



# モンスター社員 に関する実務対応

特定社会保険労務士 石川弘子

## モンスター社員の種類

一口にモンスター社員といっても、さまざまなパターンがあり、一律に論じるのは難しい。私が相談を受けたモンスター社員を大まかに類型化すると、以下のようなことになる。

(1) 自己愛型モンスター社員  
常に自分が主役でいたい、注目されたい、一番でいたいという自己愛が非常に強く、自分の承認欲求が満たされないとモンスター化する。注目を集めるために、大げさな話や自慢話も多く、話に現実味がないことがある。実は自分に自信がなく、傷つきやすいという特徴がある。

(2) モラル低下型モンスター社員  
社会人としての当たり前のルールを守ることができず、周囲に迷惑をかけても意に介さない。また、その点を指摘されるとふて腐れたり、逆ギレしたりするので、周囲も腫れ物に触るかのように扱ってしまう。

はじめに「モンスター社員」には、さまざまな定義があると思うが、次のような社員を指すことが多い。  
・ 社会人としてモラルが低く、注意を受けると逆ギレする  
・ 精神状態が不安定で、対人関係がうまくいかず、周囲とトラブルを起こす  
・ 平気でウソをつき、倫理観が欠如している  
・ 自己愛が異常に強く、虚言や度を越えた自慢話で周囲を振り回す  
また、本人に限らず、その親や配偶者がモンスター化しているケースもあり、その対応に苦慮する企業からの相談も年々増加している。  
昨年、文春新書より「あなたの隣のモンスター社員」を上辞した際には、かなりの反響をいただいた。それだけ、モンスター社員の対応に悩んでいる企業や上司が多いということであろう。  
こういったモンスター社員に対し、会社はどのように対応しているのかを実務的な視点から提言していきたい。



そのほかにもさまざまなモンスター社員がいると思うが、大まかにタイプを分けると以上のようなになる。それぞれのタイプに対して、どのような指導が適切であるかを検討したい。

## モンスター社員への指導方法

モンスター社員を指導していくというのは、とても難しく根気のあることである。つい面倒になり、関わらないようにしてしまう気持ちも理解できる。しかし、モンスター社員に対して、会社が誠実に適切に指導を行ったという実績は、後に争いとなった際に重要視されることを考えると、やはり指導はしていくべきであろう。では、どのような指導を行っていくべきなのかを検討したい。

### (1) ハラスメント型モンスター社員への指導

ハラスメント型モンスター社員への指導方法としては、やはりハラスメント教育をしっかり行っていくことが重要である。ハラスメントを行う社員の中には、自分



りと伝えて、是正するよう指導していく必要がある。

### (2) モラル低下型モンスター社員への指導

会社のルールにたびたび違反し、それを指摘してもふて腐れたり、逆ギレするモンスター社員に対しては、つい指導する側が面倒になって何もいわなくなっていくことが多い。しかし、そのルール違反を黙認すると、会社が認めたと誤ったメッセージとして伝わってしまう。相手がどのように反応しようとも、指導を続けることは必要だ。ただし、相手の言い分をまったく聞かずに、一方的に怒ったり罰則を適用しようとする、相手もかたくなになることがあるので、指導する側にも注意が必要だ。

### (3) 親・配偶者がモンスター化している場合の指導

親や配偶者等、本人以外の人に対して指導することは難しい。モンスター社員自身のことであれば、会社とは雇用関係にあるので、会社も指導・教育することができるが、いわば何の関係もな

### (3) ハラスメント型モンスター社員

セクハラやパワハラなど周囲に嫌がらせを行い、職場環境を悪くする。特にパワハラ型のモンスター社員は、自分が正しいという頑固さがあり、相手の気持ちややる気遣いが無い。周囲を見下し、感情的な暴言を吐き、ときには暴力的行為に及ぶこともある。幼稚で感情を抑えることができない。

### (4) 親や配偶者がモンスター化している場合

最近では、成人した子どもの職場に欠勤の連絡を入れる親がいたりなど、あきれ返るようなケースも多く、社会全体が過保護になっていると思わざるを得ない。さらに、ただ過保護なだけの親は、気に入らない職場であれば退職させればいいものを、なぜか会社に対して不満や怒りをぶつけてきたり、常軌を逸した要求をしてくるケースがある。おそらく親や配偶者自身が、自分の境遇や社会に対して何らかの不満やストレスを抱えていると思われる。それを子どもの上司や会社につけてくるのである。

い人に対して指導することはできない。

したがって、この場合は社員本人が会社との話し合いを親や配偶者に任せたりせず、自分自身が会社と向き合うように指導していく必要がある。社会人として、自分のことは自分で行う、という当たり前の指導が必要となってきたりするのもかもしれない。今後は、まずまず社員のモラル教育というものが重要性を帯びてくるであろう。

#### (4) 自己愛型モンスター社員への指導

このタイプのモンスター社員を指導していくというのは、本当に難しい。パーソナリティに問題があるので、会社が教育や指導を行ったところで、ほとんど変化はみられないことが多い。人は、自らは変わることができず、他人が人を変えることは不可能である。指導というよりは、対応に重点を置くのが現実的である。そうはいっても、争いになった際の指導記録はとても重要なので、やはり、具体的な問題行動に対してはルールに則って指導をしていくべきである。

#### 指導記録について

モンスター社員に行った指導は、必ず記録しておくことが重要だ。いつ、誰が、どんなことに対して、どのような指導をしたのか？ 要は、会社はこれだけ誠実に指導してきたが、本人がなかなか改善しなかったという重要な証拠になるのだ。また、指導する際は、一対一ではない方がいい場合もある。以前に相談を受けた案件で、このような事例があった。同僚の悪口をあちこちでいって、職場の人間関係を悪くしていた自己愛型モンスター社員の女性がいた。本人

が意識していたかどうかはわからないが、「AさんがBさんのことを、仕事ができないから皆が嫌っている」といっていた。「BさんがAさんに対して、偉そうで、皆に嫌われている」といっていた。などと、ウソのうわさを振りまいて、自分が会話の中心にいることを楽しんでいようだった。上司がそのモンスター社員を会議室に呼び出し、「根拠のないうわさ話で、職場の雰囲気悪くしないでほしい」と注意したところ、「自分がウソをいっているというのか？」と逆上し、そのまま会社にこなくなってしまった。後日、そのモンスター

社員から会社の人事宛にメールがあり、「上司に会議室に呼び出され、付き合っただけでひどいこといわれた。これはセクハラではないか？」などと主張してきた。もちろん、そのような事実はないのだが、二人で会議室に入ったことは事実であり、そのときの会話は他の誰も知らない。幸い、会社もそのような事実は認められないということなので、モンスター社員の言い分は通らなかったが、やはり平気でウソをいうようなモンスター社員が相手の場合は、指導する場所や同席者などにも気を配る必要がある。

また、指導記録は、事実と感情を明確に分けて記入することが必要だ。ときどき、相談者から問題の経緯を記録した文書等を拝見することがあるが、事実関係が不明確なものも多い。記録はできるだけ事実を記載し、記録者の感情を交えずに作成しておいた方がいい。

#### モンスター社員への対応姿勢について

##### (1) 対話を行う

モンスター社員への対応の基本

スも多い。

「傾聴」については、ここでは説明の詳細は控えるが、相手が自由に話せる環境を作り、相手の言い分を引き出すことが必要である。

##### (2) 事実焦点を当てる

モンスター社員の言い分から、それが「事実」なのか「本人の解釈」なのか「感情」なのかを、話を聞きながら冷静に分類していくことが必要だ。その上で、「事実」に焦点を当てて論点を外さないように聞くことが必要となる。

モンスター社員の言い分は、論点があちこちに飛んだり、つじつまが合わなくなったり、感情論に終始することが少なくない。モンスター社員に対話をコントロールされないように、こちら側がしっかりとハンドルを握って事実を見極めることが重要だ。

この「事実を見極める」というのが、案外難しい。例えば、Bさんから「Aさんが怒っていた」と聞いた場合、Aさん自身が「私はこういうことに対して非常に怒っている」とBさんにいったのか、それとも、Aさんの態度や口調でBさんが怒っていると感じたのかは不明だ。この場合、「どういった



#### (2) 対話のポイント

##### ① 相手の話をよく聞くこと

モンスター社員との対話は、精神的にも肉体的にもかなり疲労を伴う。何かいうとすぐにふて腐れたり、逆ギレをしたりと、対応する方が精神的にまいってしまったりが多い。また、あり得ない要求や、理解し難い理屈を持ち出されるなど、感情的に振り回され、ついで話を打ち切りたくなってしまうこともあるだろう。しかし、モンスター社員に対応しようと思ったら、まずは相手の話をしっかり聞いて、相手がどういう理屈で問題行動を起こすのか？ 問題行動の



ことで、Aさんが怒っていると判断したのか？」をBさんによく確認しないと、事実が何であるかわからないのだ。

相手の言い分から、事実をしっかりと言いついていくのがポイントだ。

### ③ 感情の原因を知る

事実の見極めが重要とはいっても、モンスター社員の感情を理解することも必要である。人間は感情の生き物であるといわれるように、人は理屈だけでは動かない。特に、モンスター社員の多くは、理屈が通じず、感情論に終始することも多いので、感情を無視した話し合いでは、何のヒントも得られない。その感情の奥に、本人も気づかない隠れた問題があることも珍しくはないのだ。

### ④ 相手のウソに注意する

モンスター社員の中には、平気でウソをつく人も多くみられる。中には、ウソをついているという自覚がないのではと思われる人もあるので注意が必要だ。すぐにはわかるようなウソであれば、こちらも冷静に対応できるが、巧妙なウソをつくモンスター社員もいるので、その場合は気をつけないと対応を誤ってしまうことがある。特

に、自己愛型モンスター社員の中には、あくまでも自分が被害者だということ的印象づけようと、周囲の人間を陥れるようなウソをつくこともあるので、事実かどうかの確認が絶対に必要である。

### ⑤ 親や配偶者との対話で気をつけること

社員本人ではなく、親や配偶者がモンスター化している場合は、対話の際の事実確認が一層重要となる。本人ではなく、第三者である親や配偶者が間に入ると、本人から聞いた話と事実が違っていることも多く、より複雑になることが多い。また、親や配偶者の主観も入るので、「事実」「解釈」「感情」をしっかり分類して話を整理していかないと、問題が大きくなってしまふ。

### (3) 事実の裏づけをとる

モンスター社員との対話で確認した、「事実」について、本当にそういう事実があったのかを確認するための裏づけが必要である。対話の中で、「事実」と判断したことも、周囲にヒアリングをしていくと、そういった事実はなかったということも少なくない。関係者

へのヒアリングや、何かしらの証拠となるものがないかを確認しておくことは、対応を検討する上でとても重要となる。万が一、争いになった際には、裏づけとなる資料が必要だ。

### (4) 会社のルールに則って

#### 公平公正な対応を

モンスター社員の言動には、就業規則等の社内ルールに則って対処することになるが、その際に気をつけたいのが、事実に対して、公平公正な対応を行うということである。モンスター社員は、感情



的な発言をしたり等、周囲も精神的に振り回されるので、感情的な処分を行ってしまったり、逆に、相手が逆上するのを恐れて、処分をまったくしないケースも見受けられる。しかし、どちらも対応としては非常にまずい。

まず、実際の言動に対して、処分が重い場合は、争いとなった際に、処分が無効とされるリスクがある。逆に、処分を行わなかったり、問題行動を黙認していると、周囲のモチベーションが下がったり、モンスター社員の問題行動を助長させてしまうこともある。

対話や事実確認で判明した問題行動を就業規則等に照らし合わせ、ルールに則った公平公正な対応を行うことが重要である。

### (5) 度を越えた要求には

#### き然と対応する

モンスター社員に対応していると、精神的にも疲弊するので、つい相手の要求に応じて早く終わらせたという気持ちになることがある。しかし、相手の理不尽な要求や、度を越えた要求を一度でも認めてしまうと、モンスター社員に対して、「あなたの要求は正しい」という間違ったメッセージを発することになり、要求はどんどんエスカレートしていくことがある。

会社として対応できることとできないことを最初からきちんと伝え、ときにはき然とした対応を行うことが必要である。

### 解雇や退職の具体的な実務

会社が十分に指導を行い、誠実に対応してきたにもかかわらず、改善がみられず、業務遂行にも大きな支障をきたしている場合は、

最終的に解雇を検討せざるを得ないこともある。しかし、周知のとおり、法律は解雇に対して厳しいハードルを課しており、安易に行くと泥沼の法廷闘争に発展してしまう可能性もある。実務的に、どのような対応をしていくのがよいかを検討したい。

### (1) 退職と解雇について

退職は、社員側が申し出た場合や、社員と会社の双方で合意した場合に雇用契約が終了するものであるのに対して、解雇は会社側が一方的に雇用契約を打ち切るものである。したがって、退職の場合は、その後、社員側から訴えられるというリスクを避けることができる。

モンスター社員との雇用契約を終了させる場合も、できるだけ解雇ではなく、自己都合もしくは双方合意による退職とし、その際に、合意書などで将来のリスクヘッジを行っておくことが望ましい。

### (2) 退職の際の留意点

解雇よりリスクが少ない合意退職をすすめる場合、「無理やり退職に追い込まれた」「事実上の解

雇だった」と後になってモンスター社員に訴えられることのないよう、十分な注意が必要だ。「圧力があつた」「脅された」などと、後になつていわれる可能性を考慮して、退職についての話合いの記録などもきちんとしておくことが必要だ。もちろん、「退職の強要があつた」と客観的にも認められるような言動は絶対に行わないよう十分注意すべきである。

### (3) 解雇の段取り

話し合いでの合意退職が望めない場合、解雇を検討することになる。先に述べたように、解雇には厳しい法規制があり、裁判となった際に、正当性を認めてもらうためにもプロセスを踏むことが必要である。モンスター社員に対し、指導を行い、その都度対応し段階を踏んで処分してきたが、それでも改善がみられなかったというプロセスをしっかりと記録しておくことで、解雇の正当性を認めてもらうことが可能となる。

それまで、まったく指導も処分も行わずに、いきなり解雇を行った場合、解雇無効と判断される可能性が高い。

### おわりに

モンスター社員について、頭を抱える企業が多い中、企業側に問題があると思われるケースも少なくない。労務管理がずさんで、サービス残業等が横行していたり、経営陣がパワーハラを行っている場合などは、社員側が会社に対して反旗を翻すのは、当然だ。そういった正当な主張をする社員について、会社がモンスター扱いしているという場合もある。

会社も社員もお互いに誠意を尽くし、双方が歩み寄れる健全な関係性を作っていくことが、モンスター社員を生まない組織作りには必要である。



### いしかわ・ひろこ

フェリタス社会保険労務士法人 代表。特定社会保険労務士、産業カウンセラー、キャリアコンサルタント、セクシャルハラスメント・パワーハラスメント防止コンサルタント。1973年1月福島県郡山市生まれ。青山学院大学卒業後、企業での総務業務経験後、社会保険労務士資格を取得。その後、神奈川県厚木市で「石川社労士事務所（現フェリタス社会保険労務士法人）」を設立。