

日 經 文 庫

中小企業の労務管理の進め方 のための

田 川 義 雄 著



日本経済新聞社

著者略歴

田川 義雄 (たがわ・よしお)

昭和6年 朝鮮に生まれる (鹿児島県出身)
昭和30年 中央大学法学部卒業後、同大学院で
政治学専攻。労働省大臣官房、(株)マ
ルマン、ミツミ電機(株)を経て
昭和38年 経営コンサルタントとして独立
現在 中小企業経営研究所代表幹事、工業
経営懇話会代表。
著書 『人事労務庶務百科』(日本商工会議
所)『人事労務の実務相談』(労務行
政研究所)『中小企業経営の実務知
識』(有斐閣)『労働基準法の実務知
識』(日本実業出版社)『高人件費時
代の労務改善』(東洋経済新報社)

日経文庫(286)

中小企業 のための 労務管理の進め方

昭和54年9月11日 1版1刷

著者 田川 義雄

© Yoshio Tagawa 1979

発行者 黒川 洸

東京都千代田区大手町1-9-5 郵便番号 100

発行所 日本経済新聞社

電話(03)270-0251 振替 東京 3-555

印刷・東光整版印刷 製本・トキワ製本所

(分)1234(製)1286(出)5825

本書の無断複写複製(コピー)は、特定の場合を
除き、著作者・出版社の権利侵害になります。

中小企業 のための 労務管理の進め方

田 川 義 雄 著

日 経 文 庫

286

まえがき

めまぐるしく揺れ動く経済情勢と大きく変貌する労務環境の中で、とくに民間企業では、従業員と人件費の有効活用を軸とした労務管理への転換が求められています。

量的拡大の経営から、質的充実の経営への転換が要請される今日では、多くの人員をかかえた経営は許されず、少なめの人員で効率の高い経営が必要とされています。同時に、人件費負担が重くのしかかり、今後とも賃金コストが上昇する中では、限られた人件費を十分に生かして使う必要に迫られています。一般に経営基盤が弱い中小企業の場合、これらの要請はとくに強いといえます。

この事態に対処するためには、有能な人材の確保に努め、その人材の意欲と能力を引き出して従業員を有効に活用することが大切です。企業経営に必要な労働力も、それを通じて確保する必要があります。この従業員の活用は、人件費の有効活用につながりますが、それとは別に、まだまだみられる人件費のムダ遣いをやめ、その分を他に回して人件費を生かして使う必要があります。

この文庫は、以上のような観点に立って、今後の中小企業における労務管理のあり方を重点的にまとめたものです。テーマは多くの経営者が現在、お困りのもの、関心をお持ちのもの、

新たに関心が払われるべきものの順に体系づけてあります。人材の確保に関しては、1章の一部と4章で、意欲と能力の引き出しに関しては2章と5章で、労働力の確保に関しては1章で、人件費の有効活用に関しては3章で、それぞれ述べてあります。そしてこれらに関連する問題を問答形式で取り上げておきました。

この文庫をまとめるに際しては、経営と労務を取り巻く環境が現在どうなっており、今後どうなるのかにふれ、それらを踏まえて中小企業では、具体的にどう対応したらよいか、どういう方法があるか、をできるだけわかりやすく述べるよう心がけたつもりです。むしろ詳しい内外の経済環境の中、中小企業経営者には苦勞の多い時代ですが、企業の存続と発展、またご自身のためにも、いっそうの努力と精勵が望まれます。この文庫が、今後の労務管理に関し、少しでもお役に立つことを心から願っています。

公共企業体等労働委員会会長の中西実先生（元労働事務次官）が労働大臣官房秘書課長当時仕えた人々がメンバーの『むつき会』が毎年一月開かれ、そこで先生をはじめ、多くの先輩から、激励と助言をいただいています。また私が主宰している工業経営懇話会の経営者から、日頃、中小企業経営に関する情報と意見をいただいています。これらの方々に心からお礼を申し上げます。

昭和五十四年九月

田川 義雄

目次

I 労務管理の進め方——基礎知識

1	従業員の活用と労働力の確保	10
1	従業員の出勤率向上	12
(1)	可能な三〇六%の労働力創出	12
(2)	出勤環境と条件の整備	13
(3)	日常の指導と管理	15
2	職場の労働密度引き上げ	16
(1)	可能な六〇一〇%の労働力創出	16
(2)	多めの職務割り当てと弾力的な組織運営	18
(3)	円滑かつ迅速な業務処理	19
(4)	段取り時間の縮小と時間観念の確立	21
3	所定外労働時間の活用	22

2

1	最小限必要な労働条件の整備	40
(1)	整備すべき労働条件の種類	40
2	従業員の意欲確保と雇用管理	39
(3)	時間外・休日労働と深夜労働	37
(2)	休日と休暇	35
(1)	労働時間と休憩	34
5	現有人員の活用と労働基準法の規定	33
(2)	良質従業員の定着確保	31
(1)	良質従業員の雇用	28
4	良質従業員の雇用と定着確保	28
(2)	協力を得られる割増賃金と賞与支給	25
(1)	納得できる業務管理と残業の予告	23

(2)	整備すべき労働条件の水準……………	43
2	意欲が起こる就業管理……………	46
(1)	明るく楽しい職場……………	47
(2)	夢と希望がもてる企業……………	49
(3)	協力が得られる経営体制……………	51
3	管理者を生かす条件の確立……………	54
(1)	職務を果たせる環境の整備……………	54
(2)	管理者の処遇改善……………	57
4	パートタイマー管理の要点……………	61
(1)	パートタイマーの労働条件……………	62
(2)	パートタイマーの雇用管理……………	65
5	高年齢従業員の雇用管理……………	68
(1)	雇用延長できる労働条件の整備……………	70
(2)	職場の条件整備と能力開発の援助……………	74

3	人件費の活用と賃金・賞与・退職金管理……………	79
1	人件費を生かす賃金管理……………	81
(1)	不満の出ない賃金管理……………	81
(2)	意欲と能力を引き出す基本給管理……………	84
2	業績と貢献度に基づく賞与支給……………	89
(1)	「基本＋業績」の総額決定……………	90
(2)	貢献度中心の個人配分……………	93
3	負担軽減と貢献度中心の退職金管理……………	96
(1)	退職金源資の積立と退職金の支給形態……………	97
(2)	従業員も退職金源資の拠出……………	100
(3)	貢献度中心の退職金支給……………	102
4	人材の確保と従業員の能力開発……………	107
1	計画的な企業教育……………	109

	(1)	新入従業員の教育……………	110
	(2)	一般従業員の教育……………	112
	(3)	管理・監督者の教育……………	114
	2	徹底した職場指導……………	116
	3	自己啓発の促進援助……………	120
5		従業員の協力確保と持株制の確立……………	123
1		持株対象と持株比率……………	125
2		供給と売却方法……………	128
3		供給価格と売却価格……………	133
4		取得方法と取得資金……………	138
5		株券の管理と議決権の行使……………	141
II		労務管理の進め方——一問一答……………	
1		出勤率を高める精皆勤手当の支給方法……………	146
2		年次有給休暇消化への対応の仕方……………	148
3		従業員の財産形成を援助する方法……………	151
4		従業員の悩みの相談と苦情処理の方法……………	154
5		労使協議機関の作り方と運営の仕方……………	157
6		パートタイマーと労働基準法上の留意点……………	159
7		雇用延長後の高年齢者の賃金、賞与、退職金の取り扱い方……………	162
8		中高年齢者の雇用と能力開発に対する助成金の支給……………	165
9		賃上げの予測と対応の仕方……………	169
10		昇給、賞与査定のための人事考課の仕組み……………	173
11		人材開発と能力開発のポイント……………	177

	12	中堅幹部を中途採用する場合の募集、選考、処遇方法……………	179
	13	持株の具体的な割当方法……………	181
	14	退職する際の持株の買い取り方法……………	183
	15	従業員株主が出席する株主総会の開き方……………	185

I

労務管理の進め方——基礎知識

1 従業員の活用と労働力の確保

これからの企業経営では、まず現有人員の活用を図って経営に必要な労働力の確保に努め、それでもなお労働力が不足するときはじめて、その不足分を新規従業員の雇用でまかなうようにすべきでしょう。一般に労働力過剰といわれる中で、今なお人手不足に悩む小規模企業の場合でも、同じことがいえます。

かつての数量の伸びに支えられた高度経済成長時代では、タイミングよく人、物、金のすべての面で増量することが企業業績の拡大につながりました。そのため経営に必要な労働力も、主として従業員数をふやす方向で確保してきました。一方では人件費も年々上昇しましたが、高度経済成長の波にのって、企業の業績が順調に確保できたので、従業員の増加に伴う人件費の負担増を吸収することができました。

しかし事情は一変しました。量的拡大が望めない低成長時代となり、しかも経営環境に不確定な要因が多く、経済の先行きも見通しにくい時代となりました。そのため、産業界では、規模の大小を問わず、これからの時代に対応できる経営体制の再編成を迫られ、ぜい肉落としが

急ピッチで進められました。雇用の面でも、適正人員までの雇用調整をしいられましたが、今後とも、人手をかけた経営は、一般に許されない情勢です。その大きな原因は、いうまでもなく、高い人件費にあります。

初任給と賃金の大幅な引き上げが続き、そのうえ急激な円高も重なって、わが国の賃金水準は国際的にもトップクラスとなり、多くの企業では、人件費負担の重みを強く受けています。低率とはいえ、今後とも毎年、初任給と賃金が上昇し、それとともに人件費は膨張し続けそうな情勢です。

低成長時代の中で、今後の人件費増加分の吸収が容易でないことを考えると、一般に経営基盤が不安定で、外部条件にも左右されがちな中小企業では、人件費の負担を軽減するため、新規従業員を雇用する前に、現有人員の活用を通じて経営に必要な労働力を確保しなければならぬのではないのでしょうか。

人手不足に悩む小規模企業においても、まず、従業員の有効活用を図る必要があります。それは、これらの企業における人手不足が慢性的だからです。かつてのような全面的な人手不足は緩和されましたが、若年層を中心とした求人倍率は依然として高く、小規模企業では今でも、全般的な人手不足に悩んでいます。そしてこの悩みは、今後とも続くと覚悟しなければなりません。人がとれない、とれても質が悪く、人件費だけがかさむといった小規模企業では、今まで以上に内職、外注といった外部労働力の活用を図る必要があります。それと同時に、従業員

の有効活用に努め、それを通じて経営に必要な労働力を創出し、確保しなければなりません。

1 従業員の出勤率向上

従業員の活用による労働力の確保に際して、まず取り組むべきは、従業員の出勤率向上の問題です。出勤の乱れと低い出勤率は、職場規律を保つうえからも好ましくありませんので、これを正す必要があります。それだけではありません。出勤状態を管理し、出勤率を高めることは、少なめの人員で経営すべき時代に、経営に必要な労働力を確保するために取り組むべき重要な課題となっています。

(1) 可能な三六六の労働力創出 年次有給休暇、慶弔休暇、生理休暇も欠勤したものとして計算すると、中小企業では従業員の出勤率九二%前後のところが少なくありません。これでは、たとえば従業員一〇〇人の企業では、平均していつも八人前後が休んでいる計算になり、実際には九二人前後の企業ということになります。人件費もそれだけ割高となり、少なめの人員体制を組んでいる企業では、それだけ人手不足をきたすことになります。

従業員一〇〇人の企業で、出勤率を九二%から三%引き上げて九五%にできたとすると、この企業では三人分の労働力を新たに確保できたと同じ結果になります。それだけではありません。出勤率を三%引き上げる前は、三人分の労働力が失われており、その分の仕事ができなかった計算になります。この分の回復まで含めると、実質六人分の労働力が確保できたことにな

るのではないでしょう。その分だけ、今まで以上の仕事がこなせ、従業員の負荷も軽減できます。また人件費も割安になります。

「最近の従業員はよく休む」という声がよく聞かれます。たしかに、若年と女子従業員を中心とした出勤率は、かつてに比べ低下しています。これは、時代の流れとともに就業に対する心構えに変化が生じ、同時に、レジャー風潮が広がったためでしょう。出勤率の低下は、管理の不十分さもあって、一般に企業規模が小さくなるほどめだちます。

しかし一方、適切な出勤管理を行っている中小企業の中には、年間平均約九六%以上の出勤率を維持しているところもあります。かつての日経連の調べによると、民間企業の平均出勤率は九四%（製造業九五%）となっています。この算定に際しては、年次有給休暇と特別休暇の日数も欠勤日数とみなして計算されています。

従業員といえども、生身の人間ですから、気分が悪くなったり、病気にかかることがあります。慰労休暇がほしくなることもあります。また社会人としての休暇も必要です。したがって、従業員の平均出勤率を一〇〇%にすることは不可能ですが、九五～九六%の線で維持することは可能です。中小企業においても、当面、少なくとも九五%まで出勤率を引き上げ、それを通じて、現有人員で今まで以上の労働力を確保する努力が必要ではないでしょうか。

(2) 出勤環境と条件の整備 一般に出勤率が低下している中で、従業員の出勤率を高めるためには、個々の職場における出勤の指導と管理が必要となります。しかしそれも、企業の出勤環

境と条件が整っていないければ、職場の管理者も動きがとりにくく、成果も期待できないのではないだろうか。出勤率を向上させるには、まず、次の方向で出勤率が高まるような環境と条件を整備する必要があります。

① 意識の高揚と規律の励行——従業員を新規に雇用するときは、就業事項の説明と同時に、出勤に対する考え方と心構えを教育し、出勤に関する規律を十分に説明します。これらの事項を労働契約の中で明示し、従業員から提出してもらった誓約書にも書き入れておくとういのではないだろうか。また朝礼その他の機会に、各職場の出勤状況を発表し、出勤率の向上と定められた規律の励行を呼びかけるようにします。

② 効果的な出勤刺激——多くの中小企業で行われているように、個々の従業員の出勤成績に応じて、毎月、精皆勤手当を支給し、年二回の賞与査定に際しては、過去六カ月間の出勤成績を強く加味します。無届の休暇と欠勤はきびしく取り扱います。また毎年、精皆勤表彰も行います。出勤刺激策は個人対象が一般的ですが、職場対象との組み合わせも考えてみてはどうでしょうか。職場の出勤状況を掲示するのも、一つの方法でしょう。

③ 出勤率向上運動——全体の出勤率が低下しそうな兆候があるときは出勤率向上運動を展開し、また年一回、出勤率向上月間も設けて出勤率の向上と取り組むようにします。その際、標語を募集し、各職場で出勤率向上と出勤に関する規律の励行について話し合う機会もつくとよいでしょう。運動が終了したときは、その結果を発表し、必要な反省も行いうようにしま

す。これらとは別に、従業員が業務に支障なく休暇をとるようにするため、できれば年間、あるいは半年間、長期の見通しがつけにくい場合でも、三カ月間ごとの休日表を作成して発表するようにします。この方法はすでに、中堅以上の企業で広く採用されています。

(3) 日常の指導と管理 出勤率が高まるような環境と条件を整えながら、他方では、各職場において、日常から出勤率の向上に関して従業員を指導し管理する必要があります。この指導と管理は、主として個々の職場の管理者が進めることになりますが、各職場バラバラでなく、同じ方向で指導と管理に当たるべきでしょう。

① 休み方の指導——必要なときだけ休み、それ以外のときはできるだけ出勤し、とくに業務多忙期は休まないよう日常から指導します。連休の前後はできるだけ出勤するようにし、休暇の利用が集中しそうな時期は休暇予定表を作成して、休みが重ならないようにします。そして休み期間は、必要最小限とするよう指導します。また、休むときは事前に申請させ、事前の申請にムリな事情があるときでも、何らかの方法で早めに連絡させるようにします。

これらの指導とともに、なぜ企業として一定の出勤率を確保する必要があるのか、出勤率が低下すると、職場の同僚、職場の業務にどんな影響を及ぼすのか、を日常から具体的に説明しておくべきでしょう。また、定められた手続に従って休むべき必要性も、よく知ってもらうようにします。

② 休み方の管理——休みの申請があったときは、休む必要があるのか、休むと業務に支障