

# 座談会

## 企業の社会的責任(CSR)の

## 今日的意義を考える

### 出席者

**谷本 寛治**  
**逢見 直人**  
**鈴木 均**

一橋大学大学院 商学研究科教授  
日本労働組合総連合会(連合) 副事務局長  
日本電気CSR推進本部統括マネジャー

司会・野村かすみ JILPT主任調査員

### CSRをどのようにとらえるか

### 現場からの広い視野で 考えてみる

野村 グローバル化の進展とともに国境を越えた社会的責任が注目されています。先進的に取り組んでいる欧米の動向を踏まえて、わが国の企業、労組の取り組みへの示唆、ご提言をいただくのがこの座談会のねらいです。最初に、企業の社会的責任(CSR)をどうとらえたらよいかについてお聞かせください。

谷本 まず「実践すること」だと思います。CSRは数年前より、正確な理解が広がりつつあります。しかし、実際に、特定の産業、また自分の会社でどうするかとなると、やはり現場で悩まなければいけない。教科書に答えはありません。現場の実践でつみあげ

ていくしかありません。ただ、現場といても企業だけではなく、労働組合、消費者団体、NPO/NGO、株主、地域社会等との関係も考えなくてはなりません。会社内でのCSR部や委員会などの設置も、国内で広がってきたが、しかし、社内には各部署において、どう実践したら良いのかわからない。あるいは余計な仕事ではないかというイメージを持つ部署もあるでしょう。さらに子会社や関連会社、サプライヤーまで含めて管理するにあたっては、なにがどこまでできるのかを現場が悩んで解決していかねばなりません。

野村 CSRを労働という視点から見るといかがでしょうか。

谷本 労働におけるCSRには、いろいろな種類の仕方があると思います。国内外という大きな区分けもできると思います。また、中核労働者と周

辺労働者の問題という区分もできません。周辺労働者の問題では、労働成果の再配分について連合の高木会長が「パート労働者の組織率を高めなければいけない」「成果配分に関しても労組がサポートしてもっと声を出していかねばならない」と発言されている。一方、厚労省が提言した働きがいのある会社とか働きやすい職場づくり、多様な人材の活用、エンプロイアビリティの向上という問題もあれば、差別や人権の問題もあります。これらは別個の問題として取り上げられてきました。また、過労死についても、バブル期以降、人減らしが続いていくなかで、中核労働者への仕事の比重が高くなっている。そういう問題もCSRとして落としてはいけない課題だと思えます。

海外の問題では、これまで生産委託先や販売委託先は、別会社という理解



であったが、CSRではそこまで含めて考えるようになってきている。要するに経営全般にかかわることとして委託先についても本社が情報をしっかりと持っているなければいけない。進出先での問題という場合、先進国の問題と途上国の問題がある。日本企業は、八〇年代にアメリカに直接投資によって出ていったとき、女性やマイノリティーの問題で、雇用、人事、採用上の差別問題がたたきつけられました。この二〇年のあいだ、訴訟や公聴会に呼び出されるなどで手痛い授業料を払いながら経験を蓄積してきたといえます。一方、途上国に対する課題はかなり見落とされてきました。とくに九〇年代、グロ

ーバル化が急激に進むなかで、NGO、市民団体等がグローバルなネットワークを広げ、児童労働や強制労働などネガティブな部分についてはつきりと問題を指摘するようになってきました。日本の市場も、生産、販売のグローバル化が進むなかで、先進国だけでなく途上国との関係抜きにはあり得ない時代になっています。とくにここ一、二年、サプライチェーンでのCSR調達が重要視されるようになっており、環境だけでなく社会的な部分も問われるようになっていきます。

## CSRをめぐる世界的潮流

### グローバル化とCSRの関連

**野村** CSRをめぐる海外のトレンドは、現在どのようになっているのでしょうか。

**逢見** 労働問題についてみると、グローバル化が急速に進んだことが背景にあると思います。とくに、冷戦構造が終結して以来、これまでの東西の壁が崩れて、世界中が大競争時代に入った。労働については、これまでILO条約やOECDの多国籍ガイドラインという形で、いくつかのルールをつくってきたわけです。その目標は、貧富の差を極端に拡大させないで、むしろ経済発展により地球上のすべての人たちが豊かになるようにしようということだったわけです。しかし、実際には貧富の差はますます拡大しているのです。そういうところにもっと問題意識を強めなければならぬ、グローバル化の負の側面を直さなければならぬとい

う意識が強まったといえます。

こうした問題を克服するために国際的な条約をつくる、あるいは条約を国内で批准するという政府の取り組みもありましたが、多国籍企業がみずからの行動規範のなかでCSRを進めることによって、とくに先進国の多国籍企業が率先して負の側面の克服に取り組む。これは欧米から世界的潮流となり、日本も真剣に受けとめざるを得ない環境になったと思います。二〇〇四年二月に宮崎で国際自由労連の世界大会が開かれましたが、そこでもグローバル化の負の側面をどのように克服するかということが、大きな議論になりました。

労働組合は、これをたんに労働協約による自分たちの労働条件の問題としてとらえるだけではなくて、サプライチェーンなどを通じて、企業行動によって途上国で働いている人たちの貧富

の差が広がることのないように、企業に行動規範を課し、そして行動をチェックする。こうしたステークホルダーの機能を果たすことによって、役割を果たそうということになってきたのだと思います。しかし、国内で多様な問題をかかえているので、外への意識が出てきたのは、この三年くらいのことだと思います。

**谷本** 確かに、国内に多様な問題があると、外への意識が薄くなると思います。それは、別に労働組合だけではないですよ。NECは、先進国、途上国を含め、さまざまな国に国際展開しているわけですが、現在、CSRとして議論されている問題についての情報ほどの程度つかんで、具体的に海外でのオペレーションの管理をどのようにされているのですか。

**鈴木** 基本的にはローカルのマネジメントにCSRを含む責任をきちんと任せることだと思います。かつては他の日本企業と同様、日本人が本社から出向する形でマネジメントを形成し、その中心を担ってきたケースが多かったと思います。出向する幹部に対しては、マネジメント教育をきちんと日本で行うというのが基本的考え方でした。最近では現地化が進み、組織的で実効性の高いグループガバナンスの構築が必要だとの認識が高まってきたのですが、実際にはリスク管理も含めてきちんとしたマネジメントの仕組みを構築することは簡単なことではありません。いま、CSRが世の中に浸透し始めて、これをきっかけにリスク範囲を明確にし、管理を強化していこうという機運が高まってきました。グループ経営の

視点できちんとリスクを回避し、NECというブランドを守っていくんだという考え方が、CSRが浸透してきたことでかなり強くなってきたと思います。その意味で、グループ会社からサプライチェーンまで含め、それらのリスクマネジメントの範囲の明確化を行い、段階的な展開の仕組みを整理し、実行に移すことが課題となっているといえます。

**谷本** でも、そういうことが課題として出てきたのは、ここ一、三年ですよ。

**鈴木** そうですね、いままではリスクマネジメントを個々の組織に任せてきましたが、それをグループ経営の点から見直し始めたのはここ一、三年ですよ。

### 中国における事例

**野村** 海外でのCSRの動向として、日本企業も多数進出している中国ではどのような状況なのでしょう。

**谷本** 今、中国でもCSRが重要なテーマとなりつつあります。昨年からCSRがブームになり始めたようですが、紡績工業協会、商務部、社会活動協会などがCSRに関する委員会を立ち上げて、議論が広がっています。中国では経済急成長の背後のネガティブな部分が膨張している。さすがに中国政府も、調和のとれた循環型社会にしなければいけないと考えるようになってきているようで、CSRも現場で少しずつ議論されつつあります。中国は、貿易黒字も日本を抜き、経済成長も一〇%と非常に急激に成長している。音を立ててきしみながら経済が伸びているイメージもありますが、さすがに環



境問題やコンプライアンスの問題について、外からの厳しい指摘もあり、対応せざるを得ない状況が出てきている。

また、中国ではグローバルコンパクトやSA8000に調印する企業がここ一年程で、すごく増えてきている。しかし、それは必ずしも中国でCSRの議論が成熟したためではなく、欧米企業が次々と生産や販売拠点を中国に移すなかで、リスク範囲が広がりにあるところからきています。今後ISOの規格化の影響などで状況が進展すると思われませんが、グローバルコンパクトの加盟が増えたとしてもほんとうに機能しているかは疑問です。とにかくサインだけをしておくという企業も少なくないようです。

**鈴木** ○四年一月に日本経団連の関連機関である海外事業活動関連協議会(CBC)の中国対話ミッションに参加しましたが、中国は日本にとつてCSR上の最優先地域という印象を受けました。急成長による社会のいろいろなひずみが、まさにグローバルゼーションの負の問題を凝縮した形で出ており、CSRのホットスポットのような状況になっていることが感じられました。それで、多国籍企業に対して、いろいろな目が厳しく注がれることになっていくわけです。このなかでもとくに日本企業は反日感情という特殊事情を背負っているのです。欧米企業よりもリスクが高いと思います。日本企業は、社会的、政治的不満のはけ口として一番ターゲットになります。そこでCSRの問題になります。日本企業は従業員とそのコミュニケーションを味方しなければならぬと思います。



その点で、欧米企業よりもっと真剣に従業員、地域社会との関係づくりに取り組んでいかなければならないと考えます。

**逢見** 中国は今や世界の工場です。従来のアメリカの対応ならば、輸入制限を行うなど通商問題化することで、スウェットショップを阻止しようとしたと思う。しかし、通商政策では阻止めがきかなくなっています。一方、日本は日本企業が積極的に中国に市場進出し、経済的に貿易関係において緊密になっていきます。労働組合としては、そのきしみをどうするかという問題意識をもっています。中国は共産主義体制国家ですから労働組合の自主的な結成は制限されています。結社の自由などの労働基本権がきちんと保障されているのかという問題があります。また人口が多く、農村からの出稼ぎ労働力も大量に循環しているわけですから、そういう人たちの労働条件、例えば最低賃金がきちんと保障されているのかの問題もあります。法規範でカバーさ

れている部分がやはり弱いのではないかと問題意識はあります。そこで法規範だけでなく、CSRというルールをつくることで実際の企業行動、とくにサプライチェーンの形で中国の企業と契約しないと十分だという問題意識が強まっていると思われま

す。これは、とくに日本企業が率先して行わなければならない問題だと思えます。リスクマネジメントとしても、抜けたところがあると、日本企業は責任を追及されるリスクがありますから、その部分を十分意識した対応をしなければならぬと思います。日本の労働組合は、中国の労働組合との対話を行っています。その中で中国の労働組合にもこうした問題があることを提起していきたいと思っています。しかし、それだけで問題が解決できるわけではなく、やはり企業行動を通じてやっていくことが必要になると思っています。

ヨーロッパの組合は、それをグローバル協定という形で、国際労働組合と多国籍企業が直接協定を結んで、そのモニタリングも労働組合が行うことにしています。日本でも多国籍企業が多いわけだから、欧米とおなじような形でグローバルな労使協定によって担保していくべきだといわれています。しかし実際には、日本の企業がそこまで踏み込んで協定を結ぶところまでではない。労働も足りないところがあるなど思っています。

## リスクマネジメントからみるCSR

**野村** 日本企業のリスクの話がま

したが、リスクマネジメントとCSRの関係についてはいかがでしょうか。

**谷本** 企業が、リスク範囲が広がっているという意識を持つようになったのは最近ですね。

**鈴木** とくにサプライチェーンなどがそうです。弊社の場合、CSRマネジメントを強化するにあたって、まず始めたのは、会社やグループとしてコアとなる基本的な価値基準や行動憲章を設定することでした。そのため従来からあった企業行動憲章と規範をCSRとグループ経営の視点から見直し、新たにグループ企業行動憲章とグループ行動規範とし、グループのCSR推進の基盤として位置づけました。八〇年代、九〇年代は、現地化を進め、会社のリスク管理は現地の法律に従って、個々のローカル会社のトップマネジメント中心にやってきました。しかし、リスク管理はグループ一体となった取り組みが求められるようになってきました。さらにサプライチェーンまで管理のパンを広げることが必要になってきたのが最近の傾向です。

**谷本** 例えば資本や人材の現地化は、もう少しあとになってからですね。最初は日本の経営の良さを強調して、それだけでは現地に広がるうとするときに、問題が出てきた。現地のマネジャーが必要になってくる。それで、現地に根づいていかなければならないという形に広がってきた。しかし、人権や環境に関してコンプライアンスにかかわる問題が出てきた場合、どこまでコントロールできていたのでしょうか。また、経済法など国によってかなり異なりますが、NECでは、CSRをグ

ローバルな視点からみなければならぬという意識はいつごろから出てきたのでしょうか。

**鈴木** まず共通のリスク感覚、どこに焦点を当てたマネジメントをするかといった考え方が最初からきちんとグローバルの視点で認識されていた訳ではありません。各国における個々の企業がそれぞれ独自に、現地のトップマネジメントの判断でやっていました。

一方、今までも社会的責任という考え方や精神はありました。社会のために会社はあるという考え方は、会社が設立されたときから綿々と続いています。ただ、それを制度的、組織的に、かつ戦略的にやるという考えまではなかったわけです。いまほど注目度も高くありませんでした。しかし、きちんと社会のために有用な製品、サービスを提供して、ステークホルダーにその結果を還元するという考え方はあったわけです。最近、CSRがグローバルの視点で注目されるようになって、会社がCSRにきちんと取り組むにはどうしたらよいかを考えました。まず世界共通の価値観、価値基準をもつべきでは

ないかと考えました。そこで、すでに存在していた企業行動憲章を社会的責任とグループ経営の視点で見直して、「人権」を新たに盛り込み、海外も含めたグループ会社に採択してもらいました。現在の課題はそれを世界共通の基本的な価値観としていかに浸透させるかということですね。

**谷本** ところで、日本の労働組合では、リスク問題について、産業界ごとに感度はかなり違うと思いますが、CSRに関しては産別が主導で広がっていますかと思えます。ただ、これまで日本の労働組合は、ガバナンス、内部統制の問題を含めた企業のあり方へのセンチリティは、欧米労組と比べると低かったのではないかと思います。グローバルな組合運動の動きとの関連で、最近の動向はどうなっていますか。

**逢見** 国内では、CSRを求めるグローバルな潮流とは別に、企業不祥事が続いたため、そのなかで労働組合が一体何をやっていったのかという批判を受けました。企業不祥事の結果、自分たちの雇用の縮小や労働条件に影響がでて、ひいては企業の存立そのものが危うくなってしまいう例が出てきた。だから、やはり企業は社会にとって有用でなければならぬ、コンプライアンスは最低限のもので、加えて社会にとつて有用な企業とは何かについて、労働組合自身も考えていかなければいけないという自覚を持つようになってきています。



谷本氏  
持つようになってきています。

日本企業は従来、従業員を大切にすることを実践してきたわけですね。長期安定雇用のなかで、従業員が能力を発揮しやすい施策をつくり、福利厚生を充実させることはやってきました。しかし、それは内々のものであって、外にはあまり関心を持ってこなかった。今日、就業構造が多様化してきたにもかかわらず、正規雇用者はカバール人けれども、パートのような非典型の人たちはカバールされていないこともあった。一方、企業行動もグローバル化し、ガバナンスという株主主権のような考え方が強まって、従業員よりも株主を大事にしなければいけない流れが出てくるなかで、従来の発想に揺らぎが出てきました。揺らぎのなかから出てくるいろいろな問題をCSRの視点でもう一度とらえ直し、今までの日本企業で良いものは良いものとして、それを積極的に開示していく方向に変わっていく間、今まで内のことしか考えなかつた部分を、もう少し視点を広げて、外に対しても同じような考え方で責任を果たしていく意識の変化がうまれ、日本企業の行動として広がっていると思います。

### グローバルゼーションと国際労働組合運動

組はどのような行動を起こしていたのでしょうか。産業別ではUIゼンセン同盟やIMF・JC(金属労協)などいくつかの取り組みを認識していますが、他はどうでしょうか。

**逢見** 九〇年代前半までの日本の多国籍企業は、自社製品を海外で生産する形の展開だったわけですが、九〇年代後半以降は、日本で企画して中国でつくるなど、まさに生産体制の住み分けやグローバル化が進みました。同時に世界的なコスト競争の中で、できるだけコストを下げてモノをつくらなければならなくなり、コストの安いところを求めて移動するというのがあります。九〇年代後半から、安いものが日本国内に入ってくると、日本で同じことをやっていた企業は急速に競争力を失いはじめました。なぜこういう問題が起きているのかと考えて、こうした競争を続けていたら、みな奈落の底に落ち込むことになるということで、組合としては、競争に歯止めをかけなければならぬと考え始めた。また、これは日本だけの問題ではなく、むしろ国際レベルの問題という議論が起これたわけです。しかし、日本企業も決して例外ではなく、少なくとも人権や労働という基本権について、どこの国で操業していても共通のルールでやらなければならない。そういう問題意識を産別やナショナルセンターが提起し、それを企業別組合の役員や、実際に働いている人たちに訴えていく。最初は、この問題について当事者ではないと思っていた人たちもいたんですが、われわれのところにも影響する問題だということ、徐々に共通認識になってき

たのではないかと思えます。それと、従来だったら途上国で活動している人たちの情報は受けとめられなかったわけですが、それがIT化の進展で労働組合以外にも、NGOなどからも瞬時に情報として入るようになり、同時期に問題の発生を認識できるようになりました。途上国の人たちとの共感をもって、一緒に解決しなければならぬという意識がでてきたのだと思えます。

### マルチステークホルダーによる コミュニケーションの重要性

**谷本** 労働組合とNGOは、相性が良いというイメージがありませんが、どうなのでしょう。例えば、EUで行われたCSRのマルチ・ステークホルダー・ダイアログ(二〇〇二〜二〇〇四)においては、労働組合は最初、必ずしも乗り気ではなかった。ILOでも、CSRを議論するようになり、労使以外にNGOもということでは最初は非公式に入るようになりました。しかし、労働問題はNGOではなく労働組合がやればよいという意見も根強くあるようです。実際に、ILOの担当の



逢見氏

人たちは、NGOとも一緒にやっているし、国際的な場では、NGOも労働組合も経営者団体も一緒に議論しているわけですが、NGOに対する認識はまだまだ一定していません。とくに日本の場合、政策提言ができるころまでNGOは育っていない。

**野村** 国によって違うと思いますが、日本では、NGOとのコラボレーションについてどのような認識がもたれているのでしょうか。

**逢見** 率直に言っても、まだ濃淡があります。ILOでは政労使の三者構成で条約や勧告を決めていく伝統があつて、そこにNGOが入ってくると、三者構成の枠組みが壊れて、「労」の部分が、ステークホルダーのワン・オブ・ゼムになつてしまふのではないかという懸念があります。自分たちの影響力が弱まることを懸念してきました。ただ、グローバル化の負の側面を是正していくことであれば、労働組合だけで完結して問題を解決できないので、その意味で、NGOとの協力関係を培っていくことについてのコンセンサスは広がりつつあると思えます。CSRの国際規格化の議論のなかでもステークホルダー

ています。

## CSRの今日的意義

### ISOの社会的責任規格の動向

**谷本** 今議論されているCSRは、従来からの労働問題の延長線上にもあり、さらに広い課題があることについて同じ意見です。日本で経済団体たる日本経団連が担ってきた役割はどのようなものだったのでしょうか。

**鈴木** 〇四年に日本経団連が企業行動憲章を改定しました。これが各社のCSR基盤となる行動憲章採択や改定を促したと思えます。二〇〇三年に、従来の企業行動委員会と社会貢献推進委員会の合同部会として設置された社会責任経営部会がこの憲章の改定作業の中心的役割を果たしました。経団連関連組織である海外事業活動協議会(CBCC)が、先駆的に欧米のCSRの動きをいち早く察知し、調査研究を始めたことがその後の経団連のCSRの取り組みに影響を与えたと思えます。その他の具体的活動の例としては、「企業行動憲章の実行の手引き」などのガイドラインや「CSR推進ツール」などのハンドブックの作成があります。これらをウェブ等で情報開示したり、説明会を開くなど企業への浸透に尽力しています。このツールは中小企業も含むどの組織にも活用可能な取組事例をわかりやすく伝える工夫をするなど非常に参考になると思えます。

**谷本** 日本経団連がこうした活動をするにあたっては、企業の連合体として、労働組合やNGO、消費者団体などと意見交換をされていますか。

**鈴木** かなりステークホルダーを意識しています。たとえばISOの規格化への対応のための作業過程でも規格の実行性を高めるためには、ステークホルダーとのエンゲージメントが不可欠である点を日本経団連としては強調しています。労働組合、NGOなどステークホルダーの方々と企業が対話し、連携することがCSR活動の実効性を担保することにつながるという考えです。また、ステークホルダー間の連携によって社会的なイシューを解決していくという姿勢もあります。

**谷本** 日本経団連は、CSRに関する基準や規格など考えるなかで、さまざまなステークホルダーとのコミュニケーションチャンネルを持っているわけですね。

**鈴木** 例えばCBCCの活動では、NPO/NGOの方々にきていただいて、説明や意見を聞く場を定期的にもっていますから、それはひとつの実効事例だと思えます。

**谷本** 日本で、EUのようなマルチステークホルダー・フォーラムがもてるかという点、土壌が違うので、同じようなことはできないにしても、経済団体が積極的に対話の関係をつくっていくことは重要なことであると思えます。

**鈴木** 日本経団連の社会貢献委員会は、NPO/NGOの方々をお招きして話を聞く場がありますのでそのチャンネルが活かされていると思えます。またISOの話ですが、規格化のめざすところは社会的な課題解決によって

持続可能な社会の発展にあるとの認識をもつことが重要です。そのために企業もNGO/NPOの方々と連携してそれらの課題解決に取り組んでいくことが求められているわけで、各組織が連携し成果を上げている具体的な取り組み事例をうまく紹介することが大切だと思っています。社会貢献推進委員会でNPOとの連携事例をかなり集めており、これらが参考事例として利用されると思っています。

**谷本** そういうことは大事ですよね。政府や労働組合も議論していくときには、NPO/NGOがまだ未成熟だという問題は大前提にあります。ユニケーションのチャンネルを少しずつNPO/NGO、人権団体、消費者団体などに広げることが、とくにCSRに関して必要だと思います。

**逢見** CSRとの関係でいうと、環境で植林事業などをNPOと協力して進めている例はあります。UIゼンセンでも、連合でもやっています。また、NPOへの寄付行為も行っています。連合の「愛のキャンパ」は、NPOに寄付して活動を支援しています。総額で毎年一億三〇〇万円ぐらいになるでしょう。共同で事業も行っています。ただ、CSRという視点で行っているかという点、必ずしもそうとはいえません。

**国際的行動基準の今日的意義**

**野村** 国際的な行動基準や規格についてお話をうかがえますでしょうか。

**谷本** ILO、OECD、EUなどがさまざまな行動基準を出しています。

経営者団体やNGOもいろいろ出しています。これらは九〇年代半ばから始めてきて、もう少し古いものもありますが、企業の行動基準・規範として注目を集めるようになったのは九〇年代後半だと思っています。そういう流れのなかにはISOがあります。〇四年のスイエーデンの会合で、さまざまなステークホルダーが関わってガイダンスとしてISO化していく方向性が決まった。ISO26000シリーズは、〇八年の終わりには、何とか形になるようですね。今年前半、タスクグループが素案を提出することになっています。昨年提案された大きなデザインスペックをもとに、具体的な中身のたたき台をつくっていかなければいけないわけですが、その意味で〇六年は非常に重要な年になると思います。

今年秋のスペインでの会議へ向け、いろいろな議論があると思うのですが、企業や途上国にどう影響するのでしょうか。国連のグローバルコンパクトやSAIのSA8000など民間のものもいろいろありますが、ISOができてくることで、先進国の多国籍企業や途上国へのインパクトなどについて、どうでしょうか。

**鈴木** 途上国へのインパクトが一番大きいと思います。アメリカなどはISOについては冷めたところがあります。しかし、途上国では、日本もかつてそうだったように、ISOのブランド力は相当強いものがあります。ですから、ISOがCSRを規定すれば、途上国の企業がかなり真剣にそれを用するようになるのではないかと思います。それから二つ目の意義としては、

今までCSRには、国際的に多くの基準や規格がありました。途上国の中小企業レベルまでを含めた共通の理解や認識、あるいは考え方が整理されてこなかったという事実があります。ISOの規格化が統一された考え方に整理される良い機会になるのではないかと思います。

**谷本** 〇四年のスイエーデンの大会の前に、ISOがCSRの定義をまとめる作業をした。それだけで分厚い報告書になってしまった。ソーシャルの言葉一つとっても、国とか文化の違いで意味合いは違ってくる。しかし、グローバル市場のなかでは共通の課題として問われるものが当然あると思います。マルチステークホルダーによってこういう議論をすること自体、大きな成果でもある。最大公約数として、どうまとめていくかが示されることの意味は、大きいと思います。

**鈴木** 日本経団連としては、規格化するならば、途上国の中小企業でも企業以外の組織体でもそれを使って具体的に組み立てるようなプラクティカルなものにすべきではないかと考えています。

**逢見** 国際労働運動の世界でいうと、欧米の組合は依然として冷ややかに見ているところがあります。労働組合のなかでも、そもそもISOは技術規格設定プロセスであり、CSRの基準づくりにそういうものを入れることは、適当ではないという伝統的な考え方があります。それから、ILO条約や政府の法律がすでにあり、労働や人権については普遍的なルールがあるんだから、民間が基準を設定したとき

に、そのルールよりも低い基準が設定されたら逆に、悪貨が良貨を駆逐するような話になるのではないかと懸念をずっと持っていました。しかし一応、ILOも参加したなかで、ISOは国際労働基準を落とさないことが確認されたので、当初の懸念は少し解消して、労働組合も前向きに参加するようになってきていると思います。

日本については、もともとグローバルコンパクトでも日本企業の参加は、あまり積極的ではありませんでした。最近になって少しずつ動き始めています。日本の経営者のなかにはCSRは企業の任意でやるものだと主張する人たちもいます。一方で遅れをとるまいという横並び意識もあるわけですね。その意味で、CSRの国際標準化について、今まで関心のなかった部分が増えていく方向に走りだす可能性があります。連合は、国際標準化について欧米の組合よりややポジティブな取り組みをしていると思います。

**谷本** ISO26000は、スタンダードとしては大きなスケルトンをもちつつ、結局それぞれの現場に任せられることになると思います。大きな共通理解はそこである程度できたとしても、結局はそれぞれが自己努力のなかで取り組んでいかないとできないと思います。SA8000など民間の基準、国連のグローバルコンパクト、それぞれに批判がありますよね。国際法学者の立場から見ると、民間基準によってかえって混乱を引き起こされる可能性をぬぐいきれない面があります。たとえ



鈴木氏

ばグローバルコンパクトにしても、モニタリングがまったくなくともかかわらず、国連のお墨つきみたいになつてしまつたら良くないだろうといわれている。多様性は見込まれるわけですが、それぞれに任せることの難しさがありません。

## サプライチェーンへの展開の可能性

**野村** サプライチェーンにおけるCSR展開の可能性についてはいかがでしょうか。

**鈴木** サプライチェーンへのCSRの適用については、私の個人的な意見としては、少なくとも業界で共通のガイドラインがあった方が良くと思います。調達先から見ると、多種多様なCSRの調査票が送られてきて、対応が大変だし、混乱の原因にもなります。

調達先もステークホルダーの一つだと認識し、CSRの課題をともに連携して解決しようというCSRの基本原則に沿っていくと、共通の購買指針的なものがあつたほうが、買う方、売る方の双方にとってメリットがあると思

ます。

**谷本** 共通のガイドラインをもつことはコスト節約にもなる。たとえば世界で一〇社と契約しているサプライヤーがいて、極端にいえば一〇種類の違う基準を適用しなければいけないとなると大変です。

**鈴木** やはり実効性を高めるためにはモニタリングや監査まで広げる必要があると思います。しかし、個々の企業がこれらを行うとなるとコスト面、リソース面の負担が増えます。だからこそ監査や監査データを共有化するメリットが出てくると思います。それから、途上国の中小企業のサプライヤーにとっては、CSRに関する取り組み要求を複数の企業から受けても、リソース面でも、キャパシティの点からもすべて同時に対応することは難しいと思います。実効性を高めるためには、研修支援や監査支援なども考えていかなければならないと考えます。買うほうのコストに響かず、効果を上げるには購買側の共同した取り組みが大事だと思います。

**谷本** そういうとき、考え方のベールにISOのSRガイドラインのようなものがあつたほうがわかりやすいことになるのでしょうか。

**鈴木** その通りですが、そのISO規格にサプライチェーンにおけるCSRの調達基準を入れるかどうかについては、まだ明確になっておりません。共同のアプローチが取れないと買う方にとってはフェアな競争にならない恐

れもあります。たとえば、競合メーカ

ーが調達基準をとくに設けず、取引先への支援もせずに同じ取引先から資材調達するという場合、コスト競争上フェアでなくなると思います。その意味でも、グローバルベースで、業界で協力した方がメリットがあると思います。とくに途上国の中小企業にはCSRに取り組むためのドライバーが必要ですね。買う側からCSRの考え方に沿った取り組みを求めていかないと中小企業にとって直接のモチベーションが出てこないと思います。ISO規格がありますので、それに沿って取り組んでくださいというだけではモチベーションが高まらないと思います。その時に調達を絡ませチェックすべき項目を認識させていくことが必要だと思います。

**谷本** NECでは具体的な取り引きのなかでCSRを求めるような動きはあります。

**鈴木** サプライチェーンに対しては、まずは国内の資材取引先に対し、二月に「サプライチェーンCSRガイドライン」を策定し取り組みの要請を出しました。年度内には海外に向けても展開する予定です。同じ内容のガイドラインを英語、中国語に翻訳します。実効性を確保するため、来年度以降はそのモニタリングに力を入れたいと考えます。海外ではとくに中国やアジアに焦点をあて、中国、東南アジアの生産委託先へのヒアリングも行っていないかなければならないと思っています。電機・電子産業界内では、私どもが音頭をとってCSRの切り口で、IBM、HP、DELLがつくった共通購買指

針(EICC)を参考に業界共通購買指針をつくらうとしています。電機・電子産業界のメンバー企業が基本的には対象ですが、その共通指標の選択は任意です。実際にはそれを参考に各社なりの調達上のCSRガイドラインを策定し、それをとに進めるということになると思います。

## CSRモニタリングの難しさ

**谷本** ところで、モニタリングについては「言うは易し、行うは難し」だと思つたのですが、どこまでやるかという問題があると思います。

**鈴木** 重点的に段階を踏んでやるしかないと思います。中国、東南アジアの生産委託先を対象に組立・配線企業がまずひとつのターゲットになると思います。とくにサプライチェーンにおけるCSRの最大の 이슈は、人権、労働安全衛生です。今までグリーン調達にみられるように個別領域ごとの取り組みは進んできましたが、人権と労働安全衛生の分野だけが手つかずだったわけですね。製造受託企業、EMSなどに対し、企業行動、情報セキュリティ、品質、製品の安全性、人権、労働安全衛生といったCSRの各領域での取り組みについて協力を求めることにあります。具体的にはまず、実態はどうなのかというセルフチェックを通じたお互いの確認から始めることが現実的ではないかと思つています。欧米のお客さんからのCSR調達への要求は増えており、しかもその対象範囲は、NEC、NECグループだけではなく、弊社の取り引き先で入っています。その意味でNECのお客様の要求にかか

わる資材取引先も優先度の高いターゲットになると思います。

**谷本** 業界によってかなり違うと思いますが、スウェットショップ問題で九〇年代、たたかれたのは、スポーツ・メーカー、アパレル産業や玩具、組み立てメーカーなどグローバルソーシング、低賃金で、非常に標準化された作業に関するところが多かった。これに対して、産業別組合ではかなり認識の差があると思うのですが、どうですかとくに、ヨーロッパの組合などは企業と一緒にモニタリングすると聞いています。日本の場合、連合としては、モニタリングへの参加など経営側と一緒にしかかわることに對してどう考えていますか。

**逢見** アパレル、スポーツ用品、シューズなどでは問題意識を非常に強く持っています。日本の労働組合が欧米と違うのは、欧米の組合は、企業の外にあるわけです。外からの監視です。日本の労働組合の主たる組織は企業別組合、企業のなかにあるといっていると思います。そうすると、日本の労使関係は情報が非常に密で、労使間でいろいろな細かい部分まで取り決めてこともあり、そういう部分をCSRに適用すれば、労働組合は経営者に対してかなりいろいろな行動の実践を求めることができるし、それに対する企業のうちでのチェックができると思います。問題は、サプライチェーンや外に対してどのようなことをすべきか。これは企業が内部でモニタリングするか、それぞれ企業のなかにモニタリングの部門をつくって、そこが外のサプライチェーンを回って歩くといったやり方

もありません。一方、国際的な労働組合のネットワーク、あるいは国際的なNGOとの協力関係があつて、通常では目が届かないところでも、こういう問題が起きていることを受信するネットワークが企業とは別のものとしてあります。こうした労働組合のネットワークを企業は使うべきだというのが労働組合の主張です。連合という立場からしても、労働組合のネットワークをうまく使つて、問題の部分を早期に摘む。放置しておく、と、どんな問題が大きくなつて、その企業が責任を追及されることになりかねないので、企業内部だけでなくて、いろいろなところの情報ネットワークを持つていこう方がいいんです。そういう視点での対応が必要だと思つています。組合から気づきの情報提供を発信していくことも重要だと考えます。

**鈴木** それが結果的に、会社、従業員を守つていくことになりまますから大事ですすね。

### 内部通報システムと労使関係

**谷本** 内部告発のシステムさえつくればよいという問題ではないと思えます。それは本当に最後の手段としか思えない。従業員個人が直接社長にメールを送れるシステムをつくつていられる社もあります。しかし、下手したら自分のミスかもしれない、あるいは不利益な扱いをうけるかもしれないとなると、実際、なかなか通報できない。やはり組合を通すなどのシステムがあるべきだと思います。

**逢見** 四月から公益通報者保護法が施行されます。内閣府からは内部通報

処理のシステムを整備しなさいというガイドラインが出ていますね。内部通報のシステムのひとつとして、労働組合があります。労使間で確認された内部通報システムになれば、そこにいろいろな問題についての相談がくることと考えられます。直接、従業員が会社に通報した場合、不利な扱いがあるのではないかと心配になる。不利益取扱いがないことを保証するためにも、労働組合を通じての通報というルートをきちんと機能させるべきだと思います。

**谷本** 多様なルートがあつていいと思います。発言することである問題が降りかかるかもしれないから、労働組合としても一緒に考えてほしいと組合というフィルターを通すことは必要ですすね。

**逢見** 苦情処理というのは従来からありますが、これは自分の処遇に関することが中心です。

### 日本の企業社会での今後の展望

#### ナショナルコンセンサスづくりが重要

**野村** 最後に今後の日本の企業社会におけるCSRについて展望をお聞かせください。

**谷本** 〇三年また〇四年にCSRプログラムが広がり、参考書や解説書の刊行やセミナー、勉強会の開催も驚くくらい増えました。そういったなか、CSRに関する理解の仕方や程度は、産業界や企業ごとでかなり差があることを踏まえたうえで、座談会の冒頭でも申し

ましたように、CSRとは何かについて議論するにとどまらず、それぞれ具体的に取り組みを進めていくという段階に來ていると思います。

**鈴木** NECでは、過去二年間三つの方針を立ててCSRに取り組んできました。まず、社会にご迷惑をかけないためのリスクマネジメントの徹底、二つ目は社会的価値を創出するための本業を含めた活動の促進、三つ目は、ステークホルダーとのコミュニケーション。情報開示もそれに含まれます。

第一のリスクマネジメントの徹底については、六つのリスクを特定しました。品質安全性、環境、情報セキュリティ、公正取引、労働安全衛生、それから人権です。これらの六つのリスク管理を重点的にやるために全世界ベールで組織ごとに推進者をアサインしました。その人たちに對しては、CSRワークショップを開き、CSRとは何なのか、なぜCSRに取り組まなければならないのか、コンプライアンスマネジメントを進めるためにどうすればいいかなどの研修を実施しています。第二の社会的価値創出のための活動では、社会に有用な製品、社会に貢献するような活動、それに取り組む従業員に注目し事例の抽出に注力しました。第三のステークホルダーとのコミュニケーションについては、外部ステークホルダーとのコミュニケーションに力を入れました。この二年間の活動を通じてわかったことは、極めてあたりまえのことかもしれませんが、この三つに共通する要素で、ステークホルダーが従業員であることです。従業員への働きかけや参画がいかに不可欠である



かということですが。その意味で従業員に対するアプローチはこれからますます重要になると考えます。弊社の製品は社会インフラ系のものが多いので、誠意を持って事業に取り組み、お客様の満足度を上げれば、それ自身がCSRにつながっていくというわかりやすいメッセージを従業員に浸透することが大事だと思っています。

従業員満足度がお客様の満足度の向上にもつながりますので、従業員対応や満足度の向上が今、見直されています。将来を見据えて「ワーク・ライフ・バランス」など多様性にも配慮し、働く女性への支援につながるような社内仕組みをつくっていくこともますます重要視されると思います。CSRをやればやるほど、従業員や労働分野にかかわる事項が増えるというのが実感です。

**逢見** 競争には二つあると思います。一つは安全や人権を無視して、とにかくコストを削減しなければいけないという熾烈な、奈落の底への競争というもの。もう一つは社会的な持続可能性に配慮したなかで競い合う競争。どちらがいいかと思ったら、答えは明らか



司会・野村主任調査員

と、企業の評判は高まる、というコンセンサスが社内です。つくられつつあると思います。ナショナルレベルでのコンセンサスづくりはどのようなのでしょうか。日本経団連の会議にも出席されている立場から、鈴木さん、〇六年、〇七年に向けて、日本の中でどういうことが必要なのでしょうか。日本経団連の立場からみると、

だと思っています。政府も経営者も労働組合も、どういうルールで競争をするかについてのナショナルコンセンサスをつくるのがまず基本だと思います。二年前、スウェーデンに調査に行ったとき、印象に残る言葉に、スウェーデン首相の「多国籍企業は大使になろう」というのがありました。海外に事業展開し、行動するとき、現地でも活躍の舞うかによって、その国の評価が定まる。日本が世界のなかで尊敬される国としての品格ある行動をとるのは、

政府や外交官がやるだけの仕事ではなく、それぞれの国で行動している日本企業、あるいはそこで働いている日本人たちが、率先した品格のある、あるいは尊敬される行動をすることだと思います。それが、CSRではないでしょうか。みんなが行動規範をもつということ、これこそ谷本先生がいわれた議論から行動へ移すためのベーシックな部分だと思っています。それを労働組合も共有すること重要です。

**谷本** 先ほど鈴木さんが言われたように、従業員の満足度を高めていくことが顧客満足につながるということ、さらに本業を通じた社会への貢献によ

どういうことが必要でしょうか。さらに、逢見さんにかがいたいののは、たとえばナショナルコンセンサスの形成に向けて、政府の役割はどうか、CSRはもう民間がやることだから必要ないのでしょうか。現在まで政府はあまりかわっていないですね。しかし、政府も一つのステークホルダーとして考えたときに、日本の場合どうなのでしょう。多様なステークホルダーがEUのように土壌が一緒になって、同じラウンドで組めるようにはすぐならないとは思いますが、政府の役割も考える必要はありませんか。CSRで強い企業はますます強く、弱い企業はどんどんだめになるというシナリオになるのでしょうか。

**鈴木** そういう意味では、ISO規格の考え方は非常に正しいと思います。SR (Social Responsibility) ということで、C (企業) だけでなく、政府も含むすべての組織体が規格の対象であり、すべての組織体が社会的責任を議論し考え、コンセンサスベースで規格をまとめようとしています。

**谷本** 日本のなかでCSRがいろいろ議論されて、少しずつ定着し始めた。今後はさらに成熟していかないといけない。

**鈴木** 「人」というところに、やはり行き着くのではないのでしょうか。そして結局、教育にかかわる話になってくると思います。

**谷本** 先ほどNECのケースのように、CSRは何かを企業が議論し、素材を提供してきました。イギリスでは、もう少し国全体として具体的な取り組みへの支援や提言を行っていますね。

**逢見** 環境についていうと、地球温暖化を防止するために京都議定書が発効して、そのなかで日本は、産業部門について自主行動計画という形でCO<sub>2</sub>削減の努力をする手法をとったわけです。それぞれの業界団体が目標をつくって、それが個別企業の目標にブレックダウンされて、その結果が報告されて、政府がそれをきちんと受けとめて、みんなでチェックし合うメカニズムが、かなり成果をあげてきているわけです。社会労働分野についてもこの手法で、ある程度企業の主体性を尊重しつつ、共通のルールを設け、成果を報告し、モニターし、オーディットする仕組みをつくる。それを政府が掌握することは可能だろうと思います。

**鈴木** CSRは範囲が広く漠然とした概念ですから、ひとつのコンセンサスをつくることも必要ですが、それと共に、具体的な領域や分野に落とし込んでいかないとわかりにくく、実効性も伴わないと思います。環境は、地球温暖化とするとわかりやすくなると思います。

**逢見** 環境は、数量的計測は可能ですが、CSRは数量的にはかりにくい部分がある。しかし、まったく不可能ではないので整理はできるはずですが。

**谷本** 日本の中でそういうコンセンサスをつくるにはどうしたらいいのでしょうか。政府がリーダーシップをとることは必要だと思いますが、日本ではCSRは民間がやるものだという発想が強いですね。たとえば、内閣府が一昨年に二一世紀ビジョンを出しましたよね。そのなかで「持続可能な経済社会のあり方を考える」と訴えまし

だが、さらに突っ込んだ中身について議論が必要です。CSRは、「企業」の「社会的責任」ですが、求めている先は何かという点、「持続可能で調和ある経済成長」や「社会経済システムづくり」ですよね。

## 市民の社会的責任

鈴木 CSRには、「シチズンズ・ソーシャル・リスボンスピリティー」としての側面もある。消費者あるいは生活者であるわれわれ一人ひとりが集まって組織、企業、あるいは政府といった組織体になっているわけです。そのため個人の行動が倫理的で誠実度が高く、モラルが高くないと組織全体の倫理度が高まっていきません。

谷本 そもそもNPOだけが突然でさるといふことはあり得ないわけで、市民社会が成熟するなかで、人々の意見を調整し代弁していくためにNPOへの需要が出てくる。個人では声が出しにくければNPOを通じて発言していく。そういった社会の成熟には、学校教育で公共性や社会的課題について地道な教育が重要になってくる。またNPOや労働組合を通じた勉強会、また大学のなかでも少しずつそういうことをいっていくことが大切です。

鈴木 マナー教育も含めて新入社員のとときから倫理教育をしっかりやらなければならぬと思っています。社会の常識を教える必要があります。CSRはそこから始まるのではないでしようか。

谷本 確かにそれはあると思います。だから、労働組合なり企業内教育でとか、CSRは何かということについての

ではなく、結局、企業も社会もともに成長しないとだめになっていくことを理解していく。人権団体、消費者団体、労働組合、経済団体、あるいは大学が、それぞれが問題の可能性をもう少し認識して、理解度をあげることが重要です。CSRは社会の成熟度にかなり依存する問題だと思えます。企業だけが引けるものでもないし、企業だけが引っ張っていくと議論が偏ってしまう。企業と社会の両方が成熟していくことで、より持続可能な社会をめざすことが大切だと思います。

逢見 そういう意味では、消費者や学校教育という部分も重要だと思えます。一つの例でいうと、かつてサッカーボールは児童労働でつくられていました。この問題をただ単に企業に児童労働撲滅を訴えるだけではなく、児童労働をなくすことへのみんなの意識を広めていくことが重要だと思うのです。フェアトレードの運動をやっているNPOもあります。スーパーの店頭で売っているコーヒード豆やバナナなどが、どこの国でつくられ、それをつくるひとがいくらの賃金で働いているかに関心をもつところから始まって、問題意識をそれぞれが持ってもらうことが重要です。

鈴木 CSRが世界的に注目されることは、社会の置かれている状況を考えるきっかけになり大変良いことだと思います。

### プロフィール

谷本寛治(たにもと・かんじ)  
一橋大学大学院 商学研究科教授。

専門は企業システム論、「企業と社会」論。一九八四年、神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。和歌山大学経済学部教授などを経て、九七年一橋大学商学部教授、二〇〇〇年から現職。主な著書・論文に『ソーシャル・エンタープライズ(編著)』(中央経済社、二〇〇六年)、『CSR経営—企業の社会的責任とステイクホルダー(編著)』(中央経済社、〇四年)など。

逢見直人(おうみ・なおと)  
日本労働組合総連合会(連合)副事務局長。一九七六年一橋大社会学部卒。同年、ゼンセン同盟書記局に入る。八年よりゼンセン同盟常任中央執行委員長、二〇〇二年UIゼンセン同盟常任中央執行委員・政策局長、〇四年同副会長、〇五年一〇月から現職。主な著書に「企業経営に対する労働組合のチェック機能」小林俊治・百田義治編『社会から信頼される企業』(中央経済社、〇四年所収)ほか。

鈴木 均(すずき・ひとし)  
日本電気株式会社・CSR推進本部統括マネージャー兼社会貢献室長。一九七七年横浜国立大学卒。同年日本電気入社。エジプト・カイロ駐在、NECアメリカ・ニューヨーク本社出向を経て、九八年社会貢献推進室長として本社に帰任。主な著書に『実践的CSR経営の進め方(共著)』(日科技連出版社)。

## 労働政策研究報告書 No.45

# 『グローバル化と企業の社会的責任』

### —主に労働と人権の領域を中心として—

本報告書はCSRを「企業と市場社会」、「国際法」、「異文化経営」、「国際労働運動」、「企業経営とサプライ・チェーン」の各視点から、労働と人権にとって何が問題となるかを検討し、とりまとめたものです。アジア地域に事業展開している欧米企業が、特にサプライヤーとの関係でどのようにCSRに取り組んでいるのか、現在どのような課題を抱えているのかを探るため、シンガポールと中国(広州)の企業にヒアリング調査した結果も掲載しています。

#### 執筆担当 (役職は執筆当時のもの)

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

# 仕事の誇りと自信を回復する活動で

## 雪印乳業労働組合



亀崎委員長

### 雪印乳業の乳製品による 集団食中毒事件

雪印乳業大阪工場製造の「低脂肪乳」などを原因とする食中毒事件は、二〇〇

### 企業不祥事と 労働組合の対応

労働関係のジャーナリストなどをつくる日本労働ペンクラブは一月一日、「企業の社会的責任と労使の役割」と題するシンポジウムを開催した。そのなかで、二〇〇二年に原子力発電所のトラブル隠しが立て続けに明らかになった東京電力、また二〇〇〇年の大規模な食中毒事件に続き、食肉偽装表示事件が発覚した雪印グループの経験を踏まえ、労組の役割として何が足りなかったか、また現在の取り組みなどについて、当該労組が報告した。東京電力労組の山田吉秋副委員長は「原子力につい

〇〇年六月二十七日に最初の届け出がなされて以降、報告があった有症者数は一万四七八〇人に達した。原因は原料を製造していた北海道・大樹工場で、停電により製造ラインが止まり、その対応ができずに菌が増殖。乳材料に毒素が発生した。この材料は本来廃棄処分されるべきだったが、そのまま製造に回され、毒素残存脱脂粉乳となった。大阪工場での脱脂粉乳から乳製品を製造・出荷したため、食中毒が発生。さらに発生後、社告の掲載、記者発表、製品の自主回収が遅れ、被害が関西一円に拡大した。

その後、二〇〇二年に同社の子会社である雪印食品・関西ミートセンターが、狂牛病対策の国際牛買い取り制度を悪用して、輸入牛を国産牛と偽って業者団体に買い取らせていたことが発覚。これらの二度にわたる不祥事により雪印ブランドに対する信用は地に落ち、雪印食品は解散した。

### なぜ発生し、なぜ チェックできなかったか

原因の第一として亀崎委員長は、「コスト意識があまりも強すぎた」ことをあげた。「現場でこれはおかしいと思っても、会社から何を言われるかわからない」という意識がある一方、組合に相談する意識はまったくなかったといえる」と当時を振り返る。

一方、停電があつてもマニュアルどおり殺菌すれば大丈夫だという誤った認識もあった。「なぜその作業が必要なのかについて周知されていなかった。教育の不備ともいえる。食中毒を起こそうとは誰も思わないが、自分の常識として行ってしまった」(亀崎氏)。

### 不祥事後の組合の取り組み

食中毒事件直後の二〇〇〇年九月の組合大会で、品質は会社任せにすることなく、労働組合独自でチェック活動を行うことが確認された。組合のチェック担当二、三人が工場に入り、チェックシートをもとに、現場担当者の作業観察を中心に、正しい作業が行われているかどうかをチェック。現場・人間に焦点を合わせた、「動作主義」にもとづいた点検活動だった。

しかし、その後、雪印食品の牛肉偽装事件が発覚。そのニュースを聞いた亀崎氏は、「グループ内二度目の事故で、会社は終わった」と直感したという。偽装の場合、その現場に立ち会っていない限り知ることはできない。システムをいかにチェックしても、不祥事がなくなるわけではない。不正をしない

意識がなくなればかぎり、再発してしまうということだ。

「雪印というブランドの強さに対するおごりもあった。『安心』『安全』という根本のことを忘れていた」(亀崎氏)。

### 一人ひとりの意識が大切

その後、組合は「誇りと自信の回復」を活動の根本にすえる。なによりも一人ひとりの仕事に向かい合う意識が大切であり、自分を見つめなおすところから、再スタートを切らなければならぬ。そのためには、第一に、「この作業をみたら自分の家族やお客様はどう思うだろうか」という視点で、業務を見つめなおす。第二に「疑問をもちながら仕事を行っていないか」などについて、組合の原点である職場で話し合う。第三に、各職場からの意見を踏まえて、支部・分会役員は問題点を整理し、団体交渉・労使協議会の場合で会社に改善を求める。

雪印グループは現在、バターやチーズといった乳食品・原料乳製品のみを製造する雪印乳業だけになり、従業員も六〇〇〇人から一四〇〇〇人にまで減少した。

組合の専従も大幅に減ったが、組合役員に自ら手を上げる組合員が増えていくという。希望退職など大幅な人員削減を余儀なくされたが、「組合がわれわれを守ってくれた。今度はわれわれが守りたい」というのが動機だ。「組合が機能していなかったのは事実。これを率直に反省し、原点に立ち返りたい」と亀崎氏は強調する。

# 何でも言いつ合える職場風土の構築へ



山田副委員長

## 東京電力労働組合

ては、われわれ以外わからない」というプ口意識が強く働いていたと指摘。再発防止に向けて労使は、一層の情報共有化に努めている。雪印乳業労組の亀崎秀夫委員長は、食中毒事件発生後、品質を独自にチェックする活動を開始したと紹介。しかし食肉偽装事件が直後に発覚した。そのため現在は、チェック活動ではなく、一人ひとりが誇りを持って仕事をしているかどうかの意識面がより重要だとの判断から、「誇りと自信回復運動」を展開していると報告した。

### 原子力発電所のトラブル隠し

原子力発電所は約一年に一回停止し、定期検査を行うことが法律で義務づけられている。東京電力は福島第一および第二原子力発電所、柏崎刈羽原子力発電所において、一九八〇年代後半から一九九〇年代にかけて定期検査中に自主点検作業を実施した。その際に、原子炉活力容器の内部に設置された炉

心シユラウドという機器にひび割れがあることを発見しながら、その評価、修理、記録の国への報告が不適切であった。二〇〇二年夏に通商産業省(当時)が自主点検作業記録について調査に乗り出したのは、同省に寄せられた申告(情報提供)だった。その後、東京電力のほか中部電力、東北電力の原子力発電所でも、原子炉再循環系配管にもひび割れが発見されていたながら、国への報告がなされていなかったことが判明した。このように多くの原子力発電所の機器にひび割れが発見され、それが国への報告なしに、放置され、また修理されていた。社会はこのトラブル隠しを知り、原子力発電所の健全性について強い危惧を抱くことになった。

### 不祥事の動機と背景

東京電力労働組合の山田吉秋副委員長は、不祥事が発生した背景に、「国へのトラブル報告はできるだけ行いたくないという心理が働いた」と分析する。とくにトラブル隠しがあった一九九〇年ごろは夏の電力需要が厳しく、スケジュールどおり夏までに定期点検を終らせたい、絶対に電気を止めるわけには行かないという意識が強かったと振り返る。定期点検のときにトラブルの報告をすると、場合によっては原子炉を止めなければならぬからだ。

### なぜ組合がチェックできなかったか

東電労組は原子力発電に対して、「安全確保を前提とした原子力の推進」を基本としてきた。そして、「原子力発電の安全確保は労働組合の社会的責任」と位置づけてきた。にもかかわらず、組合がなぜ不祥事をチェックできなかったのか。

組合は、「企業の健全な発展を求めつつ、社会の構成員として当該企業が適切な経営行動をしているかどうかをチェックする役割があることは当然」(山田氏)というスタンスをとっていたが、労使協議などを通じて、企業の事業運営全般が「法令遵守・社会的信頼」の観点に立つて行われているかを問う必要があったと反省する。そのためには、組合執行部による「労使協議」を裏づけるものが必要である一方、チェック機能を高めるには、組

合自体が、「組合員、職場の声なき声を吸収し、受け止める組織であるかが問われる」とみる。しかし、「残念ながら今回の事例はそうではなく、組合として率直に反省しなければならない」(山田氏)と語る。

### 再発防止に向けた組合の取り組み

社会的な信頼回復に向けて、組合は「ニューステップ委員会」を設置。以下の方向性を確認した。まず、労働組合としてのチェック機能の充実と徹底。また、職場の声をこれまで以上に活動に反映させるために、社会的規範遵守に関する教育を徹底し、組合としての情報管理と行動ルールを策定した。具体的な取り組みとしては、組合員参加型のセミナーの開催のほか、作業関係で悩みがあったら相談を受ける専用電話の設置などを通じて、風通しのいい職場づくりをめざしている。

信頼回復に向けて組合は、①職場に目線を合わせた活動②何でも言い合える職場風土の構築(コミュニケーションの充実)③職場を明るくし、全員が一丸となる工夫——などに努めている。昨年七月にプラントが再開し、職場に活気がよみがえってきたところだという。

\* 不祥事の経過については「失敗知識データベース」(科学技術振興機構)を参考にした。

(主任調査員 荻野登)