

「問題社員」の問題行動パターン③～常識欠如

③ 常識欠如問題（勤怠不良）

菅野13版755頁「企業にとっての問題社員の解雇」

- 「勤務態度不良」の問題としてくくられることが多い。
- 遅刻・欠勤が多い、態度が悪い、仕事をサボる等など、勤務成績や能力とは別の観点での「期待外れ」
- 社会人としてどうなのかというレベルの人間が周囲に悪影響。
- **誠実労働義務違反として、債務の不完全履行として把握する**

【特徴】

- 仕事はできるだけ手を抜きたい。
- 会社や他人の文句ばかり言っている（愚痴私語が多い）
- 自分の意見を押し通す。空気を読めずに周囲と衝突
- 権利主張が激しい。
- 何かにつけて「ハラスメントだ」と主張。
- 厚労省の定義や6類型をすぐに持ち出す。
- 意外と勉強熱心。労働基準法や労働基準監督署をすぐにちらつかせる。
- 上司を上司と思っていない。上司の無知を追及して優越感に浸りたい。



「問題社員」の代表者のようなタイプ。実は期待外れ問題よりも対応はしやすい。

×常識欠如型社員への誤ったアプローチ～感情的にやりがち

✓ 一方的な「注意・指導」を繰り返す。

☞ 厳しい文面で一方通行。やりすぎでパワハラと言われるのがオチ。

✓ 反応がないことに対してさらに指導して懲戒処分をする。

☞ 懲戒処分をすることで、かえってそこでプロセスが区切られてしまう。しかも常識欠如型の問題はよほどのことがないと懲戒の枠にはまりにくい。

✓ 反省文や始末書を提出させる。

☞ 反省文は誰でも書ける。むしろ形だけ「改善」した記録が残ってしまう。始末書も同様の上、始末書作成は懲戒処分となり得る。

✓ パワハラとか安全配慮義務違反等との反論に萎縮する。

☞ 逆に相手の主張に臆してしまい、言いたい指摘もできない状態に陥っては本末転倒。

✓ 給与の減額等の不利益処分で勝負しようとする。

☞ 正面突破しても法律を盾にされるだけ。



③ 常識欠如問題（勤怠不良）

エース損害保険事件の考え方から次の二点を意識する。
常識欠如型は「思考」の誤りであることが大半なので、「教育」できない。

A. 問題は是正のために問題を「指摘」（①**使用者が**）

- 常識欠如も程度問題があるので、本当は治らない
- 事実の指摘。是正は求めるとしても、反省は促さない。
- どう思う？その考え方はどうなの？との問いかけ。
- 労働契約の本質に立ち返って「真っ当な問いかけ」が必要。

B. 改善されないなど今後の改善の見込みもない（②**労働者が**）

- 労働者が「指摘」を受けてどう考えるのか。
- 真っ当な問に対して何も考えない、反発する態度を顕出させる。

常識欠如問題の社員に有効な「指摘」のポイント

「指摘」のポイント

①使用者から労働者へ問題点の指摘【事実を**指摘**するのみ】

- 解雇を視野に入れてるのであれば、改善できない事実（その根源となる「価値観」）を**指摘**しないといけない。

②**労働者から**使用者に対して文章を出させる【考えさせること】

- **労働者にボールを渡す**。問題点はこれ。やるのはあなただよ
- 問題点について認否をさせる。
- 使用者から労働者に対して改善案を複数提案（どうすればいいだろうか、あれかなこれかな、と一緒に考える）

③**労働者が**改善案を選択【選んだ以上はあなたがやりなさい】

⇒ 数ヶ月後フィードバックして①に戻る。

3サイクルできれば社員作成書面が3つ残る。改善可能性がない証拠

常識欠如問題の社員に有効な「指摘」のポイント

「指摘」のポイント

- ◆ 文書では「事実」と「評価」を必ず分ける。
- ◆ 事実の指摘は可能な限り**言い訳できない客観的事実**を（日時も特定）。
×「パワハラ行為、規律違反を繰り返しています」だけの指摘。
- ◆ **こちらからはこう見えるよとの視点「会社から見ると・・・」**
- ◆ ストレートに「それは誤り」「勘違いだ」と正すというよりも**考えを投げるイメージ**。例「・・・と考えますがどうでしょうか」
- ◆ 一緒に考える姿勢を出す。指導がパワハラになるのは、必要性も相当性もない言動。業務上の**必要性を丁寧に示せばハラスメントにはならない**。
- ◆ 文書の口調は命令口調にしないで、丁寧な「**ですます調**」で。
- ◆ 考え方にフォーカスする場合は、**労働契約の本質論**に立ち返る。

常識欠如問題の社員に有効な「指摘」のポイント

【文例】（協調性不足の問題社員に対する手紙）

・・・当社としては、協調性を持って対話しながら業務をしていくことが大切だと思っています。Aさんも言い分があるでしょうし、これまでの経緯からしても当社の指導・考え方にご不満があるように思います。

そこで、私は、千葉営業所をよりよい職場にするため、Aさんのお考えを聞きたいと思っています。これまでの当社がした指導内容への意見、当社業務への考え方、上司や他の従業員との協調の仕方についての考え、よりよい職場環境の作り方についての意見についてお聞かせ下さい。それを受けて会社からも回答したいと思っています。対話させていただき、よりよい職場作りができればと思う次第です。

こちらは、2週間以内に書面（A 4用紙1～2枚）で提出して下さい。これは、あくまでもお考えを書面で明確にさせていただき、対話させていただきたいということであって、反省文とか始末書という主旨ではありません。

提出お願い致します。

こういった書面を出しても、ほぼまともな回答は返ってこない。それに対してもさらにフィードバックし、場合によっては業務命令で提出を求める。ただし追い込み過ぎない。

仮に誠実な回答が戻ってくれば会社としても真剣に考えること。