

相談室 Q&A

人事管理関係

Q

業務能力が著しく劣る中途採用者に改善の機会を与える際の方法や期間、判断基準をどう考えればよいか

営業の即戦力として中途採用した社員がいますが、営業成績が芳しくなく、必要となる能力だけでなく業務に対する前向きな姿勢や向上意欲を欠く状況です。会社としては、改善の機会を与えた上で好転の見込みがなければ解雇したい意向です。ついでに、改善の機会を与える際、どのような方法で、どの程度の期間とするのが適切かご教示ください。また、改善の見込みがないと判断する基準等をどう考えればよいでしょうか。

(東京都 F社)

A

即戦力として採用した際の説明内容や採用後の処遇によっては、改善の期間を短期間とすることも許容される場合がある。ただし、一般的には、文書による指導によって改善対象を明確化し、改善見込みがないことを期間や頻度によって判断する必要がある。改善見込みがないと判断する基準について、一概には言えないが、厳格な注意や指導に加えて、同様の命令違反が繰り返されることが必要となる

回答者 家永 勲 いえなが いさお 弁護士(弁護士法人ALG & Associates 執行役員)

1. 解雇について

労働契約法16条は、解雇に関して、「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする」と定めています。①客観的に合理的な理由、および②社会通念上の相当性を欠く場合に解雇を無効とする理論は、「解雇権濫用法理」と呼ばれ、労働者に対する解雇が容易に有効とはならないことを表しています。

まず、①客観的に合理的な理由については、解雇の理由が、主観的ではないという否定の意味が含まれています。さらに、近年では、この要件について、解雇事由が将来にわたって継続するものと予測されること(将来予測の原則)および最終的な手段として行使されること(最終的手段性の原則)の二つの要素を考慮して判断すべきである

との見解も有力です。ご質問で改善の機会を与えることや好転の見込みなどを考慮されているのは妥当な判断であり、将来予測の原則や最終的手段性の原則を充足するための準備が必要となります。

次に、②社会通念上の相当性については、本人の反省の態度、過去の勤務態度、違反などの反復継続性、他の労働者との均衡、使用者側の対応の不備の有無などに照らして判断すべきとされています。

2. 管理職や高度専門職について

当該社員は営業の即戦力として中途採用したとのことですので、未経験で新卒採用した状況とは異なっています。

管理職や高度専門職については、将来予測の原則から求められる改善の機会などの必要性につい

て、新卒採用と比較すると、後退すると考えられています。

例えば、会社が特定の職種の経験があつて即戦力となり、英語力に秀でた人材を中途採用することとして、経験が必要であることを明示して募集し、中途採用された人材もこれを理解していた事例においては、「雇用時に予定された能力を全く有さず、これを改善しようとしめないような場合は解雇せざるを得ない」と判断された例があります（ヒロセ電機事件 東京地裁 平14.10.22判決）。

しかしながら、中途採用時の年俸が高額かつ役職を与えられた状態であった場合であっても、募集時において経験不問との記載があり、Off-JTが完備されていることなどを踏まえて、一定期間の勤務を経て「求められている能力や適格性が少なくとも平均に達することが求められている」と言うべきと判断された例もあり（プラウドフットジャパン事件 東京地裁 平12. 4.26判決）、管理職や高度専門職として認定されるためには、募集時の要望や採用前の説明内容なども重要とされています。

営業の即戦力としての採用ということであれば、期待する能力や必要な素養について、どの程度具体的に伝えられていたかによって、改善の期間を与えるべき期間や頻度が左右されることとなりますので、採用時の状況をまず確認しておくべきと考えられます。

3.改善の機会の与え方や期間について

「改善の見込みがないこと」が解雇を実施するに当たって、重要であることは間違いありませんが、その判断は非常に困難です。担当している業務の内容や任されている地位などにも左右されますし、会社の状況によってあくまでもケースバイケースで判断されてしまうため、一定の基準を示すことは容易ではありません。

とはいえ、何らの指標もないままでは、実務的にどう判断すればよいのか具体的に検討することすらできません。そこで、過去の裁判例を参考に判断の方法を検討します。

能力不足や勤務態度不良を理由とした普通解雇

が有効とされた事例として、富士ゼロックス事件（東京地裁 平26. 3.14判決）があります。

中途採用で採用された労働者が、無断で3回の半休を取得したこと、机での居眠り、無断残業、通勤費用の修正、週報の提出遅れ、社用の自転車の私的利用、私用のインターネット閲覧を逐一注意され、これ以上の違反が生じた場合に重大な判断があり得る旨記載した警告書を交付され、それに対して署名押印をした後、会社の命令で他の支店に異動してさらに改善を求められたが、異動後も遅刻し、ビジネスマナーが守られず、メモを取らない上、ミスを多発していたので、再度研修を実施したが、改善できず、再度の警告書を交付したという事案です。

違反事由が多岐にわたる上、改善の具体的な見通しが見つからないことから、会社は、指示事項を文書化し、その後、当該文書に違反した場合に逐一注意し、複数の指示事項違反が生じた後に、原因と対策を検討するようにレポート作成を命じて提出させました。結局、レポートの内容は根本的な問題点に関する考察に不足があり、対象者からはこれ以上は教えてもらわなければ分からないなどと話がされ、具体的な訂正指示をしましたが、簡潔なレポートが提出されるにとどまったため、最終的に解雇に至りました。なお、入社から解雇に至るまでは、約1年間が経過していました。

ポイントをまとめると、①違反事由に該当する行為が記録化され、注意した旨が残されていたこと、②支店へ異動させて環境を変えて改善の機会を再度与えていること、③警告書や指示事項を文書化するなどの方法で、改善点の特定および明確化を複数回実施していること、④労働者の自己認識を把握するためにレポートを作成させていること——などが挙げられます。

改善のための回数や期間なども無視できませんが、やはり、違反事項と注意の記録を残すことと、注意に対する自己認識を明らかにすることが必要と考えられます。なお、改善の期間については、管理職や高度専門職であれば、上記裁判例のような1年間よりも短期間で改善の見込みがないと判断することは許容される可能性はあるでしょう。