

人事・労務管理・組織運営 の基本

1

中小企業経営と人事・労務管理

中小企業（特に小規模企業）では、比較的多くの従業員が製造、販売など売り上げに直接つながる部署に配属され、総務、経理、人事・労務管理などは兼務して担当することが多くみられますが、担当者は、時間の有効活用や業務の定型化、単純化等による業務効率化への取組が求められます。また、経理事務は税理士に、社会保険の申請業務、給与計算などは社会保険労務士等の専門家に依頼することで、中核業務への経営資源の集中化が図れ生産性向上につながります。

人事・労務管理の業務は、単に法律で定められた作業を行うだけではなく、企業の成長・発展に向けて経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）のうち「ヒト」について、どのように戦力として活かしていくかを具体化し、実行していくことが最も重要です。何故なら「ヒト」が、モノ、カネ、情報等を管理運用する主体だからです。

そのため、経営者および幹部が自社のめざす事業の方向を設定したうえで、それにふさわしい従業員像を想定し、求める能力、成果を明確にする必要があります。

1 経営戦略と人材

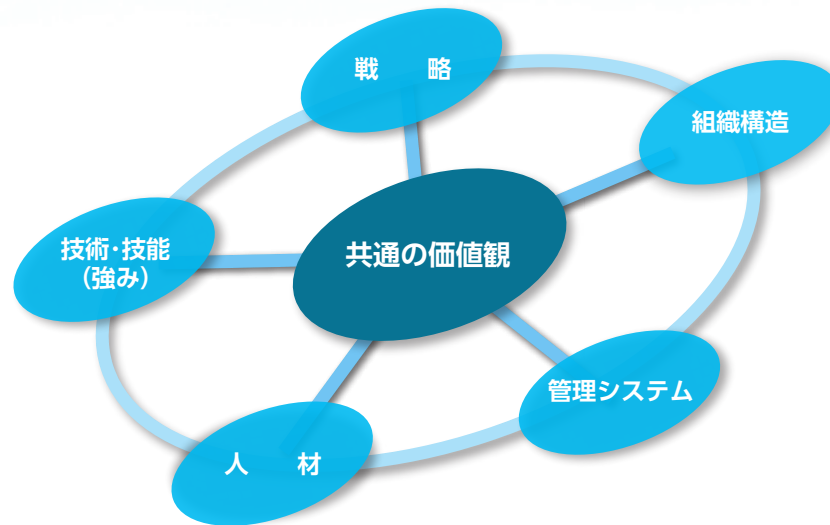
人事・労務管理で重要なことは、企業が収益を上げるためにどのようなプロセスで「ヒト」を管理していくかです。具体的には、自社の経営戦略に基づいた従業員づくりを行っていくことです。

そのため、単に「当社の業務は〇〇なので、それに必要な能力を持った人が欲しい」といったように人だけを見るのではなく、将来を見据えた事業・組織全体の役割からとらえる必要があります。その組織を動かすために重要となるのが、自社の戦略、共通の価値観、組織構造、管理システム、人材、技術・技能といった要素（図表 2-1）になります。これらの要素間のつながり（図表 2-2 p.33）に整合性を持たせながら、目指すところを明確にしていくことが重要です。

図表 2-1 組織に必要な要素

| | |
|--------|---|
| 戦略 | どの市場で、競合企業とどのように差異化して戦うかを明確化 |
| 共通の価値観 | 従業員が行動する際のよりどころとなる経営理念や共通の価値観（社風、組織文化、暗黙の行動規範等）の浸透 |
| 組織構造 | 戦略を実現するために必要な職務を分析し、部署（管理、営業、製造等）を配置。権限、指揮命令・情報伝達系統等の決定 |
| 管理システム | 出勤管理、業務進捗管理、予算管理、施設管理、人事評価など、企業活動を管理する社内システムの構築、運用 |
| 人材 | 各業務に必要なスキルを持つ人材の採用、育成 |
| 技術・技能 | 企業全体で有する強み（技術・技能、知識、営業力等）の活用、進化 |

図表 2-2 組織に必要な要素とその関係




2 人事・労務管理

① 人事管理の機能

従来は、従業員の採用にあたっては、新卒者を定期採用し定年まで雇うといった特徴がありました。

「労働力調査」（総務省統計局）における転職希望者数および転職希望者比率*を時系列でみると昭和31年は約218万人（5.5%）でしたが、平成24年には約690万人（10.7%）となっています。転職を志向する人も増え、中途入社 of 従業員も増えています。中途入社 of 従業員を採用する場合には、退職者が担っていた業務を担当できる人材の補充、新規事業を行う場合にはその分野の経験者や専門家を採用することになります。

※転職希望者比率（%）＝ 転職希望者数 ÷ 有業者数 × 100

人事管理の機能は採用、配置、教育訓練、評価制度の構築、資格の格付け・賃金の支払、福利厚生の実施などです。（ 図表 2-3）

図表 2-3 従業員に対する人事管理の機能



現在、老齢厚生年金の支給年齢が段階的に65歳まで引き上げられ、それに伴って、65歳までの定年延長措置、継続雇用制度の導入、定年制の廃止等が義務付けられています。

さらに今後は「生涯現役」を基盤とした「1億総活躍社会」を目指した社会の実現に向かって、高齢者の労働環境やモチベーションを考慮した、65歳以降の人事管理が求められてきます。

したがって、企業の存続を図るためには、これまでの価値観での制度設計にとらわれず、従業員の活力や生産性を維持する人事・労務管理が求められます。

② 経営資源・投資の観点

中小企業は限られた人員で成果を出すことが求められます。そのため、経営者は、求める業務遂行レベルを常に高めていく「育成への投資」として教育の場を設け、継続的に推進していかなければなりません。

一方で従業員は、企業というフィールドを通したビジネスパーソンとしての成長について、自助努力が求められます。

③ コスト・人件費の観点

総人件費額の把握とともに、適正賃金額を管理することも必要です。そのため、総額を算出する方式としては、次のようなものがあります。

●粗利から算出

粗利（売上高 - 仕入高・外注費などの変動費）× 労働分配率[※]

※粗利に対する人件費の割合（%）のこと。

●売上高から算出

売上高 × 売上高人件費比率[※]

※売上高に対する人件費の割合（%）で、過去の実績から算出する。

④ 感情・意識に基づくモチベーションの観点

一般に「従業員の成果＝能力×モチベーション」となるため、従業員に対してモチベーションに配慮した処遇が必要です。

処遇のうち、金銭的なものとしては月給、賞与、退職金がありますが、その金額を決定する評価制度についても公正でわかりやすいものが望まれます。非金銭的なものには、**図表 2-4** などがあります。

図表 2-4 モチベーション向上につながる非金銭的な要素（例）

| | |
|----------|---|
| 仕事に対する意味 | <ul style="list-style-type: none">・ 社会貢献や社会変革の実感・ 仕事が顧客へ及ぼす影響力・重要性・ 自己成長における意義や価値の認識 |
| 成長・上昇 | <ul style="list-style-type: none">・ 仕事の挑戦レベルの段階的な発展・ 権限委譲による成長加速の仕組み・ 仕事に対する裁量範囲 |
| 創造性の発揮 | <ul style="list-style-type: none">・ 研究開発に集中できる環境・ 知的に触発し合えるレベルの高い仲間・ 自発的挑戦による失敗を許容する風土 |
| 承認 | <ul style="list-style-type: none">・ 上司からの信頼・ 同僚からの実力・個性の認知、信頼感・ 顧客や取引先からの感謝・賞賛 |
| 自己実現 | <ul style="list-style-type: none">・ 本人の希望を尊重した仕事の割り振り・ 仕事の裁量範囲・自由度の大きさ・ 結婚、出産、介護等に対応した柔軟な勤務制度 |