



労務対応 ①

能力不足社員への対応

〒810-0041 福岡市中央区大名2-6-50福岡大名ガーデンシティ11F

TEL 092-738-8760 FAX 092-303-8560

<https://jwater-group.com/law/>

WEBサイトにて
最新情報をお届けしております



社労士法人との共同で開催した如水グループ法務労務セミナーでご紹介した事例について事務所報としてまとめました。今回は能力不足社員への対応についてご説明いたします。

01 裁判例

事案

Xは、平成2年4月1日、S社と期限の定めのない雇用契約を締結しました(入社後3ヶ月間の試用期間を経て正式採用)。S社は、人事考課平均値が3点台であるXを含む56名に退職を勧告したところ、Xのみがこれに応じませんでした。そこで、S社が就業規則に定める解雇事由である「労働能力が劣り、向上の見込みがないと認めたとき」にあたるとして解雇したため、Xが当該解雇を無効として、地位保全及び賃金仮払いの仮処分を求めました。

裁判所が認定した事実

- ① 的確な業務遂行ができなかった結果、配置転換をさせられたこと。
- ② 海外の外注管理を担当できる程度の英語力を備えていなかったこと。
- ③ 取引先からの苦情により、国内の外注管理業務から外されたこと。
- ④ アルバイト社員の雇用事務、労務管理についても高い評価は得られなかったこと。
- ⑤ 3回の人事考課の結果は、いずれも下位10%未満の考課順位であり、Xのように平均が3であった社員は、約3500名の社員のうち200名であったこと。

裁判所の判断

解雇は、①客観的に合理的な理由を欠き、②社会通念上相当であると認められない場合は、権利濫用として無効になる。

就業規則の「労働能力が劣り、向上の見込みがない」ということについて、平均的な水準に達していないというだけでは不十分であり、「**著しく労働能力が劣り、しかも向上の見込みがないときでなければならない**」と限定解釈しました。

本件では、**解雇事由である「労働能力が劣り、向上の見込みがない場合」にあらず、合理的な理由を欠くものとして**、Xの主張する解雇権濫用の主張を採用しました。→**解雇は無効**とされました。

会社が負けた理由

① 会社による注意・指導が一部を除き行われていないこと

裁判所は、会社が主張する「**積極性がない」「協調性がない**」等の抽象的な解雇事由には**事実の裏付けがないこと**、**「会社が教育、指導をすることによりXの労働能力を向上させる余地があったのに一部を除きこれを怠ったこと」**を理由に、「労働能力が劣り、向上の見込みがない」とすることには該当しないと判断しました。

能力不足を理由とする解雇の場合、どのような文言であれ、**社員の著しい能力不足と会社の注意・指導**が要求されます。

→会社としては、社員が能力不足であると感じた場合、**能力不足の根拠となる具体的な事実を示したうえで、当該社員を注意・指導する必要があります。注意・指導を文書で行うなどして、証拠化しておくことも重要です。**

② 形式的に本採用したこと

会社は、Xの入社後、試用期間3ヶ月を経過してXを正式採用していました。裁判所は、入社後3ヶ月を経過して会社に正式に採用されたことからすると、当時労働能力ないし適格性が欠如していたということとはできないと判断しています。

会社は、従来問題のある社員でも試用期間経過後正式に採用しなかったことはないと反論しましたが、会社は前例がなかったというにすぎず、正式採用しないという措置を採り得たことに変わりないとして、会社の反論を認めませんでした。

→**試用期間後の本採用を形式化しないことが重要です。**

③ 人事考課が相対評価であり、絶対評価でないこと

相対的に考課順位が下位の者に対して退職勧奨や解雇をして社員の水準が全体として向上したとしても、相対的に下位の者がいなくなることはありません。また、毎年一定割合の社員を解雇することが可能となりますが、常に相対的に下位の解雇を許容するものと解することはできません。

→人事考課が絶対的の評価でなければ、評価が母集団のレベルに左右され、労働者の能力が劣っているかの判断の指標とすることは困難といえます。



如水グループ



如水社会保険労務士法人
代表社員
早田晋一



弁護士法人如水法律事務所
代表社員
橋本道成

02 会社にとっておきたい対応

① 会社による注意・指導の文書化、記録化

〇年〇月〇日

〇〇 〇〇 殿

株式会社〇〇〇〇
代表取締役〇〇〇〇 印

業務改善指導書

貴殿の業務状況について、以下のとおりの問題点を指摘するとともに、業務改善を指導します。指導を真摯に受け止め改善がなされることを期待します。

1 業務上の問題点

- ・情報共有：日報の提出や〇〇会議への出席を怠り、上司同僚との情報共有に支障が生じ、結果として、見込み顧客を逃す等の支障が生じている
- ・業務提案：業務に関する提案を一切行っておらず、改善に手がかりもない状況にある。
- ・勤 怠：遅刻・欠勤をしばしば行っており、業務上の支障が生じている

- ・社員の著しい能力不足と会社の注意・指導が要求されます。
→能力不足の根拠となる具体的な事実を示したうえで、当該社員を注意・指導する必要があります。
- ・注意・指導を文書で行うなどして、証拠化しておくことも重要です。

② 試用期間後の本採用を形式化しないこと

試用期間満了まで放置するのではなく、面談等により本人に指摘・指導を行い、改善の機会を設けます。それでも改善しなかったということが客観的に分かるよう記録することも重要です。

試用期間従業員 指導記録

指導担当者は、試用期間中における当該従業員の勤務姿勢、指導内容等について、記録すること。

対象となる 試用期間 従業員	所属		性別	男性 ・ 女性
	氏名		年齢	歳
	予定試用期間	年 月 日 ～ 年 月 日		
	担当職務			
指導担当者 1	所属		役職	
	氏名		内線	

年 月 日

株式会社〇〇〇〇
人事部長〇〇〇〇 印

試用期間延長通知書

貴社との労働契約により、試用期間を 年 月 日～ 年 月 日と定めておりましたが、当社就業規則第*条*項に基づき、下記の理由により、試用期間を 年 月 日まですることとしましたので、通知いたします。なお、下記事項の改善状況により、延長期間時に本採用するかどうかの判断を行います。

記

③ 人事評価制度の構築と評価結果の見える化、フィードバック

- ・絶対評価による評価結果算出
- ・評価シートによる具体的な行動・能力の状況、パフォーマンス・到達度等の記録
- ・本人への評価結果のフィードバックなど

行動評価シート

被評価者	社員番号	所属	氏名	役職	等級	評価期間
						2021年9月1日～2022年8月31日
						1次評価者
						2次評価者

評価項目					行動評価基準（評価の着眼点）					上期				下期			
					自己評価	1次評価	2次評価	最終評価	自己評価	1次評価	2次評価	最終評価					
規律・マナー					A		A		A			D					
・会社の規定や上司の指示命令などに従い勤務規律・コンプライアンスを日常遵守しているか					8		8		8			2					
・挨拶やマナーなど従業員として通常取るべき行動を行うことで好印象を与えているか							A					D					
シート																	
等級	評価期間	2021年5月1日～2022年5月31日															
	1次評価者																
	2次評価者																
					5か												
							8					2					
							A					D					
							8					2					
					自己評価	1次評価者コメント（達成度合いの確認）			1次 達成度	2次 達成度	最終 評価	得点					
									78	150							
									D	S	40	A	80				
									85	25	8	b	60				
									C	E							
					6か												
							A					D					
							8					2					

目標評価シート

被評価者	社員番号	所属	氏名	役職	等級	評価期間
						2021年9月1日～2022年8月31日
						1次評価者
						2次評価者

業務目標①	年間目標	半期目標の着地点	自己申告（達成状況、特記事項）	自己評価	1次評価者コメント（達成度合いの確認）	1次（達成率）	2次（達成率）	最終評価	得点
具体的数値（いつまでに/何まで/どの程度まで/どのように数値むか）						78	150		
上期						D	S	40	80
40%									
下期						85	25	8	60
40%						C	E		

業務目標②	年間目標	半期目標の着地点	自己申告（達成状況、特記事項）	自己評価	1次評価者コメント	1次（達成率）	2次（達成率）	最終評価	得点
具体的数値（いつまでに/何まで/どの程度まで/どのように数値むか）						100	150		
上期						B	S	35	
35%									
下期						55	25		

セミナーのご案内

間もなくFukuoka PRO Market(福岡プロマーケット)がスタート！IPO準備に必要な労務・法務体制整備はどう進める？
ーIPOコンサル・J-Adviserがプロマーケットと一般市場の違いを解説ー

日時 2024年9月12日（木）15時～17時
会場 ※下記会場でのリアル開催です
ibb fukuokaビル 6階会議室
(福岡市中央区天神2-3-36 ibb fukuokaビル6階)

詳細はこちらから <https://x.gd/v7xn6>

