

問題を抱える社員への積極的対応法

—適正化に向けて是正を促し、個別面談を進めるノウハウ—

(株)ライト マネジメント ジャパン 特別顧問 服部 修

■是正に乗り出すのは人事の義務

いわゆるリストラは誰もやりたくない。社内外の反感を買うだけで道理の通らない無理筋なら、「やらないこと」で正義を貫くという人事の立場は成り立つだろう。仮に無理なことをやれば、法令に抵触し、裁判で負け、良くない風評が流布され、企業活動の存続すら危ぶまれる。その引き金をわざわざ人事が引くことはない。

では、“明らかに問題のある社員”が職場に認められる場合はどうだろう。人の次元では個々の事情を理解し、本人の価値観を尊重するとしても、組織の一員として機能していない状態だとしたら、適正化に向けてアクションを起こすのは人事の義務であるはずだ。機能不全の症状には、勤務態度不良やパフォーマンスの著しい低下、協調行動の欠如、不安定な挙動などがある。そして、人事が乗り出すまでもなく、周囲が“何とかしてほしい”とメッセージを発していることが多い。

もちろん対象者には正面から是正を働き掛けるべきだが、それでも改善が難しければ退職も選択肢に入る。いかに切り出し、どう推進していけばいいのか、本稿はタブーに斬り込んだマニュアルといえる。(編集部)

CONTENTS

はじめに

よく見られる傾向

対策へのためらいとアドバイス (図表)

留意すべき法的側面

アクション前の準備

- 1 対象者の心理変化への理解
- 2 事前準備/面談でのNG発言 (図表)

“問題を抱える社員”への対応策

- 1 成績改善プログラム (PIP) の実施
- 2 キャリア研修の実施
- 3 早期退職優遇制度等への勧誘
- 4 人事異動 (降職・降格・降給)
- 5 出向・転籍
- 6 自宅待機
- 7 改善なき場合の注意・警告と普通解雇
- 8 メンタル不調者への休職措置

“問題を抱える社員”への対応事例

消費材企業A社の場合
メーカー企業B社の場合

話し合いでの想定問答

(1) 反発と対応例 (2) よくある反発例

問題を解決して得られるもの

■服部 修 (はっとり おさむ)

昭和シェル石油、ゴールドマンサックス等で、人事部門の要職を歴任後、クーツコンサルティングジャパン (2002年ライトマネジメントジャパンと合併) 社長に就任。現在はライトマネジメントジャパンの特別顧問として、数々の雇用調整コンサルティング、組織開発コンサルティングを手がける。

■株式会社ライト マネジメント ジャパン:

マンパワーグループにおけるタレントマネジメントとキャリアマネジメントの専門家として、タレントアセスメントからリーダー開発、組織業績開発、従業員エンゲージメント、キャリア転換・再就職支援にわたるソリューションを展開。フォーチュン500の8割以上の企業のタレント人材を育て、コストを最適化し、業績向上を加速するサポートを行っている。

● URL: <http://www.right.com/country-sites/jp/ja/> ● TEL: 050-3163-5003

②成績不振、業務改善不旨の問題点は、同僚の同僚する社員も同様に関与しているか
 ③配属などで問題解決となりうる場合は、そうした工夫がなされているか
 ④本人の気持ちも聞き出し、理解して、その上で会社の意向を伝達しているか
 ⑤本人が「会社の意向に沿ってほしい」と言っているのに、程度も呼び出していないか
 上記以外に、判例から見て解明に困難がないと考えられるケースとしては、特定の業務遂行に対して中途採用された社員が十分な成果を挙げている場合があります。
 上記③に述べたように、上司が継続的に注意・指導したにもかかわらず改善が見られない、問題が継続されている場合は、法的な問題は少ないと考えられます。懲戒解雇では本人の問題行動の程度が問われますが、普通解雇ではその程度は重要視されません。
 また、訴訟件数はあまり見受けられませんが、整理解雇の四要件（人員整理の必要性・解雇回避努力義務の履行・解雇理由の合理性・解雇手続の妥当性）が成立している場合は、法的リスクは少ないと考えてよいでしょう。

アクション前の準備

1. 対象者の心理変化への理解
 対策を考案実行する上で必要なのは、「問題を抱える社員」にどのような心理変化をもたらすことが有効なのかを、人事・上司側が認識することです。図表2を見るとき分かるように、対策を実行していくなかで「問題を抱える社員」の心の動きは、おおよそ4段階と考えられます。
 ステージ1では、本人の業務遂行の問題について、話し合うのが妥当でしょう。また、そのメス

図表2 心理変化の移行ステージ

ステージ1 否定	業務上の態度→「私に関係ない」「尻尾だけだ」 抱えるべき苦業→対象者の現状、先行者の見聞の強調
ステージ2 抵抗	認識論的感情的態度→「見て聞かぬ」「他に誰が?」 抱えるべき苦業→十分な情報の上、会社の現状、決められる役割などの情報の提供
ステージ3 受容	現実→抱えるべき苦業→「本当にできるか」「大丈夫なのかな」 抱えるべき苦業→働き、変化を乗りこえる方法などの情報提供
ステージ4 決意	本来抱えるべき苦業→「不利は誰かが?」「嫌味かな?」 抱えるべき苦業→激励、サポートの提供など

ステージのなかで一番重要なものはステージ2と3で対象者の気持ちを通さずし、理解し、しっかりと受け止めてあげないと、「上司は分かってくれない」と思い込み、納得がいかず外部（労働委員会）に相談する可能性が高くなってしまいます。

2. 事前準備

事前準備として必ず必要なのは、就業規則の確認です。自社の就業規則における懲戒・解雇などの条項と契約内容を必ず確認します。
 そして、労働組合がある場合は、組合幹部との事前協議も重要になってきます。労働組合も「問題を抱える社員」に属して、理解を示すメスは意外に多いのです。実際に何らかの経営先の組合幹部と話し合う機会がありましたら、成績不振者に対して手を打つこと、新しい視点をするということに賛意を得られたいです。前に組合幹部の納得が得られないのは、会社の意向が客観性に乏しい事例への対応であったりする場合でしょう。

図表3 面談での40気度

業績・成績などに関する発言	「とにかく、諦めなければいいことばかりかかってない」「いやいや、諦めれば考えなくてもいいんじゃない?」 対象者の発言を促すような発言→「そんなこと言っている人はいない?」「なぜ言わないんだ?」 人格否定・基本的人権侵害、性差別、業務と無関係な話題に関する発言→「何様になったの、子育てに集中しろよ?」「嫌味か仕事の邪魔をしているんじゃないの?」
他人に関する発言	「この会社の結構な数、次の者は○○さんよ。このプログラムの対象にしてほしいから。」 「○○さんが来月まで早期退職するのを知ってた?」 自分の意見ではないことへの必要のめやす発言→「僕はこんなことを言いたくはないんだけどね。」「人事がやってくれよ?」 無責任な発言→「今のままなら、すてこの会社に再就職できるよ。」

次に必要となるのが、詳細なデータ作成です。前述のステージ1に持ち込むためには本人のこれまでの問題を明らかにすることが欠かせません。データの要点は以下の通りです。
 ① 社内外の人事考課における問題点の明確化
 ② 社内外の労働事案への対応、そのできばえ
 ③ 仕事への取り組み姿勢
 ④ 入職後の業務
 ⑤ 成果・結果
 ⑥ 成果向上に向けた努力の経緯
 ⑦ 同僚者・部下との関係、部下への指示・指導方針
 ⑧ 職務内容の工夫・努力、顧客への対応、顧客の反応とそれへの対応
 こうした点を調べてまとめた上で、面談で上司が本人に対してしっかりとメッセージを伝達する必要があるのです。しかし、このような面談では、それなりに留意しなければならぬ点があります。
 まず、面談は基本的に、就業時間中に行うこと、相手が必要なだけ応じても「業務の一環」「業務命令」であることを伝えれば、拒否はできません。原則として面談は対象者と上司1名で行うのが望ましいのですが、新しい状況があると思われる対象者に対しては、事前に部門人事課

と相談し、同意するかどうかを確認しましょう。面談場所はプライバシーを十分に配慮して、声の漏れ合い会議室や待合室で行うことが妥当です。初回の面談は30分程度が好ましいのですが、相手に話したいことがあり、いろいろ話してほしいと、時間の許す限り聞いてあげましょう。初回面談で相手が納得しない場合は、3理由を明らかにし、③を納得できない場合は、理由が納得できない点については、速やかに人事に相談するように促します。
 以上の5分半面談をするわけですが、パフォーマンスや雇用に関する面談は組織論的・内容的に、関連したことや意見のないことを不本意に伝えてしまわないよう十分な注意が必要ですので、あらかじめ示したような発言は避けられるようにします。

"問題を抱える社員"への対応策

"問題を抱える社員"への対応策としては、いろいろなものが見られますが、ここではあつた対応策を紹介いたします(図表4)。

図表4 "問題を抱える社員"への対応策一覧

対応策	プロセス	長所	留意点・見所
1 成績改善プログラムの実施	①上司へのOK/了解の取得 ②本人への360°評価とそのフィードバックによる理解の促進 ③目標設定のサポート ④ワンセクターによる目標コーキング ⑤継続的支援としてのフォローアップ	改善目標と達成 関係の社員への動機付け 本人、チーム、外部コンサルタントの共同作業が望める	上司の権限が不明 人事、チーム、外部コンサルタントの共同作業が望める
2 ワンセクターの活用によるフォローアップ	①360°評価とそのフィードバック ②心理的・感情的態度改善目標の設定 ③業務遂行状況のフォロー ④360°評価のフォローアップ ⑤上司の指導	業務遂行状況のフォロー ④360°評価のフォローアップ ⑤上司の指導	上司への業務遂行のフォローアップ ④360°評価のフォローアップ ⑤上司の指導
3 早期退職者としての対応	①上司への話し合いによる理解の促進 ②認識論的・感情的態度改善目標の促進 ③制度への必要事項の提供 ④適切なフォローアップ ⑤課題を一緒に解決	早期退職者としての対応 ④適切なフォローアップ ⑤課題を一緒に解決	早期退職者としての対応 ④適切なフォローアップ ⑤課題を一緒に解決
4 人事異動(降格、異動、降格)	①早期退職者としての対応の促進 ②適切なフォローアップ ③適切なフォローアップ ④適切なフォローアップ ⑤課題を一緒に解決	人事異動(降格、異動、降格) ④適切なフォローアップ ⑤課題を一緒に解決	人事異動(降格、異動、降格) ④適切なフォローアップ ⑤課題を一緒に解決
5 社内・転職	①早期退職者としての対応の促進 ②適切なフォローアップ ③適切なフォローアップ ④適切なフォローアップ ⑤課題を一緒に解決	社内・転職 ④適切なフォローアップ ⑤課題を一緒に解決	社内・転職 ④適切なフォローアップ ⑤課題を一緒に解決
6 自宅待機(職歴に空白期間がある場合)	①早期退職者としての対応の促進 ②適切なフォローアップ ③適切なフォローアップ ④適切なフォローアップ ⑤課題を一緒に解決	自宅待機(職歴に空白期間がある場合) ④適切なフォローアップ ⑤課題を一緒に解決	自宅待機(職歴に空白期間がある場合) ④適切なフォローアップ ⑤課題を一緒に解決
7 退職金・年金の活用	①早期退職者としての対応の促進 ②適切なフォローアップ ③適切なフォローアップ ④適切なフォローアップ ⑤課題を一緒に解決	退職金・年金の活用 ④適切なフォローアップ ⑤課題を一緒に解決	退職金・年金の活用 ④適切なフォローアップ ⑤課題を一緒に解決
8 パート/アルバイトへの再就職	①早期退職者としての対応の促進 ②適切なフォローアップ ③適切なフォローアップ ④適切なフォローアップ ⑤課題を一緒に解決	パート/アルバイトへの再就職 ④適切なフォローアップ ⑤課題を一緒に解決	パート/アルバイトへの再就職 ④適切なフォローアップ ⑤課題を一緒に解決

1. 成績改善プログラム(PiP)の実施

成績改善プログラム：PIP (Performance Improvement Program) を行う場合は、まず上司に部下改善の要否を把握してもらうために、上司に管理職務を委ねてもらいます。これにより、以下のことを上司が理解することが決定的です。
 ① 部下のモチベーションは上司の対応次第で高まるものである
 ② 上司であっても部下の性格は変えられない
 ③ 上司のマネジメントスタイルは原因にならない
 ④ 仕事に打ち込む意欲を高めるために、部下の個人となりよう理解するべきか
 ⑤ 本人との話し合いの進め方
 ⑥ 本人との話し合いの進め方
 ⑦ 本人との話し合いの進め方
 ⑧ 本人との話し合いの進め方
 ⑨ 本人との話し合いの進め方
 ⑩ 本人との話し合いの進め方
 ⑪ 本人との話し合いの進め方
 ⑫ 本人との話し合いの進め方
 ⑬ 本人との話し合いの進め方
 ⑭ 本人との話し合いの進め方
 ⑮ 本人との話し合いの進め方
 ⑯ 本人との話し合いの進め方
 ⑰ 本人との話し合いの進め方
 ⑱ 本人との話し合いの進め方
 ⑲ 本人との話し合いの進め方
 ⑳ 本人との話し合いの進め方

2. キャリア研修の実施

対象社員に対するキャリア研修による研修です。職歴マンパワーの360°評価に基づき、仕事への姿勢を改善する機会を与えます。現在の業務遂行のあり方への改善を考えると、それを実施させて成果をフォローしていきます。
 この方法は比較的緩やかな研修となり、1年度程度の時間がかかるでしょう。また、上司との緊密な連携を必要とし、対象者には上司・人事からの明確な指示を与えることが必要となります。

3. 早期退職者としての対応

早期退職者としての対応、転職支援制度を導入し、制度への応募を勧める方法です。このとき、制度への応募を勧めることで、誰でも手を挙げられるようにしてしまおうと優秀な社員が落ちてしまう可能性がありますので、応募の意思は会社が決定するように告示する必要があります。
 制度の作成にあたっては、「対象者転職制度なし」「(前職)1年以上」「応募の意思は会社の就業行為」などを明記することで、退職金の取り扱いは、小卒に準じて決定することが望ましいでしょう。退職にあたっては、応募者の意思は1～3ヵ月、会社より退職金、退職金金庫、現行福利制度の消化[または事実上の引上げ]、再就職支援などの条件指示が必要となります。制度への応募促進を確実にするために、以下のことに留意しましょう。
 ① 目的の職務遂行についての問題点の明確化、注意などの正確な記録