

事例9 スタンダード・チャータード銀行

——社員参加型のエイズ対策——

はじめに

スタンダード・チャータード銀行(本社・英国ロンドン)は、1800年代半ばに南アフリカに設立された英国のスタンダード銀行と、ビクトリア女王の勅許を得てムンバイや上海に設立された同じく英国のチャータード銀行を前身とする。ヨーロッパとアジア・アフリカとの間の交易の拡大に重要な役割を果たしてきた両行が1969年に合併して現在のスタンダード・チャータード銀行となった。アジア、アフリカ、中東をはじめ世界70カ国に1,750支店を持つ。75,000人のぼる従業員の国籍は115カ国にも及び、最も国際色豊かな銀行の一つである。本調査にて主に取り上げるスタンダード・チャータード銀行・タイは、2,500名¹の従業員を雇用している。

同行は、企業の社会的責任(CSR)の分野では長年にわたり先駆的な取り組みを行ってきており、同行が手がける主要なインフラ事業が環境や社会にどのような影響を与えるかを慎重に分析・管理してきた。また、あらゆる国籍、階層、身体的能力を持つ人々が銀行のサービスを利用することができるよう努めてきた。同行は、回避可能な失明の治療や視覚障害を持つ人々への支援、エイズ予防や感染者支援など、重要な社会問題に従業員が取り組むことを奨励している。

1. タイにおけるエイズの状況

2008年に国連合同エイズ計画(UNAIDS)が発表した推計によると、タイにはおよそ61万人のHIV感染者がおり、成人の感染率は約1.4%である²。タイでは、商業売春が主なHIV感染経路の一つであったため、タイ政府は、

1990年代に売春施設の全てのセックス・ワーカーと利用者に対して、必ずコンドームを使用するよう求める「100パーセント・コンドーム」キャンペーンを展開した。このキャンペーンは、タイでの感染拡大を減速させる上で極めて重要な役割を果たしたが、他方、注射薬物使用者の間では感染率が上昇し続け、一般市民への感染が拡大していった。また、売春施設外での売買春が増えているため、「100パーセント・コンドーム」プログラムだけではHIVの感染拡大を食い止めることができていないのが現状である。

2. 社員から地域社会へ広がる取り組み

同行のエイズへの積極的な取り組みは、従業員の健康と安定した職場環境の確保を追求する同行の姿勢から生まれたものである。1990年代、多くの企業が、事業を展開していく上で重要な市場であるアジアやアフリカの国々で、HIV感染が急速に広がっていることを目にし始めた。従業員がHIVに感染したり、感染した家族の看病をしなければならなくなるなど、エイズは企業にとって大きな被害をもたらした。生産力の低下や熟練した人材の損失、HIV治療を必要とする従業員の増加により莫大な医療コストが発生することを懸念していた。スタンダード・チャータード銀行は、エイズの流行が社員の健康を脅かすと共に、社員の士気にも悪影響を及ぼし、さらには地域社会にも大きな被害をもたらすことも大いに懸念していた。同行は、もともとは英国の銀行であるが、事業を展開している国・地域との間に強い関係を築いている。その関係は、何十年にも及ぶものもあり、事業を展開している地域社会に影響を及ぼすものは、自社にも影響を与えるものであるという認識を持っていた。

スタンダード・チャータード銀行が展開したエイズに関わる活動は、およそ以下のようなものである。①社内でのHIV感染予防と偏見排除に関する研修、②地域・取引先への同趣旨の研修、③寄付・検査キャンペーンを通じた幅の広い意識啓発、などである。同行は差別撤廃方針を策定し、職場全体で、強制検査や差別を行わないことを徹底している。また従業員とその家族には

自発的なカウンセリング・検査の機会や、ケアが提供されている。

(1) 社内研修の開始

2003年に、スタンダード・チャータード銀行は、世界各地で働くすべての社員にHIV感染の予防と偏見をなくすための研修を行った。以降、新入社員研修には必ずエイズ研修を加えることにした。3日間の研修の中で、2時間半から3時間をエイズに関する研修に割り当てている。新入社員の多くが、最初は、銀行の研修になぜエイズ問題が組み込まれているのかといふかるが、研修後はその意義を理解しこの研修を高く評価するという。

社員がエイズへの関心を持続できるよう、研修は参加型で行われている。HIVがどのように感染していくか、エイズに関する固定観念は持っていないか、HIVに感染している友達や家族、同僚とどのように関わっていくか等について、実践的に学ぶ。この研修プログラムは1999年にアフリカの支店で“Staying Alive（生き続ける）”という名称で開始された。2003年に、同行が150周年を迎えたのを機に“Living with HIV（HIVと共に生きる）”と改称され、世界中のオフィスで実施されるようになった。プログラムの名称を変えたことには、HIV感染者は単に生き続けるだけではなく、健康で、豊かな生活を送るべきであるという同行の思いが示されている。

(2) 地域や取引先に広がる研修

スタンダード・チャータード銀行はエイズ流行の被害が大きいアフリカ、アジア、中東を中心とする発展途上国に多くの支店を構えている。そのため、感染から身を守る方法や、どうすればHIVに感染した同僚たちと生産的、かつ快適に働くことができるかについて、社員だけでなく、地域社会の人々にも教育を提供することが重要だと考えるようになった。同行は、地域で活動する意欲があるボランティアを社員の中から募り、「HIVチャンピオン」と呼ばれる推進者として育成し、社外で地域の人々を対象とした研修を開始した。

タイのHIVチャンピオンが実施しているエイズ予防研修には、政府系医療機関や保健機関の関係者も顔を出す。銀行員であるHIVチャンピオンたちは当初、HIVについては自分たちよりもはるかに多くの経験を積んでいる人々の中で、果たして自分たちにどれほどのことができるのか不安に思っていた。しかし、実際に始めてみると、HIVチャンピオンによる参加型の研修プログラムは多くの参加者の共感を呼び、それまでの難しくて専門的な研修に比べ、格段の好評を得た。HIVチャンピオンたちが分かりやすい言葉を使ったので質疑応答も活発になり、参加者が非常に熱心に取り組んでいることに驚かされる結果になった。

スタンダード・チャータード銀行の社員による研修では、HIV感染者を招き、自身の経験について語ってもらう時間が設けられている。これは、HIVに感染している人々が必ずしも非感染者と違って見えるとは限らないということに参加者に理解してもらい、偏見を取り除いていきたいという考えからである。また、これによって参加者は、HIV感染者がどのような問題に直面しているのか、彼らが自分の健康をどのように管理しているか、健康で豊かな生活を営むためにどのように治療を受けているかを直接知ることができるのである。この時間は、感染者と非感染者の間にある壁を取り除き、両者が協力し合い、お互いから学び、HIV感染の有無に関係なく日常的に交流できるということを知る上で大いに役立っている。一方、HIV感染者にとってこの取り組みは、自分の置かれた状況を恐れることなく明らかにし、自分の考えを聞いてもらうことができる機会であり、彼らを力付けることにもなっている。バンコクのスタンダード・チャータード銀行のある幹部は、社員が立ち上がって「私はHIVに感染しています。そしてスタンダード・チャータード銀行で働いています」と大きな声で打ち明けることができるようになれば、このプログラムは成功したと言えるだろうと語っている。同行は、守秘義務は守りながら、HIVに感染した社員や地域住民の参加により彼らの体験を共有することを通して、この目標に向かって進んでいるのである。

2004年、スタンダード・チャータード銀行は、取引先企業との関係を活用

して、エイズの拡大を食い止めるための企業の役割について関心を高める取り組みを開始した。取引先企業は、同行が実施する無料の指導者研修に1名ないし2名の社員を派遣することができる。参加者がスタンダード・チャータード銀行のエイズに関する予防教育方法を学び、自社のスタッフや地域住民に対して同様の研修を行うことができるようにするというプログラムである。2008年までに、タイではおよそ25,000人がこの指導者研修に参加している。そのほとんどは人事部のスタッフである。そして、研修を受けた人々が自分の会社や地域社会で研修をした人は40万人にのぼる。

(3) 寄付や検査キャンペーン

タイのスタンダード・チャータード銀行のHIVチャンピオンは、ロップリ県にあるエイズ・ホスピス寺院への募金活動も行っている。タイでは、多くのエイズ啓発キャンペーンが実施されているにも関わらず、エイズに対する偏見はいまだ根強く、HIVに感染したことが分かる和家人との関係を絶たなければならない人が数多くいる。そうした人々の一部が寺院で生活している。これらの寺院は当初、エイズ患者が最期の日々を安らかに過ごすことができるよう、ホスピスのような場所として患者を受け入れていた。しかし治療の進歩によりエイズ患者の寿命が延びると、これらの寺院は患者であふれ、寺院を頼ってやってくる全ての人々を支援することが難しくなってきた。バンコクのスタンダード・チャータード銀行の社員は、そうした寺院のために社内で寄付を募ることにした。社員からの反応は非常に大きく、最終的に50万タイバーツ（約140万円）の寄付が集められた。

また、国王の即位60周年にあたる2006年6月9日には、タイの人々に、HIV陽性かどうかを自らの意思で確認しよう、という働きかけを行った。タイの最も重要な祝日であるこの日、タイ赤十字エイズ研究センターと協力して、1,060組に無料のHIV検査を提供した。また、世界各国にあるスタンダード・チャータード銀行の最高経営責任者（CEO）がタイに集まり、自らがモデルになり「私たちは自分がHIVに感染しているかどうかを知っていま

す」というメッセージをつけたポスターを撮影し、報道機関向けのイベントを行った。世界各国のCEOがそこに顔をそろえることによって、一人一人が、自分がHIV陽性か陰性かを知ることが重要だというメッセージを伝えようとしたのである。

(4) コア・コンピタンスを活かして

同行はアフリカにプレゼンスを持つ金融機関としての強みを活かし、国家レベルのエイズ対策への貢献もおこなっている。例えば西アフリカのガンビアでは、同行のガンビアオフィスの法人金融担当部長が、世界エイズ・結核・マラリア対策基金からガンビアに供与される資金で行う感染症対策事業を管理する委員会の議長になり、ビジネスマンとしてのノウハウを発揮している。この部長は、もともと商工会議所や他行ともに経済界を代表する委員としてこの委員会に関与していたが、議長に選出されてからは経営スキルや財務管理のノウハウを投入し、委員会全体の活性化をはかった。その結果、ガンビアの感染症対策の効果が顕著に向上したとして高い評価を得ている（詳細は第1部BOX 2）。

その他に、金融機関としての強みを活用した例として挙げられるのが、現金自動預入支払機（ATM）を使った取り組みである。24時間、365日稼働するATMは、エイズ予防啓発を広範囲に広めることができる効果的なツールである。タイと中国のスタンダード・チャータード銀行のATM画面には、エイズの予防や、検査を勧めるメッセージが映し出されている。

3. チャンピオンの活用とトップの指導力

スタンダード・チャータード銀行に限らず、エイズの予防啓発に「チャンピオン」という手法をとる企業は多い。推進役になる個人がロール・モデルとなることで、社内や一般社会の人々の意識喚起に効果的である。一般に、チャンピオンは著名人であったり社長であったりすることが多いが、スタンダード・チャータード銀行の場合、「チャンピオン」という言葉は社員のボ

ランティアに使われている。

HIVチャンピオンは、同行の世界中のオフィスの様々な部門に存在し、エイズに関わる活動に自主的に取り組んでいる。特定の部門がエイズに関わる活動を行うのではなく、意識的に、このHIVチャンピオンを全社的に登用することにした。社員の中に、このイニシアティブに対する当事者意識を高めたいと考えたからである。2008年現在、全世界のスタンダード・チャータード銀行には850名のHIVチャンピオンがいる。

HIVチャンピオンは、職場においてエイズの予防や治療、偏見解消等のための情報を提供する責任がある。さらに、新入社員に対して、また地域社会に対して予防啓発を行い、募金活動やボランティア活動を計画する責任も担っている。東南アジアでは、最初のHIVチャンピオンのグループがマレーシアで研修を受け、各自の職場に戻った後、新たにチャンピオンを募り、彼らに研修を行うという役割が求められた。

HIVチャンピオンは、社会貢献活動の専門職として雇用されたわけではない。皆、通常の銀行員として採用され、何よりも、各自に与えられた銀行業務を効率的に遂行することが求められている。エイズに関する活動は、通常の銀行業務に加えて、自主的、個人的に行うものである。ただし、HIVチャンピオンは経営陣から、本来業務と同じように真剣にエイズ関連の活動に取り組むよう奨励されている。全ての社員は、自分の業務目標を設定しているが、HIVチャンピオンをはじめエイズに取り組んでいる社員は、業務目標の中にこうした社会活動を組み入れてよいことになっている。それによって自分の社会活動の達成度を測ることができるとともに、銀行業務と同様にエイズ関連の活動にも価値を置いていることを周囲に示し、評価を得ることができる。

タイでは、HIVチャンピオンが地域住民の研修のために何日かオフィスを離れなければならない時には、総務部門の役員がHIVチャンピオンの上司にその旨を連絡することになっている。社員の取り組みをトップレベルでサポートしていることを示すものであろう。役員自らが積極的に取り組む姿勢

を持つことで、社員のやる気を引き出している。

2004年、同行のマービン・デイビス会長は、「HIV大使」という制度を立ち上げた。「チャンピオン」が社員のボランティアであるのに対し、「大使」は経営陣の中から募る。世界中のスタンダード・チャータード銀行で20人のHIV大使が任命されている。彼らは、国際ビジネスの世界で築き上げた立場を活用し、経済界かエイズとの闘いに挑むことがいかに重要性を訴え、グローバルなレベルで影響を与えている。

4. 企業にとっての効果

スタンダード・チャータード銀行のエイズ関連活動の成果が最も明瞭に現われているのは、アフリカにおいてである。アフリカ各国にある同行のオフィスでは、社員自身が感染したため、あるいは感染した家族を世話するために、休職者・退職者が頻出していたが、HIVに感染した従業員が治療を受け、差別されることなく仕事を続けられる環境を整えることによって、人材を確保できるようになった。

また、副次的な効果もある。アフリカに限らずどこの地域のオフィスでも、エイズ・プログラムが職場の士気を高める上で極めて大きな影響を与えている。多くの社員が、自分の会社が、口先だけではなく、実際にこの重要な課題に取り組んでいることを誇りに思っている。特にタイでは、スタンダード・チャータード銀行への就職希望者の約半数が、志望の動機として、同行が積極的なCSR活動をしていることを挙げている。このことは、このエイズ・プログラムがいかに同行の評価を高め、社員の誇りと意欲を高めているか、象徴的に物語っていると見えよう。

註

- 1 2005年調査当時の従業員数。
- 2 UNAIDS et al. (2008).

参考文献

UNAIDS, WHO, and UNICEF. 2008. *Epidemiological Fact Sheets on HIV and AIDS: 2008 Update, Thailand*.
http://apps.who.int/globalatlas/predefinedReports/EFS2008/full/EFS2008_TH.pdf.

インタビュー

Siriporn Anunpanakul (Senior Manager, CEO Support & Administration , Standard Chartered Bank (SCB) Bangkok)

Saofang Ekaluckrujee (Vice President for Corporate Affairs, SCB Bangkok)

Mee Har Foo (Chief Executive Officer, SCB Bangkok)

Richard Meddings (Group Finance Director, SCB London)

Busba Virochpoka (Senior Executive Vice President, Corporate Affairs, SCB Bangkok)

(敬称略、所属・役職はインタビュー当時のもの)

