



Vol.167

社若経営法律事務所弁護士 向井 蘭

★能力不足解雇における北風と太陽

1 即戦力社員の能力不足問題

多くの企業が人材の採用がままならず苦勞しております。そのため、中途採用で経験者を採用し何とか業務をまわそうと考えているケースが多く存在します。

ところが中途採用で従業員を採用したところ、仕事として想定していたことが全くもしくはほとんどできないことが分かり、かつ態度も悪いので解雇をしたいという相談が年々少しずつ増えてきているように思われます。

少子高齢化がますます進み労働力不足が深刻になりますのでこのようなトラブルは今後増えこそすれ減ることはないと思います。

2 Z社事件（東京地裁令和3年7月8日判決）

(1) 事案

光学設計解析ソフトウェア等の販売及び顧客に対するテクニカルサポート等を業務とする会社（従業員7名）が、平成28年10月、エンジニアリングサービスを主な職務とする中途採用社員（原告）を雇用しました。年俸は850万円でした。原告は、原告が勤務していた当時、被告においては唯一のエンジニアであり、顧客からの技術的な質問に対してメールで回答するテクニカルサポート業務などを担当していました。

原告の顧客の質問に対する回答の中には、英語サイトのリンク先やマニュアルの該当箇所を示すだけのものがあり、一部の顧客から不満が出ていたり、原告の回答件数が他国のエンジニアと比較して多くはないものであったことが認められ、原告のテクニカルサポート業務の能力は、一定程度、期待されていた能力を下回る状況でした。

また、原告は、被告代表者が工面したバディを積極的に活用せず、被告代表者からテクニカルサポートの回答にスクリーンショットを添付するよう指示され了解した旨回答しながらスクリーンショットを添付した回答を自ら作成する姿勢を示さず、被告代表者から担当業務の詳細を確認するメールの送信を受けても返事をせず、顧客の質問に対する回答を後回しにしながらその理由の説明も拒否しました。他方、被告代表者から対応をしなくてよいと指示を受けた質問について、改めて被告代表者の了解を得ることもなく勝手な判断で回答を送信するなどしました。

そのため、被告は平成29年3月8日に原告に改善の余地なしと判断し解雇しました。

(2) 判決要旨

労働契約上の職務能力の内容については、労働契約締結時にテクニカルサポートを主な業務とする即戦力として期待された能力水準が客観的に認められると判断しました。もっとも、入社の際に明確に職務記述書などで厳密に能力水準を特定していたこともなく、他の従業員との比較を通じて、本件社員が期待された能力に達していないことを認定したようでした。

つぎに、原告が被告の指導を拒否したことから、被告の改善の機会の付与は満たされたと判断しました。そして、原告が即戦力としての中途採用者であることから、解雇以前に業務改善プランなどを実施することなどをすることなく、比較的短い期間で解雇を選択したことについて、社会通念上不相当であったとはいえないと判断しました。

3 即戦力社員の能力不足を理由とする解雇の判断枠組み

裁判所は大雑把に分けて新卒採用と中途採用かつ即戦力であることを前提にしている場合の解雇の判断枠組みを変えております。

新卒採用の場合は長期雇用を前提として特定の職種にこだわることなく配置転換を試みて教育指導した後にそれでも矯正可能ではない場合のみ解雇を有効と判断している傾向があります（日本 IBM 事件 東京地裁平成 28 年 3 月 28 日判決）。

中途採用の場合、即戦力であることを前提としている場合、配置転換は不要であるとしつつ（ヒロセ電機事件 東京地裁平成 14 年 10 月 22 日判決）、多くはそれでも解雇のハードルをやや高めを設定し、当該労働者に求められている職務能力の内容を検討した上で、能力不足が当該労働契約の継続を期待することができない程に重大なものであるか否か、使用者側が当該労働者に改善矯正を促し、努力反省の機会を与えたのに改善がされなかったか否か等の事情を総合考慮して決すべきであるとされています。

簡単に言えば新卒採用の場合は、幅広く適性を見てかつ「教育」する必要があるものの、即戦力を前提とした中途採用の場合は、能力不足は重大なものである必要があり、幅広く適性をみたり「教育」する必要はないものの注意指導を行い、改善の機会を与えたにもかかわらず改善されなかったことを必要とするというものです。中途採用といえども解雇のハードルはやはり高いものです。

4 能力不足の証明は難しいが、それでも解雇が有効になる場合がある（北風と太陽）

(1) 人間の能力を測る事の難しさ

能力不足と簡単に言いますが、能力を客観的な数値で測る事がそもそも難しく、仮に数値で測る事が出来たとしても、「たまたま割り当てられた案件の難易度が高かった」「過去の同僚にも同じ様な数値の人間がいた」「そもそもその数値が能力を測る物差しとして不適當である」などいくらでも反論され、立証に失敗することがあります。

(2) ではなぜ解雇は有効になったのか

では、なぜ Z 社事件はあっさり能力不足を理由に解雇有効と判断したのでしょうか。理由は 2 つあると思います。

① 使用者が親切かつ丁寧に指導している（北風と太陽）

まず、Z社事件では被告代表者が親切かつ丁寧に指導しました。通常、即戦力で雇用をしたのに、能力が不足していたのであれば、イライラしたり、感情的になって注意するものですが、Z社事件では被告代表者が粘り強く仕事の進め方について具体的に指導したり、今後の進め方について話し合いの機会を持つようしていました。いわば「北風と太陽」という童話で言えば太陽の様に親切に丁寧に接しているように思えます。

私の感覚では、能力不足による解雇裁判例では、「北風と太陽」の太陽方式を無意識に採用している事例に解雇有効と判断されている事例が多いのです。裁判官もその業界の専門知識がありませんので、本当に能力不足なのかどうかは分からないものの「ここまで会社が丁寧に親切に指導したのだから解雇も仕方が無い」と思うのでしょうか。

② 能力ではなく態度で解雇有効と判断している事例多数

能力不足解雇においても対象従業員の態度は非常に重要になります。Z社事件も本当にどこまで能力不足があったのか微妙な所はあるのですが、被告代表者の親切かつ丁寧な指導をほぼ全て無視、拒否していることから、「これでは解雇有効もやむを得ない」と思ったのだと思います。

能力不足解雇事案も実際は「勤務態度不良事案と同じ様な理由で解雇有効と判断している事例がほとんどです。

裁判官は非常に優しい考えの持ち主が多く、裁判官に「従業員側にも同情の余地はある」「これで解雇は従業員に酷だ」と思わせるのでは無く、「従業員のこの態度では解雇有効はやむを得ない」と思ってもらわないといけないため、使用者は北風と太陽で言えば太陽方式の指導をせざるを得ないのです。また、実際に会社が親切に対応すればするほど、対象従業員も「会社が自分にチャンスを与えなかった」「会社が悪い」などと言い訳が言えなくなり、話し合いによる解決の可能性も高くなります。

以上は私の推論ですが、ご参考になれば幸いです。

以上