

研究ノート

労働 CSR による人的資源管理の変化を明らかにするための課題の一考察

矢野 良太¹

A Consideration of Issues to Identify the Development of Human Resource Management Through the Integration of Labor CSR

YANO, Ryota¹

¹ 名古屋経済大学経営学部准教授

今日、労働 CSR が企業に普及しており、それによって人的資源管理に変化が起きていることが想定される。また、学界においても労働 CSR を含め、企業の社会的責任と人的資源管理の関係に着目した研究が増えている。しかしながら、労働 CSR が人的資源管理をどう変えているのか明らかにした研究は見当たらない。そこで本稿は、労働 CSR によって人的資源管理に変化が生じたという前提で行われている既存の実証研究に着目し、そこで用いられている尺度に焦点を絞り、労働 CSR による人的資源管理の変化が不透明になっている要因について考察した。それにより、労働 CSR によって人的資源管理にもたらされている変化を明らかにするうえで今後の研究が克服すべき 4 つの課題を提示した。

キーワード：労働 CSR、人的資源管理、企業の社会的責任、社会的に責任ある人的資源管理、CSR-HRM

1. はじめに

企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility, 以下、CSR)は「企業が社会に与える影響についての企業の責任」(European Commission, 2011, p.6)と定義され、社会の持続可能な開発¹を達成し、持続可能な社会を実現することを目標とする(日本規格協会 編、2011)。2003 年から日本でも急速に広がり(谷本、2020)、一領域である説明責任の遂行(European Commission, 2011; 日本規格協会 編、2011)を見れば、日経 225 選定企業のうち 97%にあたる 218 社が CSR 報告書²を発行している(KPMG、2020)ように、今や CSR は企業経営に欠かせないものとなった。

CSR には様々な分野があり、労働分野の CSR は日本では労働 CSR(例えば、稲上、2007; 熊谷、2018)、日本国外では社会的に責任ある人的資源管理(Socially Responsible Human Resource Management, 以下、SR-HRM)(例えば、Santana et al., 2020; Shen and Zhu, 2011)と主に呼ばれているが、本稿では執筆に使っている言語(日本語)にあわせて労働 CSR の語を用いることとする。労働分野の CSR といっても、その内容は 1 つではなく大きく分けて 3 つに分類出来る³。1 つ目は、企業で働く人の管理、すなわち人的資源管理(Human Resource Management, 以下、HRM)

¹ 持続可能な開発(sustainable development)とは、「将来の世代の欲求を充たしつつ、現代の世代の欲求も満足させるような開発」(World Commission on Environment and Development, 1987, p. 43, 邦訳、66 ページ)という定義が多く用いられている(例えば、谷本、2020 や日本規格協会 編、2011)。

² この調査ではサステナビリティレポートという名称で扱われているように、CSR に関する報告書は様々な呼称があるが、本稿では CSR 報告書の名称に統一する。

³ Santana et al.(2020)は CSR と HRM が関係する領域として、企業が発展の過程で労働者を中心とした環境に与える影響を把握し責任を持つこと、ステークホルダーとしての労働者に対する責任として労働者の利益に特化した人事施策を設計・開発すること、CSR の目標達成のための HRM を展開することの 3 つを示している。このうち 1 つ目と 2 つ目は本稿が示す 1 つ目のもの、すなわち本稿でいう労働 CSR となり、3 つ目は本稿が示す 2 つ目のものとなり、本稿が示す 3 つ目のものに該当するものは示されていない。しかし、生産を委託していた工場において児童労働や長時間労働が行われていることが非難の対象となったナイキの例(谷本、2006)のように、労働と CSR といえは取引先企業における問題は避けられないと考え、本稿はそれを含めている。

をCSRの対象として扱うものである。2つ目は、CSR全般を遂行するための労働者の管理で、例えば、環境に優しい経営をするための人材育成がこれに該当する。3つ目は、サプライチェーンとも呼ばれる取引先企業における児童労働や搾取工場などの労働問題を扱うものである。このように、労働CSRといってもそれが指すのは様々であるが、本稿では1つ目の企業で働く人の管理、すなわち、HRMについての社会的責任を労働CSRとする。この労働CSRも多くの企業に広がっていることが調査(KPMG、2020; 労働政策研究・研修機構、2009)によって示されている。

労働CSRに取り組むことは、CSRの目標である持続可能な社会を実現するために必要である(労働におけるCSRのあり方に関する研究会、2004; 労働に関するCSR推進研究会、2008)とともに、労働CSRに取り組む企業自体にとっても利点がある。労働CSRに取り組む企業は、ステークホルダー⁴から高く評価されることで自社の評判を高め、消費者や投資家、労働者から選ばれやすい企業となり、持続的な競争優位を得ることが出来る(矢野、2016b)。加えて、自社の労働者の組織コミットメントを高めることで、離職意思を下げる効果や、職務成果を高めるなどの効果を生むと考えられる(矢野、2016a)。

とはいえ、労働CSRが持続可能な社会の実現に貢献したり、企業に持続的な競争優位や労働者の組織コミットメント向上といった効果を生んだりするのは、企業が労働CSRに取り組むことでHRMに変化が起きていることが前提となる。前述したように、多くの企業が労働CSRに取り組んでいることを示す調査結果がある。だが、男女間の機会均等に多くの企業が取り組んでいる(労働政策研究・研修機構、2009)ことや、CSR報告書で女性登用が報告されている(KPMG、2020)ことは、HRMに変化が起きたことを必ずしも示すものではない。なぜならば、そうした行動は労働CSR以前から行われていたことをそのままに労働CSRとして扱っているだけとも考えられるからである。しかし、労働CSRによるHRMの変化を明らかにした研究は現在のところ見当たらない。

本稿の問題意識は、労働CSRによるHRMの変化を明らかにすることが重要であるにもかかわらず、その変化が明らかになっていないところにある。そこで本稿は、労働CSRによるHRMの変化を明らかにするための課題を提示することで、今後の研究が労働CSRによるHRMの変化を明らかに出来るよう貢献することを目的とする。

この目的を果たすため、まず第2節において、労働CSR研究も含まれるCSRとHRMを結びつけるCSR-HRM研究を包括的にレビューしたVoegtlin and Greenwood(2016)をもとに、CSR-HRM研究の動向とそこにおける課題を見る。続く第3節では労働CSRに関する尺度を用いている実証研究をレビューすることで、どのような尺度が、なぜ用いられているのか確認する。そして第4節では、第3節で整理した内容をもとに、労働CSRの普及でHRMに変化が起きているのか明らかにされていないことを確認し、その要因について考察を行い、労働CSRによるHRMの変化を明らかにするための課題を提示する。

2. CSR-HRMの先行研究とそれが抱える課題

今日、HRM研究におけるCSRへの言及や、CSR研究におけるHRMへの言及を多く目にするようになった。HRMの総合的な書籍においてCSRが取り上げられること(例えば、Armstrong and Taylor, 2020; Bratton and Gold, 2017)も増え、それと同様にCSRの総合的な書籍においてHRMが取り上げられること(例えば、Carroll et al., 2017)⁶も増えており、前述した実務の世界のみならず、研究の世界においてもCSRとHRMが相互に関連付けられつつある。そうした傾向は書籍のみならず、論文においても見受けられる。CSRとHRMを結びつけるCSR-HRM研究を

⁴ ステークホルダー(stakeholder)とは、「組織目標の達成に影響を及ぼすことが出来るあるいは影響を及ぼされる団体や個人」(Freeman, 2010, p.46)であり、日本ではステークホルダーとカタカナ表記される以外にも、利害関係者と訳されることもある(例えば、谷本、2006; 労働に関するCSR推進研究会、2008)。代表的なステークホルダーとして消費者や労働者、株主、政府、地域社会、取引先などがあげられる。

⁵ これまで筆者が、労働者を管理するうえで企業が社会に与える影響を管理し改善する行動をHRMに含めるように変化をもたらすのが労働CSR(矢野、2018)であり、自社の評判を高めて競争優位を獲得出来る「HRMへの労働CSRの統合方法として、HR方針に」労働CSRで「取り組む課題を組み込むこと、HR方針とHR施策・労働CSRの取り組みとの一貫性を持たせることが必要」(矢野、2016b、14ページ)と主張したように、企業が労働CSRに取り組むことによって、労働者をどう管理するかの方針とそれにもとづく人事施策の両方において社会への影響を管理し改善するための変化がHRMに起きると考えている。しかし、このような変化が実際に起きているかまでは明らかに出来ていない。

⁶ HRMの語は使っていないが、職場における社会的責任を取り上げている書籍(Moon, 2014)や、従業員の人権を取り上げている書籍(Rasche et al., 2017; 國部 編著、2017)といったHRMに関係するものを含めればさらに数は増える。

包括的にレビューした Voegtlin and Greenwood(2016)によると、2009年から2014年の5年間の研究は、2003年から2008年の5年間の研究の約3.5倍に増えている。では、これまでCSR-HRMについて、どのような研究が行われてきたのか。まず本節ではVoegtlin and Greenwood(2016)に依拠し、CSR-HRM研究の傾向を見ていこう。

Voegtlin and Greenwood(2016)は、CSR-HRMの先行研究をそれが初めて登場した1975年のものから2014年のものまで、合計150編の研究を分析し、CSRとHRMの関係の捉え方にもとづいて3つに分類している。

1つ目は、HRMをCSRの1構成要素とするもので、ここではCSRが研究の中心となり、CSRの実行に重点が置かれることが多い。ここに分類される研究が最も多く、調査対象となった150編の研究のうち80編(53.3%)がこれに該当する。労働者やHRMがCSRの成果を高めるとしてCSRに対して労働者やHRMが持つ役割を取り上げる研究や、社会的責任を問われる対象としてHRMをCSRの1構成要素とすることでCSRを改善しようとするもの、HRMをCSRの指標として分析するもの、といった研究が分類される。

2つ目は、CSRをHRMの1構成要素とするもので、ここではHRMが研究の中心となり、HRMの目標達成に効果的な戦略的ツールとしてCSRを考える研究が多い。1つ目の分類に次いで2番目に研究が多い分類で、36の文献(24.0%)がこれに当てはまる。CSRに取り組むことで求職者を集める、労働者の離職率を減らす、動機づけが可能となるといったことを示す研究や、CSRを通じて責任あるHRMを実現しようとする研究がここに分類される。

3つ目は、CSRとHRMは相互に依存するものとするもので、ここではCSRとHRMの双方が研究の中心となり、それらを相互に影響し合う重複するものとする研究が多い。ここに分類される研究は少なく、CSRとHRMは相互に依存するものとする研究が29編(19.3%)と、CSRとHRMは重複しないものとする研究5編(3.3%)が存在する。労働組合や国、地域住民といった企業と労働者以外のステークホルダーをHRMで考慮することの研究や、サプライチェーンにおける不安定な労働環境などのCSRとHRM双方に関連する新たな課題を扱う研究がこれに分類される。

以上3つに分類された研究は主に実証研究によるものである。1975年から2002年までは理論研究が7編(63.6%)、実証研究が4編(36.4%)と理論研究の方が多かった。しかし2003年からは逆転し、2003年から2008年の間では理論研究が9編(29.0%)に対して実証研究が22編(70.9%)となり、2009年から2014年においても理論研究が34編(31.5%)、実証研究が74編(68.5%)と同様の傾向が続いている。

今日において主要な研究となっている実証研究で行われているのは、Voegtlin and Greenwood(2016)からはCSR-HRMとその成果の関係の分析だと読み取れる。例えば、CSRが企業の業績に与える影響や、CSRに取り組む企業における離職率や従業員満足度などHRMに関連する指標への影響の分析、HRMが労働者のCSRへの関与を高めているかの分析などである。あるいは、より広くCSRとその経済的成果の関係に視野を広げれば、1972年から1997年までの52編の実証研究を用いたメタ分析を行ったOrlitzky et al.(2003)や、2003年から2012年までの42編の実証研究を用いたメタ分析を行ったWang et al.(2015)のように、多数の実証研究を分析した実証研究も行われている。

こうした実証研究によりCSR-HRMによる企業への影響の分析が進められていることからすれば、CSRによってHRMに変化が生じているようにも思われるが、Voegtlin and Greenwood(2016)はこうした実証研究に対する批判もしている。1つ目のHRMをCSRの1構成要素とする研究に対しては、「HRMのような社会現象を測定する際の困難さを考慮したものほとんどなく」「「良い」HRMの概念を批判するものはない」(p. 187)とし、2つ目のCSRをHRMの1構成要素とする研究に対しては、「「責任ある」HRMとは何を意味するのか(何に対して、誰に対して責任があるのか)」という根本的な疑問を提起」(p. 187)している。つまり、実証研究で用いられている尺度がCSR-HRMを踏まえたHRMの尺度として妥当なのかという検証が不十分だという指摘がされているのである。

3. 労働CSRに関連する実証研究が用いるHRMの尺度

前節ではVoegtlin and Greenwood(2016)によるCSR-HRM研究のレビューから、CSR-HRM研究においてCSR-HRMとその成果に関する実証研究が主流になっていること、そこで用いられる「良い」HRMや「責任ある」HRMといったCSR-HRMを踏まえたHRMを測る尺度の妥当性についての検証が不十分であることを見た。

本節では、CSR-HRM 研究の主流である CSR-HRM とその成果に関する実証研究のうち労働 CSR⁷に関連がある、すなわち、労働 CSR によって変化が起きた HRM を測る目的で、HRM に関する尺度が使われている実証研究について、そうした尺度としてどのようなものが採用されており、その尺度の妥当性についてどのような検証が行われているのかという観点から見ていく。実証に用いるデータに HRM を含めている研究を目にすることは少なくはないが、何を HRM の尺度としているかまで具体的に明記している研究は少なく、ここではその少ない研究を取り上げていくことになる。

以下では HRM の尺度とは、企業が労働 CSR に取り組むことで変化が起きた HRM を測ることを目的として用いられている尺度のことを指すこととする。

なお、扱う研究は、労働 CSR によって HRM に変化が起きたという前提で HRM に関連する尺度を用いているものの、労働 CSR による HRM の変化を明らかにすることを目的にそうした尺度を用いている研究ではないため、それぞれの研究の趣旨とは異なる観点から検討を行い、用いられている尺度に対する批判を行うことになる。当然に取り上げる研究自体を批判する意図はないことを申し添えておく。

Shen and Zhu(2011)は、SR-HRM という概念のもと、それに内包される3つの HRM を示し、それぞれにいくつかの尺度を設定した実証研究を行った。その尺度のうち労働 CSR に該当するものは、法令遵守 HRM(legal compliance HRM)に含有される、HRM において平等な機会が保証されている、最低賃金以上の給料が成果に基づいて支払われている、労働時間が法定限度を超えていない、児童労働や強制労働が行われていない、労働安全衛生に関する明確で詳細な規則があるの5つと、従業員志向 HRM(employee-oriented HRM)に含有される、柔軟な労働時間や WLB を実現するための制度がある、意思決定や総合的品質管理に従業員が参加している、労働組合が従業員を代表し労働者の権利を守り労働条件決定に関与出来る、十分な教育や成長の機会が与えられているの4つ、一般的 CSR 促進 HRM(general CSR facilitation HRM)に含有される、慈善や地域社会などその他 CSR 活動に貢献した労働者への報奨制度がある、困っている人や地域の人を優先的に雇用するの2つ、合計11個である。これらの尺度の妥当性については、人事担当者からのインタビューや一般社員及び管理者との議論を経た尺度であるとの記述はあるものの、なぜこうした尺度が採用されたかまでは言及されていない。

Greening and Turban(2000)は、企業の社会的成果(Corporate Social Performance, 以下、CSP)とその企業に対する求職者の関心や面接への応募意思、仕事のオファーの承諾意思の関係を明らかにした実証研究である。CSP として用いられている HRM の尺度は、従業員との関係(労働組合との良好な関係、自社の所有権保持の推奨、経営における意思決定への広範な参加)と、女性や少数派の扱い、報酬と福利厚生、昇進の合計4つである。しかし、これらの尺度の妥当性や採用した理由の記述はほとんどない。

Brammer and Pavelin(2004)は、社会的成果と企業の評判の関係を調べた。ここで社会的成果として用いられた HRM の尺度は、労働安全衛生、教育訓練、機会均等の実践、従業員関係、雇用創出、雇用保障の6つである。しかし、これらが尺度として用いられた妥当性や理由についての記述は見当たらない。

加賀田(2008)は、育休取得率、女性従業員比率、産休取得率、女性管理職比率の4つを HRM の尺度にし、売上高経常利益率の関係を分析した。それらを尺度として用いた理由として、「少子化担当大臣・男女共同参画担当大臣の設置など、最近になってクローズアップされてきた問題への対応状況は業績とどのような関係にあるのかについて検証する」(52 ページ)とは言及されているものの、それらが HRM の尺度として妥当なのかまでは触れられていない。

大藪(2011)は、女性管理職の登用促進、育児介護休業の取得促進、実労働時間の短縮、正社員と短時間勤務者との均等待遇の促進、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)、社員の健康・メンタルヘルスの管理と改善、障害者雇用の充実、65歳に向けた雇用延長の8つについて企業が取り組んでいると回答したかどうかを HRM の尺度にし、営業利益や正社員数などとの関係を分析している。この研究は既存の調査結果を用いたものであるが、そこで使われている尺度の妥当性にまでは言及されていない。

以上見てきたように、HRM の尺度は様々なものが使われており、多様な分析が行われている一方で、その尺度を

⁷ はじめに述べたことの繰り返しとなるが、本稿では企業で働く人の管理、すなわち、HRM についての社会的責任を労働 CSR としている。

採用した理由の説明が行われていることや HRM の尺度としての妥当性を検証することまで行われている研究はほとんどなく、十分に HRM の尺度の妥当性を検証している研究は皆無であった。

4. 労働 CSR による HRM の変化が不透明な要因の考察

前節では、労働 CSR の尺度として何が使われ、その尺度の妥当性についてどう検証されているのか見てきた。本節では、その内容をもとに、労働 CSR による HRM の変化が不透明な要因を考察し、労働 CSR による HRM の変化を明らかにするための課題を提示する。

まず、労働 CSR 研究に関する実証研究では、Voegtlin and Greenwood(2016)が指摘する、HRM の尺度の妥当性に関する検証が不十分という課題は確かに存在した。妥当性に関して言及のない研究(Brammer and Pavelin, 2004; Greening and Turban, 2000; 大藪、2011、加賀田、2008)もあれば、文量の都合もあると思われるが、言及されているもののその妥当性について十分に検証されていない研究(Shen and Zhu, 2011)もあった。前節で見た限りでは、尺度の妥当性について十分に検証されている研究は見当たらなかった。

尺度の妥当性に問題があるならば、そこに労働 CSR に取り組んだ結果が表れており、労働 CSR の実態を捉えているとはいえなくなる。つまり、その研究を以って労働 CSR による HRM の変化が明らかになったということは出来ない。この点を課題 A とする。

課題 A : HRM の尺度の妥当性に関する検証が不十分であるがゆえ、
労働 CSR による HRM の変化が捉えられているか不透明

この課題以外にも労働 CSR による HRM の変化が明らかにされていない要因がある。続いて、実証研究における HRM の尺度が HRM の成果面に偏っていることも指摘したい。前節で見た中で、成果面ではなく企業が何を行っているかを HRM の尺度にしていたのは大藪(2011)のみであった。実証研究における尺度が HRM の成果面に集中することは、CSR-HRM の実証研究が CSR と HRM の統合とそれによる企業の成果の関係が主となっている(Voegtlin and Greenwood, 2016)ことからすれば当然のことだと考えられる。しかし、HRM の成果のみが明らかになっても、労働 CSR による HRM の変化の全体像は明らかにはならない。

HRM の尺度が HRM の成果に偏っていることは労働 CSR による HRM の変化を明らかにするうえで 2 つの課題を生んでいる。

その 1 つは、HRM の成果が労働 CSR による変化なのか明らかに出来ないことである。HRM の尺度として用いられた HRM の成果面の値は、企業が労働 CSR に取り組んだ結果生じたものか、その他の要因によるものか、もしくは、労働 CSR とその他の要因の双方によるものなのかまでは明らかにされていない。

現実的な考え方をすれば、企業が労働 CSR に取り組んだことも含め、複数の要因による結果が HRM の尺度として用いられた値として表出しているのであろうが、実証研究は、企業が労働 CSR に取り組んだ結果のみがその値に現れているという暗黙の前提のうに成り立っているものの、その暗黙の前提が正しいのかまでは検討が行われていない。例えば、女性雇用比率を HRM の尺度に用いて、その値と収益性の関係が分析される。そこには、労働 CSR により、女性雇用比率が高まっているという前提が暗黙的に存在する。しかし、女性雇用比率が本当に労働 CSR のみで高まっているかまでは検討されていない。それゆえ、尺度として用いられている値が優れている企業を社会的に責任ある企業として暗黙のうちに扱う実証研究を以ってしても、HRM の尺度として扱われている HRM の成果を労働 CSR が高めているかは明らかではない。これを課題 B-1 とする。

課題 B-1 : HRM の尺度が成果に偏っているうえ、その成果の変化の要因が検討されていないがゆえ、
労働 CSR が HRM の成果を高めているかが不透明

もう 1 つは、HRM の成果を測るのみでは HRM の管理の側面に生じた変化を明らかに出来ないことである。HRM

とは「企業の経済的資源として従業員の生産能力に着目し、これを教育訓練・能力開発によって育成し、その有効活用を従業員の高次元欲求の充足を通じて達成する」(岩出、1992、223 ページ)ものと定義される。この定義からわかるように、HRM は企業による管理の側面が強い。にもかかわらず、HRM の成果のみを尺度としていることは、成果が出るまでの過程である HRM の管理に関する変化を捉えられていないことになる。

もちろん、HRM が社会的に責任あるものになり、結果として持続可能な社会の実現に寄与することが労働 CSR の目標であることを踏まえれば、HRM の尺度が労働 CSR として扱うことに妥当性があるもので、その尺度の値が労働 CSR の目標に寄与する値になっていれば、それがどのような要因によって生じたかは最終的に問題ではないという反論も考えられる。そう考えれば現在の研究で問題はないともいえるが、しかしながら、すべての企業が労働 CSR の目標に寄与する値を達成出来ていない⁸以上は、達成出来ていない企業の HRM を達成出来る HRM に変えていくためにも、HRM の管理における変化を明らかにする研究が必要となる。これを課題 B-2 とする。

課題 B-2 : HRM の尺度が成果に偏っており、HRM の管理の側面に生じた変化が明らかにされていないがゆえ、労働 CSR が HRM の管理の側面をどう変えているか不透明

課題 B-1・B-2 で示してきたように HRM の尺度は成果に偏っているが、HRM の管理の側面の 1 つである人事施策に着目した研究も若干存在する。CSR 報告書にどの人事施策が掲載されているかを調べた研究である。例えば、志野(2010)は CSR 報告書における労働 CSR の項目について、何を、何のために、誰に、どうするのか、という多様な視点からテキスト分析を行っている。その中でも、何を、では企業が労働 CSR として実施している人事施策が明らかにされている。

しかし、そうした研究においても、労働 CSR による HRM の変化を明らかにするうえでは課題がある。人事施策に着目した研究における課題は、人事施策をその内容まで見ることなく、企業が CSR 報告書に掲載していることにより労働 CSR に該当すると判断している点にある。そのため、企業がどの人事施策を労働 CSR として扱っているのかは明らかになるのだが、労働 CSR に取り組むことでそれらの人事施策にどのような変化が起きているのかはわからない。また、企業が CSR 報告書に掲載していることのみでその人事施策を労働 CSR として扱って良いのかという点も検討の余地があろう。掲載していても、社会的に責任あるとはいいたい人事施策もあるかもしれない。

このように、人事施策の内容によっては労働 CSR として扱うことが妥当ではないことも考えられるうえ、既存の人事施策が労働 CSR として扱われていることによりその内容に変化が起きているかはわからない。前者であれば、育児休業という名の人事施策を導入していたとしても、ごく一部の労働者がその人事施策の恩恵にあやかっているだけなのか、あるいは、希望するすべての労働者が育児休業を取得出来ているのかによって、その人事施策が労働 CSR といえるのか変わってくる。同じ例をもとに後者について説明するならば、以前はごく一部の労働者だけが育児休業を取得出来ていたものが、企業が労働 CSR に取り組むことによって希望するすべての労働者が取得出来るように変わったとしても、名称しか見なければ、労働 CSR による変化を見つけることは出来ないのである。これを課題 C とする。

課題 C : 企業が労働 CSR として扱う人事施策の内容までは調べられていないがゆえ、労働 CSR による人事施策の変化が不透明

5. まとめ

本稿の問題意識は、日本企業に普及している労働 CSR は、社会と企業双方に望ましい影響をもたらすと考えられるものの、それを実現するうえで鍵となる労働 CSR による HRM の変化がこれまでの研究で明らかにされていない

⁸ ある尺度において労働 CSR の目標に寄与する値に達している企業もあれば達していない企業もあるがゆえに、HRM の成果に着目した尺度の高低と、企業の業績などの関係を調べる実証研究が成り立っているわけである。

ことにあった。そこで、今後の研究が労働 CSR による HRM の変化を明らかに出来るよう、労働 CSR による HRM の変化を明らかにするための課題を提示することを目的とした。そして、CSR と HRM を結びつける CSR-HRM の研究において主流となっている、CSR-HRM とそれによる企業の成果の関係を調べた実証研究に焦点を絞り、そうした研究で用いられている、企業が労働 CSR に取り組むことで変化している HRM を測ることを目的とした HRM の尺度に着目して先行研究を見てきた。それをもとに、労働 CSR による HRM の変化が明らかにされていないことを確認し、労働 CSR による HRM の変化が明らかになっていない要因として4つの課題を提示した。

4つの課題すべてを1つの研究で乗り越えることが非常に困難だということは想像に容易い。しかしすべてとはいわず、このうちの1つでも克服することが出来れば労働 CSR が HRM にもたらしている変化を明らかにしていくことが出来る。ただし、課題 B-2 を乗り越えるための HRM の管理の側面を調べる研究を行う場合は、HRM の管理面を測るうえでの課題 C も克服する必要があることはいうまでもない。こうした課題を提示したことは、労働 CSR 研究に寄与したことはもちろん、HRM 研究に対しても労働 CSR の普及によって HRM に変化が起きていると想定される中で、HRM の現状を把握するうえで必要な課題を示すという貢献が出来たであろう。

CSR とは何かを特定することは非常に困難であり、その下位概念である労働 CSR を特定することも同じであろう。CSR を定義することは、CSR が本質的に論争的な概念であること、企業と社会の関係を説明する他の概念と重複していること、動的な現象であることから困難である(Matten and Moon, 2008)といわれている。また、Moon(2014)は「CSR の基本的な考えや現代の施策は文脈に依存しており、とりわけその企業・部門・国・民族・文化的位置を反映している」(pp.4-5)というように、全世界でどんな組織においても共通する労働 CSR を特定することは難しい。

しかし、本稿冒頭で述べた通り、CSR としての取り組みにおいて労働関連の施策に取り組む企業や、CSR 報告書において労働関連の数値について公開する企業が多いということは、現に多くの企業が労働 CSR に取り組んでいるということである。多くの企業が労働 CSR に取り組んでいるのであれば、HRM に何らかの変化が起きている可能性が高い。そうならば、その変化を明らかにすることを通じて、労働 CSR とは何かを帰納的に明らかにすることが出来るのではないか。その際には本稿が示した4つの課題が役立つであろう。

CSR-HRM 研究をレビューした Brammer(2011)は、その研究の傾向としてまとめた中で、これまでの研究が CSR や倫理の観点から雇用や労使関係を問題視し負の側面ばかりに着目した研究が多いことや、非常に断片的な研究が多いことを指摘している。労働 CSR は本当に HRM の負の側面を改善するのか、そして、労働 CSR の現在の全体像がどうなっているのかを明らかにして、既存研究をさらに発展させていくためにも、本稿が示す4つの課題を乗り越える研究が行われることで、労働 CSR によって HRM がどう変わっているのか明らかにしていくことが求められる。

最後に本稿の課題に言及する。本稿は、CSR-HRM とその成果に関する実証研究から、企業が労働 CSR に取り組むことで変化が起きた HRM を測ることを目的として用いられている尺度を抜粋し、それをもとに労働 CSR による HRM の変化が不透明な要因を考察し、4つの課題を提示した。しかし、その際にそうした尺度を用いている実証研究すべてを網羅することは出来なかった。そのため、4つの課題を克服した研究がすでに行われている可能性は否定出来ない。とはいえ、Moon(2014)がいうように CSR が文脈依存であることを踏まえれば、労働 CSR による HRM の変化は国ごとや地域ごと、あるいは企業内の部門ごとなどによって異なることが考えられる。だとすれば、世界的な労働 CSR の普及の流れにおける HRM の変化を明らかにしていくためには、多様な研究が様々な対象に対して行われる必要がある。そのためには、4つの課題を克服したいくつかの研究が存在したとしても、さらなる研究が行われる必要があり、その際には本稿が示した4つの課題が重要な示唆を持つであろう。

【参考文献】

- Armstrong, M. and Taylor, S. (2020) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 15th Edition*, London: Kogan Page.
- Brammer, S. (2011) "Employment Relations and Corporate Social Responsibility", In Townsend, K. and Wilkinson, A. (Eds.), *Research Handbook on the Future of Work and Employment Relations* (pp. 296–318), Cheltenham:

Edward Elgar.

- Brammer, S. and Pavelin, S. (2004) "Building a Good Reputation", *European Management Journal*, Vol.22 No.6, pp.704–713.
- Bratton, J. and Gold, J. (2017) *Human Resource Management: Theory and Practice, 6th edition*, London: Palgrave (第3版の訳書として、上林 憲雄・原口 泰彦・三崎 秀央・森田 雅也 監訳 『人的資源管理 - 理論と実践』 文眞堂, 2009年).
- Carroll, A. B., Brown, J. A. and Buchholtz, A. K. (2017) *Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, 10th Edition*, Boston: Cengage Learning.
- European Commission (2011) *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions* (URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ae5ada03-0dc3-48f8-9a32-0460e65ba7ed>, 2020/9/5 閲覧).
- Freeman, R. (2010) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Greening, D. W. and Turban, D. B. (2000) "Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce", *Business & Society*, Vol.39 No.3, pp.254-280.
- Matten, D. and Moon, J. (2008) ""Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, No.33 Vol.2, pp.404-424.
- Moon, J. (2014) *Corporate Social Responsibility – A Very Short Introduction*, Oxford: Oxford University Press.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. and Rynes, S. L. (2003) "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", *Organization Studies*, No.24, pp.403–441.
- Rasche, A., Morsing, M. and Moon, J. (2017) *Corporate Social Responsibility – Strategy, Communication, Governance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Santana, M., Morales-Sánchez, R. and Pasamar, S. (2020) "Mapping the Link Between Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM): How Is This Relationship Measured?", *Sustainability*, Vol.12 No.4, pp.1678(1)–1678(28).
- Shen, J. and Zhu, C. J. (2011) "Effects of Socially Responsible Human Resource Management on Employee Organizational Commitment", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.22, No.15, pp.3020-3035.
- Voegtlin, C. and Greenwood, M. (2016) "Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: A Systematic Review and Conceptual Analysis", *Human Resource Management Review*, Vol.26 No.3, pp.181–197.
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R. and George, G. (2016) "Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions", *Academy of Management Journal*, Vol.59 No.2, pp.534–544.
- World Commission on Environment and Development (1987) *Our Common Future*, New York: Oxford University Press(環境と開発に関する世界委員会 編 『地球の未来を守るために—Our common future』 福武書店, 1987年).
- 稲上 毅 (2007) 「総論 企業の社会的責任(CSR)と労使の対応」 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, 3~72 ページ。
- 岩出 博 (1992) 「人的資源管理の形成」 奥林 康司・菊野 一雄・石井 修二・平尾 武久・岩出 博『労務管理入門 [増補版]』 有斐閣、217~259 ページ。
- 大藪 陽子 (2011) 「企業業績が CSR の取り組みに与える影響—日本企業の実証分析」 『成蹊大学一般研究報告』 第45巻 第4分冊, 1~14 ページ。
- 加賀田 和弘 (2008) 「CSR と経営戦略—CSR と企業業績に関する実証分析から」 『総合政策研究』 第30号, 37~58 ページ。
- 熊谷 謙一 (2018) 「労働 CSR の展開と労組等の取組み—人権の主流化と SDGs への対応」 『季刊労働法』 第262号、52~60 ページ。
- KPMG (2020) 「日本におけるサステナビリティ報告 2019」 (<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2020/jp->

sustainability-report-survey-2019.pdf, 2020/9/5 閲覧)。

國部 克彦 編著 (2017)『CSRの基礎—企業と社会の新しいあり方』中央経済社。

志野 澄人 (2010)「CSR報告書における労働・人権項目のテキスト分析—「何を」、「何のために」、「誰に」、「どうするのか」」『愛知学院大学論叢 商学研究』第50巻 第2号、325～348 ページ。

谷本 寛治 (2006)『CSR—企業と社会を考える』NTT出版。

谷本 寛治 (2020)『企業と社会—サステナビリティ時代の経営学』中央経済社。

日本規格協会 編 (ISO/SR 国内委員会 監修) (2011)『ISO 26000:2010 社会的責任に関する手引—日本語訳』日本規格協会。

矢野 良太 (2016a)「労働 CSR が組織コミットメントに与える影響に関する理論的研究」『経営学論集』第86集、[01]-1～[01]-7 ページ。

矢野 良太 (2016b)「人的資源管理に労働 CSR を統合する方法の考察—コーポレート・レピュテーションの醸成に着目して」『日本労務学会誌』第17巻 第1号、4～18 ページ。

矢野 良太 (2018)「労働 CSR が人的資源管理に与える影響—労働 CSR 概念の探究に向けた試論的研究」『社会環境論究』第10号、97～117 ページ。

労働政策研究・研修機構 (2009)「雇用システムと人事戦略に関する調査(2007年調査)」(URL: <https://www.jil.go.jp/institute/research/2009/documents/053.pdf>, 2020/9/5 閲覧)。

労働における CSR のあり方に関する研究会 (2004)「中間報告書」(URL: <http://www.mhlw.go.jp/shingi/2004/06/s0625-8.html>, 2020/9/5 閲覧) 厚生労働省。

労働に関する CSR 推進研究会 (2008)「報告書」(URL: <http://www.mhlw.go.jp/shingi/2008/03/dl/s0331-6a.pdf>, 2020/9/5 閲覧) 厚生労働省。

本稿は JSPS 科研費 20K13571 の助成を受けたものです。