

社員が昇進を

拒否した場合の

処分・対処法を考える

きむらオフィス代表
社会保険労務士
木村 政美

管理職へ昇進するのを拒否した社員を懲戒処分することはできないでしょうか。仮にできたとして、有能な人材を失うことにならないでしょうか。ここでは、社員が昇進を拒否したときの処分と、そうならないための対処法を考えます。

若手社員の約8割は出世を望んでいない？

企業組織において社員が昇進することは、一般社員が主任、課長が部長になる等、社内での立場や地位が上がる（いわゆる「出世する」という）ことであり、従来は喜ばしいこととされてきました。しかし、昨今は、企業の社長や人事担当者から、「社員に管理職への昇進を打診したら断られた」との話をよく聞きます。

事実、博報堂生活総研の「生活定点調査2020年」によると、

会社のなかで出世したいと考えている若手社員は20代が22・4%、30代が21・6%と決して高くありません。

企業が優秀な社員に対して昇進を促すのは、相応のポストに就かせることにより、さらなる社内での活躍を期待しているからです。

しかし、ここで昇進を拒否されてしまうと、企業側は後任者の選定に苦労しますし、昇進を断った社員側にしても、管理職としてキャリアアップを図る機会を失うことになりそうです。双方にとって、デメリットが生じてしまいます。

そこで本稿では、「なぜ、いま

なぜ、いまどきの社員は昇進を拒否するのか？

どきの社員は昇進を拒否するのか」「社員に昇進を拒否された場合、どう対処するか（懲戒処分にしてよいのか）」「社員に昇進を拒否されないためにはどうすればよいのか」について考えてみたいと思います。

社員が昇進を拒否するのには、主に次の理由が挙げられます。

① 責任の範囲が広がるのが嫌だから

管理職として部下を持った場

合、本来の仕事だけではなく、部下の仕事に対しても責任を負うことになります。特に成果主義の人事評価制度のもとでは、他人の仕事にまで責任を持ちたくないと考えた社員もいるでしょう。

② 昇進前に比べて業務量が増えるから

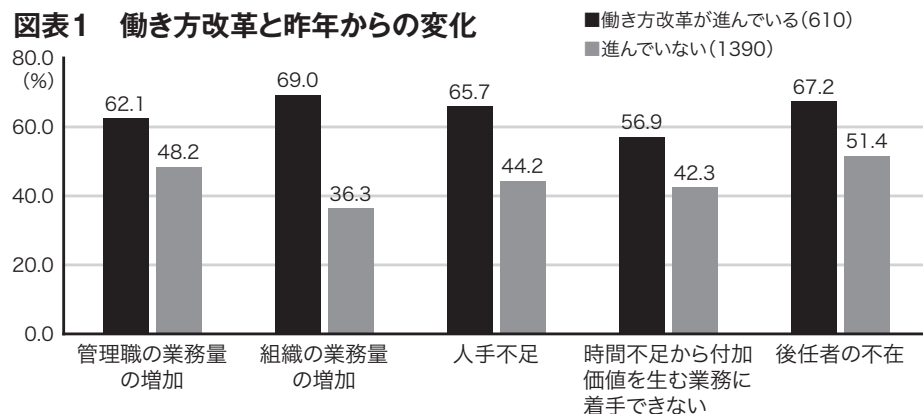
企業によっては、自分の業務に加え、管理職としての業務が上乗せされることで仕事量が増加します。特に働き方改革が進んでいる企業ほど、課長などの中間管理職の業務負担が増加する傾向があります（図表1）。

しかも負担が増す業務の内容も、部下の育成や管理職自身のスキルアップといった「付加価値を生む仕事」とは限らず、働き方改革による長時間労働の抑制を受け、部下の労働時間を減らした分、管理職が部下の仕事をこなすケースも増えています。

③ 責任の範囲や業務量が増えても、それに見合う給与アップが見込めないから

ほとんどの企業では管理職に対して役職手当が支給されますが、その額が低かったり、管理職に残業代を支給しない企業では、役職手当の額よりも、それまでもらっ

図表1 働き方改革と昨年からの変化



出典：パーソナル総合研究所「中間管理職の就業負担に関する定量調査」(2019年11月)

ていた残業代のほうが多いケースがあります。一般社員だったときよりも給与が減るといって、逆転現象が起り得ます。

④ ワークライフバランスの取れた生活をしたいから

若手社員を中心に、以前のように、「プライベートな時間を犠牲

にして仕事をする」といったライフスタイルが好まれなくなっています。

⑤ 個人的な事情があるから

本人の健康面での不安や家庭内の事情（育児・介護等）により、昇進を断ることがあります。特に昇進する際、現在の住所から遠隔地への転勤を伴う場合には、拒否される割合が多くなります。

これら以外にも、「いまの仕事が好きだから」「管理職になるよりも社外でも通用する専門スキルを習得したいから」などの理由で管理職への昇進を拒否するケースもあります。

このように社員が昇進を拒否する理由は様々ですが、根本的な原因として、管理職に就くことのプラス面とマイナス面を考慮した場合、管理職になるメリットを感じられないケースが増えていることも大きいでしょう。

昇進を拒否されたとき 懲戒処分は可能か？

社員を昇進させる場合は、いきなり辞令を出すのではなく、まず「内示」として本人に打診したうえで、「辞令」により昇進を命じ

るという手順を踏むことがほとんどです。

昇進について企業の就業規則に定めがあり、総合職など将来の管理職候補として明らかにしたうえで社員を採用した場合、「昇進することがあり得る」という内容の労働契約を締結しているとみなされます。そうしたケースでは、昇進の辞令を受けたとき、原則として、社員はそれを拒否することができないとされています。

内示は辞令と違い、正式な決定ではありませんが（企業が昇進予定を取り消すこともあり得る）、それでも正当な理由がない限り、社員が昇進を拒否することは難しいでしょう。

それにもかかわらず、社員が昇進を拒否した場合、企業側はどう対処すべきでしょうか。

辞令の発令は業務命令であるため、正当な理由なく拒否することは業務命令違反にあたり、懲戒処分の対象となり得ます。ただし、処分を行なうには、次の要件をすべて満たす必要があります。

① 昇進の拒否が、業務命令違反として懲戒処分の対象となること
とが、就業規則に明記されていること

② 昇進の拒否に対して懲戒処分とすることが、社会通念上妥当といえること

社員が、特別な事情がなく昇進の内示を拒否し、その後、企業側からの複数回の説得や、社員の都合を考慮し業務に変更を加えた内容で協議しても応じない場合、辞令を発令後、懲戒処分扱いにすることが可能になります。

しかし、たとえば、管理職になることにより、仕事上の責任が増し労働時間が長くなるのにも関わらず、残業代の支払いがないため昇進前の給与額と変わらないとの理由で昇進を拒否した社員を懲戒処分にした場合、昇進後の労働条件が不利益変更にあたるとして、懲戒処分の扱いが社会通念上妥当とは認められず、無効になる可能性があります。

③ 昇進を拒否するやむを得ない事情がある場合は、企業側がその事情に考慮すること

自身の健康上の理由や家族の育児や介護などにより、企業が求める管理職としての業務が全うできないとする場合、昇進の拒否は正当な理由になり得ます。

仮に、以上の要件をすべて満たし、懲戒処分とすることが可能だ

としても、企業が管理職に推挙するのはのもとと優秀な社員です。

懲戒処分にすることでその後の仕事に対してやる気をなくしてしまったり、ましてや退職に至った場合などは、企業にとっても貴重な人材の喪失に繋がります。

したがって懲戒処分の判断は、慎重に行なうべきでしょう。

「名ばかり管理職」 になっていないか

ところで、そもそも社員が管理職になることにメリットを感じられない理由はどこにあるのでしょうか。その一因として、いわゆる「名ばかり管理職」の存在が考えられます。

(1) 管理職と管理監督者の違い

「管理職」とは、企業のなかで部下を指導する立場にある社員のことをいいます。管理職の範囲や「部長」「課長」「マネジャー」などの役職名は企業によりまちまちです。

一方、労働基準法では、「監督若しくは管理の地位にある者又は機密の事務を取り扱う者」（以下、「管理監督者」といいます）を労働時間等に関する規定の適用

から除外すると定めています（労働基準法41条2号）。

管理職だからといって、全員が「管理監督者」に該当するわけではありません。

(2) 管理監督者の条件

企業の管理職が管理監督者にあたるかどうかは、次の①から③を総合的に勘案して決定します。

① 労働時間や業務量を自己裁量で調整できること。言い換えると、業務上の都合に合わせて出勤日や勤務時間を自己判断で決められる権限があること

ただし管理監督者であっても、健康管理上、長時間労働を抑制する観点から、労働時間を把握するために出勤記録の記入や保存が必要で

② 賃金面などの処遇が管理監督者の地位にふさわしいものであること

管理監督者とみなされるには、役職の責務に見合った給与（基本給や役職手当など）が支給されていることが必要です。たとえば、

- ・組織内での役職・責務の大きさに対して役職手当が低額な場合
- ・給与が同年代の一般社員とほぼ同じである場合
- ・残業した時間を合計して時給換

算したときに、同年代の一般社員と同じか低くなる場合

などは、管理監督者にふさわしい待遇を与えているとはみなされません。

③ 自分が管轄する部署内において、職務内容や責任、権限が経営者と一体の立場にあること（自分の職場範囲内での業務指揮命令権があること）

管理監督者か否かの判断は、実際にこなしている職務内容や権限の有無など、①から③の実態によって行ないますので、たとえば次のような場合は、役職は管理職であつても、管理監督者として認められません。

a 業務をするにあたり、上席管理職の指示や確認を逐一受けている

b 職場の重要な決定に関する裁量権がない

c 労働時間、休日などの自己裁量権がなく、一般社員と同じ方法で労働時間が管理されている

d 一般社員が扱うような業務が多いなど、役職にふさわしい仕事をしていない

e 役職手当の額が不当に低い
これらの例から見ても、一般的に現場の管理職（主任など）は、管

理監督者の定義に当てはまらないケースが多いでしょう。

管理監督者ではない管理職は、労働時間、休日、休憩時間、時間外労働や休日労働をした場合の残業手当支給など、一般の従業員と同じ労務管理が必要になります。

「〇〇長」という肩書でありながら、権限や待遇が不十分である場合、「名ばかり管理職」である可能性があります。まずは、正當な管理監督者として条件が備わっているか確認しましょう。

管理職に見合う 役職手当とは

管理職になることで増える業務量と給与額が見合わないというのも、社員が管理職になるメリットを感じられない大きな理由の一つです。これはすなわち、業務量や責任の重さに比べ、役職手当の額に不満を感じる社員が多いということにほかなりません。

役職手当とは、企業内で特別な役割と権限、責任を与えられた社員に対して支給される手当のことをいいます。手当の名称は企業により「管理職手当」「役付手当」などとしている場合もあります。

図表2 管理職が置かれた状況を確認するチェックリスト

<input type="checkbox"/> 管理職の役割を明確にしているか
たとえば、部長と課長の役割が同じか曖昧になっていないか など
<input type="checkbox"/> 役職に見合った権限を与えているか
役職ごとの権限が曖昧な場合は、役職に応じた権限を決める
<input type="checkbox"/> 役職に見合った職務内容になっているか
管理職本来の仕事は、職場における事業計画の推進、部下の指導など。管理職としての業務遂行にあたり、十分な時間が確保できているか、部下の業務を代わりに行なう割合が多くないか など
<input type="checkbox"/> その役職に就くことが本人のキャリアアップに繋がるか
管理能力の向上や新たなスキルの習得などが可能か
<input type="checkbox"/> 役職にふさわしい待遇を与えているか
基本給、役職手当やその他の待遇(退職金の上乗せなど)が見合っているか
<input type="checkbox"/> 管理職と管理監督者の違いを把握しているか
管理監督者ではない管理職に、管理監督者と同じ扱いをしていないか
<input type="checkbox"/> 職場のパワーバランスの統制が取れているか
部下や上席の管理職が、昇進した管理職に対して協力して業務を推進できる体制が整っているか

(1) 役職手当の決め方

役職手当は毎月の給与支払い時に基本給にプラスして支給します。手当の額は役職ごとに一律で決まっていることが多く、上級管理職になるほど責任や権限が大きくなるため、役職手当の金額も高くなります。

なお、役職手当を支給する場合

は、支給対象や支給額の決定方法などについて、就業規則に明記する必要があります。

(2) 役職手当を支給する意味

管理職に役職手当を支給する目的は、主に2つあります。

① 自分が担当する職場の業務管理や部下への指導など、本来の役職の役割に係る業務への対価

② 固定残業代

としての支給
(管理職に残業代は支給しないが、その代わりに役職手当で補う)
このとき、役職手当のなかに固定残業代相当分を含む場合は、その内訳を明確にしなければなりません。

たとえば、役職手当を10万円とした場合、そのうち固定残業代は〇〇時間分〇〇円とする、などと決めておくことです。

この取り決めがない限り、労働基準法での管理監督者に該当しない管理職が時間外労働や休日出勤をした場合、その分の残業代を支払うことになります。また、固定残業代で設定された時間をオーバーして時間外労働や休日出勤をした場合は、オーバーした分の残業代の支払いが必要です。

また、管理監督者に該当する管理職の場合、時間外や休日労働に対して残業代を支払う義務はありませんが、時間外労働がある場合、あらかじめ役職の責務プラス時間外や休日労働時間を勘案した役職手当の額を設定しておくことが必要になります。

昇進を拒否されないために企業が考えるべきこと

企業が昇進させたい社員を選定する場合、本人の能力や実績などを基準に判断しますが、いくら有能な社員でも本人に昇進する気持ちがあったり、昇進できない事情がある場合、拒否される可能性が高くなります。

そのため、昇進意欲の有無や家庭環境などを事前に把握したうえで人選することが必要です。

しかし、一方で、企業が人事を動かすのに、社員の都合ばかりを優先しては、その後の人事管理に支障をきたしてしまいます。そこで、企業が昇進を拒否されないような土壌をつくっておくことが重要になります。

まず一番最初に行なうことは、現在の管理職全員について、個々がどのような仕事をし、権限、待遇を得ているかを棚卸しすることです。チェックする項目は図表2を参考にしてください。

管理職の現状を客観的に見る必要がある理由は、部下は自分の上司が仕事をしている姿や待遇をよく知っており、その様子で「部長のようになりたい」とか「課長のようにはなりたくない」などと判断することが多いからです。チェック後に問題箇所が見つければ、改善を検討します。

＊ ＊ ＊

管理職になり、新たなやりがいを得ることで自分の成長を実感でき、経済的な面でもそれに見合う待遇があれば、昇進を拒否されるケースは多少なりとも減っていくと思われまふ。まずは、現在の管理職がいろいろ手本、目標になることが大切でしょう。