

## 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

