

# 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。自身で会社を経営して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/

## [2] 労務リスクとしての問題社員

連載第2回目は「労務リスクとしての問題社員」について考えてみましょう。問題社員やローパフォーマーを一括りにして論じられることは多いのですが、その内容は様々です。明確な定義づけはなく、何となく言葉だけが先走りする傾向にありますので、ここでは労務リスクの観点から問題社員取扱法の説明を進めます。

### 1 こんな人が問題社員——

協調性がなく自分勝手な言動で組織秩序を乱す社員。無断で遅刻や欠席をする社員。無断で仕事中にどこかへ出かけてしまう社員。指示に従わないで作業ミスをして納期遅れになる。交通事故を繰り返す。タイムカードを人に頼んで打刻したり、打ち忘れしたと言って実際は遅刻したのに手書きで修正する。定期健康診断を受診しない。健康状態に問題があって仕事で周りに迷惑をかける。上司の業務指示に従わない。残業を命じても定時で退社してしまう。会社の備品を窃盗する。社内不倫をする。インターネットで会社の中傷をする。会社の機密情報を漏洩する。個人情報を漏洩する。刑事事件を起こす。セクハラをする。パワハ

ラをする。権利ばかり主張し、ともに義務を果たさない。配置転換を拒否する。勤務成績不良。他の従業員と顧客を引き連れて退社する。退職しても健康保険証を返却しない。

等々、例を挙げればキリがありません。どの会社にも、当てはまる社員はいることでしょう。

### 2 問題社員取扱の失敗例

ここで一つ、問題社員の対応で会社が裁判に負けてしまった事例をご紹介します。

ある会社で従業員が入社後1年5ヵ月の間に180回も無断で遅刻をしていました。おそらく2日に1度の割合になろうかと思えます。とんでもない話ですよ。当然会社はその従業員を何度も口頭で注意していましたが一向に直りません。ついに会社はその従業員を懲戒解雇しましたが、その従業員が解雇無効を訴えて裁判になり、結果は会社が負けてしまいました。

悪質な問題社員の典型であり、当然懲戒解雇処分になるべきだと思のですが、なぜ会社は負けてしまったのでしょうか？ 実は懲戒解雇するまでの間に、一度も懲戒処分をしていなかったのです。

会社からの指導は口頭のみでした。文書等で指導、処分したという客観的な証拠がなかったために、いきなりの懲戒解雇処分は権利の濫用で不当であるとされたのです。実は会社は本人に始末書を書かせようとしたのですが、本人が提出を拒み続けていたために、客観的な指導記録は全くなかったのです。たった1枚だけでも指導書の形で残していたら、おそらくこの事件は会社が勝っていたと思われれます。(——共栄印刷紙器懲戒解雇事件 名古屋地裁 S53.9.29)

### 3 能力不足・適性不足の社員はどの会社にも必ずいる

会社には能力が不足する社員、組織や業務になじめずに適性が不足する社員は必ずといってよいほど存在します。簡単にいえば、どの会社にもでもある問題です。実際、社員が思うように動いてくれないなどの嘆きの相談を毎日のように受けています。特に、解雇・未払い残業代・メンタル不全(パワハラによる場合も含む)に関する問題が多くなっているようです。

ただ、会社によって上手に対処するところと、必ずといってよいほどトラブルになってしまうところ

ろと差があるのも事実です。能力不足・適性不足社員という労務リスクをどこでどう上手に対応していくのかを考えていかなければなりません。入社させてしまった経緯に問題はなかったか、教育を十分に行えたのか、上司と部下の関係は良好だったのか、中途採用時に十分適性を把握できたのか、等々ありますが、まず一番重視すべきは会社として労務リスクに対応するまでの姿勢です――。

#### 4 コツコツ型の対応姿勢

会社経営者や労務担当者と話す際、労務リスクへの対応姿勢で大きく2通りあると感じます。我が社には事前に配慮する余裕なんてないし、他社も同じようなものだから十分な準備や対応なんてできない、問題が起きてから対処すればよいし、いざとなれば弁護士に頼めばよいとする『事後処理型』。問題が起きてからでは対応に手間取るし、問題がないうちから事前に対処しておきたいとする『コツコツ型』。

普段の手間はコツコツ型のほうがかかると思いますが、問題社員への対応の他にも、労災リスクや未払い残業問題など、あらゆる労務リスクに対してもその姿勢は変わらないでしょう。小さな芽のうち問題に対応していくコツコツ型でないと、いざというときに思いのほか問題が大きくなってしまふものです。問題社員やローパフ

ォーマーに対しても、解雇して辞めさせればよいだろうと結果ありきの姿勢で臨むと、自然に労務環境が荒れてきて、リスクが増大します。良好な労務環境はリスク防止に『コツコツ』取り組むことで築き上げることができます。

#### 5 解雇権濫用法理の理解

解雇というのは会社から雇用契約を解除するという労務管理上の最終手段なのですが、規模の小さい企業ほど、問題社員に対して解雇を急いでしまいます。実際のトラブルになった際に検証されるのが、解雇に至るまでに会社が配置転換や降格処分などを行ったかどうかというプロセスなのですが、どうしても中小の場合は組織的な余裕に乏しく、いきなり解雇に走る傾向があります。労務管理に十分な社内体制を取れないまま、きちんとした手順を踏まない拙速さが、大きなトラブルを招いてしまうのです。

しかし、労働契約法第16条に「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」として、解雇権濫用法理を明確にしています。

解雇権濫用法理には大きく6つの要素があります。①解雇に合理性や相当な理由があるか、②解雇が不当な動機や目的からされたものではないか、③解雇理由とされ

た非行行動の程度と解雇処分とのバランスが取れているか、④同種または類似事案における取り扱いとバランスが取れているか、⑤一方の当事者である使用者側の対応が信義則上問題になっていないか、⑥解雇は相当の手続きが踏まれたか。

#### 6 採用は自由、解雇は不自由

このうち特に重視してほしいのは、①の解雇の合理性や相当性です。合理性とは、解雇事由に客観的に合理的なものがあるかということで、例えば(1)傷病等による労働能力が低下したり失われていないか、(2)仕事への能力や適性に不足はないか、(3)甚だしい回数遅刻など規律を違反する行為はなかったか、(4)会社側に解雇しなければならない経営上の必要性はなかったか、などのことが解雇の事由として明らかに存在し、処分しなければならぬ状態であるかを判断していきます。相当性とは簡単にいうと、解雇の理由はあっても、クビにするほどの問題かということです。そして解雇に至るまでの会社が行った対応が適正だったかどうか問われます。

会社は社員を採用することは自由にできますが、解雇についての裁量権は非常に限定されています。問題社員には、この解雇権濫用法理を十分に理解したうえで『コツコツ型』で対処していかなければならないのです。