

# 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発表している。

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、グローバリゼーション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、「グローバリゼーション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ふ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。
- 地域の特色と組み合わせた 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、地域の特色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。



