

2016 年度 学士論文

**災害時における企業と
ステイクホルダーの協働**

～東日本大震災から見る企業 CSR 活動の効果と
協働の必要性～

2017 年 1 月 27 日

早稲田大学商学部 4 年

1F130542-4 高橋奈津子

はしがき

2011年3月11日に東日本大震災が発生した当時、私はまだ高校1年生であった。当たり前に存在していたはずの生活が突如として失われる理不尽さを目の当たりにし、大学入学と同時に学生の立場で復興支援活動に関わることを決めた。在学中は主に早稲田大学のボランティアセンターに所属し、あらゆる形で活動に携わることができた。ある時は被災地で中学生に学習支援活動を行い、またある時は都内のアンテナショップで被災地の商品を仕入れては販売した。短くも濃い日々の中では復興庁で復興大臣政務官にお会いする機会を得ることができた他、活動を紹介する場としてラジオに出演させていただくこともできた。活動を通して年代を問わず本当に多くの方に出会うことができ、もし復興支援に携わっていなかったら、ここまで多くの人と関わりを持つことはできなかったと思う。

谷本研究室に入ろうと考えたのもこれまでの経験を学業と結び付けたい思いがあったからだ。研究室での日々は膨大な知識を吸収することに必死でボランティアに時間を費やすことはできなかったが、最終的に卒業論文として、これまでの自身の経験と2年間学んできた分野を結びつけ、自身の大学生活の集大成としてまとめることができたと感じている。

この論文は自身が単位を取得して卒業するためではなく（勿論そうでもあるのだが）、東日本大震災で被害を受けた地域、震災から約5年経った現在も避難生活を送る方が安心した暮らしを取り戻すため、そして自然災害の多い日本において、少しでも今後発生するであろう災害の被害を食い止めるためにあると考えている。長きに渡る論文執筆の中でくじけそうになった時も何度もあったが、その度にこれまでに出会った被災地の方を思い浮かべては自身を励まして来た。

論文を通して一人でも多くの方が被災地の現状を知り、災害復興に対して自身の持つ力を活かした行動を起こすことの大切さを認識するきっかけになってもらえれば嬉しく思う。東日本大震災の復興は、まだ道半ばである。

最後に、論文執筆に当たり協力いただいた多くの方に御礼申し上げたい。味の素株式会社の中尾様、富岡町社会福祉協議会の吉田様、そしてジャパン・プラットフォームの平野様、池座様にはお忙しい中インタビューを快く引き受けて下さったばかりでなく、資料を交えながら丁寧にプロジェクトの概要や被災地の現状についてご説明いただいた。谷本先生は海外での業務が重なる中で常に卒業論文の進捗を気にかけて下さり、一年を通して執筆完成までの道筋を照らして下さった。

そして最後に約2年間共に研究を行い、大学生活の中でも恐らく最も長い時間を共に過ごした同期、会う度に応援の言葉を掛けてくれた後輩にも深い感謝の意を示し、はしがきとする。

2017年1月27日

高橋奈津子

目次

第1章	災害復興における企業の役割と重要性	1
第1節	問題意識	1
第2節	問題提起	1
第3節	本論文の構成	1
第2章	日本における災害と近年の復興支援の形態	3
第1節	日本における災害	3
第2節	近年の災害支援の特徴	6
第3節	災害復興時における各セクターの取り組み	6
(1)	政府	7
(2)	地方公共団体	7
(3)	企業	8
(4)	NPO・NGO	8
(5)	市民	9
第4節	災害時における支援段階とその特徴	11
第3章	災害時における企業の対応 東日本大震災でのケースを用いて	15
第1節	CSRとは	15
第2節	東日本大震災における企業の支援活動	15
第4章	「協働」という概念について	19
第1節	協働の定義と特徴	19
第2節	災害時における企業の協働の形	20
第5章	三方向からの支援における事例分析	22
第1節	分析視点	22
第2節	味の素株式会社	22
(1)	選定理由及びインタビューのねらい	22
(2)	企業概要	22
(3)	「ふれあいの赤いエプロンプロジェクト」概要	23
(4)	仮説-企業が得られる効果と課題	25
(5)	事例分析	26
(6)	インタビュー結果を踏まえた考察	27
第3節	社会福祉法人 富岡町社会福祉協議会	29
(1)	選定理由及びインタビューのねらい	29
(2)	組織概要	29
(3)	事例分析	30

(4) インタビュー結果を踏まえた考察.....	31
(5) 補足 復興庁による住民意向調査.....	33
第4節 ジャパン・プラットフォーム.....	35
(1) 選定理由及びインタビューのねらい.....	35
(2) 組織概要.....	35
(3) 事例分析.....	35
(4) インタビュー結果を踏まえた考察.....	37
第6章 結論：協働の効果と必要性.....	40
第1節 協働が被災地にもたらす効果と企業側が得る効果.....	40
第2節 今後の課題.....	41
第3節 結論.....	42
文献一覧.....	43
URL 一覧.....	44

第1章 災害復興における企業の役割と重要性

第1節 問題意識

日本は世界の中でも非常に自然災害の発生数が多い国である。災害は時として大きな被害をもたらし、国の経済や産業に打撃を与える。そのため日頃から防災意識を向上させることで、いかに被害を最小限に食い止めるか、またどれだけ速やかに被災地が元の生活を取り戻すか、といった取り組みに対処することが極めて重要であると言える。2011年3月11日に発生した東日本大震災では地震の被害に加え津波や福島原子力発電所の事故が重なり、災害発生から約5年が経過した現在も多くの避難者が地元の町に帰ることのできない生活を送っている。谷本（2002）は日本における企業社会システムの様相として、市民の公共への無関心を指摘し、「公共的な問題や政策決定は複雑化し専門家しているため、そのことが人々のお上（政府・行政）への依存体質を強めている¹」と述べている。日本では公共的な課題は政府や行政に任せる「お上主義」の思想が強く、災害復興についても行政に任せがちな傾向が表れていると言える。しかし災害の被害状況によっては行政の取り組みだけでは復興が追い付かないケースも往々にして存在し、政府や行政のみの取り組みだけでは限界があると言える。そのため災害復興の新たな担い手として企業やNPO、市民などのセクターに対する注目が集まっている。本論の方で詳しく述べるが、阪神・淡路大震災が発生した1995年に提唱された「ボランティア元年」等をきっかけに市民の社会的課題に対する意識は年々増加している結果が明らかになっており、今後それらのセクターによる支援が災害復興に大きく寄与することが期待される。

第2節 問題提起

第1節において行政や政府の支援に依存せず、企業や市民等の他セクターが災害の復興支援活動に携わることの重要性を指摘した。中でも本論文では企業の取り組みに焦点を絞って調査を進めて行きたいと考える。なぜなら企業は数あるセクターの中でも大きな資金力と人材資源、技術力等を所持する組織であり、企業が支援活動を通して被災地にもたらすことのできる効果は極めて大きいものであると考えるからだ。

日本国内における企業は2003年の「CSR元年」を皮切りに自社利益に捉われない考え方が広まっており、社会的課題に取り組む企業の数や社会意識は年々増加しており、実際に東日本大震災では企業による寄付や支援活動が数多く見受けられた。2015年に発生した熊本地震でも企業による物資支援やサービスの提供、情報発信等が行われている。

以上を踏まえ、本論文では問題提起を「日本において災害により被害を受けた地域に対し、企業はどのような貢献ができるか」とし、日本における復興支援の現状や企業CSRのあり方、東日本大震災で実際に企業が実施した先進事例の調査等を通し企業が復興支援に関わることによってもたらされる効果や重要性を明らかにする。

第3節 本論文の構成

第2章では日本における災害の概況を、気象庁や内閣府のデータを元に分析する。そして近年の災害支援の特徴、政府や企業、NPOなど各セクターはそれぞれどのような支援活動を行っており、組織の特徴上どのような課題が存在するのかを明らかにする。第3章は中でも企業に焦点を絞り、日本国内におけるCSRの動き、そして国内で頻発する

自然災害の中でも東日本大震災において企業がどのような支援を行い、それらの活動にはどのような特徴があったのかを谷本（2011）や菅（2008）の調査等を用いて明らかにする。第4章では数あるCSR活動の中でも「協働」という支援の形に着目し、日本国内における協働の定義や災害時における協働にどのような特徴があるかを明らかにする。第5章は協働の先進事例として味の素グループが東北地方にて実施する「ふれあいの赤いエプロンプロジェクト」を取り上げ、味の素株式会社そして福島県富岡町社会福祉協議会のインタビューを行い、企業と他セクターが協働を実施することによって被災地にもたらされる効果や企業にもたらされるメリット、そして今後あるべき協働の姿を模索する。加えて企業から寄付金を集め、被災地で社会的事業に取り組むNPO・NGOに資金提供を行う中間組織であるNPO 団体ジャパン・プラットフォームにもインタビューを行い、第三者的な立場から協働のあり方を探る。第6章ではインタビューを踏まえた上で改めて協働が被災地や企業にもたらす効果、そして今後の課題を整理し、企業が被災地においてCSR活動に携わることの効果、そして協働に取り組むことの必要性を明らかにする。

¹ 谷本（2006） p.141。

第2章 日本における災害と近年の復興支援の形態

第1節 日本における災害

本論文は人間の不注意等で発生する「人災」ではなく、自然現象によって生じる「災害」に焦点を当てる。本国における災害の定義は1961年に内閣府より施行され、2000年に最終改正がなされている「災害対策基本法」第一章第二条から参照する。

「暴風、豪雨、豪雪、洪水、高潮、地震、津波、噴火その他の異常な自然現象又は大規模な火事若しくは爆発その他その及ぼす被害の程度においてこれらに類する政令で定める原因により生ずる被害をいう。」

日本は世界の中でも特に自然災害の多い国として知られている。例えば気象庁が発行した日本活火山総覧第4版(2013)によると18世紀以降、我が国で10人以上の死者・行方不明者が出た火山活動は20件に上っており、世界に存在する約1,500の活火山のうち約1割の火山が日本にあり、本国は世界でも有数の火山国であると言える。

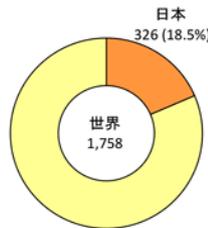
台風による風水害も多く、気象庁(2016)によると、昭和20年(1945年)から昭和63年(1988年)までに発生した死者・行方不明者数が100名以上の風水害・雪害(気象庁調べ)48件に上る¹。平成元年より同程度の被害を受けた風水害・雪害は発生していないが、顕著な被害(損壊家屋等1,000棟程度以上、浸水家屋10,000棟程度以上など)が起きた気象事例は103件に上る。2014年9月に発生した台風第18号等による関東・東北豪雨等が鬼怒川の堤防を決壊した事象として記憶に新しい。

そして、近年最も国内においても警戒が高まっている一つと言える災害は被害地震である。気象庁(2016)によると明治以降本年までに、我が国で100人以上の死者・行方不明者を出した地震・津波は20件に上る²。明治以降最も被害が深刻であった地震災害は1923年に発生した関東大震災(死者・行方不明者併せて10万5千人余)だが、平成に入ってから発生した1995年の阪神・淡路大震災(死者・行方不明者併せて6,437名)、2011年の東北地方太平洋沖地震(死者・行方不明者併せて21,935名)も明治以降を代表する未曾有の災害であったと考えられる。特に東北地方太平洋沖地震については、地震発生後の津波が被害を拡大させる原因となったと言える。

内閣府(2014)の「平成26年版防災白書」には世界の災害に比較する日本の災害被害のデータが掲載されている。これらを参照すると世界の災害総被害額のうち日本は18%近くを占めている。そして、自然災害の中でも特に日本の地震発生回数が多いことが白書から読み取ることができる。

図表 2-1 世界の災害に比較する日本の災害被害

マグニチュード6.0以上の地震回数



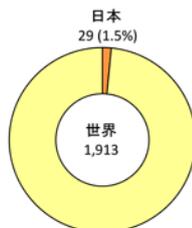
出典：USGS（世界）
2003年から2013年 防災白書（日本）
2013年 気象庁（日本）

活火山数



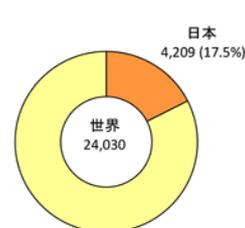
出典：スミソニアン自然史博物館（世界）
気象庁（日本）

災害死者数（千人）



出典：CRED 1984-2013年の合計。EM-DAT：The OFDA/CRED International Disaster Database - www.emdat.be, Université Catholique de Louvain, Brussels (Belgium) の資料をもとに内閣府作成。

災害被害額（億ドル）



出所：内閣府（2014）「平成 26 年版防災白書」より

以上のように日本が世界から見て特に自然災害の発生が多い国土である理由を、内閣府（2005）は以下のように分析している³。

・台風、豪雨、豪雪

「我が国は、おおむね温帯に位置し、春夏秋冬のいわゆる四季が明瞭に現れる。そして、四季の様々な気象現象として現れる台風、大雨、大雪などは、時には甚大な被害をもたらすことがある。春から夏への季節の変わり目には、梅雨前線が日本付近に停滞し、活動が活発となって多量の降雨をもたらす。また、夏から秋にかけて、熱帯域から北上してくる台風は、日本付近の天気大きな影響を及ぼしており、毎年数個の台風が接近又は上陸し、暴風雨をもたらしたり、前線の活動が活発となって大雨を降らせたりする。冬には、シベリア大陸から吹き出す乾燥した強い寒気が日本海上で水蒸気の補給を受け、日本海側の地域に世界でもまれに見る大量の降雪・積雪をもたらす、しばしば豪雪による被害が発生している。」

・洪水、土砂災害

「我が国は、その急峻な地形ゆえに、河川は著しく急勾配であり、ひとたび大雨に見舞われると急激に河川流量が増加し、洪水などによる災害が起こりやすくなっている。特に、洪水時の河川水位より低い沖積平野を中心に人口が集中し、高度な土地利用が行われるなどの国土条件の特徴と相まって、河川の氾濫等による被害を受けやすい。また、我が国は、急峻な山地や谷地、崖地が多い上に、地震や火山活動も活発である等の国土条件に、台風や豪雨、豪雪に見舞われやすいという気象条件が加わり、土石流、地すべり、がけ崩れ等の土砂災害が発生しやすい条件下にある。特に、近年の林地や傾斜地又

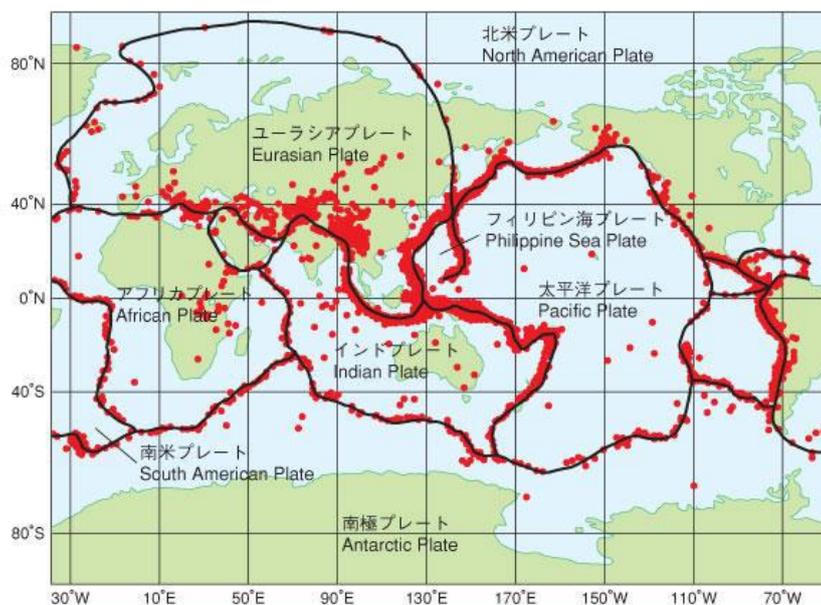
はその周辺における都市化の進展など土地利用の変化と相まって、土砂災害による犠牲者は、自然災害による犠牲者の中で大きな割合を占めている。」

・地震、津波、火山災害

「地震の震源と火山のほとんどは、ともに地球上の特定の場所に帯状あるいは線状に細長く分布している。これらの分布と世界のプレートの分布を比較すると、地震の震源や火山の集中しているところのほとんどにはプレートとプレートの境界があることが分かる。」

図表 2-2 世界の震源分布とプレート

図 1-1-2 世界の震源分布とプレート



出所：内閣府「平成 17 年防災白書」より

近年建物の耐震技術や災害予知システムといった技術は発達したものの、自然災害を食い止めるまでには至っていない。2011 年の東日本大震災ではあらかじめ海岸沿いに防潮堤が建てられていたにも関わらず、津波の被害を阻止することはできなかった。災害を完全に予知することも、現時点では不可能であると言える。

災害によってもたらされる被害について、山下（2008）は都市型社会の被害の特徴を「災害の物理的インパクトがただ人々の人命や財産を奪うだけでなく、生活を成り立たせているインフラストラクチャー（例えば水道、電気、ガスなど）を直撃することで二次的被害が拡大する。公共交通・道路網の寸断により通勤・通学に障害をもたらし、就業活動の維持を困難にするだけでなく、高速交通時の衝撃（鉄道事故等）が大きな被害をもたらすこともある。原子力発電のような複雑機構への直接の災害も、災害因以上に臨界事故による深刻な被曝被害を引き起こしうるなど、同様の構造を持っている」と指摘している。

次節では以上のような日本における災害の特徴を踏まえた上で、近年における災害支援の特徴を見て行きたい。

第2節 近年の災害支援の特徴

日本は古くから自然災害が多発する地域であったことは前述した通りだ。菅（2008）はこれまでの日本の災害史を紐解くと「一定規模の災害が発生すると、義援金や救援物資の寄贈・提供をはじめ、被災者への慰問や炊出しなど、民間の様々な主体によって無償の救援活動が行われてきた」と述べている。そして関東大震災から1980年代までに発生した災害までの救援活動を整理すると「災害救援を専門とする『日本赤十字社』の活動が目立つが、宗教団体など、既存の各種団体がそれぞれの特徴を活かして組織的な活動を展開したり、大学生の救護団など新たに組織を立ち上げて救援活動を展開していたことも読み取れる」とも分析している。しかし一方でこれらの活動は一時的なものに過ぎず、災害直後の混乱が収束するまでの一定期間に限定されており、復興期に残された問題への対応も住民同士の相互扶助的な活動を軸に再構築されていく場合が多かった。国土庁（現・国土交通省）は1987年に災害対策における民間との協働を模索するために「災害ボランティアに関する調査」を実施しており、この調査が、国が災害にかかわるボランティアを取り上げた最初の調査であったと菅は指摘する。

一方、民間における発災後の支援活動は年を追うごとに変化していった。1990年に発生した雲仙普賢岳噴火火災や1993年に発生した北海道南西沖地震など被害規模が大きな災害における支援活動の様子を踏まえ国土庁は1994年に「総合的地震防災訓練実施のための調査」をまとめた。その中の14章「防災ボランティアの現状と課題」において国土庁はこれらの活動を「新しいタイプの防災ボランティア」と捉え、従来の「防災ボランティア」とは異なる特徴として、

- ①被災地外に居住する人が被災地内に入って活動するという”市民型”の支援活動が行われるようになったこと
 - ②単純労働だけでなく技能提供型のボランティアが出てきたこと
 - ③企業の社会貢献活動の一環として機材と共に作業員を派遣するなど効率的で機動力のある活動が行われるようになったこと
- 等を指摘した。

発行年からも分かるようにこの調査は阪神・淡路大震災が発生する前に発行されたものであり、翌年の災害は日本における防災ボランティア活動の新たな概念が定着しつつあった矢先に発生したものであると菅は述べている。

第3節 災害復興時における各セクターの取り組み

前節では近年の災害支援の特徴について概観を紹介したが、本節では災害が発生してから復興するに当たっての、政府や地方公共団体をはじめ各セクターの役割と課題を見て行く。それぞれの組織の持つ役割を示すにあたり高梨（2007）による「災害時関連組織の6類型」を参考にした。

図表 2-3 災害時関連組織の 6 類型

表 1 災害時関連組織の 6 類型

		タスク(高←→低)		
		防災高専門組織	防災機能拡張組織	防災一般組織
カバー領域	広域	タイプ I (広域高専門組織) 緊急消防援助隊 広域緊急援助隊 自衛隊、日本 DMAT 海上保安庁	タイプ III (広域拡張組織) 国の災害対策本部 指定行政機関 ライフライン関連業者 土木建設関連協定業者 日本赤十字社救護班 輸送会社 都道府県・市町村派遣職員 応急危険度判定士等	タイプ V (広域組織) 全国社会福祉協議会 ボランティア団体 広域展開型民間事業所
	域内	タイプ II (域内高専門組織) 消防本部・署 警察本部・署 都県 DMAT	タイプ IV (域内拡張組織) 地方公共団体の災害対策本部 消防団 日本赤十字社 土木建設関連協定業者 病院、医師等 物資・輸送協定業者	タイプ VI (域内組織) 自主防災組織(町内会、自治会) 福祉団体 日赤奉仕団 事業所自衛消防隊 ボランティア団体

出所：高梨（2007） p.87。

(1) 政府

政府は防災機能拡張組織に位置している。組織構造を変え、通常業務の機能を拡張して活動する組織であり、資源動員や活動調整の役割を担うという意味で強度のストレスがかかる組織であるとされる。政府、特に内閣府では災害発生時には非常災害対策本部・緊急災害対策本部が設置される。近年の災害においては初期の組織対応（立ち上げ）が早くなっており、被災地への防災担当大臣の派遣や現地対策本部や連絡室を設置するなどの動きが見られるようになっている。しかし政府は被災地の状況を把握する一方で日本全域を所轄する役割を担っているため極めて広範囲をカバーしなければならず、被災地における地域レベルでの細かな対応には対処し切れないと言える。

(2) 地方公共団体

上図では指定行政機関と書いているが、本論文では被災地における地方公共団体の取り組みを指すこととする。政府と同じく防災機能拡張組織であること、そしてカバー領域は域内となっている。こちらは政府とは異なり、被災地それぞれの都道府県や市区町村において災害対策本部が設置されるが、被災市町村における対策内容や方針を統一するために一定期間調整会議が開催される例が見受けられる。政府が対処し切れない地域レベルの問題に対応する団体である一方で、政府からの諸政策の決定を待たなければならないために市民に対する対応が遅れるという難点も存在すると言える。

また、災害が発生した際は被害を受けた住民に対し、「最大多数の最大幸福」を追求する点は政府と似ている特徴であると言える⁴。例えば震災復興に関する制度の制定や急を要する支援（仮設住宅や災害公営住宅の建設など）は地方公共団体が担当する一方で住民一人一人に切り込んだサービスの提供は社会福祉法人や社会福祉協議会に任せる場合が多

い。

(3) 企業

企業の役割、特徴については次章で詳しく述べるためここでは簡潔に紹介するにとどめる。近年企業の間では事業を通じた自社の利益追求のみならず、1995年の阪神・淡路大震災に基づくボランティア元年、そして2003年のCSR元年と、社会的意識の高まりを見ることができる。CSR活動を実施し、ステイクホルダーに向けCSR報告書を発行・発信する企業は増加傾向にあり、2011年に発生した東日本大震災でも企業が社会の中の自らの立ち位置を自覚し、企業が社会の一部として機能しているという考え方が浸透するきっかけとなった⁵。震災発生直後は企業からの物資・サービス支援や義援金の寄付が提供され、現在も支援を続けている企業も存在する。

(4) NPO・NGO

谷本（2003）はNPO（民間非営利組織）について

「ローカル/グローバル・コミュニティにおける様々な課題に取り組むことをミッションとし（social mission）、自発的に結成された市民組織であり（voluntary association）、その活動は政府から独立し（non-government）、活動を通して得た収益はメンバー間で配分しないことを原則とする（non-distribution principle）⁶」

団体であると定義する。また、世古（2001）は

「non profit organization または not-for-profit organization の略で、米国の法的枠組みにおいては、法人格をもつ、一定の公共的目的に基づく市民活動組織のことを指す⁷」
と定義している。

高梨の図ではNPO等の直接的な表現がなかったため、ここでは「ボランティア団体」とする。高梨の「地域住民の高齢化の応答と、要援護者の増大により、その役割が高まっている」という記述に加え谷本（2007）の示す「市民意識の変化に伴う市民社会組織の台頭」など、NPOやNGOが被災地において担う役割は大きくなって来ていると言える。

本来NPO及びNGOが日本において発達した背景には、1995年に発生した阪神・淡路大震災がある。震災が発生してから約3年後、1998年にNPO法（特定非営利活動促進法）が政府によって成立されるが、大規模な震災の発生を通して社会的課題の解決に取り組もうとする市民意識の向上によってもたらされたものであると言える。NPOの活動分野の一つには災害救援が位置付けられており、菅・山下（2007）が指摘する通り、現在においても「災害救援を定款に掲げた団体（NPO・NGO）が各地の災害で活躍するようになった」現状が存在する。

NPOによってなされるボランティア活動は被災者の心のケアなどをはじめ上述した政府や地方公共団体がカバーし切れない課題を包括するものとなると言えるが、市民社会組織においても資金や人材の確保といった面で障壁が存在すると言える。資金や人材の課題に加え、山下（2008）は「NPO・3年の法則」を挙げ、NPOにおいて活動の3年目はメンバー間での目的の共有にも温度差が生じやすい時期であるとし、停滞に向かいやすい特徴を指摘している。

(5) 市民

1995年1月、阪神・淡路大震災が発生した。震災は6,434名の死者、43,792名の負傷者という戦後最悪の極めて深刻な被害をもたらしたが、この災害がきっかけで市民の行動に大きな変革をもたらすことにもなった。1995年は「ボランティア元年」と呼ばれており、谷本（2006）によると当時全国から延べ100万人から200万人にのぼる市民ボランティアが現地に駆けつけたとされている。ちなみに国際連合が「ボランティア国際年」を提唱したのは2001年である。「政府・行政のインフラも崩れ、地域の人々自らが社会秩序・公共性を再生しなければならない状況がそこに突如発生した」ところで、防災ボランティア個々が発揮した力は後述する災害救援段階・復興段階において行政の対応し切れない問題を解決する助けになった。尚、この震災が元となりボランティア休暇を採用する企業も見られるようになった。

ここで改めて、ボランティアという概念の定義を見直すと、総務省は、ボランティアを

「報酬を目的としないで自分の労力、技術、時間を提供して地域社会や個人・団体の福祉増進のために行う活動をいう。」

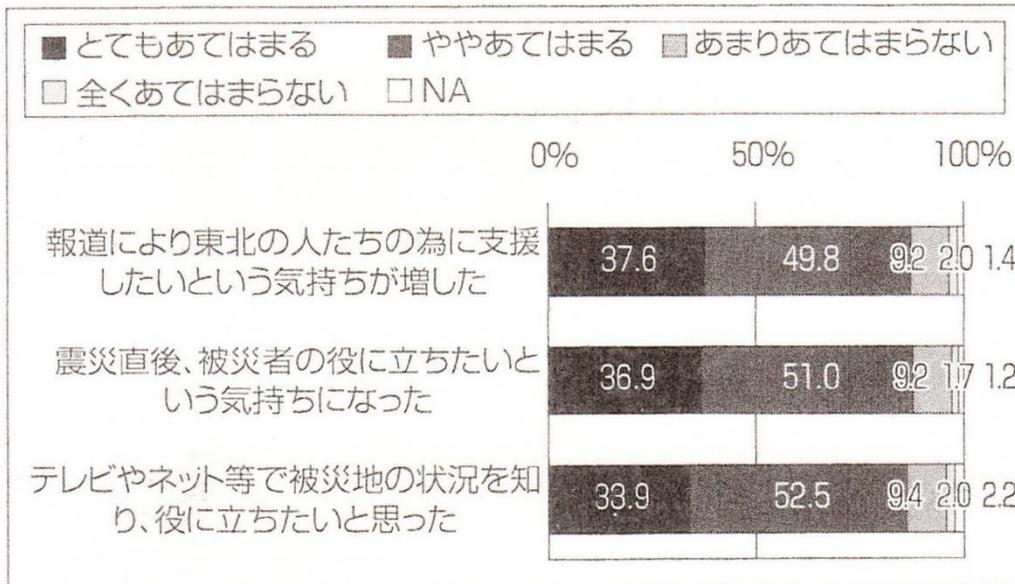
と定義している⁸。

福田（2012）は上記の調査に加え、「震災で発生した被災地への支援意識」に関する調査も行っている。調査結果のグラフは下に掲載しているが、この結果を見てみると「報道により東北の人たちの為に支援したいという気持ちが増した」という人の割合が（とてもあてはまる・ややあてはまるを併せて）87.4%と非常に高い数値になっていることが分かる。災害直後にテレビを視聴していた人が多かった上の調査結果からも分かるように「テレビやネット等で被災地の状況を知り、役に立ちたいと思った」人の割合も、86.4%と同じく高い数値になっている。

この調査に加え、谷本（2013）震災後の企業に対する意識の変化として「震災後、企業が売り上げの一部を被災地に寄付するというキャンペーンがあれば参加したいと思う人が約70%、被災地の支援に熱心なお店に好感を持つという人が約65%」という数値を用い、自身の消費を通して企業や生産者を支援しようとする一般市民の意識の高まりを指摘している。

これらの結果より1995年の「ボランティア元年」から16年経った2011年においても、社会及び震災被災地に対して市民はそれぞれに問題意識を抱えていることが伺え、実際に災害ボランティアとして被災地を訪れた数などからも分かるように個々の持つ意識は1995年と比べ寧ろ高まっていると考えることができる。

図表 2-4 震災で発生した被災地への支援意識



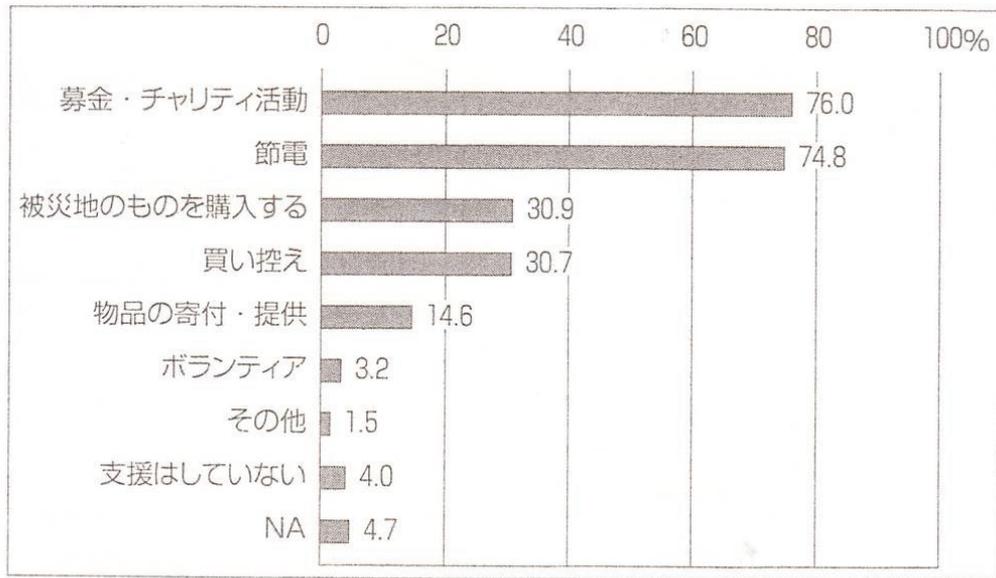
図表 3.9 震災で発生した被災地への支援意識 (福田充研究室, 2011) N = 404

出所：福田 (2012) p.68。

補足になるが福田 (2012) は同じターゲットを対象に、被災地・被災者のために実際に行った支援活動についての調査も行っている。以下のグラフを見てみると「募金・チャリティ活動」と「節電」が高い数値となっているが、「支援はしていない」という人の数値が4%にとどまった点も着目すべき点であると考えられる。多くの市民が被災地に対する支援に積極的になり、何らかの行動を移したことがこの結果からも読み取ることができる。

尚、日本赤十字社が受け付けた東日本大震災における義援金は、2016年2月12日時点で約3,367億2,658万円であり、1995年に発生した阪神・淡路大震災の義援金の合計が約1,006億7,897万円であったことから考えると、両者で被害規模の違いはあるものの3倍以上の義援金が被災地に寄せられたことが分かる。この点からも人々の社会的意識の高まりを伺える。

図表 2-5 被災地・被災者のための支援行動



図表 3.10 被災地・被災者のための支援行動（複数回答）（福田充研究室, 2011） N = 404

出所：福田（2012） p.69。

企業を構成する従業員は『一般市民』にも値することから、災害が発生した際、市民一人一人が問題意識を持つことは、企業としての復興支援を手助けする活動へ働きかける誘因となり得る。同じく企業が支援活動や寄付などの活動を被災地へ向けて行っていくためにはステイクホルダーに当たる市民からの支持や理解もまた必要であり、そのためにも市民意識の向上はあらゆるセクターが復興支援を進めて行く上での重要なインセンティブになると言える。

第4節 災害時における支援段階とその特徴

災害による被害を軽減し、その拡大を防いでいく災害救援活動は日本において古くから行われて来た。市民の間に「ボランティア」という概念が広がる以前も、日本赤十字社の支援をはじめこれらの活動は時代の中で定着し、活動体制も整えられて来た。一方で災害直後の救援活動のみならず、「ボランティア元年」を機に支援活動の在り方は市民などの手により多様な変化を見せるようになった。被災者会が復興に向かう過程の中で、地域の復興や個々の被災者の生活再建を支援していく活動が行われるようになって来たのだ。更に一連の事後対応の中で、被害を未然に防ぐ活動の必要性が認識されるようになり、普段の生活の中で、予測される被害を防ぎ、軽減していく活動（「予防・減災活動」）も行われるようになった。

菅（2008）は阪神・淡路大震災でのケースを踏まえた上で、災害発生から状況に応じて変化する動きを見せる近年の災害ボランティア活動の特徴を以下の三段階に分けて示した⁹。

(1) 援段階

災害直後の段階を指す。ライフラインの寸断、学校・職場の被災など災害によって剥ぎ取られた生活循環の再構築を行う取り組みといえる。再構築を図るためには自分自身で行わなければならない（自助）が、個人で対応し切れない問題については、コミュニティの中で助け合ったり（互助・共助）法制度に基づく公的サービスを利用したりする（公助）という形で対応を図っていくことになる。ボランティアによる対応も求められ、ほかの主体や当事者（被災者）との関係の中で援助の形は変化して行くと言える。

尚、阪神・淡路大震災の救援段階においてボランティアに求められたのは、ライフラインの（電気・ガス・水道）など都市機能の破壊に伴う生活師匠への対応や、一時的な生活場所（避難所等）での集団生活の運営支援だった。菅はボランティアの役目を「生活循環を支えてきた既存の社会システムを一時的に代替・保管する機能であった」と分析する。これは行政をはじめ、他の主体が対応し切れない問題を発見し、対応して行くいわば「対応の穴を埋めていく」機能であり、災害ボランティアに関しては、特にこの点が評価されたと言える。

(2) 復興段階

救援活動が収束しはじめ徐々に社会システムが復旧していくと、システムの代替的な役割は縮小し、生活の個別の領域（仮設住宅・復興まちづくり、地場産業の再生など）でより中・長期的な生活循環の回復に向けた支援活動が求められるようになって行く。遠隔地から駆け付けたボランティアの多くは役割を終えたとして撤収して行き、活動を継続するボランティアや被災者自身によって新たな支援活動が展開されていくことになる。

救援段階と異なる点は直接的な支援のみならず、被災者（地）が自らの生活循環を再構築していくための力を引き出せるような側面的な支援を展開して行った点である。更に社会的弱者をはじめとする支援の網の目から取り残されやすい人たちの問題を代弁し、広く社会に訴えていくアドボカシーの活動も展開されて行った。

(3) 平常時

以上のような災害の一連の対応は、将来起こりうる災害の被害を拡大させないためには、どのような「備え」が必要なのかを学ぶ場でもある。実際多くの被災地では復興を支援する活動と並行して、経験から得られた知見を将来の災害に活かしていくための取り組みが進められてきた。それらを見ていくと大きく2つの方向を見出すことができる。

I. 被害を最小限に止め、拡大を防ぐ鍵となる初動態勢づくりに向けた取り組み
阪神・淡路大震災での現場は初対面の者同士の協働の場であった経験を踏まえ、「災害に備えて互いに顔の見える関係をつくっておこう」という呼びかけの下、各地で災害のネットワークで結成が求められるようになった。現代の都市型社会におけるコミュニティの希薄化が問題視されている背景には、災害時の協働の必要性が唱えられていることによると考えられる。

II. 普段の生活や地域活動の中で防災・減災を進めて行く取り組み

災害を経験したことのない人にとって「被災」はイメージし難く、多くの人は「自分は被災しない」と信じがちである。そのため災害 NPO を始めとし、災害に

よる教訓を活かしややマンネリ化した地域防災活動の在り方を変え日常生活と防災の接点を持たせた新しい活動プログラムを考案するなどして、地域組織や学校・行政を巻き込みながら活動を展開している動きも見られる。

以上、災害ボランティア活動の在り方を三段階で概観した。これらを見ると近年の災害復興においては、行政やコミュニティの対応から漏れている問題を発見し、そこに自らの役割を見出して対応し、必要に応じて他の主体に連携を呼びかけ、協働の仕組みを創り出してきたこと、またそうして創ってきたつながりを通じて災害対応のノウハウを蓄積・継承し、次の災害への備えを進めてきた動きが見られた点が特徴的である。菅(2008)は以上を阪神・淡路大震災以降、2008年までの災害のケースを基に分析したと考えられるが、一方2011年に発生した東日本大震災においても同じような段階の支援が行われたと考えることができる。

災害直後から平成28年2月までにボランティアとして東北三県(岩手県、宮城県、福島県)を訪れた人数は約148万1,400人であり、うち発生直後の3月～5月に被災地を訪れた災害ボランティアの数は約26万人であった¹⁰。

復興段階においてもあらゆる組織が支援活動に貢献した。一般市民による募金・チャリティ活動、NPO団体と企業によるコラボレーション活動、地元学生を始めとする仮設住宅等の支援活動、そして企業によるCSR活動など、それぞれの組織が独自の特性を活かし復興支援に貢献したと考える。東日本大震災の被害を受けた地域では教訓を活かした動きも見られている。津波により大きな被害を受けた岩手県大船渡市では平成25年10月に改めて津波のハザードマップを作成し、市民に配布した。一方東京都でも平成27年9月より首都直下地震等のリスクを見込み、防災ブックである「東京防災」を都内の各家庭に配布している。東京都によると防災ブック作成の目的を「各家庭での防災に対する理解を深め、災害に対する備えを万全とする」ためとしており、災害を予防する活動として見るることができる。

¹ 気象庁ホームページ「災害をもたらした気象事例(昭和20～63年)」

http://www.data.jma.go.jp/obd/stats/data/bosai/report/index_1945.html

² 気象庁ホームページ「明治以降1995年までに、我が国で100人以上の死者・行方不明者を出した地震・津波」

<http://www.data.jma.go.jp/svd/eqev/data/higai/higai-1995.html>

³ 内閣府(2005)「防災白書」

⁴ この点は、ジャパン・プラットフォーム国内事業部プログラム・コーディネーター池座剛氏に2016年12月9日にインタビューした際に伺った点である。

⁵ この点は、ジャパン・プラットフォーム渉外部副部長平野尚也氏に2016年12月9日にインタビューした際に伺った点である。

⁶ 谷本(2003) p.40。

⁷ 世古(2001) p.18。

⁸ 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会(2016)「東京2020大会に向けたボランティア戦略(案)」

⁹ 菅(2008) p.62。

¹⁰ 全国社会福祉協議会ホームページ「災害ボランティアセンターで受け付けたボランテ

「ニア活動者数の推移（仮集計）」
<http://www.saigaivc.com/>

第3章 災害時における企業の対応 東日本大震災でのケースを用いて

第1節 CSRとは

災害時において、企業による被害を受けた地域への支援活動は企業のCSR（社会的責任）活動として位置付けることができる。2011年で実際に行われた企業の支援のケースを見る前に、谷本（2006）による企業CSR活動の定義を踏まえる。

「企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たして行くこと」

日本は江戸時代より近江商人の「売り手よし、買い手よし、世間よし」の三方よしを代表として、売り手にとっても買い手にとっても、そして世間にとっても良い影響のある商売を行うことが商人のあるべき姿である、という考え方が根付いている。一方で近年のCSRに関する国内の推移については谷本（2006）が、企業がCSRに積極的に取り組むようになった背景として、以下の四つに分類している。

(1) 式所有構造の変化

1970年代を通し株式の持ち合い構造が徐々に崩れる一方でグローバル化により外国人株主の比率が高まり、持続可能な発展への寄与が企業にも求められるようになった。

(2) グローバリゼーションの進展

企業の海外進出、海外売上が高まったことにより、それぞれの地域の社会的課題に照らして企業の社会的責任が求められるようになった。

(3) 市民意識の変化、市民社会組織の台頭

「社会的・公共的課題の解決は政府の仕事」という市民意識に変化が生じ、上述した1995年のボランティア元年が皮切りとなっていると考えられる。阪神・淡路大震災での市民意識の機運を背景に1998年「特定非営利活動促進法（NPO法）」が制定され、現在日本中に存在するNPOの原型となっている。

(4) CSRムーブメント

1970年に一度「企業の社会的責任論」が議論されたが、「CSR元年」は1995年のボランティア元年から約8年が経過してからの2003年と言われている。CSR報告書を発行する、経営理念にCSRの概念を組み込むなど、大企業を筆頭に本格的にCSR活動に取り組む動きが見られるようになった。企業がそのような行動を求められるようになった背景は上述した①から③の動きを踏まえ、企業とステイクホルダーの関係が変化したことによると考えられる。企業のみならずステイクホルダーそれぞれの意識が変化したことにより、市場が企業のCSR活動を評価する動きが現れるようになったと言える。

第2節 東日本大震災における企業の支援活動

2011年3月11日14時46分頃、岩手県三陸沖を震源とするマグニチュード9.0の大規模な地震（東北地方太平洋沖地震、本論文では東日本大震災と表記）が発生した。内閣府はこの地震を「我が国の観測史上最大の地震」とし、「世界でも1900年以降4番目の巨大地震であった」と分析する¹。この地震で2万人近くの方が亡くなり、全壊した住家は約121,744棟、建築物等ライフライン施設、産業等への被害額は総計約16兆9千億円に上るとされている²。この災害では二次被害を多く生み出した点も特筆すべきである。

地震に伴い発生した津波や福島第一原子力発電所での事故は多くの被害をもたらすこととなり、復興庁の調べによると平成 28 年 11 月 10 日現在で、約 13 万 4 千人の避難者が全国にいたことが明らかになっている³。

本節からは数ある災害の中でも東日本大震災のケースを取り上げ、本震災における企業の支援活動等を見て行きたい。

谷本（2011）によると東日本大震災で新たに見られた企業CSR活動の特徴は以下の4つが挙げられている。

(1) 早い段階からの支援・体制づくり

1995年に発生した阪神・淡路大震災の教訓や海外被災地域に対する災害支援の経験などを生かし、震災発生直後比較的早い段階から被災地に対する支援体制づくりが進められたと言える。

(2) 会社ぐるみのボランティア活動

会社をあげた社員の被災地派遣、そしてボランティア休暇の適用などが挙げられると考えられる。なお、2016年度の企業CSR総覧を参照すると、「ボランティア休暇の有無」という設問に対し回答した1,020の企業において「あり」と回答した企業が390社(38.2%)、「なし」と答えた企業が630社(61.8%)であった。ちなみに東日本大震災発生年に行われた2012年度の調査では「あり」が335社(30.8%)、「なし」が752社(69.2%)であり、現在においても設置されていない企業の割合の方が多いものの休暇制度の普及は徐々に進んでいると考えることができる。

(3) 本業を通じたボランティアの広がり

企業の本業を通じた支援活動は、中でも特徴的な取り組みであったと言える。株式会社ファーストリテイリングが義援金4億円の他に自社製品である下着「ヒートテック」30万枚、タオル、ジーンズなど計7億円分の商品を提供したように、企業によるいわゆる「物資支援」は本業を通じたボランティアとして一般的な例であると言える。

(4) 本業を生かした新規の事業

谷本（2011）では本業を生かした新規事業としてヤマトホールディングスの取り組みを2つ挙げている。1つ目は「救援物資輸送協力隊」であり、震災後の応急対応期において物資集積地と避難先・自宅のパイプ役を担った。この活動は現地のドライバーによる自発的な取り組みに対し、企業が追認したケースである点が特徴的である。そして2つ目は「宅急便1個につき10円寄付」のシステムである。2012年に終了したこの活動は結果として企業の純利益の4割に当たる約130億円を被災地に寄付する結果となった。この活動は企業の宅配事業という本業を活かした新たな事業（イノベーション）の例であると考えられる。

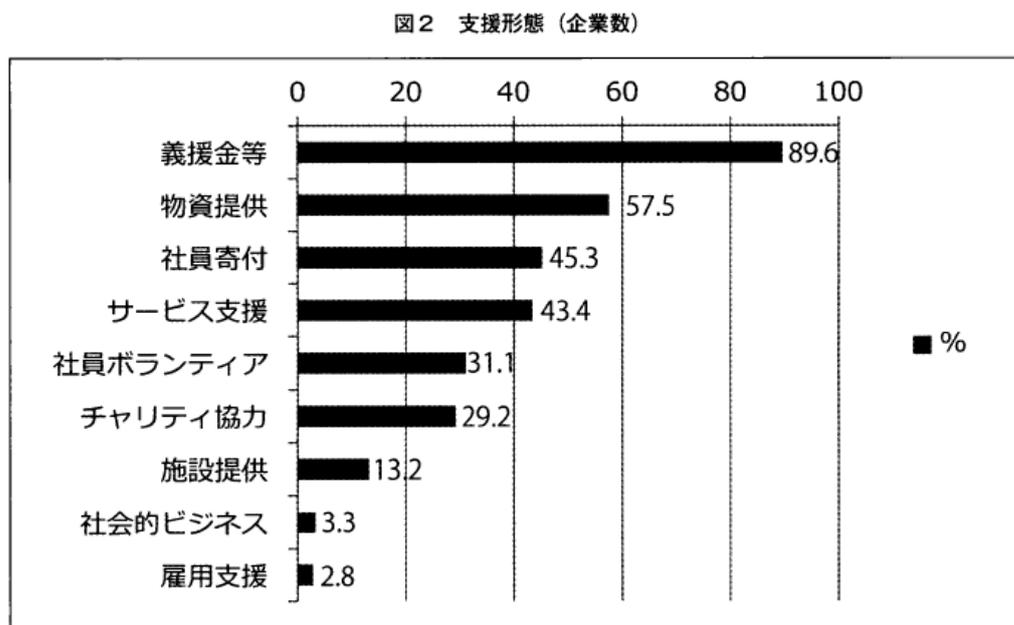
高浦（2013）は東日本大震災に対する日経平均構成銘柄225社の活動を分析しまとめている。各社CSR報告書あるいはプレスリリースにおける活動記載の有無のみで分類したところ、225社のうち13社を除く212社（全体の約94%）において、何らかの形で震災対応の社会貢献を行っていることが分かった。高浦は除外された13社が証券、電気、化学、窯業、鉄鋼、非鉄金属、機械の業種に属する、いずれも地域社会との関わりが乏しい、あるいは一般消費者と直接のつながりのない特殊技術系のBtoB企業であった結果を踏まえ、「社会貢献活動の有無にはステークホルダーとの接点に関わる制約要因がは

たらくことがあらためて伺える結果になった」と分析する⁴が、BtoB企業が必ずしも支援活動に取り組んでいないとは限らない。イギリスのコンサルティング企業であるプライスウォーターハウスクーパースジャパンは震災直後よりプロボノ活動として被災自治体の復興計画策定、復興支援NPOの補助金・助成金獲得などに対する情報提供を進め、現在も継続して活動を行っている。

高浦の調査結果を元に具体的な活動を見ていくと（下グラフ参照）、金銭寄付が最も多いことが明らかになっている。支援活動の長期化が見込まれる中で、企業財団を通じた助成プログラムの立ち上げなども見られたのも本震災対応の特徴といえる。2012年3月に三菱商事が今後4年間で100億円にのぼる資金拠出をもとに立ち上げた「三菱商事復興支援財団」（同社は地元金融機関や被災地で活動するNPOなどと協働し、再建や新規事業の立ち上げを目指す事業者への出資や雇用助成などを実施していくとしている）のように被災地の経済支援まで踏み込んだケースもあった。この財団は三菱商事創業以来の企業理念である「三綱領（所期奉公 処事光明 立業貿易）」の理念に則り、被災地の産業再生や雇用創出に寄与することを目的としていると明記している⁵。

グラフでは金銭寄付に続く支援として、企業の製品を送る物資提供や社員を実際に現地へ派遣する社員ボランティアも挙げられている。

図表 3-1 支援形態（企業数）



（図注）225社のうち支援実績のある企業（n=212）：重複選択あり

出所:高浦（2013）p.207。

ここで災害が発生し、そもそもなぜ企業が被害を受けた地域に対して支援活動を行うのかという疑問に対する答えを今一度明らかにしておきたい。その理由としては前回詳しく述べたように、谷本（2006）における「株式所有構造の変化」「グローバル化の進展」「市民意識の変化・市民社会組織の台頭」「CSRのムーブメント」等を通し企

業が CSR 活動（社会に責任ある行動）を行うことが近年強く求められるようになった背景に伴うものと考えられる。2011 年の東日本大震災のケースにおいても数多くの企業が支援活動を行ったが、それらの背景もやはり政府を始めとする行政機関の対応の不手際によりやむを得ず企業が動いたというよりは、企業に属する従業員や経営幹部の意識の高まりに伴うものだと考えられる。

また、上述したように一般的な企業 CSR 活動と同じく復興支援事業においても企業の取り組みが明確に収益性に結び付くとは一概には言えず、企業が継続的な活動を行う際の障壁となっている現状が存在する。一方で谷本（2011）は復興支援事業が収益性や社会性に結びついていると理解し、名言している企業のケースを紹介している。建設機械会社の株式会社コマツ製作所の野路國夫社長は「最も大切なことは被災地である東北、北関東の復旧に不可欠な建設機械をつくり迅速に届けることです。災害の復旧、復興支援が売り上げや利益に優先します。」と社員へ向け文書で示した。三井物産株式会社も「収益を上げない赤字事業でも、復旧・復興に向けた足がかりとなる等、定性的に重要な案件が出てくる可能性もある。このような赤字事業は、持続可能性を前提とした本業を通じた対応ではなく、「社会貢献」の一貫と位置付けて検討すべきである。」と明示している。

上図で示した高浦（2013）のデータからも分かるように、企業が行う支援形態として最も一般的なものは義援金や物資の提供である。従業員を被災地に派遣するボランティア（社員ボランティア）も近年見られる支援形態であると言える。一方、寄付活動等と比較すると割合は低くなるものの、企業が行う支援形態として「協働」がある。上図では「サービス支援」や「チャリティ協力」、「社会的支援」の項目が協働に当てはまると考える。協働は次章にて詳しく述べるが企業が NPO などと協力し合いながらプロジェクトを実施することであり、産学連携や産学協同の考え方も協働の一種の形として知られている。

次章では数ある支援の中でもこの「協働」に着目し、災害時における企業と他セクターとの協働の形を探っていく。

¹ 内閣府ホームページ「東日本大震災の被害状況」

http://www.bousai.go.jp/kaigirep/hakusho/h24/bousai2012/html/honbun/1b_1h_1s_01_00.htm

² 内閣府（2011）「東日本大震災の概要」。

³ 復興庁（2016）「避難者等の数[平成 28 年 11 月 29 日]」。

⁴ 高浦（2013）p.203。

⁵ 三菱商事復興支援財団ホームページ

<http://mitsubishicorp-foundation.org/>

第4章 「協働」という概念について

第1節 協働の定義と特徴

日本で初めて協働の概念を提唱したことで知られる荒木（1990）は、協働について以下のように定義している¹。

「地域住民と自治体職員とが心を合わせて、力を合わせ助け合って、地域住民の福祉の向上に有用であると、自治体政府が住民の意思に基づいて判断した公共的性質をもつ財やサービスを生産し供給していく活動体系」

世古（2001）は荒木の定義を踏まえたうえで、近年における協働の特徴を以下のように定義している²。

「行政とNPO、企業とNPO、NPOとNPO、政府と自治体、自治体と自治体、企業と企業など、異なる主体が相互に理解し、違いを認めあつた上で共通の目標を設定し、対等の立場で目標の達成にむけての課題を出し合い、解決の方策を考え、知恵と力を出し合い、1たす1が3になるようなダイナミズムと成果を生み出す関係性」

以上二つの定義を参照すると、荒木（1990）の定義は地域住民（市民）と自治体職員（行政団体）との協働に焦点があてられたものであると解釈できる一方で、世古（2001）の定義は地域住民と自治体職員のみならず、NPOや企業、政府など、協働の担い手としてあらゆるセクターが挙げられていることが特徴的である。現在における協働の形も世古の定義に近いものであると考えられ、荒木が初めて提唱した1990年から世古が改めて定義した2001年の約11年間の間における協働という概念の変化を見ることができる。

協働についての概念が初めて提唱されたのは1990年だが、「企業や政府・行政とのコラボレーションについても様々な可能性が模索されはじめ³」たのは1990年代後半から2000年代前半にかけてであると考えられる。中でも当時は企業とNPO・NGOがコラボレーションを組み、社会的課題の解決を図る動きが期待されるようになっており、それらの協働の考え方が世間で注目されるようになった要因として、谷本（2003）は

- ①阪神大震災以降ボランティア活動やNPOへの関心が広がっていること。さらにこれまでの公共のあり方が問い直されていること
- ②これまでの政治スタイルや経済システムの行き詰まりを打破する可能性をそこに期待していること

の2つを挙げている。

そもそもNPO・NGOが日本で設立されるようになった背景として、谷本は「1970年代以降、近代というシステムがゆらぎ」、「福祉国家・大きな政府の行き詰まり、社会主義体制の崩壊、グローバリゼーションの進展とその負の側面の拡大など、これまでの社会経済システムの枠組み自体が大きく変動している」ことを踏まえ、「新しい社会運動・市民社会組織の運動が草の根的に広がり、それらが組織化・専門家・ネットワーク化し（NPO/NGO）サード・セクター（ボランティア・セクター）として政治・経済において影響力を持つようになってきている⁴」と分析している。企業と他セクターにおける協働の概念は現在も認知されており、CSR活動として企業が他セクターと共に行っている他、政府も国内の社会的課題（例として地域における雇用創出や、障害者の就業・生活支援など）を解決するためにNPO等と協働事業を行っている⁵。

第2節 災害時における企業の協働の形

前節では協働の定義と特徴、そして日本国内において協働という概念が広まるに至った推移を見て来たが、災害時には企業を主体としてどのような協働が行われるのだろうか。

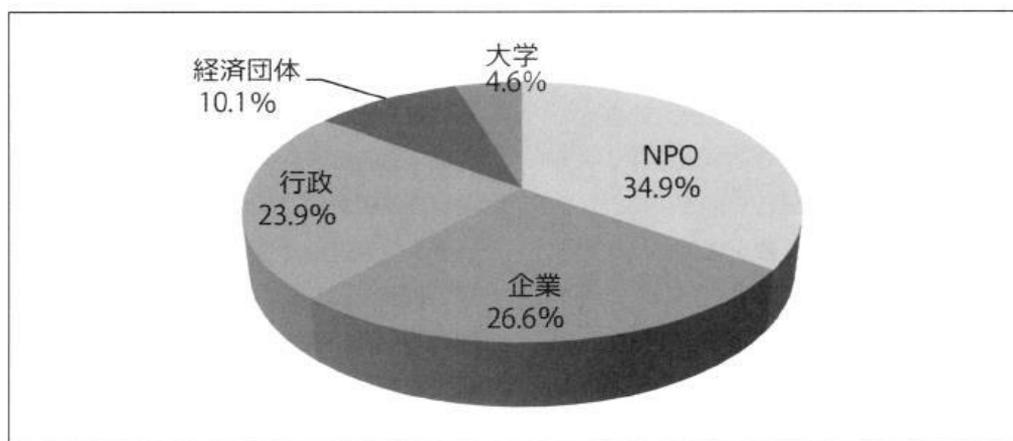
菅・山下（2002）による研究を参考にすると、1995年に発生した阪神・淡路大震災では「ボランティア元年」と称された通り、市民によるボランティアや社会福祉協議会による災害救援活動に関する記述は多く見られたものの企業と他セクターとの協働についての記録はなく、皆無とは言えないがNPOによる支援活動についての記録もわずかであった。企業の「CSR元年」は2003年であることに加え、NPOに関しても組織の目的を定めるNPO法（特定非営利活動促進法）が施行されたのは1998年であり、震災が発生した1995年はまだNPOが運営を行っていく基盤が弱かったことが考えられる。谷本（2002）もNPOが「第三のセクターとして社会的・経済的な機能を担うまでには至っていないのが現状である⁶」と述べている。

一方2011年に発生した東日本大震災では、高浦（2013）の調査を通し現地で実施された協働の実態が明らかになっている。

高浦は（2013）は東日本大震災における企業CSR活動の調査を行うに当たり、企業が他ステイクホルダーと共に行った協働のケースについても調べている。今回対象とした880の事例のうち、協働相手の組織が明確なプロジェクトは全体の12%、109の事例であった。内訳は下グラフの通りであるが、NPO・コミュニティ団体と協働するケースが結果からも分かるように多く見受けられており、「NPOを社会貢献事業のパートナーとしてその専門性を企業が評価するようになったことが伺える」と高浦は分析する。

図表 4-1 協働のパターン

図7 協働のパターン（カテゴリー比率）



（図注）協働相手先の明確なプロジェクト（n=109）：ここでのNPOには、ジャパン・プラットフォームや日本NPOセンターなど中間支援組織、あしなが育英会や日本ユニセフ協会などの財団等を含む。

出所：高浦（2013） p.209。

阪神・淡路大震災と東日本大震災との比較のように、協働の概念は年を追うごとに世間の認知が進んだ活動分野であることが以上の調査から明らかになっている。これらを踏まえ、次節では東日本大震災で実際に行われた協働のケースを取り上げ、先進事例として具体的に分析を行うことにする。

¹ 荒木（1990） p.239。

² 世古（2001） p.47。

³ 谷本（2002） p.271。

⁴ 谷本（2003） p.39。

⁵ 厚生労働省ホームページ「厚生労働省における NPO 法人の活用について（概要）」

<http://www.mhlw.go.jp/topics/npo/02/index.html>

⁶ 谷本（2002） p.271。

第5章 三方向からの支援における事例分析

これまで見て来た理論を踏まえ、本章では「協働」の効果や必要性を実証するために事例分析を行う。今回は支援の送り手である企業と受け手である社会福祉協議会に加え、両者の中間に立って支援活動を行う NPO の三組織にインタビューを行った。

第1節 分析視点

インタビューを実施するに当たり、三つのリサーチクエスチョンを定めることとする。

RQ1: ステイクホルダーとの協働により、企業は被災地でどのような貢献ができるのか？

RQ2: ステイクホルダーとの協働により企業が得られる効果は何か？

RQ3: 今後企業に求められる協働のあり方とは何か？

RQ1 では、企業が他セクターとパートナーシップを組むことにより、地域にどのような貢献ができるのかを明らかにする。そして RQ2 では被災地への貢献のみならず、支援を通して企業が得られる効果を明らかにし、双方に利益ある協働のあり方を探る。企業は社会的奉仕を主目的とする慈善団体ではないため、持続的な支援活動を行っていくためには双方に利益のある活動であることが重要だと考えるからだ。最後に RQ3 を通して現在の協働が抱える課題を明らかにし、持続可能な活動を行うために今後企業が取り組むべき協働の形を考える。

第2節 味の素株式会社

日時: 2016年11月17日（木）、10時30分～12時

場所: 味の素株式会社本社ビル 4階

回答者: 味の素株式会社 グローバルコミュニケーション部 PR・CSRグループ 中尾 洋三様

質問者: 筆者

(1) 選定理由及びインタビューのねらい

味の素株式会社が福島県富岡町社会福祉協議会と共同で実施する「ふれあいの赤いエプロンプロジェクト」について、協議会でのインタビューをもとに支援を行う側（企業側）にも取材を行うことで、企業とステイクホルダーが協力して復興を行うことの効果と有効性を明らかにしたいと考えている。企業が考える支援活動の意義、そして今後の活動の在り方について伺うことで、卒業論文において協働の事例として紹介、今後の研究に使用したいと考える。

(2) 企業概要

創業年月日:1909年5月20日

設立年月日:1925年12月17日

資本金:79,863 百万円 (2016 年 3 月 31 日現在)

従業員数:単体 3,477 名、連結 33,295 名 (2016 年 3 月 31 日現在)

売上高:1 兆 1,859 億円 (2015 年度)

営業利益:910 億円 (2015 年度)

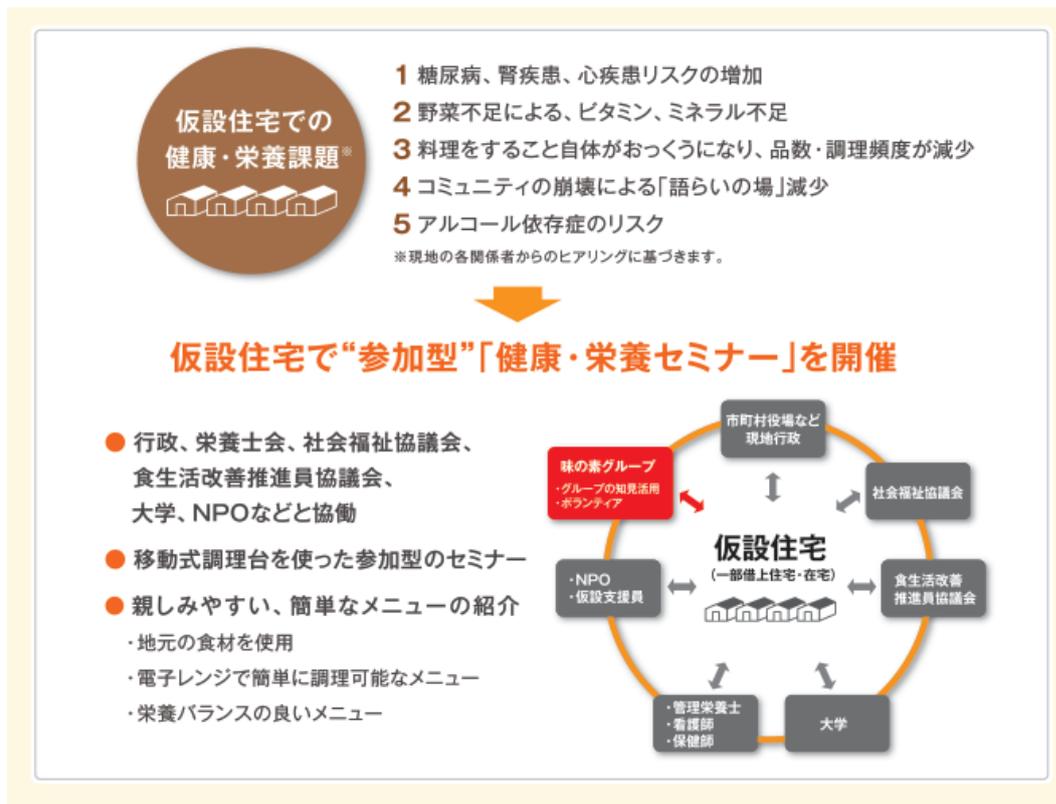
事業内容: 味の素株式会社の事業内容は主に「食品分野」「バイオフィン分野」「医薬・健康分野」に分類される。「食品分野」は企業の看板商品である「味の素」を始めとする調味料や冷凍食品、レトルトスープなどの製造、「バイオフィン分野」は企業の中核を担うアミノ酸技術を利用した低カロリー甘味料や化粧品、電子材料の開発、「医薬・健康分野」は病院入院患者に向けた医療用食品や透析、輸液等の製造を行っている。

(3) 「ふれあいの赤いエプロンプロジェクト」概要

「ふれあいの赤いエプロンプロジェクト」は味の素株式会社が 2011 年 10 月より被災地の主に仮設住宅にて実施している復興支援活動である。当プロジェクトの中心的活動である「健康・栄養セミナー」では、住民が共に料理を作り、調理したものを語らいながら食べる機会を提供することで、仮設住宅で顕在化する課題の改善に取り組んでいる。味の素株式会社はウェブサイト上でこのセミナーを「住民の方々が集まって調理をし、おいしい料理を囲み、語り合っていただく場を提供することで、皆様の“心と体の健康づくり”を応援したい。そんな思いを込めた解決策」と示している。

プロジェクトが始まった当初は宮城県仙台市を拠点としていたが、現在は以下に示す 3 つの活動拠点を中心に 47 の市町村に活動を広げている。当プロジェクトで特徴的なのは、企業が自社の事業内容を活かして支援活動を実施している点である。食品事業を主とする企業であるため仮設住宅で発生する栄養問題に対し、自社のノウハウを活かして改善策を打つことができると考えられる。

図表 5-1 活動の概要



出所：味の素株式会社ウェブサイト

活動拠点

岩手県	遠野市（岩手県拠点）、羊野町、久慈市、野田村、宮古市、山田町、大槌町、釜石市、住田町、大船渡市、陸前高田市
宮城県	仙台市（宮城県拠点）、気仙沼市、南三陸町、石巻市、女川町、東松島市、塩釜市、多賀城市、七ヶ浜町、名取市、岩沼市、亘理町、山元町
福島県	いわき市（福島県拠点）、新地町、相馬市、伊達市、国見町、福島市、飯館村、南相馬市、浪江町、双葉町、大熊町、富岡町、楡葉町、広野町、白河市、郡山市、川内村、三春町、本宮市、大玉村、二本松市、葛尾村、会津若松市

活動実績

参加人数（延べ）	28,247 名
実施回数	1,777 回
従業員ボランティア参加人数（延べ）	1,695 名

味の素株式会社ウェブサイトを元に筆者作成

当プロジェクトにおける各開催地のセミナーの主催者は、行政、社会福祉協議会等の協働パートナーであり、味の素グループは移動式調理台をはじめとする必要最小限の資材と健康・栄養面でのノウハウを提供するサポートとしての役割を果たしている。それは企業がプロジェクトの目標を「協働パートナーの主体的な活動を支援しながら、最終的には各パートナーが自立してこの活動を継続すること」と定めていることによる。現地に実施を委ねることで地域に根差した継続的な活動が可能になり、更に本社（東京）から人員を派遣しないことで輸送費等のコストを抑えられると考えられる。

等プロジェクトは被災地が抱える、主に以下の二点の課題の改善に向けて取り組みを行っている。

①コミュニティの稀薄化に対する取り組み

仮設住宅で発生する問題の一つに、住民間の「コミュニティの稀薄化」が挙げられている。この問題は仮設住宅のみで発生しているものではなく、現在永続的な住まいとして転居が進められている災害公営住宅においても顕在化している問題であると言える。

当プロジェクトでは公営住宅でも活動を行っているが、どちらにしても住民が集いコミュニケーションを取る場を提供することで住民の孤立を防ぎ、問題の改善に貢献することが可能と言える。

②栄養面の改善

上述した「健康・栄養セミナー」では主に高齢者を対象とし日々の食事における栄養面の改善に着目した情報共有を実施していた。当プロジェクトでは高齢者ばかりでなく被災地の子どもに向けたセミナーも実施している。「あじのひみつ」は仮設住宅で暮らす子どもが多く集まる保育所を対象に行う教室であり、味の素株式会社が2006年より全国の小学校で開催してきた出前授業「味覚教室」のプラットフォームを活かして行っている。従来の「味覚教室」と異なる点は内容を東北地方の特徴に合わせている点である。東北地方は元より塩分摂取量の多い地域であることを踏まえ、幼少期から「減塩」対策としての味覚形成の重要性を説いている。

(4) 仮説—企業が得られる効果と課題

インタビューを行うに当たり、協働によって企業が得られる効果として、以下の二つが挙げられると考える。

①収益

一般的なCSR活動と同じく、企業の復興支援活動と増収の関係性については明確な数値をもって証明し切れていない現状がある。しかし全く効果がないとも言い切れないため、本論文では協働によって企業が得られる効果の一つとして紹介したい。

味の素グループでは自社の冷凍食品等を活用したメニューをセミナーで紹介している。2016年2月度のメニューとして紹介した「たっぷり野菜のスープ餃子」は味の素冷凍食品「ギョーザ」と味の素「丸鶏がらスープ」を原材料として利用していた。仮に参加者がセミナーをきっかけに日常生活の中で味の素の製品を購入した場合、勿論大幅な増収とは行かないまでもその支援活動が少なからず企業の収益に繋がっているものと言える。

②レピュテーション

ステイクホルダーによるレピュテーションは協働のみならず支援活動全般で効果があるものと考えられる。フォンブラン（2005）は企業のレピュテーションに影響を及ぼすステイクホルダーを顧客、従業員、投資家、メディア、ファイナンシャル・アナリストに分けてそれぞれの及ぼす効果を説明している。代表的なものとして顧客の購買決定、投資家の投資意思決定、メディアによる報道の扱いなどが挙げられるが、企業の復興支援活動が各ステイクホルダーの名声を高める要因となると考えられることに加え、それらが結果として企業の業績に繋がるとも言える。

一方プロジェクトが抱える今後の課題としては、

①プロジェクトの長期化における課題

②資金面の課題

の二つが考えられる。

味の素グループは当プロジェクトを約5年に渡り実施しており、数ある企業の復興支援活動の中でも継続的に行っているものの部類として当てはまる。しかし今後も継続的に、例えば全ての仮設住宅の閉鎖や災害公営住宅におけるコミュニティの問題が解消されるまで支援を続けて行くことが可能なのか、加えて継続的に行っていくだけの資金を今後調達することができるか、といった課題が存在する。本業の収益が著しく低下した場合、CSR活動と同じくこちらの活動に関しても存続が危ぶまれるリスクが挙げられる。

以上の仮説を踏まえた上で、インタビューの質問と回答を見て行く。

(5) 事例分析

Q1. 「ふれあいの赤いエプロンプロジェクト」を実施することにより、企業側にどのような効果があったと考えるか。

企業にとっては、(金銭的な利益というよりも)メンタル面で得たものが多かった。地元の人と共に料理を作り、会話をし、共にできたものを食べることで従業員が「食」の持つ力を今一度理解し、(食品を扱う企業として)自分の仕事に誇りを持つ良い機会になっていると考える。そのような理由からプロジェクトは従業員教育の一環として捉えている。参加者は毎月全社的に募っているが、どうしても開催日程を先方(被災地)の都合に合わせるために平日開催になってしまうことが多い。こちら側としては土日に開催してもらえればより多くの参加者を見込めるが、現地のコーディネーター(社員)も休暇を取らなければならないので現状では仕方がない。平日の場合は、社員は有給休暇やボランティア休暇を取得して参加する形となる。

Q2. 時が経つにつれて支援を打ち切る企業も多いなかで、味の素株式会社はどのような想いを持って2011年の震災発生時より継続して支援を行っているのか。

やはり被害が(東北3県にまたがるほど)甚大であったことに加え、被害を受けた地域が郊外であり、高齢者が多いなど社会的弱者が多いことが支援を続ける要因になっている。1995年の阪神・淡路大震災は被害を受けた地域が都市部であったことから復興が比較的速かったと言えるが、東日本大震災の場合は非常に時間がかかると思われる。

Q3. 初めの質問で伺った通り、企業が継続的な支援を行うためには単なる社会貢献活動ではなく、企業にとっても活動を通して利益や効果が得られることが重要であると考えている。味の素はどのような活動を行うことが企業にも効果や利益をもたらすと考えるか。

ガーナにおける栄養改善プロジェクト¹と同じく、地域で発生している課題に対して行政がカバーし切れない部分を企業が補う役割を果たすことが重要であると考えている。しかし企業はNPOやNGOとは異なり、社会貢献を目的として活動を行うことは不可能である。そのため企業の活動としては、「自助努力」の場を作ることが支援先にとっても効果的な活動となると考える。企業がまずモデルケースとして活動を行い、やがて支援先のNPOや社会福祉法人、行政などが自立して活動を実施できるよう引き継いで行く取り組みである。

Q4. 原子力発電所の被害を受けた地域における避難解除など、今後被災地のニーズや求められる復興支援の形も変わって来ると考えられるが、今後の支援策として既に考えているものはあるか。

「ふれあいの赤いエプロンプロジェクト」はあくまで社会貢献活動として行っているものであり、今後ソーシャル・ビジネスとして確立させることは難しい。しかし支援相手が主に（仮設住宅で生活する）高齢者であることから、今後少子高齢化が日本全体で進む中で企業がマーケティングを行う上でのニーズを掴む良い機会になると考える。実際今の時点では料理教室事業の運営だけで手一杯になっている状態であり、従業員の間でビジネスを見込んで落とし込む作業までは十分にできていないのが現状である。また、来年4月には東日本大震災の支援を目的として財団を企業で設立する。これは支援活動を企業から切り離すことになるが、継続的な支援がより可能になると言える。

(6) インタビュー結果を踏まえた考察

①従業員とレピュテーション

インタビュー実施前の仮説では協働によって企業が得られる効果としては「企業評価の向上」と「収益性」を挙げていた。一方で「従業員が自身の仕事に誇りを持つきっかけ」という点は今回のインタビューを通して初めて明らかになった点であった。中尾氏が「赤いエプロンプロジェクト」について、「食」の持つ力を今一度理解し、(食品を扱う企業として)自分の仕事に誇りを持つ良い機会になっている」と述べていたことについて、フォンブラン(2005)の示す「従業員とレピュテーション」の関係性に当てはまると考える。フォンブランは「経営者にとって最大の課題」を「募集・雇用プロセスを通じて就職希望者に自社が働きやすい職場であることを周知させ、裁量の応募者を確保するだけでなく就職後も働き続けてもらい、企業の目標や氏名を理解してもらうことにある²」と述べている。文中にてフォンブランが使用したコンファレンス・ボード報告書では、調査対象となった企業のコミュニケーションおよびマーケティング担当役員が

- ・企業の掲げる価値を従業員が自己のものとするよう手助けする
- ・選択される雇用主としてのレピュテーションを獲得する
- ・従業員を雇用し、定着させる

・ブランド価値を重要プロセスに浸透させる

といった点を重要度が高い目標として掲げていることを指摘している。

以上を元に考えると従業員が当プロジェクトを通して企業への帰属意識を高めること、ひいては自身の所属する企業が好ましい企業であるということ認識させることは、フロンブランの示す通り、「従業員のロイヤリティ、モチベーション、参加意識、コミットメントをさらに加速させる働きがある」と言うことができる。

また、「ふれあいの赤いエプロンプロジェクト」の実施が従業員のボランティア休暇の取得やボランティア参加に大きく貢献していることも明らかになっている。

味の素株式会社は自社ホームページにおいてボランティア休暇を「非営利団体、社会福祉団体等における「障がい者福祉」「老人福祉・介護」「児童福祉」「自然環境保護」「災害支援活動」「骨髄ドナー」、その他会社が認めた活動につき、適用認定を受けた従業員に対し、一年度につき8日間を上限とする休暇³」と定めている。下図は東洋経済新報社が発行するCSR企業総覧の味の素の項目になるが、記されている通り「赤いエプロンプロジェクト」の実施が参加者を増やす要因になっていることが窺える。ちなみに東洋経済新報社による過去のデータを参照すると、2011年度における味の素株式会社のボランティア休暇取得者数は20名であることに對し、プロジェクトが始まった2012年度からは43名、その翌年は57名と数が飛躍的に伸びていることが分かる⁴。

ボランティア休暇についてはCSR企業総覧2017年度版を参照すると、「ボランティア休暇制度の有無」について、回答した1,053社のうち「あり」と答えた企業は37.7%、「なし」と答えた企業は62.3%とボランティアに特化した休暇制度を導入している企業がまだ少ないことが分かる。一方第2章では福田(2012)の調査を元に災害時における市民意識を指摘したが、調査では2011年の災害発生時において「テレビやネット等で被災地の状況を知り、役に立ちたいと思った」人の割合は、86.4%と非常に高い数値になっている一方で実際にボランティアとして活動した人の割合は3.2%と極めて低い数値が出ていることが明らかになっている。これは支援をしたい気持ちがありながら実際の行動に移すことの難しさを示していると考ええる。そのため今回の「赤いエプロンプロジェクト」のように、企業が独自の支援活動を始め、「市民」でもある従業員がボランティアに参加できる場の提供すること、そしてボランティア休暇のように従業員がボランティアに参加しやすい環境を整えることは、一般市民にとって障壁の高かった「ボランティア参加」を促すという面でのモデルケースになると言える。企業側がCSR活動を実施するばかりでなく、従業員がそれらに参加しやすい職場環境を整えることも、従業員から理解を得た上で継続的な支援を行うためにも重要であると考ええる。

②マーケティングへの活用

インタビューにおいて、中尾氏は「主に高齢者へ向けた支援活動を実施することは、高齢化社会の進む日本において、味の素株式会社がマーケティングを行う上での消費者のニーズを掴む機会にもなる」と話していた。仮説住宅における高齢者の割合は依然高いままであるが⁵、これは若者と比べて高齢者の方が被害を受けた町への帰郷を望む割合が高いことなどが理由として挙げられる。一方国内では少子高齢化・人口減少社会が進んでおり、総務省の調査では2060年(平成72年)には高齢人口(65歳以上の人口)は

39.9%、すなわち 2.5 人に 1 人が 65 歳以上となることが見込まれている⁶。そのため「ふれあいの赤いエプロンプロジェクト」のように、実際に目の前で消費者に商品を使ってもらい、感想や要望を伝えてもらうと言った直接的なコミュニケーションを通して被災地ばかりでなくの消費者のニーズを掴むことは、企業が今後消費者に支持されるより良い商品、サービスを創造して行く際に効果的に働くと言える。

補足になるが、この考え方はステイクホルダーとのリレーション活動（双方向のコミュニケーション関係を作って行くこと⁷）としての「ステイクホルダー・エンゲージメント」に近い形となっていると考える。谷本（2006）はステイクホルダー・エンゲージメントを「企業がステイクホルダーとの建設的な対話を行い、そこでの議論や提案を受けて、経営活動に反映させていくこと」と示している他、エンゲージメントを行うことのメリットとして

- ・ステイクホルダーの期待やニーズを知ることができる
- ・ステイクホルダーとのコミュニケーションを深め、より良い社会経済システム構築のため協力しあう契機となる
- ・そこでの提案を経営活動に組み込み、パフォーマンスを向上させる
- ・企業にとって市場社会から支持を得る

の、4つを挙げている。

ステイクホルダー・ミーティングと言うと企業が実施するダイアログ（ステイクホルダーや有識者を本社等に集め対話を行うこと）の実施が一般的な認識と言えるが、「ふれあいの赤いエプロンプロジェクト」の例のように支援を通じたステイクホルダーとのコミュニケーションも、消費者のニーズや意見を聞く貴重な機会となり得ると考える。

第3節 社会福祉法人 富岡町社会福祉協議会

日時: 2016年9月30日（金）、13時30分～15時

場所: 福島県郡山市富田若宮前応急仮設住宅内 おだがいさまセンター

回答者: 社会福祉法人 富岡町社会福祉協議会 吉田晶子様（味の素株式会社ふれあいの赤いエプロンプロジェクト担当）

質問者: 筆者

(1) 選定理由及びインタビューのねらい

おだがいさまセンターが味の素株式会社と共同で実施する「ふれあいの赤いエプロンプロジェクト」について、インタビューを通し市民（被災者）、地域コミュニティの立場から企業とステイクホルダーが協力して復興支援活動を行うことの効果と有効性を示したいと考えている。具体的な取り組み内容や参加者の意識変化について取材をすることで、得た情報を論文において企業とステイクホルダーの協働の事例として紹介、今後の課題を見出すための研究に使用する。

(2) 組織概要

おだがいさまセンターは 2011 年の東日本大震災発生時、当時郡山市にあるビッグパレットふくしま（県産業交流館）に避難する人々を混乱から守るため、福島県庁から派遣

された復興チームの職員と、富岡町に加え当時同じ場所に避難をしていた隣村の川内村の社会福祉協議会の職員達によって設立された。設立当初の名称は「ビッグパレット内生活支援ボランティアセンター」であり、通称「おだがいさまセンター」として、5月1日に避難所にて開所した。2012年2月15日にはビッグパレットから現在の郡山市の仮設住宅内に本部を新築移転し、「交流と自治」「生きがいと希望づくり」「情報の発信と共有」「震災を語り伝える」ことを活動の柱として、富岡町的生活復興支援の事業を続けている。

富岡町は2011年3月12日の東京電力福島第一原子力発電所の爆発により、放射性物質の拡散と汚染の被害を受け、現在も全町避難を余儀なくされている。おだがいさまセンターは富岡町の団体として、福島県のみならず日本各地に避難する富岡町民の生活復興支援を目的に事業を展開している。

(3) 事例分析

Q1. 普段料理教室を実施するに際し、企業とどのようなコミュニケーションをとっているか。

はじめは話し合いを社員の方と共に進めていた。(取り組みが始まってから約5年が経過した)今はルーティーンとなっており、月3・4回は教室を実施している。適宜電話などでコミュニケーションを取ることもある。教室では各回終了後に振り返りを行っており、進行は味の素側が実施している。安全や衛生面について、特に入念に話し合う。半年の日程はすでに決めてもらっているが、県外の避難者に実施するなど普段と違う教室を実施する際は、直接顔を合わせて打ち合わせを行う。

Q2. 料理教室の実施で具体的に効果はあったか

主に2つの効果があったと考えられる。

1. 料理に対するストレスの緩和

仮設で暮らす人々には、料理に関し以下のようなストレスが存在する。

- ・においの(隣人への)配慮
- ・油を使った料理を作れない
- ・キッチンが狭い
- ・大家族で生活していた世帯が多いため、少人数のレシピが分からない
- ・自分のために料理をすることが億劫になり、普段の食事が疎かになることによる栄養の偏り

味の素の料理教室は夏バテ防止のメニュー(や地域の特産物を活かした料理)など、考えられたレシピが紹介されているため、非常に参考になった世帯が多いのではと考える。

2. 男性の料理参加への促進

(「男の料理教室」の実施により)引きこもりがちであったり、他の住人とコミュニケーションを取ろうとしていなかった男性を外に出すことに効果があった。岩手県下閉伊郡山田町ではもともと1,2名の参加者であったが、現在は毎回17名程度が参加している。

Q3. 参加者や関係者の中で企業に対する意識の変化は見られたか

プロジェクトを通して、味の素がより「身近な存在になった」と語る参加者は多い。参加者も自身（吉田様）も、他の製品より味の素の製品を選ぶようになった。教室に企業の重役の方なども実際に来てくださったことから、プロジェクトがなければ関わらなかったはずの人との交流したことも、企業に対して親近感が湧くようになった一因となっているのではないかと考える。

また、味の素に対して良い印象を持つようになった背景には、以下のきっかけがあったと考える。

①自社製品のPRをしない

参加者から「もっと宣伝すればよいのに」という声が出るほどだった。社会貢献であったり、製品をこれまで使ってくださっていたことに対する恩返しの気持ちを受け取れた。

②継続的な支援

継続年数や支援額と言った数字の面だと味の素グループによる支援が非常に多いものとなっている。

Q4. 企業による支援について、社会福祉協議会の視点から、より求めるものはあるか

専門性を始めとして、自分でできることと、協力しないとできないことがある。ふれあいの赤いエプロンプロジェクトについては、栄養や衛生に関する専門知識などが社会福祉協議会では欠けているので、企業側にフォローしてもらうことができると良い。今後も富岡は帰郷し、町が再建していくにあたって多くの課題が存在する。今と同じスタイルで良いから、味の素にも（他の企業にも）支援をお願いしたい。

Q5. 最近の仮設住宅の現状について

公営住宅の建設により、いわき市の仮設住宅に住む人は少なくなってきた。もともと284世帯が暮らしていたのが、現在は100程度に減っている。現在残っている人は来年4月の富岡町の帰郷を待っている人⁸や、ペットを飼っていて公営住宅に入れられない人が多い。

(4) インタビュー結果を踏まえた考察

①行政が対処し切れない課題への取り組み

行政は構造上住民一人一人に対して具体的に切り込んだ取り組みを行うことは難しく、そのために社会福祉協議会などが存在すると言える⁹。今回インタビューを行った富岡町社会福祉協議会も仮設住宅内で避難生活を送る虚弱な高齢者世帯（75歳以上）や一人暮らし高齢者（75歳以上）へ向けた、安否確認を含めた弁当の配布の実施（栄養改善事業）や車いす等の福祉用具が日常生活の中で必要な方への無料貸し出し（日常生活用具貸出事業）と言った福祉サービスを展開している¹⁰。

インタビューでは、味の素株式会社との協働事業によって仮設住宅で生活する住民の料理に対するストレスや、住民同士のコミュニティの稀薄化と言った課題への改善に貢献していることが明らかになった。このことは企業のCSR活動ないしはステイクホルダ

一との協働を通して、被災地における行政が対処し切れない、細分化された問題に対して企業が解決を図るインセンティブを持つことを示している。

②消費者を始めとするステイクホルダーからの企業評価

企業に対する意識の変化について質問をした際に、即座に「印象が変わった」との答えをいただいた。今回被災者が協働を通して企業（味の素株式会社）に対し良い印象を持った要因として、吉田氏は「支援活動を自社製品のPRの場としないこと」と「継続的な支援を行うこと」を挙げている。これらを踏まえると、一時的ではない支援活動が消費者に対し好ましい印象を与えると分析することができる。

味の素株式会社の中尾氏は継続的な支援を行う理由として「被害が甚大であったことや社会的弱者が多い地域が被害を受けたことなどから、見過ごせない思いがあった」旨を話していた。一方、後述するジャパン・プラットフォームの池座氏は「被災地（東北地方）の市場経済が元気になってもらうことが、企業利益にも繋がる」と述べている。災害等で被害を受けると、被災地の市場経済が小さくなり、経済が回らなくなることで企業にも少なからず打撃が加わるリスクが存在する。企業がCSR活動としての復興支援活動に関わることは、被災地が元の生活を取り戻す動きを加速させることに貢献し、間接的に企業のリスクマネジメントにも繋がると言える。

加えて近年社会意識の高まりから、CSR報告書の発行やホームページ上での情報公開など、自社の取り組みを外部に発信して行くことは支援先に留まらないステイクホルダー（株主や被災地外の消費者、メディアなど）からの企業評価の向上も期待できる。例えば顧客は「レポート促進を通じて市場シェアを形成」するようになり、ジャーナリスト（メディア）は「より好意的なメディア報道を発信」するようになる、と言うように、フォンブラン（2005）はステイクホルダーからの企業評価（レピュテーション）を向上させることが、「最終的に企業に資産を誘致」し、「(他社との)差別化と競争優位性」を生み出すことを示している¹¹。

③互いの専門知識を活かした支援活動

協働の定義について、世古（2001）が「異なる主体が成果を生み出す関係性」と定めている通り、異なるセクターが協力し合う際は互いの持つ強みを活かすことが効果的に働くと言えるだろう。事例では企業側（味の素グループ）は長い歴史の中で培われて来たアミノ酸の研究を活かし、避難者の栄養改善に取り組んでいる。料理事業も震災が発生する前からCSR活動として全国で実施していた経験があり、食品を扱う際の衛生面等に関するノウハウは十分に持ち合わせていると言える。一方で社会福祉協議会側は被災地（地域）に根差した運営を行っており、企業がこれまで事業を展開したことの無かった地域でも円滑に支援を行うことができるよう、サポートする役割を果たすことができる。以上のように互いが互いの強みを補完し合うことで協働の強みが発揮され、セクター単体では不可能であった活動が可能になると考える。

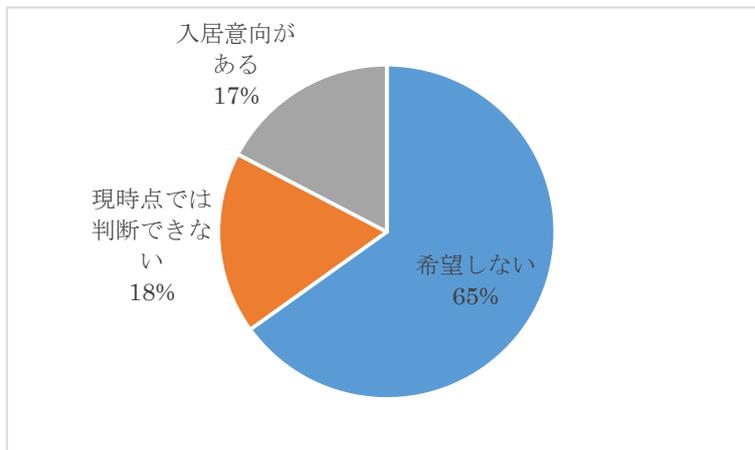
(5) 補足 復興庁による住民意向調査

福島県富岡町は東日本大震災に伴う福島第一原子力発電所事故の影響で、現在も全町避難を余儀なくされている地域である。福島県の調査によると、平成 28 年 9 月 1 日の時点で富岡町の住民登録を行っている 15,053 名が避難生活を送っている¹²。

復興庁は平成 24 年より「原子力被災自治体における住民意向調査」を行っており、平成 28 年度は富岡町の他双葉町、浪江町、川俣町、川内村、南相馬市、葛尾村で調査を実施した。この調査では現在の状況から今後の意向、市町村に対する要望など多岐に渡る質問がなされていたため、今回は富岡町でのインタビュー結果を踏まえ、避難生活を続ける人々の現在の状況や、抱えている課題等を導き出せる質問を選んだ。数字のみの結果となるが若年層の多くが町での生活に戻る選択をしていないこと、帰郷するに当たっての障壁が医療設備や水回りを始めとするインフラストラクチャーの不足等日常生活を送る上での欠陥・不安が今回調べた三か所で共通して見られる特徴であった。

・富岡町（2015 年度）

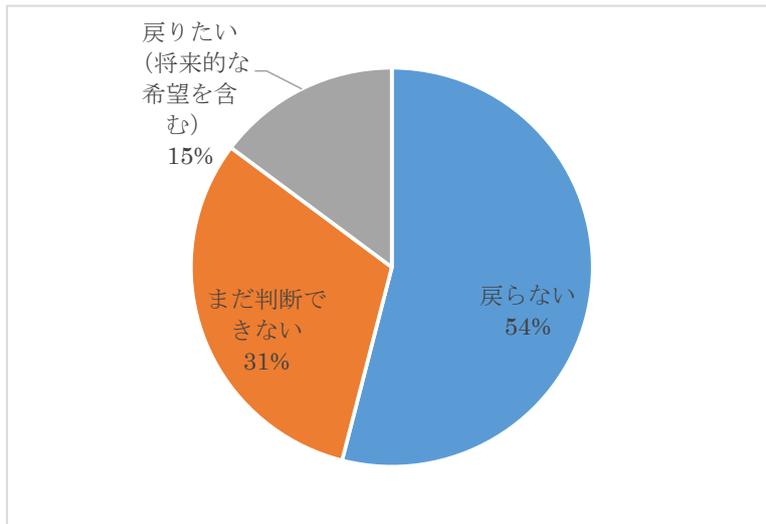
① 復興公営住宅の入居意向：



※グラフは調査結果を元に筆者作成

→希望しない割合のうち、76.6%が18歳未満のいる世帯である。

② 避難指示が解除された後の町への帰還について：

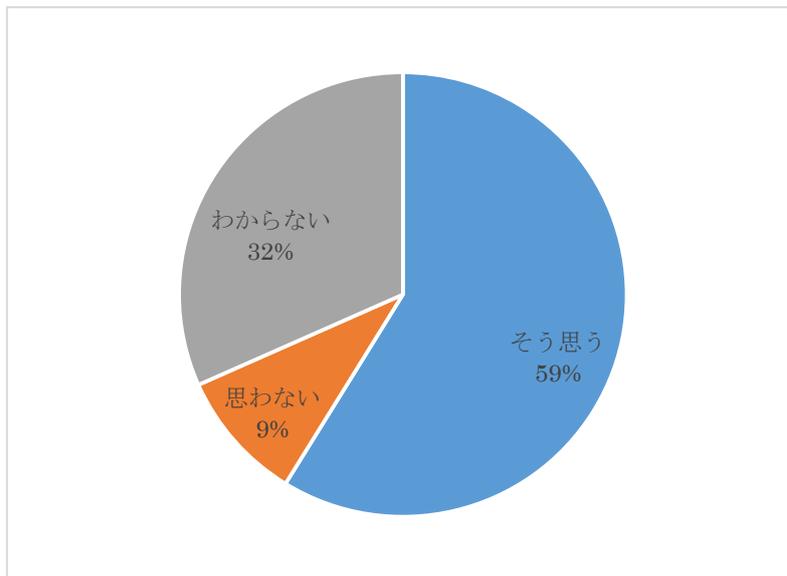


→「戻りたい」と答えた人のうち、70代以上の割合は19.3%であった。

③(「戻りたい」と回答している方に対して)震災時に居住していた双葉町に戻る場合に、今後の生活においてどのような支援が必要と考えるか(複数回答)：

- 1位：医療、介護福祉施設の再開や新設(85.4%)
- 2位：商業施設の再開や新設(76.9%)
- 3位：住宅の修繕や建て替えへの支援(75.7%)

④富岡町との「つながり」を保ちたいか：



⑤(現時点で「戻らない」と決めている方に対して)、戻らない理由は(複数回答)：

- 1位：医療環境に不安があるから(55.7%)
- 2位：生活に必要な商業施設などが元に戻りそうにないから(52.1%)
- 3位：水道水などの生活用水の安全性に不安があるから(49.0%)

第4節 ジャパン・プラットフォーム

日時: 2016年12月5日(月)、13時30分~14時30分

場所: ジャパン・プラットフォーム本部会議室

回答者: 渉外部副部長 平野 尚也様、国内事業部プログラム・コーディネーター 池座剛様

質問者: 筆者

(1) 選定理由及びインタビューのねらい

これまで支援を提供する側、受ける側の双方の話を伺って来た。ジャパン・プラットフォームは企業から資金を調達し、NGO等に提供する中間組織であるため、インタビューを通じ受け手と送り手のどちらにも属さない立場として、協働のあるべき姿や今後の課題等についてのお話を伺った。また当法人は東日本大震災の復興支援活動として「セーフティネット支援」という支援を行っている。公式ホームページによるとこの活動は「行政がカバーできていない分野や人々にも、支援がまんべんなく行き届き、被災者が安心して健康な生活を営むことができるための支援です。行政による既存の制度・枠組みでは対応できない課題に、非営利団体が得意分野を活かし、行政と連携して効果的な支援をしています。¹³⁾」とあり、活動の中でも当支援の調査を通して、行政が対処し切れない課題を他セクターが解決を図ることの効果や有効性を示したいと考える。

(2) 組織概要

団体名: 特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォーム

設立年月日: 2000年8月10日

目的: 日本のNGO、政府機関、企業、メディア及び研究機関等が有している人材、資金及び知識や経験を互いに活用することにより、国内外で起こる自然災害や、紛争地域及び途上国における援助活動を積極的に行い、国際社会の一員として平和な社会づくりに貢献すること

加盟団体: 46団体(2016年11月現在)

(3) 事例分析

Q1. セーフティネット支援を行うに至った経緯

震災発生時にはスピードと支援を行う資金が求められる。中間団体として資金を集める一つの団体として、JPFは(政府からの協力などを得ながら)発足した。

もとより海外の人道支援を行うNPOであり、東日本大震災についてはこれまでの経験を活かす、国内支援としては初めての経験だった。災害弱者を救う、という理念は変わっておらず、東日本大震災だからあえてターゲットを定めた訳ではない。

海外のケースとは異なり、日本は災害が発生した際の復興に関しては行政や社協が取り組む、という枠組みが既に決まっている。そのためJPFが支援に介入することについて、内部で議論は少なからずあった。しかし東日本大震災に関しては支援を行うはずの

行政が大きなダメージを受けてしまったため、結果的には支援を行うことを決定した。NPO の存在すら知らない東北の人々に理解してもらい、受け入れてもらうことに関してもかなりの苦勞が伴った。

セーフティネット支援を含め、4つの支援¹⁴は2011年7月の時点ではまだ形になっていなかったが、2012年より徐々に形になった記録が残されている。

東日本大震災は復興するまでに10年、20年とかかる震災であるためJPF等も永遠に支援を続けることは不可能であり、地元の人々がイニシアチブを発揮できる支援を行うことの重要性を感じている。

阪神・淡路大震災の時は規模が小さかったこともあり、震災に特化したNPOが活躍したり、社会福祉協議会の支援によって完結した。しかし東日本大震災はその被害規模の大きさから阪神・淡路大震災の時のように行かず、JPFを始め地域外の支援団体が協力をを行うことの必要性を感じている。

Q2. 支援の送り手と受け手の双方にメリットのある支援活動とはどのようなものがあるか。

企業が元から抱える問題と被災地のニーズをマッチングできたら良いと考える。例えばフードロスに困っている企業があるとして、それを被災地の食糧需要に照らし合わせて解決する、と言ったケースなど。ただ、こちらに関しては（取り組みたくとも）フードバンクが東北に少ないことなどから、なかなか実現できていないことではある。

また、金融などに関しては顕著ではあるが、東北の市場経済が元気になってもらうことが、企業の利益（メリット）にもつながる。市経済が小さくなる、人々がお金を使わなくなることで企業にもダメージが加わる。復興を支援することが、そうしたリスクの回避にも繋がる。

Q3. 資金提供の他に企業に協力をお願いしている支援活動はあるか

災害発生初期は物資の提供やサービスの支援をお願いしていた。実現はしなかったが、従業員の派遣なども話に挙がっていた。その他には企業の専門知識を活かしたNPOのサポート等を行っていただいた。

Q4. 震災発生年と比較し、資金提供を行う企業が減少していることが当支援活動における今後の課題の一つに挙げられると考える。その点についてはどのように認識しているか。

企業には緊急時のみお金を出す、という考え方を改めてもらいたい。福島県を始め、まだ支援が必要な状況から抜け出せていない地域は多く、被災地の現況を認識してもらいたいと考える。しかし一方で、企業の支援が震災発生後に偏る傾向にある理由として発生直後の支援の方が、(物資支援などを通して)企業がどのような支援を行いどの位の人に貢献した、というものが目に見えやすいといった理由があることも把握している。そのため現在は非常に難しい段階であると考えている。

Q5. 今後の課題の課題として、資金提供の減少の他に挙げられるものはあるか。

東日本大震災意向、企業の間でも支援を社会貢献として行うのではなく、企業が社会の一部として機能している、という考え方が広まっている。それは企業と接する中で感じることである。

被災地が抱える課題は数え切れないほどあるが、中でも被災者が抱える問題として以下の2つが特徴的である。

①公営住宅への移動に伴う貧困の増加

仮設住宅から公営住宅に転居したことで家賃を払わなくてはならないため、生活保護受給者が増加している。被災地が抱える貧困問題は、海外のケースでも使用されている「貧困の要因となる5つの「排除」と通じるものがある。

②移動困窮者の増加

仮設住宅や公営住宅は交通の便の悪い地にあることが多く、病院への通院ができない、と言った健康に害が及ぶリスクが存在する。行政の務めは最大多数の最大幸福を実現させることであるため、応急仮設住宅等は取り急ぎ確保することのできた広い地に建設する、という段取りにせざるを得ない。そのため行政の穴（ここでは交通の便を解消するなど）を埋めることが、NPO等の役割だと感じている。

(4) インタビュー結果を踏まえた考察

・段階に応じた継続的な支援の必要性

インタビューでは被災地では避難生活が続いている地域などまだ支援が必要な状況から抜け出せていない状況が存在する一方で、ジャパン・プラットフォームがファンドを通じて集める企業からの寄付金は年々減少している実態があり、そこには災害発生直後の支援の方が企業にとっても結果が目に見えやすい、というジレンマが存在することが明らかになった。ジャパン・プラットフォームの東日本大震災被災者支援報告書を参照すると、2012年度に寄付を行った企業・団体は108団体であったのに対し、2015年度は44団体に減少している。

震災発生から約5年を迎えた今、

第2章で述べた菅（2008）で言う「復興段階」に当たり、復興庁は2016年3月に発表した「復興5年間の現状と課題」において平成23年度から27年度までを「集中復興期間」、そして平成28年度から平成32年度の、今後5年を「復興・創生期間」と名付けている。「インフラ復旧は概ね終了、住宅の再建が最盛期」とした上で、今後の課題を以下のようにまとめている。

(1) 国の責務の一元化

- ①責任組織の設置と一元化（復興対策本部、復興庁）
- ②自治体からの要望をワンストップで対応（地方に復興局を設置）
- ③復興のための増税も含め、10年で32兆円程度復興財源確保

(2) 被災自治体支援

- ①震災復興特別交付税を創設し、復旧・復興事業の自治体負担分を全額措置
- ②取崩し型基金3,000億円
- ③全国の自治体が被災地に職員を派遣（累計8万7千人）

(3) 被災者支援

- ①心身のケア、孤立帽子、コミュニティづくりを支援

- ②住民票を移さず、避難先自治体で行政サービスを受けられるように支援
- (4) インフラ復旧・まちづくり
 - ①復興特区制度を創設し、土地利用再編の事業に必要な許可の特例、手続きのワンストップ化
 - ②復興交付金を創設し、地域づくりに必要な事業の一括化、地方負担の手当
- (5) 産業の復興
 - ①仮設工場・店舗棟の整備と無償貸与
 - ②中小企業等グループの施設復旧のための補助金の創設
 - ③復興特区制度を創設し、税制・金融上、規制・手続きの特例
 - ④二重ローン対策（東日本大震災事業者再生支援機構、産業復興相談センター）
- (6) 雇用の確保
 - ①雇用創出基金の拡充等による被災地で仕事づくり
 - ②震災による離職者等を雇用した事業主に対する助成金の創設

復興庁（2016）「復興 5 年間の現状と課題」

今後解決すべき課題の大枠は上図の通りと言えるが、中でも重要課題として「被災者の心身のケアや、産業の再生」を指摘している。被災者支援に関しては被災者の数に応じたきめ細やかな支援が必要となるため、行政がカバーできる範囲を超える可能性が往々にしてあると言える。そのため他の課題と比較すると、こちらの支援課題に関しては味の素株式会社のプロジェクトのように企業が自社の資本を活かして支援活動の実施に移すことが十分可能な分野でもあると考える。

¹ 「味の素グループ栄養改善プロジェクト」は味の素グループの創業 100 周年記念事業として 2009 年より始まったプロジェクトであり、離乳食の栄養バランスを改善。強化するサプリメントの製造・販売を通じて、開発途上国における離乳期の子供の栄養改善への貢献を目指している。（味の素グループ栄養改善プロジェクト紹介パンフレットより）

² フォンブラン（2005）p.18。

³ 味の素株式会社ホームページ「ダイバーシティ&WLB」
<https://www.ajinomoto.com/jp/recruit/fresh/wlb.html>

⁴ 東洋経済新報社（2014）「東洋経済 CSR データ eBook2014 休暇取得編」。

⁵ 河北新報「＜仮設健康調査＞高齢化・独居率なお高水準」、2016 年 1 月 16 日。

⁶ 総務省「平成 24 年度 情報通信白書」第 1 部第 2 節（2）。

⁷ 谷本（2006）p.169。

⁸ 復興庁が 2016 年 8 月に実施した「富岡町住民意向調査」では、回答を得た 3257 世帯のうち、「(将来的な希望も含めて、町に) 帰りたい」と考えている世帯が 16%、「まだ判断がつかない」世帯が 25.4%、「戻らないと決めている」世帯が 57.6%を占めている。

⁹ この点は、ジャパン・プラットフォーム国内事業部プログラム・コーディネーター池座剛氏に 2016 年 12 月 5 日にインタビューした際に伺ったものである。

¹⁰ 富岡町社会福祉協議会ホームページ
<http://www.odagaisama.info/>

¹¹ フォンブラン（2005）p.13。

¹² ふくしま復興ステーション 復興情報ポータルサイト「富岡町の状況」

<http://www.pref.fukushima.lg.jp/site/portal/26-7.html>

¹³ ジャパン・プラットフォームホームページ

<http://tohoku.japanplatform.org/tomonikiru/safety-net.html>

¹⁴ ジャパン・プラットフォームでは東日本大震災への支援活動として 2011 年 4 月に「共に生きる」ファンドを創設し、年に 4 回企業から集めた資金を、被災者支援を行う団体に助成を行って来た。地域支援のニーズを掘り起こすために「セーフティネット支援」の他、「コミュニティ支援」「生業支援」「コーディネーション・サポート」の 4 つの支援領域を軸とした支援を対象としている。(ジャパン・プラットフォーム 東日本大震災被災者支援 2015 年度報告書より)。

第6章 結論：協働の効果と必要性

第1節 協働が被災地にもたらす効果と企業側が得る効果

以上三団体におけるインタビューを実施し考察を行った上で、改めてリサーチクエスチョンに対する答えをまとめる。

一つ目のリサーチクエスチョンは、「ステイクホルダーとの協働により、企業は被災地でどのような貢献ができるのか？」であった。これに対する問いをまとめると、「行政が対処し切れないような、細分化された課題への取り組み」に貢献することができると言える。本章で取り上げた事例を元に考えると、具体的には被災者のストレスの緩和、避難者におけるコミュニティ問題への対処の他、仮設住宅における諸課題の改善などが具体例として挙げられると考える。

二つ目のリサーチクエスチョンは、「ステイクホルダーとの協働により企業が得られる効果は何か？」であった。この問いに対する答えはいくつか挙げることができる。まず、協働によって企業は消費者のニーズをつかむことができる。消費者や、消費者に近いステイクホルダーと共にプロジェクトを実施することにより、消費者が企業に対して求めていることは何か、生の声を聞く機会を得ることができる。そして、協働は消費者（ステイクホルダー）からの企業評価を上げるきっかけとなる。企業単体での実施ではなく他ステイクホルダーと共に支援活動を行うことは現地のニーズに沿った活動を期待することができ、それらの活動をステイクホルダーが評価することによって企業に対する評価やイメージが向上する一因になり得る。以上のような協働による企業評価については復興支援活動のみならず、企業によるCSR活動全般においても同じ効果を期待することができると言える。最後に、協働による企業評価の向上が企業の収益をもたらすとも言える。企業評価と収益性の関係性についてはフォンプランの文献を用いて本章の考察で示した通りであり、企業に対し好意的なイメージを持ったステイクホルダーが、企業が提供する商品やサービスを選択するようになると考えられる。

三つ目のリサーチクエスチョンは、「今後企業に求められる協働のあり方とは何か？」であった。現在における協働の姿を踏まえた上で、この疑問に対する答えもいくつか挙げることができる。まず、被災地が自立できる土台作りのパイオニアとしての役割を企業が担うことが必要であると言える。これは味の素株式会社でのインタビューが元となっているが、企業は自社の資源を活かし、新たな方向性で課題解決を図ることができる点が強みであると言え、行政が取り掛かりにくい取り組みをまずは企業が実施し、結果に応じて行政や地域が自立して行えるような土台を作ることが今後の協働のあり方として理想的であると言える。次に、互いの持ち合わせる専門知識を活かした活動を他セクターと行うことも、今後の協働のあり方として求められる要素である。被災地のニーズを的確に掴んだ上で支援活動を行うことや、継続的な支援活動を実現させることも重要であると言えるだろう。これらは富岡町社会福祉協議会でのインタビューを通して得ることができた答えであった。自社の都合にとらわれず、支援先に寄り添った活動を行うことが長期的に見て企業にとっても、支援先にとっても効果的に働くことを本章での考察を通し示すことができる。

以上を踏まえ、次節ではこれまでに立てたりサーチクエスションの中でも協働における今後の課題や求められる支援活動のあり方について焦点を当てて掘り下げて行く。

第2節 今後の課題

安齋（2016）は東日本大震災を契機とした市民の意識変化を踏まえた上で、今後の復興支援の課題として「企業の社会的責任（CSR）と個人の社会的責任（PSR）の交接を深めて行くこと¹」を示している。そして、ペイン（2004）を引用し、「「よい活動（善行）」の「ホチキス綴じ」のような場当たりのCSR活動では、意識の高いPSR派の社員の共感を得られない。企業にも根本的な役割変化が求められている²」と指摘する。サーチクエスションの答えとして、今後求められる協働の形に継続的かつ被災地のニーズに沿った支援を行うことを示した通り、「場当たりの」なCSR活動では従業員の共感を得られないどころかステイクホルダーからの理解も得られないと言える。

ジャパン・プラットフォームでのインタビューで明らかになっていたように、企業の支援は災害発生直後に偏る傾向がある。発生直後の救援段階のみならず、復興段階においても被災地の現状を的確に把握した上での支援活動が求められる。そして企業内でもCSR担当部署など活動に関わる社員ばかりでなく、ボランティア休暇の設置など従業員を巻き込む形で全社的にCSR活動を実施する土壌を整えることが、継続的な支援を行う上でも重要な要素となると言える。味の素株式会社でのインタビューからも分かるように、企業は慈善団体ではないため永続的な支援を行うことは確かに難しい。しかし行政とは異なり、企業は自社の資金や技術等を活かして（イノベーションと称されるような）新たな取り組みを展開することができる。企業が他セクターと共に革新的なプロジェクトを実施し、被災地においてある程度の効果があったものを味の素株式会社でのインタビューで伺ったようにやがて被災地が自立して回して行くことができるようなプロセスを踏んで行くことは、行政が対処し切れないミクロな課題の解決を企業が担って行くという意味で極めて有効に働くと考える。

企業が協働プロジェクトを実施し、やがて行政等に受け継いでいく支援活動はある程度の継続性が求められると言えるが、富岡町社会福祉協議会でのインタビューで明らかになっている通り、息の長い支援を行うことがステイクホルダーからの企業評価に繋がりと、それらは最終的に企業の収益に間接的ではありながらも繋がる。さらに、今回本論文で詳しく取り上げることはなかったが、企業が取り組むプロジェクトをソーシャル・ビジネスに発展させることで、直接収益を見込むことができる可能性も存在する。経済産業省は「東日本大震災復興ソーシャル・ビジネス創出促進事業費補助金」を設置し、東北における社会的課題を事業によって解決を図りたい団体に対し、補助金を提供している。ソーシャル・ビジネスに関しては「人材不足のために体制が確立できていない」、「運転資金が十分に確保できていない³」などの課題も多く存在するために十分に普及、発展するにはまだ障壁の残る分野であると考えられるが、企業によって実現されている事業も存在する。事業化を目指すにしても行政への移管を目指すにしても、自社の資源を生かし、企業にもメリットのある支援活動を実施することが最終的に持続的な支援を行う上でも重要な要素であると考えられる。

第3節 結論

本論文では災害の多い日本において、被害を受けた地域が復興するためには資金力や人材、技術力と言った資源を持つ企業の力が必要であると考え、あらゆる災害復興支援活動の形態の中でも企業が他セクターと共に支援活動を行う協働と言う形に着目し、具体的に調査を行った。協働は企業が他セクターと共に支援活動を行うことであり、被災地を支援する場合においても現地のセクターと協力することで、地理的背景や知識の無い場所での支援を円滑なものとする、といったメリットが存在した。協働事業の先進事例としては味の素株式会社が東日本大震災被災地で実施している「ふれあいの赤いエプロンプロジェクト」を取り上げ、支援を提供する側である味の素株式会社、受ける側の富岡町社会福祉協議会、双方のインタビューを行った。そして、中間支援組織である NPO 団体、ジャパン・プラットフォームへのインタビューも実施し、支援を提供する側と受ける側のどちらにも属さない客観的な立場からの今後の協働のあり方等についても伺った。

文献を元にした理論分析やインタビューを通し、協働が企業と支援先の双方にもたらす効果や企業が災害の復興支援活動や一般的な CSR 活動に関わることの必要性については少なからず証明することができたと考えている。協働は単純に企業が単体で行う支援だけでは得られない効果を被災地にもたらすことが可能である。ジャパン・プラットフォームでのインタビューでも述べられていたように、確かに企業による災害支援活動と言うと金銭面での支援が一般的な現状があり、現地での支援に乗り出す企業や継続的な支援に取り組む企業のケースは、日本国内においてはまだ数えるほどしか存在しない。しかし自社の資源を生かした支援を行うことで、被災地においてイノベーションを起こすことが可能となることに加え、これまで行政が手を付ける余裕のなかった課題の解決に大きく貢献することができる。そして、企業側にとってもステイクホルダーからの企業評価の向上であったり他ステイクホルダーとの対話を企業のマーケティングに活かすことができたりと、様々な効果を見込むことができると言える。これらの考えは今後新たな CSR 活動の形として企業に浸透することが望ましいと言えるだろう。企業が社会における自社の立場や役割を把握し、他セクターとの協働によって得られる企業側のメリットを知ることで、復興支援活動を単なる慈善事業ではなく自社の事業と結び付けて取り組む企業が増え、日本における災害復興のスピードや防災、減災についての考え方や概念も今後変化して行くだろうと考える。

¹ 安齋 (2016) p.227。

² ペイン (2004) p.356。

³ 経済産業省 (2008) 「ソーシャル・ビジネス研究会報告書」。

文献一覧

1. 味の素グループ 東北応援 ふれあいの赤いエプロンプロジェクト (2016)『復興ごはん』小学館。
2. 安齋徹 (2016)『企業人の社会貢献意識はどう変わったのか 社会的責任の自覚と実践』ミネルヴァ書房。
3. 荒木昭次郎 (1990)『参加と協働：新しい市民=行政関係の創造』ぎょうせい。
4. チャールズ・J・フォンブラン (花堂康仁訳) (2005)『コーポレート・レピュテーション』東洋経済新報社。
5. 復興庁 (2016)「富岡町 住民意向調査報告書」。
6. 復興庁 (2016)「復興5年間の現状と課題」。
7. 福田充 (2012)『大震災とメディア 東日本大震災の教訓』北樹出版。
8. 今井良広・金川幸司・後房雄 (2015)「コミュニティ・レジリエンスとソーシャル・キャピタル 南三陸町における震災復興の取り組みから」『経営と情報』2015.3 静岡県立大学。
9. ジャパン・プラットフォーム (2015)「東日本大震災被災者支援 2015年度報告書」。
10. 経済産業省 (2008)「ソーシャル・ビジネス研究会報告書」。
11. 気象庁 (2013)「火山総覧第4版」。
12. 国土庁 (1995)「総合的自身防災訓練実施のための調査」。
13. リン・シャープ・ペイン、2004年、鈴木主悦・塩原通緒訳、『バリューシフト 企業倫理の新時代』毎日新聞社。
14. 内閣府 (2000)「災害対策基本法」。
15. 内閣府 (2005)「防災白書」。
16. 内閣府 (2011)「平成23年社会生活基本調査」。
17. 内閣府 (2011)「東日本大震災の概要」。
18. 内閣府 (2014)「平成26年版防災白書」。
19. 小田切康彦 (2015)「東日本大震災における県外避難者支援：協働型支援を例として」『徳島大学社会科学研究所』2015.12 徳島大学。
20. 佐藤栄佐久 (2011)『福島原発の真実』平凡社。
21. 世古一穂 (2001)『協働のデザイン パートナリシップを拓く仕組みづくり、人づくり』学芸出版社。
22. 総務省 (2012)「平成24年度 情報通信白書」。
23. 総務省消防庁 (2016)「平成23年(2011年)東北地方太平洋沖地震(東日本大震災)について(第154報)」。
24. 菅磨志保・山下祐介 (2002)『震災ボランティアの社会学』ミネルヴァ書房。
25. 菅磨志保・山下祐介「リスク社会におけるボランティア、公共性」大矢根・浦野・田中・吉井編 (2007)『災害社会学入門』弘文堂、所収。
26. 菅磨志保「災害ボランティアの論理」菅編 (2008)『災害ボランティア論入門』弘文堂、所収。
27. 高浦康有 (2013)「ポスト3.11の日本企業のCSR:東日本大震災に対する日経平均構

- 成銘柄 225 社の社会貢献活動の分析」『日本経営倫理学会誌』2013 年第 20 号。
28. 田村正勝 (2009) 『ボランティア論 共生の理念と実践』ミネルヴァ書房。
 29. 田中弥生 (2011) 『市民社会政策論 3・11 後の政府・NPO・ボランティアを考えるために』明石書店。
 30. 谷本寛治 (2002) 『企業社会のリコンストラクション』千倉書房。
 31. 谷本寛治 (2003) 「NPO/NGO と政府・企業のコラボレーションの設計」『社会・経済システム』2003 年第 24 号。
 32. 谷本寛治 (2006) 『CSR 企業と社会を考える』NTT 出版。
 33. 谷本寛治 (2011) 「大震災からの復興と企業経営」日本経営学会関東部会シンポジウム。
 34. 谷本寛治 (2014) 『日本企業の CSR 経営』千倉書房。
 35. 東洋経済新報社 (2014) 「東洋経済 CSR データ eBook2014 休暇取得編」。
 36. 東洋経済新報社 (2016) 「CSR 企業総覧 2017 年度版」。
 37. 山下祐介 「リスクの拡大と社会の変容—現代的災害とリスク」菅編 (2008) 『災害ボランティア論入門』弘文堂、所収。

URL 一覧

1. 味の素株式会社ホームページ
<http://www.ajinomoto.co.jp/>
2. 福島県富岡町ホームページ
<http://www.tomioka-town.jp/>
3. ジャパン・プラットフォームホームページ
<http://www.japanplatform.org/>
4. 株式会社ファーストリテイリングホームページ
<http://www.fastretailing.com/jp/>
5. 気象庁ホームページ
<http://www.jma.go.jp/jma/index.html>
6. 厚生労働省ホームページ
<http://www.mhlw.go.jp/>
7. 三菱商事復興支援財団ホームページ
<http://mitsubishicorp-foundation.org/>
8. 富岡町社会福祉協議会ホームページ
<http://www.odagaisama.info/>
9. 全国社会福祉協議会ホームページ
<http://www.saigaivc.com/>