

# ILO駐日事務所メールマガジン・トピック解説

(2013年10月31日付第145号)

## ◆ ◇ 競争力と責任ある企業を支え(SCORE)計画 ◇ ◆ ◆ ◇ (Sustaining Competitive and Responsible Enterprises Programme) ◇ ◆

スイス経済省経済事務局(SECO)とノルウェー開発協力庁(NORAD)の資金協力を得て2009年に開始された「競争力と責任ある企業を支える(SCORE)計画」は、実務訓練と工場内での相談対応を通じて、中小企業の生産性向上と従業員の労働条件改善という労使双方に利益をもたらす状況の達成を支援しています。当初の実実施予定は2012年までの3年間でしたが、日本の5S活動なども取り入れて成果を挙げているこの事業について出された肯定的な最終評価を受けてSECOとNORADは今年4月に追加拠出を行うことを決定し、10月23日に新たなプロジェクト協力協定をILOと締結しました。

### I.SCOREの仕組み

2007年に開かれた第96回ILO総会で行われた「持続可能な企業の振興」に関する一般討議の結論は、持続可能な企業に必要なものとして、革新性(イノベーション)、環境に優しい技術の採用、技能・人材の開発、国内・国際市場における競争力維持に向けた生産性向上、就労に係わる基本的な権利と国際労働基準の十分な尊重を基礎とした職場慣行の適用、生産性向上及びディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事)創出の重要な手段としての良好な労使関係の醸成といった要素を示しています。これに応えるものとしてSECO及びNORADの資金協力を得て2009年に開始されたSCOREは、以前から実施されていた工場改善計画(FIP)及び国連工業開発機関(UNIDO)との協力活動を基礎に、中小企業がよりクリーンかつ競争力があり生産的な職場となり、より持続可能で人間らしく働きがいのある就労の場を提供することによって、より持続可能になるよう支援することを目指しています。

ILOは古くから労働条件の改善が生産性の向上に結びつくことを認識し、1988年に発行した行動マニュアルなどで実践的なアイデアの普及に努め、開業・事業改善(SIYB)計画や小企業事業改善(WISE)計画などといった作業改善に向けた技術協力活動を展開してきました。カリブ地域では2001...05年に労使協力促進(PROMALCO)計画、アジアでは2001...08年にFIPが実施されました。SCOREはこのようにILOが中国、ベトナム、スリランカ、南アフリカなどで20年以上にわたって展開してきた労働条件の改善及び企業の生産性・品質向上に向けた取り組みを基礎としています。

個々の企業のニーズに十分対処できるようSCOREの活動は実務訓練と工場内での相談対応が軸になっています。訓練は以下の五つのモジュールで構成され、職場の協力的な関係の育成に重点が置かれています。

1. 職場内協力モジュール: 事業の分析・目標設定、人を通じた成果の達成、職場内協力を改善するツール、進歩の測定といった項目で構成され、労使が共通の目標の下に結集することを助け、継続的な企業改善努力の下、全員が協力し合うことを奨励します。
2. 品質管理モジュール: 顧客本位の品質管理、不良品の削減、継続的な改善の管理といった項目で構成され、企業が顧客ニーズを把握し、品質保証文化を育み、不良品を体系的に減らすよう支援することによって企業の業績改善を図ります。
3. よりクリーンな生産を通じた生産性モジュール: よりクリーンな生産を通じたコスト削減、よりクリーンな生産技術、よりクリーンな生産のための標準業務手順といった項目で構成され、生産性向上及びコスト削減に向けて企業が廃棄物とエネルギー利用を体系的に減らすために必要な知識を提供

します。

4. 協力及び企業の成功のための人員管理モジュール: 効率的な人材戦略の策定と実行、国際労働基準など人材管理に影響する外的要素、人材ライフサイクルといった項目で構成され、企業が最高の人材を引き付け、定着させられるよう、採用面の改善、技能構築、モチベーション(やる気)の向上に向けた人材戦略の策定を支援します。
5. 生産性の土台である労働安全衛生モジュール: 安全と健康に対するリスクの把握、安全衛生制度の構築、合同安全衛生職場委員会の設置、基準設定・方針実行といった項目で構成され、企業が職場における安全と健康に対するリスクと災害をなくし(あるいは極小化し)、各種費用支出や生産性への影響を削減できるよう手助けします。

それぞれのモジュールについて労使双方が一緒に2日間の座学を受講します。訓練後には企業が学んだ事項を実行するのを手助けするために現地の専門家が職場を実際に訪れてフォローアップを提供します。第1モジュールのみは必修で、残りは各企業が自社のニーズに合わせて選択できるようになっています。グローバル・パッケージに加えて、ホテルなどのサービス部門や製造業各部門に向けて内容を適応させたものも作成されています。従業員提案制、5S活動(整理、整頓、清掃、清潔、しつけ)の実践、改善前後の写真を用いた視覚による変化の測定、よりクリーンな生産と環境に配慮したグリーン・ジョブの創出の強調などといった日本発の業務改善手法が重要なツールとして用いられています。

SCOREはパートナー機関内でプログラムが制度化されることを最終目標に、1)対象部門・企業群の選定とパートナー機関の確定、2)調整機関及びサービス提供者による訓練の円滑化／提供の支援、3)SCOREモジュール訓練(第1モジュール必須、残りは需要に応じて)を企業に提供、4)良い職場慣行の把握と普及の四つの段階を踏んで実施されています。訓練の提供を希望する組織向けの包括的な指導員研修・能力構築プログラムを開発し、政府機関、産業団体、訓練機関、労働組合など19の機関が既に研修を受けて独自にプログラムを提供しています。訓練の質を確保するために指導員認定制度が導入され、資格を得たコンサルタントにのみSCOREの名称と教材の使用が許されています。プロジェクトの活動と企業に対する影響をリアルタイムで追跡できるデータベースを含み、「企業開発のためのドナー委員会(DCED)」の定める成果測定基準に則った影響モニタリング評価システムも導入されています。

現在は国の機関から資金協力を受けていますが、下請け業者の労働条件改善に関心のある多国籍企業や企業関連国際団体など、民間その他からも関心が示されており、既にスイス全土に800のスーパーや巨大店舗、各種製造会社などを展開するコープや1,000社以上の会員を擁する欧州の企業団体である「業務における社会的法令遵守イニシアチブ(BSCI)」などの協力例があります。コープとは2012年に試験的な官民パートナーシップ協定が結ばれ、これに基づき、コープに商品を供給している中国の複数の供給業者にSCOREが提供され、成功を収めています。

## II. これまでの主な成果

SCOREは中小企業の職場内協力、ディーセント・ワーク、持続可能性、競争力を促進するILOの戦略の礎石に成長しました。わずか3年の実施期間の中で中小企業のニーズに正確に的を絞った質の高い訓練パッケージが作られ、既に2,400人を超える受講者が実際にプラスの変化を職場にもたらしています。

受講企業は308社、総従業員数5万4,000人以上に及び、不良品の減少、欠勤率の低下、健康と安全のための保護の向上、品質向上、職場内協力における重要な進展といった成果が報告されています。例えば、第1モジュールに基づいて設置された労使合同企業改善チームは訓練期間中に平均月3.4回会合を持ち、平均八つの改善プロジェクトを共同で確定し、実行しました。企業改善計画を初めて実行した直後から半数以上の受講企業が費用節減効果を経験し(3カ月で300,1万5,000ドル減)、42%が月電力消費量(kWh)の減少(生産事業単位ごと平均2%減)を報告し、8割の企業で不良品が減り(平均10%減)、労働災害は平均16%減、欠勤率は平均3.6%減となっています。

SCOREは現在、中国、コロンビア、ガーナ、インド、インドネシア、南アフリカ、ベトナムの7カ国で展開されています。

## 2.1.中国

中国では2009年8月から大連、重慶、成都、上海の4都市の自動車部品その他各種製造業の企業に導入されています。前三都市では中国企業連合会(CEC)地方支部と提携し、CECが会員企業に訓練を勧め、機会を設けています。スイスのコープやBSCIとの協力による供給業者向け訓練も提供されています。重慶市労働安全局(CSAWS)は地元の労働安全監督官及び企業の上級管理職向けのSCORE訓練パッケージの開発に関心を表明しています。

訓練受講者は53社784人、養成された指導員は51人に及び、224件の企業訪問が行われています。53社中30社から得られたデータでは、訓練期間中、労使合同企業改善チームは平均月3回会合し、平均21件の改善プロジェクトを一緒に見出し、実行したとされています。また、83%の企業が訓練による費用節減効果(平均1万8,670ドル減)、70%が不良品の減少(平均11%減)、50%が材料使用量の減少、43%が廃棄物発生量の減少、30%が省エネ効果(生産事業単位ごとkWh平均13%減)を報告し、満足率は94%に達しています。

## 2.2.コロンビア

2010年12月から開始されたコロンビアでは国の職業訓練機関であるSENAと提携し、首都ボゴタのあるクンディマルカ県の花井栽培企業とアンティオキア県の繊維部門の企業計35社207人に訓練が提供されています。45人の指導員が養成され、132件の企業訪問が行われました。35社中28社から得られたデータでは、訓練期間中、労使合同企業改善チームは平均月3回会合し、平均10件の改善プロジェクトを一緒に見出して実行したとされています。57%の企業が訓練による不良品の減少(平均42%減)、54%の企業が費用節減効果(平均177ドル減)、24%が労働者から出される苦情件数の減少、18%が材料使用量の減少、14%が廃棄物発生量の減少を報告し、満足率は94%に達しています。

## 2.3.ガーナ

ディーセント・ワーク国別計画の一環として、同じく2010年12月から首都アクラからテマに至る都市圏の各種製造業企業を対象に展開されているガーナのSCOREにはガーナ産業協会(AGI)を中心に、労使団体、労働監督機関、大学など複数の利害関係者が関与しています。最近AGIと覚書を締結し、AGIが会員に提供する標準サービスの一環としてSCOREプログラムが提供されることになりました。

受講者は32社210人、養成された指導員は17人、企業訪問件数は118件となっています。32社中12社から得られたデータでは、訓練期間中、労使合同企業改善チームは平均月3回会合し、平均37件の改善プロジェクトを一緒に見出し、実行したとされています。67%の企業が訓練の費用節減効果(平均941ドル減)、25%が不良品の減少(平均50%減)と省エネ効果(生産事業単位ごとkWh平均25%減)を報告し、満足率は86%になっています。

## 2.4.インド

FIPが既に実施されていたインドでは、これを発展させた形で同じく2010年12月にSCOREが導入されました(インドのFIPについては、2008年5月30日付第72号トピック解説で取り上げています)。ファリダバード、アーメドナガル、チェンナイの3都市で自動車・機械部品製造業の企業を対象に訓練が提供されています。インドのSCOREは市場基盤型の実行戦略を取り、パートナーや各種団体を通じた訓練プログラム

の普及・提供を目指してその能力構築に相当の努力が払われています。

受講者は41社430人に達し、養成された指導員は33人、企業訪問件数は212件となっています。41社中26社から得られたデータでは、訓練期間中、労使合同企業改善チームは平均月3回会合し、平均33件の改善プロジェクトを一緒に見出し、実行したとされています。92%の企業が訓練による不良品の減少(平均32%減)、77%が費用節減効果、65%が労働者から出される苦情件数の減少、58%が欠勤率の減少(平均8%減)、54%が省エネ効果(生産事業単位ごとkWh平均6%減)を報告し、満足率は84%になっています。

## 2.5.インドネシア

雇用創出と成長の潜在力が高いことが示された自動車部品部門で2009年10月から開始されたインドネシアのSCOREは、中部ジャワ、南スラウェシ、南東スラウェシ、スマラン市の各地で自動車部品、食品・飲料、医療機器の各製造部門の企業を対象に提供されています。受講者は91社507人に達し、養成された指導員は92人、企業訪問件数は362件に上っています。訓練は自動車部品産業向けに事業開発サービスを提供しているダルマ・バクチ・アストラ財団(YDBA)などを通じて実施されています。労働力・移住省も地域生産性訓練センターの訓練プログラムの中にSCOREを取り入れて提供しています。また、ベタワーク(より良い仕事)計画参加企業の多くが自社の下請け業者にSCOREを紹介するといったように他のILOのプロジェクトを通じたプログラムの普及も進んでいます。SCOREの社会的マーケティング・キャンペーンのパイロット国に選ばれたインドネシアでは、職場の好実践事例の普及活動も行われました。キャンペーン後に行われた調査では、回答者の86%がキャンペーンに何らかの影響を受けたと答え、46%が行動様式を変えるきっかけになったと回答しています。

SCOREの訓練を受けた91社中78社から得られたデータでは、訓練期間中、労使合同企業改善チームは平均月3回会合し、平均8件の改善プロジェクトを一緒に見出して実行したとされています。56%の企業が訓練による不良品の減少(平均38%減)、47%が材料使用量の減少、44%が廃棄物発生量の減少、40%が省エネ効果(生産事業単位ごとkWh平均21%減)を報告し、満足率は75%になっています。

## 2.6.南アフリカ

南アフリカでは野生生物観光部門における持続可能な企業の促進と育成支援に焦点を当てたSCORE訓練が提供されています。2009年9月の導入当初は様々な障害にぶつかりなかなか実績が上がらなかったものの活動の調整などを経て大きな前進があり、受講者はクルーガー国立公園、アマカラ及びマディクエの狩猟リゾートに関連する25社151人になり、14人の指導員が養成され、79件の企業訪問が行われています。持続可能性とプログラムの到達を確保するために、南部アフリカ国立公園や南アフリカの生産性向上を使命とする公益団体である生産性SA、南部アフリカ野生生物校などの利害関係者やサービス提供者と協力して活動が進められています。また、南アフリカ観光局との協力活動として、SCOREと同局の責任ある観光業基準を接合する試みも行われています。

訓練を受けた25社中12社から得られたデータでは、訓練期間中、労使合同企業改善チームは平均月3回会合し、平均8件の改善プロジェクトを一緒に見出して実行したとされています。33%の企業が訓練を経て賃上げが達成されたこと、17%が費用節減効果を報告し、満足率は79%になっています。

## 2.7.ベトナム

2011年8月と、最近SCOREが導入されたベトナムですが、短期間で既に受講者は30社161人、養成された指導員は14人、企業訪問件数は61件とめざましい成果を上げています。訓練は元々FIPのパートナー機関であったホーチミン市にあるベトナム商業会議所を通じて提供されています。ベトナム

のSCOREは手工芸・木材産業協会(HAWA)の中小企業会員とドンナイ木製家具企業群の中小企業を対象にしています。

訓練を受けた30社中12社から得られたデータでは、訓練期間中、労使合同企業改善チームは平均月10回会合し、平均18件の改善プロジェクトを一緒に見出し、実行したとされています。42%の企業が訓練による経費節減効果、8%が不良品の減少を報告し、満足率は100%になっています。

## 2.8.企業事例研：マルチプレックス・オプトエレクトロニック・テクノロジーズ(大連)社(中国大連開発区)

高速光電子デバイスなどの製造で市場をリードするハイテク米国企業マルチプレックス社の子会社であるマルチプレックス・オプトエレクトロニック・テクノロジーズ(大連)社はSCORE参加前は、孤立した立地条件を一因とする従業員定着率の低さ、非協力的な職場、時間がかかり有効性が疑わしい新人教育、一連の労働安全衛生上の問題といった、経営陣が解決が難しいと感じる複数の人事・職場問題を抱えていました。マルチプレックス社は世界でも最も早くSCOREの五つのモジュール全てを受講した企業の一つです。

職場協力に関する第1モジュールの受講を経て、労使合同企業改善チームがただちに設置され、その週1回のミーティングで創業以来初めて難しい問題が話し合われるようになりました。企業改善チームは改善プロセスを始動させ、その後も継続的に変革を進める原動力としての役割を担っています。最初は企業内における情報共有の改善に重点が置かれ、電子掲示板が開設され、従業員ハンドブックが更新されました。労使コミュニケーション向上のため、従業員の提案フォームが導入され、会社の回答は掲示板に掲載されました。5S活動の導入により、従業員各自が自身の作業エリアの改善に関与するようになり、チームで競争する仕組みの導入は改善プロセスにさらに熱を入れるのに役立ちました。

品質管理に関する第2モジュールの受講によって社内に品質管理サークル(QCサークル)が設置され、八つの品質改善プロジェクトが把握されました。同時に生産ラインのチームごとに会合をもって関連する製造工程で発生する不良品の原因分析を行い、ユーザに優しい明確な機械操作マニュアルを共同で作成しました。

クリーン生産に関する第3モジュールの学習は二つの方法を通じて行われました。一つは水や照明、コンピュータの電源、その他の原材料や資源をより効率的に用いる手段の訓練で、これは使用料データの収集と定期分析を含むエネルギー消費と廃棄物モニタリングの仕組みの導入につながり、廃棄物の分別、そして可能な場合にはリサイクルに関する新たな方針が立案されました。もう一つは職場の清掃プロセスの点検で、この結果、一つの製品をより毒性の低いものに変える決定がなされ、職場や廃水の汚染物質水準を低減させる助けになりました。

職場協力と事業の成功に関する第4モジュールでは訓練の改善に焦点が当てられました。大きな負担は訓練の経費と所要時間であり、質の維持に苦労していることは事前に認識されていましたが、SCOREの訓練によって標準的な手順を示すデジタルビデオ活用のアイデアが実用化され、これによって研修時間が大幅に節減されただけでなく、安全上不可欠な事項の指導が忘れられる危険性がなくなりました。従業員の懸念が放置されたままで悪化しないように定期的な従業員満足度調査も導入されました。

労働安全衛生に関する第5モジュール受講前に企業改善チームとQCサークルの活動で職場の安全と健康に関わる様々な改善が既に果たされていたものの、体系的な形で労働安全衛生を扱う第5モジュールの受講は長期にわたって常にリスクやハザードに取り組む意識という労働安全衛生文化を職場に形成する助けになります。全従業員に労働安全衛生研修が提供され、徹底的なハザード・マッピング・プロセスが実行され、36のハザードが明らかになりました。また、供給業者から物質安全性データシート(MSDS)を取り寄せ、操作マニュアルに安全性の項目が追加されました。機械の操作員には機械の安全

操作に関する詳細な指導が提供され、自分で安全を確保するよう行動する能力の育成が図られました。

SCOREに参加したことにより、マルチプレックス社はあらゆる面で改善が達成され、労使どちらのコメントでもSCOREが視野を広げてくれたことが指摘されています。例えば、会社の発展に従業員が積極的に参加する度合いが大きく向上し、多くの改善提案が出されています。月間不良品平均発生率が4カ月で9%から7%に下がり、光学レンズや光ファイバー管の合格率が会社の目標である90%を超え、ビデオを用いた新たな研修制度の導入は新人研修期間を10日間短縮し、従業員の満足度は97%に上がり、離職率は5%以内の低さに抑えられており、社員の安定と技能保持の点で改善がもたらされました。

## 2.9.企業事例研 : クレアシオネス・イ・コンフェクシオネス・リコ社(コロンビア国メデリン市)

繊維とファッションの町として知られるメデリン市で輸出用ジーンズなどの衣料品を生産しているクリアシオネス社は会社の社会的・文化的環境を常に重視し、従業員の福利厚生に注意を払ってきました。しかし、1980年の創業以来、経営プロセスや組織構造にはあまり手を入れておらず、実質的に業務は全てオーナーが取り仕切っていました。

最初の企業訪問の際にSCOREは5S活動の導入が役に立つと思われる複数の問題点を把握しました。加えて、従業員同士のコミュニケーションを改善する必要性も明らかでした。5S活動が含まれる第1モジュールを受講したクリアシオネス社はこの導入に熱心に取り組み、従業員の指摘と実践によってスペースの利用や照明の改善から材料の工場内移動時間短縮に向けた生産システム再配分に至るまで製造工程のあらゆる部分に改善がもたらされました。補足的な活動として、目標設定の改善、従業員に進展状況を常に知らせる協調努力が払われ、月刊広報紙の発行、掲示板の活用などが行われました。提案箱の設置は特に好評を博し、設置後初めて点検した時には14件もの提案が入っていました。

このような物理的な環境、プロセス設計、組織文化における変化は従業員の勤労生活とその企業貢献意欲ややる気に大きな変化をもたらしました。訓練開始後わずか3カ月で生産単位数17.9%増、計測能率水準が90%から94%に上昇、生産単位当たりエネルギー・コスト4%減といった成果が達成され、従業員の賞与が20%アップするという労使双方に利益をもたらす状況が達成されました。

## 2.1.企業事例研 : シムウニ・ブッシュキャンプ(南アフリカ共和国クルーガー国立公園内) クルーガー国立公園内にある多くのロッジの経営者は皆同じような問題を抱えていると思われます。

これには間接費の管理、従業員の業績向上、宿泊客の苦情低減などが含まれます。同公園内の宿泊・観光施設であるシムウニ・ブッシュキャンプも例外ではなく、SCORE訓練受講前の最大の課題は主として15人いる従業員のサービスの質に関して絶えず寄せられていた利用客の苦情でした。これを何とか解決しようとの思いでSCOREに参加したシムウニの目標は新たに設立された企業改善チームの簡単な提案で達成されました。

それは提案箱の設置でした。従業員は匿名でも良いので提案を寄せるよう求められ、提案事項は毎週月曜のミーティングで読み上げられ、検討されました。他の人が自分の考えに耳を傾け、あるものは実践されると知るだけで士気に良い影響が見られました。既に実践に移された改善もあります。例えば、シムウニは僻地にあるためにこれまでは移動診療所の立ち寄り先でなかったため、従業員にはもしもの時の不安や長期病欠の可能性がありました。そこで、移動診療所に嘆願書を書いてはどうかとの提案に従った結果、月1回の立ち寄り先にシムウニが加えられることになりました。また、新鮮な野菜の入手が難しいことに対しては、菜園開設の提案が出され、今ではキャンプの裏庭で基本的な野菜が栽培されています。

経営陣が労働者の提案に対応してくれるとの意識は労使の信頼感を大幅に向上させ、利用客からの苦情は次第に減り、シムウニは2012年に地域の優良キャンプ賞を授与されました。

## III.学んだ教訓

SCORE第1期の活動を通じて得られた教訓には以下のようなものがあります。

- ・ 大企業では業務構造の複雑化によってSCORE受講の利益が減じられ、零細企業では訓練の内容を吸収する能力を欠き、訓練サービスに資金をさく余裕がないことも多いことからSCOREの訓練は従業員数50,000-250人の中小企業を対象にすべきこと
- ・ 地理的に近接した企業群を対象にする方が参加企業同士の経験共有の機会を増し、ロジスティック面でもより容易であること
- ・ 必須受講項目である職場内協力に関する第1モジュールは労使協力の種を植え、全てのSCORE訓練の成功の鍵である企業改善チームの設置に結び付くことからこのモジュールを終了してから次に進むべきこと
- ・ 座学と現場における相談対応の組み合わせは新たに獲得した知識の実践を確保すること
- ・ 訓練成功の鍵を握る決定的に重要な要素は指導員の質であること
- ・ 新たな国にSCOREを導入する際には、ドナーからの拠出を必要としない経済的に持続可能な活動という最終目標を達成するには市場潜在力や既存の訓練能力水準、意欲的な訓練パートナーの入手可能性をしっかりと分析する必要があることから導入時の注意深い検討が重要であること
- ・ 経済的な持続可能性は最大の課題であり、訓練は有料とすべきではあるものの、経済協力開発機構(OECD)の調査でも受益者である中小企業からの費用回収率は平均3,000-5割に留まり、残りはほとんどの場合政府の補助金に頼っている現状が示されており、何らかの工夫が必要な点を認識すること
- ・ 影響力の測定が重要であること
- ・ 単にジェンダーの問題を訓練の主流に据えるだけでは目に見えるまたは長期的な変化はあまり期待できないため、ジェンダー関連問題への影響達成を目指すならば対象を定めた活動が求められること
- ・ さらなる国家間の知識交流が必要なこと

#### IV.第2期に予定される活動

2009年から3年の予定で実施されたSCORE第1期の最終評価がプラスであったため、SECOとNORADは今年4月にさらに5年間の計画継続を承認し、10月23日にジュネーブのILO本部で新たなプロジェクト協力協定に署名しました。約1,950万ドルの予算で実施される第2期では800社10万人近くにSCOREの利益を届けることを目指しています。現在実施されている7カ国に加え、ペルーへの導入も予定されています。また、SCOREの灯火を途絶えさせないよう、独立した訓練活動の提供・維持の強化に向けて、これまでの活動を続けつつ、各国のパートナーの能力構築に力を入れる予定です。中小企業のニーズに対するSCOREの対応状況を評価する市場研、SCOREの製品に対する認識向上・需要増を目的としたマーケティング戦略の立案、事業の進展状況と関連する好事例をより広く普及させるための広報戦略の立案といった活動に加え、プロジェクト・プログラム間の協力奨励、各国の訓練制度を通じたSCOREモジュールの認証、多国籍企業との協力の可能性模索、クリーン生産センターとの協力関係の構築も計画されています。

10月23日の署名式に出席したSECOの経済協力・開発部門のトップを務めるベアトリス・マーザー・マロア大使は、「SCORE計画を通じてILOの基準がいかにか工場レベルで現実のものとなり得るかを目にするのができた」として、「社会対話及び受けた訓練を品質や生産性、よりクリーンな生産、人的資源、職場における安全と健康へ適用することを促進することによって、この計画は労働条件に直接好影響を与えることができただけでなく、良い労働慣行と人間の基本的な価値の尊重は効率性及び利潤の向上と手を携えて進むことを立証した」と語っています。ノルウェーの在ジュネーブ国連その他国際機関常駐代表を務めるステファン・コングスタッド大使も同様に、「より良い労働条件は労働者の福祉に寄与し、競争力を高め、生産性及びビジネスの役に立つ」として、SCORE計画はグローバル・バリューチェーン(世界的

な価値連鎖)の中で競争している中小企業に相当の成果をもたらしたと述べています。ガイ・ライダーILO事務局長は、「世界中の数百万の人々に中小企業は仕事、賃金、未来の機会を与える」として、中小企業の競争力と持続可能性を支援するSCOREのような事業計画はグローバル経済の中で人間らしく働きがいのある仕事や経済成長の創出に貢献していると説いています。

## V. 中小企業の労働条件、安全衛生、技能、生産性に関する調査研

ILOは昔から中小企業の労働条件、安全、技能の向上は生産性や収益性の改善に結びつくことを確信してきました。現在、労働者、企業所有者、社会、経済に利益がもたらされる状況を中小企業が達成することを支援する方法を探求するため、ILO事務局内の労働条件、安全衛生、技能開発、企業開発の専門家らが参集した部局横断的な調査研活動が実施されています。2012年6月から始まったこのプロジェクトは証拠を基盤とした介入モデルの開発を最終目標に、ILOの今後の介入活動と政策手引きの礎として用いることができるウィン・ウィン状況の証拠基盤の強化に向けて文献調査やデータ検証を行っています。SCOREの活動を通じて蓄積されたデータ・経験もこの調査研に投入されています。今年5月にこれまでの研成果を共有する会議がジュネーブのILO本部で開かれ、先般、文献調査の成果物が発表されました。

### 5.1. 中小企業の労働条件改善国際研 会議(ジュネーブ・2013年5月9..10日)

中小企業調査研 部局間プロジェクトに参加しているILOの専門家に加え、世界銀行やロンドン・スクール・オブ・エコノミクス、ミドルセックス大学などの研者や技能開発等の分野の専門家、各地で中小企業に関わる活動を行っている実務家約60人が出席して開かれた「中小企業の労働条件改善国際 研会議」では、関連する調査研 やプロジェクトで見出された事項に関する情報の共有が図られ、安全衛生、労働条件、技能開発は中小企業の業績に影響を与えることができ、現に与えているという主張 を強める結果が得られました。

会議参加者は、中小企業には生産性の伸びと同時に健康的かつ安全で人間らしく働きがいのある労働条件の促進を図ることができる二者両得のシナリオが存在することを確信して会議を後にしました。しかしながら、相互関係の性質を正確に理解するには、因果関係や外部条件の影響の仕方などといった問題の探を含み、さらなる調査研 が必要という点でも認識の共有が図られました。

サンドラ・ポラスキーILO副事務局長は、開会挨拶で、経済成長、富、そして世界的に大いに必要とされている雇用の中心的な創出源としての、民間企業の重要な役割と中小企業の多大な潜在力を強調しました。会議では、この潜在力を実現し、労働者及び地域社会のための経済・社会進歩に転化する方 法に関する手引きを提供するような調査研 の成果や介入活動に重点を置いた発表・議論が行われました。ミレニアム開発目標(MDGs)達成目標年である2015年までに、より良い情報を基盤とした介入活動、政策、調査研 を立案する方法に関する議論も行われました。会議をきっかけとして、この問題に関心を有する研者、研 機関、実務家がネットワークを形成し、各々の専門知識とエネルギーを用いてこの分野における知識を高め、進歩に貢献していくことが期待されます。

会議のウェブサイトには、インドネシアの導入企業事例を含めたSCOREの活動、タンザニアのW ISE+プロジェクト、パートナーシップ計画などのILOの技術協力活動から得られた経験の報告に加え、労働時間と生産性の関係、労働規制の影響、経営慣行・労働条件・生産性の関係、良質の見習い研修制度を通じた安全な労働の促進など様々な分野における調査研 、ラオスの衣料産業中小企業を対象とした労働慣行と生産性に関する調査、ディーセント・ワークのための小規模金融に関する調査研 、見習い研修制度の経済的・社会的便益に関するインドの事例研 、中小企業の好業績と、労働条件、安全衛生、技能開発との関係性に関する国際的な文献調査から得られた結果など、主な発表者の発表原稿 が掲載されています。

中小企業の労働条件と生産性・業績の関係に関する調査研 活動の第一歩として、英国ミドルセックス大学ビジネススクールの研 者チームに委託して現在得られる知識水準を点検する国際的な文献調査が行われ、『Can better working conditions improve the performance of SMEs? An international literature review (労働条件の向上は中小企業の業績を改善できるか: 国際文献調査)』と題する成果物がこのたび発表されました。2000年1月から2012年10月までの間に発表された100点以上の英語文献を中心にフランス語及びドイツ語の一部文献も対象として行われた調査研 からは、労働条件、安全衛生、技能開発と中小企業の好ましい活動結果との複雑な関係性を明確に示す証拠集合は得られなかったものの、労働安全衛生、一連の人事慣行、賃金、労働時間、訓練という調査を行った全ての分野で少なくとも好実践事例と、労働異動率の低下、従業員の企業に対する任意貢献度の上昇、生産性・収益性の向上、顧客満足度・売上げの増加などといった、様々な種類の好ましい結果との間に何らかのつながりがあることが確立されました。

特に労働安全衛生水準の向上が企業に良い結果をもたらすことは相当の証拠によって確認されましたが、結果の数量化が困難なことなどから十分幅広い範囲の組織にわたって強固なつながりを示す証拠は得られませんでした。中小企業の所有者・経営陣には共通して、災害や業務関連健康問題の経費的な意味合いに関する意識が欠けていることやしばしば長期的に報われる投資よりも目先の結果に重点が置かれ、予防的な姿勢よりも対応的な姿勢を取る傾向があることが複数の文献から指摘されています。中小企業における労働安全衛生改善に効果的な政策・ツールとしては、仲介者を通じた助言の提供、サプライチェーン(供給連鎖)のイニシアチブ、対象を定めた産業別事業計画、簡略化された労働安全衛生制度の実行などが挙げられます。適用が容易な防止ツールや参加型手法を通じて中小企業及びインフォーマル経済職場の労働安全衛生と生産性を比較的容易に促進できることを示す証拠も存在します。また、最近見られるサプライチェーンの規制を通じた労働安全衛生改善の試みは、限られた資源・資金、熾烈な競争などといった業績改善を阻む決定的に重要な障壁に取り組むものであるため、注目に値すると著者らは記しています。

文献調査からは教育訓練や従業員参加など人事分野における一連の好実践事例の組み合わせが生産性、イノベーション、従業員の定着、顧客満足度などの企業実績と正の相関関係を示す相当の証拠が得られました。好実績が時間と共に増大することを示す研 成果もあります。高業績職場システムに関する文献は人事介入と従業員満足度の向上及び企業の好業績との間のつながりを明確に示しています。

長時間労働と残業の影響に関する調査研 からは短期間でも負傷リスクの増大などといった悪影響があるのに加え、長期間にわたった場合には抑鬱症、心臓発作、脳卒中などの健康に対する悪影響や生産性の低下といった問題が発生することが示されています。逆に適切な報酬が支払われる適度の自発的な時間外労働は組織にも個人にも好影響を与える可能性があることを示す調査結果もあります。直接的なつながりを示す証拠はないものの、賃金と生産性などの企業実績との相関性を推測させる研 も存在します。最低賃金法令の影響に関する調査研 は一貫した結果を示しておらず、長期的な影響に関する研 は非常に限られているものの、適用業種の労働者の収入上昇をもたらす一方でインフォーマル経済などの適用外企業における賃金の低下や失業を招くことを推測させるものもあります。賃金は高業績企業で共通して影響が指摘されている要素であり、業績給が好影響を与えることを示す証拠があります。

労働時間に関しては、柔軟な労働時間編成は労働時間の短縮を招き、個人にも企業にも好結果を招く といったように、利益があることが一般に支持されています。中小企業における柔軟な労働時間編成の費用便益分析は特に困難であることなどから直接的なつながりを示す強固な証拠は存在しないものの、柔軟な労働時間編成は生産性向上、従業員のワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調)、福祉、満足度、信頼感、モチベーションの向上につながり、定着に寄与する可能性があります。一方で労働者が自らの労働時間に影響力を行使することができない場合を中心に、柔軟な労働時間編成が健

康に悪く、ワーク・ライフ・バランスに貢献しない可能性があることを示す証拠も増えてきており、これは制度の影響を過度に一般化することなく、作業量の側面と労働時間の編成方法、そして低賃金との組み合わせで見た場合、労働時間の短縮が最低限の生活水準を提供しない可能性を検討する必要があることに光を当てるものです。労働時間については性差の問題に配慮する必要もあります。女性は有償雇用で働く時間は短くても無給の家事労働の中心的な担い手であり、また途上国では労働時間規制が適用されないインフォーマル経済で働く割合が過度に高くなっています。こういった問題に取り組む形で労働時間規制の再検討を開始した国もあります。作業編成の変更が既存の労働時間規制を弱めたり、意図されていなかった課題を提示するようになる場合もあり、労働時間取り決めの多様性は最低基準の執行を担当している人々にロジスティクス面での課題を提示しています。

ほとんどの小企業が提供する訓練・学習形態は非公式な性格のものですが、公式・非公式の両方の訓練について企業の好成績とのつながりを示す証拠は幾つか存在するものの、訓練が生産性向上のような業績改善につながることを示す説得力のある証拠を提示できた研 はほとんどなく、多くの研 が他の介在要素を考慮に入れることの重要性を認めています。調査研 から明確に見出されたのは、小企業は短期的な結果や低コスト、変化の激しい市場環境に適應する必要性などの重視している要素に合っている非公式な訓練方式の方を好む傾向があるという点で、中小企業の訓練を推進する要素に関し、より良い理解を得る必要があります。

文献調査からは中小企業、とりわけ途上国の中小企業に焦点を当てた研 は少ないことが明らかになりました。著者らは今後の調査研 として、より長期・複層的な研 活動、制度環境や文化環境による違い、開発段階による違いなどの詳細な検討、過程アプローチを用いた詳しい事例研 などの必要性を指摘しています。

## VI. 持続可能な企業とディーセント・ワーク

SCOREは持続可能な企業の促進を通じてディーセント・ワークの創出を目指すILOの活動の一環として展開されています。

生産性・競争力の向上、経済成長を推進する要素として職場における良好な労働条件と労働者に対する投資にてこ入れすることによって、社会開発・経済発展における大きな利益が期待できます。ほとんどの国で企業の大半を構成し、雇用の大きな受け皿になっているにもかかわらず、労働条件や生産性がしばしば低い中小企業の場合特にそう言えます。中小企業の労働条件と生産性の改善はILOが決定的に重要な分野として2014/15年の次期事業計画で特に力を入れる予定の八つの分野の一つであり、SCOREはその中心的な役割を担うことが期待されています。