

## 児童労働とサッカーボール —— ナイキ社による労働改革の事例 ——

### 経営史講義資料

上野 継義

この世界経済においては、地球上の人間の住んでいるすべての国々が、お互いのための生産者であり生産物の買い手であって、相互に協力しあって働き、地球を包括する同じ一つの経済の参加者なのである。

ところが、他面では、地球上の人類のますます広い範囲の貧困化が進行し、彼らの生存の不安定が進行する。

——ローザ・ルクセンブルク<sup>1)</sup>

#### 目 次

1. 人権 NGO による告発
  2. ナイキ社のプロファイル
  3. サッカーボール生産と児童労働
  4. 児童労働はなくなったか
- 用語解説  
参考文献  
参考資料 ナイキ社「児童労働とサッカーボール」(翻訳)

### 1. 人権 NGO による告発

アメリカ合衆国オレゴン州ビーヴァートン (Beaverton) 近郊に本社を置くスポーツ用品最大手ナイキ社(Nike, Inc.)の経営姿勢が、1990年代後半、国際的な人権 NGO、労働改革家、大学の人権団体(campus organizers)などによって批判されることとなった。告発の内容は、東南アジアや中南米にあるナイキの契約工場が労働者を不当に安い賃金で雇用しているばかりか、労働環境も劣悪で、労働災害が多発しているというものである。

とくにサッカーボールの生産に児童労働が用いられているとの告発記事が写真雑誌『ライフ』1996年6月号に載ると、ナイキ社に対する輿論の目は厳しさを増した。<sup>2)</sup> この記事の著者シドニー・シャンバーグは、パキスタンの農村にあるサッカーボール工場に潜入取材した時のことを次のように振り返っている。

1) ローザ・ルクセンブルク『経済学入門』岡崎次郎、時永淑訳(岩波文庫、1978)、429。

2) Marc Gunther, "Under Pressure: Campaigns That Persuaded Companies to Change the World," *The Guardian*, February 9, 2015.

私のガイドを務めてくれたのはパキスタン人の快活な人権活動家、サディックさんである。彼は私に勧めてくれた、自分の本職を隠して、輸出用サッカーボールの工場をパキスタンで立ち上げたいアメリカ人のふりをしろ、と。嘘をつくのも、身の安全のため。ほんの数ヶ月前のこと、西側のジャーナリストが、児童労働が蔓延するこの封建社会について報道しようとして、脅迫や暴行に遭った。小さな子どもを一日60セントで酷使して合衆国などの先進国向けの輸出品を作っている地域の産業はとくにひどい。サディックさん本人も、サッカーボールの工場所有者に雇われた狼藉者から手荒い仕打ちを受けたばかりだ。

アフザル・バットは19歳の職長で、彼の兄がこの農村工場(village factory)を所有している関係で、すぐに商機を嗅ぎ分け、「100人くらいのかがり職工(stitchers)が必要なら、おれが手配できる」と話しかけてきた。「言うまでもないが、職工たちのかかえているペシジ(peshigi)はあなたが支払わなくちゃならない。」<sup>3)</sup>

この史料にいう「かがり職工」は、正五角形と正六角形の皮革パネルを糸で縫い合わせてサッカーボールを作る労働者のことである。彼らの両親はアフザル・バットの兄に150ドルから180ドルの借金があり、その返済義務が「ペシジ」である。つまり、かがり職工として働く子どもたちは、親の借金の形に取られた債務奴隷といってよい。

ナイキ社は当初生産拠点の労働実態に通じていなかったかのごとく装っていたが、同社の言行不一致が批判されることとなる。ナイキは自社の出版物『生産入門』の中で次のように述べていた。「人には安全な環境が与えられるべきだ。仕事のゆえに労働者が病気になってはならない。わけてもその仕事が健康増進のためのものならばなおさらだ。ナイキ社は自社の工場を安全にし、下請会社にも同じ労働環境を要求している。」<sup>4)</sup>ところが実際はそうではなかった。契約工場の労働実態が新聞、テレビ、雑誌、ウェブサイトで大々的に報じられるようになり、1998年には、サンフランシスコやシカゴなどで、会社の経営姿勢を問いただすための大規模なデモが組織された。大都市の観光名所にもなっていた旗艦店「ナイキタウン」が標的とされた。

国際世論の動きをナイキ社は甘く見ていたが、やがて容易ならざる雲行きに態度を180度転換することになる。1998年5月、同社の最高経営責任者フィリップ・ナイト(Philip H. Knight)は、児童労働の廃止に向けて行動すること、および契約工場の労働環境に合衆国並みの安全衛生基準を適用することを公言した。<sup>5)</sup>加えて情報開示の姿勢をアピールするとともに、2000年に入って自社のウェブページで問題解決のプロセスを説明するようになる。<sup>6)</sup>

3) Sydney H. Schanberg, "Six Cents an Hour," *Life Magazine*, June 1996.

4) Nike Inc., *Production Primer* (Oregon: the company, 1994), 1.4.

5) John H. Cushman, Jr., "International Business; Nike Pledges to End Child Labor and Apply U.S. Rules Abroad," *New York Times*, May 13, 1998.

6) 森撰「ナイキ 低賃金批判に対応 工場労働条件ネットで公開」『日本経済新聞(夕刊)』2000年6月5日。同記事に

このケース・スタディの目的は、ナイキ社が、なぜ、いかにして、契約工場における労働条件の改善に向けて積極的に取り組む姿勢を固めたのかを理解することである。そのためには双方の意見を聴取する必要があるだろう。すなわち、人権 NGO の報告書に即して問題の背景事情を概観することによって告発する側の論理を理解するとともに、この批判に対してナイキ社がいかなる取り組みをおこなったのかを理解しなければならない。そのための一助として同社ウェブページに掲載された「児童労働とサッカーボール」と題する弁明文を併せて翻訳紹介することにした（参考資料）。<sup>7)</sup>

## 2. ナイキ社のプロフィール

まずはナイキ社の生い立ちとグローバル企業への成長過程について概観しておこう。本節の記述は、ナイキ下請工場における労働「搾取」を告発した人権 NGO の 1996 年の報告書<sup>8)</sup>を出来るだけ忠実に紹介したものである。太字の節タイトルも原文のものである。部分的に情報を補ったところもあるが、文意は変わっていない。人権 NGO の問題関心を理解するための史料として読むことができる。

**フィリップ・ナイトとナイキ** ナイキという社名はギリシャ神話の勝利の女神にちなんでつけられた。同社の起源は、1964 年、オレゴン州を拠点とするアスレチック分野のビジネスマン、フィリップ・ナイトが、当時米国市場を席卷していたアディダスやプーマといったドイツ・ブランドに対抗して、日本からランニング・シューズ「オニツカタイガー」を輸入するアイデアで成功をおさめたときにさかのぼる。競争の優位性は日本製シューズの安さにあり、つまるところ日本の労働力が安価であったからだ。

**アジアでの生産** 米国内で製造しようとの実験は短命かつ不成功に終わった。以来ナイキのシューズはつねにアジアで作られてきたのであり、最初は日本で、次いで韓国、台湾で、そして近年は中国や東南アジアで製造されている。

---

よれば、ナイキは、同社のホームページに、北米の 53 の契約工場について賃金、福利厚生、安全対策、健康保全対策など 14 項目の評価を掲載した。外部の監査会社が調査し、毎月改訂する。年内に調査対象をアジアや中南米を含む世界の約 700 工場に広げる、と報じている。

7) Nike, Inc., "Child Labor and Soccer Balls," accessed July 2, 2000, [http://www.nikebiz.com/labor/ch\\_soccer.shtml](http://www.nikebiz.com/labor/ch_soccer.shtml). この弁明文はナイキ社のサイトから削除されて久しいが、史料として保存しておく価値があると判断した。なお、経営文書のデジタル化がすすむ一方、ウェブサイトの更新や削除も頻繁に行われるようになり、将来的に、経営史研究のための史料保全が難しくなることが予想される。こうした事情もまた、この史料の翻訳紹介を思い立った理由のひとつである。なお、国立国会図書館による「インターネット資料収集保存事業」はこうした問題への積極的な取り組み事例として注目される。アメリカ史分野におけるデジタル情報資源の作成については、次の論説を参照。小田悠生「アメリカ史研究におけるデジタル情報資源の現在」『立教アメリカン・スタディーズ』40号（2018年3月）: 33-56。

8) Tim Connor and Jeff Atkinson, "Sweating for Nike: A Report on Labour Conditions in the Sport Shoe Industry," Oxfam Community Aid Abroad Briefing Paper, no. 16 (November 1996), accessed March 22, 2002, <http://www.caa.org.au/campaigns/nike/sweat2.html#One>.

**インドネシアのナイキ** ナイキは1988年からインドネシアで生産しており、今日 [1995年頃]、靴のほぼ3分の1がここから供給される。ナイキ社はインドネシアで11の一次下請を使っており、さらに二次下請が数十ある。一次下請の中にはナイキ社と長年取り引きしてきた韓国系と台湾系の工場があり、これらの工場は同時にリーボックやアディダスやプーマといった他のブランド向けにも生産している。

**グローバル化した産業** ナイキのシューズ生産は文字どおりグローバルに展開している。製品のデザインは米国でなされ、製造は数カ国から取り寄せた原材料と韓国、台湾、日本の資本を使って労働力の安いアジアの国々でおこない、マーケティングは全世界でおこなわれる。このやり方はナイキに特有のものではない。それは製靴産業の隅々にゆきわたっており、衣服やおもちゃやエレクトロニクスなど、他の多くの産業でも同様である。

**オーストラリアのナイキ** インドネシア、タイ、中国で生産されたナイキのシューズやスポーツ衣料は、オーストラリアでも人気があり、ナイキ社はどこのマーケットでも支配的な地位を占めている。やはりここでもマイケル・ジョーダンが強力な顧客吸引力を発揮しており、他の国と変わらない。

1993年にナイキ・オーストラリア社 (Nike Australia Pty Ltd) は、スポーツ界の自国のヒーロー、スティーヴ・モンネゲッティ (Steve Monneghetti)、シェーン・ウォルン (Shane Warne)、キャシー・フリーマン (Cathy Freeman) らと契約して、「オーストラリアのスポーツにも感情移入」できる企業であることをアピールした。ナイキ社のマーケティング戦略は、各国の人気スポーツ選手と広告契約を結ぶことによって、企業イメージを、アメリカ・ブランドから、グローバル・ブランドに転換することである。<sup>9)</sup>

**中国の状況** 東莞 (とうかん) 市にある台湾企業の最大手は、とてつもなく大きな豫園 (Yu Yuan) 工場である。およそ4万人の労働者を雇用しており、その70%は女性である。労働者たちは、一個所に囲い込まれ、外界と隔離されている。伝えるところによれば世界最大の製靴工場であり、世界的トップブランド10社のスポーツ・シューズを生産し、ナイキ・シューズの3分の1を作っているという。ナイキのロゴ「Just Do It」が洞窟のごとくがらんとした大きな建物の一面を覆っている。巨大な「アディダス」のサインが隣接する建物の屋上に据えられている。この同じ工場で作られている他のスポーツ・シューズ・ブランドには、リーボック、プーマ、LAギア、ニュー・バランスも含まれている。

**ナイキはアジアの民主化を嫌う** Oxfam (オックスファム) のウェブサイトには、ナイキ・シューズの生産体制が南北の経済格差に依拠しているとの説明があったので併せて紹介しておく。「ナイキはこれまで首尾一貫して、自社のスニーカーの生産拠点を、賃金をもっとも安く、労働者の人権をもっとも冷酷に踏みじられている場所へと移してきた。下のグラフ [省略] は1990年と1999年の間の

9) L. Martini, "Just Did It," *Marketing, Melbourne, Australia* (June 1995): 18, 23.

生産拠点の変化を跡づけている。1990年にナイキのスニーカーの半分以上が韓国で作られていた。ところが韓国が民主化し、韓国人労働者が賃上げを求めて闘うようになると、ナイキは生産拠点をインドネシアと中国に移した。インドネシアが1997-98年に民主主義に向かって動き始めると、ナイキは同国での生産を削減して、ヴェトナムと中国に生産拠点を移しはじめた。ナイキの2001年の年次報告書によれば、2001会計年度にナイキ・シューズの40%が中国で作られており、31%がインドネシア、13%がタイとヴェトナム。わずか1%ずつがイタリアと韓国と台湾で作られていた。」<sup>10)</sup>

次節では、サッカーボール生産における児童労働について、ナイキ社と人権NGO、双方の主張を観察してみよう。

### 3. サッカーボール生産と児童労働

**サッカーボールの生産と労働** 皮革パネルを縫い合わせて作る最高級のサッカーボールは、過去80年以上にわたって、パキスタン東部のシアルコット (Sialkot) 地域で生産されてきた。1999年、世界生産のおよそ75パーセント、アメリカ合衆国へ輸入されるサッカーボールの71パーセントがこの地域で作られた。残りは中国、インド、インドネシアである

シアルコット地域には、皮革パネルの縫い合わせ作業に従事するかがり職工（労働者）が集住していた。都市中心部におよそ1万人、周辺農村部に3万人いて、日夜サッカーボールの生産に従事していた。

1970年代から80年代に生産プロセスの革新がすすみ、とくに皮革パネルの裁断機に改良が加えられると、児童労働が広がるきっかけになった。<sup>11)</sup> 1996年のILOの調査によれば、5歳から14歳までの7千人を超える子供が、朝から晩まで、時に10時間から11時間、フルタイムで就労し、出来高払いで賃金を受けとっていた。ボールひとつにつき20から22ルピー、米ドルに換算して50セントから55セント、1ドルにも満たない。平均的な腕前の職工は一日に2つか3つのボールを完成させるのが普通である。地元の人権活動家の証言によれば、子どもたちは親の借金返済のために働いており、そのために逃げだすことかなわず、学校にも行けず、貧困の連鎖から抜け出せずにいる。<sup>12)</sup>

1996年6月、アメリカ下院議会国際関係委員会の人権小委員会がこの問題に関する公聴会が開かれた際、次のような事例が紹介された。

10) NikeWatch, "Reports: Frequently Asked Questions, 2: Where Are Nike's Sneakers Made?" Oxfam Australia, accessed December 16, 2002, <http://www.caa.org.au/campaigns/nike/faq.html>.

11) Nike to Christopher Smith, chairman of the Subcommittee, June 6, 1996, quoted in Human Rights and Business Dilemmas Forum, "Child Labour," accessed July 25, 2017, <https://bit.ly/2tWXwYV>.

12) International Labor Rights Fund, "Child Labor in the Soccer Ball Industry: A Report on Continued Use of Child Labor in the Soccer Ball Industry in Pakistan," (February 1999).

シルギは三歳の女の子で、……汚い衣服を着て、土間に座り、手に余る大きな針で、ロサンゼルスに送られるサッカーボールを縫っている。縫いはまずまずの出来映えだが、手がとても小さいので、鉋で糸を切ることが出来ず、隣で一緒に働いているお姉さんに手伝ってもらわなければならない。<sup>13)</sup>

**国際世論の高まりとナイキ社** 1990年代半ば、国際世論の高まりがサッカーボールにかかわる諸団体への改革圧力となり、児童労働問題に対処しようとの気運が高まった。1995年5月、サッカーボールの生産に児童労働が使われていることが報じられると、国際サッカー連盟 (Federation of International Football Associations; FIFA)、スポーツ用品産業世界連盟 (World Federation of the Sporting Goods Industry; WFSGI)、シアルコット商工会議所 (Sialkoto Chamber of Commerce and Industry; SCCI) などの関係団体が対応を迫られることになる。ILOの児童労働撤廃国際計画 (IPEC)、国際児童基金 (UNICEF)、子どもの権利保護を目的とする国際NGO、セーブ・ザ・チルドレン (Save the Children) が、パキスタンのサッカーボール産業に介入しはじめた。こうして1997年2月14日、これらすべての利害関係者が米国アトランタに集まり、14才以下の児童の就労を制限する方向で一致して行動する協定 (Partners Operational Framework) に署名した。<sup>14)</sup>

ところが、ナイキ社は、下請企業のことについては我関せずの態度を貫いていた。ナイキの生産担当副社長デヴ・テイラー (Dave Taylor) は言い放っている。「わが社で工場労働者を雇っているわけではないし、工場内の労務政策の決定にも関与していない。工場の運営は彼らに任せている」と。<sup>15)</sup> また、ナイキは自社ばかりがメディアの批判にさらされていることに不満であった。1996年6月、先に引用したアメリカ下院議会人権小委員会に宛ててナイキ社は次の書簡を送っている

『ライフ』誌6月号に、パキスタンのサッカーボール産業において児童労働が使われているという衝撃的なストーリーが掲載されました。この論説はナイキに批判的でしたが、他のスポーツ用品会社もパキスタンで活動しているのです。ナイキは、この論文 (ナイキに言及している部分) が誤解を招きやすく不正確だとわかりましたので、……貴小委員会の公聴会に直接資料を提出したいと思います。<sup>16)</sup>

13) James P. Moran's remarks, U.S., House, *Hearings before Subcommittee on International Operations and Human Rights of the Committee on International Relations, House of Representatives*, 104th Cong., 2nd sess., June 11 and July 15, 1996 (Washington, D.C.: GPO, 1996), 4.

14) Nasir Dogar, "Workplace Monitoring as a Tool for Combating Child Labour: Experience in Pakistan," ILO/Japan Asian Regional Meeting on Monitoring Child Labour at the Workplace, Dhaka, Bangladesh, 24-26 October 2000, *ILO Technical Paper*, no. 2 (2000), 3-4.

15) Donald Katz, *Just Do It: The Nike Spirit in the Corporate World* (New York: Random House, 1994).

16) NIKE to Christopher Smith, chairman of the Subcommittee, June 6, 1996, quoted in *Hearings before Subcommittee on International Operations and Human Rights of the Committee on International Relations*, 272. 括弧内の説明は原文のまま。

自社製品の生産を、賃金水準が低く環境基準や安全衛生基準が厳格ではない国々に下請けに出している企業はナイキだけではない。先進国に本社をかまえるほぼすべてのスポーツ用品大手は同じ生産物流体制に依存している。チャレンジ、バーデン、アディダスしかりである。他の産業も似たり寄ったりである。「ユニクロ」ブランドを展開するファーストリテイリング、エレクトロニクス分野のアップル、マイクロソフト、IBM、デル、ヒューレットパッカードなど、挙げればきりがない。<sup>17)</sup>ここではスポーツ用品業界に考察対象を限定して話をすすめよう。

**なぜナイキ社を狙うのか** いったいなにゆえに人権 NGO や労働改革家はナイキ社に批判のターゲットを絞っているのだろうか。スポーツ用品大手の生産物流体制がどこも同じだということは、人権団体の側でもよく分かっている。にもかかわらずナイキ社を集中的に批判するのは、Oxfam の報告書によれば、同社がこの産業のリーディング・カンパニーだからだという。もしもナイキが批判を真摯に受けとめて、新しい問題解決策を提示してくれるならば、その影響は多方面におよび、同業他社のお手本ともなり、その意味で問題解決の早道になるからだ、というのである。その報告書から関連箇所を訳出してみよう。

「およそこの問題についてどうしてわれわれだけが批判の対象となっているのか？ ポートランド [ナイキ本社のある米国オレゴン州北西部の港市] だけでも、インドネシアや中国、韓国にアスレチック・シューズとアパレルを下請に出している会社は4つもある。」とナイキ広報部はいう。<sup>18)</sup>

ナイキが他のシューズや衣料会社よりも劣悪であるがゆえに特別視されているのではない。この産業全体に広がっている経営行動の一例にすぎない。他の産業でも安い労働力の雇用はなされている。

この報告書に描かれている労働条件の工場群は、多くの場合、ナイキだけでなく、リーボックやアディダスなど他のブランド向けにも靴をつくっている、つまりみな労働条件は同じなのだ。それゆえ「リーボックの工場」と対比するかたちで「ナイキの工場群」について云々することなど、まったく無意味である。たいていの場合それらは同じ工場群なのだ。われわれの主たるターゲットは下請会社であって、ナイキではない。

ナイキを弁護する立場からいえば、もしも大きな問題がより小規模で統制しうる大きさ、つまりこの場合には、一国の10箇所程度の工場のすべてが一つの名前のブランド企業によって支配されているならば、アジア全域に広がる労働搾取といったこの手の大問題にとり組むのはとてもたやすくなる。もしもこれらの工場群の労働条件がわれわれの努力とナイキの圧力によって改善し得るならば、産業全体に波及効果をもたらし、よその国にあるナイキの下請工場はも

17) "UNIQLO Clothes Made Using Sweatshop Labor in China," *Japan Press Weekly*, June 14, 2017; Brian Merchant, "Life and Death in Apple's Forbidden City," *The Guardian*, June 18, 2017; "Working in a Chinese Sweatshop for HP, Microsoft, Dell and IBM," *The Observers*, December 2, 2009.

18) Dusty Kidd, *Nike Public Relations* (the author, 1993).

とより、他のブランドを冠する会社の工場群にも影響が及ぶことだろう。もしも産業全体に影響を及ぼさそうと思うなら、ナイキは「止血点」として利用できるのだ。

他のブランドよりもナイキが選ばれたのは、同社が市場占有率のみならず、イノベーションや新製品開発の点においても、この産業のリーダーだからである。ナイキの行くところ、他企業もしたがう傾向にある。[中略]

強調しておきたいことは、この会社にダメージを与えようとの考えでナイキ社の「あら探し」をしているのではないし、同社の製品をボイコットするよう要求しているのでもないということなのだ。むしろその正反対であって、われわれはナイキ社が解決策を提示するのを見守っているのであり、実際それは一定程度までなされた。われわれが求めているのは、ナイキが自社の経営規範 (Code of Conduct) を下請会社にも適用して、いっそう厳格に実行してほしいということなのである。わたしたちは、同社製品の購買者として、買い求めた製品が倫理的に正しく製造された(ethically produced)ものだとすることを保証できるような会社になってほしいのだ。<sup>19)</sup>

人権 NGO はナイキ社が 1994 年に発表した「経営規範」を逆手に取り、言行一致を求めたのである。そこには次の文言が記されていた。「人権や機会の平等といった領域において、あるいはビジネスをおこなっているコミュニティとの関係において、わが社は、要求されていることだけでなく、可能ならばリーダーに期待されていることをもしようと思っている」(Nike 1994: 1.1) と。

#### 4. 児童労働はなくなったか

**ナイキ社の労働改革への取り組み** ナイキ社は、先述のとおり、下請企業における児童労働の撤廃と労働環境の改善に向けて行動しはじめた。手始めにアーンスト&ヤング (Ernst & Young) とプライス・ウォーター・ハウス (Price Waterhouse) という大手監査法人二社に下請工場の労働環境監査を依頼した。しかし、ヴェトナムの工場に関するアンドリュー・ヤングの報告書はナイキ社を無罪放免しており、この監査意見は証拠不十分であると批判され、監査の方法も疑問視された。<sup>20)</sup> その後も試行錯誤はつづくが、1998年にナイキ社は、ジョージ・ブッシュ政権のメディア担当特別補佐官 (Special Assistant to the President George H. W. Bush for Media Affairs) などを歴任したマリア・アイテル (Maria Eitel) を企業責任 (Corporate Responsibility) 担当副社長に抜擢し、その助言にしたがい自らの過ちを率直に認める方向へと舵を切る。また、米国のアパレル小売業の最大手 GAP とともにグローバル・アライアンス (Global Alliance for Workers and Communities) という NGO を設立して、東南アジアの契約工場における労働条件および労働環境の改善に取り組んだ。パキスタンのサッカーボール

19) Connor and Atkinson, "Sweating for Nike."

20) Dara O'Rourke, "Smoke from a Hired Gun: A Critique of Nike's Labor and Environmental Auditing in Vietnam as Performed by Ernst & Young," Transnational Resource and Action Center, San Francisco (August 23, 1996).

生産については、参考資料「児童労働とサッカーボール」にみるとおり、ナイキは専属サプライヤーによる生産システムの見直しと労務改革への取り組みを支援した。

ナイキ社は人権 NGO も納得する対策をいくつも打ち出し、企業倫理面において一定の社会的認知を得たと言ってよい。とはいうものの、その一方で、NGO が思い描いていた問題解決の道は容易に実現しそうになかった。ナイキに対する人権活動家の批判はいまなお続いており、児童労働もなくなっていない。

**生産拠点の移動** サッカーボール生産と児童労働について、その後の経緯を手短かに紹介しておく。国際労働権利フォーラム (International Labor Rights Forum) による 2008 年 10 月の報告書によれば、スポーツ用品大手メーカーの下請企業は、サッカーボールの生産拠点をシアルコットからインド北部に移しており、そこでは相変わらず児童労働が使われている。労働者のほとんどは、ムスリムの土地なし農民であり、「不可触賤民 (dalits)」と呼ばれる最下層の労働カーストに属する人びとである。この人たちは主として農業や建設業の仕事に従事しているが、年間を通じて安定した雇用がないために、ほかの仕事で食いつがなければならない。スポーツ用品の下請業者は、このような彼らの足元を見て、家族ぐるみで雇い入れ (当然のことながら子どもも含まれる)、基準以下の賃金で働かせているという。<sup>21)</sup>「児童労働はきわめて複雑な社会問題であり、単一の解決策などあろうはずもない」との国際労働機関 (ILO) の報告書の言葉が重く響く。<sup>22)</sup>

## 用語解説

**アパレル (apparel)** ラテン語起源の古フランス語 *apareillier* に由来する。「整える、調える」という動詞、および「装飾品、装身具、家具、調度品」を意味する名詞として、中英語 (1100 ~ 1500 年頃に使用された Middle English) に登場する。今日のアメリカ英語では、商品としての既製服を意味するようになった。日本ではもっぱら洋装の既製服を意味している。「アパレル産業」といえば、衣服の製造および流通業のことである。

**ナイキタウン (Nike Town)** ナイキ社は先進工業国の主要都市に「ナイキタウン」と呼ばれる直営の販売店を展開しており、観光スポットとしても人気を集めている。たとえば、シカゴのお店はこうだ。「ノースミシガン通りの先に“ナイキタウン”と呼ばれる面積 6 万 8 千フィー

21) International Labor Rights Forum, "Child Labour in Football Stitching Activity in India: A Case Study of Meerut District in Uttar Pradesh," October 6, 2008, p. 1 and 12-13. See also Chris Nelson, "Child Labor Migration: Soccer Ball Industry Shifts from Pakistan to India, Bringing Labor Violations," *IndUS Business Journal*, November 1, 2008, accessed July 25, 2017, <http://old.laborrights.org/stop-child-labor/foulball-campaign/news/11768>.

22) Dogar, "Workplace Monitoring as a Tool for Combating Child Labour," 2.

トのナイキ直販店がある。一日の入場者が約1万2千人を数えるこの店は、店というより運動靴とスポーツの博物館といったほうがふさわしく、バスケットボールのコート、マイケル・ジョーダンをはじめとするナイキの契約選手の白い彫像、さまざまな熱帯魚が泳ぐ大型水槽を備え、壁や床のいたるところに、いかにもナイキらしい生き生きした画像がはめ込まれている。ナイキタウンは1992年夏にオープンするとすぐ、リンカーン・パーク動物園やシェッド水族館、世界的に有名なシカゴ美術館を抜いて、シカゴ周辺でもっとも人気のある観光地になった。」出典：ドナルド・カツ『ジャスト・ドウ・イット——ナイキ物語——』梶尾克教訳（早川書房、1996）、24-25。

南北問題（the North-South problem） おもに北半球に集中する豊かな社会と、南半球に集中する経済的に貧しい国々との間に存在する貧富の格差、およびそれに付随するさまざまな諸問題を象徴的に表現する言葉。なぜ「象徴的な言葉」かというと、オーストラリアやニュージーランドのように南半球の豊かな社会もあれば、北半球に貧しい国もあるからである。また、豊かな社会の中の貧困という問題もある。参考文献：見田宗介『現代社会の理論』（岩波書店、1996）、第3章。

南北の経済格差の具体例として、2008-2009年版『地球白書』から引用してみよう。「20世紀の社会システムはかつてない“快適性”“利便性”をもたらし、世界総生産は1900年から2000年までに約18倍以上になった。人類の平均寿命は飛躍的に伸びた。しかし、今日、20世紀の社会システムは破綻しつつある。世界の最富裕層500人の富は最貧困層4億1600万人とほぼ等しい。そして世界のおよそ半分（25億）は1日2ドル以下でその日を暮らす。市場原理は社会の絆をも侵食しアメリカ社会では4人に1人は親友と呼べる人を持たない。私たち、21世紀を生きる者たちはどんな“社会”をつくるべきなのだろうか。」出典：Christopher Flavin et al, *State of the World 2008* (New York: W.W. Norton & Co., 2008); ワールドウォッチ研究所『地球白書 2008-2009 ——持続可能な社会への変革——』（ワールドウォッチジャパン、2008）。

ムスリム（Muslim） イスラム教徒。アラビア語で「アッラー（唯一神）の教えに帰依する者」の意。なお、アッラーは神の固有名ではなく、アラビア語の「神」という一般名詞。ユダヤ教、キリスト教、イスラム教はいずれも同じ「神」を信じているが、教義を異にする。

## 参考文献

関連する文献および映像資料は膨大な量にのぼる。ここでは問題を理解するうえで役立つであろうものを、思いつくまま拾いあげてみた。NGOの報告書やナイキ社の事例研究のほとんどは英語で記されている。学生の利用を考えて邦語文献も適宜採録している。

Connor, Tim, and Jeff Atkinson. "Sweating for Nike: A Report on Labour Conditions in the Sport Shoe Industry." Oxfam Community Aid Abroad Briefing Paper, no. 16 (November 1996). Accessed March 22, 2002, <http://www.caa.org.au/campaigns/nike/sweat2.html#One>.

Murphy, David F., and David Mathew. "Nike and Global Labour Practices: A Case Study Prepared for the New Academy of Business Innovation Network of Socially Responsible Business." January 2001. これはビジネス・スクール向けの事例研究である。事例研究の目的は、ナイキ社が、なぜ、いかにして、契約工場における労働条件の改善に取り組む方針を固めたのかを、企業経営者や学生が理解するための素材を提供することである、と述べている。

"Nike Sweatshops: Behind the Swoosh." YouTube, July 28, 2011. Accessed April 5, 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=M5uYCWVfuPQ>. このほかにも大量のドキュメントが YouTube に挙がっている。

O'Rourke, Dara, and Garrett Brown. "Beginning to Just Do It: Current Workplace and Environmental Conditions at the Tae Kwang Vina Nike Shoe Factory in Vietnam." March 14, 1999.

U.S. House. *Hearings before Subcommittee on International Operations and Human Rights of the Committee on International Relations, House of Representatives*, 104th Cong., 2nd sess., June 11 and July 15, 1996. Washington, D.C.: Government Printing Office, 1996.

逢見直人「サッカーボールに込められた願い」『日本労働研究雑誌』第47巻第4号（2005年4月）：73-75。

香川孝三「パキスタン・インドにおけるサッカーボールの生産と児童労働」『国際協力論集』第10巻第2号（2002年9月）：31-58。

NHK スペシャル『地球市場 富の攻防 第4回 巨大企業対NGO』2003年5月4日放映。ナイキ社のマリア・アイテル企業責任担当副社長の働きに光を当てている。ナイキはGAPとともにグローバル・アライアンスというNGOを設立して、東南アジアの契約工場における労働条件および労働環境の改善に取り組んだ。この映像作品は次の論説にも紹介されている。伊吹英子「経営戦略としての『企業の社会的責任』」『知的資産創造』2003年9月号, 54-71。

日本労働研究機構「児童労働とワールドカップ」『JIL労働情報』no. 220（2002年6月28日）, accessed June 28, 2002, <http://www.jil.go.jp/mm/ym/20020628.html>. このサイトに関連サイト（ILO's press releases and reports）へのリンクがはられている。この資料は、現在では、国立国会図書館インターネット資料収集保存事業（Web Archiving Project）のサイトから検索して、閲覧できる。 [http://warp.ndl.go.jp/search/archivesearch/WE00-ToWE05.do#searchCondition\\_contentCollectUrl](http://warp.ndl.go.jp/search/archivesearch/WE00-ToWE05.do#searchCondition_contentCollectUrl).

「ナイキの下請工場労働者の労働条件未だ改善されず」『海外労働時報』310（2001年5月）：22-23。

ナイト, フィル.『Shoe Dog ——靴にすべてを。』東洋経済新報社, 2017. 創業者の自伝。

## 参考資料

### ナイキ社「児童労働とサッカーボール」(翻訳)

#### 解題

この参考資料は、ナイキ社のウェブページに掲載された「児童労働とサッカーボール」と題する弁明文の全訳(資料1)とそのオリジナル(資料2)である。この文章は同社のウェブページから削除されて久しい。

この文章が公開された時期は、記述内容ならびに当時の新聞報道から推して、おそらく2000年の中頃であろう。ナイキ社のパブリック・リレーションズ(PR)は、1998年以降、マリア・アイテル企業責任担当副社長のアドバイスにしたがい、自社の間違いを率直に認める方向へと180度転換した。この資料の出だしの一文に、そうした方向性を読みとることができるであろう。

翻訳上注意すべき用語はほとんどない。サッカーボールがどのように生産されているのか、その実態を“production practices”という言葉で表現し、この伝統的な生産の仕組みを“the system”の語で受けている。

## 資料 1

## 児童労働とサッカーボール

ナイキの労働対策上の大失敗は新しい製品ラインを追加したことに胚胎しており、生産の実態について下調べを怠ったことである。サッカーボールのことだ。

1995年に、わが社はサッカーボールをパキスタンで作らせることにした。手縫いの最上級のサッカーボールは、一般的に、シアルコット (Sialkot) 市内とその近郊で作られていた。伝来の生産方法が踏襲されており、工場で裁断された皮革パネルが仲買人 (middlemen) によって集められ、仲買人がそれをシアルコット周辺農村に住む数十の請負人 (subcontractors) に供給し、請負人が未加工の皮革パネルを膝り職工 (stitchers) に配って回るといったものだ。職工たちは泥や日干し煉瓦でできた自宅で作業するのが普通であり、それはアジアの最貧国の典型的な家屋である。

サッカーボール用皮革パネルの縫製を家内作業に出すシステムは、ある意味で、よい考えであった。労働者は、育児や家事、穀物や家畜の世話をしながら、現金収入の機会を得ることになったからである。この産業は何十年もこの方式でやってきた。

ところがサッカーボールの家内生産は搾取の温床にもなった。ナイキのバイヤーが1995年の秋にこの地に入ったとき、膝り職工たちが適正な賃金を受け取っているのか否か、しかるべき年齢に達しているのか否か、たしかなところは誰にも分からなかった。もとより、膝り職工たちの仕事場、つまり貧民たちの粗末な家が、良好な労働環境でなかったとは思うが。

わが社は別の生産の仕組みを見つけようと決心し、それがダメならサッカーボール事業から完全に手を引くつもりであった。

1996年1月に、ナイキと、サッカーボールの新しい専属サプライヤー、サガ・スポーツ (Saga Sports) とがオレゴン州で会談し、家内作業をよりよく管理し監視できる作業環境へと転換するためのプラン作りに着手した。サガの社長カシッド・スーフイ (Khushid Soofi) は、市内に工場を建てて、熟練膝り職工をバスで運び、家内作業を全廃するという、一番簡単なアプローチを採用しようとしていたのかもしれない。

しかし、彼が懸念していたのは、そのような生産体制では膝り職工の家族を互いに結びつけている人間的な絆を断ち切ってしまうのではないかという点にあった。村はシアルコット中心部から数時間の距離にあった。このやり方だと、事故が日常茶飯事の道路を歩いて毎日何時間もかけて通勤しなければならなくなる。

1996年4月に、彼はシアルコット地区を取り囲むかたちで複数の作業センター (stitching centers) を設置するプランを提案してきた。そうすれば膝り職工は家族から引き離されはするものの、村の外には出なくてもよいと考えたのである。ナイキ経営陣は了承し、この新しい投資案件を支持することを約して、サッカーボールが従来よりも高くつくことをも受け入れた。

今日、シアルコット地区にはサガ社の8つの作業センターがある。そこには数千人の賤り職工が雇用されている。賤り職工の平均年齢は22歳、最年少者は18歳である。これらの作業センターには、無料の昼食、無料の医療クリニック（賤り職工とその近親者が使える）、労働者が適正価格で日用品を買える信頼のおける売店、託児所と幼稚園、レクリエーション・センターがついている。一つの作業場は女性専用だが、それはイスラムの伝統ゆえに男女を同一の作業場におくことが適わないお国柄だからである。

最初のセンターが開設された1996年11月、スーフィ氏は児童労働問題に関心のあるすべての人々を訪ねて言い分を聞き、この悪習を取り除くための協力方法について教えを請うた。

児童労働反対を唱えて製品をボイコットすれば成人にふさわしい職も大量に失われてしまう、それを憂慮してスーフィ氏は次のように話しかけた。「わたくしどもは、メディアやNGOs（非政府組織）、種々の人権団体、他ならぬ反児童労働団体からも、倫理的な支持（moral support）を得なければなりません。これらの団体のすべてが差し迫った関心を抱いている課題を成し遂げるチャンスを私どもに与えていただきたいのです。」

それから3年たち、いまやサガ社は産業に変化をもたらす評判のリーダーである。作業センターそれ自体が賤り職工たちの伝統的な仕事と生活のパターンを分断し、家計を支える婦人の機会を狭めてしまったと言う人がいるが、われわれの考えでは、解決すべき最初にして最大の問題は児童労働であった。管理と監視の行き届いた作業センターでそれは可能となったのであり、ナイキのサッカーボールはすべてそこで生産されている。

## 資料 2

## Child Labor and Soccer Balls

By far Nike's biggest mistake in labor practices was to begin to make a new line of products, without doing our homework on the production practices. Soccer balls.

In 1995, we first started to have soccer balls made in Pakistan. Typically hand-stitched, the best soccer balls were made in and around the city of Sialkot. Using a production practice that was decades old, leather panels cut by a factory were collected by middlemen, who provided the panels to subcontractors in the dozens of villages surrounding the city. Subcontractors delivered the pre-punched leather panels to stitchers, usually working in homes of mud or adobe, the typical bulk of housing in one of the poorest countries in Asia.

On one level, the system of providing soccer ball panels for home stitching made good sense. It allowed workers with other obligations, including rearing children, running a home, and tending to crops and livestock, the opportunity to earn cash income. The industry had functioned this way for decades.

But the home stitching of soccer balls also elevated the potential for exploitation. When Nike buyers arrived on the scene in the fall of 1995, no one could say for certain whether stitchers were paid the proper wages, or were of the proper age. Certainly, their work places — the simple homes of poor people — did not offer a good work environment.

We decided to find a different system, or stay out of the soccer ball business altogether.

In January 1996, Nike and our new, sole soccer ball supplier, Saga Sports, met in Oregon to begin to devise a plan for converting home work to a more controlled and monitored work environment. Saga's president, Khurshid Soofi, might have opted for the easiest approach: build a factory in the city, bus skilled stitchers to it, and eliminate home-work altogether.

But his concern was that such a system would tear apart the delicate fabric that binds the families of stitchers together. Villages are hours from the center of Sialkot. That would necessitate hours of daily commute time across a road system where accidents are common.

In April 1996, he proposed a plan to begin to construct a series of stitching centers to ring the Sialkot district. In effect, he proposed bringing stitchers out of the home, but not out of the village. Nike managers agreed, and pledged to support the new investment by paying higher prices for soccer balls.

Today, there are eight Saga stitching centers in the Sialkot district. They employ several thousand stitchers. The average age is 22, and the youngest stitcher is 18. Each of these centers has free lunch; a free medical clinic (available to the stitcher and his or her immediate family); a fair price shop to ensure

workers have access to reasonably-priced commodities; day-care and kindergarten for children; and a recreation center. One center is dedicated solely to women, in a country where Islamic tradition does not allow men and women to share a workplace.

When the first center opened, in November 1996, Mr. Soofi called on all those interested in the issue of child labor to lower their voices and seek means to cooperate to eliminate this pernicious vice.

Fearful that calls for boycotts on the basis of child labor violations could wipe out jobs for thousands of deserving adults, Mr. Soofi said, "We need to have moral support from media, NGOs (Non-Governmental Organizations) and different federations for human rights, and of course anti-child labor organizations. Let us have the chance to accomplish a task for which they all have a grave concern."

Three years later, Saga is the acknowledged leader in an industry of change. While some argue the stitching center itself disrupts the work/life patterns of the traditional stitcher, and reduced opportunities for women to create earning power for a family, from our point of view, the first and biggest issue to solve was child labor. A controlled and monitored stitching center, where every Nike ball is produced, allows that to happen.

Source: Nike, Inc., "Child Labor and Soccer Balls," accessed July 2, 2000, [http://www.nikebiz.com/labor/ch\\_soccer.shtml](http://www.nikebiz.com/labor/ch_soccer.shtml).

## Child Labor and Soccer Balls: Nike and Global Labor Reform Practices

Tsuguyoshi Ueno

### ABSTRACT

Nike is a US based sports apparel company, one of the largest suppliers of sporting goods in the world. Throughout the 1990s, Nike was accused by labor activists, campus organizers and international human-rights NGOs for allowing the factories of Nike's partners in cheap labor countries to abuse and exploit workers. In 1996, Life magazine published a story headlined "Six Cents an Hour," with a photo of a Pakistan boy sawing Nike soccer balls.

Bowing the pressure, Phillip H. Knight, Nike's chairman and CEO, promised reform in a 1998 speech, that is, to root out underage workers and require overseas manufacturers of its sporting wares to meet the same standards enforced by the United States Occupational Safety and Health Administration at home. Also Nike explained on the official website the process of labor reform in the factories of Nike's manufacturing partners.

Critics of Nike responded favorably to many elements of the plan released by the company, but child labor in soccer ball production did not cease. A recent report of an human-rights NGO said, "Efforts in the 1990's to expose abuses in the assembly of soccer balls in Pakistan pushed businesses into India, where children continue to work in this industry."

This paper is composed of two parts: a brief story of the Nike case for using as classroom discussions and a Japanese translation of Nike's report of "Child Labor and Soccer Balls" on Nike's website. As a business-history case study, its main purpose is to offer students with insights into why and how Nike has developed business policies and procedures to improve working conditions in the factories of Nike's global partners.

