

企業行動研究部会議事録（第 297 回）

日時： 2021 年 6 月 14 日 （月） 18：00～20：00

場所： ZOOM 会議室

出席者： 岡田佳男、片方恵子、勝田和行、河口洋徳、川村雅彦、北川則道、木村徹、
銀山一浩、栗栖徳雄、櫻井功男、佐久間健、出口純輔、中村浩策、永井郁敏、
野崎篤彦、肥後文雄、菱山隆二、平塚 直、古谷由紀子、古山英二、
丸山千賀子、峰内謙一、向井恒泰 （順不同 23 名）

1. 開会

開会に当たり、勝田部会長より新規参加者木村徹氏に自己紹介が促された。

木村会員より、自己紹介が行われた。

引き続き河口幹事より、19 日 20 日に開催予定の 2021 年度学会総会、及び研究発大会の開催概要について説明があった。特に総会開催に合わせ、第一回水谷賞表彰式が行われること、さらにその後 14 時から統一論題シンポジウムが開催される予定であること等が確認され部会員の参加が促された。勝田部会長より補足として大会終了後オンライン懇親会が開催されること、古谷会員の発表予定の研究が、受賞予定であることが報告された。

2. テーマ発表

テーマ 1. 人権の重みをどう考えますか？・・・菱山部会員

～ 新疆ウイグル自治区でのビジネスと人権に 関する F 社 CEO 発言を素材にして
再考する ～

菱山部会員よりビジネスと人権についての最近の状況についての説明と各位への意見をお聞きしたいとの前提が提示され、報告が進められた。

<報告概要>

- ・「ウイグル族が受けている人権抑圧は国際場裏における喫緊の重要課題である。G7 サミットの共同宣言がそれをあらわす。
- ・中国で、特に新疆綿に絡むビジネスを行う企業は、倫理的な経営判断と決断を要する。本事例で某社の実際の企業行動を、疑問点を含め、考察する。
- ・CEO は「地球や人類にとって正しいことは何かを考えて行動する」と述べたあと「新疆綿の使用の有無を問われると「それは人権問題と言うより政治問題。中立的立場をとってノーコメント」と答えた。この言明は吟味を要する。
- ・同社にとって素材工場の 55%が中国にある。売上に占める中国の比率は 25%と大きく、成長率も高い。すなわち同社経営の中国への依存度は極めて高い。
- ・強制労働はないというが、監査の具体的事実は明らかにしていない。国連調査団の入国は許されていない。新疆綿の認証 NGO は昨春「不可能な状況」と認証を断念した。
- ・「正しさへのこだわり」を価値観とし、「高い倫理観を持った地球市民としての行動」を行動規範として喧伝するが、現実を見ると言行一致の説得力があるだろうか。

- ・人権尊重は各国で荒波となり、制度化が進む。国際世論にあえて目・口・耳を閉ざしているかのようだ。同社を「深刻な犯罪に加担」と提訴した国際 NGO があり、製品輸入を差し止めた国がある。ジェノサイドと規定した国、制裁を決めた国々がある。
- ・取締役会は 9 人中 5 人が社外取締役である。顧客の半数は女性のグローバル企業だが、女性や外国人の役員はいない。価値観、世界の現実、そして中長期のサステナビリティをどこまで議論したか、明らかでない。結果を見る限り、CEO の発言・行動を容認していると思われる。
- ・同社ステートメントは「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」という。
- ・売りまくって稼ぐ、が本音なのだろうか。掲げる普遍的価値観の尊重は羊頭狗肉の類いと 思いたくはないのだが。
- ・ホロコーストの犠牲者だったエリ ヴィーゼルは言う。「沈黙は暗黙の同意ではないか。
- ・中立的な立場は加害者を支援するが、決して被害者を支援することはない。沈黙は加害者を元気づけるが、被害者を勇気づけることはない」と。経営者には高い次元の見識（哲学・倫理観・歴史観）に裏付けられた発言と行動を求めたいものである。
- ・消費者も「賢い消費者」として企業行動をしっかりと評価すべきだろう。

<質疑・意見交換>

- ・この件は自身が 3 月に報告したソーシャルオーディッドの話と関連があると考え。この事例にとって社会的監査（ソーシャルオーディッド）が貢献することはあるか。
- ・国全体としての活動であるため、私企業のソーシャルオーディッドなどが入って監査することは難しいと考える
- ・新疆ウイグル問題については、18 世紀の終わりごろに清朝が征服して以来の問題地点と言える。それ以来の問題地域として台湾、新疆ウイグル、チベットと 3 つの中国における宿命的な問題地域が現在までつながっている。3 つのどこかの独立を認めるということは墓の 2 地点にもそれを認めることとなり、現在の体制では、力づく以外は無理と考える。その意味では FR 社は少し甘いと考える。解決策としては新疆ウイグル自治区からの購入をボイコットするしかないと考える。
- ・大きな問題は人権問題を越えてジェノサイドだと考える。胡錦濤のころはまだ、中国での査察などを児童労働等について実施できたが、現在は全くできなくなった。中国に対してはとてどもできなくなった。
- ・日本の経営者にとっては二者択一が迫られているのではないか。Apple 的な経営は日本にとっては大変厳しいものと感じている。
- ・現在中国は綿花の圧倒的原産国となってしまうと、ウイグルの綿を使わないとシャツなどの製品が作れなくなっており、抗えなくなっている。新疆綿は着なくするしかないのではないか。
- ・市場としての中国、労働力としての中国の図式化は変わりつつある。
- ・個人情報問題も厳しい条件がある。
- ・中国に歯止めをかける時期ではないか？
- ・一企業としての判断はグローバル企業といえども大変難しいのではないか。FR 社がど

ここまで現状を把握していたのかは疑問が残る。

- ・我々にとって回答が大変難しい。論理空間と、行動空間のせめぎあいとなる。ダブルスタンダードでも良いのではないかと？つまり議論の仕方自体を考えなくては行けないのではないかと。(各空間で正義を振りかざすことには限界があると思う)
- ・国際的な連帯をベースに考えることも重要か。
- ・沈黙は暗黙とは同義ではないという言葉が素晴らしいと感じた。

以下略

テーマ2. テレワークに係る諸問題と人材マネジメントについて・・・勝田部会員

<報告概要>

1. テレワーク導入に係る諸問題

- ・テレワークを実施した企業、従業員によると、次のような問題点があげられている

(1) 導入時の諸問題

- ①部門、職種、業務の選定
- ②PC等の環境整備
- ③セキュリティの確保

(2) 実施後の諸問題

- ①働き方の管理…在宅勤務は、長時間労働にならないか、管理者の役割は果たせるのかなど労務管理上の課題は多い。
- ②働き方の評価…個人の仕事に対する「成果重視」になりがちで、管理職（評価者）としても、「公平・公正な評価」がなされるよう留意が必要。
- ③コミュニケーション…上司、同僚とのコミュニケーションは、リアルな職場とは違い、取りにくく、メール、チャット、Lineなどのツールにも限界がある。また、オンとオフの峻別が困難になるなどストレスの増大につながりかねず、企業側のケアのあり方、メンタルヘルスへの留意が課題。

(3) リモート会議の問題

- ・「リモート会議」には、会議の目的、テーマ、運営の仕方にもよるが、リアルな会議に比べて、自由闊達な意見交換や結論の修正に向けた議論等に限界がある。
- ・「取締役会」のリモート開催は、議題次第で可能だが、経営計画など重要課題についての議論、社外役員との情報連携等には課題がある。
- ・監査役等の監査・往査については、確認資料等の事前準備次第で一定程度は可能。ただ、不祥事が疑われる場合等には、リアルでの実査が求められる。会計監査人の監査も、リスク・アプローチの会計監査を貫徹するためには限界がある。

2. テレワークの行方とガバナンス面での課題

(1) テレワーク導入と人材マネジメント

- ・日立製作所は、2021年4月以降、国内従業員の出勤率を全体の50%にとどめるとともに、国内従業員の7割を対象に、7月から「ジョブ型」人事制度を本格的に導入するとした。

- ・しかし、中堅中小企業では、労働移動を前提とする「ジョブ型」よりは、仕事の内容や割り振りを自由に変えられる「メンバーシップ型」の方が優れているとの見解がある。また、ICT化が進めば、組織と関わりつつ半ば自律的に働く「自営型」が増加するとの見方もある。
- ・日本においては、男性正社員中心の日本的雇用慣行（終身雇用、年功賃金、企業別労働組合）がまだまだ根強く、労働市場の流動化も進んでいるとはいえない。ウィズコロナの人材マネジメント改革には、解雇規制など労働規制の改正など、解決すべき課題は多い。
- ・「テレワーク」は、今後、(特殊な)「働き方」として捉えるのではなく、ウィズコロナの時代における「新しい生活様式（ニューノーマル）」の一つと捉えられるのではなかろうか。

(2) テレワークに係るガバナンスのあり方

- ・「テレワーク導入に係る諸問題」を解決しつつ、ウィズコロナの企業経営を進めるためには、経営者、経営幹部は、次の視点に立って、人材マネジメントの見直しを図る必要がある。
 - i) テレワーク導入に向けた経営層のリーダーシップ
 - ①経営者も含めた「新たな働き方」と認識し、テレワークに参加することが肝要
 - ②コロナ禍での経験を踏まえた、出社とリモートのバランス等の見直しも必要
 - ii) テレワークが可能な業務の見極め、業務の見直し、ITC化
 - iii) IT環境の整備等、テレワーク従事者への個別具体的導入支援
 - iv) 経営者、管理職のマネジメントの転換
 - ① 直接支援型から自律支援型マネジメントへ（眼前不在の部下指導・支援）
 - ②人材育成システムの見直し…eラーニングなどオンライン教育の充実等と併せて、人材育成システムの再構築が必要。リアル職場でのOJT、OFF-JTも不可欠。
 - ③経営者自身のテレワーク実施と現場の実態把握、臨機応変の現場支援
 - v) テレワークに相応しい人事労務管理
 - ② 怠業にならず、長時間労働にもならない管理職の目配り
 - ② 成果主義の中での、日常的指導・支援と公平・公正な人事評価システムづくり

以上

<質疑・意見交換>

- ・日本ではジョブ型か、メンバーシップ型かといった議論があるが、欧米ではありえない。欧米では一部のエリート以外ジョブ型しかありえない。現在のこうした動きに対して少々違和感を持つ労働コストの下げを意図しているように感じる。
- ・原口敬一郎氏はジョブ型雇用を言い始めたが、実際には異なる使われ方をしている。月間経団連でもそのあたりは議論されている。今後も継続して議論の必要がある。
- ・テレワークについて、ハイブリッド型の方向か。
- ・現在は週5日テレワークを行い、月に数回出社という形が多いようだ。
- ・テレワークは女性にとって一定の意義があったとのお話があったが、これは世界的傾向

ととらえて良いか？日本と比べて。

- ・家でPCを使って行う場合、子供との関係など問題もあるが、ご主人もテレワークがある場合などは、実行しやすいとの話はある。そうでない場合は託児所などの活用が必須となっているようだ。半分ぐらいは家ではできないとの話がある。
- ・外国の場合はどうか？
- ・日本とは異なる環境ができていると理解する。
- ・日本での外資系企業についてみると、テレワークとリモートワークの内容が異なるように思う。当初週一回程度は出勤していたが、現状は月1-2回となっている。欧米の場合は、国や州を越えてのリモートワークが定着している。
- ・政府が今テレワークと表現し使用されているが
- ・木村氏に感想を求めた。
- ・最初のテーマはカンパニーレピュテーションについて、ダブルスタンダードとの表現についてセンシティブな切込みに面白さを感じた。2つ目の課題については、すでに企業側の様々な仕組みが実行されていると思う。
- ・女性に好評ろの話が少し気になった。これは育児は女性の仕事との認識があるのでは？まだまだ意識改革が必要と感じた。

以下略

3. 今後の予定

勝田部会長より、今後の日程として7月古谷氏、櫻井氏、9月東証と日程が入っているので、8月の発表をご準備頂きたい。との依頼が行われた。また東芝問題なども継続して議論をお願いすること、また19日、20日の研究発表大会への参加が促され解散した。

議事録送付先(敬称略)：**会員の動静について情報ありましたらお知らせください。**

[部会員]：秋山和久 安藤 顕 井上真由美 岩倉秀雄 上原利夫 遠藤梨栄 大泉英隆 大沼久美 岡本伊万里 岡田佳男 小澤彩子 小畑哲哉 片方恵子 勝田和行 加藤隆一 河口洋徳 川村雅彦 北川則道 木下博生 木村 徹 銀山一浩 熊本一夫 熊本えり 栗栖徳雄 桑山三恵子 剣持 浩 小池裕子 小池恒平 小松久夫 小松昌子 西藤輝 櫻井功男 佐久間健 佐々木恭子 柴柳英二 潜道文子 高橋太一 武谷 香 田村尚子 出口純輔 徳山 誠 永井郁敏 那須一貴 西村秀美 根本三千夫 野崎篤彦 野瀬哲郎 比賀江克之 樋口晴彦 肥後文雄 菱山隆二 平塚 直 古谷由紀子 古山英二 堀場政行 増澤洋一 増渕隆史 松尾 實 松本邦明 丸山千賀子 宮澤直幸 峰内謙一 向井恒泰 森田 充 森 敦子 森下和代 山本明男 中谷仁亮

[学会本部]：潜道会長 梅津前会長 水尾前副会長 高橋元会長 内田事務長