

## 改善指導書

### 1 改善指導とは

#### (1) 改善指導の重要性

労働者が、問題行動や業務上のミスをした場合、または成績不良の場合等について、使用者の対応としては、人事評価、配転、降格、懲戒処分等があり得ますが、その前段階として、改善を求める指導を行なうのが一般的です。

#### (2) パワーハラスメントのリスクを意識した書面による改善指導

改善指導は重要なものではありませんが、方法によっては、パワーハラスメントに該当するとして、労働者から不法行為（使用者責任）や安全配慮義務違反等に基づく損害賠償責任等を追及されるリスクがあります。

業務上の改善指導がパワーハラスメントに該当するか否かは、改善指導の必要性（問題行動の内容、程度、経緯等）、業務の内容・性質、改善指導の態様、頻度等を踏まえて、業務上必要かつ相当な範囲を越えるか否かによって判断されます。

そのため、改善指導の必要性や許容される態様等は、労働者の問題行動やミス、成績不良の程度等によって変わります。たとえば、労働者のミスが人命に関わるような重大なものである場合等には、それなりに厳しい叱責をすることも必要ですし、それが可能です。

ただし、厳しい指導が必要な場合であったとしても、労働者の人格を否定するような言動は、業務上必要かつ相当な範囲を越えると判断される可能性が高いです。

また、大声を出す、物を投げる、机をたたくななどの方法は避けるべきです。その他、他の労働者が多数いる前での叱責等は避ける、長時間にわた

らないようにする、などの配慮も必要になります。

改善指導は、軽微なミス等については、口頭で行なうことが一般的だと思いますが、

- ① 重大なミスや繰り返される問題行動等に対する場合
  - ② 口頭での改善指導だと感情的になったり、長時間、執拗な態様で行なうことにつながるリスクがある場合
  - ③ 書面の形式の改善指導のほうが労働者に反省を促す効果が強いと判断される場合
- 等には、書面での改善指導を行なうべきです。

なお、労働者に対する改善指導は、パワーハラスメントのリスクがあることに留意しつつも、必要な改善指導は委縮せず行なうことも重要です。

#### (3) 将来の紛争を意識した書面による改善指導

使用者が適切な改善指導を行なっても改善がみられない場合、配転、降格、懲戒処分等の対応（以下、「処分等」といいます。）を行なわざるを得ない場合もあります。

これらの処分等が争われた場合、事案にもよりますが、裁判所は、有効か否かの判断にあたって、「使用者が適切なタイミングで改善指導を行なったにもかかわらず、改善がみられないのか」という点も重視しています。

したがって、将来処分等を争われるリスクに備える観点からは、（事案にもよりますが）改善指導は複数回行ない、改善指導を行なったことおよびその後の改善状況について、記録に残しておくべきです。また、口頭で改善指導を行なった場合についても、日付や内容などを記録しておくべきです。

将来、処分等をめぐって紛争となった場合、改善指導を行なった事実だけでなく、改善指導の内容に関しても争いとなる可能性があります。その

## 改善指導書

○年○月○日

○○部  
○○○○殿

株式会社○○  
代表取締役 ○○○○

1 貴殿は、所属長の注意を受けたにもかかわらず、○年○月○日および同年○月○日に、以下の行為を行いました。

- ① 日時および場所：○年○月○日の午前○時頃、○○付近  
行為内容：○○
- ② 日時および場所：○年○月○日の午前○時頃、○○付近  
行為内容：○○

2 上記の貴殿の行為は、職場の秩序を乱すものであるとともに、当社の就業規則第○条○号、同○号および同○号に違反するものです。○年○月○日、上記行為につき口頭で貴殿に注意を行いましたが、確認のため、本書面を交付いたします。

3 貴殿は、上記行為に関する問題を改善するため、○○する必要があります。

なお、この指導を受けたにもかかわらず、貴殿に改善がみられない場合、当社は貴殿に対して、上記行為も含めて嚴重な処分を行なう方針であることを、あらかじめお伝えします。

以上

ため、処分等を行なう可能性が出てきた場合、それ以降の改善指導は、基本的に書面によって行なうべきです。

## 2 本書式作成のポイント

### (1) 問題行動等の指摘（「1」）

労働者に改善を促すことが主たる目的となるため、まずは労働者に何が問題であることを認識させる必要があります。本書式では、労働者の問題行動等を明確に指摘する形にしています。

### (2) 就業規則上の規律違反等の指摘（「2」）

将来、処分等（特に懲戒処分）を行なう場合、就業規則の規律違反行為を根拠にすることが予想

されるため、就業規則違反であることを改善指導の段階から労働者に明示しておくべきです。

### (3) 改善内容の指摘等（「3」）

事案にもよりますが、具体的な改善内容が記載できる場合、その内容まで記載しておくべきです。労働者にとっても、どう改善すればよいかが具体的に理解することができ、また、改善したか否かの判断も明確になります。

さらに、改善がなかった場合、処分等があり得ることについて、あらかじめ労働者に認識させることにより、改善を促す効果も期待できます。

また、処分等があり得ることが労働者にも予測できるため、実際に処分等を行なった場合についても争われるリスクが小さくなると考えます。

## 自宅待機命令書

### 1 「懲戒処分」を前提とする 自宅待機命令の意味

懲戒処分を行なう場合、その前提として、労働者の非違行為（非行・違法行為）にかかる事実関係の調査や懲罰委員会等による審議等を十分に行なわなければなりません。この期間中、当該労働者が出勤して就労を続けていた場合、証拠隠滅がなされたり、同様の非違行為が繰り返されたりする可能性があります。また、特に重大な非違行為であった場合には、当該労働者の出勤が他の労働者に悪影響を与えたり、使用者の社会的評価を低下させたりするなど、企業秩序を害するおそれもあります。

このようなリスクを避けるため、労働者の処分を決定するまでの間、暫定的に一定期間の出勤を禁止する内容の自宅待機命令を出すことがあります。

なお、自宅待機命令は、懲戒処分の一つである出勤停止処分（労働契約を継続しつつ、制裁として労働者の出勤を一定期間禁止する処分）とは別のものです。

## 2 本書式作成のポイント

### (1) 就業規則の根拠条文（前段）

自宅待機命令は、就業規則の根拠が必ずしも必要というわけではありませんが、労働者とのトラブルを避ける観点からは、根拠規定を定めておくことが望ましいです。

たとえば、「労働者が懲戒事由に該当する行為を行なったまたはそのおそれがある場合で、会社が必要と認める場合には、会社は、当該労働者に対し、自宅待機を命じることがある」といった規

定です。

なお、合理的理由なく自宅待機命令を行なった場合、パワーハラスメントに該当するリスクがありますので、自宅待機命令の前に合理的理由の有無を再確認すべきです。

### (2) 期間（前段）

自宅待機が不当に長期間にわたると違法となる場合があるため、注意が必要です（千葉地判平成5年9月24日）。

本書式では、調査等が想定よりも早く終了する場合や、想定した期間では終了しない場合があることを考慮し、自宅待機の期間を「正式な処分の通知日まで」と記載しています。

再度の通知（たとえば再度の自宅待機命令）の煩雑さに鑑み、このような記載としていますが、当初から自宅待機の期間が決まっている場合よりも期間が長くなる要因となり得るため、運用には注意が必要です。

一方、軽微な非違行為で、調査等にかかる期間が明確な場合には、より具体的な期間を定め、「〇年〇月〇日まで」などとすることもあり得ます。

### (3) 留保（後段）

本書式では、「この期間中は、当社の指示がない限り、貴殿の出勤および就労を禁止します」とし、（たとえば当該労働者から事実関係を聴取する必要がある場合などに備え）自宅待機期間中であっても使用者の指示により当該労働者に出勤を命じることができる旨を留保しています。

### (4) 賃金（後段）

労働者は自宅待機命令という業務命令に従っているため、使用者は、原則として、自宅待機の期間中の賃金支払義務を負うことになります。

裁判例では、自宅待機命令について、当然に賃金支払義務を免れるものではなく、支払義務を免

## 自宅待機命令書

○年○月○日

○○部  
○○○○殿

株式会社○○  
代表取締役 ○○○○

当社は、貴殿の○○という行為に対して調査および審議の必要があるため、就業規則第○条に基づき、貴殿に対し、○年○月○日から正式な処分の通知日までの期間の自宅待機を命じます。

この期間中は、当社の指示がない限り、貴殿の出勤および就労を禁止しますが、給与は通常どおり支払います。

以上

れるためには、「当該労働者を就労させないことにつき、不正の行為の再発、証拠湮滅のおそれなどの緊急かつ合理的な理由が存するかまたはこれを実質的な出勤停止処分に転化させる懲戒規定上の根拠が存在することを要する」と述べたものがあります（名古屋地判平成3年7月22日。結論としては賃金支払義務肯定）。裁判例のなかには、結論として、賃金支払義務を免れることを認めたものもあります（東京高判平成30年6月21日）が、例外的な場合であると考えられるため、本書式では、使用者が自宅待機期間中の賃金を支払うことにしています。賃金を支払っている場合、支払っていない場合に比べると、労働者が自宅待機命令の効力を争う可能性も事実上低くなります。

### (5) 連絡手段等

証拠隠滅等のおそれがある場合、必要に応じて、所属部署の他の労働者に連絡をとることを禁止したり、パソコン等で会社のシステムにログインすることを禁止する等の対応をとることもあり得ます。その場合には、本書式に命じる内容を追記します。

なお、他の労働者への連絡を禁止する場合、自宅待機期間中に使用者と連絡をとるための連絡先を労働者に通知しておくべきです。

### (6) その他の自宅待機命令

自宅待機命令には、本書式のような懲戒処分を行なう際の調査等の目的でなされる場合のほかにも、たとえば、労働者を解雇する際に解雇予告と同時に30日間の自宅待機を命じる場合等があります。

この点、「解雇予告と共に職場から退去させられ出勤を禁止されたことについては、被告が情報システムに関わる業務を行なう企業であり、原告らの職場でも自社および顧客の機密情報が扱われていると推認できるところ、一般的には、解雇予告をして対立状態となった当事者が機密情報を漏えいするおそれがあり、しかも、漏えいが一旦生ずると被害の回復が困難であることからすると、上記の措置に違法性があるとはいえない」とした裁判例があります（東京地判平成28年3月28日）。もっとも、必ず適法になるとはいえないため、運用面では外部専門家に相談すべきです。