

労働・生活条件向上を通じた人的資源管理の概念と方向性

— 2007年 ILO 総会報告書「持続可能な企業」の視点を参照しつつ —

栗 山 直 樹

1. グローバル化とディーセントワークの促進

2004年2月に発表された「グローバル化の社会的側面についての世界委員会」報告書は、グローバル化における社会的な負の側面を国際社会がどのように対処すべきかを、国際機関の中で労働問題を中心とする社会的問題を主管するILOとしての方向性を示すものであった¹⁾。この報告書は、1999年のシアトルでのWTO会議でのグローバル化に対する国際社会の不協和を受けて、社会開発についての独立した立場に立つ世界賢人会議ともいべきものをILOが2002年に設置し、2年の審議を受けて発表されたものである。この報告書の結論は、グローバル化の果実が世界の人々の生活に十分に行き渡っていないことを指摘し、公正 (fare) で差別のない包摂的な (inclusive) グローバル化のために、政府をはじめ全ての主体者が努力すべきであることを提唱している。そしてその方向性を示す言葉としてILOが使用するディーセントワーク (Decent Work) の世界的な推進を支持するものとなっている。

この報告書は2004年12月の国連総会で採択²⁾され、国際社会の共通認識と認められ、さらに2005年の国連サミットで国連ミレニアム開発目標の重要な要素として位置づけられた。また、2006年7月の国連経済社会理事会 (ECOSOC) で各国際機関がディーセントワークを諸活動の目標として含める大臣級宣言を採択した。そして、2006年8月に国連事務総長が国連開発目標の1である貧困削減に、すべての人に対する生産的な完全雇用とディーセントワークを付加することを提唱するに至る。このように報告書に端を発するディーセントワークに対する国際社会の認識は矢継ぎ早に広がることとなった。

ディーセントワーク概念は労働生活における人々の願望を要約したものである。それは機会と所得に対する願望、権利と表現と承認、特に、人々が不安や心配を表現する自由、自分たちの生活に影響を及ぼす決定に団結して参加すること、そして、職場における保障と家族に対する社会的保護、個人としての能力開発と社会的統合へのより良い見通し、全ての男女のための機会と待

1) Jenkins H., Lee E. and Rodgers G (2007), *The quest for a fair globalization three years on: Assessing the impact of the World Commission on the Social Dimension of Globalization*, International Institute of Labour Studies, Discussion Paper, Geneva.

2) UN Resolution A/RES/59/57

遇の平等を意味する³⁾。

このディーセントワークの推進にあたって、ILOは4つの戦略目標を設定している。すなわち①労働における権利、②雇用、③社会的保護、④社会対話（ソーシャル・ダイアログ：政労使の三者を中心とする対話で労使関係に代わる用語）である。

この4つの戦略目標は相互依存性と補完性を持つものであり、ディーセントワークを構成する主要領域とされる⁴⁾。以降、各国ごとにディーセントワークを推進するカントリー・プログラムなどが展開されてゆく。そしてこの4つの戦略目標のうち、②の雇用の創出の重要性への強調とそのための企業開発について新たな視点でのアプローチが芽生えてくるようになった。

2007年のILO総会において、「持続可能な企業 sustainable enterprise」⁵⁾を一般討議のテーマとして議論されたのは非常に画期的なことであった。この会議では、従来の国際労働基準の適用促進と国際的労働者保護への重点に加え、そのための雇用創出と企業開発がなければそれらが現実的ではないとの視点から、持続可能な企業の生産性向上と競争力強化の要因について審議がなされた。このことはILOの企業開発についての新たなアプローチを示す象徴的な出来事であったといえる。

2. 持続可能な開発と企業

企業開発におけるアプローチはますます外部環境を重要な要素としてあげるようになってきている。2007年ILO総会報告書で、企業開発におけるアプローチの推移について次の表のように示している。

表1 企業開発におけるアプローチの進展：3つのパラダイム

パラダイム1	パラダイム2	パラダイム3
企業レベルに焦点をあてた対応	自律促進的環境の付加 (Plus the enabling environment)	競争力
ビジネス開発サービス 金融支援	ビジネス開発サービス 金融支援 ビジネスの自律促進環境	ビジネス開発サービス 金融支援 ビジネスの自律促進環境 投資環境 貧困層の市場化 (MMW4P) バリューチェーン

(資料) ILO, (2007), *The promotion of sustainable enterprises*, Report VI, International Labour Conference, 96th session, 2007, p.22.

- 3) ディーセントワークの概念の要約については、ILO本部とILO東京駐日事務所のウェブサイトによった。
http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Mainpillars/WhatisDecentWork/lang-en/index.htm 及び <http://www.ilo.org/public/japanese/region/asro/tokyo/downloads/dc2.pdf>
- 4) 元ナイロビ大学の教授で、その後UNRISDで勤務し、その後、ILOのソマリア事務局長がディーセントワークの概念を打ち出す際の諮問委員であったDharam Ghai氏の説明による。Dharam Ghai (2005), *Decent Work: Universality and Diversity*, Discussion Paper, International Institute for Labour Studies, Geneva.
- 5) ILO (2007), *The promotion of sustainable enterprises*, Report VI, International Labour Conference, 96th session, 2007.

企業の開発については、パラダイムが新しい段階に移行しつつあると考えられている。経済発展の基礎である企業を開発するために、パラダイム1では、企業の内部に焦点をあてた種々のビジネス開発サービスや金融サービスの提供に重点が置かれていた。パラダイム2の世代になると、企業そのものだけを支援しても限界があることから、企業の外の状況を好ましい状態にすることが大事であるとして、企業が成長できる環境整備に焦点があてられた。これを Business Enabling Environment と呼んでいる。そして、第三世代の考え方は、マクロ的状況が企業の投資に好ましいものかどうか重要であるとしている。つまり大企業が成長し続けるためには、一部の豊かな層のみを市場とするのではなく、貧困層まで行き渡る公正で全部を包み込む市場を作らなければならないという考え方である。(Making Market Work for the Poor : MM4P と略されている)。このような公正で差別のない市場を作り出すことが、企業を開発してゆく上で重要だとされている。さらに、そのバリューチェーンは世界に広がり、企業開発のためには世界の市場や経済が公正で格差のないものになっていかなければならないことが指摘されている。この新しい企業モデルを持続可能な企業 sustainable enterprise として位置づけているのである。

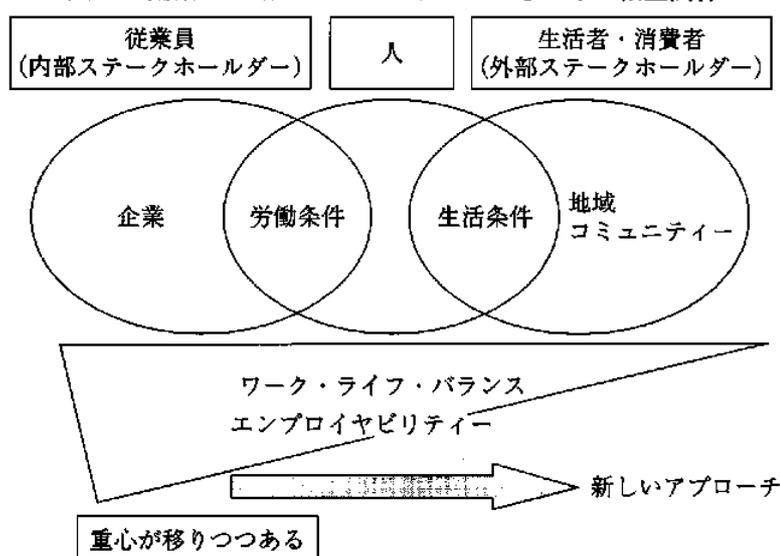
この中でパラダイム2への推移にあたって、自律促進的環境の付加 (Plus the enabling environment) が指摘されているが、ここには企業が立地する地域コミュニティの状況が大きく影響すると考えられる。ビジネス拠点に近接する地域コミュニティは、企業にとってサプライサイドととともに、デマンドサイドの双方に大きな影響を与えている。まず、需要面においては、通常、顧客や市場の相当部分が地域コミュニティに存在するであろうし、サプライサイドにおいても人的資源、設備や材料、金融資源に至るまでビジネスが立地する地域コミュニティの状況に大きく依存している。

このことから企業は、より良い顧客や市場に焦点をあて、人的資源やインフラなどの所与の資源が優位に働く場所を選んで立地し、また移動することになる。そのため立地後はビジネスの可動性におけるマイナス要素に対して大きな圧力がかかることになり、長期間にわたる企業の社会的存在が大きな関心事となるのである。このことが、欧州連合における欧州労使協議制における発展や、社会的影響を考慮したリストラの促進などにつながっている。

このように地域コミュニティと企業のつながりは強くなる方向にあるが、そのつながり方は、一旦企業が立地してしまうとその後は受動的になりがちである。地域の状況が企業に大きな影響を与え、企業側が地域の状況を変えるという発想は考えにくい状況にあった。しかし、地域のビジネス環境が企業の競争力に大きな影響を与え、むしろそのような外部環境のほうが決定的影響を与えるのであれば、当然、企業側から地域コミュニティの環境、特に企業の需給条件を決定する生活条件 (living conditions) の向上に積極的に (proactive) 寄与するという方向性が生まれてくる。

また、企業の内部状況と考えられる従業員の労働条件 (working conditions) においても、地域コミュニティなど外部の環境に大きく影響を受ける。例えば賃金水準は、地域の生活条件や労使関係という要素に大きく影響を受ける。日本の高度成長期の事例を考えてみても、明らかで

図1 企業と地域コミュニティの人をめぐる相互関係



ある。つまり、春闘における賃上げ水準は、まず一定の経済部門（長く金属関係の産業部門）がリーディングセクターとなり、全国的な物価動向を含む生活条件、それに企業収益を考慮して大枠が決められ、この水準が他の部門や中小企業の賃金水準に影響を与える。その大枠から、地域性や職域の特殊性を考慮して各コミュニティの賃金水準が形成されるのである。この賃金の標準化は大きく個別企業の労働条件決定に影響を与える。このようにして、地域の生活条件が個別企業の賃金水準に大きく影響を与え、この賃金水準が労働条件の中心的存在だったのである。

しかし、この生活条件と労働条件の関係に大きな変化が生じつつある。個別企業の労働条件は内部の人的資源に大きな影響を与えるばかりでなく、コミュニティの生活条件に大きな影響を与え、相互関係が生じつつある。個別企業の労働条件は、従業員の家族に大きな影響を与え、地域に存在するビジネスの関係者や地域全体の居住者、そしてもっと大きな範囲における生活環境へ大きく影響を与えることが意識されるようになった。それと同時に、労働条件の中核は賃金のみではなく、職業上の健康と安全、チャイルドケア、家族への配慮、ストレスマネジメントやセクシャルハラスメントに対する対応、臨時貸付まで大きくその対象範囲を広げているのである。

図1は、人をめぐる企業と地域コミュニティの関係を表している。企業はビジネスを通じて、地域に居住する人たちに労働の場と労働条件を提供する。企業から見ると、従業員は内部ステークホルダーと考えられる。そして、地域コミュニティは、労働者に生活者として生活条件を提供する。企業として生活者や消費者は外部ステークホルダーとみなすことができる。このように企業と地域コミュニティは人を仲介として相互関係にある。また、人は生活条件と労働条件を共有しており、内部と外部のステークホルダーとして相互に影響しあっている。先述したように、今までは生活条件が労働条件を決めるという方向に傾斜してきたのである。それが新しいアプローチでは、労働条件を変えることによって生活条件を変えてゆくというアプローチをとりつつある。人の管理の重心が外部ステークホルダーの状況を考慮する方向に移りつつあることを図1は示している。

ワーク・ライフ・バランスの強調は一つの典型事例である。この施策は、従業員の個人生活を重視したものであり、労働条件を変えることによって、生活条件の充実を図り、労働の質を高めようとするものである。特に女性労働者は、これにより労働生活に入りやすくなり、そのことにより所得を創出して、地域内の消費活動の活発化につながり、企業と地域コミュニティーの共生関係を高めることになる。

エンプロイアビリティ（employability）増大の強調も、いかにして労働条件がコミュニティーにおける生活条件にプラスの影響を与えるかの好事例として挙げられる。技能開発は所得水準の大きな決定要因であるがゆえに重要な労働条件と考えられるが、労働市場における技能の適用可能性は、労働条件を決める労働者の交渉力を高めるものとなる。同時に、地域コミュニティーは、労働者が獲得した技能を広い範囲で活用する可能性を高めることになるのである。もちろん企業にとっては、せっかく技能を身につけた労働者が離職してゆくリスクをもつことになるが、外部労働市場から適正な技能労働者を採用できる可能性も高まり長期的な利益につながるのである⁶⁾。

このように、労働条件と生活条件は相互に互惠関係にある。企業が労働条件向上を通じてこの互惠関係の上昇スパイラルをたどってゆくように期待され、企業もそれを理解し実践する段階に至っているといえよう。

3. 労働条件と生活条件の関係についての諸見解

3.1 経済発展と労働・生活条件

国の発展過程における労働条件と生活条件については、経済開発の理論の中で長年議論されてきている。しかし、企業やビジネスと労働・生活条件については比較的新しいテーマであると言え、CSR（企業の社会的責任）の議論の高まりとともに大きく取り上げられるようになった。

サイモン・クズネッツによる「トリックル・ダウン（Trickle down）」仮説⁷⁾では、経済成長の初期段階では所得格差が増大するが、やがて経済成長の成果が貧困層に及び、経済格差は解消されると論じた。しかし、この仮説には反論も多く、多くの実証的研究が経済成長と不平等の間に有意な相関関係がないことを論じているし、むしろ一旦、所得の不平等に陥ってしまうと、かえって経済の停滞から抜け出せなくなる傾向が指摘されている。

新古典派経済学では、生活水準の源泉である賃金は市場の需給レベルで決められなければならないと主張する。もし賃金が他の要因によって規制されるならば、労働需給のバランスが壊れ、失業を生じさせると主張する。このことから規制緩和や民営化が提唱され、新自由主義的政策が

6) Rogovsky & Sims (2002), *Corporate success through people: Making international labour standards work for you*, ILO.

7) Kuznets, S. (1955). "Economic Growth and Income Inequality", *American Economic Review*, XLV(1) March, pp.1-28.

導き出される。この考え方の提唱者とされるミルトン・フリードマンは、企業の唯一の社会的責任は、ルールに則することを前提に、オープンで自由な競争を前提に利益を追求することで実現されると主張している⁸⁾。しかし、この考えもまた、近年特に大きな疑問が投げかけられている。アングロサクソン型資本主義に対する批判や世界的な格差拡大や貧困層の拡大が深刻化するにつれ、代替的思潮が大きくなっている。

表2は、2001年にWBCSD（持続可能な発展のための世界経済人会議）が提示した考え方で、市場が生活条件を高め、持続可能な発展にどのように役立つかを示したものである。新たな状況に対応する市場を活性化することにより、富の創造と競争を通じた最適化が可能になり、消費者の選択の幅を広げ、新たなイノベーションを起こし、持続可能な発展を可能にするという考え方である。

この考え方は、日本の経済界のCSR活動の発端となったといわれる2003年の経済同友会の企業白書⁹⁾で、「市場の進化」に対応した経営を提唱した考え方と軌を一にするものである。

表2 どのように市場が生活を向上させ、持続可能性を実現するのか

<p>富の創造 政治的に民主的で、社会的な価値が行き渡っていれば、市場システムは、全ての人のための経済的成長と繁栄を保障する最善の見通しをもたらすことができる。市場システムは、分散を速め、現実的で変化可能なものであり、自由な企業の創造的ダイナミズムにつながってゆく環境をつくる。一旦市場が動き出せば、賢明な企業家、労働者、所有者、ひいては社会全体に対して、平等にしかし相互に相違する利益を創造することができる。</p>	<p>選択 民主的社会を基盤にし、透明性がある市場は、どのようにしたら生活の質を最も高めることができるかを選ぶ自由を消費者に与えることができる。この件に関してWBCSDのステークホルダー・ダイアログでは、何が生活の質を構成し、何が私達の生活を最も向上させるのかを、我々が一人の人間として判断することの重要性を強調している。</p>
<p>競争 オープンな市場は競争をもたらす。それはビジネスが、商品とサービスを提供するにあたって、資源を効果的に使おうとさせるために重要な役割を果たす。市場における競争はビジネスと社会が、人々のニーズがより持続可能な解決に十分に合うように理解し試すために重要である。</p>	<p>イノベーション もし私達が私達の生活をもっと持続可能なやり方で生きようとするなら、私達のニーズと欲求を満たす新たな方法を見出す必要がある。新しいことを新しいやり方で行うと同時に、古くからあることを新しい方法で行うやり方を発見しなければならない。市場は、人々のニーズと欲求が最も効率的に満たすことができるようなアイデアを試し、報いることを促進することにより、知恵を解き放つのである。</p>

出典：C.Holliday and J.Pepper, Sustainability through the market: Seven keys to success (Geneva, WBCSD, 2001), p.7.

当然この考え方の中には、消費者の生活の向上における所得向上などの経済的側面のみの価値観から、環境や社会的な価値観による消費行動が生まれているとの認識を基礎に置いている。しかし、長期的にはこのような市場による調整が期待されるものの、その過程において市場による種々の問題が生じることから、公的利益にたった公共政策の必要性が認識されてきた。

8) Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press.

9) 経済同友会 (2003), 『「市場の進化」と社会的責任経営－構築と持続可能な価値創造に向けて』, 第15回企業白書。

金銭的基準以外の要素を含んだ複合的に構成されている生活条件は、適切な規制や公的介入によって維持向上が可能となり、そのような施策の実施により、所得の上昇圧力がむしろ弱まるとする議論もある。その他、市場の失敗による法的履行などの公共財の欠如、寡占などの力の乱用、公害などの外部の阻害要因、保険市場のような情報の非対称性の問題が生じる。このような市場の失敗や不平等に対処し、生活条件を向上させるために、制度的な介入が必要であることが指摘されてきたのである。コミュニティにおける生活条件は、市場の質と大きさを形成し、そのコミュニティから採用することになる労働者の質と供給量を決定するのである。これらは企業の成長に決定的な要素となる。

公共政策のほかに、伝統的な制度的介入策として労使関係があげられる。労使関係は賃金交渉にあたって大きな影響を及ぼし、所得水準を決めるのに主要な役割を果たしてきた。労使による団体交渉を通じた労働条件交渉は多くの国で基本的な制度となっており、産業と社会的平和に大いに貢献してきた。結社の自由と団結権に基づく労使関係は普遍的で基本的な仕事における権利となっている。団体交渉と争議の解決は、地域コミュニティの生活条件と労働条件のギャップを埋め、公正な分配に大きな貢献を及ぼした。

この労使関係は社会正義に基軸をおいた企業活動の外部環境において大きな役割を果たしてきた。適切な労使関係により、互酬性の規範が形成され、双方の協力を促進し、ひいては社会的効率を改善する。外部環境の改善から企業内部の労働条件の改善に影響を与える要素として機能してきたといえる。しかし、労使の企業経営に関する非対称的な情報によって、交渉の結果の賃金水準が市場の需給レベルを反映していない場合が考えられる。また賃金水準が企業の労働生産性や競争力に大きな影響を与えるため、企業レベルで柔軟性をもった労使関係を追及する傾向が大きくなった。その上、組織率の低下などもあり、労働条件決定における集団的労使関係の役割は低下してきたことは否めない。

その結果、人的資本形成の観点からの労働条件の決定が重視されるようになった。旧来は労使関係によって生活条件を含む外部要素が、企業内部の労働条件に大きな影響を与えていたが、それに加え企業の生産性と競争力を高めるために労働条件を決定し、さらにそれが地域の生活条件に影響を与えることが期待されるようになったといえる。いわば社会関係資本の形成と人的資本形成を同時に実現する人的資源管理が重要であると認識されるようになったのである。

3.2 EUにおける生活・労働条件に関する見解

ビジネスの社会における役割は、古くから追及されてきたテーマであるが、比較的最近になってから、欧州連合(EU)での取り組みの活発化が見られる¹⁰⁾。これは持続可能な経済発展をめざす欧州社会モデル(ESM: European Social Model)を探る動きである¹¹⁾。EUは、生活・労働条

10) ジョルジュ・セイル(2007)、「EUにおけるCSRと雇用」松本恒雄・杉浦保友編、『企業の社会的責任：EUスタディーズ4』勁草書房132-136ページ。

件改善のための欧州財団 (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) を創設し、アイルランドのダブリンに事務局を置き活動をしている。欧州レベルでより良い労働条件と生活条件の向上を活動の目的としている。その焦点は、国家レベルというよりは、地域コミュニティーレベルにおけるビジネスの影響にある。企業が活動拠点を持つ地域における労働条件と生活条件に視点を置いている¹²⁾。

2001年の欧州委員会によるグリーンペーパーでは、「訓練、労働条件、労使関係のような社会分野における法的義務を超えた取り組みは、生産性に直接的な影響をもっている。これは管理の方法を変えるものとなり、競争力の向上と社会開発を両立させる道を開くものである」と指摘している。CSR と生活・労働条件の向上に関する EU の問題意識は、当初、地域コミュニティーにおける企業のリストラのマイナスの影響に重点が置かれていたが、議論は地域における全体的生活・労働条件や、サプライヤー及び下請けネットワークにおける労働条件にまで広がっている。

特に労働条件に関しての EU の事例研究の主な成果は次のような点を強調している。

－ リストラの社会的マネジメントの成功例は、多様な内部及び外部の関係者の関与が、早期にまた広い範囲で行われてきたことを示している。

－ 労働条件や雇用に関しては、管理職の個人的なコミットメントが重要な要素であり、それは、株主からどれだけ実際上の社会的事項の管理について委託されているか、またどれだけ自主的に行動できるかという程度に関わっている。

すなわち、EU の基本的認識はマルチ・ステークホルダー・アプローチをふまえた上での経営者のリーダーシップが、労働条件向上と競争力強化の鍵であることを示している。

3.3 ビジネスと地域コミュニティーの関わり

ビジネスが地域コミュニティーに関与する合理性については、前述の EU の調査研究で種々指摘されている¹³⁾。第一は「影響力の大きさに対する自覚」である。「比較的小さなコミュニティーにおいて、比較的大きな企業」というケースは多く見られるもので、企業が創出する雇用、商品、サービスの影響力は無視することができないくらい大きい場合が多い。

第二の理由として、「希少性に対する補償」というものがある。これは地域コミュニティー内の希少性のある資源やインフラのアクセスに、ビジネスと地域コミュニティーの居住者の間にギャップが存在する場合、これを埋める必要性がビジネスに求められるという点である。

例えば、インドのコカコーラが、立地する地域コミュニティーで大量の水をボトリングで使用する場合、安全で上質の水を独占する可能性がある。このためコカコーラは、地域コミュニティーとの間で、使用した水の相当分を地域コミュニティー内に戻すよう努力するという同意を

11) 福島清彦 (2007), 「持続可能な経済発展—ヨーロッパからの発想—」, 税務経理協会。

12) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2003), *Towards a sustainable corporate responsibility*, Dublin. EU の見解の大部分はこの文献によった。

13) *Ibid.*, p.36.

したとのことである。また、2007年7月の新潟中越沖地震の折、震災地域の有力自動車部品工場が稼働しなくなり、全国の自動車メーカーの生産ラインに影響を与え始めた時、地元行政当局は打撃を受けた水道提供をその企業に優先したという報道があった。このこと自体妥当性が議論すべきことであるが、事実として認識するならば、地域の希少インフラを優先利用したことになり、この企業は今後地域コミュニティへの貢献が特に求められることになる。

他の理由として、地域コミュニティにおいて善意を示すことにより、イメージの向上を得ることはビジネスとして実施価値のあることである。また、地域コミュニティへの関与は、企業文化の浸透に役立ち、従業員の人間関係技能を高め、職場を魅力的なものにすることができる。さらに、地域市場において、新しい商品やサービスの開発や試行にも役立つ。

具体的実施事例としては、従業員ボランティア制度は欧米で広く普及している。これは伝統的には米国で広く見られる地域コミュニティにおける企業の関わりであるが、近年では、欧州全体また大企業に限らず中小企業レベルにおいても広く散見できる慣行となっている。

このようなビジネスによる地域コミュニティへの貢献を実行することにより、企業は内的及び外的な利益を得る事ができる。内的利益としては、従業員のモチベーションの向上、技能の開発、企業文化の浸透があげられる。また外的利益としては、地域コミュニティの生活条件が向上すれば、企業は地域コミュニティ内で「操業するライセンス」(license to operate)を得たと同様の効果を得ることになる。また、地域コミュニティ内の人的資源が向上することにより、質の良い従業員の採用活動ができるというメリットも生じる。

4. 労働・生活条件向上と生産性・競争力向上

持続可能な企業は持続可能な開発という条件の下で、生産性と競争力の強化が必要となる。一つの命題は、労働条件の向上とそれらをどう両立しうるかという点である。確かに、グローバル化が進む中で、多国籍企業などの競争力の高い企業がずば抜けた労働条件を有していることは実証的に知られているところである¹⁴⁾。もう一つの命題は、企業戦略を策定するにあたって、地域コミュニティを視野に入れてどのように展開してゆくのかという論点である。ビジネスを可能にする外部環境なしに、企業の発展は見込めないからである。ここでは、これらの命題を考えたい。

生産性は企業の競争力を決める重要な要素である。とりわけ、労働生産性は、企業の比較優位を決定する重要な源泉であり、人によって担われる企業内治動の中で最も重要な要素である。人的資源管理において、企業戦略と労働生産性の向上をいかに結びつけるかが大きな課題といつてよい。労働生産性は、労働の投入単位ごとの産出量で表わされるので、労働コストの削減によって労働生産性の向上がもたらされる。しかし、本稿では労働条件の向上を企業戦略にどう位置づ

14) Flanagan Robert J. (2006), *Globalization and labour conditions: working conditions and worker rights in a global economy*, Oxford, New York, Oxford University Press.

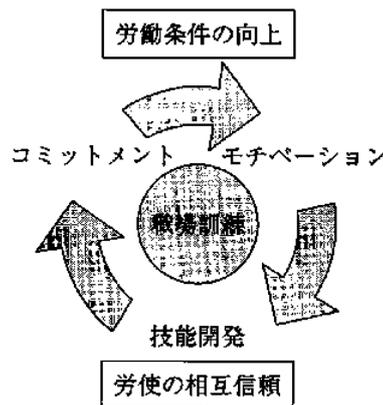
けるのかを命題にしているため、安易な労働コスト削減策は選択肢からはずすことになる。そこで一般に、労働の質の向上によって労働生産性をあげようとするとき次の3つの要素があげられよう。

1. 人への投資
2. 良好な労働条件と生活条件に基礎を置いた職場慣行
3. 職場の労働関係、ソーシャル・ダイアローグ

第一は、労働投入の質を高めるために、人的資源開発を通じて、労働生産性を向上させるという方法である。技能開発は人的資本の質向上に決定的な役割を果たす。しかしながら訓練における制限的要素は、投資の回収に時間がかかるということと、投資を回収する前に離職してしまうリスクがあることがまずあげられる。そして身につけた技能が市場の需要と一致していないか、職場において十分に活用されない可能性が存在することである。

上記のような制限的要素から、人的資源開発には長期の関わりと経営側の長期の視点が必要となる。そのためには職場訓練をいかに充実させるかが鍵となる。職場訓練は、コストが節約できると同時に、市場の動向につながった訓練や、実際の職場で活用されている技能訓練がしやすい。図2は職場訓練が長期雇用を前提として企業に根づくための良循環の構築を図示したものである。職場での技能開発のためには従業員の技能開発に対するモチベーションと、そのための職場や仕事へのコミットメントの循環的連関が必要であることを示している。それを可能にするには、労働条件の向上と労使の相互信頼が基盤になっていることが前提となる。

図2 職場訓練における良循環の構築



さらに、訓練の効果を考えると同一企業内だけではなく、企業の外部環境の人的資源の状況を考慮しなければならない。人的資源開発には、企業のみでなく他のステークホルダーが存在する。それは人的資源開発の対象となる労働者と、その家族を含む近隣住民が居住する地域コミュニティ及び政府が主なものである。人的資源開発には、基礎教育や健康と安全の状況、訓練・教育施設などのインフラの状況などが大きく影響を与え、一企業の努力だけで対処できるものではない。しかし、企業もその一翼を担い、その影響の輪が地域コミュニティにまで広がりつつ

ある。

企業は地域コミュニティとのつながりのみならず、他企業との連携を強化することも戦略として浮かび上がっている。M. ポーターが競争力を強化するために産業集積（クラスター）を提唱していることは、その良い例であろう。南アジアではこの産業クラスターが大きな発展を見せ、人的資源開発を産業クラスター内で集団的に行っている。このクラスター戦略の理論的根拠は、クラスター形成による相互信頼の形成と、情報共有、ネットワーク形成の利点にある。また、バリューチェーンやサプライチェーンを通じての技能訓練も、他企業との連携の事例である。このように、企業の人的資源開発は、外部環境に大きく影響を受ける傾向が強まっていると言えよう。

第二に、先進的な職場慣行も、労働生産性を高める有力な方策となる。ILO では、生産性向上につながる労働環境と組織要因を次のように要約している¹⁵⁾。

- デイリーセントな生活水準と経済的安定
- 従業員を大事にするリーダーシップ
- 安全で健康的な職場環境
- 労使の相互信頼
- 意思決定への参加
- イニシアティブと創造性への励行
- 全てのレベルでの支援的監督
- 技能を活用し開発する機会
- ワーク・ライフ・バランス

EU の事例研究¹⁶⁾でも、同様に生産性を上げる要素を強調している。

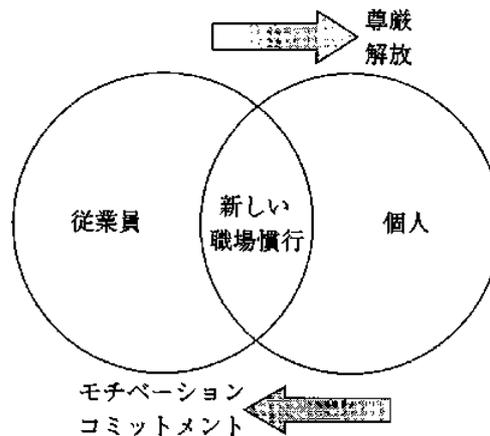
- 仕事と家族の生活を両立できるような良い労働条件を持つ高い労働の質
- 労働者に仕事の自律性と責任を与えるような職務組織の形態
- 肉体的にきつい仕事を軽減するような作業方式や職場設備の改善
- 業務上の災害を防ぐ創造的解決
- 病欠を減らすこと

これらの先進的職場慣行に関する考察を見てゆくと、人的資源管理における一定の共通認識が見えてくる。それは、労働者の可能性に対する尊重についての認識と、労働者を従属的対場からより独立し自律した立場への解放という点にある。労働者を対等の存在とみなし、経営とのパートナーシップを展開することで、相乗効果をもたらし相互に利益を生む結果となる。図3は、ど

15) ILO (2007), *op. cit.*, p.153.

16) European Agency for Safety and Health at Work (2004), 'Quality of the working environment and productivity', *Working Paper*.

図3 職場慣行の新しい方向性



のようにしてこれらの要素をもった新しい職場慣行が、労働者のモチベーションとコミットメントを向上させ、生産性向上へとつながるのかを説明するものである。

第三に、効果的なコミュニケーションをふまえた労使関係もまた生産性向上に決定的な要素となる。この要素は第二の職場慣行にも関連するが、別個に強調する価値がある。ILOの事例研究では、コストをかけず、生産性向上に成功した企業は、協力的な作業編成のような職務の質の向上に大きく関連があると指摘している¹⁷⁾。また、協力的な労使関係は生産性向上に大きく関わっており、低い離職率とともに、販売の促進と顧客満足そして売上の増加につながっているとの事例研究もある¹⁸⁾。

積極的な従業員参加によるイノベーションが、企業の競争力を高める源泉となりうる。また、集团的労使関係による団体交渉と労使間のソーシャル・ダイアローグは、公正な分配に寄与し、それが生産性向上につながる。ここでも、パートナーシップによる共生の利益を創造できる。

5. 先進的職場慣行の一例：フレキシブル労働時間

フレキシブルな労働時間編成に関しては、労働条件に関連するテーマの中でも多くの研究成果や調査結果が存在する。本稿では、地域コミュニティとの関連で、企業にとってフレキシブル労働時間編成がどのような意味を持つかいくつかの事例研究から考察したい。

Flanaganの事例研究¹⁹⁾では、フレキシブル労働時間編成が全ての企業の生産性を上げるわけではないが、かなりの企業において生産性の向上に貢献することが可能であることを示している。以下にあげるような成功のための条件を満たすことが重要であると結論づけている。

17) Vandenberg Paul (2004), 'Productivity, decent employment and poverty: Conceptual and practical issues related to small enterprises', *SEED working paper No.67.*, ILO.

18) Kaplan R.S. & Norton D.P. (2001), *The strategy focused organization*, Harvard Business School Press, Boston.

19) Flanagan, *op. cit.*

まず第一の条件は、ワーク・ライフ・バランスを高めるためのフレキシブル労働時間や長時間労働の削減がどれほど大きなプラス効果を従業員の態度とモラル（勤労意欲）に及ぼすことができるかである。これらの取り組みは明らかに欠勤率（absenteeism）と離職率を下げる効果がある。これに反して、残業や、夜勤・休日出勤、シフトワークなどの通常でないフレキシブルな労働時間編成はマイナスの効果をもたらす。

フレキシブル労働時間の成功の第二の条件は、労働者の意志や選択が尊重されているかどうかであると指摘されている。選択労働時間制は、この観点から良い効果を持つものであると判断できる。この制度は、従業員に人生の過程を通じてのニーズに応じて、まさにワーク・ライフ・バランスを選択できるのである。これには、内部的な柔軟性と作業組織における適応を通じた効率性が発揮されることになる。このような制度は、今後ますます増加が予想されるワーク・ライフ・バランスを求める公共や民間からの圧力に対応し、社会経済的、人口学的、あるいは文化的変化によって、支持をされてゆくことは間違いない。

ただ、企業はあくまでも人的資源管理上の観点からワーク・ライフ・バランスに基づくフレキシブルな労働時間編成を組むであろうが、そのことと実際の労働者の家族的責任を果たすためのニーズと必ずしも一致しないことに留意すべきであると Flanagan は指摘している。

OECD の事例研究²⁰⁾では、企業がフレキシブルな労働時間編成を導入するか否かについては、導入にあたってのプラスの側面とマイナスの側面を考慮し、プラスの側面が大きく上回るかが鍵であると論じている。まずプラスの側面としては次の点が指摘されている。

- 従業員の離職率を低下させることができる。それによって、熟練労働者の引止めの利益、採用に関する時間とコストの節約、代替要員の研修と訓練の節約などができる。離職のコストは労働コストのかなりの部分を占める。
- 仕事と生活の両立のから生じるストレスを軽減することができる。このようなストレスは単に時間的制約からのみ生じるのではなく、仕事の強化に伴う余分な感情的な負担から生じる。
- より良い採用が可能となること。広い従業員候補が導入企業に魅力を感じることから、より技能が高くコストもかからないように採用活動ができる。
- 従業員層において、興味、経験で多様化が進む。
- 従業員の配置において、柔軟性が確保できること。
- 従業員像が、より顧客に近くなり、ニーズの把握しやすくなる。
- 企業のイメージアップにつながり、販売が促進されること。
- 「倫理的投資」の広がりによる自社への投資の増大。

コストを伴うマイナスの側面

20) Evans, J.M. (2001), *The firm's contribution to the reconciliation between work and family life*, Labour market and social policy occasional papers No.48, Paris, OECD.

- 直接的なコストの増加。企業で働く人の数が増加するための職場のスペースの増加、デイケアセンター、再雇用にあたっての再訓練コースの設置、家庭で仕事をする際の追加的設備の様なコスト増大。
- 管理コストの増加。例えば、従業員が労働時間を短縮した際、それを持続的にカバーするためのアレンジ、一時的不在から生じる中断への対処、恩恵を受けない人たちのやる気を失わせることなどがあげられる。
- 事務コストの増加。施策の形成と実施コスト。制度の利益、どのように申請するか、を従業員に知らせるコスト。だれが受益の権利を得るかを決定するコスト。年金の権利、有給休暇、残業代、健康と安全に関する事項を取り扱うコスト。

Bloom と Van Reenen²¹⁾は、ワーク・ライフ・バランスの職場慣行のプラスの側面を多数の事例研究で実証した。この研究は米国、フランス、ドイツ、英国の732社の中小企業を対象としたもので、ワーク・ライフ・バランスの職場慣行の導入が労働者の労働条件と生活条件を向上させ、なおかつ生産性を上げる傾向があったことを指摘した。

これらの研究成果を全世界的な包括的調査により裏付ける内容となっているのが、2007年に出版されたILOの研究成果²²⁾である。これは、先進国および発展途上国の双方において、フレキシブルな労働時間編成が、時間あるいは単位あたり生産性を高めることを示唆している。ただ、発展途上国については、通常労働時間の削減、労働時間法制の制定、労働時間の正規化と関連法令の実施が前提となることを強調している。

ここでは、持続可能な企業が持つべきディーセントな労働時間の要件について、次のように要約的にまとめ強調している。

- 健康的で安全であること。
- ファミリー・フレンドリーであること。
- ジェンダーにおける平等を促進するものであること。
- 生産性を上げるものであること。
- 労働時間について労働者の選択と影響力を容易にするものであること。

これらの要素は、本稿で論じてきた生活条件と労働条件の相互作用、すなわち、生活者としての労働者の尊重と、労働者自らが労働条件を自律的に選択できるという新しい職場慣行を通じて、生産性が高い持続可能な企業を実現するという方向性に一致するものである。そして、このよう

21) Bloom N and Van Reenen J. (2006). *Management practices, work-life balance, and productivity: a review of some recent evidence*, Oxford review of economic policy. Oxford: Oxford University Press. Vol. 22, no.4.

22) Lee, S, McCann D. and Messenger J.C. (2007), *Working Time Around the World: Trends in working hours, laws and policies in a global comparative perspective*, Routledge Studies in the Modern World Economy, Routledge.

なディーセントワークを基調とした持続可能な企業が、どのようにして競争力を持ち続けることができるのか。この問いは人的資源管理の新たな課題を示すものである。

6. 持続可能な企業と人的資源管理

本稿では、まず、グローバル化の過程でディーセントワークを推進することの必要性が高まっていることを概観した上で、それを実現するための持続可能な企業概念に触れた。また、企業と社会との共生関係をつくるということが喫緊の課題になっていることを考察した。それには、企業内における労働条件と地域コミュニティにおける生活条件の互恵的な関係をつくること、特に企業側の先進的な労働条件向上を目指す職場慣行が地域コミュニティの生活条件にプラスの影響を与えるという側面が強まっていることをみた。

そして、労働条件向上を持続的に実現するためには、企業の生産性を高め、競争力を高めることが必須であり、種々の研究や事例が、その関係構築が可能であることを実証していることを考察してきた。働く人の生活の質を向上させることで、生産性を向上させ、競争力の強化につなげてゆくような上昇スパイラルを構築することができれば、持続的な企業を実現することができる。

それを実現する鍵は人的資源管理にある。もともと人的資源管理の発展の必要性は、従来の人事労務管理 (Personnel Management) では不十分な環境の変化に柔軟に対応してゆくことにあった²³⁾。特に、グローバル化による変化の時代に、整合性がとれた戦略を実行するための柔軟性を組織がそなえることに人的資源管理の価値があるととらえられている²⁴⁾。人的資源管理の理論的研究は、組織を構成する人的資源をどう fit (適合) させるかに焦点を当ててきた²⁵⁾。この fit (適合) については、内的 fit と外的 fit の側面がある。内的 fit は人的資源を戦略実行のために企業内で密接かつ有機的につなげること (Alignment) である。そして、外的 fit は、人的資源慣行と環境を適合させることである。持続的発展が求められる環境下でどのような環境適合を行って競争優位を持ってゆくのかは、人的資源管理の新しい課題として問われているとあって良いであろう。

資源ベース理論 (Resource based theory) は、企業内部にある資源に競争優位の源泉があるとする。そして、この競争優位が持続的になるためには、他では、代替不能で模倣ができない資源をいかに惹きつけ、蓄積し、引き止めるかにかかっていると考え、長期雇用を前提とした人的資源のストックこそが持続的競争優位の源泉になると考えている²⁶⁾。

23) Guest D. (2007), "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda", *International Journal of Human Resource Management*, 8, pp.263-276.

24) Norvicevic M.M. & Harvey M. (2001), "The Changing Role of the Corporate HR Function in Global Organization of the Twenty first Century", *International Journal of Human Resource Management*, 12, pp.1251-1268.

25) Anderson N. & Harvermans L. (2007), *Fundamentals of HRM, Vol. 1*, SAGE Library in Business and Management, p. xxiii.

もちろん活用できる人的資源の蓄積を可能にするためには人的資源への投資が必要である。2007年ILO総会報告書「持続可能な企業」でも、競争優位の源泉は人的資源にあり、グローバル化が広がった世界にあっては、それを持続可能にしてゆくために人への投資を充実してゆくことが必要だと強調している²⁷⁾。

人への評価と投資により、モチベーションやコミットメント、モラルを向上させ、生産性と競争力を高めるということが、人的資源管理アプローチの特徴である。特に、コミットメントは、従業員が広い責任を担い、従業員からの貢献を引き出し、仕事への満足を導き出すことができ、多大な成果を導き出すと認識されてきている²⁸⁾。

これまで別個に論じてきた持続可能な企業における人的資源管理の外的適合 (fit) と内的適合の有機的連関について、Brammerらにより「企業の社会的責任の組織的コミットメントへの貢献」と題される論文(2007年10月)が興味深い²⁹⁾。従来、CSR(企業の社会的責任)の研究は、企業の外部のステークホルダーとの関係や外部環境との関係に焦点が当てられてきた。これらは外的CSRと呼ばれ、フィランソロピーや、地域コミュニティへの貢献、物的環境との相互作用や、消費者など他のステークホルダーとの倫理的対処、エンゲージメントを意味している。Brammerらは、このような外的CSRと、従業員などの内部のステークホルダーに対しての内的CSRが、従業員の仕事に対する態度にどのような影響をあたえるかという研究はほとんどされてこなかったとし、この論文が特に外的CSRへの従業員の認識と組織コミットメントの関係についての最初の研究であると位置づけている。

これは、本稿で論じてきた人的資源の内的適合と外的適合と考えられる労働条件と生活条件の連関について、新しい研究の方向性を示唆するものである。この論文は3つの仮説を立て、それを検証する。まず、組織の外部評価が高ければ、その組織に一層誇りを感じ、組織コミットメントを高めるという社会的アイデンティティ理論を援用した仮説を立て、アンケート調査を回帰分析してそれを実証しようとする(仮説1)。併せて従業員の内的CSRへの認識と組織コミットメントの関係についても仮説の検証を行っている(仮説2と3)。この研究は、金融商品の営業所の労働者からの1万を超える回答から、比較可能な4712の回答を選び出し分析したものである。

仮説は次の3つであった。

仮説1：従業員の外的CSRの認識と組織へのコミットメントには、正の相関関係がある。

26) Write P.M., McMahan G.C. and McWilliams A. (1994), "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: a resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, 5-2, pp.301-326.

27) ILO, *op. cit.*, p.160.

28) Walton R.E. (1985), "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, 63, pp.76-84.

29) Brammer S., Millington A. and Rayton B. (2007), "The Contribution of corporate social responsibility to organizational commitment", *International Journal of Human Resource Management*, 18, pp.1701-1719.

仮説2：組織運営における正義と組織へのコミットメントには正の相関関係がある。

仮説3：従業員の訓練への認識とコミットメントには正の相関関係がある。

回帰分析の結果、全ての仮説について、有意な相関が認められた。また、女性は男性よりも相関が強く、特に仮説2について有意な相関が強いという結果になった。

このことは、外的CSRおよび内的CSRが、従業員のコミットメントを高め、ひいては生産性、競争力を高めることにつながることを実証している。また、ワーク・ライフ・バランスに配慮した労働条件や、評価や昇進などの性差別をなくす労働条件の設定が、女性のコミットメントを高め、生産性を高める効果的な方策であることを示している。

この研究が示唆するように、持続可能な発展という社会的環境に、どのように企業が適合し、人的資源をベースに生産性向上と競争力向上につなげてゆくかという新たな課題設定が理解できる。企業における人は、内部のステークホルダーであり、外部のステークホルダーでもある。この2つの側面をいかに有機的につなげてゆくのか。具体的には、企業が立脚する地域コミュニティにおける生活条件と、企業の労働条件の間に有機的連関を形成し、その関係を上昇スパイラルとして連動させてゆくことで、人的資源の有効活用をはかり、生産性と競争力を向上させる。そのような持続可能な企業のモデルへの探求が強く望まれている³⁰⁾。

30) この方向性は、マイケル・ポーターらが最近提唱している「企業と社会の一体化」にもみられる。マイケル・ポーター、マークR.クライマー「競争優位のCSR戦略」【DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー】2008年1月号 pp.36-52.