

7 労務・雇用管理

■ 採用管理：人材の確保 (図表 2 - 39 p.72)

採用における中小企業の課題は、①そもそも応募者数が少ない ②必要な人材に対し自社の魅力がアピールできていない ではないでしょうか。

また、採用活動では、特に中途採用の場合、計画的な採用というよりは、欠員補充型の採用をしているため、採用の基準があいまいになり、入社後に期待した活用が図れない場合があります。一方、中小企業は厳しい競争環境の中で、「高付加価値・サービス」で競争力強化を図り、より優位に立つといった経営戦略が必要であると考えます。したがって、それに必要な人材の確保が重要になります。

① 採用目的を明確にする

何のためにどんな人を採用するのかを把握することが大切です。

例えば、人員の増員で未経験者でもよい、欠員補充のため業務経験者がほしい、技術力強化のための募集、などです。

② 求める人物像を明らかにする

能力や知識・資格・仕事に対する価値観や考え方など自社に必要な人物像や、採用条件の中で何が一番大事なのかを明らかにすることです。

③ 募集者の確保

応募者に訴求したい自社の強み・らしさは何なのか。意外とわからない自社の強みをアンケートや関係取引先へのヒアリングなどでまとめておきます。これが、応募者を惹きつける材料となります。また、募集広告と自社ホームページを連動させ、より高い効果を狙うことも必要です。内容としては、募集要項のみならず、企業の様子がわかるような写真など、求職者がイメージしやすい情報をより多く発信することで応募者に安心感を与えることが大切です。

④ より適切な人材の確保

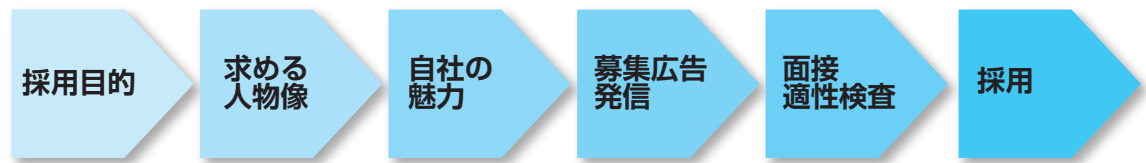
面接では、より適切な人材を見抜くために、効果的な質問を投げかけることが必要です。また、質問を掘り下げること、さらに見極めることが可能になります。あらかじめ、質問票を作成しておきましょう。また、評価が偏らないよう、複数人で面接すること、態度や表情などを見ることも大切です。

面接は、企業側が採りたい人材を見極める場であるとともに、応募者からも、「自分が働きたい会社であるか」を見られる場であることも念頭に置いておきましょう。

■ 勤怠管理 (②労働時間の管理：p.79)

従業員の出勤時間、休暇の取得状況などを正確に把握していない場合、過重労働による労働災害、健康障害の発生や、未払い残業代をめぐるトラブルが起こる可能性が高くなります。

図表 2-39 採用プロセス



〈自社の強み・らしさ調査項目(例)〉

- ・ 事業・技術・サービス
- ・ 社員
- ・ 社長の人となり
- ・ 仕事の進め方
- ・ 職場の雰囲気
- ・ 制度・仕組み等

〈採用ルート〉

- ・ ハローワークなどの公的な職業紹介機関
- ・ 自社ホームページ等、インターネット
- ・ 情報誌などの紙媒体
- ・ 知人、社員等からの紹介
- ・ 民間の職業紹介事業者
- など

※各項目について、「強み・らしさのポイント」は何か、具体的な「出来事・事実」はどのようなことがあったのかを調査する。

採用後の取組：人材定着のための育成が重要

効果的な採用ができて、すぐに退職されては意味がありません。計画的な OJT や育成プログラムに沿った育成に努めることが、とても重要になります。

公正な採用選考に向けて

東京都では、「就職の機会均等」を確保するために、応募者の基本的人権を尊重した「公正な採用選考」を実施するよう事業主の皆様方に御協力と御努力をお願いしています。採用選考にあたっては、応募者本人の適性や能力を公正に評価することが必要です。(公正な採用選考に向けて：p.39)

参考 Web サイト

公正な採用選考に向けて（東京都TOKYOはたらくネット）；

URL：https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/kaizen/kosei/index.html

① 管理者の意識改革

啓発研修などを通じて、業務命令を出す管理者自身が勤怠管理の重要性を知り、その意識を高める必要があります。管理職の意識が変われば、加重労働につながる時間外労働をよしとしない雰囲気が広まります。

・ ライフ・ワーク・バランス

東京都では、従業員が生活と仕事を両立しながらいきいきと働き続けられる職場の実現に向け、働き方の見直しや育児・介護と仕事との両立等、ライフ・ワーク・バランスを実現できる環境整備を推進しています。

ライフ・ワーク・バランスの実現に向けた取組は、企業に活力や競争力の源泉である有能な人材の確保・育成・定着の可能性を高めるものであり、業務の見直し等を行うことで、生産性向上にもつなげることが期待できます。

・ダイバーシティ経営

ダイバーシティとは、「多様性」という意味です。ダイバーシティ経営とは、性別、年齢、キャリアなど多様な人材の能力を最大限発揮させる機会を提供し、労働意欲の向上、生産性の向上、競争力強化などの効果を生み出しうる経営のことです。

②長時間労働削減に向けた取組

- 長時間労働を引き起こす要因に、ダラダラ残業、生活残業等が挙げられます。これらは、従業員の健康面や企業収益に対し影響を与えかねず、潜在的なリスクが大きいといえます。そのため、管理監督者は、 unnecessary 残業はしない（させない）ということを強く認識しなければなりません。ただし、どうしても残業の必要がある場合は、使用者が命令し、労働時間を適切に管理していきます。（労働時間の管理：☞ p.79）
- 労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置として、始業・終業時刻の確認および記録があります。具体的な記録方法は、原則として次のいずれかになります。

- 使用者が、自ら現認することにより確認し、適正に記録すること。
- タイムカード、ICカード、パソコンの使用時間の記録等の客観的な記録を基礎として確認し、適正に記録すること。

参考 Web サイト

労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン(厚生労働省)
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/roudouzikan/070614-2.html

■ 配置・異動

生産性の高い組織を実現させるには、適材適所の配置・異動で人材と仕事のマッチングをさせることです。

①人事異動の主な目的

- 適正配置による従業員が持つ能力の有効活用
- 様々な業務を経験させることによる育成・能力開発
- 人事の停滞・マンネリ化・セクショナリズム（縄張り意識）の防止・解消（組織活性化）
- 事業の合理化、多角化、技術革新（利益向上）

②人事異動を行う際の留意点

小規模な企業では、人事異動はあまりないと思われます。それでも、例えば、工場移転に伴う配転などは、勤務場所が変わるため、通勤経路等の変更や引っ越しを必要とするなどの問題も出てきます。タイミングや、配転準備などに配慮する必要があります。

むやみな異動は、かえって組織の活気がなくなることがあります。リーダーや管理職が異動先の部下をうまく取りまとめられずに失速してしまう、逆に部下が前任者とうまくいっていた場合に、新任のリーダー・管理職の下では同じように動かなくなってしまう、また、従業員が異動先の上司とうまくいかずに退職してしまうということが起きることもあります。それぞれの性格や能力を十分考慮したうえでの異動が望まれます。

ジョブローテーション

ジョブローテーションとは、人材能力開発のため育成計画に基づいて、継続的かつ戦略的に様々な業務を経験させるために異動させることです。

〈主なメリット〉

- 従業員の適正を見出すことができ、適材適所の配置が可能となる
- ローテーションにより、社内コミュニケーションの活性化につながる
- 一定の職務に長期間就くことによるマンネリ化の防止、モチベーションアップにつながる

実施のポイントは、経営の視点のみならず、従業員のキャリアパスの一環という視点で、その育成計画に基づくことです。

また、ジョブローテーションを行った直後には、業務スキルが一時低下する、他のスキルを習得させるために育成に時間がかかるなどのデメリットもあります。

※人事異動ではありませんが、人材の少ない企業では、事務職が現場を手伝うなど、従業員に他の部署の仕事をやってもらうことがあります。気持ちよく協力してもらうためには、普段からのコミュニケーションがとても大切になってきます。

8 安全・衛生管理

労働者の安全と健康の確保は、企業の責務です。

■ 労働災害防止体制

①業種規模ごとおよび建設現場等の現場ごとの安全衛生管理体制整備の義務

②自主的な安全衛生活動

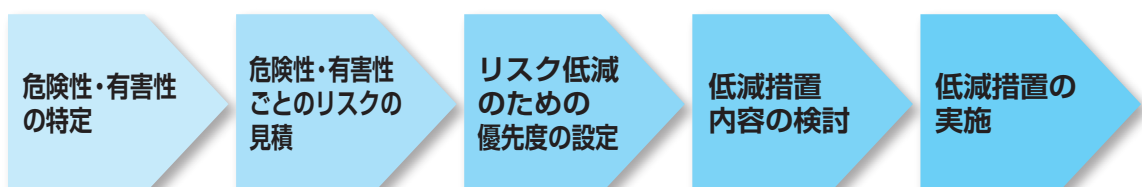
• リスクアセスメント (☞図表 2 - 40)

事業場の危険について把握し、そのリスクの見積りと評価を実施し、そのリスクに対する合理的な判断のもとに、リスクを除去、低減することができるようにすること

• ヒヤリ・ハット活動 (☞図表 2 - 41 p.75)

作業中にヒヤッとした、ハットとした危ない体験を集め、事前の対策と危険の認識を深めることで事故を未然に防ぐ活動

図表 2-40 リスクアセスメント実施フロー



参考 Web サイト

職場のあんぜんサイト：リスクアセスメント [安全衛生キーワード] (厚生労働省)「事例でわかる職場のリスクアセスメント」;

URL : https://anzeninfo.mhlw.go.jp/yougo/yougo01_1.html

安全衛生関係のパンフレット等 (東京労働局版)「リスクアセスメントをはじめよう」(厚生労働省 東京労働局);

URL : https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/jirei_toukei/pamphlet_leaflet/anzen_eisei/leaflet1.html