

雇用調整の前提～整理解雇の難しさ

【整理解雇の有効要件】（菅野和夫「労働法」794頁）

- ① 人員削減の必要性
- ② 人員削減の手段として整理解雇を選択する必要性（解雇回避努力義務）
- ③ 被解雇選定者の妥当性
- ④ 手続の妥当性

【判断傾向】

4つの事項は4要件ではなく、「整理解雇の4つのポイント（要素）と理解し、整理解雇はそれら要素に関する諸事情の総合的な判断による」「整理解雇規制を部分的に緩和する傾向」といえるものの、「**整理解雇法理の全面的な規制緩和をもたらしているわけではない。**いずれかの要素に問題がある事案では、それを理由に整理解雇が無効とされている」「総じて裁判例は、市場競争の激化や企業再編等の新たな動向をふまえて整理解雇法理を適宜修正しつつ、使用者の恣意的な解雇をチェックする姿勢を堅持しているといえる。」（同著797～798頁）

雇用調整の前提～整理解雇の難しさ

- 整理解雇は相変わらず極めてハードルが高い。
- 整理解雇に至るプロセスで一つでも問題があるとアウト。後でリカバリーできない（普通解雇の場合は多少の後付け主張でも情勢を変えられるが、整理解雇は全くダメ）。
- リーマンショック後の事案で、整理解雇が有効とされた裁判例（PrincipleOne事件—東京地判H24.12.13労判1071・86、フェイス事件—東京地判H23.8.17労経速2123・27）もあるが、いずれもしっかりとプロセスを踏んでいる（使用者が人員整理に丁寧に対応しているという印象を受ける事案 by 菅野）。
- ⇒「コロナ禍だから」という発想は通じない。上記の要件をしっかりと踏まえないと認められないという意識が必要。
- 特に、②の解雇回避努力の観点から、休業の上で雇用調整助成金の申請の検討をしたかどうかは問われる（特例措置が継続している現状での整理解雇はかなり難しい。）

人員削減のスケジュール（本気）

①内定取消・期間雇用社員の雇止・定年後再雇用者の更新拒否等の措置を検討

正社員の解雇を回避するための方策としてまず最初に検討する

②正社員の削減人員数を決定

これまでのコストカットと経営状況を踏まえて何人の削減が必要となるのかについて経営数値から試算する

③希望退職者募集の発表

i 金額、ii 期間、iii 承諾要件を入れるか、iv 募集人員数を記載するかについて検討（全体説明会）

④希望者全員との個別面談の実施

会社の状況の説明、残ってほしい人と残ってほしくない人との面談内容は使い分け

⑤希望退職者募集の締め切り＋追加募集の検討

〆切の時点で希望退職者数に達しない場合は追加募集を検討

⑥整理解雇の実行

人員削減が必要な人数につき、一定の基準に基づいて対象者を選定した上で解雇（予告通知＋自宅待機が妥当）

1
か
月
程
度

相談事例での対応について

- 初回到会社に準備していただく資料

- ⇒組織図、会社案内、業界全体の総売上高と前年比の整理表、会社の財務諸表（3期分、特に2020年4月以降は月次の試算表）、営業損益、当期純損益の整理表、コスト削減策一覧表

- 検討事項→まずは人員削減の必要を数値で出す！

- ✓ 現状の売上と利益の状況から人員削減の必要性を検討【要件①】。
- ✓ 雇用調整策の検討状況の確認（解雇回避努力義務【要件②】）
⇒足りなければ再度見直し・実行。
- ✓ 整理解雇スケジュールを進める場合は、まず希望退職者募集スケジュールの策定
- ✓ 再編後の組織図と必要人員の確定（被対象者の選定【要件③】）
- ✓ 希望退職者説明会・面談のシミュレーションと実施（プロセス徹底【要件④】）
- ✓ 退職勧奨・整理解雇の実行

雇用調整の全体像（解雇回避努力）

人件費削減以外のコスト削減措置

①経費削減	○	エネルギーコスト・オフィスコストの削減は検討できるか？
②役員報酬の削減	○	身を切る。自主返納か臨時総会による。ＪＲ東やゼンショー等は役員10%（代表は20～30）を3か月。3～6か月の幅が上場企業で多い。
③派遣社員の削減	○	派遣契約期間満了を待つ。途中解約の場合は配慮が必要（派遣先が関係就業先を紹介する、休業手当相当の賠償を払う等）

人件費削減によるコスト削減措置

①残業の抑制	○	不要な時間外労働あれば優先的に削減。残業禁止命令
②パートシフトの抑制	△	労働条件の取り決め（又は運用）次第。一方的削減ができるものではない（シフト全く入れなければ休業扱い）⇒了承を得て行う。
③定期昇給抑制	△	就業規則の規定で「昇給することがある」ならリスク低い。ただし効果は薄い
④賞与の不支給や減額	○	賞与の規定次第。業績次第という形なら取り組みやすいが、モチベーションにかかわるので全体への説明は必須。
⑤手当廃止	△	経過措置でフォロー。通勤手当等なら手を付けやすい。
⑥基本給の減額	▲	「真の同意」が必要。同意書だけでなく説明文も付記する。
⑦一時帰休・ワークシェアリング	○	所定労働時間の削減に伴う給与減額。理解得られやすい。
⑧出向	△	出向先に人件費負担をさせる手法。関連企業を探すことができるか。
⑨福利厚生削減	○	社宅使用料、食事補助の減額等。比較的手は付けやすい。

人件費以外のコスト削減措置の検討

⇒本格的な交渉になるとまず突っ込まれる。先に検討したい

● ①経費削減措置

- エネルギーコスト（電気・ガス・水道代）、オフィスコスト（家賃、通信費、コピー代、事務用品費、警備費、OA機器）の削減できないか。
- 広告宣伝費も問題になり得るが、売上を上げるために安易に削れない。費用対効果の問題。
- 在宅勤務の実施に伴って、大胆なオフィスコスト削減ができれば大きいが。。

● ②役員報酬の削減

- 真っ先に突っ込まれるのはここ。経営陣に痛みなくして人員削減はない。
- とはいえ、役員報酬が一旦確定している場合に一方的な減額は不可（最高裁 H4.12.18）。基本的には自発的意思での返納⇒総会決議のプロセス。
- 額は悩ましいが、J R 東やゼンショー等は役員10%（代表は20～30）を3か月。3～6か月の幅が上場企業で多いので、このあたりを上限に検討。

● ③派遣社員の削減

- リーマン時代に続き、派遣切りが問題になっている。実は派遣社員は2020年から賃金が総じて2, 3割アップしており、派遣料も上昇傾向。削減効果はある。
- 派遣会社との間の問題。個別労働者派遣契約の期間満了時に契約更新をしない。
- 期間がまだ長いなら個別労働者派遣契約を期間途中で合意解除する交渉
⇒期間途中の解除の場合は、派遣会社に損害賠償をする必要あり（概ね30日分）

人件費削減によるコスト削減措置の検討

⇒取り組みやすいものから検討していく

● ①残業の抑制

- 業務が少なくなっている状態にもかかわらず、ダラダラ残業体制が改善していない会社も少なくない。労働者側も生活残業を当てにしている場合に顕著。
- **労働時間管理・把握を今一度見直す**（タイムカード、クラウドの労働時間管理）。
- その上で、定時帰宅徹底・残業は原則禁止・必要のある場合のみ許可という残業禁止を**書面で告知**する。（残業命令の発動について、「業務上の必要性」を要件として許可性）

● ②パート・アルバイトのシフトの削減

- **労働条件通知書（契約書）でパートの就業日数（裏を返すと休日）は明記が必要**。この記載以下のシフト削減の場合は、会社の都合による休業を命じていることになる。⇒**最低6割の休業手当支払**が必要。
- 仮に書面での明示が無い場合は過去のシフト実績から判断される。
- 雇用調整助成金の特例が続く範囲であれば人件費削減の効果はある。

人件費削減によるコスト削減措置の検討

⇒聖域？である賃金に踏み込んだコスト削減

● ③定期昇給の抑制

- 雇用契約・就業規則等に「●円定期昇給する」とか、号棒給制度で年々昇給が確保されている会社では就業規則の変更必要。
- 賃金や手当を下げるに比べれば規則変更の合理性は認められやすい。
- 契約で昇給を約束していない（総合考慮して昇給の有無を決定する規定のみ）なら、「今年は昇給無し！」という運用で対応可能。
- ただし削減効果は限定的。

● ④賞与の減額・不支給

- 就業規則や賃金規程等で支給額基準や額が明確に決まっている場合
⇒変更が必要 ∵賞与請求権が契約上確定。
- 決まっていない場合（「6月と12月に業績に応じて支給」等）
⇒減額・不支給は裁量でOK
∵会社に支給の有無についての裁量がある。

※ただし、労使慣行に注意。同基準の支給実績が10～20年続いていると労使慣行と判断される可能性がある。（松原交通事件：大阪地裁H9.5.19では、14年間、年6.1ヶ月分＋10万円で支給してきた事案で労使慣行の整成立が認められた。）

人件費削減によるコスト削減措置の検討

⇒聖域？である賃金に踏み込んだコスト削減

● ⑤手当の減額・廃止 ⇒手当も労基法の「賃金」に該当する！

- ・ 就業規則（賃金規程）の規定がある場合、合意だけではダメ。規則変更が必要。
（就業規則＞労働契約）⇒規則変更の合理性が問われる（労契法10条）
- ・ さらに、労働組合との労働協約を交わしていると労働協約の変更が必須。
- ・ 協約も規則もなければ、合意でOK。ただし、「労働者の自由意思に基づいてされたものと認めるに足る合理的な理由が客観的に存在」することが必要。

手当の種類	難易度	内容
役職手当	▲	役職の対応する対価。昇進への期待にも繋がるものである反面、役職者こそ経営合理化への理解を求めたい。金額次第では減額も可能。
家族手当	△	生活補助的性質で、労働対価そのものではないので、基本給や業務関連手当よりはカットしやすいか。経過措置は必要。
住宅手当	△	家族手当と同様。
通勤手当	○	本来は従業員の負担すべき費用。テレワークの流れで完全実費化の変更もあり得る。完全廃止するなら経過措置を。
業務関連手当	×	労働対価の性質。仕事に関連する手当の削減は納得を得にくい。
固定残業代	△	残業が廃止・削減される前提なら減額・廃止の合理性有り。ただし、保証給付的性質にも配慮して、十分協議。

人件費削減によるコスト削減措置の検討

⇒聖域？である賃金に踏み込んだコスト削減

● ⑥基本給の減額

- 基本給自体が就業規則で決められず、契約書や辞令で決定しているところを減額
- ⇒個別契約による賃金減額。
- ⇒「**労働者の自由意思に基づいてされたものと認めるに足る合理的な理由が客観的に存在**」することが必要なので、しっかりした同意書を取り交わすのが必須。手当のカットより先に手を付けるとなると同意がとれないか？
- 賃金規程での号棒給制度等の賃金ベースをダウン
- ⇒就業規則の変更が必要。相当大変。

● ⑦一時帰休・ワークシェアリング

- 前者は一斉休業、後者はいわゆる時短勤務。業務量に応じて労働時間を削減して、それに伴って支給賃金も減額する。→**雇用調整助成金とセットでの検討が必須！**
- 所定労働時間の縮減も不利益変更であるが、コロナ禍における一時的なものであれば許される。
- 兼業を認める方向であればなおよし。

人件費削減によるコスト削減措置の検討

⇒その他。検討できるならやってみる

● ⑧配置転換・出向

- 配置転換は、部門ごとの人事異動。直接のコストカットにはならないが、解雇を避ける措置。
- 出向については協力企業があれば検討。

● ⑨福利厚生削減

- 社宅利用料の会社負担を減額
- 食事補助支給の減額・廃止など
- 賃金的な性質もあるものの、会社側の福利厚生として支給しているものなので、手当等よりは手を付けやすい。
- 就業規則や関連規程で定めている場合は規則変更が必要。合理性は認められやすいのでは。

人員削減のスケジュール（本気）

①内定取消・期間雇用社員の雇止・定年後再雇用者の更新拒否等の措置を検討

正社員の解雇を回避するための方策としてまず最初に検討する

②正社員の削減人員数を決定

これまでのコストカットと経営状況を踏まえて何人の削減が必要となるのかについて経営数値から試算する

③希望退職者募集の発表

i 金額、ii 期間、iii 承諾要件を入れるか、iv 募集人員数を記載するかについて検討（全体説明会）

④希望者全員との個別面談の実施

会社の状況の説明、残ってほしい人と残ってほしくない人との面談内容は使い分け

⑤希望退職者募集の締め切り＋追加募集の検討

〆切の時点で希望退職者数に達しない場合は追加募集を検討

⑥整理解雇の実行

人員削減が必要な人数につき、一定の基準に基づいて対象者を選定した上で解雇（予告通知＋自宅待機が妥当）

1
か
月
程
度

①内定取消・期間雇用社員等の雇止め

⇒正社員の解雇を回避するための方策としてまず最初に検討する

● 内定取消

- ・ 内定契約は始期付解約権留保付**労働契約**
- ・ →正式内定を出している場合の内定取消＝解雇
- ・ ここまでの雇用調整策が問われる。
- ・ トラブル増加中！**仁義を尽くして説明し、取消の同意（内定辞退）の書面をもらうことが重要。**

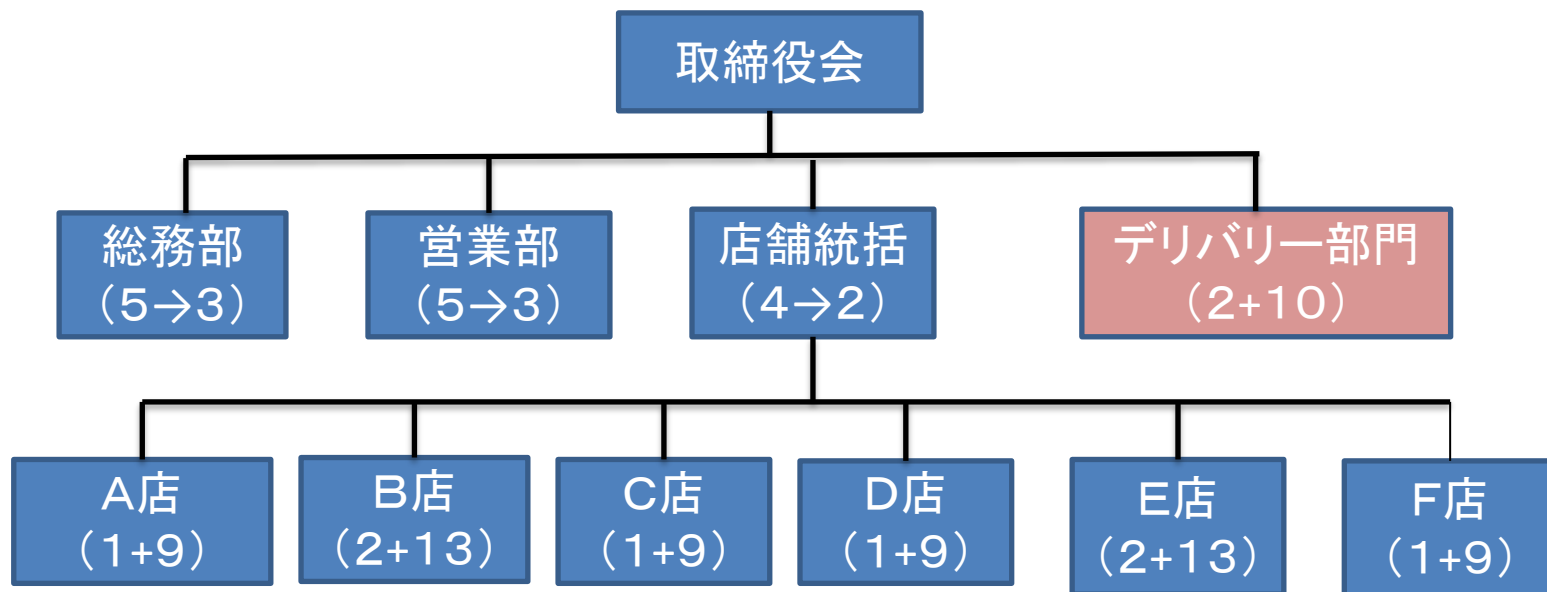
● 期間雇用社員・定年後再雇用社員の雇止め

- ・ 原則は期間満了で終了できる。・・・が
- ・ 契約期間の長さや更新回数に注意
- ・ 雇用契約書が毎年交わせていない？自動更新？
- ・ 定年後再雇用の場合、65歳までの雇用継続義務との関係。
- ・ 2021年4月からは70歳までの努力義務

②正社員の削減人員数を決定

⇒これまでのコストカットと経営状況を踏まえて何人の削減が必要となるのかについて経営数値から試算する

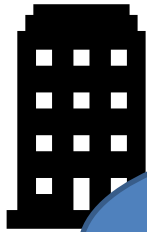
- ・ 組織再編計画を考える。組織図・部門の整理
- ・ 再編後の部門の中でどういう人員を配置するかを検討
- ・ 例) 事例の飲食店



不採算部門の3店舗閉鎖(特に賃料が高い店舗)・デリバリー部門の新設を検討。各店舗のアルバイトも最小限の人数にカット。その中で総務・営業・店舗総括の人員余剰

③希望退職募集～メリット大

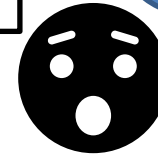
希望退職の募集＝退職申込の誘因



応募＝退職の申込の意思表示

応募を受領
＝合意退職の
成立

会社の先行
きも怪しいし、
応募しようか
な。。。



- 希望退職の募集に社員が応募し、会社が受領することによって法的には直ちに合意退職が成立する。
- 人件費削減の効果が大きく、かつ退職紛争のリスクが低い。発表から退職まで1か月程度に区切る等、スピード感のある対応が可能。
- 企業に残ってほしい戦力を選別することも可
- デメリットは一時的な資金力が要求されること＋辞めてほしくない優秀な人材流出のリスク

④～⑤希望退職募集の進め方

● 募集要項

- 募集人数：明示した方が会社の強い意志が伝わる。ただし未達の場合のデメリット。
- 募集対象者：正社員全般「ただし、会社が経営上特に必要とする者は承認しない場合がある」
- 募集期間：10日で「短すぎる」とされた裁判例（ジャレコ事件・東京地決H7.10.20）
- 退職条件：退職金の上乗せは減資と相談。年齢で段階的にする方法（～30：1か月、30～40：2か月、40～55：3か月）・勤続年数によって段階的にする方法（～3：1か月、3～7：2か月、7～15：3か月、15～：4か月）、一律にする方法等がある。

● 個別面談の実施

- 全員に対して行うのが原則
- 残ってもらいたい人が応募→「必要不可欠な人材で、できれば残ってほしい。希望退職については会社が承諾した場合に限られるので、改めて検討してほしい」
- 残ってほしくない人が応募しない→「応募を無理強いすることはできませんが、迷っている理由を教えてください。・・・またご家族ともよくご相談いただければと思います」

⑥ 整理解雇～の前の退職勧奨

● 希望退職者募集の締め切り

- 人数を確定していた場合に、定員に満たない場合の対応が問題。
- 期間延長はありだが、退職条件を変えないのが鉄則（待っていれば上がると思わせない）

● 整理解雇の前に退職勧奨

- 以上を踏んだとしても、すぐに整理解雇をするのではなく、まずは退職勧奨で自主退職を促す。
- 提示条件（パッケージ）としては、基本的には希望退職者募集と同じにする。異なると希望退職に応じた従業員からの反発が。。。

退職勧奨の注意ポイント

- ✓ 人員削減の必要性の説明を兼ねて退職の提案に関する書面を出す（通常時の退職勧奨を書面で出すのは進めないが、この場合は特別）
- ✓ 退職金プラスアルファの上乗せをする。事業規模にもよるが、2～3か月程度は出したい。今後の生活保障のための資金であることを強調する。1 か月は少ない。整理解雇をしたとして予告手当 1 か月分がもらえるから。
- ✓ 退職届の提出だけでもダメではないが、退職合意書を交わす方が無難。
- 「会社都合退職してくれ」と従業員が希望したら？
 - 「希望してるからいいや。。。と解雇」はNG（報道されたタクシー会社の事案しかり。従業員が解雇を希望したという証拠が残らない。翻して不当解雇だと訴える事案もある）
 - ⇒仮に上記希望があったら「甲及び乙は、令和●年●月●日付で、甲が乙を会社都合で退職したことを相互に確認する」という退職合意書を取り交わすの目指すのが無難。
 - 実際に本人が希望したのであるから。離職事由としては「事業主からの働きかけ」「希望退職の募集又は退職勧奨」（2C）にチェック？

退職勧奨の注意ポイント

- ✓ 退職合意書のイメージから逆算し、シナリオも準備する。準備が重要！
- ただし、攻め過ぎない。主たる理由は経営難であって本人の責任は少ない。問題社員に対する退職勧奨とは違う。
- 会社の窮状を伝える。他の方策を取ったがダメだったことをきちんと説明する。裏を返せば解雇回避措置をどれだけとったか、これが説得の力ギになる。
- また、なぜ自分が？という話にもなる。リストウ対象になるので、往々にして問題社員であることが多いと思う。エビデンスは示したい。
- 整理解雇を見据えた状態の説得の場合には、最悪整理解雇になることもあり得る。ということを告げるのは問題ない。
- C f：一般的な退職勧奨の場合、「応じなかったらどうなるの？」の質問に対して「解雇」と答えるのは基本N Gだが。
- ✓ 退職強要にならないように注意（退職勧奨は、会社側から退職を申し込むものであって、希望退職制度とは全く異なる。受けるかどうかは自由であることを念押しし、拒否さされた引く。回数も2, 3回が限度）

人員削減のスケジュール（本気）

①内定取消・期間雇用社員の雇止・定年後再雇用者の更新拒否等の措置を検討

正社員の解雇を回避するための方策としてまず最初に検討する

②正社員の削減人員数を決定

これまでのコストカットと現状を踏まえて何人の削減が必要と判断し、経営数値から試算する

③削減対象者の選定

i 金額、ii 期間、iii 承諾率などを基準として検討（全体説明会）

④削減対象者の選定と実施

会社の状況の把握と削減対象者の選定は使い分け

⑤希望退職の締め切りと希望退職者の選定

希望退職者数に達しない場合は追加の削減を検討

⑥整理解雇の実行

人員削減が必要な人数につき、一定の基準に基づいて対象者を選定した上で解雇（予告通知＋自宅待機が妥当）

1
か
月
程
度

そこまでやれない
中小企業

小規模な企業での雇用調整

- 人件費内外を含めたコストカットで検討できる事項がそれほど多くない。
- 部門が多いわけでもない。ち密な検討ができない。
- 早々に人員削減の検討に入らざるを得ないが、希望退職制度を実施するほどの規模も資金力もない。
- 店舗閉鎖レベルであればある程度の整理解雇もやむなしと判断されるが、【雇用調整の全体像】の施策をチェックリストにして検討したかどうかは問われるので、慎重に進めたい。
- 特にワークシェアリング+雇用調整助成金の受給。これは必ずやる。
- 退職勧奨の積極的な活用。