



問題社員への対応策

102

最近、問題社員についての相談が増加しています。問題社員とは職場環境を悪化させている社員であり、能力不足、協調性の欠如、勤務態度不良、ハラスメント行為などといった問題点を抱えています。こういった社員を放置しておくことは、他の社員に悪影響を及ぼしますので、対応策を検討することが必要です。今回はその対応策を段階ごとに挙げてみます。

1、指導書による対応

問題行動があった場合は必ず指導することが大切です。問題点を明確にして、指導をするときは、端的に問題点を指摘します。具体的な改善方法についてはトランプル防止のため、書面で

指導すべきです。必要に応じて、社員を個別に呼び出して面談を行い、会社が要求している内容を説明して改善を促します。今後、改善する意思について確認しておくため、社員の反応（反省、謝罪、反抗など）についても記録しておく必要があります。

2、懲戒処分による対応

改善指導を行ったにもかかわらず、社員に更生の兆しが見られない場合には懲戒処分を行い、問題行動を許さないという会社の姿勢を示して規律を正します。懲戒処分は、「譴責」、「減給」、「出勤停止」、「降格」などですが、問題行動のレベルに応じて適切

な懲戒処分を選択することが必要です。前提として、就業規則上の根拠が必要となりますが、懲戒処分の内容をより具体的に記載しておくことが大切です。また、懲戒処分を検討するにあたっては、社員や関係者等からヒアリングして



記録することはもちろんですが、弁明の機会を与えるなどの適正な手続きを経て行います。口頭での懲戒処分通知も法的には有効ですが、トランプル回避の意味を含めて、処分の内容、懲戒事由（就業規則の該当条項、事実関係など）を記載した

文書を交付しておきます。

3、退職勧奨による対応

懲戒処分をしても改まらないときは、退職に向けて説得する退職勧奨を検討します。退職を促す面談を行います。退職に応じるような工夫や方策が必要なになります。

会社から追い出さうというような姿勢で臨むと、相手が反発してしまいうまくいきませんので相手に敬意を払いつつ、例えば、「当社の求める能力に見合わないの、他で生かしてほしい」というような姿勢で臨みます。退職勧奨は、本人が自分の意思で退職を決意するものですので、退職を強制するような対応をすると違法になる可能性がありますので慎重な対応が必要です。失敗例としては、「その場で辞めるかどうか決めると言う」「退職届を出さない

なら解雇すると言う」「退職を拒否しているのに執拗に退職勧奨をする」「人前で退職勧奨をする」などで退職勧奨をする」などです。退職勧奨に応じた場合、必ず本人に「退職届」を出してもらい、すぐに受理・受諾して「退職合意書」を作成して交わしておきます。

4、解雇処分による対応

それでも退職勧奨に応じない場合は解雇を検討することになります。問題社員は基本的には債務不履行（約束違反）であるケースが多いので、「懲戒解雇」ではなく、「普通解雇」を検討します。上述のような段階を経て、最終手段として解雇の判断を行います。解雇の理由や手続きが不適切だと感じれば、訴訟を起こされるリスクもありますので、慎重な対応が必要になります。

（松井人事マネジメント代表、特定社会保険労務士、ホワイト企業推進社会保険労務士協議会会員）

イラスト・伊藤香澄