



일본 기업의 사회적 책임과 노조의 사회적 책임¹⁾

오학수 (일본 노동정책연구 · 연수기구 주임연구위원)

■ 머리말

일본에서는 1990년대, 자동차 리콜 은폐, 식품의 위장 표시 등, 기업의 부정 사건이 사회적 으로 크게 이슈화되었다. 기업은 이러한 비판을 받고 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR)에 대한 인식을 높이면서 본격적으로 CSR 활동을 추진하였다. 2003년은 일본의 CSR 원년(元年)이라고 불리어질 정도다.

일본의 랭고총련은 CSR의 움직임을 정확하게 파악할 뿐만 아니라 CSR에 있어서 노조의 역할을 명확히하기 위하여 2005년 CSR위원회를 발족시켜 2년간 조사·연구하였다. 그 결과를 2007년 <노동 CSR>²⁾이라는 책으로 출간하였다. 필자는 상기 CSR위원회의 멤버로 참가하였는데 2007년 이후 CSR에 대한 노조의 역할과 CSR 진전을 위한 노조의 사회적 책임(Union Social Responsibility: USR)을 추가조사하여 그 내용을 본고에 소개하기로 한다.

1) 본고는 일본의 랭고총련 월간지 『DIO』, 2011년 10월호에 게재한 내용을 약간 수정·가필한 것이다.

2) 이나가미 타케시/랭고총련 편(2007), 『노동 CSR』, NTT출판. 기업과 노조에 대한 앙케이트 조사 결과는 랭고총련(2006), 『기업의 사회적 책임(CSR)에 관한 앙케이트 조사보고서』로 출간되었다.

■ CSR의 내용(CSR위원회 조사 내용)

일본에서 CSR이 무엇인가에 대한 통일된 정의는 없다. 기업마다 CSR에 대한 인식이 각기 다를 수 있는데, 구체적으로 일본 기업이 CSR로 인식하고 있는 것이 무엇인지 살펴보기로 한다. 령고총련이 2005년 노조와 기업에 대하여 실시한 앙케이트 조사 결과에 근거해서 일본의 노사가 생각하고 있는 CSR의 내용을 확인하기로 한다. 노사가 CSR이라고 인식하고 있는 것은, ‘법령 준수를 위한 사원 교육’ (기업 81.2%, 노조 85.1%, 이하, 같은), ‘지구 온난화 가스의 수치 목표에 근거하는 삭감’ (72.5%, 70.8%)이 가장 높고, 노사 사이에 인식의 갭이 거의 없다. 노동 CSR에 관계되는 항목에 대해서 구체적으로 보면, ‘65세까지의 고용 연장’ (66.1%, 78.5%), ‘사원의 육체적·정신적 건강(mental health)의 관리와 개선’(61.9%, 77.6%), ‘장애인 고용의 충실’ (57.4%, 53.8%), ‘육아 간병휴가의 취득촉진’ (49.5%, 64.9%), ‘실질 노동시간의 단축’ (42.3%, 66.8%), ‘여성 관리직의 등용촉진’ (27.2%, 32.8%), ‘자회사·관련 회사나 공급망에 있어서의 ILO 중핵적 노동기준의 준수(해외 포함)’(23.5%, 26.3%), 그리고 ‘정사원과 단시간 근로자와의 균등처우의 촉진’ (19.8%, 36.6%)이었다 (표 1 참조). 이상이 현재 일본의 노사가 생각하고 있는 CSR의 내용이다.

■ 노조의 CSR 진전을 위한 노력

여기에서는 노조가 CSR 진전을 위하여 어떤 노력을 하고 있는지 기업별노조인 S노조, 산업별노조인 손해보험노련, 그리고 5개의 산별노조로 구성되어 있는 금속노협(노조원 약 200만명)의 사례를 살펴보기로 한다.

기업별노조(S노조): 노사관계의 변혁과 워크라이프밸런스의 추진

S노조는 2011년 7월 현재 노조원 약 1만 2,000명을 거느리고 있는 제조업 대기업의 기업별

노조다. S노조는 이전부터 나쁜 관행으로 지속되어 온 ‘억지판매’³⁾를 없애는 경영 개혁 운동⁴⁾을 1999년부터 2년 연속 실시하여 회사 경영을 획기적으로 개혁했다. 그 결과 노사관계는 물론 CSR도 크게 진전되었다.

우선 노사관계에 대해서 보면, S사의 노사 간에는 종래 경영협의회가 매월 개최되었다. 협의회의 내용은, 회사가 2개월 전의 기업 실적과 임원회의 결정 사항 등의 설명을 하는 것에 지나지 않았고, 노조가 발언해 협의하는 것은 전무한 극히 형식적인 것이었다. 회사 측 책임자는 인사부장이며, 노조가 사장의 출석을 요구하는 것은 생각할 수 없을 만큼의 노사관계가 좋지 않았다. 그러나 상기의 경영 개혁 운동에 의해 노사관계는 매우 실질적이고 건전한 관계로 변했다. 노조는 ‘이런 경영협의회가 어떤 의미가 있는 것인가’를 회사 측에 질문하고, 실질적인 협의의 장소로 바꿀 것을 요구하였다. 그 결과, 지금은 매년 2회 개최되고 있지만 사전에 협의 항목을 정하고 있다. 또 협의 항목에 대한 협의 책임자가 필요하면 사장도 참가하도록 하였다. 2010년 회사의 ‘중국 시장 전개’라고 하는 테마를 설정하였다. 노조는 협의회의 준비를 위해서, 중국 현지에 가서 회사로부터 소개받은 판매점, 노조가 독자적으로 확보한 판매점 등을 철저하게 조사해서 리포트를 작성했다. 경영협의회에서 중국 사업 책임자가 좋은 실적을 올리고 있는 판매점만을 소개하는 형식적인 설명을 했는데 반해 노조는 실태조사를 근거로 한 내용을 설명하고, 회사 측이 보다 정확한 실태 파악을 한 후 사업을 전개하도록 촉구하였다. 후일 노조는 리포트를 바탕으로 2시간 걸려서 사장과 직접 협의했다. 노조가 형식적인 노사협의회를 실질적인 것으로 바꾸고, 경영의 질을 높이고 있다. 또 노사관계도 종래의 노조와 인사부와의 관계에서 노조와 경영진(사장을 포함한다)과의 관계로 변했다.

노사관계의 변화와 함께 노조의 CSR에 대한 영향력도 높아졌다. 첫째, 노조위원장이 회사 CSR위원회의 멤버가 되었고, 그 발언권이 높아졌다. 둘째, 본사·공장·연구소에 조직되어 노조가 1993년 판매 회사의 종업원을 조직화해서 판매 부문·미용직장의 노조원의 목소리를 적극적으로 회사에 알렸다. 그 결과 종래 본사·공장·연구소에만 만족스럽게 주어졌던 육아휴

3) 판매특약점 등에 억지로 제품을 넘기고, 일정기간 팔리지 않으면 반품된다. 억지로 제품을 넘기는 단계에서 기업 업적으로 카운트되기 때문에 이전부터 억지 판매를 해왔으나, 기업경영에는 매우 큰 문제가 된다.

4) 연간 기본임금인상 제로 엔을 요구하여, 본격적인 경영개혁을 촉구하였다.

가·육아시간⁵⁾을 판매부원의 노조원에게까지 넓혔다. 그 상징적인 것이 2006년부터 도입된 캣거루 스탭 제도이다. 이 제도는 육아시간을 취득하기 쉽게 하는 제도로서 육아시간을 취득하는 사람의 대체요원을 채용해서 총원하고 있다. 이 제도가 실시된 2006년, 판매 회사의 미용직장의 육아시간 취득자 수는 268명이었는데 2007년 478명, 2008년 618명, 2009년 850명으로 급증했다. 그 결과 출산·육아를 이유로 퇴직하는 문제는 거의 해소됐다고 노사는 판단하고 있다. 셋째, S사는 일본 기업으로서는 19번째로 '유엔 글로벌컴팩트'에 참가하고 있기 때문에, 해외 현지기업의 노동자를 포함하여 '노조 결성의 자유와 단체교섭의 권리의 실효적인 승인을 지지하고' 있다. 노조는 CSR위원회의 멤버로서 이 컴팩트의 실시를 체크하고 있다. 현재까지 S사의 해외법인에서 노동 문제가 발생하지 않는 것으로 나타났다.

산별노조(손해보험노련): 지진보험 계약자에 대한 신속한 보험금 지급

일본의 산별노조 중에서 CSR에 가장 적극적으로 대처를 하고 있는 노조 중의 하나가 손해보험노련이다. 손해보험노련은 2005년 8월, 노조 임원의 CSR에 대한 이해를 높이는 동시에, 기업이 CSR활동에 더욱 힘을 쏟도록 '노조 임원을 위한 CSR 핸드북'을 작성했다. 이 핸드북에 의하면, 손해보험노련은 CSR에의 대응이 노조가 추구하는 '창조성이 풍요로운 활동'의 실현에 연결되고, 더 나아가서 '손해보험 산업의 건전한 발전과 동 산업에 종사하는 전체 종업원의 노동조건 유지·향상에 연결된다'라고 보고 있다. CSR에 있어서의 노조의 역할로서는 기업이 중요한 이해관계자(stakeholder)인 종업원에게 책임을 수행하도록 제안하는 것, 또 노조 활동을 바탕으로 기업 활동을 모니터링하고, 노사협의 등을 통한 기업 지배구조의 건전성을 발휘하도록 하는 것을 들고 있다.

손해보험노련이 CSR에의 대처를 강화하고 있었던 2005년 11월, 부수적인 보험금의 지급 누설이라는 문제가 발생하고, 그 때문에 금융청으로부터 손해보험 회사 26개사가 업무개선 명령을 받게 되었다. 그 중 2사는 업무정지라고 하는 행정처분도 받았다. 손해보험노련은 2006년 7

5) 육아시간은 초등학교 입학 미만 자녀를 둔 종업원이 자녀를 돌보기 위하여 2시간 정도 일찍 퇴근하는 제도를 말한다.

월에 열린 보험회사 산업별 노사간담회에서 보험금의 지급 누설은 “결합상품을 고객에게 제공하는 것이고, 산업·기업에 대한 사회·소비자의 신뢰를 현저하게 손상하는 것일 뿐만 아니라 모티베이션(motivation), 프라이드, 모럴(morale), 충성심 등, 종업원의 마인드를 크게 손상시키는 것에도 직결된다.”라고 지적하고, 기업에 대하여 품질관리 정비를 요구하는 동시에 손해보험노련이 스스로 ‘직장 제1선을 기점으로 한 회사의 신경으로서의 역할 발휘’, ‘실효성 있는 품질관리 확립에 주체적으로 관여’해 나갈 것을 밝혔다.

손해보험노련의 이러한 CSR에의 대처·대응이 본령을 발휘한 것이 이번의 동일본 대지진 재해에 대한 대응이었다. 손해보험노련은 2011년 3월 11일 지진 발생 다음날 「동일본 대지진 재해대책본부」를 설치하고 3월16일부터 피해지역 노조원의 생사 확인과 함께 지원물자를 제공했다. 그때, 손해보험회사의 고객대응 상황에 대해서도 현지 노조간부 및 노조원에 대하여 인터뷰를 실시했다. 그것을 근거로 「동일본 대지진 재해에 영향을 미치는 각종 요망」을 정리하고, 업계단체인 일본 손해보험협회나 금융청에 제출해서 검토를 요청했다. 그 주요 내용은 다음과 같다. 첫째, 업계의 대처 자세로서 피해자에 대한 친절한 대응과 신속한 보험금 지급을 최우선 과제로 할 것, 과거에 얽매이지 않는 업계 공통의 업무 운영 체제를 구축할 것. 둘째, 신속한 보험금 등 지급을 위한 자세의 정비로서 고객의 자기보고에 근거한 조사·사정(서면조사)의 대상 사안 확대, 공동 조사의 범위 확대, 고객의 긴급도에 따라 일부 손해보험금의 선지불 등. 셋째, 후쿠시마(福島) 제1원전 사고에 대한 대응으로서 종업원의 안전확보를 충분하게 고려한 업계 공통의 안전기준의 책정. 넷째, 상담 창구의 주지 철저로서 피난 생활이 장기화되고 있는 피해자에 각종 매체 및 미디어를 활용해서 상담창구를 안내할 것, 그리고 다섯번째, 보험회사 대리점에 대한 지원으로서 계약 해약 시 대리점은 보험회사에게 수수료를 반환하게 되는데 반환금의 일부를 대리점에 지원하는 등 대리점에 대한 경제적 지원에 관한 업계 공통 기준을 검토할 것을 요청했다.

이상의 요청 내용이 모두 실현된 것은 아니지만, 지진 발행 후 3개월간 약 1조 엔⁶⁾의 보험금이 지급된 것, 보험 회사쪽에서 계약자에의 피해 상황이나 보험금 지급을 위해서 연락한 것, 공

6) 손해보험 회사가 전국 보험자에게 1년에 지불하는 보험금의 1/4에 해당된다.

동 상담 창구의 설치, 지진 관련 피해에 대해서도 보험금 지급기준을 설정한 것 등을 성과로서 들 수 있다. 물론 이러한 성과는 기업 측도 스스로 대응한 결과이기도 하지만, 손해보험노련은 성과의 확실성을 높였다고 말할 수 있다. 손해보험노련이 진행시켜 온 CSR에 대한 대처·대응이 이번의 대지진 재해의 대응에서 열매를 맺었다고 해도 과언이 아니다.

금속노협(=IMF-JC): 해외 현지기업의 노동분쟁의 예방과 원할하고 신속한 분쟁해결

금속노협은 2003년 조직 내의 주요 기업 노조에 대하여 CSR 추진상황에 관한 앙케이트를 실시하였다. 동 조사 결과를 근거로, 2004년 「CSR 추진에 있어서의 노조의 역할에 관한 제언」을 책정하였고, 다음해는 개정판을 냈다. 금속노협은 조직 내의 주요 기업이 해외 전개를 적극적으로 실시하고 있는 관계로, 해외 현지기업에 있어서의 노사관계 안정 등을 도모하기 위한 대응을 일찍부터 실시하고 있다. 그 중 하나로서 금속노협의 산별노조/기업별노조가 해외 현지기업에 대해 CSR 지침에 중핵적 노동기준을 담도록 제의하고 있다. 그러한 활동이 최근 일정한 성과를 올리고 있다. 예를 들면, 금속노협의 조사에 의하면, 주요 기업의 CSR 지침 등에 중핵적 노동기준을 넣고 있는 비율은 ‘단결권의 보증·결사의 자유’ (2003년 8.3%→2006년 20.8%, 이하 같은), ‘강제노동의 미사용’ (2.1%→35.4%), ‘아동노동의 미사용’ (2.1%→37.5%), ‘차별의 철폐’ (43.8%→75.0%)로 크게 증가하였다.

조직 내 기업의 해외진출에 따라 최근 현지 기업에서 노동분쟁이 일어나고 있는데, 금속노협은 다음과 같이 분쟁의 예방이나 원만하고 조속한 분쟁해결에 노력하고 있다. 첫째, 「해외 노사분쟁의 방지에 관한 노사 세미나」를 개최하고, 중핵적 노동기준의 준수 중요성을 참가자에게 인식시키고 있다. 2011년 8월까지 8회 개최하였다. 둘째, 국제노동 연수프로그램의 추진이다. 동(同) 프로그램은 매년 대상국을 바꾸면서 재외 일본대사관, 일본계 기업 상공회의소, 현지 각 노조와의 의견교환 등을 담은 것으로서, 국제노동운동의 인재 육성뿐만 아니라 일본계 각 회사의 현지 노조와 일본의 해당 노조와의 관계 구축에도 기여하고 있다. 지금까지 5회 개최되었다. 셋째, 일본계 다국적 기업별 네트워크의 구축이다. 현지기업의 노조와 일본의 기업별노조 간의 개별 연결망 만들거나, 해외노조와 일본의 기업별노조가 한 자리에 모이는 네트워크 회의의 실

시 등을 하고 있다. 일본의 노조가 해외 주재원 조합원의 노동 실태 파악 등으로 해외 현지를 방문할 때는 될 수 있는 한 현지의 노조 담당자를 만나고, 관계 결속에 노력하도록 제의하고 있다. 넷째, 이상의 대처를 통해서 노동분쟁의 예방에 노력하고 있지만, 부득이 분쟁이 발생하면 원만·조기해결에도 힘을 발휘하고 있다. IMF(국제금융노련)의 조직력·네트워크를 활용하여 분쟁에 관한 정보를 재빠르게 입수하고, 관련 산업별노조·기업별노조 및 기업 측과의 협의를 거듭해서 분쟁의 원만·조기해결을 도모하고 있다. 일례로서 2009년 5월, 태국의 일본계 기업에서 노동시간 단축에 따른 임금삭감을 둘러싼 분쟁(파업·대량해고)이 발생했지만, 금속노협의 활동으로 7월에 원만하게 해결되었다.

이렇게 금속노협은 해외 현지기업의 중핵적 노동기준의 존중, 노동분쟁의 예방과 원만하고 조속한 분쟁해결에 향한 대처를 강화하고, 기업에 대해 노동 CSR의 촉진을 제의하는 동시에, 스스로 노조의 사회적 책임을 다하려고 노력하고 있다.

■ 향후의 과제: CSR 진전을 위한 USR의 확인

최근 기업의 CSR 의식이 강화되고 그에 따른 기업활동이 활발하게 전개되고 있는데, 일본의 기업과 노조도 약 80% 이상이 'CSR이 기업경영과 동등의 무게가 있거나', 'CSR가 기업경영보다 더 무게가 있다'고 인식하고 있다. 또 약 90%의 기업과 노조가 CSR의 추진에 있어 노조가 기업과 함께 적극적으로 CSR에 참여하든지, 기업과는 다른 관점에서 기업의 CSR 활동을 적절히 감시해 의견을 내는 것이 바람직하다고 인식하고 있다. CSR은 기업뿐만 아니라 노조의 과제이기도 한다. 노조가 CSR의 추진에 있어 CSR을 기업만에 맡기거나 추종할 것이 아니라 노조가 주체성을 갖고 CSR에 관여하는 것이 중요하다. 그것을 위해서 노조가 CSR의 내용이나 의의를 확인하는 동시에, 스스로 CSR에 대한 인식이나 방침을 가지는 것이 필요하다. 그때 노조의 사회적 책임(Union Social Responsibility: USR)의 확인이 요구된다. 우선, 노조는 헌법과 노조법에 의해 보장되고 있는 사회적 공기다라는 인식, 사회에 영향을 미칠 뿐만 아니라 사회로부터 영향 받는다는 사회와의 상호 영향성의 확인, 그 결과 노조가 해 나가야 할 기업, 노조원, 비노조원, 공익·국익에 대한 책임을 확인하는 것이 대단히 중요하다.

노조는 노조원의 워크라이프밸런스를 실현하는 것이 출생률 감소라고 하는 사회 문제의 해결에 연결된다고 생각하고 있고, 반대로 출생률 감소라는 문제를 해결하기 위해서 일층의 워크라이프밸런스의 추진이 필요하다고 인식하고 있다. 손해보험노련은 손해보험이라고 하는 사업 및 상품이 처음부터 사회성과 공익성을 강하게 가지고 있다고 생각하고, 기업·업계가 건전한 발전이나 소비자에게 완전한 서비스 제공을 위하여 CSR과 함께 USR의 인식을 향상시키고 있다. 또 금속노협도 기업에 관계되는 사회 전체의 이익을 추구해 가는 것이 CSR에 연결된다고 보고, 사회 전체의 이익을 높여가기 위해서 CSR에 관여하고 있고, 그것이 노조의 사회적 책임이라고 스스로 확인하고 있다.

노조가 CSR의 추진에 있어 노조 스스로 보다 일하기 쉽고 살기 좋은 사회상을 그리면서 그것의 실현을 향해서 요구되는 CSR은 무엇인지를 인식하고, 그것을 기업과 공유할 필요가 있다. 2005년 령고총련의 조사에 의하면, CSR에 대한 인식에서는 노사의 사고방식에 큰 차이가 나지 않았지만, 앞서 기술한 대로, '실질노동시간의 단축'과 '정사원과 단시간 근로자와의 균등처우의 촉진'에서는 노조가 기업보다 약 20% 높게 CSR이다라는 인식을 표명했다. 노조가 이러한 항목에 대한 노사 간의 인식의 격차를 노사협의회 등의 장에서 해소하고, 될 수 있는 한 노조의 인식에 기업이 맞추도록 제의하여 그것의 실현에 매진하는 것, 또한 기업이 열심히 추진하고 있지 않는 CSR 항목을 열심히 대응하도록 촉구하는 것이 USR의 현실적인 대응책의 하나가 된다(표 1 참조).

노조가 CSR의 추진에 즈음하여, 바람직한 사회상이나 노동의 룰 등을, 그리고 그것의 달성을 위해서 필요한 USR이 무엇이고, 그러한 USR을 행하기 위해서 필요한 CSR의 내용이나 추진의 본연의 자세를 확인해 가는 주체적인 대처를 진척시켜 가는 것이 큰 과제인데, 그것을 실현하면 노조의 존재 의의가 한층 향상된다고 생각한다. 또 CSR 추진을 계기로, 노사관계의 질을 높여가는 것도 목표로 해야 할 하나의 USR일 것이다.

이상, 최근 일본의 CSR과 CSR 진전을 위한 USR 인식의 필요성을 살펴보았다. 우리나라도 2000년 이후 CSR에 대한 관심이 높아지고 있는데, 지속적인 기업의 발전뿐만 아니라 사회의 개선을 위해서도 CSR 활동이 매우 중요하다. 노조 또한 조합원의 고용과 근로조건을 유지·향상시키는 데 CSR이 어느 정도 중요하고, CSR을 지속적으로 실현하기 위하여 노동조합은 무엇을 해야 할지 다시금 USR을 점검하는 계기가 되길 기대한다. **KLI**

〈표 1〉 기업의 CSR에 대한 대응도 및 인식도와 노조의 기업의 CSR에 대한 평가, 노사협의회에서의 발언도 및 CSR 인식도 (단위: %)

		기업		노동조합		
		열심히 추진하고 있다	CSR 이라고 인식	기업이 추진하고 있다고 인식	노사협의회 등에서 발언함	CSR 이라고 인식
수익외효과	1. 부정행위 방지를 위한 사내통보 시스템의 구축 NA 1.6%	42.1	66.9	55.7	40.9	61.8
	2. 법령준수를 위한 사원교육 NA 1.3%	41.8	81.2	74.7	66.1	85.1
	3. 사내 법령 준수 체제에 대한 전문가에 의한 사외평가 NA 3.7%	7.1	26.7	19.5	9.5	37.1
환경보전	1. 지구온난화 가스의 수치 목표에 근거한 삭감 NA 2.4%	40.7	72.5	57.3	26.3	70.8
	2. 녹색조달 · 구입 NA 3.4%	39.4	61.6	50.2	14.2	54.5
	3. 환경 부하가 적은 상품의 개발 · 제조 NA 4.8%	34.9	60.3	48.2	19.4	53.9
사회에 대한 정보공개	1. 기업의 법령 위반과 향후 대응책에 대한 정보공개 NA 4.0%	18.3	47.1	34.1	33.5	52.2
	2. 「환경 · 사회보고서」 「지속가능한 사회보고서」의 공개 NA 3.4%	25.4	44.7	31.0	10.8	37.8
	3. 여성 관리직의 수 · 비율의 외부공개 NA 3.7%	4.5	13.2	10.4	10.6	19.2
	4. 장애인 고용률의 외부공개 NA 3.2%	13.0	31.0	25.6	18.8	36.6
	5. 육아개호지원책의 외부공개 NA 3.2%	10.8	24.6	27.8	31.0	36.9
	6. 유급휴가 취득률의 외부공개 NA 3.7%	6.1	13.8	20.6	32.8	31.0
노동의 질 개선	1. 여성관리직의 등용촉진 NA 3.7%	10.6	27.2	24.0	24.7	32.8
	2. 육아개호휴가의 취득촉진 NA 2.1%	25.1	49.5	54.1	71.9	64.9
	3. 실질 노동시간의 단축 NA 2.9%	27.0	42.3	52.5	81.9	66.8
	4. 정규직과 단시간 근로자와의 균등처우의 촉진 NA 6.9%	5.3	19.8	14.5	28.1	36.6
	5. 자회사 · 관련 회사나 서플라이 체인 기업의 ILO 「중핵적 노동기준」의 준수 (해외 포함) NA 7.7%	5.8	23.5	14.3	13.6	26.3
	6. 사원의 육체적 · 정신적 건강관리와 개선 NA 2.1%	46.6	61.9	74.9	85.3	77.6
	7. 장애인 고용의 충실 NA 2.1%	25.4	57.4	38.5	26.7	53.8
	8. 65세까지의 고용연장 NA 2.1%	40.7	66.1	74.7	86.4	78.5
기타	1. 주주자본이익률(ROE)의 향상 NA 5.8%	34.1	40.2	45.9	19.4	30.1
	2. 대규모 재해 · 질병 등에 대한 경제적 지원 NA 3.4%	14.8	50.0	35.1	34.8	51.4
	3. 사원의 자원봉사 활동에 대한 지원 확충 NA 2.9%	11.9	43.7	27.6	41.4	55.4
	4. 지역청소 · 녹화 등 지역사회에 대한 공헌 NA 2.9%	26.5	58.2	47.1	38.0	62.4

자료 : 이나가미 타케시/벵고총련 편(2007), 『노동 CSR』, NTT 출판.