

# 企業経営と人権

## —日本企業に焦点をあてて—

牛島 慶一

### ●はじめに

企業で働く多くの人にとって、「ビジネスと人権」と聞いてもあまりピンとこない課題であり、自分とは関係のないことと考えるだろう。実際に日本国内の問題だけをみては、人権がどのように経営に関連づくのか、肌感覚をもって理解することは難しい。

国際社会では、人権に対する関心は極めて高い。政府だけでなく、ビジネスに関する国際会議でも、二言目には「人権」という言葉が出てくる。もはや、人権は国だけの問題ではなく、企業も扱うテーマであることを実感する。同時に、そうした会議には、アフリカや東南アジア、中南米などから色鮮やかな民族衣装をまとった代表者が参加し、経済や社会、環境問題を議論している。日本にいたのでは味わえない雰囲気だ。世界のリー

ダーは常にこうした場面を目の当たりにしながら、グローバルな感性を磨いている。

人権を理解することは、グローバル社会を理解することである。逆に人権を理解できなければ、グローバルリーダーとして、世界のリーダーと肩を並べる資格はないといっても過言ではない。

### ●事業を巡る状況

二〇〇八年頃から、世界では紛争鉱物や移民労働者が話題になり始めた。しかし、当時の日本では全く報道されず、ほとんどの企業は知らずにいた。それから数年後の二〇一〇年の夏。紛争鉱物の製品への使用状況について、情報開示を求めるドッド・フランク・ウォール街改革・消費者保護法がアメリカで制定された。

翌年の二〇一一年の春先には、

マレーシアの企業がミャンマーからの移民労働者を巡ってトラブルとなり、この企業と取引をしていた日本の大手電機メーカーが、世界中で発生していたNGOの抗議活動に巻き込まれた。

いずれの問題も、日本で話題となる数年前から、国際社会では関心事となっていた。最初は他人事でも、バリエーションを通じて次第に自分事となるということも肝に銘じておく必要がある。なかでもミャンマー人の移民労働者問題は、多くの日本企業がNGOなどから指摘を受けている。先に例示したマレーシア企業も、本社は日本にある。この問題を告発したブログによれば、ミャンマー人労働者たちは、病気で休んだ際に、不当に給与を差し引かれた（罰金）、休日を与えられていない、寮の食器などを盗まれたなどと、

会社側に職場環境の改善を申し入れたが、会社はこれを聞き入れなかったとしている。このブロガーを名誉棄損で訴えた企業は、ブログの記事が事実に基づくものではないと主張し、裁判所がこれを認めた。その結果、裁判所はブロガーに対して、同社に関する記事の掲載を制限する命令を下したのだ。

これを問題視した世界中の人権NGOが、ブロガーの言論の自由を奪う不当な裁判だとして、訴訟を起こした同社を非難すると同時に、同社の顧客である大手企業に対して、同社に裁判取下げの圧力をかけるよう世界中にネガティブキャンペーンを呼び掛けたのだ。

一方、この問題は、その予兆があった時も、問題発生後も、英語の記事は配信されても、日本では全くといっていいほど報道されていない。また、一般的な日本の会社では、このような場合、裁判の行方を見守るべきで、積極的に行動すべきでない、または、サプライヤーの問題であり自社とは関係の無い問題など、むやみに関与すべきでないとする意見が大勢となる。実際、会社は法的な審判を下す立場がなく、裁判そのものに関与することは困難だ。他方、裁判

どちらが勝ったとしても、世界で起きているネガティブキャンペーンは収まる気配はない。法的な議論ではなく、社会的責任に立脚し、スマートに解決していくことが重要となる。

### ●企業の社会的責任範囲の拡大

法律で全てを解決できないとすると、問題をどのように解決すべきか。唯一の正解はないものの、自社の影響力に見合った行動と説明が求められる。

先の事例について大手企業が取った行動は、ステークホルダーとの対話である。まず、日本にあるサプライヤーの本社を訪ね、誠実に対話を重ね、問題の本質への理解と、信頼構築に努めた。事実関係を把握することはもちろんのこと、法律上の問題とCSR上の課題を整理したうえで、社会的責任をサプライヤーと共有することが重要である。

喫煙や飲酒を許される年齢が国や地域によって異なるように、マレーシアの法律は日本と内容も法の執行状況も異なる。グローバル企業として、違法でなければ何をやってもいいのかというと、そう

ではない。国際社会の一員として期待される行動と、その国の法律やその施行状況の差分をリスクとして認識し、これを経営に取り入れてコントロールしていく事が求められる。

同時に、問題が発生した場合の世論をどのようにマネジメントしていくかも、経営にとっては難しい課題となる。ここでは、表に出る話のすべてが正しいわけではない。

昨今のITの進展は、その情報が正しいか否かに関わらず、一瞬にして世界を駆け巡り、世論を支配する脅威がある。これまで、企業は自らの正当性を法的根拠に求め、法律が企業を守ってくれていた。しかし、経営の持続性において鍵になるのは、世論と共感である。法的には問題のないことであっても、社会からの期待を裏切ってしまう、世論を敵にまわせば、企業の経営は立ち行かなくなる。学校の試験のように、正解のある問題を解き、誰かが採点してくれるのではない。問題の解き方を、私たちが率先して世に示していく努力が必要なのである。

### ●グローバルスタンダードに準拠した経営

グローバル企業にとって、法令遵守は操業上最低限のことであり、必要条件であるも十分条件ではない。では、グローバル企業は何を拠る所に経営をすればいいのだろうか。ひとつはグローバルスタンダードを取り入れること。もうひとつは、自らの倫理観・誠実に基づいて、ベストプラクティスを社会に提案していくことだ。

グローバルスタンダードとは、その決定過程において社会的な承認を得たもの、あるいは事実上の共通言語として支持を得ているものといえる。企業がこれを取り入れるということは共通言語を手にするということであり、国際社会において説明責任を果たしやすくなる。

人権に関しては、世界人権宣言ならびに国際人権規約、ILO中核的労働基準などがある。これらは長い歴史を経て明文化され、関係国の合意により公式化されたものだ。また、二〇一一年に国連で「ビジネスと人権」に関する指導原則が承認された。この指導原則の意義は、初めて「人権」が「ビジネス」と関連づけられ、国家が

承認したガイドンスであることだ。

これまで企業では、人権といえればせいぜい社員や採用の際に注意すべきことで、事業活動とは無縁の問題と認識していた。ところが、この指導原則では、人権保護は国家の義務であるものの、企業は人権尊重の責任を負うと規定した。この人権尊重責任とは、人権を侵害しない状態を確保する責任であり、保護責任まで求めたものではない。ただし、これまでのような社員や採用候補者の人権のみならず、企業の活動に直接あるいは間接的に関わる様々なステークホルダーの人権を尊重する責任が含まれる。つまり、配慮すべき範囲は、従来よりもはるかに大きくなる。

さて、日本企業はこれをどのように受け入れればいいのかだろうか。これまで社内で語ってきた人権のイメージからはほど遠い今回の指導原則。導入にあたっては、かなりハードルが高いと思える。次節では、日本企業が最初に超えるべきハードルについて、考察したい。

### ●日本における人権の解釈

日本では古くから同和問題を抱

えており、人権といえは差別問題

といった理解がなされてきた。か

つて採用差別を行った企業などは

人権啓発担当者も配置し、社内の

人権教育も部落差別など差別問題

を中心に扱っている。その後、セ

クハラやパワハラなどの性差別が

問題となり始めるものの、依然、

人権といえは差別問題を指してお

り、「弱者に対する思いやり」と

いった文脈で理解されるように

なった。

一方、Human Rights で育った

国の人々は、常にRights、すな

わち「権利」を指している。「人

の「権利」を略して「人権」と言

い直し、いつの間にか「人権」

＝「思いやり」と解釈するようになっ

た日本人とは、議論がかみ合わな

くても当然といえる。

また、日本ではNGOやNPO

の力が弱く、海外のように人権に

関して企業が非難されたり、圧力

をかけられたりする事が少ないた

め、こうした問題にさらされてい

る海外の企業に比べて、日本企業

の経営者や社員の問題意識は低い

傾向にある。

こうしたことから、日本国内だ

けをみていると、国際感覚とのズ

レが生じ、問題の本質を見誤るリ

スクがある。

### ●「ビジネスと人権」に関する

#### 国連指導原則の経営への反映

当初、「ビジネスと人権」に関

する国連指導原則について、日本

では「欧米流の押しつけ」あるい

は「欧州の非関税障壁だ」と斜に

構えた反応もあった。だが、実際

は企業の責任範囲を明確にするも

のであって、特定の企業に不利な

条件を押し付けるものではないこ

とを理解すべきだ。かつて国際社

会は、企業に人権に関する法的責

任を負わせようと、人権保護の規

制化を議論していたことがある。

ところが、度重なる失敗を踏ま

え、最終的に原則というゆるやか

な形で合意したものが、この「ビ

ジネスと人権に関する指導原則」

なのだ。当初、規制化を支持して

いたグループはもろろん途上国で

あり、先進国の大手企業による資

源の搾取、労働者に対する不当な

扱い等に対して、強く抗議してい

た。今回、全会一致でこの指導原

則が生まれたといっても、これに

より企業や政府の行動が変わらな

ければ、「やはり原則では不十分」

となり、再び強い抗議が起こりか

ねない。そうになると、今度こそ規

制化の道筋を作る可能性もある。

今まさにこの原則の実効性が問わ

れているのである。では、いかに

国連の「ビジネスと人権」に関する

指導原則を経営に取り入れるか。

ここでは指導原則にある企業への

要求事項を、企業目線で簡単にそ

の必要性を考えてみたい。指導原

則で企業に要求している事項は、

大きく次の三点である。

①人権方針の策定と公開

②人権デューデリジェンスの

実施と報告

③救済措置の構築

### ●人権方針の策定

日本企業の多くは、自社の行動

規範や各種方針などに「人権の尊

重」を謳っているケースが多い。

しかし、次の二つの観点から見直

しをお勧めしたい。ひとつは、そ

の方針のなかでいう「人権」が「権

利」として認識されているかどう

かという問題である。先に述べた

とおり、日本において「人権」は「思

いやり」と解釈されることが多く、

ここで示す「人権」も、もし「思

いやり」として社員に解釈されて

いるのであれば、国際社会で説明

責任を果たすに十分な共通言語に

はなっていない。その場合は、そ

の規範や方針の示す人権が何を指

すのかを明確にすべきである。二

つめに、その規範や方針の適用範

囲である。指導原則では、社内ス

テークホルダーである社員だけで

なく、調達取引先や顧客も含んだ

社外ステークホルダーの権利尊重

も、範囲に含めている。また、社

外ステークホルダーがこの規範

や方針にアクセスできるかも重要

なポイントになる。

### ●人権デューデリジェンスの

#### 実施と報告

デューデリジェンスという耳

慣れない言葉に、既に拒否反応を

持つてしまう企業が多いかもしれ

ない。他方、多くの専門家やコン

サルタントでも、これを（レピュ

テーション）リスクマネジメント

の一種として捉えるケースが少な

くない。実際、このデューデリ

ジェンスはリスクマネジメントの

一種であるものの、企業にとって

のリスクを指しているのではなく、

ステークホルダーの「人権リ

スク」を意味しているという点に

注意が必要だ。ここを正しく理解

せず、いつのまにか「企業にとつ

てのリスク」をマネジメントしよう

としてしまつては間違いだ。まず

は自社の活動や製品・サービスが、どのようなステークホルダーの、どのような権利を侵害する可能性があるかを把握することから始まる。基本的には、いずれの企業も各国の法令や商慣習に従って事業活動あるいは製品開発しているが、法の執行状況や法令、商慣習がグローバルスタンダードの要求を満たしていない場合は、グローバルスタンダードに準拠して、自社の経営品質を向上させる必要がある。時に国や地域の法令や商慣習と、グローバルスタンダードの間で要求が矛盾するケースがある。この場合、とても難しい判断が迫られるが、企業の立脚点としては、法令遵守を超えてステークホルダーの権利尊重に重きを置いた対応が期待される。このように、潜在的な人権侵害の可能性がどこに存在するかを把握し、これを回避する措置を予め講じる事が求められる。

### ●救済措置の構築

そうはいっても、知らないところで自社が、人権侵害に加担する可能性もある。知らないところで加担してしまっていたとしても、知り得る立場であれば、責任が発

生する。とはいいながらも、こうした通報は（例えばNGOなど）間接的なところから聞く事が多い。例えば、調達取引先による労働者人権の侵害は、その調達取引先から直接知らされることはほぼ無い。また、製品やサービスを提供している顧客企業が人権侵害していたとしても、それをわざわざ購入元に申告することも無い。つまり、企業の調達部、人事部、営業部など、従来の窓口組織では、その問題を先取的に把握することは難しく、NGOやメディアが公表して初めて知ることが多いのだ。

一方で、内部通報窓口を設置している企業は増えてきており、社内コンプライアンス違反などで自浄機能を果たしている。今後は、これを人権、更には社外ステークホルダーからの通報にも拡張することが求められる。ただ、現在の内部通報制度はコンプライアンス（しかも日本国内の）部門に設置されていることが多く、国内法の要求を超えた人権課題を解決するに十分なスキルはない。また、社外からの通報に対して、その関与が間接的であった場合などは、自社が（自社の費用で）どこまで解

決に関与すればいいかなど、推進においては多くの検討課題が残される。これに関して、今後、活用が期待されるのが、NCP（ナショナル・コンタクト・ポイント）である。NCPとの連携により、企業だけでなく政府も巻き込んだ協働による解決の枠組みを作ることが重要になるだろう。こうしたビジネスケースを積み重ねることが、ナレッジの蓄積やスキルの向上にもつながる。

### ●問われる倫理的次世代の資本主義社会の構築

エンロンによる不正会計、リーマンショックなど、近年、行き過ぎた資本主義に警鐘が鳴らされている。先進国の豊かさが、途上国の人々や資源の搾取の上に成り立っていることに、国際社会が気づき始めた。発達した情報通信技術は、これまで知る由もなかった人たちに知る機会を与え、こうした人々の権利意識を高めた。それ自体が問題でも、突然現れた問題でもない。これまで知らなかっただけなのだ。企業は本来、価値を創造すべきもので、人々を傷つける存在であってはいけない。その価値も、株主価値だけではなく、

企業経営に関わる様々なステークホルダーに対する価値である。企業そのものが地球上の生態系のなかで生きていることを自覚し、価値交換という営みのなかで調和のとれた社会の構築に貢献していくことが求められる。この生態系を自らが壊す行為は、自らを破壊する行為である。人や社会が豊かに暮らせる持続的な価値創造経営を、日本企業が率先して証明していくことを期待したい。

（うしじま けいいち／EY総合研究 研究所株式会社主席研究員）