

企業は地域の発展に責任

- 「理念・人・協働」による社会貢献へ向けて -

荘銀総合研究所研究員 齋藤亜紀

企業の社会貢献活動は「広告宣伝活動の一部」あるいは「利益の還元」といった目的から、最近では企業戦略の一つとして積極的に社会貢献活動に取り組む企業が増えてきた。それは「企業市民」という言葉にあるように、企業も地域の発展の一員として社会に参加することで地域との関係を良好に保つためだけでなく、企業が地域の発展と成長に責任を持つことが求められてきたことが理由にある。今後の企業の社会貢献活動の課題とあり方について整理したい。

企業の社会貢献活動を経営理念の実現の重要な活動として位置づける企業が増えてきた。それは企業に対する社会的責任（CSR = Corporate Social Responsibility）の高まりや、企業に対する社会性が求められてきたことによる外からの要因と、内側からの、つまり企業自身の社会貢献活動に対する意識の変化の二つの要因があげられる。

企業の社会的責任の見直し進む

外からの要因は欧米から広がってきた企業の社会的責任意識の高まりの影響が大きい。アメリカのエンロンやアンダーセン事件以降「企業は経済的責任だけでなく、社会的責任を果たすべきである」という企業のCSRへの取り組み推進が国際的な会議でも取り上げられた。CSRの取り組み推進の内容とは企業に対して環境や人権、労働条件などの面を配慮することが求められていること、さらに消費者や株主だけでなく、地域社会など企業ととりまくすべての利害関係者との関係を見直すことなどが求められている。

日本でも最近CSRを推進する動きが高まってきた。図1のように、経済同友会や日本経団連のCSRに対する提案や取り組みをはじめ、ISOではCSRを規格化する動きもある。それらを受けて企業ではCSR専門

図1 CSRへの取り組み、規格化などの動き

団体名	取り組み内容
経済同友会	2003年3月「第15回企業白書」 テーマ：「『市場の進化』と社会的責任経営」 「企業評価基準」の設定
日本経団連	2002年 企業行動憲章改訂「企業倫理、企業行動強化のための社内体制の整備・運用に関する7項目要請」 2003年10月 社会的責任経営部会設置 2004年2月 提案「CSR推進にあたっての基本的考え方」
ISO（国際標準化機構）	2001年4月 CSRの規格化の是非を検討
経済産業省・日本規格協会	2002年12月 CSR標準委員会設置 2003年10月 作業部会設置
厚生労働省	2004年3月 企業の社会的責任を雇用面から評価する基準策定の研究会発足

部署の設置や社会貢献活動の成果を報告するためのサステイナビリティ報告書や環境報告書の発行などの動きがみられるようになってきた。

横並び意識の社会貢献活動

また内側からの要因としては、企業自身の社会貢献活動に対する取り組みへの意識が変化してきたことがあげられる。企業の社会貢献活動は一九六〇〜七〇年代頃から活発になってきたと言われているが、その当時の社会貢献活動は企業が引き起こした公害問題や環境問題などによって汚染された企業イメージを払拭することを意識したものが少なくなかった。八〇年代に入り、経済的豊かさによってもたらされた豊かさのお裾分け、または企業にとつて、

図2 企業の社会的貢献活動の主な動き

1960～70年代	公害対策室新設、財団設立
1980年代	総会屋問題、バブル経済拡大
1990年代	フィランソपीの隆盛、企業メセナ協議会、日本経団連1%クラブ設立
2000年～	CSR(企業の社会的責任)の高まり、CSR組織を設置する企業の増加、環境社会報告書発行、ISOなど規格化の動き、2003年CSR元年

より高い自己実現の方法として有効な手段とされた。広報活動やPRの一部とした活動、おつきあいの活動が多く、企業の社会貢献活動に明確な理念や目的がなく、単に競争相手がやっているからという横並び意識の活動が少な

くなかった。

しかしバブル経済の崩壊後それまでの大型イベントなどのようなPR目的を中心にした活動は減少し、活動にかかる予算や活動そのものが見直され企業は社会貢献活動の意義や目的、本質を問い直すきっかけとなった。企業は横並びの社会貢献活動ではなく、それぞれの企業を持つ資源や環境で可能な効果的な社会貢献活動は何か、景気に左右されない活動は何かという活動の本質を探るようになってきた(図2)。

経済性と社会性の追求が必要

九〇年に日本経団連に設けられた社会貢献委員会では企業の社会貢献活動の定義を「社会の課題に気づき、自発的にその課題に取り組み、直接の対価を求めることなく自らの資源を投入すること」とし、企業の社会貢献活動は、社会からの要請を受け身で行うための活動ではなく、社会や地域が持つ課題の解決のために行う自発的な活動と位置づけた。それまでの慈善や利益の還元という目的から、地域や社会の価値を創造するための投資へと変わってきたといえる。

企業は経済的価値を生み出すだけではなく、企業市民、社会の一員として地域が抱える課題に自主的、積極的に働きかけることで社会的価値を創出することが必要になってきた。経済性と社会性の両方を追求することが求められる。今後企業はどのように社会貢献活動に取り組む、また実行していけば良いのだろうか。荘銀総研では企業の社会貢献活動のあり方と課題について調査した。企業が社会貢献活動に取り組むうえでの課題につ

いて戦略的に社会貢献活動を行うこと、人を育てること、地域と協働して行うことの三点について整理したい。

戦略的に社会貢献活動する

第一の課題は戦略的な社会貢献活動とすることの必要性である。戦略的に取り組むことは社会貢献活動の理念や目的を明確にし、その達成のために取り組むことであり、具体的には社会的貢献を通して何を実現したいのか、どんなことを目指すのか、理念と目的を明確に掲げ、具体的な方法を探ることである。さらにそのように掲げた社会貢献活動の理念や目的に対して評価する仕組みをもつことも重要である。

ホンダでは社会貢献活動に事前評価、現場評価、事後評価の三つの評価システムを設けて評価している。その評価方法は本業でも採用しているPDCA(Plan Do Check Action)の方法と同様の評価基準を取り入れており、担当者がその年の目標がどれだけ達成できたかを評価しその成果を検証している。また社会貢献活動を進めていく上では本業で基本としている三現主義(現場・現物・現実)に基づいて社員が極力現場に参加することで、その活動の貢献度、共感度を体験することを重視し、本業の理念に沿って活動、本業の文化で実践、本業の評価システムで評価するという、本業と一体化した活動としている。このように社会貢献活動の理念と目的を明確にし、活動の優先順位と評価方法を設けることによってこれまで意識されなかった目的と効果の評価ができるようになる。

またその活動が企業理念にそったものか留

意する必要がある。P・F・ドラッカーは企業の社会貢献活動について「企業はそのコミュニティの構成要素の一つで、そこで果たすべき社会的責任があり、それは企業活動を逸脱したのではなくその企業の理念や価値観にあったものでなければならぬ」としている。

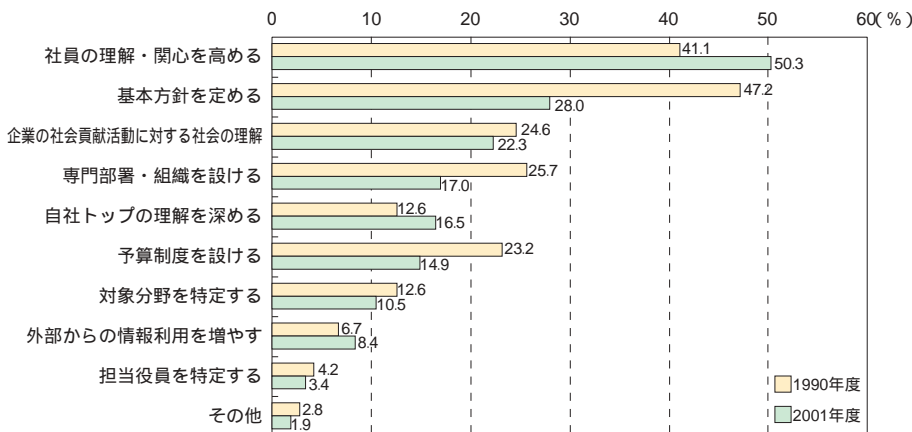
つまり企業がその地域で社会貢献活動を行うことは社会的責任ではあるが、そうはいっても企業があらゆる社会問題に関与するやり方ではなく、企業が社会貢献活動を進めていくうえで企業本来の専門能力、ビジョン、理念、価値観に合致して行われるべきで、さらにそれは本業での収益を確保し雇用と利益を享受しつつ継続的に確保されるべきであるとしている。

企業が社会貢献活動を進めていくには「企業の理念に合致した活動」であるかどうか、「企業の資源と能力を最大に生かせる活動内容になっているかどうか」という点を見極めて活動することが必要であるといえる。

関心の高い人材を育成

第二は人材の育成である。企業は社会貢献活動担当者だけが活動に取り組むのではなく、企業全体で取り組んでいくために社会や地域に関心の高い人材、地域との接点の高い人材を育成することが不可欠である。実際に活動に携わる担当者だけが熱心でも他の社員の関心や協力がなければ活動は進められない。そのために社員一体で参加意識を高めることが、企業の社会貢献活動における最大の課題となっている。一九九〇年から日本経団連では「企業の社会貢献活動実績調査」とし

図3 社会貢献活動をさらに推進するための条件（複数回答）



出典：日本経団連「企業の社会貢献活動実態調査」

て日本経団連会員企業と経常利益や可処分所得の1%相当額以上を自主的に社会貢献活動に支出しようとする企業や個人で構成された、1%（ワンパーセント）クラブの法人会員を調査対象に企業の社会貢献活動の内容や活動にかかる支出状況、社会貢献活動を進めるうえで課題などを調査している。

それによると社会貢献活動をさらに推進するための条件として、九〇年度の調査では、基本方針を定める」が四七・二%で最も多かつ

たが、二〇〇一年度には「社員の理解・関心を高める」が最も多く五〇・二%であった（図3）。

企業の社会貢献活動はこの十年間で活動の基本方針を決める、専門部署を設けるといった「社会貢献活動づくりの土台・整備づくり」といった段階から、最近では「実践」もしくは「効果的な活動への模索」の段階に移行してきた。そのうえで今後、社員の意識やトップの理解をどう深めていくかが推進の条件として高くなっている。

そのために社員向けに広報誌などを用いてボランティア情報を提供し参加を促す、社会貢献活動を企業内の人材育成プログラムに課している企業も増えている。デュボンでは、毎年全社員を対象に地域社会でボランティア活動を行っている社員を表彰する制度を設けている。企業が地域社会のために活動を行うだけでなく、社員が地域活動に参画する、地域参加の「機会」や「場」でもあり、そのことを通して社員を企業人としてだけでなく、地域に生きる市民として育てる、「人材育成」の役割も担っている。

ともにメリットを得るための協働

第三は、企業が単独で社会貢献活動を行うだけでなく、地域や社会の課題解決に取り組むNPO（非営利活動組織）といかに連携して行っていくかが今後の企業の社会貢献活動を進めるうえでは課題となる。企業はこれまでも市民団体やNPOに対して資金・資源の提供や施設開放などを行ってきたが、最近はそのような活動に加え、企業が自ら企画して行う自主プログラムの運営をNPOに委託す

ることを通じて、NPOに活動の機会や場を提供するという連携がある。アサヒビールでは自主プログラムの約九割をNPOとの連携によって行っているという。このような連携は今後ますます増えていくだろう。しかしNPOは行政や企業が担えないサービスや公共事業の担い手として期待されている一方で、NPOを取りまく環境はまだ発展途上段階である。特にNPO運営のマネジメント、資金力の強化は課題となっている。愛知県のNPOパートナーシップ・サポートセンターでは「パートナーシップ大賞」を主催し、NPOと企業が積極的に手を組んで社会貢献活動を行っている取り組みを表彰している。

第一回(二〇〇二年)で大賞を受賞したのは「NPO飛んでけ車いすの会」と札幌通運の協働事業であった。NPOが車いすのリサイクルを企画し、札幌通運が本業を生かして提供者から収集、保管、空港まで配送し、海外旅行者に託してアジアの人たちへ届けるという事業であり、そのアイデアのユニークさと、NPOと企業とが紆余曲折を経ながらも事業として練り上げた点が評価された。NPOと企業の協働は事業そのものの成果だけでなく、企業はNPOが組織体、事業体として成長する役目を担っている。

企業は地域とともに育つ

今後企業はNPOが地域で機能するためにも、社会貢献活動と積極的に協働していくことを通じて、NPOが事業体として成長することを支えていくことが重要である。アメリカのドラッカー財団では、企業とNPOのパートナーシップをチャリティー型、トラン

ザクション型、インテグレーション型の三つに区分している(図4)。現在、日本における企業とNPOのパートナーシップは、チャリティー型の段階でようやくトランザクション関係に移行しつつあるという。今後はインテグレーション関係にむけてNPOと企業のパートナーシップを広げていくことが求められている。企業とNPO・市民活動団体とのかわりには、これまで寄付金、助成金などの提供を通して行われてきたが、それはどちらかという提供側(企業)と提供される側(NPO)、または、サポーター(企業)とプレーヤー(NPO)という関係であったが、今度は企業とNPOはともに地域の課題の解決に取り組む「パートナーシップ」という協働関係を形成し、地域の課題解決のために協力して働くための仕組みを構築することが必要である。企業側にとってはNPOとの協働事業を通して地域とのネットワークを広げ、結びつきを強めていくことによってそれぞれの相乗効果を企業とNPOの協働を通じて実現できる。

企業の社会貢献活動はその資源が無尽蔵にあるわけではなく限られた資源で効果的な活動を目指すなければならない。まずは、当然本業できちんと利益を上げていかなければならない。そのうえで重要なことは、企業において社会貢献活動とは特別な活動ではなく、本業そのものが社会貢献活動となることが理想だろう。山形県内の企業も財団を通じた基金の提供、チャリティーイベントの開催、社員参加の清掃活動などさまざまな社会貢献活動に取り組んでおり、今後さらに活発な取り組みを期待したい。

図4 企業とNPOの3つのパートナーシップタイプ

	チャリティー型	トランザクション型	インテグレーション型
A 目的共有度	企業がNPOに寄付	企業とNPOが個々にパートナーシップの目的を持つ	企業とNPOがパートナーシップにおいて共同の目的を持ち、かつそれが社会に対して一定の役割を果たしているケース
B 対社会への働きかけ	企業側からはチャリティーという概念	結果として互いにメリットがある関係を作る	社会に対してNPOと企業が協働して働きかけていく
C 協働の感覚	NPOは企業に対する感謝	互いにパートナーという意識が生まれ、相互理解と信用が成り立つ	一体化した考え方が定着、戦略的に幅広く活動を共有する関係
D 戦略度	互いの事業は独立	NPOと企業間にミッション・価値観に類似点を持ち、能力を交換する関係。リスクを最小にした成功を前提	パートナーシップを戦略ツールとして使用し、使命、価値観を共有
E 関係期待度	企業がNPOに対する期待は低い	組織を通じて個人的な接点がある場合が多い。リーダーレベルでのつながり	従業員が直接関わる機会が提供され、組織間で深い人間関係が築かれ、相互の組織文化に影響を与える関係

出典：パートナーシップ・サポートセンター「NPOと企業 協働へのチャレンジ」を参考に荘銀総研作成