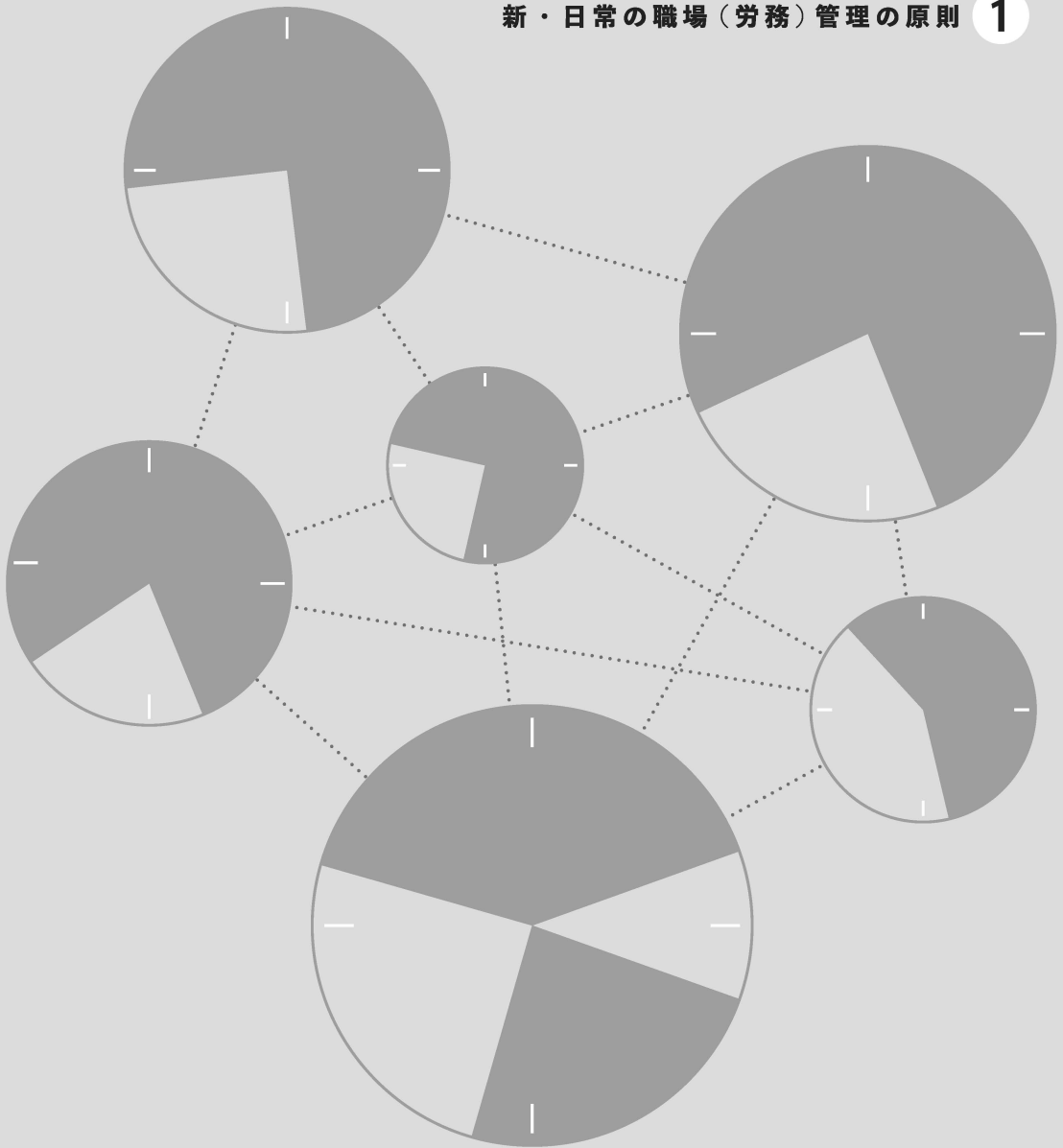


改訂新版

日常の 労務管理の原則と 職場規律の維持

新・日常の職場（労務）管理の原則

1



「規律の遵守」と「人間性の尊重」を両立させる ルールを自主的に守る職場づくりをめざそう

管理監督者の役割は、仕事と人のマネジメントの推進です。職場にはさまざまな個性を持つ人が集まり集団を構成しています。そこでは人の数だけ問題を発生させる要素があり、トラブルの要素が存在します。日常の職場（労務）管理の実際は、問題解決の連続といっても過言ではありません。管理監督者は、労務管理上の問題に対する感度を高め、問題を適切に解決するマネジメント能力の強化が不可欠になっています。

職場の労務管理上の問題と一口に言っても、それは個人の問題であったり、職場集団の問題であったりします。職場に起こる問題のすべてを事前に予測しておくことは困難であり、多くは応用問題としての解決が必要です。管理監督者が実際に職場（労務）管理の問題を解決するときの基本的な解決策は、ルールに則って公正・公平な解決をめざすことです。そのルールとなるのが労働関係の諸法規であり、就業規則です。

第1章では変わる日本型の雇用システムを概観し、その延長上にある「働き方改革」など新しい話題を考えます。労務管理は、実際の政治・経済・社会の問題と密接な関係にあることをまず理解してください。

第2章は、労務管理の原則である「労働契約」の原則を学びます。会社（使用者）と社員（労働者）の権利と義務の関係を掘り下げます。日常の職場（労務）管理を考えるとときのいちばんベースになるものです。

第3章は、労働基準法を中心に、管理監督者が実務上知っておくべき労働法の基礎知識を解説します。賃金・労働時間・有給休暇・時間外労働などの労働条件の問題を中心に知識を深めます。

第4章は、ここまでの知識を前提に、管理監督者が実際に日常の職場（労務）管理に取り組むときの姿勢や心構えを検討します。管理監督者として問題に取り組む基本のスタンスを確立してください。

第1巻 日常の労務管理の原則と職場規律の維持

はじめに	3
------------	---

第1章 労働環境の変化と新たな労務管理上の課題の発生

1. 変わる「日本型」雇用システム	6
2. 働き方改革関連法制のあらまし	10
3. 時間外労働の上限規制の遵守	12
4. 年次有給休暇5日の時季指定	14
5. テレワークと管理者の対応	16
6. 副業・兼業への対処の仕方	18
7. 外国人労働者のマネジメント	20
8. 仕事と介護，治療と仕事の両立	22
研究課題1	24

第2章 労働契約は会社と社員の権利義務に関する双務契約

1. 労務管理と労働法の枠組み	26
2. 会社と社員の関係は双務契約	28
3. 使用者の労働契約上の権利と義務	30
4. 労働者の労働契約上の権利と義務	32
5. 部下を持つ人の立場と役割	34
6. 退職，労働契約の終了時の留意点	36
研究課題2	38

第3章 就業規則の理解と日常の職場（労務）管理の急所

1. 就業規則をもう一度きちんと読みなおそう	40
2. 就業規則の法的な性格をどうとらえるか	42
3. 労働契約・就業規則・労働協約の関係	44
4. 賃金の支払いに関する原則	46
5. 労働時間の考え方とその原則	48
6. 休憩の付与と休日・休暇の考え方	50
7. 時間外労働・休日労働と三六協定	52
8. 労働時間の柔軟化と労働時間のみなし制	54
9. 年次有給休暇の発生と年休の取得	56
10. 割増賃金と代替休暇の付与	58
研究課題3	60

第4章 規律維持は管理者が「見て見ぬ振り」をしないこと

1. 職場秩序の維持と懲戒処分	62
2. 職場の問題は規則一辺倒では解決しない	64
3. 規則を熟知し，規則に縛られない	66
4. 労使関係を円滑にするための原則	68
5. 労働組合の役割と機能の理解	70
6. 「不当労働行為」とは何か	72
7. 個別労働紛争にどう対処するか	74
8. 管理者のケジメある行動が決め手に	76
研究課題4	78
研究課題解答	79

第 1 章

労働環境の変化と新たな 労務管理上の課題の発生



- 1 変わる「日本型」雇用システム
- 2 働き方改革関連法制のあらまし
- 3 時間外労働の上限規制の遵守
- 4 年次有給休暇 5 日の時季指定
- 5 テレワークと管理者の対応
- 6 副業・兼業への対処の仕方
- 7 外国人労働者のマネジメント
- 8 仕事と介護、治療と仕事の両立

1

変わる「日本型」雇用システム

□グローバル化は人材の多様化をすすめる

人材の多様化

いわゆるグローバル化の進展の影響は、人事・労務管理の分野では、何よりも個別企業における**人材の多様化**に現れています。多様化といえは響きはいいのですが、実際には雇用形態も雇用期間も違い、さらには能力も雑多な人材が混在して仕事をするようになる、ということが実態です。

正社員

企業に働く人は、概ね図表1・1のように分類できます。まず、期間の定めのない労働契約を結んでいる直接雇用の**正社員**です。一定の規模の企業では、正社員は総合職、一般職に分けて採用している場合が多くなっています。また、直接雇用関係のある社員（労働者）であっても、**契約社員**（特定の職種に従事し、専門的能力の発揮を目的として雇用期間を定めて契約する者）、**パートタイマー**（正社員より1日の所定労働時間が短いか、1週の所定労働日が少ない労働者で、雇用期間が1ヵ月を超えるか、または定めのない者）、**アルバイト**（明確な定義はない。パートタイマーの一種としてとらえられることが多い）、**臨時的労働者**、**嘱託社員**などの**非正規社員**がいます。

契約社員

パートタイマー

非正規社員

派遣社員

請負労働者

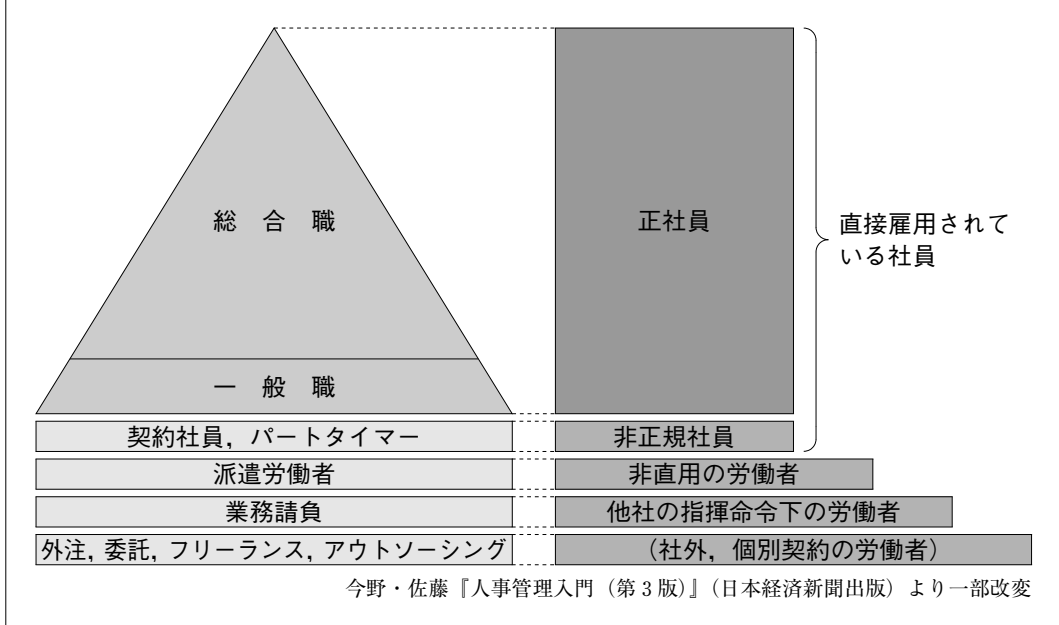
フリーランサー

さらに、企業との間に直接の労働契約のない外部人材の活用も増加しています。受け入れ企業からの指揮・命令権のある**派遣社員**、指揮・命令権のない**請負労働者**です。業務請負の一形態といえますが、企業と個人が直接に業務契約をする**フリーランサー**の増加も予想されます。

期間の定めのない労働契約

さて、このように人材の多様化は、経営環境の変化に対応した経営上の判断からですが、結果として社員（労働者）の2極化につながったことは間違いありません。1990年代までの日本企業の多くは、高度な企画や技術の開発を担当する事務・技術職（ホワイトカラー）と、生産業務を担う技能者（ブルーカラー）ともに**期間の定めのない労働契約**によって、長期雇用することが当然のものとされていました。こうした雇用形態は日本的経営の強さの源泉といわれたものです。しかし、現在はこう

図表1・1 多様化する働く社員の実態



した考え方を維持する企業が多数である一方、いわゆる基幹業務は長期に働いてもらい、単純なスキルの業務の場合は必ずしもそうとは考えず、短期に柔軟に仕事をしてもらおう、と考える企業も増えており、人事政策や人事制度のあり方に大きな変化がみられます。

■人事制度の基盤となるシステム

企業規模が大きくなると多様な人材を効率的・効果的に育成・確保し、活用し、処遇することが必要になります。そのために、社員をいくつかのグループに分ける「社員区分」と社員の社内での序列（「偉さ」）を決める「社員の格付け」が制度化されます。

社員区分

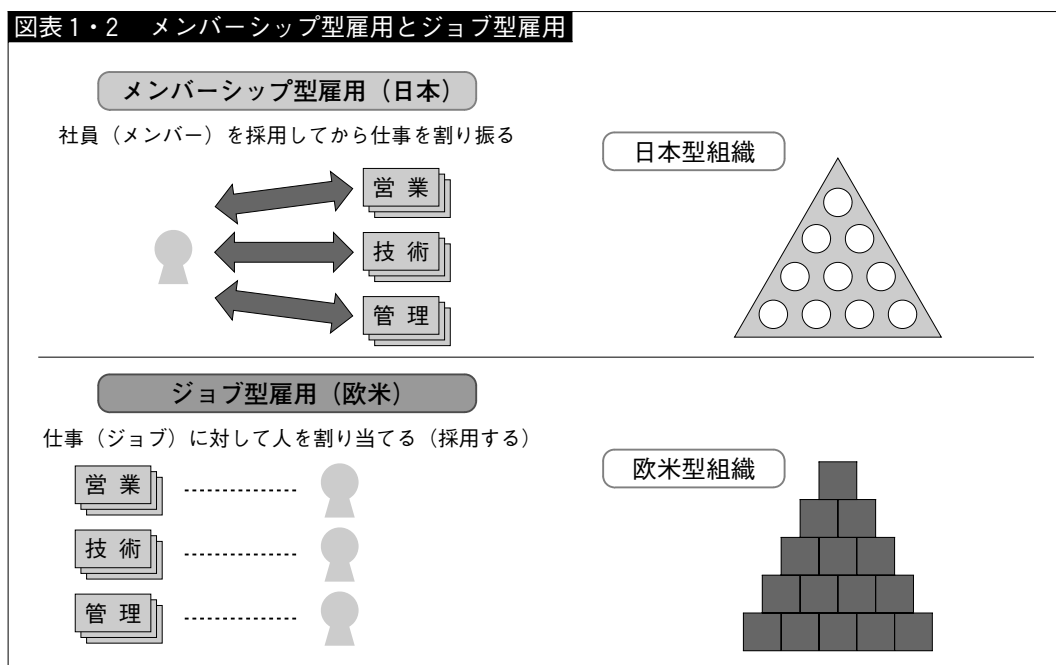
社員の格付け

社員区分制度は、一般に①仕事内容の違い（たとえば事務・技術職と技能職の区分）、②将来のキャリアの違い（たとえば総合職と一般職の区分、全国社員と地域限定社員の区分など）、③キャリアの段階の違い（たとえば能力育成期と能力発揮期の社員の区分）、④企業の期待する働き方の違い（たとえば正社員とパート社員の区分）などに分類できます。これらの社員区分は、企業規模が大きくなるにつれ、単一ではなく、いくつかの組み合わせによって制度化（人事制度）されます。

人事制度

比較的多くの日本の企業が行っている正社員を区分する基準として

図表1・2 メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用



「仕事の内容」と「勤務条件」を用いると、一般職群として勤務地限定社員である「一般職」「中間職」、長期蓄積能力活用型の正社員であり、まだ能力開発期間中として位置づけられる「総合職」（多くは若手社員）、管理職・担当職群として、豊富な業務経験を有する業務を担当する「専任職」、高度な専門業務を担う「専門職」、そして管理業務を担当する「管理職」に区分することができるといえる。

□ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用

労働政策研究・研修機構の濱口桂一郎氏は、欧米型の仕事（ジョブ）に対して人を採用する（割り当てる）雇用システムを「**ジョブ型雇用**」、人（従業員＝メンバー）を採用してから仕事を割り当てる日本型の雇用システムを「**メンバーシップ型雇用**」と命名しています（図表1・2）。ジョブ型では、仕事の具体的な内容や範囲が「職務」によって決まります。賃金も必然的に「職務給」になります。これに対して、メンバーシップ型は企業（会社）に雇用され、仕事の内容や範囲（配置や異動も容易）もその企業の労働慣行によって決まります。賃金は「職務」に値段のつかない「職能給」中心になります。

最近の一般の傾向として、メンバーシップ型は評判がよくありませ