

無断転載・複写等を禁じます



## 従業員の「欠勤」どう対応すべき？

### 実務担当者の対応の基本

資料作成：コンテンツクリエイター 松金 千鶴子

#### 目次

1. はじめに.....	2
2. そもそも「欠勤」って？.....	2
3. 「無断欠勤」はどのように起こる？ 無断欠勤の理由を探る/連絡対応 ..	5
4. 「懲戒解雇」等を検討する場合 .....	8
5. おわりに.....	10

# 従業員の「欠勤」どう対応すべき？ 実務担当者の対応の基本

## 1. はじめに

体調不良や寝不足、二日酔いなどを理由に「欠勤」を繰り返す従業員に悩まされているという企業さまも少なくありません。そういった問題を抱える従業員をそのままにしておくと、安心して仕事を任せられないどころか、ほかの従業員たちの負担も増え、全体の生産性の低下を招くなど社内に悪影響を及ぼします。

では、「欠勤を繰り返す従業員を即解雇できるか？」と言ったら、それはNOとなり、事によっては当該従業員から「不当解雇だ」などと訴えられ、労使トラブルを引き起こす可能性もあります。そのため、対応にあたっては慎重さが求められます。そこで今回は、従業員が「欠勤」した場合の実務担当者の対応の基本についてご説明いたします。

## 2. そもそも「欠勤」って？

一つのフィクションを例題に、従業員が「欠勤」した際の対応について考えてみます。

3か月の試用期間有りで入社した中途採用の従業員（※年次有給休暇の権利はまだ発生していない）から、始業時間前に会社に次のようなメールがありました。

昨日の夜中、サッカーの試合をお酒を飲みながら見ていて寝不足かつ二日酔いなので欠勤させてください。今日働かなかった分は今月の給与から引いてもらって構わないので……。

このように連絡があった場合、会社としてはどのように返事をするのがベターでしょうか？

- A. わかりました。今日は欠勤とし、今日の分の給与は欠勤控除として処理します。
- B. そのような理由での欠勤は認めないので出勤してください。もし出勤し

ない場合は、正当な理由のない欠勤として給与を支払わないだけでなく、査定等においてマイナスに取り扱い、さらに懲戒処分の対象にもなります。

結論からいうと、ベターな回答としては「B」となります。会社と従業員の間では“雇用契約”が結ばれていますが、これはどういうことかというところ「労働者が相手方の事業に使用されて労働し、相手方（会社）がこれに対して賃金を支払うことを合意する」契約を結んでいる、つまり、労働者は会社に対して労務を提供する義務を負っているということになります。したがって、正当な理由なく、労働者の都合や気分で会社を欠勤することは、労働契約違反になってしまうのです。

### （1）欠勤、無断欠勤、休業、休職、年次有給休暇の整理

「欠勤」、「有休」、「休業」、「休職」などと様々な“休み”がありますが、混同しがちな内容なので、下図表で、まず頭の中を整理しておきましょう。

欠勤	病気や体調不良、家族の病気・緊急事態、交通トラブル、自然災害等、正当な理由があり会社が求める手続きをふんで会社を休むこと。
無断欠勤	会社が求める手続きを事前にふまずに、労働者が正当な理由なく、会社を休むこと。
休業	会社との労働契約を継続したまま、会社都合で業務を行わない、あるいは制度による休み（例：育児、介護、産前産後などの休業）。
休職	労働者側の個人的な事情によって、会社との労働契約を継続したまま、労働の義務が一定期間免除される制度。休職制度は会社が設ける義務はなく、期間や休職中の条件等については会社の判断に委ねられる。
年次有給休暇	「雇入れの日から6か月継続勤務」＋「全労働日の8割以上」で発生する、労働者の権利としての休み。心身の疲労を回復しゆとりある生活を保障するために付与される休暇。「有給」で休むことができる。

図表で、様々な“休み”について頭の中を整理した上で、次の問いに移ります。

上記ケースで、会社が「B」の返答をしたところ、その従業員から次のような返事がありました。

この欠勤が認められないことはわかりました。ですが、事前に連絡して

いるので、無断欠勤には該当しないと思います。なので、処分されたりしないですよね？

この返答をふまえて、会社はどう返事をするのがベターでしょうか。

- A. 事前に連絡をしているので欠勤ではあるものの、無断欠勤とはならないため、処分の対象にはなりません。
- B. 欠勤の際の会社が求める手続きをふんでいないですし、そもそも「夜中にサッカーを見て寝不足かつ二日酔いなので休む」というのが正当な理由のない欠勤であり、契約違反となります。その理由次第では、懲戒処分の対象となることもあります。

こちらの回答も、結論から言うと「B」のように返答するのがベターです。無断であろうとなかろうと、「欠勤」という行為が労働契約違反となり、懲戒処分の対象となる可能性があります。

## (2) 就業規則にきちんと明記しておくことが重要！

「欠勤」とは労働基準法など法律で明確に定義されているものではないため、従業員に対する「欠勤」への対応・運用については、自社の就業規則等で明確に定義しておく必要があります。就業規則の記載漏れは、労使トラブルを招くもとになるため、必ず記載するようにしましょう。

就業規則に記載しておいたほうが良い内容としては、「欠勤」の際の手続き、無断欠勤をした際の懲戒処分、欠勤控除などです。以下に、「欠勤」の項目についての就業規則の規定例を掲載します。

### 【就業規則（欠勤）の規定例】

#### 第〇条 欠勤

労働者が傷病その他やむを得ない事由により欠勤する場合は、\_\_\_事前に会社所定の手続きにより、その理由、日数などを\_\_\_に対し申し出るとともに、承認を受けなければならない。

2 前項の規定にかかわらず、やむを得ない理由で事前に申し出ることができなかった場合は、事後に速やかに電話等で会社に連絡し、出勤後会社所定の手続きにより\_\_\_に届け出をし、承認を受けなければならない。

3 労働者が前第1項及び第2項に定める連絡や手続きを怠った場合、無断欠勤として懲戒処分の対象とする。

4 傷病のため継続して〇日以上欠勤するときは、医師の診断書、その他当該事由を明らかにする書類を提出しなければならない。また、会社が必要と認めるときは、会社が医師を指定することがある。医師の診断書等を提出しないときは懲戒する。賞与の算定において減点の査定要素とする。

5 原則として、欠勤した場合、その欠勤日数分の賃金を控除する。ただし、会社が認めた場合は、年次有給休暇に振り替えることがある。

- (ポイント1) 「欠勤」の際の手続きを就業規則に明記していないと、「事前に連絡をしたのだから無断欠勤ではない」という従業員の言い分が通ってしまう可能性があります。
- (ポイント2) 無断欠勤をした際の懲戒処分は、就業規則に明記していないと、懲戒処分をおこなうことができません。
- (ポイント3) 無断欠勤が「体調不良」という理由の場合もあるため、医師の診断書、診察を受けたことを示す資料などを求めることがあることも、就業規則に明記しておくのがベターです。
- (ポイント4) 欠勤控除は、就業規則に明記していなくても労働基準法の「ノーワーク・ノーペイの原則」に基づいておこなうことができますが、従業員とのトラブルを防止するためにも、きちんと明記しておくのが安心です。

### 3. 「無断欠勤」はどうして起こる？ 無断欠勤の理由を探る/連

#### 絡対応

次に、「無断欠勤」はどうして起こるのか、パターンを確認しておきましょう。

パターン1	仕事が嫌で、会社に行きたくなくない
パターン2	体調不良で、会社に行けない状態になっている
パターン3	会社内でハラスメント・いじめ等に遭い、出社が困難な状態になっている
パターン4	会社の命令に対して反発心が起き、それが要因で無断欠勤になっている
パターン5	うつ病などの精神疾患で連絡ができない状態になっている
パターン6	急病で倒れて、自宅で亡くなっている
パターン7	逮捕された

パターン1は比較的あるケースかと思いますが、そのほかのパターンとしては2～7までが考えられます。従業員が無断欠勤をしたら、様々な事情が背景にあるかもしれませんので、無断欠勤初日でも電話をし、どんな状況にあるか連絡を取ってみることをお勧めします。

以下より、従業員と電話で「連絡が取れたとき」「連絡が取れないとき」の対応をご説明いたします。

## (1) 電話で「連絡が取れたとき」

### a. 理由を確認する

従業員と連絡が取れたら、まず初めにすることとしては、無断欠勤をした理由について確認しましょう。無断欠勤の要因が、うつ病などの精神疾患、ハラスメント被害であることも想定し、十分に配慮して、相手が話しやすい空気感をつくりながら、理由を尋ねるようにしましょう。最初から「仕事が嫌で、会社に来たくないんだろう」「仮病だろう」と決めつけてしまうと、口調がきつくなってしまうことがあり、ハラスメント問題に発展しかねません。先入観をもたず、フラットな視点を持ち、相手の話すことに耳を傾けるよう心がけましょう。

### b. 従業員が理由を言わない場合

場合によっては「個人的な事情のため答えたくありません」と、理由を言わないことも考えられます。2. でご説明したとおり、労働者は会社に対して労務を提供する義務を負っています。「無断欠勤をする」ということは、労務提供義務に違反しているため、「なぜ無断欠勤をしているか？」労働者は理由を説明する義務があります。理由を言わないとなると、今後もその従業員が、理由を言わずに無断欠勤をする可能性があると言えます、安心してその従業員を雇用することができなくなってしまう（※その状況次第では、解雇も可能）。

### c. 「体調不良」が理由の場合

パターン2「体調不良」が理由の場合ですが、なんらかの感染症や重篤な病、ホルモンバランスの乱れからくる不調、疲労の蓄積、精神疾患などが体調不良の要因になっている可能性もふまえて、欠勤が続くようであれば（※）、医師の診断書等を提出するように求めましょう。

（※）欠勤が何日で診断書等を求めるのかは、会社の就業規則で定めておくことをお勧めします。

なお、疲労の蓄積、精神疾患などで体調不良となり、無断欠勤をしていることがわかった場合は、適切な治療を受けるように促し（心身の状態によっては、休職させて治療に専念させ）、会社として、職場環境の改善にも取り組む必要があるでしょう。

### d. 「ハラスメント・いじめ等」が理由の場合

パターン3「ハラスメント・いじめ等」が無断欠勤の理由となることもあります。直属の上司、同僚に本人の勤務状況や様子などを尋ねてみましょう。出社ができなくなっている要因を突き止め、その要因を解決して、欠勤している従業員が出社できるような環境を整えることが会社として求められます。会社がなにも対応をせず「2週間以上無断欠勤を

しているから」などという理由で解雇をしてしまうと、不当解雇と判断される恐れがあります。

## (2) 電話で「連絡が取れないとき」

### a. 会社のメール、SMSなどに連絡する

無断欠勤初日に、電話で連絡が取れなかったら、次にすべきこととしては、会社のメールアドレスや携帯電話のSMS（ショートメッセージ）など本人と連絡が付きそうな連絡先（※可能であれば複数）に「このメッセージを見たら折り返しの連絡をお願いします」といったメッセージを送ります。その際には、証拠化するためにも、メッセージを送信した画面をスクリーンショットなどで保存しておきましょう。

### b. 自宅の様子を見に行く、緊急連絡先への連絡

無断欠勤が2，3日続く場合には、パターン5（自宅で亡くなっている）のようなケースがあることから、従業員が一人暮らしの場合には、自宅の様子を見に行くことも検討します。なお、自宅の様子を見に行く際には、インターフォンを鳴らす、部屋の電気が点いているか外から確認する程度に留めておきましょう。ドアノブをガチャガチャしたり、もし鍵が開いていたとしても中に入ろうとするのは、住居侵入の疑いとなりNGです。

パターン6（逮捕された）の場合は、警察から家族に連絡がいくため、従業員の家族や警察から会社に連絡があり、わかることもあります。

電話をして本人と連絡が取れない場合には、配偶者や保護者、身元保証人など緊急連絡先に連絡をし、確認する必要も出てきます。

### c. 内容証明郵便・特定記録郵便を併用する

無断欠勤初日に電話連絡、その後に、会社のメール、SMSなどにも連絡し（※複数の手段で連絡を試みるのが重要）、それでも長期間（14日以上）連絡が取れない場合には、行方不明や無断欠勤、音信不通による自然退職なども考慮し、内容証明郵便・特定記録郵便を併用して自宅に送ります。内容証明郵便を送ることで、「どのような内容の手紙」「いつ」「誰から誰宛てに差し出したか」を証明することができます。証拠とするためにも、控えを必ず保管しておきましょう。

特定記録郵便は、郵便を出した事実を郵便局に証明してもらえるため、仮に相手が内容証明郵便の受け取りを拒否したとしても、特定記録郵便のほうで内容証明の内容を確実に目にしてもらうことができます。

#### 【「内容証明郵便」「特定記録郵便」に記載する内容例】

○月○日に電話連絡をし、○月○日、○日、○日には会社のメールアドレス

レス及び本人携帯の SMS にもメッセージをしましたが、連絡が取れない状況となっています。

まずは一度、会社まで連絡を入れるようお願いいたします。

なお、指定の期日（〇月〇日）までに連絡が取れない場合、出社の意思がないと判断して、就業規則第〇条に基づき、自然退職として扱うこととなります。

（ポイント）無断欠勤、音信不通などで連絡が取れない状況が何日も続き、「自然退職」とする場合には、就業規則等に「〇〇日間無断欠勤を続けた場合は、その最終の日をもって自然退職したものとする」など明記する必要があります。自然退職扱いとなる無断欠勤の日数は、14日～30日程度とする企業が多く、裁判所で正当と判断される目安も「2週間以上」となっています（昭和 23. 11. 11 基発 1637 号、昭和 31. 31. 1 基発 111 号など）。

#### d. 会社の独断で年次有給休暇として処理しない

無断欠勤が続く場合、自然退職や懲戒解雇などの手続きを検討することになります。その際によくある例としては、無断欠勤で給与が支払われていない期間中に支払日がくるケース。この場合、社会保険料の本人負担分を控除できないからといって、会社の独断で年次有給休暇として処理するのは NG です。

年次有給休暇は、原則、本人からの事前の申請によって取得できる休みです。くわえて、もし、会社が従業員の無断欠勤を年次有給休暇として処理してしまった場合、正当な休暇として扱われ、問いただすことができなくなってしまいます。

## 4. 「懲戒解雇」等を検討する場合

「懲戒解雇」とは、会社が従業員との労働契約を一方的に解約する処分となり、“懲戒処分”のなかでは最も重い制裁です。従業員が重大な社内規律（就業規則）違反などをした場合の制裁としておこなわれます。懲戒解雇の実施にあたっては難易度がかなり高く、3.（2）cでご説明した「自然退職」、あるいは「本人に退職届を書いてもらう」、解雇をするにしても「普通解雇」で対応できないか、まずは検討するようにしましょう。

とはいえ、懲戒解雇とせざるを得ない状況が発生しないとも限らないので、以下より、懲戒解雇を検討する際の注意点やポイントについてご説明いたします。

**a. 2週間以上無断欠勤が続いても「解雇ができないケース」を再チェック！**

3. (1) の中でも触れていますが、2週間以上無断欠勤が続いても「解雇ができないケース」を再確認しておきましょう。

ケース1. 職場内でのハラスメント、職場環境等が原因で無断欠勤になっている

ケース2. 精神疾患が原因で無断欠勤になっている

この2ケースについての解雇は絶対NGです。労使紛争になると、裁判所から「不当解雇」と判断される恐れがあります。

**b. 無断欠勤の証拠をそろえることが大切！**

無断欠勤を理由に解雇する場合は、従業員が無断欠勤をしていたことを会社が証明しなければなりません。基本的には、「出勤簿」や「タイムカード」等で証明していくこととなりますが、勤怠管理がきちんとされていない（出勤簿やタイムカード等がないような）会社の場合だと、「無断欠勤の証拠がない」ということになり、会社側が負ける裁判例もあります。

なお、3. (2) aとcでも触れていますが、従業員に連絡したときのメールの文面等、内容証明郵便・特定記録郵便を送った際の控えなどは必ず証拠として保管しておきましょう。

**c. 「懲戒解雇」に関する規定が就業規則等に定められているか？**

「欠勤」「自然退職」と同じように、「懲戒解雇」に関する規定（懲戒の種類や懲戒事由等）が就業規則等に記載されているかどうか確認しましょう。懲戒解雇は労働者にとって最も重い制裁となるため、会社が懲戒処分をおこなうには、就業規則上の根拠が必要となります。したがって、就業規則等に、どんなケースが懲戒解雇に該当するのかをしっかり明記し、その内容が客観的かつ合理的で、社会通念上の相当性があることとした上で、社内にその内容を必ず周知するようにしましょう。

**【就業規則（懲戒解雇および懲戒事由）の規定例】**

**(懲戒解雇)**  
 第〇条 懲戒事由に該当し、かつ事案が重大なとき、懲戒解雇する。

**(懲戒事由)**  
 第〇条 懲戒の事由は次のとおりとする。

(略)

(○) 遅刻が多いとき又は度々欠勤するとき

(○) 無断欠勤をしたとき

(略)

繰り返しとなりますが、「懲戒解雇」の実施はハードルが高いため、「自然退職」あるいは「本人に退職届を書いてもらう」などの手続きが取れないか、また、解雇をするにしても「普通解雇」の方向でおさまらないか検討してください。実施にあたっては、弁護士や社会保険労務士など専門家に確認のうえおこなうようにするとトラブル回避になります。

#### d. 解雇通知を確実におこなう

「解雇」の意思表示は、「解雇通知」が相手方に到達して初めてその効力が発生します（民法97条1項）。したがって、解雇通知は確実にその従業員に対して届けることが重要なポイントになってきます。解雇通知を送っても届かず、返送されたり、相手が受け取ったことを証明できなかったときは、「解雇は不成立で雇用関係が続いているもの」と裁判所は判断するので注意が必要です。

従業員が完全に行方不明の場合	簡易裁判所において公示による意思表示の手続きをとる（公示送達）。掲示期間の2週間が経過すると、実際には従業員に文書が届いていなくても、法律上届いたものとして取り扱ってもらえる。
従業員の所在が分かっている、居留守を使っている場合	「内容証明郵便+特定記録郵便を併用」もしくは「レターパックライト」で解雇通知書を送る。解雇通知書を入れる様子を動画で撮影するのがお勧め（証拠となるため）。念のため、同じ内容の解雇通知書をpdfにし、本人のメールアドレス宛にも添付して送ると良い。 身元保証人や家族などに連絡し、これまでの経緯を説明した上で、解雇通知書を本人の自宅宛てに郵送したことを伝え、同じ文書を送っておくとさらに安心。

## 5. おわりに

今回は、正当な理由のない「欠勤」をする従業員を例に、実務担当者の対応の基本をご説明いたしました。

正当な理由のない「欠勤」が一回の場合は、従業員に「なぜその行動が問題なのか」を十分に説明し、行動を改善するように指導しましょう。その際は、指導の内容について必ず記録し、保管しておきます（※解雇をする際の証拠にもなります）。指導を繰り返しおこなっても、行動が改善されないようであれば、懲戒処分を検討します。

ただし、懲戒処分はあくまでも最終手段です。懲戒処分の手続きをとる前

に、「自然退職」の手続きが取れないか。あるいは、指導を繰り返しおこなうなかで社員が自分から「辞める」と言うことがあるかもしれないので、その場合は本人に「退職届を書いてもらう」こと。退職届を書いてもらうことで、のちのち労使トラブル（裁判）になったとしても、自らの意志で辞めたことを証明できるため、対応可能となります。

本文中でもご説明したとおり、「欠勤」「自然退職」「懲戒解雇」は、就業規則等に規定されていることで適切に対応・運用できるものです。トラブル防止のためにも、自社の就業規則等がこれらに対応・運用可能なのか、内容の見直しをされることをお勧めしたいと思います。なお、就業規則の見直し・改定をおこなったら、社内に周知をすることを忘れずにおこなってください。

#### 【著者プロフィール】松金 千鶴子（まつかね ちづこ）



コンテンツクリエイター。20年以上にわたり「社会保険」と「労務」の分野で活動。社会保険労務士、ファイナンシャルプランナー（FP）、NLP（神経言語プログラミング）マスタープラクティショナーの資格を保有し、これらの専門知識とライティング能力を活かして、企業の成長と発展を支援するコンテンツを提供しています。

---

本レポートにつきましては万全を期して作成しておりますが、ご利用の結果に関しては一切の責任を負いかねますのでご了承ください。また、本レポートを無断で複製または掲転載することを禁止します。

資料提供：第一生命・損保ジャパン サクセスネット事務局

---