

## 社員と人件費について考える。 (各界論者の学説サマリー)

—JAL FY2015 決算短信資料を眺めつつ—

### I 「社員と家族」第一主義

法政大学大学院政策創造研究科教授 坂本光司先生学説（質疑応答形式）を引用

—— 坂本先生は企業経営において、まず「社員とその家族」、そして「社外社員とその家族」「現在顧客と未来顧客」「地域社会・地域住民」「株主・出資者」の五人を幸せにする必要があると説かれています。一般的には「顧客」を重要視する会社が多いと思うのですが、なぜ「社員とその家族」を第一に考えるべきなのでしょう。

大きく二つの理由があります。一つ目は、多くの会社を訪問する中で、良い会社は社員を一番大切にしていることがわかったからです。業績を高めるよりも、自分の会社に縁あって入社してくれた社員とその家族のために、一生懸命尽くしている事実を目の当たりにしました。社員第一主義を実践している会社は業績がぶれません。一方で、業績第一主義や株主第一主義で経営を行っている会社は、残念ながら業績がぶれることが多い。

当初は、社員第一主義を実践している会社があっても、私としては「少し変わった経営者がいるな」「そういう見方や考え方があるのか」といった認識でした。しかし、北海道、東北から九州、沖縄まで、全国各地の企業を訪れる中で、そういう会社を多く目にするようになりました。経営者からすれば、そのような経営を行っているのは業界の中で1～2社、あるいは地域でも1～2社しかない、という感覚だったでしょう。実際、利益を追求する従来の経営学の見地からすれば、明らかに考え方が違ってきます。そのため、自分たちの行っている経営について、少なからず疑心暗鬼の部分があったと思います。

しかし、会社訪問を続けていくに従って、社員第一主義を貫く経営を行っている会社が相当数に上っていき、統計的に処理できる数に達した時、「理論」であり、「経営学」であると確信しました。これは現場から学ばせてもらったものであり、私は横糸を通しただけのことです。決して、私が新しく提唱した理論や経営学ではありません。当時は「異端」と言われていた経営者の方たちがコツコツと実践されてきたものを、私は理論化・体系化しただけに過ぎないのです。

このような事実を、多くの会社に対して提示していかななくてはならないと思いました。なぜ社員とその家族の幸せを考えることが大事なのかという理由も含めて、社員第一主義を実践している会社の経営について大学で教えていくと同時に、いろいろな場で語ることも始めていきました。

—— 二つ目の理由は何ですか。

お客様に嫌われた会社には、未来がありません。それは商品・サービスも同様で、歴史が証

明しています。だから顧客第一主義という経営学がもてはやされました。しかし、私は「ちょっと待てよ」と思いました。顧客に嫌われた会社や商品・サービスに未来がないのは事実ですが、その顧客が満足するような商品・サービスを作るのは社員にほかなりません。社員が会社組織に対して愛情を持っていなければ、お客様が満足するような商品・サービスを作り出すことはできないでしょう。

日本では松下幸之助氏が「お客様は神様です」と提唱して以来、顧客第一主義が長らく経営における中心的な考え方となっていました。それを否定はしませんが、お客様に喜んで買ってもらえるような商品やサービスを提供するのは社員です。果たして社員満足度の低い会社が、お客様の満足度を高めるような経営を行い、商品・サービスを提供できるでしょうか。お客様が大事だからこそ、社員はもっと大事なのです。



自分が所属する組織や直属の上司に対して不平・不満や不信感を持っている社員が、組織や上司のために全身全霊で仕事をするかということ、それは難しいでしょう。逆に、組織や上司が自分のことを大切に思って支援し、尽力してくれたら、それに応えようと一生懸命に働くはずです。私自身も少しばかりサラリーマン経験があり、何人かの上司の下で働いたことがありますから、このことは実感としてよく分かります。だからこそ、社員の満足度を高める必要があるのです。これが二つ目の理由です。

社員を大切に、社員の満足度を高めることは、別に新しい経営学ではありません。これは王道であり、原理原則、自然の摂理だと思います。

—— そうした考え方に、注目が集まってきたのはいつ頃からですか。

つい最近のことです。1990年代にバブル経済が崩壊した後、日本経済は停滞。一方で経済のグローバル化が進み、株主第一主義が謳われるようになりました。成果主義を中心とした経営が行われ、事業再編、M&A、リストラが断行されていき、2008年にはリーマンショックが発生。多くの人が行き詰まりを感じる中で、2011年に東日本大震災が起き、今までの価値観が大きく揺らぐことになりました。

現在は、厳しい時代であることは事実ですが、皆が大切なことに気づき始めたように思います。人は、お金のために生きているわけではありません。幸せになるために生きているのです。昭和33年の創業以来増収増益を続けている、寒天メーカーの伊那食品工業の塚越会長は「こ

れまでも、またこれからも社員のリストラはやりません。なぜなら、人件費はコストではないからです。人件費は、目的である社員の幸福を実現するための生活費だからです」と仰っています。

一般的に、人件費はコストと考えられます。コストと考えるから、安いほうが良いと考えるわけです。しかし、目的と考えるなら、そうした考えは出てこないでしょう。企業の経営者の方たちには、それが理想や理論などと考えるのではなく、実際に実践している企業があり、高い業績を上げているという事実があることに目を向けてほしい。しかも、近年はそうした会社が社会的にも評価を高めています。

翻って現実の JAL の社員はどのように感じているか (JLUアンケートから抜粋)

1. 会社にバカにされているとしか思えない。優秀な社員がどんどん離職している。
2. 世界一を目指している会社は、社員を辞めさせない努力が必要だ。
3. 会社に対して不信感を感じる。身近な人に自分の会社 (JAL) について自信を持って勧めることができない。
4. 「物心両面の幸福を追求」しているとは到底思えない。真剣に退職を考えている。
5. 「物心両面の幸福」には程遠い環境です。

等々の生の意見が寄せられている。

注:JLU とは JAL 内の複数ある労組の中の一つ

この現実との大きなギャップを JAL 経営者及び皆様はどのように受け止めますか？

## II 人材と人財の本来の意味

(「なべはるの人事徒然」記事から引用)

人材の意味

まずは人材の意味を国語辞典で調べてみると

才能があり、役に立つ人、有能な人。人才。

この言葉の意味からは材料・使い捨て、というニュアンスは無いことが分かる。材は才能の「才」と同じ意味を持っていることがわかる。

人材、人財、という言葉も海外から輸入された概念を和訳したもののなので、元の英語をみるとニュアンスを理解しやすい。

### 人 Personnel Management

単純な労務管理の時代。モノを作れば売れたので、従業員にいかに時間どおりに、効率よく働いてもらうかが重要だった。

### 人材 Human Resource

人を活かすべき対象として認識するようになった。仕事が単純労働から複雑な労働に変化し、人をどう活かすかが開発力、生産力、営業力などに影響するようになった。人を使い捨てにしようとかのニュアンスはない。

### 人財 Human Capital

資本としての従業員。Human Resource との違いは、人を投資対象として見るかどうか。

教育等のコストをかけることで自ら稼げる人に育てる意図。会社として勝ち抜くために投資対象として見る必要が出てきた、という経緯から生まれた概念。

なお、参考のために以下のような解釈もある。

- 人材 実績はないけれど成長が期待できる人。普通の人。
- 人罪 実績もないし、成長も期待できない人。企業にとってはお荷物。
- 人在 実績はあるけれど、それ以上の成長が見込めない人。
- 人財 実績もあり、成長が期待できる人。企業的に欲しがられる人。

FY2015JAL 決算短信の中では「会社の対外処理課題」という項目の中で「**人財**育成」という表現が使われ、他方「事業等のリスク」の中では「**人材**」という言葉が使われている。

### Ⅲ 社員＝人件費 を「コスト」から「投資」に変える！

(株式会社百年経営記事から引用)

端的に言うと、企業にとって「コスト」とは「利益が減ること」であり、「投資」は「利益が増えること」です。実は人件費に対する見方をこのように切り替えるだけで、企業の業績が激変することをご存知でしょうか。

「人件費＝コストである」と考えている企業は意外と多く「払ってしまったから仕方がない」と簡単に考えてしまいがちです。でも、よく考えてみるとこれも「設備投資」と同じように「お金を払ったのだから、もっと効率よく生産性を上げていく投資」と考えるべきです。

つまり、従業員を「給料を持って帰る人」から「利益を持ってくる人」に変えていくこと、これが企業の利益を上げるポイントであると考えます。

会社は人が集まった「組織」で成り立っています。ですからこの「人の動きを変えることで利益を実現していく」という「人のマネジメント」のことを「組織力強化」と呼びます。パナソニックの創業者である松下幸之助氏は、「事業は人なり」という言葉を残した。

ここで JAL FY2015 の決算短信から JAL の人件費及び株主優遇施策としての配当金の実態をのぞいてみる。

	(FY2014)		(FY2015)
人件費	61,866 百万円	<	65,348 百万円
販管費に占める割合	34.7%	ㇿ	33.4%
売上高人件費	4.6%	ㇿ	4.9%
労働分配率	17.3%	ㇿ	16.1%
注：人件費（ここでは狭義の人件費を対象）の売上総利益（粗利）に対する割合			
配当分配率（仮称→概算配当総額の売上総利益に対する割合）	10.7%	ㇿ	11.2%

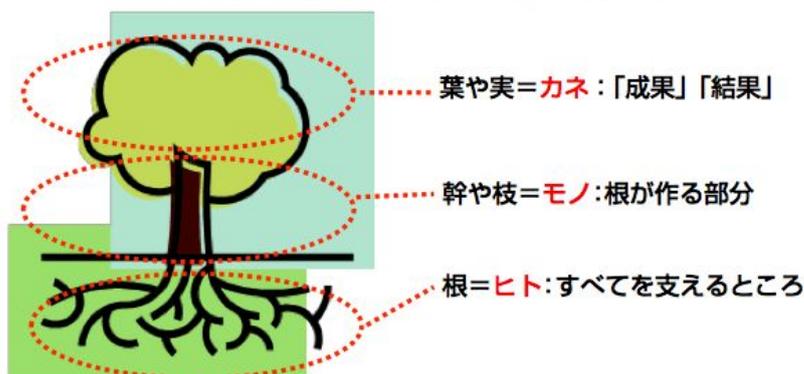
#### 「解説」

1. 人件費総額は、前述の労組 JLU も認めているとおおり運航乗務員の給与アップ、客室乗務員の正社員化等で、一部職種に限定されてはいるものの人件費投資の姿勢のキザシがかすかに見えてきたが、現実には乗員の離職を食い止めるための消極的施策の枠

- に止まっているといえよう。総額で5.6%アップ、実額で3,482百万円の増
- 2.一方、販管費（企業の通常経費）に占める割合では、1.3ポイント下落している。即ち他経費の伸びに対し、人件費の伸び(投資としての人件費増)はそこまでには至っていない。
  - 3.売上に占める割合では逆に0.3ポイントのアップとなっているが、これは売上げは、路便計画等の経営戦略（ASK 対前年プラス0.2%）に基づき変動するのに対し、人件費は基本的に「固定費」であるためこのような結果になる。
  - 4.人件費（狭義の）の付加価値（粗利）に対する割合（労働分配率）で見ると逆に1.2ポイントの下落となっている。これは社員の労働の成果としての利益に対し、社員に対する還元が伴っていないことを表している。
  - 5.配当分配率で見ると売上総利益（粗利）の11.2%(前年は10.7%)と一層の株主優遇施策が見て取れる。

#### IV 人、物、金の相互関係を見る (株式会社百年経営記事から引用)

### ヒトがモノを作り、モノがカネを作る。



よく経営には上図のように「ヒト、モノ、カネ」の三資源があるといわれているが、よく考えてみると「モノ」を作るのはヒトです。また「カネ」を持ち帰ってくるのもヒトです。そういう意味ではカネもモノも、ヒトの活動の副産物にしかすぎません。要するにヒトが一番大事なのであって、ヒトさえしっかりしていれば「カネ」「モノ」は後からついてくるのです。

会社はヒトの組織です。「組織力」こそが会社の力の源泉です。ですから、会社が業績を上げていくには、社員をきちんと養成するのが唯一確実な成長の方法なのです。社員全員が毎日喜んで出社し、生きがいを持ってイキイキと働く会社。社員全員が自分の役割を理解し、与えられた経営目標に向かって日々業務をこなす会社。

このような会社が、業績を上げて利益を上げるのは明白です。逆に業績を上げるためには、このような会社にせねばなりません。

要は、労働者を使い捨てにする日本の今日の現状(派遣、非正規、超低賃金、長時間労働等々)ではなく、労働者(社員)を人財として、人格を尊重し、働くモチベーションが自然と上がるような、投資(経営資源の適切な配分)を行うことの重要性を再確認することです。「ヒト」への投資が企業経営の礎ということの理解が重要。(この部分、筆者が追加記述)

## V その他 FY2015JAL 決算短信の補足解説

1. 売上は減収となった。この背景として決算短信の中で国際線の燃油サーチャージの減少を上げているが、より効率的な路便計画にともなう結果的の減収。他方、背景として 2012.8.10 に JAL の経営破綻に際して国交省航空局から「JAL の企業再生への対応について」(いわゆる 8.10 ペーパー)で JAL の新規路線開設について「投資、路線計画について報告を求め、その状況を監視する」とされていることも遠因と言えよう。これに伴い JAL の中期経営計画の最終年度となる、FY2016 までの投資や路線の計画についてが監視対象となっている。これに基づいてこれまでも羽田、成田の発着枠増設に伴う配分が ANA に多く傾斜配分されてきた要素があげられる。なお、一概に減収が経営にマイナス要素とはならない。より効率的な経営という要素もある。

注:「燃油サーチャージ」を P/L で売上として認識するのは本来趣旨に反するのでは? 燃油費の減額要素として認識すべきものと思料。

2. 一方で、売上は減収となったものの、収益率、L/F はいずれも ANA を上回ったが、これは為替、燃油市況の好転に加え、使用機材の中型化、経営破綻企業に認められる税金の特別減免措置(繰越欠損金にかかる優遇措置が 2019.3 月期決算迄継続適用可能)等が大きく寄与している。
3. FY2015 では政府・日銀のゼロ金利政策(マイナス金利政策)があり、これの影響として法に伴う将来の退職給付原資積立額の計算にあたり、現在価値計算過程で増額要因となり、FY2015 の「退職給付に係る負担額」として結果的に対前年プラス 44,675 百万円となった。
4. 「事業のリスク」として FY2014 では JAL の経営破綻に際して、乗員の大量解雇がなされ、その訴訟についての記述がされてきたが、FY2015 ではこの解雇案件についての一切の記述(企業のリスク要因としての)はなし。実際は全国各地での抗議、要請行動が活発に行われていることは事実として、JAL を利用されるお客様、又出資者である株主から見てもリスク要因として開示することが会社責務として必要であろう。

## VI まとめ

以上、各界の論者の学説を見てきたが、これと現実の JAL の経営姿勢を重ねてみると、随所に大きなギャップが見えてくる。

公表された JAL の決算短信の中の記述のうち、経営意図を表す文言を拾い、その主張に対する本稿趣旨に沿っての乖離を列挙することで、まとめとしたい。

1. JAL フィロソフィーと部門別採算制度により、採算意識を高め、経営の効率化を図る・・・。  
→採算制のみを経営目標のトップに据え、企業経営の基本である「人」への投資が述べられていない。
2. お客様の利便性向上をはかり、JALグループの企業価値の最大化に努めた・・・。  
→社員の満足の最大化なくして、企業価値の真の最大化達成は不可。
3. 株主への利益還元（配当）を経営の最重要事項のひとつととらえている・・・。  
→企業経営の三大利害関係者である「株主」「社員」「社会」のうち、「株主」のみへの利益還元を最重要事項ととらえ、近代的企業経営論に反する。
4. 「売上最大、経費最小」  
→「経費最小」の中身が重要、人財としての投資を意味しているか、あるいは、社員の物心両面の幸福を担保したものになっているか。
5. 経営目標を必ず達成すべく、社員一同・・・。  
→「社員一同」のモチベーション アップが図られて初めて、「社員一同の努力」が図られることが基本。
6. JAL の企業理念  
JALグループは全社員の物心両面の幸福追求し  
I.お客様に最高のサービスを提供  
II.企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献  
→「全社員の物心両面の幸福追求」と「お客様への最高のサービス」および「企業価値をたかめ」の同時進行が重要。
7. 2016.2.19 の日経新聞で報じられた植木社長発言  
中長期的な事業基盤を確固たるものにするため、人に投資する時期と判断した・・・。  
→言葉としては前向き性が感じられるが、実態が伴っていない。

以 上

2016.5.30

JAL 退職者懇談会

共同世話人 T.I