

「問題社員」諭す努力を

逆ギレ・自分勝手… 改善の糸口は？

まともに働かず、注意すれば逆ギレする、そんな自分勝手な言動で職場の生産性やモチベーションを下げる「問題社員」に悩む人事担当者が多い。解雇へのハードルは高く、裁判に発展すれば多大な労力がかかるうえ、会社のイメージ低下にもつながりかねない。問題社員にはどのように対処すればいいのか。企業の人事労務に強い弁護士の野口大氏に聞いた。

仕事をさせようとしても「業務命令なら文書で示せ」「そんなレベルの低い仕事はほかにやらせる」と抵抗し、失敗に対しては言い訳するばかりで責任を認めようとせず、周囲は「あの人がいない方がパフォーマンスが上がる」と困り顔。どの部署も受け入れを拒み、人事部も解雇に踏み切れず、問題社員が仕事をしなくても黙認する特別扱いが続く。こんなケースは珍しくない。

問題点解きほぐす

「社員を大切にするのは人事労務の鉄則だが、問題社員を『甘やかす』ことが『社員を大切にすることではない』と野口氏は強調する。特別扱いを認めては組織の規律が保たれず、会社全体の生産性が低下しかねない。組織を守るためには真面目でやる気のある社員と問題社員をはっきり区別し、毅然と対応することが求められる。

企業が争ってでも問題社員を排除しようとするのは「方向性としては正しい判断」といえる。ただ、裁判では「問題点を改善するための努力が不十分である」と判断されれば、解雇無効となる傾向がある。紛争を回避するためには、裁判を意識した解雇決定までのプロセスが非常に重要になる。

野口氏によると、逆説的だが、問題社員に対処する際のポイントは

「辞めさせようと思っはいけない」ことだという。解雇するための材料を集めようと、重箱の隅をつつくように問題点をあげつらっていくば「職場が荒れてしまう」。さらに指導や教育の実を伴っていないことは「裁判所から見ればすぐに分かる」。問題社員を辞めさせるのが目的ではなく、問題のない状態にすることが目的であると意識したい。解雇は手段の1つであり、まずは再び戦力化するための努力が求められる。

「どんな問題社員も最初から問題社員だったわけではない」。そんな人物はそもそも採用されないはずだからだ。問題解決の糸口は、なぜそうなってしまったのか、本当の問題点はどこにあるのかを解きほぐすことにある。「あいつが悪い」と決めつける前に、反抗的なのは特定の上司と折り合いが悪いからではないか、仕事ができないのは基礎的な知識不足ではないか、失敗が多いのは業務量が多すぎるからではないか、などを突き詰めていったうえで、最終的に「本人に問題あり」と判断できるかどうかが重要だ。

データもとに指摘

本人と面談して問題点を探るには「予想される言い訳をあらかじめつぶしておくこと」も重要だ。本人は必ず「自分は悪くない」と非を認め

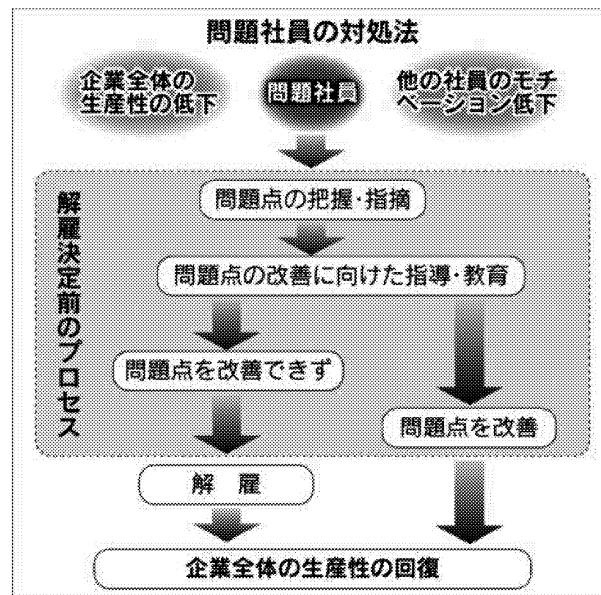


弁護士
野口 大氏

ず、例えば「教えてもらっていない」「仕事が多すぎる」「自分は精いっぱいやっている」と言うからだ。それがただの言い訳なのか、それとも事実なのかを見極めるため、他の社員との比較などデータをそろえてから臨むべきだ。「これはやはりあなたの問題だ」と指摘できるだけの理論武装をしておき、「決して『確かにあなたの言うとおりに』と断言してはいけない」（野口氏）。

本人の問題として改善すべき点が抽出できたら、次は本人に努力を促す段階に入る。改善点を伝える際には、重要なこと3つ程度に絞り、例えば、まず上司の言うことを聞く、書類を整理するなど具体的に指摘することが重要だ。「協調性を持って」などといった抽象的な表現は、感情的な反発を招きかねない。

協調性がないのであれば、それは具体的にどういう状況でどのような態度をとっているのかを指摘しよう。例えば「会議で意見が通らなかつたら、そのプロジェクトに対して協力しない」といったケースでは「協力する姿勢を見せないと組織として評価されないよ」と諭すべき



だ。感情的にならず、具体的に正論を言えばパワーハラスメントにはならないが、顔を合わせるたびに執拗に注意し続けると嫌がらせだと受け止められかねないので気をつけたい。

放置せず向き合う

ある社員を「問題社員」にしてしまった原因は「責任を持つべき管理職がほったらかしにしてきたことに問題がある」ケースも多い。戦力として育てていくために、日ごろの適切な指導や教育を怠ってきたツケとも言える。

解雇を決定するまでのプロセスで「会社は問題点を改善するためにあらゆる努力をしていた」と裁判所に思われるには、相当に丁寧な対応が求められる。結果的に非常に熱心に社員の育成や再教育に取り組むことになり、一連の取り組みを通して問題社員が自らの問題を自覚し、改善が見られるようになれば「そもそも解雇をする必要がなくなる」ことになる。問題社員がいても放置せず、正面から向き合うことで、解決の糸口は見つかるはずだ。（安川寛之）