

# 「名ばかり管理職」問題の 解決策を考える

## 現状是正へ向けた選択肢と対応例， 検討プロセスを実務面から詳説

いわゆる「名ばかり管理職」報道により、企業における管理職の管理監督者がにわかにクローズアップされている。そのきっかけとなった最近の行政指導、裁判所の判決等で問題となったのは、専ら外食産業や小売業界で大規模展開しているチェーン店の店長であるが、こうした業態であるか否かにかかわらず、これまで自社独自の基準で「管理職」を線引きし、処遇してきた企業にあっては、自社の現状が法に照らして本当に妥当であるかどうか、改めて不安を抱く向きも多いものと思われる。

そこで今回、プライスウォーターハウスクーパースHR S(株)のコンサルタントに、各社がこの問題を議論・検討する際の足掛かりとなる、解決に向けた選択肢、対応の手順等を提示・解説していただいた。

関連記事案内は、124ページをご覧ください。

### ポイント

- ①問題解決の視点・プロセス：法的要件の充足性をクリアしつつ、賃金制度の変更を伴う対応策となる可能性や、過去・将来にわたり発生し得るコスト・インパクトの大きさを考慮し、十分な時間を掛けて検討を進めることが望ましい
- ②是正時のコスト・インパクトほか社内への広範な影響：サービス残業が、非管理職に対する賃金の未払いであるのに対し、「名ばかり管理職」は、その時点で「管理職」とされている社員に対する未払いの問題であるため、未払い賃金額や是正後の人件費が経営を脅かすほど高額になる可能性がある。また、残業代削減を目的に、相当数の「(名ばかり)管理職」を有している場合は、同層を管理職から除外した場合の組織や制度、および社員のモチベーションに関する問題を考慮する必要がある

### < 解説目次 >

1. 「名ばかり管理職」問題の背景..... P 110	【視点2】モチベーション
[1] 企業の変化	【視点3】コンプライアンス
[2] 社員の変化	4. 今後の動向..... P 123
2. 問題解決のプロセス..... P 112	[1] ホワイトカラー・エグゼンプション
第1段階：現状把握	[2] 長時間労働に対する時間外割増率の引き上げ
第2段階：対応策の検討	[3] 08年9月9日発出の「店長の管理監督者性の判断基準通達」
第3段階：分析	【コラム】年俸制に対する「誤解」..... P 111
第4段階：実施	【コラム】残業代遡及払い時の税務処理... P 114
3. 課題解決の視点..... P 118	
【視点1】ビジネス上の課題	



堀越由紀 ほりこし ゆき

プライスウォーターハウスクーパースHR S(株)  
コンサルタント

ジョージ・ワシントン大学大学院卒。ヨーロッパ、米国での人事・総務経験後、外資系メーカー、日米合併メーカーにて人事およびプロジェクト管理（サプライ・チェーン・マネジメント）を担当し、現職。グローバル人事案件、M & A、ビジネス・ニーズに即したプロセス効率・コスト優位性のある施策提案に従事。リーン・シックス・シグマ・ブラックベルト。



石原美佳 いしはら みか

プライスウォーターハウスクーパースHR S(株)  
コンサルタント

慶應義塾大学卒。社会保険労務士。大手総合商社系列企業での人事コンサルタント職等を経て、2008年1月より現職。日本企業および多国籍企業のPMI（Post Merger Integration：当初計画したM & A後のシナジー効果を獲得するための統合プロセスとマネジメント）、人事制度・退職金制度設計、チェンジ・マネジメント等のプロジェクトに従事。共著に「図解でわかる ヒューマンキャピタルマネジメント」（産業能率大学出版部、2005年10月）。

【監修】 鳥谷陽一 とりや よういち

プライスウォーターハウスクーパースHR S(株)  
ディレクター

## はじめに

今年1月に出された日本マクドナルド事件判決（東京地裁 平20. 1.28判決[編注：第3723号 - 08. 4.11参照]）は、各企業の人事領域における経営判断に対して、少なからぬインパクトを与えている。同判決後、一部の外食産業や小売業では、店長の処遇体系を見直し、場合によっては、過去の時間外割増賃金を2年間分<sup>てきゆう</sup>遡及払いするなどの対応に追われている。

また、前述とは異なる業界の企業においても、同判決以降、コンプライアンス（法令遵守）の観点（労基法41条2号への対応）、

経営の観点（経営資源の効率的活用、企業業績の最大化実現等）、および社員のモチベーションの観点——のバランスをどう取るかといった点について、実務担当者が頭を悩ましていくという話をよく耳にする。

同判決でにわかに注目を集めた、いわゆる「名ばかり管理職」と呼ばれている実態は、大きく以下の二つのタイプに分類できる。

### 【タイプA】

実態は労基法上の管理監督者に相当しないが、業務形態上、一般通念的に「管理職」とみられがちな社員を管理監督者として扱い、時間外割増賃金を支払わないケース

### 【タイプB】

実態は労基法上の管理監督者に相当しないが、（資格、職位などの）社内基準で「管理職」扱いし、時間外割増賃金を支払わないケース（例：担当課長など）

タイプAは、まさに同判決で争われたケースであり、現状では、主に外食産業や小売業界において大規模展開しているチェーン店の店長の処遇に関するものが多い。従業員の非正社員化と人員削減による店長の業務量の増加（例：1店舗に正社員は店長のみで、他はアルバイト社員であるケースなど）、および過酷な目標を達成するための長時間労働の実態、本社の厳しい管理体制——などが大きく取りざたされ、報酬水準の妥当性ととも、その管理監督者性が疑問視されているケースである。

この問題が世の中への関心を集めている主な理由は、店長の過酷な労働実態が明らかに

なったこと、管理監督性が否定された場合、未払いとなる残業代が1人当たり数百万円と高額であること、対象となっている会社（チェーン店）が知名度の高い大企業であること——が挙げられる。判例からみても、必ずしも新しい問題ではないが、最近になってメディアが「名ばかり管理職」と命名して以来、世の中の関心が一気に高まった。

また、「名ばかり管理職」報道により、前述の業界以外の会社でも、自社の管理職の線引きについて再考し、今まで管理職を適正に処遇していたと考えていた企業も、自社のコンプライアンス対応状況に不安感を募らせるようになった。これらがタイプBのケースであり、多くの一般企業が該当する。

とはいえ、どのような要件を満たせば労基法という「管理監督者」として認められるかなど、各社の業種・業態、および個別の事情等により異なる部分が多く、一律妥当な線引きを求めることは難しい。したがって、本稿では、自社内でこの問題を議論・検討する際の足掛かりとなる、「解決に向けた選択肢」と「検討の手順」の一例を提示・解説することとする。

執筆に当たっては、なるべく業界・業種を問わず参考にしていただけるよう、「名ば

かり管理職」問題が注目されるようになった背景、

問題解決の視点（ビジネス上の課題、モチベーション、および行政解釈を中心としたコンプライアンス事項）、今後の動向——の視点から、実務的な整理・説明を心掛けた。

## 1 「名ばかり管理職」問題の背景

一部の業界の「管理職」の過酷な労働実態が引き金となり、大きな関心を集めている「名ばかり管理職」問題の背景には、企業、社員、そして環境の変化が影響している。環境の変化やリスクに対する方針の変化、社員の働き方に関する意識の変化が、「名ばかり管理職」創出の一因となっている[図表1]。

### [1] 企業の変化

「名ばかり管理職」の最も重要な問題は、社員を管理職扱いすることで、残業代を支払わない、労働時間数の把握をしないため、長時間労働など過酷な労働実態が発生している——ということである。その背景に何があるのかについて、まず企業の観点で考察した。

#### （要因1）コスト削減

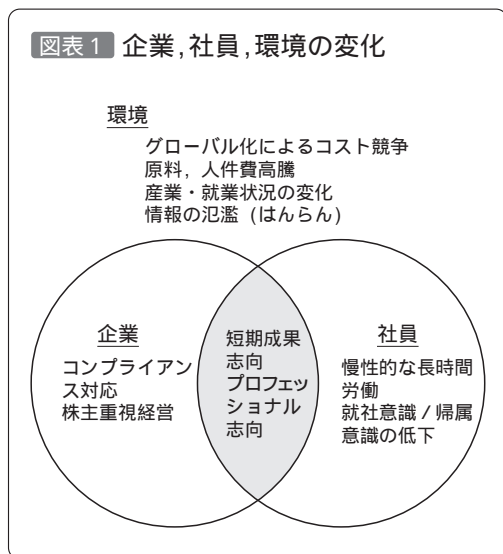
近年、企業は、ますます株主重視の傾向を強めている。売り上げや利益目標を毎期・毎年度ごとに達成するとともに、原則右肩上がりの成長シナリオを株主に提示、履行し、短時間で収益を上げる最大限の努力をしている。

そのため、企業が何年にもわたって取り組んできたものの一つが、徹底した人件費削減である。これが、「社員に『役職』を与えると、時間外割増賃金の対象外になる」という考えの下、同割増分の不払い措置を助長した部分是否定できないだろう。

#### （要因2）コンプライアンス

「名ばかり管理職」問題が顕在化した要因の一つに、近年、企業がコンプライアンス対応を強化していることが挙げられる。仮に、

図表1 企業、社員、環境の変化



相当数の社員が「名ばかり管理職」と判断された場合、会社の経営方針に「問題あり」とみなされ、以後株主や社会一般からの厳しい監視と批判にさらされる可能性がある。「名ばかり管理職」を多数抱えている実態が顕在化すると、会社のリスク・インパクトが高くなる危険性がある、ということである。

### 〔要因3〕年俸制の普及[＝プロフェッショナル志向の強まり]

「一般社員とは違う」ということを明確にするために、プロフェッショナル社員には、「成果に対する処遇」として、年俸制が採用されることが多い。

本来は、年俸制適用者であっても、労基法41条2号の管理監督者に該当しない限り、労働時間の把握義務があり、法定労働時間を超えた部分に対して時間外割増賃金を支払わなくてはならない。「年俸制に残業代は含まれている」とし、実際には年俸制であることを隠れ蓑<sup>みの</sup>に時間外割増賃金が支払われず、労働時間の管理も行われていないケースが少なからず存在する。

ちなみに、その背景には「新卒社員の専門職」や「即戦力」が話題になるなど、企業・

社員の双方に、今もなお「プロフェッショナル志向」が強いという現状がある。こうした傾向が、実は「名ばかり管理職問題」につながる場合がある。

もちろん、すべての年俸制が不適切に運用されている、あるいは「名ばかり管理職」やサービス残業の原因になっている、というわけではないが、「プロフェッショナル」「マネジャー」「アナリスト」等の呼称を与え、年俸制対象者にすることで、管理監督者に相当しない社員の時間外割増賃金を支払わない事例も多く存在する（併せて〔コラム〕も参照）。

### 〔2〕社員の変化

以上、「名ばかり管理職」問題を企業の視点から論じてみたが、同様に、社員の側からみた要因についても考えてみたい。昨今では、社員による内部告発も相次いでいるが、社員側の意識の変化がどのように影響しているのだろうか。

### 〔要因4〕限界を超えた長時間労働

成果主義の徹底によって、時にはハイ・パフォーマンスすら実現不可能な目標を設定させられ、ひたすら頑張り続けている社員は多い。

### 〔コラム〕年俸制に対する誤解

「年俸制」に対する“誤解”としては、本文で取り上げた時間外割増賃金や労働時間管理の問題に加え、時間外割増賃金の算定基礎にまつわるものも散見される。

年俸制適用者に対して、時間外割増賃金を支払う場合、「年俸の16分の1を月例給与として毎月（×12カ月）支払い、残りの16分の4を2分し、6月と12月に賞与として支給する」と定めているようなケースも多いが、その場合、割増賃金の算定基礎に留意する必要がある。

すなわち、支給額があらかじめ確定している賞与は、労基法にいう「賞与」とはみなされない（昭22.9.13発基17）ことから、上記のように、毎月払い部分と賞与部分を合計してあらかじめ年俸額を確定している場合の賞与部分は、支給額が確定されていない賃金に該当せず、賞与部分を含めて当該確定した年俸額を算定の基礎として、割増賃金を支払わなければならない（平12.3.8 基収78）。

なお、創栄コンサルタント事件（大阪高裁 平14.11.26判決）では、「年俸制を実施している場合、時間外労働に対する割増賃金・賞与等を含めて一定額を支払うこととしていても、時間外労働に対する割増賃金分と本来の基本給部分とを区別できない場合、労基法37条1項に反して無効となり、賞与等を含めた額を算定基礎とする割増賃金を支払う必要がある」旨、<sup>せつじ</sup>説示されている。

また、当然のことながら、「賃金は、労働時間に対してではなく、成果に対して支払う」ことを方針として掲げ、年俸制などの成果主義人事制度につき組合と協定締結のうえ、導入したとしても、その者が労基法41条2号の管理監督者に該当しない限り、使用者の義務である労働時間把握・算定義務が免除されるわけではない。

特に、中間管理職は、予算の制約から、残業代支給対象者の部下に仕事を任せることもできず、部や課の目標達成（または人手不足によるルーティン業務遂行）のため、時間外割増賃金が発生しない層として、自らが異常な時間の残業をこなさざるを得ない。このように、特に中間管理職の過酷な労働条件が、その限界を超え、「名ばかり管理職」の問題を顕在化させた。

#### （要因5）帰属意識の低下

行き過ぎた成果主義の結果、社員は慢性的に疲弊している。仕事の「おもしろさ」や「やりがい」を感じるができなくなると、組織への帰属意識は低下する。こうして会社に失望した社員が、その法令違反に気づいた場合、内部告発することに抵抗は少なくなる。

また、インターネット等による情報の氾濫と、労働問題に対する支援組織の増加により、法令違反の有無を調べることや会社を告発する

ことは、以前より容易になっている。こうした環境の変化も、「名ばかり管理職」問題を表面化させやすい状況を作り出しているといえる。

## 2 問題解決のプロセス

ここまで「名ばかり管理職」問題発生の背景をみてきたが、本項では、[図表2]に沿って、実際に問題が顕在化した場合の解決プロセスの一例を説明していこう。

### 第1段階：現状把握

#### (1) 労基法上の「管理監督者性」の確認

まず必要なのは、現状の管理監督者の妥当性（労基法との適合度）を判断することである。厳密には、個々人の職務等につき、総合的に判定すべきことであるので、企業規模が大きい場合、作業は膨大となる。

図表2 名ばかり管理職問題の解決プロセスの例

1	現状把握	管理監督者性	残業時間数
		賃金制度	就業規則など
2	対応策の検討	移行困難度	コスト試算
		労使関係	対象人数
		組織体制	現行制度
		過去の経緯など	
3	分析	ビジネス、モチベーション	組織への影響
			制度への影響
			コスト
		コンプライアンス	
<b>方針決定</b>			
4	実施	賃金の変更	役職者定義の変更
		組織の変更	労働時間管理の変更
		人事制度の変更	各変更点の社内説明

第1段階：現状把握  
該当する社員の管理監督者性（労基法との適合度）、賃金制度、残業時間数、就業規則等の現状分析を行う

第2段階：対応策の検討  
移行困難度を考慮しながら、対応策の絞り込みを行う  
とり得る対応策ごとに試算を行い、コスト・インパクトを把握する

第3段階：分析  
ビジネス、モチベーション、コンプライアンスの三つの視点で各対応策の分析を行う  
コストを含めた企業全体の影響を分析・検討後、方針を決定する

第4段階：実施  
賃金、組織、人事制度および今後の労働時間管理などの変更を行い、組織と業務に支障のない移行を目指す

まず、特定の職務（例：店長、所長など）、役職（例：課長、課長補佐など）、資格（例：副参事以下など）ごとに、職務内容、責任範囲、資格要件、給与水準などから、労基法上の管理監督者としての要件を充足していないと思われる対象層を選別し、グループ化する [図表 3]（また、厚生労働省の行政解釈に示されている労基法41条2号の管理監督者の基準については121ページ[図表 9]および103ページ参照）。

## (2) 残業実態の把握

次に、(1)の検証により、新たに「非」管理監督者となった層（以下、「新「非」管理監督者」）の残業の実態を把握する。現在、管理職扱いしているという理由から、時間外割増賃金が計算可能な形で、労働時間のデータを保存している会社は、案外少ない。

だが、正確な残業時間の実態を押さえずして、ポジションや資格ごとのコストを正確に把握し、社員にとって満足感のある施策を検討することは難しい。それでは、時間外割増賃金の支給を開始しても、社員の不満やコンプライアンス上の問題は改善されない。

労働時間のデータがない場合は、パソコン起動・終了のログや、オフィスの入退室記録

などから、データを構築することも一案である。

また、現所属長などに部下の残業時間数を推測させ、それに基づいた施策を講じる場合には、実測値との乖離が著しい（＝推測値が過少となる） 場合が多いので、注意が必要である。

## (3) 賃金制度、就業規則等のレビュー

現行の人事制度のレビュー（再確認）も行う。どのような手当を、何の対価（例：残業代、職責など）として支給しているのか、また、就業規則や各種規程（例：管理職に関する規程など）をレビューし、本件に関連する項目を挙げ、変更の必要性を検証する。

手当以外にも、残業代や職責の対価に関する検証として、管理監督者となった際に、職責見合いなどの理由で、月例給がどの程度アップしているか等の確認を行う。

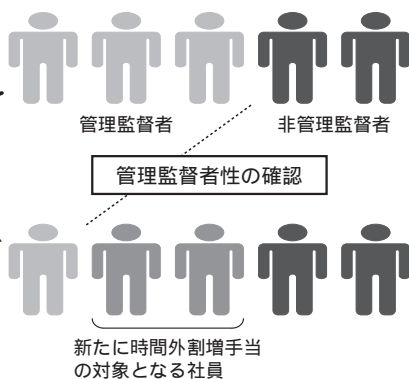
## 第2段階：対応策の検討

### (1) とるべき対応策の絞り込み

現状把握終了後、「管理監督者に該当しない」と判断した社員（新「非」管理監督者）への対応策を検討する。その際、対応策の決定には、色々な要素を考慮する必要がある [図表 4]。どのような組織にも、画一的に適用し得る方法はないため、以下では、選択肢の一例を紹介する（1）。

(1) なお、現状の管理監督者の扱いが、労基法上明らかに違法であると認められる場合には、過去の未払い賃金（＝残業代）の遡及払い（賃金債権の時効が2年間であるため、少なくとも同期間分）が発生するため、当該コスト・インパクトに対する見積もりも必要となる（未払い残業代の遡及払い時の税務処理については、[コラム]参照）。また、後述するが、本問題の解決に当たっては、ビジネスや社員のモチベーションに対する影響が深刻な場合があるので、この段階では、後作業の効率化のため、実施不可能な対応策を検討から除外し、絞り込みを行う。

図表 3 労基法上の「管理監督者性」の確認イメージ



## 現行賃金制度を維持する場合の選択肢

- (i) 現行賃金制度を維持したまま、新「非」管理監督者に時間外割増賃金を支給する

この場合、時間外割増賃金分が新たに上乘せ支給されるため、報酬に対する社員からの不満は少ないが、残業の多い社員は手取りが著しく増額するため、「今まで損をしてきた」という印象を与えやすい。同時に、新管理監督者（現状把握により、改めて労基法上の管理監督者と判断したもの。以下同じ）と給与の逆転が起きる場合は、新管理監督者の給与の増額を検討する必要がある。

会社にとっては、時間外割増賃金分と新管

理監督者の給与増額分（水準逆転時に支払う場合）が純増コストとなる（併せて[図表5]の変更イメージも参照）。

## 賃金制度変更に関する検討を行う場合の選択肢

- (ii) 現行の賃金体系から、一部（管理監督者としての役職・職責見合い分、残業代見合い分等）を控除したうえで、新「非」管理監督者に時間外割増賃金を支給する

これまで支給してきた月例給の中に、管理監督者としての対価（役職・職責見合い分、あるいは残業代見合い分）がある場合に、それを控除したうえで、時間外割増賃金を支給する方法である。

現行で役職手当が付与されている場合、同手当が職責対価としての要素を有しているか、または、実質的な残業代の対価であるのか等の観点から、実際の職責や業務レベル、金額の妥当性、同手当に対する社員の認識などを踏まえて、控除（減額）の妥当性の有無を判断する必要がある。

この方法では、給与が減額になるケース（不利益変更）が想定されるため、現状と今後の残業時間数、変更後の手取り（年収・月収）および退職金受給額等へのインパクトなどを総合的に考慮し、変更の合理性を十分に担保したうえで、社員の同意を得ることが必要になる（判例等でも、社員への丁寧な説明・十分な交渉を尽くしたかどうか、変更の有効・無効を判断する重要ポイントとされている）。

図表4 対応策検討の際の留意点

### 企業の現状分析

- 対象人数
- 現行制度
- 労使関係
- 社員の受容度 など

### 企業の支払い能力

- 将来発生コスト
- 過去分清算コスト
- 制度変更に係るコスト（例：退職金等） など

### 各ステークホルダーに対するインパクト

- 対株主
- 対従業員
- 対取引先 など

### 変更に要する時間・工数

同業他社の対応 など

## 【コラム】 残業代遡及払い時の税務処理

「名ばかり管理職」問題の是正を図り、管理職の線引きを見直した際、過去分の残業代（未払い時間外割増賃金）が発生することがある。その場合、支払われた過去分の残業代は、支給年度の所得ではなく、同残業代が発生した年度の所得とみなされる。

例えば、本問題は正の結果、ある社員に、06年に100万円、07年に80万円の未払い残業代があったことが判明し、08年に計180万円を一括支給した場合、同180万円は08年の所得にはならず、それぞれ同社員の06、07年の給与所得となり、この各年につき、年末調整のやり直しが必要となる [所得税基本通達36-9(1)]。

参考：国税庁ホームページ「質疑応答事例」

(<http://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/shitsugi/gensen/03/41.htm>)

いずれにせよ、控除が可能かどうかは、個別の状況によって異なるため、慎重な検証が必要となる。

(iii) 現行の賃金体系の一部に固定残業代としての意味を与え、新「非」管理監督者に対し、同固定残業代分を超過した部分のみの時間外割増賃金を支給する

(ii) の控除部分を一定時間数の固定残業代とみなし、そのまま支給したうえで、実際の超過分 (= 実残業時間との差額) の時間外割増賃金を支払うもので、給与の減額は生じない。ただし、固定残業代部分の論理と算出、運用には注意を要する。

(iv) 賃金・資格制度を抜本的に見直す

管理監督者の線引きと同時に、賃金や資格制度の抜本的な見直しを行い、適切な運用を目指す方法である。1990年代後半から導入企業が増えた、「手当等を排除した年俸制」と

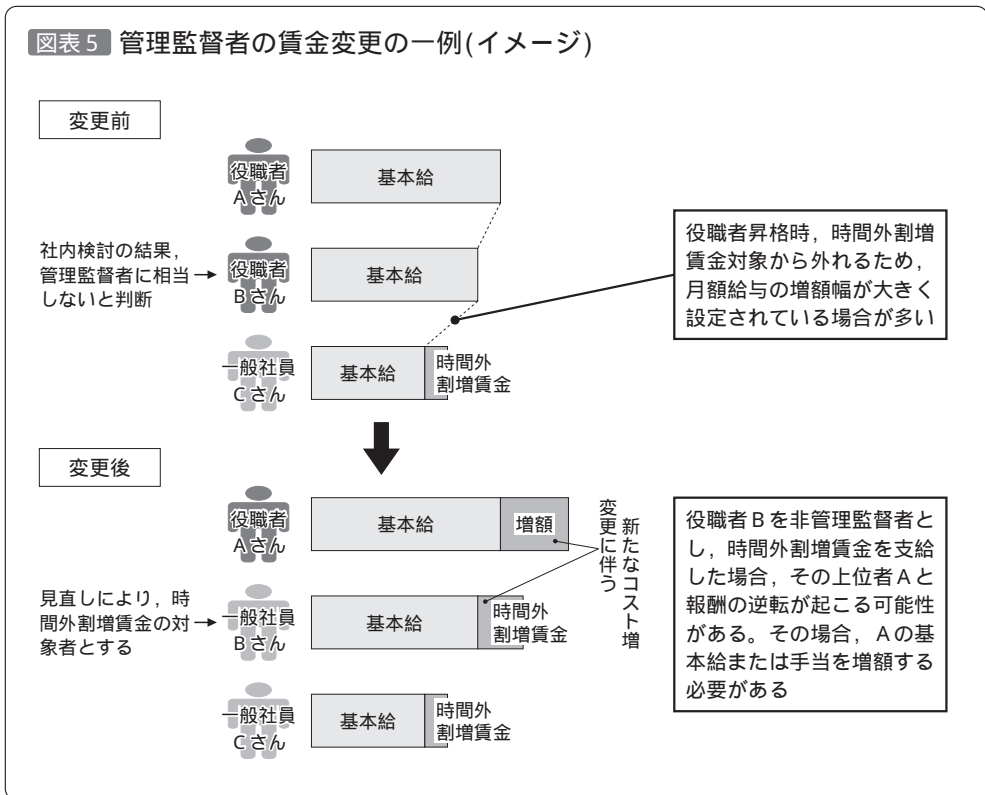
は逆に、時間外割増賃金計算基礎の対象にならない手当（住宅手当、家族手当、子女教育手当など）を復活させる企業もある。

「名ばかり管理職」やサービス残業該当者が多い場合、現制度が現在の会社の方針等と整合しない場合には有効な選択肢だが、全面的な変更であるため、工数・時間が掛かる。

**その他の選択肢**（賃金制度の変更を伴う場合あり）

(v) 新「非」管理監督者に裁量労働制などの新しい制度を導入する

裁量労働制への移行により、対象社員を継続して時間外割増賃金の対象除外とする方法である。一見、実施が容易で、コスト面や移行困難度が低い方法に見えるが、特に大企業で導入する場合、適応可能な部署・役職・資格等にバラツキがあり、公平性（納得性）の維持や、導入後の人事異動が難しくなることがある。



また、給与設定も、実際の労働時間の検証なしに現行の給与水準をスライドすることは不適切であり、裁量労働制が適用されない（＝通常の方法で時間外割増賃金が支給される）同ランク社員と比べて、給与格差が生じる場合がある。

#### (Ⅵ)現管理監督者の権限・処遇・職責を見直す

「現」管理監督者の権限や処遇を見直し、法的要件に不足する部分を補う変更である。特定層の人員については、比較的容易に基準を合わせることができるとある。

以上、第2段階のポイントをまとめると、法的要件の充足性はもちろん、社員および各ステークホルダーに対する影響度、過去および将来にわたって発生し得るコスト・インパクト（実際に選択した対応策が、コスト上の理由で実施不可能となる場合もあり得る）——などを十分に考慮したうえで、選択し得る対応策の絞り込み（選択できない対応策の排除）を進めることが望ましい[図表4]。

また、対象人数が多い企業では、複数の対応策を組み合わせたほうが、スムーズな移行につながる場合もある。

#### (2)絞り込んだ対応策別の検証（試算実施、コスト・インパクトの把握）

(1)で検討した対応策（選択肢）が、実施可能かどうか、それぞれ検証する。ここでは、過去の経緯や労使関係、組織などを考慮し、取り得る対応策を協議していく。また、賃金以外の人事制度、あるいは組織体制などで、移行に際し変更が必要と考えられる点についても、洗い出しを行う。

適応可能な対応策を2～3案に絞り込んだら、それぞれにつき、コスト試算を行う。賃金変更の考え方（イメージ）と簡易なコスト試算例を、[図表5～6]に示した。

また、賃金の変動を伴う場合は、社会保険費用、退職金費用、その他役職に連動する支

出（例：社宅費、出張旅費、慶弔費等）のコスト変動も考慮する必要がある。特に、会計年度中の変更は、当年度の利益見通しに大きく影響する可能性があるため、この検証は非常に重要な作業となる。

#### 第3段階：分析

絞り込みが済んだ後は、取り得る対応策別に、導入を想定しての詳細な分析と検討を行う。この段階では、ビジネスへの影響や社員のモチベーションなども併せて検証していく。

企業規模が大きく、複雑な人事制度を持っている企業の場合、また、第2段階(2)のコスト試算で、本変更がビジネスに及ぼす影響が深刻な企業の場合は、より慎重な分析と決定が必要である。注意すべき点と課題については**3**（課題解決の視点）で後述する。

#### 第4段階：実施

決定した方針に関する経営層の決裁がとれたら、各変更を実施していく。コンプライアンスが至急の対応事項である場合、時間的な制約のため、制度や組織の変更を同時に実施できないことがある。しかし、その際にも、社員に計画を説明し、会社の真摯な<sup>しんし</sup>取り組みの現状を報告していく必要がある。

社員に変更をどう伝えるかは、非常に重要な問題である。賃金変更の説明のほかに、変更の理由、想定される職場での役割等の変更について、社員の疑問と不安を取り除く、誠実な説明を行う必要がある。

その中でも、まず、新管理監督者への説明は必須である。当変更を受けて、今後の組織変更や労務管理、人事制度などに会社がどのように取り組んでいくのか、また、会社がどのようなサポート体制で応じるのかを説明する必要がある。

以上、解決のプロセスとして、第1～4段階まで、順を追って説明してきた。

参考までに、「名ばかり管理職」問題の解

図表6 是正対応後のコスト試算(年間)の例

## &lt;前提&gt;

現行(是正前)は、全員が役職者(管理監督者)であるとする  
 月間所定労働時間数は150時間とする  
 時間外割増率は125%とする  
 是正前の役職者に支給していた役職手当を控除する妥当性が認められたため、新「非」役職者には同手当を支給しないこととする

- [1] A1～A3は、従来すべて管理監督者(役職者)として扱われ、時間外割増賃金を支給してこなかったところ、管理監督者性の精査の結果、A1(上級管理職)のみ、労基法上の管理監督者に該当することが判明(下記は是正前の総コスト試算)

各階層の社内での取り扱い	資格	[a]		月間平均残業時間数 [時間]	時間外割増賃金 [円]	月額計 [円] (+ +)	年間賞与月数 [カ月]	モデル年収 [円]	[b]	
		対象人数 [人]	基本給 [円]						役職手当 [円]	対象人数合計 [円] ([a] × )
役職者	A1 上級管理職	60	455,000	75,000	35	0	530,000	4.8	8,544,000	512,640,000
"	A2 中級管理職	120	407,000	43,000	45	0	450,000	4.5	7,231,500	867,780,000
"	A3 初級管理職	100	365,000	25,000	40	0	390,000	4.5	6,322,500	632,250,000
[注] 「モデル年収」=年間月例給(×12)+年間賞与額(×) [この例では、賞与の算定ベースを、の基本給のみとしている]										2,012,670,000 = 人件費総額[1]...(イ)

- [2] [1]より、A2(中級管理職)とA3(初級管理職)社員は、非役職者(非管理監督者)となり、時間外割増賃金の対象となる。A2とA3を非管理監督者とし、時間外割増賃金を支給(A2、A3の月額・年収とも増加)

各階層の社内での取り扱い	資格	[a]		月間平均残業時間数 [時間]	時間外割増賃金 [円]	月額計 [円] (+ +)	年間賞与月数 [カ月]	モデル年収 [円]	[b]	
		対象人数 [人]	基本給 [円]						役職手当 [円]	対象人数合計 [円] ([a] × )
新役職者	A1 上級管理職	60	455,000	75,000	35	0	530,000	4.8	8,544,000	512,640,000
新「非」役職者	A2 中級管理職	120	407,000	0	45	152,625	-559,625	4.5	-8,547,000	1,025,640,000
"	A3 初級管理職	100	365,000	0	40	121,667	-486,667	4.5	7,482,500	748,250,000
[注] 「時間外割増賃金」= ÷150 × 1.25 ×										2,286,530,000 = 人件費総額[2]
水準逆転										273,860,000 = [1]との差額

- [3] [2]の結果、A2とA1間で報酬の逆転が生じるため、A1につき、役職手当を5万円、賞与月数を0.2カ月、それぞれ増額

各階層の社内での取り扱い	資格	[a]		月間平均残業時間数 [時間]	時間外割増賃金 [円]	月額計 [円] (+ +)	年間賞与月数 [カ月]	モデル年収 [円]	[b]	
		対象人数 [人]	基本給 [円]						役職手当 [円]	対象人数合計 [円] ([a] × )
新役職者	A1 上級管理職	60	455,000	125,000	35	0	580,000	5.0	9,235,000	554,100,000
新「非」役職者	A2 中級管理職	120	407,000	0	45	152,625	-559,625	4.5	-8,547,000	1,025,640,000
"	A3 初級管理職	100	365,000	0	40	121,667	-486,667	4.5	7,482,500	748,250,000
逆転を解消										2,327,990,000 = 人件費総額[3]...(ロ)
										315,320,000 = [1]との差額...(ハ)

[人件費の増加] 上記[1]、[3]の変更により、人件費は年間で約3億1500万円(15.7%)の増加[注]

人件費総額[1] = 20億1267万円...(イ) → A1～A3の[b]の年間人件費合計  
 人件費総額[3] = 23億2799万円...(ロ) → A1～A3の[b]の年間人件費合計  
 (ロ) - (イ) = 3億1532万円.....(ハ) → [1]、[3]の差額  
 (ハ) ÷ (イ) × 100 = 15.7% → [1]と比較した[3]の増加率

[注] 報酬部分のみの増額分であり、関連するその他の人件費は含まない。

決に掛かる期間は、現行制度の仕組み・内容、社員数（対象者数）、対応策、会社の労使関係、同変更に掛けられる社内人員の工数、変更範囲（賃金のみの変更か、配属や評価など、他制度の変更を含むか）——等により異なるが、賃金制度の変更にとどまる場合は3～6カ月程度、他制度の見直しを含む人事制度全体の改定に着手する場合は6カ月超となる。

いずれにせよ、賃金制度の変更を伴う対応策となる可能性が高いこと、コスト・インパクトが大きい可能性が高いことを考え、十分な時間を掛けて変更することが望ましい。また、社員コミュニケーションへの配慮と同時に、変更事項に即した組織、時間管理および給与計算システムの変更、各種制度、関連規程の改定・整備、説明会などを行う。また、今後の労働時間管理方針と勤務管理ルールについて、研修を行うことを推奨する。

さらに、法令に違反した現場の運用を防止し、部署間・担当者間で不公平な取り扱いをしないために、新管理監督者向けの研修と一般社員向けの研修を行い、研修時に現場の意見も聴取し、必要な場合は、人事部より支援を行うことが理想的である。

額になる可能性がある。また、残業代削減を目的に、相当数の「(名ばかり)管理職」を有している場合は、同層を管理職から除外した場合の組織や制度、および社員のモチベーションに関する問題を考慮する必要がある。

したがって、「名ばかり管理職」問題は、単なるサービス残業問題の解決と同様に扱うことが困難な場合が多い。

以下、当社で使用している「名ばかり管理職」問題を解決する際に考察すべき三つの視点（ビジネス、モチベーション、コンプライアンス。[図表7]参照）に沿って解説していくこととする。

### 【視点1】ビジネス上の課題

#### (1)コスト増による経営の圧迫

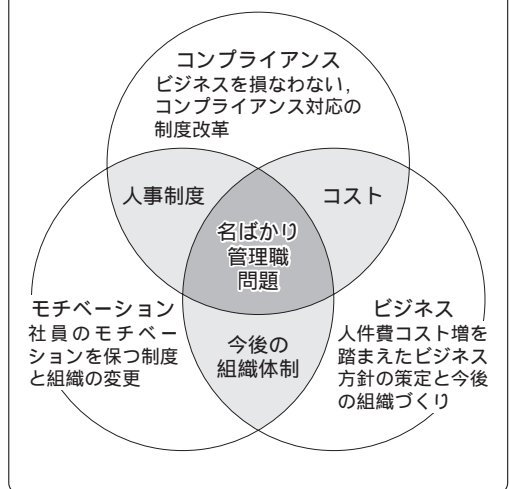
「名ばかり管理職」の実態は、社員（または元社員）やメディアから問い合わせを受け、あるいは労働基準監督署から是正勧告を受ける——ことなどによって、顕在化する場合が多い。そうなってしまった場合、管理監督者の正しい線引きと時間外割増賃金の支給（場合によっては遡及払い）を早急に実施しなければならない。是正に係るコストは、高額な場合が多く（[図表6]の例では、約16%のコ

## 3 課題解決の視点

「名ばかり管理職」問題は、時間外割増賃金を支払わないという点においては、いわゆる「サービス残業」問題の一つである。しかし、未払い賃金を支払うことでは解決せず、社内の管理職の線引きにかかわる点において、サービス残業とは、問題の性質および対処法が大きく異なる。

サービス残業が、非管理職に対する賃金の未払いであるのに対し、「名ばかり管理職」は、その時点で「管理職」とされている社員に対する未払いの問題であるため、未払い賃金額や是正後の人件費が経営を脅かすほど高

図表7 課題解決の視点



スト増)、受容できる体力のない企業が存在することも事実である。

## (2)現行組織の見直し

「名ばかり管理職」問題は、現在、外食産業や小売業界に特有な問題と認識されがちであるが、それ以外の業界にも検討が必要な場合がある、と当社では考えている。例えば、「担当課長」等、ライン管理職以外の管理職が多く存在する場合など、管理職の適正人数を含めた人員構成を見直すべき企業は多い。

### 【視点2】モチベーション

二つ目の重要検討課題は、「社員のモチベーションの維持」である。以下にモチベーションに影響を与える例を紹介する。

#### (1)社員のモチベーション

——例：名譽職"でもある管理職

「管理職登用 = キャリアでの成功 (ステップアップ)」という考え方は、いまだ根強い。コンプライアンス対応のためとはいえ、それまで管理職であった社員を非役職者とし、時間外割増賃金を支払う行為をネガティブにとらえる社員は少なくない。受け止め方は、企業・社員によりさまざまであるが、「時間外手当非対象者 (管理職・役職者) は、一種の名譽職"であり、安易に非役職者とすることは、その後の報酬の多寡にかかわらず、モチベーションの低下を招く可能性がある」点には、十分留意しなければならない。

#### (2)人事制度全体における影響

——例：管理職昇格チャンスの減少

「名ばかり管理職」問題を解決すると、通常、社内の管理監督者の人数は減少する。そうなると、以後新しく管理職に登用される社員数も減少せざるを得ない。

例えば、例年30人の管理職試験合格者を出していた企業が、本問題は正後は、10人程度の合格者しか出せないというケースもある。

この場合、昨年までは合格 (すなわち昇格) するはずであった残り20人の優秀な社員のモチベーションは、下がる可能性が高い。

当社のあるクライアント企業では、平均的な社員は従来37歳で役職者になっていたが、本問題解決のため、管理職の線引きを見直した結果、新規に一つ上位の資格を管理職層のスタートとしたため、新たな管理職登用年齢の平均が42歳となった。この企業では、社員のキャリア・アップの年齢が5年ずれ込んだことになる。

以上(1)(2)のような、社員のモチベーションや組織にまつわる人事制度上の個別の課題を整理したものが[図表8]である。そこで示したとおり、「名ばかり管理職」問題解決のプロセスが影響するエリアは大きく、会社組織全体に及ぶ場合があるという点には、十分留意したい。

### 【視点3】コンプライアンス

「『名ばかり管理職』問題の解決の根本は、法令遵守 (コンプライアンス) である」ということは、疑いの余地がない。そこで以下、「管理監督者」に関する行政解釈を整理・解説する。

#### (1)「管理監督者」に関する行政解釈と判例の動向

労基法41条2号における管理監督者とは、「事業の種類にかかわらず監督若しくは管理の地位にある者 (筆者注：本稿でいう「管理監督者」) 又は機密の事務を取り扱う者」と定義され、その職務と責任および勤務態様を踏まえ、労働時間、休憩および休日に関する規定が適用除外とされている。

管理監督者については、「一般的には、部長、工場長等労働条件の決定その他労務管理について経営者と一体的な立場にあるものの意であり、名称にとらわれず、実態に即して判断すべきものである」(昭22. 9.13 発基17, 昭63. 3.14 基発150・婦発47) と解釈されて

いる。具体的な判断は、[図表9]に示した考え方による。

また、こうした考え方を踏まえ、判例でどのような判断が示されているかみたものが[図表10]である。

これらの判例をみると、必ずしも[図表9]の「実態」(経営者と一体的な立場での業務遂行、出退勤についての自由裁量)および「待遇」(一般労働者に比した優遇措置)に関する判断要素をすべて満たしていなければ管理監督者性が認められないわけではなく、これらの諸要素を総合的に考慮したうえで、管理監督者性が判断されている。

## (2)労働時間の適正管理

管理監督者性の適法性に加え、その取り組みかで経営に大きなインパクトを与えかねないのが、労働時間の適正管理の問題である[編注：第3723号(08.4.11)で「労働時間管理の実態調査」「労働時間チェックシート」を紹介。その他労働時間関連のバックナンバーは、第3735号(08.10.10)の112ページ参照]。

そもそも、日本の労基法は、戦前の工場法が前身であり、数次の改正を重ねたとはいえ、「時間単位での賃金支払い」といった、工場における定型業務従事者を想定した考え方を色濃く残している。その点で、「仕事の成果」

と「労働時間の長さ」が必ずしも比例しないホワイトカラーが、企業内部において増加している実態に追いついていない、という声をよく聞く。とはいえ、毎年、数百億円の割増賃金の不払いが、行政の指導や是正勧告を受けて支払われていることは、経営上無視できない事実である。

厚生労働省は、「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関する基準」(平13.4.6 基発339[編注：第3494号(01.6.8)参照])を策定し、労働時間の適正把握に関するガイドラインを定めているが、それによれば、使用者は、下記を除くすべての労働者について、労働時間の把握義務(2)がある[図表11]。

労基法41条2号に規定された管理監督者  
事業場外労働、裁量労働等のみなし時間制  
が適用される労働者

(2)ただし、の労働者についても、「健康確保を図る必要があることから、使用者において適正な労働時間管理を行う責務がある」とされている。

の管理監督者の範囲についての行政解釈は、前述のとおりである。については、労使協定などによってみなした時間分の割増賃金を支払えば足りるため、労働時間把握義務は免除されている(ただし、またはに該

図表8 社員のモチベーションや組織にまつわる人事制度上の課題

人員計画	配属・配置	資格・登用	処遇	評価	教育・育成
役職別適正人員数の把握 キャリアパスの見直し	新管理監督者の配属 組織変更	資格定義の見直し 今後の昇格・登用ルールの検討	新役職者・新非役職者の処遇 モデル賃金の見直し	評価項目の見直し 評点計算や評価分布の見直し	管理職研修などの見直し 必要な研修の付与

当する場合でも、深夜労働については別途把握し、割増賃金を支払う必要があるため、注意が必要である[編注：第3723号(08.4.11)で「事業場外みなし労働時間制をめぐる法律実務Q & A」を掲載]。

なお、労働時間管理に関しては、自己申告制を採用している企業が多いように思われるが、申告に基づく勤務時間と勤務実態との乖離を行政から指摘されることを未然に防ぐた

めに、パソコンのログイン・ログオフ、IDカードの入退室記録等の客観的なデータを取り、自己申告データと突き合わせて管理する方法を採っている企業もある[編注：第3735号(08.10.10)掲載の各社事例も併せて参照]。また、その場合であっても、時間外割増賃金の支払い、自己申告データをベースとするケースが多いようである。

【図表9】管理監督者の判断に当たっての考え方(昭22.9.13 発基17, 昭63.3.14 基発150・婦発47)

原則	法に規定する労働時間、休憩、休日等の労働条件は、最低基準を定めたものであるから、この規制の枠を超えて労働させる場合には、法所定の割増賃金を支払うべきことは、すべての労働者に共通する基本原則である 企業が、人事管理上あるいは営業政策上の必要等から任命する職制上の役付者であれば、すべてが管理監督者として、例外的取り扱いが認められるものではない
適用除外の趣旨	上記の「職制上の役付者」のうち、労働時間、休憩、休日等に関する規制の枠を超えて活動することが要請されざるを得ない重要な職務と責任を有し、現実の勤務態様も、労働時間等の規制になじまないような立場にある者に限って、管理監督者として労基法41条による適用除外が認められるしたがって、上記の範囲は、その限りに限定しなければならない
実態に基づく判断	企業においては、職務内容と権限等に応じた地位(職位)と、経験・能力等に基づく格付け(資格)とによって、人事管理が行われている場合があるが、管理監督者の範囲を決めるに当たっては、こうした職位および資格の名称にとらわれることなく、職務内容、責任と権限、勤務態様に着目する必要がある[注1]
待遇に対する留意	管理監督者であるか否かの判定に際しては、以上のほか、賃金等の待遇面についても無視し得ない。具体的には、以下の点に着目することになる 定期給与である基本給、役付手当等において、その地位にふさわしい待遇がなされているか ボーナス等の一時金の支給率、その算定基礎賃金等について、役付者以外の一般労働者に比べて優遇措置が講じられているか ただし、「一般労働者に比べて優遇措置が講じられている」からといって、実態のない役付者が管理監督者に含まれるものではない
スタッフ職の取り扱い	スタッフ職[注2]についても、一定の範囲の者については、管理監督者に含めて取り扱うことが妥当である

[注] 1. 通達では必ずしも明示されていないが、判例等を踏まえ、次の点に着目することになる。

**経営者と一体的な立場で業務遂行しているか**(経営への参画権限や人事権の有無)：「採用や評価権限について、1次評価権限を有しているか」「経営に関する重要事項を決定する会議に出席し、意見具申する権限を有しているか」など(当該会議に出席しても、単なる情報伝達の対象としているだけでは、「経営への参画権限あり」とはいえない)

**職務執行の方法につき、相当程度の裁量・権限があるか**：業務の客観的な内容・予算等に関する決定権の有無

**勤務時間について厳格な規制を受けずにいるか**：出退勤の自由裁量の有無、勤怠管理や遅刻・早退に関する賃金控除の有無、評価への影響の有無(本文中でも述べたとおり、管理職についても、健康管理の観点から、労働実態の把握は必要であり、出退勤の記録自体は当然実施されるべきである)

2. 都市銀行等、もしくはそれ以外の金融機関における管理監督者の具体的範囲を示した別途通達(昭52.2.28 基発104の2, 昭52.2.28 基発105)では、スタッフ職について、「部下を持たないが、企業内でライン管理者と同格以上に位置付けられており、経営上の重要な事項に関する企画・立案、調査等の業務を担当する者」としている。

図表10 裁判所による管理監督者の判断の例

区分	事件名	労働者の類型 【業務内容】	主な判断要素			主要掲載誌
			経営者との一体性	労働時間についての 自由裁量	処遇内容	
管理監督者性を否定	<b>サンド事件</b> 大阪地裁 昭58. 7.12判決	従業員40人の工場の課長（労働協約で、組合員資格確認） 【昇進前とほぼ変わらず】	決定権限を有する工場長代理を補佐するが、自ら重要事項を決定することはない	タイムカードを打刻し、時間外勤務には工場長代理の許可が必要	役職手当が支給されるが、従来の時間外手当よりも少ない（昇進前より収入減）	労働判例 414号
	<b>レストラン「ピュッフェ」事件</b> 大阪地裁 昭61. 7.30判決	ファミリーレストランの店長 【材料の仕入れ、売上金の管理以外、他の労働者と同様の業務（コック、ウェイター、レジ係、掃除等の全般）に従事】	コック等の従業員6～7人を統制し、ウェイターの採用にも一部関与 ウェイターの労働条件は最終的に会社で決定	タイムカードによる時間管理、営業時間である午前11時から午後10時までは完全に拘束され、出退勤の自由はなし	月額2万～3万円の店長手当の支給あり	労働判例 481号
管理監督者性を肯定	<b>日本プレジデントクラブ事件</b> 東京地裁 昭63. 4.27判決	総務局次長 【従業員数4～5人（プラス数人のアルバイト）程度であり、経理・人事・庶務全般の事務の管掌をゆだねられている】			年齢給、職能給のほか、役職手当（3万円）、職務手当（5万円）の支給あり（役職手当の受給者には時間外手当を不支給とする旨、就業規則に規定）	労働判例 517号
	<b>バルシングオー事件</b> 東京地裁 平 9. 1.28判決	デザイン会社の経営・意思決定支援構成員MDS S マネージャー（部長職相当）	経営の重要事項について審議・具申する立場にあり、労務管理上の指揮監督権あり	タイムカードによる出退勤管理、遅刻・欠勤控除あり	固定残業手当（1万～2万円）のほか、経営給、管理給の支給あり	労働判例 725号

## 4 今後の動向

顕在化している「名ばかり管理職」問題の解決を図る際には、これまで述べた視点を踏まえると同時に、労働法制に関する今後の動向にも注意することが重要である。例えば、近年話題になったホワイトカラー・エグゼンプションが導入されれば、「名ばかり管理職」問題の一部は解決される可能性がある。以下、本問題に関連する今後の法改正の動きを紹介する。

### [1] ホワイトカラー・エグゼンプション

ホワイトカラー・エグゼンプションの概略は、現行の管理監督者に加え、その一歩手前の中間管理職層やプロジェクトリーダーなどの「労働時間では成果を適切に評価できない業務に従事する者」「年収が相当程度高い者」等には、「労働時間に関する一律的な規定の適用を除外する」というものである（参考：<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/02/dl/h0202-3a.pdf>）。

ホワイトカラーは、従事する仕事の性質上、もともと「労働時間」と「非労働時間」の区分が曖昧であり、かつ、IT機器の普及によるモバイルワークの拡大によって、今後、ますますその傾向が強まることが見込まれる。厚生労働省「今後の労働時間制度に関する研究会」報告書（2006年1月発表）[編注：第3675号（06.4.14）参照]でも、管理監督者を含むホワイトカラー・エグゼンプションの対象

者について、「深夜労働も含めて労働時間規制の適用を除外することが考えられる」旨の提言が行われている点は、注目に値する。

### [2] 長時間労働に対する時間外割増率の引き上げ

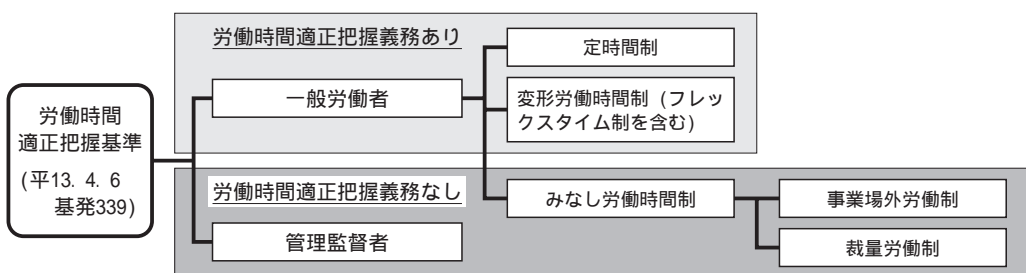
長時間労働短縮の目的で、月60時間を超える時間外労働に対する割増率を50%に引き上げる労基法改正案が可決される見通しがみえてきた。現時点で詳細は不明だが、本改正案は、社員にとっては朗報である一方、企業にとっては新たな人件費増となり、さらなる労働時間管理強化を余儀なくされることになる。

「名ばかり管理職」問題との関係では、そもそも「名ばかり管理職」社員は、その社内において時間外割増賃金対象者とはみなされていないため、（労基法上の）管理監督者の労働時間に関する改正が別途行われな限り、直接的に本問題の是正には影響しない。しかし、企業が、上記割増率引き上げに関する法改正後も「名ばかり管理職」問題を放置し、遡及支給を求められた場合、支払い金額は増加する可能性がある。

### [3] 08年9月9日発出の「店長の管理監督者性の判断基準通達」

このほど、「多店舗展開する小売業、飲食業等の店舗における管理監督者の範囲の適正化について」（平20.9.9 基発0909001）として、店舗の店長等の管理監督者性の判断に

図表11 労働時間管理の概要



関する通達が、厚生労働省労働基準局長から発出された[編注：本号101ページ参照]。

前述のとおり、小売業、飲食業等におけるチェーン店の形態で店舗展開する場合に、多数のアルバイト・パート労働者等を使用する店長が、その責任・権限等の観点から、労基法上の管理監督者に該当するか否かが争点になりやすい。本通達は、当該業界における管理監督者問題における判断の指針を示したもののだが、管理監督者性の判断ポイント（職務内容、勤務態様、賃金等の待遇）に関する従来の判例を整理したものであるという点で、他業界でも参考にできる内容といえる（3）。

（3）その後、本通達の発出目的・考え方（基本通達 [昭22. 9.13 発基17, 昭63. 3.14 基発150] による判断基準を変更・緩和するものではないこと等）などを示した通達（平20.10. 3 基監発1003001）・Q & A (<http://www.mhlw.go.jp/topics/2008/10/tp1003-1.html>) が出されている[編注：本号100ページ参照]。

## 5 むすびに代えて

当社のコンサルティング経験では、コスト削減や効率化を進めた結果が、「名ばかり管理職」を作り出している事例が多く、恣意的な策略としてのそれは少ない。むしろ、やる気ある社員の動機づけのため、あるいは、ビジネス環境の変動への対応や危機管理目的のために、一定数の管理職人材のプールを行ってきた企業のほうが多い。

ただ、労働時間の実態をみると、「名ばかり管理職」に該当することが多い中間管理職

の労働時間は長く、その待遇向上のための是正は図られるべきである。

06年12月に、労働政策審議会 労働条件分科会から、「今後の労働契約法制及び労働時間法制の在り方について」の最終報告が出された(<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/12/dl/h1227-4a.pdf>) [編注：厚生労働省による同報告案は、第3693号 (07. 1.12) の132～133ページ参照]。

同報告では、仕事と生活のバランスを実現するために働き方を見直す観点から、「長時間労働を抑制しながら、働き方の多様化に対応する」ための提言が行われている。事実、日本の労働環境を取り巻く変化に柔軟に対応するには、「画一的な働き方（例：「成果ではなく、時間に対して賃金を支払う」など）を前提とする労基法を改定すべき」という考え方もある。

しかしながら、コンプライアンス対応が絶対条件である企業においては、法改定も視野に入れつつ、ビジネスを維持・向上させる施策をとり、社員のモチベーションを保つという、当たり前といえば当たりの努力を継続する必要がある。

製品やサービスの取引と直結する各種法令のコンプライアンス対応と比較し、労基法に対するそれは低い——というのが、いまだ多くの企業の現状である。これまで、労基法違反を問われても、経営を脅かすほどのインパクトを与えることが少なかったことも、その一因ともいえる。

今回クローズアップされた「名ばかり管理職」問題は、労基法違反に対する意識の変化を促し、現行法規や将来の法改正にかかわるコンプライアンス対応の重要性の認識を高めることにつながる、一つの好機であると考えたい。

### 関連記事案内

店長の管理監督者性の判断基準通達（平20. 9. 9 基発0909001）、同通達に関する補足通達（平20.10. 3 基監発1003001）：本号100ページ参照

注目判例——店長は「管理監督者」には当たらない（日本マクドナルド事件 東京地裁 平20. 1.28判決 解説＝石井妙子）：第3723号（08. 4.11）

[本誌付録] 実務家のための法律基礎講座<sup>(17)</sup>「管理職」：第3701号（07. 5.11）