

## 成長のための企業法務

アンビシャス総合法律事務所 弁護士 奥山倫行

第26回

### 労務(問題社員への対応)

Q 当社には問題行動を繰り返す社員がいます。これまでも、何度も注意し、話し合いを行ってきたのですが、悪びれる様子もなく、改善の見込みもありません。当社としては、辞めてもらいたいと考えています。とすら考えていますが、安易に辞めさせてしまうと、後から問題になる可能性があると感じています。対応を進める際の注意点を教えてください。

A 辞めてもらいたいと考えても、いきなり解雇してしまつた、紛争に発

展するリスクが高まります。解雇は最後の手段と捉えて頂き、本稿の内容を参考にしつつ、段階的な対応を進めて下さい。

直ちに解雇に踏みきるべきではない

社員を解雇する場合、雇用契約書や就業規則に規定する解雇事由に該当することを確認したうえで、更に「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。と定める労働契約法第16条の要求を満たす

必要があります。すなわち、具体的な事情に照らし、誰から見ても「この人は解雇されても仕方ない」と考えてもらえるような状況が備わつており、その裏付けとなる資料がそろつていなければ、後に解雇の有効性が争われた場合に、無効な解雇と判断されるリスクがあります。そこで、会社が改善の見込みは薄いと判断したとしても、直ちに解雇に踏みきるのではなく、得策ではないと考えて下さい。

指導内容の記録を  
確認する

問題社員に対して、これまで、何度も注意し、話し合いを行ってきたと

のことですが、指導した十分な記録が残されていないかを確認して下さい。十分な記録が残されていない場合は問題ありませんが、十分な記録が残されていない場合には、改めて指導内容の記録化から始める必要があります。記録がなければ、どのような問題行動があり、その問題行動がどのよう

に、会社の対応の正当性が証明できず、会社が裁判所から不利な判断をされる可能性が高まります。

記録の残し方も  
工夫する

指導記録の残し方についても工夫が必要です。同種の相談を受け、存在する指導記録を確認して

いると、「〇月〇日に、〇〇と指導した」といった程度の記載しか残っていない場合がありますが、このような概括的な記載では不十分です。記録を残す場合には、問題行動の具体的な内容(誰が、誰に対して、いつ、どこで、何をした)を記録するとともに、誰が誰に対して具体的にどのような言葉で問題点を指摘したのかを明らかにし、当該社員の言動に対する具体的な改善指示内容を会社が明示し、それらを記録に残すようにして下さい。そうすることで、問題社員と会社の間で認識の齟齬が生じるのを防ぎつつ、問題社員の行動変容を促し、かつ後日振り返って確認した時にも、どのような指導がされたかが一義的に明確に確認できるようになります。

また、会社から指導、

伝達した内容だけを記録に残すのではなく、それを聞いた問題社員の反応や発言も記録に残すようにして下さい。問題社員によっては言い訳や言い逃れ、反論や嘘の説明をするかもしれません。そのような態度も今後の対応を検討する際の重要な資料の一つになりますので、不必要な反駁はせずに、そのまま記録に残すようにして下さい。

転勤や配置転換を  
検討し実施する

指導を重ねても、問題社員の言動が改善されない場合には、会社としても何らかの処遇を検討しなければなりません。その際に、すぐに辞めさせようとする紛争に発展するリスクが高まります。自主退職や解雇を検討するのは、できるだけ避けるのが、基本的な発想になります。

## 解雇以外の処分を 検討し実施する

適切な転勤先や配置転換先が無かったり、または転勤や配置転換を命じたものの拒否されたりした場合は、自社の就業規則を確認したうえで、懲戒処分を検討することになります。ほとんどの就業規則では、譴責や戒告、減給、出勤停止、降格、解雇などと、軽いものから重いものまで順にいくつもの懲戒処分が定められていると思いますが、問題行動の内容に応じた解雇以外の処分を選択し、懲戒処分を行って下さい。余程、重大な非遵行が無い限り、他の懲戒処分を経ずにいきなり解雇してしまうと裁判所で不当解雇と判断されるリスクが高まるからです。

## 自主退職を促す

解雇以外の懲戒処分を

## 解雇する

上記の手続きを進めて

行ったものの、やはり改善の見込みがない場合、退職してもらわざるを得ませんが、その場合でもいきなり解雇せずに、自主退職を促して下さい。会社から問題社員に対し、会社に留まってもメリットが無いと伝えつつ、退職金制度がある会社の場合には懲戒解雇と異なり自主退職であれば退職金が支給される、退職金の積み増しを行うなどの条件を伝えつつ、問題社員に自主的に会社を辞めてもらえるように話し合いを進めて下さい。あくまで自主的に会社を辞めてもらうための手続きなので、高圧的な物言いや恫喝、あるいは多数回または長時間にわたって執拗に退職を迫ったりしないように注意して下さい。

も、問題社員の言動に改善が見られず、自主退職もしない場合には、解雇に踏み切らざるを得なくなります。解雇する場合には、対象になる社員に対し、30日前までに解雇予告を行うか、解雇予告を行わずに解雇する場合、解雇予告手当として最低30日分の平均賃金を支払わなければならないので、必要な手続きを確認したうえで対応を進めて下さい。また、解雇理由については、口頭で伝えるのではなく、解雇理由を明記した解雇通知書を交付して伝えて下さい。

アンビシャス総合法律事務所  
北海道札幌市中央区  
大通西11の4の22第  
2大通藤井ビル8F  
011-210-7501  
<http://ambitious.gr.jp/>