

**週刊 企業経営****WEB MAGAZINE**  
**マガジン**

発行 税理士法人優和

1

**ネットジャーナル**

Weeklyエコノミスト・レター

2012年5月25日号

図表で見る中国

地方経済の動きから見えてくる巨大中国の全体像

経済・金融フラッシュ 2012年5月24日号

マレーシア 2012年1-3月期GDP:前年同期比+4.7%

～内需の質は改善、今後は輸出の動向が重要に

2

**経営TOPICS**

統計調査資料

四半期別GDP速報

(2012年年1-3月期・1次速報)

3

**経営情報レポート**

会社の規律を守れ！

問題社員への適切な対処法

4

**経営データベース**

ジャンル:労務管理 サブジャンル:メンタルヘルス対策

会社全体で取り組むべきメンタルヘルス対策

現場単位で取り組むべきメンタルヘルス対策



# マレーシア 2012年1-3月期GDP :前年同期比+4.7%

～内需の質は改善、今後は輸出の動向が重要に

## 要旨

### 1 現状:内需中心の堅調な成長

マレーシア統計庁(DOSM)は5月23日に2012年1-3月期の国内総生産(GDP)を公表した。実質GDP成長率は前年同期比(原系列)で4.7%の増加となり、昨年10-12月期の前年同期比+5.2%から伸びがやや鈍化した。

成長率の内訳を需要項目別に見ると、内需が良好で、特に今期は個人消費と投資が成長を牽引している。1-3月期の個人消費は、前年同期比+7.4%と昨年10-12月期(前年同期比+7.3%)に引き続き好調さを維持している。投資については、1-3月期は前年同期比+16.1%となり、昨年10-12月期(前年同期比+8.4%)から大幅に伸び率を拡大させた。この要因としては、政府の公共投資や政府系企業の投資が活発だったことが背景にある。

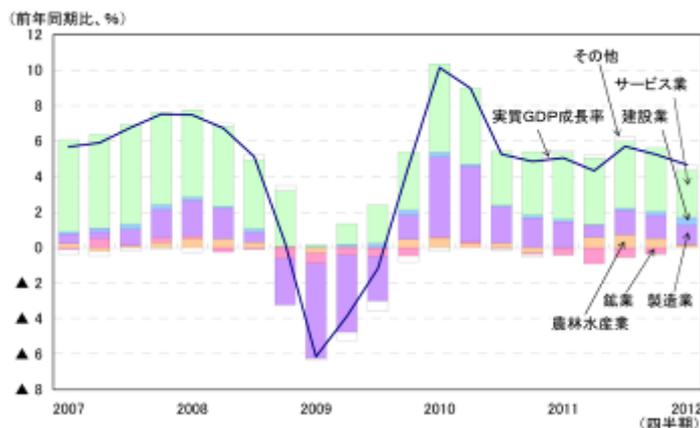
### 2 輸出鈍化の悪影響が懸念

内需については、昨年後半にやや低迷した消費者信頼感や企業景況感も今年に入って再び改善しており、良好な成長が見込まれる。政府主導で行なっている投資促進策のETP(経済改革プログラム)に関しても順調と言える。

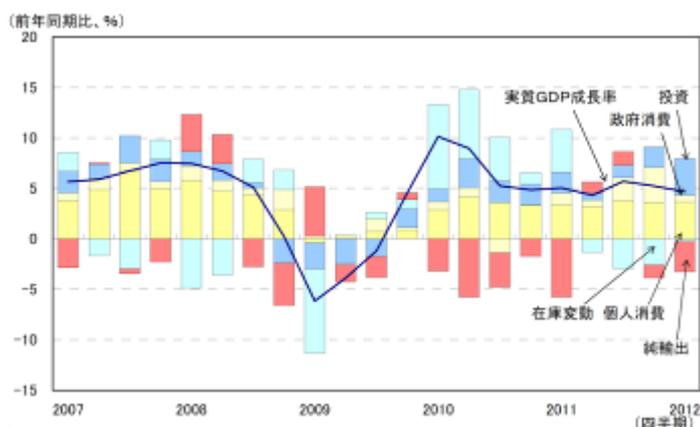
一方、輸出鈍化が成長を阻むリスクがマレーシア経済にも浮上している。今までも、電子電気産業などは低迷しており、輸出環境は決して良好というわけではなかったが、資源国である強みを活かして原油を中心に

輸出に底堅い伸びを示していた。しかし、直近では3月の輸出が前年同期比▲0.1%と2009以来のマイナスを記録しており、一次産品や資源輸出の先行きに不透明感が生じてきた。これは、債務問題で景気が低迷している欧州向けの輸出のほか、今まで好調だった中国やインド向けの輸出にも伸び悩みが見られたことが背景にある。

マレーシアの実質GDP成長率(供給側)



マレーシアの実質GDP成長率(需要側、原系列)



(資料) CEIC

# 四半期別GDP速報

## (2012 年年 1-3 月期・1 次速報)

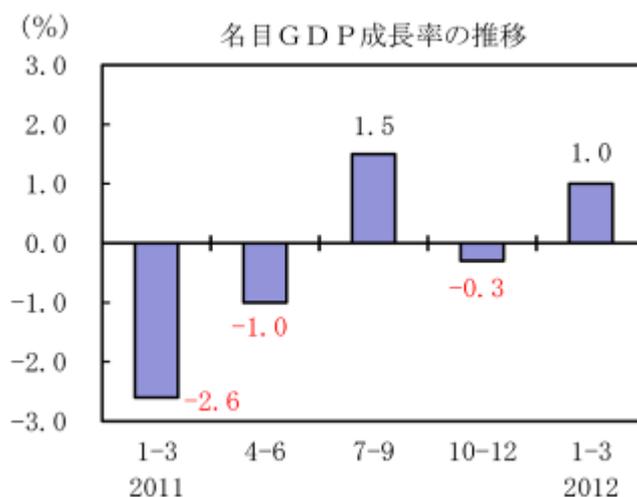
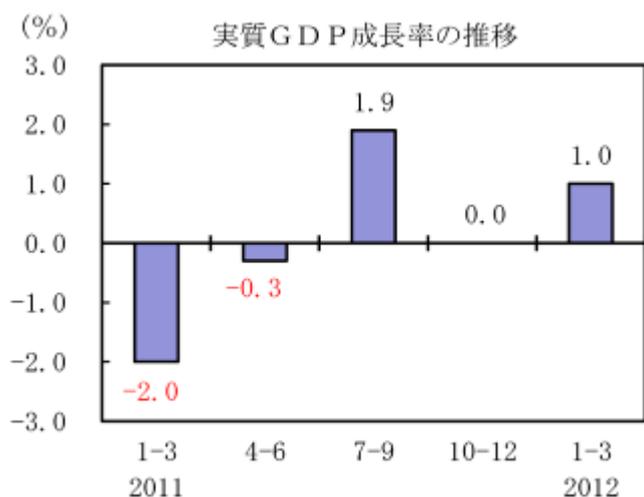
内閣府

2012年5月17日発表

### 国内総生産(支出側)及び各需要項目

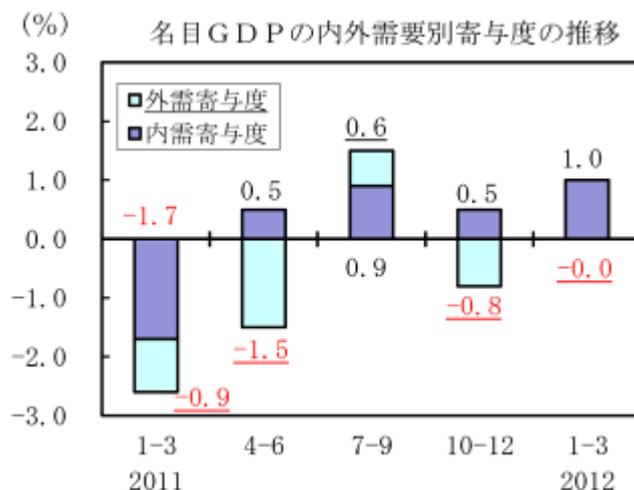
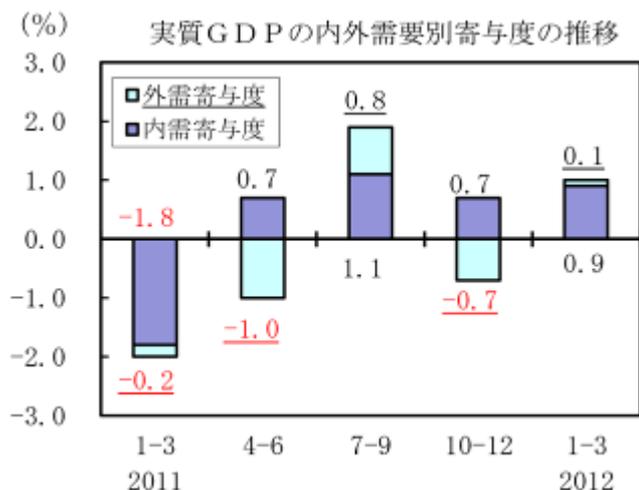
#### 1 GDP成長率(季節調整済前期比)

2012 年1～3月期の実質GDP（国内総生産・2005 暦年連鎖価格）の成長率は、1.0%（年率 4.1%）となった。また、名目GDPの成長率は、1.0%（年率 4.1%）となった。



#### 2 GDPの内外需別の寄与度

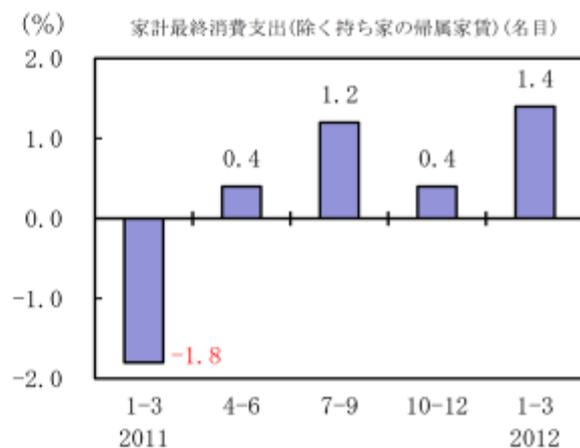
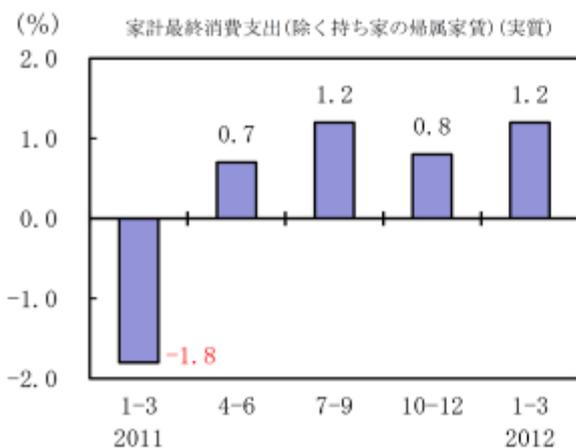
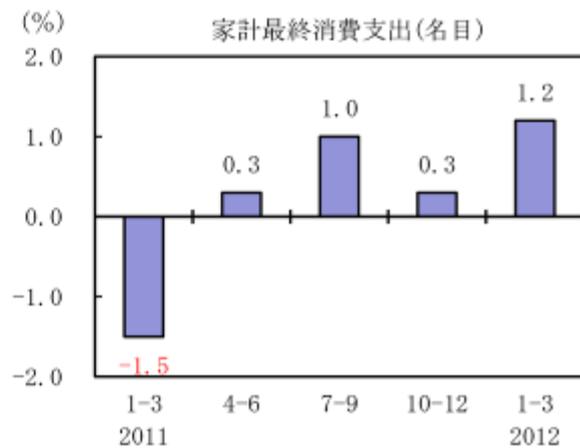
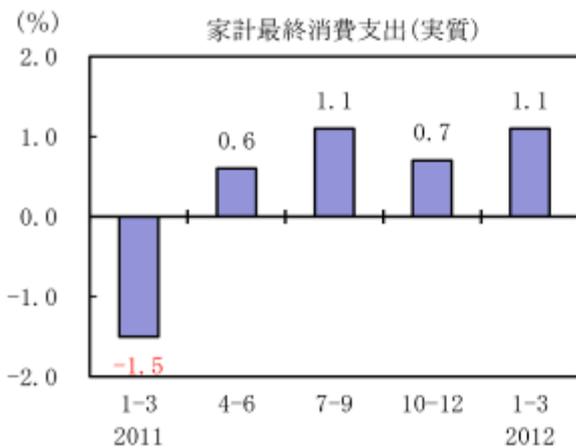
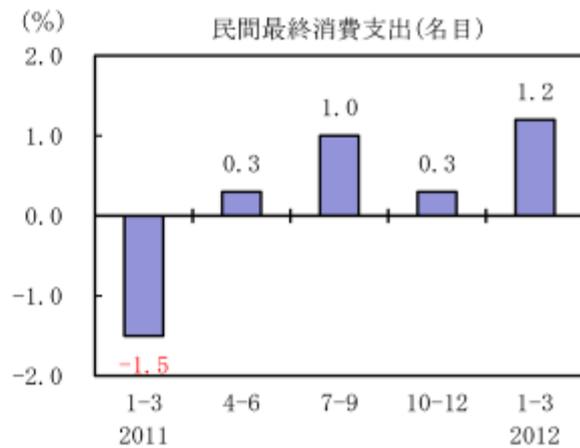
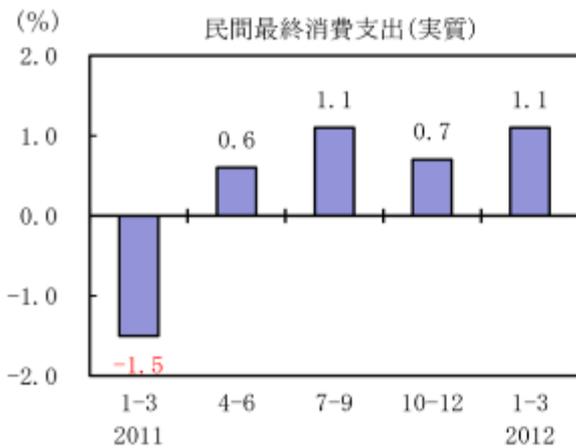
GDP成長率のうち、どの需要がGDPをどれだけ増加させたかを示す寄与度でみると、実質は国内需要（内需）が0.9%、財貨・サービスの純輸出（輸出－輸入）が0.1%となった。また、名目は国内需要（内需）が1.0%、財貨・サービスの純輸出（輸出－輸入）が▲0.0%となった。



### 3 需要項目別の動向(季節調整済前期比)

#### (1) 民間需要の動向

民間最終消費支出は、実質 1.1% (10~12 月期は 0.7%)、名目 1.2% (10~12 月期は 0.3%) となった。そのうち、家計最終消費支出は、実質 1.1% (10~12 月期は 0.7%)、名目 1.2% (10~12 月期は 0.3%)、家計最終消費支出(除く持ち家の帰属家賃)は、実質 1.2% (10~12 月期は 0.8%)、名目 1.4% (10~12 月期は 0.4%) となった。



## 4 デフレーターの変動

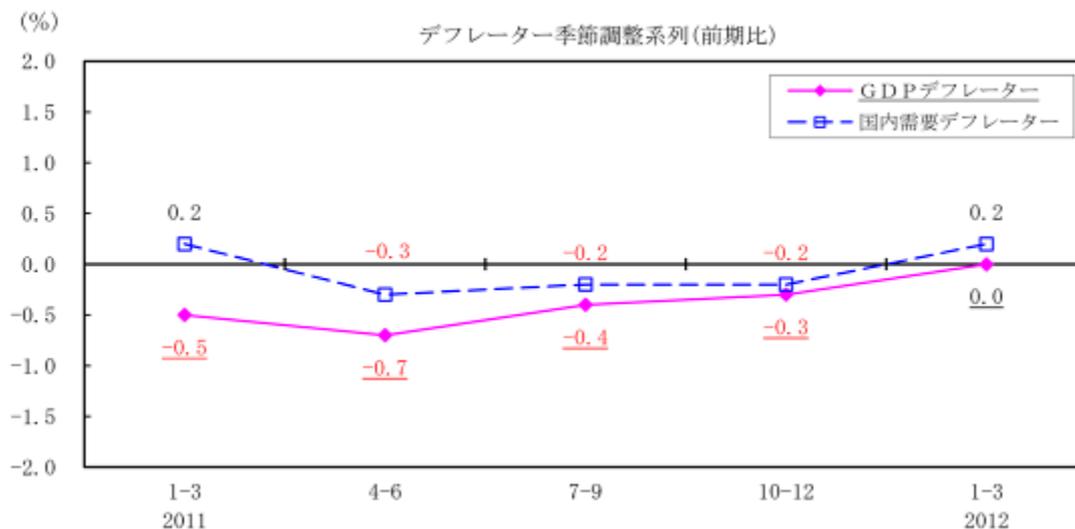
### (1) 四半期デフレーター季節調整系列(注)(前期比変化率)

GDPデフレーターは、0.0% (10~12月期は▲0.3%) となった。

国内需要デフレーターは、0.2% (10~12月期は▲0.2%) となった。

財貨・サービスの輸出デフレーターは0.4% (10~12月期は▲1.2%)、財貨・サービスの輸入デフレーターは1.2% (10~12月期は▲0.6%) となった。

(注) 四半期デフレーター季節調整系列=(名目季節調整系列/実質季節調整系列)×100

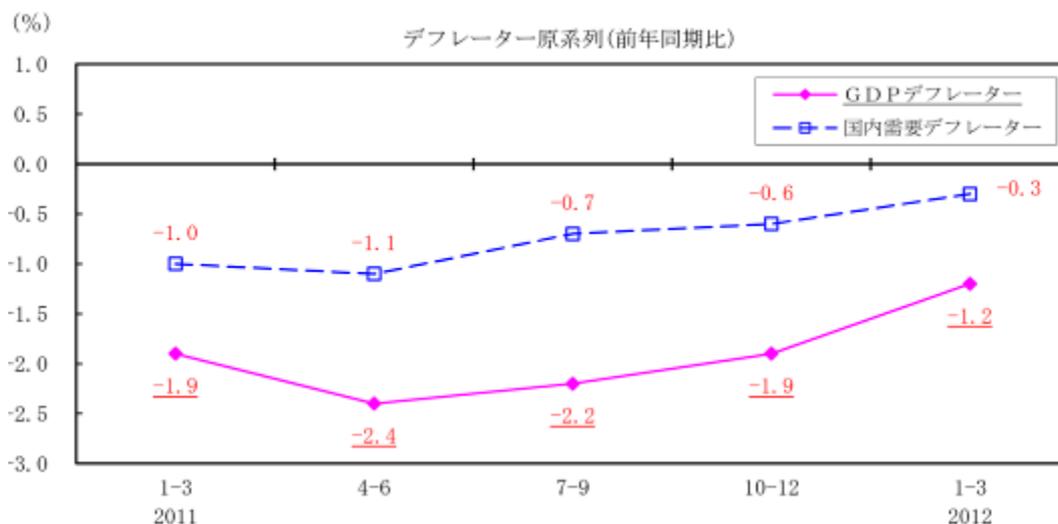


### (2) 四半期デフレーター原系列(前年同期比変化率)

GDPデフレーターは、▲1.2% (10~12月期は▲1.9%) となった。

国内需要デフレーターは、▲0.3% (10~12月期は▲0.6%) となった。

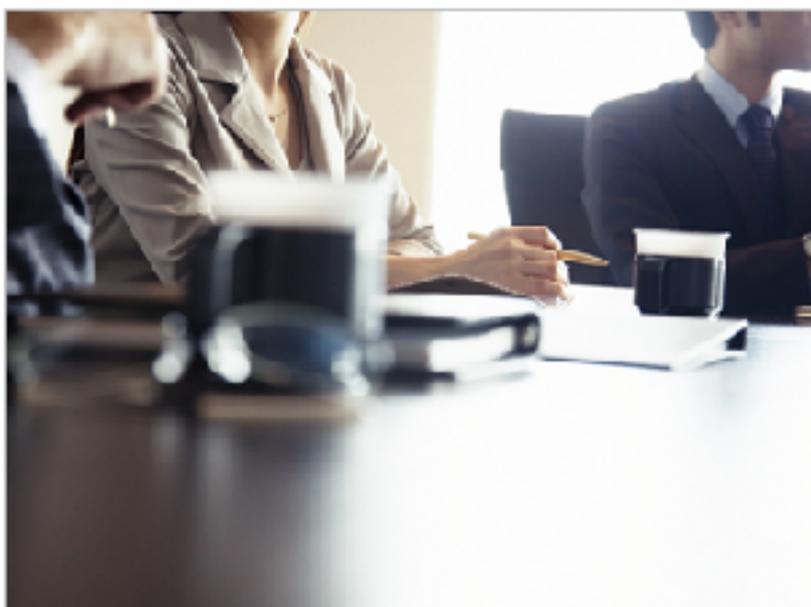
財貨・サービスの輸出デフレーターは▲2.7% (10~12月期は▲2.9%)、財貨・サービスの輸入デフレーターは2.7% (10~12月期は6.0%) となった。



# 会社の規律を守れ！ 問題社員への適切な対処法

## ポイント

- 1 問題社員から会社を守るための就業規則見直しポイント  
.....
- 2 勤怠に問題がある社員への対応方法  
.....
- 3 能力不足の改善がされない社員への対応方法  
.....



# 1 問題社員から会社を守るための就業規則見直しポイント

## ■ はじめに

どの時代にも、会社にとって問題となる社員は存在していました。

高度経済成長時代には、そのような問題社員を抱えている余力が企業にもありました。しかし、リーマンショック、東日本大震災という大きな二つの経済危機を経て、企業には、そのような余力はなくなっています。

すべての社員が、会社業績の向上に一丸となって取り組まなくては、厳しい競争に勝ち残ることはできません。

本レポートでは、問題社員をどのようにして会社に貢献できる社員に変化させるか、どうしても変わらない社員は、どのようにして退職してもらうかという2つの視点で作成しています。

自社の組織風土を良い状態に保つために、問題社員にどのように対処したらよいか、参考にいただければと存じます。

## ■ 会社にとって問題となる社員とは

会社にとって問題となる社員にはどのようなパターンがあるでしょうか。本人の勤務態度が悪くて、仕事に支障をきたすという個人レベルのマイナス社員から、チームワークを乱し周囲へ悪影響を与える組織レベルのマイナス社員も存在します。また最も多いのは、力量不足で会社の業績・業務に貢献できず、改善努力もしない社員です。

①勤務態度に問題がある社員	無断欠勤や遅刻が多い等の勤怠不良を起こしたり、企業の定めているルールを破る社員。会社の規律乱れ、士気の減少につながる。
②周囲に悪影響を与える社員	2種類のタイプがある。他人とのコミュニケーションを阻害するタイプと、他人との衝突を繰り返すタイプの2種類。
③力量不足が解消できない社員	業務上のミスを頻発させたり、取引先とのトラブルが多い社員。また、業務効率が非常に悪く、周囲のメンバーに大きな迷惑や負担をかけてしまう社員。それを解消する努力をしない社員。

問題社員の行動は、会社と社員の間で締結される労働契約の契約不履行というだけでなく、最悪の場合は会社に対する悪い評判が広まり、その結果、会社の社会的評価にまで影響をおよぼす可能性も否めません。

問題社員に対する対応としては、教育・指導という方法がありますが、会社を守る選択肢の最後の手段として、経営者は問題社員に対して会社を去ってもらわなければならないという判断を下す必要もあります。そのためには、会社のルールブックである就業規則の点検整備を行うことが、トラブル予防の最も重要なこととなります。

## 2 勤怠に問題がある社員への対応方法

### ■ 勤怠に問題がある社員への対応例

勤怠に問題がある社員とは、社会人として最も基本である「遅刻しない」、「欠勤しない」、ということができない社員のことを言います。そして、この問題社員を放置しておくことは大変危険です。なぜなら、他の社員も真面目に働くのが馬鹿らしくなって、勤怠不良になる者が増えてしまい、職場のモラルが下がってしまいますからです。

遅刻・欠勤をすることは、労働契約上の義務違反（債務不履行）に該当し、普通解雇事由となり、さらに職場秩序の面から、正当な理由のない勤怠不良に対しては懲戒解雇事由にもなります（元々、労働者には欠勤の権利や遅刻の権利はありません）。ただし、社員の勤怠不良を理由とする解雇が有効と認められるためには、客観的に合理的な理由と社会通念上相当と認められる事が必要です（労働契約法 16 条）。

では、どのように対応していけば良いか事例を交えて対応方法をご紹介します。

### ■ 事例

M社には、勤怠不良の社員Yがいます。Yは遅刻の常習で、また欠勤も連続ではありませんが毎月3～4日は必ずしています。

そこでM社は、日常業務ではYを戦力として計算することができないと判断し、新しく勤怠の良い人をYの代わりに採用しようと考えています。

上記事例の問題社員Yに対して、会社が取る行動としては、はじめに改善を促して様子を見ることです。そしてつぎに結果を見て、改善の見込みがなければ退職勧奨や解雇といった手段で退職してもらうということになります。

退職勧奨とは、会社側から社員側に強制を伴わない退職の働きかけを行うことで、社員側がこれに応じると、労働契約上の合意解約となり、「解雇」にはあたりません。解雇トラブルに発展することがないため、できるかぎり退職勧奨で辞めてもらうように話を進めていくことが重要となります。では、具体的に対応の仕方を見ていきます。

まず対応の仕方として絶対にやってはいけないこととしては、いきなり勤怠不良社員Yに対して勤怠不良を理由として解雇してしまうことです。これは解雇権の濫用ということで、解雇が無効になってしまい問題社員Yに解雇日以降の賃金を支払う上（民法 536 条 2 項）に、復職させなくてはなりません。そうなってしまうと、他の社員は当然納得しないので職場のモラルは低下して、モチベーションは保たれなくなります。

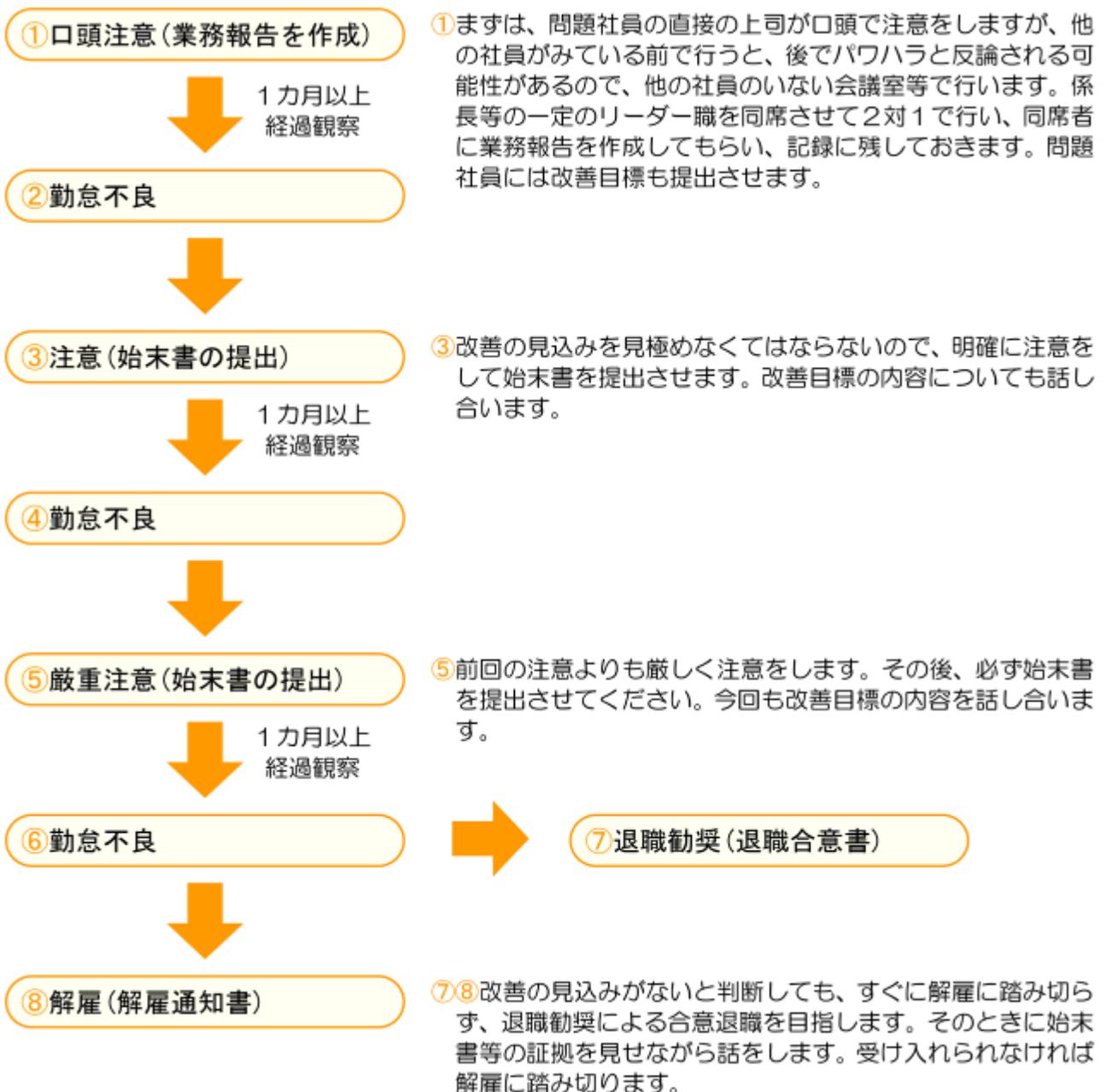
正しい方法ですが、まず問題社員Yに対して対応する前に整理しなくてはならないポイントが2点あります。1点目はいくら勤怠不良でも解雇できない場合があります。それは対象者が裁量労働制の労働者、幹部社員、フレックスタイム制適用社員になります。

理由は、裁量労働制の労働者、幹部社員は勤怠管理を本人に委ねており、フレックスタイム労働者は、始業、終業を労働者の裁量に委ねているからです。

2点目は、Yの勤怠不良の状況が解雇されてもやむを得ない程度の状態であることです。そのためには、以下のポイントに注意をしなくてはなりません。

- 欠勤回数、連続性、無届なのか、理由はあるか
- 遅刻(早退)回数、時間数、頻繁か、無届なのか、理由はあるか
- 解雇までに注意・警告がしっかりと行われたか
- 欠勤または遅刻をすることによって、企業にどのような支障が生じたのか

では、問題社員Yに対して会社側が取るべき行動をフローチャートで見ていきます。



### 3 能力不足の改善がされない社員への対応方法

#### ■ 能力不足が改善されない社員への対応例紹介

能力不足とは、労働の質の不足であり、これをそのまま放置することは絶対によくありません。ただ、労働の質不足を退職の理由とするのは、一般的には困難であり、かなり周到な用意をしなければなりません。

つまり会社は、ただ仕事が遅いとか、他の社員と比べて仕事ができないということだけの理由では、解雇することはできないということです。では、なぜ困難なのかという理由は2つ考えられます。

① 会社が、社員に求める労働能力というのがはっきりとしていない

→ これを解決するには、入社時や異動時に会社が社員に求める労働能力について、はっきりと書面にして示し労使双方が同じ思いとなるようにする必要があります。

② 労働能力欠如を証明することを考えておらず、労務管理がきちんとなされていない

→ 退職勧奨や解雇まで行くには、業務指導書を交付したり、始末書を提出させることが複数回ないと証明はできません。

ここからは、事例を交えて対応方法をご紹介します。

#### ■ 事例

C社には、勤務態度は真面目で無遅刻、無欠勤であるが、とにかく仕事が遅く、他の社員より2倍以上時間がかかる社員Sがいました。社員Sは、所定労働時間（8時～17時、うち休憩が12時～13時）内には担当する仕事が終わらないため、残業を発生させていました。その結果、社員Sは他の社員の70%の仕事しかしていないのにも関わらず、逆に給料は1.5倍になっていました。そこでC社は、社員Sに1ヶ月の猶予を与え、その間は勤務しないで他に職を探してもらって退職してもらいたいと考えています。

上記事例の問題社員Sに対して、会社が取る行動としてははじめに仕事の遅さを改善させる努力を促します。このためには、3ヶ月、6ヶ月など期間を区切ってし、その間1～2週間に一度チェックして、その結果をフィードバックして自覚させる必要があります。そして、次に結果を見て、改善の見込みがなければ配置転換を試し、それでも見込みがなければ退職勧奨や解雇といった手段で退職してもらうこととなります。今回は、勤怠不良のケースよりも慎重な対応を取る必要があります。

# 経営データベース ①

ジャンル: 労務管理 > サブジャンル: メンタルヘルス対策



## 会社全体で取り組むべきメンタルヘルス対策

会社単位で取り組むメンタルヘルス対策について、詳しく教えてください。



### 1 従業員の労働状況を把握する

予防対策で最も重要なことは、労働時間の適正化です。メンタルヘルス不全発生の最大要因は、過重労働であるからです。

予防対策で最も重要なことは、労働時間の適正化です。メンタルヘルス不全発生の最大要因は、過重労働であるからです。これが、メンタルヘルス不全を未然に防止するための第一歩となります。

### 2 社内チラシ、ポスターで情報を発信する

メンタルヘルスに関して、従業員がセルフチェック、セルフケアができるように情報提供をします。

自分の心の健康状態をチェックして、不全状態に陥らないために自分でどのように対処したらよいかを知っておくことは、従業員にとって役に立ちます。

これは、紙での配布や貼り出しでなくても、メールや社内イントラネット上での情報発信でも対応いただくことが可能です。

#### 心の健康

## メンタルヘルスケアのポイント

ストレスの感じ方には、個人差があります。ある人にとっては嬉しいことも、他の人にとっては重荷に感じることもあります。また、自分自身では自覚していなくても、体や心に負担がかかっていることがあります。  
あなたの心と体の健康状態を点検してみてください。

次のような症状はありませんか？

<input type="checkbox"/> 眠れない	<input type="checkbox"/> 食欲がない	<input type="checkbox"/> だるい
<input type="checkbox"/> 疲れが取れない	<input type="checkbox"/> 憂鬱だ	<input type="checkbox"/> 胃腸の具合が悪い
<input type="checkbox"/> 集中できない	<input type="checkbox"/> 頭が痛い	<input type="checkbox"/> やる気が出ない
<input type="checkbox"/> 首筋や肩がこる	<input type="checkbox"/> イライラする	<input type="checkbox"/> 動悸、息切れがする

12項目のうち3つ以上当てはまる場合、あなたの心は疲れ気味です。休養と気分転換が必要です。心の健康は、働き過ぎ（月 80 時間以上の残業）や仕事上のストレスなどが重なって、損なわれる場合が多いと言われています。

### 3 社内勉強会を実施する

全従業員向け、管理者向けに社内勉強会を実施することも有効です。従業員向けの勉強会では、自己チェックとセルフケアの方法をテーマにした勉強会が望ましいでしょう。管理者向けの勉強会では、部下のメンタルヘルスケアをどのように行ったらよいかを中心に行うと良いでしょう。

外部講師を招くことができれば理想的ですが、市販されている書籍を題材にして、輪読して、ディスカッションするだけでも十分に効果があるといえます。

### 4 産業医を活用する

産業医と契約している企業であれば、毎月数万円の料金を支払っているはずで

毎月1回、あるいは2ヶ月に1回程度、来社してもらい、残業時間の多い従業員との面談を行ってもらい、チェックしてもらうという方法もあります。医師との面談によってメンタルヘルス不全の発生を未然に防ぐことができます。

## 経営データベース ②

ジャンル: 労務管理 > サブジャンル: メンタルヘルス対策



### 現場単位で取り組むべきメンタルヘルス対策

現場単位で取り組むメンタルヘルス対策について、詳しく教えてください。



仕事は、現場での上司と部下の上下関係を通して行われます。上司は部下のメンタルヘルスをよく知ることができる立場にいるはずで

す。現場における上司のリーダーシップによるメンタルヘルスケアが、最も重要です。早期発見や発生時の対応策も重要ですが、現場管理職の最も重要な役割は、日々の仕事を通して、未然の防止対策を取ることです。

### 1 上司は部下の気持ちに配慮する

業績や成果に強い達成意欲を持つ上司ほど、部下の気持ちに対する関心が薄くなりがち傾向にあります。部下の気持ちに配慮して、部下のストレス心因を和らげ、信頼関係を築いていくことが、メンタルヘルスの最も効果のある部分なのです。

そのために有効なスキルが「コーチング」です。コーチングには部下のメンタルヘルス維持に役立つスキルが多く含まれています。コーチングに関する書籍は多く出されていますので、管理職は是非勉強して身に付けてください。

ただし、最も重要なことは、コーチングの基本姿勢である「上司は部下の味方である」という立場をきちんと取るということです。

いくらテクニックを身につけても、基本姿勢ができていなければ、何の役にも立ちません。

### 2 セルフケアのアドバイスを

うつ病にかかりやすい特性を持つ従業員に対して、ストレスを解消するセルフケアの仕方をアドバイスすることも有効です。

#### ■うつ病にかかりやすい傾向とセルフケア手法

傾 向	セルフケア手法
危険生活習慣傾向	①認知行動療法 ②リラクゼーション ③食事改善
消極傾向	①認知行動療法
漂流傾向	①目標、価値観の明確化
焦燥傾向	①リラクゼーション ②時間活用法
神経質傾向	①認知行動療法 ②リラクゼーション
孤高傾向	①認知行動療法 ②コミュニケーションスキル

※認知行動療法：自己の思考や行動の傾向を認識し、悪い思考傾向、行動パターンに陥りそうな時に、自己軌道修正を図る癖をつけていくこと