

元 氣 の 源 通 信

人事労務・社会保険等手続き・助成金・給与計算

特定社労士・経営士 深川順次

福岡市博多区比恵町 11-7-701

TEL 092-409-9257 FAX 092-409-9258

(今月の言葉) 問題社員への対処法

- ① 口だけ営業社員への対処法
- ② さぼり社員への対処法
- ③ 病気で欠勤しがちな社員への対処法

2012年5月号(第113号)

先日、ある社長さんから「営業の即戦力としてかなり給与をはずんで採用したが、1年近くになるのに成果がさっぱり上がらない。しかも努力のあとが見えない。どう対処したらいいか」という相談がありました。こうした「問題社員」に対する対処の仕方でも労務トラブルを防止するうえで極めて重要です。

今回は、「労務トラブルを防止する」第2弾として、問題社員への対処方について明らかにします。

問題社員への対処法

口だけ営業社員への対処法

まず、即戦力の社員を高い給与で雇い入れる場合、採用段階の対応が重要です。

どういう成果を出してもらいたいと考えて採用したのか、営業であればいつまでにどれぐらいの売上目標を実現してもらいたいと考えているのか明確に伝えることです。そしてたとえば「6か月後に売上等に応じて給与の見直しを行う」ということを、雇用契約書に明記しておくことが大切です。そうすれば6か月後、期待外れのとき給与を引き下げることがやりやすくなりますし、期待以上の成果を出した社員にはプラスαの給与をはずむことができます。

たとえ前職でいくら成績を上げていても、それは前職の会社の看板によるものだとすることが多々あるわけですから、口達者な営業社員に騙されてはいけないということです。

では、期待値や期限を明確にしないまま採用した場合の対処法はどうでしょうか？

今すぐにでも期待値(達成目標)や期限を明確にするということです。そして期限内に達成できないときは仕事に見合った給与にすることをきちんと説明し文書で残すことが大切です。いつまでも放置すれば職場内全体の士気にも影響を与えます。

また、実際に引き下げるときは新たに雇用契約書を結びなおしましょう。つまり同意の署名をもらうということです。こうした手筈を踏まず、一方的に減額することはできません。一方的な減額はトラブルの元です。

引き下げる額も慎重に行う必要があります。いくら仕事に見合った給与に減額するといっても大幅引き下げは認められません。社員にも生活がかかっているからです。労働基準法に定められた減給制裁の上限が10%ということをお勧めして判断すればよいと思います。(給与を見直してもまだ高いと判断される場合は、雇用契約書に3か月後とか6か月後に給与の見直しを行うことを明記しておくことです)

ダメダメ営業社員への対処法

では、長年営業をやっているが、成績の上まらない社員にはどう対処すればいいのでしょうか？改善指導してもダメな社員には配置転換か転職を勧めましょう。それが本人にとっても会社にとっても最善の方法です。

さぼり社員への対処法

「よく遅刻や欠勤をする」「やたら昼休みが長い」「業務時間中に私用で出かけなかなか戻ってこない」など時間にルーズな社員がいます。こうしたさぼり癖のある社員にはどう対処すればいいのでしょうか？

さぼり社員を放置すれば会社に多大な悪影響を与えます。まず何よりも他の社員への悪影響です。「これぐらいはかまわない」と認識されれば「ルーズさ」「さぼり」の拡大につながりかねません。また「な

んで注意をしないのか」と上司に対し不満をもつことにもつながります。仕事面でも悪影響が出てきます。時間にルーズな社員は書類作成上のミスが多かったり、お客様や取引先に迷惑をかけたりします。

こういう社員にはできるだけ早く辞めていただきたいものです。しかし、すぐに解雇はできません。

辞めてもらうステップ

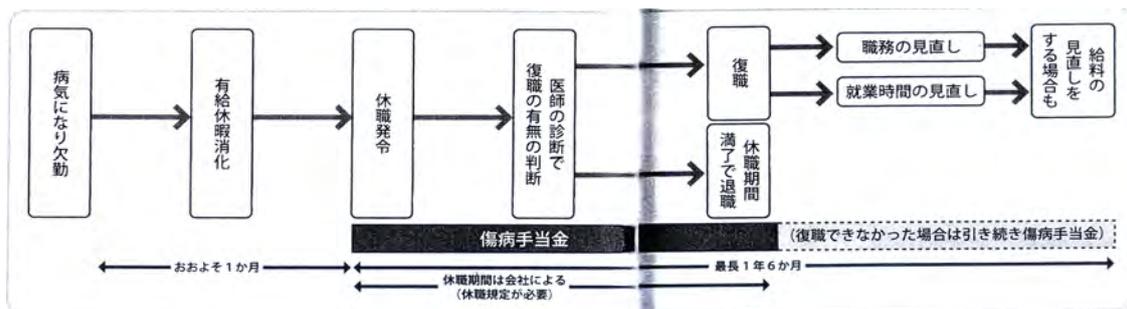
なによりも放置せず、逐一注意、改善指導を行うことです。例えば朝礼の途中で来ようものなら、その場で遅刻の反省の弁を述べてもらい、改善策を述べてもらいましょう。また、警告書をだし、度重なるようであれば始末書も取りましょう。それでも改まらないようであれば、懲戒処分を行い、退職勧奨を行うことも可能になります。このようにねばり強く対処することが大切です。

病気で欠勤しがちな社員への対処法

余分な人員を抱えることができない中小企業の経営者にとって悩ましいのが心身の病気で欠勤しがちな社員への対処です。

企業は、「労務の提供に対して給与を支払う」ことが原則です。それゆえ「労務の提供ができない」社員に対して辞めてもらう権利があります。多くの企業は「心身の故障のため、業務の遂行に耐え得ないと認められるとき」は普通解雇するとしています（就業規則の解雇条項）

しかし、同時に休職制度も設けています。休職制度とは「ある一定期間、労務の提供を免除する」という制度です。長期欠勤する社員にはこの制度を使います。そして休職期間内に復職できなければ退職となります。つまり休職期間満了を持って雇用関係が消滅することになります。



上図が、社員が病気となり欠勤した場合の基本的な対応となります。

業務に支障をきたさないために社員を補充しなければならない、しかも社会保険料がもったいないと考え、休職期間の途中で解雇したり退職を強要すればトラブルの元となります。慎重な対応が望まれます。

自社に合った休職制度にする

同時に自社に合った休職制度になっているか今一度検討しましょう。特に検討すべき項目は以下の点です。

- ①休職制度の対象者 雇用期間を定めていない正社員だけにしているか
- ②休職期間 自社に合った期間となっているか、大企業並みの期間になっていないか
 - ・再休職した場合の取扱い 一から計算するのか通算するのか
 - ・休職期間の延長 どうしても辞めてもらいたくない社員が休職したときの対処法は？
 - ・休職期間は勤続年数に通算するのか
- ③休職期間中の給与 無給としているか
- ④復職の最終判断者 医者診断書をもとに会社が判断するとなっているか
- ⑤復職後の取扱い
- ⑥復職できないときの取扱い 期間満了で退職となっているか

特に近年心の病気で休む社員が増えています。メンタル面で問題を抱える社員への対処法については別の機会に取り上げたいと思います。