

内外交差点

問題社員への対応と 指導記録の重要性

土橋 豪氏 (特定社会保険労務士) 第4/12回

問題社員について相談に乗ることがあります。ここでの問題とは、特に社内での問題行動に限定しませんが、以下が代表的なものです。●職務に専念しない。●会社の指示・ルールに従わない。●ハラスメントなど他の従業員に迷惑をかける。●車や施設などの不正使用。

このような相談が寄せられる場合、会社としては何かしらの懲戒処分を検討したいと考えていることが多いです。懲戒処分とは、会社が労働者に対して、企業秩序を維持するために行う制裁手段（ペナルティ）です。

他の労働者との関係も考慮に入れると、問題行動を起こした者に何かしらのペナルティを課したい気持ちは理解できます。しかし、日本の法律ではペナルティを課するためには厳格なルールが設けられています。このルールには、主に2つの要素が含まれます。①就業規則に制裁の種類と程度が定められていること。②懲戒権濫用法理に基づいて、合理性や社会的相当性などの要件を満たすこと。①は比較的理屈しやすく、守られているケースも多いと思いますが、②は前回ご紹介した第2のハードルであり、抽象的な表現が用いられているため理解が難しい部分があります。特に解雇などの重い処分を検討する場合、このハードルはさらに高くなります。

懲戒権濫用法理と指導記録の重要性

そこで今回は②の懲戒権濫用法理について説明してみたいと思います。懲戒権濫用法理とは、企業秩序の維持という重要な目的と労働者の不利益のバランスを取りながら積み重ねられた裁判例に基づく理論です。この法理は、労働契約法15条（懲戒）に定められています。

この法理を適用した場合、問題を起こした社員の懲戒処分は、以下の3つの要素で判断されます。

(1) 問題行動が就業規則に規定された懲戒事由に該当すること。(2) 問題行動の程度が懲戒処分の重さに適合すること。(3) 上記2つを満たしても

処分が行き過ぎることを抑えるため、不正な動機がないか、労働者側の情状、使用者側の取り組み、過去の事例とのバランスなどを考慮すること。

この法理が適用され、処分を無効にされないためには、会社がどれだけ改善に向けた指導を行ったかという努力が重要視されます。特に解雇のような重大な処分であれば、現在の状況だけでなく、将来的な改善の見込みがないことを証明する必要があります。その証明には、繰り返しの指導が改善につながらなかったという事実を示すことが合理的とされます。

まとめると、懲戒解雇等の重い処分で押さえるポイントは2つです。①改善する見込みがないこと（将来的予測）。②手は尽くしたが、もう手段が無いこと（最終手段）。もし労使トラブルに発展すれば、会社にこれらの証明が求められることが考えられます。しかし多くの場合、口頭での注意しか行われておらず、指導内容の記録が欠けていることが問題となります。問題行動を改善するためには、指導・教育が不可欠であり、その内容や方法、頻度などが処分の合理性や相当性を判断する基準となります。したがって、指導は口頭だけでなく、文書として残すことが重要です。具体的な場所、日時、指導や警告の内容、改善を促すための提案などを明確に記述することをオススメします。

- ・問題行動の事実については時系列で詳細に記録あり
- ・反省文を書かせている



しかし
肝心な指導記録はない



指導記録の作成ポイント

指導記録を作成するには、以下の要素が含まれているか確認してください。1. 指導の日時、場所、指導者 2. 問題行動の具体的な内容 3. 指導の目的 4. 実施した指導内容 5. 本人の理解・承諾の確認 6. 次回の対応や指導予定。

指導記録は、問題行動の改善だけでなく、社員のモチベーションや能力向上、今後の分析資料としても活用でき、うまく運用すれば会社の発展に貢献するツールとなります。お手元の文書を確認し、より効果的な指導記録を残すようにしてください。

