

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¹。「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²、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³、

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⁴。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、公的な統制をしようとしているし、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⁵。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⁶、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⁷。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⁸、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の争いであつたし、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つたカルロス・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⁹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¹⁰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¹¹。

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¹²。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¹³。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¹⁴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はなく、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¹⁵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¹⁶。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¹⁷。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¹⁸。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¹⁹。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²⁰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している。

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²¹。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おり同時に、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²²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²³。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²⁴。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」）²⁵ は必ずしも利用頻度が高くはないが²⁶、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²⁷。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²⁸、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²⁹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³⁰。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³¹、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質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この疑問が出てくる。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³²。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³³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³⁴。

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³⁵。しかし OECD ガイドラインの場合は、NCP の指定方法³⁶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³⁷。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³⁸。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) に関する例で

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³⁹。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)

- ¹ <http://www.keidanren.or.jp/indexj.html> (2005年6月18日参照)
- ² 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
- ³ 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。」
- ⁴ 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。
- ⁵ 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。」
- ⁶ 前掲箇所
- ⁷ 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。
- ⁸ 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
- ⁹ 山本草二『国際法(新版)』有斐閣、1998年、656頁
- ¹⁰ 本文は<http://www.worldbank.org/icsid/basicdoc/basicdoc.htm>で参照可
- ¹¹ 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)
- ¹² UNCTAD決議73(III)、1972年
- ¹³ 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。
- ¹⁴ 国連において多国籍企業はTransnational Corporationと表記されている。
- ¹⁵ 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)
- ¹⁶ 「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。
- ¹⁷ ガイドラインI章1項
- ¹⁸ 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。
- ¹⁹ 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。
- ²⁰ 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。
- ²¹ 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)
- ²² 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。
- ²³ 拙著『国際経済社会法』三省堂、2005年、119-125頁参照
- ²⁴ ILOにおける三者構成の意義については、前掲書、74-77頁
- ²⁵ http://www.ilo.org/public/japanese/region/asro/tokyo/pdf/multinational_d.pdf
- ²⁶ <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

(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）¹⁸⁾

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。)

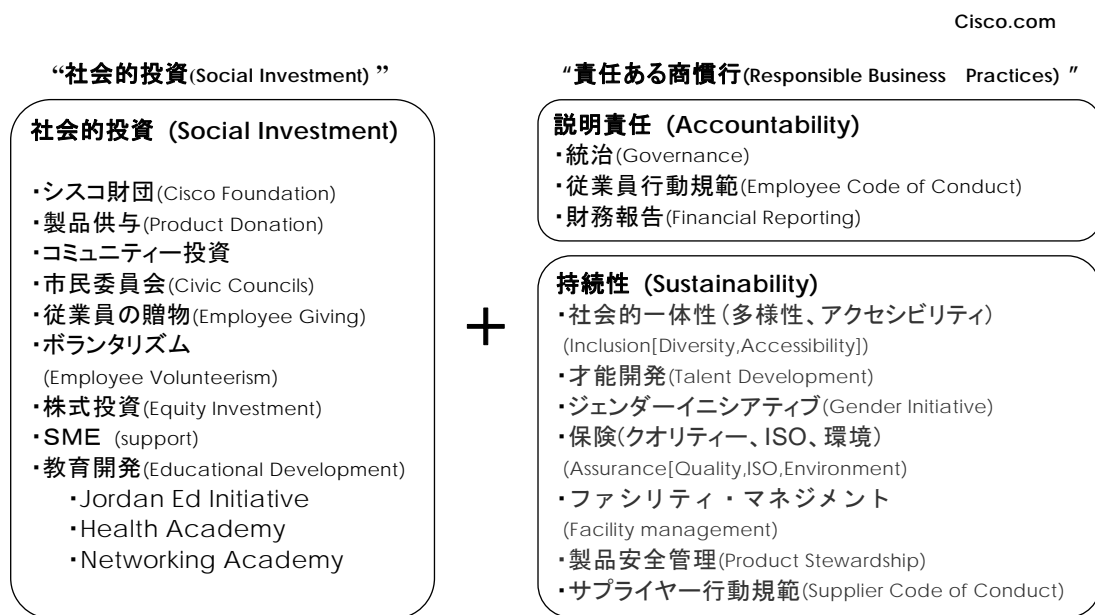
権利放棄・許可 (シスコ社の経営幹部又は取締役のための本事業行動規範の条項のいかなる権利放棄も、取締役会の承認を得なければならない。承認された権利放棄は、その理由とともに適切な手段によって公に公開される。所定の許可を経た本行動規範を遵守行為は権利放棄とはみなされない。)

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ェア、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	フットウェア	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)

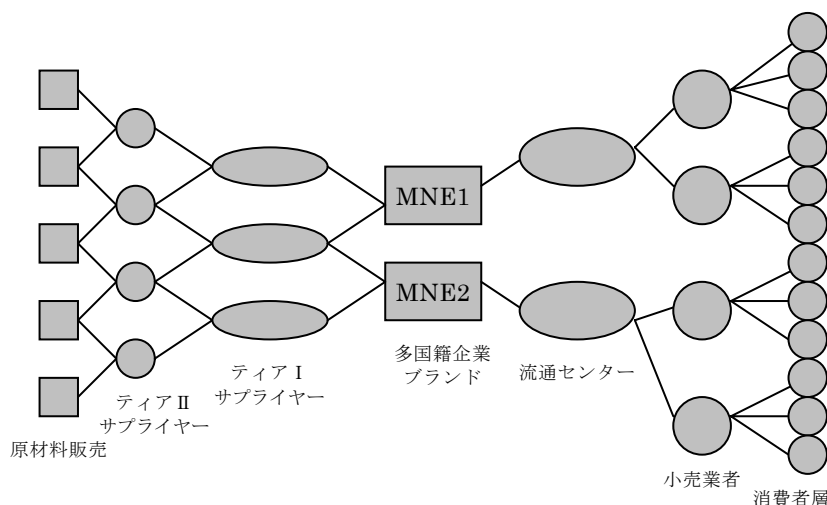
地域	アパレル	器具	フットウェア	合計
アメリカ	36,364	6,077	2,127	44,568
欧州、中東、アフリカ	24,443	3,236	1,563	29,242
北アジア	100,060	32,750	152,753	285,563
南アジア	155,662	21,304	88,292	265,258
合計	316,529	63,367	244,735	624,631

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

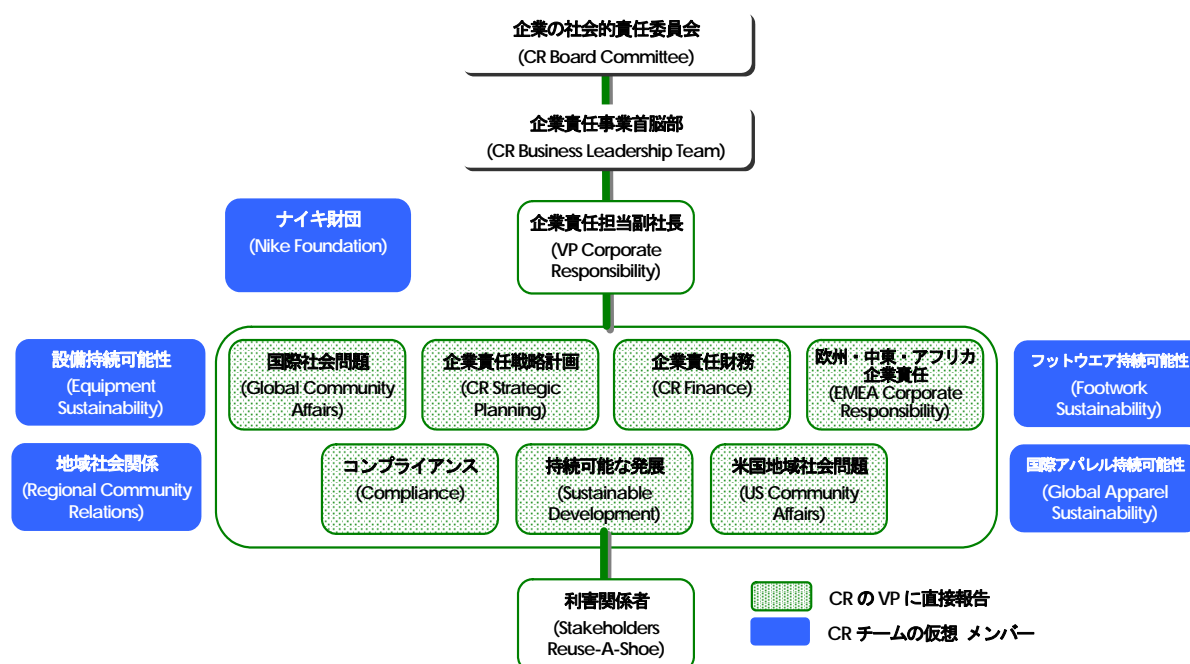
示している。さらに、ビジネスとの統合をめざして、幹部および全世界全従業員を対象とした各種のワークショップを実施している。(表 6-5 参照)

(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。

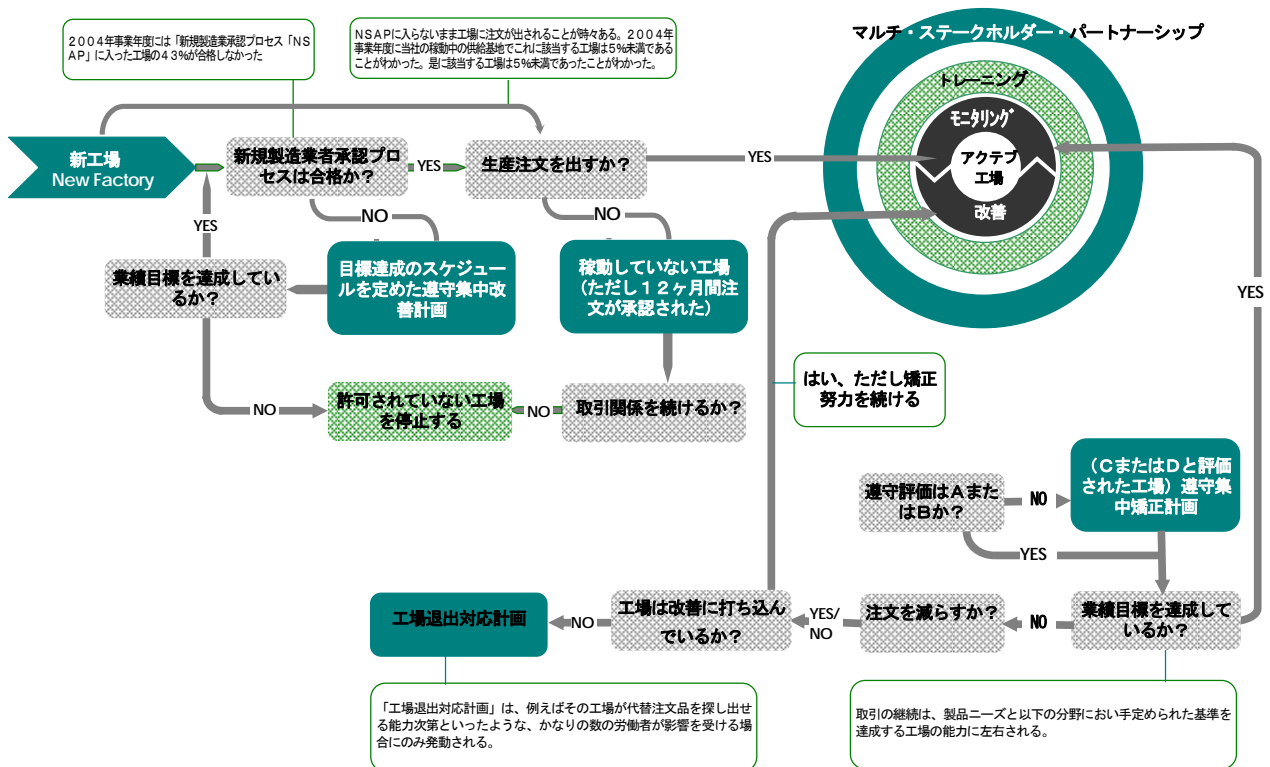
CSR 推進のための組織体制としては、委員会が取締役会の下に設置され、問題発生の際にまず委員会で対応が図られる。しかし、広州ナイキ社によると、「委員会と製造部門の連携はまだ十分ではない」という現状がある。

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、よい環境の工場でつく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"> ・ 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) ・ 移民労働者の扱いに関する地域法が遵守されていない。 ・ 所得保障に関係のない法定ではない給付 (例えば休暇) ・ 過剰な労働時間: 週 60 時間を超えるが 72 時間未満 ・ 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。 ・ 7 日に 1 日の休日を与えない。

等級	遵守評価基準	説明
		<ul style="list-style-type: none"> ・言葉によるまたは心理的な嫌がらせ、または虐待。 ・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。 ・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。
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"> ・規定標準を遵守しようとしめない。 ・ナイキ公認の遵守監督者の立ち入りを拒否する。 ・情報の改ざんおよび情報の改ざんを労働者に指導する。 ・内職または許可されていない下請け。 ・未成年労働者。 ・強制労働：債務労働、契約労働、囚人労働。 ・労働者の合法的な結社の自由の権利を拒否する。 ・妊娠検査。 ・立証された身体的または性的な虐待。 ・支払っている賃金が法定賃金に満たない。 ・所得保障と結びついた給付を拒否する。 ・きちんとした時間計測システムがない。 ・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。 ・14 日の 1 日の休暇を与えない。 ・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。 ・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。

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、条件がよくなる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
雇用慣行 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"> ・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。 ・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。
人権 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"> ・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。 ・また、人権に関する指針を GSK の購買部門向けに作成。
医薬品へのアクセス 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"> ・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。 ・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。
リーダーシップとアドボカシー 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"> ・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。 ・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。
地域社会への支援 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"> ・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。 ・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。
ステークホルダーとの対話 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"> ・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。 ・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。
倫理的行動規範 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"> ・9,600 人の管理職が GSK の行動規範の遵守を誓約。 ・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。
研究と革新 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"> ・研究開発に 28 億ポンド（約 5,500 億円）を投資。 ・「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。 ・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。
製品と顧客 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"> ・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。 ・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。
環境への配慮 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"> ・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。 ・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。 ・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。

（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、方針や規則を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。

¹⁸ 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

