

CSR進展のためのUSR

呉 学殊

(労働政策研究・研修機構主任研究員)

連合総研では、2005年CSR研究委員会を設置し、約2年間調査研究を進めた。その成果を、2006年、連合総研『企業の社会的責任（CSR）に関するアンケート調査報告書』¹、2007年、稲上毅・連合総研『労働CSR－労使コミュニケーションの現状と課題－』（NTT出版）として公にした。ここでは、その後、労働組合が労働CSRの進展にどのような役割を果たしており、また、今後の課題は何かを考えてみたい。

1 CSRの内容（CSR研究委員会調査内容）

まず、連合総研が2005年労働組合と企業に対して実施したアンケート調査結果に基づいて日本の労使が考えているCSRの内容を確認することにす。労使とも、CSRであると認識しているのは、「法令遵守のための社員教育」

（企業81.2%、組合85.1%、以下、同じ）、「地球温暖化ガスの数値目標に基づく削減」（72.5%、70.8%）と最も高く、労使の間に認識のギャップはほとんどない。労働CSRにかかわる項目について具体的に見てみると、「65歳にむけた雇用延長」（66.1%、78.5%）、「社員の健康・メンタルヘルスの管理と改善」（61.9%、77.6%）、「障害者雇用の充実」（57.4%、53.8%）、「育児介護休業の取得促進」（49.5%、64.9%）、「実質労働時間の短縮」（42.3%、66.8%）、「女性管理職の登用促進」（27.2%、32.8%）、「子会社・関連会社やサプライチェーンにおけるILO中核的労働基準の遵守（海外を含む）」（23.5%、26.3%）、そして「正社員と短時間勤務者との均等処遇の促進」（19.8%、36.6%）であった（下表参照）。以上が現在、日本の労

表：企業のCSRへの取り組み度及び認識度と労働組合の企業のCSRへの取り組み評価、労使協議会での発言有り割合度及びCSR認識度

		企業		労働組合		
		熱心に取り組んでいる	CSRと認識	取り組んでいる	労使協議会等での発言	
法令遵守	1. 不正行為防止のための内部通報システムの構築 NA1.6%	42.1%	66.9%	55.7%	40.9%	61.8%
	2. 法令遵守のための社員教育 NA1.3%	41.8%	81.2%	74.7%	66.1%	85.1%
	3. 社内の法令遵守体制に関する専門家による外部評価 NA3.7%	7.1%	26.7%	19.5%	9.5%	37.1%
環境保全	1. 地球温暖化ガスの数値目標に基づく削減 NA2.4%	40.7%	72.5%	57.3%	26.3%	70.8%
	2. グリーン調達・購入 NA3.4%	39.4%	61.6%	50.2%	14.2%	54.5%
	3. 環境負荷の小さい商品の開発・製造 NA4.8%	34.9%	60.3%	48.2%	19.4%	53.9%
社会に向けた情報開示	1. 会社（わが社）の法令違反例と今後の対応策についての情報開示 NA4.0%	18.3%	47.1%	34.1%	33.5%	52.2%
	2. 「環境・社会報告書」「サステナビリティレポート」の開示 NA3.4%	25.4%	44.7%	31.0%	10.8%	37.8%
	3. 女性管理職の数・比率の外部開示 NA3.7%	4.5%	13.2%	10.4%	10.6%	19.2%
	4. 障害者雇用率の外部開示 NA3.2%	13.0%	31.0%	25.6%	18.8%	36.6%
	5. 育児介護支援策の外部開示 NA3.2%	10.8%	24.6%	27.8%	31.0%	36.9%
	6. 有給休暇取得率の外部開示 NA3.7%	6.1%	13.8%	20.6%	32.8%	31.0%
労働の質改善	1. 女性管理職の登用促進 NA3.7%	10.6%	27.2%	24.0%	24.7%	32.8%
	2. 育児介護休業の取得促進 NA2.1%	25.1%	49.5%	54.1%	71.9%	64.9%
	3. 実質労働時間の短縮 NA2.9%	27.0%	42.3%	52.5%	81.9%	66.8%
	4. 正社員と短時間勤務者との均等待遇の促進 NA6.9%	5.3%	19.8%	14.5%	28.1%	36.6%
	5. 子会社・関連会社やサプライチェーンにおけるILO「中核的労働基準」の遵守（海外を含む） NA7.7%	5.8%	23.5%	14.3%	13.6%	26.3%
	6. 社員の健康・メンタルヘルスの管理と改善 NA2.1%	46.6%	61.9%	74.9%	85.3%	77.6%
	7. 障害者雇用の充実 NA2.1%	25.4%	57.4%	38.5%	26.7%	53.8%
	8. 65歳にむけた雇用延長 NA2.1%	40.7%	66.1%	74.7%	86.4%	78.5%
その他	1. 株主資本利益率（ROE）の向上 NA5.8%	34.1%	40.2%	45.9%	19.4%	30.1%
	2. 大規模災害・疾病等に対する経済的支援 NA3.4%	14.8%	50.0%	35.1%	34.8%	51.4%
	3. 社員のボランティア活動への支援拡充 NA2.9%	11.9%	43.7%	27.6%	41.4%	55.4%
	4. 地域清掃・緑化など地域社会への貢献 NA2.9%	26.5%	58.2%	47.1%	38.0%	62.4%

出所：稲上毅・連合総研編（2007）『労働CSR』NTT出版から編集。

使が考えているCSRの内容である。

2 労働組合のCSR進展への取り組み

ここでは、前掲の『労働CSR』で取り上げられた事例の中で、S労組、損保労連、そして金属労協が、その後、CSR進展のためにどのような役割を果たしているかを見てみることにする。

(1) 企業別組合（S労組）²：労使関係の変革とワーク・ライフ・バランスの推進

S労組は、2011年7月時点で組合員約1万2000人を擁している製造業大手企業の企業別組合である。S労組は、悪しき「押し込み販売」をなくす経営改革運動を1999年から2年連続行い、会社経営を画期的に改革した³。その結果、労使関係もCSRも大きく進展した。まず、労使関係についてみると、S社の労使の間には、従来、経営協議会が毎月開催されていた。協議会の内容は、会社が2ヵ月前の会社の業績と役員会の決定事項等の説明を行うに過ぎず、組合が発言し協議することはほとんどなく形式的なものであった。会社側の責任者は、人事部長であり、社長の出席を組合が求めることは考えられないほどの労使関係であった。しかし、上記の経営改革を求める取り組みにより労使関係はもっと実質的で健全な関係に変わった。組合は、「こんな経営協議会にどのような意味があるのか」と、会社側にただし、実質的な協議の場に切り替えた。いまは、毎年1回定例開催（その他は必要に応じて開催）されているが、事前に協議項目を決めている。また、協議項目や必要があれば社長も参加する。内容的には、以前「中国の市場展開」というテーマで開催した際、組合は協議会の準備のために、中国の現地に行き、当社の現地販売会社、会社紹介の専売店、組合独自ルートでアレンジした販売店などを徹底的に調べてレポートを作成した。経営協議会で、中国事業責任者がよい実績を上げている販売店だけを取り上げて通り一遍の説明をしたが、組合は、実態調査を踏まえた内容を説明し、会社側によりの確な実態把握と事業展開を求めた。後日、組合は、レポートを元に社長と直接協議した。組合が形式的な労使協議会を実質的なものに変えて、経営の質を高めている。また、労使関係も従来は労働組合と人事部との関係から労働組合と経営（社長を含む）との関係に変わった。

労使関係の変化とともに組合のCSRへの影響力も高まった。まず、第一に、組合委員長が会社のCSR委員会のメンバーとなっており、その発言力が高まっている。第二に、1993年販売会社の従業員を組織化して販売部門・美容職の組合員の声を積極的に会社に伝えて、

従来、本社・研究所・工場では充実していた育児休業・育児時間を販売部員の組合員に広げた。その象徴的なのが2006年から導入されたカンガルースタッフ制度である。同制度は、育児時間をとりやすくするためのもので、育児時間を取得する人の代替要員を採用し充当している。同制度が実施された2006年、販売会社の美容職の育児時間取得者は268人であった、07年478人、08年618人、09年850人と急増した。それにより、出産・育児を理由に退職せざるを得ないという問題はほぼ解消したと労使ともに判断している。第三に、S社は、国内企業としては19番目に「国連グローバル・コンパクト」に参加しているため、海外現地企業の労働者も含めて「組合結成の自由と団体交渉の権利の実効的な承認を支持して」いる。組合は、CSR委員会のメンバーとして、同コンパクトの実施を注視している。現在までにS社の海外法人で労働問題が発生していないようである。

(2) 産業別組合（損保労連）⁴：地震保険契約者への迅速な保険金支払い

産業別組合の中でCSRに最も積極的な取り組みをしている組合の一つが損保労連である。損保労連は、2005年8月、労働組合役員のCSRに対する理解を深めるとともに、企業がCSR活動に取り組む上で、労組（損保労組、単組）が果たす役割と活動について理解するために、「労働組合役員のためのCSRハンドブック」を作成した。同ハンドブックによると、損保労連は、CSRへの取り組みが、「創造性豊かな働き」の実現につながり、ひいては「損保グループ産業の健全な発展や同産業で働く全従業員の労働条件の維持・向上につながる」と見ている。CSRにおける組合の役割としては、企業が重要なステークホルダーである従業員への責任を果たすように働きかけること、また、労組活動をもとに、企業活動のモニタリングを進め、労使協議等を通じたガバナンス機能を発揮することが挙げられている。

損保労連がCSRへの取り組みを強めていた2005年11月、付随的な保険金の支払い漏れ⁵が発生し、それにともない、金融庁から損害保険会社26社に対して業務改善命令が出された。そのうち、2社に対しては業務停止という行政処分も下された。損保労連は、2006年7月に開かれた保険会社産業別労使懇談会で保険金の支払い漏れは、「欠陥商品をお客様にご提供しているに等しく、産業・企業に対する社会・消費者からの信頼を著しく損なうものであり、「モチベーション、プライド、モラル、ロイヤリティなど、従業員の前向きなマインドを大きく損なうことにも直結する」と指摘し、

企業に対して品質管理態勢の整備を求めるとともに損保労連自ら「職場第一線を基点とした会社の神経としての役割発揮」「実効性ある商品管理態勢への主体的な関与」⁶をしていくことを明らかにした。

こうしたCSRへの取り組みが本領を発揮したのが今回の東日本大震災への対応であった。損保労連は、地震発生の翌日、「東日本大震災対策本部」を設置し、3月16日から被災地組合員の安否の確認と共に支援物資を提供した。その際、損害保険会社のお客様対応状況についても現地組合幹部・組合員に対してヒアリング調査を実施した。それを踏まえて、「東日本大震災に係る各種要望」を取りまとめ、業界団体である日本損害保険協会や金融庁に提出して検討を要請した。その主要内容は次のとおりである。第一に、業界の取り組み姿勢として、被災者への親身な対応と迅速な保険金支払いを最優先課題とすること、過去にとらわれない業界共通の業務運営体制の構築。第二に、迅速な保険金等支払に向けた態勢整備としては、お客様の自己申告にもとづく調査・査定（書面調査）の対象事案拡大、共同調査⁷の範囲拡大、お客様の緊急度に応じた一部損相当額の保険金の先行払など。第三に、福島第一原発事故への対応として、従業員の安全確保を十二分に考慮した業界共通の安全基準の策定。第四に、相談窓口の周知徹底では、避難生活の長期化を強いられる被災者に、各種媒体・メディアを活用して相談窓口を案内すること、そして第五に、被災代理店への支援として、契約解約時の代理店手数料の戻し入れ等への経済的支援に関する業界共通基準の検討を要請した。

以上の要請内容が全て実現したわけではないが、3か月で約1兆円の保険金が支払われたこと⁸、保険会社のほうから契約者への被害状況や保険金支払いのために連絡をとったこと、共同相談窓口⁹の設置、地震液状化による被害への保険金支払いの基準を設定させたこと等を成果として挙げるができる。もちろん、こうした成果は、企業側も自ら取り組んだ結果でもあるが、損保労連は、成果の確実性を高めたといえよう。損保労連が進めてきたCSRへの取り組みが、今回の大震災の対応で、実を結んだといって過言ではない。

(3) 金属労協 (=IMF-JC)¹⁰：海外現地企業の労働紛争の予防・円滑で迅速な解決

金属労協は、2003年、組織内の主要企業の労働組合に対して、CSR推進状況に関するアンケート調査を行った。同調査結果を踏まえて、2004年「CSR推進における労働組合の役割に関する提言」を策定、翌年は改訂版を出

した。金属労協は、組織内の主要企業が海外展開を積極的に行っている関係で、海外現地企業における労使関係の安定等を図るための取り組みもいち早く取り組んでいる。その一つとして、構成組織の産別・単組が、海外現地企業を意識して当該企業のCSR指針に中核的労働基準を盛り込むように働きかけている。そのこともあって最近一定の成果をあげている。例えば、金属労協の調査によると、主要企業のCSR指針等に中核的労働基準が盛り込まれている割合は、「団結権の保証・結社の自由」（2003年8.3%→2006年20.8%、以下、同じ）、「強制労働の不使用」（2.1%→35.4%）、「児童労働の不使用」（2.1%→37.5%）、「差別の撤廃」（43.8%→75.0%）と大きく増加した。

組織内企業の海外進出に伴い、最近、現地企業における労働紛争が起きているが、金属労協は、次のように、紛争の予防や円満・早期解決に努めている。まず、第一に、「日系企業労使紛争未然防止セミナー」を開催し、中核的労働基準の遵守の重要性を参加者に認識させている。2011年8月までに8回開催された。毎回、150～200人の国内労使が参加している。また、現地組合役員と日本人経営者が互いに理解を深め合う場として、「健全な労使関係構築に向けた労使ワークショップ」を年1回アジア地域で開催している。第二に、国際労働研修プログラムの推進である。同プログラムは、毎年対象国を変えて、在外日本大使館、日系企業商工会議所、現地各労組との意見交換等を盛り込んだものとして、国際労働運動の人材育成だけでなく日系各社の現地労組と日本の当該労組との関係構築に寄与している。今まで5回開催された。第三に、日系多国籍企業別ネットワークの構築である。現地企業の労組と日本の単組の個別パイプ作りや、海外労組と日本の単組が一堂に会するネットワーク会議の実施などを進めている。日本の組合が駐在員組合員の労働実態把握等で海外の現地を訪問する際には、できるだけ現地の労組の担当者へ会い、関係づくりに努めるように働きかけている。第四に、以上の取り組みを通じて労働紛争の予防に努めているが、やむなく紛争が発生したら円満・早期解決にも力を発揮している。IMF（国際金属労連）の組織力・ネットワークを活用して、紛争に関する情報を素早く入手し、関係の単産・単組及び企業側との協議を重ねて紛争の円満・早期解決を図っている。一例として、2009年5月、タイの日系企業で労働時間短縮に伴う賃金カットをめぐる紛争（ストライキ・大量解雇）が発生したが、金属労協の働きかけの下、7月に円満に解決した¹¹。

このように、金属労協は、海外現地企業に

おける中核的労働基準の尊重、労働紛争の予防と円満・早期解決にむけた取り組みを強めて、企業に労働CSRの促進を働き掛けるとともに、自ら組合の社会的責任を果たそうとしている。

3 今後の課題：CSR進展のためのUSRの確認

近年、CSRへの取り組みが強まり、企業も組合もその8割以上が、CSRが企業経営そのものと同等かもっと重みがあると認識している。また、約9割の企業と組合が、CSRの推進にあたり、組合が企業と一緒にあって積極的に取り組むか監視し適切な意見を出すことを求めている¹²。CSRは、企業だけではなく組合の課題でもある。組合が、CSRの推進にあたり、それを企業のみ任せるか追従するのではなく、組合が主体性を持ってかかわることが肝要である。そのためには、組合がCSRの内容や意義を確認するとともに、自らCSRに対する考え方や方針を持つことが必要である。その際、労働組合の社会的責任（Union Social Responsibility、USR）の確認が求められる。まず、労働組合は憲法と労働組合法によって保障されている社会的公器であるとの認識、社会に影響を及ぼした影響される社会との相互影響性の確認、それに伴い組合がやらなければならない企業、組合員、非組合員、公益・国益に対する責任を確認することが大変重要である¹³。

S労組は、組合員のワーク・ライフ・バランスを充たすことが少子化という社会問題の解決につながると考えており、逆に、少子化問題の解決を図るためにより一層ワーク・ライフ・バランスの推進の必要性を認識している。損保労連は、損害保険という事業・商品がそもそも社会性と公益性を強く持っていると考えて、企業・業界の健全な発展や消費者への完全なサービスの提供のためにも、CSRとともにUSRの認識を高めている。また、金属労協も企業に関係する社会全体の利益を追求していくことがCSRにつながるとみて、社会全体の利益を高めていくためにCSRに関わり、また、その責任を自ら確認している。

労働組合が、CSRの推進にあたり、組合自らがより働きやすく住みよい社会像を描き、その実現に向けて求められるCSRは何であるかを認識し、それを企業と共有する必要がある。2005年連合総研の調査によると、CSRに対する認識では労使の考え方に大きな違いが見られないが、前記のとおり、「実質労働時間の短縮」と「正社員と短時間勤務者との均等処遇の促進」では、組合が企業より約20%高い割合でCSRであるとの認識を示した。組合

がこれらの項目に対する労使間の認識の格差を労使協議会等の場で解消し、できるだけ組合の認識に企業が合わせるように働きかけてその推進に邁進すること、また、企業が熱心に取り組んでいないCSR項目を熱心に取り組むように促すことがUSRの現実的な対応策のひとつとなる（8頁の表参照）。

労働組合が、CSRの推進にあたり、望ましい社会像や労働ルール等を描き、その達成のために必要なUSRが何であり、そのUSRを果たすために必要なCSRの内容や推進の在り方を確認していく主体的な取り組みを進めていくことが大きな課題であるが、それを実現すれば、労働組合の存在意義のさらなる向上につながると考える。また、CSR推進をきっかけに、労使関係の質を高めていくことも目指すべきひとつのUSRであろう。

- 1 連合総研ホームページ：http://www.rengo-soken.or.jp/report_db/pub/detail.php?uid=83
- 2 同労組への調査は2011年8月30日行った。ご多忙の中、貴重なご教示を下さった赤塚一委員長にこの場を借りて感謝申し上げる。
- 3 S労組の経営改革運動とCSRの取り組みについては、呉学殊（2007）「CSRと企業別組合の役割」、稲上毅・連合総合生活開発研究所編『労働CSR－労使コミュニケーションの現状と課題』NTT出版、または、同論文が所収されている呉学殊（2011）『労使関係のフロンティア－労働組合の羅針盤』労働政策研究・研修機構を参照されたい。
- 4 損保労連への調査は、2011年8月16日、連合総研の小熊栄研究員と一緒にいった。大変ご多忙の中、調査に御協力くださった關裕委員長、瀬尾英一副委員長、関根祥雄事務局次長にこの場を借りて感謝申し上げます。
- 5 2005年11月時点で付随的な保険金の支払い漏れは、大手6社だけでも134,092件、金額で約55億円にのぼったという（財政金融課「保険金不払い問題の概要と課題」『調査と情報』第572号）。
- 6 損保労連（2006）『GENKI（損保労連ホットライン）』No.63。
- 7 航空写真・衛星写真を用いた効率的な「全損地域」も認定した。
- 8 被災地住民から地震保険に関して消費者団体にクレームはほとんど発生していないという。こうしたことから見る限り、保険金の支払いは、迅速かつ完全に実施されたとみてよからう。
- 9 顧客がどの会社と保険契約をしたか不明な場合、共同相談窓口で連絡すると契約保険会社を特定してあげる役割をした。
- 10 金属労協への調査は、2011年8月4日、連合総研の小熊栄研究員と一緒にいった。大変ご多忙の中、調査に御協力くださった浅井茂利部長に感謝申し上げます。
- 11 金属労協（2010）『海外労使紛争および紛争解決に関する事例集～アジアを中心に～』。
- 12 稲上毅・連合総研『労働CSR－労使コミュニケーションの現状と課題』NTT出版。
- 13 労働組合の社会的公器性やUSRについては、呉学殊（2011）『労使関係のフロンティア－労働組合の羅針盤』労働政策研究・研修機構を参照されたい。