

辞めてもらいたい社員にどう対応するか

Q. どうしても不適格な社員がいる。辞めてもらいたいけど労基法もあり、なかなか難しい。どうすればよいのか？

要旨 普通解雇するためには「能力がない」とか「協調性がない」などの理由では認められず、会社経営や他の従業員にとっていかに障害となっているかを証明しなければなりません。また、裁判になったときは、会社として改善のためにどのような努力をしたのか、本人に改善させる機会を与えたのかも問われます。そういう点に留意して対応する必要があります。

解説

1. 普通解雇の理由として認められるのは難しい

会社からみて不適格な社員であっても、「能力がない」「協調性がない」などの理由で解雇することは難しいです。そうした理由では、「主観的で会社の努力が足りない」とみなされる可能性が高いからです。能力や協調性に問題があった場合に、それが会社によどのような被害を与え、他の従業員にどのような悪影響を与えているのかなどを証明する必要があります。

また普通解雇の可否をめぐる裁判で争われた場合、会社がその従業員に対して改善させるための教育や指導をどれだけ行ってきたのか、従業員に改善させる機会を与えたのかなどが問われますので、機械的に解雇することは避けた方がよいでしょう。

2. まず改善のための指導や研修、改善させる機会の付与などの努力を行う

「どうしても不適格な社員」と会社が主張するだけでなく、客観的にも「どうしても不適格な社員」であることを証明しなければなりません。当該社員の問題点ごとに一つひとつ改善のための教育や指導を行い、

その経過や結果をきちんと文書で記録しておく必要があります。

また、本人に改善の機会を付与するために、問題点ごとに一定の期間を設けて改善するチャンスを与えなければなりません。例えば、遅刻が多い従業員に対して、「〇月～〇月までの3カ月間については遅刻ゼロを命ずる」などと文書で通知するなどのやり方をとります。

3. ステップを踏んで一つひとつ対応する

上記のような努力にもかかわらず全く改善されなかった場合に次のステップとして、「会社の指導に従わなかった場合」とか「服務規律に反する」などの懲戒処分の対象ともなり得ます。その場合も軽い処分から始め、改善状況に応じて次の処分等も検討することになります。

また、処分とは違いますが退職勧奨というやり方もあります。ただし、執拗に行ったり、監禁状態で行ったりすると、退職強要とみなされる可能性がありますので注意が必要です。退職勧奨の際は、退職金の上積みや再就職の援助などの配慮を行った方がいいでしょう。

不適格な社員への対応の仕方と留意点

<ご提案のポイント>

- ・不適格な社員を放置しておく、会社にさまざまな悪影響を及ぼす可能性があります。解決のためには、いきなり解雇するのではなく、一つひとつのステップを踏んで、“急がば回れ”で取り組むことが大切です。
- ・「不適格な社員」と会社が思っている、主観的な判断だとみなされる可能性がありますので、客観的に証明することが大事です。
- ・解決のためのステップは必ずしも決まったパターンがあるわけではありませんが、ある程度試された方法で取り組みましょう。

1. 「不適格な社員」を放置しておく悪影響が広がります

不適格な社員を会社が放置してしまうと、他の従業員がやる気を失ったり、会社への不信感にもつながる、あるいは不適格な社員の影響を受ける社員が生まれるなどの可能性があります。しかし、その対応に焦りは禁物で、“急がば回れ”の精神で取り組むことが大切です。

2. 誰からみても不適格な社員と分かるようにします

会社側だけがいくら「不適格な社員」と主張しても効果はありません。他の従業員はもちろん、第三者からみても不適格な社員だとわかる状況をまず作らなければなりません。そのためには、その社員の問題点ごとに一つひとつ教育や指導を行い、改善の機会、チャンスを与え、それでもなおかつ改善されないことを証明しなければなりません。それらの教育や指導の記録を文書で残しておき、また一定期間を設けて「向う3カ月間は〇〇をゼロにする」などの改善期間を設けます。それでも改善されなかったときに、第三者からみても不適格な社員であることが証明されるといいでしょう。

3. 辞めてもらうためのステップ

教育・指導や改善機会の付与にもかかわらず何ら改善されなかった場合、就業規則上の懲戒対象となる可能性があります。会社の就業規則には懲戒事由として「上司の指導に従わなかったとき」とか「服務規律に反したとき」などが掲げられていると思いますが、それらに該当すれば軽い処分から始めて、改善が図られなければ重い処分を科すことになります。

また、処分に至らずとも退職勧奨を行うということを検討してもよいかもしれません。退職勧奨とは会社が退職をすすめ、本人が納得すれば合意退職とするものです。退職勧奨では、再就職の援助や一定の解決金などの配慮があった方がうまくいく例が多いです。ただし、退職強要されたと言われないように、方法も執拗に繰り返さないことなどに留意が必要です。