



事業承継で見落とされる“人”の問題 ～人と制度の引き継ぎ実務～

資料作成：弁護士 鈴木 仁史

目次

■ 1. 事業承継における「人」の重要性	2
■ 2. 事業承継のスキームと労働契約との関係	2
■ 3. 事業承継時に労務トラブルが多い理由	4
■ 4. 承継時に起きやすい労務トラブル	5
■ 5. 裁判例からみる企業責任の判断	6

事業承継で見落とされる“人”の問題 ～人と制度の引き継ぎ実務～

■ 1. 事業承継における「人」の重要性

日本企業の99%は中小企業といわれていますが、経営者の高齢化と後継者不足が課題となっており、円滑な事業承継が求められます。

企業、ひいては事業の承継にあたって重要な要素として、以下のとおり、「人（ヒト）・物（モノ）・金（カネ）」の3要素があげられます。

- ・人（ヒト）：労働者、役員等労務管理
- ・物（モノ）：設備や在庫等の事業用資産
- ・金（カネ）：資金繰り、金融機関との関係

上記の3要素はいずれも重要な要素ですが、ピーター・ドラッカーの「企業は人なり」の言葉のとおり、また近年の人的資本の議論のとおり、企業を支えるのは「人」であり、「人」の承継は極めて重要となります。

「人」といった労務問題については、財務面と異なり数値等に見えづらいつころですが、「隠れ負債」ともなりうるかつころです。また、いったん問題が生じると、労働者の退職、コンプライアンス問題の顕在化によるレピュテーションリスクが生じるなど、事業価値を毀損し、回復が困難なケースもあります。

■ 2. 事業承継のスキームと労働契約との関係

（1）事業承継のスキームと労働契約

事業承継の方法として、親族内承継、親族外承継（労働者・役員承継）、第三者承継（M&A）が存在しますが、法的・組織的観点から説明すると、株式譲渡、事業譲渡、合併、会社分割に分類されます（後記図表のとおり）。中小企業では株式譲渡と事業譲渡が多くみられます。

労働契約との関係について述べると、株式譲渡は法人格が存続するため、契約が承継されます。また、合併も包括承継であり、労働契約の内容や地位がそのまま承継されます。

次に、会社分割の場合、分割契約や分割計画に記載された権利義務は包

括的に承継されますが、承継を強制される不利益、および他方で承継の対象から排除される不利益のおそれがあります。そこで、労働者保護の観点から、労働者の理解と協力を得る努力義務（7条措置、労働契約承継法7条）、承継に関する労働者本人の意思を確認する手続（5条協議、平成12年商法等改正法附則5条）、異議申出に関する個別通知（2条通知、労働契約承継法2条）といった手続が定められています。

事業譲渡のうち、契約上の地位の移転の方式をとる場合、理論的には労働条件が維持されますが、実務上はいったん譲渡会社を退職して譲受会社に新規雇用される形をとることが多くみられ、この場合、労働者の個別の同意が必要となります。

【図表1 各種事業承継の方式と労働契約および労働者の同意】

	労働契約の帰趨	労働者の同意の要否
株式譲渡	そのまま継続 (法人の同一性あり)	不要
事業譲渡	個別の協議	必要 *転籍は「退職」+「新規雇用」
合併	包括承継	不要
会社分割	包括承継 (労働契約承継法の手続)	不要(ただし、労働者による異議申出手続あり)

(2) 労働者の承継に関する契約条項

ア 雇用保障義務

事業承継にあたり、「人」（労働者）も承継されることが、事業価値維持のために重要となります（他方で、経営合理化のために人員削減を意図するケースもあります）。

このような観点から、第三者承継（M&A）の場合、たとえば株式譲渡契約書において、対象会社の労働者の雇用保障義務を定めるケースがあります。もっとも、契約書における文言は多様であり、雇用保障について、①クローリング日から一定期間（2～5年など）に限定するケース、②努力義務にとどめるケース、③経営状態の悪化の場合など、例外を設けるケース、④雇用の維持は別として、その変更までは制限しないケース、などがみられます。

イ キーマン条項

中小企業では、スキル・技術・人脈その他キーマンとなる役職員の存在が大きいケースがあります。「人」の承継は、「物」の承継と異なり、法的に移籍を強制できるものではありませんが、売主と買主の

間の事業承継の契約書において、いわゆるキーマン条項を設けることもあります。

これは、典型的には、当該キーマン（労働者・役員等）から移籍について個別の同意が得られたことをクロージングの前提条件とするものです。

もともと、労働者には退職の自由が認められるため、クロージングの条件とすると、契約の効力発生が不確実となります。そこで、キーマンがクロージングまでに退職した場合であっても、前提条件を充足する条件を放棄するかわりに、譲渡対価を調整（減額）するケースもみられます。

その他、現実的な実務運用を踏まえ、以下のようなバリエーションがあります。

- ・キーマンからの移籍についての個別の同意取得をクロージングの前提条件
- ・キーマンがクロージングまでに退職した場合に譲渡対価を減額調整
- ・キーマン条項の対象労働者を限定
- ・事業承継後も労働者・役員等を継続することについて最大限の説得を試みることを売主の義務として規定
- ・説明会の実施の際に一定の数を超える労働者から積極的反対がないことをクロージングの前提条件

■ 3. 事業承継時に労務トラブルが多い理由

事業承継時には労務トラブルが多くみられます。その理由はさまざまですが、以下の点があげられます。

- ・事業譲渡の場面においては、新規雇用の形をとり、従前に比して労働条件が引き下げられるケースがあります。また、株式譲渡、会社分割や合併の場合、労働契約がそのまま承継されますが、この場合であっても、事業承継を契機として経営の合理化や人事制度の統一を図るべく、労働条件の不利益変更、転籍・出向・配転等がなされるケースがあります。
- ・事業の売主と買主においては、企業文化や社風等の違いがあるケースがあります。
- ・事業承継時に、経営陣が交代することにより、これまで水面下にあった組織内の不満やトラブルが一斉に顕在化するケースもみられます。

■ 4. 承継時に起きやすい労務トラブル

(1) 労働条件の不利益変更

先ほど述べたとおり、事業承継を契機として、買手が自社の給与水準等とあわせるべく、また収支改善のため、手当の廃止、基本給の引き下げ、管理職から一般職へ待遇の引き下げなどを行うケースがあります。

その場合、当該労働者の個別の同意、就業規則の不利益変更、労働協約の変更等の問題となります。

事業譲渡に伴う場合、売主（旧会社）との労働契約が終了し、買主（新会社）と新たに労働契約が成立するため、同意があれば待遇等を変更しうるともいえます。

しかしながら、かかる同意に関しては、変更により労働者にもたらされる不利益の内容および程度、労働者により行為がなされるに至った経緯およびその態様、当該行為に先立つ労働者への情報提供または説明の内容等に照らし、自由な意思に基づきなされた合理的な理由が客観的に存在することが必要となり（最判平成28年2月19日・山梨県民信用組合事件）、留意が必要となります。

(2) 未払賃金の請求

それまで労働時間の管理が適切になされていなかったり、サービス残業がなされていた場合、労働者の経済的利益に直結するものであり、事業承継を契機として過去の未払賃金の請求がなされたり、労働基準監督署の調査が入ることがあります。

賃金の時効期間は従前2年でしたが、2020年4月から法改正により5年に延長されたことから（当面の間は3年）、問題が顕在化しやすくなりました。また、年数の長期化のほか、遅延損害金も付されるため、金額も多額となりやすいところです。

このような未払賃金債務については、株式譲渡等の場合、簿外債務として買主が承継します（他方で、事業譲渡の場合は、一般に契約上の地位移転ではなく、新規の労働契約締結となるため、未払賃金等の債務は承継されません）。

(3) 就業規則や労働契約書

就業規則や労働契約書の不存在や不備の問題が生じるケースがあります。たとえば、古い時期に作成した労働契約書を更新しておらず、年次有給休暇の取得義務化、時間外労働の上限規制、ハラスメント防止措置など、労働法令の改正に対応がなされていないものがあります。

また、たとえば就業規則では副業禁止とされているが黙認していたり、フレックスタイム制があるにもかかわらず、管理職が午前9時出社を事実

上強制するなど、就業規則と運用にズレが存在するケースがあります。経営陣が変更となり、就業規則どおりに運用しようとしてトラブルとなるケースがあります。

(4) ハラスメント

これまで埋もれていたハラスメントにつき、事業承継を契機として労働者から申し出がなされるケースがあります。

また、事業承継の前後においては人間関係に緊張が生じやすく、事業承継後の新たな経営陣が組織や文化を変えようとして無理が生じ、ハラスメントが問題となることもあります。

また、労働者のメンタルヘルスへの対応が問題となるケースもあり、もともとうつ病等の罹患率が高いケースと、事業承継後顕在化するケースがあります。

(5) 労働者の退職

事業承継の際、古参の労働者が正当な評価がされなくなったとして反発し、モラルが低下したり、退職が連鎖したりするケースがあります。特に、地位の高かった古参の労働者ほど、経営陣との距離が近かったため、経営者変更の影響を受けやすいところです。

また、譲渡側の企業において、労働者が事業譲渡に伴う転籍を拒否したため、譲渡会社が整理解雇する事例があります。事業譲渡の際、労働契約を承継するには、当該労働者の承諾を要し（民法 625 条）、承継を強制することはできません。

事業譲渡により、残された労働者にとって従前の仕事がなくなったとしても、解雇権濫用法理（労働契約法 16 条）が適用されます。よって、労働者が承諾をしないとしても、承諾しないことを理由とする解雇について、原則として合理的理由が認められませんし、仮に整理解雇するとしても、判例の整理解雇の 4 要件を満たす必要があります。

■ 5. 裁判例からみる企業責任の判断

円滑な事業承継に向けた実務対応として、以下の点があげられます。(1) や (7) は主に買主側の観点からのものですが、売主・買主双方にとって、情報共有やトラブル防止の観点から重要となります。

(1) 労務デュー・ディリジェンス

前記のとおり、「労働者（ヒト）」は企業価値に直結するものです。買収等の際のデュー・ディリジェンスに関しては、財務・法務・税務といった観点がクローズアップされやすいところですが、労務デュー・ディリジェンスも重要であり、これにより適正価額も影響を受ける可能性がありま

す。

具体的には、労働契約および条件、未払賃金、長時間労働、労使トラブルの履歴および内容、社会保険の加入などがあげられます。

中小企業庁による中小 PMI ガイドライン 100 頁において、①人事・労務関係の重大な法令違反があったことが判明し、また社外に知れ渡ったことで、譲受側・譲渡側の評判が大きく下落したケース、②これまで未払であった賃金や、未消化の有給休暇への対処が M&A 後もうやむやにされたため、キーパーソンである労働者が離職したケースが紹介されています。

(2) 就業規則・労働契約書等の整備・見直し

前記のとおり、就業規則や労働契約書が存在しなかったり、不備があったりしてトラブルとなるケースがありますが、就業規則の記載と実務運用の整合性も重要となります。というのは、就業規則（形式）と運用（実態）が異なる場合、いかに就業規則に記載されていても裁判で通用しない可能性があるためです。

また、中小企業では法改正や働き方改革の考え方、副業制度等の十分な情報を知らず、年次有給休暇の 5 日取得義務や時間外労働の上限規制が就業規則に盛り込まれていないなど、働き方改革関連法に対応していないケースがあります。

そこで、労務コンプライアンス等については承継前に確認し対応する必要があります。就業規則や労働契約書・労働条件通知書の見直しをし、法改正に対応していない条項等がないか、一覧化等して確認する必要があります。

(3) 適切な労働時間管理と賃金計算

適切な労働時間管理と賃金計算が必要となります。

たとえば、残業時間の計算は 1 分単位である必要があるところ、15 分や 30 分単位で行ったり、残業代の計算基礎となる単価について基本給のみで手当を含めていなかったり、固定残業代制度について、月 30 時間分の残業代を基本給に含むといったあいまいな規定であり、残業時間を把握していなかったり、労働時間や支給実態と合致しなかったりするケースがあります。

そこで、残業命令に関する社内ルールや 36 協定の有効性その他労務ルールについて、法令や判例に照らして問題ないか確認する必要があります。

また、たとえば固定残業手当制度については、手当の支給により何時間分の残業代を含むか明示し、実際の残業時間が上回った場合は差額の支払が必要となることから、制度設計や運用実態を確認する必要があります。

未払賃金が存在する場合、簿外債務として紛争の種になるため、事業承継前に精算する必要があります。

(4) 賃金・評価制度の見直し

特に同族企業では、先代経営者の一存で労働者の賃金および人事評価が決まったり、経営者の親族や古参社員が優遇されており、新しい労働者との格差があり、モラル低下や離職につながることもあります。

そこで、公平・適切な賃金・評価制度となるべく見直しをするとともに、本人の希望も踏まえたキャリアパスを示すことが必要となります。

人手不足等を踏まえ、シニア世代を活用し、60歳の定年後再雇用が必要となるケースもあり、年金制度や雇用保険もあわせて検討する必要があります。

(5) 労働者への丁寧・十分な説明

会社が売却され、リストラとなるといった噂が先行し、これが労働者の退職等につながる可能性もあるため、労働者への丁寧・十分な説明が必要となります。

これは、労働組合や労働者代表への説明・協議を通じて行われることもあれば、1on1ミーティング等で行われることもあります。

いずれの方法をとるにしても、メールや書面でなく、対面で経営者自身が自分の言葉で経緯や必要性、契約の相手方、今後の処遇等について説明するなど、労働者との双方向での対話や労働者に寄り添う姿勢が求められます。

このような説明は重要となりますが、早すぎても情報が漏えいして売却価格に影響したり、また噂が先行して労働者が退職し、事業価値を毀損するリスクがあります。よって、特にM&Aの契約準備に不可欠な労働者を除き、最終契約締結後、クロージングまでに説明することが想定されます。他方で、買主側において、労働者の転籍への意思の状況を把握したうえで契約条件を詰めたいと考えている場合、事業譲渡契約の締結より前に説明することもあります。

なお、事業承継後、新経営陣の「顔」や人柄・人となりが見えづらいことが信頼関係構築の妨げとなることもあるため、新経営陣が労働者と面談を行ったり、社内報や定期的なメッセージにおいて、社内での経営方針の周知等を行うことも有用です。

(6) 事業譲渡特有の問題

事業譲渡に関しては、当該事業に携わっていた労働者に関しても、労働契約が当然に承継されるものでなく、いったん譲渡会社を退職して譲受会社に新規雇用する形をとるケースが多いところです。

その際に転籍の同意を取得することとなりますが、労働条件、退職金の精算、勤続年数の通算等が不明確なまま同意を取得すると、同意しない限り退職を強く求められたなどとして、後に同意の効力について争われる可

能性があります。

よって、単に転籍同意書に形式的に署名捺印をしてもらうのではなく、労働者に十分な説明を行い、同意を得て新たに労働契約を締結する必要があります。

なお、厚生労働省の「事業譲渡又は合併を行うにあたって会社等が留意すべき事項に関する指針」では、労働者および労働組合に対して行う対応や事前協議について記載しており、参考となります。たとえば、労働者に対して行う対応や事前協議として、事業譲渡に至った状況説明、譲受会社の概要説明、譲渡会社側の不履行債務（未払賃金など）がある場合にその履行予定、転籍後の労働条件などがあげられます。

（7）事業承継後の PMI

事業承継後の PMI（Post-Merger Integration）、すなわちクロージング後の経営統合作業も重要となります。事業承継後に企業価値を高めるためには、人員、業務プロセス・システム、取引・顧客関係、組織文化といった広範な領域を統合し、シナジーをうみだす必要があるためです。M&A や事業承継の成功もデュー・ディリジェンスや取引条件（譲渡価格等）よりも、PMI の影響が大きいといわれています。

人事労務問題の PMI も重要であり、中小 PMI ガイドラインにも労務問題への対応が記載されています。

PMI は承継先が中心に行いますが、承継元も対象会社の労働者や取引先が円滑に承継されることを望むものです。最終契約書において、PMI を円滑に遂行するため、承継元が協力する義務を設けているケースもありますし、経営者が承継後も顧問として取引先との関係や挨拶などについて協力する旨の条項を設けるケースもあります。

中小 M&A ガイドライン 56、57 頁においても、クロージング後の譲渡側経営者が PMI として、譲受側による円滑な引継ぎに向けた誠実な対応の必要がある（最終契約において具体的協力義務等を定めている場合は、これを果たす必要がある）としています。また、上記ガイドラインは事業譲渡の場合は給与体系・就業規則その他の人事労務関係の統一等が必要であるとしています。労働者との契約について、合併や会社分割では法的に事業承継後も変更がないところですが、承継後に処遇の変更を行うかが PMI のテーマとなります。

また、労働者の役割・責任の明確化、スキル・能力等の評価、エンゲージメント維持・向上のための面談を行い、最適な人材配置等を行い、組織としての生産性を向上させることが必要となります。

【著者プロフィール】 鈴木 仁史（すずき ひとし）



東京大学法学部卒業。

平成 10 年 4 月弁護士登録、平成 13 年鈴木総合法律事務所開設。

企業の人事・労務、事業承継、コーポレート・ガバナンス、金融法務、危機管理、反社・マネロン対応などの業務を取り扱う。

著書として、「雇用関係契約・書式集」（日本法令）、「最低限定めておきたい弁護士が教える労務トラブル防止型 就業規則」（日本法令）ほか多数。

本レポートにつきましては万全を期して作成しておりますが、ご利用の結果に関しては一切の責任を負いかねますのでご了承ください。また、本レポートを無断で複製または掲転載することを禁止します。

資料提供：第一生命・損保ジャパン サクセスネット事務局
