

# 戦略コミュニケーションの視点から 見た人権とビジネス



FTIコンサルティング  
ストラテジック・コミュニケーション部門 シニア・ディレクター  
森川 麻衣子

日本企業のビジネスにおける人権尊重の取り組みが注目を集め、特に最近では日本政府の政策もあり、人権デューデリジェンスに取り組む企業が増えてきました。一方、ESGへの期待が高まるとともに、アクティビスト、投資家、消費者、政府などのESG重視のステークホルダーによるプレッシャーが高まっており、ビジネスに与える影響も少なくありません。しかし、このようなステークホルダーに対して、いつ、どのように、何を伝えるべきか、そしてどのように備えるべきかについて、戦略コミュニケーション視点での検討や取り組みが後回しになっているように思います。

今回は、人権がビジネスに与える影響が高まっているなか、日本企業が見落としがちな戦略コミュニケーションのポイントや視点についてご紹介します。

## 1. 人権を巡るコミュニケーション対応は後手に回りがち

人権問題が話題にあがる場合、皆さんはどこに焦点を当てて議論されているのでしょうか。以下の5つは人権を巡り話題にあがるトピックの一部を示していますが、日本政府の後押しもあり、最近では(1)が特に注目されています。また業界によっては、(2)がビジネス本体に深刻な影響を及ぼし、サプライチェーン再構築の議論につながっています。一方、(5)のようにステークホルダーとのコミュニケーションについて、NPOなどのアクティビストからの圧力の可能性に関心を払うものの、具体的に準備や対策を講じるに至っていない企業が多いように思います。もちろん、サステナビリティ報告書や統合報告書、人権方針やウェブサイトなどのチャネルを通じて、自社の人権尊重の取り組みを説明している日本企業も多いと理解しています。しかし、自社の英語の説明文がどう解釈される可能性があるのか、海外視点で多角的にレビューを行っている企業は多くないように思います。

- (1) サプライチェーンにおけるデューデリジェンス実施
- (2) 米中貿易問題による制裁や規制リスクへの対応
- (3) 従業員トレーニングなど人権尊重を徹底するために必要な社内の態勢整備
- (4) 人権デューデリジェンスの開示義務や開示を巡る国際基準の議論への対応
- (5) 人権問題に関心を持つステークホルダーの分析やコミュニケーション戦略の立案・実施

## 2. 人権を巡る環境の変化

人権尊重に取り組む場合、自社の「内部」と「外部」に分けて対応することが求められています。企業内部における人権への対応とは、役職員管理をはじめとする社内体制に関するものであり、行動規範、パフォーマンス管理、従業員向けコミュニケーションなどが該当します。一方、企業外部における人権への対応とは、外部ステークホルダーと人権を尊重したビジネス取引などを行うことであり、サプライチェーンにおける人権尊重も含まれます。企業は内部と外部のステークホルダーの人権を尊重しながら事業運営することが期待されています。

昔から企業は人権問題に対処してきたものの、過去10年間の個人主義の台頭やESGへの期待などにより、人権への関心はさらに高まっています。またここ5～6年の間、地政学的問題の中で人権が語られ、政治や国際関係を左右するトピックとして注目されてきました。

たとえば、世界ではBlack Lives Matterや#Me Too運動など、人種・性別・世代間の格差が大きな不満につながり、アクティビズムの原動力になり大きな運動に発展しています。このようなキャンペーンは、影響力ある個人がSNSを通じて広く自身の見解を示すことで、運動は拡大し、不買運動につながるケースも

見られます。特に多様性やサステナビリティに対する意識の高まりを牽引する存在として「Z世代」の動向にも注目が集まっています。

また、規制やアクティビストの圧力、またエシカルな製品などを求める消費者の嗜好の変化により、「責任ある調達（仕入先をESG対応などの基準で選別）」を進める取引先が増加しています。これに伴い、サプライヤーはバリューチェーン全体の人権尊重などへの対応が求められています。このように、サプライヤー業務の完全・一貫した透明性なくして、法令順守、リスク緩和、モニタリングが困難になってきています。

さらに、ESGを重視する投資家からのプレッシャーも高まっており、株主との対話や人権リスクへの対応を求める株主提案などを通じて、上場企業は変革を迫られるようになってきました。今年3月、米国IT企業の株主総会で、第三者による独立した人権監査の実施を求める株主提案が可決されたことは、日本でも注目されました。

このように最近では世界的に人権問題に対する意識が高まっており、グローバル企業は人権尊重に対する期待と環境の変化に対応することを余儀なくされています。

### 3. 日本と海外における認識と対応の差

しかし、人権を巡る環境の変化やその認識の仕方には、日本と海外で温度差があることに注意が必要です。欧米を中心に、人権に対する世間の関心は日本以上に高く、日本国内で問題のない対策や説明が、海外目線で見たとときに不十分な対応に見えてしまう可能性や、文脈によって誤解を生む可能性があることを、十分理解することが重要です。

欧米では、上場規制などの規制やコンプライアンス、NGOによるアクティビズム、消費者の嗜好や不買運動、地政学問題、従業員の社会課題に対する関心の高まりなど、さまざまな方面から人権を巡る圧力がかかっており、ビジネスにとって深刻な課題となっています。これらに対応していくうえで重要なポイントは、「行動が伴った説明をする」と「説明したことは取り組む」という基本的なことを着実に実行することです。特に欧米では、人権に関する目標設定に対して戦略をもとに取り組んでいることをしっかりと説明することが求められています。

一方、日本国内では欧米で見られるような活発な人権アクティビズムも少なく、また「人権尊重はあたり前であり、あえて取り組み、説明するまでもない」と

いう深層心理でもあるのか、特に海外の人権リスクに対する危機予測の感度が低い企業も少なくないと考えています。

たとえば、海外展開する多くの日本企業が策定・公表している人権方針を例に取りあげてみます。具体的な行動が伴わないビジョンにとどまる説明や、目標に向けた実施内容が曖昧でコミットメントの弱い説明が散見されます。英語版になるとさらに課題山積です。ほとんどの日本企業では、最初に日本語で文案が作成され、日本語の完成版をもとに最後に英語へ翻訳されています。しかし残念ながら、ほとんどの場合は日本語と英語の言語文化の違いが考慮されながら適切に英語化している文章がどれほどあるでしょうか。英語版が直訳すぎて海外目線で意味が通じないもの、ロジカルではなく説得力に欠けるもの、慎重に用語が選定されないがために意図しない誤解を生みかねないものなどが見られます。一見、日本語で問題ないように見える文章も、全く自社を知らない海外目線で見るときに、意図せず誤解を生む可能性や、他社と見劣りしてしまう可能性がある点には注意が必要です。

今、人権を巡るプレッシャーは普遍的になり、日本企業が海外に進出するにつれて、もはや無視できないことになっています。海外事業の割合が増加し続けている場合は、特に重要なポイントです。

### 4. 人権を巡るコミュニケーションで考慮すべきポイント

では人権を巡るコミュニケーション対策を進めるうえで、どのような点を考慮しておくべきでしょうか。

第一に「説明したことは取り組む」。宣言することは、最初に行う基本的なことです。人権に対する自社の提案が何かを明らかにすることが重要です。単に「良いことを行う」レベルの説明ではなく、自社のビジネス目標やコアバリューに沿ったメッセージであることが必要です。

第二に、人権方針が自社の組織全体に伝達され、完全に浸透していることを確認する必要があります。なぜなら、自社内の従業員などが理解・納得してはじめて、外部ステークホルダーの人権尊重に向けた具体的な行動が可能になるためです。実態があって初めて意味あるコミュニケーションが可能です。「説明したことは取り組む」「行動が伴った説明をする」の実現には、まず自社内部への浸透が不可欠です。

第三に、人権を巡る外部からのプレッシャーについて、その動機や原動力を理解する必要があります。コ

ンテキストと環境の変化を十分把握したうえで、メッセージとそれを伝える戦略と活動を検討します。その際は、社内外や国内外で伝えるメッセージの一貫性を確保することが大切です。

これらの対応は人権を巡るコミュニケーションの攻めと守りのアプローチにつながります。つまり、企業の評判を守るだけでなく、競争優位の実現にも貢献しうるものです。

## 5. グリーンウォッシュやウォークウォッシュに注意

企業がESGの文脈でコミュニケーションする場合、「グリーンウォッシュ (Green-washing)」「ウォークウォッシュ (Woke-washing)」に該当していないか注意が必要です。「グリーンウォッシュ」とは、実態が伴わないにも関わらず、あたかも環境に配慮した取り組みをしているように見せることです。また「ウォークウォッシュ」とは、有意義な行動がないにも関わらず社会問題に取り組んでいるように見せかけて企業が商業活動を行うことです。

企業のESGに対する批判は、NGOのみならず、メディアからの批判も増えています。自社のブランドが「グリーンウォッシュ」「ウォークウォッシュ」の批判対象になると、オンラインメディアやSNSを通じて企業の評判は瞬く間に損なわれ、場合によっては不買行動につながってビジネスそのものに影響が生じます。

たとえば最近、英国の人気ファストファッションブランドが一晚にして批判のターゲットとなる事例がありました。日本でも入手可能な英国の人気ファストファッションブランドで、TikTokなどのSNSの影響もあり、日本の若者からも注目を集めています。しかし、英国メディアによる潜入ドキュメンタリーの放映により、工場における劣悪な労働条件が明らかになり、人権尊重の事実が伴わない見せかけであると、メディアからの批判の対象となっています。

このような潜入調査はいつでもどこでも起こる可能性があるため、サプライチェーンを運営するブランドや企業は、実態を伴っているかどうか、これまで以上に注意を払う必要があります。また、最近ではGlassdoorなどのコミュニティサイトやLinkedInやTwitterなどSNSの台頭により、従業員がオープンに自社の情報を投稿するようになっています。広報やマーケティングなどの外部向けのメッセージと、従業員向けに説明しているメッセージの2つがしっかり連携しているか確認することも、これまで以上に重要に

なっています。

## 6. 最後に

グローバルに事業を展開する企業にとって、人権とビジネスを巡るリスクを低減するには、日頃よりグローバル視点で危機予測の感度を高めて自社への潜在的な影響を理解し、事前に備えながら対応する能力を高めることが重要です。

人権とビジネスの問題は、主に法務やコンプライアンスの視点で対策が講じられていますが、コミュニケーションの観点での対応も重要です。自社が公表している人権に関する記述が海外目線で問題ない説明や英語訳となっているか、保守的すぎる説明により人権対策が不十分に見えていないか、メッセージを裏付ける取り組みがあるかどうかについて、社内外の専門家も交えたレビューを行うことは、自社の評判を守る第一歩になるでしょう。

(筆者略歴)

米国ワシントンDCに本社のあるグローバルビジネスコンサルティングファーム・FTIコンサルティングにおいて、日本オフィスの戦略コミュニケーション部門を統括。パブリック・アフェアーズと企業広報を専門とし、危機管理対応や政府渉外対応をはじめ、複雑なコミュニケーションの課題解決を支援。経営企画、国際事業、営業、総務・人事、広報、渉外、法務などの部門に対して、グローバルビジネスの展開に必要な政策・規制・評判分析、国内外ステークホルダー分析、コミュニケーション戦略策定、メッセージ策定、アクションプランの策定・実行まで、幅広くサポート。

