

6

特集  
1

## 労働移動円滑化時代の退職金制度

企業方針別

## 退職金制度の見直しと規定例 ⑥

社会保険労務士 川嶋 英明

パターン別

## 退職金にまつわる不利益変更の留意点 ⑩

弁護士 野口 大 (野口&パートナーズ法律事務所)  
弁護士 加守田 枝里 (野口&パートナーズ法律事務所)

26

特集  
2「カスハラ」の追加等，心理的負荷評価表の改正等  
精神障害の労災認定基準の改正  
と実務への影響

弁護士 中野 公義 (なかのきみよし法律事務所)

36

特集  
3シフト制にまつわるトラブルと  
対応策

弁護士 岸田 鑑彦 (杜若経営法律事務所)



44

モニタリング

## 従業員の監視とカメラ撮影の法的留意点

個人情報保護委員会事務局 参事官補佐 弁護士 木村 一輝  
丸の内総合法律事務所 弁護士 平岩 彩夏 / 弁護士 小寺 祐輝 / 弁護士 山下 胡己

50

ハラスメント

労災認定，損害賠償請求，レピュテーションリスク等  
アウトティングにまつわる企業リスクと回避策

弁護士 友永 隆太 (杜若経営法律事務所)

58

定例実務

令和5年分 年末調整の実務  
～改正ポイントとよくある質問～

税理士 伊東 博之 (伊東博之税理士事務所)

\* 読者プレゼントはP114に掲載しておりますので、  
読者アンケートにご協力ください。

\* 116 次号予告，お客様の個人情報の取扱いについて

会員  
限定

社労士情報サイトの「ビジネスガイドWeb版」でマーク付きの記事をご覧いただくと，関連する裁判例の詳細を読むことができます。

## 連載

**66** **ビジネスガイド情報ファイル** まとめ：ビジネスガイド編集部

**68** **新連載** **人的資本情報開示の実務**  
第1回 「人的資本の情報開示」～その背景と実務上のポイント  
社会保険労務士 深瀬 勝範

**74** **重要用語から労働問題を考える**  
**キーワードからみた労働法**  
第196回 フリーランス新法  
神戸大学教授 大内 伸哉

**84** **経済学で考える人事労務・社会保険**  
第45回 働き方改革とサラリーマン増税  
昭和女子大学特命教授 八代 尚宏

**89** **変形労働時間制の具体的な実務での使い方**  
第5回 1週間を変形期間とする方法  
弁護士 木下 達彦（隼あすか法律事務所）



**94** **変わりゆく労働環境のコモンセンスを鍛えよう！**  
**労働判例の読み方**  
第47回 柏書房事件（試用期間の明示を欠く契約における本採用拒否）  
弁護士 光前 幸一

**99** **従業員と揉めないための労務トラブル想定問答**  
第30回 定年後再雇用をめぐる従業員とのやり取り（3）  
弁護士 岸田 鑑彦（杜若経営法律事務所）

## 相談室

**104 労働基準法**  
フレックスタイム制の下での遅刻  
弁護士 岩本 充史

**105 労働契約**  
固定残業代を減額することの可否  
弁護士 野口 大

**106 就業規則**  
配転命令  
弁護士 金澤 康

**107 社内規程**  
経理規程  
弁護士 石居 茜

**108 多様な働き方**  
育休から復帰した職員に対する配転の適法性  
弁護士 石寄 裕美子

**109 ハラスメント**  
カスハラ対策は『対応基準』づくりから  
(株)メンティグループ 代表取締役 加藤 貴之

**110 メンタルヘルス**  
ハラスメントのない職場づくり  
精神科産業医 西上 貴志（あすか産業医事務所）

**111 労働・社会保険の手続き**  
高齢雇用継続給付  
社会保険労務士法人EEパートナーズ

**112 業務の効率化**  
業務効率化の活動を継続するための方策  
社会保険労務士 安部 敏志

**113 労務に関わる税務**  
在宅勤務に係る電話料金、電気料金を支給する場合の取扱い  
税理士法人 山田&パートナーズ 石田 隆太郎

## 特集1

# 労働移動円滑化時代の退職金制度

企業方針別 退職金制度の見直しと規定例

P6

社会保険労務士 川嶋 英明

パターン別 退職金にまつわる不利益変更の  
留意点

P16

弁護士 野口 大 (野口&パートナーズ法律事務所)

弁護士 加守田 枝里 (野口&パートナーズ法律事務所)

## 特集2

# 「カスハラ」の追加等, 心理的負荷評価表の改正等 精神障害の労災認定基準の 改正と実務への影響

P26

弁護士 中野 公義 (なかのきみよし法律事務所)

## 特集3

# シフト制にまつわる トラブルと対応策

P36

弁護士 岸田 鑑彦 (杜若経営法律事務所)

# 企業方針別 退職金制度の見直しと規定例

社会保険労務士 川嶋 英明

## 1 三位一体の労働市場改革と労働移動の円滑化

### (1) 三位一体の労働市場改革

令和5年5月16日、政府は「三位一体の労働市場改革の指針」（以下、「指針」という）を公表しました。

この指針では「『キャリアは会社から与えられるもの』から『一人ひとりが自らのキャリアを選択する』時代となってきた」ことを前提に「労働者が自らの選択によって、社内・社外共に労働移動できるようにしていくことが、日本企業と日本経済の更なる成長のためにも急務である」としています。

そのための「三位」として挙げられているのが「リスクリングによる能力向上支援」、「個々の企業の実態に応じた職務給の導入」、そして「成長分野への労働移動の円滑化」です。これらを一体で行うことで「客観性、透明性、公平性が確保される雇用システムへの転換を図ることが急務である。これにより、構造的に賃金が上昇する仕組みを作っていく」としています。

つまり、今回の指針で政府が思い描く労働市場改革のシナリオというのは、ジョブ型雇用を前提とする労働市場を構築し、その中で個々の労働者が自身能力の向上を図り、スキルアップを果たした労働者が待遇の良い会社に転職することで日本社会全体

の生産性と賃金を上げていくものであると考えられます。

### (2) 成長分野への労働移動の円滑化

この「三位」のうち本稿で取り上げるのが「成長分野への労働移動の円滑化」です。

労働移動が円滑に行われるようになれば、優秀な人材が成長産業に移りやすくなり、労働者の賃金上昇や、ひいては国全体の経済成長につながると考えられている一方、日本では新卒一括採用や終身雇用、年功序列といった雇用慣行の影響で、途中で転職すると給与が下がることが多く、それが労働移動の円滑化を妨げていると考えられています。

もともと、この労働移動の円滑化という問題は、労働市場の流動化など言葉の変遷はあるものの、過去数十年にわたって議論されてきた問題ではあるのですが、これまでは助成金の創設などを除けば、特に大きな動きがあったわけではありませんでした。

しかし、今回については、令和4年11月10日に行われた第12回新しい資本主義実現会議の際に「労働移動の円滑化」が大々的に取り上げられ、メディアでも報道されたこともあり、その行方に注目が集まりました。

今回の指針は政府が考える労働移動の円滑化の答えといえますが、本稿では、指針

の中で、労働移動の円滑化のため施策として挙げられているもののうち、退職金制度に関わる部分を中心にその内容や、指針を踏まえた退職金制度設計や就業規則の見直しについて見ていきます。

## 2 指針等で示された労働移動の円滑化の概要

今回の指針で掲げられた「成長分野への労働移動の円滑化」のための施策は以下の通りです。このうち、退職金制度に関連するものは「退職所得課税制度等の見直し」と「自己都合退職に対する障壁の除去」となります。

- 失業給付制度の見直し
- 退職所得課税制度等の見直し
- 自己都合退職に対する障壁の除去
- 求人・求職・キャリアアップに関する官民情報の共有化

### (1) 退職所得課税制度等の見直し

現行の制度では、退職所得課税については、勤続20年を境に、勤続1年当たりの控除額が40万円から70万円に増額されます。指針では、これが労働者自らの選択による労働移動の円滑化を阻害しているとの指摘があるとし、本税制の変更に伴う影響に留意しつつ、見直しを行うとしています。

つまり、これまでは勤続20年を超えると、こうした税制により、退職所得にかかる所得税や住民税が低く抑えられ、その分、労働者の手取りが多くなっていたのが、今後はこうした措置がなくなる分、労働者が得る退職金の手取りが減るということです。

### (2) 自己都合退職に対する障壁の除去

一般的な会社の退職金制度では、一定の勤続年数を退職金の支給条件としていた

り、自己都合退職の場合に退職金を減額したりすることが普通です。しかし、こうした雇用慣行については、労働者側が転職や起業のために自己都合退職する際の障壁となります。そのため、指針では退職金制度に関して見直しが必要であると指摘しています。

また、こうした雇用慣行が行われている背景の一つに、厚生労働省が定めるモデル就業規則において、退職金の勤続年数による制限や、自己都合退職者に対する会社都合退職者と異なる取扱いが例示されていることが影響していると指針で指摘されています。

これを受け、退職金の規定から、勤続年数や自己都合退職でないことを支給条件とする箇所を除外したモデル就業規則が令和5年7月に公表されています。

#### 【変更前】

##### (退職金の支給)

**第52条** 勤続〇年以上の労働者が退職し又は解雇されたときは、この章に定めるところにより退職金を支給する。ただし、自己都合による退職者で、勤続〇年未満の者には退職金を支給しない。また、第65条第2項により懲戒解雇された者には、退職金の全部又は一部を支給しないことがある。

2 継続雇用制度の対象者については、定年時に退職金を支給することとし、その後の再雇用については退職金を支給しない。

#### 【変更後】

##### (退職金の支給)

**第54条** 労働者が退職し又は解雇されたときは、この章に定めるところにより退職金を支給する。ただし、第68条第2項により懲戒解雇された者には、退

職金の全部又は一部を支給しないことがある。

- 2 継続雇用制度の対象者については、定年時に退職金を支給することとし、その後の再雇用については退職金を支給しない。

### 3 労働移動の円滑化のための施策による影響

ここからは指針等で示された退職金制度に関する見直しによる、企業の労務への影響について見ていきます。

#### (1) 労働移動の円滑化がもたらす企業への影響

退職金の話をする前に、まずは全体的な話として、労働市場が円滑化されると企業にどのような影響があるかについて検討しておきます。

冒頭でも述べた通り、政府が考えるシナリオ通りに労働市場改革が進むと、能力のある労働者、スキルアップを続ける労働者はより待遇の良い会社に転職することがこれまでよりも容易になることでしょう。ということは、会社側はそうした労働者を引き留めるために相応の待遇や環境を用意できないと、どんどん人材が流出してしまうわけです。つまり、労働移動の円滑化は企業間での人材獲得競争の激化をもたらすこととなります。

結果、競争力のある会社には良い人材が集まり、そうではない会社は今よりももっと人材不足に陥ることになります。とはいえ、こうした企業間の競争によって社会全体の賃金が上がっていくわけですので、労働移動の円滑化自体が悪いということではありません。しかし、個々の会社の立場からすると、すべての会社が諸手を挙げて賛

成し協力するような政策でないことは確かでしょう。

一方で、労働移動の円滑化により得する側、つまり、労働市場で勝てる側の企業にも解決しなければならない問題があります。それは、採用はしたけれども期待通りの成果を出せない人材の扱いです。

どんなに成長している企業であっても無限に労働者を雇用できるわけではありませんし、どんなに労働者自身がリスクリングしたとしても、残念ながら会社に合わない、会社の求める水準に達しないということもあります。加えて、労働移動が円滑化されたとしても、1つの会社に長く留まる人がいなくなるわけでもありません。

そのため、ときには新しい人を探るため、辞めてもらう人が必要となることもあります。

しかし、冒頭の説明ではあえて触れませんでした。日本では解雇が非常に難しいことも労働移動の円滑化や流動化を阻害する要因であると考えられています。そして、その解決のため、近年ではようやく解雇の金銭解決についての議論も行われるようになってきましたが、今回の指針では、この解雇の金銭解決についてまったく触れていません。

実際に解雇の金銭解決にどれだけの効果があるかについては様々な意見があるところではありますが、それでも解雇の金銭解決という、労働移動の円滑化において議論の余地の大きい問題を無視したまま、はたして労働移動の円滑化が順調に進むのか、という疑問は残ります。

加えて、もしも今回の施策で労働移動の円滑化がうまくいかなかった場合、労働移動の円滑化で利益が得られる側の企業がその利益を得られないばかりか、後述する改定されたモデル就業規則の規定例が内包す

# パターン別 退職金にまつわる 不利益変更の留意点

野口&パートナーズ法律事務所 弁護士 野口 大 / 弁護士 加守田 枝里

## 1 退職金制度の見直し

政府は、成長産業に人材が移動しやすくするための施策として、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版」の「成長分野への労働移動の円滑化」で、終身雇用を前提とした退職金制度を改めるよう指摘しています。

政府税制調査会は、勤続年数が長いほど退職金への課税が優遇される現行制度の見直しを求める答申を提出し、退職金制度のあり方に注目が集まっています。

また、厚生労働省のモデル就業規則も7月に改訂され、「退職金の支給」に関わる規定について、「勤続年数が一定基準以下の場合の退職金不支給」、「自己都合退職における勤続年数が一定基準以下の場合の退職金の不支給」に関わる記述が削除されました。民間企業においても、このような動きに呼応して退職金制度を見直す会社が増えることも想定されます。

その他の理由でも、例えば他社との合併（合併すれば労働条件を統一する必要がある）、退職金制度等を見直すことが多い）、経営悪化防止（倒産回避という深刻なものもあれば、経営状況を改善したいというものもある）、人事制度改革（年功序列型賃金から成果主義型賃金へのシフト等、賃金制度改革に伴って退職金制度もリニューアルすることが多い）等の理由で退

職金制度を見直すことはよくあることですし、その他特定の理由があって退職金制度を微修正することもあります（例えば、非違行為を行った従業員の退職金を大幅に減額する規定を入れる等）。

## 2 退職金制度の不利益変更

### (1) 退職金制度の変更

退職金は、金額が大きいが故に、不利益に制度変更されれば従業員の反発も大きく、紛争が生じやすい分野でもあります。

退職金制度の不利益変更が有効か否かは、他の労働条件の不利益変更と同様、従業員が「不利益変更は無効だ」と主張して旧制度の適用を求めて裁判を提起した場合に問題が顕在化し、最終的には裁判所の司法判断によって決着されることとなります。制度変更する場合には、万が一争われても有効と判断される可能性を高めておくことが重要となります。

### (2) 不利益変更が有効か否かの判断方法

この点については、労働組合がある場合とない場合で異なります。

#### ① 企業に労働組合がある場合

企業に労働組合がある場合は、労働組合と協議して労働協約を締結できれば、組合員との関係では不利益変更は有効です。実

務的には労働協約の内容を踏まえて就業規則（賃金規程）も変更して周知しますが、労働協約がある以上、不利益変更が有効か否かはあまり問題となりません。

なお、労働協約の内容に反対する組合員も拘束するののかという問題がありますが、労働協約締結過程に問題がない限り（例えば、組合規約上必要な組合大会の決議がない等）、反対する組合員も拘束するのが原則です。

また、労働組合が、事業場の4分の3以上を組織する多数組合<sup>1</sup>である場合、その組合と労働協約を締結すれば、原則として当該事業場の非組合員（同種の労働者）に対しても労働協約の内容を適用することができるのが原則です（労働組合法17条の一般的拘束力・拡張適用）。ただし、他の組合に所属している組合員に対しては、拡張適用はできないという考え方が一般的です。組合が複数ある場合には、それぞれの組合と労働協約の締結を目指すこととなります。

## ② 企業に労働組合がない場合あるいは労働組合と労働協約の締結ができない場合

企業に労働組合がない場合あるいは労働組合と労働協約の締結ができない場合には、就業規則（賃金規程）を変更して周知することのみによって、労働条件を不利益変更するほかありません。企業に労働組合があっても非組合員との関係（ただし、前

記のように、多数組合と労働協約を締結し、それを拡張適用できる場合を除く）や、労働協約を締結できていない労働組合の組合員に対する組合員との関係では、同じく、就業規則（賃金規程）を変更して周知することのみによって、労働条件を不利益変更するほかありません。

この場合、労働条件の不利益変更が有効か否かは、当該不利益変更「合理性」があるか否かによって決まります（労働契約法10条）。変更「合理性」がない場合、労働条件は不利益変更できない＝従前の労働条件が適用されることとなるのです。

ただし、当該不利益変更に同意している従業員については、変更の「合理性」の有無にかかわらず、不利益変更は有効となると考えるのが一般的です（労働契約法9条反対解釈<sup>2</sup>）。ここでいう従業員の同意というのは、従業員代表の同意ではありません。個々の従業員の同意です。誰が同意しているのかが重要であり、同意していない従業員の労働条件を不利益変更するためには、その不利益変更が合理的である、という「合理性」の要件をクリアする必要があります。

以上を図示すると次ページ図表1のようになります。

## ③ 不利益変更の合理性

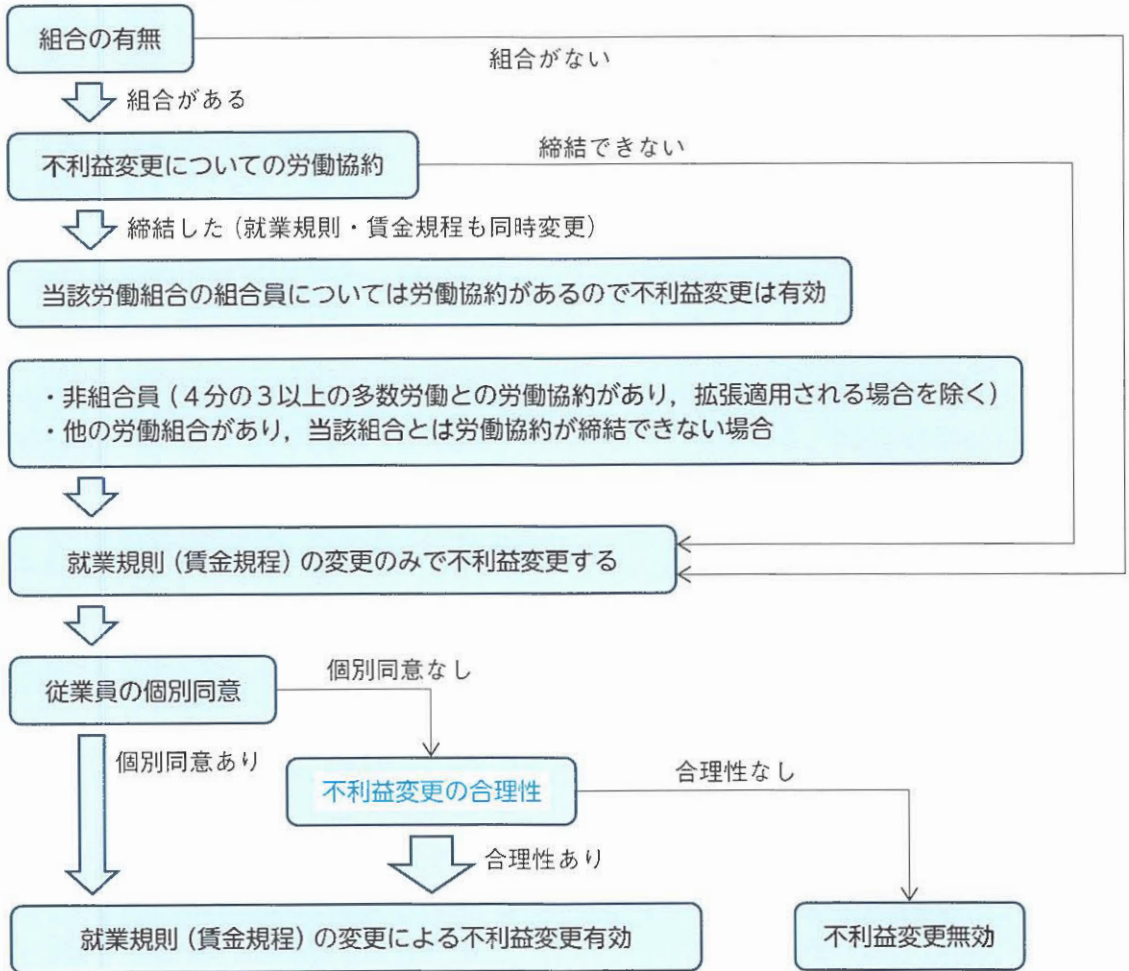
図表1の青字の「不利益変更の合理性」

1 4分の3か否かは事業場ごとに判断するのが原則であるが、事業場によって労働条件が異なる場合は法人全体で判断するという見解もある（厚生労働省労政担当参事官室編『六訂新版 労働組合法 労働関係調整法』（労務行政）675頁、第四銀行事件・新潟地判昭和63年6月6日労判519号41頁）。

2 菅野和夫『労働法（第12版）』（弘文堂）208頁にも、「労働契約法は、「労働者及び使用者は、その合意により、労働契約の内容である労働条件を変更することができる」と規定して（8条）、労働契約の合意原則（3条1項）をその変更について繰り返している。そのうえで、「使用者は、労働者と合意することなく、就業規則を変更することにより、労働者の不利益に労働契約の内容である労働条件を変更することはできない」と規定し（9条）、就業規則の変更によって労働契約の内容を変更することについても、労働契約の合意原則（3条1項）が原則として妥当することを明らかにする。…この規定（9条）は、反対解釈として、就業規則の変更による労働条件の不利益な変更も労働者との合意があれば可能であり、就業規則それ自体やその変更の合理性は必要とされないことをも意味している。」とある。



図表1 不利益変更が有効か否かの判断方法



という部分がクセモノです。この判断は形式的で画一的な判断基準の存在しない、まさにグレーゾーンだからです。様々なファクターを総合考慮して「合理性」があるか否かを判断することとなります（労働契約法10条）。具体的には、図表2の「合理性肯定方向」のファクターをできるだけ多くしておけば、不利益変更の合理性が認められる可能性が高くなります。

### (3) まとめ

退職金制度の不利益変更を考える場合には、制度設計の段階で、図表2の「合理性

肯定方向」という欄に記載されているファクターをできるだけ数多く取り入れ、それをもって従業員に納得してもらうことが大切です。多くの従業員が納得しているのであれば、労働協約を締結しやすいでしょうし、従業員の個別同意も取得しやすくなるのです（図表1）。そもそも多くの従業員が納得しているのであれば、裁判が起きる確率を下げることができますし、万が一裁判となっても、不利益変更の合理性が認められやすいのです（図表2の青字）。このような思考方法が非常に大切です。