

辞めさせないが最良の防御線！ ～予防人事労務の実務～

社内ルールと実務運用の要点

あかね社会保険労務士法人
代表社員 山中晶子

はじめに — 企業トラブル対応の重要性

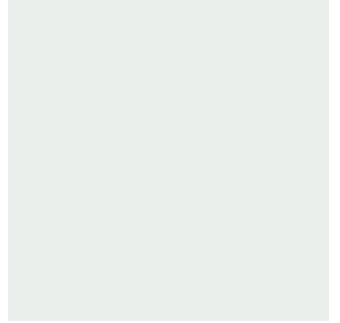
「どんなルールを定め、どう運用してきたか」が勝負を分ける

紛争時に重視されるもの：日常運用・記録・改善支援の履歴・組織意思決定

本セミナーの狙い：日常運用と紛争対応の両面で機能する仕組みづくり

全体構成（5つの領域）

- 1) 就業規則
- 2) 評価制度
- 3) 記録の整備
- 4) 段階的指導
- 5) 社内委員会



第1章 就業規則

"書いてある"だけでは不十分

就業規則が機能するための3つの条件

①明確性（内容が具体的）

法律を超える要求は不可だが、抽象条文だけでは不十分

懲戒・服務規律では「具体例の列挙」が推奨

情報管理・副業・ハラスメントなどは運用ルールが必須

②周知性（従業員が見られる状態）

掲示・イントラ掲載・入社時説明

バージョン管理と更新時説明

「知らなかつた」を防ぐ仕組みづくり

③運用の一貫性（個人差を排除）

同じ事象に対して、同じ対応をする

上司による指導の濃淡差が生じない仕組み

紛争時には「公平な取扱い」が重要な視点となる

見直し優先度の高い条文領域

懲戒・服務規律（紛争が生じやすい）

能力不足・成績不良の扱い（普通解雇・雇止めの根拠）

副業・兼業規程（許可制・秘密保持・勤務時間管理）

ハラスメント関連条文（最新ガイドライン対応）

休職制度（期間設定・復職判断基準）

情報管理条文（セキュリティ・SNS・持出禁止）

注意記録を残す

【記録項目】

日付／対象者／事実／業務への影響／期待行動

本人説明／対応（助言・フォロー）／記録者

【ポイント】

短く・事実だけ・その場で残す

紛争時には、「日頃からルール運用に取り組んでいた」証拠となる

注意記録メモ

■日付

2025年11月17日

■対象者

山田 太郎

■事実（客観的事実のみ）

会議資料を提出期限（当日10時）までに提出せず

■業務への影響

午後の会議準備に影響、関係部署へ資料共有が遅延

■期待される行動

提出期限の前日までに資料作成完了、確認依頼

■本人の説明

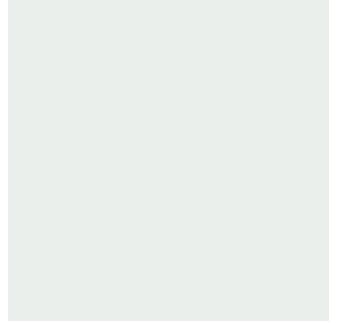
前日の業務が長引き、朝の作成時間が取れなかった

■対応（助言・フォロー）

作業計画表の活用を助言、テンプレートを提供

■記録者

佐藤 課長



第2章 評価制度

能力不足・態度不良への対応の軸

機能する評価制度の3要素

行動基準の明文化：報連相・納期・品質・顧客対応／営業は訪問→提案→受注を行動化

評価コメントは「事実 + 理由」：抽象語を行動に変換

面談記録の残存：半期評価・月次面談・短期改善指導／"改善支援まで"を記録

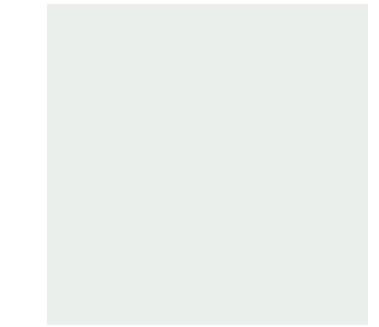
評価コメントの書き方（事実ベースの例）

- ×「主体性がない」→ ○「月次会議で発言0回、質問回答が翌日対応3回」
- ×「協調性がない」→ ○会議で共有資料未提出、リマインド後に提出」
- ×「誠意がない」→ ○「返信が4営業日なかった」

紛争時には「行動事実」が最重視されます

第3章 記録の整備

事後作成は信頼を失う



有効な記録／残しやすい仕組み

有効な記録の種類

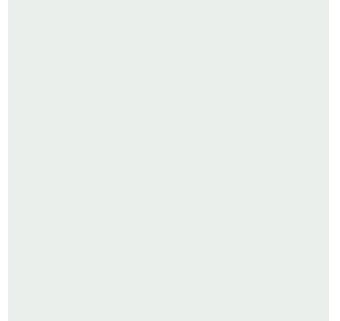
注意・指導記録／面談記録／業務指示メール
Teams/Slackチャット／人事評価表／診断書
業務フロー・手順書／研修参加記録

日常で残しやすい仕組み

- ①Teamsメモ：タイムスタンプ自動、改ざん疑義低い
- ②フォローメール例：誤記→当日修正版送付で合意／次回はテンプレ+Wチェック
- ③事実ベースで記録する習慣をつける

×「態度が悪い」→ ○「会議中に資料を投げる動作があった」

×「誠意がない」→ ○「返信が4営業日なかった」



第4章 段階的指導

誠実なプロセスの可視化

段階的指導の4ステップ[®]

段階的指導は、会社として誠実に改善機会を提供したことを示すためのプロセスである。

紛争になったときには、「どの段階で、何を伝え、どう支援し、どこまでフォローしたのか」というプロセスが重要となる。

Step1初期指摘：都度指摘 + 軽量記録／認識合わせの段階

Step2注意・指導：事実提示→次回基準を具体化→記録を残す

Step3短期改善指導：期間・目標・指標・支援内容を明確化／週次フォロー

Step4退職勧奨（最終）：強制は不可／指導・支援の積み上げと記録／複数名で対応

支援内容の明文化と記録

OJT／同行／資料テンプレ・業務フロー提供

業務量調整／定期レビュー／研修受講

チームフォロー

会社が"見捨てていない"証拠となり、
紛争時だけでなく、人材定着にも効果がある

第5章 社内委員会

組織的判断と再発防止の基盤

紛争になったときには、「個人の判断だけで進めていないか」が重要な視点となる。

委員会体制を整えることで、透明性・公平性・一貫性が高まり、
日常のリスク管理にも大きく寄与する。

法的義務の委員会／推奨される委員会

法的設置義務のある委員会

衛生委員会（50人以上）

安全衛生・健康管理・長時間労働対策

産業医との連携

ストレスチェック後の措置

安全委員会（特定業種）

建設業・製造業など一部で義務

労働災害防止の調査審議

実務上、整備が強く推奨される委員会

ハラスメント委員会

相談窓口の複数化／初動対応・事実調査

再発防止策の策定／関係者ケア

懲戒委員会

処分内容の妥当性・均衡性の検討

過去事例の比較／手続の透明化

コンプライアンス委員会

情報管理・規程レビュー・内部通報対応

不祥事対応・再発防止策の検討

委員会運営のポイント

目的・権限を規程で明確化

委員構成（複数名）／開催頻度（例：月1回・四半期1回）

議事録を残す／相談→調査→決定→フォローを可視化

"制度があるだけ"から"運用される制度"へ

おわりに — 予防労務がもたらす価値

就業規則・評価制度・記録・指導プロセス・委員会は、問題社員対応のためだけの仕組みではありません。

どの従業員も安心して働く環境づくり

管理職が迷わず行動できる仕組みづくり

公平で透明性のある組織運営

につながり、結果として「紛争になりにくい会社」をつくる基盤となります。

ご清聴ありがとうございました

アンケートへご協力をお願いします

アンケートご回答の方へレジュメをお送りします

あかね社会保険労務士法人