

## 内外交差点

# 能力不足の乗務員への対応 4段階の指導手順を踏んで

山崎 裕之氏 (特定社会保険労務士) 第4/12回

タクシー乗務員に求められる就労能力は運転技能・接客技能・乗客獲得能力の3点である。運転技能が一定水準に達していなければそもそも運転させてはならない。接客技能はすべきことが服務規律や接客規程等就業規則で規定されているはずなので、基準以下であれば就業規則違反となり懲戒の対象となる。しかし乗客獲得能力、つまり稼ぐ力についての対応は悩ましい。

会社が従業員に賃金を支払うのは、それに見合う働きをしたからである。したがって会社は従業員の成果に対して賃金を支払いたい。しかし我が国の労働法制は成果ではなく労働時間に対して賃金の支払いを求めている。多くのタクシー会社で歩合給を取り入れている点で、賃金に成果が反映されやすい体系ではあるが、問題となるのが賃金(労働時間)に見合った成果(水揚げ)を出さない乗務員である。人手不足の折、収支トントンなら我慢もするが、赤字社員では困る。

労働契約上、従業員は適正な労務を提供する義務を負い、賃金を受け取る権利を有する。会社は適正な労務を受領する権利を有し、賃金を支払う義務を負う。雇用契約を維持することが困難になった場合、会社は雇用契約を解除する権利(解雇権)を持っている。そして多くの会社の就業規則で、解雇事由の一つに「勤務成績又は業務能率が著しく不良で、改善の見込みがないとき」等の規定を設けている。

では赤字社員ならば解雇できるのかというと、そう簡単なものではない。解雇には客観的に合理的な理由と社会通念上相当であることが求められる(労働契約法16条)。「客観的に合理的な理由」とは適正な労務を提供していないことを事実として証拠に基づいて立証できることであり、「社会通念」とは我々が考える社会常識ではなく、これまでの判例等で確立された判断基準(いかに解雇回避努力を行ったか等)のことである。

では手をこまねいて見ているしかないのか。いや

放置は禁物である。「期待して採用したのにこんなはずではなかった」と感じた時から対応が始まる。早期発見早期治療が肝要だ。能力不足の社員の特徴として、自分の能力不足に自覚がないことが挙げられる。したがってまずその認識を持たせなければならない。

指導手順はこうだ。①会社が求める能力(許容できる最低限度の業務遂行能力)と当該乗務員の能力の現状を明確にするとともに、能力不足の原因を分析する。その際客観的資料に基づき具体的事実(相対評価ではなく絶対評価であること)を示すことが重要である。②これらの内容を具体的に記載した指導書を交付するとともに、客観的資料に基づき指導教育を実施し指導内容を具体的に記録に残す。指導に当たって高成績者の行動特性と本人の行動特性の違いを示し行動変容を促すのも有効だろう。③改善状況を踏まえ面談と指導教育を継続し、その内容は具体的に記録する。これで改善が図れば貴重な戦力となる。④それでも改善されなければ解雇も検討せざるを得ないが、解雇発令の前に警告書を発出し最後の機会を与え、さらに職務変更の可能性を模索し(現実的には難しい)、退職勧奨を行い、その後解雇発令となる。

これらの面談や指導教育ではパワハラ等の疑いを回避するため人格に関わる指摘はしないこと。できれば管理者2人以上で実施し、録音もしておく方がよいだろう。

解雇のための教育指導では訴訟リスクを高めることになる。目的はあくまでも「改善」でなければならない。能力不足の乗務員への対応は改善の可能性に会社(管理者)がどこまで真摯に向き合ったかに尽きる。日々乗務員と向き合う管理者の役割は大きい。

