



国際人権・労働基準の尊重に向けた 企業内専門人材育成 プログラム

シラバス

第 5 回

自社ビジネスへの組み込み

第5回の目標

「サステナビリティ経営」を実践・実現するため、人権・労働の課題をどのように捉え、自社のビジネスに組み込むかにつき、自社内外で実施可能な具体的計画を策定し、これを説明し実行する能力を身につける。

最終発表課題

本プログラムにおけるゴール(目標)(再掲)

- ◆ 経営目線で、グローバルな視点を持ち、人権を事業に取り入れるためのキーパーソンになる
- ◆ 国際人権/労働基準と人権デューディリジェンスの全体像について理解し、社内啓発を行えるようになる
- ◆ ビジネスと人権に関する最新情報を把握するための情報探索能力を身につける
- ◆ 自社オペレーションにおいて具体的な人権課題を特定できるようになる
- ◆ サステナビリティに関する社内外のコミュニケーションにおいて、自社の立場を説明できるようになる

本プログラムにおける5つのゴール目標を念頭に置きつつ、本プログラムで得た知見をもとに、自社及びバリューチェーン上の人権・労働の課題を捉え、より広範かつプロアクティブに活動し、将来にわたって持続可能な経済活動ができるよう、人権尊重を自社ビジネスに組み込むための具体的計画(5W1Hを満たす)を提示する。

- 2030年のSDGs目標年を見据えつつ、当面来期中(プログラム第5回から約1年中)に社内外のアクションを通じて実行する計画
- 業界やサプライチェーン、具体的人権リスク、ステークホルダーの様相を考慮
- 自社がなぜその計画を実行しなければならないのか、その理由を説明
- 作成した計画書はなるべく経営層への提案文書として使用できるようなものとする

スケジュール

1. チーム内発表	03
2. 全体発表	04
3. プログラム全体の講評	08
4. 受講生の声	09

講義内容

1. チーム内発表

所要時間	60分
獲得目標	サステナビリティ経営を実施し、人権・労働の課題を自社のビジネスに組み込む方法について、他の参加者と課題や各社の工夫を共有し、方法の多様性を学ぶとともに説明能力をつけることを目標としています。 他の参加者からフィードバックを得ることにより、自社の課題に気づき、また他の参加者の事例から学ぶことができます。
方法及び手順	チーム内発表では、参加者が各自準備した最終発表課題について、チーム内で共有します。 できる限り近い業種ごとに、4-5名程度のグループに分かれます。各チーム内で、一人5分程度で発表を行い、質疑応答や参加者同士アドバイスを交換します。 アドバイス等を反映し、各チーム内で5人分の内容をまとめます。その上で、全体発表に向けて1社を選出します。選出にあたっては、会社の実態に合わせて①即効性があり、②行動のイメージにつながりやすく、③一つでも行動変容をもたらす要素があることを考慮します。

2. 全体発表

所要時間	50分
獲得目標	ここでは、チーム以外の参加者と課題や各社の工夫を共有し、専門家や役員の立場からのフィードバックを得ることにより、サステナビリティ経営を実施し、人権・労働の課題を自社のビジネスに組み込む方法を学ぶことを目標としています。 また、社内外で人権に対する取組や社内の状況等を分かりやすく説明する機会にもなります。
方法及び手順	1チーム1社10分程度で、資料を投影しながら全体に最終発表課題を共有します。専門家や役員の立場となるゲストコメンテーター（第1期では現役会社役員が出席）、講師等が、それぞれの発表について質疑応答やフィードバックを行います。

(1) 最終課題発表の例

最終発表課題の内容は各社で様々ですが、第一期プログラムにおける一例を挙げると以下のとおりです。

●企業の背景

製紙事業のため、森林資源を多く使用するという特徴がある。また、グローバルな事業展開をしており、東南アジア等にも多くの海外生産拠点を有している。

環境問題にも取り組んでおり、温室効果ガス削減のための取組として海外での植林事業も行っている。

●これまでの取組

- ・ 人権方針の策定
- ・ 人権教育の継続的实施
- ・ 人権デューディリジェンスの実施(技能実習生へのインタビュー含む)

●現状の課題

上記のとおり人権に対する取組を行ってきたものの、自社特有の人権リスクが捉えられていないことに課題意識を持つ

↓

人権のレンズで事業活動を捉えなおし、以下のリスクに注目。

- ・ 生産拠点の多さ: 従業員の労働安全衛生
- ・ 海外拠点の多さ: 外国人労働者の問題、救済へのアクセス
- ・ 植林事業: 先住民の土地の問題

●現在進行中の取組

海外グループ会社の生産拠点の一つで、外国人労働者の労災事故が発生。現地監査等を実施。

●次年度の計画

いつ、だれが、どのように行うかを含めて計画を立てる。

- ①人権課題の特定: 会社特有の課題を特定
- ②苦情処理メカニズム: ライツホルダーの声を拾うため、実効性を向上
- ③人権教育: ライツホルダーの人権の重要性、リスク発生時の対応について

上記の発表は、本プログラムの内容に沿って考えられています。たとえば、個社特有の優先課題の特定、ライツホルダーの視点を重視した取組といった本プログラムにおいて繰り返し述べられた重要なポイントが押さえられています。また、現在進行中の取組として、具体的な事例が挙げられていると、会社の役員も、自社に人権課題があることを認識しやすいと言えます。

(2) 各社発表へのフィードバック

第一期プログラムにおける各社の発表の概要と、それに対するフィードバックは以下のとおりです。

① A社(製造業)

●概要

- ・ 全社横断的な推進体制の整備
- ・ 製造業として、責任ある調達のデューディリジェンス強化

●フィードバック

- ・ 全社横断的な取組は、現場の人々や上層部にサプライチェーン労働者の現状を知らせる良い機会となる。
- ・ ライツホルダーの視点から、自社においてどのような人権課題があり、どのようにすればそれが解決されるかを示せるとよい。
- ・ 経営陣に対しては、端的に何が問題となっているかを平易な言葉で説明することがスタートとなる。
- ・ なぜ対応が必要かを説明するには、会社の持続的な成長のために必要であることを強調した方が、経営陣にはインパクトがある。

② B社(商社)

●概要

- ・ 人権デューディリジェンスプロセスの定型業務化(チェックリスト、手順書、Q&A等)
- ・ 過去の事例や追体験から学ぶ社員一人ひとりの理解と知識の強化

●フィードバック

- ・ 社員一人ひとりに目を向けるというメッセージがよい。社員も大切にしてもらえると伝えることが重要。
- ・ 手順書等を特定の部だけでなく事業部等も持っていて、全員が会社の人権について理解し行動できるビジョンが見えた。
- ・ 営業部主体で取り組むことのメリット(例:顧客との信頼関係構築等)を強調した方が実現しやすい。

③ C社(メーカー・小売)

●概要

- ・ 自社の人権リスクを特定できていないので、人権のレンズで事業活動を見る必要がある。
- ・ ライツホルダーの声を拾うための窓口としての苦情処理メカニズムの構築

●フィードバック

- ・ 人権リスクが特定されていないという課題について、具体的に説明されていたので、経営陣を含め気づきと行動変容につながる。
- ・ 経営陣にしてほしいことをより具体的に述べるべき。

④ D社(建設業)

●概要

- ・ サプライヤーへの調査や働きかけについて、すべてを追いかけることは困難
- ・ 社内研修を実施したが自分ごとに捉えられない事例であったため、事業部ごと / 担当業務ごとの事例にアップデート

●フィードバック

- ・ 取引先への働きかけが難しいという課題を率直に共有されていることがよかった。
- ・ レベルを一つ上げて、サプライヤーと自社、ひいては業界全体でリスクを共有していることを認識させる必要がある。
- ・ 自社でやってみただけどうまくいかなかった、という事例をあげることも、経営陣を説得するには必要。
- ・ 人権リスクの優先付けの理由を説明できるようにすべき。

⑤ E社(コンサルティング業)

●概要

- ・ 中小企業に対する支援
- ・ コンサルティング事業という性質上、人的資本の毀損が離職につながる

●フィードバック

- ・ 率直なメッセージで、身近なものにおきかえて説明できていたことがよかった。
- ・ 自社の負の影響が人的資本の毀損につながり競争力を奪うという、人権リスクに対する取組の必要性や、想定される人権リスクも把握できていた。
- ・ ビジネスとして人権に対する取組を実施するだけでなく、それを社内浸透にもつなげて自分事として話せるというのがコンサルティング業としての在り方だと感じた。

3. プログラム全体の講評

所要時間	15分
獲得目標	ここでは、本プログラム全体を振り返り、プログラムで学んだことを実践するためにどうすればよいかを考えることを目標とします。
方法及び手順	参加者から、本プログラム全体の感想を聞き、共有します。また、投票アプリ等を利用して、可視化することも考えられます。

質問事項としては、例えば以下が挙げられます。

●全体発表で良かったグループとその理由

(回答例) プレゼンが上手、ストーリー性があった、スライドが見やすい、パーパスに沿っている等

●プログラム全体を終えての感想

(回答例) 学んだことを実施につなげたい、自信となった等

●次のアクションと実施するタイミング

従業員への研修、サプライヤー勉強会の実施、リスク特定・評価とその仕組み化等

4. 受講生の声

(1) 気づき・発想転換・行動変容

- ・受講前と比べ業務に対する視点・視野が明らかに変化した(常に指導原則に立ち戻って考える)と感じています。
- ・一貫して、指導原則に立ち返ることの大切さを教えていただいた。会社に戻ってもブレないための「軸」を学ばせていただいたと思う。
- ・マイナス部分を探すことに主眼を置いていたが、社会からの期待を考えプラスに転じることができる取組という視点の転換は大きかった。
- ・参加当初はテクニカルな知識を身に付けて会社に戻ろうと思っていましたが、回を重ねるごとに人権に対する熱意が高まっていく実感がありました。実務担当者は社内でジレンマを感じる人が多いですが、今回の研修での学びを忘れることなく社内で旗を振っていこうと思います。
- ・日本自体が国際人権に対する感度が低いことから普段当たり前のように行っている企業活動や個人の行動や振る舞いにおいても、マイノリティの負の影響を助長していないか、より意識すべきと感じました。
- ・企業に属する以上、どうしても費用や工数を「考慮しなければならない」と思う。自分のなかで折り合いがつかず費用対効果に偏り過ぎている自分に気づいた。これは他人にも起こることだと思うため、きちんと理解して推進できる自分の軸をつくって社内展開をしようと改めて思った。
- ・企業の人権担当者は、「ライツホルダー」の視点に立って事象を見て、対応を考えなければいけないということ。企業はどうしても人権や環境に関してもCSVの視点で考え、対応することが自社の利益にどう還元できるかを考えがちだが、人権対応についてはそれよりもまずライツホルダーの権利がどう侵害され、何の回復を求めているのか、という視点に立つことが重要。
- ・企業では「自社の立場」を第一に対策を立案するのが当たり前になり「被害者の視点」は二の次になりがち。人権の担当者として社内では常に被害者の視点を持ちつづけ、有事にはスピードを以て対処すること「他人事の人権問題」はあり得ないことを学んだ。

(2) グループディスカッション

- ・難しかったが、気づきも大きかった。自社でこのような事象が発生したら、大いに混乱しそうで、事実確認に時間がかかったり、ライツホルダーのためという大前提が見えなくなることもありえる。有事に備え、どのように確認を進めるのか、情報整理のトレーニングと、何より「誰のためにやるのか」という地道な教育が大切だと思った。毎回、繰り返しライツホルダー目線で、と言われ続けており、それでもすぐ企業目線になりがちであったが、今回ようやく最初に「ライツホルダー目線」で少し考えることができた。また以前技能実習生について仕事に関わることがあり、今回のワークでその経験から労災隠し、労基署との関わりに気づくことができたので、何事も積み重ねだということを、当たり前のことながら再認識した。
- ・ケーススタディでは、これだけBHRについて触れているにもかかわらず、いまだに自社の立場に立って物事を整理してしまう自身の思考のクセに気が付き愕然とした(とくに、1次サプライヤーなのか2次サプライヤーなのか、場合分けをして議論が進んでしまったあたりを反省)。一方、社内で一人だけがUNGPのベースを理解していても社内はその通りには動いてくれないのでは?という難しさも痛感した事例だった。

- ・短時間で問題点の整理が難しかった。これまでのワークでも複数の視点で考える重要性を指摘いただいていたが、慌てて物事を整理すると、配慮すべきステークホルダーが見えなくなりがちで、また同じ間違いをしてしまった。その分、認識が深まったと感じている。次こそは！
- ・事前課題(参考とする情報源)で、メンバー4人が持ち寄った情報源が何一つ重ならなかった点がとても興味深く、ビジネスと人権の領域では、とくにタイムリーに外部状況(法律や社会)が変化していくので、情報収集能力が非常に重要であることを実感しました。
- ・実際にロールプレイしてみて、一般の中小企業であればビジネスと人権の対応力が限られるであろう中で、サプライチェーンで支援していく重要性を実感した。また、人権侵害を受けた当事者が、どのようなことを求めているか、何が解決されると良いのか、ということを考える視点も大事だと気付かされた。

(3) 人権デューディリジェンス、ステークホルダーエンゲージメント

- ・人権デューディリジェンスについては、ゼロリスクは難しいからこそ自社の事業モデルにあわせた人権リスクの特定と評価の方法を確立し、優先度の高いテーマをしっかりと見定めることが重要であると実感しました。
- ・弊社の場合、手探りで昨年人権アセスを行い、「重大なリスクは見つからない」状況であったが、そこにリスクがあるのかわからない状況が一番危ないと聞き、形を整えるよりも本質なリスクベースアプローチに取り組まなければ、という思いを新たにしました。
- ・企業としてはNGOと聞くと身構えてしまいがちだが、共通目的は人権課題の改善であり最終目的は同じであり、共存していくことに重要性を改めて実感しました。
- ・重要なステークホルダーとしての労働組合の位置づけを改めて認識した。今まで労使協議などは経営や人事担当者の業務領域、と線を引いていたが、これからはサステナビリティや人権・責任ある労働環境づくりという観点でも意識してしっかりコミュニケーションを取っていきたい。
- ・当社には労働組合が存在せず、ニュースで伝えられる一般的な労使交渉(春闘など)のイメージしか持っていませんでした。労働者の権利の主張と企業側の主張は平行線をたどりがちな印象ですが、共通目標の下で協力する事により、従業員はディーセント・ワークが保障され、企業側は社会的責任が果たせ、好循環が生まれるのではと感じました。
- ・指導原則18「有意義な協議」ステークホルダーエンゲージメントを有意義にするためには、その目的を共有することも重要という点について、改めて、サプライヤーとのエンゲージメント説明に「協働」の文字を入れようと思った。CSR調達の目的としては伝えていても、場面ごとに適宜伝えていかなければ、ぶれそうな気がした。関係をよくしようとして解決を試みているのに、目的を忘れたら手段もメッセージ性も変わってしまう。

(4) 最終発表・アクションプラン策定

- ・経営層が納得しうるアクションプランを作成するために分析すべき事象がわかった。
- ・人権尊重に取り組む理由として、指導原則や外部環境からの視点でしか語ることができていなかったが、各社の「自社が人権課題に取り組む意義」の説明の仕方が大変勉強になった。
- ・最終的には参加者のみなさんが社内で板挟みになりながらも企業、社会、そして日本にとって大事なことを自ら何とかしようとしている姿勢に共感できた。このようなメンバーの中で学べたことを誇りに思う。

(5) これからのアクション

- ・人権への対応はまったなしであり、企業内で「どこが担うのか」を議論している段階ではない。まずはサステナビリティ推進部で議論した上でリスクの特定とそれに対する取組の枠組みを作り、そこに人事部を巻き込む形で社内の推進体制を作る。
- ・関連部署にて最終発表資料に基づき人権対応改善のキックオフミーティングを行う。
- ・これから行う当社の人権リスク評価の中で、自社に対する「社会の期待」も考慮の一つに入れながら、優先順位を議論していきたい。また、現状は外部評価で問われている事項への対応等で手一杯のところもあるが、将来的には自社が人権に取り組むことでどのような世界をつくっていきたいか、それをどう実現するかというストーリーの解像度をあげていければと思った。
- ・短期的には取組の社外開示や従業員の理解浸透を促進させ、長期的には経営計画やマテリアリティへの組み込みを検討していく。
- ・労働組合に当社の人権方針と人権デューディリジェンスの取組について情報共有を行うことから始めていけたらと思いました。
- ・人権方針とKPIに整合性がなく、それは自社のリスクベースアプローチができていないからだと思う。形を整えることも重要だが、軌道修正をしていくべきで、それを負の影響を埋めるという目線ではなく、以前の講義でお聞きした「社会から何を期待されているか」というプラス目線で行えるようにしたい。

(6) プログラムの改善点について

- ・チャット形式で講義を聞いている最中にどんどん質問を投げかけられると便利かもしれないと感じた。
- ・インプットが充実していて、かつ大量ということもあり、振り返りやアウトプットの機会を確保していただけると、頭の整理状況に気づきやすく、また緊張感をもち最後まで息切れしてでも走り抜けれると思う。
- ・アクションプランの発表はもうすこし長く時間をとっていただきたかったので 最終回のみ4時間とるなどしてもいいのではないか？
- ・各企業の取組や事例、開示内容をもとに、もっとこうしたら良くなるということや、こういうところが足りていないなどの講義があるといいなと思います。
- ・色々な意見はありますが、第二次世界大戦後に理想に燃えた若い人たちの手で作成された日本国憲法のように、グループワークを通じて一つのプロトタイプとなる人権方針のドラフト作成を行うというプログラムはいかがでしょうか。



Copyright © International Labour Organization
2025年
表示 4.0 国際(CC BY 4.0)

本著作物は、クリエイティブ・コモンズ「表示 4.0 国際」に基づいてライセンス供与される。当該ライセンスのコピーは、<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> にアクセスすることで確認できる。ライセンスに詳述されるとおり、利用者には、再利用、共有（複製及び再配布）、翻案（元の著作物のリミックス、変形、及び元の著作物を土台とした別の著作物の構築）を行うことが認められる。利用者は、ILO が素材の出典であることを明示し、元の内容に変更が加えられているかどうかを示さなければならない。翻訳、翻案その他の二次的著作物に関連して、ILO のエンブレム、名称及びロゴを使用することは認められない。

表示 – 利用者は、変更が加えられたかどうかを示した上で、以下のように著作物を引用しなければならない。[国際人権・労働基準の尊重に向けた企業内専門人材育成プログラム、国際労働機関、ジュネーブ、2025。© ILO]

翻訳 – 本著作物を翻訳する場合は、表示と共に以下の免責条項を追記しなければならない。

これは国際労働機関 (ILO) の著作物の翻訳である。この翻訳は ILO によって作成、確認、承認されたものでなく、ILO の公式の翻訳とみなしてはならない。ILO は、その内容と正確性について一切責任を負わない。責任は翻訳の著者のみが負う。

翻案 – 本著作物を翻案する場合は、表示と共に以下の免責条項を追記しなければならない。

これは国際労働機関 (ILO) の著作物の翻案物である。この翻案物は ILO によって作成、確認、承認されたものでなく、ILO の公式の翻案物とみなしてはならない。ILO は、その内容と正確性について一切責任を負わない。責任は翻案物の著者のみが負う。

第三者素材 – クリエイティブ・コモンズの本ライセンスは、本公表物に含まれる、ILO 以外の者の著作物には適用されない。第三者に帰属する素材を利用する者は、権利保有者との権利処理及び侵害の申立てについて単独で責任を負う。

友好的に解決できない紛争が本ライセンスに基づいて生じた場合、かかる紛争は、国際連合国際商取引法委員会 (United Nations Commission on International Trade Law, UNCITRAL) の仲裁規則 (Arbitration Rules) に従って仲裁に付託されるものとする。当事者は、かかる紛争の最終裁定として、かかる仲裁の結果下された仲裁判断に拘束されるものとする。

権利及びライセンスに関する質問は、ILO 出版部 (権利・ライセンス) (rights@ilo.org) に問い合わせること。ILO の出版物とデジタル製品については、www.ilo.org/publns に情報が記載されている。

ILO 刊行物中の呼称は国際連合の慣行によるものであり、文中の紹介は、いかなる国、地域、領域、その当局者の法的状態、またはその境界の決定に関する国際労働事務局のいかなる見解をも示すものではない。

研究報告その他の寄稿文で表明された見解に対する責任は原著者のみが負い、その刊行は、文中の見解に対する国際労働事務局の支持を表すものではない。企業名、商品名及び製造過程への言及は国際労働事務局の支持を意味するものではなく、また、企業、商品または製造過程への言及がなされないことは不支持を表すものではない。



**From
the People of Japan**

この資料は日本政府提出の「移行のための技能開発と
責任ある企業行動プロジェクト」の一環として作成しました。