向に向かい、結論としては「職場の人間関係」が生産性向上の一番大きな要因である、と結論つけたのである<sup>[3]</sup>。

つまり、従業員の作業能率に重要な影響を与えるのは、照明などの物的環境、賃金などの非人間的な条件ではなく、同僚や上司との間に作られる人間関係であると言い、人間関係論 (Human Relations Theory) がここに生まれたのである。

タイムズ誌はこの人間関係論を大きく紙面に取り上げ、真の生産性向上理論の登場をアピールした。「目的を上司から知らされ、十分なコミュニケーションを持って仕事をするチームは目的を知らされずに作業させられるチームよりも生産性が高い。」という例を示してこの人間関係論を高く論評した。

70 年も前にアメリカでは、既に特有の合理的精神の中にも人間性の大切さを理解しているが、日本ではそのことが未だに余り取り上げられることが無いのは残念である。

## 3. 人件費(労務コスト)について

通常人件費と言うと、給与賃金、賞与の合計たる年俸収入を想定されるのが大半の見方であろう。

ところが人件費にはまだこれらにカバーされないものがある。それは健康保険・厚生（共済）年金・国民年金・雇用（失業）保険・労災保険などの法定の社会保険費用、更には企業が独自で社員のために負担している企業年金・退職金・福利厚生費などがある。これらは給与・賞与の合計年俸額の40%近くになる。これら全てを総称して「労務費」という言い方もある。とりわけ人件費というと範疇が限定されてしまうように思えるため、ここでは労務費として扱う。

### 3.1 労務費は変動費か固定費か

「労務費は固定費である」と最近では言われているが果たしてそうであろうか。通常コスト計算では製造現場で働く人達の労務費は生産高に比例して発生するコストであり、変動費と言われる。一方事務部門や管理監督者の労務費は生産高に関係なく期間内では一定額発生するため固定費として原価計算するし、これが通常原価計算論の基本である。ところが近年景気が横這いで大幅な売り上げの伸びが期待できない状況では、すでに雇用した社員の解雇は不可能に近く、どの企業でも余剰人員が発生しているのが実態である。そうなれば労務費はもはや固定費ではないか、という論理となってくるのも事実である。本論ではこの議論に結論は出さず、通常原価計算論に沿って考察したい。

変動費で扱われる労務費は製品1個当たり、あるいはもっと厳密な原価計算を行っている企業ではラインの工程別稼働時間1分当たり何円としてコストに組み込まれている。製造現場で働く社員の給与は基本給はむしろ低く、残業など変動部分の割合が高く、作業した時間数でその月の給与が決まることが多い。つまり時間給に近いので、そのまま分あたり計算が出来る。賞与や社会保険、福利厚生費はいくら製造現場とはいえ、時間当たりでなく固定的であり、これは下記の計算式で求めた必要総稼働時間で当該部門の総費用を除いて工程別（ライン別）1分あたりコストに換算する。

$$(1) \text{ 必要総稼働時間} = \Sigma (\text{製品1個当たり工程別必要生産工数 (時間)} \times \text{生産数量})$$

ここでいう生産数量は販売数量では無いのは自明の理であろう。つまり下記(2)の関係を想定して生産量を決定するからである。

$$(2) \text{ 当期販売数量} = \text{期首在庫数} + \text{当期生産数量} - \text{期末在庫数}$$

ここでは在庫の適正化が当期生産数量決定の大きな要因となってくる。

以上から変動費及び固定費としての労務費は時間当たり換算され、原価計算が可能となってくる。経験則上、製造会社においては、売上高に占める労務費の割合は、外注委託比率ゼロという前提では、おおむね30%未満が理想であろう。

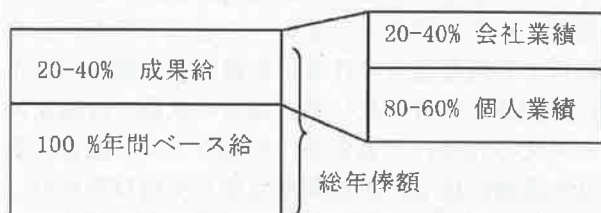
### 3.2 余剰工数の取り扱い

上記(1)で求めた必要総稼働時間は果たして何人の社員を必要とするか、が会社の経営計画のポイントである。当然、何人社員が在籍するから生産量をいくらにする、ということとはできない。事務員や管理監督者の仕事は生産量と無関係（完全に無関係とは言えないが、通常の状態では固定的と考えられる）であるが、生産ラインで働く社員は生産量に応じ、人員調整しなくてはならない。そこで左記(1)の総時間を人間の頭換算してみた結果、必要総稼働時間の定時時間総数 < 実在籍者の定時時間総工数（工数：時間）という場合、余剰が発生していることとなる。この場合、残業をゼロとしても人が余る計算となり、企業としてこうした余剰人員の取り扱いに頭を悩ますこととなる。工数計算上で人が余った場合、そういう社員をどう扱うかが問題となる。大企業で下請けや、関連先など裾野の広いグループ企業では出向などで余剰を解消することは出来るが、多くの企業はそうではない。いつ生産が向上し、工数不足を来たすか分からない事態への対応として余剰人員を抱えたまま生産を続けることになってしまう。後で述べるが、簡単に社員の解雇も日本では出来ない。そこで**労務費は固定費**、という考え方にもなってくる。社員の解雇は労働基準法上は、「原則解雇は出来ない」が「30日以上事前の通告、又は30日分相当以上の平均賃金の支払いで解雇予告可能」（労働基準法第20条、21条）とあるが、労働者側に瑕疵が無い限り、合理性を欠く解雇は出来なく、労働訴訟の実態としてほぼ大半のケースで企業の敗訴となっている。

## 4. 成果主義

日本的経営の代名詞とも言われた終身雇用、年功序列が崩れ、今や成果主義に基づき報酬が決定される時代となっている。かつてのような春闘での大幅な賃上げ、特にベースアップはせいぜい一人当たり千円から2千円という小幅なところで決まっている。大半の企業の成果主義の測定の仕方は、会計年度の初めに管理職と社員が各自の業務目標を話し合い、お互いに合意に達した所でサイ

ンを交わし、6ヶ月後あるいは1年後の事業年度終了時に実際のパフォーマンス評価結果の話合いをし、合意に達した数字が賞与に反映される仕組みである。企業によっては年俸の20—40%がこの成果給となっているところが多い。更にはこの成果給部分は会社業績部分（例えば30%）と個人業績部分（例えば70%）に分かれ、それぞれ職位が上位になるほど会社業績の比率が高くなっているケースが多い。



成果主義を先行して導入した富士通では、経済の低迷と共に自社の業績が低迷し始めた原因の一つがその成果主義の導入にあった、として反省し、日本の経営の良い部分を取り入れようと成果主義100%から脱皮を図っている。また「成果主義の崩壊」という告発図書も出ており、一時期話題を呼んだ<sup>4)</sup>。

このように、人の評価まで「100% 欧米式」というのも個性がなくなってしまうように思える。日本型経営の良い点も見直さなくてはならない。年功序列は弊害のように言われるが、年を重ねることの意義もあるわけで、「和洋折衷」も大事であろう。日本が再度世界経済の檜舞台に登壇して行くためには、かつてのソニー、松下、ホンダというような著名な経営者の輩出と独自の経営理論を持たないと日本はいつまでも二流に終わってしまうであろう。そのキーポイントは「人間関係論」であり、人を大切にしながら、業績を伸ばしてゆく、というのが企業のあるべき姿ではないか、と思う。

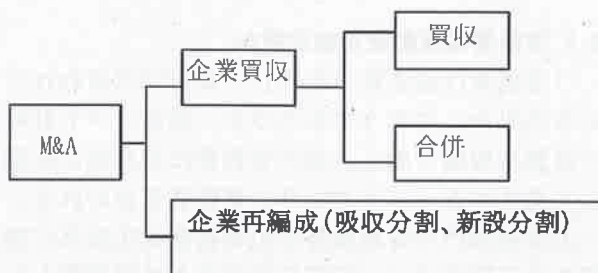
現在日本の上場「大会社」（資本の額が5億円以上または貸借対照表上の負債の合計額が200億円以上の会社）では日本版SOX法と呼ばれる「内部統制」の強化とそのため社内業務整理（社内全業務の業務プロセスとフローチャートなどの作成義務）に膨大な資金と労力を投資して、てんでこ舞っている。全て欧米の右習え式でやはりここでも日本の独自性が見られない。かつてアメリカで日本的経営がもてはやされ、社員のやる気を起こさせるのは日本的経営が最善である、と言われた時期もあった筈である。その日本的経営の原点であった「年功序列」や「終身雇用」をむしろ、もう一度考え直してみよう、という雰囲気も日本社

会の中に出来つつあるのは大いに歓迎したい。

## 5. M&A

さて本論最後のテーマであるM&Aについて一部筆者の経験に基づき、論述してみたい。

M&AはMerger & Acquisitionの略で「経営権の移転を伴う提携」である。それは下図のように「企業買収」と「企業再編成」（会社分割）とに分類される。



最近村上ファンドが証券取引法違反で告訴されているが、上場企業で、今後業績が伸びる可能性のある会社は買収の格好の狙い目となっている。特に狙われやすいのは上場企業で(1)内部留保が豊富にある、(2)無借金経営、(3)配当性向が高い、(4)不特定株主が多い会社、ではないかと思われる。その理由は持てる豊富な自己資金の再投資により、拡大再生産理論による経営の更なる発展、引いては株主への配当での還元が大となってくる、という期待感からである。投資側からすれば、買収による投資額と年間で得られるリターン、それが配当であれ、役員派遣などによる労務費のリターンであれ、総リターンの収益還元価値が投資コストを上回れば成功となるわけである。

村上ファンドのように海外投資家から数千億円という膨大な資金の提供を受け、国内企業に再投資し、リターンを得る、といういわゆる「秃げ鷹ファンド」が無防備な日本の企業に狙い目をつけており、企業防衛策（ポイズンピル）を企業は必死でリスクヘッジしなくてはならない<sup>5)</sup>。

となれば、体力の無い会社は最早上場する意味がどこにあるのか、ということで上場廃止を決めた会社もある。これは本末転倒の議論であり、上場することにより、コーポレートガバナンスを充実させ、公開企業としての社会的責任（CSR）を果たしてゆくことが企業の本来の目的であり、乗っ取り防止のために上場廃止などは、どこか社会の仕組みがおかしいと言える。

日本は急激な経済成長の中であらゆるインフラ整備が後手後手となってしまった。こうした企業防衛

のリスクマネジメントすら緒についたばかりである。

### 5.1 会社分割

本論では M&A 手法の中の会社分割について触れてみたい。企業は「資源の選択と集中」という資本の理論から企業の持つ各種の営業分野を分離し、得意の分野に特化しようという企業の思いと、分離される分野が欲しいと願う企業との思いが合致して事業を譲渡する手法である。ここから筆者が実際に経験した例で述べてみたい。エスエス製薬（株、本社東京日本橋）は年商 500 億円でその内 20% の 100 億円が医療用薬品（Ethical drug）の開発・製造・販売、残りの 80% が大衆薬品（OTC）の開発・製造・販売を行って来た創業 240 年という国内では田辺製薬に次いで老舗であり、特に大衆薬では大正、武田に次いで業界第 3 位のシェアを持っている無借金経営の会社である。そのエスエス製薬（以降エスエス）が全体売上の 20% 部分の医療用薬品を久光製薬（以降久光、本社佐賀県鳥栖市）に対する分割譲渡を 2005 年 4 月に実施した。この買収で久光が支払った金額は 146 億円であった（薬局新聞 平成 17 年 4 月 13 日）。通常買収額は収益還元法など各種経済計算で行われるが、単純には売上の 1-2 年分、利益額の 3-5 年分相当でやりとりされているのが現状ではないだろうか。エスエスの場合は売上の 1.4 年分となる。久光側は「貼り薬」と言われるサロンパスのような製品で国内のトップシェアを誇る独占企業で年商 800 億円を超える高収益企業である。この久光とエスエスは会社分割という手法でその事業の一部を譲渡することとなった。

### 5.2 M&A と社員

当然ながら M&A の作業は超秘密裏に進められ、その間社員の参画はあり得ない。対象者は報道されたように、総勢 266 名（薬局新聞 平成 17 年 4 月 13 日）。発表後、久光としてはエスエス社員を暖かく向かえるべく最大限の努力をしてくれたが、勤務地変更により、単身赴任を余儀なくされる者など、これまでの人生設計の変更を余儀なくされる者も多かったことと思われる。エスエス側としては社員に納得を求めるため、実行日までの約 1 年間、組合と労使交渉に大変な労力と時間を費やすこととなった。そして筆者がその責任者として矢面に立つこととなった。しかし、有り難かったのはそういう苦難の中でも一人としてサボタージュしたり、製造過程で混乱を来すことも無く、また売上を落とすことなく、通常通

りに営業を継続してくれたのには経営陣として大変感謝の念に耐えなかった。これも日本人だからこそも知れない。医療用薬品は「患者」という顧客が医薬品を必要としており、どんな会社都合であろうと、その製品の供給をストップすることは社会責任上出来ないのである。

かつて欧州勤務時代にフランスの自動車会社のストライキを目の当たりにした経験がある。欧州では組合組織が産業別となっているため、社内組合だけではなく、同じ産業別の外部団体が応援に来て、大変激しい闘争を、しかも長期間にわたって行うため、ストライキが行われると会社経営は麻痺してしまう。しかも欧州ではかなり頻繁にストライキが行われており、近辺の道路は封鎖され、通行にも支障を来すが、余り部外者への迷惑は顧みないようである。

日本の場合には、労使共に、現在争っている目的を明らかにし、できるだけ早期に解決を求めようとする意識があるため、欧州のように長期化することは少ない。

### 5.3 分割に伴う労働契約承継法

M&A 案件や薬事法では「承継」という言葉を使う、これは「継承」と同意語である。

会社分割は事業の一部を他社に譲渡する訳で、組織をそのままそっくり移転させることとなる。従い、そこで働く社員も当然ながら分割された会社に引き続き勤務することが前提である。引き受ける側からすると、製品を開発・製造・販売する社員が必須であり、コアとなる社員が欠けると事業が成り立たなくなるからである。勿論新会社として引き受ける社員が少ないほど労務費負担が少なく済むため、M&A においては社員の異動数が相互の駆け引きとなってくる。引き受ける社員数が多いと買収価値は下がり、少ないと価値は上がるものである。当然ながら間接部門（人事・総務・経理部門など）の社員の移籍は敬遠されることが多いと思われる。

また昨年度の薬事法の改正により、製造工場は持たなくても良くなったことが製薬会社間の頻繁な M&A に拍車をかけることとなった。エスエスの場合も久光に事業譲渡後も当面はエスエスで製造を受託することで契約を行っている。

さて、会社分割では「労働契約承継法」が適用され、対象となる社員で「当該事業分野の業務が個人の主たる業務である場合は拒否権がない」、逆に「主たる業務でない社員は会社に不服の申し立てが出来る」とされている。その代わり、「現状

の労働条件・報酬はそのまま一定期間同一水準で維持しなくてはならない」というのが「労働契約承継法」である。ここで「主たる」とは何かが問題となる。解釈として、その業務に大半の（50%以上）ウエイトがある場合、というのがその理解となる。

労働契約承継法を採用しない場合は、M&A 実行に当たり対象社員全員の同意が必要となる。しかしながら、当然全員の同意をとることはほぼ不可能であるため、会社としては労働契約承継法を選択することとなる。しかも、それによって社員の労働条件は一定期間、同等レベルに保つ事ができるため、社員にとっても、一定期間内は労働条件の不利益変更が無く、好都合な筈である。しかし、会社側からの説明はなかなか社員を納得させるのは困難である。

M&A における最大の成功策は「当該事業の商品」のみ譲渡され、「人」は出来るだけ移動してこないこと、と言われている。それは M&A 後の会社経営の効率化を考えると、最大の固定費たる労務費負担を出来るだけ避けるためであるのは、至極当然であろう。では「人は要らない、営業（製品）だけが欲しい」というのが M&A の実態だとしたら、そこに誠心誠意尽くしてきた社員は一体何のために企業で働き、素晴らしい研究成果としての製品を生み出し、会社発展のために貢献してきたのか、と自問自答せざるを得ない。

## 6. 結 び

1960年代の経営学では「企業は人なり」と言われていた。現在では「企業は誰のものか」という議論からはその答えは、先ず「社員のもの」とは言えない時代である。コーポレートガバナンスの観点からは「株主」が最優先とされている。それは投資家が企業を実質的に「所有」し、その得た剰余金の分配は株主が「株主総会」で決定するからである。一方でその利益を生み出す知恵と労力を提供したのは主として社員であり、果たして社員は給与と賞与で十分に報われていると言えるのであろうか。

M&A は新聞紙上ではすんなりと行われたように結果しか表面化していないが、その舞台裏では会社も社員も痛みを味わっている。大手金融会社の統合がひと段落したようであるが、依然「異なる会社間の社員の処遇」は未解決のまま、という企業が多いのも事実である。「社員を大事にする優しい会社」、「お客様第一主義」とかいう経営理念を掲げる会社が多いが、会社の経営者は再度

その中長期的にとるべき施策と社員の処遇について社員参画のもとで考え直す必要があると思われる。どんな場合でも人は財産であり、人間社会においては、人間関係が最も大事であることを忘れてはならない。この論文が一石を投じることが出来れば幸いである。

## 参考文献

- [1] 高橋衛：科学的管理法と日本企業（導入過程の軌跡），御茶の水書房，（1994）。
- [2] 梶原豊：人的資源間理論，同友館，（2002）。
- [3] トーマス・C・コ克蘭：アメリカのビジネスシステム，筑摩書房，（1969）。
- [4] 城繁行：内側から見た富士通「成果主義の崩壊」，光文社，（2004）。
- [5] 芥川基：図解会社分割，中央出版，（2001）。