

紹介

CSR 経営と雇用・労働

安生 徹

((社)経済同友会常務理事)

目次

- I はじめに
- II CSR 経営推進に向けた経済同友会の取り組み
- III CSR をめぐる海外の動き
- IV 日本企業の雇用・労働の CSR の取り組み
- V 厚生労働省研究会報告
- VI おわりに

I はじめに

昨今、「CSR ブーム」、一部では「CSR バブル」とまで言われるほど、「企業の社会的責任 (CSR: Corporate Social Responsibility)」についての関心が高まっている。ただ、「企業の社会的責任」自体は決して新しい概念ではないし、今日的に CSR と呼ばれる概念もその定義や内容・範囲、さらにはその効果に対する評価が必ずしも定まっているわけではなく、少なからぬ混乱も見られる。この6月には、ISO が社会的責任の規格化作業を進めることを決定したが、その検討過程でも CSR の定義・内容・性格などをめぐってさまざまな議論があった。また、日本企業の動きも、CSR を積極的に経営に活かそうとするフロントランナーが存在する一方で、まだ様子見にとどまる企業も多い。

本稿では、まず CSR 経営推進に向けた経済同友会の取り組みを紹介するとともに、国内外の最新動向を概観した上で、主として雇用・労働分野における日本企業の取り組みの現状や課題、厚生労働省研究会報告を踏まえた今後の方向性などに

ついて考えていくことにする。

II CSR 経営推進に向けた経済同友会の取り組み

社団法人経済同友会では、2003年3月に第15回企業白書『「市場の進化」と社会的責任経営——企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて』を発表し、企業にとっての CSR の重要性を提唱するとともに、その具体的実践を促すツールとして、企業経営者による自己評価 (セルフチェック) のための「企業評価基準」を提示した。

1 CSR とは何か

「企業の社会的責任」と聞くと、法令遵守などのコンプライアンスの確立、あるいはフィランソロピーやメセナ活動などの「利益の社会還元」をイメージする人も多い。しかし、今日言われる「CSR」は、単にコンプライアンスや社会貢献にとどまるものではない。第15回企業白書では、CSR を「様々なステークホルダー (顧客、株主、従業員、将来の世代、地域社会など) を広く視野に入れながら、企業と社会の利益をその時代の社会ニーズを踏まえて高い次元で調和させ、企業と社会の持続的かつ相乗的な発展を図る経営のあり方」と定義している。CSR には、コンプライアンスのように将来のリスク (不祥事の発生など) を未然に防ぐという側面 (リスク・マネジメント) と同時に、社会の潜在的なニーズを積極的に企業活動に取り込み、将来のビジネス・チャンスを拡大

するという側面（ビジネス・ケース）がある。このように CSR を重視する「社会的責任経営」とは、企業と社会の win-win（相互利益）の関係を目指すビジネスモデルである。企業にとって CSR は、①企業活動の経済的側面（利益創出）と対置されるものではなく、むしろそれを包含するものであること、②したがって、「コスト」ではなく、企業の持続的な成長・発展に向けた「投資」であること、③義務的あるいは受動的に取り組むのではなく、自主的かつ能動的に取り組むことによって、他社との差別化が図られ、それが企業競争力にも結びつくとともに、よりよい社会づくりにも波及効果をもたらす、とまとめることができる。

2 経済同友会の企業評価基準

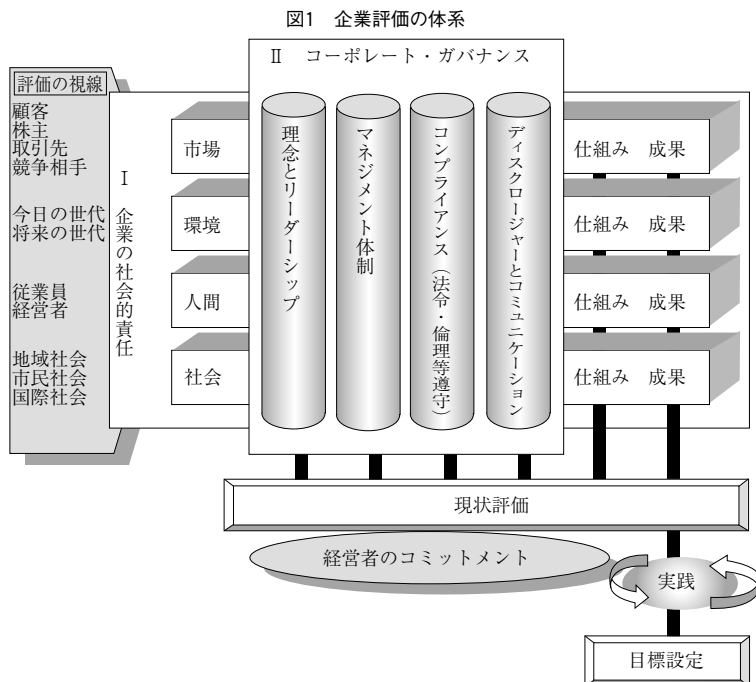
経済同友会では、単に CSR の重要性を訴えるだけでなく、企業の具体的な実践に資することを目的に、独自の企業評価基準を開発した（図1）。この評価基準は、①経営者自身が自社の CSR の取り組みを自己評価するためのチェックリストであること、②現状評価のみならず、おおむね3年

後の目標値をコミットし推進することに特徴があり、さまざまな企業評価機関の評価基準とは一線を画したものとなっている。その評価項目は、「評価軸Ⅰ：CSR」と、その方向づけのための理念を確立し、それを継続的に実践するための仕組みである「評価軸Ⅱ：コーポレート・ガバナンス（CG）」の二つから、合計110項目で構成されている。

具体的には、CSR は次の4分野で構成されており、それぞれのクライテリアに関する「仕組み」と「成果」についての現状評価や目標設定を行うようになっている。

- 「市場」（顧客満足度、株主価値、公正取引など）
- 「環境」（環境負荷軽減の取り組み、環境報告書など）
- 「人間」（雇用の多様性、人材育成、ファミリー・フレンドリー施策など）
- 「社会」（社会貢献、政治・行政との適切な関係など）

また、CG は広い意味での「ガバナンス」という観点から、次の4分野で構成している。



出所：経済同友会「第15回企業白書」

- 「理念とリーダーシップ」(経営理念, 社長のリーダーシップなど)
- 「マネジメント体制」(社長の選任・評価の仕組み, 社外の視点の導入など)
- 「コンプライアンス」(行動規範, 内部通報窓口など)
- 「ディスクロージャーとコミュニケーション」(情報開示, 多様なステークホルダーとの対話など)

3 自己評価レポート2003

経済同友会では2003年夏から秋にかけて, この評価基準を用いた自己評価を会員所属企業877社に呼びかけ, 最終的に229社(回答率26.1%)

から回答を得た。その結果は, 2004年1月に発表した自己評価レポート2003『日本企業のCSR——現状と課題』にまとめられている。

そこでは, ①CSRへの関心の高まりを受けて, 大企業を中心にCSRに取り組む体制づくりが急速に進み始めていること, ②日本企業の強みとして, 大企業・製造業を中心に環境分野の取り組みが進んでいること, ③日本企業の弱みとして, 優れた人材の活用という観点から女性の活用が遅れていることや, 優れた経営を持続するという観点からガバナンスの実効性が低いこと, などの点が明らかになった。表1は, 各評価項目についての回答企業の自己評価結果を, 平均値の高い10項目と低い10項目を抽出したものであるが, これ

表1 「仕組み」に関する自己評価：上位10項目と下位10項目

【上位10】		
順位	平均値	内 容
1	1.75	顧客の要望・苦情・意見が社長(担当役員)に届く仕組み
2	1.50	環境保全に関する経営方針の策定・公表
3	1.50	経営理念の明確化とその浸透努力
4	1.47	社長が自らの信念を従業員に直接示すための取り組み
5	1.43	コンプライアンスに関する専任部署の設置
6	1.39	事故・トラブル時の対応方針・マニュアルの策定
7	1.38	省資源・リサイクルの取り組み
8	1.35	経営理念・行動規範等の策定・周知徹底への社長の直接関与
9	1.35	社長が現場の声や実情を直接聴くための取り組み
10	1.34	ISO14000等(環境)の外部認証の取得
【下位10】		
順位	平均値	内 容
1	0.26	年金基金の運用における社会的責任投資(SRI)の考慮
2	0.36	社会報告書の作成・公表
3	0.46	業績評価においてコンプライアンスの観点から判断する仕組み
4	0.48	NGO(NPO)との協働
5	0.50	現社長および社長経験者以外が次期社長の選考に関与する仕組み
6	0.55	社長経験者以外が現社長の業績を評価し場合によっては解任できる仕組み
7	0.56	CSRに関する専任部署の設置
8	0.57	世界的諸課題の解決への貢献
9	0.60	環境会計システムの導入
10	0.61	CSRを考慮した調達基準の策定・公表

注：平均値は, それぞれの設問への回答を, 「取り組んでいない」=0点, 「取り組んでいる」=1点, 「取り組んでおり, 十分な成果をあげている」=2点として算出したものである。

出所：経済同友会『日本企業のCSR：現状と課題』。

らから日本企業のCSRの取り組みの平均的な姿を見ることができる。

「体制づくりが進んでいる」ということは、社内の各部門でこれまで実施されてきたさまざまな取り組みをCSRの観点から再整理し、一元的に推進するという点では有効なものになると考えられる。しかし、体制整備それ自体が自己目的化しては意味がない。より重要なことは、経営者がCSRを企業目標や経営戦略の中にどう位置づけるのかという哲学を明確に示すことと、それを具体的な実践に結びつけるために効果的な仕組みをつくり、社員の日常行動の中に浸透・定着させることである。このようにCSRは企業の経営理念に深く根ざすものであるとともに、その範囲は企業活動の広範な分野に及ぶことが、CSRは経営そのものであると言われるゆえんである。

Ⅲ CSRをめぐる海外の動き

CSRをめぐる動きについて国内から海外に目を転じると、CSRは単に企業や経済界にとどまることなく、経済社会の構造変化の中で各界を巻き込んだダイナミックな動きとなっていることがわかる。ここでは、環境や人権問題などに対する社会の問題意識が高いなかでCSRが積極的に推進されている欧州の動き、そして、そのような欧州の考え方が色濃く反映されている国際機関の動きを、順に概観する。

1 新しい資本主義のあり方を模索する欧州

欧州連合(EU)は、2000年にリスボンにおいて採択した戦略目標の中で、「より多くのより良い雇用と、より大きな社会的一体性を持ちながら、持続可能な経済成長を可能にし、世界で最も競争的な知識基盤型経済を実現する」ことを掲げた。これは、競争的な市場経済の持つ「強さ」と、環境や福祉の充実による「優しさ」を両立させ、社会全体の持続可能性(サステナビリティ)を追求しようという試みであり、欧州なりの新しい資本主義のあり方を打ち出したものといえる。

EUおよび各国政府は、その戦略目標の達成に向けた有力な手段の一つとしてCSRを重視し、

その推進に力を入れている。政府がCSR推進を牽引していることが、米国や日本とは違った欧州の動きの大きな特徴である。その背景には、財政上の制約から「大きな政府」として支えきれなくなった社会の「公正」の側面(環境保護、雇用、福祉など)を、企業が有する利潤動機に基づく「効率」的なメカニズムを活用することによって担保しようという考え方がある。

EUは、2001年7月に問題提起のための「グリーン・ペーパー(政策提案文書)」を、1年後の2002年7月に「ホワイト・ペーパー(戦略文書)」を公表し、CSRの理解と実践の推進に向けた政策を打ち出した。その一つに「マルチステークホルダー・フォーラム」がある。これは、企業・経済団体、労働組合、消費者、NGOなどの関係者が参加し、CSRの理解促進、中小企業におけるCSRの推進、CSRに関する事例やツールの研究などのために設けられた対話の場である。本年6月には議論の成果を踏まえた最終報告書が公表され、CSRを定着させていくための具体的手段が提言された。

各国政府もそれぞれ独自の取り組みでCSRを推進している。例えば、英国ではCSRを担当する閣外大臣を設置し、CSR政策につき各省庁間の調整を行っている。1999年には年金法を改正し、年金基金の運用に際し、どの程度社会的責任投資(SRI)を考慮したのかについて情報開示を義務づけた。これによって、運用残高の約8割がSRI手法を導入するまでになった。これには、安定的な運用が求められる年金基金の運用には、CSRに積極的な企業の株式のほうが不祥事などに起因するリスクが少ないという面もある。さらに、現在進行中である会社法改正作業では、取締役は多様なステークホルダーとの関係やCSRも視野に入れるべきであるとして、財務情報以外にもCSRにかかわる企業活動の成果について情報開示を義務づけることを検討している。

こうした動きに対して、欧州企業は受け身的な対応だけに終始しているわけではない。また、わが国のようにCSRを新奇なものとして特別視しているわけでもなく、むしろ、将来のリスクを低減するとともに、将来のビジネス・チャンスを拡大

する一環として、きわめて戦略的かつ能動的にCSRを推進している。例えば、アフリカ市場で事業を展開している企業であれば、エイズによる現地での人材損失が深刻な問題となっているため、エイズ対策に積極的に関与していくことへの経営者の関心は驚くほど高い。また、貧困地域への援助やそこに住む子供たちへの教育支援に取り組むことが社会貢献につながるとともに、将来の市場拡大や人材確保にも役立つという発想を持っていることも日本とは大きな違いである。

さらに、企業を取り巻く市場が進化しつつあることが、企業の積極的な行動を促している面もある。SRIファンドの銘柄選定のために、評価機関からアンケート用紙の束が山のように届き、新規に取引する場合にはサプライヤー行動規範の遵守を誓約させられ、消費者や従業員の意識も視線も厳しい。このような市場において競争優位を確保するためには、環境や人権に配慮しつつ利益も継続的に上げ続けられる企業であることが求められるのである。

2 国際機関の動向

グローバル化が進展するなかで、環境破壊、経済格差、人権問題といったグローバル化の「影」の部分に対する意識が高まるとともに、こうした問題に大きな影響を及ぼす企業行動のあり方が問われるようになってきている。企業の活動は、国や地域のレベルを超えてグローバルに展開していることから、多くの国際機関がさまざまな基準やガイドラインを策定し、企業の責任としてその負の影響を減らすことを求めている。

ILO

言うまでもなく、雇用・労働分野において大きな役割を果たしているのは、ILOである。1977年に採択（2000年に改訂）された「多国籍企業および社会政策に関する原則の三者宣言」（多国籍企業宣言）は、政労使の三者に向けた雇用、訓練、労使関係などに関するガイドラインとなっている。また、1998年に採択された「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言とそのフォローアップ」は、グローバル化による経済成長が持続可能なものとなるためには、社会の公正面を

担保することが必要であるとし、①結社の自由および団体交渉権、②強制労働の禁止、③児童労働の廃止、④雇用および職業における差別の排除、などの実現を求めている。

日本国内の企業活動では、「強制労働」や「児童労働」にはまずもって縁がないことから、昨今のCSRの議論でも、それらの言葉自体に違和感を持つ経営者や担当者が多い。しかし、途上国で事業活動を展開している、あるいは調達先や取引先が途上国にある場合、こうした問題に注意を払っていないと、社会からの批判にさらされる可能性がある。ナイキ社のベトナムでの児童労働問題が、不買運動に発展したケースがその典型である。

OECD

OECDは、1976年に「OECD多国籍企業ガイドライン」を制定した（その後数度改訂し、2000年改訂が最新）。一般方針、情報開示、雇用および労使関係、環境、贈賄の防止、消費者利益、科学技術、競争、税などに関する項目があり、雇用・労働に関しては、人権の尊重、雇用機会の創出と従業員のための訓練機会の増進といった一般方針に加え、「雇用および労使関係」で8項目の行動原則を掲げたものになっている。

国連グローバル・コンパクト

「国連グローバル・コンパクト」は、1999年1月に開催された世界経済フォーラム（WEF）主催のダボス会議において国連のアナン事務総長が提唱し、翌年正式に発足したものである。グローバル化に伴うさまざまな問題の解決に向けて、人権、労働、環境の3分野にわたる9原則を掲げ（最近、腐敗防止に関する原則が追加され10原則になった）、参加を表明した企業のCEO（最高経営責任者）は、原則に基づく行動を約束する書簡を国連事務総長あてに送付する。あくまで企業の自発的なイニシアティブによって原則をビジネス活動の中に取り込んでいく活動なので、法的義務を課したり、企業行動を規制するものではなく、年次報告で言及すればいいものになっている。世界では1400を超える企業・組織が参加しているが、日本企業はいまだ16社にとどまっている。

ISOのSR規格化への動き

ISOによる国際規格については、品質（9000シ

リーズ)や環境(14000シリーズ)にかかわるものがよく知られているが、本年6月、「社会的責任」に関しても国際規格を作ることが決定された(決定では、「社会的責任」は企業に限らない組織にも必要であるとして、CSRのC(Corporate)を外して「社会的責任(SR)」としている)。

この2,3年、ISOによるSR国際規格化については、その是非などをめぐって産業界、労働界、消費者団体、NGO、政府などの各界を巻き込んだ論争となってきた。品質や環境と異なり、これまで見てきたようにCSRは企業の自主的取り組みであり、定義も曖昧かつ進展途上の問題であり、かつ非常に広範な分野を含むものであるため、産業界を中心に規格化になじまないという意見がある一方、規格化したほうが取り組みも進展するという消費者や途上国の主張もあった。

「規格」という言葉からは、非常に細かい「規則」や「基準」を連想するかもしれないが、今回のISOの決定は「専門家でなくても理解できるガイダンス・ドキュメントであり、第三者による適合の認証を目的としない」ものとするようになった。ただ、ガイダンス・ドキュメントが具体的にどのようなものかについては必ずしも共通の理解があるわけではなく、これからの具体的な規格づくりの過程において紆余曲折があることが予想される。

日本の産業界は、「企業の自主的な取り組みを損ねる」(日本経団連)、「CSRの定義や範囲が曖昧な中では時期尚早であり、もっと議論を尽くすべき」(経済同友会)として、規格化自体に反対してきたが、決定されたからにはその対応が迫られる。ISOの規格化決定は欧州の考え方を色濃く反映したもののだが、日本企業の取り組みが欧州に比べて劣っているわけではない。むしろ、日本では社会からの圧力よりも産業界主導でCSRが進展していることを考えれば、日本の考え方を積極的に国際的な場に発信していくことが求められる。

IV 日本企業の雇用・労働のCSRの取り組み

次に、以上述べてきたようなCSRの考え方や

動きを踏まえて、特に雇用・労働におけるCSRに焦点を当てていくことにする。まず、先に述べた自己評価レポート2003に基づいて、日本企業の雇用・労働におけるCSRへの取り組みの現状と課題を概観する。

経済同友会の企業評価基準では、従業員を中心とする「人間」にかかわる事項をCSRの主要4分野の一つとして位置づけ、具体的なクライテリアとして「仕組み」11項目、「成果」11項目を設けている(表2)。それに基づく自己評価からは、日本企業の雇用・労働のCSRへの取り組みの現状と課題として、以下の3点が浮かび上がってきている。そこからは、現状は十分ではないとはいえ、21世紀の経済社会における人材活用として、旧来の「福利厚生」的な考え方を転換し、多様な人材を活かし、その能力を高め、働きやすい環境を整えることで、優秀な人材を確保していくとの日本企業の人材戦略の方向性が示されている。

1 多様な人材の活用——特に女性の活用が課題

女性や外国人の登用・活用という面で、日本企業は遅れている。優秀な人材を確保するという点からも、雇用の多様性を活かす戦略(ダイバーシティ・マネジメント)を進める必要がある。現状からすると、急激な底上げは難しいと思われるが、おおむね3年後の目標として、現状の約2倍の目標値が示されており、今後の取り組みが期待される(図2)。

2 仕事と家庭の両立——法令を上回る取り組みも少なくない

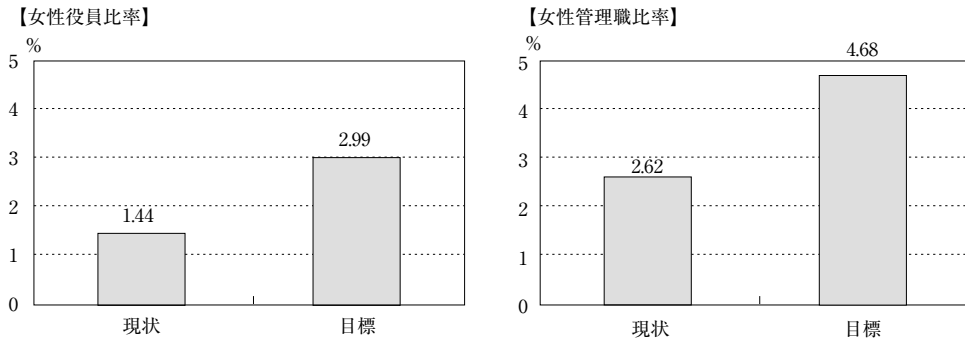
多様な人材を登用・活用する上で、家庭と仕事が両立できる環境を整備することが必要であり、それが男女を問わず優秀な人材を惹きつけることにつながる。また、これまでの会社中心の風潮や長時間労働によって、家庭や地域を顧みない人間をつくり出し、社会にゆがみをもたらしたという観点からも、企業が率先してその環境の改善に取り組む必要がある。自己評価結果を見ると、従業員の家庭の事情に配慮する取り組みや、育児・介護支援などでの法令の規定を上回る独自の取り組みなどについては、一通り取り組んでいるが、

表2 雇用・労働に関する評価基準

	仕組み	成果
優れた人材の登用と活用	<ul style="list-style-type: none"> ●機会均等の取り組み ●社内公募・FA 制度等 ●能力・実績評価の取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ●女性役員比率 ●女性管理職比率 ●外国人管理職比率（国内） ●外国人役員比率（海外） ●障害者雇用率
従業員の能力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ●従業員教育・研修プログラム ●トップ・マネジメント層育成 	●従業員教育・研修費用
ファミリー・フレンドリーな職場環境の実現	<ul style="list-style-type: none"> ●家庭人としての責任配慮 ●法令を上回る育児・介護支援 	<ul style="list-style-type: none"> ●年次有給休暇取得率 ●月次残業時間数 ●育児休暇取得者数 ●介護休暇取得者数
働きやすい職場環境の実現	<ul style="list-style-type: none"> ●従業員満足度の調査 ●多様な勤務時間・形態の制度 ●法令を上回る安全・衛生 ●人権配慮の取り組み 	●従業員満足度の推移

出所：経済同友会「第15回企業白書」。

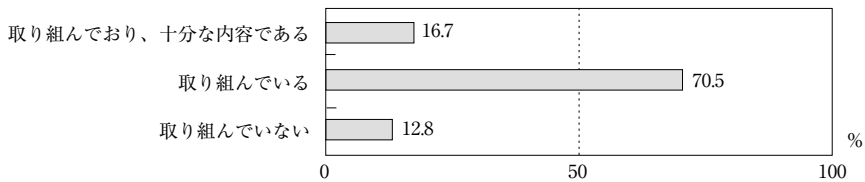
図2 女性役員・管理職比率：現状と目標



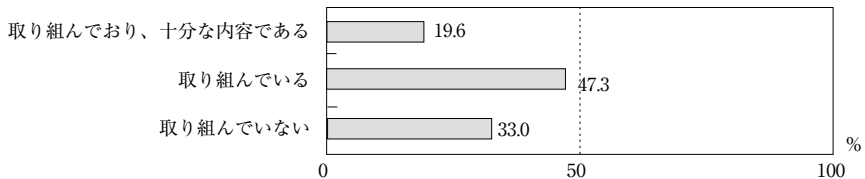
出所：経済同友会『日本企業のCSR：現状と課題』

図3 家庭の事情への配慮や育児・介護支援への取り組み

【従業員の家族の事情に配慮する取り組み（制度や運用）】



【育児・介護支援：“法令の規定を上回る”独自の取り組み】



出所：経済同友会『日本企業のCSR：現状と課題』

「十分な内容である」という回答は全体的に少ない(図3)。ただ、これは逆に見れば、さらなる取り組みの必要性が認識されているということでもあり、今後に期待できるともいえる。

3 エンployアビリティの向上——内容の いっそうの充実が課題

従業員教育については、各従業員の「市場価値」をいかに高めるかという観点から教育・研修プログラムを実施することが重要になっている(図4)。また、欧米企業では、「従業員のボランティア活動支援」を単に「社会貢献」としてだけ考えるのではなく、従業員のスキルアップや多様な発想の発現として位置づけているところもあり、今後のCSRを考える上で、こうした戦略性も必要になってくる(図5)。

V 厚生労働省研究会報告

厚生労働省では、この3月に「労働におけるCSRのあり方に関する研究会」(座長：谷本寛治一橋大学大学院商学研究科教授)を設置し、労働に関してCSRを検討する意義、労働の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などについて検討を行い、6月に「中間報告」をまとめた。ここでは、この研究会中間報告(以下、「中間報告」と言う)の概要を紹介

するとともに、若干の評価を加える。

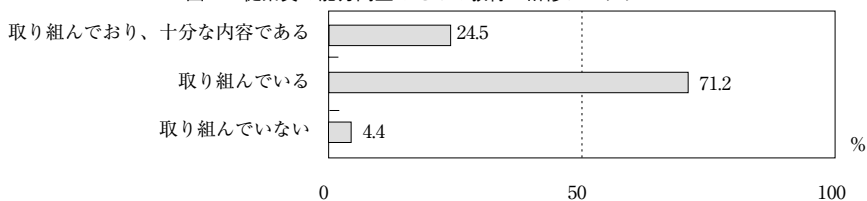
1 労働に関してCSRの観点から取り組む意義

労働に関する課題は、最低労働条件の遵守はもとより、労働安全衛生、高齢者雇用、障害者雇用、女性の能力発揮促進、職業生活と家庭生活の両立、など多岐にわたるが、それぞれ政策としても推進され、また人事労務管理論としても議論されている。にもかかわらず、CSRの観点から雇用・労働問題に取り組む意義は何か。「中間報告」は次の2点を指摘している。

第1は、従業員は一人ひとりが多様な個性と能力を有しており、直ちに置き換えることができないので、その働き方に十分な考慮を払い、かけがえのない個性や能力を活かせるようにしていくことは、企業にとって本来の責務であるという点である。そして、従業員などに対し責任ある行動を積極的にとっている企業が、市場において投資家、消費者、求職者などから高い評価を受けるようにしていくことが、「人」の観点からも持続可能な社会の形成につながる事が強調されている。

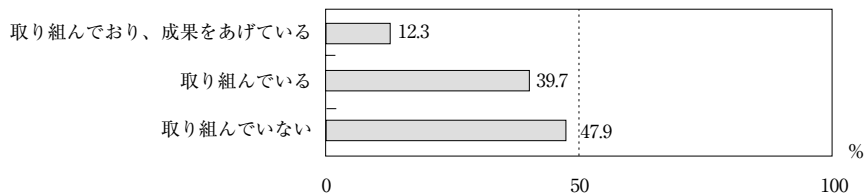
第2は、労働に関しては、これまで企業の内輪の問題であるとして情報が外部に開示されにくい状況にあったが、CSRは従業員など(この場合の従業員などは、すでに企業に雇用されている従業員のみならず、新卒・中途を含めた潜在的な就職希望者も含めて考える必要がある)のステークホルダー

図4 従業員の能力向上のための教育・研修プログラム



出所：経済同友会『日本企業のCSR：現状と課題』

図5 従業員のボランティア活動支援



出所：経済同友会『日本企業のCSR：現状と課題』

に対して説明責任を果たすことをも意味していることである。これまでは新卒マーケット向けの情報開示が相対的に充実していたといわれるが、これは企業の採用が新卒一括採用が主流だったなかではある意味で当然の結果といえるが、これからはキャリア採用の増大など、労働市場が流動化する中で、企業にとっても新しいマーケットに向けて自社の取り組みをアピールしていく必要性が高まるので、情報開示も徐々に進むものと考えられる。

2 社会情勢の変化に応じた従業員への考慮

では、働くことについての価値観の変化、経済構造の変化など、社会情勢が変化するなかで、従業員に対して、企業にはどのような配慮が必要とされているか。日本企業はこれまでも従業員を大切にしてきた。しかし、企業を取り巻く環境変化のなかで、従業員を大切にする仕方や施策の重点は変化していくことが必要になっている。「中間報告」では、次のような点を指摘している。

【能力発揮のための取り組み】

第1は、「人」の能力発揮のための取り組みである。経済のサービス化が進み、経営資源としての知識・情報の重要性が高まるとともに、消費者ニーズは多様化してきており、画一的な生産の重要性は薄れ、さまざまな資質と才能を持つ個人がその能力を十分に発揮し創意工夫していくことが、経済活動の大きな源となっている。また、豊かな社会の中で、従業員の働く志向も大きく変化しつつあり、働く目的も自己実現など生活費の獲得以外の要素が大きくなり、働くことに何を求めるかは、千差万別ともいえる状況にある。例えば、新入社員が会社を選ぶ理由を見ても、「会社の将来を考えて」といった「寄らば大樹」的な発想は少なくなり、「自分の能力・個性を活かせるから」「仕事がおもしろいから」が増えている(図6)。

こうしたことを踏まえ「中間報告」では、「人」の能力発揮のための取り組みとして、企業は以下のような点に考慮していくことが望まれるとしている。

- 継続的な能力開発 従業員自らが自己のキャ

リア形成のあり方を考える必要性が増加しているなかで、継続的に能力開発を行い、職業生活の全期間を通じて能力開発が行われる体制を確立していくこと。

- 職業・家庭・地域生活の両立支援 育児や介護など家庭生活と仕事の両立、NPO活動などの地域社会への貢献などの従業員の希望を踏まえ、職業生活と家庭生活・地域生活との両立をいっそう支援していくこと。
- 女性の登用・活用 女性の役員や管理職への登用が先進諸外国に比べて遅れていることを踏まえ、女性労働者の能力発揮を促進するための積極的な取り組みを行うこと。
- 安心して働ける環境の整備 企業間競争の激化による労働者の心身の負担の増加、安全に対する認識の低下などが懸念されるなかで心身両面の健康確保対策および労働災害防止対策を行い、安心して働ける環境を整備すること。

【海外展開に対応した取り組み】

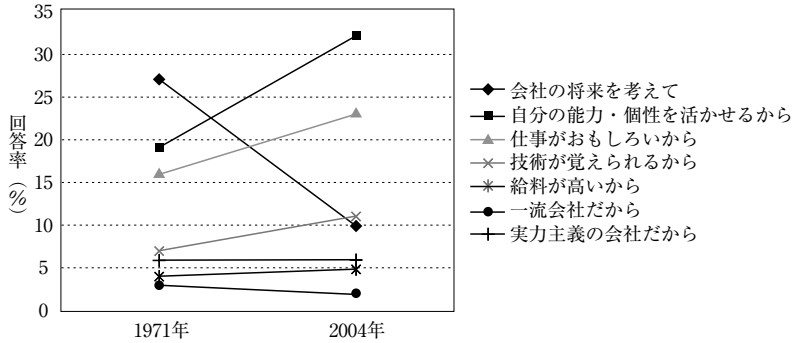
第2は、海外展開に対応した取り組みである。事業の海外展開が進むなかで、海外においても労働問題が頻発しており、海外進出先においても、企業は現地従業員に対して責任ある行動をとること。また、海外を含めたサプライチェーンにおいて、労働などのCSRへの配慮が商取引上の要件になってきており、こうした点への考慮の必要性が増大していること。

【人権への配慮】

第3は、人権への配慮である。今日においても不当な差別、その他の人権侵害は存在しており、差別の禁止やセクシュアル・ハラスメントの防止など、人権に配慮する取り組みを行うこと。

では、このような労働のCSRに取り組むことは、企業にとってどのような効果をもたらすか。CSRと収益性との関係はCSRをめぐる大きな論点の一つであり、必ずしも十分な検証ができていないわけではないが、「中間報告」は労働に関してCSRを踏まえた活動を行うことのメリットとし

図6 新入社員が会社を選ぶ理由



出所：社会経済生産性本部「平成16年度新入社員「働くこと意識」調査」

て、①人材育成を図っていくことは、優れた人材を集め、その優秀な人材の定着にも資すること、②家庭・地域生活との両立支援や、女性の登用などによる人材のダイバーシティ（多様性）の拡大によって、新しい発想が生まれ、高い付加価値の創出が期待できること、③働く人を大切にする企業が市場で評価されることを通じて、その企業が提供する財・サービスの消費の増加や、SRIを通じて投資の増加をもたらすこと、の3点をあげている。

3 労働のCSR推進における国の役割、 環境整備の方策

CSRは、法令遵守などの義務的な取り組みも含むが、その本質は法令が求める範囲やレベルを超える課題に企業が自主的に取り組むことにある。それを前提にして、労働のCSR推進において国が果たしうる役割はあるか。研究会では、この論点についても検討している。

【CSR推進における国の役割】

「中間報告」はCSR推進における国の役割を次のように整理している。

- CSRは企業が自主的に取り組むものであり、国が施策を講じるにあたっては企業の自発性や多様性を尊重する必要がある。例えば、労働におけるCSR規格を国が策定・認証するような施策を講じることは困難であり、望ましくもない。
- 他方、CSRを企業が主体的に推進しようと思っても、単独では困難である。社会か

ら必要とされているものについて、国が情報や判断材料を提供することは、CSRを推進しようとする個別の企業にとって大きな利点があるものと考えられる。

- また、SRIに関する取り組みが積極的に行われる環境を整備していくことも、国の役割としてあげることができる。投資家啓発の実施など、環境を整備することにより、「人」を重視する社会への変革が進むことが期待される。

【国の施策の方向性】

前記の観点から、「中間報告」は国の施策の方向性を以下のようにまとめている。

- 企業の自主的な取り組みを促すソフトな手法の採用——法律によって直接的にCSRやSRIの実施そのものを義務づけるのではなく、例えば企業が情報開示することが望ましい事項を提示するといった形で、自主的な取り組みを促していく。
- 各種啓発・広報を通じたCSR/SRIの推進——投資家啓発や消費者広報を行うとともに、経営者層や担当者を対象としたCSRやSRIの研修に資する情報を提供することにより、理解者を増やしていく。
- 国の既存の施策・制度を通じたCSR/SRIの推進——国の既存の施策・制度にCSRやSRIの要素を組み込むことにより、取り組みを促進していく。

【環境整備の方策】

このように、今回の「中間報告」ではCSRが企業の自主的取り組みであることを念頭に置き、国の施策は企業に取り組みを義務づけるのではなく、取り組みが促進されるような環境を整備することに重点を置いている。より具体的な施策としては以下の施策を例示している。

(1) 企業の自主的な取り組みを促進する施策

- 情報開示項目の提示 労働に関する企業の情報開示が十分に進んでいないことから、求職者や投資家の判断に資するため、社会報告書（サステナビリティ報告書）に盛り込むことが望ましい項目について提示する。
- 企業による自主点検用チェック指標の提示 何をどこまでやればいいのか、明確にわからない場合も多いので、国が民間機関と協力しながら社会的に求められる労働CSR事項を選定した上で、自社の取り組みがどこまで進んでいるかを自分で点検できるツールを開発する。
- 表彰や好事例の情報提供 労働関係についてはすでにさまざまな表彰制度はあるが、これらを横断的に整理した上で、ホームページで公開したり、企業の好事例について幅広く収集・整理した上で、広く発信していく。

(2) 各種啓発・広報を通じたCSR/SRI推進のための施策

- 各種啓発・広報 CSR/SRIの考え方を普及させるためには、消費者や投資家を対象とした啓発・広報が重要となる。また、企業トップや経営幹部から担当者に至るまで、理解を深めていくことも重要である。さらに、大学等における教育・研究も、理解の裾野を広げるために望まれる。

(3) 国や地方自治体が業務の中で行うCSR/SRIへの配慮

- 公的年金等のSRI運用 投資市場におけるSRI的な要素を強化するために、公的年金等の積立金をSRI運用する。
- 株主議決権の行使 企業におけるSRIを進める手法として、株主議決権を行使しつつ、

望ましい方向に向けての経営を促すことも考えられる。こうした手法について、さらにそのあり方を検討していく。

- 調達におけるCSRの考慮 国や地方自治体が調達する際に、労働などの事項についてCSRを配慮している企業を優先する。

4 「中間報告」についての評価

【CSRへの政府の関与のあり方】

ISOのSR規格化問題をどう考えるかとも関連するが、企業のCSR推進において政府はどのような役割を果たすべきか、また果たしうるかが重要な論点の一つである。この点で「中間報告」は、CSRをあくまで「企業の自主的取り組み」と位置づけ、「法律によってCSRやSRIの実施を義務づけることは望ましくない」としているのは評価できる。その上で、「国においては、CSRを推進する主体である企業を、側面から支援していくことが求められる」と国の役割を規定しているが、側面支援として具体的にどのような施策を政府が行う必要性や意義があるかについては、法令が求めるレベルを超える部分に取り組むことにこそCSRの本質があるという点に照らして考える必要がある。「中間報告」であげられている国の施策の中には、ともすれば行政の常として仕事をつくる意図が感じられるものがないわけではない。例えば、企業の「自主点検用チェック指標」を国が作る必要があるか、「表彰や好事例」の情報提供も国がやることにどれほどの意味があるのか、微妙なところである。CSRは、企業の自主的かつ多様な取り組みが、市場参加者やステークホルダーの評価を受けながら、市場のダイナミズムを通じて促進されていくことが基本である。その意味で、むしろ政府もステークホルダーの一員としてCSRにかかわることが望ましく、具体的分野としては、「中間報告」が「国や地方自治体が業務の中で行うCSR/SRIへの配慮」であげている国・自治体の調達におけるCSR配慮や、公的年金等のSRI運用などが考えられる。

【省庁間連携の必要性】

CSRは「経営そのものである」と言われるよ

うに、その範囲が非常に広いことから、CSRはあらゆる省庁の施策とのかかわりが出てくると言っても過言ではない。事実、これまでも環境省では環境報告書ガイドラインを策定しているし、経済産業省でも本年4月から「企業の社会的責任(CSR)に関する懇談会」を設置、ISOでのSR規格化への対応や今後のCSR促進策などについての検討を行い、この7月に中間報告をまとめている。

今後、仮に、CSRに対する政府の関与について各省庁がばらばらに施策を講じるようなことになれば、企業がCSRの自主的な取り組みを進めていく上で大きな障害になりかねないことが予想される。それだけに、関係省庁間で十分な連携を図り、政府としての考え方や施策のあり方を明確にしていくことが重要になる。この点については、「中間報告」では「もともとCSRは企業の経営全般に関わる概念であり、施策を講じていくに当たっては、関係省庁間で十分な連携を図っていくことが不可欠である」と指摘されており、その認識は適切であると言えるが、縦割り行政の弊からとかく各省庁が先陣争いや施策の囲い込みなどに走り、企業の自主的なCSRの取り組みが阻害されることにならないよう期待したい。

【労働に関してCSRを検討する意義】

CSRの観点から雇用・労働問題に取り組む意義として、「中間報告」は、第1に「人」は直ちに置き換えることができないので、他とは異なる特別な配慮が必要なこと、第2に労働に関してはこれまで企業の情報が外部に開示されにくい状況にあったこと、をあげているが、企業が雇用・労働のCSRに積極的に取り組むことには別の観点からの意義もあると考えられる。その理由は個々の企業にとっての雇用・労働問題は極めて多様であるということである。すなわち、どのような人材のポートフォリオが必要で、その人材のモチベーションをどのように高め、能力の成長と発揮を促していくためにどのような施策が有効かは、個々の企業の事業内容や歴史・文化などによって極めて多様であり、その答えは一つではないということである。この観点からすると、企業が、政府に

よる法令・規制などの一律的な施策によってではなく、まさにCSRの観点から、自社に合った多様な取り組みを行うことが、企業の成長・発展にとって有意義な成果につながることを期待できる。これこそが企業の自主的・多様な取り組みであるCSRの神髄であり、CSRには各企業の「個性」が必要であるとされるゆえんでもある。

VI おわりに

企業の社会的責任については、これまでも議論されてきた。しかし、「残念ながら、日本の企業社会においてCSRは定着した活動にはなっていなかった……公害問題、不祥事などで社会から批判が出る度にCSRが問われてきたが……CSRの理念は企業活動に組み込まれてはこなかった」(谷本寛治・一橋大学大学院商学研究科教授)。今議論されている今日的なCSRは、企業と社会を対立的に捉えるものでもなく、企業の経済的責任と社会的責任を対置的に捉えるものでもない。CSRは企業と社会のコミュニケーションであり、企業と社会が双方向に働きかけ合いながら企業と社会の相乗的な発展を目指す活動である。その意味では、CSRは単に企業にとっての新しいビジネスモデルにとどまるものではなく、21世紀の新しい経済社会モデルでもある。であればこそ、CSRをこれまでのような一過性のブームに終わらせず、今度こそ企業と社会の中に定着させていかなければならない。

雇用・労働のCSRについては、日本企業には従業員を大切にするという文化がある。重要なのは、その従業員が働くことに求めるもの、企業の価値創造に必要な人材像が変わりつつあることを背景に、従業員を大切にする仕方が変わってくることである。CSRは、何か特別なことではなく、それぞれの企業が新しい時代の中で従業員を大切にする仕方を模索し、実践していく取り組みに他ならないといえる。

あんじょう・とおる 社団法人経済同友会常務理事。