

人事・労務を見つめる・・・



# Nozomi-Planning レポート



平成24年1月号 Vol.61



撮影地 ブタベスト「国会議事堂1」 撮影者 笹川 元

## # 今月のTOPICS #

### 【人事・労務】

- ・まじめではあるけど能力不足の社員に辞めてもらうには
- ・どこからがパワハラなのか
- ～職場のいじめ・嫌がらせの行為態様の典型例(たたき台)の抜粋～

### 【医療・介護】

- ・看護職のワーク・ライフ・バランスについて

### 【その他】

- ・「精神障害の労災認定の基準に関する専門検討会」の報告書が公開されました
- ・春・夏・冬のはなし Vol.13
- ・今月の書籍紹介 『ルフィの仲間力』ONE PIECE流、周りの人を味方に変える方法
- ・1月の税務と労務の手続き

[提出先・納付先]



のぞみプランニングは「健全な事業運営」「働く人々のやる気の向上」等を応援する社会保険労務士を中心としたコンサルティングオフィスです。

人に関する法律の専門家として、あらゆる相談、トラブル解決のお手伝いをします。また、他士業（弁護士・公認会計士・税理士・中小企業診断士・行政書士・FP等）との幅広いネットワークでトータルのバックアップします。

【発行元】合同会社のぞみプランニング  
〒530-0012 大阪市北区芝田1丁目4-17-9F  
TEL (06) 6377-6177 FAX (050) 3488-0145

【企画・編集】合同会社のぞみプランニング  
〒530-0012 大阪市北区芝田1丁目4-17-9F  
TEL (06) 6377-6177 FAX (050) 3488-0145  
理念：「共に学び、共に育み、共に分かち合う」

<http://www.nozomiplanning.com/>

## ◆ 人事労務 ◆

### 〈まじめではあるけど能力不足の社員に辞めてもらうには〉

余剰人員を抱えておける十分な余裕のない中小企業の中で、まじめに頑張っているのですが、仕事ができない、教えても同じミスを繰り返す、という人がいるとします。ここではA君としましょう。

A君は明るく、勤務態度もよく、挨拶や整理整頓もでき、遅刻や無断欠勤もせず、雑用も進んでやってくれる上、職場のムードメーカーで愛社精神もあります。



ただ、肝心の仕事ができず、いくら教えて指導してもミスが多く、顧客からのクレームも頻繁です。

社内では「人間的にはいいやつなんだけど・・・仕事はてんでダメ」との評価です。

会社は「やめてもらうには忍びない」と、何度か配置転換をし、A君の様子を気長に見守ってきましたが、さすがに堪忍袋の緒が切れました。

### ～こういった場合、A君を解雇することは可能でしょうか？～

A君自身は、一生懸命仕事をしていると思っていること、仕事が遅くミスが多いという欠点がありますが、雑用など他の社員がやりたがらない仕事を進んでやってきた、という自負があります。この場合、A君がどこまで自分の能力を自覚しているのか、また、自覚がないのであればそれを会社がA君にどのように伝えているのかが重要な点です。



また、解雇が有効かどうかは労働基準法第20条の「解雇の予告」をするだけではなく、労働契約法第16条の「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

効とする」という解雇権濫用法理があります。解雇が有効かどうかには客観的合理的理由と社会相当性が必要です。

A君の解雇が有効と認められるには

- ① 能力不足の程度が著しいこと
- ② 会社が注意、指導をいかに行ったか、つまり解雇を回避し、雇用確保のための努力をどの程度行ったかという点が重要です。

次に、能力不足がいかほどか、ということをも具体的事実として会社が把握していることが必要です。民事で争う場合を勘案すると、あっせんの場合はあっせん委員、労働審判の場合は労働審判官、訴訟の場合は裁判官に、能力不足についていかに客観的・具体的に申し立てできるのかが重要となります。



具体的事実として、

- ① これまで業務にどのような支障があったのか
- ② 他の同年代の社員と比較してどのくらい能力が劣っているのか
- ③ 会社が高すぎるハードルを設定してしなやかかどうか
- ④ ミス・クレームの際、本人に始末書のようなものを作成させているか
- ⑤ 会社が指導・注意した場合、記録しているか
- ⑥ 懲戒事由に該当するようなことがあったとすれば、その事実を客観的に会社が把握し始末書をとっているか

などの点を文書で把握していることが、具体的証拠として提出でき、解雇有効に有利に働くこととなります。



## ＜ どこからがパワハラなのか ＞

職場のいじめや嫌がらせ（通称「パワハラ」という）については、近年、都道府県労働局などへの相談件数が増加を続け、社会問題化してきています。

この問題の難しいところは、業務上の指導行為との区別がつきにくいという点です。どこまでが指導でどこからがパワハラなのか、指導に弱腰になる上司や権利ばかり主張する部下が増えるのではないだろうか等、パワハラへの取り組みにつ



て企業は困難を感じています。行政にガイドラインを示してほしいという意見も出ています。

こうした問題を背景に、厚生労働省は、職場のいじめ・嫌がらせ

の防止・解決に向けた取り組みのあり方等について検討を行うため、平成 23 年 7 月より有識者による円卓会議を開催しています。また、論点整理などをおこなうためにワーキンググループを設置しました。ワーキンググループでまとめられた、職場のいじめ・嫌がらせの行為態様の典型例（たたき台）は下表のとおりです。「暴力・傷害」「侮辱・暴言・脅迫」「無視・隔離・仲間外し」「業務上不要なこと、遂行不可能なことの強制、仕事の妨害」などの典型例に分類し、それぞれ過去の裁判例などから具体例をあげています。



これらの参考資料をもとに今後議論が進められ、円卓会議では、平成 24 年 3 月をめどに何らかの提言を取りまとめる方針です。

## 職場のいじめ・嫌がらせの行為態様の典型例（たたき台）の抜粋

（裁判例や都道府県労働局が取り扱った個別労働関係紛争処理事案より）

典型例	具体例
暴力・傷害	<p>会話練習の際、本人に対し怒号を発して、二つの机越しに販売促進用のポスターを丸めた紙筒で頭を強く約 30 回殴り、その紙筒が破損したため机上のクリップボードを取り、その表面と側面を使って、ある程度力を込めて頭を約 20 回殴り打した。</p> <p>上司がネクタイを引っ張る、たたく、蹴る、物を投げた。</p>
侮辱・暴言・脅迫	<p>職員会議において、本人を非難、糾弾する発言をした。</p> <p>本人が女性経験がないことについて猥雑な発言や嘲笑をした。</p> <p>「死ねよ」「殺す」等の発言をした。</p> <p>果物ナイフを本人に示し、振り回すようにしながら、「今日こそは切ってやる」などと脅すようなことを言った。</p> <p>「やる気がないなら会社を辞めるべきだと思います。会社にとっても損失そのものです」というメールを職場内に送信した。</p>
無視・隔離・仲間外し	<p>一切の仕事を外し、4 年 6 ヶ月にわたって別室に隔離、さらに 7 年近くにわたって自宅研修をさせた。</p> <p>回覧板を回されない、暑気払いや忘年会によべれない。</p> <p>本人との接触、交際をしないよう他の従業員に働きかけた。</p>
業務上不要なこと、遂行不可能なことの強制、仕事の妨害	<p>労働組合のマーク入りベルトをしたことについて、就業規則違反を理由に就業規則全文の書き写しと、感想文の作成、就業規則の読み上げを命じた。</p> <p>今日中に仕事を片付けておけと命じられて一人遅くまで残業せざるを得ない状況になったり、他の従業員らの終わっていない仕事を押し付けられ、仕事のやり方がわからないまま、ひとり深夜遅くまで残業したり、徹夜で仕事をしたりしていた。</p> <p>その時点では作成されていない行事予定表の提出にこだわって兼業承認申請への押印を拒否した。</p>

# ◆ 医療・介護 ◆

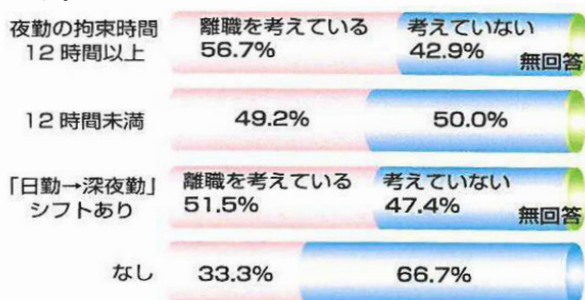
## 看護職のワーク・ライフ・バランスについて ＜夜勤・交代制勤務に関する実態＞

### ～「2010年病院看護職の夜勤・交代制勤務等 実態調査から」～

日本看護協会は10月28日の都道府県看護協会社会経済福祉担当者会議で、「2010年病院看護職の夜勤・交代制勤務等実態調査」の分析結果を発表しました。

### 1. 夜勤の拘束時間、勤務間隔による離職の動向

二交代制、三交代制を行っているフルタイム勤務の看護スタッフのうち、夜勤の拘束時間が「12時間以上」という回答は51.7%と半数以上に上っています。さらに、拘束時間を12時間未満と以上で分け、現在の勤務先からの離職を「考えている」割合をみると、「12時間以上」の者は56.7%であり、「12時間未満」に比べて7.5ポイント高くなります。また、三交代制フルタイム勤務のスタッフは、超過勤務や前残業のため、帰宅してから次に出勤するまでの間隔が短くなりやすいシフトである「日勤→深夜勤シフト」を77.3%が行っており、離職を「考えている」割合を、同シフトの有無別にみると、「日勤→深夜勤シフト」がある場合は51.5%で、シフトのない場合に比べて18.2ポイント高くなります。



### 2. 短い勤務間隔によるリスク

三交代制フルタイム勤務における、「日勤→深夜勤シフト」「準夜勤→日勤シフト」の有無からは、短い勤務間隔によって、十分な休息が得られないシフトのリスクも示されます。

生活リスクとしては、日常生活の中で時間の「ゆとりがない」と回答した割合は、「日勤→深夜勤シフト」がある者では61.5%と、シフトがない者(57.4%)より4.2ポイント高くなります。同様に、「準夜勤→日勤シフト」がある者では69.0%が「ゆとりがない」と回答しており、同シフトがない者(59.6%)より9.4ポイント高くなっています。また、医療安全リスクとして、1ヶ月間にヒヤリ・ハ

ットを起こした割合をみると、「準夜勤→日勤シフト」がある者は62.1%であり、シフトがない者(48.4%)より13.3ポイント高くなります。

### 3. 逆循環の交代周期によるリスク

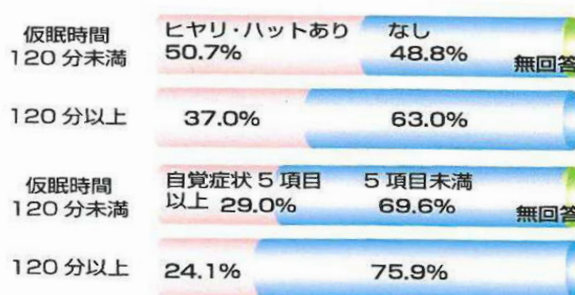
「深夜勤から準夜勤」あるいは「準夜勤から日勤」のような、逆循環の交代周期があることによる看護職の健康リスクを見ます。

慢性的な睡眠不足の自覚症状が「ある」との回答は、逆循環の交代周期がない者では29.5%、次いで、月に「1～3回」ある者は31.8%、「4～6回」は36.6%、「7回以上」は44.4%と、回数が多くなるにつれて高くなっています。また、不整脈についても、自覚症状が「ある」割合は、逆循環の交代周期がない者では5.0%、次いで月に「1～3回」6.7%、「4～6回」9.9%で、「7回以上」11.1%と回数に比例して高くなり、逆循環の交代周期による循環器機能に及ぼす影響が示唆されます。

### 4. 短い仮眠時間によるリスク

二交代制フルタイム勤務のスタッフを、夜勤の仮眠時間が120分未満と以上で分け、ヒヤリ・ハットを起こした割合を見ると、仮眠時間が「120分未満」の者は50.7%で、「120分以上」の者と比べて13.7ポイント高くなります。

また、健康リスクとして、頭痛、腰痛、憂鬱感、などの自覚症状が5項目以上「ある」と回答している割合は、仮眠時間が「120分未満」の者は29.0%で、「120分以上」の者と比べ4.9ポイント高くなります。さらに、高度救命救急センターのある病院の看護管理者、スタッフを対象とした調査から、夜勤時の休憩・仮眠時間の設定について病院の基準、看護師長の裁量による対応の有無とスタッフの自覚症状との関係を見ると、病院に基準がなく、看護師長の裁量による対応がない病棟のスタッフでは自覚症状が5項目以上「ある」割合が33.9%であり、病院の基準、看護師長の対応がともにある病棟のスタッフ(22.0%)と比べて11.9ポイント高くなっています。



## ◆ その他 ◆

### 「精神障害の労災認定の基準に関する専門検討会」の報告書が公開されました

“近年、精神障害の労災請求件数が大幅に増加し、その事案の審査には平均約 8.6 か月を要しており、一層迅速な労災補償を行っていく必要がある” という理由から、厚生労働省では、平成 22 年 10 月から「精神障害の労災認定の基準に関する専門検討会」を開催し、審査の迅速化や効率化を図るための精神障害の労災認定の在り方について検討を行っていました。



また、平成 23 年 2 月からは、この専門検討会の下にセクシュアルハラスメント事案特有の事情への対応のための「分科会」も開催しています。

このたび、その検討会の報告書が取りまとめられ、公表されました（平成 23 年 11 月 8 日、厚生労働省より公表）。そのポイントを紹介しておきます。

#### ■「精神障害の労災認定の基準に関する専門検討会」報告書のポイント

～報告内容のポイント～

##### ① 業務による心理的負荷(ストレス)の評価基準の改善

○ 心理的負荷の強さを判断するための新たな評価表を提示する

- ・「出来事」と「出来事後の状況」を一括して評価

- ・認定対象となる強い心理的負荷と認められる出来事の詳細例を記載（倒産を招きかねないなど会社の経営に影響する重大な仕事上のミス



をし、事後対応にも当たった等)

- ・長時間労働を伴っている場合の認定方法を記載（転勤して新たな業務に従事し、その後月 100 時間程度の時間外労働を行った場合は「強」等)

- 出来事が複数発生している場合の評価方法を明示する

- 評価期間（6 か月）の例外として、セクシュアルハラスメントやいじめが長期間継続する場合は記載する

- 既に発病していた業務外の精神障害が、業務による出来事により悪化した場合の認定要件を明示する



##### ② 審査方法等の改善

- 精神科医の専門部会による合議を、特定の事案に限定する（全件協議→判断が難しい事案のみ協議）

- 業務以外の心理的負荷、個体側要因の調査を簡略化する（請求人の負担軽減）

- セクシュアルハラスメント事案に関する職員への研修と専門知識を持つ者等の育成・配置を促進する

★ ①②により、審査の迅速化と認定の促進を図る



厚生労働省では、この報告書を受け、速やかに精神障害の労災認定の基準を改正し、業務により精神障害を発病された方に対して、一層迅速な労災補償を行っていくとのことです。また、分かりやすい基準とし、業務により精神障害を発病された方から労災請求が行われやすくなることにより、認定の促進も図っていくようです。



Vol.13

八崎さんの

# 春・夏・冬のはなし



## 随想 2年目を迎えて

私がこのコラムに登場して丁度1年が過ぎた。体内時計は日に日にスピードを上げ、ひと昔前に比べると7割くらいの感覚で1年が去ってしまう。青木社長の勧めでお引き受けしたからには読む人にとって飽きないようなエッセイにしようと、春夏・冬（秋ない）のはなしと題したのだが果たして結果はどうだったろう。書き終わっていつも気掛かりなことは、この一篇が読む人にとってどう映るだろうかということであった。

会社の社内報や大学のOB会誌に携わっていた頃は、共通の目的を持って作られた組織・集団であるために、主に読者の年齢層だけを考えていたが本誌の場合は職業も年令も、まして読者の方々の背景も分からないまゝに、どのような所に焦点を当てるのがベターなのか、を考えると誠に悩ましいことであった。

高名な文筆家や、その道の評論家であれば、政治や経済の問題でも持論を開陳すれば良いのだが、私にとっては、それは余りにも無謀なことに思えた。本当は政治などについても書くことができれば、話題も広がってもっと楽な気分になるのだがとも思えた。

ともあれ、私が加入しているライオンズクラブでは、政治と宗教について議論することはご法度なのである。

イデオロギーがからむと、その議論は収束の糸口さえ見つからないことが多い。もしあるとすれば、声高に主張する相手に辟易して、片方が黙ってしまう時だろう。

物言わぬは腹ふくるるわざなり・・・というくだりが徒然草にあったと記憶しているが、言いたくても言えない時ほど、腹立たしさは増幅し、文字通り腹に貯ってしまうものだ。それを解消する一つの方法は“書く”ことである。

日記形式でもよし、対象者宛に投書するもよし、少なくとも私の場合は、<sup>はぶ</sup>逸る気持を鎮めストレス解消に役立つのである。

かつて巨人の原監督が解任された時、私はありたけの思いを連ねて、最近も渦中の人となっている新聞社のトップに所感を書き、同時に1年間購読の中止を宣言したことがある。

ささやかな抵抗というか自己満足で、胸のつかえが消え、私にとってはBest Wayであったと思う。家内には“アホヤなー、切手代がもったいないわ”と言われたが。

昨秋、2社の週刊誌が、似たり寄ったりの内容をトップ記事として掲載するという珍事があったことは大方の知る所である。内容のよし悪しは別にして、頼まれた記事を、為にする目的か、金銭を受けるためか、同じ週に申し合わせたように掲載し始めたのは、偶然ではなく必然の出来事であったろう。今にして思えば、まさに記者魂を失ったマスメディアの醜態であったと思っている。飲むとこれが話題となり、口角泡を飛ばす人達を見ていると、これでストレスを発散しているのだらうと思ったものだ。

かつて社内報に“私達は群むらではない”というタイトルで10回ほど連載したことがある。

教育労政室が設けられたばかりの頃で、書くことが教育から次第に説教じみた内容になっていったのか、ある時“八崎さんのこの頃の記事は宗教じみてきましたねー”と言われたことがある。そんなことを思い出し、あれやこれや思い巡らせながら自戒しつつ 2012年のスタートとした。

筆者紹介：八崎輝義

日本チバガイギー(株)(現ノバルティスファーマ)にてマーケティング・営業所長、教育研修課長、取締役人事統括部長、チバサーヴィラン(株)にて社長を歴任。また京都薬科大学常任理事、京薬会会長も務める。現在はNPO法人COML会員。“くすり”に関する講演や執筆などを中心に活動。



## 今月の書籍紹介 ～ 一押しの一冊をご紹介します ～



### 『ルフィの仲間力』 ONE PIECE流、周りの人を味方に変える方法 ( 著者：安田雪 )

日曜日は、アニメのワンピースの DVD を 3 歳になる息子と見て過ごすことが日課となっています。ワンピースの連載が「週刊少年ジャンプに開始されたのが 1997 年のことでした。その後ワンピースは国民的マンガとなり、現在までに 63 巻の単行本が発売されています。巻 63 までの累計発行部数は、2 億 4000 万部と言いますから、誰もが認めるモンスターマンガだと認める存在でしょう。なぜワンピースは、これほどまでに愛されるのでしょうか。単純に「おもしろいから」という理由だけでは、ここまで人気になった説明がつかないように思います。おそらく、人気の秘密はワンピースの中心テーマが「仲間」だからではないかと著者は述べています。

仲間の存在は、生きるうえで欠かせないものです。仲間がいるからこそ、どんな逆境であっても頑張ったり、一緒に喜びを分かち合ったりできるのです。本書は、下記の 4 点について、ワンピースからヒントをもらい構成されています。

- ① 仲間を集める方法
- ② 仲間と助け合う方法
- ③ 仲間との信頼を強める方法
- ④ 仲間と一緒に成長していく方法

本書のタイトルである「仲間力」とは、ずばり「仲間を集める力」「仲間と助け合う力」「仲間を信頼する力」「仲間と成長する力」のことです。マンガという架空の世界だけでなく、現実の世界でも、この 4 つの方法は私たちの支えになります。

特に印象に残ったのは、仲間を集めるには、夢の共有が大前提ということです。仲間とは「1 人ではかなえられない夢を共有する人」と本書は定義しています。ルフィの夢は「海賊王になる」ことです。ルフィの仲間もみなそれぞれ夢をもっています。そして、誰の夢も 1 人ではかなえられません。それぞれの夢を総括した夢こそ、ルフィの「海賊王になる」という夢なのです。つまり、ルフィの「海賊王になる」という夢を共有していれば、いずれ仲間 1 人ひとりの夢は叶うことになるのです。ルフィと一緒に行動することで、自分の夢がかなうとおもっているからこそ、進んで仲間になっているのです。自分の夢をかなえるために、仲間の存在が欠かせない。1 人ひとりの異なる夢は、全員そろってこそ実現できるのです。この夢の共有こそが企業経営にとっても大切なことなのではないでしょうか？

売上高の達成という企業の目標もちろん大切です。ただ数字の目標だけでなく、目標を達成することで、社員 1 人ひとりの夢をかなえることができるような目標設定が企業経営には必要だと痛感させられた一冊でした。

(執筆：三好研治)



## <1月の税務と労務の手続[提出・納付先]>

### 10日

○源泉徴収税額・住民税特別徴収税額の納付[郵便局または銀行]

○雇用保険被保険者資格取得届の提出<前月以降に採用した労働者がいる場合>

[公共職業安定所]

○労働保険一括有期事業開始届の提出<前月以降に一括有期事業を開始している場合>

[労働基準監督署]

### 20日

○特例による源泉徴収税額の納付<前年7月～12月分>[郵便局または銀行]

### 31日

○法定調書<源泉徴収票・報酬等支払調書・配当剰余金調書・同合計表>の提出[税務署]

○給与支払報告書の提出<1月1日現在のもの>[市区町村]

○固定資産税の償却資産に関する申告[市区町村]

○個人の道府県民税・市町村民税の納付<第4期分>[郵便局または銀行]

○労働者死傷病報告の提出<休業4日未満、10月～12月分>[労働基準監督署]

○健保・厚年保険料の納付[郵便局または銀行]

○日雇健保印紙保険料受払報告書の提出[年金事務所]

○労働保険印紙保険料納付・納付計器使用状況報告書の提出[公共職業安定所]



「今年は旅したヨーロッパで出会った窓のシリーズを紹介します。窓とは内側と外との光を通じた通路であり、そのおかれた場所やその時代の社会情勢を読み取れる造りや、表現があるようです。明りを取り入れるだけでなく、その光を利用して人の心に訴えたり、また、権勢を誇示するための豪華な細工、ある時は主の趣向や主張までも表現されているように思います。」  
撮影者 笹川 元

## 当事務所より一言

新年明けましておめでとうございます。旧年中は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。本年も相変わリませずご愛顧の程よろしくお願ひ致します。

のぞみプランニングは今年の4月で創立9年(法人設立6年)となります。「のぞみプランニングレポート」も2006年12月創刊以来、丸5年が経ち今年で6年目に入ります。まさに「継続は力なり」です。皆様方からの温かいご支援ご声援のお陰です。本当に有難うございました。

昨年を振り返りますと、その年の世相を表す漢字が「絆(きずな)」であったように、大震災や大洪水などの経験から、家族・仲間など、かけがえのない人との「絆」の大切さを改めて認識した一年となりました。のぞみプランニングがここまでこれましたのも、かけがえのないお客様とパートナーのお陰です。皆様方の「絆」に支えられてきたことに心より感謝申し上げます。

さて、今年は精神障害(メンタルヘルス)の労災認定基準の変更等、様々な法改正が予定されております。人事・労務に関する難解な記事を「読みやすく」「親しみやすく」をモットーにお役に立てる情報を提供してまいります。今年は弊社にとってもチャレンジングな年となりそうです。いよいよメディア進出です！今春には大手出版社より人事労務に関するDVD&書籍出版を予定しております。ぜひ、楽しみにして下さい。これからも人事・労務のパートナーとして幅広い分野で皆様のお役にたてるようがんばってまいります。

当事務所は、事業主の皆様のお役管理・人事管理のお役に立てるよう日々、東へ西へと奔走しております。「誠実・迅速・熱意」をモットーに、お声がかかればどこにでも飛んでいきます。「労働トラブル相談」「就業規則作成」「人事制度の策定」「社会保険・給与計算」等、お気軽にご相談ください。

今月ものぞみプランニングレポートをお届けできることを嬉しく思います。皆様との「出会い」「ご縁」「絆」に心より感謝申し上げます。

本年も皆様のお役に立てるよう社員一同精一杯頑張る所存ですので、何卒よろしくお願ひ申し上げます。

by 執筆者一同

