

## [第22回] 問題行動への対応(遅刻・欠勤)

～一問一答! 現場の悩みにズバリお答えします～

西尾 直子

外山アソシエイツ  
社会保険労務士



**Q** たびたび遅刻や欠勤をする職員がいます。対応方法や処分する際の注意点などを教えてください。

**A** 長期無断欠勤が続く場合を除き、遅刻・欠勤を繰り返す職員への対応や処分は難しいものですが、ポイントは、次の3点です。

- ①客観的で正確な勤怠管理、②理由の確認、③注意・指導

まず前提として、①出退勤時刻を客観的な資料で正確に記録する必要があります。不正確な記録では、違反を指摘できません。次に、②遅刻や欠勤の理由の確認です。夜更かし、兼業副業、傷病等が考えられますが、傷病による場合には、業務量の調整・医師への相談の提案・休職の検討などの措置をとらなければなりません。裁判では、遅刻や無断欠勤は多いが、原因が精神疾患であり、それに対する配慮をしなかった解雇は無効であるとされた例があり、事情によっては別の対応が求められるためです。

そして、最も重要なのが、③注意・指導です。それは、遅刻・欠勤に対する懲戒処分が紛争に至った際、裁判所が注視するのは、「注意・指導を行い、改善の機会を与えたか」という点だからです。順を追って見ていきましょう。

通常、遅刻・欠勤した時間分の賃金は支給しない、となっているかと思えます。これは、労働契約のとおり労働を提供しなかった職員の債務不履行に基づき、その部分については賃金も支払わない、ということですので、特に問題にはなりません。また、戒告・譴責程度でも、紛争になることは少ないでしょう。しかし、普通解雇や懲戒解雇を行う場合は、慎重に進めることが肝要です。

出勤不良は、債務不履行という労働契約の解約事由に該当しますので、普通解雇を行うことは可能です。ですが、事案の程度に比して解雇が著しく不合理で社会通念上相当とはいえない場合は、権利の濫用として無効になります。つまり、一般的に、「ここまでいくと解雇されてもしかたがない」と思われる程度なら有効ということですが、「しかたがない」程度か否かは、頻度・程度・期間・本人の態度・反省の有無等を総合的に見て判断されます。

一方、懲戒処分を行うためには就業規則等に遅刻・欠勤に対する懲戒の規定がなければいけませんし、その遅刻・欠勤により業務への支障(職務規律に違反する、職場

秩序を乱す等もこれに当たります)が出たときに初めて懲戒事由に該当することになります。

さらに、前述のとおり、注意・指導の状況が裁判所の判断を左右します。例え、悪質性が高く、反抗的だったとしても、一度も注意をしなかった、軽い処分から行わなかった等で、改善の機会を与えていないと見做され、無効とされることがあるのです。

これらを踏まえ、実務上は実態調査から始めます。タイムカードの場合は、「機器の時刻が正確かを定期的にチェックする」「打刻の修正が目立つ場合は、上司等が目視で確認する」「遅刻・欠勤は書面で行う」等が必要です。これらは、「タイムカードの時計がずれている」「数分だから」等の主張や、遅刻を修正する行為を防ぐためにも有益だからです。早い段階で面談をし、正当な理由がないときは、遅れた時間の長短、欠勤の連絡の有無、業務への影響の有無に関わらず、速やかに注意・指導を行います。決して黙認せず是正を促しますが、改善策は本人に考案してもらうのが適切です。それでも改善されなければ、軽い懲戒処分から検討します。事案の程度、注意の頻度、処分の回数にもよりますが、本人に改善の意思がみえず、反抗的な態度を示すのであれば、「改めなければ、いずれ解雇もあり得る」ことを伝えます。逐一、書面による記録を残しながら根気よく行っていきましょう。

もう一つ大切なことがあります。遅刻・欠勤をする全ての職員に等しく注意・指導や処分をすることです。前例や職員間のバランスを欠かないように、公平に行うようになさってください。

筆者:西尾直子氏

社会保険労務士(大阪府社会保険労務士会所属)

知的財産管理技能士[二級・管理業務]、生産性賃金管理士(日本生産性本部認定)

法律事務所勤務を経て、外山法律事務所のパートナー事務所を開設。

立命館大学・医療経営講座の修了生(齋藤清一先生に師事)でもあり、医療労務コンサルタント(全国社会保険労務士会連合会認定)として、医療機関からの相談も数多く手掛けている。

ご相談は  
こちらに

外山アソシエイツ Toyama Associates  
一労働相談・労務監査・M&A・労務DD—  
〒530-0047 大阪市北区西天満4-11-22  
阪神神明ビル3階 外山法律事務所内  
TEL:06-6316-7111 FAX:06-6316-7117  
E-mail:nishio@toyama-law-office.jp