

問題社員への

対処法

Q&A

放置は禁物！

業務能力が低く改善が見られない、上司の指示に従わない、パワハラ・セクハラを繰り返す……。様々な問題社員がもたらすリスクやとるべき対応の方針等をQ&A形式で解説します。

杜若経営法律事務所
弁護士 友永 隆太

問題社員が 職場に与えるリスク

Q 問題社員に対して、使用者が対応や措置を怠ること、職場に生じ得る影響はどのようなものが想定されますか？

A たとえば、毎朝理由なく始業時刻に30分遅刻して出社する社員Aに対し、使用者が何ら注意

や対処をせずに放置した、というケースを考えてみます。

きちんと定時までに出勤している他の社員は、社員Aの状況を横目に、「遅刻してもおとがめなしなのであれば、定時出社の意味がないではないか」「自分も多少は遅刻しても許されるだろう」といった感想を抱くことでしょう。

すると、職場の社員全体のモラル・モチベーションが低下し、理由のない遅刻が職場に蔓延する危険性があります。

それにより当該企業の生産性が

低下し、最終的には企業価値が低下するという事態にすら直結しかねません。

すなわち、問題社員の対応は一見すると「目の前の問題社員への対応」のように見えますが、対応を怠ると社員全体に影響を与えかねないのです。

問題社員への

対応の基本

Q 使用者が問題社員に対してとり得る手段には、どのようなものがありますか？

A 問題社員への対応においては、「使用者がとることのできる選択肢」を正確に把握していることが重要です。

以下、主な選択肢として7つの対応を挙げます。

(1) 注意指導

まずは、注意指導が挙げられます。注意指導というのは、懲戒や人事上の措置とは異なり、事実上の対応に留まります。

そのため、柔軟に発動しやすい

という点が注意指導活用の利点となります。問題を把握した際に行なうべき、問題社員への対応の出発点でもあります。

最初は口頭での注意に留め、それでも改まらない場合には、紛争化も見据えて証拠化できる方法（メールや書面等）で注意を与えるのが適切です。

(2) 日報管理

業務の不振やさぼり等を頻発させる問題社員に対しては、日々の業務日報の記載、提出を業務指示として求めるという対応も考えられます。

(3) 問題に応じた評価 （賞与の減額・昇給停止）

問題に応じた人事評価を行ない、賞与額について当該評価を反映させ、前期分を下回る賞与額の支給（あるいは不支給）とする、当該社員については定期昇給を行なわないという対応があります。

(4) 懲戒処分

懲戒処分とは、社員の秩序違反行為に対する制裁罰です。指示違反行為や非違行為がみられる場合には、懲戒処分の発動で対応すべ

き場合があります。

特に解雇紛争になった際は、裁判所は「当該問題が継続していたのであれば、なぜ懲戒を行なったこなかったのか？」という視点で、解雇の有効性を厳しく判断することも問々見られます。

そのため、継続している問題であれば解雇等の対応の前に、まずは懲戒処分を発動のうで改善を促す、という対応をとることが適切な場合が多いです。

(5) 配置転換（降格も含む）

当該ポジションに就いていることが問題の原因となっていたり、特定の社員に対するハラスメントを繰り返す等の場合、配置転換を行なうという対応が有用な場合があります。

配置転換とは、所属事業場を変更したり担当業務を変更したりすること、あるいはそのいずれをも変更することです。

また、部長等の役職に就いている者について、当該役職を変更（降格）する場合もあります。

(6) 退職勧奨

問題社員に対し、退職勧奨を行なうことも多くあります。退職勧

奨とは、使用者から社員に対する雇用契約合意解消の打診であり、これに応じるかどうかは社員の自由にならねられます。

退職の合意が成立した場合に、解雇権濫用法理（企業側の一方的な解雇を制限する原理）に違反することなく、退職の効力を確定させることができます。また、双方納得のうでの契約終了であるため、最終的には遺恨を残しにくいというメリットがあります。

(7) 解雇（普通解雇・懲戒解雇）

解雇とは、使用者から社員に対する雇用契約終了の一方的意思表示です。

特に普通解雇とは、懲戒解雇ではない解雇を指し、懲戒解雇は解雇を伴う懲戒処分として行なわれるものを指します。

解雇は客観的・合理的な理由に基づき、社会通念上の相当性が認められるものでなければ無効となります。

万が一、無効と判断された場合には、復職のみならず不就労期間中の賃金相当額の支払い（バックペイ）も必要となるため、最終手段として使用するという位置づけで考えるべきです。

Q

使用者が正しく注意指導を行なううえで、どのような点がポイントですか？

A

問題社員への対応において最も重要なポイントは、使用者が日々の業務指示や注意指導を「証拠に残る方法で」「具体的に」行なうことです。

紛争となった際、裁判官は証拠に基づく事実認定しか行なえません。使用者として、いかに当該問題社員に指摘を行ない弁明の機会を与えてきたとしても、立証できなければなかったことと同様に評価されてしまいます。

メールや書面等、「証拠に残る方法」での指導を欠かさないようにしなす。

次に、日々の指摘や指示は「具体的に」行なわなければ、言い逃れの余地を生んでしまいます。たとえば、成果物の作成指示をしたものの、納期を明示していなかった場合などです。

仮に指示に違反したとしても、「業務命令違反」と言い難い状況が生じることがあります。

また、解雇紛争時に抽象的な評

価を伴う文言だけでは解雇の理由となりません。

「具体的に」言語化できていなければ、裁判所は使用者が有利事情として斟酌してくれませんので注意が必要です。

いくつか例を挙げてみます。

「勤務不熱心」

無断遅刻や無断欠勤が頻繁にみられる。この3か月間だけでも無断遅刻が15回、無断欠勤が8回あった

「態度が悪い」

上司からの指示に対し、返事をしない、いたずらに反発する等の対応がみられる。先日〇月〇日も、営業報告資料の体裁について〇〇部長から指摘した際、「そんなの勝手にやらせてくださいよ、いちいち細かいこと言わないでください！」と大声で言い放った

「ルールを守らない」

客先プレゼンを行なう3日前までに上司による資料チェックを受ける必要があるにもかかわらず、これを無

視して上司の承認を得ずに
プレゼンを行なった

対応時の留意点

Q 解雇紛争時、裁判所は
どのような要素の有効
性を重視しますか？ それ
を踏まえた有用な労務管理
の方法を教えてください。

A 図表1は、種々の裁判例や実
際の裁判官の発言等を踏まえ
てまとめた、問題行動を繰り返す
社員に対する、解雇有効性の判断
ポイントです。

判断ポイントは種々あるもの
の、裁判所に有効な解雇と判断さ
れるために重要なポイントは、
「どれだけ使用者が当該社員に向
き合い、チャンスを与えたか」の
立証にあると言えるでしょう。

しかし、いたずらに注意書の通
数が多いだけ（同様の事象がみら
れる他の社員には指摘していな
い、揚げ足取りのような注意を繰
り返している等）では、かえって
使用者が「最初から辞めさせる目
的で注意している」と見透かさ

れ、紛争時の裁判所の心証は好ま
しくないものとなりかねません。

使用者として、当該社員に期待
していること、当該社員の現状を
具体的に對比して示したうえで改
善案を提示するという、「当該社
員の問題が改善するための」指摘
を行なうことが重要です。

図表2は、この観点を意識した
改善指導書の例です。

Q 試用期間中に問題社員
であると発覚した場合
はどのような対応が考えら
れますか？

A よくある誤解に、「試用期間
中は簡単に解雇ができる」と
いうものがあります。

しかし実際には、客観的に合理
的な理由が存し、社会通念上相当
としては認められ得る場合にのみ、
試用期間中または満了時解雇が許
されるとされています。

つまり、試用期間中に問題社員
であると発覚した場合は、やはり
前述のとおり証拠に残る方法での
改善指導を図ることが肝要です。
試用期間満了時に当該問題が改
善しない場合には、次の4つの選
択肢が考えられます。

(1) 退職勧奨

試用期間満了のタイミン
グでの退職勧奨は、通常の
退職勧奨よりも奏功しやす
い傾向にあります。

(2) 試用期間の延長

能力不足ではあるもの
の、これまでの指導歴等が
十分に証拠化できていない
場合に有用です。

(3) 試用期間満了に伴う解雇

解雇の有効性は、決して
簡単に認められるものでは
ありませんが、問題の程度
が看過できないもので、証
拠化もできているのであれ
ばとり得る選択肢です。

(4) 雇用の継続（本採用する）

留意点としては、将来解
雇を行なう場合に、試用期
間中の問題行動は直接的理
由として挙げづらいという点があ
ります。

「本採用している以上、会社と
して雇用継続に堪える程度の問題
だったのだらう」と捉えられてし
まうためです。

図表1 問題社員に対する解雇有効性の判断要素

	有効要素	無効要素
立証可能な 注意指導・懲戒歴の有無	複数回の注意指導・懲戒をしている	なし、数回のみ
注意指導・懲戒後の問題行動	同種行為を繰り返している	注意指導後、同種行為は慎んでいる
問題の性質	●企業に具体的損害を与える ●他の従業員の就労環境を具体的に害している	●抽象的な「問題」に留まる ●当該労働者にのみ帰責できる問題ではない
配置転換	●配置転換を実施している ●配置転換によって解決できる問題ではない ●職種限定契約である	配置転換について検討していない
ポジション	責任ある立場、管理的立場	一般従業員
使用者の 「辞めさせたい意図」が にじみ出た対応をしていないか	●問題点改善のための具体的対策を 踏まえた指示を提示している ●改善点は改善していると受け止めている	●他の従業員の同種行為は問題にしていない ●改善提案等をせず、形式的な指導のみを 重ねている

Q 懲戒処分の実施にあた
って留意すべきポイン
トはありますか？

A 懲戒処分は、社員に対して制
裁を与えるという刑罰類似の

図表2 改善指導書の例

〇〇 〇〇 殿

改善指導書

令和xx年xx月xx日
株式会社〇〇〇〇
人事部長 〇〇 〇〇

貴殿には、〇〇職として当社に入社していただきました。しかし、率直に申し上げて、以下に例示するように、当社の〇〇職に必要な水準と、実際の貴殿の働きぶりの間には、大きな隔たりがあります。

〇〇職としての職務内容および必要な水準を再認識のうえ、今後以下に挙げるような初歩的な事項に関する指摘を受けることがないよう職務にあたってください。

今後改善がみられない場合、当社は貴殿との雇用契約を解除することもあり得ますので、念の為申し伝えておきます。

業務内容	必要な水準	貴殿の現状	備 考
伝票入力、支払業務等の日次業務	一般的な経理処理（仕訳における科目選択、債権債務管理等）について問題なく処理を行なえること	<ul style="list-style-type: none"> 日次処理を理解できていない応対が多く、任せることができない 請求書からの伝票起票時に適正な科目で仕訳ができていないことが多い 未払計上する理由が理解できていない 店舗からの売上管理日報の流れが固めていない 	日次処理の内容 ・〇〇〇〇〇〇〇〇〇 ・〇〇〇〇〇〇〇〇〇 未払計上を行なう理由 ・〇〇〇〇〇〇〇〇〇 店舗からの売上管理日報の流れ ・〇〇〇〇〇〇〇〇〇 ・〇〇〇〇〇〇〇〇〇 売上日報に必要な証憑 ・〇〇〇〇〇〇〇〇 ・〇〇〇〇〇〇〇〇〇

以 上

図表3 弁明機会の付与通知書の例

弁明機会の付与通知書

当社は、貴殿の下記行為について懲戒処分を行なう予定です。弁明があれば、令和xx年xx月xx日正午までに、弁明を記載した書面を人事部宛に提出してください。

記

xx月xx日午前中に実施された企画会議の席上で、〇〇従業員に対し、「お前は小学生以下か、この給料泥棒」と述べた事実

図表4 パワハラにおける懲戒処分の判断例

	行き過ぎた指導	暴行・脅迫・侮辱・名誉毀損
単 発	注意指導（非懲戒）、譴責	減給、短期間の出勤停止
継 続	減給、短期間の出勤停止	諭旨解雇、懲戒解雇

【手順5】懲戒処分
の通知

書面により、行為者に懲戒処分を通知します。

まれに口頭のみで懲戒処分を済

した段階で実施するもので、事実関係の調査とは別に行なう必要があります。

【手順4】懲戒処分の選択

事実認定結果や、行為者の弁明内容を踏まえたうえで、懲戒処分を決定します。

懲戒処分は譴責、減給、出勤停止、降格、諭旨解雇および懲戒解雇等が規定されているのが一般的です。

しかし、当該職場の就業規則に記載されている種類の処分しか科すことができない点には、留意しておく必要があります。

いずれの懲戒処分を科すかは、就業規則の懲戒事由や行為の性質、結果の影響、他の事案との均衡等から判断することになります。

一例として、パワーハラスメント事案における懲戒処分の目安（あくまでも目安に留まり、具体的事案により異なる選択をする場合はあります）は、図表4のとおりです。

【手順3】弁明機会の付与

暫定的に確定した懲戒対象事実を行為者に提示のうえ、弁明がある場合には書面等を提出するよう伝えます（図表3）。

この際に実務上、事実関係の調査で本人に話を聞いているので弁明機会を付与した、と誤認して対応を進めるケースが大変多くみられます。

しかし弁明機会の付与は、あくまで懲戒対象事実が暫定的に確定

【手順1】事実関係の調査

懲戒処分の出発点としては、どのような非違行為があったのかを確認します。

具体的には、「いつ、どこで、

誰が、誰に対し、何をしたのか」を、具体的に把握することが大切です。

そのため、調査は客観的な証拠の確認やヒアリング（行為者本人に対するものを含む）等から行なうことが一般的です。

【手順2】事実認定

調査の結果、判明した事項をもとに懲戒対象事実が正しく事実として認められるかを判断し、懲戒対象事実を暫定的に確定します。

性質があります。

それゆえに手続きに誤りがあると懲戒処分が無効と判断されることもあるので、遺漏なく実施する必要があります。

懲戒処分の実施に向けた手順は、次のとおりです。

図表5 懲戒処分通知書の例

懲戒処分通知書

貴殿の下記行為は、当社就業規則第〇条〇号、第〇条〇号に該当するものであるため、当社は就業規則第〇条〇号に基づき譴責処分とすることを、本書面をもって通知します。

令和xx年xx月xx日業務終了時まで、始末書を人事部宛に提出してください。

記

xx月xx日の午前中に実施された企画会議の席上で、〇〇従業員に対し、「お前は小学生以下か、この給料泥棒」と述べた事実

ませる例を目にしますが、裁判での立証等を見据えると、必ず書面で通知すべきことは言うまでもありません（図表5）。

Q 退職勧奨の実施にあたり、どのような点に留意すべきですか？

A 前述のとおり、退職勧奨はあくまで雇用契約の合意解消に向けた打診です。

しかし、準備を整えずに安易に「出たとこ勝負」で打診を実施す

るのは悪手です。

退職勧奨は、「応じる意思はありません」と明確に述べられた場合、執拗に繰り返すことはそれ自体が不法行為となります。

場合によっては、慰謝料発生の原因となってしまう場合もあるため、基本的には「1回勝負」で話をつける心構えで準備を行なうべきです。

●「問題がある」ことの認識ギャップを埋める

準備にあたって最初に重要となるのは、問題があることについて、双方の認識のギャップを埋めることです。

明らかに問題がある社員であつたとしても、本人は「まだ社歴が浅いから」「これまで顧客獲得の機会にたまたま恵まれなかっただけだから」「この会社での営業スタイルをまだ教えてもらっていないから」等と考え、自分の問題とは捉えていないことがあります。

このような状況でいきなり退職の打診をしたとしても、退職の合意を得られる可能性が低いばかりか、かえって激

しく反発されてしまうことも考えられます。

そのため、まずは前述の改善指導書を用いた面談等を実施して改善を促します。

そのうえで、一定期間内に改善がみられない（類似の問題を発生させる）場合には、退職勧奨を実施するほうが効果的です。

●退職合意は必ず書面化する

退職の合意が得られる場合には、必ず退職届を取り付ける、または退職合意書を取り交わして、退職の事実を明らかにしておく必要があります。

あとになって、「合意などしておらず一方的に解雇された」等との主張を受ける事態等も、退職合意の書面化により防止できます。

●退職勧奨の面談は録音する

退職勧奨を行なう場合には、「解雇と言われた」「断っているのに執拗に退職を迫られた」等の主張をあとから受けた場合に備え、録音をするべきです。

法的には承諾を取り付けない録音も証拠として得ますが、あらかじめ対象者に「重要な話をするので録音をします」「必要に応じて、

このデータを提供することも可能なので、その場合はその旨を伝えてください」等と告げてから実施する方法が一般的です。

●使用者側は2人がベター

退職勧奨を実施する使用者側の担当者は、2人がベターです。

1人の場合には、対象者との議論が白熱した際に冷静になることができず、必要な情報を伝えられない（または言わなくてよいことを言ってしまう）ことになりかねないため、複数人での対応が望ましいでしょう。

一方で、人数が多すぎると「大人数による圧迫」との主張に使われかねないため注意が必要です。

●退職条件は出し惜しみにしない

退職勧奨は、あくまで対象社員の合意がなければ退職の効果は生じません。

そのため、退職者に退職に応じる一定のメリットを提示しなければ成功率は下がります。

たとえば、退職金の上乗せ（賃金数か月分等）や、在職中に消化しきれない分の年次有給休暇の買取り等を条件として提示する場合もあります。

〈ともながりゅうた〉

2016年に杜若経営法律事務所入所。主な取扱分野は、使用者側の人事労務全般、企業間債権回収、企業・社会保険労務士に向けた相談対応業務。執筆・講演ともに実績多数。