

ミドル層の採用後ミスマッチ

会社がとり得る選択肢と法的留意点

弁護士 岸田 鑑彦 (杜若経営法律事務所)

1 ミドル層への退職勧奨がうまくいかない理由

ミドル層の採用では、求められる程度の違いはあるにせよ、転職者自身の経験や能力等を踏まえた採用が多くなっており、採用後に本人の能力等が企業の求めるレベルに達していないことが発覚したり、業務内容の細かい認識の違いなどからミスマッチが起こったりすることが少なくありません。また、転職者がこれまでのやり方に固執したり、社風と合わなかったりするなどのミスマッチが生じることもあります。

会社としては様々な注意指導等をして成果が出ない場合、下記の経緯を経て退職勧奨を実施したりするのですが、転職者側にも事情があり、退職勧奨がうまくいかないことがあります。

【会社側が退職勧奨等に至る事情、経緯】

- ・能力等に期待しているが故に（能力があることの過大なアピールを転職者がすることもある）、職務遂行能力へのジャッジが厳しくなる
- ・期待値が高いが故に給与も高く設定されている
- ・プライドや自負があるので、会社のやり方や方針をなかなか理解してくれない
- ・自身のやり方を押し通そうとして、部下や他部署と軋轢が生じてしまう
- ・注意指導をしても「環境が整っていない」「部下の能力がない」等と他責の言動を

- する
- ・予定していた業務やプロジェクトを任せられなくなる
- ・かといって他の業務も任せられないし、任せる予定もない
- ・仮に他の業務を指示するとしても、現在の高い給料のままというわけにはいかない
- ・退職勧奨をせざるを得ない

【転職者側の事情】

- ・年齢的に今までよりも転職が容易ではなくなってきた
- ・生活費も必要なのでそう簡単に退職をするわけにはいかない
- ・入社前に聞いていた話と実際に入ってからとで、業務内容がまったく違う
- ・会社の理解がなく、また部下に能力がなく、自分がやりたいことができない
- ・そもそも会社が業務をさせてくれない
- ・それなのに自分が悪い、能力がないと一方的に言われて納得できない
- ・これまでの経験や能力を否定されたようで悔しい
- ・この状況で退職してほしいと言われても辞めたくないし、辞められない

このように双方の認識にズレが生じた状況で退職勧奨をしてもうまくいきませんし、さらなる感情の対立を生む結果になり

ます。それだけでなく無理やり退職を強要したとして違法な退職強要であるとか、その後の業務指示が退職に追い込むための嫌がらせの指示でありパワハラであるとの主張がなされる可能性もあります。

もちろん選択肢は退職勧奨だけではありません。そのほかにも以下のような方法を検討することがあります（すでに指導などを尽くしたという前提）。

- ① 試用期間の延長，経歴を確認するための前職等の確認
- ② 職種転換，配置転換
- ③ 給与変更（制度に基づく，合意に基づく）
- ④ 賞与の査定評価
- ⑤ 懲戒処分
- ⑥ 解雇／退職勧奨

しかし例えば，③のように職務遂行能力に合わせた給与に変更しようとする時，転職者から「年収は保証されている」とか、「給与額を減額する根拠はない」との反論があったりします。

会社がどのような選択肢をとれるかは，どのような経緯で採用され，どのような雇用契約を締結していたかにより変わってきます。それだけでなく一定の能力，ポジションを前提に採用されたということになると，能力不足や解雇のハードルも変わります（即戦力として知識，経験，能力があることを前提に採用しているので，新入社員や未経験者のように教育指導という手段を講じていないからといって，それだけで解雇等が否定されることにはならない）。

そのため事案ごとに，当該ミドル層の転職者に対して，(1)どのような経緯で採用し，(2)どのような契約を締結したのかをまず分析することが必要です。

2 どのような経緯で採用されたか

裁判所は、「どのような経緯で採用されたのか」という点に着目します。会社が採用するに至った動機，きっかけは何か，それが雇用契約書等にどう落とし込まれているのか，またそのような期待や契約内容を転職者がどれだけ理解していたのか，それらを前提に転職者の働きぶりや能力はどうだったのかということを経合的に判断するからです。

いくつかのケースを考えてみましょう。

【ケース1】人事部長

（求人を出した動機）

当社が課題としている人事考課制度の大改定を実施するにあたり，これまで大企業で人事制度を構築，運用してきた経験者に，部長として人事考課制度の改定と運用を任せたい。付随して部署のマネジメント，部下の教育をしてもらいたい（期待した経験能力）

大企業での人事の経験，人事制度の理解と構築，運用の経験
（そのためのポジション）

人事部長

（困ること）

当社の人事制度についての無理解，人事制度についての知識や経験不足，他部署との軋轢，部下のマネジメント不足，部下へのパワハラ

【ケース2】営業部長

（求人を出した動機）

語学ができ，同業種での経験を活かし，今後，営業，新規開拓，海外支店の支店長（海外赴任可能）を任せられる人物を採用したい

（期待した経験能力）

同業種にいたことを前提とした商品知

識、語学力、部下のマネジメントと支店経営

(そのためのポジション)

ひとまず営業部長（後に海外支店長を予定）

(困ること)

商品知識がない、コミュニケーションがとれない、外国語が堪能ではない、海外赴任ができない

【ケース3】営業課長

(求人を出した動機)

営業社員の退職が続いたために、将来の幹部候補として、即戦力として活躍が期待できる人物を採用したい

(期待した経験能力)

営業知識と営業スキル

(そのためのポジション)

営業課長

(困ること)

勤務態度不良、営業スキルがない、高圧的で協調性がない

上記を見ていただくと、ケース1, 2は経験や能力を前提に、特定のポジション、特定の業務を行ってもらうことを前提に採用しようとしており、ケース3はそこまでの限定はなく、即戦力として採用しようとしているように見えます。

ただ、このあたりは、求人票等にどのように掲載しているのかにもよります。例えば「未経験者でも歓迎」などと書いてあると、上記とは矛盾します。また社内でのどのような議論がなされたか（取締役会での検討状況）、応募者からどのような資料が提出されたか（詳細な職務経歴書、企画書、プレゼン資料）、採用面接において会社がどのような資料を求めたり試験をしたりしたのか等を総合して、双方がどのような期

待、認識のもとに雇用契約締結に至ったのかを認定していきます。

もっともこの「認識や期待」は、往々にズレが生ずることがあります。会社の認識や期待が相手に伝わっていることが必要ですし、伝わっていたことが証明できなければなりません。転職者からみれば、そのような会社の内部事情は知らない、雇用契約書に書いていない、という形で反論されてしまう可能性があります。そのため、認識や期待を明文化することがとても重要で、雇用契約書でその内容を明確にしておくことが求められます。

3 どのような契約を締結したのか

(1) 業務内容、勤務場所、ポジションの特定の有無

例えば、上記**ケース1（人事部長）**の場合で、以下のように雇用契約書に記載していた場合はどうでしょうか。

就業の場所	(雇入れ直後)	本社
	(変更の範囲)	国内の支店、営業所
従事すべき業務の内容	(雇入れ直後)	人事その他関連する一切の業務
	(変更の範囲)	総務、経理その他の業務

「人事部長」の地位に特定して、かつ、人事部長として人事制度の構築を含む人事部の業務に特定しているとは読めないと思われます。したがって、もし地位や業務内容を特定したいのであれば、以下のように、より明確に記載したほうがよいでしょう。

就業の場所	(雇入れ直後)	本社
	(変更の範囲)	人事部機能が所在する国内の支店、営業所

従事すべき業務の内容	(雇入れ直後)	人事部およびそれに付随する業務（人事部長として）
	(変更の範囲)	変更なし

この記載であれば、人事部長にポジションが限定され、かつ人事業務に特化して採用されたことがわかります。

ただ、人事部長としてポジションを特定してしまうことには一長一短あります。特定すると、その職位に見合わなければ、他の職位にしてまで雇用することを会社は想定していないことが明確になりますので、その職位での能力があったか否かが問題になります。一方で、会社として人事権を行使して、人事部長ではない形での雇用の余地を残したいのであれば、人事部長という特定はしない形にして、あくまで入社時に人事権として人事部長の役職を付与方法もあります。その方法であれば、能力不足で人事部長が務まらないとなった場合に、人事権の行使で役職を解くことができ（人事権の濫用の問題は残る）、そのように役職を解かれても会社に残るか、現時点で退職勧奨に応ずるかというような話合いの余地が出てきます。

業務内容についても、特定の職種、業務に限定した場合、それ以外の職種、業務を命ずるには、雇用契約上の根拠が必要になります。通常は、業務上の必要がある場合は就業規則に勤務地や職種を転換することがある旨の規定があると思われます。しかし、個別の契約において、職種や勤務地を限定することは可能です。いわゆる勤務地限定合意、職種限定合意です。

これらの限定がある場合には、それ以外の職種などに職種転換するには、本人の合意が必要になります。その職種での職務遂行能力がなくても、またその職務自体が会

社から消失した場合でも、本人との合意がなく職種転換はできないとされています（最二小判令和6年4月26日参照）。この最高裁の事案は、技術職として職種限定がある従業員に対して、同意なく、総務課施設管理担当への配置転換を命じた事案で、労働者と使用者との間に当該労働者の職種や業務内容を特定のものに限定する旨の合意がある場合には、使用者は、当該労働者に対し、その個別的同意なしに当該合意に反する配置転換を命ずる権限を有しないと判断しています。

このように勤務地限定、職種限定合意をしていると、本人の同意なく配置転換、職種転換という方法はとれないこと、役職を特定することで、それ以外の役職、ポジションで活用することが必ずしも義務付けられないこと、そのようなポジションを前提として能力不足や協調性不足などが判断されることとなります。

過去の裁判例（東京地判平成30年2月2日）でも、保険会社での勤務経験があった転職者が、保険代理店業務等を営む会社に「営業部長」として入社したものの、勤務態度不良であったことや、小規模な会社で本人を除く全員から、辞めさせるよう嘆願書が出ていたという事案において、裁判所は、元従業員の職歴等に着目し、営業部長として月42万円の待遇で採用した労働者の中途採用の事案であり、新卒採用する場合と異なって、会社が最初から教育を施して必要な能力を身につけさせることは予定されていないとして、労働者が雇用時に予定された能力を有さず、これを改善しようとしなないときは、能力不足が顕著であり、勤務態度が不良であるとして解雇せざるを得ず、そのような解雇は客観的に合理的な理由があると判断したものとあります。

また、別の裁判例（東京地判令和1年5

月31日)でも、即戦力のプレイングマネージャーとしてシステム関係部署において雇用された従業員について、労働契約で求められた即戦力としての各種能力を有していなかったとし、能力が期待された背景には、元従業員のこれまでの職歴が存在するのであるから、短期間の教育訓練等によって一朝一夕に期待された水準の能力を身につけることができるといった性質のものではなく、また、法律事務所という法人の業態の特殊性からすれば、他部署での雇用継続も事実上困難であると言わざるを得ないから、解雇を有効と判断しています。

裁判所は、「元従業員の職歴等に着目し」や「労働契約で求められた」と認定していますが、このような事実を会社として立証できることが必要になります。そのため、雇用契約書の記載に加えて、採用内定通知を出す際に、特定の部署での特定の業務についての成果、活躍を期待する旨の文言や、実際に就労をしてもらう際に具体的にまずどのような課題やプロジェクトに着手してもらいたいかな等のプロジェクト一覧を提示するなどして、契約内容や期待を明確化することもおすすめします。

(2) 試用期間の定めの有無

ミドル層の中途採用においては、その知識、経験、能力を前提に採用していますので、入社してからの適性をみる必要がないとして、就業規則には試用期間や試用期間延長の記載があったとしても、個別の契約において、「試用期間なし」としているケースもあります。

しかし、試用期間は設けておくべきです。勤務態度不良や協調性不足など、知識、経験、能力以前に従業員としての適性が気になるケースもあります。また本来期待していた業務についても知識、経験、能力に疑

問があったり、自社での業務とミスマッチがあったりすることもあります。

その場合には本採用するか否かの見極めが必要になり、また試用期間を延長してその適性を慎重に判断する必要に迫られます。

また、実際の職務遂行状況をみて、本当に前職等で職務経歴書に記載のあるような知識や経験があったのかどうか疑問になることもあります。そのような場合には、現状の職務遂行能力について疑問があるとして(具体的に職務遂行能力について問題があることの実事や根拠が必要)、前職の退職理由証明書(労基法22条1項)を本人に提出するよう求めることも検討します。

例えば、「貴殿からは●●の経験が前職で〇〇年あると職務経歴書に記載があり、採用面接でもそのように述べておられましたが、すでに書面でもお伝えしている通り、●●の基本的な知識をお持ちであるかどうか疑問があり、確認のための試験をしたところ正解率は3割でした。会社として貴殿を本採用するかどうかを検討するにあたっては、前職での職歴等を確認する必要があると思っています。同意をいただければ直接、前職に対して会社から確認をしますが、それが難しいということでしたら、貴殿から前職に対して、退職理由証明書(会社が指定した項目)の証明をもらってきてもらえますか。このままでは本採用に慎重にならざるを得ず、試用期間を延長して適性を判断することも検討します」というような形で説得します。

これを受けて退職理由証明書を提出する者もいますが、いろいろと理由をつけて提出しなかったり、何か不都合なことがあるのかそのまま退職届を提出したり、退職勧奨の話合いに進むこともあります。

(3) 給与の変更

上記(1)の職種転換や担当業務の変更
に付随して、または役職を解くこと(人事
権に基づき、降格規程に基づき)に伴って
給与を変更することができるかどうかも、
どのような給与体系を前提に雇用契約を締
結したかによって結論が変わってきます。
業務内容や役職等が変わった場合に、賃金
を変えられる雇用契約になっているかどう
かを確認する必要があります。

① 基本給

ミドル層の中途採用の場合、前職での待
遇や給与などを前提に設定することが多
く、そうすると、自社の給与体系や賃金テ
ーブルに合致しない形で採用に至る場合が
あります。その際に、基本給を高額に設定し
てしまっていると、その額が当該従業員の
基本給として合意がされてしまっています
ので、合意なく、また給与を下げる根拠な
しに、減額することが難しくなります。

以下は会社からの質問例です。

Q

部長職待遇で、人事制度の構築の
ために採用したのですが、まったく仕事
ができません。基本給は前職の待遇を参
考にして決めたため、当社の賃金テー
ブルから外れています。当社には、当該従
業員の入社前からきちんとした賃金テー
ブルがあります。役職を解くにあたり、
当社の賃金テーブルに従って基本給を設
定し直すだけなので不利益変更ではあり
ませんよね？

A

会社が定める賃金テーブルと異なる
合意(有利な個別合意)をしている以
上、その合意が優先するため(労契法7
条ただし書)、不利益変更になってしま

います。入社前から賃金テーブルがあっ
たとしても同じです。そのため、職能資
格制度に基づく降格規定などが明確に定
められていないと、一方的に給与を変更
することはできません。

したがって基本給自体は、会社の賃金体
系や賃金テーブルに基づき設定しつつ、あ
とはインセンティブ手当(査定や成果に
よって増減するが、例えば1年目は固定額
にしつつ、2年目から変動にする等)や、
プロジェクト手当、役職手当などその業務
を行っている期間や役職の場合に限って支
払う手当の形にして(そのような定義付け
が必要)、その役職を解かれたり、その業
務を担当しなくなったりした場合には、そ
の手当の支払いをしなくてもよいという設
定にすることも検討します。あとは、次ペ
ージ参考の通り、退職勧奨と絡めて給与変更、
業務変更の同意を得る方法もあります。

② 賞与

前職の年収額と同程度に調整するために
賞与を明確に●円と特定している場合が
あります。このように賞与額を特定する合
意をしてしまうと、いくら勤務態度が悪い、
職務遂行能力がないなどで成果が現れなく
とも、その額を支払わなければならない
ります。したがって、賞与額を固定する
としても初回だけにして、2回目以降は評
価に基づいて実施するよう設定すべき
です。

雇用契約書上は、賞与は査定や成果に
よって実施するとしつつ、入社時に昨年
の支給実績を記載した場合、あくまで実
績であり確定値ではないという主張はでき
ます。ただし、通常その程度の賞与はも
らえるとの誤解がありトラブルになる
ことがありますので、具体的にそのよ
うな低い査定になってしまった根拠、
具体的事実を示せるようにしておきま
しょう。

4 契約や期待とのズレがあることを示す

雇用契約上、会社が求める能力等が明確になっていたとしても、実際にその能力が発揮できていないことを会社側が証明する必要があります。単に「思っていたのと違う」ではなく、「●●」を指示したが、「●●」の意味を理解していなかった、「○○

の構築スケジュール」を指示したが、期限までに提出がなかった、など客観的な事実に基づいて証明することが求められます。

採用に至る経緯、契約内容、実際の職務遂行状況を踏まえて、最終的に会社としてどのような選択肢をとるのかを決めていくことになります。

参考 提案書

令和●年●月●日
●● ●●殿
株式会社○○ 代表取締役社長 ○○ ○○
提 案 書
<p>貴殿の職務遂行状況、職務遂行能力に関する当社の見解は、これまで文書及び面談にて伝え、その改善を求めていたところです。</p> <p>しかし現状、当社からの業務指示を拒否し、また貴殿が部長を務める部署の従業員から貴殿に対する嘆願書が提出されている状況です。当社としてもこのまま放置するわけにはいかず、業務命令違反等による懲戒処分や解雇などを具体的に検討する段階に入りました。</p> <p>貴殿には、人事部長として人事制度の構築をはじめとした人事の中核を担っていただくために役職を特定したうえで採用しています。そのため、他のポジションへの変更や担当業務の変更は予定しておりません。そのため本来であれば人事部長としての職務遂行能力が発揮されない場合には解雇となります。</p> <p>もっとも現時点での円満解決の方法として、下記内容での合意退職の提案をいたします。なお、貴殿が今後も職種や待遇を問わず勤務されたい意向であれば、賃金等の見直しを含めてその可否を検討します。退職勧奨に応ずるか、新しい条件で勤務を継続するか（そのような提案はできないかもしれませんが）はいずれも強制するものではありませんが、いずれも選択されない場合は、現状の職務遂行能力等を前提に雇用を維持するかどうか等を会社として判断することになりますので、よくご検討ください。いずれにしても、このままの状況が続くことは双方にとって望ましいものではなく、早期の解決が必要と考えます。</p> <p>【退職の主な条件等】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・解雇や懲戒処分ではありませんので、処分歴は残りません。 ・離職票上の離職理由は「会社都合」になります。 ・再就職先から問合せがあった場合には円満退職であることを伝えます。 ・退職条件は今回限りの提示であり、今後、維持されるものではありません。 <p>【詳細な退職条件】（略）</p>
以上

【執筆者略歴】 岸田 鑑彦（きした あきひこ）

平成21年弁護士登録（第一東京弁護士会）。杜若経営法律事務所パートナー弁護士。労働事件の使用者側の代理を務める。なかでも労働組合対応として数多くの団体交渉に立ち会う。社会保険労務士、企業向けの研修講師を多数務めるほか、数多くの労働関連紙誌に寄稿。

著者 杜若経営法律事務所
弁護士 岸田 鑑彦
ビジネスガイド 2025年 2月号より