

ISSN 2188-7942

奈良経営学雑誌

第7巻

Nara
Management
Journal

electronic magazine

奈良マネジメント研究グループ

©NGOMS

2014 -

目 次

論 説

C S R、企業市民活動そして企業ボランティア（上）
—— 欧米の経験に学ぶ ——

… 宮坂 純一

《論 説》

CSR、企業市民活動そして企業ボランティア（上）

— 欧米の経験に学ぶ —

宮坂 純一

- 1 発言する地域社会
- 2 地域社会関係活動としての企業市民活動（以上本稿）
- 3 企業市民活動としての企業ボランティア（以下『社会科学雑誌』第19巻）
 - 3-1 企業ボランティアの現実
 - 3-2 管理としての企業ボランティア
- 4 企業ボランティアの意義と限界

1 発言する地域社会

企業市民（corporate citizen : corporate citizenship）は1960年代にアメリカで生まれその後1990年代に入ってグローバルな規模でひろまった用語であり、学術的には企業の社会的役割・社会的責任を論じるマネジメント文献で次第に確立してきた概念である⁽¹⁾。それは、コトバ自体としては、自然人としての個人に適用されていた市民という概念がビジネスに従事する組織に比喩的に拡大適用された、「当を得たたとえ」⁽²⁾である⁽³⁾が、時を経てそ

のコトバが普及するにつれて、企業市民に対する人々のイメージ、企業市民の意味、その概念は変化し、さまざまな意味合いで用いられ、今日では、解釈が分かれる「厄介な」術語（テクニカルターム）の1つとなっている。

幾つかの例を挙げると、ザデク（Zadek, S.）に拠れば、企業は社会の期待に2段階に亘って応えてきた。第1段階の対応は経済的財貨をつくり出すことによって「己の責務を果たすこと（“doing its job”）」である。第2段階の企業の応答が「企業市民」行動であり、「企業市民」とは「国及び地域レベルの法規が要求する以上の、明示的な、社会的あるいは環境的目的を有すること」である。そして第2段階の企業市民には複数の世代が存在し、つぎのように公式化されるような課題が突きつけられてきた。第1世代では、「企業は、商業的価値を損なわずに更にはそれを付け加えるような方法で、そのビジネス活動に責任を持つことができるのか？」と。第2世代では、「将来も繁栄していけることに責任を持つ企業であるのか？」が課題であり、SRIがその推進力となった。第3世代では、「貧困、排除そして環境悪化の進行を食い止めることに貢献する企業市民であるのか？」が問われている。ザデクは、2000年以降は「第三世代の企業市民」の時代である、と論じている⁽⁴⁾。

ザデクの上記のような解釈は企業市民を広義に捉えたものであり、後述のごとく、企業に社会的責任を問う考え方（CSR）と同一である。

またペレグドフ&セメニェンコ（Перегудов, С. П. & Семенов, И. С.）は、ボストンカレッジ企業市民センター（the Boston College Center for Corporate Citizenship : <http://ccc.bc.edu/>）の活動に依拠して、企業市民は3つの次元で実現されると解されている、と欧米諸国の企業市民研究を読み解いている。いわゆる「3次元の企業市民」（three dimensions of corporate citizenship）である⁽⁵⁾。それは、第1に、コミュニティの領域における（地域からグローバルまで）企業市民活動であり、第2に、企業に利潤をもたらす社会的に重要な商品・サービスを生産するという意味での企業市民活動であり、第3が、すべての管理レベルでの企業市民原則の導入を目指して責任ある企業家活動を実践するという企業市民活動である。

ペレグドフ&セメニェンコの「3次元の企業市民」観は企業市民概念が幾つかの相を組み込む形で徐々に構築されるに至った経緯に対応している。

このような（解釈が多様化している）学界の流れを踏まえて企業市民概念を整理したのがマッテン&クレイン（Matten, D. & Crane, A.）である⁽⁶⁾。彼らに従えば、企業市民概念には幾つかの支配的なアプローチがある。ひとつは「限定された企業市民」観（limited view of CC）であり、企業市民は、企業フィランソロピー、社会的投資あるいは地域コミュニティ（以下、地域社会あるいはコミュニティと表記することがある）に対する責任に帰着させられている。たとえば、キャロル（Carroll, A.）の有名なピラミッド型責任モデルの最上位に位置する「裁量的責任」がその象徴的な事例であり、「戦略的フィランソロピー」として提示されることもあるが、これは通常「企業の利己心」の問題として見なされる。

2つめは「企業市民＝CSR」観 (equivalent view of CC) であり、CSRが理論的に多くの点で読み替えられて企業市民概念が構築されている、と捉えている⁽⁷⁾。

本稿の筆者(宮坂)は第2の立場(現代の企業市民概念はCSRと「同義」である)に共感している(正確に表現すると、現代では、多くの文献あるいは言説では、例えば、最近の「ボストンカレッジ企業市民センター」に代表的にみられるように、企業市民活動の名の下に、実質的には、「総体としての」CSRが語られている、と理解している)が、狭義の企業市民活動も依然として重要な意義を持っているとも認識している。それは、企業と個々のステイクホルダーとの関係に表れているものであり、本稿の文脈で言えば、「企業市民活動」は「企業とコミュニティの関係」に限定されて把握されることになり、第1の観点(すなわち、本稿なりに言い換えると、「企業市民は企業とステイクホルダーとしての地域社会の関係を概念化したものであり、地域社会に対して企業が市民としての責任を果たすことである」、という立場)から、企業市民について論じることができる。その場合、「地域社会との関係を構築する活動」(community involvement)として実践されている企業活動が本稿で念頭に置いている「企業市民活動」である。これは、コミュニティ参画・開発、地域社会参加、地域社会への貢献等々、様々な名称で語られている。

歴史的経緯から言えば、冒頭でも触れたように、企業市民活動(コーポレート・シチズンシップ)は、アメリカで1960年代に生まれた、個々の個別企業が地域「社会の荒廃に立ち向か」⁽⁸⁾ わざるを得なくなり「良き市民としての活動」を求められたという(企業活動の業務外であるはずの社会問題の解決に関与するなかで展開されたという意味で)極めて「特殊な」実践的な性格を持つ企業活動に端を発している。そしてそのコーポレート・シチズンシップは1990年代後半以降、時代の要請を受けて、言葉を換えて言えば、企業に社会的責任を問う動きと連動して、再び、脚光を浴びることになった。いわば企業市民概念の「進化」ともいえる現象である。何故に、このようなことが生まれたのであろうか？

ここで幾つかの事柄を確認しておこう。

アメリカでは、ヨーロッパの企業市民活動運動の推進力(driver)が政府の規制であったのに対して、企業市民活動を動かす契機(momenntum)が主として民間セクターの中から生まれ発達していった。一方で、マーケットの主要なプレイヤー(従業員と消費者)が民間セクターに様々な問題を考慮するように働きかけると同時に、他方で、企業内部から変化の推進力が生まれそれが大きな力になっていったのである。キンニカット(Kinnicutt,S.)によれば、アメリカの私企業には、基本的には、次のような契機で企業市民活動に関与してきた歴史がある⁽⁹⁾。

第1に、企業内部の推進力。

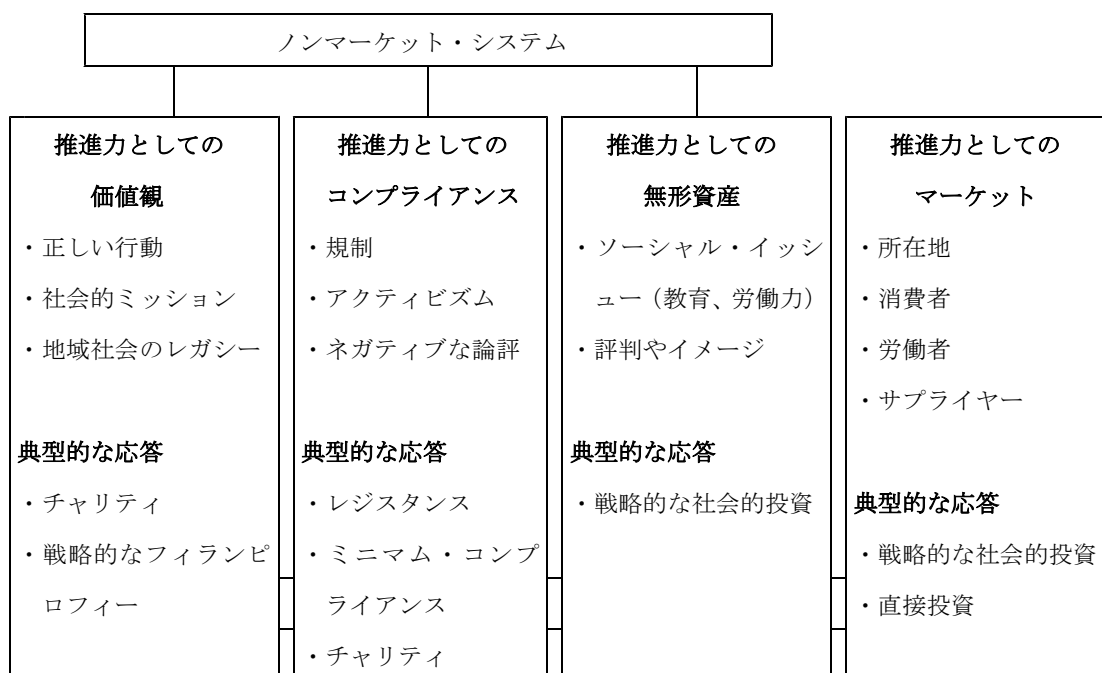
これは更に幾つかの契機に再分割される。

1) 伝統と価値観(フィランソロピィと倫理的な価値観の信奉)。これは「アメリカ企業のDNAの一部」である。

- 2) リスクマネジメント。アメリカでは企業市民活動をリスクマネジメントのツールとして把握している。
- 3) 競争市場の圧力。アメリカ企業には、一方で、「流行に乗り遅れまい」（keep up with the Joneses）という意識が強く、他方で、競争的優位に立つために、企業市民活動を戦略の一部として組み込んでいる。
- 4) イノベーションの機会
 アメリカ企業は、企業市民活動が、評判を高め、ブランド力が向上し、差別化を達成し、新しい製品が開発され、新規の顧客の獲得につながる等々、利潤獲得の機会を提供してくれる、と認識している。

グーギンス（Googins, B.）は、2002年の論文で、ボストンカレッジ企業市民センターの研究成果を総括する形で、アメリカ企業を地域関係構築活動へと動機付けている要因を4タイプに分類している⁽¹⁰⁾。
 図表1はそれを図解したものである。

図表1 企業市民活動のモチベーション格納庫



〔出典〕 Googins, B., “The Journey towards Corporate Citizenship in the United States : Leader or Laggard?” , *Journal of Corporate Citizenship* , No.5, March, 2002

《企業市民活動の推進力》

1) 非マーケット的なもの

- ・ 価値観：個人の道徳や「社会還元」欲求が推進力のベースにある
- ・ コンプライアンス：政府規制と草の根運動がコンプライアンスへの圧力を生み出している
- ・ 無形資産：評判、ブランド、関連性（リレーションシップ）を構築し高めたいという企業姿勢がある

2) 推進力としてのマーケット

マーケットが推進力となり、プロジェクトや投資が生まれている。いままでも製品開発・生産、従業員訓練などに関連したプロジェクトはあったが、これらのプロジェクトの特徴は、それらが、市場志向の目的だけではなく、非伝統的な社会的ステイクホルダーを巻き込んで着手されていることにある。低所得者層の職業訓練、「クリーンな」生産テクノロジー、「社会的に責任ある」消費財生産、ESOP等。

これらを見ると、アメリカ企業をして企業市民活動に取り組みさせてきた推進力について、ボストンカレッジ企業市民センター内では、表現（コトバ）は多少異なっているが、基本的な事柄が「共有」されていることがわかる。

第2に、多数のNPOの存在。

アメリカでは、NPOが企業市民活動の発達において触媒的な役割を果たしてきた。特に、政府が大衆の利害を適切に代表しない場合には、多くのNPOが彼らの利害の代理人として機能している。

第3に、政府の規制。

アメリカでは、政府は、基本的には、企業市民活動を推奨し（endorse）まとめる（facilitator）というマイナーな役割を果たしている。

アメリカの1980年代は規制緩和が進み、企業や経営者が無謀とも思える方法で自己の利益を追求した「自由放任主義」とも形容される時代であった。「やらなければ損」との考えで戦略として展開された合併やレバレッジド・バイアウト。その結果、何が残ったのか。無視された大衆、荒廃した地域社会、負債を抱えて倒産する企業の続出。このことは、少なからざる人々のなかに、企業の短期的な利益追求を黙認・承認・是認・支持しそのような企業決定の社会的含意を無視した為に、我々は、結局、「高い代償」を払うことになってしまった、という「共通の」認識を生み出すことになった。さらに言えば、（自由放任主義から生じた市場の失敗の代表的・典型的現象形態である）環境破壊が一層深刻化してきたという事実がある。これに対して様々な方面から「怒り」の声があがった。自然環境破壊に対して企業が果たした役割は決定的なものではなかったのか、より端的に言えば、

企業の無責任な天然資源の浪費によって人間が種としての存続の危機に立たされているのではないのだろうか、と。人々は、このような立場から、企業に、（社会や環境から「元に戻せない」以上のものを持ち出さない、と言う意味での）持続可能なビジネス活動を（コーポレート・シチズンシップとして）要求するようになったのである⁽¹¹⁾。

フォムブルン（Fombrun, C. J.）は、コーポレート・シチズンシップは 20 世紀に支配的だった時代精神を変革し、企業は単に経済成長のエンジンであるだけでなく社会的・政治的統合の中核に位置する存在であることを積極的に認める改革運動（*crusade*）のなかから生まれてきたものである、と位置づけている。端的に言えば、それは、社会のメンバーであるという事実によって企業に付与される責任を意味している。「シチズンシップ」とは企業に対する「新しい」ものの見方・考え方が育ってきていることを象徴的に示そうとして用いられてきた（用いられる）コトバ（*term*）なのである⁽¹²⁾。

これは、一言で表現すると、「ステイクホルダー行動主義」と形容される動きである。「物言う株主」（株主行動主義）は有名であるが、株主だけではなく、その他のステイクホルダーも当事者意識を持つようになり、企業に対して自己の権利を主張し始めている。地域社会も主要なステイクホルダーの 1 つであり、「物言う地域社会」が次第に増えていった。地域社会の社会的課題は本来であれば政府が解決してくれるはずのものであり、営利企業に解決を委ねることはできない、しかし、政府は現実には何もしてくれないではないか、とするならば、自分たち（住民）の手で解決する以外に途は残されていない、と。このような観念が、今日では、単に地場産業を動かしたり地域に根付いた企業活動を活発化させただけではなく、新たにコミュニティ・ビジネス（ソーシャル・ビジネス）をうみだし、あるいは社会的企業の出現等という流れへとつながり、（第 3（ソーシャル）セクターとして知られるように）社会全体に一定の影響力を有する領域が生まれている。そして個々の企業もそのような動き（物言う地域社会の出現）に対応せざるを得なくなったのである。と同時に、地域社会の問題は地域社会レベルだけでは解決されるものではないことも次第に認識される（コミュニティが重層的に把握される）ようになり、それが現代の「企業市民活動」解釈（「企業市民活動は CSR 経営である」）に収斂している。但し、そのベースには「地域社会としてのコミュニティ」という考え方が依然として残っている。

地域社会というコトバは多義的であり、例えば、それは、規模的に考えても、いわゆる近所から地球規模まで幅広い空間を想定して使われている。本稿で念頭に置いている「地域社会」に限定したとしても、例えば、図表 2 のような多様なコミュニティがある。

図表2 企業とそのコミュニティ

コミュニティ	影響力の及ぶ範囲 (interest)
場所 (site) のコミュニティ	事業、オフィスあるいは資産が置かれている地理的な場所 (location)
フェンスライン・コミュニティ	直接の近所
サイバー・コミュニティ	インターネットを使って会社と関わり合いを持つことができる人々
利益コミュニティ	会社と共通の利益を共有するグループ
従業員コミュニティ	会社の近くに住み働いている人々

〔出典〕 Lawrence, A.T. & Weber, J., *Business and Society. Stakeholder, Ethics, Public Policy*, 12th Ed., 2008, p.365.

この企業市民活動には、したがって（今日的な視点から言えば）、倫理的であること、社会的に有益であること、利益があるないしは採算が取れること、という3つの側面があり、その行動はそれらの3つのコア的な実践によって実体を与えられるものである⁽¹³⁾。

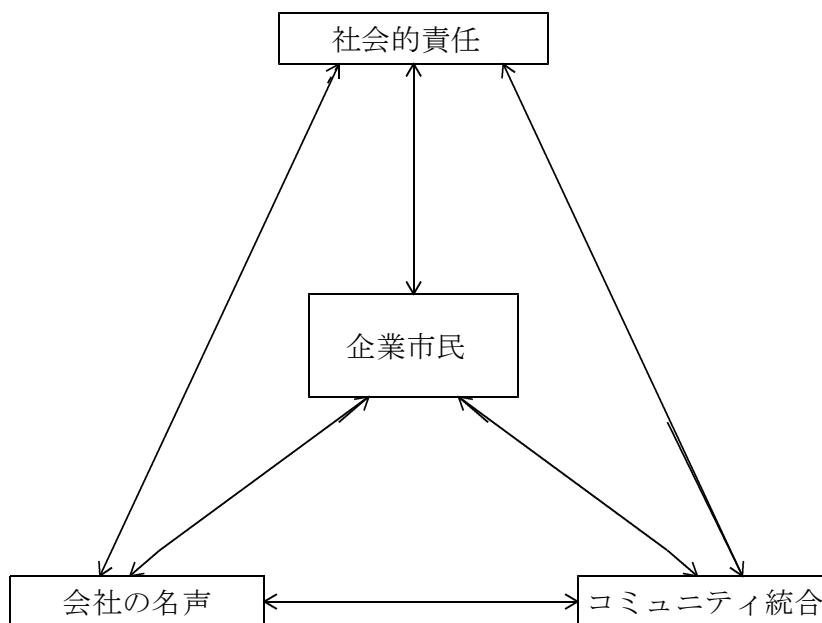
- 1) 当該社会（地域社会）で共有されている道徳・倫理原則が企業行動に反映していること、
- 2) 個人を彼らが働いているコミュニティへと統合する場として機能していること、
- 3) ステイクホルダーの要求のバランスをとり会社の長期的な価値を向上させる啓発された利己心の精神で経営されていること。

そして、3つの柱のなかで戦略的に最も重要視されているのがコミュニティ志向の行動である⁽¹⁴⁾。このことは（企業は、立地している地域社会と良好な関係を維持しなければ、存続しえない、という観念が行き渡っている）アメリカ企業の伝統でもある⁽¹⁵⁾。というのは、ビジネスを展開する場であるコミュニティに対して誠実さを維持しコミュニティ内部に密度の高い社会的つながり（tie）を構築しコミュニティとの社会的統合を実現する →

会社がコミュニティの道徳原則を理解し共有していることを証明する → 経営者が長期的観点で意思決定をおこなうことが可能となり、会社が利潤を上げながら存続し続ける途が広がる、というメカニズムが想定されているからである。ここには、人間は、日々の生活のなかで、仕事とレジャー、個人と組織、個人とコミュニティ、組織とコミュニティ等々の統合を迫られているが、企業にとってはそれらの人々とコミュニティとの間の結びつきを強めることが極めて大きな課題である、との認識がある⁽¹⁶⁾。例えば、ボランティアに対する企業の積極的な後援、コミュニティ・ネットワークの構築、環境運動への支

援、等々を介して。このような理解は、企業市民活動の開拓者的な企業と目されている企業が、そのような実践を積み重ねるなかで、従業員の疎外感を減少させ社会的統合を達成し、会社の名声を上げ長期間に渡る「存続」を可能にしてきた、という実践的な総括の反映でもある。その関連を図解したのが図表3である。

図表3



〔出典〕 Fombrun ,C. J., “Three Pillars of Corporate Citizenship : Ethics,Social Benefit,Profitability” , In Tichy,N M, McGill,A R and Clair,L St (eds.), *Corporate Global Citizenship : Doing Business in The Public Eye*, The New Lexington Press, 1997, p.27.

アメリカ企業の地域社会レベルの企業市民活動は、その実態をみると――一般的には、後述のように、企業寄付（フィランソロピー）やボランティア活動が有名であるが、それらを含めて――「厳密な定義がない」⁽¹⁷⁾と言われるように、実に「多種多様である」⁽¹⁸⁾。エプスタイン（Epstein, E. M.）は、そのような現実を踏まえて、次のような「施策」を典型的なものとしてあげている⁽¹⁹⁾。これらには 1960 年代からの実践活動が反映されている⁽²⁰⁾。

- 1) 地域社会の諸機関（例えば教育機関・文化機関）に対する金銭的および非金銭的な支援（企業フィランソロピー）、
- 2) 職業訓練、
- 3) レクリエーション施設（例えば公園・運動場・その他）の提供、
- 4) 法的に強制されている水準を上回る環境基準の達成、
- 5) 企業所在地における地域の経済的・文化的・政治的生活の向上をめざす活動の助成、
- 6) 地域社会の福祉の増進に関して同じ地域社会の他の各種セクターに対する模範演技者としての役割をはたすこと。

但し、事態を直視すれば、「企業国家アメリカ(Corporate America)」においても、「コミュニティへの企業の責任・・・は、一般的に見ると、十分に制度化されているとは言いがたい」⁽²¹⁾という状況が見られたのが「現実」であった。したがって、そのような（本来的には企業の業務ではなく、利益と直接には関係のない活動に、従業員の時間・エネルギーを組織化し関与させるという）「コミュニティ・アクション・プログラム」（伝統的な企業市民活動）を積極的に展開し企業内に制度化させていくより効果的な途はないのか、という問題提起がでてくることになる。これは、その後制度化への途が徐々に開けてきたことも事実であるが、今日でも問われ続けている問題である。

企業市民活動の制度化を促進したのは、一方で、前述のステイクホルダー行動主義であり、他方で、ステイクホルダー・マネジメントの展開である。アメリカで 1970 年代後半以降特に 1980 年代に「モラル改革運動」が生まれ、その動きのなかで多くの企業において（企業行動基準と称せられることもある）倫理綱領（code of ethics）が制定されるようになったことはそのことを象徴的に示している事象である。そしてその後、倫理綱領のなかで、企業市民活動が「企業の社会的責任」の一環として具体的に言及されるようになり、企業は、日々の企業活動のなかで、社会（ステイクホルダーズ）に対する責任を果たすことを「強く」求められるようになっていった。この流れを促進したひとつがグローバルな規模で制定された企業行動基準である。

企業行動の是非を判断する世界的な基準を示そうという試みの中から生まれた「コー円卓会議原則：より良き世界のための企業行動」には企業市民活動が明確に盛り込まれている⁽²²⁾。これは「共生」と「人間の尊厳」というふたつの倫理的理念に依拠して 1994 年に制定・発表された企業行動基準であるが、その第3章「ステイクホルダーズ原則」はコミュニティ―但し、コー円卓会議原則では、コミュニティが広義に、すなわち、地球規模のコミュニティから地域社会まで幅広く、捉えられている―との関係に触れ、そこには「私たちはコミュニティに対してつぎのような責任を有する」と明記されている。

- ・ 人権並びに民主的活動を行う団体を尊重し、できる限りの支援を行うこと
- ・ 政府が社会全体に対して当然負っている義務を認識し、企業と社会各層との調和のある関係を通して人間形成を推進しようとする公的な政策や活動を支援すること

- ・健康、教育そして職場の安全の水準の向上に努力している社会的諸団体と協力し、地域社会の経済的福利の発展をめざして共にたたかうこと
- ・持続可能な開発を促進・奨励すること
- ・自然環境の保護と地球資源の保持に主導的役割を果たすこと
- ・地域社会の平和、安全、多様性並びに社会的融和を支援すること
- ・地域の文化を尊重しその保全に努めること
- ・慈善寄付、教育及び文化に対する貢献、並びに従業員による地域活動や市民活動への参加を通して「良き企業市民」となること。

「コー円卓会議原則」は多くの国々で個別企業が倫理綱領を制定する場合に参考にしていく「基礎」資料の1つであるが、それぞれの国々にもその国の実情に合わせた行動規範（code）が制定されている。例えば、日本企業にもひとつの「ひな形」がある。「経団連企業行動憲章」（1996年12月制定（2002年10月改訂））がそれであり、その「実行の手引き」には、「企業の社会貢献活動の形態・活動分野」として、次のように記載されている⁽²³⁾（文章は本稿に沿って多少加工している）。

1 寄付

寄付は企業の社会貢献活動の中で中心的な役割を占め、社会の企業寄付に対する期待も大なるものがある。経団連では1990年に「1%クラブ」を設立し、個人や企業による社会貢献活動の促進に努めている。

2 マッチング・ギフト

企業と従業員が一緒になって助成する寄付形態の一つがマッチング・ギフトである。その仕組みは、従業員が公益団体などに寄付する場合、企業も同じ対象団体に同額あるいは一定割合を上乗せして寄付することである。寄付先の選定は企業それぞれの考え方に任せられており、従業員が指定する場合と企業内の代表者からなる社会貢献委員会などで決める場合とがある。米国では、従業員と企業の出資比率が1対2あるいは1対3の場合もある。

3 自主プログラム

「自主プログラム」とは、企業自らが、企画、立案し、場合によっては実施までを行う社会貢献活動のことである。プログラム内容としては、地域の定期的清掃、植樹、駅前や会社ロビー等でのアマチュア・オーケストラ演奏会の開催、チャリティ・スポーツイベント、育英奨学事業の実施など様々な分野がある。

4 企業財団

企業は、学術研究、環境保全、教育、文化・芸術活動などを助成したり、独自の公益事業を行うために企業財団を設立することもある。

5 従業員のボランティア活動に対する支援

「ボランティア」は基本的には個人が自発的に行うものであるが、近年の参加希望者の

増加に対応して、あるいは会社として姿勢を示す意味で、従業員がボランティア活動に参加しやすいよう社内の環境整備（ボランティア休暇取得制度、ボランティア情報の提供等）に取り組む企業が増えている。

6 その他の社会貢献の方法

- ・ 事業活動を通じて培ったコスト意識、効率的な業務遂行能力、組織運営ノウハウ等を提供する。
- ・ 技術をもった従業員を派遣する。
- ・ 自社の各種施設を提供する。

本稿は、主としてCSRの発祥地である⁽²⁴⁾アメリカにおいて展開されてきた企業市民活動（corporate citizenship）に焦点を合わせて（そして、必要に応じて欧米各国の事情を参照することによって）その流れ及び特徴を整理することを主要な目的の1つとしている。以下、節を改めて、企業市民活動を地域社会関係活動として位置づけた後、その地域社会レベルの企業市民活動である企業ボランティアに注目してまた現代のCSRの視点も交差させて、企業とコミュニティの関係を整理する。

2 地域社会関係活動としての企業市民活動

地域社会レベルの企業市民活動（corporate citizenship）（本稿の表現で「正確に」いえば、伝統的な企業市民活動）は、上記でも簡単に触れたように、1990年代以降のCSR関連の文献でも、corporate citizenship というコトバが前面に押しだされないこともあるが、重要視されている。それはステイクホルダー・マネジメントの立場からコミュニティを対象とした企業市民活動を論じるものであり、コミュニティが主要なステイクホルダーとして位置づけられ、企業と地域社会（コミュニティ）との関係が「地域社会関係活動」（community involvement）として捉えられ論じられている。

ローレンス（Lawrence, A.）たちは、企業市民活動（corporate citizenship）は、すべてのステイクホルダーに対して、社会の市民として、責任を持って行動している企業について幅広く言及するときに使われる考え方である、との立場から、ステイクホルダーとしてのコミュニティに対する企業の関わり方を「地域社会関係活動」（community involvement）という術語で概念化し、「企業のコミュニティに対する組織化された関与（involvement）」は「コミュニティ・リレーションズ」と呼ばれている、と述べている⁽²⁵⁾。

彼らは、ボストンカレッジ企業市民活動センター（2005年）の資料に依拠して、「年月を重ねるにつれて、地域社会関係活動は企業の周辺事業から脱し益々重要な位置を占めるようになってきた、と論じている。その根拠としてあげられているのが次のような数字である。

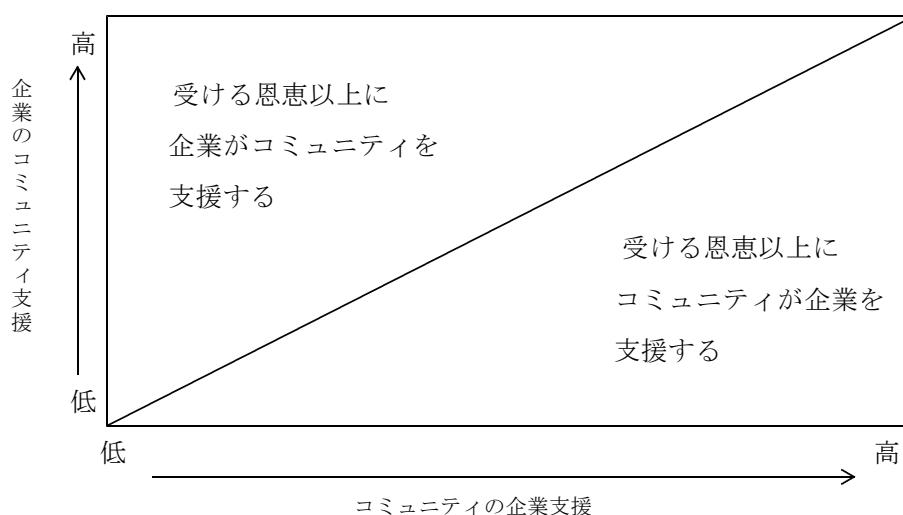
- ・ 81 %の企業が年次報告書の中でコミュニティ・リレーションズに関与していることを明示している、
- ・ 74 %の企業がコミュニティ・リレーションズ・プログラムについて文書化されたミッションステートメントを持っている
- ・ 68 %の企業が地域社会関係活動を企業戦略計画のなかに組み込んでいる。

地域社会関係活動は(企業や個人が地域社会を変革し改善することに積極的に関与する)「市民参加」(civic engagement)というコトバでも知られている(この場合、civic は都市や地域社会を念頭に置いたコトバであり、engagement は何かに関与していることである)。問題は、なぜに企業が地域社会に関与すべきなのか? 企業が市民参加するケースとはいかなるものなのか? にある。

これに対して、ローレンスたちは次のように応えている⁽²⁶⁾。

第1に、市民参加は企業が自らの企業市民活動ミッションを実現する主要な方法であり、社会的に責任ある方法で行動する企業は多くの便益を獲得する。たとえば、評判が高まり、変化するステイクホルダーの要望に速やかに対応できるようになるし、事業の展開によって生じる諸問題を回避したり矯正出来たり、従業員、消費者そして近隣住民のロイヤリティを獲得し、更には政府の介入を回避しあるいは少なくとも早めに対応できる、等々。

図表4 企業とコミュニティの相互支援の必要性



〔出典〕ポスト他著松野弘他監訳『企業と社会 企業戦略・公共政策・倫理 (下)』ミネルヴァ書房、2012年、59ページ。

第2に、企業活動に対してローカルレベルで支持を得られること—これが企業を地域社会関係活動に向かわせる特殊な理由である。地域社会は企業を必ずしも受け入れる必要はない。交通量を多大に増やし空気や水を汚染し有害な不適切な活動に従事する企業の進出（立地）はしばしば拒否されている。企業は社会からインフォーマルな「操業認可」（ビジネスを行う権利）を獲得しなければならないのである。民主的な原則が行き渡っている地域社会では、ある企業を歓迎するか否かを決定する発言権を市民が有しているのであり、その結果が企業にとって必ずしも有利であるとは限らないのである。

このような見解が提示される背景には、企業とコミュニティの関係は一種の相互依存関係であるという、アメリカ社会に「伝統的に」根付いている認識がある。なぜならば、両者の間には、経済開発、犯罪の減少、住宅・教育問題の解決、福祉・仕事・職業訓練、環境保全、災害・テロ・戦争に関連した救援活動、マイノリティ経営企業への支援等の解決すべき共通の課題がある、と考えられてきたからである。ポストたちは、その関係を図表4と図表5のように図解している。

図表5 コミュニティと企業の相互期待

コミュニティが期待している企業の関与
納税
仕事の創出と職業訓練の実施
遵法
学校への支援
芸術や文化活動への支援
コミュニティのヘルスケアプログラム支援
公園やレクリエーションへの支援
恵まれない人々への支援
公的な安全への貢献
経済発達への関与
企業が望むコミュニティサービス
学校。質の高い教育システム
レクリエーションの機会
図書館、映画館及びその他の文化サービス
適切なインフラ、例えば、上下水道、電気
適切な交通システム、例えば、道路、鉄道、空港、港
効果的な公共安全サービス、例えば、警察、消防

公平な税
スリム化された許認可サービス
質の高いヘルスケアサービス
協調的な問題解決アプローチ

〔出典〕 Lawrence,A.T., Weber,J. & Post.J.E., *Business and Society.Stakeholder, Ethics, Public Policy*, 11th Ed., 2005, p.322.

また別の資料(27)では、企業の地域支援活動領域について企業規模ごとに整理されている。それは、あなたの会社では地域社会支援活動資源（例えば、金銭、時間、製品やサービスの寄付など）をどのような領域に投資していますか？ 重要視している領域を上位から3つあげてください、という趣旨の質問に対する回答である（図表6参照）。

図表 6

地 域 社 会 支 援 領 域				
	全体	小企業	中企業	大企業
教育	53%	56%	47%	47%
ヘルス・ケア	35%	35%	34%	38%
職業訓練	32%	25%	45%	38%
芸術と文化	26%	29%	23%	19%
経済開発	19%	13%	27%	19%
環境問題	19%	19%	14%	26%
地域社会の安全	15%	14%	13%	21%
スポーツ	14%	15%	14%	14%
手頃な価格の住宅	12%	11%	14%	12%
チャイルド・ケア	11%	10%	14%	9%
読み書き	10%	8%	10%	15%
未回答	2%	2%	3%	1%

〔出典〕 Kinnicutt,S., “Corporate Citizenship in the United States” , *Corporate Citizenship Around the World : How local flavor seasons the global practice*, 2008, p.109.

これらの事例は、企業とコミュニティの間に、一方で、企業が「コミュニティにおいて企業市民としての役割や責任を引き受けることが期待され」、他方で、「企業は事業を展開するコミュニティからさまざまな支援を得られることを期待」し、「企業がコミュニティ問題の関係者として認められる」、という関係が暗黙のうえで成立していることを意味している。このような「社会契約」のもとで展開されているのが地域社会レベルの企業市民活動であり、「地域社会関係活動」（地域社会に関与し関係を構築する活動；community involvement）と称せられている企業-地域社会関係である⁽²⁸⁾。

企業とステイクホルダーとしての地域社会の関係には、CSRの視点から見ると、これはすでに常識化しているが、2つの側面がある。1つはコミュニティに対する企業のポジティブな貢献であり、もう1つが（工場閉鎖、失業、環境汚染等々の）ネガティブな対応である。前者が企業の地域社会に対する（社会的）貢献に相当している。但し、その具体的な活動内容が、現実には、上の行論で例示したエプスタインの整理や行動規範に明記されている事項からも推察されるように、実に多種多様であり、また、フィランソロピー、チャリティ等、「なれ親しんできた」「馴染み深い」「一般的な」コトバが幾つかありそれらが混同されて使われているという現状を反映して議論が「錯綜」していることもあり、統一的な「体系化」「交通整理」が難しい状況下にある。

したがって、地域社会関係活動（の具体的内容整理）については、基準の設定次第で幾つかのタイプの分類が可能である。例えば、キャロルとバックホルツ（Carroll, A. & Buchholtz, A.）はポジティブな貢献をギビング（giving）として総称し、次のように一両者には多分に重なる部分がある、と断りながら一両者の方法に分けている⁽²⁹⁾。

- 1) 経営者並びに被雇用者の時間と才能を寄付すること。これは幅広く展開されているボランティア活動のなかで具体的にあらわれるものであり、彼らはこれを地域社会関係活動と名付けている。
- 2) 金銭的な貢献をすること。企業フィランソロピー（慈善活動／企業寄付）（philanthropy）あるいはコーポレート・ギビングはこの範疇に属する。

確認すると、上記の分類から、キャロルとバックホルツにあつては、「企業フィランソロピーあるいはビジネス・ギビング」⁽³⁰⁾という表現で両者をほぼ同一視しているが、企業ボランティアはそれらのフィランソロピーあるいはギビングのなかには組み入れられていないことがわかる。

ボストンカレッジセンターの資料では、「コーポレート・ギビングと従業員ボランティアが地域社会関係活動の2つの主要な次元である」と記述され、従業員ボランティアがコーポレート・ギビングから「独立した」方法として理解（逆に言えば、従業員ボランティアは企業フィランソロピーには含まれない、と理解）されている⁽³¹⁾。

これに対して、フローレンスたちは「地域社会関係の重要な側面が企業フィランソロピーあるいはコーポレート・ギビングである」⁽³²⁾と述べ、企業フィランソロピーとコーポレート・ギビングをほぼ同一の意味として把握し、企業ボランティアをコーポレート・ギビングの一形態として位置づけている。フローレンスたちに拠れば、コーポレート・ギビング（したがって、企業フィランソロピー）には、3つの形態（①チャリティ寄付：お金の贈与（gift）、②現物出資（in-kind contribution）：製品あるいはサービスの贈与、③ボランティアの従業員サービス：時間の贈与）がある。

このような企業フィランソロピーあるいはコーポレート・ギビングを企業の地域社会関係活動を包括的に概念化した術語として用いている事例は実務の世界ではしばしば見られるケースであり、Adidasの「コーポレート・ギビング・ガイドライン」(Corporate Giving Guidelines)では、コーポレート・ギビングという名称のもとで3タイプに細分化されている⁽³³⁾。

コーポレート・ギビングの3つの形態：

- 1) キャッシュ寄付 (Cash donations)
- 2) 現物寄付 Donations in kind
 - ・ 製品
 - ・ 設備
 - ・ サービス
 - ・ ノウハウ
- 3) 企業ボランティア Corporate Volunteering

また谷本寛治に倣えば⁽³⁴⁾、企業の経営資源を活用した地域への支援活動は、

- 1) 寄付（金銭による寄付、ないしは非金銭的寄付）
- 2) 社員のボランティア活動
- 3) 本来業務を通じた支援

の3パターンに整理される。

今日では、企業フィランソロピーだけではなく、企業ギビングという語彙が使われるようになってきているが、そこには言語上の問題もある。

フィランソロピー (philanthropy) は、語源的には、「愛すること」(to love)を意味するギリシア語の philien と「人間・人類」(mankind)を意味する anthropos に由来する語彙であり、辞書的には、「チャリティ(慈善)という行為に示されるような、ヒトを助けたい欲望：人類愛 (love of mankind)」として知られている。ヒトを助けたいという「善意からおこなわれる」のが(本来の)フィランソロピーであるとすれば、金銭的な資源を寄付する企業の背後に存在する動機は、現実の問題として、何なのであろうか？ いわば純粋な善意以外のものがあるのではないだろうか？ という疑問が出てきても不思議ではないだろう。しかしながら、寄付する企業の真の動機見極め

ることが困難である。とすれば、フィランソロピーよりもギビングという語彙を用いた方が「無難」であろう、という考え方である。

上記の例で言えば、(企業フィランソロピーを企業が金銭上の資源を無償で与えることに焦点を合わせて記述し論じている) キャロルたちが、事前に「企業フィランソロピーはビジネス・ギビングである」、と断っているのがその一例である⁽³⁵⁾。

本稿では、一方で、このような現実(地域社会関係活動としての企業市民活動は幾つかの様式で分類することが可能であるほど多様に行われている、という実態)を踏まえて、他方で、企業の社会貢献は、伝統的には、企業ボランティアと(企業寄付を代表する形態としての)企業フィランソロピーの2つに集約されてきたとの判断に立って、とりあえず企業ボランティアについて、その歴史を振り返り現状を概観しそしてその意味を確認する。

(続)

注記

- (1) コーポレート・シチズンシップというコトバはアメリカで1960年代後半から企業経営者や一般大衆のなかで広く使われたと言われている(Epstein, E. M., "Business Ethics, Corporate Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States", *Journal of Business Ethics*, 8 (8), 1989, p.583. 邦訳: エプスタイン稿中村瑞穂訳「企業倫理、企業市民活動、および経営社会政策過程——合衆国の経験に照らして」(エプスタイン著中村瑞穂他訳『企業倫理と経営社会政策過程』文真堂、1999年所収)、151ページ)。他方、松岡紀雄によれば、1992年3月現在、コーポレート・シチズン(シップ)「という言葉を表題に含む英文の書物がアメリカでは1冊も刊行されていな」かった。松岡紀雄『企業市民の時代——社会の荒廃に立ち向かうアメリカ企業』日本経済新聞社、1992年、319ページ。キンニカット(Kinnicutt, S.)によれば、コーポレート・シチズンシップのルーツを1990年代に置く考え方と1960年にその始まりを求める説の2つがある。Kinnicutt, S., "Corporate Citizenship in the United States", *Corporate Citizenship Around the World: How local flavor seasons the global practice*, 2008, p.104.
- (2) Благов, Ю. Е., *Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции*, Высшая школа менеджмента, 2010, с.155.
- (3) 自然人である人間と「人工的につくられた」ヒト(会社)のシチズンシップのあり方(の異同)は2000年代初頭によく論じられていた。たとえば、Morrison, J., "Corporate Citizenship: More than a Metaphor?", *Journal of Corporate Citizenship*, No.10, 2003 参照。
- (4) Zadek, S., *Third Generation Corporate Citizenship*, Diageo, 2001, pp.4-14. 彼は、『シビル

- ・コーポレーション』の著者としても有名である。Zadek, S., *The Civil Corporation : the new economy of corporate citizenship*, Earthscan , 2001.
- (5) Перегудов, С. П. & Семенов, И. С., *Корпоративное гражданство: Концепции, мировая практика и российские реалии*, Прогресс-Традиция, 2008, с.42.
- (6) Matten, D. & Crane, A., “Corporate Citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization”, Research Paper Series : International Centre for Corporate Social Responsibility. (<http://citeserx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.510.9804&rep=rep1&type=pdf> アクセス 2017/04/05)。但し、マッテン&クレイン自身は、第3のアプローチとして、(権利を組み込んだ)「拡張」企業市民観 (a extended view of CC) を打ち出している。Matten, D. & Crane, A., *Business Ethics : Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, Oxford University Press, 2010, pp.76-79.
- (7) ボストンカレッジ企業市民センターには、センターではアメリカの企業市民活動の進化を捕捉して活動を展開している、との自己評価がある (Kinnicutt, op.cit., p.104.)。ちなみに、ボストンカレッジ企業市民センターは 1983 年創設であり、その時代の名称は「企業-地域社会関係センター」(The Center for Corporate Community Relations) であった。アメリカの企業市民活動はフィランソロピー寄付という長い伝統のもとに行われてきたが、その後次第にそれ以上のことを求められ、センターもそれに合わせて (企業が当該地域で操業が許可されその地位を確立できる、地域社会との強い絆を作りだせるように) より幅広い領域の活動をインスパイアし導くようになったために、名称を変更した、という訳である (Kinnicutt, op.cit.)。ウェブで確認すると、ボストンカレッジ企業市民センターは、2017 年 5 月現在、企業市民行動の発達を 5 つの段階で捉えている。これについては、<http://ccc.bc.edu/index.cfm?pageId=2009> : <http://ccc.bc.edu/document/docWindow.cfm?fuseaction=document.viewDocument&documentid=1823&documentFormatId=3434> 参照。アクセス 2017/04/25
- (8) Fombrun, C J., “Three Pillars of Corporate Citizenship : Ethics, Social Benefit, Profitability”, In Tichy, N. M, McGill, A. R and Clair, L ,St (eds.), *Corporate Global Citizenship : Doing Business in The Public Eye*, The New Lexington Press, 1997, p.27. : 松岡紀雄『企業市民の時代——社会の荒廃に立ち向かうアメリカ企業』日本経済新聞社、1992 年。コーポレート・シチズンシップは、「アメリカ的伝統」に沿って言えば、「一般には、企業組織と地域社会の多様な構成要素の間の自由裁量的で利他主義的で「業務外」的な諸関係を指すものとして用いられてきた」コトバである (Epstein, E M., op.cit., p.588. 邦訳「前掲稿」、162-163 ページ)。
- (9) Kinnicutt, op.cit., pp.110-112.
- (10) Googings, B., “The Journey towards Corporate Citizenship in the United States : Leader or Laggard?”, *Journal of Corporate Citizenship* , No.5, March, 2002 (<http://docserver.ingentaconn>

- ect.com/deliver/connect/glbj/14705001/v2002n5/s10.pdf?expires=1495593018&id=90737650&titleid=72010335&accname=Nara+Samgyo+University&checksum=45BC88F42819236015E74E9B47209A56(入手先 : <http://gse.publisher.ingentaconnect.com/content/glbj/jcc> アクセス 2017/04/25
- (11) Fombrun, op.cit., pp.29-31.
- (12) Fombrun, op.cit., p.28.
- (13) Fombrun, op.cit., p.32.
- (14) Fombrun, op.cit., p.32.
- (15) 宮坂純一『ステイクホルダーマネジメント』晃洋書房、2000年、第1章参照。
- (16) Fombrun, op.cit., p.29.
- (17) Epstein, op.cit., p.591. 邦訳「前掲稿」、168 ページ)。
- (18) Epstein, op.cit., p.592. 邦訳「前掲稿」、170 ページ)。
- (19) Epstein, op.cit., p.588. 邦訳「前掲稿」、162 ページ)。
- (20) 当時の事例は、Tichy, N.M, McGill,A.R and Clair,L.St.(eds.), *Corporate Global Citizenship : Doing Business in The Public Eye*, The New Lexington Press, 1997 に詳しく紹介されている。また、松岡紀雄『前掲書』にも数多くの事例が紹介されている。
- (21) Kadushin, C. and Clair,L.St., “Institutionalizing Community Action in Corporate America : A Road Map to Corporate Global Citizenship” (In Tichy ,N M. et al.(eds.), *Corporate Global Citizenship : Doing Business in The Public Eye*, The New Lexington Press, 1997,p.75.
- (22) ヤング著／経済人コー円卓会議日本委員会他監訳『CSR 経営』生産性出版、2005年参照。
- (23) <https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/cgcb/charter.html> アクセス 2017/02/24
- (24) CSR の発祥地はアメリカである (Stiftung,B., *The CSR Navigator: Public Policies in Africa, the Americas, Asia, and Europe*, GTZ, 2007 (http://www.ku.de/fileadmin/160124/CSR_Navigator.pdf アクセス 2017/03/21))。
- (25) Lawrence, A.T. & Weber, J., *Business and Society.Stakeholder, Ethics,Public Policy*, 12th Ed., 2008, pp.367-368.
- (26) Lawrence & Weber, op.cit., pp.366-377.
- (27) Kinnicutt, op.cit., p.109.
- (28) ポスト他著松野弘他監訳『企業と社会 企業戦略・公共政策・倫理 (下)』ミネルヴァ書房、2012年、58-59 ページ。
- (29) Carroll, A. & Buchholtz, A., *Business & Society.Ethics and Stakeholder management*, 7th Ed., South-Western,2008,p 463.
- (30) Carroll & Buchholtz, op.cit., p.468.
- (31) Corporate giving and employee volunteering are the major dimensions of community involve-

- ment : Community Involvement Study (<http://ccc.bc.edu/?pageId=2166> アクセス 2017/01/15)。
- (32) Lawrence & Weber, *op.cit.*, p.371.
- (33) Adidas's Corporate Giving Guidelines (http://www.adidas-group.com/media/filer_public/2013/07/31/corporate_giving_guidelines_group_level_july_2006_en.pdf アクセス 2017/05/25)
- (34) 谷本寛治稿「企業の社会貢献活動の新しいあり方」2001年、7ページ (<http://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/rs/handle/10086/17530> アクセス 2017/05/17)
- (35) キャロルたちは、フィランソロピーの1つの問題を、一方で、辞書的には、ギビングの動機が慈善的な・善意ある・寛大な (charitable, benevolent, generous) 性格のものであるのに対して、現実には、金銭的な資源をギビングする企業の背後に存在する真の動機を見極めることが困難である、という点に見いだしている (Carroll & Buchholt, *op. cit.*, p.468.)。チャリティとフィランソロピーの相違に関しては、長坂寿久『企業フィランソロピーの時代』日本貿易振興会、1991年、2～3ページで紹介されている。フィランソロピーはチャリティ（慈善）と同義語であるが、チャリティよりも広くかつ深い意味をもって使われている。通常いわれる違いは、「チャリティ」は問題・ニーズを慰めることが中心になるが、「フィランソロピー」は生活の質を高めることを目的として、問題・ニーズを減らすため、原因・コーズへの対応を中心とすることである。また長坂寿久に拠れば、企業フィランソロピーは、具体的には、「寄付および、企業の従業員・役員が行うボランティア活動」を指している（長坂寿久『前掲書』3ページ）。

奈良経営学雑誌 *Nara Management Journal*

第7巻 / Vol. 7

2017年09月30日発行)

発行所

奈良マネジメント研究グループ

NGOMS (Nara Group of Management Study)

事務局

Ozecho 720-23, Ikomasi Nara, Japan 630-0223

代表者

Jun'ichi Miyasaka

問い合わせ (contact)

juka2 (@ mark)kkf.biglobe.ne.jp

ISSN 2188-7942

electronic magazine

Nara Management Journal

Vol.7, September 2017

Article

CSR, Corporate Cotizenship and Corporate Volunteer (I)

..... Jun'ichi Miyasaka

Nara Group of Management Study