

アメリカ企業と地域社会

パネリスト ハネウエル社副社長

ロナルド・K・スピード

タイム・ワーナー社コミュニティ・
リレーションズ部長

トニー・フェイ

日本アイ・ピー・エム株式会社取締役

武田 哲夫

モデレーター ポストン・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

バーク ハネウエル、タイム・ワーナー、IBMの各社の基本的なお考えや事例を発表していただきました。午前中の時間が限られていましたので、まずIBMの武田さんからもう少し具体的にプログラムの内容をご紹介願いたいと思います。

二〇年間に一〇〇〇名の社員が奉仕活動に出向

武田 環境問題の研究のためにコンピュータを寄贈するといった、マクロレベルの社会貢献もあります。しかし

最近のアメリカではコミュニティが重視されてきましたので、IBMのプロジェクトもコミュニティを対象としたプログラムが中心です。その点日本IBMの場合は、いわゆるマクロレベルのものが多くと言えます。最近も日本で勉強する外国人留学生のためのフェローシップを設けましたが、これもコミュニティ・プログラムというよりは、マクロレベルのプログラムといえます。

アメリカのIBMには、「コミュニティ・サービス・アサインメント」と呼ばれる制度があります。これは地域でボランティア活動をする社員が、その所属するボラ

ンティア団体が政治的、宗教的、思想的なものでなければ、社員の要望に基づいて一年を限度として出向することができるといふ制度です。その間の給与や手当はIBMが全額負担します。一九七一年に発足して、現在までに約一〇〇〇名の社員がこれを利用してあります。ごく最近では六七名の社員が従事しています。

米国IBMの社員の数は最近少し減っていますが、それでも約二〇万人という膨大な数です。その半分、およそ一〇万人が何らかの形でボランティア活動をしていると推計されます。したがって、大多数の社員はこれらの制度を利用していないことになります。その理由は、やはりボランティアを大切にしたい。あくまでも自分のボランティアだから、会社の世話にはなりたくないという。そういう考えの社員も多いからだと思えます。ボランティア活動は文字どおりボランティアですから、決して会社が強制しているものではないという点は、ここからも読み取っていただけたらと思います。

ボランティア・プログラムをなぜ最近になって重視しているかという点、もちろん長い目で見て「よき企業市民」というイメージアップ効果もあります。それと同時に、社員にとってモラルアップになること、第二の人生に対する心の準備を行うことができるという、そういうメリットがあるからだと言われています。

社内だけでは解決できない社会問題

フエイ 今朝のプレゼンテーションでだれも触れなかった点ですが、コミュニケーション・リレーションズについても外部のコミュニケーションのニーズばかりでなく、自社の従業員の問題も含んでいます。社会問題と重複した部分があるからです。

例えば、多くの企業が仕事と家族のプログラムを設けています。アメリカでは両親が共働きをしている家庭が多いために、父親、あるいは母親の休暇が必要となっています。さらに仕事をしている母親や父親に対して、家庭と仕事を両立させるためのカウンセリングが必要です。多くの従業員に対してワークショップを開き、家庭と仕事の両立にどう対処するか、どのように仕事を進めていったらよいか、育児をどのようにしていくかなどについて助言しています。

多くのアメリカの職場が抱える大きい問題は、エイズ、麻薬の問題です。これらの問題に企業としてどういう方針で対応するかを迫られています。最近の動向としては、単にお金を寄付するだけでは済まなくなっています。と言うのは、あまりにも多くの労働者が影響を受けているからです。生産性にも少なからぬ影響が出るようになって

てきました。

もうひとつ、一般社会と社内でも共通するのは環境の問題です。多くの企業において、職場ぐるみで資源のリサイクルリングに取り組み始めました。従業員を対象として、どのようなして廃棄物を再利用するかといったテーマでセミナーを開いています。天然資源の節約、環境の保全に対して社員がどのような責任を果たすべきかといった内容のプログラムです。

スピード 私と同じ点を強調したいと思います。最初のプレゼンテーションで、教育とか人種問題、機会の平等、麻薬等の問題を取り上げましたが、これらの問題は社内だけでは解決できません。社内においてこうした問題の取り組みに成功するためにも、やはりコミュニティ単位のプログラムが必要です。

託児所の施設にしても、アメリカ企業のなかには社内ですら独自につくるところもあります。この場合は、従業員しか利用することができません。むしろコミュニティのなかに設けることによって、従業員だけでなく地域住民も気持ちよく利用できるようにというのが、ハネウエル社の考え方です。麻薬のリハビリセンターの場合もコミュニティの組織で運営し、従業員のリハビリにも利用させてもらおうというようにしています。

大学教育についても同じようなことが言えます。アメ

リカの多くの有力企業は、従来社内に包括的なトレーニング・プログラムを持っていました。それが最近の傾向としては、社内からむしろ大学にそれを移し、そこで企業のニーズに合った教育をしてもらおうとしています。社内の問題を解決するためにコミュニティ・グループを活用する、というのが最近の戦略となっています。

企業寄付の優先順位は？

会場A どの企業においても、チャリティのためには使える資源は限られています。どのような条件で優先順位を決めるのでしょうか。

スピード ハネウエル社の場合、コミュニティ活動についても権限の委譲を図っており、プログラムを中央集権的に進めているわけではありません。本社のあるミネアポリスで推進していることを、そのままフロリダ州やアリゾナ州でやっているとは限りません。

まずその地域でどういう点が大きな問題になっているかを検討します。それが、大気汚染だ、マイノリティの問題だ、あるいはチャイルドケアだというふうに判明すれば、その地域におけるプログラムの主眼点はそれに当てます。全米各地の抱える問題をトップにまで持ち上げ、その上で全米規模で取り組むべき共通した大きなテーマ

を決定します。現在では二つの大きなプログラムがあり、それは教育と地域開発です。地域開発というのは、つまり雇用の創出や住宅供給などです。この二つの問題については、地域を問わず優先されています。これ以外にも、その地域特有の問題があるはずで

フェイ 私も同様の意見です。ますます難しくなっている問題です。決して簡単なことではありません。

本社で扱っているのは、全国規模で活動する団体と、本社のある都市で活動する団体からの要請だけです。タイム・ワーカー社の場合は、全米に一五のオペレーター・カンパニーがあり、それぞれの地域のチャリティ活動は、それぞれが資金も提供するというふうになっています。

本社の寄付については、教育と識字率の向上に焦点を当てています。この二つで当社の寄付総額の六〇%にも達します。それ以外の分野からも寄付をしてほしいという期待や、“政治”的な判断というものもあります。

例えば、経営幹部が応援しているチャリティに寄付をしないというのは大人げないかななどと考えます。そういう臨時の寄付も考慮に入れておく必要があります。また業界のリーダーとなっている会社の場合は、業界団体が応援するチャリティにも寄付をしなければならぬことがあるでしょう。そうした寄付が、会社で決めた戦略

と合致しないこともあります。いずれにしろ総合的に判断を下さなければなりません。

武田 寄付は税引き前利益のせいぜい一〜二%という限界がありますから、どうしても優先順位をつける必要があります。本社としては、これからは教育と環境の問題を最重点領域としようという、そういう考え方です。しかし具体的な点になると、“Act Locally”であり、それぞれの国のIBMに委ねられます。

日本IBMの場合は、幸いこれまで初等教育にそれほど力を注ぐ必要はなく、むしろ大学に重点をおいてきました。応用科学に関しては各企業からのサポートがかなり多いと思われませんが、基礎科学に関しては必ずしも国の資金が十分でないということ、ささやかながらこれをひとつの重点領域としてきました。

今後は国際化に加えて、環境問題、さらには文化についても少しずつ広げていきたいと思っています。絶えず本社と連絡を密にしていますが、かなりの程度、現地の裁量に委ねられているというのが実情です。

パーク 今までのお答えから、優先順位を付けるにもいくつかの方法があります。ひとつは数多くの要請のなかから、自分の企業の事業目的に合致するプログラムを選択することです。最もよい例が、タイム・ワーカー社の“Time to Read”のような活動です。また、企業として

のニーズが高いテーマが優先されます。現在多くの企業が教育や環境問題を取り上げているのは、そういう理由からです。

もうひとつアメリカの企業が用いている方法は、コミュニティの主要なリーダーにインタビュをし、何が重要な問題であり、何にニーズがあると考えているかを尋ねます。これには二つの意味があります。まず第一に、コミュニティでどういうことが起こっているかということを知ることができます。もうひとつは、こうしたインタビュをすることによって、コミュニティのリーダーや一般の住民にも、企業が地域社会の問題に非常に真剣に関心を持っているということを知らせることができるのです。いずれにしろ、コミュニティの問題やニーズを把握することにより、優先順位をつける助けになることは確かです。

ボランティア活動は能力を高めるチャンス

会場B 企業が社員のボランティア活動を支援しようとするとき、労働者はどういふふうに受け止めるのでしょうか。つまり、平常であれば九時から五時まで働き、それから自宅へ帰ります。そこへ企業がかなり強力にボランティア活動を奨励するということは、自分もその行動

に参加しなければ、次の勤務評定で好ましい評価をされないのではないか。そういうふうな受け取り方をして、半強制的なものになる恐れはないのかどうか。

それからもうひとつ、日本の場合は八時間働いて、さらに往復に四時間程度の通勤時間がかかります。地域でボランティア活動をするということは、新たな労働を強いることになるのではないか。会社がボランティア活動を奨励することと、労働時間の短縮というようなことを併せて考慮しているのかどうか。この二点を伺いたいと思います。

武田 アメリカではボランティア・スピリットの伝統があり、ボランティア活動がむしろ当たり前のようになっています。そういう社会的土壌がありますから、米国IBMとしては、もしボランティア活動をした社員がいれば制度的にサポートしよう、そういう趣旨で行っているわけです。社員のボランティア活動を義務づけるといった、そういうものでは決してありません。

日本IBMでも、アメリカで行っているようなプログラムができないものかということ、当然考えます。ここ二年ほど前から、日本IBMでは目の不自由な方のための点字翻訳ネットワークシステムを開発しました。今までは点字の翻訳は手作業で、大変手間がかかった。これをパソコンを使って簡単に普通の文字から点字に翻訳

できる、そういうシステムを開発したのです。パソコンにそのソフトをつけて、全国二七の点字図書館に寄付しました。この二年間でパソコンの台数は約六八〇台になります。

このシステムの導入により、各地のボランティアの方には、点字図書館からパソコンを借りて点字に翻訳していただく。出来上がって点字図書館に届けると、これをもとに何冊でも印刷できるといふような、こういう仕組みです。これはIBMの社員に限ったボランティア活動ではありません。全国の点訳のボランティア活動をされる方はどなたでも参加できるという制度で、日本IBMの社員もそのなかに入っているというわけです。

フェイ ボランタリー活動とフィランソロピーはアメリカの伝統であり、これに基づいてアメリカが建国されたといえます。一七世紀の植民時代からのことです。アメリカの軍隊も元々はボランタリーであり、女性の参政権運動も、公民権運動も、やはりボランタリーの運動です。黒人排斥の秘密結社であるクー・クラックス・クランでさえ、ボランタリー組織と考えられているのです。

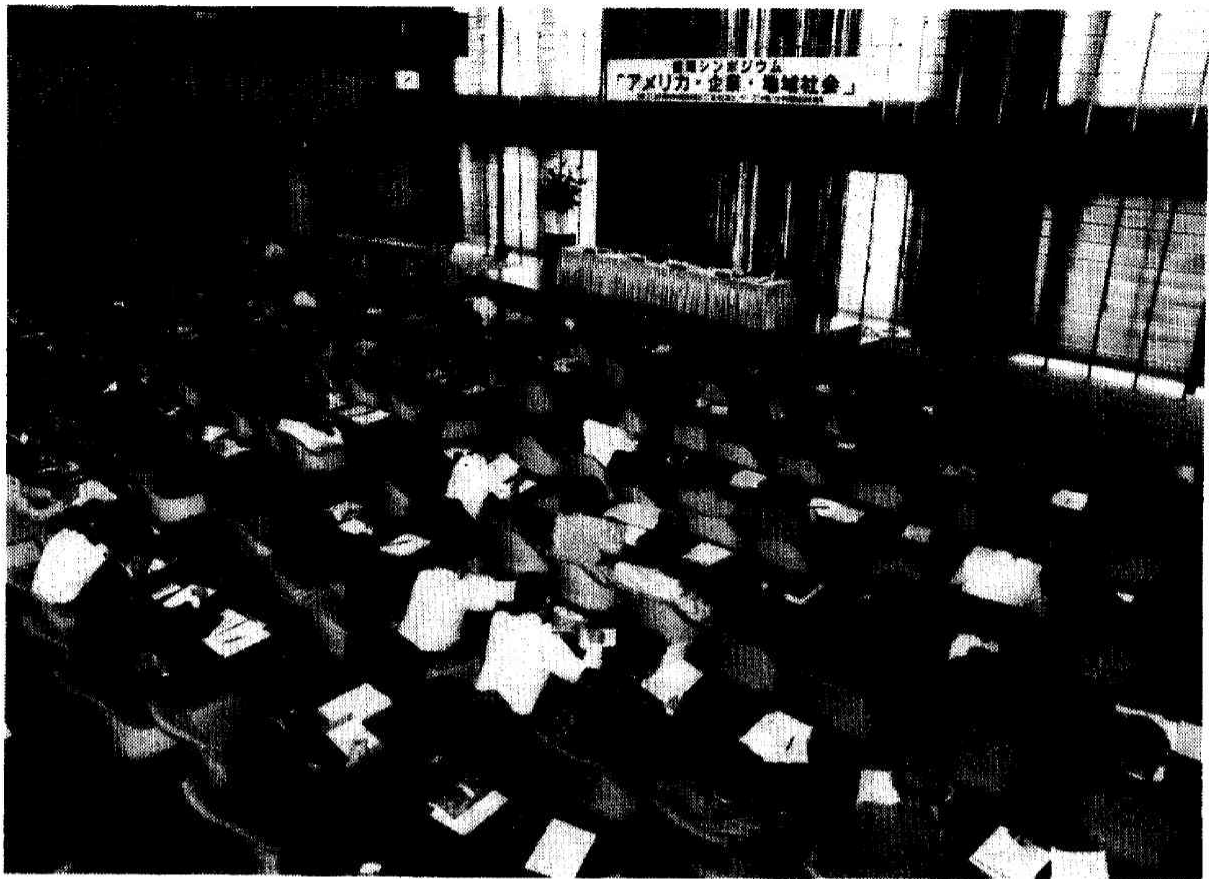
つまり、お金と時間を寄付するというボランタリー活動は、アメリカの文化の一部なのです。そして一九九〇年代の一〇年間は、このボランタリー精神が再びアメリカに戻ってくる時代であろうと思われれます。この点、幾

分は大統領の功績といえるかもしれません。

われわれのボランタリー・プログラムというのは、これはあくまでもボランタリー活動です。従業員に対して強制するようなことは絶対にありません。これは完全に明白です。

従業員に対しては、二つのオプションを提供します。まずニューズレターを発行します。これには、ニューヨーク、ニュージャージー、コネティカットの三つの州でどのようなボランティア活動参加のチャンスがあるかという情報を掲載します。この地域でボランティアを必要としている機関を紹介し、従業員には興味のあるところへは電話をかけるようにと呼びかけます。自分が活動している奉仕団体に協力してくれる人が欲しいという社員は、このニューズレターに求人広告を出して他の社員に働きかけることもできます。このようにニューズレターを通して社員のボランティア活動を促進していますが、実際に社員が取り組んでいるかどうかについては、会社の知るところではありません。

“Time to Read”のように、会社が積極的にスポンサーするプログラムもあります。その場合は、エレベーターの中とか洗面所、カフェテリアなどにポスターを出し、従業員の参加を呼びかけます。参加者にこのプログラムのオリエンテーションを開く折には、もし勤務時間を利



用しなければならぬようであれば、必ず直属の上司の了承を得るようにと念をおします。

会社のスポンサーするボランティアのプログラムについては、従業員が職場を早引けすることを許可することがあります。大抵の従業員は、ボランティアの仕事の後でまた職場に戻ってきます。ニュースが仕事ですから、本社のビルも二四時間あいています。これがほかの従業員にも感染するでしょう。

ボランティア活動をしようとする従業員を支援する方法として、当社には「ボランティアサービス・グラント」と呼ばれる制度があります。社員がボランティアを行っている相手の団体に対し、最高一〇〇〇ドルの助成金を出すのです。これには、別に何の条件も付けません。

ボランティア活動を奨励する際に、従業員に対して、このニューズレターの記事で紹介してもよいかと尋ねます。あるいは、当社の「コーポレート・ソーシャル・リ sponsibility」の報告書の中に記載してもいいかどうかを聞きます。驚くべきことに、多くの社員が「どうぞ載せてください」と答えます。というのは、アメリカの企業の間で出世のひとつの基準になりつつあるからです。アメリカでは職に就くチャンスが減ってきているために、どのようにすれば自分の履歴書の中にバランスのとれた経歴を示すことができるかを、人々はますます真

剣に考えているのです。ボランティア活動でコミュニティの役員をしているといったことは、本人の履歴書を飾ることになり、会社の中でもひととき目立つことになりません。

いずれにしろ、会社がボランティア活動を強制するよ
うなことは全くなく、会社と社員が対立するようなことは考えられません。その点に関しては、何の苦勞もありません。

スピード ボランティア活動には、二つの種類があります。ひとつは自分の時間を使って行う場合で、多くは勤務時間終了後に行うものです。もうひとつ最近増えているのは、タイム・ワーカー社の識字プログラムのよう
に、会社がスポンサーをするプログラムです。この場合には、会社にとっても重要だと考えるプログラムであって、ふつうは勤務時間を使ってもよいことになります。

通勤時間が長いという点に関しては、ニューヨークの社員から先ほど指摘があったと同じような問題を提起されます。二、三時間もかけて通勤をしているのに、どうやってボランティアができるのかと。そこで会社と従業員が話し合って、適当な二、三のプログラムを選定しました。その結果、驚くほど多くの従業員が参加してくれましたという実績があります。ニューヨーク以外のアメリカの都市では、まずそうした問題はありませ

もうひとつ申し上げたい点は、特に会社を取り上げようとするボランティア活動への参加は、従業員が新しい技術や知識を得、能力を高めるための恰好のチャンスだと考えられるようになったことです。企業を代表してどこかに出かけたり、コミュニティを代表して何かをすることは非常に歓迎されており、仕事の上でも大きなプラスとなっています。

こうしたボランティア活動は、極めてアメリカ的な現象だといわれていますが、フランスやイギリス、あるいはドイツの従業員の間でも盛んに行われています。また、従業員を対象に調査をしても、こうしたコミュニティ活動が非常に高い評価を受けていることがわかります。会社の業績や経営者のマネジメントにはあまり満足していないと答えながら、コミュニティ・リレーションズ活動には一番高い得点を与えているのです。従業員の士気の高揚にも役立っていると考えられます。

パーク 最近IBMがスポンサーとなって行った研究によれば、非常に積極的な従業員のボランティア・プログラムを持っている会社では、そうしたプログラムを持たない会社と比べて従業員の士気がかなり高いという結果が出ています。従業員の士気を高めることができるならば、企業として極めて有効な活動ということができます。

またシーバス・リーガル社がスポンサーした研究によれば、最高経営責任者や主要な幹部がコミュニティ・リレーションズ活動に熱心に関与した企業では、そうでない企業よりも社員の忠誠心が高いという結果も出ています。これもまたひとつの副産物と言えるでしょう。

日本企業のアメリカ社会での貢献を歓迎

バーク 日本の企業が多大な努力を傾注して、アメリカ国内でコミュニティ・リレーションズ活動をやるうとしていることを知っています。また、税引き前利益の1%を使って、全世界的なチャリティ活動に貢献しようとしています。パネリストの方に伺いたいのは、こうした日本企業の努力がアメリカの企業にどのような影響を及ぼすかという点です。アメリカの企業も、国内よりも米国外の団体への支援を増やしていくのでしょうか。

フェイ 企業がグローバル化すれば、社会貢献活動も当然米国外に向けられるようになると思います。しかし、アメリカ国内で日本企業のフィランソロピー活動が活発になるということで、私どもの会社のフィランソロピー活動の方向が変わると思えません。もちろんアメリカの企業は、日本の企業が一緒になってアメリカの社会が抱える問題の解決に努力してくれることを歓迎します。

もし、互いに競争するだけでなく協力をすることができれば、マーケットもコミュニティもよりよくなっていくと確信します。ビジネスにとって重要な問題に関して日米企業が協力できるなら、成果も上がると思います。日本企業のアメリカにおける貢献は、大いに歓迎するところです。

武田 最近日本でも経団連が1%クラブの設立を提唱するなど、コーポレート・フィランソロピーが大変重視されてきています。これによって、もちろんアメリカにおける日本企業のコントリビューションが増えるであろうと予想していますが、やはり日本の企業である以上、日本国内におけるソーシャル・コントリビューションが増えるであろうし、またそうなるのが当然ではないかと思っています。

よく言われるように、“Charity begins at home”ですし、何よりもコミュニティ、そして国のことを考えます。IBMを例にとれば、各国のIBMは、まずそれぞれの国のコミュニティ・プログラムを重視することになっています。日本の企業についていえば、もちろん日本における本社の活動が中心であり、それから外国ということになるのではないかと考えています。

スピード 日本の企業だけではありませんが、数年前までコミュニティ活動が十分でないという批判がありました

た。ここ数年の間に、日本企業が社会への貢献を深めてきたことは大いに評価され、歓迎されることだと思えます。そして、日本企業が日本の国内や海外で活発な活動をすれば、それはアメリカ企業の経営者にとっても大きな勇気づけとなります。

教育政策の変更を求めて経営者がロビーイング

バーク ハネウエル社では定年退職者をボランティアとして活用するというお話がありました。これはボランティア精神を鼓舞する上でも非常に興味深い試みだと思います。スピードさんから、さらに具体的にご説明いただければと思います。

スピード われわれは、五〇歳、五五歳、六〇歳といった年輩の社員が社会への貢献活動を行い、退職後もコミュニティで積極的な役割を果たすことはすばらしいことだと考えています。

残念なことにアメリカでは高齢者に対する差別がありました。ここに来て喜ばしいひとつの転機が見られるように思います。企業や国に対して大きな貢献をしてきた人々が、その役割を見直されるのは当然のことだと思います。ハネウエル社では現在、高齢の労働者のために、退職後の生活への転換をどのように図るかという特別の

指導プログラムを設けています。また彼らのこれまでの貢献に対し、より高く評価するようになりました。退職者のためのボランティア・プログラムが、こうした変化を促したのではないかと考えています。

数年前にフランスに行きましたが、あちらでは定年が五五歳であったと思います。フランスの社会は深刻な問題を抱えています。退職した高齢の人々がそうした問題の解決に指導的な役割を期待されるというようなことは、全く考えられなかったようです。そのため、ハネウエル社の取り組みが非常に大きなインパクトを与えたようです。アメリカ国内でも影響が出ています。

私どもは社会問題の解決をする際に、ひとつの手段としてボランティア活動を考えています。フィランソピもその一部ですが、特にアメリカの社会において、またヨーロッパにおいてもそうかもしれませんが、政府の政策変更を求めてロビーイング活動をやっています。そして最近の公的活動の一環として、教育政策に何らかの影響を及ぼそうとしています。私どもの会長も議会の公聴会で、「ヘッドスタート」やチャイルドケア、あるいは教育改革について訴えました。以前なら税制とか通商政策に対するロビーイング活動をしたわけですが、最近では公民権、市民権、あるいは教育改革、環境政策などについてのロビーイングをしています。

ロビーイング活動は、ただ善意からやるというだけでなく、社会的な変化を起こそうとしているのです。したがって、ワシントンのロビーイスト、あるいは州のロビーイストの優先順位の高い問題として、教育並びにチャイルドケアが上がっているということは、一つの大きな変化であると思います。

フェイ スピードさんがこの問題を取り上げてくださったことに感謝します。表現の自由に関係したロビーイング活動もしていますが、最近では社会問題に関するロビーイング活動が、タイム・ワーナー社の渉外活動の中で非常に重要な位置を占めるようになってきました。

ケーブルTVの規制とか郵便料金といった、当社の業績に直接関わるような問題についてはなく、よき企業市民としての活動から出た社会問題についてロビーイング活動をするというのは、戦略的にも非常に大きな意味があります。そうした社会の重要な問題について話し合った上院議員や下院議員とは、規制や価格の問題についても十分に話をしあうことができるようになるからです。

「五%クラブ」は中小企業が中心

会場C よき企業市民とかコーポレート・シチズンシップとかが話題になると、いつも大企業の例が紹介されま

す。アメリカの中小企業は、一体どのような活動をしているのでしょうか。

スピード 我々の本社のあるミネアポリスは、市内の人口は五〇万人、周辺を合わせても二〇〇万人という比較的小さな都市です。ここにアメリカでも初めての「五%クラブ」ができましたが、約一二〇社のメンバーはほとんどが中小企業です。これらの中小企業は、毎年税引き前利益の五%をコミュニティに寄付しています。なかには五%以上という会社もあり、アメリカでも他に例をみない高い数字です。

その他の多くの小さな都市でも、中小企業と一緒にやってコミュニティの問題に取り組んでいます。大企業の活動がどうしても目立ちがちですが、実際には中小企業が大きな役割を果たしてきたのです。特に近ごろになって、大企業はリストラクチャリングや収益の向上を迫られ、国際的な競争、生産性の改善などに腐心して、寄付の額も減少ぎみです。当社の場合も、寄付を従来の上から二・五%以下に引き下げました。これは大企業に見られる一般的な傾向であり、全体としてもますます中小企業の貢献が増大しています。

フェイ ニューヨークというのは何をやるのも大変難しい都市ですが、企業市民という観点からは、中小企業が大きな役割を担っています。コミュニティへの貢献活動

のイニシアチブは、大企業による場合もありますが、多くは商工会議所が中心になっています。

中小企業が中心となった商工会議所の活動は、三つの特徴があります。第一に、大企業の場合よりも近隣地域をベースとした活動の支援に重点をおいています。地元のスポンサーとかキワニスクラブなど、いずれも意義のある市民活動ですが、大企業の援助はそこまで行き届いていません。ブラック・パーティーとかアフリカン・アメリカン・デー、プエルトリカン・デーといったイベントも、地域の中小企業が一緒になって応援しています。社会問題で中小企業がいちばん熱心に取り組んでいるのは、ジョブ・パートナーシップのプログラムです。スピードさんから大企業は規模を縮小する傾向にあるというお話があったように、アメリカにおける新たな雇用の創出は主として中小企業が担っています。ニューヨークでは若年層の失業が大きな社会問題になっていますが、夏休み中の若い人々のための雇用や職業指導のプログラムでも、中小企業が大きな役割を果しています。

パーク 我々の研究センターが主催する研修プログラムは、通常は大手企業を対象にしたものですが、それでもさまざまな業種の中小企業が参加してくれます。コミュニケーション・プログラムを設計してほしいと、支援の要請をしてくるところもあります。

そうした会社のなかには、ベン&ジェリーというバーモント州のアイスクリームを製造する小さな会社とか、デトロイトのマーシー病院、ナショナル・バスケットボール協会、さらにはボストン・レッドソックスという野球チームも含まれています。レッドソックスにはちゃんとコミュニケーション・リレーションズ担当のスタッフがいます。野球チームがその近隣の地域でよりよいコミュニティ関係をもちたいということで、我々にアプローチをしてきたのです。ナイトゲームでは夜おそくゲームが終わってから、ファンがスタジアムから大群をなして出てきます。車の問題やバスの問題など、コミュニティとの間でいろいろな問題が起きています。

製造業協会からは、従業員が一〇〇名以下の中小企業のためのコミュニケーション活動のプログラムを特別にデザインしてほしいという要請が寄せられたこともあるくらいです。決して、大企業だけの関心事でないことはおわかりいただけると思います。

社会問題の解決には政府・民間のバランスが重要

会場D 社会問題とかソーシャル・ニーズに対して企業が寄付をしたりボランティア活動を行っていくという話ですが、本来なら政府が果たすべき役割を企業が埋める

ということでしょうか。アメリカの場合は国の成立ちが違ふということですが、国の政策のあり方とどういふふうに絡んでくるのでしょうか。

二つ目の質問は、企業が寄付をしたお金が有効に使われたかどうかという評価のシステムを持っているのかどうかという点です。

フェイ 社会問題の解決が民間の責任であるというふうには考えていません。私は、アメリカの社会問題に対しては当然連邦政府の果たすべき役割があると信じています。しかし、幸いなことに当社も非常によくやってきたことは事実です。

レーガン政権が八年にわたって続きましたが、レーガン前大統領はコミュニケーションに長けていて、民間部門がもっと社会問題に参加すべきであるというメッセージを非常に巧みに国民に伝えました。一方、教育や社会福祉における連邦政府の役割を縮小させ、政府支出も削減したのです。レーガン前大統領は、私自身や少なからぬアメリカ人の信念とは逆の政策を押し進めてきたわけです。

私の知るかぎり、どの企業をとってみても、アメリカ社会が抱えるあらゆる問題を解決できるわけではありません。ただ、州や連邦政府、財団の資金に加えて、企業が力を合わせて問題解決のてこの役割を発揮することは

考えられます。問題を一から十まで解決してやろうという企業はありませんが、何がしかの生活の質の改善には貢献できると考えています。連邦政府の役割がどうあるべきかという点は、アメリカではまさに政治の問題であり、イデオロギーの問題です。

武田 ナショナル・ニーズとかソーシャル・ニーズといわれる以上、まず国ないしパブリック・セクターがその解決に当たるべきであるというふうに考えています。日本IBMの場合、重点領域のひとつとして取り上げている身障者対策にしても、第一義的には確かに国の義務であろうと思います。ただご承知のように、なかなか十分でない。そこでIBMとしては、ささやかながら補完的な役割を果たさせてもらおうと考えているわけです。したがって、一企業としてナショナル・ニーズを全部解決してやろうといった大それた考えは毛頭持っていません。先ほど外国人留学生に対するフェロシップをご紹介します。最近急激に日本で学ぶ外国人留学生が増えています。しかし、必ずしも金銭的に十分でない。日本の社会のグローバルイゼーションや、日本をよりよく知っていただくということを考えれば、外国人留学生に十分な勉強をしていただきたい。そういう意味で、ささやかながらサポートを始めたということですが、最近問題になって

外国人労働者の流入ということも、最近問題になって

います。ただ、これに関しては日本の中でまだコンセンサスができていないとは考えられません。社会貢献のあり方については、国民のコンセンサスを基本にして考えているため、この外国人労働者の問題に入るつもりは当面ありません。

今回の1%クラブの設立により、多くの企業がこの趣旨に賛同され、それぞれの会社が適当と判断されるナショナル・ニーズに取り組み、やがて日本でもソーシャル・ニーズのかなりの部分が企業によってカバーされてくるというのが最も自然であるし、望ましいと思います。二番目の寄付をした後の評価については、私どもとしても大変難しい点ではありますが、それぞれのプログラムの対して評価しようと努めているところです。やはり会社の貴重な資源を使っているわけですから、寄付を差し上げたならそれっきりということではありません。相手方にとって最も有効な使われ方をしたかどうかということとは、ある程度フォローアップをしているつもりです。**スピード** 社会の中で、政府と企業の果たすべき役割についてもっと的確にとらえようとする努力があります。アメリカ社会は、大変に多元的な社会です。よい例が教育の役割です。第一義的には公の役割であると考えています。しかし、教育に関わる問題や特に教育に関する考え方の実験というようなことになれば、ある程度は民間

の役割であり、誰もが参加をしなければならぬと考えます。そういう意味で、はっきりと線引きできるようなものはありません。時としては、政府に任せっきりの分野もありましょうし、または民間だけがやっている部分もあるでしょう。自然な形で役割が分担されていくという部分もあります。

例えばマイノリティの雇用とか、雇用全体の拡大ということになれば、政府の政策も重要ではありますが、民間のイニシアティブに負うところが極めて大きいわけです。住宅問題についても、連邦政府の住宅政策が重要ではありますが、やはり地域社会の役割が大きいということとです。公共と民間のミックスだということになります。フェイさんの指摘した通り、社会の抱える主要な問題の解決は第一義的には政府の政策によるということですが、その政策を形成する役割は国民全体にあるということになります。変化をもたらすという意味では、寄付はそのほんの一部であり、考え方を主張していくということが重要といえるでしょう。主要な問題の解決に肝要なのは、政府と民間の両部門のバランスだと思えます。二番目の寄付の効果の評価に関しては、当社は一風変わった会社かもしれませんが、インフォーマルな評価プログラムは持ってはいませんが、私はそれをあまり気にかけていません。もちろん、ボランティアとしての立派な動

機を持って行ったものである限りという意味です。

要はいかにして考え方を変えるか、または問題の解決を模索するかということであり、寄付はその一部でしかありません。もっと重要なのは人材であり、パートナーシップの質だと考えます。全体から見れば、寄付、お金というのは小さな投資でしかなく、私どもが評価しなければならぬのは、イニシアティブ全体であって、社会的にいかんが貢献ができたかということです。

パーク 社会的なニーズに対して政府の役割、企業の役割はどうかという議論は、これまでもアメリカで行われてきましたが、今は一段落しています。一九六〇年代には、社会的なニーズに応える責任は挙げて連邦政府および州政府にあると言われました。七〇年代に入ると、連邦政府の財源に限りがあるという懸念が出てきました。そしてレーガンが大統領選挙に出馬して、ソーシャル・プログラムは本来地域社会の責任であり、連邦政府はできるだけ手を染めるべきではないと主張しました。六〇年代とは劇的な姿勢の変化です。

その後の展開ですが、レーガン大統領は企業に対し、寄付を倍増し、地域社会にもっと積極的に参加するようにと働きかけました。レーガン大統領が削減した社会福祉等の補助金を、企業がすべて肩代りしたわけではありませんが、企業寄付は従来の三倍になり、地域社会への

参加も高まったきました。

そうした過程で、興味深い副次的効果が生まれました。「ユナイテッド・ウェイ・オブ・アメリカ」を例にとってみると、この団体は企業のリーダーを結集して連邦政府に対しロビー活動を展開し、飢えている人々を救済するために連邦政府がもっと予算を出すように要求したのです。その運動のリーダーは、アメリカン・エクスプレス会長のジェイムズ・ロビンソンさんでした。彼のような経済界のリーダーが、連邦政府に対して社会福祉プログラムを実施するようにと要求する、コミュニティ・レベルの企ての先頭に立ったのです。経済界のリーダーがそういうことに関わるなどとは、従来なら考えられなかったことです。ハネウェル社の会長も、目下、子供を対象とした福祉サービスの向上を提唱しています。これもやはり経済界が社会的なニーズを取り上げ、何らかの解決策を見いだそうとする努力の一環です。

フエイ その点に少し異論があります。企業のCEOが、自分たちの利益や企業のために影響を及ぼすような問題点を取り上げようと立ち上がったのは六〇年代のことです。公民権運動も、ナショナル・アーバン・コーリションといった団体の結成も、CEOとコミュニティの活動家を中心となって推進したものです。というのは、都市の再開発の必要や、多くの移民等マイノリティの都市部

への流入から、住宅供給や雇用機会の平等が欠くことのできない課題となっていたからです。

こうして振り返ってみると、経済界の社会問題への関わりは相当以前からのことだと言えます。もちろん当時と比較すれば、より深く関わっているといえるかもしれませんが。昔このような活動をしていたCEOは、あまりにも進歩的で左寄りだと見られていたかもしれません。社会への関わり方には浮き沈みがあるわけですが、九〇年代のCEOは社会問題により深い関心を持ってほしいと願っています。

スピード ここ二〇年間アメリカにおいては、個人の参加、個人の責任というものが置き去りにされていたという認識が高まっています。一九六〇年代には政府が大規模な社会福祉プログラムを推進し、それが歓迎され、必要不可欠なものとなりました。六〇年代のいろいろな困難、例えば機会平等とか都市問題、人種問題の中からこのようなプログラムが生まれてきたわけです。

注意しなければならぬのは、政府の金か民間の金かというのが唯一の問題ではないということです。ハネウェル社ではかねてから、社会政策に関して政府の資金が有効に使われていないということを批判してきました。民間の資金も、社会政策が適切でなければ、有効に使われることは期待できません。

どういふ社会問題であれ、その解決のために如何に人を結集できるかということ。退職者や高齢の労働者の問題にしても、少なくともアメリカにおいては、それはお金の問題ではなく、文化の問題であり、広い意味での社会の問題です。アメリカでは教育に十分なお金が投じられていないという主張もありますが、問題は効果的に資金が使われず、期待される成果に結びついていないということ。ただ単に資金がもっと必要だといった次元の問題ではなく、大きな社会のリストラクチャリングが必要とされているのです。企業もそのために貢献することができますが、それは単に資金的な貢献だけではありません。

社会問題の解決のために我々が市民運動を推進し、リーダーシップをとる際に、もちろんお金も重要ではありますが、大抵はお金よりも重要な問題があるということを銘記すべきだと思います。

フエイ 職業教育というのは、アメリカではこれまで企業が主体となって推進してきました。学校教育についても昔に返ったというだけで、決して新しい問題ではありません。

パーク 評価の問題を指摘していただいたことを嬉しく思います。非常に重要な問題だと思います。自社のプログラムを評価するのに必要なだけでなく、コミュニティ

イ・プログラムを開発するに当たって、こういった形で自分がやっていることを評価すべきかということも考えなくてはなりません。したがって、システムティックに我々が目指している目標が実際に達成されているのかどうか、あるいは企業の活動が地域社会にどのような影響を及ぼすのか、さらには地域社会が企業にどのような影響を及ぼすのかということにまで評価を拡大しなければならぬと思います。

大統領が経済界に教育改革の立案を要請

会場E 寄付の対象が、マイノリティや障害者、あるいは基礎科学や環境の問題であったりすると、どうしても長期的なビジョンが必要です。そうすると、日本では長期的な計画を持った適当な機関があるのかどうか。寄付も長期にわたるとなると、受け皿のほうもきちんとしていなくてはなりません。そのことが非常に重要なことだという気がします。

また、何年にもわたって寄付をすれば、単に税引き前利益の何%というだけでなく、たとえば業績が悪くても一定の額を出さなければならぬ。そうしなければ、相手の機関が困るといふ問題が起ってきます。この点、アメリカではどういふふうになっているのでしょうか。

フエイ どこに寄付をするかということに焦点を当てることの利点は、長期的に我々はビジネスをしていこうとしているのであろうか、と考えるチャンスを与えられることです。多くの企業は、ただ場当たりの寄付を行っています。何かよい申し出があれば後先を考えないで寄付をし、気がつけばもう長期的なコミットメントができるような予算は残っていないという状態になります。

タイム・ワナー社が焦点を当てている識字や教育のプログラムの場合は、私どもがビジネスを続ける限りコミットしていこうとするものです。問題によっては一晩どころか、一〇年、二五年をかけても解決できない問題もあります。しかし当社が設立されて以来、創業者の掲げた「世界に教育と情報を」という目標を追及してきたのです。教育の行き届いた社会を目指し、そのための投資を行っているのです。

寄付というものを、一回限りの大がかりな、販売促進的なイベントであると考えている企業があまりにも多いのではないのでしょうか。大きな額の小切手を手渡します。受け取ったほうは、翌年もその寄付を当てにしています。もう次の年には影も形もありません。フィランソロピーの分野では、もっと誠実さが求められていると思います。関係者の間では、長期にわたる資金、資源、あるいはサービスの提供が必要とされているのです。

スピード 二つのタイプがあります。ひとつは場当たり的なやり方です。ブッシュ大統領は“Thousand Points of Lights”というプログラムを提唱しました。アメリカ人の持つ文化であり物の考え方でもあるから、個人も企業もみんなが何か生産的なことを行い、貢献しなければならぬというのです。

他方、もっと戦略的になる必要があるのではないかと、いう考え方があります。アメリカ企業のいろいろな取り組みをお話してきましたが、社会的な問題に対して明確な戦略を持っているとは言えません。地方レベルではいろいろなよい活動も行われていますが、アメリカ社会全体の構造的な大問題というのは、アメリカの企業は今やっと把握しようとしている段階です。

残念ながらアメリカの企業は、長期的な計画や戦略的な視点を持つという点で、日本の企業ほどに高い評価を得ていません。過去三年から五年の間、アメリカ企業はリストラクチャリングと短期的な財務目標だけに終始し、長期的なビジネスの解決、あるいは社会的な解決というものを考えてきませんでした。

これからの一〇年間我々が学ばなければならないのは、どうすればコミュニティや社会の問題に対して世界的に有能なプレーヤーになれるかという点です。戦略的な転換が求められているのです。

ここ二、三年、私が最も勇気づけられるのは、ブッシュ大統領が日本の経団連に相当するアメリカのビジネス・ラウンド・テーブルに対して、大手の企業がアメリカの教育のリストラクチャリングに関する一〇年計画を立てるよう要請したことです。ビジネス・ラウンド・テーブルの代表は、IBMのジョン・エーカー会長です。ハネウエル社のCEOも、自分の時間の二〇%を教育改革と政策立案のために使っています。

州政府との連絡も密にしていますが、それは当社のCEOが教育改革に取り組む八人の企業のミネソタ州の代表をしているからです。企業が一緒になって協力すれば、どれほどのことができるかという意味で、これは非常に大きな変化です。アメリカの主要企業のCEO一六〇人が参加して、協議を行っています。今まで我々がやろうとしてきたのは異なった方向づけがなされるだろうと思います。個々の企業が独自のすばらしいプロジェクトに取り組むということも立派なことですが、今はそれ以上、社会の変革を目指した集団的な、戦略的な努力が必要となっています。

武田 最初のご質問は、かなり長期的なプロジェクトになると、その受け皿となり得る機関があるかどうか。答えはもちろん、イエスです。IBMの場合、寄付は原則として個人を対象としてはならないということです。主

たる対象は、ノンプロフィット・オーガナイゼーションになります。これがいろいろな分野にまたがっているということなのです。

ただし、特定の寄付の受入先とあまり長く関係を持つのは、むしろ避けるべきであると考えています。というのは、特定の機関があまりにも長くIBMに依存するのは、双方にとって決して好ましくないと考えるからです。大体三年程度が限度と考えています。ただし、同じ分野で、Aという大学に三年間援助し、その次はBという大学に援助するということはあります。このねらいは、二番目のご質問に関係します。ご指摘のように、税引き前利益の1%から2%程度という目処がありますが、仮に予想に反して業績が落ち込んだという場合も、急激に寄付を減らすわけにもいきません。しかし、残念ながら前の数年に比べて、どうもここ数年は業績が悪いと予測される場合には、ある程度寄付も落とさざるを得なくなります。そうした場合の自由度を確保するためにも、特定の受入先にあまり長期にわたって寄付をすることは避けるといふことです。

特定の機関との関係があまりに密接になると、新しいプロジェクトがなかなかできにくくなります。それと日本の場合、それぞれの要望に応じてお付き合いという意味でお引き受けすることも現実には起こってきます。そ

うすると、こちらからの自主的なプロジェクトを進める余地がなくなってしまうという問題もあります。パーク ありがとうございます。最初のパネル・ディスカッションを終了する時間が来ました。このような大変にすばらしい機会をいただき、企業のコミュニティ・リレーションズ活動に関し米国で我々が何をしているのかをお話し、また皆様方と率直な意見交換をできたことを、心より感謝申し上げます。

(訳・松岡紀雄)