

もくじ

はじめに.....	3-4
労働CSRの原点：ILO 多国籍企業宣言	5
社会対話／事例解説.....	6-10
労働安全衛生／事例解説.....	11-12
人づくり・技能形成／事例解説	13-14
ILO 多国籍企業宣言「企業に向けられた原則」一覧.....	15
強制労働の撤廃／事例解説.....	16-18
サプライチェーン／事例解説	19-22
職場における平等／事例解説.....	23-27
参考資料一覧.....	28

FAIR PLAY Guidebook

「東京2020大会パートナー企業
ディーセント・ワーク推進に関する
取組事例集」解説書

国際労働機関（ILO）

ジュネーブ本部企業局
多国籍企業ユニット
www.ilo.org/multi
multi@ilo.org

駐日事務所
〒150-0001
東京都渋谷区神宮前5-53-70
国連大学本部ビル8階
tokyo@ilo.org
www.ilo.org/tokyo
@ILO_Tokyo

The production of this guidebook has
been partially funded by the Responsible
Supply Chains in Asia Programme.

はじめに

グローバル化が著しく進んだ今日、企業は、国境を越えた多くのパートナーとビジネスを行い、すべての人に経済成長とディーセント・ワークをもたらすことをめざすSDGs8（持続可能な開発目標8）の達成に、重要な役割を担っています。新型コロナウイルスの世界的大流行により3億人以上の仕事が失われた今、ディーセント・ワークの重要性が注目され、持続可能で強靱（レジリエント）な企業とサプライチェーンの構築が急務となっています。

企業が司令塔となり、国内外のすべてのビジネスパートナーを支援し、サプライチェーン全体の労働環境を良好に保つことは、消費者、政府、市民社会のすべてから期待されており、その期待に応えることは企業の責務となっています。働く人の権利を尊重することは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」とILOの「多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言（ILO多国籍企業宣言）」の核となる原則です。働く人を大切にすることは、最終的に企業の競争力の強化や持続可能性につながります。

国際労働機関（ILO）と公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会は、東京オリンピック・パラリンピック競技大会（東京2020大会）の準備・運営を通じてディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）を推進するためにパートナーシップを結び、その一環として、「FAIR PLAY：東京2020大会パートナー企業 ディーセント・ワーク推進に関する取組事例集」（FAIR PLAY事例集）を作成しました。ここで紹介されている日本企業の先進的な取組事例をもっと多くの方に知って頂き、企業の社会的責任ある労働慣行について理解を深めて頂くために、このたび一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）のご協力を得て、FAIR PLAY事例集のガイドブックを作成しました。

日本企業は、SDGs達成を牽引する大きな力です。本書で解説する事例は、新型コロナウイルスの世界的大流行以前に収集されたものですが、むしろ今現在とても参考となる内容でもあります。ディーセント・ワーク促進への取り組みが、働く人の権利を守り企業パフォーマンスの向上に結びついているということを、本書を通じて理解して頂けると幸いです。

経団連協力のもと発行された本書は、東京2020大会の持続可能性コンセプトである「Be better, together/ より良い未来へ、ともに進もう」を具体的に説明する試みでもあります。日本企業が実践している好事例が、日本だけでなく世界各地で活動するさまざまな産業のあらゆる規模の企業に、新しい視点を与え、共に働く人の権利を守るために何ができるのかを考えていくきっかけとなることを願っています。

国際労働機関（ILO）
企業マネジメントチーム 局長
ヴィック・ヴァン・ヴェーレン

多くの日本企業は、事業活動を進めるなかで、さまざまな良い取り組みを行っています。しかし言語上の制約もあり、そうした取り組みが世界の人々に知られていない現状があります。FAIR PLAY事例集は、ILOという国際機関が日本企業の取組事例をまとめた最初の資料であり、日本企業はもちろんのこと、広く世界の方々に読んでいただきたいと思います。このたび同書の英語版*が完成したのは、非常に意味のあることだと思います。また、近日中にこの解説書の英語版も作成されると聞いています。

本解説書は、国際労働基準に基づいたILO多国籍企業宣言の視点でFAIR PLAY事例集を解説したものです。日本の読者の中には本書を読み、それほど特別な取り組みではないという印象を持たれる方もおられるかもしれません。多くの日本企業が、とくにILO多国籍企業宣言の内容を知らなくても、そのエッセンスを知らず知らずのうちに当然のように取り入れてさまざまな取り組みを実践しています。必要だと思い自主的に行っている企業行動が、実は社会的責任のある企業行動であり、まさにその点をILOは事例として世界に紹介する価値があると認めているのです。

経団連は、産業界としてSDGs達成に積極的に取り組むために、ILO多国籍企業宣言の考え方も盛り込んだ企業行動憲章を定め、責任ある企業行動の実践を求めてきました。このFAIR PLAY事例集に記載された取り組みを実践していくことは、日本政府が策定した「[ビジネスと人権に関する行動計画](#)」（2020-2025）において表明された政府から企業への期待にも対応し、企業の国際的競争力と持続可能性の確保・向上に資することとなります。世界中の働く人が新型コロナウイルスの世界的大流行の影響を受け、経済的に厳しい状況にあるなかで、日本企業が引き続き責任ある企業行動を取ることで、多くの人の将来が明るいものとなるよう願っています。本解説書がその一助となるよう期待しています。

一般社団法人 日本経済団体連合会
労働法規委員会 国際労働部会長
市村 彰浩

* FAIR PLAY DECENT WORK FOR ALL THROUGH THE 2020 GAMES: Collection of Practices to Promote Decent Work implemented by Tokyo 2020 Partners

労働CSRの原点～ILO 多国籍企業宣言

持続可能性（サステナビリティ）がここ数年、企業経営に求められる重要事項として日本のニュースでも聞かれるようになりました。投資家や社会からCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会に対する責任）やサステナビリティ、ESG（Environment：環境, Social：社会, Governance：企業統治）について問われ評価されることが急増しています。しかし、人権や労働を中心とする企業の社会的責任（Social）について、どのような方針を立てて企業行動にうつせばよいのでしょうか。また、国連の持続可能な開発目標（SDGs）やILOの国際労働基準と原則、国連ビジネスと人権に関する指導原則、OECDの多国籍企業行動指針などの国際規範、グローバル・コンパクトなどのCSRイニシアチブやISO26000、業界団体が進めるCSR調達基準など、さまざまな枠組みが頻出するなかで、企業はどのような時に何を参照すれば良いのでしょうか。

ILOの「多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言」（ILO多国籍企業宣言）は、企業が取り組むべき責任ある持続可能な労働慣行に関する指針です。初版は1977年に採択され、最新版（第5版）は2017年に改定されました。ILO多国籍企業宣言の原則は、国際労働基準に基づいています。そして、国連グローバル・コンパクト等のCSR関連のイニシアチブ、枠組や国際文書は、ILOの多国籍企業宣言に適合しています。企業は、労働と雇用に関して一貫性をもった指針を多国籍企業宣言から得ることができます。（企業向けられた原則の一覧表は、本書15ページに掲載していますので、事例解説を読む際にご活用ください。）

ILOの国際労働基準や多国籍企業宣言の原則は、実践されてこそ意味があります。FAIR PLAY事例集では、ディーセント・ワーク推進に向けた以下の6つのトピックについて、具体的な企業の実践事例を紹介しています。

①社会対話 ②労働安全衛生 ③人づくり・技能形成 ④強制労働の撤廃 ⑤サプライチェーン ⑥職場における平等

本書は、まず各トピックの内容説明と企業に求められている行動を簡潔にまとめ、参考となるILO多国籍企業宣言の項を紹介します。さらに、FAIR PLAY事例集と一緒に発行された「国際労働基準と持続可能性に配慮した調達ハンドブック」で参考となる箇所がある場合は、該当ページを紹介しています。そして各企業の事例のすぐれている点や学べる点は、**よみどころ**で紹介し、実行できると思われることは**実践ポイント**にまとめました。以下の実践ポイントは、ほとんどの事例に共通するもので、効果的な取り組みだと思われます。

- ◎ 経営トップのリーダーシップ
- ◎ 現場の声を聞いて方針を策定し、効果を確認するフォローアップ体制（社内SNSを導入している例もあります）
- ◎ 企業方針の積極的な開示
- ◎ 同業他社、業界団体など幅広い関係者・ステークホルダーとの協力
- ◎ 全社員を対象とした研修の実施

東京2020大会パートナー企業の14事例から、労使間の対話を通して現場の生産性・創造力が高まり、社会から認められ、ビジネスが継続し発展していることが読み取れるはずです。14の企業が苦労と工夫を重ねて実施している取り組みの実践ポイントは、規模の大小を問わず、すべての企業にとって参考となるものです。

本書の読み方

本解説本は、ウェブ版の利点を活用し、関連する資料にはリンクが張ってあります。

6つのトピックの説明ページには、ILO多国籍企業宣言（宣言チェック！）とILOビジネスのためのヘルプデスク、さらに該当する場合は「国際労働基準と持続可能性に配慮した調達ハンドブック」などの資料へのリンクが張られています。表紙画像がアンダーラインをクリックしてください。

各事例の本文は、会社名の下にある（事例本文は、[こちら](#)をクリックして下さい）の[こちら](#)の上にカーソルを合わせてクリックすると、読むことができます。

社会対話

社会対話とは政府・使用者[※]・労働者の代表が、経済・社会政策に関わる共通の関心事項に関して行うあらゆる種類の交渉、協議、あるいは情報交換を通じて、すべての人がディーセント・ワークを得る機会を促進することを目的とするものです。[※]使用者とは、経営者を意味しています。



社会対話の概念は広く、政府、労働者団体、使用者団体の三者間で行う場合や、労使間で行う場合もあります。また、公式・非公式の協議や、地域レベル、企業レベル、業種別に行われる対話も、社会対話の形態の一つです。社会対話は聞きなれない表現ですが、昨今でいうステークホルダー・コミュニケーションと類似するものです。労働に関わるステークホルダーであるマネジメント（使用者）や使用者団体、労働者や労働者団体などとの間における対話と捉えることができます。

日本企業では、労使が生産現場や職場単位で丁寧に対話することが珍

しくなく、労使双方が相手を対等に扱うという尊重の姿勢を持つ場合が多いと言えます。他方、使用者側と労働者団体の幹部との間で大きな方針を決め、下部組織（実際の企業の拠点や事業所）に展開するというトップダウン方式で労使協議を行う企業も世界では多くみられます。アジアの主要国においても、使用者側と労働者側の協調はあまり多いとはいえないのが現状です。

社会対話は、異なる立場の人々が対話を通じて相手の立場を理解し、共に改善するために必要不可欠であり、社会対話の重要性は、14事例すべてにあてはまります。サプライチャー

ン全体の労働環境の改善や、強制労働・人身取引の排除のためには、サプライヤーと発注側企業や政府機関との対話は欠かせません。労働者の訓練や労働安全衛生、職場における多様性の推進も、ステークホルダー間の対話によって推進されます。国の制度、産業や労働組合の組織化の成熟度により、労使対話が難しい場合もあるでしょう。本来であれば労働組合を通じた対話が望まれますが、場合によっては、労働組合に代わり市民社会組織が実質的に労働者側の主張を担うこともあります。

宣言チェック！



とくに
第10項、第11項、
第16項、第44項、
第47項、第63項
をご覧ください。

※ ILO多国籍企業宣言は、企業に、事業活動を展開する国の政策、開発優先課題、社会的な目標に沿って事業を行うことを求めています。

※ そのためには、進出先の国の政府、使用者団体や労働者団体と対話を行う必要があります。

※ 対話を通じ、企業は事業活動と進出先の国の政府が掲げる政策目標との調和を図ることができ、事業の継続性を高めることができます。



ILOビジネスのためのヘルプデスクでは、ILO多国籍企業宣言で取り上げる労働に関するテーマについて、実際にあった問い合わせに基づいたQ&Aを掲載しています。[こちら](#)をご参照ください。

事例：株式会社LIXIL

（事例本文は、[こちら](#)をクリックして下さい）

定期的なコミュニケーションを大切に、職場環境の改善を推進

よみどころ

2011年に国内の主要な建材・設備機器メーカーを統合したLIXILは、労使対話を重視する経営方針のもと、本社と労働組合が対話する労使協議会に加え、支部やブロックレベルでの労使協議会で、現場特有の課題を協議しています。現場の声を吸い上げて制度整備につなげている点は参考となります。支部やブロックレベルで、年に3～4回労使協議会を開き、職種や地域の実状を踏まえた制度活用方法を議論しています。また、労使協議会とは別に、労使が

重視するテーマであるワーク・ライフ・フレキシビリティについて労使の検討委員会を立ち上げ、「従業員が高いパフォーマンスを発揮し続けられる柔軟な働き方」の実現に向けて議論しています。どのような制度が必要か、当事者の視点で議論し、従業員の意見が反映された制度を整備することで生活と仕事の両立を実現させ、人材のつなぎ止めや社員のキャリア開発につなげています。高齢化が進む日本企業が直面する労働力不足に備えることに加え、新型コ

ロナウィルスの世界的大流行によって必要性が高まっている柔軟な働き方への対応としても参考になる取り組みです。また、社内SNSを導入し、経営トップから発信したり、異なる職場で働く社員同士が共通の関心事について自由に意見交換が行える環境を整備している点は、他の企業でも実践可能な取り組みだと思われます。

実践ポイント

☑ 現場の声を聞く

地域レベルでも労使協議会を開催し、実状にあった制度活用方法などを議論する。特に重視するテーマについては労使の検討委員会を立ち上げ、重点的に議論する

☑ きめ細やかなフォロー

従業員の満足度に関する調査を実施し、その結果をもとに部署レベルで所属長を交えて話し合い、職場環境の改善に取り組む

☑ 社内SNSを活用

社内SNSを導入し、社員同士が組織や拠点を超えて共通の関心事（育児や介護など）について自由に話し合い、困りごとや解決策を共有できる環境を整備する

☑ トップも積極的に発信

経営トップからの発信を強化し、社内コミュニケーションを活性化させる（トップによる経営情報の発信、社員が直接意見を投稿できる仕組み）

事例：トヨタ自動車株式会社

（事例本文は、[こちら](#)をクリックして下さい）

徹底的なコミュニケーションを通じた生産性向上

よみどころ

安全な労働環境を作り工場の生産性を高めるのは従業員一人ひとりであるという考え方が、世界中の工場で周知徹底され、労働者と上司との対話が日々実践されていることがわかります。労働環境の向上が生産性の向上につながっていることを示す事例です。工場の製造現場では、機械化やトヨタ生産システムが導入され、生産性向上が求められる中で、自動化された製造ラインで発生する不具合を人が見つけ、停止の判断ができるよう、従業員一人ひとりの主体的な力を重視しています。労働安全衛生は会社の繁栄と労働条件の改善に貢献するという考えのも

と、現場の従業員と上司のコミュニケーションの徹底によって、迅速な対策が取られています。トヨタの労使は1962年に労使宣言を調印し、「労使は互いに信頼し、生産性の向上を通じて会社の繁栄と従業員の労働条件の向上を図り、事業を通じて地域の発展に貢献していくこと」を宣言しています。タイ、インド、インドネシア、ブラジルでも労使宣言を締結しています。ここに至るまでの道のりは長く、苦労を重ねてきたことが事例では触られています。1950年の経営危機を乗り切るために行った従業員25%の人員整理は大争議をもたらしまし

た。労使の信頼関係が損なわれ、その後何年にもわたり繰り返された争議は、会社の発展と従業員の労働条件の向上にも支障をきたしました。この原体験によって、「会社繁栄のみなもとは人にあり、企業は労働条件を改善し、従業員は生産性の向上に協力する」という労使間の共通認識が確立し、立場の違いを超えて会社の繁栄に向け努力を積み重ねる行動が定着しました。従業員にとって、雇用の継続は何よりも大切であり、より良い雇用の重要性は、新型コロナウイルスの世界的大流行によって世界中で再認識されています。

実践ポイント

☑ タイムリーなコミュニケーションが大切

マネジメントと従業員という立場を超えて、業務の課題をタイムリーに話し合うことを常に推奨する。安全性向上や健康で快適な職場環境の実現も、現場の業務改善の範囲に含める

☑ 現場の声を聞く手段を整備

従業員の提案や困りごとを聞く手段を設ける（例：メンバーズボイス活動 ― 従業員が改善案や困りごとを書き込む連絡ノート）

☑ 共通認識に至るまで話し合う

経営陣と労働組合であらゆることを徹底的に話し合うことで共通認識を醸成する

☑ 労使の合意を明文化

宣言という形にすることで、双方が取り組みを主体的に行うことができる

事例：株式会社パナソニック株式会社

（事例本文は、[こちら](#)をクリックして下さい）

労働者との対話を通じたディーセント・ワークの推進

よみどころ

この事例では二つの異なる形の社会対話を取り上げています。一つは、企業内の労働者と管理者の二者対話であり、二つ目は国際機関の関与の下での多国籍企業と政労使との対話（「三者プラス対話」次頁参照）です。ベトナム工場で、基本的労働条件に加え日々の生活に関わることも、きめ細かに労使で対話することにより、労働者の主体者意識が高まり、ウィン・ウィン関係を作りました。その経験をベトナム政府、日系企業、

ベトナム商工会議所、ベトナム労働総同盟、サプライヤー、ILOとも共有し、社会対話を実践した好事例です。日系企業の現地工場の労務管理責任者にとって、進出先の労働法の整備や施行状況のバラツキは悩みの種です。そのような中で、現地生産の最適化のために、どのような労務管理をすべきか、日々悩みながら進めているのが実状でしょう。パナソニックのベトナム工場では、基本的労働条件に加え、健康増進や財産形成、

さらに食堂運営（メニューを決める）などの会社のサービスについて、自然発生的に現地従業員の意見を聞くようになった過程が紹介されています。工場管理者の悩み解決の手段として生まれ、従業員との対話を場当たり的なものに留めず、マネジメントの仕組みとして定着させたことで、継続した成果が出ていることは注目ポイントです。

実践ポイント

☑ 現地従業員の関心事を把握する

進出国・地域における自社工場の現地従業員の最大の関心事を把握し、それに対する要望や工場側の対応に関する不満を把握する。要望や問題点に対応することで、従業員のモチベーションを高める

☑ 継続的な対話を推進する

労働者と工場管理者の信頼関係を築くために、コミュニケーションの接点を増やし、継続的にきめ細やかに対話する体制を確立する

☑ 国際機関のプロジェクトに協力する

ILOが推進するプロジェクトに自社の活動を共有することで、ベトナムの労働慣行や労働行政の改善に貢献し、自社の取り組みを業界標準として定着させることもできる。これによって現地の産業競争力の底上げとサプライチェーンの強化にもつながる（強靱性の向上）

☑ 同業他社と協力する

進出先での取り組みに加え、日本国内では同業他社とともに業界共通の課題に対して、産業団体を通じて協議するなどの取り組みも重要。本事例では、一般社団法人電子情報技術産業協会（JEITA）における、責任ある鉱物調達を実現するための検討会の活動が紹介されている

三者プラス対話とは

政労使三者に多国籍企業を加えた三者プラス対話は、ILOが推進している対話形態の一つです。

ILOは、日本政府の拠出により、ベトナムの労働行政、特に労働監督官の能力強化と、現地工場の労働条件と生産性の向上をめざすプロジェクトを実施しました。対象とした電子産業はベトナム最大の輸出産業ですが、その大半は日系企業をはじめとする外資企業（多国籍企業）です。多国籍企業が現地の労働市場に大きな影響力をもつようになると、現地

の労働法制の策定について、国内の政労使三者だけでなく、多国籍企業の意見を参考にすることが望ましい場合もあります。パナソニックは、ILOプロジェクトの調査活動に協力し、ベトナム工場で行っている労務管理や労使対話の事例について情報提供しました。その調査結果をもとにILOはベトナム政府、労使団体が参加するハイレベル政策対話を実施し、電子産業におけるさまざまな問題への対応策を決定しました。そして「社会的責任ある労働慣行を促進

するためのベトナム電子機器企業連合会」が設立され、多国籍企業とベトナム政府、労使団体との間の情報交換や三者プラス対話の場として利用されています。三者プラス対話は、多国籍企業の本社のある国（多くの場合日本をはじめとする先進国）の政府や労使団体も含めた拡大三者構成対話として実施される例もあります。（「[FAIR PLAY](#)」コラム1、34-35ページ参照）



労働安全衛生

ILO 多国籍企業宣言は、企業に対し、すべての職場で最高水準の安全と健康を確保することを求めています。それは従業員の人命を守り、従業員の健康を確保し増進するために不可欠な対策です。



多国籍企業は、進出先の国で操業する際、労働安全衛生に関する事項を労働協約に入れることで、現地の労働者の安全と健康の確保・推進に貢献することが期待されます。明確な企業方針とそれに基づくマネジメントシステムにより、労働安全衛生が継続的に改善されていることが重要です。労働安全衛生マネジメントシステムの主な要素は、リスク

アセスメントとリスク軽減対策、それを実行するための計画作成、実施および評価であり、労働者の参加はシステム全体を通して不可欠です。事業場の全ての有害要因（騒音、危険・有害物質、機械安全、重労働・危険作業、ストレスなど）のリスク評価が求められるほか、防火対策や訓練を含めた事故および緊急事態への対応・予防計画、作業環境管理、労働

衛生管理、労働者への情報提供とトレーニングなども重要です。安全や健康のリスクや必要な改善策は、業種や業態、さらに労働者個人によっても異なります。また、自社内の整備に加え、サプライチェーンにおける労働安全衛生状況を確認しておくことも大切です。

『[国際労働基準と持続可能性に配慮した調達ハンドブック](#)』の現場の労働安全衛生の確認（48ページ）をご参照ください。

労働安全衛生マネジメントシステムを構築する際、労働安全衛生の企業方針を確立し、PDCAサイクル（計画(Plan)→実行(Do)→評価(Check)→改善(Action)）に従って安全衛生対策が継続的に実施されていることが大切です。凸版印刷はトップが陣頭指揮をとり、会社の経営方針として定めています。また、労働者がすべてのステップに参加・関与することが重要です。職場の社会対話とも表現できます。大企業に限らず中小企業においても、労働安全衛生のマネジメントシステムを確立する必要があります。経営トップが「安全第一」と掛け声をかけるだけでなく、事故による経営的な損失を含めたリスク（休業補償、行政からの改善命令や業務停止命令、顧客からの取引停止など）について、工場の責任者とも共有し、労災ゼロに向けた活動が現場で定着するよう働きかける必要があります。

労働安全衛生に関する取り組みを改善するためのツールとして、[ILO労働安全衛生マネジメントシステム・ガイドライン](#)（英文）もご活用ください。

宣言チェック！



- * 第44項：労働者、使用者団体、労働者団体、所管省庁など権限のある機関に対し、新しい生產品と工程の導入によって生じる危害とその保護措置を周知することが求められています
- * 第46項：適当な場合は、安全衛生に関する事項を労働者代表・団体との協約に含めることが求められています



ILOビジネスのためのヘルプデスクでは、ILO多国籍企業宣言で取り上げる労働に関するテーマについて、実際にあった問い合わせに基づいたQ&Aを掲載しています。[こちら](#)をご参照ください。

事例：凸版印刷株式会社

（事例本文は、[こちら](#)をクリックして下さい）

労災事故の疑似体験を通じて安全衛生意識を高め、事故を予防する文化を構築する

よみどころ

本事例は、凸版印刷が複数の重大な労災事故を経験したことが起点となっています。安全を最優先するという経営トップの強いコミットメントに基づき、方針や施策を盛り込んだマネジメントシステムを導入し、これらの活動が継続されていく中で、社外にも共有するレベルにまで発展したことがわかります。労災発生件数の減少という成果につながっており、特に製造業にとって大変参考になる事例です。日本国内で体系化した取り組みを海外拠点にも広め、サプライチェーンを含めた社外の組織にも安全教育プログラムを共有していることは注目ポイントです。

特に「安全道場」という研修の仕組みは重要です。36もの研修プログラムがあり、安全管理の訓練プログラムとしてマネジメントシステムに組み込まれています。また、製造現場に限らず、比較的リスクの低い職種の安全対策も含まれています。労災防止研修では、知識を教えるだけでは研修内容が労働者の身につきません。他方、事故をシミュレーションした教育で事故現場を追体験するだけでは受講者の恐怖心をあおるばかりで、解決・予防の効果は限定的であるとの指摘もあります。凸版印刷の安全道場研修では、事故を追体験し、恐怖を実感したうえで、どうしたら予防できるのかという改善策

を自分で考えるプロセスに重点が置かれています。これは、実際の有効なアプローチです。この研修を可能にするのが「安全師範」の存在です。経験や知識のある師範が、解説するだけでなく、参加者の興味を喚起しながら議論を進めることで、理解が深まり定着します。さらに、一部の従業員が安全対策を理解していないことが労働災害につながりかねない点を考慮し、この研修は、パートタイム労働者や派遣社員も対象としています。全従業員が会社の安全衛生に対する本気度を理解し、参加型の研修を受けていることは、非常に大切です。

実践ポイント

☑ トップのリーダーシップと継続した労使対話が大切

安全衛生対策は、日頃の労使間のコミュニケーションが不可欠。経営トップが現場に働きかけ、現場は日々の安全対策を徹底して行うことが求められる。凸版印刷では毎月の役員会で一日以上の労災休業事案について原因と対策を確認している。トップが常に関心を持ち関与していることが、全社の安全衛生の理解と徹底につながっている

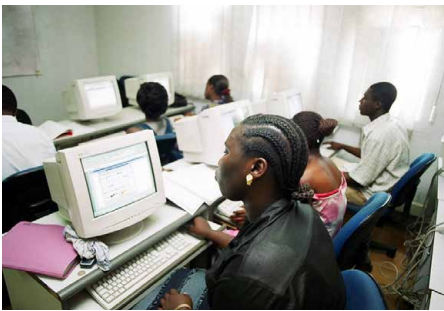
☑ 研修は全従業員を対象とする

安全研修の対象をすべての従業員とすることで、全員参加の安全対策が徹底される

☑ 労働安全衛生マネジメントシステムを確立・実施することは労災事故の予防に効果的

人づくり・技能形成

技術革新やグローバル化などがもたらす大きな変化の中で、すべての働く人が生涯教育を通じて新たな技術や業務への適応を図ることができる環境づくりが大切です。ディーセント・ワークを実現し維持できるように、政府や使用者は、働く人々に対し、生涯教育の機会の提供などを通じた継続的な人づくりを推進することが求められています。



仕事の未来に向けたILO創設100周年記念宣言 (2019年採択)では、働くすべての人が変化する仕事の世界がもたらす機会に対応できるよう、効果的な生涯学習と質の高い教育を提供することの重要性を強調しています。

宣言の参考資料として作成された**報告書** (30-31ページ)では、生涯学習の普遍的権利の公的な承認と、効果的な生涯学習制度の確立を提唱しています。生涯学習には、幼少期の基礎教育から成人後の学習（基礎的技能、社会技能・認知技能、特定の業務・

職業・分野に必要な技能など）、さらに社会に参加するために必要な能力の開発も含まれています。

2021年のILO総会でも、技能と生涯学習に関する一般討議が議題となっています。



仕事の未来に向けたILO創設100周年記念宣言



仕事の未来世界委員会報告書

急速に変化するグローバルなデジタル経済において、技能への投資は重要性を増しています。また、新型コロナウイルスの世界的大流行は、仕事の世界におけるデジタル技術の重要性を明らかにし、この分野での人材育成が急がれています。(ILOは日本政府の拠出により「ICTにおける仕事の未来」プロジェクトを実施しました。調査報告書などは[こちら](#)をご覧ください。)

宣言チェック！



* ILO 多国籍企業宣言では、多国籍企業に対して、受入国の政府や地域機関、労使団体と協働し、現地の従業員に現地政府の開発政策に沿った訓練を提供し、技能開発・人材育成と職業訓練に取り組むことを求めています。また、現地管理職者に対して経験向上の機会を提供することが奨励されています。第37項から第40項をご覧ください。



ILO ビジネスのためのヘルプデスクでは、ILO 多国籍企業宣言で取り上げる労働に関するテーマについて、実際にあった問い合わせに基づいたQ&Aを掲載しています。[こちら](#)をご参照ください。

事例：株式会社ブリヂストン

(事例本文は、[こちら](#)をクリックして下さい)

職業訓練・教育を広く社会に提供し、よりよい雇用の創出に貢献

よみどころ

世界で事業を展開する一方で、地域に根差した人材育成を実行しているブリヂストンのグローバル（グローバルxローカル）な経営姿勢がうかがえます。グローバルなCSR体系の柱の一つとして『People（一人ひとりの生活）』を掲げ、『次世代の学びを支える』ことをグローバルで取り組む共通のテーマとしています。具体的な実施内容は、現地法人が各国の社会課題に応じて決め、社員が企画し実際の職業訓練の指導を担当しています。これらの活動は労働時間として認められるなど、現地で主体的に取り組む継続するための仕組みを導入していることも注目ポイントです。従業員だけでなく、取引先

や地域住民など経済的に困窮した状況にある人々や失業者にも広く職業訓練・教育を提供し、就業能力（エンプロイアビリティ）を高める活動を実施しています。本事例では、インドネシア、アルゼンチン、インド、フランス、中国におけるユニークな取り組みを紹介し、それが会社にとっても利点があったことが示されています。インドネシアでは、貧困家庭出身者も学べるように授業料と生活費は2年間無料、卒業生の半分以上がブリヂストンに就職するなど、優秀な人材確保につながっています。フランスでは、若年失業者の高止まりという社会課題に対し、失業者を対象にした技能習得プログ

ラムを現地NGOと協力して提供し、修了者には政府が認証書を与えています。ブリヂストンは、職業訓練・教育の機会提供を持続可能な事業経営の中核的な要素として位置づけ、従業員や技術者だけでなく、地域の人々も対象として訓練機会を提供し、より良い雇用機会の創出に貢献しています。その活動は、きちんとした品質の製品を作ることのできる優秀な人材を確保するというビジネスニーズにもつながっています。企業が教育訓練を広く行うことで、自社の人材確保に加えて社会全体の人材育成に貢献している好事例です。

実践ポイント

❑ テーマを決めて取り組む

次世代の学びを支え、進出先の雇用機会創出に貢献するという姿勢を明確に打ち出し、現地のニーズを踏まえて人材育成に取り組む

❑ 現場にまかせる

人材育成や訓練に関する経営方針と、それを推進するための仕組みを明確にした上で、各国の現地法人に具体的な企画・実施は任せ、現地の社会的課題に対応したプログラムを展開する

❑ 事業実施地域との良好な関係を築く

現地の人材育成に貢献することで、現地の産業競争力の底上げやサプライチェーンの強化（強靱性の向上）にもつながり、現地政府ともウィン・ウィンの状況が得られる

❑ 人づくりは事業活動の根幹

採用した現地従業員がすぐに離職すると、採用や訓練の費用が常に必要となる。良質な職業訓練を提供することは、従業員の満足度を高め、スキルの向上に意欲のある優秀な従業員の定着につながる

ILO 多国籍企業宣言「企業に向けられた原則」一覧

(2017年度改訂版)



ILO 多国籍企業宣言は、多国籍企業、政府、使用者団体、および労働者団体に対し、責任ある持続可能な労働慣行に関する指針を国際労働基準から導き出される原則に基づき提供するものです。

多国籍企業であれ国内企業であれ、また大企業か中小企業にも関わらず、すべての企業が参考とするべきものです。



International
Labour
Organization



関連ウェブサイト

一般方針	○ 国家の主権を尊重し、国家の法令に従い、国際基準を尊重すること [第8項] ○ 労働における基本的原則及び権利の実現に貢献すること [第9項] ○ 結社の自由及び団体交渉、労使関係及び社会対話が果たす中心的な役割を踏まえて、人権デュー・ディリジェンスを実施すること [第10項] ○ 企業の事業活動が受入国における開発の優先度と合致するよう、政府、使用者団体及び労働者団体と協議すること [第11項]
雇用	○ 政府の雇用政策及び政策目標を考慮しながら、雇用機会の増進及び雇用水準の向上に努めること [第16項] ○ 活動を開始する前に、その雇用計画ができる限り国家の社会開発政策と調和を保つように、権限ある機関及び国内の使用者及び労働者の団体と協議すること [第17項] ○ 受入国の国民の雇用、職業的發展、昇格及び昇進を優先すること [第18項] ○ 直接的及び間接的に雇用を創出する技術を利用すること、また適切な技術開発に参画し、技術を受入国のニーズ及び特色に適合させること [第19項] ○ 事業活動実施地域における調達、現地での原材料加工及び部品及び設備の現地生産を通じて現地企業との連携を構築すること [第20項] ○ インフォーマル経済からフォーマル経済への移行に貢献すること [第21項] ○ 公的社会保障制度を補完し、その更なる発展に寄与すること [第22項] ○ 自社の事業における強制労働の禁止と撤廃を確保するための即時かつ効果的な措置を講じること [第25項] ○ 就業の最低年令を尊重し、最悪の形態の児童労働の禁止及び撤廃を確保するための即時かつ効果的な措置を講じること [第27項] ○ 差別禁止の原則に則り、資格、技能及び経験を、労働者の採用、配置、訓練及び昇進の基礎とすること [第30項] ○ 労働者に対して安定した雇用を与えるよう努め、雇用安定及び社会保障に関して自由な交渉の結果負担した義務を遵守し、事業活動の変更にあたり合理的な予告を行い、また恣意的な解雇を避けること [第33-34項]
訓練	○ 企業自体のニーズ及び国の開発政策に応じ、雇用されているすべてのレベルの労働者に対して訓練を提供すること [第38項] ○ 技能の習得、生涯教育、技能開発及び職業訓練を奨励するための諸計画に参加し、熟練技能者を育成すること [第39項] ○ 企業の現地管理者に対し経験向上の機会を企業内で提供すること [第40項]
労働条件・生活条件	○ 事業遂行に伴って、関係国における類似の使用が提供するものと比較して不利でない賃金、給付及び労働条件を提供すること、その際に一般賃金水準、生活費、社会保障給付、経済的要素、生産性のレベルを考慮すること [第41項] ○ 職場の安全衛生について最高の水準を維持すること、新しい生産品及び工程に関係する特別な危害及びこれに関連する保護措置を周知すること、他国における好事例に関する情報を提供すること、及び産業安全の危害の要因分析について主導的役割を果たすこと [第44項] ○ 安全衛生に関する国内及び国際機関、国内当局、労働者及び労働者団体と協議の上、安全衛生に関する事項を労働者代表との協約に含めること [第45-46項]
労使関係	○ 自社の事業の遂行を通じて、労使関係の基準を遵守すること [第47項] ○ 結社の自由及び団体交渉権を尊重し、有意義な交渉のために必要な便宜及び情報を提供すること [第48,57,61項] ○ 代表的な使用者団体を支持すること [第50項] ○ 労使双方の関心事項について、定期的に協議を行うこと [第63項] ○ 救済のための効果的な手段を提供するようビジネスパートナーに働きかけること [第65項] ○ 適切な手続に従い、労働者の苦情を審査すること [第66項] ○ 労働者の代表及び労働者団体と協力して、任意調停制度を設立するよう働きかけを行うこと [第68項]

強制労働の撤廃

強制労働とは、処罰の脅威によって強要されたり、自らが任意に申し出たものではない労働やサービスを指します。処罰の脅威には、暴力のような直接的なものもありますが、違法就労労働者に通報すると脅すようなケースもあり、その実態は多様でわかりにくく、問題をより複雑にしています。



2016年時点のILOの推計（『[現代奴隷制の世界推計：強制労働と強制結婚](#)』）では、強制労働の被害者は4030万人、そのうち71%は女性と少女で、被害者の4人に一人は子どもです。また、1600万人は民間部門で働かれ、作業の種類がわかっている成人被害者のうち、18%は建設業、15%は製造業、11%は農林水産業で働かされています。

強制労働の禁止は、ILOが中核的労働基準と定めた4分野（残りの3分野は、児童労働の禁止、雇用・職業における差別の撤廃、結社の自由・団体交渉権の承認。各分野2条約、合計8条約が中核的労働基準）の一つです。該当する条約は8つです。この8条約は基本的な労働者の権利を守る上で非常に重視されており、ILO加盟国は、これらの条約で定められた基本的権利に関する原則の尊重、促進、実現に向けた義務を負いその推進に努めるよう求められています。立法やガバナンスが一定の水準に達していない国やビジネス環境で操業する企業

は、現地の法令遵守にとどまらず、これらの基本的な労働原則を尊重した企業活動を行うことが重要です。合法的に活動している企業が直接強制労働問題を引き起こすことはないでしょう。しかし、サプライヤーを含むビジネス関係を通じて間接的に強制労働に関与する可能性はあります。そのため人権デュー・ディリジェンスを実施することが重要です。具体的には、企業活動に関連して発生する可能性のある人権への悪影響（潜在的なものを含め）を特定し、改善するための取り組みを行い、継続的に活動を評価し、情報公開すること

が大切です。その過程においては、適切な利害関係者（ステークホルダー）と協議（社会対話）することが重要です。自社内だけで把握できる情報に基づいて判断するのではなく、自社のサプライチェーンを取り巻くステークホルダーとの対話を通じて、現状を把握し対策を検討することが大切です。

『[国際労働基準と持続可能性に配慮した調達ハンドブック](#)』の中核的労働基準（15ページ）、あらゆる形態の強制労働の撤廃（18ページ）、どのようにして企業は強制労働の撤廃に貢献できるでしょうか？（19ページ）、労働に関するデュー・ディリジェンスの実施（25ページ）をご参照ください。

宣言チェック！



* ILO 多国籍企業宣言の第10項は、2017年の改定で新たに加えられたもので、国連のビジネスと人権に関する指導原則（2011年）に言及しています。特に第10項(d)では、企業は「国際的に認められた人権に関連する実際の及び潜在的な悪影響を特定、予防、緩和するとともに、自社がこれにどのように対処するかについて責任を持つため、詳細な調査（デュー・ディリジェンス）を実施すべきである」と、(e)では「実際の又は潜在的な人権への悪影響を特定、評価すべき」とあり、さらに、「この過程には、潜在的に影響を受けかねない集団のほか、労働者団体を含め、該当する企業の規模並びにその事業の性質及び内容から見て適切な利害関係者との有意義な協議を含めるべきである」としています。第10項のほか、第11項、第19項、第30項、第38項、第44項もご覧ください。



ILO ビジネスのためのヘルプデスクでは、ILO 多国籍企業宣言で取り上げる労働に関するテーマについて、実際にあった問い合わせに基づいたQ&Aを掲載しています。[こちら](#)をご参照ください。

事例：味の素株式会社

（事例本文は、[こちら](#)をクリックして下さい）

強制労働の排除に向けて人権デュー・ディリジェンスを推進

よみどころ

味の素は、役員層を含めた人権専門委員会を社内に設け、人権に関するグループポリシーを策定し、事業の人権リスク評価を実施するなど、継続的に経営トップが主導する体制を確立しています。企業のサプライチェーンにおける強制労働や児童労働などの人権問題に対しては、欧米のNGOなどから是正を求める声が高まっており、トップが関与し迅速に対処できる体制づくりは、海外に加工工場をもち、原材料を調達している多くの企業にとって参考となる取り組みです。リスク評価に基づいてリスクが高い国や優先課題を特定し、実地調査を行っている点も優れています。このような一連の人権デュー・ディリジェンスの過程に

おいて、多くの外部の関係者と対話し、現地を視察していることは大切です。同社が高リスク国と抽出したタイは、特に隣国のミャンマーからの移民労働者への依存が高く、さまざまな人権問題が起きやすいサプライチェーン構造となっています。その中で、同社のサプライヤーが導入している苦情処理の仕組みは多くの企業にとって参考となる取り組みです。これはスマートフォンのアプリやSNSを活用して労働者の声をくみ取るもので、現地のNGOが運営しています。移民労働者からの通報を労働者の母国語で受け付け、それぞれの問題に対応した措置が取られています。現地のNGOとの協働によ

る迅速な対応を後押しし、移民労働者の権利保護を推進していく姿勢が述べられています。同社は、日本国内のサプライヤーについてもモニタリングを実施し、啓発活動を行っています。このように、サプライヤーの実態を把握するためにNGOと連携することも重要です*。本事例では工場の労働者代表や労働組合について触れていませんが、従業員や組合と直接話すことも大切です。



*『[国際労働基準と持続可能性に配慮した調達ハンドブック](#)』労働問題に関する第三者へのアプローチ（対話）を参照してください（50ページ）。市民社会組織と労働専門家が、現地の労働条件に関する貴重な情報を提供することがあります。

実践ポイント

☑ 経営トップのリーダーシップのもとでリスクの評価と対処を決定

経営トップが継続的に関わる体制を整え、人権方針を策定し展開する。人権リスクが高い国やサプライヤーを特定し、現地を実際に調査し、人権リスクが起る背景を理解する

☑ 現地の声を聞く仕組みを構築

本事例では、現地のNGOとの連携・協働が大きな成果をあげている。可能であれば、現地の労働者の代表または労働組合と直接対話することも大切。労働者の代表や労働組合との対話が難しい状況にある場合は、その工場や現地の事情をよく知っている第三者組織や、現地の労働者と直接対話しているNGOの情報を活用する

☑ 迅速に適切な対策をとる

人権問題に関しては、緊急性の高い被害者を特定し適切に対処することが重要。その対策は、自社ができること、サプライチェーンや業界でできること、NGOや市民社会と連携してできることなど、さまざまなネットワークを活用し最適な方法で対応する

事例：全日本空輸株式会社

（事例本文は、[こちら](#)をクリックして下さい）

人身取引防止に向け、コレクティブ・アクションを実践

よみどころ

全日本空輸（ANA）は、日本企業の中でも早い段階で、グループ全体で人権推進を迅速に進める決定を行い、日本企業として初めて人権報告書を発行しました。社長のリーダーシップのもとでビジネスと人権を推進していくことを内外に示し、積極的にさまざまな関係者と連携し、取り組みを発展させています。人権デュー・ディリジェンスを実施して、優先的に対応する人権テーマを絞り込みました。テーマの一つである日本における外国人労働者につい

ては、第三者機関に調査を依頼し、労働環境の確認を進めています。また重要課題である人身取引は、航空機が被害者の移動手段となっている実態があるため、特に力をいれて取り組んでいます。客室乗務員が疑わしい事例を発見した場合、出入国在留管理庁に通報する独自の手順を策定したことは重要です。これは人身取引に加担しないための対策です。人身取引防止のためのプログラムを提供している米国のNPOを招いたワークショップを開催し、同業

他社や関連省庁、国連機関やNGO・NPOにも声をかけて参加してもらうなど、幅広い関係者との協働活動を推進しています。人権に関する理解を高めるために、全社員に向けたeラーニングを、毎年テーマを変えて実施するなど、息の長い取り組みを続けるとともに、人身取引防止に向けたコレクティブ・アクションを推進している点は、大いに参考となります。

実践ポイント

☑ 積極的に情報を開示して関係者との連携を深める

完全ではなくても取り組んでいることを開示することが重要との考えのもと、積極的な対話や情報開示を行うことで、国内外の関係者との連携が生まれ、得られる知見をもとにさらに取り組みを発展させる

☑ 透明性を高めるために第三者機関とも協力

経営トップが人権方針と声明を公表し、人権リスクを特定し、必要であれば第三者機関に調査を委託して実態把握に努める

☑ 継続的な社内研修

全社員向けにeラーニングを実施することで従業員の当事者意識や人権尊重への関心が高まる

☑ ステークホルダーとの連携

人身取引に関しては、コレクティブ・アクション*の必要性を認識し、多くのステークホルダーと連携して取り組みを進める

*新型コロナウイルスの世界的大流行の結果、現地に行き調査することがむずかしくなっています。先進的な取り組みをしている同業他社や労働組合、強制労働問題に詳しいNGOなどと協力して活動することが重要となっています。

19
サプライチェーン

経済のグローバル化により商品やサービスの生産、流通、販売は国境を越え、サプライチェーンは世界中に広がり、新興国では雇用創出により経済社会が発展する機会が提供されました。しかし、過度の競争が進んだことや、新興国の労働法整備と労働監督行政が伴わないこともあり、長時間労働や賃金未払いなど労働条件悪化のリスクが高まっています。



日本でも海外から来た労働者のパスポートを取り上げたり、人権侵害やハラスメントなどの労働問題が報告されています。自社が直接関与していなくても、多くの企業は国内外の広範なサプライチェーンでつながっており、調達先で強制労働や児童労働による搾取が行われている可能性があります。ESG投資や評価、SDGsへの関心が高まる中、多くの人権NGOが企業の人権侵害問題を指摘し改善を求めるケースが増えています。サプライヤーの劣悪な労働条件が社会問題化すると、原材料の調達や生産がストップしたり、不買運動が起きるリスクがあります。労働条件や人権問題に配慮した持続可能な調達を行うことは、投資家からの評価を高め、安定した企業経営につながり、持続可能な社会の実現に貢献します。

 **国際労働基準と持続可能性に配慮した調達ハンドブック**の第2章は、国際的なルールやグローバル企業の好事例を参考に、サプライチェーン・マネジメントの進め方を解説してい

ます。日本企業の方にはあまり馴染みのない考え方もありますが、国際基準に則ったサプライチェーン・マネジメントは、結果として企業の業績に良い影響を与えます。特に、付

加価値を創造するには何が必要でしょうか？（34ページ）、ビジネスに役立つ労務管理（35ページ）、労働問題に関する第三者へのアプローチ（対話）（50ページ）を参照ください。

事例：日本コカ・コーラ株式会社
（事例本文は、[こちら](#)をクリックして下さい）

国内で取り組むサプライヤー監査と原料生産者支援

よみどころ

日本コカ・コーラは、日本国内の調達において、米国本社ザ・コカ・コーラカンパニーが策定したサプライヤー基本原則で示された人権や労働条件、職場環境などに関する行動原則に基づいて監査を実施しています（第三者監査。監査対象は、取引額が一定以上ありブランド毀損リスクの高い調達先を選定）。サプライヤーの改善に向けた取り組みを後押しするために、サプライヤー基本原則実施ガイドを作成して公開し、監査のポイントや取組事例を共有するワークショップを開催しています。ワー

クショップは参加する中小企業にとって、法改正の動向や自社の取り組みについて情報交換する有益な機会となっています。監査で指摘される事項の大半が労働時間の管理や賃金の支払いに関するもので、改善に向けた啓発活動も行われています。また、生産者支援活動として、生産管理能力向上のための研修なども実施しています。さらに持続可能な農業を推進するため、茶葉農家との信頼関係を築き、基本原則の認証付与を推進しています。海外のグループ会社では、販促景品の製造委託工

場で児童労働が発覚し、契約中止となった事例があり、サプライヤーに社会的責任を重視した労働慣行を促していくことは、ビジネス上必要なことでもあります。このように、コスト、品質、納期の管理だけでなく、サプライヤーで働く労働者の権利や労働条件も考慮した持続可能なサプライチェーン・マネジメントは、結果として企業の生産性向上や競争力向上につながっています。

宣言チェック！



- * 第10項：企業は人権リスクを測定するため、自社の活動に加え、取引関係の結果として関与する可能性のある、人権への悪影響を特定、評価すべきであるとし、サプライチェーンを含めた人権デュー・ディリジェンスが求められています。さらに、結社の自由と団体交渉、労使関係と社会対話が果たす中心的な役割を配慮して、人権リスクを測定することも求めています。
- * 第32項-第36項＜雇用の安定＞
2020年の新型コロナウィルスの世界的大流行の結果、多国籍企業がサプライヤーとの契約を終了する例が多発し、現地経済や雇用に打撃を与えています。経済基盤が脆弱な途上国への影響の大きさを認識し、適切に対応することが求められています。
- * 第44項：多国籍企業は、安全衛生について最高の水準を維持することが求められています。なお、サプライチェーン・マネジメントにおいては、現場の労働安全衛生対策を確認することで、サプライヤーの経営能力を公正に評価することができます。



ILOビジネスのためのヘルプデスクでは、ILO多国籍企業宣言で取り上げる労働に関するテーマについて、実際にあった問い合わせに基づいたQ&Aを掲載しています。[こちら](#)をご参照ください。

実践ポイント

☑ サプライヤー基本原則の策定

人権や労働条件、職場環境などを含めた基本原則を策定し、継続して監査を実施することで、原則を遵守するよう働きかける

☑ 監査を受けるサプライヤー支援

監査でチェックする事項をまとめた実施ガイドを作成し、ウェブサイトで公開。サプライヤーを対象としたワークショップも開催

☑ 生産者支援と雇用創出

主要農産原料を生産する生産者を支援し持続可能な農業を推進。グローバルな事業として女性の生産者を重点的に支援

☑ グローバル企業では途上国への支援プログラムを実施

中米エルサルバドルでは、サトウキビ畑で働く子どもたちに教育の機会を提供するプログラムを関係者と協力して実施し、ILOの児童労働プラットフォームにも参加（米国本社）

事例：株式会社アシックス

(事例本文は、[こちら](#)をクリックして下さい)

サプライチェーン管理システムの構築と現場レベルでの改善による
委託先工場の労働環境・労働条件の向上

よみどころ

スポーツ国際大会をきっかけに、国際NGOと労働組合が世界の大手スポーツ・アパレルブランドの生産現場で働く労働者の待遇改善を訴えるキャンペーンを展開したことで、アシックスではサプライチェーンにおける人権対策の重要性が認識されました。経営トップが旗振り役となり、CSR部門と生産部門が連携してサプライチェーンのCSR管理システムを構築しました。すべてのサプライヤーに対して、同社が定める行動規範と管理方針への誓約を要請し、実際の対応状況を確認するため監査を実施しています。サプライヤーに

改善を求めるだけでなく、労務管理や職場の安全衛生などについて研修や情報を提供することで、取引先の自主的な改善を支援しています。しかし監査を実施しても労働関連の問題がゼロになることはなく、2014年に日本企業として初めてILOの[ベターワーク](#)・プログラムへの参加を決定しています。このプログラムは、アパレル産業のグローバル・サプライチェーンにおける労働条件の改善と企業競争力の向上をめざすもので、企業が法令や基準を遵守できるよう支援し、労使間の協力・対話を通じた労働条件の改善を実現する

ための能力開発支援を実施しています。研修プログラムへの参加に制限がないため、アシックスのサプライヤー全体、さらには二次サプライヤーにも参加を呼びかけ、サプライチェーン全体でのディーセント・ワーク促進に努めていることは重要です。一連の活動の成果として、工場内火災や事故防止、工場の労働者との対話から導入された縫製技能育成プログラムにより、生産性が向上したことも紹介されています。

実践ポイント

❑ 会社トップが関与して制度を確立する

経営陣がしっかり関与し旗振りを行う。CSR部門と生産部門が連携してサプライチェーン管理システムを構築・実施する

❑ 改善要請だけではなく、研修や情報提供を通じたフォローアップ

監査の結果みつかった課題については、緊急度や労働者へのインパクトの強さに応じて期限を明示した改善要請とその報告の提出を求める。改善要請だけでなく、研修や情報を提供し、サプライヤーの自主的な改善を支援する

❑ 国際機関と連携する

途上国の生産工場の労働条件改善と企業競争力向上を実現するために、国際的に信頼できる枠組みがある場合は活用する。サプライヤー監査を一元化し負担を減らすことは、サプライチェーンの効率化・強化にもつながる

❑ 取り組みの成果を活用する

労働安全衛生委員会のような労使が対話して取り組む枠組みを中国の委託先工場でも実施し、問題解決を進める

事例：株式会社明治

(事例本文は、[こちら](#)をクリックして下さい)

カカオ豆生産者支援で持続可能な調達をめざす

よみどころ

本事例の最大の特徴は、カカオ豆の現地生産者と直接コミュニケーションをとり、それを継続している点です。明治にとって、サプライチェーンにおける一次サプライヤーは輸出業者や商社ですが、その先にいる現地生産者と直接対話し、ニーズを把握して支援し、生産者の信頼を得ることに成功しています。主原料であるカカオ豆の品薄懸念が発端となり、安定調達を実現するためには生産者支援が重要であるとの認識から、インフラ整備の支援にはじまり、栽培技術の指導や、安全や健康について学ぶ勉強会の開催へと支援の内

容を進化させている好事例です。支援は農家の収入増に直接つながるものに発展し、適切な管理をすることで収穫量が増やせることを理解してもらったり、高品質のカカオ豆を生産するための発酵指導を行ったり、より高度なサポートを行い、現地の生産者から高い信頼を得ている点は注目されます。1社でできることには限りがあるという認識のもと、100社以上の関連企業がメンバーとなっている世界カカオ財団に加盟し、世界各地のカカオ農家支援活動に参画するなど取り組みを拡大している点も大切な活動

です。明治が参画している国際的なプログラムでは、西アフリカの対象農家の収穫量を大幅に増加させる成果が得られています。明治は人権を尊重した労働環境の確保とカカオ生産地域の環境保全を重視する会社の姿勢を明確にするため、カカオ調達ガイドラインなど会社の方針をまとめ公開しています。企業活動を取り巻くさまざまな社会課題を解決するための取り組みが期待されます。

実践ポイント

❑ 主原料の安定調達の鍵は生産者支援

可能であれば直接現地生産者と対話し、安全指導、インフラ整備や生産技術指導など、現地のニーズに基づいた支援を継続して行う

❑ 会社の方針を明確に打ち出す

持続可能な調達をめざした会社の方針を策定し、周知する

❑ 生産地を国際的なネットワークで支援

カカオ生産地が抱えるさまざまな問題は個社で解決できないことも多い。マルチ・ステークホルダーによる集団的取り組みで、課題解決のために力を合わせることも重要

❑ サプライチェーンのTier（階層）を超えて働きかける

一次サプライヤーの先にいるサプライヤー（生産者）を直接指導する

23 職場における平等

職場における差別は、個人が職務に必要な能力や要件に関係のない特徴（例えば、人種、性別、皮膚の色、など）を理由に、他者とくらべて不利に扱われている状態をさします。差別からの自由は、基本的人権であり、すべての人が、その能力に基づいてみずからの職業を自由に選択し、自己の潜在能力を最大限に伸ばし、報酬を得ることが大切です。



ILOの中核的労働基準*の一つに「雇用及び職業についての差別待遇に関する条約」（第111号）があります。この条約は、あらゆる差別待遇を禁止する、かなりの一般性をもった国際人権条約です。

性による報酬の差別については、同じく中核的労働基準である「同一価値労働についての男女労働者に対する同一報酬に関する条約」（第100号）があります。



*国際労働基準と持続可能性に配慮した調達ハンドブックに中核的労働基準の説明があります（15ページ）。

男女平等達成を数値化した「ジェンダー・ギャップ指数」（2021年3月世界経済フォーラム発表）によると、日本は世界156カ国中120位です。男女の所得格差、女性管理職や政治家の数が少ないのが低い水準の要因です。また、OECD調査によると、LGBTに関する法整備状況は、OECD加盟国の調査対象国35カ国中34位でした。日本は少子高齢化が最も進んでいる国の一つであり、優秀な人材の確保は、企業にとっても喫緊の課題です。さらに、ESG投資の浸透が進むにつれ、「社会（Social）」の評価項目にダイバーシティや女性の活躍が含まれるようになり、日本企業にとって、職場の平等推進は優先課題となっています。

宣言チェック！



- * 第30項：差別禁止の原則に則り、資格、技能及び経験を、労働者の採用、配置、訓練及び昇進の基礎とすることが求められています
- * 第40項：多国籍企業は企業の現地管理者に対し、経験向上の機会を企業内で提供することが求められています



ILOビジネスのためのヘルプデスクでは、ILO多国籍企業宣言で取り上げる労働に関するテーマについて、実際にあった問い合わせに基づいたQ&Aを掲載しています。[こちら](#)をご参照ください。

事例：富士通株式会社

（事例本文は、[こちら](#)をクリックして下さい）

企業競争力の向上に向け、あらゆる社員が力を発揮できる組織を実現する

よみどころ

社員の多様性を尊重し、一人ひとりが最大限の力を発揮できる企業文化を確立し、必要な制度を充実させています。DX（デジタル・トランスフォーメーション）企業としての競争力に不可欠なイノベーションを促していこうという経営戦略を、経営トップが常に発信しています。ジェンダー平等は重点課題として取り組み、女性管理職を増やすための教育や研修にも力を入れています。障がいについての基礎知識や配慮事例をまとめたマニュアルの作成や研修の実施、聴覚障がいのある社員等とのコミュニケーションのための音声認識ツールの活用、無意識の偏見について学ぶeラーニングの開発など、多様性に関する幅広い取り組みを積極的に実施している点は大変参考となります。多様な働き方を実現するために、制度・ルール、意識改革、ICT・ファシリティの三位一体で働き方改革を進めている点も重要です。テレワーク制度を全社に展開したことで、子育てや介護など時間に制約のある社員も柔軟な働き方ができるようになりました。全社的に時間に対する意識が高まり、効率的に働けるようになった実感を持つ従業員も増え、毎年実施する社員意識調査でもワークライフバランスの実現の数値が大きく向上するという効果につながっています。2020年の新型コロナウイルスの世界的大流行により、日本でも在宅勤務が増え、働き方改革が進みました。富士通のこれまでの取り組みが、ワークスタイル変革の実践モデルとなることが期待されます。

実践ポイント

- ☑ 経営トップの発信
社員一人ひとりに対して、機会をとりえて重要なメッセージを発信する
- ☑ 教育・研修の充実
ジェンダー平等の促進に向け、意識や風土を変革するための研修や教育を導入する。障がい者雇用の推進にあたり、障がい者自身を講師として「心のバリアフリー」研修を行う
- ☑ 働き方改革の推進
社員の要望を聞いて、テレワーク制度を導入し、柔軟な働き方を実現
- ☑ フォローアップも大切
社員意識調査を行い、取り組みの成果を確認する

事例：日本航空株式会社

(事例本文は、[こちら](#)をクリックして下さい)

女性活躍に特化しない、包括的な施策を通じた多様性の推進

よみどころ

JALグループの行動規範の一つとして、一人ひとりの尊重と働きがいがかかげ、包括的な施策の実施を進めています。しかし、女性活躍推進に力を入れているにもかかわらず、女性管理職比率が伸び悩み、その原因を分析したところ、女性の離職率の高さ、さらに男性社員の画一的な働き方と長時間労働、女性社員のキャリア構築機会の不足といった問題点が明らかとなりました。個々の状況や希望に応じた多様な働き方ができないことに根本的な原因があること

を突き止め、多様な働き方の実現に向け重点的に改善を重ねている様子が描かれています。社長のリーダーシップのもとで、ワークスタイル変革推進室を設置し、物理的にリモートワークができるようノートPCを配備し文書を電子化し、仕事を休むことを応援するケア施策などのさまざまな取り組みを実施した結果、従業員満足度調査における女性社員の満足度が大きく改善し、女性管理職比率も向上しました。さらに管理職への周知も徹底し、全社員の総実労働

時間も減少しています。改革は、トップダウンとともにボトムアップでも進められ、現場で働くさまざまな社員が経営層と意見交換や提言を行う場も作られました。LGBT理解の促進にも注力し、すべての社員にとって働きがいのある多様な働き方の実現をめざした取り組みは大変参考となります。

実践ポイント

☑ 行動規範を策定し、経営トップが直接関与する

人権の尊重と多様性、働きがいにあふれる労働環境の達成をめざす行動規範を策定し、グループ企業全体で取り組む。経営トップがリーダーシップを取り、ワークスタイル変革推進室を設置し対策を取る

☑ 働き方を見直し、具体的な対策を取る

女性活躍を推進するため、多様な働き方が実現できるようテレワークを推進し、人事評価制度の見直しや女性社員向けのメンタリング、育児中の社員がネットワーキングする場（パパ・ママカフェ）を設けるなど、さまざまな具体策を取る

☑ 従業員の声を聞く

取り組みの効果が計測できるよう、従業員満足度調査を実施する

☑ 多様性に対する理解を進める

LGBTについて理解促進のための研修や、同性パートナーシップ制度の導入、社外イベントへの参加などを実施する

事例：株式会社朝日新聞社

(事例本文は、[こちら](#)をクリックして下さい)

誰もが働きやすい職場づくりに取り組む

よみどころ

新聞業界は朝刊発行のために勤務が深夜に及びやすい構造上の問題があり、朝日新聞社では、育児や介護などのライフステージの変化を受けやすい女性社員が働き続けることができるように、育児休業、介護休業、短時間勤務、在宅勤務や再雇用等の制度を導入し、その制度を利用しやすい風土づくりも併せて行っている点が非常に注目されます。管理職研修で部下から相談を受ける際の対応方法を指導している点も参考となる取り組みです。女性だけに限定した

研修を実施するのではなく、産休・育休後の研修には社員のパートナーの参加も奨励し、男女の平等な活躍のためには家事・育児に協力してあたることの必要性を強調し、意識改革に努めている点も大事な取り組みです。また、介護などで多くの社員が長期休暇を取ることも考えられることから、「お互いさま」という精神を持つよう呼びかけている点も重要です。社員の約半数が勤務する編集部門は、長時間労働となりがちであるため、勤務時間を把握し、休暇

を取得するよう管理職が指導するなどの労働時間削減への取り組みも参考となります。同業他社からも問い合わせがあり、業界全体の変化も後押ししています。社内での取り組みに加え、社会全体の活性化と意識改革を促すために、紙面でもジェンダーについて考える記事の特集するなど、今後も新聞社ならではの取り組みが期待されます。

実践ポイント

☑ 制度整備と社内風土づくり

女性が働きやすい職場づくりのために、育児休業、短時間勤務や在宅勤務制度などを導入し、介護休暇なども含め、すべての社員が休みやすい社内風土づくり（管理職研修、「お互いさま」の精神など）に取り組む

☑ 男女の平等な活躍を推進

産休・育休後の研修であっても、参加者を女性に限定せず、パートナーの参加も奨励し男女で協力するよう働きかける。女性だけでなく男性社員の育児休業取得や柔軟な勤務時間制度の利用を促進する

☑ 時間管理と休暇取得で労働時間削減

長時間労働となりがちな編集部門の社員が約半数いるため、可能な限り正確に労働時間を把握し、休暇取得を働きかけ、記事の締め切り時刻を前倒しするなど、できることを実行する

☑ 意識変革に挑戦

自社の紙面で多様な女性の生き方に寄りそう記事の特集することで、社会全体の意識改革にも取り組んでいる。社会への発信は重要

事例：株式会社パソナグループ
(事例本文は、[こちら](#)をクリックして下さい)

「人を活かす」を理念に障がい者の雇用創出と公平な待遇を実現

よみどころ

人材派遣会社であるパソナグループは「社会の問題点を解決する」ことを企業理念とし、『人を活かすこと』が自社の仕事であると定義、社員の多様性を活かす職場環境の実現と雇用創出に取り組んでいます。なかでも障がい者雇用の促進に力を入れており、民間企業の法定雇用率（2.2%、2021年4月現在）の2倍以上の障がい者を雇用しています。特例子会社パソナハートフルでは、障がい者が能力や特性に合わせてさまざまな業務に携わることができる機会の拡大につとめ、アート事業、農業事業、

パン工房事業などの複数の事業を運営しています。特別支援学校の生徒や先生を対象に教育研修事業を実施したり、都の委託を受けて障がい者雇用が進んでいない企業向けの研修も実施したりしています。パン工房やオフィスへの見学も受け入れ、社会に向けた発信を続けている点も重要です。入社時の研修では企業理念の浸透に力を入れ、健常者と障がい者の社員が日常的に接する職場環境となっています。給与は対応可能な業務量を鑑みて健常者の社員と同じ基準で算出し、昇格も同じ基準を

適用し公平な待遇とすることでモチベーションも高まり、マネージャー職で働く障がいのある社員もいる点は大変注目されます。健常者の社員にとっても、障がいのある社員の活躍が刺激となっている点は注目されます。本業の人材紹介事業においても、障がい者の就労支援を実施し、受け入れ先企業に対して障がい者の特性に応じたマネジメント教育を提供し、定着率が大きく向上しています。

実践ポイント

☑ 企業理念を掲げ真摯に取り組む

入社時研修を含め社員に企業理念が浸透するよう働きかける

☑ 能力と特性に合わせた事業

障がいの程度や才能に合わせた育成カリキュラムや研修を実施し、活躍する場を提供する（アーティストとして活躍する社員もいる）

☑ 公平な待遇

給与や昇格も同じ基準を適用することで、モチベーションを高める

☑ 同じ職場で働く

障がい者と健常者の社員が日常的に接する職場環境で、お互いが刺激を受け、双方のモチベーションが向上するような環境を整える

参考資料一覧



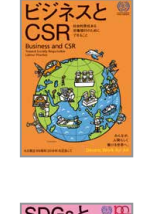
[FAIR PLAY 東京2020大会
パートナー企業
ディーセント・ワーク推進に
関する取組事例集](#)



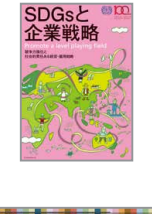
[多国籍企業及び
社会政策に関する
原則の三者宣言
\(ILO 多国籍企業宣言\)](#)



[国際労働基準と
持続可能性に
配慮した調達
ハンドブック](#)



[ビジネスとCSR](#)



[SDGsと企業戦略](#)



[eラーニング
「多国籍企業宣言
\(入門編\)」](#)



ILO ビジネスのためのヘルプデスクは、企業の経営者、人事・労務・CSR担当者、従業員の方々が、国際労働基準により良く整合した事業展開や、良好な労使関係を促進する上で役立つ情報を提供するサービスです。企業から寄せられる特定の質問に回答する「個別アシスタンス」と、ツールやノウハウを紹介する「ウェブサイト」があります。ヘルプデスクにお問い合わせのあったケースに基づいた回答をまとめたQ&Aは[こちら](#)をご覧ください。ツールなど参考となる資料は[こちら](#)をご覧ください。

「アジアにおける責任あるサプライチェーン」プロジェクトについては[こちら](#)をご覧ください。

ILO と東京 2020 組織委員会との協力については[こちら](#)をご覧ください。

