

## はじめに

巷には就業規則に関する情報が溢れています。

まず、都道府県労働局やインターネット上には、無料の“雛形”がたくさんあり、容易に入手することができます。

また、これまで就業規則に関する書籍も数多刊行されており、これらの書籍にも CD-R に収録されるなどしていろいろな種類の“雛形”があり、安価で入手することができます。

加えて、われわれ社会保険労務士も、各々力量と経験の差はあれ、就業規則の構築・改定をサービスラインナップに加えていないことの方がむしろ珍しいという状況です。

そして、ここ 10 年余りは、“リスク対応型就業規則”なる概念が生まれ、近時の労使紛争に対応した“要塞のような”就業規則づくりがトレンドとなりました。

このように、就業規則に関する情報やサービスには事欠かない状況下でありながら、労使紛争は依然としてかなり件数が多いのはなぜでしょうか？

これはひとえに、既存のそうした就業規則に関する情報やサービスが、使から労への“一方的”なコミュニケーションに過ぎず、企業の就業規則づくりの過程において、労から使という逆方向あるいは「双方向」のコミュニケーションがほぼ皆無であることが原因であるのではないのでしょうか。

まず、インターネット上の無料のものにせよ、書籍や著名な専門家の大先生からの支援にせよ、所詮は“雛形”は雛形に過ぎないということを忘れてはいけません。そして、いくら“人財”や“従業員は会社の宝”などと“キラキラワード”を並び立てようとも、“雛形就業規則”を従業員さんに押し付けるような形では、就業規則づ

はじめに

くりの過程での労使の「双方向」のコミュニケーションはほぼ皆無です。そうした労使コミュニケーションのもとでは、たとえどんなに大先生のアドバイスを貰って作っても、所詮は従業員さんの規定遵守に対するモチベーションが高くはならないのは言うまでもありません。

また、“リスク対応型就業規則”で“要塞のような”就業規則づくりをすることは、いわば会社が従業員さんに対して“性悪説”の立場を取っているとも見え、従業員さんの側からの見え方はいい筈もありません。

このように、使から労への“一方的”なコミュニケーションでの就業規則づくりでは、従業員さんの遵守に対するモチベーションが高くなることも到底期待できず、労務コンプライアンスへの効果も結局はあまり期待できないことでしょう。

そこで本書では、就業規則づくりを労使のそれぞれのキーパーソンによるWG（ワーキング・グループ）活動として行うことで、労使間の就業規則づくりでの「双方向」のコミュニケーションを促進して「納得感」を得ながら進めていく方法を提唱します。

“雛形”の押しつけではなく、WGで「納得感」を得ながら「私たちの就業規則」を作っていきます。

その過程で、労使の意見が対立することもあるとは思いますが、しかし、WG式就業規則づくり<sup>TM</sup>では、WGの各代表者には、自分の“身勝手な欲求・欲望”ではなく、「会社の発展」「会社の売上・利益・生産性アップ」という労使共通のベクトルで提案することが求められます。

また、そうした提案も“机上の空論”や“理想論”などではなく、①その会社で現実的に実行可能な具体的な方法、②（反対意見の場合には）それに対する代替案とその会社で現実的に実行可能な具体的な方法、③①や②を実行するために、その会社で現実的に実行可

能な財源までも含めて、地に足をつけた提案でなくてはなりません。

こうした労使が「納得感」を得ながら「私たちの就業規則」を作っていく過程を経て、労務コンプライアンス向上はもちろん、各部署の代表たる参加者が自律性を高めて成長することを通じて、結果としてヒトと組織の生産性アップのきっかけ・萌芽となるような就業規則づくりも可能になるでしょう。

つまり、そもそも本書は、就業規則の規定例提示に特化した類書とは一線を画します。

本書では、就業規則づくりをしていく上で、まず考えなくては始まらない、以下の3ポイントについて、具体的方策を解説します。

- (1) 労使「双方向」のコミュニケーションを促進しやすい3 STEPのWG式就業規則づくりの進め方
- (2) 就業規則づくりで限られた期限内で最高の効果を上げるためのWGマネジメント・コミュニケーションのコツ
- (3) WGで就業規則づくりを行う際に労使で揉んでいくべき内容のポイントと実際の揉み方

これから就業規則づくりを通じて、真に労務コンプライアンスが遵守される体制づくりをしていきたい方や、労使が「納得感」を得ながら就業規則づくりを行うことで自律的なカルチャーを獲得し、ヒトと組織の生産性を高めていくきっかけにしていきたい方は、ぜひ本書を読まれてお役立て下さい。お力になれば幸いです。

なお、本書の内容は、平成26年9月1日時点の最新の法令等に基づいています。

平成26年9月

特定社会保険労務士 望月 建吾

# 第 1 章

## WG(ワーキング・グループ)式 就業規則づくりとは？

### 第 1 節

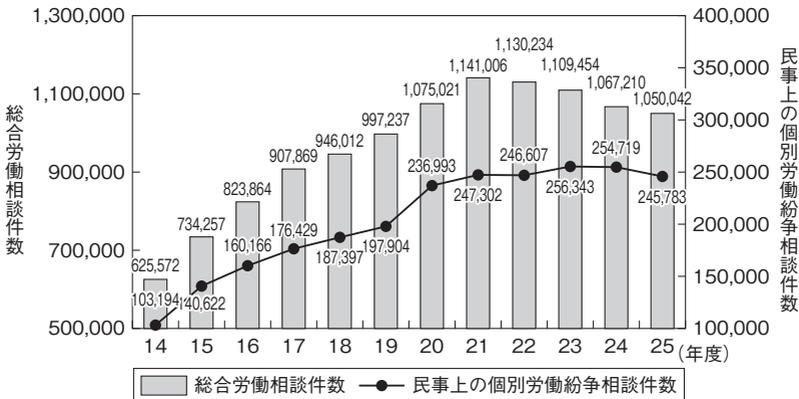
WG(ワーキング・グループ)で就業規則を作ると  
労務コンプライアンスと生産性アップが両立できる

巷には、就業規則に関する情報が溢れています。

- 1) 都道府県労働局やインターネット上の無料の“雛形”
- 2) これまで数多刊行されてきた就業規則に関する書籍に掲載されている“雛形”
- 3) (各々力量と経験の差はあれ) われわれ社会保険労務士などの就業規則の構築・改定サービス

また、ここ 10 年余りトレンドになっているのが、“リスク対応型就業規則”。

しかしながら、各都道府県労働局や労働基準監督署内などに設置されている総合労働相談コーナーへの相談件数は依然として高い水



(出典) 厚生労働省報道発表資料「平成 25 年度個別労働紛争解決制度施行状況」

準にあり、平成 25 年度の相談件数は 105 万件を超えています。（ちなみに平成 25 年中の交通事故の発生件数は年間 62 万件程度）

このように昨今は、就業規則に関する情報やサービスには事欠かない状況下でありながら、一向に労使紛争が減らないのはなぜでしょうか？

また、頼みの綱の“リスク対応型就業規則”も、実際にはそうした労務リスクにあまり対応できていないのはなぜでしょうか？

私はこれまで、中央官庁・地方自治体・従業員数万人規模の東証一部上場企業から小さな会社まで、ありとあらゆる規模・業種のお客様企業・団体 250 社以上の就業規則づくりのお手伝いをさせて頂きました。

その中には、成功事例もたくさんありますが、就業規則が形骸化し従業員さんにまったく定着しなかった事例や、就業規則改定プロジェクトが必要以上に長引いてしまったり途中で空中分解してしまった事例など失敗事例もありました。

私は、こうした実践経験を経て、この点についてある結論に至りました。

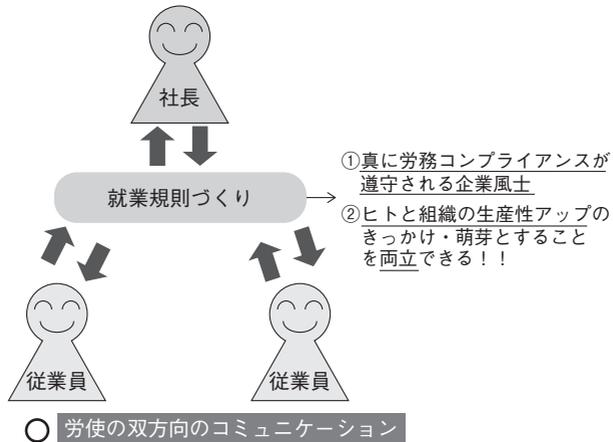
それは、既存のそうした就業規則に関する情報やサービスが、使から労への“一方的”なコミュニケーションに過ぎず、労から使という逆方向あるいは「双方向」のコミュニケーションがほぼ皆無であることが就業規則づくりがうまくいかなかった原因なのではないかということです。これは換言すれば、この点を十分踏まえた就業規則づくりをしていけば、その轍は踏まないのではということではないでしょうか。

つまり、私は、就業規則づくりを、使から労への“一方的”なコミュニケーションではなく、労使の「双方向」コミュニケーション、たとえばワーキング・グループ(WG)を活用した方法で行うことで、

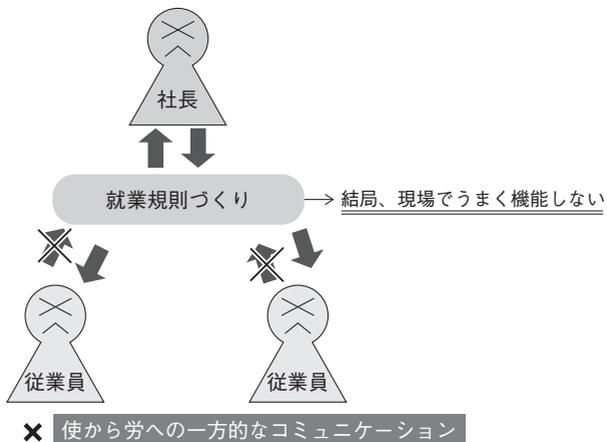
- ① 真に労務コンプライアンスが遵守される企業風土
- ② ヒトと組織の生産性アップのきっかけ・萌芽とすること

を両立する就業規則づくりが可能ではないかということです。

《良い例》



《良くない例》



## 第2節 ブラック企業が“増えた（？）”ワケ

結論から言えば、私は、昨今巷でブラック企業が“増えた（？）”と言われているのは、何もそうした法令違反をする企業数が昔と比べ増加しているからではなく、もっと別の根本的な原因があるのではないかと考えています。

そして、私は、その別の根本的な原因は、昨今の社会経済情勢や労使のコミュニケーション不全に起因して、従業員さんが社内でのキャリアプランなどの点について、将来の「成長イメージ」が抱きにくいことなのではないかと考えているのです。

まず思い出して頂きたいのが前節で取り上げた「平成25年度個別労働紛争解決制度施行状況」のデータです。

各都道府県労働局や労働基準監督署内などに設置されている総合労働相談コーナーへの相談件数は平成25年度で105万件を超えています。

（参考）厚生労働省報道発表資料「平成25年度個別労働紛争解決制度施行状況」

このように、確かに個別労働紛争は年間100万件を超えており、依然として高い水準にあるのは事実です。

とはいえ、労働基準法など労働関連の強行法規に違反する企業は、昔より増えているのかというと、必ずしもそうではないと思います。

まず、労働基準法や労働者災害補償保険法などが施行されて久しい昭和30年代40年代にあっても、“怪我と弁当は自分持ち”などという悪しき風習が、一部の業界で言われていたこともあると言うことを、私は十年以上前の修業時代に師匠（大正8年生まれ。すでに鬼籍）から聞いたことがあります。

つまり、昔も、残念ながら、労働基準法など労働関係の強行法規

に違反する企業がたくさんあったのではないかということです。

また、昨今は、従業員さんの権利意識も学識も向上し、インターネットなどで簡単に情報を得られる時代です。更に、コンプライアンスや企業の社会的責任（CSR）の機運も相まって、むしろ、近時の方が往時よりも企業の法令遵守意識が高いのではないかとすら思えます。

では、何故、昔は労使トラブルにならなかったようなことでも、今は労使トラブルになってしまうのでしょうか？

この一番の原因は、恐らく、終身雇用制度の崩壊にあると思われるます。

終身雇用が常識であった頃は、経済は右肩上がり、会社内はもちろん、社会全体が、いわば一つの「家族」ともいえる社会構造でした。

例えば、入社したばかりは賃金も低く労働条件も良くないが、そのまま社内で頑張っていけば、30歳くらいで年収が新卒時の倍になって何とか結婚できて、35歳くらいで郊外にマイホームが持っていて、40歳くらいで年収が新卒時の3倍になって課長になれて、50歳くらいで年収が新卒時の4倍になって子供が二人いても仕送りしながらなんとか大学を卒業させられる、などという将来の「成長イメージ」が明確だった時代とも言えます。

ゆえに、若い下積み時代に、多少のブラック企業的な事柄があっても、かつては将来のために我慢できた時代とも言えます。

しかし、近時は、ご存知のとおり、そうした将来の「成長イメージ」が抱きにくい社会経済情勢です。

ゆえに、“将来に向けて我慢する”という選択肢ではなく、「いま請求できる権利はいま請求する」という選択肢を取りやすいのは至極当然の結果ではないでしょうか？

このように、昨今ブラック企業が「増えた(?)」と言われるのは、