



Vol.89

弁護士 岸田鑑彦
社若経営法律事務所

★言い訳が多い社員と想定問答

令和3年5月24日に実施したセミナー「想定問答シリーズ第2弾問題社員対応」には1500名を超えるお申込みをいただきました。たくさんのご参加ありがとうございました。

セミナーでは、遅刻・欠勤が多い社員、粗暴な言動の多い社員、業務指示を拒否する社員への対応を取り上げました。今回は、当日セミナー時間の関係で取り上げることができなかった「言い訳が多い社員」への対応について解説します。

1 「でも」「だって」が多い社員への対応

注意指導や業務指示をした際、「でも●●」「だって●●」と反論してくる従業員がいます。

このとき上司の立場からすると『でも』と言う前に、まずは指示どおり仕事をしてほしい。注意指導に従ってほしい」という気持ちになります。

しかし内容によりますが、部下が上司に対して意見をしたり、自分の考えを述べたりすること自体は悪いことではありません。そしてこのような発言があるということは、少なからず部下は納得していなかったり、状況を理解していない可能性があります。

そのため、このような発言があった

場合、少し大変ではありますが、部下の言い分を聞いたうえで、上司として、会社としての考えを伝えるようにし、「言い訳はいいから、とにかくやれ！」という形で一蹴するのは避けましょう。ただ注意指導、業務指示の場面なので、部下の言い分も聞いたうえで、最終的には会社がどうするかを判断することになります。仮に意見が平行線であったとしても、注意指導や業務指示自体をすることができます。

2 「指示されていません」「やり方を教えてもらっていない」と言われた場合

注意指導した際、「私は聞いていません。」「そんな指示は受けていません。」「そもそもやり方を教えてもらっていません。」と反論をしてくる従業員がいます。

このような発言があった場合、会社としてはいくつかの回答を準備しておく必要があります。

①指示していた、やり方を教えていた場合

この場合はシンプルに、いつ、誰が、指示したということを本人に伝えま

②指示をしなくても分かる、やり方を教えなくても分かる場合

細かく指示はしていないものの、通常の業務指示の範囲で当然にやるべき内容である場合やこれまでの経験等から教えなくても当然分かるという場合です。この場合は、指示していない、やり方を教えていないのではなく、通常の業務指示の中に含んで指示している、過去にやり方を教えているのです。すでにやり方は教えていたという方向で本人に説明します。

③まわりに聞いたり、自分で調べたりすることで解決できる場合

仮に指示していたか否か、教えてもらっていたか否かに争いがあるにしても、本人側で上司に確認したり（確認できるような環境にあることが前提）、自分で調べることで解決できるのであれば、そのような行動をとってほしいと説明することになります。

確かに従業員は、会社からの指揮命令に従って誠実に勤務していただくことが求められています。しかし指揮命令に従って誠実に働くということは、ただ会社から言われたことをそのとおりに動くということだけでなく（それも非常に大事なことです）、分からないことは自分で考え、調べ、どうしたらより良いかを積極的に考えて行動することも含まれていると思います。そのことをきちんと従業員

に説明してあげた方がよいです。

3 事実関係の確認をしようとしたところ、言い訳をしてくる社員の対応

取引先からのクレームや社内でトラブルが発生した場合、会社としては対象者に何があったのか等を確認する必要があります。

ところが、会社がなぜクレームになったのかを聞こうとしても「取引先が悪い」、「上司の指示が曖昧だった」、「そもそも会社の経営方針が良くない」等、様々な方向に話が進むことがあります。

そのような場合、会社としては、「●●さんの意見や言い分があることは分かりましたが、まず会社としては、事実として何があったのかを把握したいので、顛末書（事実関係を記載した書面。反省や謝罪を含まないもの。）を提出してください。そうしないと、何が原因だったのかが分からないからです。」という形で説明してみてください。

従業員としても自分の非を認めたくないために言い訳や話をすり替えようとする可能性があります。まずはシンプルに事実関係を確認したい旨、伝えましょう。