

はじめに

村田・岡崎法律事務所

弁護士 岡崎隆彦

- (1) 本書は、世の中の就業規則が活用されずに形式的なものとなっており、不適切な経営が放置されている場合に、その改善ポイントを指摘し、就業規則によることが必要な場合には留意点や規定例を示すことによって経営改善に役立つことを目指すものです。
- (2) 特に近時は、少子高齢化と人手不足が進行し、事業展開が制約されたり、廃業に追い込まれることが増えて来ています。人を過剰に抱えるリスクより、人を集められないリスクの方が大きな時代になり、急速且つ根本的に経営の考え方を変えなければならなくなりました。良い人材を獲得する競争が激化する傾向は10年、20年と時間が経過するにつれて厳しいものになることが予想されるので、思い切った経営革新が必要です。
- (3) 本書のスタンス

ア 生き残れるレベル

本書は、就業規則のない企業に定型的な最小限度の基礎知識を知ってもらうというレベルの内容ではありません。少しでも同業他社より抜きん出て生き残りの確率を高めたいと考えて日々努力して頑張っている企業・法人を支援したいと考えています。

イ 専門家の活用を前提とすること

本だけ買って専門家の協力なく、素人考えでやってみるという危険な考えの企業のための本ではありません。必要があれば専門家（顧問でなくても）とのネットワークを活用して適切な指導が得られる企業を対象として、問題点や新しい考え方・ヒントを知り、さらに具体的に実際に指導を受けて改善のための活動ができるレベルを予定しています。

- ウ 本来なら、「ブラック企業」といわれても仕方のない、重大な法令違反が広く放置されている分野・項目について、「タブー」と考えずに詳しく論じて改善を促しています。その例として、第7章・労働時間についての「管理監督者」「固定残業制」「過半数代表者制の運用」等の問題を検討しています。

- (4) 第1章第2節で詳論している「就業規則取扱説明書」の必要性については、本書の題名にもなっていますが、社会保険労務士の先生方には特に声を大にして提言したいと思います。

「就業規則」という主力商品について、就業規則の各条文の意味と活用する方法（手順と適用の場合の留意点〔法的リスク等〕）について何ら説明もしないまま納品して終わり、就業規則の規定の内容と運用が原因でトラブルになっても社会保険労務士は知らないというのは無責任です。また、「周知」まで指導して、問題のない「完全な商品」として提供してはじめて「納品完了」となるのに、いい加減で放置されていることが多いです。一般的に「商品」について使用説明をしない顧客サービスはあり得ないし、物理的に取扱説明書（いわゆる「取説」）の付いていない高額商品もあり得ないことを考えると、問題点は明白であると考えます。

この本は全国社会保険労務士さんに、この点の積極的な取り組みを求めるためのものであり、これを徹底して行う先生は必ずや企業から信頼され、差別化されて隆盛を誇れる専門家になれると信じています。

- (5) 私は、業務として就業規則作成と具体的な指導の実践は行わず、顧問先の社会保険労務士の先生に任せ、チームとして役割分担を考えて指導する立場です。そのため、本書では、その実績に定評のある社会保険労務士西川伸男先生に実践的な規定例の他、経営改善のために必要な各種研修事例（テーマ、内容、実施上の留意点）の概要も紹介していただくことにしました。

西川先生の分担執筆の部分は、その旨明示しています。

- (6) 1人の専門家の狭い経験ではなく、できるだけ多くのモデルとなるべき良い取り組み事例を収集することにはしています。規模や経営の考え方、組織風土などは企業により異なるので、自社に合った取り組み事例を探して試行（真似すること）をしてみることを強くお勧めします。

はじめに

西川伸男社労士事務所
社会保険労務士 西川伸男

1. 就業規則は会社のワークルールブックです。就業規則が整備されていれば、従業員は安心して働くことができ、会社の未来が開けます。分かりやすい就業規則は法令に則った労務管理の基本ベースであり、職場の「働き方」そのものを現しています。
2. 無理・無駄・ムラのない職場づくりは誰しも望むところですが、その基本ベースが就業規則（賃金規程、社内規程を含む）です。
3. 労務管理上のトラブルを未然に防止するためには、経営者と従業員が共に納得した「職場全体のルールづくり」をした上で、経営者と個々の従業員による労働条件等に関する取り決めを行うことが必要です。
4. これは、従業員がいきいきと、高いモチベーションをもって働くことのできる職場づくりの第一歩となり、企業が発展するためのたいへん重要な要素になります。
5. この「職場全体のルールづくり」こそが、就業規則の作成なのです。
6. 賃金や労働時間などについて明確なルールがあれば、従業員はこれに沿って安心して働くことができますし、経営者も安心してその手腕を発揮できるでしょう。
7. 安心して働ける職場づくりこそ、従業員が高いモチベーションをもって、いきいきと働くことのできる職場環境であり、生産性の向上や業績アップにつながるのです。
8. これこそが就業規則を作成する本来の意義であり、就業規則を作成することの重要な点です。
9. 私は従業員数が2～3名の会社でも就業規則の作成をお勧めしています。その理由は次の通りです。
 - ① 経営者自身が労務管理の考え（社長の思い）をまとめることができる。
 - ② 従業員の処遇で法令上必要な事項を認識できる。
 - ③ 労務管理上のルールが明確となり企業方針等がブレない。
 - ④ 就業規則は生ものであり、法改正や会社の業務拡大等によって改訂す

る際のベースとなる。

10. この本は、岡崎先生のアドバイスを受けて、社労士として数々の就業規則を作成してきた経験による規定例とそこから生まれた就業規則解説書（条文解説）の抜粋を掲載しています。また、労務管理上の必要性に基づいた企業研修のノウハウをまとめています。
11. 是非ご一読いただき、労務管理上のヒントや企業研修のやり方のヒントを得ていただけましたら幸いです。

経営者の考え方と就業規則

第1節 就業規則活用の前提となる経営者の考え方

はじめに

就業規則は企業のルールですが、何のために作るかというと、企業を組織経営し、存立目的を達し（会社の場合は利益を上げること）、永続していくためです。目先のことしか考えないというのは存立目的に反します。本書では、顧客や働く人たちから選ばれるために日々必死に努力する法人のために、経営の改善に役立つ考え方を検討します。

1 生き残る企業に必要な考え方

- (1) 「働き方改革」が問題となり、①長時間労働抑制と②格差是正が主に問題となっています。特に「ガイドライン」（具体的に実行させようとする）と説明義務（説明できるか、できなければ見直せとの示唆）に表現されるように、改革を迫る姿勢が顕著です。

国の考えは国の将来を考え、「よかれ」と思って提言していると認識し、ここで真剣に改革しないと取り残されて「淘汰」されるぞという切迫感をもって今後の経営の指針とすべきです。

- (2) 少子高齢化進行後の2050年から考える経営戦略¹

一般的な方法論として以下のことが考えられます。

¹ ある大手百貨店グループの考え方は参考になります。100年前、最初の百貨店は100%直営でしたが、現在は直営・テナントが両方あります。将来人手不足からテナントに任せ（直営撤退）、不動産業へ（大胆な転換）を図るという考えがあります。「金もうけ」の企業のあり方からすると当然の考え方です。

- ① 20年30年後を想像（予想）し、その時点でどのようにしておけばどうなったのか（生き残れたのか）教訓を得ます。
- ② その見方で現在を分析し、20年後30年後に向けてどのようにやっていけばどうなるか、経営戦略を真剣に考えます。
- ③ そして、現在から20年30年後までの長期経営戦略に基づき大胆に社会や経営に対する考え方や経営手法、事業分野を見直します。

(3) 人手不足にどう対応するか

ア 企業が必死になって人材確保を考えるのは当たり前のことで、何も考えない企業は衰退間違いなしです。

イ 一般的な企業規模による対比を（図表1—1—1）にまとめておきます。

（図表1—1—1）生き残れる企業とは

	生き残れる企業	淘汰される企業		
戦略的行動	確実に生き残るための「戦略」策定に懸命	生き残るための活動をしないし、危機感なし。	労働CSR	四 方 よ し
	スーパー、コンビニ等大資本が町を支配 さらに大企業は小さいニーズでも必死にとり込もうとしている（これも競争）	危機感のない企業は淘汰されているところが多い。 昔のやり方で企業活動を行っているところが壊滅状態。		
選ばれる法人 採用（働く人）	良い人材を大きいところからさらっていく ↓	古い考えで経営しては良い人材が来ない ↓		
	人材不足でさらにレベルを下げて人材をとろうとしている（採用後の教育でカバーできるかの問題） ↓	今までの低いレベルの人材ですら採れなくなる ↓		
	定年まで安心して働ける職場と考えて選ぶ →生き残れる可能性が大	求職者は益々このような企業（法人）に入社しようとならない（面接にさえ来なくなる） →生き残れる可能性が少ない		
利用者（客）	良い人材のいるレベルの高いところを選ぶ→利用したい	レベルが低いとの評判→選ばれない	三方よし ²	
	長い間安定して利用できる	いつどうなるか不安があり（他に選択肢がある場合は）利用したいと思わない		

銀行 ³	貸し出し先が限られて来ている中で優良法人とお付き合いしたいと必死になる	将来性が不安である（回収できない危険がある）のでリスクをとらない（融資しない）
	→利率の優遇 →新展開時に資金提供 →つぶれない (★万一赤字でも資金繰りが続く限り倒産しない)	→借りられたとしても高い利息をとられる →信用がないと、新しい展開が出来ない →つぶれるおそれあり（銀行が融資の更新や緊急融資に応じない）＜人手不足による黒字倒産も＞

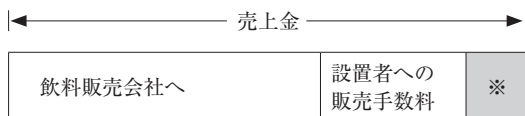
ウ 理想として少子高齢化には原因があり、企業に原因があると思われる部分については、思い切って改善することとし、そのこと自体が社会貢献活動になり、結果的に企業のためにもなるという意識をしっかりと持つことが必要です。

エ 「募金型自動販売機」設置運動

(ア) 売上の一部で、父母の交通事故が原因で経済的に修学が困難になった子供たちを支援する、「募金型自動販売機」（コカ・コーラ）があります⁴。このシステムは（図表 1—1—2）のとおりです。

（図表 1—1—2）募金型自動販売機【設置のステップとシステム】

- ① 『交通遺児育英会』の活動に賛同する企業・団体・個人（設置者）に、募金型自動販売機（自販機）を飲料販売会社（業者）が無料で設置する。
- ② 売上に対する寄付金額（※）の割合は、設置者が決めることができる。



- ③ 自販機の管理、飲料の補充、売上金の回収及び『交通遺児育英会』への寄付金の送金は、全て業者が行う。

² 売り手よし、買い手よし、世間よし

³ 一応「世間」代表（公共的役割）と考えて

⁴ 寄付先団体は、公益財団法人交通遺児育英会であり、問い合わせ先は、公益財団法人交通遺児育英会・募金課（フリーダイヤル：0120-521285）（<http://www.kotsuiji.com>）です。

- ④ 『交通遺児育英会』は「寄付受領証明書」を発行し、直接設置者様へ郵送する（寄付は、税制上の優遇措置を受けられる）。
- ⑤ 自販機で販売する商品はコカ・コーラ社製品となる。

- (イ) その他、業者によって盲導犬支援活動、災害時無償提供等の社会貢献のテーマがあり、選択は可能です。
- (ウ) 社会貢献の輪が広がる自販機に注目です。手間はかからず、少しのアイデアと温かい心で社会に良いことをしているという良い気持ち味わえますので、法人はどんどん申し出て下さい。

2 「選ばれる企業」とは

(1) 全ての問題について視点を変えるべき

- ア 選ばれる企業になるためにはどうしたらよいか。自分の都合ではなく、相手方の日程、考え方、都合をよく考えて対応策を練るべきです。
- イ 法律家は事件処理（業務）に当たり、法的な問題を中心にリスク対策ばかり論じがちですが、「選ばれる企業」を考える場合は、働く人の「気持ち」「モチベーション」を常に考える必要があります。

(2) 富士山のたとえ

頭を雲の上に出し 四方の山を見おろして かみなりさまを下に聞く
富士は日本一の山
(文部省唱歌。作詞巖谷小波。作曲不詳)

生存のためのハードルは年々高くなって行きますが、雲やかみなりさまを「トラブル」と考えると、リスク対策のシステムを整えた企業は、富士山のようにトラブルとは無縁に悠々と着実に利益を上げて永続していき、その姿は外部からみても素晴らしく、内部の者も自信と活気にあふれています。「トラブルフリー」⁵の経営とはこのようなイメージで考えるとわかりやすいと思います（図表1—1—3参照）。