

平成29年度

# 企業の社会的責任と人権

セミナー概要



「人が主役」で飛躍する企業

# 平成29年度 **企業の社会的責任と人権** セミナー概要

## はじめに

経済のグローバル化や少子高齢化が進む中、企業間における競争力の強化を図るためには、それぞれの企業に求められる社会的責任を遵守するとともに、女性、外国人、高齢者などを含めた多様な価値観や、豊富な経験などを認識し、従業員一人ひとりの能力を最大限に発揮できる環境を積極的に整えていくことが不可欠となっています。

平成22(2010)年11月には、国際規格「ISO26000」が発行され、企業をはじめ、地方公共団体、学校、病院、NPOなどあらゆる組織を対象とした社会的責任を果たすための手引が示されました。日本では、「ISO26000」の普及・拡大を目的に、内容はそのままに、平成24(2012)年3月、「JIS Z 26000」が制定されました。

また、平成28(2016)年には、国連において「持続可能な開発目標」(SDGs)が発効し、ジェンダーの平等や生産的雇用など、2030年までに達成するための17の目標と169のターゲット(達成基準)が掲げられています。

本パンフレットは、経済産業省中小企業庁の委託事業として、平成29(2017)年度にさいたま、神戸、愛媛の3会場で開催した「企業の社会的責任と人権」セミナーの内容を取りまとめたものです。このセミナーは、経済産業省中小企業庁が「企業の社会的責任(CSR=Corporate Social Responsibility)」や人権課題に関する企業の取組みを推進・支援することを目的に、平成14(2002)年から開催しており、有識者による基調講演と、CSRに積極的に取り組まれている企業の具体的な実践事例を紹介しています。

本パンフレットを皆様の職場における人権啓発やCSR活動の参考にしていただき、よりよい企業活動や職場環境、そして社会づくりの一翼を担うことができれば幸いです。

## 目次

### さいたま会場 Saitama

基調講演	<b>企業活動に人権の視点を</b> ~ CSRと人権;ISO26000やSDGsを踏まえて~ 影山 摩子弥 横浜市立大学CSRセンター LLPセンター長	4
企業における 事例発表	● カニはカニの穴をほれ <b>知識や情報を全従業員が共有 横につながり合って進む身の丈に合った経営を実践</b> 小菅株式会社	6
	● 「働く人」自身が未来を創造し選択できる会社組織を築いてみたい!~働く人が主役の社会~ <b>「選択制民主主義」を理念に、 入社、業務、給料まで従業員の自主性を尊重</b> 株式会社エイチ・エス・イー	8
パネル ディスカッション	<b>経営の透明性、処遇の公平性、情報共有を深化させる</b>	10



### 神戸会場 Kobe

基調講演	<b>企業活動に人権の視点を</b> ~ CSRと人権、ISO26000を踏まえて~ 田中 宏司 一般社団法人経営倫理実践研究センター首席研究員	12
企業における 事例発表	● 心と身体がHAPPYになれる環境づくり~会社経営・体質強化のためのWLB活動~ <b>ライフイベントがあっても女性従業員が継続して働ける 施策で“人財”づくり</b> 株式会社栄水化学	14
	● 熱狂的ファン創り <b>人づくりと伝統文化の継承で地域の活性化に貢献</b> 株式会社但馬寿	16
パネル ディスカッション	<b>地域のため、従業員のために会社の特性を生かしきる</b>	18



### 愛媛会場 Ehime

基調講演	<b>広がる人権の概念と企業に求められる 取り組みについて</b> ~ ダイバーシティ推進を中心に ~ 田村 太郎 一般財団法人ダイバーシティ研究所代表理事	20
企業における 事例発表	● 夢は諦めなければ必ず実現する <b>会社に関わる人を元気で幸せにする会社経営を目指す</b> 四国管財株式会社	22
	● 買い物難民を救え! <b>高齢化社会と公共交通の弱体化による 買い物難民を移動スーパーで救う</b> 株式会社とくし丸	24
パネル ディスカッション	<b>地域、企業、自治体が連携し、問題に対して柔軟な対応を</b>	26



セミナー参加者の声	28
CSR関係キーワード	29
企業の社会的責任(CSR)・人権啓発パンフレット・DVDのご案内	31



影山 摩子弥

Kageyama Makoya

横浜市立大学CSRセンター  
LLPセンター長

# 企業活動に 人権の視点を

～ CSRと人権；ISO26000やSDGsを踏まえて～

## 「企業の社会的責任」とは 社会の期待に応えること

CSR (Corporate Social Responsibility) は「企業の社会的責任」と訳されていますが、その責任とは何か。企業が社会から課せられた役割をきちんと果たすことです。それを果たしていないと「責任を取れ」と責められる。社会からの期待に応えれば、「いい会社ですね」と支持される。だから、社会の期待に応える取り組みをしていけば、企業は生き残っていけるということなのです。

つまり、企業に関係する顧客や従業員、取引先などは、その企業に何らかの期待をしています。それに答えることが企業の役割、つまり責任です。果たせないときには、「こういう理由で果たせない」という説明責任を果たすことや謝罪が求められます。

企業がCSRに取り組む意義は、大きく2つに分けられます。不祥事の回避と、高い評価の獲得です。不祥事を起こすと、社会から糾弾されて、経営危機に陥る。これを回避するためにCSRに取り組む。これは消極的な側面です。一方、CSRに取り組んでいると、社会にとっても利益になりますから、当然、社会から評価されます。そのような企業は収益性も高くなり、存続することができる。これは積極的な

側面です。

## 社会的責任を果たすのは 企業を存続させるため

期待に応えられない企業は、お客様にそっぽを向かれて倒産してしまう。これは昔から分かっていたことです。それが今日、改めてCSRという言葉で強く意識されるようになった背景は、一言で言えば社会が変わってきたということです。

どう変わったのか。社会が豊かになったことで、消費者の要求水準が高まるとともに個別化が進んだ。それに対応するために、多品種少量生産が必要になったわけです。一方、グローバル化、市場経済化がいろいろな領域で進み、消費者の選択肢が広がった。企業にとっては、競争が厳しくなりました。

要求水準が高まるとともに個別化が進むと、要求が尖ってくるイメージなのです。これを先鋭化と言います。性能も機能もそれほど変わらない中で、どうやって差別化を図ったらいいか。いいものを作っているだけで認められるわけではないのです。それを作っている会社はどんな会社なのかという、企業姿勢が問われる時代になったのです。

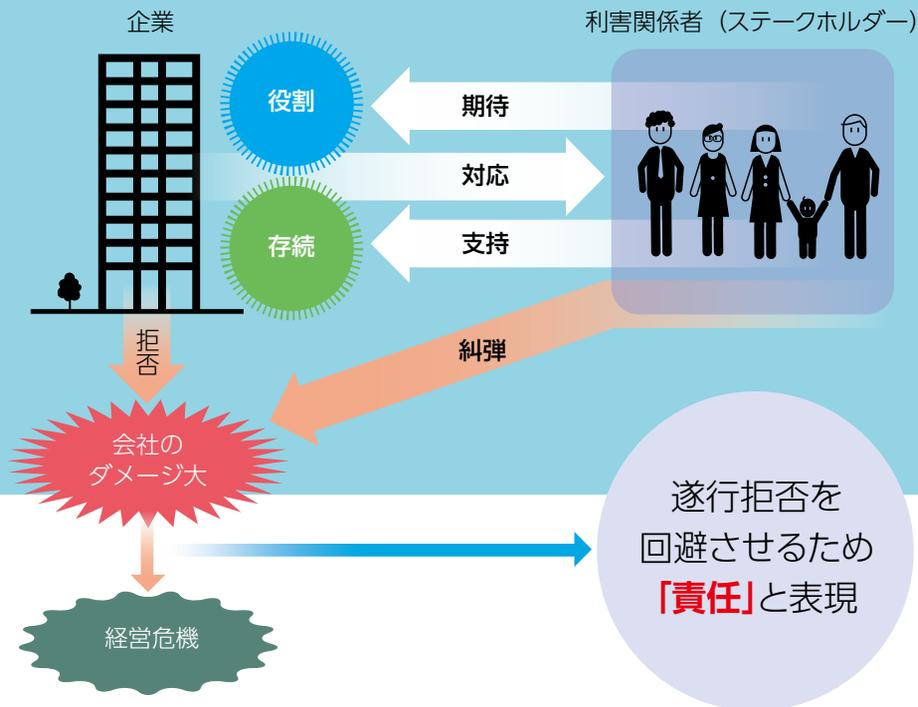
米国では、すでに1920年代くら

いにはSRI (Socially Responsible Investment: 社会的責任投資) の動きがありました。社会の要求水準の高まりと個別化の兆しが見られる中で、もっと良いものといった製品品質に対する要求に加え、例えば、子どもたちに酒やたばこを売っている企業には投資できません、という企業姿勢を問う問題意識が見られるようになったわけです。社会の一員ならば、製品に対する要求だけではなく、社会課題にも応えていくべきだという要求です。それに反する企業は、投資をしてもらえなくなる。当時は教会の活動に限定されており影響は限定的でしたが、SRIは広がりを見せています。企業にとって投資をしてもらえないのでは困ります。そこで企業姿勢を正すことになる。一見、慈善事業に見えてもそこに経営的意味があることを理解しないと、CSRは経営とは別に行うものという誤った捉え方で終わってしまいます。

## 企業の人権への取り組みは 経営戦略そのものである

CSRの一環である人権尊重に関しては、国際的な取り組みがかなり進んでいます。ISO26000の「7つの原則」の中に人権の尊重があり、「7つの中核主題」として人権が取り上げら

● 「企業の社会的責任」の構造



れています。

最近、2015(平成27)年に国連で採択されたSDGs(Sustainable Development Goals)が注目されており、「持続可能な開発目標」と訳されていますが、17項目の目標の中に、人権に関わるものが多く含まれています。SDGsの特徴は、目標の中にEconomic Growth、つまり経済成長も入っていることです。企業がSDGsに取り組むことはビジネスチャンスにもつながるといことです。SDGsの解説書『SDG Compass』はインターネットで検索すれば日本語でも読めます。そこには、環境や人権への取組みに企業戦略上の意味があることが示されています。

では、人権への取組みが、なぜ経営戦略につながるのか。それが社会的課題だからです。社会的課題だということはCSRにつながるということです。例えば、ハラスメントを受けて従業員が自殺してしまった。そんな企業は社会から強く指弾されます。逆に、従業員が健康に明るく働いて頑張っている企業は、社会から支持されます。

サプライチェーンへの目配りが、人権問題でも重視される時代に

CSRまたは人権への取組み姿勢の違いが企業経営を左右した実例は数多くありますが、特にサプライチェーン・マネジメント<sup>(\*)</sup>の観点から参考になる事例を2つ紹介します。

1つは米国のスポーツ用品メーカーです。自社工場を持たないその会社は、製品の製造を東南アジアの企業に委託していたのですが、委託先の工場が低賃金労働や長時間労働が行われるsweatshopであることがNGOによって指摘され、不買運動などに発展しました。その後、その会社は、委託先の労働条件に関する監査を行うなどの取組みを進めました。この事件は、サプライチェーン・マネジメントの重要性が認識されるきっかけとなりました。

2つ目は日本の企業です。児童向け通信教育事業を手掛けるこの会社は、子会社に顧客情報の管理を任せていました。子会社はそれをさらに別

の会社に外部委託していました。その委託先の契約社員が顧客情報を不正に持ち出したという事件がありました。親会社の社長が謝罪し、莫大な補償金を負担する結果となりましたが、これもサプライチェーン・マネジメントが問われる問題でした。

発注先や委託先の会社が人権侵害をしていないかなども含めて、企業の社会的責任が問われる時代になったことを、重く受け止めるべきなのです。

\* 供給連鎖管理。物流システムを1つの企業内に限定せず、複数の企業内で統合し、成果を高める管理手法。



講演者から

人権問題の解決は、人権を踏みにじている特定の人だけに考え方を改めてもらうのではなく、もっと広範囲に捉えるべき社会課題です。つまり、一人ひとりが幸せに暮らせる状態を生み出すことが人権を守ることであり、社会的課題なのでCSRにつながります。人権の話は難しく感じられますが、経営戦略的な課題であり、社会のニーズでもあります。だからこそ、企業にとってCSRとしての意味があるのです。

# 知識や情報を全従業員が共有 横につながり合って進む 身の丈に合った経営を実践

## POINT ①

売り上げや規模の拡大を目指す経営から、幸せな働き方を実現する経営へ転換。



**小菅 崇行**  
Kosuge Takayuki  
小菅株式会社  
代表取締役会長

**小菅株式会社**  
http://kosuge-jp.com  
本社 東京都墨田区東向島2-33-2  
代表者 小菅崇行  
創業 1924 (大正13) 年  
従業員数 44名  
事業内容 合成ゴム・合成樹脂の専門卸



## 拡大を追い続けることで 経営者も従業員も幸せか

東京・墨田区の向島は、中小製造業が集積した町です。ゴムや樹脂の製造業も非常に多い。その地で、私の祖父が1924 (大正13) 年に合成ゴム・合成樹脂原料の卸を始め、今年で95年ほどになります。ゴム産業は歴史も長く、商慣習を含めて構造的に古い体質があり、当社も専門商社として地域と共に歩んできました。

特に戦後は、自動車産業の成長に合わせて事業を拡大してきました。1990 (平成2) 年ごろには、年商が140億円ぐらいまで増えました。当時は従業員が70名ほどになり、それでも仕事が追いつかず、毎晩8時から9時ぐらいまで残業していました。どここの企業も「それ行け、それ行け」と猛烈になって、年中仕事に追いまわられているような時代でした。

そのころ、充実感はあるけれど、何か幸せではない感じがあったし、何より従業員が大変なのです。そんなとき、伊那食品工業の塚越会長との出会いがきっかけとなり、私が悩んでいたことが整理され、それまでとは異

なるものの見方をするようになりました。それまでは売り上げを倍に伸ばすとか、さらに上を目指すことばかり考えていたのですが、「そういう発想はばかっているのではないか」「自分たちの能力を超えているのではないか」と思うようになりました。

我々商人には「お客様は神様」という思いがあり、お客様から要請があれば、とにかく何が何でも頑張ってお届けするというのが使命と思っていました。ですから、利益率のことは考えていなくて、売り上げこそが第一でした。売り上げが伸びれば利益はついてくるもの。事業拡大を目指しているときはそう考えていましたし、高度成長期は確かにそのような現実がありました。

ところが改めて足元を見ると、140億円の売り上げに対し、最終利益は1億円ほどでした。そこで、収益構造を顧客別、商品別などいろいろな角度から分析したところ、全体の取引の3割が赤字だったのです。

この赤字の仕事は、創業時代からお付き合いがあるお客様だとか、この受注を取っておけば次の仕事が取れる可能性があるとか、それなりに理

屈がついていて、中小企業は市場やお客様、仕入先にいろいろ引っ張られていくわけです。しかし、「これ、やめたらどうなるかな」と、これらを分類し、いろいろな方にお会いして伺った知恵を生かしたり、一つひとつの取引内容を見直すことを1990 (平成2) 年から始めました。

## 「従業員は50名まで」を社是に 残業ゼロでベストを尽くす

それは簡単なことではありませんでした。取引先の理解を得るのも難しかったし、取引先との関係を築き上げてきた社内の先輩たちの思いも無視できませんでした。いろいろ大変なことはありましたが、7年かけて残業ゼロの形をつくることができました。今は年1,800時間の労働時間で、1990 (平成2) 年と比べて利益額は50%ほどプラスになりました。

私は自分がマネジメントできるサイズというのが重要だと思っています。100名になって自分の思うようなマネジメントができないのであれば、自分にできるサイズでやった方がいいと考え、会社の規模を50名より大き

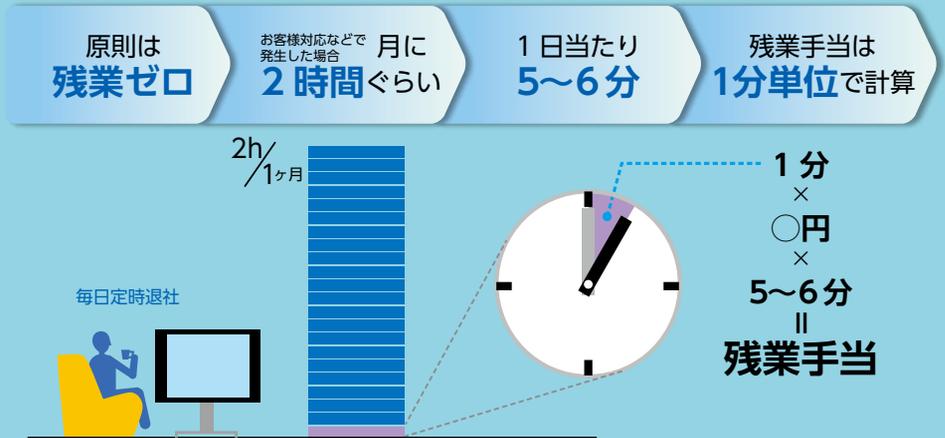
**POINT 2**

残業ゼロを前提に、顧客満足を最大限に引き出す仕組みづくりが経営の目標。

**POINT 3**

少数のリーダーに頼らず、44名の従業員全員が情報を共有し「44人45脚」で前進する。

● 四十数名で年間 1,800時間働けることをイメージ



くしないことを社是としました。70名いた従業員も、退職者の補充をせず、2010(平成22)年には49名、その後、60代後半層の方など5名が退職され、今は44名になっています。年商は70億円ほどですが、四十数名で、年間1,800時間働けることを先にイメージし、お客様への対応などを含めベストを尽くせる仕事をするのが目標で、売り上げなどの数値目標にはこだわっていません。

原則は残業ゼロですが、お客様との対応などで、残業が発生する場合があります。それでも、月に2時間ぐらいです。1日当たりだと5~6分。ちなみに残業は1分単位で計算して手当を支払っています。所定の終業時刻は5時半で、従業員のほとんどが毎日定時に退社していますが、皆には「家に帰って、7時のニュースを家族と一緒に見てご飯を食べるようにしよう」と言っております。

**「44人45脚」でつながり合う「身の丈に合った経営」が信条**

私は、みんな同じように情報や知識を持っていれば、7割ぐらいの人は判

断が一致すると思っています。「44人45脚」、つまり44名の従業員が、横につながり合いながら並んで走る。なるべく同じ情報を共有しながら、皆が一緒に次元で考えながら前へ行く。多少進むのが遅くても構わないと思っています。

44名のうち、親子が8組、兄弟姉妹が6組、社内結婚した夫婦が3組います。墨田区在住者は12名で、地元の雇用も重視しています。また、役員をしていたおじいちゃんの息子さんがいま営業をしていて、大学を卒業したお孫さんが今年入社したという、うれしいことがありました。

「カニはカニの穴をほれ」。これは、創業者である私の祖父が家訓にしていた言葉です。カニは自分の甲羅の大きさに合わせて穴を掘ります。「身の丈でやりなさい」ということです。その家訓も忘れてしまうほど、高度成長の渦は激しかったのでしょうか。父も分かっていたと思いますが、その渦から逃れることができません



リーダーを中心に、チーム全員が目合わせやすいように席を配置している

した。先日、関西でこの話をしたら、会場から、「商いとびょうぶは、広がると倒れる」「商いとおできは、大きくなるとつぶれる」という言葉を教えてもらいました。古今東西を問わず、同じ思いの経営者は少なくないということかもしれません。



発表者から

中小企業は経営者にさまざまな権限が集まっており、判断や行動は早いのですが、それだけに経営者の責任が重いということになります。一方で、資金調達や設備保持、人員の更新などには大企業と同様に時間がかかるという側面もあります。今日おいでになっているような積極的な方々とも連携し、中小企業レベルにおいても就労環境を高めていきたいと思っています。

# 「選択制民主主義」を理念に、 入社、業務、給料まで 従業員の自主性を尊重

## POINT ①

従業員が選択の自由を持てる会社づくりを理念に創業。



## 田中 勉

Tanaka Tsutomu

株式会社エイチ・エス・エー  
代表取締役

## 株式会社エイチ・エス・エー

<https://www.hsa-w.co.jp/>

本社 神奈川県小田原市扇町5-11-21

代表者 田中勉

創業 1999(平成11)年

従業員数 290名

事業内容 訪問看護、訪問介護、居宅介護支援、  
福祉タクシー、障害福祉事業など

## 働く人が未来を 見ることのできる 会社をつくりたい

1999(平成11)年にこの会社を設立する前、私は大手自動車メーカーで約3年、設備管理会社で約9年、財団職員として約8年働いていました。

起業しようと思ったきっかけは、サラリーマン時代の何気ない会話でした。2番目の勤め先は大手広告代理店の100%子会社で、イベント運営などの設備管理を行っていました。当時はどの会社でも従業員や部門にノルマを課するのが当たり前で、その会社にもノルマがありました。あるとき、ノルマを達成したお祝いの席で、先輩から「これ、いつまで続くんですかね」と聞かれたのです。私は「何を言ってるんだ。これはずっと続く。それが仕事だよ」と答えました。

その一方で、「こういう働き方を続けた先に、どんな未来があるのか」という疑問が、すでに自分自身の中にもあることに気づいていて、大いに悩みました。

その答えを探するため、それから著

名人の講演を聞きに行ったり、本を読むなど、猛烈に勉強しました。特に、社会学の本に強い影響を受けました。そこから学んだ社会理論を実現したいと思い、それが会社設立につながったのです。学んだ理論というのは、「社会は、我々働いている人で成り立っている。働く人が未来をどう見ていくかで、社会は大きく変わる」ということです。

## 採用では応募者を選別しない トライアルで入社 を選んでもらう

そんな思いで立ち上げた会社は、「選択制民主主義」を理念に掲げています。そもそも選択できるのが民主主義なのですが、サラリーマンには、選択の自由がほとんどないのが実状です。働く人がいろいろなことを自主的に選択できるような会社をつくらう。これが設立の理念です。

では、どのような取組みをしているか、いくつか紹介したいと思います。

2012(平成24)年度に、人事評価制度を廃止しました。それまでは、自己評価で点数をつけ、上司が評価

して点数をつけて、という評価制度がありました。しかし、「人が人を評価するのは、当社理念に反する」との考えから、評価制度は廃止し、その代わりにエントリー制を取り入れました。

エントリー制とは、働きたい人を選考・評価して採否を決めることはせず、みんな採用します。障がいのある人も同様です。ミスマッチ防止のため、契約時には必ず職場見学をしていただき、通常は1~3か月のトライアル、つまり職場で実務を経験しながら、会社の雰囲気や働きやすさなどを確認していただく期間を設けます。業務上、資格取得が必要なら、この期間に研修をして資格取得を支援します。就業規則や会社の理念、仕事の意味とか人生論に関わるような研修、つまり生活のために仕方なくしているのか、それともやりがいや生きがいのためにしているのか。働く人の権利と義務の明確化をこの最初の段階できちんと確認した上で、最終的には入社を自分自身で選択していただく。会社が雇うのではなく、「自分がこの会社で働きたい」というところからスタートするわ

**POINT 2**

採用選考も人事評価も行わず、従業員自らが選ぶエントリー制。

**POINT 3**

財務情報はすべて開示。それを基に従業員自ら事業計画を立てる。

● 働き方改革

選択制  
民主主義への  
取り組みと自主性

2012(平成24)年度に  
人事評価制度  
廃止!

人が人を評価するのは  
当社理念に反する

エントリー制  
(選択)



採用方法  
(働き方の選択、  
ミスマッチ防止)

職場見学  
仕事の業務内容確認  
(雇用契約時)

トライアル

業務の体験  
(1~3か月延長可)  
新人研修  
【理念・就業規則・  
人生論(仕事編)】

働く人の  
“権利と義務”  
明確化



最終的に自分自身で  
選択していただく



マイスター制度(キャリアアップ制度)でマイスターが訪問



忘年会の様子

けです。

入社後の昇格もエントリー制です。各職位には明確な定義があり、例えば「管理者」は「1事業を管理する者」、「課長」は「2事業および月商600万円以上の事業を管理する者」としています。当社は介護・福祉・医療分野の事業が中心ですが、どんな事業も従業員が自ら提案し、経営者会議で承認されれば、その事業の管理職になり、課長職以上になると当社の株取得と役員の権利を選択できます。

**挑戦しない人も貴重な人材  
全員を上昇志向に  
駆り立てない**

パートさんにもエントリー制を取り入れています。期待値を明示し、

別の区分の仕事がしたい人はエントリーして、その期待値を満たせば区分が上がり、時給が上がります。

ただし、全員がこうした上昇志向を持つようには仕向けていません。ここが大事な点です。挑戦したくない人も貴重な人材だからです。雇用契約でこの業務を何時間でいくらと決め、そこをきちんとやってくれる。それが会社の土台になっている。日常業務を手堅く守る人がいるから、他の人が新しい仕事に挑戦できるという面があるのです。

そして、経営情報はすべてパートを含む全従業員に開示しています。事業部別の財務諸表はもとより、当社の全預金通帳の残高も毎月公開しています。そこまで経営情報を開示した上で、事業部ごとに事業計画を作ってもらい、その中で自分たちの

給料も決めていく。働く人の自主性を重視しています。

会社など人々が寄り集まって生活する場所には、ルールや規則がどんどんできてきます。すると、そのうち「ルールだからそうして当たり前」と思う。そのうち「当たり前」が増え、それができないといらいらして怒る。でも「当たり前」の反対語は「有り難い」、つまり「ありがとう」です。助け合い、感謝し合える社会づくり、組織づくりを、みんなで手を携えてやっていきたいと思っています。



発表者から

「社会」を反対に書くと「会社」です。当社は小さな組織ですが、「国、社会をつくるんだ」という気持ちでいます。当社の理念、就業規則、ルールには、皆平等ということや働いている人の権利をしっかり明記しています。世の中が変わると会社のシステムも変わっていきますので、当社の理念も時代と合わなくなれば変えていこうと考えています。そして何よりも私たちの社会と生活を支えてくださっているすべての方々への感謝の心を大事にしていきたいと思っています。

# 経営の透明性、 処遇の公平性、 情報共有を深化させる

コーディネーター



**影山 摩子弥**  
Kageyama Makoya  
横浜市立大学  
CSRセンター  
LLPセンター長

### 経営情報の公開だけでなく 情報を理解できる 知識の教育も

**影山** お二人に対して、会場から質問が来ています。まず小菅さんへ「経営情報の公開とか業務に関わる情報の共有をどのようにしているか」というご質問です。

**小菅** 経営情報は従業員が理解できなければ意味がありません。女性は学校で簿記を学んでいたり、前の会社で経理をしていた人がほとんどなので問題ないですが、男性は経理に関する知識が不足している人が多いです。会社の財務情報を公開しても知識がなければ理解できませんし、当社は問屋ですから、お客様の会社のいろいろな数字も理解できないといけません。そこで、入社時に男性には必ず簿記の試験を受けてもらうようにするなど、まずは情報を理解し、正しい判断ができるという形をつくっています。それから、経営情報を伝える場は、年2回、半日ほどかけて説明する機会を設けています。

財務以外でもう一つ重要な情報は、お客様に関する情報です。1件のお客様を1人の従業員しか知らないと適切な対応ができないことがあるので、必ず複数の従業員で共有することにしています。具体的には、グループ制をとっていて、グループ全員が共有するようにしています。担当

者が1人という時代が長かったので、グループ制に変えることは口で言うほど簡単ではありませんでした。

それから、情報を共有するために、オープンスペースによる会社の配置をしており、机の配置をグループごとに円形にして、全員が向かい合うレイアウトにしました。顔を上げればグループ全体ですぐに話ができる。何か問題があるときに、わざわざ会議室へ移動して見えない所であることを一切なくし、必ず共有するという形にして、その場でいつでもミーティングできるような工夫をしています。お客様のところへ伺うのも、1人ではなく必ず複数で伺うようにしています。

### 納得感の得られるシステムで 給与や昇進の基準を明確に

**影山** 次に田中さんへ、「働けるだけ働きたい、仕事が命だという人がいる場合、労務管理上の問題となることはないか。また、本人はよいけれども、家族にとってはどうか」というご質問です。

**田中** 仕事を頑張る人と、そうでない人との間の摩擦は、当社でも起こります。例えば何かトラブルや課題の解決への対応で、姿勢に差がある。私は、真剣な人がどれだけいるかが大事だと思います。そこで、平等か公平かという議論が出てきます。

この点、給料について当社ではどうしているかという、業務内容を点数化しています。これだけの業務を何時間でやるのが最低基準だと。それを点数で表します。入社して、それができるようになるまでは、トライアルのままの給料です。できるようになったらその点数の基準の給料で正社員になる。業務内容のレベルがさらに高い点数になればそれに応じて給料が上がる。つまり、どんなレベルの業務を行っているかを基準にして、公平に分配しているということです。

世間でいう昇格や降格に相当することも、点数で示された仕事のレベルを満たしているかどうかで決まってきます。会社からの人事発令という一方的な命令ではなく、自ら納得できるシステムで差をつけているということです。

それと、「仕事を優先したい人について、その本人はそれでいいかもしれませんが、家族にとってはどうか」というご質問がありました。やる気のある人が残業をしたがるということは、当社でもかつてはありました。「別にお金が欲しいわけではなく、仕事がしたいんだからさせてほしい」と。こういう人の考え方を改めてもらうのに3年かかりました。従業員は会社の一員であると同時に、家族の一員であり、社会の一員としての責任を果たすことこそ必要なんじゃないかと説得しました。私も経験しましたが、PTA

## パネリスト



**小菅 崇行**  
Kosuge Takayuki  
小菅株式会社  
代表取締役会長



**田中 勉**  
Tanaka Tsutomu  
株式会社エイチ・エス・イー  
代表取締役



や地元の消防団、自治会などで求められた役割を果たすことも、あなたの家族や社会に対する責任だと。こういうことを言い続けて、ようやく残業のない会社にできました。

### 同族経営の弱点を補うために 社外役員・監査役を招聘

**影山** では、私からお二人に伺いますが、これから、この点を改善していきたい、力を入れていきたいことはどのようなことですか。

**小菅** 私は今年67歳になりましたが、60歳のときに、2歳下の弟に社長を代わってもらいました。今も現場を歩き回って従業員たちと話していますが、経営の第一線から一步下がって社長の仕事を客観的に眺めていると、長く一緒に経営に携わってき

た弟であっても、やはり私と持ち味が違うところがあるものです。社長を降りた後の6年間でも世の中や業界は変化し続けているし、「自分が社長のときには周りにはこう見えていたんだな」と気づくことも多く、面白いものだと思います。

うちは同族経営ですが、親族ではない人4名を役員に入れていて、多数決を採ると向こうが勝ちという状態をつくっています。それから、中小企業の監査役は家族が務めることが多いのですが、うちは外部から監査役を2名入れており、1名は地元の女性の税理士さんです。そのような形、なるべく経営者の勝手な思いだけで判断しないという経営体制をつくっており、こういうことは今後も必要なことだと思っています。

### 従業員の発案で 新規事業が増える 社長選びも将来は選挙制に

**田中** うちの医療・介護・福祉の仕事をしています。開発事業が、今、16事業あります。パートでも正社員でも、「こんな事業をやりたい」という具体的なプランがあり、そして周りに賛同者が3名いるという条件を満たせば、簡単な申請書を書いて、事業開発を担当している部署に提出できます。そこでは外部のコンサルティング会社や私も入って検討しますが、そういう形で新規事業が増えていきます。働いている人がそれぞれ新しい事業展開を考えるという取組みで、別に福祉に限ったことではなく、例えばラーメン店でも構わないという思い切った方針で進めています。

私は今、経営はしていないで、新しい部課長の経営会というものが実質的に会社を運営しているのですが、この前、この会議で「みんなの選挙で社長を選ぼうよ」と提案したところ、却下されてしまいました。でもいずれは、そんなこともやってみたいなと思っています。

**影山** どうもありがとうございます。お二人と同じことを、そのまま皆さんの会社でできるわけではありませんが、それぞれに消化していただき、CSRと人権の取組みを進めていられることを願っています。



田中 宏司

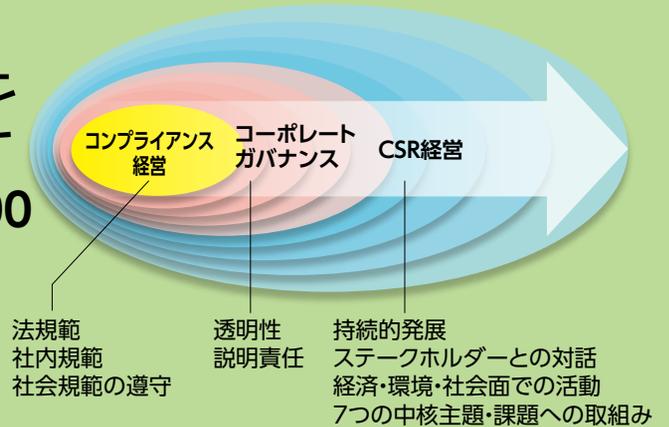
Tanaka Hiroji

一般社団法人  
経営倫理実践研究センター  
首席研究員

## 企業活動に 人権の視点を

### ～CSRと人権、ISO26000 を踏まえて～

● コンプライアンス、ガバナンス、  
CSR経営の統合的關係



### 企業は社会の一員として 説明責任を果たすべき

最初にご説明するのはCSR (Corporate Social Responsibility=企業の社会的責任)の本質、CSRとはどのようなものかです。CSRは「企業が社会の一員として社会に対して果たすべき役割と責任」と定義されています。詳しく言うと「企業が社会の一員として、①社会と企業の持続的発展を目指して、②経営戦略の中核に位置づけ、③さまざまなステークホルダーとの相互交流を深め、④経済・環境・社会問題について、社会の信頼を得るために果たすべき自主的取り組みである」。社会からの信頼を得るために、皆さんが会社をどう考え、どう自主的な取り組みをしていくかが重要です。

3つの基本的なコンセプトを理解しておくといでしょう。1つ目は「サステナビリティ(持続可能性、持続的な発展)」。2つ目が「ステークホルダー(利害関係者)との対話(エンゲージメント)」。企業がお客様の意見やアイデアを取り込むことですが、大事なのは情報開示。的確に情報を発信して説明責任を果たさないと、企業の本当の姿は伝わりません。3つ目が「トリプル・ボトムライン(経済・環境・社会の3側面)」。企業は売り上げや市場シェアなど経済面を考えると同じ

ように環境や社会に対しても配慮し、バランスがとれた行動をとることが求められています。

実は、CSRは皆さんがこれまでに行ってきたことを包含しています。「コンプライアンス・企業倫理」「コーポレート・ガバナンス」「公正な経済活動」「人権」「労働環境」「地球環境」「情報開示」、これらすべてCSRです。CSR活動を徹底すると不祥事が回避され、良い人材が集まって定着します。消費者、お客様などステークホルダーからの信頼が増し、結果として組織としての評価・ブランド価値が上がるのです。現在は、CSR活動を抜きにして企業活動はあり得ないという時代になっています。

### 人種、民族、性別を超え すべての人の人権の尊重を

次に、企業に求められる人権についてです。人権とは、一人ひとりに幸福に生きる権利があること。人種、民族、性別を超えてすべての人に共通した権利です。

日本政府は2002(平成14)年に「人権教育・啓発に関する基本計画」を策定しました。そこでは「女性」「子ども」「高齢者」「障害者」「同和問題」「外国人」「インターネットによる人権侵害」など具体的な課題が示され

ています。さらにそこから「性的指向や性自認についての認識・理解の不足、社会的な偏見・差別」「地球環境」「科学技術」などへと、人権問題は時代の流れに沿って広がっています。

国際的視点から考える原点となるのは、「世界人権宣言」「国際人権規約」です。2011(平成23)年にはハーバード大学のジョン・ラギー教授のチームがまとめた「ビジネスと人権に関する指導原則」が国連で承認され、グローバルビジネスの基本となりました。皆さんの企業がグローバル展開をするときには、これに基づいた「国連グローバル・コンパクト」「ISO26000」「OECD多国籍企業行動指針」に準拠しなければなりません。

### 働く一人ひとりが 人権尊重への目覚めを

国際規格であるISO26000は2010(平成22)年11月1日に発行しました。ISO26000を基に、日本では2012年3月に国内規格「JISZ26000」が公示されています。

ISO26000では社会的責任を「組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、次のような透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う」と説明しています。組織が活動す

● 社会的責任の7つの原則

① 説明責任	組織は、自らが社会及び環境に与える影響に説明責任を担うべきである。
② 透明性	組織は、社会及び環境に影響を与える意思決定及び活動に関して、透明性を保つべきである。
③ 倫理的な行動	組織は、公平性や誠実であることなど、どのようなときにも倫理的に行動すべきである。
④ ステークホルダーの利害の尊重	組織は、ステークホルダーの利害を尊重し、よく考慮し、対応すべきである。
⑤ 法の支配の尊重	組織は、各国の法の支配を尊重することが義務であると認めるべきである。
⑥ 国際行動規範の尊重	組織は、法の支配の尊重という原則に従うと同時に、国際的に通用している行動規範を尊重すべきである。
⑦ 人権の尊重	組織は、人権を尊重し、その重要性及び普遍性の両方を認識すべきである。

● 7つの中核主題の一覧



ると社会と環境に影響が出てくる。組織はその責任を取らなければならないということです。文中で示されている「透明かつ倫理的な行動」は4つあり、①健康及び社会の繁栄を含む持続可能な発展に貢献する。②ステークホルダーの期待に配慮する。③関係法令を遵守し、国際行動規範と整合している。④その組織全体に統合され、組織の関係の中で実践される。4つ目(④)は、例えば親会社とグループ企業だけでなく、その下の下請け企業のすべてにも浸透させなければならないということです。

この社会的責任には7つの原則があります。まず「コーポレート・ガバナンス」としてくれるのが①説明責任、②透明性。「コンプライアンス」としてくれるのが③倫理的な行動、④ステークホルダーの利害の尊重、⑤法の支配の尊重、⑥国際行動規範の尊重。これら6つが「組織統治」に関する原則です。そして、最後に⑦人権。すべての企業が組織統治をきちんとし、人権に配慮しなければならない。これが7つの原則が示すことなのです。

ISO26000は社会的責任の7つの

中核主題を提示しています。「組織統治」と、「人権」「労働慣行」「環境」「公正な事業慣行」「消費者課題」「コミュニティへの参画及びコミュニティの発展」です。ここでもやはり人権は重視されています。「人権を守るためには、個人、組織両方の認識と行動が重要」とあります。人権とはその人そのものの。組織として取り組むと同時に、働く一人ひとりに、人権尊重に目覚めていただきたいと思います。

ISO26000を手掛かりにSDGsの達成も目指そう

最後に、日本経団連の「企業行動憲章」について説明しましょう。ポイントは「SDGs (Sustainable Development Goals)」です。国連が定めた「貧困の撲滅」「飢餓の根絶」「エネルギーの確保」「気候変動への対策」「平和で包括的な社会の促進」といった「持続可能な開発目標」17項目を2030年までに達成しようとしています。ただ、皆さんがやみくもにこれをやろうとしても、項目が多いため難しい。しかし、ISO26000に取り

組んでいると達成しやすくなります。まずは各企業で取り組んでいるCSRがISO26000の7つの中核主題とどう関係しているか、それは「SDGs」の17の目標とどう関連しているかを確認するところから整理を始めるとよいと思います。

CSRは世のため人のために取り組むものです。特に人権に対する配慮は重要で、それも日本国内だけでなく国際的な指導原則に従うことが大切です。皆さんにはぜひ、ISO26000に取り組みながらSDGsにも配慮していただきたいと思っています。



講演者から

人権を尊重する企業の責任は、規模、業種、事業状況、組織構造などにかかわらず、すべての企業に適用されるというのが国際的なルールです。海外に進出するときは関連する下請け企業にまで目を注がなければなりません。例えば、15歳以下の子どもを採用していると児童労働と見なされる可能性があります。そうした監査や指導を行い、国際的に求められる人権を浸透させることが重要です。

# ライフイベントがあっても 女性従業員が継続して働ける 施策で“人財”づくり

## POINT ①

従業員が「働けてよかった」と思えることを第一に制度づくりをする。



## 長村 和美

Nagamura Kazumi

株式会社栄水化学  
統括部長

## 株式会社栄水化学

<http://www.eisui.co.jp/>

本社 兵庫県尼崎市築地2-6-25

代表者 松本久晃

創業 1959 (昭和34) 年

従業員数 125名

事業内容 建物クリーニング、研究施設衛生管理、  
家事支援、設備管理、リフォーム、  
教育研修・キャリア支援

## 女性従業員が辞めずに 長く働ける環境づくり

当社は一般家庭を含む建物の掃除を業務としています。創業は1959 (昭和34) 年。社長の松本は3代目で創業者の孫に当たります。従業員はパートを含め125名で、その9割が女性。掃除以外の事業として一般家庭の家事支援やベビーシッター、買い物代行、子ども向けのお掃除塾なども行っています。私自身は別団体で、女性支援を中心としたキャリア教育も行っています。

私は今から20年前に入社しました。1歳の息子がいたのですが、どうしても社会に出なかったのです。当時は、今の会長である2代目が社長であり、私は現社長の初めての部下として、新事業であるハウスクリーニングの店長として雇われ、一店舗を任せていただきました。マネジメントや営業をしながら現場に行くことができ、本当に恵まれていたと思います。

ハウスクリーニングの従業員は女性ばかりです。私にも子どもがあり、仕事と家庭の両立は難しいと痛感していたところで、上司だった松本と話す

うちに従業員の離職率の高さが課題として見えてきました。どうしたら従業員が長く働いてくれるかをすぐに考え始めました。今でこそワーク・ライフ・バランスというすてきな言葉がありますが、まだそんな言葉も考え方もないころです。それから20年、私たちはどうすれば従業員が辞めないで働き続けてくれるか、女性が働くにはどうしたらよいか、失敗を繰り返しながら試行錯誤してきました。

## ライフイベントに応じて 働き方の相談にも乗る

当社が取り組んできた制度の一つで、すごく喜んでいただいているのが、早くから取組みを始めていた、「子連れ出勤OK制度」です。会社にはいつも子どもが入り出しています。夏休みなどのお預かり保育や学童保育がないとき、運動会の振替休日にも従業員の子どもの来ます。大学生のインターンも受け入れており、みんなで面倒を見ています。

もう一つ、「困ったときはお互い様制度」があります。長く働いてもらおうと思うと、子育てや介護などでそれ

ぞれに働けない時期が出てきます。しかし、それは人生の中のある一時だけ。そこで仕事を手放してしまうのではなく、会社が各自の状況に応じて調整すれば辞めずに済みます。当社では、以前から業務を複数人で担当できるようにワークシェアを進めており、パート従業員も1仕事2名体制をとっています。取組みを始めてすでに20年。男性も女性も若手もシニアも関係なく、お互い気軽に要望できるようになりました。

近年、増えてきたのが団塊世代の親を介護する従業員です。私もまさに団塊ジュニア世代、他人事ではありません。「介護でご迷惑を掛けるので辞めます」という従業員もいましたが、「介護なので期限は切れないけれども、いつでも帰ってきていいよ」と休職扱いにしました。すると、95%が復帰しています。この数字は大きい。私たちにとってはとてもありがたいことです。

介護は、ずっとしているとつらくなるものです。そこで、休職中でも可能ならいつでも仕事ができる制度も実施しています。「今週月曜日の〇時から〇時まで働ける」というときは、私や他の従業員と一緒に働き、お客

● HAPPYになれる環境づくり

POINT 2

個々のライフイベントで起こる課題を、可能な限り会社の仕組みで解決する。

POINT 3

複数人数制で、OJT\*中心の仕事も無駄なくフォローし合う。

\*実際の職務現場で、実務を通じて上司や先輩社員が部下の指導を行う職務上の教育訓練

遠慮なく自分の都合を言える風土  
仕事の進捗を周りと共有する仕組み

- 子連れ出勤 OK 制度
- 困ったときはお互い様制度

スタッフみんなで準備  
人に喜ばれる体験  
家族を大切に作る風土づくり

- サンタクロースの訪問サプライズ

HAPPYになれる環境



帰ってこられる場所をつくることで  
職場を離れても安心・励みになる

- いつ帰ってきてもいいよ再雇用制度
- 経営幹部はカウンセリング資格の取得

スタッフ一人ひとりにスポットライトを  
みんなで称賛し褒める風土づくり

- 入社式でのご両親からの手紙
- 子どもの職場見学会
- みんなでお祝いする表彰制度
- スタッフ一人ひとりにお誕生日のお祝い

様とお話して元気になって家に帰ってもらおう。仕事が息抜きになるので。介護から復帰した従業員は「戻れる場所があるということが励みになる」「自分の都合で行っても迎え入れてくれるし、仕事ができる」と喜んでくれています。

経営幹部はカウンセリングの資格を取得しています。年に1回、社長の松本と私で、全従業員130名近くと個別面談を行います。

従業員と向き合ってきてあるとき気づいたのは、仕事と家庭やプライベートは切り離せるものではなく、仕事も家庭もすべてがその人の人生だということです。家で何かあれば仕事に支障が出るし、仕事で何かあったら家庭生活にも問題が出る。従業員一人ひとりの仕事以外の悩みや状況も聞き出し、可能であれば解決させてもらう。そのための面談です。

人を大切にする思いは  
行動に表せば伝わる

私たちは、従業員が喜んでくれ、この会社に来てよかったと言ってくれる会社になりたいと考えてきました。し



小学校で開催したお掃除塾

かしこ最近、社長の松本と話すのは「みんなが喜ぶ顔を見ている私たちの方がうれしいし、楽しい」ということ。気持ちは伝わるもので、本当に良い従業員に恵まれ、離職率はほぼ0%。非正規雇用から正社員、正社員から非正規雇用、そしてまた正社員と、働き方を変えながら長く勤める従業員が大勢います。当社の経営理念は「誠心誠意 環境づくり 人財づくり」。経営理念に基づいて考えると、やはり一番大切なのは人です。

私が今持っている封筒の中に絵があります。10年前に「15年後にはこうなっていたい」という思いを描いたものです。女性従業員が多いため、「経営理念」「行動指針」といってもピンとこない。そこで会社がどのように進み、どのような考えで行動しているのか、自分たちのありたい姿を絵にして伝え



永年勤続表彰式の様子

ることにしました。博士がいたり授業をしている人がいたり、従業員みんなが喜んで働いている絵です。私たちのキーワードは「心も身体もHAPPYになれる環境をつくること」。これからも地域の皆さんを支え、支えられる会社でいたいと思っています。



発表者から

私は1995(平成7)年の阪神・淡路大震災で自分自身が仕事も自宅も一度に失うという経験をしました。その後、結婚し出産しましたが、突然何もなくなってしまったので、もう一回社会に出たいと選んだのがこの会社です。入社当時、正社員では女性は私だけで、仕事と家庭の両立の難しさを実感し、現場の女性従業員の離職率の高さにも悩みました。そうした中から試行錯誤し、ご紹介したような取り組みを進めてきた次第です。

# 人づくりと 伝統文化の継承で 地域の活性化に貢献

## POINT ①

ご当地ソング・  
CMソング作りで  
地域の人とのつな  
がりを生み出す。



## 久村 謙蔵

Kumura Kenzo

株式会社但馬寿  
常務取締役

## 株式会社但馬寿

http://www.yuzukitei.com/

本社 兵庫県美方郡新温泉町井土40-1

代表者 城内正行

創業 1987 (昭和62) 年

従業員数 21名

事業内容 観光土産菓子の製造・販売



## ご当地・CMソングで 地域を盛り上げる

皆さん、こんにちは。観光土産菓子の遊月亭、株式会社但馬寿と申します。兵庫県北部の但馬、新温泉町から参りました。本社は鳥取県米子市にあり、創業者は5年前に亡くなった河越庄市です。河越は新温泉町の出身で、30年前に故郷に錦を飾りたいと工場を建てました。実は、今の私があるのは河越会長のおかげなのです。若いとき、商品を仕入れ過ぎ大量の廃棄を出してしまいました。上司に怒られ、当時は社長だった河越のところへ首を覚悟で謝りに行くと、こう言ってくださいました。「君は良い体験をしたね。人間は良いところ半分、悪いところ半分。君には良いところもある。今回は許す」。私は号泣し、そこから人生が変わりました。いろいろな人に尽くしていこう、喜んでいただくように考えたのです。今回お話しする取組みも、元は会長のおかげだと思っています。

まず一つ、私たちはご当地ソングで地域貢献、但馬を活性化する取組みをしています。約80曲のご当地ソ

ング、CMソングを作っており、町のイベントに出向き盛り上げるのです。警察署や小学校、保育園からも声が掛かり、地域名産の紹介や注意喚起などの題材で歌を作っています。ほとんどは私が作詞し、外商営業部の勝地哲平君が作曲しています。

## マイナスがプラスになり 人気店となったカフェ

次は、「おばあかふえ」の紹介です。7年前に、当社の工場の定年退職者10名ほどで、古民家を利用して始めました。最初は「ゆむら屋」という名でしたが、あるとき酔っ払いが入ってきて「何だ、おばあさんばかりだ」と言って帰っていった。そのとき感じたのです。若い子がいると思って入ったのにおばあばかりだとお客さんはショックだろう。そこで「おばあかふえ」という看板を張ったところ、逆にそれが人気になってお客様が入るようになりました。「おばあかふえ」には「人生ピークは90歳」という歌があります。

♪ OBA レッツゴー!!

(中略)

人生ピークは90歳

100歳超えても元気で現役  
本当の女の人生は70過ぎてから  
クヨクヨするのは

百害あって一利なし  
(中略)

おばあは おばあは  
年寄りではない

おばあの定義 おばあの定義

一つ 人の話を聞かない

おばあの定義 おばあの定義

一つ わが道を行く

(中略)

OBA レッツゴー!! ♪

働いているおばあとは、闘いの連続です。言うことを聞いてくれないし、「忘れてるんじゃない、やりたくないだけじゃ」とか。それぞれが勝手なことばかりしている。おばあのお気楽稼業で、考えない、気にしない、くじけない、計算できない、懲りない。つり銭や注文を間違えたりしたら本当はクレームです。ところが「おばあかふえ」では逆にお客様が喜んでくれるのです。

私は諦めました。今日、私が一番言いたいのは「人を生かしていこう」。マイナスをプラスにする。従業員に関してもそうなのです。「熱狂的ファ

**POINT 2**

従業員一人ひとりの  
特技・特性を生かせる  
職場にする。

**POINT 3**

退職後の人材も生かせる  
場を創出する。

● 「おばあかふえ」の経緯



ンを創る」というのが今日のテーマです。お菓子を買ってくださるお客様はもちろんですが、一番喜ばせなければいけないのは従業員や「おばあかふえ」で頑張っているおばあたちだと思っています。一人ひとりの個性を尊重したい。

おばあしかいない「おばあかふえ」というのは一般的にはマイナスかもしれません。そして、つり銭や注文を間違えるのもマイナス。しかしこれを掛け算すると、何とプラスになるわけです。「おばあかふえ」ではどんどん失敗してそれを笑いにしています。死ぬまで焼こうということで、“おばあ根性焼き”というのがあります。1個130円ですが、90歳になって焼いたものは、プレミアムおばあ根性焼きということで、1個200円にしようと思っています。瞬く間に人気店になりました。

**但馬の食文化を伝えていきたい**

もう一つ、この「おばあかふえ」は伝承をキーワードにしています。但馬



青空の下「但馬牛まつり」でご当地ソングを熱唱

の冬は雪が多く、昔はトンネルがなくて村は孤立していました。旦那さんは長期間出稼ぎに出て、奥さんと子どもだけで暮らし、秋に採れたものを保存して冬の間食べるという習慣がありました。それが今途絶えかけています。これをぜひ「おばあかふえ」で伝承していきたい。昔ながらのするめいかのこうじ漬けやかき餅などを作って売っています。



人気店となった「おばあかふえ」

今後の野望はやはり、一人ひとりを生かせる村をつくることです。

では、最後に。養父市の名産に朝倉山椒があります。「バンザイ！朝倉さんしょ」という歌を作りました。皆さんと万歳をして締めたいと思います。

♪ピーリピリピリピリッピリ  
(中略)

八鹿の朝倉で生まれた僕は  
あんまり目立たず地味だけど  
味と香りはピカイチだ  
主役を引き立てる朝倉さんしょ  
料理界の  
スーパーヒーロー朝倉さんしょ  
バンザイ山椒  
(後略)♪



発表者から

ご当地ソングを誰に向けて作っているかという点、保育園児向けです。但馬は非常に過疎化が進んでおり、若い子たちは出て行って帰ってきません。親の世代も「ここは何もない」「勉強して東京や大阪に出なさい」と言います。でも、但馬には良いところがたくさんあるので、頭が柔らかい子どものうちに良さを伝え、20年後でもいいから但馬に戻ってきてほしいという願いで作っています。

# 地域のため、 従業員のために 会社の特性を生かしきる

コーディネーター



**田中 宏司**  
Tanaka Hiroji  
一般社団法人  
経営倫理実践  
研究センター  
首席研究員

### 〇JTの無駄を省くことで 効率が上がる複数人数制

**田中** 長村さんへの質問です。仕事は複数人数制だとおっしゃっていました。費用が余計にかかるのではないかと思いますか。

**長村** 1仕事2名体制では人件費が倍になるとお考えかもしれませんが、私たちは掃除の会社でありアナログの部分が多いのです。例えば同じ手洗いの掃除でも、先方の担当者が細かい要望をお持ちのことが多く、ほぼ口頭で、現場の〇JTで教えなければなりません。人が辞めるとまた新しい人に一から教えることとなります。複数人でも、ジョブローテーションしているので、重複コストがかかるのは覚える間だけ。複数の人が関わることで仕事がブラッシュアップされ、かえって生産性も上がります。

**田中** 定年制、働けるのはいつまでという決まりはありますか。

**長村** 正社員の最終雇用年齢は67歳です。パートは上限はありません。そのためパートの平均年齢は65歳。年に1回の面談と健康診断をしっかりと行っていますので、健康であれば働けます。最高齢は76歳ですが、とても元気に仕事をしてくれています。

**田中** 久村さん、おばあかふえには定年がありますか。また、仕事の分担はどうなっていますか。

**久村** 定年は死ぬときです。100

歳超えても元気なら現役。おばあかふえでは、「人を生かす経営」ということで仕事の分担も一人ひとりに任せています。何かあったら問題を出し、みんなで集まって解決策を考える場もついています。

### やりがいを大切にすると 従業員は生き生きする

**田中** 次の質問は久村さんに伺います。非常にユニークな活動で素晴らしいというご意見が寄せられています。自由な社風は分かりませんが、人事考課はどうなっていますか。

**久村** 本社が米子市にあり、総務はしっかりしています。日頃の業務のチェック事項が20あり、上司が公平な評価をしています。他にも、定期的な上司と部下の面談があり、ここでは従業員の悩みや耳の痛い話を聞くのです。上司は良いところを褒め、こうしたらもっと良くなるというアドバイスも伝えるようにしています。

**田中** 勝地さんも部下をお持ちだと思いますが、働き方や評価についてはいかがでしょうか。

**勝地** このような変わった上司の下で働いていますので、最初は戸惑うことも多かったです。私はたまたま音楽が好きだったので、普段の業務とは別に音楽の仕事をしています。絵が得意な人は通販のお客様にプレゼントするカレンダーを描いた

り、裁縫が得意な人は手作りのプレゼントを作る。字が得意な人はパッケージの文字を書く。おばあの中には、漬物を作るのがうまい人や踊りのうまい人もいます。特技を生かし、それが生きがいにつながっています。

**久村** 当社には経営理念が120項目あります。手帳になっており、毎朝交代で一つ選んで、それにちなんだ自分の体験談を話すのです。そして、何についても加点主義。新入社員を選ぶときもオール3はいらない。一つでも秀でるものがあれば他は全部1でも合格というような会社です。そこで特技をさらに伸ばしていく。不得意なものは人に頼む。その代わり人が困っていたら得意なことで助けてあげる。そういった心の部分と営業の数字の達成度に応じた人事考課という分かりやすいシステムです。

**勝地** 朝礼は確かに非常に良い場です。「絶対にマイナスなことは発表しない」というルールがあり、日頃から業務や私生活においても良いことを探そうという意識が芽生えます。発表者に対しては誰かがコメントしますが、それも発表に対する駄目出しは一切してはいけません。「この方はこのようなところが素晴らしいと思いました」と伝えるのです。最初は少し照れくさかったのですが、ずっとそれを続けているため、日頃からそのような癖がつかまりました。

**田中** 長村さんは、人事考課はどの

パネリスト



**長村 和美**  
Nagamura Kazumi  
株式会社栄水化学  
統括部長



**久村 謙蔵**  
Kumura Kenzo  
株式会社但馬寿  
常務取締役



**勝地 哲平**  
Katsuchi Teppei  
株式会社但馬寿  
外商営業部

ようになさっていますか。

**長村** 会社で絶対してはならないことがあります。例えば、クレームを隠蔽することなどで、そこは明確化しています。私たちは掃除の会社ですので、机の上をきれいにするといった日々の当たり前のことができているかの加点が、実はとても高いです。他には、従業員一人というよりも、仲間と対話して協力できるとか誰かの代わりに働ける人の評価の加点も高いです。掃除は継続事業であり、契約していただいているお客様とは創業時からお取引しています。そのため売り上げに関しての評価はほとんどありません。幹部との面談と、「自分は今年、この資格を取ってこうなりたい」といった宣言に対する達成度を評価しています。

### 「従業員の人生を支える場」としての会社

**田中** 長村さんへの質問です。先日、『ガイアの夜明け』というテレビ番組で、独身の上司が子育てママの家で子育てを体験するという内容がありました。これをどうお感じでしょうか。

**長村** 子育てしながら仕事を続けていくのは大変です。当社ではさまざまな取り組みをしてきましたが、実は私自身はあまり恩恵は受けられなかったのです。むしろ次の世代の従業員たちが仕事も家庭も両立でき



るようになると思って取り組んできました。「しんどい」と言える会社の風土は大事です。大変なことを理解し整えてあげる。子育て中のお母さんが真っ先に会社に相談できる、そういう場所をつくらうというのが一番だったのです。どのような会社でもこのような考え方が大事だと思っています。

**田中** それでは、いよいよまとめです。今日のご感想をお願いします。

**長村** 当社は掃除という3Kの不人気な仕事。人材確保は難しく、そもそも人が集まらなければ続けられません。その中でずっと追われている感じがしていました。失敗もありましたが、小さい会社、不人気業種でも、目の前のことをこつこつとやっているとこのような場所で話ができるようになるのだなと感慨深いです。

**久村** 人間誰でも良いところ半分、

悪いところ半分。悪いところばかり見るとこちらもめげます。良い面を伸ばして、みんなで楽しく生きる。もちろん最終的には成果を出してこそ本当の喜びになると思います。まだ道半ばではありますが、これからもっと面白い、どこにもない但馬の地域になってくると確信しています。

**勝地** 入社したときから久村からは「お前らが年とった時代は社会がどうなってるか分からんぞ。お金を稼ぐのも大切だが、生きがいを見つけるために会社を利用してくれ」と言われてきました。その言葉を信じ、私も楽しみながら取り組ませていただいています。経営理念は「喜びを作り喜びを提供する」。本当はお菓子や黒豆茶の会社ですけど、形はどうあれ“喜び”をつくれたら、それは会社の理念に合っている。胸を張ってやっていきたいと思っています。



田村 太郎

Tamura Taro

一般財団法人  
ダイバーシティ研究所  
代表理事

# 広がる人権の概念と 企業に求められる 取り組みについて

～ダイバーシティ推進を中心に～

## “ちがい”に配慮した社会や 組織をどうつくるか

いろいろな人が暮らしやすく働きやすい職場や地域をどのようにつくっていくか。ダイバーシティというと女性の活躍推進が挙げられますが、それだけでは正しくありません。性別の違いだけでなく障がいや文化、宗教などいろいろな“ちがい”に配慮した取り組みを包括的に示す概念がダイバーシティです。そのためには3つの状態を満たす必要があります。1つ目は「“ちがい”を受け入れる」。2つ目は「互いに対等な関係を築こうとしている」。そして3つ目が「全体として調和がある」。

いろいろな“ちがい”は、性別のように分かりやすい属性以外にも価値観、識字力、性的指向、経済状況などがあります。こうした“ちがい”に配慮した社会や組織をどうつくるか。それがダイバーシティです。女性の活躍推進だけと捉えるのは1つ目の誤解です。さらに「平等に差別なくやっているからいいだろう」。これも十分ではありません。公平に選考した結果、「全員が男性」ではダイバーシティとは言えません。“ちがい”に配慮し、結果も伴う対応が必要なのです。これからのダイバーシティは「3つの多様性」が求められます。①テーマの多様性：性別、年齢、障がいの有無、多文

化、宗教などに配慮する。②働き方の多様性：働き方そのものを多様にし雇用形態の自由度を高めることによって、これまで働くことから排除されてきた人たちも働くことができるよう工夫する。③担い手の多様性：一つの組織だけでなく、NPO、行政、企業などが連携し、住民や従業員の人権を考えながら誰もが働きやすい職場の実現を推進する。

## ダイバーシティが目指す 共生する社会

“ちがい”のある人に社会や組織はどのように対応するでしょうか。4つの対応が考えられます。①「排斥」＝“ちがい”を受け入れず、“ちがい”のある人は変化しないと考える。②「同化」＝“ちがい”は受け入れないが、変化はする、あるいは変化を強いる。③「すみ分け」＝“ちがい”は受け入れるが、お互いに変化はしない。④「共生」＝“ちがい”を受け入れ、共に変化する。

ダイバーシティが目指すのは④の「共生」です。そのためには3つの視点が大切です。1つ目は「あってはならない“ちがい”をなくす。属性や考え方の“ちがい”などで不利益を被らないようにすることです。2つ目は「なくてはならない“ちがい”を守る。多様な生き方、働き方を認めることで

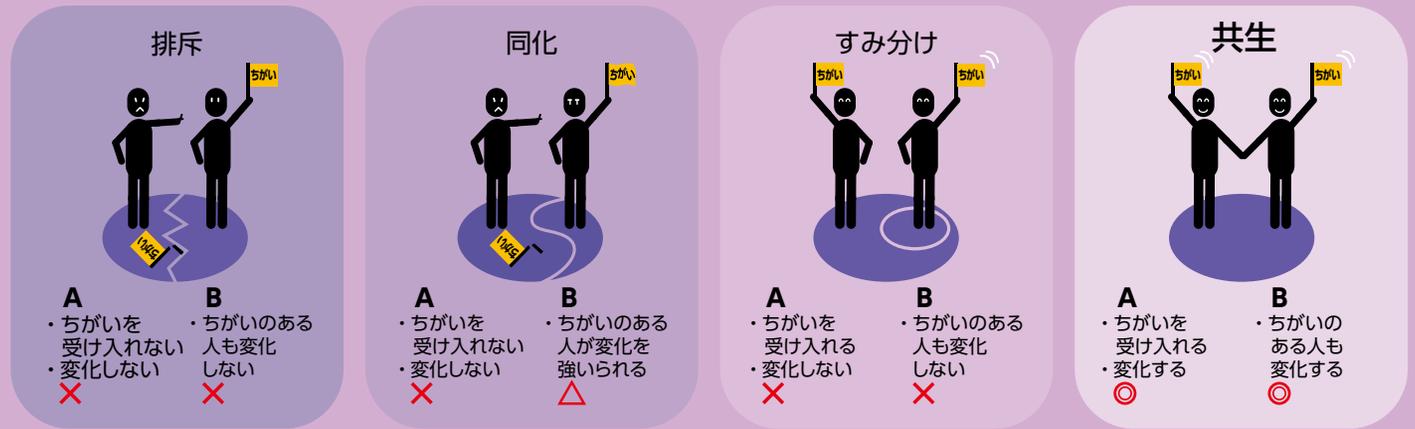
す。3つ目が「“ちがい”に寛容な社会」をつくる。“ちがい”に不寛容な組織は、制度を作っても“ちがい”を守れません。この3つの視点を持ちながら「現状確認」「情報開示」「目標設定」「改善活動」の手順でダイバーシティを推進していただきたいのです。

ダイバーシティに基づく職場づくりのポイントは次の4つです。誰もが働きやすい職場を目指す「労働」、待遇格差の是正などに配慮する「人権」、地域にある課題に関心を寄せる「社会的公正」、多様な住民や顧客に配慮する「製品責任」です。

このとき大事なものは、提供者と対象者のズレです。「〇〇さん、我が社が女性にとって働きやすいか調べてください」と指示しても男性だけで調べたら対象である女性とズレが生まれます。外国人問題でも同じ。対象者も提供者に参画しなければズレは埋まりません。もう一つ大切なものは“ちがい”を巡る視点です。「一つの属性＝一つの文化」ではありません。文化とは複合的なもの。ちがうことは間違いではないのです。

また、ある人にとっては何でもない言動が、ある人にとってはとても不快に感じられることもあります。さまざまな“ちがい”に配慮し、誰も不快な思いをしない、させない組織になることを心がけましょう。

● ダイバーシティが目指す共生社会



多様性のある社会を  
実現しないと地域が崩壊する

これからの日本において多様性への配慮は不可欠です。少子高齢化の進展で人口構成が急激に変化しています。今までと同じように、同じ属性の人だけで職場を構成し続けるのは困難です。それは地域社会でも同じです。例えば、災害が起きたとき、以前は若い人が多く、地域で助け合うことができました。しかし高齢化で支援が必要な人は増え、支援する側の人口は減っています。多様なニーズに対応するためには、多様な人が参加した災害時対応が必要です。

これは災害時対応に限ったことではありません。例えば建設業従事者が不足し、地域のインフラが整備できない状況になっています。このままでは地域や職場が崩壊する可能性が高い。それを防ぐためにもダイバーシティが必要であり、「単一的な職場慣行からの転換を図り」「ライフステージに合わせた多様な働き方を実現し」「国内外の人材と資金を地域に呼び込み」、持続可能な地域と職場を実現することが大事なのです。

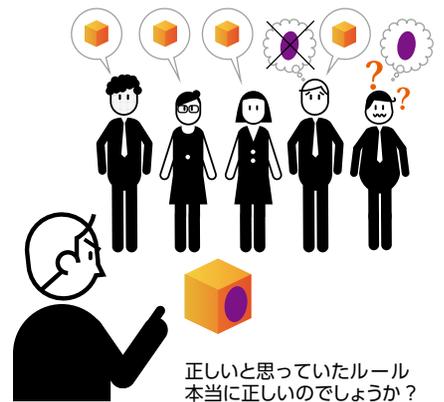
社会的少数者を力づけ、  
多数者側の意識変革を

人権推進の世界的潮流としては、

ISO (国際標準化機構) による国際標準化の動きが進展しています。2010年に発行したISO26000は社会責任の国際規格であり、あらゆる組織の社会責任を取り扱います。ISO26000において注目すべきは「デューデリジェンス」(悪影響の回避、軽減のための積極的な行動)です。そこから出発し、課題解決のために講じるべき手段・項目や、対象や権利の内容をはっきりとさせ、人権が尊重された状態を実現するのは、ISO26000をサプライチェーン全体に統合するISO20400も2017年度に発行しました。17の目標と169の達成基準から成る、国連が定めた「SDGs」があります。持続可能な開発目標であり、環境への配慮と共にジェンダー平等、不平等の是正など半分が人権への配慮として掲げられています。人権推進に当たってはNPO、企業、行政が多対多のステークホルダー・エンゲージメントで責任を分かち合う必要があります。

ICT (情報通信技術) やAI (人工知能) などの発達により第4次産業革命が進行しています。産業構造の変化が起きており、人間はより人間らしい仕事にシフトし、これまでであった障壁を克服して社会参加することで、従来の人権課題を解決することが期待されています。日本企業には

ぜひ積極的に最新技術を導入しながら「日本型ダイバーシティ社会」を形成し、世界のモデルを目指していただきたい。そのためにもダイバーシティ推進の重要性を認識し、社会的少数者を力づけ、多数者側の意識変革を急がねばならないのです。



講演者から

自分が「こうだ」と思っていることは、実は極めて部分的で、自分のことさえ他者の力を借りないと正しい姿は分からないものです。皆さんの組織で、今まで正しいと思っていたルールが本当に正しいのだろうか？と考えてみたことはありますか？ 同じ属性の人たちだけで決めたことは、ズレたものになりがちです。「他から見ればもっと違うやり方があるかもしれない」。そうした視点で職場や地域を点検することが重要です。「同じ属性」「みんな一緒」という環境では「ちがいを表明しにくく、そこから事故やミスが生じやすいのです。

# 会社に関わる人を 元気で幸せにする 会社経営を目指す



**中澤 清一**  
Nakazawa Seiichi  
四国管財株式会社  
お客様係&代表取締役

**四国管財株式会社**  
http://www.shikokukanzai.co.jp/  
本社 高知県高知市南はりまや町2-4-15  
代表 中澤清一  
設立 1962(昭和37)年  
従業員数 620名  
事業内容 ビルメンテナンス、病院サポート、  
設備管理、建物内外装工事など



## 機能する報・連・相で 意思疎通を徹底

当社は掃除から始まった会社で、現在は介護、警備、受付などさまざまな業務を展開しています。定年は一応65歳ですが、65歳以上の方が100名以上います。「元気なら死ぬまでおいで」ということで働いてもらっていて、80代の方も2名います。

お客様は当社の社員さんを「感じが良い」「挨拶が素晴らしい」「笑顔がすてき」と評価してくれます。特別な研修をしているわけではありませんが、社員さんが笑顔で気持ちよく働けるように努力しています。

当社では、飛び込み営業のような売上高で社員さんがジャッジされる仕事は受けません。広告宣伝費は一切かけず、会社案内のパンフレットさえありません。値段でないところで判断していただけるお客様とだけ取引しています。社員さんが生き生きと働いていることが口コミで伝わることで、売り上げは少しずつ伸びています。ただし、売り上げは目的ではありません。社員さんには「会社のために働かなくていいですよ」「自己実現の

ために、うちを踏み台にしてください」と言っています。売り上げの伸びや会社の評価は、いろいろなプロセスを経た後の結果だと考えています。

今、経営で力を入れているのが「報・連・相」です。私が入社したころはミスしたら怒られるのが普通でした。それを意思疎通のしっかりした組織にしたかった。そのために機能する報・連・相を実現したかったのです。報・連・相の手段はまず電話。スマイルサポーターが24時間対応します。手紙は匿名でもよく、研修後の感想文や年に1回の夢アンケートでも意見を聞きます。社員満足調査、留守番電話、メール、SNS、出勤表、資材注文用紙。あの手この手で意見が出てくるようにし、すべてに返事を書きます。「たとえ、どこの誰かは分からなくてもこの会社で嫌な思いをしている人がいることを経営幹部が知っておく必要がある」。私には、組織ではそれが一番大事なことという思いがあり、とにかく耳の痛いことを聞きたいのです。

クレーム報告も365日24時間気兼ねなくできる仕組みをとっています。「クレームから逃げずに解決していくと会社が良くなる」ということで、ラッ

キーコールと呼んでいます。昔は隠す人が多かったですが、現在は8割以上の方が自主的に申告してくれます。情報が本社に届くのが5分以内、その後の初期対応は1分以内。いろいろなクレームを見ていくと会社の問題があるケースが多いのです。社員さんにクレームが来るのは全部未熟な会社や私の責任です。ですから常々「隠す必要はないよ。伝えてください」と話しており、社員さんもそれに応えてくれています。

## 働くことで社会とつながり、 夢を実現する方策を実施

私は以前、高知県の教育委員をしていました。尊敬する教育長との縁もあり、社内に「たんぼぼ教育研究所」を設置しました。不登校やいじめに遭った生徒、悩んでいる学校の先生などが無料で相談できるセンターです。もちろん社員さんも相談できます。教育関連では他にも、数字的・実績的な裏付けがなくても見返りを求めずに努力している教育関係者を勝手に表彰する制度を作ったり、町内会と連携しながら高齢者家庭を援助す

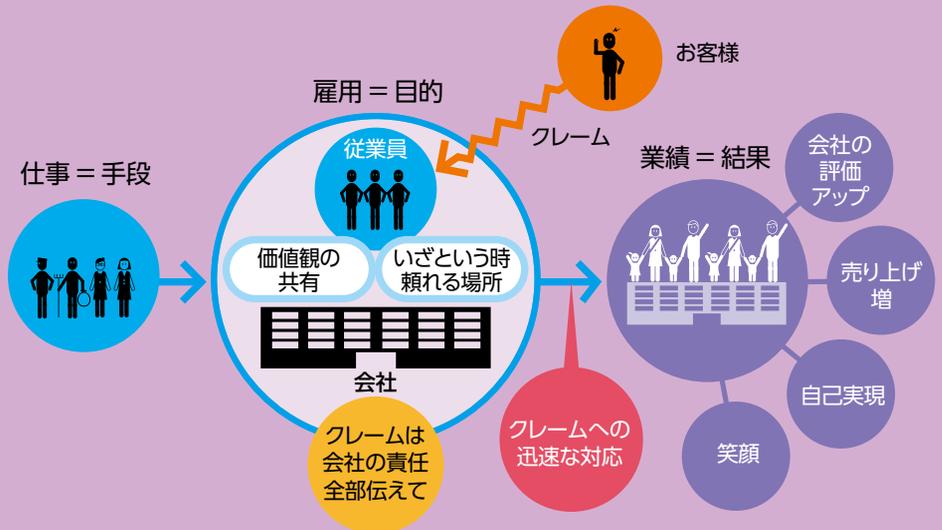
**POINT 2**

会社は「いざというときに頼れる存在」であるべき。

**POINT 3**

雇用は目的であり、仕事は手段。業績はあくまでも結果である。

● 人生の最後に「勤めてよかった」と言われる経営を目指す



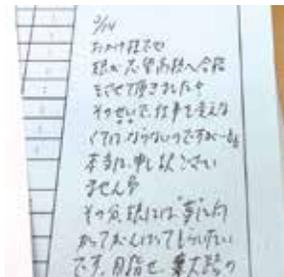
る活動も続けています。

高齢の社員さんは家族の反対で辞めることが多いですが、逆に当社で働くことで認知症が防げたり、体力を維持できる仕組みをつくっています。「お母さん、そろそろ年だから、四国管財で働けば？」と言われるようになれば、高齢化社会であっても人手不足が解消できるでしょう。

夢実現コース、夢塾というものも行っています。役者やアスリートなど夢がある人を応援し、夢を実現してもらうのです。一日も早くうちを辞めることを前提とし、事業計画を明確にしたコースです。当社で働く2~3年の間に夢に挑戦しいろいろな可能性に向けて頑張ってもらおうのです。

**「勤めてよかった」と言われるように**

障がいのある人の就労も大きなテーマです。私の夢の一つは、社員さんの家族が安心してこの会社で働き続けること。その家族が障がいのある人ならなおさらです。そのために温情ではない、戦略的な障がい者就労に取り組んでいます。仕事の楽しさ



従業員から寄せられた感謝のコメント



現場に向かう笑顔のスタッフ

は給料や休みだけでなく、職場全体が自分を気遣ってくれたり心配してくれたりすることからも生まれると思います。「何のためにこの会社が存在し、どのような方向へ向かうのか」という価値観を伝え、共有するようにしています。

いざというときに頼れる人や場所、会社があると、誰もが充実した人生が過ごせるでしょう。仕事も評価され、お客様にも満足していただける。良い会社は働く人とその家族を大切にします。人件費はコストではない。雇用は目的であり仕事は手段です。業績はあくまでも結果なのです。

よく「社会貢献ができています会社だね」と言われますが、社会に貢献するために考えたことは一度もないのです。良い会社だと言われても私の実感ではまだ何もできていませ

んが、社員さんが退職後や人生の最後に「あの会社に勤めてよかったね」と言ってくれたり、関わる人から「おたくと関わったら元気になるよ」「幸せになれるわ」と言ってもらえる。そんな会社経営をしたいというのが私の夢です。



発表者から

自分のために仕事ができ、その場所は、いざというときに相談もできる。この2つがそろると、充実した人生が送れると思います。すると、笑顔や挨拶など前向きな行動として現れ、「おたくの社員さんはすてきな方が多いですね」という評価になる。つまり、社員さんが自己実現のために仕事をすることがお客様満足につながる。そして、社員さんに喜んでもらうためにあの手、この手とやってきた結果が、周りから見たらCSR(企業の社会的責任)につながっていったのかなと思います。

# 高齢化社会と公共交通の弱体化による買い物難民を移動スーパーで救う

## POINT ①

自宅前で買い物。高齢の買い物難民相手に「コンビニよりコンビニエンス」に活動する。



### 住友 達也

Sumitomo Tatsuya

株式会社とくし丸  
代表取締役

### 株式会社とくし丸

<http://www.tokushimaru.jp/>

本社 徳島県徳島市南末広町2-95

代表者 住友達也

設立 2012(平成24)年

従業員数 8名

事業内容 移動販売



## 適正な利益を挙げる 持続可能な仕組み

私は移動スーパー「とくし丸」を経営しています。数年前に買い物難民の問題に出会い、これはビジネスになると感じて事業を始めました。社会貢献やソーシャルビジネスといった考えは後からついてきたのです。

今、買い物難民は全国に約700万人といわれています。高齢者の単身世帯化、スーパーの超大型化、脆弱な公共交通など要因はいくつもあります。自治体はコミュニティバスを運行したり補助金を出すなどの施策を行っていますが、ほとんどが失敗しています。ネットスーパーや弁当宅配などの方策も有効ではありません。私たちはきめ細かく持続可能な、適正な利益が挙がる仕組みで対応したいと考えました。キャッチフレーズは「コンビニよりコンビニエンス」。お宅の前まで3方向跳ね上げ式の軽トラックが生鮮食品を積んで伺います。トラックには大体400~500種類、1,200~1,300点の商品が並んでいます。冷蔵庫の中には刺身もあります。

事業目的は3つあります。1つ目は

「命を守る」。いわゆる買い物難民の支援をしつつお客様の見守り役にもなります。2つ目は「食を守る」。地域スーパーとしての役割を果たします。3つ目は「職を創る」。私たちのシステムでは販売パートナーである独立した個人事業主が、提携スーパーから商品を借り受けて販売を代行します。

こうしてとくし丸はスタートしましたが、なかなか収益につながりません。そこでお客様にもこのビジネスモデルに参加してもらおうと考えました。それが「プラス10円ルール」です。お客様には1点買うごとに10円プラスして支払ってもらい、それが販売パートナーと地域スーパーに5円ずつ払われます。10点買えば100円。バス代より安いし、時間のロスがない。何より歩けない人でも生鮮食品が自宅の前で買えるので、お客様は喜んで払ってくれます。

## 「おばあちゃんの コンシェルジュ」を目指す

とくし丸は小さなトラックですが、スタッフお薦めの商品が並ぶセレクトショップでもあります。週2回訪問す

るので安心して食べきっていただけるし、冷蔵庫があふれることもなくなったと感謝されています。

食品に関して大切にしているのは「売り過ぎない、捨てさせない」ことです。食べ切れずに捨てるなんてことは絶対にさせない。場合によっては「売り止め」をします。週2回会いますから、相手が自分のおばあちゃんのようにも思えてくる。気遣いできる心地良い関係ができており、商売の原点を見るような気持ちです。お客様は「人間関係のできたとくし丸で買い物の方が楽しい」と言ってくださいます。

私たちが目指すのは「おばあちゃんのコンシェルジュ」。週2回、必ず顔を合わせて「これは甘いの?」「柔らかいの?」といった会話をし、信頼関係が構築されます。そこからいろいろな情報やニーズが出てくる。電球交換などはもちろんのこと、新商品のサンプリング調査など高齢者のマーケティング・リサーチも可能です。とくし丸とつながっている人の数を考えると、実はメディアでもあるしインフラでもあるのではないかと考えています。とくし丸の事業が広がっているのもその証しだと思います。今では、

**POINT 2**

移動スーパーであると同時に、地域を活性化するメディアであり、インフラでもある。

**POINT 3**

定期的な対面販売で濃密な関係を築ける強みを生かし、見守り役としても活動する。

● 3つの事業目的

**1 命を守る**  
(買い物難民の支援・見守り役)

買い物支援



社会貢献型の  
仕事創出



地域スーパーの  
役割を果たす



**3 職を創る**  
(社会貢献型の仕事創出)

**2 食を守る**  
(地域スーパーとしての役割を果たす)

さまざまな企業や郵便局と提携し、衣類や眼鏡の販売、郵便サービスも行っています。

**全国ネットワークで  
買い物難民のサポートを**

すでに述べたように、とくし丸は見守り隊でもあります。週2回、顔を合わせて会話する濃密な関係にあり、相手はほとんどが高齢者。徳島県とは見守り協定を締結し、社会福祉協議会、地域包括支援センター、ケアマネジャー、民生委員などと連携を図っています。お客様の具合が悪い場合は通報し、時には救急車を呼ぶこともあります。この6年間で高齢者が亡くなられた事例に関わったのは9件。その何十倍もの数の、高齢者の危険な状態を察知し救っています。第一義的にはビジネスとして活動していますが、結果として見守り隊のようなプラスアルファの活動ができ、評価されるのはうれしいことです。

活動でもう一つ心掛けているのは、地域にある個人商店との共存です。地方都市に行くと、地元の高齢者が経営する個人商店が奇跡的に残って



1,200～1,300点の商品が並ぶ「とくし丸」



衣料品を扱う「とくし丸プラス」。「久しぶりに自分で選んで洋服を買った」と、涙ぐむ人も

います。数十年来、地域の食を支えてきた貴重な店です。そうした店の最後のとどめを刺しにくいような役割にはなりたくない。ですから、そうした店の半径300mには立ち入らないというルールを設けています。

とくし丸はフランチャイズなのかとよく聞かれますが、本部のロイヤリティは1台につき定額の月3万円だけ。残りは販売パートナーと地域スーパーのものです。売り上げが上がれば上がるほど地元のスーパーと販売している個人事業主に利益が還元される仕組みです。私たちの願いは、地域のことは地域で解決すること。地域のスーパーをとくし丸のキーワードで緩やかに連携し、販売パートナーとお客様の協力を得て地域連合をつくりたいのです。今、大企業が地方都市から利益をどんどん吸い上

げ、大都市が潤って、地方都市が疲弊していく時代に入っています。しかし、団塊世代が年を取れば、移動スーパー「とくし丸」は確実にインフラとなり情報収集のためのメディアにもなります。自治体とも上手く連携し、見守り役というプラスアルファの部分でお役に立ちたいと思っています。



発表者から

見守りが本当に必要な方は、地域で孤立している場合が多く、行政の見守りがうまくいかず、気づいたときには遅かったという事例がよくあります。一方、私たちは高齢者のもとに見守りのためではなく、販売を目的に行っている。販売で行っているからこそ相手も監視されているという意識がなく、結果として非常に有効な見守りになっています。ぜひこのネットワークが全国に広がっていけばと思います。

# 地域、企業、自治体が連携し、問題に対して柔軟な対応を

コーディネーター



田村 太郎

Tamura Taro  
一般財団法人  
ダイバーシティ研究所  
代表理事

### 移動スーパーには メディアとしての役割も

**田村** まず来場者から住友さんへの質問です。「とくし丸の活動で、例えば人権に関して何か問題が起きたときの対応はどうなっているか」。また、人権というテーマに関し何かお考えがあればお聞かせください。

**住友** 私たちは商品を販売すると同時に、多くの高齢者と対面でコミュニケーションしています。その意味では私たちの活動はメディアといえるのではないかと考えています。とくし丸の活動をしてもらう際の契約書には、見守り役を果たすことを明記しています。2年ほど前の非常に暑い夏、おじいさんから死にそうな声で「4日間何も食べていない。何か食べるものを持って来られるか」と電話がありました。当日は販売日ではなかったのですが、お寿司やパン、カップラーメンを持って駆けつけました。玄関からすごい臭いがします。動けなくてベッド脇で用を足しているのです。おじいさんは一言目に「わしはカップラーメンは食べん」。こんな調子なので完全に孤立しているんですね。その後、2度ほど通い地域包括支援センターにバトンタッチしました。見守り役としてフォローはしますが、限界があります。情報を行政に提供することがメディアである私たちの役目だと思っています。

**田村** メディアならではの対応ですね。今の例でもそうですが、高齢男性の孤立の解決策は難しそうです。

**住友** 肩書きと権威で生きてきた団塊の世代が退職して、一個人になったとき、悲惨な老後にならないよう、男性自ら意識を変えてもらうしかないですね。お客様の98%はおばあさんです。おじいさんもいるはずですが出てこない。男性はプライドばかり高く、地域で孤立する。中にはかわいらしいおじいさんもいますから、私はそれを目指したいと思います。

### 年長者にも 言うべきことは言う

**田村** 男性は地域や家庭に関わってこなかったせいで、居場所をなくすことになるのでしょうか。その意味で、中澤さんに寄せられた次の質問、「男性の育児休暇の詳しい状況を聞きたい」は参考になるでしょう。

**中澤** 当初は、7日くらいなら何とかなると考え、始めていきました。二十数年前からは男性社員さんは出産に100%立ち会っています。当社では育児休暇だけでなく、5年以上勤めるとランドセルをプレゼントしたり、クリスマスには子どものいる家庭を訪問したりといろいろな制度を取り入れています。そうした制度をスタートさせると必ず「昨年までの人はどうなるのか」という声が出てきます。そ

うしたクレームが出たときは謝るしかありません。高齢男性に関してですが、プライドが邪魔している人は当社の中にも確かにいます。そうした人に対しては敬意を表し、言葉遣いも丁寧にしなから、「あなたのその態度、その言葉遣いはおかしい」とぴしりと言うことにしています。

### 過度な残業を減らすには 質より量で意見を出す

**田村** 配慮は必要ですが、遠慮しているとコミュニケーションがとれません。遠慮しないことは非常に重要です。次の質問は「過度な残業を減らす良い方法はないか」です。

**中澤** 「過度な残業を減らすためにはどうするか」を議題とした会議を開けばよいのではないのでしょうか。私たちはそうして解決しています。大事なのは、さまざまな解決案が出されたときにすぐジャッジしないこと。質より量です。意見を出せるだけ出して、その中から導入できるものを選んでいくのです。

**田村** 残業を減らすのは規模の大きい会社や役所などの方が難しいでしょうね。中澤さんのところのようにすぐにルールを変えられる職場はうらやましいのではないのでしょうか。

**中澤** さまざまなところから内密にクレーム対応についての相談を受けます。そこで感じるのは住民サービス

パネリスト



**中澤 清一**  
Nakazawa Seiichi  
四国管財株式会社  
お客様係&代表取締役



**住友 達也**  
Sumitomo Tatsuya  
株式会社とくし丸  
代表取締役



とクレーム対応を混同していることです。クレーム対応ではモンスターと戦わなければなりません。制度などを変えることまで視野に入れて対応していけば解決できるのですが、それができないから疲れ切ってしまう。多方面からの無理な介入もあるから残業が減らないのです。

**住友** クレーマーなどとの交渉は承諾を取り映像に撮ってクレーム事例の対処法などとして、公開するというのはいかがでしょうか。商売でも感じますが、事情を全く理解していない人が常識を超えた要求をしてくることがあります。これをなくすには情報公開が有効ではないでしょうか。評価が減点主義の場合、皆が減点されないようにしようとする。だから無駄なことに時間と労力を費やし、挙げ句に疲れ果ててしまうのです。

**田村** まずは情報をオープンにする。今、何で困っており、どのようなことが起きているのかを公開するこ

とは、非常に重要ですね。

### AIなどが発達するほどアナログの部分が大事に

**田村** 外国人労働者の受け入れについての質問も来ています。どのようにお考えですか。

**住友** 私自身、20代前半のころに1年間米国に行ってアルバイトをしました。発展途上国からはどうしても経済大国に労働力が流れます。今の日本はかつての米国。日本はどんどん外国人労働者を受け入れた方がいいし、実際そうなるでしょう。多くの人が国境を越えて人種が入り交じれば、いろいろな価値観、宗教、習慣などがあることを知ることになります。そうした状況になった方が良く私は考えます。

**中澤** 当社でも外国人に働いてもらおうと今年は4名を受け入れる予定です。課題や問題はいろいろ出てくる

と思いますが、当社なりの解決策はあると思っています。

**田村** 私の基調講演でISOについて触れましたが、そうした基準は企業活動の中で何か設けていますか。

**住友** 必要だと思いますが、現在のところは統一した基準はありません。ただし、私たちの考えである「買い物難民をサポートする」というところを理解してもらえない相手とは付き合っていません。利益優先の会社とは付き合えない。これが私たちのごっくりとした基準です。

**中澤** 基調講演でもISO20400などについて学べましたが、こうした価値基準があれば単なるコスト競争から脱することができますね。現在は、手を抜いても社会的責任を理解していなくても、価格が安ければ土俵に上がれます。それでは私たちは勝負できません。

**田村** ISOなどで自治体の調達基準が変われば、不適切な業者は仕事を受けられなくなります。価格だけでは駄目だということで、地域の事業者の行動を変えていくでしょう。

**住友** 私のしている仕事は超アナログですが、しかし血の通った仕事です。AIなどの発達は重要ですが、便利なものを手に入ると何か大切なものを失うのではないかと心配です。コンピューター社会が発達すればするほど、アナログの部分を大事にしなければと考えています。

## セミナー参加者の声

セミナー終了後、参加者の皆様にお答えいただいたアンケートの一部をご紹介します。

### さいたま会場 Saitama

- CSRの取組みは経営戦略であるということがよく理解できた。
- CSRや人権に取り組むことのメリット、取り組まないことによるデメリットがよく分かった。
- 会社の身の丈に合った経営というものが具体的にイメージできた。
- 「働き方改革」の実例として、とても参考になった。
- 常識にとらわれない独創的な組織づくりに感銘を受けた。
- 働く人が主体だと頭では理解しているつもりでも実現は難しいと思っていたが、具現化している取組みを聞くことができ、参考になった。
- 従業員の意識が向上し、主体性も高め、組織を運営していく好事例に触れることができ、感銘を受けた。
- 企業内での人権、仕事のあり方について、実例を挙げて説明いただき理解が進みました。

### 神戸会場 Kobe

- 基調講演で新たな視点をいただきました。
- 登壇されているそれぞれの方々が自分の言葉で話してくださり、とても分かりやすく、楽しく学べました。
- セクハラ、パワハラ、差別言動は一つの言動でも注意が必要だと感じました。
- 具体的で分かりやすかったです。楽しく学ばせていただきました。
- それぞれの会社の特色を生かして成功されている事例を聞くことができ、今後参考にしたいと思います。
- 今後も独自の取組みで成功している企業を紹介していただきたいです。
- 事例発表の女性の活躍についての内容が大変参考になりました。
- 事例発表から独自のワーク・ライフ・バランスへの取組みを知ることができ、良かったです。

### 愛媛会場 Ehime

- 事例発表から従業員の方が幸せになっている様子がよく分かりました。
- 多様性は企業や社会にとって心強いことなのだと理解できました。
- 具体的な事例を基にお話くださったため非常に分かりやすかったです。
- 高齢化社会の中、自助やボランティアには限界があります。やる気のある高齢者や障がいのある人、女性などがボランティアではなく、収入を得つつ共助につながる仕組みを社会でつくっていかねばならないと思います。
- 人権についての社内研修部会で、ダイバーシティについて学んだことを伝達していきたいです。
- マイノリティの尊重は、人権問題に限らず、企業の存続にも関わるということを社内研修に生かしていきたいと思います。



# Keyword

## CSR 関係キーワード

### 【SDGs】( Sustainable Development Goals ) = 持続可能な開発目標

2015(平成27)年9月、150を超える加盟国首脳参加の下、国連で開催された、「国連持続可能な開発サミット」の成果文書として、『我々の世界を変革する:持続可能な開発のための2030アジェンダ』が採択され、翌2016(平成28)年に発効した。同文書では、人間、地球および繁栄のための2030年までの行動計画として宣言および目標が掲げられており、それが17の目標と169のターゲット(達成基準)から成る「持続可能な開発目標(SDGs)」である。



### 【CSR】( Corporate Social Responsibility ) = 企業の社会的責任

企業は社会を構成する「企業市民(Corporate Citizen)」であり、社会を構成する一員としての社会的役割と責任がある、という考え方。企業が提供する商品やサービスには違いがあることから、企業の取り組みは、人権尊重、法令遵守、情報開示、環境への配慮、社会貢献活動などに関し、業種により多種多様となる。

### 【ISO 26000】

ISO(国際標準化機構)は、工業標準の策定を目的とする国際機関で、さまざまな規格の標準化を行っている。よく知られたものとして、品質管理に関するISO9000、環境に関するISO14000などがある。また、ISOでは、「社会的責任(SR=Social Responsibility)」に関する規格化の作業を進めていたが、ISO26000として2010(平成22)年11月1日に発行した。

### 【JIS Z 26000】

「社会的責任(SR=Social Responsibility)」に関する国際規格ISO26000をJIS(日本工業規格)化したもの。ISO26000発行後、国内のさまざまな関係者から、ISO26000を広く普及させることを目的にJIS化を求める声が上がリ、経済産業省は、ISO26000の内容をそのままにJIS化を進め、2012(平成24)年3月21日に官報に公示した。企業をはじめ、地方公共団体、医療機関、学校、NPOなどのあらゆる組織が、「社会の一員」として持続可能な発展(サステナビリティ)に貢献するための指針(ガイダンス)となる内容となっている。あらゆる組織が守るべき「7つの原則」(説明責任、透明性、倫理的な行動、ステークホルダーの利害の尊重、法の支配の尊重、国際行動規範の尊重、人権の尊重)と、取り組むべき「7つの中核主題」(組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者問題、コミュニティへの参画およびコミュニティの発展)を掲げ、それぞれの中核主題には、社会的責任におけるさまざまな課題が含まれている。



## Keyword CSR 関係キーワード

### 【コンプライアンス】(Compliance) = 法令遵守

企業・団体が、関連する法令や諸規則を守ること。さらには、社会的な良識や規範、倫理を守ることが含まれることもある(その場合は、“法令等遵守”と呼ばれる)。

### 【グローバル・コンパクト】(Global Compact)

グローバル・コンパクト(GC)は、企業が守るべき原則として、国連のアナン事務総長(当時)が1999(平成11)年1月の「世界経済フォーラム」(ダボス会議)で提唱した。当初、「人権」「労働基準」「環境」の3分野の9原則であったが、2004(平成16)年6月に「腐敗防止」に関する原則が追加され、現在は4分野・10原則となっている。

GCに自主的に参加する企業は、年1回は、原則支持のためにどのような努力をしたのかを国連に報告する。国連は、他の企業などの参考とするため、各GC参加企業の報告をインターネット上で公表している。

\*国連グローバル・コンパクト事務局 ウェブサイト〔英語〕 <http://www.unglobalcompact.org/>

\*グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン ウェブサイト〔日本語〕 <http://www.ungcjp.org/>

#### グローバル・コンパクト／4分野ー10原則

##### 【人権】

- 原則 1. 企業は国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重すべきである
- 原則 2. 企業は自らが人権侵害に加担しないよう確保すべきである

##### 【労働】

- 原則 3. 企業は結社の自由と団体交渉の実効的な承認を支持すべきである
- 原則 4. 企業はあらゆる形態の強制労働の撤廃を支持すべきである
- 原則 5. 企業は児童労働の実効的な廃止を支持すべきである
- 原則 6. 企業は雇用と職業における差別の撤廃を支持すべきである

##### 【環境】

- 原則 7. 企業は環境上の課題に対する予防原則的アプローチを支持すべきである
- 原則 8. 企業は環境に関するより大きな責任を率先して引き受けるべきである
- 原則 9. 企業は環境に優しい技術の開発と普及を奨励すべきである

##### 【腐敗防止】

- 原則10. 企業は強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むべきである

### 【ステークホルダー】(Stakeholder) = 利害関係者

消費者、従業員、株主、取引先、地域社会など、企業を取り巻く利害関係者を意味する。広く社会全体や地球環境を含む考え方もある。

### 【トリプル・ボトムライン】(Triple Bottom Line [TBL])

ボトムラインとは、決算書の最終行、つまり、収益・損失の最終結果を意味する言葉。トリプル・ボトムラインとは、企業活動を「経済」・「環境」・「社会」の3つの視点から捉えて評価するという考え方。この考え方は、英国のサステナビリティ社(環境コンサルティング会社)のジョン・エルキントン氏によって初めて提唱された。

# Information

企業の社会的責任(CSR)・人権啓発パンフレット・DVDのご案内

## 「CSR」で会社が変わる、社会が変わる 社員一人ひとりに“生きたCSR”を



●**経営者向け** (A4/28頁)  
企業経営に人権の視点を取り入れたCSR経営の必要性、重要性をまとめた冊子。

## 「CSR」で意識が変わる企業は伸びる 企業の一人ひとりに“わかるCSR”を



●**担当者向け** (A4/48頁)  
企業の人権啓発担当者が社内における啓発活動を行うための参考資料。人権研修の実践のヒントとして活用可能。

## 「CSR」で見えてくる明るい明日 一人ひとりが考える“CSRと人権”



●**従業員向け** (A4/28頁)  
企業で働く人のための人権啓発冊子。CSRに関する基本的な事柄を分かりやすく解説。

## 企業活動に人権的視点を CSRで会社が変わる・社会が変わる



●**取組み事例ビデオ** (DVD)  
『企業の社会的責任と人権』セミナー(2002(平成14)年度~)に登壇した企業の中から5事例の紹介と、専門家の解説等を加え映像化。  
※YouTube「人権チャンネル」でも視聴可能  
<https://www.youtube.com/jinkenchannel>

## えせ同和行為には…みんなでNO! 対応のポイント



●**えせ同和行為  
対応リーフレット** (A4/4頁)  
えせ同和行為への対処を簡潔にまとめたリーフレット。読みやすく一般向け配布に最適。

パンフレット・DVDをご希望の方(無料)

(公財)人権教育啓発推進センターのホームページから申込用紙をダウンロードしていただき、FAXでお申し込みください。

ホームページ

<http://www.jinken.or.jp/archives/882>

FAX

03-5777-1803

※在庫切れの場合もあります。あらかじめご了承ください。

※大量部数をご希望の場合は、事前に入権センターまでご相談ください。

# 平成29年度 「企業の社会的責任と人権」セミナー [実施実績]

**さいたま会場** 【日時】2017(平成29)年9月29日(金)  
Saitama 13:30～17:00  
【会場】ラフれさいたま 櫻ホール  
(埼玉県さいたま市中央区新都心3-2)

## 基調講演

### 企業活動に人権の視点を

～CSRと人権:ISO26000やSDGsを踏まえて～

影山 摩子弥

横浜市立大学CSRセンターLLPセンター長

## 企業における事例発表

### 1 カニはカニの穴をほれ

小菅株式会社

### 2 「働く人」自身が未来を創造し選択できる

会社組織を築いてみたい!

～働く人が主役の社会～

株式会社エイチ・エス・エー

## パネルディスカッション

経営の透明性、処遇の公平性、情報共有を深化させる

**神戸会場** 【日時】2017(平成29)年11月16日(木)  
Kobe 13:30～17:00  
【会場】神戸市産業振興センター 3F ハーバーホール  
(兵庫県神戸市中央区東川崎町1-8-4)

## 基調講演

### 企業活動に人権の視点を

～CSRと人権、ISO26000を踏まえて～

田中 宏司

一般社団法人経営倫理実践研究センター首席研究員

## 企業における事例発表

### 1 心と身体がHAPPYになれる環境づくり

～会社経営・体質強化のためのWLB活動～

株式会社栄水化学

### 2 熱狂的ファン創り

株式会社但馬寿

## パネルディスカッション

地域のため、従業員のために会社の特性を生かす

**愛媛会場** 【日時】2018(平成30)年1月24日(水)  
Ehime 13:30～17:00  
【会場】松山市立子規記念博物館 4F 講堂  
(愛媛県松山市道後公園1-30)

## 基調講演

### 広がる人権の概念と企業に求められる取り組みについて

ダイバーシティ推進を中心に

田村 太郎

一般財団法人ダイバーシティ研究所代表理事

## 企業における事例発表

### 1 夢は諦めなければ必ず実現する

四国管財株式会社

### 2 買い物難民を救え!

株式会社とくし丸

## パネルディスカッション

地域、企業、自治体が連携し、問題に対して柔軟な対応を

## 平成26年度経済産業省中小企業庁委託 企業におけるCSR・人権に関する取組み事例ビデオ 企業活動に人権的視点を ～CSRで会社が変わる・社会が変わる～

『企業の社会的責任と人権』セミナー」2002(平成14)～2014(平成26)年度に登壇した企業の一部の事例に、専門家の解説等を加え、映像化したもの(DVD)を人権ライブラリーで貸し出しています。

### 人権ライブラリー

<http://www.jinken-library.jp>

また、同ビデオは、動画共有サイトYouTube「人権チャンネル」にてご覧いただけます。

### YouTube「人権チャンネル」

<https://www.youtube.com/jinkenchannel>

### こちらからも視聴可能です

<http://www.jinken.or.jp/information/jigyuu/event/seminar>

経済産業省中小企業庁では、関連する資料をホームページで公開しています。

中小企業庁 人権啓発支援事業に係るパンフレットのページ

[http://www.chusho.meti.go.jp/soudan/jinken\\_pamf/index.htm](http://www.chusho.meti.go.jp/soudan/jinken_pamf/index.htm)

このパンフレットは、2017(平成29)年度にさいたま、神戸、愛媛で開催した「企業の社会的責任と人権」セミナーを基に作成したものです。

経済産業省中小企業庁委託事業

発行 公益財団法人 人権教育啓発推進センター

〒105-0012 東京都港区芝大門二丁目10番12号  
KDX芝大門ビル4F

TEL.03-5777-1802(代表) FAX.03-5777-1803 <http://www.jinken.or.jp>

※この冊子に関してお気付きの点がございましたら、発行元までご連絡ください。

2018(平成30)年10月発行