

## 21世紀型企业に求められる労務管理

### ●—— 私たちの企業では「〇〇です」!

Aという事案に対して企業が出す「答」は、表現は違っていてもその企業の中ではひとつであって欲しいものです。そしてその「答」の根拠は、企業理念からのものであり、その企業の就業規則を始めとした人事・賃金制度から求められることが理想です。

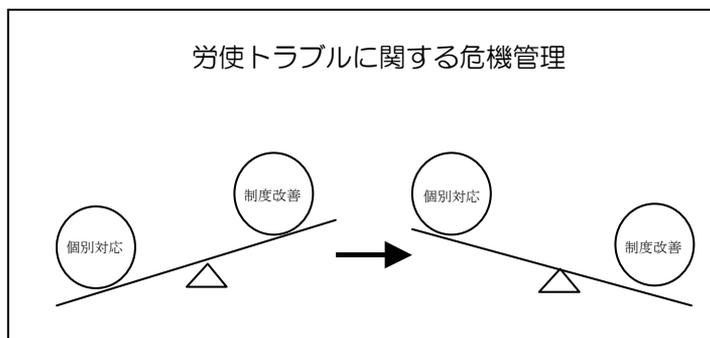
ところが社長の方針がはっきりせず、あるいは、諸制度の運用方法を誤っていたり、企業がルールを守っていないかたりしていると、管理職によってその「答」の意味合いから異なってしまふことがあります。このような企業は、いずれ労使トラブルの温床と化してしまう危険性さえありそうです。

「人」に直結する重要な問題は、実際のところ必ずしも答えが一つではないケースが多々あります。それだけに、経営者の意識改革はもとより、社内諸制度が実態とマッチしていないことが見受けられた場合には、早急に見直し作業が必要だと思われます。

企業が取り込む多様な雇用形態は、企業の外形的な体質改善ととれる従来のピラミッド型組織を変えつつありますが、大事なのは、企業の内面的な体質改善ではないでしょうか。

行政指導や社員の不満が生じたあとでは遅すぎます。押されてやるより、機を逃さず自ら荒波に飛び込む勇気が必要なのです。当然、労働基準法に抵触するようなことがあってはなりません。

### 《 21世紀型企业のイメージ ~その60~ 》



「わかっている」ことは是正しましょう。何事も企業先行型が無難です。

## ●—— さまざまな場面でのトラブル防止対策 その3

実際によくある社員からの「質問」をもとに、対処方法をケーススタディしてみましょう。

Q：係長になると残業手当がなくなるのは厳しいですね。責任は重くなって給与が下がるのなら、生活のこともありますし、できれば昇格は遠慮したいのですが？

A：そんなことを考えるのか、どうやら組織上の問題がありそうだな。役職者の役割と権限について再検討する必要があるようだ。君も力になってくれ。

**これは大失言**

「ありがたいと思うのが当然だろ！クビになりたいのか」

根拠：労基法第41条

時間外手当の圧縮を目的として、役職登用していると社員の不満が発生します。役割と賃金が連動していない最悪のケースです。役職手当の性格等にもよりますが、一般的に係長は出勤・退勤が自由な管理・監督者ではないことが多いようです。組織上の役割と権限を再検証して、本当に時間外手当の支給が不必要かどうか、社員の満足度も併せて確認してください。

Q：うちの会社の残業単価は安くありませんか？

A：規則通りに計算しているはずだが？調べてみるよ。  
※残業単価の算出については、強行法規ですので言い訳の余地がありません。最悪の場合は、全社員遡って2年間の不足残業手当を支払うことになります。

**これは大失言**

「どこの会社も同じだよ。残業代が出るだけいい方だ」

根拠：労基法第37条

割増賃金の計算の基礎に含めなくてよい賃金は、労働基準法施行規則に制限列举されており、それ以外の賃金については含めなくてはなりません。具体的に含めなくてよい賃金は、家族手当、通勤手当、別居手当、子女教育手当、住宅手当（平成11年10月1日追加）、臨時に支払われた賃金（慶弔見舞金等）、一カ月を超える期間ごとに支払われる賃金（ボーナス等）です。

Q：わざとお皿を割ったわけではありません。給与から5,000円引かれていますか、弁償ということですか？

A：給与計算資料が間違っていたようだね。すぐに原因を確認して処理するよ。当店は料理に合った高級な食器を使用しているので、今後は十分に注意してください。

**これは大失言**

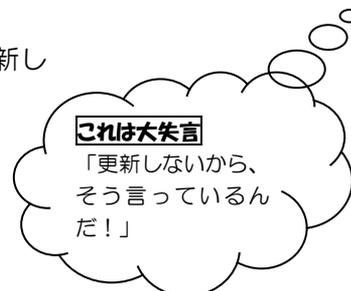
「弁償するのに決まっているだろう」

根拠：労基法第24条

不注意の内容が、労働者の重大な過失による場合は、民事上の損害賠償の請求も可能なときもあります。ただし、会社側でその損害を具体的に明らかにする必要がありますし、また、従業員の了解なしに一方的に賃金から損害賠償分を控除することは、賃金の全額払を定めている労働基準法に抵触します。

Q: これまで5年間も働いてきたのに、いきなり今回で契約更新しないとは、ひどいですよ？

A: 会社も厳しい状況なのです。整理解雇の順番としては、社員よりもあなたの方パートタイマーの雇用を見直さなければなりません。30日以上前の予告となりますのでご理解ください。業績が良くなればまた働いて欲しいと思っています。

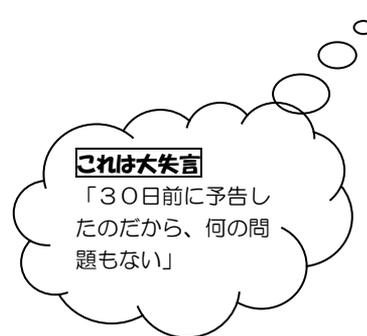


根拠：労基法第20条

契約期間の満了は解雇とは異なりますが、繰り返し契約が更新されると、期間の定めがある契約であっても期間の定めがない契約に変質したとみなされるケースがあります。こうなると、契約の更新拒否は、法律的に解雇と評価されることとなりますので、解雇の手続きが必要となります。また、民事上の問題としても、果たして契約の更新拒否に合理的な理由があるかがポイントとなります。

Q: なぜ、わたしが解雇なのですか？

A: 縮小しなければならぬ部署の中で、一番勤続年数が浅く、技術的にも他の社員の方が優っているからです。【客観的な理由を具体的に言うこと】会社の経営存続と社員の雇用維持を考えた場合のやむを得ない選択です。

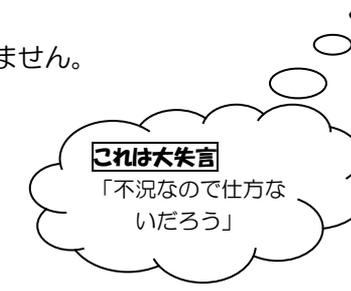


根拠：労基法第20条

労働基準法上の違反はないこととなりますが、これはあくまで刑事上の側面として罰せられないということにとどまります。つまり、解雇の理由がないにもかかわらず労働者を解雇すれば、解雇権の濫用として民事的に無効とされることもあります。解雇は最も重い処分であり、本当にやむを得ない状況なのかどうか慎重に検討を行わなければなりません。就業規則の規定をまず確認して下さい。

Q: 来月から週3日勤務ですか？ 週4日働かないと生活できません。

A: 契約期間の途中だが、新たな雇用契約として考えてもらえないだろうか？君に辞めてもらって他のパートを採用することも考えたが、会社がよくなればまた元の勤務シフトに戻ってもらいたいと思っているんだよ。



根拠：労基法第26条

労働条件の変更について、労働者の合意がない場合は、会社都合による休業となりますので、平均賃金の6割以上を休業手当として支払わなければなりません。このような勤務調整を行う場合は、雇用契約書を新たに取り交わすようにしましょう。