

第46回 杜若オンラインサロン

その整理解雇、危険信号かも!?

～『危ない整理解雇』を回避するための実務対応と最新事例解説～

令和7年2月21日(金)

杜若経営法律事務所

弁護士 井山 貴裕

弁護士 本田 泰平

東京都千代田区神田小川町3-20

第2龍名館ビル8階



お話をさせていただく内容

1 はじめに～整理解雇に関する基礎知識の確認～

- 整理解雇とは
- なんちゃって整理解雇の危険性
- 整理解雇の失敗事例

2 整理解雇の4要素(4要件)

- 人員削減の必要性/解雇回避措置/人選の合理性/手続きの妥当性

3 整理解雇に向けた実務上の対応策

- 整理解雇に向けたフローチャートと解雇回避措置のポイント

4 最新裁判例と実務対応への示唆

- H社事件/カーニバル・ジャパン事件/豊富住建事件



1 はじめに

～整理解雇に関する基礎知識の確認～

- 整理解雇とは
- なんちゃって整理解雇の危険性
- 整理解雇の失敗事例



1 はじめに～整理解雇に関する基礎知識の確認～

① 整理解雇とは

- 企業が経営上必要とされる人員削減のために行う解雇である。整理解雇は、労働者の(略)責に帰すべき事由による解雇ではなく、**使用者の経営上の理由による解雇**である点に特徴がある(菅野=山川「労働法」)。
- 使用者側の事情による解雇であるため、**通常の解雇より厳格**に判断される

② なんちゃって整理解雇の危険性

- 実質的には、狙い撃ち的に解雇しようとしている？

③ 整理解雇の失敗事例

- 整理解雇が無効となれば、**多額の金銭**が必要になる
- 整理解雇時から解決時点までの**バックペイ**
- 従業員3名に対し計約3000万円の支払いを命じた事例(東京地判H24.2.29日本通信事件)



2 整理解雇の4要素(4要件)

- 人員削減の必要性/解雇回避措置/
人選の合理性/手続きの妥当性



2 整理解雇の4要素(4要件)

人員削減の必要性

- ○赤字・採算不振
- ✕新規従業員の募集・賃金UP・余剰利益

解雇回避措置

- ○役員報酬削減・残業規制・派遣や契約社員の削減・希望退職の募集・配転の模索
- ▲希望退職の不実施

人選の合理性

- ○客観的な選定基準(成績・貢献度・勤怠状況・経済的打撃の程度)
- ▲年齢
- ✕狙い撃ち的解雇・性別を理由とするもの

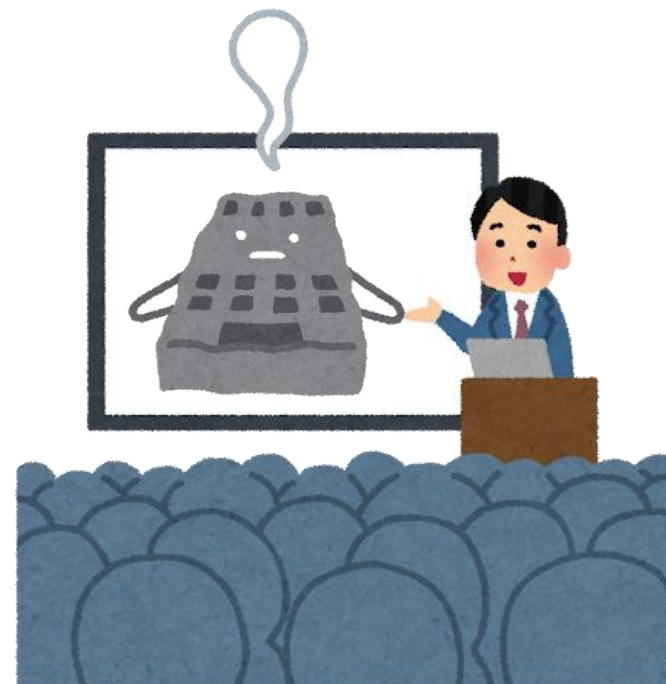
手続きの妥当性

- ○従業員への説明、協議・組合との協議



3 整理解雇に向けた実務上の対応策

- 整理解雇のフローチャート
- 解雇回避措置のポイント



3 整理解雇に向けた実務上の対応策

～整理解雇の4要素を意識～
人員削減の必要性/解雇回避措置/
人選の合理性/手続きの妥当性

①経営改善

- 人員削減に至らぬよう経営改善に努めるフェーズ
- **解雇回避措置**: 役員報酬の削減/残業規制/新規従業員の募集停止

②資料の収集と 計画の策定

- **人員削減の必要性**: 業績不振を裏付ける会計資料等の精査
- **手続きの妥当性**: 従業員説明会や組合との協議計画の策定
説明資料の作成



③従業員(労働組合) への説明と協議

- **手続きの妥当性**: 従業員への説明を尽くしたか
- (労働組合がある場合)
手続きの妥当性: 希望退職等の実施に向けた合意形成(の模索)

④希望退職等の実施

- **解雇回避措置**: 希望退職の実施/退職勧奨の実施
派遣社員や契約社員の削減
- **手続きの妥当性**: 協議に基づく運用がなされているか

⑤整理解雇の実行

- **人選の合理性**: 客観的な選定基準に基づく運用がなされているか

3 整理解雇に向けた実務上の対応策

～整理解雇の4要素を意識～
人員削減の必要性/解雇回避措置/
人選の合理性/手続きの妥当性

企業側弁護士の着眼点

架空事例～事業の大幅赤字と人員整理の必要性～

- 製造業を営むA社は数年来続く大幅な赤字のため、昨今、新規従業員の募集を停止したり役員報酬の減額等を行ってきたが、いよいよ人員削減を行わなければ事業が立ち行かない状況となってきた。そこで、A社は整理解雇の実施に向け検討を行うこととした。
- 着眼点
- スケジュール



3 整理解雇に向けた実務上の対応策

～整理解雇の4要素を意識～
人員削減の必要性/解雇回避措置/
人選の合理性/手続きの妥当性

企業側弁護士の着眼点

架空事例～事業の大幅赤字と人員整理の必要性～

・スケジュール～労働組合が結成された場合～

(①経営改善の段階は実施済の前提)

令和7年2月 相談(②資料の収集と計画の策定)

令和7年3月 ③従業員説明会の実施

ここで労働組合が結成されることもある

令和7年3月 ③労働組合への説明と協議

～団体交渉の実施～

超短期集中で行ったとしても1ヶ月程？

令和7年5月 ③希望退職の実施について組合と妥結

令和7年6月 ④希望退職の実施



3 整理解雇に向けた実務上の対応策

～整理解雇の4要素を意識～
人員削減の必要性/解雇回避措置/
人選の合理性/手続きの妥当性

企業側弁護士の着眼点

架空事例～事業の大幅赤字と人員整理の必要性～

- ・ スケジュール～労働組合が結成された場合～

令和7年6月 ④希望退職の実施

2日(月) 社内説明会の実施

3日(火)～8日(日)希望者と個別面談＋検討時間

9日(月)～11日(水) 希望退職の募集期間

12日(木) 希望退職者の確定

13日(金)～状況に応じて追加募集

⑤整理解雇の実行の要否を検討

令和7年6月

27日(金) ⑤整理解雇の実行



4 最新裁判例と実務対応への示唆

- H社事件
- カーニバル・ジャパン事件
- 豊富住建事件



4 最新裁判例と実務対応への示唆

～整理解雇の4要素を意識～
人員削減の必要性/解雇回避措置/
人選の合理性/手続きの妥当性



H社事件(東京地判R4.12.7)

中小企業(従業員数7名)における整理解雇を有効と認めた事例

- 会社はコロナ禍前から営業赤字が続き、コロナ禍により赤字が拡大し経営環境が悪化した。
- 会社は、平成30年から役員報酬を月10万円まで引下げていた。
- 令和1年5月には、従業員に給与引き下げの交渉
- 令和1年7月以降、従業員の昇給停止＋賞与不支給
- 令和1年9月には、取引先への転職を斡旋も拒否
- 令和2年11月、退職勧奨を実施し、原告ともう一名以外は退職
- 令和2年12月、再度原告に退職勧奨をしたが、原告は拒否(原告以外には退職慰労金の支給をしていないが原告には預金残高ギリギリの金額を提案)
- 令和2年12月末日、原告を解雇
- 裁判所の判断



4 最新裁判例と実務対応への示唆

～整理解雇の4要素を意識～
人員削減の必要性/解雇回避措置/
人選の合理性/手続きの妥当性



H社事件(東京地判R4.12.7)

中小企業(従業員数7名)における整理解雇を有効と認めた事例

・ 裁判所の判断

(人員削減の必要性)パチンコ業界全体の構造的な不況の中、被告は主要な取引先から取引を解消されたり、大幅に縮小されたりして売上高が減少し、**経常損失の計上が続き、繰越損失金額も増加していったのである**から、被告における人員削減の必要性は高いと認められる。

(解雇回避努力)被告は、**被告が所有していた車両を売却**して旅行交通費や地代家賃の経費としての支出を減少させたほか、被告代表者の**役員報酬を原告の基本給の額を大幅に下回る月額10万円にまで引き下げた上、従業員に対する昇給停止、賞与の不支給の措置**をとり、経費の削減を行っているのであるから、解雇回避のための努力義務を尽くしたと認められる。

4 最新裁判例と実務対応への示唆

～整理解雇の4要素を意識～
人員削減の必要性/解雇回避措置/
人選の合理性/手続きの妥当性



H社事件(東京地判R4.12.7)

中小企業(従業員数7名)における整理解雇を有効と認めた事例

・ 裁判所の判断

(人選の合理性)被告代表者とその妻であるFを除いた被告の役員及び従業員に対して退職勧奨をし、これに応じなかった原告だけを整理解雇したのであるから、人選に合理性があると認められる。

(手続きの妥当性)被告は、本件解雇に及ぶ令和2年11月までの間、原告に対して労働条件の変更を求めたり、原告が転職できるように取引先に働きかけたりしており、いきなり原告が職を失うことのないように配慮していただけでなく、本件解雇に及んだ令和2年11月に入ってから、被告代表者による手書きの表を見せながら、被告の経営が困難である旨説明し、原告以外の退職者には退職金を支払っていなかったのに、当時の被告における現金預貯金の残高を踏まえて、支払可能な特別退職金として30万円の支払を提示して退職勧奨した上で、本件解雇に及んでいるのであるから、手続も相当と認められる。

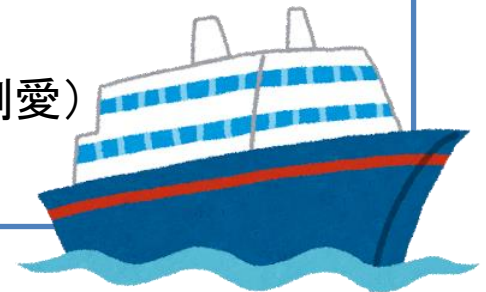
4 最新裁判例と実務対応への示唆

～整理解雇の4要素を意識～
人員削減の必要性/解雇回避措置/
人選の合理性/手続きの妥当性



カーニバル・ジャパン事件(東京地判R5.5.29) 希望退職社の募集を経ずに行った整理解雇を有効と認めた事例

- 令和2年2月、会社が運営するダイヤモンドプリンセス号にて新型コロナウイルスの感染者が確認された事に端を発し、全クルーズ船の運行が不可能な状態となり、すべての予約がキャンセルされ、3月以降売上が完全に途絶えた(2月だけで約7900万円の損害が発生している)
- 令和2年3月以降、販売費や出張費交際費を全面的に削減し、派遣社員も期間満了により終了し新規採用も停止している
- 令和2年6月4日、会社は従業員67名のうち23名の従業員に対し「退職に関する合意書」を交付して退職勧奨を実施(特別退職金の打診あり)
- 希望退職社の募集は行わなかった。
- 令和2年6月末、会社は退職に応じなかった従業員7名を解雇
- 令和2年7月以降人員削減と同時に、会社に残る従業員と役員の給与と報酬を一律20%減額した
- (コロナ禍特有の論点として雇用調整助成金等があるが割愛)
- 裁判所の判断



4 最新裁判例と実務対応への示唆

～整理解雇の4要素を意識～
人員削減の必要性/解雇回避措置/
人選の合理性/手続きの妥当性

カーニバル・ジャパン事件(東京地判R5.5.29)
希望退職社の募集を経ずに行った整理解雇を有効と認めた事例



・ 裁判所の判断

(人員削減の必要性)会社は、令和2年6月末の時点において、**少なくとも将来にわたり1年程度は、売上げを得られない蓋然性が極めて高い状況にあったところ**、被告会社が再び売上げを得られる時期まで、従業員を雇ったまま賃金を支払い組織を維持するには、(略:意識:親会社から資金調達するほかないがその親会社から)、経費削減のため、被告会社に対し、人件費を50%削減するよう要請してきたというのであるから、被告会社としては、**これに応じるほか組織を存続させる手段はなく**、人員削減の高度の必要性があったと認めることができる。

4 最新裁判例と実務対応への示唆

～整理解雇の4要素を意識～
人員削減の必要性/解雇回避措置/
人選の合理性/手続きの妥当性

カーニバル・ジャパン事件(東京地判R5.5.29)
希望退職社の募集を経ずに行った整理解雇を有効と認めた事例



・ 裁判所の判断

(解雇回避努力)会社は、希望退職者募集を実施しなかったが、被告会社の正社員の従業員は約67名であり、これが5部門に分かれ、その部門内でもそれぞれ役割が細分化されていたところ、希望退職者を募集すると、上記各部門で枢要な役割を果たしている従業員が、希望退職者募集に応じて退職するおそれがあり、そうすると業務に支障が生じ、組織が存続できなくなる可能性が高かったと認められる(略: 意訳: 希望退職実施時の勤労意欲低下にも言及)。そして、整理解雇は、事業組織の存続のために行われるものであるから、事業組織の存続という目標が達成できる範囲で、客観的に実行可能な解雇回避措置をとれば足りるもので、上記事情の下で、被告会社において希望退職者募集をしなかったことをもって、解雇回避努力が不十分であったということとはできない。

4 最新裁判例と実務対応への示唆

～整理解雇の4要素を意識～
人員削減の必要性/解雇回避措置/
人選の合理性/手続きの妥当性

カーニバル・ジャパン事件(東京地判R5.5.29)
希望退職社の募集を経ずに行った整理解雇を有効と認めた事例



・ 裁判所の判断

(人選の合理性) 人員削減の対象者を選定する方法として、**部門の従業員全員を対象として**、一律に、当該従業員が担当しているポジションが業務再開時に必要か、及び、当該従業員が担当しているポジションの重要性・生産性を評価するとともに、**従業員の年次評価及び新しい業務への適応能力等を評価**して、これにより選定することとしており、選別方法に不合理な点はないと判断できる。

(手続きの妥当性) 会社は、**人員削減の対象者に対し、個別に面談して、特別退職金の支払及び年次有給休暇の買取り等を提示した上で、退職勧奨**を行い、回答期限こそ面談の4日後であったが、従業員の要望を踏まえ、同年6月15日付けとされていた退職日を同月30日付けに変更する旨の提案を行った。また、本件解雇前に実施された団体交渉においては、**説明資料を交付して被告会社の財務状況を説明し**、本件3名の質問を受けて、(略)それぞれ回答しており、(略)、**妥当なもの**と認められる。

4 最新裁判例と実務対応への示唆

～整理解雇の4要素を意識～
人員削減の必要性/解雇回避措置/
人選の合理性/手続きの妥当性

カーニバル・ジャパン事件(東京地判R5.5.29)
希望退職社の募集を経ずに行った整理解雇を有効と認めた事例



- 裁判所の判断

(結論) 以上を総合すれば、本件解雇は、〔1〕人員削減の**高度の必要性**があり、〔2〕被告会社において、**組織存続と両立する範囲で解雇回避努力を尽くし**、〔3〕被解雇者選定の妥当性があり、〔4〕手続きの妥当性もあるから、これらの要素を総合考慮して、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当でないとはいえないから、有効である。

4 最新裁判例と実務対応への示唆

～整理解雇の4要素を意識～
人員削減の必要性/解雇回避措置/
人選の合理性/手続きの妥当性



豊富住建事件(大阪地判R6.9.27)

中小企業(従業員数1名)における整理解雇を有効と認めた事例

- 会社は10億円以上の負債を抱え圧倒的債務超過で、令和3年8月大口顧客に解約されて以降会社の売上がなく、令和4年7月には資金が底をつく可能性が高くなった。
- 平成30年まで、役員報酬を減額し(代表取締役と取締役の1人は無報酬/もう1人の取締役は年120万円)、原告の転職も斡旋
- 令和3年8月以降、原告はほとんど業務を行っていなかった。
- 令和4年6月24日、「希望退職実施のご案内」にて回答期限は同月30日で退職日は翌月末、退職慰労金は60万円とされた。
- 6月30日、原告が回答を留保すると、7月10日が期限とされた。
- 7月15日、明確な回答が得られなかったため、原告を解雇

不動産



4 最新裁判例と実務対応への示唆

～整理解雇の4要素を意識～
人員削減の必要性/解雇回避措置/
人選の合理性/手続きの妥当性

豊富住建事件(大阪地判R6.9.27)
中小企業(従業員数7名)における整理解雇を有効と認めた事例



・ 裁判所の判断

(人員削減の必要性)被告には管理業務がなくなり、被告の令和3年9月1日から令和4年8月31日までの売上はない状態であること、被告は同月時点で多額の債務超過の状態にあることが認められる。被告において、程なくして毎月30万円の原告の給与を支払うのが困難な状態に陥ることは想像に難くないといえる。令和4年7月及び8月における原告の業務は、主に電話待機と事務所の清掃であることからすると、原告の行うべき業務量もわずかであり、被告に営業利益を生み出すような業務も存在しなかったことがうかがわれる。以上のような被告における財務・収益状況や、業務内容等を総合考慮すると、本件解雇当時、経営上の理由に起因して従業員を解雇することが企業の合理的運営上やむを得ない状態にあったといえるから、被告における人員削減の必要性は認められる。

4 最新裁判例と実務対応への示唆

～整理解雇の4要素を意識～
人員削減の必要性/解雇回避措置/
人選の合理性/手続きの妥当性

豊富住建事件(大阪地判R6.9.27)
中小企業(従業員数7名)における整理解雇を有効と認めた事例



・ 裁判所の判断

(解雇回避努力)被告は、主たる業務であった物件の管理業務がなくなった令和3年8月以降も直ちには原告を解雇することはせず、現金が100万円を切る状態になり原告に対する給与の支払が難しくなると、**特別退職金の支給を内容とする希望退職の提案を行うなど、相応の解雇回避努力を行っている**と評価できる。

(人選の合理性)被告には**従業員が原告しか存在しなかった**こと、本件解雇当時においては**被告の業務はほぼ存在せず、原告の従事していた業務内容は主として電話待機であったことからすると、被解雇者選定の合理性は認められる。**

4 最新裁判例と実務対応への示唆

～整理解雇の4要素を意識～
人員削減の必要性/解雇回避措置/
人選の合理性/手続きの妥当性

豊富住建事件(大阪地判R6.9.27)

中小企業(従業員数7名)における整理解雇を有効と認めた事例



・ 裁判所の判断

(手続きの相当性)原告は被告の取締役であり、唯一の従業員でもあったことからすると、特に、令和3年8月以降に物件の管理業務がなくなって以降、**被告の経営状況が悪化していることは容易に想像できた**といえる。かかる状況の下で、被告は、本件文書により、被告の**経営状況等を説明**した上、**特別退職金の支給を条件とする希望退職を募り**、その検討期間についても**原告の返答を受けて、一度延長**している。これらの事情を考慮すると、手続きにおいて社会通念上不相当な部分があったとまではいい難い。

(結論)本件解雇の時点における被告の人員削減の必要性及び被解雇者選定の合理性は優に認められるほか、一定の解雇回避努力、手続の相当性についても認められることを総合考慮すると、本件解雇には客観的に合理的な理由があり、社会通念上相当として是認できる。



4 最新裁判例と実務対応への示唆

	人員削減の 必要性	解雇回避努力	人選の合理性	手続きの妥当性
H社事件 東京地判R4.12.7	主要な取引先から取引を解消され繰越損失金額も増加 人員削減の必要性は高い	車両を売却・経費支出を削減・役員報酬の大幅な引下・昇給停止・賞与不支給・労働条件変更を求めた・転職先の斡旋 解雇回避のための努力義務を尽くした	退職勧奨に応じなかった原告だけを整理 理解雇した 人選に合理性があると認められる	被告の経営が困難である旨説明・退職慰労金を示した退職勧奨をした上で、解雇に及んでいる 手続きも相当と認められる
カーニバル・ジャンパン事件 東京地判R5.5.29	売上げを得られない蓋然性が高い・人件費削減するほか組織を存続させる手段がない 人員削減の高度の必要性があった	希望退職者を募集すると組織が存続できなくなる可能性が高く、解雇回避努力が不十分であったとはできない。	全従業員を対象に一律に評価を行う 選別方法に不合理な点はない	個別に退職金等を提示し退職勧奨 団体交渉で資料を交付して説明し質問にも回答している 妥当なもの
豊富住建事件 大阪地判R6.9.27	約一年売上がない、多額の債務超過、原告の給与を支払うのが困難な状態 人員削減の必要性は認められる	業務がなくなって以降直ちに解雇せず、特別退職金の支給を内容とする希望退職の提案を行うなど、相応の解雇回避努力を行っている	従業員が原告しか存在しなかった 被告の業務はほぼ存在しなかった	経営状況の悪化は容易に想像できた 退職金の支給を含む希望退職を募り、要望で期限を延長。 不相当な部分があったとはいえない。24

ご清聴ありがとうございました
座談会パートもよろしくお願いいたします。
皆様方からのご意見やご質問をお待ちしております。

座談会終了後、アンケートをご用意しております。
アンケートへのご協力もお願いいたします。