

企業による人権尊重の展開 : 国連WEPsに関する日本企業の取組

大西, 祥世 / ONISHI, Sachiyo

(出版者 / Publisher)

法学志林協会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

法学志林 / Review of law and political sciences

(巻 / Volume)

111

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

71

(終了ページ / End Page)

97

(発行年 / Year)

2013-10-08

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00012489>

企業による人権尊重の展開

— 国連WEPsに関する日本企業の取組 —

大西 祥世

はじめに

国連は、職場、市場、地域におけるジェンダー平等と女性のエンパワメントの一層の推進をめざして、国連グローバル・コンパクト（UNGC）事務所とジェンダー平等と女性のエンパワメントのための国連機関（UN Women）の共催により、二〇〇九年から毎年、三月八日の「国際女性の日」に合わせて会合を開催している。二〇一三年に開催された第五回年次会合のテーマは、「インクルージョン…変化への挑戦」である。女性のエンパワメントの実現に向けて企業文化をどのように変革して、多様性とインクルージョンを確保してビジネスの利点とするかをテーマに、世界各地の企業、NGO、研究・教育機関の好事例が報告され、議論が行われた。

二〇一〇年にUNGCとUN Womenが共同で作成した「女性のエンパワメント原則（Women's Empowerment Principles: WEPs）」は、企業の人権尊重の責務を具現して、ビジネスも発展させることに意欲的な企業をはじめ、

企業による人権尊重の展開（大西）

国連機関、政府、NGO等、世界の多くの国々で活用されている。

二〇〇八年に設立された法政大学現代法国連グローバル・コンパクト研究センター⁽¹⁾は、WEPSの重要性にいち早く注目された江橋崇センター長のご提案に基づき、この課題に正面から取り組むこととなった。同センターの研究員としてその担当となった筆者は、二〇〇九年以降毎年三月に国連で開催されるWEPS年次会合に研究センターから派遣されて参加した。他方、日本国内では、UNGC参加企業におけるジェンダー・イシューの取組を、WEPSの七つの原則に基づき調査・分析するとともに、日本におけるWEPS参加企業の取組に関する調査、研究も進めて、情報を蓄積してきた。その成果はすでにこれまで何回か『法学志林』などで報告・公表してきた⁽²⁾ので、本稿では重複を避け、WEPSに基づいて日本企業における人権尊重の取組の好事例を分類し、女性のエンパワメントを実効的に促進するための方策について検討したい。

1 日本企業におけるWEPS参加の効果

日本は世界有数のWEPS先進国である。WEPS署名企業は、二〇一三年六月現在で世界で五八四社であるが、そのうち日本企業は二〇一社でその三分の一以上を占めている。WEPSには、グローバルなビジネスを展開する企業や、国内を市場とするビジネスであるが国内有数の規模の企業から、地域に密着したビジネスを行っている中小・小規模企業まで、さまざまな業種や規模の企業が参加しているが、日本も同様である。

ただし、WEPS参加企業に関する情報は、国連WEPS事務局のウェブサイトに英語による「参加企業リスト」が掲載されているのみであり、企業名、業種、本社所在地のある国名しかわからない。そこで、グローバル・コンパ

クト研究センターは、二〇一三年春に「WEPs参加企業アンケート」を実施し、WEPs参加企業の取組の実態に関する基本的な動向を把握した。この調査は、WEPs参加企業の動向に関してはおそらく世界最初の調査の取組であり、UNGCやUN Womenも強い関心と支持を表している。回答した企業は五〇社（回収二五・八%）であり、これらの回答によって一つの国レベルでのWEPs参加の実態が初めて明らかになったと思われる。筆者は同調査の報告書⁽³⁾の執筆を担当した。以下では同報告書と重複する部分も多いが、WEPsに参加した企業の現状および効果を検討したい。

会社の形態

会社の形態は、「オーナー企業」が一三社、「上場企業」が二三社、「子会社・現地法人」が一社、「その他」が二社、「回答なし」が一社である。従業員は、従業員三〇〇人以下の中小企業は二〇社（このうち、従業員二〇人以下は二社）、従業員三〇人以上の大企業は三〇社（このうち、従業員一万人以上は一社）である。年商は、「五千万ドル未満」が一九社、「五千万〜二億五千万ドル」が七社、「二億五千万〜一〇億ドル」が一社、「一〇億ドル〜一〇〇億ドル」が一〇社、「一〇〇億ドル以上」が一社、「回答なし」が二社である。

このように、参加企業の形態には大きな違いが見られるのが日本の大きな特徴であることが、この調査からも確認できる。

署名後の取組

WEPsへの署名後に女性のエンパワメントを推進するために取り組んだこと（複数回答）は、「担当（推進）者、

担当組織の設置」が四社、「会社内の広報・社員の啓発・研修」が一五社、「外部への発表、広報」が一四社、「社内組織の見直し」が六社、「社員の給与体系の見直し」が一社、「休暇・休職制度の見直し」が一〇社、「女性社員の研修・昇格の見直し」が一六社、「外部の研究会・イベントへの参加」が二三社、「その他」が一〇社である。

参加企業が、外部への発信や情報収集だけではなく、社内でもWEPSの実現に向けて真剣に取り組んでいることがわかる。

担当セクション

WEPSの担当セクション（複数回答）は、「社長自ら」が九社、「取締役」が三社、「社長室、秘書室」が五社、「CSR、持続可能性推進担当」が八社、「人事担当」が二九社、「広報担当」が三社、「その他」総務部やダイバーシティ担当が一二社である。

日本の企業の特徴として、トップ・コミットメントおよびトップのリーダーシップが特に求められているプログラムでも、社内で担当部署のスタッフが実質的にコミットメントの内容を決めていることが少なくない。WEPSの場合も例外ではなく、人事部が担当しているという回答が多い。

経営への影響

WEPSへの署名・参加による女性のエンパワメントが経営にどのように影響したかについて（複数回答）は、「女性社員の士気が上がった」が九社、「女性の人材確保の枠が広がった」が六社、「女性社員のマネジメントで事業の生産性が上がった」が二社、「女性社員の発案で新しい企画が事業化できた」が二社、「外部の評価が上がった」が

一一社、「特にない」が最も多く一九社である。

経営への効果として、社内士の士気や社外の評価が高まったことは、目に見えて実感できるのでわかりやすい。他方、その他の効果についてはまだ測りかねているようである。また、経営に何らかの影響があったと回答した企業二一社は、WEPSの署名後に何らかの具体的な取組を実施していることがわかる。影響が「特にない」と回答した企業と署名後の取組に関する質問の回答を比較すると、署名後に「社内組織の見直し」、「女性社員の研修・昇格の見直し」、「外部の研究会・イベントへの参加」に取り組んだと回答した比率が高い。このように、WEPSの効果を実感するには、組織や人事制度の見直しが一つの要因となるといえるだろう。

今後取り組みたいこと

今後取り組みたいこと（複数回答）は、「役員の意識改革」が一一社、「社員の理解の向上」が三〇社、「株主への理解促進」が一社、「取締役における男女の割合への配慮」が六社、「女性の登用を促進するポジティブ・アクション」が三〇社、「外部やサプライチェーンへの広報」が五社、「会社組織、経営のあり方の方の見直し」が一一社、「他のWEPS参加企業とのビジネス提携」が五社、「その他」が四社である。

WEPSは経営のあり方に直接に関わることで、従業員の理解の向上とともに、あるいはそれ以上に、役員レベルでの意識改革が必要である。また、女性の登用を促進するポジティブ・アクションも重要であるが、これには多くの企業が熱心に取り組んでいる。こうした積極的な攻めの姿勢である企業が多いのは、WEPSに参加する企業には当然求められていることではあるが、実際に本調査によっても明らかにされた。

CSR報告書の公表

CSR年次報告書を制作・公表しているのは二〇社、制作・公表していないのは二八社、制作・公表を予定して準備中なのは二社である。

大企業のほとんどはCSR報告書を作成・公表している。今後は、CSR年次報告書や統合報告の中でWEPSについてどのように扱ってきたのか、また、今後はどのように触れていくのかということが重要である。これは、WEPS担当の部署やスタッフが、CSR報告書を作成する部局よりも人事部やダイバーシティ担当に置かれることが多いので、特に留意すべきである。

参加の効果

今後、WEPSへの参加の効果として期待すること（複数回答）は、「女性の優秀な人材の確保」が三八社、「女性社員の発案による新しい企画の開発」が二二社、「生産性の向上、事業収益の上昇」が二三社、「報告書作成・提出を通じた経営可視化の推進」が七社、「WEPS参加企業とのビジネスチャンスの増加」が七社、「社外での評価の向上、株価の上昇」が一七社、「その他」が二社である。

女性のエンパワメントでビジネスを発展させようとする企業の経営方針がよくわかる。

小 括

本調査では、WEPSに参加した日本企業が、人権尊重の責務を具現してそれをビジネス発展につなげようとして

いる具体像が明らかになった。特に、女性の優秀な人材を確保して活躍してもらうために、女性の登用促進のためのポジティブ・アクションを実施し、その結果として、新しい商品を生み出したり、生産性を向上して事業収益を上げたりすることをめざす企業の姿が見えた。WEPSは、企業に対してこうした取組のツールを提供するものでもあり、WEPSを通じた女性のエンパワメントの促進がますます期待できる。

また、市場における評価の向上をめざす企業も多いこともわかった。そうした高い評価を得るためには、自社の取組をWEPSに基づいて進捗状況を確認し報告書にまとめて「見える化」する必要がある。しかし、この点については、ポジティブ・アクションの推進ほど、日本企業は熱心ではないようである。今後は、企業自らが、自己評価と報告制度の重要性を認識して、積極的に取り組むことが求められるであろう。

2 WEPSの七原則による日本企業の取組の分析

日本企業の人権尊重の具体的な取組について、企業の公表情報、グローバル・コンパクト研究センターが実施した第三者評価のためのデータおよび筆者による聞き取りにより収集した好事例をもとに、WEPSの七つの原則に沿って検討する。

原則1 リーダーシップによるジェンダー平等の推進

(1) トップダウンによる人事考課の見直し

企業のトップが「女性が活躍することが企業の発展につながる」というビジョンを明確に持ち、強力に女性のエン

パワメントを推進している企業が増えている。岡山県岡山市に本社のあるアパレル企業の株式会社クロスカンパニーは、企業の発展のためには販売員も含めて全員が質の高いサービスを提供する正社員として雇用することが会社の成長の鍵であるとのトップの方針により、創業以来社員は全員正社員として雇用している。約二六〇〇人の社員の九割以上は女性である。一般的に、日本のアパレル業界の雇用形態はそのほとんどが非正規雇用であり、長時間の残業が常態化する等劣悪といわれており、同社の取組は注目される。

また、同社は管理職の女性割合が高い。しかし、二〇〇八年まで四〇％を超えていた女性の管理職比率が、二〇〇九年は三〇・八％、二〇一〇年は二九・〇％、二〇一一年は三一・六％に落ち込んだ。

その理由は、会社の急激な拡大にともない、中途採用で入社する男性の管理職が多くなったことである。中途採用の管理職の多くは、日本の代表的な大企業で管理職としての勤務経験がある男性であった。彼らは前職のマネジメント手法をそのまま同社に持ち込んだため、「管理職は男性になるものである」、「女性は管理職に向いていない」と考えていて、女性が能力を発揮して働き続けることを十分にサポートしなかった。さらに、人事考課委員会を構成する五人は全員男性であった。こうした男性の管理職の考え方が、女性の中間管理職が生まれず、女性の管理職比率が下がった原因であることがわかったので、トップは、二〇一一年に女性管理職の登用を進めるための「女性人事委員会」を設置した。「女性人事委員会」は、人事考課委員会の下に置かれ、女性五人（執行役員、部長、次長、課長二人）で構成される、経営企画本部、営業本部、管理本部よりも上位の組織である。女性管理職比率四〇％の実現を目標に掲げ、女性を管理職候補として推薦する。

この「女性人事委員会」の効果は大きく、二〇一一年に三一・六％であった女性管理職比率は、一年間で約八％（九人）増加し、二〇一二年は四〇・〇％に回復した。選考の過程でさらに多くの優秀な女性社員の姿がトップや経

當層にも見えるようになった。このように、クロスカンパニーは、管理職選考の過程を見直して大きな成果を挙げた。

(2) トップダウンによる柔軟な業務時間管理の導入

千葉県大網白里市にある大里綜合管理株式会社は、一九七五年創立の不動産売買と管理業の会社である。社員は三〇人で、男女半々である。同社は社員に対する充実した子育て支援策がよく知られているが、実は、女性のエンパワメントを志す企業である。

同社のトップは、女性の社員は仕事と家庭生活の両立をよく保障すれば大活躍すると考えて経営を行っている。乳児のいる女性社員には一時間の育児時間が与えられて、その行使は本人の裁量に任される。以前は、こうした女性社員は、仕事もきちんとやりたいが子どもの面倒もみたいため、時間いっぱいまで会社について急いで家に帰るというパターンを取ることが多かった。しかし、トップは、そのような勤務の状況は実際には非効率であると認識し、地域密着型の企業であることの強みを生かして、このような社員が外回りの仕事で家の近くに行ったときにはそのまま家に寄って授乳し、育児の仕事を一と段落させてから会社の仕事に戻るといったパターンを、社員の判断でとることができるようにした。また、女性は一度に複数の作業ができる能力を持った人が多いので、このように仕事と育児のバランスを本人が考えて行うようにすると仕事の段取りを工夫する能力が付き、その結果、生産性があがっている。

このような社員の裁量に基づく柔軟な働き方を会社全体に定着させることは、ジェンダーに敏感な視点での就労継続支援方策といえよう。中小企業であれば、トップの経営方針が明快に示され、すぐに具体化するアクションに取り掛かることができる。トップのリーダーシップが迅速に浸透できるのは中小企業の強みである。さらに、トップのリーダーシップは社内外のステークホルダー、とくに女性社員や地域の女性を巻き込んだ、インクルージョンの手法で

実現することができる。

原則 2 均等な機会、インクルージョン、差別撤廃

(1) 男女平等の正社員採用と処遇の実現

帝人株式会社は、二〇一〇年にWEPSに署名したことをきっかけに、女性の活躍のための制度づくりと取組をそれまで以上に推進している。同社は、一九九〇年代に役員層が、欧米企業が女性役員・管理職を急増させている状況を目のあたりにして「グローバル企業に成長するには女性の活躍が不可欠」と判断し、トップのリーダーシップで女性の活躍促進とダイバーシティを推進してきた。具体的には、二〇一〇年から職員採用の女性比率三〇%を目標とし、毎年ほぼ達成している。「女性管理職三倍増計画」(二〇〇二年度比)を設定し、二〇一一年に四倍(七九人)に達した。二〇一一年からは、管理職が後継者を育成する際に、女性もその候補者に指名する仕組みを導入した。帝人は、こうした女性のエンパワメントの取組を「見える化」してさらに進め、女性の管理職を一六〇人(当初の八倍、全体の七%)にすることをめざしている。

エステム株式会社は、愛知県名古屋市に本社がある廃水処理施設の維持管理を行う会社である。同社の業種は水質改善という伝統的に男性中心の職場であるが、一九八五年の男女雇用機会均等法の制定を機会にトップが「今後は女性が活躍する職場にする」という人事管理の方針を出して、女性を補助職ではなく営業職や技術職として採用した。さらに、重労働や汚れる作業でも、女性にも均等に担当させた。そうしたトップの期待に応えた女性の社員は管理職となり昇進を重ね、同社で初めての女性の役員が生まれた。その役員は、二〇一二年に名古屋市の「女性の活躍推進企業」の従業員表彰を受けて、外部から高い評価を得た。

(2) フレキシブルな働き方の提供

株式会社資生堂は、社員の8割が女性である。一九九〇年代から、経営戦略として、男女共同参画の推進と定着を熱心に行っている。同社はまず、仕事と子育てや介護を両立できるように休業制度を充実させた。二〇〇六年から、販売担当の美容部員が育児時間短縮制度を利用する際の代替要員として店舗に派遣される「カンガルースタッフ」制度を導入した。この制度は社員の利用が進み、二〇一二年では、約一〇〇〇人の育児時間取得者を一六〇〇人の代替要員が支えるまでに拡大した。資生堂は結婚、妊娠、出産を理由とする女性の退職者がほぼゼロで復帰率はほぼ一〇〇%である。

前述したクロスカンパニーは、二〇一一年に「短時間正社員制度」を導入した。日本では、正社員は一日八時間勤務が前提とされており、一日八時間未満で働く場合は、非正規社員として、正社員とは賃金形態が異なるのが当然とされている。それをあえて、仕事と子育ての両立を図るために六時間勤務の正社員制度を導入し、それでもなお両立に困難のある女性に向けて大胆に四時間勤務の制度を創設した。短時間勤務社員は単に勤務時間が短いというだけでなく、エリアマネージャーや主任といった責任のある仕事もまかされている。二〇一三年一月末現在、社員約二六〇〇人中、四時間・六時間正社員は合わせて九〇人である。⁽⁶⁾

短時間正社員は、八時間勤務で仕事をしてきた人が短時間正社員に切り替える場合もあれば、新規に短時間正社員として採用される場合もある。いずれの場合でも、本人の希望により、子どもが成長してから八時間勤務に移行することができる。なお、八時間勤務の社員は、短時間正社員に切り替わらずとも、一時的に育児時間短縮制度を利用することもできる。こちらも取得率が高く、二〇一二年一月末現在で五六人が利用している。

このような短時間正社員の制度は日本の企業では前例がない新しい試みであったので、既成の制度枠組みとのずれが問題として顕在化した。短時間正社員制度における社会保険のあり方について既成の制度では想定していなかったからである。同社では担当取締役が粘り強く当局と交渉を重ねたところ、結局、条件付きで認められることとなった。クロスカンパニーには休暇を取得しやすくするための多様な制度があり、さまざまな事情をもった社員が働くことができるヒューマンな仕組みが整備されていて、このことが社員の士気を高め、業績の向上に反映している。

(3) 仕事もしたいが、子育てを優先したい女性への働き方の提供

子どものいる女性が子育てを優先した働き方を選択する場合、先に述べたクロスカンパニーのように短時間正社員制度を導入している企業はまだ少なく、そのほとんどが非正規労働者となる。さらに、夫と妻との収入を合わせた同一世帯の収入を減らさないため、女性の非正規労働者は、一〇三万円あるいは一三〇万円に収入の金額を押さえた働き方を選択することが多い。これは、女性の労働者は非正規労働でよい、家計を補助する働き方のため低賃金でよい、という見方にもつながり、企業にとってはコストが抑えられて人員調整がしやすい便利な労働力とされて、批判も多い。

他方、奈良県橿原市に本社のある有限会社フジカワは、子育て中の女性を単に企業にとって使いやすい労働力という趣旨ではなく、むしろ女性が子育て一辺倒の生活から踏み出して、働く場と居場所を提供しようという働き方として、「マザーワーク」というパートタイム労働を提供・実践している。一つの仕事を二～三人で担当するワークシェアリングにより、女性は一日三時間・週三日程度で勤務する。同社は、このしくみによる売り上げの一・五%をマザーワーカーによる新規事業立ち上げに投資している。いわゆる社内ベンチャー事業を興すことにより、単なる「使い

やすい労働力としての女性」とは一線を画した、女性のエンパワメントをめざすビジネスモデルを構築しようとしている。

このように、WEPsの原則2がいう性差別の撤廃や女性のエンパワメントを実現するには、企業全体に及ぶさまざまな工夫をして、社員の人事管理の制度改革を強く推進する必要がある。それまで伝統的に女性がいなかったのは圧倒的に少ない職域および職場で女性が活躍するにはトップの先見性とともに、女性が活躍する職場にするという人事管理の方針を確立して、それを実現するために経営戦略を立て、全社を挙げて制度改革に取り組むことで成果が上がるようになる。この先にこそ、男女ともに社員が能力を発揮し、女性も男性もいきいきと働いて会社の業績に好影響を与える企業文化が育つことになる。

原則3 健康、安全、暴力からの自由

日本の企業は、妊娠・出産時の支援制度が法律上整備され、かつ、大企業では法定以上の手当が充実している企業が多い。さらに、セクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメントのない職場づくりについても、身体的な暴力だけでなく、精神的な虐待などへの対応も必要であり、二〇〇六年の男女雇用均等法の改正以降、すでに多くの企業がこれに取り組んでいる。

しかし、こうした対応以外にも、男女のちがいを意識した健康や安全の取組が必要とされているが、日本の企業はまだこの領域には積極的なところは少なく、WEPs参加企業による好事例は見当たらなかった。他方、WEPsには参加していないが、女性社員のニーズに基づいて全事業所に男女別トイレを設置した例（ヤマト運輸株式会社）もある。すなわち、同社は全社員約一七万八千人のうち、女性は約六万人であるが、ステークホルダーの一つである労

勤組合がポジティブ・アクションに積極的に取り組んだ。各支部の副委員長に女性を積極的に登用したので賃金や労働時間といった主要な労働問題だけでなく、「女性の働きやすい職場の構築」への改善意見が多かった。たとえば、女性社員のいる全事業所での男女別トイレの設置である。会社は団体交渉を通じて重要な課題として受け止め、二〇一一年度までに全事業所で男女別トイレを実現させた。

他方、人身取引や性的な搾取の廃絶のため、企業活動で人身売買された女性労働者を雇用しない、接待等に性産業を利用しないことも重要である。日本の企業では以前はこうした例もあったが、万一にもそうした悪しき慣習が残存していないか、繰り返し、全社で、またサプライチェーンも含めて確認することが必要である。

原則4 教育と研修

(1) マネジメントの力をつける研修の実施

日本の企業はこれまで、男女の社員に研修の受講機会を均等に与えるとともに、女性がエンパワーするための研修を熱心に実施している。

資生堂は、女性が出産後も働き続けてキャリアを継続する取組をいち早く導入していたが、管理職の女性比率の向上が課題であった。そこで、二〇一〇年―二〇一二年の「第三次男女共同参画行動計画」に「女性リーダーが恒常的に生まれる社内風土の完成」をテーマに掲げ、全社的に強力に取り組んだ。具体的には、二〇一三年までに女性の管理職を三〇%とする目標を実現するため、「一人別^{いちひとべつ}人材育成プログラム」を実施し、女性社員一人ひとりのキャリアプランを想定しながら研修を組んでマネジメントの能力が身につくようにした。その結果、二〇一〇年は一九・九%であった女性管理職比率は、二〇一二年に二六・一%となり、目標達成に向けて大きく前進した。それでもなお、同

社の海外事業所における女性管理職の割合は五八・七％であり、日本国内での取組はまだまだ伸びる余地があらう。⁽¹⁾ 他方、研修を受けた女性の社員が、その能力を実際に十分に発揮して社内で活躍し、企業のビジネス発展に貢献しているかどうかは、なかなか見えにくい、という関係者の悩みもある。

首都圏で介護事業を行う東電パートナーズは、女性の社員やパート従業員にマネジメント力をつける研修を行ったことで、業績のV字回復に成功した。

同社は、二〇〇八年より、それまでは管理職への昇進に消極的であった女性社員にもマネジメントのおもしろさを伝えようとしたトップのリーダーシップにより、女性を対象にした、事業所のマネジメントを担当する所長に昇進するための研修を実施した。さらに、各々の所長が仕事をしやすくなるように、所長の下ポストの全職員にリーダー研修を実施し、マネジメントの重要性を共有した。これにより、所長の業務が明確になり、社員が所長の考え方を理解して行動するようになった。さらに、登録ヘルパーに至るまで、各階層の対象者全員に研修の受講を義務づけることで、良いマネジメントが現場の介護サービスも良くすることに自ら気がつくとともに、一つ一つの事業所の業績が大きく上がった。

マネジメントの重要性を理解するようになった女性の社員は、「女性である自分もマネジメントができる」と自覚するようになった。さらに、研修受講者は受講できなかった同じ職場の仲間に学んだことを教えるよう義務づけて「教えられること」と「教えること」をワンセットにして実施することで、研修の効果を高めた。

マネジメント力をつけた女性は、ビジネスの場面でも大きく貢献する。マネジメントの研修を受けた所長クラスの社員が各エリアや事業所の書類整備のプロジェクトを行って統一した書式を導入した。事業所内は整理整頓されて業務が効率的になって、残業時間が大幅に減った。こうした取組の結果、生産性が大幅に向上したので社員の給与は増

加し、東電パートナーズでは同業他社に比べて約一〇〇万円多い平均年収を実現している。

(2) 中小企業ならではの実践を通じた人材育成

他方、大企業のような潤沢な研修時間を確保する余裕がない中小企業もある。しかし、会社に何かあったときに頼れるのは社員であるため、中小企業だからこそ、一人ひとりの社員には役に立ってもらわなければならないというのが現状である。すなわち、職員の人数が少ないので一人一人の総合能力が求められる。

そこで、社員の総合能力をつけるために、仕事の実践を通じた人材育成を行っている。先に述べた大里綜合管理のトップは、女性やハンディを持っている人、社会から外れて居場所がない人は、力を貸せば仕事ができるという強い信念をもって人材を育て、それぞれが持っている可能性を引き出してきた。たとえば女性は、女性であるということ、世の中からは割り引かれて見られていて、子どもがいることで二重に割り引かれてしまう。たとえ、二重に割り引かれることに自他ともに慣れている女性でも、この見劣りしている部分は、工夫すれば克服でき、成長できる。社員に対して声をかけ続けて、社員が自分は社長の期待を背負っている、失敗してもそれを次の機会に生かすことができる、という気持ちになるようにする。社長はそうした社員の気持ちが発揮される仕事ぶりであれば、どのような結果になろうとも受け入れると覚悟する。そうすると、「私にはできません」といっていた消極的な社員が、仕事ができるようになり、自信をつけてさらに能力を上げていく。同社は、社員に対する特別の研修メニューはないが、仕事を通じて社長や先輩社員がメンターのようになることで、社員の能力向上に結びついている。すなわち、研修と銘打って実施していないものの、インフォーマルなメンタリングの機会を提供し、実質的・実効的な研修として効果を上げている取組として評価できる。

女性の社員にマネジメント力がつけば生産性が高まり企業活動が良くなるが、その機会が与えられないのが、女性のマネジメント層が増えない原因である。マネジメント研修の対象は可能性の見える社員の全員として、研修の内容は一人ひとりの社員にマネジメント力がつくように個別に吟味して行うことが効果的である。

原則5 企業開発、サプライチェーン、マーケティングの実務

(1) 取引先、同業者、サプライチェーンの巻き込み

先述のクロスカンパニーは、WEPSに署名したことにより、女性のエンバワメント推進について取引先や同業者、地元の経済界で話をする機会が増えた。二〇一二年からは、デイベロッパーである大手デパート二社のトップをWEPSの意義を説明して賛同を得て、大手のファッション業界紙を巻き込んでトップ三人でのWEPS参加を記念したシンポジウムを開催した。

さらに、トップは、WEPSに署名した後に、WEPSの七つの原則にそって同社の経営を見直したところ、トップが同社の原則五に関する取組に関する課題に気がついた。企業の急成長にともない急激に増えたサプライヤー企業に対して、労働環境、児童労働等についてアセスメントを実施した。

(2) ビジネスによる新しいライフスタイルの提案

茨城県つくば市に本社がある有限会社モーハウスの主力商品は「授乳服」である。同社のトップは、授乳服を製造・販売することで、女性が子どもを出産しても、子どもがいることで「授乳中の母親は自宅に在るべきである」といった自らの暮らし方に縛られるのではなく、子どもと一緒に出掛けたり、通勤したりしてもよい、自由にしてもよ

い、というメッセージを発信しようとして起業して、ビジネスを展開している。さらに、「子連れ出勤」といういわば極端な方法を提案して、それを実現するために周囲の人たちや家族の協力を得られるよう、積極的に条件や環境整備に挑戦して、その過程で解決策を見つける女性が増えてほしい、というトップの思いが込められている。

こうした新しい価値観を提示した商品は多くの女性に受け入れられ、創業から一五年間で二〇億円規模の市場に発展した。

原則6 コミュニティにおけるリーダーシップと参画

(1) 地域力向上による業績のアップ

大里綜合管理は、会社の方針として、仕事を「業務六割、地域貢献四割」と配分している。社員三〇名、研修生およびその家族で取り組んでいる地域貢献事業には、約二五〇のプログラムがある。たとえば、駅のトイレ掃除のほか、駅周辺の草むしりと美化、大網白里駅前での朝の通勤送迎自動車の交通整理、休耕地での農作物栽培、学童登下校時の交通整理、九十九里海岸の清掃などである。これに加えて、会社の建物を活用して実施する活動も盛んである。一階は、ギャラリーでの市民向けの貸出事業、ギャラリーでのレンタルボックスによる手工芸品の直売コーナー設置、接客のスペースで昼休みなどに開くコンサートがある。二階は、シェフが日替わりで自分の得意の定食をランチに出すコミュニティ・ダイニングの開設、会議室を改装して壁面を総鏡張りにしたことで始まったダンス教室とエアロビクス教室、駐車場で常時開催している近隣の農産物の直売などもある。さらに、まちの魅力と市民の活動を紹介する広報リーフレットの作成、生活保護受給者の自立支援、自然環境の保護とホテルの回復、東日本大震災被災地との交流なども行っている。日替わりシェフ、ギャラリー、レンタルボックスなどは、地域の女性が同社の建物を使って自

分で小規模ながらビジネスを展開する機会を提供している。これらの事業では、地域における女性のパワーを掘り起こし、その大きさに気づくことが多く、そのためか、男性よりも女性による取組を支援することが多い。すなわち、地域女性のエンパワメントのいっそうの促進につながっている。これは、地域の女性のエンパワメントを支援して促進する取組として評価できる。

他方、経営方針の一つに、地域の介護力そのものを上げることが掲げている東電パートナーズは、この理念を具体化するため、マネジメントができる職員の層を厚くすることだけではなく、パートタイマーを含めた技術研修や、各施設による小中学生の就業体験授業の受入れ等を実施して、介護を担う人材を育成している。これによって、自社職員のスキルが向上するだけでなく、パートタイマーの場合は他社との兼業もあるので他社の職員のスキルアップにもつながり、また、地域の住民や子どもへの理解も向上するのであって、地域全体の介護力が向上に貢献している。こうした事業の展開はソーシャル・ビジネスのあり方として評価できるだけでなく、地域における女性のエンパワメントの促進への貢献という点からも評価できる。

(2) 地域における女性の経済力向上への支援

日本企業が、日本の地域における女性の経済的エンパワメントに関する実践例は主に、DV被害者を一時保護するシェルターを運営する民間団体への助成金などである。他方、海外での実践例はこれに比べて豊かである。

株式会社リコーは、途上国の低所得階層を対象とした持続可能で社会的課題の解決に資することをめざすBOP (bottom of the pyramid) ビジネスをインド始める際に市場調査を行い、二〇一二年度末までに女性のエンパワーと雇用創出を目指す女性のための女性による「ウーマンショップ」を一〇店舗オープンさせる計画を立てた。起業支

授と同時に、彼女たちのビジネスを発展させるための商品・サービスの提供が企業のビジネスそのものの発展になるように進めている。

その他、WEPs参加企業ではないが、アラブ首長国連邦では女性の働き口が少ないことを考慮して、二〇一二年度に五人の女性をインターンに受け入れて、キャリアアップの支援をしている企業（横河電機株式会社）や、アジアにおけるビジネス拡大に向けて、女性が男性と同じ場所で働くことができないイスラム圏で、女性労働者が男性と直接顔を合わせなくても仕事ができる製造ラインをもつ工場を稼働させた（ユニチャーム株式会社）例もある。

地域の女性には、こうした現金収入を得ることにより、経済的地位が向上した。企業にとっては質の高い労働者を確保して、良い製品を安定的に確保することができるようになった。

原則7 透明性、測定、報告

（1）PDCAの実施と職員へのフィードバック

WEPsの原則7は、これまで紹介した原則1～6までの取組に関して、企業の方針や実行計画を定め、それに基づいて進捗状況を測定・評価し、その内容を報告書として公開することを求めている。

日本の企業では、育児・介護休業取得者の人数、新卒採用者数の男女比、管理職の男女別比率を公表しているが、実行計画や目標値を定めて取り組むところはそれほど多くない。最近では、育児休業からの復職率、男性の育児休業取得期間、日本のグループ企業だけではなく海外事業所における女性の管理職割合、さらにはこれを三～五年間の推移とともにデータを紹介する企業が増えた。こうした項目について、測定し、データとして公表するという取組は進み始めているが、これを「評価」し、経営の視点に生かしていくという、PDCAサイクルを実践している企業は依

然として多くはない。

自社の取組を、WEPsという指標を用いて測定し、自己評価することの意義は、第一に、自社のよいところを発見できることである。第二に、国際的な原則に照らして、自社における女性のエンパワメントをさらに発展させるための伸びしろやヒントを獲得できることである。第三に、他社と好事例を共有し、社会全体の女性のエンパワメントに貢献できることである。

日本のWEPs参加企業では、クロスカンパニーが二〇一三年にCSR報告書を初めて作成・公表した際に、WEPsの7つの原則に沿って、報告書を作成した。こうしたWEPsそのものを評価指標に用いているのは、世界でもオーストラリアのウェストバック銀行等まだまだ少数にとどまっており、世界的に見ても好事例の一つといえる。

小 括

女性のエンパワメントを進めてビジネスの発展を図るトップの方針が社内全体に向けて明確に示され、そのリーダーシップが強く発揮されていることが、取組を大きく加速させる一番の要素である。トップの強い意思とともに、その決断で女性のエンパワメントの推進を人事考課の要素に組み入れることが、ビジネスの体質を強め、有効に機能する。また、女性の登用が進むと社内には活気が出て、業績にもよく反映されている。すなわち、女性のエンパワメントの取組は企業全体に好影響をもたらすもので、それを女性を妙に優遇する方策とする見方があれば、誤解である。

また、企業がWEPsに参加して活用すると、次のような意義があることがわかった。

第一に、企業の取組の「見える化」ができることである。企業の取組をWEPsの7つの原則と照らし合わせると、その良いところが「見え」てくる。また、国際水準と照らしてみること、自社の不十分なところ、これから取り組

むと伸びるところも「見え」てくる。さらに近年は、企業が取組の「見える化」を、各国政府でも積極的に促進している。

そこで国連WEPs事務局は、二〇一三年に「報告書作成手引き」⁽⁸⁾を作成し、二〇一三年はモデルとなる報告書の提出を奨励するパイロット事業を開始して、報告書作成による「見える化」と自己評価の促進に一層力を入れている。これまでも、スウェーデン等、男女共同参画やダイバーシティに関する計画を策定し、その進捗状況の報告書を公表するという制度をもつ国はあった。最新の取組として、オーストラリアは、二〇一二年二月に、「職場におけるジェンダー平等法」に基づき、同法により規定された七つの「ジェンダー平等指標」に基づく報告制度を導入した。⁽⁹⁾従業員一〇人以上の企業は、報告書を作成し、トップが署名して、政府に提出する。提出された報告書は、公表される。該当する企業は、二〇一四年に最初の報告書を提出する。デンマークは、二〇一三年三月に会社法、財務諸表法、ジェンダー平等法を改正し、企業に対し、取締役のジェンダー平等を達成するための目標設定を義務づけた。⁽¹⁰⁾四年以内に目標を達成し、その進捗状況を企業の年次報告書に記載して公表することとされている。

欧州では、CSRの「見える化」と、それに基づく好事例の共有の制度化が重要視されている。欧州委員会は、二〇一一年に「CSRについての欧州連合新戦略二〇一一―二〇一四」を策定し、すべての欧州の大企業が、CSRへの取組を発展させるにあたり、二〇一四年までに、UNGC、多国籍企業に対するOECDガイドライン、社会的責任におけるISO二六〇〇〇ガイダンス規格のうち、少なくとも一つを考慮に入れてコミットメントを作成することを求めている。⁽¹¹⁾二〇一三年に提案された欧州連合「会社法現代化指令改正案」は、企業に対するダイバーシティ方針の目標および期待される成果の開示義務が盛り込まれた。⁽¹²⁾

日本では、先進的な企業が積極的にCSR報告書等で情報を開示してきた。これを制度化しようとする動きは、二

〇二二年ようやく本格化した。同年六月に「女性の活躍による経済活性化を推進する関係閣僚会議」は、「女性の活躍促進による経済活性化」行動計画」を策定し、女性の活躍状況の「見える化」に向けて、企業の女性活躍に関する指標等の公表に係る資本市場における企業の取組を促す方策について、たとえば有価証券報告書や証券取引所のガイドライン、IR資料など公表方法のあり方を含め、同年中に総合的な検討を行うとした。⁽¹³⁾ さらに、これを実行するため、同年九月に内閣府男女共同参画局に設置された「女性の活躍状況の資本市場における『見える化』に関する検討会」において、有価証券報告書等における開示情報の一つとして、管理職や社員の男女別データの公表の是非が議論された。⁽¹⁴⁾ しかし、結局のところ、経済団体の強い反対があり、義務的な開示の導入は見送られた。そこで、自主的な開示を促すため、日本国内のすべての証券取引所において、企業が提出する「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」の記載要領を改訂し、開示が求められる項目の一つとして、役員会等の男女別の構成が例示された。⁽¹⁵⁾ さらに、二〇一二年一二月の政権交代後も、女性の活躍促進は引き続き成長戦略の重要政策の一つとされ、内閣府特命大臣（経済財政担当）が取りまとめた二〇一三年五月に公表された「『若者・女性活躍推進フォーラム』提言」⁽¹⁶⁾ において、企業における女性の登用状況等の開示を促進することが、成長戦略の一つとして位置づけられた。

WEPSに参加する第二の意義は、雇用の正常化をもたらすことである。特に小規模企業では、家族が経営者や社員としてビジネスの中心になって活躍しているにもかかわらず、家族の一員であるため労働契約があいまいであることが多い。それを、農家の「家族経営協定」のように、家族間の労働契約を明確化できるようになることが期待される。また、子育てを優先した働き方をしたい人が、これまでは補助的な仕事、お手伝いといった扱いを受けていたものを、きちんと労働契約を結んで基幹的な仕事をする途も開くことができる。

第三の意義は、女性の力を生かして、業績向上に貢献することである。社員に研修を行ったり、資格を取らせたり

することにより、その能力を高めることができる。実際、先述したWEPs参加企業アンケート結果によると、企業はWEPsの参加の効果として、女性社員の発案による新しい企画の開発や、生産性の向上・事業収益の上昇を期待している。実際に、これまで男性しか配属されていなかった部に女性を配属したことにより新しいビジネスを開拓したり、管理職に女性を積極的に登用して活躍を促進することで新しいマネジメントの方法が生み出されて残業が減ったりするといった効果が表れている。また、女性も男性もその能力を発揮して企業活動が発展するカギは、女性社員の日常の体験にあり、そのヒントを多く得るためには、女性の社員というステークホルダーとのダイアログが求められる。

おわりに

今日では、人権の保護、尊重、救済には、政府だけでなく、企業の取組、とくに、国際的に活動する企業の取組も不可欠であると考えられている。国連人権理事会は二〇一一年六月に、「企業および人権に関する指導原則…国連『保護、尊重、救済』フレームワークの実施」を承認した。同フレームワークは、第一に「国家による保護」、すなわち企業を含む第三者による人権侵害を起こさないようにする国家の責務、第二に「企業による尊重」、すなわち人権を尊重する経営を行う企業の責任、第三に「被害者の救済」、すなわち人権を侵害された者の救済へのアクセスの保障というものである。第二の「企業による人権尊重」については、二〇〇八年の同フレームワークの提唱以降、社会的規範として国際的に認知が拡大してきたが、本稿による検討により、日本でもWEPsを例に、企業が率先して人権尊重に取り組んでいることが改めて明らかになったといえよう。筆者は以前に、憲法学は、こうした新しい状況に

対応することが求められている点を指摘したが、今後はますます人権尊重経営を重視する経営学とも協力して、人権を積極的に実現する企業社会を構築したり、そのための政府による支援を促したりすることが重要であろう。

こうした考え方は、国連諸機関においても強力に推進されている。二〇一三年三月の国連WEPS年次会合において、ミチエル・パチェレUN Women事務局長(当時)は、企業が多様性とインクルージョンを推進することは、女性のエンパワメントだけではなく民主主義や健全で生産的な社会を実現するためにも重要であると強調した。ゲオルグ・ケルUNGC所長は、WEPSに取り組むことによって、企業は、社内だけではなくバリューチェーンを通じて変化をもたらすリーダーシップと革新的なプログラムが可能になると指摘した。企業は一つの国だけではなく、世界中で、女性のエンパワメントの促進に貢献できるという趣旨である。

また、潘基文国連事務総長は、WEPSを通じて国連と企業がパートナーとなっていること、世界で五〇〇人以上の企業トップがWEPSを支持する活動を通じて女性のエンパワメントは正しいということだけではなく経済的に利点があることを証明していること、日本等世界中の国々で政府も巻き込んでWEPSに取り組む協力体制が構築されていること等を高く評価して、国連を挙げてより一層WEPSに取り組むと呼びかけた。

さらに、二〇一二年度以降は、UNGCやUN Womenを推進する各国の拠点を中心にした、ステークホルダーが連携してWEPSを推進する取組が展開されている。たとえば、WEPSに関するイベントを開催したり(オーストラリア、フランス、ドイツ、イラク、セルビア、スイス、アメリカ)、自国の企業向けにWEPSの解説リーフレットを作成したり(トルコ)、作業部会を設置したり(イギリス)⁽¹⁹⁾している。日本では、二〇一〇年のAPEC会合以降、国連WEPSリーダーズ・グループメンバーで資生堂元副社長の岩田喜美枝氏や、UN Women日本事務所の積極的な働きかけによりWEPSに参加する企業が大幅に増えたが、二〇一二年度以降は内閣府男女共同参画局が事

事務局である「男女共同参画推進連携会議」のチーム活動の一つとして、国連関係機関、団体、企業、研究・教育機関等のステークホルダーが連携した活動が行われている。⁽²⁰⁾ WEPsに参加する企業の三分の一が日本に集中していることに加え、こうしたステークホルダーの協働によるWEPs参加後に企業の実践を支援する取組は、濫基文国連事務総長の演説でも賞賛される等、国際的にも注目されている。

このように、日本も、こうした世界各地の先進的な好事例から学んで、女性のエンパワメントを推進して経済の発展を遂げることが望まれている。WEPsにはそのための具体的な方策や視座が盛り込まれており、ますますの活用が期待される。

江橋崇先生は、筆者が大学院生の時から、常に現場を大事にした研究を行うよう厳しく温かいご指導をくださった。多くの共同研究の機会もいただいた。改めて深く感謝申し上げる。

(1) 同センターは、二〇一三年四月に法政大学現代法研究所から独立して「グローバル・コンパクト研究センター」に改組された。
<http://gc-rec.org/index.html>

(2) 「雇用における男女平等の実効的な推進―国連グローバル・コンパクトの新展開―」法学志林一〇八巻一号(二〇一〇年)五一―七七頁、「ポジティブ・アクションによる女性のエンパワメントと平等推進―国連グローバル・コンパクトの新たなチャレンジ―」法学志林一〇九巻一号(二〇一一年)一一三頁、「企業・国連・政府の協働による人権の実現―国連グローバル・コンパクトの具現―」法学志林一一〇巻一号(二〇一二年)五九―八八頁、「グローバル化における企業の公法上の位置づけ」公法研究七四号(二〇一二年)一一三―一二五頁。

(3) WEPsは、従業員一〇人以上の企業のCEOが署名するしくみである。他方、これとは別に、団体や自治体で署名し、自主的に取り組んでいるところもある。こうした団体等は国連WEPs事務局が発行する企業リストに名称が掲載されない。同アンケートでは、こうしたリストに掲載されていない八つの企業や団体等から回答があった。

(4) グローバル・コンパクト研究センター「WEPsで企業力アップ―日本におけるWEPs参加企業アンケート集計結果・報告書」

- (10) 11社) <http://gc-re.org/index.html>
- (9) <http://gc-re.org/05.html>
- (8) CROSS CO. L&V「CSR Report 2013」<http://www.crosscompany.co.jp/CSR2013.pdf>
- (7) 資生堂人事開発センター <http://group.shiseido.co.jp/csr/performance/personnel/index.html>
- (6) United Nations Global Compact and UN Women, "WEPs Reporting Guidance", 2012
- (5) オーストラリア職場におけるダイバーシティ推進ガイドブック <http://www.fahcsia.gov.au/women/news/2012/the-workplace-gender-equality-act-2012>
- (4) EC, "Gender equality in the Member States", 2012
- (3) EC, "A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility", 2011
- (2) http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-336_en.htm?locale=en
- (1) <http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/npu/policy09/pdf/20120626/keikaku.pdf>
- (14) 女性の活躍状況の改善に関する「政策ビジョン」に関する報告書「課題」(1011社)*
http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/pdf/topic_20130418.pdf
- (15) <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/wforum/pdf/teigen.pdf>
- (16) John Ruggie, *Just Business Multinational Corporations and Human Rights* (W. W. Norton & Company, 2013), pp.112-116.
- (17) 大西・前掲註2(公法研究) 12頁。
- (18) United Nations Global Compact, "Local Network Report 2012", 2013
- (19) <http://www.gender.go.jp/kaigi/renkei/team/WEPs/weps.html>
- (20) <http://www.unglobalcompact.org/news/304-03-06-2013> http://www.wepinciples.org/files/attachments/Inclusion-Strategy_for_Change_Report_Annual_WEPs_2013-FINAL.pdf