



Kurume University School of Medicine

Department of Environmental Medicine

Kurume, Japan

University of Bremen / Germany

IPG Institute for Psychology of Work
Unemployment and Health



Health in Restructuring: Innovative Approaches and Policy Recommendations (project supported by DG Employment and Social Affairs, Progress Programme; Dec 2007 – Feb 2009)

(The Japanese version of the HIRES Recommendations was translated by Prof. em. Dr. Tsunetaka Matoba and Prof. Dr. Tatsuya Ishitake both professors at Kurume University, Kurume / Kyushu, Japan)

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）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。

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。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 はつぎのメンバーによって構成された。

The HIRES expert group was coordinated by 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. Cateljine Joling (TNO, The Netherlands), Prof. Dr. Karl Kuhn (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).

的場恒孝 (ICOH”失業、不安定就労と健康“科学委員会委員)

石竹達也 (久留米大学医学部環境医学)

再構築における革新的アプローチからえた教訓と政策提言

- 企業再構築の諸問題への欧州の取り組み -

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) がえ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示してもらい、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 (再構築後に組織にと留まる者) 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者や社会的活動者がとった過程、および従業員、雇用者および広く社会の利益のためにとられた過程を明らかにする。

大企業がもちいた経済的手法の戦略のなかで、中小企業 (SME) と公共機関は企業再構築へ多様な方式を採っている。HIRES プロジェクトはあらゆるさまざまな事例研究をみて分析討議し、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なか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ぎりぎりの因子の一つとして、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 OSH 機構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、雇用者、他の社会的パートナー、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連動した健康障害が、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 (文献 1-13)。

1) 社会的影響をもつ再構築は、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、つよく影響される。

2) 「健康に満ちた再構築」は明確な利害関係者、とくに株主と社長に必要である：

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 ANACT(文献 9)と

AstraZeneca 事例(文献 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は、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強力なストレス因子である：

余剰労働力は、再構築につねに伴うものである。少なくともこのことは世間に受け入れられるものである。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。仕事の不安定性のほかに、ストレスの他の因子が同定される。たとえば ANACT, BGF(文献 5)および EDF Energy の事例では、仕事需要の増加（新しい資格、およびまたは仕事負荷の増加）による緊張と異なり、個人的期待（履歴や仕事の役割など）との葛藤である。

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資料ではなく、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、BT（文献 2）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、文献 13）および限定された到達目標（Ericsson、文献 6）を位置づけた全般的枠組みは、特殊な行動に代わる明確な行動計画書であるべきものとして展開されるべきである。

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な要素になることである。

6) 「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、初期の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、また常習欠勤者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（例、文献 4 と 10）。殊に Ericsson 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（文献 6）。Voikkaa 事例研究（文献 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が、ラインマネージャーの関わりが必要である。

それはラインマネージャーが従業員と最初に接触するからである (BT 参照)。殊に再構築の時期には、ラインマネージャーは、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 マネージメント基準は、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、文献 4)。

再構築時にはストレス水準が上昇するので、Voikkaa 事例研究では全員の OH 安全に焦点を当てている。この時期におけるよく整えられた労働分野では、この問題に限って評価される。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 HR 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 文献 6)。

8) 外部の協力は先駆的健康政策を保証する：

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プロの健康ケア提供者の協力が非常に重要になる (ASP (文献 8)、階段的ネットワーク (文献 11)、Ericsson (文献 6&7)、North Rhine-Westphalia (文献 12)、および Voikkaa (文献 10))。

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、従業員へ信頼される接触をすることができる。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、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、文献 11)。とくに分担生産者をネットワークすれば、銘柄の特別な伝統と健康と安全基準が統括されて、一般銘柄の便益になる。

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 レベルに大きな刺激となる：

個人の危機は家族やその近隣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者の一つであるとき、企業がもつ力学と効果力は、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、未来の欧州ネットワークのために、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。このように組織変化で経済的規模が限られている再構築における健康について、狭い概念をわれわれは拡大したいのである。個人の健康、企業の経済的態様および一般社会に対する長期の影響を軽視する逆効果に注意を喚起するものである。

欧州連合レベルでの HIRES の勧告は、包括的材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 Employment—HIRES PULUS—の支援を得ていて、具体的な経験と 13 カ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。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行動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するよく状況にあてはまる経験的データが緊急的に必要である。EU の加盟国における、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ちょっとした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、柔軟な労働の配置）。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、調停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 – 社会心理学的リスク (ESEBER-OR) – 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すべき一つの例である。欧州労働安全衛生局 (OSHA) による調査が 2009 年に開始される予定である。その調査で、新しく浮かびあがった社会心理学的リスクに気づき、処理する方法が管理者と従業員、および 31 カ国 (EU27 カ国、ノルウェー、スイス、クロアチア、トルコ) で採用されることになる。

モニタリング活動は、国家的データ源からのデータの収集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。幾らかの国々では、国家レベルで労働者の代表的サンプルで、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。このような調査に対する病欠に関する登録されたデータと病院の登録と便利（たとえば、早期退職）は、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をモニタリングすることに関しては、地域と国レベルにおける職業性健康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推薦する。

現在ある EU 要求 (規定 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”を雇用者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手順に的を絞った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少に留めるためであり、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指し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、企業が日々実践するものにすべきである。

2) 小規模化の直接的犠牲：解雇

職場の周辺の社会に関連する雇用を失うことは、基本的なストレスラー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 推奨の中心的関心は社会心理学的健康の維持に焦点をしばり、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、転職／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、“疫学的破局”（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良好な実践モデル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。有望な予防のし方は、個々人が前もって、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。それは雇用条件（ある意味で個人および施設の特性との相互的雇用条件）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。それは規模拡大による再構築するという企業の計画に先行されるべきものである。失業が避けがたい場合には、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。

再構築に適用すべき手順は、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、従業員と代表者によって公正で透明性のあるものとして考えることができる方法である。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入職に集中することになる。これらの計画は、包括的内容の計画と一緒にになったときに有用となる。資格と力量が増大すれば、それらが緩衝材となり、そのことで“資格をもつ専門職”への適応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、更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）の反応に係っている。どのような再構築でさえ、一時解雇がなくても従業員の間に仕事の不安定さが大きくなり、組織の小型化はたとえ残留者の健康が再構築によって障害されたにしても、コスト低減や生産性向上のような成果を上げることにはなり得ないようである。その上、長期欠勤者の増加や考慮すべき健康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。

告示とその施行は、組織内の単に一時解雇の可能性でさえ、余剰人員として一時解雇されなかった者にも反応が広がるようになる。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、心臓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し、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回転率増加をもたらし、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。

最小化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、いくらかの防衛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限るために、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。適正な手段は、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、マネジメントでは明確に理解することが極めて重要である。これを避けられないところでは、自由な透明な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、従業員の利害関係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。かれらは上級マネジメントの視野でことを運び、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、かれらは再構築のストレスに悩むリスクをもつ。それは部分的には、マネジメントのサンドウィッチの立場によるものである。

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のモデルとして、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に注意深く注視すべきであることを意味する。その結果、かれ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、変化に対して実際的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。

しかし管理者は変化への推進者、あるいは役割モデルであるばかりではない。かれらは再構築の結果による健康障害のリスクをもつ。変化に対応する技能を持ち合わせず、力量と需要のミスマッチをきたすことになる。重要なことには、かれらは上級管理者の決定を遂行する責任と、スタッフ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。このようなスタッフは長年の同僚であり、友であるが、結果的には遂行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に必要な能力を探しだすことが必要な課題である。

5) 企業の予期と対応

従業員が再構築にうまく適応するために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者は期待すべきである。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に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、各従業員が変革に心がければそれだけ困難に適応し、変革で起こ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、最近の雇用の安全が再構築によって脅かされる時、ストレスを感じる方がより少なくなる。時期を得た適正なコミュニケーションが欠ければ、再構築における従業員の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、再構築によって障害される従業員の健康を守るために極めて重大である。

雇用者にとって、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。こ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、雇用者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、より柔軟な労働力に育て、かつより高く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ら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雇用性が改善されることになるであろう。

予期と対応では、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。さらに地域の当局者は、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、再構築は不成功の終わり、地域のお荷物となるであろう。

6) 経験された正義と信用

信用は究極には、雇用者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。再構築する雇用者によって生じる不確実性の期間を通じて従業員の信用を保つためには、社会的パートナーと政策企画者は、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。

予測的勧告では、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、再構築がうまく行くには、雇用者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。

力量が乏しく、幾人かは職を失っていて、その他の人々は労働強化の結果として、より一層正義を請うことになるとき、正義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膨大なボーナスは、仕事にリスクを伴う労働者を傷つけることになる。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。それは管理者への批判の多くが稼いだボーナスに集中していたり、再構築と

同時に失業が起きたときには、投資(ROI) に将来還元されたりすることへ集中する。このことは従業員の見地からして、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、再構築を処理する雇用者に採用された過程と手順は、選択的過程を含めて、明白で公正でなければならない。それは客観的基準によって予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、従業員の信用を傷つけて、疎外感やストレスを増やすことになる。

相互作用の正義は従業員の感性に関わっていて、再構築の計画を告げられて、相互の意見を聞くことで見解が広がるのである。雇用者は再構築について透明性を持ち、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、雇用者のそれに続く告示を信用しなくなる。従業員が自分らの見解を知り、かれらの代表者が見解を説明す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、非常なリスクに置かれた場合には話すことに気が進まないものである。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。雇用者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。再構築はしばしば管理者に関わることであるにせよ、予期しない時期に起こるものである。その不確定性は、再構築で影響を受ける人々にとって、キー 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、再構築に傷つけられた従業員は疎外感、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、かれらの中に再構築の主役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者と共にあるが、労働組合や労働評議会のような他の社会的関係者は、コミュニケーションの中心的回路の存在に重要な役割をはたすことになる。

コミュニケーションは信頼を保つために重要で、最も重要な要素は再構築中のストレスを減らすことである。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： すなわち理解のしやすさ、正確さ、有用さである。情報は取得者にあわせるべきである。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することになる。
- 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説明に取り入れられているのを知る。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表れるのかを理解しえない。これは情報が値段で仕分けされるからである。また株式取引ルールにのっとって、株売買はどこでも行われるべきである。雇用者は、失職することを通告される従業員に、合理的な期待される事柄を説明する方法を上手に処理しなければならない。
- 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、単に情報の取得者であれば、取得者は賦活化されることも立ち直ろうとする心も起きないだろう。情報の2方向の流れは、積極的な聞き手と反応に最も良く示される。他の言葉でいえば、雇用者は従業員とその代表者が示す見解に答え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チャネル、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梢的労働者と言われる – には、再構築における健康増進の権利を主雇用者によって直接雇用される者と同一に与えるべきである。直接雇用された労働者が行う仕事は、主雇用者が管理する長期間の労働である。

グローバル経済危機の結果としての近年の進展は、流動的な臨時労働者はいかにあるべきかを示している。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がことに必要であるが、再構築中には健康支援を受けることが少なくなり、また失業のリスクで支援を受けることが厳しくなる。

この健康支援は労働者指導庁 (Agency Workers Directive) を超えて、政府や欧州の介入が必要である。主雇用者、すなわち臨時契約や代理行為に責任をもつ雇用者は、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がっていて、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、臨時労働者は雇用者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) 労働視察への新潮流

雇用、労働者、企業 (ILO と SLIC によって創始) へ効果的に移転するための能力と同様に、労働視察の役割と目的の可能な変革について日々討議されている。それゆえ、労働視察は広い意味において再構築の課題を含めた説明に変えなければならない。

この分野における労働視察の役割と技能知識を進展させるために、視察システムはつぎのようにあるべきである。

- 雇用者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、いやがらせ、厄介者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、労働視察のための戦略的行動計画を創り出さなくてはならない。

10) 職業保健サービスの役割の強化

職業保健 (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 サービスの対応に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、雇用者、従業員間の縦断的協力によって創りだされる。このようにして、機能性と雇用性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、この地域での調査を強化しなくてはならない。医師、ナース、心理士、理学療法士、職業訓練士、その地区で必要な専門家を含めた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、それを労働力に網羅させることは、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 サービス関与者、雇用者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、雇用者と非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、解雇された人を再雇用されるように支援し、元気付けなくてはならない。職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、職業保健ケアに関する国の規制に従った EU 指令が強制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けることである。

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)、フランス (ANACT, 文献 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、それらに対応力を高めて、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が限られるのである。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して到達できる。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 (文献 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、雇用性、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 概念の周知：

企業の社会的責任の広い概念の中に、ことに再構築中での健康増進を含めることは、“健康な再構築”についての論議を正規化する助けになる。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：

健康戦略に履歴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。このようにして雇用性は増し、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)にもたらずだろう。

3) 履歴の変化と雇用性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、概念としての雇用性は、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、いろいろの異なる履歴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雇用性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。

引用文献

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

BGF: Betriebliche Gesundheitsförderung, a private consultancy in Berlin

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)

ESF: European Social Fund

FIOH: Finnish Institute of Occupational Health

HIRES: Health in Restructuring

HR: Human Resources

MIRE: Monitoring Innovative Enterprise Restructuring in Europe

NRW: Northrhine-Westfalia (German land)

OH: Occupational Health

OHS: Occupational Health Services

OSH: Occupational Safety and Health

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