

今月の人事マニュアル

そのまま／手直して使える

TEMPLATE OF
HRM MANUAL

- 1 適正人件費マニュアル
- 2 注意書マニュアル
- 3 退職勧奨マニュアル
- 4 管理者昇格マニュアル
- 5 人事考課面談マニュアル
- 6 ……

2 注意書マニュアル（管理職用）

<解説>

どこの会社にも問題社員が存在します。問題社員に対してどのように扱えばよいか頭を悩ませている会社も多いでしょう。いろいろな指導を行っても改善しない場合は、解雇をせざるをえないことがあります。

その際に問題社員が弁護士を立ててきて訴訟に持ち込まれたという案件をこれまで多く見てきました。どうしても解雇せざるをえない状況にあるのですから、解雇の「相当性」は十分なケースなのですが、その「手続き」において不備がある例が圧倒的に多いのです。経営者のほうは解雇の相当性だけに気をとられ、手続きの面がおろそかになっているのです。

裁判はあくまで合理的な証拠で法律構成しなければなりません。いくら主張をしても、主張を裏付ける客観的な証拠がなければ敗訴になったり、かなり不利な和解になったりします。そうした意味で問題社員が問題行動を起こすたびに、会社側が教育指導を行ったという証拠を残しておくことが非常に大切なのです。

基本的に労働訴訟は訴えられた時点で会社側が不利です。少し前までは、外部ユニオンなどが活発に活動していましたが、今は裁判にいきなりなることも珍しくなくなりました。どう考えても解雇が正当化されるようなケースまで裁判になっています。背景には弁護士が過剰になっている事情があると思っています。

そこで、会社側の教育指導の内容および問題社員の行動の証拠として注意書の発行が意味を持ってきます。もっとも解雇の手続きに関しては、「注意書」だけで十分というわけではありませんが、これがあるだけで会社側は圧倒的に有利になることは間違いありません。

どこの会社も始末書というのはあると思いますが、よほどのことがないと始末書というのは提出させにくいものです。そういう意味で注意書は日常の細かい問題に関しても経営者目線で手軽に発行して問題社員への注意勧告ができるものです。

一番良いのは、これをマニュアル化して各管理者に配布し、問題社員への対応を会社で統一的に行うことです。注意書を受けた度合いによって懲戒処分を就業規則に定めるのも効果的かもしれません。実際にこうしたことをうまく運用して、労務管理において成功している会社は筆者のクライアントで多くあります。

では、どのように注意書を発行したらよいかですが、逐一説明をするより、配布用マニュアルをそのまま掲載するほうがご理解いただけそうです。テンプレートを紹介しますので、会社ごとの特徴に応じてアレンジして使われるとよいでしょう。



菅 正至（すが まさし）：1984年 慶應義塾大学 経済学部卒。外資系コンサルティング会社を経て、外資系人事部長職を歴任。人事コンサルタントとして主に労務問題を専門とする。これまで約160社の経営・人事課題に取り組み、多くの成功事例を作る。事務所は横浜市に構え、日本で一番敷居の低いコンサルタントを目指す。「知」の研究もしており、日本ナレッジ・マネジメント学会 会員。経営課題全般の中小企業診断士としても活躍する。 <http://www.suga-office.com> sugamm@jcom.home.ne.jp

▶座右の銘「世の中に意味の無い出会いはない」

注意書マニュアル

注意書マニュアル

<目的>

1. 公正な評価を行うに際し、減点要素を客観的に把握する。
2. 降格人事において具体的な事実関係を明確にすることで処遇の客観性を持たせる。
3. 普通解雇を行うにおいて解雇事由を具体的に立証するための記録とする。

<概要>

人事考課・降格処遇・解雇においては、具体的な事実に基づく事由を会社側が立証できない場合に、法的なトラブルになることがあります。こうしたトラブルを未然に防ぎ、公正な人事を実現する必要があります。法的なトラブルの多くは会社側が具体的な事実を把握しているにしても、「書面」での具体的な立証ができないため、正当な権利であるにもかかわらず「権利の濫用」とみなされることも少なくありません。具体的な事実を「書面」で明確にすることで、法的に公正な権利を実現しようとするのが注意書の眼目です。

<運用の注意>

1. 注意書を出すにあたり、留意する点は、あくまで会社側の視点で記述することです。同じ事実でも、立場を変えると見方が変わります。「花瓶を壊しても、壊れやすいところに花瓶を置いておくほうが悪い」という理屈も存在します。従って、具体的な事象の注意においては「絶対的な正しさ」は存在しません。そのため、会社側の注意に関して、従業員側が違った立場に立脚して反駁するということが容易に想像できます。

さらに労働法の立場においても「会社側は従業員を教育指導する義務がある」とされています。従って事実関係の証拠がなければ会社側は、法的なトラブルになったときに不利な立場に立たされることもあります。

こうした意味で注意書は会社が従業員に一方的に発行し、従業員には受領の事実だけをもらうほうがよいと思います。もし、従業員が会社側の注意に反駁したいのなら、反論書を用意するべきであり、こうした従業員側の書面での反駁がないということは会社側の主張を正当化できる面があります。

2. 注意書の発行を乱用すると従業員の士気の低下をもたらすという副作用があります。多くの場合、程度の差はありますが、自己正当化の意識が出てきます。そして自己正当化の意識が起これば、会社に対する敵意に変化することもあります。従って、注意書を発行するにおいては、従業員との書面外のコミュニケーションをうまくとらなければなりません。注意された事実を従業員が自己正当化の意識で受け止めれば、会社に対して嫌な気持ちだけを抱え、業務成績の改善に役立ちません。

また、本当に注意書で注意を促すべきであるかという状況判断も必要です。こうしたコミュニケーション能力と状況判断能力は管理者としてのスキルであると認識すべきでしょう。

<注意書の利用>

単に注意書を発行するだけでなく、発行された注意書が会社の降格規定や普通解雇の事由とどのように結びつけるのが課題です。注意書を発行した事実だけではなく、発行された注意書が会社の就業規則の中でどのように反映させられるかを常に考えておかねばなりません。注意書はあくまで会社のルールを適用するための客観的な事実記録であると認識する必要があります。

実際に降格・普通解雇において注意書が過去に適切に発行されている場合は、法的なトラブルが発生することは激減するという事実があります。

<注意レベル>

会社が従業員に注意をするといっても内容的にいろいろなレベルが存在します。このレベルの基準はあくまでも社員の職務等級に照らし合わせて設定します。高い職務等級になるに従って、未熟さからくるミスは許されなくなるという発想です。

従業員本人にミスの影響度を示すために、注意書においてこうした注意レベルを定義しておくことは意味があります。ここに注意レベルの基準を掲げておきます。

(レベル1)：

日常の業務において、職務等級に照らして、スキル不足や習熟度の未熟さに起因する業務ミスです。こうしたミスは上司の適切な教育指導で容易に改善されるものであり、ミスの影響度が個人の業務に限定されるものです。

(レベル2)：

過去に注意書が発行されたにもかかわらず、同じミスを繰り返している場合などが該当します。またミスを犯した影響度が個人の業務の範囲内にとどまらず、他の社員の業務にも影響している場合も適用します。このレベルのミスは、組織内に悪い影響を与え、会社としても見えざる損害を被っている状況です。

(レベル3)：

経営的に影響度が大きいミスであり、放置しておけば経営上の妨げになるレベルです。周囲に悪影響を継続的に与え続けたり、大きな損害を会社にもたらしたりするレベルです。下位レベルのミスでも反復され本人の反省がなく、今後において改善の見込みも薄いと判断されるミスも含まれます。

<注意書のサンプル>

注意書のサンプルは次のようなものです。形式的にはシンプルでも必要最小限の項目が入っていれば構いません。

注意書マニュアル

(Sample)	注意書
発行者	所属部署 _____ 役職 _____ 氏名 _____
被注意者	所属部署 _____ 役職 _____ 氏名 _____
発行日	_____
注意レベル	_____
注意事項の概要	<div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>
具体的な注意事実	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><ol style="list-style-type: none">123</div>
被注意者の受領署名	_____
受領日	_____

<注意書の発行>

1. 必ず社員を個室等のプライバシーの守れる場所で、口頭での注意をしてください。そして社員の業務改善の意思を確認してください。その上で最後に「備忘録のため」ということで、注意書を手渡し、受領の署名をもらってください。

この面談でどうしてもミスが起こったのかという原因を社員に十分に納得してもらってから、注意書を手渡してください。十分な人間的なコミュニケーションがない状況で、事務的に注意書を発行することは絶対に避けてください。

注意に対する社員側の反駁がある場合には、書面（メール）等で伝えるように指示しておいてください。社員にも弁明の機会を与えることは必要です。ただし、こうした弁明は自己責任において行うものですので、会社側が書式等の準備をする必要はありません。

2. 注意書は「本人の控え」、「管理者の控え」、「人事部保管用」の3部を発行してください。すなわち、社員は受領の際に3通の注意書に受領のサインをすることになります。
3. 注意書の注意レベルに関して疑念があるときは、人事部と十分協議を行い、注意レベルの決定を行ってください。
4. 注意書を統括的に管理するのは人事部であって、人事部はその内容に関して機密性を保つこととします。
5. 注意書が発行されると減点主義の人事考課ではないかとの懸念を社員が持つ場合があります。社員に対しては、人事考課はあくまで加点主義であり、注意書はミスの「備忘録」というスタンスを貫いてください。