

# 労働CSRの必要性と実践可能性 -従業員に対するCSRの欠如を踏まえて-

|       |   |
|-------|---|
| メタデータ | 言語: jpn<br>出版者: 明治大学経営学研究所<br>公開日: 2019-09-30<br>キーワード (Ja):<br>キーワード (En):<br>作成者: 橋村, 政哉<br>メールアドレス:<br>所属: |
| URL   | <a href="http://hdl.handle.net/10291/20426">http://hdl.handle.net/10291/20426</a>                             |

## 労働 CSR の必要性と実践可能性 — 従業員に対する CSR の欠如を踏まえて —

橋村政哉

### 1. 本稿の目的

2000年代に入り、日本においてCSR経営が展開されていることは周知のとおりである。CSRとはCorporate Social Responsibilityの頭文字であり、「企業の社会的責任」のことである。CSR経営とは、企業が経営活動を行うにあたって社会的責任を認識、実践してゆこうとの企業行動のあらわれである。それは、企業があらゆるステイクホルダー（利害関係者）の存在を広く考慮することが求められているためである。

では、企業がステイクホルダーの存在を広く考慮するという点についてその現実はどうだろうか。筆者は経営環境が大きく変化する中、日本においてステイクホルダーの1つの主体としての株主（投資家）の影響力がとりわけ増大していると考え。それは昨今、株主資本主義の進行が言われていることからである。これに対し、同じく1つの主体としての従業員への企業の対応が次第に欠如しつつあると考える。それは、日本の人事労務管理の特徴であった長期雇用、年功賃金、企業内労働組合を指す「三種の神器」はもはや過去の話となり、従業員は自己責任を押し付けられつつあることからである。この言ってみれば歪なステイクホルダーへの対応は、市場原理主義の進行と深く関わりがあると考えられる。CSRは市場原理主義に包まれており、従業員という存在が企業の考慮の外に置かれつつあるのではないだろうか。この課題を克服するために日本企業において労働CSRが必要であり、その実践の途を考えることの意義は十分にあるだろう。

本稿では第一に、CSRのあり方が矛盾しているがゆえに企業の従業員に対するCSRが欠如していることを分析する。第二に、課題として企業の従業員に対するCSRの欠如を克服すべく労働CSRの必要性および実践可能性を検討する。

## 2. CSRのあり方の矛盾

今日のCSRの高まりは、世界的な市場原理主義の弊害に端を発しており、経営のグローバル化を進める日本企業についても広くステイクホルダーの存在を考慮した企業経営が求められている<sup>1</sup>。また、日本の中でも社会に不利益をもたらす企業行動は反社会的行為とみなされ、企業にとって命取りになるようになってきており、このことも日本企業のCSR経営の展開を後押ししている<sup>2</sup>。川村（2003）によれば、2003年は「日本のCSR経営元年」であるという。ではCSRはどのように定義され、その実際はいかなる状況なのであろうか。

CSR経営元年と時を同じくして、CSRに関する学術書を目にすることが多くなってきた。例えば谷本（2004）では、CSRを「企業活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮を組み込み、ステイクホルダー（株主、従業員、顧客、環境、コミュニティなど）に対しアカウントビリティを果たしていくこと。その結果、経済的・社会的・環境的パフォーマンスの向上を目指すこと」<sup>3</sup>であると定義している。だが、実際とは乖離がある。

日本企業のCSR経営は、コンプライアンス（法令遵守）やアカウントビリティ（説明責任）の徹底を基本に据えて展開されてきたが<sup>4</sup>、産業界と個別企業の保守的な姿勢が映し出されているようにみえる。また、経営戦略とCSRの融合論<sup>5</sup>やCSV論<sup>6</sup>などが注目されてきたが、こうした考え方がパフォーマンスの向上にどれほど寄与しているかは不明である。

近年の日本では市場原理主義の中で株主資本主義が進行し、企業はステイクホルダーである株主への対応を強く意識しなくなってきた。反対に、市場原理主義に合わせるように人事労務管理改革が進み、ステイクホルダーである従業員への対応が欠如しつつあるようにみえる。CSRが市場原理主義に包まれているがゆえ、そのあり方に矛盾が生じているのではないだろうか。

## 3. 市場原理主義に包まれるCSR

### (1) 株主資本主義の進行とCSR

CSRのあり方に矛盾が生じるようになったのは、株主資本主義の進行に要因があると考えら

1 橋村（2016a）、（2016b）を参照。

2 同上。

3 谷本（2004）、5ページ。

4 橋村（2016a）、（2016b）を参照。

5 伊吹（2005）を参照。

6 Porter and Kramer（2011）を参照。

れる。

1990年代よりグローバル資本主義が幕を開け、世界中に市場原理の経済思想が広まることとなった。市場競争が激化する中で、資本効率を重視した企業経営が求められるようになった。まもなく、日本企業は従来の経営慣行の改革を余儀なくされた。その1つが株主重視経営へのシフトである。従来、企業間の株式相互持合い、銀行による企業の株式所有が日本企業の経営慣行の特徴とされてきた。日本企業が株主重視経営を選択した結果、実際にどのような変化が生じたのだろうか。ドーア（2006）の分析が興味深い。

ドーア（2006）は、2000年代に入り日本で株主利益が大義となった状況を捉えて「株主天下」の軌跡を説明している。ドーアは「株主天下」の確立を1986年から1989年と2001年から2004年における「売上高」、「付加価値」、「役員給与+賞与」、「従業員給与」、「配当」の増加率を比較することによって論じている（図表1）。図表1において注目すべき点は大きく2つ

図表1 「株主天下」への軌跡

|                        | 1986-1989年増加率(%) |     |     | 2001-2004年増加率(%) |     |     |
|------------------------|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|
|                        | 全企業              | 大企業 | 小企業 | 全企業              | 大企業 | 小企業 |
| 売上高                    | 19               | 8   | 6   | 2                | 4   | 3   |
| 付加価値                   | 25               | 9   | 17  | 4                | 6   | 2   |
| 役員給与+賞与                | 14               | 21  | 13  | -4               | 59  | -4  |
| 従業員給与                  | 11               | 14  | 10  | -6               | -5  | -7  |
| 配当                     | 37               | 6   | 73  | 84               | 70  | 26  |
| 1989/2004<br>売上高/経常利益率 | 3.0              | 3.8 | 2.1 | 3.1              | 4.8 | 0.9 |

資料：財務省の法人企業統計から算出。

注1：売上高、付加価値および配当は1社当たり。役員給与+賞与および従業員給与は1人当たり。金融業以外の全法人。

注2：大企業=資本金10億円以上の企業。全国の従業員数1980年代約700万人、2000年代700万人。小企業=資本金1000万円以下の企業。全国の従業員数1980年代約1000万人、2000年代600-700万人。

(出所) ドーア（2006）、152ページより一部改めて筆者作成。

ある。1つは、2001年から2004年の増加率について「全企業」の「役員給与+賞与」および「従業員給与」がマイナスを示しているのに対して、「配当」が84%増加していることである。このことはまさに、日本企業が株主重視経営を進めてきたことの証左である。もう1つは、2001年から2004年の増加率について「大企業」の「役員給与+賞与」が59%増加していることである。このこともまた、株主重視経営を進めてきたことと密な関係がある。

このようにドーア（2006）の分析から、2000年代初頭において日本企業は株主重視経営を実行していることがうかがえる。そして、次にみるように「株主天下」は今日まで継続しているのである。

図表2は、1980年代以降今日までの日本企業の株式所有比率の変化を示したものである。この間、株式所有の従来の慣行が薄れる一方で、従来あまりみられなかった外国法人等の比率がかなり高まってきたことが見て取れる。外国法人等は今や日本企業の筆頭株主である。これ

図表2 日本企業の株式所有比率の推移

（数値の単位：％）

|        | 1985年度 | 1995年度 | 2005年度 | 2017年度 |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| 都銀・地銀等 | 20.9   | 15.1   | 4.7    | 3.3    |
| 事業法人等  | 28.8   | 27.2   | 21.3   | 21.9   |
| 外国法人等  | 7.0    | 10.5   | 26.3   | 30.3   |

（出所）日本取引所グループホームページ（<https://www.jpx.co.jp/markets/statistics-equities/examination/01.html>）より、1985年度、1995年度、2005年度、最新の2017年度のデータより抜粋し、筆者作成（2018年9月15日アクセス）。

により、日本企業は「モノ言う株主（アクティビスト）」を新たに意識する必要が生じるようになったのである。モノ言う株主は配当を重視する。利益を上げることのできない経営者の解任権を有する。経営者は利益を上げなければならない。その分見返りも大きくなる。ロナルド・ドーアの分析結果と符合する。森岡（2015）はこのことを株主資本主義の台頭として説明する。

森岡（2015）によれば、この四半世紀における機関投資家と投資ファンドの企業経営への関与の強まりが会社の支配権を株主へ移行させることになり、株主資本主義の台頭を後押ししたという。森岡は、1980～90年代以降の統計データから①日本における海外機関投資家を中心とする外国人株主のシェア拡大、②一人当たり役員報酬の増加、③従業員の一人当たり年間給与の減少、④零細企業の従業員数の減少、⑤企業の利益剰余金の増加、⑥企業の配当の増勢を取り上げ、実際に大企業、株主、役員が利益を享受していることを確認している<sup>7</sup>。

なるほど、ドーア（2006）で主張された「株主天下」は森岡（2015）が株主資本主義の台頭を説明する中でしっかりとあらわれているのである。経営者は株主（とりわけモノ言う株主）に多くの配当金を支払うために利益を上げなければならない。そのような中で社会に不利益を

7 森岡（2015）、174～180ページ。

もたらす企業行動が明るみになることは、株価の下落に影響しかねず株主利益を損ねてしまう。コンプライアンス（法令遵守）が徹底される所以がここにある。株主にとって非財務情報は企業の健全性および利益を上げられるかどうかを評価するための判断材料となる。アカウンタビリティ（説明責任）が徹底される所以がここにある。戦略的なCSRは株主のために経済的パフォーマンスが重視される。このようにCSRは株主資本主義に基づくあり方となる。企業はステイクホルダーである株主への対応を強く意識しなければならなくなった。その分犠牲になっているのが従業員である。従業員への対応については人事労務管理自体が市場動向に合わせて改革が進められており、CSR（企業の社会的責任）が言われている中で自己責任化していることが問題である。

## (2) 人事労務管理改革とCSRの欠如<sup>8</sup>

企業の従業員への対応の状況は、人事労務管理の実態そのものであると言える。1990年代半ばより、日本企業の人事労務管理は市場動向に柔軟に対応するかたちで改革が行われてきた。日本的経営の三種の神器はもはや過去の話となりつつある。人事労務管理改革は「自己責任」をキーワードに、①雇用、②人材育成、③処遇、④労働時間、それぞれの管理に大きな変化を与えている。

### ① 雇用

雇用については様々な雇用のあり方が出現してきている。佐藤博樹（2009）によれば、市場環境の不確実性の高まりを背景に企業が人材活用を変化させた結果として多様な雇用形態の人々が働くようになり、雇用区分が多様化してきているという<sup>9</sup>。図表3に示されているように、今日までにおいて正規従業員はなかなか増えない中で非正規従業員が飛躍的に増えてきた。従業員に占める非正規従業員の比率が年々高まっている。さらに、非正規従業員それ自体も図表4が示すように多様化している。契約社員や嘱託、直接雇用以外の形態として間接雇用である

図表3 正規従業員および非正規従業員の数的変化

（単位：1000人）

|     | 1987年    | 1997年    | 2007年    | 2017年    |
|-----|----------|----------|----------|----------|
| 正規  | 34,565.0 | 38,542.0 | 34,324.2 | 34,513.7 |
| 非正規 | 8,498.0  | 12,590.0 | 18,898.6 | 21,325.7 |

（出所）総務省統計局「平成29年就業構造基本調査結果」(<http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2017/index.html>)より、1987年、1997年、2007年、最新の2017年の調査結果を抜粋し、筆者作成（2018年8月31日アクセス）。

8 本項は、橋村（2016a）の記述内容を加筆したものである。

9 佐藤博樹（2009）を参照。

図表 4 多様化する非正規従業員

(単位：1000人)

|       | 1987年   | 1997年   | 2007年   | 2017年    |
|-------|---------|---------|---------|----------|
| パート   | 4,677.0 | 6,998.0 | 8,855.0 | 10,324.0 |
| アルバイト | 1,886.0 | 3,344.0 | 4,080.0 | 4,393.3  |
| 派遣社員  | 87.0    | 257.0   | 1,607.5 | 1,418.9  |
| 契約社員  | —       | —       | 2,254.7 | 3,032.2  |
| 嘱託    | 730.0   | 966.0   | 1,058.5 | 1,193.2  |
| その他   | 1,118.0 | 1,025.0 | 1,042.9 | 964.1    |

(出所) 図表 3 に同じ。

派遣社員の活用が進んできた。雇用を職種、労働時間、勤務地などによって区分する限定正社員も増えてきている。だが、こうした雇用は労働条件の観点から、その質の低下を指摘しなければならない。正規従業員であれば安泰なのかというところではない。いわゆるブラック企業に見られる名ばかりの正社員という存在を見逃すことはできない。このように正真正銘の正規従業員が絞られるかのように雇用のあり方は変化しているのである。加えて、請負、一人親方という雇用契約を結ばない働き方・働かせ方も珍しくない。こうした雇用に関する状況について、企業は使用者責任の放棄を進めていると言っても過言ではない。

## ② 人材育成

人材育成は選別が行われるようになった。守島（2009）によれば、1990年代に人材育成は従来の特徴であった企業主導で全従業員の能力の底上げを図る考え方から選抜教育、キャリア開発へとそのあり方が大きく変わってきたという。企業は、市場競争の激化の中で早期に将来の幹部候補者を選び、選抜者を集中的に優秀な幹部へと育成することが必要となったが、他方で選抜者以外の従業員については個人主導の能力開発、すなわち自分自身でキャリアを築いてゆかなければならないという<sup>10</sup>。企業が「キャリア開発」を推進するということは、選抜教育から外れた従業員個人への自己責任の押し付けを意味しよう。2000年代後半に人材育成の回帰が言われるようになったけれども、厚生労働省の「能力開発基本調査」によれば、能力開発や人材育成に関して何か問題があるとする企業は約4分の3を占めており、指導する人材が不足していること、人材育成を行う時間がないこと、人材を育成しても辞めてしまうことがその主な理由になっている<sup>11</sup>。つまり、人材育成を行おうと考えていても、実際には手が回っていないこと、またはどこか消極的であることが浮き彫りとなっている。

10 守島（2009）を参照。

11 厚生労働省ホームページ（<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/104-1.html>）を参照。2018年8月31日アクセス。



③ 処遇

処遇については年功から成果へのシフトが目指されてきた。日本企業では1990年代の後半より従来の年功的になりがちな処遇のあり方を打破すべく「成果主義」の導入が相次いだ。経営の観点からそれは、年齢、勤続年数に基づく自動昇格、昇給そして年功的に運用がなされてきた職能資格制度、職能給のあり方を変えることが目的であった。だが、行き過ぎた「成果主義」がうまく機能することはなく、現在ではこの言葉を以前ほど耳にしなくなった感がある。図表5が示すように実際に職能は多くの企業で依然として用いられているけれども、年功的なものを打破しようとの改革が頓挫することはなく、「役割」による処遇が台頭してきている。なぜ、役割なのだろうか。都留・阿部・久保(2005)によれば、役割とは「職務分析・職務評価

図表5 賃金制度(体系)導入状況

(上段:管理職層, 下段:非管理職層 数値の単位:%)

|        | 1999年 | 2000年 | 2001年 | 2003年 | 2005年 | 2007年 | 2009年 | 2013年 | 2016年 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 役割・職務給 | 21.1  | 43.9  | 49.9  | 53.4  | 61.0  | 72.3  | 70.5  | 76.3  | 74.4  |
| 職能給    | 80.9  | 82.4  | 67.0  | 60.6  | 57.5  | 74.5  | 69.9  | 69.2  | 66.9  |
| 年齢・勤続給 |       |       | 32.2  |       |       | 33.5  | 27.3  | 25.6  | 24.8  |

  

|        | 1999年 | 2000年 | 2001年 | 2003年 | 2005年 | 2007年 | 2009年 | 2013年 | 2016年 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 役割・職務給 | 17.7  | 24.9  | 32.9  | 34.3  | 40.9  | 56.7  | 51.1  | 58.0  | 56.4  |
| 職能給    | 85.2  | 87.0  | 76.7  | 69.3  | 70.1  | 80.9  | 80.7  | 81.1  | 82.7  |
| 年齢・勤続給 | 78.2  | 72.8  | 73.2  |       |       | 61.9  | 59.1  | 62.3  | 49.6  |

(出所) 日本生産性本部雇用システム研究センター編(2017), 91ページより数値を抜粋して筆者作成。

によって厳密に確定される職務価値とは異なり、経営状況や企業組織の変化をみながら部門長により柔軟に決定される」<sup>12</sup>のものであるという。これによって高コストを招きがちであった従来の職能の欠点を防ぐことができるし、市場動向に対応してゆくために職務の固定的なあり方もクリアできるがゆえに経営側にとっては望ましい処遇基準となる。だが、従業員にとっては処遇の不確実性の高まりを否定できず自己責任とされかねない。日本企業の処遇改革は市場原理主義の進行と並行して行われてきた。処遇のあり方は従業員の育成や労働意欲を考慮するものではなく、役割を担うことのできる従業員がいかに組織の求める期待に応えられるかを問うものになっている。したがって役割が市場動向に翻弄されればその分だけ従業員に不安定が降りかかることも懸念される。

12 都留・阿部・久保(2005), 47ページ。



#### ④ 労働時間

労働時間については、過重労働の実態がありながら時間概念を撤廃しようとの流れにある。先にみたように正規従業員が増えない状況下にあっても仕事量は多く、それがそのまま働く者へしわ寄せとなっている。すなわち、所定の労働時間では片付かない仕事量をこなさなければならない現実があり、このことが長時間にわたる過重労働の要因になっている<sup>13</sup>。そのような折、山本（2016）がまとめているように、日本経団連は2005年にホワイトカラーの働き方に合うようにと「ホワイトカラー・エグゼンプション制度」を提案している。厚生労働省今後の労働時間制度に関する研究会もまた、2006年に労働時間の長短で評価しない「新しい自律的な労働時間制度」を提案している。2010年代においてもこうした検討は継続しており、産業競争力会議は、2014年に柔軟な働き方を可能にする制度として「新たな労働時間制度」を提案している。厚生労働省労働政策審議会は、2015年に時間ではなく成果の評価を希望する労働者のニーズに応えるものとして「高度プロフェッショナル制度」を提案している<sup>14</sup>。新たな労働時間制度改革の実現が現在において目論まれている。いずれにしても労働時間をめぐる新たな制度化とは、時間の枠にとらわれずに業務処理の責任を従業員本人に帰することを正当化しようとするものと解せよう。

以上、日本企業の人事労務管理改革について雇用、人材育成、処遇、労働時間管理の変化をみてきたが、それぞれにおいて従業員へ自己責任を押し付ける側面を見て取れる。

1990年代半ば以降の株主資本主義の進行と人事労務管理改革をみたところ、株主は恩恵を受けてきたのに対し、従業員は犠牲になっていることが伺える。それだけ企業のステイクホルダーへの対応が歪になっているということである。それは、CSRが市場原理主義に包まれており、資金をもたらず主体に偏っているためである。対して、従業員はコストと視られるがゆえに自己責任を強いられる。この現実を反転させるには、働くことをめぐる企業の社会的責任である「労働CSR」の有効な実現が不可欠であろう。

## 4. 従業員に対するCSRの克服に向けて

### (1) 労働CSRに関する検討状況

働くことをめぐる企業の社会的責任である労働CSRに関する検討は、CSR経営の展開と同時に行われていた。

13 佐藤厚（2008）を参照。

14 山本（2016）を参照。

例えば、厚生労働省は労働におけるCSRのあり方に関する研究会を設定し、2004年に「労働に関してCSRを検討する背景と意義」、「社会情勢の変化に応じた従業員への考慮」、「労働に関するCSR推進における国の役割」、「労働のCSRを推進するための環境整備の方策」の指針を示した「中間報告書」を公表している<sup>15</sup>。その4年後の2008年に厚生労働省の労働に関するCSR推進研究会は、企業にCSRの重要性の認識の高まりはあるが、労働CSRが従業員というステイクホルダーへの責任ある行動となるには課題があるとした「労働に関するCSR推進研究会報告書」を取りまとめている<sup>16</sup>。経済同友会は、2004年の報告書の中で「21世紀の経済社会における人材活用—CSRの重要な一側面」として「多様な人材の活用」、「仕事と家庭の両立」、「エンプロイアビリティの向上」を取り上げて検討している<sup>17</sup>。日本経済団体連合会（日本経団連）についても、2004年に「企業行動憲章」の原則の1つに「従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現する」ことを掲げている<sup>18</sup>。従業員側の代表組織である労働組合については<sup>19</sup>、ナショナルセンターの日本労働組合総連合会（連合）が2005年に雇用・労働分野のCSRの実現への指針を示した「CSR（企業の社会的責任）に関する連合の考え方」を表明している。産業別組織についても、例えば金属労協は『CSR（企業の社会的責任）推進における労働組合の役割に関する提言』を作成しており、UIゼンセン同盟は『CSR対策指針』を掲げている。

以上、確かに厚生労働省、経営者団体、労働組合のナショナルセンター、産業別組織がそれぞれに労働CSRを検討していたことをみた。だが、今日において労働CSRの重要性が議論されることはほとんどないように思われる。そして現実において機能していないと言える。それは職場において労働CSRをめぐる何らかの障壁があるからであろう。

## (2) 労働CSRの障壁

日本における労働CSRの障壁を考える際に、稲上毅・連合総合生活開発研究所編（2007）から重要な示唆が得られる。それによると、2000年代の労働CSRには機能に関して深い課題があることがみえてくる<sup>20</sup>。

15 厚生労働省ホームページ（<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2004/06/s0625-8a.html>）を参照。2018年3月31日アクセス。

16 厚生労働省ホームページ（<https://www.mhlw.go.jp/shingi/2008/03/s0331-6.html>）を参照。2018年3月31日アクセス。

17 経済同友会（2004）、25-27ページ。

18 日本経団連ホームページ（<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/cgcb/charter.html>）を参照。2018年3月31日アクセス。

19 労働組合の検討に関しては、稲上・連合総合生活開発研究所編（2007）、26-36ページを参照。

20 稲上・連合総合生活開発研究所編（2007）では、2005年に連合総研が労働組合、企業それぞれに対し実施した「企業の社会的責任（CSR）に関するアンケート調査」の結果（労働組合558件、企業378件）をもとに、労使コミュニケーションの現状と課題を示している。

第一に、CSRのイニシアチブが経営側にあることがあげられる。企業では社会的責任に関する行動基準や指針がつくられていることが多いが、企業別労働組合へ「その行動基準・指針づくりに、貴組合はどのように関与しましたか」との質問に、「会社と組合が一緒になって作った」との回答はわずか2.9%であるのに対し、「組合の意見は言わなかったが、出来上がった基準・指針について説明を受けた」との回答は60.9%、また、約20%は「会社から、特に組合に対して報告も説明もなかった」ということである<sup>21</sup>。反対に、企業へ「その行動基準・指針づくりに、貴社の労働組合（複数存在する場合は過半数組合）はどのように関与しましたか」との質問に、「会社と組合が一緒になって作った」との回答は3.3%であったのに対し、66.8%は「組合の意見は聞かなかったが、出来上がった基準・指針について説明をした」ということである<sup>22</sup>。このことから企業別労働組合はCSRの内容に関与できていない現実がみえてくる。CSRはあくまでも経営側の問題として考えられていることがあらわれている。

第二に、労使がCSRについて協議する機会の多くが労使協議においてであるということである。労働組合へ「労使がCSRを協議する場」についての質問に、「労使協議会」との回答が82.1%であり、次点の「団体交渉」は36.2%、また、労働組合が最も重要な協議、提案の場と考えているのも「労使協議会」との回答が64.5%であり、次点の「団体交渉」は15.5%である<sup>23</sup>。だが、労使協議が行われるからといって労働CSRの検討には至らない実情が容易に想像できる。例えば、厚生労働省の「労使コミュニケーション調査」では労使協議における付議事項の取り扱いに関して、労使双方が同意しなければ決定できない「同意」、労使の意見の一致をみるように意見交換を行うが、最終的決定は経営者が行う「協議」、説明を行ったうえで意見聴取を行う「意見聴取」、従業員側に説明報告するだけで意見聴取は行わない「説明報告」の4つに分けられている。労働側の発言力は、「同意」において最も強く、「説明報告」において最も弱く、「協議」や「意見聴取」に関しては、その中間である。付議事項によりその取り扱いは異なる。2004年および2009年の調査の結果について、労働条件と雇用調整に関しては「協議」が主流ではあるものの「同意」とする事業所も少なくない。だが、雇用調整を除く人事労務管理や経営に関する事項は、「説明報告」が主流である。そして、そもそも付議事項ではないことも注目すべき点である<sup>24</sup>。すなわち、働き方・働かせ方の多くに関わる内容については、経営側に決定権があるということになる。つい民主的に営まれると考えられがちな労使協議であるものの、働き方・働かせ方の中核をなす人事労務管理においては経営側で予め協議したことを労働側に

21 同上、282ページ。

22 同上、288ページ。

23 同上、282ページ。

24 厚生労働省ホームページ (<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/18-16.html>)、(<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/18-21.html>) を参照。2018年3月31日アクセス。

説明することが主流となっており、この点で対等性が保障されていないのである。

第三に、従業員個々人がCSRに対して関心を持っていないことである。企業別労働組合へ「企業の社会的責任を果たしていくうえで、現在、貴社で障がいとなっているものは何ですか」との質問に、61.8%が「この問題に対する一般社員の理解と関心が低いこと」であるという<sup>25</sup>。従業員個々人がCSRに対して関心を持つということは、企業による働かせ方を自覚して自身の働き方の状況を少しでも良いものにしてゆくためにも必要なことである。

以上、職場のレベルにおいては労使関係のあり方、従業員個々人の意識が労働CSRの機能を妨げており、実践につながらない所以になっている。従業員に対するCSRを克服してゆくためにはどのように労働CSRを実践してゆくかを考えなければならない。そこで、最後に労働CSRの実践への期待として労働協約および経営労務監査に着目する。

### (3) 労働CSRの実践への期待

#### ① 労働協約の締結について

労働CSRの実践として期待されることの1つは、先にみた課題を乗り越えるべく労働側と経営側との間で人事労務管理に関する労働協約を締結することである。労働協約とは、「労使間で結ばれる労働条件その他に関する取決めを書面により両当事者が署名又は記名押印して作成したもの」<sup>26</sup>である。例えば、厚生労働省の2011年の「労働協約等実態調査」によれば、日本企業において労働協約を締結している割合は高いことがわかる（図表6）。ただし、締結状況を項目別にみると労働組合に関する事項については労働協約があるとする割合が高いものの、人事労務管理について労働協約があるとする割合は押並べて低いことがわかる（図表7）。

図表6 労働協約の締結状況  
(数値の単位：%)

| 区分         | 労働協約を締結している | 労働協約を締結していない |
|------------|-------------|--------------|
| 計          | 91.4        | 8.6          |
| <企業規模>     |             |              |
| 5000人以上    | 97.5        | 2.5          |
| 1000~4999人 | 93.3        | 6.7          |
| 500~999人   | 91.6        | 8.4          |
| 300~499人   | 90.8        | 9.2          |
| 100~299人   | 85.1        | 14.9         |
| 30~99人     | 87.5        | 12.5         |

(出所) 厚生労働省「平成23年 労働協約等実態調査」(<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/18-23.html>) より、一部改めて筆者作成 (2018年9月15日アクセス)。

25 稲上・連合総合生活開発研究所編 (2007), 285 ページ。

26 厚生労働省ホームページ (<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/18-29.html>) を参照。2018年3月31日アクセス。

図表7 労働協約等の事項別締結状況

(数値の単位：%)

|             | 何らかの<br>規定あり | 労働協約<br>あり |                   | 何らかの<br>規定あり | 労働協約<br>あり |
|-------------|--------------|------------|-------------------|--------------|------------|
| 労働組合に関する事項  |              |            | <賃金>              |              |            |
| <組合組織>      |              |            | 賞与・一時金            | 93.0         | 46.7       |
| 非組合員の範囲     | 72.4         | 66.4       | 賃金の最低額            | 72.2         | 29.0       |
| ユニオン・ショップ   | 64.3         | 61.2       | 初任給               | 83.2         | 30.4       |
| 唯一交渉団体      | 57.3         | 55.4       | 退職給付一時金           | 90.7         | 39.7       |
| <組合活動>      |              |            | 退職給付年金            | 77.2         | 32.1       |
| 就業時間中の組合活動  | 74.6         | 71.3       | 昇給                | 88.8         | 38.1       |
| 組合の企業施設利用   | 72.9         | 66.3       | <労働時間・休日・休暇>      |              |            |
| 組合専従者の取扱い   | 60.5         | 57.3       | 労働時間所定労働時間        | 95.5         | 56.5       |
| チェック・オフ     | 88.5         | 74.1       | 労働時間所定外労働時間       | 93.2         | 54.3       |
| <団体交渉>      |              |            | 労働時間変形労働時間制       | 80.7         | 45.7       |
| 団体交渉事項      | 77.7         | 75.2       | 労働時間みなし労働時間制      | 49.1         | 23.4       |
| 団体交渉の手続き・運営 | 75.2         | 72.3       | 休日週休二日制           | 71.6         | 37.8       |
| 交渉委任禁止      | 39.4         | 35.6       | 休日週休以外の年間休日       | 90.3         | 49.1       |
| <争議>        |              |            | 連続休暇              | 69.4         | 35.9       |
| 争議調整        | 62.2         | 58.2       | 年次有給休暇            | 95.8         | 53.6       |
| 争議行為の予告     | 66.4         | 62.2       | 育児休業制度            | 94.1         | 47.2       |
| 争議行為の不参加者   | 53.8         | 48.6       | 介護休業制度            | 92.0         | 45.7       |
| 争議行為中の遵守事項  | 46.8         | 42.6       | 看護休暇制度            | 83.7         | 42.2       |
| 労働条件に関する事項  |              |            | 裁判員制度に関わる特別休暇     | 77.3         | 37.5       |
| <人事等>       |              |            | <福利厚生>            |              |            |
| 昇格          | 81.3         | 35.7       | 業務上災害の法定外補償       | 76.8         | 38.8       |
| 解雇          | 93.4         | 55.7       | 住宅管理制度            | 61.2         | 21.9       |
| 懲戒処分        | 93.8         | 51.4       | <安全衛生>            |              |            |
| 配置転換        | 83.4         | 45.4       | 健康診断              | 92.7         | 41.2       |
| 出向          | 79.8         | 43.3       | 安全衛生教育            | 83.2         | 35.7       |
| 定年制         | 94.7         | 54.0       | 健康情報の取扱い          | 66.6         | 23.1       |
| 再雇用又は勤務延長   | 91.7         | 45.1       | その他の事項            |              |            |
| 海外勤務        | 51.5         | 19.5       | <経営等>             |              |            |
| 教育訓練        | 65.7         | 24.8       | 新技術導入に伴う事前協議      | 33.8         | 21.3       |
| <賃金>        |              |            | 新分野進出に伴う事前協議      | 33.9         | 21.4       |
| 基本給体系       | 94.5         | 45.6       | 事業の縮小・廃止に伴う事前協議   | 46.7         | 32.3       |
| 基本給金額       | 91.5         | 39.7       | 事業所の移転（国内）に伴う事前協議 | 40.0         | 25.6       |
| 手当種類、金額     | 95.1         | 44.0       | 事業所の移転（海外）に伴う事前協議 | 32.5         | 20.8       |
| 手当時間外割増賃金率  | 94.2         | 41.8       | <苦情処理機関>          | 58.6         | 37.0       |

(出所) 図表6に同じ。

そこで、労働組合側が職場の声をまとめて経営側と交渉し、人事労務管理についての労働協約の締結を増やしてゆけるかが課題であり、その課題に挑むことが労働CSRの実践であると言えよう。

## ② 経営労務監査の活用について

労働CSRの実践として期待されることのもう1つに、企業が適正な人事労務管理を行っているかどうかをチェックする経営労務監査がある。主に社会保険労務士によってその実務が担われている。日本労務管理研究センター労務監査開発研究会（2006）は経営労務監査を「企業が人事労務に関する実態の把握や診断を行うこと」<sup>27</sup>とわかりやすく述べており、石山・大野・山崎（2009）によれば、その体系は大きく「労務コンプライアンス監査」と「人材ポートフォリオ監査」から構成され、「人材ポートフォリオ監査」の一環に「従業員意識調査」が含まれるという<sup>28</sup>。

この経営労務監査は2006年の金融商品取引法改正により内部統制報告書の提出が義務づけられたことが普及の大きな契機であるが、日本企業の働き方・働かせ方を良くしてゆくべく労働CSRの実践にもつながりうるものであると考えられる。経営労務監査においては多くの項目リストがあり、現場を知り得ている企業別労働組合がこれを活用して経営側との交渉につなげてゆく途もあるだろう。また、現在の日本には労働組合が存在しない企業が多いことも事実である。その場合、人事労務の唯一の国家資格である社会保険労務士がそうした企業の働き方・働かせ方の監査に関与してゆく余地が十分に残されていると言えよう。

## 5. 結語

以上、本稿ではまず日本企業のCSRのあり方が矛盾しているがゆえに企業の従業員に対するCSRが欠如していることをみた。そして、その課題として企業の従業員に対するCSRを克服すべく労働CSRの必要性および実践可能性を考察した。

CSRのあり方の矛盾は、CSRが市場原理主義に包まれているがゆえである。グローバル資本主義が幕を開け、日本企業は株主重視経営を選択した。企業はステイクホルダーである株主（とりわけモノ言う株主）への対応を強く意識しなければならなくなり、CSRは株主資本主義に基づくあり方になっており、株主は恩恵を受けている。その分犠牲になっているのが従業員である。日本企業では市場原理主義の進行の中で人事労務管理改革が行われ、雇用、人材育成、

27 日本労務管理研究センター労務監査開発研究会（2006）、219ページ。

28 石山・大野・山崎（2009）、17ページ。



処遇、労働時間管理のそれぞれにおいて従業員へ自己責任を押し付けながら変化している。このように企業のステイクホルダーへの対応が歪になっていることから、従業員に対する CSR が欠如している。

従業員に対する CSR の欠如を克服するには、働くことをめぐる企業の社会的責任である「労働 CSR」の有効な実現が求められる。日本において労働 CSR に関する検討は、厚生労働省、経営者団体、労働組合のナショナルセンター、産業別組織によって CSR 経営の展開と同時に進行されていた。だが、今日では労働 CSR の重要性が議論されることはほとんどなく、機能していないと言える。それは職場レベルでの労使関係のあり方や従業員個々人の意識が労働 CSR の障壁になっているためである。従業員に対する CSR の欠如を克服してゆくためにはどのように労働 CSR を実践してゆくかを考えなければならない。労働 CSR の実践として1つに、労使間で人事労務管理に関する労働協約を締結すること、もう1つに、企業が適正な人事労務管理を行っているかどうかをチェックする経営労務監査を日本企業の働き方・働かせ方を良くするために活用してゆくことが期待される。

#### 【参考文献・参考資料】

- 石山隼人・大野実・山崎憲昭（2009）『経営労務監査の実務』中央経済社。
- 稲上毅・連合総合生活開発研究所編（2007）『労働 CSR—労使コミュニケーションの現状と課題』NTT 出版。
- 伊吹英子（2005）『CSR 経営戦略—「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社。
- 川村雅彦（2003）「2003 年は『日本の CSR 経営元年』—CSR（企業の社会的責任）は認識から実践へ—」『ニッセイ基礎研 REPORT2003.7』。
- 経済同友会（2004）『日本企業の CSR：現状と課題』。
- 佐藤厚（2008）「仕事管理と労働時間」『日本労働研究雑誌』No.575。
- 佐藤博樹（2009）「企業環境の変化と人事管理の課題」、佐藤博樹編『人事マネジメント』ミネルヴァ書房、序章。
- 谷本寛治（2004）「新しい時代の CSR」、谷本寛治編『CSR 経営—企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社、第 1 章。
- 都留康・阿部正浩・久保克行（2005）『日本企業の人事改革—人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社。
- 日本生産性本部雇用システム研究センター編（2017）『日本的雇用・人事システムの現状と課題 第 15 回日本的雇用・人事の変容に関する調査報告 2016 年度調査版』日本生産性本部生産性労働情報センター。
- 日本労務管理研究センター労務監査開発研究会（2006）『経営労務監査の手法—これからの新人事労務システム』中央経済社。
- 橋村政哉（2016a）「日本における CSR の隆盛と人事労務管理の自己責任化」『労務理論学会誌』第 25 号、見洋書房。
- 橋村政哉（2016b）「日本における CSR の展開とその可能性—日本企業の社会への考慮は改善されるか」『社会政策』第 8 巻第 1 号、ミネルヴァ書房。
- 森岡孝二（2015）『雇用身分社会』岩波書店。
- 守島基博（2009）「人材育成の未来」、佐藤博樹編『人事マネジメント』ミネルヴァ書房、第 2 章。



- 山本大造 (2016) 「ホワイトカラー・エグゼンプションの論理—その批判的検討—」『労務理論学会誌』第25号, 晃洋書房。
- ロナルド・ドーア (2006) 『誰のための会社にするか』岩波書店。
- Porter, M. and Kramer, M. (2011), “Creating Shared Value,” Harvard Business Review, June, 2011.
- 厚生労働省ホームページ「中間報告書」(<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2004/06/s0625-8a.html>) 2017年3月31日アクセス。
- 厚生労働省ホームページ「平成29年度『能力開発基本調査』」(<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/104-1.html>) 2018年8月31日アクセス。
- 厚生労働省ホームページ「平成16年 労使コミュニケーション調査」(<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/18-16.html>) 2018年3月31日アクセス。
- 厚生労働省ホームページ「平成21年 労使コミュニケーション調査」(<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/18-21.html>) 2018年3月31日アクセス。
- 厚生労働省ホームページ「平成23年 労働協約等実態調査」(<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/18-23.html>) 2018年9月15日アクセス。
- 厚生労働省ホームページ「平成29年 労使間の交渉等に関する実態調査」(<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/18-29.html>) 2018年9月15日アクセス。
- 厚生労働省ホームページ「労働に関するCSR推進研究会報告書」(<https://www.mhlw.go.jp/shingi/2008/03/s0331-6.html>) 2017年3月31日アクセス。
- 総務省統計局ホームページ「平成29年就業構造基本調査結果」(<http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2017/index.html>) 2018年8月31日アクセス。
- 日本経団連ホームページ「企業行動憲章」(<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/cgcb/charter.html>) 2017年3月31日アクセス。
- 日本取引所グループ「株式分布状況調査」(<https://www.jpx.co.jp/markets/statistics-equities/examination/01.html>) 2018年9月15日アクセス。