

企業組織マネジメントにおける会計的対応に ついて

－株式会社環境管理センターの事例－

Accounting response in Corporate organization management

-The case of ENVIRONMENTAL CONTROL CENTER Co.,Ltd.

中嶋教夫 森屋一訓ⁱ

Norio Nakajima Kazunori Moriya

要旨

本稿は、中嶋ゼミナール3年生ⁱⁱを主体として実施した産学連携活動の結果を踏まえたものである。産学連携活動の対象先である株式会社環境管理センター(以下、ENVIRONMENTAL CONTROL CENTER:ECC)は、東京都八王子市に本社を置く環境計量証明業を主たる業務とする企業である。ECCは東京証券取引所 JASDAQ に上場している上場企業であるが、2017年度は黒字に転換して配当を再開する等、財務状況に改善がみられ、株価に変化が見られた。また、豊洲新市場での環境調査や、ベトナムへの事業展開を実施する等、積極的な経営展開を試みている。

そこで、本稿では、ECCを取り巻く人的資源の現状と活用について概観し、会計的側面から課題解決に取り組もうとするものである。具体的には、ECCの従業員にインタビュー調査を実施して、そこから問題を抽出したうえで、検討を加える。

なお、ECCとの産学連携活動は、2014年から本稿共著者である森屋とともに取り組みを開始して、4年目を迎えている。

[キーワード]人的資源 インタビュー調査

1. はじめに

ECC産学連携活動は2014年から実施されているが、当初の活動は、事業形態の分析や戦略マネジメントシステムの構築提案といった内容であったが、同社の中で、最近の従業員の動向に対して、早期退職対応や人員配置によるモチベーションの再検討が重要であることから、本テーマに取り組むこととなった。具体的には、以下の通りである。

- 1) 文献により、人材及びそのマネジメントについて概観する。
- 2) 年功序列型と成果主義型のマネジメントについて概観する。
- 3) 人材育成の要点を取りまとめる。
- 4) インタビュー調査を実施して問題点を探る。
- 5) 会計的知見を用いて課題解決を行う。

2. 人材とそのマネジメントについて

広辞苑によれば、人材とは「才知ある人物、役に立つ人物、人才。その人物を形づくっている性格・才能」である。経営の観点からいうと組織を運営するにあたって才知を活用している有用な構成員であるといえる。よって、人材を活用するということは、組織運営においてすぐに役立つ人材を用いるか、又は、現有の人材を活用できるようにステップアップさせることが必要になると考えられる。

企業において全ての人材が何の問題もなく有機的に機能しているかといえば、そのようなことはない。例えば、新入社員でも即戦力として活用する人材もいれば、長期的に就業していても役に立たない人材はいる。そこで、人材を有用に活用できるようにマネジメントする、又は、自発的にステップアップしてもらう必要が生じる。

企業内の人材は有限であり物品の様に代替はできないので、有用な人材は周囲の人材を育成する必要が生じるであろう。人材のマネジメントが必要な所以であろう。

次いで、人材のマネジメントについて検討を加える。ドラッカーによれば、組織内で人材が役割を果たすにあたっては、仕事が生産的であり、働く者が成果をあげなければならないとしているⁱⁱⁱ。そのためには、以下の6つの側面を検討する必要があるとしている。

- ① 生産的側面
- ② 心理的側面
- ③ 社会的側面
- ④ 生計の資であるという側面
- ⑤ 政治的側面
- ⑥ 分配に関わる側面(報酬)

以上の点を踏まえると、人材のマネジメントについては、「自身の仕事によって生産がなされ、その生産が社会に貢献しており、結果として精神的に充足が感じられ、かつ、成果としての報酬が得られるので、社会的に生活ができる」という状況を整えることにあると考えられる。もちろん、人材のみが充足するのではなく、人材が機能することで、企業という組織にも利益がもたらされる必要がある。

3. 人材マネジメントの類型—年功序列型と成果主義型—

ここでは、人材マネジメントの仕組みを検討するが、その類型として、年功序列型のマネジメントと、成果主義型マネジメントを取り上げる。

① 年功序列型

年功序列主義は年齢と勤続年数を最も重視して社員の処遇を決定する考え方のことであるといえる。年功序列主義は、時代が進むにつれて人気は凋落し、マネジメント体系の中核でなくなっている^{iv}。以下ではその理由を検討する。

年齢や勤続年数をベースに人事をマネジメント年功序列型では、職務遂行能力とその対価である報酬の間の関係については、一般的には年齢、勤続年数が増すにしたがって職務遂行能力、職務、その遂行結果のレベルも上がっていくと考えられる。

若年層に支給する年齢給は比較的安価に済むのでそれほど問題はないであろう。一方で、定年に近づいても相変わらず昇給の続くようなマネジメントシステムでは問題である。人間の成長は一般的に限界があると考えられるからである。このような状況を継続すれば人件費が膨らみ続けることになってしまう。

さらに、年功序列型がプロフェッショナルを標榜する世界ではそぐわないことも問題であるといえる。プロフェッショナルの賃金体系を見ると例えば、野球選手、ゴルファー、ミュージシャン等は年功的賃金とは無縁であり、結果だけで評価され処遇されるのが常識である。ただし、プロフェッショナルといっても、年収が何千万円、何億円にも達する世界での話であって、諸条件の異なる一般の企業にそのまま該当するかは検討の余地がある。人材間の納得性を高めるには公平性、安定性、刺激性のバランスがとれていることが重要であり、その中でも安定性を最も重視することが求められる。そうした要件にぴったり当てはまるのが年功序列主義であるともいえる。また、人事考課と関係のない昇給部分のあることが、社員にある種の安心感を与えるという効用も否定できないであろう。

② 成果主義型

成果主義型特徴は「年功」や「保有能力」ではなく、発揮能力であるところの「成果・業績」に基づいて人材のマネジメントを実施する仕組みであるといえる。業績に応じた人件費コントロールと、社員の意欲高揚を同時に実現することを目的としている点に特徴がある。

従来の年功序列主義では、原則として企業業績が毎年上昇することを前提に考えられているので、低成長の時代を迎えると全体の昇給率が抑えられ、実力の違いもほとんど反映されなくなってしまう。そうすると、優秀な人材の士気は高められなくなり、より一層の活力低下を招くことになる。

成果主義型のマネジメントを導入すると、企業で働く社員の中には不利を感じる人材も生じる。これは、しばしば人件費削減目的の一手段として実施されるためであり、成果を報奨することにつながっていないからである。

ただし、成果主義型のマネジメントは年功序列型の問題点が生じたことから、実際に多くの企業で導入がなされてきた。しかしながら、その結果が失敗に陥っている場合も多い。そこで、成果主義型導入のミスマッチについて検討を加える。主な問題点は以下の点があげられる。

1) 目的が不明確

「この制度によって、何がどうなって欲しい」のかが不明確なまま、進んでしまう点が問題となる。「優秀な人材の獲得」なのか「柔軟な人件費コントロール」なのか、目的がはっきりしなければ、内容もあいまいなものとなる。

2) 目的と内容が合っていない

目的は明確なのだが、手段が間違っていると失敗要因になる。「多様な人材を活用したい」のであれば、コース別人事や専門職制度など、多様な人材に合わせたシステムが必要になる。一方、「人件費コントロール」を強化しようというのであれば、退職金制度や福利厚生を充実させても逆効果になるだけである。目的に沿った手段を的確に選択しなければならない。

3) 社員の巻き込み不足

せっかくよい仕組みを整えても、社員への伝え方を間違えると、徒労に終わることになる。「人事制度はあくまで社員が使うためのツール（道具）にすぎない」というくらいの感覚で臨んで適当である。また、制度内容を社内で十分にオープンにしないケースも多い。何のための人事制度かということを肝に命じるべきである。

4) 人事制度の問題ではない

最後に、人事制度の問題ではないということがよく見られる。むしろ、それ以前に解決しなければならない優先課題を処理してからでなければ、逆効果になる。仮に、部門ごと、個人ごとの業績を把握できていない会社は、業績管理システムを整えることの方が先決となる。また、経営戦略の方向性が定まっていないうちに、人事の方向性だけ作るというのは本末転倒となる。

成果主義型制度では、社員の成果や業績が適切に測定できなければならない。測れないものをもとに、給与や賞与を決めるわけにいかない。ところが、成果や業績というのは、各社、各職種ごとに評価方法が違ってくる。

例えば、同じ会社内でも、営業職と開発職では業績の現われ方が違うし、逆に、営業職といっても、違う会社では業績の見方が異なるのが普通である。新規開拓中心の営業であれば、売り上げの大きさや新規開拓件数が重要視されるだろうし、ルートセールスであれば、担当地区の売上予算達成状況や前年からの伸び率などに重点が置かれよう。

成果主義型については、その目的を明確にしたうえで、各組織の現状を検討して対応することが重要となる。

4. 人材育成について

組織を運営する上で、人材の重要性は明らかである。そのマネジメントスタイルとして、年功序列型と成果主義型を検討したが、いずれを選択するかは組織の現状を把握し、目的を明確にする必要がある。

上記を踏まえたうえで、限りのある人材をどの様にステップアップさせるべきであるのか、人材育成の観点から検討を加える。

酒井(2010)によれば、人材育成の目的は以下の3点である。

1) 従業員を路頭に迷わせないための人材育成

従業員を路頭に迷わせないための人材育成は、全ての日本人がグローバルな人材市場に投げ出されようとしている現在、きちんとした人材育成を打ち出せない企業は結果的に従業員を路頭に迷わせるという問題点を想定している。

近年のグローバル化はすさまじい速度で進んでおり、本社が海外に移転したり、自社の経営者が外国人になったりすることは珍しいことではない。グローバル化によって海外へのアクセスが容易になると、企業は競争優位の見込めない職務から順に、賃金の安い海外にアウトソースをするようになる。アウトソースを受けるほうも、最も優秀な人材はよりクリエイティブな仕事に就くため、アウトソース用に確保できる人材は平均的な職務能力を持っている人材がメインとなる。

2) 事業に利益をもたらすための人材育成

事業に利益をもたらすための人材育成は、利益の最大化の追求にある。企業活動をシンプルに表現すれば、売り上げを最大化し、コストを最小化するという2点にまとめることができる。この2つの行動について十分な経験を積まないまま「社会貢献」という言葉を振り回すようなビジネスパーソンに成功はない。

企業活動は、長期的には企業理念に向かっているべきであり、社会貢献になっていなければならない。

3) 企業理念を実現するための人材育成

企業理念を実現するための人材育成は、何事も選択肢が増えるほど自由度が増し、決断するにあたって意思決定が合理的になり、結果として人間はより幸せになると考える点に重点を置いている。

人材育成においても、軸となる価値観がなければ育成すべき人材や育成のタイミング、育成の責任者や採用する育成プログラム、プログラム導入後の効果測定の方法など、あまりに多すぎる選択肢を前にして、何も選べなくなってしまう。企業理念実現のために何を重点に置くかが重要となる。

企業を中心に検討すると、人材育成は企業の目的達成のために有用な人材を育成することであるといえる。

5. インタビュー調査について

ここまで、人材について定義を行い、そのマネジメント手法と育成方法について検討を加えてきた。以上を踏まえたうえで、ECCの従業員についてインタビューを実施して、同社の問題点を明らかにすることとした。

1) インタビューの実施方法

事前に質問事項を決定したうえで、ECCにおいて無作為に対象者を抽出して、インタビューを実施した。対象者については、年齢及び現在の職位を水準として、新入社員レベル(入社後1年～3年程度)、若手レベル(入社後5年程度)、ベテランレベル(入社後10年程度)、管理者レベル(入社後10年以上勤務かつ部長職相当)の4レベルに分割した^v。

質問事項については、比較可能性を考慮して、以下の点を中心としている。質問方式については定性的な質問を行っており、統計的手法を用いることはしていない。

- ① 年収について満足か否か
- ② 労働時間等について
- ③ 職場環境の良し悪し
- ④ 仕事のやりがいについて
- ⑤ 組織のバックアップの有無
- ⑥ 人材活用について

2) インタビュー結果

上述の①から⑥をまとめると、図表1の結果となった。

図表 1 インタビュー結果のまとめ

		対象者			
		新入社員 レベル	若手レベル	ベテラン レベル	管理者レベル
質 問 事 項	① 年収について 満足か否か	不満はない がボーナス 増を希望	不満	不満	不満
	② 労働時間等について	問題なし	賃金に比して 過大	問題なし	問題なし
	③ 職場環境の良 し悪し	良い	現場は悪いが 社内は良い	良い	良好だが人間 関係に一部問 題あり
	④ 仕事のやりが いについて	感じる	感じる	感じる	感じる
	⑤ 組織のバック アップの有無	研修等であ る	ある	研修等であ る	ある
	⑥ 人材活用につ いて	現時点では 自分のこと で手一杯	職場によって 異なる	職場によっ て異なる	問題はない

出所:筆者が作成。

図表 1 からは、職場環境や従業員のやる気(モチベーション)については、概ね良好であると判断される。

一方で、賃金については問題がある。ほぼすべての改装で不満が生じている。労働時間については、一部で不満が生じている可能性があるが、今後の働き方改革党で是正される可能性もある。

従業員の労働について、組織のバックアップがあるかどうかについては、主として研修について言及されるものが多かった。

企業内における人材活用の現状については、職場がどこにあるかによって異なるという意見が主であり、一概に判断することはできなかった。

以上を踏まえると、従業員の賃金について問題があることが明らかになったといえる。

6. 会計的知見からの問題解決

インタビュー結果から明らかになったように、従業員の立場からは、賃金について問題があることが明らかになった。そこで、ECCにおける賃金の状況について財務データから検討を加える。

図表2 従業員数と平均年間給与の推移

	従業員数 (人)	平均年間給与 (円)
2017	264(94)	4,230,698
2016	260(93)	4,053,104
2015	267(90)	4,079,063
2014	261(97)	4,378,459
2013	260(107)	4,257,408
2012	262(121)	4,461,522

(注意)

- 1.従業員数は就業員数であり、ECCから社外へ出向者を除き、ECCから当社への出向者を含む。
- 2.臨時雇用者数は従業員数の()内に年間の平均人員数を外数で記載しており、臨時従業員は(1日8時間換算)とする。
- 3.平均年間給与は税込支払給与額であり、基準外賃金及び賞与を含む。

出所:株式会社環境管理センター有価証券報告書 2012～2017.

図表2から従業員数は概ね260人前後で推移しているが、臨時雇用者は減少傾向にあるので、正規社員は増加傾向にあると推測される。給与については、2016年度に減少しているが、2017年度からは、回復傾向にある。

インタビューによると、全てのレベルで賃金に不満があることから、根本的なベースアップが必要であることが推測される。

一方で、従業員の総数に大きく変化はなく、かつ、インタビューからも仕事にやりがいを感じているので、現行の企業規模が維持されるとするならば、人材数が不足しているとまでは言い切れない。

以上の点を踏まえると、会計的には増益による利益確保によって、従業員への分配を増加させるべきであるということが明らかである。

しかしながら、単純に増益を目指すといっても簡単ではなく、人件費カットをせずに増益を目指すことになるので、財務体質の改善によるコスト削減ではなく、増収増益による利益体質の改善が求められることになる。このためには、ECCの事業内容を抜本的に改善し、ビジネスモデル全体を再構築する必要が生じるかもしれない。

現在、ECCでは、フィールド・パートナー社と業務提携を締結し、新たな事業分野に進出していることや、ベトナムへの海外進出を行うなど、新たな取り組みを始めている。こうした点が、更に拡充していけば、本稿で取り上げた問題点は解決され得るであろう。

最後に、本稿で述べた産学連携活動を進めるにあたって、株式会社環境管理センターの代表取締役社長水落憲吾氏並びに管理部部長浜島直人氏、経営企画室副室長山下浩二氏に多大なる御尽力を賜ったことを付記し、謝辞と致したい。併せて、今後の御協力もお願い申し上げます次第である。

i 明星大学経営学部特任教授

ii 本研究の参加学生は以下の6名である。

後藤優太郎、田中裕真、田口拓巳、伊従恭、下山晶大、田中孝憲

iii ドラッカー(2008)

iv 竹内(2008)

v 2017/11/29にインタビュー調査を実施した。場所は株式会社環境管理センターの技術センター(東京都八王子市下恩方323-1)である。実施時間はおよそ2時間程度であった。

<参考文献>

- ・ 川野広(1990)『日本の賃金構造と賃金決定機構』関西大学出版部。
- ・ 酒井穰(2010)『「日本で最も人材を育成する会社」のテキスト』光文社新書出版。
- ・ 佐藤厚(2016)『組織の中で人を育てる』有斐閣出版。
- ・ 佐野嘉秀,高見具広,藤本真,山口壘『労働政策報告書 No.196 日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理』労働政策研究・研修機構発行。
- ・ 竹内裕(2008)『日本の賃金』筑摩書房。
- ・ 原田実,奥林康司(1988)『日本労務管理史』中央経済社。
- ・ 山口俊一,佐藤東(2000)『成果主義 人事・賃金システム』中央経済社。
- ・ P.F.ドラッカー著,上田惇訳(2008)『マネジメント 課題、責任、実践 上巻』ダイヤモンド社。
- ・ (株)環境管理センター 有価証券報告書 2012~2017。
- ・ (株)環境管理センターHP(<https://www.kankyo-kanri.co.jp/>)(2018.02.14 アクセス)
- ・ (株)環境管理センター 内部資料。

