

Title	企業フィランソロピーに関する一考察
Sub Title	A Study of Corporate Philanthropy
Author	牛尾, 奈緒美(Ushio, Naomi)
Publisher	
Publication year	1996
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.39, No.2 (1996. 6) ,p.157-
JaLC DOI	
Abstract	企業をとりまく外部環境の変化に伴い,日本企業は単なる効率性重視経営から,社会的責任を意識した経営へ変革を迫られている。本稿は,企業フィランソロピーを倫理性に基づいて行われる企業の社会的責任,並びに社会貢献活動の総称として捉え,これまでの企業フィランソロピーに関する研究系譜を検討することにより,不況期にある今こそ,企業の社会的価値導入が不可欠であることを確認する。企業の社会性に関しては,これまでも経済の繁栄期を中心に様々な研究が進められ,具体的には,余剰利益の有効還元的手段や,経営上のリスク回避の観念,消費
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19960600-00685711">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19960600-00685711</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## 企業フィランソロピーに関する一考察

牛尾 奈緒美

### <要約>

企業をとりまく外部環境の変化に伴い、日本企業は単なる効率性重視経営から、社会的責任を意識した経営へ変革を迫られている。本稿は、企業フィランソロピーを倫理性に基づいて行われる企業の社会的責任、並びに社会貢献活動の総称として捉え、これまでの企業フィランソロピーに関する研究系譜を検討することにより、不況期にある今こそ、企業の社会的価値導入が不可欠であることを確認する。

企業の社会性に関しては、これまでも経済の繁栄期を中心に様々な研究が進められ、具体的には、余剰利益の有効還元的手段や、経営上のリスク回避の観念、消費者の多様化への対応策といった側面から企業の社会的対応の重要性が論じられてきた。社会的責任は現代の制度的企業に課せられた根本的義務であるが、その遂行には各企業の社会的規範に対する意識・倫理性に委ねられる部分が多いため、経営環境の如何によって責任遂行のインセンティブが変容する傾向にあることは否定できない。しかし、今日のような厳しい経営環境にあってこそ、企業の社会的責任を軽視すべきではなく、新しい時代を見据えた人的資源管理の視点から、改めて社会性の包括を捉えることが重要となってきた。そして、その根拠として、最近の従業員帰属意識の動向と企業の社会性重視の姿勢との関連性についての議論をとりあげる。

これらをふまえ、企業フィランソロピーに関するフレームワークを提示したのち、今後の日本企業における企業フィランソロピーの進むべき方向性についてボランティア活動の支援を中心に考察する。

### <キーワード>

社会的責任、良き企業市民、啓発された自己利益、社会的規範、多元的社会システム、ノブレス・オブリージュ、権力・責任均衡の原理、ソーシャル・マーケティング、帰属意識、自己実現、ステークホルダー、ボランティア

### ■はじめに

日本における企業フィランソロピーへの関心の高まりは、1980年代末から90年代初頭にかけて顕著となり、いくつかの企業で社会貢献担当部門が設立されるなど具体的な対応策が打ち出された。特に当初は、文化や芸術などの冠イベントが話題となり、「フィランソロピー」イコール「企業のイ

メーリアップ」という側面をもちながらも様々な形の活動が繰り広げられていった。しかし、バブル崩壊を機に広告まがいのイベントは極端に減少し、企業の意識が不況対策に向かうにつれ、その後のフィランソピーの実態はベールに包まれた観がある。長引く不況の中、日本企業の社会貢献への取り組みはどう変化したのであろうか。

この論文では、改めてフィランソピーの意味を確認し、これまでの企業の社会的責任に関する議論の整理を行ったうえで、筆者なりのフレームワークを提示する。そして、それをふまえ、今後の日本における企業フィランソピーのあり方を考えていく。

## 1. 外部環境変化に伴う企業理念変革の必要性

企業をとりまく外部環境の変化に伴い、今、日本企業は単なる効率性重視経営から、社会的責任を意識した経営へ変革を迫られている。この変革の要因となる外部環境の変化は国内・外における経済的環境の変化、社会的環境の変化、国家目標の変化、外的制約要因への配慮の必要性といった、四つの観点から捉えることができる。まず、経済環境の変化として、企業そのものの存在が大きくなり、社会に与える影響力が増大している点が挙げられる。企業行動はあらゆる面で、かつてとは比較にならない程の社会的インパクトを持つに至り、資金面のみならず雇用、環境等の社会全般の情勢を左右すると言っても過言ではない。また、経済活動のグローバル化に伴い、日本企業が果たすべき国際的な責任も重大となってきた。日本企業は、更なる経済発展を促進すべく、開発途上国に対して資金的・技術的援助が期待されるばかりでなく、アメリカをはじめとする先進諸国に対しても、国際的地位にふさわしいフェアな企業行動を提示していくことが要求される。

昨今の傾向として、人々の価値観の多様化は著しい。可処分所得の上昇にも起因して、消費者の購買行動はより複雑かつ高感度となり、従来のような、単一的で安価な商品・サービスの提供一辺倒では、彼らのニーズを捉えることはできなくなった。また、消費者・生活者は一方では企業の従業員でもあり得る。よって、企業は、マーケティングや生産活動に対する見直しだけでなく、彼ら企業内部で働く者達にも目を向け、新しい価値観に対応した経営理念や制度面の確立にも注視していかなければならない。環境・社会問題に対する人々の関心の高まりや、高齢化社会の到来、女性の職場進出に伴う人事上の処遇問題等、早期に解決すべき難題は山積しており、企業は確固たる理念に基づく経営施策を展開していくことが望まれる。

外部環境の変化として、国家目標の転換も見逃せない。日本経済の飛躍的な発展により社会全体に一応の豊かさが創出され、敗戦以来、経済成長を掲げてきた国家レベルの目標は、今度は、国民一人一人が心の豊かさを実感できるような“生活大国、日本”の実現へと変貌した。これに伴い、行政機関が中心となり、環境保護、資源の有効活用、労働環境の改善といった側面から新しいルール

設定に向けた検討が進められ、企業は必然的にその流れを受け入れざるを得ない状況になってきた。地球上の天然資源の有限性や、企業活動によって汚染・破壊されてきた自然環境の不可逆性についての問題は、今や世界的な関心事であり、企業はその問題を無視できないことは言うまでもない。ここで注意すべきことは、そうした社会的責任に対し、企業は、法的な規制によって初めて対応策を講じるというのではなく、自ら一步進んで、社会的責任を自覚し相応な責任を果たすことを当然とする企業価値・理念をもつことであると考えられる。このような外部環境の変化をふまえ、今後、企業は社会的責任を加味した経営理念を確立する必要があると確信するのである。

## 2. フィランソロピーとは何か

“企業フィランソロピー”，“良き企業市民 (good corporate citizen/corporate citizenship)”，といった言葉は、ここ数年、マスコミを通じ頻繁に紹介され、企業の果たすべき社会的責任に関し、改めて多くの問題が提示されてきた。しかし、これらの言葉は、人々の認識の違いもあり、必ずしも明確な定義がなされていない現状にある。よって、これらの概念を整理し、筆者なりの検討を加えていく。

フィランソロピー (philanthropy) とは、語源は、ギリシャ語の *philein* (愛する) と *anthropos* (人間) の合成語である、ラテン語の *philanthropia* (人間愛・同胞愛) に由来し、あえて日本語に訳せば、<sup>1)</sup> ‘慈愛’，‘博愛’を意味する。企業におけるフィランソロピー活動は、特に、アメリカで浸透しており、企業が、短期的視野で利益追求にはしるのではなく、広く社会や公共のために、自発的な支援 (資金寄付、活動の提供等) を行う事を指す。その根底には、企業は、立地地域において、‘良き企業市民’ (good corporate citizen/corporate citizenship) として、社会に貢献する責任をもつという基本理念が流れている。イギリスで、教会を中心に行われてきた“チャリティー”が、慈善や弱者救済の為の寄付活動のニュアンスを持つのに対し、“フィランソロピー”は、もう一步踏み込んだ、積極的な相互扶助の精神に基いており、民間がイニシアティブをとって、社会問題の解決に取り組む、広範囲の公益活動と捉えることができる。また、米国では、企業はフィランソロピー活動によって、直接的には利益を得られずとも、結果的には、“啓発された自己利益” (enlightened self-interest) につながるという考え方も存在している。<sup>2)</sup>

“フィランソロピー”と一言でいっても、NPO (非営利組織) の行うフィランソロピーと、営利組織である企業の行うそれとでは、自ずと違いがある事は言うまでもない。“啓発された自己利益”を肯定するアメリカにおいてさえ、企業のフィランソロピー活動が、全く見返りを求めない純然たる

1) The Random House Dictionary of the English Language, the unabridged edition

2) Davis, K. and R. L. Blomstrom, *Business and Society*, 3rd ed., McGraw-Hill, 1975, p.243

貢献活動なのか、マーケティングの一環としての行為なのか問題視する向きもあり、場合によっては、後者が、批判の対象になることがある<sup>3)</sup>。日本において、“フィランソロピー”に関する、否定的見解が寄せられるのは、まさに、その点についてである。日本では、伝統的に、善行・慈善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定着している。それ故、営利を目的とする企業が、慈善活動を行うこと自体、不自然でうさんくさい感じを与え、“フィランソロピー”に至っては、貢献内容を云々する以前に、偽善、或いは売名行為と見なす傾向がある事は否めない。いずれにせよ、営利追求とフィランソロピーの間には、簡単に割り切ることができない矛盾が潜んでいるように思われる。

本来、企業には、自己利益動機に基づき、生産活動や生産物の交換を行い、それによって、社会全体に付加価値の増大をもたらすという基本的な役割が課せられている。これは、企業独自の根源的レゾン・デートルであり、フィランソロピー活動は、あくまでも、この枠組みを逸脱するものではない、と筆者は考える。つまり、すべての企業行動は、根源的目的=利益追求に矛盾するものではなく、フィランソロピーのような、短期的には費用の増大を生じさせる活動も、長い目で見れば、有形、無形のメリットを企業に与え得る。企業のなかには、そうした社会的責任の概念を極めて効果的に実践に移し、そこから更なる利潤を得ているものも存在する<sup>4)</sup>。例えば、本業におけるノウハウを生かして、環境破壊や社会福祉等の問題解決の中に新たなビジネスチャンスを発見し、自社の利益拡大につなげていくといった発想も可能である。フィランソロピーの実践によって、企業のもつ資源や技術、情報が社会的効用の増大に有効活用されると同時に、企業自体にとっても新事業開拓という収益拡大の期待がもたらされる<sup>5)</sup>。このように営利追求とフィランソロピーは、決してトレードオフの関係にはないのである。

ただし、ここでいう利益追求は、倫理感に基づいた営利追求行為でなければならない。周知のようにアダム・スミス (Adam Smith) は、『国富論』の中で、市場に参加する者の行動が、慎重と正義の限度内に止めおかれる場合に限り、企業の利潤最大化行動に“見えざる手”が機能すると強調した<sup>6)</sup>。つまり、アダム・スミスの唱えた自由競争のメリットは、一定の秩序を守った競争においての

3) これについてはアメリカン・エクスプレス社が開発した、“大義連動型マーケティング” (cause-related marketing) の例があげられる。当社は、オリンピック委員会への寄付や、アメリカ建国200年記念、‘自由の女神’修復事業に当たり、自社のカードを利用すれば、その一部は、自動的に寄付金に充当されるという企画を打ち立てた。アメックス社は、これによって、カード利用を30%以上も増大させ、大成功をおさめたという。まさに、企業戦略としてのフィランソロピー活動の典型と言えよう。尚、詳しくは、Anderson, J. W. Jr., Corporate Social Responsibility, Greenwood Publishing Group, Inc., 1989, p.244, 百瀬恵夫監訳『企業の社会的責任』白桃書房, 1994年, 332頁を参照されたし。

4) Daneke and Lemak, “Integrating Strategic Management and Social Responsibility”, p.21

5) こうした発想に基づく社会的プログラムを占部は「社会的経営計画」と呼び、企業の社会的責任の遂行と収益性向上との両立の可能性を示唆した。

占部都美『改訂経営管理論』白桃書房, 1975年, 49頁

6) Smith, A., “An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations”, Great books of the

み実現するのであり、決して、無差別な自由競争を想定してはいない。<sup>7)</sup> よって、企業が、ゴーイングコンサーンとして、永続的活動を行う為には、いかなる経営環境に置かれ、そこで望まれる社会性とは何なのか、常に、企業自身に、賢明なる判断と行動力が求められるのであり、その前提として、道德面での行動規範、倫理の確立が、不可欠なものとなるのである。この前提に立つなら、営利追求の機能を担うコミュニティーたる企業が、支援活動を通して、それなりのベネフィットを期待したとしても、何等支障は無いと考えられる。当然、無理にボランティアな利他的行為に固執する必要はない。むしろ、企業の得意分野で、ノウハウを生かせるもの、本業にプラスになるような貢献活動からスタートしていくのが自然な姿と言ってよい。

このような意味で、“企業フィランソロピー”は、倫理感を有した企業が行う、社会的公益性の増大を念頭に置いた活動であると捉えられる。そして、この条件を満たすなら、純然たる慈善性に基づく活動に限らず、長期的視野での利益性、企業のイメージアップ、宣伝性の観点まで含めた、広い意味での“社会にプラスをもたらす為の活動”をも総括して、“企業フィランソロピー”と解釈することができる。よって、ここでは、倫理性に基づいて行われる企業の社会的責任、並びに社会貢献活動の総称として、“企業フィランソロピー”を捉えることとする。

### 3. 企業の果たすべき責任の構造変化

いま、仮に市場におけるリーダー的存在であるA社が、強力な販売ネットワークを背景に実質上、不当な価格操作を行い高収益をあげているとしよう。他方で、その企業は、社会貢献活動に大きな関心を示し、芸術・文化の保護や育成に努めるため、金銭面の援助のみならず、社員にボランティア休暇を認める等、積極的に社会性を考慮した経営施策を打ち出しているとしよう。

結果として、この企業は、十分に社会的責任を果たしていると言えるであろうか。同社の価格操作が、独占禁止法違反といった完全な違法行為と認められない限り、この企業は、法的責任に加え、社会的責任をも全うしているものと見なされうるであろうか。実際、この問いに答えるためには、企業にとって社会的責任が必要とされる根拠を明らかにし、何をもって社会的責任とするのかを示す何らかの評価尺度を確立しなければならない。

営利活動と社会的責任の遂行は相矛盾する事柄のようではあるが、この二つの関わり的重要性については、これまでに多くの議論が成されてきた。そこで三つの視点から社会的責任の必要性の論拠を捉え、企業の社会的責任とは何たるかについて考えていく。まず一つ目の視点は、現代の企業

∨ Western World: v. 39, Chicago: Encyclopedia Britannica, 1952, 大河内一男監訳『国富論』中央公論社, 1988年

7) 辻村江太郎『経済政策論』第2版 経済学全集17 筑摩書房, 1977年

における制度的性格に起因するものである。企業システムは、資本主義の発達とともに構造変化を遂げ、現代に至るまでにいくつかの発展段階を経てきた。初期段階における企業は、限られた利害関係者と比較的単純な関係をもつに過ぎない存在であった。そこでは、小規模な資本を投じ経営にあたる企業所有者とそのもとで働く従業員との関係、それに当該企業の製品を買う特定の顧客との関係が主であった。こうした所有と経営が未分化の状態、いわゆる家業や人的（私）企業の段階では、企業自体が固有の目的や利害関係、行動原理をもつことはなく、むしろ事業主個人の意味や生活によって企業活動のほとんどが規定される傾向がある。<sup>8)</sup>

企業システムの次なる発展プロセスにおいては、企業は利益追求という資本の論理のもと、規模の経済や範囲の経済を追求し、より高度な技術を駆使することによって拡大を遂げ資本的企業へ成長する。ただし、資本的企業とは、単に企業規模の量的拡大や技術の高度化を指すのではなく、内的・質的变化、中でも「所有と経営の分離」に伴う戦略的意思決定の担い手にかかわる変化を大きな特徴とする。すなわち、それは、規模拡大と高度技術追求のための主要資本の増大に伴う出資者（所有者）の多数化、その結果としての所有の分散、さらにそれから生じる出資者の企業支配からの後退と専門経営者による企業支配の出現を意味する。<sup>9)</sup>

そして、企業活動が更に拡大し、雇用面、資本面等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・成長をはかることは不可能となる。企業にとって従業員や消費者との関わりは、一次的な金銭的取引関係に留まるのではなく、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機関を超えた、多くの社会的義務を背負った社会的存在とならざるをえない。<sup>10)</sup> この背景には、科学や教育の進歩、生産性の向上、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あげられる。このような状況のもとにおかれる現代企業は、自らをとりまく環境主体の利害を理解、尊重し、自己のみならず全体社会の利害を最高限に高めるべく、多元的社会システム（pluralistic social system）<sup>11)</sup> となることが求められる。これこそ、まさに現代企業における制度的役割と言える。

企業の発展の初期段階では、経営者はほとんどの場合、彼らの諸決定から生じる経済的諸結果にかかわりさえすればよかった。しかし、今日の経営者は、あらゆる諸決定から生じる倫理的・道徳的・社会的影響と反響を考慮し検討しなくてはならない。<sup>12)</sup> このように企業の社会的責任の概念は、

8) 森本三男『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房、1994年、28頁

9) 森本三男『前掲書』、2頁

10) Bell, D., "The Coming of Post-Industrial Society", Business and Society Review/Innovation, Spring, 1973, p.17

11) Davis, K. and R. L. Blomstrom, *ibid.*, p.62

12) Anderson, J. W. Jr., *ibid.*, p.12, J. W. アンダーソン著『前掲訳書』、21頁

絶え間なく発展している概念であり、また人が変われば異なった意味を示すものといえる<sup>13)</sup>。すなわち、企業システムの発展や社会全体の成熟化のプロセスが進むにつれ、企業に対する社会的責任の期待は拡大し、結果として社会的責任そのものの概念も変容する。社会的責任に対する要請が段階的に増大していく過程は、周知のマズローの欲求5段階説によって説明することができる<sup>14)</sup>。マズローの唱えるところの生理的欲求や安全の欲求はほぼ満たされ、人々の関心がさらに高次の欲求の達成に向けられている現代の先進諸国において、企業活動のあり方もそうした社会の欲求レベルに即したものでなければならないことは言うまでもない。また、マズローの提唱する欲求のヒエラルキーにおいて、より高次の欲求の達成はそれ以下の欲求の充足がなされてこそ意義をもってくる。従って、企業の社会的責任についても同様の考え方が必要となる<sup>15)</sup>。つまり、最低限の遵法責任を怠っている企業がいくら社会貢献のための寄付活動を行ったとしても、それは決して社会的責任を果たしていることにはならないということを認識しなければならないのである。

第二の視点は、社会的規範によって求められる企業行動における正当性の確保の必要性である。企業が経済的のみならず社会的にも大きな位置を占める現代社会においては、企業は常に社会を意識し社会のために貢献する義務をもつべきであるという社会的規範、いわゆる“ノブレス・オブリージュ (noblesse oblige)”の思想<sup>16)</sup>が要請される。ジョセフ・マクガイアー (Joseph McGuire) が、‘Management in the Future’<sup>17)</sup>において、「企業は、市民として望ましい者が行うごとく、公正な行動をとるべきである。大企業は、法的責任のみならず、法律によって定められた基準を超えたある種の社会的責任をも果たすべきである」と述べているのは、こうした規範に則したものと考えられる。

近代的株式会社は、単に社会組織の一形式としてのみ見なされるべきでなく、むしろ近代社会の支配的な機関としてみなすことができる<sup>18)</sup>。そして、絶大なる社会的影響力をもつに至った企業は、社会に対し、正義を守るための普遍的鉄則である「権力・責任均衡の原理 (the power-responsibility equation principle)<sup>19)</sup>」の実現を求められる。全体社会において権力の大きさに相応した社会的責任の

13) Arlow, P. and M. J. Gannon, “Social Responsiveness, Corporate Structure and Economic Performance”, *Academy of Management Review* 7, no.2, 1982, pp.235-241

14) Davis, K., *Human Behavior at Work*, 4th ed., New York: McGraw-Hill Book Company, 1972, pp.42-52

15) 森本三男『前掲書』, 28頁

16) McGuire, J., “Management in the Future”, *Contemporary Management-Issue and Viewpoints*, Prentice Hall, 1974, p.650

17) ‘ノブレス・オブリージュ’とは、高貴な者、富める者は率先して社会に貢献する義務があるという思想をいう。

遠藤久夫「社会的責任論とフィランソロピー」『企業の社会貢献』電通総研(編), 日本経済新聞社, 1992年, 176頁

18) Berle, A. A. and G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, The Macmillan Company, 1932, p.289, 北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社, 1957年, 450頁

19) 権力の行使には、その行動が社会の価値規範や倫理・道徳にかなうものとして社会的に受容されなければならない責任が伴うという原理を指す。権力と責任の均衡を求める思想は、古くはパレスチナやノ



達成を要求するこの原理は、まさしく「社会的責任を求める声は、企業への敵対心から起こっているのではなく、成功を修めた企業の価値に対して要求されている。成功と影響力は、社会に対しより大きな責任を持つことを意味する」というピーター・F・ドラッカー (Peter F. Drucker) の主張に呼応するものと言える。<sup>20)</sup>

次に、こうした社会的規範を前提にした場合、企業は具体的に社会的責任にどう対処すべきかについて考察する。ダン・ダルトン (Dan R. Dalton) とリチャード・コジュー (Richard A. Cosier) は、'The Four Faces of Social Responsibility' の中で、企業の社会的責任に関しドラッカーが提示したフレームワークを用いて、戦略としての社会的責任のあり方について、明確な提言を行っている。<sup>21)</sup> それによれば、社会的責任に対する企業行動は、企業(組織)が社会に対して行うべきことと、企業(組織)が社会のためになし得ること、つまり、合法性と社会的責任の2つの観点から分類することができる。<sup>22)</sup> つまり、①非合法かつ無責任な対応 (illegal and irresponsible) ②非合法ながら責任ある対応 (illegal and responsible) ③無責任ながら合法的対応 (irresponsible and legal) ④合法的かつ責任ある対応 (responsible and legal) という4つの対応策が想定され、企業は自ら選定した対応策に基づき経営戦略を策定することになっているとしている。そして、ダルトンとコジューは、筆者が先に論じたように、昨今の企業を取り巻く外部環境の変化を鑑みると、もはや、①、②、③の戦略は得策とは言い難いと述べている。

その根拠として、①については、過去と現在との比較により次のような分析を行っている。すなわち、企業がもたらす社会的インパクトが比較的小さく、社会からの企業への要求水準も低い時代には、企業に何らかの法的問題が生じて、摘発の可能性は低く、罰金額もさほど高額ではなかった。よって、企業側としては、是が非でも法を遵守しようとするインセンティブは欠如しがちであった。しかし、現在では、ひとたび社会的責任を追求され、訴訟が起こされた場合には、かつてのような単なるコスト・ベネフィット分析では到底対処できず、事と次第によっては、倒産を強いられるほどの莫大なコストを支払わされるケースさえ少なからず見受けられるようになった。従って、もはや、この問題を低リスクと捉えることはできず、①の戦略をとる企業にはそれなりの危機管理が要求されるであろう。次に、②の戦略については、行政側の指導に従った企業行動が、か

▽ ローマといった古代・中世の政治制度においても実践されており、キリスト教の教理にかなうものとして企業哲学の中に取り入れられてきた。

Davis, K. and R. L. Blomstrom, *ibid.*, p.47

20) Drucker, P. F., "Management: tasks, responsibilities, practices", Harper & Row Publishers Inc, New York, 1974, p.310, 野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント：課題・責任・実践』(上)ダイヤモンド社, 1974年, 520頁

21) Dalton, D. R. and R. A. Cosier, "The Four Faces of Social Responsibility", *The Applied Psychology of Work Behavior*, 4th Edition, Dennis Organ Richard Irwin, 1978, 1987 and 1991, pp.496-509

22) Drucker, P. F., *ibid.*, p.326, P. F. ドラッカー著『前掲訳書』, 536頁

えて、法律違反で訴えられるケースをあげ、企業の社会性への適応姿勢と、実際の法律上の適合の難しさを指摘している。また、③の分析においては、さなだ虫の幼虫入りダイエット・ピルや、昏睡状態を作りだして酒量を控えさせる錠剤の販売等、それ自体としては違法ではないが、だからといって、責任ある行為とはいいい難いようなケース、また、企業の運営如何によって、その立地地域の経済や社会全体に与える影響力の重大さについて言及している。このような遵法の範囲内での行動であれば、企業は、それによって生じるであろう社会問題に対して、何の責任も取る必要はないのであろうか。ダルトンとコジエーは、企業は、あくまでも、最初に論じた‘良き市民’たらんとすべきであり、法の遵守を超えた一歩踏み込んだ対応が望まれることは言うまでもない、としている。

最後に挙げた、④の合法的かつ責任ある対応は中でも最も望ましい戦略であると思われるが、これについても、依然としていくつかの問題が浮上している。ひとつには、ミルトン・フリードマン (Milton Friedman)<sup>23)</sup> やヘンリー・マニー (Henry Manne)<sup>24)</sup> の意見に代表されるような、企業の社会的行動は一方的で本意な資源の再配分を生む悪要因である、という議論がある。彼らによれば、企業経営者は企業の所有者である株主から経営を受託されている存在に過ぎず、第一の使命は、法律や倫理的な慣行を逸脱しない範囲で、株主の願いをかなえるための経営を行うことである。よって、営利目的の組織によるフィランソロピー活動は、株主の同意がない限り、不当な行為以外の何ものでもない。二つ目は、消費者、従業員、その他の貢献によって獲得された企業の利潤が、社会的責任の美名のもとに勝手に寄付され、それによってオペラ、ダンス等の非営利の文化的事業が成り立っている現実をふまえ、これでは文化的イベントに最も親しむ機会がある富裕層のみが恩恵を被り、公平な資源配分とは言えないとする意見である。三つ目として、国防、福祉、安全、健康等の(図書館、博物館、リクリエーション施設等の運営もこれに準ずる)公共財の配布は、政府が果たすべき役割であり、これを民間企業が行うことは、いわば越権行為に他ならないという問題点が挙げられている。<sup>25)</sup>そして、彼らの挙げた、企業の社会的責任に対する最後の問題は、それが強制的であるにせ

23) Friedman, M., *Capitalism and Freedom*, Univ. of Chicago Press, 1962, p.133

24) Manne, H., "The Myth of Corporate Responsibility—or The Real Ralph Nader Please Stand up?", *The Business Lawyer*, NOV., 1970

25) ダルトンとコジエーが指摘した三つ目の問題、公共財の配布の問題について、ウィリアム・ボウモル (William J. Baumol) は、独自の意見を展開している。

公共財の提供はあくまでも政府の責任領域であり、企業がそれを行うことは越権行為に他ならないという批判に対し、ボウモルは、政府による一元的なサービス提供には限界があり、企業は、その活動の基盤となる地域での教育や生活レベル、厚生・資産状況、文化活動等の水準が低位にある場合、経営上、明らかに余分なコストが強いられると説いている。つまり、企業には、事業活動を行ううえで、関与せざるを得ない生産現場や労働市場、製品市場等において、公共財の提供が不備であったり、基本となるインフラストラクチャーが不十分な状態にあるならば、企業自ら、環境整備に乗り出さなければ、返って高額な代償を課されることになると言うのである。その意味で、ボウモルは、企業のフィランソロピー活動が必然的に要請されてくると断言している。

Baumol, W. J., "Enlightened Self-interest and Corporate Philanthropy", *A New Rational for Corporate Social Policy*, Health Lexington Books, 1970

よ、或いは自発的に行われたにせよ、大変高価である点である。勿論、環境保護、従業員の安全保全、消費者保護といった事柄については、人の命を金銭価値で測れないのと同様に、実際、どの程度の資金を充当すべきか判断することは極めて困難である。しかし、企業が、営利を目的とする以上、こういった活動も、基本的にはコスト／ベネフィット分析にのっとってなされることは言うまでもない。

以上の検討から、ダルトンとコジューは、社会的責任に対する4つの対応策はいずれにおいても非難を免れ得ない点を強調し、そのうえで、最適な戦略策定のポイントとして、1)害悪を引き起こし得る事柄にはできる限り手を染めないこと、2)企業活動によって生じる外部不経済に対し責任をとること、3)事業規模と社会的影響力の大きさに応じて相応な社会的責任を遂行すること、の三点を挙げている。この説は、まさしく、社会的責任に対する社会的規範の重要性を唱えるものと解釈することができる。彼らの提言は明快であるが、企業の社会的責任をめぐる評価については、具体的に、何を、どこで、いつ、どのくらい、どの程度の頻度で貢献活動を行うべきかということの明確な尺度は提示されていない。結果的に、企業の社会的責任遂行の実態は個々の企業の経営理念や倫理性の如何に委ねられており、ある一定レベル以上の倫理性が確保されるためには、全体社会における経済的安定と企業の円滑な経営状況や相応な事業規模の維持といった条件が少なからぬ影響を与えることは否定できない。

実際、これまでの企業行動に対する社会性の喚起は、特に経済の繁栄期において顕著な動きが見られてきた。経済成長の著しかった1970年代には、‘ソーシャル・マーケティング’の考え方が、マーケティングの新しい研究分野として台頭してきた。すなわち、マーケティングにおいては、社会的かかわりを扱う領域を‘ソーシャル・マーケティング’と総称し、ここでは、主として二つの方向の議論が展開されてきた。一つは、営利企業のもつ有用な経営ノウハウを、非営利組織の運営に応用し、当該組織の機能性を高める事により、社会全体の発展を目指すものであり、<sup>26)</sup>今一つは、営利企業内部における、社会性を導入した経営のあり方を模索するための研究である。前者は、コトラー (P. Kotler) を中心に、70年代後半から提唱され<sup>27)</sup>、基本的には、従来の企業による効果的、かつ効率的マーケティング・テクノロジーを肯定的に捉え、それを更に発展させ、多目的活用を促進する立場をとっているものを指す。これに対し、後者は、これまでの企業行動によって引き起こされたあらゆる弊害に着目し、過去への反省の立場から新たなマネジメントへの思想転換を促すことを目標としており、いわば、従来型マーケティングへのアンチテーゼの様相を呈しているとも言え

26) 企業のもつマネジメント能力や卓越的機能性、資本力は社会活動を行う非営利団体等に援用されることが望ましく、特に、生産性向上を実現するイノベーションの力は資源の有効活用策に新たな発想をもたらしうる点で大いに利用されるべきであるというキース・デーヴィス等の指摘もあげられる。

Davis, K. and R. L. Blomstrom, *ibid.*, p.29

27) Kotler, P., "A Generic concept of marketing", *Journal of Marketing*, October, 1973, 井関利明監訳『非営利組織のマーケティング』第一法規出版, 1991年

る。このように両者の研究アプローチは異なるが、いずれにせよ、ソーシャル・マーケティングの発達は、今後の企業行動に、社会的問題解決に対する積極的対応が不可欠であることを示唆している。

コトラーは、1972年に著した、'Defining the limits of marketing'の中で、マーケティング概念の拡張化を唱え、それに沿ったタイポロジーを提起している。それによれば、既存の需要喚起を目的とした、①十分な既存買い手需要が想定される一方的マーケティング (unilateral marketing) と②需要創造のために努力を要する双方向的マーケティング (bilateral marketing) の二形態に加え、③需要を一時的に調整するデマーケティング (demarketing)、④他市場への需要を抑えるアン・セリング (unselling) をあげている<sup>28)</sup>。ここで見られるように、企業は、消費者の欲望を刺激し単に需要を拡大することのみが使命ではなく、地球環境保全の必要性や資源の有限性をふまえた需要抑制施策やデマーケティングの姿勢も、景気の浮沈いかににかかわらず、忘れてはならないことは言うまでもない。

総じて、マーケティングの分野で、企業における社会性が注目されるに至った背景としては、企業側に高度経済発展のひずみに対する自責の念があったこと、そして、何よりも経済的余裕に裏打ちされていた点を見逃すことはできない。従って、今日のような景気の後退局面においては、社会的規範に基づく社会的責任論は鳴りを潜めがちとなる。しかし、不況期にある今、企業活性化の鍵として、社会的公正概念確立の重要性を訴える議論もでていいる。第三の視点とは、今後の企業の人的資源管理を念頭に置いた社会的価値導入の必然性を指す。

バブル全盛時代から一転して不景気に落ち込んだ日本企業に対して、花田は、人事・組織の側面から独自の見解を寄せている。それによれば、バブル経済下で問題を起こし挫折していった日本企業の多くは、一転して能力主義を採用し、チャレンジ精神・実力主義の極端な励行により、ゆがんだ業績主義や競争至上主義が促進され、結果として企業は転落の一途をたどっていった。組織の統制・効率化を第一に掲げる企業にとっては、売上げノルマ達成の号令に従い、手段を選ばず驀進した者こそが賞賛に値する。そこでは、社員一人一人の自主性の尊重は、かえって効率性を阻害するものと見なされ、従業員は、社会的自我や社会的公正概念の確立が難しい状態を強いられてきた。花田は、まさにこの点を一連の不祥事発生の根底原因であると分析し、問題解決策として、社会的公正の実現に向けた様々な施策の設定をあげている。例えば、女性の雇用機会均等ならびに戦力化、男女の区別のない育児休業の適用と看護休暇の実施、障害者雇用の拡大、人手不足がもたらすパート社員の準社員化、高齢化に伴う高年齢社員の能力開発と再活性化等の、企業の社会的責任を想定した人事制度の確立であり、これにより、社員の自己啓発や自己実現に代表されるヒューマンクオリティーの充実がはかられると提唱している。

28) 嶋口充輝『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社、1992年

個々の従業員が組織内で、資格・職務・職位に自らチャレンジでき、更に自己のキャリア・教育メニュー・福利厚生オプションを選択できる“個性主義人事”の導入は、こういった人間性重視の新しい人事制度確立への一提案と言え、現在いくつかの企業で具体化が推し進められている。そして、この個性主義人事の実現には、前提として、個々の社員の意識変革が不可欠であることを花田は強調する。社員の社会的自我の覚醒を促進すべく、企業は、個々の従業員が自立した社会の一成員であることを認め、そのような個人を育成し、活用するという風土づくりに取り組むことが必要とされよう。そして、こうした個人の社会的自我の確立、公正主義の確立に立脚した人事を基にすれば、必然的に、企業と企業人による社会貢献活動が生じることになるというのが花田の基本的考え方である。<sup>29)</sup>

一方、関本は、魅力ある企業であるための評価基準の観点から、従業員の人間性尊重を基本とする経営哲学の重要性を唱え、今後は更に社会性の側面がより重要視されていくことを提唱している。すなわち、関本は、企業の魅力を①安定性と発展性、②従業員の幸せ追求、③社会の利益と満足の追求、という三側面がうまく均衡した状態であると捉え、今の日本企業は、もはや規模や収益性だけを追求するのではなく、従業員を重視し、組織、福利厚生等を備えるべき段階に来ていると指摘する。つまり、これからの企業は、“グッド・ピープル・カンパニー”への転身が要求されるというのである。そして、90年代から21世紀に向けて、魅力ある企業の規定要素はさらに変容し、これからは、③の「社会の利益と満足の追求」へのウエイトがいっそう高まり、顧客・取引先・消費者・地域社会・国際社会に対する見返りを期待しない積極的貢献が強く問われるようになると予見している。<sup>30)</sup>

両氏が、従業員の人間性重視、企業の社会的責任に対する自覚の必要性を主張する背景には、最近の日本企業における、従業員のコミットメントの変化への察知があったものと推察される。関本・花田は、人事管理の側面から、1984年と89年に日本企業11社4539名の大卒社員に対して、帰属意識に関する組織的・体系的調査を実施し、変質する従業員の意識に企業はどう対応すべきか、いくつかの提言を行っている。<sup>31)</sup>それによれば、まず、帰属意識は、①組織への残留願望、②組織のた

29) 花田光世「組織活性化とコーポレートコミュニケーション：企業の社会貢献活動を考える」CORRIDOR, 1992年1.1, 8頁-9頁

30) 関本昌秀「グッド・ピープル・カンパニー」日本経済新聞 1990年7月7日, 35頁

31) 関本昌秀「企業帰属意識の変化」法学研究65巻1号 1992年1月, 287頁-312頁

関本昌秀・花田光世「11社4539名の調査分析に基づく企業帰属意識の研究(上)」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス 第10巻第6号 1985年, 84頁-96頁

関本昌秀・花田光世「11社4539名の調査分析に基づく企業帰属意識の研究(下)」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス 第11巻第1号 1986年, 53頁-62頁

関本昌秀・花田光世「企業帰属意識の構造化と影響要因の研究」産業・組織心理学研究1巻1号 1987年 9頁-19頁

花田光世「オピニオンサーベイによる経営人事革新」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス 第16巻第2号 1991年, 81頁-94頁

めに積極的に働きたいという積極的意欲, ③組織の目標・規範・価値観の受け入れ, ④功利的帰属意識, の4つの主要因子に分けられ, 更に, 調査対象者の帰属意識構造の内在的類似性に基づき, 下記の五つのクラスターに分類された。

クラスターA……モーレッツ会社人間型の伝統型

クラスターB……自己の意志にかかわらず企業を受け入れる企業従属型

クラスターC……新しいタイプの自己権利・考えを押し出す自己主体(実現)型

クラスターD……功利のみを追求する功利型

クラスターE……すべての帰属意識に欠けている欠如型

各クラスターに属する社員の全体に占める割合は, 企業のタイプや年齢層によって異なってくる。特に伝統的な管理機構を有する企業では, モーレッツ会社人間を志向する伝統型帰属意識パターンが最大比率を占め, 反対に, 従業員の個性をより重視し, よりイノベーションを追求する成長型企業においては, 自己主体(実現)型帰属意識が最も大きな比率を占めている。そして, こうした差異はあるにせよ, ここ数年の全体的傾向として, 会社のためなら己を殺してでも尽くすという忠誠心型(伝統型)帰属意識が減少する反面, 自己主体(実現)型, 功利型といった新しいタイプの帰属意識が若者を中心に芽生えつつあることが報告されている。自己主体(実現)型は, 会社の意向に関係なく自分の意見を主張でき, 会社への残留意欲も希薄なタイプであるが, 一方で, 会社の理念・価値の内在化も積極的に受け入れており, その点, 従来の伝統型や企業従属型と考え方に大きな乖離は見られない。これに対し功利型は, 組織の目標・規範・価値などに共鳴せず, 会社への忠誠心も無いクールな打算人間のタイプを指し, およそ企業にとっては歓迎しかねる存在と言える。とはいうものの, 彼らをも共鳴させるような企業価値・規範を鮮明に打ち出し, また個性や創造性が十分発揮できるような組織制度を構築するなどすれば, 功利型意識を自己主体(実現)型帰属意識に変換させる可能性は大いに残されている。

筆者は, こういった新しいタイプの従業員を共鳴させ得る企業価値として, 社会的責任の導入は重要であると考え, 関本・花田の帰属意識調査の手法に基づく従業員帰属意識の各タイプと, 企業の社会的責任を念頭においた経営施策との関連性の調査を行った。その結果, 前述の自己主体(実現)型帰属意識において, 社会的施策に対し最も高い認知と評価が示された。<sup>32)</sup>従来の帰属意識タイプを差し置いて, 自己主体(実現)型帰属意識が社会性の導入に最も肯定的であったことは, 今後の人的資源管理の向かうべき方向性に示唆を与えるものと思われる。つまり, 企業の社会的責任の励行は, 従来とは異なる帰属観をもつ従業員の心を企業につなぎとめる, 新たな価値となり得る。そして, これからの企業は, これまでの組織開発理論からは逆行すると見なされていた, 個々人の個

32) なお, この調査についての詳細は, 牛尾奈緒美「企業フィランソロピー推進のためのストラテジー」  
修士論文 1993年, を参照されたい。

性や自己主張を認め、それをうまくまとめ上げ、盛り上げていくような組織開発運動を契機にして、新しい経営パラダイムとも言うべき企業経営のあり方を模索していかなければならない。これこそ、言い替えれば、フィランソロピー型経営への転換に他ならないのである。

社会的責任は現代の制度的企業に課せられた根本的義務であるが、その遂行に当たっては、各企業の社会的規範に対する意識に任される部分が多く、それ故、企業の内部・外部環境の如何によって責任遂行のインセンティブも変容する傾向がある。これまでも経済の繁栄期を中心に様々な研究が進められ、具体的には、余剰利益の有効還元的手段や、経営上のリスク回避の観点、また、消費者の多様化への対応策といった側面から、企業の社会的対応の重要性が論じられてきた。今日のよ

うな厳しい経営環境にあっても、企業の社会的責任を軽視すべきではなく、新しい時代を見据えた人的資源管理の視点から、改めて社会性の包括を捉えることが有用である。

#### 4. 企業の社会的責任に関するフレームワーク

これまでの企業の社会的責任に関する議論をふまえ、筆者は、次のような、分類、整理を行った。まず、企業の存在理由とも言うべき、付加価値の生産・交換に伴う自己利益の最大化行動は、企業の第一義的責任という意味で“根源的責任”と捉えられる。次に、その活動が、経済学で言うところの“市場の失敗”(market failure)を引き起こさないため、企業自らが、自制心を持って問題解決に対処する行動、つまり、社会に及ぼすマイナスを除去する行動を“社会的責任”と考える。これは、具体的には、寡占や独占などの市場支配や、価格硬直性、自然環境破壊に代表される“外部不経済”など、企業が、市場メカニズムの有効な機能に悪影響を与えるような行動を慎む事を指す。そして、更なる段階として、“社会貢献活動”分野を設定する。これは、企業が、あらゆるステークホルダーを念頭に置き、社会全体の公益性を高めるための有益な行動を率先して行う事を意味する。全く見返りを求めない慈善行為だけでなく、その活動によって自社の本業にプラスをもたらすもの(“啓発された自己利益”追求として、先にも例をあげた、アメリカン・エクスプレス社等による大義連動型マーケティングも含まれる)まで、広く定義することができる。また、市場の失敗への対応としては、工場建物付近の緑地推進による“外部経済の促進”、第3セクターへの支援により公共財の有効活用

に側面から貢献する等、積極的な社会貢献活動が挙げられる。そこで、これらをまとめ、筆者なりのフレームワークを提示する。

- 1, 根源的責任……規制や法律を遵守し、消費者ニーズを捉えた商品やサービスを効率良く生産・提供する。
- 2, 社会的責任……企業が、根源的責任を果たす上で、影響を及ぼす諸ステークホルダーに対し、法律で定められた基準以上に、十分な配慮を持った行動をとる。特

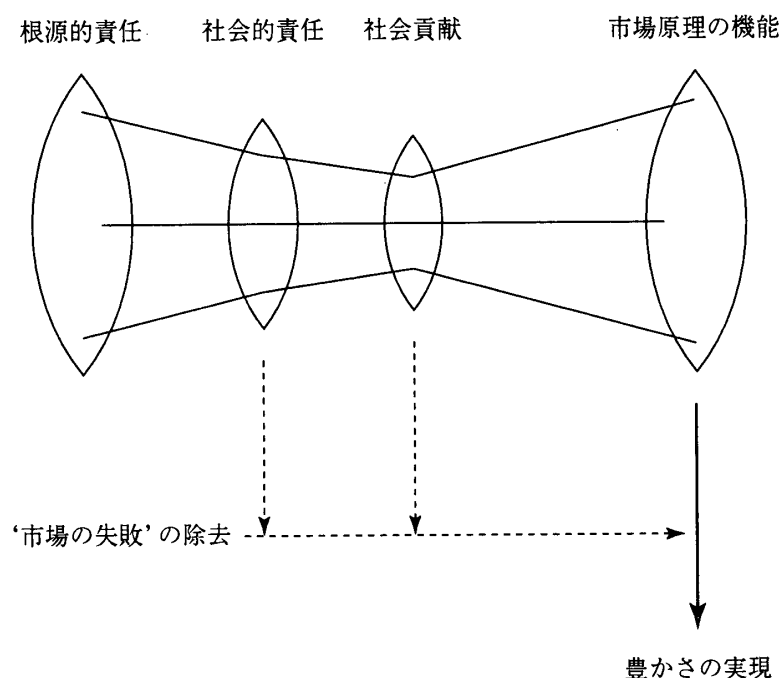
に、利益獲得行動の裏でステークホルダーに与える損失、外部不経済を極力排除する行動を指す。いわば、企業の生産活動によって直接的・間接的に引き起こされた社会のマイナス面を除去していく行動。

3, 社会貢献………短期的な利益は犠牲にしても、あらゆるステークホルダーに対し積極的に彼ら（それら）の便益を高めるための行動を言う。ただし、必ずしも慈善行為だけを指す訳ではない。これには、企業の本業に直接かかわる分野での活動と、全く関連性の無い領域に対して行う活動の2つのレベルが考えられる。

企業が、自社の倫理感に立ち、社会の公益性の増大に積極関与した時、2と3の活動が行われる。よって、これらは、“企業フィランソロピー”の領域と位置づけられる。企業は、社会性を無視して営利活動を持続的に行うことはできない。すなわち、国の経済的繁栄、政治的安定の上に初めて好ましい市場が存在し、営利追求が可能となる。企業が、3つの果たすべき役割を認識し、市場原理の機能を高め、社会全体をより豊かにするような方向で行動するなら、それは結果的に、更に潜在性のある市場を創出し、企業の永続的存続にプラスの効果をもたらすのである。これを図解説明する。

図1のように、企業は根源的責任の遂行に努めると同時に、自らの社会的影響力に相応する社会的責任、さらには社会貢献を行うことが求められる。そして、その活動が広範に実行されることにより、マクロ経済における‘市場の失敗’の除去が進展し、市場原理の本来的な機能の発揮が促さ

図 1





れ、最終的には全体社会に更なる豊かさがもたらされる。

次に、以上のフレームワークを諸ステークホルダーとの関連で示すと表1の通りである。

企業は、時代の要請を的確に捉えたくて構築した経営理念のもと、活動の本流となる“根源的責任”の励行を出発点に、自社にこそ必要な社会的責任、社会貢献活動のあり方を模索し、長期、安定的にそれらを実施していくことが望まれる。つまり、3つの責任領域は、企業を取り巻く外部環境、所属する業界等からのニーズに応じて、必要とされる責任範囲やそれぞれの活動内容が変化し、同様に、各企業の経営理念・経営規模、資金力等によっても、それらは全く異なってくるものなのである。たとえば、経済が拡大基調にあり、効率重視経営が全盛を誇っていた時代には、1で挙げた“根源的責任”は、企業にとって最大限の社会貢献と見なされていた。極端に言えば、どの企

表 1

ステークホルダー	根源的責任	社会的責任	社会貢献
株主	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利益の拡大</li> <li>・適性な配当</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・株主による差別防止 (大株主・少数株主)</li> <li>・不公正取引の禁止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・積極的情報開示</li> </ul>
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の生活保障</li> <li>・男女雇用機会均等法の遵守</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時短</li> <li>・福利厚生の実施</li> <li>・女性・外国人への差別人事の廃止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・障害者雇用の促進</li> <li>・ボランティア休暇制度等の個性主義人事</li> </ul>
生活者 (消費者)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全、良質、安価の商品・サービスの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・価格差別の禁止</li> <li>・アフターサービスの充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法定基準以上の製造物責任の励行</li> </ul>
取引先	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独禁法の遵守</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・適正な取引条件</li> <li>・公正な仕入れ価格</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術やノウハウの積極的供与</li> </ul>
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・納税、雇用、調達による経済的貢献</li> <li>・公害等の対策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法定基準以上の環境対策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第3セクターへの協力 (資金・技術面)</li> <li>・従業員・会社単位でのボランティア活動</li> </ul>
一般社会・国家	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同上</li> <li>・貿易摩擦の解消</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境、文化、福祉、教育、科学技術、医療等への貢献</li> </ul>
国際社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原材料、資材の調達</li> <li>・雇用の創出</li> <li>・技術移転</li> <li>・安全、良質、安価な商品・サービスの提供</li> <li>・公害等の対策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国際社会ルールを逸脱しない行動</li> <li>・法定基準以上の環境対策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地球環境の保護</li> <li>・国際社会への貢献 (経済、社会、文化、科学技術等の各分野)</li> <li>・第3セクター協力 (資金・技術面)</li> </ul>

業も、コスト削減、生産性向上に血眼になり法律違反スレスレ、或いは、他社も行っているならば作意的に違反を犯してでも、自社の利益追求に奔走してきた。一方で、極めて低い株主配当、従業員の過剰労働等、企業の売上増大の犠牲となったものは数知れない。もっとも、当時の日本企業が置かれた環境には、そういったステークホルダーへのしわ寄せを問題視する傾向が余り見られなかったのも事実である。経済の復興、つまり企業の発展の為には、あらゆる利害関係者がある程度の犠牲を払うことは当たり前だという、一種のコンセンサスが、社会や国全体に流れていた。その意味で、この頃は、企業至上主義が堂々とまかり通った時代とも言える。

かつてに比べ、企業環境が激変した今日、依然として、企業は“根源的責任”の遂行に注力すべき事は言うまでもない。むしろ、以前にも増して、その責任遂行の重大さを再認識する必要がある。これまで、企業間や政府との関係上、暗黙の了解の内に許されていた不正行為は、今後は決して見逃されはしないだろう。不公正な企業行動、倫理性の欠如は、社会から激しい非難を受け、矢面に立たされた企業は、資金面ばかりかイメージの点でも大きな痛手を被ることになる。経営の不透明な部分は、今後の企業存続を脅かす病巣とも言え、従来の経営姿勢を改めて見直し、悪慣習に対しては、抜本的な改革が要求される。建設業界の談合体質など、ある種の必要悪として、政府からも非公式に容認されてきたことに対し、企業は、敢然と自らの経営システムから捨て去る勇気を持たねばならないことは言うまでもない。

このように、今、企業は、根源的責任を問い直すと同時に、社会的責任、社会貢献にも目を向け、自社独自の新しい企業理念を構築することが求められている。確かに、社会的責任や社会貢献に該当する活動には、現時点では受け入れ難い面が存在する。しかし、この間にも、状況は刻一刻と変化しており、現在、社会的責任活動と捉えられているものは、いずれは根源的責任の活動領域へ、同様に、社会貢献活動は社会的責任の活動領域へ、それぞれ変容していくものと思われる。企業に課せられた“社会性”のハードルは、採用の時を逸すれば逸するほど、手の届かない高さに遠のいていってしまう。よって、この流れに乗り遅れないためにも、変化の兆しをいち早く察知し、組織全体に徹底した経営のパラダイム変革を起こしていくことが急務となる。当然のことながら、変化が明確になった後の対応では、手遅れと言わざるを得ない。たとえば、旧態然とした効率主義人事に則り、社会性を無視してでも高利益を上げた者こそ厚遇される評価システムを採用する企業があったとしよう。短期的には、その企業は、財務諸表上の好成績をおさめることができるかもしれない。しかし、企業の社会性に対するガイドラインが次々と整えられ、変化が歴然となった時にはどうであろう。もはや、社内の論理は時代のニーズと大幅に乖離し、無謀な営利追求行動は社外からの糾弾の対象へと転じ、企業は、業績の低下ばかりか、‘信用’という無形の財産まで失いかねない。勿論、そこに至る前に社員の反発をかい、組織変革を余儀なくされるケースも考えられよう。いずれにせよ、急な組織変革は不可能に近く、そこには、社員一人一人のアイデンティティを喪

失させる危険が潜んでいる。時宜に適した、大胆かつ細心な計画に基づく変革が待たれる所以はここにある。

日本の各企業に、本業における公正な競争行動の原理が確立され、更に、自社にふさわしい社会性を包括した責任ある行動規範が築かれるなら、日本経済は、新たな発展段階を迎えることとなるだろう。

## 5. 企業フィランソロピーの現状と今後

以上において社会的役割や企業フィランソロピーに関して概念の整理を行うと共に、企業にとってそれらが持つ意味や重要性について論じてきた。これを踏まえたうえで、今後の日本社会に望まれるであろう、いわゆる“日本型企业フィランソロピー”のあり方について考えていくことにしたい。

周知のように、日本では1989年に、経団連の提唱による“1%クラブ”が、そしてその翌年には企業の芸術文化活動、芸術文化支援活動の促進を目的とする“企業メセナ協議会”が設立され、これを契機に、財界主導による企業の社会的かかわりを喚起する動きが活発化した。当時は、バブル経済絶頂期ということもあり、1%クラブ発足時の加入社数は経団連の会員会社総数900社のうち120社にのぼり、なかなかの関心の高さを示し、金額的にもかなりの寄付金が集まった。その後、経団連の会員以外の企業からも申し込みがあり、1992年には234社、95年には264社を数えるに至っている。このように、バブル崩壊にもかかわらず、参加社数は増加しており、フィランソロピー活動の輪は、それなりに広がりつつあると解釈することができる。しかし、その活動が社内でのどの程度真剣に受けとめられているかと言えば、企業によって千差万別というのが実態であろう。経団連の調べによると、1%クラブ加盟企業中およそ91社は、社会貢献活動を担当する何らかの専門セクションを置いているが、その他の企業においては、広報部や社長室などに属する社員が、日常業務の傍ら何らかの活動を行っているに過ぎない状況にある。また、社会貢献部門を設置した企業でも、リストラの一環で、部門の統合、縮小を余儀なくされるケースも少なくなく、せっかく芽生えた企業の社会性への動きは、単なるブームに帰する気配すら感じられる。活動が緒についたばかりのところの一転して後退の波が押し寄せる程、日本企業にとって企業フィランソロピーは受け入れ難いものなのであろうか。

日本が、今日、圧倒的経済力を有するに至ったのは、何よりも欧米諸国へのキャッチアップを念頭に掲げ、戦後一貫して、GNPやマーケットシェア等に表される量的目標を追求し続けてきたところにある<sup>33)</sup>。その意味では、一時盛り上がった、フィランソロピーや企業文化等に関する議論

33) 島田晴雄『日本企業・次なる変革』PHP研究所、1991年、14頁

も、単にアメリカ、ヨーロッパの動向に遅れまいとする、浅薄な追従行為の一端に過ぎないと見ることもできる。いずれにせよ、日本企業は、量的価値追求の末に大きな成功体験を得てきただけに、“美しさ”、“優しさ”といった質的価値への行動変換に対し、より一層の違和感を抱く嫌いがある。人間の欲求の変化、価値観の多様化という時代の転換期に際し、社会との共生を意識した長期的視野に立つ経営へのウエイトシフトは、必然の要請とも言えよう。しかし、それが現実の企業にとって、従来の利益構造に逆行する競争力阻害要因以外の何物でもないと受けとめられてしまうのである。この他にも、日本企業や社会全般に、今もってフィランソロピーが根付かない理由はいくつか考えられる。一つに、フィランソロピー活動の精神基盤となるボランティア精神は、日本人には馴染みにくいという意見がある。たしかに、隣人愛を説く基督教の信徒が大多数を占める欧米に比べ、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はぐくまれていると言い難い面がある。また、日本はアメリカと違い、政府による行政サービスが量質共に充実しており、民間が公共サービスの提供に関与する必要性はさほどには見いだせない。

しかし、これを裏返せば、次のように解することができる。すなわち、日本には、明治以来、民間部門が納めた税金は政府が一括配分し、きめ細かく民間を指導、規制することにより、産業発展や国民生活の向上を促すというやり方を金科玉条の如く踏襲してきた伝統がある。よって、公の仕事の領域は原則的に政府の管轄下におかれることとなり、税制もそれに見合った形で展開される為、企業には世界一高い法人税が課せられ、公的目的で行う寄付金についても課税枠が厳しく制限されるなど、社会制度自体がフィランソロピー活動に不向きとなっている点も見逃せない。このように、日本には日本独特の環境があり、一概に欧米と同様の企業フィランソロピーを求めたところで何等益するところはない。今、日本企業に望まれるのは、前にも述べたように、社会・経済の成熟化、人々の価値観・意識の変化、高齢化社会の到来、国際化の進展等といった企業を取り巻く環境変化に即応し、あくまでも日本の土壌に根ざした“日本型企业フィランソロピー”を確立すべく積極的な活動を開始することである。特に最近では、福祉サービス等の政府の一元的な行政サービスのあり方について、より高次のニーズを捉えたサービスを求める声が高まっており、発展途上国型政府の画一的な公共政策では、もはや、人々の満足は得られない段階に入りつつある<sup>34)</sup>。つまり、社会や政府の体制がこのままの状態が続くなら、たとえGNP等の数字上では世界最高レベルにあらうとも、国民は、一向に真の豊かさを実感できず、不満を募らせることになりかねない。この問題を解決するためには、今後、民間である企業が、新たな公共財配布（民間企業が提供する公共性の高い財は、厳密には、政府が税金を元手に配布する公共財とは、異質のものである故、“準公共財”として区別される。）の担い手として、その役割を果たすことが期待される。

34) 島田晴雄『前掲書』, 28頁

企業の社会的役割は、企業の存続上、必然の方向性であると同時に、こうした社会的レベルの視点からも強く要請されているものと考えられる。無論、法制度の改革や、社会全体のインフラストラクチャーの改善無くして、企業のみ自助努力を求めても実りある成果は期待できない。しかし、時代は確実に変化しつつあり、各企業は改革の尖兵としての重大な役割を自覚し、国際的に通用する価値規準を確立すべき時を迎えている。むしろ、不況期にある今こそ、企業フィランソロピーの意義を問い直し、今後の安定的な活動発展を図るための踊り場に立ったとみるべきであろう。肝心なことは、企業も、また、そこに働く社員も、地域社会の一員であるという意識を持つことである。金銭的貢献だけが社会貢献ではない。阪神・淡路大震災での企業と企業人ボランティアの活躍は、今後の企業フィランソロピーのあり方に重要な示唆を与えている。被災者救済に当たって、企業は活動を立ち上げるために必要な資金や物資、施設等を提供し、「応援する市民の会」との連携で効果的な支援活動を行った。また、1%クラブを通じ、企業からのボランティアも派遣され、各自ボランティア休暇制度を利用するなどして、27社、199名が3泊4日の被災地ボランティアに参加した。ここでの成果は、まさに、企業も社員も“good corporate citizen”としての責務を自覚し、率先してその役割を遂行したところにある。企業が企業単位で活動する場合、金銭、物資といったハードウェアの供与が有益な手段となることは言うまでもない。しかし、これからの時代に更に求められることは、そこから一歩進んで、企業のもつソフトウェア、つまり人的資源を社会的観点から有効に活用できるような体制を作り上げることである。

現に、社会貢献活動に関する最近の動向として、ボランティア休暇、休職制度を導入するなど社員のボランティア活動を支援する企業が増加している点は注目に値する。<sup>35)</sup>企業が従業員のボランティア活動を支援することの意義は大きい。まず、社員がボランティア活動を行うことによって、第三者は、その活動を背後で支える企業に対し良いイメージを抱き、それを知った社員自身も改めて会社を誇りに思うことができる。ビッグ・カンパニーからグッド・カンパニーへ企業を評価する尺度がシフトしている時だけに、ボランティア支援は地味ながらも企業にとって価値ある行為といえる。もちろん、ボランティアを経験した当事者にとってもそのメリットははかり知れない。効率万能の企業内論理とはかけ離れた世界を目の当たりにして、本来の自分に立ち帰り、新たな価値観をもって後の人生を見つめ直す絶好の機会となり得るだろう。企業人としての顔にのみ執着するのではなく、一社会人として仕事以外にも自らの基盤をもつことができれば、その人の人生はいっそう豊かなものとなるであろうし、これからの企業の雇用情勢を鑑みれば、それなくして社員の真の自己実現はありえないであろう。

35) 1994年の経団連の調べでは、社員のボランティア活動を支援している企業は35%で、今後支援を考えている企業20%を含めると、半数以上の企業が支援に前向きであると考えられる。また、社会経済生産性本部による94年調査では、ボランティア休暇・休職制度を導入している企業は22%、従業員規模1万人以上の企業では過半数に達していると報告されている。

金太郎飴と称されるように、同質的な人材構成こそ従来の日本の経営を支えた強みであったが、消費者のニーズが多様化する現代にあっては、個性に富み、生活者の感覚でものを見ることが出来る社員が望まれるようになってきた。生活者としての感性で周囲を見まわしたとき、今まで気づかなかったところに意外なニーズを発見し、それが新しいヒット商品を生み出すきっかけとなるかもしれない。飽和状態にあるかに見える市場に新風を吹きこむのは、まさに社会的自我に目覚めた社員なのである。また、そうした社員一人一人の行動は単に商品開発に生かされるばかりでなく、企業を環境破壊、不正取り引き等の悪の論理から脱却させる倫理コードの役割を担うものとも考えられる。あらゆる企業行動は、結局のところ個々の社員の行動の集合体であり、企業の社会的責任は、企業にかかわる人々が人間的責任をもって行動することにほかならないのである。<sup>36)</sup>

企業が社会的評価の高いグッド・カンパニーを目指すうえで、社員の社会的自我の確立は必要不可欠である。そして、企業が社員によるボランティア活動を支援することは、その実現の一助となるに違いない。しかし、あくまでも企業はその活動を社員に強制するのではなく、それを希望、実践する者に対し支援を行うことに注力すべきである。特に、まだ活動のきっかけをつかめずにいる社員に対し、企業はボランティアに関する情報を提供したり、具体的な活動プログラムを提示するなど、適材適所を促すためのいわゆるボランティア・コーディネーターを努める必要があるだろう。最近では、行政側も、企業の社会貢献活動の現状を把握したうえで、企業とボランティアの受け手側を結び付ける仲人役をかってでるケースが増えており、企業、行政、市民の連携がうまく作動すれば、更に有意義な活動へと発展する可能性がある。

また、ボランティア制度の利用を是認する全社的コンセンサスの確立も重要な課題といえる。「へたに社外で活躍してリストラの対象にされたらどうしよう」、そんな不安を抱きながら、上司や同僚の目が気になって行動が起こせない者がいることも事実である。ボランティア活動を希望するしないにかかわらず、企業全体にその意義を認める風土が存在しない限り、単に形式的な制度を作ったところで何ら意味はない。実際、トップ・マネジメントが社会的価値の導入を合意・決定し、その理念が組織のあらゆる階層に完全に浸透するにいたるにはかなりの年数を要し、全社的な社会的価値の一体化は容易に成立するものではないことが、いくつかの研究調査によって実証されている。<sup>37)</sup> よって、企業は、フィランソロピー活動を単なるブームとして捉えるのではなく、新しい経営理念として明確に位置づけ、それを不変的な価値として組織に定着させていくよう、長期的視野で取り組む必要がある。すなわち、フィランソロピー活動を日常業務に隔絶した特殊業務と見な

36) 土屋守章『企業の社会的責任』税務経理協会、1980年、181頁

37) Ackerman, Robert W., *The Social Challenge in Business*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1975

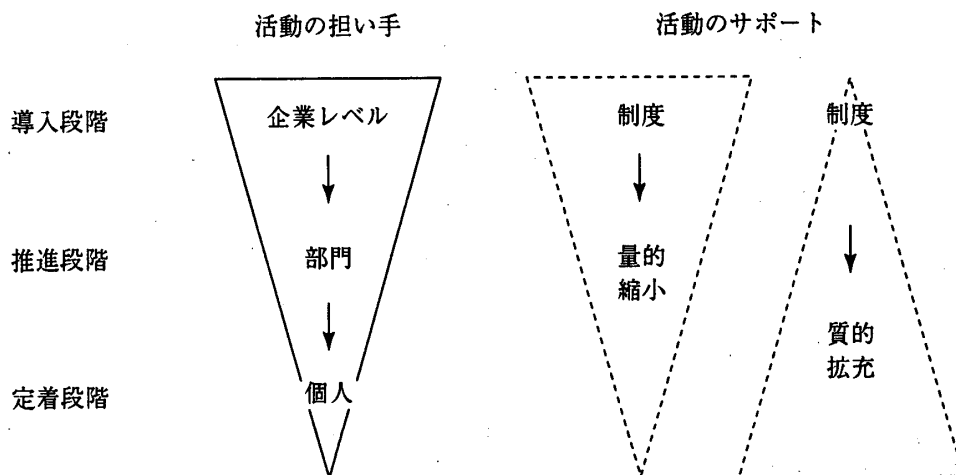
Murray, E. W., "The Social Response Process in Commercial Banks: An Empirical Investigation," *Academy of Management Review* 1, no.3, July, 1976, pp.5-15

すのではなく、他のビジネス活動と同じく戦略的決定事項として扱い、経営トップの強力なサポートのもと、経営理念との整合性、組織や人事評価システムとの整合性などに十分な配慮をすることも、その価値の全社的普及を促すべく、ボランティア活動の支援を一つの教育的手段として位置づけることが必要である。

以上、企業フィランソロピーの今後進むべき方向性として、ボランティア活動の支援を核として考察したが、最後に企業フィランソロピー遂行のステップを提起しておきたい。企業フィランソロピー導入から推進、定着に向けて、活動の担い手は図2のように変化していくものと考えられる。まず、トップの明確な経営理念に基づき、全社的経営戦略の一環として自社独自のフィランソロピーに対する方針が打ち出される。企業レベルの活動指針が示されたのち、その方針を具現化すべく社会貢献担当部門等により具体的施策が検討され、それに沿った形で制度の設定が進められる。そして、制度の拡充により、様々な活動の展開を許容・促進する社内インフラが整備され、最終的には企業フィランソロピーの担い手は社員一人一人に移っていく。企業フィランソロピー推進の段階では、活動の意義や方向性を提示する担当セクションの設立が重要であり、それと並行して、人事部が中心となり活動定着のための制度づくりが進められることが有効であると思われる。

このように初めの段階では、活動推進の理念や意義を理解してもらうための枠組みとして、企業側から社員に対し、具体的にボランティア活動の進め方を提案したり、休暇制度等を設定したりなど、企業主導による制度拡充が求められる。ただし、こうした「量的」制度の充実、活動初期に行われるものであり、ある程度様々な形の制度が出そろった後には、企業はむしろ推進役ではなく援助役にまわり、社員と社会をつなぐ良き媒介者として、社員個々のニーズに沿った適切な情報を提供することが期待される。すなわち、あくまでも個人レベルの活動が尊重され、企業は、それをサポートする意味で「質的」制度拡充に寄与することが必要となろう。そして、企業とそこに働く

図 2



個人との相互作用を通して、真に価値あるフィランソロピー活動が見い出されていくものと考え  
る。

#### 謝 辞

本稿の基となる修士論文では、関本昌秀教授、青井倫一教授、高木晴夫教授、花田光世教授の御  
指導を賜りました。花田教授には本稿作成にあたり、有益な御意見を頂戴いたしました。また、  
現在の指導教授である藤森三男教授、並びに商学研究科の先生方からも貴重なアドバイスやコメン  
トをいただきました。ここに諸先生方に対し感謝の意を表します。

[大学院商学研究科後期博士課程]