

社長及び人事労務担当者 殿

令和4年5月特集号（不定期）

羅針盤

人事労務サポート情報

企業の発展と社員の元気を支援する信頼の事務所

編集・発行

社会保険労務士法人 人事サポート
労働保険事務組合中小企業賃金労務研究会
所長 山崎 和男
〒311-0105 茨城県那珂市菅谷 3385-1
TEL 029-295-6679 / FAX 029-295-6432
E-mail yamazaki@romu.co.jp

一 経営者・総務担当者のための事務所ニュース

この事務所ニュースは、当事務所の顧問先、関与先及びお名刺交換等させていただいた方に配信させていただいております。配信が不要な方は、ご連絡ください。ストップいたします。

人 | 事 | 労 | 務 | 最 | 新 | 情 | 報 | 2022年5月11日号（不定期配信）

<近況>

今日から梅雨の走りのような天気が続くらしいですが、ゴールデンウィークは、天気も気温も最適で、とても気持ちのよい日が久々に続いたような気がします。

私も芝刈りなどをしてみました。それにしてもテレビをつけると懐かしい交通渋滞が戻ってきたようで、うれしいような悲しいような気持ちになりますね。

まあ、渋滞という風物詩も必要なんですね。ないと寂しいものです。

さて、手前味噌ですが、長女がゴールデンウィークに帰ってきました。3月に関西の方の大学を卒業し、4月から東京の会社に就職し、4月中に初任給をいただいたようです。

ここまで書けば、記憶の良い人はお分かりだと思います。

果たして……。

長女も少しは大人になったものだなーと感心したものです。また、親バカですね。



1. 管理職の中途採用がうまくいかない現実

(1) 管理職を採用したくなる会社

どこの中小企業の社長も、社員数が20人～30人程度を超えてくると、自分の業務を補佐してくれる管理職又は自分の苦手分野を補強してくれる管理職を採用したいという気持ちがわいてくるものです。

一般的には、生え抜きで管理職を抜擢することが多いと思いますが、外部から管理職を採用したいと考えている会社がたくさんあります。また、よく私に管理職として適任者がいたら是非紹介して欲しいという依頼なども結構あります。

社労士として30年業務をしています。その実態から考えると、はっきり言って中途採用した管理職が会社にうまくなじんで、戦力になるケースは、皆様が思っているより少ないのが現実です。

そこには、いろいろなドラマがあると思いますが、10人採用して7人は、仕事がうまく行かず、間違いなく退職します。

勤続期間としては、早くても6か月、長くても3年以内に退職します。

(2) 私が考える中途採用の管理職でダメな採用ケース

① 知人等の紹介により採用したとき

⇒紹介者がその管理職の業務上の実績、人柄をよく知らないで、単に、頼まれたから、紹介したというケースです。最悪です。もめると紹介者は何もしてくれませんが、足手まといとなります。ある意味、ライバル企業の回し者かと思うくらいひどい状況に会社は陥ります。

② ハローワークの紹介により、気に入って、面接1回で採用したとき

⇒給与が高くなれば高い人ほど、面接は数回しなければなりません。運よくうまく行く時もありますが、管理職の場合は、数回にわたり、シビアに面接しないとその人の実力が分かりません。ほぼ、失敗します。当社にも「一流大学卒が入社してくる」とかつまらないことに気がはやり、本質を見逃してしまう傾向にあります。

③ 大企業出身者で、中小企業を3回以上転職しているとき

⇒このような人は、中小企業は大企業と比べて優秀な人材が少ないこと、お金がないこと、物がないことを、根本的に理解していない傾向にあります。そのため、前職の〇〇〇では、このようなやり方だったと、偉そうに主張してしまいます。転職の回数が少ないときは、うまく行く可能性があります。

④ 立て板に水のごとしの話術が上手で、3回以上転職しているとき

⇒どの経営者も騙されますね。考えてみると分かりますが、話術が上手な人は、できなかったときや失敗したときの言い訳もすごく上手なんです。口だけで実績を上げられない人が多いですね。

⑤ 人材紹介会社から紹介されて入社してきたときで、シビアな面接をしていないとき

⇒経歴を見ただけで満足して採用してしまうケースです。経歴などは水増しされていると思って、シビアに面接しなければなりません。人材紹介会社ははっきり言って当てになりません。

⑥ 〇〇が得意ということで採用したのに、実は得意ではなかったとき（口から出まかせ）

⇒即戦力として採用したのに、実はあまり得意でないというケースがあります。前職において、その人の部下が優秀であり、採用した人は上司で手柄を横取りしているケースです。

⑦ 部長職の求人募集が出していたが、入社してみたら課長職だったというケース。

⇒よくあるケースです。会社としては、万一のときのための保険をかけ、ひとつポストを引き下げたの採用です。会社との信頼関係が最初から壊れてしまうので、良くありません。このような採用をするときは、面接時に詳しくそのことについて説明をして納得してもらってから採用となります。

(3) ダメな管理職が退職するときのケース

① 仕事ができないので部下から総スカンを食らい、自己都合により退職する。自分勝手な改善や改革を実施し、うまく行かずに投げ出して退職するケースです。あるいは、〇〇さんの下では仕事できませんと部下が連帯して会社に申告してくるケースです。

⇒自分から退職してくれるケースは、正直ありがたいですね。高い給与をもらっている管理職の再就職先は限られるので、自分から退職するケースが少ないものです。

② 会社が本来のパフォーマンスを発揮して欲しい旨を、文書等で注意指導や改善命令を求めると、ふてくされて、抵抗勢力となるケースです。

⇒正直対応が難しいですが、業務改善命令などを出し続けるしかないようです。その後、退職勧奨又は解雇となるでしょうね。

③ 会社が本来のパフォーマンスを発揮して欲しい旨を、文書等で指導や改善命令を求めると、急にうつ病に罹患し、会社に医師の診断書を提出して休職するケースです。

⇒休職中に、転職先が見つければ退職してくれます。見つからないときは、休職期間満了で退職していただくこととなります。休職規程が整備されていないと休職期間満了により退職させることはできません。

④ 大きなミスをしでかし責任を取って退職するケースです。

⇒ミスは痛いですが、退職していただけるのは幸いです。

- ⑤ 水面下で再就職先を探し、決まったら即退職するケース
⇒世渡りのうまい管理職のケースです。事業主としては裏切られたような思いがしますが、金銭的なことを考えると正直ありがたいです。ダメな管理職に給与を払うのは、ドブにお金を捨てるようなものだからね。
- ⑥ 退職勧奨のケースです。
⇒自己都合により退職してくれないので、条件を出して退職を促すやり方です。盗人に追い銭と怒る事業主が多いですが、今後も雇い続けたときの給与を考えると仕方がありません。概ね給与の1か月分から3か月分程度が相場です。
- ⑦ 解雇のケースです。
⇒いろいろ手を尽くしても退職してくれないときの最後の手段です。うまくやらないと大失敗となりますから注意が必要です。

(4) 中途採用した管理職が退職するときの最悪のケース

- ① 管理職に残業代を支給していないと、過去2年分の残業代を請求してくるケースです。
⇒ほとんどの管理職は、労基法で定める管理監督者（残業代を出さなくてもよい人）の要件を満たしていません。争いになると、ほぼ会社が負けることになり、残業代を2年間さかのぼって支払うこととなります。こうなると踏んだり蹴ったりで最悪のケースです。
⇒皆さんが思っている以上に多い事案です。転職により給与が下がり生活が苦しくなったため住宅ローン等が払えなくなったときに請求される可能性が高いです。労基署レベルだけでなく裁判になっても会社が勝てる見込みは、かなり低いですね。仮に給与が45万円で、毎月50時間残業したとすると2年間で約390万円の未払い残業代になります。
- ② 管理職としての能力不足を理由として解雇したときに、解雇無効で裁判を起こされるケースです。
⇒裁判所は、労働者の見方ですから、よほど丁寧に記録（証拠）を残していないと会社が勝てません。負ければ、勤務していても判決の日までの賃金（バックペイ）を支払う必要があります。判決が出るまで1年から1年6か月かかります。給与が50万円だったら1年6か月で900万円です。しかも前述のように在職中の残業代も請求される可能性があります。こうなると踏んだり蹴ったりで、泥沼の最悪のケースです。皆さんが考えるより、このような裁判は多いものです。当事務所の顧問先でも解雇無効で争っている会社が、数社あります。
⇒裁判途中での和解が一般的です。もちろん、お金をたんまり支払うこととなります。
- ③ 退職を勧めたときに、管理職は会社の機密に精通していることが多いので、何かしらの法違反の事実をネタに、法外な金銭の要求がなされるケースです。

<コーヒーブレイク>

管理職に残業代を支払わないといけないのか？

平成20年1月東京地方裁判所で、日本マクドナルドの店長が労基法上の管理監督者には当たらないとして、残業代等約750万円の支払いが命じられています。マクドナルドの店長は、労働基準法が定める残業代や休日手当を支払わなくてもよい管理監督者とは認められませんでした。

裁判で労基法に定める管理監督者に該当するか否かのポイントは、次の3つです。

①職務内容・権限・責任等、②労働態様・労働時間管理、③待遇です。

① 職務内容・権限・責任等

店舗従業員・部下の採用・人事考課等の権限を有しているだけでは足りず、会社の経営に関する決定に参画することが必要です。マクドナルドの店長は、各店舗の人員について採用や勤務シフトの決定など店舗経営において重要な職務を負っていますが、経営者と一体的な立場で企業全体の経営には関与していないため、管理監督者には該当しないと判断されました。

② 勤務態様・労働時間管理

マクドナルドの店長は、自分の労働時間を自由に決定できる裁量性がありました。しかし実態は月 100 時間を超える残業があるなど長時間労働を強いられていたことが重視され、実質的に労働時間を自由に決定できない状況であったため、店長の管理監督者性が否定されました。

③ 待遇

マクドナルドの店長の平均年収は 700 万円余、店長の下役職者であるファースト・アシスタントマネージャーの平均年収は 590 万円余（残業代を含む）であったことから、店長は、たしかに、その地位に相応しい優遇を受けていたように見えます。

しかし、店長の中でも C 評価の店長の年収は 579 万円と、ファースト・アシスタントマネージャーの平均年収を下回り、B 評価の店長の年収は 635 万円と、ファースト・アシスタントマネージャーの平均年収を上回るものの、その差はわずか 44 万円しかなく、店長の労働時間の長さを考えると、十分な優遇とは言えないと判断されています。

結論

従業員が 50 人程度の会社では、役員以外は、役職にかかわらず労基法の管理監督者として残業代を支給しなくてもよい管理職は、ほほいないことになります。部長や執行役員という役職だけでは、労使間で争うと会社は負けることになりまますから、ご注意ください。

もっとも、管理職が定年まで勤務し、嘱託社員として再雇用され、その後円満退職すれば、ほぼ問題は起こらないと考えます。しかし、先のことは分かりませんからね。

2023 年 4 月からは、残業代の時効が 2 年から 3 年になりますし、60 時間を超えた残業代が 5 割増しになります。3 年間の残業代を支払うことになると、会社はかなり負担が増えますので、管理職の残業問題については、今の内から対応が必要です。

当事務所では、管理職の残業問題に取り組んでおりますので、お早めにご相談ください。

2. 管理職の中途採用は、どうしてうまく行かないのか？

管理職と言っても管理職の業務は、企業規模、業種、部門等によりかなり異なります。採用する側が、そのことをよく理解せずに、採用してしまうのが原因の一因ではないでしょうか。

管理職への期待する業務として、部門の立て直し・改善・改革、部下の育成、担当部門の長、経営者層と一般社員との折衝、外部企業との交渉、プロジェクトリーダーなど、何を期待するのかを明確に整理する必要があり、期待する管理職の役割・責任・権限と実行する能力の見極めが大切です。

職務経歴書や面接だけで、難しいものです。

結局のところ、会社の求める管理職の役割・責任・権限を理解し、求職者にその能力があると確信が持てた後に、合意の上、採用したいものです。

早まった採用だけは、ご注意ください。

また、内部の組織の問題もあります。例えば、ある部署に主任がいて、自分が課長に昇進するだろうと考えていたときに、課長職として中途採用された管理職がいたとします。能力が高く人柄もよく、到底自分がかなわないと思えば、課長に協力してくれると思います。

誰でも自分の能力は 2 割増しで自己評価しているので、新しい課長と自分を比べると遜色ないと考える人もおります。このような人は、抵抗勢力となり、課長のやることに反対したり、間違いを社長に申告したりします。これでは、有能な課長も会社に居づらくなります。

さらに、例えば、ある部署に部長がいて、新しく能力のある課長が転職してきたとします。この場合も微妙で、あまり仕事ができない部長としては、自分の地位を奪いかねないと思うものです。こうなると能力ある課長を失敗するように仕向けたり、陰で社長に告げ口したりします。ある意味パワハラ行為をするようになります。まあ、どちらもうまく行かないケースです。

3. 管理職の中途採用がうまく行くケースとは

管理職の中途採用が比較的うまく行くケースとは、次の通りです。

- ① 会社の取引先等に勤務しており、普段から取引上の付き合いがあり、その人の人間性・能力を社長が理解・把握しているケースで、会社からお願いして入社していただいたとき
- ② 銀行等からの出向により数年間勤務し、その後、転籍してきたとき（働きぶり・能力が分かっているからうまく行くケースが多いです）
- ③ 転職前の会社で、一緒に働いていた部下を引き抜いたとき
- ④ 能力等をよく知っている親類を雇うとき
- ⑤ 能力の高い娘婿を雇うとき

4. 失敗しない管理職の中途採用の仕方

管理職の採用に失敗したときことを考えて欲しいですね。給与が44万円であれば、賞与なしでも、社会保険料の会社負担分を加算すると、1年で600万円以上、2年で1,200万円以上です。

ものすごい高い買い物なんですね。ある意味、家を建てるのと同じくらい慎重さが求められます。家は、財産として残りますが、管理職の採用失敗は、何も残らずドブの中です。このリスクを認識して欲しいですね。

少なくとも3回程度のシビアな面接を実施し、会社として担ってもらえる業務内容をきちっと伝えるとともに、その人にその能力があるかどうかを見極めることが必要です。

<効果的な面接等>

- ・実力や能力を測る問題を出して回答反応を見る
例) 採用担当業務における現在の会社の課題を質問しその対応策を聞いてみる
- ・相手の嫌がることを質問し、その反応を観察する
- ・入社1年間でやるべきことを文書にまとめてもらい、提出してもらうのもよい（計画書の作成）
- ・一緒に食事又は酒などを飲んでもいいかも
- ・面接日の日経新聞の1面について質問してみる
- ・採用する前に、一緒にゴルフをして、その人となりを観察する
（ゴルフをしたのに不採用はしづらいかもね）
- ・可能な範囲内で工場や作業場を見せて改善等の具体的な意見を聞いてみる

また、採用適性検査（CUBIC）を実施するのも有効です。

採用適性検査（CUBIC）は、123の問題に答えていただき、その結果を採用適性ソフト（CUBIC）が判定するものです。診断結果は、A4で2枚です。別紙の通りです。

<1ページ目>

1. どのような性格・パーソナリティか
2. ストレス耐性
3. 基礎的な職場場面での社会性
4. どのようなことに意欲・やる気をだすか

<2ページ目>

本人の性格特性図表

心理要素イメージ

自己評価

採用判定

判定結果A

判定結果B

判定結果C

判定結果D

判定結果E

- ・ 定着性・安定性を+30～-30で評価します
高いほど定着性が高い評価になります
- ・ CUBICの判定結果をABCDEで評価します
 - A 高評価、オールマイティで採用は有望である
 - B 高評価ですが、一部慎重な面接確認が必要である
 - C 普通、配置先を検討して採用、不向きな部署の採用は控える
 - D やや劣る、その人の適性と職務内容を考えて採用
 - E 低評価、採用は控える

<まとめ>

- ・シビアな面接を3回すること
- ・採用適性検査（CUBIC）を行うこと
- ・採用後やるべき職務の内容、期待する成果等を具体的に特定し、本人の承諾をもらっておくこと（雇用契約書にキチンと記載しておくこと）
- ・給与、賞与、役職、役割、権限、責任等について、キチンと決めておくこと（雇用契約書にキチンと記載すること）
- ・幹部候補生として採用するときは、その事実及び待遇をきちんと決めておくこと

※管理職を中途採用するときの雇用契約書は、一般社員とは大きく異なりますので、雇用契約を結ぶ前に、当事務所までご連絡ください。その方にあった雇用契約書を作成いたします。

- | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">・採用適性検査（CUBIC）を実施したい顧問先企業は、当事務所の担当者までご連絡ください。・問題用紙、回答用紙、診断結果の見方をメールいたします。・費用は一切かかりません、無料です。・管理職だけでなく、正社員やパート社員の採用にも使用できます。・まあ、試しに社長や奥さまが実施しても面白いですね。 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

5. 企業紹介

当事務所の顧問先にダスキンの代理店があります。

ダスキンは、玄関マットやモップの配達だけではなく、ハウスクリーニング、家事代行、庭木の伐採・剪定等、いろいろ行っています。

自宅周りの庭木が大きく伸び放題で放置してありましたので、ダスキンさんをお願いして剪定をしていただきました。また、病気にかかっている木の消毒もしていただきました。正直、知らない業者さんに見積等を依頼するとかなり高額なときがあり、頼むのを躊躇していたのですが、顧問先なら安心だろうと思い依頼した次第です。すっきりして剪定してもらい良かったですね。

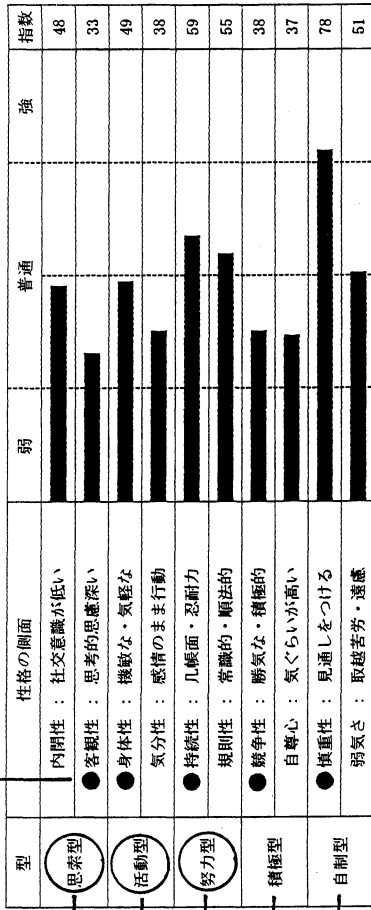
さらに、エアコンがカビ臭かったので、エアコンのクリーニングもしていただきました。今年の夏は、快適に過ごせそうです。

ダスキンさんの業務に関心があるときは、ご紹介いたしますので、当事務所までご連絡ください。

●の数値が高いと明らかなイメージ

CUBIC 個人特性分析

1 どういう性格・パーソナリティか



「よいほう」
「成わらぬほう」
「教育環境で変わる」

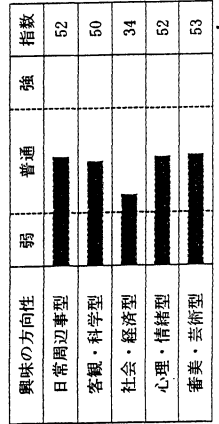
■この人の中心性格は「自制・慎重性」および「努力・持続性」であるが、「努力・規則性」や「自制・弱気さ」といった側面も本人は意識している。

●「自制・慎重性」及び「努力・持続性」の人のパーソナリティスケッチ
他の人がなげく言おうと自分で確信がもてるまで、決して行動には移さない慎重なところがある。軽はずみな行動は少なく、落ち着いた雰囲気と信頼感がある。また、努力を信条とし、何事も丹念に取り組んでいくとする。出だしはそれほどでもないが、いつまでも持続させることができる。生活ぶりもキチンとしていて、物事は計画を書き進めて実行するようにならなければならない。しかし、あくまでも一つのことに執着する頑固さではなく融通性も持っている。それほど規則や秩序を気にするわけではなく、状況に応じた判断ができる。世間の常識はわきまをきかずに、四角四面な固定観念のなものでなく、よき社会人として確固たる見方をされる。しかし、慎重であるがゆえ、問題が起こると必要以上に自分を責めることがある。その後は二度と同じ失敗をしないように考えすぎて、行動は控えめになることがある。もう少し、図太さがあり積極的に行うところがあるとうまくいって安心して見えてくれるリーダーになる。しかし、手堅さや慎重さなど評価できる部分は多い。

「よいほう」
「表に出たほう」

●もう一方の性格特性
自分もふくめて、環境があるがままにとらえようとせず、主観的に判断することのほうがおおしい。場の雰囲気や感情に左右されず、相手に合わせて考えを変えてしまうところがある。また、表面的な言葉が多いためか、じっくり思案した発言が少なくない。

2 どういう関心事・興味領域を持っているか



世の中の動きなどに興味がなく、世間知らずな面もある。

●40未満 54以上...コメント有り
●41~53...標準(コメントなし)

25%以下は要注意、それ以上であれば特に問題はない

- ① 集中力に欠ける
- ② 集中力が低く「なる原因」
- ③ 問題の意図を理解していない
- ④ 自分を見せたい

2001/01/15 2001年1月採用

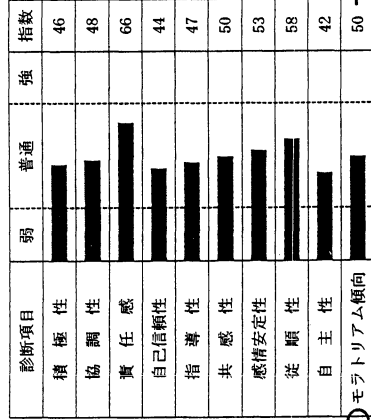
信頼係数



回答の信頼性は高く、矛盾したところほとんどなく、信頼のできる診断結果である。

「モトリアム傾向」以外は高い方がよい。

3 基礎的な職場場面での社会性

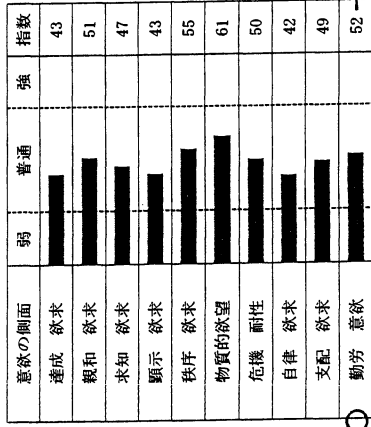


自分の発言や引き受けた事柄に対し、責任を待とうとする。

反抗的なところは少なく、人の意見や指導に素直である。

これだけは低い方がいい。60以上は要注意。

4 どういうことに意欲・やる気をだすか



自己範囲内の環境や物事は、キチンと整理しておきたい。モノを獲得し保持したい、失いたくないなど物欲がある。

30以下は要注意

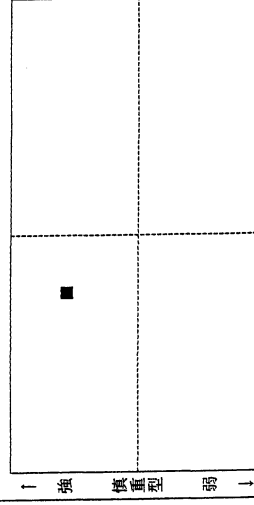
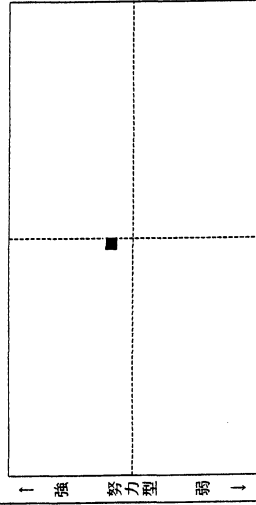
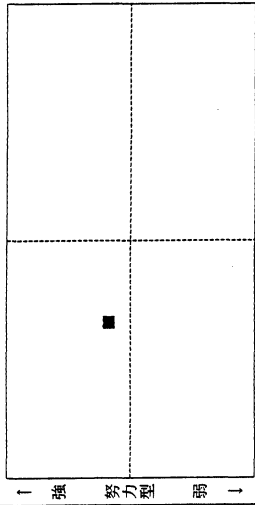
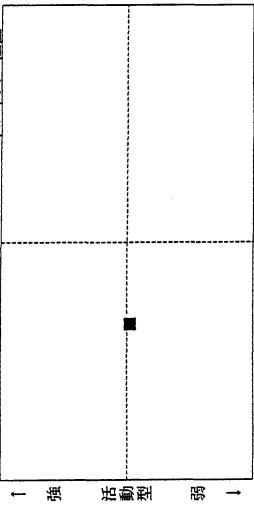
■この人は「増やしたい、減らしたくない」系統の欲求群が一番強く、ついで「苦勞を軽減え、成長したい」系統の欲求群となっている。逆に「自分らしい生活を送りたい」系統の欲求群には淡泊な反応である。

●信頼係数
●モトリアム傾向
●勤労意欲
この3つの結果が悪かった場合、採用はしないほうがいい。

結果から出たイメージを
ビジュアル化したもの。

2001/01/15

【本人の性格特性】

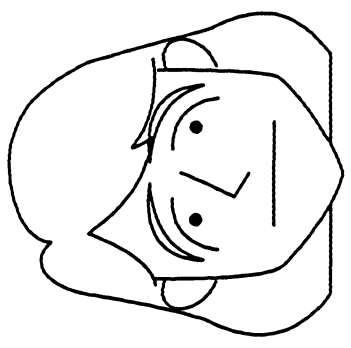


【心理要素イメージ】

眉の傾き：従順性
目の傾き：達成欲求 + 求知欲求
口の形状：親和欲求 + 協調性

丸顔 = 活動型
角顔 = 努力型

逆三角顔 = 思考型
エゾ顔 = 積極型
細長顔 = 自制型



本人が自分さどのように評価しているか。

【自己評価】→ (A) — E (E)

意欲・ヤル気	管理・対人能力	思考能力
積極	折衷	洞察
根拠	自己調整力	現察力
気強	自信	状況分析
強さ	頼り	折衝力
	指示力	創新力
B B B C	C B B D C C	C C C B C C C
B	C	C

【採用判定】

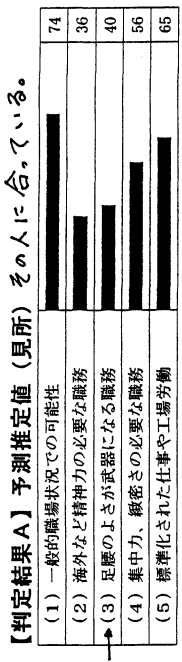
定着性・安定性 = 16 — +30 ~ -30 で評価

CUBICの判定結果 = 「C」

A — E で評価

- ・ A … オルマ子
- ・ B … Aよりは若干劣るが特に問題はなし
- ・ C … 配属先を検討して採用
- ・ D … あり不適性がない (ただし、特殊な能力・技術がない)
- ・ E … 特殊な能力・技術がない

【判定結果A】予測推定値 (見所) その人に合っている。



【判定結果B】当人の傾向

「内勤型職務」 「外勤型職務」

「組織型人間」 「非組織型人間」

悪い意味ではない。

【判定結果C】大まかな職業興味領域とその方向性

- 判定結果 C・D・Eの順に分類が細かく行える。
- (1) 「最適」 規則や慣習に従った行動、事務的な仕事
 - (2) 「適切」 物を対象とする、具体的に実務的な仕事
 - (3) 「小適」 営業など対人的接触をともなう仕事
 - (4) 「努力」 研究的な仕事や活動の領域
 - (5) 「努力」 企画、組織の運営、経営管理のような仕事
 - (6) 「努力」 音楽、創作、文芸など芸術的な仕事や活動

- ・ 最適
- ・ 適切
- ・ 適度
- ・ 小適
- ・ 努力

5段階で判定

【判定結果D】配置適性1 → 16の配属分類の中からの判定

- 【適性の高い順】
- (1) 「適切」 営繕 専任者
 - (2) 「適切」 経理 専任者
 - (3) 「適切」 経理 研究者
 - (4) 「小適」 基礎 研究者
 - (5) 「小適」 基礎 研究管理者
 - (6) 「小適」 秘書 専任者

【判定結果E】配置適性2 → 26の配属分類の中からの判定

- (1) 「努力」 倉庫
- (2) 「最適」 購買
- (3) 「最適」 物流
- (4) 「適切」 品質管理
- (5) 「適切」 庶務
- (6) 「適切」 経理

・ E … 特殊な能力・技術がない
ある場合以外は
也めた方がよい。