

従業員満足と攻めのERM

岩 出 博

1. はじめに

近年、企業がその目的達成のために行う意思決定や業務遂行などにおけるすべてのリスクに関し、組織全体の視点から統合的に対処し、企業価値の最大化をはかることをねらいとする全社リスクマネジメント、すなわち「エンタープライズ・リスクマネジメント」(ERM: enterprise risk management)への関心が高まっている。規制緩和の進展、リスクの多様化、経営管理のあり方の変化、説明責任の増大といった企業を取り巻く環境変化がその背景にあるといわれている¹⁾。そして、ERMを喫緊の企業経営上のフロンティアとして浮上させたのが、相次ぐ企業不祥事の発生を背景に制定された会社法(2005年)と金融商品取引法(2006年、日本版SOX法)である。これらの2つの法令は、企業に対してリスク管理体制としての内部統制システムの確立と投資家などステークホルダーへの情報開示を義務付けており、その実質的な対応策が内部統制をコア手続きとするERMとされているからである²⁾。

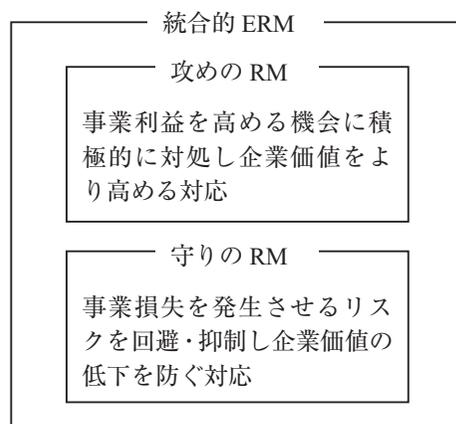
一般的に「企業にとってのリスク」(business risk)とは、事業目的の達成にマイナスの影響を及ぼす要因とされ、それゆえリスクマネジメントとは、それらのリスクの発生を回避・抑制することで事業損失を抑え、企業業績の悪化を防止するというのが旧来の役割だった³⁾。

しかし今日では、リスクを損失発生の危険性だけでなく、新規事業への進出など企業業績にプラスの影響をあたえる「積極的なリスク」(機会、不確実性とも称される)も含むより広義なものと考えられるようになり、ここにERMは「リスクを全

社的視点で合理的かつ最適な方法で管理してリターンを最大化することで、企業価値を高める活動」と説明されるようになった(経済産業省, 2005)。すなわちここには、図1に示すように、企業価値を低めるリスクを回避・低減する「守りのリスクマネジメント」と企業価値を高めるリスクを引き受ける「攻めのリスクマネジメント」の両側面に対処する「統合的なリスクマネジメント」という含意がある。

本論は、企業が事業展開していく上で直面する多様なリスクの中で、事業活動の遂行にかかわるオペレーショナルな「人的リスク」への対応について、「守りの人的リスクマネジメント」と「攻めの人的リスクマネジメント」といった2つの側面を「人的資源管理論」(HRM: human resource management)の視点から考えていく。

図1. 統合的ERMの概念



出所) 筆者作成。

2. 企業リスクと人的リスク

2.1 企業リスク

まずERMにおいて、企業リスクとはどのようなものを概観しておこう。企業を取り巻くリスクは、具体的に事業展開する業界や業種によってその内容や取扱いに差があり、一般化して述べることはかなり困難である。そうした中で示す表1の企業リスク分類は、「企業行動の開示・評価に関する研究会」（経済産業省）が、企業がコーポレートガバナンスおよびリスク管理・内部統制を構築していく際の指針として発表した「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組について－構築及び開示のための指針－中間とりまとめ」（2005年8月）をもとにしたリスク分類とされるものである⁴⁾。新たなリスクマネジメントの普及をめざす指針だけに、企業全般に当てはまるかなり一般化されたものといえる。

ここではリスクが大きく二分してまとめられている。その1つは、新たな事業分野への進出や新たな商品開発への投資など、場合によっては失敗し事業損失を蒙る可能性も否定できないが、果敢にリスクテイクすることで新たな事業利益の獲得に貢献する「事業機会にかかわるリスク群」であ

る。もう1つは、法令違反、財務報告の不正記述、不良品の発生、情報漏えいなどにより事業利益獲得の機会を失わせるだけでなく、多大な損失を発生させる「事業活動の遂行にかかわるリスク群」である。

前者は経営戦略レベルのリスクとして、主として経営トップマネジメント層がかかわるものであり、一方後者は、日常的な事業活動にかかわる業務リスクとして、それぞれの業務を担うすべての従業員層にかかわるものである。野村（2005）は、①企業のミッションを支える「戦略策定」、②企業の資源の効果的・効率的な活用にかかわる「業務の有効性・効率性」、③企業の報告の信頼性にかかわる「報告の信頼性」、④企業に適用される法規の遵守にかかわる「法令遵守」（compliance）、といった企業目的達成上の4つのカテゴリーを指摘し、ERMを「企業の目的達成に関して、合理的な保証を提供することを意図し、取締役会、経営者およびその他構成員によって遂行され、戦略策定において企業全体にわたって適用され、企業に影響を与える潜在的な事象の特定とリスクの適正範囲内での管理のために設計されたプロセス」と説明している。すなわちERMとは、企業目的達成の手段であり、しかも経営トップ層から一般従業員までを含む組織の全レベルの人員によって

表1. 企業リスクの分類

事業機会に関連するリスク	事例
<ul style="list-style-type: none"> ・新規事業分野への進出にかかわるリスク ・商品開発戦略にかかわるリスク ・資金調達戦略にかかわるリスク ・設備投資にかかわるリスク 	新たな事業分野への進出の成否など 新機種開発の成否など 増資または社債、借入などの成否や調達コスト 投資規模の適否など
事業活動の遂行に関連するリスク	事例
<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンスに関するリスク ・財務報告に関するリスク ・商品の品質に関するリスク ・情報システムに関するリスク ・事務手続に関するリスク ・モノ、環境等に関するハザードリスク 	法令違反など 粉飾決算など 不良品の発生・流通など ネットワークセキュリティの不具合など 認証ミス、連絡不十分など 不適切な工場廃液処理、地震など

出所) 村岡 (2008年11月参照) より作表。

表2. リスクマネジメントのパラダイムシフト

OLD	NEW
・必要なときに行う特別な行動	・継続的な活動
・特定部門のみで対応	・各部門が対応
・断片的な管理	・経営トップによる監督

出所) 大村 (2008).

全社的・継続的に実施されるプロセスなのである。表2は、従来のリスクマネジメントとERMの違いを対比したものである。

2.2 企業経営における人的リスク

企業経営は、経営戦略の策定にかかわる経営トップ層から個々の業務執行にかかわる一般従業員層までを含め、すべて人によって行われているという厳然とした事実がある。そして財務報告に示される企業業績が、個々の役割責任を担う人々の職務業績の集積として結果するとするならば、とくにオペレーショナルなレベル、すなわち日常的な業務遂行プロセスにおいて、企業業績にダメージをあたえかねない「人的リスク」に企業は常にさらされているといえるのである。そこで、そうした人的リスクの内実について、人的資源管理の視点から以下のようにまとめておこう。

① 従業員パフォーマンスの低下

従業員がその本来的にもっている能力を十分に発揮せず、仕事の量や質、あるいは目標達成に関して劣悪な結果をもたらすことである。HRM 施策の不備による従業員のモラル・モチベーションの低下がその背後にあり、たんにやる気の喪失といった心的現象にとどまらず、やがて遅刻、欠勤、職場規律の乱れ、さらにはメンタルヘルス問題などをもたらすことになる。

② 従業員のモラルハザード

従業員のモラル・モチベーションの低下は、仕事に対する取り組み姿勢をルーズなものとし、業務上の重大なミスや情報漏洩による

事業損失をもたらすことになる。またさらに深刻度が増せば、意識的なナマケ、サボリだけでなく、法令違反といったコンプライアンス上の問題も発生する結果になる。

③ 従業員の内部告発

従業員のモラル・モチベーションの低下が引き続けば、所属企業に対する信頼感を喪失し、企業コミットメントの低下をもたらす。従業員のそうした心的状態は、やがて企業に対する反発心に転化し、コンプライアンス違反などが社会一般に暴露され、それを通じて企業の社会的信用度が大きく阻害される結果になる。

④ 従業員の離職

従業員のモラル・モチベーション低下による企業コミットメントの低下は、やがて自社に対するあきらめに転化し、離職する従業員が増加する。こうした事態は、当該企業における従業員処遇上の悪評を社会に流布させる結果になり、新卒採用など労働力調達活動上、大きな障害となる。若者の早期離職が問題となっているが、その背景を探ると入社後1年以内の場合は職場適応への失敗が大きなものだが、入社後3年以降における離職の場合は、会社の将来性への疑問や能力的な成長の機会がないことが大きな理由になっている。また相変わらずの長時間労働、サービス残業、職場イジメ（パワハラ）なども大きな離職理由となっている。

⑤ 従業員訴訟

とくに従業員の取扱いにかかわる問題が社内的に解決されない場合、止むに止まれず従業員が訴訟にもちこむケースも増えている。その間

題が労働基準法などの法的違反に該当する場合は当然のことだが、法的違反に問われない場合にあっても、こうした事情がマスコミ報道などを通じて対外的に知られること自体が企業の社会的イメージを低下させるのに十分である。昨今話題となった「名ばかり管理職問題」やセクハラ問題などはその典型的な事例である。また、従業員訴訟の有無が企業の死命を決する場合もある。たとえば新規上場における要件であったり、後に述べる社会的責任投資の投資対象としての要件であったりする場合がある。

⑥ 労働組合の介入

上記の問題が労働組合の介入を許す場合もある。労働組合組織率の低下が続いているが、一方で「1人でも加入できる労働組合」のネットワークの拡がり確認できる。とくに派遣労働者やパート労働者など、非正規労働者のための組合活動が活発だが、同時に労働組合

が組織されていない企業の内部でも、こうした組合に加入し、会社に対峙する正規従業員が増えることも十分にありえる。そしてこうした場合、往々にして訴訟へと発展していくのである。

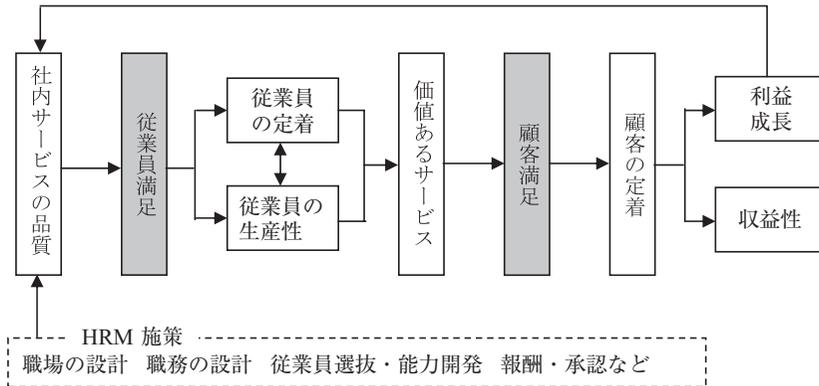
以上のように、企業経営にかかわる人的リスクは、適正な業務遂行面におけるオペレーショナル・リスクと人材管理の不適切さから生まれる人材リスクないしは雇用リスクを含めたものとしてある。ERMにおける「内部統制システム」(internal control system)は、事業目的の達成にダメージをあたえるオペレーショナル・リスクを回避・抑制・防止することをねらいとし、各業務が健全に運営されるよう行動規範、職務権限、規則や手続きなどを定め、それにもとづいて管理・監視・統制を行っていくリスクマネジメントの王道の制度であるが、「人間はミスや不正をする存在であるがゆえに、きちんと教育し、行動を監視し、違

表3. 精密機器メーカーにおけるクライシスリスク

	クライシスリスクの要因	クライシス内容 (抜粋)
1	欠陥商品, リコール, PL 訴訟	設計ミス (破損, 健康障害), 製造ミス (破損, 異物混入) など
2	欠陥サービス	説明の不適切, 差別的な対応など
3	人事上のトラブル	評価の不明瞭, 不当異動, 人権侵害 (差別, セクハラ, パワハラ等), 従業員の犯罪・不祥事など
4	労務上のトラブル	労働争議, 不当労働行為, 職業病, 過労死, 自殺など
5	会社の過失	環境汚染 (土壌, 排水, 臭気など), 労働災害 (安全衛生, 事故) など
6	経営上の不祥事	反社会的行為, スキャンダル, 内紛, M&A など
7	経営上・販売上の判断結果	投資・融資・債権・取引リスク, 過当競争など
8	企業犯罪	違法行為 (独禁法, 景表法, 下請法, 税法, 会社法など)
9	企業脅迫・企業への犯行	異物混入など嫌がらせ, 強盗, 破壊活動など
10	経済的・社会的異変	オイルショック, 大停電, 株価暴落など
11	国際的・政治的異変	戦争, 政変, 貿易摩擦など
12	天災・疾病	地震, 風水害, 火災, 感染症 (SARS, 鳥および新型インフルエンザ等) など
13	経営不安情報	マスコミの誤報, 風説の流布, ネット上の風説

出所) http://konicaminolta.jp/about/csr/csr/risk_management/index.html (2008年11月参照)。

図2. サービス・プロフィット・チェーン



出所) Haskett et.al. (2008) を参照し、筆者なりに改変している。

反があった場合には罰則を課し矯正する」といった人間性悪説に立つ「管理・統制のシステム」といえないこともない。

HRM の立場からすれば、こうしたすべてのリスクを生み出す要因として強調したいのは、従業員取扱いの不適切さによる従業員モラル・モチベーションの低下現象としての「従業員不満」(employee dissatisfaction) の現れであるということである。従業員が自らの企業に、職場に、仕事にコミットできない状況が健全な業務遂行を妨げ、人的リスクを生み出しているといえるのである。表3は、精密機器メーカーのリスクマネジメント体制におけるリスク分類一覧であるが、天変地異など個別企業ではコントロールしえないリスクを除き、その多くは人的リスクにかかわるものであることを認められる。職場サーベイを行う人事コンサル会社は、ビジネスリスクマネジメントへの関心の高まりの中に、企業の職場満足度が低いと人材流出や情報漏洩などのリスクにつながるとし、内部統制の時代における人材マネジメントの心得をPRしている⁵⁾。

また、サービス価値を高める戦略を通じて企業価値を高めるとする「バリュー・クリエーション・マーケティング」(value creation marketing) の考え方によれば、従業員満足の向上が顧客満足、顧客ロイヤリティを高め、結果的に企業の取

益を向上させるといった好循環を生み出すとされる(吉田, 2007; ヘケット他, 邦訳, 2004)。図2は、その循環を示す「サービス・プロフィット・チェーン」(the service-profit chain) であるが、ここで留意すべき点は、この循環サイクルの出発点となる従業員満足を生み出すのがHRMの実践であることである。すなわち「良きHRM」による就業環境の充実を通じて生み出される「従業員の活き活きとした働き」こそが、顧客を魅了する質の高いサービス・パフォーマンスとして現れ、顧客満足を導くとされている。

こうした「従業員が働くことに満足していなければ、質の高い良いサービスは提供されず、顧客満足は達成されない」といった示唆をERMに適用すると、内部統制にかかわるビジネスリスクは従業員が引き起こすことを踏まえ、彼(女)らが会社・職場・仕事に対して積極的にコミットし活き活きと働く状態が維持できれば、従業員の離反などを含めビジネスリスクのかなりの程度を回避・抑制できるということである。ビジネスリスクの回避・抑制上、内部統制システムによるものがいわば「北風政策」であるのに対し、従業員満足の増大は「太陽政策」ということができるかもしれない。

そこで次章以降では、HRMにおける従業員満足と従業員不満という概念を用い、HRMから見

るERMの運用を追究してみたい。

3. HRMにおける従業員満足の内容

HRMにおける「従業員満足」(employee satisfaction)とは、従業員の労働生活における広範な期待や要求の総体のことであり、HRM施策によってそれらの内容を満たすことで従業員のモラルや労働意欲を向上させ、最終的には労働生産性の向上を実現させるといったHRMの今日的な制度設計や運用の軸足となる概念である。従業員満足の具体的な内容は、次のように、大きく4つに分けることができる(岩出, 2007)。

① 生活満足 (life satisfaction)

失業の不安のない雇用の安定感と適正な生活ができる収入の持続的な確保が期待でき、ゆとりのある生活時間がもてること。こうした従業員の期待に対応する人事労務管理職能としては、雇用管理、賃金管理、作業条件(とくに労働時間)管理のあり方が深くかかわっている。とくに女性の職場進出という観点からは、男性社員の働き方の改革も視野に入れた「ワーク・ライフ・バランス」(WLB: work life balance 仕事と生活の調和)の実現が今日的なテーマとなっている。

② 職務満足 (job satisfaction)

仕事内容そのものやその直接的な結果にかかわるもの。具体的には単純・反復・促迫的な労働や肉体的・精神的に過度の負担を課す労働から解放されるだけでなく、能力的な自己成長が実感でき、自主性が発揮できる人間らしい仕事ができること。また、仕事の成果に対して正当な評価と処遇を受けられること。そのためには、各人に配分する仕事の質を配分する職務設計のあり方や従業員の精神的健康を維持するメンタルヘルス、ライン管理者のリーダーシップのあり方、平等の訓練機会があたえられる教育訓練管理の運用、納得性の高い公正な人事評価制度の確立と運用などが重要な内容になる。とくに女性社員にかかわることでは、女性の能力活

用・発揮や処遇を阻害する人事諸制度の改善としての「ポジティブ・アクション」(positive action 男女格差の積極的な是正措置)が大きなテーマとなっている。

③ 職場満足 (workplace satisfaction)

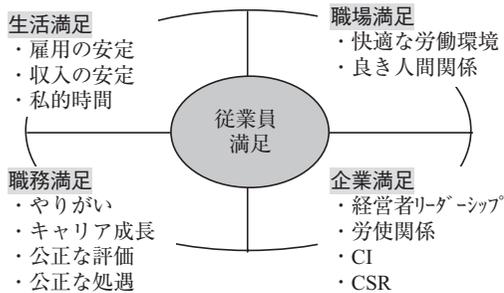
上司・同僚・部下との職場内人間関係が良好・円滑に保たれること。また労働災害を引き起こしたり、健康を害する就業・作業場環境から解放された人間らしい快適な労働環境で仕事ができること。ライン管理者の人間関係管理のあり方、就業条件管理のあり方が大きなポイントになる。また「セクシュアル・ハラスメント」(sexual harassment 性的嫌がらせ)の防止は女性社員の快適な労働環境の実現として大きな意味をもっており、女性社員の職場満足の大きな要素になる。

④ 企業満足 (corporate satisfaction)

上記の生活・職務・職場満足の実現と自社に対する信頼感からの総合的な帰結を内容とするもので、「この会社の一員として誇りを持つ」「この会社ですっと働きたい」といった従業員の高度の企業モラルやコミットメントの確保にかかわるもの。会社の将来的なビジョン・ミッションの表明や労使交渉における誠実な対応といった経営者リーダーシップの発揮による従業員の経営モラル高揚の取り組み(CI: corporate identity)や、企業の社会的責任(CSR: corporate social responsibility)の一環としての地球温暖化に対する環境問題への積極的な取り組み、社会貢献や文化貢献といった企業の社会的評価を高める活動も大きな意味をもつ。

このような4つの内容をもつ従業員満足を実現する方向でHRMの諸制度を設計していくことが、人々の価値観や欲求が多様化・高度化していく成熟社会におけるHRMのあり方として必要不可欠なものになる。図3は、これまでの説明をまとめた内容である。

図3. 従業員満足の内容



出所) 筆者作成。

4. 人的リスクマネジメントのフレーム

「従業員満足が高まれば人的リスクは低まり、従業員不満が高まれば人的リスクの危険性が高まる」といった前提的な仮説をERMの実践的なフレームに組み込む場合、参考にすべき2つのロジックがあるといえる。その1つは、ハーズバーグ (Herzberg F., 邦訳, 1968) の「動機づけ-衛生理論」(motivation-hygiene theory) のロジックである。この理論によれば、従業員満足としての職務満足は、仕事を遂行していく上で体験される心理学的職務要件 (責任感, 承認, 達成感, 成長感など) が満たされる場合に実現される一方、経営方針や人間関係, 監督方法, 賃金など仕事を取り巻く外的要素については、これらが適切であっても職務満足をもたらすことはないが、これらが不適切な場合には職務不満を引き起こすという。すなわちここでは従業員満足について、「職務不満-没職務満足-職務満足」といった3層の心理的状态を想定しているといえるのである。

もう1つは、企業を人間社会に共生する市民と擬人化する「企業市民」(corporate citizen) という概念である。普通、市民は社会が決めたルールを守って生活している。一方、そのルールを破れば犯罪人として社会的制裁を受け、善行を施せば篤志家、人格者として尊敬される。同じことが企業市民にもいえる。企業は社会が決めたさまざまなルールを守り、企業活動を行うことが当然とさ

れる。一方、違法な活動をすれば社会的な批判や制裁を受け、社会貢献的な活動を行えば、社会的評価が高まり表彰されることもマレではない。すなわちここでは、企業行動の評価として、「違法なブラック企業-可もなく不可もない普通の企業-社会的評価の高い企業」といった3段階の評価ができるのである。

このような2つのロジックを踏まえると、従業員満足・不満、企業市民概念を人的リスクマネジメントのフレームに組み込んでいく場合、重要なキーワードとなるのが「労働のコンプライアンス」と「労働のCSR」である。

4.1 労働のコンプライアンス

一般的に企業におけるコンプライアンス (compliance) とは、法律や規則といった基本的なルールにしたがって企業活動を行うことを意味し、法令遵守といわれるものである。また法令とは別に、社会的規範や企業倫理, 社会的要請などを含み、広義にコンプライアンスをとらえる場合もあるが、本論ではもっとも狭義に理解する。

ここでいう「労働のコンプライアンス」とは、HRM業務に関連する法令の遵守を意味するが、その主たる法律には、①労働三法 (労働基準法, 労働組合法, 労働関係調整法), ②労働三法関連法令, ③社会保険関連法令, ④税法関連, ⑤商法関連, にわたる広範なものがある (寺岡, 2004, p.124)。これらの法律の中で、オペレーショナルなHRM活動と密接にかかわるものは①と②の領域である。表4は、日本における労働法の体系とされるものを示す。

理想的にはこれらの法律が遵守され、企業活動が健全に営まれるべきものである。しかしそれにはほど遠い現実がある。全国に蔓延するサービス残業, 過重労働の放置による健康障害や過労死・過労自殺, 相変わらずの男女の差別的な処遇, セクシュアル・ハラスメントの横行, 解雇を含む不当な各種の不利益取扱い, 危険が放置された機械設備, 不衛生な作業場環境, 労災隠し, 偽装請負,

表 4. 労働法の体系

労働市場法	雇用政策一般	雇用対策法		
	雇用・生活保障	職業安定法	雇用保険法	
	雇用促進	職業能力開発促進法 障害者雇用促進法	高齢者雇用安定法 地域雇用開発促進法	
労働関係法	個別労働関係	労働基準法 最低賃金法 男女雇用機会均等法	労働契約法 労働安全衛生法 パートタイム労働法	労働審判法 労災保険法 労働者派遣法
	集团的労働関係	労働組合法	労働関係調整法	スト規制法
	官公労働	国家公務員法 地方公務員法	特定独立法人等労働関係法 地方公営企業労働関係法	

出所) 浜村他 (2008) を参照し作表。

違法派遣, 中間搾取, 不当労働行為など枚挙に暇がない (益田, 2005)。こうした状態が改善されなければ, 従業員に不満が鬱積し, 企業から気持ち離反していくことは明らかである。

今日, 従業員の権利意識や法律知識の高まり, 個人ユニオンへの加入の増加, インターネットによる情報の氾濫, 個別労働関係紛争解決促進法や労働審判法の施行, さらに内部告発の一般化, 行政官庁の取締まり強化といった社会的な状況変化が進んでいる。そして, コンプライアンス違反がひとたび公になれば, 企業イメージの低下のみならず信用を失い, 不払い残業代の補償などに見られる億単位の賠償金の発生や業務停止命令など, 企業存続を脅かす事態にもなりかねない。

こうした意味で, 労働のコンプライアンス違反は従業員不満発生の温床であり, 違反の程度がひどければひどいほど従業員不満は大きくなり, 同時に人的リスクの発生の可能性もそれにつれて大きなものになるといえる。しかし一方, コンプライアンスが維持された健全な経営が行われているとしても, それは法の最低限の要求を満たしたごく当たり前の状態を意味しているにすぎず, 従業員にとって何らポジティブに評価すべきものはない。企業市民的に見れば, ルールを守る「可もなく不可もない普通の企業」なのである⁶⁾。

4.2 労働の CSR

一般的に CSR とは, 企業の社会的責任とされるものであり, 市民社会の一員としてその存在価値を示す社会に役立つ事業活動としてとらえることができるものである。CSR の内容は多岐にわたるが, その大分類項目としては, ①コンプライアンス, ②地域・社会への貢献, ③雇用の創出・確保, ④基本的人権の尊重, ⑤環境保護, ⑥消費者保護, といったものが指摘されている (寺崎, 2007, p.10)。企業利益を最優先する姿勢を改め環境対策や社会貢献などの面で一定の責任をはたし, 社会に受け入れられる企業行動を指向しないかぎり, 企業の存続を危うくすることにもなりかねないということである。

日本経団連が制定する「企業行動憲章」(2004年改定)は, こうした CSR 事情を反映する企業行動倫理ともいべきものである。「企業は, 公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体であると同時に, 広く社会にとって有用な存在でなければならない。そのため企業は, 次の 10 原則に基づき, 国の内外を問わず, 人権を尊重し, 関係法令, 国際ルールおよびその精神を遵守するとともに, 社会的良識をもって, 持続可能な社会の創造に向けて自主的に行動する」として,

① 社会的に有用な製品・サービスを安全性や個

- 人情報・顧客情報の保護に十分配慮して開発、提供し、消費者・顧客の満足と信頼を獲得する。
- ② 公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引を行う。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ。
 - ③ 株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示する。
 - ④ 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。
 - ⑤ 環境問題への取り組みは人類共通の課題であり、企業の存在と活動に必須の要件であることを認識し、自主的、積極的に行動する。
 - ⑥ 「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う。
 - ⑦ 市民社会の秩序や安全に脅威をあたえる反社会的勢力および団体とは断固として対決する。
 - ⑧ 国際的な事業活動においては、国際ルールや現地の法律の遵守はもとより、現地の文化や慣習を尊重し、その発展に貢献する経営を行う。
 - ⑨ 経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、社内に徹底するとともに、グループ企業や取引先に

周知させる。また、社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制の整備を行うとともに、企業倫理の徹底を図る。

- ⑩本憲章に反するような事態が発生したときには、経営トップ自らが問題解決にあたる姿勢を内外に明らかにし、原因究明、再発防止に努める。また、社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分を行うといった10原則を掲げている⁷⁾。

近年とくに関心の高まりのある「労働CSR」は、こうしたCSR全般の一面を構成する。表5は、日本の事情を考慮した労働CSRの範囲として一般的に提示されているものである。しかしここで留意すべき点は、労働CSRとして指摘される内容の多くが労働のコンプライアンスのそれと重複しており、峻別されていないことである。一般的に、労働をめぐるCSRは労働法のコンプライアンスと切り離すことが困難とされているが、同時に労働法制による義務付け部分を基礎とし、その上に立った企業主導の自主的な活動として労働CSRを理解する見方もある。たとえばILO理事会多国籍企業小委員会は、CSRを「自主的、企業主導のイニシアティブであり、法令遵守を上

表5. 労働CSRの範囲

差別問題	コンプライアンス
<ul style="list-style-type: none"> ・男女差別 ・障害者差別 ・人種・国籍差別 ・年齢差別 ・非正社員差別 ・学歴差別 	<ul style="list-style-type: none"> ・労働／社会保険諸法の遵守 ・従業員のコンプライアンス徹底 ・従業員の反／非社会的行動の抑止
人権問題	安全衛生
<ul style="list-style-type: none"> ・セクシュアル・ハラスメント ・パワー・ハラスメント ・従業員プライバシー保護 ・海外での人権、労働環境への配慮 	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス残業の禁止 ・長時間労働、過労死問題への対応 ・安全で健康的な職場環境の確保 ・従業員の身体的／精神的健康
人的資本への投資	社会貢献
<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成投資 ・エンプロイヤビリティの向上 ・企業利益の従業員への還元 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員による地域貢献 ・従業員による社会貢献 ・雇用の維持／創出

出所)『月刊人事マネジメント』2004年11月号、『労政時報』第3715号、2007年12月14日を参照し作表。

表 6. 労働 CSR の企業実践事例

<p>人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ①従業員のビジネス基礎力を強化するための研修 ②次世代への技能伝承, レベルアップを目的としたマイスター認定制度
<p>キャリア形成支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ①社内公募制度の充実 ②従業員に果たしてもらいたい役割を提示し従業員のキャリア形成を支援 ③会社と従業員双方の競争力強化を目的とする人事制度の導入
<p>仕事と生活の調和</p> <ul style="list-style-type: none"> ①育児休業者に必要な情報や職場復帰のための講座をインターネットで提供 ②柔軟な休暇・勤務制度を導入することで育児しやすい職場環境の整備 ③仕事と生活の調和を促進するサポート体制を構築 ④育児休業者にとって復職しやすい環境の整備
<p>従業員の社会貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ①地域の産業振興や文化の向上に貢献する活動への登録・紹介制度の創設 ②従業員が自主的に社会的貢献のための組織を発足, 会社による支援
<p>男女の均等推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ①従業員の希望によりパートから正社員に転換できる制度の導入 ②女性管理職の積極的な登用 ③女性社員活用を目的とする機関の社内設立
<p>高齢者雇用</p> <ul style="list-style-type: none"> ①定年退職者の再雇用し生涯現役エキスパートとして育成 ②高齢者と若年者の同チーム所属化による技能・技術の伝承 ③生産活動の中心に高齢者を配属し, 高齢者の能力活用と若年者教育の実現 ④高齢従業員が多様な働き方を選択できる環境の整備
<p>障害者雇用</p> <ul style="list-style-type: none"> ①地元からの採用 ②障害者と健常者が一緒に働く体制
<p>若年者雇用</p> <ul style="list-style-type: none"> ①新入社員のフォローアップを手厚くする
<p>安全衛生</p> <ul style="list-style-type: none"> ①危険予知訓練や研修への参加などによる安全に強い人材の育成 ②労働安全衛生マネジメントシステムの確立と日常業務への定着
<p>従業員の健康</p> <ul style="list-style-type: none"> ①職業性ストレス簡易診断システムの導入 ②仕事のストレスによる健康障害を防止するため, 身体と心のサポート体制
<p>社会報告書・CSR レポート</p> <ul style="list-style-type: none"> ①企業活動の透明性を高めるために積極的に情報を公開, 第三者認証機構による評価も公表。 ②外部との意見交換会などのコミュニケーション活動 ③全従業員の CSR に対する意識啓発を強化

出所) 厚生労働省・社会経済生産性本部 (2008 年 11 月参照), 厚生労働省 (2008) より簡略化し作表.

回ると考えられる活動に関するもの」と定義している（栗山，2007，pp.36-37）。

また厚生労働省の「労働におけるCSRのあり方に関する研究会」も、「CSRはあくまで企業の自発性に基づいて進められるもの」としており、コンプライアンスとは一線を画す認識を示している。そして企業が従業員に対して取り組むべき事項として、①人材の育成、②個人それぞれの生き方・働き方に応じた働く環境の整備、③すべての個人についての能力発揮機会の付与、④安心して働く環境の整備、の4つをあげるとともに⁸⁾、『労働CSR好事例集』を作成し、人材育成、キャリア形成支援、仕事と生活の調和、従業員の社会貢献、男女の均等推進、高齢者雇用、障害者雇用、若年者雇用、安全衛生、従業員の健康、社会報告書・CSRレポートといった領域で、企業における具体的な労働CSRの取り組み事例を紹介している⁹⁾。その一覧は、表6のようなものである。

こうした努力義務を含む法令等による規定範囲以上の、さらには法令等による規定にはないが社会から要請されている施策の積極的な展開により、「人を大切にしている企業」という社会的イメージが定着し、「社会的責任投資」(SRI：social

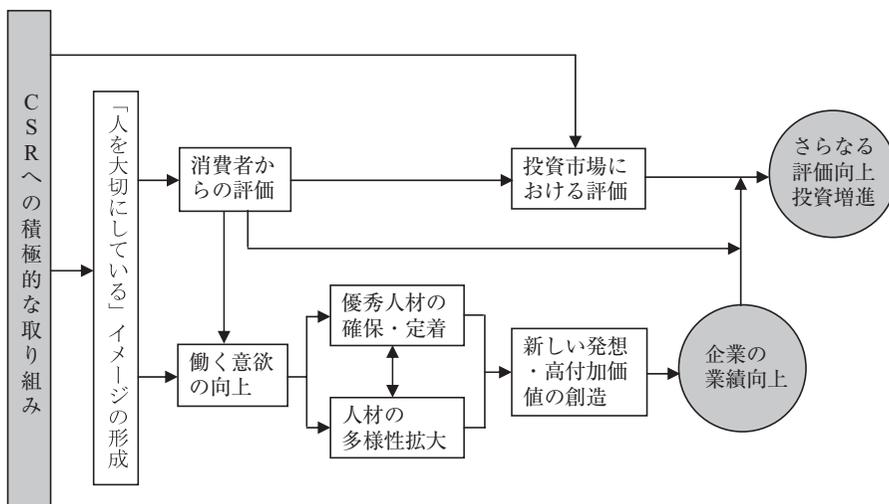
responsible investment)の対象になるとともに¹⁰⁾、消費者や労働者からもよい評価を受けることになる。労働CSRの積極的な取り組みによる企業への効果・影響を簡便に図示したものが図4である。

4.3 人的リスクマネジメントのフレーム

あらゆる経営意思決定・業務はすべて人よって行われているという厳然たる事実を踏まえれば、ビジネスリスクとしての人的リスクを避けることは困難であるが、同時に人が感情をもつ心理的存在であることを踏まえれば、企業のHRM施策のあり方によって人的リスクをかなりの程度抑えることは可能であり、また場合によっては、企業業績にプラスの効果をもたらし得ることもある——これがこれまでの考察における結論である。

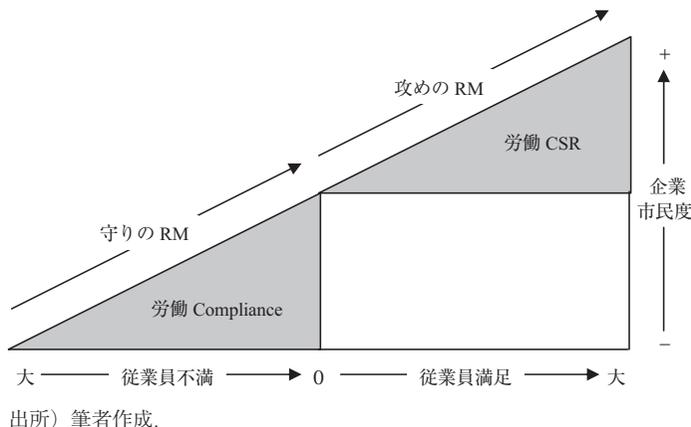
こうした仮説にもとづき、人的リスクに対する「守りのRM」と「攻めのRM」という観点からまとめたのが、図5のようなものである。図の見方としては、左から右へ、企業として当然守るべき労働コンプライアンスの領域を満たすのに応じて従業員不満が低減していき、法的要請を上回る内容や社会的要請となる労働CSRの領域を満たしていくのに応じて従業員満足が大きくなってい

図4. 労働CSRの取り組みによる効果と影響



出所) 表6と同。筆者なりに作図し直している。

図5. 人的リスクマネジメントの統合的なフレーム



出所) 筆者作成.

くということである。同時にそれは、労働コンプライアンス領域の充足度に応じて企業市民としてのマイナス・イメージが希釈していき、労働CSR領域の充足度が大きくなるのに応じて企業市民としてのプラス・イメージがより高まっていくということを意味している。それゆえ、

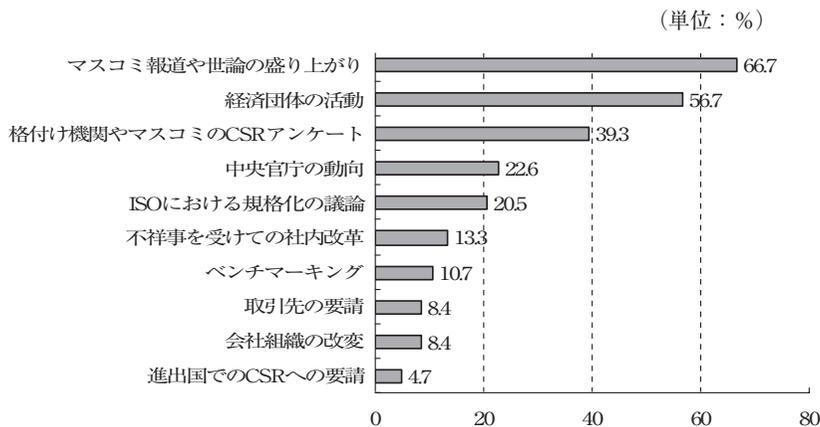
- ① 従業員不満の温床となる労働コンプライアンス違反は、人的リスクの発生源でもあることから、労働コンプライアンス実現は人的リスクの発生を抑える「守りのRM」
- ② 従業員満足の源となる労働CSRの充足は、従業員の生き活きとした働きを導き、企業業績

さらには企業価値の増大に貢献することから「攻めのRM」
として、人的リスクマネジメントの統合的なフレームをまとめることができるのである。

5. おわりに

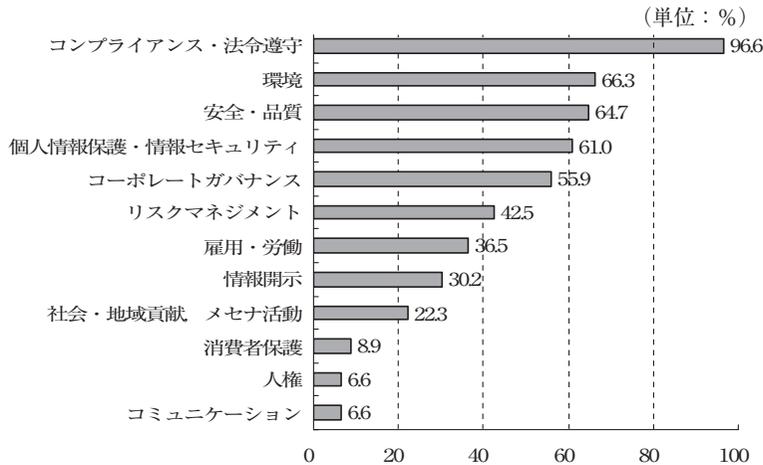
CSRを「労働コンプライアンス」と「労働CSR」に二分し、従業員不満の削減を通じて企業にダメージをあたえる人的リスクの発生をコントロールする「守りのRM」と従業員満足の増大を通じて従業員を活性化し企業価値の増大に貢献する「攻めのRM」の統合的な実践は、人的リスク

図6. CSR取り組み開始への契機



出所) 日本経団連 (2005) より作図.

図7. CSRの優先的取り組み分野



出所) 図6と同じ。

に関するERMの理想的な展開のあり方と理解できる。そこで実際企業では、どのような実践のレベルにあるのかを概観し、本論のまとめとしたい。

経営者側を代表するものとして、日本経済団体連合会と経済同友会の調査結果がある(日本経団連, 2005; 経済同友会, 2006)。前者の日本経団連調査でとくに留意すべきものとしては、図6、図7のように、

- ① CSRへの取り組みを開始したきっかけとして、「マスコミ報道・世論の盛り上がり」「日本経団連など経済団体の活動」「格付け機関やマスコミのCSRアンケート」が大きな割合を占めている。
- ② CSR推進の優先的な取り組み分野として、コンプライアンス・法令遵守、環境、コーポレート・ガバナンスなど企業防衛的なCSR項目が上位を占め、雇用・労働、人権問題といった労働CSR項目が下位に位置付けられており、総じて守りの経営姿勢が強く見られるといったことにある。世界的なCSR運動の流れを意識し、CSRに取り組まざるをえないといった企業意識が見て取れるだけでなく、その取り組み内容もCSRのもっとも基礎的な内容に終始しているといえよう。

後者の経済同友会の調査は、CSRという言葉が一般的でなかった2002年頃の第1回目の調査結果との対比ということで、その意識変化を強調している。それによれば、

- ① CSR項目として「商品・サービスの提供」「法令遵守」「収益の確保と納税」「株主への配当」といったものが上位を占めることには変化はないが、「人権」(32.3%→68.3%)、「社会貢献」(21.8%→45.7%)、「地域社会の発展への寄与」(51.6%→72.3%)、「有害な商品・サービスを提供しないこと」(45.4%→65.1%)、「環境」(61.9%→80.8%)などの社会分野を含む項目が増加し、CSRの内容が広範なものであるという理解が浸透してきている。
- ② CSRの意義に関しては、「経営の中核に位置付ける重要課題」とする回答が大きく伸び(50.7%→69.1%)、「払うべきコスト」とする意識が薄れる一方(65.3%→55.4%)、「将来の利益を生み出す投資」との認識が深まった(17.4%→25.9%)。
- ③ CSRの取り組み段階に関しては、「法令で定められている事項、社会から要請された事項について取り組んでいる」段階の企業割合が減り(59.0%→46.7%)、「法令や社会から求められ

ていないことでも積極的に取り組んでいる」企業 (29.0%→35.2%) や「CSR を企業戦略の中核に位置付け、利益に結び付ける戦略を立案・実行している」企業 (7.7%→15.9%) が着実に増加している

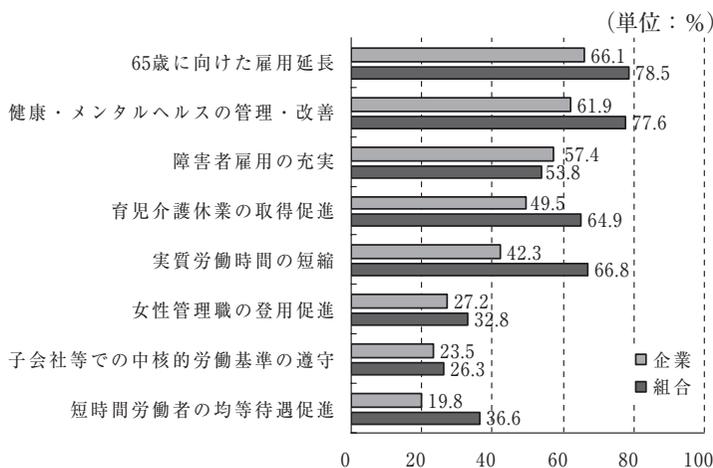
とし、総じて経営者の CSR に対する意識および取り組みが飛躍的に変化したと結論付けている。とくに CSR の取り組みに関し、いわゆるコンプライアンスレベルを上回る取り組みを行っている

企業が半数を超えているとする点は着目すべきものであるが、この調査ではその具体的な内容まで知ることはできない。

他方、連合総研 (2006) の調査に「法令遵守」「環境保全」「情報開示」「労働の質の改善」「その他」と大きく5つのグループに括られた24のCSR関連項目について、労使におけるCSR認識度を調べたものがある¹¹⁾。

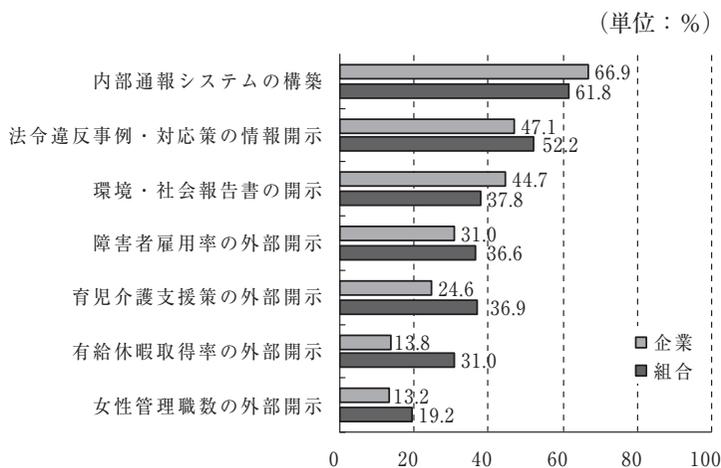
その中で、図8および図9は「労働の質の改善」

図8. 労働の質の改善に対する労使のCSR認識



出所) 連合総研 (2006) より作図。

図9. 情報開示に対する労使のCSR認識



出所) 図8と同じ。

と「情報開示」における労使のCSR認識を示すものであるが、これらの結果内容から、

- ① 法的規制の強い「65歳に向けた雇用延長」や広く従業員一般に有益であるとされる「健康・メンタルヘルスの管理・改善」といった項目は高い比率を、また企業の自発的な取り組みに委ねられている「女性管理職の登用促進」や対象が限定されている「子会社等での中核的労働基準の遵守」といった項目は低い比率を、労使ともに示している。
- ② 概して情報開示に関する項目については、労使ともに積極的な姿勢がない。とくに労働の質の改善にかかわる「障害者雇用率」「育児介護支援策」「有給休暇取得率」「女性管理職数」の外部開示には、労使ともに内向きな姿勢に終始しているといえる。
- ③ 労働の質の改善に関し、「実質労働時間の短縮」「短時間労働者の均等待遇促進」「健康・メンタルヘルスの管理・改善」「育児介護休業の取得促進」といった、今日とくに社会的に関心が高い項目で労使間の見解が大きく異なっており、企業側のネガティブな姿勢が目につく

といったことがいえるだろう。後藤（2007）は、法令遵守や環境分野に比べ、雇用・労働分野の情報開示が遅れており、また、関連法規による規制が弱く企業の自発的な取り組みに委ねられている内容については労使ともにCSRとしての認識も低く、その取り組みが遅れているという。要するに、日本企業におけるCSR実践は、好意的に解釈するにしてもまだ労働コンプライアンス実践レベルにあり、本論でいう労働CSRの実践への本格的な取り組みはまだ端緒の段階にあるということであろう¹²⁾。

最後に、中立的な立場にあるシンクタンクの日本労働研究・研修機構（2007）の調査研究報告は、

- ① CSRの取り組み状況に関し「法令等の規定範囲以上に実施」しているとする企業は29.8%、「法令等の規定範囲を実施」しているとする企業は62.9%となっており、併せて92.7%が何らかの取り組みを行っている。これ

を従業員規模別に見ると、おおむね規模が大きくなるほど何らかの取り組みを実施している企業割合が高くなっており、5,000人以上規模では62.3%が法令等の規定範囲以上にCSRに取り組んでいる。

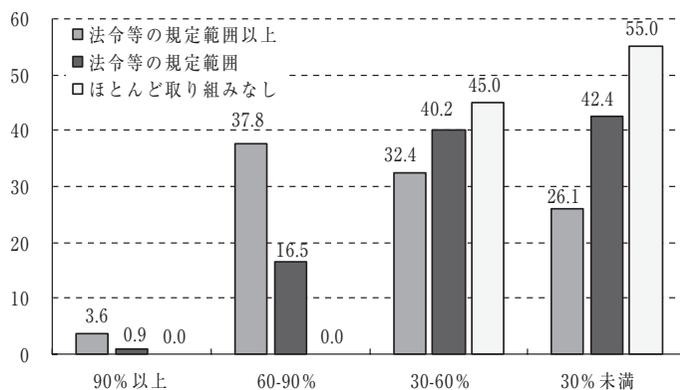
- ② 上記92.7%の企業において実際に取り組んでいる内容としては「法令・倫理の遵守」が99.3%ともっとも多い。次いで「誠実な顧客対応」（87.3%）、「積極的な情報公開・開示」（81.3%）、「環境への配慮」（80.1%）が8割台となっている。従業員関係の項目を見ると、「男女間の機会均等」が59.2%、「社員の育児・介護への配慮」が51.3%、「社員のエンプロイアビリティの向上」が37.9%などとなっている。
- ③ またCSRに取り組む理由については「企業不祥事を未然に防止するため」が86.3%ともっとも多く、次いで「社会正義・公正のため」が55.9%、「顧客などに対するイメージアップ」が40.0%、「CSRを企業戦略の中核にして、戦略を立案・実行しているから」が18.5%、「従業員との一体感を高めるため」が13.4%と続くといった概況を報告している。

この調査結果から浮かび上がる企業におけるCSR実践は、コンプライアンスを通じて企業不祥事を防止することが強調されており、概して「守りのRM」のレベルにあることがわかる。しかし同時に、「法令等の規定範囲以上」の取り組みをしている企業割合が30%近くあり、従業員数5,000人以上企業で6割を上回ることは評価できる。企業規模が大きくなるほど社会的な知名度も高くなるのが普通であることから、企業イメージを維持・向上させるためには一定の対応をする必要に迫られているという事情がある。

本論で強調する労働CSRとは、まさにこの「法令等の規定範囲以上」の施策領域を意味している。本研究報告では、今日的な関心事であるワーク・ライフ・バランス運動の観点から「年休取得率」と男女雇用格差是正運動としてのポジティブ・アクションの観点から「女性管理職比率」の

図 10. 年次有給休暇取得率の状況

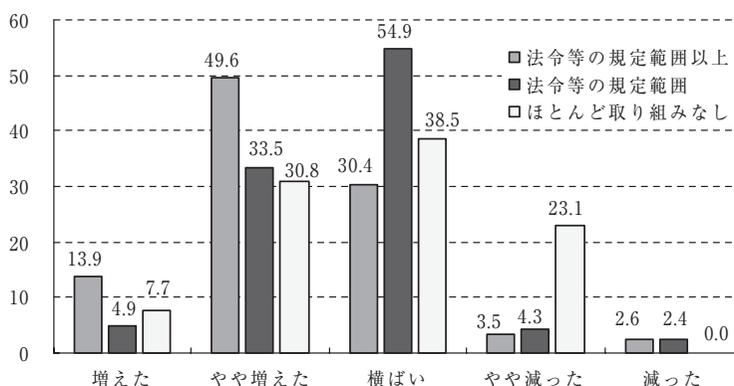
(単位：%)



出所) 日本労働研究・研修機構 (2007) より作図.

図 11. 女性管理職者比率の増減

(単位：%)



出所) 図 10 と同じ.

動向について、「法令等の規定範囲以上」「法令等の規定範囲」「ほとんど取り組んでいない」といった3つの企業群で比較している。その結果は、図10と図11のようなものである。これを見ると、やはり積極的に労働CSRを進める企業ほど、年休取得率も女性管理職比率も一定の優位性を示していることが認められる。そして、これらの企業が「働きがいのある会社」「女性に優しい会社」としてマスコミ等を通じて紹介され、一定の社会的評価を獲得していくのである¹³⁾。

バブル崩壊後の1990年代を通じ、労働ビッグ

バンが進んだ日本の今日的な雇用の場を見ると、CSR運動の高揚という世界的な潮流の中で、労働CSRへの取り組みに先進的な企業が散見される一方、労働コンプライアンスもままならない企業群も数多くあり、現状はまだ模様状態というのが正直な結論といえる。それゆえ統合的な人的リスクマネジメントとして、労働CSRの実践を通じた「攻めのRM」も、一部の先進的な企業群による先駆的な取り組みとして現段階では評価できるにすぎないのである。

(日本大学経済学部教授)

注

- 1) 経済産業省は、事業リスクマネジメントの必要性が高まった背景として、①規制緩和が進み、自己責任に基づく事後規制へと社会的枠組みが変わっていく中で、企業がそれぞれの判断でリスクを管理し、収益を上げていくことが必要となってきたこと、②急速な技術進歩、事業の国際化、事業展開のスピードアップ等に加えて、環境問題等の新たな社会規制がリスクをより多様なものとしていること、③当事者間の暗黙の了解や信頼関係のみに依存した経営管理のあり方に限界が生じてきていること、④市場経済が進展していく中で、リスクの特定、評価や対応を怠った場合、広範なステークホルダーに損害を与えるとともに、市場の信頼を失い、企業自らも厳しいペナルティを受けることになること、を指摘している（経済産業省、2003）。
- 2) 金融商品取引法が日本版SOX法と称されることから明らかなように、この法のモデルは2002年に成立したアメリカのSOX法（Sarbanes-Oxley法、企業改革法）にある。この法は、エンロンやワールド・コム等の粉飾決算や破綻を受け、アメリカ企業の内部統制強化を目的としたもので、内部統制システムの構築と運用を経営者の義務とするとともに、その監査と監査意見表明を外部監査人の義務としている。そして、この内部統制のフレームとして提案されたものがCOSO（the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission）による「統合的ERM」（integrated enterprise risk management）である。従来の財務報告の適正性の確保を目的とする活動としてとらえられていた内部統制の概念を一新し、コンプライアンスや経営方針、業務ルールの遵守、経営および業務の有効性や効率性の向上など、より広い範囲のリスク要因を対象としているとされるものである（洪、2008；長嶋、2005を参照）。
- 3) 例えば、HRMの領域では、大南（1993）や伊勢丹労働組合（2003）などのように、基本的には労働法遵守といったコンプライアンスの視点からのアプローチが多い。
- 4) 村岡（<http://www.asahi-net.or.jp/~ZZ1S-MROK/riskm.htm> 2008年11月）参照。
- 5) http://itnp.net/category_betsu/25/481（2008年11月）参照。またビジネスリスクの専門ジャーナル『Business Risk Management』（2008年4月15日）では、長時間労働、成果主義、メンタルヘルス、パワハラ等の4つを対象にして「職場環境のリスクマネジメント」の特集を組んでいる。
- 6) HRM専門誌『月刊人事マネジメント』（2007年10月）は、以下のような16項目にわたる最低限の労務コンプライアンス・チェックリストを提示し注意を喚起している。それは、①時間外労働手当は支給されているか、②就業規則は整備されているか、③36協定は適切に締結・届出されているか、④労働条件通知書を交付しているか、⑤安全衛生管理体制は整備されているか、⑥社会保険の適用漏れはないか、⑦管理監督者の取扱いは適正に行われているか、⑧障害者雇用は達成しているか、⑨セクシュアル・ハラスメントへの対策はとられているか、⑩定期健康診断を全員に行っているか、⑪定年延長や再雇用制度への対応はとられているか、⑫外国人労働者は正しく雇用されているか、⑬勤怠管理は適正に行われているか、⑭年次有給休暇は適切に付与されているか、⑮長時間労働は発生していないか、⑯偽装請負は発生していないか、の16項目である。これらの項目は、今日日本の雇用情勢の中で、コンプライアンス違反のトピックスとしてひんばんにマスコミで取り上げられているものであることがわかる。
- 7) <http://www.keidanren.or.jp/Japanese/policy/cgcb/charter.html>（2008年11月）参照。
- 8) 厚生労働省（2004）。なお労働CSRが法か否かについての議論は吾郷（2007）が参考になる。
- 9) 厚生労働省・社会経済生産性本部（<http://mhlw.go.jp/bunya/roudouseisaku/csr.html> 2008年11月）を参照。
- 10) 社会的責任投資とは「CSRの実践度の高い企業は社会的な評価を高め、長期的に見ればこれらの

企業は高い運用成果が期待できる」との観点から、こうした企業を積極的に投資対象とする投資ファンドのことが、企業にとってこの投資対象となることは、資金の安定的な調達というメリットが生まれるために、CSRをはたすことは財務戦略上の重要な経営課題にもなっていく。日本では環境面で評価された企業を対象とする「エコファンド」が草分けだが、最近では環境やコンプライアンス、雇用、人権といった幅広いCSR領域を項目とするファンドの設定が行われるようになってきた(寺崎, 2005, p.29)。

- 11) ①法令遵守では「不正行為防止のための内部通報システムの構築」「法令遵守のための社員教育」「法令遵守体制に関する専門家による外部評価」、②環境保全では「地球温暖化ガスの数値目標に基づく削減」「グリーン調達・購入」「環境負荷の小さい商品の開発・製造」、③情報開示では「会社の法令違反事例と今後の対応策についての情報開示」「環境・社会報告書、サステナビリティレポートの開示」「女性管理職数・比率の外部開示」「障害者雇用率の外部開示」「育児介護支援策の外部開示」「有給休暇取得率の外部開示」、④労働の質の改善では「女性管理職の登用促進」「育児介護休業の取得促進」「実質労働時間の短縮」「正社員と短時間勤務者との均等待遇促進」「子会社・関連会社やサプライチェーンにおけるILO中核的労働基準の遵守」「社員の健康・メンタルヘルスの管理・改善」「障害者雇用の充実」「65歳に向けた雇用延長」、⑤その他では「株主資本利益率の向上」「大規模災害・疾病等に対する経済的支援」「社員のボランティア活動への支援拡充」「地域清掃・緑化など地域社会への貢献」となっている(連合総研, 2006)。
- 12) 稲上毅らも同調査結果を踏まえ、CSRの実現は基本的には企業の任意的取り組みとして位置付けられるものであるが、実際には、法令遵守の促進は日本企業のCSR取り組みの中で主要な位置付けを占めていると述べている(稲上・連合総研, 2007, p.147)。

- 13) 例えば、The Great Place to Work Institute は、世界40カ国において信用・尊敬・公正・誇りと連帯感といった5つの次元で個々の企業を評価し、「働きがいのある会社」リストを毎年公表している。日本では2005年に設立された(<http://greatplacetowork.jp/gptw/history.php> 2008年11月)参照。また、厚生労働省所管で「ファミリー・フレンドリー企業表彰制度」や「子育てサポート企業認定制度」といったものもある。

参考文献

- 吾郷眞一(2007)『労働CSR入門』講談社。
- 伊勢丹労働組合編(2003)『労務管理のコンプライアンス』経林書房。
- 稲上毅・連合総研生活開発研究所(2007)『労働CSR』NTT出版。
- 岩出博(2007)『LECTURE 人事労務管理(四訂版)』泉文堂。
- 大南幸弘(1993)『人事管理のリスクマネジメント』日本法令。
- 大村岳雄(2008)「企業価値向上に資するERM構築に向けて」大和総研(2008年8月22日セミナー資料)。
- 栗山直樹(2007)「CSR推進における企業・労働組合・NGOのパートナーシップの国際的展開—労働におけるマルチステークホルダー・アプローチの萌芽—」『創価経営論集』第31巻, 第1・2合併号, pp.35-50。
- 経済産業省(2005)『先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント実践テキスト—企業価値の向上を目指して—』。
- (2003)『先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント—経営者が知っておかなければならない7つのポイント—』。
- 経済同友会(2006)『企業の社会的責任(CSR)に関する経営者意識調査』。
- アーバンプロデュース『月刊人事マネジメント』2004年11月号, 2007年10月号。
- 厚生労働省(2008)『労働に関するCSR推進研究会

- 報告書』。
- (2004)『労働におけるCSRのあり方に関する研究会中間報告書』(<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2004/06/s0625-8a.html>)を参照。
- 厚生労働省・社会経済生産性本部『働く人を大切にするヒント—労働分野における企業の社会的責任』(<http://mhlw.go.jp/bunya/roudouseisaku/csr.html>2008年11月)を参照。
- 後藤嘉代(2007)「CSR(企業の社会的責任)と労働組合」『日本労働研究雑誌』No.565, pp.36-46.
- 寺崎文勝(2004)『人事マネジャーの仕事』日本能率協会マネジメントセンター。
- (2005)『わかりやすいCSR経営入門』同文館出版。
- (2007)「CSR経営を支える人事部門の役割と取り組み」『労政時報』第3715号, pp.2-14.
- 長嶋潔(2005)「内部統制とリスクマネジメント」『TRC EYE』Vol.81, pp.1-9.
- 日本経済団体連合会(2005)『CSR(企業の社会的責任)に関するアンケート調査結果』。
- 野村亜紀子(2005)「公表されたエンタープライズ・リスク・マネジメント(ERM)の統合的枠組み」『資本市場クォーターリー』Winter, pp.1-8.
- ハーズバーグF.(1968)邦訳『仕事と人間性』東洋経済新報社。
- 浜村彰他(2008)『ベーシック労働法(第3版)』有斐閣。
- ヘケットJ.L.他(2004)邦訳『バリュー・プロフィット・チェーン』日本経済新聞社。
- 洪聖協(2008)『内部統制有効性評価—J-Sox法運用の実践とERMの展開』生産性出版。
- 益田浩一郎(2005)「労働法令の罰則に学ぶリスクマネジメント」『労政時報』第3646号, pp.81-102.
- 村岡正司「日本版SOX法施行と企業におけるリスクマネジメントのあり方—記録管理の視点から、企業リスクの回避にむけて—」(<http://www.-asahi-net.or.jp/~ZZ1S-MROK/riskrm.htm>2008年11月)を参照。
- 吉田寿(2007)『社員満足の経営—ES調査の設計・実施・活用法』日本経団連出版研修事業部。
- 連合総合生活開発研究所(2006)『企業の社会的責任(CSR)に関するアンケート調査報告書』。
- 労働政策研究・研修機構(2007)『企業のコーポレートガバナンス・CSRと人事戦略に関する調査研究報告書』。
- 労務行政研究所『労政時報』第3715号, 2007年12月14日。
- ビジネスエデュケーションセンター『Business Risk Management』第23巻, 第4号, 2008年4月15日。
- Haskett J.L. et al. (2008) "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, July-August, pp.118-129.

