

公教育における外部資源としての企業の活用可能性と課題

ー共通価値概念によって明らかになったものー

松岡朋佳

1. はじめに

1980年代以降日本では教育の民営化が行政改革の俎上に載るようになったが、公教育⁽¹⁾と企業の営利性は相反するものと受け止められてきた。2003年には株式会社の学校設置が認められるなど実験的な規制緩和が行われたが、総括は十分になされていない。一方で、企業の在り方は大きく変容し、経済的価値だけでなく社会的価値をも追求する主体とみなされるようになってきた。代表的な考え方は経営戦略論の大家である Porter が 2011 年に提示した共通価値概念である。

共通価値概念は、従来相反すると考えられてきた公教育と企業の営利性という課題を克服する可能性がある。本稿は、共通価値概念が企業の公教育への関与に影響を与えるかを検討するものである。影響が確認できれば、公教育における外部資源としての企業の活用方法やその政策条件をより具体的に検討する手がかりが得られる。公財政が逼迫する中で公教育の質を維持するためには、当該研究の意義は非常に大きいと考えられる。

2. 公教育に対する企業の関与形態

(1) 公教育に対する企業の関与形態

ニュー・パブリック・マネジメント (New Public Management。以下、NPM) と評される一連の行政改革を契機に、企業は公教育におけるアクターとして強く意識されるようになった。企業の公教育への関与類型は、ビジネスとして関与する「(1) 業務受託先としての関与」「(2) 学校経営主体としての関与」、ビジネス外として関与する「(3) 社会貢献活動としての関与」の3つに分けられる。

まず「業務受託先としての関与」である。1980年代の臨時行政調査会の発足等により、行政への依存体質からの脱却が必要とされ、民間の活力を生かすことが可能なものは極力民間の自主的運用にまかせ、合理化することが求められた。1985年には経常経費の適正化を図るべく民間委託を含めて学校給食業務を合理化するよう文部省体育局長通知が出ている。その後、2001年の児童殺傷事件を契機に学校セキュリティ分野へ拡大するなど様々な分野で民間業務委託が進んでいる。ただし葉養他 (2012) らの調査速報を見ると、民間業務委託は公教育の内容面よりも環境整備や定型業務等の「機能分節化」(青木 2008:17 頁) が容易な周辺領域に集中している。

次に「学校経営主体としての関与」であるが、これは 2003 年より教育特区に設置されている株式会社立学校が例である。「数はそれほど多くはない」(榊 2009:54 頁) ものの企業が学校経営を行うことが

初めて可能になった。しかし文部科学省は、学校経営面に対し「多くの学校設置会社の学校部門で、収支状況が赤字」「不適正な経理処理や過度の経費削減が懸念され、学校教育の安定性・継続性を考慮した学校運営が行われているか疑問を抱かざるを得ない学校設置会社も存在している。」(文部科学省 2007:3 頁)と指摘し、企業の営利性に対する強い懸念²⁾を示している。

最後に「社会貢献活動としての関与」であるが、これは近年の企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility. 以下、CSR) 活動の世界的な高まりを受けて重要性を増している関与形態である。一般的に CSR 活動は対価が発生せず、営利性の無い活動として行われている。東京商工会議所は企業の実態調査 (2010) の中で、企業による教育支援活動の定着化を指摘している。また、活動内容としては講師派遣、教員採用・研修への支援、授業プログラムの提供などが増えて公教育の内容面に対する活動が増加しているものの、「人的負担が大きい」「学校と企業の仲介役が足りない」「企業が協力することによって得られるメリットが少ない」という課題を企業が感じていることを明らかにしている。一方で、公的教育機関側は企業の社会貢献活動による関与を好意的に受け止めている。高見他 (2008) の調査では、公的財政支援以外の民間資金を活用した教育費確保の可能性について学校長等の意識を調査しているが、PFI、スクールファンドなどの他の手法に比較して、教育内容の充実、教育の質向上のために CSR を活用することを最も効果的と学校長等が考えていることを指摘している。その原因として、CSR に対しては「出資者の意図が教育に反映され、教育の中立性確保が困難になる」(高見他 2008:17 頁)との危惧を抱いていないこと、「『純粋な企業の社会的貢献』には、『見返りの要求』がないと考えられていること」(高見他 2008:15 頁)を指摘している。

以上のように、公教育に対する企業の関与は NPM の中で多様化、量的拡大を続けてきたが、内容面に対しては「社会貢献活動としての関与」が中心であり、その背景には企業の営利性に対する公的教育機関側の懸念がある。

(2) 先行研究の分類と問題点

日本の公教育における企業の関与についての研究は少ないが、主に教育における NPM を扱う研究の中でなされている。橋本 (2010) は、公教育においても NPM 改革が進んでいるとみて差し支えないと指摘している。また青木 (2008) は橋本と同様に日本の公教育において NPM の現象が認められるとしたうえで、中央政府にとってのエイジェンシーとしての地方政府、地方政府にとってのエイジェンシーとしての学校、外部化された実施機関としての私立学校というように、日本の教育行政システムは元来エイジェンシー化や外部化がなされており、その意味で企業による公教育の供給の余地はそもそもないと指摘している。

一方で、株式会社立学校については井深 (2005) や榊 (2009) など、公教育に求められる公共性・安定性・継続性という三要件の担保の可否や既存の公教育へ与える影響に議論が集中している。谷口 (2009) は、株式会社による学校設置等の制度を学校の民営化としたうえで、推進派である内閣府の意図に反し日本における学校の民営化は限定的にしか展開しなかったこと、また文部科学省及び中央教育審議会がその抵抗勢力となったことを明らかにしている。また、企業に対して新たな財政措置をしないとの姿勢が文部科学省に一貫してあったことも指摘している。

以上のように企業が公教育の供給主体になり得る制度が実現したことで、企業は公教育において重要

性を増した。しかし、企業の行動や動機に着目した研究は大野他（2011）を除いて見られない。大野他は、学校設置・管理運営への企業の参入について、教育関連企業の準備がどの程度進んでいるか意識調査を行っている。その結果、回答数の点から全体を示すものとは言えないとしつつも、企業側には「収益の低さ等の自己利益優先や利潤本意の姿勢だけではなく、我が国における公教育の理念、特に義務教育段階での公立学校の意義について、彼らの間に一定の共有理解がある」（大野他 2011:47 頁）がゆえに、学校の設置・運営に対して消極的であり、学力向上面を中心とする機能分節化された業務受託の現状を好ましいと考えていることを明らかにしている。企業の間にはさえ営利性に対する懸念が少なからずあることを示す点で興味深い。ただし当研究は教育関連企業のみを対象としており、定点的意識調査に留まっている点で、「社会貢献活動としての関与」など教育関連以外の企業が公教育に多く関与している現状を捉えていない。

以上のように、公教育に対する企業の関与については、企業の行動様式を理解したうえで、その活用の可能性や効果を最大化する条件整備の在り方等に研究の余地が残されている。

3. 共通価値概念の定義と創出の方法論

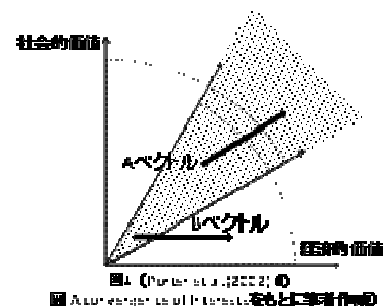
企業は昨今、営利性のみを追求しては其の存在の継続が約束されない状況になってきている。本章では、企業行動を捉える視点として「共通価値（Shared Value）」^③概念にフォーカスし、その具体的内容を示す。

(1) 共通価値概念とは

Porter and Kramer は「共通価値の戦略」において共通価値概念を提唱した。この論文は 2011 年のマッキンゼー賞を受賞し、経済界に大きな影響を与えた。共通価値とは、従来の経済的ニーズだけでなく社会的ニーズを含むものとして市場を捉えたうえで、「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」(Porter et al.2011:11 頁)と定義される。すなわち、これまでビジネスの対象とは捉えられてこなかった社会的課題を、企業がビジネスを通じて解決しようとの考え方に理論的根拠を与えた概念^④である。その背景には、世界的に「『企業』と『社会』とを根本的に対立するもの」とらえるパラダイムそのものが問い直されている」(塚本 2012:45 頁)状況がある。また、「競争優位のフィランソロピー」(2002)や「競争優位の CSR 戦略」(2006)にその端緒が示されてきたように共通価値概念は慈善寄付行為や CSR といった企業のビジネス外の活動をどう捉えるかという研究から進化し、形成された概念と言える^⑤。

図 1 に示す通り、従来の企業行動はビジネスを通じてある一定の社会的価値は実現していたが、企業行動の目的は常に経済的価値の最大化(B ベクトル)におかれていた。一方で、共通価値は経済的価値と社会的価値双方の最大化(A ベクトル)を企業行動の目的とする。

以上に鑑みて、共通価値概念を実践する企業（以下、CSV 企



業という。)は、「社会貢献活動としての関与」において経済的価値をも追求することから、「CSV 度の高い企業ほど、公教育支援活動において経済的価値を追求する」ことが推測される。なお公教育における社会貢献活動としての関与を、以後、公教育支援活動という。

(2) 共通価値創出の方法論

Porter and Kramer(2011、2012)は、共通価値創出の方法として「製品と市場を見直す」、「バリューチェーン^⑥の生産性を再定義する」、「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスター^⑦を作る」の 3 つを示している。

「製品と市場を見直す」は、企業の製品やサービスが解決できる、またはその可能性がある社会的ニーズや便益を明らかにし、これによる収益の成長、シェアの拡大、利益率の改善にフォーカスする方法である。例えばマイクロソフトが学校における IT 活用スキルの向上などをめざし公的教育機関向けサービスを提供しつつ、製品として販売する OS ユーザを維持する事業^⑧が該当する。先に機能分節化と記したように、公教育における企業の関与は、従来、どの領域であればアウトソーシング可能かという既存サービス切り出しの発想により行われ、結果として公教育の周辺領域に偏る傾向にあった。しかし「製品と市場を見直す」方法は、企業の資源を利用すれば何を解決可能かという課題解決志向である。そのため、公教育の領域に関係なく、企業は自社の製品やサービスによる課題解決の機会を探すこととなる。

次に「バリューチェーンの生産性を再定義する」及び「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターを作る」は、企業と外部環境との相互の影響に着目する方法である。前者は、バリューチェーンが様々な社会問題に影響を与えているのと同時に、バリューチェーンも環境や資源の利用条件、雇用問題等の社会問題から影響を受けているとの認識に基づき、これらの社会問題の改善を通じて、コストやサービスの質などの企業内部の運用を改善することにフォーカスした方法である。後者は、企業の生産性はその企業の存在するクラスターに左右されるとの認識のもとで、クラスターを構成する条件の改善を行う方法である。公教育においては人的資源の生産性と利用可能性が企業にとって課題と認識されることが多い。Porter and Kramer は、マイクロソフトが全米コミュニティ・カレッジと連携し、IT 労働者の慢性的な不足が自社に与える影響を改善した例を挙げている(ポーター他 2010:48 頁)。

以上のように、3 つの手法は従来の戦略理論と大きく変わらないが、手法の適用対象を社会的課題の範囲にまで広げる点に特徴がある。企業が共通価値概念を実践すると、企業の公教育への関与は、図 2 の矢印^⑨(企業が課題解決志向となり、内容面への関与が増える)及び^⑩(ビジネスとして公教育に関与する)のように変化することが示唆される。ここで留意すべきは、企業が共通価値概念を実践するためには、自社が対処する社会的課題を見極め、その解決の方向性を決定する必要があることから、「CSV 企業は、そうでない企業に比較してステークホルダー(本稿では公的教育機関が該当)とより緊密にコミュニケーションを行う」ことが前提となる点である。すなわち、公的教育機関は社会的課題についての意向を企業に伝えることが必要となり、結果として共通価値が創出される場合には企業の営利性に対する公的教育機関の懸念を軽減する可能性がある。

4. 共通価値概念が公教育支援活動に与える影響の検討

前述のとおり、共通価値概念は公教育支援活動に対し図2の①②の影響を与えると推測されるが、中でも「CSV 度の高い企業ほど、公教育支援活動において経済的価値を追求する」「CSV 企業は、そうでない企業に比較して公的教育機関とより緊密にコミュニケーションを行う」との影響が公教育支援活動において実際に生じているかを検討するために、一般社団法人日本経済団体連合会（以下、経団連）の会員企業 1295 社⁽⁹⁾宛てにアンケート調査を実施した。

前述した共通価値概念の形成経緯に鑑みれば⁽¹⁰⁾、CSR 活動に積極的に取り組んでいる企業がより共通価値概念を実践していると考えられる。経団連は日本の経済界を代表する団体であることに加え、会員企業の CSR 活動を長年積極的に推進していることから、調査対象として適切と判断した。調査期間は 2013 年 6 月 5 日から 20 日 20 時まで、回答数は 133 件⁽¹¹⁾、有効回答数は 83 件⁽¹²⁾である。

検討に際し、まず回答企業の特徴を見た上で、回答企業の CSV 度評価を行い、共通価値概念が公教育支援活動に影響を与えるかについて検討する。

(1)回答企業の特徴

回答企業 83 社の属性は、株式会社(96.4%)、大企業⁽¹³⁾ (92.4%)、上場企業(76%)が大勢を占める。周知のとおり株式会社や上場企業は CSR に熱心⁽¹⁴⁾であり、大企業を中心に CSR が進んできた（商工総合研究所 2011:1）。業種は表 1 の通り製造業が最も多いが、インフラ（F、H）や金融などの社会貢献活動に熱心⁽¹⁵⁾とされている業種も多い。また、各業種において規模やシェア等でトップの企業が 24 社ある。さらに東洋経済新報社による 2013 年 CSR 総合ランキングの上位 40 社にノミネートされている企業が 5 社ある。これらの企業が実施する公教育支援活動

は、「次世代の金融市場を担うこどもたちの正しい知識・理解の獲得を目的とした出張授業」「グローバル人材育成のためのキャリア教育プログラムへのコンサルティング」「特別支援学校のアドバイザー業務」「会社見学・社員インタビュー」など、自社の課題に伴いプログラムを独自に構築あるいは既存プログラムの改善を助けるものから、幅広いニーズの中から自社が提供可能なプログラムを提供するものまで多岐にわたっている。このように回答企業の実施内容やその形態は多様であるものの、社会貢献活動に対して積極的と評価される企業が多く含まれる。

(2)企業の CSV 度の評価

Burke and Logsdon（1996）は、「CSR 活動がどのような時にどのような方法で実施されると、経済

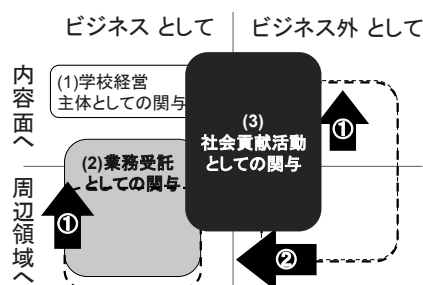


図2 共通価値概念の影響

表1 回答企業の業種

産業分類	集計
D 建設業	6
E 製造業	26
F 電気・ガス・熱供給・水道業	4
G 情報通信業	4
H 運輸業、郵便業	7
I 卸売業、小売業	9
J 金融業、保険業	8
K 不動産業、物品賃貸業	2
L 学術研究、専門・技術サービス業	4
O 教育、学習支援業	1
Q 複合サービス事業	2
R サービス業(他に分類されないもの)	8
T 分類不能の産業	2
総計	83

的価値と社会的価値を同時に追求可能か」を明らかにするために、戦略的 CSR の 5 つの特質を定義している。ここでいう戦略的 CSR は、Porter and Kramer が提唱している共通価値と同義である。

表2 CSVを実施する5つの特質と、本調査における8変数

特質	変数名	アンケートの設問/()は選択肢
整合性 (Centrality) : CSR施策やプログラムと、企業のミッションや目的との緊密性を示す。	CONSISTENCY (CONSIS) : 企業の理念・目的とCSR施策の目的がどの程度合致しているか	貴社の企業理念・目的とCSR施策の目的はどの程度合致していますか。 (一致している/ある程度一致している/あまり一致していない/一致していない)
	DOCUMENT (DOC) : CSRに関して価値観や優先事項、動機を示した文書があるか	CSRに関して、貴社の価値観や優先事項、あるいは動機を示した文書はありますか。 (文書がある/文書はない)
	BUDGET (BUD) : CSR活動用として明確に区分された予算があるか	「CSR活動用」として明確に区分された予算がありますか (ある/ない)
予見性 (Proactivity) : 将来の環境変化を予測し、危機を回避するようにプログラムが計画されている程度を示す。	PLAN : CSRのプロジェクト計画を策定しているか	CSRのプロジェクト計画を策定していますか (策定している/策定していない)
	RESPONSIBILITY (RES) : CSR施策の責任者の有無	貴社におけるCSR施策の実施責任者の正式な役職名を記載してください。不在の場合は「該当なし」と記載してください
自発性 (Voluntarism) : 法に要請されたものは当然として、法的要請を超えた行動の範囲を示す。	WORDS : CSVを含むCSRの関連用語をどれくらい多く知っているか	以下の用語のうち、聞いたことがあるものをチェックしてください。 (プロボノ/Creating Shared Value・CSV・共通価値・共有価値/企業メセナ/ベイギング/サービスグラント/戦略的CSR/戦略的フィランソロピー/1%クラブ)
透明性 (Visibility) : 社内外に企業行動が認知され、特に一貫したものととして認知される程度を示す。	COMMUNICATION PLAN (COMPLAN) : CSR施策の実施においてステークホルダーとどうコミュニケーションをとるか	CSR施策の実施においてステークホルダーとどうコミュニケーションをとるか、文書で定義していますか。 (定義している/定義していない)
	NECESSITY (NECE) : CSR施策の目的の達成が、利益目標の達成に必要な程度	貴社のCSR施策の目的の達成は、貴社の利益目標の達成にどの程度必要ですか。(必要である/どちらかというと必要である/どちらかというと必要でない/必要ではない)
特異性 (Specificity) : CSRプログラムからの利益を内部化する企業の能力を示す。		

本稿では、5 つの特質を 8 つの変数とし(表 2)、8 変数の実施程度や有無をアンケート調査⁽¹⁶⁾した結果から CSV 度を評価する。共通価値概念の形成経緯と、筆者が複数企業の CSR 担当者にインタビューした際に共通価値という用語が十分に浸透していないとの実感から、本調査では先行研究と同様に、CSR の実施状況を尋ねる設問から CSV 度を定義する手法を採用している。

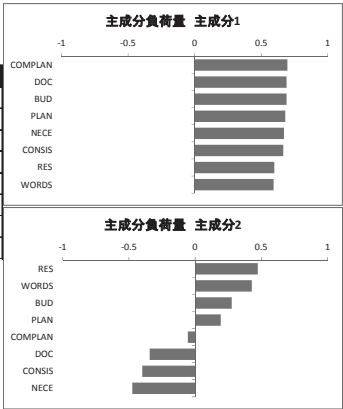
CSV 度を明らかにするために 8 変数をもとに主成分分析を行った (KMO=0.796、Bartlett の球面性検定結果は $p=5.34E-105<0.01^{(17)}$) (表 3、4) ⁽¹⁸⁾。第 1 主成分は全ての主成分負荷量が正であり 5 つの特質を満遍なく実現しており、CSV 度を示すと解釈できる。一方で、第 2 主成分は、整合性に関わる変数 DOC、CONSIS や NECE の主成分負荷量が負であり、RES や BUD が正であることから、CSR を進める組織体制は整っているが経営戦略との整合性等が弱い Porter and Kramer が批判する受動的 CSR のタイプと解釈できる。

表3: 基礎統計値

変数	n	平均	標準偏差	最小値	最大値
CONSIS	83	3.566	0.517	0.719	4.000
DOC	83	1.931	0.142	0.377	2.000
NECE	83	3.024	0.802	0.850	4.000
BUD	83	1.482	0.253	0.503	2.000
PLAN	83	1.839	0.234	0.483	2.000
RES	83	1.759	0.195	0.430	2.000
WORDS	83	3.831	4.878	2.163	8.000
COMPLAN	83	1.434	0.248	0.489	2.000

表4 主成分分析結果
固有値表

主成分	固有値	寄与率	累積寄与率
1	3.505	43.81%	43.81%
2	1.026	12.82%	56.63%
3	0.884	11.06%	67.68%
4	0.681	8.52%	76.20%
5	0.611	7.63%	83.84%
6	0.531	6.64%	90.48%
7	0.436	5.45%	95.92%
8	0.326	4.08%	100.00%



(3) 共通価値概念が公教育支援活動に与える影響の検討

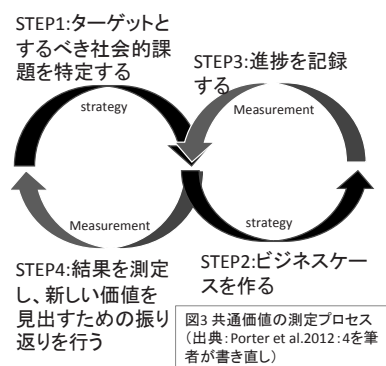
「CSV度の高い企業ほど、公教育支援活動において経済的価値を追求する」影響を確認するため、経済的価値を追求すると企業が回答する⁽¹⁹⁾確率について、そのロジット{ $\text{Log}P/(1-P)$ }を従属変数に、CSV度を独立変数にしたロジスティック回帰を行った。結果、今回用いたデータからは企業が経済的価値を追求する確率にCSV度が統計的に有意な変数とは言えなかった⁽²⁰⁾。

次に「CSV企業は、そうでない企業に比較して公的教育機関とのコミュニケーションを行っている」との影響を確認するために、公教育支援活動の成果（社会的価値）指標策定の際、企業が公的教育機関とどのようにコミュニケーションを行ったか（「密度 4：提供先と協働して策定」「密度 3：提供先の見解を参考」「密度 2：独自に策定後、提供先に報告」「密度 1：独自に策定」の選択肢）を問う設問を利用し、スピアマンの順位相関係数を求めた。当該設問は企業が公的教育機関側の意向を踏まえる程度を示す。スピアマンの順位相関係数は 0.4427 ($P=0.03<0.05$) であり、有意な相関関係があることが示された。

5. 分析結果の解釈

Porter は複数の先進企業らとともに、その方法論を初めて「Measuring Shared Value」で発表した。この中で共通価値の測定プロセスとして図3に示す4つのステップを示している。このうち STEP1 では、企業は自社の収益を増やす、あるいはコストを削減するとの観点で自社の扱うべき社会的課題を優先順位づけするが、この時、ステークホルダーとのコミュニケーションが必要になる。また、STEP2 では各社会的課題について、その解決が事業パフォーマンスを直接的に改善させるかを明らかにし、取り組む課題の絞り込みと評価指標を作成する。

本調査は標本数が少ないため経団連会員企業全体を代表するものとは言えないものの、回答企業において「共通価値概念が公的教育機関とのコミュニケーションの密度に差異を与えている一方で経済的価値を追求できていることまでは確認できなかった」ことは、CSV企業が社会的価値の最大化のみを目的とする従来の社会貢献活動に留まることなく、公教育支援活動において共通価値の創出を模索していることを示唆する。つまり Porter の示す 4 ステップを踏まえれば、CSV企業は現在 STEP1 の状態にあり STEP2 への移行を模索している状態と理解できる。これは、公教育支援活動を実施している企業のうち経済的価値の測定指標を設定していると回答した企業が 12.73%(7/55 社)、共通価値概念を知っていると回答した企業に限っても 7.5%(3/40 社)であることにも表れている。さらに、公教育支援活動を実施している企業が抱える課題として最多が「人的・金銭的負担」(13/34 社)であり、「得られる利益が無い、把握しづらい」との回答(2/34 社)⁽²¹⁾もあり、公教育支援活動において経済的価値を創出できている企業は少ない。



以上から、公教育において企業の活用を拡大するための課題は STEP2 への移行にある。この課題を解決するためには、公的教育機関が企業側とベストプラクティスを共有し、企業のビジネスケース作成を支援するといった STEP2 への移行を促すための環境整備が有効であろう。

6. おわりに

共通価値概念に関する研究の歴史は浅い。Rachel Bocquet et al.(2012)によれば、Husted and Allen(2007)を除いて欧米では理論研究が主流であり、実証分析はほとんど行われていない。一方、日本ではようやく岡田（2012ab）など理論研究が始まったところだが、『CSV 経営』という書籍が 2013 年に発行されるなど日本においても共通価値概念が今後浸透する可能性は高い。

筆者がインタビューしたキャリア教育コーディネータによると、「CSR として環境分野が一巡した今、次のテーマとして教育を考える企業が多い」、ただし「会社として教育で何かしたいが、何が可能で、どこに相談すべきかもわからない企業が多い」とのことである。公的教育機関が外部資源を活用してより豊かな公教育を提供するためには、企業行動を共通価値概念により理解し、どのような連携が可能なかを模索するべき時機にきている。

本稿は必要標本数を確保できなかった点に加えて、次の二点に改善の余地がある。第一に、先行研究と同様に CSV 度を企業の主観的な認識によって定義した点である。共通価値の実践事例を具体的に確認しつつ、CSV 度の客観的な測定手法を検討する余地がある。第二に、先行研究と同様に、本アンケート調査では CSR 活動の内容を問う方式としており、結果的に検討の対象が共通価値を CSR の延長として実施している事例となっている点である。共通価値概念は、定義上は CSR の延長線上にのみ存在するものではない。そのため本調査では CSR における経済的価値に関する企業の既存認識に影響を受けている可能性がある。

本稿は、公教育において企業の活用拡大を目指す場合に、共通価値概念を踏まえると、企業が経済的価値を創出できていない点に課題があることを明らかにした点に意義がある。検討手法に関する改善の余地を踏まえつつ、事例研究等により企業が経済的価値を創出するために必要な条件等⁽²²⁾について更に研究を進めたい。

<注>

- (1)本稿(アンケート含む)における公教育とは義務教育段階のみを対象としている。高等学校については、専門性や就職等の点において義務教育段階より企業との関係が近く、企業関与の様相が異なると想定されるため今後の研究課題とする。
- (2)同調査では、特例措置を全国化させるべきかとの地方公共団体に対する調査に対して「特区による地域の優位性の観点や営利のみを目的とした学校が乱立する危険性等を考慮し、「全国化すべきでない」とする意見もあった(なお、「全国化すべきである」との回答は無かった。)」との結果を指摘しており、地方公共団体においても企業の営利性に対する懸念が強いことを示している。
- (3)研究者によっては Shared Value を「共有価値」と訳している場合もあるが、本稿では Shared Value を提唱したポーターらが最初にその概念を提唱した論文である Harvard Business Review の日本語訳に基づき共通価値と訳する。
- (4)Porter et al.は「共通価値の概念は、資本主義の境界を引き直すもの」(2011:14 頁)としている。
- (5)共通価値概念と CSR の違いについては、Porter et al. 2011:29 頁にある対照表を参照。慈善寄付行為や CSR のうち特に社会貢献活動については従来よりビジネス外の活動と捉えられ実施されることが多い。この場合、経済的価値の追求は目的とならず、「企業の評判を高めるためのもので、言わば必要経費と考えられている。株主の金を無駄遣いしているだけであるとみる向きも多い」(Porter et al.2011:12 頁)。共通価値概念は、企業が社会貢献活動を実施する意義を示すものであり、ここから CSR の上位概念と考えられる。2 章で述べた「社会貢献活動としての関与」は、企業が競争や利益の最大化に不可欠と考えていない等の場合には、従来の CSR にとどまっており共通価値概念の実践とは言えない。すなわち、CSR 活動の中には共通価値概念としても捉えられるものとそうでないものがあり、従来の CSR は実施すべきでないというのが Porter の主張である。
- (6)バリューチェーンとは、企業の競争優位の戦略を検討するための枠組みで、最終的な顧客にとっての価値は企業活動の各プロセス(購買物流/製造/出荷物流/マーケティング・営業/アフターサービス/調達/技術開発/人的資源管理/企業インフラ)個別によるものではなく、これらプロセスの価値連鎖(Value Chain)の結果であるとする。企業活動をこれらのプロセスに分解することで、各プロセスの付加価値とコストを把握し、最終的な顧客にとっての価値に各プロセスがどう貢献しているのか、その結果どのプロセスに注力すべきかを明らかにする。
- (7)クラスターとは、ある分野に関する企業、大学や行政等の関連機関が地理的に集中し、相互に連携・競争して付加価値を生み出している状態のことを指す。
- (8)筆者が参加したマイクロソフト「21 世紀の教室」(2012 年 12 月 14 日)にて。
- (9)会員企業の一覧は、2013 年 5 月 14 時点で経団連のウェブサイトに掲載されているものを利用した。調査依頼は郵送で行い、回答はインターネットを経由して行う方式である。1296 社の内 1 社について所在地が確認できず、調査依頼を行っていない。また、経団連の企業会員資格は「上場企業程度の事業規模で、社会的に有用な商品・サービスを開発・提供し、純資産額 10 億円以上等の財務面の基準を満たすとともに、コンプライアンス体制やリスク管理体制を導入・整備している優良企業」である。
(<http://www.keidanren.or.jp/japanese/journal/times/2012/0223/07.html>)
- (10)Porter and Kramer は、共通価値概念の普及・促進を行う組織 Foundation Strategy Group をネス

レ等の CSR 先進企業とともに設立している。この事実は、CSR に熱心に取り組む企業こそが自社の活動の正当性を確保するために共通価値概念を必要としていることを示す。

(11)本調査の回収率は 10.27%であり低い結果となった。理由は以下である。

*業務負担を考慮し学術機関からの調査協力依頼は一律対応不可の方針としている企業が多いこと。

*情報セキュリティポリシーにより外部のインターネットサイトへのアクセスが禁じられており、アンケートサイトへのアクセスが不可の企業が多数あったこと。

*2012 年に実施された経団連による経団連会員企業等に対する「2012 年度 社会貢献活動実績調査結果」では回答率が 27~31%に留まっている。経団連による会員企業への調査ですら回答率が低い状況の中で、企業の一学生への調査協力は非常に厳しいことが推察されること。

(12)本調査では、50 件の無効回答が生じた。これは、以下に示す使用したアンケートサイトの仕様に起因するものである。

*試しに 1 つでも回答を記入してサイトを閉じると回答 1 としてカウントされる。

*回答の途中保存が不可のため、途中まで回答して一度サイトをクローズしてしまうと、途中まで回答した内容は回答 1 としてカウントされる。

回収側としては、どの回答が試し等であったかは判別がつかない場合があるため、サイトで自動集計した回答数を本調査の回答数としている。

(13)中小企業基本法の従業員数が 300 人以上が大企業との定義による。

(14)ステークホルダー理論による CSR 研究で指摘されている。

(15)筆者がインタビューした当該業界の CSR 担当者からも、同様の見解と自負を確認している。

(16)アンケートの設問は、Burke and Logsdon の研究を踏まえ調査を実施した Rachel Bocquet et al.(2012)、Husted and Allen (2009)をもとに、筆者が修正を加えて作成した。

(17)Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)について Keiser は、0.9 以上は優秀、0.8 以上はかなり良い、0.7 以上は良い、0.6 は普通、0.5 以下は不十分との基準を示している。また、Bartlett の球面性検定は変数間が無相関であるという仮説検定の結果を示し、 $p<5\%$ であれば仮説は棄却、つまり変数間に相関が存在し、主成分分析にかけると適切性があると判断する。本調査のサンプルデータでは、 $KMO=0.796$ 、Bartlett の球面性検定結果は $p=5.34E-105<0.01$ (近似カイ二乗= 505.473563、 $df=7$) であるため、因子分析の適用は妥当と判断される。

(18)多変量解析にはエクセル統計 2012 を利用。主成分分析では固有値が 1 以上の主成分が 2 つ検出され、これら 2 つの主成分の累積寄与率は 56.63%である。

(19)企業が経済的価値を見込んでいるか否かは、調査項目に予め示した「新卒・中途採用市場での競争力の向上/新卒・中途採用者のスキル水準の向上/新規顧客の獲得/新たな市場の獲得/企業イメージの改善/コスト削減/業務効率の向上/ステークホルダーの満足/環境負荷の軽減/従業員のスキル・意識向上/従業員の福利厚生向上/その他/特に見込んでいない」から選択してもらい、何らかの選択があった場合は「経済的価値を見込んでいる企業」、「特に見込んでいない」と回答があった場合は「見込んでいない企業」とした。

(20) $P=0.2338$ のため

(21)企業が経済的価値を創出できていないことは、公教育支援活動をより増やしていくために必要なも

のを問うた設問の自由回答にも表れている。次に例を示す。「適正な対価」「対価(利益に限らず)、特にブランディングやプレゼンスの向上、貢献度などの評価基準が明確にでき、社内コンセンサスがとれること」(が企業が支援を行うには必要。)

(22)この他、共通価値概念が「ビジネスとしての関与」に与える影響、企業関与に伴う負の側面及び規範的検討は今後の重要な研究課題である。

<引用文献>

- 青木栄一(2008)「評価制度と教育の NPM 型ガバナンス改革(続・完)」『評価クォーター』5 巻 pp.13-22。
- Bryan W. Husted & David B. Allen (2009), Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation, *Management International Review*, Volume 49(6) pp 781-799
- 橋本将志(2010)「NPM と日本の教育改革」『早稲田政治公法研究』第 93 号 pp.85-98
- 井深雄二(2005)「株式会社の参入--学校設置権・設置義務と設置能力」『教育制度学研究』第 12 号 pp.53-58
- 国立教育政策研究所(研究代表者 葉養正明) (2012)「学校教育における外部セクターとの連携・協力に関する市区町村教育委員会の意識―ふたつの調査の結果の対比による 17 年間の変化(速報)―」『平成 22 ～ 24 年度プロジェクト研究「Co-teaching スタッフや外部セクターを生かした学校組織開発と教職員組織に関する総合的研究」 成果報告書』
- Lee Burke and Jeanne M.Logsdon(1996), How Corporate Social Responsibility Pays Off?, Long Range Planning, Vol29(4),pp.495-502
- マイケル・ポーター マーク R.クラマー(2008)「競争優位の CSR 戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第 33 巻第 1 号 pp.36-52
- マイケル・ポーター マーク R.クラマー(2011)「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第 36 巻第 6 号 pp.8-31
- Michael E.Porter and Mark R.Kramer(2002), the Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, pp5-16
- Michael E.Porter, Greg Hills, Marc Pfitzer, Sonja Patscheke and Elizabeth Hawkins(2012)Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results, www.fsg.org
- 文部科学省(2007)「学校設置会社による学校設置事業」調査結果
- 日本経済団体連合会・1%クラブ (2013)「2012 年度 社会貢献活動実績調査結果」
http://www.keidanren.or.jp/policy/2013/084_honbun.pdf
- 大野裕己・末松裕基・山下晃一(2011)「学校設置・管理運営への教育関連企業の参入意識に関する調査研究」『教育実践学論集』12 巻 pp.43-54
- 大野裕己(2009)「学校の民営化(7)教育関連企業と学校設置会社(1)」『教職研修』37(11)pp.58-62
- 岡田正大(2012a)「『包括的ビジネス・BOP ビジネス』研究の潮流とその経営戦略研究における独自性について」『経営戦略研究』No12pp.17-53
- 岡田正大(2012b)「戦略理論の体系と『共有価値』概念がもたらす理論的影響について」『慶應経営論集』29(1) pp.121-139
- Rachel Bocquet, Christian Le Bas, Caroline Mothe & Nicolas Poussing (2012), Are firms with different CSR profiles equally innovative? Empirical analysis with survey data. *European Management Journal*, Available online 4 August 2012.
- 榊達雄(2009)「学校の民営化(6)教育特区における新しい学校設置と学校の民営化」『教職研修』37(10)(通号 442) pp.54-57

高見茂(2008)「公教育財源の效果的調達と配分方法に関する総合的研究—教育資金動向の調査研究—未定稿」(平成 19 年度文部科学省委託事業 新教育システム開発プログラム平成 19 年度研究成果最終報告書)

谷口聡(2009)「学校の民営化の変遷過程とその帰結」『教職研修』37(6) (通号 438) pp.61-65

東洋経済新報社(2013)「第 7 回 CSR ランキング」<http://toyokeizai.net/articles/-/13365/>

塚本一郎・関正雄編著(2012)「CSR を超えて—マイケル・ポーターの CSV にみる CSR のイノベーションアプローチ」『社会貢献によるビジネス・イノベーション CSR を超えて』丸善出版。

東京商工会議所教育問題委員会(2010)「『企業による教育支援活動』に関する調査集計結果 景気低迷でも取り組みは「定着化」「多様化」」<http://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=4193>

財団法人商工総合研究所 (2011)「中小企業の社会的責任(CSR)に関する調査」<http://www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/23nen/23-6.pdf>

The possibility and issues of utilizing private companies as an external resource in the public education

-Through the concept of Shared Value-

Matsuoka, Tomoka

This paper intends to clarify the impact of 'Shared Value' on the participation of private companies in the public educational services by the questionnaire survey to corporate members of Japan Federation of Economic Organizations. Since the 1980's, the participation of private companies in the public educational service in Japan has been diversified and increased. These participation has been conducted by two types, the core services of public education as business, and the non-core services as non-business. This difference is derived from a mindset among educational administrative organizations that private companies shouldn't make profit in the public educational services. The concept of 'Shared Value' that the aim of business is to maximize both economic and social value has been changing business behavior and business participation in the public education.

The survey shows that progressive private companies realize the concept of Shared Value and positively communicate with stakeholders in the public education. However, they have not able to create economic value through these participation at the current situation, and they face difficulties in making business cases in public education.