

CSR 報告書の分析による労働 CSR の実態調査

——企業はどの人事制度を労働 CSR として扱っているのか

矢 野 良 太

1. はじめに

本稿は、企業が発行する CSR 報告書¹⁾を分析し、労働 CSR に取り組むにあたって企業がどの人事制度を労働 CSR として扱っているかを明らかにする。それにより、労働 CSR による人的資源管理 (Human Resource Management, 以下, HRM)²⁾ の変化を明らかにするための手がかりを探ることが本稿の目的である。

労働 CSR は、労働分野に関する企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility, 以下, CSR) である (稲上・連合総合生活開発研究所編, 2007; 熊谷, 2018; 矢野, 2024)。海外では CSR-HRM 研究と総称される CSR と HRM を結びつける研究が、日本では主に労働 CSR として研究されている (矢野, 2024)。労働 CSR には3つの内容が含まれ、そのうちの1つが CSR の対象として HRM を扱うもの (矢野, 2020) であり、その観点からは、「HRM が社会に与える影響についての責任」 (矢野, 2024, 22ページ) が労働 CSR となる。

企業が労働 CSR に取り組めば、社会に与える影響を管理するために HRM に変化が起きていると考えられるが、本当にその変化は起きているのであろうか。労働 CSR に取り組む企業の多さを示す調査結果はあるものの、それは労働 CSR によって HRM に変化が起きていることまでは示しておらず、企業が労働 CSR に取り組むことで起きている HRM の変化を明らかにした研究は見当たらない (矢野, 2020)。つまり、労働 CSR に取り組んでいると表明するものの、従来から行っている HRM の中で労働 CSR に該当しそうな人事制度を取り上げて労働 CSR に取り組んでいると表明しているに過ぎず、HRM には変化が起きていないという可能性も考えられる³⁾。

そんな中、CSR の取り組みが進展することにより、CSR 報告書を発行する企業が非常

1) 本稿では、CSR 報告書と題したものの以外でも、CSR レポートやサステナビリティレポート、統合報告書などの CSR に関して企業が公開している報告書や、企業の Web サイトに掲載された CSR 情報を CSR 報告書と総称する。

2) HRM は「企業が経営目的を達成するために、働く人々 (人的資源) を管理するための一連の活動」 (上林, 2018, 4 ページ) で、その目的は経済的成果を高めることと一般に考えられている (矢野, 2024)。

3) もちろん、従来からある人事制度で何も変えずとも労働 CSR として扱える人事制度が存在することも考えられるが、すべての人事制度がそうであるとは考えにくい。

に多くなっている。本稿がCSR報告書と総称するもののうちサステナビリティに関する情報について、日経225を構成する225社のうちそれを公開していない企業は2021年で3社(1.3%)、2022年で1社(0.4%)、2023年で2社(0.9%)しかなく、ほぼすべての企業が公開している(KPMG サステナブルバリューサービス・ジャパン, 2024)⁴⁾ ことがわかる。また、CSRに関する情報を含め、非財務情報と財務情報を包括的に掲載する統合報告書を公開している企業数は2004年以降減少することなく増え続け、2023年は1017社が発行しており(企業価値レポート・ラボ, 2024)、東証プライム市場に上場する企業では2022年で779社(42.6%)、2023年で880社(48.1%)と約半数が、日経225を構成する企業では2022年で204社(90.7%)、2023年で208社(92.4%)と大半が発行している(KPMG サステナブルバリューサービス・ジャパン, 2024)。

そのCSR報告書には労働CSRに関する内容が含まれていることも多い。KPMG(2021)によると、日経225を構成する企業のCSR報告書においてダイバーシティに関する方針が書かれている企業は203社(90.2%)、管理職・従業員・新入社員における男女比率または女性比率を公開している企業はそれぞれ201社(89.3%)・194社(86.2%)・154社(68.4%)ある。また、KPMG サステナブルバリューサービス・ジャパン(2024)の調査によると、2023年時点で日経225構成企業によるサステナビリティに関する情報の公開において、マテリアリティに関して人的資本の維持・活用が172社(76.4%)、人的資本に関する方針が179社(79.6%)で記載されている。

ならば、そのCSR報告書を分析すれば労働CSRによるHRMの変化を明らかにする糸口がつかめないか。例えば、CSR報告書に記載されている労働CSRの取り組み内容を分析して、企業が労働CSRとして扱っている人事制度を特定出来れば、労働CSRによるHRMの変化を明らかにするために着目すべき対象を絞ることも可能になるのではないか。

そこで本稿は、企業が労働CSRに取り組むことで起きているHRMの変化を明らかにするための一助となる手がかりを示すことを目的として、CSR報告書の分析により企業がどの人事制度を労働CSRとして扱っているのか明らかにする。第2節では、労働CSRについて概説するとともに労働CSRがHRMに変化をもたらしていると考えられる理由を述べる。第3節では、企業が労働CSRとして何を行っているかを提示した先行研究をレビューして、これまで労働CSRとして何が行われてきたのか整理しつつ、本稿でCSR報告書を分析するうえでの課題を検討する。第4節では、本稿で行う調査について、手法とその選定理由、調査結果の分析方法を説明する。第5節では、調査結果と考察を述べる。

なお、CSRは文脈に依存するもの(Moon, 2014)であり、労働CSRは国の文化や伝統、そこから生じる価値観、歴史的経緯に左右される(小畑, 2010)といわれるように、労働CSRの内容は国によって異なることが想定出来るため、本稿では日本企業を対象に進め

4) KPMG サステナブルバリューサービス・ジャパン(2024)では「調査結果の割合(%)は、原則として小数点以下第一位を四捨五入している」(6ページ)が、本稿では小数点以下第二位を四捨五入した数値を記載していること、原典とは異なる母数で割合を計算している項目もあることから、割合の数値は原典に記載のものとは必ずしも一致しない。KPMG(2021)についても同様である。

ていく。

2. 労働 CSR による人的資源管理の変化

労働 CSR は労働分野の CSR（稲上・連合総合生活開発研究所編，2007；熊谷，2018；矢野，2024）であり，本稿では HRM の社会的責任を問うものを労働 CSR として扱う。労働分野の CSR といっても CSR で労働に関連する内容には，HRM を CSR の対象とするもの，CSR への取り組み全般を遂行するための労働者の管理，取引先企業における労働問題の主に 3 つがある（矢野，2020）。本稿はこのうち 1 つ目を労働 CSR として扱う。

すなわち，労働 CSR とは，「HRM が社会に与える影響についての責任であり，労働 CSR に取り組むことはその影響を管理することで，それによる目的は社会の持続可能な発展の実現」（矢野，2024，22ページ）である。これは，CSR が「企業の経営活動やそれによって生み出される財やサービスが社会に与える影響についての責任」で，「CSR に取り組むとは，その影響を経営活動において管理することにより社会の持続的な発展を目指すこと」（矢野，2024，21ページ）であって，それを HRM に当てはめたものである。

このように CSR と HRM を結びつける研究は海外では CSR-HRM 研究と総称され，Socially Responsible Human Resource Management や Sustainable Human Resource Management などという名称を用いて研究されているが，日本では労働 CSR という名称で研究が行われている（矢野，2024）ため，本稿でも労働 CSR という名称を用いる。

企業は労働 CSR に取り組むうえで説明責任を果たすことも求められる。谷本（2006）が CSR を「企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性，環境や人権への配慮を組み込み，ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと」（59ページ）と定義するように，CSR には説明責任の遂行が含まれている（European Commission, 2011；日本規格協会 編，2011）。労働 CSR は CSR の一分野であるため，労働 CSR においても説明責任を果たすことが必要だと考えるのが自然である。第 1 節で取り上げたように，労働に関する情報が大半の企業の CSR 報告書に掲載されていることがそれを裏付けている。

その労働 CSR として日本の企業が行っている具体的内容は本稿で行う調査に関わるため次節で関係する先行研究をレビューしつつ整理するとして，本節の残る部分では，本稿が CSR 報告書の分析を通じて明らかにしようとしている労働 CSR による HRM の変化が起きていると考えられる理由を説明する。

先に述べた通り，労働 CSR に取り組むためには HRM が社会に与える影響を管理することになる。ここでの影響を管理とは，社会の持続可能な発展の実現が労働 CSR の目的であることからすれば，HRM による社会への負の影響を抑えること，正の影響を強化することの両面を持つと考えられる。社会への影響が管理されても，依然として負の影響を与えている段階であれば，負の影響を抑える活動となる。負の影響を与えている段階を抜けて，社会に対して良い影響を与えるよう管理していれば，正の影響を強化する活動となる。そのため，社会的課題の解決に資する活動もこれに含まれる。

この社会に与える影響の管理が，従来の HRM に比した労働 CSR の大きな特徴だと考

えられる。矢野（2018）によると、従来から HRM では企業外部のことを環境という言葉を用いて、それを企業と相互に影響し合うものとして捉えてきた。しかし、労働 CSR が普及する以前の HRM では影響の存在は認められていたものの、影響の管理までは扱われていなかった。そのため、企業外部を社会という言葉で表し、企業が社会に与える影響の管理を HRM に含めるよう変化させるのが労働 CSR だと矢野（2018）は結論づける。

このように労働 CSR に取り組むことにより、これまでは扱われてこなかった社会に与える影響を HRM で管理するようになっているのであれば、HRM に変化が起きているはずである。なぜならば、新たな人事制度を導入する、人事制度を変更する、既存の人事制度についての説明責任を果たすといったことを行わなければ HRM が社会に与える影響を管理出来ないからである。また、労働 CSR に取り組む以前から社会的責任を果たしているから労働 CSR に取り組むうえで HRM を変える必要がないという主張も考え得るが、どのような影響を抑えてどのような影響を強化する必要があるかは時代によって変わるであろうから、そうした企業でも常に HRM を変え続ける必要がある。

3. CSR 報告書をもとに労働 CSR の内容を提示した先行研究

前節において労働 CSR の概要を説明したうえで、それが HRM を変えていると考える理由を述べた。では、その労働 CSR の具体的な内容とは何か。本節では CSR 報告書の分析により、企業が労働 CSR として行っていることを提示した先行研究をレビューしつつ、本稿において CSR 報告書を分析するうえでの課題を検討する。

岸田 編著（2006）は CSR 報告書における NPO や市民に関する項目の記載について調査した。調査対象は日経ビジネスの2005年 CSR『力』総合ランキング100社のうち2005年版の CSR 報告書を入手出来た86社に有力企業14社を加えた100社の CSR 報告書である。ステークホルダーとしての NPO や市民を企業がどれだけ視野に入れ、関わりを持って CSR に取り組んでいるかを把握するために作成されたチェックリストに沿って分析が進められた。チェックリストには労働 CSR に関する項目がいくつか含まれている。分析の結果、従業員の雇用、多様な人材の受け入れ（女性・障害者・外国人等）、および、従業員の人権・差別防止、女性・障害者・外国人の積極活用についての記述が含まれるのは、それぞれ82%と70%であった。また、NPO との関わりがある活動分野のうち、労働 CSR に関連のある人権・平和や男女共同参画はそれぞれ関与した NPO 団体は皆無で、職業能力開発・雇用機会拡充では関与した NPO が1団体だけ存在していたことも示されている。

部落解放・人権研究所 編（2008）⁵⁾ は、事前に設定した人権に関連ある項目が CSR 報告書に記載されているかどうかを調べた。大阪同和・人権問題企業連絡会と東京人権啓発企業連絡会の加盟企業が発行しているもの、エコほっとラインで入手できるもの、環境報告書プラザに登録されている営利企業が発行し企業の Web サイトから PDF でダウンロード

5) この後にも同様の報告書は発行されているが、ベストプラクティスの紹介を中心とする報告書に変わっており、記載項目数の集計が行われたのはこの調査が最後である。

ド出来るものを集め、収集出来た590社の593の CSR 報告書が調査対象である。人権に関連ある項目と書かれているが、そこにはボランティア休暇制度や労働災害発生件数・強度率といったように労働 CSR に該当する項目が多数含まれている。この調査結果において記載している企業が多かった項目は、社員一般を対象とした社内育成支援・教育制度(55.1%)、人権課題克服のための物資・資金の援助・寄付(45.2%)、労働災害発生件数／強度率の記載(42.2%)、人権尊重を明示する企業方針・行動憲章等(41.3%)、障害者雇用率(38.3%)、人権尊重に関する報告(33.1%)、労働安全衛生指針(31.2%)であった。また、ネガティブ情報を含む課題の記載は、障害者雇用率・労働災害・女性管理職数や管理職率に関する記載が多かったが、多いとはいえ最も多い障害者雇用率に関するものでも3.1%しか記載がなく、ネガティブ情報の公開が進んでいないことが窺えた。

志野(2010)は、CSR 報告書の労働 CSR 項目に対してテキスト分析を行い、労働 CSR について、何を、何のために、誰に、どうするのかを中心に、労働 CSR 項目の内容の本質を明らかにすることを試みた。対象企業はテキストがコピー可能な PDF 版 CSR 報告書を公開している企業で、25業種100社である。それらが発行する2009年度版の CSR 報告書が分析対象とされた。この研究で分析されたことのうち、何を、が労働 CSR の内容に相当する。何をについては、事前に設定した17項目について、類似表現も含めて記載があるかどうかを企業ごとに確認し、記載している企業の数を集計している。結果、人材育成(96%)やワーク・ライフ・バランス(91%)に関する記載がほぼすべての企業で、それに続いて障がい者雇用(77%)や職場の安全(73%)、メンタルヘルスケア(72%)が7割強の企業で行われていることが示された。

小西 編著(2019)は、CSR 報告書の中でも統合報告書に焦点を絞り、企業へのアンケート調査でその実態を調べた。ESG・コミュニケーション・フォーラムが発行した国内統合レポート発行企業リスト2014年版をもとに142社に調査票が送られ、91社が回答を行った。この調査で労働 CSR に合致するのは、事業の遂行に必要な従業員能力の開発、人権に関する取組み、事業の遂行に必要なトップマネジメント後継者の育成である。この3項目について、統合報告書で開示を行っている企業は、順に76社(83.5%)、62社(68.1%)、18社(19.8%)と、人材育成や人権に関して多く開示されていることがわかる。また、マネジメントにおける重要性という質問項目では、これら3項目のうち、事業の遂行に必要な従業員能力の開発が最も重要視されていることも明らかにされた。

ここまで取り上げた研究からは労働 CSR として多く取り組まれている内容がわかるが、いずれの研究も掲載企業数を数える項目をあらかじめ設定している。そのため、設定された項目以外にも多く取り組まれている労働 CSR が存在する可能性がある。

それに対して、労働に関する CSR 推進研究会(2008)⁶⁾で取り上げられている調査の1

6) ここで参照した内容は、三井情報開発株式会社総合研究所による「社会報告書における労働 CSR に関する情報開示項目に係る実態把握及び分析」の結果であるが、原典を入手出来ていないため、その結果を用いた報告書であり広く公開されている労働に関する CSR 推進研究会(2008)からその結果を参照した。

つでは、CSR 報告書における記載事項をすべて抽出したうえで集計を行っていることが窺える。この調査の対象は、エコほっとラインおよび CSR 企業総覧2006に掲載された企業から業種や従業員数規模のバランスに考慮しつつ選ばれた300社である。CSR 報告書に記載されている割合が高い順に並べると、「「CSR に対する経営理念・経営トップの方針」「内部通報窓口・ヘルプラインの設置」等の推進体制に関する事項と「従業員への健康管理への取組」「メンタルヘルスに関する施策」等の働きやすい環境づくりに関する事項が多くなっている」(6~7 ページ)。より詳しく見ると、推進体制では CSR 専門部署や CSR 委員会の設置といった組織体制の情報開示、法令遵守に関してはコンプライアンス規定の整備や従業員向け教育、両立支援の領域では両立支援に対する自社の考え方や育児休暇取得者数、法定を上回る出産・育児支援制度の充実といった育児支援に関するものが、働きやすい環境づくりについては従業員の健康管理への取り組みやメンタルヘルスに関する施策、安全衛生に関する指針・方針の策定が、多様な人材の活用では障害者雇用率や障害者雇用への積極的な対応、定年後再雇用の実施などの障害者雇用に関する項目が、人材の育成についてはその方針や研修・教育体系が多く記載されていることが明らかにされた。

また、吉田 (2019) も電力会社10社の CSR 報告書における人的資本に関する開示内容を事前に集計項目を設定することなく調査している。この調査では、人的資本に関連する事項として扱われているが、電力会社の多くが「(1)人権の尊重、(2)働き方改革の促進、(3)ダイバーシティおよび(4)労災の防止や健康の促進の取り組みを記載している」(58 ページ) ことが提示されており、その内容は労働 CSR と捉えられるものである。

本節で取り上げた先行研究から、労働 CSR として記載されていることが多い項目をまとめたものが表1である。表1から、主な多く取り組まれている労働 CSR は、多様性や人権、人材育成、安全衛生に関するものであることがわかる。

しかし、先行研究から労働 CSR による HRM の変化を捉えるには限界がある。

その理由は、現在の変化を捉えるには情報が古いものも多いことである。ここまで取り上げてきた研究の中で直近のものであれば吉田 (2019) が2018年版の CSR 報告書を分析対象としているほか、小西 編著 (2019) は2015年に調査を行っている。しかし、その他の研究は2010年までの研究であることから、調査対象の CSR 報告書は2010年以前の報告書と、2024年時点で14年以上前のものであるため、今日において労働 CSR として取り組まれる内容とは乖離している可能性が考えられる。「CSR を定義するのは容易なことではない」(Rasche et al., 2017, p.5) といわれており、Matten and Moon (2008) は、CSR が動的な現象であることをその理由の1つとしてあげている。労働 CSR の内容も時代にあわせて変わっているとすれば、約15年前に労働 CSR として取り組まれてきた内容と今取り組まれている内容とでは違いがあっておかしくないだろう。

加えて、今回の CSR ブームが始まった CSR 元年ともいわれる2003年 (稲上・連合総合生活開発研究所 編, 2007; 松野, 2018) に近い時期に行われた2つの研究 (岸田 編著, 2006; 部落解放・人権研究所, 2008) が言及していた、ほとんど行われていない取り組みを踏まえると、直近の CSR 報告書から現在の労働 CSR の内容を分析する必要がより高ま

表1 CSR 報告書に多く記載されている労働 CSR

文献	労働 CSR に関して多く記載されている内容と記載されている割合
岸田 編著 (2006)	従業員の雇用, 多様な人材の受け入れ (女性・障害者・外国人等) (82%) 従業員の人権・差別防止, 女性・障害者・外国人の積極活用 (70%)
部落解放・ 人権研究所 編 (2008)	社員一般を対象とした社内育成支援・教育制度 (55.1%) 人権課題克服のための物資・資金の援助・寄付 (45.2%) 労働災害発件数/強度率の記載 (42.2%) 人権尊重を明示する企業方針・行動憲章等 (41.3%) 障害者雇用率 (38.3%) 人権尊重に関する報告 (33.1%) 労働安全衛生指針 (31.2%)
志野 (2010)	人材育成 (96%) ワーク・ライフ・バランス (91%) 障がい者雇用 (77%) 職場の安全 (73%) メンタルヘルスケア (72%)
小西 編著 (2019)	事業の遂行に必要な従業員能力の開発 (83.5%) 人権に関する取組み (68.1%) 事業の遂行に必要なトップマネジメント後継者の育成 (19.8%)
労働に関する CSR 推進研究会 (2008)	CSR に対する経営理念・経営トップの方針 内部通報窓口・ヘルプラインの設置 従業員への健康管理への取組 メンタルヘルスに関する施策
吉田 (2019)	人権の尊重 働き方改革の促進 ダイバーシティ 労災の防止や健康の促進の取り組み

出所：筆者作成。

注：文献に記載企業の割合が書かれている場合のみ表中に割合を記載したうえで、割合が多い順に並べている。記載企業の割合の記載がないものは、元の文献に書かれている順番で列挙しているため、上にあるものが割合の多いものであるとは限らない。

る。岸田 編著 (2006) では、労働 CSR に関する内容への NPO の関与がほとんどないことが、部落解放・人権研究所 (2008) では、ネガティブ情報の公開が進んでいないことが述べられている。いずれも従来の HRM ではほとんど行われていなかったことが想定される内容であり、CSR 元年直後の調査結果であるがゆえに労働 CSR の取り組みもまだ進んでおらず、このような結果になったことが思料される。しかし、CSR 元年から20年以上が経った現在では、こうした取り組みが進むことによっても HRM に変化が起きている可能性が考えられる。

その点、吉田 (2019) は比較的最近の研究ではあるが、調査対象が電力会社10社と偏りがあることは否めない。労働 CSR が HRM をどう変えているかを明らかにするためには、より広範な企業を対象に労働 CSR として行われていることを見る必要がある。

以上をまとめると、CSR 報告書を分析した先行研究からは、労働 CSR として多様性や人権、人材育成、安全衛生に関連する取り組みが多く企業によって行われていることがわかった一方、いくつかの課題もあった。1つ目に、事前に設定した項目について掲載している企業数をカウントする調査の場合、設定した項目以外にも多く取り組まれている労働 CSR が存在している可能性が考えられる。2つ目に、時代とともにその内容が変わるのが労働 CSR であり、CSR 元年から20年以上が経過して労働 CSR の内容がその時代とは変わっている可能性が考えられる以上、なるべく直近の CSR 報告書を用いた調査を行う必要がある。そして3つ目に、調査対象とする企業の偏りをなくすか、研究の目的にあった妥当性ある偏りの中で調査対象の企業を選定することも課題となる。

4. 調査の概要

はじめに述べたように、本稿は CSR 報告書を分析することで企業がどの人事制度を労働 CSR として扱っているのか明らかにする。

CSR 報告書の記載内容を分析するという手法を採用する理由は、それにより労働 CSR として扱われている主要な人事制度を把握出来ると考えたことによる。もちろん、労働 CSR として扱われる人事制度すべてを企業が必ず CSR 報告書に掲載しているとは考えられない。しかし、CSR 報告書は自社の CSR 活動を公にするための手段であるはずで、そこには代表的な取り組みは掲載されていると考えられることから、労働 CSR として扱われる主要な人事制度を捉えることは可能だろう。

CSR 報告書を分析するにあたり、調査対象とする企業の偏りに課題があることを前節で述べたが、今や非常に多くの企業が CSR に取り組んでいるため、全企業を網羅した調査を行うのは非常に困難である。CSR 報告書を分析したこれまでの研究においても、590社の593誌を対象に分析した研究（部落解放・人権研究所、2008）がある一方、10社（吉田、2019）、100社（岸田 編著、2006；志野、2010）、300社（労働に関する CSR 推進研究会、2008）といったように、企業数を絞って分析を行なっているものが多かった。

そこで本稿は、東洋経済 CSR 調査の結果を利用して分析対象の CSR 報告書を選定する。この調査は、2007年から毎年行われている調査で、多くの研究⁷⁾が採用している。人材活用、環境、企業統治＋社会性のそれぞれ100点満点から構成される300点満点の CSR、収益性、安全性、規模のそれぞれ100点満点から構成される300点満点の財務の合計600点満点で企業の評価が行われる。この調査結果は、CSR 企業総覧として公開されている。

CSR 企業総覧2024年版には基本的に2022年度時点の成果に対する評価がまとめられている。調査依頼は全上場企業と主要未上場企業の合計3955社に対して行われ、回答があった企業（1500社）や回答がなかったものの独自調査等で評価が行われた企業（214社）の合計1714社のデータが CSR 企業総覧2024年版に掲載されている（東洋経済新報社 編、

7) 例えば、加賀田（2008）や梁本・上野・大内（2017）が分析に用いている。また、谷本（2013）もその掲載データを引用して論じている。

2024)。調査の実施時期は2023年6月～10月の間であるが、「評価の対象は原則、2022年度までのデータによるため、直近における企業による事件・不祥事等は原則として評価に含まない」（東洋経済新報社 編，2024，10～11ページ）。

本稿ではこの CSR 企業総覧2024年版（東洋経済新報社 編，2024）において，CSR 企業ランキングと人材活用ランキングの両方で上位100社に入っている企業の CSR 報告書を分析対象とする。人材活用ランキングの上位100社を選ぶのは，人材活用のスコアが高い企業の方がより多くの人事制度を労働 CSR として扱い，より優れた成果を出している可能性が高いと推測出来ることによる。それに加えて CSR 企業ランキングの上位100社にも入っていることを条件にしたのは，労働 CSR に取り組んだ結果として人材活用のスコアが高いのではなく，労働 CSR とは無関係にたまたま人材活用のスコアが高かったという企業を避けるため，CSR 全般の取り組みが進んでいると想定出来る企業であることも条件に含めるためである。なお，財務のスコアを省き，CSR のスコアのみで作成された ESG ランキングも掲載されているが，CSR には経済的責任も含まれる（Carroll, 1991）と考えられていることを踏まえ，財務スコアを含む CSR 企業ランキングを採用した。

こうして選定した46社について，原則として2022年の実施内容が記載された CSR 報告書を分析対象とする。既述の通り，CSR 企業総覧2024年版は基本的に2022年度の成果が評価対象である。2022年度に高い成果を収めた企業が必ずしもその他の年にも高い成果を収めているとは限らないため，ランキング上位に入った年に何を行っていたかが掲載されている CSR 報告書を分析することが妥当である。そこで，2022年の実施内容が書かれた CSR 報告書を分析する。前節にて，なるべく直近の CSR 報告書を用いることが必要だと述べたが，CSR 企業総覧にもとづき企業を選定し，CSR 企業総覧に掲載された時点での CSR 活動を調べるうえでは，2022年について記載されている CSR 報告書が利用可能な直近の CSR 報告書となる。ただし，CSR 報告書に対象期間が明記されていない企業については，CSR 報告書では前年の内容を掲載するのが一般的である⁸⁾ことを踏まえ，2023年版の CSR 報告書を採用した。また，CSR 報告書として扱える冊子が見当たらなかった1社（丸井グループ）のみ，Web サイトを使用した⁹⁾が，これにも対象期間は明記されていなかった。なお，分析に用いた CSR 報告書は付表にまとめてある。

分析を行うにあたって，まずは CSR 報告書に記載されている労働 CSR に関する人事制度を抽出する。前述した通り，本稿では働く人の管理を扱う HRM（上林・厨子・森田，2018）を CSR の対象とし，HRM が社会に与える影響についての責任を労働 CSR としている。このことから，ここで CSR 報告書から抽出するのは，その企業が行っている労働者の管理についての社会的責任に関する事項である。そのため，自社の労働者が行う地域貢献活動や環境保護活動といった CSR への取り組み全般を遂行するための労働者の管理

8) 今回の調査で対象とした CSR 報告書で対象期間が明示されていたのは46社中41社（89.1%）であった。そのうち，2022年1～4月のいずれかの月から1年間の内容，もしくは，月の表記はないが2022年度の内容が書かれたものを2023年版として公開している企業が41社中37社（90.2%）と大半だった。

および取引先企業における労働に関する事項はここでは対象外とする。加えて、本稿では統合報告書もCSR報告書として扱っているが、統合報告書を採用する場合は、単なる非財務情報としての記載ではなく、社会の持続的発展を目的としていることに言及がされているなど、労働CSRの項目として扱うことが妥当な記載かを確認したうえで抽出を行う。

抽出するのは、労働CSRに関することが主たる内容である項目の中見出しを基本とする。大見出しとは、資生堂のCSR報告書における「社会」やNTT西日本のそれにおける「Well-being（幸せ）」といった、最も大きな見出しを指す。中見出しはその1つ下のレベルの見出しを指し、資生堂のものでは「ジェンダー平等」や「人権尊重の推進」が、NTT西日本では「人権尊重」や「新しい働き方・職場づくり」がこれに該当する。労働CSRに関する項目を主たる内容として含んでいる場合、この中見出しをまず抽出する。

加えて、中見出しのみでは具体的な内容がわからない場合、または、中見出しとは別に抽出することが特に必要だと判断した場合は、小見出しや小見出し内の項目も労働CSRに該当するものは抽出する。前者の例は、NTT西日本の中見出しである「新しい働き方・職場づくり」で、この場合はその下位にある「働きがいのある職場の実現」や「健康経営の推進」も抽出する。後者の例は、資生堂の中見出し「人権尊重の推進」の下にある小見出し「社員に対する取り組み」に含まれた項目の「多様なプロフェッショナル人材の育成」や「アートとヘリテージを通じたリーダー人材の育成」である。

ただし、中見出しと同等の内容を指す小見出しや項目、抽出対象の小見出しと同等の内容を指す項目は、重複を避けるために抽出しない。例えば、資生堂のCSR報告書には「資生堂の女性活躍・ダイバーシティ&インクルージョンの促進」という小見出しがある一方、別の中見出しの下にある小見出し「社員に対する取り組み」にも「職場におけるダイバーシティ&インクルージョン」と称した項目がある。この場合、この項目は先の小見出しと同等のものであるため抽出しない。

また、特集部分は抽出の対象から外した。特集は、労働CSRに該当するものであっても、特集外で書かれている内容に関して焦点を絞って特定の事例を用いるなどしてより詳しく具体的に書かれていることが多く、特集部分と特集以外の部分とで重複が発生することが想定出来る。そのため、抽出の対象から除外した。

事前に集計する人事制度を設定したうえで扱っている企業数を集計するのではなく、このようにすべての労働CSRに関する人事制度を抽出する方法を採用すれば、前節で述べた課題の1つである、事前に設定した項目以外の多く取り組まれている労働CSRを漏らしてしまう可能性を排除することが出来る。

次に、こうして抽出した労働CSRとして扱われる人事制度について、類型化したうえで集計を行い、多く取り組まれている人事制度を明らかにする。複数の企業が取り組んでいるものを出来る限り漏れが生じないように類型化するため、三段階で類型化を行う。第一段階では、抽出した項目を概観して、頻出していることを確認出来た項目について類型化を行う。第二段階は、テキストマイニングのソフトウェアであるKH Coderを用いて作成した共起ネットワーク図を見ながら、前後の文脈を踏まえつつ、多くの企業で取り組ま

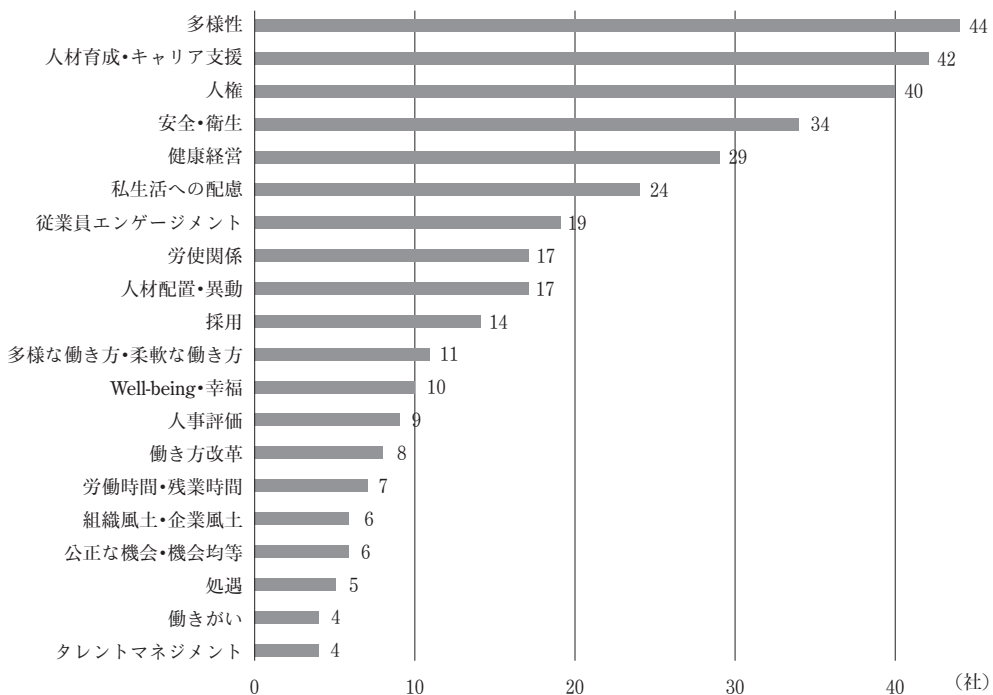
れているものの、第一段階で類型化していない項目を類型化する。最後に第三段階では、第一段階と第二段階で類型化を行っていない項目を再度概観して、少数の取り組みとはいえず、類型化を行う必要がある項目が漏れていないか確認して、漏れがあれば類型化を行う。

そして、集計したデータをもとにしながら、CSR 報告書の内容も適宜参照することで、企業が労働 CSR として扱う人事制度と、労働 CSR による HRM の変化が起きているかどうかについても考察する。

5. 調査結果と考察

前節で述べたように、CSR 報告書から抽出した労働 CSR に該当する人事制度を類型化したうえで集計した結果が図 1 である。

図 1 CSR 報告書における人事制度別掲載企業数 (n=46)



出所：筆者作成。

結果の考察に入る前に、集計のために行った類型化についていくつか説明しておく。

1つ目は多様性である。ここにはダイバーシティマネジメントやダイバーシティ&インクルージョン、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンのほか、多様性や多様な人材といった、様々な労働者を活用するための取り組みをまとめている。また、女性の活躍、障がい者の活躍といった、多様な労働者のうち特定の対象を指す項目もここにまとめた。なお、多様性は管理対象が多様であることを指しており、労働者の働き方を多様なも

のにする取り組みに関しては、多様な働き方・柔軟な働き方という別項目で集計した。

2つ目は健康経営である。似た項目として、安全・衛生という項目を設定しているが、安全・衛生は労災や過労への対策といった予防や対処のような受動的な取り組みである一方、健康経営は「従業員等の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること」（経済産業省、2024、13ページ）といわれるように、従業員の健康を収益などにつながるよう活用する、いわば積極的な取り組みである。健康経営は安全・衛生に含めて扱われることもある⁹⁾が、こうした取り組みへの姿勢の違いを重視し、別の項目として類型化を行った。

3つ目は私生活への配慮である。この項目には、ワーク・ライフ・バランスのほかにも有給休暇など各種休暇の取得、育児・介護・治療と仕事との両立や託児所・ベビーシッターの提供といった、私生活に対する配慮として行われる項目をまとめた。

ここからは労働 CSR として行われている人事制度について、集計結果を取り上げながら考察を行う。

まずは7割以上と多くの企業で行われていた取り組みを見る。該当するのは、多様性(44社)、人材育成・キャリア支援(42社)、人権(40社)、安全・衛生(34社)である。

多様性は44社(95.7%)によって取り組まれていた。岸田 編著(2006)や吉田(2019)でも多様性に関する項目が多く取り組まれていたことが示されており、長らく労働 CSR の主たる内容であり続けていると受け止められる。また、岸田 編著(2006)の調査では多様な人材の受け入れは82%、多様な人材の活用は70%の企業で取り組まれていたことから、これまでの間に取り組む企業の数が増え、今や労働 CSR の必須項目になったとって過言ではないだろう。

人材育成・キャリア支援は42社(91.3%)が取り組んでいた。部落解放・人権研究所(2008)や志野(2010)、小西 編著(2019)でもこの領域への取り組みが多く行われていることが示されており、依然として労働 CSR の主要な取り組みであるといえる。

人権は40社(87.0%)によって取り組みが行われていた。人権に取り組む企業が多いことは先行研究(岸田 編著, 2006; 部落解放・人権研究所, 2008; 小西 編著, 2019)でも示されていた。ただし、人権の取り組みには差別やハラスメント対策などの労働者が対象で労働 CSR に該当するものが含まれているだけでなく、強制労働や児童労働といったサプライチェーンにおけるものや地域住民・消費者に対するものなども含まれている。このように取り組みの範囲が広いことから、労働 CSR に取り組むため以外の動機で多くの企業が人権に取り組んでいる可能性も考えられる。

安全・衛生は34社(73.9%)が取り組んでいた。この分野への取り組みが多いことも先行研究(部落解放・人権研究所, 2008; 志野, 2010; 労働に関する CSR 推進研究会, 2008; 吉田, 2019)が提示していた。

ここまで、7割を超える企業が取り組んでいる4つの項目を取り上げてきたが、これら

9) 例えば、上林・厨子・森田(2018)では安全・衛生の章に健康経営が含まれている。

は先行研究でも取り組む企業の多さが示されているものであり、今も昔も労働 CSR の主要な取り組み内容であると捉えられる。

これらに続いて多く取り組まれていたのが、29社（63.0%）が取り組む健康経営である。健康経営は先行研究では取り上げられておらず、労働 CSR の新たな主たる取り組みになっている可能性が考えられる。

その次が、24社（52.2%）が行っている私生活への配慮である。志野（2010）では91%の企業がワーク・ライフ・バランスに取り組んでいることが示されていた。もちろん、対象企業や調査手法の違いもあるため単純な比較は出来ないが、今回の調査結果と比較すると、ワーク・ライフ・バランスに対する企業の取り組みが大きく減った可能性が考えられる¹⁰⁾。

従業員エンゲージメントには19社（41.3%）が取り組んでいた。先行研究では取り上げられておらず、健康経営と同様に労働 CSR の主たる取り組みに新たに加わったと考えられる。

以上、集計結果に取り組む企業が多いものを取り上げて見てきた。ここまでで、企業が労働 CSR として扱っている人事制度を明らかにするという本稿の問いに対する答えはひとまず提示出来た。

ところが、これらの人事制度において労働 CSR として扱われることによる変化が起きているかはさらなる考察が必要である。企業が労働 CSR に取り組むことで起きている HRM の変化を明らかにするための一助となる手がかりを示すという本稿の目的を踏まえると、ここまで取り上げてきた、労働 CSR として扱われている人事制度に変化が起きていることが重要である。しかし、はじめに述べたように、従来から行っている人事制度の中で労働 CSR に該当しそうな人事制度を取り上げて、労働 CSR に取り組んでいると表明しているに過ぎない可能性も考えられる。

そこで、ここからは CSR 報告書の記載内容について検討し、労働 CSR による HRM の変化が起きているかについて考察する。第2節で述べたように、労働 CSR とは「HRM が社会に与える影響についての責任であり、労働 CSR に取り組むことはその影響を管理することで、それによる目的は社会の持続可能な発展の実現」（矢野、2024、22ページ）である。ならば、社会に与える影響を管理して社会の持続可能な発展を実現するように人事制度が変化していれば、労働 CSR による HRM の変化が起きているといえる。そうした変化は CSR 報告書に記載されているのだろうか。大半の企業が取り組んでいた多様性、人材育成・キャリア支援、人権、安全・衛生の4つを中心に、それぞれにおける記載内容

10) なお、志野（2010）も本稿の調査と同様に、「「仕事と家庭の両立」、「仕事と育児の両立」、「仕事と育児・介護の両立」、「仕事と生活の両立または調和」、といった言葉」（71ページ）をワーク・ライフ・バランスに含めて集計している。しかし、本稿では有給休暇など各種休暇の取得や託児所・ベビーシッターの提供なども含めて、私生活への配慮として扱っているため、志野（2010）のワーク・ライフ・バランスと比べると本稿の私生活への配慮の方が含む内容は広いことになる。それでも志野（2010）と比べると約40%の減少が見られた。

を見ていこう。

まず、多様性に関する記述を見たところ、社会に関する言及が他の3つの取り組みよりも多くの報告書であった。例えば、NTT西日本の報告書には、LGBTQ等性的マイノリティの考え方において、「だれもが自分らしく生き、働ける組織、社会の実現をめざして」(158ページ)という記載があるほか、TOTOでは「多様な人財の個性を尊重し、そこから生まれる新しい発想によって、豊かで快適な生活文化の創造を目指します」(68ページ)、日本電信電話には「NTTグループの持続的成長と、サステナブルな社会の実現のために、ダイバーシティ&インクルージョンを推進します」(35ページ)、住友電気工業の報告書では「障がいの有無に関わらず誰もが生き活きと働くことができる社会の実現に向けて、着実に取り組んでいます」(47ページ)という記載があった。

しかし、このようにCSR報告書で社会に言及しているものの、社会への影響を管理するために何を行っているかまで記載されているものは限定的であった。記載している報告書には、資生堂の「研究で得られた知見は自社内だけでなく社会にも共有することで、D&Iの実現による日本経済の成長促進へ貢献していきます」(41ページ)、花王の「社内外のDE&Iに関する理解促進および意識向上には、DE&Iを推進しているNPO、行政、他社と積極的に協働することが重要です」(211ページ)、ソフトバンクの「ショートタイムワークを社会に広め、多様な人たちが共に生きる社会を実現するために、2018年2月に「ショートタイムワークアライアンス」を立ち上げました。多くの企業や自治体などと協力し、誰もが自分らしく活躍できる社会づくりに貢献していきます」(179ページ)といったものがあつた。

これらの内容から、社会への情報共有とステークホルダーとの協力という2つの活動が労働CSRとして企業が多様性に取り組むうえで起きている人事制度の変化として捉えられる。社会への情報共有は、資生堂のCSR報告書で、ステークホルダーとの協力は花王とソフトバンクのCSR報告書で言及されていたものである。

次に人材育成・キャリア支援について見たところ、ここでも社会への言及が行われていた。いくつか引用すると、丸井グループは「社員を社会からお預かりしている大切な人材であると考えています。社員一人ひとりが丸井グループを活躍の場として、さらには、地域や社会の一員としての役割も果たしていくよう、成長を促していきます」、花王は「社員一人ひとりの活力を最大化し、多様な人財を最大活用することによって、イノベーションを生み出すとともに持続的社会的実現に貢献していきます」(194ページ)、積水ハウスは「当社グループがお客様と社会に幸せを提供していくためには、自律した従業員に企業理念と事業戦略を浸透させ、組織力を生み出すリーダーの存在が不可欠です」(49ページ)といった記載を行っていた。

しかしながら、この人材育成・キャリア支援については、社会への影響を管理するために行われていることにまで言及しているCSR報告書は見当たらず、労働CSRによる変化は生じていない可能性がある。もし、自社の労働者の能力を高めることが社会の持続的発展に直結すると企業が考えているのであれば、人材育成やキャリア支援に関しては、それ

が労働 CSR として扱われる前と後とで特に内容に変わらないことが考えられる。

続いて人権であるが、この取り組みについても社会への言及はあった。例えば、資生堂は「展開するすべてのビジネス領域において、人権尊重のさまざまな取り組みを推進することで、サステナブルな社会の実現に貢献します」(61ページ)、日本電信電話は「人権の尊重が企業にとって重要な社会的責任であるとの意識に立ち、各国・各地域における法令や、文化・宗教・価値観等を正しく理解・認識することに努め、その責任を果たすことにより、安心・安全で豊かな持続可能な社会の実現をめざします」(40ページ)、花王は「企業による人権尊重の取り組みが拡大することは、社会全体で人権意識を高めることに貢献し、花王の取り組みは、その一助となります」(182ページ)、住友商事は「企業の社会的責任として人権を尊重し、社会とともに持続的に成長することを目指します」(56ページ)といった記載を行っていた。

また、多様性同様に、花王の CSR 報告書では人権を労働 CSR として扱うことでステークホルダーとの協力を行っていることが確認出来た。「多様なステークホルダーと連携して人権尊重の取り組みを進め、人権リスクの予防・軽減に努めることで、人権侵害ゼロに少しでも近づき、「花王ウェイ」で使命とする「豊かな共生世界の実現」に貢献します」(182ページ)という記載である。

しかし、人権に関しては、既述の通り、労働 CSR に該当するものを含む幅広い取り組みとなっていることから、この記載をもとに労働 CSR として人権に取り組むために、ステークホルダーとの協力が行われていると単純には解釈出来ず、労働 CSR による人事制度の変化が起きているかは明らかではない。

そして安全・衛生についても社会への言及が行われていた。資生堂による「資生堂はビューティービジネスを通じてサステナブルな社会を実現することが使命と考えています。そのためには、資生堂グループで働く人すべてが安心・安全に働くことができる環境の整備が重要です」(65ページ)、NTT データグループによる「社員と家族の安全・健康を第一に考えつつ、重要な社会インフラを支える企業として社会的使命を果たすため、感染症対策事務局を中心に各職場と連携し、日々の職場衛生管理・職場感染防止対策の徹底に継続して取り組んでいます」(95ページ)、アサヒグループホールディングスによる「社員の健康や安全を守るとは地域社会の健康と安全を守ることにもつながり、それが企業価値向上にも結び付くと考え、グローバルで「セーフティ&ウエルビーイング」の取り組みを強化していきます」(42ページ)といった内容である。

このように、社会への影響に考慮して安全・衛生に取り組んでいる企業も存在したが、人材育成・キャリア形成と同様に、労働 CSR として扱うことで従来のやり方と何が違うのか読み取ることが出来る記述を見つけることは出来なかった。

以上見てきたように、CSR 報告書の労働 CSR 項目で社会への言及がされていることは少なくはなかった。

とはいえ、企業が労働 CSR に取り組むことで HRM に変化が起きているかという、2つの点から、今回の調査結果のみでは断言することが出来ない。

第一に、労働 CSR として人事制度を扱ううえで何を行っているのかが CSR 報告書にはほとんど記載されていないためである。社会に言及していても、社会への影響を管理するために何を行っているのかまで言及されていることは少なかった。そのため、従来から行っている人事制度の中から労働 CSR として CSR 報告書に載せられそうな人事制度が掲載されているだけという可能性は否定出来ない。

言い換えるならば、方針において社会への言及はあっても、実践レベルでの記載がほとんど見られないのである。社会の持続的発展に貢献することを目指す、といった記載が行われていることは確認出来た。しかし、そうした方針レベルでの記載はあるものの、社会の持続的発展に貢献するために、人事制度をどうしたのか、という実践レベルでの記載がほとんどない。あるいは、方針レベルで記載があっても、人事制度がどう社会の持続的発展に繋がるのかという実践レベルでの記載がほとんど行われていない。

第二に、労働 CSR として人事制度を扱ううえで行っている内容の記載はあっても、労働 CSR が人事制度に変化をもたらしているかがはっきりしないためである。

いくつかの企業の CSR 報告書では、労働 CSR として人事制度を扱ううえで行っている内容についての記載を見ることが出来た。多様性では花王とソフトバンクが、人権では花王が、ステークホルダーと協力している旨の記載を行っていた。また、多様性では資生堂が社会への情報共有を行っている旨の記載をしていた。確かに、これら2つの活動は従来の人事制度としては考えられない、労働 CSR として取り組むがゆえに起きた変化だと捉えることも出来る。

しかし、ステークホルダーとの協力や社会への情報共有を行うために、人事制度そのものに変化があったかは明らかではない。ステークホルダーとの協力であれば、協力することで人事制度がどう変わったのかという記載がないと、人事制度そのものに起きた変化は不透明である。社会への情報共有であれば、これまで共有されていなかった情報を社会に共有するようになっただけで、人事制度は変わっていない可能性も考えられる。

これら2つの理由から、今回の調査結果のみでは労働 CSR に取り組むために HRM に変化が起きているとは言い切れない。

ここまで、企業が労働 CSR として扱っている人事制度と労働 CSR による HRM の変化が起きているのかについて考察してきた。CSR 報告書に記載されている項目を労働 CSR として扱い、取り組んでいる企業の数を集計することにより労働 CSR で扱われている主要な人事制度を明らかにすることは出来た。しかし、労働 CSR として扱われることで HRM に変化が起きているかどうかは不透明であった。

だが、考察してきた中で、本稿の目的である企業が労働 CSR に取り組むことで起きている HRM の変化を明らかにするための手がかりを掴むことが出来た。最後に、その手がかりを6つ提示する。

まずは、企業が労働 CSR として扱っていることが多い人事制度から得られる手がかりである。

労働 CSR として扱われている人事制度のうち、多様性、人材育成・キャリア支援、人

権、安全・衛生に関する取り組みが2000年代後半のみならず現在でも主要なものであることがわかった。いずれも8割を超える企業が取り組んでおり、これらは労働 CSR の取り組みとして一般的なものであると考えられる。

ならば、これらの人事制度に着目してさらなる研究を行えば、CSR 元年から今にいたるまでのおよそ20年の間に、労働 CSR として扱われた人事制度がどう変化してきたかを明らかに出来るのではないか。これが1つ目の手がかりである。

あるいは、それらを含め、多くの企業が労働 CSR として取り組んでいる人事制度に着目すれば、企業横断的な調査が可能になり、労働 CSR による HRM の変化として一般化が出来るような多くの企業に共通する要素を発見することも可能かもしれない。これが2つ目の手がかりである。

また、労働 CSR として多く報告されている人事制度をもとにすれば、矢野（2020）が指摘した、「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」（46ページ）する HRM の尺度の妥当性に関する検証が不十分という問題点を克服するために、労働 CSR として広く取り組まれていることを根拠とした妥当性ある HRM の尺度を開発出来る可能性も考えられる。これが3つ目の手がかりである。

そして、「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」（矢野，2020，48ページ）はあるが、これら CSR 報告書に多く記載されている人事制度について詳しく調べた結果、労働 CSR に取り組むことでその人事制度に変化が起きていることが明らかになれば、CSR 報告書に掲載されている人事制度を労働 CSR として扱う妥当性がより高まるだろう。これが4つ目の手がかりである。

次に、企業が労働 CSR に取り組むことで起きている人事制度の変化として考えられる記載から得られる手がかりである。CSR 報告書の労働 CSR 項目において、非常に少数ではあるが、労働 CSR として扱ったことにより人事制度で起きている変化と受け止められる記載があった。前述の通り、それをもってしても労働 CSR に取り組むために HRM に変化が起きているとは断言出来ないが、さらなる調査のための手がかりは掴めた。

多くの企業が労働 CSR として取り組む4つの人事制度の中で、そうした記載を多様性と人権で見ることが出来たが、人材育成・キャリア支援と安全・衛生では見ることが出来なかった。

そのため、CSR 報告書から人事制度に変化が起きている可能性が見出せた、多様性や人権に関してさらなる調査を行えば、企業が人事制度において社会への影響をどう管理しているのか明らかに出来る可能性が高まるのではないだろうか。これが5つ目の手がかりである。

また、人事制度における変化として、ステークホルダーとの協力と社会への情報共有が行われていることも CSR 報告書から読み取れたことから、それらの変化についてさらに調査を進めれば、労働 CSR による人事制度の変化をより詳しく解き明かし、HRM の変化を明らかにすることに寄与するかもしれない。これが6つ目の手がかりである。

6. おわりに

企業が労働 CSR に取り組むことで HRM にも変化が起きているはずだが、その変化を明らかにした研究は見当たらない（矢野，2020）。そこで本稿は，CSR 報告書を発行する企業が非常に多くなっているうえ，労働 CSR に関する内容が含まれている場合も多いことから，労働 CSR による HRM の変化を明らかにするための手がかりを探ることを目的として，企業が発行する CSR 報告書の分析を通じて，企業がどの人事制度を労働 CSR として扱っているかを明らかにした。

調査の方法を要約すると，CSR 企業総覧2024年版（東洋経済新報社 編，2024）における CSR 企業ランキングと人材活用ランキングの両方で上位100社に入っている46社の CSR 報告書を調査対象に，労働 CSR に該当する項目を抽出し，類型化したうえで集計した。そして，集計結果について，CSR 報告書に記載されている内容にも言及して考察を進めた。

調査結果から，多様性，人材育成・キャリア形成，人権，安全・衛生が7割以上の企業で行われている主要な労働 CSR の取り組みであることがわかった。また，健康経営と従業員エンゲージメントが労働 CSR の新たな主たる取り組みになっていることや，ワーク・ライフ・バランスを含む私生活への配慮に取り組む企業が大きく減っている可能性があることもわかった。

加えて，企業が労働 CSR に取り組むことで起きている HRM の変化を明らかにするための一助となる手がかりを示すという本稿の目的を踏まえ，労働 CSR による HRM の変化が起きているかについても考察した。しかし，人事制度を労働 CSR として扱ううえで何を行っているのかが CSR 報告書にはほとんど記載されていないこと，労働 CSR として人事制度を扱ううえで行っている内容の記載はあっても，労働 CSR が人事制度に変化をもたらしているかがはっきりしないことから，今回の調査結果からは労働 CSR に取り組むために人事制度や HRM に変化が起きているとは言い切れなかった。

矢野（2020）では，「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」には「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」に起因して「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」（48ページ）と述べた。やはり今回の調査でも，CSR 報告書の分析からは労働 CSR による人事制度の変化は十分には掘めず，結果，労働 CSR による HRM の変化を明らかにには出来なかったことになる。

しかし，CSR 報告書に書かれている人事制度の内容にも触れたこともあって，労働 CSR による HRM の変化を明らかにするための手がかりを得ることは出来た。1つ目は，労働 CSR として扱われている主要な4つの人事制度に着目すれば，労働 CSR として扱われた人事制度がどう変化してきたかを明らかに出来る可能性があること。2つ目は，多くの企業で労働 CSR として扱われている人事制度に着目すれば，企業横断的な調査を行うことで，労働 CSR による HRM の変化として一般化が出来るような多くの企業に共通する

要素を発見出来る可能性があること。3つ目は、多くの企業が労働 CSR として扱う人事制度をもとに、労働 CSR として広く取り組まれていることを根拠にした妥当性ある HRM の尺度を開発出来る可能性があること。4つ目は、CSR 報告書に多く記載されている人事制度に労働 CSR が変化をもたらしていることが明らかになれば、CSR 報告書に掲載されている人事制度を労働 CSR として扱う妥当性がより高まる可能性があること。5つ目は、多様性や人権に関してさらなる調査を行うことで企業が人事制度において社会への影響をどう管理しているのか明らかに出来る可能性がより高まること。6つ目は、ステークホルダーとの協力と社会への情報共有についてさらに調査を進めれば、労働 CSR による人事制度や HRM の変化をより詳しく明らかに出来る可能性があることである。

本稿が提示した手がかりが、労働 CSR による HRM の変化を明らかにするための今後の研究に貢献すれば幸いである。

【謝辞】

本稿は JSPS 科研費 20K13571 の助成を受けたものです。

参考文献

- Carroll, A. B. (1991) “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, Vol. 34 No. 4, pp. 39-47.
- 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://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>, 2024/6/30 閲覧).
- 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.
- Rasche, A., Morsing, M. and Moon, J. (2017) “The Changing Role of Business in Global Society: CSR and Beyond”, In Rasche, A., Morsing, M. and Moon, J. (eds.), *Corporate Social Responsibility - Strategy, Communication, Governance* (pp. 1-30), Cambridge: Cambridge University Press.
- 稲上 毅・連合総合生活開発研究所 編 (2007) 『労働 CSR—労使コミュニケーションの現状と課題』NTT 出版。
- 小畑 史子 (2010) 「労務管理講座 企業に求められる労働 CSR とは (後編)」『ろうさい』第 6 号, 38~41 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」『経営学論集』第 78 集, 150~151 ページ。
- 上林 憲雄 (2018) 「人の管理とはどんなことか—人的資源管理入門」上林 憲雄・厨子 直之・

- 森田 雅也『経験から学ぶ人的資源管理 新版』有斐閣, 3～25ページ。
- 上林 憲雄・厨子 直之・森田 雅也 (2018)『経験から学ぶ人的資源管理 新版』有斐閣。
- 企業価値レポート・ラボ (2024)「国内自己表明型統合レポート発行企業等リスト 2023 年版」(URL: https://cvrl-jp.com/archive/pdf/list2023_J.pdf, 2024/6/30 閲覧)。
- 岸田 眞代編著 (2006)『企業とNPOのパートナーシップ: CSR報告書100社分析』同文館出版。
- 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。
- 経済産業省 (2024)「健康経営の推進について」(URL: https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/240328kenkoukeieigaiyou.pdf, 2024/6/30 閲覧)。
- KPMG (2021)「日本におけるサステナビリティ報告 2020」(URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2021/jp-sustainability-report-survey-2020.pdf>, 2024/6/30 閲覧)。
- KPMG サステナブルバリューサービス・ジャパン (2024)「日本の企業報告に関する調査 2023」(URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-sustainable-value-corporate-reporting.pdf>, 2024/6/30 閲覧)。
- 小西 範幸 編著 (2019)「統合報告書公表の企業像とその非財務情報の特徴—統合報告書の公表企業へのアンケート調査分析—」『経済経営研究』第9巻 第2号, 25～110ページ。
- 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」」『商学研究』第50巻 第2号, 65～88ページ。
- JCLU 企業と人権プロジェクト (2012)『国産自動車メーカーのCSR報告書に対する評価 2011年度』自由人権協会。
- 谷本 寛治 (2006)『CSR—企業と社会を考える』NTT出版。
- 谷本 寛治 (2013)『責任ある競争力—CSRを問い直す』NTT出版。
- 東洋経済新報社 編 (2024)『CSR企業総覧 (ランキング&集計編) 2024年版』東洋経済新報社。
- 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。
- 梁本 昇吾・上野 修平・大内 紀知 (2017)「テキストマイニングによるCSR活動の定量分析に基づくCSR活動と財務パフォーマンスの関係分析」『経営情報学会 全国研究発表大会要旨集』131～134ページ。
- 部落解放・人権研究所 編 (2008)『2006年度版 CSR報告書における人権情報』部落解放・人権研究所。
- 松野 弘 (2018)『「企業と社会」論とは何か—CSR論の進化と現代的展開—』ミネルヴァ書房。
- 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。
- 矢野 良太 (2020)「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」『経済経営論集』第28巻 第1号, 43～51ページ。
- 矢野 良太 (2024)「CSR-HRM 研究が日本の労働 CSR 研究にもたらす示唆—Socially Responsible HRM と Sustainable HRM に着目して」『社会環境論究』第16号, 19～41ページ。
- 吉田 武史 (2019)「わが国における統合報告書の実態と展望」『商学集志』第89巻 第2号, 45～72ページ。

労働に関する CSR 推進研究会（2008）「労働に関する CSR 推進研究会報告書」（URL: <https://www.mhlw.go.jp/shingi/2008/03/dl/s0331-6a.pdf>, 2024/6/30 閲覧）。

付表 調査に用いたCSR報告書

人材活用 の順位	CSR の順位	企業名	CSR 報告書のタイトル	掲載内容の対象期間
5	66	資生堂	サステナビリティレポート 2022	2022年1月1日～2022年12月31日
6	34	NTT 西日本	サステナビリティレポート 2023	2022年4月1日～2023年3月31日
6	85	TOTO	統合報告書 2023	2022年4月1日～2023年3月31日
13	26	旭化成	サステナビリティレポート 2023	2022年4月～2023年3月
13	89	丸井グループ	サステナビリティ (Web サイト)	対象期間の記載なし
18	1	三井物産	サステナビリティレポート 2023	2022年4月～2023年3月
18	12	サントリーホールディングス	2023サントリーグループサステナビリティサイト	2022年1月1日～12月31日
18	33	NTT 東日本	サステナビリティレポート 2023	2022年4月1日～2023年3月31日
18	58	イオン	AEON REPORT (統合報告書) 2023	2022年3月1日～2023年2月28日
26	3	日本電信電話	統合報告書 2023	対象期間の記載なし
26	4	NTT データグループ	サステナビリティレポート 2023	2022年4月1日～2023年3月31日
26	15	花王	サステナビリティレポート 2023	2022年1月1日～2022年12月31日
26	37	オムロン	統合レポート 2023	2022年4月1日～2023年3月31日
26	47	住友金属鉱山	サステナビリティレポート 2023	国内：2022年4月1日～2023年3月31日 海外：2022年1月1日～2022年12月31日
26	54	商船三井	サステナビリティファクトブック 2023	2022年度
38	5	NTT ドコモ	サステナビリティレポート 2023	2022年4月1日～2023年3月31日
38	6	富士フイルムホールディングス	サステナビリティレポート 2023	2022年4月1日～2023年3月31日
38	14	セイコーエプソン	サステナビリティレポート 2023	2022年4月～2023年3月
38	15	ダイキン工業	サステナビリティレポート 2023	2022年4月1日～2023年3月31日
38	25	東レ	CSR レポート 2023	2022年4月1日～2023年3月31日
38	62	NTT コミュニケーションズ	サステナビリティレポート 2023	2022年4月1日～2023年3月31日
50	2	日本たばこ産業	統合報告書 2022	2022年1月1日～2022年12月31日
50	6	日本電気	統合レポート 2023	2022年4月1日～2023年3月31日
50	22	アイシン	サステナビリティデータブック 2024	2022年4月1日～2023年3月31日
50	28	豊田通商	統合レポート 2023	2022年4月1日～2023年3月31日
50	39	アサヒグループホールディングス	統合報告書 2023	2022年1月1日～2022年12月31日
50	67	ソフトバンク	サステナビリティレポート 2023	2022年4月～2023年3月

付表 調査に用いた CSR 報告書 (続き)

人材活用 の順位	CSR の順位	企業名	CSR 報告書のタイトル	掲載内容の対象期間
50	93	電通グループ	統合レポート 2023	2022年 1月 1日～2022年12月31日
65	8	KDDI	サステナビリティ統合レポート 2023	対象期間の記載なし
65	19	伊藤忠商事	ESG レポート 2023	2022年 4月 1日～2023年 3月31日
65	24	コマツ	ESG データブック 2023	2022年 4月～2023年 3月
65	29	クボタ	ESG レポート 2023	2022年 1月～2022年12月
65	29	第一三共	バリューレポート 2023	2022年 4月 1日～2023年 3月31日
65	42	住友化学	サステナビリティデータブック 2023	国内グループ会社：2022年 4月 1日～2023年 3月31日 海外グループ会社：2022年 1月 1日～2022年12月31日
65	60	住友電気工業	CSR ブック 2023	2022年 4月 1日～2023年 3月31日
77	23	住友商事	統合報告書 2023	2022年 4月 1日～2023年 3月31日
77	45	大日本印刷	統合報告書 2023	2022年 4月 1日～2023年 3月31日
77	79	エーザイ	価値創造レポート 2023	2022年 4月 1日～2023年 3月31日
92	9	積水ハウス	Value Report 2023	2022年 2月 1日～2023年 1月31日
92	13	デンソー	統合報告書 2023	2022年 4月～2023年 3月
92	17	富士通	サステナビリティデータブック 2023	2022年 4月 1日～2023年 3月31日
92	35	ヤマハ発動機	統合報告書 2023	2022年 1月～2022年12月
92	49	三菱商事	サステナビリティ・レポート 2023	対象期間の記載なし
92	52	INPEX	サステナビリティレポート 2022	2022年 1月 1日～12月31日
92	75	オリンパス	サステナビリティレポート 2023	2022年 4月 1日～2023年 3月31日
92	88	富士電機	富士電機レポート 2023	対象期間の記載なし

注：本付表における CSR 報告書の記載は参考文献としての記載を兼ねている。