

Title	日本企業におけるフィランソロピーマネジメントのあり方
Author(s)	林, 永杰
Citation	
Issue Date	2008-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	author
URL	http://hdl.handle.net/10119/4263
Rights	
Description	Supervisor:遠山亮子準教授, 知識科学研究科 , 修士

修 士 論 文

日本企業におけるフィランソロピーマネジメントのあり方

指導教官 遠山 亮子 準教授

北陸先端科学技術大学院大学
知識科学研究科知識社会システム学専攻

650072 林 永杰

審査委員： 遠山 亮子 準教授（主査）
近藤 修司 教授
井川 庚夫 教授
梅本 勝博 教授

2008 年 2 月

目 次

第 1 章 序論.....	1
1.1. 研究の背景.....	1
1.1.1. 社会的背景.....	1
1.1.2. 学問的背景.....	2
1.2. 研究の目的.....	2
1.3. 研究の意義.....	2
1.4. リサーチ・クエスチョン.....	3
1.5. 研究の方法.....	3
1.6. 論文の構成.....	5
第 2 章 文献レビュー.....	6
2.1. はじめに.....	6
2.2. 既往研究レビュー.....	7
2.2.1. CSR に関する既往研究レビュー.....	7
2.2.2. 企業フィランソロピーに関する既往研究レビュー.....	8
2.3. 企業フィランソロピーと社会的責任.....	10
2.3.1. 企業フィランソロピーの必要性.....	10
2.3.1.1. 企業と社会.....	10
2.3.1.2. ステークホルダー主体の拡大.....	11
2.3.1.3. 役割と存在意義.....	12
2.3.1.4. 企業フィランソロピーの意義.....	12
2.3.2. 企業フィランソロピーの定義と分類.....	13
2.3.3. CSR と企業フィランソロピー位置付け.....	15
2.3.3.1. CSR の定義と領域.....	15
2.3.3.2. 企業フィランソロピーの位置付けと変化.....	16
2.3.3.3. CSR に関するフレームワーク.....	20
2.4. 日本企業フィランソロピーの現状と実態.....	21
2.4.1. 日本企業フィランソロピー活動及び定着性.....	21
2.4.2. 社会の変化と企業行動.....	23
2.4.3. ボランティアとその支援制度.....	24
2.4.3.1. 社員によるボランティア活動.....	25
2.4.3.2. 企業によるサポート及びその効果.....	25
2.4.4. 日本企業フィランソロピーの問題点.....	26
2.4.4.1. 企業と NPO における課題.....	27

2.4.4.2.	エンプロイアビリティの向上.....	27
2.4.4.3.	インターメディアリーについて.....	27
2.5.	日・米国企業におけるフィランソロピーの比較.....	30
2.5.1.	米国企業のフィランソロピー活動・ケース.....	31
2.5.2.	日本企業のフィランソロピー活動・ケース.....	32
2.5.3.	まとめ.....	36
2.6.	マネジメント体制.....	37
2.6.1.	社会貢献活動推進のための社内体制・制度導入状況.....	38
2.6.2.	企業理念を反映した経営の担保.....	38
2.6.3.	経営トップの選任・評価の仕組み.....	39
2.7.	おわりに.....	40
第3章	事例分析.....	43
3.1.	はじめに.....	43
3.2.	イオンの社会貢献活動の経緯.....	43
3.3.	イオンの社会貢献活動の活動.....	45
3.3.1.	イオンの具体的な社会貢献活動.....	45
3.3.2.	社会貢献活動とイオン 1%クラブ、イオン環境財団の関係.....	48
3.4.	イオンの経営トップの社会貢献位置付け.....	49
3.4.1.	「お客さま副店長制度」.....	49
3.4.2.	従業員の社会貢献についての認識.....	50
3.4.3.	イオンの従業員への社会貢献理解の促進.....	50
3.5.	イオンの社会貢献活動の特徴.....	52
3.6.	イオンの社会貢献マネジメント体制.....	54
3.6.1.	イオン環境・社会貢献部.....	54
3.6.2.	モニタリング仕組み.....	57
3.6.3.	「業務執行」と「経営監督」の分離.....	58
3.6.4.	独自の「諮問委員会」の設置.....	58
3.7.	おわりに.....	59
第4章	結論.....	60
4.1.	はじめに.....	60
4.2.	発見事項のまとめ.....	60
4.3.	モデルの提示.....	63
4.4.	理論的含意.....	64
4.5.	実務的含意.....	65
4.6.	将来研究への示唆.....	63
	参考文献.....	67

謝辭.....	73
---------	----

目 次

図 2－1	経営資源を中心した経営管理.....	11
図 2－2	経営資源以外にも含めた経営管理.....	11
図 2－3	森本の考える CSR の範疇.....	17
図 2－4	企業の社会的責任の領域.....	18
図 2－5	岡野の考える CSR の範疇.....	18
図 2－6	CSR の基本コンセプト.....	19
図 2－7	CSR に関するフレームワーク.....	20
図 2－8	社会への貢献意識の推移.....	25
図 2－9	従業員の能力を高める為の教育・研修プログラム.....	28
図 2－10	従業員のボランティア活動支援.....	28
図 2－11	成果配分の偏在.....	30
図 2－12	日本型コミュニティー.....	37
図 2－13	米国型コミュニティー.....	37
図 2－14	経営理念の明文化と浸透努力.....	39
図 2－15	経営理念で掲げた価値観の浸透.....	39
図 2－16	現社長以外が次期社長候補者の選考に関与する仕組み.....	40
図 2－17	社長経験者以外が現社長業績を評価し、場合によつては解任できる仕組み.....	40
図 3－1	イオン社会貢献活動とイオン 1%クラブ、イオン環境財団の関係.....	48
図 3－2	イオンの社会貢献活動の特徴.....	53
図 3－3	環境・社会貢献部の機能.....	56
図 4－1	社会貢献モデル.....	63

目 次

表 1－1	フィランソロピー活動の捉え方.....	1
表 1－2	CSR 評価ランキング.....	4
表 1－3	社会貢献ランキング.....	4
表 2－1	CSR の定義の比較.....	15
表 2－2	フィランソロピー活動支出額.....	22
表 2－3	1%クラブ法人会員.....	22
表 2－4	社員のボランティア・フィランソロピー活動を 促進するための制度.....	26
表 2－5	フィランソロピー活動推進ための制度.....	38
表 3－1	主な社会貢献活動メニュー.....	45

第1章 序論

1.1. 研究の背景

1.1.1. 社会的背景

1990年はフィランソロピー元年と言われる。この年に経団連1%クラブの発足、企業メセナ協議会の発足、大阪コミュニティー財団の提唱といったフィランソロピーに関連する出来事が相次ぎ、又、経済白書もフィランソロピーに言及している。

最近、企業の社会的責任、或いは社会的役割に対する関心が大きく高まっている。そうした中で、これまで日本の社会ではあまりなじみのなかった「フィランソロピー」という言葉も使われるようになった。

企業のフィランソロピー活動に対する関心が日本でにわかに高まった背景には、いくつかの要因が考えられる。第一は、日本企業が大きく成長し、資金的にも余裕が出てきたために、こうした活動を通じて社会的なイメージアップを図ろうとするようになったことである。それは同時に、文化、ゆとり、社会環境などに対する人々の関心の高まりをも反映している。第二は、近年の日本経済の急激な膨張の中で富を蓄積した企業の社会還元への努力である。そこには、蓄積した富を公益のために還元しようとする積極的な要素と、過度で倫理なき投資や投機行動に対する内外の批判の高まりへの対応という消極的な要素の両面があるように思われる。第三は、海外直接投資をめぐる様々な摩擦の経験を通じ、よき企業市民としての積極的な社会的貢献の重要性に対する認識が高まりつつあることが挙げられると思っている。

フィランソロピーの動向としては、フィランソロピー活動の捉え方として、「社会的責任の一環」(86.1%)と「地域社会への貢献」(75.2%)を、例年同様、多くの企業が選択している。

表1-1 フィランソロピー活動の捉え方

	90年度	93年度	96年度	99年度	02年度	2005年度
社会的責任の一環として	88.0%	85.9%	84.4%	84.3%	85.5%	86.1% 385社
地域社会への貢献	—	—	—	—	72.2%	75.2% 336社
経営理念の具現化の一方策	—	—	—	—	—	36.9% 165社
社会とのコミュニケーション	—	27.1%	30.8%	21.9%	43.2%	30.9% 138社
コーポレートブランド向上の一方策	56.4%	38.9%	40.1%	35.5%	19.2%	13.2% 59社
利益の一部の社会還元	46.6%	36.6%	38.9%	47.2%	30.8%	12.5% 56社
社会への投資	—	—	—	—	7.1%	5.1% 23社
会社の社会的感度を高める一方策	—	—	—	—	7.4%	4.3% 19社
社風の形成を促すための一方策	23.7%	24.6%	23.3%	21.0%	10.1%	2.7% 12社
会社の競争力向上の一方策	—	—	—	—	2.4%	1.1% 5社
新規事業開発の種	2.5%	2.6%	1.9%	1.9%	2.1%	1.1% 5社
優秀な人材確保・維持の一方策	1.7%	0.8%	0.0%	0.3%	1.2%	0.9% 4社
リスクマネジメントの一方策	0.8%	1.3%	0.5%	0.6%	1.8%	0.4% 2社
その他	4.5%	3.1%	3.3%	2.8%	2.1%	1.3% 6社

* 2005年度は3つ以内で回答、その他の年度は複数回答。

出所：日本経済団体連合会、2006

さらに、イメージアップのための有力な経営戦略として取り上げられる。フィランソロピーへの理解と実践が進みつつあり、「社会的責任の一環」や「経営理念の具現化の一方策」等を捉える傾向が顕著である。新たな創造を目指した実験が繰り返されている。今後フィランソロピーの精神と活動が期待される。これが単に一時的な流行やうわべの飾りではなく、本格的に発展するためには、一般国民もまた、その意義と可能性について適切な認識を持つておくことが必要であるように思われる。

1.1.2. 学問的背景

CSR に関する研究は多く見られるが、そのうち特に企業フィランソロピーに焦点を当てた研究は多くない。これまでフィランソロピーについての明確な定義は存在していない。「市場進化」のもとで、「CSR」におけるフィランソロピーの位置付けは明確ではない。

そこで本稿では、要請された日本企業におけるフィランソロピーの現状・実態、課題及びあり方に着目して今後進むべき方向性について考察していく。

1.2. 研究の目的

本稿は、企業の社会的関わりの中で、本質的社会責任でも、義務的社会責任でもない要請されたフィランソロピーあり方について考察、検討することを主な一つの目的とする。具体的にはイオンの事例研究を通じて、フィランソロピーの方向性、あり方について理解、提案する。それに基づいて、日本企業におけるフィランソロピーモデルの構築を試みる。

1.3. 研究の意義

本稿は①改めてフィランソロピーに関する様々な定義を確認、検討し、その上で、自分なりの定義を提案する。②CSR に関するフレームワークの提示と其中で、フィランソロピーの位置付けを検討、提示する。③今後の日本企業に

におけるフィランソロピーの進むべき方向性、あり方についての社会貢献モデルを提示する。④また、このことは実務においても企業自体が収益活動のみではなく、企業も市民として人格を持ち、一般市民と共生する。それによって様々な市民生活の価値観を共有し、統合することに意味があり、それが企業の多様性・総合性を高め、組織の活性化や市民との触れ合いによって従業員のモチベーションを高めることにもなると思われる。

1.4. リサーチ・クエスチョン

研究の目的を実現するために、本稿では以下のようにリサーチ・クエスチョンを設定する。

【メジャー・リサーチ・クエスチョン】

イオンはどのように社会貢献活動を行っているのか？

又、このメジャーリサーチ・クエスチョンを明らかにするために、より詳細なクエスチョンとして、以下のようなサブシディアリー・クエスチョンを設定する。

【サブシディアリー・リサーチ・クエスチョン】

- ① イオンの経営トップは管理職と社員にどのように社会貢献の位置付けを示しているのか？
- ② イオンの環境・社会貢献部はどのような役割を果たしているのか？
- ③ 社会貢献活動においてイオンはどのようなマネジメント体制づくりを行っているのか？

1.5. 研究の方法

本稿では研究の方法としてインタビュー調査による事例研究を採用している。事例対象としてはイオン株式会社を取り上げる。本稿では日本企業におけるフィランソロピーマネジメントのあり方や方向性を考察することを目的としている。そのため、対象となる組織は社会において積極的にフィランソロピー活動

に取り組んでいるだけではなく、社会的に高く評価される主体である必要がある。イオンは 30 年以上前から、「環境」、「企業市民」の言葉があって実際的には動いた。また、日経 BP 環境経営フォーラム（2007）によると、消費者が抱く企業評価とイメージで、CSR 評価ランキング、社会貢献ランキングで両方とも 2 位を占めている（表 1－2、表 1－3）。また、2007 年 2 月に日本経済新聞社が発表した優れた企業ランキングでイオンはトヨタ、ホンダ、ソニー、キャノンといった企業を押さえ、第 1 位に選ばれた。イオンは現在、フィランソロピーや環境に対する取組が人々から非常に注目されている。この点で、イオンは決定的な事例であると考えられ、本稿での事例研究対象に選定した。

表 1－2 CSR 評価ランキング（上位 25）

順位	企業	偏差値
1	トヨタ自動車	83.5
2	イオン	76.1
3	サントリー	74.7
3	ホンダ	74.7
5	松下電器産業	72.4
6	松下電工	71.8
7	ヤマト運輸	71.7
8	麒麟ビール	71.0
9	アサヒビール	70.3
10	日清食品	69.7
11	富士フイルム	69.5
12	NEC	69.4
13	日産自動車	69.3
14	東芝	69.2
15	ローソン	68.6
16	アサヒ飲料	68.3
17	伊藤園	68.3
18	花王	68.1
19	イトーヨーカ堂	67.8
19	ファミリーマート	67.8
21	シャープ	67.6
21	ヤクルト本社	67.6
23	セブンイレブン・ジャパン	67.5
24	ブリヂストン	66.7
25	ソニー	66.6

出所：日経 BP 環境経営フォーラム、2007

表 1－3 社会貢献ランキング（上位 25）

順位	企業	%
1	トヨタ自動車	24.6
2	イオン	20.8
3	東京電力	16.5
4	麒麟ビール	15.5
5	日本たばこ産業 (JT)	14.3
6	サントリー	14.1
7	ホンダ	13.7
8	日立製作所	13.0
8	松下電器産業	13.0
10	新日本石油 (ENEOS)	12.9
11	アサヒビール	12.6
11	セブンイレブン・ジャパン	12.6
11	松下電工	12.6
11	ヤマト運輸	12.6
15	出光興産	12.2
15	東海旅客鉄道 (JR東海)	12.2
17	麒麟ビバレッジ	11.6
18	旭化成	11.5
19	NEC	11.4
19	コスモ石油	11.4
21	日産自動車	11.3
22	東京ガス	11.1
22	日本コカ・コーラ	11.1
22	ペネッセ	11.1
22	ローソン	11.1

出所：同上

調査方法としてはインタビュー、ドキュメント分析等を用いる。ドキュメント分析の対象は「イオンコミュニケーションレポート 2007」、「イオンパンフレット 2007」、Web サイト、「イオンマガジン、2006、2007」、「イオン環境・社会報告書、2006」、「イオン 1%クラブ」、「イオン環境財団」、内部資料などが含まれる。

1.6. 論文の構成

本稿の構成は以下の通りである。次の第2章で、「社会的責任（CSR）と企業フィランソロピーに関する既往研究レビュー」、「企業フィランソロピーと社会的責任（CSR）」、「日本企業フィランソロピーの現状と実態」、「日・米国企業におけるフィランソロピーの比較」、「マネジメント体制」という5つの分野に関する先行研究をレビューする。続く第3章では、事例としてイオンを取り上げ、事例分析を行う。「どのように社会貢献活動を行っているのか」というリサーチ・クエスチョンを答えるための詳しく記述、分析を行う。そして、第4章において、前章の文献レビュー、事例からの発見、分析をもとに社会貢献モデルを提示する。また、リサーチ・クエスチョンに対応して発見事項をまとめる。さらに、理論的含意と実務的含意を論じて、最後に将来研究への示唆を提示する。

第2章 文献レビュー

2.1. はじめに

本章では本研究に関係する「CSR と企業フィランソロピーに関する既往研究レビュー」、「企業フィランソロピーと社会的責任」、「日本企業フィランソロピーの現状と実態」、「日・米国企業におけるフィランソロピーの比較」、「マネジメント体制」という5つの分野に関する先行研究をレビューする。「CSR と企業フィランソロピーに関する既往研究レビュー」については、まず、フィランソロピーを正確に認識するためには、「フィランソロピーを CSR の一環」として捉えている CSR の部分的変化から考察、検討する必要があると考えられる。CSR に関する既往研究レビューを行う中で、CSR についての認識の変化を明らかにして、企業フィランソロピーを理解するのに役割を果たす。「企業フィランソロピーに関する既往研究レビュー」については、既往研究のレビューを行う上で、それを分析、まとめて新たな視点からの CSR のフレームワークとフィランソロピーの位置付け、最後に社会貢献モデルを提示する。次は、「企業フィランソロピーと社会的責任」については、企業フィランソロピーの必要性和フィランソロピー、CSR の定義をレビューする中で、フィランソロピーの CSR の中での位置付けと変化を考察、レビューする。続いて日本企業フィランソロピーの現状と実態として、現段階の日本企業のフィランソロピー活動及び定着性に着目して実態と問題点を明らかにする。企業フィランソロピーについて全面的な理解・分析するために、日・米国における企業フィランソロピー活動・ケースのレビューをおこなう。最後に、マネジメント体制については、フィランソロピー活動を推進するための社内体制・制度導入状況のレビューのもと、前節でのレビューも加えて、日本企業におけるフィランソロピー活動のマネジメントについて、検討、考察していく。

2.2. 既往研究レビュー

2.2.1. CSR に関する既往研究レビュー

まず、今日に至る CSR の研究の経緯を振り返ってみていきたいのである。それは全体として雁行する 4 局面の展開とそれらをまとめようとする努力に整理できる。主に経営学の観点から、企業の社会性について研究したものが多いためである。企業の社会的責任（CSR）を企業と社会との関係から捉える「企業と社会」論の中で説明されるものである。

①CSR 研究の第 1 局面は、専ら理論研究として捉えることができる。

1970 年に企業と社会について体系的に論じ始めたのである。企業の社会的行動は一方的で不本意な資源の再配分を生む悪要因であるとのミルトン・フリードマン (Milton Friedman) (1962)、ヘンリー・マニー (Henry Manne) (1970) の意見がある。彼らによると、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、その第一使命は法律や倫理的な慣行を逸脱しない範囲で、株主の願いを叶えるための経営を行うことであると言っている。この消極論に対して積極論としては、高田 (1979) は、企業は CSR の内容を企業環境による強制として他律的に受け止めるのではなく、社会的制度となった自己の本来的使命として自立的・主体的に遂行しなければならない。即ち、CSR の本質は自発性にあると主張している。

②第 2 局面の展開によって実践への移行を迫られる。

森本 (1989) は、長期的に見ると、企業による社会的責任の遂行は環境主体の好意を獲得し、その収益性に寄与するとして企業社会業績と経済業績との間に正の相関があると言っている。即ち、企業の利益と社会責任に関わって論じる動きが出たと考える。

③第 3 局面としては、社会戦略の視点から、実践論として CSR 論の構築を試みている。

森本 (1994) は、通常の経営戦略が CSR については社会戦略がそれぞれ手段・方法の選択原理として策定されてことにある。社会戦略枠組は社会戦略の策定のみだけではなく、現実の企業における CSR の実践状況、特に自由裁量の大きい社会貢献活動の特色の分析を可能にする。機械購入資金を無利子で貸し出している。このようにコスト負担によって社会貢献を遂行するというものになった。

④第4局面としては、21世紀に入ると企業はCSRを一つの経営戦略として捉えている

経営戦略として攻めの戦略、独自の戦略として打ち立てる必要性があると伊吹（2003）は指摘する。朝田ほか（2005）は、経済要請と社会的要請を両立できる仕組みを導き出している。

理論面で言えば、否定的消極論から肯定的積極論への移行、実践面で言えば実行への大勢の変化を示すものとして理解できる。本稿の焦点について、CSRがフィランソロピーかどちらか混乱されるかもしれないが、本稿の焦点であるフィランソロピーを正確に理解、認識するためには、まずCSRについての考察、レビューをする必要があると考えられる。フィランソロピーを「CSR中の一環」として捉えてことが多い。そうした中で、変化しつつあるCSRの部分的変化からフィランソロピーを考察、検討することが欠かせないと考えられる。

2.2.2. フィランソロピーに関する既往研究レビュー

企業フィランソロピーに関する既往研究を以下の通りにまとめている。

①「ステークホルダー」の視点から企業フィランソロピーを捉えている。

関本、花田（1992）は、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、企業の社会的責任に対する自覚の必要性を主張している。個々人の個性や自己主張を認め、それを旨く纏め上げ、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なければならないと言っている。これを言い換えれば、フィランソロピー型経営への転換にほかならないと思われる。池田（1997）は、フィランソロピー活動は政府よりも企業よりも、社会問題の有効な解決機関であると共に、責任ある労働者をいかに育成していくか、という人間の変革機関として位置づけられる社会セクターの役割と理論的に関連付けられていくと言っている。岡野（2006）は、ステークホルダーの観点を重視して企業のフィランソロピーのあり方を考える。いまや企業は多様なステークホルダーと関わりを持ち、配慮をなくしては存続できない、という意味では「企業は社会的制度としての性格を持つ」といえる。一方で企業は経済的実体としての存在であるので、経済的実体としての性格と社会的制度としての性格をいかに両立させることができるか、

という課題を指摘している。

②「マネジメント体制」の視点から、今後の企業フィランソロピーのあり方を提案する。

三ツ木（1995）は、経営理念の中にフィランソロピー活動を明確に位置付け、企業内部に専門部署を設置すべきであると捉えている。牛尾（1996）は、企業の社会的責任（CSR）に関するフレームワークを提示しながら、社会的責任と社会貢献ともに、企業フィランソロピーの領域と位置づける。そして、今後企業フィランソロピーはボランティア活動の支援を核として進むべき必要性があると言っている。それと同時に、ボランティア活動の支援を一つの教育手段として位置づける必要があると言っている。それに対して、加治（2000）は、戦略的フィランソロピーと戦略的管理・トップマネジメントによる企業の管理という視点から、企業フィランソロピー活動を企業政策として企業者のビジョンを具現化し、企業の目的や目標を設定する。伊吹（2001）は、「慈善」から「社会への投資」として位置づけるべきで、そういった今後の企業組織マネジメント変革方向性を提案する。

③NPO とのパートナーシップ構築の視点から捉える。

最近で、企業と社会との新しい関わり方として企業と NPO とのコラボレーションが起こりつつある。

山口（2005）は、今後 NPO が力をつけ、企業と対等なパートナーシップを確立させていく必要があるとしている。NPO からの協力を受け、戦略的フィランソロピーが広まることによって、より効果的な活動が営まれるようになる。松行（2006）は、企業と NPO とパートナーシップは単独組織では到達できない相乗効果をもたらすことができるとしている。松本（2007）は、企業と NPO 組織間の関係論及び課題から「インターメディアリー」の位置付けを提示している。

④既往研究のまとめ

①、②と③をまとめてみると、三つとも「CSR」理論（企業の社会性）のもとで、「ステークホルダー」との関係性を論じながら、今後の企業フィランソロピーの変革、進む方向性について各自の論点を指摘している。上で、「ステークホルダー」という関係性が出ているが、通常、「ステークホルダー」は株主、経営者、従業員、消費者、取引先、それに、地域コミュニティー（NPO 等）などを示しているが、それらを視野に全部入れながら、論じる研究は稀である。③では、NPO とのパートナーシップを確立する必要性があると述べているが、具

体的に両者の強みと弱みによって生じた問題点、課題を解決するために、その差を埋めていくために、NPO 側も積極的に企業の方に絶えずアピールしなければならないのである。NPO とパートナーシップ関係を上手く構築するため、さらに、1つの経営戦略として他の企業と差別化し、相乗発展を実現するために企業側もどのように組織を変革すればよいのかについてはまだ詳しく述べていないのが現状である。三ツ木（1995）や牛尾（1996）、松本（2007）三者は、「社会貢献専門部署設置」の視点から述べているが、その役割、位置付けや必要性について具体的ではない。一体どのようにおこなって貢献すべきなのか、どのように、自ら地域のニーズを見極めて対応し、成果・効果を収めることができるのかという点については明確な理論や提案、方向性が十分ではない。

⑤着手視点

本稿では、先行研究に基づいて、主に、通常、主な「ステークホルダー」と「マネジメント体制」、「社会貢献専門部署の設置」大きくこの 2つの視点からの社会貢献モデルを提示したいと考える。「社会貢献専門部署の設置」（マネジメント体制）の視点と新たな「ステークホルダー範囲（NPO）の拡大及びその間の問題点」の視点を付け加えて、社会貢献モデルを提示することは意味のあることであると考え得る。

2.3. 企業フィランソロピーと社会的責任

2.3.1. 企業フィランソロピーの必要性

2.3.1.1. 企業と社会

小林（2004）は、企業は「社会」の一員、一部であり、社会との関係を見無視して存在し得ないといっている。松下幸之助は、本来の事業を通じて、社会生活の向上と人々の幸せに貢献することと言っている。

企業と社会との関係も相互的なものとして理解できる。企業の存在意義や目的は予め固定的なものとしてあるのではなく、その時代の社会の価値観やニーズ、ステークホルダーの利害や意思等との相互関係の中で導き出されるものであり、時代と共に変化するものと考えることがふさわしい。また、企業と社会の関係は、企業が社会からの要請を受けるという一方向の関係にあるのではなく、企業からの働きかけによって個人や社会の価値観にも影響を及ぼすという

双方向の関係として捉える必要性がある。

2.3.1.2. ステークホルダー主体の拡大

三谷（1995）によれば、「企業のステークホルダーとは『企業の経営活動の存続・発展に利害関係を有するもの』とされているが具体的には株主・従業員・金融機関・消費者・取引先企業・地域コミュニティ（地域社会）・行政機関などがそれに該当する。これらは企業行動によって影響を受けたり、逆に企業行動に影響を与えたりするものであり、企業との間で相互に何らかの影響を有する関係にあるものである」という。

①効率性・競争性を主眼とした経営管理

ステークホルダーのうち経営資源と関係ないステークホルダー（地域社会、ひいては地球環境）に対する対応はこれまで重大なトラブル（公害等）が起って初めてそれへの対応を迫られたときにのみ管理の対象となったのであり、恒常的な管理対象と見られなかったといえる。これを三谷（1995）は、「旧来の経営管理（クローズ型）」と言っている。

②効率性・競争性＋社会性・人間性の経営管理

「新しい経営管理（オープン型）」は「ステークホルダーが企業にとって利害関係のある重要な関係者として企業と対等に位置づけられている」。

図2-1 経営資源を中心した経営管理

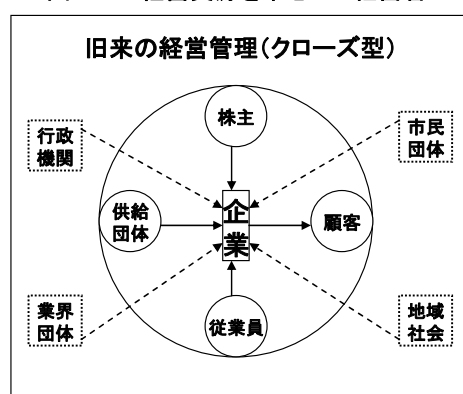
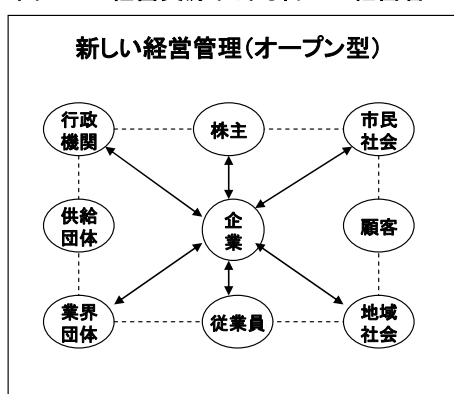


図2-2 経営資源以外も含めた経営管理



出所：三谷、1995

つまり、クローズ型とは異なり、企業がその枠を超えて各種の社会的ステークホルダーとの間に対等な関係をバランスよく築いている。このようにオープン

ン型になってはじめて地域住民はもとより企業周辺に限らず、地球環境に至るまでを含めたステークホルダーとしての地域（地球）社会を真正面から取り上げるようになったのである。人間性と社会性をも主眼に入れた経営管理である。ここで言う人間性原理とは、「人間尊重の思想に基づくヒューマニズムで、この考え方は、主として企業における従業員の雇用と処遇における“人間らしさ”の実現を追求する原理」である。また、社会性原理とは、「企業の社会との関わりに置ける配慮と貢献を促進し追及する考え方であり、社会的存在としての企業社会におけるあり方に関する原理」をいう。つまり、企業の地域社会や市民社会、国際社会、世界（地球）全体を包含することになる。

効率性と競争性に社会性と人間性をプラスした経営管理をするようになってくると経営資源以外も経営管理の対象となってくると思われる。ステークホルダーの主体の拡大の視点からも、社会的責任とフィランソロピー関係を見直す必要があると考え得る。

2.3.1.3. 役割と存在意義

企業フィランソロピーの役割としては、「市場の限界である分配面での成果配分の歪みと市場の普遍性の欠如から生ずる資源配分面での弊害克服するために補完的な役割を果たす」ことがあげられる（加治、2000）。

存在意義としては、社会的観点から民間営利企業によるフィランソロピーを位置づけると、公的部門即ち政府・地方公共団体や非営利民間組織（NPO）などともに、市場機構を補完する役割をもつものである（塩澤、1993）。「一市民としての企業市民の活動であり、個人が社会に貢献する同様に企業が社会公器として存在意義を発揮する重要な意義を持つ」（水尾、2004）。

2.3.1.4. 企業フィランソロピーの意義

竹内（1999）は、企業フィランソロピーの意義として、企業フィランソロピー活動によって、企業維持によって不可欠な企業イメージの向上、従業員の志気の高揚及び企業革新への貢献を期待することができることをあげている。加治（2000）によれば、健全で活力のある社会の実現に寄与することによって、企業の長期的営業活動のための前提条件を整備することができる。企業の評価・格付けの多様性に対応して、企業が自らの価値観を明確に、「良い社会」の条件を社会に対して提示する際の

戦略対象として企業フィランソロピーが浮上してきたと言っている。

このような意義を現実化するためには、企業フィランソロピーへの積極的に取り組むことが必要であると思われる。企業にとっても、社会にとっても企業フィランソロピー活動を行うことは大きな意味と意義があるといえる。

2.3.2. 企業フィランソロピーの定義と分類

今までずっと「フィランソロピー」という言葉を使ってきたが、一体どのように定義されているのか、次は定義についてレビューをする。その定義については大きく2つに分けてレビューを行っている。そして、それらに基づいて、自分なりの定義をしたいと思っている。

①非営利的な活動からの定義

公益法人用語辞典から調べると、「語源はギリシャ語の *phinein*（愛する）と *anthropos*（人間）合成語である。ラテン語の *philanthropia*（人間愛・同胞愛）に由来し、日本語で訳せば‘慈愛’‘博愛’を意味する」と解釈している。林（1993）によれば、「企業による民間公益活動支援を意味する」と言っている。板東（1993）は、「企業も市民として人格を持ち、一般市民と共生する」。それに対して、山田（1995）は、「民間が非営利で行う外部性の高い財・サービスの供給」と定義している。高橋（1997）は、「企業が良き市民として寄付などの社会活動をして、地域に積極的に参加していくこと」と定義している。

②啓発的自己利益を含んだ定義

牛尾（1996）によれば、「純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ための活動をも総括する」と言っている。水尾（2004）は、「啓発的自己利益が社会全体の福祉の改善に繋がるだけではなく、企業にも長期的な成長に繋がる」と定義している。日経 CSR プロジェクト（2006）は、「企業の社会貢献」とは、利益の一部を社会貢献事業に使うことではなく、本業を通じて社会に貢献することであるとしている。

以上から、90年代では、非営利的な活動からの定義が多く、2000年代では、多くの企業はフィランソロピー活動を一つの経営戦略として捉えていることが分かる。つまり、公益の追求が企業自身の私益の増進にも結び付くことが認められるようになっている。現在、ステークホルダーの範囲の拡大に伴い、新し

い企業価値となる企業フィランソロピーの定義に見直す必要性があると考え得る。そこで、営利追求と企業のフィランソロピーの関係について触れて、企業フィランソロピーをもっと明確に認識・把握したい。

まず、営利追求と企業のフィランソロピーの関係から、牛尾（1996）は、「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。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」と提唱している。伊吹（2001）は、「必ずしも財務的貢献を直接生み出すわけではない。非財務的社会貢献を行うことで企業価値への間接的貢献を果たせる可能性も持っている」と述べている。

次は、企業と非営利団体（NPO／NGO）の依存関係から、非営利団体は、資金不足など色々な弱みや課題を抱えている。特に、日本には個人寄付が圧倒的に企業の寄付より少ない状況等をみると、非営利団体は企業を離れがたいと思われる。企業の永続的な存続の意味は大きいのである。その意味から“慈善”のフィランソロピーから新しい企業価値となっている啓発的自己利益を含めたフィランソロピーの定義に見直す必要性がある。

以上から、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と言える。

本稿では、四つの視点を踏まえ、フィランソロピーに関する自分なりの定義をした。まず、企業の本来根源的な目的である経済実体の性格から、利益を追求するのは一つの目的であると思っている。また、社会的制度としての性格から、今や企業は多様なステークホルダーと関わりをもち、彼らへの配慮なくては存続できないという考え方が大きく広まっている。従って、利益ばかり追求するのではなく、社会的役割を果たすべきと考えられる。三つ目としては、（経営資源から）フィランソロピーが行える基本前提から、企業に余裕がない限り、企業のフィランソロピーは難航するのではないのかと思われる。4つ目としては、社会と企業が永続的に循環、存続するために、直接利益にならないが、啓蒙された自己利益に繋がる行動も企業フィランソロピー活動と思われる。

それらにもとに、本稿では、企業が果たすべき役割（法的責任、経済的責任）をし、株主のみに止まらず、すべてのステークホルダーを配慮する、必ずしも慈善活動に限らず、啓蒙された自己利益に繋がる活動を含んだ領域まで“企業フィランソロピー”と位置付ける¹。

フィランソロピーの分類について、一般的な基準とされているものはないのである。竹内（1999）は、活動形態によって①資金支援②物質支援③施設開放

¹（牛尾、1996）、（水尾、2004）、（岡野、2006）を参考にして作成している。

④自主プログラム⑤従業員参加支援、五つに分類した。ただ、その中で、最近では企業の呼びかけに従業員が応答する形でのボランティア活動、換言すれば企業が従業員を巻き込んだ形の社会貢献活動が増加してきていることに留意する必要がある。それに対して、板東（1993）は、内容と事業との関連により分類した。内容による分類としては、①学術振興②芸術振興③スポーツ振興④探検振興⑤福祉振興⑥地域振興⑦環境保護⑧国際交流であり、事業との関連による分類としては、①事業内在的②事業関連的③事業非関連的、に分けている。

以上は、今日の段階で、分類可能なものであるが、これ以外に、「理念による分類」がありうるものの、各活動は必ずしも単一の目的や効果を持つとは限らず、理念としても多様な要素が複合しているので分類は困難である。

2.3.3. CSR と企業フィランソロピーの位置付け

2.3.3.1. CSR の定義と領域

前節でフィランソロピーの定義について述べてきたが、普段に言う社会的責任（CSR）の定義に触れていきたいのである。岡野（2006）によれば、CSR の定義についても、誰もが認める一致した見解はない。「Social（社会）」が意味するものや「Responsibility（責任）」の範囲は絶えず発展し続けており、時代のみならず地域によっても異なってくるからであると言っている。本稿で取り上げるのは CSR 先進国の米国、欧州と日本の事例である。三者を比較して表にまとめると次のようになる。

表 2-1 CSR の定義の比較

	ステークホルダーの範囲	配慮すべき領域
米国	全ての鍵となるステークホルダー	法的、倫理的、商業的、およびその他の面で社会が企業に対して抱く期待に答えること。 ステークホルダーの要求を公正にバランスさせること。
EU	特に明示せず。	環境および社会面での配慮 法律上の要件や契約上の義務を超えた事柄
日本	顧客、株主、従業員、将来の世代、地域社会など	企業と社会の利益を高い次元で調和させる。 企業と社会の相乗効果を計る。

出所：岡野、2006

この表から言えることは、地域により解釈の仕方が微妙に異なっているということである。三者ともステークホルダーに配慮する点では一致しているが、その範囲は日本を除いて明確ではない。CSR に熱心な企業はそれを広く解釈することもできるし、そうではない企業は狭く解釈することもできる。極端な場合にはステークホルダーを株主にのみ限定してしまえば、「株主の要求に配慮しながら、社会に貢献する」ことになるだろう。逆に、発展途上国の貧しい人々など、ステークホルダーをどこまで広げるかが CSR やフィランソロピーにおける一つの鍵となる。

2.3.3.2. 企業フィランソロピーの位置付け変化

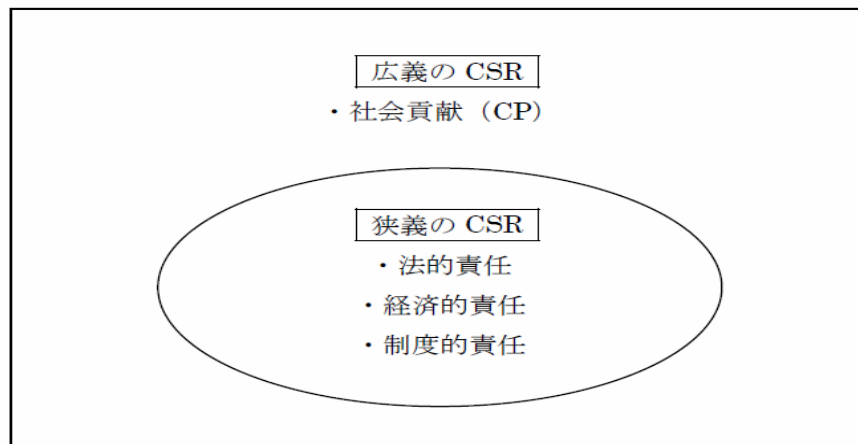
CSR におけるフィランソロピーの位置付けを明らかにするために本節では CSR に含まれる「企業の責任」の内容について理論的に整理し、その上で前者について検討する。

企業の社会責任が何を意味するかについては、経営学において論じられてきた。経営学者をはじめとする様々な論者が、「企業の社会的責任」に含まれる責任を分類している。次にいくつか代表的なものを挙げる。

①森本の分類

森本は CSR の責任の範疇を、「狭義の CSR」と「広義の CSR」の二つに分けた。「狭義の CSR」には法的責任、経済的責任、制度的責任が含まれる。これらは企業が最低限守らなければならないものであり、いわば「当然負わなければならない責任」である。一方、「広義の CSR」は法律、経済、制度的義務を超え、企業が自発的に行う活動も含んだ概念である。森本によれば、フィランソロピーは広義 CSR へと視点を広げたときに含まれる活動である（図 2－3）。

図 2-3 森本の考える CSR の範疇



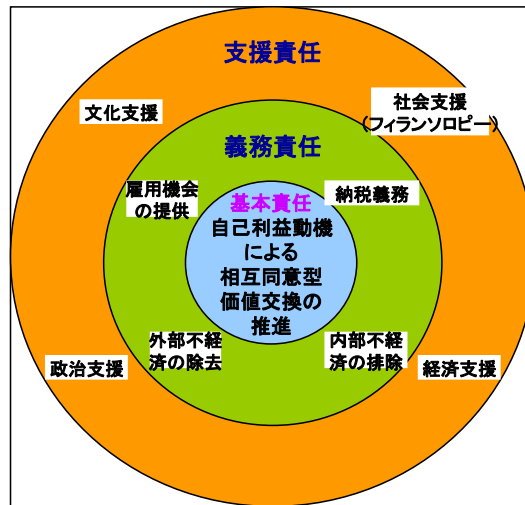
出所：岡野、2006

②フィランソロピーを外延的に捉えた分類

森本同様に、フィランソロピーを CSR の外延的な概念と見る分類がいくつかある。土屋（1991）は、「職務責任」と「対応責任」に分類する。「職務責任」とは、つまり、「企業内部の経済的な役割を果たすこと」、及び「社会的に有用な財やサービスを生産し、利益を上げて株主に配当し、雇用機会を維持していくこと」である。法を守り、資源を効率的に利用して利潤追求を第一に考えることが顧客満足や株主利益を増やすことに繋がり、ひいては従業員の生活向上や地域社会の活性化に繋がるというものである。それに対して「対応責任」は「企業活動が経済的側面にとどまらず、思いがけないところで巻き起こした被害、反感等の派生的影響に対する責任」及び「企業がより広く全体社会、文化との関わり合う領域で生じる社会的責任」を含む。その中で、岡野（2006）は、フィランソロピーは後者に含まれると言っている。

大滝ほか（2000）は、企業の社会的責任の領域を以下のように分類している。
①基本責任、②義務責任、③支援責任、であり、フィランソロピーは③支援責任に含まれると言っている（図 2-4）。

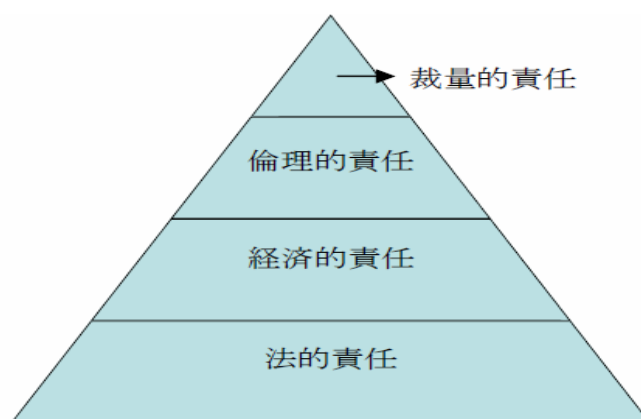
図 2-4 企業の社会的責任の領域



出所：大滝ほか、2000

岡野（2006）は、CSR を「企業が社会の一員として当然担うべき義務を負うこと、社会・環境に対してネガティブな影響を及ぼさないよう配慮すること、及び社会・環境問題の解決に対してより積極的な役割を担うことの責任」と定義している。具体的には、①法的責任、②経済的責任、③倫理的責任、④裁量的責任、が CSR に含まれる「責任」であり、フィランソロピーは④裁量的責任に含まれると言っている（図 2-5）。

図 2-5 岡野の考える CSR の範疇



出所：岡野、2006

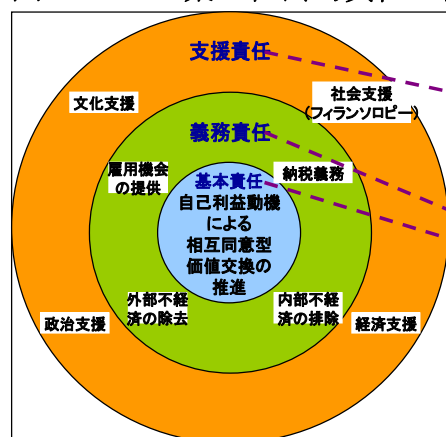
以上から、フィランソロピーを「CSR の一環」、「責任の一つ」として捉えているが、「従」、「次」、「外延」的に位置付けることが伺える。

それに対して、水尾（2004）は、CSR 領域を「予防倫理」と「積極倫理」に分けている。「CSR」とは「企業組織と社会の健全な成長を保護し、促進することを目的として、不祥事の発生を未然に防ぐと共に、社会に積極的に貢献していくために企業の内外に働きかける制度的義務と責任」と定義している。そこで、不祥事の発生を未然に防ぐ「予防倫理」活動と、「企業組織と社会の健全な成長を保護し、促進することを目的」を達成するために「積極支援をする」活動であり、社会の福祉や健全な成長を積極的に促進する「積極倫理」の領域に分けている。CSR の領域としては、①法的責任、②経済的責任、③倫理的責任、④社会貢献的責任、である。

「予防倫理」で重要なことは、あくまでも「社会における健全な成長を保護し、促進する」ことが主目的であって、不祥事の発生を未然に防ぐこと自体が主目的ではない。つまり、組織の健全な成長をこれまでの「保護」するレベルから「積極的に促進」するレベルに発展させることが重要なのであり、その結果、健全な成長が促進されれば当然のことながら不祥事の発生も生じないこととなる。

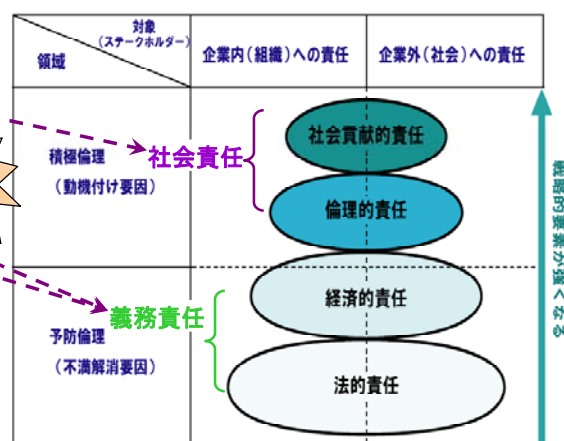
従って、水尾（2004）は、予防論で重要なことは社会における健全な成長を保護し、促進することが主な目的で、不祥事の発生を未然に防ぐこと自体が主な目的ではないことで「制度的義務」と捉える。保護するレベルから、積極的に促進するレベルに発展させることが重要なことで、つまり、（図2-6）で示したように、「積極倫理」に属する倫理的責任と社会貢献的責任を社会的責任（CSR）として捉えている。つまり、①法的責任、と②経済的責任を「制度的義務」として、③倫理的責任、と④社会貢献的責任、を「社会的責任（CSR）」として捉えている。前述したのと比較した変化を図で表示すれば、以下の通りである。

図 2-4 企業の社会的責任の領域



出所：大滝ほか、2000

図 2-6 CSR の基本コンセプト



出所：水尾、2004

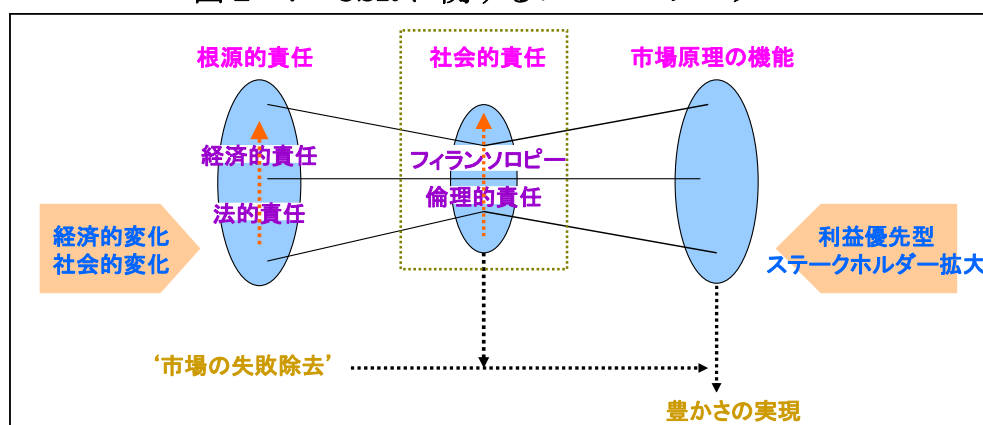
上の図からすぐ分かるように、前述したフィランソロピーを「広義の CSR」の中で、「外延」として「支援責任」と「裁量的責任」で捉えていることが多く見られる。それに対して、「倫理的責任」と「社会貢献的責任」を社会的責任 (CSR) として捉えている見方もあるが、多く見られないのが現状である。

2.3.3.3. CSR に関するフレームワーク

本節では、前節を踏まえて、自分なりに CSR に関するフレームワーク (図 2-7) を提示したいと思っている。大きく 2 つに分けた。

企業の存在理由とも言うべき経済活動をすることは企業の義務でも責任でもなく、付加価値の生産・交換に伴う自己利益の行動は企業の第一的責任、あくまでも企業のフィランソロピーの活動は企業の利益が保証されるという基本前提のもとで行える意味で「経済的責任」を「根源的責任」として捉えることができるといえる。森本 (1989)、大滝ほか (2000) と岡野 (2006) の領域から「経済的責任」である。「法的責任」は、社会的責任を持ち出すまでこのではなく、当然行われるべきことである。従って、義務的に守るべきという意味で一緒に入れたのである。企業が環境汚染など社会に対して負荷を負わせない責任や、社会に対して積極的に働きかけるという意味で、企業が自発的に果たすべき「社会的責任」になっている。従って、「倫理的責任」と「裁量的責任」(社会貢献的責任) こそが本当の意味での「社会的責任」であると考えられる。「経済的責任」と「法的責任」では、法律を遵守した活動をしてこそ経済的活動も行いうるという観点から、「法的責任」を一番下に置き、「倫理的責任」と「フィランソロピー」を「社会的責任」と取ったのである。

図 2-7 CSR に関するフレームワーク



出所：(牛尾、1996)、(水尾、2004)、(岡野、2006) を一部加筆修正作成

現実には「倫理的責任」と「裁量的責任」こそが CSR であるとする日本企業はほとんどいないと岡野（2006）は言っている。しかし、経済性、社会性と人の価値観の変化によってくると思っている。そして、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。即ち、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「倫理的責任」と「フィランソロピー」2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、さら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はないかと考えられる（図 2-7）。

2.4. 日本企業フィランソロピーの現状と実態

本稿の研究の目的を達成するためには、現段階の日本企業のフィランソロピーの現状と実態を分析、議論しておく必要があると考えられる。

2.4.1. 日本企業フィランソロピー活動及び定着性

まず、日本の寄付金の状況を税務統計で見る限り、日本は企業の寄付額に比して個人のものは圧倒的に少なく全体の 5%以下でしかない。具体的には、国税庁（2004）の調査によれば、企業（5377 億、87.7%）、個人（252 億、4.1%）、財団（499 億、8.1%）である。この数字から、日本には、企業が一番大きな寄付者になっていることが伺える。

米国個人の寄付は遺贈も含めて 80%以上を占める。米国の 2003 年の寄付総額は、個人、企業、財団を含め、2500 億ドル、日本円にして約 27 兆円にのぼる。統計のベースが異なるため日米の比較は、単純にはできないものの²、日本は税務統計によると、6128 億円で米国の 40 分の 1 以下で、個人の寄付だけでは 252 億円となっている。

次は、日本企業におけるフィランソロピー活動支出額について詳しく見ていきたいのである。

日本経済団体連合会（2005）の調査によれば、フィランソロピー活動支出について回答した企業 408 社の、2005 年度フィランソロピー活動支出総額は 1444 億円で、一社平均では 3 億 5400 万円と、2004 年度に比べ 0.9%と微増した（表

² 日本では個人の寄付は 1 万円以下の場合、申告の対象とはならないため、かなり過少に見積られている公算が高い。

2-2)。

表 2-2 フィランソロピー活動支出額

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

出所：日本経済団体連合会、2006

このうち、1%クラブ法人会員（142社）の平均支出額は8億1100万円（対前年度比4.5%増）と、バブル期の1991年度（9億3900万円）に次ぐ歴代2番目に多い額である（表2-3）。

表 2-3 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)	02年度 (143社)	03年度 (146社)	04年度 (147社)	05年度 (142社)
合 計 額	1,119億円	792億円	1,179億円	996億円	925億円	1,030億円	1,141億円	1,151億円
1 社 平 均	6億4700万円	6億8900万円	7億600万円	6億8200万円	6億4700万円	7億600万円	7億7600万円	8億1100万円
対前年度	7.4%減	6.3%増	2.6%増	3.4%減	5.1%減	9.1%増	9.9%増	4.5%増

出所：同上

上の2つの表から対前年度を見ると「増」のみあるわけではなく、「減」の現象あることを見ることができる。そこから企業フィランソロピーは経済景気に完全に押さえられ、一時的現象だと思われるかもしれないが、日本企業フィランソロピー活動は一時的なブームではなく、日々定着しつつあると思われる。以下の3つから、レビューしていきたいと思っている。

河内（2003）によれば、「利益の一部を社会に還元する」が7.8%減少し、「社風の形成に役立つ」が8.6%増加すると共に、「イメージアップに繋がる」が8.1%増加していることが分かる。他に「宣伝効果がある」6.9%、「社会一般に対してパイプを開く」が5.9%とそれぞれ増加していると言っている。そのことから、企業は経営戦略としての意識の高まりと社員の自社への誇りを意識していると言え、重点分野については、「地域社会」とする企業が増加している。そのことから、企業立地する地域を中心に活動を行うことでより効果的に企業理念を内外にアピールしようと勤めていると考えることが一応は可能であると言えるだろう。

厳しい経営環境の下においては、利益と直結しない支出は控える傾向が見ら

れる。経営が困難な状況下においては、倫理的な目でのフィランソロピー活動は切り捨てられやすい。しかし、経営戦略や社員の精神的支えとして捉えれば、不況時においても継続的にフィランソロピー活動を行う必要がより高まる。ここにフィランソロピー活動の限界と可能性をみることができる。景気に翻弄されうるという限界が存在するという指摘はある一面に正しい。しかし、一方で経常利益の低い企業がフィランソロピー活動を全く行っていないということではない点に注目すべきである。一定水準のフィランソロピー活動を維持していく可能性を秘めているといえる。

企業規模から見たフィランソロピー活動においては、フィランソロピー活動に対して消極的な企業は企業規模が小さい。一方で積極的にフィランソロピー活動を行っている企業の規模にはばらつきがあり、規模が大きな企業のみが積極的に行っているわけではないことが分かる。このとき、グローバル化が進む一方でローカル化が進む今日において、中小企業までを含めた企業が戦略としてフィランソロピー活動を行う可能性が存在するだけでなく、大きくなると考えられる。

近年 NPO に注目が集められているが、企業のフィランソロピー活動も NPO 活動も共に「市民社会」の中から創出されたといえるのである。これらを考え合わせるとフィランソロピー活動を積極的に行っている企業は NPO の活動を評価し、積極的に連携（支援）を行う傾向にあることは必然であると考えられる。

ここで、日本社会に「市民社会」が構築されつつあるという希望を抱かせてくれると思っている。3つの記述を通じて、企業フィランソロピー活動にはまだ色々な問題と課題が存在しているが、企業フィランソロピー活動が活発し、その活動に期待が寄せられ同時に注目を集める中で「共生」、「協働」がキーワードとして浮かび上がっている。このような流れで、だんだん定着してきているといえると考えられる。

2.4.2. 社会の変化と企業行動

企業が従業員のやりがいや満足感に配慮するフィランソロピー活動が行われる背景として、現代日本が「産業資本主義³」から脱した「ポスト産業資本主義」に入っているとする岩井（2005）の論をひいておきたい。

³ 岩井（2005）は、産業資本主義とは、機械制工場を利益の源泉とする資本主義のことである。

産業資本主義の下では、ある程度以上の工場の設備を持ち、ものをつくってさえいれば、利益を得ることができた。ところが、「ポスト産業資本主義」では新しいもの、他社との違いを生み出すのに必要なものがヒトである。岩井は、ポスト産業資本主義社会においては、「おカネ」の重要性が相対的に低下し、代わりに「ヒト」が重要になってくるという。近年では、このステークホルダーの範囲を更に拡大して、企業を取り巻く地域社会だけではなく、企業を広く「地域市民」として捉える考え方が徐々に広まりつつある。現在に至るまで「持続可能な発展」「サステナビリティ⁴」の概念は国際機関や政府、民間企業においても好んで取り上げられている。

次は、フィランソロピー主体となる従業員と消費者の変化についてみていきたいと思っている。近年に、従業員はただ「おカネ」に満足せずに、自ら社会問題や地球規模の問題の解決のために何かをしたいと考えるからで、主な効果が社会問題解決のために少しでも役立つことをしている、という充足感、やりがいである。消費者にも変化が起こりつつある。従来の物質的充足から、精神的充足へ、単体的物財個別的サービスから、文化的サービスへ、そして、企業からの生産物を買うときもその企業自体がフィランソロピー活動という要素を入れて購買行動をとるのである。

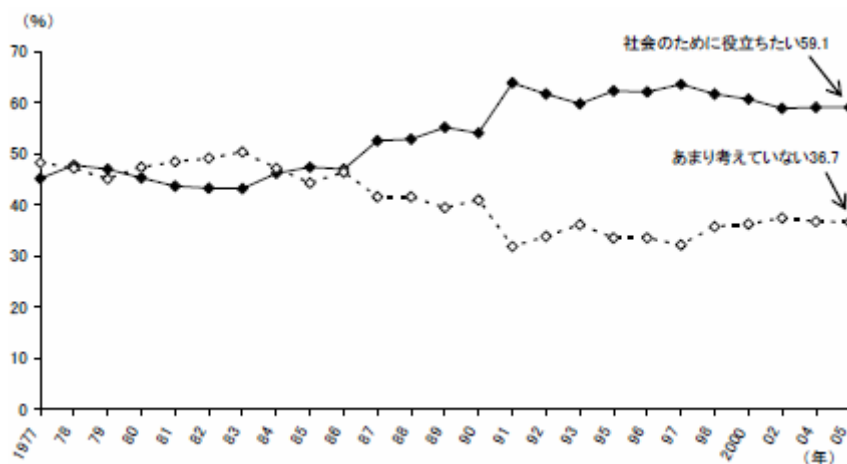
それらの変化に対して、企業はリアクティブではなく、プロアクティブ的に「変化対応型」を変換して関わるステークホルダーの信頼や信用を得るために、積極的にフィランソロピー活動を行っている。計量できない価値として認識始めた他社との差別化からフィランソロピー活動の連帯へ、新しい可能性に対する期待している考える企業が出ている。

2.4.3. ボランティアとその支援制度

上から述べたように社会、企業の変化が起きているが、実は個人の社会貢献意識の高まりや自発的なボランティア活動と企業からのその支援制度が多様で、充実してきている。高田、戸田（2005）によれば、日本でも、個人の価値観の変化・多様性を基盤として、時代の意識が大きく変化していると言っている。

⁴ サステナビリティとは、「持続可能な発展（Sustainable Development）」の概念基なって生まれた言葉である。

図 2-8 社会への貢献意識の推移



出所：内閣府「社会意識に関する意識調査」

(図 2-8) から、個人の社会に対する意識の変化を見たものであるが、社会のために役立ちたいという意識を持った人々が 1990 年代は 1980 年代より大きな増加が見られるが、2000 年に入っても 1980 年代と比べ増加していることが分かる。

本節では、本稿と主に関係ある従業員というステークホルダーを取り上げたいと思っている。前節にも少し触れていたが、従業員主体のフィランソロピー活動は多くの場合は、従業員が自主的に行うボランティア活動の形態をとっている。次で詳しくみていきたいのである。

2.4.3.1. 社員によるボランティア⁵活動

多く見られるのは、毎月の給料から有志が小額ずつ寄付を行い集まって寄付金で、健康・福祉施設、芸術・文化関連活動、学術・教育関連活動、環境保全、NGO の支援等を行っている。支援には金銭だけではなく、物的な支援や従業員が労働力を提供する人的支援も含まれる。

2.4.3.2. 企業によるサポート及びその効果

表 2-4 から分かるように、「ボランティア休職制度」などがある。

⁵ 森下 (2004) によれば、「自発的な意志に基づいて、ヒトや社会に貢献すること」と定義する。

日本経済団体連合会（2006）の調査によれば、社員のボランティア活動を支援している企業は 1993 年度に 35.3%だったがものが、65.8%になり大幅に増加していると言っている。

表 2-4 社員のボランティア・フィランソロピー活動を促進するための制度

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

（注）06 年度導入分は03～05年度に含む。

出所：日本経済団体連合会、2006

この表の中から、特に「ボランティア休職制度」、「マッチング・ギフト資金支援制度」、「地域貢献活動促進運動」における増加が顕著であることが伺える。

それらの制度を導入することによって、効果（メリット）としては、企業の中とは違う世界と接することで従業員らは仕事上のストレスの解消、仕事の能率や生産性の向上などの効果も多少はある。また、企業にとっても、能動的な人材や広いネットワークを持つ人材などの育成という面でメリットがある。また、働く人々のモチベーションや帰属意識の向上に繋がる。ひいては、社会や市民団体と関わる機会も多くなり、単なる「営利活動を行う事業体」としてだけでなく、「よりよいコミュニティーを形成するための一要素」として企業の付加価値も高まるだろう。

2.4.4. 日本企業フィランソロピーの問題点

前節で日本企業フィランソロピー活動、必要性及び社会の変化とそれに伴って企業活動・行動の変化と対応、そして、企業内部での社員らのボランティア活動、企業からのその支援制度・サポート、その効果を述べてきた。そこから、日本企業フィランソロピーが定着してきているといえる。今後、社会的課題になると思われる。しかし、その中に問題点も少なくない。本節では、本稿と関

わる問題点を取り上げて、その中から解決案を提示・提案を行う。

2.4.4.1. 企業と NPO における課題

現代社会において、社会や地域において積極的に市民・社会活動に参加する市民やそのような市民・社会活動を推進するNPO⁶の活躍には、企業のフィランソロピー活動と共に目覚ましいものが見られる。前述の通り、地域コミュニティの一つとしてNPOというステークホルダーが挙げられる。企業のフィランソロピー活動の範疇として捉えていることを確認してきた。なお、企業のフィランソロピー活動において、企業からNPOへの寄付や製品提供等が主流であったが、近年「CSR」という考え方が広がることにより、これまでの企業サイドからの一方的な関わりから、企業活動にNPOのノウハウを活かすような双方向の関わりを持った事例も見られる。そして、企業によっては、従業員の社会参加の機会を持つことができるプログラムを提案するNPOとの協働を積極的に進めるところも多く見受けられる。

さて、それではNPOと企業といった異なる組織間の協働関係については、どのような問題点と課題を有するのか、そのような点に焦点を合わせ、本節では組織間関係論の視点から、それらの関係のあり方を考察していきたい。それによって、フィランソロピーモデル構築に用いていきたいのである。

松本（2007）は、企業とNPOのパートナーシップに取り組む上で、企業側に求められる課題としては、①社員へのフィランソロピー活動の浸透（知識不足を含む）、②活動のための予算・資金不足、（経営資源を適切に提供することが重要な課題）、③有効的な連携（社会的な活動のニーズを含む）、同時に、NPO側に求められる課題としては、①社会ニーズの把握と企画力（専門的な能力・知識）、②コミュニケーション能力（情報公開・透明性を含む）、③マネジメント能力（組織能力、そして、マーケティング能力、継続性・組織の責任能力への不安⁷）といった問題と課題が認識されている。一つの例を挙げると、松下電器産業はグリーンピースの主張に耳を傾け、同業他社にも働きかけ、ノンフロン冷蔵庫の開発に取り組んだ。この開発の裏側で、使う言葉もアプローチも異なる企業の製品開発部門とNPOの間に立って社会貢献担当者が円滑なコミュニケーションに一役買ったことはあまり知られていない。一方、門を閉ざし続けたために、インターネット上で批判され、評判が落ちるような事態を経験した

⁶ 森下（2004）は、『Non-Profit Organization』の略称でボランティア団体や市民活動団体等の『民間非営利組織』を広く指す。

⁷ 森下（2004）から出所したのである。

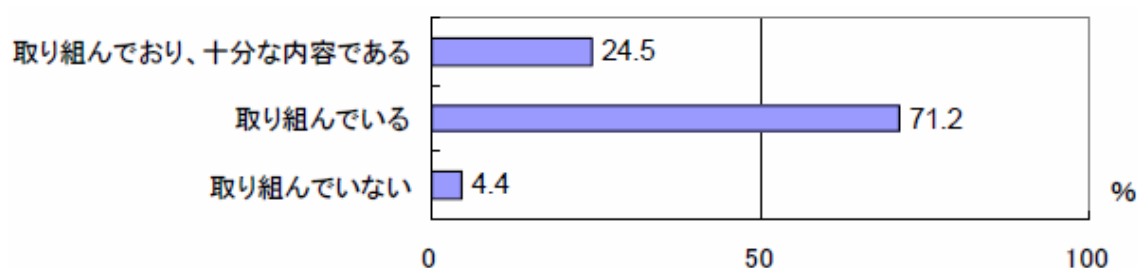
企業もある（長沢、2005）。

フィランソロピーを推進するためには、ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて優先的課題を見出し、様々な組織とのパートナーシップによって、その解決パフォーマンス向上に取り組むことが重要になっている。そしてフィランソロピー活動を通じて培ってきた価値観やノウハウを社内で共有していくこと、今後、社会貢献専門部署の大切な役割の1つになっているといえるだろう。

2.4.4.2. エンプロイアビリティの向上

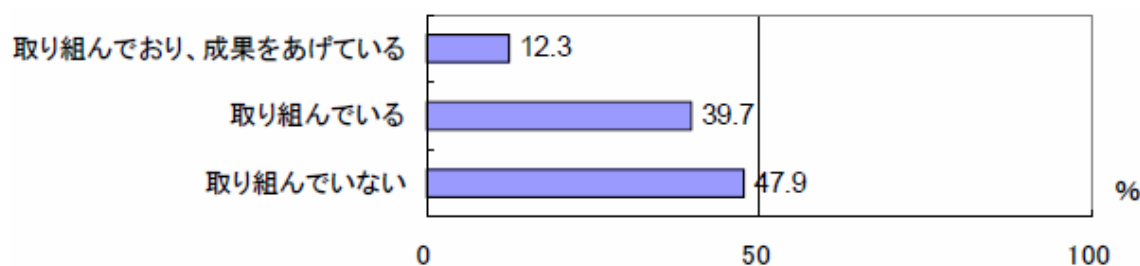
企業においては、ボランティアやフィランソロピー活動を行う主力である従業員の教育に対しては、各従業員の「市場価値」、NPO 等他の組織と交渉する際、必要となる「コミュニケーション能力」や「専門知識、スキル」をいかに高めるかという観点から教育・研修プログラムを実施することが重要となってくる。又、経営者の立場からは、次世代の経営者をいかに育成していくか、ということも大きな関心事である。

図 2-9 従業員の能力を高める為の教育・研修プログラム



出所：経済同友会、2004

図 2-10 従業員のボランティア活動支援



出所：同上

この（図 2-9、2-10）から分かるように、いずれも「十分な内容である」「成果をあげている」と企業は少ない。「従業員のボランティア活動支援」を単に「フィランソロピー」としてだけ考えるのではなく、現在と今後のフィランソロピーを行なって成果をあげることを考える上で、従業員のスキルアップとして位置付けている、という戦略性も必要となってくると思われる。つまり、従業員のフィランソロピー活動の理解や専門的な知識やスキル等一層の内容充実が課題と考えられる。

2.4.4.3. インターミディアリーについて

前節で記述したように、組織間の依存関係（企業とNPO）をいかに調整して対応していくかが、組織間関係のマネジメントとして大きな課題に挙げられる。異なるセクター間の関係を構築することにおいて、例えばNPOと企業、行政等との協働関係の構築において「インターミディアリー（intermediary：中間支援組織）⁸」がそのような機会や場面を設定することにより、それらの関係作りや協働を促進しようとする動きも近年において見受けられるようになってきた。特に、NPOと企業、行政との協働というテーマを検討する場合、その橋渡しを行うことを主要な活動とする「インターミディアリー」という組織の存在が重要な位置付けとして理解されると、松本（2007）は言っている。

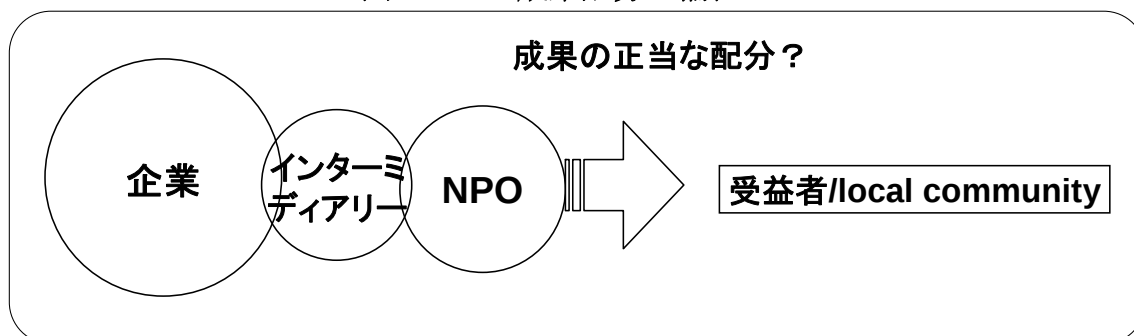
それに対して、高浦（2006）は、成果配分の偏在（図 2-9）から、企業とNPOの協働に関する批判的見解を論じている。

高浦（2006）は、協働事業の結果生み出されるはずの成果が第三者のステークホルダーに正当化に配分されない場合があり得ると言っている。（Crane & Matten 2004）は、パートナーたちが社会的イメージの向上、外部関係の形成、リソースの獲得、組織能力の構築といった点でメリットを享受するのに比べ、地域社会への効果は予想し難く、明確ではないと言っている。

そこで、企業は「社会貢献専門部署」を「インターミディアリー」のようにNPOとの協働に働き、さらに第三者ステークホルダーのニーズを見極め、地域社会に貢献していく。「社会貢献専門部署」は「インターミディアリー」のような役割を果たすことが大切だと考えられる。

⁸ 伊藤裕夫静岡文化芸術大学教授によると、インターミディアリーとは「多元的社会における共生と協働という目標に向かって、地域社会とNPOの変化やニーズを把握し、人材、資金、情報等の資源提供者とNPOの仲立ちをしたり、又広義の意味では各種のサービスの需要と供給をコーディネートする組織」と定義している。

図 2-11 成果配分の偏在



出所：(Crane&Matten 2004)、(高浦、2006)、を参照して一部加筆修正作成

そして、(表 2-4) から分かるように、企業のフィランソロピー活動を支える制度的な側面として、それ以外に、担当部署の設置（社会貢献部・室）、等のような制度が整備・構築されてきている。特に、企業に働く従業員がフィランソロピー活動に取り組むことができるような環境整備としての制度化の推進が目立つのである。企業の個々の従業員と社会や地域との接点を持てるように推進する制度として発展してきたのである。さらに、企業における個々の従業員レベルのフィランソロピー活動から、企業として組織的にフィランソロピー活動に対応すべく、地域コミュニティーの一つにも挙げられる NPO との連携・協働に推進することに重点をおく企業もあわれてきている。そこで、企業の「社会貢献専門部署」は、「インターミディアリー」のように、①資源（ヒト、モノ、カネ、情報など）の仲介、②NPO・調査研究、間のネットワーク促進（地域ニーズの情報を収集・分析し、ニーズを見極める）、③価値創出（政策提言イベント開催、パンフレットやレポート作成など）コーディネーターとしての機能と役割が求められているのではないかと考えられる。

2.5. 日・米国企業におけるフィランソロピー活動の比較

米国は、フィランソロピー活動が先進的で、フィランソロピー精神も特に顕著である。そこで、日・米企業におけるフィランソロピー活動をそれぞれ論じ、考察し、米国型のフィランソロピー活動の側面からの比較を通じて、日本企業におけるフィランソロピーの相違点や日本型の特性、及び本稿の事例研究対象となるイオンのフィランソロピー活動の特性を見出すのである。それに従って、

日本企業におけるフィランソロピーあり方や方向性を検討、提案したいのである。

そこで、本稿はそんな必要性があると判断して具体的にそれぞれについてレビューを行う。

2.5.1. 米国企業のフィランソロピー活動・ケース

本節では、AT&T(American Telephone &Telegraph Co.)、ゼロックス(Xerox Corporation)、ゼネラル・エレクトリック(General Electric Company)、リーバイ・ストラウス(Levi Strauss &Co)4つの企業についてそれぞれレビューを行うのである。

①AT&T(American Telephone &Telegraph Co.)

遠距離通信サービスの提供、通信機器の製造及びコンピュータ・システムの販売などを主要業務とする同社には AT&T 財団という企業財団が設立され、フィランソロピープログラムとしての現金による寄付は主としてこの財団を通して行われる。その他、機材等の寄贈やソフトウェアを無償で提供する。

②ゼロックス(Xerox Corporation)

コピー機器などの製造やサービスを主要義務とする同社のフィランソロピー活動プログラムは、主に「ゼロックス・コミュニティー参加プログラム (Xerox Community Involvement Program:略称 XCIP)」を通して行われるのである。特徴としては、まず最初に従業員がコミュニティーのニーズを正しく見極めることから始まる。その次に同社に対して資金の要請が集められる。さらに計画の実行を支援するためにボランティアが集められる。コミュニティーの社会的ニーズに合致した従業員のボランティア活動がその代表的なものである。企業からは、従業員の時間や才能やエネルギーを使うものである。その他、同社にはゼロックス財団を通して寄付活動を行い、優れたボランティア活動と行った従業員を表彰する制度が用意され、社会休暇プログラムもある。

③ゼネラル・エレクトリック(General Electric Company)

同社はかつての電気メーカーから総合ハイテク企業への変身に成功し、現在では優良米国企業の代表格にあげられる。特徴としては何千人という従業員が時間と才能と労力をボランティア活動に使っている点である。同社の中には「エ

ルファン・ソサエティ (The Elfun Society)」というボランティア組織があつてコミュニティ・サービス従事している。その他、GE 財団 (GE Foundation) を通して、寄付活動を行っている。

④リーバイ・スト劳斯(Levi Strauss &Co)

“LEVIS” というブランドのジーンズで知られる同社は特徴として、コミュニティ・アフェアーズ部門とリーバイ・スト劳斯財団の2つのであり、その他、従業員がプログラムにボランティアとして参加しているという点である。

‘CIT’ と呼ばれるコミュニティ参加チームが編成されて自分たちのコミュニティのニーズを認識し、資金を集め、そうしたニーズに応じてボランティア活動の時間をつくっている。

これまでの記述をまとめてみると、従業員（個人）のフィランソロピーの意識が高いため、企業より自らボランティア活動に参加、地域コミュニティのニーズを認識、見極めている。企業からは、従業員の時間や才能やエネルギーを使うのである。つまり、従業員（個人）が企業と同じようにコミュニティの構成員としてフィランソロピー活動を行っていることが伺える。

2.5.2. 日本企業のフィランソロピー活動・ケース

本節では、日本国内で積極的に社会貢献活動を行なっているトヨタ自動車、富士ゼロックス、アサヒビール、イトーヨーカ堂4つの会社のフィランソロピー活動についてレビューを行ってそこから日本型のフィランソロピー活動の特徴を明らかにしていく。

①トヨタ自動車

トヨタは、「社会から信頼される良き企業市民」となることを目指し、また豊かな社会づくりとその持続的な発展のためグローバルで社会貢献活動に取り組んでいる。2006年1月には、活動を一層強化するため、従来は複数の部署にあった社会貢献活動の機能を一つにした「社会貢献推進部」を発足した。グローバルでは重点分野として「環境」、「交通安全」、「人材育成」の三分野に注目し、日本においては、それに加え「芸術・文化」、「共生社会」の分野で社会ニーズに応じて、トヨタの持つ技術やノウハウといったリソースを活用しながら積極的に社会貢献活動を進めている。

トヨタは、社会の幅広い層と力を合わせ、事業活動を通じて培った技術やノ

ウハウ、社員個人が保有する様々なスキルを活かした社会貢献プログラムの開発に努めている。例えば、社内ボランティアサークル活動、トヨタ博物館「スプリングイベント 2007」などがある。また、トヨタは、社員による自発的な地域社会への参画やボランティア活動が社会の利益となると共に、社員の成長、自己実現にも繋がるものと考えている。そのため、社員ボランティア活動を支援する諸制度の整備とその実効的な運用により社員ボランティア活動を支援しているのである。例えば、青年海外協力隊休職、V 表彰制度などがある。

トヨタの社会貢献活動において、特徴と言えるのは企業の強みを活かした支援活動である「トヨタボランティアセンター」と考えられる。従業員とその家族、OB・OG を対象としたボランティア活動支援を目的に、ボランティア活動の事務局として 1993 年に設立されている。ボランティア活動への理解を深める機関誌の発行、各種団体から寄せられるボランティア活動メニューの紹介・自主企画イベント等を行っている。また、全工場・事業所（計 20 ヶ所）にも同センター支援窓口を設け、社員のボランティア活動の支援をしながら、地域との関わりを深めている。また、「総務部企画室・社会貢献グループ」という担当専門部署と 33 名のスタッフを設けて社会貢献活動を積極的に推進しているのである。

それ以外に、サステナビリティ報告書、社会貢献活動に関するパンフレット・冊子等を作成し、ホームページに社会貢献活動に関する情報を掲載している。

②富士ゼロックス

富士ゼロックスは、企業が社会的な存在であることを考えるとき、従来の企業の手の届く或いは目に見える範囲の社会的責任の認識から、一步踏み出して、よい社会を作り上げるために、長期的なグローバルな、あるいはローカル視点から、経営資源を自発的に活用して、より積極的な役割を果たしたいと考えている。社員の深い共感と自発的なコミットメントをベースに、広く社会を支えるための様々な活動を行い、富士ゼロックスらしい貢献を継続していくのである。

社会の一員として、富士ゼロックスの活動範囲であるアジアに特化活動を行っている。また、次世代を担う若者や子供を対象とした活動や教育のサポートなどを積極的に推進している。小林節太郎記念基金、「日本アスペンの研究所」の運営支援、青少年に対する経済教育団体「ジュニア・アチーブメント」への運営支援などがある。

また、富士ゼロックスは、事業で培った多くの技術や経験を広く社会に活かすため、ゼログラフィー技術を通して若手アーティストの芸術活動を支援するアート・バイ・ゼロックスや、カラーコピー機を弱視者用の教科書制作に利用

してもらう活動など、本業を活かした社会貢献を推進している。

積極的に行うために、社員一人ひとりが、ボランティア活動を体験する中で成長することが、社内の活性化を促すと考え、社員の社会貢献活動への参加をサポートしている。そのため、社内いくつかの仕組みを設けている。ボランティア活動に参加したい社員の受け皿として、社内のボランティア組織「端数倶楽部」がある。端数倶楽部の特徴はその自発性にある。また、寄付申請は会員の中から立候補した「端数倶楽部運営委員会」によって決定され、寄付先の選定と金額の決定に会社側が関与することはなく、端数倶楽部の独立した意思決定が守られている。国際支援部会、文化教育部会、社会福祉部会、自然環境部会の4つの部会で構成されている。寄付先の団体と共同でボランティア活動を企画するなど、会員自ら実際にボランティアとして参加できる活動を積極的に行っている。それ以外に、ボランティア活動休暇、ソーシャルサービス制度などがある。

社会貢献活動についての情報交換、ネットワーク強化を通じて、さらに活動を推進するため「社会貢献フォーラム」を毎年開催している。一日目は富士ゼロックス及び販売会社、関連会社40社の社会貢献推進担当者72名が参加する。2日目は社外からも参加者を募り、一日目の参加者のほか、NPOや社外参加者など160名が参加している。社外のNPO/ボランティア6団体の活動紹介、富士ゼロックスの端数倶楽部や拡大教科書作製支援など、6つの社会貢献プログラム紹介などが行われている。そういった先駆性、方法のユニークさを追求するのが富士ゼロックスらしさと思われる。

富士ゼロックスは、「社会貢献推進部」という担当専門部署と4名のスタッフを設けて経営資源を自発的に活用し、より良い社会づくりに、より積極的に役割を果たしているのである。

そして、サステナビリティ報告書、社会貢献活動に関するパンフレット・冊子等を作成し、ホームページに社会貢献活動に関する情報を掲載している。

③アサヒビール

アサヒビールグループは、「社会的責任を果たす企業」として企業は利益を得るだけではなく、社会を良い方向へ変革していく義務も負うと考えている。そして、健康で豊かな社会の実現に貢献し、社会から信頼された社会と感動を共有することを目指して活動している。また従業員一人ひとりが高い社会意識と磨かれた感性・豊かな発想を持ち、社会の変化の中でニーズを捉えていけることを目指し、ボランティア活動への従業員参加を促進している。

具体的には、一つは、2002年導入された社員による新しい募金制度であるアサヒワンビークラブである。「ビール一杯分の社会貢献を」合言葉に社員の自

発的な意思により毎月一口 200 円から積み立てて、様々な社会貢献活動をされている団体へ寄付をしている。二つは、諸々の事情により親元を離れ施設で生活している子供たちに、社会と接点を持たせ将来行くための社会性を身につけるお手伝いを目的としている活動である KIDS プロジェクトである。三つは、社員が生産・営業拠点近隣のゴミ拾いや各 NPO 団体と共同した社会貢献活動などのボランティア活動をするにたまったポイントをもとに算出した金額を、当該地域の社会貢献活動に寄付することを目的とした活動である「エコマイレージ」である。四つは、環境美化活動などがある。

そして、従業員のボランティア活動を支援する各種制度、仕組みを整っている。アサヒナイスライフ休暇（ボランティア休暇制度）や社内イントラネット「ボランティアネット」、社内報・社内向け広報ビデオ、掲示板などがある。

アサヒビールは、CSR 経営の推進に向けて、2003 年社長直轄の「CSR 委員会」を設置したのである。さらに、2004 年には CSR 活動の推進をグループに広げていくために、「グループ CSR 委員会」に組織を変更した。また、社内に「環境社会貢献部」という担当専門部署と 10 名のスタッフを設けて、社会とのコミュニケーションを重視し、社会との相互理解を深め、社会・文化活動への社員参加を促進し、新たな企業風土づくりに挑戦しているのである。

アサヒビールも社会貢献活動に関する情報開示をしている。サステナビリティ報告書、社会貢献活動に関するパンフレット・冊子等を作成し、ホームページに社会貢献活動に関する情報を掲載している。

④イトーヨーカ堂

イトーヨーカ堂は、地域、社会活動への参加協力を積極的に行い、適切な社会貢献・寄付などによる社会的責任を果たすと共に、社会の一員としての視点で自ら企業活動の点検を続け、責任ある社会参加を進めていくのである。

地域の「生活拠点」となることを目指して、お客様やコミュニティとの「対話」をもとに、絶えずサービスを見直し、その改善・拡充を進めていくのである。例えば、全国 159 店舗に設置している地域の母子保健サービスの状況やお客様のニーズを踏まえて相談員による適切なアドバイスを実施している「マタニティ・育児相談室」はその一つである。それと共に、こどもの健康維持に重要な「こどもの事故の現状とその予防」をテーマに社外講師による研修会議を実施している。また、「地震対策本部」の設置することなどを通じて、災害への対策を実施している。そして、店舗を通じた地域社会との連携をしているのである。各店舗で地域イベントへの協力・参加を実施し、また教育機関の研修受け入れも実施して、地域住民との交流を深めていくのである。新規出店時の地域住民に対して説明会を実施し、意見や要望を収集している。

それらを見ると、イトーヨーカ堂は地域の人々の対話をもとに、地域のニーズを見極めて、絶えず“改善点”を洗い出し、「生活拠点」に求められる機能を強化していくことが伺える。

その他に、ボランティア休暇や情報提供、機会提供を通じて、社員のボランティア活動支援を行っている。

サステナビリティ報告書を作成し、ホームページに社会貢献活動に関する情報を掲載して社会貢献理解を促進しているのである。

イトーヨーカ堂も「社会・文化開発室」という担当専門部署と3名のスタッフを設けて地域、社会の一員としての責任を果たすと共に、社会性・公共性を勘案し、適切な寄付など社会支援を行っているのである。

それらの4つのケースをまとめてみると、会社主導型、会社と社員の協働型、社員主体型ことが言えるのである。共通点として、企業からの従業員のボランティア活動の表彰や推進制度が整っている。大きな特徴としては、組織内部に「社会貢献専門部署」を設置し、担当者とスタッフを配置している。社会貢献活動を行っている。その他、自社の社会貢献活動に関わるパンフレットの作成やWebサイトの情報公開、ホームページ作成、従業員らのボランティア活動を通して、組織内での社会貢献理解を促進している。

2.5.3. まとめ

上から米国・日本企業におけるフィランソロピー活動をまとめてみると、大きな違い点としては、米国では従業員が自ら地域コミュニティのニーズを見出し、資金を集め、ボランティアチームを編成、時間をつくっているのである。つまり、従業員は企業に属しているが、フィランソロピー活動においては企業とまったく同じように、社会の構成員として社会に貢献するのである。又、企業からは、積極的に従業員の時間や才能、労力を使うのである。企業と従業員両者とも主導型である。それに対して、日本では、従業員のボランティア活動があるが、米国より従業員（個人）フィランソロピー意識が高くないのである。企業からフィランソロピー活動の理解を促進している。つまり、企業が従業員より主導型であり、企業の協（強）力なサポートもと、主に「社会貢献専門部署」を通して、従業員のボランティア活動が多いことが伺える。

要するに、日本は米国と違って、米国よりフィランソロピー意識が形成した

条件、歴史も違い、「企業市民」⁹意識が高くなく（影山、1993）、日本型コミュニティでは企業とコミュニティが一体化して企業中心社会を形成しているので、個人が企業（＝コミュニティ）に従属的になりやすい同時に、企業の社会（＝コミュニティ）に対する希薄になりがちである（丹下、1994）。

図 2-12 日本型コミュニティ

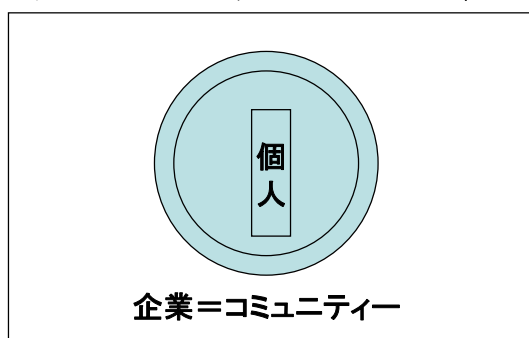
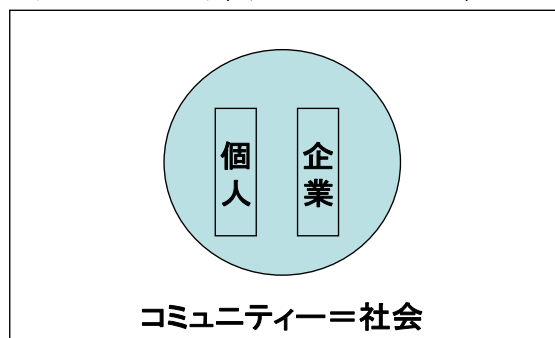


図 2-13 米国型コミュニティ



出所：丹下、1994

そこで、日本においては、日本型のフィランソロピー活動が求められるのである。経営のトップの協（強）力なサポートもと、「社会貢献専門部署」を設置し、従業員のボランティア活動の支援や組織内でのフィランソロピー理解への促進することと地域コミュニティに関する専門的知識（組織間の諸資源の交換過程、手続きの複雑化やコミュニケーション能力など）やスキルをアップしてコミュニティニーズを見極める人材を育成するなど、つまり、「社会貢献専門部署」をインターメディアリー、コーディネータとして位置付けることが必要ではないのか、と考えられる。

次は「社会貢献専門部署」の設置と、企業内でのマネジメント「体制づくり」と密接な関係を持っているので、「マネジメント体制」についてレビューをする。

2.6. マネジメント体制

フィランソロピーへの関心の高まりと共に、具体的な「体制づくり」を急ぐ企業が増えてくるのである。本節では、以下の3つについてレビューを行って日本企業のフィランソロピーにおける「マネジメント体制づくり」を明らかにしたい。

⁹ 「企業市民」とは、（丹下、1994）によると「個人と同じように企業も社会に対して責任を負っている」ということを表している。

2.6.1. フィランソロピー活動推進のための社内体制・制度導入状況

表 2-5 から 2003～2005 年度の 3 年間に導入されたフィランソロピー活動を推進するための制度は 329 件と全件数の 35.4%を占める。

表 2-5 フィランソロピー活動推進のための制度

	～90 年度	91～93 年度	94～96 年度	97～99 年度	00～02 年度	03～05 年度	不明	合計	
1. 基本方針の明文化	18社	28社	13社	29社	36社	97社	0社	221社	49.4%
2. 専門部署または専任担当者の設置	27社	31社	16社	17社	16社	94社	87社	288社	64.4%
3. 事業所毎の社会貢献担当者の設置	4社	5社	5社	10社	11社	13社	24社	72社	16.1%
4. 社内横断的推進組織の設置	10社	11社	6社	8社	11社	78社	0社	124社	27.7%
5. 外部専門家の入った組織の設置	3社	1社	0社	2社	1社	4社	0社	11社	2.5%
6. 予算制度の導入	24社	16社	10社	9社	13社	32社	69社	173社	38.7%
7. 金額換算ルールの設定	4社	5社	6社	2社	7社	10社	0社	34社	7.6%
8. その他	1社	3社	1社	0社	0社	1社	0社	6社	1.3%
3 年毎の導入件数	91件	100件	57件	77件	95件	329件	180件	929件	

(注) 03～05年度は、06年度導入分を含む。

出所：日本経済団体連合会、2006

特に、「基本方針の明文化」、「専門部署または専任担当者の設置」、「社内横断的組織の設置」における増加が顕著である。フィランソロピー活動の体制が整備されつつあることが伺える。

2.6.2. 企業理念を反映した経営の担保

企業理念は単に飾りとして掲げるものではない。それは企業経営方向向け、企業文化を築くための根幹であり、社内全体に繰り返し伝え、浸透させるのが経営トップの役割である。

経営理念を社内に浸透させ、その浸透度合を把握する努力はしているものの、価値観の共有は必ずしも十分ではないという姿も浮き彫りになった。

図 2-14 経営理念の明文化と浸透努力

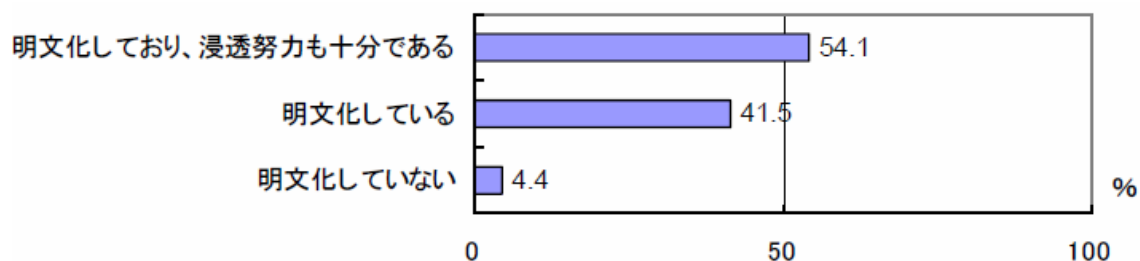
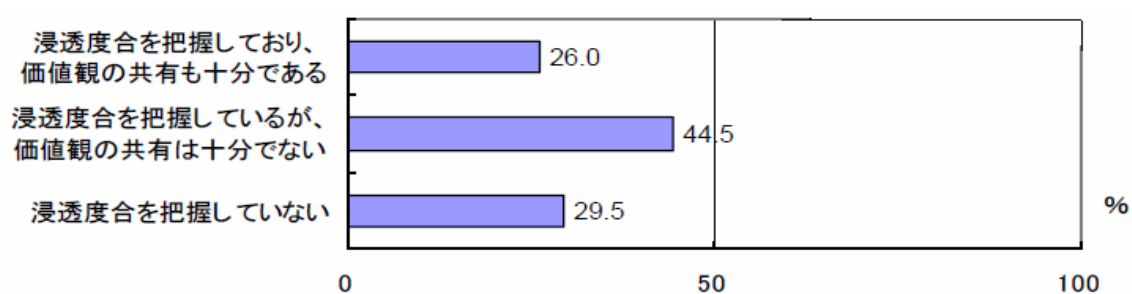


図 2-15 経営理念で掲げた価値観の浸透



出所：経済同友会、2004

図 2-12、13 から、浸透努力はしているが、価値観の共有はまだ十分ではないことが分かる。そこで、「社会貢献専門部署」を設置して、フィランソロピー活動の理解を促進して、全社内での価値観の共有を実現する。

2.6.3. 経営トップの選任・評価の仕組み

進化しつつある市場の進化、現実の中、ビジネス環境の変化に的確に対応しながら社会に対して責任を持って社会に貢献活動をする。また、持続的に企業価値を創造していくためには、経営者個人の資質に過度に依存するのでなく、経営者が健全なプレッシャーの下で適切な意思決定を行うとともに、客観的な視点から選任・評価し、場合によって解任できる仕組みを持つことが必要である。

図 2-16 現社長以外が次期社長候補者の選考に関与する仕組み

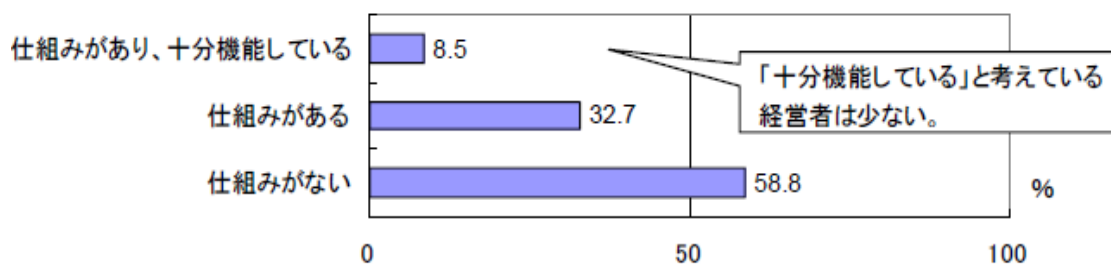
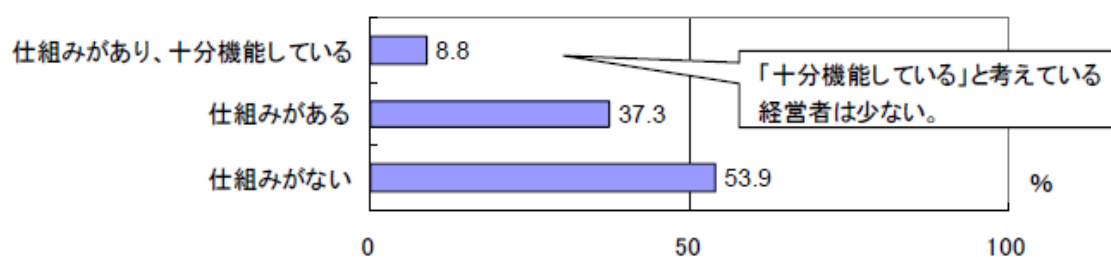


図 2-17 社長経験者以外が現社長の業績を評価し、場合によっては解任できる仕組み



形式よりも機能が重要である。上から、客観的な仕組みを持つ企業は半数以下に止まるとともに、仕組みはあっても「十分機能している」とはいえない状況が分かる。経営トップの選任・評価の仕組みと「業務執行」と「経営監督」の分離が求められる。

日本においても、個人やNPOなどが市民社会を形成し、新しい社会のガバナンスが生まれることが期待されている。企業にとっても、単なる金銭的支援に止まらず、社会の多様な主体との積極的な対話、協力、協働を通じて、社会の価値観を経営に反映させたり、より良い社会の実現に寄与していくことが求められている。その意味で、「企業理念を反映した経営の担保」、「経営トップの選任・評価の仕組み」はより一層進めるべき課題であると考えられる。

2.7. おわりに

本章では、「CSRと企業フィランソロピーに関する既往研究レビュー」、「企業フィランソロピーと社会的責任」、「日本企業フィランソロピーの現状と実態」、

「日・米国企業におけるフィランソロピーの比較」、「マネジメント体制」という 5 つの分野に関する先行研究をレビューした。その結果、以下の点を整理することができた。

まず、「CSR に関する既往研究レビュー」においては、今までフィランソロピーを「CSR」の中で、「従」、「次」、「外延的」に捉えていたことが多く見られる。つまり、「CSR の一環として」捉え、フィランソロピーを「CSR」として、捉える企業は少ないと考えられる。「フィランソロピーに関する既往研究レビュー」においては、3 つの視点から企業のフィランソロピーを捉えていたが、関わるステークホルダーを視野に全部入れながら、論じる研究は少ないのが現状である。また、日本型のフィランソロピーについてのフィランソロピーモデルの構築と提示することが少ないのである。本稿は、普段に言われる「ステークホルダー」の上に、新たな「ステークホルダー」を付け加えて、その間での生じた問題点と「社会貢献専門部署の設置」という「マネジメント体制」という視点から、その 2 つに着目して、日本企業におけるフィランソロピーのあり方に考察、提案するのである。最後にフィランソロピーモデルを提示するのである。このことから、本稿においては、既往研究と違う点と新規性と考え得る。

「企業フィランソロピーと社会的責任」においては、以下のことが言える。4 つの視点から企業フィランソロピー企業を取り巻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の必要性和正当化理由を提案した。そして、フィランソロピーの定義については近年になってから、単純な「慈善」から新しい企業価値となる「啓発的自己利益」を含む企業の動きが出ている。そこで、企業フィランソロピーと CSR の変化が出てきた。「CSR の一環として」捉えていることから「CSR」として捉えている。従って、フィランソロピー活動は時代の変化と発展と共に、企業にとってはフィランソロピー活動は大変意味があると考えられる。

「日本企業フィランソロピーの現状と実態」においては、フィランソロピー活動は単にブームではなく、日本においても主に、社員のボランティア活動を軸で行っている企業が増えてきている。そこから、定着しつつあるといえる。しかし、ステークホルダー中の一つである地域コミュニティと企業においての問題点と課題が存在している。そこから、異なる組織間の中で橋渡しの役割を果せる「インターメディアリー」中間機能が必要となっていることが言える。

「日・米国企業におけるフィランソロピーの比較」では、日本は米国と違って、米国より「企業市民」意識が高くない背景の下、米国では、従業員は自ら地域コミュニティニーズを見出し、資金を集め、ボランティア活動を編成している。つまり、企業と従業員両者とも主導型といえる。それに対して、日本では、企業の協（強）力のサポートの下でボランティア活動を行っている言え

る。つまり、企業が従業員より主導型といえる。それに従って、日本型フィランソロピーは企業内部での「マネジメント体制づくり」が求められる。つまり、「社会貢献専門部署設置」が不可欠と言える。

第三章では、これらのレビューに依拠しながら、イオンにおけるフィランソロピー活動の事例を見ることとする。基本的には、サブシディアリー・リサーチ・クエスチョンに基づいて、特に、イオンらしさの特徴に注目する。

第3章 事例分析

3.1. はじめに

本章では、日本企業におけるフィランソロピーマネジメントのあり方を考察するため、社会的に高く評価されるイオンの事例を取り上げる。

最初に、イオンの社会貢献活動の経緯について概観し、次に、イオンの「環境・社会貢献部」社会貢献部活動の詳細を記述して、そこで、イオンの社会貢献活動の特徴を見出し、最後に、日本企業におけるフィランソロピーマネジメントのあり方、進むべき方向性について考察、提案していく。その上で、第4章で、社会貢献モデル提案していく。

3.2. イオンの社会貢献活動の経緯

元々、昭和44年にイオン株式会社は前身のであるジャスコ株式会社が設立されたときに、創業者の一人である岡田卓也（当時社長）が新入社員にした話の中に、既に「環境」「企業市民」という言葉があったのである。その後、時代と共に、活動領域が広がってきて、そして現状に至っている。“CSR”という言葉はあえてイオンの中では使っていないのだが、“CSR”と現在世の中で言われている活動は、昭和44年の会社が発足した段階で実際に動いていたということである。だから、イオンという組織のDNAの中に最初から入っていたといえると思っている。

その中で、1989年にイオン1%クラブ、1991年に（財）イオン環境財団という2つの組織が誕生したのである。ちょうどその頃は、イオンの環境保全の取り組みや社会的責任という活動が体系的になり始めた時期だったのである。例えば、ショッピングセンターを建設するときに木を植えるという活動も、1991年にマレーシアのマラッカの店からスタートして、これまでにイオンの店舗で500万本の苗木を植えてきたのである。この活動は14年間やり続けてきたもので、今後永遠に続くものであると考えられる。そうした体系的な動きが胎動し始めたのが1990年前後のことである。

イオン1%クラブの設立にはきっかけがある。ミネアポリスにある企業が買収されようとしていたときに、市民が大々的な署名活動をして買収に反対をして、結果的にその買収計画が頓挫してしまったということがある。その最大の理由が、その企業が昔から“ファイブ%クラブ”という地元還元をやり続け、地域

とのリレーションがかなり長く続いていたということである。「この会社は地域にとって必要な企業だ」という地域の方々のアクションがあつて買収が阻止されたという話を創業者の岡田が聞いて、その後すぐにつくったのが、このイオン1%クラブである。その後、この活動はずっと地道に続けてきている。

ある家電メーカーさんが非常に環境効率の高い冷蔵庫を作ったとか、ある自動車メーカーさんが大変高性能なハイブリッド車を作ったということがあるが、その車や冷蔵庫が購入されることそのことが社会貢献になっているわけで、まさに本業そのものが社会貢献活動になっているというすごい企業がある。イオンはそうありたいと考えていた。イオンというお店があるというそのことで地域貢献がされている、という図式に企業を変えたいとイオンは思っている。従業員がそうしたことの意味が分かり、誇りに感じられるような企業に変えていきたいと思っている。そうすれば、どんなに企業規模が大きくなっても、一番重要な最先端の店舗でのアクションは、未来あるべきものに自動的になるだろうとイオントップはそう思っている。

3.3. イオンの社会貢献活動

3.3.1. イオンの具体的な社会貢献活動

表 3－1 主な社会貢献活動メニュー

1	活動名	イオン「幸せの黄色いレシート」キャンペーン
	活動形態	b
	寄付・連携先	地域のボランティア団体
	活動の概要	毎月11日のイオンデーに地域のボランティア団体の活動を書いた投函ボックスに、レジ精算した「黄色いレシート」を投函。合計金額の1%相当の希望商品を寄付。
2	活動名	イオン「グリーン・ロード」活動
	活動形態	d
	寄付・連携先	国土交通省
	活動の概要	店舗・事務所周辺の国道の清掃活動です。毎月の11日の「イオン・デー」に実施
3	活動名	イオン「子どもエコクラブ」
	活動形態	
	寄付・連携先	環境省
	活動の概要	環境省の「子ども・エコクラブ」の趣旨に賛同し、イオン全体で活動を展開。
4	活動名	「ドイツに学ぶエコライフ」ツアー
	活動形態	f
	寄付・連携先	イオン1%クラブ
	活動の概要	環境先進国ドイツ学校や国立公園、一般家庭等を次代を担う日本の子供たちが訪問するツアー
5	活動名	カンボジア学校 建設支援
	活動形態	a
	寄付・連携先	イオン1%クラブ、日本ユニセフ協会
	活動の概要	長期に渡る内戦失われたカンボジア教育基盤の早期回復を願い、カンボジアに毎年20校以上の学校を寄贈
6	活動名	エコロジー・ミュージカル公演の開催
	活動形態	f
	寄付・連携先	イオン1%クラブ、劇団「ふるさとキャラバン」
	活動の概要	環境保全活動の一環として、1997年以來自然や森の大切さをテーマにした「エコロジー・ミュージカル」を開催。地域のオーディションで選ばれた子供たちも出演する。
7	活動名	佐渡「トキ」の森作り
	活動形態	f
	寄付・連携先	イオン環境財団
	活動の概要	新潟県両津市月布施にて、国際保護鳥に指定されている「トキ」の野生復帰を目指して、「トキ」の営業地及びびねぐらとしての森作りを実施(2003.11.19)
8	活動名	同時に「トキを森に帰そう」キャンペーンを実施
	活動形態	a
	寄付・連携先	「新潟県トキ保護募金推進委員会」
	活動の概要	上記の植樹活動をバックアップするため、2003.11.28～12.25に募金活動を実施。お客様からの募金907万7666円と財団の寄付金1000万円を贈与した。
9	活動名	万里の長城、森の再生プロジェクト
	活動形態	f
	寄付・連携先	イオン環境財団、北京市人民政府
	活動の概要	1998年から30年計画で実施した日中ボランティアの方々の植樹した木々を2003年から30年計画で枯れた木々の補植・除去等の育樹・植樹活動である。
10	活動名	「岐阜・山火事跡地」森の再生活動
	活動形態	f
	寄付・連携先	イオン環境財団
	活動の概要	2002.4.5の大火で焼失した森の再生のため、小学生を含む延べ895名のボランティアの人々の参加、7400本の植樹を実施

出所：日本経済団体連合会、2005

イオンの社会貢献活動を大きく4つに分けられる。「地域社会貢献活動」、「国際貢献活動」、「障害者福祉」、「環境保全活動」である。その中で、イオンは主に、「地域社会貢献活動」、「環境保全活動」を行っている。下記はその2つにつ

いて詳しく分析するが、“イオンらしさ”の特徴を含む活動のみ記述とする。

「地域社会貢献活動」においては、

①イオン“幸せの黄色いレシート”キャンペーン

毎月 11 月に、イオン株式会社及びイオンモール株式会社全従業員が地域への社会貢献活動を行う「イオンデー」が開催され、その一環として、地域のボランティア団体などに及びイオンモールが物品を助成するキャンペーンである。「イオンデー」には、買物客に手渡されるレシートが黄色いレシートに変わり、お客様さんは、店内設置された専用の投函ボックスの前で、自分が応援したいと思うボランティア団体を選び、レシートを入れるのである。そうすると、投函されたレシート金額の 1%に相当する額の商品がイオン及びイオンモールから、そのボランティア団体に寄贈される、という仕組みである。助成先団体は、福祉、環境、街づくり、文化・芸術振興、子供の健全育成の分野で活動している団体となっている。過去 6 ヶ月以上の定期的な活動実績がある団体となっている。寄贈される物品は基本的にはイオン及びイオンモールで取り扱っている商品であるが、ボランティア団体がそれ以外の物品を希望する場合には相談に応じているとのことである。黄色いレシートの集計は 2 月下旬と 8 月下旬の 2 回実施され、2006 年度は、投函したレシートの金額合計 1%分と投函カード分を加えた 1 億 1142 万円相当の品物を 13421 団体に渡したのである。2001 年のスタートから 2006 年 2 月までにグループ 16 社で実施し、延べ 50514 団体に 3 億 3342 万円の相当の品物を贈呈した。このキャンペーンも地域にねざした活動となっている。

②クリーン&グリーン (Clean&Green) キャンペーン

平成 3 年 (1991) 4 月 29 日の“緑の日”から、イオングループは「Clean&Green」キャンペーンを展開した。このキャンペーンは、グループ企業の社会貢献活動を社員のボランティア活動に発展させたもので、社員が年間 120 日の休暇の約 1%を割き、月 2 回程度ボランティア活動として

「Clean&Green」をテーマに活動を進めるものである。クリーン活動とは、単に「清掃」活動だけではなく、「心のクリーン」、即ち自ら進んで行う社会奉仕活動と意義付けた。また、グリーン活動は植樹活動を含め、自然環境の保全といった幅広い捉え方をしている。現在イオングループの 153 社、国内外 2000 事業所が労使一体となって河川敷、店舗周辺の道路など公共施設、老人ホームや各種福祉施設への慰問など社会奉仕活動、植樹のための各種募金活動など、このような活動に参加している。

これと並行して 2002 年 1 月からは、国土交通省の「ボランティア・サポー

ト・プログラム」とタイアップした「イオン・クリーンロード」活動を展開した。店舗周辺の国道などを対象に範囲を広げ、ゴミ収集や植樹帯の清掃を行っている。2006年度の「イオン・クリーンロード」活動の実施は148店舗である。その他、各地で様々な清掃活動が展開された。これからもイオンは、お店のある地域の清掃活動を積極的に推進していくと思われる。

③NPO とのパートナーシップ

イオンはNPOさんたちとのつながりは普段からある。ジャパン・プラットフォームさんはその最たる例である。例えば、アフガンの復興支援のときに、イオンはお客様に対して募金と毛布を呼びかけたのである。アフガンの北部は厳寒の地なので冬が来る前に届けないと意味がないわけである。毛布は間違いなく期日までに届けるという大きなプロジェクトが発生したのである。そのときはジャパン・フォームさんとイオンでやったのである。

小売業の場合、一日200万人の買物をなされるお客様がいるからそのお客様とリレーションが日々発生している。だから、お客様に対して呼びかけをして毛布や募金を集めるということができるのである。だが、それをアフガンの地に期日までに確実に届けるには、NPOのネットワークと人的つながりを使わないと実現できないのである。いつどの港に届けて、どのルートで現地まで運ぶのかということについては、途中で襲われたりすることもあり得るのである。けれども、NPOのネットワークでその地域のNPOからの情報を元に違うルートでトラックを回すといったことを拠点・拠点で判断をしていって、そして期日までにきちんと届けることができた、ということが現にあった。企業の持っている強さと、NPOが持っている強さがかけ算するということが伺える。それぞれのセクターの持つ強さをかけ算するということが、これからももっとも必要になっているとイオンは思っている。

「環境保全活動」においては、

「マイバスケット運動」と「マイバック運動」

1991年に始まり、お客様とともに16年間続けている買物袋持参運動（レジ袋削減の取り組み）してきた。これまで、「マイバスケット、マイバックの推奨」「買い物袋スタンプカードによる運動強化」「適量配布」などにより買物袋の持参率の向上を基本に、レジ袋の削減をイオン各社で取り組んできた。イオンでは、2010年までに買物袋持参率50%以上を目指している。2006年度からレジ袋の削減をさらに前進させるために、レジ袋の有料化を含むレジ袋提供方法の見直しの実証実験を2007年1月11日から京都市のジャスコ東山二条店に開始した。2007年度には仙台市内のジャスコ仙台幸町店、京都市内のジャスコ

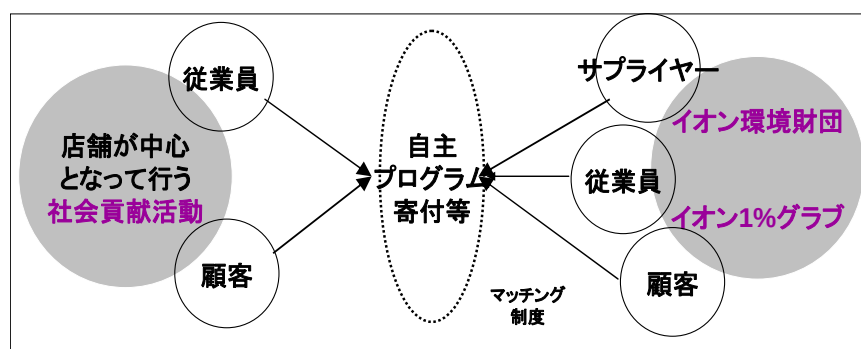
京都西店、ジャスコ洛南店、ジャスコ京都五条店、横浜市内のジャスコ金沢シーサイド店で実証実験を予定している。行政並びに市民団体の皆様と連携し、市民の皆様の理解をもらえる地域から順次実施していく。一層のレジ袋の削減をお客様の理解と協力のもと進めていく。

3.3.2. 社会貢献活動とイオン 1%クラブ、イオン環境財団

境財団活動の関係

ショッピングセンターを開設するときは、必ず、その地域に自生している植物を植樹している。大体 70 種類くらいの樹木をお客様と一緒に植えるという活動で、「イオンふるさとの森作り」という名称で呼ばれている。これはショッピングセンターの開設予算の中で位置付けられている。同じような植樹活動を、例えば知床とか、佐渡のトキの森作り、或いは万里の長城やアンコールワットで行っているが、このようなイオンの敷地外での植樹はイオン環境財団が担っている。こうした活動には、イオンの従業員もボランティアとして参加している。買物に来られるお客様も参加しているし、取引を行っているサプライヤーさんにも参加してもらっている。カンボジアでの活動の例を取ると、イオン環境財団が行う植樹のほかにも様々な活動がある。例えば、「地雷ゼロキャンペーン」や「屋根のある学校の寄贈」では、ジャスコやマックスバリュといったイオンの店舗で、買い物にこられたお客様に対して募金の呼びかけを行って参加してもらう。従業員もこれに参加している。募金については、マッチング制度を採用しているので、お客様や従業員から集まったお金の同額をイオン 1%クラブが拠出する仕組みで連携している。

図 3-1 イオン社会貢献活動とイオン 1%クラブ、イオン環境財団の関係



出所：インタビュー内容により、筆者作成

このように、店舗そのものにおける活動と、イオン環境財団やイオン 1%クラブの活動に密接に連携していると考えられる。両者の根っこにある考え方は同じである。二つのものを分離できないと思われる。

3.4. イオンの経営トップの社会貢献の位置づけ

3.4.1. 「お客様副店長制度」

全国にお店があるわけだが、各店舗に同じマインドを持たせるために何か特別な取り組みを行っている。これに対しては、イオンはいろいろなアプローチを併せ業でやっている。そのうちの一つが「お客様副店長制度」である。現在は 110 名だが、これから 130 名くらいの人が「お客様副店長制度」という立場から仕事をされることになる。その地域に長く住まいで、ほとんどの人たちが主婦だが、地域のことを一番よく知っているのである。かつ、ジャスコの従業員（一年間の契約）としての視点ももちあわせ、「市民・お客様」と「従業員」という 2 つの目で店舗の中を見るから、矛盾があれば当然、意見・疑問を提起されている。

組織の中の人間だけの会話だと、阿吽の呼吸で解かるわけだが、これはいい面でもあり、欠点でもある。阿吽の呼吸で優先順位が上がったり下がったりするということは通常組織にはよくあることだが、お客様の視点から見たら本当はどうなるのかを問われたら、それはベストでない。そうしたときに、「お客様」という視点のほうが強い人が、店のナンバー2 という立場から疑問を呈するということになると当然無視できないのである。そして、「お客様副店長」の言ったことをまな板に載せて、お客様の視点で実際にどうなのかということを吟味し始めるということが起こっている。つまり、外部の良識が入ってくるということである。これは従来との大きな違いである。そういうサブシステムを併せ業で組み合わせて、常に“見直し”が組織の中に生まれるようにしていくことが重要な点だと思われる。

勿論、入社時の教育や店長になったときの教育にも、環境保全や社会貢献の活動が一体どういった意味があるのかということを入れている。当然こうした教育はあるわけだが、教育を受けただけではやはり駄目だとイオン経営トップは思っている。「お客様副店長」に代表されるような刺激が組織の中にないと、

“見直し”ということはないとイオンは常にこう思うているのである。

3.4.2. 従業員の社会貢献についての認識

イオンの環境保全活動や社会貢献活動に対する外部の評価はとても高いのであるが、期待しているようなレベルではまだではない。会社に取り組んでいること、つまり、環境・社会報告書に書かれているようなことの半分くらいは多くの社員が認識して知っていて、そのことについて価値判断を持っているという状態にしたいとイオンは言っているが、まだまだそのレベルには達していないのである。環境・社会報告書を読んで、初めて「あ、こんなことをしているんだ」ときづく従業員の人もかなり多いということが事実であるとイオンは認識している。

もっと社内の人間が知って、一緒に行動する、ということをやらないと駄目だとイオンは思っている。「買物袋持参運動」はそのひとつの典型的な例で、“自分のマイ・バッグやマイ・バスケットを持ってレジ袋は使わない”というライフスタイルつくろうという社会運動をイオンはずっとやってきている。けれども、持参率はまだ一桁、8~9%くらいである。ヨーロッパでは、75~80%くらいが自分のバッグで買物をしている。

従業員がイオン株式会社で10万人いるが、そのうち8万人強がいわゆる“コミュニティ社員”と呼ばれる主婦である。そうした社員が中心となって、買物をする時に自分のバッグで買物をして、そして、「レジ袋は要らない」とやっているシーンをお客様に見てもらい、そしてそれが広がる、というのがものの順序だとイオンの経営トップは考えている。

3.4.3. イオンの従業員への社会貢献理解の促進

前節で記述したが、教育プログラムには入っているので、環境保全活動や社会貢献活動について全員が一度は聞いたことがあるが、実際に自分が参加する、ということをやらないとだめだとイオンは思っているのである。一番社員の参加率が高いのは、“イオン・デー”の日に行う「幸せの黄色いレシートキャンペーン」と「クリーン&グリーン活動」である。店舗を拠点として定期的にやっている活動へ参加率は非常に高くなっている。また、新しい店がオープンしたと

きには、間違いなくその店舗の全社員が「ふるさとの森作り」に参加している。敷地外の植樹活動のときは、社員はボランティア活動として参加している。

第一段階としては、「10 万人いる社員のうちの半数は、環境・社会報告書に書かれていることの半分くらいは知っている」という状態になりたいとイオンは思っているのである。商品に関しては、全員が知っているという状態にしたいと言っている。「トップバリュ『グリーン・アイ』」や「トップバリュ『共環宣言』」というプライベート・ブランドについて、担当の人は勿論知っているが、例えば、衣料品を担当している人が『グリーンアイ』というものについて本当の意味を知っているか、ということである。これについて全員は知っている状態にしなければならないとイオンは強く思っている。

これらの目標を実現するため、イオン社長は“グローバル 10”というビジョンを打ち出して 2010 年に世界の小売業のトップ 10 に入る企業に変革していくということをコミットしている。ここでいう“グローバル 10”というのは、売り上げとか粗利とか利益などの経済的な意味だけでのトップ 10 ではなくて、社会から評価を得るという意味でもトップ 10 に入るということを意味している。これはよほどの変革をし続けないと達成できないと経営トップは思っている。イオンの環境・社会貢献部が提案した、サプライヤー・コード・オブ・コンダクト（2003 年 2 月）や、SA8000 の認証取得（2004 年 11 月）、或いはグローバル・コンパクトへの参画表明（2004 年 9 月）などが実現しているということは、ある意味で、社会から評価を受けるという体質を持った企業に変わるために背中を押しているようなものである。イオンはこうしたことを宣言しただけではなく、後戻りができない状況をつくりだすことができるのである。宣言したことを具現化するマネジメントシステムを導入して、経営資源をそこに集中して、結果を世の中に報告するということをやりに続けていくということに約束することになるからである。

従業員に対しては、月に一回、グループすべての従業員を対象に開かれる合同朝礼（他媒体で全員に周知する）で、「宣言した内容を実践するということは、例えばこんなことなんだよ」という話が経営トップからある。すべて、根っこにあるのは、“グローバル 10”企業に自らを変革するということである。現在はそうっていないという認識で、自らを変えていくということの約束である。

3.5. イオンの社会貢献活動の特徴

本節では、イオンの社会貢献活動の特徴を明らかにする。本節で2つの特徴について述べているが、もう一つは、次の節で述べたいと思っている。

小売業は地域産業だから「地域の広場でありたい」という風に思っている。社会貢献活動の戦略も同じである。「幸せの黄色いレシートキャンペーン」も、「ふるさとの森作り」もすべて地域密着型である。「ふるさとの森作り」では、宮脇 昭先生の提唱する“鎮守の森を作る”ということの基本コンセプトとして、地域によって違う木を植えているというのは典型的な例だと思っている。それこそ、最近オープンする店舗が植えた 70 種類の木とその前の週に植樹祭を行った店舗が植えた木は違うのである。

「幸せの黄色いレシートキャンペーン」では、去年一年間で登録している団体の数が、8000 団体を超えたのである。今、これがいい方向に行っているのは、「幸せの黄色いレシートキャンペーン」を通じて、買物に来られるお客様との間でどんなリレーションが生まれたかということ、それぞれの団体がインターネットで報告し始めているということである。地域の NPO やボランティアの団体とお客様は、面識がお互いにはない関係であるが、「幸せの黄色いレシートキャンペーン」を契機として買物に来られた市民との間にリレーションが生まれ、活動が広がるということが起こっている。その中にイオンの関心ことがあれば、当然イオン自身も連携していくのである。例えば、音楽で病気の子供たちを治すという活動がある一定の地域で広がり始めてきたりしている。また、ある地域では、生ゴミのリサイクルのための循環する仕組みをジャスコの店と連携してつくろうと、今、トライアルされている。各地域で個別に、まるでアメーバのように具体的に動きが広がってきている。「幸せの黄色いレシートキャンペーン」では全国のそれぞれの地域に密着した約 8000 の NPO などとの関係が継続されているし、植樹祭では一店舗あたり 2000 人くらいのお客様に木を植えてもらうのである。その人々に対しては店舗から翌年に育樹祭の呼びかけをしている。そうやってリレーションを店単位でつくっている。これは小売業として一番重要なこととイオンは考えているのである。

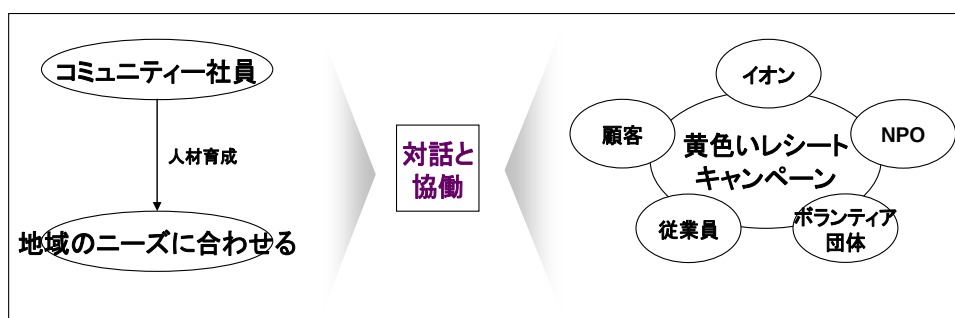
小売業であるイオンにおいて、社会貢献活動の最大の特徴は“ウィズ・カスタマーズ（お客様とともに）”ということである。木を植えるのもそうだし、「幸せの黄色いレシートキャンペーン」もそうだし、それから、「マイ・バッグ、マイ・バスケット運動」もそうだし、すべてお客様と一緒にやるとして活動である。イオンはそこに価値があると考えている。一日に来店する 200 万人からのお客様から何を学ぶということと同時に、逆に言うと、イオン自体がものすごい情報力を持っているので、それは社会に対して価値あるものにしなければな

らないと思っているし、それは一つの大きな財産である。

もう一つ、イオンには大きな財産がある。それは 9 万 4000 人のいわゆる“コミュニティ社員”と呼んでいる、世間ではパートタイマーと呼ばれるのである。なぜかという、この人々の大半は店のある地域の主婦の人たちだということである。その人々が持っている暗黙知を含めた知恵のようなものをいかに引き出して言語知に変換するかという能力が、店長及び店のマネジメントの人間にとっては非常に重要なことである。時間が来たら帰ってしまう普通のアルバイトさんやパートタイマーさんにするのか、或いは、一つの課題に対して、小売業の立場とその地域に長く住んできて文化を知っている人間としての立場から、「これ、店長おかしいですよ」とはっきり言ってくれるパートタイマーさんにするのかということは、非常に大きな違いである。小売業である以上は、これを引き出して言語知に変えて商品開発や企画のほうにフィードバックすることとはすごく重要な財産である。このあたりをもっと大切にする企業文化を作り出さなければならないとイオンは思っている。一方で、イオンは“コミュニティ社員”登録制度を導入するだけでなく、人材の成長支援を行っているのである。イオンでは自らが望んでステップアップできるオープンな教育制度を実施している。基礎教育はすべてのイオンピープル¹⁰が受講できる。自ら手を挙げて、自らキャリアアップとなるイオンビジネススクールも、従業員コースを問わずチャレンジできるのである。また、コミュニティ社員からナショナル社員、リージョナル社員への転換も可能である。

上の記述をまとめてみると、イオンは小売業ならでの特性を活かして、お互

図 3-2 イオンの社会貢献活動の特徴



出所：筆者作成

いに面識がないが、関わるステークホルダーとのリレーションが生まれてきたのである。その上で、「対話」と「協働」を通して、社会貢献活動を実現している。また、それを通して、お客様をはじめ、理解を得ている。それに従っ

¹⁰ イオンの従業員の総称。イオンにとって最も大切な資産の一つであり、イオンの価値を創造するに依りてである。

て、成果をあげることができるのである。もう一つの特徴としては、“コミュニティー社員”を採用することである。それに止まらず、人材成長支援を行って、“コミュニティー社員”らの知識やスキルを高めていくのである。従って、もっと正確に地域のニーズを見極めることができるのである。前節¹¹で述べたように、それは米国では、従業員が自ら地域のニーズを見極めるということと似ていると思われる。

このように、これらの特徴があったからこそ相乗効果が出てくるのではないかと考えられる。それらこそが、イオンらしさのスタイルと思っているのである。

3.6. イオンの社会貢献「マネジメント体制」

3.6.1. イオン環境・社会貢献部

①社会貢献のミッションや目標

イオンは、「お客様を原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」というグループ理念のもと、企業市民としての社会的責任を果たすため、社会貢献活動と環境保全活動を積極的に推進していくのである。同時にイオンは、これからの活動が地域に根ざしたものであると認識し、地域の方々とのパートナーシップを育み、循環型社会の構築を目指している。

②社会貢献活動の指針やガイドライン

イオンは、「お客様第一」を基本に、小売業としてお客様に安全で安心して利用できる商品・サービスの提供、店舗作りを通じて、豊かな暮らしと地球環境保全の両立を目指し、循環型社会の構築に寄与していくのである。また、地域社会一員として、未来を担う子供たちへの環境教育と実践を通じて、健やかな成長を支えているのである。

③重点分野

社会福祉、環境、地域社会の活動、国際交流・協力、災害救援、NPOの基盤形成などに社会貢献活動を行っているのである。

¹¹ 2.5.2. 米国企業のフィランソロピー活動ケース

④社員のボランティア活動と支援策

V 表彰、V 休暇・休職、V 登録、V 研修、マッチングギフト、地域貢献活動、V 情報提供、V 機会提供、施設開放などの活動と支援策がある。

⑤社会貢献活動に関する情報開示

情報開示についても積極的にいろいろなことを行っているのである。例えば、サステナビリティ報告書などに記載（イオン環境社会報告書 2007）、社会貢献活動に関するパンフレット・冊子などを作成（イオン環境社会報告書 2007）、（イオンコミュニケーションレポート 2007）、また、ホームページに社会貢献活動に関する情報などを掲載（URL：<http://www.aeon.info>）している。それらにより、企業内部では、従業員らに社会貢献理解への促進し、企業外部でも、理解を得るのに効果が現れてきたと考え得る。

⑥役割

イオンの環境・社会貢献部の活動の役割を一言で言うと、組織に“横串”を刺す機能である。店をつくる専門部隊、商品の開発の専門部隊、店舗をオペレーションする専門部隊など、縦の部隊がそれぞれあるが、環境や CSR に関わる取り組みは、全社的統一して取り組み、効果が出るといえるのである。

例を挙げると、店をつくるときでも、“エコロジー”というコンセプトを持った店舗をつくっていききたいとイオンは思っている。こうした場合、建築資材そのものをグリーン調達するということが必要である。例えば、今、イオンの店で使っている床材はグリーン調達をしている事例として、表面は 100%リサイクル可能な繊維性の床材である。しかも、樹脂も従来に比べて 4 分の 1 で、かつ、マテリアル使用量も従来比 35%オフの優れるものである。このようなグリーン調達の品目をどんどん増やしていくということに対して、環境・社会貢献部からもその専門組織に対して提案をしているし、店をつくる専門部隊と一緒に活動をするのが非常に多いのである。

また、イオンでは、風力発電を含めた自然エネルギーを導入することを積極的に推進していきたいと思っている。例を挙げると、北戸田の店にソーラー・システム（太陽光発電）を設置したが、そうした政策は環境・社会貢献部と開発の専門部隊とが一緒になって提案をしていくのである。

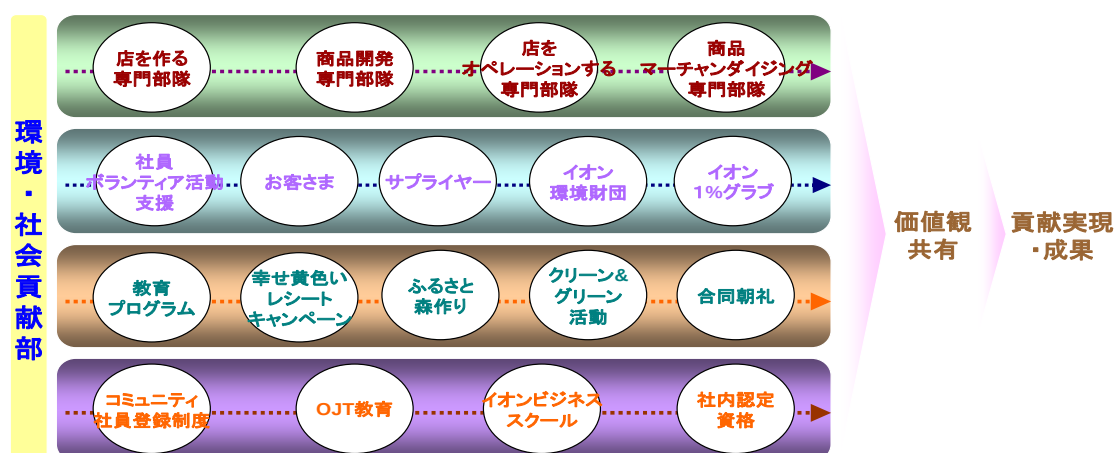
サプライヤーさんとの関係では、「トップバリュ」というプライベート・ブランドの商品をつくるときの製造プロセスの管理に取り組んでいる。例えば、「児童労働を使った工場に発注をしない」といった、企業倫理や労働環境に関してのマネジメントを動かす仕組みをつくらうとしている。2004 年 11 月には、国際規格の SA8000 の認証を正式に取得したのである。サプライヤーの工場は、

日本国内にあることは少なく、圧倒的に発展途上国に多くある。そこで、現地の最先端に位置する企業さんや工場に対して、モニタリングを含めて実際にイオンのスタッフも入っていくという仕事の仕方に変えているところである。これまでも品質や価格は当然管理項目として入っていたが、サプライヤーさんに対して、企業倫理・労働環境といったまったく新しい課題に関する管理を組み入れていって、Plan-Do-Check-Action のサイクルを回そうとしている。これも環境・社会貢献部が提案をして、商品のマーチャンダイジングを行う部隊と一緒に具体的な進捗管理に取り組んでいる事例である。

SA8000 の認証取得の前年に「イオン・サプライヤー・コード・オブ・コンダクト」（取引行動規範）をつくったが、サプライヤーさんと一緒にそれを“守っていく”という体制をつくっていくということも、環境・社会貢献部と専門部隊とが一緒になって動かしている。

これ以外に、前節で既に、述べたように、各店舗が中心となった社会貢献活動と密接に連携して活動を進めていくのである。例えば、社員のボランティア活動を支援し、お客さまやサプライヤー、それに、イオン環境財団、イオン1%クラブと連携するのである。また、従業員を含め、企業外部の人々に社会貢献理解へを促進するため、教育プログラムは勿論、「幸せの黄色いレシートキャンペーン」や「クリーン&グリーン活動」を通して、日々多くの人々に大きな影響を与えて社内外の価値観を共有するのである。その中で、イオンのもう一つの大きな特徴であるコミュニティ社員登録制度を導入して、OJT 教育やイオンビジネススクールなどを通して、それらの人々の成長支援をおこなっている。従って、コミュニティ社員らは自ら地域コミュニティのニーズを見極めること、これこそがイオンの強みといえるのではないかと考えている。

図 3-3 環境・社会貢献部の機能



出所：筆者作成

このように、環境・社会貢献部は、会社の中のかかなりの部分に入り込んで、一緒に動くという活動の仕方をしているといえるのである。会社を動かしている縦のラインに「環境」や「社会貢献」という概念を入れていって、ビジネスプロセスを変えていくということの“横串機能”を環境・社会貢献部が果たしているといえると思っている。

3.6.2. モニタリング仕組み

イオンが一番重要なのはモニタリングだと思っている。その典型的なのは ISO の例である。毎年一回、外部の審査員による監査もあるし、イオンは単体で 650 名くらい内部監査員がいるし、一ヶ月半にわたって、全店の全サイトに入って監査をおこなっている。そこで構造的な問題が報告されているので、それを環境委員会という場に報告をしてそこで方針の修正などが出てくるのである。モニタリングを担う内部監査というのが一番重要で、計画があり実践をするということはどこでもやっているが、実際に実践をしてみると現実と乖離するということが多々あるので、構造的な要因で乖離している場合にはメスを入れるのである。問題の優先順位をどうつけるかということが最も重要なので、そのためにはモニタリングどれだけ組織的、体系的になされるかということが問われている。内部監査から、ジャスコとマックスバリュで起こっている環境面の最大の問題が浮き彫りにされてくるのである。

社会貢献活動という広い概念においても、それが実際に社会からどのように評価されているかということについては、やはりモニタリングの仕組みをつくるということが重要であるとイオンは考えている。これについては ISO ほどのマネジメントの体制ができていないが、プロジェクトごとに環境社会報告書やウェブサイト公表したり、あるいは、社会貢献活動に関して店での報告を逐一必ず行っている。それに対する地域のお客様からのリアクションがどうかということをもとめて、そして総括をする、ということが通常マネジメントの中に入れようとしていることである。例えば、店長の仕事、あるいは、副店長の仕事の中にそれが組み入れられるようにしている。

「幸せの黄色いレシートキャンペーン」では、年に 2 回、貯まったレシート記載の合計金額の 1%を地域団体に寄贈するというをしている。店の店長や幹部が NPO とフェース・トゥ・フェースで直接会って商品を寄贈しているから、そのときに、団体さんとのリレーションが生まれるのである。また、レシートがあまり集まらずに、自分たちの活動が知られていないという問題意識を持つ

ている団体さんにたいしては、店を使ってその団体の活動をプレゼンテーションするための場所をジャスコが貸している。そこで、買物に来るお客様と NPO とリレーションが発生している。当然、イオンの人間は事務局をやりながら横で見ているので、そこで三者間の情報交流が発生する。そこでは本音の話が出てくるから、そういうものをまとめて総括していく、そういうことの積み重ねによって、社会貢献活動のモニタリングを行っているのである。

3.6.3. 「業務執行」と「経営監督」の分離

スピードを持った変革と透明性の高い経営を実現するために、イオンのコーポレートガバナンス（企業統治）は 2003 年の改革以来、経営監督と執行の役割を明確に分離して、執行役と取締役会が執行責任と成果責任を厳格に問うことで、経営の合理化と適正化を実現している。また、取締役会を始め、監査委員会、指名委員会、報酬委員会それぞれの取締役の過半数を社外取締役が占めることで、透明性の高い経営の実現を目指しているのである。

3.6.4. 独自の「諮問委員会」の設置

イオンは、客観的な意見を経営に活かすために独自の「諮問委員会」を設置したのである。より客観的な意見を経営に反映させることで、企業価値を高める取り組みを行っている。2006 年度は「お客様」諮問委員会では、各界の文化人やお客さま副店長の代表から、団塊の世代への対応に関しての意見を聞いたのである。もう一つの「夢のある未来」諮問委員会においては、学識経験者などの人々から、街づくり三法をテーマに少子高齢化社会のコンパクトシティ対策について議論が行われているのである。

3.7. おわりに

本章では、イオンの事例分析として経緯、活動、位置づけ、特徴、そして、マネジメント体制に関してみてきた。それらに基づいて以下のことが言える。

イオンは昔から既に、「環境」、「企業市民」という言葉があって、実際的に動いたのである。また、様々な社会貢献活動をおこなう中で、「幸せ黄色いレシートキャンペーン」というなど、イオンならでの活動を通して、関わるステークホルダーと「対話」と「協働」を積極的に推進してきたのである。従って、幅広くリレーションを生み、信頼関係が構築してきたといえる。さらに、イオン経営トップは常に「環境」と「社会貢献」という言葉を忘れず、企業理念をはじめ、組織内部の中で重要な位置付けを示したのである。マネジメントにおいては、他の会社と同じように社会貢献部を設置したが、イオンの「環境・社会貢献部」は組織内部で“横串機能”を果たし、店舗の社会貢献活動と密接に連携、社会貢献理解への促進、人材育成など、幅広い分野で取り組んできたのである。

そこで、イオンの「環境・社会貢献部」は組織内外で、「インターメディアリー」という橋渡しの役割を果たしたといえる。

第4章 結論

4.1. はじめに

本章では、まずこれまでの事例研究分析から得られた発見事項を序論で示したリサーチ・クエスチョンに答える形でまとめ、次に理論的含意と実務的含意を論ずる。最後に、将来研究への示唆を与える。

4.2. 発見事項のまとめ

発見事項のまとめは、リサーチ・クエスチョンに答えていく形式をとることとする。はじめに、各サブシディアリー・リサーチ・クエスチョンである「イオンの経営トップは管理職と社員にどのように社会貢献の位置づけをしめしているのか?」、「イオンの環境・社会貢献部はどのような役割を果たしているのか?」、「社会貢献活動においてイオンはどのようなマネジメント体制作りを行っているのか?」に答える。そして最後に、メジャー・リサーチ・クエスチョンである「イオンはどのように社会貢献活動をおこなっているのか?」に答える。以上のような順序で発見事項についてまとめていく。

SRQ1) 「イオンの経営トップは管理職と社員にどのように社会貢献の位置づけをしめしているのか?」

① 「お客さま副店長制度」

各店舗に同じマインドを持たせるために、イオンは「お客さま副店長制度」を実施している。それは、「市民・お客さま」と「従業員」という2つの目で店舗の中を見ることで、もとより、お客様側に寄って、お客さまのニーズを満足していくのである。

② 従業員への社会貢献理解の促進

まずは従業員らの社会貢献活動についての認識は期待しているようなレベルまだではない状況である。そこで、イオンの経営トップは「幸せの黄色いレシートキャンペーン」、「クリーン&グリーン活動」と「ふるさと森作り」、「合同朝礼」などを通じて、従業員らへの社会貢献理解を促進して、自らを変えていくのである。

SRQ2) 「イオンの環境・社会貢献部はどのような役割を果たしているのか？」

イオンの環境・社会貢献部は幅広い分野で取り組んでいるのである。具体的には以下の通りである。

①組織に“横串”を刺す機能である。

組織内部でのいろいろな専門部隊と連携して全社的に統一して取り組んでいるのである。

②店舗の社会貢献活動と密接に連携

社員のボランティア活動の支援、お客さま、サプライヤー、そして、イオン1%クラブ、イオン環境財団など連携するのである。

③社会貢献理解への促進

「幸せの黄色いレシートキャンペーン」、「クリーン&グリーン活動」などを通して、企業内外部の人々の理解をもらい、関わるステークホルダーと「対話」と「協働」を通じて、リレーションを生むのである。

④人材育成

イオンの大きな特徴であるコミュニティー社員登録制度を導入している。ただ導入しているだけでなく、それらの社員をOJT教育やイオンビジネススクールなど、人材成長支援をおこなっている。それによって、コミュニティー社員は自らその地域コミュニティーのニーズを見極めることができてきたのである。

SRQ3) 「社会貢献活動においてイオンはどのようなマネジメント体制作りを行っているのか？」

①イオン環境・社会貢献部の設置

環境・社会貢献部は、会社の中のかかなりの部分に入り込んで、一緒に動くという活動の仕方をしている。会社を動かしている縦のラインに「環境」や「社会貢献」という概念を入れていって、ビジネスプロセスを変えていくということの“横串機能”を環境・社会貢献部が果たしている。

②モニタリング仕組み

モニタリングを担う内部監査というのが一番重要で、計画があり実践をするということはどこでもやっているが、実際に実践をしてみると現実と乖離するということが多々あるので、構造的な要因で乖離している場合にはメスを入れるのである。社会貢献活動という広い概念においても、それが実際に社会からどのように評価されているかということについては、やはりモニタリングの仕組みをつくるということが重要であるとイオンは考えている。

③「業務執行」と「経営監督」の分離

経営監督と執行の役割を明確に分離して、執行役と取締役会が執行責任と成果責任を厳格に問うことで、経営の合理化と適正化を実現している。また、取締役会を始め、監査委員会、指名委員会、報酬委員会それぞれの取締役の過半数を社外取締役が占めることで、透明性の高い経営の実現を目指しているのである。

④独自の「諮問委員会」の設置

イオンは、「お客さま」諮問委員会と「夢のある未来」諮問委員会を設置することにより、客観的な意見を経営に反映させることで、企業価値を高める取り組みを行っている。

MRQ)「イオンはどのように社会貢献活動をおこなっているのか？」

イオンは、小売業の特性を活かして、“イオンらしさ”のいろいろな社会貢献活動をおこなっている。まず「お客さま副店長制度」を導入して、「市民」と「従業員」という2つの目で企業を見ることで存分にお客さまのニーズを満足できるのである。また、イオンの経営トップは「クリーン&グリーン活動」と「ふるさと森作り」、「合同朝礼」などを通じて、従業員らへの社会貢献理解を促進して、自らを変えていくのである。次は、イオン環境・社会貢献部を設置して、ビジネスプロセスを変えていくということの“横串機能”を果たしている。店舗の社会貢献活動と密接に連携し、「幸せの黄色いレシートキャンペーン」など活動を通じて、組織内外部の人々の「対話」と「コラボレーション」をおこなっている。それによって、関わるステークホルダーと信頼関係というリレーションが生んでいるのである。最後に、コミュニティー社員登録制度を採用するだけでなく、人材成長支援をおこなっている。それによって、コミュニティー社員は自らその地域コミュニティーのニーズを見極めることができてきたのである。これが、日本企業におけるフィランソロピーの新たなところだといえる。それ上に、モニタリングや「業務執行」と「経営監督」の分離、独自の「諮問委員会」の設置することにより、透明性の高い経営の実現を目指しているのである。

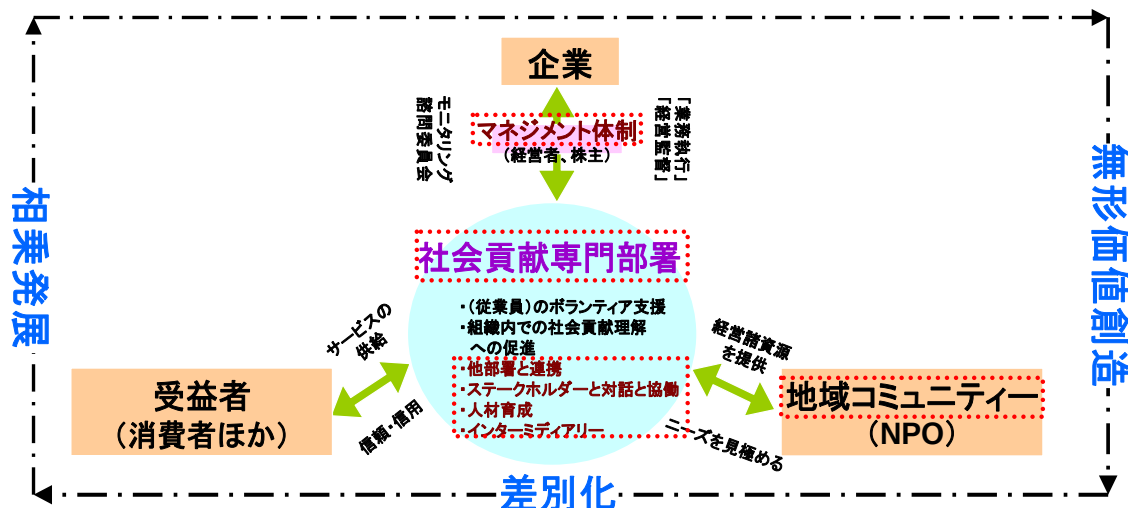
そこから、イオンの「環境・社会貢献部」は組織内外部で、地域コミュニティー（NPO）を含め、関わるステークホルダーと橋渡しの役割を果たす「インターメディアリー」と見なすことができると考え得る。

以上が、事例から得られたリサーチ・クエスションの答えである。

4.3. モデルの提示

本稿においては、具体的な企業の事例研究とインタビュー調査を、文献レビューに基づいて分析し、以下のモデルを提示する。

図 4-1 社会貢献モデル



出所：（三ツ木、1995）、（牛尾、1996）、（岡野、2006）、（松本、2007）を参照、イオンの事例研究をもと作成

社会貢献モデルの構築には、新たなステークホルダーを含め、関わる「ステークホルダー」の観点を重視し、それらを視野に全部入れると同時に、「マネジメント体制づくり」の視点からも、モデルを構築しなければならないと思っているのである。

まず、再び第 1 章の既往研究レビューを振りかえてみると、関わる「ステークホルダー」の観点からと「マネジメント体制づくり」の視点、両方の視点を全部入れて述べた研究は極めて少ないといえるのである。例えば、三ツ木（1995）や牛尾（1996）、松本（2007）は「社会貢献専門部署設置」の視点が述べているが、その役割、位置付けについて具体的ではない。一体どのように、貢献すべきなのか、自ら地域のニーズを見極めて対応ができて、成果・効果を収めることができるのかという明確な理論や提案、方向性が十分ではないと考えられる。

そこで、本稿では、それらの差を埋めてきたといえる。まずは、関わるステークホルダー（図 4-1 で括弧の中）、また、新たな地域コミュニティ（NPO）を付け加えた。そして、「マネジメント体制づくり」の視点から、「業務執行」と「経営監督」など観点からも、社会貢献モデルを構築してきた。最後には、「社

会貢献専門部署」の設置の視点から、既往研究の「社会貢献専門部署」を設置して、従業員のボランティア活動を支援し、組織内部での社会貢献理解を促進すべきだと論じていることに対して、本稿のモデルでは、文献レビューとイオンの事例分析、インタビューに基づいて、「社会貢献専門部署」は他部署と緊密に連携すること、ステークホルダーと「対話」と「協働」することで、新たなリレーションを生むこと、そして、その組織の従業員の専門的な知識やスキル、コミュニケーション能力など高めることが求められている。その上で、自ら地域コミュニティのニーズを見極めることも求められている。企業は「社会貢献専門部署」を設置することにより、人材育成などを通して、積極的に従業員の知識や才能、エネルギーを使うのである。

要するに、企業からは、「社会貢献専門部署」を企業内外でインターメディアリー、コーディネータとして位置付ける必要があると考え得る。

それを既往研究に補足したことが、本稿のモデルの中で、新規性ではないかと考えられる。

4.4. 理論的含意

本稿の理論的含意は、2つの面をまとめることができるのである。フィランソロピーについての再定義と日本企業におけるフィランソロピー活動のあり方について示唆、貢献したことである。

具体的には、まずはフィランソロピーの定義については第2章の中で既に記述しているが、固定的な定義は存在しておらず、ばらばらであることが分かる。本稿では、主に2つに分けて定義のレビューをおこなっている。つまり、非営利的な活動からの定義と啓発的自己利益を含んだ定義に分けている。既存の定義をみると、営利追求と企業のフィランソロピー関係、企業と非営利団体(NPO/NGO)の依存関係、両者が含まれている定義を扱っていない。本稿では、定義のレビューに基づいて、両者の関係を入れて自分なりの定義をした点で、貢献があるものと考えられる。

そして、企業のCSRに関するフレームワークを提示しながら、フィランソロピーの位置付けを提示したのである(図2-7)。また、社会貢献モデルを提示したのである。フィランソロピーを「CSR(社会的責任)の一環」として捉えていることに対して、本稿では、フィランソロピーを「CSR(社会的責任)」として位置づけ、「法的責任」、「経済的責任」を根源的責任として捉えている。

最後には新たな「ステークホルダー範囲の拡大とその間の問題点」と「マネ

ジメント体制」、「社会貢献専門部署の設置」その 2 つの視点を付け加えて社会貢献モデルを提示した点で貢献があると考えられる。

4.5. 実務的含意

最近では、「CSR」や「環境」、「社会貢献」という言葉が話題になって、社会的に注目を集めているのである。現在、日本においては、フィランソロピー活動に取り組んでいるが、たくさんの企業がまだ成果、効果が期待したとおりに、出てこないのが状況である。

そこで、本稿では、近年、社会貢献活動に取り組んで社会的に高い評価を得ているイオンの事例分析やインタビューに基づいて、社会貢献モデルを構築し、提案した。それが、上のような企業によい契機、啓発に一助に繋がり、今後の戦略的に社会貢献活動を行う際にも参考になると考えられる。さらに、日本においては、企業が中心となった社会であるので、社会との共創、共生とともに、企業の持続的発展、成長に繋がると考えられる。

4.6. 将来研究への示唆

ここでは、本稿に不足している部分を指摘しながら、日本企業におけるフィランソロピーマネジメントのあり方の今後の課題について述べ、本稿の結びとする。

本稿は、イオンの社会貢献活動のケース・スタディーを取り上げ、その中から日本企業におけるフィランソロピーマネジメントのあり方をモデル化し、理論的提言、実務的提言において記述した。しかし、本稿のモデルの「信頼性」を高める継続的な努力が必要にことである。組織規模が異なっている中小企業の社会貢献を明らかにする必要がある。また、本稿では、ヨーロッパにおけるフィランソロピーを記述していなかった。今後の研究は、ヨーロッパ、米国、日本三ヶ国におけるフィランソロピー活動対比しながら、その相違点を洗い出して、日本の社会貢献の特異、特徴を見出して、社会貢献モデルを構築することがさらに必要があると考えられる。

そして、モデルの検証である。モデルの妥当性と信頼性の向上だけでなく、モデルの新規性や優位性などを検証する必要がある。本稿のモデルは、日本企

業フィランソロピーのマネジメントにおける新たなモデル構築を試みたものである。しかし、本稿のモデルは一般企業の社会貢献活動の一助に繋がることができるかは、より一層の検証する必要があると考えられる。また、現在、話題になっている NPO/NGO 非営利組織と企業組織間のパートナーシップの構築についての研究がさらに必要があると思っている。

以上が将来研究への課題である。

参考文献

新井賢治 (1994) 「企業フィランソロピーと国際貢献」『参議院事務局』184,pp.26
－29

Arts,B.(2002) ““Green alliances” of business and NGOs: new styles of self-regulation or “dead-end roads” ?” *Corporate Social Responsibility and Environment Management* ,pp.26－36.

青木利元 (2000) 「米国ジャーナリストの見た日本の NPO の現状と未来」 330,
『公益法人協会』 pp.18－22

朝田三保子・薄井寛・竹中恵実・島井長英 (2005) 「企業による経済性と社会性の両立」『中央大学』 pp.1－71

足達英一郎 (2003) 「第15回企業白書と『CSR（企業の社会的責任）経営』」
日本総合研究所

岩井克人 (2005) 『会社はだれのものか』 平凡社

伊吹英子 (2001) 「企業フィランソロピーの変革」『知的資産創造』 10,pp.64－
77

伊吹英子 (2003) 「CSR（企業の社会的責任）の3つの本質」『企業研究会』 10,
pp.80－82

伊吹英子 (2003) 「経営戦略としての企業の社会的責任」『知的資産創造』10,pp.54
－71

伊吹英子 (2005) 「CSR の観点から企業戦略を再構築する」『情報処理教育研修
助成財団』 6,pp.9－15

池田光則 (1997) 「企業の社会貢献活動」『日本経営学会』 67,pp.195－200

池田弘一（2006）「2005 年度社会貢献活動実績調査結果要約」『日本経済団体連
合会』 10,pp.1－16

牛尾奈緒美（1996）「企業フィランソロピーに関する一考察」『三田商学研究』
39,pp.157－179

バーバラ・ダイアー「米国における CSR と企業フィランソロピーの現状」『日
本在外企業協会』 296,pp.50－53

Crane, A, and Matten, D. (2004). *Business Ethics: A European
Perspective*. Oxford: Oxford University Press.

中間正明（1997）『フィランソロピー社会経済学』東洋経済新聞社

板東慧（1993）「フィランソロピーの新たなトレンド」『国際経済労働研究所』
832,pp.7－17

林雄二郎・山岡義典（1993）『フィランソロピーと社会』ダイヤモンド社

花田光世（1992）「組織活性化とコーポレートコミュニケーション」『CORR
IDOR』 1,pp.8－9

深津千恵子（2005）「ステークホルダーと企業との関係に関する一考察」『東洋
大学大学院』 42,pp.239－253

岸本幸子（2007）「寄付者中心のフィランソロピーへ」『国際交流基金』 遠近
15,pp.28－31

河内祥子（2003）「企業におけるフィランソロピー活動の実態」『日本女子大学』
9,pp.219－229

橘高研二（2006）「企業の社会的責任(CSR)について」『農林金融』 9,pp.532－
541

経済同友会（2004）「企業と社会」『経済同友会』 1,pp.16－124

- 経済同友会（2004）「日本企業の CSR:現状と課題」『経済同友会』 1,pp.12－33
- 小林祐次（2004）「企業の戦略的社会的貢献活動の実現に向けて」『明治大学経営学部』 1,pp.1－47
- 桑田耕太郎、田尾雅夫（2005）『組織論』 有斐閣
- 影山裕子（1993）「フィランソロピー活動と企業」『和光大学社会経済研究所』 和光経済 25,pp. 1－20
- 加治敏雄（2000）「戦略的管理と企業フィランソロピー」『中央大学』 商学論纂 41,pp.101－127
- 河野俊二（1999）『エンプロイアビリティの確立を目指して』 日本経営団体連盟
- 森本三男（1989）「企業社会業績測定法としての企業格付け」『青山国際政経論集』 12,pp.93－119
- 森本三男（1994）「企業の社会責任と社会戦略」『産業経営研究』 15,pp.7－21
- 松永有介（1999）「企業と NPO の協働によるビジネスフロンティアの拡大」『知的資産創造』 7,pp.78－92
- 三ツ木芳夫（1995）「企業の社会的貢献活動に関する基礎的考察」『札幌大学』 47 (1) ,pp.23－42
- 三谷雅一（1995）『経営倫理学の実践と課題：経営価値四原理システムの導入と展開』 白桃書房
- 中村久人（2003）「日本国内企業の社会的貢献」『経営論集』 58,pp.71－91
- 日経プロジェクト（2007）『CSR 働きがい束ねる経営』 日本経済新聞出版社
- 大前慶和（1998）「企業の社会性に関する基本的な問題について」『三田商学研究』 41(3),pp.135－160

- 長沢恵美子（2005）「企業と社会貢献」『日本貿易会』 10,pp.18－20
- 大滝精一・山田英夫・岩田智（2000）『経営戦略』有斐閣
- 松本潔（2007）「企業の社会性に関する責任 ー考察」『自由が丘産能短期大学』 40,pp.31－56
- 関本昌秀（1992）「企業帰属意識の変化」『法学研究』 65,pp.287－312
- 島袋嘉昌（1988）「企業の社会的責任に関する視点」『東洋大学』経営論集 31,pp.215－216
- 島袋嘉昌（1988）「企業の社会的責任と収益性」『東洋大学』経営論集 31,pp.205－213
- 島田晴雄（1991）「企業の社会的役割」『大蔵省財政金融研究所』 11,pp.1－14
- 塩澤修平（1993）「企業戦略としてのフィランソロピー」『三田学会雑誌』 85(4),pp.134－152
- 桜井克彦（2003）「企業社会責任研究の生成・発展・分化とその今日的課題」『財団法人学会誌刊センター』経済科学 47(4),pp.29－49
- 桜井政成（2007）「ボランティアマネジメント」『ミネルヴァ書房』
- 丹下博文（1994）『検証・社会貢献志向の潮流』同文出版
- 高橋陽子（2004）「元気な社会のために企業は何ができるのか」『JCFA』クレジットエイジ 25(10),pp.4－8
- 谷口勇二「企業社会責任研究の新展開」『財団法人学会誌刊センター』経済科学 45(2),pp.75－94
- 栃木一三朗・京極高宣・渡辺一雄（1997）「ボランティア新世紀」『第一法規出版』

- 土肥寿員（2002）「ガバナンスとアカウンタビリティ」『公益法人協会』 7,pp.2
ー9
- 高坂晶子（2005）「企業と NPO の協働の在り方」『日本総合研究所』 6,pp.11ー
42
- 高田尚、戸口里美（2005）「わが国の「寄付文化」 興隆に向けて」『三井トラス
ト・ホールディングス』 51,pp.26ー38
- 高田一樹（2007）「企業の社会貢献と大義」『立命館大学 』 コア・エシックス
3,pp.239ー247
- 高田馨（1979）「社会的責任論と経営目的論」『大阪大学経済学』 28(4),pp.28ー
34
- 竹内拓（1999）「営利企業の非営利活動（社会貢献活動）の実態と今後のあり方
ー非営利活動の意義、正当化理由の多様性とかつ形態の再検討ー」『産能短期
大学紀要』 32,pp.215ー231
- 高浦康有（2006）「企業と NPO 協働と倫理」『東北大学経済学会』 研究年報経
済学 67(4),pp.433ー442
- 土屋守章（1991）「現代企業論」『税務経理協会』
- 渡辺一雄（1994）「日本型フィランソロピーを考える」『第一法規出版』 労働時
報 47(2),pp.14ー17
- 山田太門（1995）「フィランソロピー活動の基礎理論」『季刊社会保障研究』
30(4),pp.332ー341
- 上山静一（2005）「企業の社会的責任」『アイソス』 10(7),pp.62ー65
- ジャパンウエイ（2000）「個人・企業の社会貢献とマッチングギフト」『オーク』
- ジャスコ株式会社（2000）『ジャスコ三十年史』 大日本印刷株式会社

Web サイト参考：

日本経済団体連合会社会貢献推進委員会・1%クラブ（2005）『2003 年度社会貢献活動実績調査結果』

<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2005/037/youyaku.pdf>

日本経済団体連合会社会貢献推進委員会・1%クラブ（2006）『2005 年度社会貢献活動実績調査結果』

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

水尾（2004）「戦略的 CSR マネジメントと企業経営」『日本経営倫理学会』

<http://www.nikkei.co.jp/CSR/enquiry/item/enqu02.html>

岡野（2006）「日本企業の社会貢献活動による途上国支援の可能性と限界」『東京大学』

<http://repository.dl.itc.u-tokyo.ac.jp/dspace/bitstream/2261/7029/2/K-00568.pdf>

鈴木秀貴・岡田豊・真崎昭彦（2005）「CSR(企業の社会的責任)は普及するか」『みずほ総合研究所』 pp.1－30

<http://www.mizuho-ri.co.jp/research/economics/pdf/report/report05-1012.pdf>

謝辞

本研究を進めるにあたっては、多くの方々にお世話になりました。

指導教員である遠山亮子準教授のインタビュー先の紹介をいただいて、順調にインタビューができました。そして、犬塚篤助手は一々インタビュー項目についてのたくさんのアドバイスをくださいました。忙しいのに、インタビュー先まで連れてくださって、インタビューをする際に、大変役に立ちました。おかげさまで、上手くインタビューができたと思っています。

インタビューにご協力いただいたイオン秘書室の小林健太郎様、「環境・社会貢献部」部長である高橋晋部長といった方にお忙しい中、暖かく受け入れていただいたことを心から感謝いたします。

論文の作成にあたっては、遠山亮子準教授、犬塚篤助手に、研究の方向性や視点についての示唆、論文の記述法などをいただきました。また、遠山研究室メンバーである、馬上雅之さん、張楠さんと研究について議論をさせていただき、様々な辛いことなどを共有してきました。

最後に、研究で関わったすべての方に、特に、指導教員である遠山亮子先生に改めて厚く御礼申し上げます。