

はしがき

本書は10年ほど前に発刊した同じ題名の本の改訂版ですが、今回は、それぞれの企業が、今後、自企業の最適組織化実現のヒントになればと思い、改訂しました。

企業は、本書にも記載したとおり、「人」と「物」が有機的に結合したものであり、この構造は、営利企業（株式会社）でも非営利企業（医療法人、学校法人、生協、社会福祉法人）でも市町村・都道府県といった地方公共団体でも国でも、同じです。

ただ、「物」を有機的に結合する管理は比較的容易で、事業に必要な物（土地、備品 etc）を必要なだけ購入し、不要になった物を処分することで管理ができますが、「人」（労働者）を有機的に結合する管理（労務管理ないし人事政策）は難しいです。なぜなら、「人」は能力も教育も性格も家族も違って、1人ひとりが複雑だからです。

では、「人」を有機的に結合する管理（労務管理）とは、具体的にどうするのでしょうか。筆者は、こう考えます。企業が目指す方向（企業理念→中長期事業計画→単年度事業計画）に向け、その実現のため企業自身を最適組織化し（よって組織規程、職務分掌規程も重要となります）、その組織の中で役職毎に職務内容と責任（職責）を特定（職務記述書）し、この役職に最適な人材を配置し（適材適所の実現）、その上で、各職責毎の各年の目標のベクトルを上記事業計画にあわせることで各労働者（社員）が毎年共通のベクトル（企業が作成した事業計画）に向けて努力するよう管理すること、と考えています。

労務管理では、企業のベクトル（事業計画）に合った各社員（労働者）が立てた年度目標を、日常的に遂行されているかを上司を通じて管理することになりますが、それには、その企業のベクトルにあわせて各社員が努力することに対し、ウィンーウィンの関係にして社員も果実（賃金の上昇、賞与等）を得られる仕組みが必要です。多くの企

業はその仕組みづくりを工夫していると考えますが、その中ではウィン-ウィンの関係が期待できない社員が残念ながら出てきます。この場合、放っておくのではなく、改善を求め、社員がこれに応じるよう時間を掛け、それでも無理なら退職してもらう、ということが自企業を最適組織にしておくうえで必要不可欠です。これが本書の1つめの目的です。

時代の変化や外部環境の変化によって、企業によっては、現在の組織では事業（計画）が実現できなくなったりします。典型的には、変化に対応できずに余剰人員を抱えるというケースです。これもそのままにしては、企業の効率・業績が悪くなり、ひいては存続自体危なくなります。そこで、余剰人員を解消し、改めて変化に見合った最適組織にする必要があります。さらには、最近のグローバル化は、多国籍企業との競争の激化を招来し、これに対応するためには、予想される時代や環境の変化を先取りして、先手を打ってそれに対応する最適組織にする必要が出てきています。こういった変化に対応した最適組織化を図るために、本書の2つめの目的があります。

本書が、それぞれの企業の発展に少しでもお役に立つことを願っております。

最後に、本書に執筆にあたっては、株式会社日本法令田中紀子氏、三木治氏に大変お世話になりました。ここに深くお礼申し上げる次第です。

2020年 8月

浅井 隆

目 次

第1章

労務管理の必要

1	企業の重要な構成要素（戦力）としての人	2
2	労務管理の重要性	3
3	労務管理の場面	4
4	本書の構成	6

第2章

労務管理の方法とその規制

●	はじめに	8
1	解雇の自由とその規制	11
①	解雇自由の原則	11
②	規 制	11
ア	一般的内容	11
イ	解雇権濫用法理	12
ウ	有期労働者の解雇は「やむを得ない事由」が必要	16
2	雇止め制限の法理	17
①	私法の大原則の修正	17
②	雇止め制限の法理の内容	17
③	問題社員の雇止め	20
④	余剰人員削減のための雇止め	20
3	退職勧奨（合意退職）とその規制	21

① 合意退職	21
② 規制（注意点）	21
4 試用	23
① 試用制度の内容	23
② 試用制度の活用	24
③ 試用制度の設計チェックと見直し	25
5 業務命令権とその規制	28
① 業務命令権	28
② 規 制	28
ア 法制化とパワハラのご概念	29
イ 業務命令権とパワハラのご関係	30
ウ 典型的裁判例（ケース）で考える	31
エ パワハラとならないために注意・指導するうえでの 実務上の留意点ーまとめ	34
6 異動命令権とその規制	36
① 配転とその規制	36
ア 配転の意義、配転命令権の根拠	36
イ 配転命令権の範囲	37
ウ 法令による規制	39
エ 権利濫用法理による規制	39
② 昇進（昇格）、昇級、降格、降級とその規制	42
ア それぞれの意義	42
イ 法的性格	42
ウ 法令による規制	43
エ 権利濫用法理等による規制	43
③ 出向とその規制	45
ア 出向の意義・法的性格	45
イ 出向命令権	46
ウ 法令による規制	46

工 権利濫用法理による規制	47
④ 転籍とその規制	48
ア 転籍の意義・法的性格	48
イ 転籍の規制	49
7 懲戒権とその規制	51
① 懲戒権の根拠	51
② 規 制	52
③ 制度・運用の検証	54
ア 懲戒処分	54
イ 懲戒事由	59
ウ 手 続	60
エ 懲戒処分が争われる際の2つの論点	62
8 人事考課の活用	64
① 賞 与	64
② 昇 給	65
③ 人事考課	65
ア 設 計	66
イ 実 施	67
9 休 職	69
① 休職制度	69
ア 休職制度の意義・法的性格	69
イ 休職制度の内容	70
② 私傷病休職と解雇の関係	70
ア 休職事由発生時	70
イ 休職期間満了時 ～治癒の概念	71
③ 私傷病休職制度の点検	71
ア 適用範囲の検討が甘い	72
イ 処遇が手厚すぎる	74
ウ 通算規定の不存在	75

工	産業医等の受診義務等の規定	75
才	制度変更は不利益変更となりうる	76
力	私傷病休職以外の休職制度	76

第3章 問題社員への対応実務と具体的方法

●	はじめに	80
1	類型化とその意味	82
2	勤怠不良型	84
①	問題度	84
②	労務管理の目標	84
③	対応の仕方	85
ア	やってはいけないこと	85
イ	やるべきことの原則型	85
ウ	バリエーション対応	90
エ	設例1への対応	94
3	労働能力欠如型	95
①	問題度	95
ア	問題度	95
イ	対応の困難さ	95
②	労務管理の目標	97
③	対応の仕方	98
ア	やってはいけないこと	98
イ	原則として対応すべきこと	99
ウ	試用期間中のとき	114
エ	問題社員から予想される反論とその対応	115
オ	設例2への対応	116

4	協調性欠如型	117
①	問題度	117
②	労務管理の目標	118
③	対応の仕方	118
	ア 客観的事実関係を確定	118
	イ 対応	119
	ウ 問題社員から予想される反論とその対応	124
	エ 設例3への対応	125
5	企業ルール違反型	126
①	問題度	126
②	労務管理の目標	126
③	対応の仕方	127
	ア 客観的事実関係を確定	127
	イ 対応	130
	ウ 設例4への対応	131
6	セクハラ・パワハラ型	133
①	問題度	133
②	労務管理の目標	134
③	対応の仕方	135
	ア 考え方—客観的事実関係を確定	135
	イ 対応	138
	ウ 設例5-①への対応	139
	エ 設例5-②への対応	140
7	企業制度濫用型	141
①	問題度	141
②	労務管理の目標	142
③	対応の仕方	142
	ア 基本的対応の順番	142
	イ コンプライアンス規程のブラッシュアップ	144

8	メンタル社員型	148
①	問題度	148
②	労務管理の目標	149
③	対応の仕方	150
	ア 対応の基本型	150
	イ 設例7への対応	154
9	私生活上の問題行動型	155
①	問題度	155
②	労務管理の目標	156
③	対応の仕方	157
	ア 考え方—事実関係を確定	157
	イ 基本的な対応の仕方	158
	ウ 逮捕・勾留事件の場合の対応	158
	エ 設例8-①への対応	161
	オ 設例8-②への対応	161
	カ 設例8-②の事態の予防の仕方	163

第4章

余剰人員への対応

●	はじめに	166
①	赤字リストラのやり方の概要	166
②	黒字リストラのやり方の概要	168
1	希望退職の募集	171
①	法的性格	171
②	メリット・デメリット	172
	ア メリット	172
	イ デメリット	173

ウ	まとめ	173
③	設 計	174
ア	失敗例	174
イ	成功のポイント	174
④	実施スケジュール	175
⑤	準 備	176
①	設計その1 ～内容面	176
ア	対象者の範囲	176
イ	規定退職金と退職加算金	178
ウ	募集人数の設定	184
エ	経過賞与	188
オ	年次有給休暇	191
カ	再就職あっせんをするのか、再就職支援企業を使うのか	194
キ	その他	195
②	設計その2 ～手続面	196
ア	労働組合がある場合の対応	196
イ	面接実施の有無、面接の体制・準備	199
ウ	募集期間の設定	201
エ	退職日	202
オ	資料の作成	202
カ	その他	205
③	その他 ～発表通知前の退職者への対応	205
2	企業の都合による個別の退職勧奨	207
①	法的性格	207
②	メリット・デメリット	208
③	内容設計	208
④	実 施	208
⑤	合意退職の成立	209
3	雇 止 め	210

① 有期労働契約の類型による判断	210
② 実際の実施方法	211
4 整理解雇	214
① 整理解雇とは	214
② 規 制	214
③ 職種が限定(特定)されているか否かでの差異	216
5 黒字リストラの実施の仕方	217
① 黒字リストラの必要性	217
② 黒字リストラの実施の方法	217
ア 企業の進む方向と自分の働いていく方向とが違う、 という将来への不安感	218
イ 退職しても当面は困らない安心感	219
③ 上記イの希望退職の募集への反映	220
ア 上記②イ①の退職加算金への反映	220
イ 退職日までの有給の再就職支援期間の設定	220
ウ 再就職支援制度の適用	221
エ 面談時の説明への反映	221
④ 雇止め、整理解雇の方法について	221
ア 雇 止 め	221
イ 整理解雇	222

第5章

書式・規程

【問題社員対応書式】

書式1 引責辞職(実質、諭旨退職)	224
書式2 業務報告書	226
書式3 勤怠不良型 注意書①	228

書式4	勤怠不良型	嚴重注意書	229
書式5	勤怠不良型	注意書②（試用期間中）	230
書式6	勤怠不良型	注意書③	231
書式7	勤怠不良型	指導書	232
書式8	退職合意書①	簡略型	233
書式9	退職同意書		235
書式10	勤怠不良型	解雇通知書① 予告解雇	236
書式11	勤怠不良型	解雇通知書② 即時解雇（試用期間中）	237
書式12	労働能力欠如型	業務指導書①	238
書式13	労働能力欠如型	業務指導書②	240
書式14	労働能力欠如型	業務指導書③	242
書式15	労働能力欠如型	業務指導書④	244
書式16	労働能力欠如型	注意書①	246
書式17	労働能力欠如型	注意書②	248
書式18	退職合意書②	基本型	250
書式19	労働能力欠如型	解雇通知書① 即時解雇	252
書式20	労働能力欠如型	解雇通知書② 予告解雇	253
書式21	協調性欠如型	注意書	254
書式22	協調性欠如型	誓約書	255
書式23	協調性欠如型	停職処分通知書	256
書式24	協調性欠如型	普通解雇（即時解雇）通知書	258
書式25	嚴重注意書		260
書式26	確認書		261
書式27	懲戒解雇通知書		262
書式28	事情聴取書（セクハラ関連を想定）		263
書式29	報告書（事実認定）		266
書式30	示談書（パワハラ事案を想定）		268
書式31	示談書（セクハラ事案を想定）		270

書式32	コンプライアンス規程	272
書式33	ハラスメント防止規程（厚生労働省規定例）	276
書式34	休職規程	281
書式35	私傷病休職規程①（詳細版）	285
書式36	私傷病休職規程②（簡易版）	290
書式37	休職発令書（私傷病休職）	292
書式38	休職期間延長通知書	293
書式39	休職期間満了・退職通知書	294
書式40	休職期間満了に伴う解雇通知書	295
書式41	復職にあたっての合意書	296
書式42	メンタル型 解雇予告通知書	299
書式43	私生活上の問題行動型 減給処分通知書	300
書式44	私生活上の問題行動型 誓約書	301
書式45	退職合意書③	302
書式46	退職合意書④	305
書式47	SNS の利用に関する就業規則の規定例	307
書式48	SNS ガイドライン	308
書式49	誓約書	312
書式50	プレスリリース	314
書式51	注意指導書	317

【余剰人員対応書式】

書式52	希望退職募集のスケジュール表	318
書式53	社内発表用文書① 希望退職募集の実施	320
書式54	社内発表用文書② 部門閉鎖	323
書式55	希望退職募集実施要領①	325
書式56	希望退職募集実施要領②	329
書式57	希望退職募集実施要領③	333
書式58	計算書	335

書式59	面接スケジュール表	337
書式60	面接カード	338
書式61	希望退職申込書	339
書式62	誓約書	340
書式63	労働協約	342
書式64	整理解雇通知書（解雇予告通知）	344
書式65	黒字リストラの実施要領	345

● 凡 例 ●

【法令】

労基法	労働基準法
労基則	労働基準法施行規則
契約法	労働契約法
労組法	労働組合法
労調法	労働関係調整法
労衛法	労働安全衛生法
労災法	労働者災害補償保険法
均等法	雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律
均等則	雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律施行規則
パート法	短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律
職安法	職業安定法
派遣法	労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律
紛争解決法	個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律（個別労働紛争解決促進法）
紛争解決則	個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律施行規則
賃確法	賃金の支払の確保等に関する法律
労審法	労働審判法
民	民法
刑	刑法
刑訴法	刑事訴訟法
発 基	厚生労働省労働基準局関係の厚生労働事務次官通達
基 発	厚生労働省労働基準局長通達
基 収	厚生労働省労働基準局長の疑義回答通達
労 収	(旧) 労働省労政局長の疑義回答通達
職 発	厚生労働省職業安定局長通達
女 発	厚生労働省女性局長通達

【参考文献】

菅 野	菅野和夫『労働法』第12版 弘文堂
山 川	山川隆一『雇用関係法』第4版 新世社
労 民	労働関係民事裁判例集

第 1 章

労務管理の必要

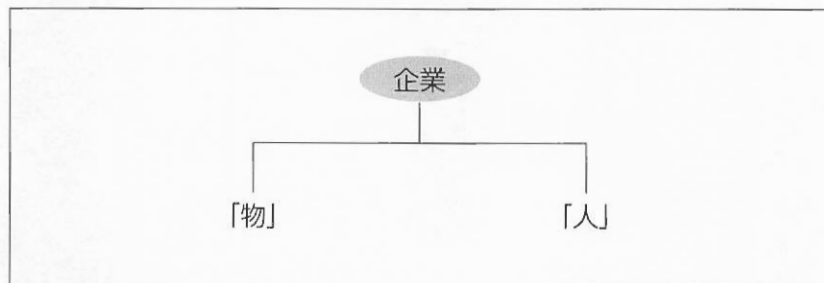
1

企業の重要な構成要素 (戦力) としての人

企業は、人と物が有機的に結合したものです。

その「人」とは、社員です。人が「有機的に結合」するとは、社員と社員がうまく機能するということです。これがあってはじめて、企業が存続し、発展するのです。最高裁判例（たとえば、国鉄札幌運転区事件 最三小判昭54.10.30）も、企業は、その存立と事業の円滑な運営のために、それを構成する人的要素（社員）と物的施設を総合し、合理的・合目的に配備組織して企業秩序を定立しその下に活動を行うもの、としています。

I-1 企業のイメージ



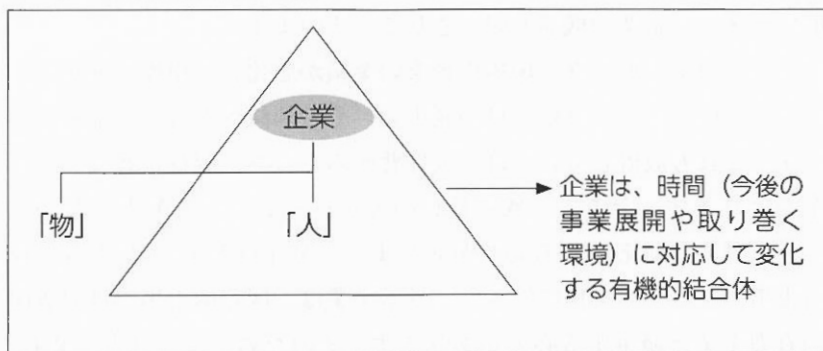
労務管理の重要性

企業が人と物とが有機的に結合したものであるとしても、「物」の「合理的・合目的」管理は、比較的容易です。

ところが、「人」の管理、すなわち労務管理は、とても難しいです。なぜなら、「人」は感情を持った存在であるし、能力も教育や動機づけによって高まることもあれば、低下することもあるからです（風船のようです）。しかも、人と人とが「有機的に結合」（うまく機能）するためには、上司、部下あるいは同僚との関係を健全にしておく必要があります。そうでないと、「有機的に結合」しません。かえって反発し合って、マイナスになります。

人、すなわち社員がうまく機能するために行う労務管理は、企業が存続し発展するための生命線なのです。

1-2 企業は動的に変化する



労務管理の場面

労務管理は、日常のときと企業規模が変化（拡大、縮小）するときとでは、重点が違います。

日常の労務管理は、健全な労働環境の確保に重点があり、その中で一番対応が難しいのが問題社員への対応です。100名社員がいれば1、2名は問題社員がいます。問題度が許容限度内ならその社員の個性として許せるでしょうが、許容限度を超えれば、それを放置しては職場のモチベーションは低下し、モラルも低下しかねません。よって、しっかり対応する必要があります（第3章参照）。問題社員は、労働義務（付随的義務も含め）の不完全履行をしている社員と理解できます。不完全履行（債務不履行）をしている義務者（社員）に対し、きちんと履行（完全履行）させるべく注意・指導（催告）等をするのは、（労働義務の）債権者である企業の基本的権限です。これを怠ると、組織全体にこの状態が広がり、手がつけれなくなり、有機的結合体たる企業の機能が阻害されてしまいます。

他方、企業を取り巻く環境や企業の業績が悪化して規模を縮小せざるを得ないときは、余剰人員が発生し、その削減への対応が求められます。これも放置しては、人件費がふくらみ、収益が悪化の一途をたどります。そこで、残る社員のモチベーションに配慮しながらも、余剰人員対応をする必要があります（第4章参照）。最近では、経済市場のグローバル化に伴って、日本企業は、国際的市場で世界各国の有力企業と競争する必要があります。そのためには、日本企業も、有機的結合体たる企業としてその市場に中長期的に適合するため、最

適組織化する必要があり、労働力を削減してでもこれにふさわしい労働力に交代させるべく、非戦力人員の削減をする必要が出てきます。厳しいようですが、競争に敗ければ企業は淘汰されていき、全社員にとってよくないことが発生します。もっとも、余剰人員リストラに比べ、余力がある段階の人員削減なので、それにふさわしいバランスのとれた人員の交代（既存の社員の削減）をすることが求められるといえます。

4

本書の構成

本書は、日常の労務管理（第3章）と非日常の人員削減が必要な場面の労務管理（第4章）において、社員のモチベーションやモラルを確保しながら、企業が有機的結合体として機能するための法的政策的対応を解説します。

そして、その対応に必要な労働法の知識を、第2章で解説します。

本書は、頭から読むのではなく、第3章、第4章の中の必要な箇所を読み、その中で労働法の規制でわからない部分があったときは、第2章で当該部分を確認する、という想定で構成しています。

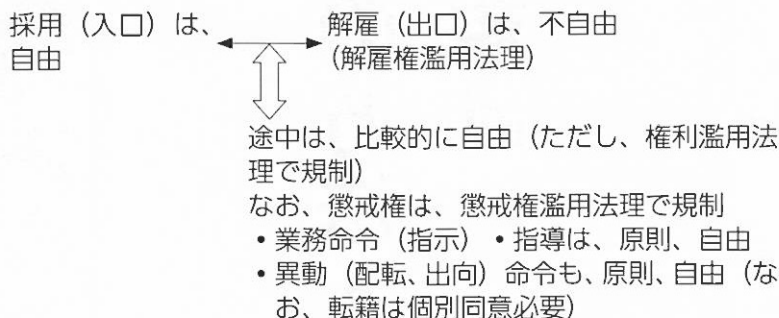
第 2 章

労務管理の方法と その規制

はじめに

労務管理を行うには、まずは、自企業が採る雇用システムとそれに対する労働法の規制を理解したうえで、実施する必要があります。労働法の規制を一言で表現すれば、採用（入口）は自由だが、退職させる（出口）のは不自由である、ただ、途中（労働契約が展開している過程）は比較的に自由である、ということです。次の図のように整理できます。

Ⅱ-1 規制のイメージ



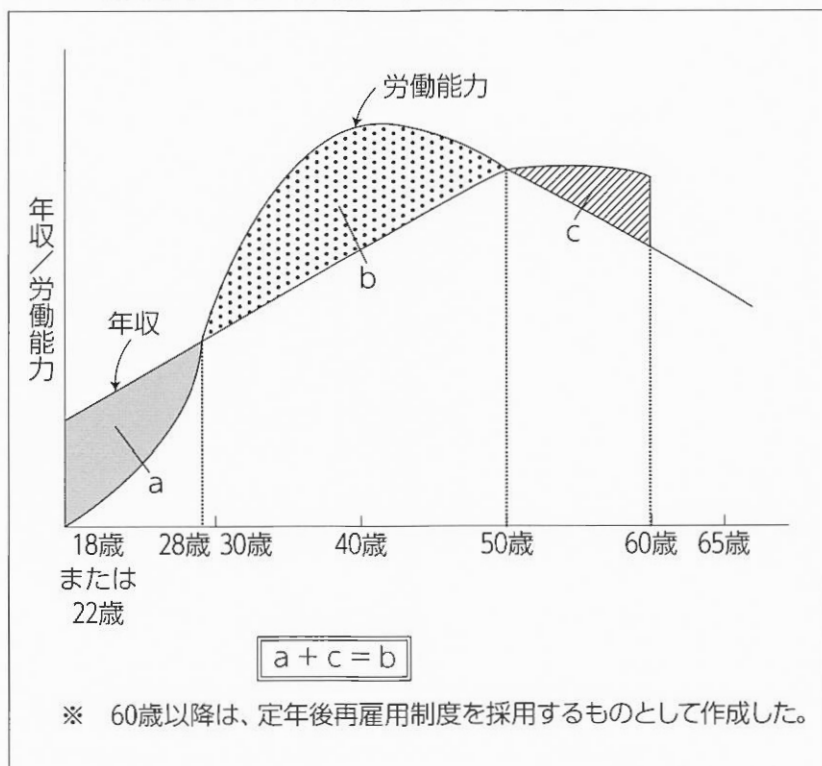
これは、わが国の労働慣行が、基本的に長期雇用システムの下に展開されているためです。

すなわち、わが国の労働関係では、新卒者（18歳、22歳）を定年（60歳もしくは65歳）まで、特別な事情のない限り雇用し続け、その

展開の中で、若いときは働きより安い賃金で我慢してもらい、中高齢になったら働きよりも高い賃金で処遇することで、トータルでその約40年の労働に見合う処遇を実現する設計（年功型賃金制度）をしています。

そのような労働関係では、途中で退職するのは労働者にとって著しい不利益が生じます。なぜなら、若いときの安い賃金は、将来の中高齢になったときにもらえる高い賃金により帳尻が合うはずなのに、途中で退職させられては帳尻が合わないからです。しかも、わが国の労働市場には、中高齢者が期待する高い待遇の仕事があるわけではありません。そのため、労働法では、この途中の退職、端的には、企業が

II-2 長期雇用システムのイメージ ($a + c = b$)



らの労働契約の一方的破棄である解雇を厳しく規制（解雇権濫用法理）します。

他方で、その約40年の間には、企業自体や企業を取り巻く環境に大きな変化があり、企業はこれに対応しなければ生き残れませんので、人の配置に大幅な裁量を認めよう、となります。そして、いったん採用したら解雇権濫用法理によって社員はその身分が守られるので、反面、企業には、採用の自由が広く認められるのです。

ただ、最近では、長期雇用システムを採用しない人事システムを採る会社も増えています。

解雇の自由とその規制

1 解雇自由の原則

期間の定めのない労働契約では、当事者は、民法の原則からは、いつでも解約の申入れができ、労働契約は申入れ日から2週間の経過で終了します（627条1項）。

2 規 制

ア 一般的内容

これを労基法等では、労働者保護の観点から、企業からする解約、つまり解雇だけ修正します。

すなわち、次のようなもの等です。

- 業務上の災害または産前産後の各休業中およびそれらの休業後30日間の解雇の禁止（19条）
- 解雇に際しての30日前予告または予告手当（30日分の平均賃金）の支払い（20条1項、2週間の予告期間を長くする。例外として、同項但書の場合と21条の期間労働者は不要）
- 均等待遇の原則（3条、均等法6条、同法9条）による規制
- 不当労働行為の禁止（労組法7条）による規制

II-3 解雇の自由とその規制

民法上の解雇自由の原則

労働法で規制

労基法

- 業務上の災害・産前産後の各休業での解雇禁止
- 30日前の予告または予告手当金の支払い
- 均等待遇の原則

契約法

- 解雇権濫用法理
- (有期労働契約の場合)「やむを得ない事由」が必要

その他の法律

- 労組法7条、均等法6条4号、同9条2項・3項等による規制

イ 解雇権濫用法理

① 内 容

判例は、わが国の長期雇用システムを前提に解雇権濫用法理を確立し（日本食塩製造事件 最二小判昭50.4.25、高知放送事件 最二小判昭52.1.31）、これが平成15年の労基法改正で実定法化され、さらに平成19年の契約法成立（施行は平成20年3月1日）に伴って規定が移されました（16条、附則2条）。

したがって、解雇は、原則は自由（民627条1項）ですが、「客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効」（解雇権濫用法理）となります。

つまり、i. 客観的に合理的理由と ii. 相当性という2つの要件をクリアしないと、解雇は無効となります。この結果、法律上は、原則は自由、例外として濫用のとき無効となるのが、実際上は濫用と

◎ 著者略歴 ◎

浅井 隆 (あさい たかし)

〈経歴〉

1990年	弁護士登録。
2001年 4月	武蔵野女子大学 講師 (非常勤)
2002年 4月～2008年 3月	慶應義塾大学 法学部 講師 (民法演習・非常勤)
2005年 4月～2009年 3月	慶應義塾大学大学院法務研究科 (法科大学院) 講師 (労働法実務・非常勤)
2009年 4月～2014年 3月	同教授
2014年 4月～現在	同非常勤講師 (労働法ワークショップ・プログラム)

〈主な著書〉

「退職金制度・規程の見直しと不利益変更問題への対応」(日本法令)、「退職金制度の不利益変更をめぐる法律問題」(季刊労働法210号)、「就業規則の拘束力と周知手続」(最高裁労働判例 問題点とその解説 第Ⅱ期第4版 日本経団連出版)、「企業が人事政策を見直すときの法律問題と対応実務」(日本法令)、「労働法実務相談シリーズ⑥ 就業規則・労使協定Q&A」(労務行政)、「労働契約の実務」(日本経済新聞出版社)、「解雇・退職書式集」(日本法令)、「日本法令書式提供 Web システム～採用から退職までのトラブル対応の書式が揃う!～労使トラブルA to Z書式集」(日本法令)、「労務管理者のための職場の法律」(日本経済新聞出版社)、「労使トラブル和解の実務」(日本法令)、「労働時間・休日・休暇をめぐる紛争事例解説集」(新日本法規)、「Q&A 休職・休業・職場復帰の実務と書式」(新日本法規)、「戦略的な就業規則改定への実務」(労働開発研究会)、「問題社員・余剰人員への法的実務対応」(日本法令)、「最新 労働紛争予防の実務の書式」(新日本法規)、「退職金・退職年金をめぐる紛争事例解説集」(新日本法規)、「有期労働者の雇用管理実務」(労働開発研究会)、「Q&A管理職のための労働法の使い方」(日本経済新聞出版社)、「リスクを回避する 労働条件ごとの不利益変更の手法と実務」(日本法令)、「最新裁判例にみる 職場復帰・復職トラブル予防のポイント」(新日本法規)、「企業実務に役立つ! 最近の労働裁判例27」(労働調査会)、「退職・解雇・雇止め 適正な対応と実務」(労務行政)、「戦略的な人事制度の設計と運用方法～企業が理念を従業員と共有するための就業規則と実務～」(労働開発研究会)