

「問題社員」の問題行動パターン②

菅野13版750頁
※即戦力中途採用
者の期待外れ解雇



② 期待外れ問題（能力不足・成績不良）

- 会社が期待する仕事の能力に達していないタイプ
- 会社が色づけた労働義務の「質」に達していない。
- 義務付けた労働義務そのものの不足＝「**不完全履行**」として把握
- 会社で教えるべき社員への「**教育**」によって解決する問題かどうかの線引きは必要。

【特徴】

- ・ 立派な職務経歴書で、面接でもかなりできるアピールをする中途社員。
- ・ プライドが高く、できないことを他人のせいにする。
- ・ そもそも必要な技能が欠けているので、任せることもできない。

【菅野750～】

近年における事業の海外展開・再編成・再構築の進展のなかで、企業内で調達できない専門的能力の人材を、転職市場からスペックを特定して補充する即戦力中途採用が増加している。そのような即戦力中途採用者が採用の際前提とし期待した能力・資質を有しておらず、求めていたスペックから大きく外れていた場合には、解雇権濫用法理のもとでも、裁判所は解雇を有効と認める傾向にある。

期待外れ解雇は意外と難しい？

② 期待外れ問題（能力不足・成績不良）

- 菅野教授の指摘が当てはまるのは、外資系企業の裁判例が多い。
- 日本型の企業での勤務成績不良を理由とした解雇はなかなか裁判所が認ない傾向。

◆ 理由は二つ

- ① いかに仕事ができないのか、そのレベルを伝えるのが困難
- ② 仕事ができないのが会社の責任（👉**労働義務の性質**）



逆に言うところの2点の証拠を集めるプロセスが重要！
ミスマッチの相互理解のためには、「**うちの会社の水準には達していない**」ということの評価とフィードバックを綿密に行う。
×できないことに対して「**注意**」を繰り返しても意味がない

エース損害保険事件の判断基準（長期雇用社員の解雇）

【東京地判平成13年8月10日決定（エース損害保険事件）】

長期雇用システム下で長期にわたり勤続してきた正規従業員を勤務成績・勤務態度の不良を理由として解雇する場合は、労働者の不利益、長期間の勤務継続の実績に照らし、

①それが単なる成績不良ではなく、企業経営や運営に現に支障・損害を生じ、または重大な損害を生じる恐れがあり、企業から排除しなければならない程度に至っていることを要し、かつ、その他、

②是正のため注意し反省を促したにもかかわらず、改善されないなど今後の改善の見込みもないこと、使用者の不当な人事により労働者の反発を招いたなどの労働者に宥恕すべき事情がないこと、配転や降格ができない企業事情があること

なども考慮して濫用の有無を判断すべき

期待外れ解雇で証明すべきこと＝ミスマッチの共有プロセス

② 期待外れ問題（能力不足・成績不良）

エース損害保険事件の考え方からして、解雇には次の2点の証明が必要。
☆合意退職に向けても結局同じプロセス

A. 誰が見ても仕事ができない（👉使用者が示す）

- まずは会社が求める職責と能力をわからせているか（求人票・雇用契約書・職位表・等級表、もしくは面談）
- 人事評価をつけているか（だから内勤職の難しい）👉外資系に倣う
- ミスの多さと影響が分かる報告書の作成

B. 会社が頑張っても指導・教育してもできないこと（👉使用者が示す＋労働者の実績）

- 面談記録・指導記録を残す。
- 詳細な業務日報を付けさせる。フィードバックを繰り返す。
- これを長期間続ける（勤務歴にもよるが）

業務日報の作成・フィードバックの繰り返しが効く

時 間	業務内容	備 考
本人（成果・感想）		
上長（コメント）		

形式は特に何でもOK。ポイントは客観的な事実（数字や取引先、時間等）を書かせること。嘘やごまかしは見逃さずに指摘。不十分な内容ならその点を指摘する。注意すべきは上長のコメント。感情的になるとパワハラの証拠になる。冷静に、相手に寄りそう姿勢を文面に出すことが大事。できてところは褒め、足りないところは客観的に指摘。

業務日報の作成・フィードバックの繰り返しが効く

業務指示書

・・・（具体的事実の指摘）

元々〇〇として高いスキルを期待して入社された貴殿において、変更された現在の業務の遂行についての十分なパフォーマンスがない現状は改善しないといけないと考えています。

当社としても、貴殿の業務についてよりパフォーマンスを上げていただくための方策を検討しましたが、日々の業務内容を客観的に見つめつつ、その振り返り・フィードバックを行うことが重要ではないかと考えます。

そこで、貴殿においては業務日報の作成と提出をお願いします。令和●年●月●日以降について、業務日報の作成上の注意点は後記にしたがってください。

もちろん、当社としてはこの日報に対してコメントしつつフィードバックを致します。対話をしながら改善を図っていくことが重要だと思っていますので、定期的に面談を実施させていただく予定です。

少し大変ではありますが、貴殿の成長のための方策として、お互いに頑張っていければと思っています。よろしくお願いいたします。

まずはスイッチオン。業務指示として業務日報を書いてもらう必要性を意識させる。
業務日報の作成はパワハラにはならないが、その目的を記載して、寄り添う姿を見せないとリスクはある。

業務日報の作成・フィードバックの繰り返しが効く

本人に対して日報の記載方法の伝達例

【日報記載の注意点】

※「業務内容」の欄への記載について

ご自身で業務の内容を客観的に振り返っていただくため、可能な限り具体的な記載をお願いします。

業務内容が細かくなる場合、「備考」欄に記載してください。

※「備考」欄への記載について

・業務の予定時間と実際に業務にかかった時間を記載いただけるとよいです。これも作業の効率性などを確認するためです。

Ex 30分である業務を行う予定であったが、実際は50分かかってしまった場合 ⇒ 50分／30分

・時間の他にも、業務量等を数値化できる場合には、具体的な数字を記載して下さい。取引先など特定の方とのやりとりがある場合、先方が誰かわかるように記載して下さい。

※「本人（成果・感想）」への記載について

・ここは振り返りのために重要なところです。何の業務ができて、何の業務ができていないかを具体的に記載してください。また、できていない業務について、どうすれば改善することができるのか、できるだけ考えて記載してみてください。

期待外れ問題解消のポイント

② 期待外れ問題（能力不足・成績不良）

- ◆ 中途採用の「期待外れ」は普通すぐに気づく。逆に言うと**早めのミスマッチ認識をさせないと手遅れ**になる。
- ◆ 会社が早期に「**スイッチオン**」してミスマッチを早めに理解させられれば、**自ら去っていくパターンが大多数**。（プライド高い人は特に）
- ◆ **新卒は「教育」（所作ふるまい、会社の仕事を「教える」）**を前提にしているので期待外れ解雇はまず無理。
- ◆ 数年見ても能力不足という状態であっても、会社としてどの年数で、どの程度の水準に達しているかという整理ができているか？
- ◆ 能力の設定を雇用契約・採用時に明確にすり合わせることが重要。
- ◆ 特定職務での有期トライアルを活用するのもよい。