

ホームページが
リニューアルしました!
ビジネスフレンドのバックナンバーも
ご覧いただけます。
<http://ootemae.co.jp/>



BUSINESS FRIEND 2013 12

Contents

- 特集 3
問題社員の対応における法律実務
- トピックス 9
どのような企業を「ブラック」と呼ぶのでしょうか?
- お客様お仕事紹介 10
株式会社共和商会 志賀 盛孝様

ごあいさつ

ほんとうに早いもので、あっという間の1年でした。毎年感じることですが…。

振り返ってみると、今年は念願のひとつであった創業21年目の行事を執り行う事が出来、また仕事にもより一層奔走した年でした。年の初めには、心新たにスタッフと一步一步頑張ろう！とスタートしましたが、一步一歩の歩みのつもりが、徐々に足早になり、そしていつの間にか駆け足となって、あっという間に年末を迎えていたという年になってしまいました。そうした状況下において、顧問先の皆様に対しては、まだまだ力及ばずの面があったかもしれません。どうかご容赦下さい。

さて、私は盛和塾で経営を学んでいますが、先日、盛和塾稻盛塾長の講和を聞きました。『私の幸福論—幸福は心のあり方によって決まる—』という内容で、それは私の心に響いた次のようなお話しでした。

人生に幸せをもたらす心のあり方とは、まじめに一生懸命に働くこと。

そして一生懸命に働き、一生懸命に生きることで人は幸福感を味わうことができる。人は苦しいと愚痴や不平不満を言いたがるものだが、その不平不満が不幸をもたらすのである。人はあらゆるものに支えられて生きているから感謝の心を忘れてはならない。小さなことにも感謝することを習慣化する。感謝すると、おのずと反省の心が芽生えてくる。「感謝と反省をすることによって幸せな人生をおくることができる」。人間は、“欲”と“愚痴”と“怒り”的三毒に振り回されている。これらは人間を絶えず苦しめる欲である。そういう欲を持って生きる人間は因果な生き物であるが、人間のこのどうしようもないサガ（欲深さ）を自分でコントロールして、欲から離れることを心がけることがとても大切なこと。人間は本来、美しい心を持っているが、煩悩が強いと美しい心が隠れてしまう。一生懸命働き、不平不満を言わず、すべてに感謝の心を持ち、謙虚で反省の心を忘れない。そういう日々を送ることで幸福になれる。また、特に経営者は、会社を守り、従業員を守り、社会を守る。そこに喜びを感じるときが、幸せを感じるときである。

慌ただしかった1年の終わりのこの時期に、自分自身の行動や心を見つめ直すことのできる、有意義なお話しが聞けたと思い、皆様へもお伝えする次第です。

是非とも、自分の中のサガを反省し、心新たに新年に向かいたいものです。

今年一年、公私共に暖かいご支援をありがとうございました。感謝申し上げます。

社会保険労務士法人 大手前総合労務管理事務所
代表社員 太田 恵子

問題社員の 対応における 法律実務



「仕事ができない社員がいるので辞めてもらいたい…」、「注意をしても言い訳ばかり。その上、上司に反抗的な態度をとるので解雇したい…」、そんなご相談を受けるケースがしばしばあります。確かに一人の問題社員が会社にいることによって業務に支障をきたすだけでなく、他の社員のモチベーションを低下させ円滑な組織運営に悪影響を及ぼし企業秩序を維持できなくなるという事も現実的には起こり得ます。従ってそのまま放置するわけにはいかず、その対処としては「辞めてもらう」ということが最も簡潔な処置であると考えてしまいがちです。しかし、我が国の労働法や裁判所は圧倒的に労働者擁護の立場をとっており、短絡的な解雇処置を行って、それが万が一法定論争に至った場合には、会社側が敗訴する可能性が非常に高く、そうなった場合には裁判に要する費用を含め、多額の金銭的負担が生じます。

法律や裁判所の考え方としては、「一旦採用した以上、職務能力が劣っていても、改善できるようにしっかり教育・指導するのが会社の責任」という「教育・指導義務」を会社に求め、会社は改善のため可能な努力をし、それでも改善できない場合でなければ解雇してはならない、という考え方方が根強くあります。これが「解雇は不自由（解雇するに十分足る理由なく解雇した場合は解雇権濫用とされ、不当解雇として解雇が無効とされる）」といわれている所以です。今回は、こうした現状を踏まえた上で、法律実務といった観点から問題社員にはどう対処すればいいかのセオリーをお伝えします。

段階を踏むことが大切

問題社員への対処としては、問題のレベルや状況の進展に応じた段階を踏むことが大切です。すなわち、即解雇といった処置を行ったのでは大変リスクが高いのです。一般的には3つの対処段階（以降「ステージ」といいます）があり、ステージ毎の対処方法は次の通りです。

ステージ 1

注意指導等で問題点の改善を促す

(注意指導、解雇以外の懲戒処分、人事考課での低評価等)



ステージ 2

改善が見られない、又は余地がないと判断する場合
→退職勧奨を行う(自主退職を奨め促す)



ステージ 3

自主退職の説得に応じない場合

→解雇(普通解雇、若しくは懲戒解雇)

ステージ1では、注意、指導を繰り返します。何度注意指導をしても言うことを聞かないような場合は、懲戒処分を与えます。最初の段階としては訓告や譴責といった軽微な処分になるでしょう。また、改善指導書を出したり、本人から顛末書や始末書を提出させるといった方法も行います。あるいは、人事考課を利用する方法もあります。1年に1回人事考課があれば、問題社員の評価を下げて、低くなった理由をきちんと本人に説明するのです。これは注意指導の一貫として人事考課制度を用いるということです。こうした様々な方法を使いながら問題社員が問題行動を改めるように指導をしていくことがステージ1での必要策です。また、実施した処分や処置の記録を残しておくことも大切です。

こうしたステージ1の処置を行ったものの、改善の余地が見られない場合に、次のステージ2の処置へと進むという手順となります。ステージ2では自主退職を促すといった処置をとります。会社側から解雇するのではなく、本人が退職願を提出し、自主退職するように奨めるのです。ただし、会社が執拗に退職勧奨を行うこともまた会社にとって不利になることもあるため、絶対に自分はやめないと本人が言い張る場合は、ある程度の段階であきらめるか、ステージ3の解雇処分に進むという手順となります。

順番通りステージ1、2、3の手順を踏まなかった場合

ステージ1の注意指導は現場の上司が行いますが、上司は日々の仕事で忙しく、問題社員の対応は大変煩わしくもあるため、ついステージ2から入りたいと思いがちです。しかし、ステージ2から入り、後ほどステージ1に戻ると、従業員は「私が辞めないから嫌がらせで注意指導をする」、又は「嫌がらせのために人事考課で低く査定された」「懲戒処分された」となってしまう可能性があります。ハイリスクハイリターン覚悟の上でステージ2から入り「辞めたらどうですか」と獎めて、「そこまで会社から疎まれているなら辞めます」と合意退職となればよいのですが、その確信がないと手順を飛ばすことは危

険です。確信の中には、例えばお金で解決できるかどうかの見極めも含まれます。言葉は悪いですが、退職願を出してもらうために、退職金の上乗せや、再就職支援等の名目での金銭的な優遇処置を行うということです。金銭的に余裕のある場合には、こうした腹積もりをした上でステージ2から入ることもありますが、こうした処置自体が悪しき前例となる可能性もあり、手間暇はかかるものの、ステージ1の対処からはじめることができリスクを回避するための正攻法と言えるでしょう。

大前提となる大切な事柄

ここまで、問題社員の対処として段階を踏むことの大切さを述べてきましたが、実はそれよりも前の大前提となる大切な事柄があり、さらにそのお話に先立って、そもそも問題社員とはどのような人かということを捉えておきましょう。問題社員とは、概ね以下のように分類できるでしょう。

①能力不足タイプ

企業が求める能力に本人の能力が見合わない・会社の期待する業務を遂行できない・仕事が遅い・ミスが多い等、いわゆる落ちこぼれ・出来の悪い社員。

②勤怠不良タイプ

欠勤・遅刻等が多い、勤務態度が不真面目で職務怠慢、営業活動中に喫茶店でサボる等、勤怠状況に問題のある社員。

③協調性欠如タイプ

取引先とうまくコミュニケーションがとれず、立腹させたり、取引を駄目にしてしまう、あるいは上司や同僚とうまく連携がとれず、協調協力関係が築けず、職場で人間関係トラブルを起こしたり円滑な業務遂行を妨げる社員。

④企業ルール違反タイプ

服務規律をはじめとする社内ルールに違反し、職場秩序を乱す社員。

⑤ハラスメント行為タイプ

セクハラ・パワハラを疑われるような問題のある言動がある社員。

実務においては、こうした分類を参考に、実際の問題社員の問題点をしっかりとそして明確に把握することが必要であり、ステージ1での注意指導は、その問題点に対する適切かつ的確なものであることが大切です。さらに突き詰めて考えてみると、問題社員の問題行動とは、会社の就業規則で定められた事項を遵守しない行動又は違反する行動ということになります。労働条件以外の行動規範に関する事項については「服務規律」として定め、その問題社員の問題行動が自社の「服務規律」に抵触

しないなら、「服務規律」の内容が不足している、或いはその問題社員が実は問題社員ではない（例えば単なる「好き・嫌い」や「あう、あわない」、漠然と「問題社員だ」と感じている程度）かのいずれか、ということになるのです。ですから、問題社員の問題行動に会社組織がふりまわされないためには、まずは自社の「服務規律」をしっかりと見直し、自社の健全な企業活動を行う上で、その内容を整理し整備しておく必要があります。服務規律の内容は法律で就業規則に必ず載せておかなければならぬ絶対的記載事項とはされていませんが、就業規則とは会社と従業員との労働契約事項であり、中でも服務規律は、会社が従業員に自社の社員として守ってほしいことや禁止事項、あるいは是非実行してもらいたい行動規範の明示であり、こうした行動規範を、単に「道徳」とか「モラル」とか「常識」といった拘束力の無いレベルから、「会社のルール」として拘束力を持たせたレベルに引き上げ、それを守れない社員には会社が処罰を与えるための根拠となるものなのです。そして勿論、解雇や制裁（懲戒解雇を含む）といった処分の内容についても、どの程度のルール違反に対して、どの程度の処罰を行うかをきちんと定めておくことが非常に大切な事柄となります。

このように、問題社員の対処のための各ステージで会社が実施する処置の根拠は、就業規則に網羅しておく必要があります。社員のどのような行動が問題行動であり、そしてその問題行動に対して、会社はどのように対処するかといったことを、就業規則で明確に定めておき、その会社のルールに沿った処置を行うことがリスク回避のためには非常に重要なのです。罪法定主義といって、いかなる行為が犯罪行為であり、その犯罪行為に対していかなる処罰を与えるかは、事前に法律で定められている必要があるという、刑罰法規の原則であるこの考え方は、社員に対する会社の処罰が法定論争に至った場合にも必ず求められることなのです。ですから、就業規則では常識的であると思われる事柄を含めて、社員が守り行うべき行動規範やルール、そして禁止事項や禁止行為等を網羅し、またこうしたルールに対する違反の際にはどう罰するかといった定めをきちんと行っておく必要があります。また、時代背景と共に、人の考え方や常識が多様化していく側面が大きいため、時代にマッチした内容へとキャッチアップしていく必要があります。

ステージ1における注意点

さてそれでは、問題社員に対する各ステージの対応について、話しお戻しましょう。ステージ1では、根気よく、何度も何度も注意し指導することが大切なのですが、過剰な注意指導は、パワハラやいじめとされる場合があります。特に相手は問題社員ですので、自分が100%正しいと思い込んでいることもあります。それが「問題社員」といわれる所以です。また、言われたことを素直に受け止める人は問題社員にはならないでしょう。ですから、ステージ1での注意指導は、常にパワハラとされるリスクと隣り合わせですので、やり方や度合いへの注意が必要です。

上司が部下を注意指導することは、原則的にはなんら問題ではなく、上司の役割として当然必要な行為です。組織である以上、組織の要求する水準に満たない従業員は注意するべきです。しかし上司が部下にどのような注意指導をしてもよいわけではありません。また、解雇以外の懲戒処分や人事考課についても気をつけなければなりません。何でも適当に低評価をつければよいというものではありません。現に人事考課をめぐる争いも存

在します。何事にも限度があり、注意指導も度を越すと人格権侵害として違法となります。違法となれば損害賠償請求を受け入れることになってしまいます。こうした原則と例外の考え方やケースを把握することは非常に重要です。最近の企業のご相談でもパワハラを気にしそうなケースが多くなっています。昨今では、マスコミの影響もあり、何か注意するとすぐにパワハラといわれます。しかし仕事上の注意指導はパワハラとは違います。

とはいっても、具体的に注意指導なのかパワハラなのかどちらかを判断する境界線は、厚生労働省が作成した基準等は存在するものの、実際には明確ではありません。パワハラの争いが多いのも明確な基準がないことが原因なのです。ですから、場合によっては判例も勉強し、その辺りの感覚を掴む必要があるかもしれません。簡潔に一言で言うとすれば、誠意と思いやりを持ち、客観的に見てもそうしたことがうかがえる注意指導を行なうということが大切だと言えるでしょう。

行き過ぎた注意指導の例(パワハラと判断された判例)

以下の図みの中の2つの判例（裁判例）は、能力不足や適性不良と上司が判断した部下に対して、上司のとった行動が、行き過ぎた内容であったとされたものです。文面だけを見ると、やはりそれはそう判断されても仕方のないことだったとは思いますが、その時の具体的な状況や、上司の思いまでは分からず、場合によってはそうした過激とされる行動をとってしまうことがあるかもしれないで注意が促される事例だと言えるでしょう。

事例 1

三井住友海上火災保険上司事件 東京高裁平成17年4月20日 労判914-82

保険会社の所長が部下の課長代理に対して、業務指導の一環として叱責メールを送付したことの違法性が認められた事案。具体的には、ポイント数の大きな赤文字で「意欲がない。やる気がないなら会社を辞めるべきだと思います。当SCにとっても、会社にとっても損失そのものです。あなたの給料で業務職が何人雇えると思いますか。あなたの仕事なら業務職でも数倍の業績を挙げていますよ」とのメールを送信し、同時に同じ職場の従業員十数名に対しても送信した。

判決 違法性を肯定。メールの内容は表現として許容限度を超えると不法行為の成立を肯定（名誉棄損5万円）

注意・改善すべき点

事例①で上司の行動が不法行為と認められた理由は、上司が同じ職場の部下に対して指導をするときにメール1通で済まそうとしたことが不適切だったという裁判所の判断です。上司自身にコミュニケーション能力がないのではないかとも思われます。メールは基本的に相手方の言い分や反応を一切無視して一方的に送りつけるものです。会話の中での指導であれば、言い回しや相手とのやりとり等によって若干和らげることが出来ますが、メールではそれが出来ません。訴訟を起こした従業員はメールで侮辱されたと感じたのでしょう。事例①のケースでは裁判所はパワハラの意図までは認められないとして、名誉棄損による慰謝料の支払いを命じたのですが、パワハラに該当するか否かという判断において、メールは非常に危険度が高いといえます。また、同時に同じ職場の人間にメールを一斉送信したというのも、みせしめが目的という心証を与えたようです。大勢の従業員がいる前で従業員を怒鳴りつけるような配慮がない状況と同じ事案とみられます。

人事労務は人対人です。相手に対しては、やはり面談で話を聞きながら進めるのが鉄則です。メールの一斉送信にしても、褒める内容ならばよいですが問題点を注意する際には不適切と言わざるを得ません。面談においても別室で話をするというようにその人の名誉や感情にも配慮した指導が必要でしょう。



事例2

海上自衛隊事件

福岡高裁平成20年8月25日判決
労経争2017-3

海上自衛隊員が、上司である班長から行き過ぎた注意指導を受けていたとして、護衛艦乗組中に自殺した事案。自殺する2ヶ月程前から「お前は三曹だろ。三曹らしい仕事をしろよ」「お前は覚えが悪いな」「バカかお前は。三曹失格だ」などと厳しい注意を受けていた。

判決 違法性を肯定。裁判所は、指導の域を超えるものであったと不法行為を認定した（賠償額350万円）

注意・改善すべき点

事例②は、本人が自殺をし、遺族が訴えた事案です。1審は上司の指導の違法性を否定しましたが、2審で違法性が肯定されました。会社側敗訴の理由は、緊急を要しない場面で繰り返し叱責されていたことが挙げられます。できるだけ早期に任務

に熟練させる必要があったことは認められるものの、経験年数に照らせば技能練度不足があることはある程度やむを得ず、同様の隊員もいるので、心理的負荷をかけてまで指導を急ぐ緊急の必要性はなかったと判断されました。また、注意指導の内容についても、個々の行為や技能について言うに留まらず、地位階級に言及し、人格的非難を加えたものと言わざるを得ませんでした。更には厳しい指導を行った後に、心情を和らげるような措置もとられていなかったことも問題視されました。注意指導の根底には、「罪を憎んで人を憎まず」といったような考え方方が求められるのです。注意指導している社員自身を嫌ってはおらず、その人の罪（問題行動）を憎んでいるということの切り分けが出来ていないとパワハラに該当してしまうと言えるでしょう。

ステージ2における注意点

再三注意指導を行い、軽度の懲戒処分等を実施し、査定も低くして本人に話しかけたが、それでも問題社員の行動が改まらないという場合には、ステージ2の退職勧奨に移ります。退職勧奨とは、自主退職するように働きかけることです。この行為自体に問題はなく違法ではありませんし、社員側も拒否出来ます。労働組合などは退職勧奨自体、会社がやってはいけないと主張しますが、法律的には支障ありません。次のステージの解

雇は一方的な手段なので、自主的に退職してもらう方がリスクは低いのです。ですから、退職願を社員に書いてもらい退職して頂くのが一番良いのですが、何事も限度があります。強要はいけません。例えば、「懲戒解雇するぞ」といって退職勧奨をした場合は、いわゆる脅しとなります。これらに気をつけてステージ2の退職勧奨を実行する必要があります。下記に注意すべき判例を紹介します。

事例3

徳心学園(横浜高校)事件

横浜地裁平成7年11月8日判決
労判701-70

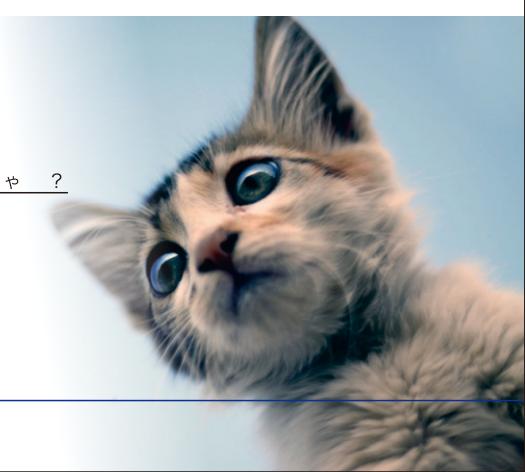
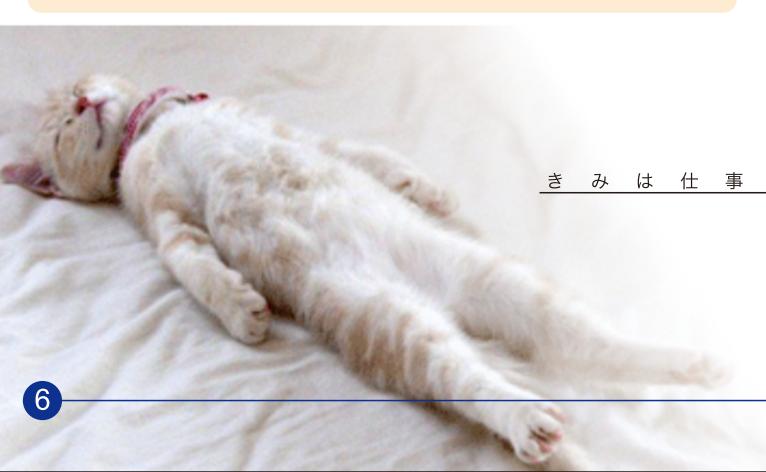
私立高校の教員で山岳部の顧問が、高校の文化祭の日と登山大会の日が重なったため、登山大会の役員という立場であったので文化祭を欠勤して登山大会に出たいと学校に申し入れました。しかし、学校にこれを拒否され、調整がつかずに結局無断欠勤をして登山大会に出席しました。その後、学校側（校務主任）は「このままでは懲戒解雇に該当する。将来に汚点を残さぬよう依頼退職によって懲戒を免れることを考えみたらどうか。退職届を提出したほうがよい」と強く原告を説得し、原告は「一身上の都合により退職致したく存じます。10年の永きにわたりお世話になり、本当にありがとうございました」という文面の依頼退職願を提出したが、その後退職願を撤回したという事例。

裁判所の判断 1回の無断欠勤程度では懲戒解雇はできないと判断。そして「懲戒解雇の可能性がなかったのに、原告は、校務主任の説諭により懲戒解雇になると誤信して退職願を提出したのであって、その後の退職の申込の意思表示には動機の錯誤があるというべき」として合意退職は無効と判断。

注意・改善すべき点

事例③は、教務主任の勝手な考へで「将来の汚点を残さぬよう、懲戒を免れるよう退職願を書いたらどうか」と説得して退職願を出させたものですが、結局本人が撤回しました。自ら退職願を書いて後ほど、やっぱりやめたというような事が認められるかどうかということがあるのですが、本件の場合は認められました。退職願を出した教員は、教務主任の言ふことを誤解して退職願を提出したので、退職願は無効となったのです。まず、大前提の話として、無断欠勤1回程度では通常懲戒解雇は出来ません。しかしながら教務主任は断定的に懲戒解雇をほのめかしました。これは、騙して退職願を書かせたに等しいと判断されたのです。このように、退職願を本人が出さないからといって、強硬手段的な方法で退職願を提出させても、法定論争になれば無効になるのです。

きみは仕事しないのかにゃ？



事例 4**下関商業高校事件**最高裁昭和55年7月10日判決
労判345-20

高校教諭を退職させるため、教育委員会への出頭を命じたうえで、1回20分から2時間超にわたって、6名の担当者が1人ないし4人で、短期間に多数回（11～13回）にわたって「あなたが辞めたら2、3人は雇えます」などと退職勧奨した事案。

裁判所の判断 回数等が執拗に過ぎるとして違法と判断される。なお、退職勧奨自体は違法ではない。

注意・改善すべき点

事例④は退職勧奨を執拗に迫り過ぎたために違法と判断された事案です。「退職しない」と主張する人に対して、「辞めたらどうか」と顔を見るたびに言う行為は、嫌がらせとして違法とされます。では、どの程度執拗に退職勧奨を迫ると違法にな

るかについてですが、これには明確な基準はありませんので、一度しか退職勧奨のチャンスは無いという事でもありません。とは言え、一度退職勧奨をして、「辞めない」と本人が言う場合、それ以後本人が退職に応じる可能性は低いと言わざるを得ません。なお、そうした場合の対処方法のひとつとして、金銭解決という方法があります。率直に言うと、いくらで退職届を書いてもらえるかという話に切り替える方法です。「もしあなたが、今この時点で退職勧奨に応じて自主的に退職するなら、会社としても事情を考慮して、これぐらいのお金を出しますよ」といった主旨の交渉を行います。人によっては、自分のそれまでの行動や立場を考慮し、2～3ヶ月分の給料の額で退職を決意してもらえる場合もあるようですが、3年分位の金額を提示しても辞めないという人や、逆にどこまで値を吊り上げられるかを画策する人もおり、必ずしも得策とは言えません。

ステージ3における注意点

色々な注意指導等や退職勧奨を試みたけれど功を奏さず、自主的には退職しないと本人が主張して話が決裂した場合、会社の選択肢としては、当該問題社員の退職をあきらめるか、どうしてもやめてもらうには解雇するしかないわけですが、労働基準法の定めに則って、30日前の解雇予告をすれば解雇出来るのかと言われば決してそんな簡単な話ではありません。解雇権の濫用といわれるような事案であれば、解雇は無効となります。明確で画一的な基準はないのですが、法定論争になるとしたら、解雇の前に、配置転換や職種転換で様子を見て、解雇以外の出来る限りの改善方法を試した上での解雇かどうかが問わ

解雇が有効になった例

以下の、三菱電機エンジニアリング、セコム、日水コンの3つの裁判例は、問題社員に対して会社が行った解雇処分の有効性が認められたものです。これらは、先の事案での解雇が無効とされたものとは異なり、解雇処分に至るまで、非常に手間隙がかけられています。三菱電機エンジニアリングの例ですと、約2年かけて解雇までの手順を踏んでいます。すなわち、認識戴きたいことは、解雇の件で争いになった際に、解雇を有効にするには、この位の手間がかかるということです。

また、必ず書面等で日付まで含めた証拠書類を隨時残しておくことがいざというときに会社側の正当性を主張するには重要です。訴訟に至った場合、裁判所は徹底的に具体的なことを聞きますが、相手がしらを切ったときに「実際この日にこういう事がありました」と言えるようにしなければなりません。解雇処分を下す前に、こうした手順を踏まずに踏み切った結果、著しく問題のある社員でも、会社側が裁判で負けているケースは非常に多いのです。裁判官は抽象的なことは判断に組み入れま

れます。また、ある社員は配置転換で様子を見たのに対して、別の社員は配置転換を試みずに解雇したようなケースがあると平等性を問われてしまいます。従って解雇に踏み切る場合は、会社に、こうした落ち度がないのかを十分に検討した上で決断しなければなりません。上司の指示に従わないというケースであったとしても、部下から見れば上司の指示内容が不明確だったのではないか等の反論に裁判所は耳を貸し、双方の視点から判断を下します。

せん。物証がなければ必ず「言った、言わない」の水掛け論になってしまいますが、裁判所は書証がなければ証拠としてはとりあげてくれないのでしょう。

事例 5**三菱電機エンジニアリング事件**神戸地裁平成21年1月30日判決
労経速2028-14**設計業務に従事する技術職社員の解雇が有効とされた例**

仕事の精度が悪く、期限を無視する、頻繁に離席する、業務指示の無視や拒否が目立つ、上長に対して非礼な態度をとる等で上司から書面等で警告を再三受けたにも拘らず改善の余地が見られなかった。

裁判所の判断 注意、出勤停止等の処分を受けても勤務態度を改めないどころか、かえって上長に反抗したり、あるいは揶揄（やゆ）したり、愚弄（ぐろう）するような行為に及んだのであるから、自らの行為によって被告との信頼関係を破壊したものと言えるとして、解雇は有効と判断。

6

セコム損害保険事件 東京地裁平成19年9月14日判決
労判947-35

解雇処分を受けた社員が
会社を訴えた事案。

裁判所の判断

本判決は、まず入社から解雇までの間の社内での社員の言動、及びこれに対する会社の本人への指導・注意・警告や職制の対応状況などを詳細に検討した。入社当時から問題行動や言動を繰り返し、上司に「課長を何年やっている」、「課長の資格はない」、「社長が人様の前で頭を下げる日は近い」などと暴言を吐き、職場会議において同僚と対立的な状況を作り、「皆、生活がだらしない。そこから変えた方がいい。」などと発言。上司からの指導・業務指示を受けたにも拘わらず是正せず、職制批判・会社批判を続け周囲との軋轢を招いていたと認定された。このような言動は、会社組織の職制における調和を無視し、周囲の人間関係への配慮に著しく欠ける。そして、このような態度・言辞を入社直後からあからさまに行っていることをも併せ考えると、本人に会社の組織・体制の一員として円滑かつ柔軟に適応しようとする考えがないことが推測される。これらの言動は、自分の考え方方が正しければ上司たる職制あるいは同僚職員さらには会社に対してその考えに従って周囲が改めるべき筋合いのものだという考えに基づいたものと思われ、会社の周囲の人間からの反発を招き、それに本人も気がついているにもかかわらず、「自己の信念なり考え方方に原告は固執して、自己の考えなり立場を周囲の人間に對して一方的にまくし立てて周囲の人間の指導・助言を受け入れたり従う姿勢に欠けることが顕著である」とした。これらのことから、原被告間における労働契約という信頼関係は採用当初から成り立っておらず、もはや回復困難な程度に破壊されているものと見るのが相当であるとして、被告による原告に対する（原告の礼儀と協調性に欠ける言動・態度を理由とする）本件解雇は合理的かつ相当なものとして有効であり、解雇権を濫用したことにはならないと判断。

7

日水コン事件 東京地裁平成15年12月22日判決
労判871-91

システムエンジニア(SE)として中途入社した社員の
解雇が有効とされた例

裁判所の判断

コンピューター技術者としての経験と技術能力を有することを前提に、会社の会計システムの運用・開発の即戦力となり、将来は当該部門を背負って立つことをも期待されてSEとして中途採用されたにもかかわらず、約8年間の同部門在籍中、特に命じられた業務について結果を出せなかつばかりか、日常業務にも満足に從事できない上、直属の上司の指示に対し反抗的な態度を示し、その他の多くの課員とも意思疎通が出来ず、自己の能力不足による業績不振を他人の責任に転嫁する態度を示した。

そして、人事部門の監督と助力の下にやり直しの機会を与えられたがこれも会計システム課在籍中と同様の経過に終わり、容易に改善されないことを確認する結果となった。このように、単に技術・能力・適格性が期待されたレベルに達しないだけでなく、著しく劣っていてその職務の遂行に支障を生じさせており、かつ、それは簡単に矯正することができない持続性を有する原告の性向に起因しているものと認められ、解雇は有効と判断。

**まとめ**

今回の特集記事では、「もし問題社員への対応が法定論争に至ったとしたら」という、かなりシビアなリスクヘッジについてお伝えしました。まとめとして改めてお伝えしておきたい重要な点は、問題行動に対して会社が注意指導を怠らなかったかということです。「あなたの問題はここですよ」と充分な注意指導をせずに解雇に至った裁判では必ず負けると考えるべきでしょう。裁判所では改めさせる為の努力を会社側がきちんとしたのかということを重視します。解雇の有効性を問う裁判において、違法行為、すなわち犯罪（暴行、横領等）には裁判所も厳しい態度を示すのですが、それ以外で解雇をいきなり実行して有効になることはまず有り得ません。また、裁判所はレッドカード（解雇）を出す前のイエローカードとして会社が問題社員を注意指導した際の当該問題社員の反応も重視しています。素直に反省した社員は改善の余地があり、逆に反発する社員は、組織の中に置いていても仕

方がないと裁判官の目にも映る傾向があり、解雇が有効となり易くなります。すなわち、反抗する社員の方が解雇しやすく、反省する社員の解雇の方が難しいということになります。

現実的には、処分を受けた社員が会社を訴え出るというケースはそう多くはないでしょう。また、配置転換など、解雇を回避する処置への裁判所の要求も、企業規模や企業の状況によっては多少異なることが考えられます。しかしながら、訴訟に至るケースは年々増加傾向にあり、そして法廷の場に臨んだ場合には、意外なほど会社側が弱い立場にあると思い知らされることとなります。従って、「備えあれば憂いなし」の諺にちなんだ冷静かつ慎重な対応が必要です。そして何よりも、常々弊所がお伝えしている就業規則の見直しや整備は、問題社員の対処における大前提として必要な会社を守る要であり、その重要性を充分認識戴きたいと思います。

どのような企業を「ブラック」と呼ぶのでしょうか？

法令違反を強要したり、人を使い捨てにするような働き方をさせる企業のことを「ブラック企業」と呼ばれていますが、明確な定義はありません。

企業を「ブラック」と批判する風潮はネット上で生まれたもので、どういう会社をブラック企業と呼ぶのか、という定義は定かではありません。

しかし、法に基づいた雇用契約を行わない企業や人材を切り捨てるような労働条件で働く企業、ということを聞かない従業員に圧力をかけて雇用するような企業の総称がブラック企業とされています。

平成25年8月に厚生労働省は、若者の「使い捨て」が疑われる企業等が社会で大きな問題となっていることを受けて、「若者の使い捨てが疑われる企業の実態調査に乗り出す」との発表がなされました。

それは「若者の使い捨て」を主眼に置き時間外労働や賃金不払いなどの労働基準法違反の疑いがある企業への集中調査を実施するというものです。

集中調査は、労働基準監督署やハローワーク利用者等からの苦情や通報等や、新卒者の入社3年目の離職率が極端に高いなどを判断基準に、若者の「使い捨て」が疑われる企業等を対象に監督調査を行いました。

国が「若者の使い捨て」をなくすことを目的とした調査を行うのは初めてでその上、悪質な違反が発覚し、是正されない場合は、労働基準監督署が書類送検し社名を公表する、いわば国がブラック企業をめぐる論争に白黒つけようというわけです。

平成25年9月を「過重労働監督月間」とし、若者の使い捨てが疑われる企業等に対して集中的に調査が実施されました。その調査（重点監督）の結果が平成25年12月17日に厚生労働省から発表され、約8割の企業（事業場）に法令違反があると指摘されました。

【調査の結果】

- (1) 重点監督の実施事業場：5,111事業場
- (2) 違反状況4,189事業場（全体の82.0%）に何らかの労働基準関係法令違反
 - ・違法な時間外労働があったもの：2,241事業場（43.8%）
 - ・賃金不払残業があったもの：1,221事業場（23.9%）
 - ・過重労働による健康障害防止措置が実施されていなかったもの：71事業場（1.4%）
- (3) 健康障害防止に係る指導状況
 - ・過重労働による健康障害防止措置が不十分なもの：1,120事業場（21.9%）
 - ・労働時間の把握方法が不適正なもの：1,208事業場（23.6%）
- (4) 重点監督において把握した実態
 - ・重点監督時に把握した、1か月の時間外・休日労働時間が最長の者の実績
80時間超：1,230事業場（24.1%）
うち100時間超：730事業場（14.3%）

このほかにも、労働者からの申告を受け、調査（申告監督）が実施されています。

重点監督及び申告監督において是正勧告等が行われた違反・問題等の主な事例は、以下のとおりです。

（違反・問題等の主な事例）

- ・長時間労働等により精神障害を発症したとする労災請求があった事業場で、その後も、月80時間を超える時間外労働が認められた
- ・社員の7割に及ぶ係長職以上の者を管理監督者として取り扱い、割増賃金を支払っていなかった
- ・営業成績等により、基本給を減額していた
- ・月100時間を超える時間外労働が行われていたにもかかわらず、健康確保措置が講じられていなかった
- ・36協定で定めた上限時間を超え、月100時間を超える時間外労働が行われていた

- ・労働時間が適正に把握できておらず、また、算入すべき手当を算入せずに割増賃金の単価を低く設定していた

今後このような企業には、引き続き、調査の対象とし、それでもなお、法違反が是正されない事業場については、送検も視野に入れて対応することです。送検された場合には、企業名等が公表されます。

こうしたブラック企業への取り締まりが全国的に高まっている現状をふまえ、労務問題に対する世間の关心がますます高まることが予想されます。あらためて労働基準法等労働関係諸法令の遵守と労働環境の整備に努めていく必要に迫られているのを痛感します。



顧問先お仕事紹介

今回は、創業大正10年の歴史を持つ、アジアとの輸出入・三国間貿易を行う国際ロジスティクスの『株式会社共和商会』様です。代表取締役 志賀 盛孝様にお話を伺いました。



株式会社共和商会
代表取締役 **し が もり たか
志賀 盛孝 氏**

会社 PROFILE

創業 1921年

登録：通関業 免許番号 指令第347

一般港湾運送事業 免許番号港政第797一種限定第2013号、港政第797-2

貨物運送取扱事業 許可番号近W第0208号、近運輸第131-140号、141号

■本社 〒550-0021 大阪府大阪市西区川口市3丁目6番24号

TEL : 06-6581-1431 FAX : 06-6581-1433

ホームページ : <http://www.rubiconem.com>

■税関保税蔵置場 富島出張所 許可番号 指令第94号

■大阪南港倉庫 許可番号 指令第28



企業理念は、能く人を救け 能く人を救け 能く人を救ける

■日本製の中古品が海外では人気と聞きますが…

我が社の考えでは中古品輸出は三方善の一つ、「社会良し」

でいつも悩むところであります。日本で使用されなくなったものが海外ではまだまだ需要があり、喜んで使われるという考え方もよく理解できます。一方で輸出された中古品もいざれはゴミとして廃棄物になります。発展途上国では、安全意識に乏しい所もあり、その廃棄物の中から専門知識もノウハウもない子どもや老人が、アルバイトで鉛やまだ使用可能な部品を取り出す作業にあたるケースもあると聞き、身体の血中鉛濃度が非常に高いというデータが出たりしています。輸出したら終わりではなく、輸出された物が輸出先でどのように使われるかまで考慮し、理念に合わなければ、せっかくのご依頼でも、お断りさせて頂くこともあります。

■心がけている仕事の進め方

三方善の考え方でいう「社会」とは日本の社会のみを指すのではなく、世界を指します。日本のみが良ければよいということではないのです。日本の法令遵守出来ているか否かのみならず、常に世界とつながっていることを意識し、相手国の慣習や規制など細かい部分まで考えた上で非常に慎重に仕事をするように心がけておりますし、社員にも理念が浸透すべく具体例をもって話をしております。

■貴社で取り扱われる商品について教えてください。

弊社では、多くのお客様とのお取引を賜り、取り扱う商品は様々です。例えば電子部品、ネジや釘といった類の建築資材から、冷凍食品や洋食器、テレビ通販で宣伝されているようなフィットネス製品などまで多岐にわたります。

これらの商品を安全に、安心して頂きながら国際物流を行う為には、輸送と手続きとの両輪の造詣の深さが必要です。貿易実務、税関手続きや輸出入規制に関する知識、商品を安全に国際間において輸送する技術と経験の両方が必要となります。

例えば、食品なら食品衛生法による添加物など輸入食品規制に関する知識、合わせて、農林水産省の動物検疫や植物検疫等必要になります



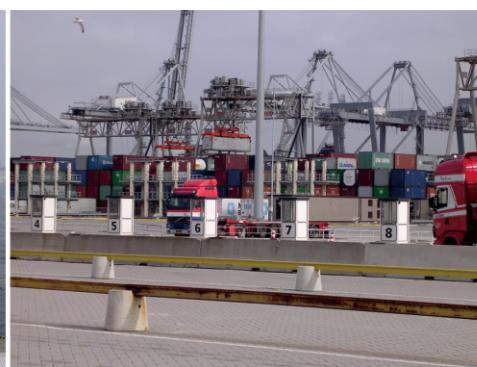
創業当時

■貴社の企業理念について教えてください。

企業理念は「能く人を救け 能く人を救け 能く人を救ける」です。これは三方善の考え方でお客様、会社及び従業員そして社会の三方にとって良い仕事(救け)であるかを常に考えながら仕事をしようということです。三方の一つでも欠けてはなりません。仕事の上で判断に困ることがあれば企業理念に戻って考えるようにしております。もう一つは、一度ならず二度・三度と繰り返し少しでも救けになれるようにとの思いも込められております。



急ぎの場合、コンテナ船以外に、フェリーを利用します。航海日数と作業時間が短いです。



輸出入される貨物は、保税地域と言われるコンテナヤードに保管されます。



チェコから台湾へ、工場のラインを運ぶ為、チェコまで出かけました。

し輸出者様から事前にご用意頂く書類も多岐に渡ります。輸送においても、温度管理などにも対応する必要があります。

■上海・香港・バンコク・ホーチミンなどの地域の輸出入に強い理由について教えてください。

古い付き合いの同業者の社長さんに、弊社の事業展開のことと相談をしましたら、今度上海に現地法人を作ったので好きに使っていいよとおっしゃって頂き上海での取引が開けました。我々の仕事を全面的に信頼して下さり、当時現地で何も実績のない弊社の仕事の話にのって下さったことに、今でも非常に感謝しております。他、香港・バンコク・ホーチミンに関しては、メーカー様との企業間物流の仕事をさせて頂く中で徐々に実績を積み信頼関係を築いていった形で今に至ります。これら現地の輸出入に強い理由は、現地に頻繁に自ら足を運び改良改善を重ね、必ず現地決済、直接取引をするようにして、直接やりとりをする環境を作っていることです。

■貴社のサービスの特徴について教えてください。

我々の仕事について、点で話が出来ても線(点をつなげた一本の線という意味)で話が出来る人は非常に少ないです。すなわち「部分」ではなく、「全体」を見通せる知識と経験がある人は少ないです。依頼のあった商品を指定の時間に届けるという作業が私たちの仕事ですが、それは最低限で当たり前のことです。しかし、そこからさらにお客様にとって何が必要かを明確に見つけ出し、掘り下げるにより、それに応じてきめ細かに対応していくことが弊社のサービスの特徴です。貿易に不慣れなお客様も多いですので、弊社ができる所は極力お手伝いさせて頂き、本来の業務に気持ち良く集中して頂ける環境を作ることも我々のできることの一つと考えております。

■お客様の要望についてお聞かせください。

お客様にとって必要なものは、本当に様々で皆様異なります。とにかく値段が安いことに重きを置く会社もありますし、社長自身が各地を飛び回っている会社では全て弊社にお任せで書類作成から最期まで行うことを望んでおられる会社もあります。あるいは、メーカー様でしたら、製造ラインが止まると困るのでまず第一に安定供給を維持してほしいという会社もあります。サプライチェーンを維持する為、安定的に製造ラインが動くことと同時に、国内外にかかわらずトラブル等が発生した場合、直ぐに情報がほしいというご要望も製造会社様の場合多いです。

■顧客への最適且つ臨機応変な対応について。

様々な要望に合わせてお客様に一番良い輸出入のプランを立てることも弊社の特徴の一つです。大手物流企業さんの場合、自社で倉庫、トラック、船会社とハードが全て揃っていますが必ずしも常に決まった方法・設備で輸出入することがベストかというと、得手不得手、強い弱いが分野によってありますので臨機応変に方法を変更したほうがよいことがあります。国際物流を組み立てる際には、『輸出地での輸送・手続き』、『国際間での海上・航空輸送』、『輸入地での輸送・手続き』の3つに分けて、商品内容や必要な輸入手続き、輸送しようとする商品の量、必要なリードタイム等を勘案して、それぞれに合っ

た組み合わせを構築する必要がございます。業界最少手の『無い者の強み』として(笑)、現地の提携先も様々な選択肢からベストな会社を選び輸出入を行います。輸送手段については、『コスト・時間・安定性・スケジュール・保管期間・情報収集のしやすさ』を考慮して選びます。国際輸送は、元来、様々な不安定要素がありますので、安定性などは、経験が無いと、判断できないところあります。他社ではよく、最善を想定しての最善のプランを立てられていますが、弊社ではあくまで最悪を想定して最善のプランを立てています。長年の経験から見える数々のリスクを考えた上でのプランは、時には一見合理的でないものかもしれません。何故なら、目に見えない潜在的リスクも考慮して立てることもあるからです。

■国際物流の可能性についてお聞かせください。

同じお客様から依頼を受ける場合は、1回1回の作業の積み重ねから改善改良を重ねて、工数低減や人件費、経費削減まで共に考えて提案しております。貿易実務は、たくさんの書類のやり取りや打ち合わせの繰り返しです。この中には、実はお客様が行わなくても済む業務がたくさん含まれています。中国から輸入をしているあるお客様では、打ち合わせは、納品日だけです。それ以外の輸入に関するやり取りは、中国側と弊社で行っております。弊社としても、実は、直接中国側と折衝することにより、リアルタイムで書類と情報を掴むことができ、スピーディーな対応につながっています。もちろん、その都度、不備や疑問についても、直接中国側に投げかけています。ですから、前回より今回、今回より次回、お客様の知らない間に、スムーズで安定したサービスが出来るようになっていくのです。その他にも航空輸送を減らす工夫を施したり、不良対策に対して共に考えたり、決済や海上保険の有り方についてご提案させて頂いたり、『国際物流ってここまでできるのか!』という所まで、ストイックに突き詰めてまいります。

■お役に立てるように

弊社では、お客様以外にも少しでもお役に立てるようにとほんの少しではありますが、取り組んでいることがあります。以前は、太田先生とご一緒に、大阪市創業支援センターで貿易の相談員を務めさせて頂いておりました。現在は、依頼があれば、勉強会の講師をさせて頂いたり、弊社の社員たちが、日々の業務の中で、貿易に携わる方々が疑問に思うような事柄など、ほんの少しでもお役に立てればと、感じた事をブログで紹介させて頂いております。私自身は、『役立つ国際ロジスティクスマガジン』という全く役に立たないメルマガを、気まぐれで発行しております。

■結論としての会社の考え方

弊社では、基本的に『貨物』という表現は、避けるようにしております。ついつい出てしまいがちですが、お客様は、一人として、貨物とは思っていないはずです。大切な『商品』であり、さらに世界中の人々の『気持ち』が詰まっているはずです。そんな、思いやりのある会社でありたいと思っております。

スリムな志賀さんですが、非常にバイタリティがあり、中国を飛び回っておられます。一緒に中华料理を食べに行くと中国語で注文です！



窓際族です。西日が強く、カーテンが必須!



うちの倉庫はもっとトライディショナルです。



手をつないでたと思ったんだけど…。

3つの輪は、「三方善」をイメージしています。
弊所、お客様、それぞれの関わる人々。
三方の善いところが少しづつ関わって一つになり、
社会に貢献できる力となって、
喜びが拡がっていくことを祈念しています。



社会保険労務士法人

大手前総合労務管理事務所

<http://ootemae.co.jp>

〒540-0037 大阪市中央区内平野町2丁目1番9号 シグナスビル5階

TEL 06-6947-0280 FAX 06-6910-2398 E-mail info@ootemae.co.jp