

# 元 氣 の 源 通 信

目標設計・人事労務・社会保険事務手続き・助成金

社会保険労務士 深川 順次

福岡市東区香椎4-11-17-201

TEL 092-661-0552 FAX 092-661-0582

(今月の言葉)

- ① 信頼関係に基づく組織風土をつくりあげる
- ② 処分する前に指導、予防が大切
- ③ 処分は段階をおって行い、きちんと記録する

2007年7月号(第61号)

先日あるセミナーに参加しました。講師は元クボタラグビー部出身の村田マコトさんです。彼はわずか1年で、弱小のジュニアラグビーチームを優勝できるチームに育て上げました。その感動のプロセスを語ってくれたのですが、それはまた別の機会に述べることにしまして、ここではそこで語られた日本ラグビー協会のコーチの指針を紹介します。

- ① コーチはプレーヤーの意欲を高めるために存在する。
- ② コーチはプレーヤーの自立を助けるために働く。
- ③ コーチはプレーヤーの目的を達成するために支援する。
- ④ コーチはプレーヤーに適切な誇りを与えることを大切にする。
- ⑤ コーチはプレーヤーがグラウンドの中でも外でも幸せになるように導く。

コーチを経営者や上司、プレーヤーを社員、従業員、グラウンドを企業に言い換えれば企業経営にも当てはまるのではないのでしょうか。

まさに「愛情をもって接すれば愛情を持ってかえしてくれる。信頼を持って接すれば信頼を持ってかえしてくれる。尊敬を持って接すれば尊敬を持ってかえしてくれる」のです。

今回のテーマは問題社員への対処法ですが、そのためには何よりも問題社員を出さない組織風土を作り上げていくこと、また自らが問題管理者になっていないか振りかえることが大切だと思います。

## 問題社員への対処法

### 信頼関係に基づく組織風土を作り上げる

信頼関係作りにとってもっとも大切なことは、ルールづくり、ルールの共有化です。「ルールなくして信頼関係なし」といっても過言ではないと思います。スポーツもルールを守って始めてお互いの信頼に基づいた試合ができますよね。経営者と従業員の信頼関係も同じです。そして経営者と従業員のルールが就業規則です。ここには社員・従業員の働く権利と義務が記載されています。

例えばこういう企業だと信頼関係はできるのでしょうか。もうすぐ8月、盆休み(夏季休暇)のある会社も多いと思います。A社も通常2~3日盆休みがあるのですが、いつからいつまでが盆休みなのか直前にならないとわからない。従業員は実家に帰ったり旅行に行く予定も立てられないと不満を持っている。これだと信頼関係以前の問題です。

盆休みを設けるのであれば、例えば8月14日~16日と明確にしましょう。その年の曜日によって変更があれば、変更もありと就業規則に記載しておけばよいですし、変更するときにはできるだけ早く伝えることも必要だと思います。もちろんこの盆休み(夏季休暇)は変形労働時間制にすれば、休日を増やすことなく公休の一環として設定することもできますし、公休が多いところは有給休暇の計画的付与としても活用ができます。

これはほんの一例ですが、社員・従業員は経営者や管理者が思っている以上にその一挙手一投足を見えています。

会社のルール(就業規則)を明示するとともに常に会社の理念や存在価値、目標や方針で社員・従業員を教育していけば問題社員を生む土壌は減少していくのではないのでしょうか。社員教育をしていくことがトラブル防止の根本策です。

もちろん、問題社員には毅然とした対処が必要です。以下具体的に見て行きたいと思います。

## 何度注意しても遅刻を繰り返す

なにごととも出発点が大切です。企業にとっては始業にあたります。始業時に朝礼を行い、会社の理念や方針、その日の伝達事項や行動を確認しているところが多いと思います。このもっとも大切な時間に遅れるとはもっての外です。社会人として、組織の一員として失格です。

「まあ少しぐらいはいいだろう」と大目に見れば、そこからタガがはずれてしまいます。本人は「これぐらいは遅刻してもかまわないんだ」と解釈してしまいますし、周りも「遅刻してもいいんだ」「何で注意しないんだ」と認識したり不満を持ったりします。

それゆえ厳しく対処する必要があります。

遅刻の1度ぐらいでは処分はできません。しかし指導的観点から理由を聞くなどして、注意を促すことは大切なことです。もちろん常習犯には処分も辞さず対処する必要があります。しかし、いきなり「解雇」では解雇権の濫用になります。まず、始末書を取り戒める譴責処分を行う。それでも繰り返すようであれば、減給制裁や出勤停止もありです。

このように指導したこと、処分も行い始末書をとったことなどの積み重ねの上に初めて解雇の妥当性も生じるのです。もちろん処分を行う場合、就業規則に記載していることが前提です。

ただ、遅刻3回で、欠勤1日の賃金減額を行う事業所がありますが、これは違法となります。労働基準法では減給制裁の上限を決めていますのでご注意ください。

## 無断欠勤して連絡が取れない

こういった無責任な社員、従業員も増えていきます。経営者としてはすぐにでも解雇したい気持ちはよくわかります。しかし即解雇すれば、やはり解雇権の濫用に問われかねません。

懲戒解雇は「無断欠勤が14日以上に及んだ場合」が妥当です。

しかし懲戒解雇しようと思えば手続きが煩雑です。解雇するためには30日前に予告するか30日分の解雇予告手当を支払う必要があります。もちろん即時解雇できますが、解雇予告手当を支払わないためには所轄労働基準監督署長の解雇予告除外認定を受けることが前提になります。そうでないと本人が出てきて「解雇予告手当を支払ってくれ」と請求されれば支払わざるをえなくなる可能性が大です。

「無断欠勤が2週間以上続いたときは退職扱いとする」という規定を設けましょう。この規定では解雇予告や予告手当金という問題も生じること無く自然退職扱いにすることができます。退職金についても「無断欠勤により退職扱いとされた場合には、退職金支払においては懲戒解雇されたものと同様に扱う」と規定しておけば、社員が「退職金を支払え」といつてきたときも、充分に対抗できます。

## 退職前に有給休暇を請求する

経営者の方から一番相談が多いのが、この退職前に有給休暇を請求してくる社員への対処です。「ふざけるな」という経営者の気持ちはよくわかりますが、結論的に言えばこれは与えなければなりません。

有給休暇の本来の目的は「肉体的精神的疲れを癒し、今後の業務に集中してもらうこと」です。退職時の有給休暇は、その目的からもかけ離れていますが、現労働法は「労働者の権利の行使」として認めています。退職時には使用者側は「時季変更権」も行使できません。

退職する社員にはなによりも業務の引継ぎをきちんと行うという義務を果たしてもらうことが大切です。そのためには、「退職届は1ヶ月以上前に提出する」「業務の引継ぎを完全に行ってから退職する」という企業風土を作り上げることです。有給休暇を与えたら業務引継ぎができない場合は、出勤してもらう代わりに退職後に消滅する有給休暇分は買い上げるといえる話ではできると思います。

また退職前の有給休暇の一括請求をなくすためには、有給休暇の計画的付与を活用し、有給休暇をできるだけ消化しておくことです。たとえば夏期休暇や年末年始休暇を計画年休にすることもできます。