

**それって** **あるある**  
**労務問題を**  
**ズバッと解決！**

はじめに

近年、労務管理に関することで企業と特定の従業員との間でトラブルが発生し、解決に向けて企業側が多大な労力を強いられる事案が急増しています。理由は、ネット社会が進化したことで、個人が情報を容易に入手できるようになったからです。

今や、管理される側が理論武装している時代なのです。そのような中、労務管理に関するトラブルに巻き込まれないためにも、企業側が正しい労務管理の在り方というものを認識する必要があります。

そもそも、なぜ労務管理上のトラブルが発生するのでしょうか。

理論武装した社員が主張してくることから始まるのですが、主張が生じる原因は、企業側の管理体制に不備があるからなのです。すなわち、普段何気なく行っている労務管理に落とし穴があることが多いのです。

本稿では、正しい労務管理の在り方を、労務管理上のよくあるトラブルに関するQ & Aとワンポイント解説にてお伝えしています。

## 目次

就業規則に関する Q & A .....	4
異動に関する Q & A .....	5
休職に関する Q & A (その 1) .....	6
休職に関する Q & A (その 2) .....	7
労働時間に関する Q & A (その 1) .....	8
労働時間に関する Q & A (その 2) .....	9
休憩に関する Q & A .....	10
残業代の支払いに関する Q & A (その 1) .....	11
残業代の支払いに関する Q & A (その 2) .....	12
残業代の支払いに関する Q & A (その 3) .....	13
残業代の支払いに関する Q & A (その 4) .....	14
代休に関する Q & A .....	15
有給休暇に関する Q & A (その 1) .....	16
有給休暇に関する Q & A (その 2) .....	17
育児休業に関する Q & A .....	18
介護休業に関する Q & A .....	19
賃金の計算に関する Q & A (その 1) .....	20
賃金の計算に関する Q & A (その 2) .....	21
制裁に関する Q & A (その 1) .....	22
制裁に関する Q & A (その 2) .....	23
セクハラに関する Q & A .....	24
パワハラに関する Q & A .....	25
定期健康診断に関する Q & A .....	26
退職金に関する Q & A .....	27
解雇に関する Q & A (その 1) .....	28
解雇に関する Q & A (その 2) .....	29
解雇に関する Q & A (その 3) .....	30
解雇に関する Q & A (その 4) .....	31



Q. 当社では、正社員を対象とした福利厚生制度を設けています。先日、あるパート従業員から、福利厚生制度を利用したいという申し出がありました。

それに対して、福利厚生制度は正社員を対象としたものだからパート従業員は利用できないのだと説明したところ、本人が納得しません。どのように対応したらよいのでしょうか。ちなみに、当社には正社員用に作成した就業規則があり、その中で福利厚生制度のことを規定してあります。

A. 今ある就業規則が正社員だけを対象にするという内容になっていない場合は、非正社員に対しても就業規則を適用しなければならなくなります。

そうすると、福利厚生制度の利用も認めなければなりません。そのような事態を避けるためには、就業規則の適用範囲を正社員に限定した内容での就業規則変更を行う必要があります。

### (ワンポイント解説)

就業規則の適用対象者が限定されていない場合は、就業規則を作成した事業場で働くすべての従業員に対して、就業規則で規定した労働条件が適用されることとなります。

しかし、正社員と非正社員との間ですべての労働条件を同じにするというのは弊害が生まれるため、正社員用の就業規則と非正社員用の就業規則を別々に作成することが望ましいのです。

ちなみに、非正社員用の就業規則を作成した場合、正社員を含めたすべての従業員の代表者の意見を聞くことが必要です。



## 異動に関するQ & A



Q. 内勤の仕事に従事させる目的で採用した従業員がいるのですが、思いのほかコミュニケーション能力が高く、周囲からも営業部門に異動させたらどうかという声が上がっています。

しかし、採用するときに作成した雇用契約書の中には、内勤業務に従事すると書かれてあります。

そのような状況下で営業部門に異動させても、問題はないのでしょうか。

A. 採用時に、本人との合意の上で仕事内容を内勤業務に限定する形で雇用契約を結んだのであれば、本人の合意がない限り異動させることはできませんが、そうでない場合は、就業規則上に他の業務への異動を命ずることができる根拠が設けられていれば、異動させることは可能です。

(ワンポイント解説)

雇入れ時の雇用契約書の中に記載する業務の内容は、雇入れ直後に従事させる業務の内容になります。

よって、入社後に本人の隠れた適性が明らかになった場合や会社に特別な事情が生じた場合などに、就業規則上の根拠をもとにして異動させることは可能です。

ちなみに、異動させたことで労働条件が変化する場合は、再度雇用契約書を作成することが望ましいでしょう。



Q. 職場内での人間関係が原因でうつ状態となり、欠勤を続けている従業員がいます。有給休暇も使い果たしており、どのように扱えばよいのか頭を悩ませています。

当社の就業規則には休職に関する規定がありますが、このようなケースの場合、休職させる以外方法はないのでしょうか。

A. 業務外の病気や怪我などで業務に従事できない状態が続き復帰のめどが立たない場合、就業規則の根拠に基づいて解雇を行うことも可能ですが、解雇に至るまでの間に一定期間様子を見たいという会社が、休職という制度を設けています。

つまり、休職とは、法律上義務付けられたものではなく会社が独自に設ける制度なのです。よって、就業規則の中で休職制度が設けられていたとしても、欠勤を続けるすべての従業員が当然のように休職できるというのではなく、会社が休職させる必要があると判断し本人に命じた場合に休職することができるのです。

今回のケースでは、医師の診断書などで本人の病状や復帰に要する時間などを把握した上で、欠勤が続く間の業務の体制や復帰した場合の本人の業務配置のことなどを考え、一定期間様子を見ることが望ましいと判断した場合は、休職を命ずるのがよいでしょう。

### （ワンポイント解説）

休職制度が設けられている場合であっても、状況が明らかにならない限り休職の判断を行うことができません。そのため、一定期間欠勤を続けさせた上で判断を行うことになるのですが、あまりにも先の見えない欠勤が続くと、全体の業務に支障が生じます。

このようなことが起こらないためにも、就業規則上に、会社として許容できる合理的な期間業務外の事由による欠勤が続いた場合に休職を命じることができる、という根拠を設けることが望ましいです。



Q. 病気で休職していた従業員が、休職期間を満了したため、復職を申し出てきました。医師の診断書を提出してもらい本人とも面談したのですが、病気は完治しておらず、休職前の業務に従事することができない状態です。仕方なく、本人に対して自己都合退職するように話をしてみたのですが、本人に退職する意思はありません。

休職期間を延長させるわけにもいかないため、解雇せざるを得ないのではないかと考えています。ちなみに、現在、復職できなかった時のルールはありません。どのように対応したらよいのでしょうか。

A. 残念ながら、今の段階で解雇することは難しいです。休職前の業務に従事することができない場合であっても、他の業務に配置転換することで対応できる可能性が残されているからです。

配置転換の余地もない場合は、就業規則で規定した解雇事由に則って普通解雇を行うことも可能です。

### (ワンポイント解説)

復職できないときは自然退職扱いとする規定を就業規則上に設けることで、Q & Aのようなトラブルを防止することができます。本来、業務とは関係のない事由で労務が提供できなくなったという解雇事由が発生したことに対して、企業が独自の制度として一定の猶予期間を与えているわけであり、復職できない者を自然退職扱いすることに関しては問題ありません。

ただし、復職できないことの判断は慎重に行う必要があります。復職した時点で、フルタイムで休職前と同等の業務を行えないことをもって復職できないと判断することは、いささか乱暴です。ブランクがあるわけであり、心身が休職前のペースについていけるようになるまで一定の時間が必要です。医師の診断も踏まえた上で、休職前の状態に戻ることが見込めない、あるいは許容範囲を超える程度の時間が必要とされることをもって、復職できないという判断を下しましょう。



Q. 当社の始業時刻は午前9時ですが、始業時刻になったら全員がすぐに作業を開始できるように、制服への着替えやその日の作業内容の確認などは始業時刻よりも前に済ませておくように指示をしてあります。

このことに対して、一部の従業員から、会社に時間を拘束されているのに賃金が支払われないのはおかしいのではないかという内容の不満が聞こえてきました。

始業時刻前に作業を開始するための準備を済ませておくのは当たり前の話であり、実際に仕事をしているわけでもないのに賃金を支払う必要などないと思うのですが、どうなのでしょう。

A. 作業開始のための準備も、会社の指示で行っているのであれば労働時間に該当し、賃金を支払う必要があります。始業時刻前に朝礼を行う場合なども同様です。

しかし、始業時刻とともにすぐに作業を開始できるようにすることが本来の姿であることも間違いないことなので、最低限の準備は従業員が自発的に行うように仕向けることが望ましい形です。

### （ワンポイント解説）

労働時間は、実際に働いている時間のことだけを差しているのではありません。使用者の指示・監視のもとで拘束されている時間全般を労働時間と言います。

よって、1日の作業終了後に日報の作成などの報告義務を課している場合や次の作業に移るまでの間、使用者の監視のもとで待機する手待ち時間なども労働時間に含まれます。





Q. ある従業員から、「寝坊をしたので2時間遅刻する」という連絡が入りました。しかし、忙しい時期なので、その日は遅刻した従業員に、終業時刻が過ぎた後も2時間働いてもらいました。

当社の1日の所定労働時間は8時間であり、通常は終業時刻を過ぎてからの労働に対して割増賃金を支給していますが、今回のケースでは遅刻した時間分と相殺するとその日の労働時間は8時間となるので、割増賃金は不要であると考えています。

そのことを遅刻した従業員に伝えたところ、遅刻した分の賃金を控除する代わりに終業時刻を過ぎてからの労働に対して割増賃金を支給するのが正しい対応なのではないかという考えを口にしてきました。

どちらの考えが正しいのでしょうか。

A. 割増賃金は、1日の実労働時間が8時間を超えた場合に支給が義務付けられているため、今回のケースでは割増賃金を支払う必要はありません。

さらに、就業規則上に始業終業時刻の繰り上げや繰り下げを行うことができるという根拠が設けられていれば、遅刻した時間分の始業終業時刻の繰り下げを行うことで、終業時刻を過ぎた後も1日の所定労働時間に達するまでの間、働いてもらうことができます。

(ワンポイント解説)

業務の事情によっては、従業員に、始業時刻前もしくは終業時刻後に働いてもらわなければならないことがあります。

しかし、ただ普通に早出や残業をさせたのでは会社の割増賃金負担が増えるだけなので、就業規則上に始業終業時刻の繰り上げや繰り下げを行うことができるという根拠を設けた上で、臨機応変に運用することが効果的です。



## 休憩に関するQ & A



Q. 当社は、午前12時から午後1時までの1時間を休憩としていますが、休憩時間中も外部からの電話があるので、従業員の中から交代で休憩時間中の電話当番をしてもらっています。

先日、ある従業員から、電話当番をしているときの賃金は支給してもらえないのかと聞かれ、賃金を支給することは考えていないと返事をしましたが、本人は納得がいかないような顔をしています。

当社の考えは、賃金は労働時間に対して支払うものであり、休憩は労働時間には含まれないという内容ですが、間違っているのでしょうか。

A. 本人が自由に利用できる状態で休憩が与えられている場合は労働時間に含める必要はないですが、今回の場合は、いつかかってくるかわからない外部からの電話に対応できるように待機していなければならないので、休憩として扱うには無理があります。

さらに、電話当番を会社の指示で行っているのであれば、労働時間として処理せざるを得ません。

### (ワンポイント解説)

労働基準法で、労働時間が6時間を超える場合は45分以上の、労働時間が8時間を超える場合は60分以上の休憩を与えることが義務付けられているため、電話当番をさせたことにより休憩を与えなかった場合、違法行為になります。

よって、電話当番をさせる場合は、通常の休憩時間が終わった後に電話当番をした者に対して改めて休憩を与えるという対応が望ましいです。

なお、サービス業や小売業、運送業等の特定業種以外の企業は、従業員に対して休憩を一斉に付与することが義務付けられているため、時間をずらして休憩を与える場合は、そのことに関する労使協定を締結する必要があります。



Q. 営業マンに対して残業代を支給しない代わりに営業手当を支給しているのですが、一部の営業マンから、「自分たちはサービス残業をさせられているのではないのか」という指摘を受けました。

営業マンは社外で仕事をしており労働時間の把握が難しいため、日々の労働時間管理を行わない代わりに営業手当を支給するというものを採用時に説明し、納得の上で入社してもらっているのですが、問題はあるのでしょうか。

A. 社外で仕事をする営業マンであっても、日々の労働時間管理を行った上で、残業が発生している場合は残業代を支給する必要があります。ただし、事業場外労働のみなしに関する労使協定を結んでいる場合は、日々の社外での営業活動に費やした労働時間は、実際に働いた時間とは関係なく、一律協定で定めた時間働いたものとして処理をすることができます。さらに、就業規則や雇用契約書の中で、あらかじめ営業手当の中に何時間分の残業代が含まれていると定めてある場合は、その時間に達するまでは残業代を支払う必要はありません。

### （ワンポイント解説）

管理職ではない営業マンに対しては、実労働時間に応じた賃金を支払うことが原則です。そんな営業マンの残業代に一定の歯止めをかけるための対策として、「事業場外労働のみなしの適用」と「営業手当の中に一定の残業代を含める」やり方があります。

それぞれのやり方の注意点は、次の通りです。

- ・労使協定で定めることのできる労働時間は、1日の社外労働に対する労働時間についてのみです
- ・労使協定で定めた時間が8時間を超える場合は、協定書を労働基準監督署に届け出る必要があります
- ・営業手当の中に一定の残業代を含める場合は、含まれる残業代の計算根拠を示す必要があります



Q. 当社は、営業マンを対象として、事業場外労働のみなしに関する労使協定を結んでいます。

所定労働時間は8時間、協定時間は9時間であり、営業マンは毎日1時間分の残業代がつきます。そんな中、会社の指示で11時間に及ぶ社外研修を受けた営業マンから、その日は3時間分の残業代を支払ってほしいと要求されました。要求通り、3時間分の残業代を支払わなければならないのでしょうか。

A. 労使協定でみなし時間を定めることができるのは、社外で働いており会社が実労働時間を把握することが困難な業務についてのみです。

会社指定の研修の場合は、あらかじめ研修時間が決まっているため、会社が実労働時間を把握することができ、労働時間をみなすことはできません。社内での会議の時間や社外営業に出るための社内での準備作業の時間、社外営業から戻った後に社内で残務処理を行う時間なども同様です。

労使協定を結んだ場合であっても、みなすことのできない部分については、会社は、実労働時間を管理する必要があります。

（ワンポイント解説）

事業場外労働のみなしの労使協定を結ぶことイコール営業マンの労働時間管理がいらなくなると勘違いしている会社が相当数見受けられます。その上で、8時間や9時間といった1日の所定労働時間と変わらない時間を協定してしまっているケースが大半です。

事業場外労働のみなしの労使協定を結んだとしても、社内での労働など会社が実労働時間を把握できる部分はみなすことができないので、労使協定を結ぶ場合は、平均的にどの程度社外で活動しているのかを把握した上でみなし時間を定める必要があります。



Q. 夜遅くまで仕事をする従業員が多くいます。そのため、毎月多額の残業代が発生し、会社の収益を圧迫しています。

従業員の中には、明らかに生活残業をしている者もいます。勝手に残業をしているのだからという理由で残業代を支給しないというのは、問題あるのでしょうか。

A. たとえ従業員が勝手に残って仕事をしているのだとしても、そのことを上司が黙認している場合は、労働時間とみなされ、残業代を支給しなければならなくなります。

そのことを防止するための対策として、残業申請制度を活用することが効果的です。そうすることで、生活残業をなくすることができます。

### （ワンポイント解説）

残業代が企業の収益を圧迫する最大の要因であるといっても過言ではありません。そのためにも、「残業をして当たり前」という社風から「特別な時しか残業はしない」という社風へ変えていく必要があります。

「特別な時しか残業はしない」という社風を定着させるための方策として、残業申請制度が効果的です。毎回上司の許可を得なければならぬため効率よく仕事を進めようという意識が生まれますし、残業を行う場合であっても必要最小限の時間で済ませるという意識が生まれます。残業申請を行う場合は、以下の内容について申請することが一般的です。

- ・ 残業が必要な理由
- ・ 残業予定時間
- ・ 残業時間内で行う業務内容

残業申請が認められた場合、会社は、事後に実際の残業時間を確認する必要があります。

## 著者



大庭 真一郎（おおば しんいちろう）  
大庭経営労務相談所 代表  
メールアドレス；HZG02332@nifty.ne.jp  
U R L ；<http://homepage3.nifty.com/oba-keieiroumu/>

### 《略歴》

1965年、東京都生まれ。

東京理科大学卒業後、民間企業勤務を経て、1995年4月に大庭経営労務相談所を設立。

『支援企業のペースで共に行動を』をモットーに、関西地区を中心として、中小企業に対する経営支援業務を展開。支援実績多数。

中小企業診断士、社会保険労務士。

### 《主な業務》

1. 事業計画作成・実行支援  
業績改善プログラムや新規事業化プロジェクトなどの運営サポート
2. マーケティング支援  
効果的なプロモーション実施や実行可能なマーケティング計画作成、進捗管理などのサポート
3. 幹部・コア人材育成支援  
人財を交えた経営会議や社内教育プログラムなどの運営サポート
4. 事業承継支援  
後継者の思いを可視化するための計画作りや後継者のための社内体制作りに関するサポート
5. 人事制度運用支援  
トップの思いを伝え社員のやる気を高めるための人事制度の運用サポート

### 《業務方針》

1. 会社に無理の生じないペースにて、提案や支援を行う
2. 経営者が最終判断できる状態まで、提案を行う
3. 従業員の立場も考えた、実行支援を行う
4. 理論よりも行動を重視する

近代中小企業 Vol.50 No7 付録 それってあるある「労務問題をズバッと解決！」

編者：中小企業経営研究会

発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場 1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内

電話 03-5272-5425©2015 Dataagent

ISBN 978-4-907196-56-1 C0034 定価：本体 500 円＋税

乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、無断で転載・複製することは固く禁じられています。