

アメリカ・企業・地域社会

——地域貢献で問われる企業の「社会的ビジョン」

ボストン・カレッジ・コーポレート・コミュニティ・

リレーションズ研究センター所長

エドマンド・M・バーク

神奈川県国際経営研究所では財団法人経済広報センター（斎藤英四郎会長）並びに社団法人海外事業活動関連協議会（盛田昭夫会長）との共催により、昨（一九九〇）年六月一八日に経団連会館国際会議場において国際シンポジウム「アメリカ・企業・地域社会」を開催した。以下はアメリカより招いたエドマンド・M・バーク博士（ボストン・カレッジ・コーポレート・コミュニティ・リレーションズ研究センター所長）の基調講演と、アメリカ側並びに日本側関係者による事例発表、パネル討論の記録である。

研究センターの活動

アメリカにおける企業のコミュニティ・リレーションズ活動が、過去一五年間に如何に台頭し変化してきたかについてお話ししたいと思います。また企業の先進的な取り組みについても具体的に紹介します。われわれの経験から言えることは、コミュニティ・リレーションズ活動の台頭はアメリカに限ったことではなく、全世界的に共通して見られる現象だということです。そういった意味

から、日本企業の内外における経験についても、皆様方からぜひ教えていただきたいと願っています。

本題に入る前に、まずボストン・カレッジのコーポレート・コミュニケーション・リレーションズ研究センター (The Center for Corporate Community Relations at Boston College) について紹介させていただきます。ボ

ストン・カレッジは永年連邦下院議長をつとめたトーマス・P・オニール氏の母校としても知られる総合大学です。われわれの研究センターは、この大学をベースとした研究所です。財政的には大学本部の支援に加えて、個々のプログラムに対する企業の拠出金、さらに会員企業からの年会費によってサポートされています。諮問委員会が設けられており、委員は企業のコミュニティ・リレーションズ担当の幹部、さらには経営者から成っています。今回一緒に来日したハネウェル社副社長のロナルド・K・スピード氏、タイム・ワーナー社のコミュニティ・リレーションズ部長のトニー・フェイ女史は、いずれもこの諮問委員会のメンバーです。NBCテレビやABCテレビの社長、テキサコ石油の元会長などもメンバーに名を連ねています。

研究センターの使命は、企業がそれぞれのコミュニティにおいて好意的に受け入れられ、また同時に地域社会の生活の質を改善するために役立つような戦略とプログ

ラム、方針を開発する手助けをすることです。

国際的な教育・研究機関としては、企業のコミュニティ・リレーションズ担当マネジャーを専門家として育成するための教育プログラムを実施しています。また、最高経営者やジェネラル・マネジャーがますます重要となってきたコミュニティ・リレーションズに関する責任を遂行できるよう、それを支援するための教育プログラムを提供しています。研究センター創設以来の五年間に、アメリカとカナダの五〇〇以上の大手企業が、われわれのセミナーやワークショップにCEOを含む多くの幹部を派遣しています。

ボストンの中心街から車で二〇分ばかりのニュートンという町に位置するわれわれの研究センターでは、企業のコミュニティ・リレーションズ担当の幹部や研究者が利用できるよう、コミュニティ・リレーションズ関係の情報とプログラム資料を揃えたライブラリーを備えています。コミュニティ・リレーションズのプログラムに関しては、一二〇〇以上の企業と組織についての情報が整然と保管されています。

また、研究センターでは企業に対しコンサルタント・サービスを提供し、個々の企業の戦略や計画づくりの援助をしています。毎月コミュニティ活動に関する豊富な情報を盛り込んだ、『Corporate Community Relations

Letter』というニューズレターも発行しています。

「小切手」から「戦略」へ

過去五年間、アメリカを中心とした世界的な有力企業と力を合わせて活動を進めながら、われわれはコミュニティ・リレーションズの分野における劇的な変化を目的のあたりに行きました。アメリカ企業のコミュニティ・リレーションズ活動は、従来の要請があればそれに対応するという、いわば反応型の慈善、フィランソロピー (philanthropy) から、それぞれの企業の社会的ビジョン (social vision) に基づいた戦略やプログラムへと移行してきたのです。

いまから一五年ほど前、大手企業の大半のコミュニティ・リレーションズ活動といえ、いわゆる小切手慈善活動 (checkbook philanthropy) に限られていました。すなわち地元のコミュニティのチャリティに、例えばユナイテッド・ウェイ (中央募金会) や美術館、シンフォニー、あるいは会長や社長が卒業した大学に金銭的な寄付をするというものでした。企業は外部からの寄付要請にただ応じただけで、決定は決して戦略的になされたものではありません。その寄付がどのように使われるのか、社会的に緊急なニーズに役に立っているかどうかにはあ

まり関心がなかったのです。慈善活動で社会的に認められるかどうかということには、企業としてさして関心がなかったのです。

しかし、現在はそうではありません。アメリカの企業の多くは綿密な配慮に基づく寄付プログラムを立案し、緊急に対応を迫られたコミュニティの社会的ニーズのために寄付金が有効に利用されることを望んでいます。アメリカ最大級の電話通信網を持つ通信会社GTEは、住民の意識を調査することによりコミュニティが何を必要としているかを探っています。アメリカの企業は、企業の事業目標を反映するような団体や機関へ寄付をしようと考えているのです。後ほどタイム・ワーナー社のコミュニティ・リレーションズ・プログラムについて説明をいただくときに、フェイさんから具体的なお話があるはずです。

ボランティア活動のプログラムが活発になってきたことも顕著な変化です。アメリカの企業はその貢献の一層の効果を発揮するために、従業員に対しコミュニティの組織や社会的な機関に対してのボランティアとしての参画を促しています。多くの企業は寄付のプログラムをボランティアのプログラムの結びつけています。後のパネル討論の際にスピード氏から、ハネウエル社がいかにその目的を達成してきたか説明してください。換

言すれば、アメリカの企業は、コミュニティ・リレーションズ活動の組織や、管理の仕方に関して一段と戦略的になっているのです。武田哲夫氏からは、IBMがいかに戦略的な計画づくりによってコミュニティ・プログラムを發展させてきたかについて、くわしいご説明がいただけると思います。

企業に不可欠な「社会的ビジョン」

今日アメリカの企業が抱いているのは、コミュニティ・リレーションズ活動がいわゆる企業の社会的ビジョンに不可欠であるとの認識です。事業そのもののビジョンに直結しているとの認識も生まれています。

企業の成功には、言うまでもなく事業に対する明確なビジョンを持つことが不可欠です。三年ないし五年後に企業はどうあるべきかという洞察です。自分の企業は将来どういう位置にあるべきかというステートメントであり、通常は収益とか市場占有率、商品展開などで表現されます。

こうしたビジョンを達成して企業として成功するためには、併せて社会的ビジョンも持たなければならぬという認識が急速に高まっています。ここでいう社会的ビジョンとは、社会全体やコミュニティが抱える問題、そ

れらの企業に与える影響、さらにはそうしたビジョンを達成するための戦略についての分析的な理解です。コミュニティにおける住宅の整備、環境保護に対する意識、人種間の関係、企業が必要とする人材の変化に即応できない教育システムの問題、企業の意思決定に影響する新たな規制を支持するようなコミュニティの動き、犯罪、麻薬中毒……こうした諸々の問題は、企業の成功はおろか存続にさえも阻害要因となるからです。

まさにこうした問題に効果的に対応するためにこそ、企業には社会的ビジョンというものがなければならぬのです。それは企業の基本的な哲学であり、社内の隅々にまで浸透し、事業計画のすべてにわたって整合性を持ったものでなければなりません。そうした社会的ビジョンを明確にして初めて企業は、現代の複雑な社会において成功を収めることが可能となるのです。

ここでひとつ、社会的ビジョンがどういうものか例を示したいと思えます。昨年、モンサント・ケミカル会長であるリチャード・マホニー氏は、一九九一年までに同社の工場が排出するガスを九〇%削減すると発表しました。この決断は、見事な洞察力を示すものでした。人が環境を汚染する企業に対してますます批判的になってきたことを、彼はよく認識していたのです。多くの環境保護団体が、企業に対してより厳しい規制を要求して

いることにも注意を払っていたのです。

マホニー会長は社員に向かって言いました。「世界中のコミュニティが、近隣で操業する工場が、そこで働く労働者に対してばかりでなく、近隣社会全体に対しても安全であることを確認したいと願っている。そういう彼らの姿勢は全く正しい」。マホニー会長は、企業としての社会的ビジョンを持っているのです。

世界的な市民活動の高まり

なぜ社会的ビジョンが必要なのか。アメリカの企業が、時間とお金をかけてこういったコミュニティ・リレーショナルズ・プログラムを開発しなければならない理由は何か。これは単にアメリカだけの現象なのか。それとも、企業は全世界的にコミュニティ・リレーションズのプログラムを開発しなければならないのか。

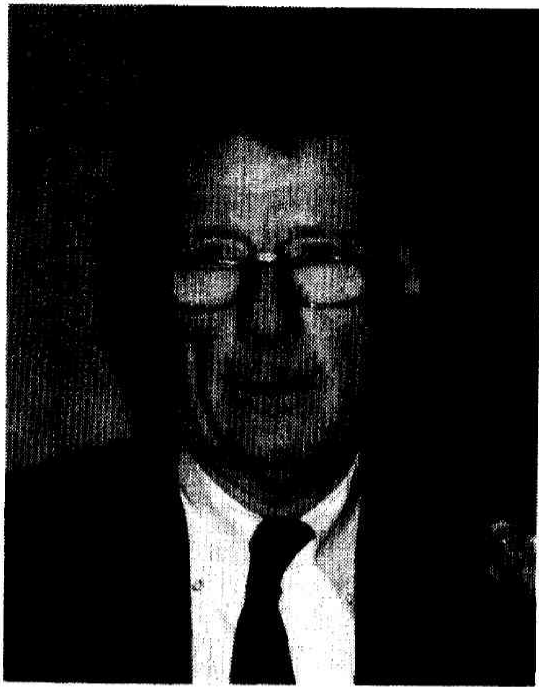
われわれは、こうした動きには三つの推進力があると思います。一つは、社会的な積極的行動主義の増大です。アメリカにおいては、何千というコミュニティ活動のグループが、ありとあらゆる問題に対して組織されています。教育問題のグループとか環境問題のグループ、あるいは貧困問題、子供の問題、人種の問題、住宅供給の問題、さらには動物の権利、こういったありとあらゆる問

題に関する団体があります。問題があれば、それに対してすぐ市民組織が出来上がります。

市民の積極的行動主義は、これまでも常にアメリカ人の生活の特色をなしてきました。しかし、最近特別な利益団体による積極的行動主義の復活がみられ、これにより企業はその事業のやり方を変えることを迫られています。例えば環境保護団体の活動は、原子力発電所や廃棄物再処理工場の建設・運転の停止を全米にわたってもたらしました。シンシナティ市では、近隣地域団体がウラン処理工場の建設に反対して七八〇〇万ドルの和解金を獲得しました。

こういった近隣組織の活動により、ボストン、デトロイト、アトランタのような都市の銀行は、都心部の貧困者に対する貸付方針の変更まで余儀なくされました。ボストンにおいては、大手銀行のCEOはこういった近隣地域団体の圧力により、その貸付の業務を説明する会合を開くことを求められています。

最近R・J・レイノルズ煙草会社は、アップタウンというたばこを市場に出し、黒人向けに販売しようと考えました。ところがこの方針は、黒人の指導者やコミュニティ・グループから猛反撃を受けました。彼らはガン及び心臓疾患による死亡率が、黒人の間で白人よりもずっと高いということを憂慮していたのです。喫煙を促すこ



エドマンド・M・パーク博士 ポストン・カレッジ社会福祉学部長を経て、1985年に現在の研究所を創設、所長に就任。コミュニティ・リレーションズ活動の指導者として活躍。

とが、黒人のガン死亡率をさらに増大させることになる
と考えたのです。レイノルズ社は、生産やマーケティング、
広告に何百万ドルも費やした後になって、そのたば
こを市場から撤退させざるを得ませんでした。この成功
がほかの活動家グループをも刺激し、女性その他のセグ
メントを対象としたたばこにも疑問が提起されました。
これはまた、喫煙規制の法律や規則を強化する圧力を高
めることにもなりました。

市民活動というのは、アメリカに限ったものではありません。
メルク社といえれば世界的な製薬会社であり、フ
ォーチュン誌のランキング調査をみても、アメリカで最
も尊敬を受けている会社です。われわれの研究センター

では、最近このメルク社のためにトレーニング・プログ
ラムを実施しました。このトレーニングには、アメリカ
国内のみならずアイルランド、英国、フランスなどの工
場長や人事部長が参加しました。ヨーロッパから来たマ
ネジャーの報告によれば、ヨーロッパ諸国においても、
環境に対する関心がますます高まっています。さらにヨ
ーロッパ諸国の市民は、企業が彼らと一緒に協力して、
よりきれいな環境を維持することを期待しているのです。

最近フォード自動車は、ヨーロッパとアジアにあるフ
ォード関係会社一〇社を対象に調査を行いました。同社
でも、海外の拠点でこういった社会的な積極的行動主義
が台頭していることを確認しました。マネジャーのひと
りが言うには、環境団体は政府やコミュニティに対する
影響力を高めている、これに対して積極的な対応が求め
られている、ということでした。

日本にもこういった市民活動グループがあり、企業の
行動に影響を与えているようです。ジャパン・タイムズ
の記事によれば、動物愛護運動家が動物実験を止めさせ
よう政府に陳情しているという話です。世界中を見渡
して、今日ではこういった市民グループの行動や影響力
から逃れることのできる企業はほとんどないといえるで
しょう。

企業への市民の期待の変化

企業がなぜこういったコミュニティ・リレーションズ活動を強化しているかという第二の理由として、企業の行動に対する市民の期待の変化ということが挙げられます。大いなる責任はレーガン前大統領にあります。彼が、企業に対するコミュニティの期待を変化させたのです。一九八一年に政権の座についたとき、地域社会における社会福祉や教育プログラムに対する連邦の補助金を大幅に削減しました。その一方でレーガン大統領は、企業に対しては慈善寄付を増進するよう促し、経済界が社会問題の改善に積極的に乗り出すよう求めたのです。

企業は大統領の要請に応じて寄付を増額しました。他方コミュニティの団体も反応しました。彼らもレーガン大統領のメッセージをそのまま受け止め、企業に対し寄付をせよと責めたてるようになったのです。寄付の要請は、通常の慈善団体からばかりでなく政府機関である州の福祉当局や公立学校、市立の職業訓練所、州立大学などからも出されました。こういった組織は、それまでは企業に対して寄付などを求めなかった団体です。

企業に寄付を求める組織の数は増大していききました。例えばマサチューセッツ州の環境長官は企業に対して、

海岸や公園の清掃作業を手伝い、植樹をし、そして環境保全教育をするために、さらに州の予算削減を補填するために、協力してくれるよう財界に要請しました。またマサチューセッツ州のヒューマン・サービス部長官は、ヒューマン・サービスが成功するかどうかは、財界からの自主的な財政援助いかににかかっていると述べています。さらに全米の多くの都市の教育委員長は、深刻な問題を抱えた現在の学校教育を企業の寄付とボランティア活動で救ってほしいと訴えています。

ブッシュ大統領もこういった期待をさらに強調しています。彼はこういったボランティア活動を促進するための財団をつくりました。「ポイント・オブ・ライト・ファウンデーション」(The Points of Light Foundation)と呼ばれる財団で、このために議会に対して三五〇〇万ドルの予算を要求しています。この財団の理事には、IBMの会長であるジョン・エーカー氏、ウォルト・ディズニー会長のマイケル・アイズナー氏、それからNBCのロバート・ライト氏などが名を連ねています。企業はこのようにコミュニティと一緒にパートナーシップをつくり、社会問題の解決に参加するよう要請されているのです。ブッシュ大統領は企業に対し、そのサービス、製品を寄付し、そして従業員の間にもボランティア精神を促進するよう訴えています。また企業は、コミュニティ

活動に貢献した従業員を表彰し、報償を与えるようにとも要請されています。

ニューヨークで財界の指導者に対して行ったスピーチの中で、ブッシュ大統領はボランティア活動をアメリカの津々浦々にまで広げるための大運動に参加するよう呼びかけました。さらに企業と法律事務所に対し、幹部の採用と昇進の際にコミュニティへの貢献ぶりを考慮するようにとも訴えました。このようにして企業のコミュニティ活動は今や日常茶飯事となり、人々は企業がコミュニティの現実の問題に関わるよう望んでいます。

急減するアメリカの労働者

アメリカの企業が地域社会の問題にこれだけ深く関わるようになった第三番目の理由は、アメリカ経済の変化と労働市場における人口動態の変化です。

まず世界的な経済の変化のなかで、主要な企業にとっても事業活動の成否が地域社会に深く依存していることが明らかになってきました。アメリカやその他の国々の経済は従来の工業中心から情報化の経済へと移行してきました。いよいよ加速化する技術進歩に追いつくため、ますます高度な訓練を受けた労働者が求められるようになってきたのです。

世界的な競争に打ち勝つためには、アメリカ企業はまず従業員の確保が第一で、しかもそれらの人材は技能的に有能でなければなりません。しかし、アメリカ企業が直面する現実は違います。一方において、採用可能な予備労働力は縮小しています。労働力の伸び率は、一九八〇年代の年率一・六％から、九〇年代後半には一％を下回ると言われています。九五年になれば、二〇歳から三五歳の間はアメリカの労働者が一〇〇万人も少なくなるのです。人口の高齢化も進んでいます。一九八八年の平均年齢は三二・三歳になりましたが、八〇年には三〇歳だったのです。九五年には平均年齢が三六・五歳になる見込みです。

この高齢化の主たる原因は、ベビーブーム世代が中年になったということと、中年層が大幅に増えています。そしてベビーブーマーの子供の数も減っています。西暦二〇〇〇年になると、二五歳から四五歳間の人口が大幅に減少します。またもう一つは高齢者の問題で、七五歳以上の人々が増えています。大学に行く年齢層も、新入社員の数も減っています。労働者が高齢化してきたということです。一九八六年の就業者の平均年齢は三五・三歳でした。二〇〇〇年までには三八・九歳になるといわれます。

日本でもやはり出生率が低下し、ひとりの女性が一生

に産む子供の数は昨年の平均が一・五七人となりました。日本の英字新聞を見てみると、大蔵大臣もこのことを懸念しているようです。出生率の低下が、日本経済にマイナスの影響を及ぼすからです。加えて高齢化社会の到来により、健康・医療並びに社会福祉の負担が大きくなり、ますますその数が減少していく勤労者がこれを負担しなければならぬこととなります。

それ以外にも、人口動態の変化が見られます。例えばマイノリティの人口の増加が、人口全体の伸び率を上回っているということです。マイノリティの人口が年齢的に若いことがその一因です。マイノリティの移民の数が増えているということもあります。現在はアメリカ人四人のうち一人がマイノリティですが、二〇〇〇年までには三人のうち一人がマイノリティということになります。統計を見ると、アジア系およびヒスパニック系の人口が増えていることがよくわかります。アジア系とヒスパニック系が、アメリカで最も急成長している二つの民族グループです。

アメリカ最大の経済問題は「人材の確保」

もう一つの人口動態の変化は、働く女性、働く母親の増加です。二〇〇〇年までに、労働市場に新たに参加す

る三人のうち二人が女性になります。そして二〇〇〇年までに、女性の六一％が仕事につくと言われています。さらに、トップや幹部のポジションも二〇〇〇年までに女性によって占められる数が増えていきます。子供を産む年齢層の女性のますます多くが働くようになり、アメリカの家庭で職業を持って働かない妻を抱えているのは、今では一〇％以下となっています。

働く母親の数が増えることにより、アメリカの企業はデイケア・サービス（託児施設）をサポートせざるを得なくなっています。おもしろいことに、アメリカの労働組合は企業が託児サービスを支援するよう呼びかけています。電気通信労働組合の団体交渉の結果、AT&Tはアメリカのコミュニティにおいて五〇〇万ドルを支出して託児所を設置すると約束しました。

最後にアメリカの学校教育もますます懸念の材料となっています。労働力の絶対数の減少もさることながら、技術的にますます高度になる社会が真に必要とする仕事をこなせる人材が急激に減少してきたのです。

ニューヨーク市では、生徒の半数近くが数学で自分の学年相当の成績をおさめることができません。大都市においては学校に残る生徒数がどんどん減少し、約五〇％の生徒が卒業前に高校を中退しているのです。ベル・サウス社のジョン・クレンデンング会長の言によれば、一

九八七年に同社の販売・サービス・技術系の仕事が必要とする技術と能力を備えていた人材は、就職希望者全体の三〇%以下であったということです。英文タイプの実力テストに合格したのはわずか一五%に過ぎず、ほぼ半数は簡単なタイプ能力を必要とする職務にもつくことができないと彼は指摘しています。

ベル・サウス社は例外ではありません。グッドリッチ社のジョン・オング会長も全米企業連合の総会の席で、「一九九〇年までには、四つに一つの職業は高校卒以上の教育レベルを必要とするようになるの見込まれている。それにもかかわらず、一年間にアメリカの高校を中退する生徒の数は七〇万人にも及んでいる」と述べているのです。

このような懸念があるために、アメリカ企業のトップは教育の改善に取り組まざるを得なくなりました。最近アメリカの経営トップに対し、アメリカにとって最も大きな経済問題は何かと聞いたところ、「人材の確保」という答えが第一位となりました。それにつづいて、財政・金融政策、研究開発、アメリカの通商政策、政府規制の方針、技術移転と続いています。アメリカの企業が、コミュニティ・リレーションズ活動を、ただ単に社会的のみならず経済的にも必要不可欠であると認識していることがわかります。こうした現実を決して喜ばしいことで

はないのですが、企業としてコミュニティ・リレーションズ活動は避けて通れなくなっているのです。

寄付とボランティア活動

それではアメリカの企業はこのような社会の変化と要求にどのように応えているのでしょうか。最近の新たな傾向は何でしょうか。

まず第一に、企業は慈善活動への寄付を増やしています。レーガン前大統領が企業に寄付を増額するよう呼びかけてから、アメリカの企業は相当程度寄付金を増やしました。一九七〇年にはアメリカ企業の慈善寄付は約八億ドルでしたが、八五年には四五億ドルになりました。八五年以降企業の寄付はほとんど同一水準を推移し、八八年には四七億五〇〇万ドルとなっています。八九年の実績はつい先週発表されたばかりですが、初めて五〇億ドル（約六五〇〇億円）となりました。

アメリカ国民が個人としてどの程度寄付をしているのかということに関心をお持ちの方もいるでしょう。統計によれば、その地域や全国規模のチャリティ組織に対するアメリカ人の寄付は一一四七億ドル（約一五兆円）に達しています。アメリカ人は生来きわめて寛大な国民だということができます。

最近見られるもう一つの傾向は、企業のボランティア・プログラムの増大です。ボランティア活動は、アメリカでは非常に広く浸透しているものであると理解していただきたいと思えます。一九八五年の調査によれば、一四歳以上のアメリカ人のほぼ半数がボランティア活動に参加しています。これは約八九〇〇万人に相当します。その後さらに多くのアメリカ人がボランティア活動に参加するようになっていきます。それは、企業のボランティア・プログラムが拡大し、アメリカ国民のボランティア活動に拍車をかけているからです。

私の基調講演の後のパネル・ディスカッションのなかで、ハネウェル社やタイム・ワーナー社のボランティア・プログラムの内容が紹介されるはずですが、ここで両社以外のアメリカ企業のボランティア活動の例を紹介したいと思います。

アメリカの多くの都市では、企業が互いに協力してボランティア活動に貢献した人々を表彰しています。例えばテキサス州のダラスでは、地域の学校にボランティアとして貢献する一万七〇〇〇人以上の市民を毎年表彰しています。

従業員のボランティア活動を奨励するのは、決して企業だけではありません。政府機関も参加しています。アメリカの郵政公社はコミュニティ・サービス賞を設けて

いますが、毎年ボランティアとしてコミュニティ活動にすぐれた貢献をした郵便局長に与えられるものです。

従業員のボランティア精神を高揚するために企業が活用するもうひとつのプログラムは、ボランティアとして活躍する従業員を支援する意味で地域の組織に助成金を出すという方法です。つまり、従業員がボランティアとして活動しているコミュニティ組織に対して、会社が寄付金を出すのです。

それでは企業の従業員は、どのようなボランティア・プログラムに参加しているのでしょうか。何百もの異なった形でボランティア活動が行われていますが、ごく一部の例を紹介しますと、ホームレスの人々に対し毎朝食を届けるといったことが全米各地で行われています。学校やコミュニティの機関で家庭教師として働いている人々もいます。悩みを持つ青少年の相談相手となっている人もいます。高校や大学で実際に教壇に立っている社員もいます。職場の同僚や、その他の企業からの寄付金を募って募金活動に取り組んでいます。エイズ患者を支援するためのマラソンに参加しています。高齢者のためのペンキ塗りや日曜大工などもやっています。障害を持つ子供たちがゲームやスポーツに参加できるよう支援をしています。

アメリカのコミュニティの多くは、ボランティア・ア

クシヨシ・センターという組織を持っています。このセンターは、企業がボランティア・プログラムを計画するのを手伝います。またセンターは、企業のボランティア活動に関する情報交換を促し、ボランティア活動に取り組もうとする企業と、従業員をボランティアとして求めているコミュニティのニーズとの情報のクレアリングハウスの役割も果たしています。つまりこのセンターでは、コミュニティの機関と企業との縁結びの役をしているのです。

コミュニティ活動参画の求めに応じる企業のもうひとつの方法は、コミュニティに根づいた組織とパートナーシップを築くことです。最も人気があるのは教育面でのパートナーシップです。地域の学校の教育プログラムを改善するために、資金や設備、あるいはボランティアを提供する申し合わせをします。単に口頭にとどまらず、合意書に署名する場合さえあります。このプログラムの主眼点は、学校のリソースの改善を図るために、互いにイコール・パートナーとして協力し合うことです。

パートナーシップは学校に限ったことではありません。多くの銀行は地域または州の住宅当局とパートナーシップを形成し、コミュニティで安価な住宅が供給できるよう努力しています。低所得のコミュニティに対し、銀行は金利を下げたり、あるいは貸付条件を緩和したりして

いるのです。この場合もやはり主眼は、コミュニティの抱える問題の解決のために力を合わせるということです。

「社会的ビジョン」達成の戦略とプログラム

アメリカ企業のコミュニティへの対応にみられる新たな傾向は、コミュニティ・リレーションズの責任の分散ということですが、多くのアメリカ企業が、コミュニティ・リレーションズの責任者は工場長、あるいは支店長であるべきだと考えるようになりました。ジェネラル・マネジャーは、コミュニティの人々が目にするのできる会社の顔です。ジェネラル・マネジャーが連邦並びに州政府の法律に従う義務を負い、企業がコミュニティに与える影響についても責任者となります。コミュニティの人々は、コミュニティ・リレーションズや広報の担当者ではなく、工場や支店の責任者に答えを求めるからです。往々にして、ジェネラル・マネジャーがコミュニティの人々の期待の変化を最も的確に理解しています。ジェネラル・マネジャーがコミュニティ組織に参加することが、その地域社会のニーズを正しく理解できるかどうかの鍵となります。コミュニティにとって重要不可欠な団体に参加することが必要となっているのです。

最近レイシオン社の人材担当副社長は、同社のマネジ

ヤーを集めて次のように言いました。コミュニティ・リレーションズといえば、当初はロータリークラブの会合に参加することであった。しかし今日では、コミュニティの学校が抱える問題解決に手を貸したり、あるいはコミュニティの人々の知る権利に関する法律 (Community's Right-to-Know Laws) を遵守することである。

その法律というのは、企業の事業内容について、詳しい報告をコミュニティに提供することを要求したものです。要約すれば、アメリカの企業は、迅速かつ劇的な形でコミュニティ・リレーションズのプログラム作成に当たってきました。現在のアメリカ企業は、コミュニティ・リレーションズはただ単に地元のチャリティに寄付すればよいというものではないと認識しています。まさに企業が社会的ビジョンを実行に移す手段であると認識しています。

冒頭に指摘した通り、社会的ビジョンというのは目的の宣言であり、またコミュニティの抱える問題は、企業のビジネス上のビジョンや成功と密接不可分であるという認識をすることです。さらに、この社会的ビジョンを達成するための戦略やプログラム、行動計画をつくり上げることです。企業が責任ある隣人でありたいと宣言するだけでは十分ではありません。社会的ビジョンを達成するための戦略とプログラムを策定することが、何より

も不可欠なのです。

(訳・松岡紀雄)