

短信

「EUベスト・ワークプレイス賞」について

李 嘉永

はじめに

今日、企業はその事業を展開するにあたり、一定の社会性を加味するよう求められている。そのような取り組みは、「企業の社会的責任」(以下CSRとする)と呼ばれる。日本においては、経済規制をはじめとする各種法令の遵守(コンプライアンス)を中心におく理解が多いが、CSRそれ自体の射程は、よりいっそう広いものである。^①米国においては、CSRの実施について、法令による規制に基づくものというよりは、主として消費者運動や反戦運動、公民権運動といった社会運動と連動した市場の力に促されてきた。^②またEUにおいても、よりよい社会や環境を確保するために、企業が自発的に行う取り組みと理解されている。^③そうであるとするれば、CSRの実施を促すためには、

否定的なサンクション(例えば、CSRを実施しない企業に対して罰則を科すなど)はなじみにくい。逆に、法上求められる水準を超えて先進的に取り組んでいる企業を積極的に評価し、市場や社会において魅力ある企業として認知されるような仕組みやインセンティブを創設することが、むしろ重要であるように思われる。

公的部門によってそのような取り組みが最も積極的に進められているのが、欧州である。二〇〇〇年三月のリスボン欧州理事会では、グローバル化や知識経済へのシフトに対応するために、以後一〇年間の主要な政策目標として、「より良い仕事をより多く創出し、社会的連帯を強化した上で、持続可能な経済成長を可能にする、世界でもっともダイナミックかつ競争力のある知識経済」の達成が合意された。^④この目標を達成するために一連の戦略(リスボン戦略と称される)が様々な政策分野、とりわけ雇用・社会保障分野において提案されたのである

が、同時に企業に対しては、「欧州理事会は、生涯学習や労働組織、機会の均等、社会的包摂および持続可能な発展に関するベスト・プラクティスについて、各企業の社会的な責任感を特に喚起する」(para38)とした。このようなマクロ経済政策の転換に呼応して、CSR推進の取り組みが進められていくこととなる。

ここでは、その一方策として二〇〇三年から実施されている「EUベスト・ワークプレイス賞」の取り組みを紹介したい。ただし、それに先立って、EUのCSR推進策について、大まかな概要を示し、次に「ベスト・ワークプレイス賞」の根底にある「すばらしい職場」の考え方について、検討しておく。

EUにおけるCSR推進策

前述したように、EUにおいては、雇用・社会政策や、「持続可能な発展」に関する政策の一環として、CSRの推進が位置付けられている。欧州委員会が取りまとめた「企業の社会的責任に関する欧州の枠組みの促進・グリーンペーパー」の構成は、このような背景を強く反映したものとなっている。すなわち、CSRの内容を「内的次元」と「外的次元」の二つに分け、内的次元につい

ては特に雇用管理の問題に焦点を当て、公正な採用慣行を含む人材管理や労働安全、さらにはリストラの問題を取り上げている⁵⁾。また、外的次元に關しても、事業を展開する地域社会との關係について、当該地域の労働市場への影響を特に例示している⁶⁾。これらの実体的な取り組みを企業経営全般に組み込むためのアプローチとして、次のような方策を提案している。

・社会的責任を組み込んだ経営 まず企業は、社是や行動規範を策定し、企業の目的、中心的な価値、ステイクホルダーへの責任を表明しているとし、これらの諸価値を組織全般にわたる行動に結び付けていくことが必要と指摘。そのために、社内体制を整備し、事業計画や予算、事業評価に社会性・環境基準を組み込むこと、経営層や従業員が日々の意思決定・事業実施の際に社会性等に配慮するように訓練することを求めている。

・社会的責任報告・内部監査 社会的責任に関する企業の取り組みを外部に開示するためのツール。報告書について言えば、環境問題や労働安全に多くのページが割かれている状況を反映し、労働問題や人権問題を組み込んだガイドラインの策定を提案。また、報告書の内容が適切であるかどうかを検証するために、独立した第三者による監査が必要であるとしている。

・労働の質 従業員は企業にとって主要なステイクホルダーであるとして、経営判断や雇用調整の際に、従業員と経営層との対話を進めるべきだとする。また、「欧州共同体における従業員への情報提供および協議に関する一般的枠組を設置する委員会指令草案」を基礎として、共同体における社会的対話を広げることを提案。さらに、雇用管理に関するベスト・プラクティスについて情報を共有するため、先進的な企業の表彰を検討している。

・ソーシャル・ラベル、エコラベル また、欧州の消費者の多くが、企業による労働者の健康維持や人権尊重、環境保護について関心を有していることに対応して、多くのソーシャル・ラベルが実施されている。商品などの生産過程で、搾取等が行われていないことを示すために、当該商品へのマーク添付を許可する取り組みである。これらは基本的に、公的規制ではなくて市場ベースのインセンティブであり、公的部門の関与には議論があるとしながらも、社会啓発の援助や、企業表彰の後援、公的調達での活用の可能性に言及している。

・社会的責任投資 多くの投資家も、企業の社会性パフォーマンスを勘案して、投資判断を行うようになってきている。単にネガティブな基準のみならず、ポジティブな基準を用いて、積極的な企業を選定し、投資するものである。欧州委員会では、パフォーマンスの質や客観性を確保するための評

価活動が行われるべきだとしている。

これら一連の政策提案は、その後各方面からの意見を受け、ホワイトペーパーとして再度まとめられ、さらに欧州マルチ・ステイクホルダー・フォーラムでの検討を経て、より具体的な政策パッケージへの展開が図られている。しかし、この一連の取り組みのうち、いち早く実施されたのが雇用管理における企業表彰、すなわち、ここで紹介する「EUベスト・ワークプレイス賞」なのである。

「すばらしい職場」の考え方

この「ベスト・ワークプレイス賞」の仕組みそれ自体は、EUレベルで初めて考案されたのではなく、一九九一年から米国で先行的に実施されていた。この取り組みを主催しているのが、「すばらしい職場」研究所 (Great Place to Work Research Institute) である。この研究所の創設者 (現理事長) であるロバート・レベリング氏は、経済ジャーナリストとして、一九八〇年代初頭から各企業の従業員や経営トップに広くインタビュー調査を実施し、その成果物としてモスコウヴィッツ、カツツ両氏とともに「アメリカン・ベスト・カンパニー一〇〇」を公

刊した⁷⁾。この調査結果は、企業各社の個別プロフィールを並べるといふ体裁を取っており、現在の「ベスト・ワークプレイス賞」の原型となっているが、どのような要素を備えていれば「すばらしい職場」といえるのか、その後、これを概念的に整理したのが、「A Great Place to Work」である⁸⁾。

レベリング氏は、ベスト・カンパニーの調査の際に、従業員が共通して述べていた五つのフレーズがあったとし、これらをもとに、「すばらしい職場」を成り立たせている要素を浮かび上がらせていく。その五つのフレーズとは、「友好的な場所」、「職場環境が政治化されていない」、「公正な処遇を得ている」、「仕事以上のもの」、「まさに家族のように」といったものである⁹⁾。自由で、友好的な職場の雰囲気、管理職との垣根のなさ、職場内で差別がないこと、派閥間の内紛がないこと、公正な待遇とそれを受容する公正な雰囲気、仕事に社会的意義を感じること、責任感を持って仕事ができること、仕事に誇りを感じられること、長期的なキャリアが望めること、各人が価値ある役割を担えること。こういった多くの従業員の声を集約・分析して、レベリング氏は、「すばらしい職場」とは、企業や管理職と、従業員との関係の質に関わる概念であって、その質を最も適切に表現するのは、

従業員と経営者相互間の「信頼」だ、と整理する¹⁰⁾。これを基盤にして、仕事それ自体に誇りを感じられること、そして他の従業員との友好的な関係が築かれていること、この三者が、「すばらしい職場」を成り立たせていると定義するのである¹¹⁾。

「EUベスト・ワークプレイス賞」

このような「すばらしい職場」に関する考え方を基礎として、世界二五カ国で同様の表彰が行われてきた。これらの実績を評価して、欧州委員会は、グリーンペーパーに示された政策、特に「労働の質」に関する企業表彰事業を「すばらしい職場」研究所に委託した¹²⁾。

この表彰の枠組みは、基本的に各国共通である。調査対象は従業員と経営層両者とされ、従業員には、前述した「すばらしい職場」の要素、すなわち「信頼」（上司との関係）と「誇り」（仕事への評価）、「友愛」（他の従業員との関係）に関する調査が行われ¹³⁾、経営層に対しては、会社概要や従業員の構成、処遇のほか、前述した「すばらしい職場」要素に関連した企業文化についての調査が行われる¹⁴⁾。ただしEUにおいては、加盟国ごとにまず調査が行われ、その結果作成される加盟国ごとの一〇〇社

リストから、EUレベルでの一〇〇社を選定するという
 手続を踏んでいる。二〇〇三年の実績では、従業員五〇
 人以上の企業約三万四二〇〇社を対象とし、そのうち約
 一〇〇〇社、約一二万人の従業員がこの調査に応じたとい
 う。

調査票それ自体を入手することはできなかったが、そ
 の概要はウェブサイトに紹介されている。

「信頼」(Trust) この信頼については、さらに三つの
 カテゴリーに分けられている。

・信頼性 (Credibility) 企業の経営方針や事業計画につい
 て、経営層は従業員と意思疎通を図っているかどうか、人
 的・物質的資源の配分について従業員がどの程度権限を持
 っているか、事業遂行にあたって誠実さ (Integrity) が確
 保されているかが問われる。

・尊敬 (Respect) 経営層は従業員がその仕事を実施する
 際に必要な設備・資源・訓練を適切に提供しているか、仕
 事について適切に評価しているか、パートナースhipや部
 局間の協働、職場環境の醸成などについて従業員の意見に
 配慮しているか、さらに従業員を個人として適切に処遇し
 ているかなどが質問される。

・公正 (Fairness) 企業の経済的成功が報酬の面で公平に
 配分されているか否か、雇用や昇進について中立的に、不

当な差別なく行われているか否か、不服の申立て等につい
 ての手続が透明であるか否かが問題となる。

「誇り」(pride) このカテゴリーでは、仕事や企業と、
 従業員との関係が問われる。具体的には、個別的な作業
 や企業への貢献度、作業チームで生み出された成果、さ
 らには企業全体の成果や社会における地位について、従
 業員が誇りを持ち得ているかといった項目が挙げられて
 いる。

「友愛」(Camaraderie) 従業員間の関係について、経
 営層は個人としての能力を適切に評価しているかどうか、
 社会的に許容される友好的な職場環境や、「家族」・「チー
 ム」としての感覚を醸成しているかが問われている。

表彰の形態としては、各国の一〇〇社リスト全体から、
 上記の質問項目に関するスコアの総計について上位一〇
 〇社を選び出し、特に優れた企業を上位一〇社として選
 定する。そして、各社の概要が個別プロフィールとして
 紹介され、EU内部でのベスト・プラクティスが浮かび
 上がる仕組みになっているのである。

また、特別賞として、毎年テーマを設定し、それぞれ
 の項目について特に優れた企業を表彰している。二〇〇
 三年度は「生涯学習」、「多様性」、「ジェンダー間の平等」
 が取り上げられ、それぞれ三〜四社の候補のなかからそ

れぞれ一社に特別賞を授与した。二〇〇四年は上記五カテゴリーをテーマとして「革新」賞を設定し、また企業規模ごとに特別賞を別途設けている。

さらに、個別企業に対しては、従業員がどのように回答したか、その概要を個別シート「フィードバック・レポート」にまとめ、各企業の今後の取り組みに活用しよう、配慮している。加えて、各企業によるフィードバックを支援するために、コンサルティング事業も展開している。

おわりに

上記のように、米国における実践を基盤として、強力な欧州委員会のリーダーシップのもと、CSR、とりわけ労働の分野におけるCSRの推進が図られている。多数の従業員にもその意見を求め、フィードバックも大変丁寧に行われている。ただ、労働問題や貧困の克服がCSRの中心課題を占めてきた欧州であるからこそ、この取り組みが比較的円滑に認知されたという評価がありうるかもしれない。しかし、実際には米国がその発祥であり、また現在においては中南米やアジア諸国にも、この表彰制度が広がっている点は、無視できない。特に、労

働問題に関しては、非正規雇用やサービス残業、パワー・ハラメント等といった職場での人権課題が様々に取り上げられる日本の企業社会においても、この取り組みは大いに参考にされてよいように思われる。

注

- (1) 谷本寛治編著『社会的責任投資入門』、日本経済新聞社、二〇〇三年、三五～三七頁。
- (2) 谷本前掲書、五一～七一頁。
- (3) European Commission, *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper* (hereinafter, cited as "Green Paper"), 2001, p.5.
- (4) European Council, *Presidency Conclusions, Lisbon European Council 23 and 24 March 2000*, para. 5.
- (5) *Green Paper*, pp.9-11.
- (6) *Ibid.*, p.12.
- (7) R. Levering, M. Moskowitz and M. Katz, *The 100 Best Companies to Work for in America*, 1983. 日本語訳として、ロバート・レベリング他著、日本航空広報部訳『アメリカン・ベスト・カンパニー一〇〇』一九八六年、光文社。
- (8) R. Levering, *A Great Place to Work*, 1988.
- (9) *Ibid.*, pp. 4-16.

- (9) *Ibid.*, pp. 22-23.
- (10) *Ibid.*, pp24-25.
- (11) DG Employment and Social Affairs, *Conference Report, Best Workplaces in the EU 2003 and Special Awards* (Hereinafter, cited as “*Conference Report 2003*”), 27 March 2003, p. 1.
- (12) “Great Place to Work? Trust Index”, <http://greatplacetowork-europe.com/best/trust-index.php> (二〇〇五年三月二十八日掲載確認)
- (13) “Great Place to Work? Culture Audit”, <http://greatplacetowork-europe.com/best/culture-audit.php> (二〇〇五年三月二十八日掲載確認)
- (14) *Conference Report 2003*, p.2-3.