



International
Labour
Organization

COVID-19危機からの回復 とレジリエンス強化に向け た事業再構築

ILOジュネーブ本部企業局

序文

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、世界中で多くの人々の健康と生活に深刻な影響を与えている。様々なセクターの企業が、感染拡大に伴う一時休業、労働安全衛生措置の追加や各種業務の中断に対応するために通常の勤務形態からの変更を余儀なくされるなど、各国の経済にも重大な影響が出ている。また、政府の要請や決定に伴う消費者行動の変化による経済への影響を背景に、全面的に事業活動を見合わせるようになったセクターもある。世界中の企業が事業継続に影響を及ぼす数々の問題に直面している。また、労働者たちは自宅待機を余儀なくされ、その多くが一時的または部分的な失業状態に置かれている。インフォーマル性の高い経済を抱える国や、社会的保護基盤が脆弱な国では、多くの労働者が所得保障や失業手当を受けられないため、男女とも多く人々が貧困状態へと陥り、不平等が悪化するリスクがある。

ILOの推計によると、COVID-19の影響で、2020年第2四半期に世界の労働時間合計の約6.7%、実にフルタイム労働者換算で1億9,500万人分に相当する労働時間が消失すると予測されている。大幅な減少が見込まれているのは、アラブ諸国（フルタイム労働者換算で500万人分に相当する合計労働時間8.1%減）、欧州（フルタイム労働者換算で1,200万人分に相当する合計労働時間7.8%減）、アジア太平洋（フルタイム労働者換算で1億2,500万人分に相当する合計労働時間7.2%減）である¹。世界の新規外国直接投資（FDI）は減少が見込まれ、2020~21年には30~40%減少する可能性がある。

¹ See: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740893/lang-en/index.htm

世界中で、各国政府が迅速に対応し、パンデミックを乗り越えられるよう企業を支援して、可能な限り景気後退を短期間で収束させ、その影響を最小限に抑えながら、出来るだけ多くの雇用を維持するために取り組んでいる。問題が波及的で、各企業の対応が他企業に影響を及ぼすような危機の際には、経済的及び社会的環境が特に重要となる。政府は労使団体と共に、この危機下における企業の事業継続を支援し、企業の回復を促進するための対策を講じつつ、困窮している労働者に社会的保護を提供するための措置を早急に実施しなければならない²。そして、パンデミック下においても継続されるべき「必要不可欠な活動」を特定するために、労使団体をはじめとした社会的パートナー組織に意見を求めるべきである。また、政府は企業と労使団体に対し、可能な限り体系的かつ効果的な形で迅速に、関係する公衆衛生対策について最新で正確な情報を周知すべきである。いつからどの程度の事業活動を再開できるか、皆が予測できるようにすることがその目的である。

政府が迅速に行動している場合でも、多くの企業は事業継続が困難になるリスクを抱えたままの状態であり、事業縮小や停止が決まり、多くの注文がキャンセルされる中、すでに多くの労働者が職を失っている。パンデミックの収束時期や経済活動の落ち込みに関する不透明感から、より多くの企業が営業を維持するために事業再構築を迫られると予想される。

本概況では企業への指針として、COVID-19危機に対応するために事業を再構築する際の国際労働基準の規定に沿った好事例を示す。また、労使団体が事業再構築の際に企業及び労働者への支援として実施できる対策も紹介する。

² See, *Employment and Decent Work for Peace and Resilience Recommendation*, 2017 (No. 205), https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R205

事業再構築における好事例

企業は様々な理由から事業再構築に取り組む。業績悪化への対応、事業内容の変化、新たな業務形態、新たなテクノロジー、新規投資、合併買収やコスト削減など、その背景は多岐にわたる。同様にそのメリットも、低迷した業績の回復、企業価値の向上、企業売却の準備、競争力の確保、成長に向けた地盤固めなど様々である。要するに企業の事業再構築は、事業の継続と成功を維持することを目的としている。

事業再構築が結果的に事業縮小や雇用削減につながった場合には、職を失うなど労働者に直接的影響が生じ、また周辺コミュニティにも悪影響が広がる可能性がある。しかし、必ずしも事業再構築が、レイオフや解雇につながるわけではない。企業によっては、早期退職制度、人員の自然削減、配置転換や労働者への技能再教育など、他の手段を講じることも可能であろう。最も重要なのは、どのように企業を強化し、レジリエンスを高めていくのかについて、慎重に検討することである。

事業再構築の計画が万全であれば、回復に向けしっかりとした地盤固めにつながることもある。一方で、計画が不十分な事業再構築は、労働者とコミュニティの意欲と信頼を損なったり、重要な専門知識とノウハウを有した熟練労働者を失ったりするなど、業績に悪影響を及ぼしかねない。

重要な検討事項

使用者と労働者は共に、企業の長期的存続と雇用及び良好な労働条件の維持に関心がある。事業再構築の調整を進めるためには労使の協力、特に、労働者または労働者が任意で選んだ代表者が、組織変更の計画と実施に積極的に関与することが重要となる³。ここでは、COVID-19パンデミック禍においてそのような協力を促進するための枠組みを、ステップに沿って説明していく。

ステップ1：情報の共有と協議

社会対話は、事業再構築において信頼と信用を構築するための重要な要素である。政府などの情報源からの関連情報を共有することは、全ての関係者がCOVID-19危機による影響の内容を十分理解し、資金面の問題の解消に有効な企業向け支援策（賃金助成制度、融資保証、影響を受けた企業への給付金制度など）を把握するために重要となる。また、労働安全衛生をはじめとした衛生全般の対策については、労使構成の安全衛生委員会が社会対話の重要な場となる。セクター、国及び世界レベルで活動する労使団体も、他のセクターや他国で実施されている支援策や企業向けの革新的な解決方法についての重要な情報源となりうる⁴。

³ See Joint Statement on COVID-19 by International Organisation of Employers and International Trade Union Confederation https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/genericdocument/wcms_739522.pdf

⁴ See, e.g., COVID-19 related website of the International Organization for Employers (IOE): <https://www.ioe-emp.org/en/policy-priorities/covid-19/>

事業活動に影響する可能性のある関連情報は、労働者またはその代表者と共有すべきである。労働者に提供された情報は、企業の置かれている実際の状況を示していなければならない。ただし、変更の必要性を十分に理解してもらうため、少なくともその時点で経営陣が知りえる最新の情報ではあるものの、パンデミック禍で環境が急激に変化しているということも伝えるべきである⁵。

続いて、企業と影響を受けた労働者、双方のニーズに最も寄り添う形での変更や、その最適な実施方法などについて検討するための協議を行うべきである。協議では、労働者またはその代表者が考えを共有し、自分たちに直接影響がある決定に自分たちの意見を反映させる場となるよう、真摯な意見交換が必要である。協議は既存の労働協約に従い進められるべきであるが、環境の変化に対応して協約を改定する機会ともなる。また、雇用だけでなく、生産方法やスケジュールを大幅に変える可能性のある業務変更などに関し、経営陣が意思決定を行う上でも役立つ。

ステップ2：選択肢の特定

COVID-19危機下において、企業が社会的費用と労働者への影響を最小限に抑えながら事業継続を維持するために実施できる変更には様々なものがある。ここでは、解雇を回避し、賃金水準を維持するために検討することのできる各種対策の一部を示している。

- 地方自治体や中央政府が、企業が可能な限り多くの雇用を維持できるようにするための措置を講じている場合には、公的な賃金助成制度など企業対象の資金支援策の選択肢を検討する。
- 可能であれば、オンラインの手段を活用して、顧客への営業活動を行う。

⁵ Termination of Employment Convention, 1982 (No.158), Article 13.

- 政府の要請に従い、公衆衛生を考慮して、生産設備の用途を不足している用品や緊急に必要な製品の生産に切り替える。医療機器、医療従事者と一般市民向けの個人防護具（PPE）の製造や、救急隊員への食料や宿泊場所の提供など、パンデミックへの対応に重要となる製品の生産やサービス提供への速やかな転換なども可能であろう。
- 社内での配置転換を行う。影響を受けた労働者に対し速やかに技能評価を行うことで、現在の所属では利用されていなかった労働者の技能を社内の別の部門で活用可能かどうかを判断しやすくなる。社内での求人広告のような手段を展開することで、社内での配置転換を推進できる。
- 外部への配置転換を行う。本来の使用者との雇用契約が一時中断されている期間に、従業員が他の使用者と一時的な雇用契約を結ぶことも可能であろう。
- 再訓練を実施する。レイオフした場合、パンデミックが収束して経済が持ち直した際に新たな人材を採用しなければならなくなることを考えると、労働者の能力開発にさらに投資する方が、企業にとって費用効率が良いかもしれない。このことは特に、予想されているように感染拡大が第二波、第三波として継続発生する場合に当てはまる。また、レイオフの代替措置として労働者への再訓練を行う場合、その取り組みと費用面に対して政府からの支援策がある可能性もある。
- 労働形態の変更や勤務スケジュールの変更には、次のようなものも含まれる。
 - ✓ 可能な場合、安全対策を取り決めた上での在宅勤務
 - ✓ 勤務時間短縮または短時間勤務
 - ✓ ワークシェアリング
 - ✓ 始業時間及び就業時間の変更などのフレックスタイム制やシフト制

- ✓ 柔軟な休暇取得⁶（年次休暇の活用、支給給与を半額にした有給休暇日数倍増など）
- 該当する法律に従って、事業活動の縮小に伴った一時帰休や一時的レイオフについて検討する。無給状態にある期間中に労働者が働かされることのないよう、労働者またはその代表者と保護措置について合意しておくべきである。
- レイオフや解雇を回避または最小限に抑えるため、一括賃金削減について検討する。保護措置については国内の労働法に準拠し、その内容について労働者またはその代表者と合意しておくべきである（例えば、この対策は絶対不可欠である期間のみ実施され、回復した際には速やかに減額分の賃金が支払われる、など）。

ステップ3：変更の実施

必要に応じて実施するいかなる変更も、国内の法令や慣行の要件、COVID-19への対応として政府が導入している対策、また、該当するものがある場合には労働協約の規定に適合している必要がある。特に、実施される変更は客観的基準に基づいているべきであり、いかなる形であっても不当な理由による差別があってはならない。

変更の実施への労働者またはその代表者の関与は、プロセスの透明性、その取り組みへの信頼及び主体意識を高め、実施をスムーズにするために重要である。また、経営陣と労働者またはその代表者が継続して関与することにより、より機動的な基盤が形成され、新たな公衆衛生対策や経済状況を踏まえ、変更を改善・更新していくことができる。

⁶ N.B.: such changes may affect unemployment benefit awards so it is advisable to check with the Office disbursing them. For further discussion and examples of these initiatives, see Rogovsky N. and Schuler R.S. (2007). *Socially Sensitive Enterprise Restructuring in Asia: Country Context and Examples*, ILO, Geneva, Rogovsky N. (ed.) (2005), *op. cit.*

ステップ4：評価

経営陣は、労働者またはその代表者との対話において、実施された変更が目的に
適っているのか否かを定期的に評価すべきである。この評価については、変更を進
める中で行う必要がある。そうすることにより、生産や雇用の不必要な中断を最小
限に抑えながら、方向性を調整・変更することが可能となる。実施後には、その後
の組織や計画に活かせる幅広い知見を得るために、より詳細な評価を行う必要があ
る。

現在のパンデミックによる影響と景気回復に要する期間の不透明性を考慮すると、
これらのステップは、急速に変化する公衆衛生状況やビジネス環境に対処するため
に継続的に実行される取り組みの一環と考えられる。

使用者向けチェックリスト

- ✓ 可能な限り早急に、パンデミックと現在及び今後予想される事業活動への
影響を考慮して講じられた公衆衛生対策について、労働者またはその代表
者との対話を開始する。
- ✓ 講じる対応策は、関係する労働者の利益を考慮し、企業の長期的存続の維
持に資するものにする。
- ✓ 可能であり容認される場合には、緊急に必要となっている製品の生産や
サービス提供に一時的に業務を切り替える可能性や、事業継続のため代替
市場や代替流通チャネルを利用する可能性を探る。
- ✓ 地方自治体や政府の担当機関に、企業の賃金や固定費の支払いを支援する
緊急支援策の可能性について問い合わせる。
- ✓ 問題について共に理解し評価して、変更に関するアイデアを生み出すため
に、労働者及びその代表者と関連情報を共有する。

- ✓ 変更が雇用や労働条件に影響を及ぼす可能性がある場合、それらの変更について労働者またはその代表者と総体的に協議する。
- ✓ 合意した変更は、該当する国内法、COVID-19危機下での企業の支援及び労働者の保護のため政府が講じている特別な対策、労働協約のほか、その他契約、枠組み協定、企業が導入している規約などから生じる義務に適合しているようにする⁷。

レイオフや解雇が不可避である場合に、企業が行うべきこと

ここでは、すべての有効な選択肢を考慮に入れ協議した結果、レイオフを回避できないことが明確になった場合に、その悪影響を最小限に抑えるためにできる取り組みについて示す。

⁷ For information on national legislation concerning restructuring, see ILO Employment Protection Legislation Database: <https://www.ilo.org/dyn/eplex/termmain.home>

この段階での協議では、経営陣は、労働者またはその代表者に詳細な情報を提供する必要がある。そうすることにより、プロセスの透明性を高め、より公正で適切なプロセスを目指すことができる。経営陣は、レイオフや解雇の悪影響を回避または緩和するための対策について、労働者またはその代表者と対話を行うべきである⁸。

可能な限り、レイオフと解雇の影響を緩和するための措置を講じる

経営陣は、提案するレイオフや解雇、影響を受ける労働者の区分、関連スケジュールや労働者が利用可能な選択肢について、労働者またはその代表者に通知すべきである。レイオフや解雇の悪影響を回避または緩和するための対策には、次のようなものが挙げられる⁹。

プロセスへの労働者の代表者の関与

- 早期に労働者の代表者に直接知らせる。そうすることによって、労働者が有効な公的制度を把握し利用できるようにするなど、予想される解雇に備えて労働者が何を交渉すべきか特定できるようになる。

所得支援

- 失業による経済的負担を緩和するために、離職手当や解雇手当を支給する。
- 早期希望退職制度を導入する（この制度に対する政府の支援策の有無を確認する）。完全に退職するまでの期間、勤務時間を徐々に短縮させていく段階的な退職制度（段階的退職）なども考えられる。

⁸ See *Termination of Employment Convention*, 1982 (No. 158), Part III, Article 13.

⁹ See *Termination of Employment Recommendation*, (No. 166).

再就職支援

- 早期に労働者またはその代表者に直接知らせる。そうすることによって、雇用を終了される労働者を支援するための対策を特定できるようになる。
- 再雇用が可能となった場合に備え、再雇用の優先順位付けの仕組みを構築しておく。
- 再就職の機会が得られるように、労働者が技能評価を受けられる体制を整える。
- 解雇された労働者に対し、履歴書の書き方や申請など求職活動の支援を行う。
- 面接についてアドバイスなどの支援を行い、支給賃金の減額なしで面接のために時間休暇を取得できるようにする。

解雇された労働者の起業支援の例

- 事務所、パソコン、事務関連リソースの利用容認
- 事業計画書及び提案書の作成支援
- 機器等の貸与または譲渡
- 開業資金調達の支援

¹⁰ *Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy* (MNE Declaration), 5th edition, 2017 paras. 34-36.

雇用終了における好事例¹⁰

事業再構築は、国内の雇用法や該当する労働協約に従って進めていくべきである。加えて、次のような点も使用者の留意事項として挙げられる。

- 解雇する労働者の選択に関して客観的基準（例えば、技能、資格、訓練経験など）を用い、その基準について十分に周知する。この客観的基準については、使用者と労働者の双方のニーズへの対応度合いに応じて、重みづけされるべきである。
- 年齢、性別、妊娠の有無、育児・介護、人種、婚姻状況、障害の有無、宗教、政治的意見、国民的出身または社会的出身、病気による一時的休職、出産休暇中の一時的休職、組合員資格または組合活動に基づいた差別的な基準は使用しない¹¹。
- 解雇決定は、大きな精神的負担を生じさせるということを念頭に、十分配慮した上で、該当の労働者本人に直接知らせる。

苦情処理・紛争解決の体制

雇用終了に関連して苦情や紛争が発生した場合、労働者が単独または共同で事案を申立てできるようにし、それらの申立ては有効な方法で処理されるようにすべきである¹²。

¹¹ *Termination of Employment Convention*, 1982 (No.158), Article 5.

¹² MNE Declaration, paras. 65-66 and 68.

雇用終了に関する好事例のチェックリスト

レイオフや解雇は最終手段として考える。レイオフや解雇が必要な場合、次のような点に留意する。

- ✓ プロセスについて、労働者またはその代表者と協議する。
- ✓ レイオフや解雇の影響を緩和する措置を講じる。
- ✓ 選択に関して差別的でない客観的な基準を利用する。
- ✓ 苦情処理・紛争解決のための体制を整える。

労働者またはその代表者にできること

労働者は、企業の成功に不可欠となる非常に重要な情報、技能、知識を有している。変化に対応する上で、労働者が有している知見は、パンデミックの中で事業継続性を高めるための変更の特定・実施に役立つ。労働者がとることができる行動には次のようなものが挙げられる。

社会対話への参加

社会対話に有意義な形で参加する。これには、企業活動に対するCOVID-19危機の影響に関する経営陣との交渉なども含まれる。

情報の共有

今回の危機下での事業継続性の強化のために変更する領域を特定するため、現在有している技能やそれらの有効な活用法の情報も含め、経営陣と情報を共有する。パンデミック対応と経済危機が事業活動に及ぼす影響に関して、経営陣から提供された情報を精査し、十分検討する。

参加

経営陣から提示された変更に関する案を検討し、事業継続性を強化し雇用喪失を最小限に抑えるため、必要であれば、代替案や追加案などを策定する。提示された案と、同じセクターやコミュニティの他企業の労働者またはその代表者による案を比較する。セクター内と国レベルの労働者団体に相談し、それらの団体が示している好事例や革新的な解決方法を確認する¹³。容認できる選択肢や対応方法の種類を把握するために、従業員全体に意見を求める。

変更の実施

経営陣と合意した変更が効果的に実施されるよう協力し、さらに改善できる領域について意見や情報を継続して提供していく。

評価

経営陣と共に評価プロセスに参加し、会社の長期的な持続可能性を高める取り組みを提案する機会として利用する。

COVID-19危機とこれに伴う事業継続性への影響は、企業の長期的な持続可能性の向上に向けた協力と社会対話を強化する契機になるといえる。

¹³ See website of the International Trade Union Confederation (ITUC) on COVID-19: <https://www.ituc-csi.org/covid-19-responses>

COVID-19危機によって変化する状況下で 労働者にできることのチェックリスト

- ✓ 直接的に、または選出されている現行の代表者を通じて、COVID-19危機の企業活動への影響についての経営陣との対話に参加する。
- ✓ 取り組み可能な改善に関する情報や技能を共有する。
- ✓ 労働者の権利を保護しながら、企業の存続を維持し雇用を守るための変更案を提示する。
- ✓ 経営陣が合意した変更を実施する際に支援し、フィードバックを提供する。
- ✓ 変更プロセスに対し継続的に行われている評価に関与する。

使用者団体及び労働者団体が貢献できること

労使団体は、パンデミックがもたらした特殊な状況下における変化に対応するために、責任ある取り組みを促進し、情報を共有するという重要な役割を担っている。国際使用者連盟（IOE）と国際労働組合総連合（ITUC）が発表したCOVID-19に関する共同声明で、すでに国際レベルにおいて使用者と労働者は協力してこの危機に取り組んでいることが示されている。また、労使団体は、特にセクターレベルにおいて、労使間の社会対話を開催することができ、さらに、国、セクター及び地方レベルにおいて政府を交えた三者間対話を求めていくことも可能である¹⁴。政策立案者と労使をはじめとした社会的パートナーが協力し、労働者の解雇と経済再編の悪影響を最小限に抑えるために行動することもできる。

¹⁴ For a discussion about the role of social partners in the design and implementation of anti-crisis measures see, Rychly L. (2019). *Social dialogue and the design and implementation of measures in times of global financial and economic crisis*, ILO, forthcoming.

具体的には、労使団体は次のようなことが可能である。

- 経済への混乱を最小限に抑えながら、COVID-19感染拡大のペースを鈍化させる方法を特定する。
- パンデミックの悪影響を緩和するための、企業と労働者を対象とした支援策について政府と対話を行う。
- 安全衛生などの事項や、事業継続の支援や雇用及び所得の保護を目的として政府が講じている対策に関する情報とアドバイスを構成員に提供する。
- 公的な転職制度などのプログラムを作成・実施するために政府と協力する。
- 企業が責任を持って持続可能な形で事業活動を行うよう促すために、労働と環境に関する基準やインセンティブを実施するなど、企業の持続可能な発展を可能にする環境の構築に向けて、長期的視点を持って政府と関与する。
- 企業レベルで、持続可能な企業に向けた原則を推進する。
 1. 社会対話と良好な労使関係
 2. 人材開発
 3. 労働条件
 4. 生産性、賃金及び利益配分
 5. 企業の社会的責任
 6. 企業統治
- どのような労働需給の不均衡が起きる可能性があるか共に検証する。

労使団体向けチェックリスト

- ✓ 専門知識と影響力を活用し、革新的な案を推進して、変更の実施を支援する。
- ✓ 政労使の三者間及び労使間での社会対話を促進し、労働者の解雇を最小限に抑え、経済再編の悪影響を緩和するために政府が後押ししている仕組みを特定する。
- ✓ 変更案について協議し、合意する。
- ✓ 各組織が長期的視点を持てるよう支援する。

取引先の雇用喪失を最小限に抑えるように協力

パンデミックによって広範囲にわたりサプライチェーンが寸断され、多くの企業の事業活動に大きな支障が生じているが、グローバル化した今日の経済においては、各国政府のCOVID-19対策や各企業の決定事項の影響が、その地域にとどまることなく全世界に波及する。

企業が取引先を変更したり解消したりする理由は、デュー・ディリジェンスの一環や、自社グループ内での雇用の維持など、様々である。現在の危機下において、企業は、極めて困難で矛盾を孕むこともある圧力や義務に直面する可能性がある。可能であれば、国を超えた企業間での取引関係の維持に努めていくことが、特に社会保障と社会的保護の基盤が脆弱な国では、事業継続の維持と労働者の保護に大きく寄与する。

ILOの「多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言（多国籍企業宣言）」は、多国籍企業をはじめとした企業を対象に、責任を持って持続可能な形で事業活動を行うための指針を定めている。また、そこに掲げられている原則は、企業が持続可能な形で取引関係を維持していくための指針を示している。多国籍企業宣言は次のように述べている。

「社会・経済のグローバル化の過程において多国籍企業が顕著な役割を継続して果たしている今日、多国籍企業宣言の諸原則の適用は、対外直接投資及び貿易並びにグローバルサプライチェーンの使用の文脈において重要かつ必要である。関係者は、宣言が掲げる原則を、多国籍企業の活動とガバナンスが社会・労働分野においてもたらすプラスの効果、すべての人にディーセント・ワークを保障するという、持続可能な開発のための2030アジェンダに掲げられた普遍的な目標を促進するためのガイドラインとして使う機会が与えられることになるのである。」¹⁵

事業再構築については、次のように示している。

「多国籍企業は、雇用に重大な影響を及ぼすような事業活動の変更（合併、業務の譲渡又は生産の移転から生じるものを含む）を検討するに当たっては、悪影響を最大限に緩和するために、共同して検討を行うよう、適切な政府機関、当該企業が雇用する労働者及びその団体の代表に対して、かかる変更についての合理的な予告を行うべきである。以上のことは、集团的レイオフ又は解雇を伴う構成体の事業閉鎖の場合に特に重要である。」¹⁶

¹⁵ See, MNE Declaration, Introduction.

¹⁶ *Ibid*, para. 34.

一般的な好事例として、次のようなものが挙げられる。

- デュー・ディリジェンスの一環として、外部取引先（バイヤー、サプライヤー）及びそれぞれの従業員とコミュニティに対して事業活動の変更・再構築が及ぼす影響について調査する。
- 発注への支払いを含め、現行の労働協約、取引契約、枠組み協定、企業が導入している規約から生じるいかなる義務も遵守する。
- 事業活動の再構築による影響を受ける取引先に対し、事前に通知する。そうすることによって、それら取引先は雇用喪失を回避し、労働者を保護するために他の選択肢を検討することができる。
- 事業活動の変化による影響について取引先と有意義な対話を行い、可能であれば悪影響を緩和する措置を講じる。
- 事業活動の再構築が大規模で、雇用に対する影響がより広範囲に及びそうである場合、可能な影響緩和策についての政府当局との話し合いも協議に含めるべきである。

ここで重要なのは、提案されている事業活動の変更・再構築について可能な限り早期に取引先に予告し、対話と緩和策をより効果的に行えるようにすることである。

事業活動の再構築が外部取引先に及ぼす影響に関する

チェックリスト

- ✓ デュー・ディリジェンスの一環として、検討中の変更が、外部取引先（バイヤー、サプライヤー）及びそれぞれの従業員とコミュニティに及ぼす影響について調査する。
- ✓ 現行の契約、規約、取引契約や枠組みから生じる義務を確認し、遵守する。
- ✓ 提案されている事業活動の再構築について合理的な予告を行い、影響する取引先と対話を開始する。
- ✓ 雇用に大きな影響を与えそうな場合には、政府に通知し関与を求める。

参考文献

Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, 5th edition, 2017 https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_094386.pdf.

Termination of Employment Convention, 1982 (No. 158) and Recommendation (No.166).

Part-Time Work Convention, 1994 (No.175) and Recommendation (No.182).

Employment Promotion and Protection against Unemployment Convention, 1988 (No.168) and Recommendation (No. 176).

Employment and Decent Work for Peace and Resilience Recommendation, 2017 (No. 205).

Conclusions concerning the promotion of sustainable enterprises International Labour Conference, Geneva, June 2007.

International Organization of Employers website on COVID-19: <https://www.ioe-emp.org/en/policy-priorities/covid-19/>.

International Trade Union Confederation website on COVID-19: <https://www.ituc-csi.org/covid-19-responses>.

Rogovsky N. (ed.), (2005). *Restructuring for corporate success: A socially sensitive approach*, ILO, Geneva.

Rogovsky N. and Schuler R.S. (2007). *Socially Sensitive Enterprise Restructuring in Asia: Country Context and Examples*, ILO, Geneva.

See also ILO Helpdesk for Business on International Labour Standards – www.ilo.org/business.