



◇ 特別インタビュー

武田 晴人 氏

企業フィランソロピー大賞選考委員長
元東京大学大学院経済学研究科 教授

「成熟社会」と企業フィランソロピー

第12回企業フィランソロピー大賞全体の選考評にかえて、武田晴人選考委員長（元東京大学大学院経済学研究科教授）へのインタビューをお届けする。本賞の今後の方向性から、企業の社会貢献活動への根本、「世界最先端の成熟社会」日本における企業フィランソロピーの未来まで、話題は広がった。



社会貢献に取り組み企業を 意識する学生

「2014年度の企業フィランソロピー大賞も、無事贈呈式を終えることができました。たくさんの方に応募いただきましたが、選考の過程で感じられたことを忌憚なくお聞かせいただきたいと思ってまいりました。

武田 ヒアリングに行くと、担当者や経営者の繋がりがあるかどうかがよくわかりますね。

「本当にそうですね。先生の鋭いコメントも、担当者の方はひやひやして聞いておられることもありすが、あとで伺うと、とても勉強になったと素直に納得してくださいます。」

武田 受賞された企業は本当に喜んでくださるそうですね。中小企業も、大企業の担当者も。たしかに会社のなかは元気づくだろうし、採用にも多少影響しているみたいですし。若い人たちはちゃんとそういうところを見て就職する会社を選んでいきますよ。そういうことに意識の高い企業がどんどん増えてくればと思います。

「私も、賞に応募いただきやすくなるよう、募集や選考方法をさらにわかりやすくしていきます。」

武田 そうですね。企業規模によって活動の難しさも違うだろうから、たとえば規模の大きな企業の評価の仕方や応募方法などを、もう少し工夫できたらいいのではないかと思いますね。

—そうですね。大企業だと、どうしても規模の割にインパクトが弱くみえるところがあります。経営との結びつきも評価基準ですが、そこへ繋げるための事業を評価するあり方も必要ですね。改良したいと思えます。

企業という存在の再定義で 社会貢献活動を機能させる

—ところで、企業の社会貢献部署というのは企業内NPO的な要素があると思うのですが、営利組織である企業の非営利活動について、お考えを伺えますか？

武田 企業という存在の再定義が必要なのかもしれないですね。「営利企業」という言い方をして、営利が目的の組織だと単純明快に経済学などでは教えるけれども、そもそも企業が存在するのは、財やサービスのの生産という機能を社会的に果たすことです。それが社会が求めている企業の一義的な社会貢献で

あり事業活動で、それを通じて儲かるなら儲かってもいいという程度の話なんですね。個人が仕事を通して所得を得ると同じことです。

一方、勤め人であると同時に、我々は一人の市民として生活を営んでいる。企業も同じで、企業というひとつの法人格をもった組織として、企業市民としての社会的な責任を果たす。まず税金を納めることから始まり、企業市民であるならば、その地域社会の課題とどう向き合うかも、当然必要となるわけです。

ところが、そのことを営利に対してマイナスイメージだと受け取ってしまうのが現状支配的な傾向だから、企業市民としての思いがあっても、うまく表出しにくいんですね。

—「経済成長しないというのはあり得ない」という前提だと、社会貢献は機能しにくいということでしょうか。

武田 二十歳過ぎれば身長は伸びないわけで、人が人として成長するのは、量的なものではなく、心の豊

かさや知的な営み、人との付き合いといったものの大きさです。それは成長ではなくて「成熟」ということ。経済のスケールだけでのものを考えることは、ある時代には必要だったかもしれないけれど、もう卒業していいんじゃないかな。

—経済ではない尺度を持つということですね。そういうなかで先生は経済学をやっておられますが、先生のご専門の歴史から少し教えていただけますか？

それぞれの時代で課題と 向き合い前進してきた

武田 明治・大正・昭和という150年くらいの日本経済の発展を見ると、それぞれの時代の人たちが、その時代に克服しなければならぬ問題をどうやって捉え、どうやって自分たちを変えようとしてきたかに一番注目します。そこに確実な前進があるから。変革を果

現するのは実は偉い人や指導者ではなくて、グラスルーツの人たちのいろんな思いが重なっていることが重要で、一番基礎のところではなっていますから。それは金勘定ではないと思います。

歴史研究者も、そういう側面をきちっと分析した上で何が問題なのか、効率的であることが本心に望ましいのかを議論することが大事です。これからの時代、1コ、2コと数えられないような質を伴う対人サービスを供給しなきゃいけないと、効率で物事をはかるのは難しいですよ。

—企業の歴史を教えてください。この時代の変遷のなかでのさまざまな場面で、いろいろ迷いや葛藤があって、そのたびに決断し、道を選んできたことがわかり、今日あるのはそうした積み重ねの結果なのだと思うと、胸が熱くなることがあります。

武田 根源的には、「この問題を何とかしようよ」というところに、企

業活動の出発点があります。これをつくったらもつと皆が便利になるのではないかと、困っているからもつとこういうものがあるといいだろうとか、課題を発見する能力を持つた人たちが、仲間を集めて問題を解決する。それが多くの人に受け入れられれば、企業として存続できるということです。企業のイノベーションというのは、問題を発見してそれを解決していくループのなかで起こるんです。

—企業は本来的には「ソーシヤルビジネス」、フィランソピー的な側面を持っているんですね。現状の企業フィランソピー大賞では、企業

規模は関係なく贈賞していますが、大企業と中小企業では向き合う課題も違います。一緒に審査するのは無理があるかなとの思いもあるのですが。

企業各社の事情に即した評価のあり方

武田 大企業の場合、組織が大きい分だけ力があるので、プロジェクト自体が小さくても対外的な影響力があると思うんですよ。それをどう評価するか。プロジェクト単位で評価できるような仕組みがあってもいいんじゃないかな。

小さな企業に贈賞するのも賛成です。むしろ、我々が今抱えている社会的課題はとも多様で、しかも地域ごとにすべて違います。似たような問題でも、対応の仕方が全部異なる可能性があります。それはマーケットメ

カニズムと同じで、小さな組織であれ、課題にきちんと向き合っている人が存在することの方が大事だと思います。国で一律にやれば全部解決なんていうことはあり得ないし、それでうまくいかないから社会課題となつてあらわれる。

そういう意味では小さな企業が、自分たちのできる、身の丈に合った活動を一つでもいいからきちっとやること、これからは大きな力になると思います。表彰を通して企業内にいるいろいろな気づきを与えるし、他社にも刺激を与えたいと思います。

—受賞によって社員が誇りを持ってくれるようになることが、うれしいと言っていたことが多かったです。大企業の担当部署の社内におけるプレゼンスをあげていきたいという願望もあるんです。

武田 審査基準も変えていったいいのだと思いますよ。大企業のなかで社会貢献に取り組むことの難しさをどう評価していいのか。賞のターゲットをどこに置くかということですね。

本業をベースにしながら、そのリソースを使って社会貢献するのが重要だということが、本賞の発想なんですよね。だとすれば、本業に近いところでマネジメントする人の意識を変えていく必要がある。それは経営でよく言われる「選択と集中」には反するわけです。考え方を根本的に変えてもらうということが、実は本当に必要になっている。経営の方向性と社会貢献のベクトルを合わせることが本賞の評価軸ですよ。

ただ、現時点で、ターゲットを経営層に置くことが、がんばっている担当者にとって必ずしもいい審査評価に繋がるとは限らないですからね。

—確かにそういう例もありましたね。ただ、経営層にこの賞を通じてメッセージを発信し続ける意味はあると思うんです。

武田 どう発信するかですね。役員 of 積極的な参加の有無については今は非公表ですが、一番言いたいことをメッセージとして伝えていく必要がありますよね。





武田 この25年をどういう時代として見るかということが、本当に大事だと思います。

これだけ成長率がほとんどゼロに近いまま長い期間動かないというのは、先進国のなかでは、

人類の歴史のこの200年くらいの間で初めてに近いわけです。でも恐らく21世紀の半ばには、どの国も同じようになるはずなんです。だから日本はいま「最先進国」なんですよ。ところがいまだに時代遅れなことを振り回しているというのが、時代錯誤なのです。

いまだに発展途上国の思考でやっているということでしょうか。経済成長神話からの脱却が不可欠だということですね。

武田 「失われた20年」と言いますが、失われているのではなくて、今、新しい時代を生みだしているの

これからの企業フィランソロピー

— 考えどころだと思えます。これらの企業フィランソロピーを考えるヒントは、どんなところにあるのでしょうか。

だと、学生たちには話しています。

「君らが今、新しい時代をつくっているんだから、その時代をどう構想するかということが大事だ」と。成長、成長なんていうのは気にする必要がないと。大体「失われた20年」なんて、君たちが生きてきた時代が全部失われていることになるじゃないかと。大事なのは、新しい時代をどうつくるかということです。

— そういうなかで、われわれが大事にすべきことは？

武田 いろいろなことに敏感になる、いろいろなことを見ること— 好奇心といってもいいですね。

最初は好奇心でいいんです。「なんだらう、なぜなんだらう」と。そこから自分にとって大事だと思うことをひっぱり出すような、そういう思考のパターン、考え方ができれば、世の中そんなに悪くならないんじゃないかと思えます。

— それはやっぱり教育なんですか。

武田 広い意味での教育でもあるけれど、それは多様なかたちでの「対話」だと思っただよ。いまは、そもそも会話になっていないことが多いですからね。決めつけるような言葉の一方通行で、対話になっていません。反論もないし、批判もでてこないですからね。

— 対話ですか。いろいろと考えが巡ります。確かに、モデルのない時代を生きていくわけですから、対話を通じて、それぞれの思考をぶつけ合い、そこから新たな思考が生まれ、それを深める、そういう過程が必要ですね。皆で時代を創り上げることだと思います。

先生、どうぞ引き続き選考委員としてご協力よろしくお願い申し上げます。本日はありがとうございました。

インタビュー

公益社団法人日本フィランソロピー協会

理事長 高橋陽子

【2015年3月6日】