

労働時間短縮にともなう 地域中小企業の生産性向上対策

－青森県内の小規模企業を中心として－

藤 田 正 一

目 次

- 〔１〕 はじめに
- 〔２〕 若年労働者層の労働意識の変化
- 〔３〕 若年労働者層の定着と経営戦力化対策
 - (1) 若年労働者層が「仕事へのやりがい」を感じる人事管理対策
 - (2) 若年労働者層が「仕事へのやりがい」を感じる労働条件
 - ① 従業員一人当りの賃金の絶対額引上げ実施への考慮
 - ② 労働時間・休日に関する労働条件の改善
- 〔４〕 労働時間短縮（時短）にともなう地域中小企業の生産性向上対策
 - (1) 地域中小企業にとっての労働時間短縮の意義
 - (2) 労働時間短縮実施にさいしての問題点
 - (3) 労働時間短縮（時短）にともなう地域中小企業の生産性向上対策
 - ① 業務処理の計画化
 - ② 従業員の能力向上
 - ③ 従業員の意欲開発の促進
 - ④ 生産性向上と結びつく賃金（給与）体系の確立
 - ⑤ 事務管理の電算化
 - ⑥ 省力化・機械化

〔5〕 労働時間短縮方法

(1) 青森県内企業の労働時間短縮実態

(2) 労働時間短縮方法

- ① 週休1日制により週40時間労働制を実現する方法
- ② 1ヶ月単位の変形労働時間制により週40時間労働制を実現する方法
- ③ 1年単位の変形労働時間制により週40時間労働制を実現する方法
- ④ 年間休日カレンダーの活用により週40時間労働制を実現する方法
- ⑤ フレックスタイム制により週40時間労働制を実現する方法

〔6〕 むすびにかえて

〔1〕 はじめに

平成2年度の中小企業庁による「経営改善普及事業等の実施方針」に基づき、小規模企業における労働力の確保・定着と福祉の向上を図ることを目的として、小規模企業の労働環境に関する意識の改革及び労働環境の改善のための調査研究並びに小規模事業労働実態全国基本調査を、都道府県商工会連合会が平成2年度から実施している。

上記の事業の一つである調査研究事業（以下、事業という）を実施するにさいして、青森県商工会連合会（以下、青森商工連という）は、関係団体等と十分に連携して協力体制を整備するとともに、学識経験者及び県内商工会の小規模事業者の代表等を委員とする小規模事業労働環境改善研究会を設置し、事業の基本的実施方針及び実行計画の策定を行い、これに基づいて同事業を実施している。同研究会への小生の参加は、平成4年度に同研究会の委員として委嘱された時から始まり、他の委員諸氏の真摯な研究姿勢に触発されながら、青森県小規模事業労働環境改善研究に取り組んでいる昨今である。

これまで、青森商工連の支援を受けて、同研究会が取り組んできた研究テー

マは、以下のとおりである。

平成2年度・3年度は、『若者が魅力を感じずる労働環境改善の方策について』をテーマとして研究した。平成4年度の主テーマは、平成2年度・3年度のテーマと同じであったが、「活力あるゆとり創造と労働時間短縮等の改善」をサブテーマとして研究した。平成5年度は、『小規模事業者の労働環境改善の課題と方策』を主テーマとし、「時短にともなう人材の有効活用等について」をサブテーマとして研究した。平成6年度は、『小規模事業者の労働環境改善の進め方』を主テーマとし、「小規模事業者における時短と生産性向上対策」をサブテーマとして研究した。平成7年度の主テーマは、平成6年度と同様であったが、「小規模事業者の新たな雇用機会開発」をサブテーマとして研究した。平成8年度も主テーマは平成6年度と同様であったが、「労働市場の変貌と小規模事業の経営戦略」をサブテーマとして研究した。平成9年度は、『週労働時間40時間制下の小規模事業の労働環境改善方策』をテーマとして研究している。

そこで、本論文の主課題は、これまでの同研究会での研究内容を整理しつつ、昭和62年に改正された労働基準法に週40時間労働制を目標とするということが明記されて以来、段階的に短縮されてきた労働時間が平成9年4月1日から一部の特例を除いて（注1）週40時間労働制となったことを受けて、青森県内の小規模企業をはじめとする地域中小企業がこの時短と規制緩和の大競争時代を生き残り、地域経済社会の活性化に資するためにはどのような生産性向上対策を講じなければならないかを考察することである。

具体的には、まず、「近年の若年労働者層の労働意識の変化」や「若年労働者層の定着と経営戦力化対策」について考察した上で、どのような生産性向上対策を講ずるならば、青森県内の小規模企業をはじめとする地域中小企業が週40時間労働制をスムーズに実施できるかを究明し、さらに、週40時間労働制を実際に実施するための方法についても考察する。

〔2〕 若年労働者層の労働意識の変化

男子新入社員を対象として、働く目的について「(財)日本生産性本部（現、(財)社会経済生産性本部）・(社)日本経済青年協議会」が調査したところ、第1表のような結果が示された。すなわち、昭和40年代と昭和50年代の前半において、「自己の能力をためす生き方をしたい」が働く目的の要因として最も高い比率

第1表 男子新入社員の「働く目的」の推移

(単位 %)

| | 経済的に豊かな生活を送りたい | 社会的にえらいになりたい | 楽しい生活をした | 自己の能力をためす生き方をしたい | 自分のことは考えず、企業の発展のためにつくしたい | 社会のために役に立ちたい | 世の中に背を向けても自分なりに生きたい | 別にこれという目的もなくその日その日をのんきにやっていきたい | その他 |
|-------|----------------|--------------|----------|------------------|--------------------------|--------------|---------------------|--------------------------------|-----|
| 昭和46年 | 20.0 | 3.0 | 29.0 | 33.0 | 1.0 | 5.0 | 5.0 | 3.0 | — |
| 47 | 20.0 | 2.0 | 27.0 | 34.0 | 1.0 | 5.0 | 5.0 | 2.0 | 3.0 |
| 48 | 24.0 | 2.0 | 29.0 | 30.0 | 1.0 | 5.0 | 4.0 | 2.0 | 3.0 |
| 49 | 21.7 | 1.7 | 30.1 | 32.5 | 0.2 | 5.1 | 3.9 | 2.3 | 2.4 |
| 50 | 22.4 | 2.4 | 31.1 | 30.4 | 0.5 | 4.8 | 4.1 | 1.7 | 2.4 |
| 51 | 23.1 | 2.3 | 26.3 | 34.9 | 0.5 | 5.7 | 3.3 | 1.5 | 2.3 |
| 52 | 24.5 | 2.4 | 29.0 | 30.3 | 0.5 | 5.9 | 3.9 | 1.7 | 1.8 |
| 53 | 23.8 | 2.7 | 27.9 | 32.0 | 0.3 | 5.8 | 3.9 | 1.3 | 2.2 |
| 54 | 24.8 | 2.7 | 28.5 | 31.7 | 0.4 | 6.0 | 3.0 | 0.9 | 2.0 |
| 55 | 25.9 | 3.2 | 30.1 | 27.8 | 0.5 | 5.4 | 4.0 | 1.5 | 1.6 |
| 56 | 27.3 | 2.6 | 28.4 | 28.8 | 0.5 | 6.1 | 2.9 | 1.0 | 2.3 |
| 57 | 27.9 | 2.7 | 27.7 | 29.6 | 0.3 | 5.7 | 3.1 | 0.9 | 1.9 |
| 58 | 29.1 | 2.8 | 28.6 | 26.9 | 0.5 | 6.0 | 3.2 | 0.9 | 2.0 |
| 59 | 30.1 | 2.7 | 28.1 | 27.8 | 0.6 | 4.8 | 3.1 | 0.7 | 2.0 |
| 60 | 28.8 | 2.7 | 29.8 | 26.2 | 0.6 | 5.1 | 3.7 | 1.2 | 1.9 |
| 61 | 32.0 | 2.9 | 29.8 | 24.5 | 0.4 | 5.1 | 2.6 | 1.1 | 1.6 |
| 62 | 28.9 | 2.5 | 31.8 | 23.5 | 0.5 | 6.0 | 3.9 | 1.1 | 1.7 |
| 63 | 31.1 | 2.0 | 32.5 | 23.0 | 0.5 | 4.3 | 3.6 | 1.4 | 1.6 |
| 平成元年 | 28.0 | 2.3 | 35.8 | 21.7 | 0.3 | 4.5 | 4.3 | 1.2 | 1.8 |
| 2 | 31.4 | 2.1 | 34.9 | 21.7 | 0.3 | 4.0 | 2.3 | 1.6 | 1.6 |

資料出所 (財)日本生産性本部（現、(財)社会経済生産性本部）・(社)日本経済青年協議会「『働くことの意味』調査」

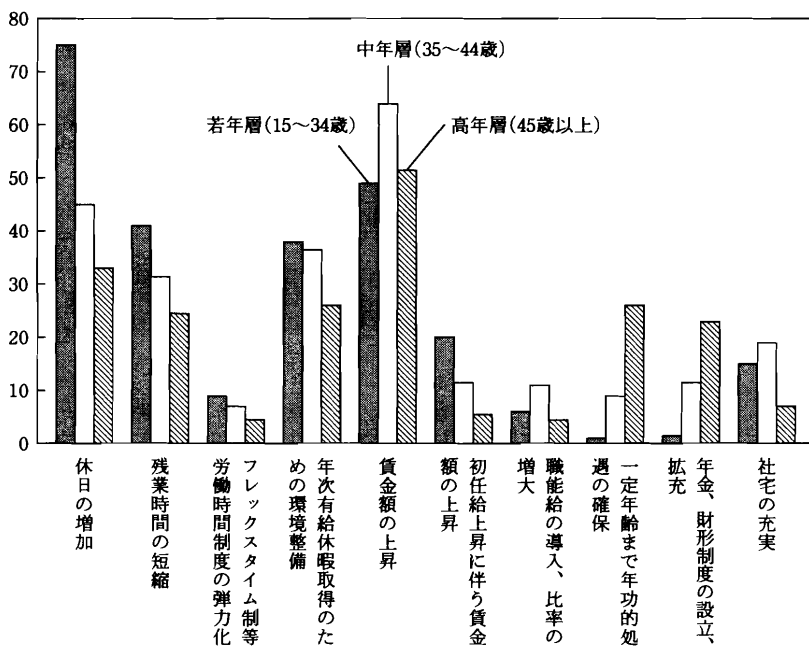
(注) 問いは「働く目的について、あなたは、次のどれが自分の心に近いと思いますか。」である。
労働省編、日本労働研究機構、『平成3年版労働白書』P.347より転載。

を示していたが、昭和50年代の後半になると、「経済的に豊かな生活を送りたい」や「楽しい生活をしたい」とほぼ同比率となった。昭和60年代以降になると「楽しい生活をしたい」が最も高い比率を示すようになってきた。

また、労働時間に対する労働者の意識について、労働省の「労働組合活動等実態調査」によると第1図のような結果が示された。

この調査の中で注目されることは、若年労働者層が中高年労働者層よりも強く要求している項目として、「休日の増加」75.5%、「残業時間の短縮」41.4

第1図 5年前と比べて最近増加した組合経由の要求事項別労働組合の割合
(%) (複数回答)



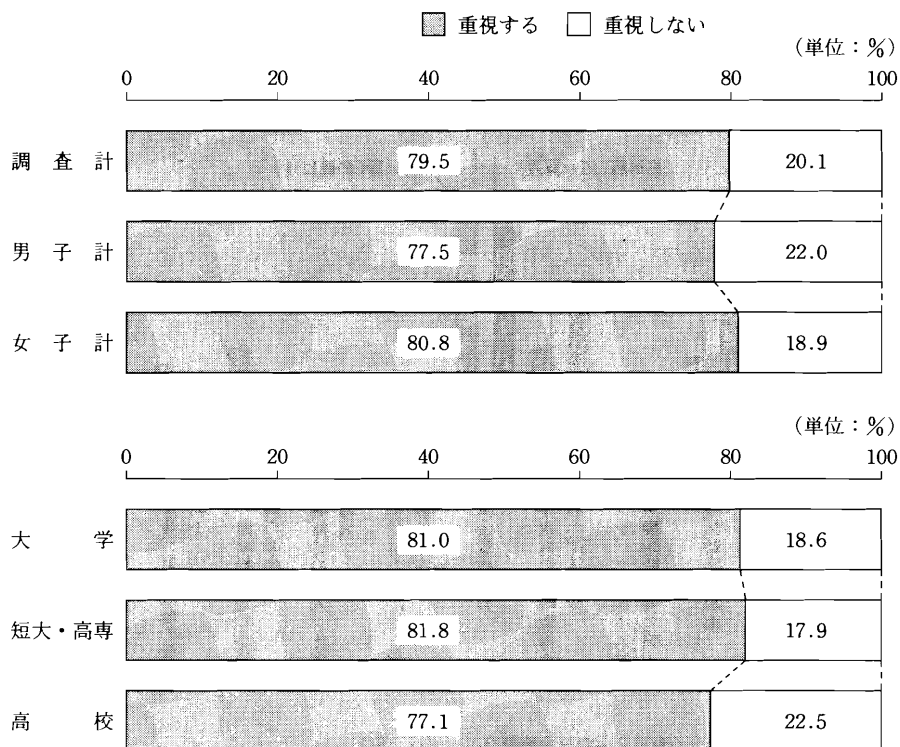
資料出所 労働省「労働組合活動等実態調査」（平成2年）

- (注) 1) 5年前と比べて組合員の企業に対する要求が多様化したとする労働組合（全体の49.6%）を100.0%とした割合である。
- 2) 表示したもの以外の選択肢として、「定年延長、再雇用制度等の実施」、「育児休業制度の創設・拡充」、「介護休暇制度の創設・拡充」、「その他」、「組合を経由しての要求無」があるが、ここでは省略した。
- 3) 労働省編、日本労働研究機構、『平成3年版労働白書』P.202より転載。

％、「年次有給休暇取得のための環境整備」38.3％、「初任給上昇に伴う賃金額の上昇」19.6％、「フレックスタイム制等労働時間制度の弾力化」8.9％が示されたことである。

加えて、平成元年の労働省による「新規学卒者の労働観・余暇観に関する調査」によると、就職を決定するにさいして週休2日制であることを重視する新規学卒者の割合は、第2図に示されているように79.5％である。

第2図 就職決定に週休2日制であることを重視する
新規学卒者の割合



資料出所：労働省「新規学卒者の労働観・余暇観に関する調査」
(平成元年6月調査)

(注) 青森県労働基準局・(社)青森県労働基準協会編
「未来を見つめ週休2日時短で築くゆとりの青森」
平成4年12月、P.13より転載。

次に総理府による若年労働者層の「転職希望理由別転職希望者割合」（第2表）によると、1989年までは「もっと収入を増やしたい」や「時間的・肉体的に負担が大きいから」という理由の割合が高かったのに対し、「自分の適性にあった仕事に就きたい」という理由が漸増傾向を示し、1994年には転職希望理由のトップを占めるようになった。また、1995年10月の総理府による「転職に関する意識調査」によると、第3図に示されているように、「自分の能力や適性が発揮できるならば、転職してもよい」ということが、20代の若年労働者層では77.4%も占めており、それゆえ、若年労働者層は賃金よりも自己の能力や適性を重視していることが推察される。

第2表 転職希望理由別転職希望者割合（15～34歳）

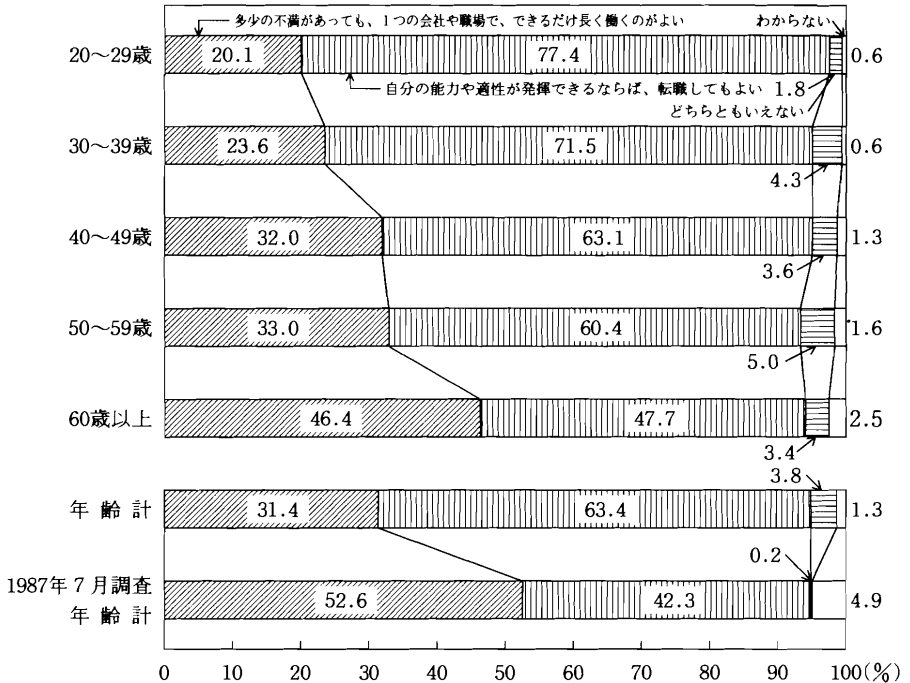
（単位：%）

| 転職希望理由 | 1988年 | 89年 | 90年 | 91年 | 92年 | 93年 | 94年 | 95年 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 在学中の者を除く転職希望者総数 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| もっと収入を増やしたい | 30.2 | 29.9 | 30.2 | 30.2 | 32.6 | 29.1 | 27.5 | 26.5 |
| 安定した職業に就きたい | 10.6 | 9.8 | 9.9 | 7.1 | 8.1 | 8.9 | 10.5 | 10.5 |
| 自分の適性に合った仕事に就きたい | 18.2 | 18.3 | 26.2 | 27.7 | 27.4 | 27.5 | 28.7 | 27.1 |
| 時間的・肉体的に負担が大きいから | 28.5 | 29.1 | 23.0 | 23.2 | 20.2 | 21.1 | 19.0 | 23.1 |
| その他 | 11.7 | 12.7 | 10.8 | 11.6 | 11.5 | 13.5 | 14.0 | 12.5 |

資料出所 総務庁統計局「労働力調査特別調査」

- （注） 1）年齢階級は、15～24歳と25～34歳を合わせたもの。
 2）15～24歳の転職希望者数のうち、在学中を除く。
 3）労働省編、日本労働研究機構『平成8年版労働白書』P.364より転載。

第3図 転職に関する意識



資料出所 総理府「今後の新しい働き方に関する世論調査」（1995年10月）

（注） 1）「わからない」は、1987年7月調査では、「その他」となっている。

2）有職者の調査結果である。

3）労働省編、日本労働研究機構『平成8年版労働白書』P.211より転載。

しかし、第3図をさらに分析するならば、次のようなことが指摘される。すなわち、「自己の能力や適性を重視する」ということが、1995年の調査で全体として63.4%を占め、1987年の調査時の全体としての42.3%よりも21.1%も上昇しているというこのことは、若年労働者層だけでなく中高年労働者にも転職に対する違和感や抵抗感が減少してきているということを示している。このような傾向は、総理府による「年齢階級別転職者比率の推移」の第3表にも示

されているように、年齢層が高くなるにつれて転職率が減少しているものの、全体として長期的に転職率が上昇傾向を示していることから十分に推察される。

第3表 年齢階級別転職者比率の推移 (単位 %)

| 年 | 年 齢 計 | 15～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 | 65歳以上 |
|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 1985年 | 2.8 | 5.7 | 3.7 | 2.4 | 1.6 | 2.3 | 1.1 |
| 86 | 3.1 | 6.7 | 4.0 | 2.7 | 1.8 | 2.1 | 1.1 |
| 87 | 3.1 | 7.4 | 3.7 | 2.6 | 1.8 | 2.5 | 1.1 |
| 88 | 4.1 | 9.1 | 5.4 | 3.6 | 2.3 | 2.8 | 1.4 |
| 89 | 4.2 | 10.6 | 5.3 | 3.4 | 2.4 | 2.7 | 1.0 |
| 90 | 3.5 | 8.3 | 4.9 | 2.8 | 1.8 | 2.2 | 1.0 |
| 91 | 4.2 | 10.2 | 5.4 | 3.7 | 2.3 | 2.4 | 1.2 |
| 92 | 4.4 | 10.2 | 6.2 | 3.6 | 2.4 | 2.8 | 1.3 |
| 93 | 4.1 | 9.3 | 5.9 | 3.5 | 2.3 | 2.2 | 1.3 |
| 94 | 4.0 | 8.6 | 5.5 | 3.5 | 2.5 | 2.7 | 1.3 |
| 95 | 4.2 | 10.1 | 5.6 | 3.7 | 2.6 | 2.2 | 1.0 |

資料出所 総務庁統計局「労働力調査特別調査」

(注) 1) 転職者比率＝過去1年間の転職者数／就業者数

2) 労働省編、日本労働研究機構『平成8年版労働白書』P.357より転載。

こうした上記の諸調査から指摘されることは、若年労働者層の働く目的意識が「自己の能力をためす生き方」から「楽しい生活をしたい」へ、すなわち、仕事中心よりも自己の生活を重視しているということである。また、若年労働者層の労働条件に関する意識としては、賃金よりも休日増・労働時間短縮を重視しているということである。転職理由に関しては、「賃金よりも自己の能力や適性を重視する」という割合が、高年齢化にともなって減少しているものの、この転職理由は年齢層に関係なく漸増傾向を示すようになってきており、それゆえに、転職に関しては、年齢層にそれほど関係なく全体として違和感・抵抗感が減少してきているということである。

そこで、将来の社会を担っていかなければならない若年労働者が彼等の能力

や適性を職場で十分に発揮することによって、彼等自身が有意義な日常生活を送ることが出来、かつ、彼等の帰属する職場や社会において、彼等が将来を展望しえるようになるためには、前述の若年労働者層の労働意識の変化に対応した人事管理や労働条件の改善が必然となってきたのである。

〔3〕 若年労働者層の定着と経営戦力化対策

若年労働者層の転職は、自己の潜在能力や適性を見出して、そして、それを生かすための職業選択の一過程とも考えられるので、中高年労働者層よりも転職率が高いのが当然であるが、これが頻繁に行われたり、それによる失業期間が長くなったりすると、本人の職業能力の形成にとってマイナスになるだけでなく、企業側にとっても採用コスト増等のマイナスとなり、マクロ経済の視点からの実質国民総生産の面からもマイナスとなる。

そこで、〔2〕での「若年労働者層の労働意識の変化」の考察を踏まえ、ここでは、若年労働者層の職場定着率が向上することによって、彼等が有意義な日常生活を送ることが出来、一方、企業側にとっても彼等の労働を経営戦力として生産性向上に効率よく結びつけることが出来、かつ、マクロ経済の視点からも実質国民総生産成長率が安定した水準を達成していくことが出来るように、地域中小企業の人事管理や労働条件の対策について言及する。

(1) 若年労働者層が「仕事へのやりがい」を感じる人事管理対策

前述の第2表に示されているように、若年労働者層の転職希望理由として、1994年から「自分の適性に合った仕事に就きたい」がトップになった。しかし、企業側の「仕事へのやりがい」対策の仕方によっては、若年労働者層の転職希望者の転職率を低下させ、彼等が潜在能力を発揮して経営戦力として貢献するようになることが少なくないと思われる。

したがって、若年労働者層が「仕事へのやりがい」を感じる人事管理対策を

企業側が講ずることによって、第3表に示されている若年労働者層の転職者比率の数値を減少させるようにすることが肝要である。その場合、当然のことながら、〔2〕で考察した「若年労働者層の労働意識の変化」を十分に踏まえ、かつ、下記の昨今の若年労働者層の特性をもよく理解した上で、対策を講じなければならないということである。

第1の特性は、彼等は偏差値中心の受験戦争を経験しており、機械的に与えられたことを処理するというマニュアル依存型人間であり、（注2）創造性発揮欠如人間である。しかし、その反面で目立ちたがり屋でもある。

第2の特性は、彼等は少子化、核家族の中で家庭生活を送ってきており、かつ、各家庭が地域社会にあまり溶け込んでいない都市化現象の中で家庭生活を送ってきており、集団生活になじまない自己中心型人間である。（注3）

そこで、「仕事へのやりがい」を感じさせる第1の人事管理対策としては、〔2〕での彼等の労働意識の変化と上記の特性をよく理解した上で、「若年労働者層に彼等の適性や能力に合った仕事を経営者や管理者が責任と権限をもたしてやらせる」ということである。すなわち、「職人は親方の技術を盗んで覚えろ」というような仕事への取組ませ方でなく、社会におけるその仕事の役割や内容を理解させ、仕事の段取りを工夫させ、辛抱強くバックアップし、フォローするという姿勢で、責任と責限をもたして仕事に取組ませることが肝要である。

第2の人事管理対策としては、「仕事への評価を適正に、具体的に、リアルタイムに行うこと」である。なぜなら、若年労働者層は偏差値中心の受験戦争経験者であり、評価されることには慣れているからである。しかし、彼等にとっては、かつての受験戦争の息苦しい暗いイメージから解放されたいということから、「他人と比較されたり、競争させられることはいやだが、能力はストレートに評価してほしい」というのが彼等の基本的スタンスである。（注4）したがって、人事考課を実施するにさいしては、他人との比較・競争に重点をおく相対的人事考課でなく、各若年労働者の能力開発・意欲開発を第一義目的とし

て、各若年労働者の職務能力、勤務態度、勤務実績等の人事考課項目について、合理的に、公正に評価するという絶対的人事考課を具体的に、リアルタイムに実施するということである。

(2) 若年労働者層が「仕事へのやりがい」を感じる労働条件

① 従業員一人当りの賃金の絶対額引上げ実施への考慮

第2表に示されているように、「自分の適性にあった仕事に就きたい」（1995年、27.1%）の次に「もっと収入を増やしたい」（1995年、26.5%）ということが、若年労働者層の転職希望理由として挙げられていることを推察するならば、賃金に対する不満も若年労働者層の転職理由として大きなウェイトを占めているということである。それゆえに、若年労働者層の定着のためには、1人当りの賃金の引上げを考慮せざるをえない。そのためには、当該地域中小企業にとって、どの程度、賃金総額として自企業が支払うことが可能であるかという支払能力を精査した上で、1人当りの賃金の絶対額引上げ実施を考慮しなければならないということである。なぜならば、当該地域中小企業が支払能力としての賃金総額を合理的に公正に精査して画定しているならば、従業員、なかんずく若年労働者層の賃金に関しての不満や不安は取り除かれ、自企業が彼等によって信頼されるようになるからである。

そこで、支払能力を画定するには、賃金総額は付加価値額から支払われるということを踏まえて、第1段階として、付加価値額を考察することである。

付加価値額の算出方式には2つの方式がある。第1の方式は、個々の企業が国民経済に新たに付加した貢献額を算出するという意味からの控除法である。控除法による付加価値額は次の算式で表わされる。

付加価値額＝売上高又は生産高－前給付原価

前給付原価とは、他の企業がつくりだした生産物を当該企業が購入した時の価格総計をいう。したがって、前給付原価の主体は原材料費や燃料動力費であるが、その他の前給付原価としてどのような原価項目が含まれるかについては

必ずしも統一されていない。

第2の方式は、付加価値項目を積算して算出する加算法である。加算法による付加価値額は次の算式で表される。

$$\text{付加価値額} = \text{賃金総額} + \text{租税公課} + \text{賃借料} + \text{金融費用} + \text{減価償却費} + \text{当期純利益}$$

一般的に付加価値額算出方法としては、前給付原価としてどのような原価項目を含めるべきであるか統一されていない控除法よりも、加算法が実務において多く採用されている。

第2段階としては、賃金総額を考察することである。賃金総額は、毎月の賃金、賞与、法定福利費、法定外福利費、通勤交通費、教育訓練費等から構成されている。この場合、支払能力の適正化に資するように、各項目は公正な基準の下で構成されなければならないということは言うまでもないことである。

第3段階として、付加価値額に占める賃金総額の割合（賃金総額÷付加価値額）としての労働分配率を参考として、支払能力の限度としての賃金総額を補正するということである。この補正をする場合に重要なことは、労働分配率は企業の業績、生産方法、資本構成等によって規定される傾向が強いので、単純に同分配率が低く推移しているから経営財務に余裕がありそうなので賃金総額を増額してもよいとか、また、同分配率が高く推移しているから賃金総額の増額は無理であるとかという判断で賃金総額を補正するのではなく、当該地域中小企業の賃金総額と当期純利益が当該中小企業の付加価値額の中で合理的に適正に算出・配分されているか否かの精査をとおして、当該地域中小企業の支払能力としての賃金総額を補正しなければならないということである。すなわち、具体的には、付加価値額構成項目の中の租税公課は国や地方公共団体の定める税率によって枠がはめられているし、賃借料、金融費用は企業外から枠がはめられているし、減価償却費も企業内外からある程度枠がはめられているので、枠のはめられていない賃金総額と当期純利益を合理的に適正に補正することを

とおして、支払能力としての賃金総額を画定するということである。

次に、上記のようにして、当該地域中小企業の支払能力としての賃金総額が画定したならば、その全てを合理的に適正に整備・確立した賃金体系に基づき各従業員の賃金を決定することである（賃金体系については、〔4〕の③の④の「生産性向上と結びつく賃金体系の確立」で詳細に考察する）。

かくして、このように決定された賃金は、たとえ、結果として、従業員1人当りの賃金の絶対額引上げが当該地域中小企業の経営成績や財務状況から配意して成就しなかったとしても、支払能力としての賃金総額が合理的で適正であり、各従業員の賃金が合理的で適正な賃金体系によって算定されているので、若年労働者層から信頼されるようになる。そして、賃金に対する若年労働者層の不満や不安は取り除かれ、若年労働者層は「仕事へのやりがい」を感じるようになり、転職に結びつくことも減少することになる。

② 労働時間・休日に関する労働条件の改善

昭和62年の労働基準法改正にともない、漸次、労働時間・休日に関する労働条件の改善が進められてきているにもかかわらず、第2表に若年労働者層の転職希望理由として「時間的・肉体的に負担が大きいから」（1995年、23.1%）が第3位として示されている。また、第4表に示されているように、平成2年の労働省の「性、年齢階級別転職経験者の転職理由」によると、男子20～24才以外の20才代の若年労働者層が転職した理由として、「労働時間・休日に関する労働条件に不満があった」ということが、「賃金に不満があった」ということよりも高い数値を示している。また、青森県内の小規模企業の従業員を対象として、青森県商工会連合会が平成4年2月24日を調査基準日として「労働環境改善要望事項」に関してアンケート調査（調査対象企業300社、回答企業254社、回答率84.6%）したところ、第5表に示されているように「労働時間短縮」が建設業と小売業以外ではトップであった。

第4表 性、年齢階級別転職経験者の転職理由

(単位 %)

| | 男 性 | | 女 性 | |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|
| | 20～24歳 | 25～29歳 | 20～24歳 | 25～29歳 |
| 転職経験者計 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 仕事が自分に合わなかった | 35.0 | 36.9 | 32.7 | 21.6 |
| 自分を正當に評価してくれなかった | 14.1 | 12.1 | 11.2 | 5.7 |
| 企業・事業所に将来性がないと思った | 18.4 | 26.7 | 15.3 | 12.4 |
| 賃金に不満があった | 30.7 | 24.8 | 15.3 | 13.9 |
| 労働時間・休日に関する労働条件に不満があった | 28.2 | 26.2 | 37.8 | 19.6 |
| 賃金、労働時間・休日以外の労働条件に不満があった | 12.3 | 10.7 | 8.2 | 4.6 |
| 人間関係がよくなかった | 19.6 | 16.5 | 27.6 | 18.6 |
| 倒産した又は解雇された | 4.9 | 9.2 | — | 5.7 |
| 健康上の理由、家庭の事情、結婚のため | 12.3 | 17.0 | 17.3 | 45.4 |
| 独立して自営した | — | 0.5 | 1.0 | — |
| そ の 他 | 3.7 | 3.4 | 9.2 | 11.9 |
| 不 明 | 3.7 | 3.9 | 3.1 | 2.6 |

資料出所 労働省「勤労青少年福祉に関する総合的な調査」(平成2年)

(注) 1) 転職理由は複数回答

2) 労働省編、日本労働研究機構、『平成3年版労働白書P.342より転載。

第5表 労働環境改善要望

| 業 種 | 建 設 業 | 製 造 業 | 運 輸・通 信 | 卸 売 業 | 小 売 業 | サ ー ビ ス | 合 計 |
|----------|-------|-------|---------|-------|-------|---------|-----|
| 項 目 | 順位 | 順位 | 順位 | 順位 | 順位 | 順位 | 順位 |
| 給与の見直し | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 労働時間短縮 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 休日の見直し | 3 | 2 | 7 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 娯楽施設の充実 | | 8 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 |
| 週休2日制 | 6 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 託児設備の充実 | | 10 | | | | | 10 |
| 研修機会の増大 | 5 | 4 | | | 8 | 7 | 8 |
| 福利厚生の充実 | 4 | 7 | 5 | 6 | 5 | 4 | 5 |
| 退職金制度の改善 | | 6 | 4 | 5 | 7 | 8 | 7 |
| 男女格差の解消 | | 9 | | | 9 | | 9 |
| そ の 他 | | | | | 10 | 9 | 11 |

資料出所 青森県商工会連合会「労働環境の改善に関するアンケート調査」

(平成4年2月24日 調査基準日)

(注) 1) 項目に要望の強い順に1番～5番まで番号をつけてもらい、その結果を要望の強い順に順位を付した。

2) その他の主なもの：①人材の確保(サービス業) ②パートの増員(小売業)

3) 青森県商工会連合会編「平成3年度小規模事業労働環境改善研究事業報告書」平成4年3月、P.35より転載。

このように、第2表、第4表、第5表からも指摘されるように、労働者（就中、若年労働者層）の労働条件の改善に関する要望事項として、労働時間短縮（時短）と休日の増加についての要望が極めて強いということが推察される。この背景として、すでに〔1〕で述べたように、若年労働者層の労働条件に関する意識として、賃金よりも休日増・時短を重視しているということを指摘することができる。すなわち、“追いつき、追いこせ。”を基本戦略とする「日本型経営システム」の長時間労働によって我が国のG N Pがアメリカに次いで世界第2位になっているにしても、「ゆとりのある豊かな生活」を送っていないことに若年労働者層を中心とした労働者層が疑問をいだくようになり、ゆとりのあるライフスタイルを定着させて豊かな生活を実現することが、労働することの意義であると実感するようになったのである。そして、このことを実現するためには、時短と休日の増加が不可欠であると彼等は認識するようになったのである。

したがって、地域中小企業は、上記の若年労働者層の時短や休日増という労働環境改善要望事項を十分に認識し、彼等に転職を意識させることなく、彼等が意欲をもって仕事に打ち込むように、可能な限り時短や休日増に応えていくことが、自企業だけでなく、地域経済社会をも活性化に導くようになるのである。

〔4〕 労働時間短縮（時短）にともなう地域中小企業の生産性向上対策

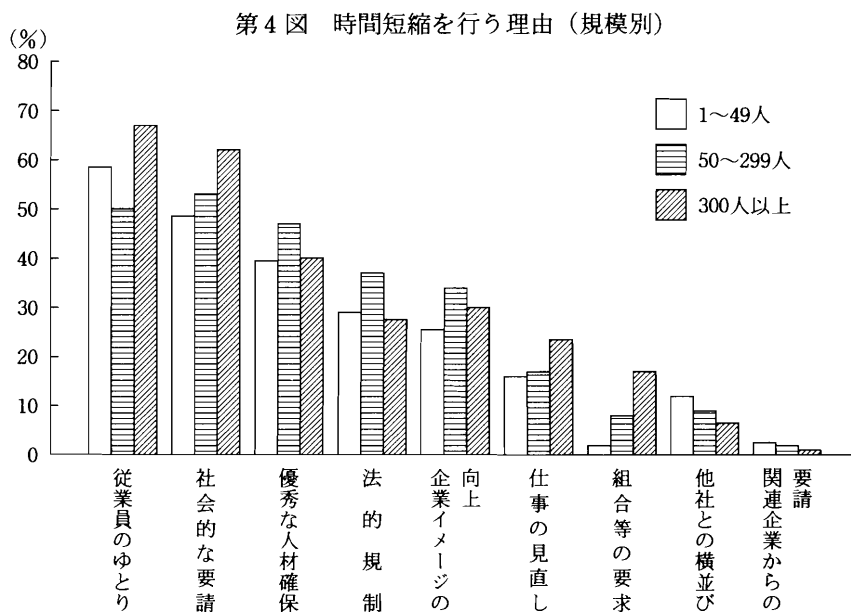
ここでは、地域中小企業にとっての時短の意義と時短を実施する上での問題点を検討した上で、地域中小企業が時短を円滑に実施することができるための生産性向上対策について考察する。

（1） 地域中小企業にとっての労働時間短縮の意義

中小企業が時短を実施する理由としては、中小企業自らが時短を自企業の活

性化や発展に資するものとして前向きにとらえる積極的理由と、中小企業自らが時短を前向きにとらえるのではなく、外圧によって認めざるをえないものとして時短をとらえる消極的理由とに分けられる。

上記の意味するところにしたがって、第4図に示されている理由を積極的理由と消極的理由に分類するならば、積極的理由として「従業員のゆとり」「優秀な人材確保」「企業イメージの向上」「仕事の見直し」が指摘され、消極的理由として「社会的な要請」「法的規制」「組合等の要求」「他社との横並び」「関連企業からの要請」が指摘される。



資料：中小企業庁「雇用人材問題実態調査」

4年12月

(注) 1) 複数回答のため合計は100を越える。

2) 中小企業庁編『平成5年版中小企業白書』大蔵省印刷局、P.180より転載。

したがって、上記の積極的理由を地域中小企業にとっての時短の意義として認識した上で、それぞれの積極的理由について考察する。

地域中小企業にとっての第1の時短の意義は、第4図にも示されているように「従業員のゆとり」である。なぜなら、時短実施によって従業員にゆとりができるということは、従業員にリフレッシュを与えることになり、それが従業員に自己能力開発の機会を与えることや従業員の士気を高めることにつながり、労使双方にメリットをもたらすようになり、そして、なんらかの形で地域中小企業に付加価値をもたらすようになるからである。

第2の意義は、「優秀な人材確保」である。すなわち、若年労働者層の減少化現象（第6表）の中で、時短を確実に実施している地域中小企業は若年労働者層にとって魅力ある職場となり、それだけ優秀な人材を確保できることになるからである。

第6表 労働力人口の推移と見通し

（単位：万人）

| | 1990年 | 2000年 (推計) | 増 減 | 2010年 (推計) | 増 減 |
|---------|--------|---------------|------|---------------|------|
| | | | | | |
| 15歳以上人口 | 10,107 | 10,805 | 698 | 10,905 | 100 |
| 15～29歳 | 2,696 | 2,596 | ▲100 | 1,998 | ▲598 |
| 30～54歳 | 4,468 | 4,403 | ▲65 | 4,279 | ▲124 |
| 55歳以上 | 2,943 | 3,806 | 863 | 4,628 | 822 |
| 労働力人口 | 6,384 | 6,768 | 384 | 6,570 | ▲198 |
| 就業者数 | 6,249 | 6,606 | 357 | 6,415 | ▲191 |

資 料：15歳以上人口は厚生省人口問題研究所「日本の将来推計人口」（平成4年9月推計）
労働力人口、就業者は労働省雇用政策研究会「労働力需給の展望と課題」

（注） 中小企業庁編『平成5年版中小企業白書』大蔵省印刷局、P.173より転載。

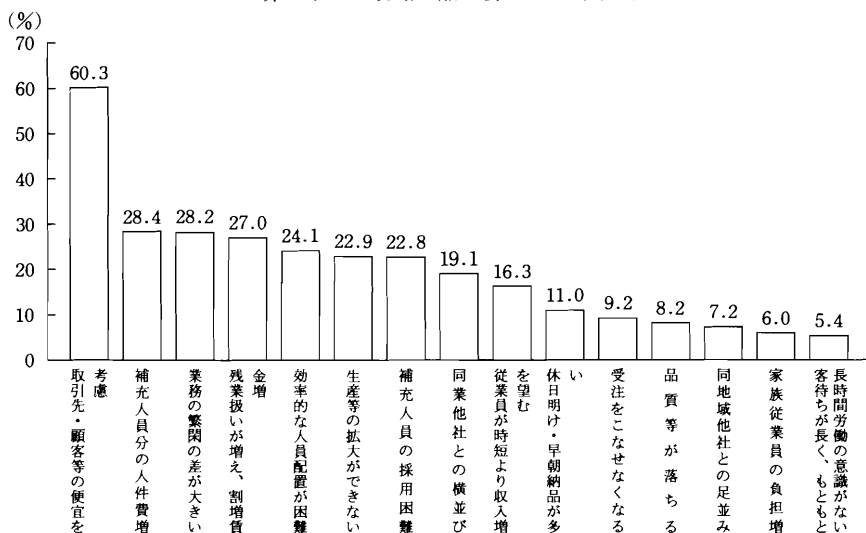
第3の意義は、「企業イメージの向上」である。なぜなら、このことはC I（コーポレート・アイデンティ）と軌を一にするものであり、自社の存在性・独自性が企業内外に確認され、その確認が世に訴える意味をもち、従業員の士気高揚につながり、経営体質の改善、業績の向上につながっていくというメリットをもたらすようになるからである。

第4の意義は、「仕事の見直し」である。すなわち、時短によって従業員にゆとりができるようになると、従業員は自らの仕事の内容を検証し、効率性・収益性に結びつけていくというメリットをもたらすようになるからである。

(2) 労働時間短縮実施にさいしての問題点

時短を実施していく上での経営上の問題点についての平成4年の「中小企業庁の調査」（第5図）と平成6年の「青森県商工会連合会（青森県商工連）の調査」（第7表）において、「取引先顧客等の便宜を考慮できない」という理由がトップに挙げられており、第2の理由として「補充人員分の人件費増」が挙げられている。第3の理由として、中小企業庁の調査では「業務の繁閑の差が大きい」が挙げられており、青森県商工連の調査では「生産等の拡大ができない」が挙げられている。第4の理由として、双方の調査とも「残業扱いが増え割増賃金増大になる」が挙げられている。第5の理由として、中小企業庁の調査では「効率的な人事配置が困難であるため」が挙げられており、青森県商工連の調査では「従業員が時短よりも収入増を望んでいる」が挙げられている。第6の理由として、中小企業庁の調査では「生産等の拡大ができない」が挙げられており、青森県商工連の調査では「効率的な人事配置が困難であるため」が挙げられている。

第5図 時間短縮に際しての問題点



資料：中小企業庁「雇用人材問題実態調査」平成4年12月

(注) 中小企業庁編『平成5年版中小企業白書』大蔵省印刷局、P.180より転載。

第7表 労働時間の短縮を進める上で経営上、何が問題ですか？重要度の高い順で回答して下さい。

| 項 目 | 1 位 | | 2 位 | | 3 位 | |
|-----------------------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|
| | 実数 | 割合 | 実数 | 割合 | 実数 | 割合 |
| 1. 取引先顧客等の便宜を考慮できない | 84 | 31.9% | 30 | 11.7% | 27 | 11.1% |
| 2. 補充人員分の人件費の増大になる | 62 | 23.6 | 69 | 27.0 | 38 | 15.6 |
| 3. 残業扱いが増え割増賃金増大になる | 28 | 10.6 | 51 | 19.9 | 44 | 18.0 |
| 4. 生産等の拡大ができない | 37 | 14.1 | 34 | 13.3 | 26 | 10.7 |
| 5. 従業員が時短よりも収入増を望んでいる | 27 | 10.3 | 35 | 13.7 | 51 | 20.9 |
| 6. 効率的な人員配置が困難であるため | 21 | 8.0 | 37 | 14.6 | 53 | 21.7 |
| 7. そ の 他 | 4 | 1.5 | | | 5 | 2.0 |
| 合 計 | 263 | 100.0 | 256 | 100.0 | 244 | 100.0 |

資料出所 青森県商工会連合会「労働環境の改善に関するアンケート調査」（平成6年6月）

(注) 1) 割合は項目別

2) その他の理由

- ・補充の人材（残業時間帯のパートタイムも含む）が見つからない。
- ・冬期間事業縮小が余儀なく実働期間に制約がある。
- ・取引先顧客等を減少させる方向に位置づけている。時短をすることにより、製造品を減少させる仕組。
- ・従業員が欠勤するため。
- ・納期おくれ。

3) 青森県商工会連合会編「平成6年度小規模事業労働環境改善研究事業報告書」平成7年3月、PP.27～28より転載。

以上の双方の調査から第1に指摘されることは、調査方法が異なっているのに数値的には異なっているものの時短にさいしての経営上の問題点としての第1の理由と第2の理由が同様であることや、上位6つの理由の内5つの理由が双方の調査結果に入っていることなどから、大筋において類似している結果を示しているということである。

第2に指摘されることは、中小企業庁の調査では「業務の繁閑の差が大きい」が第3の理由として挙げられているにもかかわらず、青森県商工連の調査ではその他の理由項目の中に「冬期間事業縮小が余儀なく実働期間に制約がある」ということが挙げられているにすぎないということである。このように、この旨の理由項目に関して、青森県商工連の調査結果が中小企業庁の調査結果よりも極めて低い数値で示された事由として、次のようなことが考えられる。すなわち、青森県のように季節により業務の繁閑の差が全ての業種において大きいといわれている地域において、「業務の繁閑の差が大きい」という旨の理由項目の数値が全国平均よりも高い数値で示されてよいにもかかわらず、極めて低い数値で示されているということは、青森県商工連の調査において、そのアンケート調査用紙の理由項目欄に「業務の繁閑の差が大きい」という旨の理由項目を記載していなかったことに起因していると推察される。

第3に指摘されることは、中小企業庁の調査結果では「従業員が時短よりも収入増を望む」という理由項目が9位であったが、青森県商工連の調査では5位を占めているということである。このことは、青森県の場合、極めて従業員が高齢化していることと、所得水準が低いということに由来しているものと推察される。

第4に指摘されることは、双方の調査結果によって表面化してきた時短を進める上での経営上の問題点が、対外的問題と内部的問題に区分されるということである。

対外的問題としては、「取引先顧客等の便宜を考慮できない」「業務の繁閑

の差が大きい」「同業他社との横並び」「休日明け・早朝納品が多い」等が挙げられる。これらの対外的問題は企業独自の努力だけでは克服しがたいが、何らかの経営努力によって克服して円滑に処理できるようにしなければならない。しかし、これらの問題が経営努力にもかかわらず克服されずに円滑に処理できない場合、そのマイナスを可能な限り減少させるためには、取引先や顧客等の関係を可能な限り良好に保ち、自企業の売上高や生産高に支障をきたさないようにするという経営姿勢が最も重要である。

内部的問題としては、「補充人員分の人件費の増大」「生産等の拡大ができない」「残業扱いが増え、割増賃金増になる」「効率的な人員配置が困難」「補充人員の採用困難」等が挙げられる。これらの内部的問題は、外部的問題よりも自企業の経営努力によって克服しやすく、かつ、比較的円滑に処理しやすい問題であるので、惜みない経営努力が肝要である。

ここでは、時短実施を進める上での問題について考察してきたのであるが、外部的問題にしろ、内部的問題にしろ、上記の問題に対して適正な対策を真摯に講じていかないならば、時短分だけ人手不足に拍車をかけ、人件費増をとまなうこととなり、結果として自企業の売上高・生産高確保に支障をきたし、企業収益を圧迫することとなる。したがって、時短によって生ずるであろうこれらのマイナスをどのような生産性向上対策によって克服して、円滑に処理すべきであるかということが、現実的に真剣に考察されなければならない。

(3) 労働時間短縮（時短）にともなう地域中小企業の生産性向上対策

地域中小企業が前述の時短実施を進める上での問題を克服し、かつ、円滑に処理して、地域中小企業の労働者が、経済的ゆとり、時間的ゆとり、空間的ゆとりをもって精神的に充実したライフスタイルを築いていくためには、自企業の生産性の向上をとおして自企業を活性化していくことが最も重要なことである。それゆえ、時短によって生ずるマイナスを地域中小企業がどのような生産性向上対策によって克服し、かつ、円滑に処理していくべきであるかを考察す

第8表 労働時間の短縮のための対策について重要度の高い順で回答して下さい。

| 項 目 | 1 位 | | 2 位 | | 3 位 | |
|----------------------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|
| | 実数 | 割 合 | 実数 | 割 合 | 実数 | 割 合 |
| 1. 従業員の能力を向上させたい | 65 | 24.3% | 54 | 20.9% | 53 | 24.8% |
| 2. 従業員の意欲開発の促進 | 63 | 23.6 | 70 | 27.1 | 49 | 22.9 |
| 3. 業務処理の計画化を図る | 77 | 28.8 | 48 | 18.6 | 42 | 19.6 |
| 4. 業務の組織的執行を推進する | 21 | 7.9 | 47 | 18.2 | 33 | 15.4 |
| 5. 生産性向上と結びつく給与体系の確立 | 35 | 13.2 | 37 | 14.3 | 34 | 15.9 |
| 6. そ の 他 | 6 | 2.2 | 2 | 0.9 | 3 | 1.4 |
| 合 計 | 267 | 100.0 | 258 | 100.0 | 214 | 100.0 |

資料出所 青森県商工会連合会「労働環境の改善に関するアンケート調査」（平成6年6月）

（注） 1）割合は項目別

2）その他の理由

- ・ 夕方からのパートタイマー又は、社員の補充が必要。
- ・ 通年雇用できる業務体制への意識改革。
- ・ 業種が、農産物取扱の為作業も集中的なため、労働時間の短縮には非常に苦慮している。
- ・ 工程、労務、資材、管理の徹底。

3）青森県商工会連合会編「平成6年度小規模事業労働環境改善研究事業報告書」平成7年3月、P.29より転載。

① 業務処理の計画化

青森県商工会連合会による青森県内の小規模企業者を対象とした時短実施によって生ずるマイナスを克服し、かつ、円滑に処理するための対策についてのアンケート調査からは、第8表に示されているように、「業務処理の計画化を図る」という対策が28.8%でトップに挙げられている。この対策は、経営管理と経営組織の近代化を促進させることによって生産性を高めて当該企業を活性化に導くというものであるがゆえに、正しく生産性向上対策である。また、この対策は、同調査において5位に挙げられている「業務の組織的執行を推進する」（7.9%）という対策と、経営の近代化・合理化推進によって生産性向上

を目指すという意味で、軌を一にするものであり、総計すると36.7%となる。すなわち、これらの数値は、時短実施によって生ずるマイナスを最もよく克服し、かつ、円滑に処理していくためには、まず、自企業の経営の近代化・合理化を推進していくべきであるということを青森県内の小規模企業者が実感していることを、意味している。

そこで、「業務処理の計画化」と「業務の組織的執行の推進」の2つの生産性向上対策の意図するところを、さらに、究明するならば、その意図は、「組織の目標」と「その組織を構成している従業員個々人の目標」の連鎖体系を明確にして、従業員個々人の能力を組織的に活用することをおして業務処理を計画化し、効率的な経営活動を可能にして生産性向上を図るところにある。また、その意図には、必要に応じて目標を切り替え、社会経済環境の変化に迅速に組織全体として対応するということも含まれている。

具体的に、「業務処理の計画化」と「業務の組織的執行の推進」を統合化した生産性向上対策を実施する第1段階としては、一定期間毎に、その期間内に達成すべき目標を関係ある上位者と下位者とが一緒になって理想的目標に向かっての現実的達成数値を設定するために「目標達成組織内連鎖体系」をつくり、確認しあうことである。

第2段階としては、従業員個々人の能力が円滑に効率よく生かされるように当該企業の組織をさらに明確にして、当該企業を有機的に組織化することである。そのためには、組織内に「責任と権限の原則」と「命令迅速一元化の原則」が確立されていると同時に、以下の事項も確立されていなければならない。

- i) 職務内容と職務権限が明確であること。
- ii) 指示命令・伝達制度が確立されていること。
- iii) 主要業務システムが全構成員に理解され、わかりやすい図で示されていること。
- iv) 主要業務処理をマニュアル化しておくこと。

第3段階としては、現実業務処理を進めていくために、以下の手順に基づいて実施しなければならないということである。

- i) 年間の業務計画を明確にすること。
- ii) 年間の業務計画に基づいて月間の業務計画を明確にすること。
- iii) 月間業務計画に基づいて日程計画を明確にすること。
- iv) 前月の実績を分析し、そのことを組織啓発や従業員個人の自己啓発の糧とし、必要あらば組織としての改善策を設定し、それらのことを業務に採用し、実施すること。

② 従業員の能力向上

青森県内の小規模企業者が時短実施にともなうマイナスを克服し、かつ、円滑に処理するための生産性向上対策として、「従業員の能力を向上させたい」ということが、第8表に示されているように第2位として挙げられている。

それでは、何故に、青森県内の小規模企業者が、従業員の能力向上を生産性向上対策の第2位として挙げたかを考察するならば、以下のようなことが推察される。すなわち、調査当時（平成6年6月）、平成9年4月からの完全週40時間労働制という時短実施を3年後に控えて、青森県内の小規模企業が地域経済の中で存続して地域経済を支えていくためには、自企業の生産性向上を図ることによって人件費増を押さえることであるということを青森県内の小規模企業者が実感し、そして、これらのことを実現するためには、従業員の能力向上が必要欠くべからずであると考えたからであると推察される。

第2の理由としては、今日の激しい科学技術の高度化・情報ネットワークの進展化・国際化社会の進展化にともない従業員の能力向上がないならば、これらの高度化・進展化に自企業がついていくことができなくなり、存続しえなくなる可能性もあるということを青森県内の小規模企業者が実感するようになったからであると推察される。

もちろん、上記の青森県内の小規模企業者の実感も然る事ながら、現実とし

て客観的に判断して、従業員の能力向上がないならば、今日の国際化、情報化、科学技術の高度化をともなった時短時代の社会経済環境下で、従業員を組織的に活かすことや生産性を向上させることに限度を地域中小企業が生ずるようになってきたことは事実である。したがって、地域中小企業が時短を進めていくためには、従業員の能力を向上させることが不可欠である。

具体的に従業員の能力を向上させるには、以下の3つの事項を追求することである。

- i) 日常業務を円滑かつ効率的に処理するための能力の向上
 - ii) 高度な業務処理を可能にするための知識や技術や技法の習得
 - iii) 厳しい経営環境に対応できる企業人としての自覚の高揚と態度形成
- 以上の3つの事項を達成するためには、以下の3つの方法がある。

第1の方法は、職場内での日常業務をつうじて上司が部下に計画的、体系的、継続的に教育指導する方法である。この方法は、OJT(On the Job Training 職場内教育)と称され、わが国の従業員能力開発の主流であるが、この方法を実効あるものにするには、以下のような問題点(注5)を克服していくことが是非とも必要である。

- i) 上司が日常業務や当面の課題に追われて、部下の育成にふりむける時間と関心が少なくなっている。
- ii) OJTについての理解の浅い管理者が少なくない。
- iii) 部下を厳しく指導することをさける風潮がある。
- iv) 新規事業やコンピュータを使う仕事のように、上司に知識や経験が少なく、部下の指導を十分できない分野が広がっている。

かくして、この第1の方法には、上記のような問題点があるものの、この方法は、「日常業務を円滑かつ効率的に処理するための能力の向上」と「厳しい経営環境に対応できる企業人としての自覚の高揚と態度形成」の達成を主目的としているので、地域中小企業は従業員数が少ないだけに、上司も日常業務の

中で自己研鑽を図り、時間の許す限り部下に体系的、多面的に業務内容を指導し、多能化を推進し、業務の連動性、業務の質の向上につなげていくようにすることが重要である。

第2の方法は、特定の階層や部門に必要な知識や技術や技法や判断基準について、職場外で同一の職務や同一の資格や同年齢層の多数の労働者を対象として専門家がレクチュアや討論をとおして教育するという集合教育である。この方法は、Off J T (Off the Job Training 職場外教育) と称され、仕事を通じては修得できない専門的知識・技術・技法や経営管理知識等を参加者は体系的に修得できることや、参加者の相互交流が行われるのでビジネスチャンスを広げることができるという長所をもっている。かくして、上記のような長所をこの方法は有しているが、一般的に地域中小企業の場合、経済的にも時間的にもこの方法を採用する余裕がなく、たとえ、この方法によって従業員に能力開発の機会を与えたとしても、従業員の離職によりその投資が回収されないリスクの可能性もあることから、この方法による人材教育に熱心でない場合が多い。しかし、このようなリスクを恐れていては、従業員にとって当該地域中小企業は魅力ある職場とはいえず、有能な人材を採用・確保することが不可能となり、活性化は困難となる。それゆえ、可能な限り、地域中小企業は、この方法を採用するようにして、従業員の能力向上を図っていくことが肝要である。

第3の方法は、自己啓発である。この方法は従業員の能力向上にとって最も有効である。なぜなら、地域中小企業がいくら従業員に能力開発を施しても本人が自主的に自己の能力を開発しようとしなければ、O J T もOff J T も活かされないからである。それゆえに、地域中小企業は従業員が自己啓発するように、以下のように、経営環境を整備することが必要である。(注6)

- i) 自己啓発促進のための雰囲気をつくる……小集団活動や目標管理と結合する各種の研究サークルの設置を奨励し、職場内に日常的に研究する雰囲気と体制を作る。

- ii) 自己啓発への援助体制を作る……研究サークルへの助成金、図書の購入、各種セミナー・通信教育・各種講座等への参加費の援助、公的資格取得に対する奨励資金援助など自己啓発への具体的な支援システムを確立する。

また、当然のことながら、地域中小企業はこの方法を若年の男子従業員だけでなく、女子従業員、中高年従業員にも公正に適用し、自己啓発を全社的に支援する環境を整えることが重要である。

これまで、従業員の能力向上を図るための3つの方法について考察してきたのであるが、地域中小企業が上記の3つの方法を全て採用することは、経済的にも時間的にも困難である。それゆえ、地域中小企業は、自企業の経営環境に照応して、これらの方法を有機的に組み合わせることなども考慮しつつ、採用可能な方法から実施して、従業員の能力向上に連鎖体系をつくり、従業員能力をより組織的に集合させ、経営組織力を向上させ、生産性向上に結びつけていくことが重要である。

③ 従業員の意欲開発の促進

青森県内の小規模企業の場合、第8表に示されているように、時短実施にともなうマイナスを克服し、かつ、円滑に処理するための生産性向上対策として、「従業員の意欲開発の促進」ということを第3位（23.6%）として挙げており、前述の②の「従業員の能力向上」（24.3%）という生産性向上対策とほぼ同様に重要視していることを示している。

すなわち、この23.6%という数値は、たとえ従業員に能力向上のための機会を与えたとしても、能力向上をしようとする意欲が本人に欠乏していたり、また、従業員が優れた能力を有しているとしても、その能力を発揮しようとする意欲がなければ、労働生産性の向上につながらないことを青森県内の小規模企業者は経営実践をとおして実感していることを意味している。換言するならば、工夫しだいでこの生産性向上対策は実効性をともなうようになるということを、この23.6%という数値は示しているといえる。

それでは、従業員の意欲開発を促進させるためには、どのようなことに取組んでいかなければならないかを考察する。

まず、第1に取組むべきことは目標経営である。一般的に各従業員が自己の能力を十分に発揮するのは、他人からの指揮命令によって行動を強いられた場合でなく、自らが主体的に行動した場合である。しかるに、このような行動様式と同様に、目標経営とは、当該企業の目標と当該企業を構成する従業員の目標の一致性・関連性が強ければ強いほど当該企業の効率的な経営活動の実現の可能性が強くなるという経営管理手法である。換言するならば、目標経営とは、従業員を自主的に働かせるための規制や手続きを意味するのではなく、経営組織体内で上位者と下位者が一緒になって共通の経営目標を確認しあうとともに、各人に期待されている業績に基づいて、それぞれの職責の範囲を決め、この職責を十分に果すことができるようなバイタリティーと創造性が存在するシステムである。

目標経営を遂行する上での具体的な事例として、品質管理（Quality Control(QC)）サークルを指摘することができる。日本科学技術連盟のQCサークル綱領によると、「QCサークルとは、同じ職場内で、品質管理活動を実行する自主的に行う小グループであり、そして、そのグループは、全社的な品質管理活動の一環として自己啓発、相互啓発を行い、QC手法を活用して職場の管理・改善を継続的に全員参加で行うものである。」と定義されている。1960年代の初頭に誕生したQCサークル活動は、1980年代に入ると全国各地で一層盛んとなり、単に製品の品質を高めるだけにとどまらず、グループの目標や計画を全員が創造し、自主的な活動をとってその目標や計画を実現していくということにまで全社的に広まり、さらに、製造業にとどまらず銀行や保険会社等のサービス業にまでも、全社的な総合的な品質管理（Total Quality Control(TQC)）サークル活動として確立されるようになった。

そこで、今日、時短実施にあたって、頭を悩ましている地域中小企業の労使

は、上記のTQCサークルのような「（仮称）時短実施生産性委員会」などを組織し、時短円滑実施のための生産性向上対策について知恵を出しあっていくことが急務である。

かくして、上記のようなシステムが地域中小企業に組織化されることによって、当該企業への従業員の帰属意識（morale）が萌芽するようになり、それが従業員にやりがいがあるように仕向ける動機づけ（motivation）となるのである。

第2に取り組むべきことは従業員の経営参加である。一般的に、経営機能の担当は、経営者の担当であるといわれてきた。すなわち、計画、組織、指揮、調整、統制という経営機能を担当するのは、従業員ではなく経営者であると考えられ、従業員はただ作業さえしていればよいと考えられてきた。

しかし、上記のような経営姿勢や経営実践では第7図に示されているように経営と労働は対立し、両者の社会的距離はますます開いていくことになる。

（注7）すなわち、従業員は盲目的に与えられた作業を処理するだけであるので、そこには従業員の当該企業への帰属意識は萌芽せず、ましてや職務への創意工夫が生ずる余地はなく、自然に職務に無関心となる。

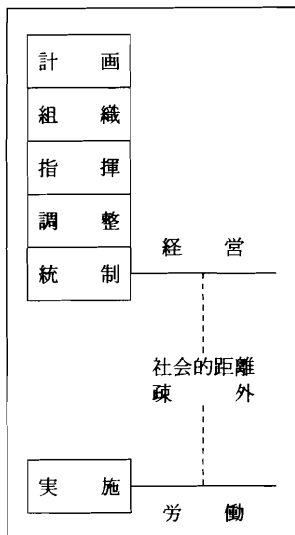
したがって、当該企業への従業員の帰属意識を高め、労働意欲を向上させるためには、従業員をして作業だけに従事させるのではなく、各従業員の職務・職位に照応した経営機能（計画、組織、指揮、調整、統制）を彼等に担当させるシステムを当該企業は積極的に構築するようにして、全構成員に協調性、自主性、創造性を殖えつけて全構成員の職務内容を豊かにして、やりがいを引き出させることである。

例えば、第8図の「権威志向の職長と権威に従う工員の関係」と第9図の「目標志向の職長と目標志向の工員の関係」を比較考察するならば、第8図の関係の場合には、工員の計画、統制の職務領域まで職長が行い、工員は作業をするだけである。（注8）その結果、工員の当該企業への帰属意識は低く、職

務に対して創意工夫するという意欲は低い。

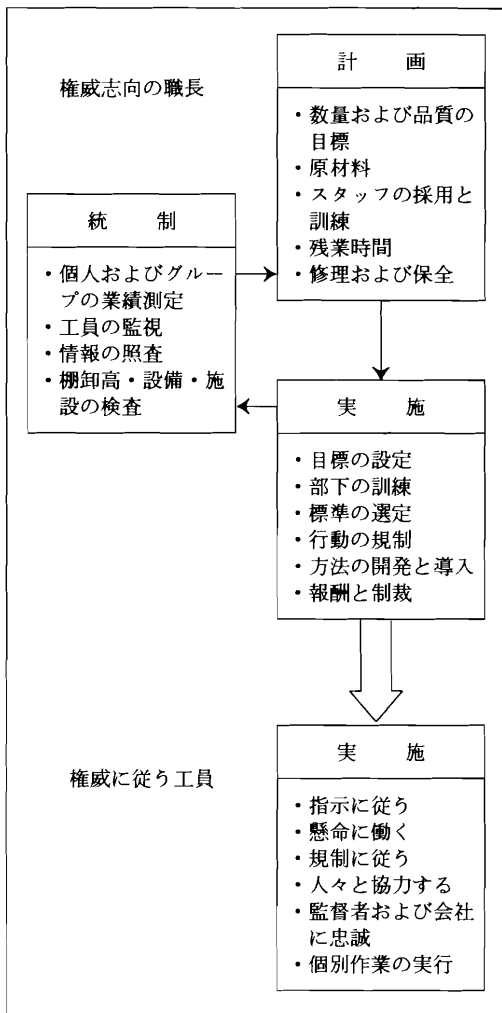
一方、第9図の関係の場合には、工員も計画（Plan）、実施（Do）、統制（See）というマネジメント・サイクルを継続的に遂行することをととして職

第7図 経営と労働との対立



(注) 末松玄六著
『中小企業の経営戦略』
丸善株式会社、昭和47年、
P.165より転載

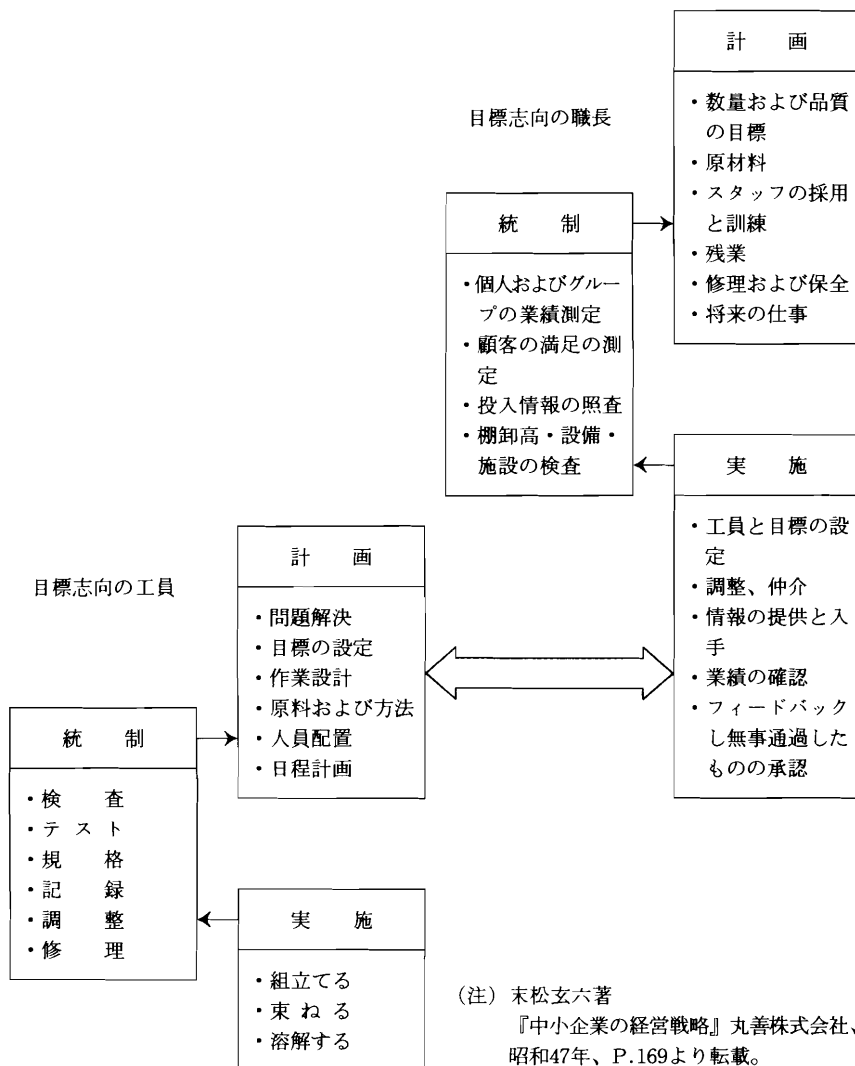
第8図



(注) 末松玄六著『中小企業の経営戦略』
丸善株式会社、昭和47年、P.168より転載。

務内容が豊かになり、やりがいをもつようになる。その結果、第9図の職長は
 工員への指揮からかなり解放され、自己のマネジメント・サイクルをより以上に
 充実させることが可能となり（注9）、当該企業がより活性化するようになる。

第9図



また、間接的な経営参加方法として、従業員持株制度がある。この制度は、従業員に自社の株式を保有させる制度である。

企業にとっては、従業員の毎月の給与の一部積立てや賞与の一部を株式発行をとおして当該企業の経営資金として活用できることや、株主構成の安定化や、従業員の当該企業への一体感・帰属意識の高揚や、労使協調が図られるというメリットがある。

一方、従業員にとっては、毎月の給与の一部積立てや賞与の一部という少額を利用して自社株を保有できることや、常に自社の経営に関心をもつようになり職務に対して張合いが生ずるようになるというメリットがある。

したがって、経営財務体質が脆弱であることや経営する上で多くの制約条件をかかえている地域中小企業の場合、従業員の当該企業への一体感・帰属意識の高揚や労使協調が図られるなどのメリット面から、この制度の採用を検討してみる価値がある。

第3に取組むべきことは、「権限委譲の原則」を当該地域中小企業の経営組織内に確立することである。もしも、確立されていないならば、速やかに同原則が経営組織内に確立されるように当該地域中小企業の経営組織を編成しなおすことが肝要である。

この原則は、下位者が意欲と責任をもって業務遂行することをとおして当該経営組織体を活性化に導くことを目的として、権限を有している上位者が、下位者に業務のみならずその業務遂行に必要な権限をも、自己の責任において委譲する経営管理原則である。したがって、下位者の責任範囲は、委譲された職務遂行について責任を負うことであり、上位者の責任範囲は、結果に対して責任を負うことである。

さて、上記の意味を有する「権限委譲の原則」を経営組織内に導入する第1の目的は、言うまでもなく下位者の職務遂行上のモラルにともなう生産性向上を意図しているということである。すなわち、上位者が下位者に権限を委譲

し、下位者が自己の責任において職務遂行するということは、下位者が創意工夫をこらして職務を迅速に処理しうるようになるだけでなく、これまで以上に職務遂行に挑戦するようになり、そのことが下位者の能力開発につながり、当該企業全体がレベルアップし、生産性向上が図られるようになるということである。

第2の目的は、上位者を本来の職務に専念させることによって、生産性向上を図ることを意図している。すなわち、上位者に権限が集中していると、日常のルーティン化されている些細な業務まで上位者は決裁しなければならないので、上位者の本来の職務を余裕をもって遂行していくことができずに能力が上まらない組織となってしまうがゆえに、上位者が下位者に権限を委譲することによって上位者が余裕をもって本来の職務や例外的な業務を遂行して組織効率を向上させて生産性向上を図るようにするということも、権限委譲の原則は意図しているのである。

さらに、地域中小企業の場合には、経営組織の構成又は運営上、従業員の員数が限られているので業務を迅速かつ確実に処理していくためにも、また、若年労働者層にとって魅力を感じずる職場となるようにするためにも、「権限委譲の原則」が経営組織内に確立されていなければならない。

④ 生産性向上と結びつく賃金（給与）体系の確立

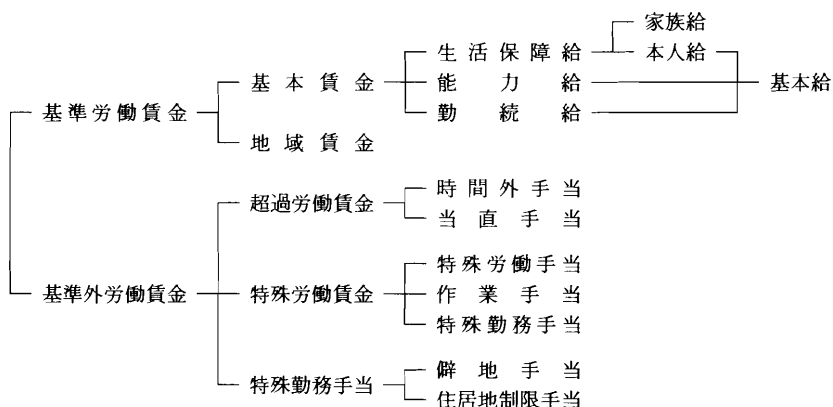
第8表に示されているように、青森県内の小規模企業の場合、時短実施にもなるマイナスを克服し、かつ、円滑に処理するための生産性向上対策として、「生産性向上と結びつく賃金（給与）体系の確立」ということを、第4位（13.2%）として挙げている。

一般的に時短を実施することによって、従業員の賃金が割高となり、また、時間外労働の割増賃金も割高となって、賃金コストが上昇することになる。まして、時短実施にともなって従業員を増員するということになれば、さらに大きな人件費増となる。その結果、地域中小企業の場合、ただでさえ企業財務にゆとりがないのに、さらに企業財務を圧迫することになる。したがって、地域

中小企業にとっては時短実施にともなう人件費増のマイナスをなくすように、生産性向上と結びつく賃金（給与）体系の確立が是非とも必要である。

今日のわが国の賃金体系の素となっているのは、昭和21年の電産型賃金体系（第10図）である。この賃金体系の特徴は、年齢を基準とした本人給が46％を占め、家族給は20％、地域賃金は7％を占め、これらを合計した約75％が生活給的色彩をもっていた。（注10）

第10図 電産型賃金体系



したがって、この生活給体系の基本給は、年齢を基準とした本人給が中核となっている。その後、日本経済の発展とともに賃金水準が向上してきたことにもなって、わが国の賃金体系の特徴は、生活給体系から年齢を主体としながら本人の学歴や勤務年数を加味した年功給体系へと推移し、それが我が国の伝統的賃金体系として成立するようになった。そこで、この年功という意味をさらに具体的に示すならば、この年功という意味は、年齢や勤続年数と同意義ではなく、本人の勤続年数にともなう熟練、職務知識、集団社会適応能力、帰属意識（モラル）等の成熟度が当該企業に貢献したという過去の業績に報いることを意味している。したがって、この年功給体系の基本給は、「年齢」と

「上記の意味の年功」の加味されたものが、中核となったものである。

しかし、オイルショック後、賃金引上げに当って「企業業績」を企業が最も重要視するようになってきたことにともなって、年功給体系の基本給の性格にも多少の変化がみられるようになった。すなわち、基本給の質的形態は、それまでの年功給体系に職務の価値（職務給）や各従業員の職務遂行能力（職能給）を加え、総合的に考慮して賃金を決定するという総合型体系となってきたのである。そして、今日では、わが国の中小企業の約7割（大企業は4割）がこの総合型体系を採用している。（注11）

かくして、上記のように年功給体系の基本給から総合型体系の基本給に質的に変化してきたのであるが、この総合型体系の基本給は、企業によって多少異なっているものの総じて勤続年数とか年齢に重点がおかれており、職務給や職能給による賃金差はあまりないので、若年労働者層には業績より低い賃金を、中高年労働者層には業績より高い賃金を支払うという長期安定雇用を前提とした年功給体系の枠を本質的に崩している基本給ではない。

しかし、近年、経済成長率の鈍化や国際競争の激化や急速な技術革新や高齢化の進展や労働時間短縮等によって、人件費が企業経営を圧迫するようになり、企業経営に厳しさが増してきていることが背景となり、企業内に上記の統合型体系に基づいた中高年労働者層の賃金の割高感が表面化してきた。こうした中で、第9表に示されるように、より顕在的な能力や短期的な業績を評価し、これらをベースとした能力・業績主義的賃金制度を導入しようとする動きが、大企業に限らず中小企業にもみられるようになってきた。

このような動きは、従業員の生産性向上によって時短分のマイナスを補うということや人件費の抑制を図るという企業側のニーズに合致するだけでなく、能力や適性の発揮を重視する若年労働者層（第3図）や一般的に勤続年数が短期的であり、かつ、男女雇用機会均等法の適正な運用を切望している女子労働者層のニーズにも合致しており、この流れを食い止めることは不可能である。

第9表 企業規模別今後の人事労務管理の方針

(単位 %))

| 企業規模 | 主として年功序列主義を重視する | 主として能力主義を重視する | 両者の折衷 | どちらともいえない | 無回答 |
|--------------|-----------------|---------------|-------|-----------|-----|
| 5,000人以上 | 0.6 | 72.3 | 25.8 | 1.3 | 0.0 |
| 1,000～4,999人 | 1.8 | 62.4 | 33.3 | 2.4 | 0.1 |
| 300～999人 | 3.5 | 47.4 | 46.3 | 2.4 | 0.4 |
| 100～299人 | 4.3 | 46.4 | 43.6 | 4.7 | 0.9 |
| 30～99人 | 3.4 | 48.7 | 40.9 | 6.1 | 0.9 |

資料出所 労働省「雇用管理調査」(1996年)

(注) 1) 採用・人事・給与に関する基本方針

2) 『平成9年版労働白書』労働省編、日本労働研究機構、平成9年6月、P.404より転載。

しかし、上記のようなニーズが強いにもかかわらず、これまでの総合型体系の基本給は、先にみたように職務給や職能給に重点がおかれているのではなく、年齢や勤務年数に重点がおかれている年功給体系の枠内にあるので、これを一挙に能力・業績主義的賃金制度に移行することは、大部分の企業に多くの混乱を生じさせることが推察されるがゆえに不可能である。したがって、従業員の意欲と能力が引き出され、生産性向上が図られるように、これまでの年功給体系の枠内にある総合型体系を改良し、能力・業績主義的要素のウェイトをさらに大きくした基本給を構築していくことが現実的であるといえる。

そこで、上記のような意味の基本給を具体的、現実的に構築していくとすれば、従業員の同意をえながら漸進的に職能給のウェイトを大きくしていくことである。それでは、何故、能力・業績主義的賃金制度の一翼を担っている職能給という要素を導入することが可能であるにもかかわらず、もう一つの職務給という要素を現実として導入することができないのかといえば、下記のような理由による。

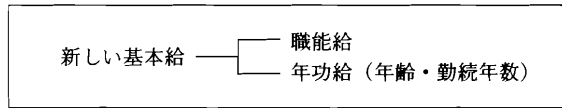
周知のように、職務給は現在従事している職務について、当該企業内で相対

的に価値評価したことによって決められた賃金の一部である。しかし、一般的に日本企業の雇用慣行の下では、従業員は定期的に人事配置がなされているので、職務について相対的に価値評価査定することは現実として不可能であり、かつ、意味をもたないので、職務給の要素が加味されていないし、その必要性も現実としてないからである。ましてや中小企業の場合には、少数の従業員数で構成され、一人一人の職務範囲が広範にわたっており、その職務価値評価が困難であるからである。

そこで、上記のように職務給が考慮されていない状況の下において、具体的に現実的な能力・業績主義的基本給を構築していくためには、職務給の上にその職務遂行能力への対価としての職能給が加味された本来的な能力・業績主義的基本給を地域中小企業が構築していくのではなく、職務内容のある程度明確にした上で類似する職務を職務群に編成し、各職務群内での職務遂行能力の程度にしたがっていくつかのランクに職能給を区分し、そのランクを基礎として設定されている職能給のウェイトが漸進的に大きくなるような能力・業績主義的基本給を、従業員の同意をえながら構築していくということである。なぜなら、一般的に職務遂行能力の高い若年労働者層は、上記のような職能給のウェイトが大きい基本給を直ちに受け入れることができるが、年齢や過去の貢献・忠誠心への報酬等を包含している年功給体系の枠を崩していない総合型体系の基本給を良しとする中高年労働者層や職務遂行能力の低い若年労働者層は、直ちに受け入れることができなく、職場が混乱に陥るからである。

したがって、時短にともなう人件費増の負担を軽減するための生産性向上と結びつく新しい基本給制度を地域中小企業が円滑に構築していくためには、上記の意味の職能給部分と年功給部分の二つの要素から基本給が構成され、漸進的に年功給部分が逡減していきつつも、当該地域中小企業の経営環境によって多少異なるが、年功給部分がある程度残るような新しい基本給（第11図）を確立していくことが肝要である。

第11図



⑤ 事務管理の電算化

時短実施にともなうマイナスを克服し、かつ、円滑に処理するための中小企業の生産性向上対策として、中小企業庁の平成4年12月の調査によると第6図に示されているように、「事務管理の電算化」の76.4%がトップで、とくに卸売業と製造業では高い数値を示している。また、「事務管理の電算化」の実施効果も全業種の平均で89.6%というように高く評価されている。

卸売業（89.2%）が第6図に示されているように、時短によるマイナスを克服し、かつ、円滑に処理するための生産性向上対策として「事務管理の電算化」を強く挙げているのは、以下のような事由によると推察される。すなわち、近年、生産者や小売業者だけでなく、とくに消費者から消費者運動の一環として流通コストを削減するために卸売業を排除しようとする運動があり、このような運動の中で、卸売業は、卸売業者を経路することによってともなうコスト以上の豊富で有益なる商品情報やマーケティング情報を生産者や小売業者に提供しなければ、生き残っていけなくなってきたからである。

具体的には、卸売業は、電算化することによって単に在庫管理や会計処理等の事務処理の効率化を図るだけでなく、生産者や小売業者に対しての商品情報やマーケティング情報を迅速かつ的確に提供するために、受発注取引をシステム化したEOS（補充発注システム）や、受注情報と生産情報を結びつける企業間ネットワークのVAN（付加価値通信網）を活用せざるをえなくなっているということである。

製造業も第6図に示されているように「事務管理の電算化」に高い数値（86.3%）を示しているということは、単に事務処理効率化のために電算化す

るだけでなく、近年、中小製造企業の場合、得意先からの多品種、少量生産に加え厳しく納期を遵守することが求められ、「全社的な事務管理の電算化」によって対応せざるをえなくなっているからである。すなわち、資材・在庫管理、日程管理等の生産システムや資金調達等の財務システムや製品受注・納入等のマーケティングシステムや会計システム等の事務処理を総合的に電算化することによって迅速かつ的確に生産管理をし、かつ、事務管理をして対外的な信頼をえて、生産性向上に結びつけていくことが必要となってきたからである。

小売業（72.9%）やサービス業（71.6%）にとっても、時短への生産性向上対策として第6図に示されているように、「事務管理の電算化」が70%以上の数値を示しているということは、単に電算化によって事務処理を効率化するだけでなく、顧客ニーズを戦略的に捉えての営業活動をなさざるをえなくなり、販売段階での商品情報を正確に把握するためのPOS（販売時点情報管理）や顧客データベースの活用を推進していかざるをえなくなっているからである。

また、運輸業（74.8%）も電算化による事務処理の効率化だけでなく、厳しい競争から脱落しないように、多頻度・小口配送に対応した物流システムをつくって、顧客に迅速・安全・的確・低廉なサービスを供給するために事務管理の電算化が求められており、70%以上の高い数値を示しているのである。

⑥ 省力化・機械化

中小企業庁の平成4年12月の調査によると第6図に示されているように、時短にともなうマイナスを克服し、かつ、円滑に処理するための中小企業の生産性向上対策として、「省力化・機械化」が全業種平均で59.1%を示し、製造業の場合には84.3%を示している。このような高い数値からも指摘されるように中小製造企業においては、「省力化・機械化」が、時短にともなうマイナスを克服し、かつ、円滑に処理するための生産性向上対策の軸となっているということである。

一般的に「省力化・機械化」とは、現在、多くの従業員を必要としている機

械を少ない従業員ですむ機械に替え、スピードの遅い機械を速い機械に替えて、機械装置そのものの性能や自動化を高めていき、生産性向上を図るということである。すなわち、性能のよくない従前の機械装置に替えて、自動工具交換制御装置を有する万能複合工作装置（Machining Center(MC)）やデジタル計算機によって制御する数値制御工作機械（Numerical Control(NC)）等を導入したり、多品種少量生産において効率よく柔軟に対応できる生産システムを導入したりすることによって、生産性向上を図るということである。

また、「省力化・機械化」を広義に解釈するならば、高性能・高価な機械装置等を導入することによって単に生産性向上を図るというだけでなく、従業員が従前の作業現場における３Ｋ（汚い、危険、きつい）から解放されて快適で清潔な作業現場や事務所で魅力を感じながら勤務することができるよう、かつ、技術・技能系若年労働者が適正に確保されるように作業現場を整備改善するという意味も包摂されているのである。

かくして、上記のような意味をもつ「省力化・機械化」に対する投資によって生ずる余剰労働力を自己啓発させることによって、もっと高度な技能や技術を必要とする製造分野やその他の分野に配置して組織力を強化し、生産性向上に資するようにすることが肝要である。したがって、「省力化・機械化」を中小企業は、なかんずく地域中小製造企業は、可能な限り推進していかなければならない。

しかしながら、「省力化・機械化」を推進していく場合、一般的な意味で次のようなことに留意すべきである。

- i) 今日の科学技術の急速なる進歩により機械装置等の陳腐化が早まっているので、その短期間の操業内で減価償却できるように、機械装置等の稼働率を高めることである。そのためには、従業員の協力をえて、交替勤務制を含めた人員配置の再編成、作業標準時間の設定、作業方法の標準化、アイドルタイムの削減、TQC（総合的品質管理）の採用等を考慮

した工程管理を強化することである。

- ii) 高性能・高価な機械装置を導入し、それをフル稼働させるには、ある程度まとまった需要・市場が継続的に必要であるということである。なぜなら、そのような需要・市場もなく、仮に一時的にあったとしても継続しない状況の下で多くの中小製造企業が高性能の機械装置をそれぞれ導入したならば、生産過剰となり、製品販売価格が原価以下になり、機械装置の遊休化をまねくことになるからである。そこで、このようなことにならないように、その投資計画を実施する場合、第12図の判断基準（注12）を参考にして投資効率を総合的に検討し、意思決定することが重要である。なぜなら、第12図の判断基準にはそれぞれ一長一短があるので、総合的に検討した上で、意思決定することが適正であるからである。

第12図 「省力化・機械化」投資計画判断基準

《省力化の観点による投資判断基準》

A：年間人件費総額 B：設備投資に伴う年間総費用

$A \geq B$ の場合に投資に踏み切る。（ $A < B$ の場合は人を雇いつづける）

A：給与月額 $\times 12$ ＋年間賞与＋法定福利費年額＋その他の福利厚生費年額＋退職金年割額＋募集・採用費年額＋教育訓練費年額

B：年平均額減価償却額（※）＋支払利息年額＋固定資産税年額＋火災保険料年額

※減価償却額は定額法で計算する。

《現在価値法による投資計画判断基準》

A：投資計画による予想総収益の現在価値

B：投資計画による予想総費用の現在価値

$A \geq B$ の場合に投資に踏み切り、 $A < B$ の場合は投資を行わない。

また、複数の投資計画案について投資計画の収益性（ $A \div B$ ）を算出して、最も有利な投資計画案を検討する。

《回収期間法による投資計画判断基準》

次の算式による投資計画の資金回収年数を算出し、回収年数の長短（有利性）を検討する。

$$\text{投資計画の資金回収年数} = \frac{\text{投資額}}{\text{投資計画による予想年間営業利益} - \text{年間減価償却費}}$$

◎この基準は特に陳腐化の早い設備については重要であるが、投資計画の回収年数の長短のほか、収益性などについても別途検討が必要である。

（注）中小企業庁指導課編『平成6年度改正版中小企業週休2日制導入マニュアル』同友館、平成6年6月25日、PP.175～176より転載。

iii) 一般的に中小企業は、資金調達力や経営財務基盤が脆弱であるので、高性能・高価な機械装置を導入すると、その後、減価償却費、支払利息、固定資産税等の費用が嵩むので、ii)の場合と同様に第12図の判断基準を参考にして、投資効率を総合的に検討し、意思決定しなければならないということである。

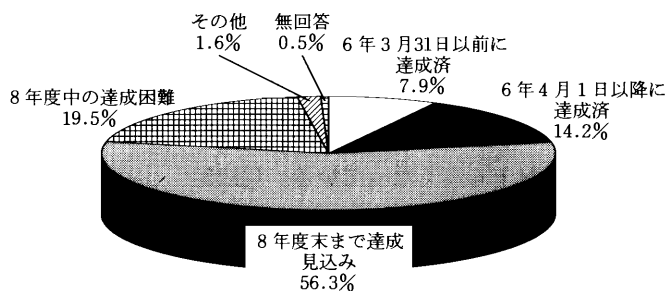
〔5〕 労働時間短縮方法

（1）青森県内企業の労働時間短縮実態

長引く景気低迷や国内産業の空洞化の進展や経済的規制緩和の進展等により地域中小企業を取り巻く経営環境が厳しい中で、平成9年4月1日からの週40時間労働制の実施は、青森県内の中小企業にとって、なにかんづく小規模企業にとって極めて困難なことであると推察されていた。なぜなら、このような推察を裏書きするかのように、青森銀行調査部が県内定例業況調査先企業300社を対象として調査基準日を平成8年10月1日として調査（回答企業190社、回答

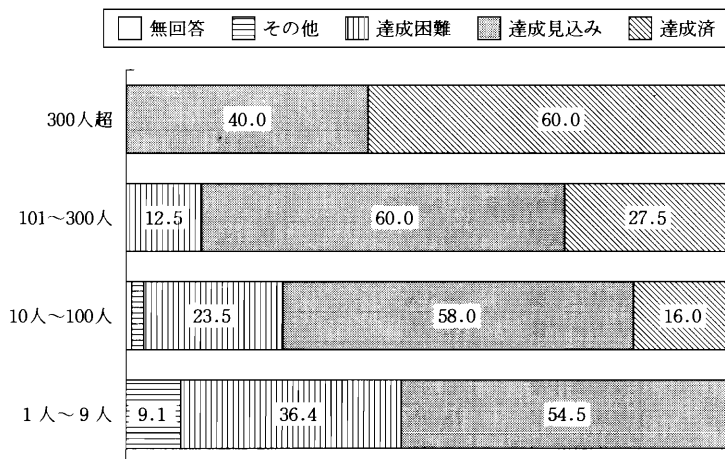
率63.3%) したところ、週40時間労働制を達成済の企業は、第13図や第14図に示されているように、全体の22.1%にとどまっており、約8割弱の県内企業が未達成であったからである。

第13図 「週40時間労働」の達成状況（平成8年10月1日現在）



第14図 従業員規模別の「週40時間労働」達成状況

(単位: %)



(注) 青森銀行調査部編「週40時間労働制の現状と課題－労働時間短縮状況アンケート調査結果－」『経済トビックス』No.284, 1996.12.5, P.3より転載。

しかし、青森県労働基準局が県内企業を対象として平成9年5月15日現在で調査（調査対象企業18,829社、回答企業2,924社、回答率15.5%）したところ、第10表の1と2に示されているように週休40時間労働制については、前年度（平成8年度）の同調査（調査対象企業18,532社、回答企業2,978社、回答率16.0%）や前述の青森銀行調査部による調査よりも、週40時間労働制が予想外に定着しているということが判明した。具体的には、週所定労働時間が「40時間以下」である企業の割合は、全体の82.4%（特例措置対象事業場を除くと87.4%）となっており、前年度（平成8年度）の同調査の32.6%に比べて約50ポイントも高くなっている。また、前年度の青森銀行調査部による調査の22.1%に比べて約60ポイントも高くなっている。（注13）

第10表 週所定労働時間40時間制の達成率

（第10表－1：主要業種別）

| | 平成9年 | 平成8年 |
|--------|--------------|-------|
| 製 造 業 | 84.3% | 28.4% |
| 食 料 品 | 90.4% | |
| 衣服・繊維 | 76.9% | |
| 木材・木製品 | 79.6% | |
| 印刷・製本 | 77.5% | |
| 窯業土石 | 94.3% | |
| 電気機器 | 88.4% | |
| そ の 他 | 74.7% | |
| 建 設 業 | 86.3% | 19.4% |
| 運輸交通業 | 92.2% | 10.5% |
| 道路貨物運送 | 94.1% | |
| 貨物取扱業 | 96.7% | 15.0% |
| 商 業 | 69.5%（87.7%） | 29.1% |
| 金融広告業 | 96.0% | 85.4% |
| 教育研究業 | 86.0% | 48.5% |
| 清掃・と畜業 | 92.7% | |
| 保健衛生業 | 82.9%（97.1%） | 51.9% |
| 接客娯楽業 | 78.9%（97.6%） | 25.3% |
| その他の事業 | 85.9% | 54.0% |
| 全 業 種 | 82.4%（87.4%） | 32.6% |

◎1）主要業種は、回答数30事業場以上のものを掲げた。

2）（ ）内は特例措置対象事業場（*）を除いた場合。

(第10表－2：労働者規模別)

| | 平成9年 | 平成8年 |
|----------|---------------|-------|
| 9人以下 | 72.5% (80.2%) | 33.0% |
| 10～30人 | 90.1% | 29.1% |
| 31～100人 | 93.0% | 32.9% |
| 101～300人 | 93.2% | 41.0% |
| 301人以上 | 96.8% | 79.9% |
| 全 規 模 | 82.4% (87.4%) | 32.6% |

◎（ ）内は特例措置対象事業場（＊）を除いた場合。

＊特例措置対象事業場…商業・映画・演劇業、保健衛生業、接客娯楽業で、常に使用する労働者数が9人以下の事業場については、法定労働時間が週46時間とされている。

(注) 青森労働基準局調査「労働時間制度等調査」平成9年5月15日現在、調査結果発表日平成9年7月23日、青森県労働基準局調査資料「労働時間制度等調査」より転載。

それゆえ、これらの数値から概観するならば、週40時間労働制への移行は、青森県の場合、今日の県経済の状況からみて比較的スムーズに移行してきているといえる。

しかし、青森県内企業の週40時間労働制への移行の実態は、上記の数値ほどスムーズに移行していないと推察される。なぜなら、青森県労働基準局による平成8年度の調査や平成9年度の調査の回答率が低いがゆえに、週40時間労働制を達成していない企業よりも達成している企業が比較的多く同調査に協力したと推察され、その結果として上記のような高い数値となったものと推察されるからである。そして、たとえ上記の調査数値が精確であったとして、第10表の1に示されるように、規制緩和を契機として新設・増床した大型小売店の煽りを受けている商業小規模企業を主体とする青森県の商業の場合、週40時間労働達成率が69.5%という低い数値であり、また、労働者規模別に週40時間労働達成率を觀た場合、第10表の2に示されるように、9人以下の青森県内の小規模企業の週40時間労働達成率は72.5%という低い数値である。それゆえ、週40時間労働が法制化しているにもかかわらず、青森県の場合、週40時間労働制を達成していない企業が少なくないということである。

したがって、このように週40時間労働制へ移行できないでいる青森県内の小規模企業をはじめとする地域中小企業は、従業員にとってゆとりある日常生活や魅力のある職場の実現のために、〔4〕の(3)で考察した生産性向上対策をはじめとする現実的な生産性向上対策をあらゆる面から知恵を出すことによって見出し、週40時間労働制の定着を図るように経営努力していかなければならない。

週休2日制についての青森労働基準局のアンケート調査（平成9年5月15日現在）では、第11表に示されているように、何らかの週休2日制を採用している事業場（企業）の割合は82.3%（前年同期76.9%）、週休2日制を採用していない事業場（企業）の割合は17.7%（前年同期23.1%）、完全2日制を採用している事業場（企業）の割合は28.6%（前年同期16.4%）であった。

第11表 週休制の形態別事業場数の割合

| | 週 休 2 日 制 | | | | | | 週 休 | 週 休 |
|-------------|-----------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|
| | 計 | 完 全 | 月3回 | 隔 週 | 月1回 | カレンダー方式 | 一日半制 | 一日制 |
| 平 成 9 年 | | | | | | | | |
| 1～9人 | 74.3% | 32.1% | 4.6% | 17.9% | 6.5% | 13.2% | 10.0% | 15.7% |
| 10～30人 | 86.0% | 24.8% | 6.3% | 21.4% | 5.1% | 28.4% | 6.1% | 7.8% |
| 31～100人 | 94.3% | 25.5% | 5.5% | 19.6% | 1.4% | 42.3% | 3.4% | 2.2% |
| 101～300人 | 92.4% | 24.1% | 7.6% | 13.8% | 2.8% | 44.1% | 4.8% | 2.8% |
| 300人～ | 100.0% | 38.7% | 3.2% | 9.7% | 0% | 48.4% | 0% | 0% |
| 全 規 模 | 82.3% | 28.6% | 5.4% | 18.9% | 5.0% | 24.5% | 7.4% | 10.3% |
| 31人以上規模計 | 94.2% | 25.8% | 5.8% | 17.9% | 1.6% | 43.0% | 3.6% | 2.2% |
| 平 成 8 年 | 76.9% | 16.4% | 6.3% | 32.1% | 9.9% | 12.2% | 8.0% | 15.1% |
| 全国平均(30人以上) | 90.3% | 26.0% | 17.6% | 25.4% | 11.3% | — | 8.1% | 1.4% |

- (注) 1. 週休2日制の「隔週」には月2回の週休2日制も含む。
 2. 週休2日制の「カレンダー方式」とは年間を通じて休日を定める方式をいう。
 3. 全国平均は労働省「賃金労働時間制度総合調査（平成8年1月現在、従業員規模30人以上）」。なお、同調査では、「カレンダー方式」は回答項目に含まれておらず、上記のほか「その他の週休制」0.2%がある。
 4. 青森労働基準局調査「労働時間制度等調査」平成9年5月15日現在、調査結果発表日平成9年7月23日、青森労働基準局調査資料「労働時間制度等調査」より転載。

青森県の場合、週休2日制の第1の特徴としては、第11表に示されているように年間をとおして休日を定める方式としての「カレンダー方式」を採用することによって、週休2日制の導入に取り組んでいる事業場（企業）が24.5%を占め、完全2日制の28.6%に次いで多いということである。

このことは、青森県の場合、冬期間、積雪や日没時間が早いこと等により業務の繁閑が大きくならざるをえない事業場（企業）が多いがゆえに、これらの事業場（企業）は1年単位のカレンダー方式の変形労働時間制を採用することによって週休40時間労働制に対応しているということを示している。

第2の特徴としては、経営規模9人以下の25.7%の小規模企業が、何らかの形で週休2日制を採用していないにもかかわらず、同規模の32.1%の小規模企業が完全2日制を採用しており、この32.1%の数値は、経営規模300人以上の大企業の38.7%に次ぐ数値を示しているということである。そこで、これらの数値を推察するならば、次のようなことが推察される。すなわち、景気に左右されることが比較的少なく、かつ、自企業の経営努力によって生産性向上を図ることができる経営規模9人以下の小規模企業と、景気に左右されやすく、かつ、自企業の経営努力だけでは生産性向上が図れない経営規模9人以下の小規模企業とに2分されるようになり、前者の場合、完全週休2日制を週40時間労働制の法制度化を契機として実施に踏み切ったが、後者の場合、何らかの形で週休2日制を実施しようするような経営状況でないということが推察される。

第3の特徴として、青森県の場合、週休2日制を採用していない企業は17.7%であり、週40時間労働制を達成していない企業の17.6%とほぼ一致する数値を示しているということである。このことは、週40時間労働制を達成する方法としては、週休2日制を基本とする勤務体制が最良の方法であるということをも物語っている。

かくして、青森県の場合、以上のような週休2日制についての特徴を指摘することができたが、比較検討する資料不足のため、これらの特徴が全国的に共

通的なものであるか否かを判断することができない。しかしながら、冬期間、積雪や日没時間が早いこと等により、業務の繁閑が大きくならざるをえない青森県のような北国の場合、第1の特徴として指摘したカレンダー方式の変形労働時間制の採用によって、週休2日制を実施している企業の比率が高いであろうということが推察される。

したがって、時季や曜日によって業務の繁閑が著しいこと等の理由により、完全2日制が自企業の経営状況から判断して困難な企業の場合、上記のカレンダー方式の変形労働時間制や一ヶ月単位の変形労働時間制や1年単位の労働時間制や独自に工夫した何らかの週休2日制等を採用することによって週休2日制を定着させるように経営努力していくことが肝要である。なぜなら、このような週休2日制への定着の経営努力が週40時間労働制につながることであり、今日、地域中小企業に強く求められているゆとりのある従業員の日常生活の実現や、魅力ある職場・地域づくりや、業務の改善・効率化による強靱な企業体質づくりにつながっていくことになるからである。そこで、次の(2)においては、完全週休2日制以外の方法で、週40時間労働制を早急に定着させるべき現実的方法について、詳細に言及する。

(2) 労働時間短縮方法

ここでは、これまでの考察を踏まえて、なかんずく、〔4〕の(3)の「労働時間短縮にともなう地域中小企業の生産性向上対策」と〔5〕の(1)の「青森県内企業の労働時間短縮実態」を踏まえて、完全週休2日制以外の方法で地域中小企業が週40時間労働制を実現する方法について考察する。

① 週休1日制により週40時間労働制を実現する方法

取引先との関係、取引品目、業務の性質等によって、完全週休2日制が困難な企業の場合、週休1日制により週40時間労働制を実現する方法がある。

〈例1〉

1日の労働時間を6時間40分として週6日働いて週40時間とする方法である。

この場合、各従業員が同じ時間帯で勤務すると当該企業の営業時間が短くなり、収益率が悪化することもあると考えられるので、2班に分かれての時差出勤の実施を試みることも必要である。

〈例2〉

1日の労働時間を7時間として週5日働き、週1日を5時間働いて週40時間労働とする方法である。この場合も2班に分かれての時差出勤や曜日毎交替制での5時間労働の実施を試行することが必要である。

② 一ヶ月単位の変形労働時間制により週40時間労働制を実現する方法

一ヶ月単位の変形労働時間制とは、一ヶ月以内の一定の期間を平均して1週間の労働時間が法定労働時間以内に納まるように労働時間を配分した場合、特定の日に8時間、特定の週に40時間という法定労働時間を超えて労働させることができる制度である。ただし、労働日と始終業時間を就業規則で特定し、就業規則に変更が生じた場合、労働基準監督署に変更届を提出しなければならない制度である。

この制度を応用した方法として、繁忙期の月初や月末の週には土曜日勤務するということに週6日労働制にしてその週の所定労働時間を長くするかわりに、閑散期の週には週5日労働制にして所定労働時間を短かくするというように、業務の繁閑や特殊性に応じて労使が工夫しながら労働時間の配分を行うことによって週40時間労働制を実現する方法がある。

例えば、1日の労働時間を7時間として、かつ、月2回週休2日制（閑散期の週）として、この制度を応用した方法を数値的に示すならば、以下のとおりである。

$$\frac{7 \text{ 時間} \times 24 \text{ 日}}{30 \text{ 日}} \times 7 = 39.2 \text{ 時間 (39時間12分)}$$

③ 1年単位の変形労働時間制により週40時間労働制を実現する方法

1年単位の変形労働時間制とは、1年を平均して1週間の労働時間が法定労働時間

働時間以内に納まるように労働時間を配分した場合、特定の日に8時間、特定の週に40時間を超えて労働させることができる制度である。ただし、変形期間が3ヶ月以内の場合は、1日10時間・1週52時間（タクシー業の隔日勤務者は、1日16時間、1週52時間）、3ヶ月を超える場合は、1日9時間、1週48時間（タクシー業の隔日勤務者は、1日16時間、1週48時間、積雪地域の建設業の屋外労働者は、1日10時間、1週52時間）を超えることができないと同時に、1週間に必ず1日の休日を設けなければならない制度である。

また、各期間における各労働日ごとの労働時間は、その期間が始まる少なくとも30日前に労働組合等の同意を得て、書面による労使協定の締結を必要とし、その締結した労使協定を労働基準監督署へ届出する必要がある。

すなわち、この制度は、業務の繁閑を見込んでの労働時間の効率的配分を月を超えて可能としているので、季節的に業務の繁閑の差が大きい業種や部門に有効な制度である。

この制度を応用することによって具体的に週40時間労働制を実現する方法として、隔週週休2日制に、祝祭日、夏季・年末年始休暇、非効率な飛び石連休の中日の連休化等を所定休日として追加するという方法がある。

④ 年間休日カレンダーの活用により週40時間労働制を実現する方法

この方法は、1年を平均して1週間の労働時間が法定労働時間以内に納まるように、「自企業の業務の繁閑」や「非効率な飛び石連休の中日の連休化」や「親企業や取引先の事情」等を考慮して年間の休日をカレンダーに配置することによって労働時間を配分した場合、特定の日に8時間、特定の週に40時間を超えて労働させることができるという方法である。したがって、この方法も「1年単位の変形労働時間制」を応用することによって、週40時間労働制を実現する方法の一つである。

この方法を採用するにさいしては、年間経営計画がある程度精確に図ることのできる企業でなければならない。また、取引先や親会社の理解と協力をえた

上で、この方法を採用し、このカレンダーを取引先や親会社に送ることによって周知徹底を図り、受発注や納品等の営業活動に支障のないようにしなければならない。

⑤ フレックスタイム制により週40時間労働制を実現する方法

フレックスタイム制とは、従業員が各労働日の始業及び終業の時刻を自ら選択して働くことにより、自らの生活と仕事との調和を図りながら、清算期間を平均して1週間の労働時間が法定労働時間内に納まるように、効率的に働くことを可能とした制度である。

この制度を採用する企業は、下記の事項を遵守しなければならない。

i) 就業規則に、始業及び終業の時刻を従業員の意思決定に委ねることを規定すること。

ii) 労使協定に次の事項を定めること。

㊦対象となる従業員の範囲

㊧清算期間（一ヶ月以内の期間）

㊨清算期間中の総労働時間（清算期間を平均して、1週間の労働時間が法定労働時間以内に納まるように定めること）

㊩標準となる一日の労働時間

㊪コアタイム、フレキシブルタイムを設ける場合には、その時間帯の開始及び終了の時刻

この制度は、従業員自らの合理的な労働時間配分による従業員の就業意欲の向上、自主的な健康管理、時間的・精神的なゆとりからの創造的な業務執行、業務と個人の日常生活の調和、労働時間の自己管理向上による従業員のコスト意欲の向上等のメリットをもっている。

この制度は、上記のようなメリットを有するが、当該企業がこの制度を採用する場合、下記のような事項に留意して採用するか否かを判断することが肝要である。

- i) 1日の中で、必ず繁忙時間を有する業務の場合、コアタイムが必要であること
- ii) 組織で動かざるをえない業務の場合、コアタイムが必要であること
- iii) フレキシブルタイムが長い場合、管理者の負担増や光熱費等の維持管理費増となること（注14）
- iv) フレキシブルタイムの出社時刻が早すぎると取引先との取引業務等に支障をきたし、フレキシブルタイムの退社時刻が遅すぎると残業時間が増える可能性があること（注14）
- v) 自企業がテナントビルにあり、かつ、そのビルに開館、閉館時間がある場合、この制度の採用が不可能となることがあること（注15）

かくして、この制度には上記のようなメリットと、この制度を採用するにさいしては上記のような問題点があるので、この制度を採用する場合、自企業の経営環境から慎重に検討されなければならない。とりわけ、この制度の適用しやすい業種はどのような業種であるかを、自企業の経営環境から検討する必要がある。なぜなら、一般的にこの制度の適用しやすい業種としては、研究・技術開発、設計、デザイン、情報処理、営業などが挙げられているが、必ずしも自企業の経営環境からして、この制度がこれらの業種に適用されない場合があるからである。

仮にこの制度が慎重な検討の後、自企業のある部門で採用されたとした場合、この制度の対象となる従業員の数だけ、週40時間労働制が増すこととなり、人事管理もそれだけ多彩になるということである。

ここでは、完全週休2日制以外の方法で週40時間労働制を実現する方法について考察してきた。なぜなら、青森県のように時季等によって業務の繁閑が大きく、労働集約型業種の比率が高い地域において、経営規模にかかわらず、全ての地域中小企業が直ちに完全週休2日制を採用して週40時間労働制を実施していくことには無理があるからである。

したがって、完全週休2日制を実施することが不可能な地域中小企業は、完全週休2日制以外の方法としてこれまで考察してきた①週休一日制により週40時間労働制を実現する方法、②一ヶ月単位の変形労働時間制により週40時間労働制を実現する方法、③1年単位の変形労働時間制により週40時間労働制を実現する方法、④年間休日カレンダーの活用により週40時間労働制を実現する方法、⑤フレックスタイム制により週40時間労働制を実現する方法を自企業の経営環境に照応して適用していくことを基本に、また、これらの方法をアレンジした方法等の適用も取り入れて、週40時間労働制を実現し、地域中小企業構成員のゆとりある日常生活の実現、活力と魅力ある地域中小企業・地域社会づくりをめざしていかなければならない。

〔6〕 むすびにかえて

本論文では、まず、「若年労働者層の労働意識の変化」について考察した。この考察から指摘されたことは、若年労働者層の働く目的意識が「自己の能力をためす生き方」から「楽しい生活をしたい」へ、すなわち、仕事中心よりも自己の生活重視となり、若年労働者層の労働条件に関する意識としては、休日増・労働時間短縮を重視しているということである。転職理由に関しては、「賃金よりも自己の能力や適性を重視する」という割合が、高年齢化にともなって減少しているものの、この転職理由は年齢層に関係なく漸増傾向を示すようになってきており、それゆえに転職に関しては、年齢層にそれほど関係なく違和感・抵抗感が減少してきているということである。

第2に考察したことは、「若年労働者層の労働意識の変化」についての考察を踏まえ、「若年労働者層の定着と経営戦力化対策」についてである。このことを考察した事由は、若年労働者層の職場定着率の向上が、彼等にとっても有意義な日常生活を送ることができると同時に、企業にとっても経営戦力アップ

となり生産性向上に結びつくことになるという事由からである。

具体的には、まず、若年労働者層が「仕事へのやりがい」を感じる人事対策について考察し、ここからは、「各若年労働者の適性や能力に合った仕事を責任と権限をもたして彼等にやらせること」と「仕事への評価を適正にリアルタイムに行うこと」が重要であるということを指摘することができた。また、若年労働者層が「仕事へのやりがい」を感じる労働条件についても考察し、ここからは、「当該地域中小企業が賃金総額としてどの程度まで支払うことが可能であるかを精査した上で、従業員一人当りの賃金の絶対額引上げ実施を考慮すべきであるということ」と「可能な限り時短や休日増に依っていくこと」を指摘することができた。

第3に考察したことは、本論文の主要課題である「労働時間短縮（時短）」にともなう地域中小企業が生産性向上対策」についてである。ここでは、これまでの「若年労働者層の労働意識の変化」と「若年労働者の定着と経営戦力化対策」についての考察を踏まえ、地域中小企業にとっての時短の意義と時短実施上の問題点を検討した上で、地域中小企業が時短を円滑に実施することができるような生産性向上対策について考察した。

考察方法としては、時短実施にともなう全国の中小企業が生産性向上対策と比較検討する必要性から、平成4年12月の中小企業庁による「時短への対応策の実施割合とその効果（第6図）」を参考としながら、主として青森県商工会連合会によるアンケート調査の「労働時間の短縮のための対策項目（第8表）」を重点的に分析・検討することによって、時短によって生ずるマイナスを地域中小企業がどのような生産性向上対策を講ずることによって克服し、かつ、円滑に処理していくべきであるかということについて考察した。

青森県商工会連合会によるアンケート調査によると、青森県内の小規模企業の場合、「業務処理の計画化を図る」という生産性向上対策が28.8%でトップであり、この生産性向上対策は同調査で5位として挙げられている「業務の組

「組織的執行を推進する」の7.9%と経営の近代化推進ということで軌を一にするものであり、合計すると36.7%である。第2の生産性向上対策として、「従業員の能力向上」の24.3%、第3の生産性向上対策として、「従業員の意欲開発の促進」の23.6%、第4の生産性向上対策として、「生産性向上と結びつく給与体系の確立」の13.2%が挙げられている。

中小企業庁の調査によると、生産性向上対策として「事務管理の電算化」の実施割合が全業種にわたって最も多く、76.4%を占め、特に卸売業（89.2%）と製造業（86.3%）ではその割合が高くなっている。次いで、「業務運営の見直し」が65.9%、「従業員の意識改革」が59.1%、「省力化・機械化」が59.1%を占めている。特に製造業では生産性向上対策として「省力化・機械化」の実施割合が84.3%を占め、その実施企業の90.5%がその効果を評価している。

これらの数値から第1に指摘されることは、青森県内の小規模企業の場合、まず、自企業の経営の近代化を押し進めることによって、経営合理化を図り、時短にともなうマイナスを克服し、かつ、円滑に処理しようとしているということである。次いで、従業員の能力開発・意欲開発を促進させることによって、経営体質の強化を図り、時短にともなうマイナスを克服し、かつ、円滑に処理しようとしているということである。

第2に指摘されることは、中小企業庁の調査では生産性向上対策としてトップに位置づけられている「事務管理の電算化」が、青森県商工会連合会の調査では挙げられていないということである。しかし、情報化時代の今日、「事務管理の電算化」は生産性向上対策として必然的であることから、青森県商工会連合会の調査によって生産性向上対策として最も高い比率を示した「業務処理の計画化」の中に「事務管理の電算化」が含まれているのもであると推察される。なぜなら、青森県内の大部分の小規模企業も全国の中小企業と同様に、OA機器やパソコン等を導入し、それらを現実の実務に活用しており、それらを活用しないならば経営活動ができなくなってきたからである。

第3に指摘されることは、「生産性向上に結びつく給与体系の確立」という生産性向上対策が、青森県商工会連合会の調査によると13.2%、中小企業庁の調査によると34.3%であり、いずれも相対的に低い数値で示されているが、マクロ的に経済状況が厳しくなればなるほど、また、ミクロ的に企業経営環境が厳しくなればなるほど、重要な生産性向上対策として位置づけられていくであろうと推察される。

なぜなら、若年労働者層だけでなく、年齢層にかかわらず労働者の労働意識が変化してきているとはいえ、「生産性向上に結びつく給与体系の確立」という生産性向上対策は、「業務処理の計画化（事務処理の電算化を含む）」「従業員の能力開発・意欲開発」「省力化・機械化」等の全ての生産性向上対策を実施する上で密接不可分の関係を有し、かつ、全ての生産性向上対策と有機的に作用する生産性向上対策であるからである。

第4に考察したことは、具体的な週40時間労働制の実施方法についてである。ここでは、青森県内の小規模企業の労働時間短縮実態を検討した上で、主として、完全週休2日制以外の方法で週40時間労働制を実現する方法について考察した。そして、実現可能な方法として、i) 週休1日制により週40時間労働制を実現する方法、ii) 一ヶ月単位の変形労働時間制により週40時間労働制を実現する方法、iii) 1年単位の変形労働時間制により週40時間労働制を実現する方法、iv) 年間休日カレンダーの活用により週40時間労働制を実現する方法、v) フレックスタイム制により週40時間労働制を実現する方法があるということを検証した。

これらの検証から、完全週休2日制により週40時間労働制を実現していない地域中小企業は、上記の方法を当該地域中小企業の経営環境に照応して適用していくことを基本に、また、これらの方法をアレンジした方法の適用も取り入れて、週40時間労働制を実現し、企業構成員のゆとりある日常生活の実現、活力と魅力のある企業・地域づくりをめざしていくことが重要であるということ

を認識した。

一般的に大部分の地域中小企業は多くの経営課題をかかえているので、直ちに完全週休2日制を導入することには無理があるということは事実である。しかし、“企業は人なり。”であるので、企業の人材確保のためには何らかの週休2日制が絶対条件であるということを自企業に醸成し、本論文で主として考察した「労働時間短縮にともなう地域中小企業の生産性向上対策」や「具体的な時短の実施方法」を、労使が一体となって自企業の経営環境に照合して改良を加えながら、実現の可能性のあるものから実施し、完全週休2日制の実現をめざしていくことが肝要である。

かくして、上記のように、完全週休2日制による週40時間労働制の実現をめざして継続的に地域中小企業が経営努力していくならば、平成4年6月に閣議決定された「生活大国5ヶ年計画―地域社会との共存をめざして―」の中に盛り込まれている年間労働時間1,800時間の達成が可能となってくるだけでなく、活力ある地域中小企業と魅力ある地域中小企業への体質改善の実現、地域中小企業構成員のゆとりある日常生活の実現、活力と魅力ある地域社会づくりも当然のことながら可能となってくるのである。

〔注〕

(注1) 商業、映画・演劇業、保健衛生業、接客娯楽業で常に使用する労働者数が9人以下の事業場は、当分の間1週46時間となっている。

(注2) 中小企業労務研究会編『中小企業の人材活用戦略』同友館、平成5年7月、P.31.

(注3) 同上書、P.31.

(注4) 同上書、P.59.

(注5) 桐村晋次稿「OJTの現状と問題点」小林規威・土屋守章・宮川公男編『現代経営学辞典』日本経済新聞社、昭和61年、P.683.

(注6) 中小企業庁指導課編『平成6年度改正版、中小企業週休2日制導入マニュアル』同友館、平成6年6月、P.214.

(注7) 末松玄六著『中小企業の経営戦略』丸善株式会社、昭和47年、P.164.

(注8) 同上書、P.168.

(注9) 同上書、PP.168～170.

- (注10) 田中慎一郎・宮下武四郎稿「賃金体系」高宮晋編『新版・体系経営学辞典』ダイヤモンド社、昭和45年、P.946.
- (注11) 田川義雄著『中小企業のための時短のすすめ方と賃金制度の改善』経営実務出版、1992年、P.40.
- (注12) 中小企業庁指導課編、前掲書、pp.175～176.
- (注13) 平成8年度の青森県労働基準局の調査数値の32.6%が平成8年の青森銀行調査部の調査数値の22.1%より高い数値となっている理由として推察されることは、青森銀行調査部の調査よりも調査対象企業が多く、かつ、回収率が極めて低率(16.0%)であったがゆえに、週40時間労働制をすでに実施している企業の回答比率が青森銀行調査部の調査よりも高くなった結果であると推察される。
- (注14) 藤原久嗣・宇田川莊二著『中小企業の時間短縮実践マニュアル』同友館、1994年、P.84.
- (注15) 同上書、P.85.