

企業の社会貢献活動

トヨタ自動車のケース

トヨタの社会貢献のルーツ

会社は、民法上「法人格」といって、人格をもつものとされる。会社には人格があるとすれば、社会貢献を求められるのは当然だろう。ましてや、「企業は社会の公器」(松下幸之助)である以上、「社会的責任(CSR)」を果たすのは、当たり前の話といえよう。つまり、人間と同様に、企業にも、「貢献する気持ち」が問われるのである。

トヨタ自動車は、つねに発想の中心に「人」を置いている。社会への感謝の気持ちをもった人、すなわち「貢献する気持ち」をもった人づくりが、トヨタの社会貢献活動の重要な柱になっている。それは、トヨタのルーツをたどると、よく理解できる。

「トヨタ自動車の社会貢献の基本精神は、トヨタのルーツの『豊田綱領』にあります」と、トヨタ社会貢献推進部長の田中均氏はいう。

「豊田綱領」は、トヨタグループ創始者の豊田佐吉の遺訓を、以下のように五箇条にまとめたものである。

- 一、上下一致、至誠業務に服し産業報国の実を掌ぐべし
- 一、研究と創造に心を致し常に時流に先んずべし
- 一、華美を戒め質実剛健たるべし
- 一、温情友愛の精神を發揮し家庭的美風を作興すべし
- 一、神仏を尊宗し報恩感謝の生活を為すべし

この「豊田綱領」のキーワードは、「産業報国」、「温情友愛」、「報恩感謝」の三文語である。これらは、トヨタの社会に対する姿勢の原点といっている。

佐吉の長男で、トヨタ自動車の創業者である喜一郎は、一九二三年の関東大震災後、機能を停止した市街電車にかかわって、クルマが大活躍するのを目の当たりにして、「自動車産業を興して、社会を豊かにし、社会に役立つ」という理念を掲げた。これが「モノづくり、クルマづくりを通じて社会に貢献する」というトヨタの基本理念の原点である。まさに「産業報国」である。

また、「温情友愛」「報恩感謝」は、人を思いやる心につながるほか、人間性尊重や人

間関係重視に通じる。

日本の発明王の、豊田佐吉の父親の伊吉は、信心深いことで知られた。日蓮宗の信徒で二宮尊徳の教えを母体とした報徳社運動に熱心だった。佐吉の心に、国家、社会に貢献するという意識が芽生えたのは、「報恩」を大切にした伊吉の影響が大きかったとみていい。

佐吉が大正十四年、蓄電池の開発のために帝国発明協会に百万円を寄付したのも、金銭に執着せず、社会に貢献することが大切であると考えたからにほかならない。

「負」の側面への取り組み

トヨタが「社会的責任」を自覚したのは、一九六〇年代である。

一九六七年、日本の自動車の保有台数は、一千万台を超え、交通渋滞や交通事故が増え始めた。六九年には、交通事故件数が約七十二万件に達し、翌七〇年には、死亡者数が一万六千七百六十五人と史上最高を記録した。

自動車メーカーにとって、交通安全への取り組みは避けては通れない課題となった。ユーザーの事故防止を働きかけるのは、自動車メーカーの「社会的責任」といえた。自動車のもつ「負」の側面への取り組みである。

トヨタは、一九六八年、「交通環境委員会」を設置し、交通安全を中心とする幅広い交通環境改善の取り組みを開始した。初年度は、全国の幼稚園児、保育園児三百五十万人を対象とした幼児交通安全キャンペーンを行った。幼児の心理や行動特性を研究し、ちょっとしたはずみに事故に巻き込まれることを予防する『あんぜんえほん』を作成、配布した。

幼稚園・保育所の新入園児向けに安全絵本を配る取り組みは、息の長い啓蒙活動として今日まで続けられており、〇八年時点の累計発行部数は、絵本が約一億千八百五十一万部、紙芝居が約百二十万部にのぼる。

また、七五年以降、豊田市と静岡県小山町周辺の幼稚園・保育所の園児をそれぞれトヨタ会館と、トヨタ交通安全センターモビリティに招いて交通安全教室を開催している。累計参加者は、〇八年時点で二千八百十八園、約二十二万三千七百人に達する。

さらに、八七年、トヨタは、若手ドライバーの事故低減を目的とした、独自の安全運転講習「トヨタドライバーコミュニケーション」を全国各地でスタートさせた。走る、

曲がる、止まるの基本操作のトレーニングや車の限界挙動の体験、ABSなど安全装備の効果や正しい使い方の習得など、一般ドライバーを対象に総合的に安全運転のレベルアップを目指した。累計受講者数は三万人を超えた。

自動車には、交通事故に加えて、もう一つ「負」の側面がある。環境問題だ。

一九六〇年代半ば以降、東京をはじめとする大都市では、大気汚染が社会問題となり、自動車の排出ガスが問題視されるようになった。トヨタは、公害問題を「一九七〇年代の自動車産業にとって最大の社会問題」と位置づけ、静岡県・東富士研究所を中心に排ガス対策に力を入れた。

こうした取り組みは、企業の社会貢献というよりも、むしろ、法律や行政上の要求による色合いが強いが、しかし、企業は公害問題を機に、自らの利益だけを追求するのではなく、同時に「社会的責任」を追求しなければ生き残れないことを強く意識したといえる。

環境問題に対するトヨタの最大の社会貢献は、世界初の量産ハイブリッド車「プリウス」の開発、販売である。本業の技術を活用した社会問題の解決は、社会貢献活動と区別する考え方もあるが、しかし、ハイブリッド技術の影響力の大きさを考えると、社会に対する貢献と考えていいだろう。

環境問題に対する「社会的責任」にいち早く気づいたのは、トヨタ自動車相談役の奥田碩氏である。

九〇年代後半、トヨタは、営業利益一兆円達成を目標に掲げていた。当時を振り返って、奥田氏は、『「地球企業トヨタ」は中国で何を指すのか 奥田碩のトヨタイズム』（角川学芸出版）で次のように語っている。

「私の経験でいうと、役員時代ですけれど、営業利益一兆円を目標に掲げたのです。ところが一兆円の利益を出そうと思えば頑張ると、どこかでおかしくなってしまうんです。どうやっても、一兆円の利益は出ません。企業市民として社会に貢献するという気持ちがなければならぬと痛切に感じたのです。利益至上主義であってはいけないということです。社会貢献を心がけなければ、一兆円の壁は超えられないと思いました。

そう心がけたら、一兆円を超えて、それから五年が経ち、結果的に利益がさらに増えていきました。私は、これで満足することなく、もっとやるべきことをやって、企業として成長させていけばいいと思っています。それには社会に貢献することです」

当時、トヨタは、二十一世紀の車づくりを目指すなかで、「一・五倍の燃費向上計画」

を推進していたが、奥田氏は「二倍の燃費を目指せ」と高い目標を掲げ、ハイブリッド車「プリウス」の開発にゴーサインを出した。そして、一九九七年に世界初のハイブリッド車の市販に踏み切った。先見の明といえる。

社会へのポジティブな働きかけ

奥田氏は次のように語っている。

「私はトヨタを単に強いだけでなく、世界から信頼され、尊敬される会社、即ち『徳のある会社』にしたいと考えております。世界中の人々に環境や安全に優れた魅力ある商品を提供し、地域社会に大きく貢献しているのだから、かりにトヨタが世界一の規模になってもそれは当然だと、あるいはこれからもっとよいことをしてくれるのではないかと、思ってもらえるような会社にすること。これが『ハーモニアスグロース』を実現することであり、いわゆる『社徳』があるということだと思っています」

交通安全や環境問題に対する取り組みは、あくまでも事業活動の「負」の側面に対するものである。「負」の側面への対応は、企業が事業活動を存続させるうえで避けては通れない課題だが、それだけでは、企業は社会に対する存在価値を十分に示しているとはいえない。求められるのは、社会に対する、ポジティブな働きかけである。

その点、トヨタの社会に対するポジティブな働きかけの先駆的な取り組みは、財団活動である。

本業と直接関係のない分野における財団の創設は、経済合理性にもとるという考えがある。確かに、株主のために企業価値を高める視点からすれば、事業活動と関係ない分野への寄付、あるいは財団の創設は、短期的な経済合理性からすると、疑問視されるかもしれない。しかし、「社会の公器」である企業がステークホルダーのために存在する以上、財団活動や寄付行為も、企業が行うべき社会貢献活動ととらえていいだろう。

トヨタは七四年、財団法人トヨタ財団を設立した。「人間のより一層の幸せを目指し、将来の社会福祉の発展に資することを期して財団法人トヨタ財団の設立を決意いたしました」と、当時、トヨタ自動車工業社長だった豊田英二氏と、トヨタ自動車販売の社長だった神谷正太郎氏は宣言した。

今日、世界十か国に、トヨタ系財団は存在する。日本のトヨタ財団のほか、インドネシアのトヨタアストラ財団、カナダトヨタ財団、アメリカトヨタ財団、南アフリカトヨ

タ財団、ケニアトヨタ財団、トヨタモーターフィリピン財団、タイトヨタ財団、ドイツトヨタ財団、トヨタベトナム財団である。

たとえば、アメリカトヨタ財団についていえば、八七年、米国トヨタ自動車販売の設立三〇周年を記念して発足した。財団の運営管理は、米国のトヨタグループ事業体の上席幹部十二人からなる理事会によって行われている。日常業務は、トヨタ・モーター・ノース・アメリカの二人の従業員が兼務して行っている。

トヨタ財団のおもな活動は、生活、自然、環境、社会福祉、教育文化などの分野の研究ならびに事業に対する助成である。それらは、トヨタの社会貢献活動にほかならないが、同時に、トヨタ財団が広く文化に貢献することが、すなわちトヨタのブランド価値向上に役立っていることは指摘するまでもない。

なぜ「社会的責任」なのか

近年、企業の「社会的責任」が、あらためて注目を集める背景には、大きく三つの要因がある。

第一の要因は、世界的な経済動向の変化により、企業の評価基準が変わったことである。

振り返ってみれば、七〇年代から八〇年代にかけては、日本企業の強さが注目を集めた。終身雇用、年功序列型賃金制度、企業内組合の三点セットが日本型経営の特色とされ、長期的視点に立った経営が高く評価された。

ところが、九〇年代に入り、グローバル資本主義の時代になると、日本企業は急速に力を落とした。とりわけ、九一年のバブル崩壊後は、「雇用の過剰」、「設備の過剰」、「債務の過剰」の三つの過剰に直面し、日本型経営は、一転、弱みに転じた。

もてはやされたのは、アメリカ流の市場原理主義である。つまり、短期的な利益至上主義である。企業の評価基準をめぐっては、売上高、経常利益、マーケットシェア、ROE、時価総額、キャッシュフローなどにポイントが置かれた。そして、企業の目的は、株主価値を最大化することにあるとされた。

再び、その流れが変わったのは、グローバル経営の景色が一変した、二〇〇八年九月十五日のリーマン・ショックである。世界経済が一夜にして未曾有の危機に直面するや、ハイテク技術を活用した金融工学、複雑な証券化、過剰な報酬など、米国金融資本主義

の問題点が指摘された。

リーマン・ショック後の後始末をめぐって、米国では、金融機関のほか、破綻したビッグスリーのクライスラーとGMに巨額の公的資金が注入されたほか、ヨーロッパでも、英国を皮切りに次々と金融機関に公的資金の注入が行われた。日本でも、経営難に陥った企業に公的資金が注入された。

国家が企業に資金を入れることは、自由主義経済を歪めることになるのではないかと国際的に批判が出たが、政府は「大きすぎてつぶせない」という理由から、救済に踏み切った。税金による大規模な企業救済に、人々は不信感を抱いた。利益第一主義に対する拒否反応である。

とりわけ、議論が高まったのは、企業が市場原理にまかせるままにマネーゲームに奔走した結果、社会の求める方向性を忘れてしまったことである。金儲けに走りすぎたツケがまわったのではないかと批判の声があがった。

これを機に、企業の評価基準として、ROEや時価総額などにかわって、社会貢献活動が注目されるようになった。

第二の要因は、成熟社会の到来とともに、企業に対する社会の目が、いっそう厳しくなったことだ。

成熟社会になり、豊かな生活を送るようになると、人々は、現在の生活水準を脅かされまいと、ささいなことに敏感になる。その結果、環境、安全、健康などに異常なほど強い関心を寄せるようになった。昨今の食の安全をめぐる不祥事に対する消費者の声の高まりや、交通機関のダイヤの乱れに対する現代人の強いいら立ちは、そのあらわれである。

不安をもたらす元凶は、企業であるとばかりに、人々は、批判の矛先を容赦なく企業に向けるようになった。企業は、消費者の厳しい目に対応せざるを得ない状況に追い込まれた。

そうした現象が起きたのは、日本だけではなかった。たとえば、アメリカのニューメキシコ州では、コーヒーが火傷にいたる原因になったとして、当事者が訴訟を起こした。いわゆる「マクドナルド・コーヒー事件」である。

コーヒーを渡す際、マクドナルドが何の注意もしなかったことやカップの注意書きが見にくかったことなどを理由とした評決が下った。事件後、米国マクドナルドはコーヒーカップに「HOT! HOT! HOT!」と表示した。スターバックスもそれにならっ

た。

この事件は、企業に「自社の論理」を超えて、「社会の論理」、あるいは「消費者の論理」で行動しなければならないという教訓を与えた。企業主導の時代には黙認されてきたことでも、消費者がリードする今日の社会では、認識を新たにする必要があったのだ。

考えてみれば、北米におけるトヨタのリコール問題も、企業に対する安全の期待値が高まり、消費者が企業に対して、これまで以上に厳しい目を向けたことに一因があると考えることができる。

トヨタがこの問題を通して、安全のリード役は今日、企業ではなく消費者であり、トラブルが起きたときに何が問題かを決めるのも、トラブルを起こした当の企業ではなく、社会であることを認識したのはいうまでもないだろう。

第三の要因は、企業と社員との関係の変化である。高度成長時代、会社と社員は、ウィン・ウィンの関係にあった。会社の業績がよくなれば、社員の生活もよくなったからである。ところが、低成長時代を迎えると、その関係は破綻した。

会社は、毎年、社員の給料を上げることができなくなった。終身雇用も維持できなくなった。余裕のなくなった会社は、社員に自立を促した。「キャリア・パスは自分でつくってください」「すべては自己責任です」「自立社員になって下さい」と社員に宣告した。企業一家主義は消滅し、社員の会社への忠誠心は薄れた。

とはいえ、会社に魅力がなければ、優秀な社員は集められないし、離職率も高くなる。企業は、会社と社員を結ぶ、新たな絆を模索する必要があった。登場したのが、「尊敬される会社」という、新たな物差しである。

たとえば、米国マイクロ・ソフトの社員の誇りは、創業者のビル・ゲイツの財産を投げ打って行く、社会貢献活動にあるといわれる。つまり、高度経済成長時代のように経済的一体感ではなく、社会貢献活動によって結ばれる精神的一体感である。つまり、「尊敬される会社」の成長が、そのまま自分の成長につながるという関係だ。

トヨタは、そうした変化を意識していた。それを象徴するのが、八四年五月、経団連副会長に選任された際の豊田英二氏の「社会から尊敬される会社になろう」という発言だ。

また、会社と社員のウィン・ウィンの関係が崩れると、企業は社員の働き方そのものの見直しに迫られた。会社が労働を提供し、社員が対価を得るという従来関係では、社員のやる気を引き出すことはできなくなったからだ。

実際、IT関連企業やインターネット社会では、いまや無報酬、ボランティア活動が常識である。フィンランドのヘルシンキ大学院生によって開発されたUNIX互換のOS「リナックス」は、フリーのソフトウェアで、いまなお開発者のボランティア活動によって改良が重ねられているし、インターネット上のフリー百科事典「ウィキペディア」も、運営は寄付によってまかなわれ、執筆および編集は無報酬のボランティアの手によって行われている。

働く側が求めているのは、もはや金銭だけではなかった。社会において自分の存在価値を示すこと、あるいは、誰かの役に立っているという実感を求めている。だから、彼らは、会社選びをするとき、CSRランキングを重視する。会社にどの程度社会貢献が浸透しているか、従業員の社会貢献活動に会社が理解を示しているかは、会社選びをする際の外せないポイントなのだ。

当然のことながら、会社が求める社員像もこれまでとは大きく変わった。生産性が求められるのは、従来通りだが、顧客満足を提供することができる質の高い社員が求められるようになった。

それは、製造業においても、サービス業においても、同じだった。「供給側の論理」にかわって、「需要側の論理」が優先されるようになり、企業には、いかに顧客の満足を生み出すか、いかに期待に応えるかが問われるようになったのだ。

これまでのように、会社のために汗を流す社員では、顧客の要求や期待に応えることはできなくなった。求められるようになったのは、顧客のために汗を流すことができる社員だ。もっといえば、社会に対して、「貢献する気持ち」をもつことができる社員である。

ボランティア活動の支援

トヨタは、新入社員教育に「ボランティア教育」を組み込んでいる。人の役に立つとはどういうことか、社会の役に立つにはどうしたらいいかを、徹底的に教え込むためである。

新入社員は、トヨタ会館で三日間のテント生活を送り、炊き出しを学ぶ。というのは、震災で被害を被った部品工場に復興の手伝いにいった社員が、炊き出しのノウハウを身につけていなかったために、十分活躍できなかったという経験があるからだ。

「新入社員教育のなかに、社会貢献を入れたんです。課長クラスの社員が活動の話をしたり、座学の延長線上で社会貢献の体験をしてもらっているんですね」

と、前出の田中氏はいう。

このほか、新入社員は、地域の協力を得て高齢者や目の悪い方の誘導、「トヨタの森」の間伐活動などを体験する。入社直後からボランティアの心やノウハウをしっかりと学ぶのだ。

「ボランティア教育」の意義は、単に社会貢献のノウハウの伝授にはとどまらない。ボランティアの心を身につけることによって、目配りのできる社員、気配りのできる社員を育てることが目標である。質の高い社員が質の高い仕事をしてこそ、製品のクオリティは上がる。トヨタの生産現場でいえば、一人ひとりの社員がよい仕事をしてこそ、質の高い車をつくることができるのだ。

新入社員に対する「ボランティア教育」は、トヨタ本体にとどまらず、グループ会社でも行われている。たとえば、高知市のネットトヨタ南国では、二〇〇〇年から毎年、五人前後の新入社員全員が、春と秋に行われる「バリアフリーお遍路の旅」に参加する。視覚障害者や高齢者とともに、四泊五日で四国霊場八十八か所の一部を回り、宿坊で寝起きをともにする。

トヨタは、新入社員だけでなく、全社員に対しても、ボランティア活動を呼び掛け、社員のボランティア活動の気運を向上させている。たとえば、〇一年十月、地元のNPOや自治体と協働して、豊田市を流れる矢作川の河川敷でごみを回収するクリーン活動を実施した。回収したごみ袋は三百十六個分だった。総参加者は千五百七十一人で、うちトヨタからの参加者は九百八十一人だった。参加者の約半数は、初めてのボランティア体験だった。活動は、「とよたクリーン活動」と命名されて、現在も続けられている。

また、〇三年五月、東海地震などの発生を想定した防災活動として、「家具転倒防止活動」をスタートさせた。

近年、会社員が仕事で培った知識や技能、経験を生かして、ボランティア活動をする「プロボノ」の動きに注目が集まっている。「プロボノ」は、ラテン語の「公共善のために」が由来で、米国の弁護士が法律知識を活かした活動をはじめたのが草分けとされる。この「家具転倒防止活動」は、まさに日頃のモノづくりの技術を生かすという意味で、「プロボノ」そのものである。

具体的には、豊田市のハザードマップを参考に、豊田市民生委員、児童委員協議会と

協働して、六十五歳以上の独り暮らしの方の住居を訪問し、家具の固定を行っている。
〇三年から〇八年に、千百十一人が参加して、二百四十八軒で家具を固定した。

「ホームセンターにいくと、家具転倒防止のツールが販売されています。木組みをつくり、家具の転倒を防止する仕掛けですが、なかなかご自分でできない方がいらっしゃいます。そこで、その方のお宅にいて、家具の処置をしてさしあげています。活動しているのは、工場の技能員たちのなかでも、次世代の核になるような若い人たちです。入社十年くらいの人たちを各職場から選抜しています」と、田中氏はいう。

「賃金の報酬」から「心の報酬」へ

企業を取材していると、ボランティア活動を経験した社員が、「生き生きとして戻ってきた」という声をしばしば耳にする。あるいは、「表情が明るくなった」という声も聞かれる。いったい、なぜなのだろうか。

その理由は、ボランティア活動をすることによって、自分が社会に役立っているということ、肌身で実感するからである。つまり、ボランティア活動を通して、自分でも気づかずにいた能力や可能性に、目を開かされるのである。

また、ボランティア活動は、自分の勤めている会社や仕事が社会からどのように見られているかを知る、絶好の機会でもある。人は、長く同じ職場にいと、「企業内論理」で物事を判断するようになる。ボランティア活動は、「企業内論理」がいかに社会の常識と乖離しているかを知り、P・F・ドラッカーがいうところの、「企業は社会の機関である」ことを再認識する、またとないチャンスなのだ。

たとえば、金融機関に勤務する社員が出身の小学校などに出向いて、子どもたちにわかりやすくおカネの話をするボランティア活動がある。参加した社員は、子どもたちのはじけるような笑顔、屈託のない話し振りに接し、日頃の苦勞がいつべんに吹き飛ばすという。「おじさん、話面白かったよ」という言葉をかけられたりすると、金銭的報酬では味わえない幸福感を感じる。

営業マンや工場で働く人たちも同様である。ノルマ、成果主義、コスト削減、ムダ排除など、厳しい現実を前に、日頃、尻を叩かれていることを忘れて、大いにリフレッシュする。

ボランティア活動は、社員にとって、会社から与えられる賃金という名の「報酬」に

かわる、新たな「報酬」になっているのだ。いってみれば、社会から与えられる「報酬」である。ボランティア活動を通して得られる満足感ややりがいを、彼らは「心の報酬」として受け取り、仕事の活力にしているのだ。

先にIT先進企業やインターネット社会において、無報酬の仕事をいとわない若い世代が増えたことを述べたが、ボランティア活動に勤しむ社員が増えたのは、彼らが有償の仕事だけでは、もはや、日々の活力を得られないと考えているからにほかならない。また、彼らは、誰かの役に立ちながら、自らも成長したいと考えているのだ。そうした潮流は、一部の先進企業だけでなく、世界に拡大している。

ここにきて、企業が社員のボランティア活動を積極的に推進している理由もここにある。資生堂が社員にボランティア休暇を認めているのは、その一例である。

もちろん、企業にとって、社員のボランティア活動は、企業市民としての活動の一環であることは間違いないが、それとは別に、ボランティア活動をきっかけに、社員のやる気を引き出し、企業の活力につなげたいと考える企業が増えているのだ。企業は、若い世代を育てる新しい仕組みを考案すべきときにきているといえる。

トヨタもまた、社員のボランティア活動を積極的に支援している。

企業が社員のボランティア活動を支援する際に重要なのは、企業トップの理解とマネジメントを巻き込んだ仕組みづくりである。

八九年、トヨタは、社長の豊田章一郎氏を委員長とする「社会貢献活動委員会」を設置した。「社会貢献活動委員会」のトップに社長が就いたことの意味は大きい。とりわけ、トヨタのように大きな組織では、社内に対する特別なメッセージとなる。それを機に、トヨタの社会貢献活動が大きく前進したのはいうまでもない。

「社会貢献推進部」が発足する前、広報部内には、「社会文化室」をはじめ、「歴史文化部」、「総務部」、「環境部」などがあり、それぞれのニーズにしたがって、各部がバラバラに活動していた。

一例をあげれば、一九八一年から全国のアマチュアオーケストラと連携して、販売会社グループと共同開催してきたクラシックコンサートは、「社会文化室」が担当してきた。また、産業技術記念館は、「歴史文化部」が担当していた。「社会貢献推進部」の設置により、各部の活動が重なるなどの問題は解消された。

設置から四年後の九三年、トヨタは、総務部内に社員、家族、OBのボランティア活動を支援する「トヨタボランティアセンター」を設立した。企業内にボランティアセン

ターを立ち上げたのは、当時の日本企業では初めての試みだった。

○六年一月、「トヨタボランティアセンター」は、同じ年に発足した「社会貢献推進部」の所属になる。「社会貢献推進部」は同時に、グローバル本社の「トヨタボランティアセンター」として、国内外の活動促進を担うこととなった。現在、専従スタッフは七人である。

しばしば聞かれるのが、「ボランティア活動に関心はあるが、きっかけが見つからない」「仕事が忙しくて時間をつくれない」「自分にできるかどうか不安だ」という声である。「貢献する気持ち」は十分にもっているにも関わらず、具体的な行動に移せない人は多い。「トヨタボランティアセンター」は、そうした人たちに活動への参加を促す役割を担っている。とりわけ、サラリーマンの場合、地域社会との接点が少ないことから、ボランティアの場を見つけられず、「貢献する気持ち」が宙に浮いているケースが少なからず見受けられる。

同センターは、そうした課題を解消するために、社員が参加しやすいメニューづくりに取り組んでいる。たとえば、トヨタ白川郷自然学校の敷地内での植樹活動など、三十八件のボランティアメニューを用意したところ、参加者は延べ七千人にのぼった。キャンペーンを機に、新規に四百六人がボランティア登録をし、同センターの登録者数は三千人を超えた。

このほか、「トヨタボランティアセンター」では、次のような活動を展開している。社外の各種団体から協力要請を受けたボランティア活動メニューの紹介、ボランティア活動の機関誌「はろーばらんていあ」の発行、研修や講習会の開催、ボランティアの自主企画などである。全工場、事業所にもボランティア支援窓口を設けて、活動の活性化と地域との関わりを深めている。

「たとえば、地域の福祉関係施設でボランティアを募集しているという情報をとりまとめて社員に提供したり、社員自身が関わっているボランティアサークルの活動を支援したりしています」と、田中氏はいう。

地域社会とともに生きる

企業のステークホルダー（利害関係者）は、株主、従業員、顧客に加えて、地域や広く地球環境にまで及ぶ。

たとえば、工場のある地域社会と一緒に生きていくためには、よき企業市民として地域に受け入れられなければならない。

トヨタが、社会貢献活動において地域社会を巻き込むことの重要性を認識したのは、八〇年代、海外進出がキッカケだ。

日本企業をめぐるっては、海外から、しばしば「企業の顔が見えない」と批判される。個々の社員が会社を離れた一個人として、コミュニティに関わる姿勢が一向に見えないというのだ。

とりわけ、個人が地域社会にしっかり組み込まれ、自主的に活動するのが当たり前の米国社会においては、いくら会社が寄付行為などを行っても、地域の一員として草の根活動に関わらない日本企業の社員は異質に映るのだろう。

トヨタは、八五年のプラザ合意以降、急激な円高が進むなかで、米ケンタッキー州に全額出資生産子会社トヨタ・モーター・マニュファクチュアリング・ケンタッキー（TMMK）を立ち上げた。米国最大となる年産二十万台規模の乗用車組立工場である。新工場のあるケンタッキー州スコット郡ジョージタウン市は、人口一万人強、葉タバコの栽培や競走馬サラブレッドの飼育で知られる、のんびりとした田舎町だ。

TMMKは、新たに採用した従業員に、トヨタ生産方式を教えなければならなかった。しかし、それは簡単ではなかった。

トヨタのモノづくりの神髄は、日本国内でさえ、習得させるのがむずかしいといわれている。なぜならば、トヨタ生産方式は、独特の経営管理や実務遂行上の手法から編み出され、現場に伝承されてきたため、明文化されていないものが多いからである。それを、海外の現地従業員に伝えるとなると容易ではない。

さっそく、従業員教育に力を入れたが、それだけでは不十分だった。それ以前に、採用前の学校教育の充実と改善が求められた。就職希望者の読み書きや計算など基本的な教育水準が低かったからである。

TMMKは、地元の公立学校に学校教育の改善策を提案した。学校関係者は、トヨタの小集団活動「QCサークル」を活用した教育の場の問題解決や改善活動に関心を示した。TMMKは、学校関係者と推進委員会を結成し、「PDCA（プラン・ドゥ・チェック・アクション）」の手法を取り入れた教育プログラム「クエスト（将来に向けて有用な職業技能の獲得を目指して）」の開発を進めた。

九九年夏には、「クエスト」の現場への導入がスタートした。

ある中学校では、楊枝で橋をつくる実習授業が行われた。生徒は、小集団に分かれて「PDCA」を繰り返し、建造物の強度などを体験し、設計の最適化を図った。そして、建造物の強度は、必ずしも見た目と一致しないことなどを体験によって学んだ。TMMKは、指導員を派遣して現場支援を行うなど、地域と一体となって教育支援に力を入れた。

幼稚園から大学、大学院まで含めて、「クエスト」の研修に参加したことのある教師の人数は、五十学区で累計二千五百人以上にのぼった。

ちなみに、TMMKでも、従業員やその家族によるボランティア活動を促進している。ボランティア一人ひとりの活動状況をオンラインで共有して、毎年、最長の活動時間を記録した従業員や、積極的に活動した従業員を表彰したり、毎月、登録者の支援する団体を対象に抽選を行い、会社から金銭が寄付される仕組みをつくっているのだ。

トヨタは、TMMKの取り組みを機に、米国の地域社会に大きく根をおろしたといっているだろう。その後の世界展開を考えるうえで、現地の信頼を得られたことの意義は大きかった。企業の活動がグローバル化するなかで、問われたのは、相手国に対する「貢献する気持ち」である。相手国の経済発展があつてこそ、自らの発展が可能になるからだ。日本企業は、もはや自国の利益のみを追求するだけでは、その存在意義を示すことはできなくなっていたのだ。

国内においても、トヨタは、地域社会を巻き込んだ地道な社会貢献活動を重ねている。

九七年秋、豊田市郊外のフォレストヒルズ内の「トヨタの森」で里山の再生活動を始めた。

「里山というのは、人が入って手入れをしないと荒れてしまうんですね。もともと豊田市のあたりは、戦前、窯業のために樹木が伐採されて、はげ山になってしまったのだそうですが、そこに針葉樹を植えていったんです。

ところが、針葉樹は、放っておくと、上に葉が茂り、下に陽が入らなくなってしまう、下の葉が枯れてしまう。そうすると、雨が葉を伝って地面に吸収されなくなり、水滴が直に地面に落ちます。やがて、地面がえぐれ、樹木の倒壊が起きます。それを防ぐために、間伐をしなければいけないわけです」と、田中氏は説明する。

トヨタは、森を調査したうえで、整備ゾーン、保全ゾーン、活用ゾーンの三つのゾーンに分けて里山の再生活動を行っている。

活動は、トヨタ社員やOBの約四十人の登録ボランティアのほか、市民主体のボラン

ティア組織「エコの森クラブ」を巻き込んで行われる。おもな活動は、月一回の除伐と草刈りだ。「トヨタが活動をサポートしているというより、ボランティアの皆さんにサポートしてもらっているという意味合いが強いですね。活動のときは、必要な器具は用意しますが、ボランティアの方々の自主的な活動が主体になっています」と、田中氏は語る。

このほか、一般市民の参加を募って、里山を詳しく知るための「エコモニタリング」のほか、環境教育プログラム「エコのもりセミナー」なども開催している。各種プログラムの参加者および見学者は、延べ五万九千四百人にのぼる。

また、有志が集まって、二〇〇〇年にスタートした「森林キーパーズ」というボランティア活動がある。

「『森林キーパーズ』は、社員がサークルをつくって活動しています。トヨタ自動車が本社を置く豊田市の面積の約七割は森なんですね。豊田市のほか、足助町や旭町の森に入って間伐活動をしています」(田中氏)

〇八年には、豊田市と協定を結び、市有林の「大洞の森」の整備を協働で行うなど、活動の場を拡大している。

NPO、NGOとの協働

社員が直接、地域と関わるボランティア活動のほか、トヨタはNPOやNGOに対する助成も行っている。たとえば、NEP(国連環境計画)の「グローバル500賞」受賞を記念して、二〇〇〇年につくられた「トヨタ環境活動助成プログラム」は、環境問題に取り組むNPOやNGOに対して、総額二億円を助成している。これまでに十四億円の支援を行った。毎年五百件を超える応募があり、支援した活動は、世界四十二か国、百四十件に及ぶ。

自然環境以外分野でも、トヨタはNPOやNGOとの協働を通じて、社会貢献活動を行っている。たとえば、NPO「芸術家と子どもたち」、NPO「子どもとアーティストの出会い」および各地のNPOと連携して、〇四年から開催している「トヨタ・子どもとアーティストの出会い」が、それである。

「ダンスアーティストの方とか、美術家の方に小学校にきていただき、放課後、二週間くらいの課外活動を行っています」(田中氏)

札幌市の新光小学校では、アーティストの河田雅文氏が、児童や先生と校庭に雪で巨大な富士山「抱腹 絶頂ヴォルケーノFUJISAN」を制作した。

「私は、この課外活動を見てきたのですが、雪を集めてきて、校庭に雪山をつくって、それを富士山に見たてるわけです。ふもとには灯籠のともる村をつくり、灯籠のなかにロウソクを立ててお祭りをしたり、花火を打ち上げたりもしました」(田中氏)

プログラムは、地域の協力を得て進められ、花火会社からは、花火の現物支給の協賛をもらった。

このほか、前橋市立滝窪小学校金丸分校に絵本作家の荒井良二氏を招いて行った巨大絵本巻物の作成、那覇市立若狭小学校に台湾出身の現代美術家の雛素芬(そうそふん)氏を招いて行った授業「1年0組わかさ新発見伝」、瀬戸市立道泉小学校にコンテンポラリーダンサーの山田珠実さんを招いて行ったダンス教室、瀬戸内市立牛窓西小学校に映像作家の甲斐賢治氏を招いて行ったビデオ撮影プログラムなどがある。

「これらは、社会貢献推進部がやっている自主的な企画です。部員がNPOの人たちといっしょになって事務局を運営しています。毎年、エリアを決めて活動をしているのですが、二〇一〇年度は岡山の小学校をベースにして、地域のNPOの人たちといっしょにやっていく計画です」(田中氏)

このほか、子どもの教育に関する活動には、九六年以降、トヨタが社内組織「トヨタ技術会」と連携して開催している子供向け科学教室「科学のびっくり箱！なぜなにレクチャー」がある。

対象は、小学校四年生から六年生で、モノづくりの楽しさや科学の楽しさを伝え、科学技術への夢や興味を育むことが目的だ。

「トヨタ技術会は、技術者のインフォーマルな集まりです。属している技術者が、土日を使ってボランティアでメンバーが独自に開発したプログラムを使って、子どもさんに教えています。豊田市のトヨタ会館や東京の未来科学館、北海道の士別や九州などでも開催しています」(田中氏)

トヨタ技術会の会員は、約三万一千人にのぼる。有志メンバー約五十五人が講師を務め、「からくり人形」「手づくり飛行機」「手づくり電池」「二足歩行ロボット」「衝突安全ボディ」「電力回生自動車」「七色マイコンホタル」「もけいひこうき」「ホバークラフト」「空力ボディ」の十のプログラムが用意されている。授業時間は約二時間、年間二十回以上、全国で開催されている。

また、文化活動の支援にも取り組んでいる。その一例が、トヨタと販売会社が共同で主催するコミュニティコンサートだ。

八一年、トヨタと販売会社は、アマチュアオーケストラ育成の支援を目的とした、トヨタコミュニティコンサートの共同開催に踏み切った。地域文化を担うアマチュアオーケストラの支援を通じて、地域の活性化に貢献するのが狙いである。

コンサート開催にあたって、販売会社は店頭告知のほか、地元メディアへの広報活動を行うなど、アマチュアオーケストラのバックアップ役を担った。当日は、チケットのもぎり、プログラムの配布、会場や駐車場の交通整理などを行った。

全国の各地域のアマチュアオーケストラは、演奏の機会が少ないほか、楽譜を借りる費用を捻出するのも困難なところが少なくない。トヨタは、そうしたアマチュアオーケストラを長く支援している。

コミュニティコンサートは〇六年三月末までに、四四都道府県、百二十八市町村で計千百三十九公演を開催し、延べ観客は九十万人に達する。

企業の「社会貢献モデル」の構築

企業が社会貢献活動を継続するにあたって、重要なのは、いかにマネジメントと結びつけるかである。

トヨタの「社会貢献推進部」は、年一回、会議を開き、活動内容の報告と確認、グローバルな活動の方向付け、予算の策定などを行っている。具体的には、毎年秋に、東京か名古屋に、事務局員を含む約二百人が集まり、丸一日かけて会議を行う。ヨーロッパ、アメリカ、アジアなどから代表者が集まり、自分たちの活動方針を確認し、来年の活動の方向性を決めるのだ。

ちなみに、「社会貢献推進部」のスタッフは、現在、百十人を数える。

一九九〇年十一月、経団連が提唱した「ワンパーセントクラブ」は、経常利益や可処分所得のパーセント相当額以上を自主的に社会貢献活動に支出し、よき企業市民としての責任を果たそうという試みである。トヨタは提唱された当初から会員として活動している。〇八年度の経常利益は、一兆五千八百二億円に対し、〇八年度におけるトヨタ単体と主要連結会社の社会貢献活動実績は、約百六十一億円にのぼる。トヨタは、一パーセントを超える額を社会貢献活動にあてているのだ。

「実際、経常利益が二兆円あったときは、その一%というところが違ってきますので、結構たいへんでしたね」(田中氏)

ちなみに、〇八年度の社会貢献に対する分野別実績のなかで、もっとも大きいのは、人材育成、すなわち教育分野で、およそ三割強を占める。

今後、トヨタはこれまでの活動の成果を広く社会と共有する計画だ。トヨタの長年の社会貢献活動からは、ビジネスモデルならぬ「社会貢献モデル」が導き出されることだろう。それを社会に発信することもまた、社会貢献活動になるといえるのではないだろうか。

「十何年もやっていると、社会貢献活動の情報やノウハウが蓄積されてくるんですね。それらを参考にさせていただいて、それぞれの地域で活動していただくことが考えられます。

トヨタの事例のなかには、成功例もありますが、失敗例もたくさんあります。失敗例からは、同じ失敗をしないようにするにはどうしたらいいかという情報を得ることができると思います。

社会貢献活動を展開していらっしゃる方のなかには、ちょっとした行き詰まりを感じておられる方もいます。そうした方たちにとって、トヨタのケースは、『ああ、こういうやり方があるのか』というヒントになるのではないのでしょうか。そういうネットワークを広げていきたいと考えています」と、田中氏は語るのだ。

日本では、企業の社会貢献が盛んになっているものの、先進国と比べて、その実態はまだまだ発展の途上にあるとあっていい。日本企業がグローバル企業として、世界を舞台に存在感を発揮していくためには、グローバルな視点から社会貢献をとらえなおし、その責任をいま以上に果たしていくことが求められる。トヨタは、日本企業の社会貢献活動のリード役として、重要な役割を果たしているのである。