



問題社員への対応策について

特定社会保険労務士 小柳 憲安

社会保険労務士という仕事柄、様々な労務相談を受けますが、社員の問題行動とはこんなに色々あるのかと驚きの連続です。

本日は、その一部を取り上げ日頃問題社員の行動に悩まれている皆様の一助となるようお話をします。

1. 協調性の無い社員
2. 業務への能力不足の社員
3. 遅刻・欠勤の多い社員
4. 配置転換等を拒否する社員
5. 懲戒処分を社内に公表したい
6. 在宅勤務中、まじめに仕事をやっていない社員
7. 定期健康診断を受けない社員
8. ボランティア休暇（休職）を申し出てくる社員
9. 残業代稼ぎをする社員
10. 管理職、年俸制なのに残業代を請求する社員
11. 試用期間を形骸化させない

1. 協調性の無い社員

社員一人一人が独立して始期から完結まで行う仕事は少なく多くはチームプレーでの業務と思われます。

協調性の無い社員はチームプレーになじめないことが多く同僚社員の不満が募っているが、仕事はそこそこ行っているので懲戒処分や解雇は行えない。

このような社員にはどのように対処すればよいかとの相談をよく受けます。

決定的な問題行動はないため、次のような対処をされてはいかがでしょうか？

- ・就業規則の服務規律を点検して下さい。

社員に協調性を求める以上根拠が必要となります。

- 社員はお互いに人格を尊重するとともに、会社業績の向上のために協同して職務を遂行すること
- 常に謙虚な態度を心掛け、良好な職場のチームワークの形成に努めること
- 自己の所属部署に限らず他部署の業務にも常に関心を持ち、情報の共有を通して連携・協調の体制を保つこと

このような規定をもとに、協調・協同して仕事を行うことを口頭で差し支えありませんので注意や指導を行って下さい。社員からは「ちゃんとやっている」「協調性はあります」「服務規律は守っている」との反論が予想されますが、事実として客観的な判断として申し渡し下さい。

経過を見つつ、改善が見られない場合は次の段階になります。
同僚社員から苦情として伝えられた事案を「指導書」として改善点を記し、期限を定めて改善を促して下さい。

その際は改善が会社として認められない場合は次は服務規律違反として懲戒処分の対象になることを「指導書」に記載して下さい。（P 10 参照）

2. 業務への能力不足の社員

新入社員ではなく、同期入社 of 社員は中堅社員として活躍しているにも拘らず、仕事を処理する能力に問題がある社員にはどのように対処すべきでしょうか。

これは労務管理上、永遠の問題で決定打となる対策はありませんが皆さんの参考になればとの思いでお話します。

仕事の処理能力に問題のある社員に関しては、同僚社員が迷惑した事案があります。そこで迷惑事案の具体的内容・日付・同僚社員の迷惑度を書面にし、指導書として対面指導を行って下さい。

その際、該当社員の多くは仕事の処理能力不足に自覚がないことが多いため次の反論をしてくると思います。

- ・自分の業務遂行能力に問題はないと思っている
- ・ミスは誰にでもあるのに何故自分だけに指導するのか
- ・入社以来何ら指摘はしていないのに何故今頃指導するのか

このような反論は想定内として、会社の判断として迷惑事案の改善をレポートとして提出を義務付けて下さい。

改善が進めば問題ありませんが従来通りの勤務レベルが続けば選択肢は2つと思われます。

- (1) 業務範囲を本人が処理できる内容に限定し、それに比例して給与・賞与の降給措置を行う
- (2) 当社の業務に不適と会社は判断したことを通告し退職勧奨を行い、それに応じなければ、解雇する。そのためにも就業規則の普通解雇事由に定めておくことが必要です。

※ 技術又は能力が低率のため、会社の就業に適しないと認められたとき

本人に能力不足の自覚がないケースでは、いずれの措置もスムーズには運ばず、トラブルに発展していくことを自覚の上、行う必要があります。

3. 遅刻、欠勤が多い社員

どんな会社にもこのような社員がいます。

一昔前なら「お前はクビだ」の一言で済んでいましたが、現在ではそれは許されません。

会社就業規則には懲戒処分の規定があると思います。

懲戒処分は次のような条文であると思われます。

(懲戒の方法)

第53条 懲戒は次により一つ、又は、二つ以上を併課して行う。

- (1) 譴責 始末書を取り将来を戒める。
- (2) 減給 始末書を取り、1回の額が平均賃金の1日分の半額以内、総額が1ヶ月の賃金総額の10分の1の範囲で行う。
- (3) 出勤停止 始末書を取り、1日以上～14日以内において出勤を禁止する。
その期間中の給与は支払わない。
- (4) 降職・降格 始末書を取り、現に在位している役職を解き降格人事を行う。
なお降職または、降格された者は、それに伴って降給を行う。
- (5) 諭旨解雇 懲戒解雇相当であるものの、本人が会社の説諭を受け入れ、非を反省したときは諭旨解雇とする。この場合、会社が指定する日までに退職届を提出しなければならない。退職金は一部を減額して支給する。
- (6) 懲戒解雇 行政官庁の認定を受け、予告せず又は予告手当も支給せず即時解雇する。

前ページの規定を利用せず、口頭での注意指導を行っておられないでしょうか？

口頭注意は訓戒と呼ばれ、記録に残らず、懲戒処分の効力がありません。

そこで遅刻、欠勤が多い社員につきましては、(1)譴責を適用されてはいかがでしょうか。始末書の内容には注意が必要です。

「ご迷惑をお掛けしたことをお詫びします。今後はこのようなことは起こしません」
これでは解決には繋がりません。

何故遅刻や欠勤をするのか原因と改善策を織り込むことが必要です。場合によっては医療上の治療や家族関係へのアドバイスが必要となります。

譴責を指示する際には、改善できなければ次の懲戒処分を行うことを伝えて下さい。

始末書は強制するものではありませんので、提出をしないケースもあります。この場合でも始末書提出という会社の指示を守らなかったという問題行動が記録として残ります。記録を残すため、懲戒処分通知も文書で行って下さい。

※ 懲戒処分通知書（ヒナ型）をご希望の方はお申出下さい。

4. 配置転換等を拒否する社員

〇〇支店から△△支店へ転勤、〇〇課から△△課への異動は会社の人事上、必須の事柄です。

「来月から〇〇支店へ転勤」と一方的に命令できた時代は終わりました。

配置転換をスムーズに行えない会社は配置転換に関するルールが明確になっていないケースが多いと思われます。

次のように転勤や職種変更の必要性を明確にし、配置転換を命令することが必要です。

(配置転換、転勤、出向)

第67条 業務上必要がある場合は会社は社員に対し配置転換・転勤・出向を命じることがある。

- 2 前項の命令を受けた社員は正当な理由なくこれを拒むことはできない。
- 3 社員の配置転換、転勤は次の場合に行う。

- (1)人材育成計画に基づいてジョブローテーションを行う場合
- (2)適材適所の配置のため、適職と認められる職種に配置する場合
- (3)人事の異動または交流によって業務成績が凶られると会社が認めた場合
- (4)施設の新設、廃止、移転等のため、人事異動が必要となった場合
- (5)昇格、降格または職責を罷免された場合
- (6)業務遂行に必要な職場の人間関係の良好な維持をはかる場合
- (7)事業の拡張または縮小にともなって組織改編を必要とする場合
- (8)社員が配置換え等を希望し、会社がそれを認めた場合
- (9)休職者が復職した場合で、従前の職場に復帰させることが不相当と認められる場合
- (10)関係会社または他社への出向（在籍出向及び移籍出向を含む。）または派遣を命じた場合
- (11)別に定める「ハラスメント防止規程」に違反した行為を行なった場合
- (12)別に定める「パワーハラスメント防止規程」に違反した行為を行った場合
- (13)その他経営上必要と認められる場合

会社がこの規定に従い合理的理由により配置転換を命令したものの、様々な理由を述べ拒否するケースを考慮し、第2項を定めることが必要です。

住居を転居する配置転換を転勤と呼びますが会社にとってスムーズに異動させるためにも「転勤取扱規程」「社宅・寮規程」「別居手当」等も整備して下さい。

5. 懲戒処分を社内に公表したい

問題行動の程度により、懲戒処分を社内に公表したいケースがあります。

しかし、プライバシーの問題もあり問題行動を起こしたことは事実であっても当該社員のプライドの問題もあります。公表により更に事態が悪化する恐れもありますので、

「懲戒処分の公表指針について」（平成15年11月10日）を参考に判断して下さい。
公表指針はあらかじめ社員に通知しておく必要があります。

1. 公表対象

次の何れかに該当する懲戒処分は、公表するものとする。

- (1) 職務遂行上の行為又はこれに関連する行為に係る懲戒処分
- (2) 職務に関連しない行為に係る懲戒処分のうち、免職又は停職である懲戒処分

2. 公表内容

事案の概要、処分の程度及び処分年月日並びに所属、役職等の被処分者の属性に関する情報を、個人が識別されない内容のものとするを基本として公表するものとする。

3. 公表の例外

被害者又はその関係者のプライバシーなどの権利利益を侵害する恐れがある場合等 1 及び 2 によることが適当でない認められる場合は、1 及び 2 にかかわらず、公表内容の一部又は全部を公表しないことも差し支えないものとする。

6. 在宅勤務中、まじめに仕事をやっていない社員

新型コロナウイルス感染症により飛躍的に在宅勤務が増えました。

しかし、現在徐々にテレワーカーの人数が減少しております。当然、新型コロナの鎮静化の他、様々な理由があると思われるが一因に「在宅勤務中、サボっている者がいる」こともあると思われます。

まず、在宅勤務を導入する場合は「在宅勤務規程」を作成して下さい。

厚労省が作成しているモデル規程では、様々なルールを定めていますが、重要なポイントは2つです。

1	在宅勤務が許可制とする	経験の浅い社員、自己管理ができない社員には在宅勤務をさせない
2	許可の取消事由を明確にする	勤務開始・終了時刻の連絡を怠るケース 機密漏洩の恐れのある者 成果物が明らかに少ない者 成果物に誤りが多い者 勤務時間中、連絡が取れないケースが多い者

許可の取り消しを行う際は、取消事由を記載し文書（許可取消し通知書）にて行って下さい。

7. 定期健康診断を受けない社員

労働安全衛生法によれば、年1回（深夜業や有害物質を取り扱う者は年2回）の健康診断が義務付けられています。

加えて社員が50人以上の会社では健康診断結果報告義務があり、健康診断を受けない社員が毎年いるため労務担当者の悩みになっています。

会社には定期健康診断を受けさせる義務があり、社員は受ける義務があります。

（法第66条）

受診拒否をする社員には受診義務があることを説明しそれでも拒否する社員については、自分が希望する医師から必要項目の診断を受け、診断書を会社に提出を求めて下さい。

それも実行されない社員については、会社の指示に従わないこととなりますので、勤務規律違反として懲戒処分の対象になることを伝え、実行されない場合は懲戒処分実施の検討を行って下さい。

健康診断について（参考）

○厚労省見解（昭和47年）

健康診断の受診時間は、業務上とするか否かは会社の判断になるが、業務と解した場合は給与の支払い対象とすることが望ましい。

8. ボランティア休暇（休職）を申出てくる社員

社会貢献活動休暇とも呼ばれ、決して問題行動ではありませんが、ボランティア規程を定めていない会社では仕事に支障が生じることになります。

自然災害が多発する現状を踏まえ会社によっては、この休暇を推奨する傾向にあります。

具体的にはボランティア休暇の規定が無いことを理由に会社が承諾しない場合は、社員は年次有給休暇の取得を求めてくるケースがあると思いますので、時季変更権により仕事に支障のない範囲での休暇を認めることになります。

今後はこのような事態を想定し、事前に準備を済ませておくことをご検討下さい。

9. 残業代稼ぎをする社員

生産性の無い残業や休日出勤を行う社員がいて困っている。皆様の会社にはこのような社員はいませんか？

何のために、どのような業務を何時間行ったこれらのことを全く会社は知らず、タイムカードに従い時間外手当・休日出勤手当を支払う必要はありません。それは雇用契約の中で、勤務時間を定めており、それを超えた時間は例外措置だからです。

残業や休日出勤を例外措置と捉える制度が時間外労働の事前承認制です。導入をされておられない会社はご検討下さい。

※ 時間外労働・休日労働 指示書・承認書 をご希望される方はお申出下さい。

残業や休日出勤は、会社からの指示又は社員から会社への承認に基づいて行い、指示・承認の無いものは残業・休日勤務と認めないことも規定されてはいかがでしょうか。

(時間外及び休日勤務)

第24条 業務上必要ある場合は、第〇〇条及び第〇〇条の規定にかかわらず労働基準法第36条に定める届出を、行政官庁に行い労働時間を延長し、又は、休日勤務を命ずることができる。

- 2 前項の命令は個々の社員に対して行うものとし、これを命ぜられた社員は正当な理由なく拒んではならない。
- 3 本条に定める時間外または休日の勤務は、原則として書面による所属長の指示又は承認に基づいて行うものとする。所属長の指示又は承認のないものは、時間外勤務・休日勤務と認めない。

10. 管理職・年俸制なのに残業代を請求する社員

このケースは会社の法解釈や制度の不備を検討する必要があります。

残業代（深夜割増賃金を除く）や休日出勤手当を支払う義務の無い管理監督者は次のように定義されます。

労働条件の決定、その他労務管理について経営者と一体の立場にある者

この定義によれば管理監督者とは就業時間が一般社員と同一では業務が行えないため始業・終業時刻・休日・休憩は自己の裁量に委ねること。基本給・役職手当・賞与は地位に相応しい額であること。一般社員に対する労働条件の決定権を有する等が必要であり、職階により判断するものではありません。

管理監督者でない者で年俸〇百万円とは、1日8時間以内、週40時間以内の勤務に対する報酬であり、残業手当や休日手当の支給は必要となります。

管理職又は年俸制社員が残業代を請求すること自体、問題行動ではありませんが会社としての対応策を講じる必要があります。放置し本人が外部に訴えた場合会社の損害額は高額となります。

お勧めする対応策は固定（定額）時間外手当の採用です。予め対象社員の時間外・休日出勤の時間数に応じた毎月固定額の時間外・休日出勤手当を支払い、固定額を超えた時間外・休日出勤手当は追加して支払うという制度です。

固定額は三六協定に定めた範囲内で社員ごとに定めて下さい。

（固定時間外手当）

第18条 固定時間外手当は、予定される普通時間外時間、休日（法定及び法定外）出勤時間、深夜勤務時間を勘案の上該当する割増賃金を定額により支給する。

ただし、本規程第 条及び第 条の支給額が本条の支給額を超えたときは、超えた額を追加して支給する。

11.試用期間を形骸化させない

多くの会社で採用されている制度です。

「新たに社員として採用した者については、社員としての適格性の有無を判断するため入社の日から3ヵ月（会社により6ヵ月）の試用期間を置き見習員とする」

労務管理上、とても重要な制度ですが、形骸化しているケースが見受けられます。

試用期間の判断により、予定された職種を変更したり本採用しない（解雇する）ことがあることを新入社員に説明を行わず、本採用後に問題社員として悩まされる相談をよく受けます。

そこで就業規則に次の規定を設け「転ばぬ先の杖」とされてはいかがでしょうか。

(試用期間中の解雇)

第12条 試用期間中の者が次の各号のいずれかに該当するときは解雇する。

- (1) 正当な理由のない遅刻や早退が多いとき。
- (2) 上長の指示に従わず、職場のチームワークを乱したとき。
- (3) 勤務態度が悪く、社員としての適格性がないと会社が認めたとき。
- (4) 業務に熱意がなく、社員として適格性がないと会社が認めたとき。
- (5) 本規則に違反したことを上長から指摘されても改めないとき。
- (6) 必要な業務を習得する能力がなく本採用とするに不相当と会社が認めたとき。
- (7) 採用後14日以内または試用期間の一給与計算期間中に、正当な理由のない無断欠勤が3日以上に及んだとき。
- (8) 試用期間中に私傷病等個人的事情により欠勤が20日以上に及んだとき
- (9) 本規則第○条に定める入社時の提出書類を所定期日までに提出しなかったとき。ただし、やむを得ない事由により会社の承認を受けて後日提出する場合はこの限りではない。

- (10) 会社への提出書類の記載事項をまたは面接時に申し述べた事項が事実と著しく相違することが、判明したとき。
- (11) 業務遂行に支障となる恐れがある既往歴を隠しているときが判明したとき。
- (12) 本規則第〇〇条の解雇事由または同〇〇条の懲戒解雇事由に該当するとき。
- (13) その他前各号に準ずる程度の事由があるとき。

採用時にこの規程を説明しておき、本採用の可否を迷うときは、試用期間の延長も定めておくこともできます。