

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¹。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²。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³。

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⁴、(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⁵。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⁶。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⁷。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（CO₂）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CO₂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⁸。

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⁹。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¹⁰。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¹¹、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¹²。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¹³。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¹⁴。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¹⁵。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¹⁶、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¹⁷。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¹⁸。

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¹⁹。「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²⁰、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²¹。

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²²。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²³。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²⁴。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²⁵、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²⁶。「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²⁷。

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²⁸。

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)²⁹、アンリー・デュナンによる赤十字 (1863)³⁰やベルサイユ条約によるILOの設立 (1919)³¹、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³²。

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³³。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となったのである。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³⁴。

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な手段構築への権利である³⁵。

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³⁶、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³⁷。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) ³⁸。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³⁹。

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⁴⁰。

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⁴¹。

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⁴²。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⁴³。

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⁴⁴。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⁴⁵。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⁴⁶。

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⁴⁷。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⁴⁸。

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⁴⁹。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⁵⁰

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⁵¹、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⁵²。

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⁵³。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⁵⁴。2001年には世界市場の約20-23%を占有しており⁵⁵、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⁵⁶、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⁵⁷。

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⁵⁸。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⁵⁹、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⁶⁰。

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⁶¹。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⁶²。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⁶³、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⁶⁴。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⁶⁵。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⁶⁶。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⁶⁷、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⁶⁸。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⁶⁹。

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⁷⁰、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⁷¹、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⁷²。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⁷³。

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おり、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⁷⁴。

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⁷⁵。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⁷⁶。

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⁷⁷。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⁷⁸。

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⁷⁹。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⁸⁰。

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⁸¹。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。⁸²NH 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⁸³。

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⁸⁴。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⁸⁵。

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⁸⁶。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⁸⁷。

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⁸⁸。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⁸⁹。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）⁹⁰、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⁹¹。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⁹²。

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⁹³。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⁹⁴。

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⁹⁵。

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⁹⁶。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⁹⁷。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⁹⁸。

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⁹⁹。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¹⁰⁰。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¹⁰¹。

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 CO₂、二酸化硫黄 (SO₂)、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、そうした企業の数是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¹⁰²。

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 千万人いると言われる移動労働者 (民工) の問題である¹⁰³。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¹⁰⁴。

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¹⁰⁵。

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¹⁰⁶、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¹⁰⁷。

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¹⁰⁸。

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¹⁰⁹。

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¹¹⁰。

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¹¹¹。

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¹¹²。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¹¹³。

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¹¹⁴。

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¹¹⁵。例えば、サプライヤーの一つが、HMX 社のアドバイスを受け、SO₂ 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¹¹⁶。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¹¹⁷。

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¹¹⁸。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¹¹⁹。

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¹²⁰、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、SO₂ 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 SO₂ 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¹²¹。

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¹²²。

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¹²³。

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¹²⁴。

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¹²⁵。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 活動とが強力的に結びつき、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)

- ¹ Susan Ariel Aaronson, "Broadening corporate responsibility," *International Economy* 16 (4, Fall 2002): 46-47.
- ² Confederation of Norwegian Business and Industry, "Corporate social responsibility," Confederation of Norwegian Business and Industry, January 2003.
- ³ Geoffrey P. Lantos, "The boundaries of strategic corporate social responsibility," *Journal of Consumer Marketing* 18 (7, 2001): 595-630.
- ⁴ EU Commission, "Communication from the Commission concerning corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development," EU Commission, July 2, 2002.
- ⁵ 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.
- ⁶ Harry J. Van Buren III, "The bindingness of social and psychological contracts: Toward a theory of social responsibility in downsizing."
- ⁷ http://www2u.biglobe.ne.jp/~TRC/mm_vol19_2.htm; http://en.wikipedia.org/wiki/club_of_Rome
- ⁸ 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).

- ²⁸ Scott Davidson, *Human Rights*, pp. 2-6.
- ²⁹ <http://www10.plala.or.jp/shosuzuki/chronology/world/~1945.htm>
- ³⁰ http://www.osaka.jrc.or.jp/red_cross/red_cross/red_cross_2.html
- ³¹ <http://www.ilo.org/public/japanese/region/asro/tokyo/about/ilo.htm#birth>
- ³² Scott Davidson, *Human Rights*, pp. 7-11.
- ³³ 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.
- ³⁴ Ann Kent, *Between Freedom and Subsistence: China and Human Rights*. Scott Davidson, *Human Rights*.
- ³⁵ 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*.
- ³⁶ <http://cyber.law.harvard.edu/torts3y/readings/update-a-02.html>
- ³⁷ <http://WWW.american.edu/TED/OGONI.HTM>
- ³⁸ <http://cyber.law.harvard.edu/torts3y/readings/update-a-02.html>
- ³⁹ 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.
- ⁴⁰ Chris Marsden, "The oil and gas industry challenge as seen by Amnesty International," p. 33.
- ⁴¹ Chris Marsden, "The oil and gas industry challenge as seen by Amnesty International," p. 32.
- ⁴² Juliette Bennett, "Multinational corporations, social responsibility and conflict," *Journal of International Affairs* 55 (2, Spring 2002): 393-410.
- ⁴³ Norwegian Ministry of Foreign Affairs, "Business and human rights, Article 4: Corporate responsibility in the 21st century," A memorandum presented by Leiv Lunde, State Secretary, March 2000, The Norwegian Ministry of Foreign Affairs, Oslo, 2000, p. 9.
- ⁴⁴ Juliette Bennett, "Multinational corporations, social responsibility and conflict."
- ⁴⁵ David Rice, "Human rights strategies for corporations," *Business Ethics* 11 (2, April 2002): 134-136.
- ⁴⁶ 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。
- ⁴⁷ Juliette Bennett, "Multinational corporations, social responsibility and conflict."
- ⁴⁸ Jeanne M. Logsdon and Donna J. Wood, "Business citizenship from domestic to global level of analysis."
- ⁴⁹ Ruth Phillips, "Is corporate engagement an advocacy strategy for NGOs? The community aid abroad experience," *Nonprofit Management & Leadership* 13 (2, Winter 2002): 123-137.
- ⁵⁰ 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。
- ⁵¹ Norsk Hydro, *Annual Report 2002*, p. 12.
- ⁵² Norsk Hydro, *Annual Report 2002*, p. 2.
- ⁵³ Norsk Hydro, *Annual Report 2002*, p. 4.
- ⁵⁴ Hydro Aluminium, *Highlights 2002*, p. 18.
- ⁵⁵ Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.
- ⁵⁶ Hydro Aluminium, *Highlights 2002*, p. 8.
- ⁵⁷ Hydro Aluminium, *Highlights 2002*, p. 18.
- ⁵⁸ http://www.hydro.com/en/press_room/news/archive/2001_05/magnesium_china_en.html
- ⁵⁹ <http://osl01inet.hydro.com/hits/osl02201.nsf/allbyid/53961E1788329BFE412569D100357FB2?opendocument>
- ⁶⁰ http://www.hydro.com/en/press_room/news/archive/2001_01/canada_costs_en.html
- ⁶¹ <http://osl01inet.hydro.com/hits/osl02201.nsf/allbyid/12123A86839A055E41256C3F003F8571?opendocument>
- ⁶² 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
- 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
- 70 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
- 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
- 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
- 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)

¹⁰⁰ http://www.hydro.com/en/press_room/news/archive/2001_05/magnesium_china_en.html

¹⁰¹ Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

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

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

¹⁰⁴ 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.

¹⁰⁵ Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

¹⁰⁶ Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

¹⁰⁷ Senior Consultant, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

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

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

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

¹¹¹ Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

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

¹¹³ Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

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

¹¹⁵ Senior Consultant and Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

¹¹⁶ Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

¹¹⁷ Senior Consultant, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

¹¹⁸ Senior Consultant, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

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

¹²⁰ Senior Consultant, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

¹²¹ Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

¹²² Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

¹²³ Senior Vice President, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

¹²⁴ Senior Consultant, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

¹²⁵ Senior Consultant, Hydro Magnesium Asia in Beijing, China.

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
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)

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¹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²。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きている。

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³。

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」⁴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 CERES⁵と国連環境計画⁶は、「Global Reporting Initiative」（GRI ガイドライン）⁷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⁸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⁹。

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¹⁰。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**¹¹ 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¹²。

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¹³。

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」¹⁴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¹⁵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¹⁶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」¹⁷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)

対応者: 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)

対応者: 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。

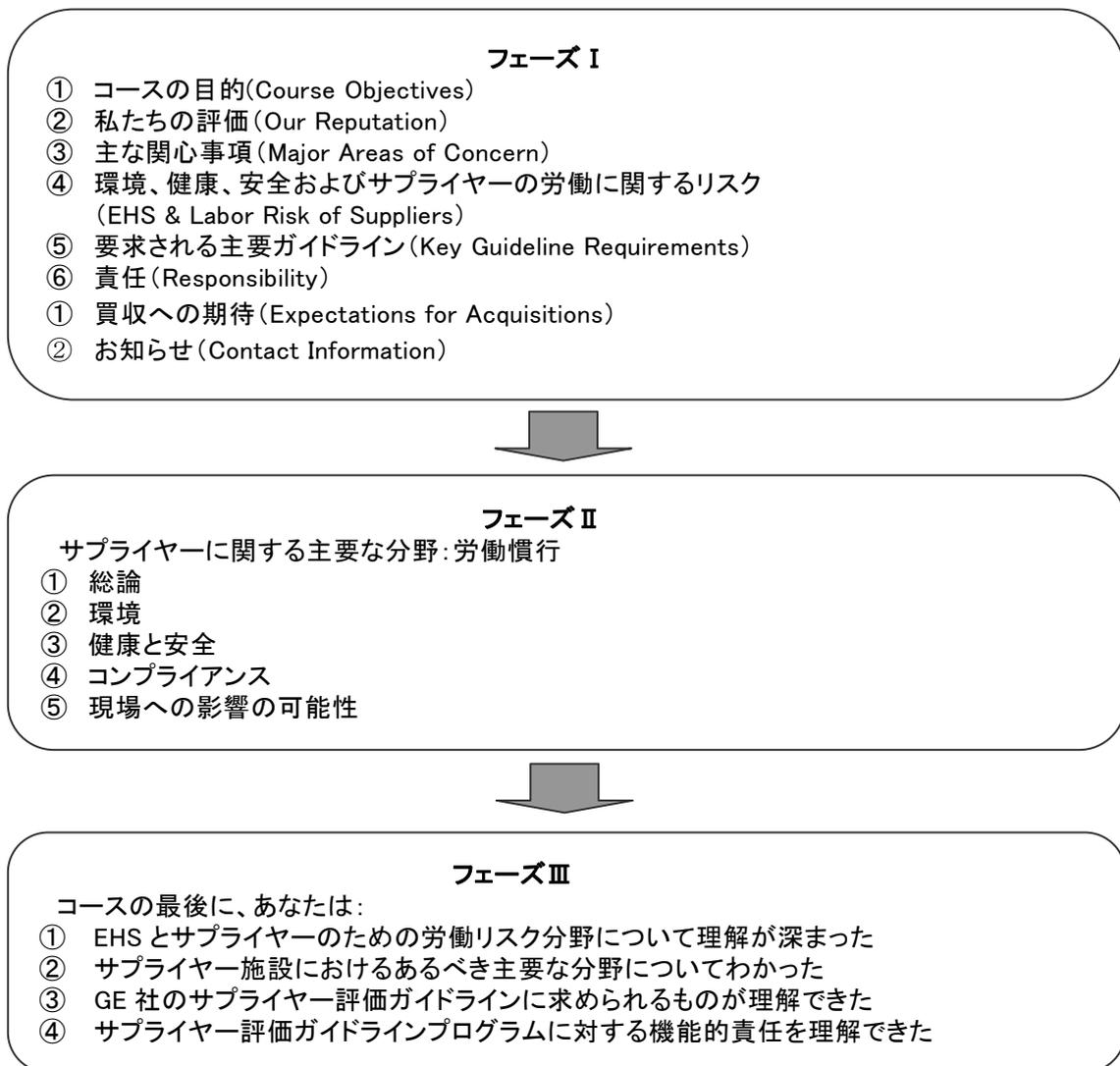
パソコンが一人一台普及している今日、ガイドライン、全社の共通の価値観などは、イントラを通じて全職員が共有しやすい環境も用意され、コンプライアンス徹底のための教育が準備されている。研修システムは、E-training system として各従業員が各訓練プログラムにアクセスして行われる。社長以下、法律担当、環境対策担当となった者が各担当マネジャーに指示を行う。社員がすべての項目を守っているかどうかをチェックするのはマネジャーの仕事である。指示はすべてトップダウンで行われ、GE 社全部門の各レベルでガイドライ

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)

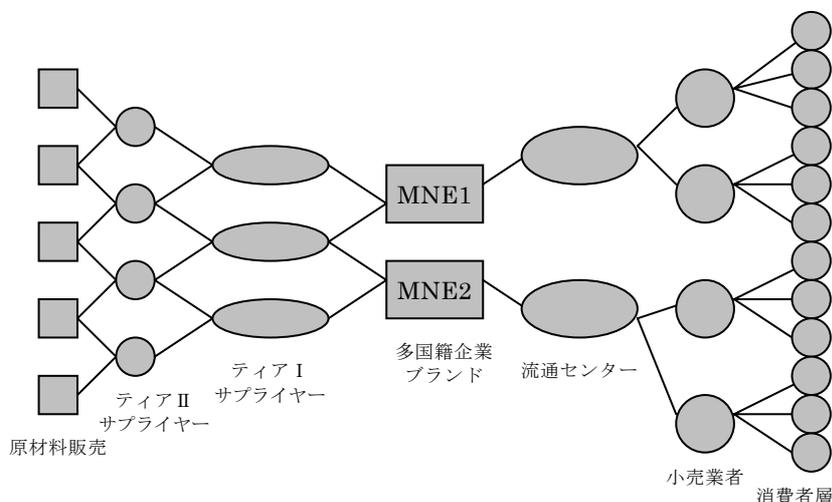
地域	アパレル	器具	フットウエア	合計
アメリカ	36,364	6,077	2,127	44,568
欧州、中東、アフリカ	24,443	3,236	1,563	29,242
北アジア	100,060	32,750	152,753	285,563
南アジア	155,662	21,304	88,292	265,258
合計	316,529	63,367	244,735	624,631

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

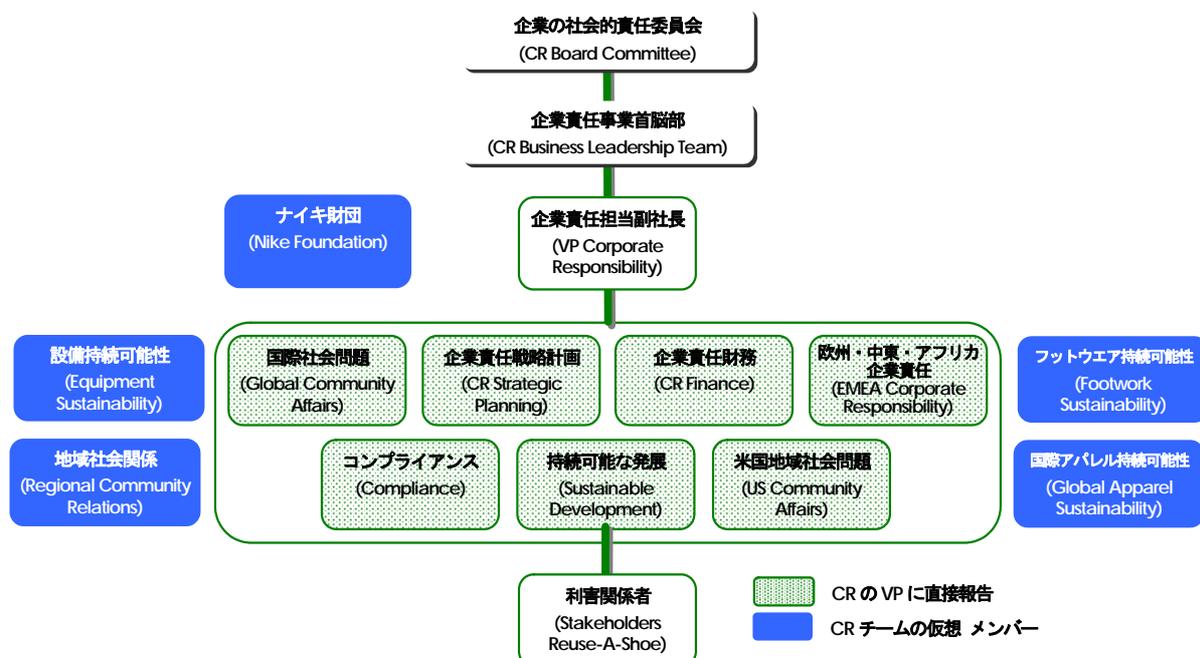
示している。さらに、ビジネスとの統合をめざして、幹部および全世界全従業員を対象とした各種のワークショップを実施している。(表 6-5 参照)

(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。

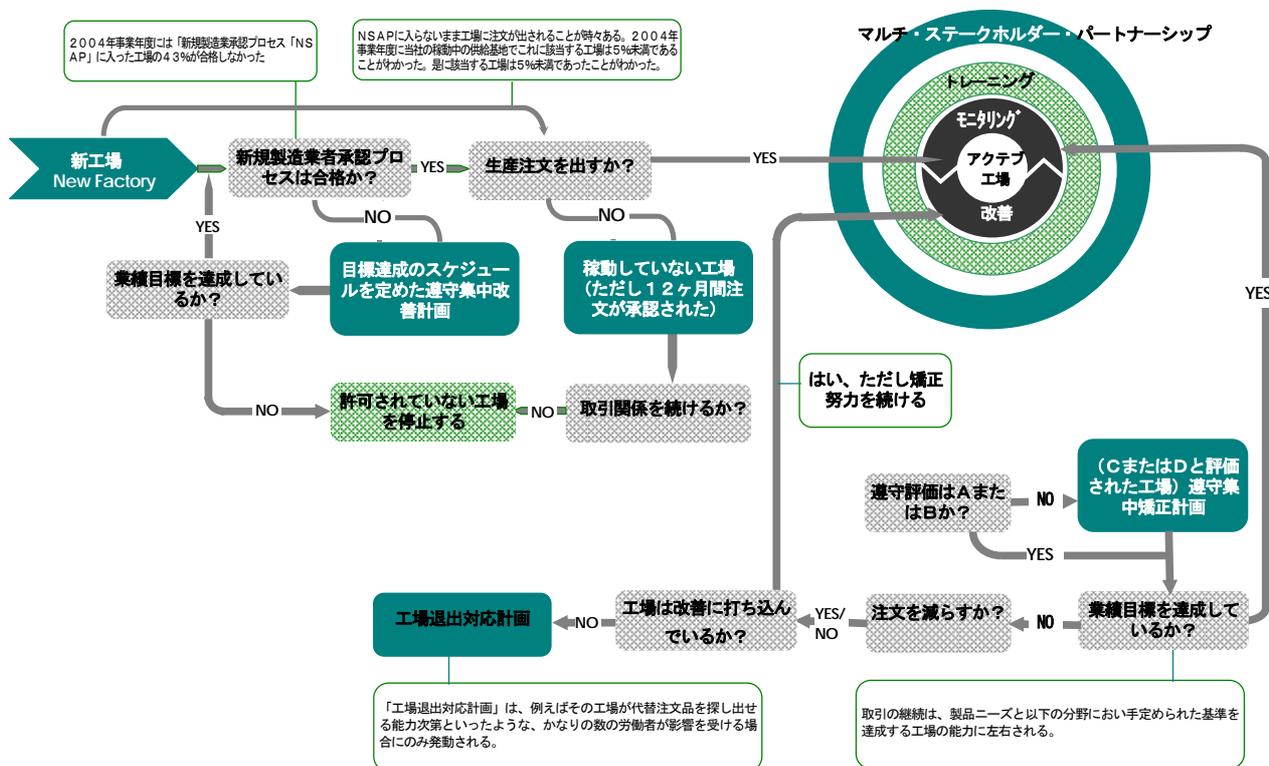
CSR 推進のための組織体制としては、委員会が取締役会の下に設置され、問題発生の際にまず委員会で対応が図られる。しかし、広州ナイキ社によると、「委員会と製造部門の連携はまだ十分ではない」という現状がある。

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、よい環境の工場を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。

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

