

面接シナリオ 「勤怠の乱れ」への対応

- ・ 病気があっても勤怠の乱れは「懲戒事由」に変わらない
- ・ 出社するなら就業規則に従う、従うことが難しいなら療養

体調不良を理由とした勤怠不良

以前から扁桃腺が腫れるなど発熱が多く、勤怠に問題があるCさん。業務の遅れを指摘されると、がんばって残業でカバーするものの、翌日は当日欠勤するなど問題があった。業務計画、戦力として期待できず、周囲の負担も続いていた。加えて、有給休暇も頻繁に取得し、すでに今年度付与分は全て消化した。

発熱についての耳鼻科受診では、「続くようなら手術も考える」という話だが、やけに頻繁なので、心配した上司は、総合病院での精査を勧めたが、異常はなかった。以降、遅刻・欠勤が頻繁になるも上司は指摘・指導がしにくくなり、遅刻はおおめにみているが、診断書が出るわけでもなく欠勤の日の処理がうやむやに。

対応方針

まず上司から求められる業務を命じたうえで、通常勤務に支障がある部分（勤怠）を指摘し、問題の解決を求める。指摘、指導だけでは解決しないことを確認して、人事による面接を行う。

①療養に専念（病気欠勤、休職。これまでのような断続的な出勤と欠勤の繰り返しではなく、療養に専念する。期間は想定としては2-3ヶ月間）して通常勤務できるようになるまで改善することを目指すか、②勤怠の乱れなどの問題を速やかに解消し、就業規則に従って他の従業員と同様に通常勤務するか、の二択。

産業保健職と人事の事前協議ポイント

- ・ 欠勤に関して、就業規則に照らして、どの事由に該当するのかを考えると、病気欠勤であれば、医師の証明が必要となる。病気ではなく休んでいるということになると、「無届」欠勤である。
- ・ 上記欠勤について、たとえ背景に健康上の理由があることが想定できたとしても、だからといって、遅刻等も含め、おおめにみてよい正当な理由にはならない。

人事担当役員へのアライメント

- ・もし、本人が受診しない、診断書も出さないといった態度になってしまった場合には、「無届」欠勤に対して、懲戒処分も回避できないことを、あらかじめ確認し、心づもりをしておく。
- ・体調を理由とした勤怠の乱れは一見、「やむを得ない」事情のように思えるが、それは「事前に予測不可能な」体調の変化にともなう欠勤であり、ある程度、予測が可能な体調不良による欠勤等は、懲戒処分の対象となることを確認する。

予測可能性にもとづく整理

- ①一般の従業員の場合：1年に数回程度しか急に休むことがない、体調不良を理由とした休務は、「例外」であり、本人にも周囲にも事前に予測することが難しい。少なくとも前勤務日においては、翌日出社することは当然のことだと本人および周囲も想定している。
- ②繰り返し休んでいる実態がある従業員の場合：度重なる遅刻・欠勤は、予測できない事象とは言えないため（たいていは来るのか来ないのか周囲はやきもきしており、チームの業務計画に含められていない）、欠勤を当日連絡で認めるかどうかや、有給休暇により事後救済するかどうかは、検討の余地がある。少なくとも、会社の立場からはそれを「例外」として積極的に許容することはできない。

おかしな受診勧奨は訂正する

人事課長：まずこれまでの対応の中で、複雑になってしまった点を整理します。すでに認識していることとして、Cさんには発熱を伴う体調不良があり、就業に支障をきたしている、ということがあげられます。この状況に対して、会社側から総合病院での受診をお勧めしたりしたことがありました。もちろん、最終的にはCさん自身の意思で受診していただいたものとは思いますが、しかし、本来は主治医の先生がおられ、必要に応じて専門病院への紹介も、その職務の中で当然にご検討いただけるはずであるにも関わらず、**場合によっては総合病院への受診を会社が指示したかのように誤解されかねない対応**があった点については、今後は控えるようにします。

就業可能であることは労働者が立証

また、あわせてあらためて申し上げておかななくてはなりませんが、医学的に最終的にも原因の不明なままの発熱などもあるようですが、治療のための医学的な検索は、あくまでもCさん自身の役割であり、くわえて、健康を損ねることなく就業可能であること、言い換えると現在問題となっている症状等が就業の支障にならないことの説明責任がCさんの側にあることは、ここで確認しておかななくてはなりません。

勤怠の乱れは懲戒事由であることを説明

人事課長：以下の点について、Cさんと会社との認識の相違が解消されていないようですので、改めて確認いたします。そもそも、たとえ病気を理由としたものであっても、遅刻や欠勤は許されるものではありません。特に誤解がみられがちですが、**後で有給休暇を申請すればそれでよいわけではありません。**一般的な運用のなかで有給休暇の事後振替が行われているのは、事前に予測不能な体調不良、たとえば前日まではまったく問題なく、兆候もなかったが、当日朝になって、腹痛がひどく、とても勤務に従事できない、という遅刻や欠勤の場合であり、事後振替は「例外的な救済措置」です。そのため、Cさんのように、体調不良が長く続いており、一定程度予測可能な形で生じる「遅刻」や「欠勤」は、そもそも「例外」といい難く、**有給休暇の事後申請を認めるかどうか、検討しなくてはならない事象**です。

就業規則からの逸脱を確認

また、これまで原因が発熱の不明であるために、就業規則にもとづいた所定の手続きという点からは若干の逸脱が生じてしまっていた点についても確認しておかなければなりません。怪我など、最初から事由が明確である場合には、私傷病欠勤の手続きをとっていただくことで、労務提供を免除しています。今回は、なかなか医学的原因がはっきりしなかったために、結果として有給休暇などの短期取得等により、欠勤と出社を繰り返している状態になってしまいました。しかしながら、このような状態は社内手続き上、望ましくありません。

「事由のない欠勤理由書」

もちろん、現在発熱があり、就業の支障になっていることは認識していますし、原因を精査するために受診などを行っていることも知ってはいます。したがって、原因が明確になり、療養が必要である旨の診断書を添付したうえで、療養申請がなされるのであれば、一定期間についてはさかのぼって適用することも可能です。また場合によっては原因が明確にならないまま可能性もありますので、いずれの場合であっても差し支えないように、「事由のない欠勤理由書」の様式をお渡ししますので、当該様式の中に、現在、事由を明確にするために取り組んでいることを記載し、お手数ですが、本日以降については毎日提出するようにしてください。

医学的に原因はわからなくても 労務管理としては解決可能

産業医：不明熱といって、結局のところ原因がはっきりしない発熱もありますので、主治医の先生も診断書を発行しにくく躊躇しておられるのかもしれませんが。その場合は、現在の受診や検査実施状況の事実についての記載に関する診断書をCさんからお願いし、療養申請書に添付いただくことで、速やかに療養に専念することが望ましいのではないのでしょうか。

Q.5分でも遅延証明書を都度提出する社員

- ・首都圏などでは、電車の遅延は日常的に発生している
→予測可能
- ・したがって、5分や10分の遅刻が、繰り返されている場合に、遅延証明書さえだせば、おとがめなしなのではなく、1時間以上などの大幅な遅延でないのであれば、少なくとも指導の対象にすることは何ら問題ないし、本人に改善の姿勢がないような場合であれば、懲戒処分ということもあっても差し支えない。