

解雇時の実務上の注意点

by Timothy H. Howlett

有能な従業員を持つことは、雇用主の成功にとって重要な要素ですが、従業員にとっても仕事は重要であり、収入を得る手段というだけでなく、自己尊厳と自尊心の源でもあります。そのため、従業員を解雇することは、訴訟のリスクや職場への影響といった大きな意味を持ちえます。ここでは、解雇に伴う法的な主張や抗弁を分析するのではなく、実務上の検討事項や職場全般の検討事項を取り上げ、解雇時におけるそれらの重要性を確認したいと思います。

実務上の検討事項

解雇を行う際の実務的な検討事項としては、まず能力不十分を理由に従業員を解雇するのであれば、過去にその従業員に良い評価を与えていたり昇給させていたりといった、能力不足を理由に解雇したという雇用主の説明に疑問を抱かせるような記録があるかどうかを確認する必要があります。また、過去に当該従業員その他の従業員について、今回と同様の能力不足の問題があったときにどのように対応したか（見逃されていないか）を確認することも重要です。また、その従業員に解雇の原因となる問題が知らされておりそれに対処する機会が十分与えられたかという点も、その解雇について納得のいく説明がつかどうかという点から重要です。解雇の正当性が問題になったとき、まずはこのような基本的な説明がつかないという公正なものであるかどうかを審査されます。

これらの他にも、雇用主は、従業員を解雇するという決定に影響を与える可能性のある（解雇しないという判断に傾く可能性のある）、例えば以下のような要因にも目を向けるべきです。

- ・ 解雇検討対象の従業員の上司は、他の従業員とも問題を起こしたことはないか？
- ・ その上司は管理職としての経験がまだ浅くないか？
- ・ その上司は、自身の能力パフォーマンスに関して懲戒処分やカウンセリングを受けたことがないか？
- ・ その従業員の過去の上司（まだ会社に在籍している、既に会社を去ったを問わず）で、その従業員にとって有利な証言をする者がいるか？
- ・ 他の従業員のなかにも、有利な証言をする者がいないか？
- ・ 解雇を理由づける証言をする者は、まだ雇用されていて雇用主と良好な関係を築いているか？

解雇が不当であるという訴訟を元従業員から提起された後で、その者の上司が実は解雇されていたであったり、真の（根本的な）問題は、その上司が従業員に対してマネジメントをきちんと行えていなかったことにあったということが分かったというサプライズは、会社にとって望ましいものではないでしょう。

また検討すべき要因の一つには、当該解雇対象従業員のパフォーマンスの問題が、適切にコーチングをしたり懲罰を課すことで矯正されることを期待できるものかどうかという点です。

解雇の理由のなかには、職場での暴力やハラスメント、従業員と雇用主の間の信頼関係が損なわれた場合など、もはや雇用継続は不可能といえるほどの重大な問題があるという場合もあるでしょう。

解雇の正当性を審査する者（特に陪審員）は、その決定が公正であったかという観点から審査します。公正さを判断するためには、雇用期間、従業員に改善や説明の機会が与えられていたかどうか、従業員の評価、従業員が定期的に昇給していたかどうか（特にパフォーマンス不足という解雇理由と矛盾するような評価や昇給を受けていたかどうか）など、多くの要素を考慮することになります。

法的な検討以外の検討事項

法的主張の分析や、その法的主張に伴う実務的な検討と同様に、法的なもの以外の点の検討も重要です。雇用者が従業員を解雇するという決定は、最小限の法的リスクで解雇できるからということだけでは決まりません。当該従業員の問題が、職場や会社の従業員全般に与える潜在的な影響を考慮する必要があります。例えば、会社は、当該従業員の上司が困難な決断を下さなければならない時に適切にサポートしているでしょうか。会社が当該従業員に懲戒処分を下さないことで、その従業員の上司の仕事の遂行がより困難になっていないでしょうか。また、ある従業員を解雇しないという決定が下された場合、他の従業員は、その従業員が有利な扱いを受けたと考えるでしょうか。従業員が解雇されることを期待するような行為があった場合、その従業員を解雇しないと、重大なモラルの問題が発生する可能性があります。ある問題が発生したときに、適切に対処しなければ、他の従業員が同様の行為を起こすかもしれないという懸念に繋がらないでしょうか。さらに、（差別禁止法で保護される）保護力カテゴリーに属する従業員をその他の従業員と区別して扱っていないか、同様に扱っているか、という点も検討すべきです。

その一方で、もしある従業員が解雇された時には、他の従業員は、それは会社の過剰反応だと感じたり、その解雇された従業員を不当に扱ったのではないかと考え、自分もこのような職場では働きたくないという認識を持つ可能性はないでしょうか。

最後に、社会一般に与える印象についても確認されると良いでしょう。今回問題になった従業員に対して何もしないことで、会社の印象が悪くなるだろうか、逆に解雇することで会社の良い印象に繋がる可能性があるのか。重要なケースでは、雇用主は広報担当のコンサルタントに相談することも考えられます。

雇用主にとっての重要なポイント

解雇は、様々な種類の法的な請求を受ける可能性といった重大な法的リスクを伴います。その法的な問題の検討と同じくらい重要なのは、解雇においては、法的ではない重要な問題が検討されるべきということです。雇用主はその両方を検討し、必要に応じて弁護士に相談する必要があります。

PRACTICAL CONSIDERATIONS IN EMPLOYMENT TERMINATIONS

by Timothy H. Howlett

A strong workforce is a critical component for an employer's success, and work is at least as important for employees. Work is a source of much more than income. It is a source of dignity and self-worth for employees. As a result, employment terminations can have high stakes, because of the risks of litigation and the impact on the workplace.

This blog will not analyze the legal claims and defenses, but instead will address practical considerations and considerations for the workplace in general, understanding that context will be important.

Practical Considerations

From a practical standpoint, prior to terminating an employee for poor performance, an employer should consider whether the employee has a history of positive evaluations or pay raises that could cast doubt on the employer's claim that termination was for poor performance. It is also important to determine if the employer has a history of overlooking similar performance issues for the employee or others. It is also important to ensure that the employee has been given an opportunity to address the concerns before termination to determine if there is a satisfactory explanation. Third parties reviewing a termination will expect at least that basic level of fairness.

The employer should also look at other factors that could affect or undermine its decision to terminate the employee. For example:

- Has the employee's supervisor had issues with other employees?
- Is the supervisor new?
- Has the supervisor been disciplined or counseled regarding performance?
- Are there previous supervisors, either still with the company or who have left, who would be favorable witnesses for the employee?
- Will other employees be favorable witnesses?
- Are all the necessary witnesses regarding the termination still employed and on good terms with the employer?

It can be an unpleasant surprise to learn during litigation that the supervisor has been terminated or, worse, that the real underlying issue lies with the improper handling of the supervisor's mismanagement of the employees.

Another factor is whether the performance issue can be corrected with coaching and progressive discipline. Some issues, however, such as workplace violence, harassment, or the employee's breaching the employer's trust, are likely significant enough to render continued employment unfeasible.

Third parties, particularly juries, looking at a termination will likely evaluate the decision from a fairness standpoint. They will look at many factors to determine fairness, including length of employment, whether the employee was given the chance to improve or explain, employee evaluations, and whether the employee received regular pay raises, particularly merit raises, which would be inconsistent with claims of poor performance.

Non-Legal Considerations

Just as important as an analysis of the legal claims and the practical considerations with those legal claims are non-legal considerations. Just because an employer can terminate an employee with minimal legal risks does not mean it should. The employer should look at the potential

impact of the termination on the workplace and the workforce in general. For example, is the employer supporting its supervisors when they make difficult decisions or making it more difficult for them to perform their jobs by failing to adequately discipline employees. Additionally, if the decision is made not to terminate an employee, will the workforce believe the employee was given favorable treatment? If the conduct is such that the workforce would expect the employee to be terminated, a significant morale issue could develop if the employee is not terminated. Is there a concern that the conduct in question will lead to similar behavior from others if not appropriately addressed? Moreover, the employer will want to examine whether it treats employees in different protected categories similarly to other employees.

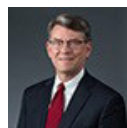
On the other hand, if the employee is terminated, will the workforce believe the employer overreacted or treated the employee unfairly, creating a perception that this is not the type of place where people want to work.

The employer will also want to identify any public relations issues. Will taking no action against the employee reflect poorly on the employer, or conversely, are there potential public relations ramifications for moving forward? In significant cases, the employer may want to retain a public relations consultant.

Key Takeaways for Employers

Employment terminations can involve significant legal risks with a broad range of potential legal claims. Just as importantly, terminations involve significant non-legal considerations. As a result, the employer should consider both and seek legal counsel, as appropriate.

ABOUT THE AUTHOR



Tim Howlett is a Member in Dickinson Wright's Detroit office and the Firm's Labor and Employment Practice leader. His practice involves counseling clients on labor and employment issues and litigation. He can be reached at 313-223-3662 or thowlett@dickinsonwright.com.