

## 希望退職制度チェックリスト

これから希望退職制度導入を検討する際のチェックリストです。

一時的な施策である希望退職（人員削減）を想定しています。参考にいただければ幸いです。

### 1. 希望退職制度を考える前に

項目	チェック事項	*ポイント
業績の状況 (過去、現在、未来)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・過去3～5期の売上や利益など業績数値はどのような状況および傾向ですか？</li> <li>・今後3～5期の業績見込みはどのような予測ですか？</li> <li>・上記予測の前提条件はどのような内容ですか？（事業所閉鎖など）</li> <li>・上記予測に人員削減計画は入っていますか？</li> <li>・業界の動向（消費、競合など）は、現在どのようになっていますか？また今後どのようになる予測ですか？</li> <li>・競合他社の業績状況を把握していますか？</li> <li>・希望退職実施後どの程度期間が経てば経営状況は好転しますか？（好転する可能性はどの程度ですか？）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全体の売上・利益だけではなく、事業セグメント別や地域別など業績悪化の状況の特徴づけるデータがあると、労働組合や従業員に説明しやすくなる。</li> <li>・業界全体の動向や競合他社の経営状況（人員削減を含む）と自社の経営状況を比較し、自社の問題点を明確にする。その中に人員削減やむなしと判断できるものがあれば、人員削減策の必要性が強化される。</li> <li>・人員削減後の経営方針や組織運営方針を明確にすることで、残ってほしい人を引き止めることができる。</li> </ul>
業績悪化に対する 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上を上げるための施策を実施しましたか？（営業施策など）</li> <li>・利益率を高めるための施策を実施しましたか？（付加価値化など）</li> <li>・コスト削減の施策を実施しましたか？（資産売却などを含む）</li> <li>・経営者および経営者クラスの経営責任として、経営層へ何らかの対応をおこないましたか？</li> <li>・今後、具体的な取り組みを計画していますか？</li> <li>・銀行他外部ステークホルダーからの圧力はありますか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・具体的な施策取り組み実績とその効果を検証し、人員削減によりコスト削減せざるを得ないロジックを立てる。</li> <li>・経営者層の報酬カットや役員数削減など経営者層が先だっでコスト削減をおこなっていることが、人件費減の施策を実施する上で、従業員の気持ち（感情面）に大きな影響を与える。</li> </ul>
過去の人員削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・過去の希望退職実施内容や整理解雇実施内容など、人員削減実施内容の詳細を確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・過去の事例は、今後実施する希望退職内容の参考になる。労働組合・従業員側にとっては、過去の上乗せ退職金支給状況などが今後実施する希望退職制度の優遇措置の良否を判断する材料となる。</li> </ul>
総合的に見て	<ul style="list-style-type: none"> <li>・希望退職実施が必要不可欠である理由を客観的に見て、正当であると言えるか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働組合や従業員に対して説明でき、かつ納得できる（合意ではない）理由にしなければ、トラブルが起きる可能性が大きい。</li> </ul>

## 2. 希望退職制度を考える

項目	チェック事項	*ポイント
支払い能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>退職金制度がある場合には、多数の退職者に退職金を支払う資金はありますか？</li> <li>または、資産売却や銀行融資などにより資金を手当てすることができますか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>希望退職制度は、従業員が希望（応募）して退職する制度であるので、従業員が希望（応募）したくなる優遇措置を設けることが必要。 例、退職金上乘せ、再就職支援会社利用など</li> <li>そのためには資金が必要になる。</li> <li>優遇措置を充実させるほど、応募者を集めやすくなる。資金がない場合には、知恵を振り絞って応募してもらう方策を考える必要がある。</li> </ul>
募集人数 募集対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>募集人数は何人になりますか？</li> <li>部門別や職種別に募集人数を設定する必要はありますか？</li> <li>年齢や勤続年数など募集条件に制限を付ける必要はありますか？</li> <li>障害者など募集対象者に含めない方はいますか？</li> <li>期間契約社員やパート社員は募集対象に入れますか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コスト削減としての募集人数だけではなく、今後の運営を考えた募集人数配分を考える方がベター。</li> <li>希望退職制度は、会社が制度を設け、従業員が自身の意思で応募する形態であるので、労働法の制限はほぼ受けず、会社は自由に制度設計できる。ただし、労働組合がある場合には、人員削減は労働協約などで協議事項になっていたり、団体交渉事項に該当したりするので、会社側が勝手に決めることはできない。</li> <li>期間契約社員や期間契約のパート社員は、通常雇止め（契約期間満了）の扱いにすることが多い。ただし、実質期間の定めがない契約の場合には、安易に雇止めできない。（解雇の扱いになるケースあり。）</li> </ul>
その他  退職日         応募者が多い場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>退職日はいつにするか決めていますか？</li> <li>募集スケジュールは無理がないよう設定できていますか？</li> <li>先着順などの対策を考えていますか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>制度設計、役員会承認、労働組合への説明または団体交渉、従業員への説明、面談者の研修、対象者との面談期間、余裕ある募集期間、業務引き継ぎ期間、有給休暇消化期間などを考慮しスケジュールを作成する。</li> <li>応募用紙に、会社側が「受付年月日＋時刻」を記入する欄を設ける、募集期間途中打ち切りなど。</li> </ul>

項目	チェック事項	*ポイント
応募者が少ない場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 二次募集などの対策を考えていますか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 二次募集で優遇措置を良くすると、一次募集者との公平性を欠きトラブルになるので、「応募しない場合は配置異動になる可能性がある」と伝えるなどのお金が絡まない対策が望ましい。最終的に集まらない場合には、最終手段として整理解雇も視野に入れた対応策を練っておくことも必要。</li> </ul>
承認制の要否	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 応募者が希望退職制度の適用を受けるには「会社から承認を得る必要がある」制度とし、残ってほしい従業員には承認しないようにしますか？</li> <li>・ 面談は誰がおこなうのですか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 面談で希望退職制度適用が承認されない可能性が高い旨を伝えておくことが必要。また、承認制は会社の恣意性があるため、労使トラブルとにならないよう事前準備・協議が必要。</li> <li>・ 通常上司が面談するが、上司本人が対象者になるケースもあるので、面談を誰が担当するのかは慎重に決めること。</li> <li>・ 面談にはルールや留意事項があるので、面談者研修を行うことが必須かつ大切。</li> </ul>
諸取り扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年次有給休暇、賞与、社宅・寮の使用期限、会社からの借入金返済、持ち株会の清算他、退職に関わる手続きは明確ですか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基本的には、通常の退職者と同じ手続きとなる。</li> <li>・ 通常の退職と異なるのは、退職日が予め設定されていることにより、年次有給休暇がすべて消化できない場合の扱い、引き継ぎ（出勤日）と有給休暇消化の兼ね合いへの対応などが出てくること。消化できない事情があれば、買い取るなど対応が必要なケースもある。</li> </ul>

\*会社は、希望退職に応募する従業員を「退職することで会社のコスト削減に大きな貢献をしてくれる方」と位置づけ、できるだけ優遇措置を準備し、説明会・面談・退職手続きなどにおいて、より丁寧な対応をすべきであると考えます。