



TEL 082-227-3331

FAX 082-227-3453

〒730-0005 広島市中区西白島町 17-18

労働保険事務組合 鯉城経営者協会

ホームページ <http://www.yoshidaroumu.com>E-mail yr@yoshidaroumu.com

問題社員の処遇について

(1) 問題社員とは

最近多く取り上げられている問題社員とは、能力不足や会社の指示に反抗的な態度・暴言をする社員で、他の社員からも敬遠されるような社員のことで、他の社員を巻き込んで複数で会社に反抗するような社員もいます。そして、退職した後も自分勝手な訴状を送ってきたり、他の社員をけしかけるような行動をとることもあるので注意してください。

(2) 問題社員に対する会社の対応

解雇する前のプロセス管理として

①問題の特定

- ・トラブルの回数が多く、程度がひどく、具体的なほど判断に有効です。
- ・トラブルに対する言い訳を予想し、調査して潰しておくことが大切です。
- ・早いうちに（問題が表面化する前に）対応する—**未然防止**になります。

②問題点の是正努力—会社（特に経営者）がすべきこととして

- ・まずは話し合い（話を聞いてみる）→注意指導→教育→配転→降格・降職→人事考課→懲戒処分
- の段階をふんで問題に対処しましょう。

③注意点は証拠の重要性

- ・問題社員は容疑を否認する。また、訴訟を起こすような問題社員は必ず全面否認します。
- ・全面否認されても裁判所等に認定してもらえるだけの資料を作成しておきましょう。（会議録、メール、面談記録、クレーム記録、始末書、念書）

④解雇は最後の手段

- ・問題点を改善するための②の努力をしたか—経営者側の努力
 - ・是正するためには解雇しかないのか—裁判所はそこを重要視します。
 - ・人事採用権限のない者は解雇通告をしてはいけません。
 - ・解雇には30日分の解雇手当か30日前の予告が必要です。
- ただし、本人の責任が重いときには、諭旨解雇、懲戒解雇もあります。

(3) よくある問題点とよくある言い訳、その対応

①業務命令違反

- ・上司の承認を得たと思っていた。
- ・上司の承認を得ることを知らなかった、教えてもらっていない。
- ・他の業務で忙しかった。

＜対応＞ 証拠になるもの（作業指示書、メールなど）で指示、承認は書面でとるように指示、または業務量の調整、人員の配置が必要。
「言ったはず」ではなく、**常に証拠を残す**。
(メモ、業務日誌、指示書)

②怠業（サボタージュ）－意図的に正当理由なく業務をさぼること

・他の仕事があつてしばしば席を外していただけ。 ・居眠りをしていたが、長時間労働を強いられていたから。 ・自分が思う通りの仕事がさせてもらえないから。	〈対応〉 平素から労働契約で所定労働時間中の行動について説明する。 現場を押さえることが必要。（他の社員と比較してみる） 問題社員に長時間労働をさせない―閑職に転換も。 指揮命令系統の徹底。
---	--

③能力不足

・仕事が遅れるのは仕事量が多いから、自分の能力不足ではない。 ・慣れない仕事でミスがあるだけ、または自分のミスではない。 ・営業成績が悪いのは、商品やサービスが悪い、または営業エリアが悪い。	〈対応〉 仕事量は他の社員との比較。（数値で表す） 仕事を調整し、給与にも反映も。 本人に合う （できる）仕事に配置転換。 担当またはエリアを変更する。
---	---

④反抗的態度・暴言

・上司の指示に従わないのは上司のやり方が悪い。 ・突然の指示で業務が中断される。 ・上司の威圧的な言葉に売り言葉・買い言葉な発言をした。	〈対応〉 会社での指示・命令は最低限のルールであることを強調。 平素からよく言い聞かせておく。（コミュニケーションが大切） 本人のしている仕事の様子を見て指示を与える。 上司が威圧的な言葉は言わない。（パワハラと受け止められる）
--	---

⑤欠勤・遅刻

・色々な理由をつけて欠勤・遅刻をする。他の従業員より明らかに多い。 ・正当な理由なく休む、遅れる。（無断欠勤・無断遅刻）	〈対応〉 会社には連絡のない無断欠勤は次回すれば懲戒罰であると伝える。 欠勤や遅刻は回数が多ければ人事考課上マイナスポイント。 欠勤も遅刻も他の従業員と比較して多いかがポイント
--	---

⑥その他

・異常なほど離席が多い。 ・会社の承諾なしに他の会社でも働き、仕事に支障をきたす。兼業禁止の合理性。 ・時間外や休日などに、他の社員へ自分の始めた副業の商品を売る。宗教活動など。 ・多重債務などがあり、督促の電話がたびたび会社にかかってくる。	〈対応〉 平素から就業規則の周知、コスト意識、注意、説明、限度などを話す。 コミュニケーションをよくとる。 駄目なことは駄目と、本人に伝える。
---	---