

# 企業の社会的責任（CSR）における人的資源領域の役割

The Role of Human Resource Management Area with regard to Corporate Social Responsibility

服 部 治  
Osamu HATTORI

## 目 次

1. はじめに
2. 社会的責任の労働分野にみる領域概要
3. リーダーシップの発揮と管理者の責任行動
4. CSR 人的資源領域の視点と形成要因
5. 従業員満足度と中小企業の高齢者雇用の現状
6. 企業別労使関係と経営参加行動
7. 結びとして—CSR 人的資源領域の遂行課題

## 〈キーワード〉

企業の社会的責任, CSR 人的資源領域, 管理者行動, ステークホルダー, 従業員満足度, 企業別労使関係

## 1. はじめに

経営活動のグローバル化進行に呼応して、日本企業の態勢構築の動きが21世紀に入り加速している。積極的な経営行動は、アメリカ、EU、さらに中国を重点としたアジアなどに広がり、最近のインド、ベトナムとの経済交流は関心を高めつつあるが、内外の激しい企業間競争のなかで、いかに優位性を確保するかが、緊要の課題となっている。そうした情勢の下に企業経営にとって直面しているのが「企業の社会的責任」(CSR: Corporate Social Responsibility)をめぐるとの問題である。企業の社会的責任は、一般的には「企業が市民、地域および社会を利するような形で、経済上、環境上、社会上の問題に取り組む場合のバランスの取れたアプローチ」<sup>(1)</sup>と定義される。これまでの経済重視の姿勢から企業活動にかかわるステークホルダー（企業活動をめぐるとの利害関係者）と良好な関係を維持・形成して3つの分野のバランスある経営を目指すべきことを強調している。

日本企業の社会的責任への取り組みは、2003年を始動段階として、大企業を中心に積極的に態勢整備に重点を置いた。その後、いわゆるコンプライアンス問題、リスクマネジメント問題への対応確立が大きな課題となって浮上してきたのである。そこで、個別企業の取り組みを勧奨する観点からも、経済同友会では、〈社会性評価〉(2004年)として、社会的責任についての概要形態を4つの領域・仕

組みに集約し実現化を図っている。

- ・市場—コンピタンス経営, 知的財産, 顧客満足, 株主価値, 自由公平な取引など
- ・環境—環境マネジメント体制, 負荷削減の取り込み, 環境コミュニケーションなど
- ・人間—人材の登用と活用, エンプロイアビリティの向上, 働きやすさなど
- ・社会—社会貢献活動の方針, 従業員のボランティア活動支援, 社会性報告, 国際社会との協調など

それぞれの企業が〈社会性評価〉に対して適応し、その責任を正しく遂行しているかが問われている。企業活動を通じての関連領域は拡大しており、ステークホルダーとの関係について、21世紀の今の時点において改めて検討し取り組むべき課題の優先度を確認する必要がある。ステークホルダーは、企業活動にかかわる外部環境と内部環境からなる。

ここでは、内部環境のなかで主要な位置づけをもつ従業員・管理者層に検討対象を限定して、企業の社会的責任の一翼を形成する人的資源管理との関係、CSR 人的資源領域の視点からとらえた現状と方向性について論及する。したがって、〈社会性評価〉における「人間」領域に焦点を合わせながら、企業の社会的責任との関係について人的資源領域の基軸要因を位置づけて現状動向を検討するとともに、日本的経営を支える企業別労使関係のもつ経営参加意識・行動についても着目したいと考える。当面する企業の

社会的責任の問題のなかで、人的資源管理がかかわる領域をとらえ、その遂行役割について考察する意向である。

## 2. 社会的責任の労働分野にみる領域概要

ここで、いま関心を高めている領域として社会的責任における労働分野（労働CSR）の領域構想について概観する。労働CSRにおける形態には、ネガティブ・インパクト（Negative Impact）とポジティブ・インパクト（Positive Impact）がある。前者の〈守り：社会への重大なマイナス影響を与える場合〉に対して、後者は〈攻め：社会へのニーズ呼応、プラス影響を与える場合〉といわれる。日本における企業の社会的責任の問題関心は、近年では、企業の不祥事や環境問題の動向状況としてクローズアップしてきた。そうした動きへの反応は一樣に高くなり、経済社会活動のなかの企業の役割位置について再認識するという機会を現出したといえる。ただ報道機関の一部には、興味優先の手法報道となったことも否めない。社会的影響の大きさを考慮するとき、過大のネガティブ・インパクトは、公正性開示の原則を損なうものといわざるを得ない。同時に、企業にとっては、常に経営活動における社会的責任を自覚し、その認識を行動に表示していく経営姿勢が要請されているのであって、ポジティブ・インパクトの表明にも積極的に進めていく必要がある。

概して、労働CSRにおけるネガティブ・インパクトでは、コンプライアンス、基本的人権の尊重、安全で衛生的な職場環境の整備の分野とされる。他方、ポジティブ・インパクトでは、人的資本への投資、社会貢献分野とされる<sup>(2)</sup>。

### ○コンプライアンス・企業倫理ゾーン

－労働・社会保険関係書法令の遵守　－グループ会社、取引先のコンプライアンスチェック　－従業員・役員のコンプライアンス行動徹底　－従業員非（反）社会的行動の抑止　－労働搾取の撲滅

### ○安全衛生・労使関係ゾーン

－健全で良好な労使関係の構築　－安全で健康的な職場環境の確立　－サービス残業の禁止　－長時間労働、過労死問題への対応　－不当解雇の禁止

### ○社会貢献ゾーン

－従業員による地域・社会貢献のサポート　－雇用の維持、創出による地域・社会貢献  
－従業員エンプロイアビリティの獲得、向上

### ○差別問題ゾーン

－差別のない職場づくり　－男女差別（雇用機会均等）　－同和問題　－年齢差別　－人種差別・国籍による差別　－身体障害者差別　－学歴差別　－非正

### 社員差別

#### ○人権問題ゾーン

－職場における人権の尊重　－セクシャルハラスメント　－パワーハラスメント  
－従業員のプライバシーの保護　－児童労働の禁止  
－グループ企業、取引先における人権問題のチェック　－海外における人権、労働環境への配慮

#### ○人的資本への投資ゾーン

－人材開発への積極的投資　－企業利益の従業員への還元　－従業員家族に対する配慮

労働CSRでは、関係法令を遵守して快適な職場環境を作るとともに、社会的貢献の観点から人的資源の有効活用を促している。厳正な推進によって、従前に比べて良好な点、改善された環境など具体化していくことが求められる。ポジティブ・インパクトとしては、企業活動面、社会貢献面でさらに成果となって積極的に展開し継続していくことが望まれるところである。

こうした労働CSRにおける分野活動は、他の分野に比べると取り組みが遅れており、厚生労働省の研究会では、労働CSR推進の提言報告を行っている（2004年6月）。同報告書では、①多様な人材が能力を発揮できる環境整備（人材育成、女性の登用、健康確保対策など）、②海外進出先の従業員に対する責任ある行動、③人権への配慮を労働CSRで取り組むべき事項として表示している。企業レベルにおける労働CSRを推進するために、国は労働領域のさまざまな法令を制定・改正してきており、企業レベルではコンプライアンス面で積極的に取り組もうとする姿勢を見せてきている<sup>(3)</sup>。とくに、労働CSRにおいて比重をもつ雇用問題については、本論では人的資源確保・活用との関係、管理者の行動視点から検討することにしたい。

## 3. リーダーシップの発揮と管理者の責任行動

事業展開における管理者層への期待は、一樣に高いものとなっているが、これに応える管理者像はどうか。本論での社会的責任の検討は、管理者のリーダーシップとの関係をとらえ、「リーダーシップの7つのステップ」（オブライエン：V.O. 'Brien）の見解に準拠しながら、考察する<sup>(4)</sup>。

### 3-1 長期的なマネジメント—リーダーシップの7つのステップ

①前向きな労働環境を築き、組織の価値観を確立し、事業のポリシー、コンセプト、目標、価値観と矛盾のない業績基準を打ち立てることで、高い基準を設定する。

目標やガイドラインの備わった前向きな労働環境をつくることにより、マネジャーは組織に「方向」を与え、その企業文化のもとで社員の行動を左右する。

- ②どんなプロセスで戦略を開発・検討・実施するかを判断し、戦略上の方針を設定する。マネジャーはビジネスの日常的な現場を理解すると同時に「既存の戦略の微調整でなく、新しいビジネスのビジョンとなるような大胆で革新的なアイデア」を理解しなければならない。
- ③ハード資源（資金、プラント、設備など）とソフト資源（人間、テクノロジーなど）に対する統合された知識ベースを持ち、資源を活用する。マネジャーはこれら資源の「動員・分配」に責任を持たねばならない。
- ④従業員がやりがいのある業務を行い、自らの技術を活かし、正当な報酬を得られるように配慮し、組織全体としてのマネジメントの質を上げていく。
- ⑤競争の激しい環境において、成功の基盤となるような組織構造を設計する。つまり、機能分担や指示系統、複数の機能にまたがる関係、評価・管理・方針の役割分担を確定する。
- ⑥調整とプランニングを通して、日々の組織運営に影響を与え、優れた成果を産み出す。
- ⑦行動・戦略の基礎となる根本原則をたえず問い直し、幅広い視野を維持する。「なぜ?」「もしこうだったら?」「何が必要か?」と常に自問する。

上記に表示されたリーダーシップの7つのステップは、今日の激動する経営環境の適応行動の輪郭と共有するものであり、この7つのステップについて、論及したい。

ステップ・①において、労働環境の整備とそこでの業績基準の設定を行うことになるが、環境づくりや基準設定には、基本方針としてのMBBE（Management By Business Ethics：企業倫理による経営）の理念をどう連結させるのかが前提条件となる。労働環境は従業員が担当する業務推進において、その活動の円滑な進行に大きく影響することは避けられない。働く環境の快適度は、労働生産性にも波及することになろうし、レベルアップのための経営努力が従業員の遂行意思に反映してくるものと受け止めなければならない。もちろん、そうした動きの集約として業績基準が設定されることになる。

個人の業績の累積が、それぞれの集団、組織の業績となって表明されるわけである。その際には、個人の業績はどうであったのか、基準設定値に比べて上回ったのか、下回ったのかについて正しく評価するとともに、もうひとつの側面である労働環境の体制の有効度についても評価していく姿勢が望まれるところである。労働環境や業

績基準の設定の場面においても、経営行動の適正性という観点からもMBBEは重要といえよう。

ステップ・②に似つては、組織活動の統括を担当する管理職層における行動のあり方を示唆したものといえる。マネジャーは、つねに現状の問題解決から将来にわたる適応行動について選択し判断しなければならない。経営行動の最適方向はどうなるべきかについて検討し、方向を確認していくことが要請されるわけである。問題となるのは、方針に即した新しいアイデアをどう構想化し提案するか、という点である。大胆で、且つ革新的なアイデアに対する理解を進めることは当然であるが、その段階にとどまることがあってはならない。理解をベースにして、形ある提案を具体的にまとめることができるか、このことについて創意を高めていくことが期待されるわけである。問題解決や戦略遂行に際しては、既成の対応や取り組みではもはや有効な行動にはつながらないことをマネジャーは理解しておかねばならない。企業のすすむべき新しい方向に関して、リーダーシップの発揮がいつそう望まれている。

### 3-2 企業倫理の確認と行動判断が重要

ステップ・③におけるハード資源とソフト資源のバランス運用は重要といえよう。いうまでもなく、ハード資源のプラン・ドゥー・シー（Plan・Do・See）による展開いかんは、ソフト資源の活用度に影響を持ってくる。資源の有効度の検証の中で、いままで以上に比重を持ってくるのは、マネジャー層における企業倫理への確認とそれともなう行動判断である。トップマネジメントの行動規範をマネジャー層がどこまで体現できるか、トップからミドルに至る適正な企業倫理は連綿として継続され、推進させていかねばならない。

資源の活用にあたって、その効率化を問うことは一般化されている。しかも、その効率化へのピッチをさらに上昇させることが課題となっていることも広く知られているところである。その際、効率化を高めるために、つい予期しないところで陥穿を見過ごしてしまうことがある。警戒しなければならない側面であるが、それをチェックする主要な鍵は、企業倫理観の認識度と状況行動にかかっているといえよう。

ステップ・④に表示されたリーダーシップは、マネジャーとしての基本的な行動要件である。メンバーのやる気を喚起させて、それぞれの能力発揮をつうじて組織活力の強化と成果確保に努めなければならない。なによりも、組織全体としてマネジメント遂行の責任を担うわけで、当該組織の能力を有効に引き上げなければならない。チームを編成するメンバー個々の能力特性の把握や発揮

場面の設営は不可欠である。

日常の業務遂行におけるメンバーの取り組みは、そこではリーダーの指導・助言によって、さらに高度な業務遂行の機会となるよう配慮することが望まれる。従業員のやりがいについても、現状レベルより高めに目標値を高めることが必要である。その高さに挑戦し、目標達成を図ることによって、自分の能力への自信と上位者からの評価を得ることができる。

ステップ・⑤では、競争激化の経営市場を前提とした経営行動を見直すとともに、そこから機能的な組織への再編成を進めることになる。それゆえに現状打開を確認しようとするリーダーシップ発揮は、それぞれの役割分担を明確にするところからはじまる。リーダーシップのあり方によって、組織構造の設計および運用は変わってくる。当該組織の仕組みの構造化については、業務遂行における効率化、円滑化の観点から考慮しなければならない。同時に、既成の組織構造の点検を怠ってはならない。というのは、既成の組織構造は既成の組織構造に基づいた設計であって、今日の状況、これから予想される状況に対してふさわしい構造設計を組み立てようとする姿勢の確立こそ重要である。その動きは、リーダーシップの領域に含まれていると考えられる。そうした姿勢、取り組みによって、明確な役割分担が出来上がるものととらえるべきであろう。

### 3-3 目標達成に向けたリーダー活動

ステップ・⑥では、まさにリーダーシップの効用を表明している。目標達成へ向けたリーダー活動は、派生してくる問題への対処、解決のための調整等に直面する。計画・実践・評価のサイクルは、実際にはさまざまな葛藤を織り込んで進行することになる。その過程では、いかにし停滞させることなく、且つ目標志向を堅持して遂行しうるか、リーダーシップの発揮が期待される場所である。期待される成果を産み出すには、第一義的に構成メンバーの能力・特性の把握とともに、リーダーとメンバー間の信頼関係の成立が影響を持つてくる。目標遂行における積極的な対応行動をメンバー各人が自分の課題目標として確立し達成することができるか、改めて問わなければならない点といえる。成果の確保のために日々の活動の中でリーダーシップの発揮に勤めなければならない。

ステップ・⑦については、リーダーに自らの自己点検が課題となえる。現状の統括推進がはたして最適といえるのかどうか、角度を変えて分析・検討することは必要であろう。角度を変えろという意味は、複眼的に現状を見る、問題点を発見する、対策を構想するといったアプ

ローチが想定される。自問することは、統括推進の役割遂行にあたって、最適対応を構想する機会ともなりうる。所定の方針・戦略のもとで遂行するとき、状況の変化、環境の変動場面に直面することは例外ではない。リーダーシップの効果的な発揮は、自問するリーダーの行動姿勢から生まれると指摘できる。

### 3-4 企業倫理にもとづく管理者行動のあり方

ここで改めて企業倫理に立脚した管理者の経営行動はどのような展開を取るべきか、という点について検討しなければならない。オプライエンの提示したリーダーシップ7つのステップは、企業倫理との関係を直視したものではないが、ステップに表明された事柄は、トップマネジメントの経営意思に即応した管理者の行動規範を織り込んだものであり、その点において検討対象になりうる内容と理解する。とりわけ、⑦において表明された自問の対応姿勢は、企業活動をベースとしたリーダーシップの発揮となり、その範囲は企業活動にとどまらず幅広い視野に立った社会的責任の遂行を推進していくものと期待されている。

経営者の社会的責任の重要性については言うまでもないが、今日の経営行動において管理者の社会的責任もまた重要であると強調せねばならない。リーダーシップの展開は経営者のもつ社会的責任の一翼を管理者が保有していることについて、認識を深めるべき時期に到来しているのである。管理者が経営行動の中で直面する問題にあたって、「なぜ?」「もしこうだったら」「何が必要か?」を問いかけ、最適対応を図ることが不可欠の要件とされているととらえるべきであろう。

そうした際の問いかけの対象内容、時期、処理、解決手法などは、初期段階においては自らが判断しなければならない。目標の対象内容に直面したとき、その対応行動は管理者にとって各様の形態が表出されるかもしれない。対象内容への理解・重要性・緊急性の認識・判断は各人によって異なることが予想されるが、その時点における問いかけは、社会的責任の自覚を持って、正しい企業倫理観に立った対応でなければならない。そうした観点からは、経営の社会的責任、自社経営活動の社会的責任についての理解と判断を的確にすすめる管理者の育成も主要な課題となる。一般的に管理者はそれぞれ担当部門の業務統括の推進、業務活動成果の向上、経営活動の補佐業務とともに、当該部門メンバーの能力育成・強化に取り組みなくてはならない。担当する組織活力を強めるためにどうするか、具対的展開のための開発・創意が求められている。そのひとつの側面をになうのが<企業倫理にもとづく行動規範と経営行動>といえよう。

管理者の活動成果に新たな要素が加味されることはそう遠くない、と推測される。つまり、日常の管理業務の運営を通じて問題の処理、問題の打開・解決場面において、どのような形で行われたか、評価する企業姿勢が醸成されてくる。〈7つのステップ〉における適正なリーダーシップの行使は、今日の社会的責任に 대응する企業力形成となって連動していくものと期待される。

### 3-5 管理者行動と社会的責任の全社的体制

社会的責任の遂行は、全社的認識と実践の場において推進されることを要件とする。事業活動のなかで派生する問題（不正行為、反社会的行為など）は予期しない事態となって、当該企業は直面せざるを得ない。経営者、管理者、従業員にいたる各層がこの事態に対処し、打開・解決の方途を探らなければならないわけで、リスク状態が一旦に浮上してくる。ここで、企業倫理にもとづく管理者あるいは従業員の意識と行動のありようが当該企業の事業展開存続のカギを握っている、といえる。日常の仕事遂行において、提起される問題対処や改善実施を貫く仕事哲学（仕事観）に仕事の正しい遂行態度、社会（顧客など）に対して製品・サービスの提供者としての責任姿勢が身につけていたかを検証しなければならない。企業の社会的責任の遂行は、従業員・管理者の日常業務の継続遂行と的確な仕事判断をベースにして進行することをみると、全社的な社会的責任の遂行と維持は、従業員各人、管理者を包括した活動として周知・確認していく態勢作りが望まれる。

新たに問題（不正行為、反社会的行為など）が派生したとき、従業員、管理者がどう反応するか、その際に経営者の日常の社会的責任行動の適否が明確に表示されるものと受け止める。経営者の社会的責任を問う事態となることは容易に予想される。社会的責任の遂行は、他面、活動によるメリットも享受できるものであることも明らかにしておく必要がある。経営者はもちろんのこと、管理者、また従業員もその対象となる。とりわけ、従業員にとってのメリットとして遂行にともなう満足感や仕事への充実感も確保できるものといえる。

社会的責任の遂行の場面で管理職層の持つ領域の大きさは、今後さらに広がりを見せるものと思われる。それは、管理者の適切なリーダーシップの行使が派生する問題に向けての対処的確さ、迅速さによって、打開・解決する要因となるからである。部門活動における管理者のリーダーシップの発揮範囲は、社会的責任の遂行という場면을内包して展開していくことになる<sup>6)</sup>。

## 4. CSR 人的資源管理領域の視点と形成要因

今日の変動する経営環境の中で、企業外部環境と企業内部環境に両面に適応を図らなければならない。ステークホルダーの要請に応えながら〔経営者・管理者・従業員〕の関係に立脚して事業を推進するわけである。社会的責任の遂行における人的資源管理領域の展開基軸として、6つの領域項目を提案し考察する（表1）。人的資源としての確保領域→育成領域→活用領域→評価・処遇領域の過程<sup>6)</sup>において、人材をめぐる遂行価値の把握と成果創出を重視していくことが必要となる。

### 4-1 昇格・昇進制度

現在の人的資源運用体系は、職能資格制度（職能資格等級制度）を軸にして展開しており、それぞれの人事諸制度と連結させながら作動していく。昇格・昇進制度の運用において、適用される。

昇格は、現行の当該等級の上位等級にランクされることを指している。その等級基準となる〔等級レベルと仕事の内容〕は定められており、昇格は、それまでの人事考課（昇格考課）結果の累積、上司に推薦など、またアセスメント方式なども用いられる。昇格制度でしばしば問題される昇格基準の明確化については、人事考課の公正性のかかわる問題であって、運用実態と昇格ルールのずれ、あるいは明確な基準が設定されていない状態などに対する改定の意味を込めたものと受け取れる。上位等級にランクされることの重要性は、企業、当事者双方にとって、認識しなければならない点である。現行等級としての〈期待され求められるレベル〉を上回る能力をもち、成果遂行による成果発揮は上位等級においても職務行動について期待しうる可能性のあるということを、受容したものでなければならない。

職能資格等級は、日本企業の人的資源管理（HRM：Human Resource Management）の制度運用の要となるもので、全社員（一般職層、管理職層）を対象に職務遂行能力の発揮段階に応じてランク付け（等級格付け）し、各人の当該等級基準に照応して人事考課評定（昇給、賞与、昇格、昇進）を行い、能力開発育成などに連動させていく人事運用体系の基軸として機能している。米国の職務基準方式とは異なる日本の能力管理の基準ともいべきものである。

他方、昇進制度の運用については、当該企業の昇進ルールにもとづいて、選考試験（論文レポート、面接など）が行われる。昇進を適当とする考課評定の累積結果、直属上司の推薦だけでなく、【信頼性・公平性・適切性】を確保するために昇進候補者を対象にした研修方式（テーマ

表1 CSR 人的資源領域からみた基軸要因と内部環境

内部環境 (HRM)	人的資源領域の基軸要因	内部環境 (HRM)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・雇用安定化の促進</li> <li>・経営情報の共有化</li> <li>・職場方針の徹底</li> <li>・社内コミュニケーションの円滑化</li> <li>・国際要員の育成強化</li> <li>・自己啓発への支援制度運用</li> <li>・社内公募制の実施</li> <li>・非正社員の登用と活用</li> <li>・モチベーション向上策の推進</li> <li>・目標設定・達成への支援</li> <li>・企業行動規範の修得と実践</li> <li>・国内研修・海外派遣のルール化</li> <li>・海外における労働環境への配慮</li> <li>・従業員家族に対する配慮</li> <li>・従業員、役員のコンプライアンス行動の徹底</li> <li>・人材開発への積極的な教育投資 など</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 昇格・昇進制度 —能力相応の位置づけ（職位・職能資格等級）と能力遂行成果への期待</li> <li>2. 人事考課制度 —職務行動による能力発揮度と成果・業績度の把握・評定（能力・成果評定結果と能力開発への連動）</li> <li>3. 賃金制度 —月例給与・賞与・年俸の設定と運用 —職能給制度をベースとした賃金体系、成果・業績度を反映した賞与</li> <li>4. 採用活動 —採用計画にもとづいた求人・採用選考・決定手続き（人材確保活動）</li> <li>5. 人材育成活動 —内部育成重点方針に立脚した育成・教育の実施（OJT、OFF・JT、自己啓発の組み合わせ） —CDPにもとづいた長期的人材育成 —能力育成強化をめざす国内派遣、海外留学制度の運用</li> <li>6. 人材活用活動 —配置異動、権限委譲などによる適材配置と活用の機会づくり —勤務延長制度、再雇用制度の運用による就業機会の延長 —職務転換教育実施にもとづく職業能力の再活性化 —技術・技能の伝承教育における高年層能力の活用 —グローバル化適応の社外人材（国内・海外）導入と活用 など</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の満足度（ES）向上</li> <li>・キャリア開発（CDP）の体系的運用</li> <li>・能力開発・研修の継続運用</li> <li>・中高年層の能力再活用</li> <li>・女性社員の登用と活用</li> <li>・労使協力の体制整備</li> <li>・労使協議制の活用</li> <li>・職業生涯設計への計画的支援</li> <li>・身体障害者の雇用への取り組み</li> <li>・メンタルヘルスマネジメントの推進</li> <li>・定期健康診断と面接助言</li> <li>・業務関連資格取得への支援</li> <li>・職場安全管理の定期点検</li> <li>・チームワーク強化の助成行動</li> <li>・小集団活動への支援</li> <li>・長時間労働への対応</li> <li>・雇用維持、創出による地域貢献</li> <li>・ボランティア活動への配慮 など</li> </ul>
<p><b>*コンプライアンスの遵守      *基本的人権の尊重      *職場環境の整備</b></p>		

O.HATTORI(2007)

討議、対応案作成などの問題処理における経営判断能力・提案改革能力・チームワーク活用解決能力、専門形成能力などの審査）を導入し実施しているところもある。個別の昇進決定は、当該企業の人材選定、経営能力形成に直結していくものであり、今日では社会的責任の遂行能力について、問うべきことは欠かせない。

昇格・昇進決定と運用の適否は、経営人材の形成比重と当該企業のCSR経営展開の将来に影響をもつだろう。

#### 4-2 人事考課制度

人事考課制度の運用に当たっては、運用における『信頼性』『公平性』『適切性』を重視しながら、運用目的に即応して実施される<sup>(6)</sup>。その際、制度運用について、どれくらい社内の信頼を得ているかは、制度の有効度を計るうえで重要である。その実態を見ると、制度に対する問題はかなり提起されている。「考課基準が明らかでない」「人事・賃金制度との結びつきの重要性が考課者に徹底されていない」「考課者訓練を実施しても、評定傾向に偏りがある」「考課結果のフィードバックが制度化されていない」などの問題点が浮上してくる。したがって、問題解決の方向として、（設計面－考課要素や考課基準を整備し、明確にする）（運用面－考課者の評定意識や評定行動を運用目的に即応させる）といった取り組みがまだ弱いといわざるを得ない。引き続いて、人事考課制度の改革を具体化すべきであろう。近年の傾向を見ると、人事考課の評定項目に目標管理（MBO）を結びつけ、目標設定・実施・達成へのサイクルと達成度について考課する姿勢の重視が目立っている。運用に当たっては、常に被考課者に対して〈期待し求めるレベルと内容〉を明示し、業務行動についての支援・助言を積極的に進めていくことが大切である。HRM 社会的責任の遂行にかかわるという角度から、評価指標として〔役割・視点・具体的数値・目標設定〕を織り込んでいる事例<sup>(7)</sup>がある。職務行動についての確にとらえようとする意図がうかがえる。

〔事例にみる評価指標〕

- ・マーケティング―役割〔顧客にソリューションを提供し、収益性の高い案件を受注する〕  
（売上高目標達成率 40、売上高粗利益率 40、顧客満足度 20）
- ・開発技術―役割〔顧客ニーズにマッチした新しい製品を開発する〕（開発案件ポイント 30、新規性評価 10、開発投資効率 40、顧客満足度調査 20）

同社の評価視点には、成長性・収益性・顧客満足を編成した内容となっているが、マーケティング部門、開発技術部門においても、顧客満足度調査の実施によって、顧客ニーズを把握しようとの意図である。人事考課制度

の運用をつうじて顧客動向、ニーズへの反応度をとらえる段階に来ていると理解する。

評価をめぐる職務行動の把握も、社会的責任の遂行のひとつの場面であって、考課者（管理者）は被考課者への日常業務指導のなかでコンプライアンスの遵守を強調し、自らも社会的責任の遂行を問い質していく姿勢と行動を示さなければならない。

#### 4-3 賃金制度

現行の賃金制度は職能給を主体とした体系となっており、職能資格等級にもとづいた賃金である。その実態を見ると、職能給賃金とはいいながら、職能給と年功給の併存型、職能給重点型、さらに職能給に職務給を加味した型など一概ではない。賃金は、当該企業の賃金政策や労使関係あるいは経営風土などによって異なっており、全体像としての職能給賃金という理解に集約されているといえる。80年代、90年代に賃金の主流となった、いわゆる能力賃金（職能給賃金）は、90年代の‘失われた10年’による深刻な経済・経営情勢の影響を受けたが、その影響は人事諸制度の改定への動きを進行させる誘因となった。経営低迷化における賃金問題が、賃金コストの面をどうとらえるか、人的資源投資の面をどうするかという形で、制度改定を迫ったのである。

そのなかで、成果主義賃金がクローズアップされ、能力成果の発揮度、業績度が一挙に比重を高めてきた。90年代からしだいに成果主義賃金が広がり、外資系企業、大企業において導入・採用がみられた。現段階では、こうした勢いに乗った成果賃金制度の動向に対して、修正や改定の動きが現出している。いわば、日本的な制度受け入れ基盤が整理されていなかったという見方もある。職能給主流の賃金制度の下で、成果・業績面をどう織り込んでいくか、当該企業の賃金観、人材形成政策ともかかわりながら構築し、運用していくことになる。

賃金は、労働対価の面だけに限定されるものでなく、当該従業員の人材価値をどう発揮させ、成果を創出させるかという面もある。賃金機能のもつ社会的責任との関係場面といえよう。人材価値にふさわしい賃金の決定・支給は、ステークホルダーとしての当該従業員に対する適正な姿勢・行動とみることができる。その職務遂行結果を評定し賃金制度と連動させて、月例給与、賞与あるいは年俸の決定となる。

#### 4-4 採用活動

採用管理は、人的資源確保領域の重要な活動である。人材（人材候補者）をどれだけ採用できるか。企業としての人材力（新規学卒予定者の量と質の確保）に影響す

る。要員計画、採用計画などの検討を経て具体的な採用活動に入る。この段階において、日本企業は海外の企業とは異なる確保活動を展開する。その特徴は、定期採用、新規学卒予定者を対象としていること。日本企業における人材育成方式と密接な関連をもっていることに着目しておきたい。通常、4月の正社員定期採用を前提にして新規卒業予定者に向けての採用活動が入社前年より始まる。

この採用に際して、求人側、求職側が留意を喚起すべきことは、新規学卒予定者は人材候補者との自覚に立って、人材形成を目指す意志・行動を顕在化させなければならない。採用する企業側は、将来の人材を育成する計画・実施にあたり、各人の能力、特性に応じ長期にわたって能力開発・向上の機会づくりに取り組んでいくことが必要であろう。

他面、採用における短期雇用の場合、企業の必要に応じて労働能力を確保する方法がある。短期雇用は非正社員を対象とするもので、パートタイマー、再雇用者、勤務延長者、臨時社員（当該企業所属）などが該当する。また、当該企業以外からは、派遣社員（派遣会社所属）として一定期間雇用する。非正社員はすべてそれぞれに雇用期間が決められているが、必要に応じて更新契約による雇用延長となる。ただ非正社員は、労働力の量的調整としての位置づけをもっていることも否定できない。この状態におけるCSR人的資源領域の方向としては、雇用量の増大と安定、非正社員から正社員への登用、非正社員の処遇条件（賃金、有給休暇付与、賞与など）の向上などが求められるところである。

#### 4-5 人材育成活動

人材育成管理は、人的資源育成領域の重要な活動である。採用した人材候補者をどのように当該企業で活躍するパーソンとして、さらに社会に有用な価値ある人材として、育成していくか、常に取り組んでいかなければならない課題である。現行の日本企業における人材育成の仕組みには、OJT、OFF・JT、自己啓発の3つの手法が行われている。

OJTは、〈職場内で日常の業務遂行をつうじて上司＝管理者が部下＝従業員に対し指導・教育していくやり方〉。OFF・JTは、〈職場外での教育として、能力開発・育成を促進して行くやり方〉。職場外では、企業段階と企業外段階がある。企業内段階では、一般的に新入社員教育、職掌別教育、管理者教育などあり、各人の能力向上に直結させる編成内容となっている。企業外では、外部でのセミナー、研究会などへの研修参加、あるいは異業種視察、海外留学などが対象。業務遂行能力の強化、経営視野の養成などの修得を目指す。また、自己啓発について

は、〈従業員が自主的に能力向上のために取り組むやり方〉。その動きには、業務関連資格の取得、業務知識や専門知識の修得など、または関心ある分野の情報把握などの方法がある。企業側は従業員の自己啓発への取り組みに際して、支援・助成という形で積極的にバックアップしているのが現状である。

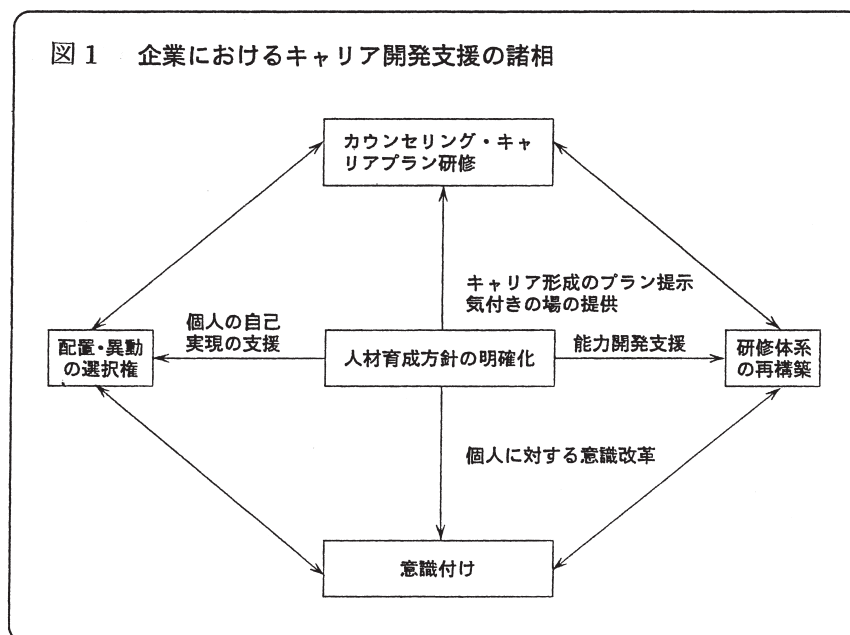
#### 〔キャリア開発とグローバル化適応の人材確保〕

さて、人材育成活動においては、企業サイドによる教育計画、能力開発政策に呼応させて取り組んでいくことになるが、それぞれの能力をどのように育成・向上させるかは、企業サイドと従業員サイドの共有の課題としなければならない。キャリア開発（CDP: Career Development Program）の運用は、大企業において定着しているが、その効果度はさまざまであり、受け止め方も各様である。経営環境のすばやい変動に対して、適応できる人材の育成は進んでいるのか、問題は存在している。日本企業は、長期育成方式を基調としながらもグローバル化適応の人材形成を急がねばならない。そうした観点から、人材育成領域において、21世初期の時点で従来型方式に新しい人材育成手法を加えるニーズが拡がりつつあり、変化即応の人材を外部（国内、海外）から導入し活用していく態勢づくりが緊要課題といえよう。

これまでキャリア開発への取り組みは、長期にわたる運用体系の弾力的な実施によって個人キャリアを育成し能力向上と仕事ニーズの実現を目指すことに重点が置かれてきた。その展開は、今日の激動する経営環境への適応能力育成・活用をめぐる多様である。こうした多様化の背景には、企業サイドからは状況適応能力の修得・発揮への要請があり、個人サイドからは、自己能力の発揮・成果承認の欲求がある。最近の運用段階におけるキャリア支援は、人材育成方針の明確化を基点にして、その実現を図る展開機会として、「カウンセリングキャリアプランの研修」「配置異動の選択権」「研修体系の再構築」「意識付け」を連結運用している（図1）。

他方、キャリア開発の展開では、形態として能力開発・研修体系を位置づけ、社員の取り組みに対して長期支援、チェックという運用推移が見られた。企業のキャリア開発支援の諸相<sup>⑧</sup>で注目されるのは、諸施策の明確な連結運用方針の下に「配置異動の選択権」の提示、さらに「意識付け」の位置づけを確定したことである。運用の会社主導方式のなかで、社員の対応意欲をどう喚起させ、キャリア形成への自立性を高めるかが、常に問題点として存在していた。それを打開する意味でも、意識付けによる取り組みへの責任感の醸成、個人の自己実現に接近させようとする配置・異動の選択権選定は、今後の運用推移において、どのような諸相となるのか、期待される場





（資料出所）『労政時報』第 3489 号、労務行政研究所（2001）5 頁

面ととらえたい。

〔事例・沖電気工業—キャリア形成への新たな支援体制の整備と運用〕

同社では、2001年2月の新人事制度の導入にともない、社員のキャリア形成支援策を見直して、新たな支援体制を整備しつつある。新たな支援体制のポイントとして3点が挙げられる。①キャリアデザイン（毎年上司との面接や10年後との研修で‘気付き’の場を提供）、②ジョブマッチング（コンピテンシーを適性判断に活用し「人と仕事のマッチング」を進める。個人情報データベースも構築）③関連施策の推進（社内公募制度により会社主導の異動の仕組みを補完。コンピテンシー研修など能力開発施策の充実）<sup>9)</sup>。

複線型人事システム全体像による構想では、採用（入り口—定期採用、通年採用、職種別採用、キャリア採用、沖退職者再雇用）段階と配置（出口—社内コース、関企コース、転進コース、自活コース）段階における複線化を打ち出している。入り口の複線化の動きには、定期採用を軸にして、多様な採用形態となっている。一方、出口段階では、在籍中に取り組み準備しておくべき次のステップを示している。職業生涯設計に当たっては、自己責任にもとづく社員各人のキャリア開発を促しており、会社の支援とともに社員自らの責任ある態度〈キャリア形成への意識と行動〉を要請している。

この間の運用展開をキャリアデザインとして、「2年め面接」「30歳面接・研修」「40歳面接・研修」「50歳面接・研修」を設定し、節目年齢における〔社員・会社のキャリア形成点検と確認場面〕となっている。現在のキャリア問

題は、高齢化の進行に対する準備態勢づくりとセカンドキャリア育成をどうつくるか、さらに定年の後どう雇用機会とつなげていくか、にある。キャリア習熟時期としての40代、50代において社員の志向や進路方向のニーズを確認して、適材適所を目指すという働きかけに着目したい（図2）。

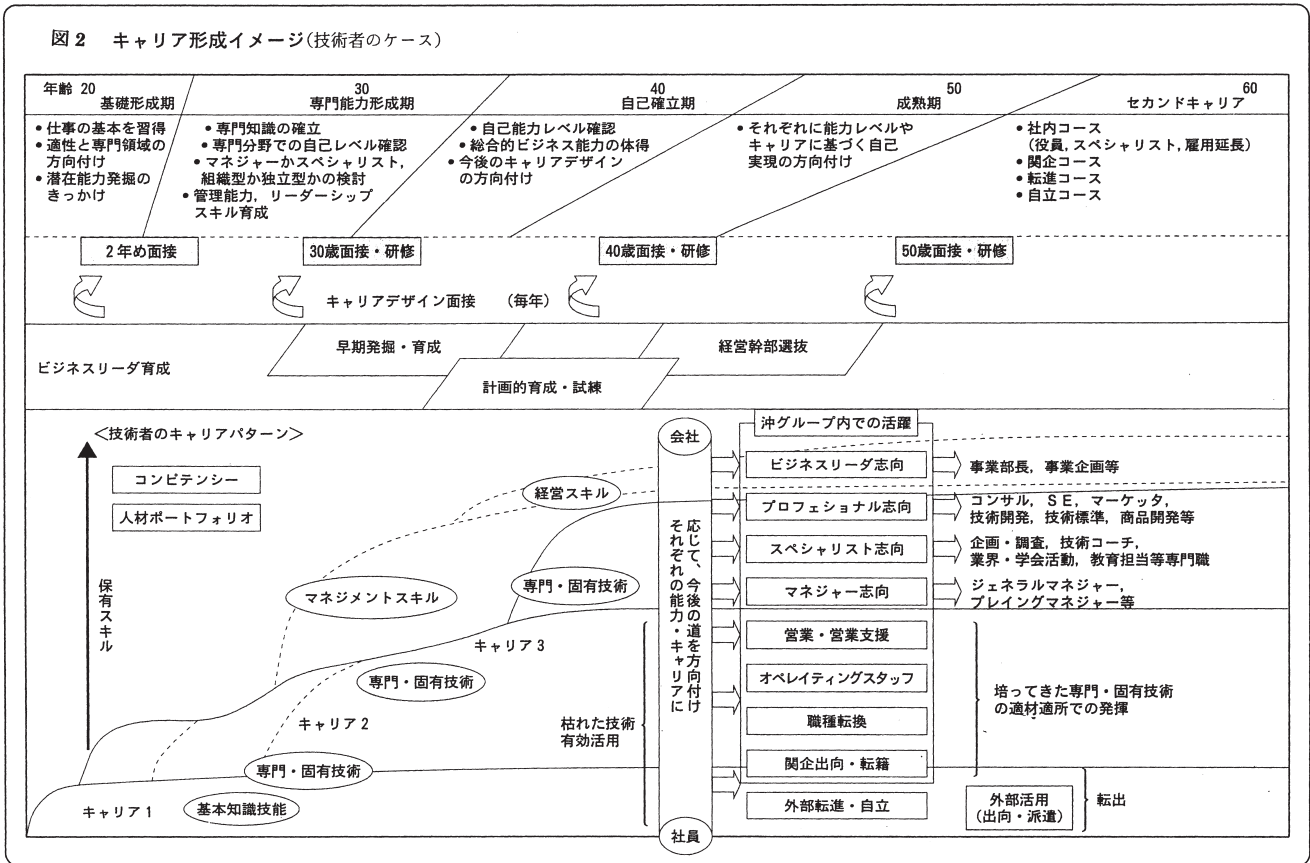
同社の技術分野での〈枯れた技術の有効活用〉の動きは、当該社員のみならず社員各層からどうなるかの関心が高いと推察される。それぞれのもつ能力（業務知識・技術・技能・就業意欲）をどのように再活用し再評価していくか、に成否の分岐点があると考えられる。能力—仕事関係における個別適応度チェックが、これからのキャリア問題検討に比重を増すだろう。

#### 4-6 人材活用活動

人的能力は、事業展開の場面において有効に活用されなければならない。今日の経営活動においては、人的資源活用がどれだけ行われ、どのような成果が出ているかについて、強く問いかけている。現状の人材活用をめぐる動きは企業の積極的な取り組み、国の支援・助成などによって一定の成果を収めつつある。しかし、その有効度をめぐる高い評価を得るには、さらに体系的なタイムリーな対策が必要であろう。

配置異動では、従業員各人の能力開発・能力活用と結びつけて進められている。とくに、日本企業における配置異動の趣旨は、いくつかの仕事（職務・職種）経験によるメリットを確保し維持するところにあった。いわゆる〈幅広い能力の修得〉〈異なる仕事の経験〉、副次的には、

図2 キャリア形成イメージ(技術者のケース)



(資料出所)『労政時報』第3489号、労務行政研究所(2001)21頁

その間の体験をつうじて能力—仕事のマッチングを検討し確認する機会になる。そのことは、新しい仕事への適性発見、仕事への新しい意欲づけ、新しい仕事観、さらに幅広い経営視野の修得などに連動していく。配置異動によって潜在能力の掘り起こしといった場面も成立する。

能力活用には、計画的にチャンスを作ることは要件のひとつである。権限委譲の場合、委譲する側(高位管理者)、委譲される側(下位管理者)の信頼関係をベースにして展開される。権限委譲によるリスク・マネジメントに留意しながら下位管理者に〔高度業務を遂行するチャンス〕を与える形態となる。人材育成・活用の角度からチャンスはどう付与し、その能力を活用していくかは共通の課題と認識しなければならない。とりわけ、経営場面でみられる女性の人的資源としての具体化が全般的に低い比率で推移している。21世紀の初期、人的資源活用の重点側面として女性能力の有効発揮・活用を位置づける必要がある。社内各層のレベルアップと活用のためには、能力—仕事の組み合わせ、編成について、改めて適応度についてチェックし配置異動による能力—仕事のマッチングに検討を加えることも、欠かすことはできない。

そうした具体的、個別的な検討が見直し作業が人的資源の活用政策を支えていく基盤要素となる。リストラクチャリングによる事業の多角化、広域化は職務の変更や

職場の移動などをつくる。〈雇いを大切に〉日本の経営風土のなかで、対象となる従業員の再配置、職種転換教育が重要になってくる。仕事、職場が変わっても、保有する能力の活用度を落とさない人材活用態勢づくりができるのか。他面、グローバル化の進展による国際場面で活躍する価値ある人材の出現が要請されており、人材活用の多面性と高度性を可能にする態勢確立が注目される。人的資源領域の取り組むべき課題である。

## 5. 従業員満足度と中小企業の高齢者雇用の現状

### 5-1 従業員の満足度と仕事責任の関係

働く場面での従業員の満足度についての問題は、長年にわたり検討され論議されてきた。日常の業務遂行をつうじて「従業員はどのような仕事満足を得ているか」「仕事への不満はどこにあるか」などの問いかけは調査、面接などの手法を用いて精力的に取り組まれてきた。その結果、どこに問題が存在し、どのような対策手法を実施すべきかが協議されて、一応の対応措置、向上のための対策が講じられてきたわけである。〈企業と人の関係〉〈管理者と部下の関係〉については、企業レベルにおいて現状の問題点の把握・分析とこれからの改善・向上対策の実施が継続的に(あるいは断続的に)進められて

きた。

そうした背景には、従業員の企業にとっての満足度を高めることが優先すべき共通の価値観として捉えられていたことによる、と推測する。従業員満足度は、CSRの展開においても、人的資源領域に占める比重はきわめて高いといわなければならない。従業員に仕事をつうじて把握し実感する満足度の重要性は、仕事への動機付けや責任感に連動しているところにも表明されている。

現在も従業員の満足度をどうとらえ、適切な措置をどう講じるべきか、きわめてむずかしい問題である。その困難さは、これまでのさまざまな実務経験、考察成果において例証されているところである。一方、仕事とやりがいの関係も満足度の問題につながる重要な側面をもっている。仕事の面白さや仕事のやりがいを、従業員はどのように受け止めているのだろうか。その反面、仕事遂行にともなう疲労度とのバランスはどうだろうか。ある関西企業の業務改革を推進している事例〔新規事業で活躍している女性社員への経営者の激励訪問〕からうかがうことにする<sup>(10)</sup>。

〔経営者が「仕事はどうや」と女性社員に聞いたところ、「やり甲斐がありますけど、しんどいですわ」と応答。そこで、「しんどいけれど、やり甲斐はあるやろ」と経営者が確認したところ、「違う、やり甲斐があるけど、もうしんどいです」ときびしい表情を見せた。〕

経営者の本音は、「しんどいけど、やり甲斐がある」と女性社員に言わせかけたが、そうはいかなかった。経営者と女性社員の間に微妙な落差がある。この落差が、〈企業と人の関係〉をめぐる今日的な問題を内包していると考えられる。

## 5-2 仕事への責任をもたせる方法と経営への参画

さて、成果ある業務遂行の継続は、経営各層において等しく求められる要件である。それは、経営者、管理者、一般従業員にとって、それぞれの職位に応じてふさわしい成果が期待され、それに応えうる活動に取り組むわけである。業務推進にあたっては、それぞれに責任がともなう。CSRの正しい実現は、企業各層、各人における仕事の間でどのように仕事を把握し、社会的な視野で信頼に応える活動をすすめるかについて、責任を負っていると捉えることができる。仕事を担当する、業務を推進するに当たって、担当各人がどのように企業人として、責任を担わせるべきか、CSRの観点から重視しなければならない点である。仕事における責任をもたせる方法として、ドラッカー（P.F.Drucker）は、4つの点を指摘している<sup>(11)</sup>。つまり、仕事を担当する人が応分の責任を担い、責任を果たすことによって、動機づけを喚起し能力の活

性を図ることができる、との見解に立つ。

- ・第1に、正しい配置のための真剣かつ継続的、体系的な努力があること。働く人の動機づけは、責任ある仕事遂行によって得られる。
- ・第2に、仕事について高い基準を要求することほど、仕事の改善に挑戦させるうえで、効果的なものはない。また、仕事と自己実現の誇りをもたらすものはない。逆に、最低の水準に焦点を合わせるほど、人の動機づけを破壊するものはない。
- ・第3に、目標に照らして自らの仕事を評価するには、情報が必要である。
- ・第4に、働く人たちは、マネジメント的な視点を持つときにのみ、すなわち企業全体の成功と存続に責任をもつ経営管理者のように企業を見るときのみ、最高の仕事への自らの責任を果たすことができる。そのような視点は、参画を通じてのみ獲得ができる。

日常業務の遂行は、それぞれの経営方針・計画にもとづいて運用されることになるが、そうした遂行課程、遂行成果は、担当者の仕事に対する責任感によって、違った形態となることは否定できない。仕事に対して、どのように取り組み推進を図るべきか、それぞれの場で問われている時代状況にある。ドラッカーの強調する仕事遂行とその責任の関係は、〈マネジメント的な視点〉をもっているか否かを分岐点のひとつにおいている。マネジメント的な視点には、業務活動、経営展開における成果度を予定しその具現化を図ることになる。その際、認識する成果度には、社会的責任（CSR）が位置づけられており、活動遂行をつうじて取り組むべきこととして遵守されなくてはならない。遂行にともなう責任を果たしていくところに、動機づけを高めて、当事者のキャリア開発が期待できる。CSR 人的資源にみる有効性も、こうした仕事遂行の中から比重を高めていくことは、十分に可能とみなされる。

## 5-3 中小企業の高齢者雇用の現状と問題点

人的資源をどう有効活用するかという課題のなかで、看過できない問題の一側面として、高齢者雇用をめぐる動向が挙げられる。とりわけ雇用者人口の多数を占める中小企業における高齢者問題は、依然として深刻さを弱めていない。大企業の雇用条件に比べて処遇等が低いのではないかという見方は、的外れとはいえない。中小企業高齢者の雇用増加と有効活用は、人的資源管理の面からも望ましいところであり、積極的な制度運用が図られることの重要性について国レベル、企業レベルで再確認しておかなければならないだろう。現行の60歳定年制をふまえて延長への態勢が整いつつあるが、中小企業段階

では、各様の対応措置となる。65歳定年をめざす過程で、60歳定年を起点にして、どう処遇し、労働能力の活用、さらに再活性化を図るか、企業規模を超えて具体的に組み組まなくてはならない。

ここでは、人的資源の雇用・活用につながる問題として中小企業の高齢者をめぐる動きについて取り上げることとする。検討の資料としたのは、『中小企業の雇用・労働事情』調査（全国中小企業団体中央会、2000年7月）である。同調査では、全国の300人以下の中小企業を対象にして労働条件調査を実施している。そのなかで、定年制「60歳定年が89.9%、65歳以上定年が8.4%」となっている。一方、勤務延長、再雇用制度のある企業は、60.7%と1997年調査に比べて16.3%減少している。定年制60歳の定着と65歳に向けた中小企業の姿勢がうかがえる。

定年延長は、雇用期間を数年間保障することであり、従業員にとって、この間の雇用安定を得るというメリットをもつ。中小企業においても、10%近くが65歳定年制を設定しているという調査内容からは、高齢化社会への企業対応として読み取ることができる。

同調査では、「勤務延長制度のみ18.9%」「再雇用制度のみ33.6%」「両制度の併用8.1%」であり、規模が小さくなるにしたがって、制度運用比率も低下している。両制度とも定年後の雇用維持という形態であり、雇用量の調整対象となりうる。経営状況によって雇用調整、雇用量の抑制対策として勤務延長・再雇用の中止といった措置は予想されるが、調査に現れた動きは、深刻であった90年代における雇用対策が反映しているのかもしれない。

こうした定年後の対応を前提とする制度運用は、次の傾向をもっている。勤務延長—高い比率を示しているのは、「会社が特に必要と認めたものに限る52.6%」で半数を占めている。「原則として、希望者全員35.0%」で雇用安定につながっている。また、再雇用制度では、「会社が特に必要と認めた者に限る59.0%」であり、再雇用にあたっては、会社意向を優先にしている。

では、処遇・報酬はどうであろうか。勤務延長の場合と再雇用には若干異なるといえるが、処遇傾向に大きな差異はない。賃金面で、その実態を見る。〈勤務延長制度〉では、定期昇給について「実施しない58.7%」「実施・変わらない17.8%」「実施・少なくなる23.4%」であり、約60%は定期昇給の支給はないものの、約18%は支給対象になっている。ベースアップは実施しないが63.2%と高くなっている。賞与については、「実施・少なくなる57.9%」と一定額を支給している。実施しないが14.5%であった。

〈再雇用制度〉では、定期昇給は「実施しない68.0%」

と高い比率となっているのに対し、「実施・変わらない」は10%に満たない。ベースアップについては、定期昇給の場合とほぼ近い傾向となっている。一方、賞与は、「実施・少なくなる67.4%」であり、実施しないは、20.6%であった。

両制度の運用実態は、勤務延長、再雇用の場合も賃金条件はきびしくなるが、定期昇給や賞与については実施する比率は過半数であることから、こんごその比率をどう高めていくかが注目される。

#### 5-4 高齢者雇用重視と〈技術・技能の伝承〉の連結

勤務延長制度、再雇用制度による雇用形態をつうじて習熟した技能・技術あるいは業務知識をどう活用していくかが問われる。従前の就業形態を維持していく場合、企業側も従業員側も、改めて担当業務についての仕事水準、仕事範囲とともに、単独業務、チーム業務、あるいは教育業務など当事者の習熟能力・専門能力を確認してエンプロイアビリティ（雇用され得る能力）と仕事のマッチングに留意しておかなければならない。習熟能力・専門能力をどう活かすか、その運用経緯、運用成果（プラス面、マイナス面）は、職場に限らず組織全体に影響を及ぼす。同時に、仕事共同体としてのチームワークの形成、モチベーションなど組織活力に波及していく。したがって、高齢化進行の企業社会における高齢者能力の有効発揮・活用は、企業力を高める人的資源の欠くことのできない側面を形成していくものと理解する必要がある。

定年後の高齢者を勤務延長や再雇用制度によって、雇用の安定を図ることは、従業員にとっての経済的利便性だけでなく、〈働く場面への参加〉確保を意味する。それは、就業上の心身の健康度を良好に維持するうえで、プラスに作用するものと推察される。従業員（労働者）の働く機会の提供、働くことをつうじて、能力の発揮場面をつくることは、企業としての社会的責任を遂行することに直結しているといえる。高齢者雇用と活用の領域に対して、いっそう重点を置くべきであると考えられる。

高齢者雇用を重視すべき事由として、企業レベル、国レベルで当面している〈技術・技能の伝承〉問題がある。いわゆる団塊の世代の定年制にとまなう大量の退職者続出の到来となったが、この世代の優れた技術・技能のレベルは80年代、90年代における日本企業の企業競争力を支えたといえる。海外での激しい企業間競争を克服し優位なポジションを確保できた要因として、想起するところである。こうした高技術・高技能をいかにして伝承していくか。当該企業のみ問題だけでなく、国としても伝承の実施に対して、支援し助成していくことが要件であろう。〈技術・技能の伝承〉は、企業規模を問わないもので

あり、日本企業にとって、日本経営の発展にとって、基盤形成能力として認定し、具体的な実行段階となっていると考える。

このような観点から、現行の高齢者雇用の延長に当たって、〈技術・技能の伝承〉手法をどう連結させていくか、勤務延長、再雇用を実施している企業、また制度整備がなされていない企業であっても、改めて自社における〈技術・技能の伝承〉をめぐるあり方、運用について構想し高齢者の有効活用をめざすべきであろう。高齢者の勤務延長、再雇用の動きを促進するメリットは、当事者に雇用保障をもたらすことにとどまらず、〈技術・技能の伝承〉という大きな課題への対応と問題打開の契機につながることを期待される。

### 6. 企業別労使関係と経営参加行動

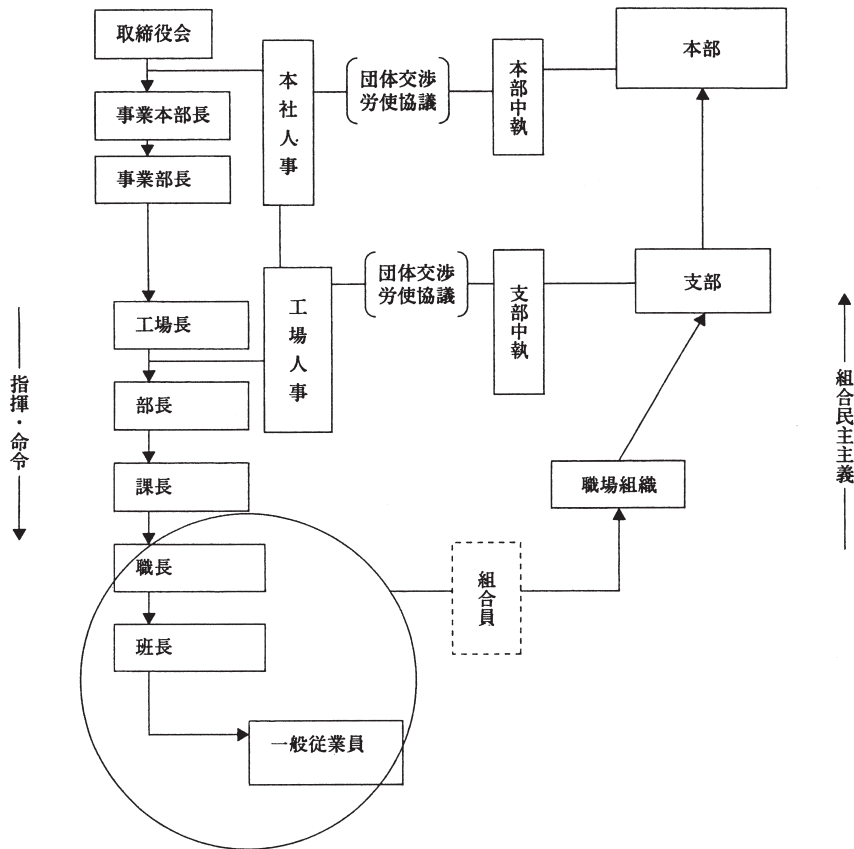
企業別労使関係は、日本的経営を形成する主要な位置づけを持つ。着実なグローバル化進行の現状において、その位置づけは内外から注目されているわけである。かつて日本的経営の特徴とされてきた年功序列賃金、終身雇用制が大きく修正・改定されてきた経緯を見ると、企

業別労使関係の動態について、改めて関心を喚起させる必要があると考える。

#### 6-1 企業別労使関係における労使協議制の機能

日本の企業別組合の最も大きな特徴は、同職場の仲間を単位職位としてくくり、「複数事業所を持つ企業における企業別組合は、末端の単位組織を職場—事業所—支社—本社という会社のヒエラルキー機構に沿いながら、企業というより大きな単位に統合していく」<sup>(12)</sup> という点にある。企業別組合の組織機構と会社の組織機構が対応した形態を維持しており、一般従業員と組合員は関係当事者となっている。企業別組合と会社で構成する労使関係は、〈団体交渉〉〈労使協議〉を媒体として展開する。組合側の要求に基づいて賃上げ、賞与等の労働諸条件をめぐる向上のための交渉が行われる（団体交渉）。一方、経営問題を中心として労使間による問題協議が進められる（労使協議）。労使協議では、企業別組合の本部、支部の段階で進行する。会社側による事業計画が労使協議の場で説明する機会となり、会社案をめぐる協議、さらに事業推進への参加態勢を確認する方向へと進んでいくこともある（図3）。

図3 企業別組合と会社の組織機構の対比モデル



(資料出所) 稲上毅・連合総合研生活開発所編「現代日本のコーポレート・ガバナンス」(2000)

東洋経済新報社、277頁

企業別組合—企業内労使関係であることによって、事業計画の内容周知、実施における協力体制をとる場面が多くなることも理解されるところである。労使間におけるコミュニケーションの円滑化については、企業内の労使問題の打開、解決に向けて具体的に取組みなくてはならない課題となって直面している。そうした際、企業の事情、問題の背景要因などを知りうる、あるいは理解しやすい立場にあるわけで、問題対応・解決のための共通基盤をもっているという点が企業別労使関係の強みともいえよう。

今日もなお高い普及度を示している労使協議制は、企業規模の拡大にともないその傾向を顕著にしている。制度としての労使協議制とは、「労働者の代表と使用者が企業経営上の諸問題、とりわけ労働者の雇用・労働条件や生活上の利害関係に直接・間接に影響する諸問題について、情報や意見交換する常設的機関」<sup>(13)</sup>である。労使間の話し合いを基調とする労使協議制では、人事制度、設備投資、事業計画などが説明・報告・協議などの形式で行われる。いわゆる争議行為に訴えて要求貫徹を目指す団体交渉とは異なり、双方の見解、要望などをもとに協議して労使関係における意思疎通、交流の場としての機能をもっている。したがって、企業別組合からは、会社の経営活動をめぐる現状を知り、将来の経営活動を理解し対処する場ともなる。現状に対する情勢の的確な把握をもとにした企業別組合の姿勢、労働運動は企業別労使関係の維持と前進にとって欠かすことはできないと考える。

こうした労使協議制をめぐる動きは、次のステップとして経営参加行動へと広がりを見せていく。経営参加行動の度合いは、これからの企業別組合の活動を予測するうえで見逃せない側面をもっている。労働組合は、会社に対してどのようなときに、どのような行動をとったか。企業別組合の経営参加行動調査<sup>(14)</sup>によれば、経営参加行動をとっているところは設定項目による比率の違いはあるが、40～60%台を占めている。始めた時期（実施）に

ついては、第1次石油危機前に「組合・組合員による自社株取得」が高比率であり、第一次石油危機後では、低い比率となっている。やがて「10年前」（90年当時）には、ほぼ20%台の経営参加行動比率となっている。経営参加行動への関心の高まりと実執行動が符合した現象を示している。「ここ数年」の高い比率項目となっているのは、「組合員からの経営提言調査」「管理者の意向の実質的な代弁」「経営戦略に対する実効力ある発言」が続いている。こうした70年代から21世紀にわたる推移のなかで、経営参加行動をめぐる比率変動は、関心を呼ぶところである。主な動きに着目しよう（表2）。

## 6-2 経営参加をめぐる一定の意思提示

経営戦略に対する発言は、労働組合サイドによる経営参加への一定の意志を提示するものであり、今日までの労使協議制の運営のなかで定着してきたと受け止めることができる。このことは、「経営機密情報の組合トップへの公開」と連携するもので企業内労使関係の特質を表している。つまり、企業内の経営問題への理解、経営戦略の方向受容を通じて、経営参加意識・行動を具体的に上げていくことが可能となる。「組合員からの経営提言調査」の高い比率は、組合員による経営参加の現状把握と要望把握についての有効な機会設定と推察される。

この調査で注目される内容として、「管理職の意向の実質的な代弁」を挙げることができる。経営活動における管理職の役割と責任は、いっそう比重を加えているが、管理職は原則として労働組合員ではない。経営層の下位に位置づけられるのであって、管理職の要望事項、提案事項は必ずしも実現されるわけではない。管理者の声をどう届け、反映させるのか、課題といえる。そうした状況になかで、代弁として労使協議制が活用されている動きを調査結果は示しており、興味ある場面である<sup>(15)</sup>。組合員と管理職は経営活動をめぐる関係は立場を異にするものとみなされるが、企業別組合では、労働組合＝従業員

表2 企業別組合の経営参加行動

(%)

	「行っている」組合の比率	始めた時期(「行っている」組合=100)			
		第一次石油危機前	第一次石油危機後	10年前	ここ数年
経営戦略に対する実効力ある発言	56.5	28.8	12.1	25.0	32.7
労使トップの定例化したインフォーマルな会合	64.0	30.1	9.5	25.7	31.0
経営機密情報の組合トップへの公開	57.7	28.7	10.1	26.6	31.2
管理職の意向の実質的な代弁	42.4	24.0	8.1	29.1	36.2
組合員からの経営提言調査	40.0	23.6	9.5	24.0	41.2
組合・組合員による自社株取得	40.4	36.1	14.2	20.3	23.3

(資料出所) 稲上毅編 (1995)、前掲「現代日本のコーポレート・ガバナンス」285頁

員の位置づけであり、したがって、管理職（上司）－従業員（部下）の関係が成立する。管理職－従業員による協働体制のひとつの側面と捉えることができる。日本の労使関係にみられる特徴ある経営参加行動といえよう。

## 6 結びとして－CSR 人的資源領域の遂行課題

日本企業における社会的責任（CSR）の展開は、21世紀の初期段階から広がりを見せてきているが、その実態のなかには行動場面として、いっそうの遂行努力が望まれるところも少なくない。そういう意味では、これからの態勢活動によって真価が問われることになる。もちろん、その取り組みは、米国スタイルに追従するものではなく、日本経営の形成基盤に立脚しつつグローバル時代への適切な対応でなければならない。それぞれの企業の社会的責任において、ステークホルダーの信頼に符合していくことが要請されている。とりわけ、社会的責任を遂行していくうえで、本論で検討したCSR 人的資源領域をめぐる問題、遂行分析、さらに遂行成果の確認といった検討作業は、今後の課題につながるものと考えられる。

社会的責任としての人的資源領域の位置づけや形成要因をどう捉えるか。新しい課題としてさらに検討を進めていかなければならない。本論では、6つの形成要因を提示した。こうした要因基軸も、その比重、ポジションも変動しうるものと推察される。それゆえに、CSR 人的資源領域の今日的な課題に検討を重ねていくことは不可欠の要件であって、領域動向を取り巻く外部環境、内部環境の動きも流動的な側面を常に内包していると見るべきであろう。

CSR 人的資源領域の問題を考察するとき、これまでの人的資源管理の領域としてとらえてきた確保領域→育成領域→活用領域→評価・処遇領域について、社会的責任との関係において〈現状はどうか〉〈どこに重点を置くべきか〉あるいは〈どこに問題がありそうか〉などの観点から、事態への迅速な把握と反応、経営的着眼からの判断・行動の適否いかにが主要な鍵といえる。

ここで、社会的責任におけるCSR 人的資源領域の役割を検討するに当たって、次の点を提起し結びとしたい。

- ①企業統治にもとづいたステークホルダー（社外・社内）のニーズに呼応した人的資源領域の有効な行動を展開していること。
- ②経営理念・経営戦略の具現化をつうじて、企業としての社会的貢献活動を人的資源活用と連動させていること。
- ③人的資源管理（HRM）の体系化と人的資源領域の形成要素について、社会的責任の観点から検討を加え、企業の強みを活かして改革していること。

企業段階における社会的責任の遂行には、さまざまな形態編成がともなう。〔コンプライアンスの遵守〕〔基本的人権の尊重〕〔職場環境に整備〕をめざした展開において、CSR 人的資源領域の場面には、経営者は当然として内部環境のステークホルダーとしての管理職層・従業員層の意識・行動のあり方がいっそう重要となろう。かつて人的資源管理でそれぞれに強みを発揮してきた日本企業の制度運用とその成果は、CSR 人的資源領域として優位性を維持しているだろうか。改めて、それぞれに日本企業のもつ経営の強みに光を当てて、CSR 人的資源領域をめぐる課題に積極的に取り組んでいくことが望まれる。

### （注）

- (1) 中央青山監査法人編『CSR 実践ガイド』（2004）中央経済社、6頁。
- (2) 労働CSRとしての領域におけるポジティブ・インパクトの位置づけは重要である。寺崎文勝『CSR 経営入門』（2005）同文館出版（128頁）で集約している。
- (3) 同上書、134頁。
- (4) V.オブライエン著（奥村昭博監訳、吉川明希訳）『MBAの経営』日本経済新聞社、9頁（Vip.G.O'Brien, The Fast Forward MBA in Business）
- (5) 本章は、服部治稿「企業倫理による経営リーダーシップと意思決定」『21世紀の経営パラダイム』倉井武夫・梶原豊編著、同友館（2001）所収論文に加筆したもの。
- (6) 服部治・谷内篤博編著『人的資源管理要論』（2000）晃洋書房。同書において、人的資源管理領域として〈確保領域→育成領域→活用領域→評価・処遇領域〉を構想し、今日的課題を提示している。

- (7) 同上書、117～118頁。
- (8) 『労政時報』（第3635号）労務行政研究所（2004）43頁。
- (9) 同上書（第3489号）（2001）5頁。
- (10) 同上書、18～24頁。沖電気工業の新しいキャリア開発支援体制を解説している。
- (11) 『企業の生き方を考える』『新産業社会と人材開発』（1991）図書出版社。経営者（倉光弘己）体験として、仕事感をめぐる従業員側と会社側のギャップを解説したもの。企業側の対応が遅れており、体質改善が必要と指摘している。
- (12) F.P.ドラッカー著（上田惇生訳）『現代の経営』（下）（1996）ダイヤモンド社、183～189頁。（Peter F.Drucker, THE PRACTICE MANAGEMENT）
- (13) 稲上毅・連合総合研究所編著『現代日本のコーポレート・ガバナンス』（2000）東洋経済新報社、277頁。
- (14) 白井泰二郎『現代日本の労務管理』（第2版）東洋経済新報社。
- (15) 前掲書『現代日本のコーポレートガバナンス』277頁。

## 〔参考文献〕

- ・経済同友会編『企業白書・第12回』（1996）経済同友会
- ・寺本義也，酒井種次編著『日本企業のコーポレート・ガバナンス』（2001）生産性出版
- ・高巖，辻義信，Scott T.Pavis,瀬尾隆史，久保田政一編著『企業の社会的責任』（2003）日本規格協会
- ・日経プロジェクト編『働きがいをもたせる経営』（2007）日本経済新聞社
- ・日本規格協会編『CSR 企業の社会的責任』（2004）日本規格協会
- ・日本総合研究所・白鳥わか子・萩原美穂『CSR 企業の社会的責任』（2007）秀和システム
- ・OECD（今井正太訳）『企業の社会的責任』（2004）技術経済研究所
- ・日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム・パフォーマンス研究会編『コーポレート・ガバナンスと企業パフォーマンス』（2002）白桃書房
- ・経営学史学会編『ガバナンスと政策』（2005）文真堂
- ・足立英一郎，金井司『CSR 経営とSRI』（2004）金融財政事情研究会
- ・James.c.Abegglen ‘21St Century Japanese management’（山岡洋一訳）『新・日本の経営』（2004）日本経済新聞社