

〔講 演〕

## 企業ファイランソロピーとは

—アメリカにみる企業の地域社会活動—

四 方 洋

本稿は1994年12月1日に岐阜経済大学で行なわれた地域経済研究所主催の公開講演会における講演を抄録したものである。

ご紹介いただきました四方です。私は長い間新聞記者をしていまして、外国での取材活動、例えば今のような経済的に大変開放された中国ではなくて、年取った経験豊かな人々が若い人たちに上り上げられていた時代の中国を回ったり、国内では離婚の問題などにも取り組んできました。夫婦の問題ですが、最近筑波市で夫婦間をめぐる殺人事件がありました。そういうような夫婦の亀裂の問題を丁寧に取材して長期の連載をしたりしてきた、いわば何でも屋の記者であります。それが何故インターナショナル・ビジネス・コミュニケーションというようなところで仕事を始めたのか。私自身は横文字はダメで、横飯も好きではない。フランス料理を食べるときに醬油や箸をもってきて頼む人間が、いわばドメスティックな国内向きな人間が、何故国際的な仕事に入ったのかと言いますと、それは考え抜いた選択ではなかったのですが、まず人生二毛作ということを考えました。二毛作というのは稲と麦というように一つの田んぼで二つの異なった作物をつくるということですが、今まで国内で新聞記者をやってきましたので、二番目の人生は全く違った国際派でやってみようと挑戦したのがこの仕事です。

このI. B. Cという仕事を始めた頃はアメリカによる日本たたき、つまりジャパンバッシングが激しい時代でありました。5年程前のことですが、私がアメリカに行っているときに、その頃はいわゆるバブルの時代で日本の景気がとても良く、日本企業はアメリカの土地やビルディング、会社をどんどん買っていました。三菱地所がロックフェラーの株を取得しまして、アメリカではついにあのロックフェラーセンターまで日本が占領したと言われたものです。私は丁度クリスマスの際にそこにいたのですが、そのセンターには大変大きなクリスマスツリーが飾られ、そしてこれは夜11時に灯りを消すのですが、これも問題となるような状況でした。アメリカの新聞は、日本がロックフェラーセンターのビルを買ったばかりに、クリスマスツリーの灯りが毎日消えるようになったと書き立てました。実際はそれ以前から同様に消灯していたにもかかわらず、それすら日本のせいとされるのでした。ゴルフ場もたくさん日本が買いましたが、日本が買うと利用料が高くなるばかりではなく、寿司バーが併置されることが多いのですが、それを捉えて「寿司バーがゴルフ場を占領する」と書かれたりして、かように日本がアメリカをどんどん食い荒らしていくと言われたものでした。その頃日本の企業・工場というものはアメリカ中で1400程ありました。日本企業の生産拠点が無い州はノースダコタという余り知られていないその州一つだけでした。この州を除けばいずれの州にもどこかに日本の工場があるという状況です。現在は更に増えて1600社ぐらいになっているとのことですが、その時期に私はアメリカをつぶさに観察することができました。

アメリカにおけるこのような日本批判にあって、どうも日本の企業のやり方は間違っている、考

えなおす必要があるということが認識されてきました。私が所属する会社はそれら日本企業の行動様式を考えなおす一つのきっかけを提供する、これからどうすべきかを考える会社であります。社員はわずか13名ですが、ニューヨークに事務所において、日本の企業がアメリカで活動する場合に、地域社会と、つまりコミュニティとどううまく関係を結んでいくかを考え、アドバイスしていく会社であります。

私が最初に考えたことは、個人的な付き合いを深めることは重要ではあっても、大国アメリカではそれだけでは全く不十分であることから、アメリカというのはマスコミの国ですから、それと如何にアクセスするかということに目をつけました。そこで私の新聞記者経験を活かしながら、ジャーナリストをアメリカから日本に呼ぶという仕事を始めました。このことは既に日本の個別企業や経済団体ばかりでなく、外務省やジェトロなども実施していました。加えて日本の各都市では姉妹都市提携により交流を深めているところもあります。しかし、アメリカのローカルの新聞社、地方の新聞記者を招いていないということに気がつきました。そこでアメリカの地方に拠点をおいている新聞社の記者たちを呼ぶことにしまして、今では毎年8人を招聘しています。日本に滞在する2週間のうちに「とにかく自由に取材し、自由に書いて欲しい」ということにしています。時には悪口を書かれることもあります。第1回の招聘者のなかに、アトランタ・コンスティテューションというアトランタで発行部数60万部くらいの新聞社の女性記者がおり、彼女が帰国してから日本をひどく悪くいう記事を書きました。特に日本での取材活動が厳しくスケジュール管理されたことを取り上げ、そこから日本人及び日本社会批判を展開したものでした。ところがアメリカの新聞というのはフェアなもので、それに反論するアメリカ人の投書をも大きく掲載したのです。日本人の思考様式・行動様式を丁寧に説明するものでした。これには救われる想いがして、やはりこの招聘事業をやって良かったと思ったものです。

逆に3回目の招聘でしたが、ネブラスカの記者がきて、日本のことをベタ誉めする記事を書きました。日本社会の閉鎖性がとかく批判されることに対して、実際はそうではなく、日本は大変開放的な国であることを強調したものでした。彼が関心をもった日本の水上スキーの現場を見て、そこにネブラスカの製品が大変多く使われていることを知り、それを素材にしながら、日本社会にアメリカ製品が多く出まわっていることをレポートしました。それに対してはネブラスカ州の上院議員がこの新聞に投書しまして、「日本に招待されて頭まで日本びいきとなったのか」「招待されて都合のいい記事ばかり書いているのではないか」と批判しました。その記者はまたそれに対して反論する記事を書きました。アメリカという国は言論の自由が守られているフェアな国であるとの想いを強くしたのですが、ともあれそのような事業をやっている訳です。

もう一つは、アメリカという国が何に困っているのか、困っていることを手助けしようという想いがありました。ご承知のようにアメリカには大変多くのホームレスがいます。ニューヨークのハーレムやブロンクスにはホームレスのシェルター（滞在施設）があります。彼らはお金がなくて、診療所に容易にいくことができないのですが、こうしたシェルターを巡回診療する便宜を提供する事業もやっております。診療車はあっても予算不足でそれが動かない事態がありましたので、一台について運営費をだすということをやっている訳であります。このように私の仕事はアメリカやヨーロッパの国々で、日本の企業が地域社会に目を向けて積極的な活動を行うように推奨し、それを助けるというものであります。これらの経験から、今日は企業におけるフィランソロピーということについてお話ししたいと思います。

フィランソロピーとは日本語に訳すと隣人愛、博愛という意味であります。これが何故企業とくっつけて言われるようになったのか。企業フィランソロピーとは20年くらい前からアメリカで盛んに言われるようになりました。個人レベルでの隣人愛は昔から言われ実践されてきましたが、企業も

同じ様なことをやろうという訳です。何故アメリカで企業フィランソロピーが言われ始めたかといえますと、アメリカは元々精神風土として人類愛とか博愛とか慈善ということが盛んな国で、カーネギーとかロックフェラーという慈善家を生み出しています。カーネギーなどは「自分が金持ちのまま死ぬことは恥ずかしい」という考えの持ち主でした。また彼は人生にはお金を儲ける時期と、そのお金を社会に返す時期の二つがあると言っています。その言葉通り、カーネギーはある時期から猛烈に寄付を行ったり、財団を作ったり(今でもカーネギー平和財団というのがあります)、研究所を作ったりしています。カーネギーホールというのも有名です。このようにアメリカにはフィランソロピーの伝統があります。以前はそれらはいずれも個人の営為でありました。最近言われるようになり、今日問題とするのは企業のフィランソロピーであります。企業として、或は企業全体として何かやろうということであります。

企業がこれを課題とするようになるまでには幾つかの企業観をめぐる曲折があります。そもそも企業活動の基本は株主のためにある、株式会社は株主のために配当を行うことが一番大切であるというのが従来の方でした。株主に配当も行わないで、何故寄付したり、社会的活動を行っているのかということであります。そうした企業で株主から訴訟を起こされたケースもあります。そこではやはり、企業というのはまず株主のためにきちっと配当することだ、企業は慈善団体ではないという考えが通りました。個人でやるのは勝手だが、会社は利益を目的とするものであるので、教会みたいなことはやる必要はないという訳です。

なのに何故企業フィランソロピーの必要性が説かれるようになったのか。それにはこの20数年のアメリカ社会の変貌があります。例えばロスアンジェルスのスーパーマーケットに並んでいる新聞を見てみますと、スペイン語からベトナム語、日本語など実に多くの異なった言語によるものが並んでいます。またロスには40ヶ国語の放送局があると言われていています。つまりそれだけの言葉を話す人達が住んでいるということであります。ほとんど世界中の人たちが来て住んでいる訳です。しかもかつてはアメリカに居住する外国人は英語を勉強してそれを話すのが最低条件でしたが、今日では英語を話せないままで母国語で話し、それでいて集団を形成して住むようになっていました。アメリカ社会は従来とは違う様相で急速に多民族国家となりました。ロスアンジェルスでは60%の住民がマイノリティで構成されているのです。

そういう街が形成されたときに、企業が活動をしようとするときどうしたらいいのか。言葉はわからない、出身もわからない中でどうするのか。ここでわかりあうためには一緒に何かをやることだ、そしてそれを通じてわかりあうことだということになりました。ロスでは幾度か暴動の発生を経験していますが、最近のそれではアメリカ人以外の例えば韓国系の店が狙われて略奪がおきました。目標となった店を見てみますと、殆ど日頃地域と関係をもたない店であるのです。一方暴動時、地域の人々や従業員が守った店もありまして、それはオーナーが地域とのお付き合いを大事にしている店でした。こうした経緯からも、企業の日常の地域活動の重要性が認識され始めました。

もうひとつはレーガン大統領の時代ですが、その時代に小さい政府ということ言われました。要するに政府はできるだけスリムにした方が良く、役人の数は減らした方がいい、省庁も減らした方がいいという考えで政策を実行しました。特に教育予算を大胆に削減しました。その結果どうなったかということ、幾つかの原因があるとはいえ、教育がお粗末となりレベルが下がりました。犯罪もその低年齢化とともに増大し、子供が学校に銃をもってくるというようなことも起きるようになりました。実際に学校側が空港と同じ荷物検査をしてから、生徒を校内に入れている例も少なくないのです。セックスの氾濫も起きるようになり、学校側が対策に悩むような事態も生まれました。全体にモラルが目茶苦茶になってきています。そういう背景があって、企業も社会とかがかわって何かをしなければならぬ、そうしなければ企業自身の活動もできないと考えるようになりました。青

少年のモラルの乱れは質のいい社員の確保に困難をもたらします。教育が墮ちると企業も墜ちてしまう、社会がきちんとならないと企業もきちんとならないということがはっきりしてきたのです。こうなると、今までのように、社会と企業を切り離して考えることはできないようになります。このようにして、社会問題に企業がかかわるようになりました。それが企業のフィランソロピーということでもあります。

フィランソロピーは隣人愛ということを行いました、企業フィランソロピーという場合には二つの柱があります。一つはチャリティであり、もう一つはボランティアであります。企業が行うチャリティとはお金を寄付することを意味します。ボランティアというのは企業が人を派遣して、その人が社会的な活動を行うことです。あるいは企業人が地域で活動することです。アメリカの企業フィランソロピーの特徴は幾つかあげることができますが、一つはお金よりもアクションを大事にしていることです。日本ではどうもフィランソロピーというと金をだすことになってしまっていますが、アメリカではお金だけでは評価されません。行動することの方がチャリティよりも重要視されるのがアメリカの社会です。日本人はそのことを長い間理解できませんでした。アメリカの日本企業で非常に喜ばれたケースは、例えば社員がみんなで近所のグラウンドで芝張りをやったようなことで、つまり労力をだす、汗を流すことであります。一緒に汗を流したら、本当に仲間として受け入れてくれるのです。この仲間だということが大事です。我々だって同様でお金のやり取りだけでは心が通わないものです。アクションが重要で、ボランティアなどの活動を通じて、人間が理解しあえ友達となる。このことは国が違おうが、言葉が通じあわないことがあっても同様でありましょう。

特徴のもう一つはアメリカでは企業の中で管理職になったり、社長になったり、社会的身分が高くなればなるほど、その個人の社会活動も熱心なものになることです。日本では偉くなるともう社会活動はしません。例えば大きな会社の社長さんが町内会の会長をやっているなどということは聞いたことがありません。アメリカは逆なのです。地域社会にいれば、そこでは職業や地位は関係がなく、コミュニティの一員でしかありません。会社で偉いから地域の活動を免れるということはありません。寄付したから行動が免れるということもありません。これがアメリカのコミュニティ活動であり、フィランソロピーなのです。

更にアメリカの企業フィランソロピーの特徴は、ボランティアなどの活動を積極的にピーアールしていくことです。日本ではそれを人に知られないでやるのが美德とされます。しかしアメリカではその行為を堂々と人に話して、新聞に載せてもらうということは当然で、広報活動を積極的にやるというのがスタイルとなっています。日本の企業家もアメリカではそのように行動しています。報道されない限りは、日本人が何をしているのか分かってもらえないからです。いいことをやっていけば、ピーアールするのが当たり前というのがアメリカ・フィランソロピーの特徴であります。

アメリカでは企業フィランソロピーに関する研究所が幾つかあります。ボストンのそうした研究所の部長職にある人が今春日本に来て講演をおこないました。彼が言うには、企業には四つの大切なことがある、第一はまず選り抜きの雇用主でなければならないということです。要するに優れた人材を雇用することです。第二はより優れた商品やソフトを開発しなければならないこと、そして第三には選り抜きの投資対象でなければならないことです。企業は一般投資家等が株を買いたい、取り引きをしたいと考えさせるような存在でなければならないということです。しかし、彼が言うにはこの三つの要素に加えて、更にそれら三つを実現させるものとして重要なことは、企業は選り抜きの隣人でなければならないということでもあります。企業は地域の人達にとって選り抜きの良き隣人として存在していなければならないということです。もっと広く言えば国民全体にとって、地球全体の人々にとってそうでなければならないという訳です。

このことは企業に何をもちたらずのか。それは先ず第一にそうした企業には優秀な人材が集まると

ということです。こうしたことはアメリカでははっきり認識され現実もそのようになっています。お金をだすだけでなく、人も汗もだす社会貢献活動、フィランソロピーを熱心に実践している企業ほどいい人材、やる気のある人材が集まっているのです。これはフォード社の役員の話ですが、彼が言うにはこれからは企業の差というもの大きく存在しない、例えば自動車をとってみてもメーカーによる品質の相違は実際には殆どないと言ってよい、一つの製品をみてもその中身は多国籍化し良い部品ばかりで組み立てられているので、どの製品も性能等には差が無くなっている。商品そのもので差別化することは難しくなっている状況のもとで、確実に差がつくのはその企業が社会のためにいいことをやっているかどうか、これだということです。直裁に言えば、いいことをやっていたら売れるというのがアメリカ企業の認識となっているのです。消費者の方も企業の社会貢献への姿勢に注目して、商品の購買を決めるところまでなっています。日本の消費者はその段階にまで至っておりません。アメリカの日本企業などは、ゴミ処理一つをとっても大変に気をつけています。ゴミの大量放棄は消費者の反感を買うことになるからです。日系企業の工場には社員用の大きな駐車場があり、壮観といえるほどの車が整列するのですが、周囲の自然環境を損なわないように植樹を施すことに努力しています。大きな駐車場があっても、その近くの国道からはむき出しにならないよう環境に気をつけています。ここまでやらないと、地域のそしてアメリカ社会の支持を得られない、ものが売れないということまできています。アメリカでは当然そうになっている、そうした流れが今日本にきています。

日本にある企業も近ごろではフィランソロピーの重要性に気がついています。しかし、残念ながら不況に入って、この熱意が減退しているように思います。アメリカの企業フィランソロピーは景気とは関係ありません。つまり景気がいいからやるというものではないのです。アメリカでは企業が生き残っていくためにやるのです。まさにコストという考え方であります。勿論景気が全く影響しないということではありません。寄付等の金額が小さくなりますが、その分企業は人を社会に出すことに一層熱心になるのです。慈善団体への出向という形であったり、ボランティアで学校にいったりという方法です。金は減るがギャランティをふやす、そうした形態でフィランソロピーへの努力を全体として低下させないようにしています。日本の企業も必ずアメリカ同様にやらざるを得ない時期が来ると思います。21世紀になれば、こうしたことは必ず経営の鍵になると思います。何故か。

先程言いましたように日本の企業は千数百社もがアメリカへ進出して企業活動を行なっています。大企業ばかりでなく、その関連下請け企業も、或は瓦屋さんや造園屋さんというような小規模の企業もアメリカを初め世界各国で操業しています。日本の企業の多くがグローバルなものになっており、今後その傾向は一層強まっていかざるを得ないでしょう。日本人のいずれもが一度は海外で仕事をするという時代になろうとしています。その時の地域社会というのは、岐阜とか愛知とかの社会とは全く違う訳です。お互い人間が分からない、そこでどうするかと言えば、社会活動やるほかありません。運転手さんでも八百屋さんでも、社長でも平社員でも皆その地域に住んでいる者は、どこの国の人間であろうと一緒にその地域社会のことをやる、そうしてわかりあうこと以外にないのです。アメリカという国はそれを一つの知恵としてきました。日本のサラリーマンはアメリカにあって先ず孤独に悩まされます。言葉は通じないし、その孤独感たるや想像を越えたものがあります。彼らは地域との繋がりを作ることによって、共同の作業に参加することによってみんな社会に中に入っていき、そして孤独から救われてきました。今迄は特別の人達だけの経験でしたが、21世紀には極めて多くの人々が海外で生活することになります。その時、日本人だけが現地で小さく固まって日本語だけを話す社会を形成していたのでは、仕事はできません。海外での地域社会とその地の人々との付き合い方が経営の基本となることを覚えておいてほしいと思います。これは海外

での重要事であるに留まりません。日本社会だって同様であることが必要となってきます。

日本でのフィランソロピー活動が消極的である背景には、日本には社会問題はないからという認識もあります。しかし、これは正しくないと思います。日本においても企業が社会活動にかかわらねばならない課題はあります。一番の問題は高齢化社会におけるお年寄りの介護の問題でしょう。日本では総て家族の負担で行われてきましたが、もうそんなことでは済まない状況になってきています。日本の問題は“BED IS BAD”というところにありますが、要するに日本ではお年寄りを寝かしてしまつてよしとする傾向があります。高齢者をゆっくり休ませる（寝かせる）というのが親切と錯覚されています。これは実は世界的にみればむしろ非常識です。日本の寝たきり老人の比率は世界的に高いものとなっています。日本の高齢者の生活は多くの場合非常に制約されたものになっているのですが、アメリカやヨーロッパでは様相が異なります。ロス郊外のディズニースタジアムへ行っても、ユニバーサルスタジアムへ行っても車イスの年寄りがわんさといっているのです。それが当たり前前の社会になっているのです。

お年寄りを起こして車イスでもっとスポーツや映画を楽しんだり、街に出てもらわなければならない。そうすると介護する人、つまり多くのボランティアの人が必要となります。例えば、企業がこうしたボランティアをだすようなシステムにしないと立ちいかなくなるでしょう。このままでは高齢者の問題はいつしか寝たきり社会の出現となって、大きな社会問題となるほかないでしょう。

日本社会はボランティア等をわざとやりにくくしている側面があるように思います。それは日本社会を貫く縦割りのシステムです。ボランティアをしたいと考える個人がそれをしようとしてもやりにくい、やらしてくれない仕組みが働いています。自らの社会経験を踏まえて、報酬なしで数時間学校で子供たちに教えさせてくれと言っても、受け入れてくれません。アメリカでは積極的にこれを受け入れているのです。テレビのメカニズムを教える場合は、メーカーの人間をよんできて、実物を前において授業するという事は日常なのです。教師は生徒と一緒にニコニコしながら聞いている。学校と企業が連携するということは当たり前であり、企業からすると学校を通じて地域とつながるということになります。日本では公立学校が閉鎖的で他者を入れないのです。東京の学校では土地もなく子供たちが休日に遊ぶところもないのに、校庭の開放などということさえやっていません。タテ割りの管理優先は学校だけでなく、すべてに浸透しています。こういう意識を変えるのが先決です。

このような課題提起をして私の話を終えたいと思います。