

6

特集
1

定年後再雇用2年目以降の 契約更新の実務とトラブルを生まない制度設計

弁護士 田村 裕一郎（多湖・岩田・田村法律事務所）

弁護士 古田 裕子（多湖・岩田・田村法律事務所）

弁護士 城所 智也（多湖・岩田・田村法律事務所）

20

特集
2

ミドル層の採用後ミスマッチ ▶タイプ別の対応策 20

株式会社人材研究所 曾和 利光

▶会社がとり得る選択肢と法的留意点 28

弁護士 岸田 鑑彦（杜若経営法律事務所）

36

特集
3

結論が出される前に言うべきことは言っておこう！

労働基準監督官に提出する 上申書の書き方

弁護士 岡崎 教行（寺前総合法律事務所）

46

発達障害

採用後に発達障害が判明した従業員への対応

弁護士 向井 蘭（杜若経営法律事務所）

58

勤務地限定社員

勤務地限定社員の限定解除の実務と留意点

弁護士 大庭 浩一郎（丸の内総合法律事務所）

弁護士 佐々木 賢治（丸の内総合法律事務所）

64

厚生年金保険

申出を漏れなく行うための 養育特例の手続実務

特定社会保険労務士・産業カウンセラー 原 祐美子

70

通達

スタートアップ企業等で働く人への労基法の適用に関する解釈

千葉大学大学院社会科学研究院 教授 皆川 宏之

78

メンタルヘルス

企業が知っておきたい「男性の産後うつ」への対応

産業医 渋谷 純輝

連載

86 ビジネスガイド情報ファイル

まとめ：ビジネスガイド編集部



88 重要用語から労働問題を考える キーワードからみた労働法

第211回 家事使用人

神戸大学教授 大内 伸哉

98 経済学で考える人事労務・社会保険

第60回 被用者年金による国民年金救済策の評価

昭和女子大学特命教授 八代 尚宏



104 変わりゆく労働環境のコモンセンスを鍛えよう！ 労働判例の読み方

第62回 近畿大学事件（育児休業取得を理由とする昇給等の不利益取扱い）

弁護士 光前 幸一

108 従業員と揉めないための労務トラブル想定問答

第45回 副業・兼業をめぐる従業員とのやり取り（2）

弁護士 岸田 鑑彦（杜若経営法律事務所）

相談室

112 労働契約

無期転換権行使後の労働条件

弁護士 近藤 秀一

113 労基・安衛

有期雇用の契約社員と管理監督者性

弁護士 宮島 朝子

114 就業規則

副業の許可制の運用

弁護士 林 拓也

115 問題社員

メンタル不調が疑われる勤怠不良

弁護士 岸 聖太郎

116 高年齢者雇用

定年後再雇用後の労働条件

～継続雇用制度と同一労働同一賃金の関係～

弁護士 石居 茜

117 ハラスメント

テーマやポイントを絞って話を聞く

（株）メンティグループ 代表取締役 加藤 貴之

118 労働時間

一般健康診断の労働時間の取扱いの整理

社会保険労務士 安部 敏志

119 メンタルヘルス

職場において知っておくべき認知症の知識

精神科産業医 西上 貴志（あすか産業医事務所）

120 労働・社会保険の手続き

雇用保険マルチジョブホルダー制度の
加入手続

特定社会保険労務士 菊池 正典

121 労務に関わる税務

中国人留学生の給与に対する課税の取扱い
および手続きの留意点

税理士法人 山田&パートナーズ 右田 隼太郎

❀ 54 2025年誌上名刺交換

❀ 読者プレゼントはP122に掲載しておりますので、
読者アンケートにご協力ください。

❀ 124 次号予告、お客様の個人情報の取扱いについて

会員限定

社労士情報サイトの「ビジネスガイドWeb版」でマーク付きの記事をご覧くださいと、関連する裁判例の詳細を読むことができます。

特集1

定年後再雇用2年目以降の 契約更新の実務とトラブルを生まない制度設計

P6

弁護士 田村 裕一郎 (多湖・岩田・田村法律事務所)

弁護士 古田 裕子 (多湖・岩田・田村法律事務所)

弁護士 城所 智也 (多湖・岩田・田村法律事務所)

特集2

ミドル層の採用後ミスマッチ

▶タイプ別の対応策

P20

株式会社人材研究所 曾和 利光

▶会社がとり得る選択肢と法的留意点

P28

弁護士 岸田 鑑彦 (杜若経営法律事務所)

特集3

結論が出される前に言うべきことは言っておこう！ 労働基準監督官に提出する 上申書の書き方

P36

弁護士 岡崎 教行 (寺前総合法律事務所)

定年後再雇用2年目以降の 契約更新の実務とトラブルを生まない制度設計

弁護士 田村 裕一郎／弁護士 古田 裕子／弁護士 城所 智也(多湖・岩田・田村法律事務所)

I 定年後再雇用における労働条件の不利益変更に伴うリスク

定年後再雇用は、60歳の定年退職後、1年間の有期労働契約（以下、「有期契約」という）を締結し、原則65歳まで更新される制度であることが多いです。定年後再雇用1年目（以下、「再雇用1年目」という。定年後再雇用2年目についても同じ）の労働条件は、正社員の時と同様の場合がありますが、多くは、正社員の時より業務内容を軽減し、かつ賃金もある程度引き下げているのではないのでしょうか（同一労働同一賃金が問題とならない範囲である必要はある）。いずれにしても、再雇用1年目またはそれ以降の定年後再雇用社員（以下、「再雇用者」という）の能力不足や、業績の悪化等により、再雇用者の賃金を2年目以降（さらに）減額したり、業務内容を変更したりする要請が生じ得ます。

一般的に、定年後再雇用の個々の期間中（例：60歳から61歳までの1年間）は、企業が、一方的に労働条件を変更できる制度設計にはなっていません。そのため、変更の必要がある場合、更新のタイミングで、企業側から労働条件の変更を提案することが多いです。

(1)再雇用者側が、負荷の軽減を望んでいる等の場合、企業側の（賃金減額などの）提案に同意することもあります。当該同意

が真摯なものかは慎重に判断され得るものの、再雇用者が同意した場合、更新後の労働条件を不利益に変更することは可能です（春秋航空日本事件：東京地判令和3年7月29日）。

他方、(2)再雇用者が企業の（賃金減額などの）変更提案に同意しない場合について、雇止めすることができるか、一方的な契約内容の変更ができるかが問題となります。

本稿では、(2)のような、再雇用2年目以降の更新のタイミングでの労働条件の不利益変更に伴うリスクおよび当該リスクを回避する対応策について解説します。

II 賃金減額の提案

1. 具体的場面

<具体例>

Z社は、60歳定年後のP氏を、「契約期間：1年間、賃金：月額30万円、業務内容：技術職、変更の範囲：同左」の労働条件で再雇用した。

しかし、P氏は、加齢等により、月額30万円に見合った働きはできなかった。

(1)Z社が、再雇用1年目の契約期間が終了する2カ月前に、2年目について、賃金額を月額25万円に減額する提案をした

ところ、(2)P氏はこれを拒否し、(3)月額30万円での更新を希望した。そこで、Z社は(4)P氏の30万円提案を拒否し、(5)P氏との契約を更新せず、終了させた(雇止め)。しかし、P氏は、(6)雇止めは無効と争っている。

上記のZ社の雇止めは有効でしょうか。もし無効だとすると、Z社は、65歳まで月額30万円を支払い続けるしかないのでしょうか。更新が期待される有期契約の雇止めは、労働契約法(以下、「法」という)19条によって制限されるため、まずは法19条について解説します。

2. 問題の所在 (法19条の問題と効果)

1 法19条とは

法19条は、有期契約の雇止めに対し、解雇権濫用法理を類推適用することで、その適否を判断していた判例法理を明文化したものです。法19条の要件および効果の整理は、[図表1](#)の通りです。

(1) 法19条の審査

法19条は二段階で審査されますが、その前提として、労働者が更新を望んでいたにもかかわらず、使用者がこれを拒絶した場合(雇止め)を対象としています(前提条件)。

そして、一段階目の審査として、法19条1号または2号を満たす有期契約か(=実質無期と同様の有期契約や更新の期待を保護すべき有期契約か)(第1条件。本稿では1号は割愛)が審査されます。そして、第1条件を満たす場合には、二段階目の審査として、雇止めの合理性・相当性が審査され(第2条件)、第2条件の合理性・相当性が否定されれば、雇止めは無効となります。

以上の通り、上記3つのすべてを満たす場合に、使用者が労働者の更新の申込みに対し、同一の労働条件で承諾したことが擬制され、結果として、同一の労働条件で雇用契約が更新されることになります(本案効果)。

図表1 労働契約法19条

労働契約法 19 条

有期労働契約であって次の各号のいずれかに該当するものの契約期間が満了する日までの間に

労働者が当該有期労働契約の更新の申込みをした場合又は当該契約期間の満了後遅滞なく
(前提条件)

有期労働契約の締結の申込みをした場合であって、使用者が当該申込みを拒絶することが、

客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められないときは、使用者は、
(第2条件)

従前の有期労働契約の内容である労働条件と同一の労働条件で当該申込みを承諾したものとみなす。
(本案効果)

一 略

二 当該労働者において当該有期労働契約の契約期間の満了時に当該有期労働契約が更新さ
(第1条件)

れるものと期待することについて合理的な理由があるものであると認められること。

(2) 前提条件

法19条は、文言上、労働者から㉗更新等の申込みがあり、使用者が㉙当該申込みを拒絶することが必要です。

労働者からの㉗「更新の申込み」は、要式行為ではなく、使用者による雇止めの意思表示に対して、労働者による何らかの反対の意思表示が使用者に伝わるものでよいとされています。

＜具体例＞において、図表2記載の通り、更新の協議はZ社の月額25万円への減額提案((1))から始まっていますが、P氏は、Z社の減額提案を拒否し((2))、月額30万円での更新を希望し((3))、雇止めに反対しています((6))。この事案では、(3)または(6)により、P氏から㉗「更新の申込み」があったといえます。

他方、Z社は、月額25万円での更新を提案しており((1))、契約の更新自体は拒絶していないようにも思えます。しかし、Z社は、(月額25万円での更新は望んでいたとしても)同一条件(月額30万円)での更新は拒否して((4))、雇止めを行っています((5))。そのため、(4)および(5)により、使用者による㉙「申込み拒絶」があったといえます(この整理につき同旨のものとし

て東光高岳事件：東京地判令和6年4月25日)。企業が更新を前提とした(減額)提案((1))をしても、申込みを拒絶した(㉙)と判断される点は一般の感覚とずれるところですので、注意すべきです。

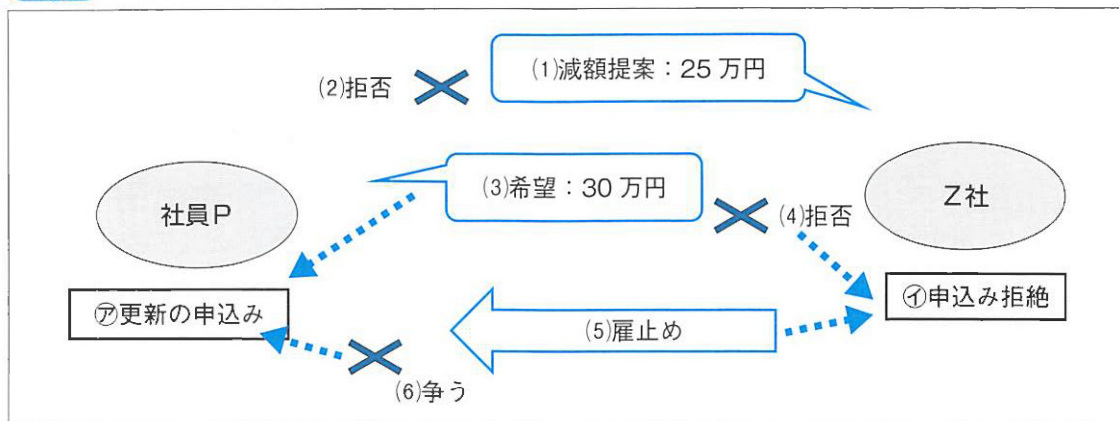
2 問題の所在

(1) 法19条の第1条件を満たす有期契約の不都合(一般論)

まず、有期契約が法19条の第1条件を満たす場合(なお、この議論では前提条件も満たすことを前提とする)の問題の一般論について説明します。

(i)有期契約が第1条件を満たす場合、労働条件の変更を望む企業は対応に苦慮する事態となります。通常、有期契約は「期間中に」企業が一方的に労働条件を変更できる制度設計とはなっていません。そして、企業が「更新のタイミングで」労働条件の変更を提案しても、労働者が拒否すれば、労働条件を変更できません。そして、企業が有期契約を終了させようとしても、雇止めは制限されます(第1条件を満たす場合、第2条件の合理性・相当性の審査が行われるが、第2条件の合理性・相当性が肯定さ

図表2 更新の協議と前提条件



れるためのハードルは高い)。結果として、雇止めが認められず、「同一の労働条件で」承諾したとみなされる可能性が相当程度あります。

そうすると、労働者が同意しない限り、企業は、「期間中」のみならず「更新のタイミング」でも労働条件を変更できず、「同一の労働条件」での定期契約を継続せざるを得ないことになります。

なお、(ii)正社員であれば、一般に、企業が配転命令権や降格の権限を定めており、解雇はできないにしても労働条件を変更できます。また、(iii)第1条件を満たさない定期契約であれば、期間満了（更新上限による期間満了を含む）により契約を終了できます。

以上のように、(i)第1条件を満たす定期契約において、第2条件の合理性・相当性が肯定されるほどの事情はないにしても、労働条件を変更する要請がある場合、企業は対応に苦慮することになります。そのため、企業は、第1条件を満たすことを回避する観点から、(1)更新上限や(2)厳格な更新基準を設定したり、(3)更新の期待を生じさせないようにする対応（これらに加えて、問題行動の証拠化等、第2条件の合理性・相当性が肯定されやすくする対応）等を検討することになります。

(2) 定年後再雇用の場合の特殊性

次に、定年後再雇用の特殊性について説明します。

第1条件の「定期契約が更新されるものと期待することについて合理的な理由がある」につき、通常の定期契約では、業務内容、更新回数（通算期間）、更新手続の厳格性、契約書の文言、他の定期雇用者の

更新状況、契約更新に関する言動等によって期待の有無が判断されます。

しかし、定年後再雇用は、原則として65歳までの雇用確保が必要であり、(1)65歳よりも早い時点で更新回数の上限を設けること等はできず、(2)厚労省は、解雇事由や退職事由に当たらない事由を「継続雇用しない（更新しない）事由」として定めることを認めていません（高年齢者雇用安定法Q & A¹⁾）。そのため、定年後再雇用は、65歳までの雇用確保を期待するのが自然であり、(3)その期待を減殺する対応策をとることもできず、（更新回数が1回目だったとしても）基本的に、更新の期待があり、第1条件を満たします（後述の対応策①をとらないことが前提）。

そして、（整理解雇の場合等、正社員よりは緩やかに判断され得るものの）第2条件の合理性・相当性が肯定されるハードルは高く、結果として、定年後再雇用の雇止めは、否定される可能性が高いと考えられます。

すなわち、定年後再雇用は、基本的には第1条件を満たすことを避けられない特殊性があり、60歳～65歳までの長い期間の途中で企業が労働条件の変更を望んでも、再雇用者が同意しない限り、労働条件の変更はできず、雇止めもできず、65歳まで同一条件での雇用を継続せざるを得ない不都合（企業が苦慮する状況）が生じやすいといえます。

3. 不都合を回避する解釈および対応策

上記の不都合を回避する考え方および対応策として、以下の3つの方法があり得ます。

¹⁾ <https://www.mhlw.go.jp/general/seido/anteikyoku/kourei2/qa/>

- ① 「更新の期待」を「同一の労働条件での更新の期待」と限定解釈する方法（第1条件関連）
- ② 合理性・相当性判断を、変更提案の合理性を重視して、緩やかに判断する方法（第2条件関連）
- ③ 賃金額の個別同意なくして、賃金額を変動できる制度とすることにより、更新の拒絶をしない方法（前提条件関連）

以下では、それぞれについて解説します。

4. 対応策①（第1条件関連）

1 「更新の期待」を「同一の労働条件での更新の期待」と限定解釈する方法

まず、対応策①は、法19条2号の「更新の期待」を、従前の有期契約と「同一の労働条件での更新の期待」と限定解釈することにより、法19条の第1条件を満たすハードルを上げるものです。

<具体例>において、Z社の定年後再雇用が、仮に、(1)毎年同額で更新される運用であれば、P氏にも月額30万円という「同一の労働条件での更新の期待」があり、第1条件を満たします。他方、仮に、(2)毎年更新の際に金額が増減している場合や、業績悪化等による減額を再雇用者も理解していた場合等は、P氏に（労働条件を問わないう契約が継続する期待はあったとしても）月額30万円という「同一の労働条件での更新の期待」がないと判断します。そして、同一の労働条件での更新の期待がなく、第1条件を満たさない場合、法19条による雇止め制限がないため、P氏がZ社の提案（月額25万円）に同意しないときは、Z社

およびP氏の雇用契約は、期間の満了をもって終了します（雇止め有効）。

東光高岳事件第一審（東京地判令和6年4月25日）は、対応策①と同じ考え方です。すなわち、同裁判例で裁判所は、労契法19条2号について、「従前の有期労働契約の内容である労働条件と同一の労働条件で労働契約を成立させるという法的効果を生じさせるものであるから（同条柱書）、その要件としての「更新」の合理的期待は、法的効果に見合う内容であることを要すると解される」と述べ、「労契法19条2号の「更新」とは、従前の労働契約、すなわち直前に締結された労働契約と同一の労働条件で契約を締結することをいう」との立場をとりました。同裁判例では、上記(2)のような事情（過去にも再雇用者において労働条件が変更された実例があることや、会社の業績や合併の予定等、労働条件を変更する提案がされる可能性があることを再雇用者が認識していたこと等）を認定したうえで、「同一の労働条件での更新」の期待はないとして、第1条件の該当性を否定し、雇止めを有効としました。

2 問題点

対応策①の問題点として、このような解釈を真正面から否定した裁判例（テヅカ事件：福岡地判令和2年3月19日、学校法人河合塾事件：東京地判令和3年8月5日等）や学説²の存在があります。そして、（本稿執筆時現在において判決文は確認できないものの）東光高岳事件の控訴審（東京高判令和6年10月17日）でも、上記解釈が否定されたようです。

したがって、現状、対応策①を支える裁

2 荒木尚志ほか編『注釈 労働基準法・労働契約法 第2巻』（木南直之）（有斐閣、2023年）

ミドル層の採用後ミスマッチ タイプ別の対応策

株式会社人材研究所 曾和 利光

1 増加するミドル層の採用

世界の平均年齢ランキングによれば、日本の平均年齢は49.9歳で世界3位の高齢国家です。このような現代日本社会において、40代・50代の「ミドル層」は、企業でも主役といえ、多くの経験を積み重ねた熟練者として企業から大きな期待を寄せられています。

実際、リクルートの転職紹介サービス「リクルートエージェント」によると、40代・50代のミドル世代の転職者数は2014年度を基準とした場合、2023年度で5倍に上る増加を示しており、全体の転職者数（2.74倍）と比較しても顕著な伸びを示しています。背景には、少子高齢化による若年層の労働力不足や、業務の多様化による専門人材の必要性が挙げられます。

一方、ミドル層の採用は、転職者自身の経験や能力等を踏まえた即戦力を期待する採用が多いのですが、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」、「業務内容についての細かい認識の違いがあった」などの理由によるミスマッチが起こることが少なくありま

せん。また、ミドル層の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で軋轢が生じることもあるでしょう。

このようにミドル層の採用には「光と影」があります。期待が大きいほど失望も深く、ミスマッチが生じた際の影響もまた深刻です。そこで、本稿では、ミドル層採用後のミスマッチが生じる背景や解決策について、企業がミドル層をより効果的に活用し、持続可能な組織運営を実現するための指針を考えていきたいと思います。

2 ミドル層採用のミスマッチが起こりやすい背景とミスマッチ例

ミドル層の採用におけるミスマッチの原因を明確にするためには、心理学や組織行動論で知られるP-Eフィット（Person-Environment Fit）（図表）の理論が有用です。ミドル層の採用後の課題を深掘りするため、それぞれの適合性について詳しく見ていきましょう。

図表 P-Eフィットの理論

① 「文化との不適合」	P-Oフィット（Person-Organization Fit）
② 「相性の不適合」	P-Gフィット（Person-Group Fit）
③ 「入社者の期待と現実の不適合」	N-Sフィット（Needs-Supplies Fit）
④ 「会社の要求とのスキルの不適合」	D-Aフィット（Demands-Abilities Fit）

(1)「文化との不適合」P-Oフィット (Person-Organization Fit)

P-Oフィットは、入社者と企業の価値観や文化の一致度を測る概念です。企業文化とは、職場における暗黙のルール（不文律）や、日常的な意思決定における傾向の集合体で、入社者の適応に大きな影響を与えます。スキルが適合していても、企業文化とミドル個人の価値観や働き方が合わない場合にはミスマッチが発生します。

特に多いのは、ベンチャー企業やスタートアップではスピード感や柔軟性が求められる一方で、大企業出身者がその文化に適応できず、孤立するケースです。ベンチャー企業のスピード感を重視する文化では、即決即断が求められることが多いですが、慎重な意思決定を好む入社者にとっては、ストレスの源になります。また、分業化された大企業よりも中小企業では多くの範囲の仕事を1人で担当することが求められることも多く、これもよくあるミスマッチのケースです。

(2)「相性の不適合」P-Gフィット (Person-Group Fit)

P-Gフィットは、入社者と直属の上司やチームメンバーとの相性を指します。職場の人間関係は、仕事の満足度や成果に直結します。特に、マネジメントやリーダーシップスタイルの不一致は、摩擦を生みやすいポイントです。

ミドル層は長年の経験から自分なりの成功パターンを持つことが多く（経験を積むほど、自分の中に仕事の流儀ができる）、新しい組織の変革や業務プロセスへの適応が困難となる場合があります。このため、アンラーニング（過去の知識や習慣の捨て去り）を求められる場面で困難を感じるこ

とがあります。

例えば、入社者が「放任主義」を求める一方、上司がマイクロマネジメントと呼ばれるような「細やかな指示」をとるタイプであった場合、すれ違いが起こります。相手に対する信頼が低下し、コミュニケーション不足が問題をさらに悪化させることがあります。

能力開発や文化インプットなどを中心とした子どもの育成とは異なり、成人の育成とはおおよそ「適材適所」です。その人の性格や価値観を踏まえ、相性の合う人と仕事をしてもらうことで、もともと持っている能力が発揮されやすくなるのです。しかし、スキルに対する期待から採用されるミドル層の場合、性格や価値観の相性などは軽視されがちです。

(3)「入社者の期待と現実の不適合」 N-Sフィット (Needs-Supplies Fit)

N-Sフィットは、入社者の期待と実際の仕事内容や待遇の一致度を指します。多くのミドル層は、管理職や重要なポジションを期待して転職することが多いですが、実際の業務内容が期待とかけ離れていると、不満が蓄積されます。

入社前の期待と現実のギャップにショックを受けることをリアリティショックといいます。リアリティショックを受けると、人はモチベーションの減退やストレスの向上による精神的安定の喪失、ひいては早期離職などにつながるということがわかっています。

現実を変えることは一朝一夕にはできませんので、やるべきことは採用時の期待値の調整が主になります。売り手市場の中で採用時にはアトラクト（候補者の動機形成）のために、良いことばかりを話してしまいがちですが、これがリアリティショックを生んでしまう要因になっています。

(4)「会社の要求とのスキルの不適合」

D-Aフィット (Demands-Abilities Fit)

D-Aフィットは、入社者のスキルや経験が業務要求に適合しているかを指します。過不足のいずれも問題を引き起こす可能性があります。スキル不足の場合、入社者が業務に対応できずストレスを抱える一方で、スキルが過剰な場合、入社者が物足りなさを感じ、離職につながる場合があります。

ミドル層は多くの場合、過去の職務経験や専門知識に基づいて即戦力として採用されます。しかし、企業側の期待と実際のスキルセットが一致しない場合、ギャップが生じます。ある製造業の企業が生産管理の経験を持つ候補者を採用したものの、その候補者がデジタルツールに不慣れであったため、期待された業務を遂行できなかったというような場合が挙げられます。

技術革新の進むIT業界では、特定のプログラミング言語に対応できない入社者が苦勞するケースがあります。現代の労働市場では、基本的なITスキルやデジタルツールの活用能力が不可欠です。しかし、特定の業界で長年の経験を積んできたミドル層の中には、こうした技術に対応するためのスキルが不足している場合があります。マーケティング部門で長年アナログ手法を中心に業務を行っていた人材が、デジタルマーケティングの技術に対応できないというケースなどです。

3 ミスマッチタイプ別の対応策

以上の4つの適合性に基づき、採用後のミスマッチの具体例とその影響を考察します。採用後のミスマッチ、すなわちP-Eフィット (Person-Environment Fit) の不

調は、企業と入社者の双方に影響を及ぼす課題であり、早期離職や生産性の低下につながるリスクがあります。しかし、ミスマッチを予防し、解消する方法は数多く存在します。

(1)「文化との不適合」P-Oフィットの改善策

P-Oフィットのミスマッチは、入社者と企業文化の価値観の違いから生じます。この問題に対処するには、企業文化への適応を促進する仕組みと、多様な価値観に対する受容的な文化作りが重要です。

① 導入時の文化インプット

ミドル人材を企業文化に適合させるためには、入社時に適切にインプットすることが重要です。企業文化の基盤となる理念や価値観を理解させるため、具体的な事例を交えて説明します。例えば、過去の成功事例や文化が業務にどう活かされているかを紹介し、単なるスローガンではなく実務に根付いたものとして認識させます。動画やケーススタディを活用することで、視覚的に理解しやすくします。

また、ミドル人材には即戦力が期待されるため、企業が求める役割や行動基準を具体的に伝えることが重要です。ジョブディスクリプションや成功事例を用い、自分がどのように貢献すべきかを明確にします。また、上司や同僚との面談を通じて、具体的な期待値やチームの働き方を伝える機会を設けます。

文化を実感するには、座学だけでなく実際の現場での体験が不可欠です。OJTやシミュレーション形式のワークショップを通じて、日々の業務や意思決定プロセスにおける文化の役割を学びます。また、メンター制度を導入し、現場での適応を支援することも効果的です。

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いる
- ・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、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総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、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思えないと思われます。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