



Impactt の時間外労働改善プロジェクトに関する SRI(社会的責任投資)の展望

サプライチェーンの労働問題に対する 実践的取り組み

プロジェクトリーダー:

翻訳スポンサー:



プロジェクトスポンサー:





本レポートは古紙配合率 100%の再生紙を利用しています。



はじめに

本文は、中国の珠江デルタにおけるイギリス有名ブランドグループ、およびそれらのサプライヤーに関して、高い評価を得た Impactt Limited の研究結果を、新規顧客にも幅広く提示していくという意図で行われた、共同プロジェクトの成果をまとめたものです。ここでは、「Impactt の時間外労働改善プロジェクト: サプライチェーンの労働問題に対する実践的取り組み」と題したさらに長文のレポートをもとに、SRI (社会的責任投資) 投資家向けの解説を含め、プロジェクトで確認された主な点について説明しています。

サプライチェーンの労働問題は、中国に本社を置く企業や、中国のサプライヤーに依存するグローバル企業にとって、重要なリスク要因として表面化しています。また、社会的責任のある投資家も、これらのリスク要因が自分たちの投資にどの程度影響を及ぼすのか、ますます意識するようになってきました。従業員の衛生、安全、および福利厚生を犠牲にした低コスト商品を購入または生産する企業に投資する場合、投資家は重大な倫理的問題に直面します。他方、特に製造企業に言えることですが、競争が極めて激しい上に時間に追われる市場で持続可能なビジネスモデルを維持しようとする様々な圧力にさらされるということも、投資家としては現実的かつ実用的な観点から理解しなければなりません。それゆえにサプライチェーン関連の事業に携わる企業は、一方で財務面での競争力を維持しつつ、他方でますます厳しくなる労働基準を満たすという、一見両立し得ない状態にいつしか陥っていたのです。

時間外労働改善プロジェクトのレポートは、Impactt がイギリスに本社を置く11の購買企業とそれらのパートナーである中国南部の製造企業とが密接に連携し、3年にわたる実地の経験から得られた成果物です。従業員を利する方法で生産性の向上が達成できれば、労働基準の改善が、実は財務競争力のある事業を行うという目標を後押しできることが示せる——この発想を実地に探るのが、本プロジェクトの目的でした。

そしてプロジェクトが物語る結果から、労働基準を譲歩せずとも生産性の向上は可能であるということが明らかになったのです。

本レポートはプロジェクトによる発見や結果の概要を示すもので、特に、サプライチェーンに関係する企業に投資をする際に検討すべき重要課題を扱っています。本レポートで論じられる戦略が提示するのは、従来型の監査、およびコンプライアンスモデルの代わりとなる別のアプローチ方法です。高い労働基準と高い生産性、さらなる市場競争力のバランスが保てるものとして、企業が採用可能な戦略があるのだということを、投資家に確信させる内容となっています。

Impactt のレポートの全文は、このレポートと共に ASRIA のウェブサイト、www.asria.org/publications から入手することができます。

背景

中国各企業は、世界貿易の観点で戦略的に重要であることから、サプライチェーンにおける労働時間の超過、低賃金、衛生および安全に関する問題、労働組合結成の自由の制限など、さまざまな労働基準の問題に早急に取り組むよう、強く迫られています。この圧力は、中国政府と従業員自体の問題はもとより、劣悪な労働条件に対する国際的な懸念によるものです。

Impactt の時間外労働改善プロジェクトのレポート

生産性の向上、従業員の時間外労働時間の削減と、その上での賃金レベルの維持を目的とした、イギリスの購買企業 11 社と中国の製造企業 11 社の 3 年間の共同研究の成果

中国における時間外労働時間

中国における時間外労働時間の現行法による制限は1ヶ月に36時間だが、従業員の一般的な時間外労働は200時間にも及ぶ

労働時間の超過は、中国で最も一般的な労働問題のひとつです。従業員の多くは週7日勤務で、労働時間は1日に12時間から13時間に相当します。このような水準の時間外労働は、非効率な社内の生産システムやずさんな人事管理、従業員、管理職、および経営者間のコミュニケーション不足、購買企業の購買手法、資材の低品質および納品遅延などといった要因により生じます。その結果、効率の低下や事故率の上昇、従業員の不満、高い離職率などにつながるのです。

問題をさらに難しくしているのは、徹底したコンプライアンス中心の監査に基づく、現行のアプローチ方法です。これが、根深い労働問題に有効に対処する能力を、限定的なものにしている可能性があるのです。このような監査は、サプライチェーンのリスクを管理しようというだけで益々採用されますが、不適合が見つければ、結局監査の指示を減らすか、あるいは契約までも止めてしまえるからです。また白か黒かというアプローチ方法は、労働条件にさらなるマイナス効果をもたらす可能性もあります。サプライヤーは、記録をねつ造するか、面接で無難に回答するよう従業員を指導するほかに、と感じるため、不正に走ったり、透明性を低めたり、詐欺行為まで働く恐れがあるのです。監査後の追跡評価が不十分だと、現場で改善が維持されることは、ほとんどないという結果になります。ここで重要なのは、従業員が現在要求されているような超過労働を望んでいるわけではない、ということです。しかしながら、収入を増やすために、中国の国内法が低く規定している限度を超えて働くことも厭わないのです。仮に、工場がそうした監査の結果として、生産性を高める努力を何もしないまま、法定限度まで労働時間を減らした場合、従業員の賃金は激減してしまいます。

‘典型的なコンプライアンスモデル’の限界、このモデルが中国の長時間労働という慢性的な問題を解決できていない事実から、新たなアプローチ方法の検討を目指したのであり、すなわちこれが、時間外労働改善プロジェクトの原動力となっているのです。

プロジェクトの概要

工場の生産性、人事管理、および社内コミュニケーションの改善により、賃金レベルを維持しつつ労働時間を徐々に減らすことができる——この理論を検証するために、購買企業11社、および中国のパートナー企業との協力で、3年にわたり時間外労働改善プロジェクトが実施されました。このプロジェクトでは、長時間の時間外労働の必要性を減らしていくことによって、賃金レベルを維持しながら、時間そのものの変化を促すことを目指しました。

2001年、Debenhams、Hennes & Mauritz、Kingfisher、New Look、Pentland/Ellesse、およびSainsburyが結集して二つの購買企業グループを形成し、過度の時間外労働を減らす持続可能な方法を見出すべく、中国の関連機関やサプライヤーの工場と、共同プロジェクトを行いました。このグループの成功に続いて、2002年にはBody Shop International、Ikea、Lambert Howarth、Marks & Spencer、およびNextで構成される、第二弾のグループが招集されました。

各購買企業は、中国にあるそれぞれのサプライヤー工場の一つを選択し、共同でプロジェクトにあたりました。工場はそれぞれ広東省、杭州および厦門などに所在し、衣類、下着、化粧品、家具、アクセサリ類など、いずれも技術レベルの低い、労働集約型プロセスを伴う製品を製造していました。また、それらの工場の規模は、従業員数200人から2500人までさまざまでした。

変化を測定する際の対照となるベースラインを定めるため、プロジェクトを進める第一段階として、工場視察が行われました。現場の詳しい検査や管理職との面接、記録の精査、および従業員の面接をもとに、労働慣行を綿密に評価しました。

この視察は、工場が直面している問題を理解するだけでなく、そうした状況を持続させている問題の根本原因を把握する目的もありました。そこで、中国の関連機関もこのプロジェクトに参加し、各工場の改善を後押しするための情報を提供しました。

- i) 工場の現行の生産方法を評価するための視察や、改善提案ののち、他のマネージャーとのグループによるトレーニングセッションを行うなど、生産性向上のためのトレーニングを実施した。
- ii) 人事管理について協議やトレーニングを行うことで、工場における実践的な人事管理技術の導入や、生産性向上を促進させるための報奨制度の活用などの可能性を探った。最終的な情報提供は、参加型のコミュニケーションワークショップでも行われた。このようなワークショップによって、普段はめったに面と向かって話し合うことのないマネージャー、従業員、現場監督が、一緒になって自分たちの工場の問題に関する各グループの考え方を理解し、解決方法の分担を取り決めるべく活動した。

プロジェクトの最後に、同じ方法を使用して最終的なベンチマーキング活動が行われ、最初の視察以来の変化を評価しました。

時間外労働の要因の理解

プロジェクトに参加している工場において、超過労働の要因であるとされた問題点には、その性質から見て、社内的なものと同社外的なもの両方がありました。

社外要因:

- **購買行動** - 短いリードタイム、遅いサンプル承認、および土壇場での製品仕様の変更により、注文品を納入する工場に一段と圧力がかかる。
- **工場のサプライヤー** - 原材料の品質と納入の遅れに関する問題で、生産開始がさらに遅れ、生産時間枠が縮小する。

社内要因:

- **品質および生産性** - ずさんな生産計画や、マーチャンダイザーの工場管理側と生産側とのコミュニケーション不足によって、手直しが大幅に増え、非生産的かつ無報酬の部分が著しく増える可能性がある。
- **人事管理** - 新入社員の技能を査定し、従業員の実績をモニターするシステムがほとんどない。そのため、工場は技能の未熟な従業員を補充してしまい、彼らの技能を向上させ、高賃金で高レベルの職種に昇格させる機会をほとんど与えていない。
- **コミュニケーション** - 従業員と管理職間のコミュニケーションが一般に乏しく、そのため、賃金あるいは労働時間の変更が、ほとんど伝わっていないことがしばしばある上、時にそれが従業員の怒りを買うこともある。また、製品仕様の変更に関するコミュニケーション不足から、手直しとそれに伴う時間外労働の度合いが高まることもある。

- **技能レベルの低い従業員** - 多くの従業員は、技能レベルの低い状態で工場に雇用される。彼らは出来高払いのことが多く、時間外労働の割増賃金もないため、工場には長時間労働を削減する直接の財政的動機がない。

これらの要因の結果として、過労、疾病、事故をもたらす長時間労働や低賃金、生産性の低下、手直し率の高さ、および新入社員の生産性の低下につながる、従業員の高い離職率などが生じるのです。

プロジェクトによる主な発見

参加工場の主な成果

工場に導入した諸施策により、主に時間外労働や生産性、従業員の賃金について、プラス効果が現れました。さらに、工場は現実的な報奨制度の導入へと移行し、全体的な労使関係が改善、従業員の離職率も激減しました。コミュニケーションは最も改善が難しい領域の一つで、この領域における改善はほとんど見られませんでした。

時間外労働 - ベンチマーキングのための視察から得たデータによれば、プロジェクト期間を通じ、すべての工場で労働時間がかなり削減された。従業員の利益という点で特に重要な要素は、毎月の休日数が増加したことである。これらの削減で、各工場が中国の法律に一貫して準拠するようになったわけではないが、進行中の改善にとって持続可能なたたき台となった。

生産性 - すべての工場が品質管理を改善する措置を講じ、手直し作業を少なくとも25%削減することに成功した。特に生産性において目覚ましい成果を挙げた工場とは、一連の生産性活動に最も包括的に取り組んだ二つの工場であり、そのうちの一つは、プロジェクト期間中に約190%の増加を実現した。

従業員の賃金 - 従業員の労働時間が以前より減少していながら、月給総額、および通常勤務時間に対する月給は四つの工場で大幅に上昇し、生産性が向上すれば、労働時間を削減しても、総賃金が変わらないか、上昇することさえありえることを実証した。生産性に顕著な向上が見られないまま、労働時間が削減された場合、総賃金は変わらぬままだった。

従業員への報奨 - すべての工場が、懲罰的な人事管理(罰金、保証金など)から脱却し、積極的な措置(品質によるボーナス、技能に対する割り増し手当、長期勤務手当、疾病手当の支払いなど)に移行し始めた。

コミュニケーション - 労使関係は、持続可能な改善の進捗が最も少なかった領域である。プロジェクトの開始時は、どの工場も従業員と管理職間のコミュニケーションが成立しなかった。また、終了時でも、依然として大半の工場が、コミュニケーションのための効果的なしくみを従業員に提供できず、彼らは現場監督に対する懸念を募らせ、不愉快に感じると語った。

従業員の離職率 - プロジェクト期間に、ほぼすべての工場で従業員の離職率が低下し、従業員が以前より労働条件や給付金に満足していることを示している。一つの工場では、従業員が追加の支援やトレーニングを受けた後、生産性の自己目標を達成できなかった場合には退職を求める、という方針を出したことにより、その工場の離職率は上昇した。ただしその工場では、熟練の従業員の残留率が劇的に改善した。

プロジェクト期間中、すべての工場でプラスの変化がありましたが、最大の効果が得られたのは、ただ生産性にのみ集中せず、多くの領域で包括的な方策を講じた工場、たとえば、プロジェクトに対する経営層のコミットメントを明確にする、人事管理に変更を加えたりするほか、従業員への報奨金の支払いや、生産計画、生産そのものや品質など、活動の焦点を広げたような工場です。生産プロセスや品質管理など、狭い領域にのみに活動を局限した工場では、成果は最小に留まりました。

改善を可能にする要因

注目すべきことに、この結果は、ある領域の要因によって促進されていました。実は、プロジェクトに関わるマネジャーの対応や措置が、大きく作用したのです。そうしたマネジャーの新しいアイデアに対する寛大さや創造性、努力および信頼性が、改善を可能にする重要な要因でした。さらに、マネジャーがビジネス上の利益を理解することができた場合には、生産プロセスのレイアウトや人事管理、給与体系などの変更、より前向きな取り組み姿勢を示しました。

このほか、成果を収めた要因には下記も挙げられます。

- これらの問題に対する、購買企業の関与と取り組み
- サプライヤーと工場間の長期にわたる関係の存在
- 進行中のビジネスの見通しと影響を及ぼす要因
- 工場規模と資源 - より多くの資源を持つ大規模工場は、高い成果を収める傾向が見られた
- 社内の生産技術部や人事部などの組織構造が、変更の進展と持続における重要な要素であった
- 生産効率を高める手段として、さらに融通性を求めるようなかたちの製造プロセス
- 効果的なコミュニケーション
- プロジェクトに関わる中国側パートナーの、有効な情報を提供する能力

学んだ教訓

プロジェクトの結果から得た有益な教訓は、公開性と透明性に関するものです。このプロジェクトによって、時間外労働やそれに関連する問題を、顧客と率直に話し合う前例のない機会が得られたと、工場のマネジャーは指摘していました。また、このアプローチ方法は、法令を完全に守っているか、非現実的水準で改善が進行していることのどちらかを実証するようにますます圧力をかける、大半の顧客が採るアプローチとは、まったく異なっていたとも述べました。

ただし、工場の記録とマネジャーから提供された情報との相違など、公開性の低さを指摘された工場もありました。また、従業員が‘正しい’回答をするように指導されているような工場もありました。この場合、マネジャーは、顧客の監査には必ず‘合格’するよう、従業員の指導を始めていたものの、時間外労働改善プロジェクトによる視察については指導していない、と言いました。ところが、従業員は、自分たちが監査員に対して、どのような回答することを工場側が望んでいるのか、もう知っていました。

プロジェクトにおける半数の工場は、あるポイントについて、虚偽あるいは不正確な記録をプロジェクトチームに提出しました。さらに二つの工場では、一部の顧客用の記録をねつ造したと認めながらも、プロジェクトチームに対しては、そんなことはしていないと主張しました。残りの工場は、他のどの顧客からも監査されておらず、マネジャーは、記録をねつ造するの

に、今のところ心理的プレッシャーはない、とコメントしました。したがって、ほとんどの工場が日常的に正しくないデータを監査員に提出していたわけです。こうした傾向は、本プロジェクト以外では、工場が顧客に対してコンプライアンスを実証しようと、強い圧力を感じていることの表れです。一部のマネジャーの話では、顧客は継続的な改善よりもチェック式で示すコンプライアンスに関心が高く、中国の法定限度を1時間でも超過して工場が稼働していた証拠があれば、取引を解除するだろうとのことでした。

間違った記録が提出された工場では、マネジャー自身が実際のデータを手に入れないため、自分たちが行った本当の改善を把握できないようでした。

メリットと課題

このプロジェクトによって、従業員や工場のマネジャー、購買企業など、関係する当事者がそれぞれに、数多くのメリットを生み出せることが確認できました。ただし、このようなプラスの結果を実現するには、まだ課題があることを認識しなければ、当然ながらこれらのメリットは得られません。

従業員には、労働時間の削減、毎月の休日数の増加、賃金の増加といったメリットが明らかにありました。さらに、緊張が緩和され、より尊重し合うようになったことで、マネジャーと従業員間の関係が改善し、チームワークの強化につながりました。また、このプロジェクトによって、食事の改善や娯楽施設の提供など、従業員の生活の質に直結する、想定外の改善ももたらされました。

主な課題は、有効なコミュニケーションの不足で、特に給与体系が説明なく修正された場合など、混乱や、場合によっては処遇に対する不公平感すら生みました。メリットを今後も維持するためには、従業員が自分たちの問題を提起し、経営者と交渉するための発言権を得る必要があります。

工場マネジャーにとってのメリットは、労働時間が減少し、それぞれの工場が適法化へと向かったことです。この変化もまた、世界中の顧客との関係改善をもたらしました。さらに、公共料金や特別時間外手当など、工場運営の諸経費を抑えることができ、よって生産コストが減少しました。離職率も低下し、工場は財務上および経営上のメリットを得ました。

マネジャーのメリットは、各自の品質管理能力の向上によっても得られました。プロジェクトの開始時、各工場は、顧客の要求に従って品質データを収集しました。このデータが、問題の分析や改善の後押しに使われることは、ほとんどありませんでした。しかし、マネジャーはプロジェクトをとおして、品質や生産高/生産性についてどのようなデータを収集すべきか、事業の利益になる生産性の向上を推進するためには、このデータをどのように表示、分析、利用すべきか、学んでいったのです。

注目すべきは、工場マネジャー5名が、このプロジェクトにより、自分たちが直面した問題について、顧客に正直になることができ、また改善が進むなかで、顧客とともに問題を解決する機会を得ることができた、と等しく述べたことです。彼らは、このプロジェクトによって考え方が変わり、より積極的に問題を特定し、対処することができるようになった、と感じていたのです。

ただし、工場の経営側が、生産性向上による利益の一部を従業員に還元せず、下記のいずれかによって、生産性向上による財務上の利益をすべて吸い上げてしまうと、これらの成功の要因は危機に瀕することになるでしょう。

- 出来高払い賃金の削減により、従業員の長時間労働に対する必要性和動機が増した場合。

- 受注を増やし、従業員に以前と同じ時間働かせながら、さらに生産性を求める場合。
- 柔軟性が増したことにより、すべての利益を顧客に渡してしまう場合。

賃金水準を維持するための生産性向上を組み合わせずに、大幅に労働時間を削減した工場がありましたが、これは結果的に、従業員の不満と離職率を高めてしまいました。このことは、徹底したコンプライアンスから継続的な改善へ移行するには、多くのマネジャーにとって、考え方の大幅な転換が伴うことを示しています。ただし、購買企業の注目度が低下してしまった場合、改善を持続させるという課題の達成には、こうした考え方の根本的な転換に加えて、マネジャー自ら事業上のメリットを見いだす能力が必要となります。

購買企業は、主要なサプライヤーとの関係強化、納品管理と製品の品質改善の面でサプライヤーから得られたサービスの向上、評判リスクの低減といったメリットを得ました。

購買企業の第一の課題は、コンプライアンスを直ちに要求するよりもむしろ、労働時間や賃金の問題についてサプライヤーと長期間にわたり協力していくことができるかという点です。これはつまり、工場にかかる圧力を理解し、実現可能な変更を現実的に期待し、工場の誠実さに対しては、これでたとえ‘不適合’が明らかになったとしても、報酬を与える、ということです。購買企業が、コンプライアンスを過度に厳しく実践したために崩れた信頼を立て直すためには、工場と協力しながら、変化の促進を奨励し、支援していく必要があるのです。

このプロジェクトに関わる購買企業が指摘した重要な問題点は、自分たちの会社が、資源およびコスト効率の良い方法で、サプライチェーン全体にこのモデルを再現する能力です。また、購買企業とサプライチェーンの双方において、こうした問題点に対する理解と、それを切り抜ける技術をも確立する必要があります。この課題を克服するために特有な要素とは、各工場がそれぞれのニーズに合わせて提供された支援を活用できるよう現地の能力や専門技術を育成することです。

ゆえに、このモデルが有効に機能するには、購買企業が、さらなるリードタイムの短縮や価格の抑制のために、生産性向上を利用しないことです。このプロジェクトでは、企業の事業テーマが、サプライヤーの工場の努力を萎えさせるのではなく、確実に支援するような、そうした企業の重要性を強調しました。ところが今は、中国の法律や行動規範を順守する責任はすべてサプライヤーにある、とするやり方が一般的です。

したがって、購買企業は時間外労働について、実現可能な暫定目標の達成に向けた協力を、工場とともに進めていくことが必要です。中国のサプライチェーンの工場の大半にとって、国内法は達成できないのが一般的だからです。また、中国政府に対して、時間外労働にもっと現実的な目標を設定するよう働きかける、といった議論もあります。時間外労働改善プロジェクトやImpacttによる中国の他工場での活動では、従業員の面接による調査も実施されましたが、それによると多くの従業員の希望は、残業が一晩2時間から3時間、休日は毎月4日であることがわかっています。これは、毎月92時間から129時間の残業に相当します。システムがきちんと整っている工場のマネジャーは、毎月102時間の残業が現実的な目標であると考えています。ところが、法定限度は36時間なのです。

投資家の重要課題

下向きのリスクと上向きのチャンス

サプライチェーンの労働問題は、中国に本社を置く企業や、中国サプライヤーに依存する全世界の企業にとって、重要なリスク要因として表面化しています。この研究から明らかのように、労働条件が水準以下で、管理が劣悪な職場は、効率が悪く、非生産的な職場で

もあります。なかには、低い労働コストは必ず低い生産性を埋め合わせる、と信じている投資家もまだいますが、中国のサプライチェーンに依存するようになった企業にとって、それほど単純に埋め合わせられるものではないことが、多くからわかります。サプライヤーに中長期的なリスクが存在するのは明らかなのです。なぜなら、一段と互いの関わりを深めているサプライチェーンのなかで、パートナーとして収まっているためには、急速に変化する従業員の要求に対応しつつ、品質基準や生産能力を高めようと、必死になるからです。

このレポートが提言する戦略は、監査およびコンプライアンス様式に代わる別のアプローチである

既に投資家は、中国工場に依存する世界的な有名ブランド品メーカーの決算報告書を、いつでもモニターできるようになっています。しかしこれまでは、企業の監査や、コンプライアンスシステムのベンチマーキング要素ばかりが重視され、現実の根本的問題に対処する上で、こうしたシステムがどれほどうまく機能しているかが評価される余地は、ほとんどありませんでした。その上、このようなシステムが機能していても、事業という点から見た企業とサプライヤーとの関係について、十分見通せるわけではありません。これは、社会的責任を有する投資家でも、主流を成す一般投資家でも、同じことが言えます。

このレポートで論じる戦略とは、監査とコンプライアンスのモデルに代わる別のアプローチ方法を提言するものです。そしてこの戦略は、根本的問題への対処を始める際に有効であるのみならず、生産性や品質、信頼性など、サプライチェーンの良好な関係に関わる主な要因にも、合致することがわかってきました。つまり、このレポートは、特定の労働問題に対して、より配慮したアプローチ方法をとると、監査費用から生産性への投資へ、また価格の値上げからより公平な賃金へと重視するポイントが変わり、それによって、サプライチェーン企業やその投資家に利益をもたらすことを示しているのです。

従来、企業のサプライチェーンの労働問題を評価する投資家は、ブランド価値へのダメージや、顧客のボイコット、継続的供給の途絶、‘危機管理’のコストといった、下向きのリスクに注目してきました。このようなリスクはやはり問題となりますが、行動的かつ協力的なサプライヤー企業との戦略的パートナーシップから生まれる、大きな上向きのチャンスによって、バランスを取れる可能性があります。このレポートのなかで、虚偽の記録や‘指示を受けた’従業員という観点から取り上げた、信用の問題ひとつをとってみても、サプライチェーンとの関係において、リスクをチャンスに転換する可能性が示されています。

単にサプライヤーの行動規範に対するコンプライアンス水準を重視するよりも、投資家にとって有益かつ実際の指標となるのは、サプライヤーとの長期関係構築に対する、購買企業の投資水準である

投資家は、行動規範を直ちに遵守せよ、とサプライヤーに要求する購買企業の行為が、場合によっては問題を永続させる、ということがわかってきた点を考慮する必要があります。行動規範は基準の設定には不可欠です。しかしながら、優先すべきは労働問題の根本原因を把握することであり、よって購買企業が優先すべきは、サプライヤーが段階的改善のなかで、これらの問題に対処するよう、実質的なサポートを行うことなのです。投資家がリスクをモデル化する際は、購買企業がサプライヤーと協力しながら解決策を構築することに、どの程度投資を行うのかということが、その供給関係の長期的持続が可能かどうかを左右する、という事実を反映させる必要があります。短期的なリスクの強まりが中長期的な上向きのチャンスに置き換わるのは、こうした由縁です。

新しい指標の利用

最終的には、投資家がサプライチェーンの業績、リスクやチャンス进行评估するための新たな指標が必要です。‘ボトムアップ式’のサプライチェーン分析は、購買企業とサプライヤー双方の投資家に、より有益な見通しをもたらしてくれる可能性があります。投資家が、購買企業やサプライチェーン企業が、もっと現実的な情報を公開するよう促すべき領域は、ほかにも相当あります。このレポートで説明した研究に基づけば、明らかに投資家は、下記の問題についてもっと尋ねるべきなのです：

- サプライヤー企業における、従業員の離職率の水準と傾向

- サプライチェーン企業の雇用方法
- 従業員教育の有無、ある場合はその内容
- 報酬制度: 出来高払い、技能給、能力給、勤続ボーナスなど
- サプライチェーンにおける関連会社の数

新規株式公開資料に含まれるべき内容

このプロジェクトの一部として、2004年に香港証券取引所に上場した18社のサプライチェーン企業が提出している、新規株式公開に関する資料の検討が行われ、中国のサプライチェーンの発展について、興味深い見識が得られました。ここでは、非上場会社から上場会社へ移行したサプライヤー企業を、投資家が評価しようとする場合に直面する問題点を取り上げています。実は、より安定したアジアのサプライヤーは、次々と上場企業になっています。そこで、公開された情報を、購買会社の報告内容と照らし合わせれば、その情報とのギャップを見抜くことができるという点を念頭に置いておくことが、先進市場における購買企業の実績を評価しようとする投資家には重要です。特に、株式公開の資料には、法的コンプライアンスや従業員との安定した関係、原材料の品質管理や供給に関する情報が公開されています。そしてそのいずれからも、時間外労働をはじめとする労働問題上のパフォーマンスに関する情報が得られるのです。

投資家が従業員のパフォーマンスや時間外労働をどの程度まで評価できるかに関して、株式公開資料を検討した結果は下記のとおりです:

- 1) 投資家は、雇用された従業員の変化や、売上原価における労働が占める割合といった、簡単な測定基準をモニターすることで、企業がどの程度労働動向の影響を受けるかが評価できる。
- 2) 製品の品質管理のような業務の特性や、マネジメント実務の情報が公開されることで、労働、具体的には時間外労働について示唆する問題(原材料供給の不確実性、短いリードタイム、顧客の行動様式など)を明らかにすることができる。
- 3) 低コスト労働は、現在および将来の競争上の優位性を大きく左右する要素である場合が多いにもかかわらず、自社の労働力について、戦略的な観点で論じる企業はほとんどない。従業員の離職率の傾向に関する解説については、現在広東省当局が、2005年の労働者不足は約100万人であると報告している事実を考慮し、あえて省略した。
- 4) 職場の労働条件や職場管理のパフォーマンスにおける中国法へのコンプライアンスについて、記述が漠然としている。資料には、職場の衛生および安全問題についての解説がほとんどない。
- 5) 労働マネジメントの諸問題について、今後のマネジメントパフォーマンスを評価するための、包括的ベースラインの設定に必要な情報公開を行った企業は、これまでにほんの一握りしかない。

結論

このプロジェクトにおける諸施策に対する各工場の反応、およびそれにより生じる結果は、サプライヤーとの有効なパートナーシップや、社内での品質および生産性マネジメントシステムの導入により、従業員の利益や報酬を犠牲にせずに、全体的な生産性の向上や、時間外労働時間の削減が可能になるということ、をはっきりと実証しています。ここで示されているのは、従業員の生産性が次第に低下すると、時間外労働は増える、ということです。また、生産性に関してさまざまな情報を得ることで、生産計画の改善や、購買企業とのより密接なコミュニケーション、資材のサプライヤーの評価などが促進されることもわかりまし

た。これらの情報はまた、従業員に超過勤務させることを工場に強いる恐れのある社外要因も削減しました。

購買企業は生産性向上プログラムでサプライヤーと連携する結果、サプライチェーンにおける労働基準の明確な改善プロセスを、投資家に対してより効果的に実証することができるはずである

人事管理が改善されれば、工場は熟練従業員を引きつけておくことが一層可能になり、よって手直しや時間外労働の必要性が削減できます。コミュニケーションがより円滑化すれば、従業員はマネジメントシステムや生産量、報奨に対する変更をきちんと理解し、支持するようになります。管理職者も、このような構想の導入により、メリットを得ます。購買企業は、生産性向上プログラムでサプライヤーと連携する結果、自らのサプライチェーンにおける労働基準の明瞭な改善プロセスを、利害関係者に対してより効果的に実証することができるはずです。

ただし、課題はまだ残っており、コミュニケーションや人事面でのご入れによっても、プロジェクトに携わったすべての工場の労使関係の構築は不十分なままでした。

政策面で鍵となる課題は、現行の法律を改正し、時間外労働の目標値をより達成可能なものに設定するよう、中国政府に促すことです。

投資家についての課題は、彼らが適用する指標の見直しも含め、企業のサプライチェーンにおける労働問題の影響をどう評価するかについて、再検討することです。アプローチ方法に十分配慮すれば、労働搾取の問題の根本原因を投資家が理解することは、明白でしょう。ゆえに、効率的な生産性向上プログラムの導入を企業に働きかけるなかで、投資家もまた、協力的パートナーになることができるのです。



別表 1: ケーススタディ

プロジェクトの主な結果が、これに参加したタイプのまったく異なる二つの工場のケーススタディによって浮き彫りになった。

<p>ケーススタディ:工場 1 所在地は東莞。従業員数 2500 人で、アクセサリ製品を製造する。</p>	<p>ケーススタディ:工場 2 従業員数 200~250 人、外国の多数の小売業者向けに衣料品を製造する。当初、シンセンの工業ビルの 2 フロア分で操業していたが、より大規模な工場施設に移転。</p>
<p>ベースライン</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 部署の 38%の従業員が月間 132 時間以上の時間外労働をする。 ● 標準勤務時間の最低賃金を稼いでいない従業員が多い。 ● 工場では戒告や一部には罰則の制度が採用され、生産性向上に対するボーナスの支給はなかった。 ● マネジャーは進歩的で、改善に対する強い意欲を持っていた。 ● 中間管理職と現場監督レベルの人事管理能力が乏しい。 	<p>ベースライン</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 従業員の年間の離職率は非常に高く(140%)、従業員と現場監督は緊張関係にあった。 ● 14 種類の違反に対する罰則が定められていた。 ● 技能トレーニングがない。 ● 閑散期で月に 100 時間、それ以外の時期に 225 時間の時間外労働があった。 ● 最低賃金に対する認識が不足している。 ● 正式な品質管理方針や手直し率の記録がない。 ● 繊維サプライヤーの 70%の納期が少なくとも 1 週間遅れる。
<p>改善構想は下記の三つのテーマに集約された</p> <ul style="list-style-type: none"> i) 生産性と品質 ii) 人事管理 iii) コミュニケーション <p>実例は下記のとおりである。</p>	
<p>生産性と品質</p> <ul style="list-style-type: none"> ● サプライヤー評価システムおよび直線型のライン生産を導入した。 ● 生産目標と生産高のデータをオープンに表示した。 ● 品質管理チームを強化し、再編成した。 ● トレーニングを増やした。 <p>人事管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 従業員を評価するプロセスを構築した。 ● 従業員の業績に応じて月給を調整した。 ● トレーニングセンターを導入した。 ● 罰則を削減し、従業員の報奨制度を導入した。 <p>コミュニケーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ワークショップやコミュニケーション能力のトレーニングを実施した。 ● コミュニケーションのためのフォーラムを増やした。 	<p>生産性と品質</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 工業技術(IE)部とデータバンク立ち上げのためのマネジャーを雇用した。 ● プロセス分析、ラインバランシング、目標設定をはじめとする生産計画プロセスを導入した。 ● マーチャンドアイザーとより密接に仕事をする事で、サンプルのリードタイムを短縮した。 ● 直線型のライン生産を導入した。 ● 生産プロセスに梱包用のシステムを導入した。 <p>人事管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 罰則数を減らし、保証金を廃止した。 <p>コミュニケーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 工場の人目につかない区域に投書箱を設置した。
<p>結果</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 生産リードタイムが半分に短縮した。 ● 生産性が 30%向上した。 ● 標準勤務時間の最低賃金を得る従業員の割合が 40-50%から 95%に増加した。 ● ピーク時の 1 日の時間外労働時間が 5 時間から 3-4 時間に、月間では 13%減少した。 ● チームワーク意識が向上、モチベーションも高まった。 	<p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 賃金の大幅な増加にかかわらず、生産の純費用が減少した。 ● 離職率が 140%から 9.6%に低下した。 ● ピーク時の月間の時間外労働時間が 175-225 時間から 132 時間に減少したが、自発的な時間外労働については記録されていない。 ● 標準勤務時間の平均賃金が増加した。 ● 生産性向上の提案を実施する上で、工場は相当額の投資を行うこととなったものの、収益性は向上した。

プロジェクトリーダー

THE ASSOCIATION FOR SUSTAINABLE & RESPONSIBLE INVESTMENT IN ASIA (ASrIA)

ASrIA は、アジア太平洋地域で企業の社会責任と持続可能な投資活動の振興を主な目的として設立した、非営利の会員制組織です。ASrIA の会員には、4 兆 USドルを超える資産を運用する投資機関もありますが、持続可能な投資に関心があれば、どんな組織にも会員資格があります。ASrIA の目標は、アジアおよび世界中の SRI 発展について入手できる最新の情報を発表することによって、SRI マーケットの可能性を築き、また、コミュニティ内のさまざまな産業部門が、SRI についての情報や展望を交換するためのプラットフォームを提供することです。

www.asria.org
+(852)2891 9298

THE CO-OPERATIVE INSURANCE SOCIETY (CIS)

CIS はイギリスで唯一の協同保険事業を行う企業で、あらゆる生命保険、投資、および保険商品を提供しています。

1867 年にその歴史をスタートさせた CIS は現在、世界最大規模の消費者所有企業の一つである Co-operative グループにおいて、The Co-operative Bank と共に、総合ファイナンシャルサービス事業を行う Co-operative Financial Service(CFS)の一翼を担っています。

顧客数は 540 万人にのぼり、現在 20 億ユーロ以上の顧客の資金を管理しています。会社の主な任務は、顧客のファイナンシャルニーズを一番満たせる方法で投資を行うことです。しかしながら、それと同時に、投資の倫理的側面も考慮し、我が社が投資する企業の社会的、倫理的、環境的、および企業ガバナンスの行為について、改善を促す措置を確実に講じています。

www.cis.co.uk
liz.salthouse@cis.co.uk
+44 (0) 161 903 4677

IMPACTT

Impactt は、サプライチェーンを専門とした、職業倫理を遵守するコンサルタント会社です。Impactt のオフィスはロンドンと中国の広州にあります。2005 年内にはアメリカでも事業展開する予定です。1997 年以来、Impactt は各企業と協力して、企業が賛同するようなかたちでの倫理規範の統合や、サプライチェーンにおける労働基準の改善を行ってきました。Impactt は、創造的で実地的なソリューションや戦略、あるいは実績をもたらす強力なツールやシステムを提供して、企業の倫理的な商取引プログラム構築を支援します。Impactt の顧客には、Dell や H&M、IKEA、The Gap、Nike、Marks & Spencer、Nokia、Tesco などがあります。

www.impacttlimited.com
info@impacttlimited.com
+44 (0) 207 242 6777

プロジェクトスポンサー

CALVERT

Calvert は 23 年以上にわたり、環境的、社会的、および企業責任の実践について調査を行った企業のポートフォリオを通じて、安定した財務実績と、持続可能性の問題における力強いリーダーシップを、株主に提供してきた会社です。専門的なベテランのポートフォリオマネージャーによって運用される株、債券、現金運用ファンドなどの 31 種類もの幅広い商品から、投資家は簡単に投資対象を探すことができます。40 万人以上の投資家のために 100 億ドル以上の資産を管理下におく Calvert は、信頼の高い国内最大ミューチュアルファンドの一つです。

大和証券グループ (DAIWA SECURITIES GROUP)

証券業を中核とした投資・金融サービスを提供する大和証券グループは、本業を通じた CSR 活動として「SRI の啓発・普及」に注力しています。本レポートが SRI 関係者を中心とした多くの方々にインパクトをもたらし、社会の持続可能性に寄与することを期待しています。CSR/SRI 関連の分析レポート等につきましては、以下の大和証券グループ・ホームページをご覧ください。

* 「CSR・SRI を考える」: www.daiwa.jp/branding/index2b.html

DOMINI

ニューヨークに本社を置く Domini Social Investments は、自己資金で投資を追求する、個人および団体のミューチュアルファンドの投資家向けに 19 億ドル以上の資金を運用しています。Domini Social Equity Fund は、社会的責任を有する、国内初にして最大のインデックスファンドです。また Intermediate-term Domini Social Bond Fund と FDIC (連邦預金保険公社) 保証の Domini Money Market Account は、地域の経済発展を支援しています。

THE SIGRID RAUSING TRUST

The Sigrid Rausing Trust は、イギリスに拠点のある慈善基金で、10 年前に Sigrid Rausing が助成信託として設立しました。このトラストは、国連の世界人権宣言をその指針となる枠組とし、当信託が出資する分野はいずれも人権本位で、トラストの事業に一致した枠組の形成を目指しています。

ASrIA について

The Association for Sustainable & Responsible Investment in Asia

www.asria.org

ASrIA は、アジア太平洋地域で企業の社会責任と持続可能な投資活動の振興を主な目的として設立した、非営利の会員制組織です。協会としての ASrIA は、会員のために、会員に代わって活動しています。ASrIA の会員の中には 4 兆 USドルを超える資産を運用する投資機関もありますが、持続可能な投資活動の振興に関心があれば、どんな組織にも会員資格があります。

2001 年の設立以来、ASrIA はアジア地域における持続可能な投資活動の振興において、リーダーシップを発揮してきました。SRI の認知度を高めるため、会議、セミナー、ワークショップを実施し、SRI の問題に関する調査を幅広く公表してきました。また、ASrIA はアジア地域において、SRI の発展に取り組む個人や組織の幅広いネットワークを作りました。ASrIA のウェブサイト、www.asria.org は、アジア地域における SRI の主要な情報源で、1 日あたり 2500 ページ以上の閲覧者を、また定期発行の e-bulletin(電子掲示)には 5000 人以上の登録者を集めています。