

企業と地域社会のよりよい関係の  
構築  
～社会貢献活動を通じた企業の課  
題について～

一橋大学商学部4年  
1104249k  
松沼 慧

はしがき

私は、今回、卒論を書くにあたって、こんなに長い文章を書き上げるのは自分には到底無理なんじゃないかという思いがありました。実際、卒論の発表をやっては、教授に駄目だしをくらい、論文を書くことってどういうことなのか悩み、その問題が解決しきっていないまま、いまこのはしがきをかいている身であります。

僕がこの谷本ゼミに入ったのは特別、企業のCSR活動に興味があったからという理由ではなく、それまで2年間、所属するテニスサークルでの活動一本で、ちゃんとした勉強は単位を取るために試験1週間くらいであった自分が、大学においても何か勉強面でがんばりたいと考えたからでした。谷本ゼミに入ってから英語の文献を読み、グループワークをするという自分にとっては初体験が続き、最初のころは、自分の考えをまとめるのに精一杯で議論のスピードについていけず、意見を発することが出来ませんでした。また、考えをまとめるのに時間がかかる上に、発表が支離滅裂になってしまいがちな僕はよく先生に何を言っているかわからないと言われ、このことがきっかけで、僕は普段の会話でもなるべく順序だてて物事は話そうという姿勢が身に付き、自分の中ではゼミで得た大きな成長だとひそかに思っています。

また、ゼミの活動の中で、一橋祭の発表であったり、夏合宿のディベートやビジネスコ

ンテストであつたりと非常に勉強する機会が多く、どのイベントも準備がすごく大変でしたが、その分、1つ1つのイベントが終わった後の達成感は大きく、この卒論もまだ終わった実感がありませんが、卒論に限らず、このような体験は一生に一度のことで非常に勉強になったと思います。

最後に、今回卒論を書くにあたって、至らない僕を指導してくれた谷本先生、古村さん、大倉さん、どうもありがとうございました。論理の飛躍があることや論文の流れがぶつ切りになってしまっているのを指摘していただいたのに、毎回、何回も説明してもらわないと理解することの出来ない僕を見捨てずに教えてくれたことに感謝しています。本当にお世話になりました。

2007年 12月 18日

松 沼 慧

|  |         |
|--|---------|
| 目次   |         |
| はしがき   | … p. 1  |
| 第1章 本論の流れについて                                    | … p. 5  |
| 第1節 問題提起   | … p. 5  |
| 第2節 本論分の構成                                       | … p. 6  |
| 第2章 企業と地域社会が関わってきた歴史<br>の確認                      | … p. 8  |
| 第1節 地域社会の形成                                      | … p. 8  |
| (1) 日本の地域社会の形成                                   | … p. 8  |
| (2) アメリカの地域社会の形成                                 | … p. 11 |
| 第2節 地域社会の問題への対応                                  | … p. 12 |
| (1) 日本での第3セクターの動き                                | … p. 13 |
| (2) アメリカでの第3セクターの動き                              | … p. 16 |
| 第3節 企業と地域社会のかかわり                                 | … p. 23 |
| (1) 企業の社会的責任についての議論<br>の確認                       | … p. 23 |
| (2) 日本企業と地域社会のかかわり                               | … p. 26 |
| 第3章 企業が社会貢献活動を行うフレーム<br>ワーク                      | … p. 37 |
| (1) 社会貢献活動の2つの段階                                 | … p. 37 |
| (2) 一歩進んだ社会貢献活動のフレーム<br>ワーク                      | … p. 39 |
| 第4章 事例研究 – Timberlandと日本テイ<br>ンバーランドの社会貢献活動の実態 – | … p. 45 |
| 第1節 Timberland                                   | … p. 45 |

|        |                              |         |
|--------|------------------------------|---------|
| 第 2 節  | 日本法人ティンバーランド                 | … p. 49 |
| (1)    | インタビューの内容                    | … p. 49 |
| (2)    | インタビューを終えた私見                 | … p. 52 |
| 補論     | NPO側から見た課題、マッチングセン<br>ターの将来性 | … p. 58 |
| 第 5 章  | 日本企業の問題の解決のために               | … p. 62 |
| 第 1 節  | 従業員の啓蒙                       | … p. 62 |
| 第 2 節  | NPOとのコラボレーションのきつ<br>かけ       | … p. 66 |
| 第 6 章  | 企業と地域社会のよりよい関係を構<br>築するためには  | … p. 68 |
| 参考文献   | 一覧                           | … p. 71 |
| 参考 URL | 一覧                           | … p. 73 |

## 第 1 章 本論の流れについて

### 第 1 節 問題提起

私は、この卒業論文の中で、地域社会というステイクホルダーに対して、企業はどのように関係を保っているのか、またどのようにすれば企業は地域社会とより良い関係を結んでいけるのかということテーマとする。具体的には日本とアメリカの企業の社会貢献活動を比較することで、企業が社会貢献活動を取り組む際に、どのような面に違いがあるのかを考える。日本において、企業がどのように地域社会に対して活動を行っていくのか、また、さらには社会貢献活動よりも濃密に地域社会と関わっていく、例えば、NPO とビジネスパートナーとなり、事業に取り組んでいくといった発展した活動を行っていくためにはどのようなことが必要なかを明らかにしたい。一般に、近年、日本の企業においても、コンプライアンスや情報開示が非常に重要になってきているが、企業から社会へのアプローチということに関しては、日本ではアメリカに比べて、まだ不活発であるという点は否めない。CSR という事が、ブームのように捉えられてきている中で、日本で企業と社会のかかわりがまだ、薄いのはアメリカと比べてまだ歴史が浅いことや、もっと言うと、社会が形作られていく中で、日本、アメリカで何か違う点があるからと私は考える。よって、

日本、アメリカの両国での社会貢献活動の歴史を再確認し、また、現在、企業が社会貢献活動を行うにあたってどのような点を問題点としているのかを考察し、日本が社会とのかかわりを持つにあたって、どのような点が問題であるかということ明らかにしていきたい。

## 第 2 節 本論文の構成

本論文では第 2 章で、日本、アメリカ両国ではどのように地域社会が形成されていったのかということから始まり、その中で、NPO などが所属する第 3 セクターは何を期待されて、現われてきたのか、そしてどのような失敗をしたのか、その上で、どのような取り組みを行っているのかについて企業との関係をベースに歴史を振り返りながら考える。また、第 3 セクターの側からのみ捉えるのではなく、企業が社会とどのようなかかわりをしてきたのかについても確認する。それを踏まえたうえで、第 3 章では企業の社会活動に関して自分なりのフレームワークについて考える。第 4 章では、第 3 で考えたフレームワークの問題点、また現実の問題では社会貢献活動を行う際にどのような点に苦労しているのかについて知るために、事例を通して、日本、アメリカのそれぞれの企業が地域社会とどのように関わってきているのかを考える。具体的には、アメリカのティンバーランドと日本法人

のティンバーランドの活動を比較することで、活動にどのような違いがあるのか、またそれはどのような差から現われるのかについて考える。第5章では浮かび上がったフレームワークの問題点を解決するために、企業はどのような対策が求められるのかについて考える。最後に第6章では日本の地域社会貢献活動がより活発に、より高度になるためにはどのようなことが必要であるのか、それが地域社会とよりよい関係を作るという、最初に挙げた問題提起を解決するためにどのように良い方向に働いていくのかということについて考えていきたい。



## 第 2 章 企業と社会が関わってきた歴史の確認

### 第 1 節 地域社会の形成

ここでは日本、アメリカにおいてどのように地域社会というものが成長してきたのかについて確認したい。

#### (1) 日本の地域社会の形成

日本では戦後の再出発に当たって欧米型の職業別組合が育たず、企業内組合は、企業の盛衰と運命をともにし、他企業や他産業の組合ないしは労働者に対しては排他的な結合力を有している。一企業内の従業員が、家族ぐるみで愛社精神を発揮し、日本企業の海外駐在員が悪い労働条件の下でも使命感に燃えて、商取引や生産を行うなど、縦社会型・義理人情型人間関係を形成していた。この一致団結した企業の努力と政府の保護もあり、日本は高度経済成長を向かえる。この結果、消費者は質的向上を伴った商品とサービスの大量消費時代を謳歌するようになり、生活水準の向上と長期の経済の繁栄のゆえに、中産階級意識が増大した。生活水準が上がり、若者の80%が高校を卒業するようになり、また高い消費生活をすぐさま享受することを望むようになった。しかし、一方で、経済発展のプロセスでかつての伝統的共同体は衰退、解体し、それに代わって企業を中心とした社会経済シ

システムが構造化してきた。この企業中心の社会経済システムが形成されたのは政府・行政との強い相互依存関係を形成し、維持してきたことによる結果である。「この関係の中では、メンバー間の協調性は尊重されるが、アウトサイダーはシステムから排除され、閉鎖的なコミュニケーションによって企業のビジョンは形成されてきた。企業と従業員の関係においても上で述べたとおり、非常に密接な関係であり、会社本位主義と呼ばれるような閉鎖的で外部社会とのかかわりの希薄な組織を作り出してきた。衰退した伝統的共同体に代わって企業が1つの共同体として機能していたのである。」

<sup>1</sup>企業組織と一体化した会社人間は環境破壊などの公害問題に対して製品に対する知識を持つことが少なく、企業を監視する目は育っていかなかった。また、公共の問題に対して、行政の解決を期待するという傾向が強かった。このような地域社会の中で、企業が求められることとは、よい製品・サービスをよく生産して提供することと、従業員の雇用を維持することであった。このことは、企業が社会貢献の意味を勘違いすることの原因となったと考えられる。その現われとして、企業の社会に果たすべき責任を終身雇用制度の維持、そして、より安価で、より高品質の製品を提供することであるという誤解が形成されることになる。

高度経済成長を通して社会の構造にはどの

ような変化があったのであろうか。以下の3つが挙げられる。1つめに人々の生活圏の拡大化である。徒歩で交通可能な範囲で成り立っていた農村や都市が変化し、1つの町の中で生活の何もかもを完結させるという考え方が無くなった。2つめに人口の減少と高齢化が挙げられる。高齢社会の中で、地域社会自身を支えねばならない問題が現われるようになった。主に、福祉・保健・医療の分野である。3つめとして経済成長の低迷が挙げられる。地方において、深刻な財政危機が見られる。このとき、地方自治体の行政能力に頼りたいのであるが、地方においては景気の低迷が続いている。主な理由として、農林漁業の衰退・地方都市の中心市街地の空洞化・製造業の海外シフトが挙げられる。これは地域の問題であると同時に日本全体の経済政策問題として取り上げられてきた。このことに対して政府が取った行動は主に国債などを財源に国と地方自治体の財政出動を行った。各々の地方自治体においては、地域経済の現状を考えて、増税をすることも出来ず、一方で、地域の公共サービスを考えれば、大幅削減も困難という現実に直面し、公的なサービス供給とその財源確保のバランスを取りながら、経済社会と市民生活を守っていくという課題を抱えた。一方で、地域社会では、始めに述べたとおり、日本特有のお上頼みという行政の力に期待することが多く、自らの力で問題を解決しようという第3セクターの力はまだま

だ不足していた。

## (2) アメリカの地域社会の形成

一方で、アメリカでは、そもそも行政よりも地域社会の人々が自ら地域の問題を解決しようという地域社会全体の考えが強い。その理由はアメリカという国の建国から現在までの歴史にある。アメリカという国は、ピューリタンのアメリカ移住がきっかけとなって建国されている。ピューリタンのアメリカ移住は故国イギリスにおける宗教的迫害からの単なる逃避行はなく、新しい地での理想的コミュニティ建設を目標としていた。その上で、「調和と統一の取れた共同体」の追及とともに、個人主義（人間は自らの運命の支配者であり、すべての個人は自力による成功の可能性を持つとする理想）の伝統が存在している。この理想の両立、すなわち、個人の価値を最大限に評価し、政府の介入を最小限に抑えようとする個人主義の伝統が存在していると言ってもよい。そのために市民と国家の間の中間的組織としてさまざまな自発的コミュニティを生ま出している。このコミュニティとは必然性から生まれてきたとあってよい。なぜなら、個人の自由参加による共同体はアメリカという国の歴史上、必然の産物であるからである。西部開発とともにコミュニティのフロンティアも西に移動したが、開拓時代を通して身近に頼るべき行政機関や警察の無かった辺境の住民にとって、相互扶助は生存の

条件であり、小規模の親密な地域社会はまた、健全で自立した個人の生活を保障するものであると考えられてきた。このことから分かるように、アメリカには目的を共有するコミュニティという長い歴史的伝統がある。その上で、宗教、背社会生活の中心、さらにはコミュニティ・リーダーシップの養成所としての協会は、新参者やまったくの見知らぬもの同士を急速に結びつけた。

地域社会とコミュニティのこのような一致を徐々に突き崩していったのは、19世紀後半の情報、交通革命、さらには市場経済の浸透と高等・専門教育の普及という情報伝達手段、交通技術の発達であった。コミュニティは地域という枠組みを超えて、あるいは地域よりももっと小さい枠組みで形成されるようになってきた。もっとも基本的なパターンとして地域を中心としたコミュニティ作りがあったわけだが、人口の増加、多様化に伴い同一地域に居住することと協働意識は必ずしも重ならなくなってきたのである。

## 第2節 地域社会の問題への対応

ここでは日本、アメリカにおいて地域社会で起こる問題に対してどのような主体がどのようなアプローチで対応してきたのか、その対応は時代を経て、どのように変遷してきたのかについて述べます。

### (1) 日本での第3セクターの動き

まず、日本でどのような第3セクターの動きがあったかを確認する前に、日本ではどのような経緯で問題が挙がっていったのであろうか。民主化過程と高度経済成長の過程を通して日本社会は大きく変化してきた。その変化は、高度経済成長以前と比較したとき、きわめて大きな部分での差異を見出すことが出来る。その変化の結果として、日本社会が抱える社会問題も大きく様相を変えた。かつて社会問題の最も重要なものと考えられていたのは貧困の問題であった。低賃金・失業・凶作・病気など様々の要因による生計維持の困難に対して、政府がどのような社会政策を行っていた。しかし、経済の高度成長を経過することによって、日本社会は貧困という現象を少なくとも表面上は解決させた。生計維持の困難という事態は、少なくとも緊急重要な課題ではなくなり、行政の政策の最も重要な関心はそこに置かれなくなった。それは一方では、生産の拡大によって、いわゆる豊かな社会が実現されたということの意味するものであり、他方では、民主主義的な理念に基づく諸々の制度が整えられたことによるものである。いわゆる中産階級の拡散は、このような変化によって生じた事態を反映するものである。もっとも、表面的な貧困の解消は、差し迫った貧困がほとんど目に見えないものになっただけであって、中産階級の一般化にしても単に人並みの暮らしが出来るという水準が

示されているに過ぎない。住宅をはじめ、都市環境を含めて、全てが満足できる存在になったとはいえなかったし、衣生活や食生活などの人並みの暮らしも長時間労働や家族ぐるみの就労などが背景をなしていた。経済大国といわれるには不釣り合いな貧しさが、そこそこに顔を覗かしているという実態はあったのだが、一応の生活が広く行われるようになったことから、全体としては、これまでの経済成長を進めてきた政策が肯定的に評価され、全般的に満足を感じるものが多かった。また、問題の解決は行政によって専門家・複雑化されていたので民間の力が出る幕ではなかった。企業としても行政と一体になって、経済成長に突き進んでおり、利潤最大化を第一の目標としていたため、1970年代の公害問題をきっかけに企業の倫理的な行動が求められるようになるまで、その利益一辺倒の行動を批判されることは無かった。

日本では、長らく、ボランティアの精神はなかなか定着することが難しかった。それは公的な事柄に自ら関わり、公共空間を形成していくという意志は弱く、お上に依存し、自己決定・責任を回避し、問題が生じたときには人々はお上の責任を問い、規範をより強めることを要請し、批判・反対はしても自らの問題としてかわり、支えあう人は少なかった。また、日本の社会構造の中で人々は自分たちが公共の問題に対して何をやっても無駄だというあきらめの精神が強かった。それに

加え、ボランティアに対してためらい、偽善のイメージが強かった。なぜなら、日本では、伝統的に、善行・慈善というものは人に知られないように行う、陰徳を重んじる気風が受け継がれており、今も、それは、共通の美意識として受け継がれている。しかし、バブル崩壊以後、それまでの企業を中心とした社会経済システムに疑問を抱き、企業社会から距離を置き多様な世界とのつながりを求め、企業に代わるものとして社会貢献への意志、公共的な問題への関心を持って自らボランティアに参与していくという動きが広まってきた。日本で第3セクターの動きが本当の意味で、人々のボランティア活動への関心が高まってきたのは阪神・淡路大震災を経てからである。震災の際には政府・行政機関が混乱し、経済社会のインフラが断絶した状態の中で政府・企業の行動は非常に制限されてしまった。その中で被災地において社会的な活動を行ったのは市民が様々なネットワークを通して支えあうボランティア活動であった。この日本の今までの歴史の中でかつて無いほどの規模で行われたボランティア経験を通して、これまでの閉鎖的な社会風土、あるいはボランティア活動に対するためらいや偽善のイメージを断ち切るひとつのきっかけとなった。

ボランティア活動が盛り上がった一方で、これまでの経験の不足から被災地での活動に混乱が生まれるなどの失敗があったことも忘れてはならない。ボランティア活動は自由で



自発的な行為が前提であるが、ただそれぞれが思いつきでばらばらな活動を行っていても成果を出すことは出来ない。実際に被災地において助けたいという思いがみな先行してしまい、誰が、どこで、どのような活動を行うということが経験の浅さからニーズを引き出しマネジメントすることが円滑に行うことが出来なかった。「人材に限らず、物資、資金、情報といった活動に必要な資源を調達・調整していき、それらを制度的に支援・拡充していくことが必要である。またそれぞれの団体が個々に活動するのではなく、ボランティアグループ同士のみならず、NPO、企業、行政というそれぞれの主体のすべてがコミュニケーションを取り合ってネットワークを構築していくことが必要であるという反省がなされた。」<sup>2</sup>

## (2) アメリカでの第3セクターの動き

次に、アメリカではどのような第3セクターの動きがあったのか。アメリカでは、1節で前述のとおり、NPOなどの第3セクターが歴史的に大きな力を持っていた。しかし、60年代からNPOの活動に対する疑問、批判が挙げられるようになる。そのようなNPOの失敗の背景には社会的ミッションの面と経済的効率性の面という2つの面から考えられる。

### ① 社会的ミッションの面での失敗

NPOは政府や市場がカバーすることの出来ない領域を満たす存在として第3セクターと

呼ばれているが、「ボランティアの失敗」がNPOの組織特性であり、社会的ミッションを有するのみで組織としての目的を果たすことは不十分であるという議論をサラモンが展開している。「ボランティアの失敗」の根拠は4つのものが存在する。<sup>3</sup>

1つめはフィランソロピーの不十分性である。ボランティアの供給システムとは、自主的な寄付とプロフェッショナルの人材を基に成り立っている。しかし、寄付とは経済的情勢に影響されやすく、不安定であり、また、ボランティアの供給に対して、フリーライダーが発生することもあり、結果、継続的に十分なものを提供することは出来なくなる。ゆえに、ニーズを充足するには、不安定であり、不十分であるということである。

2つめは、フィランソロピーの偏重性である。アメリカのボランティア組織は、人種、宗教、地区、趣味などの特定の傾向を持つサブグループが多く、さらに、その財源はサブグループが属する特定の寄付金、委託金に依存している傾向がある。よって寄付者からの意向を反映してサービスを提供することが多いので、資源が特定の人々に分配されていると考えられている。

3つめは、フィランソロピーの家父長的尊大性である。コミュニティのニーズが資源を提供する側に定義されることによって、供給する側と供給される側の溝が深まってしまっているのである。

4 つめは、フィランソロピーのアマチュア性が挙げられる。ボランティアシステムによる供給は、専門性にかける部分が存在し、逆に被害を拡大している場合がある。なぜなら、サービスを提供する際に、根底にある考えは今までの経験や宗教的な教義に依存しているからである。そして、専門性が劣化する原因として、専門性の欠如から適正な価格が得られず、サービス供給を続けるとすれば寄付金に依存することとなる。それは、専門性の付与というコスト負担が出来ないまま、アマチュア性による適切な対応の欠如という悪いループに入り込んでしまう。

#### ② 経済的効率性の面での失敗

この経済的効率性の面での失敗とは、NPOの商業化がきっかけとなってあがってきた議論である。そもそもNPOが商業化にいたる経緯を見てみたい。結論から述べると、NPOの商業化のきっかけとなったのは政府の助成の削減によって寄付に依存しない資金源を求めようになったから、また、政府が助成金を与えるよりもNPOと委託契約を結ぶという方向にシフトしてきたからである。アメリカにおける政府と第3セクターのかかわりについて歴史を振り返ってみたい。60年代～70年代にかけて、ベトナム反戦運動・スラム化した都市の黒人による人種差別撤廃運動・消費者運動・若者のカウンターカルチャー運動などの市民運動が活発化してきた。政府は、このような深刻な貧困と苦悩を緩和する必要性が

切迫しており、NPOの力を積極的に活用した新しいプログラムを導入し、政府が財源を導入した。図表2-1を参照してほしい。アメリカにおける非営利セクター収入の源泉を表している。

図表 2-1 非営利セクター収入の源泉（1977年）

|             | 収入の内訳 |    |       | 合計  |
|-------------|-------|----|-------|-----|
|             | 民間寄付  | 政府 | 会費・料金 |     |
| 医療          | 11    | 35 | 54    | 100 |
| 教育、研究       | 15    | 18 | 67    | 100 |
| 社会サービス      | 33    | 54 | 13    | 100 |
| 市民活動、相互援助組織 | 31    | 50 | 19    | 100 |
| 芸術、文化       | 41    | 12 | 47    | 100 |
| 全体          | 18    | 31 | 51    | 100 |

Hodgkinson, Weitzman et al., Nonprofit Almanac (1922) のデータから計算

このNPOへの援助という政府の態度が一変したのが80年代からのレーガン政権による小さな政府化である。このことにより、NPOによって供給されるべきサービスの需要が大幅に増大し、またNPOへの政府補助も大幅に削減された。さらに90年代になるとレーガン時代の削減の対象であった「裁量的プログラム」のみならず、保護していた「エンタイトルドメ

ントプログラム」の主要なものも削減されるようになった。このように大幅に減少した政府補助のカバーを民間寄付で行うにはその当時の寄付額の3倍を要しており、実質的に不可能な値であった。

この結果、市場競争にさらされることによりNPOの活動の存在自体の意義が危機的な状況に陥ったことである。具体的にはどういうことであるか、順を追って説明したい。上でも述べたとおり、政府からの支援の削減、委託契約の増加によって、NPOが活動の財源を会費や料金へとシフトしていき、NPOは財源を市場部門に求めるようになった。実際に、82年から92年の間の非営利セクターの収入の伸びは、政府補助が40%、民間寄付が8%、会費・料金が52%となっている。これにともない、NPOのミッションの希薄化が叫ばれるようになった。非営利供給者が市場からの利益によってミッションに関係した活動資金が賄えなくなるのである。これによって非営利セクターと営利セクターの違いに対する疑問、そして、非営利セクターが税制上優遇されることの正当性に対する疑問が生まれたのである。

3つめにNPOの有効性に対する批判である。このように市場部門に進出し、営利活動を行うことによって、ミッションの希薄化が見られたNPOにたいして、「NPOは、マーケット・テストを受けないので、資源の利用が非効率的で問題に対するアプローチが効果的ではな

い」という批判を受けた。これはどういうことかという、大きく4つの疑問から成り立っている。<sup>4</sup>まずは、そもそも政府の社会プログラムに対する疑問である。政府の社会プログラムを運営しているのは非営利セクターであることから非営利セクターが行うプログラムの有効性に対して批判が出てきたのである。また、このことは非営利団体の活動の動機に対する疑問にまで発展してしまった。すなわち、政府のプログラムへ非営利セクターが参加することで、ミッションを持って活動していた団体のインテンシブが変化してしまうという議論である。次に、非営利セクターのプロフェッショナルへの疑問である。NPOが社会問題解決のためにプロフェッショナル化すると、さまざまなニーズにこたえられなくなるという批判である。これはどういうこと説明したい。NPOがプロフェッショナル化することによって、問題に対して、ケースワークを作り、対応がパターン化する。その結果、対応が柔軟でなくなり、本来、問題解決をすすめる対象の貧困層から孤立してしまう。このことによって、本来、貧困層のために政府では補いきれない、多様なニーズに対して、柔軟に対応していくという非営利セクターの特徴が官僚化することによって消されてしまうという批判である。3つめとして、アカウンタビリティの問題が挙げられる。NPOは企業と違って、活動の価値を示すのに有効な手段を有していないという批判である。活動の価値

が判断しにくいからこそ、非営利団体の効率性、有効性の疑問が増大し、ますます、NPOの存在意義が疑問視されるのである。最後に、信頼性の危機である。世間一般のイメージでは非営利セクターは助けが必要な人々のために動く地域に根ざした団体である。しかし、現実には政府と親密な関係を持ち、政府補助の削減に応じて営利活動に参加するというイメージとの間にギャップが生まれてしまった。このことで、本来、より密接に地域の問題を解決するという非営利セクターに対する地域への信頼が疑問視されるようになったのである。

このように、NPOの存在に対して、懐疑的な見方が強まった一方で、アメリカ独自の草の根的なエネルギーは持続した。市民活動が復活し、非営利セクターの刷新・基本的な目的への立ち返りを目指した。また、社会的な問題解決が非営利セクターのみならず、企業の社会市民としてのフィランソロピー活動にも期待されるようになり、企業とNPOの戦略的な提携が見られるようになってきた。このような背景には、社会の期待を受けて、企業が社会貢献活動によって自己利益を高めること、また、社会的に望ましい結果を追求することで持続可能な社会を発展させるという目的を持って活動を取り組むという考えが徐々に浸透してきたからである。ただし、企業の狭量な営利目的に利用する危険や社会貢献活動への誤解も多く、友好的なパートナーシッ

プを組んでいる事例はたくさんあるというわけでは無い。しかし、アメリカの社会貢献活動は日本と比べ、より活発で、より深くかかわっている事例が多く、私はこの卒論の中で日本の企業がどのように社会貢献活動を行っていくべきか、アメリカの事例を参考に考えていきたい。また、この卒論では取り扱わないが、社会志向型企業、事業型NPOという存在も出現している。これらの団体は社会的課題に対して、いかに取り組むか、ビジネスとして市場社会の枠組みの中でどのように解決するのかに対して、さまざまなユニークな取り組みを試みており、新しい第3セクターの存在として評価されている。

### 第3節 企業と地域社会のかかわり

このように第3セクターが行政では対応しきれない問題に対して、活動を起こし、それが評価、あるいは批判される一方で、企業が社会的に地域社会の問題に対して、責任があると論じられるようになったのも事実である。ここでは、企業がどのような経緯で企業社会市民としての存在を期待されるようになったのかについて述べる。

(1) 企業の社会的責任についての議論の出現  
そもそも企業の社会的責任という議論が出現したきっかけは、小さな政府論から派生する規制緩和などの市場化の流れの影響で、環



境破壊、人権侵害、資源の非効率的な利用など  
の社会にマイナスの外部不経済を発生させて  
きたことにある。企業には、利潤最大化行  
動を迫及すること、税金を支払い、社会に  
責任を果たしているという考えが一般的であ  
ったが、そのことが、公害の発生、労働者の  
迫害といった、税金以上にマイナスの効果を  
挙げられているとなると社会にとって利益を  
最大化することがベストな行為であるとは考  
えられない。また、企業は社会に対して、マ  
イナスの行動を起こしてはいけないというの  
みならず、社会的な一市民として、社会がよ  
り豊かかになるように貢献する責任がある  
という議論にまで発展した。このような考え  
はアメリカなどの外国では一歩、議論が進  
んだため、高度経済成長をきっかけに海外  
進出した日本企業はその行動に対して厳し  
い批判を浴びることが多かったのである。と  
はいえ、アメリカで企業市民活動という考  
えがきっかけはあっても、突発的に起こ  
ったわけではない。第1節でも述べたが、  
アメリカでは政府組織が押し付けられる  
前に共通のニーズに対応するためにコ  
ミュニティが形成された。その結果、  
政府は、社会における個人、自治体、  
国家の役割に対するアメリカ人の見解に  
影響する形となる。すなわち、政府で  
はなく、社会の構成員たちの自発的な  
活動が国家の基礎となっていたのであ  
る。よって、政府は自発的組織のギ  
ャップを埋めること、また引き継ぐ  
こととなり、その役割は後に州政府の役

割となる。また、都市が急速な成長を遂げたため、コミュニティのニーズはめまぐるしい変化をとげ、個人の集団活動によるすばやく効率的な対応が必要となったのである。このようにコミュニティのために集団活動を推進し、その活動から彼ら自身の利益を引き出すという *enlightened-self-interest*（啓発された自己利益）という考えが根付いている。この考えは個人と企業がコミュニティのために行動する理由とは利他的な理由から自らの良心の痛みを癒すという理由ではなく、コミュニティの改善が自分たちの生活を豊かにするという理由であるとしている。そもそもフィランソロピー活動は19世紀と20世紀初頭において、個人と巨頭資本家のポケットの領域であり、慈善寄付は法律で制限されていた。しかし、内国歳入法が改正された結果、企業によるフィランソロピーが国によって公認され、税費気前の所得の5%までを慈善寄付のために控除することが認められるようになり、その後10%まで引き上げられた。公民権運動から環境、近隣地区活性化にまで及ぶ諸問題に関する草の根運動が活発化し、企業のフィランソロピーを大きくはみ出した領域にまで発展させた。とはいえ、啓発された自己利益とは企業市民活動を考える際のきっかけであって、実際にその考えの根底にあるのは長期的な利潤最大化原理である。突き詰めれば、社会的責任は変化する環境下存続していくためのコストと理解する考えにも繋がる。ただ、

この考え方では、企業の社会的責任が長期的に引き合わないと判断される場合は排除されるし、コストであればその支出は財務状況に依存する。また、「啓発された自己利益は企業のガイドラインとするには曖昧で倫理的・規範的な姿勢を強調するだけでは社会からの厳しい批判の声や運動の背景・意味を理解することは出来ず、この種の活動が景気に左右される“限界活動”であることを避けられない。」<sup>5</sup>このことを受けて、フィランソロピー活動に対して、80年代から90年代以降戦略的フィランソロピーやパートナーシップの形成、ソーシャル・インベストメントの発想が言われている。ただ単に寄付をするというこのみではなく、企業はどのようなビジョンを持って、寄付も含めたどのような行動を行い、その結果、どのような成果が生まれたのかということ明らかにしていくということが重要になってきたのである。すなわち、このような戦略的なNPOとのかかわりについて第4章において具体的にTimberlandの事例を紹介したい。

## (2) 日本企業と地域社会のかかわり

一方で、日本企業は地域社会とどのような関係を結んできたのだろうか。

この高度経済成長を経た結果、大きな2つの変化が見られた。まず、あまりにも急速な経済成長の代償に環境破壊の進行が顕在化し、経済成長や科学技術に不信の目が向けられる

ようになった。2 つめは、企業の多国籍化が進み、海外において新たな政治経済問題が発生した。前者は70年代前後に国内で相次ぐ公害問題や欠陥商品問題などに対し、企業の社会的責任について議論となり、市民からの批判が高まった。後者は、企業の社会的責任についての議論が発展していた海外において日本の企業のそれまで国内で行っていた経営の手法では監視・批判型NPOから厳しく批判を受けた。この2 つについて詳しく振り返ってみたい。

企業の社会的役割について議論され始めるのは70年代前後からである。その時期は企業の徹底した営利主義や社会に対する責任意識の低さから生じた公害問題、欠陥商品の問題に対して市民からの批判が高まった。しかし、このような企業の社会的責任についての議論は経済が低成長になるに伴って、一気に下火になってしまった。この理由は企業が社会的な役割は何であるのかについて深く考えることは無く、ただ単に、企業がおこした問題に対しての批判に終わってしまったからに他ならない。その後、80年代後半になって、企業の社会貢献活動が広がりブームとなっていく。その理由としては3つの要因が挙げられる。その3つとは、まず、

- ① 多発した企業スキャンダルに対する企業批判が高まっていたこと、次に
- ② バブル経済破綻後、企業を中心とした社会経済システムに対する疑問を感じる人々が現

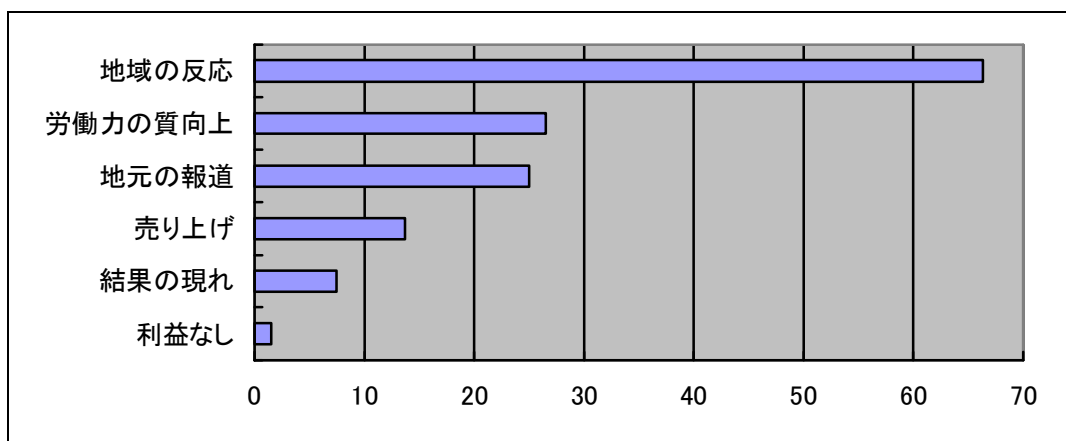
われ、市民の公共意識が高まったこと、最後に

③米の市場社会からの影響や海外に進出した企業がコミュニティとの付き合い方を経験したこと、の3つである。<sup>6</sup>

①の企業スキャンダルに対する批判というのは、70年代からの公害問題や欠陥商品問題に対する批判から始まり、日本における企業の社会的責任を議論する際のきっかけとなった。そのことが今日の日本において不祥事はまだまだ絶えないけれど、コンプライアスの面においてCSR報告書で詳しく説明したり、社内監査役の設置するなど企業においてかなり考えているようになり、社会からの注目も非常に高いものとなっている。このような不祥事に対する関心が強く、それに対応しようという企業が強く考えたことが日本においての今なお残る企業の社会的責任への誤解にも繋がったのではと私は考える。日本では経営プロセスの中に社会的公正性や倫理性を入れるという考えにまで発展しなかったのは不祥事による自社のブランドの低下という「リスク」に対応することを先決とし、重きを置いたために社会貢献活動を損得勘定で考える傾向が抜け切らなかつたと考えられる。一方、③で挙げられている海外に進出した日本企業がコミュニティとの付き合い方を経験する際には監視・批判型のNPOから厳しく批判されている。「まず、批判を受けたのは日本企業の企業活動のプロセスについてである。特に人種・性

別・国籍による雇用差別、従業員の人権への配慮不足、取引契約におけるマイノリティ差別、コミュニティにおける社会的諸問題への関心の欠如、情報公開の不足などが指摘された。」<sup>7</sup>このような条件のもと社会貢献活動を行ってもアメリカ社会から日本企業の行動はいつも計算高いという批判が強かった。また、そもそもなぜ社会貢献活動を行うのかという考えを理解しきれていなかった。この事は、これまで日本企業が営利追求一辺倒で企業活動を行ってきたという歴史があり、企業市民として社会的な責任を果たさねばならないという、企業が社会の中の一市民であるという考えに初めて出くわしたからといえるであろう。また、日本国内においては伝統的に、善行・慈善というものは人に知られないように行う、陰徳を重んじる気風が受け継がれており、今も、それは、共通の美意識として受け継がれている。それゆえ、長らく、営利活動を目的とする企業が、慈善活動を行うこと自体、不自然で胡散臭い感じを与え、フィランソピー活動も間違った活動をする、貢献云々を示す以前に、偽善、あるいは売名行為とみなされる傾向を否定することは出来ない。いずれにせよ、営利追求とフィランソピーの間に矛盾を感じる企業も多かった。

図 2 - 1



出所：総合研究開発機構〔8〕p. 81

上図は1990年5月8日から6月8日までに日本の8つの証券取引所に上場されている親会社を持ち、アメリカで営業している日本企業全てを対象に総合研究開発機構が社会貢献活動を行い、どのようなことを得られたかというアンケートを取った結果である。最も多かったのは従業員の満足度あるいは地元住民の発言から推測される地域社会の反応である。一方で大きな利益は無いとした会社はほとんど無かった。基本的に社会貢献活動を行うことで、企業市民として地域社会との関係を円滑に出来るという認識をしていて、実際に地域社会の行為ある受け入れは企業市民活動に比例しているのになぜ、もっと多くの企業が活動しないのか。この理由として挙げられるのは企業市民活動から何らかの利益も期待していない(27%)、多額の資金と人手が取られる(人手のみの項目では61.4%、資金のみの項目では42.2%)、戦略的策定の難しさ(25%)、親会社からの支援なし(16.8%)、

アメリカ人が期待するものに対する認識不足（15.9%）と挙げられる。<sup>8</sup>このアンケートが示しているのは当時、日本企業が企業市民活動のことを資金、人手が余っているときに行うもので、企業の活動には何も関係していない付随的なものと考えていることがわかる。また、親会社の支援なしという項目には日本とアメリカで企業の社会的責任という考えに対する意識の差が大きく見られる。実際に当時、親会社は極めて目立つようなプロジェクトや全国的・国際的な名声を持つ影響力の大きい機関に巨額の寄付をしたがる傾向にあり、子会社が存在する地域社会の生活改善や個別の事業体の地元で企業市民としての活動に対しては興味をもたれることは無かった。また、日本で社会貢献活動の主要な手段である寄付においてのマイナスの要因として政府の定める寄付による納税の控除限度額が日本ではわずか1.25%であり、アメリカと比べて行政が寄付活動を促進させようとする動きが遅れがあった。このように日本企業は社会貢献活動を行うことに意義が見出せない、あるいは活動していてもビジョンや目的が不透明なコミュニティとの関係が広く浅い寄付が多く、その寄付も相手に見返りを求めるようなものが多かった。この原因としては上にも述べたとおり企業活動を行ううえで、社会的な倫理性を欠いていたので社会貢献活動に明確な会社としての考えが見えなかったからである。しかし、こういった経験を通して、日本企業は



社会的責任を求められるようになり、ビジョンをもって社会貢献活動を行うことが求められるようになってきた。このように海外に進出した企業がコミュニティとの相互的な関係を築くべきだという批判を受けて啓蒙されたのをきっかけに1990年はフィランソロピー元年とよばれ、経団連に、経常利益の1%を寄付するという1%クラブが立ち上がり、日本でも企業の本業を超えた社会貢献活動への積極的な取り組みが始まった。

ここで、社会貢献活動のひとつとして日本企業にいち早く定着したメセナ活動について取り上げたい。日本では社会貢献活動を行う際に、フィランソロピー＝企業のイメージアップという側面を持ちながらも、特に芸術・文化活動への支援を行うというメセナ活動に注目が集まった。このメセナ活動はバブルの崩壊を受けて、未曾有の不況下で沈静化すると思われた。今までの日本企業ならば、不況下にメセナ活動を株主や社員に対するアカウンタビリティの厳しい追及があることや今までどおりに社会貢献活動を余剰利益の還元と位置づけていたならば、活動規模が縮小、あるいは中止ということが予想できる。それではいったいなぜなのか。企業がこの状況で取った選択は不況下であればこそ、逆に、その制約の中で知恵と工夫を働かせてクオリティの高い活動を目指すというものであった。この事は各企業において担当者のマネジメント能力が上がったことを示している。バブル期

の大規模冠型イベントでは大きな予算を後ろ盾にパッケージプログラムを買い取り、運営を全面的に業者に委託していたため、主催者である企業に情報やノウハウが蓄積されなかった。これに対して、不況下では担当者自らのメセナ運営の関与し、ニーズを把握し、限られた予算とスタッフと時間でやりくりしプログラムを開発し、社内へ説明して活動を行った。このように活動が行われたのは企業の担当者の考え方に変化があったことに他ならない。従来は本業でえた利益の一部を社会に還元するために芸術・文化を支援するという利益還元的な考え方であった。これに対して、企業は前年度のメセナ活動の実績を考慮して本来の企業活動として毎年予算化するようになった。この事はメセナ活動が企業の活動の周縁的な存在ではなく、中核になるようになってきたことを示している。

上で見てきたとおり、日本においてメセナ活動に見られるように芸術・文化の分野に対して社会貢献活動は定着してきているとみてよい。それでは、確認するようだが、私が本論文で取り上げたいと考えている社会貢献活動の活性化とは何か。それは、芸術のみならず、福祉・教育・貧困などといった様々な社会的な問題に対して企業が明確なビジョンを持ちながら、かつ企業活動の中核に組みこみつつ、どのように関わり方をしていくべきかである。よって②で挙げた市民の公共意識の高まりは企業が社会貢献活動を行っていく

うえで、非常に重要である。第2節の(1)日本の第3セクターの動きのところで確認したとおり、市民の公共意識は、企業中心の社会経済システムに疑問を抱き、企業とのかかわりから距離を置いて、社会と多様なかかわりを積極的に求める人々が増えてボランティア活動への関心が高まってきていた。ボランティア活動への人々の関心が強まると企業に必要になってくるのは会社組織から一度離れる／降りる制度づくりである。例えば、ボランティア休暇・休職制度などを充実させること、そしてそういった人たちを異端視せず支援していくことが大事である。

図表 2-2

社員のボランティア・社会貢献活動を促進するための制度

(複数回答)

|                 | ～90<br>年度 | 91～93<br>年度 | 94～96<br>年度 | 97～99<br>年度 | 00～02<br>年度 | 03～05<br>年度 | 不明 | 合計   |       |
|-----------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----|------|-------|
| ボランティア休暇制度      | 3社        | 29社         | 15社         | 14社         | 4社          | 12社         | 0社 | 77社  | 17.2% |
| 青年海外協力隊参加制度     | 12社       | 26社         | 23社         | 3社          | 5社          | 10社         | 0社 | 79社  | 17.7% |
| ボランティア休暇制度      | 3社        | 30社         | 38社         | 28社         | 19社         | 39社         | 0社 | 157社 | 35.1% |
| ボランティア活動者表彰制度   | 9社        | 12社         | 2社          | 7社          | 6社          | 14社         | 1社 | 51社  | 11.4% |
| ボランティア活動者登録制度   | 0社        | 3社          | 6社          | 5社          | 7社          | 15社         | 0社 | 36社  | 8.1%  |
| ボランティア研修制度      | 0社        | 6社          | 4社          | 2社          | 3社          | 11社         | 0社 | 26社  | 5.8%  |
| 退職者ボランティア支援制度   | 0社        | 0社          | 1社          | 2社          | 4社          | 6社          | 1社 | 14社  | 3.1%  |
| マッチング・ギフト資金支援制度 | 1社        | 10社         | 8社          | 8社          | 8社          | 34社         | 0社 | 69社  | 15.4% |
| 地域貢献活動促進運動      | 5社        | 10社         | 8社          | 6社          | 7社          | 31社         | 2社 | 69社  | 15.4% |
| 3年毎の導入件数        | 33件       | 126件        | 105件        | 75件         | 63件         | 172件        | 4件 | 578件 |       |

(注) 06年度導入分は03～05年度に含む。

上の図を見ると企業の社会的責任について一種のブームのような現象が見られた91から93年度、94から96年度において企業が何らかの制度の導入が100件を超えているが、それにもまして2003から05年度がもっとも多い172件を記録している。このことは、一定の限られた企業が先進的に、あるいはブームに乗って何かしなければという企業が制度を導入するだけではなく、本当の意味で社会貢

献活動が企業にとってよき企業市民であるため  
に必要である。と理解する企業が增加してき  
たとはいえるであろう。従業員へのアプローチ  
だけでなく、企業は企業市民として、経営活  
動の中心に社会貢献活動をすすめる必要に迫ら  
れている。消費者の購買活動は、敏感かつ複  
雑なものとなり、従来の単一的で安価なサー  
ビスの提供のみでは彼らのニーズを捉えるこ  
とは出来なくなっている。企業は、ただ  
単に、企業活動を通してサービスを提供して  
いれば良いという評価から企業市民としてど  
のような役割を社会で果たしているのかとい  
う評価へと少しずつ移行してきている。その  
根拠には企業活動が拡大し、雇用面、資本金  
面で全体社会に与える影響力が増大すると、  
企業は、もはや社会との共生を無視して自ら  
の存続・成長を図ることは不可能となってい  
ることが挙げられる。企業にとって地域社会  
とは経済活動を行う上での一次的な金銭的取  
引関係にとどまるのではなく、永続的な信頼  
関係により結び付けられるものとなり、それ  
ゆえ現代の企業は経済的期間を超えた、多く  
の社会的義務を背負った社会的存在とならざ  
るを得なくなる。この背景には、科学や教育  
の進歩、生産の向上、文化の発展等に伴い社  
会全体が複雑化するとともに、企業をはじめ  
とする各社会システムも専門化、複雑化を増  
し、社会システムが全体として効果的に機能  
するためにはシステム間相互の関係がきわめ  
て重要視されるようになってきたことが挙げ

られる。このような状況の下に置かれる今日の企業は、自らを取り巻くステイクホルダーの利害を理解、尊重し、自己のみならず、全体社会の利害をも、いち企業市民として捉え、社会的に責任のある存在となることが求められているのである。よって、この第3節で見てきたように日本企業はなぜ社会貢献活動を行わねばならないのかという問いからどのように活動を行えばよいかという問いに答えるべく活動するようにシフトしてきたと考えてよい。

- 
- 1 谷本 [11] p. 136
  - 2 谷本 [11] p. 259 ~ 260
  - 3 谷本 [9] p. 144
  - 4 Salmon [6] p. 23
  - 5 谷本 [11] p. 204
  - 6 谷本 [11] p. 241
  - 7 谷本 [11] p. 243
  - 8 総合研究開発機構 [8] p. 81

### 第 3 章 企業が社会貢献活動を行うフレームワーク

この章では、日本企業が社会貢献活動を行う上で、どのような形が理想的であるか私なりの考えを述べ、4章で事例分析をする際にフレームワークとしたい。

#### 第 1 節 社会貢献活動の 2 つの段階

これまで見てきた様に、日本企業が、国内において社会貢献活動をする際に地域社会から求められてきたことというのは 2 つの段階に分けられると考える。1 つ目の段階として、先進的に行われてきた芸術・文化の分野も含め、様々な社会的な分野に対して、金銭面、企業の持つ施設や製品といった企業の資源、そして社員の専門的な能力といった寄付活動を行うもの。2 つ目の段階として、寄付という資源の一方通行を超え、NPO と共に社会的なプログラムを行うというもの。現在の企業の社会貢献活動においては様々な企業の CSR 報告書でも見られるように寄付活動というのは、企業の業績の好調、不調にかかわらず、非常に活発に行われるようになってきている。

図表 3-1 出所：(w1)

社会貢献活動支出額

|      | 90年度<br>(254社) | 91年度<br>(350社) | 92年度<br>(381社) | 93年度<br>(398社) | 94年度<br>(404社) | 95年度<br>(367社) | 96年度<br>(405社) | 97年度<br>(376社) |
|------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 合計額  | 1,113億円        | 1,838億円        | 1,670億円        | 1,494億円        | 1,542億円        | 1,454億円        | 1,620億円        | 1,557億円        |
| 1社平均 | 4億3,800万円      | 5億2500万円       | 4億3800万円       | 4億500万円        | 3億8200万円       | 3億9600万円       | 4億円            | 4億1400万円       |
| 対前年度 | —              | 19.9%増         | 16.6%減         | 7.5%減          | 5.7%減          | 3.8%増          | 1.0%増          | 3.5%増          |

|      | 98年度<br>(360社) | 99年度<br>(309社) | 00年度<br>(323社) | 01年度<br>(342社) | 02年度<br>(316社) | 03年度<br>(369社) | 04年度<br>(430社) | 05年度<br>(408社) |
|------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 合計額  | 1,376億円        | 1,246億円        | 1,345億円        | 1,170億円        | 1,190億円        | 1,232億円        | 1,508億円        | 1,444億円        |
| 1社平均 | 3億8200万円       | 4億300万円        | 4億1600万円       | 3億4200万円       | 3億7600万円       | 3億3400万円       | 3億5100万円       | 3億5400万円       |
| 対前年度 | 7.7%減          | 5.5%増          | 3.2%増          | 17.8%減         | 9.9%増          | 11.2%減         | 5.1%増          | 0.9%増          |

一方で、2つめの段階に挙げた、寄付活動を越えたNPOと共に社会に対して何らかのアクションを起こすということになると、そもそも日本国内において歴史は浅く、日本企業の経験が不足しているため、どのように行ったらよいかというマネジメントの知識が蓄積されていないといえるだろう。実際に企業と共にアクションを起こす立場のNPO側もこれまで見てきたように、日本が第3セクターの動きが定着してきたのはここ20年弱のことであるため、まだまだ組織としてのマネジメントはしっかりしているとは言えない。また、NPO側の熱い思いが先行してしまって、経験が浅く、活動を起こすことに慎重である企業とのギャップが生まれるきっかけとなってしまっている。またギャップの面は抜きにしても、この段階の活動に対しての企業のスタンスは様々で大々的にNPOと協働してイベントを行っている企業もあれば、パートナーの選定に戸惑っている企業もあれば、まだこの段階まで手の回らない企業もある。このような

現状はそれぞれの企業に問題があるのではなく、先にも挙げたとおり、1つめの段階に挙げた寄付活動に比べ、まだ歴史が浅いことに原因があると私は考える。それは、確認してきたとおり公共的な問題は政府・行政によって専門的に行われてきたことであり、このような領域の問題に対して企業が関わっていくのは寄付活動を行う以上に難しいことである。

## 第2節 一歩進んだ社会貢献活動のフレームワーク

それならば、2つめの段階の企業がNPOや社会的な団体とセクターを超えて協働し、社会にアクションを起こしていくという活動はどのようなフレームワークが考えられるであろうか。社会貢献活動は企業の理念に基づいておのおのの企業で経済活動の中核に取り組んでいくべき課題なので、こうでなければならぬとははっきりと断定することは出来ないが、現在社会貢献活動を行っている企業がどのように活動すればさらによい活動となっていくのか、私なりの考え方をまとめていきたい。

今回、フレームワークを考える際に、谷本先生が『CSR 企業と社会を考える』の第5章の第5節、社会貢献活動をマネジメントする、の部分を参考にした。まず、企業が社会貢献活動を行う際には、

① 社会貢献活動を経営活動の中の全体に取り組むこと、である。このことは現在多くの企



業が実際に行ってきたことであるが、もし、社会貢献活動が社内の一部の人間の担当することであり、経営活動の中核に位置していないのであれば、その活動はどうしても企業の経営理念との間にズレが生じてしまい、本当の意味で、企業市民として社会に責任ある存在であることは不可能である。CSR全体も含めて社会貢献活動は企業の経営活動の中核に位置して、企業理念と一致して活動されるからこそ意味を成すのであり、周辺的な活動と捉えられてしまうのならば、企業の業績に左右されてしまい、余裕があるから活動するという90年代にさかのぼってしまう。よって、社会貢献活動を経営活動の中核として捉えることが、活動を行う上での前提である。

②社会貢献活動を行ううえで、どのような点を問題にしているのかという事を決める、ということが重要な点である。例えば、支援の対象となるNPO、地域社会をはっきりとさせ、期待に応えよう際に自社はどのような問題意識を持っているのかということをしっかり確認するということであったり、事業所の位置する地域性を考慮し、そこで求められている社会的課題に応じていこうということであったりと企業によって活動の根源である問題意識は様々である。この点を明らかにせず、ただやみくもにパートナーとなるNPOはないかと探したり、何かイベントを起こしたりしても、企業としての理念は不透明になってしまう。パートナーが見つかったとしても一貫

性のない活動を行ってしまい、また実際にイベントを起こしてもそのイベントの成果を振り返った際に、そもそも企業自らがどのような問題を解決したかったのかがはっきりしないために次の機会に活かすための反省をすることが出来ず、結果アカウントビリティをしっかり果たすことが出来なくなる。よって、どのような点を問題にするのか明らかにし、その問題の解決を企業の目標として掲げることで、NPOを含めた企業外の人々に対してもその活動の意図がわかりやすくなり、また、企業内においても目標が定まることでモチベーションを高めることが出来るといえる。どのような点を問題にするかということが定まったら、次に

③ 課題に取り組む上で、その問題にはどのようなステイクホルダーが関わっているのか、を定めることが必要である。自らが解決したいと考える課題に対してどのようなステイクホルダーがどのような活動をしているのか、あるいはそのようなステイクホルダーがまだ全く存在していないという場合も考えられる。自らと同じ思いをもって支援をしようとしている企業やそれぞれの領域において専門的な活動を行っているNPOが存在するのであれば、セクターを越えたコラボレーションを行うことで、ネットワークが構築され問題に対する円滑な行動を行うことが出来る。次に

④ 問題解決のために自社にどのような手段があるのか、また、その手段をどのように活用

することが出来るのかについて検討する、ことである。例えば、NPOと共に活動を行う際のことを考えてみよう。企業とNPOのもっとも分かりやすい関係は、NPO側がそれまで社会的な課題に対して先進的に取り組むことで培ってきた専門的な知識を企業に提供する代わりに、企業側が自社の資源をNPOに提供するという関係である。企業の資源には金銭的なものに限らず、組織のマネジメント体制、企業の消費者のネットワークなど、NPO側が有していない様々なツールがあり、このツールをどのように活用していくかによって活動の形態は変わってくるのである。したがって、NPOとコラボレーションを組む場合に限らず、企業の活動は自社の資源をどのように活用していくのかによって定まる。食品会社が障害者の子供たちの就労の支援を行っている団体が作った作物を積極的に買い上げ、その利益の何%かをその団体へ寄付するという活動であったら、その食品会社はみずからのもつ消費者のネットワークというツールを使って活動を行っているのである。次に

⑤ ビジョン、活動の相手、手段が定まった後に活動を実施し、その活動の成果の測定、反省をすることである。②の部分でも少し触れたように、活動の反省を行うということは自社の掲げた課題の解決に対してどのような意義があったのかが明らかになるし、次年度の活動を行う際の指標ともなる。また、活動の成果をはっきりとさせることは、ステ

イクホルダーへのアカウンタビリティを果たす際には不可欠である。アメリカでは、そもそも企業のNPOに対する助成活動の社会的成果を評価することが強く求められるようになってきている。その背景には、フィランソロピー活動の目的・成果を明確にしようという声が強くなってきたことや、成果をしっかりと評価することで、NPOを単なる受給者の存在から脱却させ、運営能力を向上させることが期待されたことや投資家に向けてのアカウンタビリティがより強く求められたことが挙げられている。最後に、

⑥ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たす、ということである。企業は様々なステイクホルダーを関係しながら経済活動を行っているのであり、たとえ、社会貢献活動を行うことで、地域社会というステイクホルダーに貢献したとしても、なぜ、どのように、活動を行い、その結果、どうなったのかを企業の資源の所有者である株主や債権者、従業員などのステイクホルダーに説明して理解してもらわないと、社会的な責任を果たしているとはいえない。現在、多くの企業がCSR報告書を発行していたり、web上で、活動について紹介している。

これまでみてきたように、①から⑥までの活動を短期的にではなく、繰り返し続けていくことで、企業の社会貢献活動はより発展していくと私は考える。次の第4章においてこのフレームワークを基に実例を見ていくこと

で、日本企業はアメリカの企業と比べて①から⑥のどの部分に違いがあるのか、あるいはフレームワークを日本においての実際の活動に当てはめていくとどのような点に矛盾が生まれるのかについて確認していきたい。

## 第 4 章 事例研究 – Timberland と日本 ティンバーランドの社会貢献活動の実態 –

ここでは、第 3 章で考えたフレームワークに基づいて実際に日本とアメリカで社会貢献活動を行う際にどのような違いがあるのか、そしてその違いはどのような企業のビジョン、考え方に起因するものなのかについて考えていきたい。そこで、最初に Timberland と日本ティンバーランドでどのような活動を行っているのかについて紹介したい。

### 第 1 節 Timberland

今回、Timberland の社会貢献活動について知るために、CSR 報告書を参考に調べた。Timberland の CSR は大きく 3 つの方針を掲げていて、そのうちの 1 つに Community Investment がある。Community Investment の目標として大きく 4 つを挙げている。

- ① イノベーション、宗教的関連性、従業員のエンゲージメントを通してボランティアのグローバルな基準を定義する
- ② コミュニティに対してインパクトを与える
- ③ 消費者、ステイクホルダーとの関係をより強固にする
- ④ 戦略的なパートナーシップを会社全体のゴールとする

と掲げている。(Timberland HP から和訳)  
これらの目標を達成するために Timberland はコミュニティでのエンゲージメントを高め

るためにはビジネス側とNPO側のコミュニケーションが円滑に行われるように現場でのキーパーソンを育てなければならないという課題を挙げている。このための課題を解決する手段としてTimberlandは社内において

1. 従業員がより迅速にそして深くCSRの理解を得られるように手助けする
2. リーダーシップのスキルを向上させる
3. 地域のニーズ、資源、衝撃を与える機会を査定し、確定するために地方のステイクホルダーとの関係を築くのを手伝う
4. コミュニティの査定、ステイクホルダーエンゲージメントを行うことで、地方の活動の活発性を鼓舞する

と掲げている。(Timberland HPから和訳)

このため、Timberlandでは特に、従業員のボランティア活動の参加に力を入れている。それはなぜかという点、ボランティア活動に参加し、経験を積むことで、企業の中だけの狭い視野から抜け出し、NPOなどのセクターをまたいだステイクホルダーと活動することで、マネジメント能力が向上し、NPOとのコミュニケーションを高めるキーパーソンとなる。その結果、そのような環境で培ったマネジメント力、コミュニケーション力が企業での活動にも生きてくると考えているからである。アメリカ本社に限らず、日本法人も含めた全ての現地法人において、1年間に1人当たり40時間のボランティア休暇を与えるというルールの下、活動を行っています。次ページ

の図表 3-1 にあるとおり、このボランティア休暇の利用率は増えている。

図表 4-1

|                                     | 2004<br>年 | 2005<br>年 | 2006<br>年 | 2007<br>年目標 |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| 社会貢献活動に<br>1時間でも参加<br>した従業員の割<br>合  | 69.70%    | 68%       | 71%       | 75%         |
| 40時間の枠組<br>みの中でどれだ<br>け活用したかの<br>割合 | 28.80%    | 31.10%    | 39%       | 46%         |
| 従業員が社会貢<br>献活動に参加し<br>た時間の合計        | 55,008    | 65,139    | 80,632    | 98,000      |
| 年の初めの営業<br>収入の内の寄付<br>の割合           | 2.10%     | 1.60%     | 1.68%     | NT          |

\* Timberland の URL より和訳して引用

現在のように Timberland は社会貢献活動を行っているが、最初からこのような活動を行っていたわけではない。Timberland が活動を活発的に行うようになったのは NPO とのコラボレーションをきっかけに独自の方法で社会貢献活動を企業活動の中核に組み込んでいっ



たからである。企業のステイホルダーは地域社会だけではない。もちろん、株主、債権者へのアカウンタビリティは必要であるし、経営状況が悪化した場合には、ストックホルダーも含め、従業員など様々なステイホルダーに活動について説明する責任が存在する。業績が好調な時も不調な時も限られた資源を最大限に活かして、どのような活動を行えば、地域社会によりプラスのインパクトを与えられるか考慮してきている。よって、Timberlandにおける社会貢献活動は地域社会と関わってきた歴史を背景に活動が展開されるのである。企業が地域社会にかかわる上で、活動を行う国、地域によって問題や問われる責任はまったく違った性質のものであり、日本法人においてこのような歴史を踏まえてアメリカで行っている活動がそのまま受け入れられるとは限らない。地域社会の考え方が異なっているからアメリカでは評価される活動も日本では意味の無い活動と捉えられてしまったり、逆効果であることもある。Timberlandはアメリカを含め、すべての国で活動している企業全体の活動理念として上に挙げた①から④までの行動を掲げているが、これまで見てきたような性質の異なる地域社会で経営活動を行う日本法人ティンバーランドにおいてどのような活動を行っているのか、また、アメリカと比べて、どのような点に違いを感じているのか。このことを明らかにするために日本法人ティンバーランドにインタビューをさせても

らいに伺いました。

## 第 2 節 日本法人ティンバーランド

今回、先ほど述べたとおり、日本が地域社会とかかわる際に、アメリカと比べて、企業側にどのような特性があるのかということ进行调查するために、人事部の伊澤英理子様にお話を聞かせていただきました。まず、前提として、ティンバーランドにおいては、社会貢献活動の活動方針、会社が従業員に奨励する活動内容については、アメリカ本社から全世界の事業所へグローバルに定められていて、それぞれの国の文化、事情に基づいて、独自の活動を取り入れていってもよいという決まりがあり、また、宗教的な団体や政党に対する活動や営利目的の活動は禁止されている。

### (1) インタビューの内容

・ティンバーランドは外資系の企業であるが、アメリカの本社で唱えられている目標や理念を理解し、実際に日本においてその考えを踏まえて活動するのは大変ではなかったのか

ティンバーランドでは、より多くの従業員が社会貢献活動を行う際のキーパーソンとなっていてほしいという考えから、2005年からグローバル・スチュアード制度を導入しています。グローバル・スチュアード制度とは、ティンバーランドの事業所を持つ全世界の国

に 1 人 ず つ グ ロ ー バ ル ・ ス チ ュ ア ー ド と い う 役 職 を 設 け 、 そ の 国 の テ ィ ン バ ー ラ ン ド に お い て C S R 活 動 を 盛 り 上 げ る 役 割 を 担 っ て い ま す 。 グ ロ ー バ ル ・ ス チ ュ ア ー ド は 1 人 の 従 業 員 が 担 い 続 け る 役 職 で は な く 、 何 年 か に 一 回 交 代 し て い く 役 職 で あり 、 人 事 部 に 限 ら ず 、 さ ま ざ ま な 領 域 で 働 い て い る 従 業 員 が 担 い ま す 。 年 に 1 度 、 2 5 人 ほ だ の 各 国 の グ ロ ー バ ル ・ ス チ ュ ア ー ド が 集 ま る 大 会 が 開 か れ リ ー ダ ー シ ッ プ を 取 る た め の 研 修 な ど 社 会 貢 献 活 動 が ど の よ う に 行 わ れ て い く べ き か に つ い て グ ロ ー バ ル に 議 論 す る 機 会 が あり 、 2 0 0 7 年 は ア ジ ア か ら も 3 人 の 参 加 が あり ま し た 。 こ の よ う に 、 そ れ ぞ れ 独 自 の 国 で 行 っ て い る 社 会 貢 献 活 動 に つ い て 議 論 し あ う 機 会 が あり 、 ア メ リ カ と 日 本 に 限 ら ず 、 さ ま ざ ま な 国 同 士 で 、 自 分 た ち の 考 え を 共 有 で き ま す 。

・ そ れ で は 実 際 に 、 共 有 し た 考 え を 基 に 活 動 を 行 う 際 に ア メ リ カ と 日 本 で ど の よ う な 違 い が あ る の で す か 、 ま た そ の 違 い は ど の よ う な 点 か ら 来 る も の で す か

日 本 と ア メ リ カ で 大 き く 異 な る 点 は 2 点 あ り ま す 。 1 つ め は 従 業 員 の 社 会 貢 献 活 動 へ の 意 識 、 2 つ め は N P O な ど の 活 動 を 共 に す る 団 体 と の 密 着 度 で す 。 1 つ め の 従 業 員 の 意 識 で す が 、 ど の よ う な 点 に 差 が あ る の か と い う と 、 た と え ば 、 ボ ラ ン テ ィ ア 休 暇 の 活 用 の 仕 方 を 例 に と っ て み て も 、 日 本 の 従 業 員 に と っ て ボ

ランティア活動とは給料をもらってでもやりたくないという非常に否定的な捉えられ方をしている一方で、アメリカでは、そもそもボランティア活動は自分たちがやりたいという気持ちでやっているのに、その行動に対して給料をもらえるなんて申し訳ない気持ちを抱くそうだ。また、従業員に勧めるボランティア活動にしても、日本企業では従業員が取り組みやすい発展途上国の子供たちための絵本作りなどを行っているが、アメリカにとってそのような活動はつまらないと評価されがちであるそうだ。アメリカで推奨される活動はもっとアクティブにセクターをまたいだ企業外への行動が多い。しかし、日本においてこのような活動をいきなり推奨することは、従業員側に、幾分シャイな部分があって、なかなか参加を募ることは難しい。

次に、行動を共にする団体との密着度について。そもそも日本ティンバーランドがパートナーを見つける際は、東京ボランティア市民活動センターや千代田区への相談をして、適切だと思われる団体があった場合に連絡を取るという方法をとっている。このとき、企業が困っているのは、相手側の思い入れ・期待が強すぎて、パートナーが先走ってしまうということやNPOなどの相手側の人数受け入れ態勢が整っていないことであったり、活動をともにする時間がマッチしないことや、NPO側が設定する指導料が高いか低いかわからないということがあげられるそうだ。一方でア

アメリカ法人では、NPOと活動を起こす際にはプレパレーターを開くなどして、非常に密着度を高めてから活動に望むことが多いそうで、日本のようなどこかよそよそしい関係ではなく、パートナーとして信頼を高めあっていこうとする考えが見られる。

## (2) インタビューを終えた私見

今回のインタビューを経て、第3章であげたフレームワークのどの部分に日本企業は課題を抱えているのかについて考えてみたい。インタビューの中にもあったとおり、日本企業がアメリカ企業と大きく差がある部分は企業のトップから従業員にいたるまでの社会貢献活動のビジョン・モチベーションを共有することと、ともに活動を行うNPOの存在を探すという点にあると考えられる。よって、この2点についてフレームワークを踏まえて考察していきたい。

まず、1つめの従業員も含めたビジョン・モチベーションの共有について。私は第3章においてフレームワークを考える際に、①として第一に社会貢献活動を経営活動の中の全体に取り組むことが大事であると挙げた。実際に社会貢献活動を周辺的な要素と捉えずに、経営活動の中核として力を注ぐ日本企業は現在、非常に増えてきており担当部署の強化や活動プログラムの規模や数の強化などはいずれも積極的に行われている。

<sup>1</sup>しかし、今回のインタビューで考えさせられるのは企業のトップ、担当部署の関係だけではなく、従業員をも巻き込むという形で全社に社会貢献活動の意義を啓蒙し、その上で、企業のビジョンを共有することが必要だということである。この事は、長年、従業員が会社本位制度と呼ばれるような企業との密接な関係を築き上げてきた名残であり、企業の外部との接点があまり無かったという状況の中で、ボランティア休暇という制度を与えられても従業員は何をすればよいのか分からないし、実際に企業がボランティア活動への参加を促しても参加のモチベーションがなかなか沸いてこないのは当然ともいえる。実際に、経団連の2005年度の社会貢献活動実績調査のアンケートにおいても今後3年間の重要な課題として社員の理解・社会参加の促進が55.9%ともっとも重要視される課題となっている。<sup>2</sup>したがって、フレームワークが機能するためには、実際の企業の経済活動にかかわっている従業員をも含めて、社会貢献活動を経済活動の中核に組み込むことが必要であろう。この従業員の啓蒙については次章で取り上げたい。

次に、2つめのともに活動を行うパートナーを探すという点について。これまでの論文の中で取り上げてきたように、日本では、NPOとのコラボレーションの歴史が浅いことやNPO側を取ってみてもマネジメント体制がしっかりしているかと言う事やアカウントビリ

ティを果たしているかという問題がまだまだ見られるため、企業側に NPO との協働に慎重な姿勢が見られることが原因となっている。第 3 章であげたフレームワークの②にある社会貢献活動を行う上でどのような点を問題にするかという点で、矛盾が生まれていると思われる。日本では、社会的な問題が存在していて、それに対して、どのようなアプローチをするかと考えるよりも自社の理念にかなう支援の対象となる NPO を探し、見つけた上で、その NPO を支援するという形が多い。しかし、現在の日本において、ただ単純にステイクホルダーを探すだけではなかなか上手く活動することが出来ないということが分かった。それでは逆に、なぜアメリカにおいて企業と NPO のパートナーシップは多く結ばれているのであろうか。日本はアメリカと比べると NPO が未成熟とはいえ、企業とのコラボレーションを成功させている団体も少なくはない。両国における NPO の成熟度の差は抜きにして、企業の視点から日本とアメリカにはコラボレーションをするステイクホルダーを探す際にどのような違いがあるのか。アメリカの企業は、90年代から市場社会において、企業活動の社会的側面を経済的側面と同等に評価され、企業の評価軸が一定ではなくなっただけを受けて、監視・要求型 NPO / NGO や評価・アドボカシー型の NPO / NGO が専門化・組織化し、インターネットを利用してグローバル・レベルで時には厳しい批判を受けたり、評価を受けた

りすることで、それぞれの企業が社会貢献活動を行う際のモデルを形作っている。

TimberlandもCommunity Investmentをどのように行えばよいかを段階に分けて、HP上で詳しくモデルにしている。日本企業のHPは、自社がどのようなビジョンを持って、どのような活動をしているのかがわかりやすく説明しているものが多いのだが、独自の社会貢献活動のフレームワークを作って、他社へ啓蒙しようとするものは少ないように思われる。

このような日本企業とアメリカ企業の違いが少なからず、コラボレーションの成功のしやすさに関係しているのではないかと私は考える。実際に、アメリカでも企業とNPOのマッチングを行う団体は多く、実際にコラボレーションが行われるときもこのような団体が仲介することによって、コラボレーションが成功していてそのような団体の存在が大きな力を持って活動しているか否かも日本とアメリカにおける大きな違いなのだが、企業側が社会貢献活動を自社のフレームワークを使ってマネジメントするという行動は、まだどのように社会貢献活動を行えばよいか経験の足りない日本企業を啓蒙するのみでなく、これからコラボレーションする可能性のあるNPO側にとって企業の活動報告のみを知るよりも企業が活動を行った際に、実際にはどのようなパートナーをどのように探しているのかという情報を得ることができ、コラボレーションを行う際に企業側との考えの不一致を解消



できる一種の手段となるのではないかと私は考える。現在、日本企業が至急にフレームワークを作るというのは不可能である。しかし、現在、日本企業がNPOとコラボレーションを行う際には、ボランティアセンターでNPOの情報を得て、慎重な態度で連絡を取って発展させるといった形やNPO側から連絡を受けて、NPOの情報が不確かかどうかどうしたらよいか分からないし、共に活動できる時間の不一致などの制限で断るといったことが多い。あるいは、とりあえず活動を共に行ってその後、成功して関係を続けることが出来るか、または上手く活動できずに、一回限りの活動で終わるといったことが多い。この状況を考えると、コラボレーションを円滑に行うきっかけを作るために、企業側が行うことが出来ることは、自らの社会貢献活動がどのような出会いを求めているのかをNPO側により明確に伝えることだと私は考える。確かに、企業のビジョンをCSR報告書等で伝えているが、これは企業とNPOの双方に言えることであるが、現実にはコミュニケーションを取ることなしに、お互いの考えを分かり合うことは不可能である。したがって、企業のこれまで行ってきた活動を自社の考えるフレームワークに合わせて、NPOを含めてステイクホルダーに報告することで、より企業の考える社会貢献活動が理解を得やすくなると思われる。NPOと企業のマッチングはNPO側の成熟やマッチング・センターの成長が必要条件であるのだが、企業側

にも NPO 側とのより深いコミュニケーションが必須といえる。

このように、事例を通して日本企業がフレームワークを実行する際にどのような点に課題を感じているのかということが分かった。①の段階で、企業の社会貢献活動の考えを会社の中核に組み込む際に、従業員も含めて、全社的に社会貢献活動のビジョンを共有しなければならぬということ。②の段階で、自社の問題意識をもち、社会貢献活動を行おうとしても、ただ単純に探すのみでは、ともに活動できる NPO の存在がなかなか見つからないことがあるということ。この2つの課題を解決するにはどのようなことが必要であるのかを第5章において論じていきたい。

---

<sup>1</sup> (w1)より

<sup>2</sup> (w1)より

## 補論 NPO 側から見た課題、マッチング・センターの将来性

第4章では企業の視点から社会貢献活動のフレームワークについて考えたが、この補論では、コラボレーションに際してNPO側の課題について紹介したい。

NPOにとって、企業とのコラボレーションの際に求められる要件は4つ挙げられる。

1

① NPOが魅力的な“もの”を持っているかということ

企業から見てNPOが魅力的なサービス、商品、ノウハウ、ネットワーク、経験、アイデアを持っているかが問われる。社会に積極的に提供できるものを持たず、寄付などの支援だけを求めるNPOは魅力的ではない。日本ではまだ、そこまで問われてはいないが、第3章において述べたとおり、アメリカにおいては企業のNPOに対する助成活動の社会的成果を評価することが強く求められるようになってきている。日本においても企業からNPOへの資源の一方通行のみの活動では社会貢献活動はいつまでたっても次のステップに進むことが出来ない。

② NPOのマネジメント・システムを充実させること。

企業から見てパートナーシップを組める相手としての資質を備えているかどうかということである。社会的ミッションの達成を目的と

する NPO も一つの事業体であるから、きちんとした組織運営、経営管理がなされていなければ、社会的な信頼を得ることはできない。よって NPO の組織パフォーマンスが効率的かどうかを測る物差しが求められるが、その基準については企業組織と類似した部分はあるものの、全く同じものではない。日本においても様々な団体が評価システムについて検討し始めている。ここで、アメリカにおける NPO 評価についてここで述べておこう。アメリカにおいても、NPO 評価について社会全体で議論が活発になったのは、1990年代のことである。その背景には、3つの理由が挙げられる。第一は、1992年に起きた全米最大の共同募金団体、United Way のスキャンダルである。United Way の会長がかなりの高給をえていたことなどがメディアで取り上げられ、NPO のあり方について人々の関心を高めた。第二は、インターネットが普及にともない、NPO 評価の情報が多くの人々に届くようになったことだ。第三は、いわゆる成果主義の広がりである。1980年代以降、小さな政府志向が強まり、行政は、NPO への事業委託や補助金の提供にあたり、成果を求めるようになってきた。また、寄付要請が強まった企業も、同様の傾向をみせた。とはいえ、NPO 評価は、1990年代初頭に突如発生したわけではない。民間による第三者機関も、かなり以前から存在していた。代表的なものとして NCIB と CBBB が合体して成立した BBB Wise Giving Alliance が存在してい

る。

③ NPOにも社会的企業家精神が必要であるという事。社会的ミッションの達成を目指すNPOにも、ビジネス感覚や企業家精神が求められる。NPOは仲間内のボランティアグループではなく、組織として社会的ミッションの達成を目指す一つの事業体である。したがって、そこでは社会的問題解決の新しいアイデアや方法を提示し、社会的イノベーションを積極的に進めていく社会的企業家精神が求められる。NPOも、継続的に様々な資源を外部からインプットし、社会的サービスや商品をアウトプットしていくためには、ビジネス的な発想を活用して取り組む必要がある。したがってNPOも組織としての効率性、有効性が求められるものである。

#### ④ マネジメント・サポート団体の必要性

現在の日本に限らず、全てのNPOがあらゆる経営資源を備えているわけではなく、またそのマネジメント基盤は脆弱である。したがってNPOのマネジメント支援やファンドレイジング支援を事業とするNPOが増えていくことが望まれる。アメリカでは分厚い支援体制が80年代から90年代に作られてきたが、日本においてはこの領域はほとんど成熟しておらず、各地にNPOセンターやサポートセンターが設立し始めているが、専門スタッフの不在などにより、支援体制の実態としてはまだまだ不十分な点もあるが、全国にNPOセンターが建てられ始めてから10年弱がたち、その活動は

着実に活発になってきている。NPOと企業、行政を結ぶ存在として発展してきている。

---

<sup>1</sup> (w3)より

## 第 5 章 日本企業の課題の解決のために

この章では、第 4 章で挙げた、従業員の啓蒙活動という点、そして NPO とのコラボレーションのきっかけを作るということについて考察し、3 章で挙げたフレームワークの再構築を行いたい。

### 第 1 節 従業員の啓蒙

従業員の啓蒙を実際の経済活動に関する職務と同じように捉えるのは正しくないが、職務動機付け論の視点で考えてみたい。従業員の社会貢献活動への参加においては内的な刺激は、従業員が活動に参加してみても、充実感を覚え、再び参加しようという感情を抱くことで、その事がきっかけで、継続的に活動に参加するようになるであろう。一方で、外的な刺激は、この章で取り上げたいと考えている、企業による従業員への啓蒙である。企業が従業員に社会貢献活動の意義を啓蒙し、ビジョンを啓蒙する際に、職務動機付け論における 3 つのアプローチ、すなわち欲求系、行動系、認知系のアプローチはどれも当てはめることは出来ない。なぜなら、職務は報酬を対価に行われるものであるというのに対して、ボランティア活動はありがたいという気持ちで対価に行われるものであり、このような不確かなものをモチベーションに行う活動では企業は、活動を行うきっかけは与えることが

出来ても、その行動を管理するということは出来ないと考えられるからである。現在、会社人間が減り、NPOの活動に専門的に関わっている人々や企業においてボランティア活動を行う人々が増えているとはいえ、大企業を含め、企業で働く多くの従業員はボランティア活動と職務を比べたときに、職務に対しての満足度のほうが高いと認識していると思われる。ボランティア休暇はどちらかというところ、個人的にボランティアを行っている従業員のための制度であるとは私は考える。ですから、まだボランティア活動にあまり魅力を感じていない従業員にとっては今の段階で有用性があるとは考えられない。たしかに、ボランティア精神は日本人には馴染みにくいといえる。隣人愛を説くキリスト教の信徒が大多数を占めるアメリカに比べ、日本はそうした宗教的背景が乏しく、ボランティア精神を重視するような価値観が十分に育っているとはいえない。ですから、日本において企業の社会貢献活動の理念を従業員も含めて共有するためには、まず、従業員にボランティア活動の魅力を知ってもらい、社会に貢献するということを職務という形で営利活動に貢献することと同等の意義のあることであると理解してもらう必要がある。その結果、企業が社会的な側面からも評価される意味を本当の意味で理解できると私は考える。それでは、より多くの従業員にボランティア活動の魅力を知ってもらうためにはどのようにしたら良いのか。一



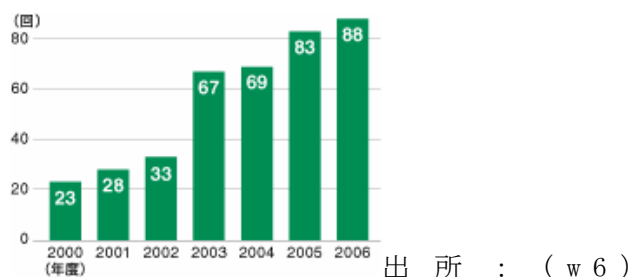
早い手段はボランティア活動への参加を従業員に義務付けたり、ボランティア活動に対して報酬を与えたりといった職務へのモチベーションを挙げるのと同様な外部的要因を与えることが出来るが、そのようにして行われたボランティア活動は本来の意義からかけ離れてしまっている。したがって、企業が出来るとは、NPOの活動について知る機会をより多く従業員に提供することである。このような活動を行っている企業のひとつの例として株式会社リコーの取り組みについて紹介したい。

リコーでは企業と社員が一体になって、社会貢献活動を目指しているといえる。特徴的なのは社員参加型の草の根支援組織を目指した、リコー社会貢献クラブ・FreeWillが1999年に結成され、会員となった社員は、毎月の給与と賞与の端数（給与の100円未満、賞与の1,000円未満）を献金し、集まった資金を社会貢献活動に役立てている。支援先はリコーグループ社員から広く募集し、会員代表によって構成される運営委員会で選考を行い決定されている。また社員の投票によって支援先を決定するプログラムも実施されている。また、企業と従業員が一体となって活動をしているという意味で特徴的な点は、FreeWillが送る支援金にはリコーからも同額が追加支援されている。従業員側の自発的な行動のみならず、企業においても環境ボランティアリーダー養成プログラムと呼ばれるものが実施

されている。リコーグループ社員を対象に自然教室、森の教室、環境ボランティアリーダー全社会議等の研修を行い、研修に参加した各リーダーがそれぞれの所属する部署にその経験を持ち帰り、周りを巻き込んで環境ボランティア活動を展開している。このような形でまず、社員の中からリーダーを養成し、その上で、社員同士のネットワークからボランティア活動を全社内に浸透させていくというやり方は、もともと従業員同士の関係が強い日本においては非常に有効な手段であると私は考える。

このリコーにおいての従業員の中から草の根的に組織が形成されたのは、企業の啓蒙活動が実って、より多くの従業員がボランティア活動を行うことの意義を見出すことが出来た結果だと私は考える。このような組織が生み出されるようになったのは、環境リーダーとなった従業員たちがそれぞれの部署内の身内でボランティア活動を行うグループを結成し、部署内という小さい範囲ながら活動を行うグループの数が増えてきたことによる。

図表 5 - 1 環境  
ボランティアリーダー  
主催の活動の回数



前段にも述べたが、日本企業の職場の中での従業員同士の強い結びつきは、このように職場のうちの1人がきっかけとなれば、職場の仲間同士で活動に参加するというプロセスが生まれるように思う。個人がボランティア休暇を取って、ボランティア活動に参加するのは、心細いということや職場の仲間が悪い気がするという感情が働くことも多いであろうが、仲間同士でボランティア活動を行うことは、活動に対しても一人よりは参加しやすく、そのことがリコーにおいて従業員の啓蒙にプラスの方向に働いたと考えられる。よって、社会貢献活動について、従業員の理解を得るためには、職場の強い関係を利用して啓蒙していくという手段を私は提案したい。このような従業員の啓蒙によって本当の意味で、全社の経営活動の中核に社会貢献活動を組み込むことが出来ると考える。

## 第2節 NPOとのコラボレーションのきっかけ

NPOとのコラボレーションのきっかけを作るためには、第4章の3節にて述べたとおり、企業側に出来るのは、NPOセンター等を利用して、パートナーを探すことはもちろんだが、企業がどのような考えの下、どのような相手を求めているのかの情報をより詳細に伝えることが必要である。よって、フレームワークにのっくとると、企業が社会貢献活動を行う上

で、どのような点を問題にしているかということ  
を明らかにする際には、日本の場合で言  
うと、すなわち、どのような考えでどのよう  
な NPO 団体とコラボレーションを組みたいと  
考えているのかを、あるいは、どのような考  
えでコラボレーションを組んだのかを CSR 報  
告書で活動を報告する際に伝えることが重要  
であると考えられる。

## 第 6 章 企業と地域社会の関係をよりよくするためには

最後に、本論分のテーマである企業が地域社会とよりよい関係を結ぶために社会貢献活動を通して社会に対してどのようなアプローチを取っていけばよいかという問題提起に対する私の考えを述べたい。

まず、地域社会の形成、それに伴う第 3 セクターの動きについて言えば、日本社会は上からの民主化や企業を中心とした社会経済システムの中で生活してきたことなどの要因により、アメリカ社会に比べてボランティア組織が定着するのが遅かった。またその結果、マネジメント体制やアカウンタビリティという面でまだまだ日本の NPO は未成熟であるといわざるを得ない。

一方、企業に関しても社会的な責任が本格的に問われ始めるのは、海外進出したときであって、社会貢献活動についての意義を理解するにも時間がかかった。しかし、現在の日本企業においては社会貢献活動は企業の経済活動において重要な活動を捉えられるようになってきて、なぜ、社会貢献活動を行わなければならないのかという問いからどのようにして、社会貢献活動を行えばよいのかということに企業の関心は向き始めているといえるであろう。

このような企業が、社会貢献活動をうまくマネジメントするためのフレームワークとし

て、

- ① 社会貢献活動を経営活動の中の全体に取り組む
- ② 社会貢献活動を行ううえで、どのような点を問題にしているのかという事を決める
- ③ 課題に取り組む上で、その問題にはどのようなステイクホルダーが関わっているのか、を定める
- ④ 問題解決のために自社にどのような手段があるのか、また、その手段をどのように活用することが出来るのかについて検討する
- ⑤ ビジョン、活動の相手、手段が定まった後に活動を実施し、その活動の成果の測定、反省をする
- ⑥ ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たす

と掲げた。しかし、現在の日本企業にとってこのフレームワークを実行する際に問題となるのは①の段階で、企業の社会貢献活動の考えを会社の中核に組み込む際に、従業員も含めて、全社的に社会貢献活動のビジョンを共有しなければならぬということと②の段階で、自社の問題意識をもち、社会貢献活動を行おうとしても、ただ単純に探すのみでは、ともに活動できるNPOの存在がなかなか見つからないことがあるということである。

このことの解決策として、全社に対しては社会貢献活動について、従業員の理解を得るためには、職場の強い関係を利用して啓蒙していくという手段を私は提案したい。後者に

ついては、NPO センターなどの仲介機関の成長、そして NPO 自体のマネジメント面での成長が必要条件ではあるが、企業側も自らの社会貢献活動がどのような出会いを求めているのかを NPO 側に、より明確に伝えることが必要だと考えた。

現在、企業が地域社会とのかかわりをよりよくするための一種の手段として社会貢献活動に取り組んでいる。今回の論文で、私はなぜ、アメリカ社会において、日本と比べて企業の社会貢献活動がより高いレベルで行われていて、日本企業がアメリカ企業のような活動を行うためにはどのようにすればよいかという疑問から日本企業が地域社会とよりよいかかかわっていくためにはどのようにすればよいか考えてきたが、日本企業はまだ経験が足りないだけであって、最近の取り組みではユニークな事例も増えてきている。まだいたらないところはたくさんあるが、社会的な問題が完璧に解決するということは不可能なことであって、これからの日本企業が地域社会に対してどのように行動していくことが出来るか、就職してからも考察を続けたいと思う。

## 参考文献

- [1] ブラスティン・D, J (橋本富朗訳 『現代アメリカ社会』 世界思想社)
- [2] 蓮見音彦・山本英治・高橋明善編『日本の社会 社会問題と公共政策』 東京大学出版会、1987年
- [3] 本間長世『アメリカ社会とコミュニティ』 財団法人 日本国際問題研究所、1993年  
ロンドン・N, R (平山真一訳 『日本企業のフィランソロピー アメリカ人が見た日本の社会貢献』 TBSブリタニカ、1992年)
- [4] 三谷鉄夫・大山真義・中山勝男『社会問題』 東京大学出版会、1998年
- [5] 岡部修二『メセナマネジメント』 社団法人 企業メセナ協議会、2002年
- [6] Salamon, L. M. "America's "Nonprofit Sector at a Crossroads", 1997 (山内直人訳『NPO 最前線 岐路に立つアメリカ市民社会』 岩波書店、1999年)
- [7] 下崎千代子『現代企業の人間行動』 白桃書房、1991年
- [8] 総合研究開発機構「在米日本企業の企業市民性：担うべき役割と地域社会の意識の分析」 NIRA 研究
- [9] 谷本寛治・田尾雅夫『NPOと事業』 ミネルヴァ書房、2002年
- [10] 谷本寛治『CSR経営』 中央経済社、2004年
- [11] 谷本寛治『企業社会のリコンストラクシ



ョン』

- [12] 谷本寛治『ソーシャル・エンタープライズ 社会的企業の台頭』中央経済社、2006年
- [13] 谷本寛治『CSR 企業と社会を考える』NTT出版、2006年
- [14] 牛尾奈緒美「企業フィランソロピーに関する一考察」三田商学研究第39巻第2号、1996年
- [15] 矢島鈞次・小貫範子『多様化する価値観 - 国民意識の変化 -』学研、1978年

参 考 U R L

- (w1) 経 団 連 2005 年 度 社 会 貢 献 活 動 実 態 調  
査

<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2006/084.html>

- (w2) 日 本 N P O セ ン タ ー

<http://www.jnpoc.ne.jp/>

- (w3) 谷 本 寛 治 研 究 論 文

[http://nels.nii.ac.jp/els/contents\\_disp.php?id=ART0008083236&type=pdf&lang=jp&host=cinii&order\\_no=Z00000012526875&ppv\\_type=0&lang\\_sw=&no=1197940386&cp=](http://nels.nii.ac.jp/els/contents_disp.php?id=ART0008083236&type=pdf&lang=jp&host=cinii&order_no=Z00000012526875&ppv_type=0&lang_sw=&no=1197940386&cp=)

- (w4) T i m b e r l a n d C S R H P

[http://www.timberland.com/timberlandserve/timberlandserve\\_index.jsp](http://www.timberland.com/timberlandserve/timberlandserve_index.jsp)

- (w5) 日 本 法 人 テ ィ ン バ ー ラ ン ド H P

<http://www.timberland.co.jp/>

- (w6) リ コ ー 企 業 情 報 の H P

<http://www.ricoh.co.jp/kouken/fact/sys.html>

- (w7) リ コ ー 社 会 貢 献 ク ラ ブ F r e e W i l l

<http://www.ricoh.co.jp/kouken/freewill/index.html>