

労務トラブル発生時の対応と予防策

～中小企業のためのリスクマネジメント～

資料作成：社会保険労務士 西村 美夕妃

目次

■ 1. はじめに.....	1
■ 2. 労務トラブルの具体例と対応策.....	1
■ 3. 労務トラブルの予防策.....	7
■ 4. まとめ.....	8

労務トラブル発生時の対応と予防策

～中小企業のためのリスクマネジメント～

■ 1. はじめに

少子高齢化が急速に進むなか、2023年の出生数が75万8,631人で過去最少となったと厚生労働省が公表しました。労働社会における人手不足問題についても、未だ明るい兆しを見通すことはできず、より長期的な人材確保への取り組みが求められます。多様な背景を持つ現代人が、安心して働き続けられる職場環境整備が喫緊の課題となるなか、今なお、未払い賃金や長時間労働、ハラスメント等による労務トラブルは後を絶たず、貴重な人材の流出に繋がりがねない状況があります。今回は、労務トラブルを未然に防止し、安心して働き続けられる職場づくりのトラブル予防策をはじめ、万が一、労務トラブルが発生してしまった場合でも、迅速かつ円満な解決を目指すための対応策について考えます。

■ 2. 労務トラブルの具体例と対応策

実際に、中小企業からご相談をお受けすることが多い労務トラブルの具体例と、その対応策についてQ A形式でまとめます。

Q：未払い賃金を請求されました。残業を命じていなくても支払い義務はありますか。

A：状況によっては黙示の残業命令があると推定され、支払い義務が生じ得ます。

大企業に続いて、中小企業でも令和2年4月に時間外労働の上限規制が罰則付きで適用され、たとえ臨時的な特別の事情により、36協定の特別条項を設けたとしても上回ることをできない絶対的な労働時間の上限が設けられました。これを受けて各企業では、時間外労働削減のための工夫や取り組みが行われ、ノー残業デーを設けたり、残業を事前許可制とするルールを定めたりするなどして対応されたことと思います。しかし、残業を命じておらず、従業員からの残業申請がない場合であっても、未払い賃金を求められるケースが実際にあり得ます。例えば、社員が残業していることを知りながら、帰宅を促すような声かけをすることなく黙認していたような場合には、使用者の指揮命令下に置かれ、黙示の残業命令があったものと推定される可能性があるためです。その日に必ず対応しなければいけない仕事がなければ、不必要に社内に居残るこ

とがないよう会社側がきちんと管理をすることが重要です。時間外労働を行う際のルールを就業規則等に定めておくだけでなく、周知を徹底し、そのルールが形骸化してしまうことのないよう、時間外労働を最小限にする取り組みを進めましょう。

もし、時間外労働をしなければ業務が終わらない状況が続いているのであれば、根本的な生産性向上に向けた業務改善への取り組みが必要です。現場まかせにするのではなく、管理監督者が責任をもって、主に次のような事項を確認してみるとよいでしょう。

- ・業務を遂行するために必要な人員が確保できているか
- ・特定の人に業務量が偏っていないか
- ・タイムカードの打刻時間が実態と合っているか
- ・管理監督者が現場に目を配っているか
- ・現場でお互いに声かけができる雰囲気となっているか
- ・顧客との納期の約束に無理がないか

時間外労働が長時間に及ぶと、従業員の命や健康を脅かす可能性があります。勤怠集計時に目にする労働時間数は無機質なデータに見えますが、それは従業員の人生そのものです。会社は、労働者の健康を守る積極的な姿勢が必要ですし、労働者も、自らの健康管理に努めることが求められます。ルールを設け、それが実際に運用されるよう適切な管理を行うことで、トラブルを予防しましょう。

Q：新規採用が難しいなか、中堅社員の退職が続いて困っています。

A：育児や介護等をしながらでも柔軟に働ける制度を整えるほか、成長を見通せるキャリアパスを提示する等、働きがいへの取り組みを進めてみてはいかがでしょうか。

社内に、柔軟な働き方を選択できる制度や環境が整っていれば、防げたかもしれない退職があります。今年5月に公布された育児介護休業法の改正では、図表1のように子の年齢に応じた柔軟な働き方を実現するための措置の拡充として、事業主の義務を追加しています。

(図表 1)

事業主の皆さまへ (全企業が対象です)

育児・介護休業法、次世代育成支援対策推進法 改正ポイントのご案内

公布日：令和6年5月31日

以下が改正内容の主なポイントになります。 ※詳細は今後省令等で定められます。

I：育児・介護休業法の改正ポイント

① 柔軟な働き方を実現するための措置等が事業主の義務になります

施行日：公布後1年6か月以内の政令で定める日

● 3歳以上、小学校就学前の子を養育する労働者に関する
柔軟な働き方を実現するための措置

● 事業主が選択した措置について、労働者に対する**個別の周知・意向確認の措置**

<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業主は、 <ul style="list-style-type: none"> ・ 始業時刻等の変更 ・ テレワーク等(10日/月) ・ 保育施設の設置運営等 ・ 新たな休暇の付与(10日/年) ・ 短時間勤務制度 	}	<p>フルタイムでの 柔軟な働き方</p> <p>※ テレワーク等と新たな休暇は、 原則時間単位で取得可とする。詳細は省令。</p>
--	---	--

の中から2以上の制度を選択して措置する必要があります。(※各選択肢の詳細は省令等)

- ・ 労働者は、事業主が講じた措置の中から1つを選択して利用することができます。
- ・ 事業主が措置を選択する際、過半数組合等からの意見聴取の機会を設ける必要があります。
- ・ 個別周知・意向確認の方法は、今後、省令により、面談や書面交付等とされる予定です。

参考：厚生労働省 WEB サイト「育児・介護休業法について」リーフレットより抜粋

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000130583.html>

このように、強制力のある法律の改正だけでなく、会社によって自主的に、社員の働きやすさを見通した制度を整えていくことも、望まない離職を防ぐ対策となり得ます。人生のあらゆるステージにおいて、様々な背景を抱えてもなお、それを理由に働くことを諦めてしまうのではなく、多様な働き方を選択できるような制度づくりを、社内でコミュニケーションを図りながら進めてみてはいかがでしょうか。

ほかにも離職の理由として、昇給基準等の人事評価の不明確さが社員のモチベーションを低下させ、人材流出につながるケースも起きています。ここ数年、最低賃金が大幅に引き上げられ、今年度も過去最高の引き上げ額目安が公表されている状況下において、新規採用者の時給を最低賃金以上になるよう引き上げてはいるものの、長年働いている従業員の時給まで、同じようには引き上げられていないというケースは少なくありません。賃金差が縮まることで「長年働いてきた自分よりも、新しく採用された人の方が高く評価されているのではないか」という不満が生じ、働く意欲を低下させたり、将来のキャリアを見通せない不安が募ったりすることも相まって、退職を考えてしまうという構図です。会社にとっても、長年活躍し、現場のことをよく知っている従業員が退職してしまうことは大きな痛手となりますが、人材確保が難しい状況下で、やっとエントリーがあった人材を「今ここで採用したい」と、付け焼き刃的に通常より高い時給を提示するうちに、社内の評価基準が均衡を失い、どのように是正すればよいか分からなくなってしまったというご相談もお受けしま

す。このような場合には、職務分析・職務評価の考え方が参考になるでしょう。検討を進めることで、均衡の取れた待遇を実現するための判断材料を得ることができるほか、業務内容や責任の程度の違いを説明できるようになり、社員の納得性を高めることにも繋がります。厚生労働省の「職務分析実施マニュアル」で分かりやすく説明されていますので参考にしてみてください。

参考：厚生労働省：「職務分析実施マニュアル」

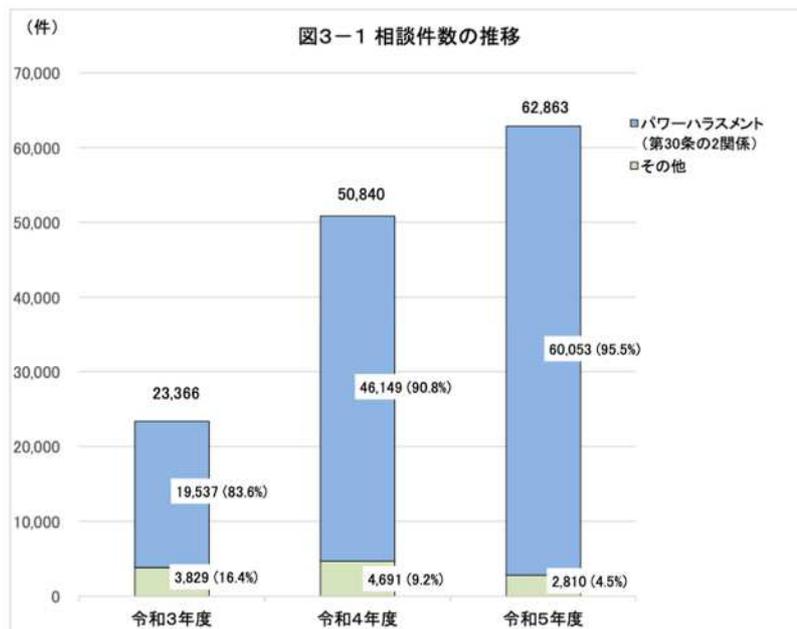
<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/estimation/pdf/parttime150731.pdf?202105191>

Q：ハラスメント相談窓口を社内に設置していますが、相談を受ける担当者の選出や教育に不安があります。

A：まずは、気軽に相談できる一次対応の窓口として機能するように努めましょう。

中小企業もパワハラ防止法の対象となってから2年が経過しましたが、今も大きな課題が残っています。厚生労働省が公表した「令和5年度の都道府県労働局雇用環境・均等部（室）における雇用均等関係法令の施行状況について」によると、労働者や事業主等から寄せられた相談件数は（図表2）、（図表3）のとおり、ハラスメントに関する相談が最多であることが分かります。

（図表2）



(図表 3)



参考：厚生労働省：「令和5年度の都道府県労働局雇用環境・均等部（室）における雇用均等関係法令の施行状況についてより抜粋

<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/001274451.pdf>

あらゆるハラスメントは、個人の尊厳を傷つけ、働く意欲や自信を低下させてしまうことに繋がるほか、当事者だけでなく職場全体の環境を悪化させる要因となります。その影響は、人材流出や、損害賠償責任を求められるリスクのほか、社会的信用を失うことにも及びます。パワハラ防止法では、パワハラをなくす取り組みの一つとして、相談体制の整備を事業主に義務付けていますが、相談を受ける担当者の理解が十分でない場合には、セカンドハラスメントと呼ばれる二次被害が起きてしまうことがあります。例えば、相談した内容を、本人の許可なく周囲に口外してしまうケースや、「考えすぎですよ」「あなたにも原因があったのでは」というような発言によって、被害を訴える社員にさらなる精神的苦痛を与えてしまうケースです。社内に相談窓口を設置する場合には、コンプライアンス担当部門や法務部門をはじめとして担当者を選任し、適切な研修を行って、安心して相談できる体制を確立したいものです。厚生労働省の「明るい職場応援団」というサイト（図表4）では、相談窓口の設置についても紹介されているほか、オンライン研修動画も公開されていますので、ご覧いただくとよいと思います。

また、実際にハラスメントが起きてしまった場合には、翌日すぐに相談をするというようなケースは実際には少なく、相談があった時点で、すでにある程度の期間、悩みを抱え続けていたことが多いため、できる限り早く適切な調査や対応を行うことが必要です。

(図表 4)



参考：厚生労働省「明るい職場応援団」オンライン研修講座ページ

<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/learning/>

Q：就業規則に懲戒処分規定はありますが、妥当な処分の判断が難しいです。

A：どのような場合に処分されるのかを明確に定め、ルール通りに運用することが重要です。

懲戒事由が発生した場合、処分を決定する前にまず、企業秩序にどのような悪影響を及ぼしたのか調査を尽くし、事実認定を行いましょ。ときに、感情が表に出てくる場合がありますが、適切な手続きの妨げになることもありますので、感情と事実を切り分け、「懲戒処分は、企業秩序の乱れを是正するもの」という意識で、冷静かつ迅速な対応を行うように努めてください。

労働契約法第15条には、「使用者が労働者を懲戒することができる場合において、当該懲戒が、当該懲戒に係る労働者の行為の性質及び態様その他の事情に照らして、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のものとして、当該懲戒は、無効とする。」と定められており、当然ながら、懲戒規定が定められ、かつ周知されていなければ、懲戒処分を行うことはできません。懲戒事由や服務規律の内容が、随分前に定めたままアップデートされておらず、懲戒処分をしようにも、そもそも懲戒処分ができる規定になっていなかったというケースも実際に起きていますので、時代背景に合わせて、内容の見直しも行ってください。

これまで懲戒処分に該当する事案が発生した場合でも、実際には処分を行なっていないというケースもあります。大目に見たり、話し合いで解決したりしてきたという理由が多いようですが、やはり懲戒事由に該当するならば、適切に処分を行うことをお勧めします。もしその後に、懲戒解雇処分が適当で

あるような重大な問題が起きた場合でも、過去に懲戒処分が適切に行われていなければ、「これまでは許されてきたのに、いきなり懲戒解雇は重すぎる」と判断されてしまう可能性があり、その後の適切な処分の妨げになることも考えられるためです。

また、比較的軽い処分であったとしても、弁明の機会を必ず与えるようにしてください。弁明の機会を与えなかったことにより、手続き違反と判断され、懲戒処分が無効となった裁判例もありますので注意が必要です。

■ 3. 労務トラブルの予防策

ここまで、労務トラブルの具体例とその対応策をご紹介しましたが、事業を円滑に発展させていくためには、労務トラブルが起らないよう未然防止の意識を高めることが非常に重要です。ひとたびトラブルが起きると、その対応に多くの時間や労力を割くこととなり、本来、注力したい事業運営に影を落とすことにもなりかねません。さらにもし、報道されたり、訴訟になったりすれば、将来にわたって採用や事業運営に影響する事態に発展してしまうこともあります。ここでは、日頃から意識しておきたい身近な予防策をご紹介します。

予防策 1：就業規則を整備・運用する

就業規則が10年近くアップデートされていないというお話をお聞きすることがあります。理由を聞いてみると、「どの条文を、どう改訂すればいいのか分からなかった」や、「法改正が続くので、タイミングを見計らっているうちに時間が経ってしまった」など様々です。就業規則は、一度作成すれば永続的に使えるものではなく、適宜、変更を加えて更新していく必要のあるものです。会社も社員も安心して事業に取り組むためにも、後回しにすることなく、トラブルが起きる前に作成や更新を進め、周知を行い、安心して働ける職場づくりに努めましょう。

予防策 2：労務管理体制を強化する

始業終業の時刻を把握したり、年次有給休暇の取得義務に応じた管理をしたりと、基本的な制度の運用を会社が確認できる体制が十分であるか、今一度確認しておきましょう。例えば、遅刻しそうな社員から頼まれて、他人のタイムカードを打刻してしまうといった行為が、現場で日常的に行われていたことを会社側では把握できておらず、後にトラブルに発展してしまった事案も起きています。現場に任せきりでなく、基本的なことにもきちんと目を配り、会社側の適切な管理を徹底する意識を高めておくといよいでしょう。

予防策3：コミュニケーションを円滑化する

挨拶や声かけ等、簡単なコミュニケーションであっても、相手の表情や声の明るさ、元気そうなのか、それとも体調が優れなさそうか等、ノンバーバルに伝わる情報は少なくありません。円滑なコミュニケーションを図り、良好な関係を保つことができれば、周囲の異変に気づきやすくなったり、悩みを打ち明けやすくなったりするなど、自ずと労務トラブルの予防に繋がります。

予防策4：社内研修を実施する

多様化する社会では、個々の意識や捉え方も様々です。「これくらい普通だろう」と思っている感覚も、個人によって程度が異なっているということはよくあります。自分では普通だと思っている言動が、ハラスメントと受け止められてトラブルに発展することもあるため、社内の意識を合わせていくためにも研修は有用です。社員のスキル向上や、職場の人間関係をさらに深めていくことにも繋がる研修を、効果的に活用しましょう。

予防策5：専門家による定期的なチェックを受ける

労務監査等の専門家のチェックを受けてみると、潜在的な問題を発見できる可能性があります。日常のなかで当たり前になってしまっていた課題の改善点が見つかったり、自覚できていなかったリスクに気づいたりすることができるかもしれません。法令遵守のほかにも業務改善に繋がる提案を受けられる可能性もあるため、より事業を円滑に発展させ、安心して働ける職場づくりのために、外部の専門家の力を借りることは有用です。

■ 4. まとめ

どんなトラブルであっても、起きてしまったから対応するのは心身ともに負担が大きくなるものです。気持ちが沈んだり、やる気が低下したりして、対応に苦勞することになる前に、やはり予防策を上手に講じておくことが得策です。今回は、労務トラブルの起こらない、安心して働き続けられる魅力的な職場づくりを目指して、未払い賃金や離職防止、ハラスメント等のよくあるトラブルと対応策をご紹介いたしました。

2025年4月には、65歳までの雇用確保が義務化されます。働く時間は、私たちの人生の多くを占めるものだからこそ、トラブルのない職場で、誰もが幸せに働き、ひいては幸せな人生を送れることを、社労士としても、ひとりの働く人間としても心から願ってやみません。

【著者プロフィール】西村 美夕妃 （にしむら みゆき）

社労士 西村美夕妃事務所

特定社会保険労務士・キャリアコンサルタント・第一種衛生管理者

かつて育児をしながら、放送局の番組制作リーダーとして裁量労働制で働く難しさに向き合ったことを契機に社会保険労務士資格を取得。現在は、労働関連のシンポジウム等で司会を担当するほか、誰もが「その人らしい働き方」を見通して活躍できる職場環境づくりに従事。

本レポートにつきましては万全を期して作成しておりますが、ご利用の結果に関しては一切の責任を負いかねますのでご了承ください。また、本レポートを無断で複製または掲転載することを禁止します。

資料提供：第一生命・損保ジャパン サクセスネット事務局
