

# いまさら聞けない 人事用語辞典

株式会社グローセンパートナー 執行役員・ディレクター 吉岡利之

## 第26回 「早期退職・希望退職」

人事労務管理は社員の雇用や働き方だけでなく、経営にも直結する重要な仕事ですが、制度に慣れていない人には聞き慣れないような専門用語や、概念的でわかりにくい内容がたくさんあります。そこで本連載では、人事部門に初めて配属になった方はもちろん、ある程度経験を積んだ方も、担当者なら押さえておきたい人事労務関連の基本知識や用語についてわかりやすく解説します。

今回は、**早期退職・希望退職**について取り上げます。ここ2〜3年、新聞などのマスメディアを通して見る機会が多くなった用語だと思います。

### 早期退職と希望退職の違いは「期間限定」かどうか

早期退職と希望退職はセットで表記されることが多い用語で、両者とも「定められている定年年齢よりも前に退職する際に『優遇』する」ことを目的とした制度です。しかし両者には大きな違いがあります。希望退職から説明したほうがわかりやすいですが、これは定められた期間内に社員が退職を申し込んだ場合に優遇される制度です。一方で、早期退職は条件を満たした社員はいつでも申し込め、優遇される制度です。要は、希望退職は「期間限定」で運用される制度、早期退職は「恒常的」に運用される制度であり、時間軸の違いが両者の違いとなります。このため、希望退職は期間限定で申込者を集めるために募集人数を提示し、満たさなければ二次募集などを行うのに対して、早期退職は特に応募人数を定めずに、応募者の条件にあえば受けつけるといった運用が多くなります。次に「優遇」とはどのようなものかみていきましょう。これらの制度がある企業に最も多く設けられているのが、退職金の**特別加算措置**で

す。これは通常の退職金に上乗せした金額を支給するものです。**割増退職金**や**退職加算金**と呼ばれることもあります。一般的に年収の1年分程度が加算されるイメージが持たれています。希望退職応募者の一人あたりの加算金の平均額の平均年収に対する割合は全産業・規模計平均で1.02倍（『労政時報』第4014号 労務行政研究所 2021年5月）と同等の結果となっています。

このほかの優遇措置としては、**再就職支援**があげられます。転職を支援する企業のサービスを活用や転職先の紹介、転職活動に向けた早退の許可や特別休暇の付与、教育訓練の補助などが含まれます。

### 近年の動向と実施の背景

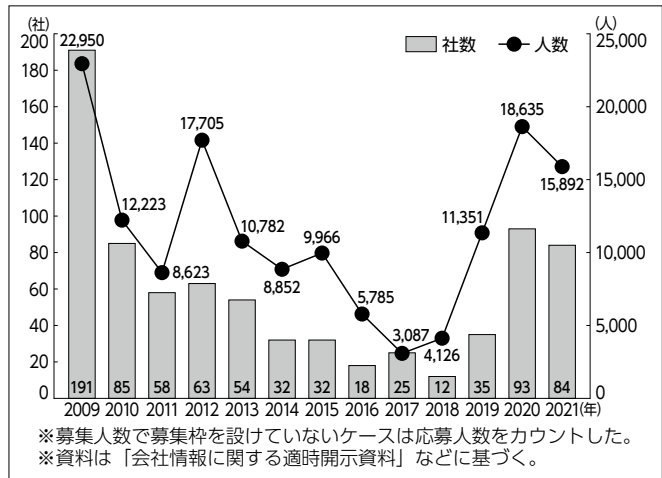
次に、近年の動向についてみていきます。図表は主な上場企業の早期・希望退職者を募集した企業数と募集人数の経年推移を示したものです（東京商工リサーチ 2022年1月20日発表）。全期間では2009（平成21）年、近年では2020（令和2）年・2021年の数が増えています。早期退職・希望退職は別名で**人員削減**や**リストラ**と呼ばれるように、企業の業績が悪化した際に人件費抑制のために実施され

るととらえられがちです。たしかに、2009年はリーマンショックによる各社の業績悪化に対応して実施するケースが多かったのですが、近年の実施目的は、より複雑化しています。

① **新型コロナウイルスによる業績悪化への対応**

アパレル・繊維業や観光・飲食業等に代表されるように、2020年以降本格化した新型コロナウイルスは多くの企業に業績の悪化をもたらしました。これらに対応するため、特に希望退職によって一定期間で社員数と人件費を減らし、業績改善につなげていくことを目的として

図表 主な上場企業における早期・希望退職者の募集状況



出典：東京商工リサーチ「2021年上場企業『早期・希望退職』実施状況」

② **組織の若返りに向けた対応**

社員数のボリュームゾーンが中高年齢層である企業のなかには組織が硬直化する、新規取組みへの対応が遅れる、人件費が高年齢層に集中し若年層の給与が上がらないといった事象が発生することがあります。そこで、中高年社員に次のキャリアについて社外での活躍を見すえ制度を活用してもらう一方で、若年層の採用や処遇改善による定着を行うことを目的としています。

③ **事業や業務の見直しに向けた対応**

経営環境の変化に対応するために、既存事業を縮小・撤退し、新規事業に経営資源を配分し直すことに取り組む企業や、生産性の向上や将来の人手不足を見すえてデジタル化による人の手を介さない業務を推進する企業が増えていきます。これら既存の事業や業務に従事していた社員の新たな事業・業務の受け持ちがむずかしい場合は、社外に活躍の場をみつけてもらうことを目的としています。

特徴的なのは、業績好調時でも早期退職・希望退職を実施する企業が多いことです。東京商工リサーチの調べでは、2021年に早期退職・希望退職を募集した企業のうち直近本決算が赤字の企業が44%にのぼり、早期退職・希望退職の目的がもはや業績悪化への対応にとどまらない

います。

② **組織の若返りに向けた対応**

社員数のボリュームゾーンが中高年齢層である企業のなかには組織が硬直化する、新規取組みへの対応が遅れる、人件費が高年齢層に集中し若年層の給与が上がらないといった事象が発生することがあります。そこで、中高年社員に次のキャリアについて社外での活躍を見すえ制度を活用してもらう一方で、若年層の採用や処遇改善による定着を行うことを目的としています。

③ **事業や業務の見直しに向けた対応**

経営環境の変化に対応するために、既存事業を縮小・撤退し、新規事業に経営資源を配分し直すことに取り組む企業や、生産性の向上や将来の人手不足を見すえてデジタル化による人の手を介さない業務を推進する企業が増えていきます。これら既存の事業や業務に従事していた社員の新たな事業・業務の受け持ちがむずかしい場合は、社外に活躍の場をみつけてもらうことを目的としています。

③のような目的で早期退職・希望退職の制度を実施しており、今後もこの流れは継続するといわれています。

最後に、早期退職・希望退職の運用の留意点について触れていきます。留意点としてよくあげられるのは、優秀人材の流出です。多くの企業では、応募してきた社員を企業が承諾することで制度を活用できるとしています。制度上は特定の人材の引き留めは可能ということになりますが、実務上は恣意的に認めないことも限界があり、場合によっては応募者とのトラブルになります。また、特に希望退職のケースでは、応募人数を満たすために社員に対して**退職勧奨**をすることがあります。退職を「勧める」こと自体は可能とされていますが、何度も短期間で面談をくり返したり、応じない社員を意図せぬ業務に従事させたりすると**退職強要**と受け取られ、労務問題に発展することがあります。退職という人生の一大事にかかわる制度ですので、導入・運用に際しては弁護士などのアドバイスを受けながら進めていくことが望まれます。

今回は「**社外取締役**」について取り上げます。

最後に、早期退職・希望退職の運用の留意点について触れていきます。留意点としてよくあげられるのは、優秀人材の流出です。多くの企業では、応募してきた社員を企業が承諾することで制度を活用できるとしています。制度上は特定の人材の引き留めは可能ということになりますが、実務上は恣意的に認めないことも限界があり、場合によっては応募者とのトラブルになります。また、特に希望退職のケースでは、応募人数を満たすために社員に対して**退職勧奨**をすることがあります。退職を「勧める」こと自体は可能とされていますが、何度も短期間で面談をくり返したり、応じない社員を意図せぬ業務に従事させたりすると**退職強要**と受け取られ、労務問題に発展することがあります。退職という人生の一大事にかかわる制度ですので、導入・運用に際しては弁護士などのアドバイスを受けながら進めていくことが望まれます。

今回は「**社外取締役**」について取り上げます。

**運用に関する留意点**