

顧問先様限定 杜若オンラインサロン

退職勧奨の現場

～事例を踏まえたトークセッション～

主催：杜若経営法律事務所
令和3年7月27日 13:00～14:30

企業が退職勧奨を行う理由

雇い続けることが困難な場合は間々生じる

- 使用者(企業・団体)は、人(労働者)の結合体
- 集合体秩序を乱す人は、雇い続けることがふさわしくない場合あり
- 能力・特性を発揮する余地がない者を留め置くことが呼ぶ双方への不幸(労働者にとってもデメリット)

解雇有効性ハードルの高さ

- 我が国における解雇は、「よほどの事情」がなければ無効と判断される
- 寝過ごしにより2度の放送事故を起こしたアナウンサーに対する解雇が無効と判断された裁判例(高知放送事件・最高裁昭和52年1月31日判決)
- 裁判官「改善の機会を与えましたか?」「その証拠はありますか?」

解雇有効性判断の予測可能性の乏しさ

- 解雇について、労働契約法の条文は非常に抽象的
- 「解雇は、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。」→ 裁判官のキャラクターによって判断が分かれうる

退職勧奨と解雇は全くの別物！

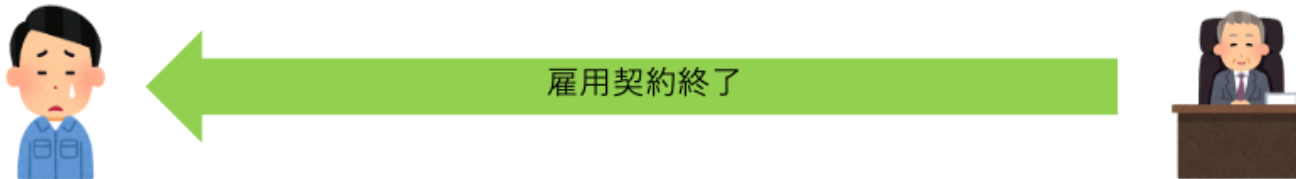
退職勧奨は「解雇」ではない→解雇権濫用法理の適用なし

- 退職勧奨は、雇用契約を任意で解消することのお誘い（応じるかどうかは労働者の自由）
- 合意成立した場合には、退職の効力が生じるが解雇権濫用法理の適用はない
- 正しく退職勧奨を行えば、紛争リスク、無効リスク、レピュテーションリスクを回避しつつ雇用契約解消の結果を得られる
- 合意を誘導するために、解決金（又は特別退職金）を条件として提示する場合あり
- 退職勧奨は、いかにもめずに合意を得ることができるかがポイント

3種類の退職のあり方

解雇、合意退職、辞職の違い

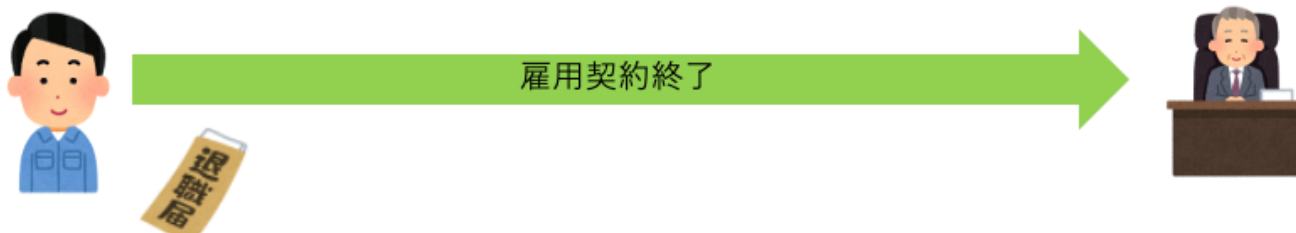
- 解雇＝使用者からの一方的意思表示による雇用契約終了



- 合意退職＝双方の合意による雇用契約終了



- 辞職＝労働者からの一方的意思表示による雇用契約終了



退職勧奨を成功させるには？

退職勧奨のポイント

- 退職の意思表示は書面化する(退職合意書or退職届)
- 締切効果を活用する
- 懲戒処分を活用する(非違行為事案)
- 実施のタイミング、引き際を見極める
- 相手の置かれた生活環境(労働者側の事情)から、成功確立を予想する(低い場合には提示解決金増)
- 選択権を与える
- 不奏功時の対応を決めておく
- 5W1Hに基づいた事実関係の把握・整理
- 対象労働者が求めるものを見極める
- 退職条件を柔軟に調整する

退職勧奨NG対応

- 口頭合意で済ませる
- 解雇ととられる書面をだしてしまう(解雇理由証明書)
- 事前準備なしに臨む
- 解決金を出し惜しむ

対象労働者がおかれている状況を理解する(成功確率の予想 →退職パッケージの検討)

| 成功率に影響を与える労働者側の要素 | 成功率が高まる要素 | 成功率が下がる要素 |
|-------------------|-----------|--------------------|
| 年齢 | 若い | 若くない |
| 勤続年数 | 短い(入社数年) | 長い(10年選手) |
| 当該業界の転職市場 | 売り手市場 | 中途転職のハードルが高い |
| 住宅ローンの有無等 | なし | あり |
| 当該企業での年収 | 高くはない | 高い |
| 共働きか否か(配偶者がいる場合) | 共働き | 配偶者に収入がない |
| 親の介護 | 特になし | あり |
| 子の人数・年齢 | 少ない、成人済み | 多い、育ち盛り(数年後に高校受験等) |
| 業務に有用な保有資格の有無 | あり | なし |
| 持病の有無 | なし | あり |

退職勧奨Q&A

退職勧奨の録音はとるべき？

- とるべき
- 秘密録音も証拠にはなるが、同意を得たうえでの録音が穏当

「解雇の形にしてくれたら辞めます」と言われたら？

- 応じてはいけない
- 失業保険給付の受給を気にしているのであれば、「解雇」であっても「会社都合合意退職」であっても同様であると説明

「持ち帰って検討したい」と言われたら？

- 持ち帰らせる
- 回答の締め切りは必ず設ける
- 「応じるがハンコがない」という場合には、ハンコは不要 自署があればOK

会社は何人で対応にあたるべき？

- おすすめは2名
- 大人数で長時間にわたると、違法な退職勧奨となる危険

退職勧奨Q&A

退職合意書とは別に退職願は必要？

- 不要
- 退職事由が不明確になるので、退職合意書が取り交わせる場合には退職願はむしろ書かせるべきではない

退職勧奨のパッケージは「解決金」？「退職金」？

- いずれの方法もあり
- 「解決金」→非課税、本人の手取りが増える
- 「退職金」→退職所得として税控除

退職パッケージの相場は？

- 解雇事由の有無、不奏功の覚悟がどれくらいあるか、労働者がおかれている状況により千差万別
- 2, 3か月～6か月分賃金の提示が一般的

事例①

一度は退職勧奨を断ったものの、その数カ月後に退職届の提出があった事例（**成功事例**）

事例① 一度は退職勧奨を断ったものの、その数カ月後に退職届の退出があった事例(成功例)

前提

- 即戦力として中途採用された従業員A
- 業界動向のリサーチ業務等を担当
- 上司に対し暴言を吐く(「あなたには人望がない」等)
- 資料作成の不備の連続(形式・納期)
- 勤続1年以内、50代



退職勧奨→不奏功

- 賃金3ヶ月分の支払いによる退職提案
- Aは退職する気はないと即答 → 退職勧奨断念
- 業務継続

事例① 一度は退職勧奨を断ったものの、その数カ月後に退職届の提出があった事例(成功例)

日報作成指示による日々の業務の管理



- 日報作成指示により、成果物の進捗を日々管理
- 成果物の不備事項について日々日報コメントで指摘
- 度重なる納期遅れについては懲戒(けん責)

退職届の提出

- 日報体制開始から数ヶ月後、従業員Aから退職届の提出 → 退職



事例②

退職合意をしたつもりが「解雇」と認定された例（**失敗例**）

事例② 退職合意をしたつもりが「解雇」と認定された例（失敗例）

前提

- 度重なるセクハラ、パワハラの言動を繰り返す店舗従業員B
- 会社は都度口頭で注意、改善がなかなか見られない状況
- 書面注意や懲戒処分等、形に残る指導歴はなし
- 勤続約3年以内、50代



退職勧奨の実施

- 会社担当者「このままでは続けてもらうことは難しいと考えている」「辞めることを検討してもらえないか」
- 従業員B「この会社に居続けようなんて思っていない」「次の締日で辞めさせてもらう」
- 合意書の取り交し、退職届の提出なし



事例② 退職合意をしたつもりが「解雇」と認定された例（失敗例）

退職日後、従業員Bからの連絡

- 従業員B 「手続きに必要なだから解雇理由証明書を送ってほしい」
- 会社は退職に関する事務手続きの一環と考え、解雇理由証明書を発行
- 理由には、「セクハラ・パワハラを理由とするもの」と記載



解雇無効を理由とする訴訟提起

- 会社側は「予め合意退職が成立していた」、「解雇理由証明書は単なる手続き上の書類と誤解して発行したまでであり、実際に解雇したわけではない」と主張
- 裁判所は会社側の主張を認めず、解雇があったことを前提に有効性を判断
- 解雇の前提となったセクハラ・パワハラ発言の事実及び注意指導の事実が認定できないとして、解雇無効判断

