

問題社員の正しい対応方法

問題社員を放置すると、
他の必要な人材から辞めていく！！

採用を強化し、労働環境を整える！

目次

はじめに	4
第一章	6
いますぐ退職してもらいたい社員がいる「退職勧奨編」	6
問題社員とは？	6
解雇と退職勧奨	8
客観的に合理的な理由とは？	9
退職勧奨のメリット・デメリット	12
退職を強要しない	12
解雇と誤認させない	13
退職勧奨に応じるメリットを用意する	14
離職理由は、会社都合になる	15
回答期限を設定する	16
合意に至ったら	17
退職の合意に至らなかったら	18

就業規則は絶対必要	19
解雇の前に、懲戒処分を科す.....	20
就業規則は周知しておく	21
第二章.....	22
そもそも問題社員を入れない「人材採用編」	22
誰を採用するかは自由	22
最初からの問題社員もいる	22
いつも人員不足	24
常に長時間労働	25
有給休暇や育児休業が取りにくい。または全く取れない。	25
パワハラ体質。風通しが悪く、意見も言えない雰囲気	27
鶴の一声では、社員は離れる.....	28
3年後の組織図を作成する	29
おわりに	30

はじめに

いま、あなたの会社に問題社員はいますか？

いると答えたあなたは、毎日、売上にもならない問題に悩み、いつもモヤモヤすっきりしない気持ちでしょう。

労働基準法等の労働問題を専門とする社会保険労務士として仕事をしていると、解雇事案の相談もお受けします。特に年末や年度末には、駆け込みのように相談が来ることがあります。

このモヤモヤした気持ちをすっきり解消して、新年、新年度を迎えたいというのは当然の想いではないでしょうか。

しかし、労働基準法は、労働者保護の目的のため労働者にとって非常に有利な法律となっています。特に解雇規制は強力で、些細なことで従業員を解雇することはできません。

正確には解雇することはできるのですが、裁判で争った場合

には解雇無効とされるケースが多いのです。

会社のお金を横領した、暴力事件を起こした、など明らかに刑事事件に発展するような事案があれば解雇も有効となりやすいのですが、そこまでではないが勤務態度が悪く、他の社員にも悪影響を与えており、「できれば辞めてもらいたい。解雇したい」というケースの方が多いのではないのでしょうか。

しかし一度採用してしまった以上、社長の一存で一方的に解雇することはできません。

この冊子では、社長が取るべき正しい対応のポイントを「退職勧奨編」「人材採用編」に分けてご紹介していきます。

第一章

いますぐ退職してもらいたい社員が いる「退職勧奨編」

問題社員とは？

御社の問題社員は、どのタイプですか？

「自己中心的で指示を聞かない」

「遅刻・欠勤が多い」

「他のスタッフ、上司にもパワハラまがいの言動をする」

「能力不足でやる気も見えない」

「協調性がない」

「取引先からの印象が悪い」

良く聞く典型的な例ですが、こういった社員がいることで、
その他のまわりの社員が振り回されることになります。

「ミスをカバーする分、まわりの社員の負担が増える」

「急な遅刻、欠勤の穴を埋める必要がある」

「自己中心的な言動、暴言等で社内の雰囲気が悪化する」

「取引先から担当変更要求の対応に労力を取られる」

こういった問題社員は、売上にも貢献していませんし、逆に自己中心的な言動によって、他の社員が退職してしまうということも起こりえます。

問題社員の中には、自己中心的な考えから被害者意識が強い人もいます。上司から通常の指摘を受けただけでもかかわらず、「パワハラを受けた」などと労働基準監督署へ行ってしまい、会社はその対応にも労力を取られるなどすべて負のスパイラルです。

解雇と退職勧奨

会社（事業主）にはいわゆる解雇権があり、従業員を解雇することは可能ですが、労働契約法 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。」

とも定められていて、合理的な理由なく一方的に解雇することはできません。また、労働基準法等により次のようなケースでも解雇はできません。

- ・ 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
- ・ 産前産後の休業期間とその後の 30 日間の解雇
- ・ 労働基準監督署に申告したことを理由とする解雇
- ・ 労働組合の組合員であることなどを理由とする解雇
- ・ 労働者の性別を理由とする解雇

- ・女性労働者が結婚・妊娠・出産・産前産後の休業をしたことなどを理由とする解雇
- ・労働者が育児・介護休業などを申し出たこと、又は育児・介護休業などをしたことを理由とする解雇

このように、労働者は法律でその地位を守られています。通常の社員ならそれが問題になることはありませんが、問題社員と言われる人ほど、解雇しようとするると反論し、最終的には、裁判等に発展するケースもあります。

客観的に合理的な理由とは？

解雇が有効か無効かの争いは、その事案ごとに最終的には裁判で争いますので、まさにケースバイケースですが、解雇が認められたケースとしては、以下のようなものがあります。

学校法人Y学園が、教諭Xを解雇した事案。(敬愛学園事件)

最1小判平成6年9月8日[平成5年(オ)734号]

Xは、勤怠不良で遅刻が多く、研修教育会において社会奉仕活動をテーマに研究発表する旨の業務命令に従うことを拒否するなど、Y学園の学校運営および教育方針にことごとく反発してきたためY学園はXを解雇した。

Xはこれを不服として裁判を起すとともに、(真実と信じるに足りる資料がないにもかかわらず)Y学園やその校長が不正行為を行い、不当な労務管理を行っていたというような印象を与える内容や、校長の人格を攻撃するような内容を弁護士会や週刊誌に伝え、その内容の一部が週刊誌にも掲載された。Y学園は、改めて就業規則の解雇事由に基づいて解雇の意思表示をした。

Xは、虚偽の事実を織り交ぜ、または事実を誇張歪曲して、Y学園及び校長を非難攻撃し、誹謗中傷した。このような行為は、校長の名誉と信用を著しく傷つけ、Y学園の信用を失

墜させかねないものであって、X との間の労働契約上の信頼関係を著しく損なうものであることから、本件解雇は権利の濫用には該当しない。

これは解雇が認められた事案ですが、ここまで極端でないと認められないのかという気もします。また、一旦解雇を争い裁判になった場合、その時間も裁判費用も会社にとって大きな負担となります。

即辞めてもらいたい社員がいる場合には、一方的な解雇ではなく、まずは「退職勧奨」を行ってください。

解雇は、会社から一方的に雇用契約の終了を通知する方法であり、退職勧奨は、社員に対して「辞めてくれないか」と働きかける方法です。

退職勧奨のメリット・デメリット

メリット

- ・退職勧奨は、話し合いによって退職を求める行為なので、双方が合意できればその後の問題に発展しない。

デメリット

- ・あくまで話し合いによる合意を目指すので、合意できない場合は、退職させられない。
- ・退職に合意してもらうためには、ある程度の金銭(解決金)を支払う必要がある。

退職を強要しない

退職勧奨を行う事自体は、法律上何の問題もありません。しかし、退職勧奨はあくまで話し合いによって退職に合意してもらう行為ですから、社員が退職を拒んでいるのにも関わら

ず退職を強要したり、何度も執拗に退職勧奨を行ったりすると違法となってしまいます。

社員に対して不当な心理的圧力を加えたり、社員の名誉感情を不当に害するような発言をしたりするのは、不法行為にあたりとされますので注意してください。

解雇と誤認させない

懲戒解雇になるほどの事案がないのに、「退職に合意しなければ、懲戒解雇になる」などと言って、一方的に合意退職の用紙にサインさせたりすると、無効となりえます。また、社員は結局解雇されたと思い、その後訴訟などに発展する可能性が高まります。リスクを避けるためにも、社員が会話を録音している可能性があるという前提で話をしましょう。

大声は避け、退職勧奨をするに至った原因や、退職してほしいという意向を丁寧に、事実に沿った内容で伝えましょう。

退職勧奨に応じるメリットを用意する

ただ辞めてくれと言っても、すぐに応じてくれる人はいません。問題社員であれば猶更です。

解雇の場合、解雇予告手当として、平均賃金 30 日分を支払うことになっていることから、ここまで働いた給料とは別に、まず給料 1 ヶ月分は最低でも用意します。プラス退職に合意するならもう 1 ヶ月分出しましょうと、合わせて 2 ヶ月分は用意します。

残っている有給休暇も買い取ります。いくらで買い取るかは自由ですが、やはりいまの給料の 1 日分の額計算での買い取りが多いです。有給が 20 日残っていれば、結局 1 ヶ月分ほどの給料額となり、合計月給の 3 ヶ月分程度、退職してもらうために支払うことが多いです。

「なぜ問題社員を辞めさせるのに、更に金を払わなければいけないんだ」と言われます。お気持ちはわかりますが、問題社員に日々悩まれている以上、後腐れなく、すっきりと新年を迎えるために必要なお金です。

辞めてもらいたい社員がこのまま会社に残り、今後、半年1年給料を払っていくことを考えたらそのお金ですっきりしたその後の環境を手に入れたと思えば安いと思いませんか？

離職理由は、会社都合になる

退職勧奨による合意退職であっても、「自己都合退職」とはなりません。会社からの働きかけによる「会社都合」の退職扱いとなります。

社員にとっては、ハローワークで失業保険を受ける際に、2カ月の待期期間がなくなるメリットがありますので、それも

退職勧奨を受け入れる要素となりますが、会社側では助成金を申請していると、それが受けられなくなりますので注意してください。

回答期限を設定する

退職勧奨の合意のために、解決金の用意もするわけですから、回答期限を設けます。

いついつまでに合意に至れば、この金額を支払いますが、その期限を超えたらプラス α 部分は見直します。と期限を意識させます。

また、逆に解決金をもっと要求してくる場合もありますので、最初に提示する金額、増額に応じられる金額も想定しておきましょう。

合意に至ったら

必ず退職合意書にサインをもらいます。

合意退職であること。解決金として〇〇円を支払うこと。他に何ら債権債務がないこと。などを確認します。

その上で、離職票は速やかに作成してあげましょう。

また、健康保険証を返却してもらい、社会保険は喪失手続きをとります。会社の備品も速やかに返却してもらいます。

市町村の国民健康保険に加入するための「退職証明書」も発行してあげましょう。この退職証明書には、何月何日付で退職した旨、社会保険を喪失した旨があれば、退職理由を記載する必要はありません、

退職の合意に至らなかつたら

もし退職の合意に至らなかつた場合には、すぐに辞めてもらうことは、できません。解雇に向けて、解雇理由の事実を積み上げていくことになります。

「能力不足や業務指示を無視して発生したミス」

「その社員が行った言動による職場環境の悪化の事実」

「遅刻、無断欠勤の記録」

「会社として注意指導した記録」

訴訟等になった場合、それら解雇に値する客観的事実が必要になります。

普段から問題社員に対する指導の記録は書面で残しておきましょう。

業務怠慢な社員に対しては、業務日報を書かせることも効果があります。

日報を書いてもらい日々の仕事を確認することで、できてい

ない仕事が明らかになります。また、やる気のない社員であれば、業務日報そのものが嫌になり、自ら退職していくこともあります。

就業規則は絶対必要

就業規則は、社員 10 人未満だと作成、届出義務はありません。しかし、社員を懲戒処分、減給処分等にする場合には、その法的根拠としての就業規則が必要です。

中小企業では就業規則がなく、社長の一存で、「あいつは働きが悪いから来月から給料下げる」というようなことが起こりますが、一方的にやってしまうと違法です。

社員 10 人未満でも、就業規則の作成をお勧めします。

服務規律規定を置き、「勤務中に私用でネットを見ない」「みだりに職場を離れない」「所属長の指示に従い、誠実に勤務

する」「他の職員と強調して円滑に業務を進める」
など、当たり前のようなことでも、規定に盛り込んでおくこと
で、就業規則の服務規程に違反していると指摘することができます。

解雇の前に、懲戒処分を科す

就業規則には、懲戒処分として軽いものから「けん責、減給、
降格、出勤停止、解雇」というように、規定します。

まずは、問題行動に対して指導することが必要ですが、それ
でも改まらない場合には、まずはけん責処分を科します。

この過程において、自己都合退職を申し出てくれば、すぐに
退職手続きを取ります。

解雇は、問題行動記録、指導記録をしっかりと取り、軽い懲
戒処分も科してもなお改まらない場合の最終手段と考えま
しょう。

就業規則は周知しておく

就業規則を形式的に作っただけで、しまいこんでいるケースも見受けられますが、就業規則は社員に周知してはじめて効力が生じます。

特に懲戒事由は、懲戒になる内容を周知していないのに、解雇の段になって、就業規則違反と言われても効果はありません。

就業規則を明示すると変に権利を主張されて困るという話も聞きますが、社員はすでにネット等で情報は得ています。就業規則関係をしっかり周知しないでいるほうが、会社に対して不信感を持たれてしまいます。

第二章

そもそも問題社員を入れない「人材採用編」

誰を採用するかは自由

日本の労働法では、一旦採用した社員を解雇することは、かなり規制されています。

しかし、誰を採用するかは自由ですから、そもそも問題社員を採用しないことが重要です。

最初からの問題社員もいる

問題社員の中には、最初からの問題社員もいます。

社長より法律に詳しく、意図的に解雇されるように仕向け、金銭を要求するような人です。

入社してしばらくは大人しくしているものの、入社から2週間が経過し、解雇予告手当が必要になる頃や、試用期間が明けた頃から協調性を欠くような行為をしたり、やる気がない態度を取ったりなど、意図的に解雇になるように持っていきます。そして解雇されると、「不当解雇」だと裁判を起こし、裁判中の給料の支払いや、高い解決金の要求をしてきたりと厄介な人物です。

こういう人は、教育がどうこうという問題ではありません。ある意味、事故です。

こういう人を採用してしまわないように、焦った採用活動をしなくて良くなるような取り組みをしていきましょう。

「最初から問題社員かどうかわかっていたら採用しないよ」と言いたいところですが、問題社員を採用してしまう会社には共通点があります。

いつも人員不足

問題社員を採用する会社は、いつも人員が不足しています。

「スタッフが辞める → あわてて欠員募集 → 応募がこない → 少ない応募の中で採用しミスマッチの場合がある → すぐに退職 → また募集」
という負のループに陥っています。

求人はあせってやると失敗します。

少ない応募者の中から採用するため、結局応募があった人をそのまま採用というケースも多く、こうして問題社員が入社することになります。

「いまどうしても人が足りないわけではないけど、求人は出しておいて、良い人がいたら採用しよう」というスタンスくらいでなければ、良い人材は集まりません。

常に長時間労働

事業主は経営者です。土日、昼夜問わず経営のことを考えていると思います。「なぜ、社員はもっと会社のことを考えてくれないのか」と愚痴も出ます。

しかし、労働者である社員は経営者ではありません。

サービス残業は望みませんし、働きやすい職場を求めるのは当然です。

有給休暇や育児休業が取りにくい。
または全く取れない。

男性の育児参加の意識も高まっています。

いま就職しようとしている人には、平成生まれが多数います。

平成の日本経済は決して良くはありませんでした。経済低迷の環境で育った平成生まれは、堅実で安定志向で合理的な人が多く、常に長時間労働やサービス残業等のいわゆるブラッ

ク企業をとにかく嫌います。

決してやる気がないわけではありませんが、自分の時間も大切にですから「付き合い残業」や「いいから言う通りにやれ」といった指示も意味不明と受け取られます。

これまで、慣習で行ってきたけど、合理的な説明がつかない仕事などは見直しが必要です。それが業務改善につながることも多々あります。

いま一人分の給料のみで、扶養家族を養い、住宅費、教育費を捻出するのはなかなか難しく、共働きが当たり前になっています。そんな環境である現在は、育児休業取得率も採用にも大きく影響します。

パワハラ体質。風通しが悪く、意見も言えない雰囲気

中小企業でも、職場でのパワーハラスメントの禁止、いわゆるパワハラ防止法が始まりました。

これまでのような年功序列、終身雇用が前提のモーレツな昭和の働き方では、上司が部下を理不尽に怒鳴りつけるようなこともまかり通っていました。

しかし、終身雇用も崩壊し、スマホ一つで転職が当たり前となった現在、そのような昭和体質では、人材がどんどん退職します。

こういった会社であれば、新規採用も難しいですし、採用できたとしても定着はしないでしょう。

鶴の一声では、社員は離れる

御社では、どのように給料が決まっていますか？

「社長が決める」

というのが一番多いのではないのでしょうか。この場合に、

- ・入社時の給料は前職と同じかまたはアップしてスタートするから勤続年数の長い社員と逆転現象が起こっている。
- ・給料額のチグハグを修正するために、ある人は数万円一気に昇給、ある人は数年間昇給なし
- ・一旦給料が決まった後は、どうしたら昇給するのかわからない。

といった問題が生じます。

社員もどうしたら評価されるのか、昇給するのかがはっきり
しません。会社に遅くまで残っていたり、社長の酒の席にお
付き合いしたり、そんな社員が評価されるようだと、「結局、
社長のお気に入りが昇進する会社」だと、他の社員は転職し
てしまいます。

ぜひ人事評価制度も作成してください。導入に 100 万円以
上するような大企業用のものは必要ありません。

評価の項目、昇給のルール、賞与のルールを決めて、社員面談
を行いましょう。

3 年後の組織図を作成する

いま御社には組織図はありますか？

なければ作成してみてください。そして 3 年後の組織図も
作ってみてください。

3 年後の社員数は何人でしょうか。

新たな部署や新規事業はありますか？

採用活動も、3年後を視野に入れて行う必要があります。常に社員数は変わらず欠員募集のみの会社であれば、いまいる人が辞めない仕組みを作る必要があります。

ぜひ、労働環境を整備し、働きやすく、人が集まる会社にしていきましょう。

おわりに

人口減少の時代、特に中小企業は採用に苦勞しています。そんな中で、労務トラブルが起こると、社長がそれに費やす労力は計り知れません。

運悪く最初からの問題社員の場合もありますが、多くは会社への不満が噴出してトラブルに発展しています。

長時間労働の不満、人事評価制度がなく給料、賞与の決め方が不満、パワハラ体質の上司のせいで居心地が悪くて不満、有給も取れずに不満。そうした社員が反抗的になっていく。

この場合の根本原因は会社にあります。

この根本原因を解消することが、人材の採用や定着につながり、会社の発展につながります。

採用を支援することで、また採用後の労務問題の解決を支援することで、そのサポートができればと本冊子を作成いたしました。

採用支援、人事評価制度導入、残業・有給休暇など働き方改革への対応等、お困りごとがございましたらお気軽にお問合せください。初回相談は無料です。

無料相談の申し込み

柏谷横浜社労士事務所 特定社会保険労務士 柏谷英之

横浜市中区扇町 1-1-25 キンガビル

TEL: 045-550-5767

HP: <https://ksrfp.com/>

Mail: info@ksrfp.com