

人事担当者が押さえておきたい

「数字」の使い方

ハンズオン・CFO・パートナーズ株式会社 代表取締役社長 川井 隆史

①人事担当者になぜ「数字」が必要か？

②ヘッドカウントコントロールとFTE

③ストックオプションはコストがかかる？

④未使用有給休暇は会社の借金？

⑤キラー KPIを押さえる

⑥部門別費用の考え方

④未使用有給休暇は会社の借金？

●有給休暇引当金の会計処理

前回はストックオプションにコストがかかる話をしましたが、今回は有給休暇引当金について押さえておきます。国際会計基準や米国会計基準を導入する際、人事の方がよく頭を痛めるのが、この有給休暇引当金を計上するために経理から様々な社員の人事データを求められることで、その一方、個人給与データなどは他部門には出せないため人事で計算するように要請されるなどの問題があります。たとえ直近では、人事の方には関係なくとも近い将来、会計の国際化の流れでほとんどの日本企業でこの会計処理は適用されるものと思われま

す。ここでは、この有給休暇引当金についての考え方（なぜ必要なの？）および日本人の働き方に関する私見なども多少交えながら説明します。なお繰り返しになりますが、専門家向けの説明ではないため、会計理論上の厳密性よりもイメージのしやすさを優先して解説しますのでその点にご留意ください。

なぜ借金なの？（会計的には負債）ということですが、簡単にい

うと次のような話です。

●なぜ会計上の負債なのか

Aさんは昨年の4月から今年の3月までの勤務に対して、今年の4月1日に有給休暇10日を与えられたとします。今期（今年の3月まで）のAさんの必要勤務日数は年200日で、これに対し会社は給料を払いました。しかし、この昨年度の働きに対して10日分Aさんは働かなくても給与をもらう権利がある、逆にいえば会社はAさんが働かなくても10日分の給与を払う義務があります。だから会社は今期末の段階でAさんに対し日給×10日分の借金（負債）があることとなります。

もう少し、この借金（負債）とみなす「引当金」について、説明を加えると以下ようになります。

「引当金」とは、「①将来の特定の費用または損失であって、②その発生が当期以前の事象に起因し、③発生の可能性が高く、かつ、その金額を合理的に見積もることができる場合」に計上します。①将来有休の消化という形で費用になり、②今期の労働に起因し、③消化される部分は確実にかつ金額

は合理的に計算されるため、引当金として負債計上されるわけです。欧米企業ですと有休買い取り制度があるので非常に明確です。

このケースだと今年の4月1日でAさんが退職した場合、会社はAさんに日給×10日分の有休買い取りの賃金を払わないといけません。従って、その部分を借金（負債）として今期に認識するということが理解しやすいと思います。

●平均値の歪みが大きな誤差に

しかし、一方で取得率の低さと、有休を取り切れずに失効する部分が日本企業ではよく見られます。Aさんの有休取得率が40%であれば、必要な見込み額は日給×40%となるわけです。なんとなく有休取得率などは全社平均などを使ったらよさそうなものですが、往々にして給与の高い管理職は有休をとらず、給与の低い事務職員の有休取得率は高いので、全社平均というのは数字的に正確な数値ではないと考えられます。

このような数字を計算する際、気をつけなければならないのが「平均の歪み」です。平均値を使えばきちんとした数字が得ることができると思っている方が多いと思われま



においても全社平均を使った場合、歪むケースがあります。そのため、経理担当部署から人事に役職別や場合によっては部署別などによって細かいデータが求められることがあります。例で見えていきましょう。

ある100人の従業員の企業で平均日給が1.6万円、平均有休残高20日、平均消化率が73%だったとしましょう。有給休暇引当金は $1.6万 \times 20 \times 73\% \times 100人 = 2,336$ 万円計上すればよいことが分かります。しかし、数字に強い人事部のB氏はなんだかしっくりいかない部分を感じました。そのため、気になってもう少し詳しく調べてみたくなり下の表のようなデータを入手しました。

よくある話ですが、比較的給与の安い一般社員はワークライフバランスと最近いわれていることもあり、わりと有給休暇を自由に取ります。しかし、給与の高い管理職などは逆にそのしわ寄せと昔の滅私奉公の感覚が残っており、なかなか休みを取らず、有給休暇の消化率は悪いということがありません。B氏は同じような傾向があるのではないかと思ったわけです。

この表を用いて一般社員と管理職に分けて計算してみましょう。

一般社員	$1万 \times 20 \times 100\% \times 70人 = 1,400$ 万円
管理職	$3万 \times 20 \times 10\% \times 30人 = 180$ 万円
合計	1,580万円

以上のように、単純に全社有給休暇消化率と平均日給を用いると、人数の多い一般社員に引っ張られて、有給休暇引当金は(2,336万円と管理職と一般職員を分けて計算した1,580万円と比べ)高くなってしまいます。経理担当部署もこういった数字の歪みがあると正確な財務数値を作成できませんので、このような細かい指示を各部門にすることがあるのだということを理解いただければよいかと思われま。そのため、例えば経理部門からは職種や階層別に給与水準と有給休暇消化率を出してほしいなどと言われるのです。非常に人事の方にとっては負担なのですが単にマニアックなのではなく、正確な金額を出そうという理由がそこにはあります。

●適用を先送りする事情

以前から日本でも会計の国際化ということが叫ばれ、国際会計基準(IFRS)を導入する企業も増

えてきました。日本の会計基準も次第にIFRSに近くなってきているのですが、かなり頑強に適用しない会計処理の1つがこの有給休暇引当金です。日本の会計基準を企業会計基準委員会が作成していますが、そのなかの議論で有給休暇引当金は「我が国における労務制度や慣行の実態を考慮しつつ……検討する必要」と先送りにされています。

議論のなかであったのが1つは、日本には退職時に未消化の有給休暇を買い取るという制度が欧米とは異なり、ということが挙げられています。その他のコメントは割と婉曲的な分かりにくい用語を用いているので少しざっくりばらんに述べさせていただくと、日本では代替要員が必要なほど長期休暇をとる習慣がなく、また繰り越しをしたとしても消化率は非常に低いので計的な影響は低く、計上する必要はないのではないかとあります。先に挙げた式で必要な有給休暇の負債見込み額は日給×有休消化率でしたので、日本は消化率が低いので重要性に乏しいというわけです。

「働き方改革」といっても、実際には有給休暇消化率は低いままでよくて、代替要員を考える必要のある長期休暇などは取ってほしくない、といった大企業の本音が意外なところで垣間見えるのかもしれない。

	平均日給	人数	有給休暇	消化率
一般社員	10,000円	70人	20日	100%
管理職	30,000円	30人	20日	10%