



社会保険労務士法人柳澤会計Support Letter

トピックス！ 労働生産性を考える

企業は労働生産性を向上させるべく、さまざまな取り組みを行っています。そもそも、この労働生産性とはどんな意味なのでしょう。

■日本の労働生産性は本当に低いのか？

労働生産性とは、「働く人がどれだけ効率的に仕事の成果を上げたかを示す指標」のこと。新しい設備の導入で製品の生産量が増えれば生産性が向上します。サービス業では、手間や時間を安価で提供すれば生産性が低くなります。少ない労働者で高い利益を得る産業は生産性が高く、たくさんの労働者が必要な産業は生産性が低くなります。

1人、1時間の「仕事の成果」

$$\text{労働生産性とは（個別企業の生産性）} = \frac{\text{生産量（生産したり販売したものの量や数）}}{\text{労働者数} \times \text{労働時間}}$$

ところで、日本の労働生産性が世界的に低いと言われる要因として、残業を前提にした働きがあります。日本の長時間労働者の割合は約21%で10%台の欧米を大きく上回っています。このことから労働生産性の低い会社は次のことが言えます。

- 労働時間が長い
 - 仕事の単価が低く、粗利が取りにくい構造になっている
 - 粗利が取れずに多くの社員数を抱える人件費を捻出できない
 - 担当者あたりの業務量が多い
- 労働生産性の低い会社が長時間労働になる理由として
- 生産性の低さを労働時間でカバーしなければならない
 - 長時間労働によって人件費が増大し生産性が低下する
- 労働生産性が低い方が労働時間は間違いなく高くなります。

日本の労働生産性は時間当たり46.0ドル(約4700円)で、OECD加盟35カ国中20位です。G7の中で最下位の状況が続いています。

日本生産性本部は、2016年度の日本の労働生産性が過去最高だったと発表しています。正社員の労働時間が減少に転じたことなどが影響したとされています。

ドイツでは1日10時間を超える労働は法律で禁止されており、違反すると罰金が科されます。この罰金を支払うのは会社ではなく、長時間労働をさせていた部署の管理職がポケットマネーで支払うこととなります。なお、罰金はなんと最高約180万円です。

これがかなりの抑止力になっています。

さらに、労働時間貯蓄口座というものがああり、残業時間を銀行口座のように貯めて有給休暇などに振り替えることができます。この口座がプラスである限り、好きな時刻に出勤し、好きな時刻に帰ることができるというすぐれたシステムがあるのです。



■時間当たり労働生産性、上位10か国（日本生産性本部より）

	1980年	1990年	2000年	2010年	2016年
1	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ルクセンブルク	アイルランド
2	オランダ	ベルギー	ルウエー	ルウエー	ルクセンブルク
3	米国	オランダ	ベルギー	ベルギー	ルウエー
4	ベルギー	米国	オランダ	米国	ベルギー
5	スイス	フランス	米国	デンマーク	デンマーク
6	スウェーデン	スイス	フランス	オランダ	米国
7	カナダ	ルウエー	ドイツ	アイルランド	オランダ
8	イタリア	イタリア	デンマーク	フランス	ドイツ
9	オーストラリア	デンマーク	スイス	ドイツ	フランス
10	フランス	スウェーデン	スウェーデン	スイス	スイス
20	日本	日本21位	日本	日本	日本



マンスリーピックアップ

勤務態度不良・業務命令違反の解雇は認められるか

勤務態度があまりに悪い社員を解雇できるのでしょうか。勤務態度が悪いというのは、普通解雇の要件に該当します。普通解雇とは、以下に該当する場合です。

- ①能力不足
 - ②勤務成績不良
 - ③勤務態度不良
 - ④協調性不足
 - ⑤出勤不良
 - ⑥身体もしくは精神疾患により十分な労務の提供ができない
 - ⑦事業の縮小などのやむを得ない事情
- これらは労務の提供が十分に行われないことを理由としています。上記の①～⑤に該当する社員は、いわゆる問題社員ですが、解雇のルールを守って対応しないと裁判に発展するなどのリスクがあります。

③勤務態度不良について「日本コクレア事件（東京地判 H29.4.19）」の事例をご紹介します。

社員Aは20年間以上にわたる社会人経験を経て、基本給850万円及び変動セールス・コミッション127万円の契約で入社した。待遇面から当然、自身で行動を規律すべき立場にあるが、会社の組織・体制の一員として円滑かつ柔軟に適應して行動するという考えがまったくない。再三上司からの指示、指導及び警告を受けたにもかかわらず、職制を無視し反抗的で自己中心的な態度を続けていた。自己の考えに固執して上司の指示を聞こうとしない姿勢が顕著で、改善の意欲もないため、やむなく会社は社員Aを解雇した。

- 裁判所は以下の理由により解雇は有効としました。
- ・会社が社員Aに警告書や指示書等書面での警告等を含めて何度も改善の機会を与えた
 - ・指示や警告をしたにもかかわらず改善の意思がみられなかった
 - ・社員Aの勤務態度等に照らすと配置転換等によって問題が解決されるという事態は想定しがたい
 - ・配置転換等の可能性を検討せず解雇に至ったとして

も解雇回避義務を尽くしていないと評価するのは相当ではない

この裁判で言えるのは、キャリアがあり一定の立場の人の再教育は難しく、あまりに理不尽な勤務態度については、繰り返し指導や警告をすることで解雇が認められる方向であるということです。

もうひとつの事例もご紹介します。メールのCCに上司を入れなさいという指示を拒んだことを理由とする解雇が有効とされた事例（シリコンパワージャパン事件（東京地判 H29.7.18））です。

社員Aは、途中で採用された部長に対し、当初は電子メールのCCに部長のメールアドレスを入れていたが、しばらくして入れないようになった。この会社では上司のメールアドレスを入れる決まりがあるが、社長から部長をCCに入れるよう指示を受けても従わず、その後も社長から何度も指示されたにもかかわらず改めなかった。結果、会社の実害が生じてしまい、やむなく解雇した。

- メールのCCに上司を入れなかったことによる解雇に合理性があるのかという点について、裁判所は
- ・上司である部長が部下である社員Aの業務内容や進捗状況等をCCで知ることは、社員Aの報告を待たずに、早期に把握できる点で合理的である。
 - ・社員Aは、社長らからの指示には従うと言いつつも、「様子を見る」と言うだけで命令に従わなかった
 - ・社員Aが33歳という分別のあるべき年齢であり、指導や教育が原告を解雇するに不十分であったとは認められない
 - ・従業員20名弱という小規模な会社であるため、解雇以外の手段をとることは困難であるとして、本件の解雇を有効としました。

命令自体は些細なものかもしれませんが、いくら命令や教育をしても改善されないこと、20名弱で配置転換も難しく実害も生じていることから、このようなケースであっても解雇が有効になるという事例です。解雇に関する裁判では、「解雇が客観的、合理的理由に欠き、社会通念上相当である」かどうかが問われます。まずはどんなときに会社が解雇できるのか、就業規則の規定内容を確認してください。



4月に入り、新年度がスタートしました。多くの方が新しい学校、職場、部署等、違う環境で新生活を始めることでしょう。どんな人でも新しい生活や人間関係において、リズムをつかむまでは、少なからずストレスを感じることもあると思います。ストレスも上手に受け取り、解消できる自分なりの方法を見つけることが大事かもしれません。簡単な解消法として、①自分が楽しい・面白いと心が動くこととする。②外に出かけ気分転換を図る。③軽い運動で体を動かす。④好きな食べ物や飲み物を味わう—の4つがあるそうです。ちょっとした心がけで手軽に気分を変えることができるといいですね。私も寒さで閉じこもっていた体と心を開放し、外に出かける機会を多く持てたいと思います。（五味良子）

