

サマリーレポート

ジェットロ・アジア経済研究所—国際労働機関（ILO）

オンラインセミナー

グローバル・サプライチェーンにおける責任ある労働慣行の実践と持続可能性向上

~タイにおける日本の自動車部品企業の事例~

2021年2月4日(木)開催

[アジェンダ](#)

開会挨拶

北川浩伸（日本貿易振興機構（JETRO）理事）

グローバル・サプライチェーンは、国際的な生産、貿易および投資の重要な要素であり、経済成長、雇用創出および貧困削減に寄与している。そして日本企業は、多くの地域でグローバルサプライチェーンにおいて重要な役割を担っている。

現在の新型コロナウイルス危機の下では、多くの企業が試練に直面しており、多くの企業が責任ある企業行動（RBC）のデューデリジェンスの必要性を改めて認識している。

アジア経済研究所（IDE-JETRO）とILO駐日事務所は、社会的責任のある労働慣行を推進するための協働事業のための覚書を締結した。同覚書にもとづき、タイに進出している日系自動車会社を対象とした調査を実施しており、本日のセミナーはその結果を報告するものである。

自動車産業は、幅広いサプライチェーンを持つ日本およびアジア経済の重要な牽引力であり、その中で日本企業は、社会的責任ある労働慣行を積極的に取り入れつつある。アジアにおける責任ある企業行動が推進されるには、政府間および関連機関間の協力が不可欠であり、進出先および貿易相手国との対話が重要である。

ジェットロではASEAN事務局と対話を重ね、労働慣行や関連する仕組みに関する諸課題について議論している。ジェットロとしても、引き続き企業をサポートできればと考えている。

フレディ・グアヤカン（ILO アジア太平洋地域総局プログラムマネージャー）

今日の厳しい経済・貿易環境において、社会的に責任ある労働慣行と責任ある企業行動の促進・実施は、もはや企業にとって選択肢ではなく、必須の要件となっている。この道を進むことは、企業がより回復力を高め、サプライチェーンにおける労働に関するリスクに対処するために必要なことである。

[仕事の未来に向けた ILO100 周年創設記念宣言](#)は、「貧困に終止符を打ち、誰一人取り残されることのない持続可能な開発のための基本方針」として、グローバル・サプライチェーンにおいてディーセント・ワークの推進が極めて重要であることを強調した。

ILO は、これらの重要な目標を目指す国や企業を支援するためのガイドを作成している。その中には、国際労働基準、「[労働における基本原則及び権利に関する ILO 宣言](#)」、「[ILO 多国籍企業宣言](#)」などの重要な文書が含まれている。

生産における新たなパラダイムと急速な技術変化に定義される仕事の世界において、高レベルの非公式性や、現在のパンデミックのような衝撃などの課題に挑む中で、政労使三者によって合意された責任ある労働慣行の促進は、グローバルサプライチェーンにおける企業の競争力と生産性を高めると同時に、労働者の幸福を向上させることと大きく関連している。

EU、ILO、OECD が共同で実施する「[アジアにおける責任あるサプライチェーン](#)」(RSCA)プロジェクトは、アジアのサプライチェーンを通じた RBC と社会的に責任ある労働慣行の促進に力を注いでいるが、これは、そうすることが正しいだけでなく、そうすることで企業の競争力と生産性が高まるという強力な証拠があるからである。

ガブリエレ・ロモナコ（駐日欧州連合代表部通商部参事官）

ロモナコ氏は、COVID 19 がもたらす困難にもかかわらず、RSCA プロジェクトの運営に費やしてきた努力と決意に感謝の意を表した。

ジェトロ・アジア経済研究所の貢献として、本イベントの対象となる研究だけでなく、他の多くの活動や市民社会のパートナーとの対話を促進していることが評価される。対話のためのフォーラムは非常に成功しており、今後も維持・発展させていくべきである。

欧州連合（EU）は、より持続可能な社会に向けた取り組みを最優先課題の一つとしており、人権や労働者の権利を含む、すべての人のための普遍的な価値の向上を長年にわたって支援してきた。

「次世代の EU」（“Next Generation EU”）は、本質的に復興計画であり、COVID-19 危機からの持続可能な回復の重要性を強調している。持続可能性と人権の原則は、域内外の EU 政策領域を横断している。

これらの原則は、日本と EU の二国間協力にも表れている。例えば、EU の貿易政策の下での戦略的パートナーシップ協定では、オープンで透明性のある非差別的なルールに基づき、世界経済の結びつきを強め、人権の尊重と高い労働・環境基準の遵守の促進という、幅広く、高い目標を設定している。

COVID-19 危機は人々の健康と経済に大きな打撃を与え、グローバルな貿易システムの脆弱性を露呈させ、サプライチェーンは試練にさらされている。グローバルサプライチェーンは何百万人も労働者を雇用する上で重要な役割を果たしているが、その一方で、ディーセント・ワーク不足がサプライチェーン内に蔓延していることから、この問題は極めて重要である。

さらに、パンデミックは労働時間の急激に減少を引き起こし、特に世界中の女性、若者、移民労働者らに大きな損失をもたらした。

持続可能性は、サプライチェーンの長期的な強靱性の構築に貢献する。EU は、長期的な経営目標へのコミットメントを強化するための会社法改正に関する 2021 年の行動計画の立ち上げや、サプライチェーン全体でのデューデリジェンスの義務化に関する提案の導入など、幅広い取り組みを行っている。

これらの政策のすべてにおいて、私たちは日本がまず最初にビジネスと人権の分野で緊密な同盟国であると理解している。EU は、最近日本が [ビジネスと人権に関する行動計画](#) を採択したことを歓迎している。EU と同様に、日本も、企業価値を高め、サプライチェーンの回復力を高めるためには、人権を尊重するためのビジネス対策が重要な要素であると考えている。

先日、EU 代表部は日本政府と貿易と持続可能な開発の実施を検討するための会談を行った。非常に実り多き交流であり、多くの関係者が積極的に参加したことが印象的である。

日本がこの地域で果たす政治・経済的役割と、サプライチェーンを通じた企業相互の結びつきの強化を図ることで、今後協力とエンゲージメントをともに行う戦略的パートナーシップの中での日本の地位はますます大きな存在になるであろう。

IDE-JETRO・ILO 自動車部品セクターにおける共同研究の発表：ステークホルダーのためのグッドプラクティスと実践的な推奨事例の紹介

山田美和（ジェトロ・アジア経済研究所 新領域研究センター 法・制度研究グループ長）

本調査では、日本の自動車部品企業がタイのサプライチェーンにおいて自社の CSR 方針をどのように浸透させているのかを調査した。ここでいう CSR、企業の社会的責任とは事業活動が社会に与えるインパクトに対する責任である。雇用と労働の 이슈に焦点をあて、取り組みと課題を分析し、[ILO 多国籍企業宣言](#)に則したグッドプラクティスを収集した。[同宣言](#)は、強制労働や児童労働の禁止と撤廃、差別の禁止、結社の自由と団体交渉権の尊重に関する指針を含む労働分野で多国籍企業に推奨される原則を規定している。また、職業訓練、賃金、労働安全衛生、受入地での雇用、調達に関する指針もある。同宣言は、[ビジネスと人権に関する指導原則](#)を引用しながら、企業の人権尊重責任を明記し、サプライチェーンにおいて企業が果たすべき役割を示している。

アジア経済研究所が 2018 年に実施した「[日系企業の責任あるサプライチェーンに関するアンケート調査](#)」には、在外日本企業 814 社から回答があり、その中で多国籍企業宣言が認識されている割合は 9.6%に留まっていた。「ビジネスと人権に関する指導原則」について認識している割合は 16.1%であった。

しかし、業界や個社の取り組みに目を向けると、実は多国籍企業宣言の趣旨に合致し、投資先国の社会課題にも貢献する取り組み事例が多くあることが本調査で明らかとなった。

報告書の最後では、政府関係機関やステークホルダーに向けて、企業が責任ある労働慣行の実践を推進し、持続可能性向上につなげるための望ましい政策の提言を行っている。

井上直美（ILO コンサルタント）

調査は 2019 年 6 月から 10 月にかけて、日本とタイで行われた。インタビューの対象は、自動車メーカーの 1 次サプライヤーである日本の自動車部品企業 4 社（日本拠点）、4 社の

タイ現地子会社である2次サプライヤー8社（タイ拠点）、さらにタイ現地子会社が取引関係にある3次サプライヤーの日系サプライヤーとタイサプライヤー4社（タイ拠点）であった。インタビューは、日本語とタイ語で実施した。

自社のCSR方針を、サプライチェーン全体で推進するための課題は、調達のプロセスにおいて、現地子会社とサプライヤーの現場で、どのように浸透させ具体化させるかということである。その鍵は、経営者層と労働者との双方向のコミュニケーションにある。

この理解の下、本調査は、3つの軸を使い各社の事例を分析した。

1. 本社のCSR方針をタイ現地子会社にどのように浸透させるか
2. 本社のCSR方針をビジネスパートナーであるサプライヤーに推進するために、どのようにエンゲージメントするか
3. 被雇用者とのエンゲージメントをどのように行うか

ここでは企業の事例を、この3つの軸に沿って紹介すると共に、その機会と挑戦について説明し、日本企業の能動的な取り組みが、ILO 多国籍企業宣言の何を実現しているのかを紹介する。

1つ目の軸：「本社のCSR方針をタイ現地子会社にどのように浸透させるか」 取り組みの中心は、現地子会社である。

Thai NOK 社：現地のタイ人経営者と従業員が考える方法でCSR方針を推進するグッドプラクティス。 タイ現地子会社に日本本社のCSR方針をそのまま投げ込むのではなく、タイ人経営者層によって、タイ人従業員が理解して、能動的に取り組めるものとして推進していた。タイ人が能動的に、CSRの要である「労働安全衛生」を実践するようになったことが、本社のCSR方針の現場での実行につながっていた。

鍵概念は、ローカル主導、安全、対話である。

DENSO THAILAND 社：本社方針をローカライズした方法で達成する現場を育成する、グッドプラクティス。 タイ人主導で作られたタイ人が安全に配慮でき、作業効率を上げ、働くのに居心地がよい環境整備や自由に意見を言える環境は、CSRにおいて重要である「労働安全衛生」の実践を促し、本社CSR方針の推進に直結していた。

鍵概念は、ローカルの尊重とボトムアップである。

THAI ARROW PRODUCTS 社：トップ自ら労働者の声に耳を傾け、労働者の安心安全を基盤に CSR 方針を実現するグッドプラクティス。

工員が毎日行きたいと思える労働環境を整備し、労働者の体調や精神状態を考慮した現場運営を行い、工場での事故や欠陥品の発生を抑えていた。

鍵概念は、トップコミットメントと安心安全である。

これらの取組みは、いずれも、多国籍企業宣言の訓練・労働安全衛生・労使協議に該当する取組みであった。

機会：

1. CSR 方針の推進の要を、労働 CSR において最も重要な現地法人の工場の「労働安全衛生」に置いている。また、その深度は非常に深い。
2. 「労働安全衛生」を推進するために構築したプロセスや従業員と経営の間の信頼関係が、CSR の取り組み範囲を広げる際の助けとなる。

挑戦：

1. 本社の CSR 方針を浸透させるために取り組む範囲のスコーピングが限られている。
2. 現地子会社の労働現場で起こるマイナスの影響の特定の深度を深めることが求められる。

2つ目の軸：「本社の CSR 方針をビジネスパートナーであるサプライヤに推進するために、どのようにエンゲージメントするか」

デンソーグループ、Siam DENSO Manufacturing 社および DENSO THAILAND 社：サプライヤの労働環境の改善を促す、品質・価格・納期（QCD）のエンゲージメントによるグッドプラクティス。

日系・地場サプライヤとのそれぞれの関係において、QCD の観点から技術的な支援を行い、相互の信頼関係を築き、結果的にサプライヤが本社の CSR ガイドラインで求める労働安全衛生に取り組むことを促した。

鍵概念は、品質・価格・納期（QCD）、信頼関係である。

SIAM NGK SPARK PLUG 社：現地社会への貢献を理念とし CSR 方針をサプライチェーン全体で推進するグッドプラクティス。

サプライヤとの密接な関係性によって、サプライヤの現状を把握していた。現地サプライヤは、サイアム NGK 社の CSR 方針に従い共に事業を推進することが、クリーンなタイ企業を作ること、タイの社会に対する貢献や自社事業の持続性を高めることにつながると、理解していた。

鍵概念は、現地社会への貢献、CSR 調達ガイドラインの横展開である。

これらの取り組みは、このような取り組みは、国籍企業宣言の「デューデリジェンスの実施」、「ステークホルダー・エンゲージメント」、「労働安全衛生」に通じる。

機会：

1. QCD 推進で培われた現地子会社とサプライヤとの間の信頼関係と密なコミュニケーションによって、サプライヤの労働現場での CSR が実現している。
2. 現地子会社がサプライヤとの間に培った信頼関係が、自動車部品企業がサプライヤに対して人権デューデリジェンスを行う上で必要な協力関係の土壌となる。

挑戦：

どのようにして、現状把握のみにとどまらず、その先に進み、さらなる影響力を行使するか、という点である。企業にはどのような方法でどの程度の影響力の行使を行うかを決めて取り組むことが求められている。

3つ目の軸：「被雇用者とのエンゲージメントをどのように行うか」

サプライチェーン全体で CSR を実現するための最も重要なステークホルダーは従業員であり、労働組合である。調査では、労働組合へのインタビューも行った。

THAI NOK 社：会社と共に成長する従業員を支える労働組合のグッドプラクティス。

労使対話を通じて双方の建設的な対話を促していた。建設的対話の結果、労使双方が共通の認識を有している様子が見られた。

DENSO THAILAND 社：ローカル主導で行う労使間コミュニケーションのグッドプラクティス。

労使間交渉の戦略や手法をローカル化することによって、より建設的な労使関係を構築していた。

鍵概念は両方の企業とも「ローカルの尊重」「対話」である。両社とも被雇用者との建設的なエンゲージメントに取り組み、労働組合は経営と労働者間の重要なコミュニケーションチャネルの1つとして機能していた。

これらは、多国籍企業宣言の結社の自由及び団結権、団体交渉権の実践につながる取り組みであった。

機会：

1. 各社が CSR 方針の推進の最重要ステークホルダーとして従業員、そして組合と建設的な対話を蓄積している。継続的な建設的対話によって築かれた労使間の信頼がさらにその強みを発揮することになると考えられる。建設的労使関係が COVID-19 の困難を乗り越えるのにも役立つ可能性がある。
2. ローカルが主導することにより、コミュニケーションの方法が現地の従業員がより理解することのできるものになり、取引先にも影響を与えている。

挑戦：

1. 変化する経営環境の中で、いかに密に従業員とのコミュニケーションを維持していくか。
2. ローカル主導のエンゲージメントを国際的基準に照らして見直す必要性に、どう対応していくか。ローカル主導であると同時に、本社が適切に関与することが重要である。

山田美和（ジェトロ・アジア経済研究所 新領域研究センター 法・制度研究グループ長）

調査結果に基づく政策・施策の提言

労働 CSR、ディーセント・ワークに関する課題を解決するためには、日本企業とともに、関係するステークホルダーによる責任ある労働慣行の推進のための協働が必要である。これらのステークホルダーには、日本政府、企業、産業別労働組合、タイ政府、ILO、その他関連する国際機関が含まれる。ステークホルダーに以下の通り提言する。

1. 日本政府

- 企業が責任あるサプライチェーンを実現できる環境を整える。それには適切な制度と意識啓発を含む。
- 国家行動計画などの文書を通じて、企業に対して人権尊重の責任を明確に提示する。
- 人権デューデリジェンスに関連するガイダンスの提供
- ホスト国および貿易相手国と協力し、企業の労働 CSR の実現の障壁を克服する。
- 国際協調によりレベルプレイングフィールド（公平な競争条件）を形成する。

これらにあたり、相手国（この場合はタイ）における社会的影響を理解することが重要である。

2. 企業

- デューサントワークを実現するための自社及びサプライチェーンにおける人権デューデリジェンスの実施
- CSR 方針を作成し、サプライチェーンに組織的に導入する。サプライチェーンでの適応を成功させるためには、信頼と協力が不可欠である。
- サプライチェーン上の関係性における責任あるサプライチェーンの実践のグッドプラクティスの深化
- 取組みを積極的に開示し方針と実践のビジビリティを社内外で高める。

3. 自動車業界

- 業界全体で共有・協働し労働 CSR スタンドアードを高める。
- 日本自動車部品工業会（JAPIA）CSR ガイドブック（2010 年）の更新
- 完成車メーカーは、業界のリーダーとして、自らの労働 CSR 方針を明確に示し、労働 CSR の観点からのサプライチェーンにおける取引先との積極的なエンゲージメントを行っていく必要がある。

4. 労働組合

- アジア全域での建設的な労使関係を促進するための労使対話
- 日系企業の労働組合アジアにおけるモデルとなる重要な役割を有している。

5. タイ政府

- 発表されたタイの国別行動計画の実現のため、重要なパートナーである日本企業と協働していく必要がある。
-

6. ILO を含む国際機関

- 多国籍企業宣言の目的実現のための政労使活動の支援
- 本報告書やその他のリソースを活用して、すべてのステークホルダーを支援し、多国籍企業宣言を普及させ、技術的支援を提供し、自国とホスト国の協力を促進しなければならない。

パネルディスカッション①

タイにおける日本の自動車部品企業の具体的事例の紹介

モデレーター：井上直美（ILO コンサルタント）

Q1. 本社 CSR 方針を貴社（タイ現地法人）でどのように浸透させているか

モデレーターの質問：どのように工員が意見を言える現場を作ったのでしょうか。また、それがどのように生産性の向上や企業競争力の強化につながったのでしょうか。

高山陽康（Business Management Head Office Division Manager, Thai NOK）

当社では、経営にタイ人を巻き込み、可能な限りローカル化を進めている。トップマネジメントの 80% はタイ人であり、NOK の企業理念と CSR 方針をよく理解していただいた上で現地に合う方法で取組んでいただいている。

CSR 方針を労働者がよく理解できるように、地域の文脈に合わせて調整しており、具体的な活動としては、自己啓発、自己啓発ビデオ、ドラマ、音楽などを開発している。

また経営理念を反映した方針や目標を策定するために、様々なレベルでワークショップを開催している。

現場からトップ経営陣に対する情報共有については、安全や品質の観点からピンクカードという取組みを行っている。

トップダウン的には安全パトロールを頻繁に行っており、日々危険箇所の特定に努めているが、併せて現場からの情報提供も大切にしており、「ピンクカード」システムによりボトムアップ方式で密な情報提供を受けている。事業所のさまざまな場所にピンク色の紙（最近ではウェブ化）が置かれており、作業員が異常状況を書き込んだり、定期的に安全・品質の異常状況の情報を共有している。

これにより上級管理職が情報を分析し、必要な変更を加えることができ、ひいてはライン停止を防ぐことができることから、生産性や安全性の向上に貢献しているといえる。

モデレーターからの質問：タイ人が考える、働くのに心地よい環境づくりは、どのように本社 CSR において重要な「労働安全衛生」の実践に役立ちましたか。タイ人がオーナーシップを持って実践したことによる作業効率の向上や競争力の強化は、こういった形で進められたでしょうか。

永田健 (Executive General Manager, Denso International Asia)

当社は約 50 年のタイ現地事業の歴史の中で常に安全を重視してきた。当社の安全衛生活動のモデルが日本発のため、日本の文化・慣習に由来するものが多く、当初は取り組みが定着しないことがあった。例えば、安全スローガンを掲示しても日本語での意図を正しく表現するタイ語がなく正しく翻訳されなかったため、タイ人労働者の理解不足を招いていたが、そのことを日本人の経営者が知る仕組みも存在しなかった。

そこで、安全で生産性の高い職場づくりについて、タイ人自身に考えてもらい、それをひざを突き合わせて議論する方法で定着化を図った。自分たちのアイデアが採用されたことで、更に積極的にアイデアを提言するようになった。工場の入り口で安全第一を意識させるアーチの作成や、タイ語で安全活動を学ぶスペースづくりに繋がっている。安全だけでなく、作業効率の向上についても、作業員目線で感じたことをボトムアップで上げてもらい、これに対して経営陣が提案に迅速に対応する、これによってさらに情報が上げやすくなるという好循環を起こすことができた。タイの人々が、職場運営のキーパーソンになることを奨励している。

Q2. 本社 CSR 方針をサプライヤに推進するためどのようにエンゲージメントされているか

モデレーターの質問：サプライヤとの改善プログラムではどのような取り組みを行ったか。また、築いた信頼関係が、どのように CSR 方針の推進に貢献したか。

テーラポーン・スリーウドムスリップ (General Manager, TSD Procurement, Denso (Thailand))

私共は本社の CSR 方針をタイの現地サプライヤに浸透させる役割を担っている。私たちの使命は、グローバルレベルでありたいと考えており、そのための最重要課題はサプライヤの基盤整備である。私たちの戦略は、QCD の強化と信頼関係の構築である。

ステップ 1 として、サプライヤのトップ管理職との間の合意に基づき重要な情報を共有する体制を構築している。サプライヤへの期待を示し、Win-Win のコンセプトの下で改善活動を行うことで、信頼関係を構築している。

例えば、サプライヤのブーンエンジニアリングに関しては、タイ人従業員とミャンマー人従業員の労働条件を平等にして、国籍による差別がないようにすることで、働く環境を良好なものにするよう働きかけを行っている。こうしたサプライヤとの協力関係においてカギとなるのが、信頼関係を構築すること、要望に関して聞き上手になること、関係性を最適化することである。

これまで 15 のサプライヤと QCD 活動を行っているが、その成功のカギは、誠実さをもって、目的を共有し、時間をかけて協議することである。問題の共同解決のために、専門家から専門知識を共有して支援を行うことで、サプライヤの信頼を得ている。

深谷豊 (Executive Vice President, Denso International Asia)

私の所属する地域本部としての役割は、地域の調達方針を策定し、各国のオペレーションに方針を浸透させることである。

バイヤーとして心がけていることは、常にサプライヤの立場を尊重するようにしている。Win-Win の関係を構築することを目指し、これらの企業をビジネスパートナーとして捉え、お互いの競争力を高めるために一緒に汗をかくことを目指している。

また、長期的な取引を前提に考え、中長期的な視点で仕事をすることを心がけている。当社のバイヤーは、サプライヤが不安を抱えている場合には、技術的な製造支援はもちろんのこと、経営や人事など幅広い分野でのサポートも行うように心がけている。

私たちは、すべてのパートナーと事業方針に関する情報を共有し、優秀なパートナーには褒章制度を設け、トップ同士でのミーティングを行うなど、お互いの事業成長を目指している。

Q3. 被雇用者とのエンゲージメントをどのように行われているか

モデレーターの質問： 被雇用者とのエンゲージメントにおいて、工夫・苦勞された点は何か。労働組合の活動は、どのように企業の安定経営を支えているか。

高山陽康（Business Management Head Office Division Manager, Thai NOK）

ILOの多国籍企業宣言で示されているように、現地の労働組合との有意義な協議が重要であり、それは一方の当事者の利益だけを認識した交渉ではなく、両方の当事者がパートナーとしてかかわる協議である。

被雇用者のエンゲージメントに関しては、労働組合側が説明責任をもって、交渉の結果を労働者に説明する役割を果たしている。

本社の労働組合との継続的協議を行ったことから、建設的対話の重要性、特にそれが労使双方に及ぼす利益を学び、それがグッドプラクティスとなっている。現在でもこれが現地の労働組合との月例定例会議につながっている。

目まぐるしく変化する市場の中で、会社は無駄な業務を減らしたいと考えている。その一方で、労働環境が変化したことで被雇用者が困難に直面したり、労働時間が減ったことで収入が減少している。このような問題は、決断を急ぐと悪化することもある。

常に対話をしながら情報を密に共有すること、時間外勤務の管理や柔軟なシフト体制を整えたり生産調整をしたりして、問題が小さいうちから対処して急激な変化を抑えること、これらがサプライヤーエンゲージメントの上で重要な点と考えている。

モデレーターの質問： 労使間交渉の戦略や手法をローカル化することによって構築した建設的な労使関係は、事業の競争力や強靱性の強化にどのように貢献したか。

永田健（Executive General Manager, Denso International Asia）

当社は長い歴史の中で会社と組合がお互いに信頼し合える文化の確立に努めてきた。ただ、こういった文化の確立には、従業員が会社の成長に貢献したことが、従業員自身のキャリア開発や生活水準の向上につながったことが実感される必要がある。

経営者は日本人、組合員・労働者はタイ人という図式が出てしまうと、文化・慣習の違いもあって、労使の間に壁が出来てしまうことがある。また、目の前の仕事に集中する労働者

と経営者では情報の質・量に大きな違いがある。互いに歩みよるためには、まずは互いを信頼し、正しく情報公開・情報共有することが重要。

日本人・タイ人の経営幹部と労働者が定期的に会合を設けているが、現在はタイ人の経営幹部と労働組合が将来的な労使関係のあり方について対話する場面がある。同じタイ人でも意見・価値観の違いはあるが、タイ人が主役となる職場の実現には、経営を担うタイ人の中核人材と組合・タイ人の労働者が向き合っ て対話していくことが重要と考える。

Q4. COVID-19 によるラインストップや稼働減といった困難との関係

モデレーターの質問：COVID-19 パンデミックの影響に対し、どのようにこれまでの取組みが機能したか？

高山陽康（Business Management Head Office Division Manager, Thai NOK）

労働組合との良好な関係を重視し、CSR 方針の実践と人を大切にする経営を共有しているが、このような理念共有によって、経営危機を克服することができた。

COVID-19 の影響で稼働率が大幅に低下し、もちろん当社の業績も悪化した。当社は、従業員とその家族の生命と安全の確保に努めながら、改善策を実施してきた。残業時間の減少により、一部の社員の収入が大幅に減少した者もいたが、当社では社員に食事などを配給するなどして対処した。

様々な施策を検討し、展開していく中で、ほぼ毎日、毎週、経営者と組合との間で協議が必要となったが、日ごろから基本理念を労使で共有していたため、そのとき検討・実施している施策が基本理念に沿っているかどうかという観点から円滑に議論することができた。

15～16 年前は、労使交渉中に勤務時間外の抗議があったり、信頼関係を欠いて緊張感を払拭することができていなかった。

現在では、日本の本社の労組との協議も経てタイ労使双方の距離が縮まっており、労働組合との対話やエンゲージメントにおいて、双方からの提案の段階で相手の立場や状況を考慮したものになっている。

COVID-19 の危機の中でも、安定した受注を享受しているラインがあり、そのような場所に人をシフトし、営業時間を変更した。

柔軟なシフトを組むために、従業員が積極的にサポートしてくれ、要望にも対応してくれた。そのため、多くの従業員にお願いする必要があったが、その分、効率的に業務を停止し、残業をなくすことができ、最終的には会社の損失を最小限に抑え、社員の生活を確保することができた。普段からのエンゲージメントが功を奏した事例であると考えている。

永田健（Executive General Manager, Denso International Asia）

当社でも COVID19 の影響で生産量や作業量が落ちた。また、タイのメディア報道などから、労働者は自分たちの将来を心配していた。しかし、築き上げてきた労使関係のもと、会社は従業員の雇用を最大限保護し、次の成長を目指すことを組合幹部と協力して、従業員に説明し、不安の払拭に努めた。

また、減産による手待ち時間を使って労働者から職場環境や作業環境の改善案を求めたところ、2週間で3万件以上の改善案の声が寄せられた。日ごろから重視しているボトムアップの取組みが形になったと考えているが、提案の多さを考察すると、より打ち上げ易い環境づくりが必要だと考えている。

テーラポーン・スリーウドムスリップ（General Manager, TSD Procurement, Denso Thailand）

COVID-19 に関しては、サプライヤと連携して危機の影響に対し取り組んでいる。売上、生産量ともに影響があった。政府が重要都市の封鎖を発表したことで、資材輸送や原材料調達の問題、また労働問題にも影響が出てきた。サプライヤの中には経営の問題を抱えているところもあった。しかし、COVID-19 危機はタイで初めての危機ではなく、タイには洪水などの歴史がある。そのため、タイでは協力関係のチャンネルを確立している。重要なことは信頼であり、これがあればサプライヤから正確な情報を提供してもらえる。そうすることで、共に迅速な行動を取り、サプライヤをサポートすることができる。例えば、ある人が感染した場合、その人たちをサポートするために生産を調整し、私たちのチームがスムーズに機能するようにしていればサプライヤとの関係を維持できる。CSR 方針は困難な状況を生き抜くことに貢献できる。

Q5.会場からの質問：信頼関係の構築は外資や現地企業との競争力の差別化につながっているか？

高山陽康 (Business Management Head Office Division Manager, Thai NOK)

差別化できているかは働く人たちの嗜好にもよるが、日本型雇用による安定した生活や社内の風土は魅力に感じてもらえているのではないかと感じる。

永田健 (Executive General Manager, Denso International Asia)

他社との差別化はできていると考える。COVID-19に限らず、洪水や通貨危機等の危機にあたって、私たちは常に従業員と向き合って対話してきた。不安を感じている彼らに話しかけることで、少しは気持ちが安らぐことがあるだろう。このような家庭的な雰囲気があるからこそ、従業員は会社で働くことを楽しんでいるのではないかと考える。

まとめ

井上直美 (ILO コンサルタント)

調査にご協力いただいた各企業様に感謝申し上げます。調査ではデンソー社のサプライヤーであるブーン社との信頼関係の深さを肌で感じた。労働安全衛生の問題を重視し、サプライヤーにQCDを推進していることは、信頼を基盤としたCSRを実践していく上での強い基盤となっている。取組みはILO多国籍企業宣言の雇用、訓練、労働条件・生活条件、労使関係、デューデリジェンス、ステークホルダー・エンゲージメントなどの項目に直結するものであった。これらの分野での取り組みは、企業競争力や生産性の向上につながっており、さらにCOVID-19の状況下でも企業とサプライヤー業の企業の持続可能性を下支えしていた。サプライチェーンにおける責任ある労働慣行の実践に取り組むことは、国際基準を満たす責任ある労働慣行の実践と、企業競争力と持続可能性の向上を実現することができると証明された。日本がリーダーシップを発揮し、地域を率いていく明るい兆しを確認できた。日本自動車部品企業の、今後の更なる取り組みの深化を期待する。

パネル②

アジアのサプライチェーンにおける労働CSR推進に向けた、日本の役割と今後の方向性

モデレーター：田中竜介 (ILO 駐日事務所プログラムオフィサー)

- 千谷真美子（厚生労働省大臣官房国際課 国際労働・協力室室長）
- 中島基史（自動車総連（全日本自動車産業労働組合総連合会）国際局局長）
- 神戸千隆（株式会社デンソー広報・渉外部長）
- 山田美和（ジェトロ・アジア経済研究所 新領域研究センター 法・制度研究グループ長）

モデレーター：田中竜介（ILO 駐日事務所プログラムオフィサー）

パネル②では、パネル①で議論された企業実務を元に、国際基準や国際的指針に則った責任ある労働慣行について、今後の望ましい政労使のアクションについて議論を行う。取組み促進にあたって障壁となる課題や、さらなる推進のために関係者が協力できることについても議論したい。

また、日本のビジネスと人権に関する国別行動計画（NAP）と関連する労働課題、また COVID-19 がサプライチェーンに及ぼしている労働面での課題・影響も関連する範囲で対象としたい。

政府の立場から

千谷真美子（厚生労働省大臣官房国際課 国際労働・協力室室長）

昨年 10 月、日本の国内行動計画（NAP）が策定された。それは、国連指導原則、2015 年の G7 エルマウ・サミット首脳宣言、2017 年の G20 ハンブルグ・サミット首脳宣言の発表に端を発しており、これらの文書は、企業活動における人権尊重の必要性を強調した。日本の NAP は、関係府省庁間の政策の一貫性を確保するとともに、社会的に責任ある企業行動を推進し、人権への悪影響を与える慣行を減らしていくことを企図している。また、日本のビジネス価値や国際競争力を支え、最終的には SDGs の達成に貢献するものである。

今日のウェビナーのテーマに沿って、厚生労働省の関わる NAP の関連施策を見てみると、まず国内外のサプライチェーンにおけるディーセント・ワークの促進が挙げられる。国内外のサプライチェーンにおいて、企業が社会的責任を果たすことを促すために重要な項目としては、指導原則に基づく人権デューディリジェンスが挙げられる。

これに関連する施策としては、第一に、国際舞台で活動する企業に行動計画を周知するために、他の省庁、国際機関と協力して、十分な人権デューデリジェンスについての認識を構築し、企業を啓発することである。行動計画はまた、OECD 多国籍企業行動指針の継続的な啓発にも触れている。これは 1976 年に策定され、最新の改訂は 2011 年に行われた。前回の改訂では、企業は人権を尊重しなければならないと指摘し、新たな章を設け、リスクに基づいたデュー・デリジェンスを実施すべきであるとした。

次に、1998 年に採択された ILO 宣言（労働における基本的原則及び権利に関する ILO 宣言）、1977 年に採択され、定期的に更新されている ILO 多国籍企業宣言の周知が掲げられている。ILO 多国籍企業宣言の直近の 2017 年改訂では、指導原則や SDGs 等が盛り込まれ、地域別フォローアップメカニズムや企業・労組間対話等の宣言の促進を図るための見直しがなされた。日本はこれまで、これらの宣言の目的、特にディーセント・ワークの推進を支持してきた。

さらに行動計画は、国際機関への活動支援を行うと記載している。厚生労働省は、これまで ILO への拠出を通じてアジア地域を中心に労働安全衛生、人材開発、社会保険、労使関係などの分野で支援を行ってきた。また、アジア地域で責任あるサプライチェーンを推進するための事業も実施してきた。令和 2 年度の ILO への任意拠出金予算総額は約 7.3 億円である。

実施プロジェクトの例として、2015 年から 2018 年にかけて、ベトナム電子産業における日系企業等ビジネス基盤整備事業を行った。このプログラムでは多国籍企業やサプライヤー、政労使が参加したベトナム電子機器企業連合を設立した。また、両国の政労使に加え多国籍企業も参加する形で、拡大三者構成対話が行われ、企業の社会的責任ある行動が企業の競争力につながることの認識を共有した。

他にも、2019 年からフィリピンとミャンマーでプロジェクトを実施しており、児童労働の撲滅を目指して、労働基準監督の実施や運用体制の改善の支援を展開し、また労使間の社会対話を支援している。Covid-19 の期間中、このプログラムは遅延していたが、今後は事業が本格化される予定である。

報告書の提言についてのコメント

報告書の提言に含まれていた多国籍企業宣言の普及啓発や投資本国-受入国の拡大三者構成対話の実施については、厚生労働省も開発協力の中で重視してきた点である。ベトナムの電子機器産業の事業もこの点に焦点を置いて事業が進められていた。社会的に責任ある労働慣行は、現地の労働者やサプライヤーだけではなく、多国籍企業との間でも win-win の関

係となることが明らかとなった。今後、本日紹介されたような好事例が他国、他の業界でも広がっていくことを望む。

労働組合の立場から

中島基史（自動車総連（全日本自動車産業労働組合総連合会）国際局局长）

自動車総連（JAW）は、1972年に結成された自動車産業の産業別労働組合である。自動車メーカーのみならず、車体や部品といったサプライチェーンも含め、約1,000の企業別労働組合と約80万人の組合員で構成されている。尚、構成する労働組合の企業の海外事業体は全世界で約2,000社あり、タイのみを捉えてもその数は200を超える。

1972年に設立されて以来、UAWと協力して活動を開始し、米国ではUAWをはじめとする様々な組合と協力してきた。1994年には、初めてタイで日系自動車関連労組を対象にしたセミナーを実施した。2010年以降は、個々の組合での連携のみならず、もっと連携を強化する方法を一緒に考えるべきではないかとの考えの下、アジア域内全体で、2年に1回、「建設的労使関係」について議論する会議を行っている。

自動車総連は、国際活動の「20・30ビジョン」を2017年に策定した。ビジョンの検討当時、新興国では、産業の黎明期で労使紛争が増えていた。様々な背景事情が考えられるが、外資誘致を進める政府、自らの利益追求を行う企業と労働者との認識には差が生じており、また欧米の労組による欧米型労働運動の推進もあったように思われる。そのような中で、日本としての考え方を伝える必要性を感じ、日本企業の海外事業の持続的な発展のためには、建設的な労使関係の構築に向けた活動の強化が必須と考えた。

日系自動車企業の全ての国におけるサプライチェーン全体を含めた労使を対象として、2030年までに目指すビジョンとしては、「建設的な労使関係」が理解・共有され、労使対話の仕組みが実践されていること、また現地労組が課題に直面した際に、日本の労働組合が最も信頼できる相談相手とみなされるようにしたいと考えている。

この「20・30ビジョン」に基づく2017年以降の取組の例として、日本の労使向けの理解促進、日本の労働組合で国際的な活動を推進する人材の育成を行っている。また、海外の労働組合とのネットワークを構築し、電気自動車への転換など仕事の変化にも取り組むことのできる建設的労使関係について理解を深化させる戦略をとっている。

現在は、2030年に向けて国/地域レベルの具体的な目標設定に取り組んでいる。

報告書で提言のあった労働組合同士の協調は、まさに「20・30 ビジョン」を通じて取り組んでいるところであり、今後も継続していく。NOK、デンソーの事例はこれまでの長年にわたる積み重ねとローカル尊重の下に成り立っていると考えます。今後に向けて、変化点にどう対応するかが大切である。

現時点では、日本の本社と日本の労働組合が、海外事業体の労使関係について協議し具体的な行動をとることは標準的ではないが、今後これが当たり前になるように取組みを進めていきたい。

神戸千隆（株式会社デンソー広報・渉外部長）

当社は世界中に5~6,000社ほどのサプライヤーを抱えており、この分野での責任は重いと考えています。

タイなどでは、建設的な労使関係を構築するための労働組合連携を支援してきた。JAWの活動は日本がグローバルな競争力維持を下支えしてきた。私たちにとって重要なのは、社員の中に人を思う心を育む文化を確立し、長期的な視点での事業運営を継続することである。

10年ほど前、アジアの最貧国の一つに拠点を設立した。拠点のトップの管理者は、利益を当該国の成長に還元する方針を貫き、労働者との強い人間関係を築き、自由な時間を使って労働者の生活ニーズをサポートしていた。

このような行動は、国際的なルールや基準よりも貴重なものであり、私たちは企業として、このような他者への優しさを育むことを意識的に行っていききたいと思う。

COVID-19のような危機に直面すると、市場が縮小し、売上が激減し、社員が痛みを感じる対策への協力もお願いせざるを得ない。短期的に利益を確保することばかりに目を向けるのではなく、いかに長期的な視点で現場の舵取りができるかどうか、それが現場の運営や危機後の労働組合の運営に大きな違いをもたらす。過去の危機では、労働者を解雇するのではなく、労働者の仕事探しに奔走して対応してきたので、こうした姿勢を次の世代にもつなげていきたい。

国際レベルの基準や原則は難しく種類も多くあり複雑である。自動車部品企業のように、顧客も仕入先も複数の国に跨り取引関係がある場合には、各国の法制も含めて何に準拠すればよいのかわからないということになりがちである。そこで、業界団体にはそれらを最大公約

数的に満たすガイドラインを、わかりやすく平易な文章で、且つ各社事例などを盛り込んだ実践的なものとして作成・展開頂けるとありがたい。

山田美和（ジェトロ・アジア経済研究所 新領域研究センター 法・制度研究グループ長）

責任あるサプライチェーン、責任ある労働慣行の重要性は昨今特に高まっており、投資家や消費者からの要請の高まり、欧州におけるものなど規制の展開も進行している。企業としてもリスク管理や価値向上、持続可能な社会に向けた事業遂行における社会的役割が求められている。日本の国別行動計画では、すべての日本企業が人権デューデリジェンスとステークホルダー対話を実施することが期待されている。本日共有されたグッドプラクティスは、企業がこれらの期待に応える際の土台になるものであると考える。

これまで取り組んできた企業の素晴らしい実践をもとに、それぞれの企業が行う活動が重要であることを普遍的な言葉で伝えるために、多国籍企業宣言と関連づけるようにした。もちろん、現地の基準や取り組みも重要であるが、多国籍企業宣言に加え、[国連のビジネスと人権に関する指導原則](#)や、[OECD 多国籍企業行動指針](#)（同指針にもとづく「[責任ある企業行動のための OECD デュー・ディリジェンス・ガイダンス](#)」はジェトロ・アジア経済研究所が日本語版作成に貢献）には、国際的に通用する普遍的な基準が示されている。従業員や他のサプライヤーとの関係においては、普遍的な原則を伝えるための共通言語を提供するツールとして使用することができる。建設的労使関係は、日本では大切にされているものであるが、これを普遍的に説明することが大切であり、この関係を可能にする環境づくりも国の役割として求められている。現在のアジアにおいて、結社の自由や団体交渉権尊重に基づき良好な労使関係を構築することの重要性は皆が認識していることである。日本企業にこそ、アジア社会の中でこれらの権利を守り、尊重して欲しい。

浅野義人（経済産業省政策局欧州課・課長補佐）

経済産業省と欧州委員会成長総局との間では、2013年から日EU産業政策対話の下で、企業とともに、EUと日本のCSRワーキンググループにて対話を重ねてきた。2019年にはタイ・バンコクで「責任あるビジネスと人権に関するフォーラム」のサイドイベントとして、国際協力を促進するためのセミナー（EU-Japan-OECD Seminar on Supporting International Collaboration on RBC/CSR）を共催した。気候変動に関連する取り組みでは、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD; Task Force on Climate-related Financial Disclosures）の提言

について先進的に取り組む世界の企業や金融機関等リーダーを集めた TCFD サミットを開催し、更なる TCFD 開示の活用の在り方を議論した。現在、我が国で TCFD に賛同する機関は 300 を超えており、世界最大となっている。今日の内容を参考にしながら、欧州委員会、OECD、ILO と一緒に、企業の持続可能な成長を支援していきたいと考えている。

モデレーターの問題：今後望まれる関係者のアクションをどのように考えるか。

中島基史（自動車総連（全日本自動車産業労働組合総連合会）国際局局长）

労使関係の在り方は多種多様で、アジア現地でも成功の度合いは様々であり、建設的な労使関係という価値観がまだ現地に浸透していない実感がある。産別労組は産業色が強くなり、単位労組では企業色が強くなってしまいう傾向があるので、もう少し包括的な立場からこうした価値観を広める活動が望まれる。例えば、JILAF の草の根活動など、財団の力も得ながら価値観が共有されるような仕組みが望まれる。

モデレーター問題：政府と ILO に期待すること

神戸千隆（株式会社デンソー広報・渉外部長）

企業としては、ビジネス上の関係からサプライヤーに対して何をすべきかを伝えることに躊躇することがあるので、政府やその政策のレベルから、取組みはサプライチェーンを横断するものでなければならないとのメッセージを発してもらうことを期待したい。政府内でも国際機関でも、国際会議等を通じていろいろな議論が行われていると思うが、それが最終的にまとめられる前に、その進捗について共有してもらえようであれば、企業としても国際社会からの期待を事前に理解し、それを事業活動に反映させることができ、新たなビジネスを生み出すことができるのではないかと。

山田美和（ジェトロ・アジア経済研究所 新領域研究センター 法・制度研究グループ長）

重要なステークホルダーがそれぞれの取り組みを進めている中で、それぞれの取り組みが相乗効果を発揮することを期待している。ステークホルダー間で情報を共有し、連携して最大限の効果を発揮できるようにしてほしい。経営的な視点やビジネス的な視点での一貫した政策視点が必要であり、省庁の枠を超えた協力を期待する。

千谷真美子（厚生労働省大臣官房国際課 国際労働・協力室室長）

本セミナーでは現場の取組みを知る有意義な学びの機会となった。

国際会議での議論の共有に関して要望があったところ、厚生労働省のウェブサイトでは G20 など政策会議に関する資料を共有しているので参照されたい。厚生労働省としては、労使との対話を行いながら、ILO 拠出金事業等を通じて、グローバルサプライチェーンにおける責任ある労働慣行の促進に貢献していきたい。

まとめ

田中竜介（ILO 駐日事務所プログラムオフィサー）：

本パネルでは、企業の労働 CSR について、なぜ、何を、どのように進めていくのかについて参考となる事例が示されたのではないかと。労働 CSR に関して政労使それぞれが役割を果たしていること、また信頼関係に基づく長期的視点での取組みがサプライチェーンを通じた強靱性（レジリエンス）を生み出していることが理解できた。気候変動やパンデミックによる仕事の世界の変化に合わせ、好事例を共有し協力関係を議論できるプラットフォームの構築等の取組が望まれる。

閉会挨拶

高崎真一（ILO 駐日代表）

ビジネスと人権の分野では状況は刻々と変化している。EPA にも人権保護が含まれているし、法的枠組みが発表される。アメリカ新政権の国務長官は人権を重視するスタンス。企業には明確なコミットメントと発信がこれまで以上に求められている。駐日事務所としても支援していきたい。