

経営情報レポート



職員トラブルを防止するための 歯科クリニックにおける 労務リスクの傾向と対策

- 1 歯科クリニックにおける労務リスクの傾向
- 2 労務リスクの種類と原因別対策
- 3 労務トラブルを回避するための就業規則整備
- 4 労働基準監督署の臨検対策ポイント

1 | 歯科クリニックにおける労務リスクの傾向

1 | 労務問題が発生する背景

歯科クリニックの経営は人で成り立っています。専門教育を受けた職員が院長をサポートし多大な貢献をしている一方で、一部の職員が院内トラブルを引き起こし、経営の阻害要因となっているケースも少なくありません。

この背景には、養成課程の修業年限が3年制に変わり多くの養成学校で定員割れが起きているために、歯科衛生士不足が発生していること、売り手市場の中で職員を確保するために、採用のハードルを下げってしまう等、採用に苦労しているという実態があります。

発生する可能性のある労務問題を未然に防ぐために、院長自らが労働法と就業規則に対する十分な知識と正しい理解を持ち、的確な判断を下していかなければなりません。

2 | トラブル発生要因

多くの歯科クリニックでは、勤務する職員に対し誠意を持って対応されていますので、トラブルはめったに発生しませんが、雇用条件や管理体制に問題がある場合は労務トラブルが潜在化する要因となります。

(1) トラブルの原因 = 医院側にある場合

- ① 採用の基準があいまいで、きちんとした面接を行っていない
- ② 職員間のトラブルに院長が対応しない
- ③ 雇用条件や管理体制に問題が有る
 - ⇒ 就業規則が明示されていない、放任の結果ルーズになっている管理体制など

(2) トラブルの原因 = 職員側にある場合

- ① 職務に必要な身体的・精神的能力を満たしていない
- ② ベテラン職員や先輩職員から指示や教唆を受けている
 - ⇒ 医院に反感を持つ先輩職員や、さぼりたい先輩職員から不適正な指示や教唆
- ③ 性格や性向が職務に適していない
 - ⇒ 独善的、感情の起伏が激しい、だらしない性格、嘘をつく、約束を守らないなど

(3)労務問題対策の前提

- ①重要なのは就業規則の制定と雇用条件の明確化
- ②労働基準法や社会保険法などの法律を順守していること
- ③関係当局への通報に耐えられるようにしておく

3 | 問題職員の事例と対策

厳格な面接を行なっても、問題職員を採用してしまうケースがあります。それらの対応について下記に整理します。

(1)盗癖のある受付職員への対応

- 現金の盗難事件は院内で犯人探しはしない。
- 警察に連絡をし、調べてもらう（再発防止を促す）。

(2)うつ病となった職員への対応

- 医師の診断を受けさせる。その上で早期の復職は再発が多い為、主治医と確認する
- 長期化対策の為、就業規則に休職の規定を作成する。
- 退職勧奨を検討する。

(3)院内でのいじめへの対応

- 事実確認を行う（両者の言い分を聞く）
- 注意は職員間で行うのではなく院長が直接行う
- 全員に対し、話し合いを行うよう指示、スタッフミーティングを開き、チーム医療の重要性を認識させる（仲良く仕事をするよう指示）

特に「いじめ」は実態を把握しにくい上、いじめている本人に自覚がない為、「しつけ」「指導」と「いじめ」「嫌がらせ」の境界が問題になります。院長が具体的にどんなことがあったかを把握し、判断することが重要です。また、いじめに関して就業規則に明記することが防止策となります。明記していればサービス規律違反として注意や戒告などの処分が可能になります。注意しても繰り返すようであれば解雇もやむを得ません。

4 | 問題職員を生まない3原則

トラブルを引き起こす職員を発生させないために、下記の3原則を遵守し対応することがポイントとなります。

◆問題職員を生まない3原則

●入れない

●生まない

●放置しない

(1)入れない

まず、問題を起こしそうな人材を採用しないことから始まります。採用段階から良い人材を選抜し、試用期間を設定して雇用します。

(2)生まない

問題を生まないために、少なくとも労働基準法や社会保険法の規定を満たしておく必要があります。また、スタッフミーティングや朝礼など、情報伝達のを確保しましょう。これはチーム医療の前提として、院長の診療理念等の浸透にも有効です。

また、院長自身が院内規程を遵守し、手本となりましょう。職員の失敗に対しても、怒らず、叱りましょう。問題解決を図ることと、責任追及とは異なるものです。二度と起こさない問題解決型の改善策を構築するようにします。

(3)放置しない

就業規則を整備し、人事評価と戒告処分との関係を整理しておくことが必要です。

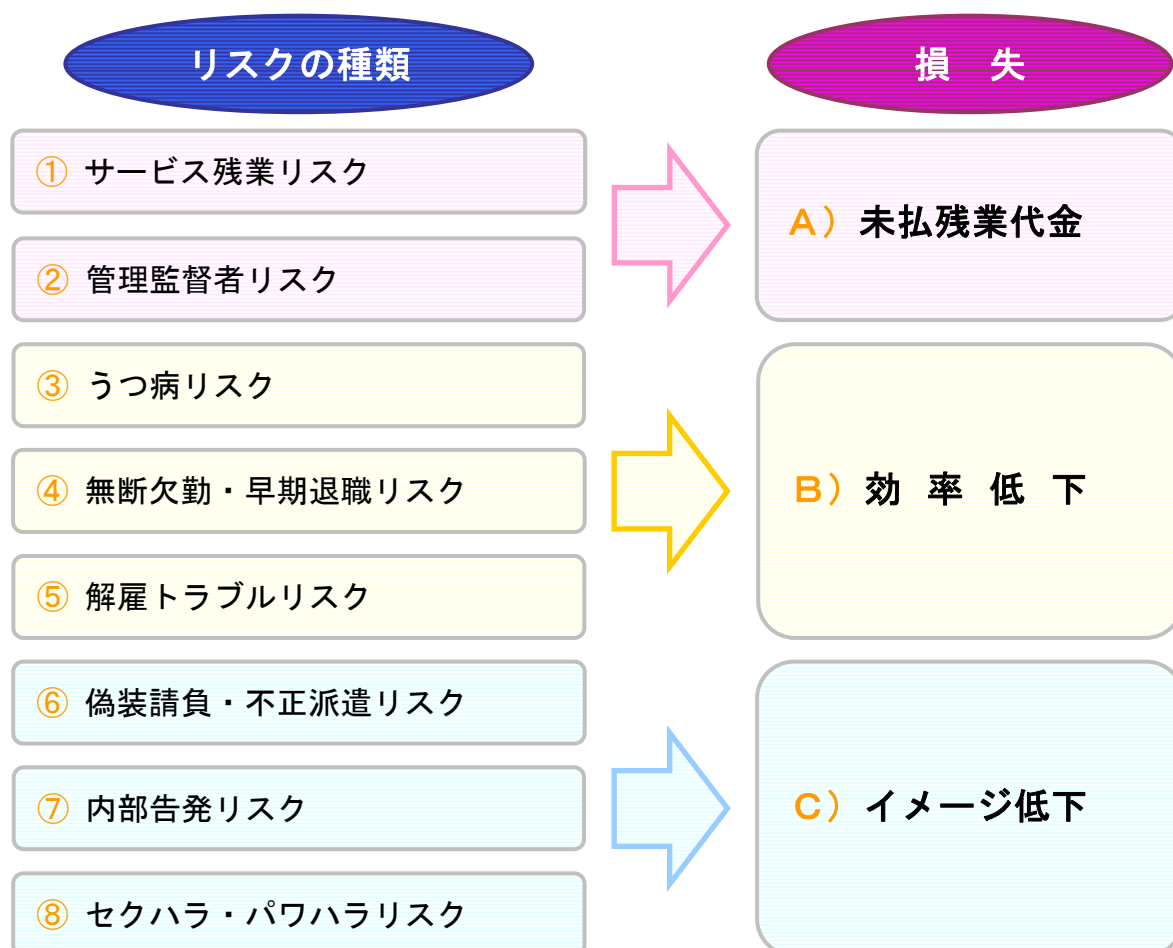
- ①問題行動が有れば、すぐに注意する
- ②人事評価制度を導入する
- ③賞罰制度を機能させる

2 | 労務リスクと原因別対策

1 | 歯科クリニックに存在する労務リスク

歯科クリニックにおける労務リスクは、その原因別に8つに分類されます。これらのリスクにより、未払残業代の支払や業務の効率低下、さらに社会的なイメージ低下などの損失が発生する可能性があります。

◆ 8つの労務リスクとそれにより生じる損失



金銭支払などの直接の経済的損害ばかりではなく、その損失の大きさを予測することが不可能であるイメージ低下、あるいは風評等による社会的損害は、地域から得てきた信頼を失うばかりでなく、患者数の減少など、長期間にわたって将来の歯科クリニック経営を圧迫する要因にもなりかねません。

2 | 主要な労務リスクと対応編

現在の労務管理の3大テーマとしては、「労働時間管理」「退職・解雇管理」「セクハラ問題」が挙げられます。前述した8つの労務リスクのうち、①・②が労働時間管理に、④・⑤が退職管理、さらに⑧がセクハラ問題に関連しますが、その損失の大きさが予測不能であるため、防止するための対応策が一層の重要性を増すことになります。

(1)労働時間管理をめぐるリスクと対応策

就業規則と36協定の整備は、人事労務と勤怠管理の基本であり、出発点だといえます。

◆労働時間に関連する労働基準監督署の主要な是正勧告・指導例

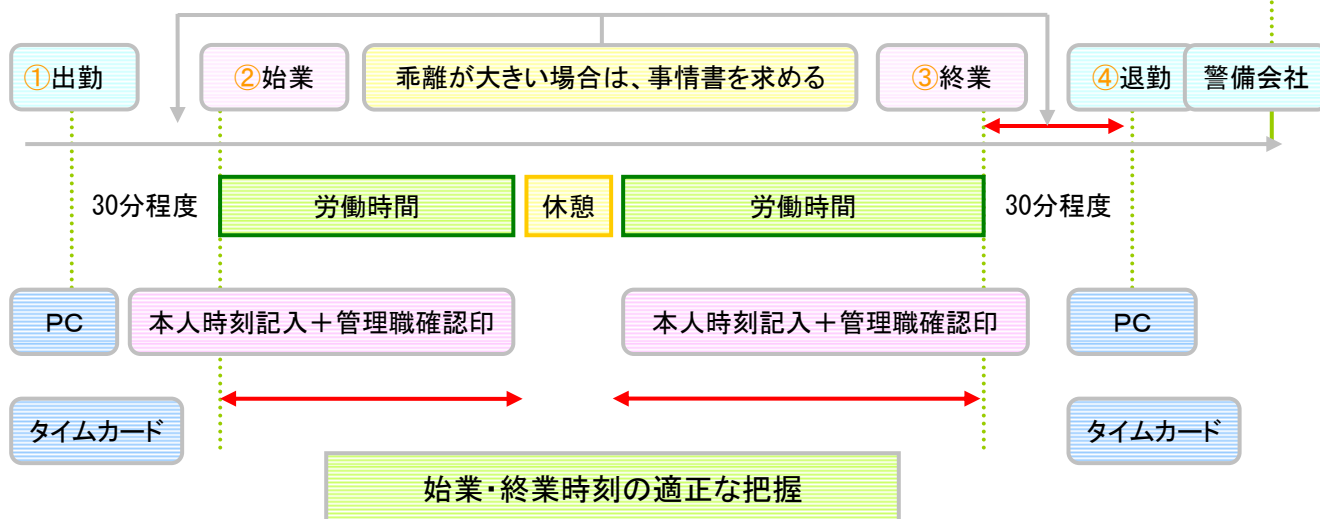
| 項目 | 種別 | 内容 |
|-----------|------|-----------------------------|
| 労働時間管理 | 指導 | 労働時間の適正な把握を実施していない |
| 36協定違反 | 是正勧告 | 36協定を超えて時間外労働をさせている |
| 労働時間関連 | 是正勧告 | 職員（医師を含む）に、適正な時間外手当を支払っていない |
| | 指導 | 職員（医師を含む）の適正な労働時間の把握を行っていない |
| 時間外手当算定基礎 | 是正勧告 | 時間外手当算定基礎に算入していない手当がある |
| その他 | 指導 | 管理監督者の範囲に問題がある |

◆労働時間の把握方法の例

労働時間適正把握基準（基発339号）

- 1) 使用者が自ら現認
- 2) タイムカード、ICカード等の客観的記録
- 3) 自己申告制 ← 例外

警備会社による機械警備開始
強制的に退勤

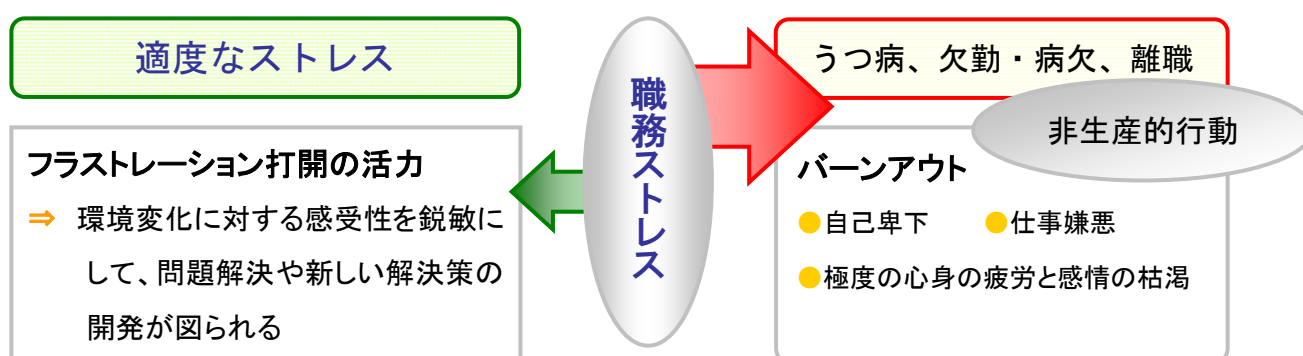


(2)退職・解雇をめぐるリスク

再三の無断欠勤を繰り返す職員や、短期間で退職してしまう職員を採用してしまうケースは、少なからず発生します。これによって、業務の非効率化を招いたり、他の職員のモチベーション低下など、マイナスの影響を及ぼします。

職務上受けるストレスは、適度なものであればフラストレーション打開のための活力につながりますが、過度のストレスは精神科疾病やバーンアウトといった非生産的行動に影響を与えます。過剰なストレスを負わせないようにするとともに、大きな負荷を感じている職員に早期に対応することが、メンタルヘルス改善のための重要なポイントです。

◆職務ストレスから起こる「バーンアウト」



(3)組織内モラルをめぐるリスク

セクシャル・ハラスメント（以下、セクハラ）については、男女雇用機会均等法等で事業者側に対応が義務付けられ、これに基づき就業規則上の懲戒事由に明示する歯科クリニックも増えています。また、パワー・ハラスメント（以下、パワハラ）に関しては、業務上の命令・指導との境界線が難しいですが、業務上必要な命令や指導の範囲を超えた「嫌がらせ」の行為である場合にパワハラに該当します。

セクハラ・パワハラに対応する改定を行っていない歯科クリニックは、直ちに就業規則の見直しが求められます。

◆セクハラ・パワハラ防止策

- 普段からコミュニケーションを大切にする
- 就業規則上の懲戒事由に明示する
- セクハラ、パワハラの防止に関する規程を作成する
- 相談窓口を準備する又は事業所規模によっては設置する

3 | 労務トラブルを回避するための就業規則整備

1 | 就業規則の重要性

近年、雇用形態の多様化により処遇の問題が表面化したトラブル、また解雇や時間外手当不払い等に関する労使紛争が増加傾向にあります。これは、総合労働相談コーナー（個別労働紛争解決制度【平成20年4月1日～平成21年3月31日】の運用状況）に寄せられた相談件数が1,075,021件（前年比7.8%増）、民事上の個別労働紛争に係る相談件数が236,993件（19.8%増）となっていることから明らかです。

さらにここ数年、労働基準法等の改正が頻繁に行われたことも反映して、職場の規律、サービス規律、賃金等の処遇を定めた事業所の規範である就業規則の見直しの必要性が高まっています。労働基準法第89条は、常時10人以上の労働者を使用する使用者の就業規則作成（変更を含む）・届出義務及び記載事項について規定していますが、この時代にあっては、事業所の業種や規模、業態によって異なる労働条件や経営方針を明確にする就業規則・諸規定が、法律にかかわらず必要不可欠のものとなっています。

2 | 就業規則の意義と効果

就業規則に求められる意義や効果は、一定の秩序の下、職員を有機的、組織的に就業させることです。労使間の雇用環境の変化や就業形態の多様化により、労使間の労働条件をめぐるトラブルはますます増加している中で、就業規則を策定し、正しく運用することにより、例えば、次のような意義と効果が期待できます。

◆就業規則の意義と効果

- ① 事業所が、職員の雇用において生ずる様々なリスクに備えることができる
- ② 労使間の労働条件やサービス規律の理解や解釈の違いから起こるトラブルを未然に防げるようになる
- ③ 万が一、労使間でトラブルが生じた際、その解決の道しるべとなる
- ④ 労働条件の明文化により、職員に安心感や公平感を与えることができる
- ⑤ 職員のやる気の向上や明るい職場の形成につながる
- ⑥ 結果的に事業所の発展に寄与する

3 | 就業規則作成のポイント

(1) 就業規則の正しい手続

就業規則作成・変更時に届出を行う際は、職員の意見聴取が必要です。具体的に言うと職員の過半数で組織されている労働組合がある場合にはその労働組合、また存在しない場合には職員の過半数を代表する者の意見を聴き、意見を記した「意見書」を、就業規則の届出の際に添付しなければなりません。この際、聴取した意見が反対意見であっても、職員の同意までは求められません。

● 職員代表者の要件

労働基準法で定める管理監督者は、職員代表者にはなれません。

● 選出方法

就業規則作成・変更についての意見を述べる職員代表者を選出することを明らかにして実施される投票、挙手等によらなければなりません。

(2) 法令順守

就業規則はあくまでも法令や労働協約に則ったものでなくてはなりません。法令を無視した就業規則は、その部分は無効となりますし、トラブルの元となってしまいます。当然、労働基準監督署への届出の際に指摘を受けます。今やコンプライアンスは事業所運営にとって不可欠なものです。

(3) 職員への周知義務

就業規則を作成しても、それを院長が大事に金庫に保管して職員がその内容を知ることができないのでは何の意味もありません。就業規則が職員に全く周知されていない場合に、その効力を否定した判例は、過去に多数あります。

(4) 適切な運用方法

作成された就業規則を適正に運用すること、運用できることが大切です。問題が起きる例として、就業規則があるにもかかわらず、ケースバイケースの対応をすること、就業規則の各規程の文言や表現が非常に難しく理解しづらいことなどがあげられます。また、幾通りにも解釈ができる表現があり、問題が起こった際に対応が難しくなったり、職員に誤解を与えて逆に問題が増えたりすることもあります。そういう意味では就業規則は、きちんと運用できて初めて存在意義があると言えます。そのためには労使双方が就業規則の趣旨・目的を十分理解しておく必要があります。

4 | 服務規律規定

就業規則の中に服務規律規定を明確にしておくことが重要です。

(1) 服務規律の重要性

服務規律とは、職員が遵守すべき事項を定めたものです。例えば、酒気を帯びて就業しないという極めて当たり前のことから、セクシュアルハラスメントに関する内容、営業秘密（トレードシークレット）や個人情報の漏洩の禁止についても記載しています。就業規則に服務規律を詳細に記載し、職員がこれを遵守することは、以下の通り様々な効果があります。

● 対外的な信用面

職員は、服務規律の内容にもとづいて行動します。したがって、服務規律を遵守していくうちに、社会人としての資質が向上します。この結果、事業所は外部のステークホルダーから好印象を得ることにつながります。

● リスクヘッジ

個人情報保護法や不正競争防止法等を遵守することにより、個人や事業所の情報を守ることがとても重要です。このため、情報の漏洩防止について服務規律で明確に定めることが適切です。

● 優秀な人材の確保・定着

優秀な人材ほど周囲の職員がだらしなないことを嫌います。また、例えば、優秀な女性職員がセクハラにより退職することは、回避しなくてはなりません。こうした観点から、優秀な人材の確保・定着の面からも服務規律は重要です。

服務規律の重要性は以上の通りです。また、服務規律の違反は、就業規則違反ですので、懲戒処分につながります。

言い換えれば、服務規律に記載していないことを懲戒処分の対象とすることは難しい面が生じますので、服務規律を充実させておくことが大切です。

4 | 労働基準監督署の臨検対策ポイント

1 | 労働基準監督署による臨検監督(臨検)とは

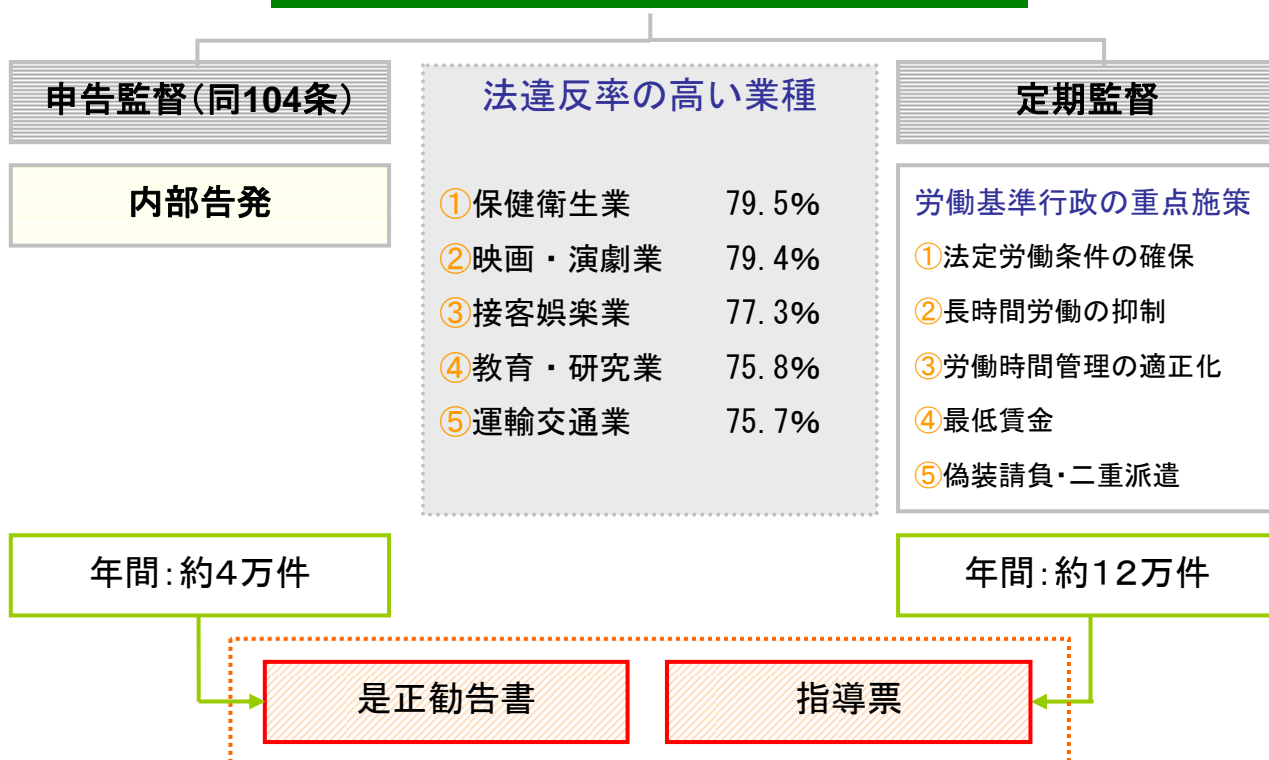
歯科クリニックも労働者を抱える事業主として、労働基準監督署による調査対象になります。労働基準監督署の臨検とは、その事業所が労働基準法その他関連法令を遵守して事業を運営していることを確認するための労働基準監督官による立入り調査を指しています。

ほとんどの事業所は、5年から10年の間に1回程度、就業規則の有無や割増賃金の計算方法等についてチェックを受けることになります。

◆労働基準監督署の臨検監督(臨検)の仕組み

臨検監督(臨検)：労働基準監督官が事業場に立ち入り、労働基準関係法令違反がないか調査を行い、法違反を認めた場合はその是正を勧告し、指導を行うこと(労基法101条)。

労働基準監督署の臨検(労基法101条)



2 | 定期監督と申告監督

(1) 定期監督：定期的・計画的に実施される労働基準監督署主導の調査

◆定期監督の対象となりやすい事業所

- ① 労災が頻繁に起こる事業所
- ② 就業規則と 36 協定の両方、又は一方が未提出の事業所
- ③ サービス残業が推測される業種（卸売業、飲食業、運送業、産業廃棄物処理業、ソフトウェア業、広告業など）の事業所
- ④ 内部告発が多く労基署が注意を払っている事業所
- ⑤ 裁量労働制（みなし労働時間制）を採用している事業所

定期監督は、厚生労働省が定める行政方針に基づき決定された重点指導項目や業種に従って実施されるものであり、多くの中小企業では程度の差はあっても労働基準法違反が常態化しているため、この違反を是正することが目的の中心です。

(2) 申告監督：労働者からの申告(内部告発)に基づいて実施される調査

◆申告・相談に対する労基署の対応

- ① 申告内容の処理にとどまらず、その会社全体を見て労働法違反が推測される場合は積極的に調査・監督指導する
- ② 監督指導を実施するか否かの決定については、労働基準監督署として組織的に行う

申告監督による調査は、何らかの労務トラブルを抱えた労働者やその関係者が労働基準監督署に相談し、監督官が各種資料をもとに違法性が高いと判断した場合に行われることから、厳しいものになります。

申告監督の場合、労働基準監督署は申告事案だけでなく、あらゆる事項、つまりその他の法令違反の可能性を調査することとなっています。

労働時間管理の甘さから、「申告」から「臨検」になるケースが多いうえに、臨検が行われた場合には、医療機関全体の労働関連法令の遵守状況を全て調査されることとなるのですから、労働時間管理の体制を整えることが急務といえます。

3 | 歯科医院が指導を受けやすいポイント

労働基準監督署による監査の主眼は、事業所の法令違反を指摘することではありません。労使トラブルや労災事故の防止を図ることを目的としているのですから、法令違反が常態化しているのでなければ、大きな問題に発展することは少ないといえるでしょう。

しかし、臨検で法令違反が発見されなかった場合でも、改善が望ましい事項を記載した

「指導票」が出されることとなります。これらの指導事項を改善することによって、想定される労務トラブルを回避することができるため、自院の労務管理にとって有益な指摘であるととらえ、早めに改善に取り組むことが必要です。

◆労働基準監督署から指導を受けやすいポイント

①職員数が10人以上であるにも関わらず就業規則を策定していない

⇒ 常時10人以上の労働者を使用する使用者は、就業規則を作成し、行政官庁に届け出なければならない。変更の場合も同様とする【労働基準法 § 89】

開院当時は10人未満の職員数であり就業規則を作成していなかったが、徐々に常勤職員数が増えて10人以上となった後も、作成しないままの歯科医院も存在する

②割増賃金の計算方法に誤りがある

⇒ 割増賃金の計算には、基本給のほか資格手当や役付手当などの諸手当も、その算出ベースに含めなければならない【労働基準法 § 37IV、同施行規則 § 21】

歯科クリニックは、基本給のみを基礎として割増賃金を算出している例が少なくない

●算出ベースから除外できる手当

①家族手当、②住宅手当、③単身赴任手当、④子女教育手当、⑤通勤手当

⑥臨時に支払われる賃金（出産手当等）、⑦1ヶ月を超える期間ごとに支払われる賃金（賞与等）

③労働条件が文書で通知されていない

⇒ 使用者は、労働契約の締結に際し、賃金、労働時間その他の厚生労働省が省令で定める労働条件を、厚労省令で定める方法により、労働者に明示しなければならない【労働基準法 § 15】

●必ず書面で明示しなければならない事項

①就業の場所、従事する業務に関する事項

②始業・就業の時刻、休憩時間、休日・休暇、交代制に関する事項

③賃金の決定、計算・支払方法、時期・締切日に関する事項

④退職、解雇に関する事項

⑤労働契約に期間を定めた場合には、労働契約の期間に関する事項

医業コンサルティングセミナー

「歯科クリニックの労務管理（人事制度）による環境改善と就業規則」

<講師 株式会社M&D医業経営研究所 代表取締役 木村泰久>より 一部抜粋・編集

歯科経営情報レポート 9月号

職員トラブルを防止するための 歯科クリニックにおける労務リスクの傾向と対策

【著 者】日新税理士事務所

【発 行 者】桐元 久佳

【発 行】日新税理士事務所

大阪市中央区船越町 2-1-11 2F

TEL : 06-4790-9707 FAX : 06-4790-9710

落丁・乱丁本はお取り替え致します。本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複写することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。その場合は、あらかじめ小社あて許諾を求めて下さい。

