

中小企業経営の発展は、7割の労働者の暮らしに直結

中小企業をとりまく情勢は、米中の貿易摩擦の影響による先行きの「減速感」の強まり、消費増税の影響、さらには、少子高齢化による人口減少による地域の疲弊に加え、2020年のコロナ禍により厳しさを増し、中小企業が直面する経営課題は、山積しています。

日本全体で、中小企業で働く労働者は、民間事業所に働く全労働者の約7割といわれており、中小企業の経営課題を解決し、経営を維持・発展させることは、すなわち、中小企業で働く労働者の暮らしに直結することでもあります。中小企業が新しい市場創造に挑戦し、雇用機会を創出し、地域経済と国民の生活を支えるという社会的責務を果たすことが強く望まれています。

本書出版の目的 新しいかたちの労使関係をつくる就業規則

中小企業家同友会（以下、「同友会」という）は、1975年に「中小企業における労使関係の見解」（以下、「労使見解」という。巻末資料参照）を発表し、この「労使見解」に基づき、中小企業における正しい労使関係の確立と発展に努力してきました。その結果、社員を最も信頼するパートナーと位置づけ、「人を生かす経営」の実

就業規則規定例を無料にて提供中！

中小企業家同友会ホームページにて、「人を生かす就業規則」を実践している介護事業所の規定例を提供しています。右のQRコードからアクセスし、ダウンロードしてご利用ください。



践に挑む豊富な実践事例が会内に蓄積され広がってきました。

本書を出版する目的は、「人を生かす経営」という視点で、経営者と社員が相互に理解し合って協力する新しいかたちの労使関係をつくるための就業規則を明らかにすることです。このことによって、経営者と社員がお互いに知恵を出し合って、経営課題に挑む新しい次元の相互の信頼に満ちた良い会社づくりが推進されると期待しています。

労使が知恵を出し合って経営課題に挑むためには、経営者が「社員をどう見るか」は重要なポイントとなります。「単なる働き手」と見るか「最も信頼できるパートナー」と見るかで、関係は変わります。

経営者が社員を「最も信頼できるパートナー」と見ることができるためには「信頼する勇気と努力」が必要になります。経営者と社員の関係、つまり採用した社員との「信頼」の起点は、雇用契約書や就業規則を提示することから始まりますが、「信頼」の起点であり「職場の憲法」ともいえる就業規則を秘密裏に作成して金庫に保管し、事があれば出してきて一方的に押しつけるようでは、この就業規則を社員自らが自主的、自覚的に職場規律の規範とはしないでしよう。

本書の第一部では、全国各地の事例を紹介しています。就業規則を大切に扱い、社員の生活を保障し、高い志気のもとに自発性が発揮され、生産性を上げている事例が豊かに紹介されています。

事例会社では、経営者自らが就業規則をよく考え、社員に提示し率直に話し合うことから信頼関係が生まれています。社員も、働きやすく魅力ある企業になっていくことを実感することで、企業の発展が自らの将来設計を裏づけるものだとわかり、働く意欲は向上しています。

つまり、経営者が社員の生活を保障する賃金や福利厚生等の労働条件を示し、将来の人生設計を裏づけるための経営の発展方向を示すことで、経営者と社員の信頼関係が深くなっています。

会社を支える力 「経営指針」と「就業規則」

本書は「経営指針と就業規則とは、補完し合い会社を支える力になる」という重要な関係を明らかにし、この視点から労使の関係づくりを提起しています。

同友会は、経営指針（経営理念、10年ビジョン、経営方針、経営計画）を確立し、全社一丸となって実践することが大切だと考え、長年にわたって会活動の中心課題として取り組んできました。企業経営を維持発展させるためには、この4つを社員と共有し、全社一丸となって実践しなければなりません。

① 経営理念

「企業の目的は何か、何のために経営を行うのか、どのような会社を目指すのか」を示したもので、企業の社会的存在意義を明らかにすることができ、経営者の生きる姿勢の確立につながります。また、経営理念を確立することによって「雇用主」と「被雇用者」という社内の立場の違う両者が、経営を維持発展させるために気持ちを一つにして働くことができるようになります。

② 10年ビジョン

経営理念を追求していく過程における自社の理想的な未来図（ありたい姿）を具体的に書き表したものです。

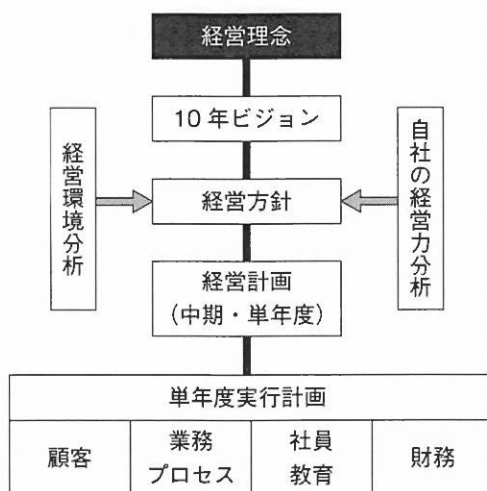
③ 経営方針

10年後のビジョンの実現を目指して、中期（3年から5年）のあるべき姿と目標を示し、それに到達するための道筋を示すものです。

④ 経営計画

経営方針を達成するための手段、方策、手順を具体的に示したものです。

経営指針の体系

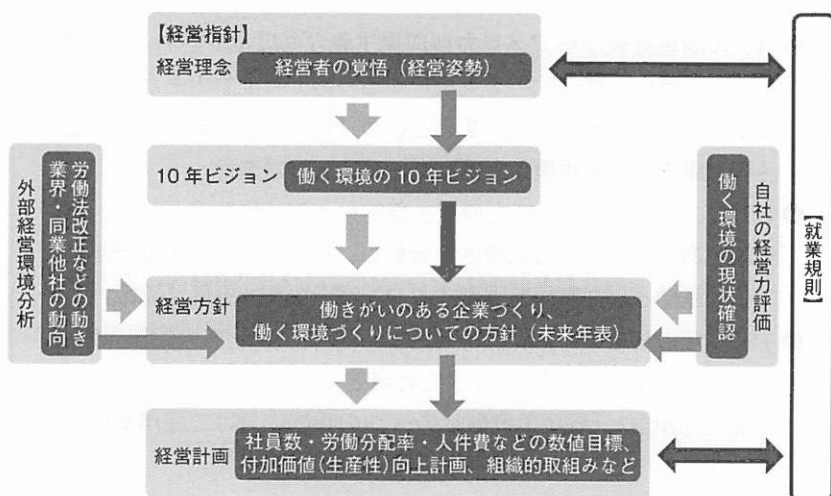


同友会は、これらの4つを総合して「経営指針」と表現し、これらの①から④までを成文化し、全社一丸となって経営指針を確立する運動を提唱しています。

同友会は、2019年3月に「働く環境づくりの手引き」（「働く環境づくりの手引き 中小企業家同友会全国協議会」で検索すると、無料でダウンロードすることができます）を発表しました。社員の「働く環境」について現状や課題などを把握し、より良い方向に改善していくための総合的な考え方・方法を、各企業で「働く環境づくりのガイドライン」としてまとめ、社員に公開することを呼びかけました。

社員に経営指針とあわせて「働く環境づくりのガイドライン」（右図の濃い囲み部分）が示されることによって、就業規則が働きがいのある企業づくりのための行動指針（規範）であることがわかります。まさに「経営指針と就業規則とは、補完し合い会社を支える力になる」ことが明らかにされます。

「経営指針」・「働く環境づくりのガイドライン」・「就業規則」の関係



バブル崩壊後の流れを変える「働く環境づくり」の提起

同友会は、社員とともに経営指針を実践するために、経営指針の中に「働く環境づくり」を明確に位置づけることを提唱してきました。経営者団体として「働く環境づくり」を経営に位置づけることを提唱したことは、先駆的で意義のあることです。

政府が2016年に「働き方改革」を打ち出した前年の2015年には『働く環境づくりの手引き』のプロジェクトを立ち上げ、働き方改革関連法施行前の2019年春に『働く環境づくりの手引き』を発行しました（同時期には10人未満の会社での就業規則作成を普及するための『求人票や雇用契約書に書くことをまとめ直すだけで手間なく簡単にできる就業規則のつくり方』（日本法令）も出版）。

この『働く環境づくりの手引き』は、バブル経済が崩壊した1991年以後の次のような日本の働く環境の流れに対し、新しい流れを提起しました。

- バブル崩壊直後からアメリカ型成果主義がもてはやされ、「成果をあげた社員に多額の給与を支給」する一方で「成果のあがらない社員には給与を大幅に減額」という「給与の流動費化」の手法に注目が集まり、大規模な人員削減、リストラが進行。
- その後、アメリカ型の能力成果主義的な人事評価制度として、高い業績をあげる社員の行動特性を分析し、その行動特性をモデル化して評価基準とし従業員を評価するコンピテンシー評価が流行。
- 1995年に日経連が「新時代の『日本的経営』」を発表し「定昇見直し、職能・業績重視」の方向性、また社員を「長期蓄積能力活用型」「専門能力活用型」「雇用柔軟型」の3つの類型に分けて雇用管理することを打ち出し、その後、非正規雇用労働者が増大。
- Windows95の普及により、1990年代後半からインターネットなどIT技術が進歩し、業務のIT化による合理化が加速・推進。
- 1998年に36協定の特別条項が制度化され、限度時間を超える時間外労働が可能とされる（平成10年12月28日労働省告示154号）。
- 2000年以後に、「会社を守る就業規則」「社員はリスク」「問題社員対策」などのテクニク本が出回る。
- 2003年頃から「固定残業制度」が話題となり、中小企業でも導入が広がる。

バブル経済崩壊以後の働く環境の変化は、今日の中小企業の働き方や労使関係に大きな影響を与えています。

直面する「働き方改革」の対策にとどまらず、経営者と社員がお互いに知恵を出し合って経営課題に挑む、新しい次元の相互の信頼に満ちた良い会社づくりを推進するためにも「会社を守る就業規則」ではなく、「人を生かす就業規則」の視点を持つことが重要です。

「社員は文句ばかり言うてくる」「すぐに辞める」などの社員観では、相互不信の連鎖から抜け出すことはできず、「働き方改革」も

表面的な対応に終わってしまいます。

このような社員観が生まれた背景には、経営者の経営姿勢や知識不足の問題があります。採用時の曖昧な雇用契約、採用後の社員教育なしでの即時現場配置、出退勤の曖昧な管理、発生した問題への不適切な対応、日常的なコミュニケーション不足など、人を雇用する経営者として知っておくべき「キホンのキ」の理解と実践の未熟さの問題があります。

経営者が、新しい次元の相互の信頼に満ちた良い会社づくりを経営課題として掲げ、経営者として知っておくべき「キホンのキ」を学び、社員を信頼して「働く環境づくり」を正面において「人を生かす就業規則」づくりに取り組むことが、新しい次元の相互の信頼をつくる転機となるでしょう。

本書の構成

本書は、3部構成となっています。

第1部は、「実践に見る経営課題解決編 社員との信頼関係づくりの王道は働く環境づくり」というテーマで、日本各地の様々な業種の会社における実践事例を紹介しています。

第2部は、「人を雇用する経営者として知っておくべき『キホンのキ』」です。「就業規則とは」「働き方改革で問われていることとは」「給与とは」など、およそ人を雇用する経営者であれば、知っておくべき基本的なことを整理しています。

第3部は、「『中小輝業』になるための就業規則のPDCA」です。ここでは、これまでの第1部、第2部を踏まえて、より高い次元で就業規則を作成・見直し・公開していくために必要と思われることについて述べています。

最初から順を追って読むことも可能ですし、自社の状況に応じて関心のある部分から読み始めることも可能な構成となっています。

5つの段階で就業規則をステップアップ

最後に、本書の第2部、第3部で示した5つのSTEPについてです。

本書では、就業規則を「作成・届出」することから、「人を生かす就業規則」となるまでを5つのSTEPで区分し、成長の道筋を示しています。構成は、自社の到達点を冷静に分析し、成長のための取組みを行うことで引き上げられるものとなっています。

就業規則で定めることは、法令の改正により一気に変更することが求められる場合もありますが、社員と信頼関係を育て、話し合いながら、徐々に育てていくことも大切です。

本書が示す5つのSTEPを理解し、自社の到達点を踏まえ、事例も参考にしながらステップアップに挑戦されることを期待します。

- 
- STEP1 就業規則を作成・届出しましょう！
 - STEP2 就業規則の内容を社内で話し合いましょう！
 - STEP3 就業規則を定期的に見直しましょう！
 - STEP4 人を生かす就業規則にチャレンジしてみましょう！
 - STEP5 継続して人を生かす就業規則に取り組みましょう！

本書は、同友会に所属する社会保険労務士により、コロナ禍においてもオンライン会議で何度も意見交換を重ねて検討を進め、中小企業家同友会全国協議会（以下、「中同協」という）の監修のもとで共同執筆されました。

本書の出版にあたっては、第1部で事例として紹介されている同友会会員のほか、自社の事例を快く提供していただいた全国の多くの同友会会員の皆様の協力をいただきました。また、編集担当の株式会社日本法令の田中紀子さんには構想の打合せ段階から有益な助言をいただきました。

CONTENTS

発刊にあたって	1
中小企業経営の発展は、7割の労働者の暮らしに直結	1
本書出版の目的 新しいかたちの労使関係をつくる就業規則	1
会社を支える力 「経営指針」と「就業規則」	3
バブル崩壊後の流れを変える「働く環境づくり」の提起	5
本書の構成	7
5つの段階で就業規則をステップアップ	8

第1部

実践に見る経営課題解決編

社員との信頼関係づくりの王道は働く環境づくり

【事例①】	社員の多様な条件に合う多様な働き方を目指す 株式会社アンサーノックス	
●自己紹介・自社紹介		26
ドアを叩いてくれた人すべてに応えたいと創業	26	
派遣会社勤務の中で外国人労働者の実態に疑問	26	
外国人派遣労働者をサポートしたい	27	
●社長の思い・理念		27
自主性、自発性を育む社風をつくり社員の成長に寄与したい	27	
どの会社にも通じる「10のアクション」「5のバリュー」	28	
●取組みの見どころ		29
社員の多様な条件に応じた多様な働き方	29	
社員の自主性・自発性で働きやすい職場環境づくり	30	
カギは「やるべきことを示しているか」	31	
会社の責任は社員を人として成長させること	32	
経営者は働く人を幸せにすることが一番	33	

コロナ禍で新たに取り組んだこと

—— 求められる意識改革と価値観の転換 34

【事例②】 社員に寄り添う働く環境づくりで業績もプラス ていくあい有限会社

●自己紹介・自社紹介 36

自分が目指す看護・介護を実現したい 36

同友会で学んだ経営者の責任と覚悟 36

3つの介護事業を展開 37

小さいけれど地域に根ざした仕事 38

●社長の思い・理念 38

同僚の死をきっかけに気づいた「話を聴く」大切さ 38

家族との暮らしも大切にできると思えば、仕事への意欲も変わる 39

自分を知り、お互いを知ることで社風が変わる 41

働き続けたい人が働ける方法を考え、実践する 41

●取組みの見どころ 42

働き続けられる特別休暇、休業制度を整備 42

社内勉強会を通じて「自分たちがつくる」意識へ 43

コロナ禍で新たに取り組んだこと

—— 「変えてはならないこと」－利用者さんとともに悔いのない日々を送りたい－理念に裏づけられた決心 44

—— 「変わったこと」－経営者の決断、「10年ビジョンの超高速早送り」 44

—— コロナ禍での経営 46

【事例③】 労働環境の改善は「社長の決意」から 株式会社山田製作所

●自己紹介・自社紹介 48

徹底した改善活動で注目される会社 48

経営者同士の本気の磨き合いで成長 48

●社長の思い・理念 49

「仕事に誇りを持ちたい」と人間尊重の経営 49

「残業は当たり前」という意識からの転換 49

●取組みの見どころ 51

受注量 31%増も月平均残業時間 4%減 51

計画的付与により年休取得率 64%に 51

労働環境の改善は経営者の本気が絶対条件 51

現状をリアルに分析した数々の労働環境改善策 52

全員参加の会社づくりで社員の自主性・自発性を引き出す 53

大切な経営者としての判断・役割 54

【事例④】 社員の声に耳を傾け業界の常識を打ち破る 有限会社京美容室

●自己紹介・自社紹介 56

古い美容業界で育ち、ゼロからのスタート 56

華やかさの裏のブラックな労働環境はかつての自社も同じ 56

●社長の思い・理念 57

「美容業界の常識は世間の非常識」に気づき、安心して働ける職場を目指す 57

●取組みの見どころ 57

社員の声を聞くため専門家に「社外窓口」を依頼 57

社会保険、就業規則、スタッフルームなど次々整備 58

女性が働きやすいよう出産育児制度にも注力 58

ライフスタイル、家庭状況に応じた柔軟な働き方 59

定着率も向上し出産後の復職率は 95% 60

コロナ禍で新たに取組んだこと

—— 非常事態マニュアルを作成し関係先に無料配布 61

—— 店舗営業は自粛し、在宅勤務を選択可能に 61

—— しっかりした感染対策と相互の信頼関係の大切さ学ぶ 62

【事例⑤】 社員参加の働く環境づくりで経営の組織化と安定化 株式会社タナベ刺繍

●自己紹介・自社紹介	64
甘い考えでの入社から突然の社長就任	64
会社の借金を知って経営者の責任を自覚	64
地場産業の下請け工場として創業	64
業界でも珍しい仕事	65
経営指針があって今の会社ができた	66
●社長の思い・理念	66
社員に教えられた「人は成長する」	66
猛烈に働いても業績不安定、社員定着率も悪いまま	68
社員と話し合い「やらない仕事」を明確化	68
「仕事の絞り込み」から「量にも挑戦」へ	69
●取組みの見どころ	71
経営の組織化、安定化のために就業規則と評価制度を整備	71
取組みのカギは社員の参加	72
コロナ禍で新たに取組んだこと	
—— 休業ではなく新しい挑戦を選択	73

【事例⑥】 下請けからの脱却は働く環境づくりも大きく前進させた 株式会社ユーワークス

●自己紹介・自社紹介	76
IT 大手からベンチャー企業へ転職	76
事業内容はシステム設計・開発・保守など IT コンサル	76
●社長の思い・理念	76
「3.11」に休めない下請け体質からの脱却を目指す	76
社員の結婚・出産ラッシュが働く環境づくりのモチベーション	77
●取組みの見どころ	78
研究機関や公的機関への営業は働く環境づくりにもメリットあり	78
エンジニアの半営業化と保守業務の受注でモチベーション向上	79
仕事の共有化も進め残業ゼロを達成	79
働きやすい職場づくりは採用にもメリット	80
重視するのはライフステージに合わせた仕事と生活のバランス	81

コロナ禍で新たに取り組んだこと

—— テレワークとメンタルケアとしての出社の併用 82

社員が幸せになるための会社づくりー

【事例⑦】 周りのすべての人を幸せにする経営目指す 株式会社オーザック

- 自己紹介・自社紹介 84
「働き方改革」は「人を生かす経営」そのもの 84
- 社長の思い・理念 85
すべての人は平等、社員とその家族を幸せにしたい 85
経営理念を具現化した経営指針は社員教育の教科書 85
社員とともにつくる経営計画書 86
社員の潜在能力をいかに引き出すかが経営者の役目 86
- 取組みの見どころ 87
「会社を守る就業規則」から「社員のための就業規則」へ 87
「社員は家族」と考えて経営 87
仕事と家庭の両立支援制度で女性が活躍する会社に 88
休暇制度の充実と生産性向上で労働時間短縮 89
働きやすい職場づくりのための各種取組み 91

コロナ禍で新たに取り組んだこと

—— 「社員の生活は絶対守る」と宣言し、ピンチをチャンスに 92

【事例⑧】 ノー残業と年休完全消化で若者が来た 拓新産業株式会社

- 自己紹介・自社紹介 94
地元の建材会社を経て 30 歳で起業 94
足場材の販売からレンタル・リースに業種転換 94
- 社長の思い・理念 95
職場環境を変える合言葉は「一流の中小企業を目指そう」 95
ブース訪問がゼロから 400 人にまで変化 95
- 取組みの見どころ 96

「顧客満足」より「社員満足」を優先 96
職場環境改善の第一歩は就業規則の整備と遵守 99

【事例⑨】 開かれた経営で社員満足度アップ 野水鋼業株式会社

- 自己紹介・自社紹介 102
サラリーマンを経て父親の会社に入り 20 年あまり実質的な経営者を務める 102
「必要なものを必要なときに必要なだけ届ける」が営業の理念 102
 - 社長の思い・理念 103
社員の一言から経営者の責任を自覚 103
社員を育て計画的に会社運営をする重要性を共感 104
「開かれた経営」など大切にしている 3 つのこと 104
 - 取組みの見どころ 105
「顧客第一主義」を実現するためには社員が会社満足していることが必要 105
社員満足度調査をきっかけに社内コミュニケーションが発展 106
カギは社員参加の各種委員会 106
就業規則は社員と話し合い、現在 30 規程あまり 107
- コロナ禍で新たに取組んだこと
- 仕事を止めない 109
 - 手続きは専門家に任せる 109
 - 教育研修の面で課題も 109

【事例⑩】 経営理念が会社を変えた——業界 NO.1 シェア 達成 株式会社ヒロハマ

- 自己紹介・自社紹介 112
製缶会社での修行を経て入社し、2 代目社長への道を歩む 112
一斗缶のキャップ等を自社開発 大切にしているメーカーとしての自負 112
- 社長の思い・理念 113

労使対立が激しい会社から「同じ方向を向いている会社」を目指す	113
「会社は1人でも他人が入ったら公の存在」と経営者の責任を自覚	114
●取組みの見どころ	115
業界 No.2 らしくない崇高な経営理念が会社を 180 度変えた	115
20 項目の「行動の原則」で物心両面の自己実現を目指す	116
数値的な共通目標は「人時生産性」	116
安心感と努力の方向性が見える就業規則と人事制度	117
コロナ禍で新たに取組んだこと	
—— 多能工化で受注減&休業に対応	120

【事例⑪】 社員が主体になって取り組む働く環境づくり 株式会社吉村

●自己紹介・自社紹介	122
10 年ぶりに会社復帰し、父親の後を継ぎ社長に就任	122
消費者の意見を聞き、少量多品種にも対応	122
●社長の思い・理念	122
女性にも働きやすい職場と理念に基づく経営	122
●取組みの見どころ	124
出産退職をなくしたボトムアップ式の会社づくり	124
「誰が言ったか」から「何を言ったか」に変えた「5 分会議」 [®]	124
安心して働けるための「感謝」と「承認」の取組み	125
社員の多能工化のために「ドリームジャンボ休暇」	126
社員の積極性を推奨する「ノーベル稟議書」と「プロジェクト YES」	126
やる気を引き出そうとした改革が裏目に出たことも	127
満足度調査結果のひどさに奮起し不満解消へ各種プロジェクト始動	128
仕組みは「守る」ものから「自分たちが変えていける」ものに	129
「投資」と「経費」を分けて考える	129

【事例⑫】 憲法を念頭において共存共栄の職場づくりを進める 株式会社エイチ・エス・エー

●自己紹介・自社紹介	132
------------	-----

頑張った先が見通せる組織をつくろうと起業 132

介護業界にフォーカスし、新規事業を毎年立上げ－新規事業はすべて
スタッフの提案から 132

●社長の思い・理念 133

日本国憲法をもとに作成した経営理念 133

理念の前では皆平等 133

人間力を学ぶ「社会学校」として社会から支持される組織を目指す 134

会社と社員の相互協力を徹底する「労資協調主義」 134

●取組みの見どころ 135

全会一致で決める就業規則 135

働き方を自ら決められるキャリアアップ制度（選択制民主主義制度） 135

人事評価制度を廃止しエントリー制へ 137

個人情報以外はすべて情報開示 138

「社会学校」としての採用 139

安心感を与える上限 300 万円の貸付制度 139

コロナ禍で新たに取り組んだこと

—— 目指す姿を「総合福祉事業」から「総合生活支援事業」に
シフト 140

第2部

人を雇用する経営者として
知っておくべき「キホンのキ」

第1章 社員と一緒に自社の現状を確認しよう！

1. 就業規則には整備状況に応じたステージがある 144

2. フローチャート図を使った現状確認 146

(1) STEP1 就業規則を作成・届出しましょう！ 147

(2) STEP2 就業規則の内容を社内で話し合いましょう！ 149

(3) STEP3 就業規則を定期的に見直しましょう！ 150

(4) STEP4 人を生かす就業規則にチャレンジしてみましょう！ 151

第2章 働き方改革関連法・新しい働き方への対応

1. 「働き方改革」の背景と流れ	152
2. 「働き方改革」の目指すもの	154
3. 今後の社員を雇用するにあたって留意すべきこと（主な対応ポイント）	155
4. 同一労働同一賃金	157
(1) 制度の趣旨	157
(2) 制度の概要	157
(3) 対応すべきポイント	159
取組み事例	166
5. 時間外労働時間の上限規制	166
(1) 制度の趣旨	166
(2) 制度の概要	167
(3) 対応すべきポイント	168
取組み事例	170
6. 月60時間超の時間外労働に対する割増賃金率引上げ	171
(1) 制度の趣旨	171
(2) 制度の概要	171
(3) 対応すべきポイント	172
7. 年5日の年次有給休暇の時季指定義務化	173
(1) 制度の趣旨	173
(2) 制度の概要	174
(3) 対応すべきポイント	175
(4) 休みやすい環境づくりに向けた検討	180
取組み事例	180
8. 最低賃金	181
(1) 制度の趣旨	181
(2) 制度の概要	182
(3) 対応すべきポイント	184
取組み事例	185
9. テレワーク	185

(1) 制度の趣旨	185
(2) 制度の概要	186
(3) 対応すべきポイント	187
取組み事例	189
10. 副業・兼業	190
(1) 現状と方向性	190
(2) 制度の概要	190
(3) 対応すべきポイント	192
11. ハラスメント防止対策の義務化	193
(1) 制度の趣旨	193
(2) 制度の概要	193
(3) 対応すべきポイント	195

第3章 賃金制度の考え方

1. 自社のあるべき賃金制度とは	197
2. 賃金規程に規定すべき内容	197
3. 賃金水準の決め方	199
(1) 社会的な賃金水準	199
(2) 物価の動向	201
(3) 会社における実際的な支払能力・力量	201
4. 賃金決定要素と賃金制度	203
5. 基本給の決め方	206
(1) 年齢要素重視タイプ	206
(2) 能力要素重視タイプ	206
(3) 職務要素重視タイプ	206
(4) 成果要素重視タイプ	207
6. 手当の決め方	208
7. 時間外割増賃金と固定残業代	208
8. 評価制度	210
取組み事例	212
9. 賞与	215

10. 退職金	216
---------------	-----

第3部 「中小輝業」になるための就業規則のPDCA

第1章 人を生かす就業規則とは

1. 就業規則とは?	220
2. どのような就業規則が必要か?	220
(1) 働くルールを明確にすることで社員との信頼関係を築くため	222
(2) 信頼をベースに全社一丸の会社づくりを行うため	222
(3) 安心して働ける職場づくりをすることで定着率と採用力をアップさせるため	222
3. 人を生かす就業規則の「人を生かす」とは?	223
(1) 会社も社員とともに育ち合う社風をつくる	223
(2) 「会社の将来」と「社員自身の将来」の実現と調和を目指す	224
4. 人を生かす就業規則は会社経営と両輪の関係にある	224

第2章 人を生かす就業規則のつくり方・育て方

1. 就業規則を社員と一緒につくるメリット	226
(1) 社員の参加意識が高まる	226
(2) 会社の働く環境の現状について共通認識を持ち、目指す環境づくりのイメージを共有できる	227
2. 会社の10年後のありたい姿を明確にする	227
3. 就業規則の組立てを経営と結びつけて考える	229
4. 社員を巻き込むきっかけづくり	231
5. 事例から学ぶ人を生かす就業規則の規定例	233
(1) 労働時間	234
(2) 休暇	235
(3) 賃金	238
(4) 現場で必要とされる規定	239

(5) 経営理念	243
6. 人を生かす就業規則の育て方	244
(1) 就業規則を見直す	244
(2) 就業規則を見直す際に決めること	244
(3) 就業規則を見直す方法	245

第3章 「生産性向上」のための人を生かす就業規則

1. 「生産性向上」の関係式	247
2. 「付加価値」の定義の混乱とは	248
(1) 付加価値の理解	248
(2) 「労働投入量の効率化」の理解	251
(3) 「労働の質的向上・飛躍」の実現が大切	252
3. 利益と就業規則の関係の混乱とは	252
(1) 問題点1：「就業規則」や「働く環境づくり」と「利益」の関係を逆立ちして捉えている	253
(2) 問題点2：社員を「利益を出すための道具」程度にしか見ていない	253
4. 「労働の質の向上・飛躍による効率化」を実現する	254
(1) 「自社の存在意義」と「自社の固有技術は何か」を労使がともに学び先鋭化する	255
(2) 「付加価値」の増加と、賃金等の「働く環境づくり」の将来ビジョンの関係を明らかにする	255
(3) 就業規則を基礎にした職場規律を確立し、社員の創意や自主性が十分に発揮できる理念と社風を確立する	255
5. 「付加価値計算書」で経理を公開して「質の高い仕事の進め方」を実現する	255
(1) 損益計算書の営業利益では社員の理解は得られない	256
(2) 中小企業では「付加価値計算書」で考えるのがおススメ	257
6. 「質の高い仕事の進め方」を実現できる就業規則となっているか点検する	258
(1) 「べからず集」の服務規律となっていないか、「行動指針」から改	

めて服務規律を具体化してみる	259
(2) 社内で使っている言葉で表記する	260
(3) 10年後の労働環境ビジョンを社員とともに語り合い、表してみる	260
(4) 働きがいのある企業づくりの方針や未来年表を表明してみる	260
(5) 付加価値向上のための中期計画や単年度計画などを作成する	260
結びに代えて ～SDGs から考える働く環境づくり～	262
目標1：あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる	263
目標4：すべての人々に包摂的かつ公正な質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する	263
目標5：ジェンダー平等を達成し、すべての女性および女児のエンパワメントを行う	264
目標8：包摂的かつ持続可能な経済成長およびすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する	264
目標17：持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する	266
資料 中小企業家同友会とは	268
中小企業における労使関係の見解（労使見解）	269

第1部

実践に見る経営課題解決編 社員との信頼関係づくりの王道は 働く環境づくり

「人を生かす経営」を実践している会社の多くは、経営課題に直面したのをきっかけに、労使の信頼関係の重要性に気づいた会社です。

「働く環境づくり」に取り組む過程で、就業規則についても、社員と話し合いながら自社の経営理念を実現するための行動指針として「人を生かす就業規則」へと育て上げることで生産性の向上をも実現しています。

第1部では、働く環境づくりを通じて経営課題を解決し、会社と社員の成長を実現している会社の事例を紹介します。

働く環境づくりに取り組む会社一覧

【事例①】

社員の多様な条件に合う多様な働き方を目指す

株式会社アンサーノックス … 25

【事例②】

社員に寄り添う働く環境づくりで業績もプラス

ていくあい有限会社 … 35

【事例③】

労働環境の改善は「社長の決意」から

株式会社山田製作所 … 47

【事例④】

社員の声に耳を傾け業界の常識を打ち破る

有限会社京美容室 … 55

【事例⑤】

社員参加の働く環境づくりで経営の組織化と安定化

株式会社タナベ刺繍 … 63

【事例⑥】

下請けからの脱却は働く環境づくりも大きく前進させた

株式会社ユーワークス … 75

【事例⑦】

社員が幸せになるための会社づくり—
周りのすべての人を幸せにする経営を目指す

株式会社オーザック … 83

【事例⑧】

ノー残業と年休完全消化で若者が来た

拓新産業株式会社 … 93

【事例⑨】

開かれた経営で社員満足度アップ

野水鋼業株式会社 … 103

【事例⑩】

経営理念が会社を変えた—
業界 NO.1 シェア達成

株式会社ヒロハマ … 111

【事例⑪】

社員が主体になって取り組む働く環境づくり

株式会社吉村 … 121

【事例⑫】

憲法を念頭において共存共栄の職場づくりを進める

株式会社エイチ・エス・イー … 131

【事例①】

社員の多様な条件に合う 多様な働き方を目指す

株式会社アンサーノックス



所 属：山梨県中小企業家同友会所属

代表取締役：渡辺 郁

事業内容：人材サービス業、企業内保育事業、家事代行業

創 業：2008 年

所 在 地：山梨県甲府市

社 員 数：正社員 4 名、パート・アルバイト 11 名（2021年現在）

U R L：<https://answerknocks.com/>

自己紹介・自社紹介



ドアを叩いてくれた人すべてに応えたいと創業

2008年に、外国人をメインとした人材派遣会社として「アンサーノックス」は山梨県甲府市でスタートしました。現在は、保育事業と家事代行業も行っています。社名には「ドアを叩いてくれた人すべてに応えたい」との思いを込めました。

社員は正社員が4名で、契約社員、パートタイマーを含めると15名になります。男性が2名で女性が13名です。社員の年齢構成は20代から80代までと幅広いです。80代の方にはオフィスの維持管理や事務などを担当してもらっています。保育事業では70代の保育士が活躍しています。資本金は2,500万円あり、2019年度の年商は1億3,000万円でした。2018年度に経済産業省より「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選ばれました。



派遣会社勤務の中で外国人労働者の実態に疑問

私の生まれは東京ですが10歳のときに山梨に転居し、高校卒業と同時に再び東京に移り、大手人材派遣会社に就職しました。この会社は当時「不夜城」といわれ、私も毎日遅くまで仕事をしていました。実績をあげ、社内表彰も多数受けましたが、その後体調を崩してしまいました。身体があつての仕事です。山梨に戻りしばらく療養をすることになりました。

体調が回復した後、山梨で外国人が社長を務める人材派遣会社に営業として入社しました。派遣会社での経験が長かったので、「派遣の営業はできる」と思っていたのですが、同じ派遣会社とは思えないその会社の実態に、驚かされました。そこでは「時給1,000円」で派遣社員を募集しても実際には900円しか払われていませんでした。派遣社員が「話が違う」と社長に言うとお前、明日から来

なくていい」で終わってしまう。また、当時からコンプライアンスが叫ばれていたにもかかわらず、会社は派遣社員から徴収した保険料を納めていませんでした。

「派遣される人たちはどうしてこのように不利な条件でも働いているのだろう」と不思議に感じました。



外国人派遣労働者をサポートしたい

ちょうどその頃、甲府市が募集していた「多文化共生推進計画策定委員」に応募して委員になり、多くのことを知りました。山梨には比較的外国人が多く、市によっては住民の1割近くが外国人といったところもありました。そして、多くの外国人が、なぜ言葉もわからず日本で働かなければならないのかを理解できるようになりました。1990年に改正入管法が施行され、日本はブラジルなど南米の国から日系人を呼び込んだのです。日本は、自国の都合で外国人を増やしたり減らしたりして国力を保っていたのです。

日本で少子化問題が改善されない中、外国出身の働き手に頼らざるを得ない事情があります。しかし、なぜ外国人はこんなひどい待遇、対応を受けているのか。この疑問を起点として、「外国人をサポートする機関が必要だ」と思ったのが、「アンサーノックス」を立ち上げたきっかけでした。上記の会社を半年あまりで退職し、起業して現在に至ります。

社長の思い・理念



自主性、自発性を育む社風をつくり社員の成長に寄与したい

企業内保育所「アンサーキッズ」を立ち上げたきっかけは、「アンサーノックス」で雇用していたブラジル人夫婦に子どもが生まれ、生後半年経たないうちから子どもを会社に連れて来るようになった

ことです。子どもはカゴに入ったままで寝ている時間が長く、思いの外手間がかかりませんでした。しかも、とても可愛いのです。社内も明るくなり、こういう職場環境がとても良いと思いました。



どの会社にも通じる「10のアクション」「5のバリュー」

「アンサーノックス」には、社員に求める「10のアクション」と「5のバリュー」というものがあります。会社を立ち上げた当時の仲間と「こんなメンバーと一緒に仕事をしたい」との思いから、スタッフ採用の考え方をまとめたものです。今でもわが社の大切な行動指針になっています。

アンサーノックスがメンバーに求める 10 のアクション

- 1 多様化へとシフトする社会に順応できる柔軟な感覚を持つ
- 2 新しいチャレンジや企画を考え、生み出し、実現する
- 3 与えられる業務ではなく、自ら創り出す仕事をする
- 4 最低でも5カ国語であいさつができるようにする
- 5 人のため、社会のため、そして自分のために仕事をする
- 6 空気が読めるだけでなく明るい空気を作り出す
- 7 困難をチャレンジに、失敗をチャンスに切り替えるスイッチを持つ
- 8 相手の立場や状況、気持ちになり物事を考えられる想像力を持つ
- 9 どんな小さなことにもサプライズを意識する
- 10 おいしいものや楽しい遊びに興味を持つ

国民生活のゆたかな繁栄のために中小企業の存立と繁栄は欠くことのできないものであり、中小企業における労働者、労働組合にとってもその安定性のある企業と職場は生活の場であり、社会的に活動するよりどころとして正しく理解するよう期待します。

8. 中小企業の労使双方にとっての共通課題

前にも述べたように「中小企業家がいかにして企業努力を払ったとしても、労使関係に横たわるすべての問題を企業内で解決することは不可能」です。

なかでも、物価問題、住宅問題、社会保障問題、福利厚生施設問題などは企業内では解決できず、当然政府ならびに自治体の問題、政治的に解決をはからなければならないきわめて重大な問題です。

これらの問題を解決するために積極的に運動することは、中小企業家としての責任であり、また、自己の経営の労使関係にも重大なかわりがあるのだ、という自覚をもって同友会運動をより積極的に前進させなければなりません。

広く中小企業をとりまく諸環境の改善をめざす同友会運動は、そこに働く労働者の問題でもあり、その意味において中小企業経営者と中小企業労働者とは、同じ基盤に立っていると考えます。

中小企業家同友会全国協議会は、ここに参加する中小企業家のたえまない努力によって、ここに述べられているような労使関係の改善と確立のために奮闘するとともに、全国のすべての中小企業家と労働各団体にもこの見解の理解を求め、ひろめるよう努力するものです。

中小企業家同友会全国協議会 働く環境づくりプロジェクトチームメンバー略歴紹介 (50音順)

林 哲也 (はやし てつや)

〈肩書、資格〉

香川県ケアマネジメントセンター株式会社 代表取締役
社会保険労務士法人合同経営 代表社員
特定社会保険労務士

〈所属する同友会〉

中小企業家同友会全国協議会 経営労働委員長
香川県中小企業家同友会 代表理事

〈略歴〉

香川県高松市にて1995年に開業。同年、(株)合同経営設立。1996年、労働保険事務組合設立。2014年1月に行政書士法人と社会保険労務士法人設立、2015年に税理士法人設立。現在、行政書士5名、社労士7名、税理士3名。その他職員を含めて56名でワンストップサービスを提供。あわせて1999年、香川県ケアマネジメントセンター(株)を設立し、現在7名のケアマネージャーがケアプラン作成業務を行っている。

〈事務所 URL・住所等〉

事務所 URL : <http://www.godo-k.co.jp/>

高松オフィス : 〒760-0080 香川県高松市木太町3396-11

横浜オフィス : 〒231-0047 神奈川県横浜市中区羽衣町3丁目60 羽衣町京浜ビル8F(社労士法人)

藤浦 隆英 (ふじうら たかひで)

〈肩書、資格〉

特定社会保険労務士
レイバーセクション 所長

〈所属する同友会〉

中小企業家同友会全国協議会 経営労働副委員長

一般社団法人 東京中小企業家同友会 理事

〈略歴〉

1978年東京都生まれ。2013年開業登録。2016年に40年続く社会保険労務士事務所レイバーセクションを事業承継。著書に『求人票や雇用契約書に書くことをまとめ直すだけで手間なく簡単にできる就業規則のつくり方』（共著・日本法令）

〈事務所 URL・住所等〉

<http://labor-section.jp/>

堀内 れい子（ほりうち れいこ）

〈肩書、資格〉

特定社会保険労務士

キャリアコンサルタント

特定非営利活動法人日本キャリア開発協会 キャリアカウンセラー（CDA）

社会保険労務士法人つむぐ 代表特定社員

〈所属する同友会〉

神奈川県中小企業家同友会 横浜ブロック所属

〈略歴〉

2012年3月、堀内れい子社会保険労務士事務所を設立。その後、2021年2月に社会保険労務士法人つむぐを設立。ユーキャン社会保険労務士講座での18年間の講師経験を活かし、労働法セミナーや企業研修などを担当。また、労働基準監督署等での相談業務の経験を活かし、労使双方の声を生かす労働環境づくりに取り組んでいる。著書に『スッキリ衛生管理者第1種・第2種』（TAC出版）。

〈事務所 URL・住所等〉

<https://sr-tsumugu.jp>

山本 誠（やまもと まこと）

〈肩書、資格〉

社会保険労務士法人やまもと事務所 代表社員

行政書士やまもと事務所 所長

株式会社プラスサポート 代表取締役
特定社会保険労務士
行政書士

〈所属する同友会〉

千葉県中小企業家同友会 経営指針委員会と手賀沼支部に所属

〈略歴〉

千葉県柏市にて、1996 年社会保険労務士・行政書士として開業
2004 年株式会社プラスサポートを設立

〈事務所 URL・住所〉

事務所 URL：<https://office-yama.jp/>

米山 正樹（よねやま まさき）

〈肩書、資格〉

特定社会保険労務士
社会保険労務士法人プラスワン労務代表社員
株式会社プラスワン・コンサルティング代表取締役

〈所属する同友会〉

埼玉中小企業家同友会政策委員長

〈略歴〉

1959 年山梨県生まれ。新聞社、人事コンサルタント会社に勤務後、2002 年独立。
主な著書に『労務トラブル予防・解決に活かす“菅野「労働法」』(共著・日本
法令)、執筆に『月刊ビジネスガイド』(日本法令)ほか

〈事務所 URL・住所等〉

<https://plusone.or.jp/>

