

「退職勧奨」で  
コロナ禍を乗り切る

# ローパフォーマーに円満、適切に辞めてもらう切り札



「希望退職」「勧奨退職」「解雇」の違いを正しく知り、コロナ禍を乗り切ってV字回復を果たしましょう。

佐賀の  
実体験を基に  
ライターが起稿!

## もはや従業員を減らすしか方法がない…

コロナ禍で業績不振におちいり、苦戦している会社が  
多くあります。雇用調整助成金などでは耐えられず、人  
員の削減、整理に入らざるを得ない局面に直面していま  
す。従業員に辞めてもらう方法としては、解雇する、ある  
いは勧奨退職、そして希望退職があります。これらは従  
業員に辞めてもらうことに変わりはありませんが、退職  
にいたるプロセスに違いがあります。

ただし、日本の法律の枠組みで裁判官という生き物を見  
ると、「社員を辞めさせることは絶対悪だ」という考え  
方が裁判官にはあります。したがって、**どのようなプロ  
セスを経るか、会社側の選択がきわめて重要**になります。

## 希望退職者を募ると優秀な人材がいなくなる

最近では、パナソニックが希望退職者を大々的に募集  
することが報道されましたが、今後、希望退職という手  
法は皆無になっていくと私は考えています。その理由は、  
**会社を清算する場合は除き、苦境を乗り切った時に働く  
人がいなければ売上を作っていくことはできません**。  
つまり、優秀な人材をしっかり確保しておく必要がある  
からです。ところが希望退職者を募ると、会社としては辞  
めてほしくない人にも応募されてしまいます。すなわち、  
**優秀な人材の流出につながるのです**。

## 「会社が必要と考える人には希望退職を 断ることができる」という一文



以前、顧問先に呼ばれて行くと、顧問弁護士も同席の  
場で「100名の希望退職者を募る」と言われました。私  
はその時、「希望退職ではなく勧奨退職でいくべき」と  
訴えました。「なぜ？」と問われたので、「希望退職だと  
辞めてもらいたくない人が応募する可能性が高いから」  
と答えました。

すると弁護士さんに鼻で笑われ、「希望退職に応じた  
人に対して、会社が必要と考える人には希望退職を断る  
ことができる」という一文を入れておけばコントロールで  
きる。問題はない」と言われました。私がそこで鼻で笑  
い返してしまうと険悪なムードになるので、こう回答し  
ました。「人の気持ちは、羊羹のように切り分けられるも  
のではありません。会社を辞めるということは従業員に  
とって重大な決断になるので、羊羹に切り込みが入った  
のと同じです。『あなたは会社に必要だから辞めないで  
くれ』と言われ、覆水盆に返ったとしても、一度切り込  
みが入ってしまうと、遅かれ早かれ辞めることになると  
私は思います」

## タクシー会社が従業員600人を一斉に解雇!

少子高齢化で、ますます人材難になります。そこで私は、  
希望退職ではなく勧奨退職という手法をお勧めします。  
昨年春、タクシー会社が従業員600人を一斉に解雇する  
というショッキングなニュースが報じられました。記憶さ  
れている方もいるでしょう。**実はあれは、解雇ではなく勧  
奨退職**だったのです。「お前は仕事ができないからクビ」  
「会社が経営不振だから整理解雇」、これが解雇です。  
しかし、このケースは違いました。ちゃんと勧奨退職の合  
意書を交わしているのです。8名はあとで退職を取りやめ  
ていますが、五百数十名からは合意書を得ています。

## 会社が潰れるまで整理解雇はできない

メディアも解雇と勧奨退職の違いがわかっているよう  
で、意外にわかっていないという現実があります。社長  
さんはその違いを知っておかないと、トラブルの原因に  
なりかねません。解雇も整理解雇も、会社が本当に潰れ  
る寸前でないと実行は無理なのです。以前整理解雇を  
するにあたり労働審判になりました。裁判所にいろい  
ろな書類を提出し、私は補佐人として立ち会いましたが、  
裁判官とのやりとりです。「**この会社はいまの状態だと、  
整理解雇をしないと何ヶ月で潰れるのですか?**」。私は  
「6か月」と答えました。すると、裁判官は怒った口調で  
「**まだ6か月もあるじゃないですか、努力しなさい**」と言  
うのです。そして、無効の判決が出されました。つまり、  
**潰れるまで整理解雇はできない**のです。

## 勧奨退職の進め方



会社として残された方法は、勧奨退職になると思いま  
す。勧奨退職とは、文字どおり退職を勧奨することです。  
「お願いだから辞めてほしい」というお願い事、言い換える  
と交渉事になります。交渉事には「いろは」があります。ま  
ずは、相手を知ることが必要です。相手の出方に応じて、進  
め方も喋り方もクローリングの方法も変わってきます。

私は**最初に、顧問先の社長さんや幹部社員さんにヒ  
アリング**を行います。まず、どうして勧奨退職をしたいの  
かを聞きます。理由は2つです。従業員の能力不足か、従業  
員が就業規則に従わない・言うことを聞かない、このどち  
らかです。実際には、両方を兼ねる人が多いのですが。

次に、**勧奨退職をしたい人の性格を尋ね、勧奨退職し  
たとして、相手は乗ってきそうか**を聞きます。「話の持っ  
ていき方によっては乗ってくるかもしれない」「どんな  
持っていき方だったら乗ってきますか」「お金を積めば  
乗ってくると思います」「いくら積めばいいですか」「そ  
こまではわかりません」…。

## 「懲戒処分」というプレッシャーを与える



お金のことを頭に置きながら、相手にプレッシャーをかけ  
ます。プレッシャーとは「懲戒処分」です。社員の問題点を確認  
すると、本当にひどい行状が出てきます。社長に対して「お  
前」と言う、「俺はやらないよ」と言う、テーブルを叩いたりす  
る、書類を放り投げて会議から出て行ってしまふなどです。

こうした場合は懲戒処分を科すことができます。懲戒処  
分の最上位が解雇になります。ただし、解雇だけは裁判所が  
許してくれません。しかし解雇未済であれば、おおむねなん  
でも通じます。そこで適用する懲戒処分が出勤停止、もしく  
は懲戒休職になります。その期間はいずれも無給です。

**出勤停止は1週間から2週間、その上懲戒休職で1か  
月以上の出勤停止**になります。これを科すという懲戒処分  
の書面を作って渡します。仮に相手が「こんなのは懲戒権の  
乱用で無効だ」と訴えても、**会社としては毅然とした態度  
で、就業規則に書かれている懲戒処分を科す**のです。

## しっかり仕事をさせようとすると、相手は辞めていく

処分期間が終わると入社してきますが、そこで**もう一  
度、勧奨退職を行います**。「あなたが反省したかどうかは、  
これからを見なければわからないけれども、反省したの  
であれば解雇もしないし、何度も勧奨退職はしません。  
ただし、**改められないのであれば、また懲戒処分を科し  
ます**。前回は1週間だったけれども、次は1か月になりま  
す。どうだろうか、このへんで終わりにしないか」

このような話をします。辞めさせようとすると、人は辞  
めません。ところが、しっかり仕事をさせようとすると、人  
は辞めるのです。

## 総支給額の2ヶ月分を現金で渡す



その後は、黙っていてもフェードアウトしたりします。  
ただし、人間は感情の動物なので、あとでどんな恨みや  
つらみが出てくるかわかりません。そこで私が提案する  
のは、**金銭による解決**です。相手がすでに死に体であって

も、総支給額の2か月を包んでほしいとお願いしています。  
手取り金額ではなく税引前の総支給額です。それも**白い封  
筒に入れて、現金で用意**してください。現金には大きな効果  
があります。書面に2か月と書かれているのと、現金で2か月  
分を渡されるのでは相手の受けとめ方がまるで違います。

懲戒処分を受けると、初めて我に返って「ここで生きる  
しかない。しっかり仕事をしよう」と考え直す人も、少数  
ですがいます。**一生懸命に働くようになればノーサイド**  
です。会社としても受け入れてあげてください。

**改心しない場合は辞めてもらう**だけです。



## 勧奨退職によって問題社員は身動きが取れなくなる

社労士である私は、退職推奨という虎の巻を持ちながら、  
社長さんや幹部社員さんと同席の上で面談に臨み、本人の同  
意と経営者の意向を確認しながら話を進めていきます。相手  
が辞めないと言ったとしても、今までは会社で好き勝手をし  
ていましたが、今後は好き勝手ができなくなります。**好き勝  
手をしていると、出勤停止処分が控えています**。やはり相手  
が身動きのできなくなる勧奨退職は非常に有効なのです。

## 勧奨退職を「早期退職」と言い換えてみる

私は、勧奨退職ではなく「早期退職」という言葉を使うのも  
いいのではと思っています。勧奨退職には、不要な人間に辞め  
てもらうというニュアンスがあるので、早期退職と言い換える  
のです。**早期退職であれば「会社も業績不振で大変だから  
自分から去った」と、相手のプライドを担保することができ  
ます**。早期退職のほうが切れ味のいい方法かもしれません。

現在、雇用調整助成金でなんとか首の皮がつながってい  
る会社さんもあると思いますが、特例措置がなくなると  
金額が半分になってしまいます。今後は人員の整理を迫  
られる会社もあるでしょう。ローパフォーマー、言うこと  
を聞かない、目の上のたんこぶ的な人間を整理しなければ  
いけない会社も多いはず。そこに焦点を合わせた  
提案をさせていただきました。

## お困りごと、何でもご相談ください!!



佐賀事務所では、従業員ご本人様の人事労務相談のみならず、  
配偶者様、お子様他、ご家族皆様の勤務先でのご相談も承ります。

「家族がリストラにあいそう」「子供がバイト先で強制シフトを組まれ、学校に支障が出ている」など  
お困りごと、何でもご相談ください。

〒115-0045 東京都北区赤羽1-10-1 ショーエービル3F 営業時間/9:00~18:00  
TEL.03-5249-3326 FAX.03-3598-1827 定休日/土日祝 (※休日対応は個別にご相談ください。)  
http://www.saga-sr.com yutaka-saga@mtj.biglobe.ne.jp 赤羽の社労士ブログ→



YouTubeで  
オリジナルセミナー動画が見られます!

随時更新

## ～普通の社労士では 教えてくれない人事労務のこと～

4/20  
開催

労使トラブルを未然に防ぐ、マル秘プラン全集

5/6  
収録

行動経済学を経営者・管理職のマネージメントに  
どう活かすか?

6/9  
開催

- ① 教養としての人事労務入門
- ② 高年齢者雇用安定法、旧法を読み解きながら  
70歳までの雇用について考える

7/21  
開催

【PLUS ONE 様コラボセミナー】

- ① コロナ下、退職してもらうことの重要性が増してくる  
時代になってくる
- ② 法人の節税10の確認

労使トラブル・労働組合折衝

強い!

熱血  
講義!

事務所代表 佐賀豊が

登録・視聴

無料

【会員登録】



ウェブセミナー会員登録はコチラ!

ウェブセミナー会員にご登録いただくとこれまでに開催  
したすべての ZOOM セミナーが全て視聴できます。  
ぜひご登録ください!

労使相愛を実現する会

～伝説の社労士事務所と呼ばれたい～

社会保険労務士法人 佐賀事務所  
株式会社 佐賀人事総研  
TEL.03-5249-3326

2021  
August  
8月号  
第37号

1 断酒の効能から見る、継続による精神力の研磨

2/3 ローパフォーマーに円満、  
適切に辞めてもらう切り札

4 オリジナルセミナー動画が見られます!

発行元: 社会保険労務士法人 佐賀事務所 株式会社 佐賀人事総研 赤羽の社労士ブログ <https://ameblo.jp/saga-sr/>



断酒してから 1078 日



断煙してから 5825 日

断酒の効能から見る、継続による精神力の研磨

皆様、いつもお世話になっております。

断酒して、もうすぐ丸3年(残り21日)。断酒  
を決めた日から、天地天命に誓って、これ  
まで酒は一滴も口にしていません。

ただ「いまだ口惜しく思慕の念がある」、これが嘘偽りの  
ない現在の心境でもあります。竹を割ったような潔さが  
信条である自分にとっては、忸怩たる不満の境地の吐  
露です。

しかし、酒にはそれほどまでに強度の依存性があるのだ  
でしょう。煙草とは比べものにならない……。断酒3年を祝  
し、ノンアルコールビールで乾杯する計画を勝手に企画し  
ていましたが、お蔵入りすることになりました。青れてく  
酒との離婚> が成立するまで、ノンアルコールビール  
も口にしない! 「石の上にも8年」と言いますから、あと  
5年はゼロコーラで耐え忍びたいと思います。

プロフェッショナルの24時間

24H

未練がましい出だしで始めましたが、今月は断酒の  
効能について語りしたいと思います。1日は24時間。こ  
の24時間を分母、「仕事・家庭・睡眠」の3つを分子にし  
て割ると、それぞれの持ち時間は8時間になります。「プ  
ロフェッショナルになるには8時間の仕事時間ではと  
うてい足りませんよ!」と就業規則説明会で発破をかけ  
ることもあります(たまに睨まれますが)。以前、駆け込  
み型労働組合(≠企業内労組)からは「人権侵害的発言  
だ!」とお叱りを受けたこともあります。まあ、全然反  
省していませんが。

禁酒による生活の向上

話を戻すと、酒をやめたことで1日の24時間が1.35  
倍(割増率みたいですね)くらい有効活用できるよう  
になったと感じられるのです。晩酌の時間がなくなり、素  
面の時間が長くなったので、必然的に読書量が上がり  
ました。ほろ酔いでは読書する気にもなりませんでし  
たから。それに、記憶が鮮明でいろいろな出来事を忘れ

ないようにもなりました。こうした経験の蓄積は発想  
や閃きに繋がると視ています。「睡眠の質」も格段に向  
上しました。それに伴い、目覚めのよくない朝がないと  
いうか、起床時からフルパワー。楽々と週7日、トレーニ  
ングができています。

精神力の研磨、新たな自分との出会い

継続は精神力の錬磨にもなる、できない理由よりもでき  
る理由から考える——そんな自分が、もう一人出現した  
感があります。仕事耐久力がアップしたというか、始業  
から終業まで集中力を切らさずに仕事できています。  
髪の毛はもともとフサフサですが、増毛せずに増量した  
ような感じがします。見た目へのこだわりはもう卒業  
しましたが、髪とは一生の友達でいたいですね。

副作用と効能に決着をつけるためにも、  
断酒して業績も向上した!!と胸を張って言  
えるようにしたいと思います。

東京は、また非常事態宣言です。新型コロナの感染  
者数や死者数等、私から言わせれば、煽るだけの報道  
がなされています。確かに実数ではありますが、感染  
者数で言えば日本人の約97%が罹患していないレ  
ベルです。しかも、死亡理由の内訳を見ると99%超の方  
が新型コロナでは亡くなっていないのです。「新型コ  
ロナによる罹患も、死ぬのもきわめて稀、必要以上に  
恐れる必要はない」と私は考えています。1日の感染  
者数が2万人超のイギリスでは、マスクの着用も飲食  
店の営業も各個人の判断によるとするそうです。

大きな賭けかもしれませんが、私はイギリスの政治  
判断を羨ましく感じました。果敢な政治判断をするに  
は、政治家の資質を上げる制度に選挙ルールを変える  
必要があるのではないのでしょうか。中選挙区・小選挙  
区でダメならば大選挙区制しかないと考えます。

今月も元気良く飛ばして行きましょう!

佐賀豊