

GAME OF CHOICE

※本ロゴについては、著作権の関係から転用禁止

2019年X月

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン サプライチェーン分科会
XXXXグループ CSR調達研修

CSR活動

「持続可能な発展への貢献」

・・・この大きな期待が企業に対して寄せられるようになり、
持続可能な社会の構築が企業の社会的責任（CSR）になってきた。

一方、グローバル化した現在の企業活動では
製品・原料・資材などの調達において
**世界中にサプライチェーンが広がっており、
一企業だけのCSR活動成果には限界がある。**

そのため調達元企業をベースにして
サプライチェーン全体にCSR活動を展開するよう求められています。

CSR調達

バイヤーが製品・資材・原料などを調達するにあたり、
サプライヤーと協働して従来の
品質、性能、価格、納入期間などに
人権・労働、環境、腐敗防止などの
CSR要素を加えて、
サプライチェーン全体で社会的責任を推進する活動



サプライチェーンのリスク&影響

代表的な社会課題 = サプライチェーンのリスク

| | 人権・労働 | 環境 | 腐敗防止 |
|----|--|---|--|
| 課題 | <ul style="list-style-type: none"> ・強制労働の排除 (自由意志による労働⁴) ・児童労働の排除 ・長時間労働の排除 ・違法な賃金の排除 ・非人道的な扱い⁵の排除 ・差別の禁止 ・従業員団結権の確保(結社の自由⁶) ・職場の安全および衛生環境の整備 | <ul style="list-style-type: none"> ・環境許認可の確保 ・汚染防止 ・有害物質の管理 ・排水等の廃棄物の管理 ・大気汚染物質の管理 ・製品含有物質の管理 ・生物多様性への配慮 | <ul style="list-style-type: none"> ・非倫理的な事業活動の排除 ・汚職賄賂の禁止 ・優越的地位の濫用禁止⁷ ・不適切な利益の供与及び受領の禁止 ・競争制限的行為の禁止⁸ ・正確な製品・サービス情報の提供 |

これらの課題について、世間の認識が高まってきており、企業が不適切に対応すると、ステークホルダーが**抗議活動**、**不買運動**などを起こし、**事業活動に大きな打撃を与える**ケースは少なくない。

例①：人権・労働

Walmart



児童労働 **13万5000ドル**
罰金!

例②：環境

UNIQLO



有害化学物による汚染

NGO
プレッシャー!

例③：腐敗

FIFA



汚職・贈収賄

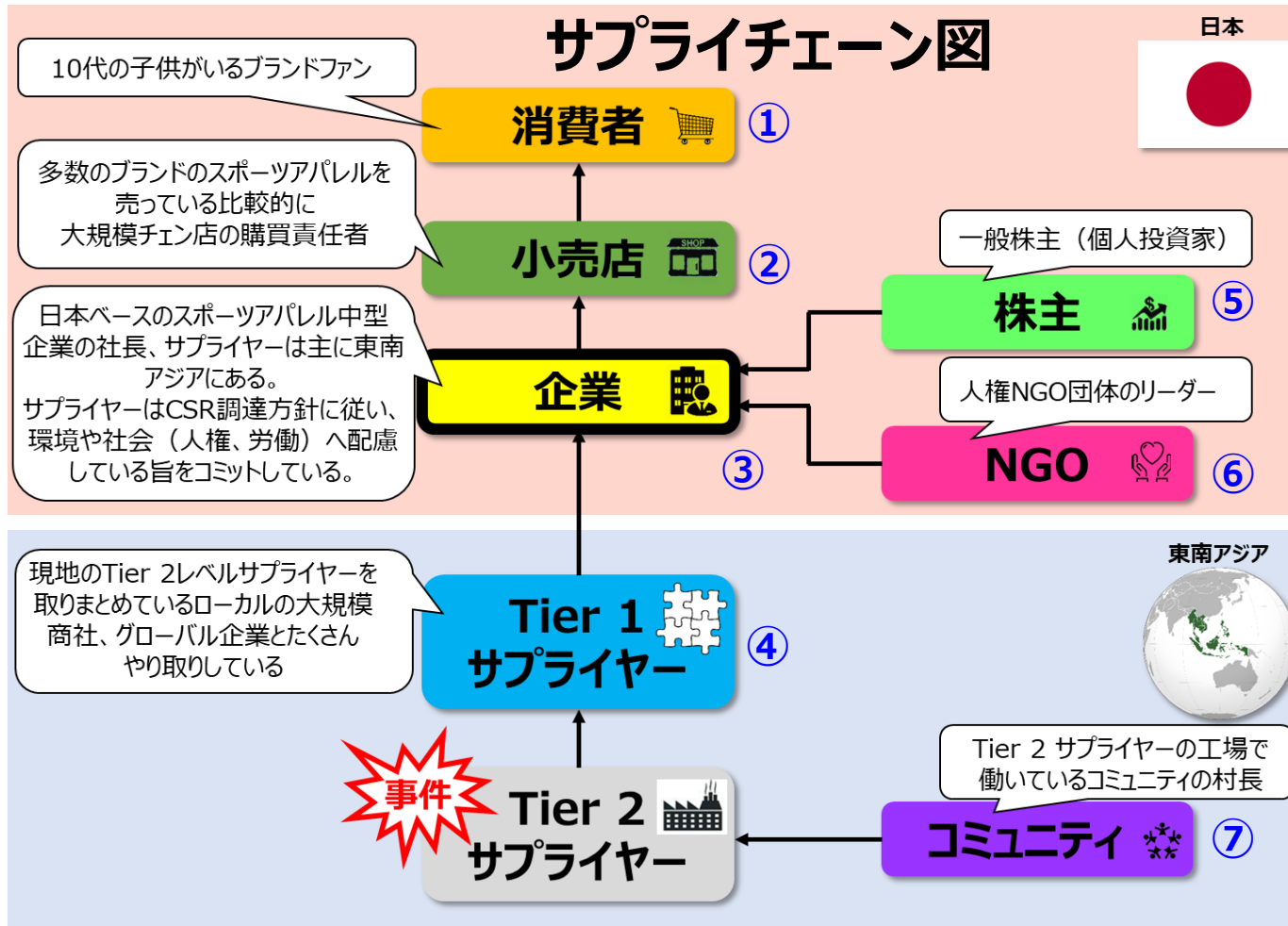
逮捕!

Game of Choiceとは

- サプライチェーンにおける**社会・環境リスクを把握**し、そして、**様々なステークホルダーの価値観や倫理観へ気づく**体験により、**CSR調達の重要性を理解する**ためのゲーム。
- ある社会・環境リスクに対して・・・
あなたは企業の代表者だったら、どう動くか？
そして、**あなたはサプライチェーンのステークホルダーだったら、どのような行動を取るか？**
- Game of Choiceを通じて、みなさんはそれぞれサプライチェーンのある**キャラクターになりきって**、あるリスクに対する**行動を選択**し、**選定理由についてディスカッション**しましょう。

Game of Choiceの進め方

【キャラクター設定】各グループで、7つのキャラクターから各メンバーの役割を**あみだくじ**で決める。



Game of Choiceの進め方

1. 事件発表

企業が直面した社会・環境問題を示します。

事件が発生しました！！

事件①：XXXXXXXX

- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX。
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX。
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX。
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX。
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX。

企業は、会見で対応方法を説明する事にしました。

Game of Choiceの進め方

チョイスタイム その1!

2. 事件発表 企業が直面した社会・環境問題を示します。

- Hint : 行動選定にあたり、国連グローバル・コンパクトの10原則を参考に考えましょう。

| | | |
|------|---|--|
| 人権 |  | 原則1：人権擁護の支持と尊重 原則2：人権侵害への非加担 |
| 労働 |  | 原則3：結社の自由と団体交渉権の承認 原則4：強制労働の排除 原則5：児童労働の実効的な廃止 原則6：雇用と職業の差別撤廃 |
| 環境 |  | 原則7：環境問題の予防的アプローチ 原則8：環境に対する責任のイニシアティブ 原則9：環境にやさしい技術の開発と普及 |
| 腐敗防止 |  | 原則10：強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取組み |

Game of Choiceの進め方

チョイスタイム その1!

キャラクター設定

事件発表

企業側の行動
選定・発表






ステークホルダー側の行動
選定・発表

意見交換

3. 企業の行動選定・発表

- ・企業役は、**3分以内の熟考後**、**6つの選択カードから1つ**の行動を選択し、カードをサプライチェーン図の企業の横に置く。
- ・**選択理由**を**3分**以内に発表する。**(記者会見風に)**
- ・ファシリテーターは記者会見場の司会者として盛り上げてください、また感想など会見後の報道コメンテーター役としての一言もお願いします

企業のチョイスを確認してみよう!

| 鹿 | 鹿 | 鹿 | 鹿 | 鹿 | 鹿 |
|-----------------|---|--|---|---|---|
| 企業 | 企業 | 企業 | 企業 | 企業 | 企業 |
| CHOICE ① | CHOICE ② | CHOICE ③ | CHOICE ④ | CHOICE ⑤ | CHOICE ⑥ |
| 直接関係ない 責任範囲外 | 認めない こんなことをやるサプライヤーとは もう取引しない | Tier 1 サプライヤー のコストで解決させる | 改善用コストを 一部負担 Tier 1 サプライヤーと協力はします | 企業が全責任を持ち 問題解決の仕組みを作る | クラウドファンディング を募る 間接的な支援にとどめる |
| 私の問題ではない |  |  |  |  |  |

Game of Choiceの進め方

チョイスタイム その2!

4. 各ステークホルダーの行動選定・発表

- 各ステークホルダーは、**3つの選択カードから1つ**の行動を選択し、カードをサプライチェーン図の該当するキャラクターの横に置く。
- 選択理由**を**2分**以内に発表する。**(企業からの都度回答は禁止)**

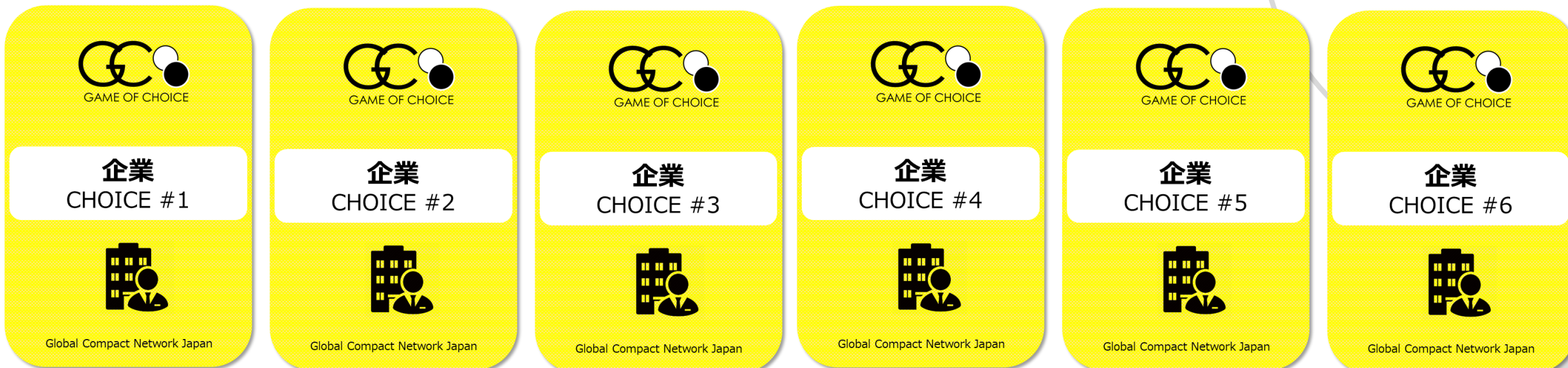


Game of Choiceの進め方

チョイスタイム その3!

5. 企業側の最終行動決定・発表

- ・企業役は、最終選択肢を変更する場合は、新たな選択カードを置き換える。
- ・**選択理由**を**2分**以内に発表する。(サ^oライチェーンへの回答の意味も含め)



ではゲームの前に・・・

自己紹介をしましょう！

(名刺交換もどうぞ！)

1人1分以内

会社・部署、普段の仕事、趣味や関心事など

(ファシリテーターさん時間管理お願いします！)



では、ゲームのスタートです！

事件が発生しました！！

企業は、行動につき
会見を行います。

事件①：児童労働

- サプライヤーの工場を訪問しているときに、何人かの子どもがいた。
- 何をしているのかと聞くと、「工場で働いている親にお茶を持ってきた」と答える。
- あとで発覚したことだが、この子どもたちはフルタイムで工場で働いており、小学校に行っていなかった。
- 工場長に尋ねると、子どもたちの家庭は非常に貧しく、放置すれば、乞食になるか売春するしかないとのことだった。

UNGC 10原則から：

労働 – 原則5：児童労働の実効的な廃止

参考：1ターンの時間の経験上の目安：

- ①企業の行動選択(熟考3分以内後、発表3分) (4～6分)
- ②各ステークホルダー発表(各2分以内) (7～14分)
- ③企業の最終回答(2分以内) (計13～22分)

ファイナルメッセージ：

“あなたならどうする”の複眼的なマインドセットが重要

サプライチェーン全体で社会的責任を果たすための一環として、
ある課題に直面する時に、
各ステークホルダーの立場に立って、「私は〇〇ならどうする？」
を考え、適切に対応するようにしましょう。

正解はありません！！

**企業の立場など、いつもの自分の立場を捨て、
それぞれの役割に徹しましょう！**

- ①企業の行動選択(熟考3分以内後、発表3分)
- ②各ステークホルダー発表(各2分以内)
- ③企業の最終回答(2分以内)計22分

キャラクターを変えて、アゲイン！

各グループ内で、キャラクターを変更して再トライしましょう。
自分の右の人に役割を譲ってください。
同じ問題について再度トライしてください！

人権・労働

- ・ 強制労働の排除
（自由意志による労働）
- ・ 児童労働の排除
- ・ 長時間労働の排除
- ・ 違法な賃金の排除
- ・ 非人道的な扱いの排除
- ・ 差別の禁止
- ・ 従業員団結権の確保(結社の自)
- ・ 職場の安全および衛生環境の整備

環境

- ・ 環境許認可の確保
- ・ 汚染防止
- ・ 有害物質の管理
- ・ 排水等の廃棄物の管理
- ・ 大気汚染物質の管理
- ・ 製品含有物質の管理
- ・ 生物多様性への配慮

腐敗防止

- ・ 非倫理的な事業活動の排除
- ・ 汚職賄賂の禁止
- ・ 優越的地位の濫用禁止
- ・ 不適切な利益の供与及び受領の禁止
- ・ 競争制限的行為の禁止
- ・ 正確な製品・サービス情報の提供

最後にチーム内で意見交換をしましょう！

振り返り・意見交換

企業および各サプライチェーンのステークホルダーはそれぞれの選択肢について**振り返りましょう**。

- この選択にすると、このような結果になったが、違う選択にすれば、サプライチェーンへどのような影響を及ぼすのか？
- 役割が変わった時発言や心境に変化はありましたか？
- 場の流れを大きく変える発言や出来事はありませんでしたか？
- あなたは何を学びましたか？
等々・・・



また、全体共有しましょう！

全体共有をしましょう！
各チームのファシリテーターや代表者は
どんな話がでたか、皆さんの参考になる意見や
感想などご紹介ください

1チーム1,2分程度で





以降はファシリテーター利用用なので投影対象外です

ファシリテーター用の時間管理イメージ(90分バージョン)

| | | | | |
|-----|---|---|---|-------------------------------------|
| 08分 | : | ～ | : | ・ゲームの趣旨説明、概要説明P1～P5 |
| 05分 | : | ～ | : | ・役割説明と役割分担決定P6 |
| 05分 | : | ～ | : | ・ゲームの流れ、心得など説明P7～P11 |
| 02分 | : | ～ | : | ・事件の説明 |
| 08分 | : | ～ | : | ・自己紹介(1人1分、ファシリテーターも) |
| 22分 | : | ～ | : | ・第1ターン(企業3+3+2分、ステークホルダー7人x2分) |
| 02分 | : | ～ | : | ・ファシリテーターコメント、参加者意見聴取など |
| 22分 | : | ～ | : | ・第2ターン(企業3+3+2分、ステークホルダー7人x2分) |
| 08分 | : | ～ | : | ・グループ内振り返り(目途) |
| 05分 | : | ～ | : | ・各チーム討議内容をファシリテーターorチーム代表が報告5チームx1分 |
| 03分 | : | ～ | : | ・締めの言葉&予備 |
| 90分 | | | | |

ファシリテーター用の時間管理イメージ(60分バージョン)

| | | | | |
|-----|---|---|---|-------------------------------------|
| 06分 | : | ～ | : | ・ゲームの趣旨説明、概要説明P1～P5 |
| 04分 | : | ～ | : | ・役割説明と役割分担決定P6 |
| 04分 | : | ～ | : | ・ゲームの流れ、心得など説明P7～P11 |
| 02分 | : | ～ | : | ・事件の説明 |
| 06分 | : | ～ | : | ・自己紹介(1人1分以内、ファシリテーターも) |
| 13分 | : | ～ | : | ・第1ターン(企業2+3+1分、ステークホルダー7人x1分) |
| 02分 | : | ～ | : | ・ファシリテーターコメント、参加者意見聴取など |
| 13分 | : | ～ | : | ・第2ターン(企業2+3+1分、ステークホルダー7人x1分) |
| 07分 | : | ～ | : | ・グループ内振り返り(目途) |
| 04分 | : | ～ | : | ・各チーム討議内容をファシリテーターorチーム代表が報告5チームx1分 |
| 01分 | : | ～ | : | ・締めの言葉&予備 |
| 60分 | | | | |

良きファシリテーターであるために1:

楽しい場作りのための心得:

- 場を盛り上げ、楽しくリラックスして学んでもらうことが重要です。
- しゃべれない人が居たらサポートしてあげましょう。無理に時間いっぱい話す必要はありません。発言を促す合の手を入れたり、発言を受けてそうですよね、xxの面でも重要ですよねと勇気づけたりしてください。(特にしゃべれない人が企業役の時には「そうですね、xxなんて考えもありますよね。」とか積極介入支援していただいてもいいと思います。恥をかかさないようにしてあげるという視点も大切です。)
- 長くしゃべりすぎる人はきちんとタイムキーパーとして諫めてください。
- 他人の意見に難癖付ける人がいたら諫めてください。

良きファシリテーターであるために2:

議論の質を上げるための心得:

- 企業役は曖昧な発言をしがちです。最後にマスコミ記者の役割として以下のようなコメントして企業に確かめる発言をすると、そういう風に具体的にしていんだと気付いて以後の議論が突然活発化することがあります。「かなり曖昧な発言でしたね。」「xxっていうのは、全てのコスト負担を持つってことですかね?」「コスト以外の様々な負担は受け入れるってどういうことですかね?」「政府や地元と協力して解決って、企業は負担しないってことですかね?」「クラウドファン্ডって要は企業は負担はしないのでしょうか?」
- 突っ込む気付きを与えるため、合いの手を入れたり、1回目終了時に、今日は出ませんでした、他の会ではこんな発言がありましたなどと言って、突っ込み方をさりげなくアドバイスすることも有益です。「コストアップって消費者は気になりますよね」「株主としては業績悪化には興味がありますよね」「NGOとしては、この企業が他にも同様の人権侵害していないか気になりますよね。この企業はどう確かめているんですかね・・・」とか

「ティア1サプライヤーとしては先ほどの企業の話だとかなりの負担を強いられるようですが、大丈夫なんですか?」「小売店さんもこの企業の製品置いていると売れないだけでなく、クレームとかたくさん来そうですね」「企業の行ってることはとても理想的ですけど、XXさんとしても本当にできるのか、確認したいところですね」

- ・次のシートに企業の回答選択毎の各ステークホルダーの意見例を記載します。

<参考>企業回答後の質問例。

| 企業の回答 | ファシリテーター最初の発言 | 消費者 | 小売店 | NGO | 株主 | コミュニティ | Tier1 サプライヤ |
|----------------------|---|---|--|---|--------------------------------------|---|--|
| ① 直接関係ない | いまどきの選択でしょうか？ | ・人権保護をしない企業の商品を買いたくない。 ・この様な酷い対応を SNS で拡散する。 | ・不買運動発生時の販売補償は？ ・不買運動発生時には商品を取り扱わない。 | 自社の社会的責任をどのように考えているのか？ | 株価下落した場合の経営責任は取れるのか？ | <コメントなし> | 不買運動による発注が減少した場合の責任は？ |
| ② 認めない (Tier2を切る) | Tier2の地域で、抗議活動が発生すれば大変ですね。 | ・人権保護をしない企業の商品を買いたくない。 ・酷い対応を SNS で拡散する。 | ・供給責任は？ ・Tier2の地域で、抗議活動が起きた際は、どのような対応を取るのか？ ・不買運動発生時は、取り扱わない姿勢 | ・自社の社会的責任はどのように考えているのか？ ・Tier1 含めた経済補償責任は？ | 株価下落した場合の経営責任は取れるのか。 | 地域に影響をあたえるので抗議活動をする。 | 利益減少による、当社補償は？ |
| ③ Tier1 サプライヤのコストで解決 | Tier1が大変ですね。 | 商品を値上げされたら、今後買えなくなるかも？ | 仕入れ価格の値上げが心配。 | 自社の社会的責任はどのように考えているのか？ | Tier1は、本当に受け入れられるのか？（取引停滞による損益影響を懸念） | もし、Tier2が切られるのであれば、地域に影響をあたえるので抗議活動をする。 | ・値上げを受け入れない限り、それはできない。 ・そもそも企業が買ひ叩くことが原因だ。 ・この様な対応をするなら、供給しない。 |
| ④ 改善用コストを一部負担 | どのくらいまで負担するのでしょうか？ | 商品を値上げされたら、今後買えなくなるかも？ | 仕入れ価格の値上げが心配。 | ・支援することがあれば助ける。 ・他の企業と連携して取組むことはできないのか？ | そのようなことに金を使うな。（配当金減を懸念） | ・地域への経済的影響が心配 ・地域に負担を強いられるが心配（児童労働排除の際の、学校増築費用等） | 当社も負担させられるのか？ 値上げを認めてくれるのか？ |
| ⑤ 企業が全責任を持つ | ・良い取組みですが、全額費用を負担すると業績に影響をあたえそうですね。 ・売価が上がるかもしれませんね。 | 商品を値上げされたら、今後買えなくなるかも？ | 仕入れ価格の値上げが心配。 | 支援することがあれば助ける。 | そのようなことに金を使うな。（配当金減を懸念） | <有難うございます> | 当社も負担させられないか？ (仕入れ価格減) |
| ⑥ クラウドファンディングを募る | 人任せであり、集まらなかった時は、どのようにするのでしょうか？ | 活動を評価するが、資金の不足の場合でも人権保護が十分対応できるのか？ | 資金不足により、抗議活動などが発生した場合、商品を扱わない姿勢。 | ・資金が潤沢に集まらない場合は、調達した資金で支援する。 | <コメントなし> | 調達資金で整備をすすめてほしい | 当社も負担させられるのか？ |

事件が発生しました！！ パターン②

事件②：違法な賃金、長時間労働、結社の自由

- NGOの調査により、サプライヤーのうち1社が使っているサブ・コントラクター(Tier 2サプライヤー)が最低賃金を支払っていないことが発覚した。
- しかも12時間シフト制を敷き、10分間の休憩が2回あるきりであった。
- 従業員団結をしようとしている従業員は何人か首になった噂もあった。

UNGC 10原則から：

労働 – 原則3：結社の自由と団体交渉権の承認

代表的な社会課題：

| | 人権・労働 | 環境 | 腐敗防止 |
|----|--|---|--|
| 課題 | <ul style="list-style-type: none"> ・強制労働の排除 (自由意志による労働⁴) ・児童労働の排除 ・長時間労働の排除 ・違法な賃金の排除 ・非人道的な扱い⁵の排除 ・差別の禁止 ・従業員団結権の確保(結社の自由⁶) ・職場の安全および衛生環境の整備 | <ul style="list-style-type: none"> ・環境許認可の確保 ・汚染防止 ・有害物質の管理 ・排水等の廃棄物の管理 ・大気汚染物質の管理 ・製品含有物質の管理 ・生物多様性への配慮 | <ul style="list-style-type: none"> ・非倫理的な事業活動の排除 ・汚職賄賂の禁止 ・優越的地位の濫用禁止⁷ ・不適切な利益の供与及び受領の禁止 ・競争制限的行為の禁止⁸ ・正確な製品・サービス情報の提供 |