

日本企業・経営幹部のための コーポレートリストラクチャリング対策セミナー



talent²

TAN PENG CHIN LLC
ADVOCATES & SOLICITORS

27 April 2009, Singapore

~ Creation of *Global Asian Leader* ~

THE INCUBATOR INSTITUTE

*このセミナースライド資料は、シンガポールで開催した、「日本企業・経営幹部のためのコーポレートリストラクチャリング対策セミナー」で使用した資料です。
引用・転載の場合は著作者、又は seminar@tii-asia.com まで、必ずご連絡ください。シンガポール雇用法に関しては、2009年4月時の雇用法を説明しておりますのでご注意ください。

「組織再編のための適切な整理解雇計画」 経営人事の視点から



齋藤一恵
人材組織コンサルタント
インキュベーターインスティテュート

リストラクチャリングとは？

日本語で使われているのは・・・

“リストラ”

“早期退職”

“雇用調整”

“希望退職”

リストラクチャリングの本質とは？

企業が成長するための構造改革。
目指すゴールにあるものは、市場における
自社の“競争優位性の強化”である。

これまでの事業構造、組織構造、企業の収益構造の
見直しをはかり、高収益の確保と財務的な成長を
実現するための戦略と実行。

日本語の「リストラ」は一般的に単なる「クビ切り」、「解
雇」の代名詞として使われていることが多い。

コーポレートリストラクチャリングで 成果をあげたリーダー

NISSAN CEO. カルロス・ゴーン氏



「カルロスゴーン経営を語る」
日本経済新聞社



World Economic Forum Annual Meeting Davos 2008
Creative Commons

コーポレートリストラクチャリングで 成果をあげたリーダー

XEROX CEO. ポール・アレアー氏

ゼロックスをコピー機製造 & 供給会社から、
「ドキュメント・カンパニー」として
会社の戦略を根本的に変革、
組織構造を再編成した。



Copyright ©2009 Soylent Communications

「生き残るだけでは十分でない。
成功しなければならない。」

Paul Arthur Allaire
CEO of Xerox (1999- 2001)

コーポレートリストラクチャリング のスタートに必要なこと

“会社の成長戦略を考え、描くこと”

- ✓ 財務状況、キャッシュフローの把握と分析
- ✓ 成長のための経営・事業戦略の策定
- ✓ 経営戦略実行のためのロードマップ作成
- ✓ 成長戦略を実現するための組織構造再設計
- ✓ 経営改革プロジェクトチームをつくる

整理解雇計画を始める前に

- ✓ 経営戦略を実行するための
組織構造の再設計図面をつくる
- ✓ 部署の業務プロセスフロー・職務分析
- ✓ 業務フロー・人員の適正人数の分析
- ✓ 縮小部門・撤退部門の余剰人員の割り出し
- ✓ 人件費のシミュレーション
- ✓ 経営戦略との整合性を再確認
- ✓ 戦略実行チームメンバー人選と、
現場リーダー候補リストアップ

Retrenchment「整理解雇」の定義

シンガポール雇用法では以下のように「解雇」と区別をしている

Under Part IV of the Employment Act, it is provided that no one who is employed in the continuous service of an employer for less than three years shall be entitled to retrenchment benefits. (原文)

(the purpose being to “ensure stability, particularly in new and developing industries....It would be manifestly unfair if these new industries would have to pay retrenchment benefits to such workers once their services are no longer required. (補足説明) (Ravi Chandran, Employment Law in Singapore, Retrenchment benefit , P66, Peason Prentice Hall.)

Retrenchment「整理解雇」の定義

経営維持のための組織編成・縮小を目的に、会社が人員削減するための解雇。

勤続が3年未満の従業員は、整理解雇手当は会社に請求できない。雇用法では整理解雇手当の金額や条件に一切介入しない。雇用主と被雇用者との間の雇用契約条件によるものであり、それは雇用契約書、に定められている通りであろう、となっている。

(一般的には就業規則、従業員ハンドブックに規定されていることが多い)

リトレンチメント 整理解雇プロジェクトフロー

リトレンチメント・プロジェクト

フェーズ1
ヒアリング
とリスク分析

状況認識

リスク分析
課題抽出

整理解雇人員
数と経費の試算

フェーズ2
戦略策定 & プ
ロジェクト準備

プロジェクト計画
シナリオ策定

コミュニケー
ション戦略
立案

実行用英文
ツール作成

フェーズ3
整理解雇実行

オフィシャルアナウンスメント
解雇通知面談
リハーサル

コミュニケーション
解雇通知実行
と問題解決

コミュニケーション
残った従業員へ
方針説明会

Phase-1 : 現状認識



- **経営・財務状況**
- **事業ポートフォリオでどの事業が不採算で、現場のどこに業務の不効率、無駄があるのか？**
- **現場の状況把握と人員削減対象の部署・規模の検討**
- **既存の雇用契約書、解雇・整理解雇規程条件の確認**
- **現状のまま経営続行した場合の予測可能な問題**

Phase-1：リスク分析と課題抽出

- 予測可能なリスク分析と課題の抽出、対策検討
- 整理解雇対象部署と対象者のデータ抽出
- （人数・職種・サラリーレンジ・ポジション）
- 雇用法、法律上の課題とリスク分析
- 既存の整理解雇規程条件による経費試算
- 有給休暇消化、希望退職などのプログラムの検討
- 人員縮小後の業務オペレーションへの影響と対策
- 有給休暇消化、希望退職などのプログラムの検討

Phase-1：整理解雇人員数と経費試算

- **整理解雇対象部署と対象者の選別
（人数・職種・サラリーレンジ・ポジション）**
- **整理解雇手当（Retrenchment Benefit）条件の
検討と決定**
- **決定した解雇手当と人員数による経費試算**
- **閉鎖部署・縮小部署内にいる維持したい従業員
の選別、異動、交渉策立案**
- **その他、予測可能な問題、個別ケースの抽出**

Phase-2: プロジェクトプランニング & シナリオ立案

- **戦略実行のためのプロジェクト計画とシナリオプランニング**
 - ① 整理解雇の目的明確化と優先順位づけ
 - ② 整理解雇実行の戦略と全体のシナリオ立案
- **解雇手当パッケージの条件検討 & 決定**
(解雇手当または追加退職金、有給休暇の買い取り、再就職のための解雇予告期間、再就職支援サービス、etc)
- **リトレンチメント実行プロジェクトの全体設計**
- **各ステージのタスク抽出とスケジュール**
- **プロジェクトメンバーの決定 (メンバー役割と責任の明確化)**
- **段取りチェックリスト作成など**

Phase-2: コミュニケーション戦略立案

“全体のシナリオと整合性をもたせたコミュニケーション計画”

- 従業員への説明、コミュニケーション方法の策定
- 解雇通知・退職手続に関する書類準備
- 個別面談時に渡す退職手続書類の作成
- 解雇通知面談のマニュアル作成
- 経営者による公式発表のスピーチ作成
- ステークホルダーからの問い合わせ対応マニュアル作成

Phase-3: コミュニケーションの準備

- 面談担当者への解雇通知面談の指導 & リハーサル
- 解雇通知のやり方、退職までのスケジュール説明、
やってはいけないことを指導
- 経営者による公式発表のスピーチ作成指導とリハーサル
(社内に指導できる人材がない場合は外部コンサルタント
を活用するのが一般的)
- 公式発表と方針説明会準備

Phase-3:

社内 & 社外に対するコミュニケーション

残った従業員とステークホルダーに対する “コミュニケーションが重要”

- ✓ 株主・取引先・関連業者へ: アナウンスメントレター発送
- ✓ 残った従業員へ: 今回の整理解雇の説明と今後の経営戦略を理解するための説明会
- ✓ 広報戦略としてのメディアへのコミュニケーション
- ✓ 従業員退職日までの解雇予告期間の対応
- ✓ 従業員人事管理規程の見直し

労使紛争に持ち込まないためのポイント

- ✓ 普段から就業規則にて解雇規程・整理解雇規程、退職時の規定を明確に明示しておく。
- ✓ 解雇の際に、整理解雇なのか？指名解雇なのか？目的・理由を曖昧にしない。
- ✓ 組合・労働協定がある場合、退職手当はその基準を最低保持する。
- ✓ 過去の解雇ケースでどんな手当を出した事例があるのか調査しておき、対応準備。
- ✓ 解雇面談時、従業員に交渉権を与えてしまうような話をしない。
- ✓ もめそうな個別ケースは事前に専門家に相談して対策準備。

在星日系企業で見受けられること

- 勤続年数が高い従業員(10~20年勤続者)が比較的多い
- 終身雇用のコンセプトが無形で(どこにも方針は書いていないが)存在しており、職務職責の定義・人事考課・業績評価が明確にないので、個人の業績不振を理由にした解雇がやりにくい。
- 過去に、懲戒解雇ケース以外には減給、解雇のケースはなく、スタッフはうちの会社は解雇しないだろうと思っている。
- 課長クラスのマネージャーが同意し、経営改革チームに貢献できそうにない。
- 雇用契約書が日本の辞令のような職種・サラリー額が書いてあるレターだけ
- 就業規則に整理解雇規程がない、または就業規則がない。

整理解雇手当とは？

シンガポール地元では、
“Retrenchment Benefit “と呼んでいる。

欧米企業では、
“ Separation Package” とも言われる。

その内容は：

1. 追加退職金（* 自主退職届にサインをする条件）
2. 有給休暇の買い取り
3. “Salary continuous period”

3～6か月の再就職のための期間

1. “Outplacement “ 再就職支援会社の紹介と費用負担

シンガポールの一般的な退職手当A

欧米系企業の場合：

3ヵ月～6ヵ月 X 月給額 = 退職手当

3年勤続月給4500ドルのマネージャーの場合：

6ヵ月 X 4500ドル = \$27,000(約167万円)

* 一般的には普段から業績給の制度があり、その部署・職務が無くなる場合、“Separation Package”を勤務年数に関係なく統一手当として提示。

シンガポール企業の退職手当ケースB

ローカル企業の場合：

勤務年数 × 月給額 = 退職手当

6年勤続・月給4500ドルのマネージャーの場合：

6年 × 4500ドル = \$27,000(約167万円)

* 役職別に統一条件を提示。

* 上場企業・大手企業では組織再編、その部署、職務が無くなる場合、会社都合の解雇手当
“Retrenchment benefit”を3年以上勤続の従業員へ勤務年数を目安に手当として支給。

その他、再就職支援制度を活用。

在星日本企業の退職手当ケースC

整理解雇の予算に比較的、資金(キャッシュ)が
充てられる日本企業の場合:

勤続年数 X 月給額 = 退職手当

25年勤続マネージャーの場合:

25年 X 4500ドル = \$112,500(約700万円)

- * 最高20年分まで等、上限をつける場合も。
- * 「日本の退職金手当」というコンセプトを海外でも行っているケースである。
- * 会社清算・閉鎖する企業はこの限りではない

日本人が犯しやすいリスク 従業員コミュニケーション

- 解雇通知面談で・・・
泣きだした女性社員に同情の言葉や謝罪の英語を思わず言ってしまった
- 整理解雇の目的を曖昧にしたまま、解雇通知を出し、ローカル社員に任せて業務的に解雇した
- ローカル社員に通知を任せ、彼らがどんな話を個別でしたのかを把握できていない
- 言った、言わない、の論争になるような面談方法

経営者が押さえるべきポイント

- ✓ 経営者の味方となる、プロジェクト実行チームを結成し、現場リーダー候補リストアップ&根回し
- ✓ 整理解雇で法的に必要な手続きを知り、準備してから実行すること(経営上のリスクが連鎖的に増える)
- ✓ 整理解雇プロセスとその後に、影響がでる関係者を明確にして戦略を立案すること
- ✓ 雇用主、従業員両者にとってぎりぎり納得できる解雇手当、退職パッケージの検討
- ✓ 実行プロセスで、従業員にかかる心理的ストレスを軽減する実行方法とコミュニケーション戦略を準備する(外部コンサルタントの検討)

コミュニケーションのポイント

- ✓ 整理解雇に必要な英文ツール、英文書準備
- ✓ 整理解雇対象者への解雇通知面談で統一した情報提供を行い、誠実な態度で伝え、会社にネガティブな感情や印象を残さないように注意すること
- ✓ 残った従業員への明確な経営戦略 & 整理解雇の目的を未来に向けて説明し、モチベーションの急激な墜落を防ぐこと
- ✓ ステークホルダーへの説明責任、事由に関するコミュニケーション方法と内容を統一し、従業員の憶測や中傷、無実な情報流出を制御し、会社の風評を無駄に悪くしないこと

ご清聴ありがとうございました。

セミナー内容についてのご質問は
インキュベーター・インスティテュート(株)
人事コンサルタント 齋藤一恵まで

~ Creation of *Global Asian Leader* ~

THE INCUBATOR INSTITUTE

30 Cecil Street, Level 27, Prudential Tower Singapore 049712
TEL: 6725 6277 FAX: 6725 6278
URL: www.tii-asia.com E-mail: info@tii-asia.com