

今さら
聞けない

問題社員への対応

第③回 平気で遅刻や欠勤をする社員

社会保険労務士 田代 英治



事例

都内にある店舗の店長から「パートタイマーAさんは入社して半年になるが、遅刻や欠勤が多い。事前に連絡がないケースも含め、毎月少なくとも1日、多いときには5日くらい欠勤をする。遅刻することも多い。当日に連絡してくるときには急遽、他のパートタイマーに連絡して出勤してもらうこともある。たびたび遅刻や欠勤をしてもらっては困る旨を伝えても、いっこうに遅刻・欠勤は減らないし、他の社員やパートタイマーに負担がかかるので辞めてもらいたいと思っている」との相談がありました。遅刻・欠勤など勤務態度が悪い社員にはどのようにアドバイスしたらよいでしょうか。また、懲戒処分（最悪の場合、懲戒解雇）をしても問題ないでしょうか。

解説

上司は、遅刻・欠勤を繰り返す社員に対して、そのつど注意を怠らないことが必要です。人事担当者としては、現場にそのことをしっかりと伝えます。

懲戒規定に勤怠不良や遅刻・欠勤が多いことが明示されている場合には、懲戒処分も可能です。遅刻や欠

勤は、労務提供義務という労働者において労働契約上最も重要な義務の違反であることから、これが労働契約の解除事由となることもありうるでしょう。

ただし、このような就業態度に対する注意や指導があり、それにもかかわらず、社員の態度が改まらないといった事情や、遅刻や欠勤が甚だしく多いため、業務上の支障が生じているといった事情が必要となります。

1 遅刻・欠勤等の服務規律違反への対応の基本

(1) 服務規律違反の状態を決して放置しないこと

社員の服務規律違反を放置しておくと、さまざまなところに悪影響が及びます。上司は遅刻を繰り返す部下に対して、面倒だからといって、見て見ぬ振りをしてはなりません。正当な理由がなく遅刻を繰り返すことは、社会人として最も基本である勤務態度が不良なわけですから、大きな問題です。

一般的なオフィス勤務の場合で、数分程度の遅刻常習犯の部下に対して、上司が最初は注意しますが、仕事に大きな支障が出ないからということで、途中で注意をしなくなるケースも見受けられます。

上司が黙認していると、部下は「この上司なら、少しぐらいの遅刻は許される」とすぐに思うようになります。この少しぐらいなら許されるという部下の気持ち、大きな失敗を引き起こす原因になります。また、

職場全体の規律を乱してしまうことにもなります。

筆者の経験では、遅刻する新入社員を歴代の課長が放置してきた結果、入社15年目になっても、始業時間に出社することができず、新任の課長が手を焼いた例があります。この例より、「鉄は熱いうちに打て」を実践することが大切であることを実感しました。

(2) なぜ遅刻がいけないのかを理解させること

上司は、部下がなぜ遅刻をしたのかを毎回、本人に確認し、そのつど遅刻をしないように指導すると同時に、「始業時間は仕事を始める時間であって、出社時間ではない」ことを理解させなければなりません。

部下が、数分の遅刻について特に仕事に支障はないと軽視し、改善が見込まれないのであれば、上司は、数分の遅刻であってもそれが続けば懲戒の対象となるということを、部下のために教育的に指導すべきでしょう。

また、上司が部下の服務規律違反を甘くみたり、見て見ぬふりをしたりすると、まじめに仕事をしている他の社員が不満に思い始めます。そして、その不満というのは、遅刻を繰り返す部下に対してではなく、上司に向けられることになるのです。すなわち、まじめに働く部下から、頼りない上司、弱腰な上司とみられてしまうということです。このような上司では、部下と信頼関係を築くことは難しいでしょう。

服務規律は就業規則に規定されていますが、本来の規定の目的は、違反を繰り返す部下を懲戒することではなく、職場の規律やチームワークを乱さないこと、上司と部下の信頼関係を維持することにあります。この点を、よく理解しておく必要があります。

2 遅刻を繰り返す社員に対する指導法

(1) 職場のルールを明確に示す

最初に、職場のルールを明確にする必要があります。遅刻をしても平気であるということは、本人の資

質も問題ですが、職場内に、遅刻をしてもある程度許されるという雰囲気があるのかもしれませんが。

たとえば、営業成績が優れている社員には遅刻が黙認されている、あるいはグループのリーダーがしばしば遅刻をするので、遅刻した本人に対して強くいえないといったことはないでしょうか。

職場のルールは公平であることが原則です。一部の人には許されるが一部の人には許されない、ということでは職場の秩序は保てません。まずは職場のルールをはっきりさせ、遅刻すれば他の人に迷惑をかけるという意識を徹底します。

(2) 公平なルールの下で罰則を与える

遅刻等、職場秩序を乱した者にある程度の罰則を与えないと、他の社員に示しがつかないという場合、就業規則を基準に懲戒処分を検討することも必要かもしれません。

ただし、就業規則に懲戒規定がなければ、遅刻を繰り返す社員を戒めることはできませんので、懲戒規定の定めがどうなっているのかを確認しておく必要があります。

(3) 本人から原因を聞き、的確に教育する

なぜ遅刻をするのかを聞き出し、本人に何らかのやむを得ない事情があるのか等、本人の主張を考慮することも必要となります。そのうえで、職場のルールを守れないことに対して、反省文を書かせることが必要です。

業務によっては、遅刻をすることが会社にとって多大の損害となる可能性があります。遅刻がどの程度の損害につながるのかをしっかりと教えていくことも、社員教育の一環として求められます。

(4) パワーハラスメントにならないように注意する

遅刻した部下に対して、つい感情が高ぶって、パワーハラスメントにあたるような言動にならないように注意します。ここで心がけることは、「注意すべき

事柄だけを取り上げる」ということです。上司も人間である以上、つい感情が先に立ち、注意に続けて「余計なひと言」を言ってしまいがちです。具体的には、「人格を否定するようなことを言う」「過去の失敗を持ち出す」「自分の若いころと比較して責める」等です。

たとえば、たびたび遅刻する部下に、「遅刻はだめじゃないか」という注意に続けて、次のようなことを口走ってしまうのはよくありません。「幼稚園児以下だな」「これまでどんな教育を受けてきたのか」「親の顔が見てみたい」等です。

逆に指導するときのコツは、だめなことをきちんと伝えたくて、「なぜそうなってしまうのか」「どうしたら改善できるのか」といった「質問」を行い、部下に考えさせ、気づいてもらうように導くことです。

3 無断欠勤を繰り返す社員に対する指導法

事前に連絡のない欠勤は、遅刻の場合よりも一層深刻な事態だと考えられます。

次のような点に注意して、より丁寧に指導していく必要があります。

(1) 無断欠勤をする理由を確認する

まず、無断欠勤の背景にある理由をつかむことが必要です。実際によくある理由として、次のようなことが考えられます。どのケースにあたるのか、それがつかめないと適切な指導をすることは難しいでしょう。

① 休むことを連絡する気力が起きない

出勤するつもりだし、もちろん無断欠勤するつもりもないにもかかわらず、体がどうしても動かない、どうしても電話連絡ができないという状態のときに、無断欠勤になってしまうことが考えられます。

無断欠勤をしたことを周りに責められる前に、自分自身で責めてしまっている場合も多いものです。そのケースであれば、無断欠勤を責めるのではなく、周りがその状況を受け入れてサポートしていく必要があるかもしれません。



② 起きて気がついたら終業時間だった

これは朝方まで起きていたため、少し仮眠するつもりがすっかり寝入ってしまい、気がついたら夕方だったというパターンです。不眠症の人には、夜は眠れなくて朝方になるとやっと眠れるという例も多いものです。職場で、不眠症であることをいづらい人もいるでしょう。日常生活の乱れに起因するものなのか、不眠症が原因で朝起きられないのか、またはそれ以外で何か夜に眠れない理由があるのか、他人からはわからないことが多々あるものです。

職場での状況をよく観察し、本人からも話を聞いて、朝起きられない理由を見つけることが先決です。そうすれば、適切な対応や必要なサポートが見つかるかもしれません。

③ 会社のことで悩んでいる

入社したばかりの新入社員にとっては、上司や職場との関係がうまくいかない、思っていた仕事内容でなかった等と、不満や悩みを感じることもあるでしょう。このような不満や悩みがあり、もはや仕事を辞めたいと考える状態に陥っていることも考えられます。もう会社を辞めることになってかまわない、と考え出すと、無断欠勤をしてしまいがちです。

会社への不満等で無断欠勤をしてしまうレベルの人

は、悩みすぎてしまい、仕事のストレスが原因で体調不良になっているかもしれません。本人が気づかないうちにそうなっているときもありますので、いつも注意しておく必要があります。

④ 大きな失敗をしてしまった、大きなクレームがあった

「重大な契約がなくなってしまった」「仕事でミスをしてしまった。そのことで、大きなクレーム対応をしなければいけない」等、失注やクレームの場合は、上司や先方にきちんと説明して、場合によっては謝らなければならないこともあります。

筆者も営業担当のときに経験しましたが、このような事態になると、仕事に行きたくないと強く感じるものです。そのようなときに、無断欠勤してしまうこともあるでしょう。

⑤ 無断欠勤をすることの重大さがわかっていない

社会人経験が少ない人、仕事を軽くみているアルバイトの場合等にありうるケースです。このようなケースに当てはまる人は、自分が無断欠勤することで他の人にどれだけ迷惑がかかるのかが理解できていません。

こういった人の場合、「自分がいなくても仕事に影響はないと思った」といった言い訳をする場合があります。このような自覚の薄いタイプには、無断で欠勤することが周囲に及ぼす影響について時間をかけて説明し、理解してもらう必要があります。

⑥ 自分の仕事に自信や誇りが持てなくなっている

こういった人の場合、無断欠勤をするようになる前に、遅刻ぎりぎりに出社するようになったり、目に見えて覇気がなくなったりするといった前兆があるケースもあるようです。その時点で悩みを聞く、仕事にやりがいを持てるような別の仕事を任せるといった対処が必要でしょう。

このタイプの人が無断で欠勤するようになった段階では、うつ病等に罹患している可能性もあります。じっくり話を聞いて、休養を取ることを勧めたり、気分転換を図らせたりすることも効果的です。場合によっては、メンタルヘルスケアの専門家の受診を勧める必要もあるかもしれません。

(2) 無断欠勤があった場合の対応

当然のことですが、社員が無断欠勤をすると、業務に支障が出てしまいます。そこで、無断欠勤をしたのはなぜなのか、上記のような点に気をつけて、理由を聞き出し、その内容次第で今後どうするかを決めていくべきです。

ただ単純にサボりたいというだけなら別ですが、やむを得ず無断欠勤をしている可能性があります。体調を崩して起き上がることができず、電話も電子メールもできず無断欠勤になってしまうケースもありえます。そういう事情なら、ある程度は仕方ないと考えて、同じことを繰り返さないように注意するくらいが妥当な対応といえるでしょう。

① 無断欠勤をしないように注意する

無断欠勤があった場合には、本人に無断欠勤をしないよう、注意するようにしましょう。そして、本人ときちんと顔を合わせて話し合うことが大切です。何もいわずに休まれて、そのために職場が混乱したことや、皆がとても心配したことをきちんと伝えるのです。

そうすれば、相手に反省を促すことができます。その後も、しばらくはその社員の様子を見るようにしましょう。再び無断欠勤をしないように、目配りをしてあげるのです。

② 無断欠勤したことに対し罰を受けてもらう

その人が無断欠勤をしたために、同じ職場の別の人に迷惑がかかっているはずですが、そういうときは、無断欠勤をした人に反省をしてもらうためにも、何らかのペナルティーを考えてもよいかもしれません。大きなものではなく、たとえば、直接迷惑をかけた人の掃除当番を代わって担当してもらうことでペナルティーとすることもできます。

だれにも連絡をしないで急に休むということは、社会人としては許されません。それを知ってもらうためには、ときには厳しく接することも必要です。そうすれば、本人の仕事に対する態度も変わることでしょうし、気持ちを引き締めて、責任感を持つようになるで

しょう。

③ 無断欠勤されても支障がないポジションに就いてもらう

無断欠勤が続くような場合、対応策としてポジションを替えるということがあります。無断欠勤を再びされたとしても、仕事に支障がないところに異動してもらうということです。

業務によっては当日欠勤されるだけで、大幅にスケジュールが狂ったりすることもあるでしょう。そういうポジションに就く人には、強い責任感と業務遂行能力が必要です。

一度無断欠勤をした社員は、残念ながら、また繰り返す可能性があります。重要な仕事を任せて、後から大きなダメージを受けないように、無断欠勤されても影響が少ない仕事を担当してもらうということも、防衛策としては考えられます。そうして用心するようになれば、仕事に与える影響を最小限に減らすことができます。しばらくはポジションを替えて、無断欠勤をした社員の様子を見るようにしてみましょう。

ポイント

人事担当者としては、このような相談を現場のことだからといって放置せず、現場管理職と一緒に、勤怠のよくない状況が改まらない原因を探り、その原因に合った注意・指導を怠らないことです。特に最初が肝心です。最初の教育がきちんとなされなければ、気がつくと手のつけられない状態になることもあります。そうなってしまったからでは、手遅れです。

就業規則に根拠規定があることを前提に、このような服務規律違反に対して懲戒処分が可能となるケースが多いと考えられます。場合によっては、厳しい対応が必要かと思えます。ただ、懲戒処分をして、それで終わりではなく、行動を改めてもらうには、長い道のりが必要となります。懲戒処分はその一歩にすぎません。

運輸業等、業種によっては、1人の社員の遅刻や欠勤が致命傷になるケースもありますから、二度と起きないように厳しく対処する必要があります。

一方で、フレックスタイムや裁量労働制がなじむような研究・開発部門等では、数分程度の遅刻等はそれほど問題にならないかもしれません。

この問題は、業種や職種によって深刻度が異なりますが、いずれにしてもチームで仕事をしている以上、1人ひとりが自律した社員として周囲に迷惑をかけず、責任を持って業務を遂行することが必要です。人事担当者は、その実現に向けて現場を支援していくことが求められます。

【毎月15日号掲載】



田代 英治 (たしろ・えいじ)

1985年、神戸大学経営学部卒。同年、川崎汽船株式会社入社。人事部にて人事制度・教育体系の改革を推進。2006年、株式会社田代コンサルティングを設立し、現在に至る。人事労務分野に強く、人事制度の構築・運用をはじめとして人材教育にも取り組んでいる。主な著作に、『はじめての人事社員の實務と心得』（経営書院）、『人事部ガイド』（労働開発研究会）等がある。