

# なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

～事例で見る労使トラブルの実態～

行政書士・社会保険労務士  
へんみ事務所

「解雇」「労働条件」「残業未払い」  
労使トラブルの事例から見る実情

<発行>

---

行政書士・社会保険労務士へんみ事務所

[運営サイト]  
<http://www.henmi-adm.jp>

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

## はじめに

労使トラブルは突然に……

近年、経営者と従業員の間でのトラブルが頻発しています。言うまでもなく、そうしたトラブルは、労使双方にとって、決してプラスの影響を生み出しません。

できることなら避けたいものですが、そう願っているだけで労使トラブルを回避できるほど現実には甘くありません。

実際、経営者の方々からは、多数の相談が寄せられています。それは、相談というより、「悲鳴」と言ってしまった方が正確かもしれません。

「突如、労働監督署から呼び出しがあった」

「不当解雇だとして、内容証明がいきなり郵送されてきた」

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

こうした声だけではありません。

「納得ずくのはずだったのに、過去にまでさかのぼって膨大な残業代を請求された」  
「経営上やむを得ない賃金引き下げに対して、思わぬ徹底抗戦を受けた」

このような労使トラブルの数々は、経営者の方々にとってみれば、「降って湧いた災難」でしかないのかもしれない。

というのも、そうした事態を想定しておらず、問題が起こってから慌てるというパターンが非常に多く見受けられるからです。

本来、会社という組織は、経営者の理念を基盤に置きながら、健全な商業活動を通じて利益を追求するものであるはずです。

社員がやる気をもって互いを高め合い、組織がイキイキと機能することで、さらなる成長を見込めてこそ、会社は利益を上げることができます。その結果、社員の働きに応じた報酬を約束できるという好循環が生まれます。

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

しかし、会社に適切な環境が整えられていないならば、社員はやる気を失い、会社の成長もままならないことを意味します。そうなると、先ほどの好循環とは逆に、会社は悪循環に陥ってしまいます。

つまり、職場環境の不整備 ↓ 社員のやる気減退 ↓ 会社の活性化の喪失 ↓  
利益減少 ↓ さらなる職場環境の悪化……といった悪循環です。

「会社の利益」と「社員の待遇」との間で板挟みになってしまっていることに端を発し、経営者の皆様は、言うに言われぬモヤモヤを抱えている、というのが私どもの実感です。

そこでこの冊子では、増加の一途をたどる労使トラブルの背景を探りながら、実際の労使トラブルを事例として取り上げることになります。

そして、こうしたトラブルを避けるためにはどうしたらいいか、あるいは、起きてしまった場合はどのように対処するべきかを考えていくことで、イキイキと社員が働き、利益を上げる会社像に、皆様と一緒に近づきたいと思えます。

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

## 目次

はじめに 労使トラブルは突然に……

第1章 増え続ける労使トラブル！

データで見る労使トラブルの現実  
労使トラブル、相談件数の推移  
労使トラブル、相談内容の内訳

第2章 労使トラブルは決して他人事ではない！

事例で見る労使トラブル

事例① 解雇「問題社員を解雇したいのだが……」  
事例② 労働条件の引き下げ「それでもボーナス支給は必要？」  
事例③ 残業代の未払い「管理職＝管理監督者？」

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

### 第3章 労使トラブルの行き着く先

経営不振、人間関係の悪化……

事例①の結果 「解雇の現実」

事例②の結果 「賞与の規定を定めるならば」

事例③の結果 「問題となる管理監督者の定義」

### 第4章 経営者を守るために必要なこととは？

インターネット時代の就業規則

終わりに 関わり合った人々、すべての幸せのために

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

## 第1章 増え続ける労使トラブル！

### データで見る労使トラブルの現実

労使トラブルが増えていると一方的に言われても、「一向にピンと来ない」、あるいは、「ことさらに危機感を煽っているのではないか」と感じる方もいらっしゃるかもしれません。

また、これまでにそうした経験がなければ、「うちは労使トラブルとは無縁だから」と考えてしまっても、無理からぬことと言えるでしょう。

しかし、労使トラブルの増加とは、決して絵空事ではありません。

左頁に掲げるのは、そうした現実を裏付けるデータです。

【図1】は、経営者と従業員の間トラブルにまつわる相談件数の推移です。平成14年度以降、右肩上がりが増え続けているのが分かります。

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

【図 1】



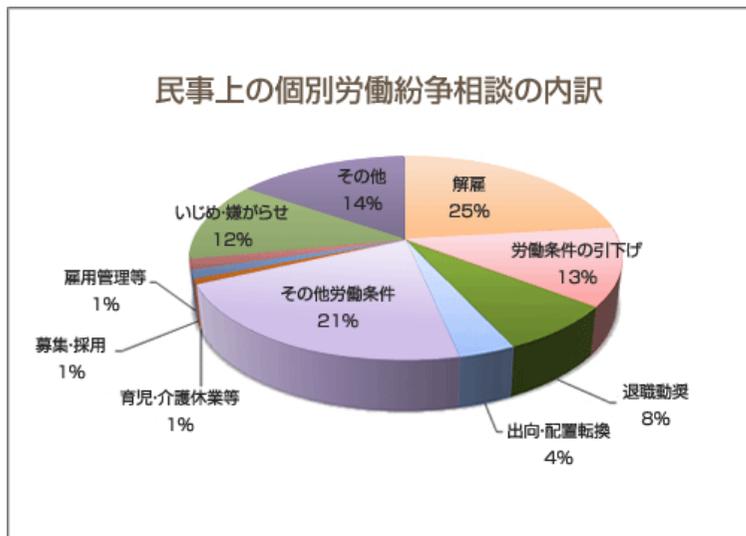
出所:厚生労働省「平成20年度個別労働紛争解決制度施行状況」

厚生労働省は、平成 21 年 5 月 22 日付で「平成 20 年度個別労働紛争解決制度施行状況」という資料を公表しています。

【図 1】によると、平成 13 年 10 月に個別労働紛争解決制度が発足した翌年（平成 14 年度）以降、相談件数は右肩上がりが増え続け、平成 20 年度には、総合労働相談件数が 100 万件、民事上の個別労働紛争相談件数が 20 万件に至ったことが分かります。

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

【図 2】



出所：厚生労働省「平成20年度個別労働紛争解決制度施行状況」

主な個別労働紛争相談の内訳（抜粋）

- 解雇 25%
- 労働条件の引下げ 13%
- その他労働条件 21%
- いじめ・嫌がらせ 12%
- 退職勧奨 8%
- 出向・配置転換 4%

※端数四捨五入

下は【図2】の通りです。さらに、相談内容の内訳を見ていくと、トップの「解雇」が25%を占めており、以

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

「解雇」は、従業員の生活に直接に影響を与えますから、相談のトップというのも納得できるでしょう。

それに続く「労働条件の引き下げ」とは、具体的には賃金カットなどを指しますが、これも「解雇」ほどではないにせよ、従業員の生活に直結することは否めません。

さらに、「退職勧奨」「出向・配置転換」「その他の労働条件」まで含めるならば、大きく「労働者の地位・権利の保全」≒「既存の労働条件の確保」という枠でのトラブルが紛争全体の約7割を占めていることが分かります。

そして、「その他の労働条件」で注目したいのが、特にご相談が多い「残業代の未払い」にまつわるトラブルです。

そこで第2章では、「解雇」「労働条件の引き下げ」「残業代の未払い」という代表的な**労使トラブルの事例を用い、そのトラブルを引き起こした原因はどこにあったのか、**ということを検証していきたいと思います。

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

## 第2章 労使トラブルは決して他人事ではない！

### 事例で見る労使トラブル

■事例① 解雇 「問題社員を解雇したいのだが……」

#### 1 急成長のA社のケース

A社は電子部品を製造販売する創業5年の会社です。

創業のコンセプトは、「他社が思いもよらない発想を現実にしよう」というもので、発想と行動の両軸が、A社の存在意義であるとの自覚がありました。

いわゆる「ニッチ」企業というわけですが、A社の提案する企画は見事に的を射ていたため、初年度からある程度の注文があったそうです。

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

年度を重ねるごとに売上を伸ばし、売上増とともに従業員の数が増えていったのは当然の流れと言えるでしょう。

従業員は12名、就業規則はありませんでした。

「従業員が10名以上の事業所は就業規則を作成し、労働基準監督署に届け出る義務」があるということを、A社長はもちろん知ってはいました。

しかし、従業員数が10名を超えたのがつい最近のことであり、また、大きな契約が取れるかどうかの大事な時期でもあったため、ついつい就業規則の作成を後回しにしたといえます。

K君（32歳）を含めて5名の中途採用を決断したのも、会社にとって今が大事な時期だとの自覚が、A社長にはあったからです。

ところが、K君の採用について、A社長は今では後悔しきりだといいます。というのも、面接時にA社長がK君から受けた「営業の即戦力」「真面目な好青年」と

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

という印象が、実は上辺だけのものに過ぎなかったことが、徐々に分かってきたからです。

## 2 「営業の即戦力」のはずだったのに……

入社後半年が過ぎましたが、K君の営業成績は一向に伸びません。伸びないどころか、いまだに新規契約はゼロというのが実情だそうです。

K君に目を掛けていたわけですから、A社長としては心配にもなります。機会を見つけて、何度もK君に事情を訊ねもしました。

しかし、K君はそのたびに「一生懸命やっています」「もう少しで契約が取れそうなところがありません」と懸命に訴えかけるのが常だったといえます。

A社長もK君の熱意を信じ、もう少し様子を見てみるか、という態度だったようです。

そんな折、同期の間でK君が問題になっているという話がA社長の耳に入ってきました。

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

「サラリーマンほど気楽な商売はない。成績を上げなくても毎月決まった額の給料がもらえる」と、K君が同僚相手に盛んに吹聴しているというのです。

さらに、真面目に営業に回っている同期に対して「馬鹿らしい、やるだけ損」などと、俺を見習えと言わんばかりの発言もあつたそうです。A社長は激怒しました。即座にK君を呼びつけて真偽を確かめたといいます。

「社内の噂は本当か？ 君には期待もしていたし、目を掛けてきたつもりだったのに：。売上は上がらない、いや、そもそも上げる気がない。そればかりか社内のやる気まで削いでいる。そんな奴はうちにはいらぬ！ クビだっ！」

ここに至ってK君は、ついに開き直つたそうです。

「根拠のない噂で中傷するのは止めて欲しい。もし、そんな一方的な理由で解雇するのなら、会社を訴えます」と一歩も引かない構えです。

**果たして、A社長はK君をすんなり解雇できるのでしょうか？**

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

■事例② 労働条件の引き下げ 「それでもボーナス支給は必要？」

1 業績不振に陥ったB社のケース

さて、会社に就業規則のなかったA社長のケースはひとまず置いて、次に個別労使紛争の相談で二番目に多い「労働条件の引き下げ」について見てみたいと思います。

B社は文房具や事務用品の販売・卸をしている会社です。

創業40年と歴史もあるだけに、地域では老舗で通っており、85名の従業員を抱えています。

堅実な経営と定評があったB社ですが、流通システムの変化から取り残されてしまったこともあり、最近は大売上もかなり落ち込んでいるそうです。

そこでやむを得ず、B社長は今年のボーナスは出せない、と全社員に通告したといいます。

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

B社創業以来、初めての事です。

今年も当たり前に出ると思っていた従業員は納得がいきません。ボーナスを当てにし、大きな買い物をしていたYさんなどは大変です。

## 2 就業規則にある「賞与」の規定

ボーナスが支給されないと知ったYさんが取った行動は、まず自社の就業規則を確認することでした。

というのも、B社の場合、かなりしっかりとした就業規則があることをYさんは知っていて、そこにはボーナス（賞与）に関する規定も記載されていたはずだと、何となく記憶していたからです。

果たして、B社の就業規則には、賞与に関する定めがありました。

「賞与は、原則として支給日に在籍する従業員に対して、7月15日及び12月15

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

日に支給する」

Yさんは、就業規則のこの規定を盾に、「ボーナスは絶対に支給してもらおう。業績が悪いのは経営者の責任だ」と言っています。

B社長はボーナスを支払う側であると同時に経営者ですから、「今、ボーナスを払ったら経営の屋台骨まで揺らいでしまい、倒産の危険さえある。倒産してしまったら、ボーナスどころか給料だって払えなくなる」と考えています。

しかも、そもそもボーナスは、給料とは違いますから、支給するかどうかは会社の任意のほうです。

それにもかかわらず、**B社長は社員に対してボーナスを支給しなければならないのですか？**

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

### ■事例③ 残業代の未払い 「管理職≠管理監督者？」

#### 1 名ばかり管理職でトラブルになったC社のケース

さて、次は近年大きな問題となっている「残業代未払い」にまつわる事例を見ていきたいと思えます。この事例は、いわゆる「名ばかり管理職」の問題とも絡んでいるので、注意を要します。

C社はソフトウェアの開発を行っている従業員20名を擁する会社です。この会社規模であれば就業規則の作成・届出の義務があることをC社長は知っていました、かなり体裁を整えた就業規則を備えていました。

C社では、チーフシステムエンジニアの下に、5〜8名のエンジニアが部下として配置され、チームを組んで仕事を進めるのが一般的です。

チーフの役職は、社内では「課長」として位置付けられているそうです。いわゆる「管理職」ということになります。

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

それぞれの課長は数名の部下を抱え、各プロジェクトの進捗やクライアントとの折衝まで統率しているといえますから、その役職は当然とも思えますし、待遇としても、「役職手当」が支給されているそうです。

## 2 システムエンジニアという仕事の特殊性

ただ問題は、「管理職」の労働時間だったといえます。

システム開発という仕事は、顧客が求めるスケジュールが絶対的であるからです。

というのも、システムというのは、ある意味で顧客の仕事全体を動かすものですから、システム納入が遅れると、顧客の仕事がまったく動かなくなってしまう恐れがあるからです。

ですから、課長たるチーフエンジニアの責任は重大で、納期に間に合わせるために深夜にまで及ぶ残業は当たり前、期間間際になってバグ（プログラム製造上の誤り・欠陥）が発見されたとなると、徹夜続きも珍しくないそうです。

C社長自身もエンジニア出身ということですから、このような勤務形態については熟

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

知っていました。だからこそ、チーフには「管理職」の役職を付与し、「役職手当」を支払うことで、残業代を抑えていたのだといえます。

C社長がそのような処置を取ったのは、労働基準法第41条の存在を経営者仲間から聞き知っていたからだそうです。つまり、労基法が定める労働時間や時間外、休日出勤などの割増賃金について、「管理監督者」はその適用を受けないという規定です。

この法律を根拠に、C社長は「管理職」に対して残業代を支給しないことと定め、就業規則にもその旨を記載しているそうです。

しかし、最近になって課長職に就いている社員達が結託して、会社への訴えを起こしています。それは、「**管理職だからといって残業代が支払われないのはおかしい**」という**もので、未払いとなっている残業代を請求される事態**になっているそうです。

**果たして、C社長は残業代を支払わなければならないのでしょうか？**

### 第3章 労使トラブルが行き着く先

経営不振、人間関係の悪化……

#### ■事例①の結果「解雇の現実」

さて、それでは次に、事例①～③で取り上げたそれぞれのケースでは、経営者は最終的にどういう対応が可能であるかを見ていきたいと思います。

まず事例①です。

A社の場合、就業規則がないからといって、問題社員のK君を解雇できないわけではありません。

問題はそこに正当な理由があるかどうかです。

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

就業規則がないわけですから、両者の間での話し合いが不調に終わった場合、最終的な判断は裁判所に委ねられることとなりますが、それは使用者に対してかなり厳格であるのが現実です。

判例によると、解雇が有効であるためには、「解雇に客観的・合理的な理由があり、かつ、社会通念上相当」であることが必要です。

しかも、解雇に至るまでに、会社側から再三の注意・指導があり、それでも就業態度に改善が見られない場合に、初めて解雇が認められる可能性が高いと言われています。

解雇は、就業規則があってもなかなか難しいものです。それでもやはり、十分に解雇事由を列挙した就業規則を整備しておくに越したことはありません。

A社長にしても、「就業規則をきちんと作成して、解雇事由を明記しておけば、**情けない思いをすることもなく、無駄なエネルギーを費やさずに済んだかもしれない**」というのが、率直な感想であるとのことでした。

## ■事例②の結果 「賞与の規定を定めるならば」

さて、次はボーナスが支給されるか否かに、「会社の命運」と「社員の生活」の双方が懸かっていた事例②を見てみます。

果たして、会社の業績が思わしくなくにもかかわらず、B社長はボーナスを支給しなければいけないのでしょうか？

B社の場合、結論から先に言ってしまうと、ボーナスを支給しなければならない可能性が高いでしょう。

もちろん、どれくらいの金額を支給するかは話し合いの余地はあるとしても、です。

少なくとも、争いになったとすれば、会社が不利であることは明らかです。

なぜなら、就業規則に「賞与はく支給する」と書かれているからです。

B社の創業は高度成長期であったため、会社の業績も良く、B社長にとってもボーナ

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

スの支給は当たり前でした。

その当時で作った就業規則であったため「支給する」という断定的な表現となっており、それをそのままにしておいたことで、今回の事態に至ったのです。

ですから、就業規則に賞与の規定を記載する際は、次のようなことに注意することが肝要です。

例えば、但し書きとして「会社業績の著しい低下その他やむを得ない事由がある場合には、支給日を変更、又は支給しないことがある」等の表現を加えておくことが賢明かもしれません。

B社長は、「時代がすっかり変わったというのに、**就業規則をそのままにしておいたのは迂闊だった**」と、一連の騒動を通して実感しているそうです。

確かに、就業規則も時代あるいは会社の状況によって、見直すべきかもしれません。

### ■事例③の結果 「問題となる管理監督者の定義」

C社長にとって問題は、社内における「管理職」が、労基法に定められている「管理監督者」に当たるか、ということになりそうです。

確かに、C社の課長が「管理監督者」ということになれば、労働時間、休憩及び休日に関する規定については、労使間の定めに従うこととなります。

ですから、重要なのは「管理職」＝「管理監督者」なのか、です。

まず、法的概念として「管理職」と「管理監督者」は別物です。また、「管理職」がそのまま「管理監督者」とはならない、というのが判例の判断になっています。

「管理監督者」とは、労働条件の決定やその他労務管理などで経営側と一体の立場である人とされています。それであるならば、C社の「管理職」にその権限がないのは明らかです。

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

さらに、「管理監督者」には、賃金面で優遇されていることが必要です。その点、C社の場合は「役職手当」が支給されていましたが、一定の残業があったとしても、その報酬によって補えるレベルであるかが、判断のポイントとなります。

ですから、「管理監督者」と認められるには、「労務管理などで経営側と一体の立場」「出勤時間や休日の裁量権」「賃金の優遇」などの条件を満たしていることが必要で、これらを考慮すれば、C社の「管理職」は「管理監督者」とはならないというのが結論です。

近年は、残業代を払わなくて済むように、実質を伴わない「名ばかり管理職」も問題になっていきます。

しかし、ここまで見てきたように「管理監督者」には厳しい要件が定められていますので、後に膨大な未払い残業代を請求されるリスクがあることは認識しておきたいものです。

**C社長は、自社の事情を盛り込んだ就業規則にするべく、見直しに取り組んでいるとのことです。**

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

## 第4章 経営者を守るために必要なこととは？

### インターネット時代の就業規則

#### 1 就業規則は誰のためのもの？

「労働基準法」は労働者の地位、権利を守るための法律であるとよく言われます。それでは経営者を守ってくれる法律は？

残念ながら、経営者を守るための「労働基準法」に相当するような法律は存在しません。しかし、経営者を守る手立てがまったくないわけではありません。

それが他ならぬ「就業規則」なのです。

就業規則は「職場の憲法」と呼ばれることもあります。就業規則が法令に反しない限

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

り、その定めが従業員を拘束することになるからです。ここで気をつけたいのは、一旦定めると、従業員だけでなく、会社をも拘束することになる、ということなのです。

だからこそ、就業規則の作成には慎重であるべきだと考えます。

今回取り上げたB社の事例などは、「経営者を守る」側面をもつはずの就業規則が、むしろ不利に働いたケースと言えるでしょう。

## 2 インターネットの普及と労使トラブル

冒頭で、労使トラブルが増加し続けているという現実を確認しました。

その原因を経営者の方々の立場から見ると、不景気という要素が第一に上げられそうです。つまり、不景気の波が、リストラや給料カットといった形で従業員に波及していたということなのです。

しかし、ここで視点を変えて、従業員側から見ると、インターネットの普及は見逃せない要素です。

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

試みに「労使トラブル」をキーワードに検索してみると、従業員が労使トラブルを有利に闘うための処方箋が数多く提示されます。現代は、そうした時代なのです。

以前であれば、従業員が泣き寝入りしていたケースでも、情報を武器に「個人」が立ち上がり始めたというのが、現状であるかもしれません。

### 3 インターネット時代の就業規則

インターネットから情報を得ることで、従業員は労使トラブルを闘う武器を手に入れました。一方で、それと同じように、経営者の方々もその気になれば、インターネットで検索することで、就業規則の雛型を無料でダウンロードできるといふ現実があります。

しかし、実はここに、経営者の方々にとって、大きな落とし穴が潜んでいます。

すなわち、そうした雛型の多くはあくまでも一般的な内容にとどまっているもののであるために、各企業の実情にそぐわないケースが目立つのです。

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

#### 4 就業規則もオーダーメイドであるべき

インターネットの普及を一つの背景として労使トラブルが増加したことは既にご紹介しました。

しかし、その状況に対して、経営者も同じくインターネットの雛形だけを活用して、労使トラブルの解決を図ろうとするのには無理があります。

労使トラブルを未然に防ぐ、あるいは、いたずらに拡大させないための就業規則は、それぞれの会社の事情を考慮してはじめて機能するのです。

ですから、会社の身の丈に合った「オーダーメイド」の就業規則が必要であり、会社の創業年数、規模、業種、業績、考え得る不測の事態などによって、千差万別であって然るべきです。それでこそ、就業規則は経営者の方々にとって有効であるのです。

従業員個人の権利意識の高まりが加速する中で、労使トラブルは将来的にも増えていくでしょう。だからこそ、不要なトラブルを避けるためには、時代に合わせた就業規則の見直しや改定が必要な時期なのかもしれません。

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

就業規則を作成し、労働基準監督署に届け出ることが義務付けられているのは、「従業員が10名以上の事業所」です。

しかしながら、これまで見てきた状況を鑑みるならば、それに満たない事業所においても、就業規則の作成を考えるべき時が来ているとは言えないでしょうか。

規模の小さい会社にとって、一つの労使トラブルは経営の屋台骨を揺るがしかねないのでから。

## 終わりに

関わり合った人々、すべての幸せのために

「解雇」「労働条件の引き下げ」「残業代未払い」という代表的な三つの労使トラブル

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

について、事例を交えながら、ご紹介してきました。

労使トラブルがどのようにして起こり、どのような問題に発展するのかということを、ある程度までご理解いただけたと思います。しかし、今回ご紹介した事例は、あくまで現実の一端に過ぎません。

つまり、労使トラブルの原因や結果は千差万別であるだけに、規模や業種にかかわらず、どの会社にも起こり得るのだと思います。

しかし、「うちの会社には関係ない」と思っていたり、あるいは、就業規則の重要性は認識しているながらも、「就業規則は雛型で十分」と考えていたり、という経営者の方々があまりにも多い、というのが私どもの実感です。

**就業規則を適切に定めることは、会社はもちろん、経営者自身の身を守ることにもつながる**という側面があることを、ぜひご理解いただきたいと思います。

労使トラブルは、どのような決着になろうと決して後味の良いものではありません。そうした問題に煩わされず、会社本来の目的に邁進できる環境こそが、経営者・従業員

なぜ、『会社を守る就業規則』が必要なのか？

の方々の幸せにつながるものと信じております。

私どもでは、就業規則の作成・見直し、労務相談など様々なサポートを行っていますので、お困りのことがございましたら、何なりとご相談下さい。

最後になりましたが、本冊子を通じて、お会いできたご縁に感謝すると共に、最後までお付き合いいただきまして、ありがとうございます。

あなた様の今後のさらなるご発展を、心よりお祈り申し上げます。

行政書士・社会保険労務士へんみ事務所  
電話 022-292-2351

『なぜ、会社を守る就業規則が必要なのか？』  
無断複製・転載を禁止します。(非売品)  
企画・制作 へんみ事務所