

# グローバル化と企業の社会的責任

— 主に労働と人権の領域を中心として —

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training



## まえがき

「企業の社会的責任（CSR）」がなぜグローバルに問われるのか。近年、IT 革新、インターネットの広がりにより、モノづくり、物流・販売のグローバル展開が急速に拡大している。そういったグローバル化の進展の中で、一部の先進国への富の偏在が生じ、貧しい途上国との格差が拡大している。また、世界中には2億5千万人の児童労働が存在し、途上国では劣悪な労働条件、労働環境のもとで生産を行ういわゆるスウェットショップ（搾取工場ともいわれる）も後を絶たない。90年代以降、こういった途上国の環境問題や工場現場における労働、人権問題について、NGO はメディアを通じたキャンペーンで劣悪な状況を明らかにしている。世界に進出している多国籍企業は、各地で厳しい批判やボイコット運動にさらされ、その対策を迫られてきた。

開発途上国は、税制上の優遇措置や安価な労働力を提供することで、多国籍企業に対して進出するメリットを提供する。多国籍企業は、進出先国では本国の環境基準や労働基準などに制約されることなく操業を行っている。そうした中、直接投資による現地工場のみならず、現地サプライヤーについても「スウェットショップ」の現状がみられる。一方、90年代以降、NGO のグローバルなネットワーク化を背景とした運動が、企業に対して社会的公正性、地球環境の持続可能な開発・成長を目指した取組みを要求するだけでなく、国境を越えた普遍的な解決のための規範づくりを求めている。もはや一企業のみでは解決できない課題がそこにはある。

では、これに対して政府はどのような役割を果たしうるのであろうか。ヨーロッパでは、欧州委員会が中心となってフォーラムを開催し、マルチステークホルダーを対象に議論の場を提供している。EU 加盟国の中でも、イギリスでは「企業の社会的責任」大臣を任命し、CSR の普及の支援に代表されるように積極的に CSR 支援を政策に盛り込む動きがある。

そういった地球規模での動きの中で、日本でも2000年以降 CSR への関心が急速に高まり、「経済、社会、環境」を視野に入れた企業のための行動規範やガイドラインが相次いで発表されている。

本研究では、CSR の課題について、日本国内ではまだ議論の進んでいない多国籍企業の事業展開との関係において、「労働と人権」を中心テーマに、企業システム論、国際労働法、開発経済学の研究者、および企業、労働組合の専門家がメンバーとなる研究会を構成し、また、海外の専門家を招聘した国際シンポジウムを開催して議論を深めた。本報告書は、そうした調査研究活動を通して欧米企業の事例等を含めた CSR の最新動向を捉え、「企業と市場社会」「国際法」「異文化経営」「国際労働運動」「企業経営とサプライチェーン」の各視点から掘り下げ、とりまとめたものである。

最後に、ご多忙のなか研究会メンバーとして、ご報告・ご執筆等ご協力いただいた研究者、専門家の方々および海外現地調査にご協力いただいた企業関係者の方々に厚くお礼を申し上げます。本報告書が今後の CSR 経営、雇用・労働をめぐる議論の展開に有効な手掛かりを提供することができれば幸いです。

2005年10月

独立行政法人労働政策研究・研修機構  
理事長 小野 旭

## 執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆章
たにもと かんじ 谷本 寛治	一橋大学大学院商学研究科教授	第Ⅰ部及び第Ⅱ部第1章
あごう しんいち 吾郷 眞一	九州大学大学院法学研究院教授	第Ⅱ部第2章
おかだ よしたか 岡田 仁孝	上智大学比較文化学部教授 比較文化研究所所長	第Ⅱ部第3章
おうみ なおと 逢見 直人	UIゼンセン同盟副会長	第Ⅱ部第4章
すずき ひとし 鈴木 均	日本電気株式会社 CSR推進本部 統括マネジャー兼社会貢献室長	第Ⅱ部第5章
のむら かすみ 野村かすみ	労働政策研究・研修機構国際研究部 主任調査員	第Ⅱ部第6章第1節、 第2節2、3、4、 第3節、参考資料②、③
ふじなみ みほ 藤波 美帆	学習院大学大学院経営学研究科 博士後期課程	第Ⅱ部第6章第2節 1および5
よしはら ゆきこ 吉原夕紀子	労働政策研究・研修機構 国際研究部調査員	参考資料①

### 「企業の社会的責任」研究会メンバー

(主査) 谷本 寛治	一橋大学大学院商学研究科教授
吾郷 眞一	九州大学法学大学院教授
岡田 仁孝	上智大学比較文化学部教授 比較文化研究所所長
逢見 直人	UIゼンセン同盟副会長
鈴木 均	日本電気株式会社 CSR推進本部統括マネジャー兼社会貢献室長
藤波 美帆	学習院大学大学院経営学研究科
野村かすみ	労働政策研究・研修機構国際研究部主任調査員
吉原夕紀子	労働政策研究・研修機構国際研究部調査員

# 目次

はじめに

## 第 I 部 概要

「グローバル化と企業の社会的責任 —主に労働と人権の領域を中心として—」 の概要	1
---	---

## 第 II 部 本論

第 1 章 持続可能な発展と求められる CSR	13
第 1 節 CSR を問う背景	13
第 2 節 CSR の捉え方	15
第 3 節 CSR を評価する市場の形成	19
第 4 節 わが国における CSR の政策的課題	27
第 2 章 企業の社会的責任の国際法による規制	32
第 1 節 はじめに	32
第 2 節 CSR の国内法的位置づけ	32
第 3 節 企業の国際法上の地位	33
第 4 節 OECD 多国籍企業ガイドライン	36
第 5 節 ILO 三者宣言	38
第 6 節 国連多国籍企業行動規範（案）	40
第 7 節 OECD ガイドラインや ILO 三者宣言の国際法的効力	41
第 8 節 ISO 基準、およびその他の NGO、NPO による「基準」	43
第 9 節 おわりに	45
第 3 章 人権と CSR、そして中国におけるサプライ・チェーン・マネジメント	48
第 1 節 はじめに	48
第 2 節 普遍的基準が強調されるようになった要因	49
第 3 節 人権	54
第 4 節 ケーススタディ：ヒドロ・マグネシウム西安（HMX）社	60
第 5 節 おわりに	73
第 4 章 労働組合の CSR の取り組み	79
第 1 節 はじめに—労働組合にとっての CSR	79
第 2 節 国際自由労連（ICFTU）の CSR についての考え方	79
第 3 節 GUF によるグローバル枠組み協定	82
第 4 節 連合の CSR についての考え方	85

第5節	産業別組織のCSRの取り組みーUIゼンセン同盟の事例	88
第6節	労働組合によるCSRへの関わりについての論点	94
第5章	CSR経営におけるサプライ・チェーン・マネジメントの現状と今後	98
第1節	はじめに	98
第2節	グローバリゼーションの進展がCSRへの関心の高まりの背景	98
第3節	CSRへの関心の高まりを背景とする国際的な動き	99
第4節	CSRに対する認識	100
第5節	CSRリスクとは	101
第6節	SRI評価においてもサプライ・チェーンへのCSR展開を重視	102
第7節	CSR推進上の課題としてのサプライ・チェーン・マネジメント	103
第8節	CSRのサプライ・チェーン展開にあたっての課題と対応	103
第9節	欧米先進企業の取り組み(サプライ・チェーンでのCSR指標の共通化)	105
第10節	NECのCSRサプライ・チェーン・マネジメントへの取り組み	106
第11節	おわりに	111
第6章	欧米企業のサプライ・チェーンでのCSR事例	113
第1節	欧米企業のグローバル展開と企業の社会的責任に関する事例調査概要	113
第2節	アジアにおける欧米系企業のCSR事例	119
第3節	ヒヤリング調査結果からの知見	153
参考資料		
①	国際シンポジウム「グローバリゼーションと企業の社会的責任」要約	157
②	労働と人権に関する国際基準、規格等一覧表等	180
③	国際労働基準(基本的なILO条約)、欧米アジア主要国批准状況	186

# 第 I 部 概 要





# 「グローバル化と企業の社会的責任 —主に労働と人権の領域を中心として—」の概要

## 1. 調査研究の背景と問題意識

経済のグローバル化や多国籍企業の地球規模での事業展開の拡大を背景として、国を越えた企業の自主規制のあり方への関心が世界的に高まっている。そういった中で、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）は、国を越え企業が普遍的に評価される指標として世界的に注目を集めている。

そういった背景の下、CSRは、欧米では、すでに企業と投資家や株主：シェアホルダーという枠を越え、従業員、労働組合、NPOやNGOなどの市民社会組織、政府、国際機関など多様なステークホルダーを巻き込んで、ローカル、グローバル・レベルで発生している環境問題から労働、人権、企業倫理など企業活動によって生じるさまざまな問題に至るまで活発な議論が展開され、国の政策や企業の厳格な行動規範といった具体的な形で実現されている。

日本においても2000年ごろからCSRへの関心が再び高まり、2003年3月に経済同友会が企業行動白書「市場の進化と社会的責任経営」を、さらに2004年2月に日本経営者団体連合会が「企業の社会的責任推進にあたっての考え方」を公表し、同年5月には企業行動憲章<sup>1</sup>を改定するなど、「経済、社会、環境」のトリプルボトムラインの発想を視野にいたした指針が示され、投資家、株主の枠を越え、環境問題への取り組み、社会貢献活動のほか、従業員の働きやすい環境の確保など社会、労働も視野に入れたCSRが検討され始めている。

このうち、労働分野におけるCSRのあり方については、厚生労働省が2004年に「労働におけるCSRのあり方に関する研究会」<sup>2</sup>を組織し、同年6月には中間報告書を公表している。

本研究会では、近年の日本におけるCSRへの関心の高まりを受け、経済のグローバル化の進展を背景とした労働分野におけるCSRのあり方を検討した。企業システム論、国際労働法、開発経済学の専門家、および企業、労働組合の担当者、JILPTの研究者がそれぞれの立場から、特に、日本国内ではまだ議論の進んでいない多国籍企業の事業展開とCSRの課題を、「労働と人権」を中心に多面的に議論し合った。具体的には、市場社会において企業評価の基準に組み込まれ経済的で中心的な課題となりつつあるCSRを「企業と市場社会」、「国際法」、「異文化経営」、「国際労働運動」、「企業経営とサプライ・チェーン」の各テーマ毎に各委員の専門の視点から、労働と人権にとって何が問題となるかを検討し、今後の議論の展開の手掛かりとなる有効な示唆を提供しようとするものである。

本報告書は、次のようにまとめている。「企業と市場社会」については、企業活動と多様なステークホルダーとのかかわりの中、CSRが企業評価に組み込まれ、経済的中心的課題となりつつある現状をふまえ、CSR定着のための政策課題をミクロ、マクロレベルから考察している（第2部第1章）。「国際法」については、CSRが法規範であるかという主題に対して、国際法体系の中で法規範として捉えた場合、実際に法的拘束力を持って企業や国家を規律し

えるかについて考察している（同第2章）。また、「異文化経営」については、日本と欧米の理解の違いが何に起因し、何故サプライ・チェーン・マネジメントが重要なCSR活動になったのかを明らかにするとともに、CSRを人権問題の重要な課題と捉え考察した（同第3章）。「国際労働運動」については、グローバル化の進展の中で労働組合のCSRについての考え方と取り組みをテーマに、労働組合が企業行動規範や国際枠組み協定などとの関係でCSRをどのように捉えているかを国際労働組合運動との関係で考察している（同第4章）。「企業経営とサプライ・チェーン」では、グローバル化の文脈におけるCSRに関する海外多国籍企業と日本企業の取り組みとその将来を考察した（同第5章）。最後に5章までの議論をふまえ、海外多国籍企業としてサプライ・チェーン・マネジメントを展開して歴史の長い欧米企業における好事例の検証を試みた（同第6章）。

## 2. 研究会の運営と討論内容

本研究会は、下記のメンバーにより構成され、平成16年10月から17年4月にかけて4回研究会を開催した。その間、平成17年3月24日には、研究会での議論についての中間報告と本テーマの課題のさらなる検討を目的に、「グローバル化と企業の社会的責任（CSR）—労働の視点からみた多国籍企業のサプライ・チェーンにおけるCSRの実際—」と題し、香港のASrIAおよびバンコクのILOアジア地域事務所から海外講師を招聘し、国際シンポジウムを開催した。（シンポジウム概要は参考資料①を参照）

本報告書は、上記研究会での報告と討議、国際シンポジウムによる討論の結果を受け、各専門の立場から執筆したものである。なお、第6章は、研究会で検討した調査項目に即して欧米企業のサプライ・チェーンでのCSRの好事例についてヒヤリング調査を行い、それを取りまとめたものである。

### 研究会メンバーおよび報告書執筆者

（主査）	谷本 寛治	一橋大学大学院商学研究科教授
	吾郷 眞一	九州大学法学大学院教授
	岡田 孝仁	上智大学比較文化学部教授、比較文化研究センター所長
	逢見 直人	UIゼンセン同盟副会長
	鈴木 均	日本電気株式会社 CSR推進本部統括マネジャー兼社会貢献室長
	藤波 美帆	学習院大学大学院経営学研究科博士後期課程在籍、労働政策・研究研修機構人材育成部門臨時研究助手
（兼事務局）	野村かすみ	労働政策研究・研修機構国際研究部主任調査員

## 研究会の開催と討議テーマ

- 2004年11月12日 谷本主査報告「多国籍企業における企業の社会的責任」  
討議
- 12月24日 吾郷委員報告「国際法と企業の社会的責任」  
岡田委員報告「サプライ・チェーン経営における労働者の人権保護とCSR」  
討議
- 2005年1月28日 逢見委員報告「労働組合のCSRへの取り組みと課題」  
鈴木委員報告「サプライ・チェーンにおけるCSRマネジメントー  
NECグループ行動憲章の事例からー」  
討議
- 4月18日 事務局報告「CSRに関する国際基準、国際機関ガイドライン、民間規格（参考資料説明）」  
海外ヒヤリング調査項目の検討

### 3. 本報告書（第Ⅱ部）の概要

第1章は、本報告書の総論として、「持続可能な発展と求められるCSR」について論述している。

社会経済システムの持続可能な発展（sustainable development）を考えていくに当たって、企業の果たすべき役割や責任が問われている。グローバル化の進展と共にその負の側面も顕在化しており、とくに労働、人権、環境などの領域において、多国籍企業に社会的責任ある行動を求める動きが広がり、企業の社会的責任（以下CSR）の議論が展開されている。その議論は、企業、経営者団体のみならず、市民社会組織（NPO/NGO）、政府、国際機関、労働組合など、企業活動にかかわる多様なステークホルダーとのかかわりでも重視されるようになり、広がりをみせている。そういった動きが広がることで社会的責任投資（SRI）をはじめ、市場社会において企業評価の基準にCSRが組み込まれるようになってきている。CSRはこれまで社会的で周辺的な課題として捉えられていたが、いまや経済的で中心的な課題になりつつあり、そういった状況になると企業はCSRへの対応を無視できなくなる。こういった市場社会のあり方を考えていくに当たり、CSRを定着させていくための政策課題についてミクロ、マクロのレベルから考える。

本章は4つの節から成るが、その要点は次の通りである。第1節「CSRを問う背景」では、CSRが問われるようになってきたグローバルな背景について概観する。第2節「CSRの捉え方」においては、CSRを3つの次元に区分して捉え、基本的には、日常の経済活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権への配慮を組み込むこと、と理解する。その上で、労働・人権に関するCSRの問題対象についても区分しその課題を整理する。第3節「CSR

を評価する市場の形成」では、消費者、投資家などが企業を選択・評価する際に、環境や社会的な要素を組み入れるようになり、CSRが企業にとって無視できないものになりつつあることを考える。様々な企業行動基準・規範の提起、社会的責任投資（SRI）やCSR調達などが広がるなど、CSRは取引・調達や融資・投資の条件に組み込まれ始めている。第4節「CSRの政策的課題」では、CSRのマクロ政策の課題について考える。今わが国におけるCSRの議論は企業のマネジメントレベルに集中している。しかし同時に多くの企業がCSRに取り組み、持続可能な社会経済システムを構築していくためには、マクロな視点で制度的な整備をしていく必要もある。政府の政策課題のみならず、NPO/NGO、労働組合、大学などの課題について最後に考える。

第2章では、国際法の観点からみて国際労働基準とCSRの位置づけを「企業の社会的責任の国際法による規制」と題し、論述している。

CSRというものが、そもそも法規範なのか、そしてとりわけ国際法体系の中においてそのような規範が存在しているのか、存在しているとすればそれは実際にどの程度の法的拘束力をもって企業および国家を規律しているのか、という問題への解答を探ることがこの章での課題である。国際法は国家と国家の関係を規律する法秩序であるという命題は国際法の基本である。私人の権利が他の国際法主体によって侵害された場合でもその国際的な救済は伝統的な外交保護権によるのが基本である。しかし企業（特に国境を越えて活動する多国籍企業）は、もはや国家に埋没してはいられなくなってきている。自ら権利は主張できないものの、外交的保護権を行使してもらって自己の権利（権益）を守ってもらえるというような伝統的で受動的な地位に甘んじていることはできなくなった。国家を凌駕する経済力を持つ法主体はそれなりに国家と同様な義務を国際的に負わなければならない。

1976年、経済協力開発機構（OECD）は多国籍企業に関するガイドラインを採択した。それ自体は企業に対して法的拘束力を及ぼさないが、各国政府がビジネス指導者と協力してガイドラインの原則が尊重されるよう監視体制を強化することで、ガイドラインの内容に明らかに違反する企業に対して圧力となっていることは事実である。人権、情報開示、雇用・労使関係、環境、汚職防止、消費者保護、科学技術、競争、課税という企業倫理の様々な問題に関するこの勧告は、2000年には、急速に変化するグローバル経済において引き続き意義のある効果的なものにするために大幅な改定がなされ、持続可能な開発という課題の中核となる経済面、社会面、環境面の要素を一層強く打ち出している。とくに、児童労働と強制労働の撲滅に関する提言を加えたことにより、ガイドラインはそこに明示されたILOの中核的国際労働基準すべてをもカバーすることになった。ILOでも労働の側面に焦点を当てた討議が行われ、1977年に理事会の宣言（「多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言」）という形で行動要綱が採択された。この文書に関しても、いくつかの具体的事例の取り扱い（宣言違反の企業に対する措置）が報告されている。さらに最近では、1998年に国連人権小委員

会で「国連多国籍企業行動規範（案）」が作成され、今後の展開しだいでは、国連も監視機能を果たすようになるかもしれない。

OECD 多国籍企業ガイドラインや ILO の三者宣言という国際文書は条約ではなく、国際組織の決定（決議）にすぎない。したがって、これらの文書がいくら CSR を定めているといってもそれ自体として国際法的拘束力があるとはいえないが、フォローアップ（実施の監視）がうまくなされれば実質的には相当な重みを持つことになるであろうことは予測できる。国際法上の拘束力がないからといって無視することは出来ない。OECD の多国籍企業委員会や ILO 理事会（そして、もしかしたら国連人権委員会）の判断が積み重なるにつれ、これらの行動要綱は、実質的に国際法上の CSR になる素地は十分に持っているということが出来るよう。

第 3 章では、「人権と CSR、そして中国におけるサプライ・チェーン・マネジメント」と題して、日本と欧米との理解の違いが何に起因し、サプライ・チェーン・マネジメント (Supply-Chain Management : SCM) がなぜ重要な CSR 活動になったのかを明らかにした。また、SCM の現状を知るために、人権問題を CSR の重要な課題として取り組むノルスク・ヒドロ社（ノルウェー）の中国における子会社、ヒドロ・マグネシウム西安社（HMX 社）を調査した結果について論述している。

2003 年は「CSR 元年」と言われ日本でも欧米でも CSR 活動が活発に行われるようになった。しかし、日本における「より活発な CSR 活動の始まり」という量的な理解に対し、欧米では「普遍的な価値基準をベースにした人権、労働、社会問題への新たな取り組み」という質的な変革の年と理解されている。この質的な変革がサプライ・チェーン・マネジメントという大きな動きを新たに作り出した。

欧米において CSR が普遍的な価値基準、特に人権と結びつくようになったのはその背景に、「持続可能な発展」の概念の普及、市場を中心としたグローバル化による貧困の悪化と貧富の差の拡大、その解決策としての「人間の安全保障」の提唱と人権 NGO の活発な活動、そして、国連による「人間の顔をしたグローバル化」の推進等の動きがあるからである。環境問題を解決し「持続可能な発展」を実現するには、社会問題の解決、社会と経済成長のバランス、そして、市民社会、企業、政府間のパートナーシップが必要であると考えられている。しかし、グローバル化のもと市場ルールだけが発展し、その結果、貧困問題が悪化し「持続可能な発展」の実現に大きな障害となっている。その解決策として、人権の擁護、市民権と政治の自由、最低生活権の保障、労働者の保護からなる、人間が生きていく上で必要な最低限の権利を保障する「人間の安全保障」という概念が提唱された。そして、この概念をベースに人権 NGO が企業の人権侵害を厳しく批判し始めたのである。このような市民社会の動きを受け国連は「人間の顔をしたグローバル化」を提唱し、市場における人間的側面を CSR 活動と見なし、「グローバル・コンパクト」という CSR 推進プログラムを始めた。国連は、

既存の国際条約である「国連人権宣言」、「労働の基本的原則・権利宣言」、「国連環境開発会議リオ宣言」を人類共有の普遍的な原則と位置付け、CSR活動として人権の尊重、労働基準の遵守、環境の保護への努力を企業に要請し、普遍的な価値基準をベースにした新しい動きを作り出したのである。今やこれらの基準や原則が国際法的に理解され始めており、多国籍企業はその「影響し得る範囲」における人権侵害に対しても間接的な責任があるという議論が盛んに行われるようになった。その結果、SCMが重要なCSR活動の一部になってきたのである。また、国際平和、環境、開発、国際的合法的手段構築等への権利も人権の一部として討論され始めている。

人権や貧富の差の拡大といった大きな問題を抱える中国に進出した多国籍企業は、SCM活動において非常に難しい問題に直面しており、SCMは今のところ単に努力目標の段階であると言える。真剣にCSRに取り組む現地サプライヤー企業は少なく、成果が上がっているのはほんの少数の企業においてのみである。しかも、それはバイヤー優位の市場においてであり、サプライヤー優位の市場では、厳しいCSRの要求がSCMに誠実に答えていたサプライヤーまでも失わせる結果につながる場合も出ている。そうした中、HMX社では日本的な長期関係を構築して、バイヤー・サプライヤーの両者にとってウィン・ウィン（Win-Win）となるSCMを模索している。

第4章では、グローバリゼーションの進展における「労働組合のCSRの取り組み」について、次のポイントから論述している。

- ① 一般に企業サイドは、CSRを任意のものとして捉え、そのように主張しているが、労働組合は、任意のものとは捉えていない。CSRには、法的要件と任意のベスト・プラクティス（良い慣行）の両方の部分が含まれており、環境や労働、人権といった項目には、法的最低基準も多くある。その関係と違いをきちんと認識することが必要であろう。
- ② 日本の労使は、人的資源開発、職場における健康、安全、雇用の安定については取り組みを進めてきており、その水準は国際的にも評価し得るものとなっている。しかし、人権や労働基本権を国の内外で遵守することを明らかにしている企業は少ない。日本の労使は、国際的視点から、これらの要素を取り込んでいくことが求められる。
- ③ CSRを実践するうえで、社会的対話が重要なツールとして認識されている。しかし、労働組合の認識としては、労働条件、人的資源管理、安全衛生などは労働組合との交渉や協議によって多くの部分が決められるものであり、他のステークホルダーの対話と同列に扱う性格のものではない、というものである。
- ④ 欧米では多くの企業で「企業行動規範」の策定と公表が進められており、日本企業でも策定する企業が出始めてきた。企業行動規範の中で、労働や人権に関しては、ILOの中核的8条約を満たすことが最低要件である。それに加えて、労働者代表との協議、生活できる賃金、安全衛生などの項目を満たすことが求められる。

- ⑤ 企業行動規範の遵守状況のモニタリングには、内部監査によるものと、それに加えて外部監査を受け入れている企業もある。国際自由労連（ICFTU）は、民間の査察制度は「労働組合の役割や、適正な財源を持ち、組織化された公的な労働査察制度に代わることはできない。さらに、民間監査実施者の能力を評価する、国際的に認められた基準はない」と断言している。ただ、そうではあっても民間の認証・査察制度を認める立場もある。中国のような国で CSR を推進するためには、NGO による外部モニタリングを使うことを積極的に考えて良い。
- ⑥ グローバル・コンパクトについて ICFTU は、「行動規範とみなすべきではない。労働組合運動にとっては、グローバルな社会的対話の実現に貢献できる。ただし、経営側による一方的なアプローチを促すようなグローバル・コンパクトがあまりに多く、問題と紛争の解決のための真の対話につながる活動が不足している」という立場である。こうした問題点はあるものの、日本企業について言えば、グローバル・コンパクトへの参加は、人権、労働、環境問題への基本的取り組みを網羅することになり、またこれを企業のホームページに明らかにすることから、CSR への取り組みに企業行動を奨励させる点で有効であると考えられる。
- ⑦ 国際産別組織（GUF）との枠組み協定は、CSR を実効あるものとするため労働組合が積極的に進めているものである。CSR が企業の任意的取り組みとなっているという限界を超える意味で、また労働組合が CSR に関与できるという意味からも、国際枠組み協定を進める必要がある。しかし、日本ではまだ一例もない。仮にアジア・太平洋地域に限定したものであっても、枠組み協定を作っていく必要がある。
- ⑧ CSR について、国際標準化機構（ISO）が関係する技術規格設定のプロセスを取り入れることについて、労使間で大きな議論が戦わされた。実効性のある新規格が生まれれば、その意義は大きいと思う。連合は、ISO による新規格について、「ISO のノウハウを通じて国際的な CSR の確立に貢献すること。これまでの国際基準を引き下げないこと」などの見解を確認している。
- ⑨ CSR への政府のイニシャチブの方法は多様であるが、ア）法律で社会的責任についての企業行動の報告義務を課すこと、イ）政府調達や公的部門の購買行動に CSR、SRI の視点を組み込むこと、ウ）政府間の貿易協定に CSR の項目を盛り込むこと。エ）国連グローバル・コンパクトへの参加を奨励する行動をとること、オ）企業と NGO、労働組合が協同して取り組む場と財政的支援を行うこと、カ）中小企業の CSR 推進のためにコンソーシアムを提供すること、キ）CSR の規格化、標準化についてのコンセンサスの形成に努めること、などがある。CSR を日本政府として、どのように進めるか、そのためのイニシャチブの発揮が求められる。

第 5 章では、「CSR 経営におけるサプライ・チェーン・マネジメントの現状と今後」と題

し、グローバリゼーションの文脈における CSR に関する海外多国籍企業と日本企業の取り組みとその将来について論述している。

CSR に対する関心が世界的に高まっている背景として、グローバリゼーションの拡大とその「負」の面である途上国を中心とする人権や労働上の問題、環境破壊等がある。これらの問題の解決に向けて活動している NGO から欧米多国籍企業に対する監視や圧力が高まっているため、これらの企業では事態の改善に向けての取り組みが強化されている。アパレル産業や電子産業を中心に製造面でのアウトソーシングが進んでいるため、これらの多国籍企業では自社の取り組みだけでは改善に限界があり、資材調達先や製造委託先であるサプライ・チェーンに対しても CSR への取り組みを求めている。日本の電子産業界では多くの企業が欧米多国籍企業のサプライ・チェーンに組み込まれているので自社での CSR 取り組みが喫緊の課題となりつつある。重要な点は、問題の根源が途上国での人権や労働面にあるので、日本企業にとっても、途上国における自社の関係会社のみならずサプライ・チェーンまで包含した CSR の取り組みが求められていることである。しかし、従来日本企業では、労働者の人権や安全衛生面の改善等に関わる人事上の権限は自社の範囲までとの認識が強く、取引先でのこれらの問題の管理や是正には納得のゆく説明や根拠が求められる。さらに、これらの取り組みの実効性を高めるためには取引先での従業員への教育・研修やマネジメントシステムの整備が求められるが、途上国を中心とする取引先にはリソースや資金面での余力がないので、購買企業からの支援に依存することになる。それは購買企業にとっても費用や人的な負担を招き、CSR のサプライ・チェーンへの展開にあたっての大きな課題となる。これらの課題に対応するためには、同業の企業を中心に供給者・取引先の CSR 取り組みに関する共通プラットフォームを設置し、CSR 取り組みや監査とその情報の共有化や教育プログラム、マネジメントシステム整備等の協働実施を含む共同支援体制を構築することが有効と考える。それが購買企業と供給元の双方にとってメリットをもたらす。

第 6 章では、前章までの議論を前提に、アジア地域に事業展開している欧米企業が、特にサプライヤーとの関係において CSR にどのように取り組んでいるのか、現在どのような課題を抱えているのかを探ることを目的として、シンガポール、中国（広州）で CSR の実践に成功している欧米企業を対象に訪問ヒヤリング調査を行い、「欧米企業のサプライ・チェーンでの CSR 事例」として取りまとめた。

現地ヒヤリング調査にあたっては、①英国の社会的責任投資コンサルティング会社である「EIRIS」による「従業員」指標と「社会」指標を使用し、同指標により高い得点を得ていること、②グローバル・コンパクトに加盟していること、③グローバルサリバン原則等労働、人権に関する民間規範に加盟していること、④GRI ガイドラインを採用していること、⑤EU 「ベスト企業 100 社」に選ばれていることなどの 5 項目を中心にインターネット等による検索で優良な欧米企業を選別し、さらにアジア太平洋地域に CSR 総括拠点を有し、当調査へ



の協力が可能な企業として、GE 社、GE サプライ社、シスコシステムズ社、グラクソスミスクライン社、ナイキ社の 5 社を調査対象とした。そして、2005 年 6 月 5 日から 11 日の期間に、シンガポールでは、GE 社、GE サプライ社、シスコシステムズ社、グラクソスミスクライン社の 4 社を、中国（広州）では、ナイキ社を訪問したほか、CSR 推進非営利団体 Business for Social Responsibility (BSR) の専門家からも話をきいた。ヒヤリングでは、①企業理念、行動方針との関係における CSR への具体的取組みと企業としてのメリット、②欧米本社の方針と現地法人の対応の実際、③CSR のサプライヤーへの展開とその監査方法と実態、④CSR にかかる今後の課題等を中心に各社から話をきいた。

訪問した欧米企業では、概ね CSR については欧米にある本社が統括し、全職員への企業の価値観の徹底のために、組織体制を整備したり、情報技術を駆使したシステムを導入するなど工夫がされていた。テレビ会議システムを利用してヒヤリングを行ったオーストラリアやシンガポールのシスコシステムズ社をはじめとした各社では、国の労働制度、政策自体が整備されているため、労働条件や人権の規定や実態が企業の定める規則を下回っていたり、抵触するという問題は発生していない。また、社員の教育レベルや意識も高いため、行動方針や規則の職員への徹底には問題は少ない。CSR 活動は、むしろ企業の重要な広報活動と位置づけられ、社会貢献活動などを積極的に行うことで、地域に貢献しつつ、現地でのブランド力と企業価値を高めるという企業イメージ作りに活かされている。

一方、中国では、国の法制度が未成熟なため、企業の定める規則や基準が国のその水準を上回っている。そのため、依然、国全体として労働条件、労働者の権利、労働環境については問題が多い。そういった中で契約工場などサプライヤーについて経営者も労働者も意識が低いいため、規範、規則を徹底させ、労働条件、環境を改善することが非常に難しいという実態が今回の調査で明らかになった。例えば、ナイキ社を例にとると、本社社員および本社専属契約工場への規範、基準の徹底は、コストを本社が負担して実施していることもあり、問題は少なく、良好な労働環境が形成され易い。これに対して、専属契約工場の下請けなどさらに下位のサプライヤーをネットワークする場合、まずサプライヤーにとってコスト高を招きかねない労働者への処遇や職場環境の整備に経営者の納得を得ることが難しく、規範、規則を遵守することの重要性をサプライヤーに納得させ状況を改善させることが難しいなど、CSR の徹底に苦慮している現状が明らかとなった。

シンガポールやオーストラリア、中国においても欧米企業は、各社とも規範、規則の徹底のため、各クラスの職員のためのワークショップなどの集合研修やイントラを駆使した e-Learning など研修制度を実施しているほか、監査制度を設け、モニタリングやレビューを行い、日々の状況改善に努力している。日常業務のモニタリングは、内部通報制度を含め、情報技術の発達により、一般職員からの報告やそのチェックも含め、現地の各部署のマネジャーに第一次的責任が課せられている場合が多い。問題が重大な場合には、地域の CSR やコンプライアンスの担当部局、さらに本社の取締役会などかけられる制度となっている場

合が多い。

一方、サプライヤーへの規範、規則の徹底のため、各社とも定期的にコンプライアンス状況の監査を行っている。この場合、監査専門スタッフを配置している場合が多く、監査スタッフのための特別な育成訓練も用意され、日常業務のコンプライアンスに関するモニタリングとは区別される。特にサプライヤーへの監査を早期から開始したナイキ社においては、サプライヤーの契約状況により工場がランク分けされ、さらに工場のコンプライアンス水準に応じた色分けをして監査し、状況の改善を徹底するための制度が整備されている。この中でも、特に問題の多い契約工場については毎週監査を行うなど高い頻度で監査を徹底していることが同社現地の監査担当者の話からわかった。

今回は、CSR 活動推進にあたり、組織、制度、その実行のためのインフラ、人材育成も良好な好事例を調査したが、そういった中においてもインタビューの結果、今後の課題としては次の各ポイントが浮き彫りとなった。

- 国の労働政策と CSR との関係：中国のように労働関係法規がまだ未整備の国においては、労働者の労働条件、安全衛生面について問題が多い企業が多数存在する。政府の規定を守らない企業が多数存在する中で、企業規範や行動方針が国の法律にかわって労働者の労働条件や安全衛生面を保護する役割を担っているといえるが、そういったローカル企業に欧米の基準や価値観を理解してもらうためには大きな課題がある。
- 政治との関係：総括本社の政治対応方針にサプライヤーからの要求が反する場合、ローカル企業はビジネスとしてどのように折り合いをつけていくべきか。
- 政府、NGO との連携の強化：グローバル展開の中で、社会貢献の規模を拡大し、政府や NGO との関わりをさらに強めて協力体制の構築する。
- 地域の特徴と組み合わせた CSR の展開：本社の先進的取組が、例えばアジア地域にそのまま展開できるとは限らない。その地域の国の法制度、政策、文化に合った CSR 活動を推進するため、地域の特徴と組み合わせた展開が必要である。
- 企業組織内の部門間での同一価値の共有と協力体制の構築：サプライヤーの中には、監査担当者が CSR 監査により、規則違反を摘発し改善を要求指示しても従わないものが多い。一方、サプライヤーは利益を優先に考えるため、契約獲得のため本社のバイヤーの指示には従順に従うという傾向がある。サプライ・チェーンにおける CSR を有効なものとするためには、本社内での部門間の連携を重視し、バイヤー部門と監査部門が価値を共有し一体となって、サプライヤーに対応する必要がある。
- 本社方針の従業員への徹底強化：M&A の展開で企業そのものが拡大し、グローバル展開も加速する中、地球規模で従業員が CSR に関する同一の価値と理解を共有できるようにすべきである。
- 監査項目の簡略化：監査項目が多く複雑であると、サプライヤーは最初から守れないと思ってしまう。監査項目は出来る限りシンプルにわかり易く作成する工夫が必要である。

る。

(注)

- <sup>1</sup> 日本経営者団体連合会は、2004年5月18日に「企業行動憲章」を改定し、「消費者・顧客の満足と信頼」「公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引」「社会とのコミュニケーション」「従業員の多様性、人格、個性の尊重と安全で働きやすい環境の確保によりゆとりと豊かさの実現」「環境問題への取り組み」「社会貢献活動」「反社会的勢力および団体との断固とした対決」「国際ルールや現地の法律の遵守、現地文化慣習の尊重」の各項目について各企業に呼びかけている。
- <sup>2</sup> 2004年4月に発足。座長は、谷本寛治一橋大学大学院商学研究科教授。中間報告は、<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2004/06/s0625-8.html> を参照。



## 第Ⅱ部 本 論



# 第1章 持続可能な発展と求められる企業の社会的責任（CSR）

## 第1節 CSRを問う背景

### 1. グローバリゼーションの負の側面

なぜ今、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility : CSR）がグローバルに問われるようになってきているのか。グローバリゼーションの進展と共に、その負の側面も顕在化してきた。80～90年代のIT革新、インターネットの広がりと共に、モノづくり、物流・販売がグローバルに展開することで、世界経済が豊かになると言われてきた。しかしその富は一部先進国に偏り、貧しい途上国との格差は大きくなっていった。1日1ドル以下の生活をしている人々が地球上で10億人以上いると言われ、アフリカでは、エイズやマラリアなどの疫病で1日に1万人の人が死んでいると言われている。とくにサハラ以南の重債務国の経済、社会、政治状況は非常に厳しいものがあり（世界人口の13%、世界の貧困層の28%が集中している）2005年7月のG8サミット（イギリス・グレンイーグルズ）では、アフリカ支援の問題が主要アジェンダの一つとなっている<sup>1</sup>。イギリスを始めヨーロッパ諸国では、CSRの観点からも途上国支援のあり方、公正な交易、汚職防止が議論されている。

さらに途上国における環境問題、工場現場における労働・人権問題について、90年代以降、NGO、メディアによって明らかにされるに従って、その劣悪な状況が明らかになっている。多くの場合、アパレル、スーパー、スポーツ用品、おもちゃなどを中心とした多国籍企業の下請けであったり、先進国向けの輸出を行ったりしているわけであるが、いわゆるスウェットショップ（劣悪な労働条件、労働環境における工場）問題に対して、欧米諸国において企業の社会的責任が問われ、ボイコット運動が繰り広げられている。90年代はじめから、例えばウォルマートやKマート、トイザラス、リーボックなどが、厳しい批判やボイコットを受け、評判の低下、売上、株価の下落に直面し、その対策に迫られた。世界中の児童労働の数は2億5千万人と言われており、これは特定企業だけの問題ではない。発展途上国は税制上の優遇や安価な労働力を提供し、多国籍企業が進出する。そこでは本国の環境基準や労働基準などに縛られることなく、直接投資による現地工場のみならず、現地のサプライヤーにおいてもスウェットショップの厳しい現状が見られる。90年代以降のNGOの運動は、まさにインターネットの広がりと共にあり、グローバルなネットワーク化を背景に、企業は社会的責任を求める市民社会のムーブメントを無視することは出来ない状況にある。従来からある貧困への支援策にとどまらず、社会的公正性の問題、地球環境の問題として、持続可能な開発・成長を目指した取り組みが、国境を越えて求められているのである。

### 2. 持続可能な発展を求めるグローバルな潮流

ところで持続可能な発展（sustainable development）とは何を意味するのか。この概念が公式に謳われたのは国連の「環境と開発に関する世界委員会（WCED）83～」による「ブ

ラントラント報告書」(Our Common Future、1987)であり、経済成長中心のシステムからの転換を訴え、人間と自然の共生の上に経済活動があると指摘した。そこでは環境問題において持続可能性を問い、「将来の世代の能力を低下させることなく現在のニーズに沿って発展させること」と理解している。この報告書を契機に、90年代に入って「持続可能な発展」という概念は地球環境問題を中心に語られていく。

1972年ストックホルムでの「国連人間環境会議」から20周年となった1992年、ブラジルのリオ・デ・ジャネイロにおいて「国連環境開発会議」(UNCED)が開催された。この会議に呼応して、多くのNGOが集まり、「グローバル・フォーラム」には2万人の人々が集まった。さらにAPCなどインターネットを草の根的に広げるNGOなどが、その会議の模様をグローバルに発信し、活発な議論の輪を広げる役割を担った。

国連経済社会問題担当事務次長であるニティン・デサイは、「あまりにも長い間、環境保護団体も業界団体も、環境保護と経済成長が両立できないという誤った考え方にとらわれてきた。私達は新たな考え方を取り入れなければならない。それは経済と環境の健全性は相互に関連し、補強し合っているという考え方である」と発言している<sup>2</sup>。21世紀に向かっているいわば環境宣言である「アジェンダ21」では、先進国の課題として、大量生産—大量消費—大量廃棄型のライフスタイルの見直し、地球環境問題の解決への取り組みが求められ、途上国の課題として、貧困—人口増—環境破壊という循環の克服への取り組みが求められた。

さらに90年代半ば以降になると、持続可能性は環境問題にとどまらず、貧困、労働、人権問題など経済・社会的課題をも含めて議論され、グローバルな社会経済システムの中心的課題として重視されている。例えば1995年のコペンハーゲン「世界社会開発サミット」では<sup>3</sup>、社会的公正と人権に基づいた人間中心の社会開発、貧困、雇用、社会的統合が議論された。さらにリオから10年たった2002年ヨハネスブルグ「持続可能な開発に関する世界サミット」(WSSD)では、環境問題に社会問題を含め広義の“サステナビリティ”が正面から議論された<sup>4</sup>。経済成長と公平性、天然資源と環境の保全、社会開発、仕事、食糧、教育、エネルギー、健康管理、水、衛生設備、文化的・社会的多様性、労働者の権利の尊重などの問題にかかわって、企業の果たすべき役割、CSRも本格的に議論された。WSSDにおいて、持続可能な発展のための経済人会議(WBCSD)と国際商工会議所(ICC)が共催したカンファレンス Business Action for Sustainable Development において、アナン事務総長は、「10年前のリオでの環境サミットでは、持続可能な発展のために企業が果たすべき役割はほとんど理解されていなかった。…しかし、10年前とは状況は一変している。今日では企業が政府や市民社会、そしてもちろん労働組合など他の主体とパートナーシップを組み、一丸となって取り組むことなしには、恒久的で効果的な解決策は生まれないという認識が高まっている」と演説している<sup>5</sup>。

90年代に入って以降、NGOの影響力が社会的支持を受けて拡大し、批判・監視するのみならず、国連関係の国際会議や、経済会議においては重要な構成メンバーとなっているし、政



策提言などを行っている。また 1999 年シアトルで開催された WTO 総会においては、様々な領域で活動している NGO（環境、貧困、労働、人権、農業、宗教など）がネットワークを組み、反グローバリゼーションの動きを活発化させ、その後 2000 年 4 月 IMF・世界銀行年次総会の場、2001 年 7 月のジェノバ・サミットの場には 10 万人を超える人々が集まり批判の声をあげた。こういったネットワークの結集として、2001 年ブラジルのポルトアレグレにおいて第 1 回「世界社会フォーラム」(World Social Forum)が開催された。「世界経済フォーラム」(World Economic forum=ダボス会議)に対抗し、反グローバリズムを主張する多様な領域にかかわる NGO、労働組合、市民運動の代表、知識人などが連帯したものだが、123 カ国から約 6 万の人々が集まり、「もう一つの世界は可能だ」というメッセージを発信している<sup>6</sup>。

こういった反グローバリズムの動きを受けて、国際的な経営者ネットワークや経済人会議、例えばダボス会議 (WEF) や持続可能な発展のための経済人会議 (WBCSD) などでは、地球社会の持続可能な発展への政策課題、さらに個々の企業に求められる社会的責任について、90 年代半ば以降議論を積み重ね、貧困への支援、労働・人権問題、社会的排除の問題、社会的公正性に関して企業行動規範などの提案を行っている。WBCSD では持続可能な発展について次のように規定している。「現在のニーズと同様将来のニーズと一致するように資源を活用し、投資し、技術開発を方向づけ、制度を変革していくプロセス」<sup>7</sup>。90 年代以降、「持続可能な発展」という概念は、将来世代への配慮 (現在⇔将来)、途上国の問題 (先進国⇔途上国)、そして地球環境問題+社会的問題 (環境⇔社会)、と広く議論されるようになっており、その中で企業の果たすべき責任が問われている。後段見るように CSR に関して国際的な議論が広がる中、国際機関 (UN、ILO、OECD、EU、ISO)、経営者ネットワーク (WBCSD、CRT、WEF など)、そして様々な NGO において、企業行動規範・基準の策定などが活発になされていく。

## 第 2 節 CSR の捉え方

### 1. 定義 CSR の 3 次元

CSR を考える際に、社会貢献、社会還元活動と理解したり、経済性と社会性のバランス論から理解する経営者は少なくないが、そうした捉え方は適当でない。あるいはステイクホルダーに対する付加価値配分 (経済活動によって得られた付加価値を株主のみならず、ステイクホルダーにもバランスを考えて配分する) という問題でもない。今企業に問われているのは、その付加価値を生み出す経済活動のあり方そのものである。従って企業に求められる社会的責任とはまず、経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境への配慮を組み込むこととなる。環境、労働・雇用、人権、製品、途上国での労働環境や人権、情報公開などといった問題領域において、どのように取り組んでいくかが問われている。単にリスク管理、コンプライアンスにとどまるものではない。問われている社会的課題に対して企業がどう取

り組んでいるか、その取り組み方が問題である。例えば、障害者雇用の問題にしても、ただ雇用率 1.8%を守るか守らないか（数字あわせ）だけではなく、いかに障害者の就労、仕事のあり方を考えるか、単に周辺の単純作業を与えるだけではなく、障害者の働き方を考えながら場を提供していけるか。新しい価値を生み出すようなイノベティブな取り組みが求められる。

日常の経営のあり方にとどまらず、より一歩進んだ企業の取り組みも期待されている。つまり今解決が求められている社会的課題に企業のもつ資源やノウハウを活用し、新しい商品やサービスを開発・提供していくこと＝社会的事業の展開も、広く CSR として捉えることができる。具体的には例えば、環境配慮型商品や、障害者・高齢者支援の商品・サービス（ユニバーサルデザイン／アクセシブルデザイン）、途上国支援にもかかわるフェアトレード、エコツアー、また衰退した地域の再開発（コミュニティ・ディベロプメント）にかかわる事業、再生可能エネルギー開発事業、SRI ファンドなどの開発、こういった社会的商品やサービスの開発およびそれらを提供する新しい仕組みづくりまで含めて「ソーシャル・イノベーション」と呼ぶことができる。またこういった事業を開発して行くにあたり、NPO／NGO とコラボレーション（事業提携）を組んでいくことは重要な戦略である。

さらに社会貢献活動＝企業の経営資源を活用したコミュニティへの支援活動も CSR の一環として位置づけられる。ここではその活動を 3 つに区分することができる。1) 金銭的寄付による社会貢献活動、2) 製品、施設・人材などを活用した非金銭的な社会貢献活動、さらに 3) その会社の本来事業にかかわる技術やノウハウを活用した社会貢献活動も社会から支持されている。また企業の社会貢献活動は単独で行うばかりではなく、これまで NPO／NGO とのコラボレーションを通して様々な試みがなされてきている。企業の社会貢献活動においては、限られた資源を有効に活用するためにはフィランソロピー活動にも戦略的な取り組みが求められる<sup>8</sup>。

以上まとめると表 1-1 のようになるが、このように広義の CSR を前提に、企業が社会的に責任ある経済活動を行うことが、持続可能な社会経済システムをつくっていくベースになる。さらにそのことが市場社会による評価→企業価値や競争力を高めることにつながる。

## 2. 労働・人権に関する CSR

次に労働・人権に関する CSR について、ここでは 5 つに区分し（表 1-2 参照）その領域を具体的な問題を踏まえてみていこう。とくに以下では、グローバル化に伴う進出国での企業に問われる労働・人権問題と、欧米における排除された地域の再開発において企業に期待される役割についてみておこう。

表 1-1 CSR の 3 つの次元

① 経営活動の あり方	日常の経済活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境への配慮を組み込むこと
	環境対策、採用や昇進上の公正性、人権対策、製品の品質や安全性、途上国での労働環境・人権問題、情報公開、など
	<法令遵守・リスク管理の取り組みレベル>から<企業価値を創造する積極的取り組みレベル>まで
② 社会的事業	社会的商品・サービス、社会的事業の開発
	環境配慮型商品の開発、障害者・高齢者支援の商品・サービスの開発、エコツアー、フェアトレード、地域再開発にかかわる事業、SRI ファンド、など
	<新しい社会的課題への取り組み＝ソーシャル・イノベーションの創発>
③ 社会貢献 活動	企業の経営資源を活用したコミュニティへの支援活動
	1) 金銭的寄付による社会貢献活動 2) 施設・人材などを活用した非金銭的な社会貢献活動 3) 本来業務・技術などを活用した社会貢献活動
	<戦略的なフィランソピーへの取り組み>

表 1-2 労働・人権に関する CSR

①	能力発揮、働きやすい職場づくり 多様な人材の活用、仕事と家庭の両立に向けた取り組み、エンプロイアビリティの向上（→知的資産価値を高めることとつながる）
②	中核労働者の権利擁護の問題：働き過ぎ（過労死）、個々人の権利
③	差別問題：女性、高齢者、障害者、外国人労働者、被差別部落などに対する差別の問題
④	進出国での労働・人権問題 先進国：海外事業所での女性、マイノリティに対する人権問題 途上国：・サプライ・チェーンまで含めたスウェットショップ、児童労働問題 ・先住民の権利 ・人権問題を抱えた国への進出問題
⑤	排除された地域の問題 インナーシティにおける事業、銀行（レッドライニング問題）→コミュニティ開発

(1) 進出国での労働・人権問題：

グローバル化で海外進出する先は途上国のみならず、先進国もあるわけで、80年代以降日本から欧米市場への直接投資が増えた際、海外事業所、現地法人において女性、マイノリティに対する人権問題などが噴出した。とくにアメリカでは、大手日系子会社の雇用差別問題が續発し、下院において1991年公聴会が開かれ、組織的なタイトルVII<sup>9</sup>違反に批判が集中した<sup>10</sup>。90年代に入っても日系自動車メーカーが、セクハラ問題に対して集団訴訟を受け多額の賠償金を求められている（1996）。

多くのケースにおいて、日本の企業社会における慣習や行動パターンをそのまま持ち込んで失敗している。また批判が出て本社の問題とは捉えていなかったことも多く、CSRに関する認識の低さも指摘されている。

次に途上国におけるサプライ・チェーンまで含めたスウェットショップ問題、児童労働問題、先住民の権利などの問題が挙げられる。この問題については、第3章において詳しく扱

っている。そこではノルウェー企業の中国におけるサプライヤーの過酷な現場を紹介しながら検討し、その対策を考えている。先にみたように、スウェットショップ、児童労働問題を抱える企業への批判は 90 年代以降続発しており、アメリカ企業へのボイコット運動が広がっている。日本企業も例外ではない。例えば、メキシコ国境地帯マキラドーラ地区にある家電メーカーの現地法人において、女性の人権問題に関してアメリカの NGO Human Rights Watch (HRW) によって批判され<sup>11</sup> (1996)、現地の新聞にも報道された。こういった問題は、東南アジア地域への ODA に関連する開発事業において、環境、地域社会、先住民の権利問題などもあるし、また人権問題を抱えている国 (かつての南アフリカ、近年の中国、ミャンマーなど) に進出している企業への国際的な批判運動も無視できない。例えばミャンマーにおいて操業しているあるいは取引している欧米企業への批判、ボイコット運動は厳しいが、日本のバイクメーカーへの批判も 2000 年以降、Free Burma Coalition (FBC) <sup>12</sup> によってなされている。こういった事態に対し多国籍企業は CSR への取り組みを強化するが、本社・親会社のみならず、サプライヤーに対しても取引契約の中に CSR の項目を組み入れる動きが広がりつつある。この点については後段で扱う。アメリカでは政府、州政府が選択的調達法を採択し、ミャンマーやナイジェリアと取引のある企業を除外する、という動きもみられる。

## (2) 排除された地域の問題：

ここでは進出先の欧米社会において、今社会的に議論されているコミュニティ再開発問題に関し、企業に求められる役割、課題をみておこう。

欧米の大都市部において、経済的にも社会的にも衰退し荒廃した地域＝インナーシティが存在し、そこには社会的に排除された人々 (就業困難者、失業者、マイノリティや移民など) が居住している。社会的排除 (social exclusion) とは、社会に参加する権利が剥奪されている状態であり、とくに労働市場や社会サービスから排除されていることで社会との接点を失うことになる。その状態を放置するなら地域社会の不安定化を促進することになるが故に、彼らを社会的に受容し、エンパワーメントしていく支援のシステムづくりが必要となっている。

こういった領域はこれまで政府が対応すべきだと理解されてきたが、小さな政府化と政府・行政の限界によって、NPO/NGO を含めた民間の関与が期待され、企業の果たしうる役割への期待が大きくなっている。企業は資金、人材、ノウハウ、ネットワークなど多様な資源をもっており、ローカル/グローバル・コミュニティにおいて今問われている社会的課題の解決にかかわっていくことが期待されている。従来は企業の社会貢献活動としてコミュニティ支援を行うというスタイルが多かったが (NPO/NGO とのコラボレーションによって関与していくスタイルも増えてきた)、さらに近年、企業の本業としてかかわっていく可能性が試みられ、広がっている。

本業としてという場合、アメリカではインナーシティにおける地域再活性化のための事業（Community Economic Development：CED）として、フランチャイズ店を開設したり<sup>13</sup>、起業支援や資金貸し付けを行うなど様々な試みがなされている。例えば金融機関はこれまでインナーシティでの資金提供を避けてきたが、資金へのアクセス権の回復を目指した地域再投資法が1977年に施行され、いわゆるレッド・ライニングが規制された。また専らCEDにかかわる融資を行うCommunity Development Financial Initiativeも広がり、Community Development BankやCommunity Development Credit Unionなどがインナーシティで起業資金、住宅取得などの融資に取り組んでいる<sup>14</sup>。また大手事業会社によるCEDとしては、マイノリティが所有・経営する企業と積極的に取引を行おうとするSupplier Diversity Initiative（SDI）が、政府の積極的な政策と共に広がっている。メーカーがSDIを行う効果は、競争条件を平等にし、サプライヤーが多様化することで競争が拡大し、地域で仕事が生まれ購買力も付いていく。事業会社はCSRの一環としてSDIを理解し位置づけており、アメリカでは定着し支持されている。

またODAとは異なる途上国支援の方法として、少額の資金を地域の人々に貸し付けるマイクロクレジット／マイクロファイナンスの仕組みづくりも欧米では広がりつつある。地域における小さな事業を支援し、草の根的に経済的なエンパワーメントを行っていくスタイルである。環境や社会的なビジネスに資金を提供しようとするいわゆるソーシャルバンク（オルタナティブファイナンス）のみならず、大手の金融機関がこういった銀行や、マイクロクレジットを行っているNGOに資金提供するという動きも見られる（ドイツ銀行など）。

### 第3節 CSRを評価する市場の形成

#### 1. 「市場社会」という理解

近年、CSRの議論は、問題を起こした企業に対する批判的な社会運動、訴訟としてのみならず、市場を通じた企業評価に結びつくようになり、新たな広がりを見せ始めている。社会的な責任を果たしていない企業をボイコットするということのみならず、社会的に責任ある企業を評価し、その株式や商品・サービスを購入するという行為である。そういった市場行動がCSRの議論として表れ、広がりつつあるということは、市場において企業に求められる期待や役割が変化してきていることを意味している。企業活動の経済的な側面のみならず、社会的・環境的な側面についても、企業評価の基準に組み込んでいく市場での動きである。この点について考えていこう。

そこでまず「市場」という概念について改めて考えておこう。本稿で市場という場合、経済学のテキストにあるような純粋な市場モデルを想定しているのではない。現実の市場はいわば「真空状態」の中で経済メカニズムだけが機能しているわけではない。いわゆる市場モデルでは、価値観の変化や社会的、政治的な動きが市場に反映するという動的な変化を捉えることはできない。本来、市場というものは常にそのベースにおいて社会、政治、文化、

国際関係といった領域と相互作用的にかかわっており、さらに価値観の変化や市民社会組織（NPO／NGO）の運動からインパクトを受ける。市場における規範、ルールというものはこれらの動向に大きく影響を受け形成される。市場をこういった領域との相互関係性を全て捨象した閉じたシステムとして捉えるのではなく、諸領域とのオープンでダイナミックな相互関係の中から捉え、「市場社会」として理解していく必要がある。つまり市場経済を成り立たせている諸領域やそこで形成されている一定の調整様式、規範を捉えていくことが、CSRを理解する際にも重要なポイントになると考える<sup>15</sup>。

先にみたように、1990年以降、地球環境問題、さらに労働・人権やコミュニティにおける社会問題を含め、社会経済システムの持続可能な発展を求める運動や議論が広がっている。経済、社会、環境に対し大きな影響力をもっている企業のあり方が問われ、企業に社会的責任を求める動きが強くなった。そういう市民の声、価値観の変化を受けて、企業活動を監視・批判、調査・提言するNPO／NGOが成長し、ネットワークを広げ、市民に情報を提供したり政策提言したりしており、その影響力は大きくなっている。

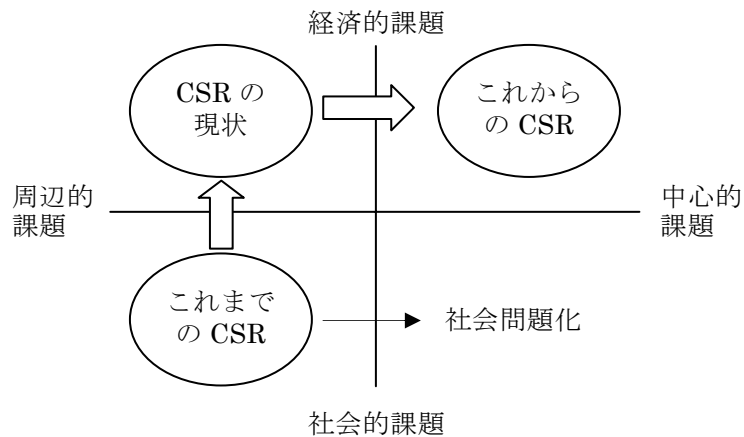
この流れの中で、市場における選択の基準として企業の提供する商品・サービスの価格や品質にとどまらず、それらがどのようなプロセスで、またどのような経営体制の下でつくられてきたか、社会的に責任ある企業であるか否か、ということが問われ始めた。消費のみならず、投資、雇用・労働、さらにサプライヤー取引契約という経済的行為のベースにもCSRが重要な基準として組み込まれていくことによって、市場に新たな規範が形づくられていくことになる。具体的な動きとしては、CSRを判断基準とする商品のボイコット運動が典型であるが、さらに積極的にCSRを果たしている企業の商品を買うバイコット運動（CSR情報の提示としてラベリング活動）、金融機関による投資や融資基準にCSRを組み込む動き、企業・政府の調達基準にCSRを加味すること、などが挙げられる。表1-3にまとめておこう。

表1-3 企業・政府調達基準におけるCSR

消費者の購買基準 (ボイコット／バイコット)	企業活動を監視・批判、さらに調査・評価するNGOの成長 ←社会的支持の広がり
	環境／ソーシャルラベルの普及、消費者啓発
企業行動基準	NGO／国際機関／経営者団体等による基準、ISOの動き
投資基準	SRIの広がり（メインストリーム化の動き）
融資基準	環境・CSRを基準にした金融商品の開発（UNEPFIの動き）
調達基準	取引や調達の条件にCSRを組み込む

CSRを求める市民の動きが、市場における経済的行為として広がっていくことによって、企業はCSRに積極的に対応せざるを得なくなっていくのである。CSRは市場のレベルで問われることで、社会的で企業経営にとって周辺的な課題であるという認識から、経済的で中心的な課題の一つとして捉えられるようシフトし始めている。図1-1に示したように、現状は経済的で周辺的な課題という位置づけだと言えよう。

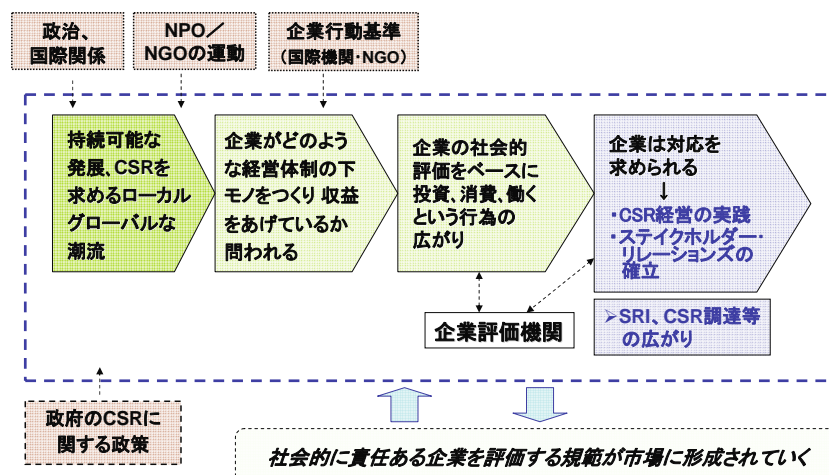
図 1-1 CSR 問題の位置づけ



CSRは、単に企業不祥事や企業犯罪に対して“責任を問う—責任を取る”というレベルの問題にとどまるものではない。CSRが市場社会の中心課題になってくれば、企業はその対応、パフォーマンスによって評価されるわけである。さらには社会的に責任ある良い企業とは、ステイクホルダーから支持され信頼される企業、新しい社会的価値を創造するソーシャル・イノベーションを生み出す企業として理解される時代状況においては、これからの積極的な取り組み戦略、さらにはこれからどのような企業になろうとしているのか、そのあり方を示すが必要になってくる。従って、CSRとして問われていることを、事業活動に影響を与える不確実な出来事に対するリスクと捉え、そのマイナス影響をできるだけ抑え収益を最大化しようとするリスクマネジメントの範囲内で捉えるだけでは、CSRの意義は捉えられていないと言える。

図1-2は、市場においてCSRを評価する規範がつくられていく流れを示したものである。市場社会において社会的に責任ある企業が評価される規範が形成されるようになれば、<CSR

図 1-2 CSR を評価する市場の形成



への積極的な対応⇒社会的に責任ある企業への支持⇒市場での評価⇒企業の競争優位」といった良い循環がつけられていくことになる<sup>16</sup>。

以下では、表 1-3 で取り上げた中から次の 3 つの動向を概観し検討していくことにしよう。1) 企業行動基準、2) SRI、3) CSR 調達。

## 2. 市場における CSR 基準—評価

### (1) CSR に関する企業行動基準

様々な主体が CSR に関してそれぞれの立場からそれぞれの領域について企業の行動基準や倫理規定を示している。国際機関としては、例えば、国際連合 (UN) の「グローバル・コンパクト (Global Compact)」や「多国籍企業の人権についての責任に関する規範」、ILO の「多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言」、OECD の「多国籍企業の行動基準」など。また ISO における SR 規格づくり (2005~2007、2008 採択予定)<sup>17</sup>。NGO としては、SAI の「SA8000」、GRI の「サステナビリティ報告書におけるガイドライン」、Amnesty の「企業のための人権諸原則」など。経営者団体としては、WBCSD、CRT などにおける議論や提言。具体的な方法としては、政府、国際機関によるフォーマル法令 (国内法、国際法による法的規制)、国際条約/宣言から、NGO、経営者団体、企業によるインフォーマルな規範や自主規制まで多様である。主要な行動基準の内容については、本報告書巻末に「資料」としてまとめられているのでそちらを参照のこと。ここでは代表的な UN のグローバル・コンパクトと SAI による SA8000 の規格を概観しておこう。

① 国際機関としては UN による「グローバル・コンパクト」<sup>18</sup> (1999~) は、人権、労働、環境の 3 つの柱に腐敗防止を含めた倫理規範である。これは企業の自主的な行動基準を示したものであり、企業は参加の署名をするだけでよく法的規制力はない。当初関心を示す企業は少なかった。2002 年 1 月の段階で参加企業数は 82 社に過ぎなかったが、2003 年 3 月には 843 社、2005 年 5 月の段階で 2000 社を越えている。とくにここ 1、2 年参加企業数が急増しているが、それは途上国を中心に中小規模のサプライヤーの参加が増えているからである。サプライ・チェーンにおける CSR の管理を意識し強化せざるを得なくなってきた多国籍企業が、サプライヤーに対しグローバル・コンパクトの調印や、後段に見る SA8000 の認証を要請するようになってきている。近年、中国においてもグローバル・コンパクトの参加企業は増え始めている。

しかし実態として、参加表明はしても企業、事業所レベルにおいてグローバル・コンパクトの 10 項目を実現する体制を整えている企業はまだ多くないのではないかと。体制の整備と実行が伴わなければ、NGO が批判しているように、モニター制度がないため「ブルーウォッシュ」<sup>19</sup>に陥る危険性は少なくない。グローバル・コンパクトの示す規程を企業経営に行かしていくには、CSR を組み込んだマネジメントのビジョン、ミッションを明確にし、マネジメント・システム (各部署における目標の設定—戦略を立てる→PDCA のサイ



クルが回るようにシステムを設計する)を構築し、従来の経営を見直し、新たな発想をそこに組み込んでいく作業が求められるのである<sup>20</sup>。

- ② 「SA8000」はSAI (Social Accountability International、NY、97～)<sup>21</sup>によるスウェット・ショップに特化した国際的な企業行動規格である。これはグローバル・コンパクトとは異なり、マネジメント・システムを構築し第三者機関が認証する (certification) というシステムである。SAI の設立・運営に当たっては、人権、児童労働関係の NGO のみならず、労働組合、企業関係者、コンサルタント、評価機関などとの協力関係に基づいている。

規格の項目としては、1) 児童労働、2) 強制労働、3) 健康と安全性、4) 労働組合結成の自由と団体交渉の自由、5) 差別、6) 懲戒、7) 労働時間、8) 補償、9) マネジメント・システム。1998年 Avon 社が最初に認証を受けて以降、徐々に参加企業数は増えており、117社 (2002.3)、400社 (2004.5)、655社 (2005.3) となっている。これもグローバル・コンパクトの場合と同じく、とくにここ 1、2年参加企業数が急増しており、とくに途上国を中心に中小規模のサプライヤーの参加が増えている。国別に見ると、イタリア (192社、29.3%)、中国 (94社、14.4%)、インド (93社、14.2%)、ブラジル (74社、11.3%)、パキスタン (45社、6.9%) となっている。産業別にはアパレル (17.6%)、繊維関係 (7.8%)、運輸 (5.8%) となっている。

このように様々な主体によって、環境、労働、人権などの領域における企業行動基準・規範がつくられ広がっている。こういった規範は、今グローバルな市場社会において企業に何が求められ期待されているか、ということを示すガイダンスであると言える。企業側から見た場合、企業経営のあり方を考える際のまさに一つのガイドラインとして捉えられる。企業行動基準が様々な提示されることで、社会的な議論が広まり期待を高めることになり、CSR が市場社会に定着していく契機になろう。Cavanagh (2004) は<sup>22</sup>、企業行動基準の広がりから CSR への社会的期待を高め、CSR が市場社会に定着していく契機になる、と述べている。グローバルレベルで国際的な市場社会の規範が進化しルールが変化していく。それは「社会契約」のプロセスだ、と指摘する。

様々な機関が提示する企業行動基準は社会が要請している一つの規範である、と言える。その有効性や可能性について議論が広がり成熟していくことで、フォーマルな法律として定着していくものもあれば、政府・国際機関が集約したガイドラインを示すという場合もあれば、市場社会の倫理規範として定着する場合もあろう。このあたりについては、第2章を参照のこと。

以上は企業行動基準を設定する方法であるが、さらに市場メカニズムを活用し CSR を企業評価・選別の基準と結びつけていくスタイルが影響力をもち始めている。そこで次に CSR を投資や融資の条件、取引や調達に組み込むスタイルを見ていこう。

## (2) 投資・融資における CSR 基準の組み込み

金融機関の CSR という場合、一つには本業における CSR の確立が求められる。さらに金融機関はその本業を通して産業界の CSR を高め支援していく役割が求められる。後者については、①投資、融資を通して：例えば、社会的責任投資（SRI）、融資（環境配慮型融資、市民活動・社会的事業支援型融資）によって、②金融商品を通して：例えば、貯蓄商品（利息寄付型定期預金など）や保険商品（環境リスク対応型保険など）によって、事業会社の CSR を評価、支援するといったスタイルがある。以下では中でも SRI について見ておこう。

SRI という場合、広義に捉えると次の 3 つの方法から構成される<sup>23</sup>。

- ① ソーシャル・スクリーン：財務的指標と社会的指標によって企業評価を行い、投資対象銘柄を選定し、投資信託を組み立てたり、年金運用を行ったりするものである。スクリーンには、「ネガティブ・スクリーン」：特定の価値観から特定産業・企業を排除するスタイル（例えば戦争反対から武器製造にかかわる企業の排除、健康の問題からタバコに関連する企業の排除、人権問題を抱えている国と取引をしている企業の排除など）と、「ポジティブ・スクリーン」：CSR を果たしている企業を積極的に評価し投資対象銘柄として選定するスタイルがある。具体的な評価項目については表 1-4 を参照。

表 1-4 モーニングスター（株）＝(特活)パブリックリソース・センター  
MS-SRI index の評価項目

5 領域	評価項目例
ガバナンス／アカウンタビリティ	経営理念、ガバナンス、企業倫理、情報開示、コミュニケーション
マーケット	消費／顧客対応：理念・体制、商品に関する取組、被害者対応 調達先対応：体制・方針、選択基準・支援
雇用	雇用システム、人権、評価システム、キャリア支援、労働環境
環境	環境マネジメント、コミュニケーション、環境ビジネス
社会貢献	社会貢献活動の取組、寄付・支援、地域との共生、活動の評価・改善

- ② 株主行動：株主として企業経営者と対話・エンゲージメントを行ったり、議決権行使を行ったりすること。アメリカにおける議決権行使に関する実態は、後段の図表 7 を参照のこと。エンゲージメントとは、機関投資家、あるいは投資家に代わって資産運用会社が、投資先企業の経営者に意見を求めたり、改善を要請したりすることである。例えばイギリスの投資顧問会社 ISIS 社は、エンゲージメントの課題として「コーポレート・ガバナンスと CSR は、投資パフォーマンスを高めるために、今後重要な要素になる」とし、とくに環境問題（気象変動、報告書）、社会問題（労働基準、人権）、ガバナンス（コーポレート・ガバナンス、汚職、透明性）の問題について、企業経営者とエンゲージメントを行っている<sup>24</sup>。

- ③ ソーシャル・インベストメント／ファイナンス：SRI という場合、主に上記①のイメー

ジが強いが、欧米ではソーシャルな基準によって投資並びに融資する動きも見られるし、金融機関によるこのやり方を広げていこうとする UNEPFI (UNEP Financial Initiative) の動きも広がりつつある。ここでは次の3つのスタイルに区分しておこう。

1. 地域開発投資／融資：欧米の地方都市や大都市内部において荒廃・衰退した地域の開発・支援にかかわる投資や融資。社会的に排除されてきたマイノリティや低所得者層に低額の住宅供給、起業支援等を行うこと、また地域再開発専門の **Community Development Bank** に預金を預けたり、支援することも含む。
2. 社会開発投資／融資：社会・環境・文化的な付加価値を形成していく社会的事業やプロジェクトに資金供給するもの。社会的事業への支援（教育・ヘルスケア関係、自然エネルギーの開発、有機農業、フェアトレード事業などへの融資）、また途上国の人々へのマイクロクレジット（マイクロクレジットを行う NGO や銀行）も含む。
3. 社会的に責任ある公共投資・開発投資：政府や国際機関が公共投資、開発投資を行うに当たって、その事業の環境や社会に与える影響を配慮すること。例えば途上国向けのプロジェクト・ファイナンスにおいて **CSR** を考慮する「エクエーター・プリンシプル」は、こういった投資を進めていく一つのガイドラインである。

ソーシャル・スクリーンの総額と株式市場に占める割合は、2003年の統計によると、アメリカでは2兆1430億ドルで11.3%、イギリスでは2245億ポンドで12.7%、である<sup>25</sup>。まだメインストリームになっていないわけではないが、この10年の伸びは著しく、アメリカでは1995年には1620億ドルにすぎなかったことからすると8年で約13倍に、イギリスでは1997年の227億ポンドから約10倍に成長している。年金基金をはじめとする機関投資家はその運用に **SRI** を組み入れだしたことがその要因となっている。このように **CSR** が **SRI** を通して問いかけることにより、前段に見たように、**CSR** が経済的課題として問われるようになり、社会的に責任ある企業を評価する規範が市場で形成されつつある、とすることができる。

さらに広くコーポレート・ガバナンスの問題としても理解されるようになりつつある。つまり、**SRI** が存在することによって企業評価のあり方に影響を与えるようになり、環境・社会面の評価を考慮することが求められるようになってきたことがポイントである。まずソーシャル・スクリーニングによって、ファンドや **index** に組み込まれることが企業の評判 (**reputation**) に影響を与え始めている。またより積極的に、機関投資家、資産運用会社が企業経営に発言するようになっている（＝株主行動）。環境リスクや途上国における労働・人権問題などに問題を抱えている企業に対して投資家としては無視できない。先にみたようにエンゲージメントによる経営者への要請がなされている。さらには株主総会における株主提案－議決権行使という手段にでることも少なくない（その際他の機関投資家と連携し影響力を強める行動も見られる）。表1-5は、アメリカにおける社会的な事項に関する議決権行使の件数（提案された件数、最終的に取り下げられた件数、実際に投票さ

れた件数)を示している。

表 1-5 アメリカにおける株主行動：議決権行使 2001、2002、2003 年

株主議決権の社会的方針 項目	議決権の数								
	提案			取り下げ			投票		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003	2001	2002	2003
融資基準	10	10	6	6	8	3	3	2	1
慈善的寄付	6	9	21	1	2	1	2	3	1
環境：資源利用／エネルギー／毒素	24	34	33	5	8	7	19	21	12
CERES 原則／報告	9	8	13	4	4	6	5	3	—
GMO	19	14	13	3	3	1	13	11	4
気象変動	6	21	21	2	13	10	4	6	9
平等雇用	27	34	34	14	13	13	10	16	7
グローバルな労働基準	48	48	47	7	16	20	29	27	8
人権	19	16	16	3	2	5	11	13	6
軍隊・暴力	13	10	9	1	1	—	11	10	6
北アイルランド	11	13	10	6	6	2	5	7	4
健康	9	20	5	2	11	3	7	5	1
政治的貢献	12	9	6	—	—	—	10	8	4
タバコ	13	13	21	4	2	7	9	9	11
その他	10	11	27	4	2	5	3	5	9
合計	236	270	282	62	91	83	140	146	83

ガバナンスにかかわる議決権行使 の状況 項目	議決権の数								
	提案			取り下げ			投票		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003	2001	2002	2003
取締役の多様性	13	11	10	6	6	1	6	4	2
役員報酬	17	8	11	3	1	2	12	7	5
役員報酬の調査／凍結	3	3	7	—	1	1	2	2	5
合計	33	22	28	9	8	4	20	13	12

総合計	259	292	310	71	99	87	160	159	95
-----	-----	-----	-----	----	----	----	-----	-----	----

(出所：Social Investment Forum, 2003 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States, 2003, p.18)

### (3) 調達条件における CSR 基準の組み込み

企業の生産のネットワークがグローバル化する中、CSR の対象が本国における親会社のみならず、進出先における現地法人やサプライヤーの活動状況も問われるようになってきている。とくに 90 年代以降サプライ・チェーンが途上国に広がり、そこで劣悪な労働条件や環境のもとで労働が強いられているスウェット・ショップの問題が明らかになり、批判されるようになってきた。前段見たように、NGO が途上国における工場での労働、人権の問題に関して監視・批判を強め、ボイコット運動がグローバルに広がれば、企業は評判を落とすことになり、売上や株価に影響する。こういった企業にとっては無視できない状況が 90 年代以降広がっており、多くの多国籍企業は本社のみならず、サプライ・チェーンまで含めて、CSR の体制を整えていくことが求められるようになってきている。これまでもサプライヤーとの取引契約に環境に関する基準を組み込む環境調達（グリーン調達）は進んできているが、さら

に CSR の項目：例えばコンプライアンスや雇用・労働に関する対策などを組み入れる動きが出はじめています。そこで以下では、欧米の IT、エレクトロニクス業界の新しい動きを見ておこう。

Hewlett-Packard (HP) 社は多くのサプライヤーと契約をしているが、CSR のマネジメントを徹底するため、サプライ・チェーンにおける管理に組み入れるようになった<sup>26</sup>。そこで以下にみるような基準を定め、2003 年から、まず取引量においてトップ 40 のサプライヤーとコラボレートし、その取り組みをスタートさせている。Supplier Code of Conduct には次の 4 つの項目が盛り込まれている。①法令順守、②環境対策（製品、生産過程）、③従業員の健康・安全対策（傷病の管理、機械の安全性、衛生など）、④労働対策（強制労働・児童労働の禁止、労働条件、結社の自由など）。これらの課題に取り組む「マネジメント・システム」：CSR 政策、実施計画・測定、責任者の任命、定期的な評価、コミュニケーション、研修、といった具体的な取り組みが求められる。この試みがアメリカ同業他社の評判を集めた。翌 2004 年 10 月からは、Dell、IBM が協力して、社会的に責任あるビジネス慣行をグローバル・サプライ・チェーンまで含めて広げていくため、共通のプラットフォームを策定し、取り組み始めている。さらに他企業にも参加を呼びかけている Electronics Industry Code of Conduct は次の通りである。① 労働対策（強制労働・児童労働、差別の禁止、労働条件、結社の自由など）、② 従業員の健康・安全対策（傷病の管理、機械の安全性、衛生など）、③ 環境対策（製品、危険物質、汚染防止）、④ マネジメント・システムの確立（コミットメント、アカウントビリティ、コミュニケーション、研修など）、⑤ 倫理（賄賂禁止、情報開示、内部告発など）。

ヨーロッパでも同様の動きが見られ、Global e-Sustainability Initiative が情報・コミュニケーション技術 (ICT) 業界共通のサプライヤー規程開発を予定している。同団体は、ヨーロッパ企業を中心に国連環境計画 UNEP の ITU (International Telecommunication Union) が支援し 2001 年にパリに設立されており、情報・コミュニケーション技術が持続可能な発展を高める重要な役割を果たし、CSR を果たすことの重要性を訴えている<sup>27</sup>。メンバー企業としては、AT&T、BT、エリクソン、ボーダフォン、モトローラ、ノキア、ドイツテレコム、パナソニックモバイルなど。

日本でも CSR をベースに置いた調達基準が取り入れられ始めている。例えば、アサヒビールやイオンなどは、購買・取引の基本方針に環境や社会的責任項目を組み込むようになっている。グリーン調達の場合と同じように、下請け企業に対する一方的な規定ではなく、全社的な CSR に取り組んで行くには、サプライヤーと協働していくことが重要視されているからと言える。このあたり企業事例については、第 5 章を参照のこと。

#### 第 4 節 わが国における CSR の政策的課題

社会経済システムの持続可能な発展を進めていくに当たって、重要なプレイヤーである企

業に求められる役割と期待は大きい。企業は社会的に責任ある事業活動を行い、その経済的、社会的、環境的なパフォーマンスを高めていかねばならない。そのためには個別企業それぞれが CSR に取り組むことを求めるのみならず、多くの企業が取り組みやすい環境整備を行っていくことも同時に必要である。つまり、社会を構成する個々人が合理的な活動をすれば、その集合としての社会全体の合理性が自動的に高まるかということ、必ずしもそうではないのと同じように、個別の企業が CSR をそれぞれに果たせば社会全体として持続可能な発展につながるかということ、単純にそうとは言えない。CSR は基本的に自発的なものであり、どの領域にどの程度対応するかはそれぞれの企業の裁量下にある。しかしそれでは、例えば、サプライ・チェーンにおける CSR の要請にしてもそれぞれの企業がそれぞれの CSR 規格を示せばサプライヤーは混乱する可能性もあるし、CSR 報告書において示されるデータがバラバラであれば企業間の比較が困難になる<sup>28</sup>。中には具体的な対応の伴わない形式的・理念的なものであったり、きれいな報告書がつけられるだけであったりするが、「数字」合わせでしかなければ、社会全体の持続可能性が高まるわけではない。もちろん、それぞれの企業が自発的に CSR を進めていくことが大事であるが、一定の方向付けなり（産業政策の中に位置づける）、制度支援なり、法整備をはかることで、多くの企業が CSR に取り組みやすい環境を整備していくこと、公平な市場競争の場をつくっていくことが大切である。

そこで議論すべきは、CSR についてはミクロレベル＝個別企業レベルにおける CSR マネジメントの取り組みという課題のみならず、マクロレベル＝CSR への取り組みを推し進める環境整備・政策的な課題、という 2 つの次元から考えていく必要がある。

まず個々の企業レベルでは、CSR を定着させ、社会、ステイクホルダーから信頼される会社になるようマネジメント・システムを構築していくことが重要である。CSR 経営を、国内外において、またグループ全体として実践していくため、日常の経営プロセスに組み込み、社会的な課題に対してイノベティブに取り組む、新たな価値を創造していくことが求められる。ただ、以下では CSR マネジメントへの提言ではなく<sup>29</sup>、マクロなレベルで企業が社会的責任に取り組んでいくための環境整備について考えることにしよう。

マクロレベルで環境整備を行っていくためには政府の役割は大きい。持続可能な社会経済システムをつくっていくため国としてのビジョン、政策を示し、取り組んでいくことが重要である。産業政策の基盤として CSR の課題を位置づけ、問われているローカル／グローバルな社会的課題（労働・人権問題、環境問題、貧困問題、地域社会問題、CSR 教育、中小企業の CSR 推進など）に、関係する省庁が連携し、政策的に支援策を示していくことが求められる。

こういった取り組みを積極的に推進しているのはイギリスである。イギリスでは CSR を競争政策のベースとして考えている。2002 年貿易産業省 DTI : Department of Trade and Industry に CSR 担当閣外大臣が任命され、省内に CSR 担当部署がつけられた。同省が中心になり、持続可能な経済社会の発展に向けての基本方針の策定 (Business and Society, 2002、

Corporate Social Responsibility : A Draft International Strategic Framework, 2004、Corporate Social Responsibility : A Government Update, 2004 など) を行っている。CSR として取り組む領域として、競争力、CSR と貧困削減、コミュニティ投資、環境、ガバナンス、労働・雇用の 6 つの重点課題を掲げ、基本的な方針を定め具体的な支援策を進めている。そこでは企業活動の経済的、社会的、環境的な影響を考慮し、持続可能な発展への試み(地域レベル、国内レベル、国際レベル)を競争力のベースに組み込む発想をもち、取り組んでいる。

多様な領域にかかわる CSR に取り組むため、DTI が中心となって省庁を超えた連携のもとに、定期的な会合(6~8 週間毎)をもっている。例えば次のような関係省庁が CSR という切り口からかかわっている。外務英連邦省 FCO : Foreign and Commonwealth Office は、EU や UN などグローバルな動きに対応し、国際開発省 DFID : Department for International Development は、途上国支援や途上国における汚職防止などの活動に対応し、環境食糧農林省 DEFRA : Department for Environment, Food and Rural Affairs は、持続可能な生産・消費問題、環境規制などに対応し、副首相府 ODPM : the Office of the Deputy Prime Minister は、荒廃した地域の再開発に当って、企業が支援活動を行う際のパートナーシップの形成などに対応している。

イギリスでは CSR を促進するため、企業のイニシアティブをサポートする制度的支援という発想が中心にある。法律の設定にしても、2000 年の年金法改正に見られるように、年金基金に SRI 運用を強制するのではなく、SRI 運用を行っているのであればその基準を開示するようにというように、ソフトな規制の仕方をしている。他方で 2002 年会社法改正案の White Paper においては、環境や社会的問題に関する政策やパフォーマンスの開示ということを示しているし、OECD の海外での賄賂禁止協定については、法制定をしている。さらに民間(NGO)のシンクタンク、支援団体である BITC、Accountability、Forum for the Future、Demos などとの協働し、CSR マネジメントのガイドライン(SIGMA Project)づくりや、CSR 研究や研修を進めるプロジェクト(CSR Academy など)、また産業政策の基盤に位置づける際の基礎レポートづくりなど(例えば Sustain-ability and Business Competitiveness, 2003)を進めている<sup>30</sup>。

日本においても、今後 10 年、20 年後の社会ビジョンづくりが大切である。持続可能な社会経済システムへのビジョンづくりに当たっては、多様なステイクホルダーが参加し議論する場をつくっていく必要があるし、産業政策として CSR を位置づける視点を明確にしていくことも必要である。CSR を産業競争力のベースに置くならば、多様な課題(労働・雇用、環境、地域再開発、金融なども含め)について省庁を超えた連携の下で議論していかねばならない。

さらに CSR を進めていくためには、政府だけではなく、企業の活動にかかわるステイクホルダー、個人/機関投資家・株主、消費者(団体)、従業員(労働組合)、NPO/NGO な

ども、それぞれの立場から企業社会の課題について認識を深め、議論したり、共に取り組んでいくことが必要であり、そうでなければ CSR は広がらない。すでに指摘したように、社会的に問題ある企業行動を監視したり、逆に社会的に責任ある企業を評価したりする、そういう市場社会の成熟がなければ CSR は定着しないのである。

まず個々の市民の社会的問題に対する関心を高めていくことが基本である。人々が、例えば途上国における人権問題や児童労働に全く関心がなければ、またそれらが市場における評価の基準に入らなければ、企業も市場社会からのプレッシャーを感じないし、CSR として理解されないだろう。人々のローカル／グローバルな社会的課題への意識を高めていくためには、NPO／NGO、労働組合、大学などの果たす役割も重要である。最後にそのポイントを簡単に記しておこう。

- ① NPO／NGO：独立した立場から企業活動を調査・分析し、情報提供、政策提言を行う市民社会組織（CSO）の成熟が求められている。さらに政府、企業とのコラボレーション関係を通して社会的課題に取り組むスタイルも今後重要になっていく。そのためにも NPO／NGO がその専門性を高め、経験を積み、マネジメント力を付けていく必要があると同時に、基本的に様々な社会的課題に取り組む NPO／NGO を育成していく制度的な整備も必要である。
- ② 労働組合：CSR の意義を理解し、企業経営の監視・チェック機能を強化すること。企業内労働組合の閉鎖性を超えて、企業活動の社会的影響を理解し、広い視点から経営を全般的にチェックし、より社会的に責任ある企業になるよう共に努力することが必要である。また産別組合では、国際的な労組の動向や CSR の潮流を踏まえ、こういった単組の活動に方向性を示していくことが求められる。このあたりは第 4 章を参照のこと。わが国の労働組合は、中核労働者の労働条件に関する問題に特化してきたが、周辺労働者の問題もあるし、海外事業所における労働問題もある。広範な CSR の課題に対する新たな姿勢が求められている<sup>31</sup>。
- ③ 大学・研究機関：これまで CSR に関する研究は盛んではなかった。それは日本の企業社会、市民が CSR を重要視してこなかったからであり、一般に重視されない問題領域の研究は進まない。また学際的・実践的な研究領域であり、これまでの文献解釈を中心とする研究スタイルでは対応しきれないと言える。取り組みが遅れていた「企業と社会」論にかかわる基礎研究や教育プログラムの開発、政策提言、マネジメント・システムの開発が求められる。

#### （注）

- <sup>1</sup> <http://www.g8.gov.uk/>参照。
- <sup>2</sup> <http://www.unic.or.jp/>参照。
- <sup>3</sup> <http://www.un.org/esa/socdev/wssd/>参照。
- <sup>4</sup> <http://www.johannesburgsummit.org/>参照。



- 5 <http://www.basd.free.fr/>参照。
- 6 第1回世界社会フォーラムでまとめられた憲章については、<http://www.kcn.ne.jp/~gauss/jsf/charter.html> 参照。
- 7 C.O.Holiday, Jr., S.Schmidheiny, & P.Watts, *Walking the Talk*, Greenleaf, 2002, p.12.
- 8 谷本寛治『企業社会のリコンストラクション』2002 参照
- 9 1964年に施行された公民権法タイトルⅦ：人種・年齢・性別・出身地・宗教による雇用上の一切の差別を禁止している。
- 10 例えば、矢部武『なぜする、どうする、企業ボランティア』ダイヤモンド社、1992年、第6章参照。
- 11 HRW “Mexico's Maquiladoras : Abuses Against Women Workers”, 1996.8.17, <http://www.hrw.org/>参照。
- 12 FBC : <http://www.freeburmacoalition.org/>参照。また宮崎さゆり「ビルマ民主化支援活動で考える(1)－企業と市民－」GUGI ジャーナル、2001.9、<http://i-cis.com/cugi-journal/index/htm> より。
- 13 谷本寛治編著『CSR 経営』中央経済社、2003年、第10章、とくに pp.211～212 参照。
- 14 唐木宏一「オルタナティブな銀行の社会的な融資」『一橋論叢』第128巻第5号、2002年。
- 15 こういった市場社会の理解については、佐伯啓思『市場社会の経済学』新世社、1991年、参照。
- 16 谷本寛治「CSR と市場社会のコミュニケーション」『青山マネジメントレビュー』No.7, 2005年、参照。
- 17 <http://www.iso.org/iso/en/info/Conferences/SRConference/home.htm> 参照。
- 18 <http://www.unglobalcompact.org/>参照。
- 19 Bluewash とは、国連の権威の傘を借りて CSR を考慮しているように思わせる構えをしているだけという意味。Whitewash（うわべを飾る、ごまかし）に基づく造語としてある Greenwash（企業が環境対策をしていると思わせる構えだけしていること）からの変形。国連の旗が青色地であるところからきている。
- 20 The Journal of Corporate Citizenship の Issue11（Autumn 2003）は、Global Compact にまつわる問題を集めている。
- 21 <http://www.cepa.org/>参照。
- 22 Cavanagh, G. F., “The Caux Round Table Principles for Business : Comparison and Prospect”, Conference on Corporate Codes of Conduct at the City University of New York, 2004.
- 23 谷本寛治編著『SRI 社会的責任投資入門』日本経済新聞社、2003年、第1章参照。
- 24 CSR Europe, Deloitte, Euronext, Investing in Responsible Business, 2003より。
- 25 SIF, Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States, 1999 & 2003.
- 26 HP 社の Supply chain social and environmental responsibility : SER については、<http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/environment/supplychain/>参照。
- 27 <http://www.gesi.org/>参照。
- 28 例えば、環境報告書については環境省が作成のガイドラインを示している。
- 29 この点については谷本編著『CSR 経営』において議論しているので、参照されたい。
- 30 DTI や他省庁の CSR 関係のプロジェクトやレポートについては、政府の CSR 専用ウェブサイト <http://www.csr.gov.uk/>を参考のこと。
- 31 谷本寛治「国際化と企業責任不在の現実」『ひろばユニオン』2004年10月号、参照。

## 第2章 企業の社会的責任の国際法による規制

### 第1節 はじめに

企業の社会的責任（CSR）というものが、そもそも法規範であるのかどうか、そしてとりわけ国際法体系の中においてそのような規範が存在しているのかどうか、存在しているとすればそれは実際にどの程度の法的拘束力をもって企業および国家を規律しているのか、という問題への解答を探ることが本章の課題である。企業の自主的な行動指針は、そもそも法的な規制になじまないとか、経済協力開発機構（OECD）の多国籍企業ガイドラインは国際法的に法的拘束力のない文書であるとか、CSRは法とは違ったレベルの機能を持っているということがしばしば指摘される。しかし、現実にはCSRは相当な力を持っているのであり、企業にとって無視できない存在になっている。そして、とりわけ企業の第一線にいる人々にとって、CSRがはたして法であるかどうかということはかなり実質的な意味を持っている。法であるとするれば、違反があった場合の法的帰結を考慮に入れた会社経営が求められるであろうし、サプライチェーンに対して本社が設定した一連の行動準則に従うよう依頼をする際、それが法規範であれば説得が容易になろう。

結論的に言えば、CSRは法ではない。少なくとも現時点において。しかし、規範である。これをどのように法的に説明するかが本稿の課題である。説明は国内法と国際法の両レベルで行うが、国内法においての議論にはすでにいくつかの先行的研究があるので、それを簡単に紹介するにとどめ、力点は国際法上の意義に置かれる。

### 第2節 CSRの国内法的位置づけ

しばしば表明される日本経団連の立場を見ると明らかであるが、企業の一般的な立場は「本来、社会的責任に配慮した経営や、その情報発信、コミュニケーション手法等は、企業の自主性、主体性が最大限に発揮される分野であり、民間の自主的かつ多様な取り組みによって進められるべきものである。また、官主導の取り組みは、簡素で効率的な政府づくりにも反する。よって、CSRの規格化や法制化に反対する」というものである<sup>1</sup>。「法制化に反対する」という言明の裏側には、逆に言うとCSRには法的な要素が含まれているということを推測させるものがある。

CSRは国内法の分野では主として商法（会社法）の一部として説明される場合が多い。たしかに、CSRが一般的に説明されるような「法の遵守を含むとともに、法の遵守を超えて社会に利益をもたらす活動」であるとするならば<sup>2</sup>、そこでいう法の遵守（コンプライアンス）では、取締役の株主に対する責任が中心課題になることは当然のことであるが、単なるコンプライアンスだけではないところにCSRの特徴がある。したがって、そこで関連してくる法としては経済法のほか一般法である民法や社会法、そして憲法も考えられる。しかし、一方でCSRは企業の自主性によって支えられている概念であることも広く認められており<sup>3</sup>、

法は一つの目安を示すに過ぎない。狭い意味におけるコンプライアンスでは、当該法令を遵守することは法的にも要求されているが、広い意味の CSR では、関連する法令が直接適用不可能である場合もある<sup>4</sup>。メセナのような活動を考えれば、それが法的強制力とは無関係であることが明らかである。

しかし、たとえば欧州においては 2002 年に欧州委員会が「企業の社会的責任—持続可能な発展に寄与するビジネスに関する意見表明」を出し、公的な統制をしていこうとしているし、英国においては政府内に「CSR 担当大臣」をおくなど、企業の自主性に委ねること以上の姿勢がうかがわれる。また、各種の NGO が行う認証（たとえば、SAI Social Accountability International が設定した SA8000）を受けることが一般化すると、SA8000 という行動要綱が一種の規範として機能することになる<sup>5</sup>。法は制定法ばかりではないので、CSR は法的規制になじまないと言っているにもかかわらず、実質的に法規範の機能を持つことがありうる。SA8000 などの行動要綱をソフトローと呼ぶ場合があるが<sup>6</sup>、それには慎重な議論が必要であろう。なぜならば、ソフトローは「生成過程の法」（*lex ferenda*）という意味を多分に持ち、一定の条件が付与された場合実定法になる可能性を持っているからである<sup>7</sup>。SA8000 や投資家の団体が決める基準が裁判規範になることを目的としているとは考えられない。逆に、それらは法的な処理（司法過程）から離れたところで機能することを目指しているため、それが法となってしまうことによる不都合すら考えられる。後に見るように、SA8000 が数多くの ILO 条約を引用していることは、むしろ ILO 条約の存在を脅かすことになりかねない。単なる私的な組織であるところの SAI という認証機構が、正当な手続きを経ないで ILO 条約を解釈する危険があるからである。

この最後に指摘した点は国内法体系における CSR のもつ危険性一般を表現するものでもある。狭義の法令順守（コンプライアンス）を超えた「プラスアルファ」を努力目標とする CSR は、それが法的拘束力を持って意識され始めたときに、その正当性が問われることになる。とりわけ、人権、基本的労働権、環境権、などの確定した法規範を取り込んだ際、その取り込み方（何が基本であって何が二次的なものであるのかの峻別、およびそれぞれの権利の解釈）が重要になる。SAI のような民間組織や、私企業の集合体などがなぜ人権基準を有権的に解釈できるのかを問う必要がある。

結論的に言うならば、国内法レベルではいまのところ CSR は法ではない。しかし、法になる素地を含んでおり、また社会が要請する規範は法になるべきである。その場合には、正式な手続きを必要とすると思われる。手続きなしの事実上の規範性は危険である。危険であるということが何を意味しているかについては、後に国際的行動要綱のもつ危険性を取り上げる箇所で説明する。

### 第 3 節 企業の国際法上の地位

次に国際法体系の中で CSR がもつ意義を考えていくが、その前に国際法における企業の

位置づけを簡単に概観しておく。国際法において個人および会社などの法人は伝統的には法主体として認識されていなかった。国際法は国家と国家の関係を規律する法秩序であるという命題はグロチウス以来の伝統であると同時に、今日でも国際法の基本である。しかし、すべての国際法概説書に書かれているように<sup>8</sup>、20世紀以降の国際法は非国家主体（国際組織、個人、企業、NGO など）を考慮に入れずに論述することは困難になってきており、限定的にしろ非国家主体にも国際法主体性が付与されてきている。国連などの国際組織が国家と条約を締結することができることや、主権国家に対して国際法上の責任を追及できること、個人が条約上の権利を行使して国際組織に請願したり国家に対して一定の請求権を行使することができるようになってきたことがそれを表している。また個人も国家を媒介とすることなく直接に国際法上の義務を負うことについても国際刑事裁判所の成立がそれをよく物語っている。

しかし、基本的には私人（企業を含む）は国家の中に埋没して、私人の権利が他の国際法主体によって侵害された場合でもその国際的な救済は伝統的な外交保護権によるのが基本である。すなわち、アングロイラニアン石油会社の国有化に際して英国政府が実質的に英国会社の権利を代弁したように、国際司法裁判所にかかる段階では企業は国家の中に埋没してしまっている。したがって、仮に補償がなされた場合にも、それは母国の国庫に入るのであって、直接に企業に支払われるわけではない。また、本国政府が何らかの理由で外交保護権を行使しないことを決定した場合には個人（企業）は、国際法のレベルでは何事もすることができない。国際法主体性を持たないからである。次節に見るように例外がいくつも出てきてはいるが、この原則は基本的には現代の国際法の大原則である。国際経済組織としては一番新しい世界貿易機関（WTO）ですら、実質的には企業間の争いであるにもかかわらずWTOの紛争解決手続きに乗せることができるのはあくまでも国家である。たとえば日米フィルム事件は実質的には富士フィルムとKodakの争いであったし、米欧間の航空機紛争はボーイングとエアバスの会社間紛争である。前者はKodakが日本市場においてどうしても富士に勝てないのは日本の市場構造にあるとしてアメリカ政府を動かしてWTOの手続き（実は非違反申立といわれるもの）を発動させたものであり、後者はボーイング社が市場での価格競争においてエアバスの競争機種が独仏政府補助金を得て生産されていることはWTO協定違反だとして、米国政府に働きかけWTO紛争解決機関に訴えさせたものである。

私権が国家の中に埋没し、外交的保護権を行使してのみ救済が可能という制度は、逆に言うと私人間の紛争が国際問題に転換することを意味し、19世紀のラテンアメリカ諸国におけるいわゆるカルボー主義の発展につながった。アルゼンチンの外交官であったカルロス・カルボーが、米国がラテンアメリカ諸国における自国企業の保護を理由に軍事的にも介入を行ってきたのに対し、投資企業が本国に外交的保護を求めない、という一筆を投資協定などに入れることを提唱したことに端を発する。これは大きい影響を持ち、いわゆるカルボー条項は多数の投資協定に取り込まれることになる。もっとも、国際法の理論からすると個人が国

家の権利（外交的保護権）を放棄するという事は不可能なので、そういった条項が取り込まれたとしてもそれは国際法的には効力がないとされる。ただ、これについて判断がなされた仲裁裁定によれば、そのようなことを私的契約の中に挿入することについては国際法のあずかり知らないところであるという立場も表明され<sup>9</sup>て国際法違反にはならないことも確認されている。カルボー条項の発想は今日では国際投資紛争解決センター（ICSID）設立条約<sup>10</sup>の中にも実定法として取り込まれており、もはや国際法上有効であるかどうかということは超越されている。すなわち、カルボー条項が理論的に無効であったとしても、それはユス・コーゲンス（強行規範）的な無効原因を構成するわけではないから、その内容が条約化されれば、それはそれとして有効になる。私人を一方当事者とするコンセッションなどの国際協定は、紛争解決条項として ICSID などへの付託が規定され、外交的保護を求めないことが条文化された段階で実定法になったのであり、カルボー条項の発想が具体化したことを意味する。それはまた私人（企業）に一定の国際法主体性が認められたことでもある。なぜならば、国家を相手取って国際法廷（仲裁）に持ち込む権限を取得したことを意味するからである。

ここで、注意しておく必要があるのは、今まで私人（企業）が国際法主体性を持つかどうかの問題となったのは、すべて私人（企業）側が権利を主張する場面であり、私人の義務を国家が追求する場面、すなわち被告的立場におかれた場合ではないということである。通常は私人と国家を比べるならば、圧倒的に経済的にも政治（軍事）的にも国家が優越しており、私人に対する国家の権利追及というようなものは考える必要がなかった。ところが、多国籍企業という中規模の途上国よりは経済的に大きい影響力を持つ法主体が現れてからは、私人側が常に弱いという前提は崩れる。後に詳述する OECD や ILO の多国籍企業行動要綱が、主として企業を相手に語りかけているのは、そのような状況変化を反映しているものと考えられる<sup>11</sup>。

今日の国際社会において法規範として存在する条約・慣習法のいわゆる伝統的な国際法の法源は、主として国家を権利義務の担い手として予定しているが、多国籍企業や国境を越えた大企業の活動一般が伝統的国際法秩序に大きい変化をもたらそうとしている。本稿で考察する CSR という法的現象も、その大きな流れの中に位置づけたときに意味が鮮明になってくる。

企業（特に国境を越えて活動する多国籍企業）は、もはや国家に埋没してはいられなくなってきている。自ら権利は主張できないものの、外交的保護権を行使してもらって自己の権利（権益）を守ってもらえるというような受動的な地位に甘んじていることはできなくなった。国家を凌駕する経済力を持つ法主体はそれなりに国家と同様な義務を国際的に負わなければならない。国連事務総長提唱による「グローバル・コンパクト」に多数の企業が参加したのもその現れである。現代の国際社会をもっとも正統的に代表する国連という機構の事務局を発案者とする一定の国際的文書に、国家ではない法主体が参加する形態は伝統的な国際法の枠内では捉えきれない現象であるが、企業という国家ではない法主体が正式な国際法主

体である国連という国際機構との間に一定の権利義務関係に入るという事実は否定できず、企業の国際法的主体性がその限りにおいて認められた兆候と理解することができる。

政府間機構が直接企業を名宛人にして行動を起こしたことはこれが初めてではない。1970年代の一連の国際機構の動きがそれである。経済社会理事会は下部機関として多国籍企業委員会を設置し、行動要綱作成にとりかかった。国連貿易開発会議（UNCTAD）も制限的商慣行の問題についての決議ではあるが、多国籍企業をつよく意識した決議を採択した<sup>12</sup>。経済社会理事会が設置した多国籍企業センターはさまざまな調査研究を行うとともに定期刊行物（TNC Reporter）を発刊して、多国籍企業問題についての啓蒙活動には実績を挙げた<sup>13</sup>。しかし、経済社会理事会による行動要項起草は長年行われたものの、とりわけ多国籍企業<sup>14</sup>概念の定義で最終的合意を得ることができず、流産に終わった。国連による行動要綱作成が実現しなかったのは、その実体部分について合意が得られなかっただけでなく、OECD やILO において先行的に行動要綱が採択され、実施に移されたことにもよる。次節以下でOECD とILO の作成した行動要綱、そして国連の人権委員会による国連多国籍企業行動規範（案）を詳しく見ていくことにする。

#### 第4節 OECD 多国籍企業ガイドライン

1976年、OECD加盟国は、外国直接投資への政府の待遇と宣言を採択した諸国における企業活動に関して、包括的でバランスの取れたアプローチを推進する「国際投資と多国籍企業に関する宣言」を採択した。この国際投資と多国籍企業に関するOECD宣言は、採択した国<sup>15</sup>が外国直接投資に対して開放政策をとるよう支援し、同時に、多国籍企業が事業を展開する国に調和した活動を行うようにするものであり、その国際協力のための4つの文書で構成されている<sup>16</sup>。そのひとつが多国籍企業行動ガイドライン（以下「ガイドライン」）であり、その目標は、多国籍企業が経済、環境、社会の進展に対してなし得る積極的貢献を奨励すること、および多国籍企業の様々な事業によって生じる可能性のある困難を最小限にとどめることにある。

ガイドラインは政府がその促進をコミットした唯一の国際的に承認された行動規範であるが、多国籍企業にとってその形態はあくまでも政府が行う勧告であるため、ガイドライン自体に企業に対する法的拘束力はない<sup>17</sup>。しかし、企業によるガイドライン遵守は任意ではあっても、各国政府がビジネス指導者と協力してガイドラインの原則が尊重されるよう監視体制を強化することで、ガイドラインは明らかに違反する企業に対して圧力となることは事実である。

ガイドラインは、人権、情報開示、雇用・労使関係、環境、汚職防止、消費者保護、科学技術、競争、課税という企業倫理の様々な問題に関する原則ないし勧告である。2000年には、急速に変化するグローバル経済において引き続き意義のある効果的なものにするためにガイドラインの大幅な改定がなされ、持続可能な開発という課題の中核となる経済面、社会面、

環境面の要素を一層強く打ち出している。とくに、児童労働と強制労働の撲滅に関する提言を加えたことにより、ガイドラインはそこに明示された ILO のコア労働基準すべてをカバーすることになった。

ガイドラインの勧告の対象は多国籍企業内のすべての法人、すなわち親会社だけでなく現地法人にも及んでいる。ガイドラインは、中小企業が勧告実行能力面で大企業に劣る可能性を認めているが、ガイドライン遵守国は中小企業に対しても可能な限りガイドラインを遵守するよう働きかけている。さらには、多国籍企業だけでなく国内企業も含め、あらゆる企業にとって最善の慣行を示すことが意図されており、ガイドラインの効果が多国籍企業と国内企業の両者に及ぶ場合には、両者の行動について期待されていることは同じであるとしている。

ガイドラインを効果的に実施するために、これを遵守する政府は、個々の多国籍企業との具体的な問題を処理するための国内連絡所を設置することを要求されている。ナショナル・コンタクト・ポイント（NCP）と呼ばれ、おもに各国の政府機関に設置されている<sup>18</sup>。NCP はガイドラインの遵守を奨励し、自国語への翻訳などガイドラインが国内の実業界やその他の関係者に周知・理解されるようにする責任を負っている。また、具体的なビジネス活動との関連でガイドライン実施に関して問題が発生した場合には、その解決を支援することになっている<sup>19</sup>。一般に、こうした問題に対処するのはその問題が発生した国の NCP であるが、他の遵守国の NCP と共同して問題解決にあたることもある。さらに、ガイドラインについての自国の慣行に関する情報収集を行い、OECD 国際投資・多国籍企業委員会（CIME）に毎年報告することも NCP に要求されている。

CIME はガイドラインの運用を監督する OECD の機関であり、ガイドラインの実効性を高める措置をとることが期待されている。ガイドラインはこれを遵守する諸国の様々な法制度や慣行に適用できるように概論的な内容になっているため、CIME は求めに応じて具体的な状況におけるガイドラインの適用に関する「説明」を行う。ガイドラインの特定状況への関連性については NCP が見解を述べるが、この際にはガイドラインの国際的性格が考慮され、各国間の解釈に相違がないように配慮される。しかし、疑わしい点や相違がある場合には、NCP が最終的な回答を出す前に CIME が検討したうえで「説明」を行う。このように説明の最終的な責任は CIME にあるのだが、NCP には可能な限り各国の状況の中でガイドラインの意味を明確にする必要がある。また、CIME は、ガイドラインや国際投資と多国籍企業に関するその他の問題に関して、OECD の企業および労働関係の諮問委員会<sup>20</sup>と定期的に協議する。ある企業が直接関与している問題が協議の対象となる場合、BIAC または TUAC、もしくは政府当局が CIME に対して「説明」の要請をすることがあるが、そこでなされる「説明」は、あくまで問題に対するガイドラインの適用についてなされるにとどまり、当該企業の行動に対する判定ではない。したがって、個別企業が関係する「説明」ではその企業名は言及されない。このような措置を通じて、CIME は、ガイドラインを政府と企業だけでなく、

労働団体や NGO など社会全体の間での誤解防止と信頼および予見可能性をもたせるものにしていく。

最近では、ガイドラインが企業責任の重要な国際的な指針になっていることを示す証拠が増えている。世界の多くの多国籍企業は、国連グローバル・コンパクトなど企業責任に関する他の主要な取り組みと同じくらい頻繁にガイドラインに言及しており、この OECD のガイドラインは少なくとも 23 の言語に翻訳されている。またガイドラインはハイレベルの政治宣言でも言及されるようになっており、たとえば G8 の 2002 年アフリカ行動計画もガイドラインに関する効果的フォローアップの重要性を指摘し、汚職撲滅へのその役割に言及しており、2003 年 5 月の G8 財務大臣会合の声明でも、ガイドラインへの支持が表明されている。さらには、天然資源開発と関連した再定住計画の社会的影響や児童労働、人権問題など、ガイドラインに関する特定の問題に対し、各国の NCP が対処する事例も多く見られるようになっていく<sup>21</sup>。これらは、ガイドラインへの全般的な認知度が高まっていることを示している。CSR に関する他の国際機関の取り組みと連携して、どうすればこれらの取り組みと OECD ガイドラインの相乗効果を高めていくことができるかが模索されている。

## 第 5 節 ILO 三者宣言

OECD や国連の活動と並行して、ILO でも労働の側面に焦点を当てた討議が行われ、1977 年に理事会の宣言という形で行動要綱が採択された。「多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言」というのがその正式名称であり、1977 年 11 月に開かれた理事会において採択された。それが総会で採択される条約あるいは勧告の形をとらなかったのには二つの理由がある。一つは、対象とする多国籍企業が国境を越えて自由に活動する法主体であり、条約で国家を拘束してみても、国家としてもどうすることもできないので、条約の目的が達成されないというものであり、もう一つは多国籍企業の本社を抱える国（投資輸出国）および使用者側が、自国の企業の海外での活動に規制をかけられることを嫌ったという背景である。しかし、他方で多国籍企業活動が雇用や就業に関して様々な影響を持つことも確認され、法的拘束力がないものの、実際にはある程度の道義的力を発揮するような文書が要求された結果、採択されたものである。したがって、国際法的には極めてユニークな存在となっていると同時に、独自のフォローアップ機能も付随している。ILO 理事会による同宣言の解釈という形で、個別具体的な法的紛争に一定の指針を与えることがあり得ることから、この点で、OECD の同種の指針と同じような法的性質を持つと言ってよいだろう。

全 59 項目からなる本宣言は、およそ ILO が条約と勧告で規定している事柄をほぼ網羅し、それらを多国籍企業が「できる限り」守っていくことを訴えかけるものであり、それとして国際法上の拘束力を持つものではない。ましてや、個別企業に対して何ら直接的な法的効果を持たない。本宣言に反した行動を多国籍企業がとったとしても、通常の意味での提訴手続きは進行しない。当該国や、企業の母国すら、国内法や批准した条約がない限り取り締まる



ことはできない。そもそも、この宣言は各加盟国にとって大きい義務を課さない。なぜならば、ILO 憲章上に規定がある様々な権利義務（権限ある機関への提出義務、未批准条約・勧告の報告義務その他）および一連の監視手続が発動しないからである。

しかし、それが単なる理事会文書の域を超えて、国際労働基準に近いものとして認識される<sup>22</sup>ことがあるのは、その中で引用される ILO 条約自体の持つ重みが無視し得ないものであること、第二に宣言採択に当事者である多国籍企業が部分的に参加していること、そして、第三に宣言の「解釈」を通して一定程度紛争解決手続が整っていることなどによると考えられる。まず第一に、ILO 条約が持つ意味は過小評価できないのであり、それが批准されていないとしても、ある程度加盟国を拘束するのである。ILO87 号および 98 号条約（組合権に関する基準）は、批准の有無にかかわらず「結社の自由に関する特別手続」により ILO 加盟国をすべてある程度拘束する<sup>23</sup>。また、近年は 1998 年のいわゆる「労働基本権宣言」以降、そうでない条約であっても基本的人権を規定している条約（具体的には 29 号、105 号、100 号、111 号、138 号、182 号）については、結社の自由の場合に似た手続が作られたのであって、批准していないからといってまったく放置することはできなくなっている。次に多国籍企業の宣言起草過程への多国籍企業自身の一部参加という事柄であるが、ILO はその特殊性として三者構成をとっている<sup>24</sup>。したがってすべての意思決定過程において政労使三者が議決権を有する対等な立場で参加する。この理事会での宣言採択の場合でも同じであり、労使が参加した上で宣言案が起草されたが、その際に使用者代表はさまざまな意見を述べる機会があり、かつ意見を述べた。そして、最終的に理事会で採択される際にも議決に参加したのであり、禁反言の法理から、自分の述べたこと賛同したことに対して真っ向から反対の行動をとることはできないと見るべきである。ILO における使用者代表が必ずしも多国籍企業の代表ではないかもしれないが、ILO での産業上の団体の代表は、その代表個人が所属する産業、企業の代理ではなく、その国全体の使用者の利益代表であるので、当然多国籍企業の利益も代表しているとは見なくてはならない。したがって、多国籍企業に関する三者宣言に書いてあることについては、少なくとも多国籍企業が関知していると考えてよい。最後に、そしてこれが効果を考える上で最も大きい要素であるが、三者宣言には「解釈手続」がつけられている点が重要である。1980 年と 1986 年に改定され今日に至っているこの手続（厳密に言うと「多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言の適用に関する争いを規定の解釈に基づいて審議する手続」）<sup>25</sup> は必ずしも利用頻度が高くはないが<sup>26</sup>、利用された場合はそれなりの実績を挙げたと見てよいだろう。たとえば、この手続が最初に手がけたケースでは、英国で操業していた米国多国籍企業が工場閉鎖を決定した際、従業員に直前までそのことを知らせなかったことが問題となった。具体的には宣言第 26 項の解釈が求められた。そこでは、「多国籍企業は、雇用に重大な影響を及ぼすような事業活動の変更（合併、業務の譲渡または生産の移転から生じるものを含む）を検討するにあたっては、悪影響を最大限に緩和するために、共同して検討を行いうるよう、適切な政府間、当該企業が雇用する労働者

及びその団体の代表に対して、かかる変更についての合理的な予告を行うべきである。以上のことは、集团的レイオフまたは解雇を伴う構成体の事業閉鎖の場合に重要である」とされているが、米国企業が直前まで労働組合に通知しなかったのはこの項目に反しているのではないかという主張が検討されたのであった。英国労働法の下では当該米国多国籍企業の行動は違法ではない。ILO 理事会の多国籍企業委員会は、本件が国内法上は違法ではないかもしれないが、ILO 三者宣言に照らせば好ましくない措置であったと認定した<sup>27</sup>。もちろん、この認定（解釈）は当該多国籍企業の決定を覆すものではなく、そのような拘束力ある命令を発する権限はもともと「解釈手続」には内包されていないが、すくなくとも、国内法に合致する措置であっても、ILO 三者宣言の趣旨には反することが認定されたのであり（厳密に言うと、英国が批准していない ILO158 号条約違反）、解雇された労働者の交渉力を高めたであろうことが推測できる。

## 第6節 国連多国籍企業行動規範（案）

国際法的見地から興味があるものとして国連人権委員会の活動がある。1998年に「多国籍企業の活動に関する作業部会」が国連人権小委員会（正式名称「人権の促進及び保護に関する小委員会」）のもとに設置された。作業部会が作り上げた「国連多国籍企業行動規範（案）」（Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights）は2003年に人権小委員会で採択され<sup>28</sup>、親委員会である国連人権委員会に2004年3月に提出された。内容的には、A 一般的義務、B.機会均等及び差別禁止の義務、C.身体への安全への権利、D.労働者の権利、E.国家主権と人権の尊重、F 消費者保護に関する義務、G.環境保護に関する義務、H.実施に関する一般規定、I.定義、の項目から成り立っている。国家だけではなく、企業も直接の名宛人となっていること<sup>29</sup>に注目すべきであるが、もちろん、伝統的な国際法学の観点からはその効力について疑問が出されても仕方がない。2004年の人権委員会では慎重論が多く出され、かなり後ろ向きの決議が経済社会理事会で採択された。すなわち、2004/279 決議では「そもそも、この小委員会文書は人権委員会の委託のもとに作成されたものではなく、小委員会はその監視機能を果たしてはいけない」とまで言い、人権高等弁務官に対して更なる調査・研究を指示している。それを受けて2005年4月の人権委員会は、人権高等弁務官に対して「特別報告者を任命し、2年間かけて調査報告を依頼すべし」という内容の決議を採択した<sup>30</sup>。これはいわば規範案が具体化されないための棚上げ措置のようにも思われるが、今後これがどのような展開をしていくかは若干不透明である。

しかし、まったく無視することができないと思われる要素もいくつか見受けられる。その一つは規定の具体性である。AからIまでの項目自体はある程度一般的表現を用いているが、その「評釈」が同時に採択されており<sup>31</sup>、そこでは、詳しく各種の国連文書、ILO 宣言、OECD ガイドラインが引用されているのである。たとえば「労働者の権利」についてのD項である

が、その細目 5 では単に「多国籍企業および他の企業は、国際人権・人道法だけでなく、関連する国際文書や国内法で禁じられている強制労働を使用しない」とあるのみであるが、その「注釈」を見ると、「(a)多国籍企業および他の企業は、1930 年の ILO 強制労働条約（第 29 号）、1957 年の強制労働廃止条約（第 105 号）、その他の関連する国際的人権文書で禁じられている強制労働を使用しない。労働者は、募集され、賃金を支払われ、公正で有利な労働条件を提供される。多国籍企業や他の企業は、労働者が債務労働および現代的奴隷制に陥るのを防ぐため実現可能なあらゆる方策を講じる。(b)労働者は離職する権利を有し、雇用者は必要なあらゆる書類や支援を提供して離職を可能にする。(c)雇用者は、労働またはサービスが、公的機関の監督や管理の下で遂行されること、および当該人物が他の個人、企業、団体により雇用されないことを前提に、裁判所の判決の結果としてのみ刑務所労働を認める ILO29 号条約に規定されている条件下に限り刑務所労働を許容する。」などの細かい説明があり、この最後の(c)項目などは ILO29 号条約そのものである。

また、国連の人権保障機構というものがもつ実的な規範実施監視機能も無視し得ない。ILO ほど古い組織ではなくとも、曲がりなりにも 50 年以上の活動と人権規約の実施監視手続の整備を通して、国際的人権保障機構の役割をかなりの程度で果たし始めており、今後の展開で「案」の括弧がはずれ何らかの決議となった暁には、小委員会もそれについての監視機能を果たすようになるかもしれない。そして、もしそうなった場合には国連の人権規範実施監視機構の実効性は、もとの決議（「国連多国籍企業行動規範」）の価値を高めるものとなるだろう。

## 第 7 節 OECD ガイドラインや ILO 三者宣言の国際法的効力

OECD ガイドラインや、ILO 三者宣言が実質的にある程度の効果を多国籍企業に与えていることが明らかになったが、それは国際法的にどのように見るべきであろうか。2. で見たように、企業という私人も最近ではある程度国際法主体を持つようになってきている。しかし、それらは ICSID 手続の中であるとか、世銀グループと結ぶローン協定とかにおいてであって、一般国際法的には未だに完全な法主体性を持つに至ったということとは出来ないのではないかと疑問が出てくる。国連に代表される一般的政府間国際機構であっても、その国際法主体性は徐々に、ICJ の勧告的意見や国際機構特権免除条約などの実定法の蓄積を通して、国際法体系の中に確固とした地位を形成してきたのである。客観的な存在という事実だけから国際組織の国際法主体性が自動的に備わるという考え方がないではないものの、国際的人権保障法体系の中で個人が法主体性を持つのも、そのために条約機構の中に権利主張のための手続が完備されているときだけだというのが、今日の国際法での通説である<sup>32</sup>。従って、私人である企業も、そのための国際法的手続が条約で定めてある場合（ICSID のような場合）を除き、現時点においては基本的には国際法主体性を持たないというべきである。

次に OECD ガイドラインや ILO の三者宣言という国際文書（international instrument）

に目を転じると、これらはウィーン条約法条約にいう「条約」ではなく、国際組織の決定（決議）にすぎない。したがって、これらの文書がいくら CSR を定めているといってもそれ自体として国際法的拘束力があるとはいえない、というのが国際法学における通説である。

しかし、国際組織の決議の国際法的効力については学説上争い<sup>33</sup>があり、現実の一部は拘束的であることが明白であるし、他の一部のものについてもそれらが完全に拘束力がないとは言いきれない場合もある。たとえば国連総会の決議で加盟国の分担金を決めるようなものは、その決議採択に反対した国であったとしても拘束される。また、国連憲章 25 条に従って採択された安全保障理事会の決定もまた拘束力がある。さらに、国連総会の決議として採択された世界人権宣言も、そのフォローアップが行われた結果として国際慣習法の地位にまで高まり、宣言内の諸原則は実定法化したといわれる場合もある。また、決議採択時のコンセンサスの程度、規定内容の具体性、フォローアップ手続の完備などの条件を備える決議は、それとして国際法の正式な法源とまでは認められないが、きわめて法源性の高い国際文書であるとして、国際法体系の中にしかるべき地位を与える立場もある<sup>34</sup>。

これらの考察から言えることは、国際組織の機関が採択する決議であるから勧告的な意味しか持たないといって切り捨ててしまうことができなくなっているということである。正式に成立した条約であっても実効性に乏しいものもあるのであって、条約でなくても実質的に国際法主体がそれに拘束されて行動しているのならば、それを国際法規範の一つとして認識することも大きな誤りではない。ただし、それが法かどうかと突き詰めて問うならば、「伝統的な国際法規ではない」というしかないだろう。OECD ガイドラインも ILO 三者宣言もその意味では正統的な国際法規ではないが、その実効性を担保するために装備された手続が有効に働いているのならば、法的な意味のある国際文書として一定の評価をすることができるであろう。OECD の具体的事例を紹介したときに見たように、人権（その場合は、労働を強制されない権利）規範に反する行動をとっている企業は、OECD ガイドラインに定められた手続に則り、NCP が働いて、人権侵害行為に加担することを実質的にやめなければいけなくなり、場合によってはその事業自体から撤退しなければいけなくなるという事実が存在する。その事実は OECD ガイドラインが法規範であるから生じたのではなく、その文書にフォローアップ手続が付属しており、その手続が進行したことによって発生した結果である。その意味で、元の文書が法であるかどうかを問うよりも、そこにフォローアップ手続が付属しているかどうか、そしてその手続が有効に稼働しているかを調べるのが元の文書の法規範性を確かめる方法としては適している。

結論からいうならば、グローバル・コンパクトは手続がほとんど無いに等しい<sup>35</sup>。しかし OECD ガイドラインの場合は、NCP の指定方法<sup>36</sup>やその対応次第では実効性が乏しくなることもあるが、一定の働きをした場合には有効な手続が備わっていると見ることができる。ILO 三者宣言は一応実施監視手続があるものの、それは宣言の「解釈」に限定されており、それが宣言の履行確保にとって有力なフォローアップといえるかどうか疑問が残る。国連人権小

委員会作成の行動規範は、まだ案の状況であって、はたしてそれが経済社会理事会を通過して総会に上がり、しかるべき文書として採択されることになるかは予断を許さないが、もしそうなったとすれば国連の人権保障機構は元の文書の実効性を高める活動においてかなりの実績を上げていることから、相当な重みを持つことになるであろうことは予測できる。

## 第8節 ISO 基準、およびその他の NGO、NPO による「基準」

ISO が社会基準を取り込んだ新しい国際標準作りに入っている。ISO26000 というのがそれであり、ISO のホームページによると 2008 年採択を目指している<sup>37</sup>。ISO という基本的に工業規格を専門にしている組織が社会基準も取り扱うことについては、かねてから各方面での議論を呼んでおり、ILO も早くから注目していたが、ついに MoU（覚え書き）を交わし、ISO26000 に取り入れられる基準が ILO 基準に抵触しないことを条件付けた。概要についてはまだ完全には明らかになっていないが、もし、3 年後に何らかの合意が成立して基準が動き出すならば、ISO の実績からして相当な重みを持つものとなろう。しかし、内包する基準が労働権や人権を多く含むようになればなるほど、国連機構や ILO との調整が難航することは明白で、その行方は不透明である。

それよりも実際的に稼働しているのが、一連の民間イニシアティブ下の「基準」である。民間の社会基準認証機構としては、SAI（Social Accountability International）が有名であり、そこが作成した SA8000 という標準は、一部の地域では一定の普遍性を持つものとなっているとすることができる。また、近年急速に活動を展開している FLA（Fair Labor Association）も、数多くの米国企業や多国籍企業に対して認証活動を行い、影響力を高めている。しかし、これらの民間認証機構の問題点は、それぞれが良いと考える基準を掲げて市民運動や場合によっては認証活動を展開しているが、それらは市民社会の委託を受けて正式にできたものではない。このような認証機構による活動は、それが企業に社会的責任を認識させ、労働基準を高めて児童労働・強制労働などの人権違反がない良い社会を作るという事実上の効果を持つ場合があるかもしれないが、多くの問題点をかかえている。認証する機構がどの程度信頼性があるのか、採用する基準は客観的か、認証を受けることのできる企業が一部の優良企業にだけ限定されないか、などである。現在この運動を強く推進しているのは私的な民間団体であり、そのうちのいわゆる大手の組織はかなり内容的にしっかりしているものの、それら自体は政府によっても国際機構によっても正当なものとして「認証」を受けていないのである。したがって、その団体が認証のために使用する基準が果たして正当なものかどうかについては何の保証もない。そこで多くの認証団体は使用する基準の客観性を高めるために ILO 条約を援用するが、果たしてその際の条約選択と援用方法に誤りがないのかは誰も検証できない。また、認証を受ける企業としては、不買運動などから身を守るためという消極的な理由と同時に、認証を受けない企業との差別化をはかり市場での地位を有利にしようとする意図があるので、経済的に認証を受けることが困難な企業（認証にはかなりの

コストがかかる)を排除する作用をもち、市場の寡占化を将来する。正当性が付与されないまま、いろいろな団体が勝手に認証を行っていくと、ちょうど便宜置籍船の問題と同じことがおきる危険性すらある。すなわち、数多くの認証機構が船の安全性を違った基準で認定し認証を与えると、登録料が安い国に船舶を帰属させ、簡単で安価な認証を与える組織での認証を受ける件数が増えることになり、国際航行の安全性に大きい問題が生じている。これと同じ問題が CSR の場面で発生するであろう。

ISO のような準政府間国際組織とちがう民間認証機構は、国際法からほど遠いものとして排斥されなければならない。民主的コントロールが全く効いていないからである。これについて、むしろ反認証キャンペーンが必要ではないかと思われる。有力な企業がその認証を受けているからといって、それが国際法上の正当な義務の履行としてなされていない限り、国際公益の実現とは言えず、むしろ害悪を及ぼすことすら考えられる。次のような想定をするとその「害悪」の意味が明らかとなる。

たとえばある認証機構が、その認証基準のひとつとして児童労働禁止を含めたとし、そこで ILO138 号条約及び 182 号条約が引用されたとしよう。しかしそこで認識される「児童労働」の概念が ILO で構築されてきた正統な国際労働基準と違っていたらどうなるだろうか。たとえば ILO138 号条約で言う 15 歳以下の労働者を雇用してはならないという基準にしてもいろいろな条件がついており、場合によってはそれ以上でもそれ以下でも雇用が可能であるが、一般的な CSR においては、単に児童労働を禁止するとしているか、または 15 歳以下の雇用を禁止するという簡単なものであるのが普通である。一見 ILO 基準に従っているように見えて実際はそれ以下の基準が適用される可能性がある。また ILO 条約以上の基準が適用されるのならばそれはいいこととも言い切れない場合もある。ネパールやレソトにおいて最低年齢を 16 歳に引き上げることは非現実的でほとんど反社会的ですらある。ILO 基準はそのあたりをきめ細かく見ており、政労使三者の協議を常にバックにしてその社会に適合する児童労働禁止を達成しようとしている。民間認証基準による児童労働禁止規範の援用は、そのあたりのきめの細かさがなければいか、ILO 基準が目指しているところを本当に理解して適用しているかどうか疑わしい。認証機構側もそのことについての取り組みの貧弱さを認識しており、認証審査員の訓練の必要性を認めている<sup>38</sup>。誤った国際社会規範解釈が、多国籍企業の力によってグローバル化すれば ILO 条約は意味を失う。非厳密な基準はいくらそこに ILO という言葉を引用していたとしても内実はまったく違うものになってくる恐れが多分にある。CSR のなかに散見する ILO 基準が、本当に ILO 基準なのか、それとも、客観的であるような外観を整えるために単に名前を借りているだけで、内実は多国籍企業などが独自に理解している基準なのかをしっかりと見据えなくてはならない。単に免罪符を得る目的のみで「児童労働禁止」などの人権基準をお題目のように掲げるだけでは、何の意味も持たないであろう。

もう一つは、CSR と同様のものとして最近流行の SRI (社会的責任投資) に関しての例で

あるが、モルガンスタンレー証券が労働組合組織化の高い企業には投資しないよう助言する研究報告書を出したことが有名である<sup>39</sup>。証券会社が考える社会的責任と、普遍的国際機構が設定した国際基準の発想の違いが明確になった事例である。証券会社が提唱する SRI 基準で労働組合の組織率が低いことに対してプラス点がつけられるのであれば、これが ILO 基準、ならびに 1998 年の「仕事における基本原則に関する ILO 宣言」に真っ向から対峙するものであることは明白である。

この最後の例は少し極端であるが、NGO が設定する CSR 基準のうち、とりわけ人権や労働基本権に関連するものは、国際人権保障体制や国際労働基準履行確保装置にとって障害となる恐れがあるものを含み、当該 NGO がなんら正当性を付与されていない限りにおいて排斥すべきであることは上に述べたが、ISO 基準にしても、最近締結された ILO との覚書に基づく協議がどの程度行われるかは不透明であり、国際労働組合組織やその他の政府間組織などの代表を含めて行われる ISO26000 起草過程でさまざまな問題点が露呈することが予測できる。あくまでも ISO が補足的な活動を行うという限定があり、ILO などの全面的協力が得られるときにのみ ISO26000 策定は許されるだろう。そもそも、人権や労働権の推進を本務としていない組織が、国連やその専門機関の活動を肩代わりできると考えるのが誤りであり、たまたま CSR という概念のなかに両者の管轄がオーバーラップする部分があるといつて安易に他者の役割を一部担おうとすることは両者にとって不利益である。

## 第 9 節 おわりに

CSR についての国際的規範には総合的なものとして OECD による多国籍企業ガイドラインがある。また、労働分野に特化したものとして ILO 多国籍企業行動要綱三者宣言と、人権に特化した国連人権小委員会決議があるが、これらはいずれもいわゆる法的拘束力のない国際文書であって、企業の限定的な国際法主体性からくる問題点に加えて、CSR を国際法的に多国籍企業に直接適用することの困難性を物語っている。しかし、その他の基準は起草中の ISO26000 を含めて、私的なものであり、国際的に機能しているものがあつたとしても、それらは国際規範ではない。それらの適用はむしろ国際公益に反する危険性があるから排斥すべきである。それに比べるならば OECD や ILO のものは、国際的合意の上に成立したものであるから国際社会の中で正当性を持つものであり、しっかりとしたフォローアップ機構を備えているから、国際法上の拘束力がないからといって無視することも出来ない存在である。OECD の多国籍企業委員会や ILO 理事会の判断が積み重なるにつれ、これらの行動要綱は、実質的に国際法上の CSR になる素地は十分に持っているということが出来よう。国連人権小委員会による規範は、まだ正式成立までに紆余曲折があると思われるが、かりに経済社会理事会や総会が決議として採択するにいたれば、これもまた CSR についてのかかなり重い国際規範となるであろう。

(注)

- <sup>1</sup> <http://www.keidanren.or.jp/indexj.html> (2005年6月18日参照)
- <sup>2</sup> 足達英一郎「日本におけるCSRの現状と課題」『法律時報』2004年11月号、34頁
- <sup>3</sup> 松井秀樹「CSRと企業法務」前掲『法律時報』、52頁：「企業活動に伴う法令を遵守することは、CSRの前提であるが、これを超えるCSRの活動については企業の自主性に委ねられるべきであって、そこへの司法の介入は最小限に止めるべきであろう。」
- <sup>4</sup> たとえば、サプライチェーンが児童労働によって部品を生産し親会社に納入したとしても、それを使って完成品を作り販売した会社自体は労働基準法違反に問われない。
- <sup>5</sup> 座談会「いまなぜCSRなのか」『法律時報』(前掲、11頁)における神作裕之氏発言「取引所の定める規則もそうでしょうし、国際機関で決める基準、投資家の団体に決めるCSRの基準、環境団体が決める基準、消費者団体が決める基準、あるいは特定のNPOとかNGOが決める基準。いろいろなレベルでいろいろな人たちがいろいろなソフトローを生成して機能させていく可能性があります。」
- <sup>6</sup> 前掲箇所
- <sup>7</sup> たとえば、慣習法化したり、信義誠実の原則を補助的手段として用いて裁判規範として機能するなど。
- <sup>8</sup> たとえば、初学者向けの概説書である横田洋三編『国際法入門』有斐閣アルマ、1996年、28頁
- <sup>9</sup> 山本草二『国際法(新版)』有斐閣、1998年、656頁
- <sup>10</sup> 本文は<http://www.worldbank.org/icsid/basicdoc/basicdoc.htm>で参照可
- <sup>11</sup> これと同じことは、国際法における国家責任法体系の発展過程にも見ることができる。すなわち、国家だけが国際法主体であったころ、国際違法行為から生じる法的効果—国家責任—は、国家だけに帰属させるので十分であったが、国際機構という新しい国際法主体が登場し、条約締結権などしっかりとした国際法主体性を帯びるに従い、国際機構も国際法上の責任主体となった。その際、初めは国際機構の権利についてのみ注意が向けられていたが(たとえば「国連の任務遂行中に被った損害の賠償請求権」の問題。ICJ勧告的意見、ICJ Reports 1949, pp.178-9, 182-3)、次第に国際機構も違法行為をすることがあることがわかってきて、国際法上の権利だけではなく、義務の主体ともなった。(PKO活動中に国連が与えた損害の賠償問題。山本草二、前掲書、160頁)
- <sup>12</sup> UNCTAD決議73(III)、1972年
- <sup>13</sup> このあたりの展開については拙稿「国連による多国籍企業の規制」『国際問題』1980年、No.240、3月号、15-30頁参照。
- <sup>14</sup> 国連において多国籍企業はTransnational Corporationと表記されている。
- <sup>15</sup> OECD加盟国の30カ国と非加盟国の9カ国(アルゼンチン、ブラジル、チリ、エストニア、イスラエル、ラトビア、リトアニア、ルーマニア、スロベニア)が宣言を「受諾」している。(2005年5月現在)
- <sup>16</sup> 「国際投資と多国籍企業に関する宣言」は、「多国籍企業ガイドライン」の他に、「内国民待遇」(自国領土内で事業を行う外国企業に対し国内企業より不利な扱いをしないことの約束)、「相反する要求」(多国籍企業に対する各国政府からの要求が相反しないよう、あるいはそれを最小限に抑えることの約束)、「国際投資促進策および抑制策」(国際直接投資に影響を及ぼす措置について協力することの約束)に関する文書によって構成されている。
- <sup>17</sup> ガイドラインI章1項
- <sup>18</sup> 日本では、外務省、厚生労働省、経済産業省内に設置されている。
- <sup>19</sup> ガイドラインの勧告を遵守していないように思われる企業を関係者が通報できるようにすることで、ガイドラインの遵守は強化されている。
- <sup>20</sup> 経済産業諮問委員会(BIAC)と労働組合諮問委員会(TUAC)。遵守諸国の経済団体と労働組合によって構成される。ともにパリに事務局を置き、OECDや加盟諸国政府代表部と定期的にコンタクトをとっている。
- <sup>21</sup> たとえば、ミャンマー軍の影響以下でなされる強制労働に関して、ILO理事会がILO条約上の問題として取り上げたのと同時に、OECDにおいても、その強制労働にフランスの多国籍企業が直接的、もしくは間接的にかかわっているとして、同国NCPが関連企業に対し勧告をしている。OECD, “Recommendations by the French NCP to Companies on the Issue of Forced Labour in Burma”, (28 March 2002), in Annex I of the OECD “Multinational Enterprises Situations of Violent Conflict and Widespread Human Rights Abuses”, Working Papers on International Investment, Number 2002/1, p.30 (May 2002)
- <sup>22</sup> しかしながら、内容的にはかなり国際労働基準に近いものを持っているにも関わらず、正規の条約や勧告と同列に語られることはなく、事務局での取り扱いも国際労働基準局とは別の部署が担当している。
- <sup>23</sup> 拙著『国際経済社会法』三省堂、2005年、119-125頁参照
- <sup>24</sup> ILOにおける三者構成の意義については、前掲書、74-77頁
- <sup>25</sup> [http://www.ilo.org/public/japanese/region/asro/tokyo/pdf/multinational\\_d.pdf](http://www.ilo.org/public/japanese/region/asro/tokyo/pdf/multinational_d.pdf)
- <sup>26</sup> <http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/case.htm>



- 27 同上
- 28 E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.2 (26 August 2003)
- 29 A 項で、国家と並び企業に対しても「その活動の中で国内的、国際的に認められた人権を促進し、遵守する義務があること」が規定されている。
- 30 E/CN.4/2005/L.87 (15 April 2005)
- 31 E/CN.4/Sub.2/2003/38/Rev.2 (26 August 2003)
- 32 山本草二、前掲書、164 頁
- 33 拙稿「Follow-up of United Nations Resolutions」『法政研究』1995 年 61 卷 3-4 号、34-82 頁
- 34 G. Abi-Saab, *The Concept of International Organization*, UNESCO, 1981, p.1
- 35 そもそも、企業の自発性に多くを期待するグローバル・コンパクト自体、厳密なフォローアップは予定もしていないといえることができる。
- 36 多くの国では通商部、貿易省、工業省あたりに NCP がおかれていたりいくつかの省庁にまたがっていたりするが、本当にガイドラインが目的としている活動が行われているかどうか疑わしい場合もある。
- 37 <http://www.iso.org/iso/en/info/Conferences/SRConference/home.htm> (2005 年 6 月 17 日参照)
- 38 拙稿「企業の社会的責任をめぐる米国 NGO 活動の現状と問題点 —Fair Labor Association を訪れて—」『世界の労働』2004 年 5 月号「さらに活動上の問題点として、認証審査員の教育の問題があるとの説明もあった。従来は経営コンサルタントなどを書類選考で選び、FLA の認証マニュアルに従った審査活動を依頼してきたが、それだけでは不十分であり、たとえば ILO トリノ訓練センターへの派遣などを含む研修制度を考案中だが、財政的限界があり実現できていない。認証審査員の質の向上は FLA が伸びて行くためには重要な要素となるという認識が示されたが、これはそのとおりであろう。」
- 39 栗山直樹「CSR と ILO 国際労働基準の関係とその方向性」『季刊労働法』208 号、2005 年春季 34 頁

## 第3章 人権とCSR、そして中国におけるサプライ・チェーン・マネジメント

### 第1節 はじめに

企業の社会的責任、いわゆるCSRに関しては、いろいろな見方がある。その一つには、CSRを労働者、コミュニティー、環境を尊重しながら倫理的な価値観に基づいて行う商行為であると理解する見方がある<sup>1</sup>。この見方の場合、倫理とは一体何か、どのような倫理や価値観を基準とするのか、宗教的価値観なのか、あるいは、哲学的価値観なのかという質問に対する答えが基準の設定に重要となる。しかし、倫理を基準にする限り討論は至って相対的なものにならざるを得ない。相対的ではあるが、企業のステークホルダーに対する責任がCSRであるとするもう一つの見方がある。企業は得意先、サプライヤー、株主といった様々なステークホルダーと関係しており、各々のステークホルダーに対する責任のあり方を問う見方である。基本的には、個々の企業にとってのステークホルダーが誰で、そのあり方はどうあるべきなのかによってCSRの内容は異なる。多くの企業がこの立場を取っている<sup>2</sup>。もう一つの見方は社会契約の考え方である。企業と社会との関係において、ある暗黙の社会契約があり、それにより企業と社会の両者に義務が発生し、企業が社会に対して責任を持ってその義務を履行する活動がCSRであるとする見方である。両者がお互いに長期的な社会のニーズと望みを実現させ、商行為が社会に与えるポジティブな影響を最大化し、ネガティブな影響を最小限に留めようとする<sup>3</sup>。

この見方の理論的な基礎となっている社会契約に関する認識の違いが、日本と欧米、特に欧州におけるCSR活動の違いに大きく影響を及ぼしている。日本のCSR活動においては、

(1) 法律の遵守、(2) 質が良く環境にやさしい製品の提供、(3) 良いサービスの提供、(4) サプライヤーや顧客との誠実な関係、(5) 利潤の確保、(6) 投資家への配当の確保、(7) 税の納入、(8) 情報の開示、(9) 説明責任、(10) 良い職場環境の整備、(11) 従業員のキャリア・アップとその支援、(12) 社会貢献等、が強調されている。それに比べ、欧州においては次のように言われている。CSRとは、(1) 長い目で見た場合、自らの利になると判断された法的遵守の範囲を超えた自発的な企業の行い、(2) 本質的に「持続可能な開発」の概念に通じている行い、(3) 経済、社会そして環境に対する影響を考慮に入れて行う企業活動、(4) 企業活動の核をなす部分にオプションとして付け足すような性質のものではなく、企業経営のあり方そのもの<sup>4</sup>、(5) 営業成績、倫理的基準、多様なステークホルダーのどれをも満足させるバランスの取れた活動、なのである。このように欧米におけるCSR活動には、具体的な行動以前に基本的な社会契約論的考え方が存在しており、日本と欧米とのCSRに関する理解に大きな違いを生じさせる要因となっている。

2003年は日本でも欧米でも「CSR元年」と呼ばれ、東京ではほぼ毎月CSRに関するなんらかの会議が開かれ、企業の社会的責任が重要な問題として活発に討論された。しかし、企業による社会的な貢献は今に始まったことではなく、古くから行われている行為である。で

は、それにもかかわらず、なぜここに来て 2003 年が「CSR 元年」なのか。この点においても日本と欧米の理解に大きな違いが現れている。日本では CSR 活動がより活発な運動になった年と理解されているようだが、欧米では違った認識を持って「CSR 元年」と呼んでいる。近年、欧米では人権や社会問題を対象とした CSR 活動が活発になってきており、現在の NGO (non-governmental organization) の動きや企業活動が 1970 年代の環境運動の始まりと非常によく似ているという認識がその根定にあるからである。70 年代の環境運動では、企業が市民運動や NGO の攻撃対象となった結果、徐々に環境に対する考えを変えて行った。その結果、今や環境への配慮は企業経営の不可欠な部分となり、また、「環境ビジネス」という産業すら成立するまでになった。そして今再び、こうした変革が CSR を通して「人権」や様々な社会問題に関しても起こるのではないかと、企業が NGO や市民社会との対立を経験するなかから、人権や社会問題を経営の大切な要素として認識するようになるのではないかと考えられている<sup>5</sup>。現実には、最近企業は、NGO や市民社会を含めステークホルダーをより広義に捉えるようになってきた<sup>6</sup>。しかし、現在起こっている変革が、将来どのような方向に進むかは見当がつかないと言うのが実情である。

CSR 元年と言われるもう一つの理由は、企業の社会的責任の基準に大きな変化が生じてきたからである。以前は、CSR を倫理的な相対的価値観に基づいた行動と考える見方が強かったが、ここ数年、CSR を社会と企業との社会契約に基づいた活動だと位置付け、今までの相対的な基準から、各国が第 2 次世界大戦後同意した普遍的な国際条約に価値観の基準を置くという討論が活発に行われるようになってきた。その普遍的な価値観の重要な一部として人権の問題が討論されるようになってきたのである。そして、当初、CSR はボランティアな性格であったものが、最近では法制化しようという動きすら出てきたのである。動きは特に欧州において強い。多くの企業がこの流れに敏感に反応し、そうした現実を受けて CSR 元年という表現が使われるようになってきたかに思える。また、この普遍的価値観が、現在の CSR におけるサプライ・チェーン・マネジメントの理論的背景にあることも理解する必要がある。

では、なぜ欧米と日本における CSR の内容や CSR 元年への理解がこれほどまで違うのか。なぜ、サプライ・チェーン・マネジメントが CSR における重要な要素になってきたのか。そして、企業の社会的責任と普遍的な価値としての人権とがなぜ結びつくのか。ノルウェー最大の企業ノルスク・ヒドロ社の中国における 100%子会社、ヒドロ・マグネシウム西安社のケースも紹介しながら、これらの質問への答えを考察してみよう。

## 第 2 節 普遍的基準が強調されるようになった要因

なぜ CSR 運動が普遍的基準、特に、人権と結びついてきたのか。これは、

- (1) 持続可能な発展、
- (2) グローバル化、貧困と貧富の差の拡大、人間の安全保障、そして、NGO の活発な動き、

(3) 人間の顔をしたグローバル化と国連の動き、と関連がある。では、ひとつずつ詳しく見てゆこう。

## 1. 持続可能な発展

ローマ・クラブは、1972年、「成長の限界」報告書において経済成長中心の考え方に警鐘を鳴らし、また、英国のシンク・タンク、サステイナビリティ社の会長ジョン・エルキントンは、1977年に「トリプル・ボトムライン」の概念は、経済・環境・社会の調和が必要であると説いた<sup>7</sup>。こうした考え方をもとにさらに発展させた概念が「持続可能な発展」である。1983年、国連は2000年以降の環境と発展のあり方を討論する「環境と開発に関する世界委員会」を設立した。ノルウェー首相のグロ・ハーレム・ブルントラントを委員長としたこの委員会の報告書「Our Common Future」は、経済成長中心のシステムから人間と自然が共生できるシステムへのパラダイム・シフトの必要性を訴え、現存の自然環境と資源を次世代・次次世代に残していくという「持続可能な発展」の概念を提唱した。しかし、そのためには貧困問題の解決も重要であると報告している。例えば、環境面における「持続可能な発展」を実現しようとする多様な社会問題に直面する。中国において二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）の排出を低下させようとするれば、貧困層の人達が炊事に使う薪を値段は高いがCO<sub>2</sub>の排出が少なくて済む近代的な燃料に置き換える必要が出てくる。当然、貧しい人々にはそのような燃料を買う経済的余裕がないので、この一点を見ても貧困と貧富の差の問題を解決しないと、「持続可能な発展」は実現できないことが解る。この「持続可能な発展」の概念をより発展させるために、1992年国連はリオデジャネイロ国連環境開発会議にてリオ環境宣言を採択し、新しい発展のためのパラダイム・シフトを再度世界に強く呼びかけた。その内容は次のとおりである。

- (1) 発展は経済成長だけでは不十分である。人間、環境、倫理、そして、社会との調和がない成長は、発展をむしろ阻害する。
- (2) 「持続可能な発展」を実現するためには、政府の力だけでは不十分である。逆に、政府の活動だけでは発展を阻害する可能性もある。市民社会や企業といったあらゆるセクターをエンパワーし、その能力を培い、お互いにパートナーとして共にこの問題に対処していかなければならない。
- (3) 「持続可能な発展」は全ての国々、すべての人々によって実施されなければならない活動である<sup>8</sup>。

このように地球の「持続可能な発展」を実現するパートナーとして、企業は重要な役割を担うようになった。環境問題だけではなく、人間、倫理、社会と調和した形で経済成長に貢献することが要求されるようになった。CSRにおいて先端を行く欧米企業が「持続可能な発展」を企業戦略の重要な項目の一つとしているのは、このためである。特に、今後市民社会や多くの消費者がこのような考え方を持つようになった場合、地球の「持続可能な発展」に

沿った企業の有り方こそが、企業そのものの「持続可能な発展」と同等の意味を持つようになると考えられているからである。

## 2. グローバル化、貧困と貧富の差、人間の安全保障、そして NGO の活発な動き

「持続可能な発展」の流れとは別に、現在の CSR 活動に大きく影響を及ぼしているものにグローバル化がある。1990 年に出された世界銀行の貧困に関する報告書に始まり、国連開発計画 (United Nations Development Programme=UNDP) が「経済成長と人間開発」を出版した 1996 年前後から、グローバル化は貧富の差を拡大させ、さらなる貧困を招いているという指摘が多くなされ始めた<sup>9</sup>。特に興味深いのはアメリカに関してで、世界で一番金持ちだが一番貧困層が多い先進国であると指摘されている<sup>10</sup>。例えば、米国ではビリオネアー (10 億ドル以上の年収を得ている人) が 1989 年から 1999 年の間に、66 人から 268 人に増えたが<sup>11</sup>、同時に米国政府国勢調査局の定める貧困ラインの年収以下の人が 3,100 万人から 3,450 万人に増えた<sup>12</sup>。米国経済の最盛期であった 1999 年でも、6 人に 1 人の子供が貧困に直面しており、インフレ率で調整した最低賃金は 1979 年よりも 21% 低く、26% の労働者が貧困ライン以下の賃金を受け取っていた<sup>13</sup>。1979 年と 1997 年を比較すると、国民全体のトップ 1% にあたる富裕層の税引き後収入が平均で \$414,000 増え、中間に位置した 20% の層が平均 \$3,400 の増収となった。しかし、最低収入の 20% 層が \$100 の減収となり、貧富の差は大きく拡大した<sup>14</sup>。もちろん、グローバル化の恩恵に浴せない発展途上国においても、貧困や貧富の差の問題が「持続可能な発展」の実現に大きな障害となり、市場を中心とした世界秩序に対する大きな不安定要因となると考えられている。2001 年 9 月 11 日の世界貿易センタービル等への同時多発テロは、まさにその一例である。この事件には、宗教観の違いが大きな影響を及ぼしているが、グループの貧困が根底にあると言われている。このようにグローバル化による影響が世界秩序の不安定材料となるなか、今まで通りに利潤追求のみを目的とした企業活動は、貧富の差を拡大させ、結果として、さらなる秩序の不安定化を招いてしまう可能性があり、企業そのものの持続的な発展を脅かすことになりかねない<sup>15</sup>。こうしたなか、企業として「持続可能な発展」に貢献するためにはどのようにすれば良いのかという討論がより活発になされるようになってきたのである。

グローバル化は市場ルールをグローバルに適用し、貿易・投資・金融市場で規制を緩和することにより進展してきたが、結果として貧困や貧富の差を悪化させてしまった。そのような状況を是正しようとする動きとして、1993 年あたりからグローバルな市場ルールの構築を補完するものとして、個人が尊厳を持って生活できる最低限の条件をグローバルにルール化しようという「人間の安全保障 (human security)」に関する討論が活発になった。従来の安全保障の概念は、国家の安全を守ることを中心に考えられてきたが、グローバル化の進展とともに国家を中心とした考えが後退した。それに代わり、個々の人間を中心とした社会、経済、文化など、様々な側面から安全保障を考え、国や組織レベルに関係なく、個人として

生きる上での最低限の条件をグローバルに実現しようという討論が活発になってきたのである。当然、その最低限の条件として基本となるのがひとりひとりの人権の保障であり、このような動きを受けて人権侵害に対する NGO の動きが活発になったのである。後にその例を示すが 1995 年あたりから人権 NGO が多国籍企業の行動をあいっいで非難し、市民社会活動を活発化させ、対象となった企業の製品の不買運動にも発展させていったのである。

### 3. 人間の顔をしたグローバル化と国連の動き

「持続可能な発展」や「人間の安全保障」の実現にむけての取り組みや活発な NGO の動きを受け、1999 年、UNDP は「人間の顔をしたグローバル化 (Globalization with Human Face)」という報告書を発表した。市場原理を維持しながら「人間の安全保障」の問題をも解決するには、人間的な側面を伴ったグローバル化が必要だと考えたからである。また、同じく 1999 年に国連事務総長のコフィー・アナンはグローバル・コンパクト (Global Compact) というプログラムを発表した。グローバル化の中での企業の人間的な側面が CSR 活動に象徴されるとの判断からである。

この結果、CSR は以前のようなあるコミュニティーや特定の倫理観をベースにした運動という見方に対して、戦後蓄積されてきた国際条約の普遍的な価値観をベースにした国際的な動きであるという見方が出てきたのである。特に、前述した国連グローバル・コンパクトは、「国連人権宣言」、国際労働機関 (International Labor Organization : ILO) の「労働の基本的原則・権利宣言」、「国連環境開発会議リオ宣言」を人類共有の普遍的な原則として、企業に人権、労働基準、環境保護の実現とそれに向けた活動への支援を要請したことで、新しい動きを作り出した。グローバル・コンパクトは、基本的には、企業は社会のためにあり、社会へのネガティブな影響をミニマムにし、ポジティブな影響をマキシマムにしなければならないという社会契約論の概念を使い、人間の尊厳が守られる最低限の人権が約束され、安全に働け、健康と生活を維持していける賃金が保障され、最低限の労働基準が満たされ、温暖化や環境汚染、野生生物の保護といった環境保護への最低限の取り組みがなされるようにするのが企業の社会的責任であると主張し始めたのである。以前からの NGO の動きとこのような動きが相重なり、欧米では CSR 活動が、人権、労働、社会問題へと活動範囲を拡大していったのである。

CSR はステークホルダー・マネジメントだと言われているように、前述の動きを受け欧米企業は、ステークホルダーを非常に広義に捉え、NGO、消費者、コミュニティーのように、自社の活動が影響を与える可能性のある全てのグループを範疇に入れ、CSR 活動を行っている。活動のフォーカスが人権や社会問題へと拡大すればするほど、より広義なステークホルダーを考えて企業は行動しなければならなくなるからであり<sup>16</sup>、企業は普遍的な価値観のもとでグローバルに考え行動するビジネス・シティズンでなければならないという討論も出てきた<sup>17</sup>。日本の経営はまさしくステークホルダー・マネジメントと言われながら、ビジネス

に直接利害関係があるステークホルダーだけを対象としている企業が多く、この点で欧米企業との差が顕著に現れ、第一節で紹介した CSR に対する行動の差が出てきているのである。グローバル化のもとでは技術、人材、資金が比較的自由に動くため、もしも市場が CSR を支持する方向に動くのであるならば、早くから社内に CSR 文化を培うという時間のかかる作業に着手してきた企業が、市場競争においてより優位に立つ事ができると、市場と市民社会の変化に敏感に対応している先駆的な欧米企業は見ている。

また、1995 年以降の NGO と企業との対立をきっかけとして、企業自身が「持続可能な発展」に貢献する重要なアクターとしての認識を持つようになってきた。そして、このように普遍的な価値観をベースにした CSR は、今まで企業が重要視してこなかった人権という領域を突如として浮かび上がらせ、それにともない、NGO や社会的責任投資を強調するアセット・マネジメント会社等も企業に対して人権を含めた CSR 活動を強く要求するようになってきたのである。特筆すべき出来事は 2003 年 8 月の国連人権委員会において、人権や労働問題に関する基準を国連が設定し、多国籍企業に国連へ報告する義務を負わせ、問題がある場合には企業の行動をモニターしチェックする権限を国連が有するべきであるという討論をしていた時、従来とは違った対立が起きたことである。それまでは人権問題は NGO と多国籍企業との対立という構図であったのが、この頃から社会的責任投資を強調するアセット・マネジメント会社と多国籍企業との対立という構図へと変化し始めたのである<sup>18</sup>。

グローバル・コンパクトが提唱する基準に多国籍企業が同意し、それを企業内部に徹底させるには、たとえ時間が掛かったとしても、それほど難しくない。しかし、発展途上国において企業は CSR としてどこまで責任を負うべきなのか。これは非常に難しい問題である。例えば、言論の自由が認められていない発展途上国において、個人の発言の自由を普遍的な基準とする場合、その社内外の場における従業員の政治的な発言に対してどこまで保護する責任を負うのか。政府による公の自主権の行使による行動を尊重する責任もあるが、個人の自主権の尊重もしなければならない。この点で新しい討論が展開されている。抑圧的な政治が行われている発展途上国においても、普遍的な価値を基準として行動し、企業の影響できる範囲においてまわりのアクターに影響を及ぼしていく義務があるという論である<sup>19</sup>。「国連人権宣言」、「労働の基本的原則・権利宣言」、「国連環境開発会議リオ宣言」の国際的同意は国際法と見なすことができる。そのため、それに反する行動に直接、あるいは、間接的に加担したり、国際法違反を知りながら黙視することは、法律上共犯者 (accomplice) と見なすことができるというわけである。すなわち、もしこれらの 3 つの国際的同意が国際法であると理解するならば、企業や個人には「影響を及ぼしうる範囲内の出来事 (sphere of influence)」において社会的責任があり<sup>20</sup>、また、前述したように他の者が実施しない義務を履行能力のある個人や企業が代わりに果たす責任もあるということである。例えば、発展途上国政府が福祉を行えない場合に、誰が責任を持つべきかといえ、実施しうる範囲内において個人、社会、企業にその義務が生じてくる。すなわち、先進国ではある一定レベルの義

務が政府により履行されているので、企業の責任は比較的軽い、発展途上国での行動には、より重い責任を持つということになる。この普遍的な価値への義務を履行している一つの例として、ヒューレット・パッカード社のマレーシアにおける反ブミプトラ政策がある。マレーシア政府は、1981年以來、民族間の経済格差をなくすためにマレー系国民を優先するブミプトラ政策を実施している。ヒューレット・パッカード社は、この政策を人種差別として反対し、コストが高くなるがそのような政策を実施している人材派遣会社を使わないとグローバル・コンパクトのホームページに掲載されているケース・スタディーに書いている<sup>21</sup>。

実はここの認識の違いが、企業が NGO と対立し、大きな事件や様々な問題に直面する原因となってきたのである<sup>22</sup>。また、3 条約を国際法と見なすことは、人権侵害や環境汚染を助けたり、そうした事実を知っていながらそこから利益を得ることが、共犯とみなされる可能性があるということから、CSR におけるサプライ・チェーン・マネジメントを実施しなければならないという行動原則が生まれてきたのである。しかし、日本企業においては、なぜサプライ・チェーン・マネジメントをしなければならないのかほとんど理解されてなく、欧米企業と CSR に関する認識に大きな違いを生じる要因となっている。今後日本企業が海外で活動するにあたり、この認識の違いが大きなりリスク要因になる可能性が大である。

### 第3節 人権

#### 1. 人権の定義と概念の発展

国連人権宣言には、「個人の尊厳、平等、人類全員に共通する基本的人権が世界の自由、正義、そして平和の礎となる」と書かれている<sup>23</sup>。つまり、人権とは、個人が社会で生きてゆくのに必要な、普遍的、且つ、不可欠な個人の権利である<sup>24</sup>。当然、人権の概念は個人に関してのものでなければならない。1997年に世界に先駆けて人権を政策の要にすえたノルウェー政府によると<sup>25</sup>、人権は「公的機関による独断的な職権の乱用から個人を守り、人間の尊厳、高潔、自由、安全、生命活動への完全な参加を確保し、個人間の関係を調和させ、平和、安全、社会的・経済的正義を実現するために必要な基本的規範」と書かれている<sup>26</sup>。「公的機関による」と書かれているのは、歴史的に見て政府と国民との関係において基本的人権が守られているかどうか、今までの争点だったからである。しかし、グローバル化のもとこの考えが大きく変わりつつある。

人権の概念は、今や第3世代まで発展してきたと言われている。第1世代が確保しようとした権利は、市民権と政治的自由、第2世代が確保しようとした権利は平等の概念を基本とした、経済、社会、文化的権利、そして、第3世代が確保しようとしているのは、人々が集団的に決定し、権利の質を向上させる権利である<sup>27</sup>。

この概念の変遷をもう少し詳細に述べると、第1世代の人権の概念は、17世紀から18世紀の英国、フランス、米国において、個人の基本的人権と政治的自由を政府が保障することを人民が要求したことに端を発している。この時代における基本的人権とは、(1) 個人の生



きる権利、(2) 拷問、非人道的な扱い、奴隷や奴隷的扱いからの自由、(3) 法律の遡及的適応からの自由、そして、(4) 思想と宗教の自由、を意味する。英国国会が、1688年の名誉革命 (Glorious Revolution) に続く、1689年の権利章典 (Bill of Rights) において国王の権力を規制し、個人の権利の保護と自由の保障を勝ち取った。しかし、厳密には国会が国王の権力を規制することに重点が置かれており、個人の権利をはっきり認めたのは1789年のフランス革命においてであった。フランス革命では、国民に主権があり、個人の自由が人間の基本的権利であるという、個人の自由の概念を中心とした権利が確立された。ここに至って、自由とは他人に危害を加えない全ての活動を意味し、政府は必要悪として存在すると考えられたのである。そして、米国においては、合衆国憲法と1791年の権利章典 (Bill of Rights) によって、(1) 最低限の個人の権利、(2) 報道、宗教、表現、集会の自由、(3) 不当な捜索や逮捕、自白へのルール、(4) 正当な法的プロセスの権利、そして (5) 奴隷の禁止、が人権として保障された<sup>28</sup>。

このような、人権に対する考えをベースに、英国議会による奴隷売買完全廃止の決議 (1800)<sup>29</sup>、アンリー・デュナンによる赤十字 (1863)<sup>30</sup> やベルサイユ条約によるILOの設立 (1919)<sup>31</sup>、国際連盟による基本的人権を実現するための非当事国の軍事的介入の権利 (Rights of Humanitarian Intervention) の制定などが行われた。そして国際連盟は、人間的労働環境の確保、女性や子供の売買の禁止、原住民や植民地での人々の人間的扱い、人種や宗教による差別の廃止を加盟国に義務として課したのである<sup>32</sup>。

同じ時期に、体制維持に脅威となる政治的、宗教的集団に対する弾圧が起こり、人権運動は政治や宗教集団のイデオロギーや信条に対する弾圧から個人を救済することに焦点が移った。そして、第2次世界大戦後の人権問題においては、個人の権利、政府との関係、そして政府や個人の義務が中心となった。個人と政府の関係において政府がどのように人権を保護し、あるいは、保護する体制を作るか、また、どのように政府が人権侵害を犯しているかが問題になったのである。

第2次世界大戦後国際連合は、戦争終結前に数カ国において起きた大虐殺の経験を教訓として本格的に人権の問題に取り組むようになった。その結果、国連憲章の前文において基本的人権、個人の尊厳、男女平等の権利が謳われるに至り、1948年に出された国連人権宣言においてその詳細が規定された。そして、国連人権宣言実施のための手段として1966年に国連総会で2つの契約が参加国により承認された。その2つの契約とは、第1世代の中心的問題であった市民権と政治的自由に関する人権を実現するための International Covenant on Civil and Political Rights (ICCPR)、そして、第2世代の中心的問題である平等の概念を基本にすえた経済、社会、文化的権利を人権として実現するための International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights (ICESCR) である<sup>33</sup>。しかし、この時点で国連に影響力を強く持つ欧米の考えが中心となり、第1世代の人権が問題の中心になったのである。ICCPRのもと国連内に人権委員会 (Commission on Human Rights) が設けられ、人権侵

害に関する報告が絶えず行われた。ICESCR に関しては、社会主義が ICESCR を実現するためのシステムと考えられたため、東西冷戦を背景に ICESCR は特別な委員会を設置し社会保障の状況を監視することはなく、単に経済社会理事会（Economic and Social Council = ECOSOC）に報告するだけの弱い存在であった<sup>34</sup>。

しかし、1980 年代後半に東西冷戦が終結すると、ICESCR で取り扱われている人権第 2 世代の問題が旧西側圏でも大きく取り上げられるようになった。第 2 世代の権利とは、経済的権利（例：消費活動ができる権利、物を選べる自由、仕事をする権利、雇用選択の自由、同等の仕事への性別、人種、年齢等による差別のない報酬への権利、適正な労働条件、労働組合の結成・交渉・ストライキの権利）と社会的・文化的権利（例：社会保障や教育を受ける権利、文化的生活をおくる権利、最低限の衣食住、医療、社会的サービス等を受け最低限の生活をおくれる生活保障の権利、避けられない身体的、経済的・社会的理由による生活苦に対する最低生活の保障）。基本的に、これらは社会主義運動が主張していた人権の項目であり、東西冷戦下の自由主義圏では、人権の項目としてよりも資本主義社会における社会保障として考えられていた。

冷戦の終結と時を同じくしてグローバル化が急速に進展し、人・金・物が国際的に流動的に移動するようになった。各国政府は国内市場を内外企業にとってより魅力的な場所とするために、最先端のインフラ作り、研究開発、教育に予算を配分し、法人税をカットし、また、政府の予算をバランス、あるいは、縮小させるために社会保障費をカットした。小さな政府の力だけでは第 1 世代の市民権と政治の自由や第 2 世代の経済的権利と社会的・文化的権利の人権を実現することが困難であるという理解が浸透し、グローバル化のもと政府だけではなく、すべての個人や企業自身が人権を守る重要なアクターにならなければならないと認識されるようになってきた。それが 1990 年代の人間の安全保障や活発な人権 NGO の運動へと発展していったのである。また、グローバルな市場体制の構築に伴い、個人を基本とした人間の安全保障のための国際的な体制の構築が叫ばれ、活発な人権 NGO の動きとともに第 3 世代の人権、人々が集団的に決定し、権利の質を向上させる権利が主張され始めたのである。第 3 世代の人権とは、(1) 国際平和と人間の安全保障の権利、(2) 天然資源への恒久的主権と環境への権利、(3) 開発の権利、(4) 少数民族の権利、そして、(5) これらの内容を決定する国際的合法的手段構築への権利である<sup>35</sup>。

## 2. 1990 年代の人権問題に関する動き

前述したように 1990 年代に入ると、貧困や貧富の差の問題も含め人間の安全保障に関する討論が活発になり、第 1 世代の人権問題だけではなく、第 2 世代や第 3 世代の人権を実現するための国際的な動きへと発展していった。こうした中で、米国では 1789 年に施行されて以来長年活用されていなかった「外国人不法行為訴訟法（Alien Tort Claims Act）」が、1991 年の「拷問被害者防止法（Torture Victim Prevention Act）」の議会通過により重要性

が再認識され、特に人権 NGO がこれを活発に用いるようになった。この法律は、米国境外で米国市民および企業が犯した人権侵害や不正行為を、外国人が米国の裁判所に訴える権利を保障した法律であり<sup>36</sup>、基本的に第 1 世代の人権を保護するためのものである。

例えば、ナイジェリアのオゴニ (Ogoni) 事件では、独立運動を行っているオゴニ族が、1958 年以來彼らの土地で石油採掘を行っていたシェル社に環境破壊に対する賠償を要求した。シェル社は、その問題はローカル・パートナーであるナイジェリア政府の内政問題であるとして賠償を拒否、また、ナイジェリア政府もこれを反政府運動であるとして要求を無視した。これに対しオゴニ族は、1993 年に大々的な反政府・シェルのデモを起こし、その結果、デモのリーダーが 1 週間ほど投獄され、続く 2 週間後のデモでは 1 人が軍隊によって射殺し、それ以降、軍事政府はオゴニ族に対する無差別逮捕を実施し、その過程で 60 人を殺害した。さらに 1995 年 10 月には政府寄りのある村長を殺害したとして MOSOP (the Movement for the Survival of the Ogoni People) のリーダーで作家としても有名な Ken Saro Wiwa とデモのリーダー 8 名を逮捕し絞首刑に処した。こうしたナイジェリア政府による圧政に対して、世界的な規模で NGO が抗議運動を起こした。しかしそのさなか、絞首刑からわずか 6 日後、シェル社はナイジェリア人の利益になるとして 50 億ドルの投資案件を発表し、世界中から非難される結果となった<sup>37</sup>。シェル社の社長は今まで環境保護や消費者運動を過小評価し、企業活動の透明性に欠けていたことを公に謝罪したものの、国際的に活動する人権 NGO はこの問題に対する追及の手を止めず、2000 年には「外国人不法行為訴訟法」によってシェル社を米国で訴えた (Wiwa vs. Royal Dutch Petroleum Co) <sup>38</sup>。シェル社は、オゴニ事件とほぼ同時期にも、石油採掘プラットフォームを大西洋の深海に廃棄 (Brent Spur 事件) したとして、グリーンピースに攻撃され欧米で非買運動にあい、市場シェアの 30% を失うに至っている<sup>39</sup>。

1996 年にはミャンマーのガス・パイプライン・プロジェクトでは、ミャンマー政府の軍隊がウノカル (Unocal) 社のパイプラインを警備していた。1996 年、その軍隊がゲリラによる反乱を鎮圧しようとする過程で村人を殺害し、ミャンマーの村人がウノカル社も人権侵害の共犯者であるとしてカリフォルニアの連邦裁判所 (John Doe vs. Unocal Corporation) に訴えた。また、プレミア・オイル (Premier Oil) 社とウノカル社がミャンマー軍による村人の強制移動、強制労働、拷問、殺人、わいろの強要等の人権侵害を知りながら、軍に警備を依頼し、人権侵害を黙認しているとして訴えられ、人権 NGO が 2001 年 10 月の EU 議会にて証言し、両社はミャンマーからの撤退を余儀なくされた<sup>40</sup>。

同じ頃、BP 社もコロンビアのカサナレ (Casanare) 油田で、シェル同様の手痛い経験をする事となった。BP 社は、人里離れた油田にパイプラインと生産基地を築き、地方政府と協力し水道、保健衛生、教育等のインフラ整備に貢献していた。雇用を求めて多くの人がこの地に流入してきた結果、誘拐やサボタージュ活動をするゲリラからも人々や施設を守らなければならなくなった。ところが、コロンビア政府はこの地域のインフラ整備を軍に委託、

ゲリラの掃討作戦にも同部隊が関与する形となってしまう、その結果、軍が犯した人権侵害や環境汚染に関しても、BP 社が関与したとして NGO、英国放送協会（BBC）、EU 議会などから非難を受ける結果となり、大きな痛手を被った<sup>41</sup>。

カナダのタリズマン・エネルギー（Talisman Energy）社は、スーダンで油田を掘り当て、巨大なパイプラインを敷設し、1999 年頃から多くの利潤を得ていた。この油田からスーダン政府に入る収入は、北部イスラム系のハルツーム（Khartoum）政府が南部キリスト教系のゲリラ掃討作戦を行う際の財源となり、タリズマン・エネルギー社の私設飛行場は空軍機の発着に利用され、結果として、政府のゲリラ掃討作戦に直接関与し、人権侵害に加担することとなった。2001 年 11 月には、スーダン市民がニューヨークの連邦裁判所にタリズマン・エネルギー社を人権侵害の共犯者であるとして訴えを起こした<sup>42</sup>。また、NGO の非難を受け、年金基金運用会社はタリズマン・エネルギー社の株を売却する結果となったのである<sup>43</sup>。

これらの事件は、第 1 世代の人権侵害に対して、NGO が中心となり第 3 世代の国際法的理解における新しいシステムを利用して問題提起を行った、第 1 世代と第 3 世代の両方の概念を融合した新しい動きと考えられる。例えば、ナイキ社のインドネシア、フィリピン、ベトナムにおける下請けの労働や人権問題は、第 1 世代の人権侵害と第 2 世代の適正な労働条件を扱った事件と考えられる。しかし、ナイキ社の事件をきっかけとして始まった CSR におけるサプライ・チェーン・マネジメントの動きは、国際法的理解に基づいた「影響を与えられる範囲」において人権や労働基準を取引相手の企業に守らせるため国際的なシステムを構築しようとする、まさしく、第 3 世代の人権の概念に基づいた運動と言える。

また、第 3 世代の国際的平和と人間の安全保障への権利を実現するための新しい動きとして、コンフリクト・ダイヤモンド（conflict diamond）がある。1999 年にグローバル・ウィットネス（Global Witness）という NGO が、ボツワナ、ナンビア、アンゴラ、コンゴ、シエレレオーネにおいて、ダイヤモンドの採掘からの収入が開発のために使われるのではなく、賄賂や戦費として使われ、これらのアフリカ諸国を経済的破滅に追いやったり、また奴隷的労働を強制したりして貧困を作り出していると国連に訴えた。その結果、国連と NGO が協力して、キンバリー・プロセスと呼ばれる世界で戦争に使われていないダイヤモンドを認証するシステムを構築するに至った<sup>44</sup>。これは国連、NGO、企業、消費者がパートナーシップを組み、平和の構築に貢献しようとする動きである<sup>45</sup>。また、フィリピンのミンダナオ島におけるイスラム系住民グループによるゲリラ活動は、彼らの貧困が原因であるとして、米国国際開発庁（US Agency for International Development : USAID）が企業の社会的貢献として米国系多国籍企業の投資や現地企業の育成を援助している<sup>46</sup>。

腐敗に対しても多くの動きが出てきている。1997 年には経済協力開発機構（Organization for Economic Co-operation and Development : OECD）が「腐敗防止条約（Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions）」をメンバー国で結び、腐敗への対処を促した。また、同年 BP 社が中心になり、石油大手各

社がアンゴラ政府に支払っている「サインのためのボーナス (Signatory Bonus)」に関して、そのお金の行き先をアンゴラ政府に問い正した。アンゴラ政府からの返事は好意的なものではなく、使途に関する追求は中止せざるを得なかった。しかし、英国ブレア首相の助力もあり、ロンドンにある NGO の事務所において大手石油会社が支払った「サインのためのボーナス」に関する情報を公開することにしたのである。1998 年には、ニューモント (Newmont) 社がインドネシア政府に支払っている採掘権や税金の詳細なデータを地方と地域の新聞に広告として掲載し、情報を公開した。また、2000 年には、永年に亘り腐敗が開発の最重要問題であると主張していた NGO、トランスペアレンシー・インターナショナル (Transparency International) は、11 の民間銀行とともにマネーロンダリングを阻止するためのガイドラインとしてウルフスバーグ原則 (Wolfsberg Principles) を決定した<sup>47</sup>。これらの第 3 世代の人権の動きはまだ始まったばかりであり、先行きは定かではないが、CSR と「持続可能な発展」を企業戦略の重要な項目の一部としている企業にとり、注視すべき現象である。

### 3. 人権と CSR

21 世紀を迎える前後になると、欧米では人権を企業や個人としての直接、および、間接の義務と考える傾向が出てきた。そうした中で人権と CSR 活動とが結びつき、数々の新しい動きが生まれてきている。これまで述べてきたように、欧米、特に欧州において CSR は、長い目で見た場合自らの利になると判断された、法的遵守の範囲を超えた自発的な企業の行いであると理解されており、CSRこそが「持続可能な発展」に貢献する企業活動だと見なされている。「持続可能な発展」は、もともと環境問題を解決するための概念であったが、その実現は今や少数民族や先住民族などの問題、貧富の差や貧困等の社会問題を解決せずしては不可能であることが解った。その結果、人権、労働問題、汚職、フェア・トレード等を考慮に入れた活動が企業に要求されるようになってきた。そして、個人が中心となる「グローバル・シティズン」の概念が、全人類との価値観の共有、相互依存、普遍的価値観を強調するように、企業が「グローバル・ビジネス・シティズン」となるためには、これらの価値観の共有だけではなく、ステークホルダーが抱える問題への参加、シティズンとしての自立したアイデンティティーの確立と評価のメカニズム、そして、確固たる道徳的基盤の確立が要求されるようになってきた<sup>48</sup>。

幾つかの事例が示すように、これらの問題に的確に対処できない企業は、NGO を皮切りに市民社会や消費者から非難され、ひいては、投資会社から敬遠されるに至っており、問題への対応を誤ることは企業自身の永続性や持続可能性を脅かす危険性をはらんでいるのである。特に NGO はアドボカシー戦略として、企業に対するネガティブ・キャンペーンを行い、ブランド・イメージを攻撃する<sup>49</sup>。1995 年以降は環境以上に人権の問題で企業の存続が脅かされる事件が多発し、その結果、「持続可能な発展」を可能にする CSR は、自分達にとって利益をあげることと同等に重要だという認識が欧米企業に広まり、人権に係る CSR 活

動が強化されるに至ったわけである。

では、欧米のメディアによって労働者の人権が著しく侵害されていると報じられている中国において、多国籍企業はどのような CSR 活動を行っているのか。特に、現地企業とのサプライ・チェーン・マネジメントに注目し、筆者の調査に快く応じてくれたノルウェー最大の企業、ノルスク・ヒドロ社の子会社、ヒドロ・マグネシウム西安社のケースを吟味してみる。

#### 第4節 ケース・スタディー：ヒドロ・マグネシウム西安（HMX）社<sup>50</sup>

##### 1. 親企業、ノルスク・ヒドロ（NH）社とヒドロ・マグネシウム西安社

ノルウェー最大の企業であるノルスク・ヒドロ（NH）社は、2002年度の年報によるとノルウェー政府が43.8%を所有し<sup>51</sup>、石油、天然ガス、アルミニウム、化学製品、窒素肥料を生産・販売するコングロマリットである。総収入1,629億ノルウェー・クローネ（NOK）（約27,762億円）で、世界70カ国に38,520人の従業員を有する<sup>52</sup>。

著者がケース・スタディーを行ったヒドロ・マグネシウム西安（HMX）社は、ヒドロ・アルミニウム社に所属し、世界の三大アルミニウム製造企業の一つである<sup>53</sup>。しかし、ヒドロ・アルミニウム社はNH社の社内分社であり、大きな案件の意思決定はNH社が行い、HMX社の実質の親企業はNH社と言える。

ヒドロ・アルミニウム社は、ヨーロッパにおいては押し出し加工用インゴット、シート・インゴット、鋳造用合金の最大手製造企業で、高純度アルミニウムとマグネシウムの世界最大の供給企業である。マグネシウムは、鋳造、アルミニウムの合金化、脱硫黄のプロセスに使われるが、中でもマグネシウム合金では技術的にも世界のリーダー的存在である<sup>54</sup>。2001年には世界市場の約20-23%を占有しており<sup>55</sup>、特に自動車産業が重要な市場となっている。2002年のヒドロ・アルミニウム社の総収入は650億NOK（約11,078億円）で、世界各国で合計27,110人を雇用、総資本現金経常利益率（cash return on gross investment）は7.1%であった。カナダとオーストラリアにアルミニウム生産、マレーシアに圧延<sup>56</sup>、ノルウェー、ドイツ、スロバキア、ベネズエラ、オーストラリア、カナダに鋳造、そして、ノルウェー、ドイツ、ルクセンブルグ、イギリス、フランス、スペイン、米国、日本に再溶解工場を持つ<sup>57</sup>。

中国は、マグネシウムを輸入に頼っていたが、1993年からは現地企業が生産を始め、その規模は1999年には13万トンに至った。1993年からはわずか6年でアジア、オーストラリアの市場を独占、世界市場においてもその30%を占有する世界一の生産国となったのである。また、低コストという点でも中国は世界一で、生産効率が悪くても国際的に価格で競争できる。そして、その国内市場の60%は、現地企業5-6社によって占有されている<sup>58</sup>。中国の生産増加により市場価格が下落し、NH社も2001年にはヒドロ・アルミニウム社に所属するノルウェーのポールスグルン（Porsgrunn）工場を閉鎖<sup>59</sup>、また、カナダにおける拠

点の縮小も余儀なくされ、中国での生産へとシフトせざるを得なくなった<sup>60</sup>。

NH社は、社内初の100%海外子会社であるHMX社を投資額600万ドルで西安の経済特区に設立した<sup>61</sup>。この特区は、地方政府が中国のシリコン・バレーにしたいと意気込み、また、実際に世界のハイテク企業が多く進出している場所である<sup>62</sup>。HMX社は2001年11月に最初のマグネシウムを生産し、2002年9月25日に本格的生産に入り、その時点で100人の現地従業員が働いていた。生産能力は、最大で年間合金1万トン、熱湯ヒーター用陽極材400トンで<sup>63</sup>、2002年には6,000トンの合金と150トンの陽極材が生産された<sup>64</sup>。HMX社は、ヒドロ・アルミニウム社が世界をリードしている分野である自動車用、および、コンピューターや携帯電話の鋳造に用いられるハイエンド・マグネシウム合金に特化している<sup>65</sup>。マグネシウムの原材料を現地企業から購入し、製造工程における検査を徹底し、他国で操業しているヒドロ・アルミニウム社の工場と同等に高品質な合金や陽極材を生産している<sup>66</sup>。中国のマグネシウム市場における唯一の西洋企業で、今後はダイカスティングやマグネシウム原材料の生産という川上や川下への発展をめざし<sup>67</sup>、主にアジア、北米、ヨーロッパに製品を供給している。

## 2. NH社の苦い経験

NH社は、1905年ノルウェーのテレマークに設立され、奥深い山間の谷に10年の歳月をかけ道路、家、水道、学校、医療施設等のインフラを整備し、「企業の町」を作りあげていった。雇用の確保、インフラの整備、プロジェクトの経済的利益をコミュニティに還元すること等により経済的・社会的ニーズを充足させ、市民との直接対話によりコミュニティとのより良い関係を維持することがNH社の社会的責任だと考えていた<sup>68</sup>。しかし、このように伝統的な意思疎通の方法は、同社が多国籍企業となり、また、市民社会の活動が活発になってきた1990年代には通用しなくなり、NH社はインドにおいて非常に手痛い経験をすることになる。そして、その苦い経験が現在のCSR活動の始まりとなる。

1993年に、NH社はインドのオリッサ地方に現地企業のインド・アルミニウム（Indian Aluminium Company=INDAL）社とインド最大の財閥タタ（Tata）・グループとの合弁でウトカル・アルミニウム（Utkal Aluminium）社を設立した。目的は、ボーキサイトの採掘とアルミニウムの生産で、1995年から1997年にかけて政府の許可と土地の取得を行った。この間INDAL社が中心となり政府との交渉や用地の買収に当たっていた。しかし、1998年に現地経営を任されていたINDAL社とタタ・グループが株をビルラ・グループ（Aditya Birla Group）のヒンダルコ（HINDALCO）社に売却、2000年には株所有率がNH社45%、カナダ企業のアルキャン（ALCAN）社35%、ヒンダルコ社20%となり、NH社が筆頭株主となった<sup>69</sup>。

NH社は、農村における雇用創出と開発へ貢献ができ、また、経営的にも採算が取れると判断し、このプロジェクトに参加した。土地取得後、このプロジェクトの賛否が市民により

討論されるようになるが、オリッサ地方政府の後押しで 2000 年からプロジェクトを積極的に進め、同年 6 月から 2002 年 1 月まで NH 社が CSR マネージャーを派遣し、道路や側溝の建設に従事、1,000 人ほどの短期雇用を創出した。また、長期雇用創出の必要性から URDS (Utkal Rural Development Society) を設立し、医療、教育、農業生産関連のプロジェクトを作り<sup>70</sup>、マラリアや赤痢が多く幼児死亡率が高いこの地方において重要な貢献をしていた。これらの活動は、NH 社が長年培った伝統的な CSR のやり方をベースに実施されてきた。

しかし、INDAL 社は用地接収のあと、その地で焼き畑農業に従事していたコンド (Khond) 族 148 家族 740 名の移住を手助けせず<sup>71</sup>、政府も土地の接収を強制執行した。近隣の村民に対してもプロジェクトや社会的影響評価に関しての情報を開示せず、住民の意見を吸収することも無かった。INDAL 社は現地の農村開発に対して興味を示さず、プロジェクトが農業や水資源に及ぼす影響、そして、将来の雇用や経済的利益に関してもなんら説明しなかった。情報のなさ、不安と不信の中、アムネスティ・インターナショナル (AI) やノルウォッチ (NorWatch) がウトカル・アルミニウム社とその関係企業を人権侵害と環境破壊を理由に非難した<sup>72</sup>。その結果、1997 年あたりから燻っていた反対運動が一気に爆発し、2000 年 12 月 15 日にプロジェクト・サイトの近くに位置するマイカンシュ村 (Maikansh) において暴動が発生し、警察官と対立する中で 3 名の村人が殺されるにいたった<sup>73</sup>。

この経験について、NH 社の CSR 担当副社長は次のように述懐している。

現地パートナー（特にプロジェクトの初期段階において現地との折衝を担当した INDAL 社）や地元政府が現地の問題を解決してくれるものと信じていたことが一番大きな間違いであった。パートナーは、ダブル・スタンダードを意に介さず、西洋的な概念である人権に関してもほとんど理解していなかった。しかも、当初反対運動を起こしていたのはインドの小さな NGO であったため、その影響力を過小評価していた。国際的な NGO の参加がこの問題の様相を大きく変え、NGO 間の連携や市民社会のダイナミズムについても私達の理解が不足していた。ローカルの動きをしょせん現地の問題だとして侮ってはならず、また、現地関係者にまかせてしまうことも大きな間違いである。NGO にとってローカル企業を攻撃しても益は少ない。一方多国籍企業はローカルの状況に疎く、NGO にとっては格好のターゲットである。また、マスコミは NGO の主張は大々的に報道するが、企業の主張はえてして受け入れられず、その立場は非常に弱い。しかも、ローカルな問題すら解決できない企業には、良い評判を維持する能力がないものと市場は判断してしまう。多国籍企業の多くは国際的な NGO に対処する能力を持たず、特に NH 社にとっては全く新しい経験であった。グローバル化のもと企業は、世界の動きを把握しつつ、現地の情報をできる限り取得し、状況を分析し、新しい動きである人権の問題に対しても戦略を構築できる能力が必要である。現地の動き、また、ブランドの評判や価値を落とすような動きに対処できる



だけの能力が必要であり、さもなければ、ブランドに対する打撃が大きくなり、企業業績に大きく響くことになる。また今後の動向は定かではないが、今や人権の問題に対処する能力と戦略が企業存続の要の一つとなってきたり、その基本になるのがオープンで、倫理的で、説明の可能な社会的に責任を取れる企業の行動である<sup>74</sup>。

このような経験をもとに、NH社は金曜日を苦情の日とし、近隣コミュニティの住民を招き、親身に対話を行った。現地CSRマネージャーがその任務に当たり、情報とコミュニケーションの欠如をシステムティックに解決しようと努力した。また、コンド族の移転を助ける委員会を現地政府と協力して作り、家を失った家族には替わりの家を選んでもらい補償を行った。NH社はコミュニティとの緊張を解きほぐすべく長年の経験に基づいた社会活動を続け、URDSを通して現地コミュニティの発展に長期に亘り貢献できるような体制を作った<sup>75</sup>。しかし、ブラジルにおけるボーキサイトの採掘と精錬工場での生産が順調に伸びたので、NH社はウトカル・アルミニウムの経営不振を理由に、2001年12月、このプロジェクトから撤退することを表明し、2002年6月、正式に所有権の売却を行った<sup>76</sup>。

### 3. NH社におけるCSRの考え方

2002年度のNH社年報には、「持続的発展」への貢献を重要な企業戦略とし、長期に亘る企業活動においても、また、社会的貢献においても、責任のある進歩的な価値を創造する企業として自社を位置付けることを決めたと書かれている。また、NH社が1999年にCSR活動の基礎を築くために開いた「Invitation to a Dialogue」という国際会議の報告書でも、上級副社長とCSR担当副社長の両氏が、経済、社会、環境保護への貢献をバランスさせる企業活動、「トリプル・ボトムライン」を強調している<sup>77</sup>。NH社は、CSRを利潤追求という経済的目的に追加的な活動とは見ず、企業活動の社会的・文化的な側面として、企業目的の不可欠な一部であると理解している。人権、労働、コミュニティ関係、サプライヤーや顧客との関係等に関して、社会的・文化的に重要と思われる情報をシステムティックに収集し、その対処方法を検討し、企業経営のあり方に反映させる形で活動している。長期に亘る企業価値の創造を含め、NH社の活動によって影響を受ける人々の社会的状況の向上を企業目的としている<sup>78</sup>。

NH社がいかにCSRに関して真剣に取り組んでいるかは、全104ページの2002年度年報の内、13ページものスペースを「社会・人・環境」と題してCSR活動にさいていることでも窺える。健全で透明度の高い企業ガバナンスが、価値創造、パフォーマンス、信頼、倫理、そして、持続可能な企業活動を可能にしていると強調しており、ステークホルダーや企業パフォーマンスと同様に、CSRを重要視していると書いている<sup>79</sup>。その証として、NH社がダウ・ジョーンズ持続可能性指標やFTSE4グッド指標に含まれているとも書いている<sup>80</sup>。

NH社にとり企業の社会的責任とは、株主や他のステークホルダー、また、同社及び同社

のグループ企業が操業しているコミュニティーに住む人達への継続的な価値の創造を目的とし、企業の活動による社会的影響を鑑みると同時に、リスクを取りつつビジネス・チャンスを生かし、価値創造のための経営を行うことである<sup>81</sup>。この NH 社の考えは、企業に貢献しているすべての個人や組織は、その企業にとって等しく重要であり、また、各々が企業資産の形成に貢献し、同等の権利と義務を有するというステークホルダー理論に基づいている。

<sup>82</sup>NH 社は CSR の中でも人権を特に重要な問題として捉えており、国連グローバル・コンパクトにて国連人権宣言の遵守を誓約している。NH 社が考える人権とは全人類に与えられた基本的な権利で、そのため弱者には特別な権利を与えて立場を強化することができ、その過程で NH 社が貢献できる領域があると考えている<sup>83</sup>。

また、NH 社のホーム・ページによると、同社の CSR 活動は、NGO の批判にも耐えられるように企業内の環境を整備し、企業に対する信頼、評判、及びイメージを向上させ、消費者の抗議やボイコットに会う危険性を低め、リスク・マネジメントの強化につながると共に、優秀な従業員を獲得することを可能にし、従業員の意欲を高め、企業内の対立を少なくし、生産性を高め、数々のステークホルダーとの長期に亘る良好な関係を維持することを可能にすると書かれている<sup>84</sup>。すなわち、多国籍企業の運営において CSR を経済的・技術的問題と等しく重要視することは、企業内のすべての部署やレベルで、CSR 文化を創ることを可能にし、その文化が内外とのコミュニケーションを円滑にし、結果として、不測の出来事にも対処できるようになり、持続可能な企業となることのできるのである<sup>85</sup>。

同社は、社会や消費者が新しい道德観を持ちつつあり、それに対処できる企業内 CSR 能力の養成が企業をより魅力的なものにし、競争力の源泉にもなり、結果として、比較優位につながると見ている<sup>86</sup>。グローバル化により人的、金融的、技術的資源がより簡単に得られるようになった現在、これらが競争力の源として持つ力は弱まっており、時間はかかるが他社に模倣されないものとして、CSR が企業競争力の重要な要素として考えられるようになってきた。特に、企業の人的・技術的競争力と CSR が融合された場合には、より強固に企業の比較優位が構築できると考えられている。これは、CSR を単に規範的でコスト増加の要因として見るのではなく、企業活動における重要なストラテジーの一部で、しかも、社会と企業にとりウィン・ウィンの結果に導くものでなければならないと見る考えである。すなわち、NH 社は、ストラテジック CSR を実践しようとしているのである<sup>87</sup>。

NH 社の CSR 活動の内容を見ると、現在に至るまで実に長期に亘って環境問題に取り組んできたことが解る<sup>88</sup>。しかし、同社 CSR 担当副社長によると、この 3-4 年の CSR 活動で強調されるようになってきたのは、今や日常業務の一環となった環境問題への対処ではなく、人権に関しての問題だと言う。人権に関する問題は、技術的解決策が大きな部分を占めていた環境問題とは違い、非常に難解で複雑な要素が絡み合っている<sup>89</sup>。そのため企業の道德や倫理のベースにどのような価値観を置くのかが積年の課題であったが、2000 年頃から企業にとっての行動基準となりうる大きな動きが出てきた。それは前にもふれたが国際的に既に同

意がなされている「国連人権宣言」、ILO の「労働の基本的原則・権利宣言」、「国連環境開発会議リオ宣言」を、人類共有の普遍的な価値として、以前のような各国政府の行動基準としてではなく、グローバル市民としての個人の（1993 年頃から人間の安全保障として国連で討論されてきた）<sup>90</sup>、且つ、法人としての企業の（1999 年頃から）権利、および、義務として適用させようとする動きである<sup>91</sup>。そうした中、CSR 活動を推進している国連のグローバル・コンパクトが、人権の擁護と尊重、人権侵害の阻止、組合結成の自由と団体交渉の権利、強制労働の排除、児童労働の廃止、雇用と職業に関する差別の廃止、環境問題の予防や責任、環境技術の開発、汚職防止、サプライ・チェーン・マネジメント等に関する原則を打ち立てた<sup>92</sup>。

そして、これらの原則を実行に移すべく NGO と協力する企業も出てきた。NH 社もその一つである<sup>93</sup>。2002 年度の年報によると、同社は AI・ノルウェーと契約を結び、彼らから人権に関する知識や、同社傘下の企業が活動する世界各国の人権の状況に関して情報を取得している。NH 社従業員の訓練にも AI・ノルウェーが参加している。コミュニティーへの対応に関しては、現地のニーズを理解するために地元住民とオープンで前向きな対話を行い、従業員が直接コミュニティー活動に参加することにより社会的投資を行い、寄付や特定の支援も行っている。また、従業員の独立と高潔さを保つために、ビジネスにおける金品の授受を禁止しただけにとどまらず、トランスペアレンシー・インターナショナル・ノルウェーとも協力関係を樹立し、汚職撲滅キャンペーンに積極的に参加している。

#### 4. HMX 社が管理できる範囲内での CSR

HMX 社の設立の際には、中国人 3 人、シンガポール人、そして、ノルウェー人から成る国際的なチームを組み、彼らが、計画、工場建設、機械や道具等の購入、工場稼働、現地政府や関連団体との交渉、許可の取得等を行った。文化的な違いにも拘わらず、彼らはチームとしてよくまとまり、親密な協力関係のもとプロジェクトを推進した。

現地経済に貢献することを考え、工場設立にかかわる各種の契約全てと購入額の 95% を現地中国企業、もしくは、外資との合弁企業に支払った。機械は、分光器を除く残り全て中国製を使った。これらの企業との仕事は初めてであったが、HMX 社が遵守している NH 社の基準を提示し、定期的に検査を行い、また、中国人チームのビジネス・センスにより目的をスムーズに達成できた<sup>94</sup>。

HMX 社の雇用は、プロフェッショナルな知識と技術、チーム精神、高潔さをベースに行われ、年齢、性別、宗教、人種等では差別しない。また、親会社の政策に則した、企業文化を創る事により CSR を実現させようとしている。このことは、全従業員が CSR の責任者となることを意味し、CSR そのものの責任者は敢えて置いていない。もちろん、機能的には、トップ・マネージャーが安全と CSR のすべてに、マネージャーとスーパーバイザーが特に安全に、ラボ・マネージャーが製品の質と ISO に関して、そして、パーチェシング・マネー

ジャーがサプライヤーに関して、一応責任者となっている<sup>95</sup>。

HMX 社が目下重点を置いているのが社内での CSR 基準の遵守である。NH 社は、健康、環境、安全 (Health, Environment and Safety=HES) に関する厳しい独自の基準を設けており、装置は安全が確認されたものだけを選び、絶えず従業員の訓練を行い、テスト済みの操作方法や基準のみを採用している。手作業は、危険がないと認められる状況に限り許され、作業環境が安全であるように作業安全度分析を絶えず行っている<sup>96</sup>。HMX 社の従業員も全員、安全とマグネシウムの取り扱いに関して訓練を受けている。

HMX 社の工場は、例えば、NH 社のドイツ工場よりも綺麗に維持管理されており、中国の工場には見えない。無事故を目標とし、現実には 100 万時間における傷害率 (the total number of recordable injuries per million hours worked=TRI) と傷害による損失時間 (the number of lost time injuries=LTI) においては、2001 年 11 月の工場設立から 2003 年 5 月までの 1 年半の操業で事故率 0 を維持している<sup>97</sup>。製品の質を高度に保つために厳しい操作基準を設け、また、ラボではマグネシウムの化学分析検査を 1 釜分のインゴットにつき 3 回も行い、その他もろもろの分析手法を用い、品質の管理を行っている。さらに、ISO9001 を取得し、この過程をより確実なものにしようとしている<sup>98</sup>。

NH 社が HMX 社を設立するにあたり西安経済特区を選んだ理由は、(1) ガス、電気、電話、スチームが共有の施設から提供されている、(2) ドロマイト、ケイ素鋼、石炭、それぞれの生産地域に近い、(3) 特区であるがゆえに、機能が合理的 (one-stop shop) である、(4) 従業員のための住宅、病院、学校、ホテル、運動施設が整っている、からである<sup>99</sup>。また、5 番目の理由として注目すべき点は、汚職が少ないということである。NH 社は、同社及び傘下のすべての企業の従業員が汚職に関わることを一切禁じているので、この環境は HMX 社にとり好都合であった。中国では多くの外国企業が汚職に関わっている。というのも、顧客企業の購買担当社員がセールスマンに賄賂を要求し、相手が応じなかった場合、急に注文を取りやめたりすることがあるからである。しかし、HMX 社は一切このような要求には応じないようにしている。汚職が発覚した従業員は退職させられ、また、接待費が必要以上に多い場合にも調査をすることがある。当事者が授受に関与した賄賂の額が小さい場合には再教育を行い、行動が改められるかどうかを見極める。こうした活動は、マネージャーの大切な仕事と考えられている。他にも、この地域に関係した CSR 活動として、遺跡の発掘への支援が挙げられる。HMX 社が設立を予定していた経済特区は古都西安近郊にあるため遺跡が多く、地方政府もその発掘に力を入れている。HMX 社では 70 ヶ所におよぶ発掘作業の財政的支援を会社を設立する前から行った。こうした支援はもちろん法律に則り処理されたものである。

より良い職場環境を作るため HMX 社では、操業当初、試験で選抜された優秀な社員をドイツ、カナダ、ノルウェーにある NH 社の工場に 3 ヶ月間派遣、健康、環境、安全や CSR を重点項目とした講義、訓練、OJT を行った。こうした派遣本来の目的を達成できたのみな

らず、彼らには NH 社の企業文化を理解してもらうことができ、HMX 社員と NH 社員間の連帯感をも培う結果となった<sup>100</sup>。HMX 社では全ての新入社員に 1 週間の CSR、および、汚職の問題を含む基礎情報の講義、1 週間の安全訓練、1 週間の安全実地訓練、1 ヶ月の基礎訓練を含む 3 ヶ月の研修を義務付けている。2 年目以降は 1-2 週間の CSR 以外の訓練を行っている。これに加えて、安全対策として、マニュアル作成、仕事の安全性分析、危険作業の排除、マグネシウムの取り扱いに関するビデオ、消火訓練等も行っている。また、定期的に健康診断を行っているが、中国に蔓延している肝炎の罹患者を発見した場合でも、その者を解雇することはない。また、作業の性質上多く発生するやけどの場合、治癒後の雇用を保証している。なによりも基本的に絶えず学習し、責任範囲を拡大するラーニング・オーガニゼーションを実現しようとしており、そのためのインセンティブ・システムを創り、従業員の行動を理解するとともに、アドバイスと訓練を怠らないようにしている<sup>101</sup>。

## 5. HMX 社が直面する社会的問題

HMX 社が加工するマグネシウムの原材料は、現地中国の製錬企業により提供されている。これらの企業はハイテクとは程遠い、1905 年代に使われた労働集約的、且つ、原始的なピジョン方式 (pigeon process) を使っている。この方法は労働者の健康や環境に悪だけでなく、労働者に非常に危険な作業を強いるものである。環境への悪影響は主に、質の悪い石炭を燃やすことによる CO<sub>2</sub>、二酸化硫黄 (SO<sub>2</sub>)、塵、多環式芳香族炭化水素 (polycyclic aromatic hydrocarbon : PAH) の排出で、良心的な企業は石炭ガス化器具やガス洗浄機等の設置により対処しているが、そうした企業数は中国ではいたって少ない。当然、このような劣悪な環境のもとでの作業は数々の職業病を引き起こしている<sup>102</sup>。

しかし、中国において何よりも一番大きな社会問題は、8 千万から 1 億 3 千万人と言われる移動労働者 (民工) の問題である<sup>103</sup>。中国では戸籍の移動を厳しく制限しており、戸籍のある出身省においては健康保険や社会保険等の社会保障や法的保護を受けられるが、出身省外ではこのような基本的な権利を失う。それでも地方の貧しい農民は現金収入を求めて都市や工業地帯に流入しており、低賃金、過酷な労働条件、法的保護がない等の劣悪な条件ながら、幾らかの仕送りをすることができ、農村に残した家族の生活は向上すると言われている。最近、中国政府は移動労働者の合法的権利を擁護する一連の措置を打ち出しているとは言え、多くの移動労働者が市民としての基本的な権利を享受できず、非常に厳しい生活を強いられている。また、相次ぐ政府企業の閉鎖により 2000 年には、新たに 40 万人が移動労働者になったと言われ、その数はまだ増加しそうである<sup>104</sup>。

要するに、移動労働者は現地企業による搾取の対象となっているのである。ピジョン方式によるマグネシウムの生産は、摂氏 700-800 度に熱された原材料を手押し車で運ぶ等の非常に危険な手作業が中心だが、移動労働者がやけどをした場合、その事故に対して企業は医療費を支払うどころか、働けなくなったからと解雇するケースが多い。中国では今でもまだ事

故や傷害は産業活動につきものと考え、従業員の健康や安全性に対する考えに欠け、人を物のように扱い、生産性は低く、製品は低品質であることが多い。また、移動労働者は、寮と最低レベルの食事 3 食付で月給 70 米ドルという低賃金なうえ、休日もほとんどなく働かされている。1 日 12 時間労働と報告している企業も、実際にはもっと長い時間働かせているのが現状である。会社のマネージャーの手柄や情けにより状況が決まるのだが、残念ながら多くの場合、彼らはひどい取り扱いを受けている。それでも、農村での貧困よりも収入が良く、生活レベルの向上に役立っている。HMX 社では、月給 100 米ドルとその 52%にのぼる額を医療保険、住宅手当や年金として負担している<sup>105</sup>。

例えば、現地の裕福な個人資本家が所有し、従業員 900 人で年間 14,000 トンのマグネシウムを生産するある製錬企業は、次のような状態で運営されている。1995 年に設立された企業だが、機械の管理が悪く 5 年でひどい状態となっている。所有者は企業への投資よりも、個人的な富の蓄積を優先し<sup>106</sup>、子供を英国に留学させたりするが、機械への投資はほとんど行わない。しかも、彼にはなぜ生産コストが上がるような CSR をするのか理解し難い<sup>107</sup>。

また、この企業における労働者の 7 割が四川省の貧しい農家からの移動労働者で、きつくて危険な仕事をさせられ、健康、環境、安全面において劣悪な状況に置かれている。溶鉱炉での作業は、摂氏 700-800 度の液状金属を手押し車に入れて運ぶのだが、そうした作業を普通の服で行っている。ヘルメット、メガネ、手袋、防護器具はまったく使っていない。手押し車を次の地点まで押すのではなく引っ張って行くのだが、ゆっくり運ぶと高熱のため背中に火が付いてしまうので走らなければならない。そうした作業が行われている近くでは子供が遊んでいる。寮では 12 平米の部屋に子供を含めた 2 家族が、あるいは、6-8 人の男性が生活している。部屋の状況は悪いが、中国では容認されるレベルだという。マネージャーの強制力が強く、喧嘩をした場合には 1 ヶ月分の給与を取り上げるようなことも行われている<sup>108</sup>。

2000 年 6 月 10 日付けのワーカーズ・デイリー (Workers Daily) 新聞によると、「中国環境保護ミッション」に所属する新聞記者がある製鉄所を訪問したが、その工場を去る時に 15 名の移動労働者が脱出への助けを求めてきたという。彼らは、1 日 12-15 時間の労働を強いられ、自由はなく、許可なく工場を去ることもできない。マネージャーに歯向かった場合には体罰を受ける。もちろん、給料は安い。しかし、それでも貯金をし、残してきた家族に仕送りができる額を受け取っている。それに比べて、現地採用の労働者は給料もずっと良く、自由があり、不満があればマネージャーに言うことができる。しかし、それに比べて、移動労働者は、おどおどとマネージャーに従うだけであるという<sup>109</sup>。

中国の人権問題として国際的に知られているのは、反政府分子に対する扱いや、民主主義の欠如であるが、HMX 社に直接関係する人権問題、あるいは、中国がこれからまちがいなく直面する大きな社会問題は、まさしく、移動労働者の問題であろう。現地企業が移動労働者を搾取していることは、重大な人権侵害にあたり、そのような企業とビジネスを行わなけ

ればならない HMX 社にとり、この問題は「影響を及ぼしえる範囲内の出来事」であるゆえに、サプライ・チェーン・マネジメントにおける大変重要な CSR の問題なのである<sup>110</sup>。

## 6. 投資決定前段階調査と CSR の問題

話はさかのぼるが NH ベルギー社のマグネシウム部門が、中国への投資案件を討論し始め、現地のマグネシウム産業の調査を行ったのは 1996 年であった。調査の結果、中国企業は脅威とはならないし、たとえ投資をするにしても CSR に問題がありすぎると結論を出した。2003 年に筆者がインタビューをした、アジアにおけるマグネシウム生産を統括しているヒドロ・マグネシウム・アジアの上級副社長は、当時 NH ベルギー社に在籍中であった。彼はこの調査結果を読み、疑問を持ち、中国での生産を念頭において、同国の製錬企業 15 社を 1998/99 年に調査した。その結果、以前の調査結果とは反対に、中国マグネシウム産業が NH 社の脅威になると報告した。その中で彼は、やがて低価格の中国産マグネシウムが市場を席捲し、それにともない NH 社はカナダとノルウェーのマグネシウム工場を閉鎖することになるだろうと述べた。そして、中国に投資をするべきだと提案したのだが、本社は難色を示したのである。しかしその後中国企業の生産が増加し、輸出量も急増したことに端を発し、NH 社内でも中国に投資をして経験を積まなければならないと意見がまとまり、CSR の問題をも含む慎重な討論が重ねられた。

当初は中国企業との合弁を検討していたが、後にヒドロ・マグネシウム・アジアの上級副社長に抜擢された彼が 20 回にもおよぶ中国訪問を重ね精査した結果、現地パートナーが CSR に同意するかどうか疑わしいという結論に達した。また、技術や経営に関する考え方のギャップも大きく、合弁は不可能と判断し、100%投資に切り替えたのである。投資額は NH 社の基準からすれば非常に小さく、討論の争点は財政の問題よりもむしろ CSR や NGO との関係であった。特に、もっと川上を含めた生産をすべきだという意見があったが、環境問題でグリーンピースが動く可能性もあるので、まずは環境への影響が少ない、マグネシウムの精錬や合金の生産からスタートすることになった。NH 本社 CSR 部が中心になり、社会文化ベース・ライン調査や各現地製錬企業へのアンケート調査を行い、技術、財政、CSR に関して、また、場所の決定にあたっては時間をかけて調査した。2000 年 6 月には現地企業を訪問し、彼らの技術、経済状況、従業員の健康、環境、安全、社会的状況の詳細をインタビュー調査し、新たに設立が予定されている HMX 社とビジネスを行い、状況を改善する意思があるかも調べ、リスク・アセスメントを行った。その結果、現地サプライヤーとの関係が一番大きな CSR の問題であると判明、NH 社が対処できるかどうか、特に NGO がこれを問題にしたときに対処できるかどうかを検討した<sup>111</sup>。

例えば、現地企業における移動労働者の搾取は、間違いなく人権侵害であり、CSR 関連のリスクである。この問題は市民団体の非難対象になる確率が高いため、それに対するストラテジーを検討し決定した。中国現地の市民団体による活動はそれほど活発では無いので差し

迫った問題ではないが、いつ国際的な NGO が問題視するかわからないため、最重要課題として、この問題に真剣に取り組むことを決定したのである。次に HMX 社では移動労働者を雇わないことを決めた。彼らを多数使っている現地製錬企業に対してはサプライ・チェーン・マネジメントを活用し、NH 社の CSR に対する価値観を受け入れてもらえるよう啓発、教化していくことにした。そのため、まずは労働者の安全面を中心にサプライヤーの CSR に関する評価を行い、システマティックに企業を選別することになった<sup>112</sup>。しかし、この考えが NH 社内ですぐ受け入れられたわけではない。この案件を積極的に推し進め、インタビュー当事現地の経営を任されていたヒドロ・マグネシウム・アジアの上級副社長は、移動労働者は自由意思で貧困を克服するために働いており、とりあえずそれによって彼らの生活は向上するので、社会的問題には違いないが、それは中国の問題であり NH 社の問題ではなく、その人たちを排除するのが正しいのかどうか、本社に対して疑問を投げかけた。この問題で本社と子会社との意見の対立が表面化したが、最終的に本社の CSR の原則を実施することになった<sup>113</sup>。

## 7. HMX 社が影響を及ぼすことができる範囲内の CSR : サプライ・チェーン・マネジメント

HMX 社設立にあたりサプライ・チェーン・マネジメントをどのように実施して行くかを定めるため、NH 本社の購買部員 60 人ほどが、中国の現地サプライヤーの労働者の安全、環境問題、移動労働者の扱い等に関して調査をし、現地企業所有者をどのように携わらせて行くのが得策なのかを討議した。当初、本社 CSR 部はお金を出してでも、サプライヤーに CSR を強制させようと提案したが、基本的に彼らの自由意志に任せることにした。その結果、次のように実施していくことになった。

- (1) 最初はできるだけ多くの現地サプライヤーにチャンスを与え、その中から継続的にビジネスが出来そうなパートナーを選別していく。
- (2) その選別の基準を、製品の質および価格、健康、環境、安全、社会的な問題に対する姿勢とし、今後の改良にコミットする意志のある企業を優遇し、その実現のために長期的な関係、特に人間関係を構築してゆく。
- (3) 特に製品の質と CSR とを継続的な重点項目とし、そのような考え方を理解し、コミットすることを辞さない所有者が経営している現地企業を選択する。
- (4) サプライヤーに問題の認識を促し、教育を行い、解決策を提案していく。
- (5) 購買部のマネージャーや品質管理部所属の社員等がサプライヤーを訪問したり、電話で直接指導したりして、改善していく。
- (6) HMX 社内において労働基準、コミュニティー関係、健康、安全、環境に関する CSR の原則を徹底させ、それをサプライヤーに伝える努力を日常のビジネスの中で絶えず行う。
- (7) 選ばれたサプライヤーにはマグネシウムの安全な取り扱い、貯蔵、使用法を教え、そ



れが守られているかどうかを絶えず検査する。

- (8) 質監視制度 (Quality Surveillance Program) を実施し、定期的な訪問、視察、テストを行い、契約更新時にデータや情報の提供を義務付ける<sup>114</sup>。

しかし、CSR に対する興味も理解も非常に乏しい現地企業所有者との交渉を担当しているヒドロ・マグネシウム・アジアの上級コンサルタントによると、一番良い方法は、CSR、質の向上、低価格がどれほど企業運営に有効かを実際に示すことである<sup>115</sup>。例えば、サプライヤーの一つが、HMX 社のアドバイスを受け、SO<sub>2</sub> ガスや硫黄粉の量を微妙に減らすことにより、製品の質を落とすことなく、環境への負荷を下げ、生産コストを下げるのに成功した。このような例を多く作っていくことが必要である<sup>116</sup>。また、作業服や安全防具に関しては、現地企業所有者に、一時的にコストはかかるものの、安全性の向上が生産性の向上に結びつくということを示す必要がある。従業員が支給された作業着や安全防具を家で着用したり、売ってしまったりしないよう、これらの作業服や安全防具がない場合の危険性を従業員に納得させなければならない。時間の掛かる作業ではあるが、従業員を教育することが如何に重要かということサプライヤーに理解してもらうよう努力しているのである<sup>117</sup>。

このような考え方をサプライヤーに広めていくのは時間が掛かる作業であるが、徐々にではあるが確実に成果があがっており、サプライヤーにおける移動労働者の生活環境は良くなってきているし、作業をしているそばで子供が遊んでいることも少なくなってきた。また、移動労働者を絶えず雇用している企業も少しだが減ってきている<sup>118</sup>。しかし、このようなごく小さな変化は本社である NH 社では把握していないので、HMX 社のマネージャーは、サプライヤーとの関係の難しさと本社からの CSR に関するプレッシャーとの板挟みになっていることは確かである。ヒドロ・マグネシウム・アジアの上級副社長も上級コンサルタントもこの苦悩を、「本社とは多少ギャップがある」と表現していた。

サプライ・チェーン・マネジメント以外に、ヒドロ・マグネシウム・アジアは、中国における NGO やメディア対策として、関係するステークホルダーとの対話と相談を絶えず行い、コミュニケーションを保とうとしている。NH 本社は、中国において社会ベース・ライン調査を定期的に行い、HMX 社の CSR に役立つよう社会状況報告書を提出している。この調査に基づき、HMX 社では中国における政治情勢への配慮から CSR の問題を社会問題として包括的に取り上げることはせず、自社に関わる問題に関してのみ具体的な対策と行動に移す形で対応している。そして、もしこうした活動が実を結べば、CSR によって HMX 社の競争優位を確立でき、業界でのリーダーシップを取れると考えている<sup>119</sup>。

## 8. CSR の効果

HMX 社設立当時、中国には 400 社のマグネシウム製錬企業があったが、その内 150 社を NH 社が調査し、50 社が何とか使えそうな企業であることが解った。年間生産量 1,000 トン

以下の会社は小さすぎて問題がありすぎ、20,000 トン以上は大きすぎて言うことを聞かず、その中間の 4,000–6,000 トン規模の現地企業が CSR に協力する確率が高いことが報告されている。HMX 社では中規模の 20 社ほどから原料を仕入れ<sup>120</sup>、その内 20%が製品の質に問題を抱えていたが、返品すると 15%の企業は改良に成功し HMX 社に再納入を許された。当然、そうなるように HMX 社の技術者ができるかぎり手助けをしたからである。

また、あるサプライヤーは、労働者に安全ジャケットを提供し、ボーナスを支払い、細かく質の管理をし、賞罰を設けた。その結果、従業員の生産性が高まり、改善のための提言を彼らが積極的に行うようになり、製品の質が向上しただけでなく、生産コストを 40%も下げるのに成功した。コスト減につながった要因の一つが、SO<sub>2</sub> ガスや硫黄粉の量の調整であった。これらの薬品を増やすとマグネシウムが燃えるのを防ぎ、製品の質が高くなるが、その反面、環境への負荷が大きくなる。この会社は独自に、これらの薬品の量を如何にコントロールすべきかを研究し、薬品の量とコストを下げ、高度な製品の質を維持し、環境への負荷をも低下させるのに成功したのである。しかし、このようなサプライヤーはいたって数が少ない。この例とは反対に、ある現地サプライヤーは、取引相手である外資系企業の質へのこだわりに対応するため SO<sub>2</sub> ガスや硫黄粉を大量に使い、環境とのバランスを全く無視して生産しているサプライヤーもある<sup>121</sup>。

また、HMX 社がサプライヤーに CSR の基準を強制しているのと同じように、その顧客である大手自動車会社も、HMX 社の製品の質と CSR の実施度をテストしている点も見逃してはならない。HMX 社内の CSR 環境の整備が顧客の満足度を高めるのにも大きく役立っている<sup>122</sup>。

残念ながら、NH 社が中国での CSR の方法を決めた時とは、現在状況が大きく変わってきている。電力供給の低下と炭鉱の事故により原材料が不足しており、高値で買う企業に売る傾向が顕著になってきた。特に HMX 社との仕事で評判が良くなると、同社のように厳しい基準を設けている所ではなく、高値で購入してもらえぬ相手に売ってしまうのである。こうした例からも、市場と CSR との関係が複雑に絡まりあっていることが理解できる。中国内の市場や国際市場での競争が厳しいことにも起因するが、HMX 社も現地企業もやはり利潤を生み出さなければならず、CSR にどれだけ重点を置くべきかという質問を絶えず行っている。特に、現地企業は CSR よりも市場の動向に敏感に反応し、短期的であっても利益を上げられるチャンスを見出せばその方向に走っていく。彼らにとって CSR は、HMX 社とのビジネスを実現させ、良い評判を立てる手段であり、真に CSR のことを考えて行動している現地製錬企業は非常に少ない。以前、20 社ほどと関係を作り始めたが、現在関係が維持できているのはたった 2 社でしかない<sup>123</sup>。

HMX 社と中国企業との関係に中心的な役割を担っているヒドロ・マグネシウム・アジアの上級コンサルタントは、下手に CSR を強制すると現地製錬企業は逃げ出すばかりなので、まずは HMX 社が購入を保障するとともに、NH 社の CSR の原則をじっくり時間を掛けて実

施していくのが得策であると考えている。彼らの短期的利潤追求は、早期に成長の限界に直面することになることを理解させ、日本的な長期関係の構築をめざしている。そのようなプレイヤーが最低 5、6 社は欲しいと述べていた<sup>124</sup>。

このような努力は地道ではあるが、対市民社会という点では非常に効果的である。2001 年に AI・ノルウェーが中国政府の政治犯に対する拷問に対して非難を表明し、NH 社も非難の手紙を 400 通、e-mail を 1,000 通ほど受け取った。AI・ノルウェーに対して NH 社は、自分達は国連人権宣言を CSR 活動の基本としており、従業員には個人的にも人権を脅かす拷問に反対の意を表明することを勧めているし、また、AI とは協力関係を結び、企業としても従業員の人権教育に最大の努力をしていると公の場で表明した。これを受けて、AI の動きは鎮静化した。CSR 活動に力を注いできたことが生きたのである。しかし、中国国内ではマス・メディアが年々大きなプレッシャー・グループとなりつつあり、刻々と変化している中国情勢に適した新しい対応方法への臨機応変な切り替えが必要になってきている<sup>125</sup>。ラーニング・オーガニゼーションとしての能力がまさに、問われている。

## 第 5 節 おわりに

2000 年あたりから、欧米において人権の保障が企業や個人としての直接、そして、間接の義務と考える傾向が出てきてからは、人権と CSR 活動とが強力に結びつき、数々の新しい動きが生まれてきた。その人権に関する理解も、第 1 世代から、第 2 世代、第 3 世代へと発展しつつあり、その概念の発展につれ NGO や市民社会の行動も複雑さを見せている。同時に CSR 活動も複雑多岐に亘り発展、展開してきており、普遍的な価値基準に基づいた企業のグローバル・ビジネス・シティズンとしての資質が問われるようになってきた。これらの問題に対処できない企業は、NGO、市民社会、消費者、ひいては、投資会社から非難されるに至っており、その対処への失敗は、企業自身の持続的発展を脅かす可能性がある。

発展途上国においては先進国に比べ人権侵害が多く行われている傾向があり、進出する企業にとって CSR の実施、特にサプライ・チェーン・マネジメントの実施においては、非常に難しい状況が存在する。特に、中国では共産主義のもと第 2 世代の人権の実現が中心になり、第 1 世代がないがしろにされてきた。そして、社会主義市場経済の導入によりその第 2 世代の人権の保障もままならず、非常に憂慮すべき状況にあると考える。多国籍企業子会社の現地マネージャーは、市場と CSR の関係、現地の事情と CSR 実施の可能性に関する本社と子会社間の認識のギャップ等に板ばさみになり、非常に難しい状況におかれている。このような状況の中でも、NH 社や HMX 社のマネージャーは、CSR の実施において日本的な長期関係が至って有効であることを認識し、そのような考え方をする現地パートナーを開拓しようとしている。また、ケース・スタディーで見た通り HMX 社の CSR ストラテジーは NGO に対するリスク・マネジメントとしても効果を挙げている。しかし、中国にはこれら以外にも違ったプレッシャー・グループが存在し、それらに対しても新しい対応方法が模索され始

めている。HMX 社は、このような流動的で難しい環境においてラーニング・オーガニゼーションとして絶えず前向きに CSR を実施している。

この HMX 社のケースは、発展途上国で操業している日本の多国籍企業にとり多くの非常に重要な質問を投げかけている：(1) 人権侵害を含む社会的問題が多い発展途上国において、企業の社会的責任の範疇をどこまでと考え、それをどのように実施していくのか、(2) CSR が企業の新しい競争優位の不可欠な要素であると考えられるのか、(3) 「持続的発展」への貢献を重要な企業戦略とした場合、経済的目的と CSR をどのように融合させ実施していくのか、(4) 人権の問題を CSR の重要な項目としてどこまで取り入れるのか、(5) 発展途上国における投資案件の決定において、どこまで CSR の問題を考慮するのか、(6) 投資先企業内の CSR をどのように実施するのか、(7) 投資先企業が直面する現地の社会的問題に、CSR 活動としてどのように関わっていくのか、(8) 発展途上国での CSR 活動は、何を基準として評価するのか、(9) 国際的に同意されている条約を基準として見た場合、投資先企業が直接、間接に関係する人権の侵害に加担していないか、しているならば、どのように対処すべきなのか、(10) 本社と現地投資先企業との間にダブル・スタンダードが生じないのか、(11) NGO や市民社会との関係をどのように捉え、協力的な関係が好ましい場合には、どのような関係を構築していくのか、(12) サプライ・チェーン・マネジメントを実施するのか、(13) それを通して、何に関して、どのように、また、どこまで要求し、サプライヤーに影響を及ぼしていくのか、(14) 現地のニーズを的確に捉え、対話を維持していくためにはどのようにするのか、(15) 汚職の多い発展途上国において、どのようにこの問題に対処していくのか、(16) 社会問題という複雑な問題に対処しくために、どのようにラーニング・オーガニゼーションを構築していくのか、そして、(17) CSR の領域において本社と投資先企業との関係をどのように構築していくのか。その他まだ数多くの質問を挙げることができるが、世界の CSR に関する現在の動きから判断して、これらの質問に対してきちんと返答できる能力が、これからの企業には最低限必要であると考えられる。

#### (注)

- <sup>1</sup> Susan Ariel Aaronson, "Broadening corporate responsibility," *International Economy* 16 (4, Fall 2002): 46-47.
- <sup>2</sup> Confederation of Norwegian Business and Industry, "Corporate social responsibility," Confederation of Norwegian Business and Industry, January 2003.
- <sup>3</sup> Geoffrey P. Lantos, "The boundaries of strategic corporate social responsibility," *Journal of Consumer Marketing* 18 (7, 2001): 595-630.
- <sup>4</sup> EU Commission, "Communication from the Commission concerning corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development," EU Commission, July 2, 2002.
- <sup>5</sup> Harry J. Van Buren III, "The bindingness of social and psychological contracts: Toward a theory of social responsibility in downsizing," *Journal of Business Ethics* 25 (3, June 2000), 205-219.
- <sup>6</sup> Harry J. Van Buren III, "The bindingness of social and psychological contracts: Toward a theory of social responsibility in downsizing."
- <sup>7</sup> [http://www2u.biglobe.ne.jp/~TRC/mm\\_vol19\\_2.htm](http://www2u.biglobe.ne.jp/~TRC/mm_vol19_2.htm); [http://en.wikipedia.org/wiki/club\\_of\\_Rome](http://en.wikipedia.org/wiki/club_of_Rome)
- <sup>8</sup> Jane Nelson, *Business as Partners in Development: Creating Wealth for Countries, Companies and*

- Communities, (London: the Prince of Wales Business Leaders Forum, 1996).
- 9 国連開発計画『人間開発報告書 1996: 経済成長と人間開発』(東京: 国際協力出版会、1996年)。United Nations Development Programme, Human Development Report 1999: Globalization with a Human Face, (N.Y. and Geneva: United Nations, 1999), quoted in Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs, “Focus on human dignity: A plan of action for human rights,” Report No. 21 to the Storting (1999-2000), (Oslo: The Government of Norway, 2000), pp. 142-143. Jane Nelson, *Business as Partners in Development: Creating Wealth for Countries, Companies and Communities*.
  - 10 International Herald Tribune, “Rights and strong economies go hand-in-hand, UN finds,” June 30, 2000, quoted in Henry Mintzberg, Robert Simons and Kunal Basu, “Beyond selfishness,” *MIT Sloan Management Review* 44 (1, Fall 2002): 67-74.
  - 11 ビリオネアの統計は、フォーブズ・マガジーンから。Chuck Collins, Chris Hartman, and Holly Sklar, “Divided Decade: Economic Disparity at the Century’s Turn” (Boston: United for a Fair Economy, 1999), p. 1 を参照。
  - 12 米国政府国勢調査局の定める貧困ラインの年収は、18歳以下の子供の数と家族構成により異なるが、3人家族では1989年の年収が\$9,885、1998年では\$13,003となっている。http://www.census.gov/hhes/www/poverty/threshld/thresh89.html と http://www.census.gov/hhes/www/poverty/threshld/thresh98.html を参照。Chuck Collins, Chris Hartman, and Holly Sklar, “Divided Decade: Economic Disparity at the Century’s Turn.”
  - 13 米国政府国勢調査局の定める貧困ラインは、3人家族で1999年の年収が\$13,290となっている。http://www.census.gov/hhes/www/poverty/threshld/thresh99.html を参照。L. Michel, J. Bernstein and J. Schmitt, “The state of working America: 2000-2001,” (Ithaca, New York: Economic Policy Institute, Cornell University Press, 2001), p. 353, quoted in Henry Mintzberg, Robert Simons and Kunal Basu, “Beyond selfishness,” p. 72.
  - 14 International Herald Tribune, “Richer and richer,” September 29, 2000, quoted in Henry Mintzberg, Robert Simons and Kunal Basu, “Beyond selfishness,” p. 72.
  - 15 Henry Mintzberg, Robert Simons and Kunal Basu, “Beyond selfishness.”
  - 16 Kevin Gibson, “The moral basis of stakeholder theory,” *Journal of Business Ethics*, 26 (3, August 2000): 245-257. John Kaler, “Morality and strategy in stakeholder identification,” *Journal of Business Ethics* 39(1/2, August 2002): 91-99.
  - 17 Jeanne M. Logsdon and Donna J. Wood, “Business citizenship from domestic to global level of analysis,” *Business Ethics Quarterly* 12 (2, April 2002): 155-187.
  - 18 Jonathan Birchall, “UN ethics guidelines may alarm multinationals,” *Financial Times*, August 13, 2003.
  - 19 Darryl Reed, “Employing normative stakeholder theory in developing counties: A critical theory perspective,” *Business and Society* 4 (2, June 2002): 166-207.
  - 20 International Council on Human Rights Policy, *Beyond Voluntarism: Human Rights and the Developing International Legal Obligations of Companies*, (Versoix, Switzerland: International Council on Human Right Policy, 2002), pp. 121-142.
  - 21 Kellie A. McElhaney and Natalie Hill, “Business and human rights: The case of Hewlett-Packard,” a case submitted to Global Compact Learning Forum, United Nations, December 2003. http://www.unglobalcompact.org/irj/servlet/prt/portal/prtroot/com.sapportals.km.docs/ungc\_casestudies/7e301562-f900-0010-8faa-da6efee902d1.doc
  - 22 Darryl Reed, “Employing normative stakeholder theory in developing counties: A critical theory perspective.”
  - 23 Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs, “Focus on human dignity: A plan of action for human rights.”
  - 24 Ann Kent, *Between Freedom and Subsistence: China and Human Rights*, (Oxford: Oxford University Press, 1993). Douglass Cassel, “Human rights and business responsibilities in the global marketplace,” *Business Ethics Quarterly* 11 (2, April 2001): 261-274.
  - 25 ノルウェー政府は、1997年に人権問題を政府政策の要とし、1998年には行動計画を発表した。同年世界に先駆けて、企業における人権の概念の普及を目的として、NGO・企業・政府・労働組合による KOMpact (the Consultative Body for Human Rights and Norwegian Economic Involvement Abroad) という討論の場を設けた。また、議会は1999年5月に政府人権法案と18の人権関連法案を可決した。
  - 26 Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs, “Focus on human dignity: A plan of action for human rights,” pp. 142-143.
  - 27 Scott Davidson, *Human Rights*, (Buckingham, UK: Open University Press, 1993).

- <sup>28</sup> Scott Davidson, *Human Rights*, pp. 2-6.
- <sup>29</sup> <http://www10.plala.or.jp/shosuzuki/chronology/world/~1945.htm>
- <sup>30</sup> [http://www.osaka.jrc.or.jp/red\\_cross/red\\_cross/red\\_cross\\_2.html](http://www.osaka.jrc.or.jp/red_cross/red_cross/red_cross_2.html)
- <sup>31</sup> <http://www.ilo.org/public/japanese/region/asro/tokyo/about/ilo.htm#birth>
- <sup>32</sup> Scott Davidson, *Human Rights*, pp. 7-11.
- <sup>33</sup> Marc Bossuyt, "International human rights systems: Strengths and weaknesses," in Kathleen E. Mahoney and Paul Mahoney (eds.), *Human Rights in the Twenty-first Century: A Global Challenge* (London: Martinus Nijhoff Publishers, 1993), pp. 47-55.
- <sup>34</sup> Ann Kent, *Between Freedom and Subsistence: China and Human Rights*. Scott Davidson, *Human Rights*.
- <sup>35</sup> Scott Davidson, *Human Rights*, pp. 2-6. Irvin Cottler, "Human rights as the modern tool of revolution," Kathleen E. Mahoney and Paul Mahoney (eds.), *Human Rights in the Twenty-first Century: A Global Challenge*.
- <sup>36</sup> <http://cyber.law.harvard.edu/torts3y/readings/update-a-02.html>
- <sup>37</sup> <http://WWW.american.edu/TED/OGONI.HTM>
- <sup>38</sup> <http://cyber.law.harvard.edu/torts3y/readings/update-a-02.html>
- <sup>39</sup> Richard Jones, "Challenges to the notion of publics in public relations: Implications of the risk society for the discipline," *Public Relations Review* 28 (1, 2002): 49-62. Chris Marsden, "The oil and gas industry challenge as seen by Amnesty International," in INTSOK (Norwegian Oil and Gas Partners) (ed.), *Corporate Social Responsibility in the Norwegian Petroleum Sector: Conference Proceedings for Conference held in November 7, 2001, by INTSOK*, p. 33.
- <sup>40</sup> Chris Marsden, "The oil and gas industry challenge as seen by Amnesty International," p. 33.
- <sup>41</sup> Chris Marsden, "The oil and gas industry challenge as seen by Amnesty International," p. 32.
- <sup>42</sup> Juliette Bennett, "Multinational corporations, social responsibility and conflict," *Journal of International Affairs* 55 (2, Spring 2002): 393-410.
- <sup>43</sup> Norwegian Ministry of Foreign Affairs, "Business and human rights, Article 4: Corporate responsibility in the 21<sup>st</sup> century," A memorandum presented by Leiv Lunde, State Secretary, March 2000, The Norwegian Ministry of Foreign Affairs, Oslo, 2000, p. 9.
- <sup>44</sup> Juliette Bennett, "Multinational corporations, social responsibility and conflict."
- <sup>45</sup> David Rice, "Human rights strategies for corporations," *Business Ethics* 11 (2, April 2002): 134-136.
- <sup>46</sup> 著者が主査をする国際開発高等教育機構(FASID)2004年度「経営と開発セミナー」におけるフィリピン現地研修でのUSAIDによる講演より。
- <sup>47</sup> Juliette Bennett, "Multinational corporations, social responsibility and conflict."
- <sup>48</sup> Jeanne M. Logsdon and Donna J. Wood, "Business citizenship from domestic to global level of analysis."
- <sup>49</sup> Ruth Phillips, "Is corporate engagement an advocacy strategy for NGOs? The community aid abroad experience," *Nonprofit Management & Leadership* 13 (2, Winter 2002): 123-137.
- <sup>50</sup> このケースは、国際開発高等教育機構(FASID)の依頼により、研修事業である「開発と企業のセミナー」においての討議に利用するため、作成されたものである。海外でのインタビュー調査を支援したFASIDに感謝する。言うまでもなく、ノルスク・ヒドロ社とヒドロ・マグネシウム西安社が著者を受け入れ、長時間に亘り詳細な情報を提供してくれたからこそ、このケースが書けた。個人名は挙げないが、彼らの非常にオープンで協力的な姿勢に脱帽の思いである。
- <sup>51</sup> Norsk Hydro, *Annual Report 2002*, p. 12.
- <sup>52</sup> Norsk Hydro, *Annual Report 2002*, p. 2.
- <sup>53</sup> Norsk Hydro, *Annual Report 2002*, p. 4.
- <sup>54</sup> Hydro Aluminium, *Highlights 2002*, p. 18.
- <sup>55</sup> Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.
- <sup>56</sup> Hydro Aluminium, *Highlights 2002*, p. 8.
- <sup>57</sup> Hydro Aluminium, *Highlights 2002*, p. 18.
- <sup>58</sup> [http://www.hydro.com/en/press\\_room/news/archive/2001\\_05/magnesium\\_china\\_en.html](http://www.hydro.com/en/press_room/news/archive/2001_05/magnesium_china_en.html)
- <sup>59</sup> <http://osl01inet.hydro.com/hits/osl02201.nsf/allbyid/53961E1788329BFE412569D100357FB2?opendocument>
- <sup>60</sup> [http://www.hydro.com/en/press\\_room/news/archive/2001\\_01/canada\\_costs\\_en.html](http://www.hydro.com/en/press_room/news/archive/2001_01/canada_costs_en.html)
- <sup>61</sup> <http://osl01inet.hydro.com/hits/osl02201.nsf/allbyid/12123A86839A055E41256C3F003F8571?opendocument>
- <sup>62</sup> [http://www.hydro.com/en/press\\_room/news/archive/2001\\_05/magnesium\\_china\\_en.html](http://www.hydro.com/en/press_room/news/archive/2001_05/magnesium_china_en.html)

- 63 Hydro Magnesium Xi'an Co. Ltd., Hydro Magnesium in China, p. 2.
- 64 [http://www.hydro.com/en/about/global\\_commitment/debate/index.html](http://www.hydro.com/en/about/global_commitment/debate/index.html)
- 65 <http://osl01inet.hydro.com/hits/osl02201.nsf/allbyid/12123A86839A055E41256C3F003F8571?opendocument>
- 66 Hydro Magnesium Xi'an Co. Ltd., Hydro Magnesium in China, p. 2.
- 67 <http://osl01inet.hydro.com/hits/osl02201.nsf/allbyid/12123A86839A055E41256C3F003F8571?opendocument>
- 68 Thomas Grosse, Rolf Lunheim and Henrik Andenas, "The socially responsible culture at Norsk Hydro," *Strategic Communication Management* 5 (5, August/September 2001), p. 25.
- 69 [http://www.hydro.com/en/about/global\\_commitment/social\\_resp/utkal.html](http://www.hydro.com/en/about/global_commitment/social_resp/utkal.html)
- 70 [http://www.hydro.com/en/about/global\\_commitment/social\\_resp/utkal.html](http://www.hydro.com/en/about/global_commitment/social_resp/utkal.html)
- 71 NH 社 CSR 担当副社長とヒドロ・アルミニウム CSR ディレクター。Thomas Grosse, Rolf Lunheim and Henrik Andenas, "The socially responsible culture at Norsk Hydro," p. 25.
- 72 Stephanie Tamagno and Trond Aasland (eds.), "Norwatches Hydro: An interview with Tarjei Leer-Salvesen," *Invitation to a Dialogue: Corporate Social Responsibility*, (Oslo: Norsk Hydro, 2000), pp.61-63.
- 73 [http://www.hydro.com/en/about/global\\_commitment/social\\_resp/utkal.html](http://www.hydro.com/en/about/global_commitment/social_resp/utkal.html)
- 74 NH 社 CSR 担当副社長。
- 75 Stephanie Tamagno and Trond Aasland (eds.), "Utkal in a nutshell," *Invitation to a Dialogue: Corporate Social Responsibility*, (Oslo: Norsk Hydro, 2000), p. 71.
- 76 ヒドロ・アルミニウム CSR ディレクター。
- 77 Norsk Hydro, Annual Report 2002, p. 38.
- 78 Thomas Grosse, Rolf Lunheim and Henrik Andenas, "The socially responsible culture at Norsk Hydro," p. 24.
- 79 Norsk Hydro, Annual Report 2002, pp. 8-9,11.
- 80 Norsk Hydro, Annual Report 2002, p. 38.
- 81 <http://intra.csr.hydro.com/hits/os103341.nsf/print/D221540C6135BCFB41256CB7006>
- 82 Kevin Gibson, "The moral basis of stakeholder theory."
- 83 <http://intra.csr.hydro.com/hits/os103341.nsf/print/5e579d3d06ed158841256c5d004be4>
- 84 <http://intra.csr.hydro.com/hits/os103341.nsf/print/b2e612f27d009ec741256cb70068e7>
- 85 Thomas Grosse, Rolf Lunheim and Henrik Andenas, "The socially responsible culture at Norsk Hydro," p. 24.
- 86 NH 社 CSR 担当副社長。
- 87 David Hess, Nikolai Rogovsky and Thomas W. Dunfee, "The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives," *California Management Review* 44(2, Winter, 2002): 110-125.
- 88 NH 社の環境問題への取り組みは、1970年代から4期に亘り行われ、第1期は、環境汚染地域を浄化した「浄化粛清期」、第2期は、環境適応技術を導入しての「予防期」、第3期は、リサイクルを含めた製品のライフ・サイクル・アセスメント (LCA) をもとに、エコ効率性の高い製品を開発する「ビジネス開発期」、第4期は、グローバルな規模で起こっている環境運動に積極的に参加する「グローバル期」に分かれる。Charles O. Holliday, Jr., Stephan Schmidheiny and Philip Watts, *Walking The Talk: The Business Case for Sustainable Development*, (Scheffield, UK: Greenleaf Publishing, 2002), pp. 32-33, 97.
- 89 NH 社 CSR 担当副社長。
- 90 United Nations Development Programme, *Human Development Report 1993: People's Participation*, (New York and Geneva: United Nations, 1993).
- 91 Douglass Cassel, "Human rights and business responsibilities in the global marketplace." Jeanne M. Logsdon and Donna J. Wood, "Business citizenship from domestic to global level of analysis."
- 92 [http://www.unic.or.jp/globalcomp/glo\\_02.htm](http://www.unic.or.jp/globalcomp/glo_02.htm)
- 93 Ruth Phillips, "Is corporate engagement an advocacy strategy for NGOs? The community aid abroad experience."
- 94 [http://www.hydro.com/en/press\\_room/news/archive/2001\\_05/magnesium\\_china\\_en.html](http://www.hydro.com/en/press_room/news/archive/2001_05/magnesium_china_en.html)
- 95 Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.
- 96 Hydro Magnesium Xi'an Co. Ltd., Hydro Magnesium in China, p. 1.
- 97 Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.
- 98 Hydro Magnesium Xi'an Co. Ltd., Hydro Magnesium in China, p.1.
- 99 Hydro Magnesium Xi'an Co. Ltd., *Sustainable Conduct: Hydro's Magnesium Production in Xi'an*, p.3.

[http://www.hydro.com/en/press\\_room/news/archive/2001\\_05/magnesium\\_china\\_en.html](http://www.hydro.com/en/press_room/news/archive/2001_05/magnesium_china_en.html)

<sup>100</sup> [http://www.hydro.com/en/press\\_room/news/archive/2001\\_05/magnesium\\_china\\_en.html](http://www.hydro.com/en/press_room/news/archive/2001_05/magnesium_china_en.html)

<sup>101</sup> Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

<sup>102</sup> Hydro Magnesium Xi'an Co. Ltd., Sustainable Conduct: Hydro's Magnesium Production in Xi'an, p. 4.

<sup>103</sup> Hydro Magnesium Xi'an Co. Ltd., Sustainable Conduct: Hydro's Magnesium Production in Xi'an, p. 6.

<sup>104</sup> Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China. Norsk Hydro Corporate Social Responsibility Department, Social Issues Pertaining to Magnesium Sourcing, September 29, 2000, p. 4.

<sup>105</sup> Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

<sup>106</sup> Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

<sup>107</sup> Senior Consultant, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

<sup>108</sup> Norsk Hydro Corporate Social Responsibility Department, Social Issues Pertaining to Magnesium Sourcing, pp. 2-3.

<sup>109</sup> Norsk Hydro Corporate Social Responsibility Department, Social Issues Pertaining to Magnesium Sourcing, p. 3.

<sup>110</sup> Norsk Hydro Corporate Social Responsibility Department, Social Issues Pertaining to Magnesium Sourcing, p. 4.

<sup>111</sup> Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

<sup>112</sup> Norsk Hydro Corporate Social Responsibility Department, Social Issues Pertaining to Magnesium Sourcing, pp. 4-5.

<sup>113</sup> Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

<sup>114</sup> Norsk Hydro Corporate Social Responsibility Department, Social Issues Pertaining to Magnesium Sourcing, pp. 5-8. Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

<sup>115</sup> Senior Consultant and Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

<sup>116</sup> Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

<sup>117</sup> Senior Consultant, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

<sup>118</sup> Senior Consultant, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

<sup>119</sup> Norsk Hydro Corporate Social Responsibility Department, Social Issues Pertaining to Magnesium Sourcing, pp. 5-6. Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

<sup>120</sup> Senior Consultant, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

<sup>121</sup> Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

<sup>122</sup> Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

<sup>123</sup> Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

<sup>124</sup> Senior Consultant, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

<sup>125</sup> Senior Consultant, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.



## 第4章 労働組合のCSRの取り組み

### 第1節 はじめに—労働組合にとってのCSR

近年、企業行動の中で企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility : CSR）が強く認識されるようになった背景には、企業は単に公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体ではなく、広く社会にとって有用な存在でなければならないという考え方が強くなってきたことが挙げられる。

こうした潮流の中で、環境、社会の領域では監視、調査、政策提言する専門家集団としてのNGO、NPOが社会的支持を受け、ネットワークを広げ、社会的・政治的影響力を高めている。国際的な経営者団体やNGO、NPOや国際機関がCSRに関する行動規範や、マネジメント・システム、教育プログラムを提示している。今日のCSRの流れをつくる象徴的事件として挙げられるのが、米国のナイキ社のケースである。ナイキ社は、中国やベトナムでの児童労働や長時間労働の実態が明るみになり、NGOなどからの激しいボイコット運動が展開され、同社は大きな打撃を受けた。

ILO「グローバル化の社会的側面に関する世界委員会」は2004年2月の報告で、「社会的責任は事業の運営に不可欠なものとするグローバル企業がますます増えている」との認識の下に、CSRのイニシャチブは「企業独自の倫理的認識から、またNGO、労働組合、倫理的投資家、社会的意識の高い消費者からの圧力によって促される」という見解を示している。環境や人権・労働は、企業は事業活動を継続するうえで軽視できない問題になっている。

労働組合は、CSRが「グローバル化の持つ負の側面」を是正するための効果的な運動の流れとすべきこと、そして労働組合もそのことに積極的に関与すべきであるという点については、国際的なコンセンサスが得られつつある。しかし、団結権、団体交渉権、団体行動権の労働3権を背景に、雇用される者の利益や権利を労働協約によって保護し権利を拡大するように努めてきた。こうした、いわば伝統的とも言える労働組合の手法と、多様なステークホルダーの関係を構築しようとするCSRの考え方とは、やや違うところがあり、労働組合としてCSRにどのような立場で臨むのかという点に関しては、一様ではない。

たとえば、国連事務総長が提起したグローバル・コンパクトについても、これを影響力のあるイニシャチブと考えるか、評価に値しないものとするかといった違いがある。本章では、労働組合のCSRに対する姿勢や立場の違いを検証し、労働組合とCSRの関係について、私見を述べることにする。

### 第2節 国際自由労連（ICFTU）のCSRについての考え方

2004年12月、日本の宮崎で開催された国際自由労連（ICFTU）の第18回世界大会は「グローバル経済におけるビジネスの社会的責任」（CSR決議案）を採択した。

ICFTUは、前回の第17回世界大会以降の4年間で、「CSRが、企業はその活動が社会の

他の要素に及ぼす影響を考慮するという公然たる道徳的責任に基づく、新しい形態のビジネス倫理として浮上したことに、大会は留意する」として、CSR を求める世界的潮流が出ていることについて、これを評価している。しかし、CSR が、ほとんどの場合、企業経営者が一方的に確認している責任を含めた自発的な概念として定義されていることに、異論を唱えており、経営サイドによる自発的な概念としての CSR は、「社会に対する責任をそれ自体で定義する政治的正当性を持っていない」と主張している。

労働組合の基本姿勢としては、「労働組合が CSR に対して無批判または否定的なアプローチをとってはならないと考える」という、是々非々の立場である。ただし、「労働者の保護と前進は、経営者の役割を中心とする概念を基にすることはできないことから、CSR 自体が、目的や目標になることはあり得ない」と断定している。そのため、「CSR が政府の適正な役割あるいは労働組合組織の代替として利用されることを許してはならない」ということを宣言している。

労使関係制度については、「健全なコーポレート・ガバナンスを含めた法的規制枠組み及び団体交渉と労使関係制度は、経営者に説明責任を負わせ、責任ある企業行動を確保する上で、今後も決定的に重要になるであろう」と位置づけており、「社会対話に積極的に参加する意欲、良好な労使関係を持つという公約、及び労働組合に対する開かれた、前向きな姿勢が、ビジネスの最も重要で普遍的な社会責任の1つである」ことを宣言している。

CSR を評価する側面としては「CSR は労働組合に、企業活動の社会的影響に企業を関与させる機会を提供できる」ということを挙げており、自発的な民間のイニシャチブ、官民パートナーシップ、及び、CSR の名もとの倫理原則の声明が急増しており、企業がビジネスや投資家にサービスを提供する産業が成長していることを肯定的に受け止め、「CSR は、労働者と労働組合が使用者、事業組織、非政府組織、政府、国家間組織とかかわる環境を変化させかねないため、CSR を無視することは出来ない」という立場を鮮明にしている。

よって、「労働組合は、明確に定められた目的があり、したがって CSR のイニシャチブに対する判断は、それが労働組合の目的に照らして、真の社会的責任を反映したものであるかどうか、政府にどのような影響を与えているか、社会的対話と良好な労使関係を推進しているかどうかに基づいて行う。労働組合は、企業にその真の責任を想起させる役割を果たすことができるし、また企業の行動や社会的影響について誤解を招くような主張をさせないようにすることもできる」というのが、CSR についての基本的立場である。

こうした立場から、CSR の具体的な動きについて、以下のような考え方を示している。

## 1. OECD 多国籍企業ガイドラインと ILO 三者宣言

改正された OECD 多国籍企業ガイドラインと、ILO の多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言は、企業の社会的責任に関する国際社会のコンセンサスと正当な期待を反映している。しかしながら、その条項の遵守を確実なものにするために、さらに良い手段が緊急に必要とされている。

## 2. 国連のグローバル・コンパクト

国連のグローバル・コンパクトは、行動規範とみなすべきではない。労働組合運動にとっては、グローバルな社会的対話の実現に貢献できる。ただし、経営側による一方的なアプローチを促すようなグローバル・コンパクトがあまりに多く、問題と紛争の解決のための真の対話につながる活動が不足している。

## 3. CSR の国際標準化

国際標準化機構（ISO）が関係する技術規格設定のプロセスを、CSR の基準づくりのために設立された組織が模倣する傾向にある。こうした基準設定プロセスは、社会的責任を規定するのに適した手法ではない。大会は、企業はその責任を再定義または再解釈するために CSR を利用しかねないと警告するとともに、民間部門の基準設定が国際労働機関や政府の適切な役割にとって代わることは許されないと強く主張する。

## 4. GUF による国際枠組み協定

大会は、グローバルな社会対話の重要性を認め、また多国籍企業と国際産業別組織（GUF）がグローバル枠組協定を結んだことを歓迎する。そのような枠組協定は、労働組合の承認獲得と組織化を含めた問題解決の重要な手段を提供でき、現地または各国の労働協約に代わり、あるいはそれと競争するよりは、むしろそれを補完しなければならない。部門別のグローバルな社会対話は、重要で前向きな発展であろう。またこの方向に向けて前進するために、ILO 部門別活動が提供する機会を、利用すべきである。

## 5. 企業行動規範のサプライ・チェーンへの拡大

サプライ・チェーンの労働慣行および関連する実施制度あるいは検証制度に関する行動規範が、職場監視の最も有効な手段として、常に労働組合の組織化を推進すべきであるが、組織化を代替するものであってはならない。そうした行動規範は、ILO 基準に明記された原則に間違いなく基づき、ILO が認めている、労働におけるすべての基本的人権を反映すべきである。これはまた、労働査察の仕事と調和し、それを補完し、また法の遵守の文化に寄与するものでなければならない。組合のない職場における労働慣行を認定する商品ラベルは、信頼できるものではなく、また民間の査察制度が、労働組合の役割や、適正な財源を持ち、組織化された公的な労働査察制度に代わることはできない。さらに、民間監査実施者の能力を評価する、国際的に認められた基準はない。

## 6. 政府間協定における CSR 条項

国際的なビジネス活動が労働者の権利尊重を含め、社会の進歩をもたらすよう、貿易投資協定、調達政策、投資信用、開発援助を含めた政府及び政府間の幅広い手段を利用すべきで

ある。

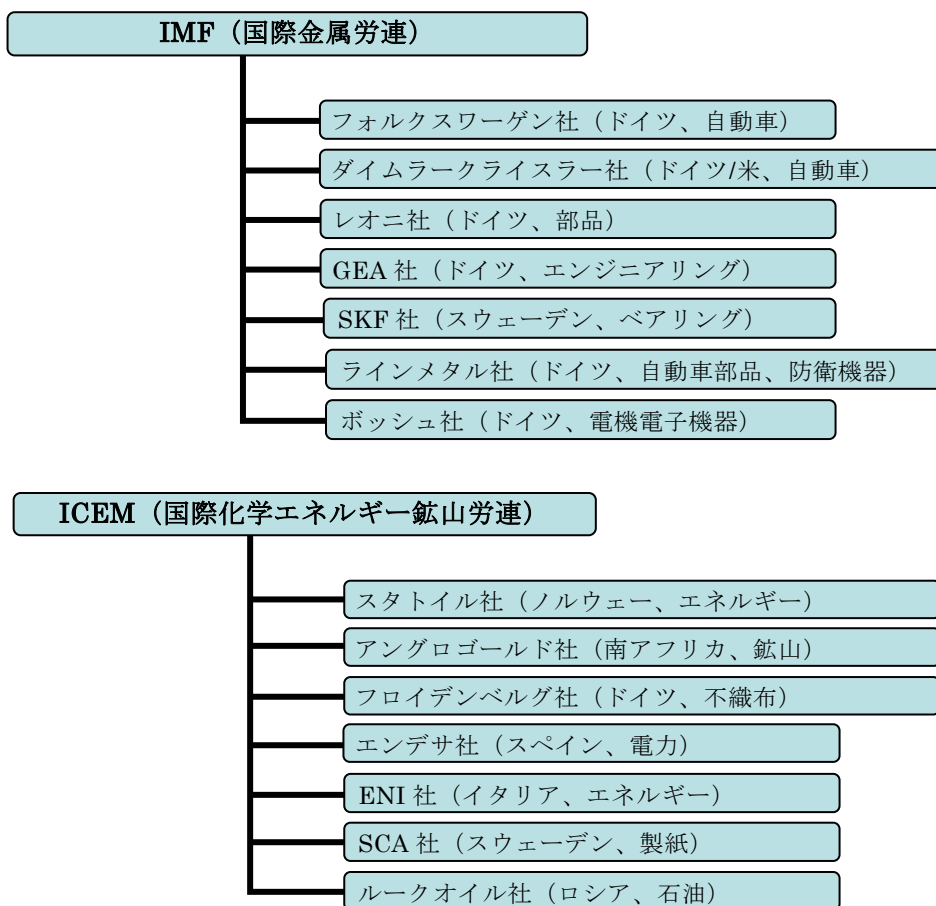
### 第3節 GUFによるグローバル枠組み協定

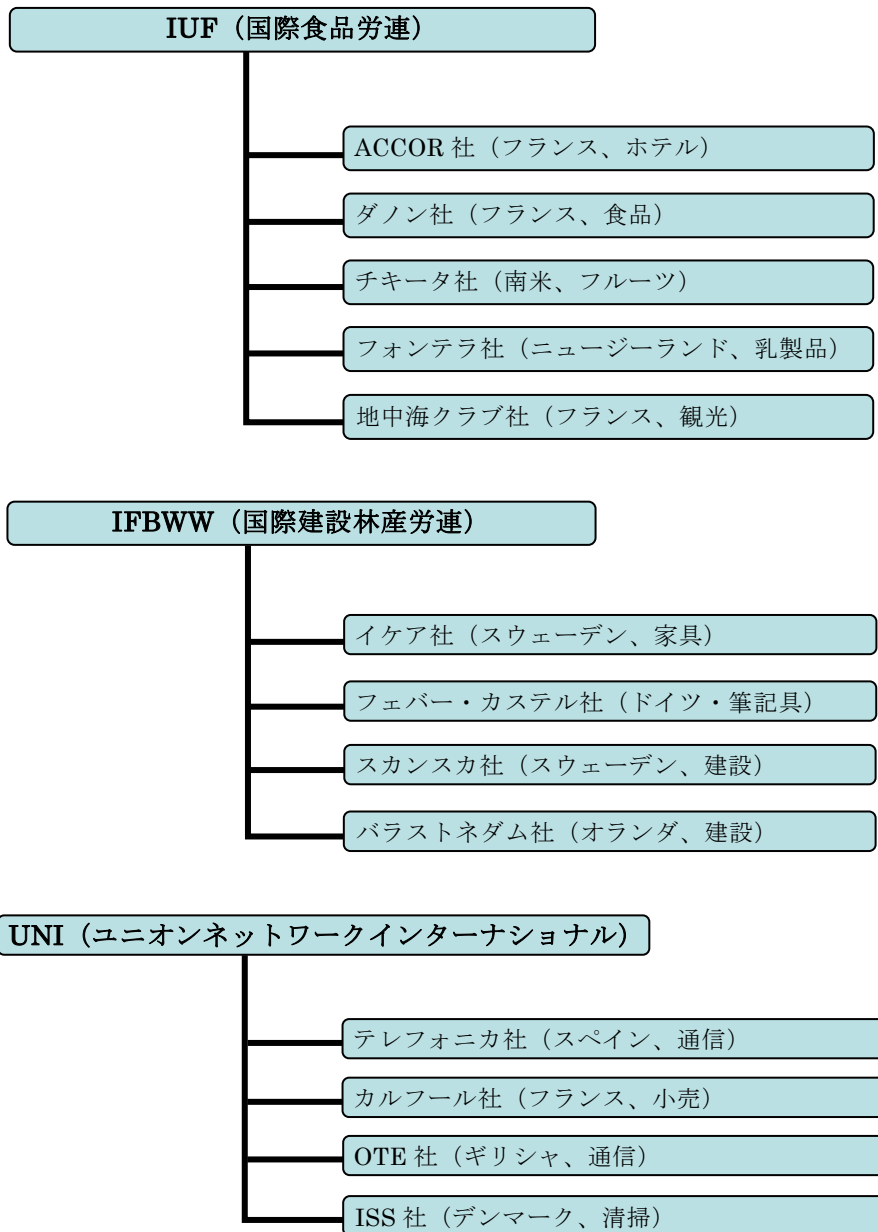
#### 1. グローバル枠組み協定とは

前述したように、CSR へのアプローチ手法として労働組合が特に重視しているのが、国際産業別労働団体（GUF）によるグローバル枠組み協定である。グローバル枠組み協定とは、各地域の労働者を代表している世界中の各労働組合に代わり、GUF がグローバルに多国籍企業との間で締結する協定である。

すなわち自動車、食品、化学産業等の大規模多国籍企業では、関係する国際産業別組織が、多国籍企業子会社の労働組合を統括し、経験の交換や企業の本社経営陣との話し合いの場の設定に備えて、公式または非公式の委員会を設置しているが、こうした話し合いの結果、GUF と関連する産業団体あるいは個別企業が、①ILO 中核 8 条約などに定められた労働基準の遵守、②結社の自由などの労働基本権の尊重、③労働者の教育・訓練機会の提供などについて、合意し、それを協定化するものである。多国籍企業と GUF との間で締結された枠組み協定の例としては、図 4-1 のようなものがある。

図 4-1 GUF と関係する企業との枠組み協定





## 2. グローバル協定の目的と効果

労働組合は、地域企業と地域協定を結び、全国規模の企業とは全国規模の協定を結んでいる。企業行動が多国籍化し、グローバル経済化が進めば、それに対応したグローバル協定化が必要であるというのは、労働組合にとっては当然の理屈である。

CSRを意識して、多くの企業が綱領や立派な公約をそれぞれの年次報告書に記載している。しかし今日、多くの企業不祥事が発生し疑念が広がる中、言葉だけでは説得力がない。グローバル枠組み協定はそうした企業の宣伝文句とは異なり、企業で働く労働者と協定するものである。

労働組合にとっては、企業の動向を監視できるため、主張を信憑性のあるものにできるという効果がある。投資家や年金基金が、企業イメージ及び倫理的投資にますます注目してい

ることもあり、グローバル枠組み協定はあらゆるグローバル企業にとって大きなプラスとなり得る。

### 3. 協定の項目

①組合に参加する権利、団体交渉権、雇用において差別されないことなど、国際労働基準を遵守すること。②児童労働、強制労働を行わないこと。③適切な労働条件を遵守すること。④適切な環境基準に従うこと。これらは枠組み協定を締結すれば、事実上の公約と見なされる。

こうした項目は、ILO が、政府、使用者、組合からの合意を得て、労働に関する中核的基準を確立したものである。したがって、グローバル枠組み協定によって合意された内容は、ILO 条約に準拠したものである。

グローバル枠組み協定は、国内レベルでの企業と国内組合との直接交渉に替えるものではない。グローバル化の時代、企業は生産及びサービス拠点を世界のどの地域にも移すことができるが、グローバル枠組み協定は、世界のどこへ移転しても、国際的に認められている基準を尊重し、ディーセントワークを提供する、つまり、「当企業はまともなグローバル企業市民である」という企業からの意思表示となる。

### 4. モニタリングと紛争解決効果

モニタリング・システムは、GUF と企業が必要な時に必要な場所で会うという合意から、企業の全てのレベルにおける本格的な内部監査システムまで様々である。

最も重要な監視者は組合員であり、協定の精神に反すると見られる状況、変化、行動についての報告を加盟 GUF に行う。そして、国内組合や GUF に、企業に対して問題として取り上げるよう注意を喚起する。

協定は、全ての紛争を解決するようにはできていないが、労使間の情報交換が容易になることで、企業の長期計画を労働者に知らせ、企業と労働者が、問題が本当に大きな問題となる前に認識し、紛争が起きるのを避けることはできると考えられる。

仮に労使紛争が起こっても、組合と企業間の対話や、築かれた相互信頼など、GUF のグローバルな運営力による調停で、紛争がより迅速に解決できることが期待できる。

子会社や関連会社がグローバル枠組み協定を遵守していない場合、労働組合は、親会社である多国籍企業に話を持っていく。GUF は、過去にこうした方法で多くの問題を解決してきた。親会社が解決に乗り気でない、または解決行動を起こすのに時間が掛かるなどの場合には、その企業は、評判や企業イメージが危機に晒されているというリスクが生じる。

### 5. 日本における締結状況

日本においても、金属労協、UI ゼンセン同盟がグローバル協定締結の動きを進めているが、

2005年7月時点では、締結は1社もない。

この理由としては、①日本の労使関係は企業別組合との関係が主体であり、国際産別と直接交渉したり、協議したりする慣習がないこと、②サプライ・チェーンまで適用を拡大することに企業側が躊躇していること、③日本の投資先として大きな相手国である中国は、結社の自由を認めていないなど、国際労働基準遵守という観点から多くの問題を抱えており、中国ビジネスへの影響を考えて企業側が慎重になっていることが考えられる。

#### 第4節 連合のCSRについての考え方

連合は、2005年1月20日に開催した第18回中央執行委員会で、CSRに関する連合の考え方をまとめた。この考え方は、前述したICFTU世界大会の決議、産別の活動などを踏まえたものである。

連合は日本におけるCSRの動向について、安全や人権を無視した熾烈なコスト削減競争と、社会全体の持続可能性に配慮したトップランナーをめざす競争という、相反する2つの競争ルールが併存しているという状況にあると分析している。

こうした中で、CSRについての労働組合の動向について、「CSRに対する労働組合の関心は、一部の構成組織や大産別共闘で先駆的な方針が示されているものの、全体としては十分とは言えない。この間の企業不祥事や安全問題のトラブルでも見られたように、労働組合が企業利害と一体になり、消費者や住民の立場に立った十分なチェック機能を果せないという場面も見受けられたことは否定できない。労働組合も、企業別組織の閉鎖性を超えて、消費者や住民の立場や国際的な視点に立って企業経営をチェックすると同時に、権利や労働条件の確保についても、産業や地域、国際労働運動の視点に立った取り組みを進めていくことが求められている。」

と問題点を掲げ、労働組合が、より積極的にCSRに取り組むよう指摘している。そして、連合、産別、地方連合、単組がCSRに関するルールの遵守することを求めている。

連合のCSRについての考え方は以下のとおりである。

#### 1. CSRに対する連合の基本的考え方

##### (1) CSRの基本理念

CSRとは「企業において、各ステークホルダーに対する説明責任を果たし、人権擁護、環境保全、雇用確保、質の高い労働条件・労働環境の確保、コミュニティへの貢献、文化活動への貢献など、それぞれの行動規範にもとづき、社会の公器たる企業の存在意義を示すとともに、社会的公正ルールの形成などに寄与すること」である。

これは企業の経営のあり方そのもの、とくに、関連するステークホルダーとの関係のあり方そのものに直結しており、CSRの具体的内容は、経営者が一方的に決定するものではなく、各ステークホルダーとの対話を通じて確定していくものである。

## (2) 雇用・労働・人権分野の重視

労働組合の側からまず積極的に働きかけていくべきなのは、雇用・労働分野における CSR の明確化である。とくに、社会的な差別やさまざまなハラスメントの禁止・防止はもとより、雇用・就労形態の違いを超えた均等待遇や、職業生活と私的生活、地域生活のバランスなどについても重視していく。

※ 雇用・労働分野の国際労働基準には、以下のようなものがある。

### ① ILO の中核的労働基準

- a 労働基本権
- b 強制労働の禁止
- c 児童労働の禁止
- d 同一価値労働、雇用および職業における差別の排除

### ② OECD の多国籍企業ガイドライン

### ③ ICFTU/APRO の企業行動規範

## (3) 労使協議の重要性

雇用・労働分野の課題についての CSR は労使交渉を通じて初めて確定されるべきものである。

労働組合の立場から企業の CSR の取り組みを判断するに当たって、労働組合との対話や労使交渉が保障されているか、そしてフォローアップの仕組みが作られているかにある。

## (4) 社会的・政策的取り組みの重要性

社会全体を望ましい競争の方向に導いていくには、個別企業の社会的責任と同時に、公正競争ルールや労働基準、環境基準などを含む社会的・政策的取り組みの推進がきわめて重要である。

## 2. 雇用・労働・人権の分野に関する CSR 実現の取り組み

CSR (および広い意味の SR) の取り組みにおいて、労働組合は2つの位置・役割をもっている。1つは、企業経営を監視しチェックする立場、もう1つは、自らの権利や労働条件、能力開発などの保障を求める立場であり、双方を踏まえた対応が求められている。

### (1) 労使協議と協定締結

CSR の重要な一環とし、CSR の課題を労使協議の対象とし、企業に対して情報開示や説明責任を果たすよう求めると同時に、フォローアップやモニターの仕組みを含めて、プロセス全体に関与しうる仕組みを作っていく。

- a) 各企業における CSR 委員会の設置と労働組合参加



- ・エコマークなど認証基準の活用
- b) 企業行動規範の策定と労働組合の関与
- c) 取引関係も視野に入れたフォローアップ機関の設置
- d) 国連グローバル・コンパクト参加に向けた企業への働きかけ
- e) 国際産別組織における多国籍企業との枠組み協定の締結

## (2) 政策的な取り組み

個別企業の取り組みを支え、公正競争ルールを定着させるための施策を国や自治体に求める。

- a) 企業に対する基本的項目に関する情報開示の義務付け
- b) 国や自治体が行う公契約における CSR 基準の適用  
自治体における条例制定など

## (3) SRI（社会的投資責任）への関与

公的年金基金や企業年金など資金運用において CSR 基準を取り入れていくように積極的に働きかけていくとともに、労働組合の自主福祉事業においても CSR 基準を積極的に活用するよう取り組みを進めていく。

## (4) 労働組合の側からの評価基準の検討

雇用・労働分野の CSR 評価基準について、労働組合の側からも検討を進める。

## (5) 国際労働運動への対応

国際自由労連は、2004年12月に宮崎で開催した第18回大会で、CSRに関する決議を採択した。連合は、決議に盛り込まれた労働者と労働組合の権利に十分な配慮をするとの趣旨を踏まえた対応を行っていく。

## (6) NPO などによる標準化の取り組みに対する関与

SA8000、ISOなどで進められている標準化の取り組みは、公的なものにとって代わることはできないとしても、各企業の取り組みのばらつきを改善していく一助になる可能性もある。同時に、この標準化は何らの拘束力を持たないことから、単なる隠れ蓑になる可能性もある。したがって、これらの標準化にILOを始めとする国際労働基準などを盛り込むことはもちろんのこと、関係機関との協議・連携を含め、より実効性があるものとなるよう働きかけを行っていく。

## 第5節 産業別組織のCSRの取り組みーUIゼンセン同盟の事例

労働組合でCSRを具体的な運動課題として取り組んでいる例として、UIゼンセン同盟のケースを取り上げたい。

UIゼンセン同盟は、繊維、化学、食品、流通、サービス産業を中心に83万人の組合員を民間では最大の産業別組織である。UIゼンセン同盟が、CSRを運動課題として受け止めるようになったのは、2003年からで、CSRについてのプロジェクトを発足させ、加盟組合の取組状況を調査するとともに、国際的動向についても資料を収集し、2004年4月にはイギリスとスウェーデンのCSRの動きを調査し、2004年11月に「CSR対策指針」をまとめた。

指針では、「企業は市場における競争の中で経済活動を行っているが、こうした活動は、環境面、社会面との整合性が求められる。「企業行動のプロセスに社会的公正性や環境などを組み込み、ステークホルダー（利害関係者）に対しアカウンタビリティ（説明責任）を果たしていくこと。その結果、経済的・社会的・環境的パフォーマンスの向上を目指す」という考え方をCSRと呼んでいるが、近年CSRを強く認識した企業行動が求められるようになってきている」との認識に基づき、「CSRを推進する主体は企業であるが、CSRを盛り込んだ企業行動を定着させるために、労働組合も役割と責任を果たす必要がある」との立場をとっている。

労働に関するCSRでは、「日本の労使は、人材（人的資源）開発、職場における健康、安全、雇用の安定といった側面については、CSRの関心が高まる以前から取り組みを進めてきている。労働組合も自社の組合員の雇用の安定や、労働条件の向上には一定の役割を果たしてきた。従業員をはじめとした「人」を大事にするといった日本的労使慣行の良い面は、これからも推進していくべきである。他方、地域社会、サプライヤー、消費者社会パートナーとの交渉、説明、児童労働や人権といった問題には関心を払って来なかったのが実態である。今後、企業がこうした分野に無関心であることはできない。なぜなら、国際的には、CSRの中で労働や人権に関する項目は不可欠のものと認識されており、国際的な消費者や労働団体のNPOのモニタリングが行われているからである。その企業が扱っている商品の製造過程や取引先に、児童労働や強制労働の事実があれば、当該企業の説明責任と迅速な対応が求められる。こうした事柄への企業の関心の高さと、対応方針をあらかじめ明らかにしておく意味からも、説明責任と改善のための積極的行動が求められることになる。労働組合も、またこうした問題の改善に責任の一旦を担っている」という考え方を提示している。

UIゼンセン同盟は、以下の手順と手法でCSRを実行することを求めている。

### ①「企業行動規範」の策定と公表

「企業行動規範」の内容としては、ILOの中核的8条約を満たすことが最低要件である。それに加えて、労働者代表との協議、生活できる賃金、安全衛生などの項目を満たすことが求められる。

適用範囲は自社の従業員だけではなく、サプライヤーにも範囲が及んでいる。企業によっては、サプライヤーに「企業行動規範」を配付、説明し、サイン求めているところもある。UI ゼンセン同盟は以下に掲げる「モデル企業行動規範」の策定を企業に対し求めている。

「モデル企業行動規範」は、海外に進出している企業での現地での行動規範を明らかにし、とりわけ、強制労働、雇用差別、児童労働、団結権・団体交渉権の尊重、最低賃金、適正な労働環境・安全の確保といった、企業が社会的構成員の一員として受け入れられ、グローバル社会の発展に資する姿勢を明確にするものであり、契約先等の協力を求めるものである。

経済、企業行動のグローバル化の中で労働組合運動の果たすべき役割も拡大している。UI ゼンセン同盟は、結社の自由・労働基本権の確立とそれによる雇用・労働諸条件に関する国際公正労働基準の実現の問題は、国際自由労連や国際産業別組織の存在理由ともいうべき課題であると考えます。

## モデル企業行動規範

### 第1条 本規範の対象及び効力

#### 1-1 対象労働者

(〇〇会社)は生産及びサービスを行うにあたり、その条件に関し労働者に対する責任を負っていることを認める。この責任は、(〇〇会社)と直接雇用関係にある者だけでなく、(〇〇会社)の生産あるいはサービスを行う全ての労働者に対し及ぶものである。

#### 1-2 遵守すべき国際基準

(〇〇会社)が、生産、販売、供給している製品の製造またはサービスを行っている全ての労働者は、公正な賃金と適正な労働条件を与えられ、かつ、ILOの第29、87、98、100、105、111、138、182号条約で保証されている国際労働基準が遵守されなければならない。

#### 1-3 契約先等への確認

(〇〇会社)は、契約先、下請け業者、納入業者、ライセンス業者に対し、(〇〇会社)の製品やその部品の製造、流通過程において、これら諸条件の提供ならびに諸基準の遵守を求める。(〇〇会社)は、主要な納入業者への発注、取引先、下請け業者との契約、あるいはライセンスを供与する契約を行う前に、本企業行動規範の条件を満たすものかどうかを事前に確認する。

#### 1-4 契約先等の定義

本企業行動規範において、契約先とは、(〇〇会社)に対し労働やサービスの提供を契約する全ての個人、法人を意味する。下請け業者とは、(〇〇会社)との関連あるいは(〇〇会社)との合意事項により提供される労働やサービスのために上記で定義する契約先と契約するあらゆる個人、法人を意味する。主要な納入業者とは、(〇〇会社)により販売される最終製品、または最終製品に使用される部品や材料を(〇〇会社)

に供給する個人、法人を意味する。ライセンス業者とは、(〇〇会社)との契約、協定により、(〇〇会社)の社名や登録商標やデザインを使用する個人、法人を意味する。

第2条 (〇〇会社)の製品の製造、販売に関わる(〇〇会社)とその契約先、下請け業者、納入業者、ライセンス業者は以下の最低基準を保証する。

#### 2-1 労働法、社会保障法の遵守

経営者は労働者との雇用関係から生ずる当該国内における労働法、社会保障法およびそれに基づく規則をすべて遵守する義務を負う。

#### 2-2 強制労働等の禁止

強制、債務、囚人労働を使用しない(ILO第29、105号)。前借金と賃金の相殺による労働契約はしない。強制貯蓄は行わない。パスポート等の身分証明書を雇用主に預けさせることはしない。

#### 2-3 雇用における差別の禁止

人種、皮膚の色、性、宗教、政治信条、国籍、社会的出身その他、他と異なる個人の特質に関わらず、機会と待遇の平等が保証される(ILO条約第100号、111号)。

#### 2-4 児童労働の禁止

15歳未満、または15歳以上で義務教育を終了していない児童を雇用しない。(ILO条約138号)

#### 2-5 団結権、団体交渉権の尊重

労働者が労働組合を結成し、加入し、団体交渉を行う権利は、保証される。(ILO条約87、98号)。労働者の代表は差別の対象となってはならず、労働者の代表としての機能を果たすために、すべての職場に立ち入ることができる。(ILO条約第135号、143号)

#### 2-6 最低賃金の基準

労働者に支払う賃金は、法律で定められた最低賃金または、産業内の最低賃金を満たすものであり、常に生存に必要な基本的基準を満たし、かついくらかの余裕をもったものとする。全ての労働者は雇用されるときに賃金が書面で明示され、賃金が支払われる毎に賃金明細が書面で明示される。

#### 2-7 労働時間の基準

労働時間は該当する法律と産業の基準に則るものとする。いかなる場合も、労働者は週48時間以上の労働を恒常的に要求されず、7日毎に少なくとも1日の休日を保証される。残業は自発的なもので週12時間を超えず、恒常的に要求されるものであってはならず、時間外労働は手当で保証される。

#### 2-8 適正な労働環境、安全、衛生の提供

労働者には、安全で衛生的な労働環境が提供される。工場、事業所は労働条件に関するすべての法律、規制を満たすものでなければならない。

労働者を火災や事故、中毒物質から保護するための基準と手順を入念に作成しなければならない。照明、暖房、換気システムは適切にしなければならない。

#### 2-9 労働者に対する虐待、嫌がらせの禁止

すべての労働者は敬意と尊厳をもって処遇されなければならない。いかなる労働者

も肉体的、性的、生理的ないし言葉による嫌がらせや虐待にさらされてはならない。

### 第3条 契約先等の協力支援

(〇〇会社)は、契約先、下請け業者、主要な納入業者、およびライセンス業者に、本行動指針の実行とモニタリング（監視）に関し、以下の協力支援を求めることができる。

- (1) 自社の操業、営業に関する関連情報を、(〇〇会社)に提供する。
- (2) 双方合意により選任された検査担当者による職場、操業および営業に対する検査を実施できるようにする。
- (3) 双方合意により選任された検査担当者の要請に応じ、提出できるよう、各労働者の氏名、年齢、労働時間、賃金の記録を保管する。
- (4) 本行動規範の内容を関係する労働者に口頭および文書の両方で伝える。
- (5) 本行動規範の遵守に関し情報を提供した労働者に対し、解雇、懲罰その他の不利益取扱いをしない。

### 第4条 契約先等との取引契約の解消

本行動規範第2条のうちの1つあるいは、それ以上の条項に違反した契約先、下請け業者、主要な納入業者、およびライセンス業者は、(〇〇会社)の製品の生産、および取扱いの権利を失うものとする。

### 第5条 本規範の最低基準の意味

本行動規範第2条の項目は、搾取を防ぐための最低限の基準を設けたものであって、(〇〇会社)は、いかなる契約先、下請け業者、主要な納入業者、およびライセンス業者に対しても、これらの最低基準、条件を最高基準としたり、(〇〇会社)により認可された唯一の条件としたり、労働基準や条件を引き上げる場合の反対材料として利用することは認めない。またそのような行為を行った業者とは取引をしない。

## ② CSRに関する情報開示と説明責任

説明責任の手法として、欧米企業では、企業（上場企業）が有価証券報告書を通じて財務内容を公表するのと同様に、CSR報告書（社会報告書、サステナビリティ報告書）を作成、公表がなされている。日本でも、社会的責任投資（SRI）への対応などから、CSR報告書を作成する企業が増えている。しかし、労働に関わる情報開示は少ない。

労働組合からの働きかけによって、CSR報告書の作成および、労働に関する以下の情報の開示を求めていく。

人権（差別対策、児童労働、強制労働の排除、懲罰慣行、セクハラ防止、相談窓口の設置等）

雇用及び相応の仕事（新規採用数、解雇、リストラの有無、出向・転籍の状況、パート・派遣比率、従業員満足度等）

労使関係（労働組合の有無、労使協議制の設置、労働協約の締結、労働争議の発生等）

賃金（経営トップと一般従業員の賃金格差、パートの賃金、退職金・企業年金の制度の有無）

労働時間（年間所定労働時間、総実労働時間、年間休日数、年休取得率等）

安全衛生（労災事故の発生状況、安全衛生教育、指針の作成、第三者監査等）

健康（メンタルヘルス相談、社内健康教育等）

障害者・高齢者雇用（定年、障害者雇用、バリアフリー施策、高齢者雇用状況等）

人材育成・キャリア形成支援（自己啓発支援、研修制度・費用、社内公募・FA制度等）

ファミリーフレンドリー・両立支援（人事異動にあたっての従業員の家庭事情についての配慮、育児・介護支援、短時間勤務、育児施設等）

女性（機会均等、女性の役員・管理職登用、ポジティブアクション等）

社会貢献活動（ボランティア活動支援、専門家の派遣等の技術支援、地域との交流、NPOとの協働等）

### ③ モニタリング

労働組合にとって重要なことは、企業行動の監視（モニタリング）である。UIゼンセン同盟は、加盟する国際産別（GUF）を通じて国際的なネットワークをもっており、企業行動に関する情報交換も頻繁に行われている。こうしたネットワークを通じて、企業とは別のチャンネルで、情報の収集と問題発見が可能である。こうしたネットワークによって問題の早期の解決にも役立つこともある。

企業行動規範の遵守状況のモニタリングには、内部監査によるものと、それに加えて外部監査を受け入れている企業もある。サプライヤーへの定期的立ち入りによる内部監査は、企業がサプライヤーの実情を知るうえでは意味があるが、企業はそうした問題へのノウハウがないところから、内部監査だけでは消費者、NGOへの説明には不十分なところがある。

日本は企業別組合が組織形態の中心であり、企業内における従業員代表として発言することが可能である。こうした日本の特徴も生かしながら、CSRとしての「労働」への関心を高め、労働組合の関与の割合を高めていく必要がある。必要に応じ、労働組合とNGOを含めた形でモニタリング制度の構築に向け、労働組合が会社に働きかけていかなければならない。

### ④ グローバル・コンパクトへの参加、NGOとの協力

国連グローバル・コンパクトへの参加は、人権、労働、環境問題への基本的取り組みを網羅することになり、またこれを企業のホームページに明らかにすることから、CSRへの取り組みに企業行動を奨励させる点で有効である。

日本企業の、国連グローバル・コンパクトへの参加は少ないが、これに対して、政府を含めた、より積極的取り組みが求められる。

NGOからは、グローバル・コンパクトは遵守を促す仕組みも、客観的で強制的なモニタリング・システムもないため、実効性を確認することが困難であるという指摘もある。

NGOは、問題関心が一面的であったり、一過性の取り組みに終わるところもあるという問題はあるが、他方で、サプライヤーにおける問題発見や従業員教育など、企業にはないノウハウも持っている。グローバル・コンパクトを1つの契機として、CSRの課題に本格

的に取り組むことが期待される。その際、企業、労働組合、NGO の対話と協議の継続が重要である。

#### ⑤ グローバル枠組み協定

CSR は第一義的には、企業が主体的にすすめるものではあるが、企業の任意的取り組みとなっているという問題がある。この限界を超える意味で、国際産別（GUF）が進めている「国際枠組み協定」を進める必要がある。国際枠組み協定は、GUF のカウンターパートとなる産業（経営者）団体あるいは、個別企業が①ILO 中核 8 条約などに定められた労働基準の遵守、②結社の自由などの労働基本権の尊重、③労働者の教育・訓練機会の提供などを締結するものである。

国際枠組み協定は、労働組合が CSR に関与できるという意味からも有効である。

#### ⑥ 国際規格の取得・認証（SA8000）

CSR を推進する手法として国際標準規格の取得、認証がある。SA8000（ソーシャル・アカウンタビリティ、社会的説明責任 8000）は、不公正かつ非人道的な労働を廃絶するために構築された労働・倫理分野での初めての国際標準規格であり、児童労働、強制労働、健康と安全、結社の自由と団体交渉、差別、懲罰、労働時間、報酬、マネジメントの 9 項目に関する規準、規格を定めている。

SA8000 の規定には労働組合は特に明記されていないが、規格諮問委員会には企業、労働組合、人権団体の NGO の代表が参加しており、労働組合からは、国際繊維被服皮革労働者同盟（ITGLWF）とユニオン・ネットワーク・インターナショナル（UNI）の代表が参加している。

サプライ・チェーンを通じた CSR の普及、推進にはこうした国際規格の取得、認証も有効な手法である。ただし、取得そのものが自己目的化しないように留意する必要がある。

#### ⑦ 社会的責任投資（SRI）

CSR を推進する手法の 1 つとして、投資基準として社会・倫理・環境などの要素を掲げ、これらについて社会的責任を果たしているかどうかを判断して投資することがあげられる。こうした投資行為は社会的責任投資（SRI）と呼ばれ、アメリカや欧州において投資市場が発達している。日本でも環境を基準にしたエコファンドが発売されている。労働を含めた社会面をも考慮した投資信託も登場しているが、労働についての SRI の評価基準は定まったものがない。

労働の視点から、「人」を大切にす企業市場からも高い評価を得られるよう、評価基準が作成されることを期待する。

また、労働組合の資産（共済、年金基金等）の運用にあたっては、SRI の視点を重視することが必要である。

#### ⑧ 内部告発者保護と企業内苦情処理制度

2004 年 6 月に内部告発者の保護を目的とした「公益通報者保護法」が成立した。内部告発者保護制度が、日本社会を健全な方向に向けていくよう、また企業の隠蔽体質が改善さ

れるよう、労働組合としても取り組む必要がある。

また、企業内のホットライン、コンプライアンスラインの整備、企業内苦情処理制度の整備をはかる必要がある。

## 第6節 労働組合によるCSRへの関わりについての論点

以上、国際労働組合（ICFTU）、国内の全国組織（連合）、国内の産業別組織（UI ゼンセン同盟）の3つのCSRへの方針を見てきたが、CSRに対する姿勢や取り組み手法に、若干の違いがある。日本でCSRを一過性のものとしなないために、労働組合がどのようなねらいをもち、どのような関わり方を持つべきか、この点についていくつかの私見を述べる。

### 1 CSRの認識－任意か強制か

企業は市場における競争の中で経済活動、ビジネス活動を行っているが、それは環境面では持続可能で、社会面では企業の責任を明確化し、その監査も行い、ステークホルダーに説明責任を果たし、透明性を確保することとの整合性が求められる。このことについては、先進国の労働組合では共通の認識が得られつつある。

一般に企業サイドは、これを任意のものとして捉え、そのように主張しているが、労働組合は、任意のものとは捉えていない。CSRには、法的要件と任意のベスト・プラクティス（良い慣行）の両方の部分が含まれており、環境や労働、人権といった項目には、法的最低基準も多くある。その関係と違いをきちんと認識することが必要であろう。

### 2 CSRの要素

これまで日本企業あるいは、日本の労使は、人的資源開発、職場における健康、安全、雇用の安定、省資源、省エネ管理といった内部的側面については、CSRの関心が高まる以前から、取り組みを進めてきており、その水準は国際的にも評価し得るものとなっている。

しかし、人権や労働基本権を国の内外で遵守することを明らかにしている企業は少ない。日本の労使は、国際的視点から、これらの要素を取り込んでいくことが求められる。他方、これまで日本企業が取り組んできたことについては、むしろ積極的に情報を発信し、CSRの要素になることをアピールすべきである。

### 3 社会的対話

CSRを実践するうえで、社会的対話が重要なツールとして認識されている。このことについては労使間でも認識に大きな違いはない。

ただ、労働組合を、株主、消費者など多様なステークホルダーの中の1つと見るか、重要な位置づけと見るかについては、違いがある。労働組合サイドの認識としては、労働条件、人的資源管理、安全衛生などは労働組合との交渉や協議によって多くの部分が決められるも



のであり、他のステークホルダーの対話と同列に扱う性格のものではない、というものである。

他方、日本の企業は CSR を対株主、消費者への情報提供という認識はしていても、社会的対話まで踏み込んでいるかどうかは疑問である。労働組合といっても、日本企業の多くは、自社の企業別組合を対話の相手をしか認識しておらず、国際組合、産業別組合を直接対話の相手とは考えていない。労働組合を認知することを拒否したり、選挙で選ばれた従業員代表と、賃金や労働条件、企業の組織構造や慣行についてきちんと議論しなければ、その企業は CSR アプローチを遵守しているとはいえない。多国籍企業においては、このことがグローバルに実現できていることが必要である。

#### 4 企業行動規範の策定と公表

CSR に向けて企業が進めているのは、「企業行動規範 Code of Conduct」の策定と公表である。欧米では多くの企業で進められており、日本企業も、こうした国際の流れから策定する企業が出始めてきた。

企業行動規範の中で、労働や人権に関しては、ILO の中核的 8 条約を満たすことが最低要件である。それに加えて、労働者代表との協議、生活できる賃金、安全衛生などの項目を満たすことが求められる。

適用範囲は自社の従業員だけではなく、サプライヤーにも範囲が及んでいる。企業によっては、サプライヤーに「企業行動規範」を配付、説明し、サインを求めているところもある。

日本企業では、このレベルになると到達できているところは少ないが、労働組合サイドからの働きかけが必要であろう。

#### 5 モニタリング

企業行動規範の遵守状況のモニタリングには、内部監査によるものと、それに加えて外部監査を受け入れている企業もある。サプライヤーへの定期的立ち入りによる内部監査は、企業がサプライヤーの実情を知るうえでは意味があるが、企業はそうした問題へのノウハウがないところから、内部監査だけでは消費者、NGO に対して説明責任を果たしたことはない。これを補完するものとして、SA8000 のような民間の認証制度を利用したり、NGO と協力して民間の査察制度を取り入れる企業もある。ICFTU は、民間の査察制度は「労働組合の役割や、適正な財源を持ち、組織化された公的な労働査察制度に代わることはできない。さらに、民間監査実施者の能力を評価する、国際的に認められた基準はない」と断言している。

ただ、そうではあっても民間の認証・査察制度を認める立場もある。中国のような国では、自主的な労働組合結成は認められておらず、唯一合法的な組合「中華全国総工会」は、経営者（総経理）もメンバーであり、団体交渉機能を持たない組織である。こうした国家、地域

で CSR を推進するためには、NGO による外部モニタリングを使うことを積極的に考えて良いように思う。

## 6 グローバル・コンパクトへの参加

国連グローバル・コンパクトについて、ICFTU は、「行動規範とみなすべきではない。労働組合運動にとっては、グローバルな社会的対話の実現に貢献できる。ただし、経営側による一方的なアプローチを促すようなグローバル・コンパクトがあまりに多く、問題と紛争の解決のための真の対話につながる活動が不足している」という立場である。

たしかに、こうした問題点はあるものの、日本企業について言えば、グローバル・コンパクトへの参加は、人権、労働、環境問題への基本的取り組みを網羅することになり、またこれを企業のホームページに明らかにすることから、CSR への取り組みに企業行動を奨励させる点で有効であると考えられる。

日本企業の、国連グローバル・コンパクトへの参加は少ないが、これに対する政府のイニシアチブを含め、より積極的取り組みが求められる。

## 7 グローバル枠組み協定

GUF との枠組み協定は、CSR を実効あるものするため労働組合が積極的に進めているものである。CSR が企業の任意的取り組みのとなっていることの限界を超える意味で、また労働組合が CSR に関与できるという意味からも、国際枠組み協定を進める必要がある。しかし、日本ではまだ一例もない。その原因として考えられることは、前述したとおりであるが、日本がアジア地域で経済的に重要な地位を占めていることを考えると、仮にアジア・太平洋地域に限定したものであっても、枠組み協定を作っていく必要がある。

## 8 CSR の国際標準化

CSR について、国際標準化機構（ISO）が関係する技術規格設定のプロセスを取り入れることについて、労使間で大きな議論が戦わされた。

昨年 12 月の段階では、CSR の ISO 規格化は、議論の入り口にあったこともあって、ICFTU は、「大会は、企業はその責任を再定義または再解釈するために CSR を利用しかねないと警告するとともに、民間部門の基準設定が国際労働機関や政府の適切な役割にとって代わることは許されないと強く主張する」という見解を採択した。

その後、2005 年 1 月に加盟国投票の結果（賛成 29、反対 4）で、WG（ワーキンググループ）の設置が正式に決まり、2005 年 3 月に、ブラジル・サルバドールで第 1 回 WG 総会が開催された。この会議では、労働団体、消費者団体は ILO 等国际基準も踏まえた実効性あるものでなければならないと主張した。一方、産業界は、NGO や労組の責任も規定すべき（CSR

ではなく SR) で、基準ではなく「好事例集」としてはどうかなどの意見も出された。結局、実質議論は次回持ち越しとなり、現時点で、どのような方向性が打ちされるか、予想がつかないが、実効性のある新規格が生まれれば、その意義は大きいと思う。連合は、ISO による新規格について、「ISO のノウハウを通じて国際的な CSR の確立に貢献すること。これまでの国際基準を引き下げないこと」などの見解を確認している。

この作業委員会には、連合からも参加しており、新規格策定に向けて積極的な役割を果たすことを期待している。

## 9 CSR への政府の役割、イニシャチブ

筆者は 2004 年にイギリス、スウェーデンの CSR 事情を調査したが、両国とも政府がイニシャチブを発揮していることに強い印象を受けた。

イニシャチブの方法は多様であるが、①法律で社会的責任についての企業行動の報告義務を課すこと、②政府調達や公的部門の購買行動に CSR、SRI の視点を組み込むこと、③政府間の防衛機協定に CSR の項目を盛り込むこと。④国連グローバル・コンパクトへの参加を奨励する行動をとること、⑤企業と NGO、労働組合が協同して取り組む場と財政的支援を行うこと、⑥中小企業の CSR 推進のためにコンソーシアムを提供すること、⑦CSR の規格化、標準化についてのコンセンサスの形成に努めること、などがある。

日本で政府のイニシャチブ以前の問題として、縦割り行政で進められているところがある。環境省は環境問題について、厚生労働省は雇用・労働について、経済産業省は、企業行動と、国際規格化について、それぞれ取り組んでいるが、政府間の連携は全くと言っていいほどない。

一例をあげると、2004 年秋から 2005 年初めにかけて、CSR を ISO (国際標準化) で取り上げる際に、労働や人権で ILO 基準との整合性をとることが国際会議の場では、熱心に討議されていたのであるが、このことについて国内で厚生労働省と経済産業省が協議された事実はなかった。

CSR を日本政府として、どのように進めるか、そのためのイニシャチブの発揮が求められる。

## 第5章 CSR経営におけるサプライ・チェーン・マネジメントの現状と今後

### 第1節 はじめに

企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）に対する関心が世界的に高まっている。グローバル化の進展、ステークホルダーの多様化、インターネットの普及、連続する企業不祥事などがその要因として一般的には指摘されるが、世界の潮流はグローバル化の拡大とその「負」の面である途上国を中心とする人権や労働上の問題、環境破壊などにその要因を求めている。これらの解決に向けて活動している NGO（Non-governmental Organization）などからその問題の指摘を受けている欧米の多国籍企業が CSR の取り組みを自社のみならず、そのサプライ・チェーンまで含め活動を強化している。欧米多国籍企業のサプライ・チェーンの一角を占める日本企業にとっては途上国での関係会社のみならず自社のサプライ・チェーンまで包含した CSR の取り組みが求められている。本稿では、製造業を中心とする企業が、CSR への取り組み上、サプライ・チェーンにおける労働者の人権や安全衛生面への対応まで含めた取り組みがなぜ求められるのか、その背景と現実的で実効性の高い CSR サプライ・チェーン・マネジメントのあり方について考察したい。

### 第2節 グローバリゼーションの進展が CSR への関心の高まりの背景

「企業の社会的責任」とは必ずしも新しい概念ではない。日本企業にとってはかつて公害問題がクローズアップされたとき、また企業不祥事が続いたときに社会的責任が問われてきた。最近世界的に関心を高めている CSR が従来の社会的責任論と大きく違う点は、グローバル化とステークホルダーの多様化にその要因を求めていることである。

グローバル化の進展に伴う「負」の問題の顕在化と NGO のようにこれらの課題解決を目指している新たなステークホルダーの出現、またインターネットによってこれらの情報が世界に瞬時に伝わり、良くも悪くもネットワーク化が簡便に、かつ効率的に実現できるということが、CSR が急速に世界に広まった一番の要因である。企業活動のグローバル化が、販売や資金調達のみならず、資材調達とアウトソーシングを含む生産の面でも急速に拡大した結果さまざまな「負」の問題が露呈してきた。途上国での貧困を背景とする環境破壊や強制労働、児童労働に代表される人権や労働安全衛生の問題は代表例である。

また、企業を取り巻くステークホルダーが多様化し、さらにこれらのステークホルダーが企業の製品・サービスや行動に対し関心や監視を高めている点も大きな変化である。NPO（Non-profit Organization）や NGO（Non-governmental Organization）の出現はその典型例である。NGO が大きく成長したのは、市民社会の発展によって市民が従来以上に自然環境や地球の持続可能性、安全衛生、人権、教育、福祉等に関わる社会的課題に関心を高めていることが背景にある。その結果、社会や環境面に負の影響も与えている企業活動に関心

を持ち、場合によっては監視し、特に上述のようにグローバル化による負の問題も含め社会や環境が抱えているさまざまな課題への解決に向けて、企業にも役割分担を求めるようになった。その意味で NPO や NGO は企業にとっての新しいステークホルダーとして認識すべきである。Ethical Corporation Magazine 誌 2004 年 1 月号で NGO であるグリーンピースの元コミュニケーションディレクターの Jonathan Wootiff が、「NGO の多くは政府より企業との取り組みが、より効果的であると信じるようになった。」と説明している。

市民や消費者の権利意識の向上に伴い、企業活動や製品・サービスが環境・安全・衛生の各方面に与える影響について、企業に積極的に問題の是正を求めていく傾向もみられる。例えば、独立行政法人国民生活センターが 2004 年 8 月 4 日に発表したデータ<sup>1</sup>によれば、国内の消費者センターに寄せられた苦情相談の総数は 1993 年の約 22 万件に対し 2003 年は 6 倍の 137 万件に達している。企業内のステークホルダーである従業員の価値観の変化もある。最近露見した企業不祥事は社内関係者の内部告発に基づくものが多いと言われている。これは従業員などが自社の不正による短期利益追求を容認しないという価値観の変化の表れであり、また公正で良いイメージの企業で働きたいとの思いを強めているからでもある。

インターネットの進展やマスコミ報道の増加もこれらの動きを加速している。1980 年代までは企業の社会的責任に関する情報はマスコミ報道に限られていたが、1990 年代に入りインターネットの普及とともに流通する情報量がグローバルに、かつ飛躍的に増加し、中には企業の不正を糾弾するサイトまでもが出現するようになった。特にインターネットの進展が NGO の成長の支えとなった。

### 第 3 節 CSR への関心の高まりを背景とする国際的な動き

これらを背景に、今、国連等の国際機関や欧米諸国、NPO・NGO および企業関係者を中心に CSR についての議論が世界的に広がっている。また、欧米を中心に企業行動を監視し、あるいは評価する組織や NGO では、多国籍企業の行動規範や規準を新たに制定し、あるいは既にあるものを改定し強化するような動きが活発化している。

国連は 1999 年にコフィー・アナン国連事務総長がグローバル・コンパクトを提唱し、企業のリーダーに国際的なイニシアチブであるグローバル・コンパクトへの参加を促し、国連機関、労働、市民社会と共に人権、労働、環境、腐敗防止の分野における 10 原則への支持と普及を求めている。(国連グローバル・コンパクトは 2000 年 7 月 26 日に正式に制定。2004 年 6 月 24 日に、腐敗防止に関する 10 番目の原則が追加された。) 同コンパクトのホームページによれば、同コンパクトは企業に集団行動を通じて責任ある企業市民として向上することを求め、それによってグローバル化の挑戦に対する解決策の一環を担うことができるとしている。

国際標準化機構 (International Organization for Standardization : ISO) も 2008 年初頭を目指して CSR (注 : ISO では全ての組織体を対象とし、SR : Social Responsibility と規

程)の規格化の検討を進めている。2004年6月の国際会議にてISOがSRの規格化に向けて多くの障害と課題を抱えながらもSRの規格化を決定した背景には、途上国での社会・環境面での課題解決に向けて参加途上国が一致団結した決意があった<sup>2</sup>。

以上の通り、欧州を中心にCSRについての国際的な潮流は、地球全体のサステナビリティの観点から途上国における貧困問題を、労働環境(人権と安全衛生等)の改善、腐敗防止、環境問題への対応を通して解決しようという世界の意志表明である。国連グローバル・コンパクトによる企業への自律的取り組みへの呼びかけはその代表例である。

CSRへの国際的関心の高まりは、企業活動にもさまざまな直接的な影響をもたらしている。社会的責任投資(Socially Responsible Investment : SRI)の進展はその一例である。SRIは企業を経済面だけではなく環境面や社会性も加え総合的に評価する投資手法である。SRI銘柄の決定のために、インデックス評価会社などから多数の調査票が企業に送付されている。NGOが途上国での環境破壊や人権問題を中心に企業行動に対する監視を強化している動きもある。さらにEUや英国のように政府が調達条件にCSRの視点を取り入れようと検討している動向も見逃せない。これらの動きに対応し欧米の多国籍企業がいち早くCSR経営に取り組んでいる。NGOなどからの圧力もあり、特にCSRの考えを調達基準にまで取り入れようとする多国籍企業が増えつつある。これらのサプライ・チェーンの一角を占める日本の製造業にとっては多国籍企業の動きは看過できず、CSR推進上の強力な外部ドライバーとなりつつある。

#### 第4節 CSRに対する認識

以上に述べたCSRの動向から、CSRとは企業活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮を採り入れ、社会(ステークホルダー)や地球環境に与える「負」の影響を限りなくゼロに近づける取り組みと、より積極的に「正」の影響を拡大する取り組みを行い、地球全体のサステナビリティを目指す活動として整理される。さらに取り組みの成果と課題等をステークホルダーに開示し、対話と連携により活動の改善を図り、企業価値そのものも上げていくプロセスである。

前節で述べたとおり、ステークホルダーが多様化したことから、従来のステークホルダーについての定義である企業側の視点からの関係者のみを想定することでは不十分である。CSR概念の浸透に連れて、ステークホルダーとは企業が影響を与える関係者という従来の考え方のみならず、企業側に正負の両面において影響を与える関係者も含むようになってきた。また、ステークホルダーの分類にあたっては、あくまでCSR活動の座標軸は、社会と環境と企業自身のサステナビリティにあるので、ステークホルダーもこの軸を念頭においた特定が重要である。一般的には、取引先、消費者、投資家・株主、従業員、地域社会(生活者等)が想定される。これらは企業と相互作用の関係性がある。企業からは直接影響を与えないが、企業側に影響力を行使する立場としてのNGOもステークホルダーとして認識されるべきで

ある。また、ステークホルダーとしてのお客様を考えた場合、B to C 企業にとってのそれは消費者あるいは生活者（拡大解釈し社会全体）であり、B to B 企業にとっては、直接の顧客のみならずその先にある消費者、生活者を含む社会一般も対象とすべきである。その意味で B to B 企業にとっては、消費者と直接向き合う関係にある下流のサプライ・チェーンも重要なステークホルダーとして認識されることになる。

CSR を構成する要素は、企業統治、人権・労働、安全衛生、環境保全、公正取引、企業倫理、品質と安全、消費者保護、地域貢献等多岐に亘り、経営分野のすべてに関係する。これらの要素項目は、日本企業の自社内においては経営品質上の中核分野として重視されている。しかし、第 1 節に述べたように、国際社会で CSR への関心が急速に高まった主因に、途上国での貧困、労働者の人権・安全衛生の問題への対応の必要性があり、これらは日本企業にとって従来の経営品質上の要素として認識が薄かった分野である。

## 第 5 節 CSR リスクとは

CSR 重視の経営は中長期的には企業価値やブランド力の強化につながり企業評価の向上に資すると考えられている。一方、CSR の視点を欠いた経営を行った場合にはさまざまな事業リスクに直面すると言えよう。ステークホルダーや環境への「負の影響」を極小化することが CSR リスク管理であれば、その影響が増加し、ステークホルダーが満足しない状態になるとリスクは増大することになる。

SRI インデックス評価にて格下げされ、投資対象銘柄リストから外れ株価に悪影響が出るというリスクが CSR リスクの典型として一般的に指摘されるが、現在の SRI の投資規模を考えると投資リスクというより、現状ではむしろ組み込まれないことによるレピュテーション・リスクとして捉えるべきであろう。

最大のリスクは、不祥事等により社会をはじめとするステークホルダーに負の影響を与えた結果、マスコミやインターネットサイトにより喧伝され、ブランドの失墜につながるケースである。場合によっては NGO などから社会的非難を受け、消費者のボイコットを受けたり、取引先から取引を停止させられることにより事業に深刻な影響が生じるケースも考えられる。さらに従業員のモラル面でのリスクもある。不祥事を起こした企業の多くは従業員のモラル低下の問題に直面する。従業員も重要なステークホルダーのひとつとして認識し、良い企業イメージと労働環境の下で従業員のモラルを高めていくことが重要である。有能な社員の確保あるいは社員モラルの向上という点でも CSR への取り組みは有効である。

特に、日本企業が注意すべきリスクは、サプライ・チェーン・マネジメントに関するリスクである。NGO からの指摘がきっかけになって企業がサプライ・チェーンの児童労働問題の解決に取り組んだ例として 1990 年代のナイキのケースが有名である。ナイキのケース以来、特に人権や環境分野に従事する NGO が、マスコミやインターネットを利用しブランド力のある多国籍企業をターゲットに不買運動等のキャンペーンにより環境や社会的課題を解

決しようとする傾向が強まっている。現在ではアパレル産業のみならずアウトソーシングが進んでいる電子産業も中国やアジアでの製造委託先における労働条件や人権対応等が NGO により問題視されつつある。英国の人権団体である CAFOD (Catholic Agency for Overseas Development : URL <http://www.cafod.org.uk/>) が、米国の HP、Dell、IBM の世界的 PC メーカーを標的にサプライ・チェーンにおける労働条件の改善を求めたケースがある。サプライ・チェーンの労働条件が国際基準に達しておらず、それらに対する 3 社の行動規範が不十分であるとして、2004 年 1 月にマスコミやインターネットを通じて消費者に対し 3 社に改善を求めるよう呼びかけた。これがきっかけとなって、既にサプライ・チェーンでの CSR への取り組みを強化しつつあった HP 社が主導し、2004 年 10 月、IBM、Dell の各社と共同で共通購買指針 (Electronic Industry Code of Conduct : EICC) を発表するに至った。

欧米では NGO のロビー活動もあり政府の資材調達基準に CSR の視点を取り入れる動きがあり、特に英国では熱心に議論されている。(関連参照サイト : <http://www.consultnet.ie/csrmayjun05.htm>)

政府調達条件としてこの基準が導入されると政府に直接納入する企業だけではなく、その企業に原材料や部品を供給する取引先にも CSR ガイドライン遵守が求められることは必至である。これらへの対応を怠れば、政府や顧客の調達リストから除外されるリスクが生じることになる。日本企業にとっては、特に事業上のリスクに直接結びつく製品回りの環境、品質、安全性等への取り組みは進んでいるが、従来事業に直接関わりがないと思われていた「サプライ・チェーンでの人権、労働安全衛生の面」への対応が課題となる。

また事業の合従連衡、アウトソーシングや企業間のコラボレーションが進み、派遣社員の増加に見られるように労働形態の多様化が一般化している現在では取引先も複雑化し、それによって情報セキュリティ、労働条件等のコンプライアンスを中心とする CSR リスクも一層高まっていると言えよう。これは従来のサプライ・チェーンのみならずビジネスパートナーに対する CSR のバリュー・チェーン・マネジメントも課題になることを示唆している<sup>3</sup>。

## 第 6 節 SRI 評価においてもサプライ・チェーンへの CSR 展開を重視

Dow Johns Sustainability Index や英国の FTSE4Good のような SRI インデックス評価においても、CSR の潮流である途上国での労働上の人権や安全衛生、環境の問題への対応からサプライ・チェーンにおける労働関連の審査基準が強化される傾向が見られる。一例として、英国の SRI インデックスである FTSE4Good のケースを挙げる。

同インデックス (<http://www.ftse.com/ftse4good/>) では、ILO 基準原則 (差別・強制労働・児童労働の撤廃、結社の自由・団体交渉・代表権の保障) 遵守へのコミット、または撤廃する仕組みの構築につき企業がその一次取引先まで要求しているかどうかインデックス評価上の最低基準となる。同インデックスに選考されるためには 2005 年 7 月 1 日までその仕組みを導入する必要がある。さらに、安全衛生、労働時間、賃金、懲戒手順についての方針、



規約、監査、研修、是正措置の仕組み構築を一次取引先に要求しているかどうかも求めていくことになった。企業がこれらへの対応を 2007 年 1 月 1 日までに実施しなければインデックスに組み入れられなくなる。当面は、小売、アパレル、食品が対象だが、将来的には電子産業界も追加される予定である。

## 第 7 節 CSR 推進上の課題としてのサプライ・チェーン・マネジメント

欧米の先進的多国籍企業が CSR 経営をより徹底させるためにサプライ・チェーンまで CSR の取り組みを拡張する傾向が強まっていることは上述の通りである。多国籍企業のサプライ・チェーンに組み込まれている日本企業も CSR の視点を事業活動に取り込んでいかざるを得ない。欧米多国籍企業の狙いは、NGO や消費者からの批判や圧力を受け、場合によってはメディアにて取り上げられるというリスクから自社のブランドを防衛するためであり、そのリスク管理の一環から、特にアジアや中国等の途上国でのスウェットショップや児童労働等の労働者の人権問題や労働安全衛生問題への対応が中心的な課題として認識されている。それは、日本企業にとっては自社のみならず少なくとも一次取引先まで含めた取り組みとその情報開示が求められることを意味する。

企業のサプライ・チェーン・マネジメントにあたっては、従来の調達条件である QCD（品質、コスト、納期）に加え、環境、倫理、労働条件や人権等の要素も組み入れていくことになるが、現実には、競争戦略の点から QCD の短期利益が優先され、それに反するような新たな調達規準の設定を自律的に設定していくことは難しい。しかし、欧米の先進的多国籍企業が CSR 条件をサプライ・チェーンまで拡張し始めたことは事実であり、川下からの要求や期待が高まれば、それらのサプライ・チェーンに連なっている製造業を中心とする日本企業にとっても、CSR 経営への取り組みは不可避となってくる。それへの対応を怠れば逆にサプライ・チェーン・リスクとなる。「競争優位の維持」と「サプライ・チェーン・リスクの回避」、この両者の整合を適切に図っていくことが、CSR 経営として求められている。

## 第 8 節 CSR のサプライ・チェーン展開にあたっての課題と対応

グローバル・サプライ・チェーンの一角を占める日本の製造業にとって、CSR のサプライ・チェーンへの展開が必須条件になりつつあること、またその展開にあたっては人権や労働安全衛生等の労働環境の改善が主要テーマになることを説明してきた。

しかし、実際の取り組みにあたってはいくつかの課題があることも事実である。ここでは二つの課題について述べる。ひとつはステークホルダーあるいはビジネス・パートナーとしての取引先あるいはサプライ・チェーンの位置付けである。二点目は、実効性の高い取り組みが購買先と取引先の双方にコスト面の負担を招く恐れがあることである。

取引先は企業にとって重要なステークホルダーであり、一方的に CSR に関連する要素項目への対応を取引条件化し、対応できない取引先を除外していくのは、ステークホルダーと

の協働で社会や環境面でのサステナビリティを目指すという CSR 本来の概念に反することでもある。また日本企業にとっては、事業上のリスクに直接繋がりにくい取引先での労働者の人権や労働安全衛生に関する問題は、事業運営上優先度が低いのが一般的である。さらに労働契約が存在しない組織間では人事権も存在しないので、それらの問題への対応や管理を一方的に求めていくのは難しい。

一方、国際社会では“**complicity**（共犯）”という考え方が定着している。これは自社のサプライチェーンにおいて人権問題が露呈された場合、それを無視することは共犯と認識されるという考えである。具体的なペナルティは規定されていないもののそれは企業のリスク回避という点からももっと重視すべきとの考えがある。米国の **Institute for Supply Management (ISM)** が 2004 年 4 月に発表した **Principles of Social Responsibility with accompanying supply management audit for social responsibility principles** によれば、企業がサプライ・チェーンでの人権保護にあたっては、“共犯”となることを避けるよう原則の中で記述している。（参照サイト：<http://www.ism.ws/SR/Principles.cfm>）

取引先には、CSR の視点から“協働”で環境や社会の課題を改善していくというアプローチ（WIN-WIN 関係構築）が求められる。その実効性を高めるためには取引先における研修プログラムの確立、マネジメント・システムの構築などが求められるが、途上国のサプライ・チェーンにはその余力がないので、それらのキャパシティ・ビルディングに関わる支援が購買企業側にとっても必要となる。しかし、それは二つ目の課題であるコストの問題とも絡んでくる。ナイキ社のケースでは、人権や労働安全衛生を中心とする CSR の取り組みをアジアの下請け先に求めた結果、ある下請け企業は複数の企業から 1 年間に計 40 回の CSR 監査を受けることになり、下請け企業の経済的、人的な負担は相当大きく、一方ナイキ社にとっても同様の負担を強いられ、必ずしも双方にとって効率のよい取り組みではなかったと報告されている。2004 年 10 月に発行された世界銀行の調査によれば、CSR 調達条件化は、取引先と購買側のどちらにも疲弊感を起こし、CSR 取り組み上の改善に繋がっていないことが報告されている。（参考：[http://www.bsr.org/CSRResources/worldbank\\_report.pdf](http://www.bsr.org/CSRResources/worldbank_report.pdf)）

さらに、市場での自由競争を原則とする以上、サプライ・チェーンに対する対応も少なくともグローバルでの業界内では公平にすべきである。例えば、リソースを相当投入し取引先の CSR 上の問題を改善する発注者がある一方、同じ取引先に発注するが、取引先の従業員への教育支援や監査等の CSR 対応支援は競合他社に依存する企業にとっては長期的にはその企業のリスク管理上の課題として残るが、前者の企業にとっては競争上の不公平感が残る。人権 NGO の指摘により、HP、Dell、IBM の各社がサプライ・チェーンに対し CSR の展開を求めるようになったことを 5 節で述べた。これらの 3 社は、アパレル産業での経験から、調達コストを抑え、かつ取り組みの実効性を高めるために、2004 年 10 月、共同で共通購買指針を発表した。ニューズウィーク誌 2005 年 6 月 15 日号によれば、Dell 社の説明では 3 社が共同で実施することにより自社だけがコスト上不利にならないばかりか、実質的なコス

ト削減効果までもたらしたとのことである。下請け業者の側でも複数の基準に合わせる必要がない分、より効率的な操業ができるようになったとのことである。

ISO が CSR の国際規格化を進めることになったのは、途上国を中心とする中小企業（多国籍企業の下請け）から購買企業毎に異なる CSR 取り組み要求内容を統一化して欲しいとの強い声も背景にあったからである<sup>4</sup>。

以上のことから分かるように、サプライ・チェーンに対する CSR 取り組み上の実効性を高めるためには少なくとも業界内での共同したアプローチが必要である。特に、電子産業界では、部品購入先、製造委託先等が共通化しつつあるのが実態であり、業界内での CSR サプライ・チェーン向け共同プラットフォームの構築はひとつの有効な解決策である。これらのプラットフォームには、調達先に対する CSR 要素項目や監査項目の共通化、教育・研修と監査を含むマネジメント・システム構築のための共同支援と監査結果を含む情報の共有化等が含まれることになる。

## 第9節 欧米先進企業の取り組み（サプライ・チェーンでの CSR 指標の共通化）

NGO の監視にさらされ、一足早く CSR への取り組みを強化した欧米の多国籍企業ではサプライ・チェーンへの取り組みを共同化する動きが見られる。前述のとおり、電子産業界においては、2004年10月、HP、Dell、IBM 各社が協力しサプライ・チェーンに対する共通購買指針を発表した。その概要（抄訳）は表5-1の通りである。

表5-1 共通購買指針の概略（抄訳）

（参照 URL <a href="http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/environment/pdf/supcode.pdf">http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/environment/pdf/supcode.pdf</a> ）		
<b>A: 労働者</b> ①自由意志による労働者の採用 ②児童労働の禁止 ③差別の禁止 ④残虐行為の禁止 ⑤最低賃金の遵守 ⑥労働時間の遵守 ⑦団結権の容認	<b>B: 安全衛生</b> ①機器のセーフガード ②労働環境衛生の確保 ③労働環境安全の確保 ④緊急事態への準備 ⑤労災・労働疾病への対応 ⑥危険作業への対応 ⑦寮および食堂の衛生管理	<b>C: 環境対応</b> ①製品環境対応 ②有害化学物質管理 ③排水・廃棄物 ④大気汚染 ⑤環境法規制・行政報告対応 ⑥汚染防止と省エネ省資源
<b>D: CSR マネジメント</b> ①会社のコミットメントの明言 ②経営者の責任の明確化 ③法規制と顧客要求への対応 ④リスク管理対応 ⑤PDCA 管理 ⑥教育訓練 ⑦コミュニケーション ⑧従業員の意見収集 ⑨監査と評価 ⑩是正処置活動	<b>E: 企業倫理</b> ①贈収賄・恐喝・横領のゼロ化 ②情報公開 ③（ワイロ等の）不法対応 ④公正な経営・広告・競争 ⑤内部告発者の秘密保持 ⑥地域への貢献 ⑦知的財産権への対応	

この指針は、サプライ・チェーンにおける労働条件の改善の必要性に対する NGO からの指摘がきっかけではあるが、CSR で求められるほとんどの要素項目が包含されている。この取り組みには 3 社以外に製造委託企業（EMS：Electronic Manufacturing Service）各社も参画し、米国のマイクロソフト、インテル、シスコやソニーの各社も支持を表明している。また、CSR を推進する米国の企業団体である BSR（Business for Social Responsibility）が中心となり、この共通購買指針を世界の電子産業界のサプライ・チェーン向け共通購買指針としてデファクト・スタンダード化させようとの動きがあり、欧州や日本を含むアジアの企業にも参画を求めている。（2004 年 11 月 10 日付け、EE Times による。注 3.）

欧州では、国連関係機関とブリティッシュ・テレコム、ドイツテレコム、ボーダフォン、エリクソン等の電話会社と情報通信企業が中心となって持続可能な社会作りへの貢献を目指す企業連合（GeSI：Global e-Sustainability Initiative、<http://www.gesi.org/>）が 2001 年以来結成されている。これらの企業は人権 NGO や国連などから、希少金属コルタン（携帯電話の部品に使われるタンタルの鉱石）の需要急増により、主要産出国であるコンゴにて児童労働などの人権問題や環境破壊にまで発展している問題点が指摘され、主要ユーザーの立場から問題の解決への協力を求められている。この企業連合もサプライヤーに対する CSR 調達条件の共通化を検討している。

以上の通り、欧米の電子産業界では CSR 調達条件の共通化が進みつつある。この動きは世界における主要サプライヤーであり、同時にバイヤーでもある日本企業に対しても影響が及びつつある。

## 第 10 節 NEC の CSR サプライ・チェーン・マネジメントへの取り組み

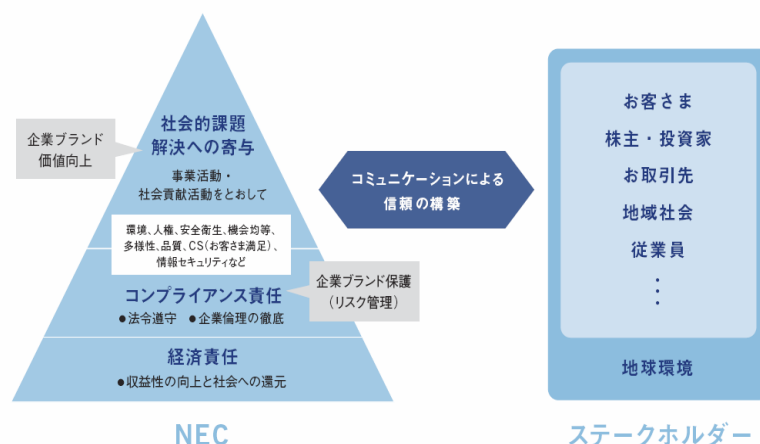
本節ではサプライ・チェーンへの CSR 展開の前提となる会社自身の CSR 経営に関する考え方と取り組みの状況を 1) から 3) 項に述べ、その上でサプライ・チェーンへの展開について 4) 項で述べる。

### 1) 推進体制とビジョンの整備 (<http://www.nec.co.jp/csr/ja/>)

当社は、2004 年 4 月に、従来の「企業行動憲章（1997 年制定）」と「行動規範（1999 年制定）」を CSR の観点から改定するとともに、その対象を NEC グループに拡大した。「NEC グループ企業行動憲章」は、児童労働と強制労働の禁止等の人権に関する項目を新たに加えた 10 の原則からなる。企業としての行動指針である。「NEC グループ行動規範」は、役員と従業員一人ひとりに対する規範である。この 2 つが当社の CSR 取り組みの基盤となる。この基盤整備と同時に、「CSR 推進本部」および「全社 CSR 推進委員会」を設置し、全社的な CSR 推進体制を強化した。また、NEC の各事業ユニットおよび海外を含むグループ会社には、CSR 推進の窓口となる「CSR 推進責任者（CSR プロモーター）」を設置している。

当社の考える CSR ビジョンについて説明する。（図 5-1 参照）営利企業である NEC にと

図5-1. NECのCSRビジョン  
—社会とともに持続可能な成長を目指す—



って、法令遵守はもちろんのこと健全な事業活動を通じて経済責任を果たしていくことが経営の基本である。さらに、よき企業市民として社会の課題解決に寄与していくことも重要である。特に情報通信（IT）分野に従事する当社にとっては、事業活動で起こすイノベーションを通じて社会や環境面でのサステナビリティに貢献していくことが

重要である。パソコンなどの機器の外装素材として環境負荷を低減する難燃性バイオプラスチックを開発し、実用化に向けて取り組んでいるのはその一例である。地域社会が抱える環境や教育等の課題に対して、当社の持つ技術や人材を活用して取り組んでいくこともよき企業市民としての大事な役割である。また、ステークホルダーとのコミュニケーションを高めCSR経営に反映させる一方、これらの取り組みや成果、課題をステークホルダーに適切に情報開示し、ステークホルダーからのフィードバックの結果や指摘を活動の改善につなげていくこともCSRで求められる基本的な要素である。

## 2) 基本方針

当社のCSR推進の基本方針は以下の3点である。第1が、CSRリスクマネジメントの徹底。第2が、社会的価値を創出しレピュテーション（評価・評判）につながる活動の促進。第3が、これら取り組みについてのステークホルダーへの情報開示とコミュニケーションの推進である。CSRリスクマネジメントについては特に注力している。

重点管理リスクとして、品質・安全性、環境（製品・場）、情報セキュリティ、公正取引関連、労働安全・衛生および人権の6つを設定し、これらについて、具体的な管理目標値を設定し定常的な実績管理とCSRリスク・セルフチェックシートに基づく自己診断を国内外のグループ会社までを対象に実施している。2005年度はこれらを取引先にも展開することを計画している。(4)項参照)セルフチェックにより抽出された課題については、CSRを取り巻く環境認識を踏まえ、中期的視点で整理し、改善目標の設定と施策を立案し、次年度の活動計画に結び付けている。

また、海外グループ会社とサプライ・チェーンでのリスクを「共通リスク」として重視している。例えば中国や東南アジアの協力会社などマネジメントシステムが未整備なところで発生するリスクによるNECブランドへの影響が想定される。このため、リスクが顕在化する前に、CSR実態調査と課題の特定、改善目標の設定、教育・情報発信による啓発等サブ

イ・チェーン全体を管理する CSR リスク管理システムの確立を目指している。

レピュテーション推進のため、従来から CS 活動、人事面での施策、環境推進および社会貢献活動を軸に、社会的価値の創出や社会的課題解決につながり、かつ企業価値とブランド力向上にも寄与する取り組みを進めている。

CSR コミュニケーション活動の分野での強化ポイントとして CSR 情報開示と説明責任の推進を行っている。その一環として従来からの環境報告書に加え、2004年9月以降毎年 CSR への取り組みの実状に関する「CSR 報告書」を発行している。一方、今後は「いかに実効性の高い方法でステークホルダーとのコミュニケーションを構築するか」が課題であり、現在課題解決のための取り組みを進めている。

### 3) CSR の DNA 化に向けて

CSR 経営の成功のためには、従来以上に「現場の視点で、より突っ込んだ活動」の展開が不可欠となっている。そのためには、より事業の実態の中に入り込んで、目標達成のための現実解を事業に携わる現場の各部門と共に探りながら、推進活動に実効性を持たせていくことが重要である。

#### (1) CSR は経営品質そのもの

CSR は「経営品質」そのものであり、事業活動の全てに関わっている。関係するスタッフ部門だけでは CSR 推進活動には限界があり、事業活動を行っている現場、グループ会社及び社員一人ひとりの理解と取り組みが不可欠である。また海外も含めたサプライチェーンや他社とのアライアンス等、企業活動はますます複雑化、高度化しており、CSR リスク管理の徹底にはそれぞれの連携に死角が生じないように注意する必要がある。

#### (2) 経営トップの主導と間断のない社内啓発等が不可欠

CSR 推進には経営トップの主導が不可欠である。さまざまな機会を捉えて経営トップ自身のことばで社員や取引先に CSR の重要性を訴えている。また、社内啓発については、2003年10月からインターネットとイントラネットを通じて、「CSR とは何か」、「NEC はどのように CSR に取り組んでいるか」を継続的に発信し、CSR 概念の浸透を図っている。また、グループ会社の CSR 推進責任者に対する教育にも注力し、2004年度後半以降、アジア、中国、欧州および北米の各地域にて CSR ワークショップを開催している。今後は、この4極を中心に、他地域にても引き続き浸透を図っていく予定である。CSR の個別要素である企業倫理、人権、CS、環境などの各分野においては、全社員を対象とする研修を定期的実施しながら徹底を図っている。2005年5月には、国連グローバル・コンパクトに加盟した。国際的なコミュニケーションの場にこれまで以上に積極的に参加し、CSR の取り組みをグローバルな視点で改善することで、途上国における人権、労働安全衛生などの問題を含む社会・環境における課題解決に貢献することを宣言した。

#### 4) サプライ・チェーン展開案

NEC の考え方は、資材調達にあたっての基本方針があり、その中の一項目として CSR に配慮した取り組みを取引先にも求めている。CSR 要素項目については、基本的には企業にとってのリスク管理の視点が最優先課題であり、下記 6 つのリスク項目を中心に顧客からの要請項目を加味した形で策定されている。具体的には 6 重点リスク項目を資材調達先への要請事項として購入先選定方針の中に取り込んでいくことになるが、実態として製品の品質・安全性リスクから公正取引リスクまでの 4 リスク項目については既に個々の分野で対応中である。ここでも課題は、労働安全衛生と児童労働や強制労働等の人権に係わるリスク管理である。

(重点リスク項目)

- 製品の品質・安全性リスク
- 環境リスク
- 情報セキュリティリスク
- 公正取引に関わるリスク
- 労働安全・衛生リスク
- 人権リスク

これらの取り組みにあたって重要な点は、欧米の多国籍企業等の顧客からの要請項目とも連動させることである。それは 7 項で述べたように顧客からは当社のみならず、当社の一次取引先までも同様の取り組みを求めるよう要求されているからである。それに対応できない場合は新たな事業リスクとなる。取引先にはこれらのリスク項目に対応した指標とセルフチェック体制作りの要請が不可欠となる。特に上述のように、取引先の CSR 取り組みにあたっての費用対効果を考えると、当社の指標と当社の顧客（欧米多国籍企業など）の指標との整合を取り、かつ将来デファクト・スタンダード化される可能性がある EICC のような国際的な共通購買指針との連動も視野に入れた対応が重要である。一方、8 節で述べた通り、サプライ・チェーンへの展開の実効性を考えると、同業分野での共通プラットフォーム化は十分に検討に値すると考える。

表 5-2 は EICC と先進的多国籍企業（欧米）と日本企業（1 社）からの要請項目を比較する形でまとめたものである。ここからはサプライ・チェーンへの要求項目を EICC の共通項目に準拠させれば各社からの要求もほぼカバーできることが理解できる。また各社共にリスク項目が中心であり、多くの要素項目で共通点が見られるものの、各企業によって変動する要素もあることが分かる。本表に記載の全社に共通して見られる項目に環境分野がある。一方、日本企業の要求要素は倫理（コンプライアンス）分野が中心であり、欧米の企業に共通した要求要素は、労働者の人権、安全衛生の分野である。ここからも欧米企業と日本企業のリスク管理項目の優先度に違いがあることが分かる。当社は、6 つのリスク項目を軸に欧米

の共通購買指針における要求項目・指標も考慮した取り組みを進めていく考えである。

表 5-2 EICCと先進企業によるサプライ・チェーンへのCSR要求項目の例

	EICC	A社(米)	B社(欧州)	C社(欧州)	D社(欧州)	E社(日本)
	職業選択の自由	○	○			
	児童労働	○	○		○	
	差別待遇	○	○		○	
	不快または非人道的待遇	○	○		○	
	最低賃金	○	○		○	
	労働時間	○	○			
	結社の自由	○	○			
<b>B. 安全衛生</b>				△	△	△
	機械の安全防備	○	○			
	産業衛生	○	○			
	安全対策	○	○			
	緊急時対策および措置	○				
	職業的疾病	○	○			
	肉体労働	○	○			
	寮および社員食堂	○	○			
<b>C. 環境</b>		○	○	△	△	△
	使用素材成分制限	○	○			
	化学薬品および危険素材	○	○			
	廃水および固形廃棄物	○	○			
	廃ガス	○	○			
	環境認可および通知	○	○			
	公害防止および資源削減	○	○			
<b>D. 管理システム</b>				△	△	△(グリーン購入)
	トップのコミット	○	○			
	管理責任と説明責任	○	○			
	法的要求および顧客要請の把握		○			
	リスク査定および管理		○			
	達成目標:実践計画および査定	○	○			
	研修	○	○			
	情報伝達					
	労働者の意見および参加		○			
	監査および査定	○	○			
	改善行動	○				
	文書および記録作成					
<b>E. 倫理</b>						
	贈収賄、強請、横領の禁止		○	○	○	○
	情報の開示			○	○	
	不当な優位性確保の禁止		○	○	○	○
	公正な活動、広告および競争			○	○	
	不正告発者		○			○
	地域貢献					○
	知的財産の保護					
<b>その他</b>						
	サプライ・チェーン展開	○	○		○	△(グリーン購入)
<b>EICCでは要求していない項目</b>						
	経営者の署名	○		○	○	
	国連グローバルコンパクトへの加盟			○	○	

注: ○=要求項目、△= 網羅的要求はあるが詳細ではない分野



## 第11節 おわりに

現在 CSR が世界的に関心を高めている背景として、途上国における貧困を背景とする人権、労働安全衛生、環境等の社会的課題への対応の緊急必要性があり、それらの課題解決には途上国における多国籍企業のサプライ・チェーンでの取り組みが不可欠であることを述べた。しかし、途上国のサプライ・チェーンにはこれらの分野での改善の余力はなく、またリソースや能力にも限界があるので、日本企業にとっては、これらのサプライ・チェーンにおける取り組みの実効性を高めるために、教育や監査などを含むサプライ・チェーンにおけるキャパシティ・ビルディングに対する支援が優先的課題となる。さらに就労訓練、地域開発、地域貢献等のより積極的な貢献策も期待されている。しかし、調達コスト増の要因となるこれらへの取り組みについては個々の企業単独では現実的には難しい。これらの点を考慮すると、途上国でのサプライ・チェーンにおける課題解決のためには、同じ産業界における先進企業間の連携とそれらのサプライ・チェーンとの間で CSR サプライ・チェーン対応の共通基盤整備が有効であると考えられる。もちろん実現にあたっては独禁法等の法律の観点からの精査が必要であることは言うまでも無い。

### (注)

1. 独立行政法人国民生活センターが2004年8月4日に発表したデータに基づく。  
[http://www.kokusen.go.jp/cgi-bin/byteserver.pl/pdf/n-20040804\\_4.pdf](http://www.kokusen.go.jp/cgi-bin/byteserver.pl/pdf/n-20040804_4.pdf)
2. 2004年6月21日～22日、スウェーデンで開催されたISOの社会的責任(SR)国際会議にて、多くの参加途上国がCSRの国際規格化を強く要望。特に途上国企業にとってサプライ・チェーンとして国際市場へ参入するためには、国際規格の統一化が有効であると主張。
3. 通常、サプライ・チェーンは製造業など有形価値を創出する企業における事業活動の連鎖(チェーン)を指すのに対し、バリューチェーンは、金融、サービス業など無形価値を扱う企業を含むより広い分野での事業活動の連鎖を意味する。また、本論文にもあるとおり、労働形態の多様化が一般化している現在の企業活動においては、製造業と言えども、取引先は従来の資材/部品メーカーに留まらず、アウトソーシング先のコンサルティング企業やソフトウェア開発企業、また販売店等のビジネスパートナーなど多岐にわたっている。このような状況を踏まえた場合、事業活動の連鎖を表すには従来のサプライ・チェーンよりもバリューチェーンの方が適していると言える。CSR バリューチェーン・マネジメントとは、上述した企業のバリューチェーンにおいて、潜在的风险が内在しているのはどこかを分析し、さらにそのチェーン(例:取引先企業、パートナー)に内在するCSR上のリスク(品質リスク、環境リスク、人権リスクなど)を特定し、マネジメントしていく総合的な活動を意味する。元々、バリューチェーンとは、「企業のような活動が最終的な付加価値にどのように貢献しているのか、その量的・質的な関係を鳥瞰するのに便利なツール」として、1985年にハーバード・ビジネススクール教授のマイケル・E・ポーターが著書『競争優位の戦略』(ダイヤモンド社)の中で提唱したフレームワークである。
4. 2005年2月25日、6月7日に開催されたBSRとの会議などにて聴取。またこの内容は2004年11月10日付け、EE Times にも報道されている。

### (参考文献)

谷本寛治、『企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社、2004年  
伊吹栄子、『CSR経営戦略』東洋経済、2005年  
日本電気(株)編著(鈴木均 共著)、『実践的CSR経営の進め方』日科技連出版社、2004年  
高巖、『CSR企業価値をどう高めるか』日本経済新聞社 2004年  
Ethical Corporation Magazine 2004年1月～2005年3月 Ethical Corporation 社  
ニューズウィーク誌 2005年6月15日号

国連グローバルコンパクトのホームページ (<http://www.unic.or.jp/globalcomp/>)

英国の人権団体である CAFOD (Catholic Agency for Overseas Development) のホームページ (<http://www.cafod.org.uk/>)

世界銀行の調査 (参考: [http://www.bsr.org/CSRResources/worldbank\\_report.pdf](http://www.bsr.org/CSRResources/worldbank_report.pdf))

英国政府の資材調達基準に関連した議論。(関連参照サイト: <http://www.consultnet.ie/csrmayjun05.htm>)

英国の SRI である FTSE4Good のインデックス・サイト (<http://www.ftse.com/ftse4good/>)

米国の Institute for Supply Management (ISM) が 2004 年 4 月に発表した Principles of Social Responsibility with accompanying supply management audit for social responsibility principles のサイト (参照サイト: <http://www.ism.ws/SR/Principles.cfm>)

HP, Dell, IBM などの欧米各社による共通購買指針 (Electronic Industry Code of Conduct: EICC) のサイト (参照 URL <http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/environment/pdf/supcode.pdf>)

NEC のホームページ (<http://www.nec.co.jp/csr/ja/>)

## 第6章 欧米企業のサプライチェーンでのCSR事例

本章は、アジア地域に事業展開している欧米系企業が、特にサプライヤーとの関係において「企業の社会的責任」（以下 CSR）にどのように取り組んでいるのか、現在の課題は何かを探ることを目的に、シンガポールと中国（広州）で操業する欧米系企業<sup>1</sup>を訪問し、担当者から聞き取りを行った結果を中心にまとめたものである。

### 第1節 欧米系企業のグローバル展開と企業の社会的責任に関する事例調査概要

#### 1. 事例調査の背景—先行研究が提起するサプライチェーンとCSRを取り巻く問題

前章までで言及のとおり、欧米では、CSRの範囲を当該企業の社会貢献や環境配慮への取り組みにとどまらず、サプライヤーとの関係にまで拡大し、労働や人権に対してどのような取り組みを行っているかというところまで見ることで企業を評価するようになってきている<sup>2</sup>。グローバル化のネガティブな側面として問題視されてきた海外事業所やサプライチェーンにおける労働、人権、環境といった問題に、欧米企業は積極的に取り組んでいる。また、そういった動きは、地球規模で拡大しており、在欧米での操業に限らず、低コスト労働力による労働集約的産業の多いアジア諸国で操業する場合においてもサプライヤーとの関係をどのようにカバーした行動規範を持ち、企業がその国の法令を遵守し、どのような貢献を行っているかということが評価されるようになっている。

そのような背景から、欧米企業は、グローバル化のネガティブな側面として問題視されてきた海外事業所やサプライチェーンにおける労働、人権、環境といった問題に積極的に取り組んでいる。

#### ① 国際的労働基準やガイドラインにみるサプライ・チェーンに関する規定

多国籍企業のサプライ・チェーン・マネジメントへの取り組みについては、国際労働機関（ILO）、経済協力開発機構（OECD）などの国際機関や、国際的な経営者団体のネットワークに影響力を持ち、ビジネスをリードする人々により構成される「コー円卓会議」などが企業行動指針のなかで、サプライヤーをカバーした行動規範原則の運用を提唱している<sup>3</sup>。

ILO 多国籍企業原則三者宣言では、「雇用創出のための技術の利用が重要であることを考慮すべきであり、受入国の技術ニーズ、特色に適合させるべきである」とサプライ・チェーン・マネジメントの側面から多国籍企業の行動原則を規定しており、受入国の技術開発に貢献すべきことを明記している。さらに、具体的に、「受入国国内企業と部品、製品生産契約を締結し、その地域の原材料の使用と加工の段階的促進を検討すべきである」と、サプライヤーとの関係構築のあり方を規定している。

一方、OECD は、「多国籍企業行動ガイドライン」の運用に当たり、国際労働基準との

協調を前提に、加盟各国内にナショナルコンタクトポイント（NPC）を設け、多国籍企業の進出先現地での違反行為の摘発や国際労働基準に基づくガイドラインの実施状況をモニタリングする仕組みを設けている。2000年に「多国籍企業行動ガイドライン」改定を行っているが、それ以降 OECD 加盟国と非加盟国の企業慣行に関して 30 件以上の特定事例（当該国内レベルでの調停では解決することが出来ず、NCP を通じて OECD 諮問機関との調整の末、OECD 国際投資・多国籍企業委員会（CIME）に持ち込まれた案件）が発生している。

OECD「多国籍企業行動ガイドライン」では、一般方針に関する勧告の中でサプライヤー責任を規定しているが、2002年の年次報告では、責任あるサプライ・チェーン・マネジメントを企業の主要な責任事項として公表し、経済諮問委員会（TUAC）や労働問題諮問委員会（BIAC）を巻き込んだ議論を行い報告にまとめ、サプライヤーまでをカバーしたガイドラインの適用の重要性とその徹底を提言している。

さらに、主要国の企業経営者などビジネスリーダーにより構成される「コーポラ卓会議」の「企業行動指針」においても、「人間の尊厳を重んじる雇用政策を実践しているサプライヤーや協力会社を開拓、奨励、ならびに選択する」ことが提唱されている。

一方、欧米では、90年代からのCSR活動の流れの中で、企業が社会的信頼を獲得し、持続可能な発展を実現するために、コーポレートガバナンスにおける「説明責任」や「透明性」が重要視される傾向が生じている。特に、粉飾決算やインサイダー取引などの企業不祥事が立て続けに発生した米国の企業事例は、全世界にステークホルダーを無視した利益本位の経営の破綻を教訓として示唆するものであった。2000年以降、賄賂や汚職への取り締りの強化は、健全なコーポレートガバナンスのために自明のこととなっている。

OECD「多国籍企業行動ガイドライン」では、2000年の見直しの際に賄賂・汚職を防止すべき事項をその内容に盛り込み、公平で公正な企業活動の推進を指示している。国連のアナン事務総長が提唱する「グローバル・コンパクト」<sup>4</sup>においても2003年に、「賄賂、汚職防止」の一項が追加されている。

## ②「サステナビリティ報告書」におけるサプライヤーの位置付け

そういった流れの中で、各企業は、企業の業績を公開するため年次報告を「サステナビリティレポート」「ビジネスサステナビリティ」などの名称で公開し、従来の株主を対象とした財務中心の情報公開から、株主、従業員、消費者等マルチステークホルダーを意識したと持続可能性に配慮した企業全般の取り組みの公開へと切り替え、活動内容の透明性を高めるための努力を行っている。

透明性の高い企業情報の公開をサポートするために、米国の非営利団体 CERES<sup>5</sup>と国連環境計画<sup>6</sup>は、「Global Reporting Initiative」（GRI ガイドライン）<sup>7</sup>を合同で作成している。このガイドラインは、①組織全体の持続可能性報告書作成のための方針、具体的内

容、②組織の経済・環境・社会的パフォーマンスを正確にかつバランスよく開示するための手助けとなる、③多様な業種、地域で事業展開する組織の公開情報の特性を考慮して持続可能性報告の比較可能を実現強化する、④ステークホルダーとの関係を促進するツールとなる、などの枠組みを提供し、各企業の活動状況を比較可能にしている。そして、環境、労働、人権に関する国際協定との連携度を高めるため、2000年6月には改定が加えられている。同ガイドラインにおけるサプライヤーに関する記述としては、組織別、国別の供給業者の内訳、すなわち、報告対象期間に総調達額の10%以上の取引があった供給業者のリストとその国のGDPの5%を超えるすべての国名の記載を指導しているほか、人的資源関連の報告の中で、サプライヤーや請負業者の人権パフォーマンス評価と取り組みに関する方針や手順、監査システムとその結果を記載することを指導している。

企業はこういった年次報告を通じて、自社の社会的貢献活動、従業員への公平な処遇、コーポレートガバナンスの透明性、公正さ、サプライヤー企業への規制と配慮をステークホルダーに積極的に情報公開することで、自社のイメージを高め、企業価値、ブランド力を高める工夫を行っているが、同ガイドラインがそのための大きな役割を担っているといえる。

サプライヤーへのCSR調達<sup>8</sup>の背景には、生産システムのグローバル化の進展の中での劣悪な労働条件や職場環境の工場での労働、いわゆる「スウェットショップ」労働や環境管理の不十分な工場を利用して海外へのアウトソーシング（グローバルソーシング）を行う企業への批判が高まり、サプライヤーが起こした問題（環境、人権、労働など）について、親会社の責任が問われるようになってきているという動きがある<sup>9</sup>。

### ③ サプライ・チェーン・マネジメントをビジネスモデルの中で位置付ける

そういった中、欧米企業においては、CSRを事業の中に組み込むビジネスケースとして捉え、CSRを通じてさまざまなリスクを低減させて社会的信頼を獲得し、企業価値を高めるという戦略的CSRマネジメントを実践する企業が現れていることが先行研究で示されている<sup>10</sup>。先行研究での指摘によると、CSRを戦略的に実践している企業の多くでは、企業の基本理念を今日の文脈の中で再構成し明文化し直すことで、全社的に浸透させることを目標としている。その実現のための具体的なマネジメントシステムの構築については、CSRの諸活動実施後のモニタリング、レビュー、ステークホルダーへの活動報告と情報開示というステップをシステムティックに機能させるためのツールの開発が試みられている。また、実践にあたり従業員一人一人がその取り組みの必要性和意義を認識し、日常業務の中に組み込んでいくことが重要であると指摘される。

すなわち、CSR活動の推進は、トップの認識が第一ではあるが、その認識が現場の従業員一人一人に伝わり、意識の統一化がなされてはじめて、全社的展開が可能となる。

さらにサプライ・チェーン・マネジメントを巻き込んだCSRの実践のためのシステ

ム構築の手順は、CSR を事業に組み込むことでリスクを低減させ、企業価値を高めること、すなわちビジネスケースをまず探し出し、サプライ・チェーンをマッピングする、リスクと優先順位を特定した上で方針とマネジメントシステムをつくり、サプライ・チェーン・マネジメント担当部門を立ち上げることであり、と米国非営利団体である **Business for Social Responsibility**<sup>11</sup> は推奨している。BSR は、その運営にあたって、目標の設定、役割の分担、コミュニケーションと教育が重要であるという視点から、活動を監視し、問題を改善し、評価を行うといった手順でマネジメントするよう指導しているという。

そういった手続きを経ることで、多層化、複雑化する流通機構のなかで、サプライヤーとの顔の見えるコミュニケーションが難しいという状況は克服され、依頼側企業とサプライヤーが問題意識を共有し、相応に負担・努力するなど信頼関係が構築される<sup>12</sup>。

しかし、現実には、世界各国の人事や雇用や地域での課題とその解決は現地会社に任せられ、本社は問題を把握していないケースも多く見受けられる。そうした中、サプライ・チェーン・マネジメントにおけるリスク対応に十分に取り組む体制を築いておくことが重要である。サプライヤーである企業の従業員が自らの労働条件の改善などを訴えようとする解雇されてしまうかもしれないというリスクをかかえることも想定され従業員への負担は重い。そこで、本社企業が、率先して人権問題などに取り組み、サプライヤーとその社員一人一人の意識の変革と向上を図る必要があることが今日認識されつつある<sup>13</sup>。

## 2. 欧米多国籍企業ヒヤリング調査の概要

### ① 調査の目的

欧米企業では、海外展開に伴い、労働や人権の分野に関しても、サプライチェーンを巻き込んだ形での企業理念、行動方針を CSR として浸透させることに力を注いでいる。一方、日本企業の場合は、日本経団連が 2004 年 6 月に「企業行動憲章」「企業行動憲章実行の手引き」を改定したことで児童労働・強制労働の禁止などサプライチェーン管理における対処を含め、人権について言及するようになったなど、日本企業の認識とその取り組みはようやく端緒についたばかりといえる。今後、日本企業がグローバル展開する中で、CSR として、内外のさまざまな問題に対応し、さまざまなステークホルダーと協調してゆくことが求められることとなろう。そこで、本現地ヒヤリング調査では、日本企業も数多く海外展開しているアジア地域において、欧米企業は、法制度や国の政策の考え方や実施体制が異なる中で、労働や人権に関してどのように本社の企業理念と CSR ポリシーを現地で実践しているか、特にサプライヤーとの関係をどのように構築しているかを明らかにしようと試みた。アジア地域における欧米企業の CSR 活動実践の好事例を探ることで、日本企業の今後の展開への示唆について検討を行った。

### ② 調査の方法（対象の選定、ヒヤリング実施期間、対象企業）

## ② 調査の方法（対象の選定、ヒヤリング実施期間、対象企業）

今回調査の対象の選定にあたっては、①英国の社会的責任投資コンサルティング会社である「EIRIS」<sup>14</sup>による「従業員」指標（従業員の機会均等、健康安全、雇用の安定、組織化率、教育、育成、女性取締役の比率などを評価）、「社会」指標（途上国での人権保護、公正な調達、顧客や取引先との関係、社会貢献活動などを評価）を使用し、同指標により高い得点を得ていること、②グローバルコンパクトに加盟していること、③グローバルサリバン原則<sup>15</sup>等労働、人権に関する規範を含む民間規範に加盟していること、④GRIガイドライン<sup>16</sup>を適用した年次レポートを発行していること、⑤EUの毎年実施する「ベスト企業100」<sup>17</sup>に選ばれていることなどの項目を中心にインターネット等による検索で優良な欧米企業75社をまず選定したうえで、さらにアジア太平洋地域にCSRの統括拠点を有するヒヤリング調査協力可能企業5社を対象として選定した。ヒヤリング調査は、2005年6月5日から11日の期間で行った。調査対象のプロフィールは、コングロマリット、商社、IT、医薬・バイオ、アパレルの各産業のシンガポール、中国（広州）やオーストラリアで操業する欧米系多国籍企業である。選定された調査対象5社は表6-1に示すとおりである。

表6-1 調査対象企業の属性

社名	本社所在地	アジア地域拠点	産業	従業員数
GE	米国	シンガポール	コングロマリット	32万人
GE サプライ	米国	シンガポール	商社	2500人（アジア地域のみ）
シスコシステムズ	米国	シンガポール オーストラリア	IT	3万7050人
ナイキ	米国	中国（広州）	アパレル	2万4291人
グラクソスミスクライン	英国	シンガポール	医薬・バイオ	10万人

なお、各企業でのヒヤリング調査は、研究会において検討した調査項目に基づいて行った。

### ヒヤリング調査項目

#### (1) 企業理念、行動方針

- ① CSRを企業理念に取り込んでいるか
- ② なぜCSRを取り込んだのか。
- ③ CSRを取り込むメリットをどのように考えるか
- ④ 行動方針とその具体的取組
- ⑤ 情報公開など企業情報の公開はどのように行っているか。サステナビリティ報告書などの作成についての考え方。

#### (2) CSRに関する欧米本社の方針と現地法人の対応の実際

- ① 欧米本社の方針を現地法人として実現可能かどうか

- ② 現地法人として独自の行動規範をもっているか
  - ③ 中国の現地法人に対して特別な対応を行っているか
  - ④ アジア各地の現地法人からの CSR に関するレポートはどのように行われ、どのように処理しているか
  - ⑤ グローバルコンパクトに参加しているか。その理由はなぜか。
  - ⑥ OECD 外国籍企業行動ガイドラインなどグローバルカンパニーへの行動指針をどのように考えるか。
  - ⑦ ISO などの民間認証を得ているか。その理由はなぜか。
  - ⑧ 労働組合、従業員代表組織はあるか
  - ⑨ 行動方針の作成、実行に労働組合、従業員代表組織はどのように関わっているか
  - ⑩ CSR の実現に労働組合にどのようなことを期待するか
- (3) サプライヤーとの関係と CSR
- ① サプライチェーンにおける CSR をどのように理解しているか
  - ② サプライヤーに対してどこまで責任を持つと考えているか
  - ③ Sweatshop（低賃金、劣悪な労働条件）等について意見を聞く
  - ④ SA8000 等の規格は厳しいと考えるか
  - ⑤ サプライヤーへの独自の基準や方針を持っているか。その監査はどのように行っているのか。
  - ⑥ サプライヤーが基準や方針を守っていない場合、またモニタリングをどのように行っているか。
- (4) CSR について現在の課題は何か。今後どのように取り組んでいこうと考えているか。

#### ④ ヒヤリング調査対応者

シンガポール、中国（広州）でのヒヤリング調査の各企業対応者は下記の方々である。

<シンガポール>

シンガポール GE 社（2005 年 6 月 7 日訪問）

対応者：Ms. Sion King Lek HR マネジャー

シンガポール GE サプライ社（2005 年 6 月 8 日訪問）

対応者：Mr. Mark Philips 首席コンプライアンス担当官

シンガポール・シスコシステムズ社（2005 年 6 月 8 日訪問）

対応者：Ms. Aileen Tan HR ディレクター

オーストラリア・シスコシステムズ社（2005 年 6 月 8 日テレビ会議システムを利用したヒヤリング調査）

対応者：Ms. Sonail McCarthy HR マネジャー

グラクソスミスクライン社（2005 年 6 月 6 日訪問）



Mr. Phua King-Song HR ディレクター

<中国・広州>

広州ナイキ社 (2005年6月10日訪問)

応対者: Mr. Jeremy Prepicius コンプライアンス・ディレクター

BSR (Business for Social Responsibility) (2005年6月9日訪問)

応対者: Mr. Wei Dong Zhou 中国及び香港特別行政区担当総監

## 第2節 アジアにおける欧米系企業のCSR事例

### 1. GE社の事例

#### (1) 組織概要

GEは、テクノロジー、メディア、金融サービスといった11の多種多様な事業を世界100カ国以上で展開している(表6-2を参照)。同社の組織体制は、会長・副会長からなるコーポレート・エグゼクティブ・カウンシルのもと、これら11の事業部門とスタッフ部門が並列に置かれた、非常にシンプルでフラットな組織構成になっている。2004年度の総売上は1,524億米ドル、従業員数は全世界で約32万人である。

GEでは、長期にわたり好業績を維持するための推進課題として、下記を設定している。

- ① 強力な事業からなるポートフォリオ
- ② キャッシュを生み出し、低コストを実現するプロセス
- ③ 売上の内部成長率8%を達成する能力

表6-2 GEの事業展開

【事業部門】	【事業内容】
1 コマーシャル・ファイナンス	法人向け金融事業
2 コンシューマー・ファイナンス	個人向け金融事業
3 ヘルスケア	医療用画像診断機器の製造販売等の医療関係事業
4 エナジー	発電システムとその関連サービス事業
5 インフラストラクチャー	水処理、セキュリティ&センサー等の最先端テクノロジー
6 トランスポーターション	を活用したインフラストラクチャー事業
7 アドバンス・マテリアルズ	ジェットエンジンの製造販売とその関連サービスおよび、
8 コンシューマー&インダストリアル	非破壊検査装置の製造販売とその関連サービス事業
9 NBCユニバーサル	高機能プラスチック、シリコン、クォーツ、窒化ホウ素等
10 インシュアランス・ソリューションズ	の製品サービス事業
11 エクイップメント・サービス	家電・ライティング関連の製品サービス、受配電・保護制御機器関連サービス事業
	世界展開のメディア・エンターテイメントサービス事業
	個人および企業向けの保険関連サービス事業
	海上輸送用機器のリース販売事業

2004年には、ヘルスケアやエンターテインメントをはじめとする急成長の事業に投資し、インダストリアル事業の成長を加速させるとともに、オイルやガス、セキュリティ、水処理といった急成長分野において、今後の成長を加速させるための新しい基盤の構築を行った。その一方で、収益性の低い保険部門の中のいくつかの事業を売却した。その結果、11事業のうち9事業において二桁の利益成長を遂げている。

シンガポールでの活動は、1969年にエレクトロニクス製造工場を立ち上げたことに始まる。従業員数は約2,200人であり、シンガポールオフィスは、東南アジアエリアの統括本部を兼ねている。

## (2) CSR活動の概要

2001年にCEOがジャック・ウェルチからジェフリー・R・イメルトに交代して以来、Great & Good Companyを目指すという方針が明確に打ち出された。カリスマ的なCEOの後を受けて、GEの企業価値を高めるために、「業績がよければGreat Companyと言われるかもしれないが、Good Companyとは限らない」という問題意識に基づいて、社会に貢献し尊敬される企業として名声を高めるという方向性が示されたのである。

同社では、従来から世界各国で企業市民としての役割を果たすべく、様々な活動を展開してきていたが、Good Companyを目指して活動を統一するために、方針の明確化とともにCSR担当副社長を設置し、CSRの一元管理体制を整備した。これまでに同社では、シニアマネジメントの約20%を集めてCSRに関連したトレーニングを実施し、方針の実現に向けた基礎作りを進めている。

CSRの具体的な活動であるが、インド洋大津波の救援活動にあたって、世界中のGEの社員から総額380万ドルの募金が集められた。GE基金は同額拠出を行うとともに、110万ドルを上乗せして赤十字社・赤新月社およびユニセフに寄付を行った。さらに、1日あたり何十万人分もの飲料水供給能力を備えた浄水システム2機を含む1,000万ドルを上回る規模の設備とサービスを寄贈した。NBCユニバーサルが主催し、傘下のテレビ局や放送網、ケーブル網を通じて実施した長時間テレビ番組では、約3,200万ドルの募金を収集した。これらを合計すると、GEのグループ全体で1,900万ドルを超える寄付を行うとともに、数千万ドルの募金集めに貢献したことになるのである。

同社では、継続的な慈善活動も実施しており、アフリカ諸国等に、5年間で総額2,000万ドルをかけて、医療機器、発電設備、浄水システム、家電製品、照明器具を寄贈している。

GE基金では、教育の公平性、質、機会の向上を目指して世界各地で総額5,200万ドルを寄付行っている。

資金の拠出だけではなく、慈善活動はGE社員のボランティアによって支えられている。elfanというボランティアグループは、GE社員と退職者からなるボランティア組織で、各国、地域単位で運営されており、例えば、シンガポールではHRディレクターがボランティアグ

ループの長を兼任している。シンガポールでは、養護学校の壁をペンキで塗ったり、子供との食事会を開催したりするなどの活動を展開している。こうした活動は社員の自主性によって行われているが、経営陣は活動の際に有給休暇を使用することを奨励して活動を支援している。このような地域社会活動に参加した同社社員のボランティアの活動時間は、延べ百万時間以上にのぼっている。

また、同社では女性の育成・登用にも力を入れている。特徴的な活動の一つとしては、女性社員同士が助け合い、お互いに高めあって、真のプロフェッショナルの育成を目指すためのボランティア組織である GE ウィメンズ・ネットワーク (GEWN) を設置している。これは 1997 年に、当時の CEO ジャック・ウェルチの提唱によりスタートしたものである。GEWN のステアリング・コミッティとよばれる推進委員は、通常業務に加えて、ウィメンズ・ネットワークの活動を企画、運営し、ビジネススキルアップ、シックス・シグマの実例紹介、ストレスマネジメントなどのセミナー開催、年次総会の開催、イントラネットを通じたニュースレターの発行などを行っている。

GEWN のポリシーは以下の通りである。

- Women helping women excel (女性同士がこれまで以上に助けあう)
- Voluntary (任意である)
- Mechanism to foster leadership skills (リーダーシップを育むメカニズムの一つである)
- Focused on professional development (プロフェッショナルの育成を目指す)
- An opportunity to network with other women and business leaders (他の女性やビジネスリーダーたちとネットワークを広げる機会を提供)
- Information sharing (情報を共有する)
- Focused on inclusion vs. assimilation (迎合というよりは排他的にならないことに焦点をあてる)
- Benefits GE and women-retention (GE と女性の人材維持に利益をもたらす)
- Way to engage / "pulse" senior leadership (上層部リーダーシップへ影響を与える)
- Self-help / personal development (自己実現・自助開発)
- Safe / supportive / objective (安心できる／サポートする／目的をもつ)

GEWE は、女性の育成・登用を自ら後押し、それによって同社の CSR 活動の向上、名声の向上に寄与しているのである。

GE は、ビジネスだけではなく、CSR に関しても先進企業であるが、トップ方針に従って、同分野に関しても一層取り組みを強化していくために、2004 年より、日米欧の大手企業 10 社や CSR 研究機関、コンサルティング会社と協力し、CSR 活動の研究に連携して取り組む「グローバル・リーダーシップ・ネットワーク (GLN)」を組織し、雇用対策などで各企業の先進的な取り組みをベンチマークして、活動の改善・向上に努めている。

こうした活動の結果、GEのCSR活動は広く評価され、女性の育成・登用に優れた企業に贈られるカタリスト・アワード、またアフリカ系アメリカ人社員に関する優れた取り組みが評価されてエグゼクティブ・リーダーシップ・カウンシル・アワードを受賞した。さらに、環境、社会、そして財務に関する取り組みにおいて、同社が世界34カ国における60産業分野の上位10%に入る企業の仲間入りを果たしたと評価され、ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス（DJSI）にも加えられたのである。

### (3) 従業員へのコンプライアンスの徹底と職場環境作り

同社では、コンプライアンスに関しては厳格に取り扱っており、従業員がコンプライアンス事項を守らなかった場合には解雇の対象となる。仮に、法令・コンプライアンス事項について従業員が認知しておらず、無意識に事項に抵触してしまったような場合には解雇されることはないが、その場合は管理・監督者にペナルティが課せられることになる。

従業員との雇用慣行については地域性・地域事情に準じて、法規制は各国ごとに対応しているが、それに加えてGE独自のFair Employment Policy（公正雇用政策）を設けている。これはグローバルリーディングカンパニーとして、性別、国籍、宗教の違いによって採用、昇進、解雇の差別をしないことを明示したものである。性別、国籍、宗教の違いに拠らず、すべての社員に対して機会均等を実現するために、例えば、各ポストの募集を行う際には、世界中の社員が情報を閲覧できるよう、イントラネット上に情報を開示し、だれでも応募が可能な仕組みにしている。

こうした考えは職場環境作りについても同様であり、メンバーが気持ちよく仕事ができるように、やはり性別、国籍、宗教等に係らず、人間同士お互いに尊重し合って、働きやすい環境をつくることをポリシーとしている。

シンガポールGEの従業員数は約2200人であるが、一部工場に100人程度の組合があるだけである。しかし、従業員の意見を吸い上げるために、従業員意識調査や従業員と経営層が直接対話を行うラウンドテーブルを設けている。

従業員意識調査は1940年代から行っており、世界中のGEで、慣習、公平性、トレーニングおよび能力開発、人材の多様性および苦情解決など65項目に及ぶ質問を行っている。従業員意識調査で明らかになった意見から管理職、トップマネジメント、人事担当者の討議を経て最重要取り組み事項を決定し、課題解決に着手している。

CSRの中には労働条件や労働環境についての事項が含まれており、活動地域の法規遵守は当然のこととし、さらにグローバル基準を設定して展開を図っている。内容はオフィス向けと工場向けとに分けて整理されている。

オフィスの場合はシンプルであり、例えば、防火設備があるか、避難計画があるか、避難訓練を適切に行っているかなどを確認事項としている。工場の場合は、環境、健康および安全（EHS）担当者がおかれ、人事担当者とともに安全衛生環境委員会を構成している。同委

員には様々な分野の専門性をもつ従業員もメンバーとして参画しており、工場の安全環境について管理している。シンガポールの場合では、工場法に準拠して、作業性、安全性、労働上必要な衣服・器具等が揃っているか、防火訓練や避難訓練、訓練計画などについて確認整備を同委員会が行っている。

さまざまな事業を展開している同社では、環境、健康および安全（EHS）に関する問題をコントロールすることは非常に重要である。そのため同社では、下記の EHS Policy を示して、活動を統一化しようとしているのである。

- ・ 100%のコンプライアンスのもと、世界のどこでも、私たちは製品やサービスを提供します
- ・ 危険を除去し、安全な仕事場を提供します
- ・ 危険性物質の使用および排出を最小限にします
- ・ EHS のために全ての新しい活動および製品を評価します
- ・ GE の EHS マネジメントシステムを全ての場所で実行します

#### (4) サプライヤーへの展開

同社では、サプライヤーに対しても、GE の企業市民としての理念を共有し、それに基づいて活動することを求めている。たとえば、化学部門のサプライヤーであれば、環境保護等について GE の内部基準に照らしてその活動をチェックしている。

サプライヤーに関しては、従業員の労働環境についても、社内と同様に、大きく工場とオフィスとに分けて基準を設けている。

モニターの仕組みとしては、インテグリティブックというものがあり、部門ごとに重視事項が示されている。監査も適宜行っており、違反が見つかった場合には改善指導を行う。サプライヤーに関しては、重大な問題、特に安全に関して問題事項が改善されなかった場合には、契約更新を打ち切ることもある。これらのモニタリング基準について GE では、ローカルルールと GE ルールを比較して、ルールの厳しい方を採用することとしている。例えば、サプライヤーのモニタリングについて、シンガポールでは、同国基準が労働環境や設備に関して厳しいために、ローカルルールを採用している。（※GE 社のサプライヤーへの CSR 活動の具体的展開については、同社事業部門のひとつである GE サプライ社の項で説明する。）

#### (5) 今後の課題

GE に対しては、世界のリーディングカンパニーとしてビジネスそのものだけではなく、CSR という面でも高い期待と注目が寄せられている。そうした中で Good Company を目指すという方針をサプライヤー等も含めて徹底して実現していくかが今後の課題であろう。特に欧米圏とは文化、価値観、経済の発展段階の異なるアジア諸国等において、CSR という観点からもサプライヤーとの統一性を担保していくかが、世界または地域から信頼される Good

Company の基本要件となるであろう。

その際には、取引基準やモニタリングの徹底を行い同社にふさわしい取引先を選定するといった視点だけではなく、例えば、社内工場で実施している安全衛生環境委員会の運営ノウハウ等を公開して、CSR の面でもサプライヤーを育成していくという展開も期待されよう。

いずれにしても、世界のリーディングカンパニーである同社の CSR 活動は、世界またはアジアの産業界における同活動への取り組みについて大きな影響を与えるものであるといえる。

## 2. GE サプライ社の事例

### (1) 組織概要

GE サプライ社は、自動車、音声・情報データ、プログラム制御コントローラーなど特殊な用途のための電子部品の商社として 1929 年に設立された。GE 社におけるプロジェクトに必要な部品を自社製のみならず、他社製のものも含め調達、仲介するほか、技術や管理面に関するアドバイスも実施している。GE サプライ社が扱う部品のサプライヤーは、3M 社、クーパー社や LG ケーブル社など国籍が多岐にわたる。GE サプライ社は、150 の支社を通じて米国、メキシコ、南米、アイルランド、中東、中国、東南アジアに国際事業展開している。現在、アジア地域では、シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、中国（北京、上海）に支社や販売拠点がある。本社は、米国コネチカット州シェルトンで、国際事業展開はこの本社が統括している。組織体制について、GE サプライ社は、「1. GE 社」の項で述べたとおり、GE 社の 11 事業部門の 1 部門として会長、副会長からなるコーポレート・エグゼクティブ・カウンシルの統括のともにおかれている。GE サプライ社の 2004 年の総売上高は 2 兆ドル、アジア地域の従業員数は 2500 名である。

シンガポール GE サプライ社は、地元企業を買収して創業された。ネットワークケーブルを中心にアジア 7 カ国を対象に GE 社およびサプライヤーからの製品を仲介サービスしている。

### (2) CSR 活動の概要

GE サプライ社は、「1. GE 社」で言及の同社 CEO ジェフリー・R・イメルト氏が提唱する CSR ポリシーのもと、「利益を追求するばかりではなく、社会的に尊敬される企業となる」ことを方針としている。同社では、電子部品を自社製および他社製あわせて総合的に扱う業務内容から、取り扱い部品のサプライヤーを如何に束ねるかを事業遂行上重視している。

GE サプライ社で長年にわたりサプライヤーとの調整や事業運営を担当してきた責任者は、米国 GE 社での勤務経験も有するが、同氏によるとアジアにおける CSR 活動の留意点とは、以下のとおりであった。

「サプライ・チェーンを束ねるにあたって、企業全体として「共通の価値観」を持つこと

が重要で、それにより企業の強みを発揮することが可能となる。従業員が大きな組織に対する帰属意識を持つこと、仕事を通じた社会的意義を感じてもらうことにも重きを置いている。共通の価値観の従業員への浸透に関して、国際事業展開で実際の操業上の困難に直面した場合、欧米では、アングロサクソンによる共通理解という強みがあるが、アジアではそれが通用しないと嘆く管理職がいるが、そのように考えてしまうこと自体が将来的に問題を起こす可能性を秘めていると認識することが重要である。

GE 社は、コンプライアンスに対して非常に厳しい姿勢をとっている。そういった中で、従業員にとって企業が利益を得ているか、さらに自分が企業の中でどのように位置づけられているかを認識することがコンプライアンスを浸透させるために重要である。その前提にたち、GE 社では、法令遵守の精神に基づく全社共通の価値観を構築しつつ、従業員一人一人を公平に扱い、環境、健康、安全（EHS）の各分野に配慮した行動と実践を心がけている。

（EHS 原則には児童労働、強制労働の禁止などの項目も含まれる）」

さらに、シンガポールというローカルでの操業について、同責任者は以下のとおりコメントしている。「シンガポール GE サプライ社は、地元企業を買収して成立したという歴史的経緯をもつが、地元従業員に速やかに GE 社の企業理念を理解してもらうため、経験のあるシンガポール人マネジャーを徹底して訓練することで職員への意識の浸透に努力を重ねてきた。シンガポール人は、元来、社会道徳意識が高く、法律を守る精神を持っているので、GE 文化への理解や浸透は早く、仕事はやりやすい。」

### （3）コンプライアンスの徹底と従業員のための研修プログラム

「1. GE 社」の項ですでに言及のとおり、GE 社が操業に際して最も重視しているのが、環境、健康、安全（EHS）原則である。また、職員へ最も期待されるのはコンプライアンスである。GE 社がコンプライアンス規制に熱心に取り組む背景には、企業イメージを損なわないため、世評など対外的リスク軽減を目的とした各国法令の遵守を厳格に進めるという姿勢がある。GE サプライ社のサプライヤー担当責任者によると、それは、「先代 CEO ジャック・ウェルチ氏の時代に、マスメディアや非営利組織団体から環境汚染を行っている」と批判され、ボイコット運動が展開されてきたという苦い経験があったことに裏打ちされている姿勢である。」という。GE 社では全事業部門においてコンプライアンス徹底のため、従業員一人一人への教育を重視している。

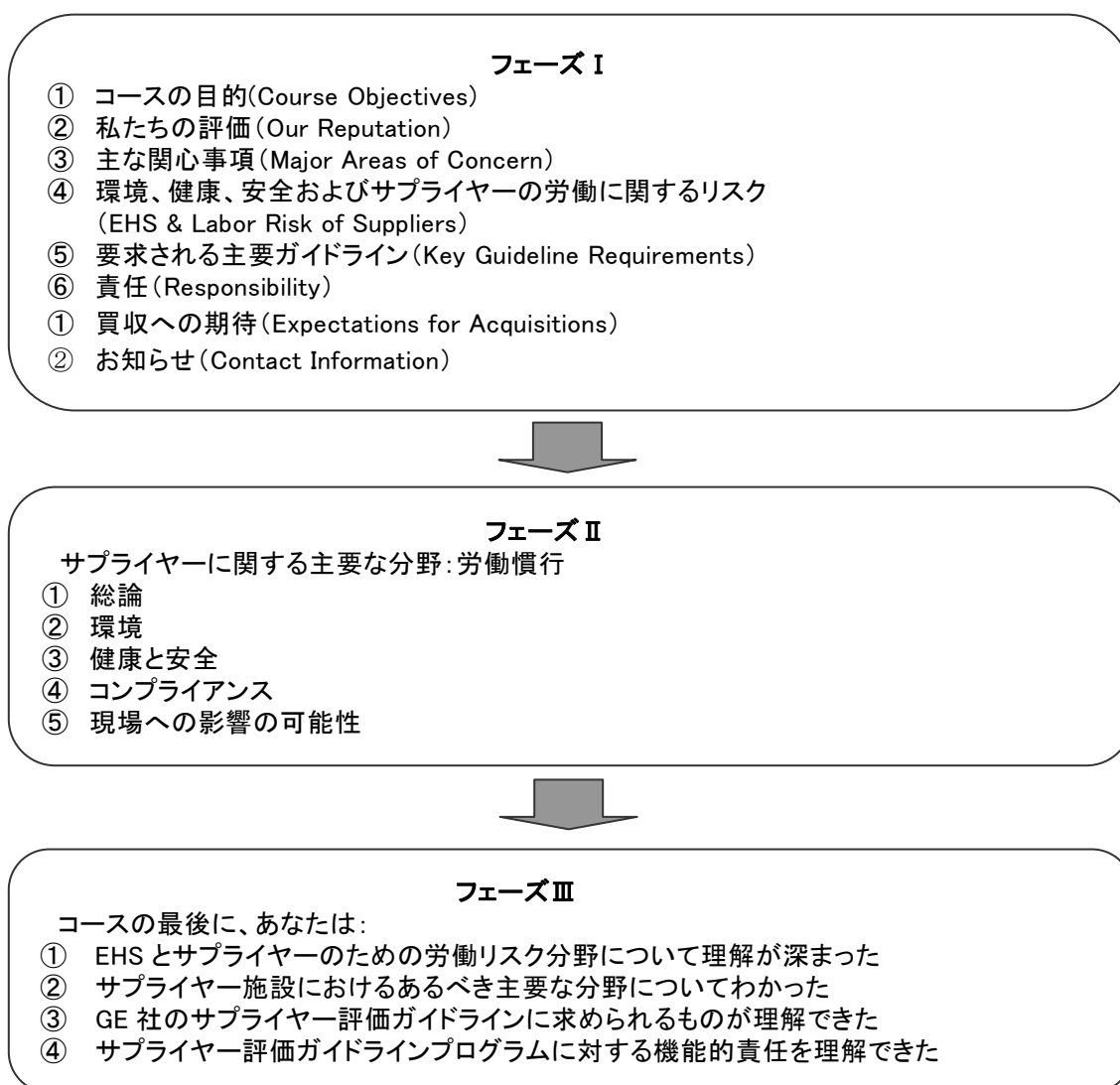
パソコンが一人一台普及している今日、ガイドライン、全社の共通の価値観などは、イントラを通じて全職員が共有しやすい環境も用意され、コンプライアンス徹底のための教育が準備されている。研修システムは、E-training system として各従業員が各訓練プログラムにアクセスして行われる。社長以下、法律担当、環境対策担当となった者が各担当マネジャーに指示を行う。社員がすべての項目を守っているかどうかをチェックするのはマネジャーの仕事である。指示はすべてトップダウンで行われ、GE 社全部門の各レベルでガイドライ

ンを共通化することが目標とされている。

しかし、現実的に価値観や情報をサプライヤーも含め全社的に共有する難しさもある。「特に、GE 社では他企業の吸収合併が頻繁であるため、GE 社が買収を行う際、買収された企業側がそれまでサプライヤーとの関係がどのようなであったのかを調査し、その上でサプライヤーにも GE 社の社員向け訓練項目やガイドラインの徹底をはかることで、GE スタンダードにあわせる努力をしてもらう必要がある。」と GE サプライ社の担当責任者は指摘している。

イントラに常設されている社員向け「意識向上訓練プログラム」の内容は3つのフェーズにわかれ、EHS 原則が段階的に現実には理解しやすいように設計されている。(図 6-1 参照)

図 6-1 GE 社の意識向上訓練プログラム





#### (4) CSR のサプライヤーへの展開と監査

GE サプライ社は、アジア地域だけでも 200 社以上のサプライヤーからの部品製品の仲介を総合的に行っている。自ら製品の生産を行う製造業と異なり、仲介サービスという業務の性質上、サプライヤーの質の優劣が GE サプライ社への評価に直接反映される。この意味でサプライヤーとの関係が企業活動の鍵となっているといえる。同社でのインタビュー調査から、他社の製品を仲介する場合その製品を仲介しているということで GE 社本体の評価に悪い影響がないよう細心の注意が払われていることが伺われた。すなわち、新規のサプライヤーには、GE 社のサプライ・チェーン基準（EHS を含む）をクリアしているかどうか購買方針も含め厳しいチェックが行われる。また、監査プロセスを通じて、GE サプライ・チェーン基準がどのようなものであるかを理解促進する努力と工夫が行われている。

GE サプライ社では、サプライ・チェーン基準を、GE 本社同様に環境、健康、安全（EHS）の原則に従い設けており、定期的な工場視察や監査手続きを規定して、コンプライアンスの徹底に努めている。GE 社の規定によると、サプライヤーとの関係は監査手続きを経て認可された後に発注契約が行われる。また、違反が摘発された場合、契約は解除されストックはすべて廃棄処分となる。

サプライヤーは、5 つの点について現状を開示することが期待されている。

- ① 労働者を最低賃金基準以下で雇ってはいけない。
- ② 強制労働、囚人、児童労働を使用してはならない、又労働者に脅迫や抑圧などを加えてはならない。
- ③ 従業員に対しては、当該国の定める法規定に従い、最低賃金、労働時間、残業時間を守らなければならない。
- ④ 環境保護の法規定を守り、地元コミュニティを乱してはならない。
- ⑤ 労働者の安全と健康を確保しなくてはならない。

監査に当たっては、“Eyes Wide Open”（「事実をみていこう」）をモットーとしている。これは、EHS 原則を法律的観点から見ただけでなく、児童労働、強制労働、強制連行などの観点、残業時間等労働条件や人事などの観点、狭い場所がないかどうか、火災防止、照明の具合など職場の安全状況等の観点から現場の実際状態をチェックするものである。それらの観点は、監査項目として、「出口サインの表示」、「消火栓の個数や位置」など具体的な形で示されている。監査結果とその改善指導内容は、すべて数値化し記録として残される。

監査体制は、現場レベルでは、①GE 内各部門の監査担当と②各部署の危機管理チームにより構成される。監査担当は、購買担当など現業各部署に配置され、GE 全社共通のイントラによる研修以外に、監査要員のための特別な実地研修を受講する。実地研修では、シニアの監査担当者から現場で実際に即した EHS 原則について指導をうける。

また、監査担当者以外に職場ごとに危機管理チームも設置されている。彼らは特別な実地訓練はうけていない。仕事を通じて事態の発生を察知したとき、イントラを通じ監査担当に

通報してくる。

同社の担当者によると、近年中国でサプライ・チェーンが急増していることから、中国における監査ニーズが高まっているが、監査担当の増員は特に行わず、同じ国に進出している GE 社の他部門（セールス部門など）から応援を頼んでいる監査を実施しているということである。この意味で GE 社が企業一体となって協調関係をもつことが CSR を徹底するために重要であると同社担当者は強調していた。

サプライヤーの基準違反の摘発について、基準違反が発覚した場合には 48 時間以内に契約を打ち切る。その場合、新規契約は行わず、違反サプライヤーからのストックはすべて廃棄する。監査担当はサプライヤーを調査し、弁解なども聞く。問題が大きい場合は全社的に審判される。改善はコストのかかることであるのでサプライヤー企業は嫌がる傾向がある。GE 社はサプライヤーとの関係を重視しながら、改善を要求する。特に、児童労働、強制労働が発覚した場合には、GE 基準により非常に厳密に執行される。今年 3 月にマレーシアで児童労働が発覚した事例が報告されている。

#### 違反行為への対応の手続き

- ① 8 時間以内にすべての監査人に連絡。どういう事態か調査が行われる。
- ② 12 時間以内に会社の代表に連絡される。

監査の留意点として、「毎年メディア規制の基準が高くなっている現状を認識し、企業への外部評価と法律判断の両方を意識しないといけない。20 年前は法律が圧倒的に基準として厳しくそれに従うかが重要であったが、現在はメディア報道が企業評価に影響を及ぼす。すなわち、企業規範が国の法律を超えている場合が多い。また、「今日起こることは明日のさらに高い基準で判断される」ことを認識し、1 年後、10 年後を見越して行動することが重要である。」と担当者は強調する。

GE サプライ社では、監査対象について、監査が必要な国とそうでない国ということでランク付けを行っている。中国、タイ、インドネシア、マレーシア、ハンガリー、チェコは毎年 1 回必ず監査しなければならない。一方、オーストラリア、日本、シンガポールについては、政府が雇用条件等を決めているのでそれに従い、適宜必要時に監査を行っている。アメリカ、ノルウェーは監査義務を設けていない。

#### (5) 今後の課題

今回のインタビュー調査での聞き取りから、GE サプライ社における今後の課題として、同社の担当者は以下の点を強調している。

総体的にみて GE 社および GE サプライ社のサプライヤーは、行動規範が米国の法律に対応することを理解している。米国企業なので法律の遵守が厳格であることも理解している。

ただし、企業理念に関しては、GE 社がその工場で実施していることは理解できるが、グループ全体でどのようになっているかとなると従業員がすべてが理解しているとは考えられない。グループ全社を通じた企業理念、共通の価値観の共有が今後の課題である。

また、監査項目が多いとサプライヤーは最初から守ることはできないと考える。その意味で監査項目は出来る限りシンプルに作成するように心がけないといけない。

政治との関係においてもビジネス上若干の問題がある。たとえば、GE 社では、ミャンマー、北朝鮮、リビアとは貿易を行わない方針を採っている。しかし、日本・タイの大きな合弁サプライヤーがミャンマーとの取引を要求するなどの現実に直面した場合、今のところ拒否のスタンスをとる以外に方法がない。ビジネスの将来性を考えると選択の難しい問題である。

### 3. シスコシステムズ社の事例

#### (1) 組織概要

同社は、1984年にスタンフォード大学の研究グループを母体として設立された。主要業務内容は、インターネットの技術的基礎、ユーザーとのコネクティングステーションの開発、ソフトウェア（シスコ IOS）とインターネットアプリケーションの高速処理、ホームネットワークとスモールオフィス技術、在庫管理システムとネットワーク技術、ネットワーク・セキュリティ、ワイヤレス技術など多岐にわたる IT ネットワーク事業を行っている。本社は米国カリフォルニア州サンホセ市にあり、毎年企業合併等を積極的に展開することでヨーロッパ、南米、アジア等国際的に事業を拡大展開している。2004年の収益高は22億米ドル、従業員数は2005年4月30日現在、全世界合計37,050人（うち副社長以上の職位にある女性は33人）である。シンガポール社は従業員数350人。

同社は、Fortune 誌「2005年のベスト100企業」、ワーキングマザーマガジンの「ワーキングマザーのためのベスト100企業」、フィナンシャルタイムズ紙の「世界で最も尊敬される企業」、ビジネスエシックスによる「2003年ベスト100企業市民」等に選ばれたほか、「企業のリーダーシップに対するロン・ブラウン賞」を受賞、人権キャンペーン基金の「企業平等指標」において100%を獲得するなど、優秀企業として高い評価を得ている。

シンガポール社は、セールス、サービス、ファイナンス、法律の各部門から成っており、製造は行っていない。各部門には、シンガポールのみでなく地域全体を統括する責任者がいる。たとえば、セールス部門のトップは香港にいて、その部下はシンガポール、他の部門ではシンガポールにトップがいるという具合である。ちなみに人事部門のトップはシンガポールにおり、米国人。人事部門のうち CSR 担当は、オーストラリアにいる。オーストラリア社は、シドニーに所在し、シンガポール同様製造拠点ではない。

## (2) CSR の概要

シスコシステム社（以下シスコ社）では、CSR における従業員への取り組みの特徴に「ダイバーシティ」がある。シスコが取り組む「ダイバーシティ」は「ダイバーシティとビジネスへの統合（Diversity & Inclusion）」と表現され、従業員のさまざまな文化、地理、考え方や交流スタイルの違いを越えて、各自のユニークな経歴や経験や価値観を統合することで消費者のニーズに答える製品、サービスを生み出す企業となることを目指すものである。この考え方のもと、募集、採用、昇進、配置、訓練の際に人種、肌の色、宗教、性差、性的指向、年齢、障害、出身国などの要素は排除される。具体的プログラムは、①多様な文化、コミュニティへの参加やキャリアや専門性の開拓を促進すること等を目的とした「従業員のネットワーク化」、②技術分野を中心とした女性の能力開発のためイニシアチブやネットワーク強化を目的する「女性イニシアチブ」、③従業員の家族生活と調和を積極的にはかり、ワークライフバランスの推進を支援することを目的とした「ワークライフプログラム」 — の 3 つの柱の下で実践されている。

シンガポール・シスコ社の HR 担当ディレクター、アイリーン・タン氏（以下、タン氏）によると、シンガポールでは、350 人の従業員のうち多くは中国系だが、マレー系、インド系などそれ以外の国籍への対応の必要があり、多様な人種への対応の視点からの「ダイバーシティ」が重要であるということである。

一方、アメリカの本社ではジェンダーの視点からのダイバーシティを重視して男女平等に取り組んでいる。シスコ社は、女性の活躍について数々の賞を受賞している。テクノロジーの進歩を前提として、シスコ社では在宅で仕事をするなどワーキングマザーが働きやすい環境の提供に努力しており、インターネットを通じた SOHO（Small Office Home Office）ワークなどを推進していることが評価されている。シンガポールでも、ジェンダーの視点で、社内に女性の昇進についてディスカッションを行う「ウーマンズ・ネットワーク」が構成され、定期的に会合を開いてディスカッションの機会が設けられている。これには女性従業員のみでなく男性管理職も参加している。

シスコ社は、どこの国にあってもシスコ社としてのコアバリューを共有し一貫した政策を採用している。（参考：「シスコ社ビジネス行動規範（抜粋）<sup>18)</sup>

シスコ社では、従業員の行動規範の遵守状況を厳しくチェックしている。新入社員は、シスコ社の行動規範と CSR を理解するため研修を必ずうける。研修の内容は、「シスコ社は何をすべきか、シスコ価値と個を尊重する企業であるべき」ことへの理解の促進に重点がおかれている。CSR の企業内での浸透のため、さまざまな運営会議の場で、管理職がダイバーシティを本当に理解しているかをチェックする。理解が足りないと判断された場合には、研修が行われる。

また、人権についても、シンガポールでは、上司、HR マネジャーが常に従業員の声を聞くという姿勢を徹底しているので問題は起きていない。社内には従業員関係（employee

## シスコ・ビジネス行動規範(抜粋)

(2004年5月11日付)

シスコ・ビジネス行動規範は、広義のビジネス行動規範であり、シスコ倫理プログラム・オフィスにより規定され、毎年従業員により確認されるビジネス方針の一部である。すべての従業員、関係企業、取締役会役員に適用される。本行動規範は、下記の6項目を重点的に促進するよう策定されている。

- ・正直な倫理規範であり、実務上の衝突や人事と専門家との関係における利害衝突時の倫理的取り扱い方を含んでいる。
- ・完全に、構成に、正確に、時宜を得て理解できるよう報告書や書類は開示されるべきであり、シスコはこれをファイルし、政府機関やその他公的団体へ提供する。
- ・シスコの極秘の、知的財産に関する情報は守秘されるべきであり、顧客やベンダー情報も外部に漏れてはならない。
- ・適用可能な国の法律、規則、条例を守らなければならない。
- ・この規範に対する違反については迅速に内部的に報告される。
- ・この規範の適用について説明可能でなければならない。

<構成>

### ビジネス倫理の概要

**利害の衝突** (その他ビジネスにおける利益、社外取締役及び技術諮問委員会の委員、投資、株式公開会社への投資、私企業への投資、ベンチャーキャピタルへの投資、シスコに買収された会社への投資の収益の受け取り、その他検討事項、シスコ社或いは重要顧客の利益に反する団体との関係、家族との監督指導関係等)

### 財務報告義務を有する従業員の特別倫理義務

**金融界及びその他の外部組織とのコミュニケーション** (金融界、報道、その他の外部組織のメンバーから接触を受けた従業員は、事前承認なしにシスコ社や子会社の情報を提供してはならない。—— 事業全体の趨勢、地域別現場の事業、製品の予約・積み出し、リードタイム、価格設定、製造供給元、新製品・技術、訴訟または知的財産権論争等)

### 情報公開

**機密情報** (機密情報とは、シスコ社によって又はシスコ社のために開発、創造、発見された情報、当社に知られるようになった情報又は当社へ伝達された情報、シスコのビジネスにおいて商業価値をもつ情報、シスコ社が一般に公開したくない情報と定義される。)

### 情報セキュリティ

**法律、規則と政府関連活動** (米国に拠点を置く企業としてシスコ社は米国及び海外双方の法律と規則に従わなければならない。準拠法及び管理規則に違反することは倫理に反することであり、罰金、罰則、名誉侵害など重大なリスクをもたらす。各従業員は適用可能な法律、規則、社の方針を遵守することが期待される。—— 反トラスト、インサイダー取引、海外腐敗行為防止法、政府とのビジネス、政治献金、第三者の著作権の使用、輸出・再輸出および譲渡の方針、国際発送の税関手続きの遵守、プライバシー等)

**規定違反・報告** (倫理プログラム室は、事業行動規定を管理し、更新する責任を負う。申し立てのあった場合、その違反の特徴に応じて倫理プログラム室、法務部、内部統制サービスが調査を行い、適切な懲罰行為を決定する責任を負う。必要な場合、シスコ社は雇用の終了を含め違反行為に対して一貫した方法で懲罰を科するよう務める。)

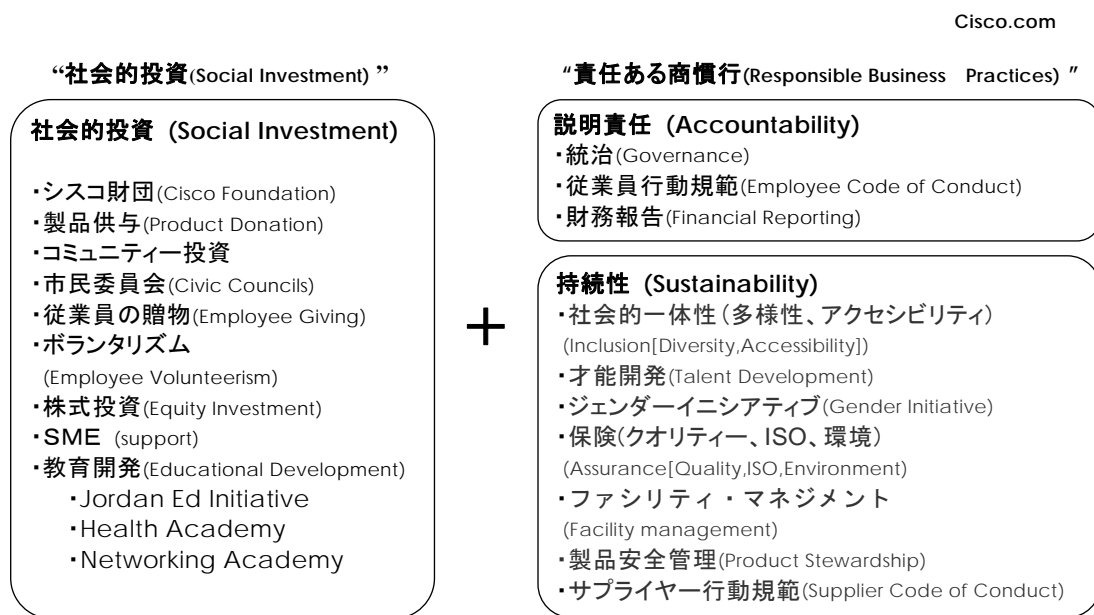
**権利放棄・許可** (シスコ社の経営幹部又は取締役のための本事業行動規範の条項のいかなる権利放棄も、取締役会の承認を得なければならない。承認された権利放棄は、その理由とともに適切な手段によって公に公開される。所定の許可を経た本行動規範を遵守行為は権利放棄とはみなされない。)

relations) という会議が設置され、従業員との関係において起こりうるすべての問題を想定してどのように対応していくかがそこで議論される。シスコ社の企業理念や行動規範を従業員はよく理解し、一人一人への浸透が進んでいるので、問題が起こらないのではないかと同社では考えている。

シスコ社は、ビジネス行動規範にも示されるように、開示、情報、先任権を企業ポリシーとして、グローバルなテクノロジー企業としてさまざまなステークホルダーとの関係を重視して役割を果たすことを目指している。すなわち、株主、顧客、従業員、地域とのバランスを取りながら持続性を確保していく方針を重視している。シスコ社の企業理念は、①イノベーション、②ブランドイメージの向上、③スタッフモラルと企業文化の向上、④顧客からの要望、⑤投資家からの期待の 5 つの要素を重要な柱としている。その中でも、「地域社会貢献活動」は企業価値を高めるために大きな比重をもって位置づけられている。

シスコ社は、企業市民主義を推進し、社会貢献のための諸活動を行っている（図 6-2 参照）。

図 6-2 シスコ社の企業市民主義の内容



私たちの仕事、生活、遊び、学習...の仕方を変えることでコミュニティを発展させるために、インターネットを利用すること  
*“Using internet to change the way we work, live, play and learn... to improve communities”*

同社では、①寄付行為の促進を目的としたシスコ基金と②説明責任および持続可能性の 2 種類を企業市民主義として位置づけている。説明責任は、ガバナンス、従業員の行動規範、財務レポートという形で示される。また、持続可能性は、対外関係、人材開発、ジェンダー、品質管理や環境管理、サプライヤーとの公正な関係をいかに推進するかにより図られる。社会的投資は、他企業との差別化のための重要なツールと考えている。さらに、途上国での最

低水準生活者への支援、貢献、特にデジタルデバイスなどテクノロジー企業としてできることに力をいれている。たとえば、スマトラ沖地震津波災害時には、プーケットのインフラ復旧に協力し、シスコ社のテクノロジーを使い、ウェブ構築やワイヤレスネットワーク技術構築に協力することで緊急支援を行い、OXFAM 等人道団体との連絡を可能にした。2005 年の主要な CSR 活動の実践事例は次に示す通りである。（「2005 年主要 CSR 実践事例」参照）

#### 2005 年主要 CSR 実践事例

- ・ デイ・オブ・サービス
- ・ リーダーシップ・フェロープログラム
- ・ 赤十字「常時」災害救助
- ・ サンホセ市民委員会
- ・ 役員 e-ラーニング
- ・ 主要フィランソロピー・パートナーシップ（ヨルダン・イニシアチブ、児童救済、住宅供給事業 等）

同社は、2005 年に創業 20 周年を迎え、その記念サービスとして CEO のジョン・チェンバース氏が、各部門がボランティア活動を積極的に行えるよう「デイ・オブ・サービス」活動を提唱し、開始した。これは、シスコ社が地域に貢献することが目的のサービスで、従業員が就業時間を活用し、構成グループ「チアネット」によりチームワークを発揮してボランティア活動を推進するものである。

社会貢献活動はアメリカ本社から始められた。アジア太平洋地域では、最近開始されたばかりで、商品の提供、ボランティア活動を中心に進めている。現金を提供する寄付行為もおこなっているが、長期的に役立つものに使うように提供先に依頼している。「シスコネットワークアカデミー」など教育支援に使う場合が多い。「新規事業支援プロジェクト」は米国で生まれたものだが、その考え方は、「ヨルダン・イニシアチブ」「エジプト・コンピテンシーセンター」「サンホセ・パートナーズ」など諸プログラムとして識字率向上のための貧困国への積極的協力支援活動として世界展開している。

### (3) シンガポールおよびオーストラリアにおける CSR 活動

シンガポールのタン氏、オーストラリアのマッカシー氏からのインタビューをもとにシンガポールとオーストラリアでのシスコ社の CSR 活動をまとめると下記の通りである。

#### ① シンガポール

シンガポールでは、地域チャリティであるドラゴンボートレースに参加している。この参加は従業員の親睦活動としても機能している。ユニセフのセーブ・ザ・チルドレンへの参加や住宅供給事業への協力なども行ってきた。各種ボランティア活動は、同社のサプラ

イヤーにも呼びかけを行い参加を促している。同社では、管理職以上の社員が NPO を通じたボランティア活動に参加することでマネジャーとしてのキャリアアップを図ることが可能となるキャリアパスを設置している。

## ② オーストラリア

オーストラリアでは、米国で盛んな「ネットワークアカデミー」(「ネットワークアカデミープログラム概要」参照)の拡大に着手しはじめている。ネットワークデザイン、導入、その維持管理などネットワークスキルを学ぶプログラムを中心に学校での導入が進んでいる今日、その対象を個人やコミュニティに広げている。6年間で1千万ドルの予算を組んでおり、今後は未開発地域にまで広げていく予定である。

オーストラリア、ニュージーランド地区を対象とした具体的事例である「CNAP (ANZ シスコネットワークアカデミープログラム)」は、低所得者向けのネットワーク教育プログラムで、オーストラリア、ニュージーランドの両国に300の施設をもち、1万5,300人の学生と2万2,000人の卒業生がいる。主にマオイ族の教育や盲人用キーボードの設置、ホームレスの教育支援、救済に役立っている。また、「スミスファミリーパートナーシップ」は2000年から実施されているプログラムである。教育にインターネットを活用し、47施設にテレビ会議などの施設を付設している。この場合、インフラ設置に初期費用はかかるものの、運用は市内電話通話料金で実施できるため、英語ができない新規移住者への英語教育に活用している。ホーク首相からも優れたプログラムであると評価されている。

パートナーシッププログラムでは、アポリジニの自立のためのビジネス支援、教育支援を通じた協力を行い、これはシスコ社のビジネスにも役立っている。

### ネットワークアカデミープログラム概要

目的：元来は、デザイン、建築やネットワーク構築に関する学校での学習支援であったが、学校教育部門が成熟してきたため、現在では、個人やコミュニティでネットワーキングやインターネット技術を学べるよう支援することに重点が置かれている。

成果：シスコイメージが拡大した。すなわち成功とフィランソロピーによる成果がシスコ社にもたらされた。ネットワーキングやインターネットは教育を変えたことを証明した。6年間毎年20万ドルを投資した。

成功への道：1万アカデミー、CCNA4修学者30万人、150以上の国で9言語により実施。1,600万人の学生。

今後の課題：①インターネットによる教育のモデルをつくる。

②他の教育機会や起業のための機会創出の強化

③技術をもつインストラクターの養成とカリキュラムを増やすことによる基盤整備

## (4) CSR 普及のための社内組織体制と従業員教育による徹底

シスコ社ではCSRの実践に向け、各地域にCSR委員会が設置されている。地域への社会貢献の仕方は各地域のCSR委員会が議論する。同社のCSRへの取り組み成功の秘訣は、各



国の CSR 委員会が有機的に連携し効果的に機能していること、各地域の委員会がビジネスでも機能していることに特徴があるということである。ちなみにスマトラ沖地震被災者救援には世界中のシスコ社が即座に連携し支援に対応することが可能となった。

シスコ社の CSR を従業員に浸透させるための具体的チェックの仕組みと手続きは、全社共通に入社時に行動方針に署名するところから始まる。営業部門では特に倫理観を重視している。

行動規範やガイドラインは、従業員が常にイントラネットで見られるように設備されている。行動規範、ガイドラインには、「リーダーに求められる資質」、「自己、企業を如何に成長させるか」などの項目が盛り込まれている。このシステムは、HR 担当者がいつでも職員からの質問に答えられるよう設計されている。

行動規範やガイドラインへの違反に対しては、社内にホットラインが設けられ、内部通報システムが整備されている。内部通報者は特定されないよう配慮されている。

人事システムは、昇進、評価の仕方を含め基本的にプログラムやツールを含め米国本社と同様である。ただし、賃金や手当は各地域が個別に決定する。

CSR に関する研修内容は、前半が理論、後半が当該現地企業での実践方法により構成されている。ハイテク企業なので各自が自発的に受講し、特に指導をしなくても問題はない。

従業員が、どの研修を受けたかの追跡はシステム上でわかるよう構築されている。研修内容の構成は、コアコースとデベロップメントコースの 2 つから構成される。コアコースは従業員が必ず受講するよう指導される。受講状況の追跡が可能で、受講していない場合には当該上司に連絡され必ず受講する仕組みになっている。

#### (5) CSR のサプライヤーへの展開と関係構築

シスコ社は、サプライヤーの決定に際し、その候補で在る企業が社会的責任や倫理観をもっているか、シスコ社の価値観を理解し共有し尊重する企業であるかを確認した上で決定を行い、決定後当該サプライヤーとの間で行動規範 (Code of conducts) を確認している。サプライヤーへの行動規範の適用については 4 半期に一度ランク付け制度に基づき確認する。サプライヤー行動規範には、環境、健康、安全、社会的期待、法的遵守の項目が含まれる。さらに労働条件も明記されており、職業選択の自由、児童労働の禁止などの規定が盛り込まれている。特に児童労働については、国によっては 14 歳以下というところもあるが、シスコ社は 15 歳以下の児童の雇用を禁止している。また、従業員への配慮については、教育が必要なときは教育を受けられるように配慮すること、職業上の差別を行わないこと、従業員への非人間的態度が行われないこと、最低賃金、就業時間制限が守られていること、労働組合結成加入の自由を認めることなどの規定を確立している。

監査は、シスコ社の全スタッフが各職位に応じて日常的に管理し、モニタリングを行うことで実施している。コンプライアンス、契約担当が部門を越えて行うことになる。シスコ社

のサプライヤー監査の特徴は、サプライヤーとの契約に関してパートナー自体が米国に本社を持つローカルカンパニーである場合が多いことであり、主に米国本社が監査を統括していることである。

## (6) 今後の課題

シスコ社がグローバル展開する上での CSR に関する今後課題については、インタビューの結果から以下のポイントにまとめられる。

- シスコ社 CSR 方針のグローバル展開に関して、シスコ社は現在すでにグローバルコンパクトや民間国際規格に加盟しているが、さらに国連開発援助計画（UNDP）や世界保健機構（WHO）、赤十字などの国際機関とも協力関係を持ちつつ、社会貢献活動を行っていくことが重要である。シスコ社の市民委員会（シビックカウンスル）は、現在米国サンノゼに拠点本部があるが、今後は香港、シンガポールにも拠点をもち、広くアジアの国々に広げていくことを考えている。
- シスコ社 CSR 方針のローカルでの展開に関して、津波パートナーシップ、CNAT も地方の開発促進のため政府との協力関係の推進に力を注いできた。オーストラリア、ニュージーランドでは、グローバルな動きと同期することに重点がおかれてきたが、今後は、さらにローカルに着目し、問題解決に取り組むことが期待される。具体的には、下記のプログラムを検討している。
  - (ア) パーム島では識字率、就学率が低く社会問題となっているが、インターネット端末を提供することで識字率の向上に貢献をしていく。ケープヨーク地方は、自然の豊かなところで個人事業家も多いが、課題は地理的に僻地で不利なため情報が入ってこないこと。この地方をウエストパック銀行、マイヤー、ボストンコンサルティングなどと共同で開発し観光業を促進していく。
  - (イ) 個人事業家にビジネス経験を積んでもらうためシスコでのビジネス手法、アイデアを学んでもらう。遠隔、未開など不利な条件の地域の人々にインターネットを提供することで起業のための研修を行う。また、シスコのビジネスアイデアなども提供していく。E-ヘルス・イニシアチブにより、マーカー島など医療過疎地の地域医療の促進にも貢献していく。
- シスコ社が米国で先進的に実施してきたネットアカデミーなどの取り組みをアジア太平洋地域のローカルにそのままの形で移入することは困難である。地域、国の違いを確認し、国の法律が企業の規範に与える影響を検討しつつ、各国地域にあわせた取り組みの検討が必要である。オーストラリアで実施している「スミスファミリープログラム」なども世界展開を検討している。
- 従業員関連では、各国別でフリクションの内容に違いがある。たとえば、オーストラリアやインドは労働市場が大きく従業員が多いが、シンガポールは状況が異なるなど。一方、

各国共通の問題としては、女性の昇進をみると、シスコ社はテクノ企業としてエンジニアなど男性が多いため、女性の昇進率がどうしても低くなってしまふ。これは当該進出先国の法律や規定の問題ではない。したがって、人事を行うとき、大学に就学前の学生に IT 産業での活躍の具体例を示し教育し、女性エンジニアを育成していくことなどで女性の進出と昇進を促進していく必要がある。

- 一 多くの多国籍企業が指摘する中国での「労働者の結社の自由」、「従業員とのコミュニケーション」の問題については、シスコ社は中国ではセールス、サービス分野が中心で人を配置していないので特に問題が発生しているという報告はない。

#### 4. ナイキ社の事例

##### (1) 組織概要

ナイキ社は、プロ仕様のアスレチックフットウエア、アパレル、器具アクセサリーなど幅広くスポーツ用品を提供し、デザイン、販売普及においても世界有数のリーディング企業である。2004年の収益合計額は12兆2億5,300万米ドル、アジア地域のみでも1兆6億1,300万米ドルであった。販売実績は、米国市場が47%、海外市場が53%を占めている。従業員数はナイキ社だけの世界合計が2万4,291人、その内アジア地域は3,282人である。サプライヤーを含めると契約企業での従業員数が65万人、さらにグローバル縫製製造産業従業員は3千万人を数える。ナイキ社製品を製造するサプライヤーである契約企業は800企業を超えている。ナイキ社の契約企業を製品別に見ると下記の表のとおりである。北アジアにおいては、252企業が契約しており、その内訳は、アパレルが132企業、備品92企業、製靴28

表6-3 契約企業数

地域	アパレル	器具	フットウエア	合計
アメリカ	102	26	9	137
欧州、中東、アフリカ	87	14	3	104
北アジア	132	92	28	252
南アジア	176	37	25	238
操業企業合計	497	169	65	731
非操業状態企業	79	15	5	99
合計	576	184	70	830

2004年5月31日現在  
(出所) 2004年企業の社会的責任レポート

表6-4 契約企業従業員数(人)

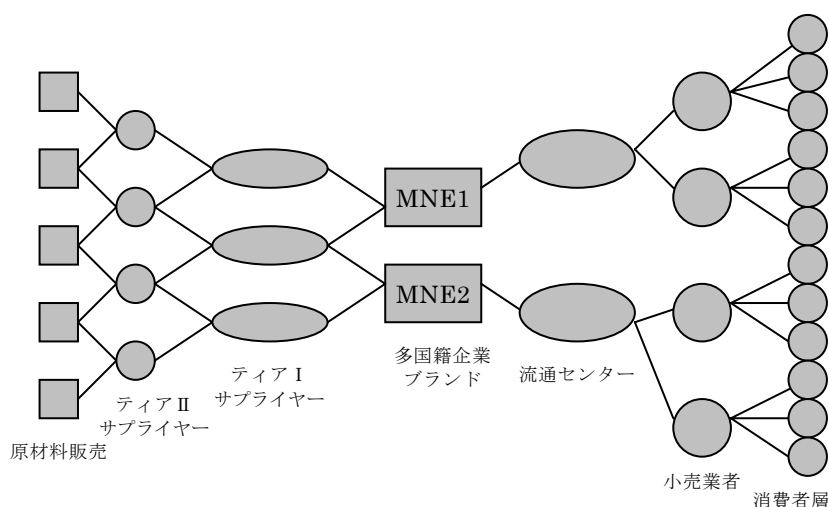
地域	アパレル	器具	フットウエア	合計
アメリカ	36,364	6,077	2,127	44,568
欧州、中東、アフリカ	24,443	3,236	1,563	29,242
北アジア	100,060	32,750	152,753	285,563
南アジア	155,662	21,304	88,292	265,258
合計	316,529	63,367	244,735	624,631

2004年5月31日現在  
(出所) 2004年企業の社会的責任レポート

企業となっている。その従業員数は、北アジアのみでは、アパレル 10 万 60 人、備品 3 万 2,750 人、製靴 15 万 2,753 人で合計 28 万 5,563 人である。

ちなみに、中国では、合計で 135 企業がナイキ社の契約工場となっている。自社工場とは、ナイキ社が自社として経営するものでティア 1 と呼んでいるが、それ以外に、中国では、自社工場ではなく調達のため工場として、ティア 2、ティア 3 と契約工場を分類している。（「サプライチェーンネットワーク概念図」については、図 6-3 を参照。）これらは、パーツを調達するための工場で 300 から 400 工場がある。中国の 135 工場の従業員総数は、20 万人におよぶ。

図 6-3 サプライチェーンネットワーク図



(出所) Ivank Mamic (2004) “Implementing Codes of Conduct”ILO, p 68

## (2) CSR の概要

ナイキ社では、世界中のナイキ全社が同一の行動規範を適用している。同社の CSR 導入の経緯は、第 4 章でもふれられているが、92 年に NGO から圧力をかけられたことによる。92 年、96 年、97 年の 3 年間にわたり行動規範を作るよう公式に外部的に圧力をかけられ、要求された。ナイキ社の CSR は、コミュニティ、従業員、環境の三分野をカバーするものである。60 ドルシューズをはじめ付加価値の高い製品を製造し、リーボック、アディダスの市場シェアを凌ぐ業界のリーディングカンパニーであるナイキ社は、コミュニティ投資を積極的に行っている。また、マーケティングも積極的に進めており、ターゲットは米国、日本、中国すべてを含む世界中のコミュニティである。

中国広州の同社でヒヤリング調査に対応してくれたコンプライアンス担当責任者は、「販売促進のためにコミュニティへの貢献をアピールすることは重要であると考えている。その意味でサプライチェーンの問題がコミュニティにどのように影響するかも意識しなければいけない。マーケティング、製造、販売は一体である。児童労働を使うことで安価な製品を製造

しても、世界的にマーケティングを進める場合、購買には結びつかず、むしろ否定され、不利益を被るリスクが高くなる。目先の利益ばかりを追求するのはいけない。」と企業イメージ向上と販売促進の観点からナイキ社の CSR への姿勢を強調する。

表 6-5 ダイバーシティ・ワークショップ

ワークショップ名	ワークショップの内容	対象者
「可能性はあなたのもの」	このワークショップは職場におけるダイバーシティの基本概念を紹介する。3つの領域：個人・個人間・組織における被用者の相互交流と有効性に重点を置く。	米国の全被用者
「ダイバーシティとインクルージョンを最大化する」	このワークショップは職場のダイバーシティとインクルージョンについての認識を高めることを目的とする。双方向学習を通じて、多様な労働者を管理するための実用技術を管理者に提供する。	米国の全管理者
「ダイバーシティ・ワークショップ」	このワークショップは、ダイバーシティの主要面について徹底した教育と認識を提供する。グループ討論と活動に重点を置くように設定されている。	すべての上級管理者
「能力に基づく選考」	このワークショップは、被用者選考過程の基本要因、より良い面接の設計方法、及び決定方法についての理解を提供する。	全管理者及び選考過程に参加する個人の貢献者
「勝利するために管理する：公正かつ法に基づく雇用慣行」	このワークショップは、複雑な法的問題を米国の管理者が日常的に使用できる情報に翻訳するように企画されている。参加者は双方向学習を通じ、公正かつ法に基づく雇用慣行を広範囲の職場状況に適用する方法について指導を受ける。	米国の全管理者
「リフレッシャーを得るために管理する」	このワークショップはシビル・トリートメント原則の見直しと、ナイキの政策及び法的傾向の最新情報を提供する。参加者は「勝利するために管理する：公正かつ法に基づく雇用慣行」を受講していなければならない。	米国の全管理者
「是正のための措置」	このワークショップは、終了ではなく、所期業績を達成するという目標をもった積極的なプロセスを使い、標準以下の業績を方向転換するツールを管理者に提供する。	全管理者
「公正にハラスメントの根絶を実践する」	このワークショップは、ハラスメントを禁止するといナイキの方針、ハラスメントを防ぐため方法、ナイキ被用者の苦情処理の強化を図る。	全被用者
「それについて話し合おう：ナイキにおける苦情処理」	このワークショップは、問題の解決を手助けする情報及び資源を被用者に提供する。	全被用者

出所：2004年企業の社会的責任レポート

2年前、ナイキ社は従業員のための CSR 方針に「ダイバーシティ」の考え方を取り入れた。「ダイバーシティ」とビジネスの統合がナイキ社のグローバル CSR 戦略の中心となっている。ナイキ社において「ダイバーシティ」とは、異文化に対する異なる事象、人種、ジェンダー、エスニシティ、性差、身体障害者などを差別することなく継続的に高度に企業文化に取り込んでいくべきものであると考えている。そうすることで有能な人材を獲得し、企業としての成果を高めることが出来ると捉えている。2004年度のナイキ企業社会的責任委員会は、ダイバーシティをいかに運営するか、特にグローバル展開、女性の活用などについて方針を

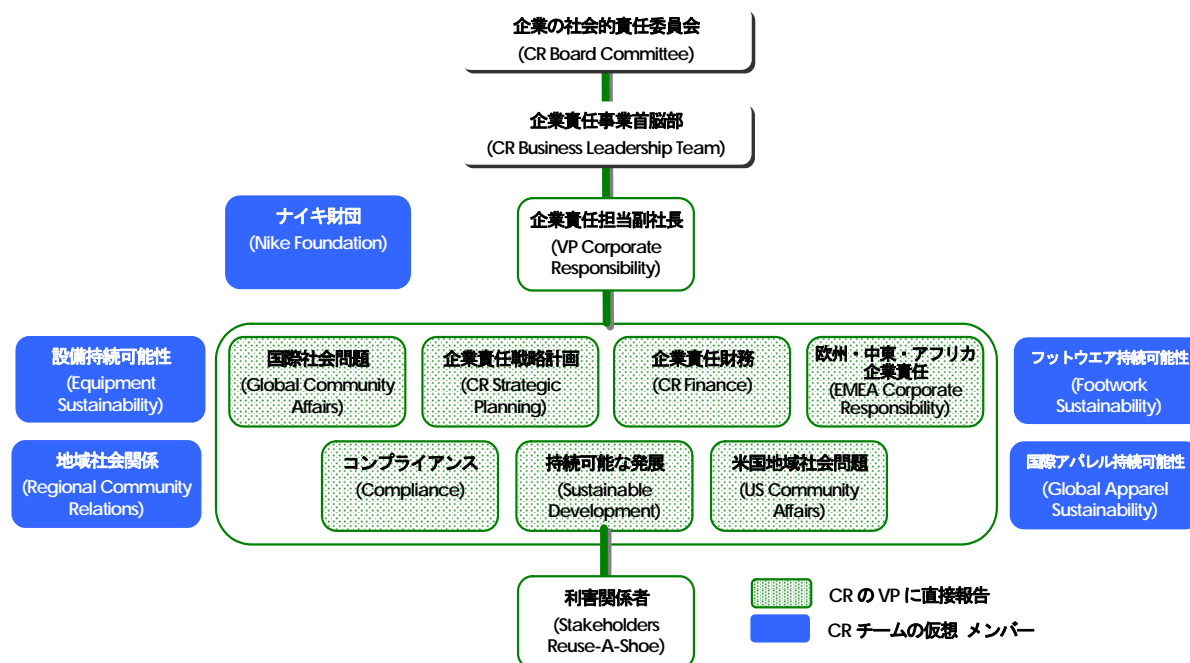
示している。さらに、ビジネスとの統合をめざして、幹部および全世界全従業員を対象とした各種のワークショップを実施している。(表 6-5 参照)

### (3) CSR の社内組織体制と実践

ナイキ社の行動方針は、信頼、チームワーク、相互尊重の精神のもとでビジネス構築することである。グローバルビジネスを展開するにあたり、全社で同一の倫理観を共有し操業することをタスクとしている。それが明文化された行動規範は、コーポレートガバナンスからはじまるものであるが、近年は CSR がガバナンス機構の中心的課題となっている。

方針と規範に関して、従業員に期待される基準は、①機会均等、②ハラスメントに耐えないこと、③環境、安全と衛生、④販売エージェント、コンサルタントや専門的サービス、⑤社会的責任、⑦チーム組織 (ナイキ製品)、⑧安全な生産、⑨輸出および輸入に関する法律、⑩ナイキ情報、アイデア、知的財産の保護、⑪正確な記録と報告、⑫財産保護と記録、⑬コンピューティングと情報源、⑭詐欺と盗難、⑮贈答や心づけ、⑯利益紛争、⑰インサイダー取引、⑱反トラストと競争、⑲コンプライアンスと公正な取引、⑳政治献金、㉑控スポーツマンシップ、㉒無報復、㉓暴力行為の 23 項目により構成される。社員は毎年、イントラを通じこれらの項目のすべてを読み、理解していることが要求され、確認される。

図 6-4 ナイキの CSR 体制組織図



いくつかの責務は他の部門や地域の監督の下に属する。

(出所) 2004 年企業の社会的責任レポート

ナイキ社ではさらに、CSR 戦略を確実にするために、①課題と影響を理解する、②長期戦略とターゲットを設定する、③ビジネスの統合と集中を行う、④マルチステークホルダーを意識して事業を転換する、⑤その成果 — という 5 段階を設定しその実現を評価するとする方式を採用している。

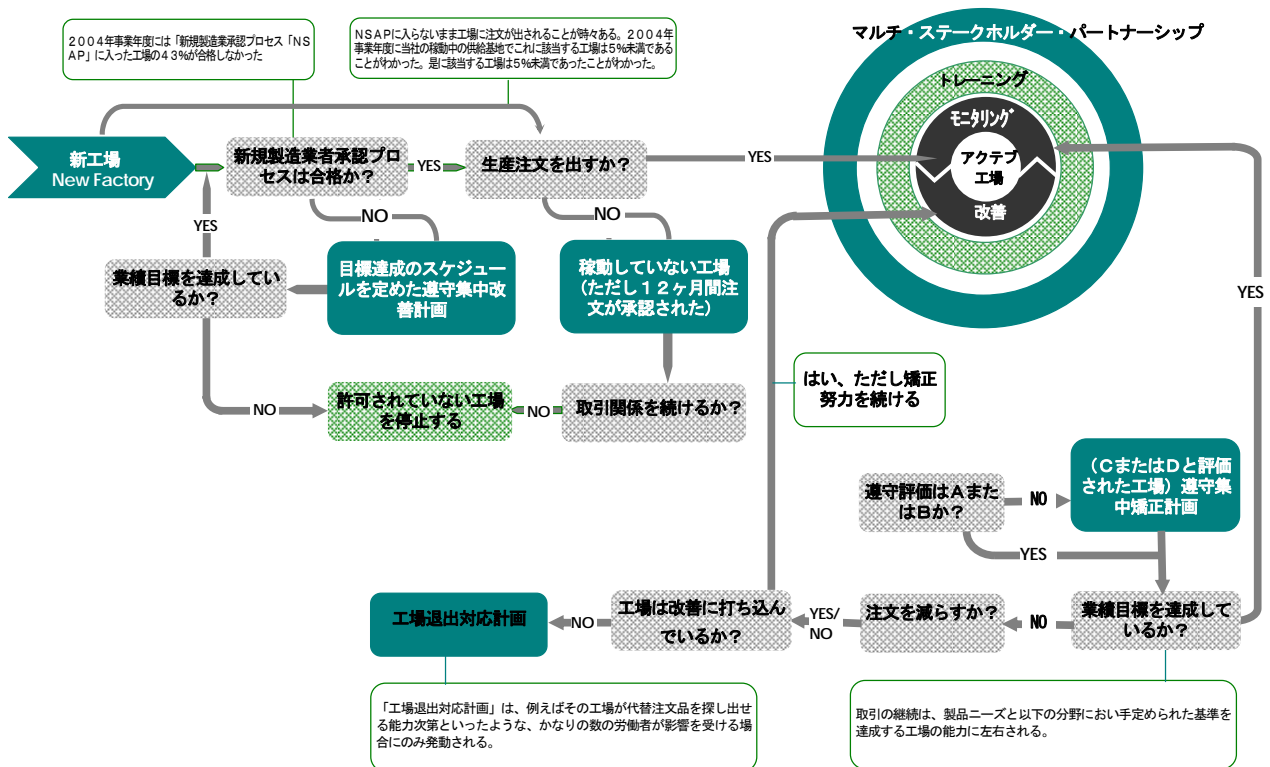
CSR 推進のための組織体制としては、委員会が取締役会の下に設置され、問題発生の際にまず委員会で対応が図られる。しかし、広州ナイキ社によると、「委員会と製造部門の連携はまだ十分ではない」という現状がある。

CSR の導入は、副社長により 8、9 年前からはじめられたが、「米国では販売が中心の事業体制をとっており、CSR の意義はよくわからなかったというのが CSR 導入当時の本音である。最近になってネットワークをつくり、部下にも説明責任を持たせるようになってきた。CSR を実践する上で重要なことは、全従業員に説明責任を持たせること。良い製品を作るためには、よい環境の工場で作らなければならない。」と生産現場での CSR の重要性を同社では重要視している。

#### (4) CSR のサプライヤーへの展開と行動規範

サプライヤーのための労働慣行に関する行動規範は、1992 年に取締役会で採択された。サプライヤーのための行動規範では、労働、環境、安全衛生に関する内容が契約工場に期待さ

図 6-5 コンプライアンスライフサイクル図



(出所) 2004 年企業の社会的責任レポート

れることが規定されている。この規範は、ILO 総会での決定による人権その他の基準、原則を引用して作成され、「工場は、規範を各国現地従業員の言語に翻訳し、みえるところに掲示するとともに、規範理解のための研修を実施しなければならない」と定めている。また、「現地の法規が企業規範の基準を上回っている場合には、その国の法規を遵守しなければならない」というスタンスをとっている。

ナイキ行動規範の役員会原則は、Code Leadership Standards (CLS) という形に発展している。人事管理が 13 基準、環境への影響が 9 基準、安全と健康に関する基準が 23 基準という合計 51 の基準がある。この実現にむけ、1. モニタリングと監査を通じて発見と理解をする、2. コンプライアンス基準にかなった統合的購買方針、訓練等を通じて契約工場の理解を引き上げること、マルチステークホルダーとの協働により内部では気づかない問題などを発見する — に焦点を合わせ、その影響をあきらかにしていくという 2 側面からのアプローチ戦略をとっている。

ナイキ社ではサプライヤーへ CSR を普及させることを重要視している。すなわち、製品がサプライヤーをきめる、元来マネジメントとサプライチェーンには別のアプローチがある、フットウェアの製造では、ポリ塩化ビフェニル (PCB) の問題もなく、環境破壊の問題はそれほど重大ではない、むしろ、伝統的に労働集約的な労働であり、多くの労働力を使うため従業員の労働環境、労働条件など労働問題がポイントとなるという考え方のもとで事業を展開している。

ナイキ社のように産業をリードする企業は、資本も充実しているのでコストをかけ付加価値の高い靴をつくることができる。ところが企業の多くは、コストを安く押さえ、安価な靴を大量に製造することで利益を上げようとする。特に、中国企業の多くは、資本の蓄えがまだ浅く、蓄積期にあるためこの傾向が強い。安価な労働力による長時間労働、大量生産の必要はこのような背景のもとにある。CSR を視野にいれサプライヤーを誰にするのかを考慮することが重要となる。

サプライヤーへの CSR の普及は、サプライヤー側に問題があるというより、本社自体にも問題がある場合が多い。本社サイドの都合で低コストや納期の繰り上げをサプライヤーに強制するという事例は生産現場では起こりやすい。しかし、ナイキ社は、その会社がどのような方針で生産を行うかがサプライ・チェーンを規定すると考えている。

特に、本社のニーズを現場がしっかりと把握するため、本社と海外事業所が一体に統合化されている必要がある。サプライ・チェーンにおいては本社が考えていることと現場の行動が異なると事業は成功しない。ナイキ社は、サプライ・チェーンを成功させるための哲学として、サプライヤーやその従業員に対してリップサービスを行うだけではいけないと考え、サプライチェーンにおける生産を数値化し、評価し、定点観測を行い、実際の行動に移していくことが重要である、と考えている。

サプライチェーンの数値化による管理、これはマトリクスポリシーとよばれ、4 つの項目



を重視して数値化し、ランキング評価することでマトリクスを作成してサプライヤーの管理を行うものである。優先順位は、質、デリバリー、価格、CSR、コミュニティの5つにランク付けされる。4番目のCSRはさらに、労働、環境、安全、衛生の4つの要素を構成する。

ナイキ社では、上記の労働に関する4つの要素について現在システム化を検討しているところである。特に、児童労働に関しては、継続的なモニタリングシステムと改善のためのシステムを構築中であり、環境安全についても、工場の安全、環境に配慮した設備資材の使用を徹底している。

同社の中国におけるサプライ・チェーン・マネジメントに関する現在の課題としては、コーポレート・ナレッジをどのように統合するか、モニタリングをどのように行うか、問題をどのように改善するかの3つであり、その解決のためのトレーニングをいかに行うかが大きな問題となっている。

#### (5) ナイキ社におけるサプライ・チェーン監査制度

サプライチェーン監査は、2つのモニタリング制度から構成されている。ひとつは、1997年に最初に採用された「SHAPE」モニタリング制度である。これは環境、安全、健康に関して規範にかなった運営がなされているかどうかをナイキ製造スタッフが日常的に毎日モニタリングするというものである。また、「SHAPE」を基礎として2003年から「M-Audit」という労働分野を含めたモニタリングシステムが開始された。また、環境安全衛生分野についてはFLAなど第三者機関へのモニタリング委託も行っているが、2005年までの実績によるとナイキ社員による「SHAPE」監査によりほとんどがカバーされている。

図6-6 M-Auditの時間割り当て表

監査プロセス	総合時間(コンプライアンスチーム) (:時間)	監査平均時間 (:時間)	監査平均時間割合 (操業時間の%)
オープニング会議	492	1.0	3%
管理者インタビュー	999	2.0	6%
観察	937	1.5	4%
サンプル選択	723	1.5	4%
記録調査	1,530	3.0	9%
従業員管理ファイル調査	1,178	2.0	6%
時間・賃金調査	3,817	6.5	19%
労働者インタビュー	4,599	8.0	23%
スーパーバイザーインタビュー	558	1.0	3%
設備の評価	985	1.5	4%
監査サマリー	876	1.5	4%
クロージング会議	1,189	2.0	6%
管理時間	1,651	3.0	9%
監査時間合計	19,534	34.5	100%

(出所) 2004年企業の社会的責任レポート

「M (for “Management”) – Audit」は、21 名の新スタッフが労働監査について特別な訓練を受け開始された。労働条件に関する厳格な監査のための基盤としてコンプライアンス状況のモニタリングのため機能している。ナイキ社では、監査の実施のため専門のコンプライアンスチームを編成しているが、現在まで 21 カ国に 24 オフィスがあり、90 名以上の専門家がこれを構成する。このうち 46 名が常勤の監察スタッフで、労働者の属性を反映して多くは 30 歳以下の女性である。

M-Audit は、工場の労働条件の改善とサプライ・チェーン・ビジネスでの統合を目的に行われるもので、工場観察、書類チェック、労働者個人、スーパーバイザー、経営者との極秘インタビューなどがその内容である。9 割は事前に監察を通知するが、1 割の監察については抜き打ちで行われる。

ナイキ社は、契約工場のコンプライアンスリスクの考え方について、①製造国についての留意点一国の定める貧困な基準と労働者の手薄な管理の問題がないかどうか、②労働者の数についての留意点一多くの労働者を抱える工場ではよりコンプライアンスリスクが高くなる、③製造の性格一溶剤や重機械の使用が労働者に大きな負担とリスクをもたらしていないか、④工場の過去のコンプライアンス実績の 4 つの点に留意し監査を実施している。

M-audit チームは、工場内査察において、当該契約工場の操業と方針によってランク付けを行い、各労働者との対面による極秘インタビューを重視している。インタビュー対象労働者は、職種により選ばれ、問題点の指摘、現状報告を直接に行う。毎年このような査察により、25%から 33%の工場で問題が発見され、改善の努力がはかられている。

コンプライアンスのランク付けの根拠となる遵守評価基準は下記の表の通りである。

表 6-7 遵守評価基準

等級	遵守評価基準	説明
A	基本行動計画 (Master Action Plan MAP) で未解決の小さな問題が 5 つ以下、かつ MAP の項目の内期限が経過したものが 20% 以下	・ 遵守されていない問題が C レベルの問題または D レベルの問題 (下記参照) と定義されたレベルに達していない。
B	基本行動計画で未解決の問題は 5 つ超であるが、重大または重要な問題がなく、かつ MAP の項目の内期限が経過したものが 30% 以下	・ 遵守されていない問題が C レベルの問題または D レベルの問題 (下記参照) と定義されたレベルに達していない。
C	基本行動計画で未解決の C レベルの問題が一以上あるが、D レベルの問題はない、または MAP の項目の内期限が経過したものが 30% 超	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 雇用についての基本条件が欠如している (契約、条件に従った文書で証明される訓練、同一賃金、差別的な適格検査)</li> <li>・ 移民労働者の扱いに関する地域法が遵守されていない。</li> <li>・ 所得保障に関係のない法定ではない給付 (例えば休暇)</li> <li>・ 過剰な労働時間: 週 60 時間を超えるが 72 時間未満</li> <li>・ 10%以上の労働者が法定の時間外労働の年間最大時間を超えている。</li> <li>・ 7 日に 1 日の休日を与えない。</li> </ul>

等級	遵守評価基準	説明
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・言葉によるまたは心理的な嫌がらせ、または虐待。</li> <li>・労働者の中程度以下の障害や疾病につながる可能性の高い労働条件。</li> <li>・環境や地域社会に対する中程度以下の損害につながる可能性の高い労働条件。</li> </ul>
D	基本行動計画で未解決の D レベルの問題が一以上あるかまたは重大な問題の期限が経過している、あるいは MAP の項目の内期限が経過したものが 40%超	<ul style="list-style-type: none"> <li>・規定標準を遵守しようとしめない。</li> <li>・ナイキ公認の遵守監督者の立ち入りを拒否する。</li> <li>・情報の改ざんおよび情報の改ざんを労働者に指導する。</li> <li>・内職または許可されていない下請け。</li> <li>・未成年労働者。</li> <li>・強制労働：債務労働、契約労働、囚人労働。</li> <li>・労働者の合法的な結社の自由の権利を拒否する。</li> <li>・妊娠検査。</li> <li>・立証された身体的または性的な虐待。</li> <li>・支払っている賃金が法定賃金に満たない。</li> <li>・所得保障と結びついた給付を拒否する。</li> <li>・きちんとした時間計測システムがない。</li> <li>・10%以上の労働者が 1 日の法定労働時間または週 72 時間の労働時間を超えている。</li> <li>・14 日の 1 日の休暇を与えない。</li> <li>・死亡または重大な障害につながる可能性の高い労働条件。</li> <li>・環境や地域社会に対する重大な損害につながる可能性の高い労働条件。</li> </ul>

出所：2004 年企業の社会的責任レポート

上記の ABCD 体系は、バランススコアカード方式により、企業を格付けすることで、さらに上位ランクに格付けされるよう指導するための参考資料であり、CSR 運用実績の記録をフォローするために役立てている。特に、ランク付けの判断のためにナイキ社が支払う費用に対するコストパフォーマンス、資材を受け取ってから製品にいたるまでのプロセス管理、質管理に関する 3 つの過程を重要視するとともに、コンプライアンス遵守の重要性を認識するという 4 つのプロセスを促す指標として有効である。

さらに、ナイキ社では、契約工場の改善のため Master Action Plan (MAP) の推進に力を入れている。MAP では、誰が、何を、いつ、どのように改善したのかを明らかにする。契約工場のマネージャーに必ず工程の流れを理解させ、M-Audit に契約工場からもコンプライアンススタッフとして、各種社内打ち合わせ、観察結果の検討、MAP のドラフトの作成に参加してもらうことで規範と方針、価値の共有化を図る努力を行っている。

コンプライアンスのための契約工場従業員への訓練と教育は、労働法とナイキ規範への理解、環境安全衛生 (ESH) 理解、契約工場内でのコンプライアンス実践をアシスタントするスタッフの育成に重点を置いて行われる。2004 年の実績では、工場内労働者、管理者 1 万 6,590 名が何らかの訓練をうけ、そのうち環境安全衛生 (ESH) は 2137 名、労働関連訓練が 14,453 名であった。監査スタッフについては、外部監査スタッフ 119 名、ナイキ正規スタッフは 72 名に監査のための訓練を行った。

## (6) 今後の課題：中国におけるサプライチェーンの問題

ナイキ社がグローバル展開する上での CSR に関する今後課題を、特に世界の工場として世界中から注目される中国の現状を視野にいれ、中国広州ナイキ社の説明からまとめると以下の通りである。

- 賃金など労働条件をめぐる問題の改善：中国では、賃金が大きな問題となっている。賃金の支払い基準、状況をモニタリングすることは非常に難しい。ナイキの自社工場に関しては問題ない。そうでない工場でナイキが唯一のカスタマーの場合、工場が虚偽申告をしてナイキ社に傷がつくことがある。アパレルの場合には状態が若干異なるが、9%ぐらいのシェアの中でも透明度は低い。賃金、労働時間は、正確に申告されていないことはわかっている。しかし、状況の改善が難しい。
- 本社の組織的統合化による監査機能の発揮：ナイキ社は、現在情報化による改善を検討している。情報の共有化を行うことで、モニタリングプログラムの改善を検討、統合化する方向を検討している。組織的統合化がなされていないと、監査担当が工場に注意を促しても影響力を行使できず工場がいうことを聞かない。一方、バイヤーはサプライヤーにとって直接利益に関係してくるため、バイヤーの言う改善の声は聞く。そういった意味で監査部門とバイヤー部門の役割の統合と連携が改善のため重要である。
- サプライヤーとの癒着の防止：対外的な透明性をつくることも課題である。先に監査組織体制で述べたとおり、現在、工場とバイヤーをランク付けし色づけすることでマトリクスを作成している。ABCD のランクの中でどのバイヤーがどのグレードのものを買っているかを記録している。この監督は、高価な試行であるが、コンプライアンス維持のため、毎年 800 万ドルを投じている。高投資に対してリターン（ベネフィット）はまだみえない。
- 監査体制、監査方法の随時見直し；中国での監査は、監査担当者を各工場におくり、管理者と労働者にインタビュー、支払い記録やすべての記録をみるという方法で行っている。現在、コンプライアンス部の中国スタッフは 17 人。広州に 10 人、上海 5 人、青島 2 人。監査の際には、2 つのことに気をつける。頻繁に深く（どこまでみるか）に注意する。できるだけすべての工場を 3 ヶ月に 1 回監査するようにしている。中国には、135 工場があるが、17 人のスタッフで 8 工場については毎日、2 工場は毎週、ほかは毎月 1 回というローテーションで監査を行っている。詳細な監査（deep inspection）が必要な場合には複数人が必要になる。将来何らかの新規な計画がある場合詳細な監査をする。すべての工場に詳細な監査をするわけではない。虚偽の報告等を発見した場合、実際に工場に出向き監督する。違反行為に対しては、実際にはナイキ社が顧客になっていないとき、3 ヶ月ぐらい様子を見る。もう少し長期になる場合もある。その理由は、製品が四季に応じて代わるため、3 ヶ月が一つの区切り期間となる。実際には、製品ローテーションがあるため、1 年様子を見るということになる。中国では、ひとつの工場を強化する場合、9 ヶ月から 1 年ぐらい時間がかかる。すでにサプライヤーとなっていれば、本社に持ち込み検討して、改

善が見られないとき契約は打ち切る。

- CSR とは何かをよく理解すること：ナイキ社では、企業イメージを対外的にアピールする方法には、基本的には 3 種類ある。広報 (PR)、コミュニティリレーション (CR)、投資家との関係 (IR) がそれである。PR は一番わかりやすい。現在ナイキ社は PR が最も重要であると考えている。しかし、長い目でみると一番重要なことは CR と IR である。
- 人材の問題：中国では、条件がよくなないと人の回転率が高くなり、転職率は 120%にまで高まる。製品の質を確保するためには 120%の転職率は好ましいことではない。このような人材のリスクを常に意識していなければならない。
- 生産プロセスの見直し：生産プロセスの中で、デザイナーの作業が遅れ、サンプルが遅れた場合、納期に間に合わせるためにサプライヤーである工場が従業員に残業を強い、納期に間に合わせることになる。現地より以上の組織体制の改善により、柔軟な対応を可能にする必要がある。
- ナイキ社では、付加価値の高い商品のほか、安価なシューズ製造のため 140 の中国工場をもっているが、その中には最低賃金を守らない工場がある。最も重要視すべきことは、サプライヤーも最低賃金の 5-6%しか従業員に払っていないことに対する問題を認識していないことである。本社サイドでは、5 年以内に最低賃金を払わないと契約を打ち切ると伝えているが、サプライヤーの理解を得ることが難しい現状である。今後の課題である。

ナイキ社はアパレルという労働集約的産業にあって、サプライ・チェーン・マネジメントに関して長い歴史と豊富な経験を有する企業である。監査システムは経験に裏打ちされ効果的な手法が開発されている。

中国の契約企業に対して監査を繰り返し行い、コンプライアンスの徹底を指導してきた広州の担当者は、最近の成果を「CSR により、サプライヤーが経験の中でやらなくてはならないことがわかってきたこと」とであると評価する。さらにサプライヤーへの改善指導の効果は目に見えて高まっていることを以下の通り強調する。「中国のサプライヤーの特徴は、効率を気にせず、儲けのみに傾倒しがちであることである。ナイキ社は自社工場の残業時間を中国の法律に従うように、すなわち毎月 36 時間とするように指導している。サプライヤーは当初ナイキ社のやり方に反発していた。これに対しナイキ社は改善されなければ注文をカットするなど改善の姿勢を徹底してきた。それにより工場が最終的に人的資源、支払い、インセンティブ、マネジメントの効率を考えるようになり、その結果倒産しないこともわかった。むしろ工場の効率が上がり、利益をかつてないほど生み出している。その結果、中国のサプライヤーは、元来利益のことしか考えてこなかったが、効率を考えるようになった。ただし、これはナイキ社が唯一の発注者である、専属サプライヤー工場の場合に限られる。

また、最近中国で問題となっている労働力不足については、確かに女性 18 歳-24 歳の人材は不足ぎみではあるが、先にも述べてきた効率の改善により、ナイキ社は給与も高く、労

働条件も良いため、労働力不足の問題は現在まで起こっていない。」このように、国の法政策が未整備な状況の下で、ナイキ社が実施してきたサプライヤーへの改善指導の努力は効率の改善と利益の向上という目に見える成果となって CSR の意義を実現している。

#### 4. グラクソスミスクライン社の事例

##### (1) 会社概要と全社 CR 活動

グラクソ・スミスクライン（GSK）は、2000年12月にグラクソ・ウエルカム社とスミスクライン・ビーチャム社との合併により誕生した。GSKの本社は英国であるが、実質上の同社の中核機能であるオペレーション本部は米国フィラデルフィアに置かれている。世界117ヶ国で活動を行っており、従業員は約10万人である。

同社の事業内容は、医療用医薬品、ワクチン、一般用医薬品、コンシューマー・ヘルスケア製品の研究開発、製造、販売である。2004年度売上高は203億5900万ポンドであり、その内訳は、医療用医薬品が171億4600万ポンド（シェア約6.5%）、コンシューマー・ヘルスケア製品が32億1300万ポンドである。

GSKは、世界中の人々に“Do more, feel better, live longer（生きる喜びを、もっと）”を理念に、すべての人々が充実して心身ともに健康でより充実して長生きできるよう、生活の質の向上に全力を尽くすことをミッションとして、医薬品やコンシューマー・ヘルスケア製品を展開している。加えて、こうした理念、ミッションに基づいた責任ある行動を実践しようと、Corporate Responsibility（企業責任）の10の原則を設定している（表6-7参照）。これに則ってGSKは、「医薬品へのアクセス」、「環境への配慮」、「地域社会への支援」、「雇用慣行」の幅広い側面から企業の社会的責任を果たすべく努力している。

同社では、従来、この活動を一般の他企業と同じようにCorporate Social Responsibility（企業の社会的責任）と称していた。しかしながら、2003年より、同活動を社会貢献に止まらないGSKの事業活動の一部と位置づけて、Corporate Responsibilityと称するようになったのである。

従って、実際のCorporate Responsibility活動（CR活動）は、同社の独自能力を活用したものが主体となっている。具体的には、「アルベンダゾール6,700万錠をリンパ系フィラリア症撲滅のための寄付」「抗HIV薬の製造・販売ライセンスをアフリカの後発医薬品会社6社に供与」「3,300万錠の抗HIV薬「コンビビル」を途上国に優遇価格にて出荷」など医薬品の提供を通じて、3億2,800万ポンド相当を地域社会への支援に投入している。

こうした社会貢献とともに、同社が企業責任として取り組んでいるのが、コンプライアンス活動である。同社では、事業部門の幹部へアクセス権を有する8名のコンプライアンスオフィサーを設置して、コンプライアンス問題や倫理問題の解決・未然防止を図っている。コンプライアンスオフィサーは事業部門に対して、コンプライアンスや倫理に関する会社方針や教育、最新動向、法改正情報等を提供している。また、イントラネット上には、ウェブサ

表 6-7 企業責任の 10 原則

企業責任の原則	2004 年の進捗状況
<b>雇用慣行</b> すべての社員に敬意と尊厳をもって接し、多様性を奨励し、安全な労働環境を提供します	<ul style="list-style-type: none"> <li>・GSK の企業文化と社員満足度について管理職 9,500 人を対象に実施した調査では、前回（2002 年）に比べ 31 項目のうち 29 項目で評価が上った。</li> <li>・また、この調査では 91% が GSK は品位ある行動を取っていると回答。</li> </ul>
<b>人権</b> 国連人権宣言を支持し、納入業者にも同様のことを求めます	<ul style="list-style-type: none"> <li>・納入業者との契約書に人権に関する条項を追加。既に契約している 650 以上の納入業者が、これら条項の遵守を誓約。</li> <li>・また、人権に関する指針を GSK の購買部門向けに作成。</li> </ul>
<b>医薬品へのアクセス</b> 途上国特有の疾病の治療薬の研究を行い、十分な医療が受けられない人々が、治療をより容易に受けることができるように支援します	<ul style="list-style-type: none"> <li>・途上国に優遇価格で抗 HIV 薬を提供するために政府や非営利団体等を通じて手配した件数は 200 以上。</li> <li>・途上国における幼児の死因の多くを占めるロタウイルス感染症のワクチンを発売。</li> </ul>
<b>リーダーシップとアドボカシー</b> 第三者との提携を通じ、ベストプラクティスを共有し、共通課題に取り組みます	<ul style="list-style-type: none"> <li>・途上国の患者さんが、エイズ治療をより容易に受けられるよう支援する取り組みである Accelerating Access Initiative for HIV/AIDS の議長を務める。国連合同エイズ計画 (UNAIDS)、世界保健機関 (WHO)、世界銀行、製薬企業 7 社等が参加している。</li> <li>・GSK 主催の患者支援リーダーシップ・サミットに各国から 233 の患者団体が参加。患者支援活動や患者団体の組織運営等の成功事例が共有された。</li> </ul>
<b>地域社会への支援</b> 経済的・社会的理由から満足な医療や教育を受けることができない世界中の人々のために、健康と教育の向上を図る取り組みを支援します	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3 億 2,800 万ポンド（約 646 億円）相当を地域社会の支援のために投入。これは、税引き前利益の 5.4% 相当。</li> <li>・100 カ国以上に人道的支援を目的に医薬品を寄付。これには、スマトラ沖大地震・インド洋津波災害に対する抗生物質 360 万回分の寄付が含まれる。</li> </ul>
<b>ステークホルダーとの対話</b> 企業責任に関連した課題について、あらゆるステークホルダーと対話を持ちます	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オピニオン・リーダーを対象に、GSK の Corporate Responsibility（企業責任）の実績とその報告に関する調査を実施。優先課題として医薬品へのアクセス、販売倫理および臨床試験であるとの結果を得る。</li> <li>・社会的責任投資（SRI）アナリスト向けの会合を 40 回開催。社会的責任投資指標である FTSE4Good Index および Dow Jones Sustainability Index における地位を維持。</li> </ul>
<b>倫理的行動規範</b> 社員が高い倫理基準に従い、誠実に、品位ある行動を取ることを求めます	<ul style="list-style-type: none"> <li>・9,600 人の管理職が GSK の行動規範の遵守を誓約。</li> <li>・研究開発に従事している 9,700 人の社員が、新たに導入されたオンライン倫理研修を受講。</li> </ul>
<b>研究と革新</b> 倫理と科学における最高の水準を維持し、すべての規制に従うことを最低基準として研究を行います	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究開発に 28 億ポンド（約 5,500 億円）を投資。</li> <li>・「クリニカル・トライアル・レジスター」ウェブサイトを立ち上げて GSK が行った 143 の臨床試験の結果を公開。</li> <li>・10 カ所の動物実験施設が実験動物のケアや使用に関する基準に適合していると外部機関から認定されている。</li> </ul>
<b>製品と顧客</b> 倫理、医学、科学に関する高い基準に則り製品の販売促進活動を行います	<ul style="list-style-type: none"> <li>・GSK 独自の医療用医薬品プロモーションコードを各地域に導入。</li> <li>・2 万人以上の社員が GSK のプロモーションコードの研修を受講または認定を再取。</li> </ul>
<b>環境への配慮</b> 環境に配慮した事業活動を行い、エネルギーの消費と廃棄物の削減に努めます	<ul style="list-style-type: none"> <li>・4 つの事業所が新たに国際規格である ISO14001（環境マネジメントシステム）と OHSAS18001（労働安全衛生マネジメントシステム）の両方の認証を取得。これで両方の認証を得た事業所は 10 事業所。2005 年度中に 7 つのサイトが ISO14001 だけに、15 のサイトが ISO14001 と OHSAS18001 の両方の認証を取得する予定である。</li> <li>・エネルギーと水の消費量、オゾン破壊係数、廃水の水質および非有害廃棄物に関して掲げている目標の達成に向けて順調に推移。</li> <li>・2005 年末に環境に関する 5 カ年目標を新たに設定する予定。</li> </ul>

（出所）日本グラクソスミスクライン社ホームページ

イトを設けて情報発信を行っているとともに、「企業倫理と承諾への序論」という小冊子を社内に 5 万部配布するなど啓蒙活動を徹底している。加えて、従業員の内部告発体制も整えている。

さらに、同社には、コンプライアンス違反に対処する監査システムがあり、重大な違反と改善措置については、取締役会の監査委員会に報告される仕組みになっている。

加えて、同社では、従業員のための事故や負傷防止、健康増進のために、**Environment Health&Safety Policy (EHS Policy)** を実践している。そして、この徹底や改善のために **Global Health Team** を設置して、健康のための生活改善、HIV 治療、保育と老年者医療アドバイス、禁煙運動の促進、運動施設の提供などを行っている。

これに関連して、従業員の人権については、国連世界人権宣言や ILO 労働基準を遵守して、同社として以下の方針を明示している。

- ① 公正な給料と良い雇用条件を提供する
- ② 健康で、安全な作業場所を全社員と契約者に提供する
- ③ 人材の多様性に対する敬意を払いながら、差別に反対する
- ④ すべての個々の従業員の能力開発促進する
- ⑤ 従業員が労働組合及び結社の自由に加わる権利を尊重する
- ⑥ 児童労働や労働搾取のすべてに反対する。問題に遭遇した場合責任をもってこれを訴えるために、パートナーと共に戦う。

GSK では、全世界的に同方針の徹底遵守を目指すとしているのである。

## (2) GSK シンガポールの CR 活動

GSK シンガポールの従業員数は約 800 人である。ゲートウェイにアジア太平洋統括本部（日本除く）があり、製薬部門、市販薬部門、営業部門などの多様な部門がある。製薬部門内の研究開発施設においては、HIV ワクチンの研究開発を手がけて、大学との共同研究も行っている。製造工場は、Jurong と QualityRoad にある。2 工場合わせて、従業員約 600 人が薬品の製造に従事している。なお、両工場は、アジア太平洋統括本部の管轄化にあるのではなく、世界的な安全基準、品質基準を保つために、本社直轄組織として位置づけられている。

同社は、シンガポールですでに約 30 年に渡る操業をしている。そのなかで、一企業市民という認識に基づいて社会還元活動を実践してきたこともあり、その活動はシンガポール国内で広く認められており、政府等から多数の表彰を受けている。

同社の地域社会貢献への理念は以下の通りである。

- ① 目に見える形で社会に貢献していかななくてはならない
- ② 社会に関与していくという企業文化を持たなくてはならない
- ③ われわれが属しているコミュニティの社会的な発展に貢献していかななくてはならない



同社は、地域社会貢献は単に資金を寄付するだけでは成立しないと考えており、同社の独自能力である薬品、医療技術の継続的な提供や人的支援等を重要視している。そのため、トップマネジメントと従業員の双方が地域社会貢献活動に関与することを求めており、具体的な活動として下記の地域社会サポートプログラムを設けている。

- ① 社内献血活動の促進
- ② 高齢者への支援
- ③ 障害者への支援
- ④ 難病患者への支援
- ⑤ 親のいない子供たちへの支援
- ⑥ 子供たちへの教育等の支援
- ⑦ 慈善活動への支援
- ⑧ インフルエンザワクチンの提供
- ⑨ 視覚障害者の自活支援
- ⑩ 寄付活動（病院や施設へ医療機器等の寄付）
- ⑪ 薬品の無償提供
- ⑫ 病気に関する啓蒙活動
- ⑬ 医療関係コミュニティの病気に関する啓蒙活動の支援
- ⑭ シンガポールの化学センターで病気に関する啓蒙活動の協賛
- ⑮ 社会科見学として工場や会社を見学
- ⑯ 短大が研究所を設置する際の機材の提供や準備協力

同社では、こうした活動に従業員が参画することは非常に重要であると捉えている。地域に貢献することで従業員の誇りが高まり、またそうした活動を促進している企業への帰属意識が高まるのである。

こうしや地域貢献活動は、同社シンガポール独自の“Stay Well”という統合プログラムの一環として行なわれている。“Stay Well”統合プログラムは、①Eat well、②Live well、③Play well、④Share wellの4つの構成プログラムからなる。

- ① **Eat well**：「正しい食生活をしましょう」を目的として、すばらしい環境ですばらしい食事をして、従業員同士のコミュニケーションを促進しようと、カフェテリアの整備や料理教室の設置等を行っている。また従業員に対しては社内価格でGSK商品等の販売も行っている。
- ② **Live well**：「社員自身も健康的な生活を送りましょう」を目的として、シンガポールでは医療費の大部分を会社負担としている。医療費会社負担額は、役職及びポジションによって異なり、部長クラスでは年間約1000ドルであり、全体では約60万ドルを会社負担している。
- ③ **Play well**：「よく遊ぶことを通じて楽しみましょう」を目的として、ボーリング大会や、

カラオケ、旅行など様々なレクリエーション活動、社員サークル活動を奨励している。

- ④ **Share well** : 「コミュニティへの貢献を通じて喜びを得ましょう」を目的として、上述した地域貢献活動を実施している。

GSK シンガポールは、全社 CS の 10 原則を踏まえつつ、仕事を超えて「自分の体や心をいたわりましょう」、「地域もいたわりましょう」をスローガンとして、CS 活動を展開しているのである。

### (3) サプライヤーとの関係構築

サプライヤーとの関係については、今のところ製薬業界では労働力搾取などの問題は発生していないことから、取引契約時にサプライヤーの従業員の労働条件等を盛り込むようなことは行っていない。サプライヤーからの製品等の安定供給を確保するために、品質、労働環境の安全性、取引の信頼性についての監査を実施している。

監査の視点は以下の通りである。

- ① 設備状態
- ② 設備の維持管理方法
- ③ 電気機器系統の状態、維持管理方法
- ④ 作業者による原材料の扱い方法
- ⑤ 倉庫管理状態
- ⑥ 品質管理方法
- ⑦ 製品の供給方法

同社では、危険物の取り扱いも多いことから、特に安全衛生については、厳格に基準を定め、監査を実施している。実際の監査は、各基準に基づいてサプライヤーを点数化し、基準点に満たないサプライヤーに対しては同社の担当者とともに改善提案を行う。その後、数ヶ月間の猶予期間中に改善実施を求めて、再監査を行っている。また、新規取引先の場合には、取引開始後は頻繁に監査を行い、信頼性の確保に努めている。昨今、労働力の安価な中国やインドにサプライヤーを求めることが多くなっているため、労働環境の安全性をはじめとした監査の徹底が重要な課題となっているという。

### (4) 今後の課題

製薬業界という業種特性もあって、今のところ同社のサプライヤーの CSR 活動水準は高く、同社の定める諸基準も遵守されているようである。しかしながら、今後は労働力の安価な中国やインドにサプライヤーを求めることが多くなっているため、労働環境の安全性をはじめとした監査の徹底が重要課題となりつつあるという。

また、同社では、多数の地域社会活動プログラムや Stay Well プログラムを展開しているが、今後の CR 活動の有効性を高めていくためには、各活動の評価・改善を行っていくこと

も重要であろう。社会貢献活動は活動の効率性を問われることなく展開されていることも多い。しかしながら、同社は、CSR活動を事業活動の一部としてのCR活動と捉えなおしており、同社独自の能力を活用した活動を展開していこうとしている。その意味では、まさに通常の事業活動と同様に同社にしか提供できない独自のCR活動を展開することが期待されるのであり、それに向けた評価・改善が行われてしかるべきである。

CR活動という位置づけの中で新しい社会貢献のあり方が模索されていくのであろう。

### 第3節 ヒヤリング調査結果からの知見

グローバル市場での取引では、異なる風土、文化を持つ企業との間で資材調達に関して関係をもたなければならない。また、そこには、進出先国の法律制度や文化の問題も密接に関わってくる。多国籍企業は、サプライヤーとの関係において、ダイバーシティ（多様性に富み）とヘテロジェニアス（異質である）な環境を前提に、品質、価格、納期の3点で均一な結果を獲得しなければならない。そのため取引先のCSRへの取り組みは重要な鍵となる。また、コスト面でも自社の利益を拡大し、競争力を確保するためには、低コストによる生産とそのため低コストの労働力が期待されるが、一方でそのプロセスは、製品の安全性、労働者、環境への配慮について国際基準をクリアしたものであることが要請される。その徹底のためには、監査が精密に行われる必要があり、これには各企業のコスト負担が強いられる。ここに低コストを追求する企業にとっての矛盾が発生することになる。

多国籍企業がグローバル展開の中でCSRを実践していくためには、その矛盾を克服するためのさまざまな工夫が必要になる。すなわち、ヘテロジェニアスな環境において、ダイバーシティを追求しつつ企業理念や行動方針に関する価値を共有するための工夫が必要となってくる。それがないとCSRの実践は難しい。また、だからこそCSRの実践が必要となるともいえる。

今回のヒヤリング調査を通じ、①全企業の価値観の共通化、②国の政策と企業行動規範、③中国におけるCSRの位置づけについて若干の知見を得ることができた。

まず、CSRをサプライヤーに徹底させるためには、本社とサプライヤーが共通の価値を共有し、その徹底を心がけることが重要であること、そのために優良企業といわれるどの企業においても、企業理念、企業行動規範、方針、規則等を従業員一人一人に浸透させるための方法に工夫をしていることが明らかになった。具体的には、グローバル展開する全社をひとつに結ぶイントラ等ネットワーク技術をつかったe-Learningの手法を人事労務管理制度の中に組み込むことで、従業員一人一人への理解の徹底を図っている。

一方で、アパレル産業のような労働集約的産業では、企業の組織体制と責任体制の整備が遅れていることから、ネットワーク技術を駆使した部門間の統合が今後の課題であり、事業の効率的運営、サプライヤーとの関係でコンプライアンスを徹底するためにもその必要があることが切実に伺えた。しかし、アパレル産業では、本社部門間、サプライヤーとの価値の

共有化の実践に課題を残しつつ、コンプライアンス基準をランク付けし明確に定義するなど、抽象的な規範、方針や規則に従業員一人一人が理解可能な形にする工夫を行っていることで実践にむけた問題の所在はすでに明らかになっていた。

今回の調査対象企業は、シンガポール、オーストラリア、中国の各国への欧米進出企業であった。シンガポール、オーストラリアの場合、労働分野に関する国の法規は厳格で、ILOの国際基準中核条項の批准国であるため、労働者の待遇に関しては、国の基準を遵守することですでに労働者の権利は守られている状態にある。また、安全衛生面に関しても国の定める法規は厳格である。その意味で、サプライヤーにおいても特に問題や課題が指摘されることはなかった。進出企業が欧米本社の決定した行動規範を導入しつつ、その国の法律を守ることに大きな障害はない。そういった各企業のCSRのあり方は、むしろ、企業イメージ向上という企業側のモチベーションもあり社会貢献活動に重点がおかれている。各企業は、地域・コミュニティとの連携のなかで企業市民としての役割、政府では実施することができない細やかな支援をしていくことで役割を果たすことに成果を見出している。

これに対して、中国の場合には、労働関係法規がまだ未整備の状況なため、労働者の労働条件、安全衛生面について問題の多い企業が多数存在することが指摘されている。中国政府による規定を守らない企業が多数存在することも問題である。そういった中で、企業規範や行動指針が国の法律に代わって、労働者の労働条件や安全衛生面を保護する役割を担っているといえるが、中国のローカル企業に欧米の基準や価値観を理解してもらうことに大きな課題があることが指摘された。

米国系 NGO である Business for Social Responsibility (BSR) は、広州に中国拠点を有するが、同団体には CSR にも積極的に取り組んでいる欧米系の優秀企業が多く加盟している。同団体は、そういった企業向けに CSR に関する産業別の情報提供やセミナー、講演会を実施するほか、さまざまな従業員や専門スタッフを対象としたトレーニングプログラムを実施している。特に、中国に対しては、China Training Initiative Project (CTI) を実施することで、中国の現状について参加企業に情報提供するとともにコンサルティングを行い、CSR を中国サプライヤーにまで浸透させるためのノウハウを提供している。

同団体の専門家によると、中国の現状に関して、原油の輸送パイプ建設のためイギリス系企業が進出しており、そういった先進国企業の進出が中国のインフラ設備の充実に大きく貢献していることを指摘している。また、国際基準に沿った労働条件の決定、労働環境の向上や環境整備、そのための監査体制運営についても、欧米系企業によるサプライチェーン企業を含めた向上努力によって中国が経済成長を果たし、国民生活もより豊かになっていることを評価している。一方で、本来中国政府が対応すべき労働分野の法律整備や監察体制整備への対応が現状に追いついていない状況に問題を提起している。すなわち、本来は国の基盤である公共政策が企業活動を支援し、CSR がそれを補完することで経済社会が持続可能に発展することが期待されるべきところであるが、中国の場合にはそのような次元に達していない

ことが指摘される。中国の社会文化に根ざした独自の CSR 確立への道のりはまだ遠い。今後、さらに進出企業による CSR 徹底のための努力と政府の政策実行努力への期待は高い。

### <参考文献資料等>

谷本寛治編『CSR 経営』中央経済社、2004 年

高巖+日経 CSR プロジェクト編『CSR 企業価値をどう高めるか』日本経済新聞社、2004 年

日本経団連『企業行動憲章』2004 年

同『企業行動憲章実行の手引き』2004 年

小畑史子「わが国における CSR と労働法—厚労省の中間報告書を視野に入れて—」『季刊労働法』208 号、2005 年春号

梅田徹「CSR（企業の社会的責任）概論」『季刊労働法』208 号、2005 年春号

森原秀樹「人権と CSR」『季刊労働法』208 号、2005 年春号

訪問各企業「2004 年年次報告書」

Rhys Jenkins, Ruth Pearson and Gill Seyfang ed. (2002) “Corporate Responsibility & Labour Rights: Codes of Conduct in the Global Economy”, Earthcan Publications Ltd.

Ivanka Mamic (2004) “Implementation of Code of Conduct”, ILO

### (注)

- 1 オーストラリア・シスコシステムズ社については、シンガポールにおいてテレビ会議システムを用いて、在オーストラリアの同社 CSR 担当ディレクターから話を聞いた。
- 2 本報告書第 5 章参照。
- 3 「ILO 多国籍企業原則三者宣言」「OECD 多国籍企業ガイドライン」「コー円卓会議企業行動指針」については巻末参考資料②を参照。
- 4 1999 年にアナン国連事務総長が発表した労働人権に関する 10 原則。参考資料②参照。
- 5 Coalition for Environmentally Responsible Economies(環境に責任を持つ経済のための連合)の略称。機関投資家、労働組合、環境保護団体、宗教団体、BGO の連合体として 1989 年に発足。企業やマルチステークホルダーとの対話を通じて環境以外に情報開示や経営陣のコミットメント、監査と報告についての「CERES 原則」を発表している。
- 6 1972 年 6 月ストックホルムで「かけがえのない地球」を合い言葉に開催された国連人間環境会議で採択された「人間環境宣言」及び「環境国際行動計画」を実施に移すための機関として、同年の国連総会決議に基づき設立。本部はナイロビ。
- 7 巻末参考資料②を参照。
- 8 調達に際し、契約元がサプライヤーとの契約に際して、法令の遵守、環境対策、従業員の健康・安全対策、労働対策などへの同意をもとめる。谷本寛治編著「CSR 経営」中央経済社、2003 年、第 1 章 27～28 頁参照。
- 9 同上参照。
- 10 谷本編著「CSR 経営」第 13 章 258 頁参照。
- 11 CSR への意識の促進を促す目的で、1992 年に設立された米国系非営利団体。メンバー企業を対象に、企業倫理、企業価値、従業員、コミュニティ及び環境に関するコンサルティング、ワークショップやセミナー研修など啓蒙活動を行っている。
- 12 谷本編著「CSR 経営」第 13 章 275 頁参照。
- 13 高巖+日経 CSR プロジェクト変『CSR 企業価値をどう高めるか』日経新聞社、2005 年、264 頁。
- 14 EIRIS は、1983 年に設立され、企業の社会、環境、倫理分野の実践について英国を拠点として調査を行う独立したプロバイダーで、クライアント出資による倫理基金が財源の 75%を占め運営されている非営利団体である。社会、環境、ガバナンスについて多数の調査を行っている。
- 15 1999 年 11 月、米国のサリバン牧師が設立したサリバン基金により提唱された企業行動原則。企業活動の中で経済的、社会的、政治的公正さを確保することを目的に設置された。巻末資料②参照。
- 16 米国非営利団体 CERES と国連環境計画の合同事業として「持続可能報告書」における質、厳密さ、利便性向上を目的に提起されたガイドライン。各社の「持続可能性報告書」の比較可能性を高めることも目的とされている。
- 17 米国に拠点をもち、従業員と経営者の信頼の構築を目的に調査を実施し、指標ツール、教育サービスを行って

いる Great Place to Work Institute による調査結果により 1980 年以來毎年選ばれる優良企業。企業の文化監査と従業員からの信頼度に関する監査の 2 点を中心にモニタリングを毎年行い優良企業を選出している。

<sup>18</sup> シスコ社ビジネス行動規範 [http://media.corporate-ir.net/media\\_files/IROL/81/81192/corpgov/codeofconduct\\_050404\\_final.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/81/81192/corpgov/codeofconduct_050404_final.pdf)

## 参 考 资 料





参考資料①

国際シンポジウム開催概要

グローバル化と企業の社会的責任（CSR）

～労働の視点からみた多国籍企業のサプライチェーンにおけるCSRの実際～

労働政策研究・研修機構は、2005年3月24日（木）、東京・霞ヶ関で国際シンポジウム「グローバル化と企業の社会的責任（CSR）～労働の視点からみた多国籍企業のサプライチェーンにおけるCSRの実際～」を開催した。シンポジウムでは、行政関係者、研究者、労働組合や企業関係者など約127人の参加を得て、活発な議論が展開された。シンポジウムのプログラム及びその概要は以下のとおりである。

13:00	開会挨拶	吉田克巳 労働政策研究・研修機構理事
13:10	基調報告	「グローバル化と企業の社会的責任」 谷本寛治・一橋大学大学院商学研究科教授
13:45	報告	「サプライチェーン基準と SRI」 メリッサ・ブラウン・ASrIA 事務局長
14:20	報告	「多国籍企業、CSR、マネジメントシステム」 イヴァンカ・マミック ILO テクニカルオフィサー
14:55	休憩	
15:15	パネルディスカッション パネリスト	「多国籍企業のサプライチェーンと CSR」 メリッサ・ブラウン・ASrIA 事務局長 イヴァンカ・マミック ILO テクニカルオフィサー 吾郷真一・九州大学大学院法学研究院教授 逢見直人・UI ゼンセン同盟副会長 鈴木均・日本電気株式会社 CSR 推進本部統括マネジャー 岡田仁孝・上智大学比較文化研究所長・比較文化学部教授
16:55	モデレーター 質疑応答	
17:15	総括	谷本寛治・一橋大学大学院商学研究科教授
17:30	閉会	

参考資料①

1. 【基調報告】「グローバル化と企業の社会的責任（CSR）—CSRと評価—」

谷本寛治・一橋大学大学院商学研究科教授

(1) CSRの背景と定義

グローバル化が進展する中で、80年代後半から90年代にかけて、持続可能な発展を求める動きが地球規模で拡大を見せた。持続可能な発展には様々な定義があるが、持続可能な発展のための経済人会議（WBCSD）の定義によると、「現在のニーズと将来のニーズが一致するように資源を活用し、投資し、技術開発を方向づけ、制度を変革していくプロセス」とされる。90年代には、NGOの問題提起に端を発し、企業が果たすべき社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）について、根本的に議論されるに至った。CSRは、環境問題、労働問題、人権問題等、様々な領域に渡るが、今回のシンポジウムでは労働や人権に関わる領域でのCSRに焦点を絞る。

CSRには①経営活動のあり方、②社会的事業、③社会貢献活動、の3つの次元がある。本質的なのは①で、経営活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境への配慮、人権への配慮等を取り込むもので、企業経営活動のあり方そのものが問われる。現状では、企業が政府や国際機関、NPOやNGOとの協働により、新しい取り組みを模索している段階である。

**CSRとは**

- 3つの次元：CSRの領域 ⇒ ①が基本、プラス②、③も
- 企業価値、競争力の源泉にも→持続可能な社会経済システムへの寄与

① 経営活動のあり方	<b>経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境への配慮を組み込む&lt;戦略的取り組み&gt;</b>
	環境対策、採用や昇進上の公正性、人権対策、製品の品質や安全性、途上国での労働環境・人権問題、情報公開、など →<法令遵守・リスク管理の取り組みレベル>&<企業価値を創造する積極的取り組みレベル>
② 社会的事業	<b>社会的商品・サービス、社会的事業の開発</b>
	環境配慮型商品の開発、障害者・高齢者支援の商品・サービスの開発、エコツアー、フェアトレード、地域再開発にかかわる事業、SRIファンド、など →<新しい社会的課題への取り組み=ソーシャル・イノベーションの創発>
③ 社会貢献活動	<b>企業の経営資源を活用したコミュニティへの支援活動</b>
	1) 金銭的寄付による社会貢献活動 2) 施設・人材などを活用した非金銭的な社会貢献活動 3) 本来業務・技術などを活用した社会貢献活動 →<戦略的なフィランソピーへの取り組み>

企業における労働・人権問題は多岐にわたるが、主に次の6点がある。

1. 能力発揮、働きやすい職場作り（多様な人材の活用、仕事と家庭の両立等）
2. 中核労働者の権利擁護の問題（働き過ぎ（過労死）、個々人の権利）
3. 差別問題（女性、高齢者、障害者、外国人労働者、被差別部落への差別）

## 参考資料①

4. 進出国での労働・人権問題（途上国—児童労働問題等—のみならず先進国でも該当する）
5. 排除された地域の問題（インナーシティにおける経済的再開発等）
6. 人権課題への取り組み（個人情報の問題（従業員・顧客）、社会的事業）

日本企業の場合、国内企業の場合は123にまず焦点を当てる。海外に進出する企業であれば4・5を考慮する必要がある。

### (2) CSRを評価する市場の形成

70・80年代、CSRは市場の中で社会的・周辺的な課題として捉えられていたが、90年代後半になり、投資や融資の条件、取引や調達の条件にCSRを組み込むスタイルが市場で広がり始めたことにより、経済的・中心的な課題とみなされるようになった。具体的対応には、ボイコット／バイコット運動、ソーシャルラベリング、企業行動基準、投資基準(SRI)、「融資基準」「調達基準」等がある。CSRへの積極的な対応は、社会的に責任ある企業として支持され、取引や融資という形となって市場で評価される。それが結果として企業の競争優位につながると言える。

企業行動基準に関しては、政府・国際機関・企業・NGO等の様々な取り組み主体が法令や規範を作成・公表している。環境や人権等の問題に関し、市場が企業に求めるものについての基準となっており、CSRの社会的議論と期待を高める契機となっている。

### (3) 社会的責任投資（SRI）とCSR

社会的責任投資（Socially Responsible Investment : SRI）はこれまで3つの段階を経て発展してきた。第1段階は、特定の社会的価値に基づき、特定の企業や産業を排除する運動であった。それが90年代に第2段階に入り、財務的な評価と社会的・環境的評価を同時に評価するという動きが広がった。また、SRIが個人投資家から機関投資家に広がり、運用に当たってSRIを組み込むようになったことがSRIの残高の伸びに寄与した。現在は第3段階に入りつつあり、社会・環境的な評価やコーポレートガバナンス、企業の透明性を組み入れた非財務的評価と、財務的な面とを組み合わせるとータルな企業価値を中・長期的に評価するようになった。今後こうしたSRIが定着し、一般の投資の運用方針に組み込まれて行くであろう。

つまり、財務状況のよい企業でも、環境リスクを抱えている、あるいは途上国で人権問題を抱えており、企業の評価が急落する可能性があれば、中・長期的な企業の評価という観点では問題がある。もちろん株主の評価も大事であるが、株主価値・企業価値を高めるためにも環境や人権の配慮を怠らないこと、顧客・地域社会から支持を得ることが重要である。

SRIが注目される意義としては、次の2点が挙げられる。まず、CSRがSRIを通して問いかけられることにより、市場内に社会的に責任ある企業を評価する規範の形成をもたらすこ

## 参考資料①

と。また、コーポレートガバナンスの問題も、シェアホルダーだけでなくステークホルダーも関わる問題として、理解されるようになった。

SRIがコーポレートガバナンスに与える影響としては、次の3点がある。

### 1. SRIの存在自体

新しい企業評価（財務+非財務）のあり方に影響を与えた

### 2. SRIの社会的スクリーニング<sup>1</sup>

社会的責任投資指標（インデックス）<sup>2</sup>に記載（採用・登録）されることが企業の肯定的評価につながる。エコファンド等のファンドへの組み込み

### 3. 機関投資家、資産運用会社による株主行動

企業へのプレッシャーやトップとの対話を通じて、企業経営のあり方を正す

## (4) CSR調達

本社のみならず、グループ会社やサプライヤーと協働してCSRを達成していこうとする取り組み。先頭を切ったのはヒューレットパッカードで、2003年に取引量トップ40のサプライヤーを対象にCSRに関する調達基準を示した。その後デルやIBMなど同じ産業で共通のプラットフォーム（企業行動規範）作りに発展した。基本的に①労働対策②従業員の健康・安全対策③環境対策④マネジメント・システムの確立⑤倫理、の5本の柱がある。

## (5) 融資の基準

ポイントは、金融機関が自社の本業においてCSRを確立すること、もう一つは投資・融資を通して産業界のCSRを高める役割を担っている。つまり環境や社会的課題についての基準を設定し、それを満たす事業が発展するように誘導するのである。日本でもそうした事例が出始めている。

## (6) まとめ

CSRを理念としてのみ理解するのではなく、CSRの基準で企業を評価しようとする市場が形成されつつある。これまで社会的な課題として捉えられていたCSRの議論が、経済的な課題へとシフトしていく流れの中で、企業を取り巻くステークホルダーそれぞれが自覚・関心を持つことが重要である。日本社会に限らず、グローバルな流れの中で、よりよい企業社会のあり方が今後ますます模索されて行くのではないか。

## 2. 【報告】「サプライチェーン基準とSRI」

メリッサ・ブラウン・ASrIA事務局長<sup>3</sup>

### (1) サプライチェーンとCSR

CSR、SRIの問題は非常に複雑である。グローバル化が進み、グローバルなサプライチェーンが形成されているが、全ての関係団体による利害一致が大きな課題として問われている。例えば、限られた期間内に、どこに生産性と競争力を向上させうるサプライチェーンを形成し、持続できるか、また情報及び開発戦略と、製造過程における運営上の問題をスムーズにかみ合わせられるか、といった問題がある。

次に労働・人権の問題は、SRIの投資家やCSR関係者にとって企業を評価する上で非常に重要な指標となっている。企業の短・中長期の付加価値創造とも関係する事項であり、消費者・環境の安全性について、企業は責任を果たしていかなければならない。アウトソーシングを行う企業についても、様々な関係者との協調関係を持てるかどうか、また製品の製造過程、投資家、透明性、コーポレートガバナンス等の問題についての認識の有無が問われる。

### (2) サプライチェーンの実際

サプライチェーンマネジメントは、企業の運営のあり方に関わる核心的な部分に迫る問題であり、コミュニティのグループ、投資家、NGO等が大きな役割を果たす。サプライチェーン（最近ではバリューチェーンと呼ぶ）の評価は、コスト低減だけではなく、株主や投資家に対する見返りの最大化も含む。関係者の整合性を保ちつつ、状況に適応しなければならない。例えば請負業者から製品を受け取るだけでなく、サプライヤーとのつながり、戦略を理解しなければならない。投資家は、労使関係、経営者やサプライチェーンのあり方についても考慮に入れるようになった。

市場の動きに敏感な企業の例として、例えばナイキでは、消費者の代表として大学生との対話を通じ、意見の吸い上げを行っており、この問題への関心が高く、研究活動も行っている。また、ハイテク・通信関係のシスコシステムズは、企業や政府等、グローバルに顧客を持ち、アウトソーシングが98%に及ぶ。そのサプライヤーをすべてのレベルで追跡できるか（トレーサビリティ）が問題になる。つまり、何がどのような形で製品化されるか、それが顧客のニーズ・基準に合致しているかが問われる。

投資家は、サプライチェーンや職場環境、労使関係は、戦略とリスクマネジメントの問題と認識している。例えば中国のように、特に労働者が低賃金での労働を強いられているところでは、市場の実態は国際的労働基準に合致していない。従業員への訓練の規模を拡大する、あるいは労使が交流して信頼関係を築くこと等が課題となっている。労使紛争が発生したときの解決策、将来の紛争予防のために図られる努力が重要である。

## 参考資料①

### (3) アウトソーシングにおけるジレンマ

近年投資家の目が厳しくなっており、アウトソーシング・バリューチェーンを使った経営を行う中で、問題意識に欠ける経営者の存在を許すべきか、といった議論が出るようになった。中国の場合、法律と市場の慣習との間にギャップがあり、投資家が受容しがたいような実態も見られる。中国は、従来安価な労働力が無限にあり、安価な製造ができるとして大変魅力的な市場とみなされていた。しかし実際は、衣料関係の工場労働者や、機械関係の技術熟練労働者の不足等の問題が見られる。個人的な見解であるが、企業は市場・消費者・同業者・サプライチェーンのパートナーに対し、明確な戦略のもとに対話を持つ必要があるのではないかと考える。

### (4) CSRとSRI：アジア市場を変えるために

SRIの投資企業はグローバルマーケットを支配しているわけではない。しかし一つ言えることは、SRI投資企業はオピニオンリーダー的存在になっており、透明性の高い協力的な企業に対し、オープンな対話を持ちつつ投資を行っていることである。例えば衣料品のギャップは、明確な基準を持ち、外部のエキスパートや監査役を活用し、かつデータを社外に公開している透明度が高い企業である。関係者には問題点が開示され、また問題解決に際して戦略が奏効したかも明らかになっている。また、アディタス社は、結社の自由・労働組合の問題で、紛争解決への解決策をウェブサイトに掲載するなど、工場経営者に有効なガイダンスを行った。今後、企業のこうした問題への取り組みはますます増え、投資家も企業の透明性を追求し、検討し続けるであろう。

### (5) SRI投資家とサプライチェーンリスク

グローバルな投資指標会社は、様々な観点で情報を提供しており、投資家は透明性の高い情報の入手が可能である。2005年半ばからは、サプライチェーンの労働基準を厳格化し、ILOの中核的労働基準（平等と差別、児童労働、結社の自由・団結権等）を適用し始める予定である。香港の株式市場に上場されている中国展開のサプライチェーン企業の場合、公開情報には労使関係は大変良好とある。しかし、問題は「良い労使関係を持っている」と企業が言っても、企業側が労使関係を定義する言葉を持っていないことにある。今後、投資家による検討が進められ、実態が更に明らかになっていくであろう。

投資家の傾向としては、上場企業に対して、基準の情報公開を求める動きが加速している。大手小売業や有名ブランドの企業は既に対話の仕組みを持っているが、今後の取り組みが待たれるのは製造部門である。

### (6) 企業と投資家のためのチャレンジ

日本の企業は一般的に環境基準等については良い対応をしており、それが日本企業の強み

## 参考資料①

ともなっているが、社会及び労働のコンプライアンスに関しては、見直しの余地がある。また、途上国では、対象となる企業が国家によって運営される、あるいは政治的背景があるなどしてプレッシャーがかかりにくい場合がある。それでも進出企業はCSRの課題に立ち向かわねばならない。

課題は山積しているが、政府や業界団体、市場とコミュニケーションを取りつつ、取り組みを続けていきたい。先進的取り組みをしている企業は、CSRでもコンプライアンスでも良い結果を得ることができる。逆に対応が遅れているところは、市場に負の影響を与える。最後に、その中間に落ちる人については、SRI投資家に限らず他の一般投資家も、何かしら働きかけをする必要性を認識し始めている。

## 参考資料①

### 3. 【報告】「多国籍企業、CSR、マネジメントシステム」

イヴァンカ・マミックILOテクニカルオフィサー

マミック氏は、途上国で操業する300人以上の多国籍企業とサプライチェーン企業の関係者にインタビューを行い、事例をもとにグローバルサプライチェーンにおいて企業が果たす役割について著書をまとめた。今回の講演内容は、その著書に基づいている。

#### (1) 企業の社会的責任をめぐる状況

CSR台頭の背景には、複雑なサプライチェーン・バリューチェーンのグローバル化の進展や、企業活動のグローバル化により、途上国で労働問題が発生したことが挙げられる。この中で会社が自問自答するに至った。

第1に、会社が従業員に対する責任は誰が持つか、サプライチェーンの労働者に対する責任は何か、どのような配慮をすべきか、国際政府間機関、NGOが果たすべき役割の線引き・限界はどこにあるのか等の問題である。消費者の圧力が増し、企業が行動を起こさざるを得ない状況になっている。

ここ数年、裁判所でも企業の責任に関する判決が下されている。メディア、消費者の意識、企業そのものが、行動を起こすための圧力を強め始めている。企業の行動規範の中でも、労働分野に特化すると、ほとんどの企業の行動規範は、ILOの基本的な原則に則った労働基準を導入しているが、結社の自由、労働時間、超過時間は通常はあまり網羅されていない。中には、労働時間を制限する行動基準もあり、一週当たりの労働時間の上限についての規定もある。ただし、例外規定があり、袖の下を払うかどうかで労働基準を増やしてもよいという例があり、労働時間は最も違反される確率が高い。

#### (2) 調査の概要

著書では大きく2つの疑問に答えようとしている。一つは、多国籍企業はその政策を本社レベルでどのように作成し、実施に移すか、第二に本社レベルの規範がサプライヤーレベルではどのように展開されているか。そこで行動規範の開発、実施が最も頻繁に行われている3つのセクターを選んだ。第1セクターはスポーツ靴(3社)、第2が衣服・衣料品(11社)。第3が小売(80社)である。複数分野の専門家をチーム編成し、インタビューを行った。インタビュー対象は、企業(本社)、世界各国のサプライヤーの経営者・従業員、労働組合、使用者団体である。

企業が行動規範を実施するに当たっての枠組みは、①ビジョンを作成、②普及、③行動規範にどう統合するか、④フィードバック・改善・是正措置という4つの段階で考える。

##### ① 自社固有のビジョンを作成することの大切さ

会社の持つ背景・文化的な背景、また国際法、国内法など準拠法も考慮に入れた上で、



## 参考資料①

達成目標を規定する。

### ② 理解と能力の開発

本社・サプライヤーにおいてCSRの教育・研修を行い、一番下の労働者レベルにも理解してもらう。多くは施設内にポスター掲示をするが、労働者の声を吸い上げる仕組み作りや、研修の内容・対象・研修コストについて、予め考慮する必要がある。

### ③ 行動規範の業務への統合化

ガイドラインや教育研修用の資料作成のみでなく、現場のスタッフの担うべき役割と責任を明確にする。

### ④ 行動規範を修復・改善する仕組み作り

指標による評価。社内モニターの設置、本社によるサプライヤーのモニター、外部の第三者機関によるモニター等の方法がある。調査企業の中で最も成功を収めていたのは、社内モニタリングであった。自分たちなりに資金を提供し、教育研修をし、スタッフに熟知させる。取引先と関係を絶つ場合もあったが、対応は各社が決めることである。セクター間で比較すると、小売部門が行動規範実施の上では最も遅れていた。事例を見ると、請負業者に対し、発注前に行動規範を守るように伝えたかを聞くと、多くは生産後に初めて伝えていた。また特に小売業の部門は、教育・研修が少ない。行動規範を実際にリードするのは本社か、工場なのかを明らかにする必要がある。

CSR担当部署の設置場所について、製造や調達部門と切り離す場合と、切り離さない場合がある。いずれにせよ、責任の所在を明確にすることが重要である。例えば調達部門から請負業者に業務の依頼があったが、CSRの観点から望ましくない業者であった場合の対処が問題になる。CSRの現場スタッフに権限を与えていく必要があり、かつ地域の住民もCSRのスタッフの現場で働きぶりを知ること、問題の所在を確認すること、そのための仕組み作りが重要である。以下は各部門の調査から得た知見である。

### 【製靴業界】

サプライヤーが100%に近い割合で1つのブランドに対し製品を提供する場合があるので、その場合、多国籍企業は工場の運営方法を指示できる。具体例では、行動規範を実施するにあたり、工場にフルタイムの代表・責任者を送った。トップマネジメントがCSRに携わる態勢を作り、成功を収めている。財政的・人的資源管理・教育研修の面で、会社が意欲的に取り組むことが重要と言える。また品質を重視し、品質維持をCSRにどのように反映させるかを考えることも重要である。

### 【衣料業界】

CSRの対応は、本社で行う場合と現場で対応する場合がある。企業規模も多様で一般化が難しいと言う結論に達した。サプライヤーへの影響力に関しては、例えばあるサプライヤーから納品の占める割合が、企業全体の10%に満たないような状況では、影響力を行使

## 参考資料①

するのは非常に難しい。よって一方的に指示するよりも、両社が協力して進めるような態勢が出現しつつある。

モニタリングのコストは、かなり高額になっており、協働的なアプローチの必要性が指摘された。一部の企業では、リーンプロダクションを採用し、CSRの導入と関連づけていた。ただし、納期を満たすため、結果的に超過勤務が発生したケースもあった。アメリカに本社を置く企業の場合、サプライヤーの工場環境は国内も海外も同じであり、同じ問題を抱えていることが分かった。

### 【小売業】

小売業は多種多様な製品を扱っている。ソフトな製品とハードな製品があるが、特にハードな製品についての行動規範導入は、大きな課題だというのが業界の共通認識であった。例えば、イギリスのある小売業は5,000社以上のサプライヤーベースを持つが、それは常態ではなく、半年後には、5,000社のうち半分との取引は行っていない。このような小売店の場合には、サプライヤーに対して影響力を行使するのが非常に困難である。

### (3) 調査結果のまとめ

最も重要なのは、知識、経験を分かち合うことである。また工場レベルで労働者・経営者ともに能力開発・研修と統合化が必要である。また、他の業種の複雑性から学ぶことも必要である。ILOは、この分野で実績があるが、最近ILOが行った工場改善プログラムでは、CSRの導入により労使ともにウィン・ウィン・ウィンの関係が得られ、最終的な利益を確保できることが分かった。

日本の企業については、CSR、サプライヤーとの関係、労働慣行という意味では、対応が十分にされていないことが明らかになった。2002年に経済同友会がCSRの意味についてアンケート調査を行ったところ、調査対象となった企業代表者の93%は、「製品の品質」と回答した。一方、人権に対する尊重という意味づけをCSRに対して与えたのは32%に過ぎなかった。今後更に調査と教育が必要とされるのも肯ける。

CSRは、日本でいう和魂洋才の組み合わせを实践すべき分野と考える。アメリカ等への進出した日本企業は、西洋の環境の中で、日本の魂、考え方を正に実践していると言える。こうした他の西洋進出企業の経験等を学び、さらに和魂洋才を高めることが今後の課題ではないか。

## 参考資料①

### 4. 【パネルディスカッション】「多国籍企業のサプライチェーンとCSR」

上記3本の報告を踏まえて、モデレーターより以下2点の問題提起がなされた。

- ① なぜCSRを本社だけでなくサプライチェーンまで展開しなければならないのか、その理由は妥当か
- ② もし実施するとするならば、どのような問題領域で、どこまですべきか。特に、労働基準をサプライチェーンにおいて実施するには、どのように扱うべきか

この問題意識に基づき、鈴木、逢見、吾郷の各パネリストがコメントし、続いて他のパネリストによるコメントと全体での討論が行われた。討議の概略は次の通り。

\*\*\*\*\*

- ① CSRを本社だけでなくサプライチェーンまで展開しなければならないのか、その理由は本当に妥当か

#### 【鈴木～企業側の立場から】

CSRの原点には2つの大きな流れがある。一つは、企業活動のグローバル化が進展したが、途上国を中心にマイナス面が顕在化。貧困問題を背景に、環境破壊、児童労働、強制労働、労働安全衛生等の人権に関わる問題、人材育成等の経済社会開発の課題が生じた。2つ目の大きな流れは、企業を取り巻くステークホルダーの多様化である。90年代後半になり、NGOがステークホルダーとして重要視されるようになった。

CSRのサプライチェーン展開に関し、外圧として最も強いのは、顧客からの要請であり、これは欧米の多国籍企業(例ヒューレット・パカード)においても同様である。またNGOの監視も非常に高まっている。特に、ブランド力のある、B to Cと言われる消費者関係の分野の企業に対するプレッシャーに関心が高まっている。

SRIや、国連のグローバルコンパクト(GC)4、ISOの標準化の中にもサプライチェーンまでの取り組みを評価、対象項目として取り上げる動きが出てきている。欧米の多国籍企業は、NGOのプレッシャーやSRI等の評価、国際機関の動きを考慮し、いち早くCSRをサプライチェーンに展開している。アウトソーシング、サプライチェーン、バリューチェーンといった企業本体以外の活動が著しい拡大を見せる中で、企業が経営上のリスク管理を適切に行うには、サプライチェーン・バリューチェーンまで含めた対応が必要である。

欧米では、NGOが多国籍企業と連携し、あるいはプレッシャーをかけて、途上国の課題解決を促進しようという動きがある。欧米の多国籍企業は、CSRの取り組みを徹底するため、自社はもちろん、日本企業を含むサプライチェーンまで対象とするばかりでなく二次取引先まで含めた取り組みを要請している。

## 参考資料①

### NGOのプレッシャーの具体例

- ・ パソコン業界のケース 2004年1月、ヒューレットパカード（HP）、デル、IBM等のサプライチェーンにおける労働者の基準が国際的基準に合致しないとして、その改善を求めて英国の人権団体のCAFOD（Catholic Agency for Overseas Development）がキャンペーンを張った。結果、同年10月に各社協働で共通購買指針を発表するに至った。
- ・ 携帯電話業界のケース コンゴで採掘される希少金属タンタル（携帯電話部品に使われる）を巡り、児童労働等の人権問題が起きた。欧州の人権団体が中心となり購買禁止の通達へと導いた。

欧米の各企業、特に電気業界では、「サプライチェーンマネジメントへのCSRの展開」を大きく分けて3つの企業群が検討中である。第1は、前述のHP、デル、IBMの動き、第2はマイクロソフト、インテル、シスコ、HPの連合であり、米国BSR（CSR推進団体）がイニシアチブをとった。第3は、欧州の電話会社・IT企業を中心とした、GeSI（Global e-Sustainability Initiative）の動きがある。第2グループ、第3グループともに、共通購買指針をまとめる方向に移行しつつあり、事実上の基準が形成されている。日本企業にも参加要請が来ている。

### 【逢見～労働組合の立場から～】

労働組合の中でもCSRを求める動きは、まさにグローバルなものと認識されている。昨年、ILOから出された「グローバル化の社会的側面に関する世界委員会」の報告<sup>5</sup>の中に、「CSRのイニシアチブは、企業独自の倫理的認識から、また、NGO、労働組合、倫理的投資家、社会的意識の高い消費者からの圧力によって促される」という一文がある。CSRは企業が主体的に取り組むものではあるが、それを促す圧力が必要である。今、その圧力は高まりつつあり、企業にとっても無視できないものになってきている。

ILOの報告にこうした文言が出る背景には、グローバリゼーションの中で持続可能な発展を求める動きがある。グローバル化の負の側面が指摘される中、いかにそれを克服し、持続的な発展を実現するかが共通のコンセンサスとなってきた。その中で、地球環境や貧困、人権について、国際機関・政府のみならず企業も取り組む必要がある。ステークホルダーもそれを求めている。

人権や労働は、市民社会における普遍原理であり、あらゆる国家、企業等において遵守されるべきであるとの認識は、先進国・途上国に関わらず存在する。企業は基本的には利益、利潤を追求する主体ではあるが、社会にとって有用な存在でなければならないとの考え方は幅広く支持されている。90年代にILOの三者宣言、あるいはOECDの多国籍行動原理が採択され、多国籍企業に対する行動原理をルール化する動きが出て来た。環境社会の領域では、監視、調査、提言するNGOの企業活動のモニタリングも進んできた。こうした

## 参考資料①

モニタリングの進展には、インターネット社会の効果が大きい。途上国の小さなNGOでも、世界中に瞬時に情報を発信することが可能であり、情報の受け取り手はさらにネットを使ってそれを広げることができる。組織自体は小さくとも、NGOがモニタリングによって与える影響力は飛躍的に高まった。そして、地域社会、サプライヤー、消費者等に企業の説明責任を求める動きが強まった。こうしてCSRへの働きかけが強まり、自社のみならずサプライヤーに対しても、調達・アウトソーシング先を監視する、説明責任を求めるという動きが強まってきた。

サプライヤーに対するステークホルダーの要求には、企業行動規範の適用範囲をサプライチェーンまで拡大することが含まれる。日本の企業やUIゼンセン同盟でも、ようやく企業行動規範を作る動きが本格化してきたが、労働や人権についても規定のある企業はまだ少数である。マミック氏の主張に賛成で、企業行動規範の中に労働や人権を記載し、更にそれをサプライチェーンまで徹底することが求められる。

NGOの役割は、サプライチェーンを含めた企業行動の監視である。問題があれば、企業に説明責任を求める。そして、十分な説明がなされなければ、それについて世界に情報発信することである。

労働組合の役割は、サプライチェーンまで含めた枠組み協定の締結を求めることである。ヨーロッパを中心に、国際的な産別・GUF（グローバル・ユニオン・フェデレーション）と、多国籍企業とで枠組み協定を結ぶ動きが進んでいる。残念ながら、日本ではまだこうした枠組み協定を締結するケースはないが、国際産別からは、日本での締結を望む声が高まっている。労働組合としては、枠組み協定の締結によって、企業の行動をCSRの推進へと促していきたい。

サプライチェーンに対する効果的なモニタリングと認証については、企業内部の自主的な監視、サプライチェーンまで含めた監視だけではなく、第三者を含めたモニタリングが必要である。モニタリングを効果的に進める上で、例えばSA8000のような基準を取得し、その認証を求める。その基準の中で、一定のルール化した企業行動を進めていく必要がある。

### 【吾郷～法学者の立場から～】

そもそもCSRは法なのか。法的な観点から、モデレーターによる問いを、サプライチェーンまでCSRを実施するのは法律的な義務かと問い直すと、少なくとも現在は法的な義務ではないと言わざるを得ない。法は動くものなので、将来裁判規範になる可能性もあるが、少なくとも現時点では実定法として裁判所で援用できる法ではない。基調報告にあったように、市場が未成熟であれば、企業にとってCSRはメリットではない。それでもなお、例えば人権、労働権は守られなければならないというのが我々の立場である。そもそも労働法は市場原理に任せておくと不都合が生じるからこそ、設定された社会法である。従って、

## 参考資料①

最終的に市場に任せればよいという判断では、労働法としては納得いかないところがある。

### ② もし実施するとするならば、どのような問題領域で、どこまですべきか。特に、労働基準をサプライチェーンにおいて実施するには、どのように扱うべきか

#### 【鈴木～企業の視点から】

企業としては、リスク管理をサプライチェーンまで及ぼすことが基本である。サプライチェーンの展開については、企業内あるいはサプライヤーに対して合理的な説明が必要である。まず第1にすべきは、CSRへの取り組みについて、自社の基本的な考え方、コンセプト、理念を明確化することである。

ちなみに、グループ会社を含めたわがグループの企業行動憲章は10項目あり、人権尊重、児童労働の禁止、強制労働の禁止を掲げている。10項目の徹底については1. CSRリスクマネジメントの徹底 2. 社会的価値創出に向けたレピュテーション活動の促進（例：本業を通じての社会的課題解決の貢献、社会貢献） 3. CSRコミュニケーションの推進、の3本の柱がある。また、サプライチェーンへの展開にあたり、6つのリスク項目を設定している。1. 品質・安全性、2. 環境（製品・場の管理）、3. 情報セキュリティー、4. 公正取引、5. 労働安全・衛生、6. 人権リスクである。このうち、1～4については、国内でも重視されているが、5と6が理解されるためには取引先も関係するので、業界内の連携も必要になる。

上記6つのリスク項目について、ガイドラインやセルフチェックシートを準備している。具体的には、全部で6,000社あるサプライヤーのうち、取引額の約8～9割を占める1,000社を対象に、基本的なガイドラインを伝える。さらに、リスクの高い中国、アジア等の途上国での生産委託会社、約50社を中心にセルフチェックを依頼しモニタリングを行う。まずは、一時取引先までを対象とし、将来的にはサプライヤーの二次取引先まで拡張する予定である。

#### 【逢見～組合の視点から】

労働基準については、ILOの中核的基準が共通のルールとして認識されている。基本的には、サプライチェーンに対してもこれの遵守が求められる。まず現地国の法律を守り、その上で、児童労働、あるいは健康と安全、労働者の権利、結社の自由及び団体交渉権を守る必要がある。また、差別的取り扱い、虐待的懲罰（暴力行為や虐待に及ぶ懲戒）、強制労働を禁止する。これは当然のことであるが、途上国ではこのような問題も出ている。

#### 【吾郷～学者の視点から】

CSRをサプライチェーンにまで実施する場合の対応は、今は法律的な義務ではないが、市場がそのように望んでおり、将来的に発展して裁判規範になった場合に、労働基準はど

## 参考資料①

うなるかという問題である。コーポレートガバナンスと言われる企業の社会的責任の中の要件の、労働に関して言えば、例えば株主に対する責任、その他ステークホルダーに対する責任には、非常に注意を要する。というのも、既に確たる実定法があり、それを実施するメカニズムが整っているからである。その枠組みとは別個に、例えばNECさんが児童労働を解釈し、企業行動の中に入れる、それ自体、すばらしいことであろうが、例えば国内の労働法やILOの基準による厳密な規定との整合性はどうか。結社の自由については、例えば団体交渉といっても、日本で言う団体交渉と、国際基準での団体交渉とは意味が異なる。それらについて、各企業あるいはNGOが決定権を持つことの是非を考えると、労働基準を入れるのには躊躇せざるをえない。CSRが将来的には強制力を持つものに発展する可能性はあるが、その場合は、やはりILOの基準など伝統的なメカニズムが統合されて取り込まれることが必要ではないか。

## 他のパネリストのコメント

### ○CSRを取り巻くステークホルダーの様々な取り組み

【マミック】各種ステークホルダーが解決策に取り組むという方式は非常に効果的である。限られた資源を統合し、供給される側とサプライヤーとが協働するといった取り組みが、CSRの問題に限らず実施されるとよい。企業も利潤を追求するだけでなく、社会的責任を果たすことにより価値を創造したいと考えている。

労働組合が取り組んでいる枠組み協定は、工場を監査する権利を組合に与えることを意味し、現場の労働者による監査過程への参加を可能とするので、非常に効果的な方法と言える。今回紹介した調査研究に参加した企業によると、最終的な目標は、監査の業務を労働者が自己監査し、工場での適正な運営を報告する権利を労働者に与えることである。

【ブラウン】ここ 1~2 年、各種業界で集散的に経営することの有用性が確認されている。そこで設定された基準が他の企業・国に波及し、日本以外の韓国・台湾などアジアの企業でも取り組みが始まりつつある。

企業は情報公開を進めており、労使関係や人権などの擁護も水準としては高まっている。模範的な基準、行動規範も様々な業種で出現しつつある。研修等によりサプライヤーの水準を高めるような努力を一切せずに、企業がサプライヤーとの取引を停止すると、問題視するということで投資家の間にもコンセンサスが形成されつつある。

しかしながら、企業はややもすると生産性の向上に目を奪われがちである。最大の違反行為は、運営が軌道に乗らない工場で起きる。このような工場こそ、より高度な、水準の高い企業のやり方が適用される必要がある。他方、NGOは確かに大変有効に機能しているが、扱う分野が狭く限定されており、NGOは正しく代表しているのかという批判も成り立つ。

## 参考資料①

【鈴木】今は、一社単独ではビジネスを完遂できない時代である。ビジネスパートナー、サプライチェーン、バリューチェーンのプレイヤーとの協働作業が不可欠である。リスク管理という視点でも、やはりサプライヤーと協働してCSRの分野に取り組むことが重要である。その際、いきなり取引先に高い要求を突きつけ、対応しないと取引を中止すると言うやり方でなく、協同的に、ともに対応していこうとするアプローチが大事ではないか。

【逢見】日本の経営者には内と外という意識が非常に強く、取引先にまでCSRの対応を求められないという声が聞かれるが、説明責任を求める動きは、自社の生産物だけではなく、サプライチェーンまで拡大している。企業活動のグローバル化により、結果としてグローバルな形での調達や、アウトソーシングに対する責任も求められる。その意味では、もはや、自社は対応するが他社まで口出しできないというのでは済まないのではないか。

### ○サプライチェーンへのCSR徹底における「外圧」。日本と西洋の違い

【鈴木】自社は確たる企業理念を持ち、企業行動憲章に従った対応がなされていても、人権や労働安全・衛生の問題について、サプライチェーンまで含めた対応となると、躊躇するのが現実である。よってビジネスの現場では、外圧が必要だ。欧米の多国籍企業は、NGO、SRIの評価、GC等の外圧を引き金として、他社を巻き込んだ取り組みを徹底した。それが川下から川上へ徐々に拡大していった。セールスや製造・開発の現場まで含めると、顧客というステークホルダーが一番効果的なので、日本企業も顧客からの要望に対応すべきだ。

【逢見】日本の場合、外圧は欧米に比べさほど強いようには思えない。背景として、安全や表示のような問題に比べ、消費者や労働組合自身が労働や人権についての関心が低いことが挙げられる。関心を喚起することが重要である。今後の取り組み例として、GCの参加促進が挙げられる。GCについては、強制力に欠けるとか、企業の宣伝に使われるだけという批判もある。しかし、関心を呼び起こすには、やや内向きな日本の企業がGCに参加し、外からのモニタリングに耐えることが選択肢の一つとしてあり得るのではないか。

【マミック】日本がCSR問題で立ち遅れている理由として、文化の影響も一因である。長い間、日本の企業は終身雇用によって労働者を家族の一員とみなし生涯面倒を見るという感覚があった。企業には意識改革が必要となるため、サプライチェーンを経営、管理する上での課題への取り組みには時間がかかる。一方、西欧の動向を見ると、圧倒的にスキャンダルが圧力となってきた。西欧の場合、消費者・NGOのみならず労働組合も非常に重要な役割を果たした。組合はとても強力で、継続的に企業に対して圧力をかけてきた。



## 参考資料①

### ○顧客の要望、NGOによる企業攻撃、ILOや政府組織等との関係の中での労働組合や企業に求められる対応（サプライチェーンも含む。）

【吾郷】CSRは法として未確立だが実際には動いており、一部の問題点を除けば、概ね良い方向に向かい、よりよい社会を目指している。しかし80年間続けてきたILO国際労働基準の設定・監視と並行してCSRの展開が行われるのは、非常に危険である。従って、児童労働の年齢区分や、組合権の禁止と言う場合の組合の定義は、ILOの定義で考えるべきである。先ほど、日本の企業では、強制労働とか児童労働はないとの指摘があったが、実はILOの監視機構は、日本の強制労働や差別に関して長い間コメントを出している。日本は消防職員については、30年間87号条約（結社の自由及び団結権保護条約）違反がなされている。国際労働基準とCSRとをどこかで融合させなければならない。

NGOが非常に高い基準を定められるのは、そこに参加するステークホルダー、関係者がある程度限られているためである。ナイキやアディダスといった影響力の強い企業の場合、それがグローバルスタンダード化されるおそれがある。国際的に、例えばILOの監視機構が長期間行った主張と反することが出てきた場合、どう対処するか、考慮する必要がある。すなわち、CSRと、国際公共利益を目的とするものとの整合性を常に考えていくべきである。

【逢見】ILOとCSRの融合は確かに必要だが、ILOの限界も考える必要がある。ILOは、国際労働基準を総会で決議し、条約化し、それを各国が国内法に整えて批准する。それにより、国際基準が各国の中で同レベルで守られるはずであるが、ILO条約が全て批准されているわけではない。また、批准していても、特に途上国では遵守状況はまだまだという例がしばしば見受けられる。途上国政府内には、法を遵守させる機能が整っておらず、事実上の無法状態、あるいは腐敗のため金で問題が解決されてしまうという事実もある。

多国籍企業が非常に強大化し、小国の政府では歯が立たないような巨大な企業が多く出現しつつある。多国籍企業が労働基準を遵守してくれれば良いが、必ずしもそうではない。とすると、やはり労働基準を遵守させる仕組み（ソフトロー・組合の運動やNGOの取り組み等）によりILOの限界を克服していくことが、グローバル化の負の側面を是正していくために必要である。ただし、それぞれの独自の基準がひとり歩きしていいということではなく、ILO基準が原点にあり、その原点に常に帰りながら遵守を促す行動を進めていく。

### ○法と実態の乖離・リスク管理

【マミック】CSRへの関心が高まる中、効果的な法的枠組みがないために企業が行動を起こすようプレッシャーをかけられている。ベストなCSRは、その場に合った解決策を出し、政府との間のギャップを埋めることである。例えば中国の場合には、法律上は整備されているかに見えるが、実態は法の通りではない。他の国も同様で、法律が全然ない国もあり、

## 参考資料①

また非常に模範的な法律があっても、実施には問題があるというケースもある。アメリカでは、裁判所が労使慣行、特にサプライチェーンにおける労使慣行に関して企業に対応するよう厳しく求めている。各ステークホルダーの役割のみならず、政府の役割について、もっと議論を活発化させる必要がある。

【鈴木】企業にとって、法的なコンプライアンスは基本中の基本。各国・地域の法律に従って経営活動、企業活動を行う。問題は、法が未整備、あるいは国際的な基準、ILOの基準から見て、その国の法律がレベルを下回っている場合の対応である。例えばアジアでも、基本的に経営者はその国の法律に従って事業活動を行う。ただサプライチェーンも含めて、国際的なレベルより低い場合の対応が課題である。

【ブラウン】行動規範で目指す目標は非常に高いが、実態は必ずしもその通りではない、あるいはILOの条約も全然遵守していない、またはILOの基準に全然達していない国もある。日本企業も対策が求められており、これを無視すると、結局はリスクが高くなる。完全な解決策はまだなく、遵守が一番スムーズなやり方である。一番問題となるのは、基準の設定を一度も考えたことがない企業だ。プロセスが不完全であっても、とにかく始めることが重要。法律的にも、市場的にも複雑な要素が絡むので、現時点で何の対応も取らないことは、非常に危険度の高い戦略になる。

○中国も含めた発展途上国での様々な問題（イスラム圏の機会均等や男女平等、中国の移民労働者、結社の自由。グローバルコンパクトにも取り入れられた腐敗の問題）への対応。

### CSRの担う役割

【吾郷】途上国の腐敗、人権問題については、約10年前に社会条項論があった。労働条件が低いところには経済制裁を加えるという概念で、WTOの中にそれを取り込もうとした。当時も、労働基準を貿易問題と絡め合わせることが可能か、学者・実務レベルで議論が交わされ、結局、一部成功一部失敗となった。一部具体化されたのは、中央アメリカ自由貿易地域（前身はNAFTA・北米自由貿易地域）のみであった。

CSRも同様で、途上国の腐敗、人権の問題をCSRで解決することが可能かについては、別の考慮が必要。国際機関、ILOや国連人権委員会に任せても解決しないので、むしろCSRや民間のイニシアチブで補っていく必要がある。

参考までに、ソフトローが裁判に取り込まれたケースを紹介する。約20年前、WHO（世界保健機構）が、母乳代替品についての安全基準を作った。これがいわゆるソフトローで条約ではないので拘束力がない。それに従ってミルクをインドに売った会社と、それにならずにインドで販売展開した会社との間で裁判になり、結局、公平の原理、信義誠実の原則という法律の原則に則り、WHOの行動規範を活用して裁判がなされ、行動要綱を遵守

## 参考資料①

していなかった企業が敗訴した。ソフトローであっても、ハードになり得る例である。

【鈴木】わが社では、行動規範の中で、腐敗の問題を含む公正取引を重要な事項の一つとしてとらえ、社員、役員の遵守を徹底している。しかし全世界、15万人弱の社員への徹底は至難のわざで、現実問題としては研修、教育、啓発に尽きる。世界各地の約120社のグループ会社にCSRの担当者を置き、CSRとは何か、何をすべきか、また行動憲章について教育をした。その次は、研修を受けたCSR担当者が軸になり、社員に教育、啓発活動を行っていくという非常に地道な活動である。

【マミック】中国について悩む企業は多い。中華全国総工会が唯一の労働結社で、結社の自由はないということになり、ガイダンスが必要だ。ILOにとっても、非常に大きな政治的な挑戦課題である。しかし、だからといってアディダスやナイキのような企業の基準がILOの条約よりも更に厳しくなることはない。多くの企業の倫理綱領あるいは行動規範は、ILOの中核的条約に従っている。ILOの中核的条約は、その国で批准されているかに関わらず、ILOの加盟国は遵守しなければならない。このような原理原則を、実態に合わせて工場で遵守させるような仕組み作りが重要である。ILOも組織的に取り組んでおり、各加盟国が企業等にそれぞれ働きかけることが重要だ。NGOの努力により、この問題が重要だとの認識は芽生えつつある。

また、中国の一部の企業では対話を持つ例が見られ、ベトナムでも似たような現象が見られる。グローバル化、経済の状況が一国において変化すると、機会が生じ、新しい可能性が広がる。アディダスなどで労使関係の新しいアプローチが生まれており、労働時間の問題、残業、生産といったテーマが様々なステークホルダーにより取り上げられている。CSRや、腐敗については、グローバルコンパクトなどの観点から、教育、訓練などを通して、時間をかけて取り組む必要がある。

【逢見】中国の問題は非常に難しい。憲法には労働者が主人公と規定されている。中華全国総工会という労働組合は、社長も従業員も組合員。従業員の親睦会的組織で、労働条件決定機能がなく、三者構成という枠組みもない。第二の労務管理組織とも言える。しかも、自由な労働組合の設立は許されないため、総工会とは別の組織を作ろうとすると、政府から弾圧を受ける。結社の自由を宣言しても、中国では実施できず、実施させようとする、中国の体制・憲法を変えるという議論になってしまう。

しかし、CSRの取り組みならば、努力すれば進展があり得るのではないか。例えばSA8000の取得を、中国のサプライチェーンに対して先進国の多国籍企業が促す。その中で労働者教育を行う。また従業員自らが自らの代表を選び、協議や教育をすることによって、職場の中の環境改善を図る。労働時間の改善を図ることにより、労働者も自分の意見

## 参考資料①

を言い、参加することによって、労働条件と環境を改善することができる。こうした地道な努力を続け、中国の労働者の労働条件の改善を目指す道もある。ただ、官制ではあれ、存在する労働組合とは批判的対話を継続し、問題の解決を図る。

【ブラウン】腐敗の問題は、アジアの企業でこれまで議論の対象に含まれていなかった。しかし、今後は先進国も世銀等とともにしっかり監視すべきだ。

## ○CSRの普及を市場の調整メカニズムに任せるか

【マミック】確かに危険な面がある。例えば結社の自由、団体交渉の自由など基本的、普遍的な人権は、市場のメカニズムで調整されない。また労使関係、CSR関係で、例えばILOが十分機能しないならば、他の組織に対応させる、例えば貿易協定と結びつけようとする動きもある。貿易協定については、例えばアメリカや中米のCAFTAという貿易協定でも、労働問題が取り上げられている。

## モデレータによるまとめ【岡田】

1. 絶対的な解決策はない。NGO、ILO、政府、顧客などが様々なプレッシャーを企業に与えている中で、基本的にはこれらの動きを理解し、対応を考えねばならない。その前段階として、人権や労働の基本原則といった既に存在する基本的な哲学を理解する必要がある。この対応を怠るとハイリスクを背負うことになる。
2. 発展途上国、特に中国では、腐敗の問題、結社の自由がない、児童労働など難しい問題があるが、地道に努力して企業としてCSRを促進させることが重要。中国政府も腐敗を問題視しており、企業でも教育研修や対話などの対応がとられ始めている。欧米では、イギリスなどが中心になって腐敗の問題を解決するべくNGOが非常に積極的に働きかけている。このような動きの中で、各労働組合あるいは企業関係者は、前向きに対処していかないと、いつかはそのリスクを背負うことになるであろう。

## コメント（谷本）

非常に内容の濃い議論があった。誤解を解くために少々コメントする。国内における強制労働とか児童労働については、存在しないということに力点を置いたのではなく、この問題への意識が低いということを強調したかった。もう一つは、市場に対する理解であるが、企業観とか市場観に対して、従来の経済学のあり方に対するアンチテーゼが、ベースにあり、市場のベースには、社会や政治や国際関係の動きがあり、非常にストレートに市場のメカニズムに関わっているとの主旨である。経済学は、こうしたものを全部捨象するが、CSRでは、品質や価格だけでなくその商品が作られてきた過程を評価の基準に入れる。会社の経営体制を投資の基準の中で考慮していくという意味である。

## 参考資料①

### 質疑応答

○英米型の企業統治と、ドイツや日本の企業統治には差異があるが、それが発展途上国に持ち込まれた場合、その差異をどう調整するか。

【鈴木】欧米企業は、自社の基本理念を海外展開先でも徹底させるのが基本ではないか。日本企業は、本社とグループ企業までは徹底させるが、海外では未徹底ではないか。

【ブラウン】発展途上国でビジネス上の問題が発生した場合、現地の法律を遵守するのみではブランド力や会社のレピュテーションに大きな影響があり、不十分であることが分かった。インドネシアに進出してきた中国企業において、現地での慣行は本社と異なっていたといった問題がある。

【岡田】日本の企業と西欧企業には大きなギャップがある。ただ、途上国におけるキーファクターである雇用を重要視することが、実は日本企業が行うCSRと言えるのではないか。企業のサイドではリスクもあるが、日本も貴重なCSRの活動の実績があるとの認識も必要なのではないか。

【鈴木】中国に進出した日本企業と欧米企業の違いは、取り組んでいる内容は同じでも、欧米企業は戦略的に上手に見せている。日本企業は、CSRを構成する要素ごとにはそこそこやっているが、戦略的、組織的に行い、ステークホルダーに上手に見せるという視点に欠ける。

○CSR違反（スリランカで起きた結社の自由の問題）問題が持ち上がり、NGOや組合が日本の企業と解決策を練った時、現地政府から組合の組織化に圧力がかかるという例があった。そこでCSRを推進するためには、一企業だけの努力ではなく、大きな実施の枠組みが必要になる。将来的には、貿易の枠組みの中にCSRが組み込まなければならないのではないか。

【マミック】完全に賛同。ロビー活動をさらに強化し、有効な法律を制定させる圧力が必要である。ただ、そのように労働組合の一部が、劣悪な労働慣行などを取り上げている場合、国際的な力を持っているブランド、企業が資本を引き上げて、他のより安全な国へ移ってしまうこともある。企業自体が労働者の生活に影響を与えるだけでなく、それ以外のさまざまなステークホルダーも十分影響を行使し得る。この場合、労働組合の役割も問題になる。

【ブラウン】中国の事例を紹介する。中国政府は、結社の自由等の議論に参加することを躊躇していたのに、職場での安全等については、積極的に研修を行おうとしている。中国政

## 参考資料①

府にもかなり抵抗する分野と、積極的に取り組む分野とがある。また、スリランカが注目を浴びた件については、ILOの監督機能があるので、各企業が改善策をとった。やはり努力を怠らないで、継続して努力するしかない。

【逢見】自由貿易地域の問題は、労働組合にとっても悩ましい問題だが、自由貿易地域の中で労働基本権を認めない、政府自身がそれを定めている場合は、やはり外圧が必要。企業にCSRとして自主的な取り組みを促すには限界があるので、そうした自由貿易地域における労働基本権問題については、国際機関がもっと積極的に取り組む必要がある。

【谷本】個々の企業がCSRを推進するだけでは限界がある。あるいは、個々の合理性を積み重ねても全体の合理性がうまくいかない。今のCSRの議論は、個別の企業のCSRマネジメントについて焦点を当てて来たが、実は、国際機関や政府の不足する部分を自発的にCSRで補っていきやすいような環境をつくることも必要。今後は、国の公共政策的なレベル、あるいは国際的な貿易の枠組みの中など、個々の企業にとどまらない、NGOあるいは国際機関、政府の代表間といった大きな枠組みの中で議論が、次のステップでは必ず必要になってくる。

○CSR推進のためのインセンティブ（プラス・マイナス両面）について、NECさんでは、グローバルなレベルで実施されているか、また積極的にインセンティブを活用して、CSRを機能させる取り組みを行う企業の有無をマミックさんに伺いたい。

【鈴木】インセンティブは確かに重要なポイントであるが、まだ実施には至っていない状況である。ただ、今後、CSR担当になった職員に対しては、必ずそれが業績査定に反映される形にしなければならないと考えている。

【マミック】プラスとマイナスのインセンティブについて議論するとき、本社・サプライチェーンでの行動を両方考えていくべきだ。調査に参加した有力企業では、あめとむちが使われていた。CSR担当職員については、適切な職務記述、業績の評価、それからボーナスなどを、彼らの能力とリンクさせて規定していないと生産的な活動はできない。一方、マイナスのインセンティブについて、本社とサプライヤーのレベルでは、アプローチが異なる。本社では、サプライヤーへの効果的な監査を怠っているかどうかといった問題となるが、サプライヤーのレベルでは調達活動をCSRと連携させるべきとの認識は薄かった。また、取引停止に関しては、数年に渡り、サプライヤーに改善を働きかけて、意識・社風を変えるべく努力を継続した上で、それでも変化が見られなかった場合にのみ、実施している。いずれにしてもインセンティブは必要で、実践されていると思う。

## 参考資料①

○企業やNGO、ISO等がばらばらに規範をつくり、モニタリングまでやろうという動きがあるが、労働分野に関しては、ILOの伝統、基準を尊重すべきではないか。

【吾郷】ばらばらに規範を作るのは非常に危険であると思う。

【谷本】いろんな基準を勝手に作るのは問題だ。しかし実際は、SA8000にしてもグローバルコンパクトにしても、既にあるものをベースにして作りつつある。どう認証するかという問題が非常に難しいのは事実。今はいろんな議論が出ているが、いずれ収れんしていくのではないか。

**総括【谷本】**1つだけ強調したいのは、CSRという議論は、基本的には、企業とは何かを問い直す一つのきっかけになっている。会社は誰のものかに始まり、企業と政府、国際機関との関係、NGOとの関係など、企業とそれを取り巻くさまざまなステークホルダーの相互関係の中でしか、企業は現実には成り立たない。その関係性がグローバルの中でさまざまに問われている。これまで日本では、ステークホルダーから、企業に対して厳しい説明責任を求められるという経験があまりなかった。単なる文化的な違いというよりは、構造的な問題があって、株主も、労働組合も経営機能チェックが非常に弱かった。

企業とステークホルダーの関係が、90年代から大きく変化してきている中で、今、CSRが問われている。もう一度日本の企業社会の中での企業とは何か、政府は何ができるのか、根本的に議論していく必要性を痛感した。

## (注)

- 1 スクリーニングとは、社会的責任を果たしている企業を評価・選別し、そこに投資することにより中長期的な収益を目指す投資手法のこと。
- 2 社会的責任投資の指標（インデックス）の代表例としては「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス（DJSI）」がある。財務実績、環境対応、社会貢献の3つの側面から企業を評価する。
- 3 アジア社会責任投資協会（ASrIA）香港に拠点を置く、社会的責任投資の普及とネットワークの形成を目的とする組織。
- 4 1999年、アナン国連事務総長が提唱。企業のリーダーに国際的なイニシアチブであるGCへの参加を促し、国連機関、労働、市民社会と共に人権、労働、環境の分野における10原則を支持するというもの。GCは翌年2000年7月にニューヨークの国連本部で正式に発足した。
- 5 日本語版でも「公正なグローバル化」としてILO東京事務所から出版されている。

労働と人権に関する国際基準、規格等一覧表等（その1）

	グローバルコンパクト	国連小委員会報告(MNE)	ILO/外国籍企業原則三者宣言	OECD多国籍企業行動ガイドライン	コー円卓会議企業行動指針	GRI ガイドライン
<b>性 格</b>	企業行動原則	企業行動原則	企業行動原則	企業行動原則	企業行動原則	持続可能性報告作成のためのガイドライン
<b>発行者</b>	国際連合	国際連合人権小委員会	国際労働機関 (ILO)	経済開発協力機構 (OECD)	コー円卓会議	グローバル・リポーティング・イニシアティブ (GRI)
<b>発行年</b>	2000年	2003年8月	1977年	2000年6月(第5版)	1994年	2000年6月(2002年8月改定)
<b>特 徴</b>	1999年1月の世界経済フォーラムでアナン国連総長が世界中の財界指導者に向け、グローバル経済維持のために提唱した「企業行動原則」。2000年7月に国連で誕生。人権、労働からなる9の原則により構成された。2004年6月GCリーダーズサミットで、腐敗や汚職と闘うことが合意、4つ目のカテゴリーの「腐敗防止」が追加され、現在10原則となる。	国連が定める多国籍企業の活動に関する行動規範。経済的、社会的、文化的けんり、すなわち人権に関する多国籍企業および企業の社会的責任に関する規範である。①一般的な義務、②機会均等と差別されない権利、③身体的安全の権利、④労働者の権利、⑤消費者保護に関する権利、⑥環境保護に関する義務、⑦実施規定など23項目からなる。	60年代70年代を通じ、多国籍企業の活動について激しい議論を呼んだことを背景に、受入国との関係を明確にする国際文書作成の要請が生まれた。ILOの権限の範囲内での国際ガイドラインの模索の中で本宣言は誕生した。この原則は、雇用、訓練、労働条件・生活条件、労使関係等の分野に関する多国籍企業、政府、使用者団体、労働団体のためのガイドラインである。	メンバー国(30カ国)と遵守宣言国(7カ国)に本社と持つ多国籍企業、あるいはその国で活動する多国籍企業に対する政府からの勧告。1976年に発表され、定期的改定が行われる。児童労働、強制労働の撲滅、汚職防止、消費者保護を盛り込み、2000年6月5日改定が行われた。ILO中核労働基準4分野をすべてカバーしている。ただし、ガイドラインであるため法的拘束力はない。	80年代半ばから激化する貿易摩擦を背景として、日米欧の健全な社会発展を目的に、F・フィリップ、O・ジスカーールデスタンのグローバル企業の経済人への呼びかけにより発足。日本が提唱する「共生」の理念、米国による「ミネソタ原則」などを基に、企業に従事する個人の宣言を強調する「人間の尊厳」の精神が提案され、日米欧の価値観を盛り込んだものとして、採択発表された。グローバル企業の社会的、経済的責任の焦点をあて、強調的リーダーシップの發揮、最高の道徳的価値の尊重、正義の明確化等が具体的内容。	米国の非営利団体セリーズ(CEREES)と国連環境計画との合同事業として持続可能性の報告書における質、厳密さ、利便性の向上を目的として発足。企業、非営利団体、労働組合、会計士団体、機関投資家や多様な支援者(多様なステークホルダー)と共に全世界に適用可能な報告書ガイドライン作成のための合意形成は図ることが目的。使命は、グローバルに適用可能な「持続可能性報告ガイドライン」を策定、普及させること。従ってガイドラインは、組織が活動内容や製品・サービスの経済・環境・社会的側面について、どのように貢献しているかを報告するために自発的に活用するものである。ガイドラインの枠組みは、①組織全体の持続可能性報告書作成のための方針や具体的内容を示す、②組織の経済・環境・社会的パフォーマンスを正確かつバランス良く開示するための手助けとなる、③多様な業種、地域で事業展開する組織の公開情報の特性を考慮して持続可能性報告を比較可能を増強、④規範や成果基準、自主的なイニシアティブへの自足可能性パフォーマンスのベンチマークや評価を可能にする、④ステークホルダーとの関係を促進するツールとなる。2000年6月に改定されたが、環境、労働、人権に関する国際協定との連携度を高めるために改訂された。
<b>監査の課程、認証メカニズム</b>	参加企業は CEO が GC 原則への支持を表明、GC の普及、年 1 回 GC ホームページ上で原則実施の取り組みを報告する。	法的拘束力はないが、国際法の形成と発展に寄与しつつ、多国籍企業の経営者、取締役幹部を含む役員と従業員が人権への義務を負うこと、具体的取組への期待を明記している。	加盟国の義務や監視義務はない。自主的取組として多国籍企業、政府、使用者団体、労働団体による実施状況を監視するための定期調査があり、その分析はILO理事会に提出されている。	参加国のナショナルコンタクトポイント(NC P)、「国際投資・多国籍企業委員会」(CIME)「労働諮問委員会」(TUAC)、「産業諮問委員会」(BIAC)がガイドラインの周知を行う。同時に国内ガイドライン違反の労働紛争が発生した場合などについては、労組、使用者団体と協議を行う。国内で解決しない場合、CIMEへの報告、OECD総会での審議にいたるケースもある。		①ガイドラインの対象は、特定の業種、組織に限定しない。2002年の改定版は企業ニーズを中心に改定作業を行ったが、政府機関やNPOも依然対象とする。このガイドラインや報告書は法的報告義務や情報開示要求事項に関わるものではなく、国、地域の条例や法律をこえるものでもない。 ②持続可能性パフォーマンスのツールや取り組みを補足するものである。(憲章、行動規範、内部の指針やルールを含む方針、手法・プロセスのマニュアル、具体的パフォーマンス目標などの基準、第三者認証への自主的な取り組み、環境・社会的パフォーマンスおよび品質管理のシステムなどマネジメントシステム)
<b>課題</b>						経済・環境・社会性報告の品質の一貫性、比較可能性、厳密性をより高めることを使命として、恒久的組織として世界的リーダーシップにコミットすることで、説明責任、透明性の拡充に努める。



参考資料②-1

	グローバル・コンパクト	国連小委員会報告(MNE)	ILO/外国籍企業原則三者宣言	OECD多国籍企業行動ガイドライン	コープ卓会議企業行動指針	GRI ガイドライン
コーポレート・ガバナンス		①企業は適用される国際法、国内法等の適用可能規範を認識尊重し、活動する国々の行政慣行、法の支配、社会経済文化的な政策(公共利益、透明性、説明責任、腐敗の禁止等)権限を認識し、尊重する。 ②企業は、賄賂など不適切な便宜の提供約束、供与、受領を容認し利益をうけてはいけい。政府、公務員、選挙候補者、軍隊、治安部隊の構成員その他の個人、組織に対しても賄賂その他の不適切な便宜供与を要求したり、期待したりしてはならない。	①労働者代表に対し、構成体と有意義な交渉をするのに必要な情報を提供すべきであり、企業全体業績に関する真実かつ公正な見解を持ちえるような情報を提供すべきである。 ②国内企業同様、雇用する労働者が有するすべての苦情が規定に適合する形で処理される権利が尊重されるべきである。	良きコーポレートガバナンス原則を支持し、又、維持し、良きコーポレートガバナンスの刊行を発展、運用する。	①オーナー、投資家への関連情報の公開 ②オーナー、投資家の要請、提案、苦情、正式な議決の尊重。 ③従業員とのコミュニケーションには誠実な姿勢をとり、法的、競争的制約を受けない限り情報公開し、共有するよう務める。	◎LA4報告組織の運営に関する変更(例:リストラクチャリング)の際の従業員への情報提供、協議、交渉に関する方針と手順。 ◎LA13意思決定および経営(企業統治を含む)に正規従業員が参画するための規定 ◎HR投資および調達に関する意思決定(供給業者、請負業者の選定を含む)の中に人権に与える影響への配慮が含まれているか否かの立証。 ◎HR9不服申し立てについての義務の履行(人権問題を含む)の記述。 ◎HR10報復防止措置と、実効的な秘密保持・苦情処理システムの記述。 ◎SO2贈賄と汚職に関する方針、手順・マネジメントシステムと、組織と従業員の遵守システムの記述
人権	①国際的に宣言された人権を支持し、尊重する。 ②人権侵害に関与しない。	①国家は企業が人権を尊重することの確保、国際法、国内法で認められた保護を第一義的な責任とする。 ②企業は国家その他の主体による人権侵害を支援し、要求し、奨励するような活動を慎む。企業が提供する製品及びサービスが人権侵害に用いられないように努める。 ③企業は、経済的、社会的、文化的、市民的政治的権利、思想・良心・信教の自由、意見と表現の自由を尊重し、貢献する。権利に実現を妨害しない。		受入国政府の国際的義務及び公約に則しつつ、企業の活動のよって影響を受ける人々の人権を尊重する。	①事業活動を行う国々の人権、教育、福祉、活性化に貢献する。 ②人権並びに民主的な活動を行う団体を尊重し、可能な支援を行う。	◎HR1業務上の人権問題の全側面に関する方針、ガイドライン、組織公正、手順に関する記述(監視システムとその結果を含む)、これらの方針の世界人権宣言やILOの基本的な人権規約など既存の国際基準への適合性について言及すること。 ◎HR8業務上の人権問題の全側面に関する方針と手順についての従業員研修。(訓練形態、研修参加者数、平均研修期間を含めること。) ◎HR13先住民の権利に関し、共同運営している地域苦情処理制度・管轄期間の記述。 ◎HR14先住民の権利に関して、事業地区からの営業収入のうち、地元地域社会に再配分される割合。
労働						
児童労働	児童労働の効果的廃絶を支持する。	企業は、国際文書、国内法、国際人権法、人道法で禁止される子供の経済的搾取からの保護の権利を尊重する。	多国籍企業は国内企業と同様に、児童労働の効果的な撤廃を確保するため、就業の最低年齢を尊重すべき。	児童労働の実効的な廃止に貢献する。		◎HR6ILO条約第138号で規定されている児童労働の撤廃に関する方針と、この方針が明白に述べられ適用されている範囲の記述。また、この問題に取り組むための手順、プログラム(監視システムとその結果を含む)の記述。
強制労働	あらゆる強制労働の廃絶を支持する。	企業は、国内法、国際人権法等で禁止されている強制労働、義務的労働をしてはいけい。		あらゆる強制労働の撤廃に貢献する。		◎HR7強制・義務労働撤廃に関する方針と、この方針が明白に述べられ適用されている範囲の記述。また、この問題に取り組むための手順、プログラム(監視システムとその結果を含む)の記述。
労使関係	団結権と団体交渉権の効果的承認を支持する。	①国内法、ILO規定により、雇用の保護、団体交渉を目的として差別、事前承認、干渉なしに組織を設立する権利を有する。 ②組織の規則により加入する権利を保護することで、結社の自由、団体交渉権の実効的な承認を確保する。	<結社の自由、団結権> ①多国籍企業は関係国での労使関係基準より低くない水準を遵守すべきである。 ②多国籍企業の労働者は事前の許可なく団体を設立し、規約に従うことのみを条件としてこれに加入し、差別をうけない。 ③労働者代表団体は、その職務遂行、管理への干渉からほごされるべき。 ④多国籍企業は代表的使用者団体を支持すべき。 ⑤受入国政府は外国投資を受ける際、労働者の結社の自由、団結権、団体交渉権への制限を含むべきでない。 ⑥国際的労働者団体への加入を認め、87号条約第五条を適用していない国には適用が要請される。 ⑦正常な手続きを害さない限りにおいては、他団体との協議、意見交換を妨害されない。 ⑧協議のため国内の地域的又は、全国の関係団体が招待する外国の労使代表の入国を制限しない。 <団体交渉>	当該従業員代表との建設的な交渉を実施する。	対立が生じた際には、誠実に交渉を行う。	◎LA3独立した労働組合もしくは真に従業員を代表する者・団体の従業員代表によりカバーされている従業員の地理的な割合。または、団体交渉協定によりカバーされている従業員の地域・国別割合。 ◎HR5組合結成の自由に関する方針と、この方針が地域法から独立して国際的に適用される範囲の記述。またこれらの問題に取り組むための手順、プログラムの記述。

参考資料②-1

	グローバル・コンパクト	国連小委員会報告(MNE)	ILO/外国籍企業原則三者宣言	OECD多国籍企業行動ガイドライン	コー円卓会議企業行動指針	GRI ガイドライン
			<p>①多国籍企業内に労働者は団体交渉を認められた代表団体を有する権利がある。</p> <p>②労働協約により雇用条件を規定する場合には、自主的交渉のための十分に発達した手続きを奨励し、国内事情にも精通すべきである。</p> <p>③正当に受権された代表者の企業代表者との交渉を可能にすべき。</p> <p>④国内企業と同様に労働協約を有効にするための必要な便宜を労働者代表に提供すべき。</p> <p>⑤労働者が団結権を行使している間は、不当な影響を与えては成らない。他国における関連企業から労働者を移転するなどして威嚇すべきではない。</p> <p>⑥労働協約は、紛争を解決するための規定、権利、責任を確保する為の規定を包含すべき。</p> <p>⑦労働者代表に構成体と有意義な交渉をするのに必要な情報を提供すべきである。</p> <p>⑧政府は、労働者代表団体に対し、団体交渉過程での客観的判断材料となる当該企業の属する産業に関する情報を提供すべきである。</p> <p>&lt;協議&gt;</p> <p>①労使間の合意で設けられた制度には、国内法律、慣行に従い、双方の関心事について定期的な協議が含まれるべきである。当該協議は、大交渉に代替するものとみなす。</p> <p>&lt;労働争議の解決&gt;</p> <p>①国内企業と同様、雇用する労働者代表及び団体と共同で、労働争議の防止解決を図るため、任意仲裁の規定を含む国内事情に適する任意調停制度を確立すべき。任意調停制度は、労使同数の代表を含むべき。</p>			
労働者の権利保護				<p>①従業員の権利の尊重。</p> <p>②受け入れ国の類似の使用が遵守している雇用及び労使関係の基準よりも低くない基準の遵守</p>	仕事と報酬を提供し、働く人々の生活条件の改善に資する。	
雇用機会の均等	雇用と職業における差別の廃止を支持する。	<p>①企業は、人種、皮膚の色、性別、言語、宗教、政治的意見、国民的、社会的出身、地位、先住民の地位、障害、年齢、職務遂行の要求事項と無関係な個人への差別を撤廃する。</p> <p>②一定の集団に対する過去の差別を克服するための特別措置の遵守や国際人権法関連国際文書、国内法での機会均等処遇を確保する。</p>	<p>①人種、皮膚の色、性、宗教、政治見解、出身による差別を撤廃する。</p> <p>②受け入れ国の雇用者の活用や歴史的差別形態を修正し、雇用拡大を図る政府方針を支持し、一般原則とすべき。</p> <p>③差別回避のための継続的指導が奨励されるべき。</p>	人種、皮膚の色、性、宗教等に基づく雇用または職業における差別の禁止	<p>①性別、年齢、人種、宗教などに関する差別的な行為を防止し、待遇と機会の均等を保障する。</p>	<p>◎LA10機会均等に関する方針やプログラムと、その施行状況を保障する監視システムおよびその結果の記述。(機会均等は職場におけるいやがらせや歴史的差別に対する差別撤廃措置についても言及する。)</p> <p>◎LA11 上級管理職および企業統治機関(取締役会を含む)の構成。男女比率およびその他、多様性を占める文化的適切な指標を含む。</p> <p>◎HR4業務上のあらゆる差別の撤廃に関するグローバルな方針、手順、プログラムの記述。(監視システムとその結果を含む。)</p> <p>○HR12先住民のニーズに取り組む方針、ガイドライン、手順についての記述。(従業員として雇用されている先住民と、組織が現在操業中および将来の操業が予定される地域の先住民が含まれる。)</p>
職場環境・従業員						
雇用			<p>&lt;雇用の促進&gt;</p> <p>①政府は、完全雇用のための積極的政策を推進すべき</p> <p>②「雇用、所得分配、社会進歩並びに国勢分業に関する三者構成会議」の結論に留意すべき。</p> <p>③多国籍企業が雇用に及ぼす影響に配慮した枠組みを用意する。</p> <p>③当該政府の雇用政策、目標にも配慮し、雇用機会の増進、水準の向上</p>		<p>①能力差の有る人々をそれらの人々が真に役立つこと出来る職場で雇用するよう務める。</p> <p>②企業決定により、生じる失業に注意を払</p>	<p>◎LA1労働力の内訳:地域、国別、身分別(従業員・非従業員)、勤務形態(常勤・非常勤)、雇用契約別(期限不特定及び終身雇用・固定期間および臨時)。</p> <p>また、他の雇用者に雇われている従業員(派遣社員や出向社員)の地域・国別の区分。</p> <p>◎LA2雇用創出総計と平均離職率を地域別・国別に</p>

参考資料②-1

	グローバル・コンパクト	国連小委員会報告(MNE)	ILO/外国籍企業原則三者宣言	OECD多国籍企業行動ガイドライン	コー円卓会議企業行動指針	GRI ガイドライン
			に努力すべき。 ④国家社会開発政策との関係を考慮し、労働組合、使用者団体と協議する。 ⑤受け入れ国のすべてのレベルの国民の雇用、職業発展、昇進を優先すべき。雇用労働者の代表あるいは代表団体、政府機関と協力すべき。 <雇用の安定> ①政府は多国籍企業の活動が雇用、労働市場に及ぼす影響を検討するための適切な方策を講じるべき。 ②積極的労働計画を通じて安定した雇用を提供するよう努力すべき。雇用安定、社会保障に関する自由な交渉の結果に義務を迫るべき。 ③長期失業が深刻な国では、雇用安定に為積極的沸く割に勤めるべき。 ④合併、譲渡などで事業活動の変更を検討する場合、政府機関、労働者代表等に対して合理的予告を行うべき。		い、政府、被雇用者団体、その他関連機関並びに他の企業と協力して混乱を避けるよう努力する。	区分。 ○LA12従業員に対する法定以上の福利厚生(医療、身体障害、出産、教育および退職に対する手当て) ○HR11保安担当職員への人権研修、研修の種類、研修受講者数、平均研修期間も含む。
人材			①政府は関係当事者と協力し、多国籍企業が訓練方針を遂行できるよう、雇用に密接な職業訓練、職業指導政策を発展させるべき。 ②多国籍企業は適切な訓練が受入国すべての雇用のレベルに与えられるようにすべき。 ③多国籍企業は当該国国内企業と受入国政府によって奨励され、労働者団体、使用者団体によって支持された、特別基金を含む諸計画に参加すべき。 ④国家開発の一助としての政府による訓練計画をたすけ、熟練技能者のサービスを提供すべき。 ⑤政府と協力しながら企業の能率的活動と両立する範囲で、現地労働者の経験を増やす機会を当該企業内において提供するよう努力すべき。	雇用機会創出と従業員の訓練機会の増進により人的資本形成を奨励する。	①従業員の提案やアイデア、要請、不満に耳を傾け、可能な限り、それらを採用する。 ②適切で他所でも使用できる技術や知識を、従業員が習得できるよう奨励し、支援する。	◎LA9従業員当たりの職位・職域別年間平均研修時間(上級管理職、中間管理職、専門職、技術職、事務職、生産、整備など)。 ○LA16雇用適正を維持続けるための従業員支援および職務終了への対処プログラムの記述。 ○LA17技能管理または生涯学習のための特別方針プログラム。
労働条件		①企業は労働者とその家族が適切な生活水準を確保できる報酬を提供すること。	①賃金、給付、労働条件は関係国における類似の使用者が提供する者と比較して労働者にとって不利でないものとすべき。 ②政府の政策枠内でより良い賃金、給付、労働条件を提供できるように努力すべき。 ③労働者、その家族の基本ニーズを充足するものであるべき。住宅、医療、食料など基本的生活の便益を提供する場合には、良好な水準であるべき。			◎EC5給与と給付金(時間給、年金その他の給付金と退職金も含む)総支払額の国ないし地域ごとの内訳。
安全衛生		企業は国際文書、国内法、国際人権法、人道法で禁止される安全で健康な労働環境を提供すること。			①従業員の品格と健康を保つ職場環境の提供 ②従業員を職場において傷害や病気から未然に守る。	◎LA5労働災害および職業性疾病に関する記録、通知の慣行、ならびに「労働災害と職業病も記録と通知に関するILO行動規範」への適合性。 ◎LA6経営陣と労働者代表からなる公式の合同安全衛生委員会の記述と、このような委員会が対象としている従業員割合。 ◎LA7一般的な疾病、病欠、欠勤率、および業務上の死亡者数(下請け従業員含む)。 ◎LA8HIV/AIDについての方針およびプログラム(職域についてだけでなく全般のもの)。 ○LA14「労働安全衛生マネジメントシステムに関するILOガイドライン」の実質的遵守の立証。 ○LA15職場の安全衛生に関する労働組合または真に従業員を代表する者、団体従業員代表との公式な取り決めと記述、その対象となる従業員の割合。
サプライヤー			⑥雇用創出のため技術の利用が重要であることを考慮すべき。受入国の技術ニーズ、特色に適合させるべき。受入国の技術開発に参加すべき。 ⑦受入国国内企業と部品、設備生産契約を締結するとともに、その地域の原材料の使用と加工の段階的促進を検討すべき。		人間の尊厳を重んじる雇用政策を実践しているサプライヤーや協力会社を開拓、奨励並びに選択する。	◎EC1. 組織別と国別の供給業者内訳(報告対象期間内に総調達額の10%以上の取引があった供給業者のリスト。さらにはその国のGDPの5%を超えるすべての国名)。 ◎HR3サプライヤーや請負業者における人権パフォーマンス評価と取り組みに関する方針と手順(監視システムとその結果を含む)の記述。

労働と人権に関する国際基準、規格等一覧表等（その2）

	SA8000	FLA Charter	The Global Sullivan Principles	SIGMAガイドライン
性格	民間規格	企業行動原則	企業行動原則	企業行動の持続可能指図書
発行者	Social Accountability International(SAI)	Apparel Industry Partnership	L.H.Sullivan Foundation	British Standards Institution(BSI), Forum of the Future, Account Ability
発行年	1997年10月(2001年改訂)	1997年(2003年1月改定)	1999年11月	1999年(2003年9月改定)
特徴	ベトナム戦争にかかわらない企業への投資のための調査機関(NPO)として1969年に発足、さらにCSRの格付け、ランキング、表彰機関である米国経済優先度評議会(CEP)に発展し、CEPを母体として1997年からSA8000の審査登録機関として派生的に設立された。労働組合、人権擁護団体、児童労働撲滅組織、研究者、経営者、コンサルタント等で構成される慈善人権団体。社会的説明責任に関する規格の開発実行により職場と地域社会の改善に貢献。特に企業活動のグローバル化により、低コストによる劣悪な労働条件、児童労働、小売業者、ブランドメーカー、サプライヤーなどを通じてサプライメントワークコンディションを確保することを目的とした世界初の社会的説明責任制度である。	急成長する国際経済によって、多様化してきた労働権利に対応するための機関として、1997年にApparel Industry Partnershipにより起草され、2003年1月に正式に発足した。国内外共に、労働権利を促進するのが目的である。FLAはNGOや大学、企業を代表する。FLAに登録している短期大学や大学は現在、175校ある。FLAの使命、構成とプログラムは以下のものを含む。 ①企業の参加基準 ②大学の入会基準 ③独立した外部モニターの認定基準 ④職場の行動規範 ⑤モニタリングの原則	企業が活動する上で、経済的、社会的、政治的公正さを確保することを支援することが目的である。人権を支援し、雇用におけるあらゆる機会均等を推進し、人種、性別など多様性を前提としている。委員会と役員会で意思決定を行う。障害を持つ労働者のための訓練の促進も目的とする。人格の尊厳と平等をもってコミュニティ、労働者や子供たちに対して生活の質の改善を支援する。企業はその規模の大小に関係なく活動を行う上でGSPを遵守し、支援することを期待する。GSPに加入した企業は、当該国の法令を遵守し、社会の構成メンバーとしてビジネスにおける正当な役割を果たすように努力する。GSPでは、企業政策、手続き、訓練、内部報告を実施し、仕組みを発展させることで組織を通じて原則への貢献を行い、より大きな貢献と人々の理解を得て、平和文化の構築と発展に貢献する。	サステナビリティ経営を実践するためのマネジメントの仕組みをどのように実現するかを定めたガイドライン。組織の既存の規格やフレームを矛盾無く関連づけるガイドラインとして、企業の実証ビジネスモデルをベースとすることで、事業活動の社会、環境、経済面でのリスク等の回避、ビジネス機会の効果的活用を目指す。英国貿易産業省がスポンサーとなって1999年にシグマプロジェクトを発足。英国規格協会、アカウントビリティ社、フォーラム・ザ・フューチャーの3組織、イギリス公認会計士助許協会、ナチュラル・ステップ、KPMG、サステナビリティ社などで構成される。2001年のパイロット・ドラフト、コンサルタントバージョンを経て、2003年9月に最終版ガイドラインを発行した。
監査の課程、認証メカニズム	認定及び認証制度(byS.Davis) SA8000の認証取得手順は、①アプリケーションパッケージの入手、②社内チェックの実施、③社内マネジメントシステムの構築、④審査登録機関の決定、⑤予備審査、⑥本審査。認証制度は、SAIが9認証機関を認定している。認証機関の認定は、ISO/IECとSAIの独自基準が用いられる。認証時にはSA8000が要求事項の仕様書となる。受審組織は21カ国に設置。有効期間は3年間。	情報データベースの構築 ・質問表を作成し、職場基準のコンプライアンスを実証し、数量化する。 ・企業の契約者や製品供給者等に定期的に質問表の提出をするよう義務付ける。 企業モニターの訓練プログラムを確立する ・職場の基準とおよび適切な各国法および国際法、また効果的なモニタリング業務に関して、企業モニターが基準を遵守していることを評価できるように、企業モニターに対して、標準で訓練を開始する。 定期的な訪問と監査の実施 ・職場基準のコンプライアンスの査定のため、契約者と供給者の複数の企業とその施設に対して定期的に訪問を行い、モニタリングする。	この原則の実施については、透明性を重視し、一般に情報の公開と提供を行うことで、諸原則へのコミットメントの状況を示していく。	シグマガイドラインは、組織全体のインパクトや経営資源を表す自然、社会、人、生産、金融など5つの資本を全体をマネジメントすること、経営の透明性を高めステークホルダーの声に敏感になり、法令遵守することで説明責任を果たすことを原則としている。②シグママネジメントフレームワーク(リーダーシップとビジョン、計画、実施、モニタリング、レビュー、報告)③シグマツール(AA1000シリーズをはじめGRIレポーティングツールなど13のツール、ガイド、ケーススタディ)から成り立っている。
課題				
コーポレートガバナンス	認証を得て、その状態を維持するため、法令を遵守し、マネジメントシステムと実践のための基準の統合を行う。		知的財産保護を含む公正な競争を促進し、賄賂を拒否する。	環境衛生、社会的責任、人権、固定資産、利益や株価、の5原則の規格。
人権	人種、身分制度、出身、宗教、身体障害、ジェンダー、性的志向性、組合、政治、年齢などで差別されない。セクハラを排除。		普遍的に人権への支持を表明し、特に従業員については、私たちの運営するコミュニティにおいて、ビジネスを行うものとして参加する。	
労働				
児童労働	15歳以下の労働の禁止。ただし138号条約の例外国では14歳以下を禁じる。読み書きので	15歳以下の労働の禁止(または、製造国の法律で定められている場合は14歳)。製造国での	子供の経済的搾取の根絶。	

参考資料②-2

	SA8000	FLA Charter	The Global Sullivan Principles	SIGMAガイドライン
	きない子供が労働に従事できるよう補習を行うべき。	義務教育を完了する年齢が 15 歳以上の場合その年齢以下での労働の禁止。		
強制労働	強制労働の禁止。囚人、賃金前払い労働を含む。使用者や仲介者により前払い金や身分証の発行をしてはならない。	囚人労働、契約労働、債務労働やその他の強制労働の禁止。		
労使関係	労働組合の結社および参加の自由と団体交渉の権利が確保されなければならない。法律によりそれらの自由が禁じられている場合、結社と交渉を行いこれに対抗する。	雇用主は労働者の団体交渉と結社の自由を尊重し、認識しなければならない。	従業員の結社の自由を尊重する	
労働者の権利保護	体罰、メンタルな精神的苦痛、言葉による暴力を排除する。	全ての労働者は尊敬と威厳を持って扱われるべきである。どの労働者も身体的、性的、心理学的又口語的屈辱を受けてはいけない。	①政府、コミュニティとともに労働することで、彼らの生活の質を高める。教育、文化、経済、社会的に向上するよう、障害をもつ労働者に訓練を提供する。	
雇用機会の均等		どんな人も雇用されるに当たって、雇用体系、給与体系、福利厚生、昇給、学問分野、解雇又は定年制、ジェンダー、人種、宗教、年齢、身体障害、性的志向性、出身、政治上の意見、社会的又はエスニシティーのいかなる差別を受けてはいけない。	あらゆる雇用にあたり、どのような従業員も、肌の色、人種、ジェンダー、年齢、エスニシティー又は宗教等によって差別されてはいけない。子供の搾取、身体的酷使、女性に対する暴力、強制的な労役などの容認できない取り扱いをなくす。	
職場環境・従業員				
雇用			ビジネスを通じて、この原則の促進を図る。	
人材			基本的な技能をみにつけるため、従業員を保障し、技能向上のための機会を提供し、彼らの経済、社会参加のための機会を高めることができるよう支援する。	
労働条件	①適用法に従い、7 日間に最低 1 日に休暇、1 週間に 48 時間以下の労働。自主的残業への割り増し、恒常的に 1 週間に 12 時間を越えないこと。残業は団体協約できめられなければならない。 ②基準労働週に支払われる賃金は、合法的で産業基準にマッチしていなければならない。また労働者とその家族の基本的生活を満たすものでなければならない。懲戒控除は行わない。	雇用主は地域の法律で定められている、又は一般工業賃金のいずれか高い方の最低賃金を雇用者に支払わなければならない。そしてそれに付随する恩恵も提供しなければならない。  勤務時間：特別なビジネス状況下以外においては、労働者は(i) (a) 週に 48 時間と 12 時間の残業、又は (b) 製造国の法律で認められている通常労働時間帯及び残業時間の制限、または製造国の法律が労働時間を規定していない場合は通常の 1 週間の労働時間プラス 12 時間の残業、のいずれかを超えて残業する必要はない(ii) 少なくとも 7 日間ごとに最低でも 1 日休む。		
安全衛生	個人の安全で健康な労働環境を構築する。傷害を防止し、労働者の日常の健康安全のための訓練を行う。健康と安全のための検査を行う。トイレと携帯水へのアクセスを確保する。	就業施設での労働に従事する際に起こりうる可能性のある労働者の事故やけが等を防ぐための安全で健康な労働環境を整える。	安全で清潔な労働環境を整提供する。労働者の健康と環境を保護する、永続的な発展を推進する。	

※参考資料②「労働と人権に関する国際基準、規格等一覧表等」(その 1、2) は、発行機関ホームページに掲載された各基準、規格等の原文をもとに本研究会事務局が仮訳を行い、作成した。

## 国際労働基準（基本的なILO条約）

### ① 第29号 強制労働条約（1930年）

あらゆる形態の強制労働の廃止を求めるものですが、兵役、適正な監督のもとにある囚人労働、戦争、火災、地震といった緊急時など、いくつかの適用除外が認められています。

### ② 第87号 結社の自由および団結権保護条約（1948年）

すべての労働者及び使用者に対し、事前の許可を受けることなしに、自ら選択する団体を設立し、加入する権利を定めるとともに団体が公の機関の干渉を受けずに自由に機能するための一連の保障を規定します。

### ③ 第98号 団結権および団体交渉権条約（1949年）

反組合的な差別待遇からの保護、労使団体の相互干渉行為からの保護、団体交渉奨励措置を規定します。

### ④ 第100号 同一報酬条約（1951年）

同一価値の労働についての男女労働者に対する同一の給与及び給付を求めるものです。

### ⑤ 第105号 強制労働廃止条約（1957年）

政治的な圧政もしくは教育の手段、政治的もしくは思想的見解の発表に対する制裁、労働力の動員、労働規律、ストライキ参加に対する制裁または差別待遇の手段として何らかの形態の強制労働を用いることを禁止するものです。

### ⑥ 第111号 差別待遇（雇用及び職業）条約（1958年）

人種、肌の色、性、宗教、政治的見解、国民的出身または社会的出身に基づく、雇用、訓練、労働条件における差別待遇を除去し、機会及び待遇の均等を促進する国内政策を求めるものです。

### ⑦ 第138号 最低年齢条約（1973年）

児童労働の廃止をめざし、就業の最低年齢を義務教育終了年齢以上とするよう規定するものです。

### ⑧ 第182号 最悪の形態の児童労働条約（1999年）

奴隷労働および類似の慣行、武力紛争で使用するための強制的な徴集、並びに売春やポルノ、あらゆる不正な活動、児童の健康・安全・道徳を害するおそれのある労働における使用を含む、最悪の形態の児童労働の禁止と撤廃を確保する即時の効果的な措置を求めるものです。

参考資料③

欧米アジア主要国批准状況

国名	強制労働		団結の自由		差別		児童労働	
	C.29	C.105	C.87	C.98	C.100	C.111	C.138	C.182
アメリカ	-	○	-	-	-	-	-	○
日本	○	-	○	○	○	-	○	○
デンマーク	○	○	○	○	○	○	○	○
フランス	○	○	○	○	○	○	○	○
ドイツ	○	○	○	○	○	○	○	○
スイス	○	○	○	○	○	○	○	○
スウェーデン	○	○	○	○	○	○	○	○
イギリス	○	○	○	○	○	○	○	○
中国	-	-	-	-	○	-	○	○
インド	○	○	-	-	○	○	-	-
韓国	-	-	-	-	○	○	○	○
シンガポール	○	-	-	○	○	-	-	○
ベトナム	-	-	-	-	○	○	○	○
マレーシア	○	-	-	○	○	-	○	○
タイ	○	○	-	-	○	-	○	○
フィリピン	-	○	○	○	○	○	○	○
インドネシア	○	○	○	○	○	○	○	○

(出所：ILO 駐日事務所ホームページより)





---

労働政策研究報告書 No. 45

グローバル化と企業の社会的責任

— 主に労働と人権の領域を中心として —

発行年月日 2005年10月20日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

(販売) 広報部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 有限会社 太平印刷

---

©2005

\* 労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL <http://www.jil.go.jp/>)