

問題社員“円満”退職のための 「退職合意書」作成のポイント

資料作成：弁護士 西川 暢春（弁護士法人咲くやこの花法律事務所）

目次

- 1. はじめに 1
- 2. 「退職合意書」作成の必要性 1
- 3. オーソドックスな退職合意書のひな形の例 3
- 4. 個別の事案ごとの注意点 8

問題社員“円満”退職のための 「退職合意書」作成のポイント

■ 1. はじめに

能力不足や業務命令違反，規律違反等の問題がある社員について，雇用の継続が困難なときも，企業は，解雇ではなく，合意による退職で解決することが必要です。つまり，退職勧奨による解決が原則です。解雇による解決は，不当解雇であるとして訴訟を起こされた場合，裁判所で解雇が無効と判断されてしまい，多額の金銭の支払いと雇用の継続を命じられるリスクが大きいためです。筆者は，問題社員対応に悩む顧問先を訪問し，問題社員と直接話し合いをし，合意による退職での解決を実践してきました。

では，問題社員に対する退職勧奨による解決の場面で，どのような点に注意すべきでしょうか。本稿では，退職合意書の作成のポイントに焦点を絞ってご説明します。退職合意書については，最近の裁判例で，退職合意書にいわゆる「清算条項」を入れていても，退職後の従業員による割増賃金請求を認めたものが出ている点等にも注意を要します。

以下で，退職届とは別に退職合意書を作る必要性や，退職合意後にトラブルにならないようにするための個別の事案ごとの作成上の注意点について解説していきます。それでは見ていきましょう。

■ 2. 「退職合意書」作成の必要性

退職合意書の作成が必要になる理由としては，大きく分けて以下の4つを挙げることができます。

- ・問題社員が退職後に転職先が決まらず，「退職は意思に反するもので，解雇だ」と主張して復職を求めてきた場合でも，復職を断れるようにするため
- ・問題社員からの退職後の金銭請求や訴訟提起を防ぐため
- ・退職後の会社に対する誹謗中傷や退職条件についての第三者への口外を防ぐため
- ・退職を会社が承諾したことを明確にし，退職の撤回を防ぐため

(1) 「退職は意思に反するもので，解雇だ」と主張してくるリスクに対応する

退職勧奨の結果，問題社員との間で退職の合意が成立したとしても，退職届も退職合意書も作成していなければ，そもそも，従業員の意思に基づく退職だ

ったことを明確に示す証拠がありません。つまり、意思に基づく「退職」なのか、会社による「解雇」なのかを示す証拠がありません。そして、解雇について「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」は、従業員は解雇の無効を主張して雇用の継続を求めることができます（労働契約法 16 条）。

口頭で問題社員から「退職に応じます」と言われて、その時は円満に退職してもらったと思っていなくても、退職届や退職合意書がなければ、会社は安心するべきではありません。退職した問題社員が、後になって「会社から不本意な扱いを受けた」という気持ちが芽生え、さらに次の職も決まらなければ、退職を取り消したいという気持ちになり、「自分は不当に解雇された」と主張し始めることはよくあることです。そして、退職届や退職合意書などの書面が作成されていないときは、「口頭で従業員との間で退職の合意が成立していた」という会社側の主張が認められることは稀です。

過去の裁判例でも、社長が「新しい事務員も雇ったことだし、残業をやめてくれ。残業を付けるならその分ボーナスから差し引く」、「来月からは残業代は支払えない。残業を付けないか、それが嫌なら辞めてくれ」と告げたところ、従業員が「それでは辞めさせてもらいます」と応じた事案が問題になりました。一見すると従業員の意思による退職ともいえそうですし、会社はそのように主張しましたが、裁判所は、自発的意思による退職とはいえないと判断し、社長の発言は解雇の意思表示に当たるとして、解雇予告手当の支払いを命じています（大阪地裁判決平成 10 年 10 月 30 日）。

解雇ではなく従業員の意思に基づく退職であったということを明確にするためには、退職届あるいは退職合意書を作成することが必須です。

（2）問題社員からの退職後の金銭請求や訴訟提起を防ぐ

では、退職届があれば退職合意書は必要ないかといえばそうではありません。退職に向けた話し合いの場面で、問題社員の側から、例えば未払い残業代を請求されるケースもあります。仮に、会社がこれに応じて、未払い残業代分を 300 万円支払い、従業員から退職届を提出してもらったとします。この場合、退職合意書がなくても、会社から 300 万円の振込みをした履歴は残りますが、振込みの履歴だけでは 300 万円が何のお金かはわかりません。

その結果、退職後に問題社員から「あの 300 万円は退職金だ。残業代が未払いになっているので残業代を払え」という要求がされ、支払いを断れば、訴訟に発展するリスクがあります。こういった退職後の金銭請求や訴訟提起のリスクに対策するためには、退職後に一切の請求を認めないことを内容とする退職合意書の作成が必要です。このような後日の金銭請求の禁止については、退職届で対応するよりも、退職合意書に記載するほうが対応しやすく、退職届とは別に退職合意書の作成が必要になる理由の大部分を占めます。

(3) 誹謗中傷や第三者への口外を防ぐ

退職者によるインターネット上の書込みが原因で、「従業員の新規採用がうまくいかなくなった、応募が減った」というご相談は多数あります。一度、インターネット上に投稿された書込みを削除することは簡単ではなく、費用も労力もかかります。そういった事態を防ぐためには、退職合意書の中で退職後の会社に対する誹謗中傷を禁止しておく必要があります。

また、特に会社から退職にあたり一定の金銭を支給する場合は、第三者への口外を禁止する条項も入れておくことをおすすめします。会社に被害を与えてきた問題社員に金銭を支給したことを知れば、他の従業員が良い気がしないからです。これらについても、退職届で対応するよりも、退職合意書を作成するほうが対応しやすいです。

(4) 会社の承諾を明確にする

従業員が退職届を提出した後も、会社が退職を承諾するまでは、従業員は退職の意思表示を撤回できる、とするのが判例です。実際、問題社員が退職届を出した翌日に、問題社員の代理人弁護士が会社に電話をかけてきて退職届を撤回するといったケースも存在します。そのため、問題社員との間で退職の合意に至ったときは、退職届を出させただけで安心するのではなく、それを会社が承諾したことを明確にして、退職の意思表示の撤回を防ぐことが必要です。

退職を承諾する方法としては、退職届に承認印を捺印して問題社員に交付する、退職を承認した旨をメールで問題社員に通知する等の方法もありますが、退職合意書を作成することも、会社が退職を承諾したことを明確にする方法の一つになります。単に退職届を受け取ったというだけでは、必ずしも会社として退職を承諾したとはいえず、問題社員から退職届を撤回されるリスクを負うことになります。

■ 3. オーソドックスな退職合意書のひな形の例

オーソドックスな退職合意書のひな形の例は参考の通りです。

以下では、ひな形における各条項の注意点をご説明します。

参考 退職合意書のひな形

合 意 書	
株式会社〇〇〇〇（以下、「甲」という）と従業員〇〇〇〇（以下、「乙」という）は、甲乙間の雇用契約について以下の通り合意する。	
(合意解約)	
第1条 甲と乙は、甲乙間の雇用契約を令和〇年〇月〇日付で合意解約する。	
(退職日までの待遇)	
第2条 甲は乙に対し、前条の退職日まで通常の給与を支給し、乙は令和〇年〇月〇日まで出勤して、後任者への業務の引継ぎを行う。甲は、乙が令和〇年〇月〇日以降の出勤日について有給休暇を取得することを認める。	
(退職金)	
第3条 乙の退職にあたり、甲は、乙に対して、退職金〇〇〇万円を支給する。甲は上記金額から源泉所得税及び住民税を控除した金額を令和〇年〇月〇日限り、乙の給与振込口座に振込送金する方法により支払う。振込手数料は甲の負担とする。	
(離職理由)	
第4条 甲は、乙の離職理由を会社都合退職として扱う。	
(私物の処分)	
第5条 乙は、甲の施設内の乙の私物を令和〇年〇月〇日までに持ち帰る。退職日の翌日以降、甲の施設内に乙の私物があった場合、乙は甲が当該私物を自由に処分することを認め、異議を述べない。	
(口外禁止、誹謗中傷禁止)	
第6条 甲と乙は、本合意の存在及び内容、並びに甲乙間の紛争について第三者に開示または漏洩しない。また、甲及び乙は、口頭、書面、メール、SNSその他手段を問わず、相手方（甲の従業員、甲の取引先その他関係する第三者も含む）に対する批判や苦情を発信して誹謗中傷する行為をしない。	
(機密保持)	
第7条 乙は、在職中に知り得た以下の各情報を使用せず、また、第三者に開示、漏洩しない。	
① 甲の取引先の名称及び住所、連絡先、取引先担当者名、取引先との取引内容、取引先からのクレーム内容、その他取引先との取引に関する一切の情報	
② 甲の財務、人事等の甲内部に関する情報	
③ 甲の提携先との提携事業に関する情報	
④ 甲の販売企画、新製品開発、新サービス開発に関する情報	
⑤ その他、甲が機密保持の対象として指定した情報	
(清算条項)	
第8条 甲及び乙は、甲乙間に、本合意書に定めるほか、何らの債権債務もないことを相互に確認する。ただし、乙に適用される甲の就業規則及び乙が在職中に甲に提出した誓約書のうち、退職後の乙の義務について定める部分については引き続き効力を有するものとする。	
(不起訴合意)	
第9条 甲及び乙は相手方に対し、裁判上、裁判外を問わず、本合意書に定めるほか、何らの請求もしない。	
本合意の成立を証するため、本合意書2通を作成し、各1通ずつ所持する。	
令和〇年〇月〇日	
甲	印
乙	印

(1) 合意解約（第1条）

まず、第1条のような合意解約の条項を入れることが必要です。この条項

は、従業員の意思に基づく退職であること、つまり解雇ではないことを明確にし、また、退職日についても合意に至ったことを明確にする意味があります。さらに、会社が従業員の退職を承諾したことを明確にし、従業員による退職の撤回を封じる意味もあります。

(2) 退職日までの待遇 (第2条)

次に、第2条にあるように、退職日までの待遇について定めることが必要です。退職の合意に至ったときは、退職日まで従業員に従前通り給与を支払うことが通常ですので、その点を記載します。この記載がないまま、第8条にあるような清算条項を入れてしまうと、退職日までの給与を支払わないかのように読めてしまう可能性があり、従業員側から不合理であると指摘を受けることになりかねません。

なお、ひな形では引継ぎについて記載していますが、問題社員の問題の程度が大きいときは、退職日まで出勤することによる職場内でのトラブルを予防する観点から、退職日までの就業を免除し、給与のみ支払うという対応も検討に値します。

(3) 退職金 (第3条)

問題社員との間で退職の合意を成立させるためには、退職の合意と引換えに一定の金銭を支給することが必要になるケースも多いです。その場合に、その金銭を「解決金」、「退職金」など、どのような名目で支給するかは合意書の中で取り決めることとなります。

ひな形の例では「退職金」としてしています。退職金については、税法上の控除が大きく、勤続年数20年以下の従業員については、原則として勤続年数×40万円までは所得税が課税されません。ただし、それを超える場合は、原則として源泉所得税および住民税の控除が必要になりますので、注意してください。退職合意の段階でこれらの控除について説明をしていなかったのに、支払いの段階で控除すると、退職者との間で再度トラブルになる危険があります。控除が必要な場合は、必ず合意書に明記しておきましょう。

(4) 離職理由 (第4条)

会社からの退職勧奨に応じて、従業員が退職する場合、雇用保険の給付においては、通常は会社都合退職扱いとなります。この点を明確にすることで、従業員から退職の合意を取り付けやすくなることも多いでしょう。

なお、業務態度が非常に悪いなどの事情で問題社員に退職勧奨する場合にまで、会社都合退職扱いにしなければならないのか、という点については疑問もあり得るところです。裁判例では、業務態度不良などの事情があったとしても、会社から退職を促した結果、退職に至った事例については、退職が会社の利益にかなうものだったと評価できるため、会社都合退職として離職票を作成すべきであるとしたものがあります(大阪地裁判決平成19年6月15日)。こ

の事案では、自己都合退職の離職票を作成したことが不法行為に当たるとして、会社は、会社都合退職の場合と自己都合退職の場合の失業給付の基本手当差額分159万1,200円の損害賠償を命じられています。

(5) 私物の処分 (第5条)

退職する従業員の私物の扱いについては、実務上もトラブルになりやすい点の一つです。過去には、退職者の私物を会社が勝手に処分したということを経由に退職者が会社に対して損害賠償を請求する訴訟も起きています。退職者に私物を持って帰らせたいと、退職日以降に社内のデスクやロッカー等に放置されているものについて会社が処分できるようにするための条項を入れておきましょう。また、退職者が私物のパソコンなどを会社に持ち込んでいた場合は、必ず、業務上の情報を削除したことを確認したうえで持ち帰らせることが必要です。

(6) 口外禁止、誹謗中傷禁止 (第6条)

口外禁止条項や誹謗中傷禁止条項を設けておくべきである点は前述した通りです。特に、誹謗中傷禁止については、会社に対する誹謗中傷だけでなく、会社の取引先や従業員に対する誹謗中傷も禁じられることを明確にしておきましょう。なお、誹謗中傷については、念のため、退職合意書の捺印段階で、退職者に対して、現時点で、SNSやブログ、各種掲示板などにおいて誹謗中傷の投稿をしていないかを確認し、もしあるようであれば直ちに削除するように釘を刺しておくべきでしょう。

(7) 機密保持 (第7条)

ひな形の例のように、退職者による自社の機密情報の利用の禁止などを退職合意書の中に定めることも検討に値します。ただ、退職後の機密情報の利用禁止等については、基本的には、入社時や在職中に誓約書を取得しておき、その誓約書によって対応すべきであり、退職の段階で、慌てて合意を取り付けようとするのはあまり適切とはいえません。トラブル含みの退職もあるため、退職時に機密保持の誓約を取り付けられるとは限らないことを前提に、入社時や、在職中に職務が変更になったタイミング、あるいは、昇進したタイミングなどでこまめに機密保持誓約書を取り付けておくことが必要です。そうしておけば、退職のタイミングでは、これまで取り付けた機密保持誓約書の文面を本人の前で読み上げて確認すれば足り、退職合意書の中に機密保持の条項を入れる必要は必ずしもないはずで

一般論として、退職合意書の内容があまり複雑になることは好ましくありません。あまり複雑になり過ぎると、退職者が不安に思い、第三者に相談するなどして、第三者の介入を招き、せっかくの合意が成立しないことにもなりかねません。できるだけシンプルなものを作るべきです。

(8) 清算条項 (第8条)

清算条項は、退職する問題社員から、退職後、一切の請求を受けないようにするために必要になる重要な条項です。ただし、この清算条項について、単に「甲及び乙は、甲乙間に、本合意書に定めるほか、何らの債権債務もないことを相互に確認する。」とするだけでは、適切でないことが多いです。多くの会社で、就業規則で退職後の競業禁止義務を定めていたり、従業員に退職後の守秘義務についての誓約書を提出させていたりしますので、清算条項があるからといって、これらの義務が免除されるわけではないことを明記しておくことが必要です。

(9) 不起訴合意 (第9条)

ここまでご説明したような退職合意書を作成したにもかかわらず、万が一、退職後に、問題社員から金銭請求がされた場合、会社としては当然支払いを断ることになりますが、それに対して問題社員が裁判を起すケースがあります。この場合に、ひな形の例のように「裁判上、裁判外を問わず、本合意書に定めるほか、何らの請求もしない。」と退職合意書に入っていると、裁判所で請求を却下してもらいやすくなります。このように、裁判上の請求をしないことを合意する条項を不起訴合意条項といいます。「不起訴」とは、裁判上の請求をしない、という意味です。

ただし、この不起訴合意条項は、裁判所で効力を否定されることがあるため注意が必要です。例えば、東京地裁判決平成30年5月22日は、不起訴合意条項を含む退職合意書が作成されていた事案について、不起訴合意条項の効力を制限的に解釈し、退職者が会社に対し、金銭請求の訴訟を提起することを認めています。この裁判例は、①不起訴合意の対象となる権利関係が広範で、合意書締結当時に協議の対象とされなかった項目も含め、一切の裁判上の請求を認めない内容になっていること、②従業員側のみが裁判上の請求をしないことを確約する内容になっており、会社から従業員への請求をしないことについては定めない条項になっていたこと等を判断の理由としています。また、札幌地裁苫小牧支部判決令和2年3月11日では、債権債務がないことを定めた退職合意書を作成したにもかかわらず、裁判所は「(退職者が)割増賃金請求権を放棄したとは認められない」と判断して、会社に割増賃金の支払いを命じています。

これらの点を踏まえると、退職の話し合いにあたって、従業員側から、残業代の未払いや、ハラスメント被害の主張があったときは、単に「甲及び乙は相手方に対し、裁判上、裁判外を問わず、本合意書に定めるほか、何らの請求もしない」とするのではなく、「甲及び乙は相手方に対し、裁判上、裁判外を問わず、未払い賃金、安全配慮義務違反にかかる損害賠償請求、その他理由の如何を問わず、本合意書に定めるほか、何らの請求もしない」等と不起訴合意の対象となる項目をできるだけ特定して記載することも検討すべきでしょう。

■ 4. 個別の事案ごとの注意点

(1) ハラスメントの主張がある場合

参考の退職合意書のひな形は、あくまで、会社と退職者の間にのみ効力が及ぶものです。そのため、問題社員が退職後に、社長個人や、上司個人に対して損害賠償等の請求をしてくることを防ぐことはできません。例えば、「社長や上司によりパワハラを受けた」という主張が問題社員から出てくる可能性がある場合は、第9条の不起訴合意条項を以下のように変更し、退職後にパワハラなどを理由とする損害賠償請求を受けることを防ぐ必要があります。

【修正案】

第9条 乙のハラスメント被害の主張は本合意により解決済みであることを確認し、乙は甲及び甲の代表者、取締役、従業員に対し、裁判上、裁判外を問わず、ハラスメント被害その他理由の如何を問わず、本合意書に定めるほか、何らの請求もしない。また、甲は乙に対し、裁判上、裁判外を問わず、本合意書に定めるほか、何らの請求もしない。

(2) 一度解雇した従業員の合意退職の場合

ケースによっては、一旦解雇した従業員について、解雇後にトラブルになり、いくらかの金銭の支払いをして、合意による退職で解決するということがあるでしょう。その場合は、まず、ひな形の第1条の合意解約の条項に記載する雇用契約終了の日を「解雇した日」(解雇日)にするか、それとも「退職合意書の作成日」(合意書作成日)にするかを検討することが必要です。

① 雇用契約終了の日を解雇日とする場合

雇用契約終了の日を解雇日とする場合も、一旦解雇を撤回したうえで、合意退職したという形式をとる必要があります。そうでなければ、会社から提示した退職金等とは別に、解雇予告手当の支払義務が問題になり得ることに注意してください。解雇を撤回する場合は、ひな形の第1条の合意解約の条項を、以下のように変更する必要があります。

【修正案】

第1条 甲は乙に対し令和○年○月○日付(※)でした解雇の意思表示を撤回する。甲と乙は、甲乙間の雇用契約を令和○年○月○日付(※)で合意解約する。

(※の部分に、解雇した日の日付が入る)

ただし、解雇日を雇用契約終了の日とする場合、退職する従業員の立場からは、履歴書で無職の期間ができ、次の転職に支障が生じる可能性があります。また、雇用保険の失業給付は、原則として離職日の翌日から起算して1年間しか受給できません(雇用保険法20条1項)。そのため、従業員が解雇後も解雇を争って失業給付を受給しておらず、合意成立後になってはじめて受給を開始する場合は、すでに解雇日から日が経過し

ていることにより、雇用保険の失業給付を受給できる期間が短くなることとなります。こういったことから、従業員側からは、合意解約の条項に記載する雇用契約終了の日を合意書を作成した日にしたいという要望がされることが多いのが実情です。

② 雇用契約終了の日を合意書作成日とする場合

この場合も、ひな形の第1条の合意解約の条項を、以下のように変更する必要があります。

【修正案】

第1条 甲は乙に対し令和○年○月○日付でした解雇の意思表示を撤回する。甲と乙は、甲乙間の雇用契約を令和○年○月○日付（※）で合意解約する。（※の部分に、退職合意書を作成した日の日付が入る）

また、会社は、解雇日から合意書作成日までの期間について、社会保険料の負担が必要になることに注意してください。会社の立場からは、雇用契約終了の日を解雇日とするほうが負担が少なく済みます。

また、解雇を撤回した以上、解雇日から合意書作成日までの期間について、給与の支払いも必要になりますので、その点も踏まえて、金銭支給の額を話し合うこととなります。その場合、給与の支払い部分については、源泉徴収が必要になることにも注意してください。解雇日から合意書作成日までの期間の社会保険料の従業員負担分は従業員に負担させるべきものですので、その分を、従業員に支給する給与から差し引く必要があります。

（3）従業員から返却してもらうべきものがある場合

会社から従業員に対して貸与しているものがあれば、その返却についても確認しておきましょう。退職者が使用していた社用車、クレジットカード、ETCカード、デスクの鍵、制服、業務用携帯電話、入室用の社員証やセキュリティカード、健康保険証などがよく問題になります。特に重要な返却物がある場合は、退職合意書の中に条項を設けて、退職日までに返却することを約束させておくことも必要です。

（4）問題社員を金銭の不正取得で退職させる場合

会社の金銭を横領した従業員や、手当の不正受給が発覚した従業員については、退職後に、会社から従業員に対し、不正に得た金銭を返還させなければならないケースがあることに注意する必要があります。退職前に一括で返還させることがベストですが、金額によっては退職後の分割返還にならざるを得ないこともあるでしょう。

このような金銭の返還について退職合意書に盛り込むこともできますが、実務上は返還については、別の合意書（例えば、「返済合意書」）を作ることが多いと思います。そのような場合に、退職合意書の不起訴合意の条項で「甲及び乙は相手方に対し、裁判上、裁判外を問わず、本合意書に定めるほか、何らの

請求もしない。」としてしまうと、退職後の返済請求に支障が生じる可能性があるため注意してください。

ただし、ひな形の例の第9条の不起訴合意条項を「乙は甲に対し、裁判上、裁判外を問わず、本合意書に定めるほか、何らの請求もしない。」というように従業員側からの請求だけを禁止する内容とすればよいかというと必ずしもそうではありません。

3(9) 不起訴合意(第9条)でご紹介した東京地裁判決平成30年5月22日は、従業員側のみが請求しないことを確約する内容になっていることを理由の一つに挙げて、不起訴合意条項の効力を制限的に解釈し、退職者が訴訟を起こすことを認めているからです。

そこで、退職後に従業員から返済させるべき金銭がある場合は、例えば以下のように記載するのが適切です。(別途、金銭の返済に関し、「返済合意書」が作成されている場面を想定)。

【修正案】

第8条 甲及び乙は、甲乙間に、本合意書及び令和●年●月●日付返済合意書に定めるほか、何らの債権債務もないことを相互に確認する。ただし、乙に適用される甲の就業規則のうち、退職後の乙の義務について定める部分については引き続き効力を有するものとする。

第9条 甲及び乙は相手方に対し、裁判上、裁判外を問わず、本合意書及び令和●年●月●日付返済合意書に定めるほか、何らの請求もしない。

(5) 辞めるのが役員または株主の場合

問題社員が取締役になっている場合は、取締役の退任登記をする必要があります。そのためには、取締役が署名、捺印した辞任届を法務局に提出することが必要です。後で辞任届がもらえなくて困るということがないように、退職合意書とあわせて辞任届も必ず書いてもらっておいてください。

また、退職する従業員が自社の株式を持っている場合、株主総会を開くたびにその従業員に招集通知を送ることが必要になってしまいます。そのため、退職合意書ができた後は、株式の買取りについても、従業員と協議することが検討に値します。

...

本稿では、問題社員との合意による退職での解決の場面で必ず作成する必要がある退職合意書についてご説明しました。問題社員の理解を取り付けることができる内容にすることだけでなく、不起訴合意条項や清算条項の効力を否定することもある、最近の裁判例の傾向にも気を配る必要があります。また、源泉所得税や雇用保険、社会保険料などの扱いについても注意する必要があることを押さえ

ておいてください。問題がある従業員に対し退職勧奨を行うときは、このようにして作り上げた合意書に問題社員に署名，捺印してもらうことをゴールとして見据えながら話し合いを進めていくことになります。

(日本法令ビジネスガイド) より

【著者プロフィール】西川 暢春 (にしかわ のぶはる)

弁護士法人咲くやこの花法律事務所代表弁護士。企業側弁護士として、解雇紛争の深刻さ，裁判の長期化が企業経営に深刻な支障を及ぼすことを痛感し，解雇によらない問題社員対応の解決策を模索。問題社員対応に悩む顧問先を訪問し，問題がある従業員と直接話し合いをし，合意による退職での解決を図ることを実践してきた。その実践経験を踏まえて，退職勧奨を成功させるためのプロセスを理論化した，新刊『問題社員トラブル円満解決の実践的手法～訴訟発展リスクを9割減らせる退職勧奨の進め方』（日本法令）が2021年10月22日に発売。