

戦略的社会貢献活動に
向けて
～社会成熟の一助として～

2008年12月16日提出

一橋大学商学部経営学科
谷本ゼミナール

学籍番号：1105046c
大森 崇広

はしがき

遂に 10 ヶ月かけてここまでやってきました。しかし長かった。谷本ゼミで過ごした2年間のうち、半分は卒業論文に割っていたのだから当然といえば当然ですが。というか何よりこんなに難しいものだとは思っていませんでした。定期的に報告をして、そのたびに甘さを指摘され……。ゼミ直前まで自信があった内容も、いざゼミが始まり先生と古村さんの前で発表した途端にその自信がもろくも崩れ去ってしまうといったことが何回もありました。それでもここまでやってこられたのは、ゼミテンをはじめとする皆さんの温かい励ましのおかげだと思っています。ありがとうございました。

さて、卒業論文のはしがきということで少し学生生活を振り返ってみたいと思います。思い返せば何のこぼこもない学生生活だったなあという印象です。無難にサッカーサークルに入り、なかなか友達が出来ない時期もありながら、いつのまにか部長職に就き、あつという間に3年生の夏で引退してしまいました。

学業はといえば、1年生のときに必修科目であった「企業と市場」のテストを寝坊ですっぽかすなどの事件を起こしながらも何とか進級し、無事谷本ゼミに入ることが出来ました。その谷本ゼミではとてもユニークな面々に囲まれました。3年次のグループワークで

は近くのファミレスで夜を徹して作業をしたこともあり、(こんなことを書くと先生に叱られそうですが)夏合宿では夜中に花火に興じて睡眠時間が3時間に満たない中でビジネスコンテストに臨んだことも・・・。

夏が過ぎると一橋祭に向けての準備が本格化してきました。あの時期はなかなかゼミとしての意見がまとまらず、六本木のファミレスでケンカになりかけたこともありました。自分がついていけないこともあったりして、入るゼミを間違えたのではないかという疑念にかられながらも、そんな逆境を乗り越え何とかまとめあげ、また当日はなかなかの盛況ぶりで本当に良い経験ができました。

そのあとは就活に突入ですが・・・が、長くなりそうなのでここら辺で思い出話は終わりにしておきます。ただ思い返しみると、いままで自分はたくさんの人に支えられ、また助けてもらいながらここまできているんだと感じました。卒業論文の製作において自分の無力さを非常に痛感したし、一人とグループでは全く作業の重みが違うことを実感しました。そんな学生生活を送る自分ではありましたが、出会った人たちはとても個性的で魅力的で、自分にとってはかけがえのない存在です。本当に面白い人たちと巡り会えて良かった。

卒業を間近に控え、その人たちとの繋がりがひとつ減ってしまうような、そんな寂しい気分ではありますが、「これまでの出会い」を

大事にするとともに「これからの出会い」にも大いに期待してこれから社会人として頑張っていきたいと思います。

最後になりましたが、これまで厳しくも温かくご指導してくださった谷本先生、いつも鋭い指摘やアドバイスをしていただいた古村さんならびに院生の方々、本当にありがとうございました。

ゼミテンのみんなもありがとうございました。卒業しても仲良くしてください。

2008年12月16日

大森 崇広

目次

はしがき	・・・	1
第1章 問題意識	・・・	7
第1節 企業の社会的側面を考える	・・・	7
(1) 企業の社会的側面	・・・	7
(2) 企業にとっての社会貢献活動	・・・	7
第2節 社会貢献活動の現状	・・・	8
(1) 社会貢献活動の支出額から見る動向	・・・	8
(2) 市民の認知度からみる社会貢献活動	・・・	9
(3) NPOと企業の社会貢献活動	・・・	12
第3節：本論文の概要		
第2章 企業に求められる役割	・・・	16
第1節 企業の社会的責任とは	・・・	16
第2節 社会貢献活動とは	・・・	18
(1) 社会貢献活動とフィランソロピー	・・・	18
(2) 現在の社会貢献活動に関する定義	・・・	19
(3) なぜ企業は社会貢献活動を行うのか		
～メリットから考える～	・・・	21
(4) マネジメント上のポイント	・・・	23
(5) 社会貢献活動とは	・・・	25
第3章 日米の社会的責任論の成り立ち	・・・	26
第1節 アメリカにおける企業の社会的責任論の成り立ち	・・・	26
(1) 19世紀末～20世紀初頭	・・・	27
(2) 1960年代以降	・・・	28

(3)1980年代以降	・ ・ ・ 30
(4)90年代以降	・ ・ ・ 30
第2節 日本における企業の社会的責任論 の成り立ち	・ ・ ・ 30
(1)1948～1960年代初頭	・ ・ ・ 31
(2)1970～1980年代前半	・ ・ ・ 31
(3)1980年代後半～1990年代前半	・ ・ ・ 31
(4)1996年以降	・ ・ ・ 32
第3節 考察	・ ・ ・ 32
(1)社会貢献活動の発展過程	・ ・ ・ 32
(2)社会貢献活動の発展モデル	・ ・ ・ 34
(3)戦略的社会貢献活動を促す 社会・社会問題	・ ・ ・ 36
第4章 日米の市民意識の違い	・ ・ ・ 38
第1節 アメリカの市民意識	・ ・ ・ 38
第2節 日本の市民意識	・ ・ ・ 39
第3節 社会貢献活動の受け皿としての 市民・社会	・ ・ ・ 41
第5章 企業からみた社会 社会からみた企業	・ ・ ・ 44
第1節 インタビュー	・ ・ ・ 44
(1)第一生命保険相互会社	・ ・ ・ 44
(2)日本フィランソロピー協会	・ ・ ・ 49
第2節 インタビューを終えて	・ ・ ・ 53
(1)社会貢献活動と社会の成熟度の関係	・ ・ ・ 53
(2)それぞれ(企業、市民、NPO、行政)の 役割とは	・ ・ ・ 54
(3)社会貢献活動を促進する上でそれぞ	

れが担う役割	．．． 55
第6章 これからの「戦略的」社会貢献活動	．．． 58
参考文献	．．． 63
参考 URL	．．． 64

戦略的 社会貢献活動のあり方 ～社会成熟の一助として～

第 1 章：企業の社会的側面を考える

第 1 節：問題意識

(1) 企業の社会的側面

近年、企業の社会的責任を問う議論が盛んになってきている。ここ数年で頻発している食料品に代表される企業不祥事などを思い起こせばそれもうなずける。これらの事件は、企業の社会的側面のマイナスの部分と位置づけられるが、その一方でプラス面ともとれる社会貢献活動についても注目を集めている。一般に企業の社会貢献活動といえ、企業のあげた利益のうちのいくらかを何らかの形で社会に寄付するものとして認識されているのではないだろうか。しかし単純な寄付では、企業の経済活動に対する贖罪として受け取られるばかりでなく、本業をおろそかにしているのではないかという指摘をされる可能性もあるといえる。つまり、社会貢献活動はその活動自体がとてもデリケートなものであり、その目的も企業本位のものになってならないのではないかと考えられる。

(2) 企業にとっての社会貢献活動

このように考えたとき、企業の社会貢献活動は企業のイメージアップにのみ固執してはならないし、かといって本業をおろそかにしてまで取り組むべきではない活動であるとも

いえる。では企業にとってある意味扱いづらい分野である、この社会貢献活動をいったいどのように捉えて実行していけばよいのであろうか。

第2節 社会貢献活動の現状

では実際どのくらいの金額が社会貢献活動に振り分けられているのだろうか。

(1) 社会貢献活動の支出額から見る動向

図1-1：社会貢献活動支出額

社会貢献活動支出額

	98年度 (360社)	99年度 (369社)	00年度 (323社)	01年度 (342社)
合計額	1,376億円	1,246億円	1,345億円	1,170億円
1社平均	3億8200万円	4億300万円	4億1600万円	3億4200万円
対前年度	7.7%減	5.5%増	3.2%増	17.8%減

【うち1%クラブ法人会員】

	98年度 (173社)	99年度 (115社)	00年度 (167社)	01年度 (146社)
合計額	1,119億円	792億円	1,179億円	996億円
1社平均	6億4700万円	6億8900万円	7億600万円	6億8200万円
対前年度	7.4%減	6.3%増	2.6%増	3.4%減

02年度 (316社)	03年度 (369社)	04年度 (430社)	05年度 (408社)	06年度 (393社)
1,190億円	1,232億円	1,508億円	1,444億円	1,786億円
3億7600万円	3億3400万円	3億5100万円	3億5400万円	4億5400万円
9.9%増	11.2%減	5.1%増	0.9%増	28.2%増

02年度 (143社)	03年度 (146社)	04年度 (147社)	05年度 (142社)	06年度 (138社)
925億円	1,030億円	1,141億円	1,151億円	1,344億円
6億4700万円	7億600万円	7億7600万円	8億1100万円	9億7400万円
5.1%減	9.1%増	9.9%増	4.5%増	20.1%増

出所：日本経団連「2006年度社会貢献活動実績調査結果」要約⁽¹⁾

これを見ると、1998年度以降少し伸び悩んではいるが、ここ数年は1500億円以上、2006年にいたっては1800億円に迫る勢いである。このように巨額の投資対象でもありうる社会貢献活動は、企業にとっても受けてである社会にとっても大きな影響力をもつものである。

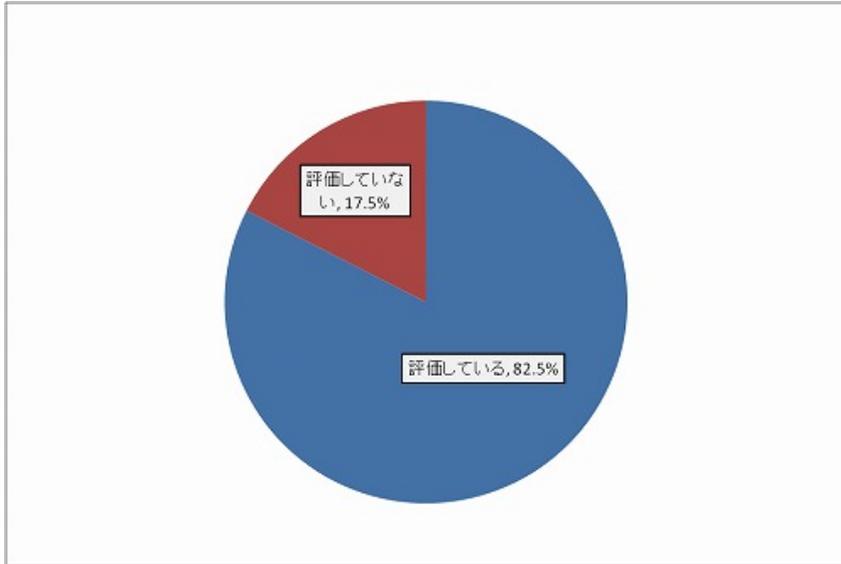
(2)市民の認知度からみる社会貢献活動

また、イーココロ⁽²⁾というポータルサイトで会員向けに行われたアンケートによると、企業の社会貢献活動を評価しますかとの問いに対し、実に82.5%が評価していると答えた。(図1-2参照)逆に評価していないと答えた人はその理由を、「どのような成果を生んでいるかわからない」が56.6%、「どのような社会貢献活動を行っているかわからない」が42.8%と、企業側の情報公開不足を指摘すると同時に、「広告宣伝の1つにすぎないから」と指摘する理由も51.4%に上った。(図1-3参照)

ポータルサイトの会員向けのアンケートであるので、社会貢献活動を評価する、という意識が高いのはうなずける。しかし、やはり一般の人にとって、社会貢献活動が実際にどのような活動を行い、どのくらいの成果を生んでいるかは把握しにくいのではないだろうか。

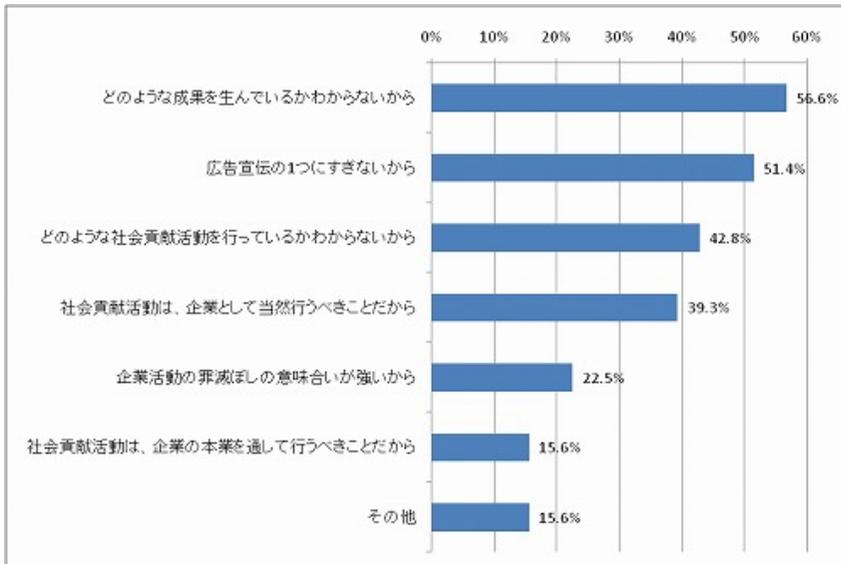
また、企業として当然行うべきことだから評価しないという理由もあり、まだまだ社会貢献活動が正當に評価されているわけではないという印象を受ける。

図 1-2 社会貢献活動を評価するか



出所：イーココロ(2)

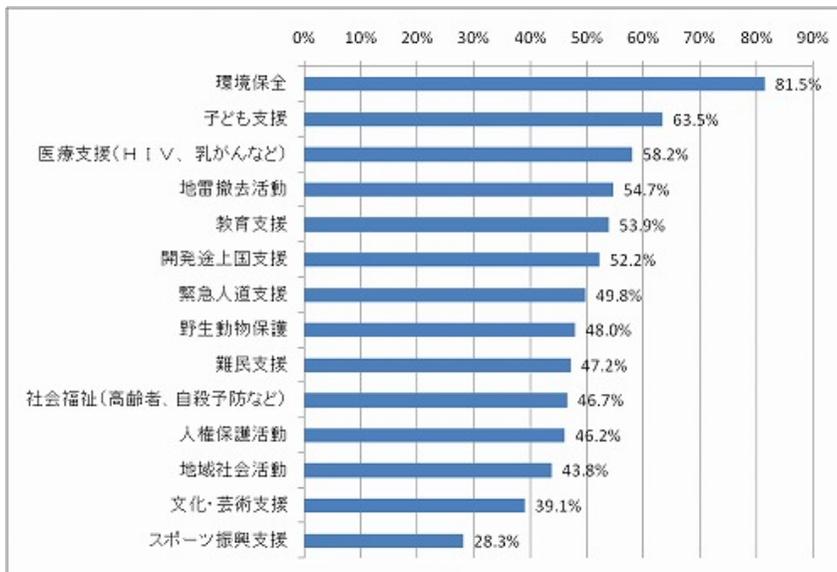
図 1-3：評価していない理由



出所：イーココロ(2)

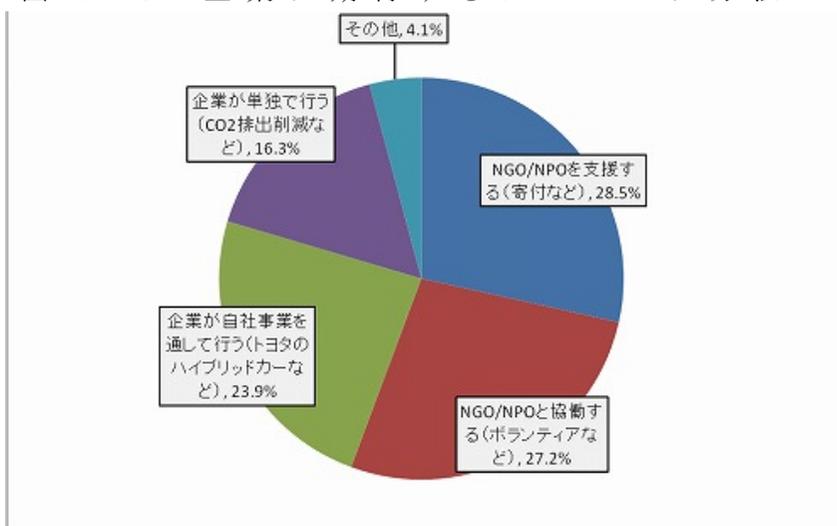
さらに図 1-4 に見られるように、企業に求める社会貢献活動の内容も幅広く、特に環境や教育に関して強く望んでいるという結果が出ている。

図 1-4：企業にどのような活動を望むか



出所：イーココロ(2)

図 1-5：企業に期待するアプローチ方法



出所：イーココロ(2)

図 1-5 では、企業にどのようなアプローチ方法を望むかという質問に対して、NPO・NGO の支援や協働という回答が半数以上に上っている。

(3)NPO と企業の社会貢献活動

CSR アーカイブス⁽³⁾の社会貢献活動のリストラクチャリングの中でも、NPO とのパートナーシップの意義と期待される効果について、一つにはやはり、社会貢献活動のプログラムの充実、それから実施体制の省力化というところが大きい。社会のニーズに即した活動内容とすることができるので、やはり効果的に資源を集中していくことができる。NPO は「金はないが知恵はある」という存在であり、そうした NPO を味方につけておくことで、プログラム内容のマンネリ化を防止することができるという利点もある。

二つ目には、企業のイメージ向上を、一般の PR よりも一層具体的な形で行えるという効果である。NPO はステークホルダーを背後に多く抱えているため、それらのステークホルダーに対して「NPO を支援してくれた企業」という形で具体的なイメージで訴えかけることができる、としている。

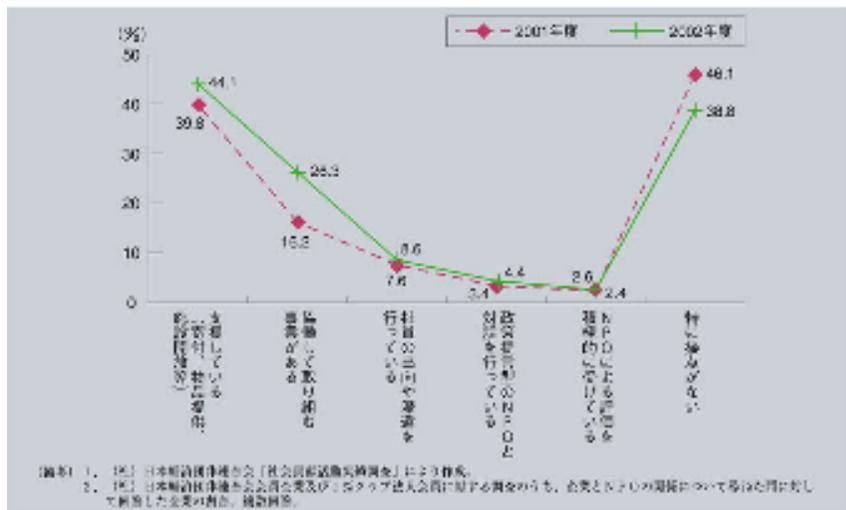
しかし図 1-6 にあるように、企業が NPO を支援する割合は高まっているものの、接点を持たない企業もいまだ 4 割近く存在しているのも事実である。すべての企業がこうした NPO の活動の情報を得られるように、NPO 側も情報公開の仕方を考えなければならない

し、逆に企業もそうした情報に常にアンテナを張ることが必要だろう。

また、確かにこのアンケートでは社会貢献活動を評価する人も多いのだが、社会貢献活動の何を評価しているのか、という点には触れておらず、図 1-2 に示されている通り、どのような活動でどのくらいの成果が生まれたのかが見えにくいとの声も多く出ている。

図 1-6：企業と NPO の接点

第 3-2-14 図 企業と NPO の関係は支援や協働が増えている



出所：平成 16 年度版 国民生活白書

つまり、社会貢献活動に取り組むことは評価するが、その内容に関しては評価できるほど情報が出ておらず、また比較対象もない。そのためこのような曖昧なアンケート結果が出ているのではないだろうか。

自分の生活を振り返ってみても、企業が何か良いことをしているのならば、その企業に対して悪い印象こそ持たないもののどのよう
に評価しているのかわからないという状態
である。

第 3 節：本論文の概要

そこで本論文では、社会貢献活動が行われるようになった経緯を企業の社会的責任論の成り立ちから捉え、また日米のそれを比較することにより、それぞれの企業ないし社会がどのように作用しあったのかということ
を参考にしながら、日本企業の社会貢献活動の今後について研究していきたい。

なぜ企業の社会貢献活動は行われるのか、どのようなポイントに気をつけてマネジメントをしていけばよいのか、といったことを文献などからまとめ、そこから仮説を構築し、さらに企業などへのインタビューから自分なりのあるべき社会貢献活動の姿を提言したい
と思う。

(1) [w2] 日本経団連 「2006年度社会貢献活動
実績調査結果」要約

<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2007/102/youyaku.pdf>

(2) [w3] イーココロ

<http://www.ekokoro.jp/research/0808/>

(3) [w4] CSR アーカイブス

http://www.jri.co.jp/thinktank/sohatsu/csrjapan/research/seminor/seminor_06.html

第 2 章：企業に求められる役割

第 1 節：企業の社会的責任とは

ここでは、社会貢献活動を理解する上で重要な、現在の企業に求められている社会的責任について整理してみる。

(1)CSR(=企業の社会的責任)とは

1)谷本は、CSRを『経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権など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いくこと』と定義づけている⁽¹⁾。

さらに CSR には 3 つの次元があるとして、①経営活動のあり方の次元、つまり経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込むレベル、②社会的事業の次元、社会的商品・サービス、社会的事業の開発を行うレベル、③社会貢献活動の次元、企業の経営資源を活用したコミュニティへの支援活動を行うレベル、と 3 段階に位置づけている⁽²⁾。(図 2 - 1)

2)フィリップ・コトラーは、CSRを『企業が自主的に、自らの事業活動を通して、または自らの資源を提供することで、地域社会(自然・生活環境)をよりよいものにするために深く関与していくこと』と定義づけている⁽³⁾。

3)横山は、企業の社会的活動(≒CSR)について、『そのままでは直接的・短期的な事業収益には貢献せず、経済性を阻害することになるもの』としている。

また、現在の企業の状況は、社会的責任を求める社会からの声と、短期的収益の極大化を求める株主との板ばさみにあるとも指摘している(4)。

以上、社会に対して何らかの形で関与するものである、という部分では一致しているが、大事なことは、社会との関わりを企業がいかに理解して行動に移していくのかという部分であると考えられる。

そこで本論文では、以上の CSR に関する捉え方のうち、企業の個々の活動をより明確に定義づけている谷本の CSR のフレームワークをベースに考えていきたいと思う。

(2) 企業に求められる役割とは

(1)に基づいて自分の問題意識と照らし合わせて考えたとき、企業に求められる役割は本業の健全な経営のみならず、ステイクホルダーなど社会全体といかに関わっていくか、それぞれの企業ごとに自社の持つ資源を最大限に活かしていく方法を模索していくこと、と考えられる。しかし、本業以外の活動である、社会貢献活動は企業側の誤解や受け取る社会側の認識の低さなどあいまってなかなか発展していない状況が見受けられる。そこで次節では、社会貢献活動に関してまとめ、そこにどのような問題があるのか考えてみたいと思う。

図 2 - 1 CSR の 3 つの次元

出所：谷本 69 ページより

第 2 節 社会貢献活動とは

(1) 社会貢献活動とフィランソロピー

「社会貢献活動」と「フィランソロピー活動」という言葉の間には多少のズレがある。

フィランソロピーの語源はギリシャ語の「人を愛する」という意味で、博愛と訳される。それが「社会貢献活動」と邦訳されたことで、混乱が起こった⁽⁵⁾。そもそもフィランソロピーとは個人が行う慈善活動に端を発しており、その活動を企業も行うべきだという歴史的な流れがあった。しかし、急速なグローバル化により言葉とその取り組み内容のみが輸入されてきたため、「社会に貢献する」＝「本業」という誤解がうまれることとなったのである。フィランソロピーという語句の意味やチャリティとの違いなどについては、第4章で詳しく触れたいと思う。

(2)現在の社会貢献活動に関する定義

では社会貢献活動に関するいくつかの考えから、現状の社会貢献活動の定義を規定してみようと思う。

1)谷本によれば、「社会貢献活動」とは、基本的には本業における財・サービスの提供という活動を離れた／超えたレベルでのフィランソロピー活動、と狭義に理解すべきとしている⁽⁶⁾。

しかし近年では、本業にかかわる分野での社会貢献活動も増えてきており、また事業性にも優れた社会的事業なども注目を集めており、企業の社会的活動は一層の広がりを見せているといえる。

2)(社)日本経済団体連合会(以下経団連)によると、「社会貢献」とは自発的に社会の課題に取り組み、直接の対価を求めることなく、

資源や専門能力を投入し、その解決に貢献すること、と捉えるとしている(7)。

3)コトラーによれば、企業の社会貢献活動は、アメリカにおいて1990年頃を境に2つに分けられるとしている。

従来型アプローチは、「何をしたら良い会社として映るのか」という視点で社会貢献活動を捉えていて、義務を果たすという認識を強く持っており、またそうした活動を広く認知させるために資金は多くの団体に分配されていた。

しかし近年では新たなアプローチとして、社会貢献活動を企業目的の達成を支援するひとつの活動として捉える動きが広がってきたとしている。企業は事業の成功と善行の実践、両方の達成を目指すべきで、その際に、よき事をただ行うのではなく、最適な活動となるよう最善を尽くすことが重要である、としている(8)。自らの企業価値に合った関心領域や、自社のマーケティング目的と合致する課題の選別などに戦略が重要となり、その活動自体も長期的なものとなり、社内外に良い結果をもたらすのである。

4)柿崎によればそもそも社会貢献活動とは、社会が抱える課題を解決するためにさまざまな求めに応じて貢献する活動であり、社会貢献活動に戦略性は必要ないとしている。その理由として、社会貢献活動は企業がもともとしなければいけない活動であるとともに、戦略として考えた場合に利益が出なかったとき

に打ち切りになってしまう恐れもあるから、
としている。

さらに活動のポイントとして、①得意分野での貢献、②社会貢献活動の意義が社内に浸透し共感を得ていること、③市民社会・社員に対して成果が還元できること、の3つをあげている。

5)水尾・田中によると、社会貢献活動とは、日本では元来陰徳として行われてきた。しかし近年の流れの中で、市場の失敗・政府の失敗の間隙を埋める補完性が求められてきたとしている。つまり、政府の手の及ばない分野へ企業が介入し問題解決にあたる活動のことである。

6)三浦によると、社会貢献活動とは、企業市民性の考えの下、公共・公益のために企業が行う活動としており、伝統的地場企業にとっては常識だったとも述べている。ただし、これらの活動は企業化個人の経営方針によって支えられていた部分が大きいとも指摘している。

(3)なぜ企業は社会貢献活動を行うのか

～メリットから考える～

まずはその社会貢献活動を行うことで、企業にとってどのようなメリットがあるのかを考えることで、企業が社会貢献活動を行う理由を探ってみる。

1)谷本によると、メリットとして、①ブランドイメージを高め、顧客のロイヤルティを増す、②従業員の忠誠心を高められ、よりよ

い従業員を集められる、③市場社会における評価を高めることで幅広いステイクホルダーからの評価を高めていくことができるとしている。

さらに現在の議論は社会貢献活動を「なぜするのか」という問いかけから「どのようにするのか」という問いかけに変わりつつあることも指摘している⁽⁹⁾。

2)経団連発行の社会貢献白書(92, 96, 99)によると、これまでほとんど国や地方自治体に委ねられてきたサービスについて、出来るだけ民間の手で多種多様な行動を展開したいという市民の欲求が高まっており、その実現のために、資金・技術・人材面で大きな力を持つ企業に対する期待も高まってきたため、そうした期待に応えることで企業の社会的評価もあがるとしている。

また企業側から考えると、80年代後半の好景気と収益の向上に支えられ、企業が剰余を社会貢献活動に充当する余裕が生まれたことで、企業が社会の中で存続していく上での当然の責務として体系的かつ組織的に社会貢献活動を推進していこうとする機運が高まり、さらに社会参加の一形態と捉え、社外の風を取り込む機会として有効であるとの認識が高まり、企業側が社会貢献活動を行うことに対するメリットに気づき始めたということも指摘している⁽¹⁰⁾。

3)宮坂によると、1990年代より、企業は戦略的目的のフィランソロピーを行う傾向にあ

るとしている。その例として CRM(コース・リレイティッド・マーケティング)などがあげられるが、宮坂はこれを本来的なフィランソロピーとは異質であるとしている。

しかし、企業の行うフィランソロピーが戦略的に行われることには必然性があるとし、その理由として、自社のイメージアップが間接的に業績に結びつく点や、企業とコミュニティ両者が利益の享受を目指すことで「豊かな社会」の実現につながり、結果として企業の存続や成長に寄与する点などを挙げている(11)。

(4) 社会貢献活動のマネジメント上のポイント

谷本によれば、社会貢献活動をマネジメントしていく上で重要なポイントとして、①社会貢献活動を CSR への取り組み全体の中に位置づけ、経営理念・基本的ミッションとリンクさせること、②キーとなるステイクホルダーに焦点を当て、その期待に応えること、③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えていくこと、④思いを同じくする他企業・NPO と提携する可能性を模索すること、あるいは国内・外のプログラムに参画すること、⑤本業におけるコアのビジネス機能や技術を活かす取り組みを試みること、⑥社内での実施体制を構築すること、⑦社会的活動の成果を測定し、事業計画の策定・見直しに反映させる仕組みをつ

くること、⑧ステイクホルダーへのアカウンタビリティを果たしていくこと、と8つのポイントを挙げている(12)。

また、企業の持つ資源は有限であるため、本業でないとはいえ企業の社会貢献活動には、資源の有効な活用とその説明責任が求められるのは自明である。以上より、企業の社会貢献活動は、社会(コミュニティ)に資する活動でありながらも、単なる慈善活動にとどまらず、持てる資源によって得られる価値(効用)の最大化を目指す形が理想的だと考えられる。

(5)社会貢献活動とは

以上、企業の社会貢献活動に関する現状における認識や取り組むメリットに関してまとめてきた。ここで、自分なりに社会貢献活動を整理してみようと思う

まず、①企業による社会的課題の解決に携わっていく活動であるということ、②企業による自主的な活動であること、③本業との兼ね合い取り組む上では戦略が重要になってきている、④NPOなど外部の団体との連携によってさらなる効果が期待できる活動である、と考えられる。

しかし、これらの定義では、「本業自体が社会貢献である」という理由から社会貢献活動に取り組まないという企業の存在を否定できなくなってしまう。また、社会貢献活動を企業が行うことの根拠にもなっていない。CSRに関する記述においても、社会貢献活動

は経営の中核をなすひとつの活動であるはずなのだが、その正当性に関してはなかなか見えてこない。そこで次章では、日本とアメリカにおける企業の社会的責任論の成り立ちを追うことで、企業が社会貢献活動を行うことの妥当性について研究していく。

-
- (1) 谷本 [17] 59 ページ
 - (2) 谷本 [17] 67 ページ
 - (3) フィリップ・コトラー 2007 4 ページ
 - (4) 横山 [8] 167 ページ
 - (5) 谷本 [17] 195 ページ
 - (6) 谷本 2002 244 ページ
 - (7) 経団連「CSR時代の社会貢献活動(中間報告)」2007年12月18日
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2007/103/houkokusho.pdf>
 - (8) フィリップ・コトラー 2007 10、11 ページ
 - (9) 谷本 2002 247 ページ
 - (10) 社会貢献白書 1992, 1996, 1999
 - (11) 宮坂 [9] 127 ページ
 - (12) 谷本 [17] 230～233 ページ

第 3 章 日米の社会的責任論の成り立ち

第 1 節 アメリカにおける企業の社会的責任論の成り立ち

小山によると、アメリカにおける「企業の社会的責任論」は、企業の大規模化に伴って拡大してきた企業の持つ権力をめぐる問題であるとしている。つまり、大企業の持つ影響力が社会的に無視できなくなってきたために、企業に対する責任を問う議論が巻き起こってきたのである。ここでは、5つの段階に分けてその変遷をみていくことにする。

(1)19世紀末～20世紀初頭

アメリカではこの時期に、エンデコット・ジョンソン社に代表される大企業や、大資産家として知られるカーネギー・ロックフェラーなどが登場し、その影響力を強めていった。そして同時に、その影響力に比例する形で企業による反社会的行動が増加し、社会による企業批判の機運が高まるといった事態に陥った。当時、バーリ・ミーンズの両名による「近代株式会社と私有財産」(1932)の中で、巨大株式会社の経済的権力が経営者の手中にあることを指摘し、経営者支配となった巨大株式会社は社会全体に対して奉仕すべき存在になった、と述べている。

さらに 1953 年には、のちのアメリカの社会貢献活動の考えの礎ともなる「A.P.スミス社裁判」が注目を集めた。この裁判では、企業も個々人と同じようにフィランソロピーに関与すべきで、財産を公共のために用いるべ

きである、との見解を示した。

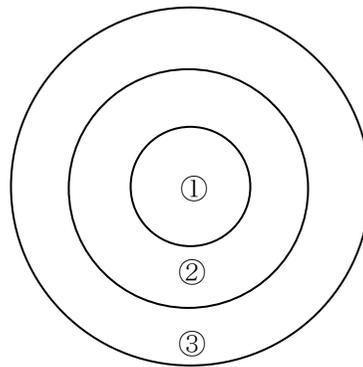
(2)1960年代以降

この時代は、大量生産・大量消費の時代に突入し、企業による社会への悪影響は如実なものとなっていた。当時のアメリカはベトナム戦争の最中であり、戦争に間接的にでも加担している企業に対する不買運動などが発生した。また同時に、女性やマイノリティの権利などの向上を目指す社会運動も隆盛を迎え、市民側が社会全体を良くしていこうという気概に溢れていたといえる。また、1960年代後半から70年代にかけて、四大規制機関(職業安全衛生管理局、雇用機会均等委員会、消費者製品安全委員会、環境保護局)が設立され、企業に対して情報公開・経営方針の修正等を求めるようになった。しかしこれに関して企業は慎重な態度をとったため、社会からの反発が起これ、企業に対してより強い監視の目が向けられることになったのである。さらに消費者運動や環境保護運動も高まりを見せ、社会側から企業に対するはたらきかけが強くなった。こうした背景から、70年代のアメリカにおいて企業の社会的責任に関する議論は活発に行われることとなり、企業行動は『社会順応型』にシフトし始める。つまり、企業が生き残るために何が出来るか、ということ念頭に置いた経営を目指すようになったのである(1)。

1972年には、経済開発委員会が、社会的責

任を「3つの同心円」からなるものとして提示した。〈図3-1参照〉その内訳は、①経済的機能の効率的遂行に対する基本的な責任、②社会的価値および優先事項の変化に対する敏感な意識を持って、経済的機能を遂行する責任(ex.環境保護や雇用条件、製品の安全性等)、③主要な社会的問題の解決に関与する責任(ex.貧困、都市荒廃等)、である。

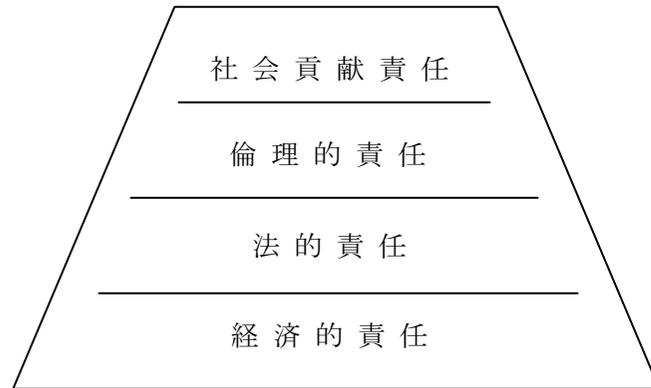
図 3-1 「3つの同心円」



小山(2006)(注)より自分で作成

さらに 1979 年にはキャロルによって「4パート・モデル」が提唱される。①経済的責任、②法的責任、③倫理的責任、④社会貢献責任、と分類し、これら4つの責任を同時に達成するよう課することを、企業の社会的責任としている。〈図3-2参照〉

図 3-2 : キャロルの 4 パート・モデル



出所：松野・堀越・合力(2006)

また当時社会的責任を議論する際に「啓発された自己利益」というフレーズがよく使われた。これはコミュニティのために“良い”活動を行えばいずれ企業にとってもプラスになるという考え方である。確かにマイナスになるということは考えにくいのだが、ではどのようにそのプラスを企業が享受するのか、誰がそれを評価するのかといった部分は曖昧で、ここから具体的に企業行動を促すことは難しく、社会的責任に関する議論はいまだ不十分だったといえる⁽²⁾。

一方で、フリードマンに代表される、社会貢献活動自体への疑問も投げかけられた。本来経済的な利潤を獲得し株主に分配することが目的である企業が、その有限な資源を社会貢献活動など本来の活動から離れた分野に使うことに対する疑問である。

(3)1980年代以降

80年代には、規制緩和により企業が身軽になったことや、それまでの企業行動の反省などから社会貢献活動などにも注目が集まり、多くの企業が社会問題に関与するようになった。この頃から、経営者がビジネスの新たな可能性(社会問題を組織同士の協働によって解決すること)を認識し始めたのである。企業自らもコミュニティの一員であるということを知り、**「企業市民」**としての振舞いを求められるようになったのである。またこの頃から、戦略的社会貢献活動として**CRM(コーズ・リレイティッド・マーケティング)**も登場し、企業活動のひとつとして認識されるようになってきた。

(4)90年代以降

大企業の不祥事が続き、社会的責任とともに企業倫理も問われるようになり、また経済・社会・環境のバランスをとるトリプル・ボトムラインという考え方にも表れるように、企業の存在に関わる要素のどれかを重要視するのではなく、それぞれの分野をうまく経営の中核に位置づけることが重要であり、それこそが現在求められている企業経営のあり方となってきたのである。

第2節 日本における企業の社会的責任論の成り立ち

日本の社会的責任論の形成は大きく分けて4つに分類される。

(1)1948～1960年代初頭

この時期は、戦後のアメリカ経営学の導入、戦後改革による「経済の民主化」(=財閥解体、独占禁止、財界人追放)の進展、労働運動の激化を背景に、企業に対しては新しい企業体制・経営体制、新しい経営者の地位、また新しい経営学を構築することが求められており、社会的責任も企業ではなく経営者が負うものとして議論されていた。また、戦後復興に重きを置いていたため経済性重視の経営が行われていた。

(2)1970～1980年代前半

70年代に入ると企業の経済活動が原因となった社会問題が頻発した。環境汚染やそれに伴う公害である。こうした事態に対して政府は環境規制の強化などを行い、企業の社会的責任に関する議論も高まりをみせた。これまでの経済性重視の経営の問題点や社会性にも配慮した経営を行うことの重要性が議論された。しかし理論と現実の乖離がみられ、また高度経済成長を遂げつつあった日本において、そうした議論がなかなか実際の経営にかされることはなかった。

(3)1980年代後半～1990年代前半

1985年のプラザ合意以降、日本企業の海外進出が本格化し海外、特にアメリカに拠点を置く企業が増えてきた。そこで、日本企業はアメリカにおける「企業市民性」を目の当たりにするのである⁽³⁾。しかし、日本企業は「企業市民性」＝「社会貢献活動を行うこと」と

いう誤解をしてしまった。そのため多くの批判をアメリカ国内で受けるのだが、その社会貢献活動をするという意識だけは当時バブル景気で浮かれていた日本にフィットし、メセナ(主に芸術等の保護、促進活動)を主な活動として多くの資金をつぎ込んできた。1990年には経団連が経常利益の1%を寄付しようという「1%クラブ」を設立しブームにもなった⁽⁴⁾。この時期は、社会的責任=社会貢献のような間違った理解もあり、「CSR」という言葉のみが流行しブームにもなった。

(4)1996年以降

バブルの崩壊以降、企業不祥事が相次ぎ社会(消費者)の信頼を損なう事件が多発した。そこで、社会的責任論の再考、つまり「企業」対「社会」という捉え方の中での責任論から「社会の中の企業」という視点から捉えなおすようになり、また企業倫理に関する議論も展開される。2002年以降になると、これまで間違った認識がされていた社会貢献についても議論が盛んになり、「社会の中の企業」として経営のあり方そのものを問う現在の社会的責任論に至る。

第3節 考察

(1)社会貢献活動の発展過程

では、アメリカを例に社会貢献活動がどのように発展してきたかを考えてみようと思う。

1)アメリカの社会貢献活動の発展過程

① 19世紀末～20世紀初頭

この時代は先述の通り大企業が台頭し始めたばかりで、まだ企業が社会に対して責任を負っているとかステイクホルダーの考え方もないなか、社会貢献活動は起業家や資産家による利益還元的な活動であった。社会的課題の解決につながってはいたが、それは利益の余剰分を慈善活動として行っていたのである。

② 1960年代～1970年代

社会的責任の議論も進み、「A.P.スミス社裁判」でも示されたように企業が社会貢献を行うことの正当性も認められた。しかし、企業の態度は「社会順応型」であり、社会の要請にに応じていくという「受け身」としての社会貢献であったのも事実である。社会的課題に取り組むことでコーポレート・ブランドを構築し、間接的リターンを享受することが目的となっていた。企業が社会の中でいかに生き残っていくか、という事に重きを置いていたのかということが社会貢献活動にも現れていたといえる。

③ 1980年代以降

これまでの反省を踏まえ、企業は積極的に社会貢献活動を行うようになってきた。先ほども紹介したCRMも登場し、経営戦略として捉える企業が増えてきたのである。社会的課題の解決、コーポレート・ブランドの構築とともに、直接本業にもかかわってくる戦略としての社会貢献活動という新しいスタイルに変化した。

(2)社会貢献活動の発展モデル

このアメリカの社会貢献活動を参考に社会貢献活動の発展モデルを考えてみた。(図 3-3 参照)

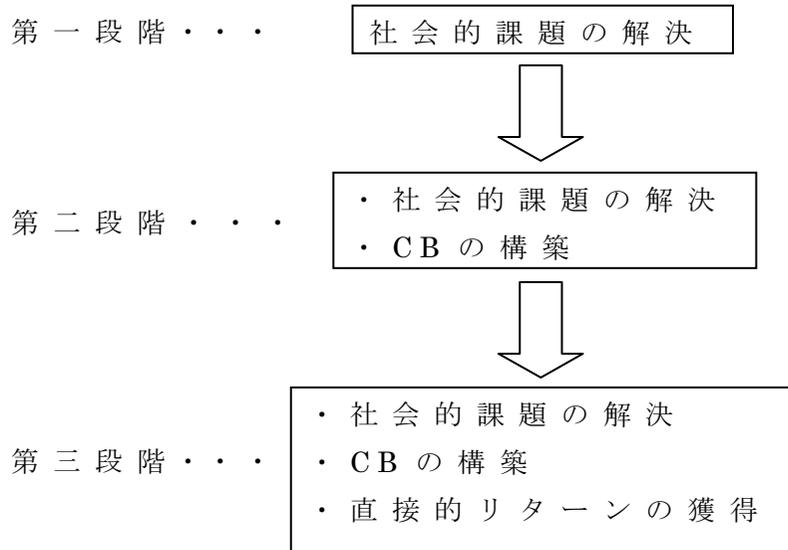
第一段階は、慈善活動(無償)としての社会貢献活動である。その目的も、純粋な博愛精神からくる社会的課題の解決である。第二段階として、コーポレート・ブランドの向上(間接的リターン)を目的とした社会貢献活動である。社会的課題の解決だけを目的とするのではなく、企業が社会で生き残っていくために必要な活動であり、ある意味でリスク・マネジメントとして捉えられていたと考えられる。第三段階は、事業の中核に組み込み戦略的に取り組む(直接的リターンを求める)社会貢献活動である。社会的課題の解決とコーポレート・ブランドの構築、そして直接的リターンも求めていくという段階である。

2)日本の社会貢献活動

① 1950年代～1960年代

この時期は戦後復興期だったため、先にも述べたように企業の使命は多くの製品を安く生産し供給することであり、その生産拡大によって利益をあげ雇用の拡大を達成することであった。そのため当時は企業の成長そのものが社会貢献だとされ、社会貢献活動も少しずつ増えてきた企業財団からの寄付が主流であった。

図 3-3 社会貢献活動の発展モデル



出所：著者作成

② 1970年代

大量生産・大量消費の時代に突入し企業も著しい成長を見せたが、その反動として環境問題等が多発し社会問題となった。そのため、企業は贖罪の意味合いの強い利益還元を財団を通して行った。

③ 1980年代後半

グローバル化が進み市場にモノが溢れ本業だけでは難しい状況になってきたこともあり、本業を補完・促進するための「イメージアップ戦略」としてメセナ活動が活発化した。

④ 1990年代後半～現在

社会の中の企業という視点で捉えなおし、

一部の先進的な企業が NPO と共同で社会的課題に取り組むなど、積極的に社会参加をしていく姿勢もみられる。しかし企業戦略として捉えて経営に活かしている企業はあまり見られない。

3) 発展モデルから考える日本の社会貢献活動

このように考えたとき、現在の日本企業のほとんどが第二段階にいてのではないだろうか。社会的課題の解決を経営戦略に組み込むことを実践している企業はあまり見受けられない。こういった部分を第5章のインタビューで検証していきたいと思う。

(3) 戦略的社会貢献活動を促す社会・社会問題

ではなぜ日本では戦略的社会貢献活動が根付かなかっただろうか。ここで着目したのは、企業にはたらきかける社会側の持つ性格の違いである。アメリカは 1960 年代にベトナム戦争や人権問題などを経験し、その中で社会・市民が政府や企業にモノ申す状況がつくられていった。そのため企業にとって市民の声は無視できるものではなくなり、社会的要請に企業が応えるための下地がつけられたのではないだろうか。一方日本では、戦争や市民による不買運動などを経験せず今日までできており、そのことが日米の社会の差につながっているのではないだろうか。そこで次章では日米両国の社会に焦点を当てそれぞれ

の社会の意識を比較し、戦略的社会貢献活動が日本で根付かないということに対する仮説を立案したいと思う。

-
- (1) 松野・堀越・合力 2006
 - (2) 谷本 2006 60 ページ
 - (3) 谷本 2006 196 ページ
 - (4) 谷本 2006 198 ページ

第4章 日米の市民意識の違い

第1節 アメリカの市民意識

アメリカの市民意識に触れる際に理解しておかなければならないのは、アメリカ国民に根付いているフィランソロピーの意識である。Peter Frumkin は、「Charity」と「Philanthropy」の違いをこうまとめている。「Charity」は貧しく困窮している人々に単純・無条件にお金や物資を与える行為であり、「Philanthropy」は自立支援、機会の創出など、コミュニティの発展に寄与する活動である⁽¹⁾、と分類している。さらに「Charity」には3つの欠点があり、(1)受けての自尊心を傷つける恐れがある、(2)問題の根本的な解決につながらない、(3)専門性を欠いている、としており、それらを補完する活動として「Philanthropy」があるとしている。さらに、アメリカではこうした考え方が個人レベルに浸透しており、その理由として主に2つの理由があげられる。

第一にキリスト教に由来する博愛精神である。キリスト教は隣人愛を説く宗教であり、他者に無償の愛を与えることを求め、さらにその行為が与える側の道徳・倫理観を高めることになるというものである。国民のほとんどがキリスト教にかかわっているアメリカにおいて、相互扶助の意識が個人レベルで浸透していることもうなずける。

第二にアメリカの国家の成り立ちがコミュニティありきだったことが挙げられる。アメ

リカでは多くの移民が続々と海をわたって住み着き、各地に小さなコミュニティを形成した。やがてそのコミュニティが少しずつ発展してきたため、コミュニティをまとめあげる形で政府が誕生したのである。つまりアメリカ国民がコミュニティを大事にする意識は、キリスト教の博愛精神やこういった国家の成り立ちの場面から形成されてきたものだと考えられる。よってアメリカ社会においては、コミュニティに資する活動であるフィランソロピーに関する意識はもともと高いと言え、その意識が個人から企業へとシフトしていったこともうなずける。

さらに 1960 年代以降に起こった市民運動も、社会が政府や企業に積極的に発言していく姿勢を如実に現している。自分の所属しているコミュニティを是正・改善していこうという意識があるからこそその行動である。こうした素地が形成されたアメリカでは、企業の活動に対する市民の関心も高く、企業に対する影響力は大きいといえる。

第 2 節 日本の市民意識

林・今田によれば、日本では古来より市民革命というものを経験しておらず、また長きに渡って公共的なものは権力をもった「お上」が担当するものと捉えられてきており、共同体意識が希薄だったとしている。また谷本も、明治以降の近代社会は上からの制度化によってつくられてきた「nation state」であると

し、公共的問題への自発的な関わりは少なく、自分主義化が進んでいるとしている。また日本では昔から「陰徳」という考え方が根付いており、日本では名前を公表して社会貢献することを良しとする文化でなかったことも忘れてはならない。

つまり、日本では何か問題が起きたら政府に頼るという素地が形成されており、自らが属するコミュニティをより良くしようとする意識は少なかつたといえる。1970年代に環境問題が起こつた際も、企業に対して社会が抑制力を持つことは無く、政府による規制で事件の一応の決着をみることになつたのである。

これには、戦後復興の中で企業が担つてきた役割が大きいことも忘れてはならない。確かに企業が引き起こした環境汚染は深刻だったが、それ以上にめざましい経済発展を遂げ先進国の仲間入りをする原動力ともなつたことが、企業社会という閉鎖的な社会の形成を促し、市民の声が届かなくなる要因になつたのである。

また高度経済成長を終えた日本では成長率の低下に伴い労働市場が逼迫するという事態が起き雇用不安が増大した。そのため人々は勤務先へ固着するようになり長期雇用を求めたのである。これは1974～75年を境に労働争議の件数が急速に減少していることからもうかがい知れる。「紛争的安定」から「協調的安定」へとシフトし始めた時代でもあつたの

である⁽²⁾。また堅固な経営を目指して企業主義的労働運動が起き、株主を排除する形になったことも、閉鎖的企業社会の形成に影響を与えている。

第3節 社会貢献活動の受け皿としての市民・社会

以上、日米の市民意識の差異についてみてきた。ここではその差がどのように社会貢献活動の定着に影響を与えたかを考えてみようと思う。

アメリカでは、個人レベルでフィランソロピーの意識が根付いており、また自らも企業もコミュニティを構成する要素であるという意識を強く持っている。そのため、企業が「企業市民性」に則った活動である社会貢献活動を行うことに対する市民・社会の理解も高かったと考えられる。つまり、企業にとって社会貢献活動を行うインセンティブがあったのである。

一方日本では、個人レベルでのコミュニティに対する帰属意識は薄く、企業を経済の担い手として捉えていた。社会的な課題の解決は政府の仕事であり、企業に期待することは企業市民としての振る舞い(コミュニティに資する活動)よりも、良い製品・サービスの提供だったのである。つまり、社会が社会貢献活動を企業に求めていなかったし、企業もその役割を自覚していなかったのである。その

ため、80年代以降に企業市民性の概念や社会貢献活動が輸入されてきても、日本ではその土壌が形成されていなかった(=共同体意識、コミュニティに対する帰属意識を持っていなかった)ために正しい理解がされず、いまだに戦略的社会貢献活動が根付かずにいるのではないだろうか。

またもうひとつ着目すべきポイントとして、アメリカは常に経済の中心でありその先頭を走ってきた。そのため企業のあり方についての論争はたびたび起き、そのたびに社会に即した経営活動へとシフトしていった。一方日本では、戦争や人種間の問題など非常にシリアスな問題と企業がかかわることなく、先述の通り戦後復興の原動力であったこともあり、日本経済を支えているのは企業なんだ、という認識が強かったのだろうと考えられる。アメリカでは、個人個人が集まって社会・コミュニティを形成していることは広く理解されているために自分たちが支えているという意識があるのに対し、日本ではそのような理解がされていないのである。

そこで、次章では実際に企業にインタビューをすることで、企業から社会をどう捉えているのか、といった点とともに、NPO法人にも企業をどう捉えているのか、という点についても調査してみようと思う。そして、企業が戦略的に社会貢献活動を行う上での課題や、それらを克服するためにはどうすればいいのか、といったことについて調査していく。

-
- (1) [12] Peter Frumkin 6、7 ページ
(2) [14] 沢井

第 5 章 企業からみた社会・社会からみた企業

第 1 節 インタビュー

この章では、日本で戦略的社会貢献活動がなぜ根付かないのかということ进行调查するうえで、「社会の意識」が足りないことが日本企業に影響を与えているのではないかという仮説を検証するために、2つの団体にインタビューさせていただいた。

(1) 第一生命保険相互会社 CSR推進室 課長 勝倉様へのインタビュー

① 選定理由

これまで60年以上社会貢献に取り組んできており、またその内容も経営理念とリンクさせた一貫したものであったため、社会貢献活動の発展過程やそれに関わる企業と社会の関係などについて詳しいお話が聞けると考えたことが選定理由である。

② 目的

調査内容は、第3章で作成した「社会貢献活動の発展モデル」についてのご意見と、社会貢献活動を戦略的に行っていく上で第2章で掲げた8つのポイントについて現場の職員の方はどのように考えるのかについてである。

◇ マネジメント上の8つのポイント

① 社会貢献活動をCSRへの取り組み全体の中に位置づけ、経営理念・基本的ミッションとリンクさせること、② キーとなるステイクホルダーに焦点を当て、その期待に応えること、③ 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くこと、④思いを同じくする他企業・NPOと提携する可能性を模索すること、あるいは国内・外のプログラムに参画すること、⑤本業におけるコアのビジネス機能や技術を活かす取り組みを試みること、⑥社内での実施体制を構築すること、⑦社会的活動の成果を測定し、事業計画の策定・見直しに反映させる仕組みをつくること、⑧ステイクホルダーへのアカウンタビリティを果たしていくこと

③ 概要

まず、自分の考えた社会貢献活動の3段階の捉え方については、一般論としては賛同していただけた。ただ、『第一生命に限って言えば、現在のところCB以上のものを追い求めようという狙いはない』とのことだった。理由としては、『理念として掲げている「続けること」「育てること」というスローガン⁽¹⁾、また、本業におけるステイクホルダーの広さなどから、新たな活動を始めることは、第一生命にとってプラスに働かない』という理由だった。

次に、第2章で掲げた、社会貢献活動に取り組む際の8つのポイントについて、現場で働いている方の率直な意見を伺ってみた。

『第一生命としては、保険という幅広い顧客を想定した商品を扱っている特性上、キーとなるステイクホルダーに焦点をあてづらい』とおっしゃっていた。『ただ、理念に掲げた「続

けること」「育てること」というスローガンに従い、若い人のチャンスを広げてあげる取り組みは続けており、今後も継続していく』とのことだった。

また、地域性についても、『全国に拠点のある大企業だということがある種の弊害になっていて、一斉に全社的な取り組みをすることが出来ず、また営業所ごとに担当者がいるわけでもないの、各事業所では単純なボランティア程度の活動にとどまっている』とご回答いただいた。

さらに、NPOなど社外の団体との連携については、『確かに、社会的課題についての知識・ノウハウはあるのだろうが、いまひとつその団体のビジョンが見えず、単なるお金目当ての協働になりそうで、むしろリスクを負いそうだ』とおっしゃっていて、またこの部分に関しては第一生命だけの問題にとどまらず、『企業側にNPOを見極める力がなく、またその明確な基準があるわけでもないの、今後の課題だろう』とおっしゃっていた。

これを象徴するエピソードとして、ペットボトルのフタを集めているある環境団体から協働の要請があり、第一生命としても多くの社員を抱えているため大いに力になれると息巻いていたところ、実際にその環境団体が欲しかったのはスポンサーの名前であり、活動内容における貢献ではなかった、ということがあった。確かに、大企業の名前がバックにあればその団体の説得力も増し、さらに活動

が拡大していく可能性はあるだろうが、担当の方からすれば、どこか裏切られた感じがしたのではないだろうか。

また、社会的活動の効果測定については、従業員の社会貢献活動の認知度調査をES調査などと並行して年に1度行っているらしく、『現在の課題は従業員の認知度だけでなくその意識の改革までいかに向かわせるか』とのことだった。

さらに企業社会全体についての話になったときに、『中小企業などが、余力が無いからといって社会的活動を行わないのは、理由にならない』とおっしゃっていて、企業市民としての考え方がしっかり根付いていることを実感した。『ただ、社会貢献活動に対する企業側の理解もまだ及んでいないのではないか』とも思っているように、会社内の制度作り・見直しなど、やらなければならないことはまだ多いという印象を受けた。

④ 考察

まず、NPOのビジョンが見えないということについてだが、確かに大企業からすると信用問題に関わるため、うかつに協働は出来ないし、かといって自社に見分けるノウハウがあるわけでもないため、なかなか次のステップに進めないでいる。先ほど紹介したエピソードでも、一度でもそういう経験をしてしまうと、次の協働に際してなかなか一歩が踏み出せないということにもなりかねない。企業側がNPOの実態を把握できていないという

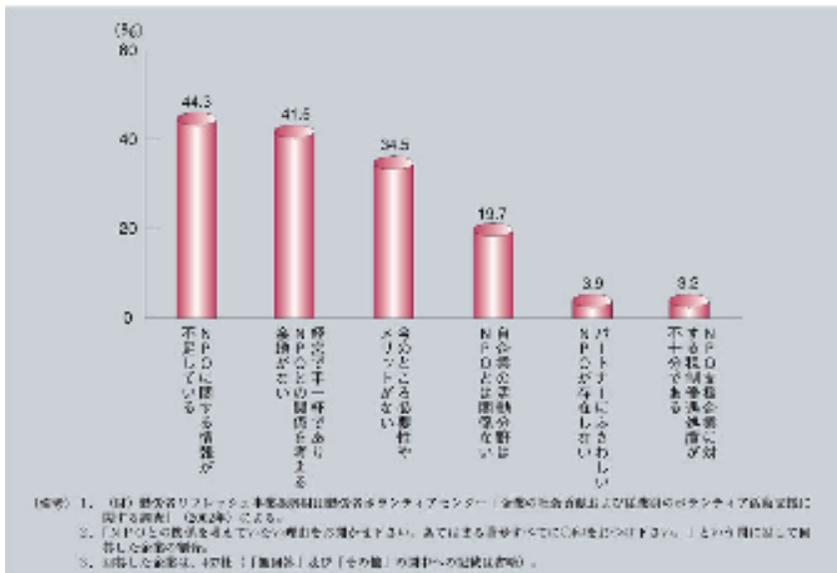
実情もありながら、NPO側も企業に求める資源を吟味して、資金面だけの参加を促すというようなレベルではなく、より踏み込んだ協働にすべくはたらきかけなければならないと感じた。

ここに、日本の市民組織の脆弱さというものが見えてくる。この十年で飛躍的に増えたNPOだが、企業からしてみれば数だけ増えて烏合の衆のように見えているのかもしれない。解決すべき点は、NPOの活動をいかに企業も含めた社会全体にアピールしていくのかということになるだろう。図 5-1 を見てもわかるように、企業側には判断材料が少ないとの結果が出ている。

また社会の理解度について、従業員や消費者・地域住民に対する理解度の向上が必要ではないのかという問いに対して、社会貢献活動を直接する側の従業員に加え、その活動の成果を受け取る消費者・地域住民の理解度を高めることが、社会貢献活動の効果をより高めるだろうというところにも話が及んだ。この点も今後の課題として挙げられるだろう。

図 5-1：企業が NPO との協働を考えない理由

表 3-2-15 図 NPO との関係を考えていない理由は NPO の情報が不足しているから



出所：平成 16 年度版 国民生活白書(2)

大企業ならではの課題としては、社会貢献活動を、全国にある支社・事業所のすべてを束ねて行うことの難しさも今回のインタビューで気になった点である。どこまで企業としての一体感を持ち、どこから事業所の個別の取り組みとして任せるべきなのか、この辺りのガイドラインや成功例を業界全体で共有することが出来れば、こうした活動も広がるのではないだろうか。

今回、第一生命という大企業にインタビューしてみて感じたことは、長く続ければ続け

るほど、また広く顧客と関われば関わるほど、その経営のスタイルをかえることは難しく、したがって社会貢献活動も従来の延長線上の活動にとどまってしまうということである。せっかく資源や人材を蓄えた大企業もその使い道に困る事態が発生するのではないだろうか。ここに大企業ゆえの課題があり、特に第一生命のように社会性の強い企業にとって、どんな対象が社会貢献の対象としてふさわしく、どのように本業のノウハウを活かせばいいのかわからない、という状態になってしまうのだろう。

(2)日本フィランソロピー協会

理事長 高橋様へのインタビュー

① 選定理由

NPO と企業が協働する場を与える業務もこなしており、戦略的社会貢献活動のひとつである「NPOとの協働」の現場の声や課題について詳しいお話が聞けると考えたため。

② 目的

先ほどの企業へのインタビューの中で、「NPOの脆弱性」というものがひとつの課題であるという意見が正しいのか、そもそも企業に社会貢献活動が根付かないのは日本の市民社会が脆弱なことに端を発しているのか、などについて伺った。

③ 概要

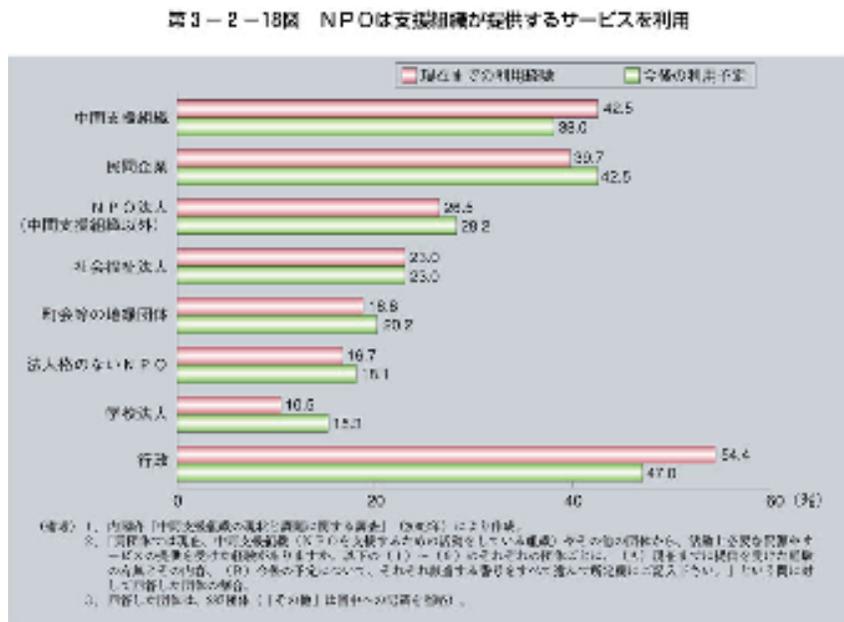
まず、これまでの日本の社会が行政依存だったことが現状の社会の有り様に密接に関わ

っているということだった。これまで行政の力で何とか解決できていた問題も、社会問題の多様化(環境問題、女性の人権問題、グローバル化等)によって行政のみでは対応しきれなくなってきたという現状があり、これまでは一手に公益の達成を担っていた行政であったが、これからは社会全体で公益を目指さなければいけない時代に突入したのである。その際に、制約の多い行政や図体の大きい企業ではなかなか関わることの出来なかった地域密着型の社会的課題に対して解決策を見出していく役割を担うことを期待されたのが NPO なのである。詳しい件数までは教えていただけなかったが、最近では企業と NPO の協働も少しずつ増えてきており、企業の担当者や NPO への教育が実りつつあるというところまできているらしい。それでも、日本の NPO を支援する体制はまだまだ改良の余地があり、より NPO が活動しやすい環境整備を進めていく必要があるとしている。(図 5-2 参照)図に表れているように、半数近くの NPO が行政や中間支援組織の提供するサービスを利用していないのである。

またもうひとつの日本の NPO にまつわる問題点として、アメリカのそれに比べて社会に与える影響力が少ないことを挙げていた。これは単純に資金面や規模の問題ではなく、NPO が声を上げたときに賛同する市民の少なさに問題があるのだとおっしゃっていた。また現在の NPO に足りないものとして、企業

に対する圧力団体としての役割があるともおっしゃっていた。これは、アメリカなどでは企業を監視する団体として NPO が力を持っているため、企業行動を抑制することができるし逆に企業行動を評価する指標にもなるという利点も持っているのだ。

図 5-2 : NPO 支援組織を利用しているか



出所：平成 16 年度版 国民生活白書

また、企業が社会貢献活動を行っていく上で重要な点として、強いトップ・コミットメントを経営者が発揮することだとおっしゃっていた。これは、ある程度大きな企業になってくると意思決定に時間がかかり柔軟な対応がとれなくなることや、社会貢献活動を支え

るものが技術や資金だけではなく情熱・覚悟といった思いを必要とする活動であるということが関わってくるのである。小回りの利く中小企業においてはこのような意思決定は通りやすいが、大企業になるとこの決定を下すために通らなければならない関門が多く、より経営者の強い情熱や覚悟が必要になるとのことだった。

さらに「戦略的社会貢献活動」に関しても伺い、戦略とはどのようなものかということに話が及んだ。戦略とは目的を達成するための手段である。ではその目的とは何なのか。企業の目的はやはり経済的な利潤を獲得することが最終的な目的だろう。だがそうすると、その企業の活動のひとつである社会貢献活動も、最終的な目的は利潤の獲得になってしまうのではないだろうか。コミュニティの一員である以上、そのコミュニティの将来を見据え、そこから逆算しながら「今何をすべきなのか」ということをそれぞれの立場で考えていかなければならない、とおっしゃっていた。そしてそれこそが戦略であり、目先の利益にとらわれることなく長期的視野にたって意思決定をしていくべきなのである。

④ 考察

NPO は日本社会の中でまだまだ認知されていない部分が多く、それが支援体制の未整備や企業との協働にマイナスの影響を与えているということを確認した。その原因として日本国民がこれまで「お上依存」だったこと

が挙げられ、個人が社会を構成する一員であるという意識の欠落が大きな問題であるという認識をもった。

また今回のインタビューでは、自分の「戦略的」の定義がまだまだ甘く、コミュニティの目的(持続可能な社会)に向かって構成員であるそれぞれが自発的に行動を起こしていくことが「戦略的」な行動であり、そのうち企業が担うべき活動が「戦略的社会貢献活動」であるとの理解にまでいたった。

第2節 インタビューを終えて

(1)社会貢献活動と社会の成熟度の関係

お二方へのインタビューを終えて、企業側の論理と社会側の論理が見えてきた。つまり、企業にとって社会貢献活動を行うにはまだまだリスクが大きく、その見返りも少ないために一步を踏み出せないでいる現状がみられる。社会側からすれば、企業も社会の一員であり、属するコミュニティの存続と繁栄を目的として、それぞれの持つ資源を活かした活動を行うべきだと考えるはずである。しかし、日本の社会・個人はそこまで意識が高くなく、企業の論理だけが通っているのが現状である。

こうした現状のままでは、当初自分が仮説を立てたとおり社会貢献活動は企業に根付かず、社会にも理解され得ないといえる。

(2)それぞれ(企業、市民、NPO、行政)

の役割とは

そもそも社会の構成員であるわれわれはどのような役割を担っているのだろうか。

1) 企業の担う役割

企業の担う役割はこれまでまとめてきたとおり、コミュニティの一員として、保有する資源を活かして経済的・社会的・環境的なパフォーマンスを最大限に高めることだと考えられる。

2) 市民の担う役割

われわれは、自分の属するコミュニティがどのような状態にあるのか、将来どのような状況になるのか、といったことに気を配り、では今何をすべきなのか、ということを考えることが重要である。

3) NPO の担う役割

NPO は前述したとおり、企業に対する圧力団体として認知されることや、これまで目の見なかった社会的課題を世間に認知させること、さらに市民を動かすきっかけとなるような影響力を持つことが求められる。

4) 行政の担う役割

行政は、これらの中でもっとも強い権力を持っているが、その対応力では限界があることも確かである。そのため大多数への公益を担うのはやはり行政の仕事ではあるが、なかなか着手できないようなローカルな課題に関しては NPO や企業の身軽さを生かせるよう支援体制を整える必要があるだろう。

(3) 社会貢献活動を促進する上でそれぞれ

が担う役割

1) 企業が担う役割

自分が社会の一員であるという企業市民性に則り、第2章で掲げたようなポイントに気をつけながら、企業にとっても対象にとっても良い活動を行い、さらにそれが社会全体を喚起するような活動となるように努力すべきだと考える。

2) 市民が担う役割

企業が行う社会貢献活動も、製品・サービスの良し悪しや価格と同じように、企業比較の指標となりうることを理解し、自らもそうした活動に積極的に関わっていくことが重要である。

3) NPO が担う役割

企業が協働したいと思うような魅力的な情報やノウハウ、人材を持つことがまず大切だろう。また、積極的に情報開示することで、さらなる協働や新たな取り組みにつなげて、企業や行政には見えにくい潜在的な社会的課題に焦点を当てていくことも重要な役割である。

4) 行政の担う役割

行政は前述の通り、しっかりとした支援体制を整備することが挙げられる。先ほどの表でも示した通り、支援体制はあっても利用できていない団体も多い。これらの段他をいかに支援体制のなかに組み込みより発展的な活動を行わせるか、といった部分でまだまだ改善の余地があるのではないだろうか。また、

それらの活動で得られたデータを収集し蓄積することで、次につなげていくことも重要だと考えられる。

(1) [w6]第一生命保険相互会社 HP

<http://www.dai-ichi-life.co.jp/company/index.html>

(2) [w5]平成 16 年度版 国民生活白書

第 6 章 これからの「戦略的」社会貢献活動

ここまで、第 1 章で問題意識や現状を簡単に確認し、第 2 章では現在の CSR の議論をまとめながら社会貢献活動がいまどういう位置づけで行われているのか、どのようなメリットがあるのか、といった点についてまとめた。また第 3 章以降は過去の議論の流れを追うことで社会貢献活動に対する日米の市民意識の違いを見出し、現在日本が抱える社会貢献活動を行う上での問題点を探ってきた。そしてその問題点とは、社会の意識の低さとそれに甘んじている企業の自覚のなさである。われわれが共同体意識に欠けており、自分の属するコミュニティの持続的発展に寄与する責任を忘れていることは大きな問題である。これは企業の社会貢献活動のみに関わる話ではなく、今後日本の社会全体にとって大きくのしかかってくる課題だと思う。この課題の解決なしに日本の未来はないのではないだろうか。東南アジアや中国の急成長や、アメリカを震源地とする金融危機、そして国内でも雇用問題が起こるなど、これからはただ静観しているだけでは生き残れない時代に突入するだろう。では、どうすればこうした状況に危機感を持って対処できるようになるのだろうか。日本フィランソロピー協会の高橋様は、この状況に特効薬はなく、痛い目にあってから立ち直れるかどうかただ、とおっしゃっていた。確かに、今すぐ市民意識を変えるような

策はないかもしれない。しかし、ここまで影響力を持った企業で少しづつはたらきかければどうにかなるのではないか。

その企業の力のうちのひとつとして、社会貢献活動があると思う。現在余裕が無いからやらないという企業や、イメージアップとして、もしくはマーケティングのひとつの手段として用いられたりしているのは事実である。しかしこれまで確認してきたとおり、企業には社会貢献活動を行う妥当性があり、むしろ協働することで新たな可能性が見出せることも少しづつ認識され始めている。

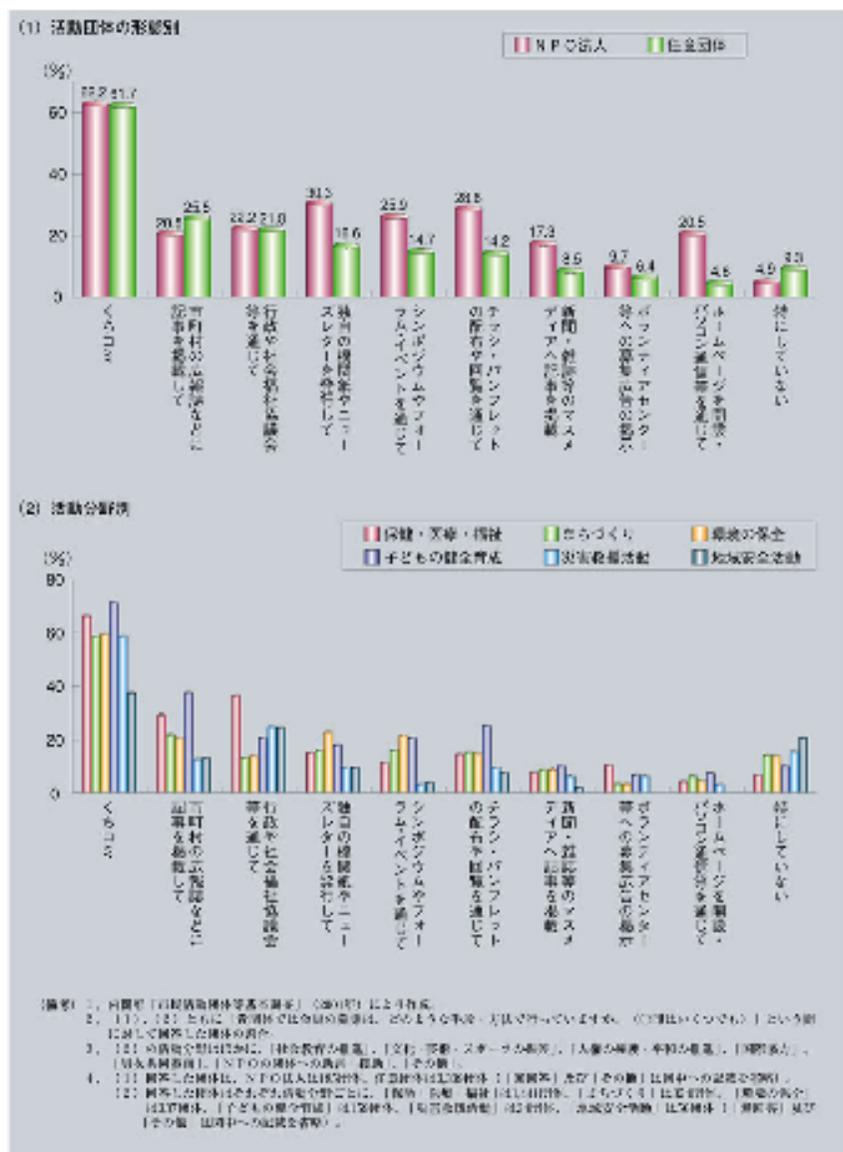
そこで私は、すべての企業に社会貢献活動を課すことを提案したい。理由はその可能性と妥当性ゆえである。これからの社会を生き抜いていく上で、企業全体が力を合わせて取り組むべきひとつの活動であり、また社会人のほとんどが企業につとめていることもあり、この活動を通じて自分の属しているコミュニティや日本全体のことを少しでも意識するのではないだろうか。社会貢献活動がすべての企業に課されることで、比較対象の増加によりわれわれが企業を選定する上での指標としても役立ち、またNPO側からしても協働に向けて動く際にどの企業とコラボレートすることが自分や社会にとって良いのかを吟味しやすくなる。

図 6-1 の上部にあるように、こうした活動の募集方法は口コミによるところが大きい。そのため、草の根的に広く活動を行い続ける

ことが重要になってくると考えられる。

図 6-1：会員の募集方法

第3-3-4図 会員の募集方法は口コミが多い



出所：平成16年度版 国民生活白書

そうしてそれぞれの企業が自社の持つ資源や人材と社会的課題を照らし合わせて、コミュニティの発展に寄与する。個人がそれぞれに出来る範囲の小さな社会貢献を行い、自分の意識を高める。一見地味な活動であるが、企業の大きな影響力を有効に使いながら、すべての個人の総意である、社会の持続的発展を望む構成員それぞれが目標に向かって活動していく、これが本来あるべき戦略的社会貢献活動であると考えられる。

以上、拙い文章でまとめてきて感じたことは、まだまだ社会は良くなる余地があるということ、またそれを人々は薄々感づいているのにもかかわらず何も行動していないということである。インタビューを通して、社会を良くしたいんだ、という気概に溢れる人や団体に出会い、そうした人の活動が少しずつ実を結んでいけば、いつか成熟した市民社会となり、企業・個人・NPO・行政のあるべき関係性が築かれることと思う。そのためには自分に与えられた立場で出来ることをしなければならぬ。何事においてもその活動を行う人・団体とそれを支える人・団体がおり、このような相互扶助の社会が1日も早く日本に根付いて欲しい。そしてそのような社会に向けて私も微力ながらコミュニティを良くする活動に参加していきたい。

企業の社会貢献活動が持っている可能性は単純な社会的課題の解決のみならず、そこか

ら派生し社会全体に好影響を与えられるもの
だと信じて、今回の卒業論文の結論とさせて
いただきます。

引用文献・URL等

◇ 引用文献

- [1] テビット・ホーケル「企業の社会的責任の徹底研究」 2007
- [2] D・J・ブアスティン著 橋本富郎訳
「現代アメリカ社会～コミュニティの経験～」 世界思想社 1990
- [3] フィリップ・コトラー
「社会的責任のマーケティング」
東洋経済新報社 2007
- [4] 林雄二郎・今田忠
「フィランソロピーの思想」
日本経済評論社 1999
- [5] 伊吹英子「CSR経営戦略」
東洋経済新報社 2005
- [6] ジョエル・マクワー著 下村満子監訳
「社会貢献型経営ノすすめ」
シュプリンガーフェアラーク東京 1997
- [7] 柿崎孝夫
「企業を文化で語る。メセナ再考 考え方から現状まで」 東京美術 2007
- [8] 松野弘・堀越芳昭・合力知工
『「企業の社会的責任論」の形成と展開』
ミネルヴァ書房 2006
- [9] 宮坂純一「企業は倫理的になれるのか」
晃洋書房 2003
- [10] 三浦典子「企業の社会貢献とコミュニティ」 ミネルヴァ書房 2004
- [11] 水尾順一・田中宏司「CSRマネジメント」

生産性出版 2004

[12] ナンシー・R・ロンドン

「日本企業のフィランソロピー」

TBS ブリタニカ 1992

[13] ネイル・J・ミッチェル

「社会にやさしい企業」同友館 2003

[14] 日本経済団体連合会

「社会貢献白書 92・96・99年度版」

日本工業新聞社

[15] Peter Frumkin 「Strategic giving」

2006

[16] 谷本寛治

「企業社会のリコンストラクション」

千倉書房 2002

[17] 谷本寛治

「CSR～企業と社会を考える～」

NTT出版 2006

[18] 梅田徹 「企業倫理をどう問うか」

日本放送出版協会 2006

◇ 参考 URL

厚生白書平成3年

[w1] <http://www.hakusyo.mhlw.go.jp/wpdocs/hpaz199101/b0053.html>

[w2] 日本経済団体連合会 HP

<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2007/103/houkokusho.pdf>

[w3] イーココロ

<http://www.ekokoro.jp/research/0808/>

[w4] CSR アーカイブス

http://www.jri.co.jp/thinktank/sohatsu/csr-japan/research/seminor/seminor_06.html

[w5] 平成 16 年版 国民生活白書

http://www5.cao.go.jp/seikatsu/whitepaper/h16/01_honpen/index.html

[w6] 第一生命保険相互会社 HP

<http://www.dai-ichi-life.co.jp/company/index.html>