

は し が き

この度、『Q & A 現代型問題管理職対策の手引』が刊行されることとなりました。本書籍の姉妹本としては、すでに第5版に及ぶ『Q & A 現代型問題社員対策の手引』がありますが、今回、あえて「問題管理職」のみを取り上げた書籍を刊行するに至ったのには、企業組織における管理職の役割の重要性を再認識したことが背景にあります。

企業組織とは、経営陣をトップに、その経営意思を体現すべく、人的集団が組織的に活動することで事業を遂行するものです。しかし、企業の規模が拡大すると、経営陣から従業員一般に直接にその経営意思（経営方針とそれを具現化する方策といってよいでしょう）を共有することは当然ながら出来なくなり、経営陣と従業員一般をつなぐためには、中堅指導層、すなわち管理職の役割が必須となってきます。無論、この管理職の役割は、単に、経営意思をそのまま従業員一般に伝達すれば足りるものではなく、経営意思を実現すべく、日常の業務に応じて、具体的な方策・指針をもったうえで、その指導下にある一般の従業員に対して、適切な指揮、命令を行うことが必要となります。

さらに、企業を取り巻く経営環境はもともと常に変化が予定されているものであることに加え、近年の、AIの活用を含めたIT化、グローバル化といった著しく、多種多様な変化に伴い、企業のみならず現場の管理職の方策・指針も、より時代に沿ったものであることが求められるようになりました。具体的には、業務内容の変化を見極めたうえで、指揮下の従業員に適切な指導を行うこと、パワーハラスメントを防止すること、ワーク・ライフ・バランスの重視をはじめとした働き方と意識の変化を認識して職場環境を維持することなどです。そういった中で、一般の従業員以上に時代の変化に対応できず、問題行動を生ぜしめる管理職が増えてきています。

本書は、これらの背景下において、人事労務の実務上、管理職の問題行為としてよくみられるものを中心に、具体的事案とその対応策を著わしたものです。本書を活用いただくことにより、企業で重責を担うべき管理職の役割がより適正化し、企業の活性化にもつながることを期待しております。本書

はしがき

を著わすにあたって、具体的な問題提起の視点を数多く提供していただいた株式会社民事法研究会・代表取締役田口信義氏、草稿に実務的視点よりご指摘をいただいた編集担当の竹島雅人氏、所内の著作班の進捗の管理を適切に行ってくれた弊所パラリーガル齊木絵津子氏ほか、多くの方々のご尽力、ご支援を得て、こうして刊行することができました。この場を借りて、心より御礼申し上げる次第です。

令和6年5月吉日

弁護士法人高井・岡芹法律事務所
代表社員弁護士 岡 芹 健 夫

第1章

管理職登用時の問題



1 管理職の処遇の全開示を求めてくる管理職候補者にどのように対応すべきか

非管理職を管理職に抜擢するにあたって、当該非管理職が、「管理職の賃金、賞与、昇給などがブラックボックス化しているので、すべての労働条件を開示してほしい。それから考える」と言ってきた。このような要求に対し、どのように対応すべきか。

A

1 管理職登用拒否

企業とは、究極的には、事業活動により収益を得ることを目的とするものですが、そのためには、構成員たる従業員を組織的に活用することが必要となります。従業員の組織的な活用のためには、他の従業員を指導監督し、まとめ上げる従業員の存在が必要であるところ、一般的には、管理職と呼ばれる者がそのような指導監督の役割を担うこととなります（無論、管理職の中にも、その権限においてより上位の者もいれば下位の者もいます）。

したがって、企業は、事業を円滑に行うために、従業員の中から誰を管理職として登用するか、あるいは管理職から外すかを決定する必要がありますが、この管理職への登用もしくは管理職の降格については、企業の裁量的判断が尊重され、原則として法は介入すべきでないと考えられています（菅野・山川676頁）。

もっとも、そうした企業の判断に従業員が従わなくてはならないか（企業が従業員に管理職登用を強制できるか）については、別の問題と解し得ます。しかし、少なくとも問題となった従業員が期間の定めのない雇用者、いわゆる正社員である場合は、長期雇用（原則、終身雇用）が想定されている以上、多様な役割に従事することが求められることは労働契約上当然に予定されているというべきであって、管理職としての役割もその中に含まれると解するのが自然です。

よって、本設問の従業員が正社員である場合には、原則として、管理職に登用されることは拒否できず、当該従業員が拒否し続けた場合には、企業と

しては何らかの懲戒処分を行うことも法的には是認されると解されます（どの程度の懲戒処分が可能となるかについては、設問⑤で解説します）。

もっとも、あらゆる権利の行使において、その濫用が許されないのは、民法上の大原則であり（民1条3項）、労働契約法においても、それを具体化した法条が存在します（労契14～16条）。すなわち、管理職登用という人事権の行使においても、その濫用の有無が問われる余地があるということです。人事権の濫用の問われ方は、事案により千変万化ですが、本設問では、管理職登用後の労働条件がブラックボックス化していること、それにより、管理職に登用された後にどのような労働条件の下で管理職業務に従事することになるのかが不明であることから、当該従業員に対する管理職登用が権利の濫用に当たるのではないかと、問題となり得ます。

2 労働条件の開示との関係

労働基準法89条は、就業規則に記載すべき事項を規定しており、その中には、本設問で問題となっている賃金も含まれています（労基89条2号、同条3号の2、同条4号。なお、賃金規程、退職金規程等の別規則によることも許容されています（菅野・山川229頁））。この就業規則は、こと賃金についていえば、多数の従業員を賃金や処遇において公平に取り扱うこと、従業員の賃金・処遇を長期勤続の奨励、短期的成果の重視などの一定の経営政策に従って制度化することなどのために制定されるとされています（菅野・山川225頁）。したがって、労働条件としての賃金の内容については、本設問のような管理職登用予定者の場合に限らず、一般的に、従業員に対して明らかにしなければならないと解されます。無論、この場合の賃金の開示において、管理職登用予定者にとっていまだ関係のないすべての賃金内容（たとえば、管理職の全階層ごとの具体的金額等）まで明らかにしなければならないと解すべきかについては疑問があります。しかし、少なくとも、新たに管理職に登用される場合には、その職務内容が大きく変化し、多くの場合は負担と責任も増えることが予想される以上、管理職登用直後の賃金について管理職登用予定者が知りたいと考え、開示を求めるのは無理からぬことでしょう。それにもかかわらず賃金内容の開示を拒否することは、管理職登用に従うか否かを

判断する機会を奪われたまま登用拒否による懲戒処分を受けるリスクを本人に負わせるものであって、そのような管理職登用予定者への不利益は看過し得ないと思われま

す。また、企業の側としても、管理職に登用すれば、登用後の賃金は当然に知れるのですから、あえて管理職登用前の開示に応じられないとする必要性は高くはないといえます。

以上からすれば、本設問のような、管理職登用予定者が登用に際して処遇の開示を求めているような場合は、企業側としては、少なくとも管理職登用後の賃金の内容（賃金、賞与の額など）は開示すべきと考えますし、開示を拒否した結果、管理職登用予定者が管理職への登用を拒否してきた場合に懲戒処分を行うことは、管理職登用への違背による懲戒権の濫用（労契15条）となる可能性が高いと考えます。

【弁護士からのアドバイス】

管理職に限らず、企業の従業員各人の賃金については、全従業員がその内容を知り得るとするのが、処遇の透明性の確保という見地に絞れば望ましいところはありますが（いわゆるガラス張り）、そのような状態になることのインパクト（企業内における調和の維持、企業外への流布のリスク）を考えると、企業の側としてもそこまでは踏み切れないこともあると思われま

す。しかし、本設問のように従業員の仕事内容が大きく変化する場合、その労働条件がどのように変化するかについて知りたいというのは、労務を提供して賃金を得る労働者としては自然なことと思われま

（岡芹健夫）

第3章

管理職を外す際の問題



I

降職・降格をめぐる問題

61 管理職の適性がない社員を管理職から外すことができるか

管理職に起用した社員に管理職としての適性がなく、人事評価も最低評価のCとなった。当該社員を管理職から外してもよいか。また、管理職から外すことに伴い、役職手当の支給を停止したり、基本給を減額してもよいか。

A

1 降格とは何か

一般的に、役職が上昇することを昇進、職能資格等が上昇することを昇格といいますが、降格の場合は、役職が低下するもの（⇔昇進）と職能資格等が低下するもの（⇔昇格）をいずれも「降格」といいます。

(1) 役職が低下する降格

会社の組織上、ポストの数は限られており、誰を役職者につけるかは経営判断にもかかわりますので、役職が低下する降格には会社に広い裁量があり、法律上禁止されている扱いや権利濫用に該当しない限り、これを行うことは可能です。役職の降格が権利濫用に該当する例としては、業務上の必要性がない場合や不当な動機・目的がある場合、労働者の不利益が大きい場合などがあります。

(2) 職能資格等が低下する降格

(ア) 職能資格制度の場合

職能資格制度とは、職務遂行能力の到達レベルにより従業員を格付けする

制度ですが、日本の長期雇用システムは、従業員の職務遂行能力が年齢・勤続により上昇していくことを前提としている制度であることから、降格は本来予定されていません。そのため、職能資格が低下する降格は、当事者間で降格の合意がない場合には、①就業規則等、労働契約上の根拠があり、②労働契約上の根拠に従っていること（降格事由に該当する事実があること）、③権利濫用に該当しないことをすべて満たす場合に有効となります。

①就業規則等、労働契約上の根拠とは、「降格することがある」といった文言だけでは足りず、たとえば給与規程に職能等級制度が定められ、人事考課によって等級が上下することがあること（詳細は別途細則などに定める場合が多いと思われます）、等級によって賃金が上下することが明示されている必要があります。また、裁判例では、降格に伴いそれまでの年俸額の4割を超える金額にわたる減額がなされた事案について、降格については有効としながらも、賃金体系の全体が明らかにされていないことから、賃金減額には合理性がないと判断した例もあり（東京地判平成20・2・29労判968号124頁・スリムビューティーハウス事件）、あらかじめ賃金テーブルを周知する、降格後の給与の計算方法を定めておくなど、降格後の賃金の予測がつくようにしておく必要もあると解されます。

②労働契約上の根拠に従っていることについては、降格は会社の人事考課による場合が多いところ、裁判となれば、人事考課そのものの合理性も問題となります。この点、実務的には、評価シートの上記載欄に低い評価となった理由や出来事を記載しておくなど、評価理由を証拠化しておくことも重要です。

③権利濫用に該当しないことについては、降格による不利益の程度や降格に不当な動機・目的がないかが考慮されます。たとえば、賃金の減額については、大阪地判平成22・2・3 労判1014号47頁・大阪京阪タクシー事件では、就業規則の変更によってなされた賃金の減額について、労働基準法91条で減給の制裁を一支払期における賃金総額の10分の1の範囲に制限していること等から、20%以上減額する限度で合理性が認められないとしています。ただし、実務上は、一度に月額賃金が10%以上減額されるような降格は、不利益の程度が大きいとして無効となるリスクが一段階大きくなると思われます。

(イ) 職務・役割等級制度の場合

職務や役割に応じて等級を定める、職務・役割等級制度をとる会社もあります。職務・役割等級が下がる降格については、職能資格とは異なり、契約上職務や役割の変更によって降格することが予定されているものの、降格が有効となるためには、職能資格制度と同様に、①就業規則等、労働契約上の根拠があることと、②労働契約上の根拠に従っていること、③権利濫用に該当しないことが求められます。また、職務・役割等級制度においては、配転によって職務や役割が変更された際にも降格となる場合がありますが、この場合は配転命令の有効性を判断する中で給与の減額幅などが考慮されることとなります。

2 管理職から外す降格とは何か

職能資格制度をとる会社では、管理職から外すことは、まさに役職が低下する降格ですので、会社に広い裁量があるはずですが、多くの会社では、管理職に対して役職手当等が支給されており、管理職から外す降格を行う場合には、それらの手当の支給を停止することになります。役職の降格に伴って役職手当の支給が停止されることが就業規則等に記載されている場合は、管理職から外すことに伴い、役職手当の支給を停止することが可能な場合が多いですが、役職手当の金額が大きい場合は、降格についての権利濫用の該当性の判断の中で考慮されることとなります。

また、職務・役割等級制度をとる会社では、管理職を外すと同時に、職務・役割等級の降格も行われ、基本給が下がることから、職能資格制度をとる会社で役職を外す場合と比べると、降格の有効性は厳格に判断されます。

3 本設問の管理職

本設問の社員は、管理職としての適性がなく、人事評価も最低評価のCとなったことですので、職能資格制度をとる会社においては、基本給が変わらず、役職が低下する降格は、不当な動機・目的がない限り可能と思われます。このとき、役職手当については、就業規則上該当する役職に対してのみ支給する旨が定められていれば、減額も可能な場合が多いですが、役職手

〔編者代表プロフィール〕

代表社員弁護士 **岡芹 健夫**（おかぜり たけお）

1991年 早稲田大学法学部卒業

1994年 第一東京弁護士会登録、高井伸夫法律事務所入所

2010年 高井・岡芹法律事務所に改称、同所所長就任

2023年 弁護士法人高井・岡芹法律事務所に組織変更、同所代表社員に就任

第一東京弁護士会労働法制委員会委員、経営法曹会議幹事、一般社団法人日本人材派遣協会監事等

〔著作〕

『労働法実務 使用者側の実践知〔LAWYERS' KNOWLEDGE〕第2版』（有斐閣、単著、2022）、『取締役の教科書〔第2版〕これだけは知っておきたい法律知識』（経団連出版、単著、2023）、『労働条件の不利益変更 適正な対応と実務』（労務行政、単著、2015）、『雇用と解雇の法律実務』（弘文堂、単著、2012）、『裁判例・労働委員会命令にみる不当労働行為性の判断基準』（経営書院、共著、2023）、『判例解説 解雇・懲戒の勝敗分析』（日本加除出版、共著、2020）、『Q & A 現代型問題社員対策の手引〔第5版〕』（民事法研究会、共著、2019）等。

〔執筆弁護士プロフィール〕

弁護士 **宇井 一貴**（うい かずたか）

2004年 慶應義塾大学法学部卒業

2011年 中央大学法科大学院修了

2012年 東京弁護士会登録

2017年 高井・岡芹法律事務所入所

〔著作〕

『裁判例・労働委員会命令にみる不当労働行為性の判断基準』（経営書院、共著、2023）、『2023年版 年間労働判例命令要旨集』（労務行政、共著、2023）、『判例解説 解雇・懲戒の勝敗分析』（日本加除出版、共著、2020）、『Q & A 現代型問題社員対策の手引〔第5版〕』（民事法研究会、共著、2019）等

弁護士 **江本 磨依** (えもと まい)

2018年 一橋大学法学部卒業

2020年 慶應義塾大学法科大学院修了

2022年 第一東京弁護士会登録、高井・岡芹法律事務所入所

〔著作〕

『2023年版 年間労働判例命令要旨集』（労務行政、共著、2023）

弁護士 **榎橋 建太** (くしはし けんた)

2015年 立命館大学法学部卒業

2017年 京都大学法科大学院修了

2018年 第一東京弁護士会登録、高井・岡芹法律事務所入所

〔著作〕

『裁判例・労働委員会命令にみる不当労働行為性の判断基準』（経営書院、共著、2023）、『2023年版 年間労働判例命令要旨集』（労務行政、共著、2023）、『同一労働同一賃金 パート・有期契約社員への合理的根拠を有した待遇差説明の実務』（日本加除出版、共著、2021）等

弁護士 **黒木 大輔** (くろぎ だいすけ)

2006年 日本大学法学部卒業

2012年 法政大学法科大学院修了

2017年 神奈川弁護士会登録

2019年 第一東京弁護士会登録

2020年 高井・岡芹法律事務所入所

〔著作〕

『裁判例・労働委員会命令にみる不当労働行為性の判断基準』（経営書院、共著、2023）、『2023年版 年間労働判例命令要旨集』（労務行政、共著、2023）等

弁護士 **小池 啓介** (こいけ けいすけ)

2000年 中央大学法学部卒

2006年 第一東京弁護士会登録、高井伸夫法律事務所入所
経営法曹会議会員、第一東京弁護士会労働法制委員会委員

〔著作〕

『「ブラック企業」なんて言わせない！ 会社を守るための労働法の使い方』（KADOKAWA／中経出版、単著、2015）、『裁判例・労働委員

会命令にみる不当労働行為性の判断基準』（経営書院、共著、2023）、『判例解説 解雇・懲戒の勝敗分析』（日本加除出版、共著、2020）、『Q & A 現代型問題社員対策の手引〔第5版〕』（民事法研究会、共著、2019）等

弁護士 **近藤 佑輝**（こんどう ゆうき）

2018年 中央大学法学部卒業

2020年 第一東京弁護士会登録、高井・岡芹法律事務所入所

〔著作〕

『2023年版 年間労働判例命令要旨集』（労務行政、共著、2023）、『現場の悩みを解決！退職をめぐるトラブル対応の実務』（労務行政、共著、2023）

弁護士 **平良 亜大**（たいら あお）

2013年 中央大学法学部卒業

2015年 慶應義塾大学法科大学院修了

2017年 東京弁護士会登録

2020年 高井・岡芹法律事務所入所

〔著作〕

『裁判例・労働委員会命令にみる不当労働行為性の判断基準』（経営書院、共著、2023）、『2023年版 年間労働判例命令要旨集』（労務行政、共著、2023）等

弁護士 **帯刀 康一**（たてわき こいち）

2004年 早稲田大学卒業

2007年 東京弁護士会登録

2011年 高井・岡芹法律事務所入所

経営法曹会議会員、東京弁護士会 LGBT 法務研究部

〔共著〕

『1冊でわかる！ 改正早わかりシリーズ パワハラ防止の実務対応』（労務行政、単著、2019）、『裁判例・労働委員会命令にみる不当労働行為性の判断基準』（経営書院、共著、2023）、『知らないでは済まされない！ LGBT実務対応Q & A—職場・企業、社会生活、学校、家庭での解決指針—』（民事法研究会、共著、2019）、『Q & A 現代型問題社員対策の手引〔第5版〕』（民事法研究会、共著、2019）等

弁護士 **八木 麻実** (やぎ あさみ)

2016年 明治大学法学部卒業

2018年 東京大学法科大学院修了

2019年 第一東京弁護士会登録、高井・岡芹法律事務所入所

〔著作〕

『裁判例・労働委員会命令にみる不当労働行為性の判断基準』（経営書院、共著、2023）、『2023年版 年間労働判例命令要旨集』（労務行政、共著、2023）、『同一労働同一賃金 パート・有期契約社員への合理的根拠を有した待遇差説明の実務』（日本加除出版、共著、2021）等

弁護士 **山崎 貴裕** (やまざき たかひろ)

2001年 早稲田大学法学部卒業

2014年 第一東京弁護士会登録

2020年 高井・岡芹法律事務所入所

経営法曹会議会員、第一東京弁護士会労働法制委員会委員

〔著作〕

『裁判例・労働委員会命令にみる不当労働行為性の判断基準』（経営書院、共著、2023）、『2023年版 年間労働判例命令要旨集』（労務行政、共著、2023）、『改訂版 実用会社規程大全』（日本法令、共著、2022）、『同一労働同一賃金 パート・有期契約社員への合理的根拠を有した待遇差説明の実務』（日本加除出版、共著、2021）等

弁護士 **山崎 貴広** (やまさき たかひろ)

2014年 早稲田大学法学部卒業

2016年 早稲田大学法科大学院終了

2017年 東京弁護士会登録

2021年 高井・岡芹法律事務所入所

東京弁護士会労働法制特別委員会委員、日本労働法学会会員

〔著作〕

『裁判例・労働委員会命令にみる不当労働行為性の判断基準』（経営書院、共著、2023）、『2023年版 年間労働判例命令要旨集』（労務行政、共著、2023）、『同一労働同一賃金 パート・有期契約社員への合理的根拠を有した待遇差説明の実務』（日本加除出版、共著、2021）等

弁護士 **若林 眞妃** (わかばやし まき)

1999年 東京大学法学部卒業

2004年 第一東京弁護士会登録、高井伸夫法律事務所入所

2009年 高井伸夫法律事務所退所、第二東京弁護士会登録、築地四丁目法律事務所設立

〔著作〕

『2023年版 年間労働判例命令要旨集』（労務行政、共著、2023）、『使用者のための解雇・雇止め・懲戒相談事例集』（青林書院、共著、2021）

(五十音順)

【編者事務所所在地】

〒102-0073 東京都千代田区九段北4丁目1番5号
市ヶ谷法曹ビル902号
弁護士法人 高井・岡芹法律事務所
TEL 03(3230)2331 FAX 03(3230)2395
<https://www.law-pro.jp/>

Q & A 現代型問題管理職対策の手引

2024年6月18日 第1刷発行

編者 弁護士法人 高井・岡芹法律事務所
発行 株式会社 民事法研究会
印刷 株式会社 太平印刷社

発行所 株式会社 民事法研究会

〒150-0013 東京都渋谷区恵比寿 3-7-16
〔営業〕 TEL 03(5798)7257 FAX 03(5798)7258
〔編集〕 TEL 03(5798)7277 FAX 03(5798)7278
<http://www.minjiho.com/> info@minjiho.com

落丁・乱丁はおとりかえします。
カバーデザイン 袴田峯男

ISBN978-4-86556-613-0