

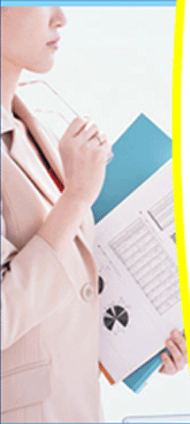
経営情報 レポート

Available Information Report for Corporate Management

トラブルを未然に防ぐ

社員の辞めさせ方

- 1 不安定な雇用情勢に伴い増加する雇用トラブル
- 2 経営維持のためにおこなう雇用調整
- 3 整理解雇を断行しなければならない際の基礎知識
- 4 整理解雇をおこなう際の留意点
- 5 退職勧奨をおこなう際の留意点
- 6 雇用トラブルを予防するための社内体制の構築



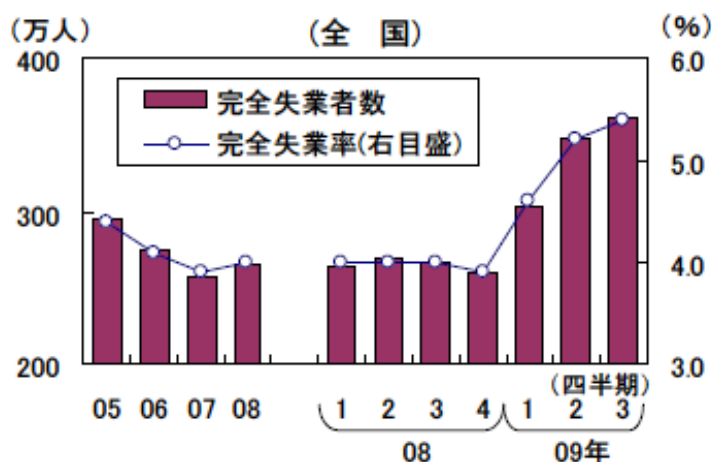
1 | 不安定な雇用情勢に伴い増加する雇用トラブル

1 | 経営環境の悪化と高まる失業率

サブプライムローン問題に端を発する昨年の9月の金融危機以降、急速に冷え込んだ景気を反映して、企業の経営環境は厳しさを増し、それに伴って雇用情勢も悪化してきています。例えば企業の内定取消や、製造業を中心とする契約社員の雇止め、派遣切りが社会問題化していることからこのことが窺えるでしょう。多くの企業は、急激な業績悪化による事業縮小、人員削減を迫られているという状況にあるのです。

雇用情勢を端的に表す完全失業率をみると、全国において2008年は4%程度で推移していましたが、2009年に入って急激に上昇し、第3四半期には5.4%（原数値）、月ベースでは7月に過去最悪の5.7%（季節調整値）を記録しました。そしてこの間、完全失業者も大幅に増加しており、2009年第3四半期時点では361万人に達しています。

完全失業者と完全失業率の推移



(出典：統計局 労働力調査)

2 | “派遣切り問題”に表される非正規労働者の雇用不安

今回の景気後退局面における雇用悪化には、各種経済指標が過去最悪の値を記録するほど厳しいことに加え、雇用調整のスピードがこれまで以上に速いという特徴があります。これは、正社員と比して容易に解雇することのできる非正規雇用者を対象とした雇用削減が、急激かつ多くの業界においておこなわれたことによります。特に、製造業を中心とした派遣社員の雇止め等はあまりに大規模に行われたことから社会問題にまで発展しました。

厚生労働省によると、非正規労働者を対象とした雇止めは2008年末に急増しており、年末の2008年12月や年度末の2009年3月には同省が把握しているだけでも4万人を超える非正規労働者が雇止め等の形で職を失っています。また、2008年10月から2009年12月までの実施済みまたは実施予定の非正規労働者の雇止め等の累計は、全国で4,127事業所、約24万人にまで増加してきています。

3 | 雇用環境の悪化や権利意識の高まりで増加する労働紛争

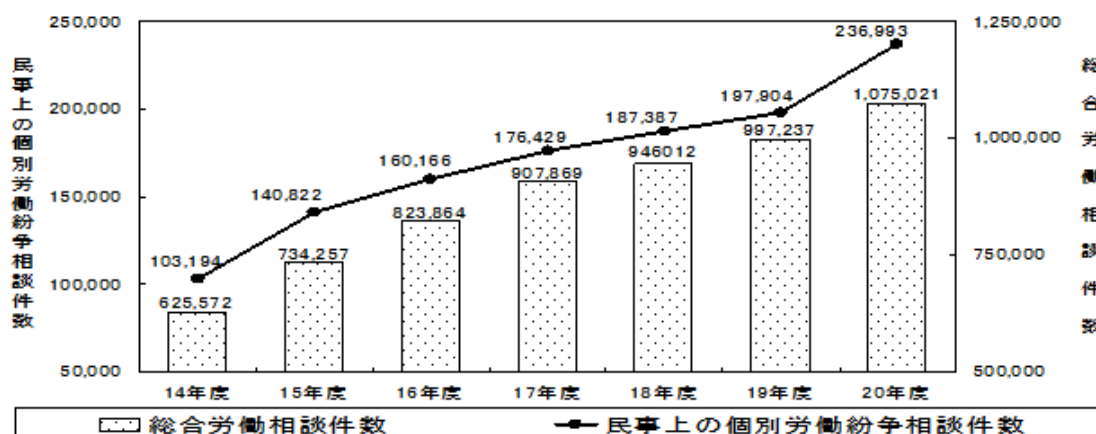
厚生労働省の実施する「個別労働紛争解決制度」の相談受付状況をみると、総合労働相談所に平成20年度1年間に寄せられた相談は107万5,021件と平成19年度比で約8万件（7.8%）増加しています。また、相談内容でも解雇、労働条件の引下げ、退職勧奨等に関するものの割合が特に増加しているのです。

雇用環境の悪化により、働く人は「自分の身は自分で守る」という意識を強く持つようになってきました。また、人事・賃金制度も単純な年功序列を続ける会社は減り、成果や会社への貢献度を重視したものに変わっています。こうした時代の流れを受け、働く人のキャリア開発施行が高まると同時に、雇用関係の中での個人の権利意識、法律意識が高まってきているのです。

また今ではインターネットで何でも検索できる時代となり、法律に関する情報もネット上にはあふれています。これまでは、泣き寝入りをしてきたような労働者も、ネットを通して会社と争う方法を知り、会社や公的機関に訴え出ることが多くなったのです。

このような情勢の中、企業としては社員とのトラブルを避けるためにも、問題が発生しやすい雇用調整等に対するしっかりとした知識を持っていなければならないのです。

完全失業者と完全失業率の推移



（出典：厚生労働省 平成20年個別労働紛争解決制度施行状況）

2 | 経営維持のためにおこなう雇用調整

1 | 企業業績の悪化に伴い必要になる雇用調整

雇用調整とは、「従業員との雇用関係を解消する、または雇用条件を現状より引き下げる変更をおこなうこと」です。そしてこれは主に企業の業績が停滞・悪化した場合等、人件費を削減しなくてはならない状況のときにおこなう人事施策になります。これは、雇用そのものの抑制や、社員の給与・賞与を減額することを示します。従来の雇用条件をマイナス方向に調整することですから、社員にとっては十分な理由がなければこれを受け入れることはできませんし、合理的な方法でなくてはトラブルを引き起こす元になってしまいます。また雇用調整は業績悪化だけでなく、次の理由から行なわれることもあります。

雇用調整が行なわれる業績悪化時以外のケース

企業や事業の合併・吸収
アンバランスな人員構成の是正
成績不良者対策 等

2 | 雇用調整を計画する前にすべきこと

雇用調整を計画する段階に入る前に、おこなっておかなければならない事項として次のようなものがあります。

雇用調整を計画する前にすべきこと

人件費および人員数の正確な把握と予測
雇用調整を回避するための最大限の努力
雇用調整実施後の会社の状況を予測する
人事制度の見直し

(1) 人件費および人員数の正確な把握と予測

雇用調整施策の検討に入る前に、現段階で人件費はどの程度過剰なのか、余剰人員はど

の程度発生しているのか、その数値を具体的に把握しておくことが重要です。あわせて、今後の中長期の人件費、および人員育成はどうなるのか、その推移についてもシミュレーションしておくことが重要です。

(2) 雇用調整を回避するための最大限の努力

雇用調整としてどのような施策をおこなうにしても、それを実施する前には、まず雇用調整を回避するための施策を十分に検討し、実施することが重要です。一般社員に先立って、経営陣自ら何ら役員報酬カット等の経費削減策を課す必要があります。これは経営悪化の責任を示す意味でも重要になります。

(3) 雇用調整実施後の会社の状況を予測する

今後の収益の見込み等、雇用調整を実施することによって、経営状況が改善されるかを予測することが重要です。実施に対する社員の理解を得るためにも、また実施後に社員のモラル低下を招かないためにも、これによる改善効果を明確にする必要があります。

(4) 人事制度の見直し

近年では減少してきたものの、いまだに日本企業の多くは終身雇用を前提としており、年功序列型の資金体系を採用しています。そのため、能力や成果の高い社員と、そうでない社員との賃金格差があまりないということが現状であるといえます。雇用調整を実施する前には、社員個人の成果や能力に応じて人件費が適正に配分される人事・賃金制度の導入を検討することも必須であるといえるでしょう。

3 | 雇用調整の種類

雇用調整の種類としては次のようなものが挙げられます。

雇用調整の種類

残業規制	休日・休暇の増加
非正社員の再契約停止、解雇	新規・中途採用の抑制、停止
賞与、給与、手当の減額	出向
一時帰休	希望退職者の募集
退職勧奨	整理解雇 等

雇用調整は、人員数は削減しないで一人あたりの作業単価を減少させることによって人件費全体の削減をおこなう施策と、社員数の削減を目的とした施策とに大別することができます。企業の経営状況によって使い分けられますが、経営状況悪化の度合いにしたがって「人件費削減」から「人員削減目的」の施策へとシフトしていくのが一般的です。

4 | 4段階に分けられる雇用調整施策

雇用調整施策はとられる方法によって分類することができますが、さらに目的によって4段階に分けることができます。つまり、企業の状況に応じてとるべき施策のレベルが変わってくるのです。各段階に応じた雇用調整施策は次のようになります。

雇用調整施策の4段階

レベル1 人件費上昇の抑制

採用の抑制、昇給額の減額、賞与の減額、残業時間の短縮 等

レベル2 人件費の削減

採用の停止、給与・賞与のカット、出向、転籍の促進、非正社員雇用の縮小 等

レベル3 人件費の大幅削減

希望退職の募集、退職勧奨の実施 等

レベル4 強制的な人件費削減

整理解雇の実施

5 | 余剰人員の整理は倒産回避の緊急手段

強制的な人員削減策である整理解雇は、会社側の一方的な意思によって社員との契約関係を打ち切るといったものです。販売不振を打開するための対策を積極的・総合的に講じてもなお過剰雇用が解消されず、しかも過剰雇用の状況を放置しておいたら人件費負担に耐えられずに倒産のおそれがある場合に限って、最後の手段として整理解雇をおこないます。

経営者は「解雇する権利」を持っていますが、解雇を回避するための対策を積極的に講じることなく「販売状況に照らして雇用が過剰である」といって安易に人員整理をおこなうと、訴訟等のトラブルが起こされたときに「解雇権の乱用」と認定され、解雇が無効とされる可能性があるのです。このため、人員整理に先だち、解雇を回避するための対策を誠実に講じなければならないのです。

3 | 整理解雇を断行しなければならない際の基礎知識

1 | 「整理解雇」と「退職勧奨」の違い

経営上の都合で社員数を削減しなければならない場合、社員に会社を辞めてもらうには大きく分けて2つの方法があります。1つは「整理解雇」でもう1つは「退職勧奨」です。これらを混同している経営者が多いようですが、この2つには法律上の取り扱いにおいて大きな違いがあります。「整理解雇」とは経営者が社員に対して一方的に労働契約の解約を言い渡すことを指します。これは問答無用の「クビ」を示しますが、後述するようにそれには法律上の規制が多々あります。一方、「退職勧奨」とは経営者から「辞めてもらえないか」と依頼をされた社員が「それならば辞めます」と合意の上で退職届けを提出して辞めることをいいます。退職勧奨には法律上の規制がありません。いつでも、どのような理由があっても、誰に対しても経営者は自由に退職勧奨をおこなうことができます。なぜならば、整理解雇には強制力がありますが、退職勧奨には強制力がないからです。

2 | 社員を整理解雇する際の手順

整理解雇回避の最大限の努力をおこなったにも関わらず、止む無く整理解雇に踏み切らなくてはならない場合、次に挙げる項目の順におこなっていかねばなりません。

(1) 解雇基準の決定

整理解雇の実施が決まったら、まず「解雇の基準」を決定しなければなりません。ここで注意したいのは、あまり多くの人員を対象にしてしまうと、販売や受注が増加に転じたときに円滑に対応することが困難になってしまうということです。整理解雇の目的はあくまでも経営の建て直しであり、経営の再建、再生のためには優れた人材は温存しておかなければならないのです。また、解雇者とのトラブルを避けるという面でも、解雇日や退職金は慎重に決定しなくてはなりません。

解雇基準

解雇人員数	対象者の範囲
解雇日	退職金の取り扱い 等

(2) 解雇実施の発表

解雇基準を正式に決定した後、解雇の実施を社員に発表します。ここでは、経営者の名において、解雇日時や人員数等を書面にて発表します。

(3) 解雇者の人選

解雇の対象者について、具体的に「誰を解雇するか」を決定します。例えば、「50歳以上の者を10名解雇する」と決定したとき、対象者が10名以上いる場合は「どういった理由で10名を絞りこんだのか」という理由をはっきりとさせておく必要があります。

そしてこれには、次のような一定の理由がなければならず、また「人選の理由が明確である」ということは、解雇を巡るトラブルを防止することにもつながるのです。

解雇者の人選事由の例

出勤状況が良くない	日ごろから非協調的である	
仕事の能率が芳しくない	資格を持っていない	等

(4) 解雇の予告

労働基準法の規定に基づき、解雇日の30日前までに解雇者に対して解雇の予告をおこなわなければなりません。労働基準法では解雇の予告を規定しているだけで、予告の方法については特に定めていません。したがって口頭による予告も考えられるわけですが、トラブルを回避し、また正確さを期するためには書面で予告するのが良いでしょう。30日前に予告できないときは、30日分の平均賃金を支払って解雇します。この平均賃金の支払いを「解雇予告手当」と呼び、30日の全部ないし一部をその日数の平均賃金で代替することもできます。例えば、15日前に予告し、15日分の予告手当を支払うという方法もあります。

(5) 解雇辞令の交付

解雇日と定めていた日に、解雇者に対して解雇辞令を交付します。これにより、会社と解雇者の間に結ばれていた雇用関係は完全に解除されることとなります。なお、解雇辞令を手渡すことができなかつた者に対しては、自宅に送付する等の処置をおこないます。辞令を社内に放置しておくのは決してよいことではありません。

(6) 退職金の支払い

定めていた日に退職金を支払います。この日を過ぎてしまうとトラブルの原因となってしまうため、この期日はしっかりと守らなければなりません。この支払いが遅れるということは、解雇者から「誠意がない」と捉えられることにつながってしまうのです。

(7) 退職手続き

解雇した社員について、次の所定の退職手続きをとります。

解雇者の退職手続き要件

公共職業安定所に雇用保険被保険者資格喪失届を提出する
 本人に離職票を交付、年金手帳を返却する
 社会保険事務所に厚生年金・健康保険被保険者資格喪失届を提出する 等

3 | 解雇と退職金

整理解雇の場合、退職金を通常の対職の場合以上に優遇しなければならないという労働法上の規定はありません。退職金規定で定める算定式にしたがって算出すればよいのですが、会社の都合で雇用関係を解除するのですから、できる限りの優遇措置を講じることが望ましいと考えられ、次のように優遇の内容を明確にしておきます。

退職金の優遇内容

全員一律に一定額を上積みする
 全員一律に給与の一定月数を特別加算する
 全員一律に退職金の一定割合を特別加算する
 年齢あるいは勤続年数の区分に応じて上積み額または特別加算月数を決める
 年齢あるいは勤続年数の区分に応じて加算割合を決める

4 | 社員解雇に伴うリスク

会社存続のためとはいえ、社員に大きなデメリットを与えることになる社員解雇の施策にはそれ相応のリスクが存在します。そしてそれらから会社を守るために、十分な対策をとる必要があるのです。なお、解雇に伴うリスクとは次のものになります。

社員解雇に伴うリスク

労働組合への駆け込み
 既存社員のモチベーションの低下
 情報漏洩
 企業のイメージダウン 等

4 | 退職勧奨をおこなう際の留意点

1 | 絶対に退職を強要してはならない

(1) 退職勧奨とは

退職勧奨は、「特定の社員に退職を促す」施策です。一般的には、優遇した退職条件を提示すること多くありますが、特に優遇条件を示さないことも少なくありません。会社側から退職を勧めることとなりますが、退職するかしないかは「本人の自由な意思による」ことに注意しなくてはなりません。

(2) 退職を強要することがトラブルの元になる

対象社員が退職意思のないことを示しているにもかかわらず、使用者からの退職勧奨が止まない場合は、「嫌がらせ」と捉えられてしまう可能性があります。そうすると社員側から慰謝料を請求されてしまう可能性も孕んできます。

また、退職勧奨の手段・方法が社会通念上の相当性を欠く場合は、違法な退職勧奨であり、不法行為として損害賠償請求の対象となります。実際、損害賠償を認めた裁判例も数多くあります。

不当であると損害賠償を認めた退職勧奨の例

退職をしない意向を示したにも関わらず、新たな条件提示なく執拗に退職を迫られた
「退職勧奨に応じなければ解雇だ」と脅迫まがいの言動を受けた
他の社員の前で、個人を罵倒するような形で退職を迫られた

2 | 退職勧奨と退職強要の境界線

退職勧奨と退職強要は非常に類似した行為であり、連続的ですので、そこには明確な境界線はありません。また、勧奨する側は勧奨であると考えていても、受ける側は強要であると捉えることもあります。

勧奨する側が「少々厳しい言葉を使ったかもしれない」程度に思っていたとしても、受ける側は「脅迫された」と認識してしまうこともあるのです。したがって、退職勧奨と退職強要について、その違いをしっかりと認識しておかなければなりません。

退職勧奨と退職強要の差異

	退職勧奨	退職強要
定義	退職を勧めること	退職を強制的に同意させること
意思決定	本人の自由な意思	会社側の意思を通知し、強引に同意させる
面接の内容	退職勧奨をおこなう理由を明示した上で、今後の社内での処遇と退職に応じた際の優遇条件等について説明をする。最終的には、本人が退職するかどうかを決定することを明確に伝える	退職勧奨する理由を明示した上で、今後の社内での処遇と、退職に応じた場合の優遇条件等を説明するのは同じ。会社側の強い意向を示して、退職に同意するように執拗に説得したり、脅迫したりする
面談者	基本的には、本人をよく知る管理者（評価者であることが好ましい）	・役職の高い社員複数名 ・上司と人事部関係者など複数名
面接時間	・1回の面接は原則30分程度 ・長くても1時間以内に抑える	・長時間におよぶ面接 ・長時間拘束し、その間に外部への連絡や手洗い等にも行かせない ・逆に、ごく短時間で会社の決定のみを伝え、本人の意見を聞かない等
面接回数	本人が「退職しない」と意思表示をした場合には、それ以上面接はおこなわない	本人が退職に合意するまで何度も面接をおこなう
面談の間隔	数日間の間隔をおく	面談実施後に、すぐに際面談を実施する
面談の場所	会社としての正式な面談であるため、会議室等の社内で行う	・他の社員に話の内容が聞こえる場所でおこなう ・社外の飲食店等でおこなう ・社員の自宅に押しかける 等
応じない場合の処遇	退職に応じない場合、将来の処遇の可能性を伝える	・常識的でない転勤の命令 ・給与カット等の処遇ダウン ・降格や職種の転換 等
その他		・今まで出席していた会議に参加させない ・通常の業務を与えない ・その他嫌がらせ的な行為

3 | 面談における注意点

退職勧奨に面談においては対象者とのトラブルを避けるため、次の項目に特に注意しておこないます。

(1) 面談は直接の上司か人事部がおこなう

退職勧奨は、面談の席でおこなうこととなります。この面談では、会社として退職を勧めることを述べた上で、退職勧奨になった理由や、今後の担当職務、給与、キャリア経営についても話し合います。また、退職優遇条件があれば、それも提示します。この面談をおこなう面談者は、対象の社員を良く知っていることが重要となります。そのため、人事考課の評価者、つまり対象社員の直属の上司がおこなうのが望ましいでしょう。あるいは、対象社員について良く知っているのであれば、人事部門がおこなっても構いません。

(2) 面談回数は多すぎず、少なすぎず

退職勧奨の面談は、1回では終わらず、複数回に及ぶことが一般的です。1回の面談で退職の合意を得ることは困難であり、何回か面談を重ねて相手の納得を得ることが重要となります。具体的なデータを示しながら、対象社員に対するこれまでの評価を説明し、自社でのキャリア形成の見込みがないこと、今後の処遇の見通し等を示して対象者自身が「他の企業に今後の活路を見出した方が良い」と思うように誘導していくのです。退職するまで何度も勧奨する行為は退職強要と判断されかねません。「何回以上は退職強要になる」という明確な回数はありませんが、目安としては最大でも4～5回程度の面接で「退職しない」意思を明確に示された場合はそれ以上の勧誘はしない、と考えておく良いでしょう。

(3) 面談実施の時間・間隔・場所にも気を配る

面談は、原則として社内でおこないます。会社の近くの飲食店や、対象者の自宅などでおこなうケースもありますが、これには問題があります。また、業務時間内におこなうことも原則となります。業務の都合で業務時間内に面談ができない時は、就業後1時間以内といった常識的な時間内におこないます。また、面談実施の間隔としては、1回目の面談以降、次の面談までに数日から1週間程度の時間的な猶予を持たせることが望ましいでしょう。対象者が落ち着いて今後の進路を考え、家族とも相談する時間を持つためにも、短期的に何度も面談を繰り返すことは良くありません。

4 | 待遇の良い退職条件を設定する

退職勧奨の場合は、個別に退職条件を設定することになります。さまざまな退職条件がここでは考えられますが、できるだけ対象者にとって待遇の良い条件を設定するのが好ましく、トラブルを防ぐためには重要なことになってきます。退職割増金を支給するケースも多くあると考えられますが、この支給レベルは企業規模や業種によって変わってきます。

一般的には、月額給与の3～24ヶ月分の範囲になりますが、もっとも一般的なのは6～12ヶ月分程度と推測されます。一般に、退職勧奨の対象者は、会社側から突然退職勧奨の面談がおこなわれることになります。したがって、再就職に対する十分なケアがなければ、退職勧奨もうまくいかないケースが多くみられます。

5 | 整理解雇をおこなう際の留意点

1 | 解雇権の濫用は絶対に避ける

民法の契約自由の原則からは、経営者は従業員の解雇を自由にできそうですが、従来の判例上は、「客観的で合理的な理由がない」と解雇権の濫用として、解雇が無効になります。これを解雇権濫用の法理と呼んでいます。平成 19 年 3 月 1 日に労働契約法が施行され、「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」(労働契約法第 16 条)と規定されました。

そしてこの規定は、従来の判例上の取扱いを条文上明らかにしたものになります。経営上の必要から解雇したい従業員(正社員、パート社員、アルバイト社員、契約社員、嘱託社員等)がいる場合でも、従来の判例を踏まえて解雇しないと、従業員より訴えられて、民事上の多額の賠償金を支払わなければなりません。

2 | 整理解雇に必要な 4 要件を満たす

整理解雇をおこなう上では、4 つの条件を満たしていることが求められ、それらの条件を「整理解雇の 4 要件」といい、それは次の内容になります。

人員削減の必要性	十分な説明の実施
解雇回避措置の実施	対象者選定の合理性

上記 4 つの要件を満たしていないと、「解雇権の濫用」として解雇が無効とされる可能性が高くなります。

(1) 人員削減の必要性

人員整理をしないと、もはや企業そのものが成り立たない事態に陥っているときしか、整理解雇に踏み切ることはできません。そのため、資産の処分等によって倒産が防げる当等、人員整理以外の方法で状況が改善する可能性があれば、整理解雇は認められません。すでにあらゆる手段を講じ、それでも改善の見通しが立たず、社員の削減が必要であるギリギリの状況になっていることが条件になります。

(2) 十分な説明の実施

整理解雇を実施する際には、事前に全社員や労働組合に会社の状況や解雇回避努力を十分に説明しなければなりません。十分な説明や協議のないまま、一方的に実施しようとするれば、これは解雇権の濫用にあたってしまい整理解雇は認められません。実際には、説明をしても社員や組合の納得を得ることは難しいことが多いのですが、可能な限り納得を得るように努めなければなりません。

(3) 解雇回避措置の実施

整理解雇を実施する前に、できうる限りの雇用調整施策を進めなければなりません。そして具体的には、下記の内容が挙げられます。

残業規制	新規採用の停止
パート採用の停止および解雇	その他非正社員の解雇
一時帰休	希望退職の募集
会社資産の処分	役員報酬のカット

これらの措置を講じた後に、初めて整理解雇という手段をとることができるのです。なお、上記に挙げたような解雇回避措置はその全てをおこなわなければならないわけではありません。会社として実施可能なものを実行すれば、必要な義務は果たしたことになります。ただし裁判例等では事前に希望退職を募集することが重視されていますので、時間的余裕を持って希望退職を募集することが望ましいといえるでしょう。

(4) 対象者選定の合理性

整理解雇では、正規社員に先んじて、非正規社員から解雇をしていかなければなりません。基本的には、正社員の解雇をできるだけ回避する努力をしているかが問題になります。また、正社員のなかでも、年齢や勤続年数、能力、業績、日ごろの勤怠状況等を判断基準にして、一定の合理的な基準を設け、整理解雇の対象にする者と残ってもらう者を決めることが重要になります。対象者を恣意的に選ぶことは、決して認められることではありません。また、このような基準を全社員に公表することも必要でしょう。

3 | 契約社員を解雇する際の留意点

契約社員の場合、契約期間が事前に定められていることが一般的で、契約期間が終了す

るたびに契約の更新をおこないます。しかし、この契約の更新手続きがあいまいになってしまっているケースが多くみられます。

契約更新の手続き等があいまいになっていると、法的には継続して雇用を締結しているのと同じであると解釈されることがあります。このような解釈が可能である場合には、有期契約の更新拒否による契約社員の削減の場合であっても、正社員と同じように何らかの退職条件を提示して退職に合意してもらうことが必要になります。そしてそのようなことにならないためにも、日ごろから契約更新の手続きをしっかりと運用しておくことが大切になってきます。

4 | 定年後再雇用者を解雇する際の留意点

定年後の再雇用者の雇用形態は、1年契約の契約社員であることが一般的です。行政から65歳までの雇用が求められているために、60歳定年の会社等で、60歳以降の雇用を契約社員という形で非正社員というものになります。

業績が悪くなったときに、他の非正社員と同時にこれらの定年後再雇用者を削減することは、できれば避けるべきでしょう。これは、上記のように定年後再雇用は正社員の長期雇用を主旨とした制度であるためです。削減してはいけない、ということではありませんが、少なくとも、一般の非正社員の削減でもまだ足りない時に、初めて定年後再雇用者の削減にも踏み切るべきでしょう。

5 | 派遣社員を解雇する際の留意点

派遣社員は、派遣先企業と直接の雇用関係にありません。そのため、雇用調整をおこなわなければならない状況では、このような派遣社員の契約打ち切りは、非正社員の削減よりもさらに取り組みやすい施策となります。

直接の雇用関係にありませんので、企業としては派遣契約を打ち切るだけです。そもそも、いざというときの業務量の調整をしやすくするために派遣契約を締結しているという事情もあるために、派遣契約の打ち切りは経営上合理的でさえあるのです。

しかしその実態としては、自社の企業活動を支えるマンパワーであることに変わりはありませんし、職場でも、正社員、非正社員に混じって同一の職場で業務に従事しているはずで、道義的な面から、派遣社員の契約解除についても、できるだけ早く通知する等の配慮が必要であるといえるでしょう。

6 | 雇用トラブルを予防するための社内体制の構築

1 | 早期退職優遇制度の導入と実施

(1) 早期退職優遇制度と雇用調整

定年前に自分の意思で退職する者を退職金支給の面で優遇する制度を「早期退職優遇制度」といいます。販売不振、経営不振を克服するためには、人員のスリム化を図ることが必要になります。定年前に退職する社員が出れば、それだけ人員のスリム化が図られ、雇用の過剰感が薄らぎます。また、退職した社員の再就職に関しても、年齢が若い方がやりやすいということはいうまでもなく、また独立自営をするにしても頑張りがききます。そうしたセカンドライフへのチャレンジを金銭面でバックアップする、ということも早期退職優遇制度の目的の一つであるといえます。

(2) 制度の対象者

早期定年制度には、中高年社員の自然減を促進させる働きがあります。なお、募集については、年齢の制限を設けるのが一般的です。年齢制限は各社で自由に設定して構いませんが、「50歳以上58歳以下」とするケースが多いようです。経営環境が厳しく、中高年社員の削減ペースを早めたい時は、一時的に適用年齢を引き下げることが可能です。その他の年齢制限の仕方としては、「50歳および55歳」といったように、一定の年齢のみを対象にすることもあります。このような設定の仕方をする、対象者を限定することができ、応募者の予測をある程度立てることができるというメリットがあります。また、中途採用者が多い場合には、「50歳以上、勤続10年以上」といったように年齢と勤続年数の両方を対象者の条件とすることもあります。

(3) 退職金の優遇方法

退職金の優遇には、主として次のような方法があります。

会社都合退職の支給率の適用

定年まで在籍したとみなした勤続年数の適用

定額加算（退職金に対し一定額の加算をおこなう）

月数加算（退職金に対し一定月数の賃金の加算をおこなう）

定率加算（退職金に対し一定率の賃金の加算をおこなう）

2 | 早期退職優遇制度の運用ポイント

(1) 早期退職の応募受付時期は限定する

早期退職優遇制度による退職の応募時期については、いつでも応募を可能とする方法と、毎年一定期間にのみ応募を受け付ける方法があります。1年を通していつでも受け付ける場合には、応募者が出るたびに事務手続きや退職者の補充等をおこなわなければなりませんし、いつ応募者が出るのかの予測も困難です。一定の期間を受付期間として指定する方法の方が、計画的な人事運営がおこないやすいと考えられます。

(2) 対象社員への周知徹底が必要

早期退職優遇制度は、社員の自発的な意思に基づく退職を促進することにより、人員構成のバランスを図り、人件費を緩やかに抑制、削減する観点から導入されるものです。

しかし、制度の趣旨を理解せずに運営したり、実施方法を誤ると、社員の側からみれば「早期退職優遇制度の名を借りた退職勧奨」というように受け取られかねません。そこで、社員にとって福利厚生的な施策として認識してもらうためにも、ネガティブなイメージを持たれないように社員に十分説明することに留意しなければなりません。

具体的には、早期退職優遇制度に関する規定を作成し、それに沿って公正に運営することが重要になります。また、概要を説明する資料等も作成し、制度の内容や趣旨を全社員に十分に周知するとともに、社員の自由意志による応募であることも確認します。こうした文書を対象となる社員に回覧する他、ミーティング等で制度の説明をし、説明会、研修等で定年後のライフプランを考えさせる機会を設けると効果的です。

3 | 中高年社員の転進支援体制をつくる

昨今では、社員の能力や業績を昇給や昇格に厳格に反映させる企業が増えてきています。そうなると必要な管理職ポストに見合った数の社員しか管理職に昇進できなくなるため、年齢が高く勤続年数が長くとも、昇進、昇格ができない社員が出てきます。

また、能力が高く評価されていない、または企業に合わないと言われるローパーフォーマーは常に発生してきます。企業が活力ある組織であり続けるために、また社員に活躍の場を提供していくために、この2つのタイプの余剰社員に対して、定年まで勤務するか、あるいは転職するかの選択を常に提示していくことが求められるのです。

日ごろから、社外でも通用するキャリアを各社員が開発できるように心がけるとともに、適度なタイミングで、余剰社員が社外に他の進路を選択することのできる制度を整備することは重要であるといえます。

4 | 転進を支援する教育研修を実施する

社員に対して転進を支援する制度では、社員の意識改革や動機付け等の教育研修を実施することが必要になります。具体的には、次のような研修をおこなうと良いでしょう。

ライフプラン研修
 ファイナンシャルプラン研修
 キャリアプラン研修

(1) ライフプラン研修

ライフプラン研修は、主に中高年社員を対象にし、定年後のセカンドライフを豊かに過ごすための心構えや、必要な準備について教える研修です。仕事や家庭、家計、趣味等の視点から、各人の定年後のライフプランを作成し、今からどのような準備を進めたら良いかを具体的に想定させるプログラムが中心となります。

この研修は、早期退職優遇制度を導入する企業が、制度の理解と利用を促進する目的で実施するケースも多くあります。この場合は、定年を待たずに転職や独立を積極的に考えるといった内容が中心となっており、制度の詳細な説明、定年前の転職や独立で成功した元社員の話聞く等のプログラムで研修が進められます。

(2) ファイナンシャルプラン研修

目的はライフプラン研修と同じですが、特に退職、再就職後の経済的な計画を立てることを中心としたプログラムです。ファイナンシャルプランナー等を講師として採用するケースが多くみられます。退職金や企業年金、公的年金の説明をはじめ、退職後の収入、支出を概算し、個人の長期的な経済計画を作成するのが主な内容になります。

(3) キャリアプラン研修

退職後の生活プランに視点を置いたライフプラン研修と異なり、「仕事」の面を中心に今後のキャリアプランを立てる研修です。これは中高年社員を対象に早期退職優遇制度の利用促進を図る目的で実施されることが多くあります。

ライフプラン研修と比較すると、より人員調整色の強い研修であるといえるでしょう。プログラムの内容は、個人のキャリアの棚卸や今後のキャリアの目標設定をおこない、会社内だけでなく、転職や独立等の可能性も踏まえて、今後のキャリアの方向性を探るといったものが一般的です。

< 参考文献 >

- 「雇用調整実行マニュアル」 林明文 すばる舎リンクエージ
「社員の正しい辞めさせ方」 井寄奈美 日本実業出版社
「雇用調整の実務と手続き」 萩原勝 中央経済社
「労働基準法と雇用トラブル解決」 社労士 21

