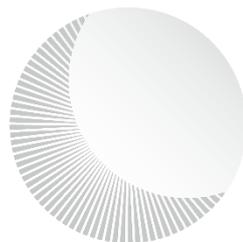


アジアからの「ビジネスと人権」の主体的な取組を促す  
企業における「人間の安全保障」インデックス（CHSI）プロジェクト  
報告書

2021年10月



東京大学  
大学院総合文化研究科付属  
グローバル地域研究機構  
持続的平和研究センター



Business and  
Human  
Rights  
Lawyers Network  
Japan

## 企業における「人間の安全保障」インデックス（CHSI）プロジェクト エグゼクティブ・サマリー

### プロジェクトの目的・背景

昨今、日本においても、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)を考慮した ESG 投資への関心が高まっており、グローバルでは様々な評価基準が林立している。ESG は、国連事務総長（当時）のコフィー・アナン氏の呼びかけにより 2006 年に設立した「責任投資原則（以下、PRI：Principles for Responsible Investment）」が提唱する配慮すべきキーワードである。これに加えて、2011 年には、「ビジネスと人権に関する指導原則（以下、指導原則）」が国連人権理事会で承認され、企業に対して人権を尊重する責任を負う主体として行動することを求めている。他方、2015 年に国連が採択した 2030 年までにその到達を目指す「持続可能な開発目標（以下、SDGs：Sustainable Development Goals）」の「誰一人取り残さない」の理念の実現においても、企業を始めとするいわゆるプライベートセクターの貢献が求められている。グローバル市場経済を担う企業には、配慮、責任、そして貢献が求められている中で、これらを包括的に捉え、企業活動のもたらす社会や環境に対する負の面を抑制しながら、同時に正の面を奨励する新たな指標の軸が必要と考え、我々は、「人間の安全保障」という 1994 年に国連開発計画（以下、UNDP：United Nations Development Programme）が提唱した冷戦後世界の新たなパラダイムに立ち戻ることにした。

とりわけ、歴史的な背景から人間の安全保障の概念は日本が推奨し、その後の国連のこれらの新たなグローバルな規範化の核となっている。国際社会における合意形成に基づく人権諸条約が定める人権は、その理念は普遍的だとしても、その実施には、当該社会の現実に見合うように適応させて行かなければならない。人権が歴史的に欧米の個人主義をベースに発展し、また植民地を正当化する言説であったことも踏まえて、地域ごとに適合するような調和を考えた個別化も必要である。我々は、日本が歴史的にも経済的にも深く関わり、日本企業の投資や取引、サプライ／バリュー・チェーンが集中する東アジア地域の現実を念頭に、主に日本の視点と知見から指導原則の実施を批判的かつ主体的に捉え直し、企業活動が ESG への貢献を促進する観点から適正に評価されることを目指してこの研究会を立ち上げた。

### 企業における「人間の安全保障」インデックス（CHSI）とは何か

以上の観点から、とりわけ、企業の人権尊重・促進の取組をアジアのコンテキストの中で客観的に評価するための指標として、「企業における『人間の安全保障』インデックス（以下、CHSI：Corporate Human Security Index）」の策定・発展・普及を目指すものである。CHSI は、企業による自己評価や、投資家による投資先企業の評価およびエンゲージメントへの活用、並びに消費者・従業員その他のステークホルダーにおける外部評価にも活用されることが期待される。本プロジェクトは、このような CHSI の発展・普及を通じて企業の人権尊重・促進の取組を可視化した上で、様々なステークホルダーの対話・協働による「ネットワークガバナンス」を通じ、企業の取組を促進・支援することを目標としている（詳細は、第 1 章「本プロジェクトの全体像」参照）。

指導原則に基づき、企業には、人権尊重責任を果たすために、人権への負の影響を特定・防止・軽減するための「人権デュー・ディリジェンス（以下、人権 DD）」の実施が求められる。このような指導原則の要請を超えて、企業には、個人の選択可能性や自由を促進し、ウェル・ビーイング（well-being）の実現に貢献するという点で、人権への正の影響を促進する役割も期待されている。以上のような企業の両面的な役割は、人びと一人ひとりに焦点を当て、その安全を最優先（保護）するとともに、人びと自らが安全と発展を推進（エンパワーメント）することを重視する、「人間の安全保障」の視点から企業の ESG の「S（社会）」及び人権尊重の取組をとらえ直すことを通じて理論的に整理できる。人権への負の影響の防止及び人権への正の影響の促進のいずれの取組でも一貫して、社会的に脆弱な人々の権利に特に配慮し、ステークホルダーとの対話を通じてその救済に取り組むことが重要となる。

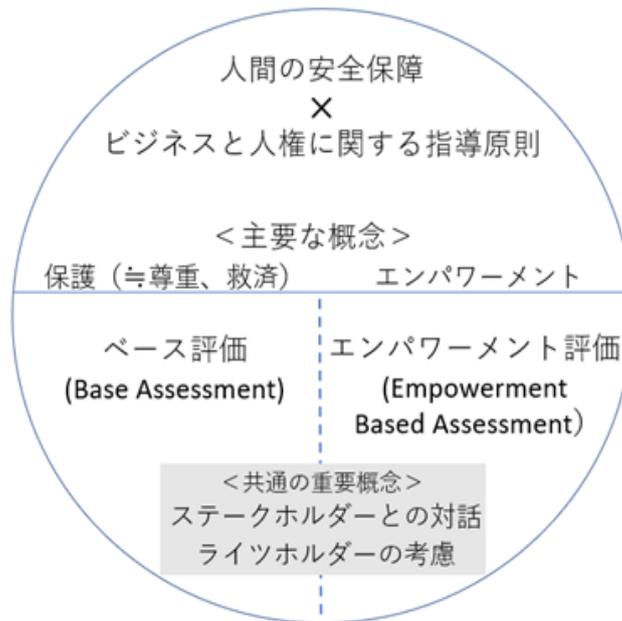
このような「人間の安全保障」に基づく企業行動の推進は、ステークホルダーの利益を含む社会的価値を増大させ、企業の存在意義（パーパス）を明確にすることで、企業のインテグリティ・レジリエンスや企業価値の向上にもつながっていく可能性もある（詳細は、第 2 章「ビジネスと人権をめぐる現状・課題」および第 3 章「『人間の安全保障』がもたらす示唆」を参照）。

### CHSI のメソドロジの概要

CHSI は、企業の人権尊重の取組を、「人間の安全保障」における「保護」と「エンパワーメント」の双方の視点からとらえ直したうえで、「ベース評価（Base Assessment）」と「エンパワーメント評価（Empowerment-based Assessment）」の両面から評価している。

ベース評価では、主に企業の「保護」（＝指導原則における人権の「尊重」及び「救済」）に関わる活動を評価している。指導原則などの国際規範に基づく人権 DD のプロセスをベースにしているものの、社会的に脆弱な人々への配慮やステークホルダーとの対話・救済を特に重点的に評価している点に特徴がある。

エンパワーメント評価は、主に企業の「エンパワーメント」、企業の人権に正の影響を与え得る活動を評価している。企業の代表的な 3 つのプロジェクトを抽出し、「権利の明確化」、「持続可能性の確保」、「企業方針と組織体制」、「インパクトの明確化」、「ステークホルダーとの対話」の 5 つの側面から評価することにより、企業方針に根差した持続可能な活動を積極的に評価している。それと共に、ベース評価と共通して、社会的に脆弱な人々の権利をステークホルダーとの対話を通じて実現していくことも強調している（詳細は、第 4 章「メソドロジー」参照）。



CHSI のメソドロジーを開発することと並行して、学生チームにおいて、日本企業の取組に関するケース・スタディを実施した。実際に各企業の CHSI の評価を試行的に行うことを通じて課題を認識している（別紙ケース・スタディ参照）。

#### 本報告書の位置付けおよび今後の予定

本報告書は、学生チームによるケース・スタディをふまえつつ、ワーキンググループにおいて実施した CHSI に関する理論的な整理やメソドロジーの現時点の状況を報告したものである。ワーキンググループが策定した素案について、アドバイザーグループの各界の専門家の助言を頂戴している。

CHSI についてはいまだ多くの課題も存在しており（詳細は、第 5 章「今後の検討課題」参照）、本報告書を発表した後も、国内外の企業およびステークホルダーとの対話・協働を通じて、その内容を発展していくことを予定している。CHSI の発展・普及を通じた企業取組の可視化・促進に向けて、多くの関係者の方々から CHSI に関するフィードバックをいただければ幸いである。

# 内容

第1章	<u>プロジェクトの全体像</u> .....	6
1.1	<u>背景</u> .....	6
1.2	<u>目的および目標</u> .....	7
1.3	<u>推進体制</u> .....	8
1.4	<u>研究・インデックス作成の方法</u> .....	9
第2章	<u>ビジネスと人権をめぐる現状・課題</u> .....	10
2.1	<u>現状</u> .....	10
2.2	<u>課題</u> .....	11
第3章	<u>「人間の安全保障」がもたらす示唆</u> .....	14
3.1	<u>人間の安全保障</u> .....	14
3.2	<u>人間の安全保障がもたらす示唆</u> .....	14
第4章	<u>メソドロジー</u> .....	17
4.1	<u>本メソドロジーの特徴</u> .....	17
4.2	<u>ベース評価</u> .....	18
4.3	<u>エンパワーメント評価</u> .....	25
4.4	<u>ケース・スタディおよびアドバイザーヒアリングによる課題の指摘</u> .....	36
第5章	<u>今後の検討課題</u> .....	38
別紙	<u>ケース・スタディの概要</u> .....	40
I.	<u>株式会社ファーストリテイリング（文責：原健志）</u> .....	40
II.	<u>エーザイ株式会社（文責：溜慶太）</u> .....	45
III.	<u>ANA ホールディングス株式会社（文責：北岡懂子）</u> .....	49
IV.	<u>株式会社エフピコ（文責：松井春樹、吉川照現、杉本明子）</u> .....	54

## 第1章 プロジェクトの全体像

### 1.1 背景

「ビジネスと人権に関する指導原則（指導原則）」はジョン・ラギー国連事務総長特別代表により2011年の国連人権理事会において提出され、全会一致により承認され、企業の人権に関する社会的規範として認知されている。国家に人権を保護する義務があるとするのみにとどまらず、企業にも人権を尊重する責任があるとし、より具体的には、人権への負の影響を特定・防止・軽減する人権デュー・デリジェンス（人権DD）を実践する責任を明示した。

指導原則自身は法的拘束力を持たないソフトローだが、その影響のもと、世界各国・地域において人権DDの法規制化（ハードロー）が進みつつある。また、資本市場においてESG投資が主流化するとともに、投資家によるESGの「Social（社会）」課題の一つである人権への関心も高まっている。指導原則の発行から10年が経過した今、企業における指導原則に基づく人権尊重の実践に、今一度注目が集まっている。

しかしながら、企業における人権DDの実施が、真の意味でステークホルダーの人権の保障につながっているのか、課題も指摘されている。加えて、企業がステークホルダーとの意義ある対話や救済へのアクセスの確保をより一層推進することの重要性も指摘されている<sup>1</sup>。

また、移民・難民を含む外国人、子ども、高齢者、女性、障がい者、先住民族などの構造的な不平等ゆえに社会的に脆弱な立場におかれるリスクを有するグループにも、特別の配慮が求められる。特に昨今の新型コロナウイルス危機に伴う企業活動の停滞を通じて、これらのステークホルダーの人権状況には深刻な影響が生じている。

これらの課題に向き合い、「持続的な開発目標（SDGs）」の「誰一人取り残さない（leave no one behind）」という精神を企業が発揮するにあたり、指導原則が定める人権の「尊重」の実践は、果たして十分と言えるだろうか<sup>2</sup>。指導原則において人権の「尊重」とは、企業が他者の人権を侵害することを回避し、関与する人権への負の影響に対処すべきことを意味する<sup>3</sup>。ステークホルダーの人権への負の影響を特定・防止・軽減・是正するという指導原則の要求事項の重要性を認めつつも、それを越えて、個人の選択可能性や自由を促進し、ウェル・ビーイング（well-being）を実現する取組が、持続可能な社

---

<sup>1</sup> この背景として、国連グローバル・コンパクト（2000年）、OECD多国籍企業行動指針（2011年改訂）、ISO26000（2010年）などの企業の社会的責任の流れと、国連開発計画人間開発報告書（1994年）での人間の安全保障、緒方・セン共同委員長による人間の安全保障委員会の最終報告書（2003年）でのFree from Want and Fear（開発と平和の不可分性）および国連総会決議（2012年）による人間の安全保障へのDignity（尊厳）並びにHuman Rights（人権）の認識の追加、SDGs（2015年）、国連難民に関するグローバル・コンパクト（2018年）および国連移民に関するグローバル・コンパクト（2018年）でのWhole Society Approach（社会全体での取り組み）などの難民保護の流れが挙げられる。とりわけ企業への難民保護への責任と貢献の呼びかけ、という2つの流れの発展が、ここへ来て企業への直接的な関与を求めるソフトローとして形成されていることがある（佐藤安信『「難民に関するグローバル・コンパクト」のためのネットワーク・ガバナンス」（岩澤雄司・岡野正敬編集代表『国際関係と法の支配』小和田恆国際司法裁判所裁判官退職記念、信山社、1116-1185、2021年））。

<sup>2</sup> SDGsと人権の関係については、第2章で詳述する。

<sup>3</sup> 人権理事会「ビジネスと人権に関する指導原則：国際連合「保護、尊重及び救済」枠組実施のために」（2011年）11。

会の実現に必要なのではないだろうか。もちろん、そのような企業の取組は現に存在が認められるものの、企業が遵守すべき最低限の要件として指導原則を指標化した、一般的ナリスク・ベースの ESG 評価では、それらを適切に評価できないといった課題が浮き彫りになっている。

## 1.2 目的および目標

本プロジェクトは、CHSI の作成にあたり、指導原則に加え「人間の安全保障」の概念を取り入れ、既存の ESG 評価の評価体系では十分に捉えきれない企業の人権に係る取組を汲み上げ、推進することを目的としている。さらに、企業の取組状況を可視化し、投資家や消費者、その他のステークホルダーが企業の取組を積極的かつ客観的に評価するための指標として、CHSI を策定し、これを発展・普及することも目的の範疇である。

各ステークホルダーは次のような目的で CHSI を使用することができる。

- ・ 企業：自社の人権尊重およびエンパワーメントの取組を自己評価
- ・ 投資家：投資先企業の人権尊重およびエンパワーメントの取組の評価、エンゲージメントにおける使用
- ・ 従業員、消費者、就職活動中の学生、NGO、その他のステークホルダーなど：企業の人権尊重およびエンパワーメントの取組の評価

このような CHSI の発展・普及を通じて企業取組を可視化した上で、様々なステークホルダーの対話・協働による「ネットワークガバナンス」<sup>4</sup>を通じて企業の人権尊重・促進の取組を促進・支援することが、本プロジェクトの究極的な目標と考えている。

また、日本政府は、人間の安全保障の概念を日本外交の重要な柱と位置づけ、人間の安全保障の推進のために、日本国内及び国際社会における人間の安全保障の概念の普及と、支援を通じた人間の安全保障の現場での実践の両面から、様々な取組を行ってきた<sup>5</sup>。日本社会や学会においても、これを実践しより良い政策に反映させるための取り組みや研究を進めている<sup>6</sup>。この流れを受けて、多くの日本企業も、

---

<sup>4</sup> 前掲佐藤安信（2021年1175-1182）参照（研究代表：佐藤安信「東アジアにおける正義へのアクセスのためのネットワークガバナンスの検証、科学研究費基盤 A: <http://cdr.c.u-tokyo.ac.jp/RCSP/project/336.html>）。

<sup>5</sup> 外務省ウェブサイト「人間の安全保障 日本の取組」  
(<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/bunya/security/initiative.html>)

<sup>6</sup> NPO 法人「人間の安全保障」フォーラム (HSF) 編 (高須幸雄編著)『SDGs と日本』: 誰も取り残されないための人間の安全指標 (明石書店、2019 年) (<https://www.hsf.jp>)、2013 年の慶應義塾大学での人間の安全保障学会 (<https://www.jahss-web.org>) において、HSF 主催、国連グローバル・コンパクト日本ネットワーク後援で「人間の安全保障とビジネス」特別パネル: 「『人間の安全保障』ビジネス促進のための『人間の安全保障』インデックス作成の呼びかけ」が開催されている。

多様なステークホルダーと連携し、人権侵害を受けやすい社会的に立場の弱い人の自立支援を通じて、包摂的な社会づくりに貢献することも目標にしている<sup>7</sup>。

一般的に、日本をはじめアジアの企業は、国際人権の理解や人権 DD の仕組の整備において欧米企業と比較して遅れがちと言われる。しかし、CHSI に基づく取組の可視化や推進を通じて、日本・アジアの企業・政府において、国際規範に準拠しつつ、主体性・独自性をもって人権の尊重・支援及び社会課題の解決を推進していくことの一助ともなることが期待される。

### 1.3 推進体制

東京大学持続的平和研究センター（以下、RCSP） [<http://cdr.c.u-tokyo.ac.jp/RCSP/>] およびビジネスと人権ロイヤーズネットワーク（以下、BHR Lawyers Network Japan） [<https://www.bhrlawyers.org>] が共同事務局となり、RCSP の研究プロジェクトの一環として推進する。

ワーキンググループには、人間の安全保障・人権・労働・投資・経営・コンプライアンスなどの分野を専門とする研究者・実務家等が参加する。学生チームには、国際機関への就職や国際協力に関心のある学生が集まる東京大学の学生団体 UNION を中心に、学生・新卒生が、ワーキンググループの監修の下、本プロジェクト実行支援に協力する。ワーキンググループおよび学生チームが共同で、CHSI およびそのメソッドロジーの作成、係る調査やケース・スタディを行う。

また、「ビジネスと人権」分野における外部有識者や、企業、国際機関、機関投資家、政府、市民社会等から構成されるアドバイザーグループを設置し、本プロジェクトへの助言や評価を得る。

#### ◆ワーキンググループ

佐藤安信（主事）東京大学大学院総合文化研究科 教授 持続的平和研究センター センター長

高橋大祐（主事）真和総合法律事務所 弁護士 日本弁護士連合会 弁護士業務改革委員会 CSRPT 副座長

吾郷眞一 立命館大学 衣笠総合研究機構 教授 国際平和ミュージアム館長

佐藤暁子 ことのは総合法律事務所 弁護士 認定 NPO 法人ヒューマンライツ・ナウ 事務局次長 ビジネスと人権リソースセンター 日本リサーチャー&代表

真中克明 東京海上アセットマネジメント株式会社 責任投資部 アナリスト

藤野真也 麗澤大学 国際学部 グローバルビジネス学科 助教

平井采花 ESG アナリスト 東京大学持続的平和研究センター CHSI プロジェクト事務局

（順不同。肩書は 2021 年 3 月 1 日時点のもの）

#### ◆学生チーム

---

<sup>7</sup> 日本経済団体連合会「企業行動憲章実行の手引き（第 7 版）」「4-3 多様なステークホルダーと連携し、人権侵害を受けやすい社会的に立場の弱い人の自立支援を通じて、包摂的な社会づくりに貢献する。」

(<https://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/tebiki7.pdf>)

溜慶太 東京大学法科大学院 2020 年卒  
北岡瞳子 東京大学法科大学院 2020 年卒  
原健志 東京大学法科大学院 3 年生  
吉川照現 一橋大学法学部 2018 年卒  
松井春樹 東京大学法学部 4 年  
杉本明子 東京大学教養学部 2 年  
(順不同。肩書は 2021 年 3 月 1 日時点のもの)

◆アドバイザーボード

赤星 聖 関西学院大学法学部 准教授  
キハラハント 愛 東京大学大学院「人間の安全保障」プログラム 准教授／持続的平和研究センター  
センター長 (2021 年 4 月 1 日以降)  
香川 陽子 元世界銀行 パブリック・セクター上級専門官  
河野 康子 一般財団法人日本消費者協会 理事  
近藤 哲生 国連開発計画 (UNDP) 駐日代表  
佐々木清隆 一橋大学大学院経営管理研究科 客員教授 / グローバル金融規制研究フォーラム代表  
佐藤 寛 日本貿易振興機構アジア経済研究所 上席主任調査研究員  
関 正雄 明治大学経営学部特任教授 / 損害保険ジャパン株式会社サステナビリティ推進部  
シニアアドバイザー  
銭谷 美幸 第一生命保険株式会社 エグゼクティブ・サステナブルファイナンス・スペシャリスト  
田瀬 和夫 SDG パートナーズ代表取締役 CEO / 国連フォーラム共同代表  
徳田 展子 一般社団法人日本投資顧問業協会 ESG 室長  
水口 剛 高崎経済大学 学長  
(敬称略。五十音順)

#### 1.4 研究・インデックス作成の方法

インデックスの作成にあたっては、指導原則や、「ILO 多国籍企業宣言」、「OECD 多国籍企業行動指針」や「責任ある企業行動のための OECD デュー・ディリジェンス・ガイダンス (以下、OECD ガイダンス)」などの国際的なガイドライン、「Corporate Human Rights Benchmark (以下、CHRB)」「KnowTheChain (以下、KTC)」等の既存の ESG 評価やインパクト評価の評価手法を参照した。さらに、企業の人権の取組に関する調査の他、一定の基準に基づき選定した日本企業に対しインタビューを実施した。こうしたケース・スタディを経て、既存の ESG 指標では評価できない企業の取組や、公開情報から確認できない取組のロジックを確認し、インデックスへ反映することを試みた。

## 第2章 ビジネスと人権をめぐる現状・課題

### 2.1 現状

従来、国家の役割や国家による人権侵害の歴史を踏まえ、人権の保護は国家の義務とされてきた。1948年に世界人権宣言が採択されて以降、国連人権規約や女性差別撤廃条約といった各種人権条約が締結され、批准国は条約の内容を実現するための人権保護の法政策を導入・整備してきた。一方、指導原則はジョン・ラギー国連事務総長特別代表により2011年の国連人権理事会において提出され、全会一致により承認された。指導原則は、①人権を保護する国家の義務、②人権を尊重する企業の責任、③救済へのアクセスの3つの柱を掲げ、企業に人権への負の影響を特定・防止・軽減する人権DDを実践する責任があると示した。こうして指導原則は企業と国際人権の関係性を明確にした。

また、2015年に国連で採択されたSDGsを含む「持続可能な開発のための2030アジェンダ」も多くの箇所でSDGsの目標の実施にあたって人権が重要な課題であることに言及している。SDGsは人間、地球及び繁栄のための行動計画として、「誰一人取り残さない」を理念とし、17の目標と169のターゲットを掲げた。このようなSDGsの目標の実現には、政府だけでなく企業を含むすべてのステークホルダーが参画し役割を果たすことが求められている。指導原則に基づく企業の人権尊重責任は、SDGsの目標達成に向けた企業の取組において果たすべき基本的責任として位置づけられている<sup>8</sup>。目標16の「平和と公正さ」には、いわゆる「法の支配」が含まれ、これは企業のガバナンスや人権尊重という指導原則やESGを推進する制度的保障であり、また最近では、SDG16+ということで、目標17のパートナーシップとともに、全ての目標の前提となる横串、つまり各目標横断の共通インフラとも言われる<sup>9</sup>。

さらに、各国政府は「ビジネスと人権に関する国別行動計画（以下、NAP）」を発表し、指導原則をいかに政策として実行していくかに関する計画を明示している。政府によるNAPを通じての法規制による義務的な措置と、企業の自発的行動を促す措置の組み合わせ（スマート・ミックス）により、企業の人権DDの促進が期待されている。加えて、企業の人権DD実施又は情報開示を義務付ける法規制が欧州やオセアニア地域を中心に、各国・地域で導入・強化されつつある。これらの法規制は、サプライチェーン全体を対象としていることから、特定の国で施行されたとしても国境を越えてサプライチェーン全体に影響を及ぼす。

企業の人権尊重の重要性は、企業に投資をする投資家にも浸透している。国連事務総長（当時）であるコフィー・アナン氏が提唱し2006年に設立した「責任投資原則（PRI）」の発表以来、ESG投資はメインストリームとなりつつある。2020年3月にはPRIの署名機関数は3038、資産運用残高合計100兆

---

<sup>8</sup> 国際連合「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」（外務省仮訳、2015年）。67段落は、企業に対して、SDGsの目標達成に向けて、指導原則などを遵守しつつ、創造性とイノベーションを発揮することを求めている。

<sup>9</sup> SDG16+に関する2021年ローマ市民社会宣言（<https://nancis.org/2021/09/06/2021-rome-csd-on-sdgs16plus/>）なお、RCSPでは、日本のODAの改善のために「法の支配と民主的ガバナンスのためのSDG16+の実現に向けての提言」を当時の安倍首相に提出している。[http://cdr.c.u-tokyo.ac.jp/RCSP/rcsp\\_admin/wp-content/uploads/最終提言書20200718-第2版英訳付き.pdf](http://cdr.c.u-tokyo.ac.jp/RCSP/rcsp_admin/wp-content/uploads/最終提言書20200718-第2版英訳付き.pdf)

ドルを超えている<sup>10</sup>。PRI 署名機関には、投資行動に ESG を統合すること（インクルージョン／エクスクルージョン、エンゲージメント等）が求められる。人権尊重は、ESG の「Social(社会)」の要素として位置付けられ、PRI も署名機関に対し投資活動を通じた人権尊重を求めている。長期投資家は、「ユニバーサルオーナー」の観点に基づき受益者である社会全体の真の利益を考えなければ、本当の意味で忠実義務を果たしたことにはならないという考え方が広まっており<sup>11</sup>、その観点でも人権尊重が求められている。

人権侵害はもはや国家によって行われるだけではなく、グローバルな市場経済の発展によって、企業などのビジネス活動のいわば副作用として多発し、貧困や紛争の原因や助長として、人間の安全保障を脅かしている。これを放置すれば、持続可能な経済活動はできないという意味で、環境やガバナンスと同様に、あるいはこれらと不可分の問題として相乗的に増幅し、健全な市場を破壊する。従って、人権尊重は、もはやビジネスにとっての共通インフラとしての不可欠のコストであり、逆に言えば、貧困層や難民が消費者や労働者、あるいはスモールビジネスの社会起業から、創造的なイノベーションの価値創造の主体にもなりうるという意味で、今やこれをビジネスチャンスにも転換できる潜在的な投資対象ともなっている。このような背景によるビジネスと人権をめぐる昨今の動向を通じて、企業における人権問題の発生は、法令違反が生じる可能性があると共に、取引先や投資先との関係にも支障が生じる危険性がある。一方で、企業が人権尊重に取り組むことにより、取引先・消費者、さらには投資家から信頼を確保し競争力の強化や投資先として魅力を高めることにつながるとの認識がグローバルに広がっている。日本においても、経団連の企業行動憲章への人権尊重の組み入れや、「ビジネスと人権に関する行動計画（日本版 NAP）」の策定、ESG 投資における人権の考慮など、機運の高まりが確認できる。

## 2.2 課題

こうしてビジネスと人権の考え方は、グローバルなビジネス社会にも浸透してきたが、同時に、下記に示すような課題も顕在化している。

第一に、人権 DD の実施がチェックリスト化・形骸化していることである。世界各国で法的義務化が進み、企業の人権尊重の取組が期待される中、人権 DD の実施がチェックリスト化・形骸化を防ぐには、指導原則や OECD ガイダンスでも指摘されている通り、ステークホルダーとの積極的な対話が必要である<sup>12</sup>。

第二に、脆弱な立場に置かれるリスクの高いステークホルダーの異なる権利状況が十分に改善されていないことである。企業が人権を尊重するにあたり、国内外問わず、移民・難民を含む外国人、子ども

---

<sup>10</sup> PRI 公表値 [https://dwtyzx6upklss.cloudfront.net/Uploads/g/p/y/globalaumandaoamexternaluse\\_110617.xlsx](https://dwtyzx6upklss.cloudfront.net/Uploads/g/p/y/globalaumandaoamexternaluse_110617.xlsx)

<sup>11</sup> 水口剛「ESG 投資：新しい資本主義のかたち」（日本経済新聞社、2017 年）43P。なお、ユニバーサルオーナーとは、巨額の資金を要し、幅広い企業（市場に存在するほとんどすべての銘柄）に分散投資する投資家を意味し(36P)、受益者の真の利益とは、健全な環境や社会、将来世代の反映などにあることが示されている（42P）

<sup>12</sup> 人権理事会「ビジネスと人権に関する指導原則：国際連合「保護、尊重及び救済」枠組実施のために」（2011 年）18.b 企業の規模及び事業の性質や状況にふさわしい形で潜在的に影響を受けるグループやその他の関連ステークホルダーとの有意義な協議を組み込む。

も、高齢者、女性、障がい者、先住民族などの社会的に脆弱な立場におかれるリスクのあるグループには、特別の配慮が求められる。特に昨今のコロナ危機に伴う企業活動の停滞を通じて、これらのライツホルダー（ステークホルダーの中でも企業による人権への影響を受けた、或いは受けうると想定されるステークホルダー）には深刻な影響が生じている<sup>13</sup>。そこで、適切な人権リスクの評価・特定とその予防策の有効性をレビューするにあたり、個別の人々の脆弱性を包括的かつ具体的に考慮することがより一層求められている<sup>14</sup>。

第三に、指導原則は「負の影響を抑える」という最低限の事項のみをカバーしている点である。指導原則に則した企業の取組は、「負の影響を抑える」「危害を加えない (do no harm)」という最低限の事項であるという認識がある。一方で、真の意味でのステークホルダーの人権の保障には、ライツホルダーの人権への負の影響を評価・特定し、その影響を防止・軽減するだけでなく、その過程で正の影響をもたらすことも必要である。ライツホルダーに正の影響を与えるのは、事業活動だけでなく、地域社会投資活動、慈善行為といった企業の活動も含まれる。また、正の影響の追求は受託者責任の解釈における変化にも言えることがある。現在、資本市場ではリスクとリターンという原理に「インパクト」という新たな次元が加わりつつあり、資本市場の思考のパラダイム・シフトが起こりつつある。2005年に米エリサ法における解釈の変化により、「ESGを考慮することは受託者責任に違反しない (clearly permissible and is arguably required)」となった。そして次第に、「ESGを考慮しないことは受託者責任の違反 (failing to consider ESG is a failure of fiduciary duty)」となりつつある。事実、社会的インパクト投資が活発化する中で、その前提として事業活動がもたらす社会的影響を、定性・定量の両面から把握する社会的インパクト評価も普及しつつある。こうした活動や取組は、必ずしも指導原則の枠組みの中で正確に評価することのできないものである。

第四に、ここまでの課題を踏まえた既存の ESG 評価指標の問題点である。情報開示ガイドラインの策定機関、NGO や投資家のイニシアティブにより、企業の人権に関する取組を評価する多様なメソドロジーが確立されたが、既存のメソドロジーは、主に負の影響の特定、是正、予防の取組など指導原則の最低限の遵守事項を評価体系に反映しているにすぎず、ライツホルダーの異なる権利状況を十分に反映したり、企業もたらすライツホルダーへの正の影響を評価したりする体系にはなっていない。既存の ESG の Social (社会) 指標は ESG 評価の向上や投資家からの情報開示の要請が動機となり企業の

---

<sup>13</sup> 大村恵実＝佐藤暁子＝高橋大祐「新型コロナウイルス感染症拡大の人権への影響と企業活動における対応上の留意点」(ビジネスと人権ロイヤーズネットワーク Working Paper, 2020年4月) 参照。

<sup>14</sup> カンボジアの農地の収奪と児童労働を巡り、ANZ銀行の融資がオックスファム・オーストラリアに人権侵害への加担だと告発され、その融資を引き上げた事例では、脆弱なガバナンスの結果、十分な救済がたため、被害者はさらに困窮し、現地の人間の安全保障がさらに悪化されるというパラドックスを産んでしまうという事例などが報告されている (Yasunobu Sato 2018 “Rule of Law for Whom? Human Security Perspectives on the Emerging Asian Market for SDGs,” 45 JMCL (1) <https://ejournal.um.edu.my/index.php/JMCL/article/view/20925/10647>, 27-45 and Yasunobu Sato 2015 “A Human Security Approach to Human Rights Due Diligence: Why Business needs a human security index, 4 Journal of Human Security Studies (2), 87-107.) [https://docs.wixstatic.com/ugd/3b5c68\\_d4708aa7492a4f139639ccabd8d8bc69.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/3b5c68_d4708aa7492a4f139639ccabd8d8bc69.pdf) ) .

開示が拡充する一方、実態を伴わない形式的な開示が危惧されている。これらのことから、企業の人権尊重の取組の評価方法を見直し、いかに「実績」を評価するかの取組も始まっている<sup>15</sup>。

このような課題を解決するために、本プロジェクトでは、次章の通り「人間の安全保障」の観点から企業と人権の関係性を捉え直すことで、「指導原則の実践」を越えた、真の意味でステークホルダーの人権の尊重に繋がる取組とは何かを追求し、上記の課題解決に寄与できると考えるものである。

---

<sup>15</sup> NYU Stern Center for Business and Human Rights 「“Putting the “S” in ESG: Measuring Human Rights Performance for Investors」 (2017 年)。既存の S 指標の 9 割は「取り組み」を評価し、「効果」は殆ど評価していない、単に測りやすいものを測っているにすぎないとしている。

John Ruggie & Emily Middleton 「Money, Millennials and Human Rights: Sustaining ‘Sustainable Investing」 (2019)。また、ESG 評価指標間の S 指標における一貫性の無さや、人権への負の影響という側面を十分に考慮できていない評価指標が多いと指摘されている。

## 第3章 「人間の安全保障」がもたらす示唆

### 3.1 人間の安全保障

人間の安全保障（Human Security）は、国際社会において、国連開発計画（UNDP）の1994年版人間開発報告で初めて提唱された。根底にあるのは、アマルティア・セン氏が唱えたケイパビリティ論であり、人間を中心に据えた人間中心型の安全保障として、従来の国家の安全保障を補完する考え方として登場している。UNDPの1994年版人間開発報告書の中では「人間の安全保障」を、飢餓・疾病・抑圧等の恒常的な脅威からの安全の確保と、日常の生活から突然断絶されることからの保護を含む包括的な概念としており、21世紀を目前に開発を進めるに当たり、個々人の生命と尊厳を重視することが重要であると指摘している。

その後、日本政府のイニシアティブで、国連は2001年に「人間の安全保障委員会」を創設し、共同議長に緒方貞子氏とアマルティア・セン氏が就任している。人間の安全保障委員会は人間の安全保障の概念構築と国際社会が取り組むべき方策について提言することを目的とし、5回の会合と世界各地での対話集会や分野別研究等を経て、2003年に「最終報告書 Human Security Now 邦訳：安全保障の今日的課題（以下、最終報告書（今日的課題）」<sup>16</sup>）が提出された。2003年の最終報告書（今日的課題）においては、「安全保障」の理論的枠組みを再考し、安全保障の焦点を国家のみを対象とするものから人々を含むものへと拡大する必要があること。また、人々の安全を確保するには包括的かつ統合された取組が必要であることが強調された。加えて、人々の生存・生活・尊厳を確保するため、人々の「保護（プロテクション）」と「能力強化（エンパワーメント）」のための戦略の必要性が訴えられた<sup>17</sup>。

### 3.2 人間の安全保障がもたらす示唆

以上のように、「人間の安全保障」は「人びと一人ひとりに焦点を当て、その安全を最優先するとともに、人びと自らが安全と発展を推進することを重視する考え方」である。これはSDGsの「誰一人取り残さない」という人間中心的な概念の根本となっている。また、「人間の安全保障」は、世界共通の課題であり、世界のどこかで誰かが危機にさらされれば、すべての国がその危機に巻き込まれる可能性があるという意味で、その構成要素は相互依存の関係性にあるという特徴を持つ<sup>18</sup>。これは、持続可能性<sup>19</sup>およびユニバーサル・オーナシップにも共通する考え方である。

---

<sup>16</sup> 「安全保障の今日的課題」（朝日新聞社、2003年）

<sup>17</sup> 外務省「人間の安全保障分野をめぐる国際潮流」（2021年）

<sup>18</sup> 長有紀枝「入門 人間の安全保障：恐怖と欠乏からの自由を求めて 増補版」（中公新書、2021年）92P

<sup>19</sup> 外務省「持続可能な開発」（2015年）「将来の世代の欲求を満たしつつ、現在の世代の欲求も満足させるような開発」

こうした「人間の安全保障」の考え方は指導原則とも様々な面で共通している。まず、「人間の安全保障」は、国家以外の多様なアクターが活動する空間として積極的に認めたこと<sup>20</sup>は、指導原則が人権尊重の役割を企業にも拡張したこととも共通している。

また、すべての人々、高齢者や障がい者、女性といった脆弱な状況下におかれやすい人々に特に配慮を払う、周縁化される少数者や特定の課題においてしわ寄せをうける人々の安全保障も同様に考慮するという「人間の安全保障」の概念は、企業のバリュー・チェーン上で脆弱性の高い人々の人権リスクを低減し救済するという指導原則の概念にも共通している。なお、アマルティア・セン氏も、人権と「人間の安全保障」は相反するものではなく相互に補完し合う概念であると述べている<sup>21</sup>。

一方、「人間の安全保障」が指導原則よりも強調している視点は、個人やコミュニティに焦点を当て、人間一人一人の保護およびエンパワーメントの必要性を明確にし、人間を保護する対象とするだけでなく、人々が自らそして他人を守るためのエンパワーメントを培うことを明確にした点である。エンパワーメントについて、指導原則では明確な言及はないものの、人権への負の影響の評価・特定や防止・軽減、是正においては重要な要素である。とりわけ、アジア・アフリカなどのそもそも貧困と紛争が日常の環境でもある地域ではその人権は現実には、欧米や日本で保障されているレベルには遥かに及ばない国もまだ多い。人権の伸張のためには、その地域の社会経済発展が不可欠であり、これを可能とする政治的な力を自ら獲得する主体的自発的発展が不可欠である。そのためにこそ、自由な市場経済へのアクセスと能力開発が重視されるのである。ライツホルダーの基本的な人権を企業がトップダウンで尊重するだけでなく、自らの基本的な人権を理解し声をあげる、能力を向上させ自己実現を図る、意思決定プロセスに参加すること等は、潜在的な人権リスクの軽減にも繋がる。「自らにとって必須となる自由を定義、実現する主体としての人々の重要な役割を参加型のプロセスによって裏づけるボトムアップ型の特徴を併せ持つ」という、「人間の安全保障」の包括的なアプローチは、負の影響を抑止するだけでなく、ライツホルダーのエンパワーメントを通じて正の影響の実現に必要である。この点で、「人間の安全保障」の考え方は、企業と人権の関係に、指導原則を超えた新たな視点と可能性を提供する。

以上のような考え方を踏まえて、企業が人間や地球に対する負の影響を最小化し、正の影響を最大化するという両面的な役割を果たすことは、SDGs 達成に対する貢献にもつながる。このような「人間の安全保障」に基づく企業行動は、企業経営の観点から見れば、コーポレートガバナンスにおける株主至上主義からステークホルダー主義への転換や企業の存在意義を問う「パーパス経営」とも整合している。これまで、企業経営の目的は株主利益の最大化であると理解されていたが、昨今では、広範なステークホルダーの利益を念頭に置いた意思決定が、経営者に求められるようになってきている<sup>22</sup>。すなわち、企業が「人間の安全保障」のために、そのステークホルダーに対する負の影響を最小化し、正の影響を

---

<sup>20</sup> 同 252P

<sup>21</sup> 長有紀枝（「入門 人間の安全保障：恐怖と欠乏からの自由を求めて 増補版」（中公新書、2021年）109P

<sup>22</sup> Business Roundtable「Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans」（2019年）。2019年のBusiness Roundtableでは、企業の目的を「すべてのステークホルダーに対するコミットメントを行うこと」とし、「顧客への価値提供」「従業員への投資」「サプライヤーとの倫理的関係構築」「地域社会の支援」「株主への長期的利益の提供」を掲げ、事実上、株主至上主義からステークホルダー主義への転換を行うべきことを明示した。

最大化することは、SDGs 達成への貢献につながり、ステークホルダーにおよぶ利益を含む社会的価値が高められる。社会が「人間の安全保障」に対する理解を深めれば、人権尊重に取り組む企業では、企業価値が向上するという、両者の相互補完的な関係が浮かび上がる。

従来、日本企業におけるマネジメントは、従業員や取引先を始め、ステークホルダーとの関係構築を重視してきた側面がある。とりわけ、三方よしに代表される日本の伝統的経営観は、ステークホルダーに対し、長期にわたり持続可能な価値を提供することを善とし、ステークホルダーもビジネス活動による価値提供を享受している。ビジネスおよびステークホルダーへの価値提供が持続可能であるためには、企業価値の維持が不可欠であるが、また同時に、企業価値を維持するためには、従業員やサプライヤーを始めとしたステークホルダーとの協働が欠かせない。つまりここでも、ステークホルダーと企業との間に相互補完的な共存関係が見て取れるわけである。このように考えれば、企業の立場から人間の安全保障に取り組むことは、日本企業の伝統的経営観に立って「ビジネスと人権」の取組を進めることと、決して相容れないものではなく、むしろ、日本的な経営観を基にした新たな人権保護のマネジメントを、同様の価値観を共有する諸国・諸地域、とりわけ歴史的にも日本人の基層的価値をなす儒教思想の淵源でもある中国、韓国や、今や日本経済の主軸たるアジア地域へと発信し、米中新冷戦で揺れ動く市場で独自のアジア的ビジネスモデルを主導する好機だと理解できる。

## 第4章 メソドロロジー

### 4.1 本メソドロロジーの特徴

本メソドロロジーは、企業の人権尊重の取組を「人間の安全保障<sup>23</sup>」の観点から評価するものである。本メソドロロジーを活用することで、ステークホルダーは、企業の人権に係る取組を後述する2つの面から評価することができる。また、企業はこれを用いることで、人権課題の解決に向けた取組の自己評価および意義の確認が期待できる。

前述の通り、企業には、人権への負の影響を特定・防止・軽減することに加え、正の影響を促進することが求められている。つまり、企業がビジネスにおいて人権に係る取組を実践する際には、指導原則に基づいた人権尊重に取り組むことに加え、主体的に行動を起こすことで、脆弱な立場にある人々の生活を向上させることが求められる<sup>24</sup>。

そこで、本メソドロロジーは、「人間の安全保障」が強調する「保護」と「エンパワーメント」の双方の概念を柱として構成した。「保護」の概念は、指導原則における「尊重」「救済」の概念に重なるものであり<sup>25</sup>、企業活動においては主に人権の負の影響を特定・防止・軽減するという基本的責任を果たすための基盤（＝ベース）となる取組に通じる。一方、「エンパワーメント」の概念は、主に企業の人権における正の影響を促進する活動に通じるものであり、これら2つの概念を用いて企業の取組を多面的に評価する。とりわけ、「エンパワーメント」に着目した企業活動の評価には、企業に自社の取組がライツホルダーに力を与え得ることを再認識してもらうことで、人権に係る取組を一層加速させることが期待される。

以上を踏まえ、本メソドロロジーでは、企業の人権に係る取組の内、「ベース評価（Base Assessment）」と「エンパワーメント評価（Empowerment-based Assessment）」の面から評価する。

ベース評価では、主に企業の「保護」（＝指導原則における人権の「尊重」及び「救済」）に関わる活動を評価する。評価項目は指導原則の人権への負の影響を特定・防止・軽減する人権 DD プロセスを中心に、「人権に係る方針と体制」、「人権リスクおよびインパクトの特定と評価」、「負の影響の停止、防止、軽減」、「追跡調査」「レポート」「救済および是正措置の実施または協力」の6つのプロセスから評価する。評価項目は、「保護」に係わるものが大半であるが、一部「エンパワーメント」の側面の評価も組み込まれている。

個人やコミュニティに焦点を当てる「人間の安全保障」の考え方を踏まえて、特にステークホルダーとの対話や救済、社会的に脆弱性を持つ人々の人権への配慮の評価を考慮すべく、指導原則以外の「労働 CSR」「女性のエンパワーメント原則」の組み込みも考慮した。しかしながら、評価項目数が過剰に

---

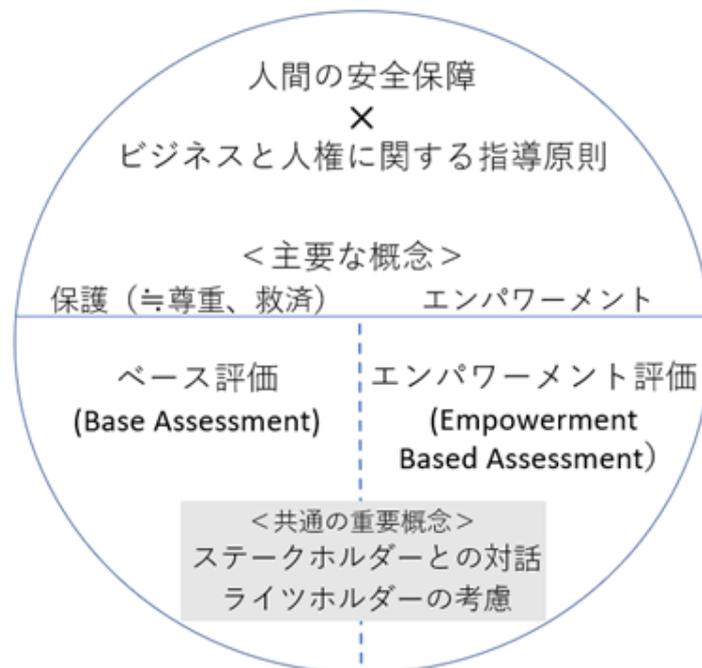
<sup>23</sup> 人間の安全保障委員会は、人間の安全保障は「人間中心であること」「脅威」「担い手」「能力強化（エンパワーメント）」の4つの観点から国家の安全保障を補完し、人権の幅を広げるとともに人間開発を促進するものと説明している。

<sup>24</sup> WBCSD「人権に関する CEO ガイド」（2019年）でも同様の指摘がされている。

<sup>25</sup> 人間の安全保障の「担い手」は国家のみならず多様な担い手に関わることを想定している（「今日的課題」9P）。また、人間の安全保障を実現するための戦略の一つである「保護」の概念では、「『人間の安全保障』実現の第一歩として人々を保護するためには、基本的人権と自由の尊重を掲げる必要がある」とも記載されている（同13p）。これらのことから、ここでは「保護」は指導原則の「尊重」「救済」の2つの概念と重なるものとしてメソドロロジーを構築している。

なり評価基準が煩雑になることから、当該指標案では本格的な組み込みは避け、拡張可能性として触れるのみとしている。

エンパワーメント評価は、主に企業の「エンパワーメント」に係わる活動を評価する。評価対象は、企業の人権に正の影響を与え得る活動とし、「権利の明確化」、「持続可能性の確保」、「企業方針と組織体制の整備」、「インパクトの明確化」、「ステークホルダーとの対話」の5つの側面から評価する。こちらも、「エンパワーメント」の概念に立脚しつつも、一部に人権の「保護」に係わる評価項目が組み込まれている。企業方針に根差した持続可能な活動を積極的に評価すると共に、「人間の安全保障」の考え方をふまえて社会的に脆弱な人々の権利をステークホルダーとの対話を通じて実現していくことも強調している。このように、ベース評価とエンパワーメント評価の両面から企業活動を評価することにより、人権への負の影響を最小化し、正の影響を最大化するという企業の両面的な役割を同時に評価することが可能となる。また、これら2つの側面は、「保護」と「エンパワーメント」の2つの概念を基礎としながらも、明確な線引きがなされるわけではなく、両概念を互いに取り込み合うことで、相補的な関係を成していることにも注意が必要である。なぜなら、人権の尊重において企業の責任の範囲を明確に確定することが困難であり<sup>26</sup>、「負の影響を低減すること」と「正の影響を促進すること」は明確に線引きできるものではないからである。したがって、実際に企業が人権尊重の取組に従事する際にも、どちらか一方の取組を欠いてはならず、両者のバランスを取ることが重要だと言える。いずれの取組においても一貫して、社会的に脆弱な人々の権利に特に配慮し、ステークホルダーとの対話を通じてその救済に取り組むという「人間の安全保障」の視点が重要となる。



<sup>26</sup> 責任の範囲が「銀河系」のように時代と共に拡大しているとする論文もある。

Elise Groulx Diggs & Milton C. Regan & Beatrice Parance 「Business and Human Rights as a Galaxy of Norms」 (2019年) <https://scholarship.law.georgetown.edu/facpub/2198/>

## 4.2 ベース評価

最終報告書（今日的課題）の中で、共同議長のセンは人権と人間の安全保障は相互に高め合うことができること、「人間の安全保障」と結びつく自由は人権の重要な一部であると記している<sup>27</sup>。このように「人間の安全保障」と結びつく自由が人権の一部であるならば、人間の安全保障に対する企業の貢献を評価する際には、指導原則に基づいた「ビジネスと人権」の課題に対する取組状況も同時に評価することが肝要と考えられる。こうした点を踏まえ、ベース評価では、人権への負の影響への対応に関するプロセスを評価する。

ベース評価は、「ビジネスと人権」の課題に対する取組に関するガイドラインとして、主に指導原則、最終報告書（今日的課題）、OECD ガイダンスに注目し、企業の人権に係る取組状況を評価する。これらの企業がビジネスと人権課題において実践すべき項目を中心に26の設問事項として織り込み、質問はOECD ガイダンスが提言する人権 DD の6つのプロセスに基づき分類している。ベース評価の設問の特徴としては、指導原則で問われる負の影響への対応プロセス評価に関する質問事項に加え、エンパワメントの概念に立脚した評価項目を挿入している点である。現段階では、エンパワメントを方針として掲げている企業が限られていることは承知しているものの、今後企業が主体的にライツホルダーへのエンパワメントを実施することに期待し、こうした設問を用意している。

ステークホルダーとの対話や社会的に脆弱な人々への配慮を深化するため、労働の観点ではILOの「多国籍企業と社会政策に関する原則の三者宣言（以下、三者宣言）」の概念を包括して深慮するものとして「労働 CSR ガイドブック<sup>28</sup>」、女性の権利を深慮するものとして「女性のエンパワメント原則<sup>29</sup>」に着目した。エンパワメントの観点から、どの組織においても重視すべき事項として、11の質問事項を作成している。ただし、当面のところ、ベース評価においては、「労働 CSR」「女性のエンパワメント原則」に係る11の評価項目の完成度は道半ばであることから、評価への組み込みは行わない。しかしながら、これら2つの項目群は、当メソドロジーでは利用者自らが重視する権利を評価項目として取り入れ、独自のメソドロジーに発展させる拡張可能性も示している。継続して設問の見直しと質の向上が求められる。

次頁より具体的な設問を記す。ベース評価は各項目1点で26点満点としている。各設問は、企業が何を要求されているかが把握しやすいように「要求事項」を明記し、参照するガイドラインや原則を提示した。あわせて、実際の評価時にどのような基準で評価するか「評価基準」も記載している。

---

<sup>27</sup> 人間の安全保障理事会「今日的課題」34P

<sup>28</sup> 全国社会保険労務士会連合会「労働 CSR ガイドブック」（2020年）

<sup>29</sup> UN Women 日本事務所「女性のエンパワメント原則」（2010年）

<ベース評価項目>

プロセス	No	設問名	要求事項	評価基準
人権に係る方針と体制 <OECD ガイダンス プロセス 1 >	1	人権尊重のコミットメント <指導原則 11・12・13>	企業が事業活動全体において人権を尊重する旨のコミットメントを公表すること。	国際人権章典、国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則および権利に関する宣言」、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」など国際的なイニシアティブを尊重して、企業全般の方針を策定しているか。（少なくとも ILO 中核的労働基準"強制労働"、"児童労働"、"差別の撤廃"、"結社の自由・団体交渉権の承認"の遵守のカバーがされていること）
	2	人権課題の認識（ライツホルダーへの認識） <指導原則 一般原則、今日的課題 第 1 章>	社会的に弱い立場に置かれている人の権利を尊重する方針を公表すること。	企業が顕著な人権課題および脆弱な立場のグループへの配慮をしているか。（例：ジェンダー、LGBT、こども、先住民、人権活動家、難民、貧困、教育、健康、環境、人種、拷問、取水、住環境、エネルギーなど）
	3	人権 DD へのコミットメント <指導原則 15>	企業が人権尊重を自覚し、人権 DD を実施する方針を示すこと。	「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて、人権 DD を実践する方針を表明しているか。
	4	ステークホルダーエンゲージメントへのコミットメント <指導原則 18>	企業が顕在的/潜在的に影響を与えるステークホルダーとのエンゲージメントに対する方針を公表すること。	主要なステークホルダーにとどまらず、あらゆるステークホルダーとエンゲージメントを行うことを、方針で表明しているか。
	5	救済へのコミットメント <指導原則 19・22・29>	負の影響が明らかになった場合、是正する正当なプロセスを通して適切な措置をとる方針を公表すること。	ステークホルダーの特徴を考慮した上で、「救済」「苦情処理」「内外通報システム」など適切なプロセスの実践を方針で表明しているか。
	6	エンパワーメントへのコミットメント <今日的課題 第 1 章>	企業がライツホルダーのエンパワーメントをすすめる方針を公表すること。	エンパワーメント方針を明言しているか。

プロセス	No	設問名	要求事項	評価基準
人権に係る方針と体制 ＜OECD ガイダンス プロセス 1＞	7	方針策定時のステークホルダーエンゲージメントの実施 ＜指導原則 18＞	方針について、ステークホルダーのフィードバックを得ること。	人権方針の策定プロセスにおいて、ステークホルダーとエンゲージメントを行ったか。行った場合、誰と実施し、その内容が方針にどのように反映されたかが明記されているか。
	8	人権方針の周知徹底 + トレーニング ＜指導原則 16＞	ステークホルダーに対して企業方針を伝えると共に認識を維持するためのトレーニング方針を策定すること。	ステークホルダーの特徴を考慮した上で、人権方針の周知徹底に努めるような具体策を公表しているか。
	9	取締役会による監督 ＜指導原則 16＞	人権に係る方針が企業の最上級レベルで承認されていること。	人権方針の策定および取組が取締役会の判断を得る体制を構築しているか。
	10	日常的な人権対応における責任とリソース ＜指導原則 16・19＞	人権の取組を推進する体制を公表すること。	人権に関する上級管理職レベルの責任および社内関連部門にわたる人権に関する日常的な責任を負う組織の概要が示されているか。
	11	パフォーマンス・インセンティブ ＜指導原則 16＞	人権方針の取組に基づく取締役会に対するインセンティブがあること。	人権の取組の進捗が、取締役会もしくは担当役員の報酬に影響する制度の構築ができているか。
	12	リスクマネジメントとの統合 ＜指導原則 23＞	全社的なリスクマネジメントの対象に人権が含まれていること。	どこで事業をおこなうにしても、重大な人権侵害を引き起こすまたは助長することのリスクを法令遵守の問題としてあつかっているか。
人権リスクおよびインパクトの特定と評価 ＜OECD ガイダンス プロセス 2＞	13	人権リスクのスコoping ＜指導原則 17・19、OECD ガイダンス 2.1＞	人権リスクおよびインパクトの重大な領域を特定すること。	サプライチェーンを含めた事業上の関係にわたり、事業、地域などで分類して、重大な人権リスクに該当する領域のスコopingを行っているか。

プロセス	No	設問名	要求事項	評価基準
人権リスクおよびインパクトの特定と評価 <OECD ガイダンス プロセス 2>	14	優先度および評価の決定<指導原則 17・19、OECD ガイダンス 2.2>	スコーピングされた重大リスク領域について、取組の優先度と現状の評価を決定すること。	重大リスク領域について、人権リスクの大きさと「コントロールポイント」を考慮して優先度および現状の評価を決定できているか。また、リスク評価メカニズムにライツホルダーごとの特性を反映させているか。
	15	ステークホルダーのフィードバック<指導原則 17、OECD ガイダンス 2.3>	決定した優先度および評価に対して、ステークホルダーのフィードバックを得ること。	内外のステークホルダーに対して、代表者と直接協議しているか。
負の影響の停止、防止、軽減 <OECD ガイダンス プロセス 3>	16	負の影響を防止するための計画の策定 <指導原則 19・22、OECD ガイダンス プロセス 3>	負の影響を与える活動を停止するための計画を策定すること。	特定した重大リスクの関係者に対する働きかけを含めた具体的な「是正措置計画」を策定しているか。
	17	負の影響を防止するための実効性 <指導原則 19・22、OECD ガイダンス プロセス 3>	策定した計画の実行性を高める施策を検討していること。	是正措置計画遂行のために、取引停止などの影響力の高い手段を視野に入れているか。
追跡調査 <指導原則 20、OECD ガイダンス プロセス 4>	18	人権リスクに係る取組の追跡 <指導原則 20・22、OECD ガイダンス 4.1>	「是正措置計画」の有効性を評価し、追跡的に調査をすること。	KPIを設定し、取組をモニタリングしているか。
	19	ステークホルダーのフィードバック<指導原則 20・22、OECD ガイダンス 4.1>	追跡調査の結果について、ステークホルダーのフィードバックを得ること。	内外のステークホルダーに対して、代表者と直接協議しているか。

プロセス	No	設問名	要求事項	評価基準
レポーティング ＜OECD ガイダンス プロセス 5＞	20	適切な情報開示 ＜指導原則 21、OECD ガイダンス プロセス 5＞	人権の取組に関する適切な情報を公表していること。	情報を年次報告書、持続可能性報告書、企業の社会的責任（CSR）報告書、またはその他の適切な開示形式を通して公表しているか。開示内容は、方針、システム構築、特定された重大リスク領域、優先順位付けとその基準、是正措置計画、追跡調査などが公表されているか。
	21	文化を配慮した開示方法 ＜指導原則 21、OECD ガイダンス プロセス 5＞	特に影響のあるライツホルダーの文化に配慮し、アクセスしやすい方法での情報提供をすること。	情報の多言語化など、上記の情報のうち特にそれらの人々に関係するものについて伝える用意をしているか。
救済および是正措置の実施 または協力 ＜OECD ガイダンス プロセス 6＞	22	グリーンバンスメカニズムのプロセス ＜指導原則 22・29＞	ライツホルダーが人権課題などの申立をするためのルートを構築すること。	グリーンバンスメカニズムのプロセスが、ステークホルダーの特徴に配慮した設計になっているか。（例：多言語化、24 時間対応）
	23	グリーンバンスメカニズムへのアクセス可能性 ＜指導原則 22・29＞	グリーンバンスメカニズムへのアクセスを妨害しないこと。 （広義では、国家基盤型の司法的メカニズムや非司法的メカニズムへのアクセスを妨害しないことも含む）	人権の負の影響を申し立てる人に対し、グリーンバンスメカニズムへのアクセスを確保できているか。（国家基盤型の司法的メカニズムなどへのアクセスを妨害しないことへのコミットが公開されているかも含む）
	24	グリーンバンスメカニズムの利用状況の報告 ＜指導原則 22・29＞	グリーンバンスメカニズムが効果的に機能していることを報告すること。	申し立ての件数、救済を施した件数など、透明性のある結果報告をおこなっているか。
	25	グリーンバンスメカニズムの利用者のエンパワーメント ＜指導原則 22・29＞	ライツホルダーがグリーンバンスメカニズムの利用に思いが至るよう適切にエンパワーメントすること	利用者に対し、報復行為の禁止や匿名性の担保といった利用時の懸念を払しょくするだけでなく、利用プロセスを明確にすることで、エンパワーメントを行っているか。

プロセス	No	設問名	要求事項	評価基準
救済および是正措置の実施 または協力 ＜OECD ガイダンス プロセス 6＞	26	ステークホルダーのフィードバック＜指導原則 18・22・29、OECD ガイダンス 6＞	グリーンバンスメカニズムについて、ステークホルダーのフィードバックを得ること。	内外のステークホルダーに対して、代表者と直接協議しているか。

＜拡張案「労働 CSR」「女性のエンパワーメント原則」（現段階ではベース評価に組み込まない）＞

プロセス	No	項目名	要求事項	評価基準
労働 CSR	1	労働における人権の保障＜労働 CSR ガイドブック 実践項目 1＞	労働における人権課題について方針が策定されていること	過労死防止、セクハラ・パワハラ防止、性的少数者（LGBTIQ）、外国人労働者への方針、個人情報保護などの方針が策定されていること。
	2	雇用と就労の安定と改善 ＜労働 CSR ガイドブック 実践項目 2＞	ディーセント・ワークの実現のために、長時間労働などが是正されるよう適正な労働契約と雇用管理による雇用と就労の安定を推し進めること。	非正規労働の労働契約と雇用改善、女性の活躍推進と管理職や幹部への登用、高齢者の雇用の延長と改善、障がい者の雇用改善、デジタル革命と雇用安定の両立などの取組を進めていること。
	3	適正な労働条件とその改善 ＜労働 CSR ガイドブック 実践項目 3＞	非正規労働の格差や外国人労働者の公正な処遇など、労働者が適正な労働条件であるかを把握し、問題があればその改善を実践すること。	労働時間、長時間労働の把握と改善、同一価値労働同一賃金の原則による非正規労働の改善、賃金・労働条件における男女格差の解消、育児・介護休業制度の改善の方針と運用、病氣と仕事の両立の制度導入、外国人労働者への公平な処遇と生活への支援などの取組を進めていること
	4	人材育成と職業訓練の推進＜労働 CSR ガイドブック 実践項目 4＞	職業訓練により、ディーセント・ワーク実現と生産性の向上を目指すこと。	能力開発に関するプログラムの改善と運用、職業能力向上とキャリア形成支援、デジタル技術に関する人材教育の推進、社会参加型ボランティア活動の制度などの取組を進めていること。

プロセス	No	項目名	要求事項	評価基準
女性のエンパワーメント原則	1	トップのリーダーシップによるジェンダー平等の促進<女性のエンパワーメント原則 1>	経営トップが、企業方針等にエンパワーメント原則を取り入れることで、ジェンダー平等と女性のエンパワーメントを実現する意思を社内外に示すこと。	トップの説明責任、目標の設定とモニタリング、評価への反映、意思決定機関の多様性、ステークホルダーエンゲージメント、継続的なコミュニケーションの観点から取組が実践されていること。
	2	機会の均等、インクルージョン、差別の撤廃<女性のエンパワーメント原則 2>	雇用形態による賃金、能力開発、職場でのキャリアの可能性の差をなくし、全ての従業員が少なくとも基礎的な生活保障とやりがいを持って働ける環境を整備すること。	公平なプロセス・制度の策定、賃金格差の解消、昇進、登用、採用・リテンション、柔軟な働き方の観点から取組が実践されていること。
	3	健康、安全、暴力の撤廃<女性のエンパワーメント原則 3>	企業が、性別に関わらずすべての従業員の心身の健康、安全、ウェルビーイングの維持と促進に重要な役割を担うこと。	暴力・セクシュアル・ハラスメントの根絶、女性の健康へのサポート、休暇、安全な労働環境の観点から取組が実践されていること。
	4	教育と研修<女性のエンパワーメント原則 4>	企業がジェンダー平等の推進が自社の方針や事業とどう結びついているかを理解し、共通の理念と価値観を醸成すること、誰もが持つアンコンシヤス・バイアス（無意識の偏見）がいかにかに女性のキャリアアップの阻害要因になり得るかを理解し、対処できるようにすること	育成プログラム（全般）、育成プログラム（管理職・役員）、アンコンシヤス・バイアス研修とジェンダー平等に向けた啓発、セクシュアル・ハラスメント研修の観点から取組が実践されていること。
	5	事業開発、サプライチェーン、マーケティング活動<女性のエンパワーメント原則 5>	企業が社内だけではなく、サプライチェーンを含む「市場」や社会規範の形成に対しても責任のある主体であること。	サプライヤーの多様化、人権を侵害する行動への監視、女性起業家・女性経営者によるビジネスへの支援、WEPsの普及、広告を通じたジェンダー平等の推進の観点から取組が実践されていること。

プロセス	No	項目名	要求事項	評価基準
女性のエンパワーメント原則	6	地域におけるリーダーシップと参画<女性のエンパワーメント原則 6>	企業が社内だけではなく、事業活動を展開する「地域コミュニティ」や社会に対しても責任のある主体であること	地域コミュニティでの協働、知見の共有、女性の参画の促進、寄付・プロボノ活動の観点から取組が実践されていること
	7	透明性、成果の測定、報告<女性のエンパワーメント原則 7>	定期的に進捗状況や成果をチェックする仕組みを作り、報告すること。	現状の把握、プロセスの確立、データの集計と分析、進捗の報告、ベストプラクティスの共有の観点から取組が実践されていること。

#### 4.3 エンパワーメント評価

企業が取り組むビジネスや社会貢献活動には、ライツホルダーの「エンパワーメント」に貢献する取組もある<sup>30</sup>。エンパワーメントは「保護」と並び「人間の安全保障」の方法論の一翼を担う対概念で、人間が生まれながらに持つ生きる力や、個性、可能性、問題解決力などを引き出す取組を指す<sup>31</sup>。すなわち、人々の自立と自律を促進し、その主体性を高め、自らの運命を自らの自由と責任で選び取る能力の向上と環境を整えることとも言える。保護のみでは、従属を強め、人間として尊厳のある生き方自体を享受できないことは明らかであろう。

もちろん、脆弱な立場におかれる一部のライツホルダーが、それゆえにさらに不安全的な状況に追い込まれる、いわゆるダウンサイドリスクがある場合、これを抑止し、自ら自立／自律に向かう道筋に目処がつくまでの間は保護の対象として、支援を受けるべきであることに疑う余地はない。その意味で企業は、前述のベース評価の視点から、人権への負の影響の特定・防止・軽減に取り組むことが先決である。

しかし、より長期の視点に立てば、ライツホルダーに対して支援の手を差し伸べることはもとより、ライツホルダー自身が「ケイパビリティ」を身につけ、意思決定の主体となるのを支援することは不可欠とも言える<sup>32</sup>。なぜなら、個々のライツホルダーが経済的・社会的に自立するによって、財政・食料・健康・環境・身体・文化・宗教・政治など、あらゆる側面で主体的自らの安全保障を自らの生き方とし

<sup>30</sup> 企業による社会貢献活動、フィランソロピー、慈善活動、CSR 活動といった取り組みは、これまで「人権」という言葉を用いて説明されることが少なかった。また、本業のビジネスも、経済的価値だけでなく、社会的価値を生み出すと考えられるものもある。

<sup>31</sup> United Nations Trust Fund for Human Security 「Human Security Handbook: An integrated approach for the realization of the Sustainable Development Goals and the priority areas of the international community and the United Nations system」(2016年) 10P

<sup>32</sup> アマルティア・センは人間の安全保障における中心的な課題はケイパビリティを高めることだとしている(アマルティア・セン著「人間の安全保障」(東郷えりか訳、集英社新書、2006年) 25P)。そのうえで、人間を単なる受益者と見るのではなく、自由を重視する行為者ととらえることが重要だとする。(アマルティア・セン、同上書、193P)。

て選択し、総合的に高めることができるからである<sup>33</sup>。ただし、これを実現するには、その前提として、いかなる地域・環境にも利用可能な資源が存在することを理解した上で、ライツホルダーの尊厳と価値が理解され、全ての個人が十分な才能と忍耐力を潜在的に持つ存在だという前提が、社会において共有される必要がある。こうした観点に立てば、企業による人権伸張の取組に対しても、エンパワーメントの視点をベースとしながら、長期の時間軸で評価を加えることに、意義があることがわかる。

そこで CHSI のエンパワーメント評価では、企業におけるエンパワーメントを重視した人権促進の取組を「Empowerment-based Initiative (EBI)」と呼び、これに対して可能な限り包括的かつ客観的な評価を試みる。評価は「権利の明確化」「持続可能性」「方針と組織体制の整備」「インパクトの明確化」「ステークホルダーとの対話」の5つを柱として行われる。これらは、取組における実効性の向上を念頭に置き、いわゆる PDCA サイクルを参考にしつつ、「目的の設定」「計画の策定」「体制の整備」「効果の測定」「改善の実施」という一連の流れで順序付けられている<sup>34</sup>。

なお、エンパワーメント評価の対象とすべき単位は「企業」でなく、それぞれの会社で行われる個々の「取組」とする。なぜなら、多くの企業は、複数の EBI に取り組んでおり、またそれぞれの取組の規模や性質も多岐にわたっているため、これらを会社ごとに一括して比較するのは、実務上困難だと考えるからである。そこで、各社において代表的な取組と思われるものにつき、評価の実行可能性の観点から、各社3つ前後の取組を目安に、評価対象として選択することとする<sup>35</sup>。

このようにエンパワーメント評価では、企業の EBI について、人権の促進、とりわけ「エンパワーメント」という視点から、各社の「取組」を単位として評価する。以下では、評価基準の柱となる5点につき、それぞれの評価項目を示す。なお、各柱は、さらに2つの評価項目に細分化されるため、エンパワーメント評価は合計で10の評価項目から構成される。各項目2点で20点満点としている。

#### <エンパワーメント評価項目>

プロセス	No	設問名	要求事項	評価基準
権利の明確化	1	ライツホルダーの明確化	EBI を通じた権利促進の対象となるべきライツホルダーを明確化すること。	EBI を通じた権利促進の対象として、取引先・消費者・従業員・地域社会などが、具体的に明記されているか。

<sup>33</sup> United Nations Trust Fund for Human Security. Op.cit. 7P

<sup>34</sup> 本来の PDCA サイクルは「計画」「実行」「評価」「改善」という4つのプロセスから成るが、エンパワーメント評価においては、ベースライン評価との関係性を強調するために、冒頭に「目的の設定」を加えたことで、5つのプロセスから構成されている。つまり、まず目的を明確にするとともに、それを達成するための計画を策定し、計画を効率的に実行するための体制を整備した上で、実行に移したことによる効果を測定して、さらに測定結果に基づき目的や計画を修正するわけである。これら一連のプロセスを繰り返し実行することにより、取り組みの継続的な発展が見込まれる。

<sup>35</sup> 評価対象となる3つのプロジェクトについては、評価者の裁量で、開示情報の充実度や社会的意義の大きさ、プロジェクトの規模、その他重要と考えられる要素を、総合的に判断して選択する。この点には、評価者の主観が介入するため、客観性が損なわれるおそれはあるが、評価対象の選択そのものが、評価者と企業の間における対話のきっかけになることも期待できる。

プロセス	No	設問名	要求事項	評価基準
	2	権利の内容の明確化	EBIを通じてライツホルダーのどのような権利を促進すべきかを明確化すること。	EBIを通じて促進すべきライツホルダーの権利が、国際的な人権規範で謳われている権利を参照する形で、明記されているか。
持続可能性の確保	3	製品・サービスとの関連性	自社によって展開されるEBIに、自社の商品やサービスとの関連性を持たせること。	自社によって展開されるEBIに、自社の商品やサービスとの関連性があることが客観的に認められるか。
	4	企業価値向上への貢献	自社のEBIが、自社の企業価値の増大につながる論理を明確に記述すること。	自社のEBIが、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の開発を通じて、企業価値の向上へとつながることが明確にされているか。
方針と組織体制の整備	5	人権方針との関連性	自社のEBIについて、企業の方針と一貫性のある形で、方針を作成・開示すること。	自社のEBIについて、企業のサステナビリティ方針や人権方針等と一貫性のある形で、方針が作成・開示されているか。
	6	組織体制の整備	EBIについて、役員および担当部署の連携を明文化すること。	EBIについて、サステナビリティ推進担当に相当する役員や、関連部署が、所管として明記されているか。
インパクトの明確化	7	課題の明確化	EBIを通じて解決する課題を、目標として明確にすること。その際には、定量的な目標を設定することが望ましい。	EBIを通じて解決する課題について、情報が開示されているか。
	8	実績の把握	EBIを通じた課題解決の実績を定量的に開示すること。	EBIを通じた課題解決の実績について、規模、影響力（期間は除く）などの定量的な方法で情報が開示されているか。
ステークホルダーとの対話	9	ステークホルダーからのフィードバック	自社のEBIについて、ステークホルダーからのフィードバックを受けること。	自社のEBIについて、ライツホルダー自身や、その権利を代弁するNGO等の団体、その他のステークホルダーからのフィードバックを受けていることが明記されているか。

プロセス	No	設問名	要求事項	評価基準
	10	フィードバックの次年度に対する反映	自社の EBI について、ステークホルダーからのフィードバックの結果を、翌年度の活動に反映させること。	ステークホルダーからのフィードバックの結果を、翌年度の活動にどのように反映させているかについて、情報が開示されているか。

#### 「エンパワーメント評価における留意点」

以下では、上述したエンパワーメント評価項目の要求事項と評価事項に対して、それぞれが設定された背景的理由と、実際の運用における注意点、また参考となる具体例を示しておく。

本メソッドロジーは、人間の安全保障の観点に立ち、企業の人権尊重の取組を体系的に評価することに目的がある。とりわけ、エンパワーメント評価は、ライツホルダーの「エンパワーメント」を通じた人権の促進に、主たる価値判断の基準を置いている。この点において、指導原則の要件を指標化した既存の人権指標とは一線を画しており、より広範な視点から企業活動を評価することを目的に、既存の諸指標にはなかった新たな視点に基づく評価項目を多分に取り入れている。このため、実際に指標を運用するに際して、その主旨に対する十分な理解が得られないおそれがあり、それゆえ、評価が正確に行われないという可能性もある。そのため、特にエンパワーメント評価の留意点について詳細な説明を行うものである。

#### 権利の明確化

EBI を、実効性のある人権の促進につなげるには、自社の EBI が誰の、どのような権利に関係しているかを具体的かつ明確にしなければならない。この点について、多くの企業は、社会貢献活動をはじめとして、その活動の影響を受けるライツホルダーの権利促進につながると客観的に評価されるべき様々な取組を展開しながらも、それらを自社の人権方針で謳っている個別具体的な権利の尊重と結び付けて説明している企業は、極めて少ない。

そこでまず、こうした取組がステークホルダーのケイパビリティ向上を通じ、人権の促進につながるものであることを、企業自身が理解しなければならない。その上で、それをわかりやすく、明確に、社内外に示す必要がある。こうした観点に立ち、各社の取組における権利の明確化を、「1. ライツホルダーの明確化」と「2. 権利の内容の明確化」という2つの軸を基に評価する。

#### 1. ライツホルダーの明確化

要求事項	権利促進の対象となり得るライツホルダーを明確化する。
評価事項	EBI による権利促進の対象となるライツホルダーを明記しているか。ライツホルダーには、過去・現在・将来の、従業員、取引先、消費者、地域社会などが含まれる。

ここでは、企業の EBI が、多様なライツホルダーのうち、いずれのライツホルダーの権利促進を目的としているのかについて、明確に説明されているかが評価の基準となる。ライツホルダーには、従業員、取引先、消費者、地域社会などが含まれる。

また、ライツホルダーは現在に限られず、過去・未来の存在も含まれる。例えば、将来従業員となる学生や退職者も、ライツホルダーに含まれると考えられうる。また、途上国での土地収奪事案などでよくあることだが、そもそも国内法上無権利者であるとして、権利自体を剥奪されていたり、抑圧的政権により治安などを理由に権利を制限され、あるいは汚職の構造などで権利の実施自体が期待できない現実もある<sup>36</sup>。反面、ライツホルダーと騙り、支援を求めたり、相互に利害対立をして、その特定と優先順位付に困難をきたすことも珍しくはない。海外支援や投資には、裨益国の既得権益によるいわば汚職の構造やいわゆるレントシーキング、これを奇貨とした利権争いなどが副作用として生じる現実もある。ガバナンスの脆弱な地域では、反面権力から遠く正規の市場から排除された人々には、しばしばインフォーマルセクターによるセーフティネットと地域のギャング／暴力団のような自警組織などが混在し、外部者にはとりわけその見分けもつかない。現地の NGO などの非国家主体のパートナーなどの協力を得て、その実態を注意深く調査し、ローカルポリティクスについても留意する必要がある。

## 2. 権利の内容の明確化

要求事項	ライツホルダーのどのような権利を促進するのかを明確化する。
評価事項	促進するライツホルダーの権利が、国際的な人権規範で謳われている権利を参照する形で明記されているか。

ここでは、企業の EBI が、ライツホルダーの持つ多様な権利のうち、いずれの権利の促進を目的とするのかについて、明確に説明しているかを評価する。ここで対象となる権利は、主に国際的な人権規範で謳われている権利である。国際的な人権規範には、国際人権章典や ILO の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」、個々のライツホルダーの権利を規定する「女性差別撤廃条約」「子どもの権利条約」「障がい者の権利に関する条約」などの権利条約が挙げられる<sup>37</sup>。

また、これらの権利は、自社の人権方針で尊重することを掲げている場合はその旨も明記されるべきである。人権方針では、事業活動による負の影響を与えうるライツホルダーの諸権利を示し、尊重を表明することが要求されている。企業は、自社の人権方針で負の影響を与えず、救済の対象とすると表明した権利との繋がりを認識することで、自社の取組を人権に基づくアプローチ (human rights based approach) で見直すことができ、これは「ESG ウォッシュ」の防止や「公正な移行 (Just Transition)」への寄与にも繋がると考える。

<sup>36</sup> Y. Sato 2018, 35-36 では、ADB と世界銀行による土地法とその登記制度の導入が、かえって現地の脆弱な農民の土地を合法的に収奪するに至った事案が報告されている。現地の実情を十分把握しないでいわゆるグローバルスタンダードを押し付けることによって引き起こされる途上国における人権侵害の事例は後を絶たない。

<sup>37</sup> ここでいう国際的な人権規範は「国家間で合意され、承認された国際的な人権が、体系的に示されたもの」としての、国際人権章典や各条約を念頭に置いている。指導原則は、国家だけでなく、企業においても国際的に謳われた人権を尊重する義務があるとしており、どの国でビジネス活動する場合でも、国際人権規範の尊重が求められる。このように考えれば、国際的な人権規範は、社会で活動するあらゆる主体において普遍的に (universally) 守られるべき規範と理解することができ、企業の取り組みにおいても、そうした規範との整合性が確保されるべきだと言える。

### 持続可能性の確保

会社が EBI に従事する場合には、ライツホルダーの権利促進につながる可能性を期待できるが、一度そうした取組を始めたとすれば、少なくとも当初の目的を達成するまでは（すなわち当該ライツホルダーが自律的な意思決定をするのに十分な能力と権利を獲得したことが確認されるまでは）、当該 EBI を継続的に実行することが求められる。なぜなら、取組が中断されてしまえば、ライツホルダーの権利促進も道半ばに途絶えてしまうおそれがあるからである。したがって、各社の取組について、持続可能性がどれだけ担保されているかを評価することが必要となる<sup>38</sup>。

持続可能性を評価するには、本業のビジネスや企業価値との結びつきを念頭に置かなければならない。その理由は、本業との関係が強いほど、取組に対する幅広いステークホルダーの理解が得られやすく、また当該取組が利益の創出につながるとすれば（少なくともコスト負担を軽減することができれば）、会社組織の継続性を過度に損なうことなく、取組を継続することができると考えられる点にある<sup>39</sup>。

そこで、各社の取組の持続可能性を、それが「3. 製品・サービスとの関連性」を有しているか、さらにはそうした取り組みが「4. 企業の社会的価値向上への貢献」をしているかという 2 つの観点から評価する。

### 3. 製品・サービスとの関連性

要求事項	自社によって展開される EBI に、自社の商品やサービスとの関連性を持たせる。あるいは、自社の商品やサービスと関連する形で EBI を展開させる。
評価事項	自社によって展開される EBI に、自社の商品やサービスとの関連性があることが客観的に認められるか。

一部の会社において展開される EBI は、自社の製品やサービスとの関係を見出すのが難しいことがある。こうした取組自体は、ライツホルダーの権利促進という目的に照らし、決して否定されるべきものではなく、今後も積極的な展開が期待されるものであることは言うまでもない。

とはいえ、そうした取組が、あまりにも会社の本業とかけ離れている場合、特に短期的な利益獲得を

<sup>38</sup> 持続可能性に関する評価は、ダブルマテリアリティの概念を体現したものでもある。欧州委員会の「非財務情報開示指令（NFRD）」によれば、ダブルマテリアリティを投資家視点のマテリアリティと、ステークホルダー視点のマテリアリティを統合した考え方である。ここでいう投資家視点のマテリアリティとは、環境・社会が企業業績等に与える影響（すなわち財務のマテリアリティ）であるのに対し、ステークホルダー視点のマテリアリティとは、企業が環境・社会に与える影響（すなわち環境・社会のマテリアリティである。もっとも、ダブルマテリアリティは、この他にも SASB や IIRC、GRI などの団体によって定義され、それぞれに相違点があるものの、投融資概念において「リスク・リターン」の 2 次元から、「環境・社会へのインパクト」を加えた 3 次元へ拡張し、新たな投融資合理性を構築する動きがみられるのは事実である。

<sup>39</sup> 利益の獲得は、内部留保を通じて株主資本比率を高めるため、財務安定性の向上につながる。財務安定性の高い企業は、金融危機や自然災害、あるいは伝染病の蔓延など、経済環境の変化に対する高いレジリエンスを持つため、結果的に、組織的活動としての EBI においても、持続可能性を確保することができると言える。

重視する一部のステークホルダーからは否定的な評価を受ける可能性もあり、その点において、取組の持続可能性が損なわれるおそれがある。言い換えれば、EBI が本業と関連性を持つ場合には、そこから得られる経験や知識を、本業へとフィードバックさせることで、新たなビジネスチャンスへとつながる可能性もある。そこで、取組に、製品・サービスとの関係性が見られる場合には、持続可能性が高いと評価される。

例えば、IT ソリューションビジネスを展開する、とある企業は、テキストデータチェック作業やデータ集計作業を支援する AI を開発し、その実験的活用として、障がい者の能力発揮と自立を促す取組を実践している。このように、会社の製品・サービスを積極的に活用する形で社会貢献がなされている場合には、それが何らかの形で本業のビジネスに結びつくことが想像しやすいという意味で、ステークホルダーの理解が得やすく、持続可能性の点において優れていると評価される。

#### 4. 企業の社会的価値向上への貢献

要求事項	自社の EBI が、自社の企業の社会的価値の増大につながる論理を明確にする。
評価事項	自社の EBI が、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の開発を通じて、企業の社会的価値の向上へとつながることを明記しているか。

EBI が、自社の製品・サービスと関連づけられているとしても、それがコスト負担として理解されている限りは、依然として、一部のステークホルダーの理解を得られない可能性がある。あらゆるステークホルダーの合意を得るには、当該取組が「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」などの経営資源の開発を通じて、企業価値の増大へとつながる論理を明らかにすることが求められる。

企業価値の増大を重視するという発想は、ともすれば「利益に偏重しており、ライツホルダーの権利を軽視している」との批判を受けるかもしれない。しかし、ここで言う企業価値とは、短期的な利益を追求するものではなく、長期的なビジネスの成長と社会との共生に対するステークホルダーの期待に基づくものである<sup>40</sup>。また、ライツホルダーの人権を最優先事項としながらも、ビジネスとしての継続性を高めることにより、EBI の持続可能性を確保するという考えは、エンパワーメントを通じて人権を伸張するという、人間の安全保障の視点とも合致するものである<sup>41</sup>。

そこで、こうした関係性を念頭におき、会社が EBI と企業価値とを結びつける明確な論理を持っているかを、評価の基準とするわけである。両者が論理的に結び付けられることで、会社は人権の促進を通

<sup>40</sup> 本エンパワーメント評価において想定される企業価値は、IIRC で想定される資本概念を基礎としている。IIRC は資本を「財務資本」「製造資本」「知的資本」「人的資本」「社会・関係資本」「自然資本」に分類している。これら6つの資本は、企業へのインプットと事業活動を通じたアウトプットを通して、企業の内外の資本へと影響をもたらすと考えられている。(VALUE REPORTING FOUNDATION 「International <IR> Framework」(2021年) 19P)

<sup>41</sup> ビジネスと人権を巡る経営環境は「規制」「人々の関心」「投資家の期待」「取引関係」の4つのドライバーを主軸として大きく変化しており、リスク管理を超えた取り組みに対する社会的な要請が高まっている。(持続可能な開発のための世界経済人会議「人権に関する CEO ガイド」(2019年) 14P。トップマネジメントには、こうした環境変化を敏感に察知し、人権に対する受け身の姿勢を脱して、人権尊重の取り組みを企業価値へと転換させる攻めの姿勢が求められていると言える。そうすることで、人権への取り組みが一過性ではなく、継続性を持つことが期待されるからである。

じて、競争優位の源泉を獲得することができる。このような論理を明確にすることは、異なる種類のステークホルダー間の利害対立の解消にも貢献することが期待される。

例えば、難民のエンパワーメントに取り組むある会社は、難民のケイパビリティの向上を果たし、自社の従業員として雇用している。また、障がい者雇用に取り組む一部の会社は、障がい者に組織に参加してもらうことで、組織の結束力が高まると考えている。これらの取組は、ライツホルダーの権利促進と同時に、「ヒト」という経営資源の開発を実現するという点において、人権の促進と企業価値の向上を両立させていると言える。

### 方針と組織体制の整備

近年は、ESG リスクへの社会的な関心の高まりから、企業の人権に関する取組について、投資家やその他のステークホルダーの企業に対するプレッシャーも強くなっている。こうしたプレッシャーを受け、企業としては、人権促進の取組を「実行すること」もさることながら、そうした取組を社会に対して「開示すること」についても、強く動機づけられている。

しかし、実際には、そうした取組の一部には、実態をとまわず、形式的な情報開示にとどまるものもある。いわゆる「ESG ウォッシュ」に代表される形式的な開示行動では、権利促進の実効性を確保することはできない。それどころか、実態面と開示面の乖離が生み出す「情報の非対称性」は、取引の非効率（アドバース・セレクション）や不公正（モラルハザード）につながることもすらある。

そこで、企業の EBI が、ライツホルダーの権利促進を確実に実現すること、またそれが、本来の意味で持続可能な形で実行されることを期待し、当該活動が企業のガバナンスとどのような関係を有しているかに注目する。とりわけここでは、各社の取組において、「5. 人権方針との関係を明文化しているか」、そして「6. 当該方針のもとで取組を実行する組織体制を整備しているか」という2つの観点から評価が行われる。

### 5. 人権方針との関連性

要求事項	自社の EBI について、企業の方針と一貫性のある形で、方針を作成・開示する。
評価事項	自社の EBI について、企業のサステナビリティ方針や人権方針等と一貫性のある形で、方針を作成・開示しているか。

ここでは、人権方針等に係る社内の規定類との関係が明確にされているかを評価する。本エンパワーメント評価における「権利の明確化」では、国際的な人権規範との一貫性が評価の基準とされた。これに対し、「5. 人権方針との関連性」での評価項目は、「権利の明確化」と同様に権利概念との結びつきを念頭に置きながらも、個社の体制に焦点をしばっている。つまり、ガバナンスとの整合性を測る観点から、各社において具体化された人権方針やサステナビリティに係る方針との一貫性を評価するわけである。

多くの企業は、EBI につながると考えられる社会貢献活動を、複数にわたって展開している。これらの取組を、人権の促進へと確実につなげるには、会社として一貫性を持たせることが重要となる。例えば「ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）」に取り組むある会社は、「多様性を尊重し成長を支援

します」という自社の企業指針に基づく形で、EBIを進めることを明記している。このように、具体的な方針との関連性を明記することで、多様な取組が、人権の促進に向けて体系的にして実行されることが期待できる。

ただし、ここで留意すべきは、当該取組について「利益目的の広報活動に利用しよう」という発想で、情報開示を行うべきではない点である。4. で指摘した通り、取組を企業価値へと結びつけることは、継続性の確保という意味において重要であるものの、安易な発想で短期的な利益へと結びつけることは、当該取組に従事する者たちのモチベーションを損なうことにつながりかねない。本指標で重視するのが、実効性のある権利促進の取組である以上は、事実を正確に伝えるために、あくまでもライツホルダーの視点に立ち、過不足のない情報を開示することである。

## 6. 組織体制の整備

要求事項	EBIについて、役員および担当部署の連携を明文化する。
評価事項	EBIについて、サステナビリティ推進担当に相当する役員や、関連部署が、所管として明記されているか。

ここでは、取組を巡る組織体制について、明確な権限と責任の割り当てが行われているかを評価する。具体的には、役員（特にサステナビリティ推進担当役員）による監督が明記されていることや、サステナビリティ部門あるいはCSR部門などの担当部署との連携が明記されていることである。例えば、ある会社では「ダイバーシティ推進室を設置し、社長およびダイバーシティ担当役員の下」で、グループの取組の推進を行っていることを明記している。このように、EBIの取組を、役員や組織と明確に結びつけ、責任の所在を明らかにすることで、ESGウォッシュを回避し、実効性を高めることが期待できる。

ただし、ここでも留意すべきは、「形式的な責任者を設置すればよい」という機会主義的な発想に陥らないことである。実効性のある権利促進の取組を促すには、むしろ社内の有志が集い、自主的な活動として始まった小規模な取組であっても、トップマネジメントはその可能性に着目し、組織としてバックアップする体制を整えることである。言い換えれば、決して、組織の都合を優先する形で、本来の人権促進の主旨を見失い、無理に取組を組織の管理下に置くようなことのないよう、取組の自主性を尊重する姿勢が肝要となる。

### インパクトの明確化

取組の実効性を重視する以上は、それが社会にもたらす「インパクト」<sup>42</sup>にも目を向けなければならない。先述した通り、一部の企業はESGに関する社会的関心の高まりを受け、機会主義的な行動に走る可能性がある。こうした行動を正確に評価するには、取組がどれだけ実効性を備えているかを、できる

<sup>42</sup> 一般に「インパクト」とは組織によって引き起こされる変化のことであり「ポジティブ」なものや「ネガティブ」なもの、さらに「意図したもの」と「意図せざるもの」に分類される（Impact Management Project「A Guide to Classifying the Impact of an Investment」(2018年)8P)。エンパワーメント評価におけるインパクトは、特に「ポジティブ」かつ「意図したもの」としてのインパクトを想定しており、人権へのプラスの影響を表現するものである。

だけ客観的に測定する必要がある。そこで、個社の取組が「権利の明確化」で示された権利保護の対象に与えるインパクトを評価することで、当該取組の実効性を捉えようとするわけである。

もっとも、人権の促進に対して、個社の取組がどれくらいのインパクトを与えたのかを、具体的な数値でもって、統一的に測定するのは容易でない<sup>43</sup>。そこで、インパクトの測定手法を精緻化していくことは、今後目指すべき重要な目標としつつも、本評価項目では、その開示面に焦点を当てるにとどめておく。すなわち、「7. 目標の設定として課題を明確化していること」と、「8. 目標に対する成果としての実績を把握していること」である。

## 7. 課題の明確化

要求事項	EBI を通じて解決する課題を、目標として明確にする。その際には、定量的な目標を設定することが望ましい。
評価事項	EBI を通じて解決する課題について、情報が開示されているか。

ここでは、EBI の取組が、解決すべき課題について、明確な目標を設定しているかを評価する。つまり、KPI を設定することで、EBI の取組が PDCA サイクルのもとで、正しく管理されているかを評価するわけである。したがって、目標は数値によって客観的なものを示すことが推奨される。しかし、現状では、数値目標の設定を開示している企業は少ない。そこで、当面のところは定性的な方法による開示についても評価対象とする。

## 8. 実績の把握

要求事項	EBI を通じた課題解決の実績を定量的に開示する。
評価事項	EBI を通じた課題解決の実績について、規模、影響力（期間は除く）などの定量的な方法で情報が開示されているか。

ここでは、各社の取組が、ライツホルダーの権利促進において、どれだけのインパクトを社会に与えているかにつき、その実績を明確化しているかを評価する。ただし、上記「7. 課題の明確化」が、定性的な開示についても許容したのに対し、「8. 実績の把握」での開示は、定量的開示が行われているかが評価の基準とされている。

これは、企業における開示活動の実態面を反映したものである。既に多くの企業が、自社の取組がどれくらいのインパクトを社会に与えているかについて、定量的な開示を試みている。例えば、EBI を実践する企業の多くは「従業員に対する意識調査により各種人権問題に対する認識が高まっていること」や「職場における雇用者数ベースでのダイバーシティの向上（障害者雇用の人数など）」また「人権に関連する各種イベントの開催数や動員客数」などを、実績として開示している。こうした情報は、企業間で統一された基準のもとで把握されたものではなく、決して客観的な情報とは言えないものの、特定

<sup>43</sup> インパクトを正確に評価するには「何を (What)」「誰が (Who)」「どの程度 (How Much)」「企業の貢献度合い (Contribution)」「リスク (Risk)」の5つの側面を把握する必要があるとされている。Impact Management Project. Ibid.

の数値の継続的開示は、実績の客観的評価に向けた一つの努力として理解することができる。このような観点に照らし、インパクトの実績については、定量的開示の有無を評価基準としている。

もっとも、人権の分野におけるインパクト定量化の手法は多岐にわたっており、質が高く、広く認識された人権に関する K P I が確立されているわけではない。そこで、個社が設定する K P I 算定のためのデータの収集や方法論を開示することが望ましい。

また、具体的な定量化の単位は、各社の任意とする。具体例としては「回数」や「人数」に代表される規模や影響力を表す単位が挙げられる。また、取組が行われた「期間」について開示をしている会社も少なからずあるが、これについては、インパクトに係る実績とみなすことは難しく、定量化の評価基準から除外する。

### ステークホルダーとの対話

エンパワーメント評価では「持続可能性」が評価項目とされていることからわかるとおり、一度始めた取組は、長期にわたって継続的に実行されることが望ましいという立場に立つ。取組が長期的に継続されるとするならば、当然ながら、その過程で取組の改善が行われることが望ましい。

もっとも、そうした改善は、企業価値の向上に向けた戦略的な観点からも行われるべきことは、先述の継続性の観点からも求められることである。しかし、本評価項目で強調されるべきは、エンパワーメント評価の趣旨である「ライツホルダーの権利向上」を目的として行われるべき改善である。

ライツホルダーの本来の要求を正しく把握するのは容易ではない。一部のライツホルダーは、長期にわたって抑圧されていることもあり、その結果として、自らの持つ権利に対する正しい認識を欠いていることもあれば、権利の侵害が起きていることを積極的に主張することに対して恐怖を感じることもある。このため、企業としては、ライツホルダー自身に加え、ライツホルダーの権利を代弁する NGO 等、幅広いステークホルダーとの間で、根気強く対話を積み重ねていく必要がある。

そこで、取組の改善プロセスについて評価するために、各社のステークホルダーエンゲージメントの活動を評価する。具体的には、「9. ステークホルダーからのフィードバック」と、「10. フィードバックの次年度に対する反映」の2点を評価項目とする。

### 9. ステークホルダーからのフィードバック

要求事項	自社の EBI について、ステークホルダーからのフィードバックを受ける。
評価事項	自社の EBI について、ライツホルダー自身や、その権利を代弁する NGO 等の団体、その他のステークホルダーからのフィードバックを受けているか。

持続的な取組を行うなかで、取組を改善するためには、ステークホルダーとの間で対話を行うことで、そのニーズに関する情報を収集することが必要となる。特に、本エンパワーメント評価は、ライツホルダーの人権促進を主たる目的としていることから、当該ライツホルダーやその代表者との間で行われる対話を重視している。

もっとも、EBI が特定のライツホルダーの権利保護を目的に行われている場合に、その陰で別のライツホルダーの権利が侵害される可能性は否定できない。なぜなら、企業を取り巻く多様なステークホル

ダーの間では、互いの利害が対立することもあるため、あらゆるステークホルダーの間で等しく合意を得ることは容易ではないからである。例えば、難民の雇用を促進する取組は、難民自身の権利を向上させる反面、現地の住民の雇用を奪う可能性もある。したがって、当事者である難民に加え、現地の幅広いステークホルダーとの対話を継続的に行うことで、当該取組が引き起こす2次的な人権侵害のリスクを把握することが重要となる。

そこで、企業のEBIに関連して、ライツホルダー自身や、ライツホルダーを代表する団体（NGO等）、その他のステークホルダーとの間で対話を行うことにより、当該活動に関するフィードバックを受けていることが明記されている場合には、評価される。例えば、EBIの取組にKPIを設定しているとある会社では、希望者を対象にKPIに関する個別相談会を実施し、情報収集を行っていることを、ホームページ上で紹介している。

#### 10. フィードバックの次年度に対する反映

要求事項	自社のEBIについて、ステークホルダーからのフィードバックの結果を、翌年度の活動に反映させる。
評価事項	ステークホルダーからのフィードバックの結果を、翌年度の活動にどのように反映させているかについて、情報を開示しているか。

ステークホルダーとの対話を行うことで、EBIに関するフィードバックを受けたら、それを踏まえ、翌年度の取組を改善させることが重要である。ここでは、フィードバックによって得られた具体的な情報と、それに基づく取組の改善内容が紐づけられる形で開示されている場合に、評価される。

例えば、上記で紹介した会社は、KPIに関する個別相談会で得られた情報をもとに、KPIの有効性・妥当性を検証している。さらには、そこで得られた結果を、中期経営計画および中長期戦略の改善に活かしていることを、ホームページ上で紹介している。

EBIにおけるステークホルダーとの対話とは、PDCAサイクルにおけるA（Act）の活動に相当するものである。したがって、本エンパワーメント評価においては、ここまでに挙げた評価の柱である(a)～(e)と、それぞれに設定されている評価項目を念頭に置きながら、取組の全体的なプロセスを通じて、質と量の両面で底上げがなされるように、改善内容を検討することが望ましい。具体的には、次のような観点から、各社に取組の見直しを行うことが求められよう。

- a. 一部のライツホルダーとその権利が、会社の権利を促進しようとする特定のライツホルダーやその権利から除外されていないか。
- b. ライツホルダーのエンパワーメントを行うにあたり、取組に必要な十分な持続可能性が確保されているか。
- c. ステークホルダーにとってわかりやすい形で方針が設定され、その方針を確実に実行するための責任体制が敷かれているか。
- d. ライツホルダーのエンパワーメントに関して、当初の計画に基づき十分な実績が得られたか、また、計画を変更する必要があるか。
- e. ステークホルダーとの対話において、十分な情報が得られているか。対話のプロセスから除外され

ている重要なライツホルダーはいないか。

#### 4.4 ケース・スタディおよびアドバイザーヒアリングによる課題の指摘

本プロジェクトでは、CHSI の作成に示唆を得るために、ファーストリテイリング、エーザイ、ANAホールディングス、エフピコの 4 社を対象に、メソドロジー案を用いた評価を行った上で、ケース・スタディを実施した（詳細は別紙にて記載）。ケース・スタディの結果、課題としてあげられた点は、以下の点である。

1 点目は、ベース評価における「エンパワーメントへのコミットメント」の項目である。本メソドロジーでは、「エンパワーメント」の概念について、ベース評価の 1 項目と規定した。企業がエンパワーメントの概念を有しているかを、企業の開示情報を基に評価する項目ではあるが、発見することができなかった。しかしながら、インタビューを通してエンパワーメントの概念が明示されていなくても、考え方が周知されていることがうかがえた企業もあった。これらのことから、エンパワーメントというキーワードが明示されていなくても、脆弱な人々への能力の開発を促進するような具体的なアクションが明記されている場合は、得点対象とする評価方法が望まれる。

2 点目は、エンパワーメント評価におけるプロジェクト成果の「大きさ」の反映である。大きな成果を出しているプロジェクトがあるにも関わらず、メソドロジーとして評価項目に規定した「権利の明確化」、「ステークホルダーとの継続的なコミュニケーション」、「企業方針との一貫性」などのその他の質問に関する情報が開示されていないため、メソドロジーによる点数には反映されなかった企業もあった。得点できなかった評価項目が重要であることに違いはないが、プロジェクト運営により大きな成果が出ているという事実は、より評価されるべきであり、大きな成果を出したプロジェクトに対する点数が高まるようなメソドロジーも必要と考えられる。なお、前者の項目郡の採点も開示情報に依拠するため、明記されているかが採点基準となっている。難民雇用や障がい者雇用といった問題は、仮に促進すべき権利が明示されていないとしても文意から判断、評価できる場合もある。結果的に権利の実現と言える成果を出しているプロジェクトについては、評価が加算される手法も必要と考えられる。

また、当メソドロジー完成後、アドバイザーから多様かつ貴重な意見を頂戴しており、以下にその一部を記載する。

- CHSI が想定する利用場面や利用者をより明確化することが望ましい。
- 実務に落とし込むためには、規範論を超えて測定論に進む必要がある。
- 保証・監査および定量化に関しては課題が残されている（セクター別、企業別）。
- 指標本来の役割である他企業との比較可能性、同一企業内での時系列での進捗（後退）の把握の点において、まだ発展する余地がある。
- 「指標」に対する批判的意見としては、多面性のある情報を画一化することで、地域固有の文脈が失われるという指摘がある<sup>44</sup>。
- 報告書はナラティブで説得的である方が望ましい。

<sup>44</sup> 赤星聖「増加する指標とグローバル・ガバナンス」『国際政治』188号、2017年

- 最初から数値化は難しいため、ケース・スタディから入ってベストプラクティス集を作るのも良い。
- CHSIに基づき、企業の取り組みに関する情報を収集し、情報のプラットフォームとして機能するリソースセンターを創設するという方法もある。収集された情報を、NGOなどの外部機関が評価する仕組みを儲けることで、情報の信頼性を担保することができる。
- エンパワーメント評価については、企業がどのように開示しているのかについて、グッドプラクティスを紹介すると良い。
- 日本企業の多くはデジタルをめぐる問題に対して肌感覚を持っていない。こうした問題にも触れてほしい。
- 企業価値の創出及び向上に不可欠なマテリアリティー（重要課題）の選定におけるプロセスに、人権アプローチが用いられることを奨励し、さらには人権と企業価値の相関関係を導きだすようナリサーチに発展することにより、これまで日本が消極的であった世界的なスタンダードづくりに貢献することが望まれる。

これらの課題については、今後の改善点として考慮していきたい。

## 第5章 今後の検討課題

本報告書は、BHR Lawyers Network Japan と、RCSP の共催で 2020 年度から進められた、CHSI プロジェクトの成果を、2021 年 3 月 24 日のオンラインでの中間報告会での議論を受け、その後各界を代表する専門家アドバイザーのコメントを入れて改訂したものである (<https://www.bhrlawyers.org/chsi-index-event1> <http://cdr.c.u-tokyo.ac.jp/RCSP/topics/979.html>)。

当研究会は、RCSP の科学研究費補助金基盤 A の「東アジアにおける正義へのアクセスのためのネットワークガバナンスの検証」の研究プロジェクト (<http://cdr.c.u-tokyo.ac.jp/RCSP/project/336.html>) において、最終年度の研究成果を BHR Lawyers Network Japan と共催することで実践に繋げるために進められる未来志向型プロジェクトであり、本報告書の公表を持って終了するのではない。むしろこれをベースに、試行錯誤しながらさらに精度の高い有効な指標を開発すべく、多くの企業、投資家、消費者、研究者、市民社会、政府、国際機関などによる実践と、その検証、そして批判を含むフィードバックによる改善という、PDCA サイクルを作るたたき台とも言える。指導原則や、SDGs や ESG 推進のグローバルな潮流に、日本の挑戦として、歴史的地理学的にも近く、その主戦場ともなっているアジア地域の人々の観点から発信し、これをより実効的にすることを目指す。

指標の性質上、定量化、数値化することで、客観的な可視化による目標の設定による、企業努力やその価値創造を促すことを目的とする。しかし、同時に、数字は一人歩きし、現実を反映するというよりは、単なるチェックリストとしてむしろ現実を見えにくくするという反作用があることも事実であり、指標化には常にそのリスクは伴うものである。このため、各種指標や評価会社が競争し凌ぎも削るわけである。本プロジェクトは、その欠陥を補うため、数値化とともに、事例分析による質的評価による裏付けをとりながら、量的評価を補完し、改善していく。今後は、とりわけ、知名度のある機関の評価基準だけでなく、SNS などを活用したゲリラ的な手法を用いて、むしろ消費者や投資家一般の協力を得て、対話救済システムの構築と連携しながら、通報された人権事案などを精査、改善する取組などのグリーンバンスメカニズムを評価の中核に据えていくことが考えられる。すなわち、演繹的思考による理念を現実当てはめることで現実を変えようとする方向だけでなく、反作用として起こるべき現実の困難さや複雑さから学び、理念自体の通用性を問い、より適合的な指標に改善していくという逆方向の帰納的思考との組み合わせである。

とりわけ人権は、理念は自由で平等であることは当然ながら、現地の人々の生き方は、歴史的にも地域的にも多種多様であり、その当事者の視線から評価しなければ、植民地主義的な支配構造を再生産する偽善的な評価基準に墮すことにもなりかねない。従って、気候変動などのような自然科学とは違い、社会科学、人文学による深い考察による人間、つまり他者の理解をしなければおよそ定量化などはできないものである。また、一口に人権と言っても、そもそも、自由権、社会権、あるいは昨今の環境権などのいわゆる連帯権は、相互補完的で不可分であると言いながら、その社会の文化、歴史などを背景に、その優先度も違うため、しばしばイデオロギー対立を生む。東西冷戦で、自由権と社会権が相剋し、そしてまた、新冷戦とも呼ばれる、民主的社会と権威主義的社会の対峙で、世界は大きく二分され、さらに自国優先主義の台頭とポピュリズムの蔓延で、分断され、相互に経済制裁などでグローバルな市場経済も変質しつつある。一方で、ステークホルダー資本主義と言われるマルチステークホルダーの参加と相互補完による持続可能性と価値創造を目指す資本主義も優先順位をめぐる政治的な闘争がもたらされ

ることで、「ビジネスと人権」も市場の政治化をもたらし、そのルールを誰が決めるかでまた覇権争いが表面化するのであろう。このような副作用による強者による弱者支配の道具に墮すことのないように、留意しなければならない。そのためにも、現地の人権侵害の被害者などの当事者からのフィードバックを組み込み、常に自己批判的に評価基準を見直し、他者の理解を深める努力が不可欠であり、そのためにこそ、脆弱で人権侵害にあっているとされる人々から謙虚に学ぶ姿勢が極めて重要だと考える。常に、アドホックで臨機応変に適応しながら、改訂を重ねることによって、より多くの人々の参加と共感が得られることで、真に普遍的な測定基準や価値創造が生まれるはずである。

今後は、フィールドでのインタビュー調査を含めた実証的な研究手法も活用し、失敗から学び、ベストプラクティスを集め、その集積によって、これを一般化普遍化するためのより良い指標を見出し、測定する弛まぬ努力が必要となろう。そのための、いわば社会実験として、ここで提案された指標を用いて評価しながら、その評価についての評価、フィードバックを得ていくことで、常にアップデートをし、刻々と入れ替わる現実に適応しながら、指標そのものの精度を高めていくことが求められる。そのツールの1つとして、思いがけず新型コロナ感染拡大のために急速に進む ITC を活用して、しかし、バーチャルだけでなく、現場に言ってリアルな人々の生活の中からその尊厳を尊重しながら人権の伸張を図り、促すための取り組みを、人権侵害を受けているという当事者も含めたマルチステークホルダーで進めて行きたいと思う。

さらに言えば、ミャンマーやアフガニスタンでの動乱などの人権侵害や紛争から逃れてくる難民などの脆弱な人々をどう守り、その自立と自律を支援し、祖国の再建のために帰還するために、グローバル市場、就中、日本、韓国、中国を含むアジアの市場が貢献できるかが問われる。両国では長く、麻薬産業などの違法で非人道的なビジネスが現地の人々を経済的に支えてきた現実もあり、これを持続可能な正規のビジネスに置き換えていけるかは、テロの再活性化を防ぐ唯一の方法であろう。イデオロギー対立や非現実的な理想論で偽善的なビジネスで問題を先送りし、あるいは隠蔽することがないように、人権の持つ両義性を自覚して、常にその伸張のためのエンパワメントを目指す軸を持ち、個別の救済から、企業のビジネスチャンスを見出すためのツールとして、この指標を作っていくという政治的意思をアピールし、建設的なビジネスの促進につなげることが肝要と考える。

## 別紙 ケース・スタディの概要

本プロジェクトでは、CHSI の作成に示唆を得るために、人権に関わる日本企業の取組を調査すべく、以下 4 社を対象にケース・スタディを実施した。対象企業の選定基準は、①日本企業であること、サステナビリティや人権に関する最低限の情報開示がされていること、③GPIF 採用 ESG 指数の一つである FTSE Blossom Japan Index の採用銘柄で、ESG の S スコアが高いこととした。(インタビューは、インタビュー時の代表者を記載)

なお、本ケース・スタディは、CHSI のメソッドロー案の作成と並行して行われており、その時点での CHSI を用いて試行的に企業の取組を評価することを通じてメソッドローの課題や問題点を認識し、さらにメソッドローの改善を行うものである。

### I. 株式会社ファーストリテイリング

インタビュー実施日：2020 年 12 月 3 日

インタビュー：新田幸弘 グループ執行役員

### II. エーザイ株式会社

インタビュー実施日：2020 年 12 月 3 日

インタビュー：徳永文 サステナビリティ部長

### III. ANA ホールディングス株式会社

インタビュー実施日：2020 年 12 月 24 日

インタビュー：杉本茂 サステナビリティ推進部 企画チーム リーダー

### IV. 株式会社エフピコ

インタビュー実施日：2021 年 2 月 26 日

インタビュー：西村公子 常務取締役 (総務人事本部管掌 兼 特例子会社・就労継続支援 A 型事業管掌)

#### I. 株式会社ファーストリテイリング (文責：原健志)

##### i. はじめに

CHSI の策定に向け、株式会社ファーストリテイリング (以下、FR) の人権に関する取組についてインタビューを行った。ご多忙の中、非常に丁寧にご対応いただいた新田幸弘グループ執行役員には心より感謝申し上げます。

FR の取組を開示情報に基づき本プロジェクトで策定した指標案で評価したところ、ベース評価は 21 点、エンパワーメント評価については、①難民支援が 5 点、②障がい者支援が 4 点、③サステナブルコトtonが 5 点となった。評価結果とインタビュー内容を照らし合わせると、より実効性のある取組や開示の方向性の検討の必要性や、同時に CHSI 当初案では測ることのできない価値が浮かび上がった。

以下、インタビュー内容と所感を記す。

## ii. インタビュー

### (1) 近時の人権に関する取組、CHRB<sup>45</sup>スコア上昇の背景

ナイキやギャップといった多国籍企業がサプライチェーンの児童労働、強制労働を 1990 年代に指摘され、彼らが様々な改善プログラムを作る中で、FR も同じような監査プログラムを作り、取引の見直しを行ってきた。2015 年には中国の工場における人権問題を NGO から指摘され、改善策を実施した。また、ビジネスと人権に関する指導原則や、NGO や競合他社などの取組を見ていく中で、サプライチェーンの人権、労働問題についてより包括的に取組を進めるべきであることが明確になり、この数年間特に注力してきた。当初、CHRB のスコアが非常に低かったことから、経営陣と人権委員会の設置、人権 DD の実施など基本的な取組を実施し、情報開示を進めることで、CHRB のスコアも少しずつ向上した。しかし、アディダスなどのグローバルなトッププレーヤーに比べると取組は改善の余地があると認識している。今後は、活動を深め、サプライチェーンの労働問題、労働者のエンパワーメント、生活賃金、責任ある雇用など、新しい問題へビジネスを通じて取り組んでいく。

工場での人権侵害については、工場がワーカーと雇用契約を結んでいるので、本来は工場自身が基準を作ってワーカーの労働環境を保障する必要がある。しかし、途上国で生産する多国籍企業としては、責任をもって監査を実施する。工場は FR だけでなく他のブランドとも取引しているため、業界全体で労働状況の改善に取り組んでいくことが効率的だ。つまり、工場は企業毎の異なる基準に合わせることに時間を割かれ、混乱を招いているため、業界全体で監査の基準を標準化し、可能な限り工場の労力をよりワーカーに振り向けられるようにという動きがある。FR はその国ではトップレベルの工場と取引するため、工場への支援や自主的な体制構築のサポートをするタイミングに来ている。混乱を招くより、工場の自律的な体制構築を支援する方が、FR にも工場にも望ましい。

### (2) グリーバンス（苦情処理）

グリーバンスは監査の補完的な位置づけとしている。グリーバンスに関する情報開示については、経営陣の中で否定的な意見は全くなく、上場企業および業界のリーダーとして説明責任を果たしていくという認識だ。また、事例を 4 つ<sup>46</sup>公表しているが、公表するにあたり、取引先工場からも特に異論はなかった。FR がワーカーから直接相談を受ける場合もあるが、最終的には工場単位で自主的なホットラインが構築され、運用されることが最終目標であり、その仕組みづくりをサポートすることに力を入れている。公表していない事例もあるが、FR のサステナビリティ部で全件相談の中身を確認し、工場の

---

<sup>45</sup> Corporate Human Rights Benchmark は、企業の人権の取り組みを、ビジネスと人権に関する指導原則を基に作成された指標で評価するベンチマークである。FR は 2017 年より CHRB の評価を受けている。最新の評価結果については、下記の資料を参照のこと。Corporate Human Rights Benchmark 「Fast Retailing」

<https://www.worldbenchmarkingalliance.org/publication/chrb/companies/fast-retailing-2/>

<sup>46</sup> 2021 年 3 月 13 日時点では 3 つ。HP でホットラインその他の手段を通じて相談のあった事例を紹介している。Fast Retailing 「取引先工場のモニタリングと評価」

<https://www.fastretailing.com/jp/sustainability/labor/partner.html>

経営者と解決策について合意して、工場で解決してもらう。FR は案件の完了を確認し、1 件 1 件、解決まで見届けている。

グリーンバンス制度の利用者に対するエンパワーメントの方法については、食堂の入り口など工場の目につくところに電話番号やメールアドレスを書いたポスターを掲示している。また、年 1 回、あるいはワーカーの入社時などのタイミングで、定期的に説明会を実施してもらい、工場の監査の一環でも、ワーカーへインタビューを実施し、ワーカーに連絡先を書いたカードを渡している。ワーカーは都度入れ替わるため、周知徹底は継続的に行う必要がある。

2020 年のグリーンバンスメカニズムの評価について、アセスメントプログラム自体は FR 独自のものだが、指導原則におけるグリーンバンスメカニズムの 8 要件<sup>47</sup>に基づき、どのような仕組みが構築されるべきかを考えている。8 要件のうち特に担保することが難しいのは、仕組みづくり自体にワーカーや外部団体、地域社会の声・意見を聞いて反映、ブラッシュアップさせることだ。アクセス可能性やプロセスがあり、きちんと処理されるという点は比較的実行できている。

また、グリーンバンスの意義を工場の責任者に伝える際、最初のホットラインの構築に際しては抵抗を見せる工場もあった。そして、工場のホットラインがアクセスしにくい、解決できないなど問題があれば、FR にも相談可という位置づけを説明した。また、情報漏洩についても懸念されたが、匿名での通報が可能で、個人情報の取り扱いも適切に行うことを説明した後は、約 2 年運用しているが、大きな反対はなかった。

労働者との関係では、ホットラインの門戸は広く、非常に個人的な相談内容の場合もある。ただ、ホットライン導入時に比べて個人的な問題は減ってきており、労働環境に関すること、工場経営者ときちんと話さなければならないものの割合が増えてきている。ホットラインに限らずワーカーと対話するのは、FR としても取組を強化しなければならない。一部、ILO のベターワーク<sup>48</sup>を導入している工場では、ベターワークが経営者とワーカーとの対話を促進している。FR もそのようなノウハウを習得し、労使間の対話を促進したい。

### (3) 人権 DD

方針としては、人権方針を定め、それに基づき社内の人権問題のヒアリングをする。また、何が大きな課題なのかを可視化する。サプライチェーンについては監査プログラムを継続的に回し、課題を共有し、改善の取組を続けている一方、十分でない部分もあり、生産部の協力も得ながら情報開示も含めて改善したい。また、様々なステークホルダーの団体とのコミュニケーションを通じて、人権領域のトレンドやリスクについて把握することに努めている。

4、5 年前は、労働時間や賃金、労働安全衛生に関する指摘を受けていた。問題に対症療法的に対応するのではなく、工場と一緒に根本的に変える必要がある。縫製産業は労働集約的産業であり、労働時間

---

<sup>47</sup> 指導原則の原則 31 では、非司法的苦情処理メカニズムのための実効性の要件が 8 つ示されている。ヒューライツ大阪「原則 31」<https://www.hurights.or.jp/japan/aside/ruggie-framework/2012/02/31.html>

<sup>48</sup> 国際労働機関（ILO）と世界銀行グループのメンバーである国際金融公社（IFC）によるパートナーシッププログラム。雇用主、工場所有者、労働組合、国際的なブランド、政府機関と共に、世界的な縫製産業の労働環境の改善と競争力強化を実現するプログラム。国際労働機関「ベターワークについて」[https://www.ilo.org/tokyo/areas-of-work/WCMS\\_533943/lang-ja/index.htm](https://www.ilo.org/tokyo/areas-of-work/WCMS_533943/lang-ja/index.htm)

や賃金、労働安全衛生が課題だ。人権・労働問題を対症療法的に解決するだけでなく、工場にとってもメリットがあるような働きかけをしていく。サステナブルなソリューションでなければならない。サプライチェーンの公開に関しては、FRには多様なステークホルダーがいる。自分の服がどこで作られたのか知りたいという消費者は増えているし、それに答えることで消費者の安心になる。NGOや人権団体は人権問題の責任主体を知りたいと考えているので、彼らに対しても情報を開示することで責任を果たせると思う。また、ただ情報を掲載するのではなく、人権や環境面に問題がないことを確認し、それが継続的に維持されていることを確認した上で開示している。サプライチェーンに責任を持つサプライヤー・取引先であるということは、工場にとってもアピールできるため、取引先にとっても、サプライチェーンを開示できることは意味がある。

#### (4) ステークホルダーとの対話

FRの大切なステークホルダーは、人権方針で謳っている通り、消費者、サプライチェーン、FRの従業員である。その中で優先順位はない。サステナビリティに着目した経営に関しては、最近、ESGに関する投資家からの問い合わせが多い。ESG関連の評価が得られていることは少なからず良い影響があると思うが、投資家は自分の投資方針や結果を共有するわけではないので、具体的な結果はわからないが、ネガティブに捉えられることはない。ポジティブに捉えられることは何の因果なのか突き止めるのが難しい。

#### (5) サステナブルコットンの取組

2025年までにサステナブルコットン100%という目標<sup>49</sup>を掲げており、グループのブランド全部を対象にすると未達成なところもあるが、現時点でほぼ達成している。コットンは児童労働や土壌汚染などの問題があることから、サステナブルコットンを定義し、そのような問題が起きないように取り組んでいる。人権問題が局地的に発生した時には、強制労働は一切認めないという基本方針に基づき、監査や当社従業員の工場訪問などにより、リスクの把握や人権侵害の予防策の導入を行っている。そもそも強制労働下で作られた商品を消費者に売ることができない。小売業でもあるので、最終的に顧客が信頼して安心して買ってもらえるような商品を生産しないといけない。そこは非常に気を付けて取り組んでいる。

また、児童労働、強制労働リスクの高いウズベキスタン産のコットンの不使用を続けている。ウズベキスタン政府から「児童労働はないので購入してください」と提案されたが、ILO等の国際機関から安全宣言などが出ていないので、購入していない。ウズベキスタンのNGOとも対話し、まだ完全に改善されたわけではないと聞いている。そこで、ウズベキスタン政府に対して改善の余地がある旨述べ、児童労働の有無について明確な状態になるよう求めている。

#### (6) サステナビリティ

サステナビリティの分野を「ピープル」「プラネット」「コミュニティ」とし<sup>50</sup>、人、地球資源を大切

<sup>49</sup> Fast Retailing「責任ある原材料調達」<https://www.fastretailing.com/jp/sustainability/products/procurement.html>

<sup>50</sup> UNIQLO「OUR MISSION」<https://www.uniqlo.com/jp/ja/contents/sustainability/mission/>

にして社会に貢献していく。日本企業は品質とサービスにこだわりがあるので、それも大切にしている。販売・生産拠点でもあるアジアはFRにとって近しい地域であり、人権、社会問題についてFR自身が積極的に関与し、よりよい影響を与えていけるよう努めることが大事だと考えている。欧米企業は政府に対する環境問題などのロビー活動もしている。環境問題も人権問題も、アジアのサプライチェーンのリスクが高いと認識しており、FRの近しい地域の問題について率先して取り組んでいく気概もっている。

#### (7) 難民雇用等

2000年初頭からフリースを集めてリサイクルしていたが、2005年くらいから全ての商品を対象にすることが提案された。収集に際し、消費者にクーポンを提供することはないので、最大限服を活用することを考えるべきだとなり、燃料化ではなく服を服として届けたいとなった。そして国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）から難民が衣類に困っていると聞き、2007年に初めてネパールとタイの難民キャンプに訪問し、服を届けた。

難民は地球上に約8000万人おり、約100人に1人は難民とされている<sup>51</sup>。難民は母国を追われ、職業や家族を失った人々であり、支援の対象であることから、国際社会にとっては経済的な損失とも考えられる。しかし、彼らが仕事を探し、就労すれば経済的価値を生み出せる。当社は服の力、服の価値を認識したが、それだけでは足りず、雇用や職業訓練プログラムの提供を通じ、一人ひとりが少しでも人生を切り開いていくことで、経済的価値を生み出し、さらに安全保障、セキュリティ面の向上にもつながる。これを継続して取り組んでいる。民間企業は難民の発生を防ぐことはできない。しかし、起きたものに対する対策をし、サステナブルなソリューション（職業や教育プログラム）を提供することで、結果、全世界的に見てプラスになる。他企業も賛同して取り組むことを期待している。

#### (8) まとめ

継続性という観点から、ビジネスを通じて課題の解決に取り組んだ方が良いという考えに基づき、FRはメセナやチャリティーはあまり実施しない。例えば雇用については、我々のビジネスが継続すれば雇用は継続・拡大する。服のビジネスをしている限りは、服を届けることができる。ビジネスとして取り組むことがサステナブルな取組になる。

一人ひとりが自分で自立し、その後を誰かが引き継ぐような流れにしていくことが大事と考える。チャンスを与え、その後は誰かが引き継ぐ、またはその人が自分でやるという流れにしていくことが重要である。人権という切り口ではないかもしれないが、サステナブルなソリューションを重視している。

ビジネスと人権の取組におけるステークホルダーエンゲージメントの位置付けとしては、様々な人権に取り組む団体はいろいろなノウハウをもっており、FRだけで人権問題に取り組むのではなく、専門的知識、意見を得ながら協働でサプライチェーンの労働環境改善に取り組むパートナーとして考えている。ステークホルダーというと、利害関係者となってしまうが、パートナーだと認識している。その中には政府、教育機関、一般の市民など様々だが、共に取り組む必要があり、そのための機会の提供ができればと思う。

---

<sup>51</sup> UNHCR 日本「数字で見る難民情勢（2019年）」 [https://www.unhcr.org/jp/global\\_trends\\_2019](https://www.unhcr.org/jp/global_trends_2019)

### iii. 評価

#### (1) ベース評価について

FR は、ベース評価の項目のうち「6.エンパワーメントへのコミットメント」「7.方針策定時のステークホルダーエンゲージメントの実施」「9.取締役会による監督」「11.パフォーマンス・インセンティブ」「23.国家基盤型の司法的メカニズムおよび非司法的メカニズムとの関わり」以外の項目はすべて達成されていた。

特にグリーンバンスメカニズムの利用状況の報告について、具体的な事案を詳細に公開している透明性は高く評価できる。同メカニズムの利用者のエンパワーメントがなされていること、およびステークホルダーのフィードバックを得ていることも同様である。

「6.エンパワーメントへのコミットメント」について、エンパワーメントの方針の明言こそホームページ上からは見つけることができなかったが、インタビューからは、エンパワーメントが周知徹底されていることがうかがえた。

「9.取締役会による監督」について、人権方針がホームページ上で公開されており、事実上、取締役会の判断を得る体制が構築されていると思われる。

課題として、「11.パフォーマンス・インセンティブ」および「23.国家基盤型の司法的メカニズムおよび非司法的メカニズムとの関わり」が挙げられるが、全体として、FR のベース評価にかかる取組は指導原則に沿った適切なものであり、他社の範たるものに近いと考えられる。

#### (2) エンパワーメント評価について

評価対象として、難民支援、障がい者支援（雇用）、サステナブルコットンの取組を取り上げた。

難民支援は、UNHCR などステークホルダー（新田氏曰く「パートナー」）との協働で進められている FR の実績あるプロジェクトである。また、障がい者雇用は、2020 年の障がい者雇用率は 4.71%と、日本の法定雇用率（2.3%）を大幅に超えており、非常に進んだ取組といえる。

しかしながら、いずれも、権利の明確化、ステークホルダーとの継続的なコミュニケーション、企業方針との一貫性という点の明示がなく、スコアとしては伸び悩んだ。これらの評価項目は重要なものであるが、プロジェクトによる成果の量がスコアとして反映されなかったのはやや遺憾である。また、難民雇用や障がい者雇用といった問題は、促進すべき権利を明示せずとも文意からそれが判断できるものであり、この点の明示がなかったがゆえにスコアが伸び悩んだことには歯がゆさも覚えた。

サステナブルコットンの取組は、ESG の E にも S にも深く関わるプロジェクトである。インタビューで言及された、児童労働などの問題が明確になるまでは、たとえ政府から購入を打診されても断っているという話が印象的であった。

以上 3 つのプロジェクトが質量ともに高く評価されるべきものという印象があった中で、スコアとしては伸び悩んだのは意外であった。結果を出しているプロジェクトについては、当該結果を反映し、スコアが加算されるような指標であってもよいのではないかと思った次第である。

## II. エーザイ株式会社（文責：溜慶太）

### i. はじめに

CHS の策定に向け、エーザイ株式会社（以下、エーザイ）の人権に関する取組についてインタビューを行った。ご多忙の中、非常に丁寧にご対応いただいたサステナビリティ部の方々には心より感謝申し上げます。

エーザイの取組を開示情報に基づき CHSI で評価したところ、ベース評価は 18 点、エンパワーメント評価については、①DEC 錠の無償提供が 8 点、②価格政策が 7 点、③ダイバーシティ推進が 6 点となった。この評価とインタビュー内容を照らし合わせると、より実効性のある取組への伸びしろや、CHSI 当初案では測ることのできない取組の価値が浮かび上がった。

### ii. インタビュー

#### (1) 人権 DD の実施状況

2019 年に、主要なステークホルダーである、患者（臨床試験参加者を含む）や生活者の皆様、従業員、サプライヤーを含むビジネス・パートナー、地域社会について人権リスクと当社の対応状況を評価した結果、人権を含めたサステナビリティに関するサプライチェーン・マネジメントを優先的に強化する必要があると判断した。製薬企業のサプライチェーン上の人権課題としては、工場からの排水汚染による地域住民の健康被害や、未処理の抗生物質有効成分の排出による多剤耐性菌の誘導などを特定しており、サプライヤーの評価に当たっては、強制労働や児童労働、労働・安全などの人権課題に加え、環境への取組も重要な評価項目になる。人権・労働や環境への配慮、倫理等人権にかかわる情報も含め、客観的に把握できる手段として、EcoVadis<sup>52</sup>の評価システムを採用し、2020 年からサプライヤーのサステナビリティ評価を開始した。評価に先立ち、取引先説明会を開催し、人権を含むサステナビリティへのエーザイの取組方針、サプライヤー行動規範として作成した「ビジネス・パートナーのための行動指針」、及びサステナビリティの評価プログラムについて説明し理解を求めている。エーザイのサプライチェーン管理プログラムの目的は、人権を含めたサステナビリティ評価結果に基づき、サプライヤーとのエンゲージメントを図り、サプライチェーン全体のサステナビリティの底上げにあるとしており、リスクがあると判断した取引先には個別に面談を行っている。

2020 年は国内の主要企業につき実施し、2021 年には海外サプライヤーも含めて対象を拡大し、近い将来に、海外工場のサプライヤーについても実施する予定。また、サプライチェーンにおける人権を含めたサステナビリティに関する課題は、業界全体として取り組むことが必要と感じており、2021 年に、医薬品業界におけるサプライチェーンのサステナブル調達を目的とした非営利団体である PSCI (Pharmaceutical Supply chain Initiative) に加入した。2020 年には、当社の取引先に求める行動指針である「ビジネス・パートナーのための行動指針」を、業界共通のサプライヤー行動規範である PSCI Principles に則ったものに改訂している。現在はまさに業界のグローバルスタンダードに則り、体制を整えつつある状態だ。

---

<sup>52</sup> 数千にのぼる外部ソース（NGO、労働組合、国際機関、地方自治体、監査機関など）からの情報と、独自のサステナビリティ評価基準によって、世界 160 カ国、200 業種、75,000 以上の団体・企業を評価する共同プラットフォーム。

<https://ecovadis.com/ja/>

## (2) グリーバンスメカニズムの構築

海外も含めエーザイネットワーク全般において、差別やハラスメントなどの人権問題を含めた内部通報システム（相談窓口）は完成している。国内においては、独立した弁護士による窓口やオンブズパーソンが運営する社外窓口も設置されている。患者や生活者の声を拾う制度としては、既にホットラインやWebサイト経由での問い合わせ窓口が存在する。一方で、サプライチェーンやコミュニティで発生する人権課題について、積極的に通報を受け入れる窓口と対応システムの構築は遅れている。医薬品の製剤化で使用する原料に主に途上国で産出されるものがあること、医薬品有効成分の委託製造や調達のグローバル化に伴い、途上国におけるサプライヤー工場からの排水汚染による地域住民の健康被害や、未処理の抗生物質有効成分の排出による多剤耐性菌の誘導などが懸念される課題として認識されるようになっており、サプライチェーンやその地域コミュニティに対応するグリーバンスメカニズムの構築は重要な検討課題と捉えている。ただ、個社で構築するのは負担が大きく、苦情処理・問題解決センター等が設立されれば、それに加入することも有力な選択肢となり得ると考え、検討を進めているところである。

## (3) 医薬品アクセスについて

エーザイの企業理念であるヒューマン・ヘルスケア（hhc）は、患者の喜怒哀楽を第一義に考え、そのベネフィット向上に貢献するというものである。この理念は2005年には定款に入れ込まれており、株主とも共有しているものであって、エーザイのビジネスの目的がhhcの実現にあることも広く共有されている。実際に、社員は「就業時間の1%を患者様と一緒に過ごす（共同化）」ことを大切にしている。年間1~2日かけて患者と一緒に過ごすことで、患者の真のニーズを知り、それを汲み取ってビジネスに活かしていくことを全社で取り組んでいる。マラリアや結核などの三大感染症および顧みられない熱帯病（Neglected Tropical Diseases：NTDs）は、世界の疾病負荷の12%という大きな割合を占めるが、これらの病気に対し開発された新薬は新薬全体の1.3%にすぎない。この背景には、これらの病気の蔓延する地域が途上国であり、新薬を開発してもそれに見合った利益が見込めないことや、病気の実態が分からない等の様々な事情がある。NTDsの感染者数やリスクのある人数を見ても、アンメット・メディカル・ニーズが存在することは明らかである。hhcの理念から、こうしたアンメット・メディカル・ニーズを満たしていかなければならないという強い思いがあったため、医薬品アクセスへの取組を開始した。

医薬品アクセスへの取組の中でも、特にリンパ系フィラリア症（LF）制圧に注力することになった理由は、制圧可能なNTDsの中でも、圧倒的に薬が不足していたのがLFだったからである。推定感染者数は当時1億2000万人、感染リスクのある人数はその10倍以上であるにもかかわらず、安定的に医薬品が供給されていなかった。当時内藤晴夫社長がIFPMA（国際製薬団体連合会）の会長を務めており、WHO（世界保健機関）との様々なやり取りがあった中で、WHOからLFに関する医薬品供給について打診を受けた。そこで、エーザイが製薬会社としてやるべきことは何か検討した。経済的に支援して他社から仕入れた医薬品を提供する方法も考えられる。しかし、エーザイの強みは高品質の薬を製造することにあるので、LFの薬の作り方も全く知らなかったが、自社で医薬品を製造して提供する方法を選択した。この選択に至ったのは、トップのコミットメントによる部分も大きい。

#### (4) 医薬品アクセスの取組と企業価値の関係について

医薬品アクセスへの取組によって、医薬品提供対象国の経済成長・貴社のコーポレートブランドの価値向上・インドのハイザック工場の稼働率向上・現地スタッフの生産技術やモチベーション向上等を通じて、企業価値の向上への影響があった。特に、インドは LF の蔓延国であり政府の制圧活動が続いている。LF 薬を製造し世界に供給するインド工場での社員のモチベーションが非常に高い。インドの工場のメンバーとともに LF 患者様とのワークショップ等に参加することがあるが、社員もかなり積極的に参加している。エーザイの工場は医薬品の工業団地の中にあり、他の製薬会社の割拠する離職率の高い地域に位置するにもかかわらず、離職率が低い。何より、このプロジェクトにたくさんの人が自分事と思って一所懸命に参加していることから、社員もこのプロジェクトの重要性を理解して取り組んでくれていると感じる。

#### (5) COVID-19 への取組について

NTDs への取組をきっかけにゲイツ財団とのネットワークが生まれ、一緒に活動する機会が増えている。NTDs への取組で協力している製薬会社に対し、各社が持っている医薬品を持ち寄って COVID-19 に効くものを見つけるとともに将来のパンデミックに備えた研究開発を行おうという働きかけがあり、COVID-19 Therapeutics Accelerator<sup>53</sup>にも参加している。また、感染症はインフラが脆弱な地域により強いインパクトを与えるものであり、COVID-19 の影響によって、これまで活動を積み重ねてきた地域での集団投与等の取組が遅れてしまうリスクも生じた。そこで、NTDs の影響を最も受けているアフリカに対して 1 億円規模の支援をすることを決定した。

#### iii. 所感

インタビュー全体を通して、hhc の理念がエーザイのあらゆる活動に通底しているということを感じた。医薬品アクセスに関する取組を他社に比してパートナーに任せきりにせず自社で進めるという方針を採る理由や、医薬品の適正使用に向けた MR に対するコンプライアンス研修の徹底への動機づけも hhc の理念に基づくものであった。エーザイはこの理念を、株主の賛同を得て定款に盛り込んだ上で社員にも徹底させている。まさにこの患者様の喜怒哀楽を第一義に考えそのベネフィット向上に貢献するという企業理念が、人権尊重へのモチベーションとなっていると考えられる。そして、エーザイの特徴的な活動の 1 つである ESG の定量分析の取組において、非財務資本の充実が持続的な企業価値向上につながることを確認したことにより、株主含め全社でかかる理念の追求に取り組むことが可能となっている<sup>54</sup>。

これらのことから、エーザイは企業理念の徹底により、人権等を犠牲にした利益の追求を防止し、そ

---

<sup>53</sup> ビル&メリнда・ゲイツ財団、英医療系公益団体ウェルカム・トラスト、マスターカードがファンドを設立し、新型コロナウイルス対策医薬品の普及促進を実現するために開始されたプロジェクト。Therapeutics Accelerator「Advancing research into accessible coronavirus treatment」<https://www.therapeuticsaccelerator.org/>

<sup>54</sup> DEC 錠の無償提供について、株主総会において、この活動は長期投資であるということを説明したところ、短期的には当然赤字の活動であるにもかかわらず、株主から温かい拍手を受けたとのこと。

の結果としての利益の最大化を目指すというモデルを志向し、実行しているといえる。もちろん、人権尊重に直結するような企業理念の設定を可能にしている大きな要因に、エーザイが製薬企業であるという点があろう。しかし、魅力的な理念を設定し、株主の理解をも得て全社で徹底したうえで、この理念と人権尊重を論理的に関連付けて、人権尊重の動機づけとしているという面からは、他分野の企業としても大いに学べることはあるのではないかと。

他方で、エーザイはグリーンバンスメカニズムを構築しておらず、このことで CHSI 案による評価においては 4 点ものポイントを獲得できていない。インタビューにおいて、このメカニズムを構築できていない原因として、内部通報制度や、患者の声を拾い上げる制度の存在を挙げていた。hbc の理念自体は、患者からの問い合わせを受ける窓口を設置することで実践できているように思える。しかし、エーザイのサプライチェーンはグローバルに展開しており、本社の目の届かないところでの人権侵害の発生、その結果としての企業価値の毀損も想定し得る。こうした問題に対処すべくグリーンバンスメカニズムの構築が必要であり、エーザイの人権に関する取組における明確な伸びしろといえる。

また、関連して、サプライチェーンを含むビジネス・パートナーとの関係では、人権 DD を実施するほか<sup>55</sup>、エーザイとしては人権方針と「ビジネス・パートナーのための行動指針」を策定し、その遵守を「期待」しているにとどまる。これらの方針の違反が判明した際の取引停止等の影響力の高い手段を視野に入れ、実効性の確保を目指すことも伸びしろといえる。

さらにインタビューからは、人権尊重に関する取組におけるパートナーシップの重要性を強く感じた。パートナーシップで目標を達成することは SDGs の目標 17 にも設定されている。各国や各企業、各個人といったそれぞれのキャパシティでは課題解決に限界があるという観点から、パートナーシップが重要視されているが、今回のインタビューにおいては、それにとどまらない価値・重要性をパートナーシップに感じた。それは、パートナーシップでの取組による、パートナーシップ構成員の能力開発や、さらなる取組を誘発する関係性の構築である。具体的には、エーザイにとって NTDs は長らく未知の分野だったという。しかしエーザイは WHO から LF に関する医薬品供給の打診を受け、このパートナーシップがなければ想到し得なかったであろう形での社会貢献を開始し、ノウハウを獲得して現在多くの取組を行っている。さらに、NTDs への取組をきっかけにゲイツ財団とのネットワークが生まれ、COVID-19 への迅速な対応を協力して（パートナーシップで）行っている。パートナーシップには参加しているが貢献度は低いといったケースや、必ずしも能力開発や更なる取組に繋がるわけではないという不確実性から、パートナーシップの有無を CHSI の評価指標とするのは短絡的とも言える。もっとも、ケース・スタディにより浮かび上がった視点として、評価基準の 1 つとして考慮しても良いのではないかと。

### III. ANA ホールディングス株式会社（文責：北岡瞳子）

#### i. はじめに

CHSI の策定に向け、ANA ホールディングス株式会社（以下、ANA）にインタビューを行った。ご

---

<sup>55</sup> 本稿 4.3.2.(1)人権デュー・ディリジェンスの実施状況を参照のこと。

多忙の中、丁寧な回答をいただき、感謝申し上げます。

インタビューからは、開示情報からは読み取ることのできない各種活動の詳細、さらには ANA の高い人権意識の根幹にある軸が明らかとなった。評価に際しては、同社が 2018 年来発行している人権報告書を参照した<sup>56</sup>。結果、ベース評価は 22/26 点、エンパワーメント評価は人身取引の防止 7/10 点、機内食等に係るサプライチェーン・マネジメントの強化 8/10 点、贈収賄防止 9/10 点であった。総じて高得点をマークしており、外部からの視線を意識した、客観的に分かりやすい開示がなされていると評価できる。

## ii. インタビュー

ANA が「特に重要な人権課題」<sup>57</sup>として挙げる取組のうち、「航空機を利用した人身取引の防止」、「贈収賄防止」に着目したことに加え、「人権を尊重する意識の浸透」についてインタビューを実施した。

### (1) 人身取引の防止

人身取引防止の取組内容については、全社員約 4 万人に対し、人身取引は課題であるというメールを送信する、e-learning の受講を全員必須にするなど啓発活動を行っている。受講率はグループ各社業績目標、ひいてはボーナスに紐づけている。加えて、現場で人身取引を発見・防止しやすい CA には対面での教育をおこなっている。継続的な研修の実施を通じて、空港関係者の中で意識を高めていく<sup>58</sup>。こうした姿勢・取組をメディアに報道してもらうことにより、抑止効果を狙う。

政府機関、各省庁、他社など外部組織・機関との連携については、人身取引対策に関する連絡会議（警察庁・法務省・NPO などが集まり人身取引防止のノウハウを共有する場）に参加した。2020 年に成田国際空港株式会社とオンラインで実施した人身取引防止のセミナーにおいて警察庁にも登壇してもらった。法務省とは、2019 年の 4 月から疑わしい事例を見つけた時に出入国在留管理庁に通報するという運用を開始し、アドバイスを受けている。加えて、上述の通報制度について、どのような方式が良いか等、議論を重ねた。日本航空株式会社（JAL）とも情報共有している。

国際航空運送協会（IATA）や国際民間航空機関（ICAO）といった国際機関に、ANA の通報制度の運用について共有している。国際移住機関（IOM）のような国連機関や Not For Sale Japan、CRT 日本委員会といった NGO/NPO からもアドバイスを得ている。人身取引の防止は ANA 単体だけで出来る話ではない。様々な組織の協力を得ている。

消費者に対する人身取引防止の広告については、日本の一般の市民は「人身取引」と言われてもほとんど実感が湧かないのではないかと。将来的にはあり得るが、まずは空港関係者の認知を高めることについて優先的に取り組みたい。

---

<sup>56</sup> ANA「人権報告書 2020」[https://www.ana.co.jp/group/csr/effort/pdf/Human\\_Rights\\_Report\\_2020.pdf](https://www.ana.co.jp/group/csr/effort/pdf/Human_Rights_Report_2020.pdf)。ANA は日本企業で初めて人権報告書を発行した。2020 年版も昨年より増量し発行された（2019 年 27 頁、2020 年 39 頁）

<sup>57</sup> ANA「人権報告書 2020」16P

<sup>58</sup> ANA は 2020 年 12 月 10 日、成田国際空港株式会社（NAA）との共催で、「人身取引防止」をテーマにしたオンラインセミナーを開催した。ANA「人権取引防止オンラインセミナー」

[https://www.ana.co.jp/group/csr/human\\_rights/workshop/](https://www.ana.co.jp/group/csr/human_rights/workshop/)

## (2) 贈収賄防止

贈収賄が生じさせる人権リスクの認識や腐敗と人権との関係性については、腐敗と人権は当然繋がっているという認識である。偏見は良くないものの、贈収賄を求めるような国は多くのケースにおいて自由が制限されている等、国民に対して人権侵害をおこなっている事例が多い。ANAが贈収賄を求められ、その資金が人権侵害に使われてしまうのは人権侵害への加担となる。2018年の人権報告書発行当初は、社内で腐敗と人権との関連性について質問を受けたが、それ以降は無い。腐敗と人権の結びつきについて、着実に腑に落ちてきていると認識している。

## (3) 人権を尊重する意識の浸透

人権尊重の意識を経営に統合するにあたり、人権方針の策定と人権報告書の発行を目指したが、当初社内でも異論がでた。経営陣へ対外的に必要である理由を説明したところ承認され、人権方針を策定できた。人権報告書の発行においても、当初は難航した。「なぜアジアで初めて人権報告書を発行する企業とならなくてはいけないのか」「他の企業も多くは出していないものを、取組に課題が残っている状態で公表することにはリスクが伴うのではないか」等と複数の役員から指摘を受けた。その後、機関投資家や人権にかかわる専門家からアドバイスを受け、それを役員と共有することで、報告書の発行に至った。機関投資家や人権にかかわる専門家からは、「日本企業は情報開示に消極的。取組が中途半端だから開示しないというのは逆効果で、開示が無いのは取組が無いことを意味する」「日本企業は『問題は確認できない』とよく言うが、問題は必ずどこかに存在している。その問題を企業が把握し、リスクを下げるよう計画立てて管理しているかが重要」「問題があり、うまく行かない場合はその旨を開示すべき」「社内で進捗報告を行い、継続的に取り組むことがリスクマネジメントである」といった指摘を受けた。

人権尊重に関しては、業界をリードしているつもりはない。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に従って、粛々と対応をすすめてきた。人権の取組に関するモチベーションが高いと外部から言われることがあるが理由を強いて言うならば、経営層の理解を得られている点が挙げられる。経営トップが課題として認識し、対応する必要性があると会議等の場で発言し、背中を押してくれる。

「人権への負の影響をなくす」だけに留まらず、ステークホルダーのエンパワーメント、すなわち「正の影響を与える」観点では、サステナビリティ部門ではなく、むしろ各空港や事業部が自由に考えている。次世代育成の観点での子供向けのリモートでの航空教室の実施や地元でのボランティア活動など、各現場で考えて実行し、事後報告で耳にする。ANAグループでは、人権の取組に限らず各組織が自ら考えてできることに取り組んでいる。正の影響を与えるための活動について一人一人が考え、行動に移せる社風は、ANAグループの強みだと考えている。

コロナによる航空業界への打撃は大きい。しかし、ESG経営の重要性はより高まっていると認識している。ANAも着陸料等の減免や銀行からの融資など業界全体として支援を受けている。社内調査においても、コロナ危機を生き抜いた後にANAが必要とされるかは、経営陣も社員も懸念している。まずは生き残り、その後、社会から必要とされる存在であるためにできることを考えようと社員も話している。経営層も、コストをかけることはなかなか難しいが、コストをかけずに出来る事もあるという認識である。環境面はコストを削減しながらできることもあるだろう。こういう状況だからこそ、人権含めサス

テナビリティはより重要性を増すと捉えている。

### iii. 評価

#### (1) ベース評価

他企業と比較して評価が高い。あらゆる救済アクセスを遮断しないことの明文化、グリーンバンスの結果報告、ライツホルダーに対するエンパワーメントについて取組、人権報告書等で開示することが今後期待される。

#### (2) エンパワーメント評価

ANA が「特に重要な人権課題」として挙げる取組のうち、「航空機を利用した人身取引の防止」、「機内食に係るサプライチェーン・マネジメントの強化」、「贈収賄防止」の3つについて評価した。

##### 「人身取引防止」

人身取引防止の取組が確保しようとする人権の具体化(2.)が必要である。関連するすべての人権を列記することは難しいが、主要な人権を列記することで、対外的に取組の目標を分かり易く示すことができる。人身取引防止については、被害者の身体の自由が保護されるべき一次的な権利で、強制労働や性的搾取により侵害されうる権利（適切な環境・待遇で労働する権利や暴力からの保護、性的自由など）が、二次的に挙げられる。

また、因果関係の明文化(4.)が求められる。人身取引の防止と企業価値の増大との間には、サービスの安全性への信頼により価値が増大するといった因果関係の示唆が得られる可能性がある。その際には明確な記載ができることが望ましい。

航空機内という密室空間で加害者・被害者と長時間をともにするため、最も効果的に取引を阻止できることのできる存在として、この重要な問題に取組む責任感がインタビューからは垣間見えた。全社員に対する E-learning の受講率は 93%を達成しているのみならず、CA に対しては個別に対人での指導も行っており、ウェブサイトでの情報開示を超えた対策が取られていると感じた。こうした取組についても人権報告書に記載することが望ましい。

消費者など一般の人々に対する啓発活動については、容易ではないが、メディアを通じた抑止効果も期待されており、今後は消費者も含めた社会全体として注視していくことが重要と考える。確かに、現在の日本において、一般の人々には人身取引を意識する機会が少ないかもしれない。だからこそ、国際線をはじめとした航空機内で、その問題への気付きの契機を作ることが、最大の抑止効果に繋がる第一歩となるのではないだろうか。なお、アメリカをはじめとした諸外国の航空会社においては、機内のパンフレット設置や、空港内での広告掲示などが行われている例もある<sup>59</sup>。

##### 「機内食に係るサプライチェーンマネジメント」

エンパワーメント評価で取り上げた他 2 つの取組と異なり、人権の具体的な指摘もされており、全体

---

<sup>59</sup> DELTA 「デルタ航空、2019 年 1 月の輸送実績を発表」

<https://news.delta.com/terutahangkong2019nian1yuenoshusongshijiwofabiao>

的に簡潔で分かりやすい開示となっており、高く評価できる。ステークホルダー・ライツホルダーからのフィードバックの反映の開示(10.)について記載がないため、フィードバック(9.)をもとに、活動をどのように改善しているかを記載することが求められる。

#### 「贈収賄防止」

人権の明確化(2.)、企業価値との関連性(4.)、企業方針との一貫性(5.)の検討と記載が必要である。

3つの活動の中で、人権尊重との因果関係、及び取組によるインパクトが捉えづらく難しい取組である一方、人権課題として人権報告書において率先的に開示している点については、評価されるべきである。

一方、贈収賄は人権問題として顕出しにくいからこそ、情報開示の観点からは、より工夫が必要と考える。消費者をはじめとする一般の人々が、ANAによる贈収賄への取組が、誰の・どのような人権に対して、どのような因果関係を経て良いインパクトをもたらすのか、理解するには丁寧な説明を要する。

人権との関連性(2.)についてインタビューで回答された内容を自社ウェブサイトを開示する場合は、その文章化・正確性の確保には、検討と分析が必要である。

企業価値との関連(4.)に関しても、明文化が求められる。自社・取引先に留まらず、取引先国の国民の人権までも尊重する意識の高い企業であることが示される、あるいは、他国家による人権侵害に加担しないことにより、自社の取引の持続可能性に資する等、対外的な発信が必要である。

人権報告書においても、贈収賄防止が占める割合は小さく(1頁)、3つの取組の中では今後より具体化・精緻化が求められるのではないかと考える。

また、エンパワーメント評価指標に基づく3つの取組全てに共通して、担当部署との連携の明文化(e-2)が必要であるといえる。

#### iv. 所感：ANAの人権を尊重する意識

ANAの人権尊重への高い意識の源泉には、トップと現場双方の意識、それを生み出す風土があることがわかった。一方、そうした姿勢への方向転換は、必ずしも容易なものではなかった。

企業が人権を意識した主体になるべく舵を切るためにはエネルギーを要し、社内からの反発を伴う場合もある。企業が自発的に判断できれば最善だが、機関投資家、NPOなど外部のアドバイスも有効な後押しになりうることも、今回のインタビューを通じて確認できた。人権問題に限らず、企業が広く外部からの意見に耳を傾け、適宜受け入れて対応する姿勢を持っていることは、重要な要素と考える。そうした姿勢はステークホルダーとの対話の充実にも繋がると考える。

当初は外圧もあり始まった取組が、現在では主体的に取組む状況に至っている。反発すらあった新たな試みが、企業にしっかりと根付いた背景には何があったのだろうか。本プロジェクトでANAをケース・スタディの対象として選定した際、人権尊重の分野で先進的である理由として、航空業界自体が必然的にグローバルな市場競争を強いられており、国内のみならず世界基準を充足する必要がある環境に置かれているためと予想した。しかし今回のインタビューを経て、そうした外部環境に留まらず、ANAの持つ気質も推進力になっていると感じた。

経営層が、人権尊重を建前としてではなく重要課題として位置付け、国内のみならず世界基準の充足を目指している一方、現場においても、ステークホルダーのエンパワーメントにも繋がる柔軟な判断が

許されており、それが顧客に対するサービス精神にも反映されている。こうした企業全体としての人権意識が、日本企業の中でこの分野のリーダーとなり、グローバルな業界団体においても、その取組がグッドプラクティスとして共有され、存在感を生んでいる理由であると考えます。

コストではなく、市場で生き残り、企業価値を高める一つの戦略として、人権への意識を持ち、実行している企業は多くない。こうした姿勢を持つ企業を増やせるよう、本プロジェクトの指標およびケース・スタディが参考になればと思う。

#### IV. 株式会社エフピコ（文責：松井春樹、吉川照現、杉本明子）

##### i. はじめに

エフピコは、食品トレー容器メーカーであり、環境・社会・ガバナンスにおける様々な取組が行われている。本プロジェクトに際しては障がい者雇用に焦点を当てインタビューを行った。

エフピコは現在約360人の障がいのある人材を雇用している。実雇用率は2013年から16年にかけて4年連続1位であり<sup>60</sup>、19年も2位、約13%と法定雇用率を大きく上回っている。また、そのうち約9割に知的障がいがあり、約7割が重度の障がいと認定されている。そして、こうした障がいのある人材は、基幹業務で正社員として活躍している。この方針は、エフピコが障がい者雇用を始めた時、35年前の1986年から変わっていない。社長の佐藤守正氏は、「障がい者雇用は社会貢献というより事業だ、だから継続できる」と述べている。障がいをもつ人材も、食品トレーメーカーとしての業務の中核を担い、企業にとって欠かせない戦力として位置づけられ、したがって、雇用形態も正社員待遇となっている。こうしたエフピコの活動は、本プロジェクトが推し進めるエンパワーメントを体現しているものと考え、インクルージョンの背景にある理念・考え方・社内風土を知ることへの価値を感じ、インタビューを実施した。インタビューでは具体的な取組よりも、エフピコの社会的な取組に対する姿勢が中心的な内容になった。

##### ii. インタビュー

###### (1) 障がい者をカテゴライズしないという姿勢

質問の一つとして「障がい者のどの様な個性が戦力になるか」と尋ねたが、障がい者も様々な個性を持っているから答えが難しいとの回答を得た。また、職場への定着や工場での安全確保についても自己肯定感を高める、やけどをしないようセンサーを付けるなど、「結局健常者でも同様」と考えられる回答もあった。

今回のインタビューは障がい者に関する質問を事前に準備していたが、これまでの回答を踏まえ、自分たちの問い自体にある種のカテゴライズが包含していたことへの気づきを得た。エフピコは「健常者」と「障がい者」のカテゴライズがなく、各人に対し一人の人間として接しており、本当のインクルージョンが何たるかを教えられた気がした。

---

<sup>60</sup> 株式会社エフピコホームページ「東洋経済新報社『障がい者雇用率ランキング』4年連続1位に選ばれました」  
<https://www.fpco.jp/blog/2017/09/26/180>

そして、障がい者のカテゴライズをしないことは、障がい者雇用や創出された商品への同情は馴染まないものである。障がい者雇用が慈善事業ではないという考えに通ずるものであり、障がい者雇用の事業としての継続性の基礎となっているとも感じた。

## (2) 会社による合理的配慮

もっとも、障がい者が働くうえでの会社側による合理的配慮は、当然必要不可欠である。エフピコも、障がい者雇用には家庭や支援機関との連携が重要と述べており、また、如何なる人も働きやすい環境づくりも心がけている。例えば、完成品 20 個作成する業務の場合、数の相違が発生することがある。そうしたことがないよう、完成品を置く場所に目印を付け、「ここからここまで並べたら丁度 20 個」となるようにして、数の概念がなくとも正確に包装できるようにするなどの工夫がされている。

さらに、一般的に障がい者雇用は特例子会社などにおいて行われることが多いが、エフピコはそれ以外にも、一般工場での障がい者就労という、次の段階のインクルージョンを進めている<sup>61</sup>。本当のインクルージョンの実現には、積極的な施策の必要性と共に、そうした不断の努力がインクルージョンの進んだ現在のエフピコを形成していることを実感できる取組である。

## (3) エフピコの外部のステークホルダーの巻き込み

エフピコの障がい者雇用は社内の活動にとどまらず、取引先の企業に障がい者雇用のノウハウを伝達することで、50 事業所で 751 人も障がい者雇用を生んでいる。

一般的に、障がい者雇用については、仕事の切り出し、行政や家族との連携を含めたノウハウ、安全面や適性把握での心配などから、依然としてハードルが高いと感じる企業も多い。このことから、障がい者雇用の拡大のためには、エフピコのように、事業として継続的に障がい者雇用を実現している企業の他社への働きかけやノウハウ伝達の重要性が高まっている。

また、エフピコは、障がい者を正社員あるいはそれに近い待遇かつ基幹労働力として活用する考えがない企業にはサポートしないとの姿勢を表明している。決して、雇用率さえ上がればよいという考えではない。サポートをする企業の、障がいのある従業員の将来も見据えて一人の人間として接している。この言葉にはインクルージョンが進んだ企業としての責任感や矜持を感じた。

### iii. 評価

インタビューでは、エフピコの社会的な取組への姿勢を中心に聞き取りを行ったが、事前のホームページの閲覧、インタビュー後の追加質問では具体的な制度についての調査を行い、CHSI を用いた評価も実施した。エンパワーメント評価では、エフピコが特に障がい者雇用に力を入れていることから、障がい者雇用のみを EBI として評価対象にした。

## (1) ベース評価

課題については、整備にコストがかかる項目に関しては、満たされていない項目がある点である。

---

<sup>61</sup> 法定雇用率は 2021 年 3 月 1 日から 2.3%。

例えば、人権の取組の成果に報酬を連動させるパフォーマンス・インセンティブ、取組についてフィードバックシステムの構築、グリーンバンスメカニズムの構築については確認できなかった。こうした項目は国際的水準に照らしたものである。全てを無批判に導入するべきとは考えないが、これらの項目への対応については検討の余地があると考えた。

評価点については、人権に関わる基本指針、CSR 調達指針を公表するなど、人権を大切にすることを会社としての方針づくりへの意欲が伺えた。また、障がい者雇用含む社会の取組の担当部署についても公表されている。人権に関わる基本指針については既に実践されていたものを文章化したとの回答があり、これらの指針は単に形式的なものに止まらないことが伺われた。また、インタビューの随所からは、誰しもを1人の人間として大切に扱うという姿勢が感じとれ、ベース評価で想定していたものよりも進んだインクルージョンの実現を感じた。

## (2) エンパワーメント評価

課題については、障がい者雇用につき、「どのような権利へのアプローチの明確化」、「取組について具体的かつ明確に目標を設定し、それを公表すること」、「取組について、適宜フィードバックを受けつつ改善する仕組みを明確に公表すること」などについては評価項目を満たせていなかった。これらについては改善の余地があると考えた。

評価点については、企業価値との関連性、資本の増大との繋がりロジックが明確という点が挙げられる。ホームページの随所で障がい者は「必要不可欠な戦力」であることに触れられている。障がい者を雇用し、良い労働環境を整えることは不可欠人員の確保や戦力の強化であり、事業、企業価値、資本の増大につながると考えている。企業価値との関連性を有する取組をしているところは多く見受けられるが、取組と資本の増大とのロジックを明確に示している企業は少なく、この点はとても先進的であると考えた。

以上