

# 労務法制委員会 Q & A



リーガルプラス津田沼法律事務所

弁護士 牧 成 明 氏

平成27年7月10日に、労務法制委員会において、「問題社員の対応と法的留意点」と題して、主に能力不足社員の対処方法についてお話ししました。

今回のテーマについて、ポイントとなる点や補足点を、Q&Aの形式でご紹介いたします。

**Q1** そもそも、能力不足を理由として社員を解雇することはできますか？

また、解雇をする場合の注意点はありますか？

**A1** 裁判実務上、能力不足を理由とする解雇の有効性は厳格に判断される傾向にあり、慎重に検討する必要があります。

例えば、過去の裁判例（東京地裁H13.8.10「エース損害保険事件」）では以下の要素を挙げて解雇の有効性を検討しています。

- ①単なる成績不良ではなく、会社経営・運営に対する現実の支障・損害が生じる恐れがあり、会社から当該社員を排除しなくてはならない程重大であるか。
- ②複数回にわたって注意・指導がなされたのに改善の見込みがないといえるか。
- ③労働者（従業員）にとって宥恕すべき事情はないか。
- ④配転や降格等の処分は検討されているか。

安易に解雇に踏み切った場合、後に当該社員が法的手続を執り、解雇無効を主張してくるリスクも考えられます。

**Q2** 新卒採用・総合職型の社員ではなく管理職・中途採用型の社員でも、能力不足を理由に解雇することは難しいのでしょうか？

**A2** たしかに、個別事情として、前記Q1の考慮要素の枠内で考慮されることは考えられるかもしれませんが、一律に解雇が認められやすいとまではいえません。

例えば、管理職や専門職として職種が限定されて採用された場合、配置転換等の措置を講じにくいように、解雇が有効と認められやすい方向に働く余地はあるかもしれません。

**Q3** 社員に対する指導はどれくらいの期間続ける必要がありますか？

また、配転は何回行えばいいのでしょうか？

**A3** これらの問題は事案ごとに変わる問題であり、一律にお答えすることは難しいでしょう。

もっとも、参考として、近時の裁判例（東京高裁H27.4.16「海空運健康保険組合事件」）をご紹介します。

本件事案の概要は、Xは、平成5年にY健保組合に就職後、平成13年に課長に昇進したが、平成16年ころから課長としての管理業務を適切に遂行できなくなり、一般職に降格させた後も事務作業に過誤が生じ、平成20年、22

年、23年に配転を行ったが各配転先でも事務処理に過誤が多く、他の職員の補助をもって対応しきれない状況であったため、平成24年にY健保組合はXを解雇したというものです。

この事件では、Xの業務処理に問題が生じるようになってから6年以上要しており、職員数が全体で15名という小規模な事業所において数回にわたる配転が試みられています。

最終的に、控訴審判決では解雇有効と判断されましたが、一審判決段階では解雇無効と判断されている点には注意が必要です。

**Q4** 解雇以外に、能力不足社員に対し、どのように対応をするべきですか？

**A4** 主な対応策として以下の4つの方法が挙げられます。

基本的には軽度な方法から順に試していくことが推奨されます。

- ①指導・注意（口頭による軽い注意、書面を交付しての嚴重な注意）
- ②人事上の処分（昇給・賞与での待遇差等）、懲戒処分（注意、けん責、降格）
- ③配置転換
- ④退職勧奨

**Q5** 問題社員に対し指導をする際の注意点はありますか？

**A5** 「問題点の把握→改善目標の設定」のステップにおいては、会社側と問題社員の双方が業務水準に関する問題点を共有する必要があります。

そのために、会社と当該社員とで面談を行い、会社が求める業務水準をできるだけ具体化・明確化し、書面に記載して社員に交付する等の工夫も必要です。

その上で、会社側・社員側の双方が納得して達成可能な目標を設定することが望ましいでしょう。

「観察・査定期間」においては、日々の業務状況について日報等を作成させる等、具体的な業務状況を可視化・記録化する工夫が求められます。

問題が生じた場合には、具体的な事実を記録し、当該社員に書面を交付して指導することや、至らない点があるのならば率直な査定・評価をすることも必要です。

「フィードバック」においては、改善できた点やさらなる問題点を社員と確認し、次のサイクルに進むことが望ましいでしょう。

いずれにしても、形式的に指導をした形跡を残すのではなく、当該社員を立ち直らせるように、会社側もできる限りの努力は尽くしたのだと認められることが重要です。