

問題社員 取扱説明書

ダメ社員のトリセツ

Operation Manual

株式会社ヒューマンリソースみらい 荒木 秀

(あらかしゅう) 本名は荒木康之。特定社会保険労務士。平成18年社会保険労務士登録。横浜市関内にて、株式会社ヒューマンリソースみらい代表取締役、社会保険労務士事務所みらい代表を務める。自身で会社を営んでいた異色の経歴の持主。コンサルティングの経験も豊富で、賃金制度構築支援や労務管理の相談を主体に、経営者の目線でアドバイスを送っている。自社や横浜商工会議所などでセミナーを多数開催し積極的に情報を発信している。

<http://www.hr-mirai.com/>

[4] 労基署の指導と問題社員への対応策

1 労基署に相談も安心はできない

問題社員を解雇しようとする場合に、会社側から労働基準監督署(以下、労基署)に相談を持ちかけることがあります。意外に感じるかもしれませんが、労基署は企業側の相談に対しても親切に対応してくれます。労基署の指導を受けて、対応にお墨付きを貰うことができれば、問題社員を安心して解雇できますよね。ところがここに大きな落とし穴があります。

労基署の指導内容は、労働基準法に基づいて解雇行為に問題がないかどうかということです。その指導に従って従業員を解雇したところ、後日会社に解雇無効の訴状が届く、なんてことが現実に起こっているのです。なぜこのような事態になるのでしょうか？

実際に労基署が指導する内容は、「法律上の解雇制限」や「手続き」に対してであって、解雇の要件が適切かどうかについては指導の範囲外だからなのです。労基署は解雇問題に関して万能ではありません。

「法律上の解雇制限」とは、労働者保護のために法律上で解雇を禁止されていることで、以下、労働基準法、労働組合法、男女雇用

機会均等法、育児・介護休業法などがあります。

- 業務上災害のため療養中の期間とその後の30日間の解雇(労働基準法19条1項)
- 産前産後の休業期間とその後の30日間の解雇(労働基準法19条1項)
- 労働基準監督署に申告したことを理由とする解雇(労働基準法104条2項)
- 労働組合の組合員であること等を理由とする解雇(労働組合法7条)
- 労働者の性別を理由とする解雇(男女雇用機会均等法6条)
- 女性労働者が結婚・妊娠・出産・産前産後の休業をしたことを理由とする解雇(男女雇用機会均等法9条)
- 労働者が育児・介護休業を申し出たこと、又は育児・介護休業をしたことを理由とする解雇(育児・介護休業法10条、16条)
- 公益通報をしたことを理由とする解雇(公益通報者保護法3条)

2 労基署は民事不介入

もう一つの指導は、解雇の「手続き」上の問題です。労働基準法第20条で規定している30日前の解

雇予告あるいは解雇予告手当の支払を行うようにとの指導です。このような指導を受けると、会社としては労基署のお墨付きを貰ったと安心するのですが、肝心の解雇の要件に対しては労基署はアドバイスしません。解雇の要件は民事の問題であり、労基署の立場は民事に不介入が基本原則だからです。

解雇問題でトラブルとなる要因として、解雇予告手当の有無は二次的な問題であると思います。解雇問題で争うことの第一は、まずは解雇そのものが有効かどうかという点で、解雇処分の理由がきちんと説明のつくもので納得のいく内容かどうか、他の処分と比較しても重すぎないかどうかという点が問われます。こういった点は個々の雇用契約上の問題となるので、労基署では立ち入ることができないのです。

3 解雇に関するよくある誤解

よくある会社側の誤解ですが、解雇手続きに問題がなければ、解雇の理由は問われないと思い込んでいることがあります。30日分の解雇予告手当を払えば、理由は問わずに簡単に解雇できると経営者

から聞くことがしばしばあるので
す。労働基準法には、解雇手続き
(30日以上前の予告、または同日
数分以上の平均賃金の支払い)
が、「労働者の責に帰すべき事由」
があれば免除される、とあるため
に、これを「30日分の賃金を払え
ば、特に理由がなくても解雇でき
る」とする解釈をしてしまうわけ
です。

しかし、労働契約法第16条にて
「解雇は、客観的に合理的な理由
を欠き、社会通念上相当であると
認められない場合は、その権利を
濫用したものとして、無効とする」
とされている通り、解雇権濫用法
理が確立されている現在、解雇は
自由にできません。「労働者の責
に帰すべき事由」があれば免除さ
れるのは、あくまでも解雇予告手
当なのです。

4 客観的・合理的に対応する

次に会社として問題社員への対
応にはどのような姿勢が望ましい
かを箇条書きにしました。

- 1) 計画的に対応していく
- 2) 100%を望まずに80%程度で
OKとする
- 3) 社労士・弁護士の判断を仰ぐ
- 4) 会社全体で対応する
- 5) 2度目は起こさない

1) 計画的に対応していく

問題社員に対しては、会社や周
りの従業員は主観的な反応をしが
ちになります。感情が先に立って

しまい、冷静な対応ができなくな
った挙句、いきなり解雇としてし
まいがちです。そうなのは問題
社員側の思うツボ。ここは冷静に
なって計画的に対応していきまし
ょう。客観的な証拠をつかみ、一
つひとつ手順を踏んで指導事実
と懲戒処分を積み重ねていきま
す。事実と処分の積み重ねが、問
題社員への最適な対応を可能とし
ます。

2) 100%は望まない

問題社員へ対応する際に、会社
側が一步も譲歩しないで完全に勝
とうとすることがよくあります。
裁判まで行っても完全に勝つまで
頑張るという経営者は多くいま
す。その気持ちは分かります。し
かし、問題社員への対応というの
は経営でいえば前向きな話ではあ
りませんし、問題社員が発生した
ことに会社側の原因が全くない
ということはほとんどありません。
問題社員の解決のためには歩み寄
る姿勢を持たないと早期の解決に
つながりません。100%の勝ちを
望まずに80%程度でよしとする姿
勢でいきましょう。

3) 社労士・弁護士の判断を仰ぐ

問題社員に会社だけで対応しよ
うとしても、絶対的な経験が不足
しています。こういう場合にこそ
労務の専門家である社会保険労務
士や、トラブル解決の専門家であ
る弁護士の力を借りましょう。会
社が考えている問題点で解雇でき
るかどうか、そのための就業規則

や労務管理体制の整備から始ま
り、実際の交渉の進め方などは専
門家に1日の長があるものです。
ただ本当に詳しい専門家を見つけ
ることは難しいのも事実。特に労
務問題を会社側の立場で専門とし
ている弁護士の先生はなかなかい
ません。顧問の社労士から紹介し
てもらうなどして適切な弁護士を
探し出しましょう。

4) 会社全体で対応する

問題社員への対応を、所属する
部署にだけ対応させたり、総務に
任せっ放しにしてはいけません。
問題社員が発生する要因は様々で
すが、会社の体質が問題となっ
ていることも多くあります。一部
の問題としている限りは、一旦片
付けてもまた問題が繰り返して起
こる可能性が高くなります。会社
全体の問題として対応し、問題
社員の発生を根絶しましょう。

5) 2度目は起こさない

前の項とも共通しますが、一時
の問題と片付けてしまえば、問題
を根絶できません。過去私のと
ころにも2度3度と同じような問
題で労働審判を繰り返した末に、
ようやく解決対応策の依頼にやっ
てきた会社がありました。一旦問
題社員の対応が終わったら、次は
2度目は起こさないための労務管
理をどうすればよいのか、体制
作りをしなければなりません。痛
い思いをしたら、その痛さを忘
れないうちに、早急に対処しまし
ょう。