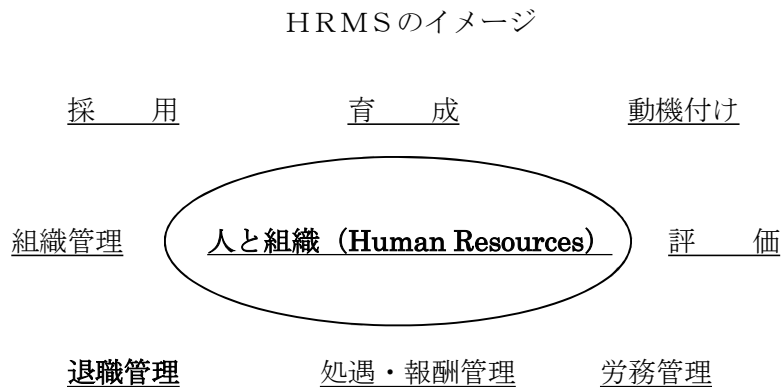


7. 退職管理 (Exit Control)

(1) 退職管理の位置づけと意義

採用から退職までの「人と組織」に関するマネジメントのうち、退職管理 (Exit Management) は、採用管理 (Entry Management) およびその他の人事マネジメントプロセスと相互に連携して機能させるべきプロセスです。



なかでも特に「採用」と「退職」の「バランス」が重要です。単純に言えば、「採用」で「採りたい人」が採れていて、「退職」で「辞めてもいい人」が辞めているか、という「バランス」です。(収入と支出のバランスと同じです。)

また、「退職」において、法違反や紛争に繋がる要素がないか、事業の雇用責任や育成責任が果たせたと言えるか、退職者の退職「理由」の中に、事業の管理にフィードバックすべき事項がないか、というのも重要なポイントです。

退職には下記のような諸形態がありますが、それぞれが退職する個人にとっても事業にとっても社会的・法的にも「適正妥当」に機能しているかという観点での管理が必要です。

- | | | |
|-----------|---|----------------|
| 本人都合による退職 | — | ① 依願退職 |
| | | ② 死亡退職 |
| 自然事象による退職 | ┌ | ③ 定年退職 |
| | | ④ 休職期間の満了に伴う退職 |
| 会社都合による退職 | ┌ | ⑤ 懲戒解雇 |
| | | ⑥ 普通解雇 |
| | | ⑦ 出向・転籍 |

定年や定年延長、定年後の再雇用は適正に運用されているか、復職判定は適正か、休職と復職を繰り返していないか、懲戒解雇や普通解雇の要件や手続きは明確で適正か等がチェックポイントです。

(2) 解雇及び雇い止めに関するコンプライアンス

① 労働契約の二区分

労働者と使用者の間の雇用契約（以下「労働契約」という）の分類の中で最も重要な区分は、その労働契約が「期間の定めのない労働契約（無期労働契約）」なのか、それとも「期間の定めのある労働契約（有期労働契約）」なのか、という点です。

ところで元々の民法の雇用契約の原則では、特約がない限り、無期雇用契約は、いずれか一方の当事者からの申入れ後2週間経過すれば終了し、有期雇用契約は、当該約定期間の満了によって当然に終了するのが原則です。

労働法令や労働判例においてはこのうち無期雇用契約の使用者から行う解約の申入れ（「解雇」）や、有期雇用契約の不更新（「雇い止め」）の要件や効力に関して労働者を保護するための修正が加えられています。

② 解雇の予告

使用者からの申入れによって労働契約を終了させようとする場合には、民法の雇用契約の原則（申入れ後2週間で契約終了）に対する修正として「30日前の予告またはこれに代わる予告手当の支払」が義務付けられています。（労基法第20条）

③ 解雇の無効

労働契約法第16条には、「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。」と定められています。

もともと解雇の効力を一般的に規制する定めはなく、解雇権制約の法理が判例で形成されていましたが、2003年に、労基法の18条の2として上記の規定が設けられ、そのまま2007年の労働契約法の中に受け継がれています。

では何をもって「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」というのかについては、いくつかの判例を参考にさせていただくのが良いと思いますので判例集等でご参照ください。

いずれも、①解雇の理由の合理性と社会通念上の相当性、②解雇を回避するための使用者側の努力、③解雇に至るまでの適正な手続き、の有無が解雇権の濫用の主な判断基準となっています。

(参考例) 解雇に関する判例

高知放送事件 S52. 1.31 最高裁

放送会社のアナウンサーが2週間に2回の寝過ごしによる放送事故を起こして普通解雇された事件で、最高裁は解雇無効の下級審判決を維持した。

アナウンサーに非が無いとは言えないが、①本人の悪意又は故意によるものではなく、②本人のみを責めるのは酷といえる事情があり、③本人は事故後直ちに謝罪するなどし、④放送時間の空白はさほど長時間とは言えず、⑤会社側も事故対策に万全の措置を講じておらず、⑥本人にはこれまで放送事故歴がない…等の事情に鑑みて、本人に対して解雇をもって臨むことは、いささか過酷に過ぎ、合理性を欠くうらみなしとせず、必ずしも社会的に相当なものとして是認することはできないと考えられる余地がある、とした。

東京海上火災保険事件 H12. 7.28 東京地裁

損害保険会社の総合職従業員が通勤途上の負傷や私傷病等を理由に、約5年5か月のうちに約2年4か月を欠勤し、また最後の長期欠勤の前2年間の出社日数のうち約4割が遅刻であったなどし(中略)会社の上司らが再三にわたり面接を含めた注意指導を行ったが態度は改まらず(中略)会社は、労働協約および就業規則に規定される普通解雇事由「労働能率が甚だしく低く、会社の事務能率上支障があると認めるとき」に該当するとして同従業員を解雇した。

判決は、上記の事実関係を概ね認めた上で、雇用契約においては、労務の提供が労働者の本質的な債務であり、まして会社は当該従業員を総合職の従業員として期間を定めることなく雇用し(中略)時には傷病等で欠勤することがあるにせよ、長期にわたりコンスタントに労務を提供することを期待し、当該従業員もそのような前提で会社に雇用されたと解され、このような雇用契約関係下で、傷病欠勤が多く、労務を長期にわたって提供できないことを従業員(労働者)としての適格性判断の材料にできないというのは不合理であり(中略)当該社員の労働能率は著しく低いというほかなく(中略)上記労働協約及び就業規則の解雇事由に該当し(中略)上司らが面接を含めて指導を続けてきたにもかかわらず、当該従業員の勤務実績、勤務態度は変わらず(中略)出勤して労務提供をする意欲が見られなかったのであるから、会社が当該従業員を解雇せざるを得ないと判断したことには客観的に合理的な理由があるのであって、本件解雇が解雇権の濫用には当たるとはいえないとした。

明治書院事件 H12. 1.12 東京地裁

当該会社は少子化傾向に伴う生徒減少により業績が悪化したため、経費削減、業務効率化等を行ったが、経営状況は好転せず、一定の人件費の削減の必要性が生じたため、会社は15名の希望退職者を募集することを労働組合に説明し、退職者の募集を行ったが(中略)第一次募集で5名が応じたものの、第二次募集で応募者がなく、会社は10名の整理解雇を予告し、人選基準として一定期間の遅刻・早退・欠勤の総合計時間の多寡によることを示し、10名を人選し解雇を行った。

この効力をめぐる争いの中で、東京地裁は、会社の経営状況の悪化の継続性、2度にわたる希望退職の募集、人件費削減の必要性等の事実関係に鑑み、①人員削減の必要性、②解雇回避努力の有無及び程度、③人選の合理性、④組合との協議等の基準に照らし、本件整理解雇は人選基準の具体的適用を誤った1名を除いて解雇権の濫用に当たるとは認められない、とした。

(3) 解雇に関する留意点

雇用契約（労働契約）は、「一方が労務に服することを約し、他方が賃金を支払うことを約す」という双務契約（双方に履行義務を負う契約）ですから、一方がその義務を果たせない場合は、「契約を解除（解雇）できる」のが近代法の大原則です。

もちろん、通常の契約とは異なり、労働契約の解除（解雇）には労働法制上、さまざまな制約がありますし、「客観的に合理的な理由」があり「社会通念上相当であると認められない場合」でなければ解雇権利の濫用として無効となります。

そこで就業規則には懲戒解雇のほかに普通解雇の規定が必要であり、この規定を適正に運用することが必要です。以下に東京労働局の「就業規則の作成例」から「懲戒解雇」と「普通解雇」の部分を参考までに引用します。

(解雇)

第49条

労働者が次のいずれかに該当するときは、解雇することがある。

- ① 勤務状況が著しく不良で、改善の見込みがなく、労働者としての職責を果たし得ないとき。
- ② 勤務成績又は業務能率が著しく不良で、向上の見込みがなく、他の職務にも転換できない等就業に適さないとき。
- ③ 業務上の負傷又は疾病による療養の開始後3年を経過しても当該負傷又は疾病が治らない場合であって、労働者が傷病補償年金を受けているとき又は受けることとなったとき（会社が打ち切り補償を支払ったときを含む。）。
- ④ 精神又は身体の障害により業務に耐えられないとき。
- ⑤ 試用期間における作業能率又は勤務態度が著しく不良で、労働者として不適格であると認められたとき。
- ⑥ 第59条第2項に定める懲戒解雇事由に該当する事実が認められたとき。
- ⑦ 事業の運営上又は天災事変その他これに準ずるやむを得ない事由により、事業の縮小又は部門の閉鎖等を行う必要が生じ、かつ他の職務への転換が困難なとき。
- ⑧ その他前各号に準ずるやむを得ない事由があったとき。

<以下省略>

(懲戒の事由)

第61条

労働者が次のいずれかに該当するときは、情状に応じ、けん責、減給又は出勤停止とする。

- ① 正当な理由なく無断欠勤が*日以上に及ぶとき。
 - ② 正当な理由なくしばしば欠勤、遅刻、早退をしたとき。
 - ③ 過失により会社に損害を与えたとき。
 - ④ 素行不良で社内の秩序及び風紀を乱したとき。
 - ⑤ 性的な言動により、他の労働者に不快な思いをさせ、又は職場の環境を悪くしたとき。
 - ⑥ 性的な関心を示し、又は性的な行為をしかけることにより、他の労働者の業務に支障を与えたとき。
- (中略)
- ⑦ その他この規則に違反し又は前各号に準ずる不都合な行為があったとき。
- 2 労働者が次のいずれかに該当するときは、懲戒解雇とする。ただし、平素の勤務態度その他情状によっては、第48条に定める普通解雇、前条に定める減給又は出勤停止とすることがある。
- ① 重要な経歴を詐称して雇用されたとき。
 - ② 正当な理由なく無断欠勤が*日以上に及び、出勤の督促に応じなかったとき。
 - ③ 正当な理由なく無断でしばしば遅刻、早退又は欠勤を繰り返し、*回にわたって注意を受けても改めなかったとき。
 - ④ 正当な理由なく、しばしば業務上の指示・命令に従わなかったとき。
 - ⑤ 故意又は重大な過失により会社に重大な損害を与えたとき。
 - ⑥ 会社内において刑法その他刑罰法規の各規定に違反する行為を行い、その犯罪事実が明らかとなったとき（当該行為が軽微な違反である場合を除く。）。
 - ⑦ 素行不良で著しく社内の秩序又は風紀を乱したとき。
 - ⑧ 数回にわたり懲戒を受けたにもかかわらず、なお、勤務態度等に関し、改善の見込みがないとき。
 - ⑨ 職責を利用して交際を強要し、又は性的な関係を強要したとき。
- (中略)
- ⑩ 許可なく職務以外の目的で会社の施設、物品等を使用したとき。
 - ⑪ 職務上の地位を利用して私利を図り、又は取引先等より不当な金品を受け、若しくは求め若しくは供応を受けたとき。
 - ⑫ 私生活上の非違行為や会社に対する正当な理由のない誹謗中傷等であって、会社の名誉信用を損ない、業務に重大な悪影響を及ぼす行為をしたとき。
 - ⑬ 正当な理由なく会社の業務上重要な秘密を外部に漏洩して会社に損害を与え、又は業務の正常な運営を阻害したとき。
 - ⑭ その他前各号に準ずる不適切な行為があったとき。

実務上は、例えば上記就業規則作成例第49条②の「勤務成績又は業務能率が著しく不良で、向上の見込みがなく、他の職務にも転換できない等就業に適さないとき」の適用に悩むことが多いでしょうから、特に重要な留意点について記します。

① 本人の自己認識は得られるか？

本人自身に「勤務成績又は業務能率が著しく不良で、向上の見込みがなく、他の職務にも転換できない等就業に適さない」旨の自己認識が無く、対応に窮することが多いでしょう。

特に自己中心的なパーソナリティーの人はそれを職場や他人のせいにして、被害者意識に陥ることが多いでしょうから、客観的な事実を示して、時間をかけて本人の自己認識を高める努力をする必要があります。

② 本人の状況について客観的な記録は整備されているか？

本人に自己認識を持ってもらうために、本人自身の「勤務成績又は業務能率が著しく不良で、向上の見込みがなく、他の職務にも転換できない等就業に適さない」ことを示す事実について、書面の記録が必要です。

記録は客観的な事実を、5W2H（いつ、どこで、誰と誰が（誰が誰に）、何をなぜ、どのように、どのくらい）にそって記述し、公平な第三者に有効な心証を形成させるのに十分なものでなければなりません。

③ 本人への注意や指導を尽くし、改善の機会や期間は十分か？

注意や指導とは、本人を否定・非難したり、出来ないことを無理強いすることではありません。本人の自己認識を高め、改善の意欲を引き出し、その機会と期間を十分に（少なくとも1年間）与え、自己改善を援助することです。

それらに意を尽くし、手を尽くし、時を尽くしてもなお、本人が自己認識を改めず、改善の意欲も努力も成果も見せず、「自主退職」の意向も示さないときにはじめて「解雇」（前掲「就業規則参考例」）が適法・有効に機能します。