



**弁護士に学ぶ!**

# 成長のための企業法務

アンビシャス総合法律事務所 弁護士 奥山 倫行

## 第59回 労務（休みがちな従業員への対応）

### Question

当社には、休みがちな従業員がいます。突然、欠勤するので、他の従業員の負担が大きくなり困っています。企業としてどのような対応が考えられますか。注意点も教えてください。

### Answer

休みがちな従業員の取り扱いに悩んでいるという相談を受けることがあります。話を聞くと、その従業員が頻繁に休むので、その都度シフトの変更を強いられたり、急に他の従業員に追加の仕事をお願いすることになったり、職場の士気が低下したりして、対応に苦慮しているとのこと。同じような悩みを抱えている企業も多いと思います。本稿の内容を参考にして、必要な対応と対策を確認してください。

### 1.何も対応せずに放置した場合のリスク

休みがちな従業員に対し、何も対応せずに放置した場合に生じるリスクには、以下のものがあります。

#### (1)休みがちな従業員の業務に影響が生じる

休みがちな従業員の担当業務に遅れが生じます。休んだ日だけではなく、出勤した日も、まずは仕事の遅れを取り戻すことから業務を行うことになるため、さらに担当業務が遅れます。

#### (2)周りに負荷が生じ職場の雰囲気が悪化する

休みがちな従業員が休んだ分、他の従業員がその業務を補わなければなりません。そのため、休みがちな従業員が所属するチームや部署全体にも負荷が生じます。その結果、人間関係がぎすぎすして、職場全体の士気が低下し、職場の雰囲気も悪化します。

#### (3)安全配慮義務違反を問われかねない

企業は従業員の健康や安全を確保しながら働かせる安全配慮義務を負っています（労働契約法5条）。休みがちな従業員に対し、企業が必要な対応や対策をせずに放置していると、将来、従業員から安全配慮義務違反を理由に慰謝料等の損害賠償請求を受ける可能性もあります。

#### (4)クレームや取引終了にも発展しかねない

以上のような社内の問題だけではなく、顧客や取引先に対する納品や対応にも遅れが生じ、社外にも迷惑がかかります。顧客や取引先からクレームが入り、これまでの取引が終了してしまう可能性もあります。

### 2.具体的な対策と対応

それでは、企業は具体的にどのような対応や対策を講じていけばよいのでしょうか。考えられる対応や対策を列記しますので、ご確認ください。

#### (1)就業規則の内容を確認する

休みがちな従業員に対し、具体的な対応を進める前提として、自社の就業規則の休職に関する規定内容を確認する必要があります。あまりに欠勤が続く場合には、休職扱いにした上で、復職できるか否かを見極める必要があるため、その際のルールを確認しておく必要があります。確認すべき内容は以下のとおりです。確認した上で足りない部分がある場合には早めに規定の追加や修正を検討してください。

##### ①診断書の提出

客観的な理由に基づいて休職や復職の判断を行うために「医師の診断書を提出しなければならない」旨が規定されているか。

**②医師や病院の指定**

公正な診断書の提出を求めるために「企業が指定した医師や病院の診断書を提出しなければならない」旨が規定されているか。

**③休職中の賃金・社会保険料等の負担**

休職期間中の待遇を明らかにするために「休職期間中には給料が支払われない」旨や社会保険料や住民税の支払方法が明確に規定されているか。

**④休職期間の通算**

同じ事由による休職や復職が繰り返されないようにするために「同一の傷病により再度休職する場合に休職期間は通算になる」旨が規定されているか。

**⑤自然退職**

無限定の休職を制限するために「一定期間（具体的に定める）の休職期間が満了した段階で復職できない場合には退職になる」旨が規定されているか。

**(2)日ごろから声をかけて気に掛ける**

自社の就業規則の休職に関する規定を確認した上で、休みがちな従業員に対して積極的に声掛けをしてください。欠勤の原因が社内でのコミュニケーション不足に起因することも多く、自然な声掛けで、話しやすい雰囲気醸成してください。

**(3)日ごろから相談しやすい環境を整備する**

悩みがあるのに相談できる人がいないために状況が悪化している可能性があります。従業員からの相談窓口を設置したり、定期的に個別面談を実施したりする等の環境整備もご検討ください。

**(4)欠勤時に欠勤理由を確認する**

欠勤理由を確認してください。その後の対応は欠勤理由によって変わってきます。欠勤理由ごとに以下の対応が考えられます。

**①従業員自身に問題がある場合**

内容や程度に応じて懲戒処分を検討します。

**②職場環境に問題がある場合**

配置転換等を検討します。

**③通院や体調不良が原因だった場合**

休職制度の利用を検討します。

**(5)欠勤理由によっては休職させる**

休みがちな従業員の中には、無理をして出勤や出社を繰り返す人も多くいます。この場合、無理に働いてもらうよりも、思い切って一定期間休んでもらった方がよい場合があります。具体的には、i) 未消化分の有給休暇の取得を勧める、ii) 就業規則等の規定内容に従って休職命令を出すといった方法を検討してください。

**(6)復職又は自然退職の判断も医師の診断書に基づいて行う**

休みがちな従業員が休職した後、復職の可否を判断する際に、復職を認める場合はよいのですが、復職を認めずに自然退職扱いにする場合には、裁判で争われることも多いので注意が必要です。復職又は自然退職の判断をする際にも、企業が独自に判断するのではなく、休職を求めるか否かを判断したときと同様に、医師の診断結果に基づいて客観的に判断する必要があります。

なお、医師の診断書には、i) 勤務可能か、ii) 勤務可能だとしていつから勤務可能か、iii) 勤務時間はどの程度が望ましいか、iv) 業務内容として配慮すべき点があるか等について、企業が判断できるような具体的な内容が記載された診断書を徴収してください。

**(7)退職勧奨・懲戒解雇処分**

休みがちな従業員に対し、すぐに退職勧奨や懲戒解雇処分を行うべきではありません。欠勤日数や欠勤頻度、欠勤理由等を総合的に判断した上での検討になりますが、退職勧奨や懲戒解雇処分を行う前に、配置転換、休職、自然退職などの対応を行い、それでも欠勤が続くようであれば、個別の事情に即した慎重な対応が必要です。

**《 著者略歴 》**

札幌市出身。札幌南高校、慶應義塾大学卒業。同大学大学院在学中に司法試験に合格し、2002年から国内大手渉外事務所のTMI総合法律事務所にて勤務。同事務所で企業法務、事業再生、M&A、知的財産関連業務等に従事した後、2007年にアンビシャス総合法律事務所を設立し、現在に至る。著書に「創業者・経営者のための30分で分かる出口戦略-事業承継・MBO・IPO・M&Aの備え方」(プレジデント社)「成功する! M&Aのゴールデンルール」(民事法研究会)「弁護士に学ぶ! 契約書作成のゴールデンルール」(民事法研究会)ほか多数。