

企業の合併・買収(M&A)における 人事リスクへの対応

第4回：M&A・組織再編時の人員調整の進め方

桐ヶ谷 優 きりがや まさる クレイア・コンサルティング株式会社 執行役員 COO

1.はじめに

前回第3回（第3999号－20. 9.11）、アンダーソン・毛利・友常法律事務所の田中勇気弁護士より、M&A・組織再編時の主な人事労務問題として、「余剰人員リスク」「簿外債務リスク」「スケジュール遅延リスク」「人員流出リスク」の四つを取り上げた。とりわけ「余剰人員リスク」に関しては「そのリスクを誰が引き受けるのか、買主がそのリスクを回避できるのか」という点でM&A・組織再編時に大きな論点となるとの指摘があった。

M&A・組織再編を通じて、早期に事業成長を実現したいと考える買主にとって、対象となる企業・事業が抱える余剰人員を引き受けることは、できるだけ避けたいというのが本音である。しかし、買主が、これから買収しようとする企業や事業にどれだけ余剰人員が生じているのか、誰が余剰人員であるのかを正確に把握することは至難の業だ。仮に余剰人員を抱えている事実をつかめたとしても、現在の日本の労働法では、買主が買収後に余剰人員をすぐに解雇することは難しい。また、売主側の立場に立てば、これまで企業や事業を支えてきた従業員の雇用をできるだけ維持する形で買主側に引き受けてもらいたいと考えるのが普通であろう。結果的に、余剰人員が生じていても、買主側がある程度そのリスクを引き受けなければならない状況にあるのが、日本のM&A・組織再編の実態といえる。

筆者の経験としても、合併や買収が行われるタイミングで、大規模な人員調整が行われるケース

は実際にはそれほど多くない。PMI (Post Merger Integration：M&A成立後の融和・統合プロセス)の段階で、企業や事業の実態が徐々に明らかになり、重複部門の解消や余剰人員への対策の必要性が議論され、その後、段階的に人員調整が行われるケースがほとんどである。

今回は「M&A・組織再編時の余剰人員への対応をどのように進めていくべきか」に焦点を当てて解説していく。

2.M&A・組織再編時に顕在化しやすい余剰人員

一般的に、複数の企業同士の合併や他の企業の買収により、一定程度の余剰人員が発生することはよくある。特に、M&A・組織再編時に余剰人員が生じやすいケースは、以下のとおりだ。

①合併の場合に見られるケース

- ・合併前の企業が、同じ地域（エリア）にそれぞれの拠点や事業所を持っている場合
- ・それぞれの企業に、同じ機能を担う部門が併存している場合
- ・合併後の業務効率化に向け、一方の業務プロセスやシステムを他方のものに合わせる場合

②合併・買収共通で見られるケース

- ・管理部門の重複を解消する場合
- ・サービス部門／サポート部門の重複を解消する場合
- ・買収側が保有する技術・テクノロジーに比して、被買収側の技術・テクノロジーのレベルが著しく低い場合

最初から完全にスリムな人員数を前提とした合

併や買収を実現することは難しい。M&A・組織再編直後は、余剰人員の実態がまだ十分に把握し切れておらず、しばらくはそれぞれの従業員が一時的に温存されることとなる。しかし、M&A・組織再編によりシナジーを早期に実現しようとするならば、余剰人員をいつまでも抱え続けることは難しく、人員調整の対応が必要になる。

3.M&A・組織再編時の具体的な人員調整の進め方

M&A・組織再編時に限らず、企業が現有の人員調整を図ろうとする場合、日本の労働法の下で取り得る手段はそれほど多くない[図表1]。

以下、それぞれの具体的な方法について見ていこう。

[1]配置転換・出向、一時帰休

重複部門の効率化に伴い、余剰人員が生じた場合、余剰人員を早期に収益強化が必要な部門や人員不足の部門に配置転換（配転）したり、出向させたりするケースがある。サービス部門や間接部門などのコストセンターから、営業部門などのプロフィットセンターに人員を転換するケースは典型的な例だ。

配置転換については、就業規則に「企業が配置転換を命じる場合がある」との記載があることを前提として、企業側の権限で行うことが可能である。しかし、採用時に職種や勤務地を限定していた従業員への配転命令や、退職勧奨目的で行われる配転命令は無効となる場合もあるため、注意が必要だ。また、企業の権限で配置転換を行うタイミングで、対象となる従業員の給与を引き下げる

ことも難しいと認識しておく必要がある。

買収した企業が製造機能（工場）を保有する場合、業績が芳しくなく、在庫調整を行うために、「一時帰休」を選択することもある。「一時帰休」により、従業員の全部または一部を一定期間休業させることで人員調整を図る方策だ。その場合、使用者は従業員に対して休業期間中の休業手当（平均賃金の60%以上）を支払う必要がある（労働基準法26条）。

なお、先ほどのM&A・組織再編時に余剰人員が生じやすいケースで挙げた「合併前の企業が、同じ地域（エリア）にそれぞれの拠点や事業所を持っている場合」では、一般的に拠点の統廃合が行われ、どちらか一方の拠点や事業所を閉鎖することが多い。その場合、閉鎖される拠点に勤務する従業員は、その他の拠点に配置転換されることとなる。しかし、通勤等の事情により当該従業員がどうしても新しい拠点に通勤することが困難な場合、本人と十分に話し合い、割増金等を支給することで、事業所閉鎖に伴う合意退職手続きを取るケースもある。

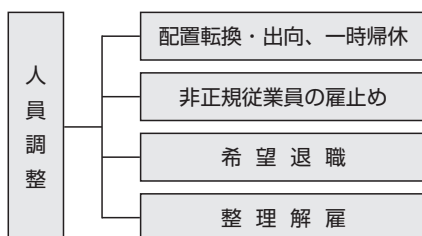
[2]非正規従業員の雇止め

契約社員・パートタイマーなど非正規従業員を雇用している場合、人件費コントロールの観点から、正社員の人員調整を進める前に、契約社員やパートタイマーの雇止め、派遣会社との派遣契約の終了などの措置を優先的に講じるケースがある。ただし、平成24（2012）年8月の労働契約法の改正に伴い、契約社員については合理的な理由のない雇止めは無効となるケースもある（労働契約法19条）。やむを得ず、契約期間の途中で雇止めを行う場合は、残りの契約期間に対する給与補償などを含めた対応が必要となる。

[3]希望退職

希望退職では、一般的に、一定の年齢条件等に該当する従業員が募集対象となり、退職金の特別加算などの優遇条件が設けられ、その募集に従業

図表1 人員調整の方法



員が応募し、会社が受諾した場合、合意によって雇用契約が終了する。希望退職は整理解雇と異なり、あくまでも退職の意思決定が従業員側に委ねられている。そのため、企業側は退職を強制・強要することはできない。

しかし、単に希望退職を募集しただけでは、企業側が目指す人員調整を実現することは難しい。そこで、希望退職募集時には通常、退職勧奨をセットで実施することが一般的である。退職勧奨は「希望退職への応募を勧奨する」ことが目的だ。

退職勧奨を行う際の留意点としては、社会常識を大きく逸脱した面談（大人数で高圧的に説得する、長時間にわたり説得を繰り返す、降格や配置転換などを示唆して退職を迫るなど）は法的リスクを伴うということだ。そのため、実際の面談の進め方に関して専門弁護士の指導を仰ぎながら慎重に検討する必要がある。

もう一つの留意点は、「退職してほしくない（＝企業に残ってほしい）従業員から応募があった場合の対応」である。これについては、希望退職への募集の適用条件の一つに「会社が認めた者に限る」という制限を設けることが一般的である。しかし、現実には、一度会社に退職意向を申し出た従業員は（希望退職の適用を受けられなかったとしても）そのままその会社に勤務し続けることは難しくなる。実務上、優秀人材に対しては、希望退職募集が告知される前に、直属の上長が個別面談を行い、「君には今回の希望退職募集に応募してほしいとは思っていない」「君にはぜひこの会社に残って活躍してもらいたいと思っている」というメッセージを伝え、説得を行うこととなる。

[4]整理解雇

整理解雇を行うには「整理解雇の4要件（4要素）」[図表2]を満たす必要があり、ハードルが高いため、M&A・組織再編時に整理解雇が実施されることは稀である。

整理解雇は、あくまでも人員削減の最終手段であり、実務上は整理解雇を実施する前に希望退職

図表2 整理解雇の4要件(4要素)

- ①人員削減の必要性（組織再編後も赤字状態が続いている、組織再編で部門自体がなくなる等）
- ②解雇回避努力（配転や希望退職を行ったか）
- ③解雇対象者選定の妥当性（客観的かつ合理的な基準で対象者を選定しているか）
- ④手続きの妥当性（労働組合や労働者との間で十分な協議を行ったか）

を実施することが多い。

このように、人員調整の方法としては、まず初めに配置転換・出向や一時帰休によって人員調整を図り、それでも業績が厳しい場合には、希望退職や整理解雇を実施する。筆者のこれまでの経験上、買収案件では、売手が売却前に希望退職を実施しているケースは少ない。一方で、買手側が買収成立から数年後に希望退職を実施する事例は一定数見られる。合併の場合も、合併時は両社それぞれの従業員がいったん温存されることが多く、合併から数年後に希望退職募集を実施するケースは多い。

参考までに、[図表3]に過去の上場企業における希望退職の実施状況を示しておく。ここに示した希望退職の大半は（M&A・組織再編とは別に）企業単体で実施されたものと思われる。今回のコロナ禍による経済活動の停滞を受け、今後、不採算事業の売却などが進んだ場合、希望退職の実施件数は再び増加傾向を示すことが想定される。現に、東京商工リサーチの集計によると、2020年上半期（1～6月）に早期・希望退職を募った日本上場企業は41社で、世界金融危機の影響が残っていた2010年上半期（66社）以降、10年ぶりに最も多かった。

4.希望退職の具体的な設計・実施ステップ

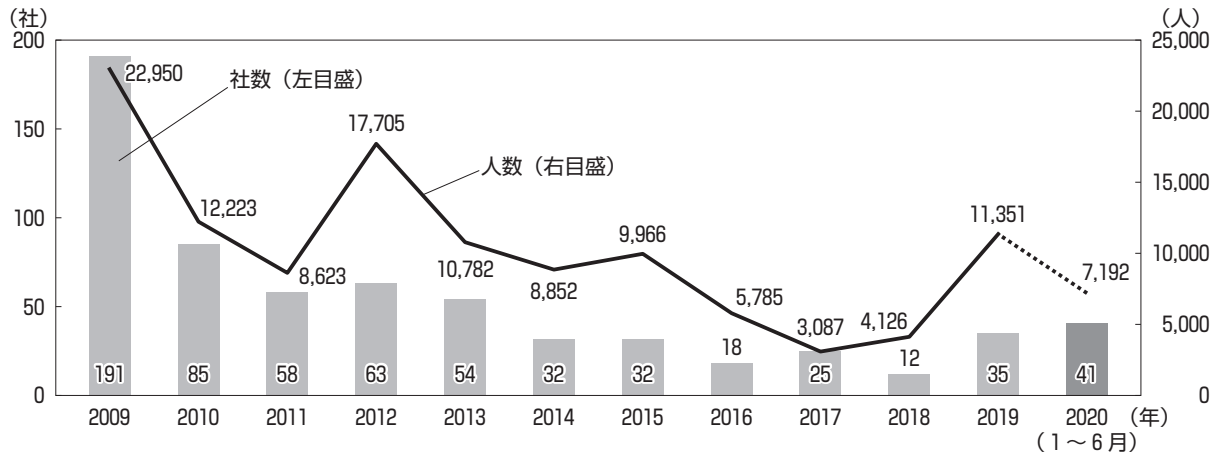
ここで希望退職の具体的な進め方を解説する。

[図表4]は希望退職の設計・実施ステップである。

[1]ステップ1：ゴール設定

まず、ステップ1の「ゴール設定」では、「人員削減の実施理由・必要性の明確化」と「希望退職

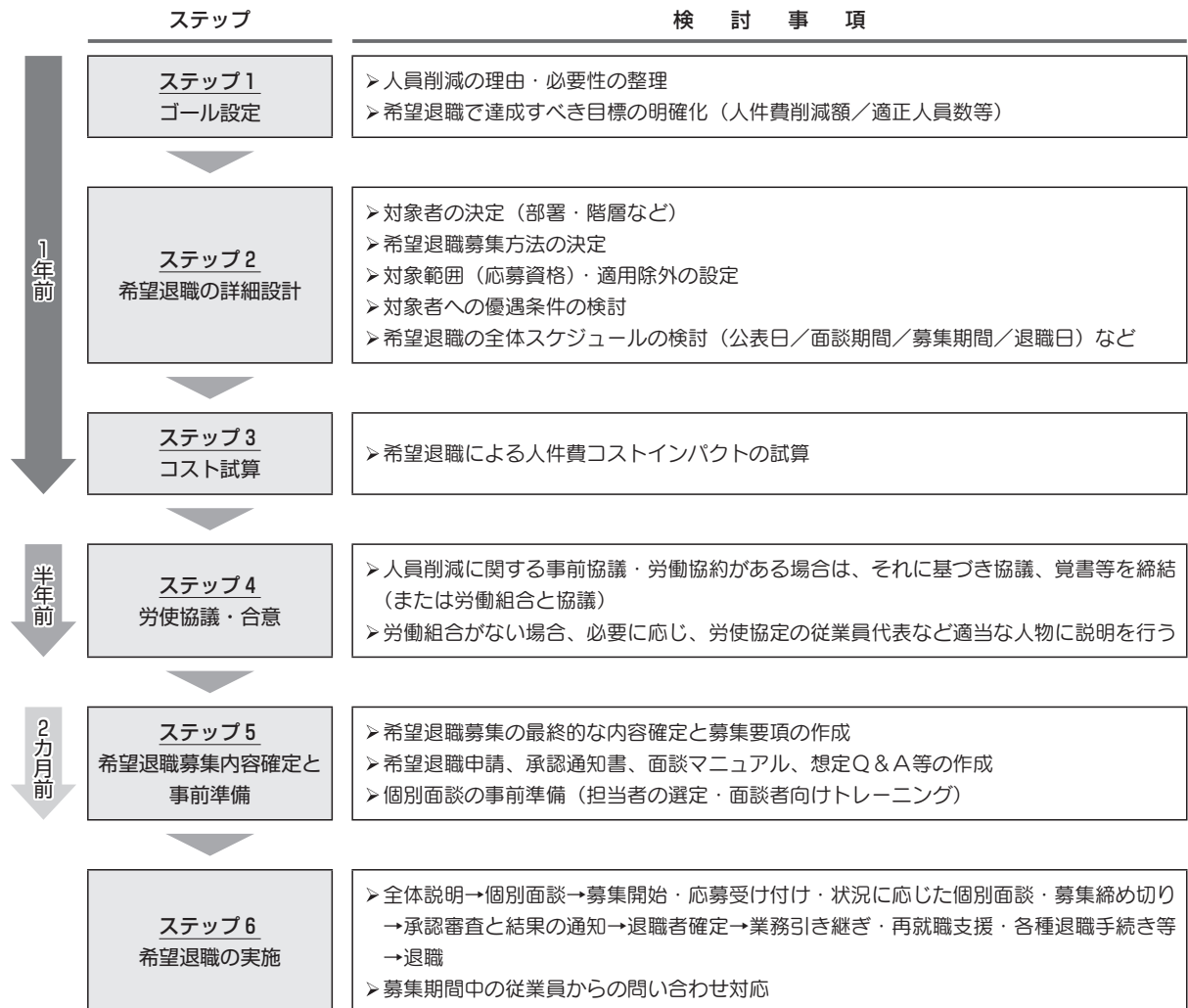
図表3 上場企業における早期・希望退職者募集状況



資料出所：東京商工リサーチ「上場企業『早期・希望退職』実施状況」

[注] 募集人数で募集枠を設けていないケースは応募人数をカウントした（2020年は6月30日時点）。

図表4 希望退職の設計・実施ステップ



実施後のゴール提示」の二つが重要となる。最終的にステップ6で行う全体説明において、経営陣は「なぜこのタイミングで希望退職を実施しなければならないのか」「希望退職の実施後にどのような将来像・展望を描いているのか」という点を説明しなければならない。

[2]ステップ2：希望退職の詳細設計

次に、ステップ2の「希望退職の詳細設計」では、主に「募集人数と募集対象の確定」「優遇条件の検討」「募集方法の検討」「全体スケジュール」を検討する。

(1)募集人数と募集対象の確定

最も難しいのが「募集人数」をどのように決定するのかだ。筆者の経験では、当面の人件費削減目標額をベースに経営陣から最低何人程度の削減が必要かという削減目標が提示され（トップダウンアプローチ）、各部門の責任者が今後の事業継続の観点から最大で何人程度を削減可能か予測人数を提示し（ボトムアップアプローチ）、両者の人数を幾度も突き合わせながら最終的な募集人数を決めていくケースが多い。希望退職の募集人員を決めるために悠長に業務分析を行っている時間はないため、ある程度の精度で募集人数を定め、募集条件（対象年齢、対象部門など）や優遇条件（特別割増金など）を決めていく。「募集条件」は、「〇〇歳以上」「勤続□年以上」など、条件を細かく設定すればするほど対象者を明確に絞り込める一方、従業員にとって名指しの印象が強まり、ネガティブに受け止められる可能性もある。

(2)優遇条件の検討

「優遇条件の検討」では、会社都合による退職金の清算に加え、特別割増金の支給や再就職支援サービスなども併せて検討する。特別割増金を検討する際のポイントは、「どの程度の人数に希望退職に応募してもらう必要があるのか」「特別割増金の水準が希望退職の応募者にとってある程度魅力

的に映る水準といえるのか」という点である。

特別割増金の具体的な水準は、各社の事情によりそれぞれ異なる。次の就職先が見つかるまでの所要期間を最低限ケアするという観点では、通常、月給の6カ月分程度をベースに検討する企業が多い。一方で、月給の6カ月分程度では、希望退職になかなか手が挙がりにくいことも事実だ。実際、一部の大企業では月給の12～15カ月相当、さらに非常に手厚い大企業では月給の24カ月相当を特別割増金として支払うケースも見られる。逆に、会社の経営状態が悪化している場合は、特別割増金として月給の2～3カ月分しか支給できないケースもある。

再就職支援サービスとは、希望退職に応募した従業員が会社の費用（従業員1人当たり平均60万～70万円程度）で社外の再就職支援会社のサービスを利用できる仕組みで、本人の意向に基づき、再就職支援会社が次の就職先を紹介してくれる。そのほか、希望退職に応募した従業員に対する優遇措置として、「退職日までの未消化の年次有給休暇の買い取り」や「退職までの勤務期間に対する賞与の前払い」などが適用されるケースもある。

(3)募集方法の検討・全体スケジュール

「募集方法の検討」では、応募について先着順とするのか、募集期間中に応募をすべて受け付けてから希望退職の適用者を決定するのかなどの手順を決める。また、「全体スケジュール」では、希望退職募集の公表、募集開始、個別面談の期間、募集期間、募集締切日、退職予定日等を決めておく。総じて、希望退職を行う上でのスケジュールは、「できるだけ短期決戦で速やかに実行し、終了することである。

なお、2019年に希望退職募集を発表した上場企業13社の希望退職実施スケジュールを各社のプレスリリース等から分析したところ、希望退職の募集期間は短いケースで5日間程度、長いケースで30日程度であることが明らかとなっている[図表5]。

図表5 2019年に希望退職募集を発表した上場企業

No.	社 名	業 種	募集数 (人)	応 募 条 件			そ の 他 条 件	優 遇 条 件	発 表 日	希望退職 募集開始日	希望退職 募集終了日	退 職 日
				年齢 下限 (歳)	年齢 上限 (歳)	勤続 年数 (年)						
1	ダイドグループHD	食料品	50	53	64	—	—	割増退職金支給	2019/12/25	2020/ 1/10	2020/ 1/24	2020/ 3/20
2	オンワードHD	繊維製品	350	40	—	3	販売職除く	特別退職金支給 再就職支援	2019/12/ 6	2020/ 1/ 7	2020/ 1/30	2020/ 2/29
3	ノーリツ	金属製品	600	45	—	—	—	特別加算金支給 再就職支援	2019/11/27	2020/ 1/17	2020/ 1/31	2020/ 3/20
4	ファミリーマート	小売業	800	40	—	—	—	割増退職金支給 再就職支援	2019/11/14	2020/ 2/ 3	2020/ 2/ 7	2020/ 3/31
5	サンデンHD	機械	200	—	—	—	—	特別退職金支給 再就職支援	2019/10/ 2	2019/10/25	2019/11/ 8	2019/11/30
6	ヤマハモーターロボ ティクスHD (子会社の新川、新川 テクノロジーズ)	〃	70	—	—	—	ボンディング製造の構造改革 (生産集約) に関連する従業 員	割増退職金支給 再就職支援	2019/ 8/ 7	2019/ 9/24	2019/ 9/30	2019/12/31
7	TATERU	建設業	160	—	—	—	正社員	特別退職金支給 再就職支援	2019/ 7/ 5	2019/ 7/ 8	2019/ 7/31	2019/10/31
8	東芝デバイス&スト レージ	電気機器	350	—	—	—	システムデバイス事業部、共 通スタッフ、営業部門および その一部子会社の従業員	特別加算金支給 再就職支援	2019/ 5/13	2019/ 7/ 1	2019/ 9/30	2019/ 9/30
9	メガチップス	〃	40	35	—	—	指定の部門	特別退職金支給 再就職支援	2019/ 3/18	2019/ 3/25	2019/ 5/31	2019/ 6/30
10	コカ・コーラボトラー ズジャパンHD	食料品	700	45	—	1	正社員限定	特別退職加算金 支給 再就職支援	2019/ 2/14	2019/ 3/11	2019/ 3/28	2019/ 4/30
11	協和発酵キリン (現共和キリン)	医薬品	定めず*	45	—	5	生産本部除く	割増退職金支給 再就職支援	2019/ 2/ 5	2019/ 3/11	2019/ 3/28	2019/ 6/30
12	カシオ計算機	電気機器	〃	45	—	10	管理職は50歳以上のみ	特別退職金支給 再就職支援	2019/ 1/31	2019/ 2/12	2019/ 3/15	2019/ 6/20
13	アルペン	小売業	300	45	64	—	—	特別加算金支給 再就職支援	2019/ 1/ 9	2019/ 2/ 4	2019/ 2/20	2019/ 3/20

[3]ステップ5：希望退職募集内容確定と事前準備

さらに、ステップ3の「コスト試算」を行い、ステップ4の「労使協議・合意」を得て、ステップ5の「希望退職募集内容確定と事前準備」へと進んでいく。事前準備では希望退職の募集・受け付けに必要な説明文書[図表6]や申請書等のツールを準備しておく。希望退職に応募する従業員からいつ、どのような書類を提出してもらうのか、人事部門側がいつ、どのような書類で承諾の旨を通知するのかといったフローを作成する[図表7]。

希望退職の募集に合わせて退職勧奨の面談を実施する場合は、面談マニュアルの準備とともに、面接官向けに事前トレーニングの実施が必要となる。さらに、従業員から多くの質問が寄せられることを想定し、弁護士や専門家の協力を得ながら、[図表8]のような想定Q&Aを準備する。

退職勧奨の面談実施に当たり、面接官は部門責任者（ライン長）と人事部門の2人で実施することが望ましい（1人が面談全体の進行役、もう1人が面談中のやりとりを記録する役）。退職勧奨の面談では、あらかじめ面接官が留意しておかなければならない事項（禁じられている言動など）が多く、人事担当者のフォローが欠かせない。なお、当該面接官に対しては、できるだけ早期に希望退職終了後のあるべき組織体制および面接官自身の処遇に関して、経営幹部から事前に説明を行っておくことも重要である。

[4]ステップ6：希望退職の実施

最終的に、ステップ6の「希望退職の実施」では、全従業員向けの告知[図表6]や、希望退職を実施する背景およびプログラムの詳細について説明を行った上で、具体的な募集を進めていく。

図表6 希望退職募集に関する社内告知メール(例)

本日の取締役会にて、事業の再構築に向け、〇〇事業に従事する従業員向けに希望退職募集を実施することを決議いたしましたので、お知らせします。

1. 希望退職募集を行う背景

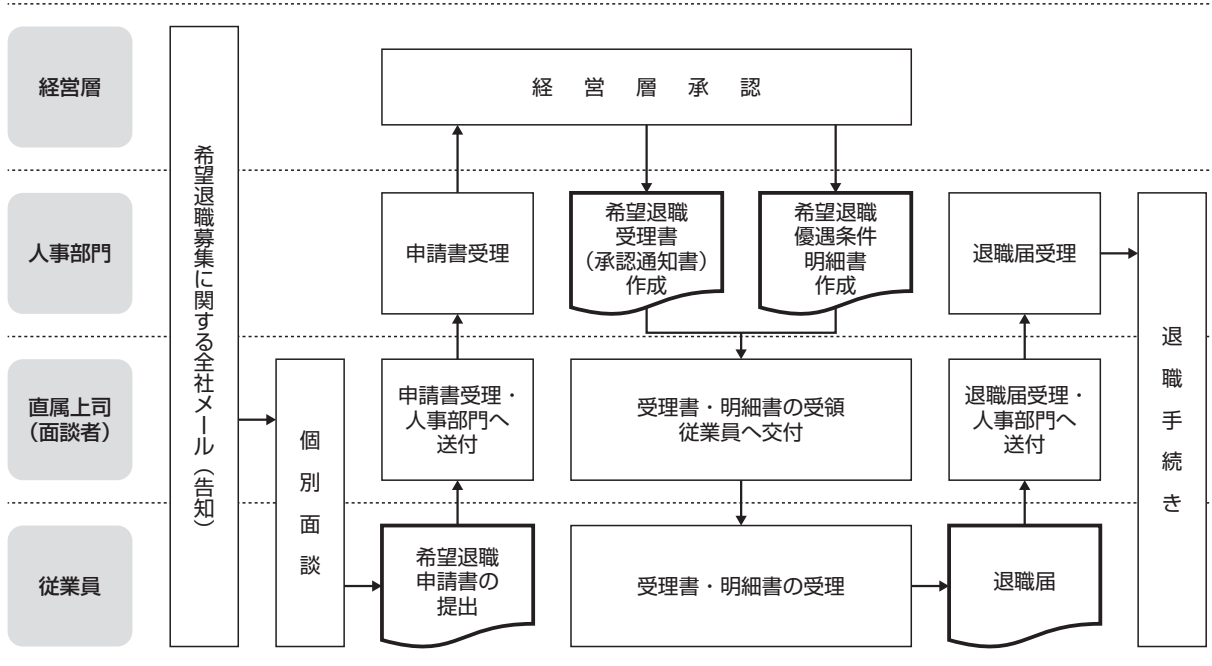
当社では、これまで□□□□や△△△△等のスリム化を含め、継続的にコスト削減を図ってまいりましたが、今般の新型コロナウイルスの感染拡大に伴う社会全体の経済活動停滞の影響を受け、さらなる人員の効率化を進めなければならない状況に直面しています。

つきましては、事業を取り巻く変化に対応し、将来を見据えた適正な人員体制を構築するため、希望退職の募集を実施します。

2. 希望退職者の募集の概要

- (1)募集対象：2020年〇月末現在、〇〇部に所属する従業員のうち、勤続〇年以上、または〇〇歳以上の正規社員
- (2)募集人員：〇〇名を予定
- (3)募集期間：2020年〇月〇日～〇月〇日
- (4)退職日：2020年〇月〇日付け退職を予定
- (5)優遇措置：本制度に応じて退職する従業員は、「会社都合」の退職扱いとし、特別割増金として月給の12カ月分相当を支給。また、再就職支援サービスを実施
- (6)その他：後日、部門責任者・人事担当者との個別面談を実施予定

図表7 希望退職における募集期間の手続き・進め方



図表8 希望退職発表後の個別面談時の想定Q & A (例)

No.	想定質問	回答(例)
1	希望退職の募集により、何名程度人員を削減することを想定しているのか？	現時点で、〇〇名程度募集する予定である
2	希望退職の募集をしても、想定人数に達しなかったらどうするのか？	現時点では追加募集等を行う予定はないので、配置転換等に対応する予定である
3	希望退職の応募が想定以上の人数となった場合、どうなるのか？	基本的には応募した社員の意向を尊重するが、今後の円滑な事業運営に向け、一定数人員を確保しておく必要もあるため、応募が想定人数を上回った場合は、募集期間の途中で受け付けを締め切る予定である
4	希望退職の募集条件は？	□月◇日時時点で〇〇部門に所属する従業員のうち、勤続〇年以上、かつ、〇〇歳以上の従業員（正規社員・非正規社員）を対象とする
5	希望退職の募集に応募すると、どうなるのか？	〇月末で退職となる。その際、会社都合扱いで退職金を支給するが、特別割増金を加算する。特別割増金は月給の約〇〇カ月相当を支給する。また、未消化の年次有給休暇を買い取る。さらに、会社が費用を負担し、再就職支援会社による転職先の紹介を行う
6	希望退職の募集に応募した場合、次の賞与は支給されるのか？	在籍期間に応じて賞与（標準評価相当）を案分精算する
7	希望退職の募集に応募した場合、いつまでに退職しなければならないか？	退職日は〇月末となる
8	希望退職の募集に応募した場合、会社都合の退職扱いとなるのか（会社都合の退職となることで雇用保険を速やかに受けられるのか）？	会社都合の退職扱いとなる。自己都合の場合に比べ、雇用保険（失業保険）を早めに受給できる
9	希望退職に応募した場合、社宅はいつまでに退去しなければならないか？	〇月末までに退去いただく。退去時の費用は会社側で負担する
10	希望退職に応募した場合、引き継ぎ等はどのようにすればよいのか？	今後、具体的な指示を行うが、原則は所属部門長の指示に従っていただきたい
11	希望退職の件で個別に相談したい場合は、誰に相談すればよいのか？	所属部門長または人事部門に連絡いただきたい

そして、希望退職募集期間の終了後は、速やかに募集結果を公表し、従業員の上に広がっている漠然とした不安を解消し、日常業務に邁進^{まいしん}できるよう促すことが重要だ。なお、希望退職を実施しても募集人数に到達しなかった場合の対応だが、よほどの緊急事態でない限り、短期間のうちに希望退職の再募集をかけるのは避けたほうが望ましい。中には、再募集時に条件を引き上げるケースも見られるが、「もう少し待てば、さらに良い条件で募集が行われるのではないか」と従業員に期待を抱かせてしまい、かえって手が挙げらなくなってしまうこともある。再募集をしなくて済むよう、1回の募集で人員調整を完結させるために気を付ける事項は、以下のとおりである。

- なぜ、今、希望退職を行う必要があるのか、従業員に現状を正しく伝える
- 一時的な費用が発生する覚悟で、希望退職の優遇条件に一定以上のインセンティブを持たせる
- 希望退職による優遇条件の適用は、今回限りの一時的なものであることを明確に伝える

- 従業員との個別面談の際に、より丁寧に今後の事業の方向性やキャリア開発の機会を説明し、従業員自身に選択を促す

5. まとめ

M&A・組織再編時に人員調整がどうしても避けられない場合は、これまで述べた複数の施策を適切に組み合わせながら、従業員に対してできる限り誠実に対応していくことが欠かせない。また、希望退職に応募しなかった（残った）従業員に対しても、厳しい状況を乗り越えた先のゴールや今後の成長戦略を提示しなければならない。

新型コロナウイルス感染拡大の影響による世界的な経済活動の停滞を受け、今後多くの企業が事業構造の抜本的な見直しに取り組まざるを得なくなると予想される。その中で、事業縮小や事業売却に伴い、人員調整に取り組まなければならない企業も一定数出てくると思われる。人事担当者にはその時に備え、今から危機感を持って準備を進めてもらいたい。