

■通信教育講座■

革新型管理者実践コース

# 革新型管理者のあり方

第 **1** 单元

担当講師 長野県立大学 グローバルマネジメント学部教授 宮下 清



単元のねらい

## 第1章 革新型管理者への期待

1-1	管理者のあり方	8
1-1-1	社会環境と経営課題の変化/8	
1-1-2	管理者のあるべき姿/10	
1-1-3	管理者の役割と期待/11	
1-2	「革新型管理者」とは何か	13
1-2-1	革新型の意味するもの/13	
1-2-2	革新型管理者の要件/14	
1-2-3	革新型管理者の育成/15	
1-3	管理者の役割と仕事	17
1-3-1	管理者の役割とは/17	
1-3-2	管理者の仕事とは/18	
1-3-3	管理者のタイプとは/21	
1-4	管理者のキャリアと自己管理	23
1-4-1	管理者のキャリアマネジメント/23	
1-4-2	管理者の自己管理/24	
1-4-3	管理者のストレス/26	

自由研究課題/29

## 第2章 グローバル経営と管理者

2-1	グローバル経営の時代	32
2-1-1	グローバル化と企業経営/32	
2-1-2	情報システムとグローバル化/33	
2-1-3	日本企業のグローバル経営/34	
2-1-4	アジアシフトの企業経営/36	
2-2	グローバル化と管理者	38
2-2-1	グローバル化と日本企業/38	
2-2-2	グローバル化と人材/39	
2-2-3	グローバル人材の登場/40	
2-2-4	グローバル人材の能力/41	
2-3	グローバル経営と英語	43
2-3-1	グローバル人材と英語/43	
2-3-2	日本企業における英語/45	
2-3-3	グローバル化とローカル経営/46	

自由研究課題/49

### 第3章 管理者への期待と組織目標の実現

3-1	管理者に期待される役割と行動	52
3-1-1	管理者への役割期待/52	
3-1-2	トップの期待と行動指針/54	
3-1-3	サポーターとしての管理者/58	
3-2	管理者の目標管理	61
3-2-1	目標管理と管理者の役割/61	
3-2-2	マネジメントのプロセス/63	
3-2-3	評価と目標管理/65	
3-3	管理者と学習組織	67
3-3-1	成果主義と意識変革/67	
3-3-2	学習と学習組織/68	
3-3-3	コーチングとメンタリング/71	
3-3-4	学習組織への取り組み/72	
	自由研究課題/74	

### 第4章 管理者の能力と人材育成

4-1	管理者に求められる能力	76
4-1-1	管理者の役割と能力/76	
4-1-2	ビジョンを設定する力/77	
4-1-3	スキーム推進力と活性化力/79	
4-2	スペシャリストとゼネラリスト	81
4-2-1	スペシャリスト志向/81	
4-2-2	ゼネラリスト志向/83	
4-2-3	管理者のキャリアとスキル/85	
4-3	管理者が担う人材育成	88
4-3-1	管理者世代の人材育成/88	
4-3-2	管理者の能力開発/89	
4-3-3	評価による能力開発/90	
4-4	ダイバーシティとワーク・ライフ・バランス	94
4-4-1	ダイバーシティ・マネジメント/94	
4-4-2	ワーク・ライフ・バランス/97	
4-4-3	管理者の行動について/99	
	自由研究課題/103	

## 第5章 管理者の業務とリーダーシップ

5-1	管理者が果たすリーダーの役割	106
5-1-1	リーダーとしての管理者/106	
5-1-2	リーダーとマネジャー/107	
5-1-3	リーダーとフォロワー/108	
5-2	管理者のリーダーシップの重要性	110
5-2-1	リーダーシップの捉え方/110	
5-2-2	リーダーシップの源泉/110	
5-2-3	リーダーにみる管理者の役割/112	
5-3	リーダーシップ論と管理者	114
5-3-1	リーダーシップ論について/114	
5-3-2	リーダーシップ行動について/115	
5-3-3	状況的リーダーシップ論/116	
5-4	リーダーシップを高めるために	118
5-4-1	リーダーの育成について/118	
5-4-2	目標達成支援のリーダーシップ/119	
5-4-3	成果志向のリーダーシップ/121	
	自由研究課題/124	
	《参考図書》/125	

### 《本テキストで使用する言葉について》

本テキストの文中においては、便宜上、「会社」や「企業」、「社員」という表現を多用していますが、以下のように民間企業以外の「自治体」や「団体」などと置き換えることも可能です。必要に応じて読み替えていただきますようお願い申し上げます。

・会社や企業：自治体、団体、組織、法人、組合、協会、事務所、など

・社員：職員、従業員、行員、スタッフ、クルー、キャスト、パートナー、など

■通信教育講座■

# 革新型管理者実践コース

## 目標管理と人材育成

第 **2** 单元

担当講師 県立広島大学大学院 経営管理研究科教授 木谷 宏



単元のねらい

## 第1章 経営戦略と人材マネジメント

1-1	これからの企業と経営戦略……………	8
1-1-1	企業とは何か/8	
1-1-2	企業の社会的責任（CSR）とSDGs/10	
1-1-3	経営理念と経営戦略/12	
1-1-4	規模拡大から地域密着へ/13	
1-2	経営戦略としての人材マネジメント……………	15
1-2-1	企業における人材の意味/15	
1-2-2	人材マネジメントの役割/16	
1-2-3	人材マネジメントの内容/18	
1-2-4	人材マネジメントの目的/19	
1-3	人材マネジメントの課題……………	22
1-3-1	環境変化への対応/22	
1-3-2	経営戦略との整合性/23	
1-3-3	専門性の評価/24	
1-3-4	働きがいの向上/25	
	自由研究課題/28	

## 第2章 経営管理と目標管理

2-1	目標管理とは何か……………	30
2-1-1	業績管理と目標管理/30	
2-1-2	目標管理のポイント/31	
2-1-3	評価の納得性/33	
2-2	目標管理のプロセス……………	35
2-2-1	成果・役割・能力の関係/35	
2-2-2	マネジメント・サイクルとしての目標管理/37	
2-2-3	目標管理のステップ/38	
2-3	目標管理の実際……………	40
2-3-1	目標管理の位置付け/40	
2-3-2	目標管理制度の設計/41	
2-3-3	目標管理制度のポイント/42	
	自由研究課題/45	

### 第3章 人材育成の考え方と施策

3-1	人材育成の意義	48
3-1-1	求められる人材像/48	
3-1-2	人材育成の歴史/49	
3-1-3	人材育成の3つの視点/50	
3-1-4	人材調達と人材育成/52	
3-2	能力とは何か	55
3-2-1	能力の本質/55	
3-2-2	能力とコンピテンシー/58	
3-2-3	能力の定義を行った事例/59	
3-3	人材育成の領域	64
3-3-1	人材育成の構造/64	
3-3-2	人材育成の対象/65	
3-3-3	人材育成の主体/66	
3-4	人材育成プログラム	68
3-4-1	人材育成計画の作成/68	
3-4-2	人材育成のプロセス/70	
3-4-3	人材育成の評価/73	
	自由研究課題/76	

### 第4章 人材育成の方法とキャリア

4-1	OJT（職場内訓練）の基本	78
4-1-1	OJTの意義と特徴/78	
4-1-2	OJTの阻害要因/79	
4-1-3	OJTの役割/81	
4-1-4	OJTと目標管理/82	
4-2	Off-JT（職場外研修）の基本	84
4-2-1	Off-JTの意義と特徴/84	
4-2-2	Off-JTの位置付け/86	
4-2-3	Off-JTの技法/88	
4-2-4	Off-JTの実際/90	
4-3	自己啓発の基本	93
4-3-1	自己啓発の意義と特徴/93	
4-3-2	自己啓発とキャリア開発/94	
4-3-3	自己啓発の支援策/95	
4-4	人材育成としてのキャリア開発	98
4-4-1	キャリア開発の現在/98	
4-4-2	人事異動からキャリア開発へ/99	

4-4-3 社内人材公募制度の活用/101

4-4-4 キャリア開発のポイント/102

自由研究課題/105

## 第5章 多様な人材のマネジメント

5-1	ダイバーシティ・マネジメント	108
5-1-1	ダイバーシティ・マネジメントとは	108
5-1-2	ダイバーシティ・マネジメントの目的	109
5-1-3	ダイバーシティの分類	110
5-2	ダイバーシティ・マネジメントの推進	113
5-2-1	ダイバーシティ・マネジメントの理解	113
5-2-2	ダイバーシティ・マネジメントの現状把握	114
5-2-3	多様な人材の育成	116
5-2-4	個人的ダイバーシティへの注目	117
5-3	女性社員の活躍推進	120
5-3-1	ポジティブ・アクションとは	120
5-3-2	ポジティブ・アクションの取組み（1）	121
5-3-3	ポジティブ・アクションの取組み（2）	123
5-4	ワーク・ライフ・バランスの実現	126
5-4-1	ワーク・ライフ・バランスの背景	126
5-4-2	経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス	127
5-4-3	ワーク・ライフ・バランスの前提条件	129
5-4-4	ワーク・ライフ・バランスの領域	130

自由研究課題/133

《参考図書》/134

### 《本テキストで使用する言葉について》

本テキストの文中においては、便宜上、「会社」や「企業」、「社員」という表現を多用していますが、以下のように民間企業以外の「自治体」や「団体」などと置き換えることも可能です。必要に応じて読み替えていただきますようお願い申し上げます。

・会社や企業：自治体、団体、組織、法人、組合、協会、事務所、など

・社員：職員、従業員、行員、スタッフ、クルー、キャスト、パートナー、など



■通信教育講座■

革新型管理者実践コース

# 管理者と問題解決

第 **3** 单元

担当講師 青山学院大学 経営学部教授 薄上 二郎



単元のねらい

## 第1章 管理者と問題解決の基本

1-1	問題解決の基本	8
1-1-1	問題解決に関連するキーワード/8	
1-1-2	問題解決と意思決定/12	
1-1-3	問題解決と企業価値/12	
1-1-4	問題解決とリスクマネジメント/13	
1-2	管理者に期待される問題解決の姿勢	15
1-2-1	基本の姿勢/15	
1-2-2	管理者としての姿勢/17	
1-2-3	失敗に対する姿勢/18	
1-2-4	問題解決の相互作用やシステムを認識する姿勢/18	
1-3	問題解決とコミュニケーション	19
1-3-1	コミュニケーションと信頼関係/19	
1-3-2	言語的コミュニケーションと非言語的コミュニケーション/20	
1-3-3	情報の送り手・受け手としての管理者の役割/21	
1-3-4	チームのレベルや特性とコミュニケーションスタイル/22	
1-4	問題解決のフレームワーク	23
1-4-1	問題解決のための視点/23	
1-4-2	環境要因の分析/23	
1-4-3	組織要因の分析/26	
1-4-4	環境と組織の境界要因の分析/29	
1-4-5	時間軸による分析/29	
	自由研究課題/32	

## 第2章 問題解決のプロセス

2-1	問題解決のための戦略思考とプロセス	34
2-1-1	戦略思考とプロセス/34	
2-1-2	管理者と戦略思考/34	
2-1-3	プロセスで考えることの有効性/37	
2-2	問題解決のための基本プロセス	39
2-2-1	基本プロセス/39	
2-2-2	プロセス推進の注意点/42	
2-2-3	問題解決における顧客と企業の関係 - インターフェイス管理 - /44	
2-2-4	失敗体験とプロセス/44	

2-3	実行プロセスの留意点	46
2-3-1	管理者として理解しておくこと/46	
2-3-2	プロジェクト実行の促進要因/47	
2-3-3	実施後に発生しやすいトラブル/48	
2-3-4	プロセスにおける管理者の関わり方/48	
2-4	仮説検証型問題解決	51
2-4-1	仮説検証型の有効性/51	
2-4-2	演繹的アプローチと帰納的アプローチ/52	
2-4-3	仮説検証型アプローチのメリットとデメリット/54	
	自由研究課題/56	

### 第3章 問題解決の技法

3-1	基本的な技法(1)	58
3-1-1	管理者と問題解決の技法/58	
3-1-2	P D C Aサイクル/58	
3-1-3	6 W 6 H分析/60	
3-1-4	コンセプトワーク (コンセプト構築技法) /61	
3-1-5	創造的思考法/63	
3-2	基本的な技法(2)	65
3-2-1	見える化/65	
3-2-2	フォースフィールド分析/67	
3-2-3	ロジックツリー分析/68	
3-2-4	因果関係分析/70	
3-2-5	問題解決のための技法・分析手法の落とし穴/72	
3-3	戦略分析の手法	74
3-3-1	SWOT分析/74	
3-3-2	5つの脅威分析/75	
3-3-3	多角化分析/77	
3-3-4	ポートフォリオ分析/78	
3-3-5	バリューチェーン分析/80	
3-3-6	シナリオ分析/81	
3-4	管理者のプレゼンテーションの技法	83
3-4-1	管理者のプレゼンテーション/83	
3-4-2	プレゼンテーションのレベル/83	
3-4-3	プレゼンテーションの流れと3つのキーワード/84	
	自由研究課題/86	

## 第4章 多様な問題解決と管理者の役割

4-1	問題のタイプと管理者の対応	88
4-1-1	問題のタイプ/88	
4-1-2	原状回復型（タイプⅠ）/90	
4-1-3	軌道修正型（タイプⅡ）/92	
4-1-4	潜在リスク対応型（タイプⅢ）/94	
4-1-5	新規創出型（タイプⅣ）/95	
4-1-6	問題のタイプとチームパフォーマンス/96	
4-2	優先課題の共有	98
4-2-1	認識のギャップ/98	
4-2-2	認識の共有/98	
4-2-3	優先課題共有のタイミング - キックオフ・ミーティングの重要性 - /100	
4-3	チームメンバーの育成と管理者の役割	101
4-3-1	管理者の影響力/101	
4-3-2	メンバーのタイプと育成/101	
4-3-3	モチベーションレベルの維持・向上/104	
4-4	チームプレゼンテーション	106
4-4-1	チームプレゼンテーション/106	
4-4-2	チームプレゼンテーションの注意点/107	
	自由研究課題/109	

## 第5章 組織変革と問題解決

5-1	組織変革と会議	112
5-1-1	組織の問題解決能力/112	
5-1-2	会議の活性化/112	
5-1-3	意見尊重のプロセス/113	
5-2	全社的コミュニケーションの活性化	115
5-2-1	全社的コミュニケーション/115	
5-2-2	コミュニケーション活性化のステップ/116	
5-2-3	コミュニケーション活性化の方法/116	
5-2-4	場の創出によるコミュニケーション/118	
5-2-5	その他のコミュニケーション/120	
5-3	組織変革へのアプローチ	122
5-3-1	顧客の声と組織変革/122	
5-3-2	ナレッジマネジメントによる組織変革/123	
5-3-3	フォースフィールド分析の活用/126	
5-3-4	組織全体のインセンティブ制度/130	

5-4	外部資源の活用と組織変革	131
5-4-1	外部資源の活用 - 判断基準 -	/131
5-4-2	外部資源の活用 - 留意点 -	/131
	自由研究課題	/133
	《参考図書》	/134

#### 《本テキストで使用する言葉について》

本テキストの文中においては、便宜上、「会社」や「企業」、「社員」という表現を多用していますが、以下のように民間企業以外の「自治体」や「団体」などと置き換えることも可能です。必要に応じて読み替えていただきますようお願い申し上げます。

- ・会社や企業：自治体、団体、組織、法人、組合、協会、事務所、など
- ・社員：職員、従業員、行員、スタッフ、クルー、キャスト、パートナー、など

■通信教育講座■

革新型管理者実践コース

管理者のリーダーシップ

第 4 単元

担当講師 早稲田大学 経営管理研究科教授 杉浦 正和



単元のねらい

## 第1章 管理者とリーダーシップ

1-1	はじめに～この単元の構成	8
1-2	リーダーシップとは何か	10
1-2-1	リーダーとマネジャーの比較/10	
1-2-2	リーダーとフォロワーの関係/12	
1-2-3	チームにおけるリーダーシップ/14	
1-3	リーダーシップについての持論	16
	自由研究課題/18	

## 第2章 リーダーシップの理論

2-1	代表的なリーダーシップ論	20
2-1-1	リーダーの資質/20	
2-1-2	リーダーシップの行動/22	
2-1-3	リーダーシップの機能/25	
2-2	「変革」を起こすためのリーダーシップ	30
2-3	ビジョナリー・リーダーシップ	33
2-4	サーバント型のリーダーシップ	38
	自由研究課題/42	

## 第3章 リーダーシップのスタイル

3-1	リーダーシップの代表的なスタイル	44
3-2	リーダーシップのシフトと状況	47
3-2-1	環境とスタイル/47	
3-2-2	グループの状況とスタイル/50	
3-2-3	フォロワーの状況とスタイル/52	
3-3	社内における昇進とリーダーシップスタイル	55
	自由研究課題/60	

## 第4章 管理者のリーダーシップ実践

4-1	リーダーシップとコミュニケーション	62
4-1-1	コミュニケーションの目的	62
4-1-2	フィードバック	64
4-1-3	コーチング	66
4-1-4	ファシリテーション	70
4-2	モチベーションの向上	73
4-2-1	モチベーションとは	73
4-2-2	目標設定とモチベーションの向上	74
4-2-3	自己効力感の向上	75
4-3	権限の委譲	77
4-3-1	デリゲーションとエンパワーメント	77
4-3-2	パワーと影響力	79
	自由研究課題	86

## 第5章 現代のリーダーシップ

5-1	オーセンティック・リーダーシップ	88
5-2	経験からの学習と内省	91
5-3	自己表現とアサーティブネス	95
5-4	おわりに～リーダーのミッション・パッション・アクション	100
	自由研究課題	105
	参考図書	106



■通信教育講座■

# 革新型管理者実践コース

## 利益行動と計数管理

選択単元

担当講師 元トーマツ・コンサルティング(株)取締役 公認会計士 木下 泰彦



この単元のねらい

## 第1章 戦略実現のためのマネジメントサイクル

- 1.1 戦略実現手段としてのマネジメントサイクル…………… 8
  - 1.1.1 マネジメントサイクル理解の重要性/8
  - 1.1.2 マネジメントサイクルの基本コンセプト/10
- 1.2 経営管理セグメントと管理指標…………… 12
  - 1.2.1 経営管理セグメントと管理指標の意義/12
  - 1.2.2 経営管理セグメントと管理指標の設定の実践的手法/16
- 1.3 マネジメントプロセス…………… 18
  - 1.3.1 マネジメントプロセスの意義/18
  - 1.3.2 分析手法の概要/20
  - 自由研究課題/21

## 第2章 経営状況の財務的把握

- 2.1 経営状況把握の視点…………… 24
  - 2.1.1 経営状況の総合的把握/24
  - 2.1.2 経営状況の財務的視点からの把握/25
  - 2.1.3 財務分析の手法/26
  - 2.1.4 財務分析の限界/28
- 2.2 財務的把握のための指標…………… 30
  - 2.2.1 財務諸表の構造/30
  - 2.2.2 収益性分析/31
  - 2.2.3 安全性分析/35
  - 2.2.4 生産性分析/38
  - 2.2.5 成長性分析/39
- 2.3 指標の実践的な活用…………… 41
  - 自由研究課題/47

## 第3章 原価意識の向上

- 3.1 原価計算とは…………… 50
  - 3.1.1 原価計算の目的/50
  - 3.1.2 財務諸表と原価計算/52
  - 3.1.3 原価の分類と特徴/53
- 3.2 原価計算のしくみ…………… 55

3.2.1	原価計算の種類/55	
3.2.2	原価計算の3つのステップ/57	
3.2.3	設例に基づく原価計算/60	
3.3	原価マネジメント	65
3.3.1	標準原価を用いた原価管理/65	
3.3.2	原価企画/66	
	自由研究課題/69	

## 第4章 利益構造の分析

4.1	利益構造分析の視点	72
4.1.1	費用特性による分類/72	
4.1.2	セグメントによる分類/73	
4.2	費用特性に基づく収益性分析	74
4.2.1	損益分岐点分析/74	
4.2.2	損益分岐点の引き下げ/76	
4.3	セグメント別収益性分析	81
4.3.1	セグメント分析とは/81	
4.3.2	製品別セグメント分析/81	
	自由研究課題/87	

## 第5章 投資の判断

5.1	投資判断における基本的な考え方	90
5.1.1	投資の目的と対象/90	
5.1.2	複利計算/91	
5.1.3	現在価値計算/92	
5.1.4	年金の現在価値計算/96	
5.1.5	投資対象間の関係について/97	
5.1.6	資本コスト率について/97	
5.2	投資判断の主なアプローチ	98
5.2.1	正味現在価値法 (NPV法) /98	
5.2.2	内部利益率法 (IRR法) /99	
5.2.3	回収期間法/100	
5.2.4	収益性指標 (PI) /100	
5.3	正味現在価値法における投資判断のポイント	102
5.3.1	正味現在価値法の優位性について/102	
5.3.2	予算の制約について/104	
5.3.3	機会原価と埋没原価/106	
	自由研究課題/107	

## 第6章 利益行動における新動向

6.1	変化する経営環境における利益行動の在り方	110
6.1.1	新しい視点の必要性	110
6.1.2	ABM（アクティビティ・ベースト・マネジメント）とは	111
6.2	ABMの登場	113
6.2.1	ABMの理論的ベースとしてのABC	113
6.2.2	ABCによる製造間接費の把握	113
6.2.3	ABCからABMへ	117
6.3	ABMの進め方	118
6.3.1	全体作業計画の策定	118
6.3.2	コスト情報の整備	118
6.3.3	アクティビティの洗い出しと定義	119
6.3.4	アクティビティコストの算出と分析	120
6.3.5	セグメント分析	120
6.3.6	業務プロセス分析	120
6.3.7	改善案および導入計画の策定	121
	自由研究課題	123
	参考図書	124
	自由研究課題解答へのヒント	126

# 第1章

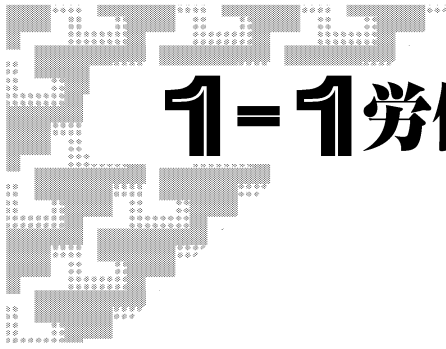
## 職場の法律関係の基礎

ね ら い

管理者は、業務遂行のために部下に指示をし、部下の教育指導をしつつ、ともに業務の完遂を目指します。また、管理者は、管理者として部下の労務管理を行わなければなりません。

ところで、労務管理を行う前提としての企業の各制度や労働条件は、どのように決定されているのでしょうか。

本章では、労働条件の決定に関して労働契約と就業規則を学び、また、管理者が法的にはどのような立場に立つのかを学習します。



# 1-1 労働契約と労働関係

## 1-1-1

### 労働契約のあらまし

労働契約とは、労働者（社員・従業員・職員・パートタイマー等）として使用者の指揮命令の下に労働すること、そして使用者がこれに対して賃金を支払うことについて合意することをいいます。つまり、労働者の「労働義務」と使用者の「賃金支払義務」という有償の双務契約を基本内容とする合意が、労働契約です。労働者からすれば、使用者の指揮命令に従って、誠実に労働義務を履行すれば、使用者に対して「賃金をよこせ」という請求権（賃金請求権）が生じることとなり、他方、使用者からすれば、労働契約によって労働者は労働力の処分権を使用者に委ねたことにより、労働者の労働義務の遂行について指揮命令権を有することとなり、使用者の指揮命令に従って、労働者が誠実に労働義務を履行すれば、賃金支払義務を負うということになります。

このように労働契約においては、労務の提供と賃金の支払とが対価関係にあるので、労務の提供がなければ、労働者に賃金請求権は生じず、使用者は賃金支払義務を負わないということになります。これを、「ノーワーク・ノーペイの原則」と呼んでいます。したがって、労働者が遅刻、早退、欠勤によって労務の提供をしない場合には、ノーワーク・ノーペイの原則により賃金は支払われないことになります。もっとも、ノーワーク・ノーペイの原則は、法律上そのようにしなければならないという原則ではありませんので、労務の提供がない場合でも、賃金を支払うことを労働契約上合意することは差し支えありません。

労務の提供がなされた場合であっても、使用者の適法な業務命令に従わない労務

の提供である場合には、債務の本旨にしたがって誠実に労働義務を履行したとはいえず、労働者に賃金請求権は生じず、使用者は賃金支払義務を負いません（水道機工事件・最1小判昭60.3.7、新阪神タクシー事件・大阪地判平17.3.18）。

ちなみに、労働契約においては、労働者が使用者に対して就労させることを請求する権利（就労請求権）は、労働契約等に特別の定めがある場合や、業務の性質上労働者が労務の提供について特別の技能者である場合を除いては、これを否定するのが一般的です（読売新聞社事件・東京高決昭33.8.2）。

労働契約の締結においては、使用者には労働者保護のため、労働契約内容の理解を労働者に深めさせるとともに、その内容をできるだけ書面化すべきことが求められています（労契法4条1項、2項）、労基法等により一定の労働条件の書面による明示が義務づけられています（労基法15条、パート・有期法6条）。

しかし、労働契約は当事者の「働きましょう」「賃金を支払いましょう」という意思表示の合致のみで成立し（労契法6条）、契約を書面化したり、記名押印したりすることは労働契約の成立要件ではありません。

したがって、労働契約の成立だけをみれば、当事者において、「働きましょう」「賃金を支払いましょう」という合意がなされれば、電話による合意であっても労働契約は成立するのであって、従事すべき労働の具体的な種類・内容や、賃金の額・計算方法・支払時期等が具体的に合意されていなくとも、労働契約は成立することになります。

そうすると、具体的な労働条件はどうやって決まるのか、という問題が生じます。

## 1-1-2 労働条件はいかにして決まるか

労基法は「労働条件は、労働者と使用者が、対等の立場において決定すべきものである」（労基法2条）という労使対等決定の原則を定めています。

通常の契約関係においては、独立した自由な人格をもつ対等な者同士が、その契約をすることとされています。

このことは労働契約にもあてはまりますが、労使関係においては経済力を有する使用者が優位に立ち、対等な契約関係が形式的になってしまう恐れがあり、労基法は実質的な対等を確保するため、強行法規としてさまざまな規制をしています。労





働者との間の労働契約については、適用しない」と定めています。さらに民法90条では「公の秩序（中略）に反する事項を目的とする法律行為は、無効とする」として法令が最優先することを定めています。

労基法92条と労契法13条との関係が複雑ですが、要は、労働協約に反した就業規則が無効となるわけではなく、労働協約の適用を受ける組合員との関係で、その効力が否定されるにとどまり、非組合員たる従業員に対しては効力を有するということとなります。

### 1-1-3 労働慣行

ところで、労働条件については、労働契約、就業規則、労働協約といった明文化されたものの他に、「労働慣行」という明文にない事実上の取扱いによって決定されることもあります。

民法92条は、「任意規定と異なる慣習」について定め、その法的効力をもつことを認めています。すなわち、就業規則その他で明文の規定があっても、その規則・規定が定める基準を上回る事実上の取扱いが、契約当事者の意思によりくりかえし行われ、それを排除する特約をしない限り、当然に行われるような状態となっている場合のことを労働慣行といい、事実たる慣習として労働契約の内容となり、就業規則等の内容が労働慣行の内容に変更されることとなります。しかし、就業規則を労働慣行により不利益に変更することはできません。労契法12条が、「就業規則で定める基準に達しない労働条件を定める労働契約は、その部分については、無効とする」と定めているからです。

判例は、このような労働慣行の成立要件について、「同種の行為又は事実が一定の範囲において長期間反復継続して行われていたこと、労使双方が明示的にこれによることを排除・排斥していないことのほか、当該慣行が労使双方の規範意識によって支えられていることを要し、使用者側においては、当該労働条件についてその内容を決定しうる権限を有している者か、又はその取扱いについて一定の裁量権を有する者が規範意識を有していたことを要するものと解される」（商大八戸ノ里ドライビングスクール事件・大阪高判平5.6.25、上告審の最1小判平7.3.9もこれを支持）としています。

つまり、判例によれば、①慣行的事実があること、②労使双方が明示的にこれを

排除していないこと、③当該労働条件について決定権を有する者が規範的意識を有していることが、労働慣行の成立要件となります。

ところで、明文の就業規則がある場合でも、それに反する労働慣行が成立するのはなぜでしょうか。

ひとつには、就業規則に反する行為があることを知りながら管理者がこれを放置し、黙示の承認をくりかえすことが考えられます。すなわち、就業規則の適用権限を有し部下を指揮命令、管理する立場にある管理者が、部下が就業規則に反する行為をしているのを知っていながら放置すれば、黙認することになり、この黙認が反覆継続していくと、いつの間にかそれが職場の制度として確立してしまうからです。

また、管理者が自ら就業規則に反するような事実上の取扱いを反覆することでも同様に労働慣行が認められ得るし、就業規則に定めのない処遇について、便宜的取扱いをくりかえすことでも労働慣行は成立し得ます。

したがって、労働条件の決定については、労働契約、就業規則、労働協約といった明文の取扱いだけでなく、日常の職場における実際の取扱いも重要なものとなります。そして、日常の職場における取扱いをくりかえし行っているのは管理者ですから、管理者の決定行動が重要なポイントになるわけです。

これに関して、たとえば、ある職場では始業時間が9時と就業規則で定められているにもかかわらず、5分や10分の遅刻をしても遅刻として賃金カットをせず、懲戒処分の対象ともせず、常態化していた場合に、この状態を改めることはできないかという問題があります。

仮に、この取扱いが労働慣行として成立していたとすれば、5分10分の遅刻は遅刻としない、すなわち始業時間が9時10分になっているということですので、これを9時にすることは、後述する就業規則の不利益変更の問題に関連してきます。

しかし、労働慣行というほど職場で反覆定着しておらず、企業が9時10分の始業時間を容認してきたわけではない、ということであれば、緩んだ規律を引き締めるということですので、当然9時始業を徹底することができます。

しかし、その場合であっても、ある日突然遅刻で賃金カット、懲戒処分の対象とするということではなく、最初に管理者から「今後は始業時間9時厳守」との注意をし、それでも一向に態度が改まらなければ、賃金カットもするし、懲戒処分の対象としても考え得る、といった段階を踏んだ対応が労務管理上妥当です。