

# 社労士の労働CSRとの関わり



鈴木 俊男

日本産業訓練協会会長・前ILO使用者側理事

## 1. 労働CSRと社労士法第1条との関係

### (1) 社労士の役割

1951年頃に労働三法や社会保険関係の法令が矢継ぎ早に制定された。官庁への届け出文書の種類が急増する中で、対応に迫られる中小企業側のニーズに応える相談業務や届け出・申請書類の作成・代行してくれるスペシャリストの登場は、当然のことながら、社会の歓迎するところであった。しかし「社会保険労務士」という法的バックアップのある資格を堂々と使えるようになり、名実ともに規律ある業務執行が可能になったのは、1968年からのことである。全国社会保険労務士会連合会という統一組織が結成されたのは、更にその先の1978年である。

この時点から、自らの力で社労士の質の向上、社会的信用の確保に動き出した。年金記録漏れ問題が明るみに出た2007～2010年頃に、各地で無料年金相談の実施で、社労士に対する世間の信頼を向上させ、その存在感と社会的使命を国民に強く印象付けるほどになった。地に足のついた長い道のりの末に発展したこの制度は、日本発のオリジナルのものである。

### (2) 社労士と依頼人とが共鳴するとき

このような組織風土をもって、社労士が依頼人の組織に労働CSRの導入を勧める時、法令の完全適用ということより、依頼人の事業が企業と社会との相互依存関係において持続的に存続することを願望する心の働きが前面に出ると推測される。社労士が自らの立場（社労士法第1条1項の目的に限定する立場）をわきまえて、CSR導入を暗示する程度に抑えるか、社労士と依頼人との間に、既に親密な関係が醸成され、現今の経営課題の深みに真剣に歩を進めるといふ新しい関係を築くのか、微妙なテーマに思える。

少しレベルを換えてこのテーマを眺めると、企業側の意思決定と社会政策との間に共通する価値が尊

重され、その価値が求める原則に従う、2つの前提が満たされている必要がある。このような場面で、社労士法第1条前段の目的（法令の適用）と後段の目的（より具体的な事業の発展と労働者の福祉）との関係を、経営スタイルと従業員に対する経営者の社会的責任との関係で捉えることで、このテーマを考察する。

## 2. 企業経営スタイルと従業員に対する社会的責任

### (1) 工場主として権力の行使と従業員とその家族の面倒をみる「家父長的経営スタイル」

遅れて発展したドイツの工業化は、およそ170年ほどの歴史を持つ。日本では、1870年以降の約140年程である。事業主の経営スタイルと従業員に対する社会的責任の扱い方の変化との関係をドイツでは、19世紀の前半と後半に分けて考察するのが一般的である。

19世紀前半の時代の企業は、手工業、商店、農産品加工業等、小規模なものである。経営者は当時の富裕層の資産家で、「家父長的工場主」と一般に呼ばれ、生産量と雇用のサイズを決め、従業員に対し経営権の力を行使し、就業規則も自分で書いている。規則には厳しく、規則に反する行為に罰則をもって対処している。当時の労働者は初歩の一般教育しか受けていないことから、工場主経営者は従業員の職業能力向上に熱心であったが、当時の労働者の生活は一般的に苦しく、家族も生活苦に喘いでいる状況であった。

家父長的工場主は、貧しい従業員のこうした欠乏に気付き、そこに事業主として従業員の個人生活における健康と福祉に留意する社会的責任を意識し始めたとの指摘がある。ここに賃金に加えて企業内社会福祉、従業員の家族（部分的であっても企業に直接関係していない人）も面倒をみるという労働CSR

の一部が生まれたとされている。賃金以外の労働者に対する福祉的設備や、健康維持のための諸出費は、労働に対する（人財に対する）社会的責任の現れとされている。

## （2）19世紀後半の「自由主義的封建的経営スタイル」と労働CSR

19世紀後半に入ると、企業の大規模化傾向があらわれ、そこにカール・マルクスが批判する古い自由主義的封建的経営スタイルが台頭してくる。働く者が供給する労働に対する反対給付としての賃金報酬のみを企業側の責任であるとし、他のことで面倒をみるような責任を否定している。

事業主の雇用における絶対的権利（力）の行使は、政府や労働組合の干渉を受けない私的な個別的な交渉であるとの想定が主流となっていた。結果として、この自由主義的封建的経営スタイルは、働く人から物的な搾取をおこない、精神的にはプロレタリア化をもたらした。資本と労働の関係を極端に分断化し、階級闘争的イデオロギーの出発点を形成した。

## （3）「協調的経営スタイル」と労働CSR

ドイツでは20世紀に入って新しい経営スタイルが生まれてくる。概ね規模の大きな企業に見られた傾向ではあるが、会社による健康・福祉に関連する事項について意思決定する前の段階で、経営側が従業員とその代表者に情報提供の上で相談に勧誘しはじめ、このような協調的経営スタイルが形成された。

当時のドイツにおける政治の話題が「立憲君主論」に関する論議であったので、従業員を相談に誘うという経営スタイルは「立憲的（constitutional）である」と呼ばれるようになり、「立憲的企業」、「立憲的工場」、「立憲的経営」の名称が付けられた経緯がある。家父長的経営スタイルにおける共に働く労働者は、経営側の一方的・単独の面倒（企業内福祉）の対象物であったのに対して、協調的経営スタイルでは、従業員とその代表者が、マネジメント側の社会的責任における「パートナー」と認知される点において、二つの経営スタイルの間に、企業の社会的責任に関し大きな進展が現れた。

## （4）戦後日本の協調的経営スタイルと労働CSR

戦後の日本では、農地改革・労働三法導入・財閥解体の3点セットの創造的破壊が断行された。日本の労使協議制（協調的経営スタイル）は、当時の

学・労・使の代表による「生産性三原則の宣言（社会契約）」を具体化するツールの導入の扱いであった。その基礎は、労使交渉による協約の中でまとめ上げられ、実現されるべきものと扱われた。これに対してドイツでは、戦後の石炭・鉄鋼産業の「共同決定法」や「企業内従業員代表制度を中心とする経営組織法（Betriebsverfassungsgesetz）に基づく共同決定法」の法制が成立しているものの、協調的経営スタイル（ドイツでは一般的に「パートナーシップ経営」と呼ばれている）の存在は、実定法が先行するとの論考ではなく、企業文化・伝統的価値観による社会的合意が先行して実現されたとの社会的理解が成立している。

## 3. 厳しい企業を取り巻く経済環境を乗り越える協働の世界を探る

企業を取り巻く経済社会は、「資本の増殖」を追求する資本主義市場経済であり、利を求め国境を今や自由に飛び越え世界中を動き回る資本中心のグローバル経済である。原理的一般式は、「資本の増殖＝設備投資＋労働力＋利潤」で示されるが、現在は「利潤」の項は金利が示すように、「マイナス」の環境であり、個別企業においても利益は一般的に薄利一色である。

従って、各企業は人員削減か事業の体質改善かの選択に迫られる。どう決めるかは、現実の課題となる。ところが、現在多くの企業の現場では、時間の経過とともに、組織の部門間に「分断症状」が起きている。マネジメントに必要な問題意識を否定するような論理が根付いてしまい、協働の世界に焦点を当てるチャンスが潰されている。

社労士として、外からの目で依頼人企業を大局的観点から眺めることが、事の始めになるかもしれない。貸借対照表（バランスシート・B/S）を眺めることはその1つになる。資産側の「在庫」の削減や「売掛金」の現金化、負債側の「支払手形」や「買掛金」それぞれの決済を早めに済ませることで、総資産の圧縮に努め、総資産回転率の向上に持ち込むことが、「V字型回復」の提案になる点を心にとめて頂きたい。多額の支払い手形や買掛金がバランスシート上に残っていると、取引相手の懐を頼りにしている「依存症」を曝け出すようなものである。

取引先からの借金であることを当たり前として、問題視しないと改善の機会を失うことになる。支払いが甘いつき、回収が甘くなるという弱点を見逃してしまう。買掛金の場合、事務手続きに要する1ヵ月間が原則である。ところが、昨今日本の優良企業は検収後7日以内に現金払いを原則としている。

支払い強化は、実は競争力強化につながる。その原理は、支払い強化=支払までの時間の短縮；これは健全在庫管理を要求し、まとめ買いを許さない。健全在庫管理を可能にすると同時に回収強化が可能となり、現金払いを更に強化し、資産の回転率を向上させることで、体質強化を現実のものにする可能性を大きくする。

このような取引先とのよりよい関係作りが競争力を引き入れる強いネットワークづくりに貢献する。ネットワーク協力企業のバランス・シートは相互依存関係を負の縛りではなく、プラスの健全関係で相互に繁栄させるWIN・WINの関係に変質させることになるからである。これが持続的成長という市場経済における基本概念であり、企業の社会的責任(CSR)の導入をここに求めている。

#### 4. 労働CSRの位置とその核心部分

企業内に働く従業員に対する事業主側の社会的責任発生の輪郭をおぼろげながら辿ってみたが、法が命ずる従業員一人ひとりに対する経営側の義務を果たすだけでなく、法が命ずる従業員全員に対する企業単位の義務の遂行が求められる点が、事業主の社会的責任を意識させる点になる。市場経済社会における企業と社会との関係では、企業の社会的責任(CSR)が言わば大きな領域を占め、労働CSRは従業員労働に特化したCSRとも言えるが、決して、社会と労働を分断することを意図していない。

企業経営という立場から、この種の分断は無意味である。現在従業員のワーク・ライフ・バランスの課題が盛んに取り上げられているが、内容を経済社会の視点から見れば、「ワーク・ライフ・インテグレーション」というコンセプトの一部でしかあり得ない。

従業員に対する事業主の社会的責任の核心部分の内容を分類すれば、以下5分野にまとめられる。

① 雇用を中心とする人材のマネジメント

② 公正な賃金報酬の支払い

③ 給与所得者が本来の給与の外に受ける経済的給付(FRINGE・ベネフィット)のマネジメント

④ 労働と仕事の人間化

⑤ 企業文化

更に、経営スタイルの変化の根底にあるもの、換言すれば、従業員に対する経営者の責任の着眼点は、「人間像の理解」と「社会が社会として成立・維持するための基本的原則、市場が市場として成立する基本原則とその維持の総合的且つ厳密な理解」のうえに成立している。

人間が物質的豊かさを得たとしても満足できないところに人の本性が隠れている。むしろ豊かさを生み出す仕事のプロセスの方に、人間的環境、企業文化、労働文化の世界の方に視野が自然に広がる。そんな「人間像」を必要とする。同時に、人間社会を社会たらしめる基本的な原理・原則(構成員間の連帯性の原理と補完関係の原理)に関する知識が必要となる。

社労士法が扱う企業内福祉を経済的(物質的)福祉に限定することなく、むしろ精神的な福祉(広義の従業員経営参加の概念：換言すれば協働の企業文化)へとより人間的な広がり注目するとき、事業や業務の改善を必要とする問題意識が生じる。組織と社会との相互依存関係に新たな有機的な秩序作りという「イノベーションの世界」、企業の社会的責任と呼ばれる着眼点に辿りつく。そこへ導かれる自分と組織を発見することになる。

#### 5. 従業員に対する企業側の社会的責任成立の「条件とその限界」

従業員に対する企業側の社会的責任成立の「条件とその限界」を考察しておくことも重要である。以下3点を挙げておく。

① 企業の持続性

市場における健全かつ行動能力を備えていることによって、企業の社会的責任の事実上の実現、効果的な実現を最低限保証するのが組織の持続性である。従業員の健康・福祉への責任ある補完は人材への投資であり、分断症状の根っこにある「部門間の壁」を越えたマナーのあるコミュニケーションと改善実行への強い問題意識である。

- ② 経営トップの責任意識に左右される
- ③ 企業内部の人たちによる拒否に近い無関心
- ③に対する経営側の為すべき術は少ないことから、企業文化を通じて不断の問題意識と説得の交流を図ることが重要になる。即ち、この持続的努力自体が経営側の従業員に対する社会的責任となる。

## 6. 将来の労働CSR

以上、経営者による労働分野における企業の社会的責任（CSR）の発展過程を概観したが、将来の姿がどうなるのかについて、少し触れておきたい。

先進工業国の経営者は、高度に自動化された工業生産と物流をデジタル化とインターネットで融合し、より効率的かつ柔軟な生産の可能性を追求し、ユーザー・ニーズをリアルタイムで満足させる多様な生産システム・流通システムを提供しようとするマクロ・ミクロレベルの第4次産業革命構想を練っている。ドイツでは、「インダストリー4.0」の呼称で製造業に起きている産業革命が論じられているが、技術的側面からの論議に対し、場所と時間を共にする今までの働き方に大きな修正が加えられてくると観察し、社会変化（生活の個別化等）及びソーシャル・イノベーションからの議論が盛んである。ドイツ労働・社会省は、2015年4月に、「グリーンブック・働き方4.0」と呼ばれるディスカッション・ペーパーを発表し、企業、財界、労働組合及び教育界を含む社会各層からの参加による「対話」を求めている。2016年末には各種の対話をまとめた「ホワイトペーパー働き方4.0」の発表を予定している。

グリーンブックの内容は、以下のような構成になっている：

1. 人がはたらくわれわれの社会は変化の最中：その動向とシナリオ、
  - ・技術的潜在力とグローバル経済
  - ・社会の価値観（働くことに対する変わりつつある期待）
  - ・新たな不安と標準的雇用関係（日本では正規労働とっている）の変化（標準的雇用関係の減少傾向と労働市場の分断化）
  - ・他のメガトレンドの進捗（人口構造変化、グローバル化、知識社会）
2. 労働の在り方を更に考察する

### 3. 課題（行動分野と基本課題）

- ・全ての人に仕事の機会提供を是とする政策の維持
- ・有給雇用か、個々人の生活リズムを第一とするか、誰が指揮をとるか？
- ・社会的市場経済の再充填？（公正な賃金及び社会保障システム）
- ・スキル中心の労働者になったら何時までもスキル労働者か？（ジョブに対応する資格の今日と明日）
- ・将来の仕事の世界でわれわれはどんな働き方をするか？（デジタル化で変わる働き方に働き甲斐のある人間らしい仕事をどう守るか）
- ・成功する企業は将来どのような事業展開をするであろうか？（優れた企業文化と民主的な従業員参加）

4. 「働き方4.0」における社会国家の諸制度の行くへはどうなるか

5. 「対話」：新たな社会的妥協を求めてとなっている。

日本では、同じような対話の試みが民間企業レベルで行われている。「日立ソーシャル・イノベーション・フォーラム」は、その好例といえる。

使用者機能を中心に政策面と実践面とを統括するドイツ経営者団体連盟は、グリーンブックがマクロ・レベルの問題意識に偏り過ぎて、デジタル化がもたらす個別企業レベルに役立つ利点及び競争力向上の側面を過小な扱いになっている点に批判的である。他方で、4次の産業革命を機会として捉え、多くの人がより自由かつ積極的に成果につなげる努力を励ますような論調が大切だとして、提案されている対話に経営者が積極的に参加することを勧めている。企業と社会との相互依存関係における企業の社会的責任という経営者の着眼点は、働き方の変化を前向きに捉え、産業教育及び訓練関係者を交えた問題の先取りを図る新たなネットワーク構築を手伝っている。

日本企業のIT投資の姿勢は、「効率化とコスト削減」に傾注しているようだが、社労士会にとって、ドイツの経営者が「労働CSR」を積極的着眼点として根底に据えている点が重要であると言える。

## 7. 社労士会への提言

低迷する資本主義経済の中で企業は顔の見える経営を強く望んでいる。前国連事務総長コフィ・アナン氏が提唱した「グローバル・コンパクト」と呼ばれる企業の社会的責任（CSR）を披露する場が国連の中にある。200社を越える多くの日本企業が顔を並べ、日本国内に「グローバル・コンパクト。ネットワーク・ジャパン」を設置し、参加している各企業の経験を語り合い、将来に備えている。連合会も

これに加盟し、これを通じて労働分野の企業の社会的責任（CSR）について自らの活動範囲の拡大を図ることを期待したい。

### Profile 鈴木 俊男

前ILO理事、一般社団法人日本産業訓練協会会長、東京経営者協会理事、日本パートナーシップ協会（任意団体）代表幹事、NPO法人ILO活動推進日本協議会副理事長、「鈴木国際労働問題研究所」代表。国際使用者連盟の協力を受け、結社の自由を中心とする国際労働基準と企業経営に関する研究と経営者教育及び世界企業に向けての啓蒙書の執筆・共同研究会の開催企画を行っている。

# 事務所に 「社会保険労務士登録証」を!

●料 金 / 1枚 2,060円

●申込方法 / 郵便振替のみ

（郵便振替手数料は自己負担）

〈口座番号〉00120-1-192958

〈加入者名〉全国社会保険労務士会連合会

「通信欄」に、以下の事項をご記入ください。

- |            |               |
|------------|---------------|
| 1) 登録証申込の旨 | 4) 登録年月日      |
| 2) 登録者氏名   | 5) 生年月日       |
| 3) 登録番号    | 6) 所属社会保険労務士会 |

●送付時期 / 入金確認後、約2週間



サイズ：縦 305 ミリ×横 435 ミリ

### 全国社会保険労務士会連合会 総務部登録課

〒103-8346 東京都中央区日本橋本石町 3-2-12 社会保険労務士会館  
TEL03 (6225) 4864 (代表)

# 大学院における研究成果と 社労士業務



千葉会 石井 滋いし い しげる

「論文には著者の人生観が出る。」これは明治大学大学院でお世話になった平沼高先生が、私の博士課程進学の際に手向けとしてくださったお話の本質となる言葉です。私の研究との出会いも人生の流れに沿ったご縁によるものでした。

十数年の会社員生活を経て社労士の登録をしながら、様々な実務経験を積む機会がありました。特に、行政機関の非常勤職員としての勤務は、私を研究の世界へと誘う貴重な体験となりました。このような数多くの出会いから学んだことを、大学院での研究によって学術理論にまで高めたいとの思いから、経営労務プログラムに応募しました。そこでは、経営学を中心とする学術書の輪読、論文作成の機会、研究成果の発表等、学術理論の構築に役立つカリキュラムが用意され、研究を志す者にとって理想的な環境を与えてくれました。

当時はリーマンショックの影響が残る中、東日本大震災が発生し、日本は厳しい経済環境に置かれていました。労働市場では、長引く不況を背景に非正規労働者の増加とワーキングプアが深刻な社会問題となっていました。公務員に関しても「官製ワーキングプア」という言葉が世の中に普及してきた頃でした。いわゆる「常勤的非常勤職員」の仕事に見合わない処遇について、ようやく問題として取り上げられる環境になってきたのです。

こうした状況を踏まえて、私は国家公務員の非常勤職員の処遇問題を研究テーマとし、特に事務補助職員の位置づけと新たな人事制度の構築の可能性について研究を深めることにしました。そして、将来のあり方としては、人員補充対策という考えに縛られることなく、「育成の対象となる人材」としても位置づけていく必要があるとの思いを強くしました。

大学院での研究を進め、論文を作成していく中で、次第に前述の「常勤的非常勤職員」に関連する問題はかなり以前からあったのではないかと疑問を抱き、それは制度を見直すだけでは解決が難しい構造的な

問題も含んでいるのではないかと思うようになりました。そこで、さらに研究を深めるため、博士課程への進学を本格的に検討し、情報を集めました。

進学先は自分の専攻とテーマを考慮して慎重に決定しました。入試対策として語学（英語）の勉強を始めましたが、これは研究にも必要になるため、早い段階での準備が求められます。また、博士課程でテーマを変えるのは、後の研究に大きな影響がありますので、研究計画書は修士論文のテーマを発展させる内容とするべきでしょう。私の場合は、公務員の非正規雇用の研究について、戦後期（非常勤職員）から戦前期（非官吏）へと目を移し、歴史的観点から深化させるものとししました。その後は指導教員にも恵まれ、何とか無事に博士号を取得することができました。

しかし、博士号取得は研究者としてのスタートラインに立ったことを意味するにすぎず、直ちに本業の発展に結びつくとは限りません。薬に例えれば「特効薬」というよりもむしろ「漢方薬」であり、長期的観点から評価する必要があるでしょう。しかも、私は「遅咲きの市井の研究者」であり、新進気鋭の若手研究者たちと同じように張り合う立場にはありません。

今後は研究を通じた社会貢献を地道にしていこうと思います。それは老後のライフワークにもつながり、自分が生きた証として後世に残るかもしれません。博士学位記授<sup>あかし</sup>与式では、私のような中高年の世代の方々がアカデミックガウンを着て大学構内を闊歩する姿を数多く拝見しました。研究を「人生の友」とする社労士が皆様の中から出てこられることを期待しております。

*Profile* 2006年社会保険労務士登録。行政機関の非常勤職員、資格試験予備校講師等として勤務後、研究に重点を置く活動に従事。2013年明治大学大学院経営学研究科修士・修士（経営学）。2016年早稲田大学大学院社会科学研究所修士・博士（学術）。著書（単著）に「非官吏制度の研究—戦前期日本における雇員・傭人・待遇官吏・嘱託制度の成立と変遷—」（近日刊）。