

ハネウエル社の社会貢献

ハネウエル社副社長

ロナルド・K・スピード

社会問題への取り組みは企業自らを救う

ハネウエル社のコミュニテイ・リレーションズ活動についてお話する前に、まずハネウエルという会社の概要についてご理解願いたいと思います。

ハネウエル社は世界的な大手コンピュータ・メーカーであり、情報システムのほか環境、産業用および航空宇宙、防衛、海洋などの制御システムを手がけています。従業員の数は世界全体で六万四〇〇〇人、売上は六一億ドル（約七九三〇億円）です。世界八〇カ国で事業展開をしており、活動の拠点はアメリカ国内だけで三〇〇以上の都市に及んでいます。日本における事業もたいへん

成功しています。山武計器株式会社とジョイント・ベンチャーを設立したのは一九五三年のことですが、一九八九年度の山武ハネウエル・グループの売上高は一〇億ドル近くにも達しています。

わが社は、世界いずれの国においても七つの行動指針に基づいて経営を行っています。すなわち利益性、サービスの質と卓越性、個人の尊厳と誠実性、倫理的な行動、そしてよき企業市民ということです。ハネウエル社にとって「よき企業市民」という意味は、単に法規を遵守するということだけではありません。如何なる時にも誠実さを失うことなくビジネスを行うということです。それぞれ国やコミュニテイのさまざまな活動に対して従業員の参加を促し、また自然環境の保護などにも資するような

マネジメントを推進します。

ハネウエル社では、当社のビジネスの成功の鍵を握る関係者のすべてに対して責任を全うし、また常に心を配らなければならぬと考えています。従業員とその家族、顧客、投資家、取引先、コミュニティに対してです。こうしたことがなぜ重要かといえば、四つの理由が挙げられます。

まず第一に、社会に存在しその恩恵を受ける以上、企業には公の問題に参加する「義務」があります。第二に、事業を規制する不当な立法がなされるのを避けるためにも、政府が行動を起こす前に社会的な変化やビジネスの新しい責任に対応しなければなりません。第三に我々の従業員は、企業がコミュニティの問題について責任ある行動をし、社会問題に積極的な役割を果たすことを望んでいます。従業員は、自分の会社の行動に誇りを持ちたいと望んでいるのです。ハネウエル社や企業活動全般に対する人々の信頼があってこそ、ビジネス目標の達成もより確かなものになります。

コミュニティの抱える社会問題や教育問題に取り組むのは、もちろん社会を援助しようという意図から出たものですが、そうした努力は企業自らを救うことにもなります。企業の内部でも同様の問題を抱えているからです。コミュニティが問題の取り組みに成功しないかぎり、ふ

つう企業のなかだけで対応して効果をあげることにはできません。

コミュニティや企業が抱える重要な問題は数多くありますが、ひとつの例が人種差別、機会均等の問題です。ハネウエル社が事業を展開するほとんどの地域では、ただ単に社内で行き組むのではなく、コミュニティ全体のマイノリティ・プログラムを確立し支援しなければならぬと考えています。そうしたコミュニティ全体のプログラムが、当社のマイノリティの従業員の教育や社会のさまざまなサービスを向上させ、彼らの成功に資すると考えるからです。そうした活動が、多様な人種構成から成る当社の従業員の雇用や昇進施策の鍵になると考えています。

このことは、適切なコミュニティ・プログラムの開発を、会社として積極的に支援しなければならないということの意味します。そうした戦略を推進するためには、通常我々は次に挙げる四つの段階から成るフレームワークを用います。

コミュニティの問題への関与の第一歩は、通常その問題に関係した団体やプログラムに対して金銭的な支援をすることです。お金を寄付することが最善の支援の方法だとはいえませんが、寄付を通じて我々も相手の団体について知ることができ、また我々が関心を抱いていると

いうことを相手に伝えることもできます。ハネウエル社では税引き前利益の約二・五％を寄付しており、本年の寄付総額はアメリカ国内だけで八五〇万ドル（約二億五〇〇万円）になります。

次が最も重要な点ですが、当社の幹部または一般の社員を選び、当該団体の活動に関与させます。ほとんどの団体が、当社のそうした関与を喜んで受け入れてくれます。こうした努力により、社員が問題の中に入り込んで本質を理解することができず。当然そうした社員は、会社の中ではその問題の代弁者となることができます。

第三段階としては、われわれの社員がその問題に取り組むためのより適切な方策を編み出す手助けができることを望んでいます。例えば、新たなパートナーシップ・プロジェクトをつくるということです。

そして第四の段階として、我々が社外で提案することは、社内における実際の行動と一貫性を持っていなければならぬということです。言行の一致ということです。企業責任は、まず内から始まるのです。

マイノリティの問題を例に、こうした概念をどのように応用するかお話ししましょう。第一段階としては、まず青少年組織に寄付をします。この団体の使命は、マイノリティの青少年に対しワーク・スタディ・プログラムを提供することです。学校に通わせながら、低所得層の生

徒たちに対してある種の雇用の機会を提供します。

第二段階としては、適当な社員を任命して、このマイノリティ問題に取り組む団体の役員その他として参画させます。密接な協力により、従来になかった全く新しいプログラムを創り出す援助をします。

第三段階として、他の企業や機関と協力して新しい学校を設立、そこでは学生たちが午前中は勉強し、午後には紙や缶、ガラスのリサイクルをする会社を自分たちで運営します。自分の力で小遣いを手にすることができるばかりか、堅苦しくない雰囲気のおかげで勉強することができます。非常に成功をおさめているプロジェクトです。

最後の第四段階では、これらの学生の何名かを企業で雇用することになります。ここで重要になるのが、マイノリティに対する効果的な社内慣行を取り入れると表明することです。社内の各部門が十分に練られたコミュニケーション・プログラムを持つことが必要です。

社会貢献の核心は「従業員の参加」

従業員の参加ということが、当社の社会貢献活動の核心です。この方針を強調するために、社員のボランティア活動に対する特別の賞を設けました。「コミュニケーション・サービス・アワード」と呼ばれる賞で、永年にわ

たつて自分の時間を使い、コミュニティに多大の貢献をした社員を表彰するものです。一九七五年にプログラムを開始して以来、二〇〇人以上の社員がこの栄えある賞を受賞しています。

もうひとつミネアポリスで実施されているボランティア奨励のプログラムは、「マネジメント・アシスタンス・プロジェクト」(MAP)と呼ばれるものです。これは、市内にある数社が協力して設けたもので、ボランティアの社員の経営や技術に関する専門知識を、支援を求めているコミュニティの非営利団体とうまく結び付けることを狙っています。既に一〇〇〇名以上の企業のボランティアが、情報システムとかマーケティング、ファイナンス、人材管理の分野のコンサルタントとして大きな貢献をしました。

八〇年代に始まった当社の最も画期的なボランティア活動は、定年退職した社員をボランティア活動に巻き込むことです。「ハネウエル・リタイアリー・ボランティア・プロジェクト」は一九七九年に始まったもので、何百名もの定年退職者のスキルや関心事をコミュニティのニーズとマッチングさせてきました。ミネアポリスの市内だけで、一一〇〇名の定年退職者が週一日か二日の時間を約二〇〇のコミュニティ団体でボランティア活動をしています。ハネウエル社としては、退職者が非常に有



ロナルド・K・スピード氏 下院議員の立法アシスタントを経て、1968年より一貫してハネウエル社のコミュニティ活動の責任者を務める。ハネウエル財団の理事長を兼務。

能な人材集団であり、増大するボランティアのニーズに応える革新的な手段であると考えています。

このプログラムは、定年退職者にコミュニティ活動に積極的に参画する機会を提供する新しい試みでもありません。ミネアポリス以外のいくつかの都市でも展開され、英国ハネウエルでも実施しています。

こうしたボランティア・プログラムが認められ、ハネウエル社は「ボランティア活動に対する大統領杯」を最初に受賞する榮譽に浴しました。

次にわが社のプロジェクトをいくつか簡単に紹介し、一体どういふ活動をしているのかご理解願いたいと思います。ご興味があれば、後でさらに詳しくご説明申し上げます。

げます。

ハネウエル社の従業員が先頭に立って、毎年コミュニティの食料寄付運動を展開しています。昨年はミネアポリス地区の従業員だけで、貧しい人々のために四〇万ポンドの食料品と現金一五万ドルを二〇〇以上の食料配給所に提供しました。

また、何千名ものハネウエル社員のボランティアが、全米で展開される「スペシャル・オリンピック」を熱狂的に支援しています。これは精神障害者の人々に、楽しい雰囲気です。スポーツやレクリエーションの行事に参加するチャンスを提供するものです。こうした機会を通じてわれわれは、障害を持つ従業員に対してどのように接したらよいのかを教えられました。このプログラムの成果のひとつは、障害者のための雇用プログラムを拡大する試みです。ある職場では、ひとつの組み立てラインに二〇名の若い精神薄弱者を雇用しました。

ハネウエル社では、成長過程で障害を持つようになった青年のためのプログラムを支援するために、六マイルレースを後援しました。募金は、学生に学業をつづけさせる奨学金に使われます。一七〇〇名が参加しました。

小規模の営業所でも、いろいろなプロジェクトを実施しています。ある町では六〇名の社員が古くなった人形を持ち寄り、服を着せたり磨き直したりして、クリスマス

スの時期に恵まれない子供たちに配ります。またわが社の営業所などでは、五名以上の社員がコミュニティ・プロジェクトに取り組みもうとする場合、必要なものを購入するために最高五〇〇ドルの補助を受けることができます。貧しい子供たちのために夏季のレクリエーション・プログラムを実行した社員もいますし、高齢者のために家のペンキ塗りをしたり、コミュニティ団体の施設の修理に取り組んだ例もあります。

全国的なテーマは「教育」と「経済開発」

こうしたボランティア活動の支援に加えて、われわれが力を入れているのは、二つの全国的なテーマです。ひとつは教育、もうひとつは経済開発です。

教育に関しては、ハネウエル社の社員ボランティアは全米各地の学校で家庭教師やメンター（相談相手）、コンサルタントとして活躍しています。これは本社でも営業所でもやっています。従業員は学校の先生や管理者を支援して、カリキュラムの強化や、新しい指導方法の開発、戦略的なプランの作成などに取り組みます。ある都市では、理科と数学の新しい「マグネット・スクール」をスタートさせる資金を提供しました。マグネット・スクールというのは、他校より特別に魅力のある科目を設

けて、周辺地域から優秀な学生を引き寄せることのできる学校にすることです。このプロジェクトの責任者を務めたのはハネウエル社の主任科学者で、その他四五名の従業員が自主的に参加しました。

小学校や中学校レベルの生徒を対象としたプログラムに取り組んでいる学区もあります。内容はさまざままで、非常に高い潜在的能力を持った生徒を対象としたものもあれば、中退者や障害者のためのプログラムもあります。先生や生徒、あるいは管理者、親たちとも協力して、現在全米で二〇件以上のプロジェクトを推進しています。

また、ヒスパニックの人々が科学や技術、経営の分野でよりよい機会を得られるようにというハネウエル社のプログラムに、ミネソタ州の高校生と大学生三〇名以上が参加しています。会社として、カウンセリングや奨学金、職場実習のプログラムなどを提供しています。

加えて、本社並びに大規模な事業所では、地域にある主要な大学やカレッジの大型のプロジェクトに参加しています。例えば、アリゾナ州立大学のエンジニアリング・エクセレンス・プログラムの創設を援助し、またミネソタ大学技術研究所の技術リーダーシップ・センターの新設を支援しました。

その他全米をターゲットとするテーマとしては、経済的に恵まれない地区を支援することがあります。ハネウ

エル社が敢えてミネアポリスの市の中心部に本社を残すと決定したときに、この公約への基礎ができたといえます。その当時、多くの企業は郊外に本社を移していたからです。

本社を従来の場所に残すと決定したことから、周辺の開発に当社が大きく関与することになりました。ハネウエル社では過去一〇年間に本社ビル周辺の一二五軒の家を買い取って改修、住民にそれらを売却しました。その他約二〇〇軒に対しては、歩道の改修や家の塗装、その他の改造など住宅を改良する資金を提供しました。この努力が認められ、ブッシュ大統領からは「民間部門イニシアチブ・アワード」の最高賞が授与されました。

最初の託児所はイタリアに設置

ハネウエル社では、こうした社会貢献の努力を外国にも拡大しています。最初の託児所を設けたのは、実はアメリカ国内ではなくイタリアでした。そこで当社は託児所の開設を援助しましたが、これは当社の従業員の家族だけでなく、地域住民が広く利用できるものです。

ドイツでは、わが社は「ウェストリック・プライズ」という賞を設けています。これは、社会サービスや人的サービスの分野で貢献の著しいコミュニティの奉仕団体

や個人を表彰するものです。五〇〇〇ドルの賞金を提供しています。

ハネウエル社のヨーロッパの事業所では、主要な社会問題に関連した募金活動を進めているところもあります。英国のカヤック・レースでは、エジンバラにある王立盲学校のために六〇〇〇ドルの資金集めをしました。これは当社の英国の経営陣が行った数多くのプロジェクトのひとつの例でしかありませんが、同社は世界のハネウエル・グループ各社の中でも最もすぐれたコミュニティ活動を展開しています。

もうひとつ別のプログラムでは、ハネウエル社のボランティアがスコットランドで「アイテック」と呼ばれる情報技術センターの指導者を務めています。ハネウエル社の機材その他の支援を得て、若い人たちにコンピュータやエレクトロニクスのスキルを身につけさせるための活動を行っています。こうして技術を修得した学生は、若年失業率が三〇%近い地域で職を得る実力を身に付けるのです。ハネウエル社の人事部長がスコットランドの工場から長期休暇をとり、その情報技術センターの運営に当たっています。

「ヨーロッパ・フューチャリスト・アワード」という賞を設け、ヨーロッパの一二カ国で科学や技術、経済、経営の分野で最もすぐれたアイデアを出した大学生を表

彰します。最優秀の学生には、外国の大学に留学するための奨学金を授与します。もうひとつ別の国際的なプログラムでは、過去五年間に約四〇名の学生が「ハネウエル・ユース・フォア・アンダースタンディング・プログラム」に参加しました。ハネウエル社の従業員の子弟が、スペインやドイツ、オランダ、英国、日本、メキシコで生活をし勉強することができのです。

企業文化へのインパクトを期待

最後に、こうした活動を進めるに当たってハネウエル社が留意している六つの点を紹介したいと思います。

ひとつは、あまり重要でない雑多な活動に巻き込まれないことです。社員に対しては、実行は綿密に、しかし大局を見失わないようにと注意します。全体像をきちんと把握した上で、我々が十分処理し対応することができ、程度の適当な規模のプログラムに仕立てることが重要です。これは本社の責任ですが、関係する従業員のすべてが承知しておくべきことです。

我々のパートナーとなるコミュニティの諸団体とネットワークを築き、効率的なチームをつくりあげることが重要です。通常はそうした団体の関係者のほうがわれわれよりも、問題点や対応の仕方をよく知っているもので

す。ビジネスマンは、コミュニティ活動の運営については自分たちのほうがよく心得ていると思いがちです。コミュニティという環境の中ではどうするのが適切か、十分に気をつけなければなりません。

我々の会社が保有している多様な資源を統合することが重要です。お金を寄付することはもちろん大事ですが、全体の一部でしかありません。公の利益と自分たちの利益との間の正しいバランスをとることが必要です。

こうした活動を、企業文化に対して最も大きなインパクトを与えるような形で進めていくことが大事です。企業としてコミュニティの問題に関わることは、企業内部における心づかいや思いやりの基調となります。従業員は自分たちが住むコミュニティに関することで、会社とパートナーシップを組むことを歓迎します。彼らの仕事も広がり、周囲から認められる機会ともなり、充実感を抱くことにもつながるからです。そして、こうした形で評価を得ることのできる一流の企業と関係を持っていたいと望むのです。

そして最後に、こうした一連の努力が周囲の目に付くということも重要です。一般の従業員や幹部に対してひとつの模範となるばかりか、他の企業に対してもどうすればよいかの見本を示すことになるからです。

企業としてこうした問題に貢献することは、自分たち

のコミュニティの役に立つだけでなく、企業そのものの成功のかぎともなり、名誉ともなるものです。

(訳・松岡紀雄)