

中小企業経営者のための 労務管理テキスト

——年少者の扱い方と指導の仕方——



労働省婦人少年局編著

中小企業経営者のための
労務管理テキスト

労働省婦人少年局編著

女性労働者
三奇贈

は し が き

中小企業には年少労働者の七―八割が働いており、また、年々新たに就職する者もますます増加していますが、就職して間もなく離職する者が中小企業に非常に多くみられます。

離職の理由には労働条件や労働環境によるものもありますが、年少者の扱い方や指導の欠陥による場合が特に多くなっています。したがってこの点について使用者が十分な知識と理解とをもつて年少者を扱うならば、離職者も減り、仕事の能率もあがるでしょう。また優秀な年少者を雇入れることができることになりましょう。

婦人少年局では昨年「年少労働者の扱い方と指導の仕方」という冊子を刊行しましたところ、各方面から好評をもつて迎えられましたので、この度、これをさらに検討改訂して発行することとしました。

わが国の産業の土台である中小企業の発展のために、事業主の方々が年少者の指導について一層の改善に努力されることを願うものです。

昭和三十一年十月

労働省婦人少年局

目次

一 年少労働者の労務管理	一
1 労務管理とは	一
2 年少労働者の特徴	三
二 雇用と配置	九
1 雇入れの方法	九
2 職場配置	一一
三 年少労働者の教育訓練	一三
1 採用初期の指導	一三
2 仕事の教え方	一五
3 学習指導	二一
四 年少労働者の扱い方	二四
1 人の扱い方の問題点	二四
2 統率の仕方	二六

3	年少労働者の扱い方	三〇
五	年少労働者の安全と衛生	三三
1	年少労働者の安全衛生管理	三四
2	安全教育	三六
3	衛生教育	三七
六	賃金、労働時間	三九
1	賃金の支給について	三九
2	年少労働者の労働時間	四一
七	余暇生活の指導	四四
1	余暇と能率	四四
2	職場の余暇活動	四六
八	参考事例	四八
九	年少労働関係参考法令	五六

一 年少労働者の労務管理

1 労務管理とは

労務管理の意味

私達の日常生活は、建物、食糧、衣服、交通機関、社会公共施設などの「物」、それを購入し、富を蓄積するための「金」、更に私達を取りまく父母兄弟、親戚、知人、友人、会社の同僚などの「人」からなっています。この物と、金と、人との上に経済が生れ、文化が発展し、法律の必要が生じ、人間社会がなりたちます。会社、商店等の運営についても同様に、物は資材、設備、金は資本、人は労働者として事業の根幹をなしています。大きな会社事業場では、資材課、経理課、労務課等がそれぞれ業務を分担していますが、機械器具、原材料等の生産部門や、販売、経理等の営業経理部門の運営管理を業務管理というのに対し、それにたずさわる従業員を管理する仕事を労務管理と呼んでいます。

中小企業と労務管理

大会社のような経営組織をもたず、事業主の八面六臂の大活躍によって事業の運営をしている中小事業場では労務管理などということは無理だとお考えの方もありません。しかし、工場、事業場に

おける労務管理というものは、それほど学問的なものでもなければ専門的なものでもありません。より實際的に、労働者の採用や、職場配置や、新規採用者の作業教育とか、春秋の慰安旅行等々事業経営者が常々考えておるような事柄を、今迄より一層効果的に組織的に行うことによって、労働条件を改善し、作業能率を向上させることで、事業の規模にかゝりなく必要なことです。合理的労務管理→労働条件の改善→作業能率の向上という過程は、各種の厚生文化的な施設や設備を設けたり、高い賃金を支給することと考えられがちですが、労務管理の目標は、働きよい職場と高い作業能率にあるのですから、それらをなおざりにすることはできませんが、いかにしたら労使の間に協力関係を作りあげることができるか、ということが中心に考えられます。最近のいわゆる科学的労務管理とか、新しい労務管理とかいわれるものが、対監督者、対同僚、対下僚間の人間関係を重視するのはこのためであって、労務管理は事業規模や施設の如何によって実行できるかどうかの必要度が左右されるものではありません。

中小事業経営者の中には、うちでは家族的な労務管理を行っているから、そういうことなら既にやっているという方もあります。しかし、個々の労働者は、それぞれの社会生活を営んでいるので会社の営業方針と、労働者の考えや、欲求とが常に一致しているとは限りません。労働者の不平不満は作業成績を左右します。労務管理とは上から行い与えるのみでなく、下からの声を通じて行われなくてはならないものであることに意を用いなければなりません。

年少労働者と労務管理

特に社会へ第一歩を踏み出したばかりの年少労働者は、事業主との年令のへだたり、従ってまた考
え方の相違、或いは身体の不成熟といったいろいろの特殊性があり、扱い方の上手、下手、職場環境
のよしあしは直ちに作業成績に影響してきます。「どうも近頃の若い者は」というのは早計です。年少
労働者の扱い方や指導の仕方に何か誤りはなかったか、何か欠けるところがなかったかなどを十分見
きわめて、その原因を取り除くことが年少者の勤労意欲をかき立たせる最もよい途です。

2 年少労働者の特徴

青年期の特徴

中学時代を青年前期とすれば、中学卒業後の保護年令にあたる時期は青年中期と呼ぶことができま
す。この時代は、あとつぎの養成という意味から、最も期待を寄せられる時期ですが、また同時に、
人の一生のうちでも最も危険な時代でもあります。

かつてドイツのある学者が、この年代の青年たちを、「疾風怒濤（あらし）の時代にあるもの」と
いいましたが、これは、きわめてたくみな表現だと思えます。この年代の特色を、ひと言でいい表わ
しているからです。

誰しもよく知っているように、青年期には、身長、体重、胸囲などのような身体の外形が急速に発

達し、全身的な身体のこなしや運動調節のはたらきも進み、性的にも大人に近づきます。また一面發育するときには、どこかに不安定な面が残ります。結核などの病氣にかかりやすいといわれるのも、この故です。ウンと伸び上った時の姿勢は極めて不安定なもので、わきから腰をトンとついただけで、グラ／＼姿勢がくずれるのと全く同じです。

精神的にも、大人になるための苦しみを経過する時期で、自我を発見し、自我をおし披げようとする時期です。そしてその前ふれは、「反抗」という形であらわれてきます。社会のいろいろな惡に気づき、それを否定する反面に、自分がそれにどう立ち向かったらよいかの自信がもてないので、不安な生活を送ります。そして一方では理論的であるが、同時に他方、感情的である。という矛盾にさらされています。野心的なことや冒險的なことを好み、自由を熱望する、友人として共鳴できる相手を求め、面親から離れたがる傾向があります。また同時に心から服従できる指導者を求めています。

このように心身ともに急速にかわろうとし不安定と矛盾をはらんだ時期ですから、ちょうど風と波にもてあそばれる木の葉に似ています。しかし、そうはいうものの、このようにして過去と現在にあきたらず、未来を望み古い權威と伝統を疑い否定して、新しい權威と理想をつくり出そうとします。社会はこのような青年に期待をもっています。

「このごろの若い者は……」と、青年たちの行動をかんたんに批評し非難するよりは、昔の通りでない青年たちこそ、未来の新しい社会を形づくる力であることを、理解すべきでしょう。ともかく、

青少年期は発達しなければならない人間の最も大切な時期です。そこでこの保護は単に危害からこれを護るのみでは足りません。進んでこの発展を助けることでなければなりません。

年少労働者の訴え

学窓を出てすぐ会社、工場、商店などに雇われる年少者たちは、その職業生活の初期において、何度が危機にめぐり合うのが普通です。その最初の時期は、就職して一カ月のころです。田舎から都会に出て来た年少者は、都会のよこれた空気が、さわがしい物音、めまぐるしい人の動き、朝から晩までの馴れないしこと、今までとはちがった食事、これらの内外の変化とはげしい仕事に追われて、これに順応できない者が多いのです。このため健康を害しやすいのはいうまでもありません。勤め先の習慣ものみ込めず、まわりの人々とけ合わないこの時期には、何をどうしてよいかわからず、ただめくら減法に日々を送るばかりです。

次の危機は、就職後三カ月から六カ月のころにくる。勤め先の様子もはばのみ込め、職場の内部事情もウスウスわかり、自分のまわりを眺めまわす余裕もできてくる。純真で汚れを知らない年少者たちの目をひく、いろいろの事柄にいやでも気づきます。この時期にいや気をさして、職場から落伍するものが多いのはこのためだといえます。

年少労働者の声をきいてみましょう。

「会社では能率が上がらないからとの理由で、安全装置をつけたがらないが……」(プレス工、男十七才)、「僕が一番つらいことは長時間労働である。……昼休みは十分か十五分がせいぐで、午後七時ころまで仕事を続け、……夕食してからまた十時過ぎまで仕事をする……同じようなことをくり返している自分は、進歩があるだろうか、と考えることがある。……」(彫刻工、男十七才)、などは労働条件に関する訴えであるといえましょう。

「この間まで、自分のことは自分で、と教えていた先生が、……先生だけは、と思っていたのに、……教えていたこととは全く別の行動をして、追い使う。正しいことは正しいと思えるような世の中になって欲しい。」(学校給仕、女、十六才)。「……大人の世界の印象は真黒ににこった、どぶ水のようなものだと思った。」(魚行商、男十六才)などは、大人の矛盾と汚なさに、幻滅を味わされたことばです。

「私だけは、トンマ、小僧と呼ばれ、どなられて、私とは同年令の、高等学校出の人は、何々君と呼ばれている。……私の心に弱みとあわれみを感じたのは、中学程度の教者しか受けていないことだった。」(研究所勤務、男十七才)は、中学校を出ただけということに劣等感を抱いている例です。

またこんな例もあります。「たった一つの私の疑問は、どこでも勤め先では、上役や先輩の気に入らなければならないということ、一生けんめい仕事をするということだけではためだということである。ある会社では課長や部長と趣味まで同じくしなければならぬとかいうことである。初めはいやな

気持ちで見ていたが、このころは、あんな態度や言葉が、無理につくった笑顔と一緒によくも出るものだ、感心して見ている。」（交換手、女十七才）と、上司との関係が、お世辞と御機嫌とりでよこされていることを訴えています。

昼間働きながら夜間の高等学校に通う年少者は、労働と學業を両立させることに毎日苦心していることはいふまでもありません。「昼休み、みんなわれさきにと将棋盤に集まる。ぼくもやりたい心は山々だが、無理におさえて、片すみで英語の本を聞く。Kさんが、フン英語か、と言って向うへ行つた。夜学生という特権を鼻にかけて勸勉家をよそおっていると皆思っている。」（印刷工、男十六才）、がその一例で、他の一例は、「社会でも夜学部を白眼視しているが、もう少し正しい眼、温かい気持ちで見てもらいたい。」（魚行商、男十六才）というのです。

もちろん、彼等は、不平や不満ばかりもっているわけではありません。「朝、新聞の間にはさまっていたチラシ。ぼくが昨日初めて刷ったチラシだ。母ちゃん、これぼくが刷ったんだよ、と母に見せた。」（印刷工、男十六才）。「もっと良い製品を作り出す機械を研究して、高い技術を身につけるため、ぜひとも教育が必要だ。……私たちが大人になったら、多くの子等を教育し、長欠など一人もないようにするのだ。」（絹織工、女十六才）。のように労働のよろこび、将来への希望を表明しているのも見うけられます。

新しい指導者

青年は、尊敬すべき指導者を求めています。それは工場や商店の上役であらうとかならうと、問題ではありません。ただ実際において、青年が尊敬し信頼できる人でさえあればよいのです。

新しい指導者の第一の条件は、青年の心身、特に精神的な特質をよく理解する人でなければなりません。厳格すぎても、放任しすぎてもいけません。人格的に青年の心に触れるものをもっていなければなりません。まず第一に、まじめであること、次に、社会の動きを理解しており、健康で、人柄が良く、自制心と責任感が強くなければなりません。

新しい指導者の第二の条件は、一貫した態度です。指導者の気分が不安定だとすると、これに従う青年もまた不安と不信を抱きがちです。青年が感情に走り動揺している時ほど、指導者は、自制して平穏な良い模範を示さなければなりません。しかし、言うまでもありませんが、この一貫した態度とは、鉄のような冷い厳格な態度という意味ではありません。単なる厳格は、度を過ぎた寛容と同じように、よくないことです。青年が感情に走って失敗した時には、厳重にいましめると同時に、はげまし勇気づけてやり、悪にうちかつ自信をもたせてやることが大切です。

第三の条件としては、精神的にリードする態度をもたねばなりません。年少者と同じ立場で、共に喜び共に悲しみ、彼等の心の中に入り込み同感すると同時に、一段高い立場に引きあげてやる用意と

能力が要求されます。但しこのリードする態度とは、人格的に、という意味です。

二 雇用と配置

1 雇入れの方法

募集方法

人を雇うには、知人、親せきを通じて雇う縁故募集から、公共職業安定所にたのむ方法、新聞広告による募集、学校に依頼するなどいろいろな方法があります。

二人乃至三人を雇うような中小企業では、縁故募集が多いようですが、この方法は、手軽であって比較的気心を知り易く、雇われた年少者も紹介してくれた人の好意に対して責任をもって働くという利点がある反面、どうしても情実がからむため、職場の融和を欠く原因となったり、紹介される範囲が限られているため適材を選びがたいという難点があります。

これに反して、公共職業安定所や、学校に依頼して募集する場合は、広範囲から人選できるし、求人求職についての相談に専門の知識をもった人がいるし、学校を通じて、本人の性向や、家庭の事情についてもくわしくわかるという利点があり、縁故募集による難点がかバーされます。

採用準備

次は雇入れについて、事業所側で準備することですが、準備計画なしにたゞ漫然と人手が足りないから人を雇おうというのでは人材を求めることはできません。

沢山の仕事の中には、頭のいる仕事もあるでしょうし、あいそよく人をもてなすことが必要な仕事もあるでしょう。またどんな工場、事業場でも、そこに働く従業員全体の空気といいますが、社風というようなものがあるものです。年少者の個性はそれぞれの条件に向き不向きがあるわけですから、よい成績をあげるためには、どんな年少者が自分の会社に向くかということを見分けることが大切です。コツコツと仕事をしているのが好きな人に、あいそよく応対しなさいといっても、しまいには嫌気をもたせるだけでしょう。

そのためには、年少者を採用したら、どんな仕事をさせるかを前もってきめておく必要があります。見習期間中の仕事、期間終了後の仕事についての方針がきまったら、その仕事、職場に向く人は、どんな個性、能力を必要とするかを検討します。機械工、仕上工、給仕、注文取り、事務員、店員などと、それぞれの職場、仕事によって、必要とする性格、個性がある筈です。

雇入れに当って準備、検討を要する点をあげると結局次のようなものになります。

(イ)職種 (ロ)職場の気風 (ハ)仕事の内容 (ニ)必要な知能や適性 (ホ)作業時間、初任給、昇進等の労働条件 (ヘ)必要な学歴、性別、資格及び体力

採用試験

以上の準備がととのって、実際の人選になるわけですが、これには、書類選考、筆記試験、面接試験、適性検査、身体検査などがあります。

書類選考は、履歴書、学校の成績、推せん状などによって、多くの応募者の中から明らかに不適当だと思われる人を除くための予備審査です。ありきたりの履歴書では、ほんとうのことがわからないことが多いので、自分の事業所で一定の様式を作り、これに記入させたもので調べると効果的です。筆記試験は、学力の程度を調べるよりも、職場への適応いかさを調べることに主目的ですから、このような立場から問題を作ります。

適性検査は、職場に対する適性を調べるのが目的で、公共職業安定所ではこの相談に応じています。

身体検査は必ず実施すべきです。この検査では身体的適性の外、生活環境が変る年少労働者の健康診断が是非必要です。

面接試験は、最後の段階に行われるのが普通で、他の項目についても同じですが、特に面接を行う人は会社全般の事情に通じた人で、うちとけた態度で接することが大切です。

2 職場配置

適材適所とは

どんな仕事でも一生けんめいやれば、ある程度のことではできるものです。しかし、人には生れつき得手、不得手というものがあり、不得手な仕事をいくら一生けんめいにやってもそれ程能率が上るものではありません。また一方、得手な仕事が必ずしも、好きな仕事とは限りません。やらせるとうまいが、なかなかやりたがらないという人があるものです。したがって、各人の素質、個性にあった職場配置をすることは、能率増進の基礎ともいえます。

適正配置の方法

このような適正配置をするためには、前に述べた職場適性検査、クレベリン検査、本人の希望調査などが行われますが、一面、見習養成期間中の成績、態度等に関する監督者の観察が必要です。

職場配置については、作業適性の外にもう一つ重要なことがあります。それは職場への順応ということです。いかに適材であっても、その職場で一緒に働く人達とうまくゆかなかったら適材を生かすことはできません。一緒に働く若い仲間がいるような職場では比較的うまくゆくのですが、そうでない場合はどうも問題を起しやすい傾向があります。これを防ぐためには、年少者を採用する場合はなるべく一人だけということでは避ける。或いは、職場の人達が、年少者の特徴や性格をしっかりと理解してやるということが必要です。

年少労働者にも責任ある仕事を

職場配置についての第三の点は、年少者にも相応の仕事をはっきり決めておくことです。雑用や追

い廻しにばかり年少労働者を使っていたのでは、仕事を覚えなければかりか、張り切っている年少者の氣勢をそぐことになります。ある程度の責任をもった仕事をする場合に、年少者は誇りと感慨を感じ、責任をもって仕事にはげみます。

三 年少労働者の教育訓練

1 採用初期の指導

初期指導の目標

田舎の人が大都会に泊って、街の騒音のために寝苦しい夜を送る。都会の人が田舎に泊って、静かすぎてかえって眠れない。こういうことはよくあることですが、環境が変わった時には、その環境に馴れる迄、いろいろな障害が起るものです。

大きな希望をもって、新しく社会に第一歩を踏み出した年少者にとって、工場、商店、事業所の職場環境は、全く経験したことのない世界であり、学校から職場への環境の変化は、年少者であり、社会的経験が未熟であるために、成人の場合よりも一層、まさつ、障害が起りがちです。

年少労働者にとっては、工場の騒音、時間から時間迄の労働に馴れるだけでも大変なことです。そ

の上採用になった翌日からろくな説明も受けずに作業場に廻され、忙しいからといって「何々を持ってこい」とどなられたりしたのでは、仕事を覚えるどころか環境に順応することもできません。

このような点に着目して、採用当初に、二、三日から一週間位の教育訓練を実施している事業場が多いようですが、採用当初の指導は、あくまで年少者を職場に馴染ませ、職場を理解させるといふ目標のもとに計画されなくてはなりません。このことは年少者をその職場に定着させる上に非常に大切なことです。

初期指導の方法

まずその前提として、新しく入って来た年少労働者に心からの歓迎と関心の意を示し、職場に親近感を抱せることが大切です。初対面の際は父兄にも出席してもらい、懇談会を開き、親しみのある挨拶をし、年少者を激励する等のことは、職場の第一印象を親しみ易いものにするのに役立ちます。

採用初期の指導として取上げられることは、会社の概況、作業の概要説明、職場規律の説明、工場見学、関係者の紹介等です。

○ 会社の概況説明では、会社の沿革、方針、事業の内容等について説明し、理解を求めて会社への信頼感を高める。

○ 作業の概要の項では、これから従事する仕事の内容、作業工程のあらましを説明して、心の準備

をさせる。

○ 労働時間、賃金の計算方法に関する就業規則や、或は社則、社風について懇切な説明を加えることは、年少者を納得させ、社風に馴染ませるために必要です。

○ 職場環境になれさせるために、作業場を案内しながら、作業の説明をすることは最も効果のあることです。できればこの際関係親会社の見学も加えたものです。また、彼等に関係のある、事務室、工具室、洗面所、更衣室、食堂、寄宿舎等の施設を教えることも忘れてはなりません。

○ 職場で関係のある人々、特に直接責任者の紹介を行って、互に相手の名前を覚えることは親近感を増すものとなります。

以上の外にも安全衛生関係のことや、火災防止等の保安関係の事柄などがありますが、新規採用の年少者に教える場合には、特に解り易く、具体的に説明しなくてはなりません。そのためには図解して説明するとか、具体的な例を挙げて説明するとかという方法が必要です。

2 仕事の教え方

下手な教え方

新らしく職場に入って来た者に、経験者や、熟練者は一通り仕事のやり方の説明をし、「では頼む」

というようなことをいいます。しかし、熱心に聞いた年少者が、いざ仕事に向つてみると少しも解らないということがよくあります。たいていの仕事は聞いただけではわかりにくいものです。経験者や熟練者の説明は、その仕事を知っている人が知っている人に話す時の話し方です。口で言い表わしにくい仕事は沢山あり、適切な説明を加えることもまた非常にむずかしいことです。物事は耳で聞いている時は必要以上に複雑に感ずるものです。

それならば「やってみせる」方法がよいのでしょうか。これにもやはり限度があります。みただけで仕事をのみこむことができる人は稀です。大ていの仕事はまねてみることもむずかしく、手際のいるところなどは見逃されてしまいます。作業経験の全然ない年少労働者に「いってきかせ」「やってみせ」解らないから再度きいたら「忙しいんだ」「覚えが悪い」と叱っていたのでは一月で覚えらる仕事が、三月かゝっても覚えられないという結果になります。

正しい教え方

正確に、安全に、気持ちよく、仕事を覚えさせる方法は、「いってきかせる、やってみせる」方法でもなく、まして徒弟奉公式に追い廻しに使うことではありません。最も効果的な教え方は、いづれまでもに、どんな仕事を教えるかという方針を決め、この方針に従って計画的に順序よく教えることです。

仕事を教える者は、この方針、計画に基づいて、まず教えるようとする仕事の順序、工程を分解してお

かねばなりません。教える立場の人は、自分が解っておれば相手も解っているものと思ひこんで習う者をまごつかせたり、反対に十分解っていないのに知っているつもりで、教える時になつてまごつくこともあります。作業を分析しておくこととはなく、一度にあまり沢山教えて混乱を起させることもないし、説明をあちこちとひきのばすこともありません。

作業分解の方法

作業を分解するに当っては、基礎的な仕事の手順とその仕事をするに当っての急所に気をつけねばなりません。熟練工が行っている応用的な動作や作業の簡略化を、年少者が行った場合はかえって不良品を作ったり、材料の損耗を激しくさせることが多いという結果になります。またどんな仕事でも、わずかしいところや手ぎわのいるところは、その仕事の中の五％か一〇％にすぎないものですが、この僅かな急所が、仕事の成否、製品の良否を左右するものです。作業員が怪我をしがちなところも急所の一つです。

作業分解の仕方は、まず実際に仕事をやってみて手順を書きあげ、もう一度同じ仕事をやってみて急所をみつけるという方法によります。急所をみつけるには、仕事の出来、不出来を左右するもの、怪我をするおそれのあるところ、仕事をやりやすくするもの、等に気をつけて拾いあげます。こうして教える

このように教える前の準備が整ったら、次の順序にしたがって教えます。

(イ) 習う準備をさせる。

年少者を気楽な気持ちにさせて、何の作業をやるか、その作業についての予備知識をたしかめ、覚えたいという気持ちを引き起こせるようにする。

(ロ) 作業の説明をする。

急所を強調しながら、仕事の手順を一つずつやってみせ、いつてきかせる。この場合でも一時に理解する能力以上のことを強いてはならない。

(ハ) やらせてみる。

やらせてみて間違いをなおす。手順、急所を開き理解の程度をたしかめる。

(ニ) 仕事につかせる。

段々と指導をへらしてゆく。わからぬ時間く人をきめておく、とりわけてむずかしいことや、新しい仕事を教える場合の外は、年少労働者が気軽に聞けるようにあまり年代の違わない人をきめておく方が望ましいといえます。また、工程図、作業要領図等を作業場に掲げることが理解を早めます。

集団的に教える場合

以上仕事の教え方について述べてきたわけですが、仕事の性質や内容によっては、一週間で一応の事ができるものから、相当長期の見習養成期間を要するものまで、いろいろな仕事があります。また

業務拡張のため一度に多数の年少者を雇う場合もあれば、欠員を補充するために一人だけ採用する場合もあるわけです。したがって、仕事の性質や目的、或いは一度に大勢の年少者に仕事を教える場合には集団的な指導方法がとられています。

集団指導には、技能者養成制度による養成、自分の会社独自の養成計画によるものから親会社の養成制度に参加して行うもの、中小企業主同士が協同して行う共同技能者養成までいろいろありますが、これに必要な指導方法の概略はおおよそ次の通りです。

指導を始めるに際しては、指導の目標や計画を前以て定めておかねばならないのは前述の場合と同じです。どの作業をどの程度まで教えるかという指導の目標がきまったら、それを達成するにはどんな教育が必要かということが検討されねばなりません。一般には、普通学習、専門学習、基本実習、応用実習等がその内容として選ばれます。

訓練予定をたてる

また計画的に作業教育を行うためには、訓練予定計画表を作って、段階的に、系統的に教えることが効果的です。

訓練の最初の過程では、学科と基本実習を教える。特に専門学習は実習の基礎となるものですから、実習と関連づけて教えることが大切です。

第二の過程では、前の過程で訓練したことを綜合した実習中心の教育を行い、併せて関連学科を教

える。

訓練の最終段階は、熟練度を高め、应用能力を養う期間で、応用実習が中心となります。

訓練予定計画表は、おおむねこのような段階に従って作られますが、更に、この訓練を実施するに当って必要とする時間、設備、教材、各段階別の具体的教育目標、訓練をうける人員と必要な指導員等の条件が整備検討されなくてはなりません。

訓練の実際

このような事前の準備が整い、訓練を実施するに際しては、常に相手の学習意欲を呼び起す方法が考えられなくてはなりません。相手の気持ちを案にさせる。解りやすく説明する。教習の目標をはっきりさせる。などのことは相手の学習意欲を盛んにするに役立ちます。また指導員は常に信頼される人でなくてはなりません。

さて実際の養成の段階ですが、説明、実習、考査、総合という養成段階に従って、その内容、要点を簡単に述べましょう。

(1) 説明

説明は解りやすく、順を追って系統的に、相手の知識の程度に応じて行わなくては効果的ではありません。そのためには前に述べた手順や急所を強調した実演、実物、図解、幻灯等による例示は必要な手段であり、相手に考えさせるために質問を交えた討論を行うことも効果的です。

(四) 実習

説明に基いて実際に作業を行わせるにあたっては、學科との関連及びその応用という点に注意します。実習の方法には、各自めいめいに作業させ、それを監督指導する方法、二人一組になって相互に研究しながらする方法、全員が指導員の指揮に従って実習する方法、などがあり、それぞれの養成段階、養成方法に従ってきめられるべきでしょう。

(五) 考查

教えたことがどの程度理解されているかを、一定期間毎に考查し、指導の効果を確かめる。考查の方法としては、口頭、筆記、作業のテスト、或は観察などの方法があります。

(六) 総合

この最後のしめくくりの段階では、教課過程中で不十分だった点を補い、応用能力を養うため、討議、批判という方法がとられます。この際には内観な者も討議に参加させ、発言させるという点についての配慮が必要です。

3. 学習指導

技術と教養

口八丁手八丁という言葉がありますが、いままでの見習、丁稚、小僧というような年少者の教育で

は、どちらかといえば腕を磨くことにはかなり重点が置かれ、人間をつくることは二の次にされている。このために、腕はたつが行いがどうもというようなことが中小企業の従業員の中にはままあります。腕のよい熟練工は、どこの会社工場でも求めるところですが、乱服な日常生活は労働能率を低下させ、常規を逸した行動は周囲のものにまで迷惑を及ぼす結果になります。

また、生産技術、販売技術の常に進歩している現在では、勘や腕に頼った技術のみで、生産性を向上させることはできません。

技能者養成制度等の集団的養成指導に、専門的学科は勿論、数学、英語、物象等の普通学科を取り入れているのはこのためです。

一般教養はあくまでよりよき人間性を養うために取り上げられます。偏狭な腕の立つ人間よりも、誠実な勤労意欲にもえた人間に教育することが労務管理の目的を達成する方法であるといえましよう。

専門学習は作業に関連ある学科を研究指導することによって、合理的で科学的な考え方を養うと共に技術の向上を図るものです。学習意欲と勤労意欲は相互に関係し合って、よりよい労働能率に通ずる道です。

教養を高めるには

このような意欲をもつ学習指導は、上から講習会、講演会、映画会、優秀設備の見学等という形で

与えられる場合と、後で述べる余暇活動の一環として従業員同士で研究会、学習サークル、同人誌等の形で行われるものがあり、更に地域、団体、官公署等、外部の指導協力によるものもあります。

学識経験者を呼んで講演会を開催する。専門家に依頼して講習会を開く、或は地域の講習会に参加させるということも効果的な学習指導の方法ですが、このような計画をする場合には、常に従業員、特に年少労働者の理解能力の程度を考え、習いたい、聞きたいという気持ちを起こさせるようにすることが必要です。この意味からも討論会或は従業員同士、年少者相互の学習活動として生れた、研究会、学習サークル等について、その方向、程度を把握して、積極的に援助指導することを忘れてはなりません。図書の整備、終業後の職場の開放等はこれに相当します。

定時制高校

学習指導の一環として取りあげなければならないものに定時制高校に通学する年少労働者の問題があります。

働きながら学ぶこれら年少者に関する問題は、主として労働時間の問題であり、疲労とそれに伴う心身への影響に関する問題ですが、知識欲に燃えている年少者の意向を無視した残業や事業運営は望ましい結果をまねくものではありません。

中小企業のおかれている一般的条件から、定時制高校に通学することをきらう事業主もあります。が、いわゆる腕だけの職人に仕上げることの弊害は前に述べたところです。年少労働者の希望を無視

した結果、年少労働者が辞めてしまったのでは元も子もなくなります。

労働時間についての便宜を図ってやるなどの措置を講じてその要求を満たしてやり、學び得た知識技能を生産活動に反映せしめることが事業自体の利益であり、また、年少者も満足して働くことになるでしょう。

四 年少労働者の扱い方

1 人の扱い方の問題点

年少労働者に関する問題点

雇ったばかりの年少労働者が無断でちよいち休む。しまいには半年もたたないのにやめてしまう。快活な年少者だと思つて採用した筈なのに、無口になつてしまい、何か不平をもっているように見える。こんな例はしばしばみられます。また、年少者が職場の空気になじんでいない場合は、仕事を教えてもなかなか覚えなない。仕事は覚えても上役や仲間との折合が悪かったり、必要以上に緊張して、怪我をしたり、無駄に疲れたりする。仕事が面白くないから遊んでやれという気にもなる。それがまた、休みや怠け癖の原因となる。というようにいろいろな好ましくないことが起つてきます。調査によりますと、勤め始めてから三ヶ月目頃迄と六ヶ月目頃にこのようないろいろな原因からやめる

年少者が多くなっています。

扱い方の基本的考え方

ではどうしてこのような問題が起るのでしょうか。ここで問題を少し深く掘り下げて労働者の扱い方に関する基本的な態度について第一歩を進めてみましょう。

労働能率の増進、労働の生産性向上という労務管理の目標を達成するために、従来とも適性検査による適材適所の配置、労働時間と疲労の関係、作業動作の研究、賃金の構成や支払形態、福利厚生施設、作業工程の改善等等が研究実施され、他方工場の設備、運営が改善されました。このような措置は、勘とか「コツ」に頼っていた熟練職人の作業を年少労働者にもできるようにやさしく分解し、労働の生産性を高める上に役立ちました。労務管理という仕事に学問的な科学性、合理性が生まれしました。

ところが誰でも知っているように、労働力というものは、人格と切り離して考えることはできないものです。働くということと、働いている人とが別々にあるわけのものではありません。昼間工場に働いている人は同時に家に帰れば家族の一員であり、日曜日には映画を観にゆく人でもあるわけです。

たしかに最近いわれるオートメーション施設は、一〇人の仕事を一人でやるかも知れません。しかしその機械を操作する人が何かの不平不満をもち、何かの心配事をもっていたら一〇の力が七にな

り、五にならないということを誰が保障できましょう。そして、こういうことは私達の職場にはありません。

通風採光、安全設備、保健衛生、労働時間等、これらは基本的なことです。ある工場にとっては通風採光の改善が生産能率を高める最も近道であるかも知れません。ですからこれらのことが労働管理の前提条件であり、またより科学的な管理方法が労働の生産性を高める手段であることも疑いをいれぬことです。しかし、反面工場の設備衰耗を動かしているのは労働力ではなくて、生活し、笑い悲しみ、不平不満を感じる人間であることに着眼しなくてはなりません。

年少労働者に関する注意

ところで年少労働者はどうか。年少労働者は、中学を卒業したばかりで、社会的認識が必ずしも十分でなく、職業経験に欠けるものであり、心身的にも社会教育的にも、或いは地域的習慣そのままの、特性を有するものであることは前述しました。このような年少者は成人労働者より一層感情の抵抗が大きく、職場への適応、扱い方について注意を要するのは勿論です。年少労働者の労働管理に関する問題の大部分は職場の人間関係、扱い方に関する問題によって解決されるものであり、この基調の上にたって他の問題が考えられるものであることを認識しなくてはなりません。

2 統率の仕方

家族的な扱い方の問題点

中小企業経営者の中には、そういうことから、うちは家族的な経営をしているから問題はないと思う方もあります。ほんとにそうでしょうか、前に述べたような年少労働者に関するいろいろな労働管理上の問題は、むしろ家族的な経営と思われるところに多く出ているように思えます。たしかに従業員が少く、郷里も同じものが多くて互に気心を知り合っている中小企業では、人間関係のよりよい環境を生み出す好条件下にあるといえましょう。しかし、ここで注意しなくてはならないのは、家族的な従業員の扱いというものが多分に恩恵的なものではないか、或いは命令服従的なものではないかということです。郷里出身の成功者であり、先輩である中小企業主或いは幹部が、年少労働者を、使ってやるのであったり、慰安に連れて行ってやるのであったり、よその会社は残業しているけどうちではかわいそうだから五時で終ってやっている、のではないでしょう。職場における人間関係というものは、労働者自身の満足を前提とするものだということを述べましたが、何何をしてやるという場合に労働者の、年少労働者の意図、考えが満たされているでしょうか。また中小企業に働く職人、熟練工が年少者を昔の徒弟のように使ってはいないでしょうか。恩恵的な、命令服従的な労働管理は特に現在の社会情勢の下にあってはいろいろな問題をひき起します。

民主的な扱い方

民主的な統率とは、上からの一方的な命令ではなく、上下左右の意思疏通が十分になされ、個人の人

格が尊重され、従業員の提案がとりあげられ、部下が権限や責任をもって、ある仕事をやれるような管理方法をいいます。

このような方法によって従業員の勤務意欲を向上させるため、懇談会、質問、提案箱の設置などは多くの中小企業でもとっています。ここで民主的統率、よりよい人間関係をつくり出すための具体的措置を取り上げましょう。

その第一は現場の作業組織の問題です。職場の作業単位はこの事業場でも従業員の数に従って、課とか班とか組とかに分れているのが普通です。この職場単位の責任者である課長、班長、組長或いは係長の監督範囲が広すぎて、一人で数十人もの従業員を監督するのでは労働者の性格に応じた管理を行うことはできません。調査によりますと職場単位が二〇人乃至三〇人になった場合には定着性が悪くなることを示しています。

その第二は責任と権限の問題です。事業主が何から何まで計画し処理することも結構ですが、いつまでもやってくれといっているがしてはいた仕事を急にやめさせて、他のことをやってくれといったり、きめられた仕事を説明もなしに取り上げて今度はこれをやってくれというようなことは、従業員、特に年少労働者のような場合には自尊心を傷つけたり、なあんたという気持ちにさせます。その地位に応じた権限、責任を与えることが勤務意欲を向上させる方法であり、それを途中で変更するようなときには十分な説明をしなくてはなりません。

その第三は意思の疏通についてです。上から下への意思疏通のためには、就業規則、業務計画、作業成績等の公開的管理が考えられましょう。下から上への意思疏通のためには提案制度、座談会、懇談会等も考えられましょう。従業員相互の関係を円滑にするためには文化体育活動等が考えられましょう。上から下への意思が明確を欠くときは、今度の賞与はどんな基準でどんなに計算されるのだろう。どうして彼は辞めさせられたのだろうというような疑心暗鬼や、不平不満を置き起し、下の考えは何も取上げられず握りつぶされてしまうのでは、何をいっても始まらないというように積極的な気持をなくしてしまします。

その第四は監督者に対する人の扱い方の訓練です。年少労働者の扱い方に関してはこの点が重要視されます。年少者を直接指導する人のよしあしが年少労働者の勤労意欲を一番大きく左右するからです。監督者の訓練についてはTWI方式があります。問題の予防、問題の処置の仕方についてのよりよい方法を教えるこの方式は中小企業においても十分とり入れられる必要があるものです。そして監督者であるものの要件は、信頼され尊敬されるものであること、社会的にも、職場に関しても十分の知識と経験を有するものであることが必要です。

その第五は苦情処理であります。このことは、意思の疏通或いは監督者の人間関係的な訓練等により処理されますが、更に進んで職場への不適応現象の除去というところまでなされるのが望ましいといえましょう。どうも職場の空気、性格になじんで作業成績をあげることができないというような場

合には、その原因を取除くために教養指導、生活相談、配置替等の措置が考えられなくてはなりません。このようなことを産業人事相談ともいいます。

最後に福利、厚生に関する問題を取上げなくてはなりません。病気をしたり、怪我をしたりしたらすぐに困ってしまうような状態の下では安心して仕事に専念することができないからです。このために各種社会保険への加入、更に進んでは消費組合の育成、文化、体育等福利施設の設置は是非必要なことです。

3 年少労働者の扱い方

指導者への要望

年少労働者の特徴については前に述べましたが、年少労働者の扱い方に関してもこの特徴に従って経営者、監督者、指導者等、扱う側の問題と、年少労働者自体、すなわち扱われる側の問題とにわけて考えてみましょう。

まず扱う側の問題ですが、中小企業の熟練工、職人等、年少労働者を指導監督する人達の経験は、一家相伝的な技術であったり、習うより慣れろの経験一点ばりであったり、どなられ、たゞかれて鍛えあげられた熟練であったり、或は義理と人情の世界であったり、親方の命令は絶対的なものであったりしなかったでしょうか。反面、情に厚い、肚ができているという点を挙げることでもできましょ

う。しかし、このような熟練工、職人と、戦後の自主性を尊重した教育をうけてきた年少労働者との間の人間関係をいかに処理すべきかという点が問題とされます。こゝでは頭ごなしに叱るのではなく、相手の立場をよく理解してやる。効果があがるような激励をこめた叱り方をするのがよりよい方法である。合理的な仕事の教え方がより一層仕事の習熟を早くする。よりよい余暇生活の理解者であることが、よりよい職場、楽しい職場を作るものであることを念頭に置かなくてはなりません。

また家庭をもち、豊かな人生経験を有する指導者は、自分の意見を一方的に独断的に押しつけがちですが、それが年少労働者の頭をおさえ、希望や夢を失わせる原因となっていないでしょうか。年少者の夢を育てるやり、建設的な意見を取り上げていったなら、年少者は毎日毎日を意欲的に過すのではないのでしょうか。

更に知り過ぎていて、解りきったことを年少労働者と一緒に語り、一格下げたことを真面目くさって教えるのなんか馬鹿らしい、或いは自分の進歩がとまってしまふと考える年長者であったなら、年少労働者の伸びる余地は狭はめられるし、より一層重要な問題は、年少労働者も経験工も共に職場を構成している従業員であり、その人間関係をよりよいものにする共通の広場がなくなってしまうという事です。

扱う側の人達にいうたいことは、年少労働者は職場、その工場事業場の発展の基礎であり、年少者の考え方、感情、意思が次の職場をつくり上げてゆくものだということです。

年少労働者の側の問題

扱われる立場の年少労働者に関することは、さきに年少労働者の特徴として述べたところでありすが、更に補足するならば、最近の年少者は先輩、幹部に対する態度がなっていない、職場組織というものを知らないで勝手な理屈ばかりいう、というような声を聞くことがあります。こういふところこそ、教育指導すべき点ではないでしょうか、そしてよい意味での積極性を伸ばしてやる必要が必ず要です。

また年少労働者の側の問題としてこゝに取り上げる必要のあるものは、職業というものの、職場というものに対する考えが、その経験不足のため、必ずしも正しいものではない場合が多いということでしょう。職場というものは仕事をするとあるところであるということの認識、労働ということに対する認識の不足が、或る場合には間違つた不平不満の原因であることがあります。しかしこれを理論的に教えることは容易なことではありません。よりよい職場環境こそがこれら年少者をよりよい労働者とするのだといえましょう。

扱い方の基本点

年少労働者の扱い方に関する問題について、扱う側と、扱われる側からの両面から述べましたが、その考え方の基本となるべき二、三の点を最後にあげて説明を加える必要があります。

第一は自主性の尊重ということです。自主性の尊重ということは、いいかえれば、従業員を労働力

としてみるのではなく、その人間性の尊重ということを常に管理の前提として考えることです。

このことは年少労働者の場合には特に考えられなければなりません。仕事の内容や軽重によって、扱い方に差別をつけてはなりません。おうおうにして、このようなことが無意識的に行われがちですが、それは年少労働者の勤労意欲を低下させ阻害する以外の何物でもありません。

第二はその職場、その工場、事業場に働いているということの自覚と誇りを持たせることです。それには、年少者の意見を取り上げ、計画的な指導と年少者にふさわしい責任と権限を与え、生涯の一翼を担い従業員の一員として認められているということを認識させることです。

第三は年少者が成長し作業に習熟するに従ってその地位や責任、権限、給与等の条件をそれに応じて向上させることです。それによって年少者はより一層勤労意欲をもち立て、労務管理本来の目的に協力することになるでしょう。それが十分に行われず、今までよりも困難な仕事ができるようになって、或は能率的に一人前の仕事が処理できるようになっても、依然として同じ仕事をさせておき、もの足りなく思わせたり、地位や条件をそのままにしておいた場合には、勤労意欲に水を差す結果となります。このようなことを防ぐ為には、年少労働者の習熟、成長を見逃すことのないような管理方法、例えば作業成績の測定、人物評価、監督者による措置が講ぜられる必要があります。

五 年少労働者の安全と衛生

1 年少労働者の安全衛生管理

年少労働者の災害、疾病

年少労働者の災害、疾病の原因の大半は、職業生活の不馴れと、心身的特徴によるもので、設備や施設の改善、設置の必要性もさることながら、安全、衛生教育の大切なことが示されています。災害原因について調査したところによりますと、「全く不可抗力であった」「設備が不十分であった」と認められたものは、僅かに二三%で、残りの七七%は、監督不行届、安全教育の不行届とみられるものでした。

職業生活の不馴れのため必要以上に緊張する。作業に馴れていないために疲労が早い。職業生活の経験が浅いため、余暇の過ごし方に計画性、合理性を欠く。若さにまかせて夜ふかしをする。危険、有害物に対する知識を欠く。というように年少者は災害や、疾病をひき起し易いいろいろな条件下にあります。

心身的な災害、疾病原因

年少労働者の心身的特性による災害疾病を防ぐために、労働基準法は年少労働者が就業してはけない仕事を定めています。この外にも年少労働者の安全、衛生のためには次のような点に注意する必要があります。

まず精神的な面からみると、

○一般に感受性が高いので、ちょっとした刺激も強く感ずるため、とっさの場合に過激を誤って災害を大きくすることがある。

○自分の能力を過信して、危険、有害作業をやり、とりかえしのつかぬことになる。

○好奇心が盛んなための災害が多い。

○批判、反抗的な特徴があり、生意気な行動や、安全衛生規律を無視した行動をする。

○責任感が乏しいため他人の災害の原因をつくることがある。

身体的な面からみると、

○体力が小さい上に仕事に対する力の配分の方法をしらないために疲労を早める。

○身体発育期中の身体の使い方が一方に偏すると猫背、扁平足等の身体的障害をきたす。

○毒物、刺激性、振動、騒音等に対する抵抗力が弱い。ため成人には何でもないものでも、年少者には強い障害となる。

このような、職業生活の不馴れ、或いは心身的特徴からくる各種の災害、疾病を予防するためには、安全衛生教育を前提とした、余暇生活の指導、職場体育の奨励指導等が必要です。

そしてこの安全衛生管理の实效を期するためには、安全管理者、衛生管理者、或いは労務担当者の監督指導は勿論のこと、従業員全体が、安全衛生に対する認識をもって、年少労働者のよりよき指導者であり模範であることが必要です。

2 安全教育

安全教育の基本

「かつて昔は——といってもそれほど前ではないが——安全の教育は、自ら体験することによってのみ得られた。講義の基礎は、実験し、失敗して悟る手段であり、失敗が度を越すと生命を失い、手足を失うという最も高い授業料を払う講習会であった」とアメリカの安全教育についての資料はいつています。古い職人気質の人の中には、今もって「少しぐらいの怪我をおそれては一人前の職人にならない」という人がいます、安全教育、安全管理、安全設備の改善はこのような古い考え方が全く間違ったものであることを政えています。安全教育を実施するに際しても、その指導者に、人の扱い方の項で述べたと同じように、誠実、親切、熱意、抱よう力、公平である等の資質、教育上必要な知識、技術、経験が豊かである等によって、年少者に信頼され、尊敬されることが必要とされます。威圧的な態度は、常に効果を半減するものでしかありません。

安全教育の第一歩は、災害は必ず防止できる。安全は職場道徳であり、義務である。安全と能率は車の両輪である。安全は協力によって達せられる。等の安全に関する考え方、信念を年少者に植えつけることです。

安全に対するこのような考えは、災害の実態を示して安全に対する関心を高め、安全に対する知識

や技術を教えて安全に関する職場規律を守る習慣をつけることによって養つけられるものです。

安全教育の方法

安全教育の方法としては、講習会、講演会、座談会、安全訓練等が考えられますが、その外にも掲示板、幻燈等の啓蒙的なもの、安全競争、安全表彰等の奨励的な方法もあります。

講習会、講演会等の開催、実施にあたっては、解り易く、具体的な災害事例の図解などを用いて説明することが有効です。座談会では皆に発言させることが必要です。安全動作、安全作業、安全装置及び保護具の取扱、安全交通法等の安全訓練にあたっては、通り一遍の説明でなく、要所、要所の強調、年少者に実施させるなどの方法によって、確実に自分のものにさせることです。

また、安全教育は、一回限りではすむものではなく、あらゆる機会を通じて、先輩、指導者の指導を要するものであるということを忘れてはなりません。

3 衛生教育

作業姿勢、作業方法

衛生教育の内容は、作業姿勢の指導、作業方法の改善、職業病の予防等に関する職場内の衛生と、生活の合理化指導、健康指導等の作業外の指導とに別れます。

作業姿勢を正しくし、かたよった身体の成長を防ぐためには、機械、椅子、作業台等を年少者の成

長に見合った合理的なものにすることが必要ですが、どうしても仕事の性質から、長い時間同じ姿勢をとらねばならないことが多いので、この害を防ぐためには、作業中の姿勢を、同じ立業であっても重心を、右足、左足、両足に移すというように、時々替えることが必要になります。職場、作業の性質内容によってその方法はさまざまですが、年少者は作業経験が浅いためその要領をしらず、身体发育の最も大切な時期に変な癖をしつけてしまうことがあります。

作業方法を合理化し、作業による刺激を全身的にするためには、設備面の改善が必要ですが、一方従業員の側についてみれば、大抵の人は、得意の方ばかり作業しているが、これを不得意な方でも練習し、左右万遍なく使うようにする。例えば、荷をかつぐにしても、右肩でも、左肩でもかつぐように練習するということは、疲労を防ぎ、作業の能率をあげることにのみならず、ひいては作業姿勢を正しいものにします。

正しい知識、余暇指導

また、職業病に対する正しい科学的な説明を与えることは、年少者の特性からみて必要な措置です。

余暇生活を合理的に導くためには、従業員の文化、体育活動を指導援助する一方、職場の先輩達はその模範を示すことが前提です。

健康指導の対象としては、年少者の場合は特に結核の予防ということに重点を置く必要があります。

六 賃金、労働時間

I 賃金の支給について

適正な賃金とは

従業員の作業能率に関する問題として常に取り上げられるものに賃金問題があります。賃金を唯一の収入として生活している労働者の作業成績、勤労意欲が賃金支給額、支給方法によって大きく左右されるものであることは否めません。

賃金については、各事業場ともそれぞれの方針に従って、日給制、月給制、或いは個人の出来高に従った支給、更には団体諸賃制等いろいろな支給の仕方をして、従業員の作業成績の向上に努めます。

賃金は高いに越したことはない。或いは従業員を刺激するような能率給がよい。しかしこれで賃金の問題は全く解決したのでしょうか。賃金の問題を考えるに当っても労働は労働者の人格と表裏一体をなしているものだということを前提としなくてはなりません。「やり甲斐のある仕事をしたい。」「張りのある仕事をしたい。」というような言葉は、労働者が給与によってばかり仕事に励み、或は仕事を怠けるものでないことを説明しています。

このように賃金の支給に関する問題は、高額の支給、刺戟的な賃金制度のみによって解決されるのではなくて、その適正化こそが重要な点だといえます。

固定給、或いは能率給といっても、仕事の内容、性質、責任、地位等についての適確な評価もなしに、事業主の適当な勘や、判断によって賃金が決定されているのでは適正な賃金であるとはいえません。

年少労働者の定着性を調査した資料によりすると、賃金が高いから就職したという者の職場に対する安定度合は低く、また賃金支給額からみた場合は、高額のものが必ずしも安定度が高くないことを示しています。

適正な賃金とは、従業員が現に果している役割や地位、また従業員間の競争意識や振合の感情等を計算に入れた正しい職務評価をもととした合理的な賃金でなければなりません。

支給の方法

労働に対する正しい評価が従業員の信頼を得るためには、一方その賃金の計算方法があまり複雑すぎて、労働者に何をどう評価されて、いくらになっているのかわからないような方法は、望ましいものでなく、労働者が容易に納得できるような方法で計算することが必要です。またあまりに刺戟的な能率給一本やりの賃金は、従業員間の過度の競争や緊張を引き起し、調和を欠いて、かえって作業能率が低下するという逆効果を齎らすおそれがあります。

賃金の支給期日が一定しているということも、賃金支給の上の条件です。唯一の収入としての賃金の支給日が一定していいのでは、安定した、持続的な労働意欲を望むことは困難です。

以上のような賃金支給に関する条件を明確に定め、労働者の信頼を得るためには、賃金規則をはっきり定めることが必要です。

2 年少労働者の労働時間

労働時間と疲労

年少労働者の疲労は恢復し易いものですが、反面において、作業に不馴れのため、必要以上に緊張し、神経を使って疲労を早めるという傾向がみられます。一般に労働時間と労働能率の関係について、作業開始後一時間頃に最高の能率を示し、正午に向って少しづつ低下し、午後は、二時乃至三時頃に再び上昇して、後は急激に低下するのが普通であり、労働時間が十二時間にも及ぶときには、エネルギーを使い果してしまい、仕事の間違いや災害が急に増加するといわれています。

中小企業では、事業自体の置かれている立場から、或いは仕事の性質から時間外労働や休日労働が多く見受けられますが、休憩、休日、労働時間の合理的な配分決定があってこそ作業能率の向上を期することができるのであって、労働者の疲労を無視した長時間労働は、作業成績を低下させ、勤労意欲を減退させる結果をまねきます。

労働時間と余暇生活

労働者の生活時間は、拘束、半拘束的な勤務時間、通勤時間と、娯楽、教養、睡眠等の生活時間からなっています。労働者が自由に使えるのは、この生活時間だけですが、余暇の時間の長短は勤務時間の長短によって決められるという関係にあります。

生活時間の内容は、娯楽、教養等の社会的な時間と、睡眠、食事等の生理的な時間からなりませんが、勤務時間が長びけば、まず娯楽教養等の社会的な時間が短縮され、更に勤務時間が延長される場合には、疲労の回復に必要な生理的な時間までが失われることになります。この結果、残業にづく残業が行われているようなときには、肉体的疲労の蓄積によって災害、疾病を起し、欠勤、遅刻となつてあらわれるばかりでなく、勤労意欲の減退ともなります。

「うちの従業員はどうも質が悪くて」というような言葉がでてくるのは、労働時間が長過ぎるため、読書や、新聞を読み、ラジオをきくための適当な教養時間がないためではないでしょうか。仕事一本に打込んできた職人の偏狹な性格の一面は社会文化的な生活時間がなかったためではないでしょうか。現代に生活し、現代の政治、経済、文化の中で日々の生活を送っている労働者が、工場事業場においてよりよい人間関係をきづくためには、現状にマッチしただけの社会文化的な生活時間が必要となります。一定の社会文化的余暇生活による心身のレクリエーション、意思の高揚がないところに、よりよい勤労意欲は生れてきません。

時間外労働の年少者に対する影響

特に、向上意欲にもよっている年少労働者の場合、社会文化的時間の少くなることは勤労意欲をそぐ大きな原因となります。

年少労働者の余暇生活の中に占める読書の割合の高さ、定時制高校への通学希望が年少労働者の六割前後を占めているということは、向上意欲、知識欲の大きさを物語るものです。このような年少労働者に、長時間の或いは日によって異なるような労働時間がいかに大きな負担として受けとられるか明らかです。そしてこの向上意欲の大きさは、長時間労働によって失われた余暇生活時間のしわ寄せが、社会文化的時間の減少となってあらわれず、生理的時間の減少となってあらわれるという、成人の場合と違った結果を招きます。

そしてその結果は疲労の蓄積であり、とどのつまりは、勉強もしない、仕事もできないということになるのではないのでしょうか。

ここで中小企業事業主の方に望みたいのは、長時間労働は作業能事を低下させる以外のなにものもなく、年少労働者のよりよき余暇生活の指導こそがよりよい労働者を造る途であり、作業能率を上げるためにも、年少者の社会文化生活的協力者であって欲しいということです。

労働時間について、労働基準法が、一日八時間、週一回の休日を定め、年少労働者については、特に厳重に定めているのは、以上のような主旨にそったものといえましょう。

七 余暇生活の指導援助

1 余暇と能率

年少労働者の余暇生活

労働時間と余暇生活との関係については前に触れましたが、労働時間の長短と併せて、今度は余暇の過ごし方自体が問題になります。職場では、「昨日遊びすぎてしまって」とか「飲みすぎた」などという話をよく聞きますが、この遊び過ぎ飲みすぎが災害、欠勤の原因、作業能率低下の原因となっていないでしょうか。個人の生活が職業、家事、交際、娯楽等々のことからなっている以上、職場以外で過す余暇生活のよしあしが作業成績に影響するのは当然です。

特に年少者は職業生活に不馴れであり、いろいろな競技や娯楽に熱中し易い性質からハメをはすしがちです。また他地方から就業したものは異なった環境に置かれることから、生活のテンポが合わず、場合によっては都会地の華美な誘惑に引き込まれることがあります。したがって年少労働者の余暇生活を善導し、職場の従業員活動を積極的に助長援助することは前に述べたいろいろな扱い方の措置と共に重要なことがらです。

年少労働者の余暇の過ごし方を成人労働者のそれと比較すると、成人労働者の休息雑談に比して、ス

スポーツ、読書の時間が多くなっているのが目立ちます。余暇の善導とは年少労働者の心身の健全な成長に役立つような生活をおくらせることです。そのためにはスポーツ用具を整えてやり、図書を整備し或いは読者指導をするなどして年少者がそれを利用できる条件をつくり、その機会を与えることが大切です。

成人労働者の影響

中小企業の職人の中には人間性の欠けた、腕だけを自慢にするような熟練工が往々にあります。人格を伴わない小手先だけの熟練は産業技術の進歩から取残されるばかりでなく、職場のチームワークをこわし、作業成績を低下させます。

人は誰でも、その人が育った地域や家庭や学校での考え方やならわしからぬけきれぬものでなく、むしろそういうものを通して物事を判断し行動するものです。年少者も成長するに従って、交際する相手もふえ、範囲も広がってゆきます。自分の考え方がはっきり定まっていないう年少労働者の交際する仲間や交際する範囲いかに年少者に大きな影響を与えるものであることは明らかです。

年少労働者の反抗的態度、批判的傾向は裏をかえせば、安易な英雄主義と紙一重につながっています。何か自分に遠く及ばない強力なもの、或いは今迄の自分にできなかったものの、例えばそれが前にあげたような飲酒であり喫煙であっても、そのような好ましくない気風、気質に容易に染まって不良化したり、場合によっては職場から脱落したりします。

そこで中小企業の一般成人労働者に望まれることは、作業を教える場合は勿論のこと、余暇生活にあっては、年少労働者のよき指導者であり、よりよき協力者でなければならぬということです。

2 職場の余暇活動

レクリエーション活動

年少労働者が職場に入って感じた喜びとしてあげているものをみると、「給料をもらった時」「ほめられた時」等々いろいろありますが、春秋の慰安旅行をあげているのが最も多く目立ちます。

会社の春秋の慰安旅行も、従業員の訓利厚生の一環としてまことに結構なことですが、惜しむらくは多くても春秋二回でバツと終ってしまうことです。そこで最近よくいわれる日常のレクリエーション活動が必要となります。

レクリエーションとは何んでしょうか。よい趣味や娯楽は、人々がそれを楽しんでいるうちに、いつの間にか、その人の教養が高められ、健康になり、考え方も向上するといったものでなくてはなりません。このような遊びや運動等をレクリエーションといっています。

レクリエーションの方法には野球、卓球、バレー、ボール等の体育的なものからゴージャス、演劇等の知的なものと多種多様ですが、どんなことをするのであってもそれを皆が楽しむものでなくてはな

りません。レクリエーションの目的は一人、二人或いは一チームだけが楽しむものでもなく、また、少数の秀れた選手をつくることでもありません、大ぜいの者のよりよい余暇の善用とこれによる立派な人格を養うものでなくてはなりません。

余暇の善導は元来が地味な仕事ですが、従業員の自主的な活動を側面的に援助することによって労働者の資質の向上を図るよう計画指導するものです。

福利厚生

年少労働者の余暇生活を善導するために、レクリエーションがいかに効果があるといっても、それを実施するためには、設備器具を購入するための資金や会場等の問題があります。たしかにその通りですが、長い目でみた時には遅刻、欠勤を減少させ、作業成績の向上によって十分に償われましょう。また単独ではできないような施設でも、同業組合などで共同して設備することができないでしょうか。或いは地域の公民館、図書館等を利用できるのではないのでしょうか。労務管理ということ自体がこのような地味な仕事の集積なのです。

レクリエーションのための施設や用具を備え、それを利用させる場合には誰でもが使用しやすいように管理され、運営されているのではなくてはなんの意味もありません。

八 参考事例

株式会社T工業所

工場概略

業務 電動機、変圧器等の製作修理を内容とする専属下請工場である。

従業員 男子二八名、女子三二名、うち年少者二〇人、平均年齢二四・四歳

採用配置

採用方針

○ 中小企業では成績優秀者を求めることは困難なので、むしろ中の下位の成績でも仕事に熱意をもっているものをとる。

○ 手先の仕事が多いので、従来は女子を多く採用していたが、親元で便利に使ってしまい出勤率が悪いという傾向がみられる。

配置 採用直後の一週間の間に仕事の実際をみて、自分でやりたいと思ったものにつかせ、その後の成績をみて配置替をする。

定着 工程が限られており、比較的短期に作業に習熟するので、定着を望むよりも、合理的な作業

指導によつて、年少者の早期熟練、技術の保存を図っている。

作業指導

採用初期の指導 採用当初の一週間位の間、就業後の時間、或いは時間中の折をみて、新入社員指導用テキストにより指導する。テキストは工場の沿革、概況、就業規則、賃金、一般教養、作業概略等の基礎教育で、この外図解、親工場の写真説明も加えられる。

現場指導 作業手順、配線図等の独自の図解テキストを基本として、部門別に指導員が指導している。

作業現場には作業図を掲げている。

賃金

基本給 中卒初任給、月給二〇〇円

第一次加給 工場の操業状況と出勤状況によつて支給

利益加給 一環の個人請負制をとっているのであるが、標準作業量を低く定めて加給する

生産手当 技術手当に相当するもので年令、経験を基準とする

家族手当 職務手当、役付料である

F産業株式会社

工場概略

業務内容 紳士既製服

従業員 五三人、うち年少者八名、女子三〇人

従業員組織 裁断その他数班に分れ、各組に技術指導者を配置している。

採用、解雇

採用にあつては特に次のような点に注意が払われている。

○ 親元がしっかりしていること。本人の意見が不安定な状態にある年少者の場合は、親元の態度が大きく影響する。

○ 本人の意見がはっきりして、自分から進んで働こうと思う者。

○ 縁故で採用する場合も、以上のようなアンケートを実施した上で採用する。

○ 身体検査を実施して、健康な者を選ぶ。

年少労働者で、採用したもののうち、辞めたのは、男子一名、女子は数名あるが、辞職理由としては次のようなことがあげられる。

○ 家庭の事情

○ 喫茶店とかバーなどの華美なところに移ったもの

○ ダループとそりが合わずやめたもの

作業指導

○ 新規採用者は、経験工の間に配置し、指導者が教える。

○ 若い者が多いので、総合的に教えるという方法をとらず洋服の各部分についての熟練を図り、作業能率の向上、品質の向上を図る。

○ この単純化された作業にあきが来る頃を失せず次の仕事に変らせる。

○ 工場内部だけの技術的偏りを避けるため洋服学校、或いは裁断研究所へ通わせる。現在は五名がこれらにいつているが、男子は計画的に全員通学させる。

○ 技術指導上の問題としては、尺度の基準がまちまちで、年長者は尺貫法により年少者はメートル法によるので、技術指導上の障害となっている。

賃金、労働時間

賃金は基本月給、生産加給、皆勤手当、家族手当からなり、中卒初任給、四、五〇〇円である。

生産加給は、個人別標準作業量をもととして支給するが、最近一部に試験的に流れ作業を導入したので、団体請負制も一部とっている。

昇給は年一回、作業成績、指導員の評点、勤続年数を基準として行う。

労働時間は、八時から五時迄、休憩一時間で、残業は製品の質の上から欲ましくないので殆んどしない。

人事管理一般

- 作業成績を検討すると、賃金締切月の一〇日前後がピークを示し、二〇日前後が最低の成績を示し、週をとると、月曜が最低で、土曜日が最高を示すという傾向がみられる。
- 班のチームワークをよくすることが成績を向上させる方法で、他の班との成績競争などもおこなう。
- 女子の場合は、個人的に気が合いすぎる者同志が並ぶと成績が落ちる。
- 各班長は毎月一回、月間計画を従業員に話す。
- 職場内部の問題でも必要がある場合には、班長が親元を訪問懇談する。

株式会社E、B

工場概略

業務内容 主としてカメラ等の金属器具表面の黒色化

従業員 七四人、平均年齢二三才

従業員組織 八班に区分されている

従業員の採用、配置

内田タレベサン検査法の採用

従業員の採用、配置には全面的にこの方法を用い好成績をあげている。採用基準はこの検査によって良以上の成績をとったものとしている。配置に当ってはこの検査の結果により能率、性格等を判定し、各班の構成が平均するように配置される。

教育訓練

作業指導

作業自体は単純なので、能率向上のため作業動作の能率化のため、動作研究を実施した。

夜間通学 現在定時制高校に通学しているもの四人、能率大学等特殊な学校に工場から通学している者五人、一般大学に三人が通学しているが、四時半には帰している。

賃金、労働時間

生産手当 賃金は基本給（初任給、日給二〇〇円）皆勤手当と生産手当からなり、生産手当は月間標準作業量を越すごとに各人に基本給の一日分追加ということになっている。現在では平均月五日分位となる。

時間外労働 残業を要するような場合には、女子、年少者は時間内に残業する人達のための作業準備をして帰る。

一般人事管理

○ 工場長が毎月一回生産計画を全員に話す。

○ 班単位の親睦組織があつて、毎月一回懇談する。

○ 従業員に関する問題がある時は、班長が家庭訪問をする。

○ 談笑、明朗をモットーとするが、若い者が多いので、スポーツも盛んで元氣な職場となつてい
る。

安全衛生管理

○ 年少者の就業制限業務もあるが、目下増築中で、現在の作業場は狭い。

○ 作業が非常によれる仕事なので、採用になつても、仕事をみてやめてしまうものがある。

S印刷株式会社

工場概況

業務内容 美術図書印刷及びオフセット印刷で比較的業態は安定している。

従業員 六三人、うち年少者七人、女子八人、五年以上勤続一八人、熟練工二五人

管理組織

工場長―主任―組長（六組）―作業責任者―補助

人事管理一般

公開管理 各組単位の作業成績表、収益状況を公開し、各組の従業員個々の意思を統一的に業務に

反映させる。

意思疎通を図るため毎月一回各部署の座談会を開き、業務運営について意見を交換する。

組長は各組の従業員の作業指導は勿論、生活相談、苦情処理に当り、昇給の際は、作業成績の評価も行う。

採用に当たっても、従業員を必要とする組の組長が、採否を決定し、爾後の指導に責任をもたせている。

U製靴株式会社

工場概況

業務概況 歴史の浅い当工場では、多種の男子靴を作成して成績をあげている。

従業員 一二九人、うち年少者一五人

作業組織 課長―組長―従業員

作業指導

初期指導 入社後一週間位は仕事につかせず、工場の環境、雰囲気になれさせるため、工場の概況、靴の名称、種類、安全衛生等に関する教育を実施するの外は大部分を工場見学にしている。

見習期間 見習の期間は一期、二期に分れ、適性検査を実施して第一期の配置をし、簡単な仕事を与えて、工場に馴れさせ、三カ月経過後、更にその成績をもとにして、配置替をし、組長の指導によって、作業に当る。見習工の配置にあたっては、若い従業員と一緒に仕事をさせるようにしている。

人間関係

創業当時の経験工の気風と年少者との折合が悪く従業員間の紛争もみられたが、これを好転するため、毎週一回、組単位に昼食をしながら職場懇談会を開き、業務上のことから、家庭の事情まで話し合うようにし、好成績をあげている。

労使関係

経営協議会的性格をもつ労使懇談会を中心として、組合を通じて各種労務問題の解決が図られているのは、当工場の特色である。

九 年少労働関係参考法令

(一) 年少労働者に特殊な規定

(1) 年少労働者とは

労働基準法で年少労働者とは、満十八才未満の者をいい、労働時間及び休日、深夜業、危険有害業務、帰郷旅費等について、特別の規定がある。なお、満十五才に満たない児童は原則として使用できない。

(2) 年令証明書

年少労働者を使用する場合は、その者の年令証明書を事業場に備えつけておかねばならない。年令証明書とは、戸籍謄本又は抄本である必要はなく、年少者の年令を証明するものであればよい。

(3) 未成年者の労働契約、賃金

親又は後見人が、未成年者に代って、労働契約を結ぶことはできない。
また、賃金も直接支給しなくてはならない。

(4) 労働時間及び休日

年少労働者の労働時間外及び休日労働は、災害その他避けることの出来ない理由によって臨時に必要がある場合又は農林水産業に使用する場合以外は認められず、一日八時間の例外としては、一週間の労働時間が四八時間を超えない場合だけ、一週のうちのあつた一日の労働時間を一〇時間まで延長できることになっている。

休日は一週につき一日与えねばならない。

(5) 深夜業

年少労働者は午後一〇時から午前五時までの間に使用することはできない。

交替制をとっている場合には、この制限にかかわらず、満一六才以上の男子年少者はこの時間内にも使用できる。

(6) 危険有害業務の就業制限

年少労働者が就業することを禁止されている業務は次のようなものです。

(イ) 重量物の取扱制限

区 分	断続作業		継続作業	
	男	女	男	女
満一六才未満	一五・	一二	一〇	八
満一六才以上 満一八才未満	三〇	二五	二〇	一五

(ロ) 一定の技能、経験を要する業務

○気罐、特殊汽罐、起重機、アセチリン溶接、映写等成人労働者でも免許を必要とするような業務

○動力による巻上機、運搬機又は索道の運転の業務等、技能を運考の上使用者よりの指名が必要な業務

○パワープレス等の圧機若しくは切断機の内部の調整又は掃除等六カ月以上の経験がないと就業させることのできない業務

Ⅳ 物理的な危険を伴う業務

○動力による打抜機、切断機等を用いる厚さ八ミリ以上の鋼板加工等、主として機械的危険を伴う業務

○丸太足場の組立等、主として作業上危険がある業務

○圧縮ガス又は液化ガスの製造又はこれらを用いる業務

Ⅴ 化学的危険を伴う業務

○火薬、爆薬等、爆発のおそれあるものを取扱う業務

○カリウム、ナトリウム等、発火のおそれあるものを取扱う業務

○エーテル、ベンゼン等、引火のおそれあるものを取扱う業務

Ⅵ 生理衛生上有害な業務

○有害ガス、蒸気又は粉じん、○いちじるしいじん又は粉末

○有害放射線

○高熱物体

○低温物体

○いちじるしい暑熱又は寒冷

○異常気圧

○身体にいちじるしい振動をうけるもの

○強烈な騒音

○病源体等の汚染にさらさせる業務

(2) 福祉上有害な業務

酒席に待する業務等

(7) 帰郷旅費

雇主の都合によって、やめさせた年少労働者が、解雇の日から一四日以内に帰郷する場合に
は、使用者は必要な旅費を支給しなくてはならない。

(二) 一般的な参考規定抜萃

(1) 労働条件の明示

使用者は、労働契約を結ぶ際に、労働者に対して賃金、労働時間等の労働条件を明らかにしなくてはならない。

その示された労働条件が実際と違う場合には、労働者は労働契約を解除することができ、必要に応じて帰郷旅費を支給しなくてはならない。

(2) 契約期間

契約期間の定めがない場合を除いて一年以上の労働契約を結んではならない。

(3) 解雇の予告

使用者は、労働者を解雇するには、試の使用期間中等特殊の場合を除いて、少くとも三〇日前に予告しなくてはならず、予告がそれより遅れた場合には相当日数分だけ賃金を払わなくてはならない。

(4) 賃金の支払

賃金は、通貨で、直接労働者に、毎月一回以上、一定の期日を定めて支払わなくてはならない。

(5) 休憩

労働時間が六時間以上のときは四五分、八時間以上のときは一時間与えねばならない。

(6) 年次有給休暇

年次有給休暇は、一年間継続勤務した労働者には六日、一年をますごとに一日の割で、加算支給する。たとし繰日数が二〇日を超える場合は二〇日まででよい。

(7) 健康診断

常時五〇人以上の労働者を使用する事業にあっては、雇入れの際及び毎年一回以上定期に健康診断をしなくてはならない。

(8) 安全衛生教育

新規に労働者を雇入れた場合には、その労働者の就業する業務に関し必要な安全衛生教育を実施しなくてはならない。

(9) 技能者の養成

労働基準監督署の認可をうけた技能者養成を実施する場合には、契約期間、労働時間及び賃金に関する別段の規定がある。

(10) 災害補償

労働者が仕事の上で負傷し、又は疾病にかゝったときは、必要な費用を使用者が負担しなくてはならない。

(11) 寄宿舎

労働者を寄宿させる場合には、寄宿舎生活の自治を尊重し、寄宿者の同意を得て寄宿舎規則を作成し、寄宿舎の安全衛生について法の定めるところに従わねばならない。

昭和三十一年十月一日 印刷
昭和三十一年十月五日 発行

中小企業経営者のための

労働管理テキスト

定価 三〇円

著者 労働省婦人少年局

発行所 婦人少年協会

東京都千代田区神田一ツ橋一ノ一

