

労働コンプライアンス経営へのアプローチ

岡村 英恵

I はじめに 一問題意識と研究の目的

「法令遵守」を無視して企業経営は成り立たない。法令遵守をなおざりにして企業経営が破綻・低迷した例として、三菱ふそう事件や雪印事件などが印象深い。また近年のミートホープ事件、不二家事件などがある。

法令遵守とは、それ自体行うことが目的でも目標でもなく、企業が存在を許される根底となるものである。企業が遵守すべき主要法令の一つである労働法もしかりである。

しかしその一方で、労働法令遵守にとらわれすぎると、業務が回らなくなり、社員のモチベーションが下がる、社員のストレスが生じるという弊害が多々生じる。マニュアル漬けに陥ったり、チェックリストに追われたり、時間外勤務の許可を得るのに上司との交渉が必要であったりと、労務管理が徹底されるためである。工場労働者の保護を目的にして昭和22年4月に制定された労働基準法は、その後、フレックスタイム制や裁量労働制など部分的に改正や修正がなされるにとどまって、抜本的改正がなされることがなく現在に至っている。そうした労働基準法を中心とした各種労働法を盲目的に遵守すると弊害があるのも事実である。今の社会的要請に対応しきれていない部分も多く、また社会的要請が生じてからの法の制定までにはタイムラグが生じている。

法令は何のためにあるのかといえば、社会が要請したからである。よって法令ではなく法令の背後にある「社会的要請」をその時代に応じて的確にとらえ対応することで、そういった弊害を少なくすることができないかと考えたのが、本研究の出発点である。

労働法令遵守に盲目的になるのではなく、今の社会的要請にこたえていく労働コンプライアンス経営を実践することで、法令遵守主義がもたらす弊害を軽減するのである。しかし、法令とは違いコンプライアンスは明確な定義がないが故に、その中身を的確につかむことが難しいという問題点に行き当たる。近年になってコンプライアンス経営の一般論についての先行研究は積み重ねられている。しかしながら、特に労働コンプライアンス経営において具体的手法にまで言及したものは、筆者の知る限りない。労働コンプライアンス経営においては、現在の「社会的要請」を汲み取ることが最も重要となるが、その手法は確立されていないという現状がある。

本研究では、コンプライアンス経営の中でも、先行研究で取り上げられることの少なかった労働コンプライアンス経営に焦点をあてる。一般にコンプライアンスが企業に遵守を求める対象とする規範については、最狭義には法令のみにとどまり、狭義には社内規範（自社の倫理要綱や社内諸規則）や事業者団体による自主行動基準などの業界自主ルール、さらには社会の良識や常識（社会規範）まで含まれるとし、広義にはCSR（企業の社会的責任）とほぼ同じとするものがある。このように定義においても、かなり振れ幅が大きい。コンプライアンスというものは不可視的なものであるが、それをなんとか可視的なものとして捉え、コンプライアンス経営の導入に道筋をつけたい。

以下、本研究では狭義の定義を採用し、第Ⅱ章において、先行研究などから、今もなお明確な定義がされていないコンプライアンスやCSRの定義を再確認する。第Ⅲ章では、内閣府の国民生活審議会消費者政策部会が出した自主行動基準検討委員会の「消費者に信頼される事業者となるために―自主行動基準の指針―」におけるコンプライアンス経営の導入手法を参考とし、それを労働コンプライアンス経営構築の手法に応用し、フレームを作る。本稿はこのフレーム作りをポイントとし、紙幅の関係で実際の企業への導入による検証については別項に譲る。最後に第Ⅳ章で今後の課題についてまとめる。

Ⅱ 先行研究をもとにした定義づけ

本章では、本稿で取り上げる「労働コンプライアンス経営」とは何かを、先行研究（郷原 2006、寺崎 2005、大塚 2004 など）によって定義しておきたい。コンプライアンスと密接に関連する用語として、企業倫理、CSR（企業の社会的責任）がある。これらの用語についてはいろいろな解釈があり、それ故にコンプライアンスの定義自体が定まっていない。例えば、大塚（2004）は、『コンプライアンスは法令や社会規範の遵守』と定義し、郷原（2006）は、『コンプライアンスとは社会的要請への対応』だと定義する。そこで本章では、これらの用語が、それぞれどのような意味なのか、相互にどのような関係にあるのかを整理した上で、本稿で用いる労働コンプライアンス経営の定義を定める。

1. コンプライアンスとは

―コンプライアンスの概念の広がり

もともと、コンプライアンスという用語は、法令遵守義務という限られた意味であった。今ではこの「コンプライアンス＝法令遵守」とする考え方は、コンプライアンスを最も狭く理解する考え方となり、コンプライアンスという言葉は、法令遵守以上の広がりを持ち始めている。すなわち、コンプライアンスが企業に遵守を求める対象とする規範については、狭義でも社内規範（自社の倫理要綱や社内諸規則）や事業者団体による自主行動

基準などの業界自主ルール、さらには社会の良識や常識（社会規範）まで含まれるとする立場が一般的となっている。

2. 企業倫理とは

コンプライアンスと密接な関係を持っているものとして企業倫理がある。企業倫理とは企業行動とそれを実現する企業内における人間の行動に関して、意思決定の根幹となるもので、自然人の倫理にあたるものである（自然人⇔法人）。企業の行動は投資家、消費者に大きな影響を与え、あるいは社会や環境に深刻な被害を与えるものであるから、企業の行動は常に高い倫理性をもって行われなければならない。現実の企業においては、経営者をはじめとした会社の行動に関係する一人一人の人間が、個々の現場において倫理的に正しい判断を行うことによって企業の倫理は守られている。各種法令の遵守体制をはじめとしたコンプライアンス体制が構築され、さらに先をゆく CSR に取り組む企業の倫理は総じて高いと考えられる。

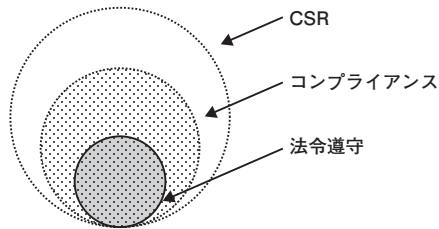
3. CSR（企業の社会的責任）とは

CSR 活動とは、企業が社会全体を配慮しながら、自己利益を追求する経営を実現することである。この CSR 活動の根幹を担うコンプライアンスは明文化されていないに問わず「きまり」を守るということであり、社会的要請に「受動的」に応えることにより、社会から減点評価を受けることを免れる（防御的側面）ということである。そして最終的に社会から加点評価を受けるために、企業を取り巻く社会的要請に積極的に対応し、社会もそうした優良企業を評価してこそ企業との共存共栄の関係が築かれるという考え方までいきつくことになる。企業の負う全ての社会的要請がすなわち CSR である。

4. コンプライアンスの位置づけ

以上より、コンプライアンスの位置づけを確認する。社会的要請の範囲を円で表すと、コンプライアンスにあたる社会的要請の範囲は法令遵守よりも大きく、CSR よりも小さいところにあるのがコンプライアンスである。コンプライアンスも CSR も企業の社会的責任である。両者の違いは責任を果たすことによって、社会からの減点評価を免れるのがコンプライアンスで、加点評価されるのがコンプライアンスの範囲を超える部分の CSR である。法令遵守やコンプライアンスはできていて当前とされる領域だからである。

◇コンプライアンスの位置づけ —社会的要請の大きさ軸でみる



5. 労働分野に関する社会的要請

「労働」とは「からだを使って働くこと。特に、収入を得る目的で、からだや知能を使って働くこと（大辞泉）」と定義されている。また、本稿において「社員」と呼んでいるのは労働基準法でいう「労働者」のことであり、「この法律で労働者とは、職業の種類を問わず、事業又は事務所に使用される者で、賃金を支払われる者をいう」と定義されている（労働基準法第9条）。すなわち労働分野に関する社会的要請とは社員が労働するにあたって、企業側に要請される課題やニーズなのである。また本稿では、「企業」という言葉を用いているが、しかし労働に関する社会的要請は、企業のみならず社員を雇用する者すべてに要請されるものであり、企業の責任ではなく使用者の責任である。使用者の定義は「この法律で使用者とは、事業主又は事業の経営担当者その他その事業の労働者に関する事項について、事業主のために行為をするすべての者をいう」（労働基準法第10条）であるから、学校法人・社会福祉法人・宗教法人・NPO法人・個人事業主等のすべてに要請されるものである。労働分野に関する社会的要請とは労働コンプライアンスからはじまって、エンプロイアビリティの向上、さらには人的資本への投資まで多岐にわたる。本稿では、「企業をとりまく全ての社会的要請」のうち「労働分野に関する社会的要請」を扱う。

6. 労働リスク

社会的要請のうち、労働コンプライアンスにあたる部分は、対応しておかないと減点評価される危険性を持つということで、対応していない状態は労働リスクがある状態と言える。企業には4つの責任があると言われる。①刑事上の責任、②行政上の責任、③道義上の責任、④民事上の責任である。労働リスクをこの観点で分けると、①訴訟リスク、②行政処分リスク、③社会的非難リスク、④費用発生リスクとなる。さらに本稿では労働リスク特有のリスクとして不満リスクを付け加える。社員が不満を持つリスクである。不満リスクは訴訟リスクや費用発生リスクなどにもつながるだけでなく、訴訟などの行動は起こ

さないものの、所属企業への不満を持ち、モチベーションのダウンにつながり生産性が下がったり、退職に至ったりするというように組織の疲弊につながる。

◇労働リスクとなり得る労働コンプライアンス違反状態の例

- ・過労死や心身病・死傷病に至る職場環境（安全配慮義務違反）
- ・サービス残業（労働関連法規違反）
- ・セクハラ・パワハラなどのハラスメント、職場いじめ（職場環境配慮義務違反）
- ・パートタイマーの社会保険未加入状態（社会保険関連法規違反）

本稿では、労働 CSR ではなく、労働コンプライアンス経営をテーマに絞っているため「労働分野に関する社会的要請」のうち「労働コンプライアンスにあたる社会的要請」を扱い、以下「社会的要請」といい、広義に労働 CSR に関する社会的要請については、「社会的要請（労働 CSR）」と記す。

7. 労働コンプライアンス経営とは

—労働コンプライアンス経営とは

企業において、労働法令遵守をはじめとした社会的要請に適宜こたえる仕組みが労働コンプライアンス体制であり、労働コンプライアンス体制が構築された経営となっているのが労働コンプライアンス経営である。その体制を担保できるように就業規則や行動基準といった方針・ルールを定め、研修制度や監査制度の推進体制を整えて、PDCA サイクルを回し目的を達成するように継続するのである。最終的には、減点評価の枠を超えて進んだ社会的責任を果たしていくことになるが、労働コンプライアンス経営は、その基礎となるものである。

III 労働コンプライアンス経営構築のフレーム

本章では、労働コンプライアンス経営の導入プロセスを作成する。作成に際し、まず内閣府の国民生活審議会消費者政策部会が2002年に発表した自主行動基準検討委員会の「消費者に信頼される事業者となるために—自主行動基準の指針—」（以下、「自主行動基準の指針」で統一）を基準とした。その理由は、自主行動基準が、遵守すべき法令のほか、個々の事業者が目指す経営姿勢や消費者対応等に関する方針を具体的に文書として明文化されたもので、すでに確立した基準として一定の評価があるからである。そして、「社会的要請」を机上の空論とせず現実のものとして洗い出すために、モデルケースとしてX社にご協力をいただいた（詳細は岡村（2008）にある）。

1. 労働コンプライアンス経営のフレーム

◇自主行動基準策定の手順

ステップ1	経営トップのコミットメントとリスクの体系的洗い出し
ステップ2	利害関係者の明確化
ステップ3	原案作成と意見聴取
ステップ4	自主行動基準の正式承認
ステップ5	自主行動基準の公表と教育・研修の徹底
ステップ6	自主行動基準の見直し

自主行動基準策定の手順から労働コンプライアンス経営導入の手順を導く。PDCAマネジメントの切り口で説明すると、ステップ1～ステップ4はPDCAサイクルのP(Plan)に該当する部分、ステップ5はD(Do)、ステップ6がCA(Check-Act)に該当する部分である。以下、その詳細について検証する。

①ステップ1の分解

—経営トップのコミットメント

労働コンプライアンス経営を実践し、効果的なものとするためには経営トップのコミットメントが非常に重要である。本業で社会に貢献するというのは、企業が必ず認識している「顕在化した目的」であるが、企業に対して向けられた要請はそのように顕在化したものだけではない。潜在的な要請、すなわち社会的要請にこたえていく方針を具体的かつ明確に示すことが、コンプライアンス経営の第一歩である。ここは経営者の労働コンプライアンス経営への本気度が現れるところである。形だけの体制に終わらせないためにも、従業員の意識改善・行動改善を促すことも重要である。社員を追い込むようなきつい目標管理制度の下では労働コンプライアンス体制は形骸化するであろうし、社員のコンプライアンス行動を評価制度などに組み込むことも必要である。そこまで踏み込んだものができるかどうかは、経営者のコミットメント次第である。まずは経営者の考え方を把握する必要がある。経営者のコミットメントが弱い場合は、次のステップへ進むべきではなく、経営者の意識改革から始める必要がある。

—労働リスクの体系的洗い出し

「労働コンプライアンスの対象は何か」が本稿のメインテーマである。労働コンプライアンスの内容は時代によって変わり、企業によっても変わるため、「適宜に」「企業毎に」社会的要請を洗い出す必要がある。そこで対象企業の社会的要請を洗い出し、それをもとに労働コンプライアンスチェックシートを作成し、そのチェックシートを用いて現状

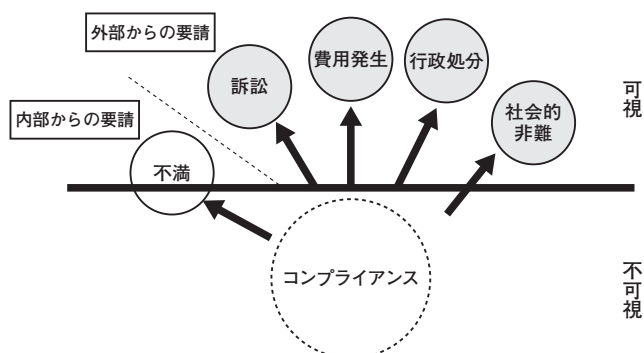
分析を行うのである。そして、分析結果に基づいて改善すべき点を検討するという手順である。

チェックシートの項目をクリアしている状態が労働コンプライアンス体制がとれた状態であり、目標となる。チェックシートを使っての分析結果の乖離が、自社が対応できていない労働リスクということになる。よってどのような労働コンプライアンスチェックシートを作るかが、最も重要である。企業が社会の動向を敏感に感じ取り、自社に必要な社会的要請を汲み取れているかどうかを試されるからである。

コンプライアンスの領域やCSRの領域は正解があるものではなく、目に見えるものではなく把握するのは難しい。ただ、コンプライアンスの領域は、対応しないと減点評価される訳であるから、リスク・マネジメントの手法を用いて、減点評価された事象を調べることで、コンプライアンスの対象＝社会的要請を見出せるのではないかと考えた。労働コンプライアンス違反の労働リスクが顕在化した事例を調べることによって不可視な労働コンプライアンスを確かめるのである。これにより今まさに要請されている旬のコンプライアンスが読み取れる。方法は内部からの要請は主に社員のヒアリングによって行い、外部からの要請は主にデータからの読み取りによって行う。

労働コンプライアンスチェックシートは、全国社会保険労務士会連合会附属日本労務管理研究センター労務監査開発研究会が『経営労務監査の手法』（2006）において提唱している「経営労務監査主要法令チェックシート」をベースに、企業に対する社会的要請を踏まえて修正を行う。経営労務監査主要法令チェックシートはあくまでも法令遵守をチェックするものであり、コンプライアンス体制をチェックするものとはなっていない。そこで、社会的要請を洗い出し、コンプライアンスの視点で重点的に配慮する必要があると考えた項目をチェックシートに加え、修正することによってコンプライアンス体制をチェックできるものにする。法令遵守の部分にも社会的要請の強弱がある。よって法令遵守の範囲も時代の変化・環境の変化にあわせてバランスをとるのである。

◇不可視領域にあるコンプライアンス



◇社会的要請を洗い出すための調査対象

リスクの種類	調査対象	調査方法
訴訟リスク	行政処分データ(申告監督)	厚労省 労働基準監督年報 (H18)
	個別労働紛争解決制度の利用状況	厚生労働省 報道発表資料 (H18)
	労働審判制度の利用状況	大阪地方裁判への問合せ (H18.4.1~H18.12.31)
	労働裁判例	裁判所 HP 労働事件裁判例集 (H17.1.1~H19.12.31)
行政処分リスク	行政処分データ(定期監督)	厚労省 労働基準監督年報 (H18)
	行政処分データ(司法監督)	厚労省 労働基準監督年報 (H18)
社会的非難リスク	労働関係で話題となった記事	日経テレコン・検索サイトによる検索(過去3年分)
費用発生リスク	実際に費用発生した事例	当社会保険労務士事務所が扱った事例 (H18~H19)
不満リスク	社員	ヒアリング

そして盛り込むべき社会的要請の洗い出しについて、上表によるデータを中心に、企業をとりまく社会的要請を考察した。そして洗い出した社会的要請を重点ポイントとして作成した「労働コンプライアンス監査チェックシート」により対象企業がすでに保有している方針、就業規則や行動基準を分析する。そして分析結果に基づいて改善すべき点を検討するのであるが、社会的要請(労働CSR)に全て対応する必要はなく、自社の経営理念等とのからみによる取捨選択となるであろうが、コンプライアンスにあたる社会的要請においては全てが対応すべきものと言える。ただ、現実的に全てに十分に対応することは困難であるので、労働リスクに優先順位を付け、労働リスクの高いものから順次対応していくことになる。

②ステップ2について

労働コンプライアンス経営の対象は、その企業で雇用される従業員である。対象は明確であるので、利害関係者の明確化についての検証は不要である。

③ステップ3の分解

—原案作成

自主行動基準の指針では自主行動基準の策定を目指したが、労働コンプライアンス経営では就業規則をはじめとした社内規則、行動基準の策定を目指す。よって、ステップ4～ステップ6の対象は就業規則等となる。

今はコンプライアンスポリシーとかプライバシーポリシーなどを発表して、就業規則に加えてさらに細かい規定を作っている企業が多い。労働コンプライアンス経営においては、これらの就業規則等が実務的であることが重要となる。これらが社会的要請に対応で

きていることがすなわち労働コンプライアンス経営体制が整っているということなのである。

―意見聴取

方針やルールを作っても、実際に運用するのは社員である。社員の理解を得られなければ、そのルールは使われることはないし、結局裏ルールなるものができてしまうのである。社員と一言でいっても、社員にもそれぞれ立場があり、考え方も違う。管理職、人事部、現場管理職、一般社員などで意見が異なるものである。こちらを立てればあちらが立たず、あちらを立てればこちらが立たずで、結局頓挫するケースもある。折衷案が本来目指した労働コンプライアンス体制から外れることもある。ここが最も難しいと考える。

④ステップ4の分解

―就業規則等の意見聴取、労使協定等の締結

法的には、就業規則の内容は企業が一方的に決めることであり、特に承認が必要なものではない。行動基準もそうである。ただし、労使協定の締結・変更などが伴う場合には、労働基準法の定めに従って過半数労働組合がある場合にはその過半数労働組合、ない場合には社員代表の意見聴取を行ったり、労使協定の締結に向けて協議を行い合意を得ておく必要がある。

⑤ステップ5の分解

―就業規則等の公表

新しい就業規則等については通達や説明会において公表する必要がある。

―教育・研修の徹底

就業規則等の公表はあくまでも始まりであり、労働コンプライアンス経営を推進するためには、就業規則や行動基準を社内に周知徹底するための推進体制が必要となる。企業のトップが率先して労働コンプライアンス経営を推進するとともに、社内に徹底するための責任者と推進体制を明確にしなければならない。推進は、一般的には人事部門が中心となり各部門に対する徹底を図り監査を行う。労働組合がある企業の場合は、労働組合と協力しながら企業内における適切な労務管理体制を推進することが必要となる。推進責任者や推進体制としては、社内における広報活動や研修体制を整備し、継続的に社内に働きかけを行う必要がある。何より評価制度が重要となるだろう。

⑥ステップ6の分解

―就業規則等の監査・見直し

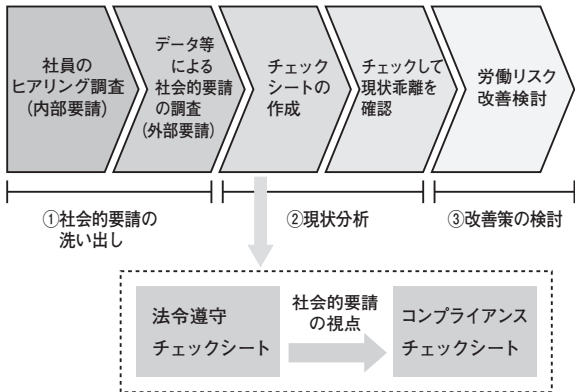
就業規則等が活かされているのかをチェックする監査も必要である。また就業規則等を随時見直していくことは必要である。社会的要請は時代とともに変化する。この基準は高

くも低くも、狭くも広くも設定できるが、重要なことは社会的要請の変化をきちんと把握しているかどうかである。

⑦労働コンプライアンス経営構築のフレーム

以上を次のようにまとめ、労働コンプライアンス経営構築のフレームとする。

◇労働コンプライアンス経営体制構築の手順

ステップ 1	経営トップのコミットメント※コミットメントが弱い場合は意識改革
ステップ 2	<p>労働リスクの体系的洗い出し</p> <p>(1) 内部の社会的要請を洗い出す → 社員のヒアリング調査</p> <p>(2) 外部の社会的要請を洗い出す → データ等による調査</p> <p>(3) 労働コンプライアンスチェックシートの作成</p> <p>(4) 現状の分析を行う →労働コンプライアンスチェックシートによるチェック</p> <p>(5) 分析結果に基づいて改善すべき点を検討する →乖離状態(労働リスク)の確認と対応策の検討</p> 
ステップ 3	原案作成と意見聴取
ステップ 4	就業規則等の意見聴取、労使協定等の締結
ステップ 5	就業規則等の公表と教育・研修の徹底
ステップ 6	就業規則等の監査・見直し

IV 今後の課題

1. フレームを使用しての結果検証

本フレーム作成にあたり、モデルケースとしてX社にご協力いただいたが、他の企業にもご協力頂き、違うケースでの検証を重ねることが必要だと考える。旬の労働コンプライアンスに迫れるかどうかは、データの質にかかっているからだ。この点については、X社のケースを含めて次回の論文にまとめたい。

2. まとめ

労働コンプライアンス経営は、企業が存在を許される根底となるものである。社会からの要請に応えるために、手間やコストが上乘せられるのは避けられない。だとすれば、それを徒労に終わらせず、自らが目指す経営や製品、サービスの品質向上へと昇華させるべきである。それが真に社会的な責任を果たし、他社との競争を制する条件となる。

このように企業体質を強化し競争力を高めることが、労働コンプライアンス経営の実践の源泉となる。この正のスパイラルを作り出すことができる企業が、勝ち残れる企業なのだろう。私は社会保険労務士として、そのお手伝いができれば、これ以上の喜びはない。

〈謝辞〉

最後になりましたが、本稿作成にあたりモデルケースとしてご協力いただきましたX学園の理事長、主査の大内准教授、副査の石田准教授に改めてお礼を述べたいと思います。本当にありがとうございました。

参考文献

- 足立光正（2004）、『「企業理念」開発プロジェクト—意識改革を実現する7つのステップ』ダイヤモンド社
- 伊勢丹労働組合（2005）、『事例で学ぶ労務管理のコンプライアンス』経林書房
- 大塚和成ら（2004）、『決定版 企業コンプライアンス態勢のすべて』金融財政事情研究会
- 岡村英恵（2008）、『労働コンプライアンス経営の導入事例』
- 郷原伸郎（2006）、『企業法とコンプライアンス』東洋経済新報社
- 全国社会保険労務士会連合会附属日本労務管理研究センター労務監査開発研究会（2006）『経営労務監査の手法—これからの新人事労務システム』中央経済社
- 寺崎文勝（2005）、『わかりやすいCSR経営入門—労働CSR対応』同文館出版
- 内閣府の国民生活審議会消費者政策部会 自主行動基準検討委員会（2002）『消費者に信頼される事業者となるために—自主行動基準の指針—』

以上