

ハズの労務コンサル短信

〈No.17〉 電車遅延で遅刻の場合の賃金控除について

〈No.10〉 総理会見を受け厚労省が発表した「年取の壁」対策について
〈No.11〉 専門業務型裁量労働制対象業務の拡大について
〈No.12〉 2024 新年を迎えて
〈No.13〉 65 歳、それとも 70 歳？ 日本の高齢者雇用 (1/2)
〈No.14〉 60 歳以降の年取ダウンはそのままでもいいか？ 日本の高齢者雇用 (2/2)
〈No.15〉 ジョブ型雇用には賃上げはない？
〈No.16〉 「失われた 30 年」しか知らない世代の特性とは

ピー・エム・ピー株式会社 代表取締役 鈴木 雅一

先日、弊社PMPのとある顧問先企業から、

「これまでは、電車遅延の場合には、遅延証明書の提出をもって遅刻扱いを免除していたが、最近ネット上では複数の弁護士や社会保険労務士が『これは遅刻として扱い、遅刻相当時間を賃金控除して問題ないという意見』を寄せている。当社としても、もともとPMPの指導により賃金のノーワーク・ノーペイの原則を近年徹底していることもあり、本件もその一環として扱い、来月からは電車遅延による遅刻については遅延証明書の有無にかかわらず、遅刻相当時間の賃金控除を行いたいが、どうだろうか」という相談が寄せられました。

＊ネット上の議論で話題に

筆者は日頃の勉強不足もあり、寡聞にして最近世間でそのような議論が盛り上がっていることすら気づかずにおりました。その点では反省しきりです。

確かに、電車遅延による遅刻は

会社の責任ではありません。民法第536条（債務者の危険負担等）では、「当事者双方の責めに帰することができない事由によって債務を履行することができなくなったときは、債権者は、反対給付の履行を拒むことができる」とあります。その意味では、電車遅延による遅刻相当時間の賃金控除は違法ではありません。

もっともこの会社の場合、これまでは遅延証明書の提出をもって遅刻扱いを免除していたため、今回の決定は労働条件の不利益変更のリスクもあり、慎重な対応が求められます。筆者はまずその点を指摘しました。

＊Complianceがもたらす 思考停止への警告

次に、人事としての問題意識の持ち方を質していきました。Compliance上の問題がなければ会社として実施しても構わないのか？ という問題です。

筆者はこれまでもいろいろな場面で、人事にとって、Compliance

は最優先にチェックすべき重要な事項ではありますが、同時に人事はComplianceで思考停止してはならないと言いつつ、Compliance以上に人事は人財のマネジメントを担い、経営の一端を支える立場としての思考が重要ではないでしょうか。

この点について、考えてみましょう。

確かに電車の遅延は会社には責任のないことですが、一方で電車の遅延は社員にも何の責任はありません。これまでの多くの企業は、社員に責任のないことについては、会社に責任がないからと割り切るのではなく、その個別の事情を丁寧に汲んでから適切に対応するという姿勢がありました。

今回の件でネットに登場する弁護士や社労士は、こういう経営姿勢については全く省みることなく、単に法律論を振りかざして言葉遊びを行っているだけのように思えてなりません。

もっともネット記事も注意深く読むと、「法違反にはならない」



●鈴木 雅一（すずき まさかず） www.pmp.co.jp

■本社所在地：〒220-0012 神奈川県横浜市西区みなとみらい2-2-1 ランドマークプラザ5階

ピー・エム・ピー株式会社（PMP）代表取締役・特定社会保険労務士。慶應義塾大学経済学部を卒業（専攻は経済政策，恩師はカトカンで有名な加藤寛教授）。三菱銀行（現三菱UFJ銀行）に入社し，人事企画部門他を経験。その後，米国ケミカル銀行（現JPモルガン・チェース銀行）の日本支店の副社長として銀行と証券人事部門を統括。米国マイクロソフト社の日本法人であるマイクロソフト株式会社の人事部門と総務部門の統括責任者を経て，PMPを創業。また，人事部長のネットワークSMCも運営，人事スペシャリストの研鑽の場を提供している。著書に『アメリカ企業には就業規則がない』（国書刊行会）。

という消極的な結論に留め，賃金控除を積極的に勧めてはいない良心的？な弁護士もいるようです。しかしながら，多くのネット意見は，堂々と「ノーワーク・ノーペイ」であれば賃金控除すべきとされています。

＊社員のやる気，モラルを重視しよう

次に，人事にはこう質問します。「会社には責任がないので電車遅延を遅刻として賃金控除します」という会社と「電車遅延による遅刻は遅延証明書の提出等により社員には責任がないと会社が判断する場合は賃金控除の対象とはしません」という会社を比較して，社員のやる気を支えるのはどちらでしょう？

筆者は，かかる場合，賃金控除の対象とはしないというために，「会社は電車遅延による遅刻相当時間を終業時刻を延長して就労することを奨励します」という文言を付加することを勧めています。

この問題をテーマに議論を行った別の会社からは，以下のような意見が出されました。

「仮に，このケーススタディの会社のように，電車の遅延による遅刻の賃金控除を行うとした場合，部署によっては，万一の電車遅延に備えて『始業前，ある程度の時間的余裕を持って出勤するよ

うに』という指導を行う管理職も出てくるかもしれない。これも行き過ぎると始業前の出勤の指示となり，これはこれでNGだろう」

「要は，社員1人ひとりが，その日の自分の担当業務内容に照らして，その業務の遂行に支障のないように自らの判断で自主的に行動すべく指導することが肝要であり，その日の事情から遅刻厳禁と判断すれば，支障ない時間的余裕を持って出勤すべきであり，別の日，全く事情が異なり問題ない場合は，万一電車遅延により遅刻した場合は，相当時間終業後も就労を継続し，所定の労働時間を勤務すればよいだろう」

「人事としては，社員1人ひとりがこういう行動につながるような会社のルールを策定にこそ英知を絞るべきであり，民法を理由に，電車遅延による遅刻は賃金控除するというようなルール設定はすべきではない」

等々，なかなか活発な議論となりました。

＊ノーワーク・ノーペイの本当の意味は？

最後に，ここで紹介したネット議論で筆者が危険だと思うのは，ノーワーク・ノーペイという人事にとって最も重要な言葉が安易に使われているように思われるからです。

法律論では，“ワーク”は指揮命令下で就労する状態としていますが，企業にとって重要なことは，社員が指揮命令下でただ単純に就労していることではなく，就労に際して，その社員が「何をするのか」「どんな成果をあげるのか」「チームワークに注意を払いどれだけ周囲と協調しているか」「どれだけ継続して学習し続けているか」「どんな創造性を発揮しているか」「どのような倫理観に基づいて行動しているか」等々の就労の実態，就労の“質”だと思います。

昨年12月に日本生産性本部が労働生産性の国際比較の資料を発表していますが (<https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/summary2023.pdf>)，日本は主要先進7ヵ国の時間当たり労働生産性の順位の変遷のグラフでも，突出した最下位に落ち込んでいます。これは2022年のデータですが，OECD加盟38ヵ国中，日本は30位となっています。製造業の生産性で見るとOECD内で18位とまだマシな位置ですので，日本はホワイトカラーを中心とする第三次産業の生産性が突出して低いというのが現状です。

ノーワーク・ノーペイを論ずるにあたっては，そのような視点を忘れずに議論を積み上げていけば，Complianceでの思考停止は避けられるように思います。