

中核職員養成講座 ～第5回組織・仕組～

＜天晴れ介護サービス総合教育研究所様＞

2025年9月30日

おかげさま社労士事務所 山本 武尊



おかげさま社労士事務所
Okagesama Social Labor and Social Security Attorney Office

～ 本日の内容 ～

- ▶ 1. 中核職員に求められる労務の視点
- ▶ 2. 具体例とその対応①（採用時）
- ▶ 3. 具体例とその対応②（就業中）
- ▶ 4. 具体例とその対応③（雇用契約）
- ▶ 5. まとめ

このセミナーのゴール

- ☑ 中核職員として一事業所の管理者を超えた経営者視点で人事労務の視点を養う。
- ☑ 職員の“働きやすさ”と“働きがい”の両軸の視点を養う。
- ☑ サービスの主体が「ヒト」であるからこそ、働きやすい職場環境をつくり、よりよいサービスを提供する。



自己紹介

山本 武尊（やまもと たける）

大学卒業（社会福祉学）後、大手教育会社に入社後、医療・介護業界へ。急性期病院で医療相談員を経験したのち、地域包括支援センターに配属。センター長を歴任。合計18年勤務したのち、2023年2月より1年半の兼業期間を経ておかげさま社労士事務所を開業。

◆＜資格＞

- ・ 社会保険労務士
- ・ 社会福祉士・主任介護支援専門員
- ・ 産業ケアマネ
- ・ ファイナンシャルプランナー2級
- ・ 介護福祉経営士1級 など



◆ <メディア掲載>

- ・ 株式会社LIFULL senior
- ・ 株式会社マイナビ
- ・ 株式会社産経新聞社（産経新聞・夕刊フジ）
- ・ 株式会社日本医療企画
- ・ 株式会社日本法令



ZAKZAK.CO.JP

【定年後 難民にならない生き方】“高齢者のよろず相談窓口、地域包括支援センター” 気が重い親の介護は自身の“老い”に向き合う好機（1/2ページ）



◆ <主な肩書>

- ・ おかげさま社労士事務所 代表
- ・ NPO法人タダカヨ 理事（人事労務担当）
- ・ 東京都医療労務管理支援事業特別委員会 委員
- ・ 東京都社会保険労務士会 福祉・介護職員処遇改善コンサルタント
- ・ 仕事と家庭の両立支援プランナー（令和5年度～）
- ・ 介護労働安定センターより委嘱（令和5年度～）
労務管理改善アドバイザー
労務管理コンサルタント・介護人材育成コンサルタント
- ・ 東京都福祉サービス第三者評価者
- ・ 一般社団法人社労士成年後見センター東京にて所属・成年後見人名簿登載

◆ <主な活動>

- ・介護業界特化型の社労士事務所
- ・介護離職防止・新しい働き方の提案
（自治体や企業様へ講演・執筆活動）
- ・介護外国人労働者の就労・定着の支援
（行政書士との連携支援）
- ・介護関連の記事監修や執筆等
- ・介護事業所・施設のチームマネジメントや経営コンサルティング
- ・介護×デジタルツールの提案・支援（NPO法人タダカヨ）
- ・プロ認定コーチ（キャリア支援）

1. 中核職員に求められる労務の視点

中核職員に求められる労務の視点

1. 法令遵守とリスクマネジメントの徹底（コンプライアンスの視点）
2. 人材の確保と定着を促進する働きがいのある環境づくり（戦略的な人事管理の視点）
3. 風通しの良い組織文化とコミュニケーションの促進（組織開発・エンゲージメントの視点）

法令遵守とリスクマネジメントの徹底（コンプライアンスの視点）

法人幹部は、介護事業特有の労働時間や雇用形態（変形労働時間制、夜勤、多様な雇用形態など）に関する**労働基準法**やその他の法令を**正しく理解し、遵守**することが大前提です。不適切な労務管理は、未払い賃金、訴訟リスク、行政指導、信用失墜につながるため、これを防ぐための体制構築が必須です。

- **適切な勤怠管理**: 24時間365日体制の中で、適正な労働時間の把握、残業時間の管理、休憩・休日の付与を徹底します。
- **安全衛生・健康管理**: 身体的・精神的負担が大きい介護職特有の労災防止策（腰痛対策など）や、メンタルヘルス対策（ストレスチェック制度の活用など）を推進し、職員の安全と健康を守ります。

人材の確保と定着を促進する働きがいのある環境づくり（戦略的な人事管理の視点）

慢性的な人材不足が課題である介護業界において、職員が長く、意欲的に働ける環境を戦略的に作り出すことが求められます。労務管理を単なるルール順守ではなく、**経営戦略の一部**として捉える視点です。

- **処遇改善と公正な評価**: 処遇改善加算を最大限に活用し、給与や福利厚生を充実させるとともに、職員の働きやスキルを**適正に評価し反映**する人事評価制度を運用することで、職員のモチベーションと定着率を向上させます。
- **多様な働き方への対応**: 女性が多い職場環境や、ライフイベントの変化に対応できるよう、育児・介護休業制度の整備、短時間勤務など、**ワークライフバランス**に配慮した柔軟な働き方を実現します。

風通しの良い組織文化とコミュニケーションの促進 (組織開発・エンゲージメントの視点)

対人サービスである介護の質は、職員のチームワークや精神的な健康に大きく左右されます。中核職員は、職員の声を組織運営に反映し、健全な関係性を築く責任があります。

- **ハラスメント・トラブルの予防と対応:** パワハラやセクハラを予防するための研修を実施し、相談窓口の設置と適切な運用を行います。また、利用者やその家族とのトラブルも含め、職員が安心して働ける環境を整備します。
- **コミュニケーションの活性化:** 現場の意見を吸い上げ、組織の目標やビジョンを共有するための**対話の機会**を設け、職員の組織への帰属意識（エンゲージメント）を高めます。これにより、サービスの質の向上と組織の一体感強化を図ります。

本日のグループワークについて

本日は3つ事例を用意しました。

いずれも「労務トラブル」におけるよくある事例です。

中核職員のみなさまが遭遇をした際にどのような対応が求められるでしょうか。ぜひグループで話し合ってください。

これまでの法人の対応・実例を踏まえて話をまとめてください。

2. 具体例とその対応①（採用・雇用管理）

外国籍の労働者の採用と労務管理

【質問】

- A) 新たに外国籍の人を雇用することを考えていますが、最低限、注意しなければならないは何でしょうか
- B) 今年初めて外国籍の職員を採用しました。期待と反面、一緒に働くことができるのか、不安があります。外国人労働者とのトラブルを未然に防ぐために気をつけておいた方がよいことはありますか

外国籍の人は誰でも無制限に仕事ができるのか

【回答】

A) ①在留資格に注意

- ・日本国籍の人は、日本において労働する自由がある
- ・外国籍の人は労働はできるが、法律が認める場合に限られる

②在留資格により就労の制限が異なる

- ・ビザと在留資格とは異なります。
ビザの発給は外務省（あくまでも推薦状）・在留資格は法務省入国管理国
- ・在留資格については、種類によって、就労の可否や内容が異なります

B) 外国籍の人の労務上の対応は日本人と変わりません。

異文化を理解した上で適切な配慮を行ってください。

外国籍の人は誰でも無制限に仕事ができるのか

在留資格一覧表

就労が認められる在留資格（活動制限あり）	
在留資格	該当例
外交	外国政府の大使、公使等及びその家族
公用	外国政府等の公務に従事する者及びその家族
教授	大学教授等
芸術	作曲家、画家、作家等
宗教	外国の宗教団体から派遣される宣教師等
報道	外国の報道機関の記者、カメラマン等
高度専門職	ポイント制による高度人材
経営・管理	企業等の経営者、管理者等
法律・会計業務	弁護士、公認会計士等
医療	医師、歯科医師、看護師等
研究	政府関係機関や企業等の研究者等
教育	高等学校、中学校等の語学教師等
技術・人文知識・国際業務	機械工学等の技術者等、通訳、デザイナー、語学講師等
企業内転勤	外国の事務所からの転勤者
介護	介護福祉士
興行	俳優、歌手、プロスポーツ選手等
技能	外国料理の調理師、スポーツ指導者等
特定技能	特定産業分野（注1）の各業務従事者
技能実習	技能実習生

（注1）介護、ビルクリーニング、工業製品製造業、建設、造船・船用工業、自動車整備、航空・宿泊、自動車運送業、鉄道、農業、漁業、飲食品製造業、外食業、林業、木材産業（令和6年3月29日閣議決定）

身分・地位に基づく在留資格（活動制限なし）	
在留資格	該当例
永住者	永住許可を受けた者
日本人の配偶者等	日本人の配偶者・実子・特別養子
永住者の配偶者等	永住者・特別永住者の配偶者、我が国で出生し引き続き在留している実子
定住者	日系3世、外国人配偶者の連れ子等

就労の可否は指定される活動によるもの	
在留資格	該当例
特定活動	外交官等の家事使用人、ワーキングホリデー等

就労が認められない在留資格（注2）	
在留資格	該当例
文化活動	日本文化の研究者等
短期滞在	観光客、会議参加者等
留学	大学、専門学校、日本語学校等の学生
研修	研修生
家族滞在	就労資格等で在留する外国人の配偶者、子

（注2）資格外活動許可を受けた場合は、一定の範囲内で就労が認められる。

在留カードの確認方法・タイミング

- ・ 在留カードは、面接の段階で必ず確認をします。
- ・ 在留カードの確認は必ず原本の確認をしてコピーを取る
(在留期間が切れていることがあるため)
- ・ 在留カードを確認した日付や確認者の氏名を記録して保管する



表面



裏面

外国籍の人を雇い入れる際に必要な手続きは？

①外国人雇用状況の届出義務

管轄ハローワークへ届出（30万円以下の罰則あり）

②雇用契約書の作成

日本人同様に労基法の適用を受けるため、労働条件の明示義務があり。

母国語に対応した契約書は厚労省HP「外国人労働者向けモデル労働条件
通知書」

を参考に作成してください。

【参考】
労働条件通知書

(Usahakan pekerjaan rumah, jenis pekerjaan tetap dan jangka tetap)
(一般労働者雇用、有期雇用型)

Surat Pemberitahuan Kondisi Kerja 労働条件通知書	
	Tanggal : _____ 年月日
Kepada : _____ 閣下	Nama Perusahaan : _____ 事業場名称(ローマ字で記入)
	Alamat Perusahaan : _____ 所在地(ローマ字で記入)
	Nomor telepon : _____ 電話番号
	Nama Pengusaha : _____ 使用権者氏名(ローマ字で記入)
I.	Masa kontrak kerja 契約期間
	Tidak tetap Tetap * (Sajak hingga) 雇用の定めなし 雇用の定めあり (月) 年 日 年 月 日
	* Di bawah ini, hanya diisi bila "jangka periode kontrak ditentukan" pada "jangka kontrak". ※以下は、「契約期間」について「期間の定めあり」とした場合に記入。
	1. Apakah kontraknya akan diperpanjang atau tidak 契約の有無
	(Kecuali diperpanjang *Mungkin akan diperpanjang *Kontraknya tidak diperpanjang *Lainnya ()) (自動的に更新する 更新する場合がある 契約の見直ししないその他)
	2. Perpanjangan kontrak akan didasarkan berdasarkan hal-hal berikut. 契約の見直しは次に由る新事実。
	[Volume pekerjaan pada akhir masa kontrak * Prestasi kerja, sikap * Kemampuan - 契約期間満了時の業務量 - 業績成績、態度 - 能力 * Situasi bisnis perusahaan * Status kemajuan pekerjaan yang dilakukan - 会社の経営状況 - 従事している業務の進捗状況 * Lainnya ()]
	3. Apakah ada pembatasan dalam perpanjangan kontrak? (Tidak ada *Ada (Perpanjangan sampai kali)/ 更新上限の有無 (無 - / 更新 回まで / 通算契約期間 年まで))
	[Yang di atas dan belum kontrak kerja selesai, bila menjadi kontrak dengan perusahaan yang sama lebih dari 5 tahun pada saat masa kontraknya] [労働契約法に定める同一の企業との間での通算契約期間が5年を超える有期労働契約の締結の場合]
	Dengan menandatangani pemberitahuan kepada perusahaan untuk menjadi kontrak kerja tanpa jangka waktu (kontrak kerja jangka tak terbatas) selama jangka waktu kontrak ini, pekerjaan dapat diubah menjadi kontrak kerja jangka tidak terbatas sejak (bulan hari tahun) kemudian hari setelah hari berakhirnya masa kontrak ini. Dalam hal ini, apakah akan ada perubahan kondisi kerja dari kontrak ini (Tidak Ya (silahkan cantumkan lampiran))
	本契約期間中に会社に対して期間の定めのない労働契約（無期労働契約）の締結の申込みをすることにより、本契約期間の本日の翌日（ 年 月 日）から、無期労働契約での雇用に転換することができると。この場合の本契約からの労働条件の変更の有無（ 無 - 有 (詳細のとおり))
	[Bagi pekerja sasaran (berdasarkan tinggi) berdasarkan Undang-Undang Tindakan Khusus bagi pekerja kontrak tetap] 【高年齢雇用維持策による特例の対象者の場合】
	Masa tidak adanya hak pemutusan sepihak : I (pekerja berumur tinggi) - II (pekerja lama setelah pensiun) 解雇や喪失申込権が発生しない期間 : I [高度専門] - II [定年後の高齢者]
	I. Masa dimana biaya pemutusan tugas tetap-spesifik (tahun bulan [maksimal 10 tahun]) I. 特定有期雇止め制度から受けるまでの期間 (年 か月 [上限10年])
	II. Masa tetap-pekerja setelah pensiun II. 定年後継続同一雇用されている期間
II.	Tempat kerja 就業場所
	(Lokasi setelah bekerja) (雇入れ直後)
	(Lokasi perubahan) (変更の範囲)
III.	Rincian tugas kerja 仕事すべき業務の内容
	(Segara setelah bekerja) (雇入れ直後)
	(Lingkup perubahan) (変更の範囲)
	[Bagi pekerja sasaran (berdasarkan tinggi) berdasarkan Undang-Undang Tindakan Khusus bagi pekerja kontrak tetap] 【高年齢雇用維持策による特例の対象者（高度専門）の場合】
	* Tugas tetap-jangka tetap-spesifik (Tanggal mulai : Tanggal selesai : * 特定有期業務 (開始日 : 終了日 :)

(발행·등록처: 서울, 용기교로 11)
(一樓刊行部, 二樓刊行部, 三樓刊行部)

노동조건통제서 労働条件通知書	
발원지 発源地 사업장 명칭 (한글명으로 기입) 事業場名(韓国語で記入) 소재지 (한글명으로 기입) 所在地(韓国語で記入) 전화번호 電話番号 사용자 직함 명칭 (한글명으로 기입) 使用者氏名(韓国語で記入)	姓 姓
L. 계약기간 契約期間 기간 연장됨을 기간 연장됨을* (년 월 일 - 년 월 일) 期間の延長あり 期間の延長あり* (年 月 日 - 年 月 日) ※여기는 "계약기간" 에 대해 "기간의 연장 있음" 의 경우 기입 ※以下は、「契約期間」について「期間の延長あり」記入の場合に記入	
1. 계약 종료의 사유 契約の終了の理由 [자동 갱신 - 갱신 가능성이 있음 - 계약을 갱신하여 있음 - 기타 ()] [自動的に更新する-更新する可能性があり-契約を更新した、ない-その他()]	
2. 계약의 갱신은 다음과 같이 규정함 契約の更新は次に2条を参照する。 [- 계약기간 종료 시의 업무량 - 근무장서, 제도 - 능력 -契約期間満了時の業務量 - 勤務規定、制度 - 能力 - 회사의 경영상황 - 종사하고 있는 영주의 전체상황 -会社の経営状況 - 従事している雇員の過半数状況 - 기타 () -その他()]	
3. 연장기간의 종류 (무 - 유) (갱신 - 갱신하지 않음) 계약기간 (년)까지 更新期間の種類 (無 - 有) (更新 - 更新しない) 契約期間 (年)まで	
【노동계약법에 규정된 동일 기업에서 종전 계약기간이 5년 이상인 후가 노동계약 재결의 경우】 【労働契約法に定められた同一の企業において前回の労働契約の期間が5年以上経過した後の労働契約の再結の場合】 종 계약기간 중 회사에 대해서 기간이 종료되지 않은 노동 계약 (후가노동계약)의 재결 신청을 함으로써 종 계약기간의 만료의 다음날 (년 월 일) 부터, 후가노동계약의 효용으로 전환하는 것이 가능함. 이러한 경우 종 계약으로부터의 노동조건과 변경의 사유 (무 - 유) (갱신 - 갱신) () 前回の期間中に会社に対して期間が切れない労働契約（期間労働契約的）の再結の申込みをすることにより、本契約期間の成立の日（ 年 月 日）から、期間労働契約のその雇用に転換することができる。この場合の前回の労働条件の変更の有無 (無 - 有) (更新の有無) ()	
【후가노동 계약법에 따라 특별 대상자의 경우】 【労働契約法第40条第2項に定める特別の雇員の労働契約の場合】 후가노동 계약에 대해 말한 계약: 1 (노동계약) - 2 (정년제 노동계약) 後加労働契約に對して述べた契約: 1 (労働契約) - 2 (定年制の労働契約) 1 특정 후가노동 계약서부: 1 (노동계약) - 2 (정년제 노동계약) 1 特定後加労働契約の条から定めた契約: 1 年 - 2 年 (上記1項) 2 정년 후 계속해서 고용된 기간 2 定年後継続して雇用されている期間	
M. 연임의 장소 就業の場所 () () () () () ()	
N. 종속회사 및 업무의 내용 従属する会社等の内容 () () () ()	
【후가노동 계약법 제 40 조 제 2 항에 따라 특별 대상자 (노동계약) 의 경우】 【後加労働契約法第40条第2項による特別の雇員の労働契約の場合】 - 특정 후가노동 계약서부: 계약서: 부속: - 特定後加労働契約: 契約書: 添付書:	

外国籍の人を雇い入れる際に必要な手続きは？

③就業規則

事業主は労働者に対する周知義務があります。

分かりやすい説明や配慮に努めた方がよいでしょう。

罰則はありませんが、翻訳した就業規則を周知する方が雇用管理上、望ましい対応かもしれません。

4 労働基準法等関係法令の周知

事業主は、労働基準法等関係法令の定めるところによりその内容について周知を行うこと。その際には、分かりやすい説明書を用いる等外国人労働者の理解を促進するため必要な配慮をするよう努めること。

【参考】外国人労働者の雇用管理の改善等に関して事業主が適切に対処するための指針 より

採用後に外国人労働者の不労就労が判明した場合

■不労による不利益

- ・ 不法就労助長罪として法人が刑事罰が科される可能性がある
- ・ 無過失（知らなかった）であっても事業主は責任を免れることは難しい。

■不法就労判明後の対応

- ・ 解雇を検討

客観的合理性、社会通念上相当であるため有効となり得ます。

外国籍労働者の雇用管理についての注意点

- ・ 外国籍による区別はしてはならない

我が国の労働法令にそった、適切な雇用管理が求められます。

外国人労働者の雇用管理改善等に係る自主点検表（事業主用）	
実施日： 年 月 日	
※下記の質問事項について、該当する場合のみチェックしてください。	
1. 外国人雇用状況の届出について	
①	☐ アルバイト等の雇用保険被保険者とならない外国人労働者も含め、雇用している外国人労働者の氏名、在留資格及び在留期間、在留カード番号等の「外国人雇用状況の届出」の記載項目を在留カード又は印章等で確認の上で漏れなく記入し、期限までに所管のハローワークに「外国人雇用状況の届出」を提出している。
②	☐ 外国人労働者が離職した場合の「外国人雇用状況の届出」も漏れなく提出している。
※ 外国人を雇用する事業主には、外国人労働者（特別永住者、在留資格「外交」・「公用」の者を除く）の雇入れ及び離職の際に、外国人雇用状況届をハローワークへ届け出ることが、法律により、義務付けられています（届出を怠ったり、虚偽の届出を行ったりした場合には、30万円以下の罰金の対象になります。）。	
2. 賃金・雇用について	
①	☐ 違約金、保証金の徴収等を行う職業紹介事業者等からの勧誘を受けていない。
②	☐ 採用しようとする外国人労働者に従事させる予定の業務が、在留資格上、従事できる業務であることを確認している。
3. 外国人労働者の労働条件等について	
①	☐ 労働者の国籍を理由として、労働条件の差別的取扱いをしていない。
②	☐ 賃金や労働時間等の労働条件について、内容を明らかにした書面等を交付している。その際、モデル様式の活用及び母国語や平易な日本語等での説明により、外国人労働者が理解できるよう努めている。
③	☐ 賃金（最低賃金以上の基本給、割増賃金等）を適正に支払うとともに、労働協定に基づいて食費や居住費等の控除等を行う場合、不当な額とならないようにしている。
④	☐ 時間外・休日労働の上限規制の遵守や、タイムカード等の客観的な方法による時間の把握、及び年次有給休暇の付与等、適正な労働時間等の管理を行っている。
⑤	☐ 労働者名簿、賃金台帳や年次有給休暇管理簿を作成し、適切に管理している。

【参考】厚生労働省

外国人労働者の雇用管理改善等に係る自主点検表
（事業主用）

[002005874.pdf](#)

外国籍労働者の雇用管理についての注意点

■文化や生活習慣のち配慮したルール作りが大切

- ・同じ外国人であっても、文化や生活習慣が異なります。
- ・特に寮における共同生活トラブルは多いです。

■長く勤めてもらうには

- ・キャリアプランを示す
- ・不安を理解してコミュニケーションをとる

まとめ 予防のポイント

1. 外国人労働者を採用する場合は、必ず在留カードを確認し、在留資格が就労可能なものであるかどうかを調査しましょう。
2. 在留カードは、必ず原本を確認し、原本のコピーをとりましょう。
3. 在留カードの裏面にある資格外活動許可欄は大切ですので必ず確認をしましょう。
4. 不法就労であることを知らなかったとしても、不法就労助長罪となり、刑事罰が科される可能性があります。
5. 外国人労働者の雇用管理においては、日本人労働者について注意することとさほど変わりありません。
6. 言葉や文化のち違いから、相互理解が特に求められる場面があるが、それあを除けば、基本的には・事業主・労働者間の良質なコミュニケーションを意識することが大切です。

3. 具体例とその対応②（就業中）

協調性のない職員への対応

【質問】

職員の数が少なく、いつもギリギリでやっています。1名を除いて、職員のみなさんは施設のために非常に頑張ってくれています。しかしその1名が、残業を断る、繁忙期に有給取得をするなど、協調性に欠けています。このままでは他の職員にも迷惑がかかります。この職員を処分することができますか？

有給を取得したり、残業拒否をする職員に何らかの不利益を課すことができるのか

【回答】

有給を取得したことを理由に職員に不利益な処分をすることはできません。（例 有給取得を理由に懲戒処分をしたり、昇給や賞与の金額を下げるなど）

適法な残業命令について（あらかじめ採用時や労働条件で説明済）は、正当な理由がなく拒否した職員を懲戒処分とすることはあり得ます。

繁忙期に有給取得する職員への対応

不利益の取扱い禁止

労働基準法附則第136条に基づき、使用者は年次有給休暇を取得した労働者に対して、賃金の減額その他不利益な取扱いをしないようにしなければならないと規定されています。

(具体例)

- ・ 人事評価の減点
- ・ 賞与査定でのマイナス評価
- ・ 減給・降格
- ・ 配置転換での不利益処分
- ・ その他あらゆる不利益な取扱い

繁忙期に有給取得する職員への対応

2019年4月から、企業規模に関わらず有給休暇が10日以上付与される従業員を対象に年5日の年次有給休暇を取得させることが法人の義務となりました。

対応方法

- ・ 原則は付与させる（労働者による時季指定権）
事前届け出制とする（長期取得の場合など）
- ・ 例外的には時季変更権の行使を検討する（使用者による時季変更権）
繁忙期に職員が有給休暇を取得することで、人員が不足して施設の正常な運営を妨げる場合に限られます。

残業命令を拒否した職員を処分できるのか

■ 適法な残業命令に従わなければ超過処分を検討

- ・ 適法な残業命令であれば、職員は当該命令に従う義務があります。
- ・ 当該命令に違反をする場合は、業務命令違反となります。

■ 懲戒権の濫用はできない

- ・ 懲戒権は企業秩序を乱した者に対する一種の制裁罰です。
- ・ 懲戒処分を巡っては裁判になることもあります。

回数や勤務態度、それに対する法人への影響度などさまざまな視点での客観的・合理的・社会相当性を検討します。

残業命令を拒否した職員を処分できるのか

■ 残業拒否による職員に損害賠償請求

上記理由により法人に何らかの損害が生じた場合に債務不履行を理由とした損害賠償請求ができるのか。

→一般的には難しい。損害賠償請求が認められるためには当該行為が違法行為であると言える必要があります。たとえ適法な残業命令でも残業拒否は違法とは言えません。

まとめ 予防のポイント

1. 有給取得した職員に対して、有給取得したことを理由に不利益処分をすることは法律上禁止されています。そこで法人としては、時季変更権を検討してください。
2. 適法な残業命令に従わない職員に対しては、懲戒権行使を検討してください。ただし、懲戒権を濫用した場合は無効となります。また残業を拒否をした職員に対する損害賠償請求については、一般的には難しいと言わざるを得ません。

4. 具体例とその対応③（雇用契約）

休職・復職をめぐる問題

【質問】

- ①うつ病による休職中の職員が復職する場合に留意すべきことはなんでしょうか。
- ②なかなか復職できない職員を解雇することはできますか。
- ③復職可能かどうかの判断がつかないまま、休職期間の満了を迎えそうですが、施設はどのような対応がよいのでしょうか。
- ④うつによる休職が2回目以降である場合、休職を認めないことはできるのでしょうか。

休職・復職をめぐる問題

【回答】

- ①症状が「治癒」して職場復帰が可能か判断をします。休職前の職務だけに限らず、輕易な他の業務への復職も職員の希望に応じて検討する。
- ②休職期間満了前の解雇は控えるべきです。
- ③休職期間の延長を検討、または復職対策としてリハビリ出勤、短時間勤務、軽作業等への従事、残業禁止などの配慮も併せて検討する。
- ④休職を認めないことはできませんが、就業規則に復職前の休職期間と通算するという規程を設けるなどの対応を検討する。

復職をめぐるも問題

休職とは

労働者が就労できない場合に、雇用契約は存続させるつ、就労を免除する制度（就業規則上で定めがある）

■ 復職の可否の判断にあたる留意点

- ・ 休職前の職務を通常に行える健康状態になったのか
- ・ 軽易な作業でも職務を通常に行える健康状態でも「治癒」とみなす

復職をめぐるも問題

- 休職前と同じ業務に復帰させないといけないのか
 - ・ 休職前の職務でなくても、その職員が配置される現実的可能性があるより負担の少ない業務であれば復帰可能という場合
 - ・ その職員が休職前に業務でなくてもよいから復帰したいと希望した場合

上記双方を満たした場合には復帰を進めてもよい

復職をめぐるも問題

■ 人間関係が原因の休職の場合の留意点

- ・ 復職時に新しい環境に配置すると返って精神的な負担が増し症状が悪化に結び付く可能性がある可能性があるため「まずは元の職場へ復帰」が原則
- ・ ただし、あくまでも本人や職場、主治医等からの十分な情報収集をした上で、異動の必要性を検討する。
- ・ 休職の直接の原因にあたる職員との人間関係には十分に配慮する。

参考：厚生労働省 心の問題により休業した労働者の復職復帰支援の手引き

[000561013.pdf](#)



復職をめぐるも問題

■ 復職可能になかなかならない職員への対処法

休職期間中もその職員の社会保険料は発生し続けるため、施設としては解雇という選択よりも、休職期間満了による復職見込みがない場合の退職扱いとするのが原則。休職期間満了前の解雇は不当解雇になるおそれが高いため、控えた方がよい。

■ 休職期間の満了を迎える職員への対応

回復傾向にある職員には「休職期間の延長」を設ける

就業規則に「会社が特に必要と認めた場合には休職期間を延長することがある」旨を規程する

復職をめぐるも問題

■ 職場として採るべき復帰支援策は

- ・ 正式な職場復帰をする前にリハビリ出勤制度を設けることが有効な場合がある。
- ・ 職場復帰後の支援策として、短時間勤務、軽作業や定型業務への従事、残業、深夜勤務の禁止、交代勤務の制限、などがある。

■ 復職と休職を繰り返す職員への対応

- ・ 休職期間の通算規定を設ける（「同一ないし類似の事由」と定める）

規定例

（再休職の命令及び休職期間の通算）

第〇条 休職を命じられた者が、休職期間満了よりも前に復職をした場合、復職後半年を経た
ないで、再び当該休職事由と同一ないし類似の事由により欠勤したときは、直ちに休職を命じ
る。この場合、休職期間は復職期間と通算する。

まとめ 予防のポイント

1. 休職制度を設ける際、休職事由、休職期間等を明確に定める
2. 復職可否については、休職前の職場への復帰以外も、本人の希望をふまえて負担のない別の業務への復帰も検討しましょう。
3. 休職期間満了前の解雇は避け、休職期間の満了時に治癒をしていなければ退職扱いとする
4. 休職期間満了時までには職場復帰の判断が困難な場合は、休職期間の延長も検討する。
5. 復職支援先として、リハビリ出勤や短時間勤務、軽作業への従事、残業禁止等も検討する。
6. 復職と休職を繰り返す職員への対応として、休職期間の通算規定を設ける。⁴²

まとめ

まとめ

本日は法人の未来を担う中核職員の皆さま向けに人事労務について実例をもとに研修をいたしました。

重要なことは法律的な知識ではなく、皆さまの対応によります。

経営者でもなく、一般職員でもない皆さまだからこそ、見える視点があるのではないのでしょうか。

ご清聴ありがとうございました