

連載 第9回

# 事業承継の前提となる 従業員リストラの手法と留意点

事業承継の前提として従業員のリストラを迫られる局面は多い。事業承継の形態や解雇の方法により、適用される法律や必要な手続きが異なってくる。たとえ苦しい経営状況にあっても、最大限退職者への配慮を行うことが欠かせない。

## 企業再建・承継コンサルタント協同組合（CRC）

### ●事業承継の前提としての 従業員のリストラ

事業承継の前提として従業員リストラを迫られる場合は多く、旧経営者時代から長く勤めていた従業員を新経営者がそのまま雇いたくない場合もあれば、経営再建とそのため余剰人員のリストラが事業承継の必須条件となる場合もある。

### ●事例

今回、取り上げる従業員数50名程度のある建設会社は、金融債務の返済も滞りがちで、ぎりぎりの経営状態であった。社長は年齢的限界を感じており、息子に経営を引き継ぎたいと考えていた。そのためには長く勤めていて給与額も高く、ある意味で会社経営の障害ともなっている営業職と事務職の各数名のリストラが必要と考えていた。

### ●整理解雇か退職勧奨か

従業員の一部数をリストラしようとする場合、まず検討しなければならないのは、整理解雇によるリストラか、退職勧奨によるリストラかの選択である。

整理解雇とは、余剰人員を整理するための解雇、経営上の理由による解雇であるため、労働者による責めに帰すべき事由のない解雇、つまり普通解雇の一種である。整理解雇の正当性を判断する際、裁判所は次の4つの厳格な基準（「整理解雇の4要件」）を要求している。

#### 【整理解雇の4要件】

- ① 客観的に人員整理を行う業務上の必要性があるか。
- ② 他に整理解雇を回避する可能性はないか。使用者による整理解雇回避の努力がなされたか。
- ③ 解雇対象者の選定基準に

合理性があるか。その基準の適用に妥当性があるか。

- ④ 解雇手続に関して労働組合などと誠意をもって協議したか。労働者に誠意をもって十分に説明したか。

②の「整理解雇を回避する」具体的措置には、経費削減、時間外労働の中止、労働時間の短縮、一時帰休の実施、希望退職の募集等が考えられる。整理解雇の前に、経費削減の努力や最大限の労働時間短縮、場合によっては一時帰休、希望退職の募集を行っているかどうか問われる。「経営危機の程度」や「企業規模」「人員整理の緊急性」など実態に応じて、これらの実施もある程度努力で済むのか、全面的実施が求められるのかは変わってくる。

大企業で何千人という規模のリストラを行う場合は、やはり整理解雇という選択肢を

取らざるを得ない。しかし、中小零細企業の場合は、ぎりの経営状態であることが多く、たとえ1日でも業務停止・停滞を招けば倒産となかなかねない。また、希望退職の募集を行ったとたんに従業員の間で動揺が生まれ、その結果、中枢を担っている人材まで失ってしまうという事態も考えられる。そのため、事例にある会社では、退職勧奨によるリストラという道を選択した。

### ●退職強要と退職勧奨の違い

退職勧奨は、労働者の退職の意思表示を誘引する行為で、使用者は自由に行うことができる。希望退職の募集と違い、使用者が積極的に退職を誘引することになるため、やり方が社会的相当性から著しく逸脱した場合、不法行為として損害賠償の対象ともなる。特

に退職強要とみなされる次のような行為は厳に慎まなければならない。

- ・面談を執拗に何度も行い退職を迫る。
- ・面談が長時間に及んだり、監禁状態（周りを取り囲むなど）で退職を迫る。
- ・身元保証人や近親者を介して退職を迫る。

したがって、退職勧奨の面談は、次のように実施するのが適当である。

- ① 面談は1回につき20～30分程度
- ② 面談に参加する会社の人間は2～3人程度
- ③ 面談回数は2～3回程度

今回の事例の場合は、会社側からは社長含めた2人の参加により面談を行った。最初の面談では、社長が以下のような手順で話を進め、30分以内に終わるようにした。

- ① 会社の経営状況と一定の人員削減の必要性を伝える。
- ② 「あなたに退職してもらいたいと会社は考えています」ということを辞めてもらいたい理由や一人ひとりの実情にも配慮してなるべく率直に言う。
- ③ 「いきなりの話なので1週間ぐらい考えて欲しい」と述べ、次回に会う約束をする。

1週間後の2回目の面談では、従業員から検討した結果を聴くことになる。従業員への返答はさまざまであったが、ある事務職からは、「主人と相談した結果、会社を辞めるのはやむを得ないという結論になりました。その代わり再就職先を決めるまでの間の失業給付をすぐもらえよう手続して下さい。有給休暇の残日数を使いたいのので明日から出社しない分を充て

てください。」という条件付きでの退職受け入れがあった。またある営業職は、多少ブライドを傷つけられ開き直っていたという印象もあったが、「会社に要らないと思われるのだから、潔く辞めます。」と一切の条件なしに退職することになった。

このようにして退職勧奨による5名のリストラは完了した。

### ●退職手続の際の留意点

退職手続では、その後のトラブルを避けるために、退職合意書を取り交わすべきである。合意書では、次のような事項を明記することが望ましい。

- ① 「〇月〇日付で会社を退職することに合意した」
- ② 「退職にあたって会社は以下の措置を取ることとする」として確認した事項を列挙する

③ 「以上をもって互いに債権債務が存在しないことを確認する」

退職勧奨をスムーズに進める上で、可能であれば、一定額の退職手当（あるいは退職金の上乗せ）を支払うことがベターである。しかし、経営状況によってはそれさえも困難な場合がある。その場合でも、退職者にとって「明日からの生活」がまず頭に浮かぶことに例外はなく、会社としては最大限の生活への配慮をすべきである。

今回の事例の場合、会社側としては、次の内容をあらかじめ決定したうえで、従業員との面談に臨み、苦しい経営状態の中でも最大限の配慮を行った。

- ① 雇用保険の手続きは「会社都合による退職」として直ちに行うこと
- ② 有給休暇の残日数の充当

は要求があれば認める  
③ それ以上の金銭要求には応じられない

なお、事業承継の際、従業員を引き継ぐのか、引き継がないのかは、会社分割か事業譲渡かによって法律の適用が違ってくる。会社分割の場合は、労働承継法によって自動的に労働契約が承継されるが、事業譲渡の場合は、従業員を選択することができる。リストラを考えるうえでの基礎知識として、これらも重要となる。

金融機関の職員が従業員のリストラに直面する場面も少なくないと思うが、参考にしてほしいと思う。

（CRC 鎌田 勝典）

