

面談や配置換え、懲戒処分などを活用し 問題社員のリスクを軽減する

働き方改革関連法による労働基準法の改正や労働者の権利意識の高まり、会社や仕事に対する考え方の変化などによって、ますます企業側の労務リスクが拡大しつつある。そこで、本コーナーでは「企業側の労務」に注目。

今号では問題社員との接し方について、企業側の労働法務に強みを持つ弁護士の植木博路氏に語ってもらった。

問題社員のさまざまなタイプ

問題社員にはさまざまなタイプがありますが、その典型は労働者の権利を盾に、不当に金銭を要求しようとしてくるパターンです。そういった問題社員はチョツとしたことで労働基準監督署に駆け込んだりするので要注意です。こうした問題社員の多くは愛社精神がなく、仕事をおろそかにするどころか、場合によっては無断欠勤をつづけるケースがあります。ときには鬱病などの診断書を提出し、休みながら傷病手当金を受給したり、労災（休業補償給付）を受給しようとするケースもあります。もちろん、欠勤がやむを得ないものであったり、長時間の時間外労働や職場でのパワハラ・セクハラ行為などが原因である場合もありますが、労働者側に問題があるケースや労務提供が可能であるのに欠勤をつづけたりするケースもありますので、その真偽は慎重に見極めなければなりません。

また、出社はしているものの、モチベーションが著しく低く、周囲の足を引っ張るというパターンの問題社員もいます。さらに質が悪いものとしては、番頭格やお局格の社員が周囲に圧力をかけているケースもあります。この場合、なまじ番頭格やお局格の社員が優秀であるがゆえに、経営者も強くいさめることができず、職場の雰囲気が悪化しつづけてしまうことがあります。こうした状況が長期化すると、会社全体のモチベーションも大きく低下してしまうので、はやめの対処が必要です。

問題社員といかに向き合うか

では、企業側は問題社員にどのような向き合うべきなのでしょう。その基本は原理原則にもとづき、慎重に手続きを踏んでいくこと、そして毅然とした態度で対処をするということです。相手に問題があると考えられるケースでも、まずはできるかぎり相手の主張を聞き、面談を繰り返してください。また、無断欠勤や病欠がつづいている場合であっても頻繁に連絡を取り、相手の状況を細かく把握するようにしてください。そして、もっとも大切なのがこういった対応の記録をしっかりと残しておくことです。そうすれば、何か訴えを起こされたとしても、企業側ができるかぎり社員を気にかけていたことを示すことができ、係争などを有利にすすめることができます。もっとも、どんなに社員を気にかけても、問題行動が改善されない場合もしばしばあります。そういった場合はこれまでの記録を示したうえで、退職や配置転換を行うのも一案です。また、問題社員が番頭格やお局格の場合は、その業務をカバーできる人材を採用し、権限を移譲していくことで横暴な振る舞いや発言を抑制することができるともいえます。

ただ、そういった対応を経ても問題行動が目に見える場合は、懲戒処分を下すという手があります。中小企業の場合、人間関係を重んじて懲戒処分をしたがらないケースがありますが、労働契約や就業規則に則った範囲であれば、企業側は懲戒処分を下す

弁護士法人
ALAW&GOODLOOP
代表社員

植木博路

[うえき・ひろみち] 1981年長崎市生まれ。2004年社会保険労務士試験合格。09年九州大学法科大学院卒業。同年司法試験合格。12年植木博路法律事務所開設。14年一般財団法人日本M&Aアドバイザー協会「M&Aアドバイザー養成講座」修了。16年弁護士法人ALAW&GOODLOOP代表社員に就任後、現在にいたる。



ことができず、問題社員をいさめるには効果的な方法であることは間違いありません。なお、この懲戒処分についても記録をきちんと取り、いざというときに活用できるようにしておいてほしいと思います。

懲戒処分を下しても問題行動が改善しない場合には、雇用関係を終了させる、すなわち解雇も検討する必要があります。解雇を検討する場合、覚えておいてほしいのが、普通解雇と懲戒解雇では事後に労働者側から争われた場合に、懲戒解雇のほうが無効になりやすいという点です。解雇を慎重に行うべきことは当然ですが、懲戒解雇はさらに慎重な検討が必要です。

小規模な会社であればあるほど人間関係は密になりますし、問題社員への対応も難しくなります。とくに社長が温和な性格の場合、問題社員が増長してしまうリスクが高くなります。ですが、労使関係はビジネス上の契約であり、社員には誠実労働義務があります。企業側もそのあたりをきちんと認識し、法的根拠に則って、毅然とした態度を示してほしいと思います。

