

③ 入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか

① 採用をすべきかどうか/
どのような人材を
求めるか

② どのように
採用するか

③ 入社後に当初
の予定通り活躍
してもらうために
どうするか

典型的な症状

17. 手を尽くしたものの、採用した人材が活躍できそうもない(1/2)
- 正社員・契約社員の場合
 - 想定外に成果が出ず、明らかにミスマッチとなっている

解決のヒント

- 正社員として採用した人材が社内に馴染み、本来の能力を発揮するためには、きめ細かい支援、助言が必要である。ただし、どのように工夫しても会社に貢献できず、本人にも向いていないと判断せざるを得ない場合もありうるが、基本的には解雇することは難しい
 - 正社員の解雇について
 - 正社員の解雇は、その手続きとして、労働基準法では30日前に予告するか、即日解雇であれば、30日前の予告手当が必要である。また、こうした手続きを行っても「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、解雇が無効となることがある
 - また、懲戒解雇を適用する場合でも、相当程度のケースでない限り認められていない。試用期間中でも基本的に同様である。つまり、正社員の解雇は基本的にはできないと認識しておいたほうがよい
 - 現実に成果を出すことが厳しい社員がいた場合でも、それは本人との繰り返しの話し合いや指導の結果、どうしても改善せず、本人がこのまま継続することの限界を認識して辞職する場合しか考えにくい。正社員として一旦雇用した以上、経営者として重い責任を負っていることを忘れてはいけない
 - 関係がこじれると訴訟になるなどその後の対応が非常に難しく、事業に集中できなくなる危険性もある。上場を狙うベンチャー企業にとっては落とし穴になってしまうため、慎重な対応が必要である
 - 適切な評価、フィードバック、コーチングの実施について
 - 入社時に期待成果の水準、発揮すべきスキルの評価基準を明確にしておくことが大前提。1ページ程度に具体的に記述する
 - 本人の成果およびスキルについては、通常3ヶ月に一度評価する。評価は、事実を複数名に確認した上で実施すること
 - 本人の成果と発揮したスキルが入社時に合意した目標を大幅に下回る場合、抜本的な挽回努力の必要性を書面で伝える
 - その時点で、「さらに3ヶ月後(当初から6ヶ月後)にも合意した目標を大幅に下回る場合、この仕事・役割が向いていないため、他の業務に移る必要、あるいは降格する必要があること。その場合はその職務に応じた待遇とすること」を書面で伝える
 - 当初から6ヶ月たった段階で、上記の判断をする
 - 業務、ポジション、待遇を変更せざるを得なかった場合も、上司は継続して全力支援し、具体的にコーチングする。何がどのくらい不足か、どう不十分なのか適宜口頭および書面にてフィードバックする
 - ただし、そういった状況下で継続することが本人のためにならないと思われる場合は、「他にもっと〇〇さんの能力を発揮できるところがあるのではないか?」、もしくは「うちにいてもなかなか〇〇さんが活躍できる場を作れそうにない」と伝える
 - あくまでも成果の改善を期待して、ここまでの手順を尽くせば、もともと評価して採用した人材であるから、成果の改善や、転職などの道を選ぶなどの結論が得られるであろう。もしも本人が退職する道を選んだ場合には、特別休暇を与える等により、転職活動などの支援をすることが望ましい
- 労働契約期間の定めのある、いわゆる有期労働契約の社員(契約社員)も、契約期間を自動的に更新しつづけていけば、正社員とまったく同じ解雇規制が発生する。そうではない場合は、能力を見極めるため、契約期間を短めにする
 - 思うような成果が上がらない場合、改善を求めることは正社員と同様だが、雇入から1年を超えて継続勤務する契約社員の契約更新をしない場合、期間満了の30日前に予告をし、その者から請求があれば、契約更新しない理由の証明書を交付する必要がある
 - 当然ながら契約期間中の解雇はできない

③ 入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか

① 採用をすべきかどうか/
どのような人材を
求めるか

② どのように
採用するか

③ 入社後に当初
の予定通り活躍
してもらうために
どうするか

典型的な症状

17. 手を尽くしたものの、採用した人材が活躍できそうもない(2/2)
- 正社員・契約社員の場合
 - 想定外に成果が出ず、明らかにミスマッチとなっている

解決のヒント

- 役員に「辞めてもらう」判断をした場合には、自主的に退任して貰えるようにコミュニケーションを重ねることが極めて重要である。当人が株主であることも多く、関係がこじれるとその後の経営への影響が非常に大きいため、細心の注意が必要となる
 - 基本的には正社員の場合と同様、本来のミッションや取るべきアクション、コミットメントした目標と、成果が見合っていないことを確認する場を設けていることが必須。このままでは会社・当双方の将来にとって不幸であると説明する
 - 役員に対しては、社長がそれまでの達成度を把握し、最終決断をして、直接一対一で伝える
 - 直接言いにくいからといって、人を介した伝え方だと、「そんなに色々な人に自分の不出来を吹聴しているのか」と反発される
 - 当人が株主でもある場合には、「役員として在職し続けることが、自身が持つ株式の価値低下に繋がってしまうのではないかと説明して説得の材料の一つとする
 - 下記5点については、ベンチャーキャピタル、公認会計士、証券会社などの外部の専門家との相談が必要である
 - 当人の株式比率が大きい場合には、今後の資本政策への影響などを踏まえて、全部もしくは一部を買取る交渉をする。現時点での企業価値だけでなく、将来的な成長も踏まえてプレミアム上乗せを求められることもある
 - 売却に応じない場合には、当人の株主比率に応じて、今後の資本政策への影響を最小限にする打ち手(増資による当人の持分希釈など)も別途必要となることもある
 - 当人の株主比率が1/3を超える場合には、当人の解任に必要な株主総会決議に拒否権を発動できるため、さらに細心の注意が必要となる。退職金や株式買取のプレミアムをさらに上乗せすることも説得材料の一つとすることを考える
 - 十分な説得を重ねても応じない場合で、かつ、当人が創業メンバーではない、株主であっても株主比率が低いなど経営への影響力が小さい場合には、取締役会・株主総会で必要な解任手続きを踏んでしまうこともありうる
 - 当人が役員と社員を兼務している場合(例えば、取締役兼営業本部長など)には、退職に向けた働きかけを、役員としての委任契約を踏まえたものと、社員としての雇用契約を踏まえたものに分けて行う必要がある。ただし、実態は役員としての働きかけに準じれば問題が起こることは少ない
- どのような経緯を辿るにせよ、役員解任には株主総会の決議が必要である
 - 役員解任決議は株主総会の専権事項。社長の独断や取締役会の決議だけで解任させることはできない
 - 株主総会の招集は原則として取締役会の権限である
 - 当人が自身の解任のための株主総会招集に難色を示すこともある
 - この場合は、3/100以上を有する株主の権限として招集を請求できる。株主である社長やその他の役員が請求すればよい
 - 株主総会で解任を決議するには、総株主の議決権の過半数が出席すること。その上で出席株主の2/3以上が賛成することが必要である(株主総会の特別決議)
 - 解任決議が否決された場合、
 - 以上の手続きを踏んだ後、否決から6ヶ月以内であれば裁判所に対して役員解任を請求することができる
 - ただし、このような事態になると、事業に集中できなくなるなど悪影響が非常に大きいため、極力避ける