

労務トラブル解決の専門家が解説

# 問題社員対応の 最終手段と 解雇トラブル解決 3つの秘策

講師:新田 龍

© 2005-2021 wstri co.,ltd.

日本において解雇は、実質的に高いハードルがあります。

**【労働契約法第16条】**  
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。

© 2005-2020 wstri co.,ltd.

実質的にほぼ不可能とも思われる「クビ」を、どのようにして合法的に実現するのか。結論、合法的に実現させることは可能だが、成功には丹念な事前準備が必要。とはいえ、さほど導入が困難というわけではない。カギは「やるべきことを地道に継続する」ことである。

© 2005-2020 wsiiri co.,ltd.

ではその「やるべきこと」とは…

- (1) 準備
- (2) 措置
- (3) 最終手段

© 2005-2020 wsiiri co.,ltd.

「やるべきこと」を、さらに詳しく段階分けすると…

- (1) 就業規則を整備する
- (2) 普段から布石を打つ
- (3) 人事的に対処する
- (4) 懲戒処分をおこなう
- (5) 人事評価に反映させる
- (6) 退職勧奨をおこなう
- (7) 最後の手段を用いる

© 2005-2020 wstri co.,ltd.

皆さんも、こんな  
問題社員に対応した  
経験、ありますよね。

© 2005-2020 wstri co.,ltd.

問題社員あるある。

- 面接では「真面目で熱心」と思って採用した。実際、当初の勤務態度も模範的だったが、試用期間が明けるとあからさまにやる気が失せ、遅刻が増え、業績も低下した。注意するとすぐに欠勤し、「精神的苦痛を受けた」と慰謝料を請求してきた
- プレイヤーとしての実績はトップクラスだが、後輩のミスに対して指導と称する厳しい叱責をおこなうことが常態化しており、周囲の社員を畏怖させている。しかし業績貢献度が高いため、誰も文句が言えない

© 2005-2020 wsri co.,ltd.

問題社員あるある。

- 業績が低調な社員があからさまに周囲に対し「部長のやり方っておかしくない？」「給料全然上がらないなんて普通じゃない」…など、会社の不満や愚痴をこぼすようになった。指摘しても改善される気配がなく、見かねて強い口調で叱責したところ、「パワハラだ!」と大騒ぎした
- 面接でのPRとは裏腹に、まったく仕事ができないことが判明。権利行使だけは前向きで、仕事が終わっていなくても定時退社し、他社員にシワ寄せが来る。しかし本人は「未経験だから丁寧に教えてもらって当然」と開き直る

© 2005-2020 wsri co.,ltd.

問題社員とはこのように…

「遅刻や欠勤を繰り返す」「協調性がない」「仕事をやる気がない」「指示に従わない」「人柄や素行が悪い」…等の問題行動をおこし、会社側でいくら指導してもなかなか改善できない従業員を指す。往々にして彼らは自分に問題があるという意識が皆無で、「自分が評価されないのは上司や会社のせい」といった他責思考を持ち、日常的に不満を漏らしては、周囲の雰囲気悪くするなどの迷惑をかけ続ける存在である。

© 2005-2020 wstri co.,ltd.

「組織への貢献」という義務を果たそうともせず、周囲に迷惑をかけ、給与や安定雇用といった権利はキッチリ要求する問題社員は確かに存在する。ブラック企業の存在は既によく知られ、問題があれば叩かれるが、問題社員のほうは労働者個人という立場もあるためか、なかなか厳しく批判されることはない。

© 2005-2020 wstri co.,ltd.

そんな問題社員に限って経営者よりも労働法規に詳しく、労働者が法律に守られた存在であることをよく分かっており、中にはわざと上司や経営者を怒らせるように挑発してくる者さえいる。これでは上司もまともな指導はできなくなるし、真面目に勤務する社員は不利益を被り、士気は下がる一方。社外の評判まで悪影響を及ぼすリスクもある。

© 2005-2020 wsri co.,ltd.

#### 問題社員の問題点

さらに、ひとつ対応を誤ると、会社側からの善意の指導や注意はパワハラや不当労働行為と捉えられ、労基署やユニオンの介入に繋がったり、場合によってはあっせん、労働審判、訴訟といった望まぬトラブルへと発展してしまうケースもある。悪影響でありながら慎重な対応が求められることこそ、問題社員と呼ばれる所以であろう。

© 2005-2020 wsri co.,ltd.

「日本でクビは難しい」について。法律に詳しい方ならこう言うでしょう。

「それはおかしい!! 民法には『期間の定めのない雇用契約はいつでも解約の申し入れをすることができる』と書いてあるじゃないか。退職も解雇も自由ってことだろ？」

「なんでだよ!? 労働基準法に、『30日前に予告するか、解雇予告手当を払えば、従業員はいつでも解雇できる』って書いてあるぞ!」

© 2005-2020 wsri co.,ltd.

確かに法律上はそうなっているので、「お金を払えば自由に解雇できる」とお考えの方がいるかもしれない。しかし、法律とは別にもう一つのルール「判例」がある。これまで解雇にまつわる多数の裁判による「歴史の積み重ね」があり、築き上げられた判例が法理として現行の「労働契約法」による解雇の規定となっている。

© 2005-2020 wsri co.,ltd.

「日本は世界的にみて解雇規制が厳しい」と言われるが、OECD諸国で比べた場合、日本は解雇規制が弱い方から10番目。アメリカより厳しく、欧州より弱い、という位置づけだ。しかしこれも「あくまで法律上では」という話で、実際は過去の判例とこの労働契約法により、解雇に合理的理由がなければ解雇は無効となる。これを「解雇権濫用の法理」と言う。

© 2005-2020 wsri co.,ltd.

しかし、今般のコロナ禍ばかり、不景気の時期などに実施される「リストラ」にまつわる報道では、実際に「〇万人削減!」という具合に、クビが実行できている会社が存在する。解雇は困難であるにもかかわらず、人員削減ができてしまうカラクリとはどのようなものなのだろうか。

© 2005-2020 wsri co.,ltd.



それでは、具体的な説明に入ります。まず(1)から。

- (1) 就業規則を整備する
- (2) 普段から布石を打つ
- (3) 人事的に対処する
- (4) 懲戒処分をおこなう
- (5) 人事評価に反映させる
- (6) 退職勧奨をおこなう
- (7) 最後の手段を用いる

© 2005-2020 wsiri co.,ltd.

「やるべきこと」の順番。

- (1) 就業規則を整備する  
⇒「懲戒処分」と「休職」の規定が  
使える状態になっているだろうか。  
書いてない懲戒はできないし、  
休職が長引いて退職となる際に  
トラブルになるリスクもある。とくに  
懲戒規定は細かく設定し、あらゆる  
ケースに対処できるようにしておく。

© 2005-2020 wsiri co.,ltd.

## (2) 普段から布石を打つ

⇒問題社員関連のトラブルが発生する原因のほとんどは、「コミュニケーション不足」もしくは「放置」によるもの。

「社員と密なコミュニケーションをとること」  
「問題行動があれば必ず、直ちに指導すること」

「会社として設定した指針に基づき、忖度や例外なく一貫した対応をとること」を基本姿勢とすることが重要である。

© 2005-2020 wsrj co.,ltd.

## (3) 人事的に対処する

## (4) 懲戒処分をおこなう

⇒「問題社員をとにかく辞めさせたい!」と切望していても、最低限ここまでご覧頂いたような地道な布石が必要だ。  
「これほどまでに会社が手を尽くしたのに、どうしても改善しなかった」という背景事情があってはじめて、退職勧奨や解雇が有効になるものだからである。

© 2005-2020 wsrj co.,ltd.

(3)人事的に対処 (4)懲戒処分 とは・・・？

⇒ここまでの温情的対応でも改善のきっかけを掴めなかった問題社員に対して、ここから段階的に厳しい対応へと移行していく。

具体的には、懲戒規定に存在する処分を軽いものから順にひとつおひとつおこない、その記録を逐一書面に残しておくところからだ。

© 2005-2020 wsri co.,ltd.

(5)人事評価に反映させる

⇒問題行動を繰り返す社員が、注意指導や定期面談でも自覚せず改めようとならない場合は、都度「警告書」「注意書」といった形で文書交付し、当該社員にはコメントを付したうえで署名させる。合わせて上司側でも「指導記録書」を作成しておき、具体的にどのような問題行為があったか、周囲にどのような悪影響を与え、どんな指導をしたか等の記録を重ねておくことだ。

© 2005-2020 wsri co.,ltd.

⇒それでも収まらない場合は呼び出して事情聴取したうえで、問題の軽重に合わせて先述の懲戒処分を発動する。懲戒後には期日を定めて本人から「始末書」を提出させ反省と改善の意を表明させよう。その後は処分を段階的に「減給」「停職」と重くしていくことになる。当然その記録は人事評価にも用いられ、「昇給／昇格の据え置き」や、場合によっては「降格／減給」といった形として反映することになるだろう。

© 2005-2020 wstri co.,ltd.

⇒しかし、この段階でもまだ解雇は困難だ。労基署や裁判所では、「能力不足の問題社員といえども、その社員を面接して採用したのはあなたの会社なのであるから、会社として手を尽くして社員の成長をサポートし、本人の適性に合った仕事をあてがうべきである」という判断をされることが常だからだ。まずは教育訓練機会を提供し、実務サポート、配転等、できる限りの支援を実施した記録は残しておきたい。

© 2005-2020 wstri co.,ltd.

## (6)退職勧奨をおこなう

⇒よく「外資系企業ではクビになりやすい」と言われるが、その際の「クビ」とは「解雇」という形ではない。社員との交渉によって退職の合意を取り付ける「退職勧奨」をおこなうのである。会社からの一方的な処分ではなく、本人の合意があって成立するものであるから、「やり方が執拗」として問題になることはあっても、退職勧奨をやること自体に違法性はまったくくない。

© 2005-2020 wsri co.,ltd.

### 退職勧奨における要注意事項

- 絶対に「クビ」「解雇」との言葉は使わず、あくまで社員本人の意志で退職する前提を通すこと。目的は「問題社員が自主的に、自己都合退職すること」である。具体的には「あなたの社内でのポジションが無くなる」「社外でチャンスを探してみてはどうか」という前提で、業績や態度が芳しくないという事実に気づかせ、本人から「辞めます」との言葉が出るまで多角的に刺激を与えるイメージで進めていくべきである

© 2005-2020 wsri co.,ltd.

## (7)最後の手段を用いる

⇒問題社員といえどもクビにするのは実に困難なのだが、クビだと一切言わず、法律にも触れず、準備に時間を要する退職勧奨をおこなわなくとも、問題社員が自ら「辞めます」と宣言してあなたの会社から去ってくれる、とっておきの方法があるのだ。それは「太陽方式」である。

© 2005-2020 wsrj co.,ltd.

「太陽方式」とは ~抜粋資料はここまでです~

以下、「太陽方式」の詳細解説と導入方法、運用方法をレクチャー。

さらに、「指導がパワハラにならないための注意点」「組織内コミュニケーションの要点」「シチュエーション別『効果的言い換え』」「普段から意識すべき『コミュニケーションサイクル』とは」「部下タイプ別の関わり方」などのテーマについて、事例やワークを用いて学んでいきます。

© 2005-2020 wsrj co.,ltd.

それでもお困りのことがあれば、当社までご相談を!

トラブル阻止・解決  
改善・再発防止



トラブル・紛争解決支援

悪意ある取引先や従業員、顧客を原因とする各種トラブル(料金不払、債務不履行、契約・信義違反、労務問題、恫喝被害、悪質クレーム、その他不法行為)に適切な対策をとり、問題解決へと導きます。  
必要に応じて弁護士や証拠調査士など専門家への橋渡しもおこない、紛争解決を支援します。

■改善支援の内容

- 被害状況調査分析、証拠保全、確保
- プロジェクトチーム編成、立ち上げ
- 相手方への取材活動とカウンター報道
- 被害拡大防止の施策立案、実施
- 第三者委員会組成、運営サポート
- 対策、解決方策策定
- 弁護士、証拠調査士など専門家の紹介
- 相手方の規制当局への情報共有、告発
- メディア各社への情報共有、レクチャー
- 産業医制度導入、運用サポート

働き方改革総合研究所株式会社  
<https://wsiri.jp/>

© 2005-2020 wsiri co.,ltd.

それでもお困りのことがあれば、当社までご相談を!

根本的な課題の発見・明確化  
改善・再発防止



労働環境改善支援

職場で発生している長時間労働、非効率業務、無駄な会議、人材流出、採用困難...といった課題に対し、ヒアリングと現状分析を通じて問題の根源を明確化します。  
業務効率化、残業削減、人材定着等、働き方改革推進による魅力的な組織への変革をサポートします。

■改善支援の内容

- 業務タスク洗い出しと見える化支援
- 働き方改革方策策定
- 定例報告会実施サポート
- プロジェクト自走化、定着支援
- 定例会議オブザーブと改善提案
- プロジェクトチーム編成、立ち上げ
- 人事評価制度、就業規則等見直し支援
- プロジェクト自走化、定着支援

働き方改革総合研究所株式会社  
<https://wsiri.jp/>

© 2005-2020 wsiri co.,ltd.

それでもお困りのことがあれば、当社までご相談を!

企業トラブル解決のプロ! 企業防衛コンサルタント  
新田龍がネット誹謗中傷と風評被害を解決に導きます。

企業防衛の  
プロが解決!

業界/業態に即した  
多様な対策

全国対応  
オンライン相談可

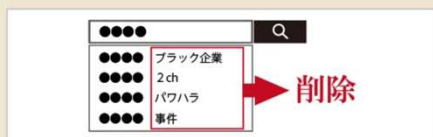


誹謗中傷と風評被害対策  
<https://final-defence.com/>

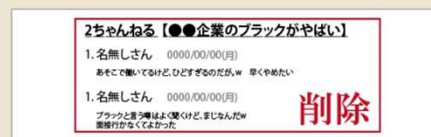
© 2005-2020 wsri co.,ltd.

それでもお困りのことがあれば、当社までご相談を!

ネット上の誹謗中傷・風評被害や企業のトラブル、問題などにお困りではないですか?



**ネガティブワード削除対策** -¥10,000~  
検索時に表示されるネガティブワードを削除いたします。  
1ワード10,000円からの格安費用で、ネット上のネガティブワードを削除いたします。



**ネガティブサイト削除対策** -¥20,000~  
サイトに表示されたネガティブな書き込みやサイトを削除いたします。  
2ch, 5ch, 爆サイ, ホスラブ, ミラーサイトなどの匿名掲示板に書き込みされた「風評・機密情報・個人情報・会社の評判・口コミ」を削除します。



**検索結果削除対策** -¥50,000~  
検索結果に表示されたネガティブサイトを削除します。サイト・画像・動画など検索時に表示されないようにします。



**逆SEO対策** -¥100,000~  
検索結果に表示されるネガティブサイトを削除できない場合、順位後退させて目立たなくする対策をします。場合によって、後退だけでなくポジティブサイトを制作し検索順位を上げ、ネガティブサイトの順位が上昇しないようにブロックします。

誹謗中傷と風評被害対策 <https://final-defence.com/>

© 2005-2020 wsri co.,ltd.



---

働き方改革総合研究所株式会社  
新田 龍 Ryo Nitta

mail: nittaryo@wsiri.jp

URL: <https://wsiri.jp>

Twitter: nittaryo

Facebook: nittaryo

Linkedin: nittaryo

© 2005-2020 wsiri co.,ltd.