

現在、社会保険労務士総合研究機構では、2017年11月に完成した『社会保険労務士とCSR』研究プロジェクト報告書の提言（本誌平成30年1月号40頁参照）を基に「社労士による労働CSR推進プロジェクト」を立ち上げ、労働CSRに関する社労士への啓発や、日常業務への組み込みのための具体的な方策の検討等を行っています。

4月号では、熊谷謙一氏（日本ILO協議会）より、昨今のCSRの動向とその労働分野における進展、5月号では、鈴木均氏（株式会社国際社会経済研究所顧問）より、中小企業におけるCSR戦略の立案に関するガイダンス、6月号では本プロジェクトのリーダーである吾郷眞一氏（立命館大学衣笠総合研究機構教授）より、本プロジェクトにおける具体的な検討内容と今後の展望について解説いただき、8月号では、菊地加奈子氏（神奈川会）が実際に関わった好事例を紹介していただきました。

今月号では、前号に引き続き、好事例の紹介をいたします。今回は、本プロジェクトのメンバーである後藤昭文氏（福岡会）が実際に関わった福岡県の会社の事例を取り上げ解説いただきます。

「健康経営」の フレームワークを活用した 「労働CSR」推進の取り組み



後藤 昭文(福岡会)

1. 会社概要

会社名	九州段ボール株式会社
所在地	福岡県筑後市
創業	1953年10月17日
資本金	5,000万円
従業員数	85名
事業内容	段ボールシートおよびケースの製造販売
経営理念	「いい人 いい箱 いい会社」

2. 取り組みの経緯

「ダンボールは、顧客の大切な品を傷つけずに運ぶ軽くて優れた性能がある製品であり、ほぼ100%リサイクルが可能で地球環境に配慮した素晴らしい素材である」と語る同社は、創業以来、この「ダンボールの製造」を通じて、顧客の物流を支え地域社会に貢献してきた企業である。

同社は、社会貢献の取り組みとして、自治体との防災協定の締結や地域の清掃活動、地域住民も参加できる会社イベント（地域の人々との交流）、中学生の職場体験学習の受け入れなど地域社会の活動に積極的に取り組んでいる。

また、ダンボールの可能性を追求し続けながら社会の発展に役立つことを目的に、ダンボールを素材にした制作活動¹を行う芸芸家に、材料や作業場を提供する活動支援も行っている。

同社経営理念は、「いい人 いい箱 いい会社」である。

同社では過去に大きな労災事故が発生した経緯があり、そのことを教訓に「会社は人である」、つまり「いい人」づくりが会社の最も重要な取り組みであると経営理念を見直した。

そこで最初に取り組んだのが「安全衛生委員会の活性化」である。安全衛生委員会の組織をつくり、社員の安全第一をスローガンに毎月2回の委員会を開催している。

安全衛生委員会メンバーの活動を通じて職場環境（特に安全の部分）の改善が図られてきたが、その中で今回、課題として挙げられたのが「社員の健康」であった。これまで、同社は職場の安全への改善を委員会で検討しながら、設備への必要な投資を行ってきたが、一方で社員の健康診断の結果が悪く（有所見者の割合が多く、また二次健診の受診率が悪い）、今回の健康経営への取り組みにつながった。

3. 取り組みの概要

誰もが安全で健康に働き続けられる職場環境をつくること。それが、社会及び会社の発展につながるという考えの下、同社は「健康経営」に全社的に取り組むことを決定した。

まず、経営者自らが先頭に立ち、安全衛生委員会のメンバーを中心に体制づくりを行い、「社員の健康」を第一に考えた全社的な取り組みを検討した。

そして、社員が健康で活躍できる環境づくりとして次の取り組みを検討し実施している。

(1) 啓蒙に関する事項

- ①健康増進チームを作り、毎月「健康新聞」作成し掲示
- ②産業医や保健師等を招き毎年「栄養や睡眠、運動に関する健康教室」を開催
- ③社員の家族や取引先へ健康増進に関する情報誌（ニュースレター）を配布

(2) 健康診断に関する事項

- ①健康診断の100%受診
- ②要再検査受診率100%の達成に向けての取り組み
- ③ストレスチェック体制の整備

(3) 運動推進に関する事項

- ①朝のラジオ体操
- ②ヨガ体験や運動指導などの健康増進プログラムの実施
- ③食堂に体重計と血圧計を設置し常に計測、また運動器具を購入し隙間時間を活用した運動推進

(4) その他

- ①残業時間を削減（ワークライフバランスを意識し、ノー残業デーなどを導入）
- ②安全衛生年間計画表を活用した健康に関する計画的な教育や行事の計画
- ③喫煙に関する健康教育と禁煙運動の実施

4. 取り組みの効果・成果

会長と社長が毎回安全衛生委員会に参加し、常に「安全と健康が何より優先される」ことを委員会メンバーに伝え、全社員に「安全と健康」についての意識の高揚を図ってきたこともあり、少しずつではあるが社員にも安全と健康について意識の向上が感じられるようになった。

なにより、安全衛生委員会の活性化が、品質管理委員会など他の委員会にもいい影響を与え、会社組織全体が活性化されてきたことが感じられる。

5. 今後の取り組み

(社員の健康増進を会社の成長力に)

「会社は人である」。

社員が安全にそして健康に働き続けられ、活躍できる職場環境づくりは経営上の責務であると共に経営戦略である。

社会は、少子化と超高齢社会による労働力人口の減少にどう取り組むかという課題に直面しているが、誰もが健康で働き続けられれば、労働生産人口の増加が期待でき、また、高齢者になっても元気であることは、それを支える現役世代も介護の負担やそのための離職などに怯えることなく安心して働くことができる。会社が「健康」に投資すること、それには同社の「社会貢献」として社会的な意味があることである。

それだけでなく、これから「働き方改革」を推進していくうえで、ただ法令に定められた安全や健康管理をしていくことだけではなく、健康に積極的に投資することは働く者の「生産性」と「活力」を上げることに非常に重要な意味がある。

当初「職場の安全」からスタートした取り組みであったが、組織の活性化、生産性向上、イノベーションを起こす環境づくりといった経営戦略的な観点から、安全な職場環境だけではなく全社員の健康管理、健康維持、健康増進への取り組みへと広げたことは重要である。

本事例を「健康経営」のフレームワークを活用した「労働CSR」推進の取り組みとして、総研レポート²を参考に専門家の観点から検討した。

- ①まず、現在取り組んでいる社会貢献活動を改めて検証し、社会的責任（CSR）における最も身近な利害関係者（ステークホルダー）である社員の利害の尊重として、社員の健康ということに取り組むことに決定した。
- ②次に、社員の「安全と健康が何より優先される」との方針を明確にし、全社員に表明した。今後、経営計画の中長期ビジョンとしてこの「安全と健康」を明確にしていく予定である。
- ③さらに、健康経営の取り組みに対して、安全衛生委員会や健康づくり委員会との連絡会議等で意見交換の体制を整えた。
- ④また、取り組みの優先課題として、まず実行し、そして継続していくためのシステムとして監査と改善を行っていくことを方針として決定した。
- ⑤最後に、体制として、安全衛生委員会を中心に経営陣も常に参加し、社員の「安全と健康」が何よりも優先されることを全社員に浸透させていくことを決定した。

本事例はまだ、会社としての社会貢献活動と社員の安全に関する活動に加えて、「健康経営」の取り組みを始めたばかりであるが、今後振り返りをを行い、新たに労働CSRの取り組みとして報告書にまとめる予定である。

社員の健康と生産性を同時に管理することは「健康経営」に取り組むうえで重要なことである。

同社も会社の基本的な考え方（理念）や実施体制、そして現時点で実行できる取り組みはスタートしたが、本格的に成果が出るには時間がかかりそうである。

この「健康経営」への取り組みが定着するまで、マンネリ化を避け、社員の意見を聞きながら取り組み事項の見直しを行い継続、発展させていく必要がある。

1 現在、1872年（明治5）年に最初に開業した鉄道の新橋と横浜間を走り、島原鉄道（長崎県島原市）でも活躍した蒸気機関車「1号機関車」のダンボール製の実物大模型を製作している。この製作は、島原鉄道に打診され、「地域おこしにつながるならば」と無償で行っている。

2 鈴木均「中小企業が社会的責任（CSR）に取り組むための7つのステップ」（月刊 社労士 2018年5月号4頁）

Profile 後藤 昭文

社会保険労務士法人後藤労務管理事務所代表。福岡大学大学院民刑事法修了。社会保険労務士事務所にて勤務後、2001年4月社会保険労務士事務所を開業。現在、福岡会副会長。全国社会保険労務士会連合会常任理事。



社会保険労務士とCSR

立命館大学法学部 後藤 昭文
立命館大学法学部 教授 天西 将世
神戸大学 大学院法学研究科 名誉教授 香川 孝三
東京大学大学院文化科学研究科 教授 佐藤 隆一
日本 L O 協会 全国役員 藤谷 謙一
U A センター 製造業部門 事務局長 辻内 利夫
一般社団法人労働者健康増進会 会長 塚本 勇
株式会社労働安全衛生研究所 所長 鈴木 勇
社会保険労務士 小野 佳彦
社会保険労務士 塚地加世子
社会保険労務士 佐藤 昭文
社会保険労務士 松崎 直彦

◎ 全国社会保険労務士会連合会
社会保険労務士総合研究機構

「社会保険労務士とCSR」研究プロジェクト報告書は、連合会ホームページの社労士総研ページに掲載しています。
<https://www.shakaihokenroumushi.jp/organization/tabid/279/Default.aspx>

また、社労士総研ページでは、過去の研究報告書や総研レポートをご覧いただけます。
<https://www.shakaihokenroumushi.jp/LinkClick.aspx?fileticket=pDIgopC76fl%3d&tabid=373>




社労士社会政策研究会を初開催

～社労士の学術的知見を共有し、研究成果の対外的発信を目指す～



連合会では10月4日、第1回社労士社会政策研究会を開催しました。全国の提携大学院の修了生を対象とした研究成果発表の場である「提携大学院修了生等交流会」を発展的に解消し、新たに全会員を対象に実施したものです。労働法制、労務管理や年金等の社会保障に関連する研究成果を発表・共有することで、企業の健全な発達や労働者等の福祉の向上に寄与するとともに、社労士の地位向上に貢献することを目的としています。

研究会は第1部として基調講演、研究成果発表、第2部では労働、年金分野の二手に分かれて分科会が開かれました。また、村田毅之社労士総研所長から研究助成制度に関する説明がありました（詳細は本誌40～42頁「総研レポート」参照）。今月号は第1部の様子を紹介します（第2部は12月号に掲載予定）。

プログラム

第1部

基調講演「労働CSRと社労士」

吾郷 眞一（立命館大学衣笠総合研究機構教授）

研究成果発表①

消防職員の24時間拘束勤務が心身に与える影響について

—OSI職業ストレス検査からの報告—

発表者：高橋 雅美（茨城会）

研究成果発表②

中小企業に求められる組織的公正

—手続きの公正研究からの示唆—

発表者：濱本 志帆（東京会）

研究助成制度に関する説明

登壇者：村田 毅之（社労士総研所長）

第2部（12月号掲載予定）

分科会①

「働き方改革」における社労士の取り組みについて～長時間労働是正の観点から～

報告者：八木 裕之（大阪会）

進行兼コメンテーター：

飯野 正明（東京会） 沼田 博子（大阪会）

分科会②

高齢期の就労と年金

～65歳以降の在職老齢年金と繰下げの観点から～

報告者：長崎 明子（東京会）

進行兼コメンテーター：原 佳奈子（東京会）

コメンテーター：

百瀬 優（流通経済大学経済学部准教授）



大西会長挨拶

本日は全国からお集まりいただき、誠にありがとうございました。皆さまもご存知のとおり、連合会及び都道府県会の推薦で大学院に入学する制度が始まり、すでに全国で150名余の会員が大学院を修了されました。こうした修了生の方々とこれまで交流会を2回ほど開催させていただきましたが、研究成果の発信をもう少し踏み込んだ形でできないかと考え、全会員を対象とする今回の研究会開催につながりました。皆さまの高いレベルの知識をぜひとも連合会にお貸しいただきたいですし、今後も高いレベルで研鑽していただきたく、これからも続けて開催できればと考えております。

労働CSRと 社労士

吾郷 眞一

立命館大学
衣笠総合研究機構教授



労働CSRの概念が確立される前に取り組みを

労働CSRは労働分野に特化したCSRのことですが、確立した概念ではありません。アメリカのNGOが労働CSRを推進する目的で、SA8000という認証活動を始めていますが、概念自体は国際的にまだ確立されているとは言えません。これから皆さんが活用していくことによって、概念が定着し、おそらく20年程度先の未来には、法的な措置が講じられるほどの概念として確立されると見込んでいます。

そもそもCSRとは何かを簡単に説明すると、戦国時代の近江商人の間で盛んであった「三方よしの思想」に近い考え方です。売り手よし、買い手よしと、商売は普通ここで終わりですが、近江商人はこれに「世間よし」も加えました。商品の価格や品質のみならず、商活動においてもっと広く世間全般に貢献する発想を持っていたということです。そうした意味では、日本では古くからCSRに取り組んできたと言えなくもないですが、昨今の世界のCSRに関する動きを見ると、だいぶ遅れていると言わざるを得ません。たとえば国連の総会で採択された「人権とビジネスに関する指導原則」においても、欧米諸国がプログラムを策定して取り組んでいくなか、日本政府は昨年ようやく、プログラムをつくり始めることを宣言した段階で、企業も含めてCSRに対する認識が薄いのが現状です。これから社労士の皆さん、そして連合会、都道府県会には、そうした企業の認識を改めていただく活動が期待されています。

なぜ、企業がCSRに取り組まなければいけないのか。一つは、世界の動向がそうだからです。まだCSRの概念は確立していませんが、いったん確立してしまったら、それに従うしかなく、従わなければ

非難されます。これは法的な非難ではありませんが、国連やILO（国際労働機関）のような組織に非難されれば、容易に覆すことはできません。場合によっては不公正競争と見なされ、競争法的見地から実定法上の効果が生じることも否定できません。また、他の企業がCSRに取り組んでいるのに、自社だけ取り組んでいないと、社会的責任を感じていない企業だと見なされ、不買運動等を起こされることもあり得ます。このように企業価値や危機管理の側面からも、CSRの取り組みが求められるのです。世界で確立されたルールに一方的に従うような受け身の状況に陥る前に、日本でもCSRの普及を進めて、概念づくりから参画できるようにすることが重要です。

一般にCSRというと、たとえば木を植えて環境に配慮しているなど、企業経営を超えたプラスアルファの活動のイメージがあるかもしれませんが、そうではなく両方を指します。特に労働CSRはそうですが、プラスアルファの活動だけをすればいいのではなく、法律を守り、適切な労務管理を行い、企業自体を健全に運営していくこともCSRに含まれることを忘れてはいけません。そうした意味でも、社労士の方々の活躍が期待されていると思います。

中小企業もCSRを実践して企業価値を高めよ

CSRが依拠する国際標準（国際CSR標準）を整理すると、CSRの基になるのは、国際標準化機構が策定したISO26000の基準です。組織が取り組むべき社会的責任の中核的テーマとして「組織統治」、「環境」、「公正な事業慣行」、「消費者課題」、「コミュニティへの参画及びコミュニティの発展」があり、2011年にはこれに「人権」と「労働慣行」が加わりました。それ以前は、CSRというと環境に配慮することで満足していた企業が多かったのですが、人権と労働慣行が加わったことで潮目が変わりました。消費者にとっては、長時間労働で過労死が発生した企業であろうが、安くていい商品であれば購入していましたが、メディアの発達とグローバル化の進展で、いろいろな情報が世界の隅々まで流れるようになると、しっかりとした労働慣行に則った経営が行われていて、その結果としてつくられた商品でなければ、消費者も安心できない、満足して商品を購入できない時代になったということです。何がきつ

けで企業のブランドイメージに傷がつくのか、わからなくなったとも言えます。

CSRが内包する原則としては、ILOが条約と勧告で規定している事柄をほぼ網羅している「ILO三者宣言」があります。また人権、情報開示、雇用・労使関係、環境、汚職防止、消費者保護、科学技術、競争、課税という企業倫理のさまざまな問題に関する原則を示した「OECDガイドライン」も同様です。おそらく社労士の皆さんのクライアントは中小企業が多いのだと思いますが、ILO三者宣言、ガイドラインともに近年は多国籍企業・大企業だけを対象にしたものではなく、中小企業にも適用されています。従業員の給料を支払うだけで精一杯の中小企業がCSRなどは贅沢だ、そんな余裕はないと思われる方もいると思います。実は、ILOには使用者代表が参画していますので、議論の場ではそうした意見がよく出されています。ただ、よく考えていただきたいのは、どのような零細企業であっても、何かしら社会に貢献していることがあるはずだ、ということです。逆に言えば、社会に貢献していることを謳い文句にして企業価値を高めることができるかもしれません。まずはこうした企業の取り組みを見つけ出し、これは世界的な潮流に沿ったCSRの実践であって、世界に誇れることだと周知してください。そうした助言をし、企業の取り組みへの努力を促すことで、中小企業に対するCSR推進は十分だと思います。

CSR表明の受け皿となるグローバルコンパクト

グローバルコンパクトは、1999年に国連のアナン事務総長（当時）が提唱して始まった運動で、人権・労働・環境・腐敗防止に関する10原則の推進を宣言するものです。法でも契約でも国際法上の条約でもありませんが、企業や公的機関のCSR表明の受け皿と言えます。日本では2015年の段階で206企業が加盟し、連合会も2018年4月1日に加盟しました。連合会の加盟は、私ども研究会（社会保険労務士とCSR研究プロジェクト）の提言によるものです。加盟する以上、実定法に反することはもちろん、社会的、倫理的に恥ずべきことをしてはならない一定の抑止力が働きますし、社労士法第1条の「事業の健全な発達と労働者等の福祉の向上」に資するためにも、自らを律して「三方よしの思想」を身につける

ことが必要ではないかと考え、まずは連合会に加盟を勧めました。各都道府県会の方もそれぞれ加盟されることが期待されていますので、ぜひご検討いただければと思います。

今後の労働CSR実践に向けて

グローバルコンパクト加盟後のCSR（労働CSR）の実践については、研究会で検討・整備を進めています。来春までにハンドブックという形で社労士の皆さんに公表したいと考えています。

詳しくはハンドブックを参照していただくこととなりますが、社労士の皆さんの役割としては、まずは助言です。助言するには、労働CSRがどのようなものかを熟知しなくてはいけませんから、そのための研修プログラムも研究会で策定しています。最終的には、クライアント企業に即したテーラーメイドの労働CSRを策定する能力を身につけていただきたいと考えています。また、企業が労働CSRを取り入れたならば、それを毎年継続できているか、検証に協力することも重要な役割になると思います。このほか、グッドプラクティスやバッドプラクティスも含めて情報収集を行い、クライアントに提供することもわかりやすく有効ではないでしょうか。

一方で、社労士の皆さんはすでに労働条件審査や経営労務診断サービスのROBINSなど、認証活動に近いことを実践されています。その基準となるものは法令ですが、これをさらに拡大し、国際CSR標準の視点を取り入れることも検討されてはどうかと考えています。また、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、これからさまざまな公契約が結ばれますが、実はすでにその公契約にはCSR基準を取り入れる方向が決まっています。こうした公共調達の手続きを利用して、労働CSRの普及を働きかけることも必要です。ぜひ今後の労働CSRの実践に向けて、取り組んでいただければと思います。

Profile 吾郷 眞一

東京大学法学部卒業。東京大学大学院、ジュネーブ大学大学院修了（博士）。埼玉大学、ILO（国際労働機関）、九州大学を経て、2013年から現職。専攻は国際労働法、国際法。アジア開発銀行行政裁判所裁判官、ILO条約勧告適用専門家委員会委員。社労士総研「社労士による労働CSR推進プロジェクト」リーダー。著書に『国際経済社会法』（2005年・三省堂）『労働CSR入門』（2007年・講談社現代新書）など。



消防職員の24時間拘束勤務が心身に与える影響について

—OSI職業ストレス検査からの報告—

高橋 雅美 (茨城会)

1 問題と目的

「心疾患による死亡率が最も高い職業は、消防士である」と2007年3月にハーバード大学公衆衛生学が発表しました。日本の消防職員は朝8時30分から翌朝8時30分までの24時間拘束のうち、16時間を正規の労働時間とし、8時間を休憩時間として月平均11当務が割り振られています。労働基準法上、「手待ち時間」は労働時間に含まれますが、この時間帯を「休憩時間」として年間約1,000時間を不当に拘束しています。また、年間16日ある国民の休日や年末年始の休日も原則割り振られていません。

このような勤務条件の中で受けるさまざまなストレスの原因と反応をOSI (Occupational Stress Inventory) 検査とアンケート調査より明らかにし、ストレス性関連疾患発症の背景に潜む心理的・制度的要因の解明に主眼を置き、研究を進めていくことを目的にしました。

●消防職員の長時間労働、交替制・深夜勤務、短時間睡眠によるリスク

消防職員は勤務時間条例の中で、1ヵ月以内単位の変形労働時間制のみが適用されます。勤務形態は二部制2週変形または三部制3週変形が一般的となっており、三部制は二部制に比べて拘束時間が若干短くなりますが、職員数が増えるため人件費が増額します。また当務日ごとの人間関係が固定する特徴があります。

なお、時間外労働が月100時間または2～6ヵ月平均で月80時間を超えると、脳・心臓疾患発症との関連が強いとされますが、消防の手待ち時間を労働時間とすると、1ヵ月の時間外労働は80～100時間に相当し、過労死ラインを超えています。また、消防の拘束時間の長い勤務、交替制・深夜勤務、劣悪な作業環境、精神的緊張を伴う業務の4つは、脳・心臓疾患の労災認定基準の業務過重性負荷要因に該当すると考えられます。

また、勤務日の睡眠時間6時間以上で週労働時間60時間を「1」と考えた場合、睡眠時間5時間以下で週労働時間61時間以上を比較すると、急性心筋梗塞のリスクは48倍になることが先行研究で明らかになっています。救急隊員の当務日の夜間睡眠時間の平均が、2時間52分との調査結果が報告されています。また、精神疾患と短時間睡眠の関連を見ると、4～5時間睡眠が1週間以上続き、かつ自覚的な睡眠不足感が明らかかな場合は、精神疾患、特にうつ病発症の準備状態が形成されると考えることが可能とされています。

2 調査概要

調査対象は南関東圏の職員数500名規模の4市消防局にご協力いただき、被験者総数436名を対象として、OSI職業ストレス検査とアンケート調査を併用し、2017年8月上旬から中旬にかけ、調査・回収を行いました。

OSI職業ストレス検査は、職業ストレス原因と、その結果生じるストレス反応が、ストレス対処 (= 気分転換など) により緩和されるというOSI概念モデルの考え方に基づいたもので、140項目の質問の回答からストレスを測定します。

質問項目は、「A職業役割検査」「Bストレス反応検査」「Cストレス対処検査」の3つから成り、それぞれ図表(次頁)の尺度について10項目ずつ質問が設定されています。回答は、「かなり思う」から「思わない」までの5段階で、回答に評価点をつけて合計します。また、独自のフェイスシートをつけて、勤続年数や役職・階級等や直近1ヵ月の勤務状況および職場の病気休職を質問し、自由記述で仕事上の大きなストレスを3つ以内で答えてもらいました。

3 結果・分析と考察

●OSI総合評価点の結果

総合評価点の結果からは年齢や階級と評価点との

関係は見出せませんでした。勤務形態別で見ると、二部制よりも三部制のほうがストレス状況やその対処方法に問題があることが明らかになりました。

●自由記述からストレス原因を分析

自由記述の回答から、ストレス原因を「業務ストレス」「人間関係」「睡眠・食事」「惨事ストレス」「その他」の5つに分類して比較したところ、「業務ストレス」を挙げた人が最多の46.8%、「惨事ストレス」が最小の3.9%でした。「惨事ストレス」は、阪神淡路大震災や地下鉄サリン事件以降、消防職員の精神的ストレスとして知られるようになりましたが、今回は回答にあまり挙がりませんでした。

また、年代別で比較すると、20代以下で「人間関係」「睡眠・食事」「惨事ストレス」が高く、30代では「睡眠・食事」「惨事ストレス」、40代は「業務ストレス」が高くなりました。階級別で見ると、司令補以下、司令以上ともに「業務ストレス」がそれぞれ45.3%、55.6%と顕著に高く、また、司令補以下は「睡眠・食事」も高くなりました。

●相関分析・因子分析・共分散構造分析の結果

年齢、勤続年数および各検査尺度（表参照）それぞれの相関関係を調べたところ、職業的ストレス反応尺度（B1）と役割不十分感尺度（A2）および役割不明瞭感尺度（A4）の強い相関が示されました。能力不足や仕事の責任範囲がはっきりしない状態と、職務遂行が上手くいかない状態が強く関係していると考えられます。また、年齢、勤続年数とソーシャル・サポート尺度（C3）が負の相関を示しており、年齢や勤続年数（＝階級）が上がるにつれて身のサポートが減り、困難な仕事でも自らの判断と責任で行わなければならない状況が窺われます。さらに、物理的環境尺度（A6）とストレス対処検査尺度（C）は無相関を示し、このことから、消防は物理的環境条件が厳しいためにストレス対処がなされたとしても、ストレスが解消されずに蓄積される傾向にあることが考えられます。

各項目の背後にあるだろう因子を分析した結果、職業役割検査（A）の各項目の背景には「役割葛藤要因」「組織役割要因」「組織内在要因」があると結論付けました。また、職業的ストレス反応尺度（B1）は、「職務適応ストレス反応」と「職務トラブルストレス反応」に分断されました。なお、心理

的ストレス反応尺度（B2）の各項目が分析の段階で抜け落ちて尺度を構成しませんでした。

共分散構造分析では、「組織役割要因」とストレス対処およびストレス反応に因果関係がないことがわかりました。これは、目先の職務満足や将来の地位・昇進を超える強いストレスが、現状のストレス反応を打ち消す作用が示されていると言えます。

●考察

消防職員の長時間拘束勤務、交替制・深夜勤務、作業環境、精神的緊張を伴う業務等の厳しい物理的環境条件により、消防組織のストレス特性はOSI概念モデルの基本から外れたものとなりました。つまり職業ストレス原因が直接ストレス反応に結びつき、気分転換などのストレス対処が効かずに、ストレスが蓄積される傾向にあることが示されました。さらに、目先の満足度や将来の地位・昇進といったものを超える強いストレスが現状のストレス反応を打ち消している可能性が示唆できる結果となりました。

表●OSI検査用紙の構成項目と測定尺度

A職業役割検査	Bストレス反応検査	Cストレス対処検査
A1役割荷重感尺度	B1職業的ストレス反応尺度	C1レクリエーション尺度
A2役割不十分感尺度	B2心理的ストレス反応尺度	C2健康管理尺度
A3役割曖昧感尺度	B3对人的ストレス反応尺度	C3ソーシャル・サポート尺度
A4役割不明瞭感尺度	B4身体的ストレス反応尺度	C4論理的対処尺度
A5責任度尺度		
A6物理的環境尺度		

本研究は2017年度JAIOP（産業・組織心理学会）研究支援制度から一部支援を受けて実施したものであります。また、研究にあたり調査にご協力下さった4市消防局の方々への心からの感謝をここに記します。

Profile 高橋 雅美

2000年社労士登録。2014年特定社労士付記。2018年明治大学大学院経営学研究科修了（経営学修士）。産業・組織心理学会会員。地方公務員（消防吏員）。特に交替制・深夜勤務員の労務管理（メンタルヘルス）に力を入れている。2020年を目途に、「人事・行政研究所（仮称）」を茨城県取手市に設立予定。



中小企業に求められる組織的公正

— 手続き的公正研究からの示唆 —

濱本 志帆 (東京会)

1 問題の所在

公正とは、特定のものへの利益の偏りがなく、正しいことをいい、組織的公正は企業における従業員の採用・昇進・昇給・配置転換・解雇など、人的資源管理に関することがらの公正性のことです。組織的公正は、大きく「分配的公正」と「手続き的公正」に分けられますが、本研究で扱う「手続き的公正」は、限られた資源や成果を分配するときに要求される“課程”の公正です。処理がどのようにして決められたか、意思決定のプロセスや手順の公正性です。

組織的公正を欠くと、従業員の組織離脱、窃盗、訴訟等のリスクが高まるとされます。本研究では、中小企業に多発する個別労働関係紛争を手続き的公正理論からアプローチし、紛争が起こらないような手法を検討しました。本研究が関与した事例では、従業員の多くが組織に対して報復感情を抱えているという共通点があり、それはどこから来るのか、というところが本研究の着想です。

中小企業においては、使用者の労働法に対する理解不足から職場の“慣行”が労使間のルールになっています。例えば、「社長の指示に従わないと減給され、反論すると配置転換された」など、使用者の一方的な労務管理慣行がルールとして効力をもつと使用者側に思われている実態があります。また、適切なプロセスを経ていないのに経営者は、従業員は納得しているだろうと思っている、という調査結果もあります。

先行研究から、従業員が組織を公正だと認知すれば、組織に留まることに長期的利益が期待でき、報復感情が弱まり訴訟意思が減少すると考えられます。個別労働関係紛争が生じないような良好な労使関係の構築には何が求められるのか、検証します。

2 本研究が前提とする先行研究

本研究の目的は個別労働関係紛争が発生する原因

の一つには、組織に対する不公正知覚があるという仮説のもと、紛争回避に有効な労務管理上の示唆を得ることです。そのために前提となる先行研究が2つあります。1つはLeventhal (図表1)です。報酬分配の手続きには7つの構成が備わっていて、その一つひとつを6つの判断基準によって、人はその手続きが公正かどうかを評価するというものです。

図表1 ● 公正性の構成要素と判断基準

7つの構成要素	×	6つの判断基準
代表者の選択		一貫性
基盤ルールの設定		偏見の抑制
情報収集		正確性
意思決定の構造		修正可能性
不服申立て		代表制
監督		倫理性
分配手続きの変更		

* 構成要素：従業員に公正感をもたらす手続きの構造

* 判断基準：構成要素の公正性を評価する基準

2つ目はBies&Tylerの研究です。従業員の訴訟意思の主な原因は、雇用者の意思決定手続きに対する不公正感であり、意思決定手続きを公正と認知すれば訴訟意思は弱まる。従業員の手続きに対する公正感は、雇用者からどのような扱い（＝対人的要因）を受けたかが重要で、対人的要因の中立性、信頼性、尊重という面から従業員は雇用者を評価（＝権威者評価）する、というものです。

3 事例と考察

事例研究では3件の個別労働紛争を取り上げました。すべて未払い残業代の請求事例です。

まず、図表1の7つの構成要素が事例の手続きにどれだけ備わっているか、検証しました。事例Cでは就業規則を策定しており、構成要素の「基盤ルールの設定」が認められ、これにより判断基準の「一貫性」「偏見の抑制」「正確性」が評価されうると考

図表2 ●個別労働紛争事例

	事例A	事例B	事例C
規模	約20人	約50人	約30人
処遇	基本給の不利益変更	基本給の不利益変更・懲戒解雇	基本給の不利益変更・配置転換
手続き	不利益変更の説明会はあったが、質問不可。労働条件明示書、就業規則なし、個別同意なし。	不利益変更の簡単な説明はあったが、就業規則の改定と新たな雇用契約書の締結なし。	就業規則改定の説明会なし。辞令交付時に社長から「手取りは増える」と説明されたが、実際には減った。

えられます。また、3社とも小規模で意思決定者は社長のみなので「意思決定の構造」の「一貫性」が評価されます。しかし、それ以外の構成要素はなく、紛争が生じた組織には、手続きの公正性に必要な構造がほとんど備わっていないことがわかりました。

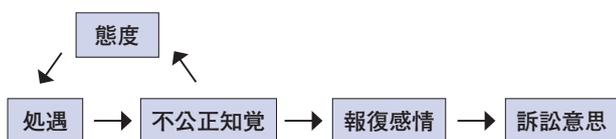
また、各事例において、対人的三要因（＝中立性、信頼性、尊重）から、従業員が使用者をどのように評価しているのか検証しました。

- 事例A：残業代を請求したあとに導入された固定残業代制に対する動機の不信 → 信頼性 ×
- 事例B：残業代を請求した途端の懲戒解雇 → 中立性、信頼性、尊重 ×
- 事例C：同業務の同僚よりも大きい給料の減額、理由の説明なし → 中立性 ×
不服申立てに対する退職勧奨、配置転換 → 信頼性、尊重 ×

このように使用者から受けた処遇によって、従業員は不公正感をもっていただと考えられます。

ここから訴訟へ行動を起こすまでの段階は、①不利益または損失を認知して（不利益変更）、②報復感情（訴訟意思の前段階）が起こり、③訴訟の見通し（勝ち目があるかどうか）を意識するようになります。従業員の好ましくない態度は①②の段階ですでに始まっています。そこで何が起こっているのか、処遇、不公正知覚、態度から訴訟意思が生起される経路を図表3のように考察しました。

図表3 ●不公正知覚、態度、処遇から訴訟意思が生起される経路



態度、処遇、不公正知覚の最初のサイクルはどこから始まるか決まっていません。たとえば、ある処

遇によって損失を生じた従業員は処遇決定の手続きに対する不公正知覚と権威者評価から訴訟意思を抱きます。しかし、使用者がその処遇を選択した理由の根底には、従業員の好ましくない態度があったのかもしれない。さらに、好ましくない態度は手続きに対する不公正知覚のせいかもしれない。

経営上、不利益処遇せざるをえない場合にも、手続き的公正性と権威者評価を維持しうる制度設計や手続きの工夫、使用者の従業員対応が、報復感情を抑止し、紛争回避が期待できると考えられます。

ここで、研究機関の調査報告にある好事例*をいくつか見てみると、①経営者の発想から取り組みがスタートしている、②経営者に公正の重要性への気づきがあった、という共通点があり、これらが取り組みが上手く機能する前提にあったと考えられます。ある事例では、「社員の社長に対する不満や不信感を解消するために全体会議をはじめ、就業規則や経営計画書を作成して取り組んだところ、どんどん業績は伸びていった（略）要するに、納得と合意というものの力を認識した」と記述されています。

手続き的公正性の実現には、大がかりなシステムの導入も必要なく、高いコストがかかる取り組みではありませんが、経営者に気づきがなければ進められないという高いハードルがあり、この点は社労士の課題ではないでしょうか。働き方改革が進められる過程では、多くの意思決定手続きを経ることになります。このとき、プロセスを誤ってはいけないと、改めて自覚します。

*労働政策研究・研修機構 資料シリーズNo.16「中小企業における労使関係と労働条件決定システムの実態—ヒアリング調査報告」より。

Profile 濱本 志帆

2009年社労士・行政書士事務所開業、2012年特定社労士付記。2018年明治大学大学院経営学研究科修士・修士（経営学）。労働紛争の初期段階におけるADRの積極活用を奨励している。