

# 弁護士に聴く



弁護士 長谷川ふき子

## 判例から見る 労働トラブルの 防止対策

94



## 協調性に欠ける 従業員への対応

自分のやり方に固執して会社の指示に従わない従業員がいます。

このような協調性に欠ける従業員に対して会社としてどのような点に注意して対応しなければなりませんか。他の従業員との関係もぎくしゃくしており、解雇することも考えております。のちの紛争を避けるため、どのような点を考慮しなければなりませんか。

1、解雇のルールと協調性に欠ける従業員を解雇する場合に考慮すべき点

(1) 解雇に関する一般的なルール  
まず、解雇とは、使用者の一方的な意思表示によって雇用契約を終了させることをいいます。解雇は、使用者が一方的に従業員の地



点が会社の対応としても難しいところでは。

### ① 会社規模や業種

会社規模が大きい場合、他の従業員がフォローすることで業務への支障を少なくすることや、特段協調性が求められることがない部署への配置転換などが可能な場合があります。その結果、解雇の有効性判断においてそのような対応を検討しなかつたような場合には不利な事情として考慮されます。

一方、会社規模が小さくなく人員も限られているような場合には、一人の従業員に問題がある場合にはその影響が大きく、他の部署への配置転換などの解雇以外の対応も難しくなることから、解雇の有効性判断においてやむを得ない事情として考慮されます。

ミスを繰り返して、会社業務への遅れを何度も重ねて生じさせていた従業員に対して繰り返し指導を行い、可能な範囲で配置転換や降

格などを行ったが、改善されなかつた事案について、従業員15名程度の小さな職場であったことに照らし解雇を有効と判断した裁判例があります(東京高判平成27年4月16日)。

### ② 問題行動の内容とその結果

解雇の有効性を判断する考慮要素の中でも、第1には、問題行動の内容と結果が重要であることはもちろんです。問題行動の内容、原因(性格や人間関係など)、回数、期間など、そして問題行動の結果としてどの程度の影響(損害)が生じているのかも重要です。例えば、他の従業員にしわ寄せがいった結果、残業時間が増加した、他の従業員が精神疾患になった、取引先からクレームが入ったなどが考慮されます。

### ③ 注意指導

上記のような問題行動に対し、使用者がどのような注意指導をしたか、それに対し当該従業員がどのような対応をしたかという事情も非常に重要になります。注意指導を繰り返したにもかかわらず、長期間にわたり問題行動を繰り返した場合には、解雇が有効であるとの判断に近づきます。また、解雇を回避するために、適切な配置転換をしたことも、解雇が有効であるとの判断の考慮要素となります。

2、裁判例から学ぶ求められる対応

(1) 当該従業員に対する適切な注意指導

問題行動に対して適切な注意指導を行うということは、最終的に解雇に踏み切り紛争となった場合に重要な考慮要素となります。ここで重要なことは、使用者が、問題行動の内容や原因を考慮して、当該従業員が改善できるような注意指導をすることです。そして、そのような注意指導に対し、当該従業員から、具体的な改善方法を提出させるといったことも重要になってきます。また、このような注意指導を記録化することが、後々の紛争に備えるという意味で重要になってきます。

(2) 問題行動に関する資料の収集保管

その他、しわ寄せがいった他の従業員の状況や取引先からクレームが入ったといった事実がある場合には、それらの事実と問題行動との直接の関連があるの十分に注意して検討・記録化することが重要になります。

(成田・長谷川法律事務所パートナー弁護士、愛知労働局紛争調整委員)

イラスト・源 安孝