

もめる退職勧奨
まとまる退職勧奨

— 10 件の実例を踏まえて —

杜若経営法律事務所
弁護士 友永 隆太

令和7年8月26日 13：00～14：30

お話させていただく内容

- ① 退職勧奨の基本知識
- ② 10の具体的事例
- ③ 成功・失敗要因まとめ

退職勧奨の基本知識

退職勧奨とは

使用者が労働者に退職を勧め、合意による雇用契約終了を目指す行為。解雇とは異なり同意が必要。

法的位置づけ

- 「合意退職」が原則
- 強要・脅迫による合意は無効
- 過度の執拗さは不法行為に

なぜ退職勧奨が必要なのか？

雇い続けることが困難な場合
企業は人の集合体

解雇有効性のハードルの高さ
「よほどの事情」を要する

予見可能性の乏しさ
労契法の条文は非常に抽象的

重要ポイント

 **書面化**：退職合意書・退職届の取得

 **記録**：5W1Hでの記録・証拠保全

 **タイミング**：適切な時機と引き際

 **交渉**：柔軟な条件設定

退職勧奨の論点・準備事項

書面化の重要性

- ✓ 退職合意書または退職届は必ず取得
- ✓ 口頭合意では立証困難

適切なタイミング

- ✓ 退職意向が高まる機会を見極める
- ✓ 引き際を心得る（拒否時は停止）

証拠・条件設定

- ✓ 問題行動を5W1Hで記録化
- ✓ 条件を柔軟に調整（金銭以外も）

法的リスク

- ✓ 執拗な勧奨は不法行為になりうる
- ✓ 「解雇」「合意退職」「辞職」の区別

実務上のチェックポイント

 書面なければ立証困難

 本人に選択権を与える

 交渉不調時の次の一手

事例①

まとまらなかった退職合意が 立証できなかった例

もめる例

対象者の基本情報

 製造業の事務担当従業員A（50代・勤続約5年以内）

 私傷病による長期欠勤、社保料滞納

事例① 時系列図

もめる例



1ヶ月目

面談

「業務復帰する自信がない」「会社都合で退職したい」

→会社は了承、社保滞納分は「退職金代わり」として免除

→月末に離職票と退職届を交換することに



退職予定日

連絡不能

月末に現れず
連絡も取れない
書面での合意なし



数ヶ月後

代理人通知

弁護士から内容証明
「退職勧奨に応じるつもりはない」



その後

労働審判

退職合意は認められず 多額の解決金支払い
書面証拠なく主張は認められず

最大の問題点

退職合意を「書面で交わしていなかった」ため、合意の存在を立証できなかった

事例① どこに問題があったのか？



口頭合意



書面合意

❗ 立証不能となった根本的な原因

面談の席で成立した退職合意を書面で交わしていなかったため、後日「合意した」ことを立証できなかった。

⚠ 問題点と対策

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| ✕ 口頭でのみの合意 - 水掛け論に発展 | ✕ 退職日の未確定 - 期日が確認されていない |
| ✕ 処理の曖昧さ - 「退職金代わり」の表現 | ✓ 対策 - 退職合意書・退職届の書面取得 |

事例① 裁判官の視点と教訓

もめる例

裁判官の視点

裁判所は「書面がない」ことについて厳しい見方をします。

“「退職という重要な意思決定の書面がないのに、本当に辞める気が確定していたのですか？」

たとえ面談の録音があっても、それだけでは勝訴は難しい場合も。

教訓

退職合意を**書面で交わしていなかったことが最大の問題**

- 退職の意思表示は必ず書面で確定
- 退職合意書または退職届の取得が不可欠
- 口頭合意は法的に極めて脆弱

実務上の重要ポイント

- 退職意思確認後**即座に書面化**
- 退職に至る**経緯も記録**
- 退職日・条件明記の**書面提出**
- 最終意思の確定**として書面は不可欠

事例②

退職合意をしたつもりが 「解雇」と認定された例

もめる例

対象者の基本情報

 店舗従業員B

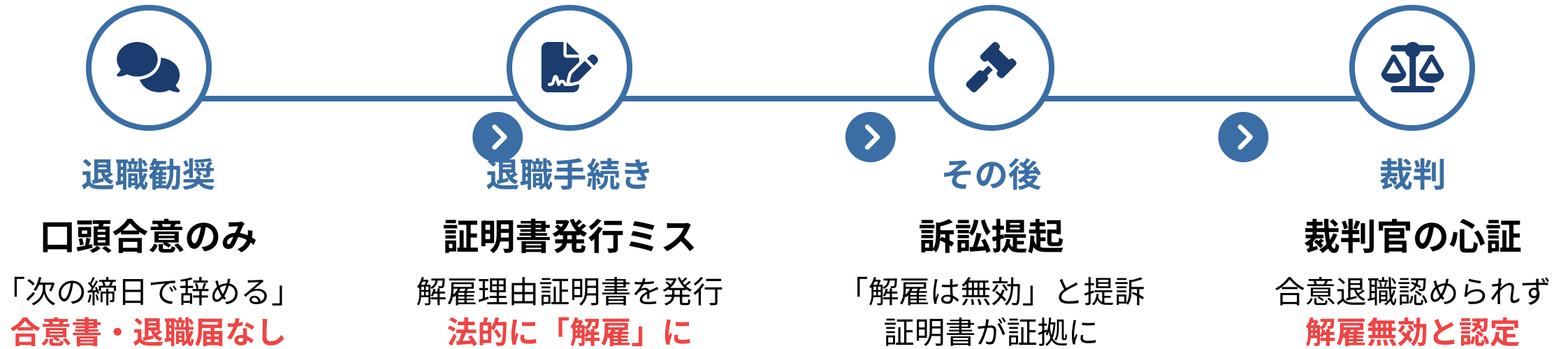
 年齢：50代

 勤続：約3年以内

セクハラ・パワハラの言動を繰り返していた

事例② 退職までの流れ

もめる例



致命的なミス

「退職届の未取得」と「解雇理由証明書の発行」が合意退職の立証を不可能にした

事例② 解説と実務アドバイス

もめる例

⚠ 失敗の原因

「解雇」「合意退職」「辞職」の区別を理解していなかった

- ✕ 退職届の提出を受けなかった
- ✕ 安易に「解雇理由証明書」を交付した
- ✕ 非違行為を書面化していなかった

✓ 正しい対応

退職勧奨のゴール設定と書面管理

- 📄 退職合意書：解決金・条件提示の場合
- 📄 退職届：自発的申し出が期待できる場合
- ✓ 日付・退職理由を明記した書面取得が必須

💡 雇用終了形態の正しい理解

👉 解雇：使用者からの一方的な終了

👉 合意退職：労使双方の合意による終了

👉 辞職：労働者からの一方的な意思表示

❗ 解雇理由証明書は解雇認定の証拠に

📄 退職届・合意書が合意退職の証拠

📄 注意指導文書で非違行為を記録化

事例③

書面のやりとりのみで退職合意が成立した例

まとまる例

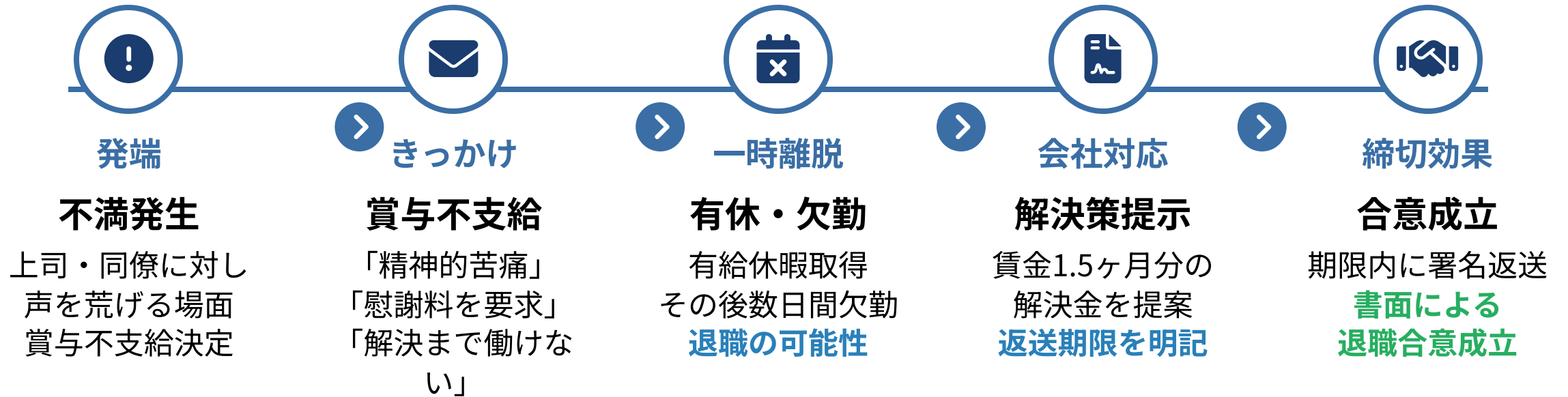
対象者の基本情報

 従業員C（30代、勤続約2年以内）

 上司や同僚に対し声を荒げる場面が頻発

事例③ 成立までの流れ

まとまる例



成功のポイント

「退職に応じる可能性が高いタイミング」を逃さず、
期限を設けた書面で対応

事例③ ポイントと成功要因

まとまる例

🕒 時期を逃さない対応

Cが長期欠勤に入ったことを「退職に応じる可能性が高いタイミング」と捉え対応。

- 本人が心理的に会社から離れている時期
- 有給休暇終了後の収入不安がある時期

📅 締切効果の活用

退職合意書に返送期限を明記し、心理的プレッシャーを付与。

- 「〇月〇日までにご返送ください」の明記
- 「特別条件は期限内限定」の希少性演出

💰 解決金の適切な設定

Cの不満を和らげるため、賃金1.5ヶ月分の解決金を提示。

- 「損をしない」と感じる金額設定で心理的障壁を下げる
- 長期争いによる双方のコスト回避の観点からも合理的

事例③ 成功率が高まる条件とは

まとまる例

退職勧奨の成功率を左右する要素

要素	成功率が高まる条件	成功率が下がる条件
年齢	若い（20代・30代）	高齢（40代後半以上）
勤続年数	短い（5年未満）	長い（10年以上）
労働市場	売り手市場	買い手市場
住宅ローン	なし	あり（高額・残債多）
家族状況	共働き・扶養家族少	一人親世帯・扶養家族多

事例③の従業員Cの特徴と成功要因

- 30代：若年層で転職可能性高い

勤続2年以内：帰属意識が比較的低い
- 職種：一般事務職で転職しやすい

タイミング：不満表明後すぐに対応

従業員Cは退職勧奨が成功しやすい属性の典型例。適切な対応と条件提示により円満合意に至った。

事例④

本人に選択肢を提示し、 合意成立した例

まとまる例

対象者の基本情報

-  営業職D（30代、勤続約5年以内）
-  過去のハラスメントによる懲戒歴あり
-  営業中のさぼり疑惑・取引先トラブル頻発

事例④ 合意成立までの選択肢提示フロー

まとまる例

退職勧奨＋配転命令 の同時提示

⇄ 営業職から内勤への配
転辞令

💰 賃金約3ヶ月分の特別
退職金

👤✓ 「応じるかどうかは
自由」と強調

内勤業務への異動

🏢 営業職から内勤へ配転

📌 新しい業務を担当

👤 事前のプランニング

「内勤の仕事で能力を発揮
してもらおう」
退職勧奨が不調でも次の一
手を用意

選択①: 退職に応じる

選択②: 配転に応じる

退職合意が成立

📝 退職合意書の締結 💰
特別退職金の支給 ✓ 円
満退職の実現

事例④ 適正な配転・条件整理

まとまる例

⚠ 配転命令の法的リスク

- ✕ 退職勧奨と近接した時期の配転命令は、退職強要と判断されるリスク
- ✕ 配転命令が違法・無効となると、拒否した解雇も無効に
- ✕ 原則：配転には使用者の広い裁量が認められる

✅ 適正な配転のチェックポイント

- ✓ 任意性の確保：退職勧奨は本人の任意が前提
- ✓ 職務限定：職務や勤務地が限定されていないか
- ✓ 過去実績：同様の配転事例があるか
- ✓ 生活影響：不利益が過大でないか
- ✓ 業務必要性：内勤不足など合理的理由

💡 事例④での実践ポイント

- ✓ 「応じるかは自由」と選択権を付与
- ✓ 退職案と配転案の2選択肢を提示
- ✓ 業務上の正当性ある内勤への配転
- ✓ 勧奨不調時の計画が事前に準備済み

事例⑤

一度は断ったが、数カ月後に 退職届が出された例

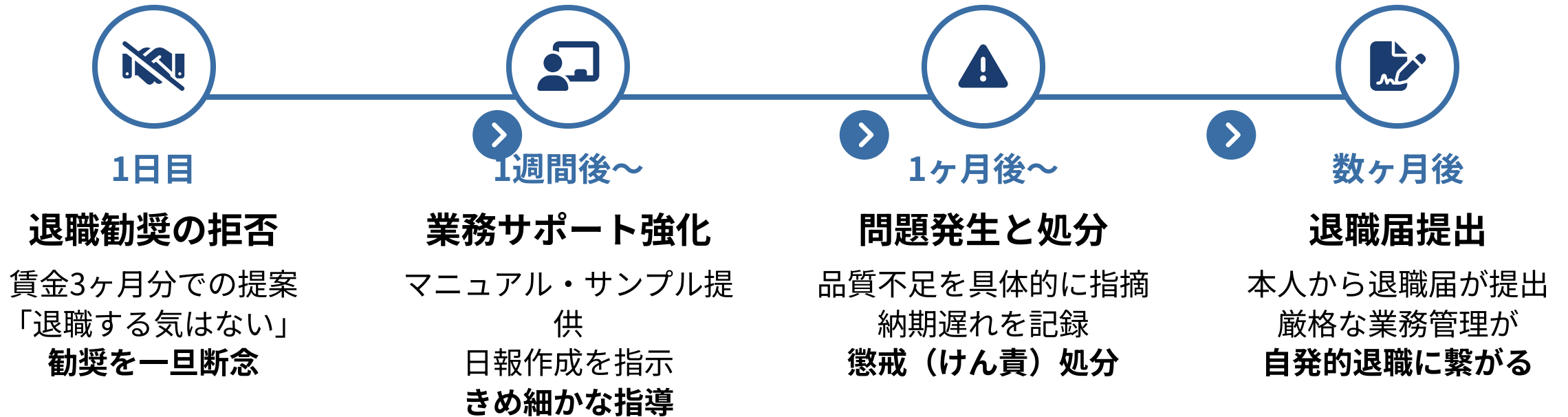
まとまる例

対象者の基本情報

-  中途採用E（50代、勤続1年以内）
-  上司に対する暴言や資料作成の不備が頻発

事例⑤ 時系列図

まとまる例



成功のポイント

「引き際を心得る」と「日々の業務管理の徹底」で本人からの退職届を引き出した

事例⑤ 成功に繋がった業務管理 まとまる例

🔗 引き際の重要性

- 退職勧奨に応じない場合、一旦中断が重要
- 継続は**不法行為リスク**あり
- 冷静に次の手を考え直す姿勢が必要

📅 適度な指導記録

- **日報作成**で進捗管理の見える化
- マニュアル提供など**具体的な支援**を併用
- 改善されない部分を明確に記録化

⚖️ 懲戒と褒め言葉のバランス

適切な懲戒処分

- 明確な指示違反には**けん責処分**
- 納期遅れには**厳格対応**

ポジティブフィードバック

- 改善点は**積極的に褒める**
- 「嫌がらせ」と受け取られない配慮

✅ 事例⑤からの実務ポイント

👤 退職勧奨に失敗しても、**業務管理による関係改善の機会**に

📄 業務指導を**文書化・可視化**し、退職勧奨材料として活用

事例⑥

特殊な条件付きの退職届を理由に 退職扱いとした例

もめる例

対象者の基本情報

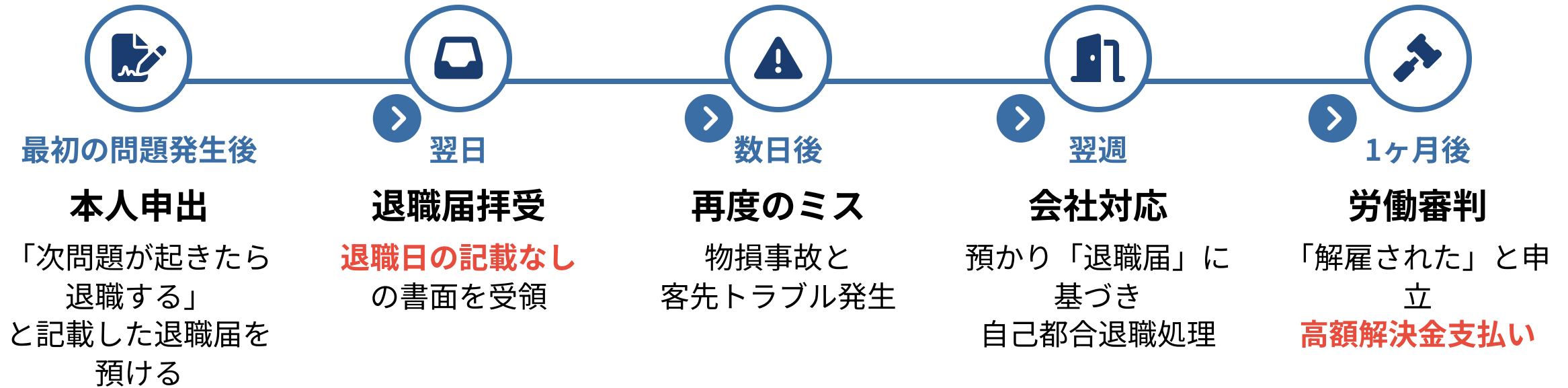
 トラックドライバーF（50代、勤続10年以内）

 物損事故や客先トラブルを繰り返し

 経営陣に反発的な態度

事例⑥ フローチャート

もめる例



預かり書面の法的効力

退職日の記載がない条件付き書面は「単なる反省文」程度の意味しかない

事例⑥ 結果と問題点

もめる例

❗ 預かり退職届の法的限界

「次問題が起きたら退職する」という書面は、法的に退職意思表示として極めて弱い文書

主な問題点：

- ✕ 退職日の記載なし（必須要素欠如）
- ✕ 単なる反省文程度の意味しか持たない

🔪 労働審判の結果

- 「自己都合退職」扱いが否定される
- 会社の対応は実質的に「**解雇**」と評価
- 解雇権濫用と判断され**高額解決金**支払いに

🔍 退職意思の明確さの対比

不明確な退職意思（本事例）

- 退職日の未記載
- 条件付き表現
- 将来の不確定事象に依存

明確な退職意思（あるべき形）

- 退職日の明記
- 確定的な表現
- 条件なしの意思表示

⚠ 本来とるべきだった対応

- 📄 問題再発時、改めて退職勧奨を実施すべきだった
- 📄 退職届には**必ず退職日の記載**を求めるべき
- ⚖ 条件付き退職届は**法的効力が極めて弱い**

事例⑦

ミスの記録を活用し退職選択へ導いた例

まとまる例

対象者の基本情報

 看護師G（40代、勤続数年以内）

 投薬ミスなどの「ヒヤリハット」行為を繰り返していた

事例⑦ 問題の記録化～勧奨フロー

まとまる例



成功のポイント

具体的な記録化、適切な懲戒処分の予告と専門職の心理を理解した選択肢提示

事例⑦ 懲戒処分と退職勧奨のバランス まとまる例

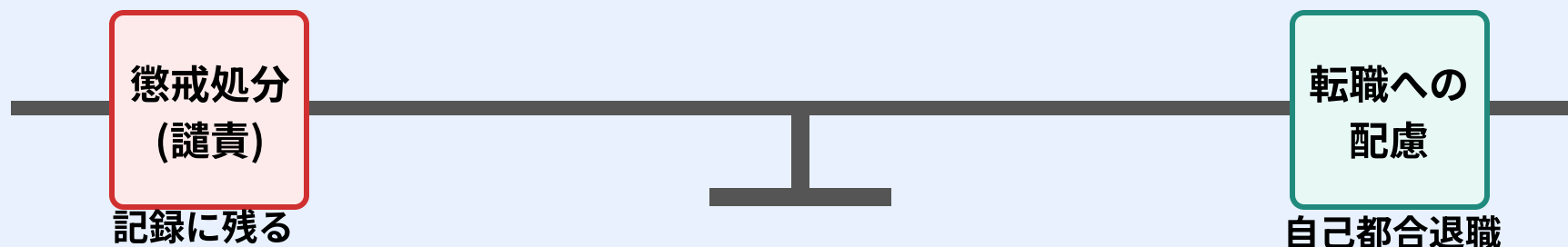
⚠ 処分が重すぎるリスク

- 適正を欠く処分：問題行動と不相応な処分は無効
- パワハラ認定：過度な懲戒示唆はパワハラに
- 諭旨解雇との混同：「懲戒か退職か」は厳格審査の対象

✓ 退職勧奨への適切な使い方

- 適正な処分選択：問題に見合った処分を適用
- 選択権の尊重：「退職なら処分しない」と提示
- 心理的要素活用：懲戒歴が残らない方が転職有利

⚖ 看護師Gの事例でのバランス



「投薬ミス等の問題を記録した上で譴責処分を予告し、退職届の提出なら処分せずに受領する」という選択肢の提示

事例⑦ 懲戒処分 of 正しい使い方

まとまる例

⚠ 懲戒解雇を予告すると諭旨解雇となる

不用意に「懲戒解雇」を予告することは避ける

「退職届を出さなければ懲戒解雇」と告げること
は、実質的な「諭旨解雇」となり、その有効性が厳
しく問われることに

❌ 言ってはいけない例：

「明日までに退職届を出さなければ懲戒解雇しま
す」

✓ 懲戒処分の適切な活用

予告する処分は「有効な」ものであり、問題行動
に対して重すぎない適切な処分を選択

💡 適切な活用例：

軽微なミスに対する「譴責」「けん責」処分
納期遅れへの「始末書提出」要求

事例⑦では、投薬ミスに対して「譴責」処分を予
告し、**処分回避の選択肢として退職提案**すること
で合意

⚖ 実務上の重要ポイント

- ✓ 懲戒処分は**事実に基づく適正な範囲**で
- ✓ 事実関係の**記録・証拠化**を徹底

- ✓ 退職勧奨の「脅し」として使わない
- ✓ **選択肢を与える形**での退職提案

事例⑧

事実関係の調査未了のまま 退職勧奨を切り出した例

もめる例

対象者の基本情報

 管理職H（50代、勤続10年以上）

 複数の従業員からパワハラ申告あり

事例⑧ ハラスメント調査プロセス

もめる例

1



申告者からのヒアリング

- ・ 具体的な事実の特定
- ・ 客観的証拠の確認
- ・ 時系列と影響の把握

2



加害者とされる者へのヒアリング

- ・ 事実関係の認否確認
- ・ 行動の理由・背景確認
- ・ 反論・弁明の機会提供

3



目撃者へのヒアリング

- ・ 第三者視点からの事実確認
- ・ 客観的な状況証拠の収集
- ・ 複数の視点からの検証



4



会社としての判断

- ・ 収集証拠に基づく事実認定
- ・ ハラスメントの認定／不認定
- ・ 適切な対応策の決定実施

事例⑧ 失敗要因まとめ

もめる例

⚠ 調査未了の退職勧奨のリスク

事実関係調査が未了のまま勧奨すると：

- ✕ 対象者の強い反発・不信感
- ✕ 納得感の欠如
- ✕ 「金で追い出す」との印象
- ✕ 訴訟に発展するリスク

✓ 適切な対応方法

ハラスメント調査を完了してから判断：

- ✓ 申告者ヒアリング（事実・証拠確認）
- ✓ 被申告者への聴取（認否確認）
- ✓ 第三者からの証言収集
- ✓ 会社としての事実認定

💡 ハラスメント事案の退職勧奨成功の鉄則

- | | | |
|----------------|---------------|---------------|
| ✓ 調査・事実認定が前提条件 | ✓ 双方の言い分を必ず聴取 | ✓ 客観的証拠の有無を確認 |
| ✓ 認定可否を明確に区別 | ✓ 調査手順を書面記録 | ✓ 退職勧奨の根拠を明示 |

事例⑨

解雇してくれと求める従業員と 円満合意した例

まとまる例

対象者の基本情報

-  一般従業員（30代、勤続数年）
-  日頃から社長の方針に不平不満が絶えない
-  社長との衝突後「解雇してくれ」と要求

事例⑨ 実際の合意形成プロセス

まとまる例



初期段階

社長との衝突

社長：「スタイルが合わなければ留まる必要なし」

従業員：「**解雇**してくれるなら受け入れる」



真意の把握

要求の理解

「解雇してくれ」の真意は

失業保険の早期給付

訴訟目的ではなく
生活面の不安が主因



説明・提案

適切な説明

「解雇はできない」と明確に

「合意退職だが

離職票は会社都合」

メリットを具体的に提示



結果

円満合意

従業員（失業給付）と
会社（解雇回避）の
双方の利益を

バランス良く実現

本事例のポイント

「解雇」と「会社都合退職」の区別を正確に理解し、
従業員の真のニーズを満たす選択肢を提示することで円満解決

事例⑨ まとめと実務アドバイス

まとまる例

🔍 本人要求の意図分析

「解雇してくれ」という言葉の裏にある真意
「解雇してくれ」という従業員には2つのパターン：

📺 失業保険の早期給付希望

⚖️ 解雇無効訴訟の準備

本件は**前者**で、真意を見抜けたことが成功の鍵

💬 説明の重要性

円満解決の鍵は**概念の区別**を正確に説明：

🔑 **解雇（法律概念）**

使用者からの一方的な契約終了

📄 **会社都合退職（離職票上の概念）**

退職勧奨応諾や合意退職も含む広い概念

失業保険上のメリットを実現しながら法的リスク回避

💡 実務上の重要ポイント

✓ 従業員の「解雇要求」の**真の目的**を見極める

✓ 退職合意書に「**会社都合**」と明記

✓ 法的概念と行政手続き上の違いを**丁寧に説明**

✓ 双方のニーズを満たす**Win-Winの解決策**を提案

事例⑩

本人が求める条件を可能な限り調整し、 解決した例

まとまる例

対象者の基本情報

 マネージャー職（40代、勤続5年以内）

 長年にわたり成績不良

 証拠化された注意指導歴なし

事例⑩ 柔軟な合意形成プロセス

まとまる例

要望の把握

「**在籍したまま転職活動**」という要望
金銭より転職活動の時間を優先

スキーム提案

解決金一括払い方式ではなく、「数ヶ月間在籍＋労務免除」を提案
転職活動時間確保のニーズに対応

合意締結

退職日を**数ヶ月先に設定**し**労務免除**
早期転職決定時の前倒し退職オプション

合意の枠組み

- 退職日: **3ヶ月後に設定**
- 労務免除: **即日から実施**
- 給与支払: **退職日まで通常通り**
- 社会保険: **資格継続維持**

当人の得られるメリット

- 転職先決定時: **即時退職可能**
- 早期退職特典: **残給与の一部解決金化**
- 離職理由: **「自己都合」選択可**
- 経歴配慮: **空白期間の最小化**

事例⑩ 成功の決め手まとめ

まとまる例

🔗 交渉の成功要因

🔍 相手のニーズを正確に把握

「転職活動への不安」が本質的懸念点→**在籍期間の確保**を重視

⚖️ 双方のメリット

会社：労務提供なし＋確実な退職
従業員：転職活動時間確保＋収入継続

💡 実務上の工夫ポイント

📅 **将来の退職日を設定**：数ヶ月先の退職日を定め、労務を免除

📅 **早期退職オプション**：転職先決定時に前倒し退職可能

💰 **差額給与の解決金化**：早期退職の場合の金銭対応

📄 **離職理由の配慮**：「自己都合」退職など転職に有利な対応

→ **転職市場を考慮した条件設定が成功のカギ**

🏆 本事例から学ぶ交渉と条件調整の要点

- ✓ 金銭だけでない多角的な条件の提示
- ✓ 許容範囲内で最大限の柔軟性を持った対応
- ✓ 相手が真に求めるものの把握（時間・名誉等）
- ✓ 転職活動に配慮した条件設定が円満退職の鍵

成功する退職勧奨・失敗する退職勧奨の要点

✔ まとまる退職勧奨 (Successful)

- 📄 **書面化の徹底:** 退職の意思表示を必ず「退職合意書」または「退職届」で確定
- 🕒 **タイミングの見極め:** 相手状況を考慮し、実施時期と引き際を冷静に判断
- 📁 **材料の準備:** 5W1Hで事実関係を整理、懲戒処分も適切に活用
- 🔄 **相手本位の交渉:** 選択権を与え、何を求めているか把握する
- ⚙️ **柔軟な条件設定:** 解決金以外にも退職時期や条件を柔軟調整
- 👤 **事前の計画:** 交渉決裂時の次策（配置転換など）も準備

✖ もめる退職勧奨 (Unsuccessful)

- 🗨️ **証拠を残さない:** 口頭合意のみで「言った、言わない」の争いに
- ⚠️ **準備不足:** 事実調査や裏付け不足のまま感情的に交渉開始
- 💣 **致命的な誤り:** 安易な「解雇理由証明書」発行で意図せず解雇扱いに
- 💸 **条件の出し惜しみ:** 紛争コストを考慮せず解決金を不必要に削減
- ⌚ **タイミング不良:** 病気休職中など弱い立場での執拗な交渉
- 📉 **現実的でない期待:** 相手属性を無視した非現実的条件提示

💡 円満合意のための実務ポイント

- ✔️ 退職勧奨はあくまで任意であることを徹底

- ✔️ 交渉中の会話も記録化を習慣づける

講師紹介



杜若経営法律事務所

弁護士

友永隆太

X(Twitter)



TEL: 03-6275-0691 e-mail: tomonaga@kanou-law.com

【経歴】

- ・ 慶應義塾大学法科大学院修了
- ・ 第一東京弁護士会弁護士登録、杜若経営法律事務所入所
- ・ 経営法曹会議会員
- ・ 団体交渉、残業代請求、労働災害や解雇事件等の労働問題について、**いずれも使用者側の代理人弁護士として対応にあたっている**

企業向け顧問サービス(月5万～) / 士業(社労士等)向け顧問サービス(月2万)展開中

【最近の主な講演実績】

- ・ 「解雇「有効」「無効」の分水嶺～令和時代の解雇裁判例と実務対応～」
- ・ 「介護現場におけるハラスメント・リアル対応策～令和3年介護報酬改定を踏まえて～」
- ・ 「残業代時効3年時代を見据えた企業防衛策」「もめる「職場」のアウトティングをめぐる問題と対応策」「外国人雇用トラブルと紛争防止」
- ・ 退職勧奨、まとまる退職勧奨～退職合意類型別十連発、雛形付き～
- ・ 「事例別・コロナ時代の従業員トラブルへの向き合い方」「コロナ禍における人員整理～正しい対応、誤った対応」「同一労働同一賃金判例解説」「パワハラ調査」、その他各種社内研修等、年間合計50回以上

【主な著作】

