

# 顧問先様限定 杜若オンラインサロン

大きな声では言えないけれど…。  
～問題社員の懲戒処分のレベル感と解雇のハードル～

かきつばた

杜若経営法律事務所

弁護士 岸田鑑彦  
同 中村景子

主催：杜若経営法律事務所

令和3年8月20日 13:00～14:30

## 本日お話をさせていただく内容

---

- 1 懲戒・解雇に対する裁判所の視点
- 2 パターン別・問題社員への対応方法
- 3 退職成功事例からみる問題社員対応
- 4 質疑応答コーナー（座談会）

## 懲戒・解雇に対する裁判所の視点

裁判所は、大きく二つのパターンに分けて、解雇・懲戒の有効性を考えている。

| パターン①                                                                                       | パターン②                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 労務提供ができない、<br>不足がある状態を理由に行われた処分・解雇                                                          | 労働契約に違反した行為を理由<br>に行われた処分・解雇                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ 私傷病で働けない</li><li>・ 能力が低い</li><li>・ 適格性がない</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 勤務態度が悪い</li><li>・ 経歴を詐称する</li><li>・ 業務に関する不正行為</li></ul> |

## 懲戒・解雇に対する裁判所の視点

### パターン①

#### ケース①・病気で働けない

→その人がどの程度働けるのかがポイント。

※就業規則に「休職」規定がある場合、まずは休職させる。  
休職させずにいきなり行った解雇を無効と判断した裁判例がある。

#### ケース②・能力が低い、適格性がない

→業務内容や採用経緯、能力不足の程度がポイント。

管理職・高度な能力を求められる専門職・即戦力採用の場合大きな能力不足があると、有効に傾きやすい。

## 懲戒・解雇に対する裁判所の視点

### ヒロセ電機事件（東京地判平成14年10月22日・労判838号15頁）

#### 【事案】

会社の重要顧客であるA社での勤務歴を重視し、業務上必要な英語や日本語の語学力、品質管理能力を備えた即戦力の人材であると判断して、品質管理顧客担当で高待遇で中途採用した者を、能力不足を理由に解雇した。→**解雇有効**

- ・ 即戦力採用（新卒採用ではない！）
- ・ 業務に必要とされる専門的知識や英語が欠落
- ・ その他誤記等のケアレスミスを頻発
- ・ 業務命令に違反し、上司に反抗する。

### セガ・エンタープライゼス事件（東京地決平成11年10月15日・労判832号76頁）

#### 【事案】

人事考課の相対的評価が平均水準に達しない従業員を解雇した。→**解雇無効**

- ・ 平均的な水準に達していないというだけでは不十分。
- ・ 考課順位は下位10%未満の考課順位だが、考課順位は相対評価なので、著しく労働能率が劣るとはいえない。
- ・ 英語力がなく、苦情対応に不適切なところはあるが、アルバイトへの指導・教育に取り組む姿勢を見せていた⇒労働能率の向上を図る余地がある。

## 懲戒・解雇に対する裁判所の視点

- 裁判所は採用経緯や業務の内容を重視する。紛争化した場合は、採用の前提となった能力（ex.英語力や専門知識）が欠如していることを立証しなければならない。
- 能力不足の立証は人事考課の結果だけでは不十分。新卒採用でもしないようなケアレスミスを繰り返し、それに対して何度も指摘をすることが大切。
- 対応方針として、指摘に従わない場合は、注意指導書を交付。それでも改善しないに初めて最も軽い懲戒処分（けん責）を行う。

**⇒粘り強い対応が必要になってくる。**

## 懲戒・解雇に対する裁判所の視点

### パターン⑧

いずれのケースも、以下の①～⑤の総合考慮で判断する傾向にある。

- ① 行為の悪質性（態様、程度、回数、手口）
- ② 損失・被害の程度（被害額、社会への影響）
- ③ 注意指導の程度
- ④ 改善可能性
- ⑤ 会社の落ち度

## 懲戒・解雇に対する裁判所の視点

**Q** 行為の悪質性が考慮されるのであれば、刑事事件を起こした社員の解雇は当然有効になりますか？

**A** 刑事事件を起こしたとしても、それだけで解雇有効になるわけではありません。

行為の手口、会社が発生した損害（ex取引先を失う・多額の金銭を着服する）、社会への影響等を考える必要があります。

**Q** 改善可能性が無いことを裁判所に伝えるためにはどうすればよいですか？

**A** 日々の注意指導の記録を証拠として提出することが大切です。

- ・ 裁判所は**使用者がどれだけ労働者に向き合ってきたか**に着目しています。
- ・ 指導記録、業務日報での指示、注意指導書の交付、懲戒処分歴などが書面で残っていると、「これだけ向き合っているのに、改善可能性が無いんだな」と思ってもらいやすいです。

## 懲戒・解雇に対する裁判所の視点

**Q** 会社の落ち度とは具体的にどのようなものですか？

**A** ハラスメントや長時間労働といった事情です。

業務命令違反は、上司からのハラスメントに反抗するために行った結果である、遅刻や欠勤は長時間労働による過労のために発生したものである、と判断され、懲戒処分や解雇の有効性が否定されることもあります。

また、処分や解雇をきっかけに、残業代請求や慰謝料請求というカウンターを食らうこともあります。

なので、このような会社の落ち度があるかどうかを事前に検討しておくことは有用です。

## メンタル疾患を有する社員への対応

### 【事例】

- 突然「抑うつ状態」と書かれた診断書を提出された。
- 能力不足や協調性不足もみられる。
- 協調性不足の行為に懲戒処分をして、休職させる対応はどうか？

### 【対応】

- メンタル疾患が発症している状態で懲戒処分を行うと、懲戒処分によって、メンタル疾患が悪化したという労災主張に繋がる可能性がある。  
⇒紛争化する可能性が一気に高まるため、避けた方が良い。
- 休職させるには、「就労不能」と記載された診断書が必要
  - 「就労不能」と記載された診断書を提出させる
  - 主治医と面談をして、「就労不能」との言質をとる

## メンタル疾患を有する社員への対応

メンタル疾患を隠して入社したことは経歴詐称？  
内定取り消し、懲戒処分、解雇はできるのか。

- ・ 積極的な告知が無ければ経歴詐称にあたらない。
- ・ 病気があると業務の遂行が困難といえなければ、解雇や処分は難しい。

### ＜サン石油事件・札幌高判平成18年5月11日労判938号68頁＞

- ・ 視力障害を隠した結果、採用された重機運転手を解雇した事案  
⇒**解雇は無効**。
- ・ 裁判所は、健康状態を記載する履歴書欄は、総合的な健康状態の良し悪しや、労働能力に影響する可能性のある持病を記載すれば足りると判断。
- ・ 問題となった視力障害は重機運転手としての不適格性をもたらすものではなく、申告しなかったことが経歴詐称には当たらないと判断している。

## 能力不足社員への対応

いきなり懲戒処分や解雇をするのではなく、  
まずは業務日報を書かせる。

### 業務日報の効果

- 仕事のできる・できないが明らかになる。
- 日々の指導記録をコメント欄に書く形で残すことができる。  
⇒会社が真摯に向き合っていることを立証できる。
- 社員は、業務日報を書くことで能力不足を痛感する。  
⇒自発的に辞めていく社員が非常に多く、  
退職勧奨の成功率も上がる。

## 能力不足社員への対応

**Q 本人が自分だけ業務日報を書くのはおかしいと言っています。どう対応したらいいですか？**

- 業務の遂行方法には、会社には裁量があります。
- 本人には「こちらの求めている能力が発揮できていないため、業務日報を通じて改善を図ってほしい」と説明して問題ありません。
- 日報作成に従わない場合、業務命令違反が続いていることになりますので、場合によっては最も軽い懲戒処分も検討することになります。

**Q 業務日報は毎日書かせる必要がありますか？**

- 毎日書かせてください。
- 毎日コメントをつけて指摘をしなければいけないので、会社の方にも労力がかかります。
- 逆に言えば、裁判所に「会社はここまでやったんだ」と思ってもらいやすいです。

## 協調性不足の社員への対応

### 【事例】

- 周囲に対して感情的になりキツイ言い方をする。
- 一緒に働いている人から苦情が殺到。
- 注意指導をしても自分は悪くないの一点張り。

### 【対応】

- 本人と会話する際は必ず録音する。
- 会話時は、議論に勝とうとしない。要点を粛々と伝える。
- 問題発言の内容は、細かく記録する。
- 問題発言があった都度、注意指導を行う。  
⇒後でまとめて対応することで、  
裁判所から、発言の問題性を重要視していなかったと言われてしまう可能性がある。

## 協調性不足の社員への対応

- ◆ **参考裁判例**（東京高判平成28年11月24日・労判1158号140頁）  
鞆の製造等を行っている小さな会社が、営業部の社員を協調性不足を理由に解雇した事案  
⇒**解雇有効**

◆ **判断のポイント**

- 再三の注意指導
- 職場の良好な人間関係を損なう域を超え、業務にも支障を及ぼしていた。
- 小規模な会社であり、配転ができなかった。
- 解雇以外の方法で従業員同士の軋轢を防ぐことができない。

⇒これらを会社が立証してはじめて認められる。  
乗り越えるべきハードルは非常に高い。

## 協調性不足社員への対応

**Q 彼のせいで他の社員が辞めてしまいます。嘆願書を書いて、裁判所に提出することは、どれほど意味がありますか？**

- 本人が周囲の人間と上手くいっていない証拠にはなりません。
- 本人がいじめられていたと認定されないように注意が必要です。
- 他の部署や現場に異動させることができる場合、嘆願書を提出するほど嫌われているのであれば、配置転換も検討すべきだと言われる可能性があります。

**Q 始末書を書かせて、謝罪をさせたいです。**

- 始末書の提出や、その記載内容を強制すべきではありません。
- 思想良心の自由があり、それに抵触する可能性が高いです。
- 反省していないような始末書が提出されても、**書き直しは求めないでください。**提出された始末書は、反省していないことを示す大切な証拠になります。
- 始末書の内容に問題があるときは、懲戒処分の趣旨を理解できていない旨を記載した文書を渡す必要があります。

## 退職成功事例から学ぶ問題社員対応①

|    | 成功事例                                                                                                                                                    |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事案 | <p>女性社員に付きまといを行う、経営層を強く批判する協調性不足社員。<br/>仕事は真面目に取り組むが、周囲との関係性を上手く構築できない。彼がいるだけで雰囲気が悪くなる。<br/>面談時に必ず口論を吹っかけてくる。</p>                                       |
| 対応 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 業務日報で不適切な発言を逐一指導。</li><li>・ 本人との会話を全て録音、記録化。</li><li>・ 2か月ほど業務日報を書かせ、ある程度時間がたった段階で退職勧奨。</li></ul> <p>⇒自主退職。</p> |

### 成功のポイント

- 本人は生活の為に在職に拘っていた。
- 退職金＋基本給3か月分を支払うと提案し、自主退職。

## 退職成功事例から学ぶ問題社員対応②

|    | 成功事例                                                                                                                                                                     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事案 | 小規模な会社。<br>会社の経理業務を独り占めして、郵便切手を着服。<br>タイムカードの虚偽打刻で残業代を多くもらっていた。<br>処分は行っていない。                                                                                            |
| 対応 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 郵便切手の着服状況は帳簿で確認可能。</li><li>・ 本人の着服状況が防犯カメラに映っていた。</li><li>・ タイムカードの虚偽打刻も、ビルの施錠時刻と照らし合わせると指摘可能。</li></ul> 証拠を突き付けて退職勧奨。<br>⇒自主退職。 |

## 成功のポイント

- 懲戒処分をする前に、まずは証拠を収集して方針を検討した。
- 結果、証拠を突き付ける形で退職勧奨をすることができた。

## 質疑応答コーナー

---

ご清聴ありがとうございました。

ここからは、弊所のパートナー弁護士である  
岸田弁護士とともに、皆様からのご質問へのご回答や、  
経験談などをお話させていただきます！