

**社会保険労務士が答える  
企業の労務管理**

川喜田美香



課長はできるが部長はできない  
管理能力がない管理職の対応

42

クライアントから、管理能力がない管理職をどうしたらよいのかという相談を頂きます。今回の管理職とは、労働基準法41条2号に規定されている「事業主に代わって労働管理を行う地位にあり、労働者の労働時間を決定し、労働時間に従った労働者を監督する者」というだけではなく、もっと広い概念の「部下などを指揮して組織の運営を担当する者」の管理職についての事です。

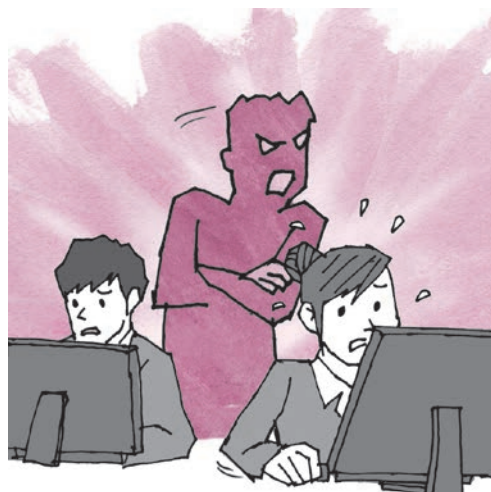
対象の管理職と面談すると「頑張っているのに給与が増えない」「頑張っているのに褒められない」と答える方がいます。話をよく伺うと、本

人が得意として力を入れている業務、又本人がやりたい業務は、実は会社にとって重要業務ではなかったり、優先順位が低い場合があり、一方、本人が苦手とし、適当にこなしている業務こそ、会社が求める重要業務であるという認識の違いが見受けられます。

一般的には管理職であれば指示をしなくても出来ると思ってしまうですが、このような認識の違いを防ぐために雇用契約書で「管理職の業務とは何か」「部下の教育」「会社が求めている成果は何か」「課長と部長の違い」などを具体的に分かりやすく伝える必要が

あります。そして、会社が求める具体的な業務が遂行されることにより、その対価として賃金が支払われる、それが雇用契約ということを認識してもらいます。雇用契約書を締結し、再三注意・指導をしても

も行使することができません。但し、  
○その管理職の業務上・組織上の必要性の有無及びその役割程度  
○その職務・地位にふさわしい能力の適性を有するかどうか？



○労働者の受ける不利益の性質及びその程度  
などを考慮する必要があるります。  
降格した場合  
は役職手当等が無くなり賃金が下がるケースがあります。役職手当はその職務遂行により支給されるものであり、権利の濫用にあたらなければ役職手当の減給・不支給は許され

管理職としての適正能力がなければ、誠実労働義務の不完全履行となり、人事権の行使による降格となります。降格は会社の権限として当然に予定されるもので就業規則に特に規定されていなくて

しかし、初めから管理職と特定し中途採用した社員に管理能力が無かつ

た場合には注意が必要です。地位特定者として入社した者は、同意が無ければ降格することができませんので、原則解雇を検討することになります。解雇はトラブルになることがあります。「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場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする」(労働契約法16条)

管理職に昇格させるとき、又管理職として中途採用する場合は、期待する能力が無いことも想定して、降格や解雇の条件の取り決めをしておくといいでしよう。

(川喜田社労士事務所  
長・特定社会保険労務士・ホワイト企業推進社会保険労務士協議会  
員)

イラスト・伊藤栄章