

資料

企業再構築の諸問題への欧州の革新的取り組み

Innovative Approaches in Europe to Health Issues in Restructuring

的場恒孝, 石竹達也
久留米大学医学部環境医学講座

Tsunetaka MATOBA and Tatsuya ISHITAKE
Department of Environmental Medicine, Kurume
University School of Medicine

世界的な倒産、失業という事態に対応して、欧州連合 (EU) の専門家会議 (European Expert Group on Health in Restructuring; HIRES) は、企業の再構築に伴う健康への影響を多角的にかつ詳細に検討して、将来への政策提言を行った (2007.12-2009.2)。

HIRES 専門家グループが検討した内容のまとめは「European Expert Group on Health in Restructuring: Health in Restructuring —Innovative Approaches and Policy Recommendations. Rainer Hampp Verlag, Muenchen, 2009」として上梓された。(http://www.ipg.uni-bremen.de/research/hires/HIRES_FR_090518_english.pdf)

翌 2010 年に第 2 版を出した。その内容は日本国内事情にも役立つものと考えるので、提言を含む第 5 章のみを翻訳紹介する。なお翻訳して広く紹介することは、委員長である Prof. Dr. Thomas Kieselbach の要請によるものである。

European Expert Group は次のメンバーによって構成された。Coordinator: Prof. Dr. Thomas Kieselbach (IPG, U Bremen, Germany), Project partners: Elisabeth Armgarth (HRM Ericsson, Sweden), Prof. Dr. Sebastiano Bagnara (U Sassari/Alghero, Italy), Prof. Marc DeGreef (Prevent, Belgium), Prof. Dr. Anna-Liisa Elo (U Tampere/FIOH, Finland), Prof. Dr. Stephen Jefferys (WLRI, Metropolitan U, UK), Dr. Catelijne Joling (TNO, The Netherlands), Prof. Dr. Karl Kuhn

2010 年 12 月 3 日受付; 2011 年 2 月 8 日受理
J-STAGE 早期公開日: 2011 年 3 月 1 日
連絡先: 石竹達也 〒830-0011 福岡県久留米市旭町 67 久留米大学医学部環境医学講座。Correspondence to: T. Ishitake, Department of Environmental Medicine, Kurume University School of Medicine, 67 Asahi-machi, Kurume, Fukuoka 830-0011, Japan (e-mail: tishitak@med.kurume-u.ac.jp)

(BAuA, Germany), Dr. Karina Nielsen (NRCWE, Denmark), Dr. Nikolai Rogovsky (ILO, Geneva), Prof. Dr. Benjamin Sahler (ANACT, France), Dr. Greg Thomson (UNISON, UK), Dr. Claude Emmanuel Triomphe (ASTREES, France), Dr. Maria Widerszal-Bazyl (CIOP-PIB, Poland).

再構築における革新的アプローチから得た教訓と政策勧告

HIRES (Health in Restructuring) グループは、各国および関連する欧州プロジェクト (DG 研究, DG SANCO, ESF, DG 雇用) が得た広範囲の経験を過去 10 年以上さかのぼって検証し、評価した。それらの確認された過去の経験の上に、HIRES グループは企業の再構築の健康への影響について経験的事実を、企業が健康への悪影響を少なくする再構築の例を含めて分析した。最終的に企業とその地域レベルの外部専門家を 2008 年の一連の会議に招いて発表してもらい、HIRES グループの専門性を推進させた。

HIRES グループが検証した証拠によって、再構築の過程が、いわゆる再構築の残留者 (再構築後に組織に留まる者) を含めて従業員の健康に重大な悪影響をもたらすことを項目別に示した。そして、従業員の健康に及ぼす再構築の悪影響を軽減するために雇用主や関係者が取り組むことのできる方策が存在しており、これが従業員、雇用主および広く社会の利益となることが明らかになっている。

大企業、中小企業 (SME) および公共機関が経済的困難に対応する上で用いた戦略には、多様な形式の組織再構築がある。HIRES プロジェクトはあらゆるさまざまな事例研究を分析討議して吟味したところ、再構築は特殊な現象ではないことを明らかにする。それは連続するプロセスと危機への反応との間にみられる出来事であるといえる。このような HIRES の事例研究は、欧州で起きている再構築のさまざまな事例の中で限られたものに過ぎない。しかし、それは成功させるための調整への決定的因子の一つとして、健康の重要性を強調するために、これらはすべて選択されたものである。

HIRES 最終報告にみられる社会的関係者と労働安全衛生 (OSH) 機関の役割に関する考察と同様に、手段方法と実践というツールは、雇用主、他のソーシャルパートナー、欧州、国、地区レベルでの政策立案者に有用である。再構築時に健康を最優先したいというわれわれの願いは、グローバル化した競争相手に向かって再構築の論戦を呼び起こし、健康費用を再び内在化させることになるであろう。

ごく予備的なおおまかなデータに基づいて評価された実際の経済にもたらす現在の経済市場危機の影響は、社

会的損失を確実に少なくすると思われる手段と方法と実践とに用いることによって、再構築の過程を注意深く監視し、かつ取扱う必要性を強調するものとなるであろう。

一つの新しい論争は、再構築のプロセスと関連した健康障害が、どれくらいの広がりや職業性疾患として認識されるべきかである。重要なことは、社会的関係者が予防と監視のみならず、治療行為を含めて内在化させるべきであるということである。

1. 事例研究から得た具体的教訓

健康予防に関する選択的事例から得られた先駆的な側面と特殊な教訓をここに示す¹⁻¹³⁾。

1) 社会的に敏感な側面をもつ再構築は、再構築中における個人の健康を確保する第一歩である：

ILOの事例は、見込まれる経済的利益と同様に、関係する従業員に的を絞ったもので、労働者と企業に対する再構築プロセスを円滑にさせるであろうことは明らかである。このように個人的経済的安寧は、再構築中の健康予防のための特別な手段を考慮しなくても、強く影響される。

2) 「より健全な再構築」には高い意識をもった利害関係者、とくに株主とリーダーが必要である：

再構築の経済効果は労働力への効果を通じて発揮され、健全な労働力は将来にわたって生産的である。これは基本的な教訓で、株主、利害関係者、組織の指導者に注意を喚起させねばならないものである。その先駆性は再構築を駆り立てるものとなるであろう。このような現象はANACT⁹⁾とAstraZeneca事例³⁾にみることができる。

用いられている典型的な議論は、EDF Energyの事例報告から導かれたものである。再構築中の従業員の安寧へ向けて広範囲な支援をしてのち、これらの努力の実質的効果として、その後の生産性の向上につながった。経過中に改善した生産性の改善にあらわれた。これは従業員の責任感の増大と、仕事または非仕事による病気や事故の減少によって生みだされたもので、常習的欠勤を減少させた。

3) 企業の変化はつねに潜在的なストレス因子である：

余剰労働力の整理は、再構築につねに伴うものである。少なくともこのことは一般的な常識となっている。それゆえ、再構築に直面する従業員にとって主要なストレスの一つは、仕事の不安定性と受け止められている。仕事の不安定性以外に他のストレス因子が同定される。たとえばANACT、BGF⁵⁾、およびEDF Energy社の事例では、仕事要求度の増加（新しい資格の必要性、およびまたは仕事負荷の増加）による緊張とは異なり、個人的期待（キャリア形成や仕事の役割など）との葛藤が

ある。

4) 従業員がもつストレスレベルは、早期警告指標として健康への特別な予防努力の必要性を示す：

AstraZenecaからの事例研究は、従業員の仕事の不安定性に対する恒常的モニタリングに対して激しい議論を呼んだ。比較のためには、組織再構築による変化をチェックする時系列的データがない場合は、国家的基準が用いられるべきである。

心理的安寧とストレスの間にある測定可能な連続した特殊な面は、EDF Energyの事例研究から引き出すことができる。そのうえ、不健康の初期段階のモニタリングのための特別な手段は、BT²⁾事例研究で紹介されている。心理的安寧（STREAM）についての尺度は、他の設定にも用いられることになる。

BGF事例で紹介された調査と制御システムは、また一面、企業と個人の資源（例えば、参加、環境）としてとくに強調される。このような資源指向性の接し方は、介入への効果的な開始時点を示すことができる。

5) 健康モニタリングと予防は、全般的な枠組みの中にある明確なプロトコールに基づいて同調的であるべきだ：

さまざまなストレス指標のモニタリングで、健康予防サービス対策を整え、健康ケア行動を提示することは、まとめ上げる上で複雑な課題である。関連する状況、関係者、責任（ANACTまたはFIOH）¹³⁾および取り決められた到達目標（Ericsson）⁶⁾を位置づけた全般的枠組みは、特定の行動のための行動計画書として立案されるべきである。

Ericssonの事例研究が明らかにしていることは、このような計画書は利用できる経験に限りがあるときに、「行動することから学ぶ」ことを助けるし、誤りの評価は発展への主要要素になることである。

6) 「より健全な再構築」には先行的健康政策が必要である：

早期警告指標についての主な議論の一つは、リハビリテーションの需要が増える前に、一次予防行動をとることである。このような予防行動で、従業員にみる再構築に関連した疾病の発生頻度を抑え、また常習的欠勤や健康ケア費用を抑えることができる。

多くの事例研究では、組織の健康政策に言及している。再構築の時期に特定した行動ばかりでなく、恒久的実践、たとえば先行的弾力的プログラムないし雇用が保証される先行的訓練プログラムが含まれている^{4, 10)}。特にEricsson社の事例研究は、特別なリスクが指摘されるグループへのこのような努力の重要性を指摘している⁶⁾。Voikkaa社の事例研究¹⁰⁾で強調された一つの判断基準は、失業の高リスク時に従業員への特別なケアをすることである。

7) 先行的健康政策が組織内の協調的健康マネジメントに必要である：

第一には恒常的モニタリングと早期予防手段の適用には、管理監督者の関わりが必要である。それは管理監督者が従業員と最初に接触するからである（BT参照）。特に再構築の時期には、管理監督者は、この時点で起こる特別な健康問題に対処する必要がある。HSEマネジメント基準は、この件に関する予備的行動の一つの可能な基準となる（EDFR Energy）⁴⁾。

Voikkaa 事例研究では労働安全衛生スタッフに焦点を当てている。これは再構築時には彼らのストレス水準が上昇するためである。この期におけるよく準備された労働部門は、このストレス問題に限って一つの対策となる。しかも、恒常的先駆的訓練プログラムを総合して実施することは、明らかに人事マネージャーの課題として健康ケアを統合することを示している（Ericsson）⁶⁾。

8) 外部との協働は先行的健康政策を保障する：

とくに小企業では先駆的健康モニタリングと恒常的に予防行動を取り入れる能力がしばしば欠けている。小企業にとって、ネットワーク内での協力またはコンサルタント業、保険会社や地区行政を介した専門的健康ケア提供者の協力が非常に重要になる（ASP⁸⁾、階段的ネットワーク¹¹⁾、Ericsson^{6, 7)}、North Rhine-Westphalia¹²⁾、および Voikkaa¹⁰⁾）。

外部の専門家は組織マネジメントの需要に応じてサービスを提供できるし、従業員にとって信頼できる窓口にも成り得るだろう。また、地方行政や契約団体は企業に広範囲に影響を与えることができ、中小企業（SME）が立案した政策をうまく実践できるように支援して健康ケア基準を実現させることができる（階段的ネットワーク¹¹⁾）。とくに個別の生産者をネットワークすれば、銘柄の特殊な伝統と健康と安全基準が表出されて、銘柄普及への助けになる。

9) 企業再構築とそれに関連する健康影響は、コミュニティレベルに大きなインパクトをもたらす：

個人の危機は家族やその近親者にも影響を与える。このような危機が集積することで、コミュニティの健康は全体として危うくなる。ことに再構築途上にある企業が地域内の中心的雇用の一つであるとき、企業がもつ力学と効力は、コミュニティに強く影響を与えることになる（Voikkaa 参照）。これは地域行政および公共サービスと緊密な協力関係にあることを示している。とくに公共雇用サービス機関（Public Employment Service）からの柔軟な解決策が示されることになる。

2. 政策の勧告

HIRES グループは、未来の欧州の枠組みのために、企業再構築における健全な発展策を 12 項目の勧告とし

て示した。これらの勧告は事例研究の分析と経験、外部専門家の経験から導き出されたものである。組織の改変に伴う経済的な側面という狭い視点に制限されている再構築における健康という概念を拡大したいのである。われわれは、再構築における健康問題の軽視が、長期的には逆効果を招くということ、そしてその結果として個人の健康、企業の経済的パフォーマンス、そして社会全体にもたらされる影響に注目を喚起するものである。

欧州連合レベルでの HIRES の勧告は、包括的資料と広範囲な知識に基づいているとはいえ、今日の問題を詳細に論じるために国、地域、企業レベルに下したのである。それゆえに HIRES の主な仕事は追跡プロジェクトとなる。それはすでに DG 雇用—HIRES PULUS—の支援を得ていて、具体的な経験と 13 ヶ国の背景にわれわれの成果をすり合わせたのである。現在は東西ヨーロッパの多くの国々からの経験を含める時期である。労働安全衛生（OSH）研究所と同様に、異なる民族レベル、異なる利害関係者や関係者へわれわれの専門的技術と知識を移すことによって、普及と相談の過程が生じて、HIRES の概念が豊かに強力になり、EU の多くの加盟国でこの問題に気付いてくれることになる。

1) モニタリングと評価

再構築の健康影響に関して状況によくあてはまる経験的データが早急に必要である。EU 加盟国における、この問題の広がり包括的見解を得るために、また、再構築努力の健康への悪影響に至る過程を解明するために、再構築上の安寧は EU、国、地域、企業レベルで監視し、評価されなければならない。

欧州における再構築を精細にモニタリングすることで、組織のあらゆる変化の前、途中、後で、再構築の危機、また企業の永続的な再構築への努力を含めて、従業員の健康を評価しなければならない（たとえば時機を得たマネジメント、仕事の配置換え、柔軟な労働調整）。このような欧州のモニタリングで、より状況を把握した経験的データを得ることになる。たとえば、異なる国や地域における再構築の頻度とタイプである。時系列的デザインが必要で、それは調停者や調整者による調査を許し、再構築への努力が従業員の健康に及ぼす影響を通して、原因となる過程を解明することになる。これらの統計で、国々や専門家に健康問題が生じる真の見解を得ることができるであろう。このように、再構築モニタリングを行うことは、再構築への作用因子を得ることになるであろう。同様の統計を、EU のあらゆる構成国から得ることが望ましい。

企業や新しい問題、緊急を要するリスクについての欧州調査—心理社会的リスク（ESEBER-PR）—は、再構築における健康問題を欧州レベルでいかにモニターされ得るかを示す一例である。欧州労働安全衛生局（OSHA）

による調査が2009年に31ヶ国（EU27ヶ国，ノルウェー，スイス，クロアチア，トルコ）で開始される予定である。その調査は，新しく浮かびあがった社会心理学的リスクに気づき，処理する方法について管理者と従業員の視点の両方から検討するものである。

モニタリング活動は，国家的データソースから収集されたデータと分析に基づくべきである。政府機関は恒久的に健康影響のモニタリングを行うべきである。いくつかの国々では，国家レベルで労働者の代表的サンプルについて，その健康と安全をモニタリングする調査が行われている。再構築での疑問点は，この調査項目に含められなければならない。いくつかの国の調査では，このような戦略がすでに取り込まれている。すなわちオランダとドイツ，わずかではあるがデンマークである。このような調査は一病欠，入院，福祉手当（例えば早期退職）に関する登録データと共に一労働者の健康と安全に対する再構築の影響に関する価値のある情報を提供する。再構築における健康のモニタリングに関しては，地域と国レベルにおける産業保健システムと公衆衛生システムとが緊密な連携をとることをわれわれは強く提案する。

現在あるEU要求（指令89/391/EEC）では，“仕事に関係するあらゆる局面において，労働者の安全と健康を保障すること”を雇用主の義務として述べている。これには労働者の安全と健康に対するリスクを評価すること，および労働者の安寧を保障するために必要な予防手段をとることが含まれている。このように，再構築における健康影響評価は，企業レベルでとられているリスク評価戦略と統合されるものである。労働者の健康と安全のリスク評価のほかに，企業自身における変化の過程は，管理者支援，従業員の参加および変化への準備というコミュニケーションの流れの順手的な方法を通じてモニタリングされるべきである。リスク評価は再構築の前，中，後に行われるべきで，それは従業員の健康と安全について再構築の強力な健康悪影響を最小限に抑えるために，リスク評価によって出てきた問題を提示するという行動計画で追跡すべきである。再構築中に問題となる点を率先して提示するために，その影響を評価し，その結果の調整策を示すことはきわめて重要である。このレベルでは，モニタリングと評価は，実利的提案として採用し，企業の日常業務の一部とすべきである。

2) ダウンサイジングの直接的犠牲者：解雇者

仕事を中心とする社会状況の中で雇用を失うことは，基本的なストレスとして考慮すべきである。それは健康障害と社会排除の重大なリスクを伴うものである。それゆえHIRES勧告の中心的関心は心理社会的健康の維持に焦点を絞り，また再構築の結果として解雇される者への健康悪影響に限るべきである。

グローバル競争へ経済を適応させることは，変化へ対

処する個人の能力を凌駕するものである。それゆえ，本来，個人の問題として考えることはできない。その代わりに，転職（たとえば再就職／復職の斡旋の形）での“社会的援護”のような考えをもつべきである。それは社会のいろいろなレベル（欧州，国，企業，研究所）において，再構築に対する社会的責任を示すものである。最近の危機では，“社会突発的破綻”（WHO）を避けるために，各人の健康を保護する一層の努力をしなくてはならない。

EUレベルでは，国々から実証されたグッド・プラクティスマodelを広めることで貢献できる。その国々では失業と復職した期間において労働者を支援するに重要な経験を積んでいるからである。期待できる予防法は，個人が前もって，変化する労働市場に適応する準備をしておくことである。それは雇用可能な条件（ある意味で個人および施設の特性と相互的エンプロイアビリティ）を改善し，また転職した仕事の要件によく適応する対処力を強めることである。

再構築の健康影響は，リスク評価を総合したものである。それは大規模な再構築を行う企業の計画に先行されるべきものである。失業が避けたい場合には，これらの計画に，企業の内外からの支援をただちに受け入れることを含めておくべきであり，最初から地域の公衆衛生機関も含めておくべきである。

再構築に適すべき手順は，解雇の決定が病気の労働者に恨まれることになったとしても，従業員とその代表者が公平かつ透明性が高いと見なせる形でなければならない。再構築計画に関する選択する手順，内部のコミュニケーション，相互影響，および企業が具体的援助を提供する程度は，正義に対する個人的経験に関して重要な役割を果たす。このようにして，これらの経験は個人の社会心理学的健康への影響を和らげるのである。

解雇された労働者を支援する介入計画では，仕事への速やかな再就職に集中することになる。これらの計画は，包括的資格取得計画と一緒にあったときに有用となる。資格と能力が増せば，それらは緩衝材とのみなるべきで，そのことで“資格取得キャリア”への望みを失敗させるべきではない。長期の失業によるヒステリシス効果（賃金水準の低下を直ちに招くことのない高い失業率の持続）を避け，労働者の健康を維持する，そのためには新しく雇用される機会が重要であるが，労働市場の統合的健康促進策（ドイツのように）という概念は，さらなる進展と評価が行われるべきである。

3) 残留者の反応と企業の行動

どのような再構築法が成功するかは，残留者（再構築後に組織に留まる者）の反応に左右される。組織の人員削減のみならず，一時解雇がなくても従業員の間大きな仕事の不安定さをもたらすような他の形式の再構築は，残留者の健康に悪影響を及ぼす場合，コスト低減や

生産性向上のような成果を上げる可能性は低い。その上、長期欠勤者の増加や考慮すべき治療費用のような残留者の健康障害への直接費用がある。

組織内における一時解雇の発表や実行は、あるいはその可能性でさえ、余剰人員として一時解雇されなかった者に多様な反応を引き起こし得る。これらの反応は直接的感情反応と異なるもので、組織への態度を変え、行動にも変化を与える。すべての反応は、組織の行動に対すると同時に、残留者の個々の健康に対しても重大な結果をもたらすことを意味している。

最も一般的な感情反応として確認されているのは、失業への恐怖と労働強化への恐怖である。両者ともストレスレベルを増大させることになり、燃え尽き問題、心血管系問題をもたらすことになる。これらの直接反応は仕事への満足感の変化をもたらす、組織（とくにマネジメント）への信頼と組織への関わり合いへの変化の引き金となる。それは組織を離れる意向を増やすことになるだろう。結局、再構築は意図しない離職率増加をもたらす、生産性を低下させることになる。それは残留者がしばしばモチベーションや革新を減らすような否定的行動に侵されるためである。このような反応は単に短期間の影響ばかりでなく、再構築後数年間に及ぶことさえある。

人員縮小やその他の再構築法の結果として、残留者の間にみる否定的反応を最小限度にするために、いくらかの防御的反応が推奨される。不信を避け、恐怖と不安定への反応を最小限に抑える、マネジメントを透明化し、進行中の決定過程について首尾一貫したコミュニケーションをとるべきである。明確な将来への展望について、できるだけ早期にコミュニケーションすべきである。公正な手続きは、意思決定過程に従業員代表を早い時期から参加させることで達成できる。

再構築による労働負荷の増加が残留者に強く影響して、その心理的安寧に悪影響を与えることを、経営者は明確に理解することが極めて重要である。これが避けられない場合には、オープンで透明性の高い方法でそのことを認識しておくことが基本である。それで重要なことは、残留者の反応が正常であると認識し、このような問題について従業員といつでも接触して公正に処理することを心がけることである。従業員に対する健康モニタリングおよび健康ケアサービスは、再構築の前と途中で強化すべきである。再構築の過程が残留者によって評価されることは組織にとって大変な利益となるであろう。それは将来のために学ぶことであり、従業員の心配事が組織にとって重要であるという信号となるのだ。

4) 再構築過程における管理者の責任

中間管理者は再構築における過程で重要な役割を担うにもかかわらず、しばしば再構築で見逃される層である。一方では、円滑に進行させるキープレーヤーであり、組

織の“中枢神経系”としての機能を果たしている。彼らは上級管理職のビジョンを伝え、全般的決定から明確な行動へと移り、現在実践していることを変更することにしばしば責任をもつ。他方、彼ら自身も再構築のストレスに悩むリスクをもつ。その要因の一端は、経営において板挟みの立場にあるということにある。

従業員は管理者が変化にいかに対応するかという対応に注目している。それゆえ管理者は役割モデルとして、また変化への推進者として重要な役割を演じている。このことは、意思決定の過程において中間管理職者の参加を注意深く観察すべきであることを意味する。その結果、彼らは変化に対して合理的に理解し、理性にかなった対話をし、変化に対して実際に行動することができる。このことは変化に対する積極的関わり合いを保証するために重要である。しかし、変化の過程を処理する管理者を教育することも重要で、その技術は獲得すべきものであるが、日常の管理業務で培われるものではない。

しかし、中間管理職は変化への推進者、あるいは役割モデルであるばかりではない。彼ら自身も再構築の結果による健康障害のリスクに直面している。変化に対応するスキルを持ち合わせず、力量と要求のミスマッチをきたすことになる。重要なことには、彼らは上級管理者の決定を遂行する責任と、従業員の健康と安寧を保証する責任との板挟みに位置している。このような従業員は長年の同僚であり、友であるが、結果的には再構築の過程から遠ざかった位置にいる。思いやりをもって状況を処理し、状況を突き放すよりもむしろポジティブな状況へ変化させようとする中間管理職は、再構築の従業員へのネガティブな影響を減らすことになるだろう。中間管理職のこの態度と技能は、変化を促進させる中心と考えられるべきである。

中間管理職の養成には、組織の再構築のやり方を変え、同時にその過程の健康の特質を気付き考えるために必要な手段や道具を含めるべきである。現在までのところ、再構築過程に直接成功をもたらすような中間管理職が要する能力に関する研究はない。成功に導くような訓練のために必要な能力をさらに理解していく必要がある。仕事に関わるストレスを管理することは避けえないとはいえ、それを効果的に管理するための能力を探し出すことが必要な課題である。

5) 組織の予測と対応

従業員が再構築にうまく適応する上で必要な技能を与えられることが保証されて、再構築されなければならないことを雇用主は予測すべきである。本質的に、これは従業員が一層柔軟に、かつ組織内や広範囲な労働市場内を転職することができるような技能教育を受けられることを意味している。その結果、これらの従業員は失職したとしても労働市場に再就職することがより容易になる。

研究の成果が示していることは、各従業員が変化への準備が整っていればいるほどそれだけ困難に適応し、変化に伴い生じる状況に挑戦することができるであろうことである。他の仕事（企業の内外）にうまく転職できると思う従業員は、現在の雇用の安全が再構築によって脅かされた場合でも、ストレスを感じる事がより少なくなる。従業員にとって時機を得た適切なコミュニケーションが欠ければ、再構築における慢性的な問題となる。従業員はしばしば再構築そのものの結果よりも、再編された組織の将来について対話するという方法を通じて、より一層影響される。企業が再構築に直面する前でさえ、再構築へとたどる過程において従業員とその代表者が早期に関わることは、再構築によって影響を受ける従業員の健康を守るために極めて重大である。

雇用主にとって、これはより戦略的に長期に関わっていくことを意味している。そこでは再構築は一つの危機ではなく、企業の存続に必然の再出発と考えて、雇用主は柔軟な労働力を発展させていく備えをすべきである。

この種の提案は、国の政府とEUレベルで支援されるべきであるというマクロ経済的な強い議論がある。労働人生のなかで労働者に技能をつけさせる利点は、より柔軟な労働力の育成に留まらず、より高度に熟練した労働力に育てることで競争する優位性を達成することになる。いくつかの政府によって生涯学習に位置付けされて強調していることは、代表的学習例として職場へ紹介している英国のように、政府が学習課題をいかに支援できるか、そして労働力の全般的技能基盤を改善するのと同様に、労働者が再構築により良く適応できるかを確実にさせることである。もしEUが類似した提案を採り、欧州の共通基盤として学習の代表例に発展させるならば、学習課題が欧州中の職場に採用されることが確実となるであろう。そうすれば、EU全域に労働の柔軟性が増し、欧州における技能レベルと職場のエンプロイアビリティが改善されることになるであろう。

予測と対応では、地域社会のパートナーとしての責務を考慮すべきである。これはとくに織物や自動車のような部門の例では、経験と理解によって未来への発展を予測することがある。さらに地方自治体や地域当局者は、再構築への予測と対応に積極的な役割を果たさなければならない。さもないと、再構築は不成功に終わり、地域のお荷物となるであろう。

6) 経験された正義と信頼

信頼は究極には、雇用主が自分らを公正に遇すると信じる従業員に依存している。この状況における公正さとは正義の3面で、分配、手続き、相互作用である。再構築により生じる不安定の期間を通じて従業員の信頼を保つためには、雇用主、ソーシャルパートナーと政策立案者は、これらの三面のすべてに系統的に取り組まなければならない。

予測に関する勧告では、従業員の安寧に影響する再構築の過程における情報の重要性をすでに強調した。一般論として、再構築がうまくいくには、雇用主が従業員から高い信頼を得て満足しているかどうかによるといえる。

労働市場が乏しく、幾人かは職を失っていて、他の幾人かは労働強化により一層働くことを請われるようになる時、公正さをあまねく行使することは難しいことである。ことに上級管理者への巨額なボーナスは、仕事にリスクを伴う労働者を失望させることになる。これは近年のグローバル経済危機において明白になった。それは再構築と同時に失業が起きたときに、管理者への批判の多くが稼いだボーナスや意図された将来の投資利益率（ROI）に集中していた。このことは従業員の立場からも、組織変化の正当性への全般的疑問であることは理解できる。

なおそのうえ、雇用主に採用された再構築の処理過程と手順は、選択的過程を含めて、明白かつ公正でなければならない。それは客観的基準によってあらかじめ決められなければならない。えこひいきや不公正な差別は、従業員の信頼を傷つけて、疎外感やストレスを増やすことになる。

相互作用の公正さは、再構築の計画を告げられて、代替え案についての見解を広く聞くことに対する従業員の感じ方に関わっている。雇用主は再構築について透明性をもち、正直でなくてはならない。タイミングは決定的である。新聞で仕事が脅かされることを初めて読んだ従業員は、雇用主からの発表を信頼しなくなる。従業員が、自らの見解と彼らの代表者の見解が配慮されていることを知ることが重要である。

労働者が公正に処遇されていることを確信するために、労働組合は重要な役割をもつ。多くの従業員は再構築中には傷つけられやすい心情であり、より大きなリスクにさらされる場合には声を上げない。労働組合代表は、異なる立場から労働者の声を伝達するために重要な役割をもつ。それを行うことで、労働組合は健康が優先されて双方うまくおさまる結果になることを確かめなければならない。

7) 変革へのコミュニケーションプラン

適切なコミュニケーションは、再構築過程で極めて重要である。雇用主はどのような再構築をするにしても、コミュニケーションプランを持たなければならない。再構築は、しばしば関わる管理者にとってもさえも不安定な期間となりうる。その不安定さは、再構築で影響を受ける人々にとって、主たるストレス因子である。

良好なコミュニケーションが無ければ、再構築の影響を受けた従業員は疎外感、中心から外された感情、無力感を味わうことになる。適切なコミュニケーションがあれば、不安定性を減らすのに役立つ。従業員の見解と関心が説明の中に取り入れられていることを確かめて、彼

らの中に自らが再構築の主役であるとの感情が生み出され、元気づかせることになる。良いコミュニケーションの責任は雇用主にあるが、労働組合や労働評議会のような他の社会的関係者も、コミュニケーションの中心的回路となる上で重要な役割を果たすことになる。

コミュニケーションは信頼を保つために重要である—これは再構築中のストレスを減らす上で重要な要素となる。しかし、良いコミュニケーションは再構築の健康への悪影響を減らすうえに一層効果的であり、従業員に立ち直ろうとする心を促す。このようにして無力感と疎外感を減じることになる。良いコミュニケーションには3つの要素がある。

- 情報の質： すなわちアクセスのしやすさ、正確さ、有用さである。情報は取得者に合わせるべきである。その結果、再構築が取得者にとって何を意味するかを各人が解釈できることになる。
- タイミング： 情報はタイムリーであることが必要であり、取得者は合理的権利が考慮されているのを知る。たとえば、従業員はしばしば失職に関する情報がなぜ最初に新聞に報道されるのかを理解しえない。多くの場合、情報が株価を左右するものであり、株式取引所のルールに、失職の情報はまず先に株式取引所で公開されるべきであると定められているからである。雇用主は、株式取引所での情報公開後、直ちに雇用削減についての通知を受けるという従業員の正当な期待を考慮する形で、この過程を進めなければならない。
- 情報の流れは重大である： もし従業員とその代表者組織が、単に情報の受動的な取得者であれば、彼らがエンパワーされていると感じことはなく、立ち直ろうとする心も起きないだろう。双方向の情報の流れは、積極的な聞き手の反応に最も良く示される。他の言葉でいえば、雇用主は従業員とその代表者が示す見解に応じて建設的行動をとることを積極的に示さなければならない。

コミュニケーションは再構築の中心的課題の一つであるので、組織は初めから明快な変革へのコミュニケーション計画を慎重に展開すべく考慮しなくてはならない。それにはコミュニケーションの経路、タイム・スケジュール、異なる関係者の役割が含まれる。

8) 臨時労働者の保護

臨時や派遣労働者 —ときに臨時あるいは末端労働者と言われる一彼らが担っている仕事の性質が、事業主に指示された長期間労働であることから、再構築に際する健康増進に関して、事業主に直接雇用された者と同じ権利を付与されるべきである。

グローバル経済危機の結果としての最近の動向は、臨時労働者がいかに脆弱であるかを示している。欧州の大

企業が多数の失業者を出していると報じているが、解雇された労働者の多数は臨時の派遣労働者または下請け労働者であり、それらの労働者に安心を与えることに、企業は最善を尽くすことである。

職場がしばしば代わる労働者では健康支援をとくに必要としているが、再構築中には健康支援を受けることが少なく、また失業のリスクを即座に受けやすいとされる。

この健康支援は派遣労働者指令 (Agency Workers Directive) を超えて、政府や欧州の介入が必要である。主な雇用主、すなわち臨時契約や代理行為に責任をもつ雇用主は、これらの労働者の健康に責任をもつべきである。労働組合はこれらの労働者を代表して積極的に関わるべきである。このレベルの介入がなければ、欧州中の幾百万かの臨時労働者は、適切な保護もなく、再構築の最悪の健康影響に曝されることになるだろう。

欧州中の下請や臨時労働者の雇用の広がり量を量ることは難しい。欧州での臨時労働者の雇用は拡大していて、労働組合には派遣労働者の代表は明らかに少ない。介入がなければ、臨時労働者は雇用主と労働組合にとって再構築のための便利な緩衝材となる状況が続いて、本当に危険である。これらの労働者はより一層健康リスクに曝され、同時に適切に保護されることが少ないままとなるであろう。

9) 労働監督部の新方針

労働監督の役割と目的の変更の可能性、さらに雇用、労働者、企業の変革に有効に対応するそのキャパシティに関する議論が既に展開されている (ILO と SLIC によって創始)。労働監督部は、広い意味での変化を考慮しなければならない。そこには、再構築に関する問題も含まれるべきである。この分野における労働監督の役割と技能知識を進展させるために、監督システムは次のようにあるべきである。

- 雇用主と従業員代表とともに再構築過程の前、途中、後における一般的予防原則を重んじる企業を鼓舞して、労働者の健康に有害と思われる過程を突き止めて広くリスク評価を行わねばならない。
- 雇用関係の心理社会面への新しい焦点のなかに、再構築に伴う職場のストレス、ハラスメント、いじめを含めなくてはならない。
- 労働者、とくに不安定な一時的関係として雇用されたような臨時労働者が来たとき、差別が起きるのを防がなくてはならない。
- 雇用、社会、健康の問題についてのモニタリングを調整して、それを行う力量を発展させなくてはならない。
- 組織の変革期に一層先駆的であるために、労働監督のための戦略的行動計画を創り出さなければならない。

10) 産業保健サービスの役割の強化

産業保健 (OH) サービスの利用については、再構築の

前, 中, 後における従業員の健康を支援することに高い優先権を与えるべきである。それゆえ OH サービスの提供には職場の予防的健康増進活動とリスク評価を含めるべきである。再構築の状況において, 現場の需要に適合する助言と支援に必要な信頼と基盤は, OH サービス, 雇用主, 従業員との縦断的協力によって創りだされる。このようにして, 機能性とエンプロイアビリティのために深く傷ついた個人の危機と障害は, 避けることができる。それと同時に, 企業イメージと組織の行動が促進される。

再構築による強い健康悪影響の証拠を示して, OH サービスでは再構築の前, 中, 後における予防と職場健康介入を促進すべきである。OH サービスの質と内容は欧州諸国でさまざまなので, この分野の研究を強化しなくてはならない。医師, 看護師, 心理士, 理学療法士, オキュペイショナルハイジニスト, およびその他の専門家などその地区で必要な多様な分野の人々で構成された OH チームは, 再構築中のさまざまな有害問題に対応するのに最も効果的である。行動における OH 専門家の倫理的規範は, 健康ケア法に基づいてコントロールされ, グローバルなガイドラインによって指向される。介入効果に関する実務的科学的証拠は収集され, 公表されるべきである。OH サービスに関する欧州レベルの展開プロジェクトは, 再構築における効果的行動を生み出し, 国際的に合致する行動モデルを裏付けることになる。OH サービスは, 地域社会の他の関係者を含めたネットワークの原型であるべきだ。

健康増進策の継続と, それを派遣労働者に適用させることは, 個人の労働契約と関係なく保証されるべきである。一つのプランは OH サービス提供者, 雇用主および従業員のために整った建物, よき実践ガイドラインおよび手段で構成されるべきである。OH サービスとは, 雇用主と雇用者を一緒に導いてよく調整し, 再構築中の健康関連活動を方向付け, 経過を追う一つのまとめ役である。SME のサービスがしばしば悪いことは, OH サービスを実施するさまざまな場面で決定するなかで考慮すべきである。

雇用サービスと OH サービスは密接に連携していて, 解雇された人が再雇用されるように支援し, 元気付けなくてはならない。産業保健サービスと公衆衛生サービス, 専門家レベルの健康サービス, リハビリテーションサービス, トレーニング組織が連携した一連のサービス網とプログラムは, 職業移動を強めるであろう。これらのゴールへは, 産業保健ケアに関する国の規制に従った EU 指令が強化されることで到達することができる。

11) 再構築における SME への特別な支援

革新的事例の分析で分かったことは, 多数の大企業は一面では, 再構築による組織と個人の健康問題を取り扱う効果的仕組みを推進させてきた。他の企業と国々は,

それから教訓を引き出すことができた。しかし SME 内には特殊な弱点がしばしばみられる。それは内部に HR 資源を配置することができず, また組織変革に伴う直接的犠牲者あるいは残留者となった人々の関心事のなかに, 組織再構築の全過程を推進あるいは和らげる外部からの支援を受けるに必要な知識を欠いていることである。

焦点を絞った支援の申し出が歓迎されることは, スウェーデン (TRR), オーストリア (いわゆる支店制), フランス (ANACT)⁹⁾ とドイツ (SME に対する NRW 地域政策) のような国々から例示的方法で報じられている。外部からの援助が SME に対して行われるが, SME が持つのは限られた対応資源と経験であり, それらは対応力を高めて, 変化する課題を処理する能力に改良できるようにする対応管理能力に限られるのである。このゴールは再構築する SME に対して専門的カウンセリングサービスを始めることを通じて到達できる。それは仕事へのカウンセリング, 仕事環境の再デザイン, キャリアの進展 (職業訓練賃金を介して) および仕事スケジュールの流動性である¹²⁾。

SME は支店組織および地区機関の援助に依存している。これらは SME の変換を援助するために, 先見的接近を展開すべきである。

個別の最高の実践への第一歩は, これらの新しい取り組みで魅力的な小企業での水先人となることである。これらの実践は信頼関係を築くためには長期間を要するが, それによって小企業の創業者の参加が増えることになる。資金援助と健康援助を得やすくするために管理上の負担を減らすことは, 他の開発された取り組み方への参加と実践を促すことになる。再構築における健康推進の先導者を援助することで, 企業を競争的利益者とさせる組織変革の過程で健康増進させ, 同様に障害と偏見を減じるという社会的対話に貢献できる。

12) 欧州において必要とされる新戦略

最後に, 欧州レベルにおける CSR, エンプロイアビリティ, キャリア管理に関する論議を変化させるために幾つかの提言がある。

1) 再構築の健康への影響に対する CSR 概念の拡大

企業の社会的責任の広い概念の中に, ことに再構築中の健康増進を含めることは, “健康な再構築” についての論議を標準化する助けになる。再構築が一方では, 従業員の雇用による健康負荷を過去に遡って, 以前からある健康問題を明らかにするという事実から始めるべきである。しかしながら他方では, 再構築の経験そのものの結果として, 健康障害が新たに考えられることになるだろう。転職にうまく対処することは個人の責任となるであろうが, その対処結果は, 他の社会的機関と並んで社会的責任として明確に取り上げる企業によって称賛されるべきである。良好な例で補強することは, 企業の良

い経験例として検証され、報いられるという社会的監査を通じて行われる。このようにして企業政策の新しい基準へと発展させる助けになる。

2) 日常的健康増進策への戦略樹立

健康戦略にキャリアカウンセリングと他の転職手順を結合させれば、再構築中の転職手順の効果を増大させるだろう。それは各人を心理社会的に安心させて、転職および転職中に起きる新たな要求への対処をよりよいものにすることができるであろう。健康増進戦略は、解雇が行われる前から平常化されるべきである。このようにしてエンプロイアビリティは増し、従業員の健康は維持され、不安定時にもよりよい管理を従業員（同様に雇用者）にもたらすだろう。

3) キャリアの変化とエンプロイアビリティに関する対話の日常化

労働生活は進化するものである。そうであるがゆえに、概念としてのエンプロイアビリティは、従業員が絶えず変化する仕事の要求に適応させられることで変質していく。従業員は一つの個人的分野から、あるいは一つの仕事から、他の仕事へと移っていくので、企業とその政策立案者は、従業員がその人生の中で、いろいろ異なるキャリアと危険を冒して辿っていくことに気づいていなければならない。それゆえEUは、すべての社会的関係者がエンプロイアビリティと健康に対して責任をもち、すべての労働者がうまく転職できるのを援助するために、適合する手段、訓練と援助を提供することを保証しなければならない。

文 献

HIRES 報告書の第7章には、本文に引用されている13事例の研究報告が記載されている。

- 1) Rogovsky N (スイス): The ILO concept of socially sensitive enterprise restructuring.
- 2) Wallington D, Jefferys S, Moor S (英国): Health policy in BT under continuous restructuring.
- 3) Heron RJL (英国): Business restructuring, health and well-being at AstraZeneca: HRM tools for personal and business benefit.
- 4) Samuel M (英国): EDF Energy — Monitoring psychological well-being during change: Change management and resilience enhancement.
- 5) Westermayer G, Bonn V (ドイツ): Restructuring department A460 of the German pension fund: A BGF case study report.
- 6) Armgarth E, Hvarfner A (スウェーデン): Restructuring and individual health: Ericsson and manpower health partner/Sweden.
- 7) Armgarth E (スウェーデン): Human resources management protocol on restructuring.
- 8) Madie P (フランス): To protect the health of employees during restructuring: Case studies from the pharmaceutical industry in France (ASP).
- 9) Sahler B (フランス): How to prevent unhealthy effects of job restructuring using the French ANACT stress prevention toolkit?
- 10) Ruuskanen J, Kallio L, Salovaara-Simola R, Kaipainen J (フィンランド): Closing of the Voikkaa paper factory: Supporting the health of employees.
- 11) Bagnara S, Carnevale F, Capacci F (イタリア): Participative restructuring toward a cascade-based network.
- 12) Lehmann E (ドイツ): Restructuring industry and developing a competitive economy under healthy conditions with special focus on SMEs: Policy and actions in North Rhine-Westphalia (Germany).
- 13) Vuori J, Toppinen-Tanner S (フィンランド): Group method for promoting career management and preventing symptoms of depression in work organizations (FIOH).

引用された略語 (ABC順)

- ANACT: Association Nationale pour l'Amelioration des Conditions de Travail
 ASP: a consultancy for the Pharmaceutical Industry in Paris
 ASTREES: Association Travail, Emploi, Europe et Société
 BAuA: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
 BGF: Betriebliche Gesundheitsförderung, a private consultancy in Berlin
 CIOP-PIB: Central Institute for Labour Protection - National Research Institute
 CSR: Corporate Social Responsibility
 DG: Directorate General (of the European Commission, there are several ones, appr 22)
 DG SANCO: Directorate General for Health and Consumer Protection,
 EDF Energy: Eau de France (a formerly French company, now multinational)
 ESEBER-PR: the European Survey on Enterprises and on New and Emerging Risks — Psychosocial Risks
 ESF: European Social Fund
 FIOH: Finnish Institute of Occupational Health
 HIRES: Health in Restructuring
 HRM: Human Resource Management
 IPG: Instituts für Psychologie der Arbeit, Arbeitslosigkeit und Gesundheit (the University of Bremen)
 MIRE: Monitoring Innovative Enterprise Restructuring in Europe
 NRCWE: National Research Centre for the Working Environment
 NRW: Northrhine-Westfalia (German land)
 OH: Occupational Health
 OHS: Occupational Health and Safety
 OSHA: European Agency for Safety and Health at Work in Bilbao
 PES: Public Employment Service
 ROI: return on investment
 SLIC: Senior Labour Inspectorate Committee (at EU-level)
 SME: small and medium enterprises
 WLRI: Working Lives Research Institute (London Metropolitan University, UK)