

2023 年 12 月 26 日

「LT 会」会報第 23-14 号（総 254 号）

LT グループ

【特別レポート】リストラ実施のための 10 の前提

【前文】

2023 年も年の瀬を迎え、本会報も今年最後となりました。来年に向け明るいニュースをお届けしたいところですが、特に今年後半から「コスト削減」「人員削減」に関するお問い合わせが目立つようになっています。今回の会報では、そうした声にお応えするべく「リストラ特集」をお送りすることとしました。

今回のレポートは、上海匯業法律事務所のベテラン労務人事弁護士、洪桂彬先生が直近のご経験に基づき企業リストラのポイントを取りまとめたものを特別許可を得て会員企業様へお届けします。会員企業様が同様の課題に直面された場合は、私ども LT が全力を尽くしてサポートすることをお約束します。本レポートの内容につきまして、ご不明点やご質問等ございましたら会員担当までお気軽にお問い合わせください。

「冬来たりなば春遠からじ」、世界情勢、経済情勢の先行きが展望しにくいなかでも、LT はお客様企業と手を携えてこの難局を乗り越え、あらたな春を迎えて参ります。

【本文】

最近、「リストラ」や「減給」が注目されている。多くの企業が本社の要求あるいは自社の要求に応じて、様々な理由でコスト削減計画を実施し始め、小範囲あるいは大規模のリストラに着手している。しかし、リストラの目標を順調に達成し、コストをコントロールしながら紛争とリスクを最少限にすることは容易ではない。以下は弊事務所の実務経験に基づき、ポイントを整理したものである。企業のリストラ実務に役立てられることを期待する。

01 リストラの必要性を十分に検証する

なぜリストラをするのかは労働者だけの関心事ではなく、経営者こそ正確に把握しておくべき事項である。企業の人事担当者と経営者は会社の財務状況、経営状況、業務形態と成長性、組織構造などを深く理解してはじめて、従業員との最適なコミュニケーションの立ち位置を見つけることができる。

連番	よくある問題の整理
1	ここ 2 年で損失があるか、損失額が増加したか?
2	最近の製品/サービスの受注、売上、キャッシュ・フロー
3	企業組織が縮小される可能性があるか
4	異なる業務ユニット/部門、異なるポジションの仕事の飽和状態
5	異なる業務ユニット/部門のコストと生産高、利益率など
6	本社、関連会社、川上・川下取引先/仕入先の経営状況など

場合によっては、会社は事前にいくつかの経営措置（例えば、一部業務の経営停止、一部部門の解散、一部ポストの撤廃または縮小など）を通じて、リストラの基礎固めをすることができる。なお、一部の組織機構は数社の経営実態に跨がることもあり、企業の意思決定は「契約相対性」原則に基づき、法律上所属企業の定款に基づき決議されるべきである。

02 従業員の基本情報を正確にまとめる

リストラの対象となる従業員においては、その勤続年数、契約期間満了状況、賃金標準、未精算の有給休暇/残業、過去の業績などが、従業員の経済利益と合意可能性に影響し、企業のコスト予算にも影響する。リストラ時の従業員面談では、従業員の質問に対する事前準備をしたうえ、冷静な対処をしなければ、交渉が決裂する可能性がある。よくある質問としては、「私の経済補償金がいくらなのか」「私の給料表には2002年入社と書いてあるのに、なぜ今回は私を2005年入社としたのか」などがあげられる。

従業員の基本状況には、入社日、勤続年数(特に従業員の労務派遣から直接雇用への転換、外部企業への転入、外部委託から直接雇用への転換、会社の合併・買収などに要注意)、職位、勤務地(各地域の平均賃金格差がある)、社会保険納付地(失業金の受給)、労働契約回数と契約期間、最近2年間の業績評価結果、規律処罰記録、研修拘束期間の約定、競業制限の約定、特殊待遇の約定、余剰の振替休暇、余剰の有給休暇、経費精算、株式インセンティブ計画、賞与計画、病気休暇医療期間かどうか、労働災害の有無、職業危害職場かどうか、工会委員かどうか、離職前12ヶ月平均賃金、離職前12ヶ月平均賃金(残業代を除く)などの情報とデータが含まれる。

企業は従業員の状況を正確に把握してはじめて、コストを正確に試算し、潜在的な紛争を予測したうえ、事前に予案を作成することができる。

03 過去の債務を評価し、事前に予案を制定する

労働契約は継続性契約の一種であるため、労働者と会社が労働関係を確立した後、各種の権利義務関係が持続的に発生する。賃金と賞与だけでなく、各種の法定福利と約定福利、例えば社会保険と住宅積立金、ないしストックオプションなどもある。企業が成立後に各種の法定または約束した義務を完全に履行していない場合、例えば法律に基づいて社会保険料と住宅積立金を納付していない場合、会社がリストラを実施する際にリストラ対象から追納を要求される可能性がある。企業が事前に債務を評価せず、従業員が要求してから逐次対応すると、企業のリストラスピードに大きな影響を与える。

これらに対応するには、企業が従業員の身分タイプ、労働関係を構築する主体及び変動状況、地元政府の社会保険料の追徴時効に関する情報を整理したうえ、正確な判断と予案を準備しておく必要がある。

04 企業実態により労働契約解除方法を選択する

どのような方法でリストラを推進するかは、企業の実務に関わる異なる法律の要求やコストに関わる問題である。労働契約解除の可能性がある法的根拠は次の通りである。

連番	通常の方法	法的根拠
1	合意による労働契約解除	労働契約法第36条
2	経済性リストラ「経済性裁員」	労働契約法第41条
3	客観的状況の変化による解除	労働契約法第40条第3項
4	早期解散による解除	労働契約法第44条第5項
5	その他契約満期による解除等	労働契約法第44条第1項等

企業は、労働契約の解除に関連する実質的な条件だけでなく、関連するプロセス条件と解雇制限にも留意すべきであり、実施可能性を評価しなければならない。前記の経済性リストラを例にすると、会社は企業経営に深刻な困難が発生した事実があるほか、プロセス上は30日前にリストラされる従業員に状況を説明し、民主的なプロセスを履行したうえ、労働行政部門に報告しなければならない。行政当局に報告する際、通常以下の資料が必要である。

No.	資料種類	詳細リスト
1	関連資格証明	『企業営業許可書(副本)』、『工会法人資格証明書』コピー（ 工会組織を設置していない場合は、全従業員の署名捺印により従業員の代表を選出した証明資料 ）、工会の代表又は従業員代表の個人資料（氏名、身分証番号、ポスト、労働契約期間等）
2	リストラ条件の証明書類	企業が『労働契約法』第四十一条に規定するリストラ条件を満たしていることを説明し、関連する証明資料(賃金、人件費、財務、固定資産、製品供給販売等の管理諸表資料)を提出する。
3	リストラ実施計画	企業の雇用状況、賃金支払状況、社会保険料の納付状況、リストラ方案、実施時間、実施手順及び経済補償金の準備状況と支払方式を説明し、従業員名簿とリストラ名簿を提出する。
4	履行済み手順の資料	企業が工会又は従業員にリストラの状況を説明する期日と方式、工会又は従業員側の意見聴取状況等及びその他の関連資料を提出する。国有企業の場合は、主管部門がリストラに対する意見を提出する必要がある。

上表の通り、企業が工会組織を設置していない、あるいは従業員代表の選出を実施しにくい場合、経済性リストラを選択することは難しい。

05 合理的に補償方案を作成する

法定の経済補償金については、明確な計算基準があるものの、企業がどのように補償案を作成するかはリストラの成否に直接関わる。良い補償案はリストラ目標をより早く実現することができ、そうでなければ紛争が頻発する可能性もある。一般に、以下の方法を総合的に考慮して補償範囲を決定できる。

1. 会社又は関連会社が過去に類似のリストラを実行した際の補償方案、例えばN+2（先例に従う傾向）
2. 同業他社が実行した補償方案
3. 会社が一方的に解除する条件を備えていない場合、補償基準を適度に高めてリスクを低減する
4. 早期サイン奨励などを設定して、従業員の契約締結を加速させる
5. 補償標準の通減原則を厳格に実行する

補償方案には、いくつか詳しく明確にしなければならない点がある。例えば、「N+1」の「N」は、計算基数とされる月給に残業代、交通手当と食事手当、高温費などが含まれるかどうか。「+1」の「1」は基本給か税込給与か、職場手当、出張手当、業績賞与などが含まれるか。企業は事後の検討と解釈を避けるよう、異なる従業員の実際の賃金構成要素を踏まえて正確に分析する必要がある。また、企業は補償案を作成すると同時に、有給休暇の換算、年末賞与の有無と計算式など高頻度で提起される精算場面を事前に明確にする必要がある。

06 Plan B の事前準備

従業員の期待がそれぞれ違うため、企業がリストラを実施する際、個別の従業員が合意契約の締結を拒否したり、遅々として契約しようとしなない状況は避けられない。この場合、協議を拒否した従業員にそのまま労働契約を継続履行させるより、リストラの代替措置を事前準備すべきである。通常の代替案は次の通り挙げられる。

No.	代替案	注意事項
1	生産停止または一時停止	給与の高い従業員に適用
2	業績改善計画の実施	リストラ対象が限られ、時間が長い
3	作業時間の短縮	民主的なプロセスの実施、最低生活水準の保障が必要
4	職場、勤務地の変更	合理性を考慮する必要がある
5	一方的な労働契約の解除/終了	条件を満たすかどうかを考慮すべき

例えば、リストラを実施する時、または先行して、まず一時生産停止して帰休させ、従業員の期待感を低下させてから、人員処置方案を発表すれば、早期契約の成功率が高まる。

07 リストラは十分な内外コミュニケーションが必要

個別協議であれ、一括処置であれ、リストラについては内部で経営陣、部門責任者、会社工会、従業員代表などと十分に相談し、削減の必要性、会社の方案と具体的な契約手続きを説明し、公開かつ透明にしなければならない。実践的経験によると、「隠しておく」ほど混乱を招きやすく、公開かつ透明であるほど、迅速に実行しやすい。

法的要求に従って民主的なプロセスを履行し、面談、会議などを通じて内部コミュニケーションを行い、経営者と従業員の支持と理解を得るほか、外部とのコミュニケーションも必要である。例えば、労働行政部門に会社の人員処置方案を報告し、合理的な意見を聴取する。また、個別の従業員がセルフメディアなどを通じて虚偽の情報を流布することを防ぐため、企業はメディアとのコミュニケーション計画を制定し、適時に誤った発言を訂正し、企業の名誉を守る必要がある。

詳細事項のコミュニケーションについて、企業は外部の弁護士に相談するなどの外部の力を借りることができる。従業員処置説明会など重要な場面では、外部弁護士に現場支援を依頼することもできる。

08 直属上司が紐づけとリード役を発揮する

多くの企業は、リストラは人事の仕事であり、部門責任者とは関係がないと考えている。これはよくある間違った認識である。実際に従業員のニーズ、要求及び契約可能性を最も理解しているのはその直属上司である。直属上司がリストラのリストにリストアップされていない限り、会社の人事部門は直属上司と十分に相談し、具体的なコミュニケーション方案と策略を検討する必要がある。リストラリストは部門責任者から提案してもらい、さらに会社の審査を経て認められることが普通である。部門責任者は必ず自分と無関係と考えず、従業員に「why me」の説明責任を取らなければならない。コミュニケーションに参加するのは現場の責任者だけでなく、会社の経営者も参加する必要がある。例えば、特定の場合にリストラの必要性、会社の経営現状などを説明するなどである。コミュニケーションのレベルを正確に設定してこそ、リストラのコミュニケーションリスクを最小限に抑えることができる。

直属上司もリストラリストに入れられている場合、会社はリストラを進める順番を十分に考慮しなければならない。例えば、まず主管とマネージャーから着手し、直属上司とのコミュニケーションと契約締結を事前に行い、その後部下の契約締結を手配する。企業が直属上司との契約を履行せず、いきなり部下と交渉して解約することは、期待外れを招きやすい。

09 厳しいリストラ実施スケジュールの作成

どんな処理でも、確実に実行するため、明確なスケジュールが必要である。従業員との面談を手配する場合、通知の方式、内容などを計画しなければならない。面談の時間、場所、人物だけでなく、具体的なコミュニケーション内容も事前に書面で確定しなければならない。例えば、社員のよくある質問に対する回答などである。また、毎回の面談では、合意文書、補償明細書、筆記用具などを事前にチェックしな

ればならない。

リストラは多くの実務に関わるため、これらの具体的な事項をスケジュールに組み入れ、着実に実行してこそ、万全を期することができる。

10 従業員の過激行為の防止と管理

近年、企業のリストラ実施中に従業員が過激な行動を起こすことが珍しくない。例えば2019年にオラクルが研究開発センターを閉鎖した際、多くの従業員が会社の前で横断幕を掲げた。従業員の過激な行動は、個別の場合もあれば集団的な場合もある。過激行動の種類は、ドア閉鎖、道路閉鎖、職場に強制的な居座り、横断幕張り、壁新聞貼り、管理職脅迫、自殺や自傷の脅し、集団ストライキの扇動などがある。これらの行為により、リストラ計画が阻害され、ないし人員死傷事件が発生し、会社の経営秩序への危害を及ぼす可能性があり、**厳重に重視する必要がある**。

企業は内部で通常のルートと非公式組織を通じて、リストラされる従業員の特殊性と差異性（例えば従業員の家庭状況、労働災害の発生の有無、重大な病気の発症の有無など）を十分に把握する必要がある。リストラ対象を確定する際に、できるだけ「三期（妊娠期・出産期・授乳期）、労災、重症」などの解雇保護範囲内にある特殊な対象を排除する。同時に一部の極端な性格を持つリストラ対象について、交渉対象を厳選しなければならない。実際、弊社の観察によると、**過激な権利擁護行為は企業の簡単で粗雑な管理方式が背景になっている**。企業は日常管理とリストラの中で説明義務を十分に履行する必要がある。強気過ぎた処理方式は衝突や対抗行為を引き起こしやすい。例えば、従業員が高すぎる要求を提出した場合に経営者が従業員の要求を記録したり、意見を聞いたりせずに直接要求を拒否するケースなどである。

実務的には、企業は社内外の安全警備資源や申し立てのルート資源を統合したうえ、現地の警察に報告し、リストラ実施中の安全防護対策を徹底する必要がある。

以 上