

今さら  
聞けない

# 問題社員への対応

## 第4回 すぐに反抗する社員

社会保険労務士 田代 英治



### 事例

営業部の課長より、「課内に反抗的な社員がおり、直属上司の係長が手を焼いています。課長の私が説得しても、その場では納得してくれているようですが、しばらくするとまた反抗的になってしまいます。どうしたらよいでしょうか」と相談がありました。

その社員は30代前半で、日ごろから業務や課内コミュニケーションに積極的ではなく、1人で孤立していることが多く、教育指導の一環として係長が改善点を指摘しても、反応を示さず口を利かない、わざとミスをする、会議の時間に遅れてくる、周囲に聞こえるような大きな声でため息をつく、上目遣いに周囲の人をにらむ等、ネガティブな形で反抗してくるとのことです。

このような反抗的な社員に対して、現場や人事部はどのような対応を取ればよいのでしょうか。

### 解説

このような反抗型の社員は、率直に不満や希望を語らず、心を閉ざしたまま表面的な会話を続ける傾向が

あるため、せっかく話し合いの機会を設けても、あまり大きな進展はないかもしれません。

もちろん、現場では、相互理解のため、継続的にコミュニケーションの機会を持つ必要はありますが、人事部では、現場での問題解決が困難になった際に対応できるよう規定を整備しておき、それに基づき処分を科すこと等、法的な視点から組織の自衛策を検討することにエネルギーを割いたほうがよいかもしれません。

確かに、可能であれば、時間をかけて、本人が心を開くまで待つことが必要かもしれません。しかしながら、もともと会社に対して不信感が強いタイプであれば、せっかく心を砕いて向き合うよう努力しても、徒労に終わってしまう可能性がありますので、その点も考慮のうえで対応を考える必要があります。

## 1 反抗的な態度・言動とは

上司に反抗するということは、必ずしもよくない行動ではありません。その反抗の中身が合理的であり、一応筋が通っているなら、上司としても受け入れることができるでしょう。しかし、次のような理不尽かつ無礼なだけの反抗は、許されるものではありません。

### (1) 上司をばかにしたような行動

上司が仕事を頼んだときに「これくらい自分でやってくださいよ」「この仕事をする意味がわかりません」などという反抗的な部下がいるようです。また、

上司に対して、「あなたにその能力はあるのですか」「年寄りのいうことは聞きたくない」という見下したような態度を取る部下がいるとも聞いています。

## (2) 職場の士気を乱す行動

基本的に素直にいうことを聞く部下でも、ときとして自分の立場をわきまえず反抗の態度をみせる場合があります。同僚へのけんか腰の態度や職場秩序を乱すような言動は士気の低下を生みます。また、自分の立場を理解せず、口だけ大きなことをいうような部下の態度も、上司にとっては受け入れられないものです。

このような部下が反発感を持っているときには、上司がいくら正論を説いたとしても素直に聞き入れてはくれません。反抗をしている部下に対しては、当然、通常の接し方とは違い、気を配った接し方が求められます。

上司は、部下が次のような言動を取ったときは見過ごさず、反発しているような心理状態にないかを常にチェックしていく必要があります。

### ① 議論・否定

注意をした上司に対して、議論を挑んでくる、あるいは否定するというようなケースです。たとえば、上司が「どんなに忙しくても、しっかりメモを取れ」と注意したとすると、「いちいちメモを取るなんてことは、お客さんから急用を言い渡されたとき等にはできません」等と反論してくるケースです。

また、否定が習慣化している人は、「でも……」などの言い訳ばかりします。あるいは、責任逃れをする人、他者のせいによくする人、上司の意見にいつも悲観的な態度を取る人も、上司の意見への反発の表明であったりします。

### ② 中断

上司が注意すると、すぐに「わかりました。今後気をつけます」と話を打ち切ろうとする態度を見せるケースがあります。あるいは、「よくわかりました。以後気をつけます。ところで、A商事の件なのですが……」と話を変えるような態度は、一見素直な態度

にみえますが、これは、部下が早く上司の話を打ち切りたいがために行っている戦術ともいえるでしょう。

何度も同じような注意をしないといけない部下の一見素直な謝罪は、「上司の話を早く打ち切るための反発」だということを理解したうえで、対応が必要になってきます。

### ③ 沈黙

実際、言葉に出すことだけが、反発行動ではありません。上司が注意をする際に、黙り込むような態度を示す行動も反発行動です。あるいは、上司が話しているのに聞こえないふりをする等も、反発行動の1つです。「君はこのことについてどう思う」と聞いたとき、黙り込まれて、何の言葉も返ってこないときなどが代表例です。

これも、反省したような顔をされ、黙り込まれると、反省しているように思われるものですが、実際には、反発感を抱いているケースも多いのです。上記①②より、反発度合いは深刻なものになっています。黙り込んでしまうというのは、上司にいくら話をしても通じないというあきらめがそのような態度を招いているケースが多いと思われます。

## 2 | 上司による対応の注意点

このような反抗的な行動をしてくる部下に対して、どのように対処していけばよいのでしょうか。対応を間違えると、一層の反発を招き、彼らのやる気をどんどん失わせていくこととなります。

次のような、部下の反発に対して火に油を注ぐような拙い対応をしないように気をつける必要があります。

### (1) 高飛車な態度を取る

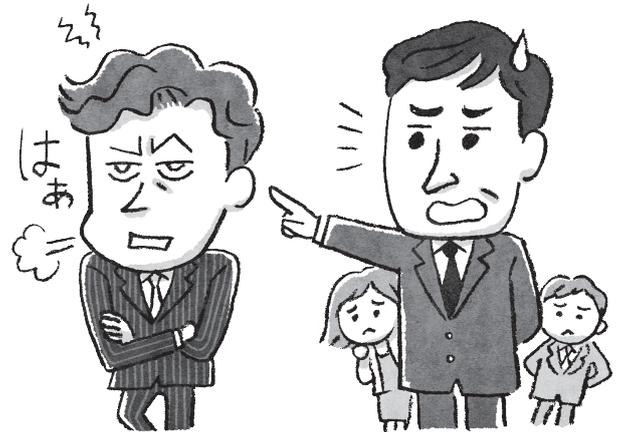
「上司のことを部下は素直に聞くのが当たり前だろう。黙って言うことを聞けばいいのだ」と、権力でいうことを聞かせようとする態度を取るケースがあります。これなどは最悪です。より深い反発を招いてしまいます。

## (2) 意見を押しつける

相手に反発の姿勢がみえたとき、相手が理解していないと思い、自分の意見をさらに押しつけようとする上司がいます。説教モードに突入する上司もいます。

部下と上司は立場が違います。上司は単に議論しているだけのつもりかもしれませんが、立場の弱い部下からみると、「俺の意見に従え」と強制されているように感じるものです。

いくら上司の意見が正論だとしても、意見を押しつけコントロールしてくる人に対しては、部下は態度を硬化させ、抵抗しようとするのです。



## (3) 具体的な事実で追いつめる

相手の反発がみえてくると、上司は具体的な例を出して批判をしたくなります。メモの例でいえば、「Aさんからの電話のメモを見せてみる。相手は本当にこれだけしかいってなかったのか。あれだけ話をしていて、これだけなんてことはないだろう」等と具体的な批判で、部下を追いつめていきます。

こうされると、部下は反論の余地はなくなるのですが、だからこそ上司に対して反発心を強く持つこととなります。やはり人は理性ではなく、感情の動物だからです。

## (4) 侮辱する

反発してくる部下に対して、侮辱するような言葉、責めるような言葉を上司がいってしまうと、反発心は当然強まります。よく古いタイプの上司が、部下に対して非常に厳しい言葉で叱責しているのを目にします。

そのような上司に真意を問うと、「なにくそという気持ち（反骨心）を部下に引き起こすためだ」と言うことが多いです。確かに、一部の負けず嫌いの人には効果があるでしょうが、多くの人にとっては逆効果と思われる。内容によっては、パワハラに該当するようなこともありそうですし、部下に「この会社、いつ辞めようか」と思わせるだけでしょ。

## (5) 原因追究で追いつめる

部下の反発に対して、感情的なりアクションばかりが問題となるわけではありません。冷静な対応が、逆に反発を招いてしまうケースも多いものです。よく見かけるのが、しつこく、その部下の問題について徹底して原因追究する、「なぜ?」「どうして?」を連発しながら、部下を追いつめていく上司がいます。

確かに、「なぜ?」を繰り返して原因を把握していくことは大事です。しかし、反発を感じている部下に対して、このようなことを行うと逆効果です。自己防衛に入った部下に対して、「なぜ?」を繰り返しても、言い訳じみた話が出てくるだけで、本当の原因はみえません。通常であれば有効なこのようなスタンスも、反発心があるときは逆効果にしかありません。

## (6) 早急な答えを求める

部下の反発反応がみえたと、上司はつい「この状況を早く解決したい」と思ってしまいます。そう感じてしまうと、部下がまだ問題を自分のなかで整理できていない状況にもかかわらず、早急に解決策を求める態度を取ってしまいます。

部下が問題意識を感じない状況で、いくら上司が正

論をいったとしても、部下は聞く耳を持ってくれません。機が熟す前に、早急に対応していこうとすると、部下の抵抗は一層強くなるのです。

以上のような上司の拙い行動に共通するのは、「部下よりもよく知っている」という上から目線の姿勢です。この姿勢を部下がみてしまうと、反発心が高まるのです。上司は、部下の反発行動に対して、このような行動で対応していないでしょうか。火に油を注ぐような行動にならないかをチェックしていく必要があります。

### 3 反抗的な態度を取る社員への対応

「上司をばかにして指示命令に従わない」「上司の指示をたびたび無視して自分勝手な行動を取る」「上司に向かって大声で食ってかかる」などの行為を行う社員は、上司からみれば非常に扱いにくい、面倒な存在です。

さらに周りの社員へも悪影響を与え、職場環境を乱し、士気を低下させることとなります。

#### (1) (上司の) 口頭注意

問題となる言動があった場合には、まず、上司が次のような点に留意して、口頭でしっかりと注意します。

- ① 時間をおかず、直ちに注意する。
- ② 他の社員がいない場所に呼び、注意する。
- ③ 一方的に注意するのではなく、本人の言動について質問をして自身に考えさせる。
- ④ 感情的にならずに冷静に対応する。
- ⑤ 本人が反省したら、反省文を提出させる。

#### (2) 人事部の介入

本人から前向きな改善を求めることはなく、単なる反抗的な態度によりこのような状態が継続すると、組織としての機能が失われかねません。したがって、人事部としても、早い段階で次のような手順で現場に介

入する必要があります。

#### ① 上司からのヒアリング

上司は社員と比較して人事部との距離が近いため、人事部は、上司の話をうのみにしがちですが、中立的な立場から客観的に話を聞く必要があります。この場合、5W1Hをはっきりさせ、なぜ当該社員が反抗的とされるのかを意識しつつ、ヒアリングを行うようにします。また、同じ職場のほかの社員からも話を聞いてみると、より客観性の高い意見が聞ける可能性があります。

なお、安易に配置換えを行うことは根本的な問題解決にはならないことが多く、注意が必要です。

#### ② 当該社員からのヒアリング

上司からのヒアリングが済んだら、当該社員からヒアリングをします。もともと入社時から反抗的であるのならともかく、現状で就業規則違反がなく、最近になって態度が変容してきたということであれば、原因を突きとめ、それを解消することで態度がよくなることも考えられます。

「課長が説得すると、その場では納得するが、また元に戻ってしまう」ということですから、説得の場では根本的な原因に踏み込めていない可能性があります。表面的な勤務態度を変えようと説得するのではなく、本人からじっくり話を聞いて、反抗的な態度を取らざるを得ない原因を探ってみるといいでしょう。

#### ③ 3者での話し合い

そのうえで、人事部、直属上司、当該社員の3者で話し合いを行うとよいでしょう。このときに直属上司・当該社員とも人事部にじっくり話を聞いてもらえるという安心感と信頼感があることが前提となります。これらがないと、話し合いの場で、お互いに対する不満が再度噴出し、前向きな議論ができなくなってしまいます。

職場をよくしていくために、自分たちはどうすべきかという共通目標の認識からスタートし、議論を深め、結論を導き出すようにします。

## 4 懲戒処分の検討

### (1) 就業規則違反の有無の確認と対応

社員は就業規則を守る義務がありますから、今回問題となっている社員に就業規則違反と思われる事実があれば、毅然とした態度でのぞむ必要があります。

ここで曖昧な態度を取ってしまうと、他の社員へも悪影響を与えるおそれがあります。

### (2) 注意を受けたにもかかわらず、同じことが繰り返されている場合

正式な懲戒処分を検討します。譴責の場合は、懲戒処分として「文書」で通知します。また「始末書」を提出させます。

言動の程度が激しい場合は、懲戒解雇も視野に入れて検討することになりますが、その際には、次のような点が判断材料となります。

#### ① 積極的・意図的な反抗行為であること

一般的には、単に指示命令に従わないような「不作為」を超えた「何らかの積極的な意図的な行為」をいい、指示されたその場で行われることが必要です。

#### ② 解雇することもやむを得ないと判断される場合に限ること

事実の内容、悪性の程度、職場に与えた影響、本人の反省の程度その他の諸般の事情を考慮したうえ、解雇もやむなしと認められることが必要です。

たとえば、「たび重なる業務指示無視」の行動に関する上司の「注意・改善指導」に対して、「こんな上司の話はばかばかしくて聞いていられない」旨の発言をし、今後も指示には従わない旨を他の社員がいる前で、大声で公言するような言動は、この場合に当たると考えられます。

裁判例でも、個々の事実はその1つだけを取って解雇事由とするには、いずれも小さな事実にすぎない場合でも、それぞれの事実を検証して総合的に判断し、

解雇は有効とされたケースがあります（山本香料事件・大阪地裁平10.7.29判決，労働判例749号26頁）。

### ポイント

社員の異常な言動、同僚へのけんか腰の言動、上司の命令に対して大声で食ってかかるなどの反抗的態度が、職場秩序の乱れ、士気の低下等無視できない程度となれば、人事部としては、就業規則違反の有無を確認し、違反の事実があるのなら毅然とした態度で接する必要があります。

また、就業規則違反とまではいかななくても、最近になってそのような反抗的な態度を取るようになってきたのであれば、本人からじっくり話を聞いて、真の原因を突きとめる努力が必要となります。

実際、社員が反抗的な言動を取る原因が、上司の側の言動にある場合があります。社員だけを一方的に責める前に、上司として問題となる言動はなかったかどうか、冷静に振り返り、客観的に判断することを忘れないようにすることも必要です。

【毎月15日号掲載】



田代 英治（たしろ・えいじ）

1985年、神戸大学経営学部卒。同年、川崎汽船株式会社入社。人事部にて人事制度・教育体系の改革を推進。2006年、株式会社田代コンサルティングを設立し、現在に至る。人事労務分野に強く、人事制度の構築・運用をはじめとして人材教育にも取り組んでいる。主な著作に、『はじめての人事社員の实务と心得』（経営書院）、『人事部ガイド』（労働開発研究会）等がある。