

経営者・人事担当者のための

# 業務命令に従わない従業員対応

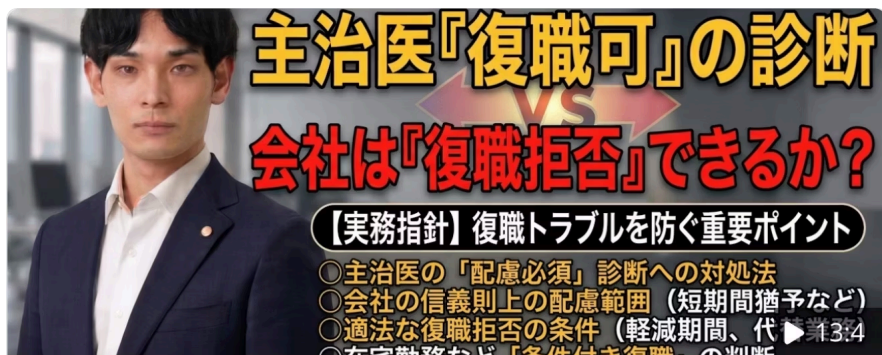
～「業務命令権」を正しく理解し、実務で活用する～

令和8年6月30日  
弁護士 山崎 駿

# 弁護士 山崎 駿

## 経歴・YouTube

- 平成30年 3月 早稲田大学法学部卒業
- 令和 4年 4月 杜若経営法律事務所入所



YouTube

休職明けの復職トラブルを防ぐ！「就業配慮の境界

この動画では、復職・就業配慮と退職・解雇の有効性が争われた9つの最新＆重要裁判例を徹底分析し、使用者側が

YouTubeチャンネル「[弁護士山崎駿の毎日人事労務](#)」で人事労務に関する情報を発信中！

## 著書



- 『就業規則の法律相談 I・II』（共著・青林書院）
- 『高齢者雇用における労務問題と実務対応』（共著・青林書院）
- 「「残業代」をめぐるトラブル防止のために今すぐやっておくべきこと」（『月刊経理ウーマン』2023年7月号 NO.328・研修出版）
- 「社労士事務所が被告となった（または被告に深く関与していた）裁判例」（『開業社会保険労務士専門誌 SR』第76号 2024年12月号・日本法令）

# 目次

## 1 現代の労働問題の特徴

経営者・人事担当者の苦慮

## 3 ケース①

ルールを守らず反抗的な従業員への対応

## 5 ケース③

配転命令拒絶への実務対応

## 2 理論編

「業務命令権」の内容・根拠・限界を理解する

## 4 ケース②

残業拒否への実務対応

## 6 まとめ

実務チェックリスト／やってはいけない対応

# 経営者・人事担当者の苦慮

## 経営者・人事担当者の声

- 「注意したら『それはパワハラだ』と言われた...」
- 「指示しても従ってくれないが、『ハラスメント』と言われるので、どこまで言って良いか分からない」
- 「労働裁判では会社が弱いと聞いて、何もできない」
- 「対応に悩んでいるうちに状況が悪化している」
- 「『気に入らないなら解雇してほしい』などと従業員から言われた」

## 背景にある4つの要因

### 労働法知識の普及

労働者が自身の権利を熟知している時代に

### AIの発展

近年のAIの急速な発展で形式の整った書面が増加

### 法を利用した利益追求

意図的に解雇を誘発する事例も増加



YouTube  
【不当解雇】会社から4700万...  
◆続きをノーカットで視聴  
▷<https://abe.ma/43JTtNQ...>

### ハラスメント規制の拡大

セクハラ・パワハラ・カスハラ等で使用者が萎縮

# 労使の「武器」

## 使用者の武器は何か？

### 労働者の武器・防具

- 解雇権濫用法理（労契法16条）
- 労働時間規制（労基法32・37条）
- ハラスメント規制（労施法・均等法等）
- 個別労働紛争解決制度・労働審判

等

### 使用者の最大の武器

# 業務命令権

雇用契約の本質に基づく権限  
＝「使用者は労働者に指揮命令できる」

# 業務命令権とは何か

## 最高裁判例による定義と根拠

【判例】 電電公社帯広電報電話局事件（最一小判昭和61年3月13日集民147号237頁）

「業務命令とは、使用者が業務遂行のために労働者に対して行う指示又は命令」

その根拠は「労働者とその労働力の処分を使用者に委ねることを約する労働契約」にある

## 業務命令権の根拠

### ① 労務指揮権

#### 雇用契約の性質上、当然に発生する権限

- 日常業務に関する指示
- 業務を円滑に進めるための指示
- 調査への協力要請 等

### ② 合意により認められる権限

#### 雇用契約の合意内容 / 就業規則に明記が必要

- 配転（人事異動）
- 時間外労働の命令
- 所持品検査 等

# 業務命令権の限界

## 権利濫用に該当する命令は違法無効

業務上の必要性・合理性が必要

### 典型的な該当例

- 退職強要・嫌がらせ目的の配転
- パワハラ・人格権侵害的な指示

## 法令違反は当然に無効

労基法等の強行法規に違反する命令

### 典型的な法令違反

- 36協定範囲外の残業命令（労基法36条）
- 育休取得者への不利益命令（育介法10条）
- 性別等を理由とする差別命令（均等法6条）
- 安全配慮を欠く危険業務命令（労契法5条）

## 雇用契約の範囲を超える命令は無効

職種限定・勤務地限定の合意があるケース等

## ⚠ 限界を超えた命令の効果

### ① 命令は違法無効となる

限界を超えた命令には拘束力がない

→ 労働者は従う義務なし／不服従でも懲戒処分の対象とならない

### ② 不法行為責任が発生する

人格権侵害・違法な命令を発した場合

→ 損害賠償請求の対象となるリスクあり（指揮命令者個人の責任も）

# 業務命令違反の効果と参考裁判例

## 裁判例① — 命令違反と賃金請求権

### 水道機工事件

最一小判昭和60年3月7日集民144号141頁

**事案の概要：**組合の外勤・出張拒否闘争中、会社が組合員に対し文書で個別に時間・場所・業務内容を指定して出張・外勤を命じる業務命令を発した。組合員は出勤して内勤業務に従事し命令には従わず、会社は外勤命令対応時間の賃金をカット。組合員らが賃金支払を請求した事案。

#### 判断のポイント：

- 業務命令に従わず別の労務を行っても、「債務の本旨に従った労務提供」とは認められない
- 会社が事前に業務命令を発したことにより、その指定時間において出張・外勤以外の労務の受領をあらかじめ拒絶していたと解されるから、内勤業務に対する労務を受領したとはいえ、会社は当該時間に対応する賃金支払義務を負わない。

☑ 結論：請求棄却（命令違反＝ノーワーク・ノーペイ）

## 裁判例② — 残業禁止命令違反と労働時間

### 神代学園ほか事件

東京高判平成17年3月30日労判905号72頁

**事案の概要：**音楽専門学校に従業員が時間外労働等の割増賃金を請求した事案。使用者が一定時期以降「残業を禁止する」旨の業務命令を発したが、その後も従業員は業務を継続。この期間の残業時間について賃金請求できるかが争われた。

#### 判断のポイント：

- 残業禁止命令違反後の労働は、「使用者の指揮命令下にある労働時間」とは評価できないと判示。
- 残業禁止命令を発した時期以降の残業を、使用者の指揮命令下にある労働時間と評価することはできず、その時間分の割増賃金請求は否定された。残業禁止命令という業務命令が「労働時間性」を切断する効果を持つ。

☑ 結論：残業代請求一部棄却（残業禁止命令違反の時間は労働時間として評価されない）

# 業務命令権を行使する2つの目的

なぜ「明示的な命令」が重要なのか

## ① 職場内の不適切な状態を改善することが目的

業務命令によって労働者の問題行動を是正し、適切な労務提供を実現する

例：サボっている従業員に業務遂行を指示

例：ルール違反者にルール遵守を指示

## ② 将来の紛争に備えた「証拠化」が目的

命令の存在・違反の事実を記録に残し、後の懲戒処分・解雇の正当性を担保する

例：書面・メール・チャットで命令を発出

例：弁明書の提出を命じて反応を記録化

① 多くのケースで「証拠化の目的」が見落とされている。

口頭での注意しかないことが多いが、訴訟で会社が負ける最大の理由に

# Case 1: ルールを守らない反抗的な従業員

## 飲食チェーン店長 入社4年目 Aさんの事例

### 📄 事例の概要

入社4年目で飲食チェーンの店長を務めるAは、最近、売上日報や在庫管理票の提出を怠っており、本部からの問い合わせにも返信しない。反抗的な態度も示すようになってきている。

みかねてエリアマネージャーが注意したところ、Aから「気に入らないなら、解雇でも何でもしてください。」と返された。



### 経営者・人事担当者として、どう対応すべきか？

「すぐに解雇」は最大のリスク。冷静に「業務命令権」を行使した対応が必要

# 「すぐ解雇」のリスク：3つの検討ポイント

## ① 【労契法16条】

解雇は、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ものとして、無効

### ① 解雇理由は何か？

ルール違反・反抗的言動など、具体的に特定できるか

#### 実は...

理由が抽象的では訴訟に耐えられない

- どのルールに違反したのか
- どのような事実から「反抗的」といえるのか

### ② 解雇理由を立証できるか？

日報不提出の事実・反抗的言動を裏付ける証拠は？

#### 実は...

「立証できないため無効」となる解雇事案が多数

- 業務命令をしていたことの証拠はあるか
- 他の従業員は日報を提出しているか

### ③ 解雇権濫用にならないか？

理由が立証できても「社会通念上相当」と認められるか

#### 実は...

言動の背景・経緯次第で覆される

- 使用者側も不適切な発言をしていないか

# 対応策①：明示的な業務命令を出す

解雇前に踏むべき必須ステップ



## 出発点は「明示的な業務命令」

使用者は労働者を指揮命令する権限を保持している。労働者は従う義務がある

## 明示的な業務命令の2つの効果

### ◎ 効果1：問題行動の改善

これまで処分されなかったことに味を占めていた従業員が、使用者の厳しい姿勢に態度を改めるケースは少なくない。

中には自ら退職の意向を示すケースもある。

### ◎ 効果2：解雇への布石

最終的に解雇する場合に、「使用者から明示の業務命令がなかった」という労働者の反論を排斥できる。

業務命令違反という解雇理由を客観的に基礎づけ、訴訟リスクを大幅に軽減できる。

# 業務命令を出すときの5つのポイント

## 1 必ずしも「命令」という言葉は不要

従業員との関係性に応じた表現でOKだが、「お願いします」という表現は命令ではないと言われてしまう。「特定の行動を指示している」ことを明確にするべき。

## 2 形に残る方法で発出する

最初のうちは口頭だけでもよいが、繰り返される場合は書面・メール・チャットなど記録に残る形で。ただし、口頭の場合は別途記録化を

## 3 改善すべき事項を具体的に特定する

「ルールを守れ」ではなく「日報を毎日終業時刻までにメールで上司に送れ」など一義的に明確に

## 4 業務への影響を明示する

「不提出により勤務状況の把握ができない」「取引先トラブルが発生」など具体的不都合を指摘

## 5 改善されない場合の処分可能性を示す

「懲戒処分を含む処分の対象となりうる」と明記。改善機会を与えたことを記録化

# 業務命令書のサンプル文例

## 実際に使える書面の書き方

〇〇 殿

店長は、店舗運営状況の報告として、毎日閉店後、所定の書式に従った売上日報及び在庫管理票を作成し、エリアマネージャーに対してメールで送信することとされています。

しかしながら、貴殿からは売上日報及び在庫管理票の提出がなく、店舗の運営状況などを確認できない状態となっています。

上記のとおり売上日報及び在庫管理票の提出は社内のルールになりますので、ルールに従って提出してください。

今後も売上日報及び在庫管理票の提出がなされない場合、社内ルールへの違反に該当し、懲戒処分を含めた処分の対象となる可能性がありますので、注意してください。

## 対応策②：「弁明書」の提出を命じる

弁明書とは：

使用者が問題と考える言動について、「事情を説明させる」書面。  
反省や謝罪を求めるものではなく、「なぜそうしたか」の事実を説明させる。

### 弁明書を活用する6つのメリット

#### 1 主観面の把握

なぜそのような言動を取ったかが分かる

#### 3 主張の特定

労働者の主張を事前に固定化できる

#### 5 補助的証拠

弁明書自体が発言・事実の証拠に

#### 2 再発予測

類似トラブルの再発可能性を予測可能

#### 4 適正手続の担保

懲戒処分の有効性の担保のために必要な手続

#### 6 不提出も命令違反

提出しないこと自体が業務命令違反

(提出しないこと自体を新たな懲戒処分の対象とするのではなく、当初の非違行為に対する懲戒処分の重さを決定する際に考慮)

# 弁明書提出命令のサンプル文例

## 事例1のAさんへの提出命令

### 【サンプル】 弁明書の提出命令書

○店 店長 A殿

貴殿は、○月○日、午後○時○分ころ、当社○○店において、エリアマネージャー甲から勤務態度について注意を受けた際、甲に対して、「気に入らないなら、解雇でも何でもしてください。」という発言を行いました。

当社としては、当該発言は業務上の注意を受け入れないにとどまらず、就労意思がないことを表明したものとみ取れる内容で、問題があるものと理解しています。

場合によっては懲戒処分を含めた処分を検討する必要があるため、貴殿がこのような発言を行った理由について説明を求めると共に、当該発言をしたことについて現時点においてどのように考えているか、説明を求めます。

○月○日午後○時まで、○○宛に弁明書を提出してください。

※ 提出まで1週間くらいあれば十分

# 参考裁判例（注意指導の実績・記録なし）

## 裁判例③



### クレディ・スイス証券事件

東京地判平成28年7月19日労判1150号16頁

**事案の概要：**部下女性従業員へのセクハラ行為、改ざんした電子メール記録の社内調査への提出等を理由に諭旨退職勧告を行い、これを拒否されたため懲戒解雇した事案。

#### 判断のポイント：

- 各行為は懲戒事由に該当するものの、**従前の注意・指導の機会がなく、考慮事情も総合すれば「極刑」たる懲戒解雇・諭旨退職は社会通念上相当でない**と判断。
- 事案の重大さがあっても、注意・指導の段階を経ずに最重処分（懲戒解雇）を下すことは社会通念上相当でなく、懲戒解雇は解雇権濫用として無効。

  **結論：懲戒解雇無効（段階的処分を経ずに最重処分を下したことが相当性を欠く）**

## 裁判例④



### 医療法人明成会事件

大阪地判令和元年8月29日労判ジャーナル93号18頁

**事案の概要：**医療法人が、10年以上勤続の有期従業員について「代表者との激しい言い争い」「他の従業員に受付業務を教えない」「他の従業員に代表者を無視するよう指示」等の問題を理由に更新拒絶（雇止め）した事案。

#### 判断のポイント：

- 会社が解雇に至るまで「**注意指導を繰り返した**」「**書面等で注意した**」「**処分を示唆した**」といった記録がない。
- 主張する問題行動を裏付ける証拠が乏しく、仮にあったとしても、注意指導の繰返し・書面注意・処分示唆のいずれもないこと、10年以上の勤続実績を考慮すれば、更新拒絶は客観的合理性・社会通念上の相当性を欠き無効。

  **結論：解雇無効（注意指導・証拠化なしに解雇した典型的な失敗事例）**

# 参考裁判例（弁明機会付与の重要性）

## 裁判例⑤

テトラ・コミュニケーションズ事件

東京地判令和3年9月7日労経速2464号31頁

**事案の概要**：元従業員が担当者に「訴訟しますことをお伝えします」とメッセージ送信。会社は弁明の機会を付与せずに「脅迫および非協力的な態度」を理由にけん責処分を実施。

**判断のポイント**：

- 就業規則に手続規定がなくても、**格別の支障がない限り弁明の機会を与えるべき。手続的相当性を欠く処分は懲戒権濫用で無効。**
- 言動の意図・背景を本人の言い分を聴いた上で判断すべき事案では、弁明機会の不付与は「些細な手続的瑕疵」とはいえない。

**⚠ 結論**：けん責処分無効（会社に過失→慰謝料 10 万円認容）

## 本件からの示唆

「弁明書」が会社を守る

- 「最も軽いけん責処分」であっても、弁明機会の不付与は重大な瑕疵として処分自体が無効・損害賠償の対象となり得るため、**就業規則に弁明手続の定めがなくても弁明機会を付与すべき。**
- 言動の意図・背景が問題となる事案では、本人の言い分を「弁明書」で聴取することが処分の有効性を担保する。

**① 「弁明書」の活用が会社を守る武器であることが本判決から強く裏付けられる**

## 参考裁判例（注意指導の実績・記録あり）

### 裁判例⑥ 業務命令違反・反抗的言動への対応

近畿車輛事件（大阪地判令和3年1月29日労判1299号64頁）

事案の概要：

H25-26年にかけてグループウェア上で多数の反抗的・勤務意欲欠如の書込み。

会社が3度文書注意・警告するも反省せず、H26年12月警告書に故意に違反して「懲戒免職の件」と題するメールを多数従業員に発信。

H27年1月譴責の懲戒処分＋研究開発部への配転。

その後も改善なく、H31年4月フィードバック面談で「D評価（最低）が目標」と発言、指示業務拒否、2件の事故を惹起、安全規則筆写指示も拒否。

約6年で警告書3回→譴責処分→配転→解雇と段階的対応。

✔ 結論：解雇有効

判断のポイント：

懲戒処分歴・繰り返しの注意指導に対する反省欠如・勤務意欲喪失の顕在化を総合考慮し、客観的合理的理由＋社会通念上の相当性あり。

筆写指示も業務上の必要性・合理性あり業務命令権の範囲内

### 裁判例⑦ 業務命令違反の積み重ねと普通解雇

徳洲会事件（東京地判令和7年2月7日労経速2589号3頁）

事案の概要：

有料老人ホーム施設長について部下への暴言等のハラスメントが判明、弁護士4名のハラスメント調査委員会を設置。

会社は約9か月の間に3種類・計5回の業務命令を発出するも、被解雇者はいずれも違反：

①報告書提出命令3回（R2/4/27、5/11、5/28）→違反

②本件病室・秘書室への立入禁止命令（R2/6/3）→違反

③本件調査への協力指示（R2/8/26）→違反

R3/4/16普通解雇。

✔ 結論：普通解雇有効

判断のポイント：

短期間（約9か月）の複数業務命令違反は懲戒事由「業務上の指示・命令に従わなかったとき」に該当し、解雇事由「適格性欠如」を構成。

配置可能な他部署もなく、解雇回避困難と認定

# 参考裁判例（業務命令違反と賃金請求権）

## 裁判例①（再掲）

### 水道機工事件

最一小判昭和60年3月7日集民144号141頁

#### 事案の概要：

組合の外勤・出張拒否闘争中、会社が組合員らに対し、文書により個別に就業すべき日・時間・場所・業務内容を指定して出張・外勤を命じる業務命令を发出。

組合員は出勤して内勤業務に従事し、当該業務命令には従わなかった。会社は外勤命令対応時間の賃金全額をカットし、組合員らが賃金支払を求めて訴訟。

#### 判断のポイント：

- 業務命令に従わず別の労務を行っても、「債務の本旨に従った労務提供」とは認められない
- 会社が事前に業務命令を発したことにより、その指定時間において出張・外勤以外の労務の受領をあらかじめ拒絶していたと解されるから、内勤業務に対する労務を受領したものとはいえ、会社は当該時間に対応する賃金支払義務を負わない。

✔ 結論：請求棄却

## 本件からの示唆

### 業務命令の「実効性」を支える原則

「文書」＋「個別」＋「時間・場所・業務内容を特定」がカギ

原則：業務命令を「文書で個別に時間・場所・業務内容を特定」して发出すれば、命令違反時の労務受領拒絶が明確化される。これがノーワーク・ノーペイ原則の前提条件となる。

### 実務示唆：

- 業務命令の特定性が、労務受領の事前拒絶を明確化し、賃金支払義務を否定する根拠となると判示。
- 業務命令違反は懲戒処分のみならず、賃金請求権そのものを否定する強力な効果を持つ。会社側から見れば、業務命令の发出方法を整備することが「実効性」確保の出発点。

❗ 業務命令違反の従業員に賃金を支払う必要はない

# ケース①参考裁判例から学ぶ教訓

## 教訓① — 処分前の鉄則

### 「証拠化」と「段階的対応」

問題行動を裏付ける客観証拠を確保し、注意・指導の繰返し、書面注意、処分示唆という段階を踏まなければ、解雇は社会通念上の相当性を欠き無効となる。

- 逆に、注意指導の積み重ね・記録が揃えば、**反省・改善欠如**や**勤務意欲喪失**と相まって普通解雇の合理性が認められる
- 「いきなり解雇」は無効リスク大。短期間に複数の業務命令違反が積み重なれば「適格性欠如」として解雇有効となる（徳洲会）。長期勤続者には特に慎重な手続が必要（明成会）。

① 問題行動→注意指導（書面）→処分示唆→処分

## 教訓② — 業務命令の使い方

### 「弁明書」と「特定性」

就業規則に弁明手続規定がなくても、懲戒処分前には弁明の機会を付与すべき。業務命令を発出する際は文書で「時間・場所・業務内容を特定」することで、ノーワーク・ノーペイ原則が実効的に機能する。

- 弁明書を取得することで、**主観面・経緯・反省状況を客観化**し、処分の手続的相当性を担保できる。
- 業務命令違反は懲戒事由になるだけでなく、賃金請求権を否定する効果を持つ。命令を「**文書・個別・特定**」で発出すれば、ノーワーク・ノーペイ原則がそのまま適用される。

① 弁明書で「事実」を聴取し、業務命令の「特定性」を高める

## Case 2: 緊急対応を拒否＋パワハラと反論

システム障害時の緊急召集への反発（IT企業エンジニアBさん）

### 📄 事例

夜間に基幹システム障害が発生し、上司がオンコール担当のエンジニアBに緊急対応を指示したところ、Bは「契約時間外なので応じる義務はない」「これはパワハラだ。労基署に通報する」と拒否。

## 対応の4つのポイント

### ① 法律に則った対応

36協定・就業規則・労働契約に時間外労働義務の根拠があるか確認

### ② 会社組織としての対応

直接の上司だけで対応せず、会社として正式に対応（記録化）

### ③ 時間外労働義務の根拠を説明

「義務はない」発言には根拠規定を示して理解を求める

### ④ パワハラ訴えへの対応

業務上必要かつ相当な指示はパワハラに当たらない。  
業務上の必要性を記録化

# 「これはパワハラだ」と言われたら

## 業務命令とパワハラの境界

### ① パワハラの3要件（労働施策総合推進法）

1. 優越的な関係を背景とした言動
2. 業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの
3. 労働者の就業環境が害されるもの

業務上必要かつ相当な業務命令はパワハラに該当しない

## 実務対応のポイント

- 業務上の必要性を客観的に説明できるよう記録化
- 発言・指示の内容を冷静に・人格攻撃を含めない
- ハラスメント窓口での適正な調査手続を経る

# 参考裁判例：時間外労働命令の有効性

## 裁判例㊸

### 日立製作所残業拒否事件

最一小判平成3年11月28日民集45巻8号1270頁

**事案の概要：**36協定および時間外労働義務を定める労働協約・就業規則を有する会社で、従業員が残業命令を拒否。出勤停止処分を受けた後も反省の態度がないとして懲戒解雇された事案で、解雇の効力を争った。

### 判断のポイント：

- 36協定が締結・届出され、就業規則に36協定の範囲内で時間外労働を命じる旨を定めている場合、**就業規則の内容が合理的である限り、労働者は時間外労働義務を負う**
- 本件36協定の定めによれば本件就業規則の規定は合理的なものであり、**残業命令に従わなかった原告に対する懲戒解雇は有効と判断。**

✔ **結論：懲戒解雇有効（36協定＋就業規則が揃えば、残業命令拒否は解雇事由を構成）**

## 裁判例㊹

### トーコロ事件

最二小判平成13年6月22日労判808号11頁

**事案の概要：**親睦団体の代表者が「労働者の過半数代表者」として36協定を締結。会社が従業員に残業命令を出したが、これを拒否したことを理由に懲戒解雇された事案。

### 判断のポイント：

- 親睦団体は労働者の自主的団体ではなく、その代表者の36協定締結は適法・有効でない。**36協定が無効である以上、会社による残業命令も無効。労働者は時間外労働義務を負わないと判示。**

⚠ **結論：解雇無効（36協定が無効なら残業命令も無効。労働者代表の適法選出が前提）**

# Case 2参考裁判例から学ぶ教訓

## 教訓① — 「業務命令」側のセオリー

業務命令の正当性は「業務上の必要性」によって裏付けられる。業務上の必要性を示すことで、「これはパワハラ」との反論を排斥できる。

- 口頭での指示や単なる打診では、「協力依頼だと思ったので断った」と反論される可能性があるため、「**基幹システム障害が発生しその対応が必要であるため、本日〇時まで残業してください。**」という形で、業務上の必要性を添えて記録に残るように明確な業務命令を残す。
- それでも残業しないで帰宅した場合などには、注意指導や懲戒処分を積み重ねる。
- 残業できない正当な理由があるかどうかを弁明書等を用いて聞き取るべき。

## 教訓② — 残業命令の有効性は手続から

「36協定」＋「就業規則」が前提条件

日立・トーコロ事件からの教訓

残業命令は36協定＋就業規則（労働契約）の規定が前提。36協定が労働者代表によって適法に締結・届出されていない場合は無効、就業規則の規定が合理的であれば残業命令は有効。手続的瑕疵がそのまま命令の有効性を決定づける。

- 36協定の労働者代表選出が適法でなければ、協定そのものが無効となり残業命令も無効、解雇も無効。
- 残業命令を出す前に、①36協定の労働者代表選出手続が適法か、②協定が労基署に届出されているか、③就業規則に時間外労働義務の根拠規定があるか、の3点を必ず確認すること。

## Case 3: 配転命令を拒絶される

支店統合に伴う他県異動の拒絶（小売チェーン店長Cさん）

### ☐ 事例

支店統合に伴い、店長Cに対し隣県店舗（自宅から片道約2時間）への異動を発令。

Cは「親の介護がある」「これは実質的な退職強要・パワハラだ」と拒絶している。

## 配転命令の有効性を判断する4つの観点

### ① 【リーディングケース】東亜ペイント事件（最二小判昭和61年7月14日集民148号281頁）

配転命令が権利濫用となるのは、①業務上の必要性がない、②不当な動機・目的、③著しい不利益を課す場合

01

#### 配転命令権の存在

- 就業規則や労働契約に配転命令の根拠規定はあるか。
- 職種・勤務地限定の合意がないか確認

02

#### 業務上の必要性がある

- 配転を必要とする業務上の合理的理由を整理・説明できるか。
- 人選の合理性も含めて検討

03

#### 不当な動機・目的がない

- 退職強要・嫌がらせ等の不当な動機・目的がないか。
- 配転の経緯・背景を整理しておく

04

#### 著しい不利益を課さない

- 従業員が被る不利益（家庭事情・健康・通勤等）と業務上の必要性を比較。
- 著しく不利益でないか

# 参考裁判例：配転命令の有効事例（裁判例⑩・⑪）

## 裁判例⑩ 事業場閉鎖に伴う配転拒否と懲戒解雇

NECソリューションイノベータ事件

大阪地判令和3年11月29日判時2533号38頁

**事案の概要：**NECグループの時価総額低下を受けた経営判断として、3事業場（関西・北海道・東海）閉鎖に伴い5事業場への集約を実施。閉鎖事業場勤務の従業員に玉川事業場への配転命令を発令。これに従業員が拒否したため懲戒解雇した事案。

判断のポイント：

- 事業効率化＋閉鎖事業場の雇用維持の業務上必要性あり。退職迫込み目的なし。通常甘受すべき不利益範囲内と判示。
- 配転拒否を放置すれば企業秩序を維持できないとして、配転命令だけでなくその後の懲戒解雇まで認容。経営判断としての事業再編が配転命令の業務上必要性を強く支える。

☑ 結論：配転命令有効＋懲戒解雇有効（事業再編に伴う配転と拒否者の解雇が認容）

## 裁判例⑪ 病気復職後の配転命令

トーカイ事件

東京地判令和7年2月18日労経速2591号3頁

**事案の概要：**病院リネンサプライ業務に従事し、大学病院内事業所で勤務する従業員の復職に際し、主治医は「就労に問題なし」、産業医は「病院内勤務は感染症リスク等で職場異動が必要」と意見が分岐。会社は産業医意見を採用し他支店への配転命令を発令。従業員が拒否したため争いに。

判断のポイント：

- 産業医意見の採用は、安全配慮義務に照らし合理性あり
- 通勤も2時間以内で就業規則上の配転可能範囲内。不当な動機・目的なし。著しい不利益もなし。東亜ペイント基準（①必要性 ②動機 ③不利益）のすべてをクリアしていることを丁寧に認定した。

☑ 結論：配転命令有効（産業医意見に基づく安全配慮義務型の配転が認められた）

# Case 3 参考裁判例から学ぶ教訓

## 教訓① — 東亜ペイント基準を守る

### 「業務上必要性 × 動機 × 不利益」

配転命令が権利濫用となるのは、①業務上の必要性がない場合、②不当な動機・目的がある場合、③著しい不利益を課す場合。

このいずれにも該当しないよう、配転前に必要性・動機・不利益の3点を整理しておく。

- 上記3点をクリアした配転命令なら、使用者側の広い裁量が認められる
- 事業場閉鎖に伴う集約は雇用維持の観点からも合理的（NEC）、産業医意見の採用は安全配慮義務の履行として合理性あり（トーカイ）。職種・勤務地限定の合意の有無は配転命令権の出発点として必ず確認。

**i** ①必要性 ②動機 ③不利益の3点を整理

## 教訓② — 配転拒否された場合のセオリー

配転命令を有効に発令しても、従業員が拒否を継続すれば懲戒処分を検討。

ただし、その前に弁明書取得・業務命令再発出という手続を踏むべき。

- 配転拒否されれば会社は企業秩序を維持できず、就業規則所定の懲戒事由に該当する。
- 配転拒否対応の標準フロー：①命令の根拠確認 → ②業務上の必要性説明 → ③弁明書要求 → ④応じなければ懲戒処分の順序。


**i** ①根拠 → ②必要性 → ③弁明 → ④懲戒処分の段階を守る

## Case 3への対応

### 親の介護を理由とする拒否

育児・介護休業法26条の「配慮義務」を踏まえ、以下の点を具体的に確認。


- 介護対象者と要介護度（同居/別居）
- 具体的な介護内容と頻度
- 他の家族による協力可能性
- 外部サービス（ヘルパー等）の利用状況・可能性
- C本人の介護分担割合

 介護事情が不明確な場合、拒否の正当性は低下する。

### 片道2時間程度の通勤

2時間程度の通勤では、直ちに「著しい不利益」とは認定されるわけではない。

トーカー事件でも「通勤2時間以内」が肯定的に評価

 ただし、以下のような事情が重なれば「著しい不利益」に変わりうる。

- 公共交通機関の終電・始発に間に合わず深夜・早朝勤務が困難
- 介護等で帰宅時刻に縛りがある
- 労働者自身の健康上の理由で長距離通勤に耐えられない
- 従前の通勤時間との落差が極端

## 実務対応のセオリー

01

### 配転命令の根拠の確認と必要性の整理

就業規則上の配転根拠、職種・勤務地限定合意の有無を確認し、業務上の必要性（支店統合等）と人選の合理性（なぜCを配転しなければならないのか）を整理しておく。

02

### 拒否理由の聴取と配慮措置の検討

拒否理由の具体的な内容を弁明書で聴取し、同時に会社として可能な配慮措置（在宅勤務、時短勤務、社宅手配、介護休業の組合せ等）をCに提示。

03

### 総合判断と段階的対応

介護事情が客観的に「著しい不利益」と評価される場合は、配転先・条件を再検討。

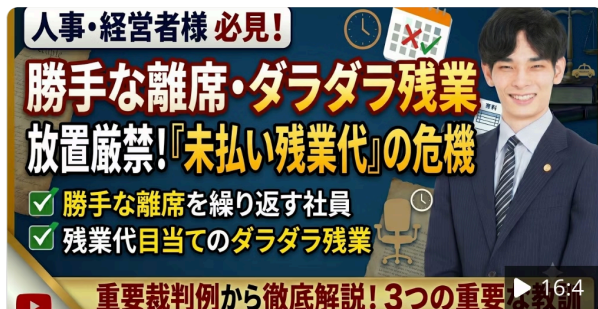
配慮を尽くしても拒否が続く場合、業務命令違反として注意指導・懲戒処分を段階的に行う。

# その他の代表的ケース

業務命令権で対応できる多様な場面

## 離席が多い／終業後も居残る

労働時間管理の業務命令で対応。



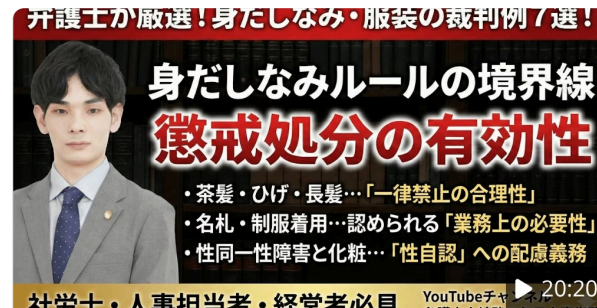
YouTube

【企業防衛】社員の「無断離席」「ダラ

「何度注意しても勝手に席を外す社員がいる」「残業代目当てのダラダラ残業が横行し

## 身だしなみへの指摘

業務上の必要性（顧客接遇・安全衛生等）に基づき制限可能。



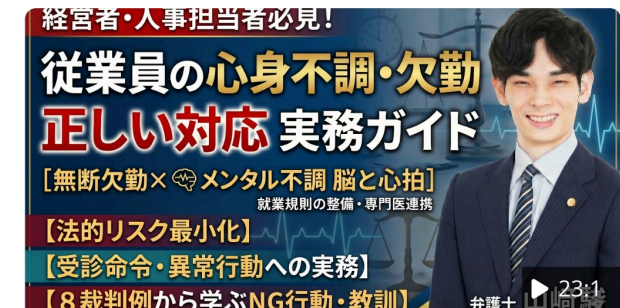
YouTube

社員の「身だしなみ」どこまで制限で

今回は、企業が従業員の「身だしなみ」をどこまで就業規則などで制限できるのか、

## 欠勤が頻繁な従業員

欠勤理由・診断書の提出を業務命令で。指定医の受診命令・休職命令も活用



YouTube

精神疾患・就業不良の社員にどう対応

本動画では、企業の人事担当者や経営者が直面しやすい「従業員の心身の健康問題」

# 業務命令を発するときの実務チェックリスト

## 対応前にこれだけは確認

- 命令の法的根拠（雇用契約・就業規則・合意内容）を確認したか
- 命令の内容を一義的・具体的に特定したか
- 改善されない場合の処分可能性を明示したか
- 事案の経緯を時系列で記録化しているか
- 業務上の必要性・合理性を整理し、説明できる状態か
- 書面・メール・チャット等、形に残る方法で発出したか
- 懲戒処分前に労働者の弁明（弁明書）の機会を設けたか
- 従業員の不利益や反論への対応を検討したか

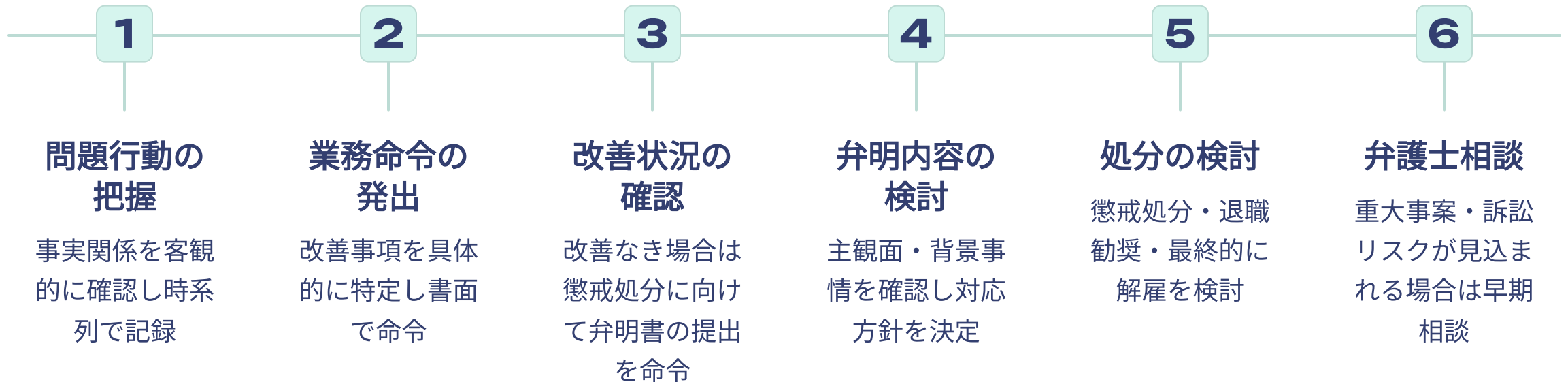
# やってはいけない5つの対応

## リスクを招く典型的な失敗パターン

売り言葉に買い言葉の「もう来なくていい」	解雇通告と認定されるリスク。
口頭注意だけで済ませ証拠化しない	「言った言わない」の水掛け論になる
問題行動を長期間放置する	黙認・容認と評価され、改善要求の正当性が失われる
段階を踏まず即「解雇」	改善機会を与えていないとして無効になる可能性
感情的・人格攻撃的な指導	パワハラと評価され立場が逆転するリスク

# 対応フローの全体像

問題発生から最終処分まで



① 各ステップで「証拠化」を意識することが、後の紛争に強い対応を作る

# 経営者・人事担当者の皆様に持ち帰っていただきたいこと

**使用者には「業務命令権」という強力な武器がある**

雇用契約に基づく権限。

萎縮せず、適切に行使することが組織運営の前提

**「明示的な命令」＋「証拠化」が訴訟リスクを下げる**

口頭注意で終わらせず、形に残る方法で命令。

改善されない場合の処分可能性も明示

**「弁明書」の活用**

弁明書で事実関係を確認。