

# 問題社員対策ガイドブック

## Contents

1 労務管理の重要性	…P2
2 日本では従業員の解雇が難しい	…P3
3 解雇以外の懲戒処分や退職勧奨を行う場合も慎重な検討が必要	…P5
(1) 解雇以外の懲戒処分が認められる条件	…P5
(2) 退職勧奨を行う場合	…P6
4 問題社員のタイプと対処法	…P8
(1) 能力欠如型社員	…P8
(2) 協調性不足型社員	…P12
(3) 勤怠不良型社員	…P15
(4) メンタルヘルス問題型社員	…P17
(5) 私生活問題型社員	…P20

上岡ひとみ経営労務研究所

<https://e-sr.net/>

Chatwork ID 243128

# 問題社員対策ガイドブック

【本冊子でわかること】

企業の労務管理の一環として重要な「問題を抱えた社員・問題を起こす社員」(問題社員)に対する適切な対処方法について、解雇や懲戒処分・退職勧奨に関する知識を踏まえて問題社員のタイプ別に理解することができます。

## 1 労務管理の重要性

労務管理とは、企業や団体が従業員の勤怠・労働時間・給与・休暇休憩といった労働管理や健康診断実施・メンタルヘルスマネジメントその他の福利厚生を含む健康管理など、広く従業員の労働に関わる事柄の管理をする仕事をいいます。

感情が伴う従業員という「人」の管理は、物の管理よりも非常に難しいといえます。人は感情によってモチベーションが上がったり下がったりします。上司や部下、同僚などの関係を健全に保つことは、企業が健全に発展するための「最重要課題」であるといっても過言ではありません。

たとえばある会社に50人の従業員がいると、必ず1人くらいの問題従業員が存在します。程度の問題ではありますが、その問題が大きくなると組織全体の意欲やモラルを低下させ生産性に大きく影響することになってしまいます。労務管理にはこのような「その企業組織に悪影響をもたらす問題のある従業員に対する対応」も含まれるわけです。すなわち問題従業員への適切な対応は、組織の健全性を保つために必要不可欠な労務管理事項なのです。

## 2 日本では従業員の解雇が難しい

行動・態度に問題のある従業員が存在する場合、その程度が軽度であればまず面談による指導等で対処することが適切です。

しかし、他の従業員への悪影響や企業の業績悪化・信用低下などを招きかねないレベルで問題を起こしている場合、企業としてはその従業員を雇用しつづけるデメリットの方が大きいこととなります。この場合、法的には従業員が企業との労働契約の本旨に従った労務を提供していないと主張することができるので(従業員の債務不履行)、その従業員を解雇することが得策であるようにも思えます。

しかし、日本で企業が従業員、特に正規雇用の従業員(正社員)を解雇することは容易ではありません。日本の解雇法制(労働基準法・労働契約法等の正規雇用労働者解雇に関連する法規と判例による運用)は世界一厳しいともいわれています。

会社の従業員は会社との間で民法上の雇用契約(民法第 623 条)を締結している関係にあります。従って、いわゆる正社員は民法上の「期間の定めのない雇用」契約の当事者にあたるため、民法上は民法第 627 条 1 項により「いつでも解約の申し入れをすることができる」そして解約の申し入れをした場合に申入れから 2 週間経過後に雇用契約は終了すると定められています。つまり民法の雇用契約の規定に従えば常時、従業員の解雇が認められることとなります。しかし雇用契約に関しては民法の特別法として労働者保護の観点から民法を修正した労働関係の法規が優先的に適用されます。

労働基準法上、従業員を解雇するためにはまず、少なくとも 30 日前に解雇予告をすることが義務づけられています。解雇予告をしない場合には 30 日分以上の平均賃金(解雇予告手当)を支払わなければなりません(労働基準法第 20 条 1 項)。なお、同条項は但書で「天災事変その他やむを得ない事由のために事業継続が不可能になった場合または労働者の責めに帰すべき事由により解雇する場合」は予告ないし賃金支払の義務がないと定めています。しかし但書の「労働者の責めに帰すべき事由」つまり当該従業員側の責任を理由として解雇予告ないし解雇予告手当を支払わないことにすると、争いの原因となりやすいです。

また、ある従業員が経営側にとって「問題社員」であるとしても、そのようにみなす原因が差別に基づく場合や従業員の権利行使を理由の一つとするような場合には労働基準法・労働組合法等の労働関係法規が禁止する差別的な解雇や権利行使を理由とする解雇に該当します。従って従業員側はそれを根拠に解雇の無効を主張することが可能です。

労働関係法規によって禁止されている解雇原因としては以下のものが挙げられます。

## 差別的な解雇

(a)労働者の国籍・信条・社会的身分を理由とする解雇(労働基準法第3条)

(b)女性労働者が婚姻・妊娠・出産したこと、産前産後の休業をしたこと等を理由とする解雇(男女雇用機会均等法第9条2項・3項)

## 法律上の権利行使を理由とする解雇

(a)業務上の疾病による休業期間及びその後30日間の解雇(労基法第19条)

(b)労働者が育児休業・介護休業の申し出をしたこと、または実際にそれらの休業をしたことを理由とする解雇(育児・介護休業法第10条・第16条)

(c)労働者が労働組合の組合員であることや、組合に加入したり組合を結成しようとしたことなどを理由とする解雇(労働組合法第7条1号)

(d)労働者が労働委員会に対して不当労働行為の救済を申し立てたことなどを理由とする解雇(労働組合法第7条4号)

(e)労働者が労働基準監督署等に対し、使用者の労働基準法違反や労働安全法違反の事実を申告したことを理由とする解雇(労基法第104条2項、労働安全衛生法第97条2項)

(f)労働者が都道府県労働局長に紛争解決の援助を求めたこと、またはあっせん/調停を申請したことを理由とする解雇(個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律第4条3項、第5条2項・男女雇用機会均等法第17条2項、第18条2項)

さらに、労働契約法第16条は「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。」と定めています(解雇権の濫用)。従って使用者が労働者を有効に解雇するためには、解雇に客観的に合理的な理由があり、かつ社会通念上相当であると認められることが必要です。つまり、例えば上に挙げた差別や法律上の権利行使を理由とする解雇にあたらぬことが明白な場合でも「合理的な理由」と「社会通念上の相当性」が必要であることとなります。

この合理性と相当性が認められる根拠として、まず就業規則の普通解雇及び懲戒解雇に関する規定にそれぞれの解雇事由が規定されていることが必要です。ただし、解雇された側が「就業規則上の解雇事由に該当しない」と主張する余地はあります。

解雇された従業員がいきなり訴訟提起をすることはなかったとしても、当該従業員が労働組合に加入していれば、解雇を不当として労働組合に相談する可能性が高いです。労働組合は使用者との団体交渉権を持つため、労働組合が会社に交渉を申し入れた場合には会社は拒否することができません。訴訟提起された場合以前に労働組合との交渉に多大な労力を費やすことになるおそれがあります。

※「社員」という言葉は法律用語としては株主を表すため、混同を避けるために企業と雇用契約を結んでいる労働者は従業員と呼ばれています。ただし日本では一般的に企業の従業員が「社員」と呼ばれていることや「問題社員」のような用語が使われていることに従い、以下では原則として「従業員」と表記しつつ、必要に応じて「社員」と表記することがあります。なお、法令や判例等の引用の場合は法律用語である「被用者」または「労働者」を使用することがあります。

### 3 解雇以外の懲戒処分や退職勧奨を行う場合も慎重な検討が必要

#### (1) 解雇以外の懲戒処分が認められる条件

問題社員に対して解雇以外の懲戒処分を行う場合は、懲戒処分の濫用による無効を定めた労働契約法第15条に照らして必要な措置であるといえるかを十分考慮する必要があります。

##### 労働契約法第15条

使用者が労働者を懲戒することができる場合において、当該懲戒が、当該懲戒に係る労働者の行為の性質及び態様その他の事情に照らして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。

すなわち、懲戒処分が有効であるといえるためには以下の3つの要件を満たす必要があります。

##### ①使用者が労働者を懲戒することができる場合であること

具体的には、使用者が定めた就業規則で懲戒事由と懲戒の種類が定められていることです。

解雇を除く懲戒処分の種類は多くの場合、軽い順に戒告(口頭注意)・譴(けん)責(始末書作成)・減給・出勤停止・休職命令・降格となります。戒告と譴責は内容が似ているためどちらかを除外する企業もあります。出勤停止と休職命令も似ていますが、おおむね出勤停止期

間1か月以内を出勤停止、それ以上を休職命令と定める場合が多いです。いずれの場合も出勤を禁じられた期間は無給となります。

②当該懲戒処分に客観的合理的な理由があること

当該労働者の行為が、就業規則で定められている懲戒事由に該当することを意味します。

③当該懲戒処分を行うことが社会通念上相当であること

当該懲戒処分の処分内容及び手続が相当であることを要します。

②と③については従業員側が争って処分の無効を主張する可能性があります。

## (2) 退職勧奨を行う場合

退職勧奨とは、使用者側が従業員の自発的な退職を勧めることです。上記のように正社員に対する解雇のハードルが非常に高い日本の労働法規のもとでは多くの場合、いわゆる問題社員に対して会社が実際に取ることのできる最終手段であるといえます。

退職勧奨は労働契約を終わらせる行為である点で解雇と共通しますが、合意の有無・法的拘束力の有無・明文の規制の有無に違いがあります。退職勧奨には法的拘束力がなく、従業員の合意がなければ退職扱いをとることができません(退職せずに会社に残ることも可能です)。また、法令による明文の規制が存在しないため、退職を促す行為が「退職勧奨」の範囲内である限り適法です。なお、使用者が従業員に対して退職勧奨を行うにあたっては、いきなり退職勧奨を行うのではなく配置転換等他の方法を検討することが必要です。

### [違法な「退職強要」とみなされるケース]

使用者が以下のような方法で従業員に圧力をかけて退職に追い込むことは「退職強要」として違法となり、不法行為に基づく損害賠償請求(民法第709条)や慰謝料請求(民法第710条)を起こされる可能性があります。

(ア)退職届の提出を執拗に迫る

(イ)退職させるための面談を高頻度または長時間にわたって行う

(ウ)従業員の人格を否定するような言葉を浴びせたり、退職しなければ減給する・降格させる等の不利益を与える旨の告知を行う

なお、自主的な退職につながる優遇措置を設けること及びその措置について説明することは問題ありません。

## [適切な退職勧奨方法]

### ①当該従業員の直属上司や会社幹部と意見を共有する

当該従業員に退職勧奨を行うことが特定の誰かの意向ではなく、会社全体の意向であるということを示すためです。もし退職勧奨を行うことに対して反対意見がある場合は会社全体の意向とはいえなくなるため、再検討が必要になります。

### ②退職勧奨の理由や会社が提示する条件等を明確化する

会社が提示する条件は退職合意書に記載する事項となります。例として退職日、退職理由(自己都合・会社都合のいずれか)、退職金等の金銭支払いに関する事項、競業禁止、口外禁止事項、互いに誹謗中傷することの禁止、在職中に貸与したもの(制服等)の返還等があります。

この中で特に注意が必要なこととして退職日と退職理由があります。

#### (ア)退職日

退職日をいつにするかによって給与支払いの対象機嫌、退職金の支払条件充足の有無等、対象従業員の退職後の様々な場面に影響が出ることになるので慎重に定める必要があります。また、退職金を中小企業退職金共済により支払う場合は支払条件が定められているので注意が必要です。

#### (イ)退職理由

退職理由が自己都合として扱われるか会社都合として扱われるかによって、失業手当の受給条件(雇用保険の加入期間・在職期間・支給期間・支給制限期間等)や職務経歴の記載等、労働者としての立場に違いが生じることになります。従業員側としては、次の就業先が確定している場合でない限り会社都合退職扱いを希望するのが通常です。

他方会社側としては、厚生労働省からの事業者助成金の対象となっている場合に「過去6か月間会社都合の退職者がいない」ことが受給条件の1つになっていることから、助成金を受給しているか申請を希望している場合は会社都合退職扱いにすると6か月間助成金を受けられなくなるというデメリットが生じます。

しかし、厚生労働省の見解では「退職勧奨に応じて退職した場合は自己都合退職とはならない」とされています。従って、当該従業員が会社都合退職扱いを希望している場合に無理に自己都合退職扱いにしてしまった場合、対象従業員がそれを不服として資料や証拠を持参してハローワークで退職理由について意義を申し出ることにより会社都合退職で処理される可能性が高いです。

### ③退職合意書を準備する

退職合意書には②で定めた条件を記載します。また、退職後に未払い残業代を請求されて労働審判や訴訟に発展することを防ぐため、合意書の最後には以下のような清算条項を入れます。

「甲(雇用者)と乙(従業員)の間では本退職合意書に定める他、何らの債権債務関係も存在しないことを相互に確認する。」

ただし、退職合意の時点で未払いの手当金等の金銭があれば会社側に支払う義務があります。

### ④当該従業員との面談ではプライバシーと精神的負担に配慮する

面談日時を設定するにあたっては、面談を行うことが他の従業員に知られないように休業日や勤務時間外の日時に1回30分程度・複数回設定することが望ましいです。

上記は退職勧奨を行う場合の一般的な注意点ですが、問題社員のタイプや個別の事例によって、より繊細な対応が必要となる場合もあります。

参照：[厚生労働省 知って役立つ労働法 第5章 仕事を辞めるとき 辞めさせられるとき p55 「もう一歩進んで⑩退職勧奨」](#)

## 4 問題社員のタイプと対処法

いわゆる問題社員は、その問題行動や態度等のパターンによって以下のようなタイプに分類することができます。

### (1) 能力欠如型社員

能力欠如型社員とは、企業の経営者側からみて他の社員と比較して業務効率が悪い(個々のタスクをこなすのに時間がかかる・ミスが多い等)いわゆる成績不良の社員をいいます。

なお、入社当初は仕事能力に大きな問題がなかった社員が後に病気やけがによって労働能力を喪失した場合も能力欠如型社員に含める考え方もあります。しかしこの場合業務中の事故による法律上の解雇禁止(労働基準法第19条1項)が定められている他、身体的な障害を理由に当該社員に不利益な扱いをすることは通常認められません。



病気やけがによる労働能力喪失のケースについては仕事上の原因でうつ病や適応障害等の精神疾患を患った社員に対する処遇が問題となることが多いので、メンタルヘルス問題型社員に分類して(4)で後述します。

### **(a-1) 問題例 1**

甲社の事務担当の A 子さんは経営側からみると作業スピードが遅い・ミスが多い等で仕事が非効率なのですが、テキパキ仕事を進めてくれる B 子さんより給料が高いのです。なぜなら、A 子さんは残業することが多いからです。経営者としては効率よく仕事をしてくれる B 子さんに多くの給料を支払いたいと思っています。経営者側はどのように対処すればよいでしょうか。

### **(a-2) 対処法**

この場合、B 子さんに対して昇給を行うことに問題は生じません。しかし、B 子さんの給料を増やすのと引き換えに能力不足型社員の A 子さんを解雇したり、減給等の不利益処分を下すことには多大なリスクがあります。

仮に A 子さんを解雇したい場合、解雇の種類としては普通解雇に該当します。従業員を普通解雇する前提として、まず甲社の就業規則に「普通解雇」に関する以下のような規定が存在していることが必要となります。

(解雇) ※X：甲社 Y：従業員

第〇〇条 Yが次のいずれかに該当するときは、XはYを解雇することがある。

1 Yの勤務状況が著しく不良で、改善の見込みがなく、労働者としての職責を果たすことができないとき。

2 Yの勤務成績または業務能率が著しく不良で、工場の見込みがなく、他の職務にも転換できない等就業に適さないとき。

就業規則の上記のような規定に則り甲社が A 子さんを解雇した場合でも、A 子さんは解雇の無効(労働契約法第 16 条)及び損害賠償(民法第 709 条)・慰謝料(民法第 710 条)等を主張して会社に対して訴訟を提起することができます。

裁判では判例上の「能力不足(勤務成績不良)を理由とする解雇が正当であると認められる条件」にすべて該当するか否かに照らして当該解雇が正当といえるかを判断します。

一審の裁判所が解雇の違法性を認める判決を下した場合、高等裁判所に控訴することは可能です。しかし、裁判手続に費やす時間的・金銭的成本を考えると多くの場合は一審判決に従った方が賢明であるということになります。

・能力不足を理由とする解雇が正当と認められる条件

①当該被用者の勤務成績及び勤務態度が、使用者の業種・規模・職務や当該従業員の採用理由等に基づいて客観的に判断して不良であるといえること

②かかる不良の程度が、使用者である企業に重大な損害を与えたり企業経営や業務運営に重大な影響や支障を及ぼしたこと

③当該被用者側に、上記①②を推認させる事実が多数存在すること

④当該被用者側に勤務成績及び勤務態度の改善の余地がないこと

⑤使用者側に当該被用者の指導または管理体制上の落ち度がないこと

⑥使用者が当該被用者に対して他の被用者と比して不均衡な取扱いをしていないこと

⑦違法な解雇事由が別に存在していないこと

**【判例】**

ゴールドマン・サックス・ジャパン・リミテッド事件 東京地裁 1998(H10)年 12月 25日  
付判決

桐朋学園事件 東京地裁 2004(H16)年 9月 30日付判決

上記判例の基準に照らすと、本事例の状況では、解雇が正当と認められる条件にあてはまらないとされる可能性が高いです。

**【適切な方策】**

経営者としては、A子さんの業務能率を上げることを目標に必要な対応を行います。

そこで、まずA子さん本人と面談を行い、A子さんが行っている業務の処理速度を上げる努力をしてほしいことを伝える必要があります。また、どの程度の速さで仕事をすればよいのかを具体例を挙げて指示することが望ましいです。「仕事が遅い」「スピードが遅くて会社の業務に支障をきたしている」「無駄に残業代を支払いたくない」等の、いわゆるダメ出し的な言い方は問題解決につながらないので避けてください。

また A 子さんに示す仕事の速さのお手本として B 子さんの仕事の具体例を挙げることは許容されますが、B 子さんとの比較は原則避けたほうがよいです。さらに A 子さんに対して「B 子さんの給料を上げたい」とか「本当なら B 子さんに全部仕事を代わってもらいたい」等は言うべきではありません。

また、A 子さんが正社員である場合は、面談で本人の希望も聞いた上でより適性があると思われる他の仕事に配置転換するという方法も考えられます。面談による指導や配置転換等の対応を行っても改善の見込みがない場合は退職勧奨を検討してください。

### **(b-1) 問題例 2**

乙社営業部の C 部長は営業部員として成績がトップだったので部長に昇格しましたが、昇格してからの営業部の業績がまったく上がらず、さらに優秀な営業部員が 3 人も退職してしまいました。経営側としてはどのような対応を行えばよいでしょうか。

### **(b-2) 対処法**

本事例では C 部長はいわゆる管理職(「監督もしくは管理の地位にある者」労働基準法第 41 条 2 号))に該当するという前提で対応を考えます。

C 部長は部下を指揮監督する立場として会社に対して誠実労働義務を負っていることとなります。本事例では C 部長が自らの営業ノウハウを部下に伝授して営業部全体の業績向上をもたらすことを会社が期待していたにもかかわらずそのような結果が出ていないことに加えて

成績優良であった営業部員が 3 人も退職したという事実から、経営側からみて C さんは営業部長として求められる能力が不足しているといえます。

このような能力不足の管理職に対しても、解雇という手段をとることには判例上非常に厳しい制約があり、当該管理職者が犯罪行為や悪質なパワハラを行った事実があるような場合でない限り認められません。

現実的には、C 部長が部長職に就いて以降の営業部の業績の変化や営業部員の退職の理由や退職に至った経緯等を調査した上で、役職なしの部員や下位の役職に降格するか否かを検討するのが適切です。

管理職に対する降格は、人事権に基づいて行う場合と懲戒処分として行う場合があります。このうち、懲戒処分として降格を行う場合には労働契約法第 15 条に基づく客観的に合理的な理由と社会通念上の相当性が認められる必要があります。判例上も懲戒処分の合理性・相当性に対しては解雇に準じて厳格な基準に基づいて判断するため、まず人事権の行使に基づく降格を検討するのが妥当です。

本事例の場合は数値的な業績の変化や退職した部員の事情等以外に、C 部長が会社から期待されたような営業ノウハウの指導や部員による実践が行われているか、C 部長の営業部員としての手腕が属人性の強いもの(特定の個人の能力に依存するもの)でなかったか、現時点では業績が向上していなかったとしても部員の仕事に対する意識の変化がみられるか等を詳細に調査した上で人事権の行使に基づく降格を行うか、時間的な猶予を与えて部長職に留めるかを検討することをお勧めします。

## (2) 協調性不足型社員

協調性不足型社員とは、仕事そのものの遂行能力に大きな問題はないものの職場の同僚・上司等との協調性が欠ける行動・態度がみられる社員を指します。(経営側からみて仕事の能力が劣っていてさらに協調性を欠く場合は能力不足型社員に分類するのが適切といえます)

### (a-1)問題例 1

従業員の D さんは他の従業員と協調性がなく、ほんの少し気に入らないことがあると不満そうな態度をとったり、椅子にガチャンと音をたてて座ったりして、せっかく良かった職場の雰囲気悪くしてしまう従業員がいます。経営者/人事担当者としてはどのように対処すればよいでしょうか。

### (a-2) 対処法

#### ①協調性がないことを理由とする解雇の可否

まず、本事例ではこの事情のみをもって D さんを普通解雇することはできないといえます。

仮に D さんを解雇した場合、D さんは解雇処分の取消しや慰謝料を求める訴訟を提起する可能性があります。裁判所は判例で「協調性に欠けることを理由とした解雇が認められる要件」に照らして解雇の有効性を判断します。なお、協調性に欠けることを理由として従業員

を解雇することが認められるためには、前提として就業規則の普通解雇事由の中に「協調性欠如」を明記しておくことが必要です。この記載がない場合は労働契約法第 16 条の「合理的理由」が欠けることになります。

#### 【協調性に欠けることを理由とした解雇が認められる要件】

①単に職場の良好な人間関係を損なうという域を超えて、職場環境を著しく悪化させ、会社の業務にも支障を及ぼす程度に至っていること

②問題行動の継続性

③配置転換などにより対応できたか否か

④使用者側の事前の注意や指導の有無

(東京高裁 2016 年 11 月 24 日判決)

本事例では、D さんの態度により職場の雰囲気が悪くなっていることや D さんの行動が継続しているという問題がありますが、これによって会社の業務にも支障を及ぼす程度に至っているとまではいえないと考えられます。また、会社側が配置転換等の対応を行っていたり、D さんに対して再三注意・指導を行っていたという経緯も認められません。

#### ②適切な対処法

まず、D さんと面談を行って D さんがなぜ多少気に入らないことがあるだけであからさまに周囲を不快にさせる態度をとるのか、D さんが許容する範囲で家庭の事情等を聞いてその原因を探り出すことが必要です。ここで「あなたの態度によって職場の雰囲気が悪くなっている」「みんなが迷惑している」等と言ってしまうと態度を硬化させて、自分がそのような態度をとる原因を他の社員のせいにしたり、最悪の場合周囲の社員に嫌がらせをする等の事態を引き起こす可能性もあります。D さん自身が自発的に態度を改めることができるよう、カウンセラーを紹介したりカウンセラーへの相談を勧めるのも一策です。また、D さんがその部署での仕事がうまくいかないことにいらだっていると推測された場合は配置転換を行うことが問題解決になりえます。

なお、そのような対応を行っても D さんの態度が改善しない場合はやむなく退職勧奨を行うことを検討してください。退職勧奨に対して「違法な退職強要である」と主張して訴えられる可能性もあるため、会社側が対応をとった証拠となるよう面談の記録(録音が望ましい)や上司からのメール等を保存しておくことをお勧めします。

## **(b-1)問題例 2**

経理部の E さんは周囲を不快にさせるような行動や態度がみられるわけではなく、非常に口数が少なく、自分から話しかけてくることがほとんどありません。休憩中の雑談などにはまったく関わってきません。またメール等の文書での連絡に対しても、返事が遅いわけではありませんが「了解です。」のような短い応答しか返ってきません。何か困っていることはないかと聞いても、口頭でもメールでも「問題ありません。」という返答ばかりです(なお、その後何かトラブルが起こったということはありません)。業務上必要な書類の作成能力には問題がなく、その他の事情をみても E さんがこの部署にいて業務に支障が出るというわけではありません。ただもう少し周囲とコミュニケーションをとってほしいと思っています。会社としては解雇や退職勧奨・懲戒処分等は考えていませんが、E さんに対してどのように対処すればよいのでしょうか。

## **(b-2)対処法**

本事例はいわゆる無口な社員に対する対処が問題となるものです。問題例 1 と異なり、社会通念に照らして協調性に欠けるといえるような態度がみられるわけでもなく、業務成績にも問題がないが口数が非常に少なく周囲と積極的にコミュニケーションをとろうとしない社員に対して、配置転換や面談による指導等の対処を行った方がよいかは難しい問題です。

仮に、営業部のように、雑談等も含めたコミュニケーション能力が勤務成績に影響するような部署であればこのような社員に対しては配置転換を行うことが望ましいのですが、本事例のように特別高いコミュニケーション能力が求められない部署で、部署内・対外的ともにトラブルを起こした履歴もないとなると配置転換が必要とまではいえません。

いわゆる無口な社員に起こりがちな問題として、上司に対して何も質問してこないことで仕事の進行に問題がないのかと思っていたら全く見当違いのことをやっていたということがあります。このような場合は少なくとも業務時間中に「わからないことがあったら遠慮しないで必ず聞くように」仕向ける必要があります。起こった問題の程度によっては面談を行ったほうがよいでしょう。しかし本事例のように、質問もしてこないがそれによって問題が起きたこともないという状況では注意したり面談を行ったりする必要があるとまでもいえません。

それでも、今後 E さんに対して何等の働きかけも行わないことによってトラブルが起こるリスクはないとはいえません。適切な対処としては以下のようなことが考えられます。

- ・上司はあくまでチームの一員として平等に接する
- ・仕事上で認識の食い違いによるミスを防ぐことが特に求められる場合は、事前に打ち合わせを行い、詳細を理解しているかどうかを確認するために作業のフローを作成してもらう

### **(3) 勤怠不良型社員**

勤怠不良型社員とは、遅刻や欠勤が常態化している社員をいいます。会社に連絡せずに遅刻や欠勤を繰り返す社員に対しても容易に解雇することは認められませんが、連絡を入れての遅刻や欠勤が多い社員に対してはそれを理由とする解雇がさらに難しくなります。そのため経営側にとってそのような社員が存在することは頭を悩ませる問題となります。

#### **(a-1)問題例 1**

従業員Fさんは、突然の休みが多く、お願いしようと計画していた仕事を依頼することができず、社内の業務が滞ってしまいます。できれば退職して頂き、別の従業員を雇用したいです。経営者/人事担当者としてはどのように対処すればよいでしょうか？

#### **(a-2)対処法**

本事例の場合、Fさんの勤務成績や態度が著しく不良である等の「能力不足による解雇」が認められる事情がない限り、退職させる手段として普通解雇することは認められません。また、解雇以外の懲戒処分を課すことによりFさんの勤怠状況が改善する見込みは低いともいえます。会社としては最終的に退職勧奨を行うことは可能ですが、まずFさんと面談を行って頻繁に欠勤する理由を聞いた上で、主な理由が現在の業務のストレスによるものと考えられる場合には配置転換する等の方法をとることが望まれます。

また、突然欠勤することが多いことに対してFさん本人が反省し、現在の配属部署のまま仕事を続ける意思を示しているような場合は、1~2か月の間Fさんが定時に出勤できるかどうかを上司が細かくフォローする等、本人の勤怠改善に対する協力姿勢をとることが必要です。

## **(b-1)問題例 2**

従業員の G さんは当日連絡による短時間の遅刻(交通機関の遅延によるものではない)がかなり頻繁にあります。G さんが配属されてから、他の部員もつられて遅刻することが増えてきました。G さんの勤務成績は良好で、遅刻のことを除けば言葉遣いや動作等の態度に問題があるとまではいえません。上司に対して反発したり、同僚や他の部署との間でトラブルを起こしたこともありません。遅刻した分遅れた仕事を残業で埋め合わせしようとしているようにも見えず、むしろ他と比べても業務効率は良いように思われます。

会社としては G さんの遅刻をなくしたいので、上司が再三注意してきたのですが改善がみられません。遅刻以外の事情を考慮すると解雇や退職勧奨を行うのは行き過ぎであると思いますが、仮に配置転換を行っても遅刻が減るとは考えにくく、注意する以外の方策が見当たりません。何かよい方法はないでしょうか。

## **(b-2)対処法**

本事例の場合、特に問題になるのは G さんが頻繁に遅刻することによる周囲のモラルや士気の低下です。確かに遅刻のこと以外の諸事情を考慮すると、G さんによって会社の業務や対外的な信用に悪影響をもたらしているとはいえ、現状をもって解雇や退職勧奨を行うことは認められません。

とはいえ、たとえ G さん自身は遅刻によって仕事が遅れるような事態や他者に迷惑をかけるような事態を起こしていないといっても、G さんのモラル欠如が周囲の他の社員に伝播して他の社員の遅刻が増えているため、これによって部署や会社全体で業務の遅延等の支障が出る可能性が高くなっているといえます。

仮に、就業規則の懲戒事由に関する規定に「連絡の有無を問わず頻繁に遅刻する」という記載がある場合は、G さんが遅刻を繰り返すことによる会社全体のモラル低下を理由として懲戒処分の対象とすることは法律的に許容されると考えます。

本事例の場合、上司が再三注意しても改善がみられなかったという事情があるため、最大限課することができるのが賃金カットまたは減給処分です。(なお、賃金カットと減給処分の両者について就業規則の定めが存在することが前提になります)

賃金カットとは、従業員の賃金を時給換算した上で遅刻した時間分の給料を差引いて支払うことをいいます。また減給処分は、遅刻することそのものを労務提供義務の不履行(不完全履行)とみなして一定の割合で給与額を差引いて支払うことをいいます。



本事例では頻繁な遅刻による他の社員のモラル低下を引き起こしていることから減給処分の適用が可能です。ただし減給の割合については労基法第 91 条の上限を超えることはできません。

#### 労基法第 91 条

就業規則で労働者に対して減給の制裁を定める場合においては、その減給は、1 回の額が平均賃金の 1 日分の半額を超え、総額が 1 賃金支払期における賃金の総額の 10 分の 1 を超えてはならない。

つまり 1 回の遅刻について減給が可能な割合は 1 日分の給料の半額までで、1 か月間に複数回にわたって遅刻をした場合は 1 か月あたりの減給の上限は月給の 10%までということになります。

もっとも、G さんが最近遅刻をする理由が主に子供の保育園の送迎に絡むものであった(子供が登園を嫌がる・家を出る寸前に排便する等で登園時刻が遅れることが多い)等、家庭の事情等によりやむを得ない状況に基づくということも考えられます。そこで、会社としてはいま一度 G さんと面談を行って遅刻の原因として考えられることを詳細に聞き出した上で、事情によっては 30 分程度の時差出勤を認める等、減給処分を行うことは見合わせる一方で、そのような措置をとっても改善しなかった場合には減給処分に踏み切ることもやむをえないでしょう。

## (4) メンタルヘルス問題型社員

メンタルヘルス問題型社員とは、主に仕事のストレスが原因で精神の不調をきたし、長期休職したり休職を繰り返したりする社員を指します。

労働契約法第 5 条に基づく使用者の安全配慮義務には、従業員のメンタルヘルスを管理する義務も含まれると解されています。労務管理の一環として、メンタル不調に陥った社員に対する適切な対応に加えて、予防策として社員が仕事に関する悩み等を相談しやすい環境を整えることも求められます。

## **(a-1)問題例 1**

毎年、同じ時期になると精神の不調を訴えて休職を繰り返す社員(Hさん)がいます。経営者側は5年間我慢しましたが、人手も足りない状況で他の従業員の負担が大きくなっているのも事実です。経営者側としてはHさんに退職して頂きたいと考えています。どのように対処すればよいのでしょうか？

## **(a-2)対処法**

(1)まず、就業規則に再休職期間の通算についての規定がある場合はそれに従って解雇・自動退職の扱いとすることができる可能性があります(なお、同社の就業規則に「休職期間が満了した場合」の解雇または自動退職扱いについての規定を定めていることが前提となります。)

就業規則に「一定期間のうちに再度休職した場合にはその休職期間を通算する」等の規定を定めている場合には通算した休職期間が満了に達した時点で疾病が治癒していなければ解雇または自動退職が認められます。

本件ではHさんが「毎年同じ時期」例えば春先に休職して休職期間満了前に復職していると考えられます。仮に就業規則に上記のような定めがある場合、「一定期間」が数か月程度であるとするHさんが休職していなかった期間はそれを上回ると推測されます。「一定期間」が12か月程度であれば、5年間分の休職期間の通算が可能になります。

ただし、この場合でも解雇するかどうかは慎重に検討する必要があります。Hさんは休職を繰り返す一方で、いわば復職も繰り返していたので仕事を続ける意思があるとも考えられるからです。

また仮にHさんが同社を退職して別の仕事に就くことを希望する場合、原因が休職期間満了であっても「解雇」の履歴が残ることは職歴上マイナスになるためです。

(2) (1)の休職期間の通算扱いができない場合、または通算が可能でも諸般の状況から解雇や自動退職扱いは避けるべきだと会社が判断した場合はHさんに対して退職勧奨を行うという方法が考えられます。

退職勧奨を行う上で注意すべきことについては前述の3(2)「退職勧奨」の項目に述べたとおりです。ただし、メンタルヘルス問題型社員に対する退職勧奨ではこれらに加えて以下のような対応を行うことが望ましいです。

- ・ 1回あたりの面談の時間が30分を超えないこと
- ・ 面談を行う場所に気をつけること(極力、圧迫感がなく明るい空間を選ぶ)

- ・面談では従業員の業績の中でプラス評価ができる部分を詳細に伝えること

## **(b-1)問題例 2**

従業員のIさんは会社での人間関係の悩みが原因でメンタル不調をきたし休職していました。休職中に心療内科を受診し、不調の原因が適応障害によるものであるという診断を受けました。同時に自身にそれまで気づいていなかった軽度の発達障害(ASD)があることに気づき、専門医の診断書も取得しました。Iさんは休職期間満了前に復職の意思を示して心療内科のリハビリプログラムを受けています。

会社としては復職後のIさんに対してどのような対応をとればよいでしょうか。

## **(b-2)対処法**

本事例では、メンタル不調で休職している社員が、不調の原因が適応障害であること、さらに適応障害になった原因としてそれまで自身も周囲も気づいていなかった軽度のASD(Autism Spectrum Disorder：自閉スペクトラム症)による発達障害があることが判明したという状況で、復職を希望する当該社員に対して取るべき対応が問題となります。

適応障害とは、心理的ストレスに対しての「普通の反応では説明できないほど強い」心理的・行動的な反応を指します。適応障害の症状は職場では主にめまい、動悸、吐き気、震え等の身体症状となって現れます。また精神的には自信喪失、強い不安感や抑うつ気分等が見られることが多いです。

前述のように、適応障害の状態にある従業員には(a)その原因そのものとは不釣り合いなほど著しい苦痛や(b)仕事の遂行不能・極度の生産性低下等の障害が起こります。この点において、多くの人が経験する通常のスレスとは異なります。

なお、適応障害はうつ病とも混同されやすいですが、両者の明確な違いとして「ストレス原因から離れることにより症状が改善するか否か」ということがあります。うつ病の場合はストレス原因から離れても改善しないことが多いですが、適応障害の場合はストレスに対する反応の要素が強いため、環境調整によってストレス原因から離れることにより改善します。また、ストレスの原因自体が消滅した場合も症状改善が期待できます。

従って、適応障害と診断された社員に対する基本的な対処法は「ストレスの原因から離す」ことです。

ストレスの原因は業務内容そのものによる場合、上司等との人間関係が主である場合、その両方である場合等様々ですが、本事例の場合は適応障害と診断されたIさんに軽度のASDの傾向があることを考慮して、Iさんの特性を考慮してストレス原因を判断することが必要です。

一般的に ASD 傾向を持つ人は(個人差はありますが)場の空気を読めずに思ったことをそのまま口にしてしまう・抽象的な言葉や比喩を理解することが苦手・聴覚が過敏で耳から入った情報を整理することが苦手である等の特徴があり、それゆえに組織の中で他者とコミュニケーションを取りながら業務を行う中でしばしば困難に直面します。他方、本人の特性に適した仕事が見つかりと集中力や創造力等、高度の能力を発揮できる場合があります。

Iさんの場合も、休職前の仕事のパフォーマンスの中でポジティブな評価を下すことができる部分があれば、その特性を生かせるような対応をとることが望ましいです。

例えば、仮にIさんが休職前に上司から「同じことを何度も説明させるな」「さっき伝えたばかりのことを忘れたのか」等と叱責されていたとすると、Iさんは耳から入った複雑な情報を整理することが苦手であることが推測できます。他方で、対面で共有した資料の内容に対してすばやく的を得た質問をしてきた等の事実があったとすれば、視覚情報に対して高度の理解力や集中力を発揮できていたと考えられます。

Iさんのこのような特性を理解することができれば、復職後は指示内容を口頭ではなく文書や画像で提供すれば高いパフォーマンスが期待できるといった可能性もあります。

また、休職前に配属されていた部署や担当していた仕事そのものが口頭によるコミュニケーション能力が求められるものであった場合は、Iさんが能力を発揮できると思われる資料・データ分析や文献リサーチ等を行う割合が大きい部署に配置転換することも検討したほうがよいと思われます。

## (5) 私生活問題型社員

私生活問題型社員とは、過度の飲酒やギャンブル傾倒、職場または取引先等での不倫等、私生活上で違法とはいえないまでも社会通念上好ましくない行動がみられる社員をいいます。原則として、使用者は従業員の私生活に干渉する権利を持たないので、従業員が私生活上で行った行為を理由として解雇その他の懲戒処分を行うことは認められません。しかし従業員の私生活上の行為が原因で勤務先の企業の業績・社会的信用の低下を招いた場合や組織内の秩序を乱したといえるような場合には経営側として対処する必要が生じます。

### (a-1)問題例 1

民間企業 X 社の従業員の J さんは酒癖が悪いです。業務中に飲酒することはないのですが、仕事が終わった後はかなり飲んでいるようです。先日非番の日に飲酒運転で当社の隣のビルの壁に追突してしまいました。警察沙汰にはならなかったようですが、これでは当社の信用にかかわります。当社としてはどのように対応したらよいのでしょうか？

## (a-2)対処法

本事例では J さんは飲酒運転(道路交通法第 65 条違反)という違法な行為を行い、それが原因で勤務先の会社の隣のビルに衝突して物損事故を起こしています。なお、人身事故を起こしていないため自動車運転致死傷処罰法に該当する行為の事実がないことや、逃亡のおそれがないと判断されたことにより逮捕されなかったと推測されます。

民間企業の従業員が業務時間外に飲酒運転/酒気帯び運転を行った場合やそれにより物損事故を起こした場合は、当該従業員が旅客運送業の運転業務に従事する者である場合(電車・バス・タクシーの運転手等)である場合を除いて当然に懲戒処分の対象になるわけではありません。

そこで、X 社が就業規則で懲戒処分に関する以下のような規定を定めている場合に飲酒運転及び物損事故を起こしたことがその規定に該当するかどうかはまず問題となります。

第〇〇条△項 Yが次のいずれかに該当するときは、懲戒解雇とする。ただし、平素の態度その他情状によっては、第 X 条に定める普通解雇、前条に定める減給または出勤停止とすることがある。

- ・ 過失により会社に損害を与えたとき
- ・ 私生活上の非違行為(中略)であって、会社の名誉信用を損ない、業務に重大な悪影響を及ぼす行為をしたとき。

X 社は隣接ビルのテナントや管理者に対して謝罪や損害賠償を行う必要が生じること、さらに X 社の信用低下をもたらすこと等の損害を生じさせていることとなります。これをもって業務に重大な悪影響を及ぼす行為といえるかどうかは、その損害の程度によります。また、X 社の就業規則に上記のような定めが存在するか否かにかかわらず J さんの勤務成績・態度等も考慮して慎重に判断する必要があります。

ここで平素の J さんの「酒癖が悪い」こと、つまり飲酒すると暴力をふるう等、業務時間外のことであっても問題行動を起こすことは、懲戒解雇には至らないとしても最低何らかの懲戒処分を課す判断をする理由となりえます。

なお、本事例は民間企業の従業員の業務時間外の飲酒運転事故が問題となっているため、公務員の私生活上の不祥事とは事情が異なります。

## (b-1)問題例 2

従業員の K 課長は既婚者ですが、会社の部下の女性 L さんと不倫関係になり、K 課長の妻がその事実を知ることとなりました。以下の①②のような状況になった場合にそれぞれ会社として K 課長・L さんに対してどのような対応をとることが適切といえるでしょうか。

①K 課長の妻が職場に怒鳴り込んで L さんにつかみかかり、一時的に現場が混乱して部署全体の業務に支障が出た場合(その後妻は L さんに対して慰謝料請求を行った)

②K 課長の妻は①のような行動はとらなかったが L さんに対して慰謝料請求した場合

## (b-2)対処法

本事例はいわゆる社内不倫の当事者に対して会社が懲戒処分や退職勧奨・異動等の対応を行うべきか、あるいは行うことが適法であるかという問題です。

不倫自体は私生活上の行為であることに加え、当事者がその配偶者または不倫相手の配偶者に対して貞操権侵害による不法行為責任(民法第 709 条・第 710 条)を負うものの現代の刑事法規の下では犯罪行為には該当しません。従って使用者は、社内不倫に対しては懲戒処分の対象としないのが原則です。判例も、社内不倫の当事者に対する懲戒解雇に対しては通常、解雇権の濫用にあたるとしています。

しかし、同じ会社の従業員の間、あるいは取引先の従業員との間での不倫関係はそれが会社関係者に知られた場合に社内の士気低下や会社の対外的な信用低下をもたらす可能性が高いです。このような事態になると私生活上の問題にとどまらず会社の業務に悪影響を及ぼすことが明らかです。

社内不倫の当事者に対して会社が懲戒処分を行う場合、まず会社の就業規則の懲戒処分の規定の中に以下のような定めがあることが前提となります。

### 第〇〇条△項

- ・ 素行不良で社内の秩序及び風紀を乱したとき

「素行不良で社内の秩序及び風紀を乱した」という文言は抽象的であるため、社内不倫の当事者に対してかかる規定に該当することを理由に懲戒解雇処分を行う場合は「素行不良」及

び「社内の秩序及び風紀を乱した」程度や、それが原因で社員の士気低下・信用低下につながり明らかに業務に悪影響を与えたといえることが必要です。例として以下のような事情があります。

- ・業務時間内に既婚男性上司が独身の女性部下と度を超えて親密そうにふるまっていた
- ・業務時間内に不倫関係にある男女が衆人環視の中で喧嘩して一方が他方を殴る等の騒ぎを起こした
- ・不倫の事実を知った配偶者が業務時間内に職場に押しかけて不倫相手を罵倒する

#### [問題①]

この場合は、前述したような業務中にK課長の妻が職場に怒鳴り込んだことで明らかに社内の秩序が乱され、現場に居合わせた社員はもちろん噂を聞いた他部署の社員が不快感を抱き業務進行が妨げられることが明らかであるといえます。そこで、会社が当事者双方に対して懲戒処分を科すことは妥当です。ただし、一方または双方を懲戒解雇処分とするか否かは、当事者が不倫関係に至った経緯やそれぞれの平素の業務成績や勤務態度等の諸事情を考慮する必要があります。

本事例では、例えば入社したばかりのLさんに対してK課長が自分は独身であると偽って交際をもちかけていた等の事情がある中でK課長を異動させるにとどめLさんを懲戒解雇する等の処分を行えば、Lさんに対する懲戒解雇は解雇権の濫用にあたるといえるでしょう。

#### [問題②]

この場合は、社内不倫の当事者の配偶者が不倫相手に対して慰謝料請求したという事実のみをもって明らかに社内秩序が乱され会社の業務に悪影響を及ぼしたとはいえません。その後K課長の妻とLさんとの間の示談交渉が進まなかったり訴訟に発展したりする可能性はありますが、それら自体は私生活上の問題にとどまるといえます。

K課長とLさんが平素からあからさまに親密そうにしていたり、社内メールのアドレスを使って頻繁にやり取りする等の公私混同が行われたりしていた等、不倫関係が部署内外に知れ渡った上に社内秩序を乱すような行為が行われた事実があれば懲戒処分を行うことも可能ですが、この場合は不倫関係が社内で広く知られることとなった場合に双方を異動させる等の対処が適切であると考えられます。なお、一方または双方の平素の業務成績や態度が不良であり、かつ不倫関係が社内で広く知られたような場合は一方または双方に対して退職勧奨を行うことも検討が可能です。

## 【おわりに：就業規則の重要性】

上述の事例の中でも触れたように、企業が社員のトラブルに対処する上で「就業規則の中にその問題に関わる規定が存在する」ことが前提となります。このことから、予防措置として「起こりうる多種多様な問題を想定した上で、これに対する会社の対応を就業規則に詳細に記載する」ことが望まれます。

既に就業規則を定めている場合は、労働時間(遅刻欠勤扱いの条件等)・休暇・休職・退職・懲戒処分に関わる規定を始めとして全体的に見直し、必要な改正を行うことをお勧めします。

なお、就業規則の改正を行う場合は労働組合の代表(労働組合がない場合は従業員過半数の代表者)の意見を聴きながら改正案を作成し、改正就業規則と使用者の意見書・就業規則変更届とを合わせて所轄の労働基準監督署に提出する必要があります(労基法第90条)。



## 問題社員に対する対応は上岡ひとみ経営労務研究所にご相談ください

以上のように、問題を抱えた社員を安易に解雇することには大きなリスクが伴います。解雇をはじめ減給等の懲戒処分や退職勧奨に対しても、それを行うことの合理性・相当性が認められる範囲で慎重な検討を重ねた上で行うことが必要です。問題社員に対する対応を誤ると企業の信用低下を招く他、トラブル解決までに多大な時間と労力を費やすこととなります。

上岡ひとみ経営労務研究所では、これまでに多数の企業から人事・労務に関わるご依頼をいただき、豊富な経験に基づいて問題社員への対応に関わるあらゆるご相談にお答えします。

「勤務成績が不良で協調性に欠ける行動が目立つ社員を解雇することはできるか」「メンタル不調が原因で休職していた社員が、鬱になったのは上司のパワハラのおかげだといってきた」「メンタル不調社員への対応についての記載を就業規則に入れたい。どの箇所をどのように修正すればよいか」等、問題社員への対応でお困りのことやご質問がありましたら、当事務所にお気軽にご相談ください。

## 当事務所へのご相談の流れ

<p>①ご依頼受付</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧問契約</li> <li>・手続き代行</li> <li>・給与計算代行 etc.</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>ご依頼内容に合わせて、ご要望についてヒアリングをさせていただきます。その際、サービスに関するご案内をさせていただきますので、ご不明な点をご質問ください。 ZOOM を用いたリモート相談も可能です。 目安は1～2時間程度</p>
<p>②情報の提供と無料診断</p> <p>※御社に最適なプランをご提案させていただきます。</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>貴社の現在の状況や該当する書類の整備状況をご確認させていただきます。 ※就業規則や各種規程、給与に関する情報などのご提供をお願いすることがございます。 ※また、書類やルールに不足があれば、別途サービスのご案内をさせていただきます。</p>
<p>③ご提案、金額のご提示と契約</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>ご依頼内容に合わせて、ご提供できるサービス内容、範囲、及び金額等についてご案内をいたします。 ご同意いただけましたら、契約書の締結を致します。</p>
<p>サービス開始</p>	
<p>④スケジュールの決定</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>書類整備の状況によって、スケジュールは変わってきます</p>
<p>⑤各種書類の作成</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>原則として当方で作成しますが、貴社で作成していただいてもかまいません。</p>
<p>⑥各種書類の説明</p>	<p>就業規則や規程等新たに作成した文書について説明いたします。</p>
<p>⑦監督署へ提出</p>	<p>必要がある場合、貴社管轄の監督署へ提出いたします</p>

■メルマガ登録

登録はこちらからお願いします。⇒<https://plus.combz.jp/connectFromMail/regist/svgk9933>



■Web ページ

上岡ひとみ経営労務研究所ホームページ⇒<https://e-sr.net/>



---


提供

上岡ひとみ経営労務研究所

〒891-0403 鹿児島県指宿市十二町 43-7

TEL 0993-24-3128 / FAX 0993-26-3770

E-Mail : info@e-sr.net

Chatwork ID :  243128