



連絡先：〒445-0853

愛知県西尾市桜木町 3-51-3 林ビル 2 階

電話：0563-53-0220 F A X：0563-53-0222

e-mail：inoue@aisan-law.jp

あいさん事務所便り

「自分の考えに固執する」「指導に従わない」問題社員への対応方法

企業の皆様から「注意指導を聞き入れず、自分のやり方に固執する社員にどう対応すべきか」というご相談をいただくことが増えています。今回は、最近判決が出された注目の AGC 事件（東京地判 R7.8.21）を中心に、同種の重要判例（日本コクレア事件・甲社事件）と比較しながら、企業実務のポイントを分かりやすく解説します。

AGC 事件の解説と「9 年」という期間の背景

●事案の概要：どのようなトラブルだったのか？

ガラス大手メーカーの AGC（従業員数 8,000 人超）に新卒総合職として入社した社員が、会社から普通解雇されたことを不服として、解雇無効を訴えた事案です。この社員には、約 9 年間にわたり以下のような問題が見られました。

持論への固執と業務不達：「そもそも請求とは何か」など担当業務と関係のない抽象論に固執して作業を進めず、一般事務レベル（PC 調達や郵便発送など）まで業務難易度を下げても完成させられませんでした。

勤怠不良と不適切な行動：事前連絡のない

遅刻（年間 35 回）や無断欠勤のほか、非公開社内情報の Web 投稿、同僚の無断録音・撮影、他社員への中傷メール送信を行いました。

指導への反発と他責的態度：注意指導を受けると「周囲の指導力不足だ」と他責にし、大声を出す、机を叩く、上司に暴行を加える、産業医面談を拒否するなどの態度をとりました。

●裁判所の判断：解雇は「有効」

東京地裁は、会社が行った解雇を「有効」と判断しました。裁判所は、社員が上司の指導を受け入れず独善的な姿勢に固執しており、自省能力の欠如や職場協調性の損壊が著しいと認定しました。一方で会社側については、複数回の配属転換や業務レベルの引き下げ（定型業務への変更）、専任担当者の配置、毎週の面談、一般職へのコース変更打診など「雇用継続のための努力を十分に尽くした」と評価しました。

【解説】新卒解雇に「9 年」もかかるという誤解を防ぐために

「新卒総合職社員を解雇するには 9 年も指導し続けなければならないのか？」と思われるかもしれませんが、法律上「9 年」という期間が義務付けられているわけではありません。本件

で9年もの歳月をかけた背景には、「AGCが従業員数8,000人を超える超大企業であったこと」が大きく関係しています。大企業ゆえに「豊富な部署」「多数の人限・リソース」「手厚い支援体制（専任担当の配置やコース変更制度等）」を社内で用意することができ、長年にわたって改善の機会を与え続ける余力がありました。

そのため、組織規模やリソースに限りのある中小企業において、一律に9年間もの対応が求められるわけではありません。

類似3裁判例の比較から見る労務ポイント (AGC事件・日本コクレア事件・甲社事件)

下表は、「指導に従わない・自省しない問題社員」の解雇が争われた主要3判例の比較です。企業規模や採用枠（新卒/中途・専門職）によって、必要な期間やプロセスが異なることが分かります。

①「企業規模」と「社員の属性（新卒/中途）」に応じた適切なプロセスを踏む 新卒総合職（AGC事件）は職務範囲が限定されないため、異動や業務レベル調整など多角的な解雇回避措置（約9年）が評価されました。一方、中途

採用の専門職や規模の小さな企業（コクレア事件：従業員約28名、約1年／甲社事件：約2年3ヶ月）では、配置転換の余地が乏しくても、書面による明確な警告と改善機会を適切に重ねることで、より短期間でも解雇の有効性が認められています。

②「自省能力の欠如」と「指揮命令違反」が共通の決め手 3つの裁判例すべてにおいて、単なる能力不足だけでなく、手厚い指導に対して「他責にする」「不当に反抗する」「指示された提出物やルールを拒否・歪曲する」といった自省能力の欠如と職場秩序の破壊が判決の決定打となっています。

③「口頭」ではなく「客観的プロセスと書面化」の徹底 日常の口頭注意にとどめず、勤務指導書や警告書の交付、面談記録の作成、段階的な処分（戒告・懲戒処分等）の手続きを丁寧に重ねて記録化したことが、裁判において会社側の主張を裏付ける強力な武器となっています。

～当事務所よりひと言～

解雇は高いハードルがあります。必要なプロセスを踏みつつ、退職勧奨による合意退職も視野に入れた柔軟な対応が重要です。

比較項目	AGC事件（東京地判R7.8.21）	日本コクレア事件（東京地判H29.4.19）	甲社事件（東京地立川支判H30.3.28）
企業規模・属性	超大企業（従業員8,000人超）、新卒入社・総合職	小規模（従業員約28名）、中途入社・専門職（年俸850万）	中堅精密機器メーカー、中途入社・専門職（開発設計）
主な問題行動	抽象論に固執し定型業務不達、無断遅刻、暴行、他責言動、無断録音・撮影等	持論固執、直属上司無視の社長直訴、上司に大声で怒鳴る、警告書への反発、無断欠勤等	居眠り多発、納期直前作業の放置、目標管理シート不当記載・拒否、職場内録音禁止命令違反等
指導期間	約9年間	約1年間	約2年3ヶ月（私傷病休職含む）
会社の対応	配属転換、定型業務へ変更、専任担当配置、週1面談、一般職へコース変更打診	複数回の警告書・指示書交付、具体的な改善項目の明示、人事部長面談指導	製造現場への教育的配属転換、面談指導、書き直し指示、弁明機会付与（2回）、戒告処分
判決結論	解雇有効	解雇有効	解雇有効