

## 第Ⅱ部



## 第2部 「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」の概要

### 第1章 研究の趣旨・方法

#### 第1節 調査研究の趣旨

従業員主権型の経営、メインバンクシステム、株式の持ち合いという要因で特徴付けられてきた日本企業のコーポレートガバナンスは、バブル崩壊以降、グローバル経済と規制緩和の波を受けて大きく変容したとされている。とくに、日本の経営システムの特徴の一つとされていたメインバンク制度や株式持ち合いは、バブル経済崩壊を契機とする株式市場の低迷とともに変化し始めた。金融自由化と株価低迷を受け、金融機関は顕在化したリスクを解消すべく持ち合い株式を売却した<sup>1</sup>。一方、96年に始まった「日本版金融ビッグバン」による投資環境の整備は、個人投資家の持株比率に飛躍的な増進をもたらした。企業金融の自由化が進むにつれて、大企業は銀行借入への依存度を著しく減らし、社債や株式による市場調達割合を増やした。金融自由化によるさらなる企業金融の変化は、日本のコーポレートガバナンスをも変え始めたとされている<sup>2</sup>。

そして、近年、企業不祥事防止などを目的とするCSR（企業の社会的責任）・コンプライアンス（法令等遵守）経営が注目を集めるなかで、敵対的企業買収が頻発化し始めた。これらの変化は、「会社は株主のものでしかない」とする株主主権論とともに、日本型のコーポレートガバナンスに新たな問題を提起したとされている<sup>3</sup>。当機構は、これらの変化を踏まえ、企業の利害関係者に対する重視傾向の変化やCSRの導入動機・進展状況が人事戦略にいかなる影響を与えているかを明らかにするため「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」を実施した。

なお、青木（2001）<sup>4</sup>などが指摘しているように、企業財務、コーポレートガバナンスと人事戦略の間には何らかの補完的關係があると予想されている。しかし、その關係の実証的な確認作業は、同じ企業について財務データと詳細な人事戦略關係のデータの両方を採集することが困難であったなどの理由により、あまり進展してこなかった。今回

---

<sup>1</sup> 内閣府(2006)「平成18年版 経済財政白書」174～175頁は、「持合株式の割合は、90年代初めの2割弱程度から2003年には7.6%まで低下し、安定保有株式の比率（2社間の相互株式持合に加えて金融機関及び事業会社が保有する株式等の割合）も、同じ時期に40%台半ばから24%まで低下」したとしている。株式の保有主体も多様化し、外国人株主の割合は90年代初めの5%程度から2004年には2割を超える水準まで上昇している、という。

<sup>2</sup> 詳しくは、星岳雄・A.ガッシュ(2006)『日本金融システム進化論』日本経済新聞社（鯉淵賢訳）参照。

<sup>3</sup> 岩井克人（2003）『会社はこれからどうなるのか』（平凡社）等参照。

<sup>4</sup> 青木昌彦（2001）『比較制度分析に向けて』（NTT出版）参照。

の調査スキームでは、アンケートの調査対象を上業企業全数とし、回収企業の回答と財務データ（日経 NEEDS）を接続することで、企業財務とコーポレートガバナンスが人事戦略に与える影響を分析することも目的の一つとしている（財務データを含めた分析については「第Ⅲ部 分析編」参照）。

## 第2節 調査の方法

調査対象は、上場企業全数 2531 社（東京 1 部・2 部、大阪 1 部・2 部、名古屋 1 部・2 部）。なお、調査にあたって、経営スタンスや株主総会、CSR などに係わる設問については経営企画担当者に、人事・労務管理制度に関する設問については人事・労務担当者に尋ねる方式をとった。調査方法は、郵送による調査票の配布・回収。調査実施時期は、2005 年 10 月 6 日～10 月 21 日。有効回収数は 450 社（有効回収率 17.8%）だった。

## 第2章 調査結果の概要

### 第1節 回答企業の基本属性

#### 1-1. 会社設立年と株式公開時期

会社設立年は、図表 1 である。上場企業を対象にしているため、比較的歴史のある企業が多い。業種別にみると、製造業や金融・保険業、建設業で 1950 年代以前に設立された企業が多い。株式公開時期をみると、「1960 年代」が 19.3%ともっとも多く、次いで「1990 年代」が 16.7%、「2000 年以降」が 12.9%などとなっている。

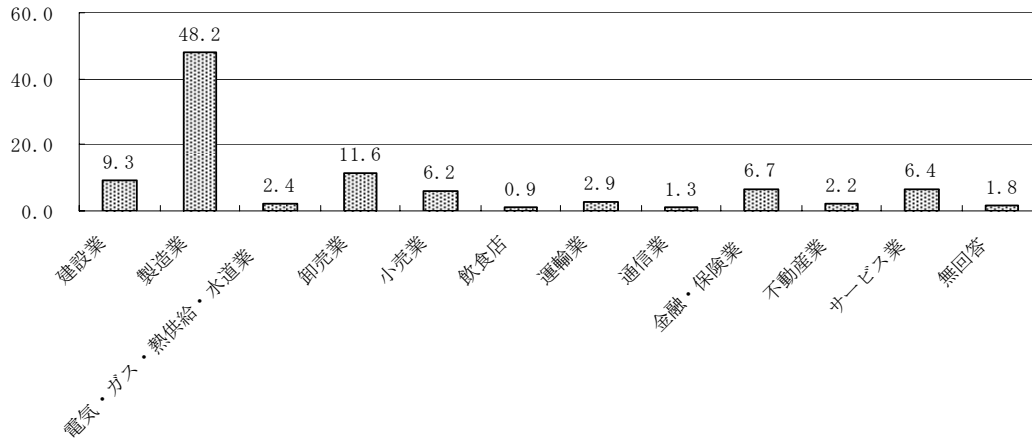
図表1：回答企業の会社設立年と株式公開時期(n=450、単位=%)

	年1 以 前4 9	年1 代9 5 0	年1 代9 6 0	年1 代9 7 0	年1 代9 8 0	年1 代9 9 0	年2 以 降0 0	無 回 答
会社設立年・計	52.4	15.1	9.1	6.0	4.2	3.1	4.2	5.8
【主たる産業】								
建設業(n=42)	52.4	11.9	19.0	4.8	-	-	9.5	2.4
製造業(n=217)	67.7	14.3	5.1	2.3	0.9	1.4	2.3	6.0
卸売・小売業(n=80)	41.3	13.8	12.5	11.3	12.5	1.3	3.8	3.8
金融・保険業(n=30)	43.3	23.3	6.7	3.3	-	3.3	10.0	10.0
サービス業(n=29)	20.7	6.9	27.6	13.8	17.2	3.4	6.9	3.4
その他(n=44)	29.5	20.5	4.5	13.6	4.5	18.2	2.3	6.8
【従業員規模別】								
300人未満(n=76)	38.2	10.5	7.9	6.6	6.6	11.8	13.2	5.3
300～999人(n=150)	51.3	13.3	12.7	6.0	4.0	2.0	0.7	10.0
1000～4999人(n=163)	59.5	17.2	6.7	5.5	4.3	0.6	3.7	2.5
5000人以上(n=53)	52.8	18.9	9.4	7.5	1.9	1.9	1.9	5.7
株式公開時期・計	11.6	8.7	19.3	6.0	11.3	16.7	12.9	13.6
【主たる産業】								
建設業(n=42)	4.8	4.8	31.0	23.8	7.1	16.7	9.5	2.4
製造業(n=217)	17.5	9.7	24.0	4.6	7.8	12.9	6.0	17.5
卸売・小売業(n=80)	5.0	3.8	15.0	2.5	20.0	30.0	16.3	7.5
金融・保険業(n=30)	3.3	6.7	13.3	6.7	20.0	10.0	26.7	13.3
サービス業(n=29)	10.3	3.4	6.9	-	17.2	27.6	31.0	3.4
その他(n=44)	9.1	22.7	6.8	6.8	6.8	11.4	25.0	11.4
【従業員規模別】								
300人未満(n=76)	10.5	5.3	13.2	-	7.9	15.8	36.8	10.5
300～999人(n=150)	5.3	5.3	19.3	6.0	11.3	27.3	10.0	15.3
1000～4999人(n=163)	15.3	6.7	25.2	8.6	14.1	11.0	6.7	12.3
5000人以上(n=53)	18.9	24.5	9.4	7.5	9.4	7.5	5.7	17.0

## 1-2. 業種

業種別の構成は、図表2のとおりである。「製造業」が48.2%を占め、次いで、「卸売業」が11.6%、「建設業」が9.3%などとなっている。

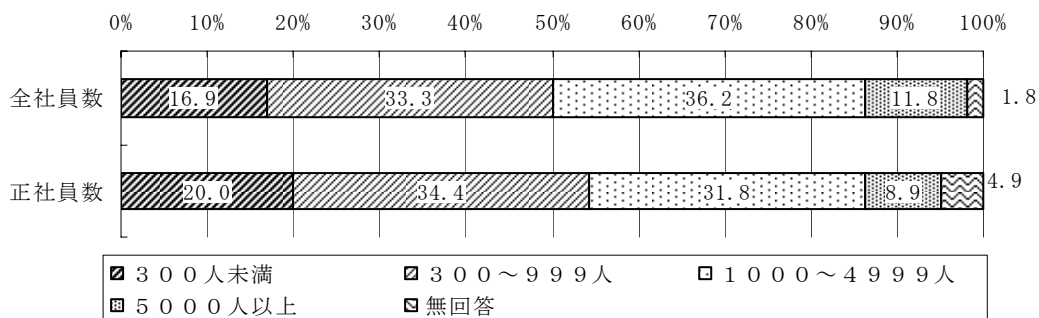
図表2：回答企業の業種（n=450、単位=%）



## 1-3. 従業員規模

回答企業の全社員数を規模別に見ると、「300人未満」(16.9%)、「300～999人未満」(33.3%)、「1000～4999人未満」(36.2%)、「5000人以上」(11.8%)となっている(図表3)。平均人数は、2612.8人である。また、正社員数を規模別でみると、「300人未満」(20.0%)、「300～999人未満」(34.4%)、「1000～4999人未満」(31.8%)、「5000人以上」(8.9%)となっており、平均人数は2475.7人である。

図表3：回答企業の全社員数、正社員数（n=450）



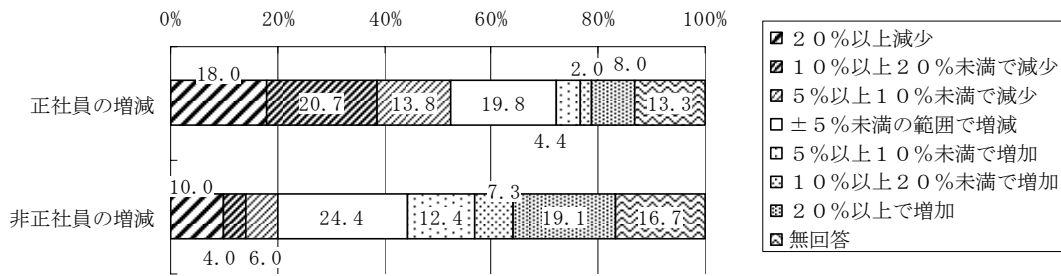
## 1-4. 正社員・非正社員の増減の状況

過去5年間に、正社員・非正社員がそれぞれどの程度増減したか尋ねたところ、正社員で減ったとする企業（「20%以上減少」「10%以上20%未満で減少」「5%以上10%未満で減少」の合計）は、52.5%と約半数に達する。増えたとする企業（「20%以上で増加」「10%以上20%

未満で増加」「5%以上 10%未満で増加」の合計)は 14.4%である。

一方、非正社員で増えたとする企業(「20%以上で増加」「10%以上 20%未満で増加」「5%以上 10%未満で増加」の合計)は 38.8%で、減ったとする企業(「20%以上減少」「10%以上 20%未満で減少」「5%以上 10%未満で減少」の合計)の 20.0%を上回っている(図表4)。

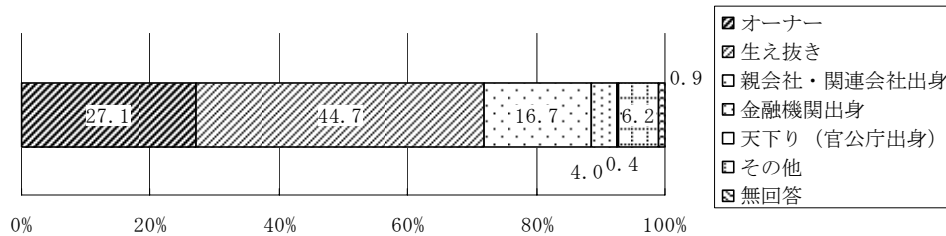
図表4：過去5年間の正社員・非正社員の増減(n=450)



### 1-5. トップの属性

回答企業のトップの属性は、「生え抜き」が 44.7%ともっとも多い。次いで、「オーナー」が 27.1%、「親会社・関連会社出身」が 16.7%、「金融機関出身」が 4.0%、「天下り(公官庁出身)」が 0.4%などとなっている(図表5)。

図表5：経営トップの属性(n=450)



### 1-6. 正社員の採用方針と終身雇用に対する考え方

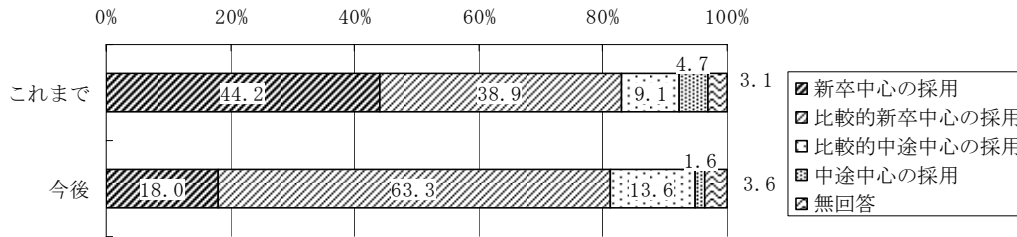
回答企業の正社員の採用方針は、「これまで」では 44.2%が「新卒中心の採用」であり、「比較的新卒中心の採用」(38.9%)を含めて考えると、約 8 割の企業が新卒中心の採用方針をとっていることになる。一方、「今後」についてみると、63.3%が「比較的新卒中心の採用」と答えており、「新卒中心の採用」が 26.2 ポイント低下している。回答企業では、今後、大枠では新卒中心の採用に変化がないものの、新卒に限定した一括採用についてはやや弱まる可能性があるようである(図表6)。

今後の終身雇用に対するあり方を尋ねたところ、「原則としてこれからも終身雇用を維持していく」との回答が 57.3%ともっとも多い。従業員の規模別に見るとこの割合は規模が大きくなるほど高くなっている(図表7)。

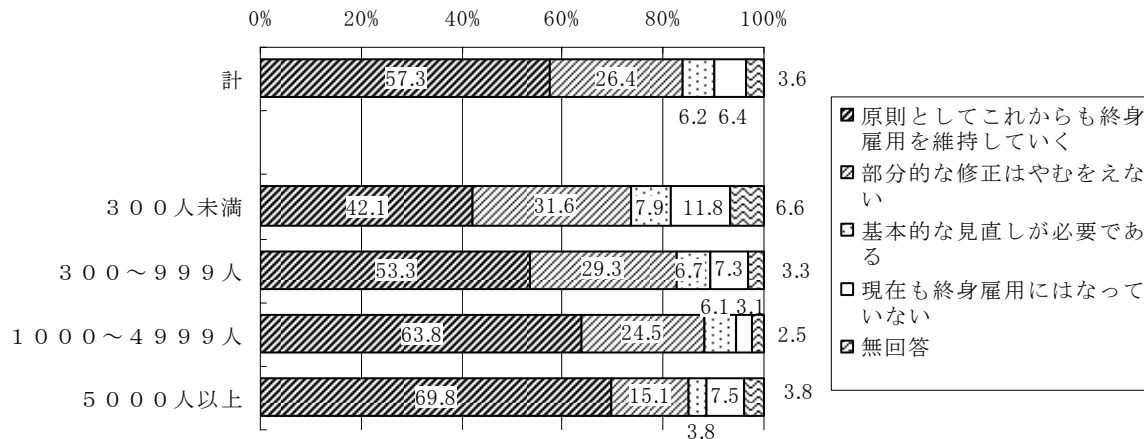
平均勤続年数についてみると、正社員全体で「15～20年未満」がもっとも多く39.6%となっている。次いで「10～15年未満」が21.8%、「20年以上」が16.2%である（図表8）。

総じて言えば、本調査は上場企業を対象にしており、300人以上の比較的大企業が多いためか、新卒一括採用タイプの企業がほとんどであり、終身雇用についても肯定的な評価をする企業が過半数を占め、実際の平均勤続年数も長い傾向にあるようである。

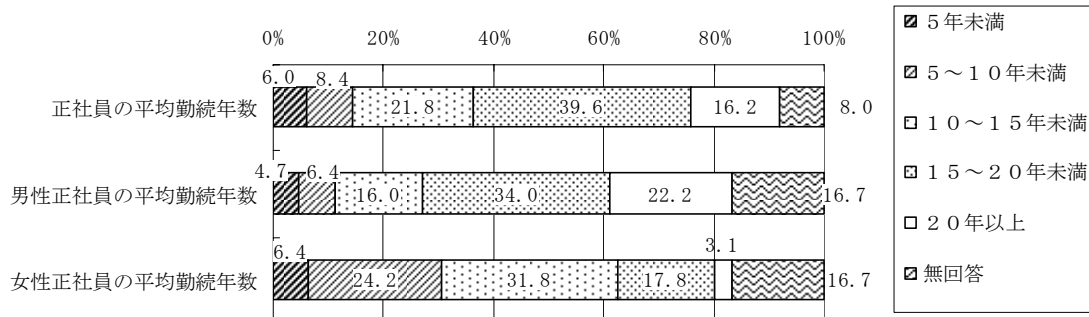
図表6：正社員採用の方針(n=450)



図表7：今後の終身雇用のあり方(n=450)



図表8：回答企業の平均勤続年数(n=450)



### 1-7. 人材育成方針

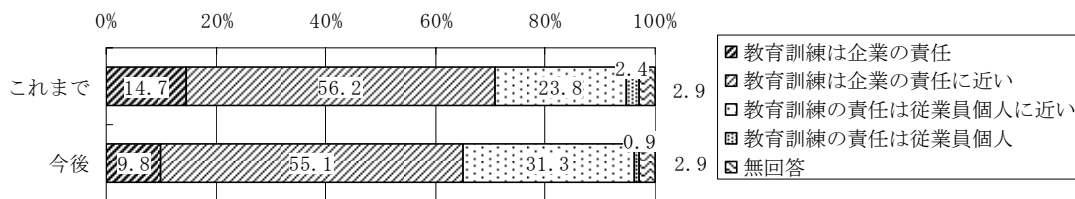
回答企業の大卒ホワイトカラーの人材育成方針をみると、教育訓練の責任主体については、

「これまで」は企業の責任だったとする企業（「教育訓練は企業の責任」「教育訓練は企業の責任に近い」の合計）が70.9%となっている。「今後」と比較すると、「教育訓練の責任は従業員個人に近い」とする割合が、「これまで」では23.8%だったものが、7.5ポイント増加して「今後」では31.3%となっている（図表9）。

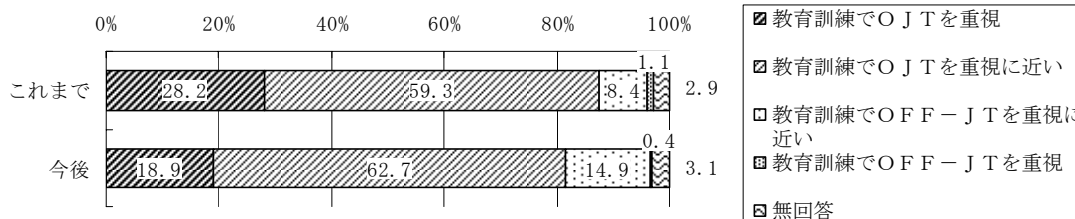
次に、教育訓練でのOJTとOFF-JTの重視傾向をみると、「これまで」でOJTを重視していた企業（「教育訓練でOJTを重視」「教育訓練でOJTを重視に近い」の合計）は、87.5%とほとんどである。この割合は「今後」についても、81.6%でほとんど変わりはないが、「教育訓練でOJTを重視」とする割合が28.2%（これまで）から18.9%（今後）へと、9.3ポイント低下する一方で、「教育訓練でOFF-JTを重視に近い」とする割合は8.4%（これまで）から14.9%（今後）へと6.5ポイント上昇している（図表10）。

なお、社員教育の方針として、一律底上げ教育か選抜教育かで見ると、「これまで」は一律底上げ教育をしていた企業（「全社員を一律に教育する」「全社員を一律に教育するに近い」の合計）は、65.7%だったものが、「今後」については32.2%と33.5ポイント低下している。その一方で、「社員を選抜して教育するに近い」とする割合は26.2%（これまで）から57.6%（今後）へと31.4ポイント上昇している（図表11）。

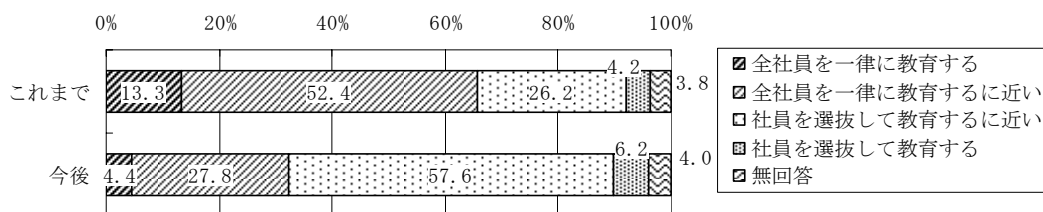
図表9：教育訓練の責任主体(n=450)



図表10：教育訓練でのOJT/OFF-JTの重視傾向(n=450)



図表11：社員教員の方針（一律底上げ教育/選抜教育）(n=450)

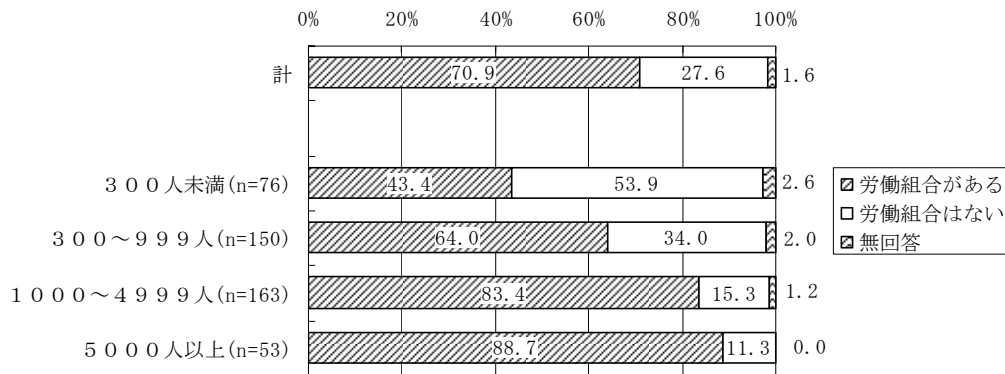




### 1-8. 労働組合の有無

回答企業の労働組合の有無についてみると、70.9%の企業が「労働組合がある」としている。これを従業員規模別にみると、規模が大きくなるほどその割合は増えており、1000人以上規模では8割の企業に労働組合がある（図表12）。

図表12：回答企業の労働組合の有無(n=450)

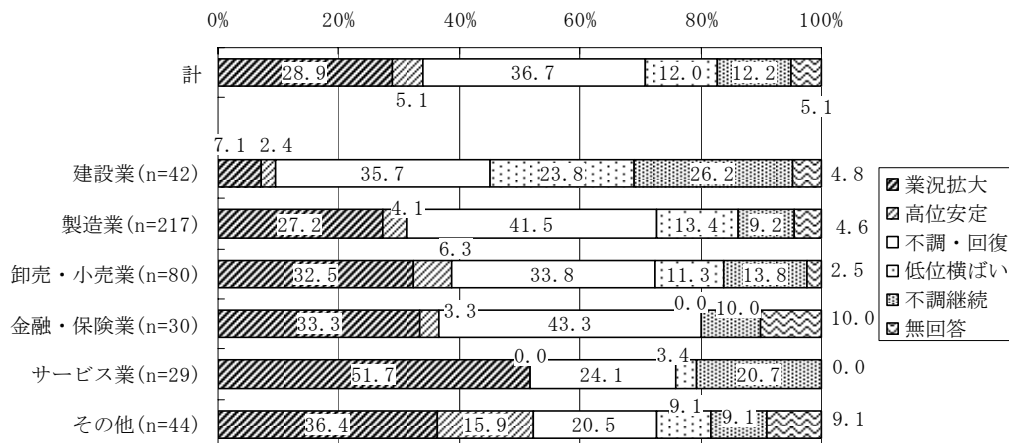


### 1-9. 業況イメージ

過去5年間の業況イメージを尋ねたところ、回答企業では、「業況拡大」が28.9%、「高位安定」が5.1%となっており、約3割の企業が好調としている。また、景気回復の影響を受けたためか、「不調・回復」も36.7%ある。一方、「低位横ばい」は12.0%、「不調継続」は12.2%となっている。

業種別にみると、製造業、金融・保険業で4割の企業が「不調・回復」としており、景気回復の影響が垣間見える。「建設業」で「低位横ばい」(23.8%)、「不調継続」(26.2%)の割合が他の産業に比べ大きいものの、建設業以外では「業況拡大」「高位安定」「不調・回復」を合計すると、約7割が好調イメージである（図表13）。

図表13：回答企業の過去5年間の業況イメージ(n=450)



## 第2節 コーポレートガバナンスの変化

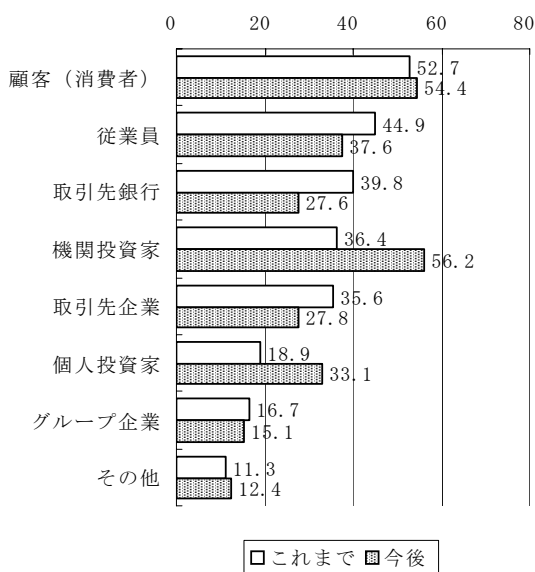
### 2-1. 利害関係者への重視度

経営に対する発言力として、とくに強いと感じている利害関係者について尋ねたところ、「これまで」は、「顧客（消費者）」が52.7%ともっとも多く、次いで、「従業員」が44.9%、「取引先銀行」が39.8%などだった。

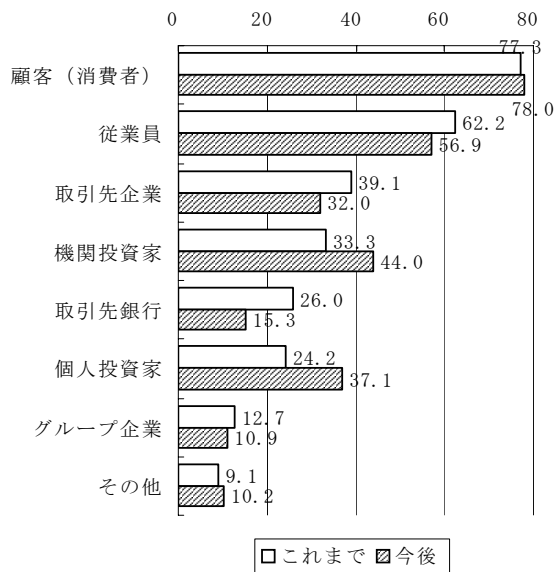
これに対して、「今後」、発言力が強くなると考えられる利害関係者は、「機関投資家」が56.2%ともっとも多く、「これまで」と比較すると19.8ポイント上昇している。「個人投資家」も「これまで」と比較すると、「今後」は14.2ポイント上昇し、33.1%となっている。これに対して、「取引先銀行」は12.2ポイント低下し、「従業員」も7.3ポイント低下している。上場企業は、今後、取引先銀行や従業員の発言力が相対的に低下する一方で、機関投資家や個人投資家の発言力が上昇すると考えている（図表14）。

次に、経営側が重視する利害関係者について尋ねたところ、「これまで」は「顧客（消費者）」が77.3%、次いで、「従業員」が62.2%、「取引先企業」が39.1%だった。「今後」重視する利害関係者について見ると、「顧客（消費者）」が78.0%ともっとも多く、次いで「従業員」が56.9%と上位の順位は変わらない。しかし、「これまで」と「今後」を比較すると、「機関投資家」が10.7ポイント上昇し44.0%となり、「個人投資家」も12.9ポイント上昇し37.1%となっている。経営側が重視する利害関係者は、今後も「顧客（消費者）」や「従業員」で、これまでと変わらないものの、「機関投資家」「個人投資家」の比重は高まっている（図表15）。

図表14：経営に対する発言力が強い利害関係者（これまで、今後）  
（n=450、3位までの複数回答、単位＝％）



図表15：経営側が重視する利害関係者（これまで、今後）  
（n=450、3位までの複数回答、単位＝％）



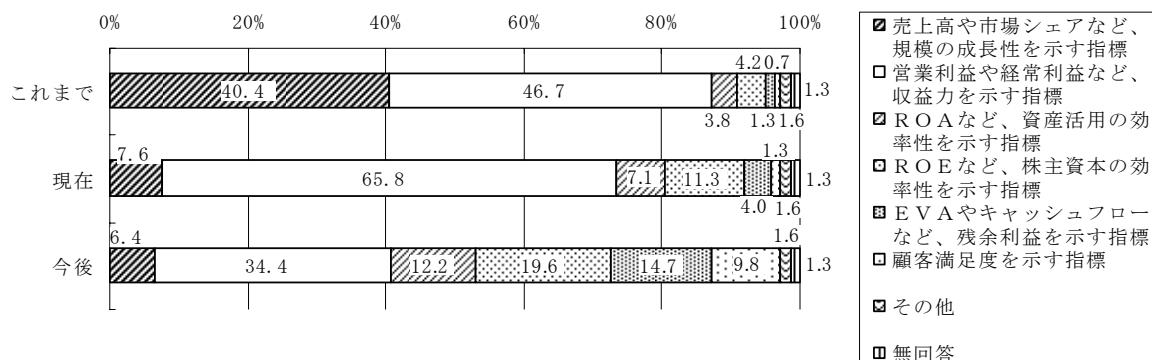
## 2-2. 重視している経営指標——「これまで」「現在」「今後」

企業が重視する経営指標を、「これまで」、「現在」、「今後」の3時点で尋ねたところ、「これまで」は、「営業利益や経常利益など、収益力を示す指標」（以下、「収益力指標」と略）が46.7%、「売上高や市場シェアなど、規模の成長性を示す指標」（以下、「成長性指標」と略）が40.4%と、合わせて9割弱を占めている。

「現在」では、「収益力指標」が65.8%と比率が高まっている。他方で「成長性指標」は大きく減少して7.6%となっている（32.8ポイント低下）。

さらに、「今後」についてみると、「収益力指標」の最上位は変わらないものの、率は34.4%とほぼ半減し、次いで、「ROE（株主資本利益率）など、株主資本の効率性を示す指標」が19.6%、「EVA（経済的付加価値）やキャッシュフローなど、残余利益を示す指標」が14.7%、「ROA（総資産利益率）など、資産活用の効率性を示す指標」が12.2%などと、株主を意識した指標が増加傾向にあることがわかる。なお、「顧客満足度を示す指標」も9.8%あり、「現在」と「今後」を比較すると、8.5ポイント上昇している（図表16）。

図表16：会社が重視する経営指標（これまで、現在、今後）（n=450）

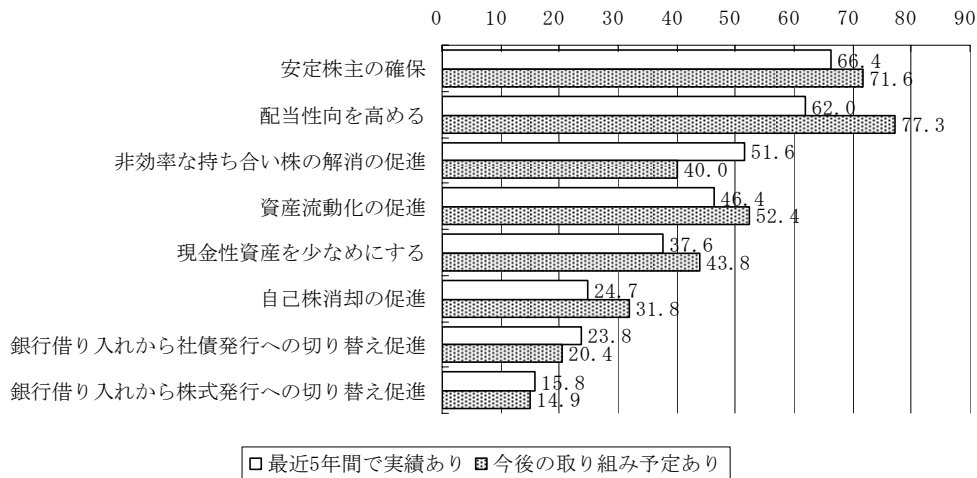


## 2-3. 最近5年間の財務戦略

最近5年間の財務戦略について尋ねたところ、「安定株主の確保」が66.4%ともっとも多く、次いで「配当性向を高める」が62.0%、「非効率な持ち合い株の解消の促進」が51.6%だった。非効率な持ち合い株の解消を進める企業が多い一方で、敵対的な企業買収を防ぐために「安定株主を確保」する企業や、株主・株価に配慮し配当性向を向上させる企業もあった。

一方、今後の取り組み予定についてみると、この傾向は一層進行し、「配当性向を高める」が77.3%ともっとも多く、次いで「安定株主の確保」が71.6%などとなっている。そのほか、「資産流動化の促進」（52.4%）、「現金性資産を少なめにする」（43.8%）などが上位にあり、敵対的な企業買収を防衛するための財務戦略をより強化する傾向にある（図表17）。

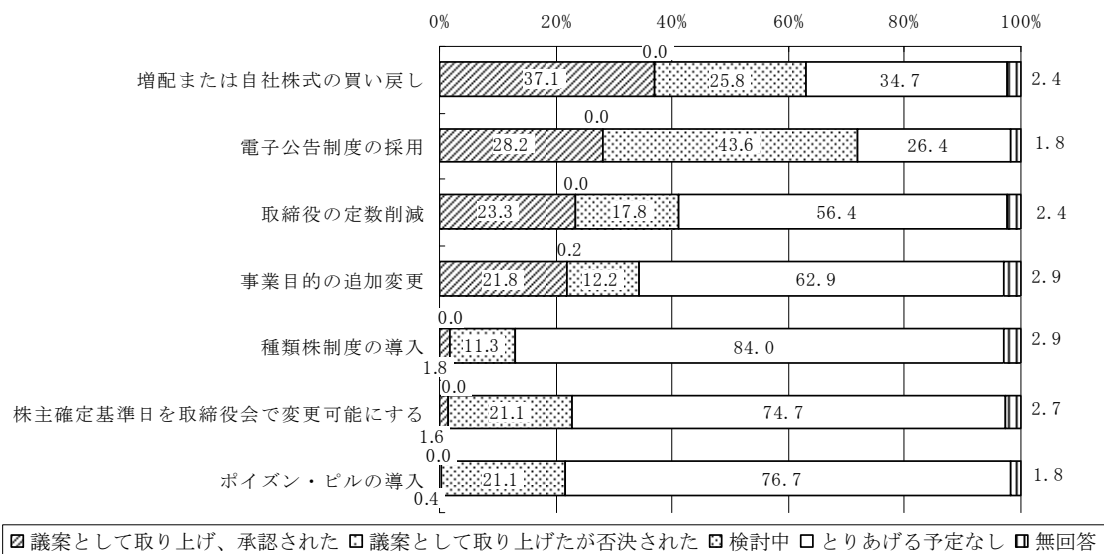
図表17：財務戦略（最近5年間と今後の取り組み予定）  
（n=450、複数回答、単位=%）



#### 2-4. 最近株主総会で取り上げた議案

最近の株主総会で取り上げた議案では、敵対的企業買収への防衛にかかわる提案がなされているのだろうか。最近の株主総会で取り上げた議案について尋ねたところ、株主への配当を高める「増配または自社株式の買い戻し」を議案として取り上げ承認されたところが37.1%と最も多い。敵対的企業買収の防衛策として注目されている「ポイズン・ピルの導入」を議案で取り上げ承認されたのは0.4%と僅かである（ただし、検討中は21.1%）（図表18）。ポイズン・ピルのような敵対的買収防衛策よりは、「増配または自社株式の買い戻し」による株主利益の還元による防衛策をとっていることを示唆しているようである。

図表18：最近の株主総会で取り上げた議案（n=450）

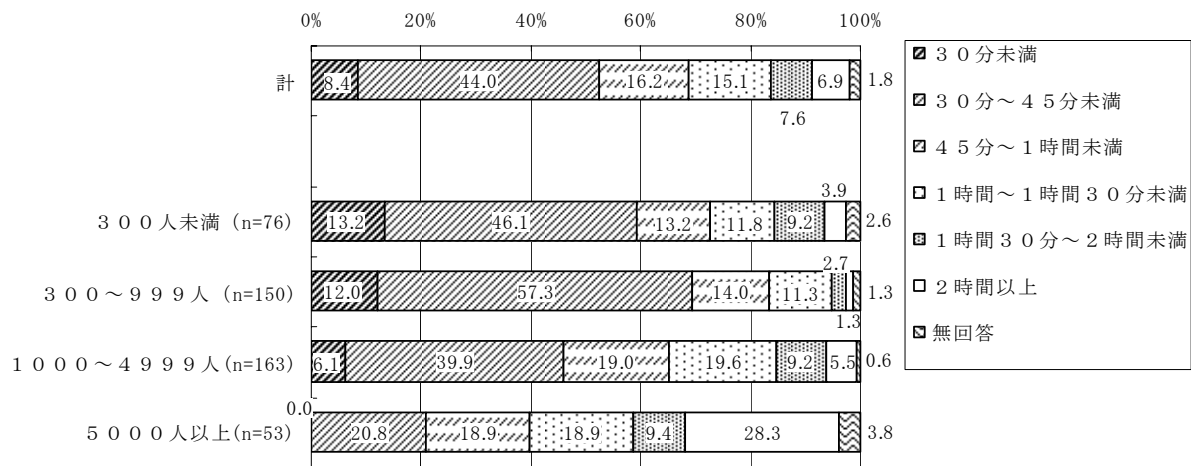


## 2-5. 株主総会の開催時間と株主提案の変化

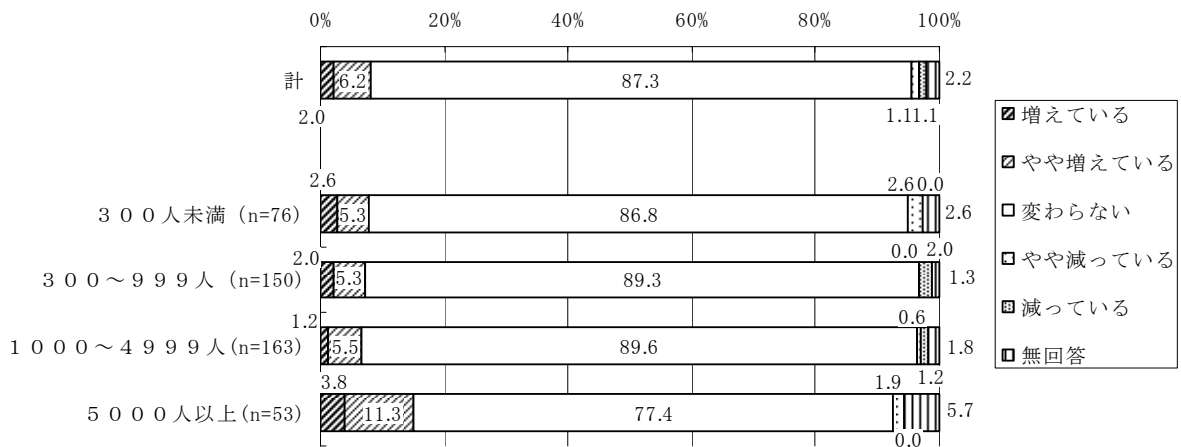
最近の株主総会で、株主の提案は増えているのだろうか。まず、最近の株主総会の開催時間を尋ねたところ、平均 53.7 分であり、全体の 68.6% が 1 時間未満（「30 分未満」「30 分～45 分未満」「45 分～1 時間未満」の合計）となっている。規模が大きくなるほどおおむね開催時間は長くなる傾向にあり、5000 人以上規模では「2 時間以上」が 28.3% を占めている（図表 19）。

次に、最近 5 年間の株主提案の数について尋ねたところ、87.3% が「変わらない」との回答だった。増加傾向（「増えている」「やや増えている」の合計）は 8.2% で、減少傾向（「減っている」「やや減っている」の合計）とする 2.2% を上回っている。これを従業員規模別にみると、5000 人以上規模では増加傾向という回答の割合が 15.1% と他の規模に比べて高い（図表 20）。

図表 19：最近の株主総会の開催時間（n=450）



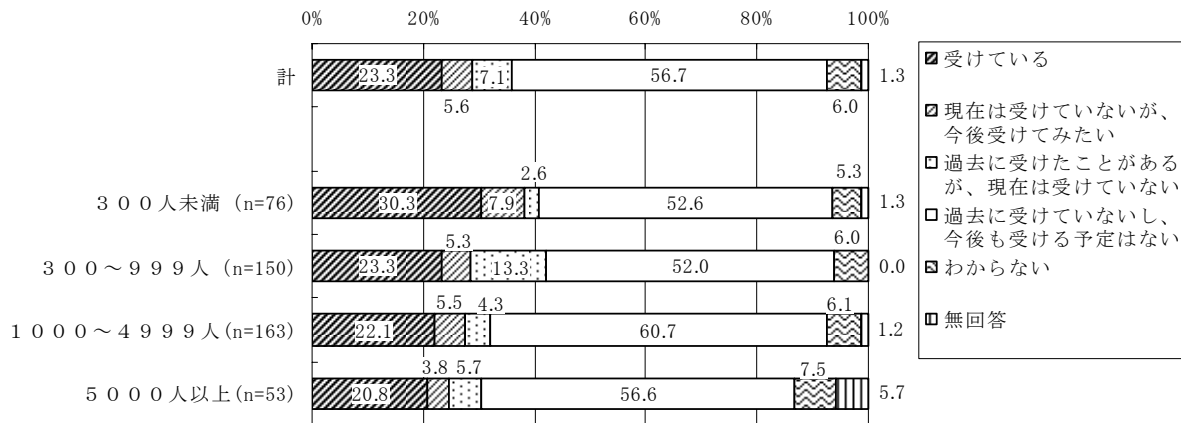
図表 20：過去5年間の株主提案の数の変化（n=450）



## 2-6. 株主総会運営のためのコンサルティングサービスの委託状況

株主総会の運営のため、進行シナリオの作成支援や議事進行のコンサルティングなどのサービスを受けたことがあるかとの設問については、23.3%が受けていると回答している。従業員規模別に見ると、規模が小さくなるほどその割合は高くなっている（図表 21）。

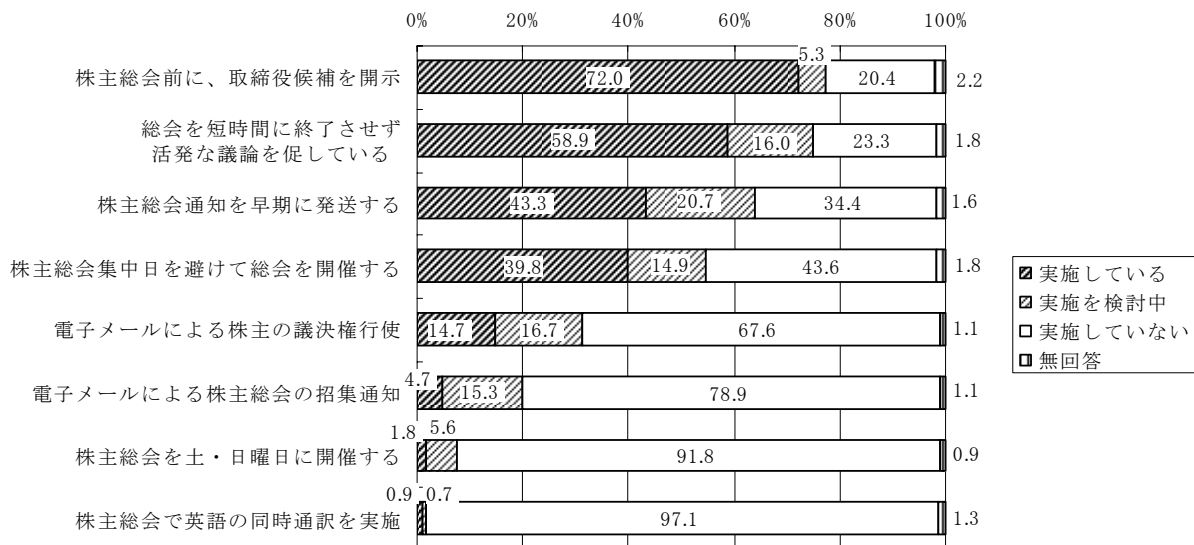
図表21：株主総会の運営のためのコンサルティングサービスの委託（n=450）



## 2-7. 株主総会における株主志向の取り組み状況

株主総会は、企業と株主との間をつなぐ場である。そこで、株主総会における株主志向の取り組みについて尋ねたところ、72.0%の企業が「株主総会前に、取締役候補を開示」している。続いて、「総会を短時間に終了させず活発な議論を促している」が58.9%、「株主総会通知を早期に発送」が43.3%、「株主総会集中日を避けて総会を開催」が39.8%となっている。「電子メールによる株主の議決権行使」は14.7%、「電子メールによる株主総会の招集通知」は4.7%となっている（図表 22）。

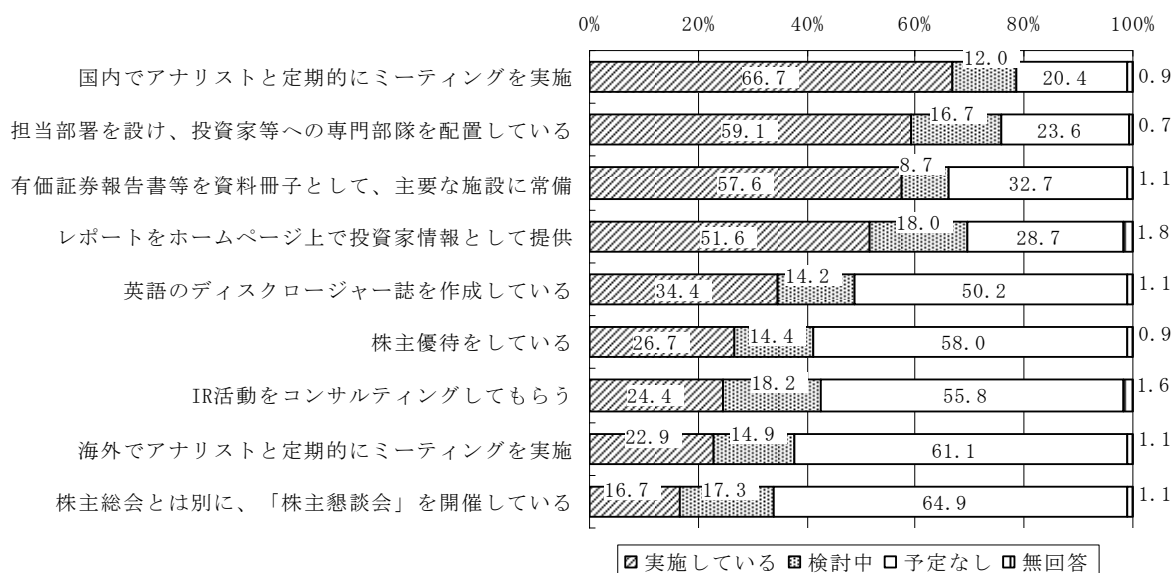
図表22：株主総会における株主志向の取り組み（n=450）



## 2-8. 株主広報活動（IR）の状況

株主広報活動（IR）による情報発信の状況について尋ねたところ、「国内でアナリストと定期的にミーティングを実施」が 66.7%（検討中が 12.0%）ともっとも多い。続いて、「担当部署を設け、投資家等への専門部隊を配置している」は 59.1%（検討中が 16.7%）、「有価証券報告書等を資料冊子として、主要な施設に常備」が 57.6%（検討中が 8.7%）、「レポートをホームページ上で投資家情報として提供」が 51.6%（検討中が 18.0%）などとなっている。その他、数値は低いものの、「株主総会とは別に、「株主懇談会」を開催している」企業も 16.7%（検討中が 17.3%）あり、株主総会とは別の機会を設けることで、株主からの要望に積極的に応える企業もあった。また、「株主優待」については 26.7%が実施し、検討中も 14.4%あった（図表 23）。

図表 23：株主広報活動（IR）の実施状況（n=450）

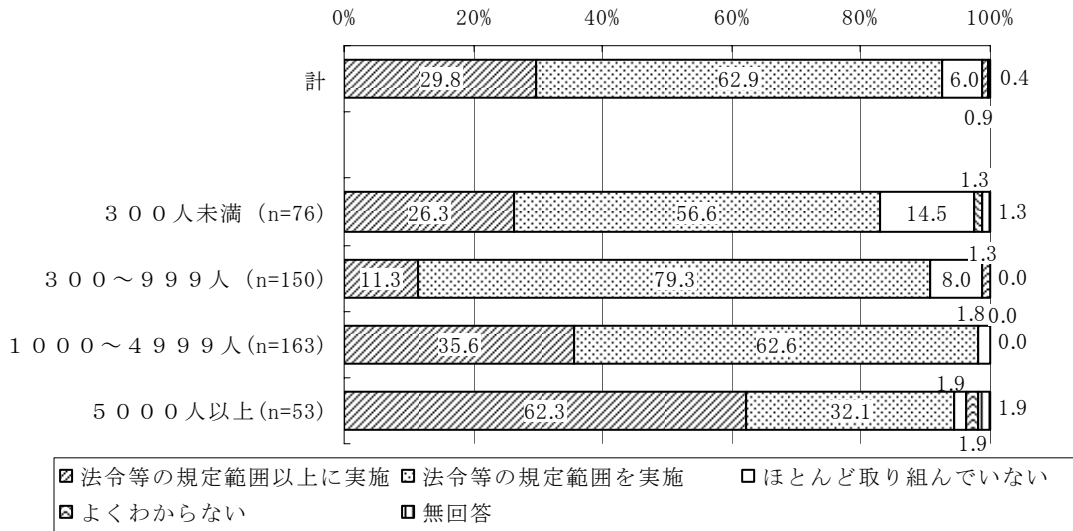


## 第3節 CSR（企業の社会的責任）

### 3-1. CSRに関する取り組み状況

CSR（企業の社会的責任）に関する取り組み状況については、「法令等による規定範囲、社会から要請されている範囲以外でも、積極的に取り組んでいる」とする企業（以下、「法令等の規定範囲以上に実施」と略）が 29.8%、「法令等による規定範囲、社会から要請されている範囲で取り組んでいる」とする企業（以下、「法令等の規定範囲を実施」と略）が 62.9% となっており、合わせて 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、5000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（図表 24）。

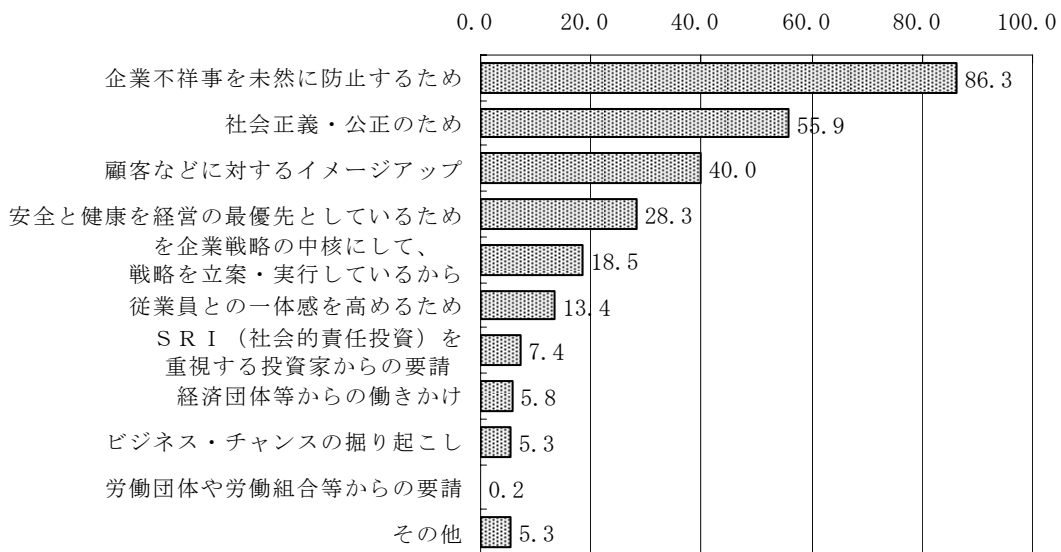
図表24：CSRの取り組み状況（n=450）



### 3-2. CSRへの取り組み動機

CSRで何らかの取り組みをしている企業（「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業）について、CSRに取り組む理由を尋ねたところ、「企業不祥事を未然に防止するため」が86.3%と最も多く、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%と続く。「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」は18.5%となっている（図表25）。

図表25：CSRに取り組む理由（n=417、3つまでの複数回答、単位=%）



※CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

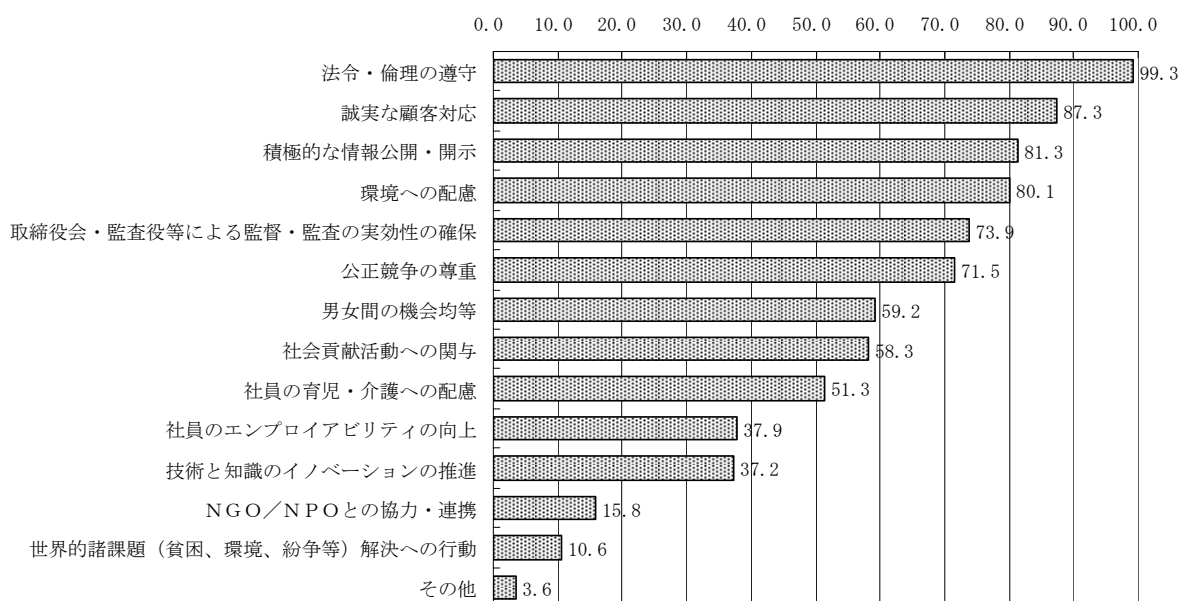


### 3-3. CSR で実際に取り組んでいる内容

CSR で何らかの取り組みをしている企業について、実際に取り組んでいる内容を尋ねたところ、「法令・倫理の遵守」が 99.3%と最も多い。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(図表 26)。

図表26：実際に取り組んでいるCSR (n=417、複数回答、単位=%)



※CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

### 3-4. CSR の取り組み状況

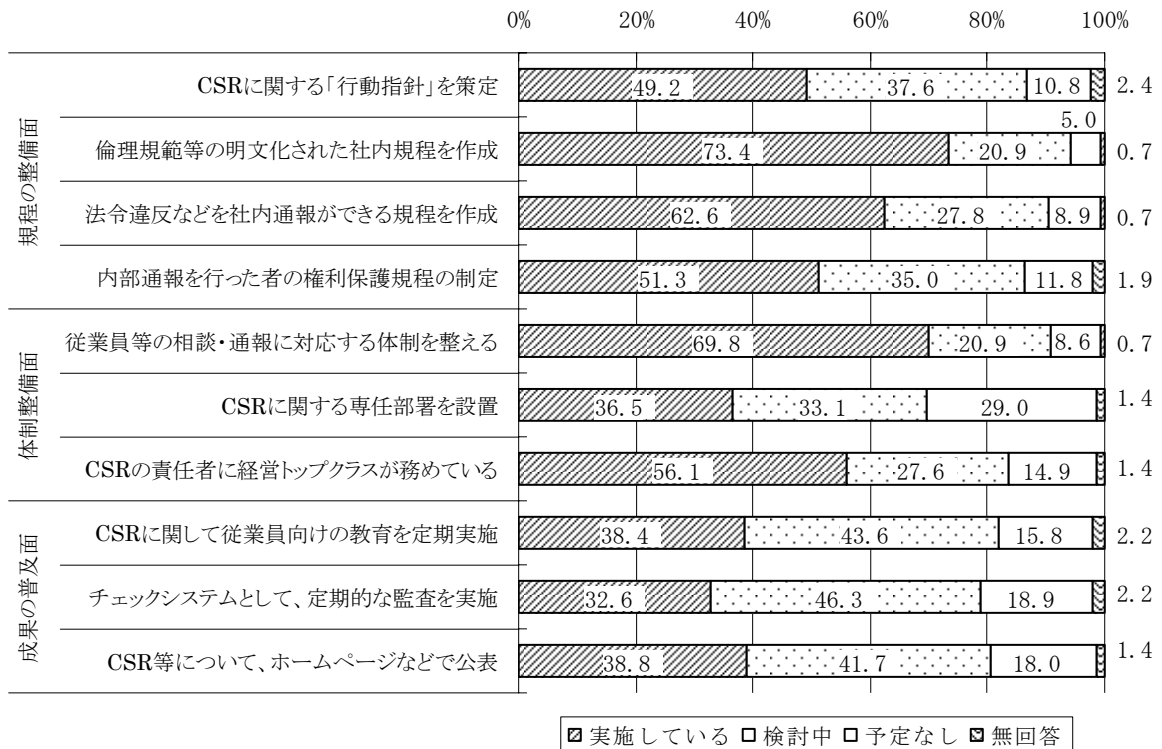
CSR で何らかの取り組みをしている企業について、CSR にかかわる施策の実施状況を尋ねたところ、規程等の整備面を見ると、「倫理規範等の明文化された社内規程の作成」が 73.4%、「法令違反などを社内通報できる規程の作成」が 62.6%、「内部通報を行った者の権利保護規定(解雇などの不利益取扱いの禁止等)の制定」が 51.3%となっている。検討中を含めると、いずれの項目も約 8~9 割の企業が規程の整備に前向きな姿勢をとっている。

次に、体制面の整備状況について見ると、「従業員等の相談・通報に対応する体制(いわゆるヘルプライン)の整備」は 69.8%の企業が実施している。「CSR の責任者を経営トップクラスが務めている」とする企業も 56.1%となっている。「CSR に関する専任部署の設置」は 36.5%の企業が実施しているが、検討中も 33.1%あり、合わせると 6 割の企業が専任部署の設置に前向きな姿勢を示している。

CSR の取り組みを促進するための体制整備についてみると、「CSR に関して従業員向けの

教育の定期実施」が 38.4%、「チェックシステムとして、定期的な監査の実施」が 32.6%、「CSR 等について、ホームページなどで公表」が 38.8%となっている。いずれの項目も検討中が 4 割程度あり、合わせて約 8 割の企業が CSR への取り組み促進のための体制整備に前向きな姿勢をとっている（図表 27）。

図表 27：CSRにかかわる施策（n=417）



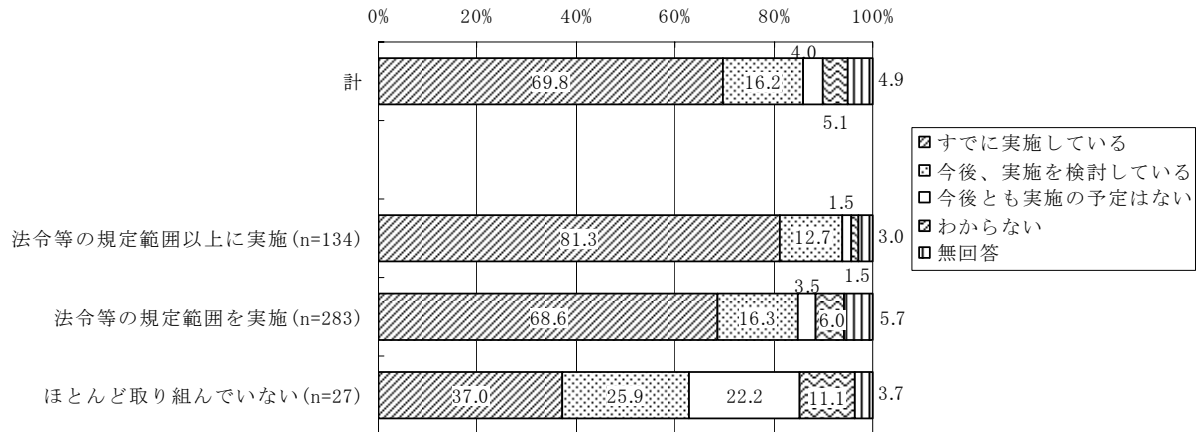
### 3-5. CSR と労働時間管理の適正化の取り組み

近年、法令遵守が求められる中で、長時間残業の削減や賃金不払残業の解消など適正な労働時間管理が注目を集めている。特に厚生労働省では、2003年5月に「賃金不払い残業の解消を図るために講ずべき措置等に関する指針」を策定し、主体的な取り組みを強く促しているところである。

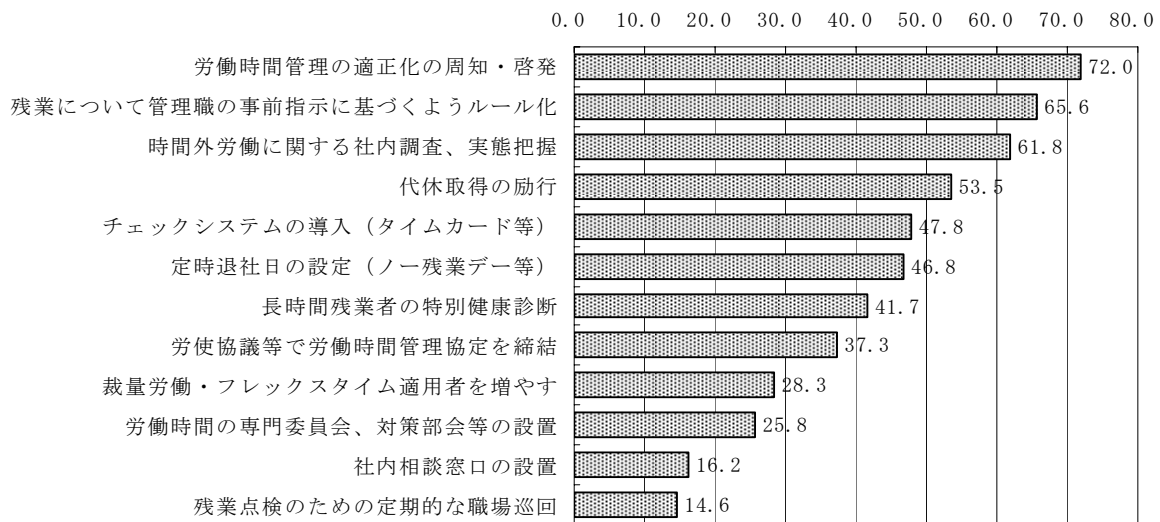
そこで、法令遵守の企業の対応を見るための一つの事例として、残業を減らすための労働時間管理の適正化の取り組み状況を尋ねたところ、69.8%が「すでに実施している」と回答した。これをCSRの取り組み状況別にみると、「法令等の規定範囲以上に実施」している企業で81.3%、「法令等の規定範囲を実施」している企業でも68.6%が実施していた（図表 28）。

労働時間管理の適正化について、「すでに実施している」と回答した企業について、労働時間の適正化に係る施策の内容を尋ねたところ、「労働時間管理の適正化の周知・啓発」が72.0%ともっとも多く、次いで「残業について管理職の事前指示に基づくようルール化」が65.6%、「時間外労働に関する社内調査・実態把握」が61.8%などとなっている（図表 29）。

図表28：労働時間管理の適正化の取り組み状況  
(n=450、CSRの取り組み状況別)



図表29：労働時間の適正化に係る施策の実施内容 (n=314、複数回答、単位=%)



※労働時間の適正化について、「すでに実施している」と回答した企業を対象に集計。

### 3-6. CSR と年休取得率

企業の年休取得促進の取り組み状況はどうだろうか。年次有給休暇の取得を促進するための施策の実施について尋ねたところ、何らかの取り組みをしている企業は74.4%だった。これをCSRの取り組み状況別にみると、「法令等の規程範囲以上に実施」している企業では85.1%、「法令等の規定範囲を実施」している企業でも73.5%が実施していた。法令以上の取り組みをしている企業のほうが、年休取得促進に取り組む割合は高くなっている(図表30)。

何らかの年休取得促進策を実施している企業の取り組み内容をみると、「連続取得の奨励」が53.4%で最も多く、次いで、「一斉年休の導入」(37.0%)、「仕事量、仕事の進め方の見直

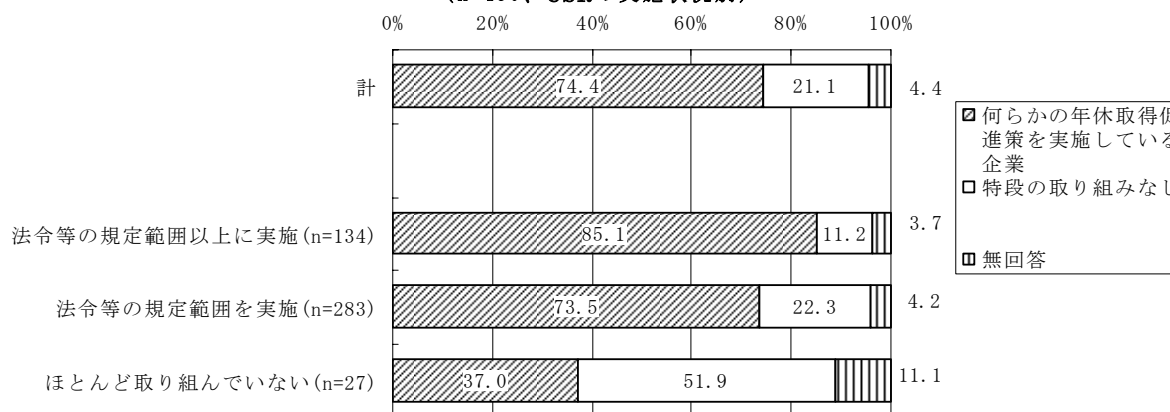
し」(36.4%)、「個人別年休の計画取得方針の導入」(36.1%)、「要員の見直し、代替要員の確保」(23.6%)、「年休取得を人事考課・査定に影響させないルール徹底」(22.4%)などとなっている(図表31)。

そこで、2004年(もしくは2004年度)の労働者1人あたりの平均年次有給休暇取得率を尋ねたところ、回答企業の平均は40.9%だった。年休取得率が60%未満(「30%未満」「30~60%未満」の合計)の企業が76.1%と7割を占め、60%以上(「60~90%未満」「90%以上」の合計)は24.0%だった(図表32)。

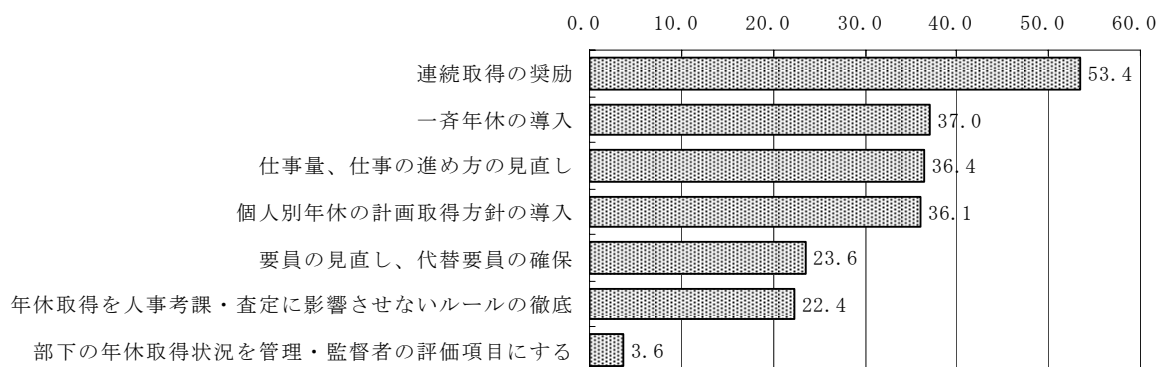
これを年次有給休暇促進の取り組み状況別にみると、何らかの取り組みをしている企業では、60%以上(同)が27.1%となっている一方、特段の取り組みをしていない企業では取得率60%以上(同)の割合は13.2%となっており、何らかの取得促進の取り組みをしている企業のほうが、年休取得率は高い傾向にある。

また、CSRの取り組み状況別にみると、取得率60%以上(同)の割合は、「法令等の規定範囲以上に実施」している企業で41.4%、「法令等の規定範囲以外も実施」している企業で17.4%であり、法令等の規定範囲以上に実施している企業のほうが多い。

図表30：年次有給休暇の取得の促進で何らかの取り組みの実施の有無  
(n=450、CSRの実施状況別)

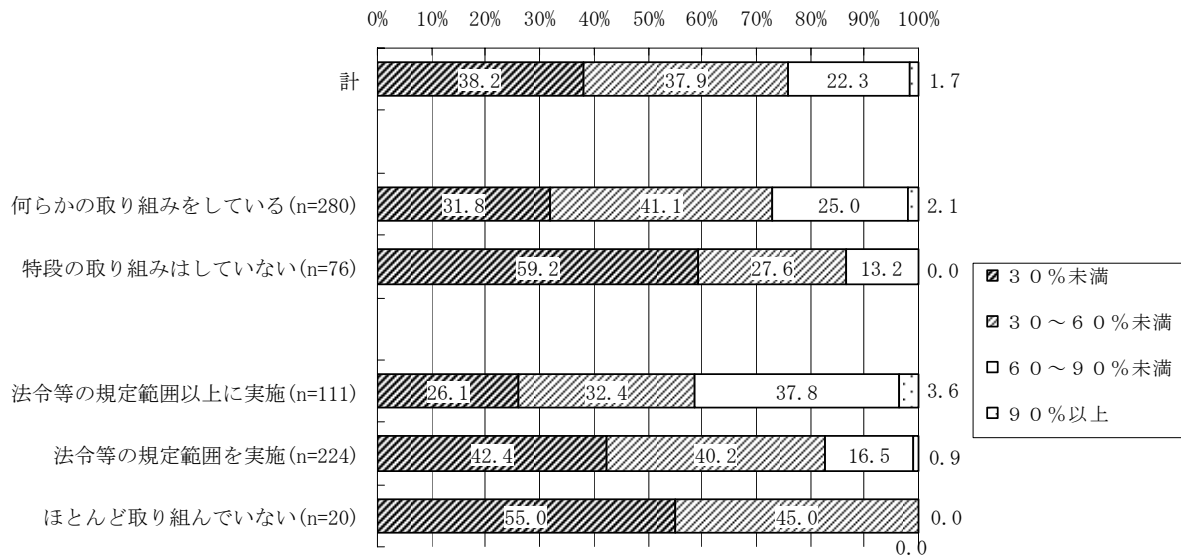


図表31：年次有給休暇の取得促進施策の実施内容 (n=334、複数回答、単位=%)



※年次有給休暇の取得促進について、「特段の取り組みはしていない」を除いた回答企業を対象に集計。

図表32：2004年度の労働者1人あたりの平均年次有給休暇取得率  
(n=359、年次有給休暇取得促進の取り組み状況別・CSRの取り組み状況別)



※無回答企業を除いた企業に対する割合。

### 3-7. CSR とポジティブ・アクション

女性の管理職登用などのポジティブ・アクションは、企業のCSRの一つと考えられているが、不払残業のように労働基準法などの強行法規で担保されているわけではない。そこで、ポジティブ・アクションの実施状況を尋ねたところ、53.8%が「すでに実施している」と回答している。これをCSRの取り組み状況別にみると、「法令等の規定範囲以上に実施」している企業で73.9%、「法定等の規定範囲を実施」している企業では47.7%が実施しており、CSRに積極的な企業（「法令等の規定範囲以上に実施」している企業）のほうが、ポジティブ・アクションの実施割合が高い（図表33）。

ポジティブ・アクションについて、「すでに実施している」「今後、実施を検討している」と回答した企業にポジティブ・アクション施策の具体的内容を尋ねたところ、不祥事防止にあたる「セクハラ防止のための規程の策定」が75.3%と最も多い。次いで実施割合が高いのは、「女性の積極的な登用」が45.7%、「仕事と家庭との両立支援（法律を上回る）を整備」が40.1%、「職場環境・風土を改善」が38.2%などとなっている（図表34）。

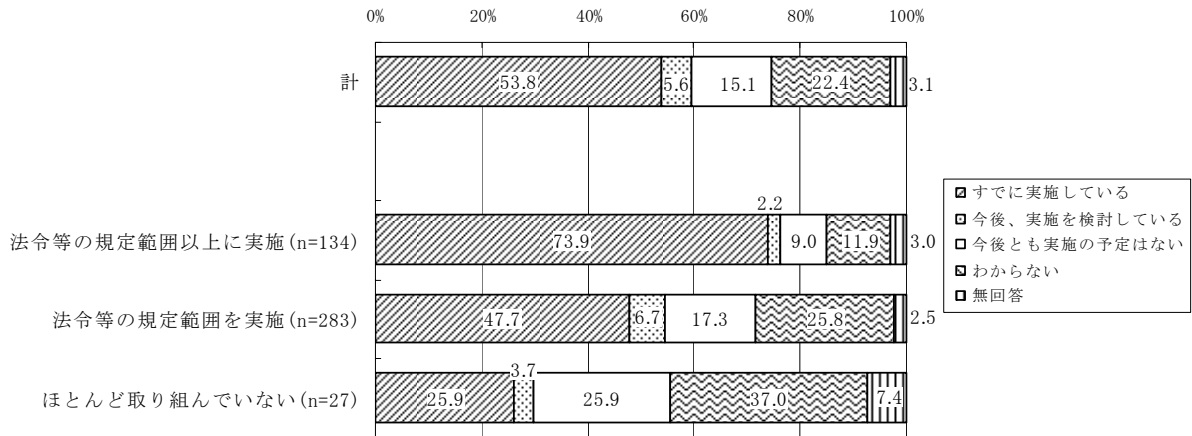
過去5年間の女性の管理職比率（課長相当職以上に占める女性の比率）の変化を尋ねたところ（「該当者がいないので分からない」を除く）、「横ばい」が44.7%と最も多いものの、「やや増えた」（39.7%）、「増えた」（8.5%）を合わせて48.2%が増加傾向との回答をした。

これをポジティブ・アクションの実施状況別にみると、ポジティブ・アクションをすでに実施している企業では、「やや増えた」（45.6%）、「増えた」（11.3%）を合わせて56.9%が

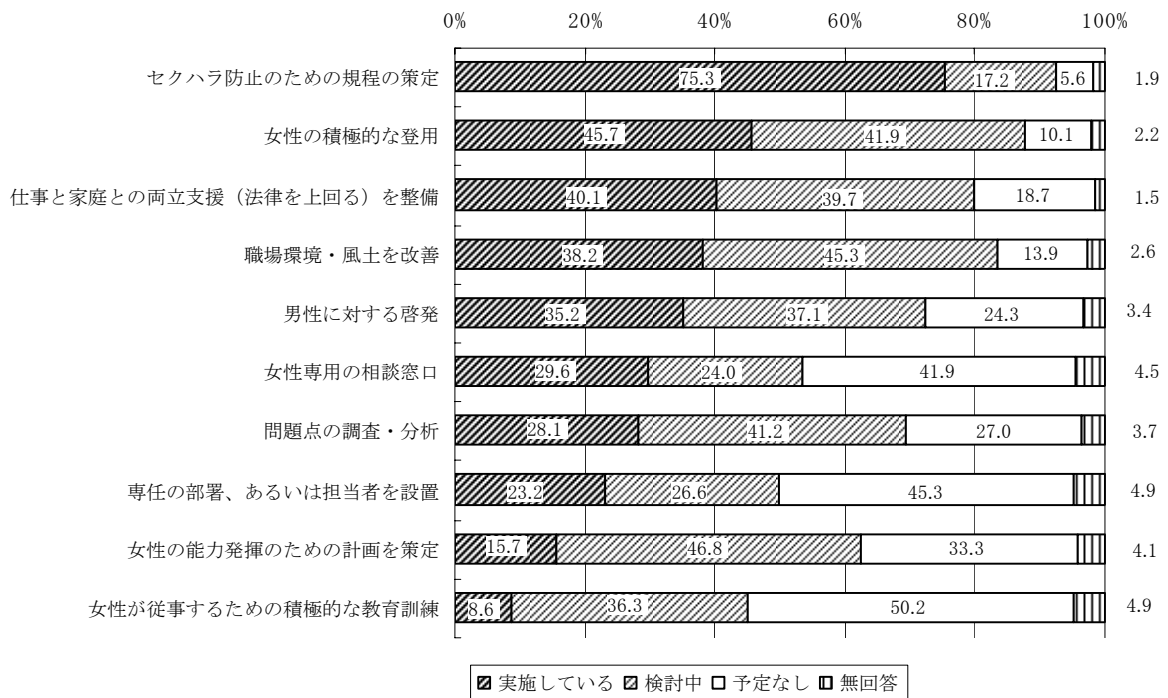
増加傾向と回答しており、実施していない企業に比べ増加の割合が高い（図表 35）。

また、CSR の取り組み状況別にみると、増加傾向（「やや増えた」「増えた」の合計）の割合は、「法令等の規定範囲以上に実施」している企業で 63.5%、「法令等の規定範囲を実施」している企業で 38.4%であり、法令等の規定範囲以上に実施している企業のほうが割合が高い。

図表 33：ポジティブ・アクションの実施状況  
(n=450、CSRの取り組み状況別)

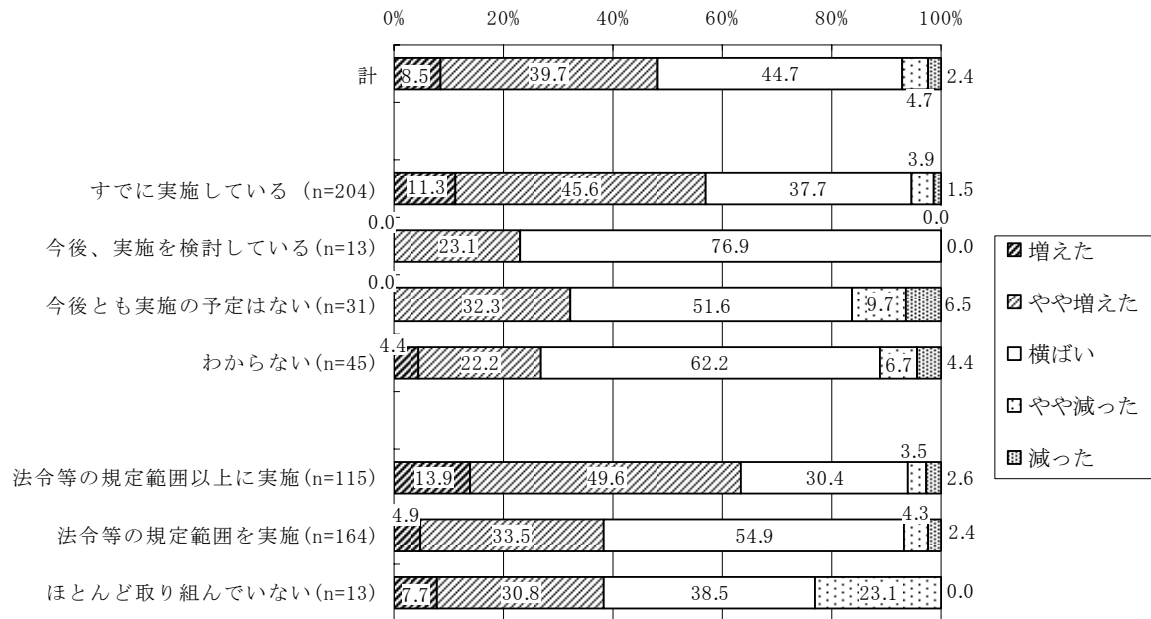


図表 34：ポジティブ・アクションの施策の実施状況 (n=267)



※ポジティブ・アクションについて、「すでに実施している」「今後、実施を検討している」と回答した企業を対象に集計。

図表35：過去5年間の女性管理職比率の増減（n=295）  
 （ポジティブアクション実施状況別・CSR取り組み状況別）



※「該当者がいないので分からない」を除いた回答企業に対する割合。

