人権への取り組みを拡大

「ビジネスと人権に関する国連指導原則」の運用化

wbcsd social impact

目次

この文書の狙い 02

企業にとっての国連指導原則の意義 05

人権尊重の把握と開示 07

人権への取り組み：障壁とソリューション 08

障壁1：人権を理解しやすく、自社と関連性のあるものにする 09
- 人権をわかりやすい言葉で表す
- ビジネスケースを作成する
- 危機を活用する

障壁2：社内で当事者意識とコミットメントを確立する 12
- 責任を分担し、権限を創設する
- 方針によるコミットメントのプロセスを活用する
- 人権を社内の戦略優先事項とリンクさせる

障壁3：複雑な事業環境を管理する 15
- 人権リスクと人権への影響をマッピングする
- 優先順位付けと実行をすることにより学習する
- サプライチェーンを理解する

障壁4：事業に組み込む 19
- 事業の営みを理解する
- 既存の体制を基に構築する
- 組織全体で責任を共有する

障壁5：新パラダイムの不確実性に対処する 22
- クリティカルフレンドを巻き込む
- 進捗状況や課題について情報共有する
- グレーエリアには共同で取り組む

今後の展望 26

この文書の狙い

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

2011年に「ビジネスと人権に関する国連指導原則（UN Guiding Principles on Business and Human Rights: UNGP）」が承認されて以来、ビジネスと人権に関する国際的議論は変化し進展してきた。企業が人権尊重の責任を負うか否かが問われることはなく、その責任は何かさえ論点にならなくなっている。「国際人権章典」、「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」にUNGPが加わり、企業の責任領域が明確になったからである[1]。企業にとって目下の疑問は、この責任が実務面で（個々の地理的条件、産業、状況において）何を意味するかであり、その責任を日常業務の中でいかに効果的に果たし得るかである。企業は今や、この責任を果たすための自社の方策を把握して開示できることを期待されている。

ここ数年、先進的な企業がUNGPで定義された企業の人権尊重責任の遂行に取り組んできた。他者の人権を侵害せず、自社が関与する悪影響に対処するよう努めてきたのである。

企業はなぜ、こうした取り組みを行っているのか。多くは、投資家やビジネスパートナー、政府の期待が高まり、国際企業に厳しい質問を投げかけ、関連する方針や基準、規制に人権尊重を盛り込む傾向が強まっていることへの対応である。また、バングラデシュでの縫製工場倒壊事故のような人権上の悲劇と自社の中核事業活動が関連づけられ、評判が傷つくリスクが高まっていることへの対応もある。一部セクターでは、そうした問題の管理不行き届きに関わる商業的コストについても認識が高まっている。非効率なサプライチェーン運営や、採取産業セクターで地域社会との紛争により生じる操業コストなどである。一方、人権への取り組みが単に「正しい行い」であり、自社の社会的なフットプリントが中核企業の価値ならびに従業員各人の価値観と適合するよう図るための活動である場合もある。さらに、一部企業にとってはUNGPの期待値が先進的慣行を反映したものであり、UNGPが他の様々な持続可能性に関わるテーマと同様、自社を同業他社と差別化する機会にもなっている。

しかし、こうした取り組みが「言うは易し、行うは難し」であることは世界各地での実例が証明している。豊富な参考資料[4]があるにもかかわらず、企業や企業内の人権問題担当者は人権尊重を全社的に運用する上でいくつもの困難に直面する。自社事業にとっての人権の意味合いと意義について意識高揚と理解深化を図ることをはじめ、組織内で必要な社内リーダーシップとコミットメントを確立すること、そのコミットメントを自社の日常業務の方針や慣行に反映することの課題は多く、それらを多様な事業上の

...この文書の狙い

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

優先事項と競合し、時には重複する中で乗り越えなければならない。しかもその全てが、現代の国際ビジネスモデルとバリューチェーンの複雑さと、ビジネスと人権という比較的新しいパラダイムに必然的に伴う不確実性がある中での作業なのである。

このため、この領域に入る企業の足取りは慎重で、企業努力の共有についての発言は控えめである。

しかし、企業が自社の人権尊重の「把握と開示」に向けて有意義な進捗を遂げることを望む世界のステークホルダーの期待は非常に高い。

本文書の目的は、UNGP運用化に向けて行動を起こす企業が増えるように奨励することである。本書はWBCSD会員企業数社（ABB、アングロ・アメリカン、アルセロール・ミタル、コカ・コーラ、DSM、エニ、ハイネケン、日立、ホルシム、JPモルガン・チェース、ミシュラン、ネスレ、ノバルティス、RWE、トタル、ユニリーバ、ヴァーレなど）におけるUNGP実施努力の実経験を基にしており、WBCSD会員企業を対象としたUNGP実施に関する調査の結果や、人権問題について世界各地の企業と協働してきた専門家の幅広い経験も考察材料になっている。

本書では特に、企業の現状をより良く理解し、企業がUNGPを実施しようとして突き当たりがちな障壁のいくつかに焦点を当て、そうした障壁に対してWBCSD会員が試み実効性が証明されたソリューションを共有することを意図している。

人権への取り組みを開始するにあたり、どう「手を付ける」のが最善かを見極めようとしている企業向けに、本書では着手の手助

WBCSDと人権

WBCSDの「ビジョン2050」[2]は、90億人が地球上で健康に暮らす世界への道筋を示している。この道筋に沿って目に見える成果をもたらすべく、理事会は「アクション2020」を発表した。アクション2020は科学に基づいた行動計画で、革新的で拡大可能なビジネスソリューションを立ち上げ、持続可能性のビジネスケース[3]を強化するよう企業に働きかけることを狙いとしている。このプラットフォームでは9つの優先分野のひとつに「基本的ニーズの充足と人権尊重」を挙げており、WBCSD会員企業はこの優先事項を達成する上で土台となる重要なビジネスソリューションとしてUNGPの運用を強調している。これを実現すべく、WBCSDは2014年初頭に、自社が人権を尊重していることを把握し開示する企業を大幅に増やすことを目的とした作業プログラムを開始した。

人権に焦点を当てたこのビジネスソリューションは、基本的ニーズの充足と人権尊重、財・サービスや生計機会へのアクセス提供に寄与するビジネスソリューションの普及促進・拡大を目的としたWBCSD社会的影響クラスターの一部である。

...この文書の狙い

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

けになりそうな実務的な方策を紹介している。同業他社が最も重要で効果的と考える方策である。また、ある程度経験のある企業向けに、なかなか克服できない課題の打開に役立ちそうな追加戦略を示している。

誤解しないでいただきたいのは、この文書はUNGP「順守」のロードマップではなく、むしろ、人権尊重に対する企業の責任の遂行努力を促進するためのアイデアや実務的戦略をまとめたものだという点である。

企業にとっての国連指導原則の意義

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

人権の領域における国と企業の責任分担をめぐって意見分裂が数十年続いた後、2005年にジョン・ラギー教授が「ビジネスと人権に関する国連事務総長特別代表」に任命された。

ラギー教授は数年にわたるマルチステークホルダーの諮問を主導し、その結果を基に「保護、尊重、救済」の枠組みを構築し、「ビジネスと人権に関する国連指導原則（UNGP）」を策定した。こうしてできた一連の原則は国際ステークホルダーの支持を幅広く集めることに成功し、2011年に人権理事会で全会一致で採択された。以来、同原則は政府間機関、業界団体、国際機関、マルチステークホルダー・イニシアチブによって採択・支持され、法制や国家行動計画に組み入れられた例もいくつかある[5]。

最近では欧州議会で非財務情報の開示に関する指令案が採用され、加盟各国は2016年までの実施を義務づけられた。この指令によって、EU域内上場企業6000社余りが、自社運営における環境や社会、人権上の問題とそれらの方針とリスク、結果の説明も含めて公に報告する義務を負っている。同指令は、企業がそうした情報を提供する際に信用できる国際的な枠組みとしてUNGPを参照している[6]。

UNGPは、企業活動が人民の人権に及ぼす悪影響の回避と対処に関する三本の柱からなる国連枠組み「保護、尊重、救済」を基礎としている。

- 国家は、企業を含めた第三者による人権侵害から人民を「保護する義務」を負う。
- 企業は、他者の人権を「尊重する責任」を負う。
- 国と企業は共に、悪影響が起こった際に「救済へのアクセス」を保証する役割を担う。

企業にとって、「尊重する責任」の基本的な期待値を表現しているのが、「企業は人権を尊重すべきである。これは，企業が他者への人権侵害を回避し，自社が関わる人権への悪影響に対処すべきことを意味する」と定めた第*11*原則である。

… 企業にとっての国連指導原則の意義

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

企業がいかに人権への影響に「関わり」得るか

企業はその活動を通じて、人権に対する悪影響の直接原因や一因になり得る。	企業がすべきことは： ▪ そうした影響が出ないよう回避策をとる ▪ 影響が出てしまったら、加担の程度に応じて影響に対する救済を提供するか、救済に協力する ▪ その影響の継続や再発を回避する策を講じる
企業自体は影響の直接原因や一因でないとしても、その取引関係（ビジネスパートナー、バリューチェーン上の主体、その他の国家的・非国家的行為者を含む）を介して、自社の事業運営、製品、またはサービスと影響が関連づけられることがある。	企業がすべきことは： ▪ 自社の事業運営、製品、またはサービスと関連づけられかねない影響を特定し、それらの回避または緩和に努める 企業がする必要のないことは： ▪ 影響への救済を提供する、もしくは救済に協力する

これは、企業にとって実務上何を意味するか

実務上の「人権尊重」とは、企業が以下の要素を事業運営に組み込むことを意味している。

1 方針によるコミットメント： 方針を経営の最高レベルで採択し、企業全体に遍く組み入れる

2 人権デューデリジェンス： ステークホルダーに対する実際および潜在的な人権への影響を評価して対策をとり、その取り組みの効果について追跡し情報提供するためのプロセス

3 救済：企業が害の原因または一因である場合、影響を受け害を被った可能性があるステークホルダーに対して救済を提供するための妥当なメカニズムおよびプロセスを確立する、もしくはそれに参加する

4 影響力の行使：バリューチェーン全体にわたって、取引先がこれらの期待値を満たすよう奨励し、インセンティブを与える

5 ステークホルダーとの有意義な対話：これら全てのプロセスを通して、企業活動による悪影響を受ける可能性があるステークホルダーと有意義な対話を持つ

人権尊重の把握と開示

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

WBCSD会員企業の調査結果

WBCSDは2014年の夏、人権問題への対処とUNGP運用化に関する各企業の現状と目標を明確にすべく、会員企業の調査を実施した。

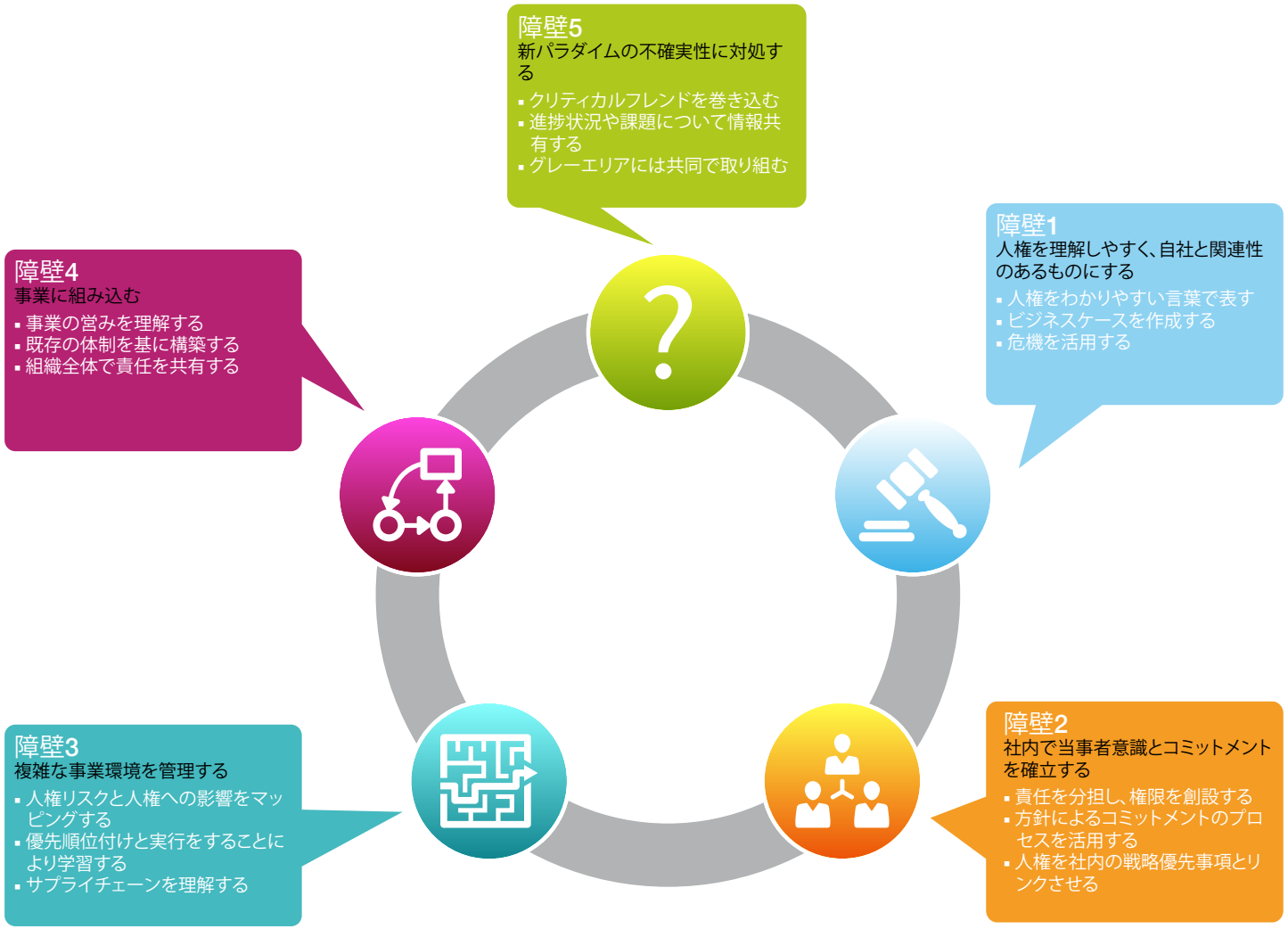
DNV GLの多大な支援を得て開発・分析されたこの調査には、24産業セクターの85社が回答した。

主な結果：

- 回答企業の95%は、ビジネスと人権に関する国連指導原則を熟知している
- 回答企業の90%は、組織の事業戦略に人権尊重への明示的配慮を含めるべきだと考えている
- 回答企業の60%は、人権に関して別途に声明を発表しているか方針を定めている
- 回答企業の3分の2が、国連指導原則もしくは他のガイドラインの実施を明示的に奨励するプログラム、方針、ないし規則を設けている
- 回答企業の75%は、潜在的な人権への影響を評価するプロセスを整備している
- 回答企業の3分の2は、自社の人権実績を監視し追跡する手段を採用している
- 回答企業の92%は、ステークホルダーとの正式対話を実施している
- 回答企業の70%は、自社の人権実績についてステークホルダーに情報伝達している
- 回答企業の75%は、今後2年間、自社にとって人権問題を管理する重要性が高まると考えている

人権への取り組み：障壁とソリューション

UNGPの実施と運用化に立ちはだかる障壁は数多く、セクターや事業運営の環境、事業活動の性質、事業のバリューチェーンの性質によって会社ごとに大きく異なる。本書では、WBCSD会員企業が特定した最も一般的な障壁のいくつかを取り上げ、それら企業が克服に用いたソリューションを紹介する。



障壁1

人権を理解しやすく、自社と関連性のあるものにする

多くの企業がまず最初に突き当たるのは、人権の文言自体と事業との関連性にまつわる問題である。企業内で人権が話題になる時は、当初から持っている数々の先入観が出発点になりがちである。人権という用語の意味についての様々な思い込みや、人権とビジネスの関連性の有無や関連のしかたに関する疑問、人権尊重はビジネスにとって不当な責任、負担、費用を課すものという認識などである。

ソリューション1

人権をわかりやすい言葉で表す

人権問題に着手する際に文言から入るのが最も効果的ではないことを、多くの企業が悟っている。ビジネスリーダー達にとって、人権は一見馴染みのない法律尊重主義的な新概念のように思える。しかし現実には、多数の人権リスクを管理するシステムや方針を既に整備している企業が少なくなく、人権リスクを違う言葉で表現しているに過ぎない場合がある。例えば「社会的リスク」、「労働基準」、「地域社会との対話」、「社会的コンプライアンス」、「サプライヤー・コンプライアンス」などで、これらは潜在的な人権への影響について様々なカテゴリーを既にカバーしている。これに従い、多くの企業の第一歩は、「人権」の意味の「中身を取り出し」、それがビジネスの文脈で何を意味するかを解き明かす必要がある。

アルセロール・ミタル社は人権方針の展開にあたり、優先度の高い拠点で個別訓練と管理職向けのワークショップを実施した。これは管理職にとって、人権が同社にとって何を意味するかを真に理解して討議し、ビジネスと人権との関連性について考える機会となった。実際のケーススタディやジレンマを話し合うことで、人権の概念が現実問題となった。

ノバルティス社では、人権に関する一般的なレベルの討議ではなく、ヘルスケアのアクセスや治験でのインフォームドコンセント、ノバルティスの事業運営とサプライチェーン内の公正な労働条件など、大手製薬会社に関わる具体的な人権をめぐって踏み込んだ討議が行われている。

ユニリーバ社は持続可能性関連の文言には馴染みのある企業だが、自社の持続可能性目標が前向きな表現で書かれ、何を回避しようとするかでなく何を達成しようとするかを示していることが、同社のモチベーションを上げインスピレーションになったという。「そこで、人権面の目標も不正撲滅から『正しい行い』を成し遂げることへと論調を変え、前向きな表現に言い換えようと決めました。」

日立のグローバルCSRチームが2011年、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」（UN Guiding Principles）を社内で進めるため、まず行ったのは、日立グループの経営幹部や主要子会社の取締役を交えたワークショップの開催であった。このワークショップの第一の目的は「人権の概念を直接的と間接的の双方で理解すること」であった。直接的とは専門用語を日本語に翻訳する必要があり、民族的差別に関わる従来の人権の理解を超えた包括的な訳し方が必要であった。「『人権』と言うと、日立の人間はその意味を誤解して『既に実施している』と答えるかもしれないからだ。」このため、日立の事業活動の影響を受ける様々なステークホルダーや人権への影響の種類を反映させるため、人権の文言を日立独自に言い換える必要があった。また、それ以外にも、様々な業界や産業セクターでも通用するものに言い換える必要があった。CSRチームはこのワークショップで、社内では人権を「リスク管理」プロセスとして表現し、既に馴染みのある「計画、行動、検証、対策」のプロジェクトサイクルと整合させるのが最も効果的だと学んだ。

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

ソリューション2

ビジネスケースを作成する

人権をわかりやすく言い換えることは、事業における人権問題の重要性を確立する上で大事な一歩だが、それをさらに進め、人権尊重を「ビジネスケース」の枠内で論じることが有用でかつ必要である、と多くのビジネスリーダーが考えている。ビジネスリーダー達と話をしてみると、彼らは様々な形で論拠を組み立てている。例えば、

- 評判上のリスクとメリット： 特に消費者向けの産業
- 商業的コスト： 財務コスト、供給の安定性、事業運営の持続可能性
- 投資家や取引先からの圧力： 厳しい質問の増加
- 法規上の要件： 特に訴訟コストや規制措置の脅威
- 倫理的・価値ベース： 企業の自己イメージと社会における役割、自社による負の影響の管理方法と企業価値の整合
- 従業員： 採用や維持における有利性、動機づけ

ABB社では自社サプライチェーンをより良く理解することに注力している。潜在的には供給元の従業員や重要な商品やサービスの納期順守にも影響が派生するため、環境、労働、社会面における潜在的な問題について、サプライヤーの意識を高揚と改善することが含まれる。

ノバルティス社では、投資家からの質問をきっかけに社内の認識が高まり、人権問題への取り組みが再び持ちあがった。

RWE社では、メディアによる報道合戦とそれに伴う評判の悪化、EU規制の脅威が背中を押す形となり、業界の先頭に立って石炭サプライチェーンの深部で起こる影響に対処しようと同社の努力が加速した。

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

ソリューション3

危機を活用する

ある企業リーダーによれば、社内で当事者意識を確立と活動に弾みをつけるには、社内の危機が必要なこともある。経験豊かな企業は、その取り組みの歴史を遡ると社内危機にたどりつくことが多い。たいていは企業にとって痛手となる暴露記事かバッシング報道合戦である。

ABB社の場合はスーダンでの事業運営であり、服飾業界にとってはバングラデシュのラナ・プラザ倒壊事故、RWEにとっては石炭サプライチェーンの劣悪な環境に関する報道合戦であった。こうした危機が起こった時に肝心なのは、その企業がいかに対応するかである。役割と責任を否定するのか、もしくは自社と状況を厳しく見つめ直すのか。人権分野の先進企業はほぼ全て、危機発生時に厳しく自省することを選んだのである。

ミシュラン社でも、インドに建設中の施設に関して同様な事態が発生した。いくつかの市民社会組織が同社を相手取り、不当行為があったとしてフランスのNCP（OECD多国籍企業ガイドライン実施支援のために設けられた連絡窓口）へ問題提起をしたのである。同社はついにNCPプロセスに協力することを決め、かなりの時間をかけて対応と提出書類への準備を行った。その結果、同社の主張は認められたが、このNCP事案の管理コストと事件をきっかけに社内意識が高まった。同社はこれを機に、いくつかの影響緩和策を見直しと一層の影響削減を図り、その後の取引ではデューデリジェンスを強化している。今ではいかなる大規模プロジェクトにおいても、独立した人権への影響評価とステークホルダーの諮問を事前に行うよう義務づけている。

ボトムラインに注目する

人権を尊重しなければ自社にどれだけのコストが発生するか。この質問に答えられる企業は意外と少ない。どの要素が最も強力な動機になるかは企業によって異なるが、説得力ある財務的論拠があれば、損益に反応しない企業リーダーはまずいない。

採取産業セクターによる最近の調査では、人権を管理しないことによるコストの数量化を始めている。つまり操業の遅れや停止によるコスト、危機の拡大を管理する上級スタッフのコスト、波及効果により失う機会損失を計算するのである。ある石油ガス大手では、非技術的リスクに起因し影響を被った営業損失を2年間にわたって徹底的に調査した結果、利益の二桁パーセント、総額数十億ドルを失ったことが判明した[7]。

サプライチェーンにおいて、社会的パフォーマンス（Social Performance）を改善する新たなアプローチは、十分な労働環境を提供しないことへのコストの数量化である。それは労働者の安全衛生や常習的欠勤、人材の維持や、採用、訓練、職場の効率などである。サプライチェーンへの依存度が高い有力企業2社が、従来の「コンプライアンス監査」の枠組みに代えて、月次のサプライヤー「損益」計算書を導入し、縫製工場でよく見られる社会的影響や労働者への影響を「非順守」の問題として取り上げるのではなく、それに関わるコストを数量化するアプローチを試験運用している8[8]。

障壁2

社内での当事者意識とコミットメントを確立する

企業がUNGPの実施を進めるには、経営幹部の当事者意識とコミットメントが必須である。どんな組織についても言えることだが、多くの企業では、経営幹部が明示・黙示の別を問わずコミットしていないと何も進まない。

しかし、経営幹部は、商業的成長、収益性、財務上の持続可能性などを幅広く注意を払わなければならない。社内で当事者意識とコミットメントを確立する上で最大障害の一つは、人権は「また一つ増えたイニシアチブ」で自社の中核事業の「妨げになる」ものであり、リソースをめぐって他の経営上の優先課題と競合することになる。

ソリューション1

責任を分担し、権限を創設する

企業がUNGPを運用化する上での最初のステップは、人権の推進と自社の人権尊重を確実にするため、「ロードマップ」の作成を社内で割り当て、責任の所在をはっきりさせることである。これは、単一部門が責任を引き受ける企業が多い。これは企業が事業活動上抱えるリスク、リーダー個人のモチベーションや企業において最初に問題が発生した経緯が理由だ。

ABB社の人権プログラムは「企業責任プログラム」を通して進められ、同プログラムを推進する部門長が牽引している。

ネスレ社では広報部門に人権関連の権限を持たせ、同部門が人権の専門家を雇い、UNGP運用化に向けた戦略的ロードマップ（ネスレ・人権デューデリジェンス・プログラム）を作成させた。このロードマップには、組織横断型の作業グループを創設することにより、人権問題についての当事者意識とコミットメントを広めていく過程が含まれる。ネスレ人権作業グループの会合は広報と人事、法務、コンプライアンス、セキュリティ、調達、安全衛生・環境、リスク管理の各部門長が2か月に1度集まる。 同グループの任務は以下の４つである。

- 全社と市場の両レベルにおける人権デューデリジェンスプログラムの進捗をネスレのコミットメントに照らして、監督と調整すること
- ネスレの組織構造と事業運営における人権の主流化を一層進めるため、優先すべき分野について戦略的方向づけを行うこと
- 現在と将来の人権に関するイニシアチブ・活動に、技術的専門知識を持ち寄って貢献をすること
- ネスレが関わる人権問題と、取るべき対策については先行して討議すること

ユニリーバ社では、「ビジネスと人権に関する国連指導原則」の採択をきっかけに、自社の人権戦略の統合を再検討した。この作業は最高経営責任者（CEO）が監督し、最高サプライチェーン責任者、最高人事責任者、最高マーケティング・広報責任者、最高法務責任者、最高持続可能性責任者がサポートをする体制とした。組織の横断的な作業をすることにより、社内各部署が人権尊重の責任を明確にしている。取締役会レベルの監督は、ユニリーバPLC取締役会の企業責任委員会が行う。同社は2013年に、全世界における同社の事業運営とサプライチェーン全体に人権を組み入れるため、専門知識と権限を持った社会的影響担当のグローバル・ヴァイスプレジデントを採用した。また同社は2014年、UNGPの実施状況について公表することを公約している。

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

ソリューション2

方針によるコミットメントのプロセスを活用する

UNGPの基本的な期待事項の一つは、人権尊重の方針を企業の最高幹部の支持により、採択とコミットすることである。また執行役員のリーダーシップと取り組み姿勢を示すこと、人権問題を社内外で大きく取り扱うことにより、政策コミットメントが改善していくことが極めて有効である。こうした方針によるコミットメントは、執行役員のリーダーシップと取り組み姿勢を示す上で、さらには、人権問題を社内外で大きく取り扱うことにより、そのコミットメントを適宜発展させていく上でも極めて有効である。

アングロ・アメリカン社では長年、人権に焦点を当てた独立した方針はなく、人権尊重に対する同社の取組みは他の政策文書に内包される形になっていた。そこで最近の社内方針を見直し、同社幹部は人権に特化した方針の策定を決めた。同社代表者は次のように説明している。「方針の起草自体は特に難しい作業ではなく、当社でも比較的短期間で行うことができました。ただプロセスの観点から言えば、私たちは人権問題に関する社内外の対話を増やし、人権に対する意識を高めようとしました。実質的な観点では、『顕著な（salient）人権リスクとは何か』について具体的な討議を行い、会社方針をより実体的な（tangible）ものにしようとしています。『義務』というのではなく、最終的に行うコミットメントの意義をより良くするために、この政策決定のプロセスを活用しているのです。」

日立がUNGPを実施し始めた際に取り組んだことは、人権方針のコミットメントの採択であった。同社は、このコミットメントを企業統治の社内規定に組み込み、この方針の重要性を強く知らしめると同時に、強力な実施手段を社内に推進した。同社の人権推進する部門長は社内規定の創設により、実施することが全事業部門の義務になることを理解していたのである。こうして日立は、コミットメントから実践への移行の第一歩（人権デューデリジェンスの手法を検証する一巡のワークショップ）を踏み出す準備をいち早く整えたのである。

トタル社では最近、全事業の運営と全ステークホルダーとの関係に適用される行動規範の見直しを行い、人権を規範の中核規定の一つとした。これに先立ち、ジョン・ラギー教授を特別ゲストに迎えた執行取締役会が開かれ、UNGPとその実施に対する同社のコミットメントと取り組みについてCEOとラギー教授が会話する社内ビデオが制作された。こうした経験は執行役員のリーダーシップとコミットメントの強化につながっただけでなく、全従業員に示す上でも役立った。

ネスレ社は「経営に関する10原則」の一つとして人権へのコミットメントを挙げた。その後、労働条件と雇用に関する方針、プライバシーに関する方針、サプライヤー規約、消費者とのコミュニケーションに関する方針など個別分野の他の方針や手続きに、人権関連の該当要件を組み入れてきた。2010年以来、10以上の企業方針の新設または見直しを行い、該当する人権要素を盛り込んでいる。そうした進展を反映し、内部監査と外部監査や検証の手続も改訂されている。

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

ソリューション3

人権を社内の戦略優先事項とリンクさせる

社内で人権尊重のコミットメントと当事者意識を確立するにあたり、最も効果的な戦略の一つは、人権尊重のコミットメントを既存の社内戦略上の優先事項とリンクさせ、既存のイニシアチブを活用するという方法である。

アングロ・アメリカン社の場合は、グループ全体の社会的実績に関する内部要件で、社内で既に広く受け入れられていた「アングロ・アメリカン・ソーシャル・ウェイ」に人権を組み入れることであった。

ユニリーバ社の「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン（USLP）」は、会社の成長と環境への影響を切り離し、社会への好影響を増大させていくための青写真である。2014年4月、同社はUSLPの「暮らしの向上支援」目標の一環として、「職場における公正」、「女性のための機会」、「包括的なビジネス」の三本柱から成るコミットメントを新たに打ち立てた。職場における公正は、同社の事業運営とサプライチェーン全体で人権を増進するものであり、明確なゴールを定め、継続的な改善のロードマップを作成して目標を設定し、ベストプラクティスの普及を図り、2015年の進捗公表へ向けて透明性を高めていくことである。同社の代表者によれば、「USLPは当社事業の隅々にまで目を届かせるためのレンズであり、多様で複雑な事業を営む当社にとって特に重要なコンパスである。そのため、それが当社の拠り所、人権を考える際の枠組みになった。」と述べている。

DSM社では、自社の主要能力（Key Competency）を適用して、戦略上の優先事項に盛り込まれた人権問題「栄養不良との闘い」に取り組んでいる。新たなビジネスモデルやパートナーシップを通じて、起業活動やイノベーションを奨励する取り組みを行っている。同社は2007年に世界食糧計画（WFP）と提携し、「栄養の向上 ― 生活の向上」というパートナーシップを通じて栄養不良や隠れた飢餓と闘っている。このパートナーシップはその知見を駆使して、WFPが恵まれない人々に配布する食糧の栄養価を向上させ、年間2100万人に恩恵をもたらしている。同社はさらに、革新的ソリューションの普及促進と生産拡大のために、政府、学術機関、NGO、国際機関など様々なステークホルダーとパートナーシップを形成している。

ネスレ社では、ステークホルダーとの信頼関係を強め、国内法、国際法、同社の社風、価値観、原則との適合性を高める手段として、人権を戦略と業績の枠組みに完全統合している。従って人権面のコンプライアンスは、持続可能性と「共通価値の創造」に関する同社の考え方の根幹を成す。

エニ社は戦略5カ年計画で、主要な介入分野として人権目標を掲げている。これは、同社が人権に置く戦略的価値と、この領域における自社実績改善へのコミットメントの証である。それらの介入する分野と関連する持続可能性目標は、同社の戦略と事業運営、国際的枠組み、資本市場や主要ステークホルダーの要求事項と関連させて定められている。

障壁3

複雑な事業環境を管理する

多様な事業活動、巨大なグローバル・バリューチェーン、複雑なビジネスパートナーシップから成る今日のグローバルなビジネスモデルにおいては、「人権尊重」は大仕事に思えるかもしれない。企業は、サプライチェーンのティア1から遡って原材料調達に至るまでの間で起こり得るあらゆる影響に、いかに対処すればよいのだろうか。多種多様な事業活動が各地に分散して行われる中で、企業は自社フットプリントの規模、範囲、複雑さを把握するため、どこから手を付ければよいのであろうか。

ソリューション1

人権リスクと人権への影響をマッピングする

企業は特定していないリスクや影響は管理できない。一部の企業では、人権リスクのマッピングは、自社の事業運営と取引先の全体を分析し、社内外ステークホルダーからの情報を確認するため、堅牢で体系的かつ相互的なプロセスである。人権リスクのマッピングを行っていない企業は、苦情処理メカニズムを通した特定や社会的実績に関するコンプライアンス監査の結果、市民社会や直接影響を受けているステークホルダーからの苦情もしくは報道記事を元に、自社が実際に及ぼしている影響を見極めるところから始めるのが妥当かもしれない。また、第三者リスク評価機関を使ったり業界他社の実績を調べ、起こり得る影響リスクを探すことから始める企業もあるだろう。

ネスレ社はデンマーク人権研究所の支援を得て、2010年に人権活動を開始した。その手始めは自社の方針、手続と管理システムに照らした人権ギャップ分析であった。この作業は部門を横断した対話関係を構築し、社内各部門の権限事項と活動における人権の意味を理解させる効果もあり、一石二鳥であった。現在では人権デューデリジェンスプログラムの一環として、グローバル人権リスク評価を毎年実施している。この評価には、組織横断的な社内人権作業グループと外部ステークホルダーが関わり、同社の監査制度や苦情処理制度からのフィードバックも含まれる。この全社評価では、全社、国別、ティア1サプライヤー、上流サプライヤー、地域社会の5つのレベルで、自社のリスク（法的、事業運営上、評判上など）を特定している。しかし、「企業が人権に及ぼす影響を知る最善の方法は、現地に出向き、自分の目で見て、関係するステークホルダー全員から学ぶこと」である。これは同社が過去4年間やってきたことで、再びデンマーク人権研究所の協力を得て、人権への影響に特化した評価（HRIA）を高リスク諸国で実施している[11]。

ヴァーレ社も同様に、全社的リスク評価を通じて「既知または起こり得る」リスクをいくつか特定してきた。このリスク評価は、鉱業にありがちな影響の組み合わせと同社の自社経験を基に行われた。こうして特定された「既知または起こり得るリスク」を、プロジェクトレベルの影響評価の際に具体的な国とプロジェクト状況に照らしてマッピングしている。

コカ・コーラ社は毎年、自社の人権リスク「ヒートマップ」上の優先順位を更新している。同社はその際、実施される2400以上のサプライヤー監査の結果と、主要ステークホルダー（市民社会組織や国際労働組合など）代表者との定期的な対話、業界共同のプラットフォームやマルチステークホルダー・イニシアチブへの参加など、様々な情報源を使っている。

ホルシム社は2013年以来、高いリスクがある国々で事業運営を行うグループ会社に徹底した人権への影響評価の実施を求め、訓練された専門家（ファシリテーター）や指針マニュアル、ツール、研修を提供しサポートしている。同社は高リスクな事業環境の見極めに国連人間開発指数と、フリーダムハウス自由指数を用いている。この高リスク国の区分に基づき、合計16社のグループ会社が人権への影響評価の実施を義務づけられている。また低リスク環境で運営するグループ会社は、部分的な影響評価、または人権自己評価を実施している。

WBCSDグローバルネットワーク・パートナーは、メンバー企業を集めリスク特定プロセスの簡素化と、地域内外企業のリスク評価の負担低減に取り組んでいる。ドイツではeconsenseがフォーラム参加企業と協力して、人権デューデリジェンスのツールと指針のロードマップを作成した[9]。ニカラグアでは、uniRSEがソーシャル・アカウンタビリティ・インターナショナル（SAI）と共同でビジネスと人権に関するカントリーガイドを作成し、その地域に見られる具体的な人権問題を特定した[10]。アルゼンチンでは、CEADSがデロイト社と会員15社と共同で、地域の状況に合わせた人権リスク評価ツールを開発中である。このツールは2015年3月に発表される予定で、大手企業3社で第一次実地試用を行うことになっている。

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

エニ社は2008年、デンマーク人権研究所の協力を得て人権プロジェクトを開始した。そのゴールは、影響を受ける可能性がある全ての事業部門を巻き込み、直接・間接的な人権侵害のリスクの予防能力を検証することであった。そのゴールは直接・間接的な人権侵害のリスクを予防する能力を、影響を受ける可能性のある事業部門全てを巻き込んで検証することであった。このプロジェクトでは8つの人権コンプライアンス評価（HRCA）を完了し、そのうちの1つは全社および探鉱・生産部門レベル、7つの国々（ナイジェリア、カザフスタン、アルジェリア、エジプト、アンゴラ、コンゴ共和国、パキスタン）で行われた。またHRCAは、必要な改善分野を特定し、内部統制システムと業務慣行を国際基準に合わせるのに役立っている。さらに、全社的リスク評価プロセスでは、人権の内容と影響評価の尺度に合わせ考察している。実際、同社の戦略的リスク評価には人権侵害リスクのチェックが含まれている。

ソリューション2

優先順位付けと実行をすることにより学習する

UNGPでは、企業のリソースに限界があったり、バリューチェーン上の取引先数が膨大だったりして、企業が特定の人権への影響を優先する場合があること認識しているが、その際は道義的根拠がなくてはならないと明言している。つまり、企業の優先順位づけは、影響されるステークホルダーにとって最も深刻な、あるいは深刻になり得るリスクに重点を置くべきである。

RWE社での人権に対する経営陣の理解と、コミットメントを強化する上で最も効果的だったのは、事業ニーズ上の「優先順位の高い」リスクと、ステークホルダーにとって「優先順位の高い」リスクを併せ持つ問題に注目することであった。それは、サプライチェーン底辺の炭鉱に関連する影響（労働条件、環境被害、地域社会・先住民族に対するその他の影響）について、ヨーロッパ全域で石炭燃焼産業に対する監視の目が厳しさを増した時に生じたのだ。外部ステークホルダー（メディア、市民団体、投資家）からの圧力が増すと同時に、欧州の規制当局でも規制強化を模索していた。そこで同社は、サプライチェーンの底辺で起こる一連の影響という難題に対する業界を挙げた取り組み「ベター・コール・イニシアチブ」の先導役を引き受け、この問題に取り組んだ。このイニシアチブは設立からまだ日が浅いが、その先導役を務めることで、同社内で人権問題に対する幅広い取り組みを促すことにつながっている。

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

一方、実務的な観点から人権担当者は、社内における人権推進の機会を見つけるケースもある。例えばノバルティス社では、人権への影響のうち、優先して取り組むべき課題の一つとして生活賃金の支払いを挙げている。これは、特定の危機をきっかけとした動きというより、同社が国連グローバルコンパクトに基づく生活賃金の確保にコミットし、そのコミットメントに意味を持たせたいと望んだことによる。ところが、同社がこのコミットメントをいざ実行しようという時になって、ステークホルダー間と生活賃金の算出方法についてのコンセンサスがなく、厄介な問題であることが明らかとなった。そこで同社はBSRと組んで手法を開発し、それを毎年見直している。同社では、自社内部手続の不履行が見つかれば、影響を受けた労働者に直ちに救済を提供している。また同社は、生活賃金問題に対する対話を促すため、このようなアプローチを公表している。同社はこうした取り組みにより人権関係者の間で好評価を得ており、それが他の人権問題についても、同様に取り組む上級幹部のコミットメントの強化につながっている[12]。

17社が「安全な上下水道と衛生設備プログラム（WASH）」というWBCSD誓約書に署名し、「水と衛生」に対する人権尊重においてリーダーシップを表した。各社はこの誓約書への署名により、直接管理下にある全事業所の全従業員を対象に、職場における安全な上下水道と衛生設備を3年以内に利用することにコミットしている。大半の企業はこの取り組みを開始したばかりだが、このWASHに誓約したことで、現在の実績を評価し、ギャップを特定し、改善に向けた行動項目を計画する作業に弾みがついている状況である[13]。

ソリューション3

サプライチェーンを理解する

多くの企業では、潜在的な人権への影響を評価することによって、サプライチェーンの下層レベルのステークホルダーに最も深刻なリスクが起こっていることが分かるかもしれない。そこでサプライチェーンの構造、財の調達先、戦略的関係と取引上の関係の所在、様々なサプライヤーに対する自社の影響力の根拠について理解することが重要である。

ヴァーレ社は2013年、サプライヤーの人権リスク評価にサプライヤー自己評価から現地監査まで一連のアプローチを統合した手法を新たに導入した。この手法を検証するため、同社は人権リスクが最も懸念される二つの状況を特定した。一つ目は、労働の権利リスクがある同社の中国大手サプライヤー4社の労働条件である。二つ目は国内外の複雑なサプライチェーンが絡み、あらゆる潜在的な人権への影響が考えられる同社最大級のプロジェクトである。

ユニリーバ社がUNGP実施に向けた同社の戦略的「ロードマップ」で高い優先順位をつけた作業が、調達チームと共同でサプライヤー規約を見直すことであった。同社はサプライチェーンを通じて潜在的に関わっている人数は2500万人以上になると推定している。同社は新たに設けた「責任ある調達の方針」（2014年4月発表）において、違反や違反が疑われる場合は、報告をする過程を明確にしている。この方針は、自社サプライヤーが最低限の順守（「無害」）を意味する「出発点」から、グッドプラクティスを意味する中間レベルを経て、最終的に主導的な手法もしくはリーディングプラクティスを意味する最高レベルに達する支援をするために、継続的な改善の各段階を定義した点が画期的である。同社では、調達方針とサプライヤー規約を単一文書に統合し、同社の原則を盛り込み、今後あるべき事業の在り方をサプライヤーに示している。

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

ハイネケン社では、自社と価値観を共にするサプライヤーとだけ取引することを目指して、啓蒙とコンプライアンス支援のための厳格なサプライヤー規約プログラムを導入した。サプライヤーは同社のサプライヤー規約への署名により、誠実性（インテグリティ）、環境配慮、人権に関わる主要事項（ハイネケンの「従業員と人権に関する方針」を含めて）の順守に合意する。同社がサプライヤー規約に照らして行う順守状況の監視は、各サプライヤーのリスクプロフィールによって厳重度が異なる。同社では、サプライヤーリスク分析（SRA）ツールを用いて潜在的高リスクサプライヤーを特定し、EcoVadis（持続可能な供給管理）の共同プラットフォームと関連するスコアカードを利用してサプライヤー規約の順守状況を評価し、実績の監視と改善分野の特定を行っている。サプライヤー規約プログラムの最終ステップは、第三者がサプライヤー規約を基準として行う現地監査である。同社は継続的な改善のアプローチが望ましいと考えているため、何らかの非順守があれば当該サプライヤーと協議し、一定期間内に是正するというコミットメントを取り付ける。コミットメントがなかったり是正措置がとられなかった場合は、同社はそのサプライヤーとの取引を停止し、最終的には契約を解除することになる。

コカ・コーラ社のバリューチェーンは世界中の国々に散らばる10万以上のサプライヤーから成り、単にサプライチェーン上に誰がいるのかを知ることが、人権リスク管理で最初の難題になっている。しかも、特定の農業製品に関しては、第三者の事業者が介在するためにチェーンの一部が見えにくくなっている。同社では「パス・イット・バック」プログラムの一環として、最も高リスクにもかかわらず、極めて見えづらい一部サプライチェーンには広範なマッピング作業を始めている。同社は把握範囲を拡げるために、ティア1サプライヤーを一段下のティア2のマッピングに、ティア2サプライヤーをティア3のマッピングに関与させ、その先についても同様の改善を行っている。さらに、特定の調達先の国に潜在的人権リスクが存在するか否かを見極め、存在すれば是正するための国別デューデリジェンス調査も開始している。

ネスレ社では「責任ある調達の監査・追跡」プログラムと関連する活動に人権を組み入れている。人権は、同社のサプライヤー規約と、コーヒー、ココア、ミルク、パーム油など12種の優先商品を対象とした「責任ある調達の指針」の独立項目になっている。

DSM社が世界的に展開する「サプライヤー持続可能性」プログラムは過去6年間で、サプライヤー行動規約の統合を中心としたコンプライアンス重視のプロセスから、サプライヤー選考などの調達活動に「ピープル、プラネット、プロフィット」の考え方を取り入れることへと変化してきた。2013年にはSolidaridad、Manpowerと組み、「中国トリプルPサプライヤーエンゲージメント開発プロジェクト」を立ち上げた。プロジェクトの目的は、「ピープル、プラネット、プロフィット（トリプルP）」の視点でサプライヤーとの対話を図り、持続可能性の高いサプライチェーンを作り上げることであり、同プロジェクトに参加する中国のサプライヤーが同じ3Pの考え方を各自のサプライベースに適用し、人権などの問題に対処するために独自の持続可能性プログラムを整備することを構想している。ギャップ分析や行動計画によって労働の権利を守り、状況の改善を目指している。

障壁4

事業に組み込む

企業が直面する課題の一つは、事業のあらゆる場面において、「人権」を広く浸透させることである。ある企業代表者は「方針決定は、方針を該当分野のプロセスや業務慣行に落とし込んでいくことに比べると簡単である」と発言した。

多くの企業では人権関連の社内責任が特定の部門または部署に与えられているかもしれないが、社内のいずれかの部門、部署、または事業ユニットが関与し、人権に悪影響を与えかねない事業活動全てに人権管理責任者が責任を持つことは滅多にない。各事業部門ないし部署が然るべき役割を果たさなければ、企業は実際または潜在的な人権への影響をきちんと特定することも、効果的に管理することもできない。「全社統括の担当者である私が子会社の事業を逐一理解することは不可能です。従って、実際の人権尊重はそれぞれの部門や事業ユニットで実行する必要があります。」

ソリューション1

事業の営みを理解する

人権の実効性を確保するには「事業の営み」を理解しなければならないと企業内人権担当者の多くが助言をする。社内担当者は人権の方針を業務慣行に落とし込みやすくするため、自社の事業活動全てと取引関係の種類、どの地域で事業活動が行われているのか等を把握する必要がある。

また、企業の人権担当者は重要な意志決定が社内のどこで、どのように行われているか、全社や個人のレベルで企業行動を喚起するインセンティブは何か、最大効果を挙げられる影響力のタイミングなど様々な事について理解する必要がある。これを個々の人権担当者が行うのは難しい場合があるが、企業が事業体とのつながりを持ち、人権問題に関する意識を高める方法は多々ある。

ヴァーレ社では、社内で人権意識を高めるための戦略として、注目度の高い特定プロジェクト向けに企画したワークショップを実施している。このワークショップでは、プロジェクトチームが指導を受けながら同社の人権ツールを使った応用演習を行う。、ワークショップの始めは「『人権』とは何を指しているのか」、「人権と各自の日常業務の関連性は何か」、「会社自身はどのような人権侵害を犯すことが考えられるか」、「その影響はどうすれば予防または緩和できるか」といった一般的な論題から入る。

ABB社でも、人権に対して社内管理職の啓蒙に主眼を置いたアプローチをとっている。ワークショップでは、「人権とは何か」、「社内のどこに人権が関わっているか」、「自社がうまく行っているのはどの分野か、潜在的弱点はどこにあるか」、「人権は、自社のサプライチェーンや近隣地域社会にどう関係しているか」、「ステークホルダーが企業に対して抱く人権関連の包括的な期待値で、変化しているものは何か」といった一般的な論題を扱う。

トタル社では社内教育・研修の目的で、自社事業の各部に関係しそうな人権への影響の種類を特定し、トタルがこの分野の活動で学んだグッドプラクティスと教訓を特集した一連の人権ビデオを制作した。

コカ・コーラ社では、人権部門はグローバル「職場の権利」プログラムで人事部の担当になっている。同プログラムは全世界で「全社的リスク管理」チームと協働し、人権への影響を特定して予防し、発生した場合は是正する。各地域にグローバル「職場の権利」チームメンバーが数人おり、組織横断的（法務、調達、技術など）に人権への影響の特定と対処を行っている。

ネスレ社は2011年に、人権デューデリジェンス・プログラムの一環として人権研修モジュールを導入した。このモジュールは、人権を自社の事業運営の実情に直結したものにするため、人権への影響の評価と監査（ネスレ社の施設、ティア1および上流サプライヤーが対象）の結果に基づいて開発された。これまでに4万人以上の従業員が、高リスク国での事業運営における人権について研修を受け、本社の関連部門に対して個別訓練を実施している。

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

ソリューション2

既存の体制を基に構築する

企業が人権尊重に対する責任への取り組みを始める際、ゼロベースから始めることは極めて稀である。自社従業員への特定の影響に対する人権方針や、サプライチェーンの影響に期待値を設定し、枠組みを提供するサプライヤー行動規約を設けていたり、近隣地域社会との関係を維持のために、ステークホルダーの参画や不服申し立てのプロセスを設けている。

人権方針を人権慣行へと転換する上で、最も効果的な戦略は、コンプライアンス、研修、社会・環境管理システムといった既存の体制を基に構築することである。このプロセスの重要な第一歩は、様々な人権リスクを管理するため、既にある社内の方針や慣行をマップ化することである。その上で既存体制を強化し、このギャップ部分を埋めていくのである。既存体制を基にした構築は、事業の各部で既に賛同を得ている全社的な方針や慣行に人権を浸透させる作業である。あるビジネスリーダーによれば、「人権尊重のために自社で既に行っていることを全て指摘した上で、さらに前向きな対話を持ち、残っているギャップ部分を特定し、埋めていくことができるというのは、とてつもなく力強い」という。

ABB社は、既に持続可能性の追求のための堅固なインフラを社内に構築済みで、国別に指名された持続可能性担当者が運用している。ABBの人権推進者は人権について新たなインフラを創設するのではなく、この既存のネットワークを活用して事業運営のサポートに必要な人権の知見を得ようとしている。

アルセロール・ミタル社の人権方針は、同グループのコンプライアンスプログラムの一環であり、グループの全従業員が受ける必須研修に含まれている。20万人以上の従業員に行き渡らせるため、既存の管理システムをできるだけ活用した。これには、コンプライアンス・システムとコンプライアンス担当者も含まれる。このコンプライアンス担当者は、この研修を既存プログラムの一環として実施するよう人事部門と密接に連携し、全従業員の修了への責任を担うこととなった。

鉱業界では、社会・環境影響評価が採鉱プロジェクトや操業に関する基本的期待事項の一つになって久しい。アングロ・アメリカン社とヴァーレ社は新たに人権評価ツールを加えることはせず、既存の評価プロトコルに人権に焦点を合わせた。アングロ・アメリカン社では独自の社会・経済評価ツールボックス（SEAT）を開発し、それに潜在的人権リスクも評価できる少数の質問分野を追加した。ヴァーレ社は現行の鉱山について、操業に及びかねない優先課題となる人権への影響を特定した。現在はそうした社会・人権問題を、現行鉱山の広範な商業・社会リスクを管理する既存システムに統合中である。

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

ソリューション3

組織全体で責任を共有する

人権方針を実行に移すには、各事業部門で責任を引き受ける必要がある。各事業部門は、それらの人権問題の管理に向けた効果的な方策を見極めることや、具体的な事業活動と人権との関連性を理解する必要があり、これらのサポートを必要とする場合がある。そこで、人権問題を総合的に対処する方法の一つが、組織内の横断的な対話の機会を創出することである。

内部統治モデルを通して、社内の人権管理に各事業部門を巻き込んでいる企業がいくつかある。ネスレ社とトタル社は、人権に関する社内責任体制を組織横断的作業グループの形で組んでおり、「人権は共同責任」というメッセージが事業内各人に伝わりやすくなっている。両社は組織横断作業グループを通じて、各事業部門がUNGP実施推進の優先事項を毎年特定と、その進捗を説明する責任を負う。

ヴァーレ社のような鉱業会社にとって、社会・環境影響評価は、ステークホルダーへの潜在的リスクを評価する重要な手段である。同社は、これらのリスク評価ツールに人権を組み入れた後、それらの評価をプロジェクト・ライフサイクルの要所要所（社内レバレッジ最大時、プロジェクト承認とプロジェクト移行の段階など）で実施することを義務づける作業を着実に進めている。

人権デューデリジェンスに対する日立のアプローチは、各事業に指導していくというやり方である。全社的なデューデリジェンスを実施するのではなく、事業ごとに本社の方針に基づき本社からのサポートを得て実施することになっている。グローバルCSRチームでは、潜在的な人権への影響の特定に最も適しているのは事業を理解し知識を持つ各事業ユニットだという認識の下、外部専門家の支援を得て各事業体にデューデリジェンスの手法について訓練を施していく。

ホルシム社はグループ企業に対し、同グループ最大の人権リスク・影響のいくつか（サプライチェーン内の請負業者の安全、契約労働者、責任ある調達）に対応する複数の主要社内方針の指令について、年次の進捗報告を義務づけている。

ABB社の人権推進者は、事業内の主要部門全てに人権という概念を浸透させる作業を体系的に進めている。主要プロジェクトについてプロジェクトリスク評価チームが実施するリスク分析に「ステークホルダーに対する環境・社会面のリスク」を統合することや、調達部門と協力してサプライヤー行動規約と現地監査に人権を組み込むこと、M&Aチームが行うデューデリジェンスに人権を含めた持続可能性関連の作業の流れを組み込むことなどである。ABB社と同様、ネスレ社とトタル社でも現在、M&A部門を対象としてデューデリジェンス・プロセスに人権という概念を浸透させる作業を進めている[14]。

障壁5

新パラダイムの不確実性に対処する

企業がUNGPの実施を進める過程では、答えと同時に疑問が湧くことも多く、UNGPの具体的要件の中には、まだ良く理解されていないものがある。例えば、重大なリスクを抱える企業は人権パフォーマンスの公表を期待される。また全ての企業は、サプライチェーンを通じた自社の事業運営の悪影響を予防するように期待されている。ところが、UNGPに沿った「十分な人権報告とは何か」について合意された基準がなく、「人権」を改善するために影響力をどう行使すればよいか、理解されるには至っていない。

現実問題として、企業は明確または容易な解決策がなく、ジレンマに陥ることが多い。政府や専門家、ステークホルダーにおいても行動指針に関する意見が食い違うことも珍しくなく、企業はいかなる対応をしても批判にさらされる。しかも基準や期待値が変わり、企業への要求が変化する心配があるため、状況は更に悪くなる。

人権への影響に関する申立ては実際に起こるため、企業は適切な対応がとれるようツールを用意し、準備を万全にするという認識が高まっている。ある企業リーダーによれば、「ベンチマークは何か。配慮が必要な基準や文書は何か。対策は十分かどうか。」と発言した。現在は、全企業に期待されるベースラインを定めたUNGPがこうした疑問を解くヒントになっているが、具体的な適用についてはさらなる模索が必要である。

ビジネスと人権に関する条約の可能性

2014年夏、国連人権理事会が、ビジネスと人権に関する拘束力のある国際条約について、可能性を模索し交渉を始める旨の決議を可決した。数か国が棄権し、条約というアプローチに異議を唱える国もあり、票は割れ、条約交渉の間にUNGP実施活動から注意をそがれることが懸念された。

このように条約交渉プロセスの提案決議では意見が分かれたが、同時にUNGPへの国際的支持を再確認する決議が全会一致で採択された。人権に取り組む企業間では、国際規制面でいかなる展開があろうとも、UNGPを指針として業務慣行を改善することがしっかりした土台づくりになる[15]。

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

ソリューション1

クリティカル・フレンドを巻き込む

先進企業の経験からいうと、この不確実性を管理とそれに備えるための最も効果的な戦略は、潜在的な人権リスクと対処戦略を見極めるプロセスに「クリティカル・フレンド（批評してくれる友人）」を巻き込むことである。「クリティカル・フレンド」は市民社会組織、労働組合、国際機関、専門家などが考えられるが、いずれも、企業が確実なアプローチを特定し、自社の考え方や分析を客観的に精査し、ステークホルダーが自社に対して抱く期待値をより良く理解し、自社の限界をより的確に説明できるように助力できる団体である。

ユニリーバ社は2012年に、ベトナムにおける同社の事業運営とサプライチェーンを対象に、国連の「保護、尊重、救済」の枠組みと指導原則の効果、また国際企業が従業員や労働者の労働基準をさらに改善する方法を調査したいオックスファムの要求を受け入れた。オックスファムが発表したレポートには、調査結果や提言に対するユニリーバの回答と同社がコミットする対策が記載された。その後、ユニリーバは自社サプライヤー規約を全面的に見直した際に、ユニリーバのような国際企業がサプライチェーン内の企業に対して設定すべき基準や期待値についてステークホルダーの観点を理解できるよう、主要な外部ステークホルダーの協力を要請した。

トタル社は、高リスクな状況における潜在的な人権への影響を管理するにあたり、様々な形で「クリティカル・フレンド」を関与させている。同社では毎年いくつかの子会社を指定して、人権問題を含めた各社の事業運営について独立した徹底倫理評価を実施している。この評価は、社会的責任を負う企業の評価を専門とする英国企業グッド・コーポレーションが主導している。さらにトタル社では、国レベルのパートナーも関与している。例えば、ミャンマーで人権リスク管理を効果的に行っていることを確認するため、経済社会開発の協調開発活動（CDA）を専門とする独立系非営利団体に、自社事業の影響に関する独立した評価を実施して、人権に対する悪影響の原因や悪影響と関連づけられたりするリスクを低減すると同時に、同国における自社のイメージを最大限高める方策を提案するよう依頼している。

RWE社は、自社の企業責任のより良い管理方法について助言、洞察、提案を同社執行幹部に継続的に提供するため、常設のステークホルダーの諮問委員会を設立している最中である。この委員会には、様々な専門分野を代表する多様な外部ステークホルダーが関与し、CEOと定期的に会合して、企業側とパネル側が提起する問題について話し合う。同社によれば、ステークホルダーパネル（2014年末に会合）の主たるメリットの一つは、同社執行幹部が人権問題やステークホルダーの期待に絶えず触れる場となることだという。

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

ソリューション2

進捗状況や課題について情報共有する

多くの企業が人権管理の活動について、対外的な透明性を高め情報発信を強化することにメリットを見出している。たとえそれが継続中の難しい問題であったとしてもである。人権問題で「危機」に陥ったことのある企業達は、必ず同じ経験を報告する。人権への影響を認知しなかった時に世間から浴びた非難は、影響の存在を認め、自社もしくは他者と協力しても効果的ソリューションを見つけられない状況を認めた時よりも、遥かに激しかったのである。

そこで、業界内の慣行を全体で共有し改善していこうと、自社の人権ツールや体制、手法を公開する企業も多い。例えばネスレ社は、自社の体制強化に向けて対話を促進しフィードバックを得ようと、事業を行っている8カ国を対象に行った人権への影響評価の経験と手法、学んだ教訓について報告書を公開した。同社はさらに、自社が「軌道に乗って」いるかをチェックするためのステークホルダー・エンゲージメント・セッションも企画した[16]。ノバルティス社も同様に、「生活賃金」に関するステークホルダーとの取り組みを公開し、この問題をめぐる対話の促進を図っている。

ヴァーレ社は、外部ステークホルダーのための情報提供と、社内で組織横断的な対話・討議とデータ収集を一層進めるきっかけ作りを兼ねて、GRIの報告枠組みに基づいた報告を行っている。

ユニリーバ社は先ごろ、「人権に関する報告と保証の枠組みイニシアチブ（RAFI）」との協働を発表した。RAFIでは、人権状況の企業の透明性を高めることにもなる公的に利用可能な枠組みの策定に向けて、国際的なマルチステークホルダー諮問プロセスを実施中である。一つ目の枠組みは企業による人権実績の報告に関する指針、二つ目はそうした報告の十分な保証に関する指針となる。報告枠組みの原案が2014年末に公開され、意見収集と諮問が行われる予定で、ユニリーバは2014年から2015年にかけてUNGPsの研究機関のShiftと共同でこれらの枠組みを初めて試験運用する。この試験運用は、ユニリーバが自社の人権尊重への実践努力を報告する際に参考になり、報告枠組み自体のさらなる開発にも反映される[17]。

エニ社は年次報告書で人権関連の業績評価指標を報告し、年次での持続可能性に関する報告書とウェブサイトでも人権の項目を設けている。持続可能性に関する報告書では、前年の目標値に照らして進捗を報告している。

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

ソリューション3

グレーエリアには共同で取り組む

物事のプロセス、定義、ルールがはっきりしない時は、企業が協力し、グレーゾーンを明らかにすることが増えている[18]。

特定のセクターや産業におけるUNGPの実務的な意味について、企業が協働して明確化するケースが多い。これは取引によって顧客関係における銀行の責任と影響力の範囲が変わってくる金融セクターで顕著に見られる。例えば「Thunグループ」と呼ばれる銀行グループ（バークレイズ社、クレディ・スイス社、UBS社、ウニクレディト社で構成）は、チューリヒ大学人権能力センター（University of Zurich Competence Centre for Human Rights）、スイス人権知見センター（Swiss Centre for Expertise in human rights）と共同で、各行が人権への影響のマッピングと分析を行えるよう支援することを目的とした報告書[19]や討議文書[20]を作成している。国連環境計画金融イニシアチブでも、さらに多くの企業からインプットを得て「金融セクターのための人権指針ツール」[21]を策定し、このセクターの人権責任を考察したレポートを現在作成中である[22]。

JPモルガン・チェース社は、金融業界の日常業務における「OECD多国籍企業ガイドライン」の意味についてのレポートを作成するため、「責任ある企業行動に関するOECD作業部会」のプロジェクト諮問委員会に参加している[23]。人権問題に対する自社の取り組み経験に基づいた洞察やケーススタディを提供することで、金融サービス業に特有の状況について意識を高めたいと望んでいる。

ミシュラン社でも、OECD各国連絡窓口（NCP）のプロセスへの関与が、デューデリジェンスと影響力行使に関わる問題を明瞭にする機会となった。同社は、これまでとってきた対策と今後の対策計画を共有し、ステークホルダーやNCPからフィードバックを得ることによって、特にこの特定の状況下で「十分」といえる企業努力の程度を話し合う場を作った。

ネスレ社やユニリーバ社などの消費財メーカーはAIM-PROGRESSを通じて協力し、UNGPの確実な実施に向けて、各社サプライチェーン内で人権デューデリジェンスを実施するための能力開発を行っている。このグループでは手始めに、メンバー企業自身の事業運営の評価や監査質問票の作成に利用でき、サプライヤーとの改善活動の端緒にもなる人権自己評価アンケートを作成した。このツールはオープンソース文書として公開されており、他のイニシアチブも利用できるようになっている[24]。

WBCSDグローバルネットワークのパートナーは、企業間協働のための地域フォーラムを提供している。BCSDアルゼンチンでは、会員企業と市民社会の代表者を集めて、人権問題について知識を深め取り組みの実務経験を共有するための詳細なワークショップを、2013年から2014年にかけて三度実施した。それらのセッションは、慎重な配慮が必要な人権状況に対処するための戦略を会員企業が組織内で特定し策定する際に役立っている。ドイツのWBCSDパートナーeconsenseでも、サプライチェーンにおける人権に的を絞った会員企業と国際NGOとの対話を促進している。2014年6月、econsenseはドイツ国際協力公社（GIZ）、中国WTO経済導刊と協力し、中国北京で持続可能なサプライチェーンに関する初の国際ワークショップを開催した[25]。

今後の展望

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

WBCSDにとってこの文書は「アクション2020」のプラットフォーム内で企業の人権活動を拡大していくための足掛かりとなるものである。先進企業から得られた洞察は、企業によるUNGP実施の進捗状況の把握につながり、ビジネスの観点から普及を加速させる方策を明らかにし、プロセス、統治、規制に関する現行議論において実業界共通の明瞭な見解を発信していく際の根拠にもなる。

紹介した例のいくつかは成功事例だが、大半は現在も継続中である。我々は今後も引き続き、成功事例と企業を悩ませる問題の両方を共有することにより、UNGPの実務への落とし込み方や、人権への影響に対する最も効果的な予防法、緩和法、対処法を学んでいく。

UNGPが強調し、また本書を通じてもそうしているように、持続可能な活動のためには、これからも産業・社会セクターを横断した対話と協力関係が極めて重要な土台となる。WBCSDは、より多くの持続可能な企業が成功し認められるような環境を創り出すべく、一層の活動を促進し、洞察を深め、実業界の進歩的意見を明確に表明していくためのプラットフォームを今後も会員企業とBCSDに提供していきたい。

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

巻末注

1. UNGPの第12指導原則によれば、人権尊重の責任は国際的に認められた人権を基準とし、少なくとも「国際人権章典」と「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」の基本的権利に関する原則で明示された人権が、これにあたると理解されている。
2. http://www.wbcsd.org/vision2050.aspx
3. http://action2020.org/
4. 国連人権高等弁務官事務所（OHCHR）では、企業のための背景文書、ツール、指針をまとめた包括的なリストを提供している。

   https://www.unglobalcompact.org/Issues/human_rights/Tools_and_Guidance_Materials.html
5. 「ビジネスと人権に関する国連指導原則（UNGP）」は、OECD多国籍企業ガイドライン、ISO26000社会的責任規格、国際金融公社（IFC）のパフォーマンス基準、欧州委員会の2011年CSR戦略（加盟国にUNGP実施の国家行動計画を策定するよう求めた要請を含めて）に反映されている。国家レベルでは、例えば英国政府が既に国家行動計画を策定済みで、英国会社法の改正により特定状況での人権報告を義務づけている。
6. 欧州連合理事会の2014年9月29日付プレスリリース全文は、こちらに掲載されている。

   http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/intm/144945.pdf
7. 『採取産業セクターにおける企業・地域社会紛争のコスト（Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector）』（Rachel Davis、Daniel Franks共著、ハーバードケネディスクール、Shift、クイーンズランド大学（オーストラリア）、2014年5月12日発行）を参照。

   http://shiftproject.org/sites/default/files/Costs%20of%20Conflict_Davis%20&%20Franks.pdf
8. 自社サプライチェーンの社会的実績の改善を奨励した先進企業の実例と考察については、『監査から革新へ：グローバルサプライチェーンにおける人権推進（From Audit to Innovation：Advancing Human Rights in Global Supply Chains）』を参照。

   http://www.shiftproject.org/publication/audit-innovation-advancing-human-rights-global-supply-chains
9. http://www.econsense.de/sites/all/files/Respecting_Human_Rights.pdf
10. ニカラグア「ビジネスと人権」カントリーガイドはこちら。

    http://hrbcountryguide.org/countries/nicaragua/

    各国カントリーガイド一式はこちら。

    http://www.bghr.org/
11. http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-hria-white-paper.pdf
12. http://www.novartis.com/downloads/corporate-responsibility/responsible-business-practices/living-wage.pdf
13. 自社サプライチェーンの社会的実績の改善を奨励した先進企業の実例と考察については、『監査から革新へ：グローバルサプライチェーンにおける人権推進（From Audit to Innovation：Advancing Human Rights in Global Supply Chains）』を参照。

    http://www.shiftproject.org/publication/audit-innovation-advancing-human-rights-global-supply-chains

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

14. 社内人権部門を最も効果的に組織する方法の検討に関する幅広い議論は、『国連グローバルコンパクト・グッドプラクティスノート：企業内で人権部門を組織する（UN Global Compact Good Practice Note: Organizing the Human Rights Function Within the Company）』を参照。
    https://www.unglobalcompact.org/Issues/human_rights/Human_Rights_Working_Group.html
15. このトピックに関する企業への提案とよくある質問については、「人権に関するグローバル・ビジネス・イニシアチブ」の文書を参照。
    http://www.global-business-initiative.org/recommendations-and-faq-for-business-responding-to-the-prospect-of-an-international-treaty-on-bhr
16. 『ネスレ人権・農村開発ラウンドテーブル・ロンドン：ステークホルダーフィードバック要約（Nestlé Human Rights and Rural Development Roundtable London: Summary of Stakeholder Feedback）』を参照。
    http://www.nestle.com/asset-library/documents/creating-shared-value/human-rights-compliance/nestle-human-rights-rural-development-stakeholder-summary.pdf
17. さらに詳しくは、http://shiftproject.org/news/unilever-and-rafi-collaborate-advance-corporate-reporting-human-rights
18. 国連グローバルコンパクトの「人権とビジネスのジレンマ」フォーラムは、具体的な人権問題で直面する課題について情報交換する場を企業に提供している。http://hrbdf.org
19. https://business-humanrights.org/sites/default/files/media/documents/thun-group-of-banks-statement-guiding-principles-19-oct-2011.pdf
20. https://www.credit-suisse.com/media/cc/docs/responsibility/thun-group-discussion-paper.pdf
21. http://www.unepfi.org/humanrightstoolkit/credits.php
22. http://www.unepfi.org/work-streams/social-issues/
23. http://mneguidelines.oecd.org/globalforumonresponsiblebusinessconduct/2013_WS1_1.pdf
24. 詳細は、http://www.aim-progress.com/page.php?pmenu=2&id=85
25. http://www.econsense.de/en/events/international-workshop-responsible-sustainable-and-successful-supply-chains

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

謝辞

本書の作成にあたって洞察やフィードバックをお寄せくださいました次の方々に、厚く御礼申し上げます。

パートナー

WBCSDは今回のトピックについて、Shiftの協力を得ました。Shiftは2014年夏、WBCSDの会員企業とパートナーを対象とした一連のインタビューとワークショップを主催しました。それらの内容はこの文書を作成する際に参考にさせていただきました。ご貢献いただいたCaroline Rees、Rachel Davis、David Kovickの各氏に心より感謝いたします。

各社代表

ABB	Ron Popper
アングロ・アメリカン	Jan Klawitter
アルセロール・ミタル	Meera Pau Mehta
コカ・コーラ	Ed Potter
DNV GL	Anna Turrell、Bettina Reinboth
DSM	Gaëlle Nicolle、Kimberley Chan
エニ	Francesca Ciardiello、Alessia Priolo
ERM	David Snashall
アーンスト・アンド・ヤング	Nandini Hampole
ハイネケン	Rutger Goethart
日立	伊藤 裕理
ホルシム	Ariane Lüthi、Stefanie Koch
JPモルガン・チェース	André Abadie
ミシュラン	Hervé Deguine
ネスレ	Duncan Pollard、Yann Wyss
ノバルティス	Michael Fuerst
PWC	Patrick Shaw-Brown
RWE	Marga Edens
トタル	Margaux Dalençon、 Julie Vallat、Sophie Pierson
ユニリーバ	Marcela Manubens、 Rachel Cowburn-Walden
ヴァーレ	Liesel Filgueiras、Simone Rocha Pinto、Adriana Verdier

WBCSDグローバルネットワーク・パートナー

BCSDアルゼンチン（CEADS）	María José Alzari
econsense – ドイツ企業の持続可能な発展のためのフォーラム	Jana Heinze
uniRSEニカラグア	Matthias Dietrich

専門家

AIM-PROGRESS	David Lawrence
人権に関するグローバル・ビジネス・イニシアチブ	Mark Hodge
オックスファム	Chris Jochnick

本書の執筆と発行は、WBCSD事務局のソーシャル・インパクト・クラスターチーム（Filippo Veglio、Kitrhona Cerri）が 担当しました。

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

WBCSD「人権尊重の把握と開示」調査（2014年5月22日開始）の回答企業

1. ABB
2. Abril Mídia
3. ACCIONA
4. Aditya Birla Group
5. Akzo Nobel N.V.
6. Anglo American
7. APRIL
8. ArcelorMittal
9. Asahi Glass Company
10. Bank of America
11. BMW AG
12. Bridgestone
13. CEMEX
14. Cimentos Liz
15. Deutsche Bahn
16. DuPont
17. E.ON SE
18. Eastman Chemical Company
19. EDF Group
20. EDP - Energias de Portugal, SA
21. Empresas CMPC
22. Eni spa
23. Environmental Resources Management
24. EPM
25. Evonik Industries
26. Ernst & Young
27. Fibria
28. Firmenich
29. Ford Motor Company
30. Fujitsu Limited
31. Hankook Tire Co., Ltd.
32. Heineken
33. Hitachi, Ltd.
34. Holcim
35. Honda Motor Co., Ltd.
36. Italcementi Group
37. ITC Limited
38. JPMorgan Chase
39. Lafarge
40. Masisa
41. Metsä Group
42. Michelin
43. Mitsubishi Chemical Holdings Corporation
44. Mitsubishi Corporation
45. Monsanto Company
46. Nestlé
47. Nissan Motor Co., Ltd.
48. Novartis
49. PepsiCo
50. Petrobras
51. Pirelli & C. S.p.A.
52. Public Power Corporation (PPC)
53. PricewaterhouseCoopers
54. Reliance Industries Limited
55. Roche Group
56. Royal DSM
57. RWE AG
58. SABIC
59. Sasol
60. SC Johnson
61. SCA
62. Schneider Electric
63. SGS
64. Sika
65. Sime Darby
66. Solvay
67. Sompo Japan Insurance
68. Statkraft AS
69. Statoil
70. StoraEnso
71. Sumitomo Rubber Industries, Ltd.
72. Syngenta
73. Taiheiyo Cement Corp.
74. The Coca-Cola Company
75. The Goodyear Tire & Rubber Company
76. The Yokohama Rubber Company
77. TNT Express
78. Unilever
79. UPS
80. Vale
81. Veolia
82. Vodafone Group
83. Volkswagen AG
84. Votorantim Cimentos
85. Weyerhaeuser

障壁1

障壁2

障壁3

障壁4

障壁5

WBCSDについて

持続可能な発展のための世界経済人会議（WBCSD）は、未来志向の企業で構成されるCEO主導の組織で、実業界、社会、環境にとって持続可能な未来の創出を目指し、グローバルなビジネスコミュニティの活性化を図っている。WBCSDは会員企業と共に、信望あるリーダーとして、効果的な提唱活動を通じて建設的ソリューションを創出し、共同活動を展開する。実業界の指導的代弁者として、ステークホルダーとの強力な関係を活かし、持続可能な発展のためのソリューションを支持する議論や政策変更を推進している。.

会員企業200社は全大陸のあらゆるビジネスセクターから集まり、その収益は合計7兆米ドルを超える。WBCSDでは、持続可能な発展のためのベストプラクティスの共有や、現状を変革する革新的ツールの開発を行う。また、発展途上国を中心として、65の国や地域のBCSDおよびパートナー組織の協力も得ている。

www.wbcsd.org

免責事項

本書の発行者はWBCSDである。WBCSDの他の刊行物と同じく、本書は事務局メンバーと会員企業上級幹部による共同作業の成果である。草案段階で様々な会員が目を通し、広くWBCSD会員企業の見解を代表する内容となっているが、必ずしも全会員企業が一語一句まで同意しているわけではない。

著作権 © WBCSD、2014年11月
ISBN: 978-2-940521-23-4

www.wbcsd.org

World Business Council for Sustainable Development
Maison de la Paix, Chemin Eugène-Rigot 2,Case postale 246, 1211 Geneve 21, Tel: +41 (0)22 839 31 00
115 Fifth Ave, 6th Floor, New York, NY 10003
DLTA Complex, South Block, 1st Floor, 1 Africa Avenue, New Delhi 110 029, India, Tel: +91 11 3352 1527