

企業防衛のための労務管理 10 のポイント

・実例からみた従業員への正しい対処法

このレポートは昨年に小冊子として作成したものです。
当時、顧問のお客様へお渡ししたものです。
ご参考になるとと思います。



はじめに

会社における「ひと」に関する様々な問題への対処法や社内意識改革を、必要とは思いつつ、なかなか実施できなくて悩まれている社長様や総務・人事責任者の方は多いのではないのでしょうか。
例えば・・・

〔ケースその一〕

社員「社長、現場主任の　　さんが、病気で倒れて今日から当分の間入院するとの連絡がありました。」

社長「なに！では　　向けの製品加工は納期上問題ないのか！？」

社員「社長、ぜんぜん間に合いません。当分、残業が必要です！でも、　　の工程チェックは、代わりに××主任しかいません。従って、がんばっても納期を遅らせようしかありません！」

社長「復帰の目処がつかなければ代替りの人を雇わなければ・・・いつまで今の状態を続ける必要があるのか・・・」

〔ケースその二〕

社員「最近保険会社さんから、『適格退職金は廃止になるから・・・』と、よく営業にみえます。話をよく聞くと、『近年の低金利で積立不足が発生し、今後の退職金額を賄うには掛金をどんどん増額していかないといけない』とのことですよ。」

確かに今後10年の定年退職金を計算したらこうなります。」

社長「なに！こんなに払える訳ないじゃないか！退職金の額は減らせられないのか？」

社員「調べたところ、会社が一方的に規程を変えることはできないみたいです。」

労使で話し合って合意する必要があるようです。」

そうしないと、後で社員から何か言われた際、会社は非常に不利になるようです。」

社長「面倒なトラブルは御免だ。でも健全な経営が最も重要だ。どのように労使合意をすればよいのか・・・」

〔ケースその三〕

社員「社長、Aさんが、『何で同期のBさんより出世が遅いんだ！』と怒っています。」

社長「なに！ちゃんとした評価した上で公平に判断していると伝えなさい。」

社員「そのように伝えたと、評価を見せて欲しいとのことですよ。」

社長「そんなちゃんとしたものはないよ・・・でも社内意識改革のためには、わが社でできる程度の評価項目は必要かな。いい会社には、いい人材が必要だ・・・」

など、これまでの社会保険労務士としての経験にて基づいた事例をアレンジしたものです。

《事例1》

新に採用したのだが、勤務態度や勤務成績が悪い。このまま給料を払うのがもったいない。試用期間終了時に辞めてもらいたい。

【対応】

試用期間中の社員の採用を拒否することは、正社員を解雇するより会社の裁量が多く認められているとされておりますが、実務は、社員を解雇するのに近い合理的理由と社会的正当性が必要です。

また、試用期間中の従業員であっても、14日を超えていれば、解雇予告手当が必要となります。

勤務成績・勤務態度不良を理由とする場合、何をもって労働能力不足と判断するかを就業規則にも明確にしておくとともに、会社による訓練及び他業務への配転可能性などの解雇回避努力が問題となります。

仕事に対する意欲不足や勤務態度不良に対し、再三、注意、指導等によって会社でできる適切な管理や処置とその記録が重要です。

【結論】

日頃の従業員の勤務態度や成績を把握し、きちっとした指導・教育をしたことや、配置転換を検討したことを記録することで解決できます。

採用時などに、就業規則を説明しておくことも有効な方法です。

日頃の労務管理とJTのありがたがポイントです。

ひとつの方法として、就業規則に個人記録台帳をリンクさせ、かつ、社内規程で『個人記録台帳規定』を作成することがあげられます。

もちろん、この社内規程は、就業規則と台帳とリンクさせて、確実に実施できるように運用することによって効果があらわれます。

《事例2》

20年来働いてもらっている従業員が、私傷病で入院して数ヶ月。毎月、給料と社会保険料は払っている。何とかならないか？

【対応】

ほとんどの就業規則には、休職期間としての規定が記載されております。

しかし、その期間はどの位の長さですか？


6ヶ月、1年はたまた1年6ヶ月と長期に及ぶものもあります。

大きい会社ならばいいかもしれませんが、中小の会社で、一人の戦力が1年も1年6ヶ月も欠けて問題となりませんか？

当然、休職期間中は満了までは復職する可能性があるため、正社員を補充することができません。臨時のアルバイトか派遣社員でしのぐしかありません。でもベテラン社員の替わりはできません。

【結論】

給料に関しては、休職期間は賃金を払わない旨を記載しておくことで解決できます。



社会保険料に関しては、私傷病での休職期間中も支払わなければなりませんので、その期間が長いほど会社の保険料負担は多くなります。

また、休職期間中は賃金が発生しないため、社会保険料の被保険者負担分の清算方法も決めておかななくてはなりません。

期間の長さについては、貴社にとってあり得る事例を想定して、合理的な長さを決めることが非常に重要です。また、同時に、有能な従業員を規則で失わない工夫もしなければなりません。

現実問題として考えれば、期間の長さだけでなく、会社にとって思いもよらない事態にならないよう規定しておくことが必要です。

《事例3》

いつも遅刻し、何回注意しても適当な言い訳でごまかしている従業員がいる。辞めてくれればせいせいする。そうすれば給料分の人件費が低減できるのだが。

【対応】

何回注意しても改善されなければ、その都度始末書を提出させ、記録しておくことが必要です。そしてその理由を明確にし、会社として協力できることがあるかないかを判断します。

情状酌量の余地がなければ、減給や降格処分を課すこととなります。

もちろん、これら一連の経緯も含めて記録を保管しておくことが重要です。

それでも治らなければ、はじめて解雇の妥当性が生じます。

解雇に踏み切る前に、その理由の把握と会社の協力と指導および解雇前に制裁を課し、順番に反省と改善を促す行為とそれらの記録保管が重要です。

忍耐つよく対応することがポイントです。

【結果】

相手がいくら弁がたつから手を焼いて困っていても、就業規則に基づいて段階的に制裁を加えていくことで、躊躇せず解決することができます。

一番よいのは、よくありがちな問題に対しての運用マニュアルを作成しておくことをお勧め致します。もちろん、就業規則への記載内容と矛盾してはいけませんので、就業規則と運用マニュアルを有機的にリンクさせることが重要です。

現実問題として、効果的に制裁を加える具体的手順も同時に検討しておく必要があるということです。

但し、時間外労働の賃金不払いなど、他の点で労働法違反の負い目があれば話が変わってきますので、ご注意下さい。

入社のときなどに、就業規則の説明会を開催し、過去の事例に対し、具体的な会社の対応を説明してあげると、問題社員は減るかもしれません。

《事例4》

わが社は従業員の出入りが激しい。入社して数週間、あるいは数日で辞める人が多い。雇用保険、社会保険の手続きが煩わしいし、その費用もバカにならない。

【対応】

社会保険に加入しなくてよい条件とは、
他の従業員に対し、労働日数、労働時間がおおむね3 / 4未満の人
2ヶ月以内の雇用期間の人
日々雇入れられる人

です。社会保険は、費用もばかにかからないので、入社時は、2ヶ月以内の有期雇用契約を結んでおき、今後も働いてもらえそうだと判断できたら、3ヶ月目から社会保険に加入し、無期の雇用契約を結びなおす方法などが可能です。

雇用保険に関しては、週所定労働時間が20時間以上の労働の場合は加入しなくてはなりません。ただし、週の所定労働時間が20時間以上30時間未満の人に関しては、1年以上の雇用が見込める場合とされているため、社会保険と同様な処置が可能となります。

一般的に、2ヶ月働けばどんな人物かもある程度把握できますし、仮に、失敗したと判断したら、2ヶ月後に、期間満了にて退職して頂くこともできるのです。
もちろん、就業規則に、解雇理由を明確にしておくことは言うまでもありません。
また、どんな採用予定者へもこの様な方法が採れる訳でもありませんので、現実的に、様々な採用パターンに対応できるような記載が重要です。

【結果】

長期雇用の確信が持てないなら、2ヶ月間の雇用契約書を確実に取り交わし、面接時に、「勤務態度や勤務成績を判断し、契約更新しないこともある」といった旨をきちんと話しておくことで解決できます。

ちなみに、有期雇用を何度か繰り返していると、無期雇用契約とみなされる可能性がありますので、ご注意ください。

また、2004年1月より、有期契約時の労働契約書記載内容も変更されておりますので、ご確認下さい。

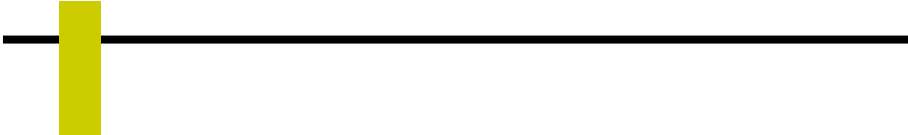
《事例5》

近頃、61歳以上への定年延長が噂されている。そうなると、人件費が大変だ。何か国からの援助はないだろうか？また、人件費合理化へのよい方法はないだろうか？

【対応】

人件費の増大への対応としては、賃金制度や人事評価制度を導入または見直すしか方法がありません。

また、60歳以上の人は、厚生年金保険から老齢厚生年金、雇用保険から高年齢雇用継続給付金が一定条件の基でもらうことができます。



この2つからの金額と賃金額との組み合わせで、手取りを減らすことなく、かつ、会社の支払額を減らす方法もあります。

この方法は、

会社にとってのメリットは、場合によっては、一人当たり年間200万円以上合理化できる大きな効果があります。

従業員本人にとっては、この給料でいくら年金がもらえるのか、あらかじめ把握できるため、人生設計がしやすいことがあげられます。

従って、この方法を検討しメリットを享受するには、制度をよく理解して、十分本人へ説明し、同意を得て、雇用契約書を取り交わすことがポイントです。そうしないと、労使トラブルになる可能性があるためです。

非常に複雑な計算となるため、計算結果に自信がない場合は専門家に相談されることをおすすめします。

賃金制度を検討する上で、これらの公的保険をうまく利用するとよいと思います。

【結果】

現状の定年が60歳の場合、就業規則において、60歳を超える継続雇用に関する記載を追加・変更をしなければなりません。

その際の労働条件を十分に吟味する必要があります。

詳細は、当事務所のホームページでもご確認できます。

《事例6》

ある日、ある従業員が自転車で出社していることが判明した。会社の規程上、自転車通勤者には通勤手当は払わないこととなっている。しかし、会社への申請は電車通勤となっており、その申請に基づき、規定通りに毎月通勤手当を20,000円払っている。納得いかない。

【対応】

通勤手当の有無や計算方法は、全く会社の独自で規程できます。また、自転車通勤者や徒歩通勤者に対して通勤手当を払う、払わないおよび計算方法も様々です。

今回のように、申請内容と実際が違い、その計算方法も規程にて明確になっていれば、不正受給といえます。

従って、会社としては、就業規則に基づいて、制裁を課すこともできます。

また、過去に遡って、判明した差額分を返還させることもできます。

そこまでする必要はないと考えのでしたら、きちんと、規定を説明し、「今後も自転車にて通勤するならば、通勤手当は払わない」と話しをするべきであると考えます。

【結果】

就業規則に付属する賃金規程に通勤手当の計算方法や支払う通勤方法を明記しておくことです。また、就業規則に、通勤経路図の提出および変更時の届出を記載しておくことで解決できます。具体的には、通勤経路図や、従業員に関する各種変更届の書式を同時に用意しておくことをおすすめ致します。

《事例7》

残業時間を減らしたい。残業代の負担が大きい。そんなに利益がでていないのに、そんなに夜遅くまで仕事する必要があるのか？何かよい対応策は？

【対応】

問題は、なぜサービス残業が発生しているのかを検討することから始めます。よくあるパターンは、出張が多い。一般的には移動時間は労働時間になりません。1年、1ヶ月、1週間の中で繁閑の差が大きい。遅くまでいることが慣習化していると思われる。

【結果】

出張や移動時間が多い会社の場合、何らかの方法で移動時間や社外での活動を把握することにより、本来の労働時間分のみの賃金を払うことで、時間外労働手当を減らすことが可能となるかもしれません。もっとも悪いパターンは、労働時間を把握せずに、毎日一定額とすることです。きめ細かい労働時間管理をすることが重要です。

つぎに、一日、1週間、1ヶ月、1年の中で繁閑がある程度予測つくときは、変形労働時間制の導入やフレックスタイム制、または、職場ごとの始業時刻・終業時刻を変えることを検討すべきです。

遅くまでいることが慣習化している場合、当然のことですが、その残業が会社にとって本当に必要なかどうかをきちっと把握することから始まります。そのためには、各従業員の職務内容や仕事量、各従業員の仕事の仕方を常に管理したうえで、会社全体として、残業時間低減に積極的に対策をとることを明言することで、従業員に命令することができます。

目標管理制度などをうまく活用すれば、残業時間の減少だけでなく、従業員の仕事に対するモチベーションの向上に活用できるものであり、それが本来の目的です。質の向上を手段とする方法です。

これらは、実際には最終的には賃金(人事評価)にかかわってくるものであるため、賃金規程に、社内規程として評価制度の存在と活用すべき項目(条文)を明確にしておく、社内制度が体系化されて分かりやすくなります。

《事例8》

わが社は女性従業員が多い。先日、男性上司のセクハラの噂を聞いた。このままでは女性従業員

の士気にかかわる。何とかしなくては。

【対応】

多くの企業の就業規則の中では、「セクハラ禁止」が服務心得や服務規律の中の単なる1項目として挿入されているに過ぎません。

就業規則に詳細な規定を記載し、それに基づいて運用できる制度を作らなくてはなりません。

【結果】

セクシャルハラスメント規程の内容は、各会社の規模や実状に合わせて異なってきます。しかし、近年、セクハラにおいての会社の責任も問われている事例がほとんどのため、最低限でも、服務規定と制裁規定には明記しておかなくてはなりません。

セクシュアルハラスメント防止と配慮に関する方針を作成しておく、なおよいと言えます。

《事例9》

同じ部署のA、B、Cの3人は優秀で、会社としても大いに期待している。しかし、3人とも同じように昇格させることができない。

無理にだれか一人を昇格させれば後の2人のモチベーションに悪影響がでることを恐れている。どうすればよいだろうか？

【対応】

現在の仕事において、3人とも優秀であっても、昇格後に求められる業務内容に適しているかどうかは異なってきます。

各役職において、会社が求める業務内容や責任の度合いを明確にすることによって、昇格を決定するしか方法がありません。

そのために必要なことは、人事評価制度の導入（整備）となります。

人事評価制度といっても、必要とされる完成度は、会社の規模や業務内容によって違ってきます。

【結果】

人事評価制度は、実際に会社が効率よく、有益に運用できるな制度を導入し、容易に運用することができるものが望ましい。

そういった人事評価制度を導入した旨を就業規則に記載することで解決できます。

具体的な評価制度の方法はこの小冊子では書ききれないボリュームではありませんが、ポイントは、

本当に、貴社で運用できる程度のシンプルさか

評価項目をみて、実際の業務がイメージできるか

最近では“成果主義”と言われているが、成果項目

の設定について、従業員本人は納得しているかです。

また、最近では、適格年金問題から退職金規程変更の依頼も多いのですが、根本的な解決方法は、

この事例と同じです。

なぜなら、昇格の早さ = 退職金額 と、やはり成果主義へと変更せざるを得ないからです。

《事例10》

Aさんは他の従業員とそりが合わなくて、いつも1人である。ある日、「同僚と仲良くやってくれ」と注意したところ、「辞める」と言ってそのまま帰ってしまい、翌日から出勤しなくなった。

その1週間後、監督署から「Aさんは、解雇させられたにもかかわらず、会社は解雇予告手当を払ってくれないと訴えている。」と呼び出しをくらってしまった。

どうなっているのか？と同時に怒りを抑えきれない。

【対応】

会社は、社会通念上合理的理由があれば、従業員を解雇する際は、30日以上前に通知するか、30日以上賃金を払って即時解雇することができます。

この事例の場合、本人が勝手に辞めたのですから「解雇」ではなく「退職」となるため、解雇予告手当は必要ありません。

しかし、会社には、対抗上、「退職」であることを証明できるものはありません。

一般的に、労使トラブルが発生した場合、その立証は会社側に求められます。

従って、この事例の場合、実務上、会社は解雇予告手当を払うことになる可能性が高いと思われます。

【結果】

労働契約書や退職届をきちんと提出してもらうことで解決できます。

結果論から言うと、問題となるであろう従業員に対し、何かあったときに会社として対抗できる手段を日頃からとっておくことが重要といえます。

そのひとつの方法として、《事例1》にて記載した個人記録台帳があげられます。

また、解雇問題などの経緯や原因について、双方の主張が食い違っている案件の場合(ほとんどの場合全く正反対)、都道府県労働局にある『紛争調整委員会』での「あっせん」制度があります。

原則1回のお話しあいで済み、お互いの歩み寄りを促す制度です。

従って、両者が、裁判といった大事にしたい場合には利用し易い制度です

「はじめに」の続き

会社の「ひと」に関する問題や社内意識改革は無数にあります。
この40ページ程度の小冊子で書ききれんことはできません。

事例ごとに、注意事項等はたくさんあるのですが、この冊子は、「ひと」に関する基本エッセンスを書いたつもりです。

そのエッセンスとは、

制度を変更するには『労使合意』が重要
やる気を出させるには『納得目標』が重要
社員に対するイレギュラー処置は『就業規則』に記載されていることが最低条件
社員の『労務管理記録』は会社を守る唯一の方法
などです。

ところで、この小冊子を読まれて少しでも参考になったと感じていただければ、他の人にも伝えあげてください。
ご連絡いただければ、必要部数を送付致します。

人事労務のお悩み解決は・・・。社長一人で悩まないでください。
私が何とかする二つの無料サービスがございます。

1. 無料電話相談（祝日を除く月曜日から金曜日の9時～18時まで。）
052-398-8120
2. 24時間ワンポイント無料メールアドバイス
お悩みのポイントをメールにて無料でアドバイスさせていただきます。
support@fukuta.info