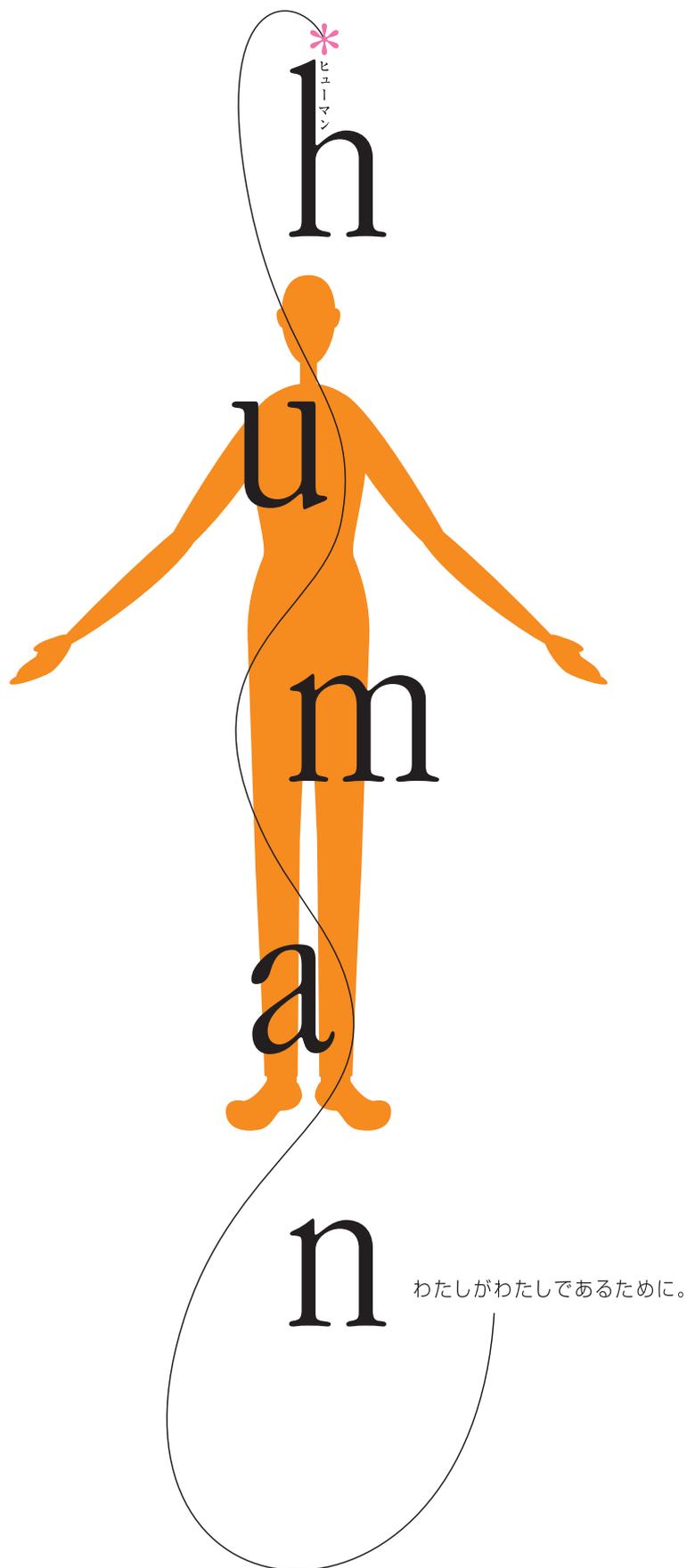


平成17年度  
「企業の社会的責任と人権」セミナー概要

財団法人 人権教育啓発推進センター  
<http://www.jinken.or.jp>





# Prologue

## はじめに

企業は、顧客をはじめ、株主や従業員、取引先、地域社会など、さまざまなステークホルダー（利害関係者）とのかかわりの中で企業活動を行っています。2008（平成20）年10月に発効が予定されている社会的責任の国際規格（ISO26000）でも、CSR（Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任）活動は、多様なステークホルダーとの対話を通じて進めていくべきであるという方向性が示されています。

この多様性というキーワードは、近年、労働分野でますます重要になってきています。つまり、企業には女性や障害者、高齢者といった多様な属性を持っている人が働いており、それぞれが尊重され、共存できる環境が求められているからです。

お互いの違いを認めつつ、多様な人々と共存していくための基本的な考え方が「人権」であり、CSR活動の基盤となるのも「人権の尊重」に他なりません。すなわち、社員一人ひとりが豊かな人権感覚を身につけることが、ひいては企業の繁栄や企業価値の向上につながるのです。

このパンフレットは、06年（平成18）年1月に大阪、2月に東京で開催した「企業の社会的責任と人権」セミナーの概要をまとめたものです。皆様の人権啓発、あるいはCSR活動の資料として、今後の活動にお役立ていただければ幸いです。

## Contents

### Case Study

- 4 人・地域・社会と対話するイオンのCSR
- 6 肥後タクシーのUDの出発点はお客様の声
- 8 接することで理解を深めるユニクロの障害者雇用
- 10 社員の力を引き出し続けたアイワードの30年
- 12 経営的リターンを生み出すベネッセの女性活用戦略
- 14 より企業価値を高めるCSRを目指すリコー

### Panel Discussion

- 16 大阪会場  
多様なステークホルダーの視点から考える人権とCSR
- 19 東京会場  
社員一人ひとりの取り組みが企業を変える、社会を変える

### Epilogue

- 22 セミナー参加者の声
- 23 明日への提言

※登壇者の肩書きおよび企業の概要等はセミナー発表当時のものです。



————— 制度は制度だけでは決して機能しない。

————— できない理由ではなく、どうしたらできるのかを考える。

————— 日本で一番、身障者を雇用している会社にしようじゃないか。

————— 会社に“社内秘”を作らないということを徹底しました。

————— 私生活も含めて誠実にならざるを得ない。

—————ルール違反した工場で作られた商品は“価値ある商品”とは言えない。

—————彼の前向きで頑張る姿勢は、一緒に働くスタッフにもやる気を与えています。

—————社会的に価値のある活動をしている企業が生き残っている社会。

—————いまのタクシーは明らかに健常者の乗り物。

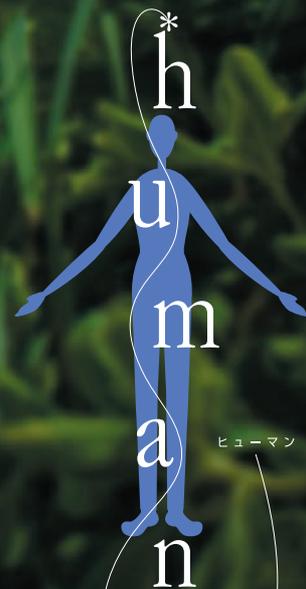
—————本来のユニバーサルデザインを貫きたいというこだわりがある。

—————時速50キロという制限があるのに、70キロでしかできないような事業計画は見直せ。

—————女性が子どもを産むのは社会的な労働。

—————コンプライアンスだけでは、魅力は生まれない。

—————わたしがわたしであるために。





えなくなります。

このような事態の予防策として、13項目から成る取引行動規範「イオンサプライヤーCoC (Code of Conduct)」を制定しました。ここには、児童労働や強制労働の禁止はもちろん、贈答禁止、いわゆる賄賂の問題も含まれています。取引先には、13の要求内容を約束した上で商品を作っていただく。最終の製造工場のモニタリングを行い、PDCA (Plan-Do-Check-Act:計画・実行・評価・改善)のサイクルを回していきます。モニタリングには、スタッフが直接現場に出向いて内容確認する二者監査と、国際的な監査法人に委託する三者監査があります。

PDCAが3巡目にさしかかった2005(平成17)年9月に国連のグローバルコンパクトに参加表明し、10月には人権・労働基準に関する国際規格「SA8000 (Social Accountability:社会説明責任)」の本格認証を受けました。これらを通じ、商品の価値における社会的責任を担保しようと考えています。

## ブランディングに寄与する 環境配慮型店舗・エコストア

最後に、エコストアについてご説明します。当社のエコストアには8つの切り口があり、4つ以上クリアしたショッピングセンター(SC)を、エコストアと呼んでいます。

ポイントを簡単にご紹介しますと、エコストアには、①その地域に最も適した自然エネルギーを導入する。具体的には、風力発電や太陽光発電を大々的に導入することです。②環境効率の高いSCを作る。これは、建築資材そのものをグリーン調達すること。例えば、大阪の伊丹SCに使用した床材はリサイクル100%可能、剥がれ防止用の樹脂使用75%カット、コスト35%カット、その上、清掃のランニングコ



2005年5月に誕生したエコストア「千種ショッピングセンター」。正面の四角い部分が太陽光発電、緑のところが壁面緑化。その他、屋上緑化や間伐材による木製ルーバーなど、合計59の環境に配慮したメニューが導入されている。「CASBEE (建築物総合環境性能評価システム)名古屋」の格付けでA評価を獲得

ストが安い、というスグレモノです。当初、表面が繊維性なので、光を乱反射して暗くなると言われていましたが、実際は問題ありませんでした。ここ4年間にオープンしたSCがお近くにあれば、ぜひこの床材に触ってみてください。現在、14アイテムをグリーン調達しています。そして、③光や音、水といった自然環境をSCの中に取り入れ、④その地域の景観に最もマッチしたSCにする。

以上が4点がハードに関することですが、ソフト面では、⑤環境配慮型商品を全面に打ち出し、お客様に訴求する。⑥地域の行政やNPO、市民とともに、地域固有の環境問題を解決する。⑦は情報開示で、SCのエネルギー使用状況やCO<sub>2</sub>排出状況などを子どもたちにもわかりやすく情報発信する。最後に、

⑧レジ袋に代表される使い捨て資材を使わないライフスタイルを提案することです。以上8つの施策を具現化しているエコストア開発を、今後も進めていこうと思っています。

さて、ここで必ずいただくのがコストはどうかというご質問です。当然、イニシャルコストは、他の同規模SCと比べると高い。ただし、オペレーション実績を見ると、目標以上にエネルギー使用量が削減されています。つまり、ある一定のスパンで考えれば、コストは必ずしも高くないことになります。さらに言えば、エコストアはブランディング(ブランドの構築や管理を行うこと)に寄与します。社内的には、特にこのブランディングにおける価値を強く主張し、実現にこぎつけた次第です。

## One more AEON!

援助を求めている地域の原料や商品を適正価格で取引することで経済的・社会的自立と環境保全を支援する「フェアトレード」。イオンでは、フェアトレード認証組織FLO (Fairtrade Labelling Organizations International)によって認証されたコーヒー豆をインドネシア、タイ、エチオピアから輸入し、「トップバリュ」のフェアトレード商品として販売。また、環境配慮とオシャレを両立させるエコショップ「SELF+SERVICE」や、英国の化粧品専門店「ザ・ボディショップ」を通じた地域支

援も行っている。

フェアトレードも含め、企業が利益を上げることとCSRは両立するののかという問題は常に提起されるところだが、イオンは「中長期的に見れば、CSRは企業や社会にとって必要な活動である」というスタンスに立つ。なぜなら、SRI (社会的責任投資)に見られるように、市場のメカニズムが、社会的に価値のある活動をしている企業が生き残っていける社会にしようという方向に働いている、と考えるからだ。

世界の地域活性化に貢献する **フェアトレード**

# 肥後タクシーのUDの出発点はお客様の声

企業の社会的責任として何をすべきかと、大上段に構えるのではなく、まずはお客様の声を聞いてみませんか。ユーザーニーズの把握——。ビジネスの基本中の基本でありながら、実際にはなかなか実行できない課題に、果敢に取り組んだ肥後タクシー。果たして、ユニバーサルデザイン(UD)タクシー誕生までに、どんな物語があったのでしょうか。



野々口 弘基 肥後タクシー有限会社 専務取締役

## 肥後タクシー有限会社

- 本社 〒862-0911 熊本県熊本市健軍4-18-21
- 代表者 野々口 英子
- 創立 1960(昭和35)年
- 資本金 500万円
- 従業員数 80名
- 事業内容 一般旅客自動車運送事業、介護福祉認定事業
- URL <http://www.higotaxi.co.jp/>

## 高齢者、障害者に使いやすいタクシーを作ってほしい

本日は、お客様の意見をよく聞く、顧客ニーズを知るという点にポイントを絞ってお話したいと思えます。私どもが、お客様の声を聞こうと思ったきっかけは、当社の創業40周年にありました。最初は式典や記念行事も考えましたが、いやいやそうじゃないと。これを機に「顧客第一主義を徹底的にやろうじゃないか」ということで始めたのが、お客様モニター会議です。

この会議では、社長以下、幹部社員4名とモニターさん6名、計10名が一つのテーブルを囲み、肥後タクシーやタクシー業界に対する要望について話していただきます。会議は隔月で開催し、3回で1クール。初回は自己紹介から始め、当社の説明、タクシー業界の現状をお話するとともに、次回に話し合うテーマを出します。そして、最終回の3回目には、モニターさんに次のモニターさんを紹介していただく。つまり、第2クールからは、私どもが全く存じ上げないお客様にご参加いただくこととなります。

モニター会議で出たご要望、これが本題になるかと思いますが、第1クールの会議で地元の自治会長さんがおっしゃった言葉です。その方は「この会議では何を言ってもいいんですね」と前置きされた上で、「ズバリ言わせてもらうけれど、いまのタクシーは明らかに健常者の乗り物。もっと障害者や高齢者が使いやすいタクシーを作ってもらえないか」というお申し出でした。よくよくお話を伺うと、その方は地元の重度身体障害者組織の理事長を務めておられる方だったのです。

それなら、障害者団体の方々に、どういう車両、どういうタクシーならいいのか、ご意見をお聞きしながら進めていこうということになりました。「最低レ



車椅子を載せるためのスロープは自社で製作

ベルで、どこまでだったら許していただけますか」と尋ねると、「車椅子のまま乗降できる、移動できる。これは、もう絶対譲れないよ」ということでした。

## 自動車メーカーの協力で完成した緑ナンバーのRV車

一般のタクシーで使われるセダン型では、ご要望にお応えできません。しかし、RV車なら可能ですし、このタイプの車はたくさんあるので、簡単にできるだろうとたかをくくっていました。実は、ここからが苦労の始まりで、どの車も営業車として登録できないことがわかったのです。

タクシーの営業車は緑ナンバー。一方、RV車は白ナンバーの自家用自動車なので、営業車に必要な安全基準を満たしていません。ヘッドレスト一つをとってみても、強度が足りない。これを、本格的に改造しようとするれば、数千円どころか数億円かかる……。

そんなとき、あるメーカーさんが、そういうことなら全面的に協力しましょうと、一般には絶対公表しない構造上の重要な書類を出してくださったのです。運輸局にかけ合い、やっと車の作り込みができました。車椅子をタクシーに載せるためのスロープは自作です。電動リフト付とかスロープ付の特殊車両は価

格が高く、手が出ません。そこで、訪問介護などで使われていた収納可能なスロープを、トンカチ、トンカチやって車に設置。これが、ユニバーサルデザイン(UD)タクシーです。その後、私どものノウハウをすべて公表しましたので、いま全国で30社ぐらい、当社と全く同じ仕様の車両が走っていると思います。

実際の運行にあたっては、運転技術の教育も行いました。タクシーの後ろに載せた車椅子の上で、従業員が代わる代わる正座する。というのも、車椅子をご利用の方は脚力に何らかの問題があり、足を踏ん張ることができないからです。発進する、曲がる、止まる……通常の運転ではダメなことを体験し、どう運転すればいいのかを研究しました。



肥後タクシーのUDタクシー(小型)。2002年に熊本県のユニバーサルデザイン大賞、03年に内閣府のバリアフリー化推進功労者表彰で内閣官房長官表彰を受けた。ちなみに、初乗りの運賃は従来の小型タクシーと同じ560円!

## 東京ディズニーランドへの 修学旅行を全面サポート

UDタクシーは、地元の養護学校の生徒さんにご利用いただき、大変喜んでいただきました。そんな



車椅子の上で正座し、身障者の疑似体験を行う。乗務員は「急ブレーキがどんなに怖いかわかった」と言う

なか、かなり症状の重いお子さんと保護者の方々が、修学旅行で東京ディズニーランドに行きたいと言っている、というお話がありました。行き方の選択肢はいくつかありましたが、結局、熊本～羽田間は航空会社にお願ひし、羽田に着いてからは同じ車両を持つ東京のタクシー仲間の車を利用することになりました。

タクシー会社の業務は、養護学校から熊本空港までお連れすれば終わりです。でも、私どもは事前にお子さんを連れて、リハーサルをしました。というのは、車を降りて飛行機に乗るまでに、どれくらい時間がかかるか、誰もわからなかったからです。大変苦労した記憶もありますが、生徒さんや保護者の方々の喜びは大変なものでした。後に、口にペンをくわえて書いた「運転手さん、ありがとう」というお礼状をいただき、乗務員も大変感激しました。本当にやってよかったなと、そういう体験をさせていただ

きました。

CSRをどう進めていくかは、企業の業種や規模によって違うでしょう。ただ、私どもが言えるのは、企業の押しつけではなく、社会のニーズを受け止め、お客様の声を聞くことで、見えてくるものがたくさんあるということです。そして、何か問題にぶつかったときは、障害のある人もない人も一緒になって解決しようという気持ちを持つこと。そうすれば、大抵の問題はクリアできる。こういう考え方ができるようになり、また実際にできたことが、貴重な財産であると考えています。企業が理解され、信頼され、必要とされるには、どうすればいいか。これは、これからの企業に求められるものは何かというふうに置き換えても構いませんが、企業のあり方を改めて問い直し、利害関係者とのコミュニケーションを深め、社会とともに発展していく企業を目指すことではないかと思います。

## One more HIGO TAXI!

肥後タクシーには、UDタクシー以外にも、業界で全国初という取り組みがいろいろある。例えば、6年前に共同開発した「IT配車システム」。これは、配車センターのパソコン画面上で、お客様の自宅と車両の所在地を同時に確認できるシステム。最適の車を検索し、配車をかけられるので配車効率上がる。

また、2003(平成15)年6月のISO9001(品質管理規格)・ISO14001(環境規格)同時認証取得も業界初。ISO9001

取得後も、均一で良質なサービスを提供するため、ドライバーのサービスについて20項目のチェックリストを作り、お客様の意見を伺っている。環境については、燃費向上委員会を設け、日頃の運行での燃料削減に取り組んでいる。

この他、04(平成16)年3月から始めた全車禁煙、高齢者の方が買物をした荷物をタクシーで宅配するサービス、緊急時の駆けつけ、全従業員の救命救急法の習得など、タクシーの機動性を活かした生活支援活動が進められている。

業界に先駆けて実現した **全国初の取り組み**

## 接することで理解を深める ユニクロの障害者雇用

障害のあるスタッフが働いているのが当たり前な職場。  
スタッフは、障害の有無にかかわらず、いつも自然体。  
全員が、配慮すべきことと、しなくてもいいことを直感的に理解できる。  
7.66%という高水準の障害者雇用率は、どのように達成されたのでしょうか。  
また、障害のある人を職場の仲間として受け入れることで、どのような効果が生まれたのでしょうか。  
ユニクロの挑戦の舞台裏に迫ります。

### 障害者雇用率7.66% 雇用率が急上昇した理由は？

きょうは、ユニクロのCSR活動の中でも特に積極的に取り組んでいる障害者雇用の事例を中心に、その進め方と効果について、お話ししたいと思います。

障害者雇用の方針は3つあり、①1店舗1名、障害のあるスタッフを採用する、②障害のあるスタッフとともに働くことで、顧客サービスの向上につなげる、③障害者の自立支援を目的とした活動として行う、の3つです。現在、全国で630名の障害のあるスタッフが働いており、障害者雇用率は7.66%。法定雇用率が1.8%ですから、この数字は非常に高い水準と言えるでしょう。

もちろん、最初から高かったわけではありません。下のグラフが示すように、ユニクロの障害者雇用率は、2001（平成13）年3月から8月にかけて一気に上がりました。このような短期間で改善できた理由は5つあります。経営者の理解、店舗の実行力、店舗の環境・業務、店舗へのサポート体制、店舗スタッフの意識向上、の5つです。

まず最初の経営者の理解について。当社では、障害者雇用を全社的な取り組みと位置づけ、会長である柳井自らが「1店舗1名、障害のあるスタッフを採



静岡の店舗で働く、右手に障害のあるスタッフ（写真左）。商品を袋から出す作業、通称「袋むき」のスピードがものすごく速い

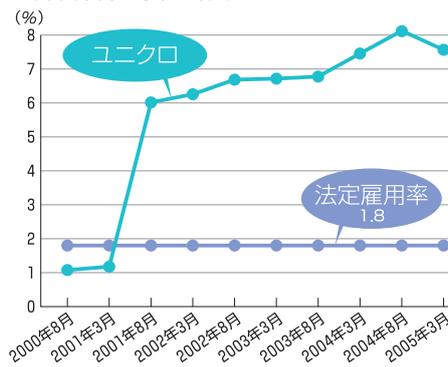
用する」という目標数値を掲げました。その結果、現在では、80%以上の店舗がこの目標を達成しています。

2つ目の理由は、店舗の実行力です。トップダウンによる会社の方針の徹底。正しいことを正しく実行する。そして、できない理由ではなく、どうしたらできるのかを考える——。これらは、ユニクロの企業文化、風土と言えるでしょう。また、スタッフの採用権限は店長にあるので、採用から育成まで責任を持って行うことができ、スピード感のある雇用につながっていると言えるかと思います。

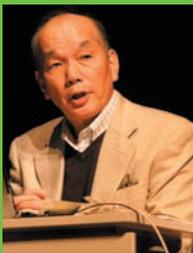
### 新入社員で入社したときから 障害のあるスタッフがいる職場

3つ目の理由は、店舗の環境・業務内容です。現在、1店舗平均27名のスタッフが在籍しています。仮に、人数がもっと少なければ、障害のあるスタッフを支援する負担が増え、逆に多すぎれば一人ひとりの顔が見えにくく、スタッフ間のコミュニケーションが難しくなります。この30名弱という数は、健常者とのバランスを保ちやすい環境だと思えます。また、回転率が早いために商品の搬入も多く、業務もマニュアル化・細分化されているので、それぞれの障害に合った作業を割り当てることができます。

### ●障害者雇用率の推移



障害者雇用率7.66%。この実績が認められ、2005年度、厚生労働大臣賞を受賞



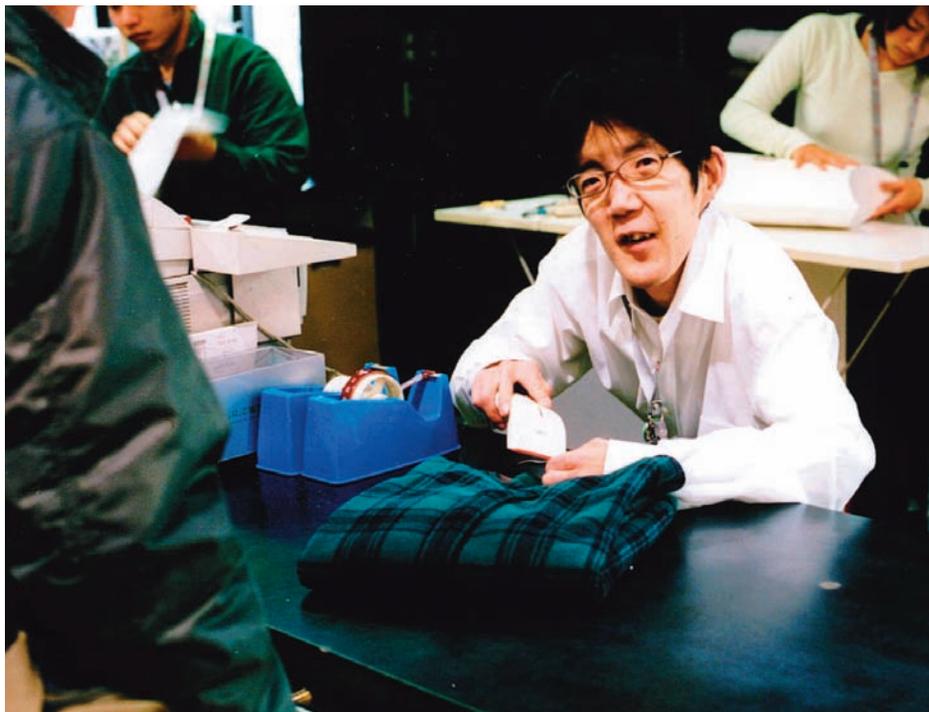
田中明 株式会社ユニクロ 常務執行役員

#### 株式会社ユニクロ

- 本社 〒754-0894 山口県山口市佐山717-1
- 代表者 柳井正
- 創立 1974（昭和49）年
- 資本金 10億円
- 従業員数 1,733名
- 事業内容 製造小売業

4つ目は店舗へのサポート体制です。当社では、トライアル雇用やジョブコーチなど、行政の就業支援制度をフルに活用しています。また、全国レベルで支援をお願いできる障害者職業センターのご協力は不可欠です。本部も、社内報やEメールで成功事例・失敗事例を共有するとともに、啓発活動などのバックアップを行っています。

5番目は、店舗スタッフ自身の意識の向上にあると思います。全店で推進した結果、障害のあるスタッフと働くのが当然、むしろそうでない店舗のほうが少ない。障害のある人が働いていることに全く違和感がなく、同じ職場の仲間として受け入れていきます。また、新入社員も、そんな職場で育つので、彼らが店長になったときは、自発的に障害者雇用を推進していけるようになるでしょう。このような、いい意味での循環が障害者雇用の向上・維持につながっていると思います。



前向きな頑張りで、スタッフとお客様の信頼を獲得した、下肢に障害のあるスタッフ

## スタッフの人的成長が 顧客サービスの向上につながる

最後に店舗での事例と障害者雇用の効果についてお話ししたいと思います。

大阪の百舌鳥店には、下肢に障害のあるスタッフが働いています。工場で10年間働いていたのですが、小売店で働いてみたいという思いから、ユニクロに入社。初めて売り場に立ったときは、不安だったのでしょう。お客様は自分を同情の目で見ていて、自分には期待していない……。そんなふうに感じていました。しかし、悲観的に考えても仕方ない。前向きに、がむしゃらにやろうと思い直し、お客様からの質問に対して答えを3つも4つも用意するよう心がけたそうです。それを、お客様も感じ取ってくださり、必ず笑顔で「ありがとう」と言っていただけ

るようになりました。彼の前向きで頑張る姿勢は、一緒に働くスタッフにもやる気を与えています。いまでは、朝の開店業務の責任を持つオープン代行も任されています。

私が、繁忙期の応援で出かけた静岡の店舗には、2歳のときに罹った小児まひが原因で、右手に障害のあるスタッフが働いていました。袋から商品を出す作業を一緒にやったのですが、彼はものすごく速い。お母さんが非常に苦勞されたそうですが、「いまはユニクロで働けて、周りのみんなも他のスタッフと同じように扱ってくれるから、とても楽しい」と言います。帰り際、握手をしようと思わず右手を出してしまいました。ますい! 結局、左手で握手をして別れたのですが、非常に辛かったなという思いがあります。でも元気に頑張っている彼と一緒に働けて、

有意義な1日でした。

障害者雇用を行っている店舗には、共通して言えることがあります。スタッフ全員の障害者への理解が深まったこと。障害の有無にかかわらず、自然体で接することができること。配慮すべきことと、しなくてもいいことを直感的に理解できるようになったこと。これが、店舗スタッフの人的な成長に結びつき、その結果、お客様のニーズを感じ取って、より細かな心配りができるようになりました。

障害者雇用は、社会貢献としての障害者の自立支援だけではなく、ともに働く従業員自身の成長や顧客サービスの向上にも好影響を与えると実感しています。一人の障害を持つスタッフの元気が、従業員みんなのやる気につながるような障害者雇用を、全店で実現できるよう目指していきたいと思っています。

## One more UNIQLO!

ユニクロのCSR活動は、「世界を良い方向に変えていく」というビジョンのもと、取引先やお客様、従業員、社会環境など、さまざまなステークホルダーとの関係を大切にしている。

なかでも環境への取り組みとしては、豊島を中心とした瀬戸内海の島々や沿岸にオリーブなどの木を植える活動「瀬戸内オリーブ基金」への支援や「商品のリサイクル」がある。商品のリサイクルでは、これまでに約30万点が回収され、電気エネルギーに再資源化されている。

社会への取り組みは、本文で紹介した障害者雇用の推進の他、知的発達障害者のためのスポーツ組織「スペシャルオリンピックス日本」に対し、ユニフォームの寄贈や従業員ボランティアの派遣を通じて支援活動を行っている。

また、緊急災害支援では、国内外の被災者に対し、緊急衣料支援を実施。先のパキスタン地震では、2万3,000点のフリースが現地に届けられた。

少しずつ、できるところから始める **ユニクロのCSR**

# 社員の力を引き出し続けた アイワードの30年

経営危機に陥った30年前は、およそ会社らしからぬ会社だったアイワード。それが、いまや北海道の印刷業界で5本の指に入るエクセレントカンパニーに大変身。アイワード発展の秘密は、当時、従業員自らが徹底討論して導き出した3つの経営方針にありました。以来、ずっと守り続けてきた「民主的」「自主的」「目標」を大切にする経営は、色褪せるところか、むしろ強い光を放ち、企業のあるべき姿を照らしています。



木野口 功 株式会社アイワード 代表取締役

## 株式会社アイワード

- 本 社 〒060-0033 北海道札幌市中央区北3条東5-5-91
- 代表者 木野口 功
- 創 立 1965 (昭和40) 年
- 資本金 6,718万5,000円
- 従業員数 270名
- 事業内容 印刷事業、情報処理・システム開発事業、企画メディア事業、年賀状ペンダー事業
- URL <http://www.iword.co.jp/>

## 全従業員による徹底討論で導き出した3つの経営指針

アイワードは、タイプオフセット印刷の会社として、1965 (昭和40) 年に創業しました。ちょうど高度経済成長時代で、タコが風に吹かれて昇っていくように、大した努力をしなくても、従業員20名、売上げ5,800万円にまで発展しました。ところが、73 (昭和48) 年の第1次石油危機で風が強いので、タコが空から落ちてきてしまった。経営危機に陥り、経営陣を強化するというので私が入社しました。

当時のアイワードは、机の上に古新聞、古雑誌。いつ掃除したのかわからないようなトイレ、部屋の隅にラーメンやそばのどんぶりが置いてあるような、およそ会社らしくない会社でした。私は、労働組合と賃金交渉する一方で、「この会社をどういうふうにしていきたいんだ」「どんな会社になりたいんだ」と話しかけ、訴えていきました。いわゆる経営指針を作る努力をしたわけです。

全員で討論する1泊研修を何回もやりました。最初の半年ぐらいいは、商売がうまくいかないのは経営者が悪いから、残業が多いのは会社が悪いから。会社が悪い、経営者が悪いと、こればかり話しているのです。そういう討論が始まると、私は自分の部屋に入ってビールを飲んで寝ていました。そんな研修を繰り返すうちに、「自分たちにも反省するとこ



週4回ほど発行する社内報「フォーラム」によって、全社で情報を共有化。2006 (平成18) 年7月末現在、通巻2844号



聴力障害者が働く職場には、3色で点滅し、機械のトラブルを知らせる警報ランプを設置。また、ゆるやかな段差の階段、切れ目のない階段手すりなど、肢体障害者に配慮した設計になっている

ろがあるんじゃないか」「もう少し努力するところがあんじゃないか」というようになってきて、そういう中から経営指針の骨格が決められていったのです。

## 「民主的に」の2本柱は社内秘と差別がないこと

徹底討論して決めた経営指針は3つあります。最初が「民主的に」ということです。「民主的に」の中身の一つが情報の共有化で、会社の情報はすべて従業員に明らかにする。つまり、会社に「社内秘」を作らないということを徹底しました。従業員の求めに応じて、会社の持っている情報を明らかにするのはもちろん、いまでは従業員が持っている情報を会社に出してもらって、つまり会社として情報を集められる仕組みを作っています。それが週4回ほど出す社内報「フォーラム」で、毎日、300名全員が書く日報の中から全社で共有すべき情報を選び出し、掲載しています。

「民主的に」のもう1つの柱は、差別をしないことです。当社は従業員300名のうち100名が女性ですが、女性と男性で待遇に差別があるのは「民主的」とは言わないということで、男性も女性も大卒の初任給は同じ、昇給も同じ。取締役12名中5名が女性

ですし、2名の部長職もいます。また、当社には現在、25名の重度障害者が働いていますが、待遇は健常者と全く同じです。聴力障害者が多いので手話通訳者を2名採用し、コミュニケーションを大事にしています。男性と女性、健常者と障害者で、給料・待遇の差別をしない。職制の面でも、仕事の責任の持ち方でも差別しない。要するに本人の能力と条件を大事に考えてやっていこうということを決めました。この経営指針はいまでも守られています。

## ノルマ、割り当て、当番という言葉のない会社

2点目が「自主的、自覚的に」ということです。当社には、ノルマとか割り当て、当番、順番という言葉がありません。売上げも、社長としての期待目標は出しますが、それを従業員に割り当てたりはしません。自主的に目標を出し、取り組んでもらっています。それから、職場の掃除ですが、これも当番を決めるのではなく、朝早く来れる人が来て自主的にする。始業時間は8時半なのですが、掃除を始める時間がだんだん早くなり、7時半にもう始まってしまうという状態になりました。これはマズイということで、いまは掃除は8時からと決めています。

経営方針の3つ目に「目標と計画を大切にする」ということを掲げています。やはり企業ですから目標を立てて、それを達成していかないと前進しません。74（昭和49）年、最初の経営目標は「世間並みの待遇をしても、つぶれない会社になろう」でした。これだけのことですが、それがみんなの力になったのです。次に中期計画を立て、「5年で世間並みの企業になろう」。世間並みの企業とはどういう企業なんだということで、道内や東京、大阪の企業を見学させていただきました。その結果、本当に



2006（平成18）年6月に、創刊25周年・通巻300号を迎えた、北海道の印刷出版文化情報誌『月刊アイワード』

頑張らないと競争に勝てないことがわかり、みんなの自覚が高まりました。「10年で自社ビルを建てよう」という計画は、1年遅れましたが、これも実現できました。

## ともに学び、育ち合うための社員「共育」

経営を進める上で特に重視してきた「共育」活動と「非価格競争力」についてお話しします。

ともに学び、一緒に育っていこうということで、「共育」活動。これは、会社のために勉強しろということではなく、社会人として当たり前のことを覚えている、もしアイワードを辞めても、ここで勉強したことが生きるような勉強をしようということです。具

体的には、月1回・夜2時間、大学教授や石狩市長、有名なデザイナーといった方々を招き、教養講座を開催しています。

それから、私が大事に考えていたのが「非価格競争力」です。印刷業界はとかく価格競争になりがちですが、これを何とかしたかった。そこで、いまから25年前、社員をコンピュータの勉強のために、3年間、東京に出しました。会社に戻って2年後の85（昭和60）年に開発したのが「文字情報処理システム」。これがいま、当社の大きな力になっています。他社のできないことができれば、いくら価格で競争しようと思っても、競争にはならないわけです。まだまだ未熟な会社ですが、社員とともにいろいろ努力しております。

## One more iWORD!

アイワードは、パブリックリレーション（PR）活動を非常に重視している。その証とも言えるのが、北海道の印刷出版文化情報誌『月刊アイワード』の発行だ。25年前、お世話になっているお客様へのお礼として、また取引先との良好な関係を保つことを目的に創刊された。本誌は社員が全くのボランティアで制作しており、毎月、約2万部を発行している。編集方針は2つあり、一つは取り上げる話題は北海道に限るということ。もう一つはミニコミであること。つまり、マスコミが取り

上げるような内容は掲載しないということだ。逆に、本誌に取り上げられたことで、マスコミが目出し、その人の研究が社会的に認知されるようになった例もある。

北海道大学には約3,000部が配布されているが、届けるのが遅れると、「今月は休むのか？」という電話が入るといふ。つまり、営業マンは月1回、必ずお客様のところに顔を出さなければならなくなる。地元の文化に貢献するだけでなく、重要な営業ツールとなっている点も見逃せない。

## 北海道の情報にこだわった『月刊アイワード』のPR力

# 経営的リターンを生み出す ベネッセの女性活用戦略

ベネッセの女性活用のための施策は、いまから30年前の1970年代に、既に始まっていたといえます。男性ばかりの職場が当たり前だった時代に、ベネッセはなぜ女性を積極的に活用・登用したのでしょうか。また、女性が長く働くためにどのような制度を導入し、その結果、企業経営にどのようなメリットをもたらされたのでしょうか。ファミリーフレンドリー施策の先進企業、ベネッセの事例に学びます。



桜木 君枝 株式会社ベネッセコーポレーション 常勤監査役

## 株式会社ベネッセコーポレーション

- 本 社 〒700-0807 岡山県岡山市南方3-7-17
- 代表者 福武 總一郎
- 創 立 1955 (昭和30) 年
- 資本金 136億円
- 従業員数 1,931名
- 事業内容 通信教育事業、学校教育支援事業、出版事業、シニア事業、語学事業、その他事業
- URL <http://www.benesse.co.jp/>

## ベネッセにおけるCSRは 会社の存在、事業そのもの

当社の社名、ベネッセ (Benesse) は、ラテン語のbene (良い、正しい) と、esse (生きる、暮らす) を一語にした造語で、「よく生きる」という意味です。企業使命としても、赤ちゃんからお年寄りまで、一人ひとりの「よく生きる」を生涯にわたり支援する、自分や自分の家族にしてみらいたいサービスを事業化する、を挙げています。具体的には、教育、語学、生活、福祉の4分野で展開していますが、共通して言えるのが、商品を守るメーカーではなく、あくまでも人が人を介して行う事業形態を取っているということです。従って、当社では創業当初より、人が最大の財産であると言ってきました。

当社のCSRへの取り組みは、CSRを定義することから始まりました。「よく生きる」を社名とし、教育、福祉などの分野で事業展開する企業としては、会社の存在と事業そのものがCSRではないかという共通認識に至り、当社のCSRを「本業を通して、さまざまなステークホルダーに対して、社会的課題の解決に寄与し、当社でしかできない価値を提供し続けることによって、現在も将来も、社会になくならない存在の企業になることを目指す」と定義しました。

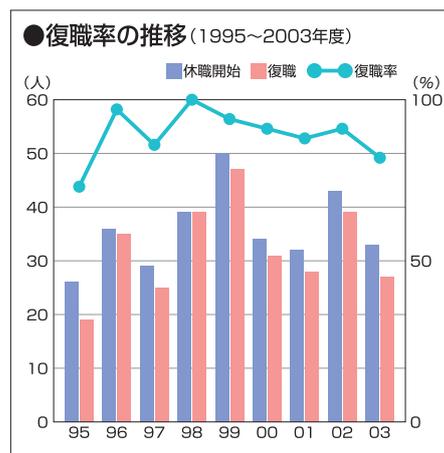
### ●本業を支えるCSR施策

①ファミリーフレンドリー施策と女性の活用・登用

②企業倫理・コンプライアンスの取り組み

③全社の社員意識調査「GAMBA」の実施

④さらなる「Benesse」の実現を目指して  
～経営改革とコーポレートガバナンス



本業を通して行うCSR施策は4つあります(下図参照)。例えば、企業倫理の取り組みでは、「よく生きる」という企業理念に対して、「言っていることと、やっていることでギャップがあるのはどこか」という問いかけを、全社員に向けて発しました。そのギャップを縮めるという地ならしをした上で、企業行動宣言、行動基準を策定しました。③の「GAMBA (ガンバ)」は、1992 (平成4) 年から毎年、全社員を対象に行われている従業員満足度調査です。経営や職場、人事制度の実態を如実に表す調査として、大きなモニタリング効果を上げています。

## 教育事業が促した 女性の積極的な活用

当社では、人事部とは言わず、人が財産であるという理念を組織名にも生かし、「人財部」と呼んでいます。人事施策については、95 (平成7) 年に成果主義を導入しており(2003年に一部見直し)、男女の別・差別は全くありません。全従業員に占める女性の割合は1,931名中1,101名で57%、管理職比率も32.3%で、他の企業に比べると高い数字になっています。部長職は26%、役員は26名中

5名で19.2%です。

当社が女性活用を進めてきた大きな理由は、当社の柱である教育事業に女性の特性がマッチしていたことです。きめ細やかさや温かさ、配慮といった女性の特性を商品サービスの核にして、会社そのものが大きくなったという背景があります。

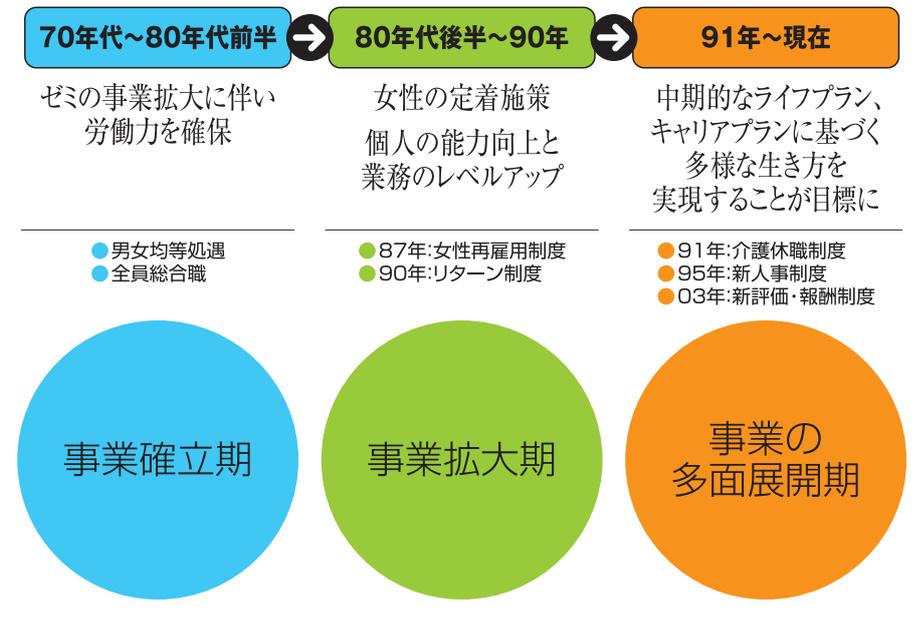
重要な戦力である女性に少しでも長く、十分に力を発揮してもらうため、70年代からさまざまな制度を導入してきましたが、95（平成7）年に、その集大成として新人事制度を制定。カフェテリアプラン（選択型福利厚生制度）やファミリーフレンドリー施策（育児・介護支援制度）をベースに、従業員のワークライフバランスをサポートしています（コラム参照）。

## 仕事と生活の両立が難しい時期を重点的に支援

ここで少し強調しておきたいのは、当社は女性に「女性だから」やさしい会社ではないということです。女性に特に厚い施策を作っているのではなく、あくまで男女均等処遇が原則です。男性・女性を問わず、片方で非常にシビアな成果主義があるので、育児や介護など、仕事と家庭の両立が厳しくなる時期には、会社として、そのハードルを低くする支援をしようという思想に基づいています。

いろいろ試行錯誤してきて痛感するのは、制度は制度だけでは決して機能しないということです。やはり、現場の上司あるいは同僚の意識を変えていくことが重要です。さらに、制度と制度をつなぎ、きめ細かい配慮といったものが何より大切だと実感しています。例えば、休みに入る前には、上司と本人が密にコミュニケーションをとります。その結果、「自分が期待を持って職場で待たれていることがわかり、

## ●女性活用、ファミリーフレンドリー施策の変遷



よかった」という声が、復帰者から、たくさん上がってきています。

そして、一番のポイントは、やはり要員計画にあるのではないのでしょうか。会社としてコストと考えるか、投資と考えるか。制度を生かすも殺すも、この要員計画にかかっていると思います。

## ファミリーフレンドリー施策が経営にもたらすメリット

ファミリーフレンドリー施策は、経営上さまざまなメリットをもたらしますが、当社にとっての最大のメリットは、社員の育児・介護経験が、会社の事業や商品・サービスの開発、質の向上に直結しているということです。本業のビジネスプロセスに、ファミリーフレンドリー施策がうまく組み込まれ、経営的な投資が

経営的なリターンとなって返ってくる回路を生み出しています。

当社の次なる目標は、男性にも働きやすい、多様な働き方ができる会社、ワークライフバランスが実現できる会社になることです。いま一番の問題が長時間労働。いかに労働時間を短縮し、その分を充実した私生活や家庭との両立に向けられるかが、今後の大きな課題となっています。

女性の活用・登用やワークライフバランス推進が、単に社会的責任だから、法的に求められているからというレベルで終わっているのであれば、多分それは長続きしないし、根づかないと思います。その会社にとってどういう意味を持つのか、経営戦略、事業戦略にどう組み込めるのかということとリンクして、初めて生きてくるのではないのでしょうか。

## One more Benesse!

ベネッセでは、30年ほど前から、さまざまな女性の活躍支援制度を導入してきた。1970年代には既に男女均等処遇が始まっており、80年代後半からは女子再雇用制度、リターンコース制度（3年間の休職または離職）などの育児休職制度がスタートしている。その後も、91（平成3）年に介護休職制度、92（平成4）年に育児時短勤務制度、96（平成8）年に介護時短勤務制度を導入。95（平成7）年には、社員がメニュー化された福利厚生施策から自分の都合や必要に応じて利用するものを選択で

きる「カフェテリアプラン」を、日本で初めて導入した。また、各制度は随時、見直しが行われており、例えば、育児時短勤務制度では、今年から適用期間が小学校3年生までに延長されている。積極的な支援策の成果は、育児休職からの復職率が過去5年間の平均で約90%、女性従業員の約17%がワーキングマザーという数字になって現れている。また、99（平成11）年には、「ファミリー・フレンドリー企業表彰」第1回労働大臣優良賞に輝いている。

# 女性の活躍を支援するファミリーフレンドリー施策

# より企業価値を高めるCSRを目指すリコー

企業が利益を上げるために事業活動を行うこと。これは、企業が存続するための基本要件です。

ただ、この活動を行うプロセスや手法そのものが、いま問い直されています。

社会は企業に何を求めているのか？ 企業価値を高めるために、いま何をすべきか？

7万6,000名のグループ社員を抱えるリコーは、守りと攻めのCSRによって、この課題に果敢にチャレンジしています。



平井 良介 株式会社リコー CSR本部 CSR室 シニア・アドバイザー

## 株式会社リコー

- 本 社 〒104-8222 東京都中央区銀座8-13-1 リコービル
- 代表者 桜井 正光
- 創 立 1936(昭和11)年
- 資本金 1,353億円
- 従業員数 7万6,150名
- 事業内容 画像ソリューション、ネットワーク/I/Oシステム、ネットワークシステムソリューション、その他
- URL <http://www.ricoh.co.jp/>

## 信頼と魅力の世界企業を目指すリコーのCSR

最初にリコーグループにおけるCSRの考え方、目指す姿についてご説明し、そのために具体的に何を行っているのかを、ご紹介したいと思います。

CSRの考え方ですが、当社では、利益を上げる事業活動と企業市民として責任ある行動、この2つを同時に実現することが、企業価値の向上につながると考えています。さらに、環境保全や社会貢献、貧困の解消など、時代とともに変化する社会の要請をいち早く察知し、自らの問題として取り組んでいます。

当社では、CSR活動を推進することで、「信頼と魅力の世界企業」になることを経営理念に掲げています。信頼は、コンプライアンス(法令遵守)。これをきちんとやらないと、世の中から信頼されない。ただし、コンプライアンスだけでは、魅力は生まれない。信頼と魅力づくり、これが一つのポイントになると思います。

この2つの目標が達成できれば、社会、すなわちステークホルダー(利害関係者)から愛され、成長



「リコーグループ行動規範」の小冊子と、その内容を映像化した教育用ビデオ(CD-ROM)

発展を望まれる企業になれる。それは、お客様が商品を買いたい、株主が投資したい、サプライヤーが取引したい、地域社会が地元に来てほしい、と思う会社になれるということです。これが、当社におけるCSRの目指す姿です。

## CSR活動の2つの領域 コンプライアンスと魅力創造

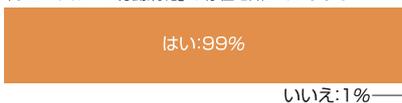
コンプライアンスは社会に対する「基本的な責任」で、最低限、守らなければならない基本的なルールです。今企業では、株主には商法、お客様にはPL法、サプライヤーには下請法、社員には労働基準法というように、ステークホルダーごとに法律がありますが、実際は守られず、マスコミに取りあげられています。

当社は内部相談(告発)制度を設けており、1カ月に4、5件の相談がありますが、その内容の8割がサービス残業と人権問題(パワハラ、セクハラ)。つまり、現場ではいろいろな悩みを抱えています。

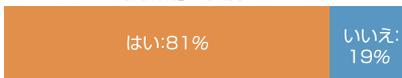
一方、魅力づくりは、社会に対する「自主的な責任」で、攻めのCSR、ポジティブCSRと言われる部分です。お客様には有用な商品の提供と誠実な対応、株主には高い配当と情報開示、環境にはより高い環境保全基準、社員には働きがいのある職場の提供と

### ●2005年度行動規範の定着状況把握(抜粋)

「リコーグループ行動規範」の存在を知っていますか？



「リコーグループ行動規範」の小冊子をすべて読みましたか？



「リコーグループ行動規範」の教育用ビデオ(CD)を視聴したことはありますか？



いうように、独自に高い目標を設定し、魅力を創造していく活動です。

では、この魅力づくりはどうすればいいのか。その鍵となるのが、ステークホルダーとの対話です。ステークホルダーエンゲージメント、あるいはステークホルダーコミュニケーションと言われるもので、ステークホルダーとの対話の中から魅力となる目標を設定していきます。

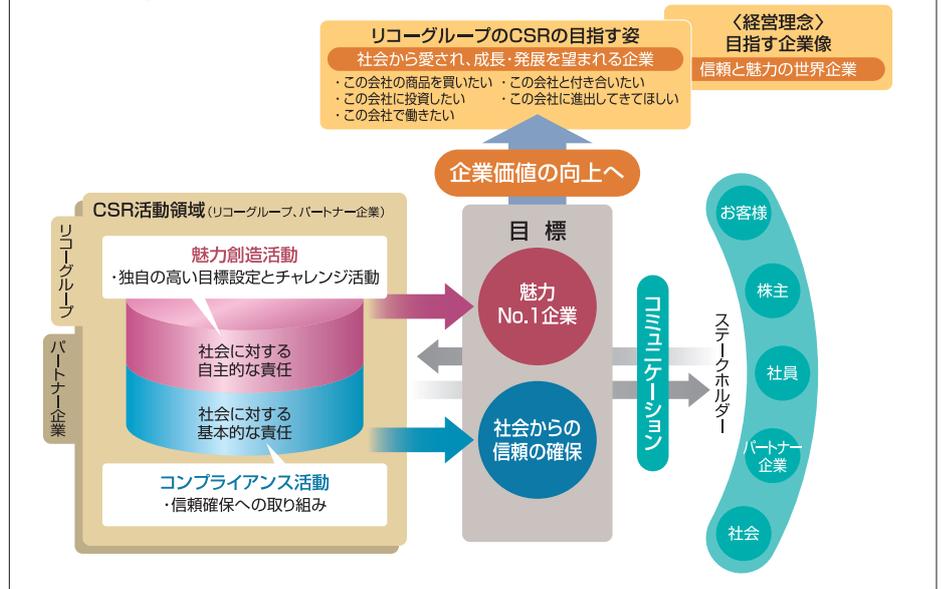
## 重要な労働条件は リコー懇談会で答申、決定

当社では、ステークホルダーの一つである社員との対話を、リコー懇談会制度の下で行っています。経営理念に「会社の発展と個人の幸福の一致を図る」とあるように、社員は事業の協力者であるという考え方を持っています。懇談会の目的は社員の生活向上と幸福の推進で、これは労働組合の目的と全く同じです。ただ、やり方が違う。労働組合のように、要求・回答、対立・協調といった手法ではなく、答申し、決定するというスタイルを取っています。

組織としては、職場単位での職場懇談会（職懇）、事業所ごとに集まった事業所懇談会（事懇）、事業所代表が集まった中央懇談会（中懇）があります。ここで、昇給や賞与、暦、労働時間、福利厚生といった重要な労働条件について、社員代表が審議し、答申を行います。

職懇で解決できない問題は事懇に上程、そこでも解決できない問題は中懇に上げます。最終的な審議が行われる中懇は全社的な組織で、(2004年度は)一般委員22名、常任委員14名、計36名で構成されています。ここでは会社の情報をかなりオープンにし、その上で社員と話すという形をとっています。

## ●リコーが考えるCSRのフレームワーク



## 法令遵守と危機管理は 社会に対する基本的責任

最後に、コンプライアンスとリスクマネジメントについての取り組みをご紹介します。

コンプライアンスは、1992（平成4）年に作られた「リコービジネス行動規範」に、CSRに関する国際基準や米国企業改革法（SOX法）、国内外の企業の事例などを取り入れ、グループ全体、グローバルに適用する企業行動原則として「リコーグループCSR憲章」を制定しました。さらに、国連のグローバルコンパクトを参考に、役員・社員が守るべき行動規範「リコーグループ行動規範」を作り、2004（平成16）年に施行しました。

行動規範やCSR憲章を作るよりも、社員一人ひとりに徹底していくほうが格段に難しい。行動規範の小冊子を作り、全員に配布しているのですが、ペタランは3、4ページ見ただけで「うん、わかった」と机の中に入れてしまう。若い人は字面は追うが、中

身が頭に入っていない。そこで、これを映像化した教育用ビデオを作り、啓発教育に使っています。また、行動規範の定着状況を把握するため、アンケート調査も実施しました。

リスクマネジメントについては、想定されるクライシス139項目をリストアップしました。うち25項目を重要クライシスとして特定し、未然防止策を策定。25項目の中には、例えばオーバーワーク、過重労働といったものも入っています。また、1つのクライシスには、クライシスを引き起こす芽（リスク）がたくさんあるので、その最重要リスク項目をツボと特定し、未然防止策を作って、日常業務の中で点検しています。

リコーグループでは、クライシスを発生させないことを社会に対する基本的な責任の一つと考え、コンプライアンスとともに、日常業務での徹底を図っています。

## One more RICOH!

リコーは、創業者・市村 清の「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」という「三愛精神」を原点に、CSRに積極的に取り組んでおり、国連のグローバルコンパクトにも日本で2番目に署名している。これまでにリコーが培ってきたノウハウを元に、平井氏にCSRを成功に導くためのポイントを3つ挙げていただいた。

まず、誰にでも理解しやすいCSRにし、各社ごとの特徴を出すこと。2番目が、コンプライアンスとリスクマネジメントは

確保すべき最低線だということ。いまや「昔からこうやってきたから問題ない」では通用しない。罪に対する罰を決めるのは世間であり、時代が変わったということをしっかり認識することが重要だ。

3番目が、経営者自らが態度、行動できちんと示すこと。言葉だけでは、「また社長が言ってるよ」で終わってしまう。例えば、小さな不祥事の場合も、経営者自らが具体的なアクションを取る。そうすることで初めて、「社長は本気なんだ」と認識してもらえらるという。

## CSRを成功に導くための3カ条



# 多様なステークホルダーの 視点から考える人権とCSR



●コーディネーター

梅田 徹

麗澤大学外国語学部教授、麗澤大学企業倫理研究センター副センター長

●パネリスト

上山 静一

イオン株式会社 環境・社会貢献部 部長

野々口 弘基

肥後タクシー有限公司 専務取締役

田中 明

株式会社ユニクロ 常務執行役員

## 海外の製造工場にも求める 人権・労働規範の遵守

**梅田** 会場から寄せられたご質問を取り上げたいと思います。まず、イオンサプライヤーCoC (Code of Conduct: 取引行動規範) ですが、要求内容の選定基準、各国での実施状況、苦勞した点について、お話いただけますか。

**上山** 要求内容の選定基準ですが、当時、人権・労働基準に関する国際規格SA8000 (Social Accountability: 社会的責任説明) の認証取得を目指していたので、これをベースに、環境とグローバルコンパクトの原則10 (腐敗防止) を取り入れ、設計しました。

取引先は中国の他、東南アジアを中心に二十数カ国にわたっており、当然、国によって法律や規範が

異なります。各国の法律と国際的なルールが異なる場合は、基本的に厳しいほうを選択しています。新規取引先には、あらかじめサプライヤーCoCを提示し、これを契約締結の条件としています。

苦勞した点は、温度差があるということです。欧米の小売業者と取引のあるサプライヤーや最終の製造工場は、その意図を理解し、直ちに対応するケースが多い。一方、初めてこのような要求をされたところは、やはり戸惑ってしまうようです。

**梅田** イオンさん同様、海外に製造委託しているユニクロさんの場合は、いかがでしょう。

**田中** お取引工場向けのCoCを制定し、遵守をお願いするとともに、第三者機関によるモニタリングを年2回行っています。モニタリング結果に問題のあるお取引工場に対しては、改善策の策定と実行を

お願いしています。

**梅田** このような取り組みは、日本の企業としては画期的だと思います。現在、サプライチェーンの問題はCSRのテーマとしてはそれほど大きな関心を集めていませんが、恐らく今後、企業の影響力を使って社会的な問題を改善していくという意味において、注目されることでしょう。こういうグローバルな問題があることを、ぜひお知りおきください。

## 経営理念としての障害者雇用とユニバーサルデザイン

**梅田** 障害者雇用について、田中さんに伺います。「経営トップの理解を得るにはどうしたらいいか」「雇用にあたり、会社や店舗で事前に取り組まれたことはありますか」というご質問です。

**田中** 通常は、トップの意識を変えていくということが先決となると思いますが、弊社の場合、トップである柳井自身が「全店舗に最低1名は障害のある方を雇用する」という方針を打ち出しました。

経営として本気であること、また何より、会社や店舗にとって最終的に良いことだと考えたからです。

次に大切なのは、そのトップの考えを伝えることです。地域の責任者であるスーパーバイザーの役割が非常に大きいので、彼らがその趣旨から最終目的まできちんと理解できるよう、相当な時間をかけました。何度も何度も繰り返しやって、彼らが理解したあと、店長に下ろす。私たちの役割は、スーパーバイザーに、障害者を採用するのは自分たちの仕事だと認識させることです。

**梅田** 障害者に接客してもらうと時間がかかるなど、お客様からのクレームはないのでしょうか。

**田中** もちろん、ないわけではありません。しかし、実際にそのスタッフの働き具合を見られると、ご理解いただける場合が非常に多い。これは、カスタマーセンターに寄せられたコメントですが、お客様と同時に株主でもある方が、お店で障害のあるスタッフが一生懸命働いている姿をご覧になりました。その方は、自分に対する対応は満足のものではなかったけれど、一生懸命に働きかけてくれたことは一消費者として本当にうれしいし、この会社の株主であることを誇りに思う、とおっしゃっています。

**梅田** 肥後タクシーさんの場合は、いかがですか。

**野々口** 当社のユニバーサルデザインタクシー（UDタクシー）は、介護タクシーや福祉タクシーといった限定車両にたくない、本来のユニバーサルデザインを貫きたいというこだわりがあるので、健常者の方にも、観光にもご利用いただきたいと思っています。あるとき、ご依頼があり車をお回したところ、セダン型のタクシーではなくワンボックスタイプだったため、「なんだ、こんな福祉車両を回して」と、拒絶されました。ドライバーからそういう話を聞いて、とても悲しい思いをしたことがあります。

**梅田** 交通バリアフリー法ができ、公共交通機関における改善が進んでいますが、タクシー業界全体での取り組みはどうでしょう。

**野々口** ちょっとへんな言い方ですが、タクシー業界は、交通バリアフリー法から漏れていたんですね。この法律は1次交通を対象としていたので、タクシーは対象にならず、業界としても必要に迫られなかった。幸い、当社は機会に恵まれ、ユニバーサルデザインや福祉送迎に目が向きましたが、全国的にはまだまだです。ただ、これから業界は右往左往することになると思います。というのは、いわゆる白ナンバーの有償運送事業が、全国各地で展開されつつあるからです。業界が、もっと早くから目を向けて対応していれば、こういう事態にはならなかったでしょう。

**梅田** 少し意地悪な質問になるかと思いますが、コストや競争力という点で、ご自身の会社の取り組みをどのように評価されますか。

**野々口** UDタクシー単体では、採算は全く合いません。車両費は高いし、改造費もかかる。ランニングコストも、タクシーはLPガスが主流ですが、こういう車はガソリンなので、燃料費がかさみます。競争力の問題は、これは企業の考え方、経営理念の一部だろうと思いますが、世の中の役に立ちたいという考え方を持っていないと、この種の展開は難しいと思います。

## もっともっと目を向けたい労働者の権利の擁護

**梅田** 各社の人権に対する取り組みについて、お聞かせください。

**田中** 店舗や本部などで起こる問題に対応するた

めに、ホットラインを設けています。メンバーは、スタッフ4名（男女各2名）に、外部の弁護士を入れた5名です。相談の内容は、キャリアの話から、上司に対する不満、休暇の取得まで、本当にさまざまです。

寄せられた問題はホットラインのメンバーで検討し、当事者や周囲の人間にヒアリングします。その結果をコードオブコンダクト委員会で審議します。委員会は、弁護士や監査役、人事も含めた約10名で構成され、公正に判断できるような場を設けています。

**野々口** 労働者の権利や組合結成の自由などについては、機会を見つけて話すようにしており、実際に労働組合もあります。それと、これは私の勝手な解釈かもしれませんが、ユニバーサルデザインの推進・実践こそが人権教育だと思っています。年2回ほど人権に関する講演会を行う他、新入社員は、取引先の福祉・医療施設等に業務のサポートとして研修に行きます。また、車を運転する前の段階として、車椅子の扱い、視覚障害者の誘導、歩行介助などをOJTで行い、ここで基準値以上を取らないと、営業には出られません。営業に出てからは、モニターさんによる監査が行われます。

**梅田** 日本の企業にとって一番おそろかになっているのが、実は、この労働者の権利ではないかと思っています。ホットラインという言葉が出ましたが、今年の4月から公益通報者保護法が施行されることもあり、こういった内部通報制度や窓口を充実させることが、非常に重要になっています。

## 女性の活用・登用は結果が求められる時代に

**上山** 女性の登用について、ご報告します。当社はSA8000の認証を取得しているのですが、SAI (Social Accountability International) という機関の審査を定期的に受けます。ここで指摘された改善項目の一つが、女性の問題。イオン全体の男女比率と、幹部における男女比率に著しい格差があるとうのです。

これは、私自身にとって、非常にカルチャーショックでした。イオンの前身であるジャスコ時代から、学歴、国籍、性別などによる差別は一切なく、機会均等を追求してきたからです。ところが、SAIは「機会均等だけでは足りない、結果において均等が実現できて

# 大阪会場

パネルディスカッション

いなければダメだ」と言います。具体的には、仕事と生活を両立させる人事制度に不足があるという指摘でした。国際的に見ると、従来の判断基準は必ずしも射たものではなく、それを真摯に反省すべきだということを、SA8000導入によって学びました。

**梅田** 幹部における男女比率は、最終的にどの程度達成すればいいのでしょうか。

**上山** 定量的な比率を言っているわけではありません。家庭や子どもを持っているけれど、働くときはパートタイムワーカーではなく、リーダーとして仕事をする意欲と能力のある女性がいる。この人たちにチャンスを与え、現実にもそれを実現する人事制度が機能していることが要求されているのです。これについては2年前から検討し始め、いま人事制度を大きく変えようとしています。

**田中** ユニクロでは、700余店の約2割強にあたる約140名の店長が女性です。実際にお店の仕事は、男性も女性も変わりません。ただ、平均5億を売り上げる店を管理し、大勢のスタッフを抱えているので、相当な仕事量になると思います。

そういう中で生まれたのが「女性店長プロジェクト」で、結婚しても、出産後に復帰しても店長職ができるようなシステムづくりを目指しています。また、これが波及し、誰にとっても本当に働きやすい環境にするための制度を整備しようと、本社に「キャリア開発・ダイバーシティーチーム」ができました。

私はユニクロに来る前、外資系企業にいましたが、向こうでは年に2回ぐらい、ダイバーシティー（多様性）のレポートを出します。取締役には女性が何人いて、そのうちブラックが何人、ヒスパニックが何人、アジア人が何人といった内容です。当社も、将来的には、そういうレポートがきちんと出せるようにしていきたいと思っています。

**野々口** タクシー業界は、ずっと前から男女均等です。数年前、女性の深夜業務が可能になってからは、全くと言っていいほど男女の差別はありません。逆に、主婦やお母さんが多い女性ドライバーから、昼間だけ勤務したいという要望があるので、午前中から夕方までといった時間取りにすることはあります。当社は社長も女性ですし、1人ですが管理職に女性を選任したこともあるので、女性の登用については何ら問題はないと思います。

## 企業、NGO、行政の連携で生まれる新しい可能性

**梅田** 最後に、NGOやNPOとのコラボレーションについて、その評価と問題点を簡単にお聞かせいただきたいと思います。

**上山** NGO、NPOは、第三の勢力として社会を変える大きな勢力になるだろうと認識していますので、単に情報交換というレベルではなく、ともに一つの社会的アウトプットを出していく、そういうパートナーであると考えています。

彼らの基本的な特徴は、ネットワークが非常に軽いことと、ある専門領域に関しては大変な情報が集約されていることです。一方、企業は革新性に優れたセクターであり、行政には公の立場という意味での情報収集力がある。私は、この3つをかけ算して、社会的な成果、あるいは仕組みを作っていく必要があると強く思っています。

イオンとNGO、NPOの協働の例を、一つご紹介いたします。イオンではご来店いただくお客様（1日約200万人）に、募金を呼びかけることがあります。過日、アフガニスタン北部の復興支援をお願いしたところ、大変な募金と1万枚に近い毛布が集まりました。これを、厳寒の冬が来るまでに、現地に届けなければなりません。このとき痛感したのが、NPO、NGOのネットワークの強さです。いつ、どこかの港に届け、どのルートで運ぶか。ゲリラに遭遇しないルートを現地と日本のNPOとが逐一情報交換した結果、毛布を間違えなく届けることができました。

NPO、NGOと企業、行政がそれぞれに持つ強さをかけ算した新しい組織体ができ、国際的な問題から、「ど」が付くくらいローカルな地域の問題まで解決していく、そういう社会になっていべきだと思います。

ただ、正直言って、ものすごくいろいろなNPO、NGOがあるので、正しい目を持ち、適切に選択しなければならない。逆に言うと、私たちが彼らから選択される立場にある。この辺の真剣勝負が、現場では必要だと思っています。

**田中** 当社もいろいろなところに支援させていただいていますが、情報力とスピード感を備えた素晴らしいNPO、NGOがあります。そういったところとは、今後さらに深い関係でやっていきたいと思っています。

**野々口** 私個人としては、これからのタクシー業界には、規制緩和以上の大きな波が押し寄せると思っています。というのも、特区構想の中で地域を限定して行われていた白ナンバーの有償輸送事業が、熊本の場合、全県区でできるようになるからです。これは47都道府県で初めての試みですが、早速、8つぐらいのNPOが名乗りを上げ、有償輸送事業に乗り出します。ここだけを見ると、ある種タクシーのライバル、敵かもしれません。しかし、福祉輸送という社会のニーズがある以上、このような流れはもう止められません。

それなら、タクシー業界とNPOが連携し、例えば、共同配車といった仕組みを立ち上げていくことができなから、恐らくNPOは運行管理や動態管理が未整備であろうから、そこに私どものノウハウを提供する。共同配車の組織ができれば、ワン・ストップ・サービスが可能になります。NPO、NGOとは、このように連携・協力していく必要があるのではないかと考えています。

**梅田** CSRや人権について、さまざまな観点から話し合っていたいただきましたが、キーワードを2つ取り上げるとすると、まずはステークホルダーになるかと思えます。CSRは、顧客もちろん、女性や障害者といった多様な属性をもった従業員、国内外の取引先、地域社会、NPO、NGOなど、多様なステークホルダーと対話しながら進めていかなければならないということですね。あと一つは、利益至上主義ではないということ。環境やユニバーサルデザイン、障害者雇用といった取り組みには、当然コストがかかります。ご登壇いただいた各社が、困難に遭遇しながらも、それをクリアしていらっしゃることに感銘を受けました。

パネリストの皆様、会場の皆様、本日は長い時間、ご静聴いただき、ありがとうございました。



# 社員一人ひとりの取り組みが 企業を変える、社会を変える



●コーディネーター

水尾 順一

駿河台大学経済学部・同大学院経済学研究科教授・博士（経営学）、立教大学大学院・専修大学兼任講師、駿河台大学企画広報委員長、資生堂社友、CSRイニシアチブ委員会代表

●パネリスト

木野口 功

株式会社アイワード 代表取締役

桜木 君枝

株式会社ベネッセコーポレーション 常勤監査役

平井 良介

株式会社リコー CSR本部 CSR室 シニア・アドバイザー

## 会社は誰のもの？ そして、誰のためのもの？

**水尾** 皆様からのご質問に、お答えしていきたいと思えます。まず最近の事件ですが、「ホテルチェーンの不正改造や耐震データ偽造のような反CSR的行動について、ご意見をお聞かせください」ということです。平井さん、いかがでしょう。

**平井** 一言で言えば論外なのですが、ホテルの場合、社員の人たちはどう思っていたのか。社員も黙っているのではなく、「ダメですよ、法律なんです」と、社長にきつく提言しないといけないはずですよ。耐震データ偽造も個人がやったことになっていますが、一部の人だけなのか、会社ぐるみなのか……。自らきちんとした組織に作り上げていく、意識を変えていくことが一番大事なポイントではないかと思えます。

そういった意味でも、いま、まさに求められているのがCSRではないでしょうか。

**水尾** 「敵対的企業買収に対して、倫理上、どのように考えますか」というご質問もあります。

**桜木** 「会社は誰のものか」「会社は誰のためのものか」という2つが、永遠の課題としてあるのかなと思っています。経済学者の岩井克人先生が『会社はだれのものか』という本の中で、会社の二重立て構造ということをおっしゃっています。つまり、会社は法律上は株主のものである。ところが、会社は法人なので、その人格を持った時点で、それは誰の所有物でもなく、社会的な存在になると。まさに、そのとおりだと思います。

一連の敵対的買収騒動は、誰のものかということ意識させた点では意味があったと思いますが、彼

らは、会社は株主のためだけのものではなく、社会のためにあるということを忘れていた。会社は、いろいろなステークホルダーを含めた、社会のために存在するという意識しない限り、企業価値向上といったものは望めないのではないかと、ここ数カ月感じています。

## CSRを社会全体の大きな流れにするには

**水尾** 行政の方から「国と行政、国民、市民が波長を合わせ、CSRを社会全体の大きな流れにするような手段はないものか」というご質問です。木野口さん、いかがでしょう。

**木野口** 私自身、このセミナーのお話をいただいてから、CSRとは何かを勉強し、理解が少し深まったのですが、国や地方自治体が、このような講演会を全国各地で開催したり、先進的な企業の実例を機会あるごとにご紹介いただくと、広がっていくのではないかと考えます。それと、これは障害者雇用も同じですが、長期的な視点に立つこと。長い目で見れば、やはり必要なだと理解していただくことが大事なのではないかと思っています。

**平井** 2008(平成20)年10月発効に向け、規格化の検討が進められているCSRの国際規格SR26000(Social Responsibility:社会的責任)。すべての組織、団体が社会的責任を持っているということで、企業の「C(Corporate)」が取れてしまいました。まさに、企業だけが一生懸命やってもダメで、行政も、学校も、病院も、あらゆる組織で取り組むべきだ、という考え方でですね。

CSRを大きな流れにするには、まず企業がやるべきことをきちんとやり、変わる。企業が変わったら、次は自治体も、行政もという形で、その輪を広げていく。法律で縛るよりも、地道な啓発活動を積み上げて変えていくほうが確実ではないかと思っています。

## 上司や仲間の理解なしには進まない女性の職場復帰

**水尾** 総務部の方から「ベネッセさんは、管理職に対し、育児休暇や介護休暇について研修を行っていますか」というご質問をいただいております。

**桜木** はい、管理職に対しては、例えば妊娠、出産

を迎える者についての留意事項や心構えも含め、マネジメント研修の一環として労務研修を定期的に行っています。特に男性の場合、まず相手がどういう状況なのかということに気づくことも、非常に大切ではないかと思っています。

これは、当社の悪いエピソードとして残っている話ですが、ある非常に忙しい職場で、妊娠がわかった女子社員に対して、上司が発した一言が「いつまで休みを取るの?」だったというのです。その上司は女性でしたが、部下から妊娠を告げられたら、まずは「おめでとう」という言葉が最初に出てくるべきですよ。自分が育児休暇を取る可能性もあるわけですから、そういうところまで考えを及ぼすというか、想像を働かせることができるようになってほしいと思います。

**水尾** この問題は、ぜひ木野口さんにも、お話を伺いたいと思います。

**木野口** 総務・人事担当の専務が女性で、その下の総務部長も女性なので、私が口を出すことはあまりありません。総務部長が言うには、制度だけを充実させても、女性の職場復帰は進まない。仕事が増えても仕方がないという他の社員の理解が必要で、いまはあの人休んでいるけれど、今度は私の番だということに、みんなでそれを保障し、支えていく。

当社も最初の頃は、女性が出産して休むと、仕事はどうだこうだという話が出ました。でも、女性が子どもを産むのは社会的な労働。アイワードの仕事はしていないけれど、社会的な仕事をしているんだから、みんなで支えようということを協議した覚えがあります。

## 目標を変える? やり方を変える? サービス残業の解決策

**水尾** 今度はサービス残業の問題です。「サービス残業が常態化し、苦慮しています。残業代をすべて払えば、業績が悪化しますし、何か解決策はありませんか」ということです。

**桜木** 残業代を払うと業績が悪化する、という部分が気になりますね。まずは、残業をつけないということをやめるべきで、そうしないと、正確な実態すらつかめないし、解決策も出てこない。

先程、当社でも長時間労働が問題になっていると申しましたが、長時間労働がいけないと言うと、現

場では見せかけ上、少なくするというをやりがちです。でも、そうではなく、とにかく残業した分は全部つけろと。その上で、長時間労働をどう解決していくか。この両方で考えるべきだということを、トップが力強く何度も言い続けることだと思います。経営側が、残業代を全部払うとコストが増えて業績が悪化するという考え方では、本質的な解決にならないと思います。

**木野口** 印刷業は、長時間残業の最たる業種です。当社では、かなり時間はかかりましたが、時間外労働をしないことを徹底し、いまは30時間としています。残業するときは、上司に伺いを出して、決裁をもらう。30時間を超したらイエローカードということで、その人に配慮し、残業させないようにする。40時間を超したらレッドカードで、職場のみんなまで完全にその人に残業させない。

決裁を取ってやった残業については、全部支払います。他社とちよつと違うのは、当社は月～土曜日まで3交替、あるいは2交替勤務だということ。この日はどうしても休みを取りたいとか、お客様の要望で日曜に仕事をやらなければならない場合は、自主管理と言っているのですが、職場の人たちが集まって打ち合わせをします。今度の日曜は私が出るけど、火曜は休みたい。つまり、時間外労働した代わりに、代休を請求する人がいる。このように、自分たちで自主的に工程を組んでやってくれるのが、ありがたいところです。

**桜木** 根本的なことを言い忘れましたので、付け加えてよろしいでしょうか。残業が特に多い部署に対しては、人事担当役員の責任において、人員を補強します。あともう一つ、片方で絶対的な売上・利益目標があり、それを必達としたら、自ずと残業も増える。つまり、売上目標を動かさない限り、絶対的な仕事量はなくなるわけです。時速50キロという制限があるのに、70キロでしかできないような事業計画は見直せ、という指示も新たに出ています。いまのパワーで出せる売上・利益の数字を見直すところから考えるということも、合わせてやっています。

**平井** 非常に悩ましい問題だと思います。上からの過大な目標設定というのが一つあり、これはやはり改善すべきかと思っています。もう一つの解決策は、勤務時間内の業務の効率化です。当社も現場で

の改善活動を非常に活発に行っていますが、それによって業務のスピード化、あるいは正確性の向上を図る。一番効くのが、ITの活用でしょう。

いずれにせよ、残業を申請する仕組みがないのは非常にまずい。まずは仕組みを作り上げることですね。残業代と業績悪化については、目標を変えるか、業務の質を変えるか、やり方を変えるか、それぐらいしか手はないと思います。

実は、当社でも、残業についての相談がきます。そこでの一番の問題が、マネージャーの意識なんですね。つまり、私たちの世代は夜の11時、12時まで平気で仕事をやって、残業代を請求しないできた。それが当たり前という中で育ち、部下にも「そんなの、やるのが当たり前だろ」と教育してきたわけです。その部下がいま管理職になって、若い人たちに同じような形で仕事をさせようとする。ところが、若い人たちは、何でそういうことをさせるんだと。その辺のギャップが出てきています。現場の管理職の意識をどうやったら変えられるのが重要と思います。

## 企業が変われば人が変わる 人が変われば、地域が変わる

**水尾** 最後に、これまでお話しされなかったこととか、今後の課題などを、まとめていただければと思います。

**木野口** 私は経営者として32年になります。アイワードを始め、4つの会社の再建に携わりました。私が常に思っていたのは、どんなに経営環境が厳しくても、経営者には企業を存続・発展させる絶対的な責任があるということが一つ。2つ目は、そのためには、経営理念や経営計画を成文化し、社会的に認められるような経営指針を作って、実行していくこと。そして、経営を進める上での最大のパートナーは、やはり従業員だと。この3つを32年間、片時も忘れず頑張ってきたつもりです。おかげさまで、1人の従業員も首切ることなく、基本給も引き下げることなく、やってくることができました。

これは、やはりお客様や従業員あってのことですが、きょうCSRを学ばさせていただいて、自分のやってきたことを“原始的なCSR”のような感じで受け止めております。これをもう少し整理して、リコーさんやベネッセさんの100分の1くらいのところまででも、ぜひ到達したいと、こう考えています。

**桜木** 先程の「CSRを社会の絶対的な流れとするための手段はないか」というご質問について、ちょっと考えたことをお話しします。

CSRはあくまで企業の自主的な取り組みであり、逆に言えば、行政や国の手が届かない社会的な課題解決に寄与する、その隙間を積極的に埋めているものである、という基本的な立脚点は変わらないと思います。一つ参考になるのが、イギリスやフランスの例です。イギリスでは、既に会社法で、CSRについての情報開示が義務づけられています。この会社法と企業の自主的な取り組みの間をつなぐもの、いわゆる社会的規範(ソフトロー)の部分が、各業界のコードオブコンダクトやISO規格であり、つまり、3層構造になっているのですね。

日本でも、CSRについての情報公開を法制化(ハードロー化)し、自主的な取り組みとソフトローの3層構造にすれば、各企業の取り組みがより推進されるのではないのでしょうか。

**平井** 私たちはいま、リコーグループとしてCSRに取り組んでいますが、この1月18日に、サプライヤーにも同じことを一緒にやりましょう、という投げかけをしました。

昨年8月、ソニーが、日本の製造メーカーではいち早く、サプライヤーコード(取引行動規範)を発信。ここでは、このコードをきちんと守ってください。守っているかどうか監査します。できていない場合は、お取引を遠慮いただくこともあります、ということまで明確にうたっています。

アメリカでは2004(平成16)年に、IBMやデル、ヒューレットパッカードなどのIT企業が、電子産業の行動規範(EICC:Electronics Industry Code of Conduct)を共同で策定し、実際、中国の工場にも監査が入っています。この動きは、間違いなく、皆様のところにも広がっていく。大企業だけではなく、中小企業にも広がっていくのです。ですから皆さん、もしまだのようなら、早急にCSRに対する方針や施策を整理し、取り組んでいただきたいと思います。

それともう一つ。CSRは企業が取り組むのですが、企業が取り組むということは、最終的には、その社員一人ひとりが個人として対応していかなければならない。これはどういうことかと言うと、会社では誠実だけど、私生活では誠実でない——、そういう切り

分けは難しいんですね。つまり、私生活も含めて誠実にならざるを得ない。典型的な例が私です(笑)。CSRを推進する立場になると、個人的にも、違法行為をやってできないものです。それぞれ、横断歩道をきちんと信号を守って渡る。当たり前のことをやるようになりました。

私生活までそういうふうに変わってくれば、地域社会にも一人ひとりがきちんと入っていきける。つまり、企業がやるのが、社会が変わっていく第一歩になるのではないかと思います。よりよい社会、一人ひとりが関与できる社会を作り上げるためにも、皆様の会社でも、ぜひ挑戦していただけたらと思っています。

**水尾** CSRを推進する一番のポイントは、平井さんがおっしゃっていたように、やはり従業員です。CSRは誰がやるのか、一人ひとりの従業員がやるんです。ということ考えると、従業員の参画が重要で、現場の理解と納得を得て、「彼らと進めるコンプライアンス、彼らと進めるCSR」。これがやはり一番のポイントになると考えます。

従業員が進めるのであれば、目線は従業員に置かなければなりません。CSRをやさしい言葉でわかりやすく説き、彼らを巻き込んでいく。ただし、その視点は社会です。常に半歩先の社会を見つめながら、社会に対して従業員とともに働きかけていく。それが「従業員の、従業員による、従業員のためのCSR」です。目線は従業員、視点は社会ということが、CSR、コンプライアンスも含めて、大事だと考えています。

本日は、パネリストの皆様、そして積極的にご参加いただきました会場の皆様、本当にありがとうございました。

# 東京会場

パネルディスカッション

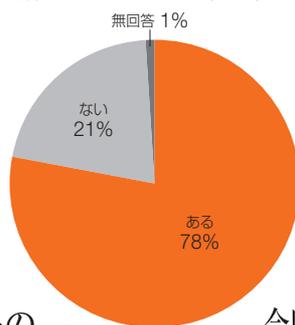
# セミナー参加者の声

セミナー終了後、参加者の皆様にお答えいただいたアンケートの一部をご紹介します。

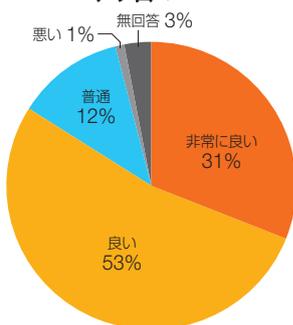
## 今回のセミナーについて、どのような感想を持たれましたか？

- 東京、大阪だけでなく、全国いろいろな場所で開催してほしい。
- お客様のニーズを追求していく姿勢、トップダウンによるスピード対応など、今後の参考となる内容だった。
- 研究開発部門が世に出す新商品、新サービス以外に、企業の使命としての活動があるのだと再認識した。
- 取り組みの内容をもっと詳しく、そしてどのような実効性が検証されたのかわかる講演にしてほしい。
- 大企業だけでなく、地方の中小企業の取り組みも知ることのできる非常に良い機会だった。
- 当社では、CSR研修を実施しても、ただ参加しているだけという状況。社員に、どのように啓発活動を行っているのか具体例が聞きたかった。
- 「大企業だからできる」「余裕があればやる」といった程度の認識から、「企業として当然やらねばならないこと」という認識が変わった。
- 地域に密着した活動が素晴らしく、柔軟な発想がとても勉強になった。
- 企業発表は、取り組み姿勢ではなく、事例対応や考え方を取り上げた方が、参加者の問題意識が高まると思う。
- 実践的なCSRについて、とてもよく理解できた。各社それぞれに個性あるCSRを行っていることがわかった。
- 人権に関する面が少なかったのではないかとこの感じがした。人権あるいは人権啓発について具体例がほしい。
- 私は官公庁の職員。障害者雇用についての研究経験もあるが、行政のほうが障害者雇用に関しては、はるかに保守的であると感じた。発表企業の例に見られる「できない理由はなく、どうしたらできるかを考える」という考え方は、どのような場合でも適用できる。非常にためになるセミナーだった。
- ステークホルダーから意見を聞き、そこからスタートする発想は大いに学ばねばと思った。
- 今回、発表された企業の障害者雇用率の高さに驚いた。当社は平均値なので、努力が必要だと感じた。
- 具体的な取り組み事例を聞くことができ、自社の課題や現状をはっきり意識することができた。また、改善方法のイメージも描くことができたように思う。
- CSRには経営トップの広い視野と意思決定が必要。まず取り組み責任者を置き、地道な取り組みが必要と感じた。また、地道に取り組んでいる企業に対し、社会も評価し取り上げることが必要だと思う。

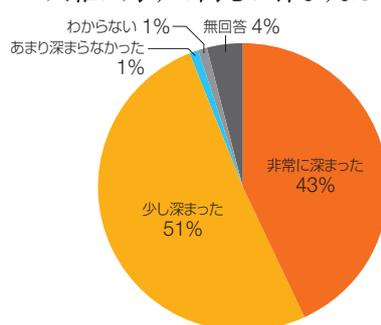
## 過去に、人権関係のセミナーやシンポジウムに参加したことがありますか？



## 今回のセミナーの内容は？



## 今回のセミナーによって、人権に対する関心は深まりましたか？



※大阪会場と東京会場の来場者アンケートを合計した数字をもとにしていません。

# 明日への提言

## 企業の社会的責任は 市民の社会的責任でもある

梅田 徹 (大阪会場コーディネーター)

ある本の中に次のようなくだりがありました。  
「あえなく消えた最初の社会的責任論が、ごく限られた人々によって議論されていたのに比べると、今回の社会的責任論は、はるかに広い層の人々の関心を引いています。ですから、もはやかつてのように否定されたり、どこかへ消えてしまうということは、今度は考えられないでしょうし、そうならないようにする必要があります」

「今回の」というのは、いまから30年前、1975(昭和50)年のことです。30年前の本には、このように書かれていましたが、実際はそうならなかった。では、現在の企業の社会的責任、CSRは今後どうなるのでしょうか。またしても単なるブームで終わってしまうのでしょうか?

私自身は、そうはならないだろうと考えます。一つは、市場メカニズムの中に、CSRに一生懸命に取り組む企業を応援していこうというシステムが組み込まれつつあるからです。

さらに、CSRでは、従業員や消費者、あるいは株主、地域社会が、企業の行動をウォッチしたり、苦言を呈したり、NPOとしてコラボレーションする中で、企業と接点を持つようになりました。私たち一人ひとりが従業員であり、場合によっては株主であり、消費者であると考えれば、CSR(Corporate Social Responsibility)は、Citizen's Social Responsibilityでもある。まさに、CSRというのは「市民の社会的責任」であり、現在のCSRは、私たち一人ひとりが当事者であるという点で、過去の社会的責任論とは一線を画するのではないのでしょうか。

## SR26000発効に向けて 取り組むべき課題

水尾 順一 (東京会場コーディネーター)

2008(平成20)年10月にスタート予定のSR26000ですが、日本の企業や組織の課題は何でしょう。

まず、第1に挙げられるのがマネジメントの問題です。例えば、部下を育てるということ。旧来型のリーダーシップのスタイル——怒鳴り、指示なし、突き返す、見ない、丸投げ、無関心——では、若い人はついてきません。トップから中間管理職まで、リーダーの姿が変わらなければならない。そこで提案したいのが、サーバント(奉仕する人)リーダーシップ、部下支援のリーダーシップという考え方です。社長は次期社長を育てるため、役員に対して何ができるか。常にそのことを考える。同様に、役員は管理職を、管理職は社員を育てるために、何ができるかを考える。さらに、そういう組織の社員は、お客様のために何ができるかを考えるようになる。つまり、対社内では部下支援、対社外ではお客様、地域社会への支援となります。こういう他者支援のスタンスがないと、CSRも人権も文化として育たないのではないのでしょうか。

もう一つの課題が、女性の活用です。セクハラや女性が昇進できないグラスシーリング(ガラスの天井)は論外。大手企業において、管理職に占める女性比率が平均3%という日本の現状は、海外から必ず問題視されます。そういった外圧だけではなく、2007年問題や少子化を考えると、私たちは組織の中で女性とともに頑張っていかなければならなくなる。そういう社会になるのです。

リーダーシップのあり方や女性の活用・登用といった課題に早く目覚め、取り組んでいただきたいと思います。

## おわりに

この冊子でご紹介した、平成17年度「企業の社会的責任と人権」セミナーには、大阪と東京の両会場とも、企業や行政、NPO・NGOの関係者をはじめ、多くの方々にご参加いただきました。また当日は、企業の事例紹介やパネルディスカッションを通じて、人権尊重とCSR活動の重要性について理解を深めることができました。経済産業省中小企業庁・財団法人 人権教育啓発推進センターでは今後も、企業の人権啓発の取り組みや、CSRを考えていくための、さまざまなセミナーやイベント活動を行う予定です。これからも皆様の積極的なご参加、ご協力をよろしくお願い申し上げます。

平成17年度「企業の社会的責任と人権」セミナー  
主催:経済産業省中小企業庁・財団法人 人権教育啓発推進センター

このパンフレットは、2006(平成18)年1月に大阪、2月に東京で開催した、「企業の社会的責任と人権」セミナーを元に作成したものです。

## 平成17年度 「企業の社会的責任と人権」セミナー概要

**大阪会場** 日時/2006(平成18)年1月26日(木) 13:30~17:20  
会場/ドーンセンター(大阪府大阪市中央区)

### シンポジウム/事例発表

- 「CSRを通じた企業と社会の対話」  
イオン株式会社
- 「顧客のニーズを知る ~ユニバーサルデザインタクシー導入で見えてきたこと~」  
肥後タクシー有限会社
- 「できることからはじめていく ユニクロの社会貢献への取り組み ~ひとりの元気がみんなのやる気につながる障害者雇用~」  
株式会社ユニクロ

**東京会場** 日時/2006(平成18)年2月13日(月) 13:30~17:20  
会場/きゅりあん(東京都品川区)

### シンポジウム/事例発表

- 「地域社会から信頼される企業づくりをめざして」  
株式会社アイワード
- 「ベネッセコーポレーションのCSR(企業の社会的責任)と人権」  
株式会社ベネッセコーポレーション
- 「企業の社会的責任と人権 ~リコーの取り組み~」  
株式会社リコー

●経済産業省中小企業庁では、関連する資料をホームページで公開しています。

経済産業省中小企業庁 人権啓発事業のページ

[http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/jinken\\_panf.htm](http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/jinken_panf.htm)

経済産業省中小企業庁 リーフレットご案内ページ

<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/index.html>

経済産業省中小企業庁委託事業

### 発行

財団法人 人権教育啓発推進センター  
〒105-0012 東京都港区芝大門二丁目10番12号  
秀和第3パークビル4F  
TEL.03-5777-1802(代表)  
FAX.03-5777-1803  
<http://www.jinken.or.jp>

※この冊子に関してお気付きの点がございましたら、発行元までご連絡ください。



古紙配合率100%再生紙を使用しています 大豆油インクを使用しています

このパンフレットは古紙配合率100%の再生及び大豆油インキ+アロマフリータイプで印刷されています。