

# 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

TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 問題社員への対処法

- ① 放置すれば組織の崩壊にもつながりかねない
- ② 解雇決定前のプロセスが重要
- ③ 能力不足社員には問題点を具体的に指摘する

2013年10月号 (第129号)

バイトが店内などで悪ふざけをした写真をネットで公開し大きな社会問題となりました。ここまでひどくなくても問題社員に頭を痛めている経営者は多いのではないのでしょうか。『日経トップリーダー』10月号でも「問題社員の辞めさせ方」を特集しています。今回は、問題社員への対処法について取り上げます。

## 問題社員への対処法

### 放置すれば組織の崩壊にもつながりかねない

「中小企業は1人でも問題社員が入ると傾きかねない」ある社長の述懐です。

C社は社員約20人の建築資材メーカー。そのC社にBが中途入社してきました。Bは有名大学の理工系学部を卒業し、入社試験でも好評だったのでA社長は採用を即決しました。

しかし、5カ月を過ぎる頃からBの問題行動が次々と明るみに出ます。Bが昨日設置した商品が、「もう外れて床に落ちている」。顧客からのクレームです。A社長はすぐに呼び出し、問いたしました。これに対して「私はきちんと設置しました。それでも落ちたというなら、夜中にエイリアンが来て、悪さをしたに違いない」Bは真顔で返答したといいます。この後も何か間違いを指摘すると、激昂して食ってかかられました。

更に今度は朝礼を妨害し始めました。全社員が出席する朝礼でA社長が経営課題を説明していると突然Bが「社長だけが(問題の本質を)わかっていないのですよ!」と怒鳴りだし、朝礼は中断。別の日の朝礼でも本人の気に入らない発言が出ると、手に持っていたファイルを床にたたきつけて進行を妨害するようになりました。

たまりかねたA社長はBに出勤停止を命じます。しかし出勤停止中、Bが会社の周りをうろうろしている姿がたびたび目撃され、身の危険を感じて泣き出す女性社員も出てきました。

「何かあってからでは遅い」A社長はついに辞めさせることを決断します。最初「退職届を出したら割増退職金を支払う」と持ちかけましたが、Bは「3億円くれたら辞めてやりますよ」と主張、結局懲戒解雇を言い渡さざるを得なくなりました。

Bは解雇の取り消しを求めてC社を提訴。3か月の裁判の末に和解となり、解雇ではなく「自己都合退職」という形を取り、C社がBに手切れ金として150万円支払うことで決着しました。

問題社員に費やした時間的ロスや弁護士費用を含めればC社には多大な負担となったことは言うまでもありません。

「入社後3か月間の試用期間の間に、新入社員の上司が合計5回にわたって、教育の進捗状況や勤務態度について文書で報告する」「小さな業務改善の宿題を与え、周囲と協力しながら課題解決に取り組めるかを観察し、問題があれば本採用は見送る」A社長が反省の上に導入した「新入社員の人柄を見極めるための仕組み」です。

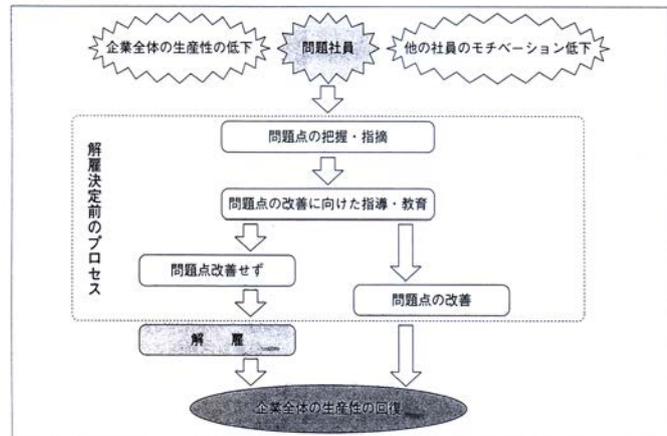
向井蘭弁護士は言います。「解雇裁判で会社の出費が1000万円を超えるのは珍しくない」「争われた場合会社は厳しい結果となる」

それ故、問題社員には社長が毅然とした態度で対応する、同時に対応する場合のプロセス管理が非常に大切だということです。

## 解雇決定前のプロセスが重要

問題社員を放置すれば、他の社員のモチベーションを低下させ、ひいては企業全体の生産性を大きく低下させることにつながります。だが、前述したように拙速な解雇は大きな代償につながります。それゆえ、解雇決定までのプロセスが非常に大切となります。

右図にも明らかなように、問題社員の「問題点の具体的把握」「問題点の改善に向けた指導・教育」が重要です。これによって問題点が改善され解雇しなくてもよくなる可能性があります。同時に改善されなかった場合でも、合意退職に持ち込める可能性が出てきますし、たとえ解雇して提訴されても勝訴する可能性が充分に出てきます。基本的スタンスはあくまでも改善指導であり、解雇ありきではないということです。



## 書面や記録に残すことが大切

「問題点の改善に向けた指導・教育」ですが、必ず書面や記録に残すことです。裁判となった場合、問題行動や問題点および改善に向けた指導・教育内容の立証責任は企業側になります。口述だけでは「言った、聞いていない」の水掛け論となり、結局問題ありと認定されず、企業側の敗訴になってしまいます。

例えば、いつどこでどのような問題が発生し、いつどこで誰が面談を行いどのような内容指導を行ったのか具体的に記録することです。注意書を渡したり、始末書もとっておきましょう。

以下具体的に「トムの庭」事件を取り上げます。

## 能力不足社員には問題点を具体的に指摘する

美容院「トムの庭」で「勤務成績または効率が著しく不良で就業に適さない」という事由で解雇し、裁判所で解雇有効と判断された事案です。

### 【解雇に至る経緯】

入社4年目の社員をカット時間が長く、接客態度にも問題があったが、店長になることで改善を期待し店長にした。しかし就任後はスキルアップを怠るようになり、出勤時刻を偽り遅刻等もごまかすようになった。常連客ともトラブルになり固定客の相当数が離れた。会社は社員を店長からテクニカルリーダー、更にアシスタントに降格したが改善されなかった。解雇前に3ヶ月の期間で最後のチャンスを与えたが、改善されなかった。やむなく会社は社員を解雇した。

### 【裁判所の判断】

- ①技術力の問題について、会社側は他の社員と比較してカットの標準時間に抑えるように指示し、かつ会社が要求する技術と方法を具体的に指示したが、スキルが自己流で、会社が要求する技術や方法を無視し、カット等の処理が標準時間内にできていない
- ②遅刻等で虚偽申請している
- ③常連客とのトラブルで実際に損害を発生させている
- ④降格し、更に3か月の猶予も与えて様子を見たが改善されていない
- ⑤会社が再三の注意、指導を行っても改善の意欲も成果もみられないと判断し、解雇有効の判決となったのです。

このように、(1) 問題点を洗い出し、注意し改善を促す、(2) 降格等により再教育の場を提供する、(3) 最後のチャンスを与え、改善できるかどうか様子を見る、というプロセスがとても重要です。

参考文献：『日経トップリーダー 2013年10月号』『ビジネスガイド 2013年9月号』