

21 世紀型企业への転換を図る

■社員の戦力化を考える

～ ローパフォーマンス社員への対応 ～

ローパフォーマンス社員とは…？

企業によって捉え方が異なりますが、ローパフォーマンス社員とは、採用されたものの、その後伸び悩み、あるいは期待された能力が著しく不足している社員のことを指しています。また、能力が不足していなくても、人間的・組織的に問題があるようなタイプを含んで表現されることもあるようです。20年前であれば、企業にはローパフォーマンス社員を雇い続ける余裕があり、多少の問題は周りの社員がカバーすることで、彼らの雇用を維持することが可能でした。終身雇用制度が当たり前の時代には、それほど大きな問題ではなかったのかもしれませんが。

しかし、ここ数年は企業の大小を問わずこのようなローパフォーマンス社員の存在がクローズアップされ、解雇、退職勧奨、雇止めなどさまざまなトラブルが発生するようになってしまいました。

一方、雇用形態が多様化した影響もあり、各企業で人材の出入りが激しくなっています。ローパフォーマンス社員が退社したと思っていたら、新たなローパフォーマンス社員が発生した！ということはよくある話です。今月は、ローパフォーマンス社員への対応について考えてみます。



ローパフォーマンス社員の解雇 !!

「実際に働いてもらったら能力が低いので辞めてもらおう…」このような話をときどき耳にしますが、日本の法律上「正當に解雇する」ことは大変ハードルが高い行為となっています。

雇用契約は、社員が企業に対し労務を提供し、企業が社員に賃金を支払うことにより成り立ちます。したがって、社員が会社の求める労務の提供を行わない場合、すなわち社員が期待された能力を発揮できない場合は、理屈上雇用契約を解除できるはずですが、現在の日本の裁判所は解雇を厳しく規制しています。

【裁判所の考え方】

労働者は賃金を得て生活をしているため、労働者保護の要請が必要である。また、日本は長期雇用システムの下で定年まで勤務を続けていくことを前提にしていたため、長期雇用に社員は期待を持っていた。その期待はある程度保護すべきであり、社員を解雇することを容易に認めるべきではない。

ローパフォーマンス社員の解雇 ！？

結論から申し上げますと、教育・指導を繰り返し、社員の勤務態度等の改善を図り、場合によっては異動・配置転換するなど、企業ができることをすべて行って、それでも“やはり、だめか”というシナリオ通りに進めないと、解雇が有効とされないと思っていた方がよろしいでしょう。

それでは、こういった手順を踏む必要があるのかみてみましょう。

- ① 注意・指導を相当期間行ったか
- ② 注意・指導を行った証拠があるか
- ③ 具体的な目標設定（改善項目）を適切に行ったか
- ④ 具体的な目標設定（改善項目）にあたり社員の意見を聴取したか
- ⑤ 目標（改善項目）が実現可能なものか
- ⑥ 解雇以前に配置転換・業務内容の変更を行ったか
- ⑦ 解雇以前に退職勧奨（本人の意思確認）を行ったか



①～⑦の手順がすべてではありませんが、問題が社外に飛び出し、万が一、訴訟を起こされた場合には、このような手順を踏まえたのかどうか、が争点となります。



「⑦だけで十分！」と思われるかもしれませんが、①～⑥は、“解雇”を想定する前に、日常の労務管理で実施できることです。“解雇”の問題は、“いきなり”のテーマとなることが多く、そのときになってから、①～⑥を実施するのは大変です。“日頃の労務管理がいかに大切か”を管理職の方の共通認識としておきましょう。もしかすると、ローパフォーマンス社員が大変身するかもしれません。

“不当解雇”と訴えられた場合 ①

最近、一般の方でも解雇が無効となる場合があることを容易に知ることができるようになりました。自分自身が十分に納得していない状況で解雇された場合、社員が労働基準監督署・弁護士・労働組合に相談するケースが増えています。

① 労働局のあっせん制度

各都道府県労働局には、紛争調整委員会によるあっせん制度が設けられています。委員が労働者と企業の間立って、解雇の有効性や残業代の支払などの労使トラブルを話し合いで合意解決することを目指すものです。

提起された問題について、企業側が応じる余地がまったくなければ、あっせんの場に出向く必要はありません。



労使トラブル業種別診断サービス ⇒ <http://www.iwaki-pmo.co.jp>

“不当解雇”と訴えられた場合 ②～③

② 労働組合に加入した場合

解雇された社員が個人で加入できる労働組合に加入し、その後団体交渉を行うことにより解決を図ります。しかし、交渉が決裂した場合、労働組合による情宣活動や次のステップである労働審判などへの協力体制が強化される場合があります。相手は、共存共栄の労働組合ではありませんので、すべて法律に基づいた請求を行ってきます。企業にとっては、やっかいな相手となります。

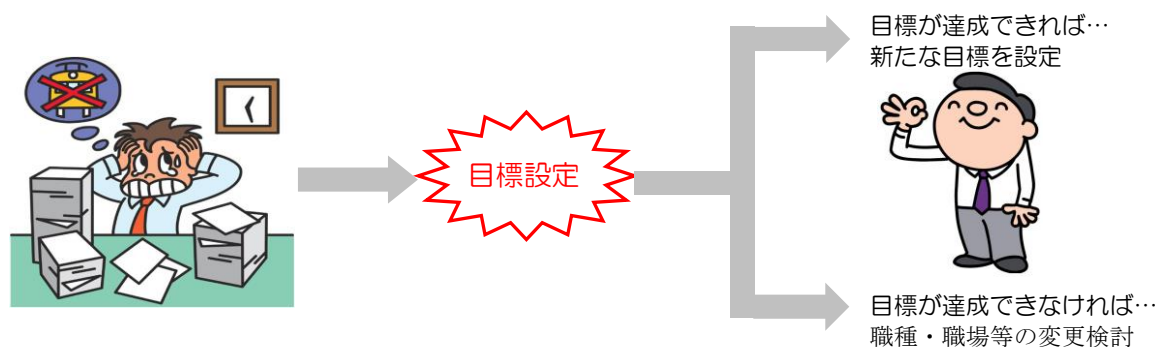
③ 労働審判への申し立て

労働審判を簡単にいうと、正式な裁判と調停の中間のような制度です。3回期日以内に裁判所（労働審判委員会）が労働者・会社双方の言い分を聞いて、調停（和解）を試みながら調停が成立しない場合は審判を行います。審判の内容に不服があれば、審判の効力は無効となり自動的に通常訴訟に移行します。

いずれも第三者を介した話し合いにより解決を図ることになりますが、話し合いがうまく行かない場合は、訴訟となります。

解雇した社員と折り合いがつかず、訴訟にまで発展してしまうと、それに対するコストと労力が膨大なものになります。解雇した社員からクレームが発生した場合には、早い段階で話し合いによる解決を進めることが、結果的に有益となることが多いようです。

ローパフォーマンス社員からハイパフォーマンス社員へ



日本の評価制度は、ローパフォーマンス社員を発見するという仕組みではありませんので、その社員を放置してしまい、そのまま抱え込んでしまっている状況がみられます。

よって、何か気づいたときには、タイミングを逃さず社員と面談し、将来に向けて具体的な目標の設定を行う必要があります。目標には必ず期限設定を行い、定期的なフィードバックを行いながら社員の変化を観察してみましょう。もちろん、一度の目標設定だけではなく、社員の態度・取り組み姿勢をみて期限を延長するなど、なるべく複数回のチャンスを与えた方がよいと思います。崖っぷちに立たされたとき、初めて能力が開花する、なんて話はよく聞く話です。一度試してみられてはいかがでしょうか？