

## 論文

## 労働環境改善のための労働 CSR の可能性

—ディーセントワークと従業員満足の見点から—

高橋 哲也

## 概 要

本稿では労働環境の改善のための諸制度の改革の前提となる労働 CSR に注目する。労働環境の悪化に関して日本政府は働き方改革を推進すべく関連法案や諸制度の整備を進めている。しかし、そうした動きは法令遵守の水準であり、労働に関するコンプライアンスをまず前提としている。さらなる労働環境の改善のために労働 CSR の視点を提示したい。まずは ILO の提示するディーセントワークと労働 CSR の関係について確認する。さらに労働 CSR に期待される役割のために従業員満足の概念を導入する。これにより企業が労働環境改善のために自発的努力を促す環境整備の可能性を検証する。

## 1 はじめに 労働環境の悪化

日本経済の低迷は失われた 30 年とも言われ様々な分野で改革が求められている。その中で終身雇用慣行および年功序列慣行に代表される日本的雇用慣行の改革もまた模索されている。しかし皮肉なことに日本の労働環境は悪化していると言わざるを得ない。その大きな理由は労働の二極化にある。2000 年代になると非正規雇用労働者の増加が著しく、厚生労働省の調査によると全労働者に占める非正規雇用の割合は 1984 年：15.3%、1989 年：19.1%、1999 年：24.9%、2004 年：31.4%、2009 年：33.7%、2014 年：37.4%、2019 年：38.3% と上昇傾向にある<sup>1)</sup>。労働の二極化により正規雇用と非正規雇用の格差が生じているが、それぞれの働き方にも特有の課題がある。それが正規雇用の長時間労働と非正規雇用の低賃金労働である。つまり過労死・過労自殺につながる「長時間労働問題」と、ワーキングプアに象徴される「正規雇用・非正規雇用の格差問題」である。

そうした正規雇用の長時間労働と非正規雇用労働の低賃金の問題を解消すべく日本政府は 2019 年より働き方改革に関する諸制度の整備を推進している。厚生労働省（2019）によれば「我が国の労働制度と働き方においては、長時間労働や、非正規雇用労働者の待遇等に関する問題に加え、女性や高齢者等の労働参加に関する課題や、育児や介護等と仕事の両立に関する課題、中高年齢者等の転職・再就職に関する課題、中小企業等における人材確保等に関する課題など様々な課題が存在する。働き方改革は、こうした問題や課題を解決することにより、労働参加率の向上に加え、労働者のモチベーションを高め

<sup>1)</sup> 厚生労働省（2022）「非正規雇用の現状と課題」<https://www.mhlw.go.jp/content/000830221.pdf>（2022/06/12 確認）

るとともに、生産性の向上にもつながるものである」と説明する<sup>2)</sup>。このように明確に長時間労働および非正規雇用労働者の待遇改善を打ち出している。その他の諸問題への関心も示しているが、まずは長時間労働と低賃金の問題に取り組む姿勢が見られる。

こうした働き方改革にまつわる法律改正について確認する。働き方改革の関連法に含まれるポイントは次の通りである。①フレックスタイム制の拡充、②時間外労働の上限規制、③年5日の年次有給休暇の確実な取得、④高度プロフェッショナル制度の創設、⑤月60時間超の時間外労働に対する割増賃金率引上げ、⑥労働条件の明示の方法、⑦過半数代表者の選任、⑧労働時間等設定改善法、⑨労働安全衛生法の改正、となっている。これらが長時間労働問題への法的な対応と考えるとよい。

次に正規雇用と非正規雇用の格差問題への法的対応を確認する。それらの一つがパート社員と契約社員を対象としたパートタイム・有期雇用労働法であり、もう一つは、派遣社員を対象とした改正労働者派遣法である。改正労働者派遣法は、企業規模を問わず2020年4月から適用されている。パートタイム・有期雇用労働法は、大企業には2020年4月から、中小企業には2021年4月から適用されている。パートタイム・有期雇用労働法が施行され、正規雇用と非正規雇用の不合理な待遇格差が禁止される運びとなった。これらの諸制度が導入され働き方改革が推進する可能性はあるだろう。しかし、これらは労働関連法に基づく改革が主な内容であり、これらを適用することはコンプライアンスの水準である。つまり最低限従わなければならないルールを明示したにすぎない。本稿では労働におけるコンプライアンス以外の部分についての議論の可能性を提示したい。

## 2 労働コンプライアンスと労働CSR

CSR (Corporate Social Responsibility) という用語と概念は第二次大戦後まもなくアメリカから輸入され「企業の社会的責任」という用語が長く用いられてきた。藤井(2005)によればCSRはヨーロッパ型の社会・人権・従業員問題重視のタイプと、フィランソロピー・企業市民重視のアメリカ型のタイプがある。そして日本の場合は法令遵守、社会貢献、環境対策を主たる取り組みとする日本型CSRとして発達してきた。岩出(2020)によれば、日本型CSRは、顧客や消費者、地域社会といった外部ステークホルダーを意識して、企業不祥事の発生を防ぐ法令遵守の徹底という「守りのCSR」に重点を置いてきたと説明する。さらにこのことは企業の内部ステークホルダーである従業員に目を向けた人権・雇用・労働慣行への配慮といった労働に関するCSRへの取り組みが遅れていることを意味すると指摘する<sup>3)</sup>。

2000年代に入るとこうした日本型CSRに修正を求める動きが現れる。経済のグローバル化を背景に、欧米のCSR調査機関からの社会的責任投資(SRI: Socially Responsible Investment)の銘柄選定のための調査が行われる<sup>4)</sup>。さらにCSRの国際規格であるISO26000が2010年に発行され、日本型CSRは大幅な修正が余儀なくされることとなる。そこでは企業統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、

2) 厚生労働省(2019)「労働施策基本方針」<https://www.mhlw.go.jp/content/11602000/000465363.pdf> (2022/06/12 確認)

3) 岩出(2020)191-193頁。

4) SRIとは、投資をおこなう際に従来の財務諸表に加え、投資先の企業の社会に対する責任や貢献を重視して投資をする方法である。法令遵守、雇用慣行、人権尊重、消費者問題、なども含まれる。CSRを経営戦略として捉え持続的に成長する企業を精選して投資する。

消費者に関する課題、コミュニティ参画及び開発の7点がCSR実践の中核主題とされ、企業への対応指針が要求されている。

経済同友会（2003）によれば日本におけるCSRの典型的な考え方について次のように説明する。CSRとは、社会に経済的価値を提供することであり、専ら企業の持つ経済的責任を主と考えている。また利益を社会に還元し、社会に貢献することであるとしてCSRをコストおよびフィランソロピーと考えている。またCSRとは、企業不祥事を防ぐための取り組みであるとして、CSRを義務的取り組み、法令遵守と考えている。まとめると経済的責任、コスト、フィランソロピー、義務的取り組み、法令遵守、となり、これらだけでは不十分だと指摘する。こうした批判的検討を加え次のように追記している。CSRは①企業と社会の持続的な相乗発展に資する、②事業の中核に位置付けるべき投資である、③コンプライアンス（法令・倫理等遵守）以上の自主的な取り組みであると説明する。次にCSRの評価軸（図表1）として市場・環境・人間・社会を取り上げている。その人間の評価基準として、優れた人材の登用と活用、従業員の能力（エンプロイアビリティ）の向上、ファミリー・フレンドリーな職場環境の実現、働きやすい職場環境の実現、といった労働CSRの取り組みを提示している。

図表1 CSRの評価軸

	主なステークホルダー	仕組み
市場	顧客，株主，取引先，競争相手	持続的な価値創造と新市場創造への取り組み 顧客に対する価値の提供 株主に対する価値の提供 自由・公正・透明な取引・競争
環境	今日の世代，将来の世代	環境経営を推進するマネジメント体制の確立 環境負荷軽減の取り組み ディスクロージャーとパートナーシップ
人間	従業員，人材としての経営者	優れた人材の登用と活用 従業員の能力（エンプロイアビリティ）の向上 ファミリー・フレンドリーな職場環境の実現 働きやすい職場環境の実現
社会	地域社会，市民社会，国際社会	社会貢献活動の推進 ディスクロージャーとパートナーシップ 政治・行政との適切な関係の確立 国際社会との協調

出所：経済同友会（2003）を参考に筆者作成

法令遵守をして健全な経営を行うことはCSRにおいて実践上の前提である。さらに社会問題の解決に企業の貢献が期待されている。そこではCSRは義務的取り組み以上の意味を持たなければならない。しかし日本企業にはCSRは法令遵守であるという認識も強くあり、労働CSR（図表2）および労働におけるコンプライアンスについても確認が必要である。

労働コンプライアンス、とは労働に関する法令の遵守を意味する。関連する法律は図表3にまとめてある。また岡田(2007)が最低限の労働コンプライアンスの基準を提示している。企業の労働領域におけるリスクマネジメントとして、①時間外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、といった16項目のリストが提示されている。これらは最低限守るべきルールとして存在しており、法律に基づきルールを遵守する義務がある。法令遵守のみであれば実定法そのものを守る法のレベルでの議論になる。ここではそれ自体は法ではないが法のような効果を持つ規範的な内容を含み、企業の自発的实践による目的達成がなされる部分としてのCSRを考える必要がある。

労働CSRについて吾郷(2022)によれば、「企業が守るべき各種の労働法規(および他の人権規範)を確実に遵守することおよびプラスアルファとしての法の枠を超えるものを目指すこと」と説明し、労働CSRは労働コンプライアンス・プラスと表現している。この考えにおいて労働CSRを「法の遵守を含むとともに、法の遵守を超えて社会の利益をもたらす活動を導くもの」と認識している<sup>5)</sup>。また労働CSRにおける参照されるべき労働基準を図表4にまとめてある。吾郷(2022)はCSRの柔軟性を「規範的な内容を含みながらも法でない」点と「企業の自発性に依存することが大きい」点に注目しつつ、法よりも有用性が高いことを指摘する。さらに2015年に国連総会で採択された持続可能な開発目標(SDGs: Sustainable Development Goals)がグローバルな目標に設定されたことを踏まえて、労働CSRに大きな期待を寄せている。労働コンプライアンスの水準での法令遵守を「守りのCSR」とするならば、労働CSRは「攻めのCSR」である。

さらに労働CSRを推進するメリットに社会的責任投資(SRI: Socially Responsible Investment)の存在がある。SRIとは企業の株式投資の際に財務面だけではなく、CSRの側面からも評価し投資するというものである。その特徴は企業と社会の相互関係を通じた企業の持続的成長にある。安藤(2011)によれば欧米で企業のESG(E:環境, S:社会, G:ガバナンス)の取り組みなどを投資決定プロセスに組み込むSRIの投資規模が拡大傾向にあること、日本では取り組みが低調であることを指摘している。また欧米のSRIの拡大要因としてメディアの影響および法的規制があることも指摘している<sup>6)</sup>。

藤井(2005)によれば、CSRとは法的要請や契約上の義務を上回るものを行うとする。この考えに基づき岩出(2020)は法律で規定されている「義務」を充足することが労働コンプライアンスであり、努力義務を超える取り組みを「責任」としての労働CSRであると説明する。吾郷(2022)によれば、労働CSRの考え方の変化において、従来は労働問題をほとんど対象としなかったのに対して、近年では労働基準が盛り込まれることが増加している傾向があると説明する。その理由として消費者・市民社会における不買運動や人権侵害への関心の高まりがあると説明する。さらに企業活動の労働の側面へ注目が集まる中で、労働基準(図表4)を取り込んだ労働CSRの議論の必要性が高まったと説明する。

5) 吾郷(2022)を参照。女性活躍と健康経営も視野にいた「攻めのCSR」の必要性を説いている。海外についてはErwin(2011)を参照。

6) 安藤(2011)では日本のSRIに関する課題を①受託者責任、②スクリーニング、③投資意識にあると説明する。

図表 2 労働 CSR の範囲

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

出所：岩出（2016）

図表 3 労働関係の法律体系

	関連法令
労働条件の確保に関する法律	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働基準法・最低賃金法・労働安全衛生法</li> <li>・賃金の支払いの確保等に関する法律</li> </ul>
労働契約に関する法律	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働契約法</li> </ul>
雇用の確保・安定のための法律	<ul style="list-style-type: none"> <li>・雇用対策法・職業安定法・職業能力開発法</li> <li>・高年齢者雇用安定法・障害者雇用促進法</li> <li>・労働者派遣法</li> </ul>
労働保険・社会保険に関する法律	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働者災害補償保険法・雇用保険法</li> <li>・健康保険法 ・厚生年金保険法</li> </ul>
労働者福祉の増進に関する法律	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中業企業退職共済法 ・勤労者財産形成促進法</li> <li>・勤労青少年福祉法 ・男女雇用機会均等法</li> <li>・パートタイム労働法 ・育児・介護休業法</li> </ul>
労働組合に関する法律	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働組合法・労働関係調整法</li> </ul>
個別労働紛争の解決に関する法律	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個別労働関係紛争解決促進法・労働審判法</li> </ul>

出所：岩出（2020）

図表4 労働CSRにおける参照されるべき労働基準

国内基準	国内労働法令（批准されたILO条約・国際人権規約などを含む）
国際基準	ILO条約・勧告の大部分（400以上） 政府間国際機関関連文書 ・OECD多国籍企業ガイドライン ・ILO三者宣言 ・国際グローバル・コンパクト ・国連「企業と人権指導原則」
国際NGOが関連するCSR文書	非政府間国際文書 ・国際労働協約 ・ISO26000

出所：吾郷（2022）を参考に作表

労働環境改善のために必要な点はまず労働コンプライアンスを設定し、その法令遵守を徹底することである。これを守りのCSRと呼ぶ。次に労働環境是正のための規範的な内容および企業の自発性に基づく行動により実施される労働CSRを導入することが必要である。これを攻めのCSRと呼ぶ。さらに労働CSRを実践している企業にはSRIというインセンティブもある。

### 3 レギュレーターの4つの形態

労働CSRをそれ自体は法ではないが法のような効果を持つ規範的な内容を含み、企業の自発的实践による目的達成がなされる部分として把握するならば、法令の遵守のみならず自発的な規範の遵守について議論が必要となる。ここではひとまず労働コンプライアンスおよび労働CSRを企業が従うべき規制、レギュレーター（regulator）として考えてみる。レギュレーターとは規制の手段のことを意味している。

規制とはルールを設けて物事を制限することであり、より具体的には特定の目的を実現するために許認可、介入、禁止などの方法を用いて行為の可能性を制限することである。また規制には事前規制と事後規制という考え方がある。事前規制は選択の可能性および自由を奪うことにより、行為を規制する考えである。事後規制はひとまず自由に振る舞うことを許可し、その一方でその行為の結果についての責任を問うという考え方である。インターネット上の法規制に詳しいL・レッシング（Lessig）はルールによる規制という考え方を法のみならずその他の規制形態も含めて説明している。レッシング（1998）は法による規制と代替案としての市場による規制の説明をしていたグループのことを旧シカゴ学派と呼び、法と市場に加え規範とアーキテクチャを加えた規制の形態について説明するグループを新シカゴ学派と呼ぶ<sup>7)</sup>。ここでのアーキテクチャとは、ネット上におけるコード（code）が法として機能していること、コードが規制手段として存在していることを意味する。このことをレッシングはアーキテクチャによる規

<sup>7)</sup> こうした法と経済学による分析について詳しくは飯田（2004, 2012, 2015）も参照せよ。

制と呼ぶ<sup>8)</sup>。

松尾（2007）は「旧シカゴ学派と新シカゴ学派の共通点は、両学派ともある目的を達成するために効率的な規制態様（modalities of regulation）として、法以外のレギュレーターに着目することであり、その相違点は、旧シカゴ学派が法規制の不効率性を指摘し、可能な限り市場が法に置き換わる側面に着目するのに対して、新シカゴ学派がレギュレーターの多様性に着目した上で、それらが混合的に作用する点をも考察することにある（242 頁）」と説明する。旧シカゴ学派は、法の規制では不十分であると市場取引を規制の手段にしようとする。その一方で新シカゴ学派は法と市場のみならず規範やアーキテクチャにより規制することが可能だと説明をする。

それではレギュレーターの機能に関して説明する。新シカゴ学派ではこの四つのレギュレーターの相互作用について考える。法は言語による記述を前提とする<sup>9)</sup>。そして法の存在の理解によって法令遵守の行為が引き出される。法の存在および内容が理解されなければ規制として機能しない。法ではなく、市場に任せることで法令遵守とは別形態の管理が可能となる。規範には法と似たルールとしての側面がある。しかしそのルールを遵守するか否かは場合による。法令違反であれば罰則規定をとまなうことが想定されるが、規範を逸脱した場合に罰則規定がなければ責任問題には成らない場合もあり得る。アーキテクチャはルールの理解とは関係なしにその存在から行動を規制することが可能である。塀があれば迂回するしかないし、鍵がかかっているれば開けることは叶わないのである。また旧シカゴ学派はレギュレーターとしての法と市場を代替的なものとし、どちらかの規制による直接規制の説明にとどまっている。新シカゴ学派は4つのレギュレーターの相互作用も視野にいれ、法や規範が規制したい行為をそれぞれが相互作用しながら規制している点が強調されている<sup>10)</sup>。各レギュレーターの特徴を図表5にまとめている。

労働コンプライアンス、労働 CSR、SRI を各レギュレーターに当てはめてみる。労働コンプライアンスは労働に関する法令の遵守を目指している点から法による規制として機能する。法令違反があれば然るべき組織より罰せられることもある。労働 CSR は法令の遵守のみならずステークホルダーの期待に対して企業の自発的な行動により目標達成を目指す点から規範による規制として機能する。ただし法とは異なり規範であるため自発性に依存しており、何か問題が生じてそれを直接的に是正する機関が無い。SRI は労働 CSR を実践している企業への投資を行うことにより企業はより CSR 全般に積極的に取り組むことになる。その結果として SRI は市場による規制として機能する。つまり法令違反得への罰則ではなく、市場における企業価値の増大というインセンティブにより行動を促すという意味である。ここでの規制は一方で行為の選択肢を制限しながら、もう一方で別の選択肢へと誘っている点に注意したい。最後にアーキテクチャによる制約がある。各レギュレーターは相互作用し、個々の規制が独立しているわけではなく、互いに影響している点も含めて説明する。労働 CSR 実践を行い、SRI 評価基準を充足するならば、その企業は SRI 投資対象としてインターネット上での情報公開がなされる。SRI の投資対象になる企業規模であれば、投資対象に含まれるか否かは大きな問題となる<sup>11)</sup>。しかし中小企業

8) 金融庁（2019）によれば「従来の法令等遵守よりも広い概念（例えば、社会規範や道徳を遵守すること、顧客の信頼に応えること、市場の公正に配慮すること等を含む概念）として定義」して、法令遵守を超える管理が必要としている点に注目したい。これをコンダクト・リスクと呼んでいる。

9) この点は碧海（1967）を参照。

10) 新旧シカゴ学派およびアーキテクチャの考察は高橋（2020b）を参照せよ。

11) 伊吹（2014）を参照。96年にスポーツ・メーカーのナイキ社は発展途上国にある委託工場の労働環境や児童労働について NGO から厳しい批判を受けた、全社を上げてこの問題の改善に当たっている。

図表5 各レギュレーターの特徴

法による規制	法は、サンクションの威嚇を背景とした命令。主体は国家権力。 法による制約は、主観的には、行為者から見て事前の制約でありえるが、制裁を制約と理解すると事後的な制約。
市場による規制	市場とは価格を通じた制約。 この制約は同時的であり、社会規範や法がある行為の後にサンクションを課すのに対して、市場は同時に制約。
規範による規制	共同体の構成員が互いに課す、弱いが時折強力で数々のサンクションを通じて課される規範的制約。レッテル貼り。 法とは異なり、組織化・集権化された執行は不在。
アーキテクチャによる規制	鍵やパスワードなどの物理的制約。侵入しようとする泥棒は即時に制約。同時に制約。

出所：レッシング (1998)、松尾 (2007, 2017) を参考に筆者作成

を考えるならばこれは現状で不十分であり、今後の動きにも注目が必要である<sup>12)</sup>。

#### 4 ディーセントワーク

それでは労働CSRにおいて従うことが望ましい規範的な内容についてみていきたい。ここではディーセントワーク (decent work) の発想が参考になる。その内容については2015年に国連総会で採択されたSDGsがグローバルな目標に設定されたことが大きく影響する。SDGsには17の大きな目標があり、その中の⑧では、「包摂的かつ持続可能な経済成長及び生産的な完全雇用とディーセントワークをすべての人に推進する」ことを目指している。このディーセントワークが労働CSRに求められる規範的な内容を説明している<sup>13)</sup>。

ディーセントワークの概念は1999年第87回ILO総会でのファン・ソマビア事務局長の報告に登場し、ILO (the International Labor Organization: 国際労働機関) の主な活動目標に位置づけられ、国際労働基準の確立のための標語に掲げられた。その後、ILO第96回総会において持続可能な企業は成長、富の形成、雇用、ディーセントワークの主たる源であるとする結論を採択し、21世紀の主要な目標を

<sup>12)</sup> 機関投資家向けの行動準則としてスチュワードシップ・コード (SSC) と上場企業向けの行動準則としてコーポレートガバナンス・コード (CGC) がある。スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会 (2020) によれば SSC においてスチュワードシップ責任とは、「機関投資家が、投資先の日本企業やその事業環境等に関する深い理解のほか運用戦略に応じたサステナビリティの考慮に基づく建設的な「目的を持って対話」(エンゲージメント) などを通じて、当該企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことにより、顧客・受益者の中長期的な投資リターンを拡大を図る責任」を意味する。東京証券取引所 (2021) によれば CGC において「実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたものであり、これらが適切に実践されることは、それぞれの会社において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応が図られることを通じて、会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与することとなるものと考えられる。」

<sup>13)</sup> 菊野 (2009) (2010) ではディーセントワークをネオ QWL 運動として位置づけて議論している。



ディーセントワークと定めた。そしてその目標として「人間としての尊厳、自由、均等、安全の条件で、男女が生産的な好ましい仕事を得る機会を推進すること」を規定し、4つの戦略目標を提起した。それらとして①「労働の基本的原則と権利」、②「雇用と収入の安定」、③「社会的保護ないし社会保障の強化」、④「社会的対話の強化」を掲げたのである<sup>14)</sup>。

これを踏まえディーセントワークとSDGs全体の達成を後押しするために、ILOは5つの主要な計画を定めている。その内容を児童労働・強制労働廃止、労働安全衛生の改善、雇用促進、社会的保護制度の策定、包括的な経済成長の促進、としている。これらの前半4点は労働環境の改善に該当し、最後の1点において経済成長を目指すと表明している。これはILOが想定している世界の労働環境がまだまだ未発達で改善の余地が大いにあるという認識に基づくものと思われる。その上で、各国の経済事情を踏まえディーセントワークの達成を考えた場合に日本ではどのように捉えることが可能であろうか。

森岡（2015）によればディーセントワークの実現条件として、①働く機会があり、働きに応じた収入が得られること、②働くうえで権利が確保され、職場で発言が行いやすく、それが認められること、③家族の生活が安定しており、自己の鍛錬もできること、④公正な扱い、男女平等な扱いを受けること、を挙げている。また森岡（2011）は、ディーセントワーク実現のための条件を労働時間、賃金、雇用、社会保障の点から指摘し、次の3つの働き方を問題視する。①労働時間の短縮を望むのに、非常な長時間労働を余儀なくされている者、②もっと長く就業したいのに週20時間未満しか働けないパートタイム労働者、③いつも同じまたは標準的な労働時間制度を望むのに労働時間が定まっていない者、これらである。つぎにまともな賃金のためには、「男女平等の、時間に応じて公平な、最低賃金を下回らない、残業手当に依存せずにする、生活ができる賃金、が必要であるとする（204頁）」とし、まともな雇用のためには、「働く権利が保障されて、安定していて、失業給付や労災補償などの給付が受けられる雇用（204—205頁）」を確保する必要性を説く。最後にまともな社会保障のためには、失業給付と生活保護制度が適切に活用される必要性を説く。これらは長時間労働や低賃金の問題のみならず安定した雇用環境の確保のための条件といえる。いうなれば正規雇用の長時間労働を問題視しつつも、正規雇用と非正規雇用の格差是正という意味合いが強い。

もう一つの観点が貧困問題との関連性である。阿部（2011）は「『真の貧困とは、モノの多寡ではなく、精神的な貧困だ』と言ってしまうと、まるで経済的貧困が問題ないように解釈されてしまう。その危険性が怖い」と指摘する。問題は、あって当たり前なのが手に入らない状態に陥り、そのことから脱出が出来ない経済的・心理的状态に追い込まれてしまう点にある<sup>15)</sup>。つまり「あるべきものが無い状態（欠乏）」となる問題である。こうした点は社会的剥奪（social deprivation）の問題として扱われてきた。森岡（2015）は「社会的基準からみて見苦しくない状態、あるいはそれが欠ければ人並みとはいえない状態を表すディーセント（decent）という英語があるが、デプリベーション（deprivation）はディーセントでない状態を意味するといってもよい（162頁）」と説明する。社会的剥奪された状態ではなく、当たり前のことができる暮らしを確保できる状態、それがディーセントワークに求められる。ディーセントワークの普及した結果としてディーセントライフの実現も視野にいられるだろう。ディーセントワークが社会的規範として労働CSRへ影響を及ぼし、その結果として長時間労働や正規・非正規の格差の是正に繋がる可能性は大いにある。

14) 高橋（2017）、高橋（2020a）を参照。

15) 相対的貧困や社会的剥奪については高橋（2017）、高橋（2020a）を参照。

以上の議論を踏まえると、ディーセントワークに期待されている規範的な内容は法令遵守の水準としての守りのCSRに近い。貧困問題について積極的に是正していく点は明らかになったが、労働CSRに期待される企業の自発的な攻めのCSRとしての取り組みについてはディーセントワークを踏まえつつ議論をさらに発展させる必要がある。

## 5 従業員満足の見点から

攻めのCSRのために企業の自発性が必要なことは確認できた。ディーセントワークが社会的規範として企業へ要求されるとして、企業が自発的に規範を取り入れるということはどのようなことなのか確認する。

岩出(2014)は従業員満足の向上から顧客満足を高め、企業収益を高める好循環を描いたサービス・プロフィット・チェーン(service-profit chain)を援用しつつ、よりよい人的資源管理の必要性を説く。よりよい労働CSR実践を行うことにより、適切な人的資源管理が行われ、それにより高い従業員満足が得られ、高い顧客満足の基盤となり、結果として高い企業業績となる好循環を描いている。岩出(2020)の考える「法律が要求する義務以上の自主的な取り組み」としての労働CSRの普及度は芳しくないと指摘し、F・ハーズバーグ(Herzberg)を援用しながら「従業員不満—没満足—従業員満足」という従業員の心理スケールの視座を提示する。そこで労働コンプライアンス、労働CSRの実践の度合いと従業員満足度を関連付け説明している。その内容は次の通りである。労働コンプライアンスが遵守されなければ従業員不満は高まり、遵守されたとしても従業員満足は高まらない。従業員満足を高めるためには労働CSRの内容を充実させることだと説明される<sup>16)</sup>。岩出(2014)は従業員満足(employee satisfaction)を「従業員の企業・職場・仕事に対する人間的な期待や要求」を意味するものとし、さらに従業員満足概念は4つの下位の構成要素からなると説明する(図表6)。岩出(2014)によれば、その4つとは生活満足、職務満足、職場満足、企業満足から構成される<sup>17)</sup>。生活満足(life satisfaction)とは、「労働生活のみならず私生活も含む生活そのものに対する従業員の期待や要求」を内容とする。職務満足(job satisfaction)とは「職務満足そのもの、職務遂行過程、そして職務遂行結果にかかわる従業員の期待や要求」を意味する。職場満足(workplace satisfaction)とは、「自ら所属し仕事をしていく職場に対する期待や要求」である。企業満足(corporate satisfaction)とは、上記3点の充足、さらには民主的な労使関係から生じる企業への信頼感、CSR実践による企業評価の向上、これらによって生じる組織コミットメント、「企業への誇り」が主な内容である<sup>18)</sup>。ここでは企業満足の中でCSRが議論されているが、労働CSR実践は生活・職務・職場満足への影響が大きいと思われる。また前出のディーセントワークが職務満足・職場満足への影響が大きく、ディーセントワークの達成による生活満足の獲得と考えることが可能である。

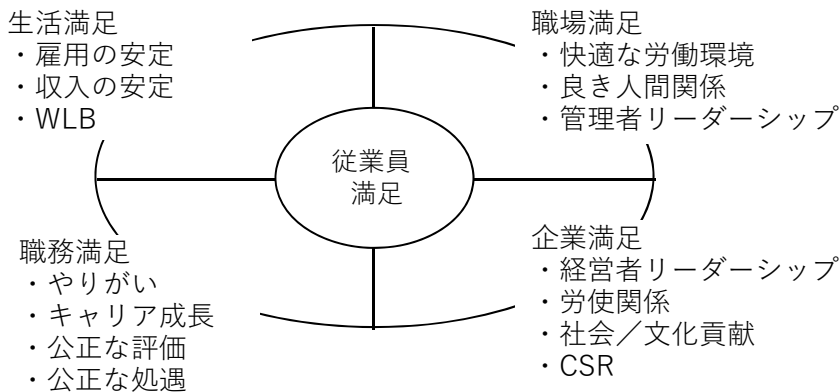
三井(2020)は岩出の「従業員満足」概念に対して、次のように評価する。「職業生活の全体を通じて、従業員が人間性を最大限に充実させるために提案された、彼自身の人的資源管理の基本理念(哲学)」であるとしつつ、「組織の仕事を担うだけの人間、戦略的に有用であるだけの人間、組織目的に適合的

<sup>16)</sup> 岩出(2014)77頁および岩出(2020)202頁を参照。

<sup>17)</sup> 職務に満足しつつも職場には満足しない状況も考えられる。またこれらはそれぞれをコミットメントの対象として把握することも可能である。

<sup>18)</sup> 岩出(2014)50-52頁を参照。

図表6 従業員満足指向の人的資源管理



出所：岩出（2014）

なだけの個人の側面」のみならず「トータルな人間」を扱う視点が、岩出の概念には含まれていることを指摘する<sup>19)</sup>。行動科学では職務を通じた満足が議論の中心になっているが、岩出の発想は私生活の充実も必要である点に特徴がある<sup>20)</sup>。また岩出は大学における講義の中で倉敷紡績の温情主義的な労務管理思想を例に出しながら、賃金の増大による経済的充足だけでなく福祉の充実による心理的充足の必要性と説き、その中でも企業福祉への高い関心を示していた<sup>21)</sup>。その際の心理的充足のために必要なのは、社員食堂、娯楽施設、寄宿舎（独身寮）、社宅、日用品分配所、職工学校・女学校（読み書き、算盤）、提案箱、社内報などの生活を安定させるための施策が主なものであった。岩出（2016）によれば、バブル崩壊以降でコスト削減要求の中で伝統的な福利厚生施設の見直しや再建を志向する企業が増えつつも、なお従業員の日常生活に関する面倒を見ることにより労使の協調関係を維持する日本的な特徴が残されていると説明する<sup>22)</sup>。

企業内福利厚生は法定福利と法定外福利に分類される。ここでは法定福利の部分がコンプライアンスに相当すると考えられる。そして法定外福利の部分に労働 CSR の企業の自発性が発揮される領域があると考えられる。そうした法定外福利厚生サービスの内容は変化しつつあり、今後も検討の必要がある<sup>23)</sup>。谷田部（2014）によれば法定外福利厚生の変化は①ハコもの（ハード）からヒトもの（ソフト）へ、②廃止、ないし賃金化、③カフェテリアプランの導入、④アウトソーシングに要約され、これからの方向性として①福利厚生の絞り込み、②自立支援型福利厚生、③副次的な「労働条件」または報酬であることの再確認、とまとめている。谷田部（2014）によれば「労働条件であれば、企業の支払い能力と報酬ポリシーが、導入する制度・施策の種類、数、質、水準を規定する（110頁）」として報酬としての

19) 三井（2020）では尾高邦雄や山本七平を援用しながら、岩出のフレームワークの有用性について考察している。

20) 高橋（2021）123-125頁を参照。

21) 講義において丸善制作の「日本の企業家群像：ビジュアル日本経営史」の「紡績業の発展と労務管理の革新」を例年視聴していた。また岩出の倉敷紡績の労働理想主義への関心と CSR の繋がりについては Takehara and Hasegawa（2020）の内容に近いと思われる。

22) 岩出（2016）、346頁。伝統的な福利厚生サービスとして、業務上必要なサービスに社宅や家賃補助、生活支援のサービスとして医療施設や共済保険などを挙げている。ここでは、いわゆる衣食住での安心感を与える機能を強調している。

23) 主な研究に西久保（2013）がある。

側面を認識するべきだと主張する。

労働政策研究・研修機構（2020）の調査によれば従業員に対し、勤務先での制度・施策の「ある」「ない」にかかわらず、自分にとって「特に必要性が高いと思うもの」（複数回答）を聞いたところ、主に「健康管理」、「休暇制度」に関連するものが目立っていると報告されている<sup>24)</sup>。休暇項目の詳細を見ると「病気休職制度」、「病気休暇制度（有給休暇以外）」、「リフレッシュ休暇制度」「慶弔休暇制度」、「有給休暇の日数の上乗せ（GW、夏期特別休暇など）」などで軒並み高い数字を示しており、従業員の高い希望が見て取れる。従業員の現状認識としては法定外の有給休暇への希望が非常に高いことが分かる。伝統的な福利厚生サービスが施設の拡充を意識していたとすれば、今後の法定外福利厚生サービスは休暇取得に改善点がある可能性が高い。働き方改革にて2019年4月から、全ての使用者に対して「年5日の年次有給休暇の確実な取得」が義務付けられている。これが労働コンプライアンスの水準である。さらに法定内の有給休暇を全て消化するのは労働CSRの義務の水準である。さらに法定外の有給休暇の設定をするならば、攻めの労働CSRとできる。

これらを踏まえると従業員満足のための労働CSRに必要なのは従業員の生活の安定のための職務であり、職場であり、そのCSRを実践する企業の態度であるといえる。日本の雇用慣行の見直しがなされ成果主義処遇が浸透しており、これまでとは異なる働き方が模索されつつある。しかしその一方で、正規雇用労働者の長時間労働と非正規雇用労働者の低賃金労働の課題を解決するために働き方改革が導入されつつあるが、根本的な理念の部分で従業員の生活の安定という視点が積極的に議論されているとは思われない。労働関連法に基づく労働コンプライアンスは当然なされるべきことである。これは福利厚生の中でいうならば法定福利に該当する。そして労働CSRにおいて法定外福利厚生サービスの拡充が従業員満足の達成へと繋がる可能性が明らかになった。

## 6 おわりに

本稿では労働環境の改善のための諸制度の改革の前提となる労働CSRの規範的な可能性について検討してきた。労働環境の悪化に関して日本政府は働き方改革を推進すべく関連法案や諸制度の整備を推進している。その動きは労働コンプライアンスの水準にとどまる。さらなる労働環境の改善のために労働CSRの視点を導入することで、労働条件の改善が期待できる。

残された課題を確認しておく。労働CSRの企業の自発性に期待するという点であるが、岩出（2014）は「まだまだ規範的な色彩の濃い提唱」にならざるを得ないとしている。この点は企業の労働CSRに取組むメリットを意識してもらわなければ実行に移せない。その際には従業員満足を高めるための人的資源管理を実施するためには経営者の判断が必要となることが想定される。従業員満足から顧客満足へ連動した考えは、否定はできないまでも人件費コストが増大するとなれば、安易な判断は出来ないことも予想される。この点は経営戦略の中で従業員満足をどのように扱うかという議論が必要である。

また法令遵守を高めるためにアーキテクチャを活用する可能性も指摘したい。レギュレーターの4形態の中でアーキテクチャ概念を紹介した。労働コンプライアンスの達成のためにアーキテクチャを活用

<sup>24)</sup> 労働政策研究・研修機構（2020）の52頁を参照。人間ドック受診の補助、慶弔休暇制度、家賃補助や住宅手当の支給、病気休暇制度（有給休暇以外）、病気休職制度、リフレッシュ休暇制度、有給休暇の日数の上乗せ（GW、夏期特別休暇）、治療と仕事の両立支援策、慶弔見舞金制度、法定を上回る育児休業・短時間制度、食事手当、財形貯蓄制度、短時間勤務制度、永年勤続表彰、法定を上回る介護休業制度、が上位となっている。

する方法はあり得る。また労働 CSR を促進する点での活用も可能である。紙面の都合上、今回は触れていないが、大内（2021）によれば規制手法のデジタル化は今後期待できる分野となっている。その際にどの規範が誰に効果があるのかという議論も必要となる。つまり規制する主体と対象の議論である。働き方改革により罰則規定が設けられている場合は、労働基準法の違反ということで取り締まることが可能である。それが社会的規範であれば、努力義務であっても遵守されない可能性もある。こうした点は経営倫理や経営理念の研究成果を踏まえた議論が必要であると考えられる。

#### 参考文献

- 碧海純一（1967）『法と社会—新しい法学入門』中央公論社。
- 阿部彩（2011）『弱者の居場所がない社会—貧困・格差と社会的包摂』講談社。
- 安藤範親（2011）『社会的責任投資（SRI）の現状と課題』『農林金融』第64巻第10号通巻788号、22-33頁。
- 飯田高（2004）『〈法と経済学〉の社会規範論』勁草書房。
- 飯田高（2012）『労働の法と経済学』『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構54（4）、72-75頁。
- 飯田高（2015）『法を守る動機と破る動機：規制と違法のいたちごっこに関する試論』『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構57（1）、15-25頁。
- 伊吹英子（2014）『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。
- 岩出博（2014）『従業員満足指向的資源管理論』泉文堂。
- 岩出博（2016）『増補改訂版 LECTURE 人事労務管理』泉文堂。
- 岩出博（2020）『ホワイト企業を目指す労働CSRの実践』『従業員満足のための人的資源管理』中央経済社。
- 大内伸哉（2021）『人事労働法—いかにして法の理念を企業に浸透させるか』弘文堂。
- 岡田烈司（2007）『保存版 労務コンプライアンス・チェックシート—今すぐ法令遵守の実態を確かめよう』『人事マネジメント』第17巻第10号、21-38。
- 菊野一雄（2009）『労働の人間化（QWL）運動再考：その歴史的 position と意味の再検討』『三田商学研究』第51巻第6号、13-24頁。
- 菊野一雄（2010）『新しい労働の人間化（ネオ QWL）運動としての「ディーセントワークの理念」の歴史的 position と意味』『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第9巻、25-34頁。
- 金融庁（2019）『コンプライアンス・リスク管理に関する傾向と課題』[https://www.fsa.go.jp/news/30/dp/compliance\\_report.pdf](https://www.fsa.go.jp/news/30/dp/compliance_report.pdf)（2022/06/14 確認）。
- 経済同友会（2003）『「市場の進化」社会的責任経営—企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて—』[https://www.doyukai.or.jp/whitepaper/articles/pdf/no15/030326\\_3.pdf](https://www.doyukai.or.jp/whitepaper/articles/pdf/no15/030326_3.pdf)（2022/06/12 確認）。
- スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会（2020）『「責任ある機関投資家」の諸原則 <日本版スチュワードシップ・コード> ~投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために~』<https://www.fsa.go.jp/news/r1/singi/20200324/01.pdf>（2022/06/12 確認）。
- 藤井敏彦（2005）『ヨーロッパのCSRと日本のCSR』日科技連出版社。
- 高橋哲也（2017）『低賃金労働の抱える課題—ワーキングプアとやりがい搾取を中心に—』『産業経営研究』39号、35-47頁。
- 高橋哲也（2020a）『ディーセントワーク』『従業員満足のための人的資源管理』中央経済社。
- 高橋哲也（2020b）『日本的雇用慣行におけるアーキテクチャ概念の可能性—ローレンス・レッシングの法哲学を基礎として—』『経済集志』第90巻第1号、125-140頁。
- 高橋哲也（2021）『組織の中の個人—行動科学の発展—』『人間と経営—私たちはどこへ向かうのか—』文真堂。
- 東京証券取引所（2021）『コーポレートガバナンス・コード—会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために—』<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq000008jdy-att/nlsgeu000005lnul.pdf>（2022/06/12 確認）。
- 西久保浩二（2013）『戦略的福利厚生の新展開—人材投資としての福利厚生、その本質と管理』日本生産性本部。
- 三井泉（2020）『従業員満足指向的資源管理音』の再検討：日本型組織の変容とHRMの可能性』『経済集志』第90巻第1号、141-150頁。
- 森岡孝二（2011）『就職とは何か—まともな働き方—の条件』岩波書店。
- 森岡孝二（2015）『雇用身分社会』岩波書店。
- 谷田部光一（2014）『わが国における福利厚生の現状とこれからの方向』『政経研究』第51巻第1号、81-114頁。

- 労働政策研究・研修機構 (2020) 「企業における福利厚生施策の実態に関する調査—企業／従業員アンケート調査結果—」  
<https://www.jil.go.jp/institute/research/2020/documents/203.pdf> (2022/06/19 確認).
- Erwin, P. M. (2011). Corporate codes of conduct: The effects of code content and quality on ethical performance. *Journal of Business Ethics*, 99 (4), pp. 535-548.
- Takehara, M and Hasegawa, N (2020) The pioneer of CSR who challenged the realization of labor idealism, *Journal of Human Environmental Studies*, Volume 18, Issue 2, pp. 179-186.