

従業員・ビジネスパートナーへの配慮を考える

# 投資家が重視する「人財」ポイント

従業員は「人財」と表現される等、企業活動の重要なステークホルダーとして捉えられつつも、配慮の視点は多岐に亘る。一方ビジネスパートナーにも従業員に準じた対応が求められるものの、改善の余地が大きい。本稿では従業員・ビジネスパートナーに対する投資家の視点を紹介する。

文・黒田一賢

第2回ではESGのSである社会側面の中でも顧客・地域社会についてSDGsへの対応を含め触れたが、第3回では従業員およびビジネスパートナー(サプライヤー、下請、代理店)について取り上げる。従業員については人材ではなく「人財」と表現する企業も多い反面、配慮すべき側面が多岐に亘るため「言うは易く行うは難し」との印象が強い。またビジネスパートナーについては従業員同様重視しなければならないにもかかわらず、改善の余地が大きい。

これらのステークホルダーに対する配慮は労働問題や人権問題として企業に認識されてきたものの、その範囲は広がりを見せている。投資家がよく注目する分野は1)多様性、2)労働安全衛生、3)人材育成、4)雇用確保、5)人権の5つであり(表1)、以下ではそれぞれを解説する。

## 多様性

筆者はロンドンでもアナリストとして勤務していた経験を持つが、その時に日本企業に対して人権問題についての

取組を尋ねると、セクシャルハラスメント(セクハラ)を防止している、という返事が多かったと記憶している。後に詳述するように確かにセクハラは人権問題の一部ではあるものの、多様性の中で考慮すべき要因の一つに過ぎない。通常多様性分野で考慮される要素としてジェンダー、人種、年齢、宗教、障害の有無、性的志向(LGBT:レズ・ゲイ・バイセクシャル・トランスジェンダー)等がある。先述のセクハラはジェンダーの一環として考慮されるものであり、しかも職場で

表1 従業員およびビジネスパートナーへの配慮で注目される分野

分野	概要
多様性	多様な従業員を前提に差別を極力なくしていく
労働安全衛生	従業員の怪我や疾病を防止することで健康や安全を確保する
人材育成	従業員の能力やスキルを把握し育成する
雇用確保	労働組合と連絡を取り合い、人員削減を極力抑える
人権	ILO コア労働基準で掲げられている人権侵害を防止する



の言動に限定されている。この多様性は一昔前であれば雇用機会均等と呼ばれ、こちらの方が馴染みのある読者も多くいらっしゃるかもしれない。また直近では「女性活躍推進」「働き方改革」と銘打ち、国内での推進活動に一層熱が帯びている。

企業が採り得る対策としては勤務における1)時間、2)場所、3)金銭、それぞれの面で制約を緩和されることが考えられる。1)については既に一般的な疾病休暇、女性による産前産後休暇や育児短時間勤務に加え、父親による育児休暇・短時間勤務や、今後さらに深刻化が予想される介護離職に対応するための短時間勤務制度の整備も急務である。2)については育児・介護を理由にした在宅勤務は徐々に広まりつつあるものの、ITネットワークの進化に伴い、必ずしも理由が無くても在宅勤務ですむ仕事も増えているのではないかと考えている。同様に配偶者の転勤への同行や転勤を限定した勤務体系も可能な限り採用すべきだろう。3)については育児面での施策が代表的で、育児奨励金や社内託児所の制度を設けている企業がある。

国際的なイニシアティブとしては女性活躍推進を目的とするものが最も活発である。例えば国連の「女性のエンパワーメント原則(WEP: Women's Empowerment Principles)」は7原則を制定し、職場、市場、地域社会における女性活躍推進を目指している。英国の30% Club、米国の30% Coalitionはそれぞれ取締役会における女性比率上昇を目指す活動を展開しており、日本の公的年金であるGPIFがオブザーバーとして加盟したことで注目された。

## 労働安全衛生

労働安全衛生は従業員への方針、ま

た調達方針の中で環境や品質と並んで最も一般的な項目の一つである。それ故、マネジメントシステムについての国際的な認証も整備されており、環境のISO14001、品質のISO9001と並んで、OHSAS18001(OHSAS: Occupational Health and Safety Assessment Series)がよく知られている。第1回で述べた通りマネジメントシステムはそれ自体が問題解決のための万能薬というわけではないものの、社内で活動を展開するための仕組みとしては大変有効である。

この分野では長らく物理的な怪我の削減が目的とされてきた。企業活動の例としては防災訓練、健康診断、日常的なモニタリング、自社内・業界内のベストプラクティスの共有がある。また成果を示す指標として度数率(労働災害による死傷者数/のべ労働時間数×1,000,000)、強度率(労働損失日数/のべ労働時間数×1,000)、年千人率(年間死傷者数/年間平均労働者数×1,000)で計り、報告するのも広く普及している。

しかし今後は精神的な不調にもより配慮が必要になるだろう。特に「働き方改革」で業務効率化として時間当たりの業務遂行密度の上昇が見込まれる中、入社していても軽度の鬱等で業務効率が著しく損なわれるといった事態が予想されるためである。この状態はプレゼンティーイズム(presenteeism)と呼ばれ、欠勤や休職といったアブゼンティーイズム(absenteeism)とともに企業による対応が求められる。企業活動の例としては相談窓口や医務室の設置、過重労働者への産業医面談義務化、全ての従業員への差別防止研修、役職者へのパワーハラスメント防止研修等がある。

また自社だけでなく下請での事故等により自社の評判が毀損するリスクも過小評価するべきではない。2013年4月にバングラデシュのラナプラザビル倒壊事故による影響が好例である。ラナプラザビル自体が安全基準を満たさない違法建築だったこと、衣料工場経営者が当局からの忠告を無視し操業を続けたことにより、倒壊事故が発生し1,000名以上が死亡した。同工場は世界のアパレルブランド向けに衣料を生産する工場が入っていたことから、元請であるアパレルブランドに批判が集中した。

## 人材育成

冒頭の「人財」と最も縁の深い分野がこの育成である。日本企業ではOJT(On-the-job training)により、それぞれの職場に応じた研修が日常業務の一環として行われるのが通例である。もちろんその有用性を否定するものではないが、投資家視点では属人的かつ効果が把握しにくいために、OJTによほどの特徴がない限り評価するのは困難である。

もちろん自社ならではの特色を出すことができれば投資家の評価対象となるものの、そうでなければ1)年次面談、2)Off-JT(Off-the-job training)、3)グローバルレベルで統一の人事評価システム等、より客観的な情報を公表する必要がある。1)については自社でも行っていると考える読者の方も多くいらっしゃると思うが、所属部署の目標に対する貢献度のみならず、それぞれの社員のキャリア開発計画における進捗度や、会社としてできるサポートに関しての相談も含む。2)はOJT以外の研修であり、1)の面談の中でも話題となるべき内容である。また社内での研修は社



表2 Committee on Workers' Capitalの推奨する評価項目

項目	概要
1. 従業員構成	公式の従業員数に含まれないものの、事業運営に直結する従業員数の公表が望ましい。期間労働者や契約社員の過剰利用により勤労意欲・従業員間の待遇等で軋轢を生むためである。
2. 社会的な対話	特に人権侵害リスクの高い国における業界団体や一般社会との対話を評価すべきである。
3. 従業員による参画	従業員満足度調査結果のみならず、組織内の協調、十分な情報提供を基にした意思決定、優秀な人材の確保、外部環境変化への対応力、従業員による組織への批判の減少等多様な側面で評価すべきである。
4. サプライチェーン	主要調達先や人権侵害リスクの高い国に存在する調達先について特に監査を行う必要がある。その際には国際規範に基づき、業界団体、地域別・国際的な労働組合やNGOの代表者とともに実地調査を実施すべきである。
5. 労働安全衛生	物理的・精神的な健康は優れた業績の基礎となる。
6. 報酬水準	先進国大手企業の調達先が集中している国においては生活賃金の把握が進んでいる。
7. 内部通報システム	内部通報システムは独立性の高い窓口に対してなされることで有効性が高まる。報復の機会を与えないために上司の関与を排除することが独立性の確保につながる。
8. 人材育成・開発	企業による研修の機会が正規・非正規、両方の従業員に与えられるべきである。
9. 従業員の多様性	関連法令の有無は国によって異なるため、それも考慮すべきである。
10. 年金への拠出	企業による拠出だけでなく、企業年金基金の理事会には雇用者・労働者両方の代表者で構成されるべきである。

内に蓄積した暗黙知を「見える化」・一般化出来ていることを意味しており、全社的に展開することで属人性を排している。海外投資家の中にはOff-JTへの投資総額・総時間、または1人当たりの投資額・時間を業績指標として注目している。3)については特に日本企業について海外で特に望まれているものである。先述の通りロンドンで勤務していた際にも日本企業の海外現地法人所属の英国人が昇進の可能性が不透明なことでモチベーションが下がっている様子をよく見聞きしていた。海外展開の程度は企業によって異なるものの、「人財」評価基準をある程度世界で統一することで先述の多様性の維持にもつながる。

### 雇用確保

この分野は日本企業が長らく終身雇用の名の下に、海外企業よりも優位性を発揮していた。労使関係が良い意味で緊張感を持ち、正規従業員の労働組合への加入率も高水準を維持している。一方で非正規従業員は通常労働組合に入ることが出来ず、労働者の権利である団体交渉権を發揮しにくいとの指摘がある。そのため非正規従業員の数や、正規・非正規従業員の合計に占める割合を算出し、低水準の企業を評価する海外投資家も存在する。また国際的な労働組合の連合体であるCommittee on Workers' CapitalはESG評価機関が考慮すべき最初の事項としてこの雇用形態別の従業員数を挙げている(表2)。

### 人権

多様性の説明の最初で人権問題とはセクハラ対処に限らないと述べたが、一般的には国際労働機関(ILO)によるコア労働基準で触れられている5項目を

出所: Committee on Workers' Capital "Guidelines for the Evaluation of Workers' Human Rights and Labour Standards (Version: May 2017)"より日本総合研究所作成



表3 ILOコア労働基準

項目	概要
児童労働	児童の雇用、特に違法の場合、搾取的と考えられる場合に問題に
強制労働	脅威・罰則の下で自発的な意志からではない労働を強制
非差別	異なる属性を持つ人々に対しての公平な取扱い
団結権	労働組合のような団体に自発的に加入・脱退する権利
団体交渉権	集団で構成員の利益を追求するために行動する権利

指す(表3)。この中で非差別は多様性、団体権・団体交渉権は雇用確保の段落で既出であるため、ここでは児童労働、強制労働について解説する。

児童労働は児童とみなされる年齢の者を不当に雇用させる行為であり、違法性について説明するまでもない。もちろん国内の自社事業でこんなことが起こるはずがないと読者の方はきっとお考えになるだろう。しかし特に新興国の調達先や下請の企業で児童労働が起きているとの疑惑が発覚した場合、最終製品を取り扱う企業も批判の対象となり得ることは留意しておかなければならない。ここではウズベキスタンでの綿花栽培の例を取り上げる。ウズベキスタンは世界でも有数の綿花の産地であり、生産量では世界6位である。人権NGOであるUzbek-German Forum for Human Rightsはこの出荷を支えているのは綿花農家だけではなく、児童も含まれている、と指摘した。ウズベキスタン政府は各地方政府に対し出荷量の割

当を定め、地方政府はそれを満たすために教育機関を休校として児童にも出荷を強制しているというわけだ。同NGOはこの児童労働を助長しているのは国際的なアパレル産業だとして、ウズベキスタンから綿花を調達し、下請業者に最終製品を製造させている企業を批判した。

一方、強制労働はそれに従事する者を「現代奴隷」と最近では呼び、実態の把握および解消に向けて規制を強化する国も増えてきている。奴隷と聞くと歴史上の事実と考えるかもしれないが、形態は多少変化しても地位の低い労働者が現代においても存在する。現代奴隷を特に問題視しているNGOのWalk Free FoundationはGlobal Slavery Indexを毎年更新し、特に現代奴隷の多い国を指摘している。

児童労働同様、強制労働も自社だけではなく、調達先や下請、代理店で問題が起こらないように配慮する必要がある。2010年に台湾の電化製品製造請

負業者での自殺事件では元請企業に非難が集中した。同社はゲーム機器やタブレット等をOEM生産しており、製品の需要増大に伴い製造ラインが逼迫した同時期には月の平均残業時間は120時間にも及んだと一部のメディアが報道した。明確な労働環境の改善がなされないまま、2010年の1年間で20名弱の自殺者を出した。

最終回となる次回はガバナンス要因を取り上げ、本連載の総括としたい。



黒田一賢氏(くろだかずたか)

株式会社日本総合研究所創設戦略センタースペシャリスト。青山学院大学経済学部卒業後、岡三証券株、EIRIS(英ESG調査機関)にて、それぞれ財務面、非財務面での企業調査に従事。現在はESGリサーチセンターにて株式運用のための非財務面での企業評価業務などに従事。運用機関向け調査会社の格付会社Extel及びNGOのSRI-CONNECTが主催する独立系調査機関所属非財務アナリストランキングIRRI 2012で世界4位、世界の主要機関投資家を購読者に持つ投資情報サイトResponsible Investorの定期コラムニスト。