

活発化する企業の文化活動 —その論理と展開状況—

瀬 沼 克 彰

(財・日本余暇文化振興会)

企業が文化に強くかかわってくるのは、わが国の場合、そう古いことではなく、せいぜい10数年間のことである。経済不況の狭間にあっても、企業は、生き残りをかけて、文化の問題に取りくもうとしている。本稿では、なるべく、それらの活動を幅広く把え、生涯教育の推進にとって、将来、重要な役割を果たすであろう企業の力を、現段階で考察しておきたいと思う。(カルチャーセンターが注目されているが、この分野は本学会においてもメンバーによって精力的に取りくまれているし、文部省の全国調査も発表されたので本稿では意図的に取り扱わなかった。)

はじめに、なぜ、企業は文化活動を行うに至ったのかの背景を明らかにし、つぎに、文化事業の裾野の広い鳥瞰を把握し、そして、3番目に、社会還元的な文化活動についても実態を捉え、最終的に、文化活動に内在する課題を発見し、その解決策についても言及したい。現在の状況は、10年の歴史を持ち、華やかに取りざたされている割りに、例外を除いて、全体的に初歩的なレベルにとどまっている。生涯教育の有力なセクターとなるのは、これからのことである。

1. なぜ、企業は文化に進出するか

(1) 企業が文化にとりくむ背景

企業が文化活動に本格的な取りくみをみせるのは、1970年代になってからのことである。企業の本来の目的は、経済活動によって利潤を得ることにあり、経済活動を通して、税負担など社会的な貢献をすることが当たり前と解されていた。

しかし、'73年のオイルショックによって行き過ぎた経済優先の考え方が、社会の反発を受け、その反動として、社会的責任論が台頭し、税負担以外に、目に見える貢献方策として、文化活動が注目を集めるようになった。これが1つ目の要因であろう。

2つ目の要因は、日本長期信用銀行のグループによって提案された文化産業論に代表されるように、物が市場に充足し、企業がこれ以上、物の生産にエネルギーを投入しても、購買層は限定されてくる。大切なことは心の満足であり、消費の中心は文化になってくるといふ産業の文化化に求められる。⁽¹⁾

3つは、行政が、国、地方自治体を問わず、文化の時代の幕開けを宣言し、文化投資に力を入れ始めたことも見逃せない。その代表例として、大平首相の「文化構想」があげられる。戦後の歴代首相の中で、施政の重点柱に、文化をもち込んだのは、この時が初めてと評価される。日本型福祉社会の中で文化は、つぎのように語られた。⁽²⁾

「すべての国民が自主的な選択により、生涯にわたって常に自らを啓発し、それぞれの個性と能力を伸ばし、創造生活を享受できるよう、文化、教育、スポーツなどの諸条件の整備と充実を図っていく。」

こうした国の施策とは、別の次元で、昭和50年代の前半には、各都道府県の知事が、地域の文化を活性化させるために、様々な施策を打ち出している。その代表例として、神奈川出発計画、埼玉県文化懇談会、兵庫県の

心の3C時代などを掲げることができる。^③

行政が文化に注目しはじめたことも企業が文化活動に力を入れる引き金になったと考えられる。70年代の後半に、多くの企業は、文化というコンセプトを前面に出して文化路線を強調した。国鉄のディスカバージャパン、サントリーの愛鳥キャンペーン、朝日カルチャーセンターの開設、三井物産の学びの出発などが、新聞、テレビ、雑誌などのメディアで大きく取り上げられることになってくる。

わが国の場合でみると、この頃が文化戦略の源流とみることができそうである。企業の経営戦略の切り口に文化の視点がことさらに意識され、エネルギーが顕著になった背景について、電通PRセンターで長く、企画畑の仕事をしてきた加固三郎（文教大学教授）は、つぎのように3つの要因を述べている。^④

- ① 1人当たりの国民所得が欧米の水準に達し、人々の欲求が文化的なものを志向するようになったこと、つまり、「成熟社会」の出現。
- ② 日本経済の驚異的成長によって国際摩擦が発生し、相互の文化の違いが強く認識されるようになった。これによって日本固有の文化に対する国際的視野からの見直しと同時に、その理解の促進が迫られている。
- ③ さらに個人次元では高度情報社会を迎えて、一人ひとりに創造性が求められており、それは文化、発明を尊重する社会風土から生み出されるものであること。

成熟社会が到来し、市場が飽和点に達してきて、従来の生産中心の経済から、知識・サービス中心の経済へと移行期にさしかかっている。人々の生活も、物質的充足のレベルから、ゆとり、うるおい、心の充足といった生活の質、アメニティを重視するようになってきた。企業は、潜在的なニーズの掘り起こしを行わなければ基盤が危くなり、新しい生活提案を行っていかなければ存続できない。それが、文化への試行であり、新しい事業展開として台頭してきたわけである。

(2)企業文化の提案

企業を取り巻く外的条件としての経済環境の変化に着目してみると、経済価値から文化価値の重視ということが極立った特徴として登場していることが見逃せない。このことは、わが国だけの変化ではなく、米国では、概ね10年前に進んでいると思われる。

例えば、マーケッターのD. ヤンケロヴィッチの説に従えば、1950年～1970年の4半世紀は、経済が急上昇して、豊かな社会が出現した。ここに生きる人間の基本的価値は、自己犠牲で、人は家族のため、会社のため、国のために自己を犠牲にすることを厭わない。しかし、70年以後、2000年までは、経済は急下降し、不況の時代になるが、文化活動は活発化し、ニュールールとしての新しい知恵は、自己の欲望に忠実に生きること。自己実現を果すことが生きる目標になる。

経済的成功は断念しても、やりがいのある仕事を求めたり、仕事に恵まれなくても、仲間やレジャーに生きがいを求める人が増えてくる。ニュールールで生きる人は、60年代には、米国民の2割に過ぎなかったが、80年では、7割になってきたと予測している。⁽⁵⁾

米国の場合は、わが国よりも一足先に、広い意味での文化に対して、確かな手ごたえを求め、行動的に何かを創造する営みが強く、人々は、既に動き出していることがライフスタイルとして描かれている。わが国においても、企業は、こうした人々の高次の欲求を見逃すわけではなく、文化イメージの付加価値をつけること、新しい商品開発に、この10年間取りくんできた。

最初の段階では、単品の発想が強かったが、近年においては、企業イメージの文化化、ポリシーに文化性を取りくんでいく姿勢が強くなってきている。要するに企業全体として文化に取りくみは始めていると言えよう。

そこで、近年、とみに使われるようになってきた企業文化という用語と企業の文化戦略という用語の明確な区分を行っておかなければならない。この点について、既に発刊されている類書は少なくないが、最も端的に整

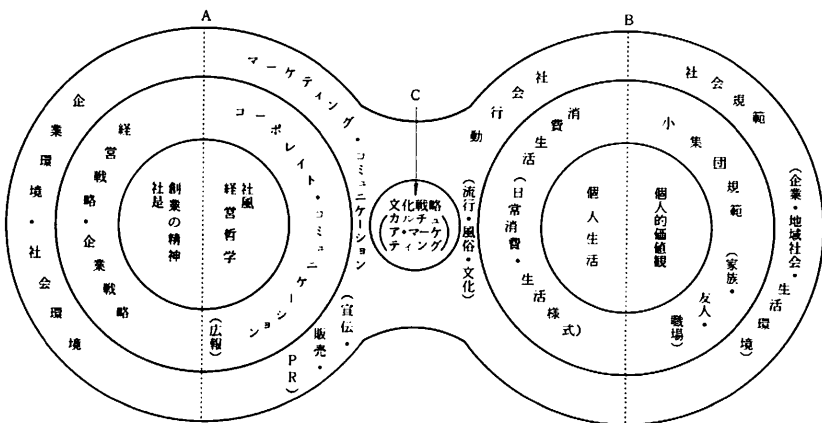
理された定義づけを引用してみることにする。(6)

「企業文化は、英語ではコーポレート・カルチャーと呼ばれ、文化戦略のほうは、あまりいい用語ではないが、カルチャー・マーケティングという英訳があてられている。企業文化というのは、その企業の持つ独自の文化ということだから、その企業が他企業と識別されるに足る行動様式や活動、すなわち有機的な営みの総体をさす。いっぽう文化戦略は、企業がマーケティング活動やコミュニケーション戦略を構築するうえで、芸術などの領域にわたる文化的な手法、あるいは企業の社会的存在を高からしめようという文化の利用法である。」

両者の関係は、言葉で説明するよりも、むしろ、図解化した方がわかり易そうである。

図-1は、企業文化、文化戦略、生活文化の3者の関係を図によって示したものである。Aが企業文化の構造であり、Bは生活文化である。Cの文化戦略は、企業独自の企業文化を前提にして、そこから、その企業にふさわしい戦略が出てこなければならない。

図1 <企業文化>—<文化戦略>—<生活文化>



資料出所：「現代企業文化戦略症候群」宣伝会議 昭和59年10月

具体的には、創業の精神、経営哲学をベースにして、それをBの人々の生活文化に、どう一般化するか、社会化するかが企業の提案ということになる。

しかし、現実には、私は、これまで、10数年の間、企業の文化戦略を観察し、調査してその実態を描いてきたが、理想的な姿を見出すことは困難であった。どちらかと言えば、同業他社のマネ、経営者の思いつき、など安易な取り組みが少なくなかった。⁽⁷⁾

私は、文化戦略を3つのステージで捉えてきたが、第1期(昭和40年代)、第2期(50年代)、第3期(60年代)と区分すると、ようやく第3期になって、Aの企業文化の本質から戦略に迫る方向が強くなってきたと指摘できる。

2. 文化戦略の構図

(1)文化戦略の定義

企業が文化活動に進出をみせるのは、大別すれば、1つは、社会的責任ということであり、2つは、成熟社会の到来によって、消費の中心が物の充足だけでなく、心の充足に向かい文化が付加価値として有利であるということであった。後者については、カルチャー・マーケティングという用語を当てはめることができる。

カルチャー・マーケティングの定義については、つぎのようなものがある。⁽⁸⁾

「企業が消費者との共存共栄を前提にした新しい生活文化の創造活動であり、それにもとづく有効なコミュニケーション活動によって、企業の社会的価値を高からしめること」

ここでは、物の充足に対して、プラス・アルファの魅力が強調され、付加価値の開発、新しい販売戦略がとられた。いずれの企業も単品で、文化を商品化して販売するのではなく、いくつかの商品を組み合わせ、新しくサ

ービスを付加して市場に出すことを試みるが多くなった。そこで、これらの試みを、私は文化事業化と名付けることにした。

企業が文化に進出するもう1つの目的は、社会的責任を果すことである。現代社会の中で、企業は、人、もの、情報、資金を集積し、強大な力を持つに至っている。持てる者の責務として、企業は、社会に対して、還元をしなければならない。

多くの人々が、企業に社会還元を求めるようになってきた。社会還元を積極的に行う企業が好ましいイメージを持たれ、そうでない企業は、反対のイメージを持たれるようになってきた。こうなってくると、企業は、どうしても社会還元を重視していかなければならない。

かくして、70年代の後半になると、2つの目的にそった形で、一通りの活動が出現してきた。私は、これらの形態を7つの分野に分類してみた。⁽⁹⁾

表一 企業の文化事業の分類

芸 術 事 業	音楽会、美術展、演劇巡回、顕彰→シンポジウム、フォーラム、セミナー
地 域 事 業	盆踊り、夏祭り、納涼フェスティバル、運動会、文化祭、→人材の派遣、指導者、音楽祭、住民参加
教 育 事 業	懸賞、コンクール→セミナー、ミーティング、キャンプ、施設づくり、名作劇場
福 祉 事 業	ウェルフェアセミナー、チャリティーショー→ボランティア活動
自 然 事 業	環境浄化、緑化、展示会、キャンペーン、ジャンボリー
国 際 交 流 事 業	日本展、講演会、展覧会、公演、シンポジウム
ス ポー ツ 事 業	スポーツ教室、少年野球、ママさんバレー、地域スポーツ

(注) 矢印の方向が活発化、拙著『企業の文化戦略』、学文社 昭和57年

30 特集 民間生涯教育事業の現状と課題

この分類は、企業の実施する活動の内容に注目して、芸術、地域、教育、福祉、自然、国際交流、スポーツに区分してみた。その後、文化事業の方法に着目して、ソフトウェア、イベント、施設開放、施設建設、営利事業化の5つに分類して、各事業の生態を把握してみた。⁹⁹⁾ なかでも、ソフトウェアの提供は、近年、活発化しているので、セミナー、出版事業、シンポジウム、冠コンサートなどを特出させた。同じように、イベントの数も、増加の一途をたどっているので、教養、学習、芸能、芸術、趣味、実益、あそび・娯楽など4つに分類して、活動内容を分析してみた。

文化施設の建設は、上述のソフトウェア提供、イベントと比べて、資金は、はるかにかかるが、近代工業化の起こる明治以降、80年、100年という節目に当たる企業が多くなっているので、数ヶ年計画で進めている事例が増えている。

大別すると、資料館、博物館など自社および自社製品の展示を中心としたものと、自社製品に関係なく人々に文化を提供するために施設をつくる場合の2通りがみられる。どちらをとるにしても、開設後、運営をしていくのに、かなりの資金を経常経費としてみていかなければならないことは確かである。

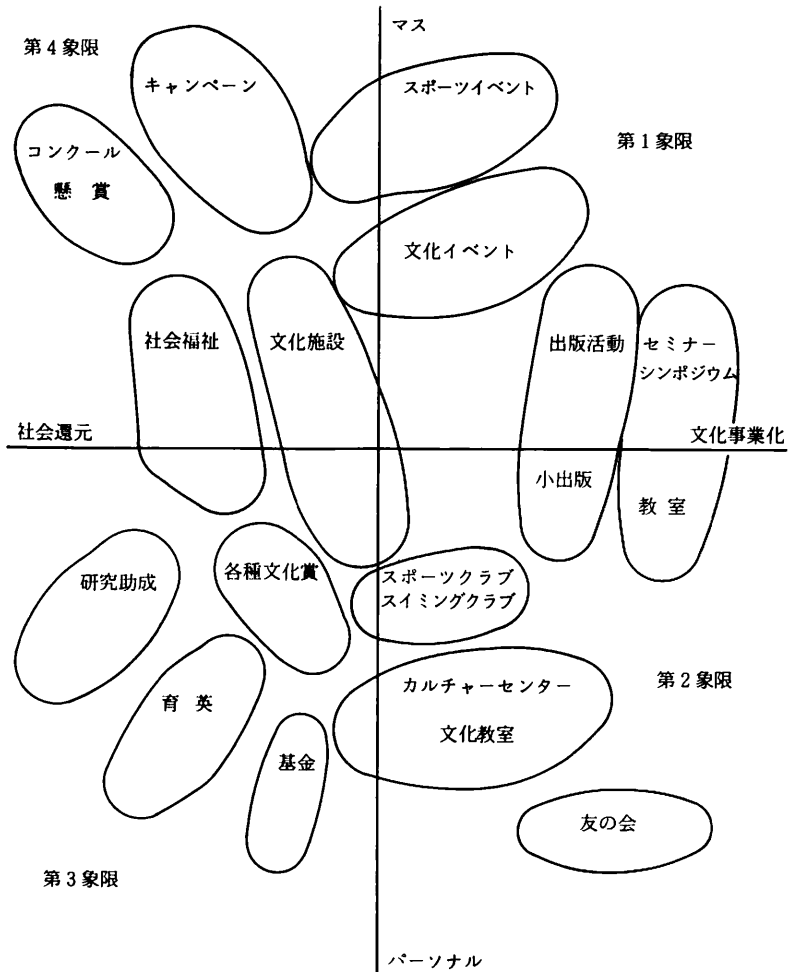
(2)文化戦略の内容

そこで、本稿では、企業の文化活動を内容で事業化と社会還元の軸に分け、方法で、マスを対象としたものと、反対にパーソナルな対象に限定したものに分けて、裾野の広い活動全体を捉えてみたいと思う。事業化と社会還元の軸を横にとり、マスかパーソナルかをタテ軸にとると、4つの象限に分類できる。

①第1象限〈マスを対象とした文化事業化〉

ここで最も典型的なものは、イベントである。大別すると、文化イベントとスポーツイベントに分けられる。セミナー、シンポジウムなども広義には、文化イベントに収録してもよいが、生涯教育の視点からみると、別枠で把える方がよいであろう。なぜなら、学習的色彩が強いから。

図2 文化戦略の4分類



②第2象限 〈パーソナルな対象の文化事業化〉

マスを対象とするか、顔の見える個人を対象とするかで分けてみた。代表例として、カルチャーセンターをあげることができる。セミナー、教室は、カルチャーセンターと異なり、ほとんどのものが受講料は無料である。

32 特集 民間生涯教育事業の現状と課題

企業としては、資金の完全な持ち出しであるが、新商品の販売促進、PRをねらっているという側面は、明らかに文化事業化とみることができる。百貨店などの友の会も、同様の試みである。

③第3象限〈パーソナルな社会還元〉

企業の文化活動としては、最も古くから行なわれてきたもので、育成事業、研究助成、各種の文化賞など顕彰、古くから存在する基金、財団などが典型的な事例である。近年できる財団は、必ずしも、社会還元だけに限定されたものでなく、営利的な文化事業を試みることも増えてきている。また、文化施設の建設は、概して、マスを対象としたものが多いが、子ども、若者、婦人など対象を限って、パーソナルなものをねらっている文化施設も少くない。社会福祉活動についても同様なことが指摘できる。

④第4象限〈マス対象の社会還元〉

代表例として、各種のキャンペーンをあげることができる。ただし、商品のキャンペーンは、明らかに販売促進をねらうものであるから、ここでのキャンペーンは、環境浄化、愛鳥、健康づくりなど、方法論としては、企業名を前面に打ち出してこないものに限られる。施設建設のうち、博物館、美術館などは不特定多数を対象として、利用料も安く、社会還元的な色彩が強い。こまかにみていくと、スポーツイベントの中にも、社会還元的なものは、みられる。

以上、便宜的に、4つの類型化を試みてみたが、図-2にこれらの内容を当てはめてみても、各象限にまたがってしまうことは否めない。要するに、錯雑している状況なので、どの部分が中核となっているかを見極めなければならない。

(3) 文化戦略の数的把握

企業の文化活動の内容と方法について概観を試みてみたが、つぎに、どの位の数の企業が文化活動を行っているかを把握してみたい。これまでに、上場企業を対象とした調査は、ほとんどなされていない。唯一のものとして、矢野経済研究所の調査がある。¹⁰⁰⁾

この調査で回収できた企業数は、131社で、行っている企業は92社、全体の70.5%、行っていない企業は、39社であった。業種別では、食品の18社、商業の7社、スーパーの6社など、消費財関連の業種が活発に展開している。それに対して、生産財関連の重電、鉄鋼、機械などの展開状況が低い。

業種別の活動種目では、行っている割合が144社と回答数がやや多く、種目としては、やや古いタイプの分類が目立つが、表-2のように集計されている。多い種目としては、スポーツ振興、40社、懸賞・コンクール、23社、歴史・文化、16社、教育振興、12社などが多い。

企業の文化活動に対する唯一の調査であるが、私の捉え方としては、やや活動の割合が低めの結果となっているように考えられる。この種の調査

表-2 業種別文化・スポーツ活動種目別状況

(単位：社数、%)

業 種 種 目	食 品	織 維	医 薬	そ の 他 化 学	そ の 他 機 械	石 油	重 電	通 信	家 電 ・ 部 品	自 動 車	精 密	そ の 他 製 造	産 業	百貨 店	ス ー パ ー	放 送 他	サ ー ビ ス	電 力 ・ ガ ス	鉄 鋼	そ の 他 電 機	そ の 他
青 英	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4 (2.8%)
社 会 福 祉	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2	3	0	0	0	0	0	9 (6.3%)
歴 史 ・ 文 化	6	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	2	1	2	0	0	1	1	0	16 (11.1%)
研 究 助 成	1	1	2	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	9 (6.3%)
教 育 保 護	4	0	0	0	0	0	1	0	3	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	12 (8.3%)
環 境 保 護	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4 (2.8%)
国際親善・交流	2	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	6 (4.2%)
交通安全・防災	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 (1.4%)
ス ポ ー ツ 振 興	9	3	0	4	1	0	2	2	0	3	2	1	5	1	3	0	2	1	0	1	40 (27.8%)
文化科学研究施設	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	5 (3.5%)
顕 彰	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5 (3.5%)
懸賞・コンクール	6	1	0	2	0	0	0	1	3	1	2	4	0	0	0	3	0	0	0	0	23 (16.0%)
セミナー・講演会	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	7 (4.9%)
フィルム・ライブライ ー 出 版 他	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 (1.4%)
計	35	7	4	7	4	3	9	6	6	10	8	6	8	7	11	3	2	5	2	1	144社 (100%)

資料出所：矢野経済研究所「文化・マーケティング戦略の実態と展望」昭和58年5月

34 特集 民間生涯教育事業の現状と課題

での難点は、回答率が高く取れないということである。それ故に、活動率も低く取らざるを得ないのである。

そこで、別のデータを使って、上場企業が、どの位の割合で、活動を行っているかを調べてみた。まず、業種別の企業数でみると以下のようになる。¹¹²

鉱業、林業(5)、建設(8)、食品(26)、紙・パルプ(14)、化学(15)、油脂・洗剤(24)、医薬品・化粧品(9)、石油精製(9)、ゴム(2)、ガラス・窯業(4)、鉄鋼(8)、金属(9)、産業機械(16)、事務機(9)、電機(15)、自動車(13)、商社(11)、百貨店・スーパー(24)、銀行(90)、証券(17)、生命保険(22)、損害保険(22)、運輸(12)、電力(9)、サービス・その他(22)

これらを合計すると、415社ということとなり、大部分の上場企業は、何らかの文化活動を行っているということになる。恐らく、大手企業で文化活動を行っていない企業は存在しないと言っても言い過ぎではないであろう。

では、これらの企業が、どのような事業を行っているかをみることにする。産研のデータによると、以下のようになる。各分野を明確にするために、いくつかの代表例も併記してみた。¹¹³

- ・研究助成(65社)、旭硝子(工業技術)、エーザイ(生命科学)、三和銀行(公害防止)、東レ(理・工学)
- ・社会福祉(63社)、九州電力(キャンペーン)、住友金属(ボランティア活動)、トヨタ(寄付)、日本アイ・ビー・エム(身障者援助)
- ・育英(40社)、味の素(化学専攻の大学生)、太陽神戸銀行(大学生)、武田薬品(外国人留学生)
- ・教育振興(75社)、朝日生命(保健体育)、ソニー(理科教育)、住友商事(学校設立の協力)、パイオニア(音楽鑑賞)、富士ゼロックス(教育キャンプ)
- ・環境保護・緑化(40社)、旭化成(植林)、新日鉄(郷土の森)、東海銀行(東海自然道)

- ・地域開発、サーービス(54社)、キックーマン(会館)、中国電力(街路灯)、ヤクルト(ママさんコーラス)
- ・病院、成人病(56社)、王子製紙(病院)、三越(検診車)、鐘紡(ガン研究所)、ゼネラル石油(献血)
- ・省資源、資源リサイクル(18社)、大阪ガス(省エネ)、麒麟(空ビル)、日本化成(工場温水)
- ・国際交流(52社)、エッソ(青少年オーケストラ)、鹿島建設(平和賞)、サントリー(シンポジウム)
- ・交通安全、防災(18社)、日産(キャンペーン)、東京電力(信号機)、松下電器(災害防止資金)
- ・スポーツ振興(38社)、大阪ガス(子供剣道)、ジャスコ(ママさんバレー)、雪印(ジャンプ大会)
- ・演劇、音楽、美術(33社)、川崎製鉄(音楽祭)、河合楽器(音楽振興会)、近鉄(歴史教室)
- ・文化施設(38社)、伊藤忠(小中学センター)、共同石油(資料館)、名古屋鉄道(明治村)
- ・顕彰(35社)、エーザイ(科学振興賞)、第一勧銀(老人福祉)、日立(環境賞)、山種証券(美術賞)
- ・懸賞、コンクール(24社)、三和銀行(みどりの作文)、日商岩井(論文)、リコー(小・中学生の科学)
- ・セミナー、講演会(48社)、青森銀行(経済)、大阪ガス(料理)、中部電力(電気)
- ・フィルム・ライブラリー(23社)、住友金属(貸出し)、千葉銀行(歴史)、ライオン(衛生)

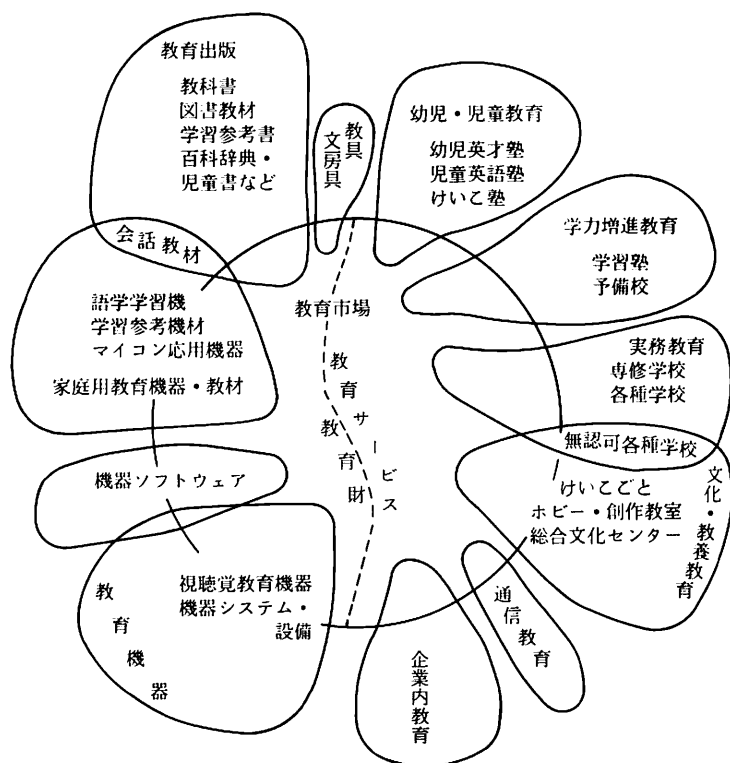
以上、17分野にわたって、実に多様な活動が実施されていることに気がつく。これらは、文化活動の一例であるから、全体像を把握したならば、その大きさは、はかり知れないものがある。

(4)文化の事業化

文化事業化の軸で、民間企業をみると、裾野は広大なものがある。特に教育ビジネスという分野が、近年、経済のサービス化の中で、有力な市場としての力をつけてきている。教育市場は、大別すると、教育財と教育サービスの2つに分類され、各々の業種、商品の一覧を示すと、図-3のようになる。

教育ビジネスの全体についての考察は、本稿の目的ではないので、詳述することは、別の機会に譲って、教育サービスだけを取り出してきても、

図3 教育産業の構成



資料：「教育産業」（中山裕登著，東洋経済報社，昭和55）

裾野は広い。生涯教育の観点に立脚して、職業教育と一般教育（特に余暇を重視して）を横軸に取り、タテ軸に幼児から高齢者に至るライフステージを取って、4つの象限を設定すると、教育サービスの供給実態がより鮮明になる。（成人実務、青少年実務、青少年余暇、成人余暇）

つぎに、市場規模の側面から、この分野をみると、三和銀行調査部のデータでは、昭和60年で31兆円と推計されている。そのうち、学校内教育が27兆円、学校外が3.6兆円、（進学関連8,500億円、余暇型1.9兆円、実務型8,000億円）となっている。この10年間の伸び率では、年率12.5%の学校内に比べて、学校外が14.8%と高くなっている。なかでも、余暇型（15.3%）と実務型（15.0%）の伸びが著しい。

一方、日本長期信用銀行の推計によると、教育市場は、三和銀行の予測より、やや小さめで、昭和59年で、27兆円という数字を出している。内訳

表一 3 教育サービス産業の市場規模

（億円）

	昭和45年	昭和50年	昭和53年	昭和56年	昭和59年
家計					
学校内（授業料等）	6,500	14,300	22,900	30,000	37,400
学校外 { 補習教育	800	2,300	4,300	6,600	9,500
月謝	2,000	5,400	9,000	12,000	16,200
公財政、学校法人等					
学内教育	32,400	88,100	126,100	159,200	194,300
学外教育	700	1,800	3,700	5,300	9,100
企業					
学外教育	300	1,200	1,400	1,800	3,000
学校内教育 計	38,900	102,400	149,000	189,200	231,700
学校外教育 計	3,800	10,700	18,400	25,700	37,800
合 計 (B)	42,700	113,100	167,400	214,900	269,500
国民所得 (A)	608,800	1,231,800	1,668,500	2,030,800	2,397,600
(B) / (A)	7.0 %	9.2 %	10.0 %	10.6 %	11.0 %

（注）日本長期信用銀行産業調査部による推計。

38 特集 民間生涯教育事業の現状と課題

では、公財政、学校法人の割合が高く、20兆円、そのうち、公財政の公民館、体育館などの学校外における社会教育費は9,100億円とみている。⁰¹⁰

企業部門の社員教育費の推計値を除いての算出であるから、この部門の費用は、3,000億円と小さい。これは、企業が外部の教育機関への委託参加費だけの数字である。実際には、企業内教育費は、年額20万円、対象従業員数1,000万人として計算すると、年額20兆円という推計が発表されている。⁰¹¹

企業内教育の部門は、学校教育とほぼ同値に近いということがわかる。マクロ分析で、長銀が、こうした推計値を使わずに、セミナーなどの委託費に限定してしまったことは、何とも解せないが、昭和45年から59年の市場規模の推移について、つぎのような特徴点を指摘していることは興味深い。

- ①全体に占める家計と企業のウェートが高まり、公財政、学校法人は低下している。
- ②家計では、学校外教育の伸びが学校内を上回り、その構成比も30%から41%に大幅に高まっている。
- ③公財政、学校法人でも、社会人教育などに充てる学校外教育費の伸びがより大きくその構成比も高まっている。
- ④企業の外部委託費の伸びが10倍ときわめて大きい。

いずれにしても、学校外教育の部門の伸びが非常に大きく、ウェイトも高くなっていることがわかる。これは、民間企業の進出が年々進んでいることを裏づけていると考えられる。

3. 社会還元としての文化事業

(1) ソフトウェアの提供

カルチャーセンターが営利を目的とした企業活動であるのに対して、セミナー、講習会、多様なイベント、施設開放、出版活動などは、広報、社会提案、還元など非営利を主たる目的としている。かつては、裏側のかく

れた目的として、販売促進をねらうことも少くなかったが、近年では、商品の販促を出してくることは少くなっている。

まず、セミナー、講習会からみていくと、文部省調査では、諸集会87(新聞21、放送38、デパート11、銀行14、電力2、その他1)と集計されている。諸集会と教室の両者を行っているものは、211事例ということである。¹¹⁹

調査対象の収集が難しいわけであるが、私の調査では、その他の分野で、食品、繊維、住宅、電機、自動車など、消費者と直接つながっている業種に、セミナー、講習会を実施する企業が多かった。例えば、食品業界で見ると、昭和産業(パン教室)、ヤクルト(健康体操教室)、キッコーマン(料理講習会)、明治乳業(乳製品料理講習会)、三楽オーシャン(ワインセミナー)、キューピー(食品移動教室)、協和醗酵(料理教室)など、実施していない企業はないと言える状況である。¹²⁰

これらのセミナーに特徴的なことは、年間参加者2,000人前後で、10年の実績を持つものが多いので、延べ人数は、3～5万人に達している。ただ注意したいのは、おしなべて、講習期間は、多人数を対象としているので、2～3時間で、1回のみということである。要するに、広く、浅い内身と評価せざるを得ない。

スポーツ教室も、食品業界をはじめとして、数は多い。代表例をあげても、朝日生命、旭化成、大阪ガス、川崎製鉄、ジャスコ、新日鉄、東洋工業、日立、三井物産、モービル石油など枚挙にいとまがない。スポーツ教室の方が、文化的なものよりも、やや期間が長いものが多いが、1回かぎりの大会というものも少くない。

文化的な諸習会、集会は、教室というよりもむしろ、イベントと呼んだ方がよいかも知れない。代表的なものを選び出してみても、数は多い。多くのものが、全国各地を巡回するタイプである。ここでも、多人数を集めることを目的としているので、1回、2～3時間で終わるものがほとんどである。

ソフト提供について、この他に、施設開放、出版活動が活発化している

図-4 文化イベントのジャンル

学術・文化・芸術

- 日生名作劇場
- キリンオレンジ劇場
- 足ながおじさん (日本マクドナルド)
- デフシアター公演 (IBM)
- 身障者手芸展 (四国電力)
- 身障児作品展 (東京電力)
- クローズアップジャパン 1983 (三井グループ)
- ディスカバリー国際シンポジウム (ホンダ)
- 住友文化フォーラム
- 日本の主張 (サントリー)
- 日本文化デザイン会議 (キャノン他)
- 筑波会議 (富士ゼロックス)
- 国際価値会議 (IBM)
- 熟年シンポジウム (野村證券)
- JAL 海外文化講演会
- オペレーション・ローリー (日本電装)
- 全日空古代史シンポジウム

社会還元

(社会提案)

- チャリティコンサート (トヨタ他)
- 母と子のキャンプ (キッコーマン・ハウス食品)
- 会計人シンポジウム (オリベッティ)
- 食の文化シンポジウム (味の素)
- 農林大学 (キッコーマン)
- ショーグン展 (ミノルタカメラ)

- 美津瀬オビエオンズ・コンサート
- キリンクラシックコンサート
- 「JATP '83」 (京セラ)
- 日産ドリームコンサート
- ゴールドブレンド・コンサート (ネスレ日本)
- コミュニティ・コンサート (トヨタ)
- フレリユード・コンサート (ホンダ)
- ダンシン公演 (サントリー)
- ソフィンケイテッドレディズ公演 (サントリー)
- ウィズ公演 (サントリー)
- キャッツ公演 (味の素)
- 西友ミュージカル

企業広報、販促

- オーレックス・ジャズフェスティバル (東芝)

- 浪漫衣裳展 (ワコール)

- 東京ビデオフェスティバル (ビクター)
- 全日本ビデオコンテスト (松下)
- 中堅企業経営シンポジウム (野村證券)
- デパートの文化セミナー
- ファッションショー (アパレル各社)
- ポピュラーソング・コンテスト (ヤマハ)
- 料理教室 (食品メーカー・電力・ガス)
- ワープロ・パソコン教室 (各メーカー)
- 音楽教室 (ヤマハ・カワイ)

資料：図1に同じ

商品

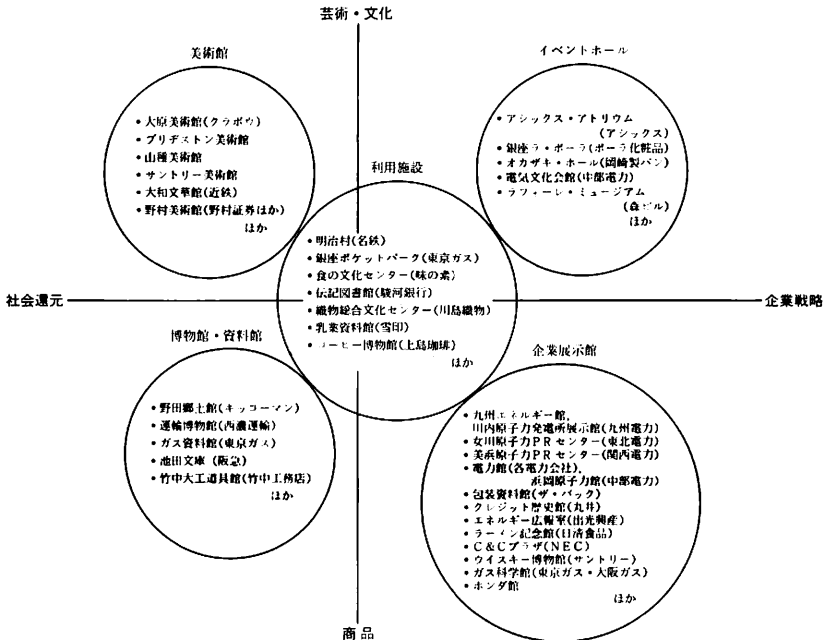
が、この点について、詳しい考察を行ったので、ここでは、省略する。¹¹⁸

(2)ハードウェアの提供

施設の建設、条件整備などハードの提供は、大別すると、企業戦略と社会還元の軸、芸術・文化と商品の軸で切って、5つの分野になる。社会還元的な色彩の強い美術館、博物館、資料館は、歴史的には、最も古くから建設されてきた。戦前に出きたものも多く、昭和30、40年代に活発につくられた。

近年、この分野では、資料館の建設があいついでいる。その代表例は、竹中大工道具館で、創立85周年を記念して、創業の地、神戸中山手通りに64年に開館した。これから、創業100周年を迎える企業が増えるので、資料館が各地につぎつぎと建てられるであろう。

図5 文化施設（美術館、イベントホールで貸会場を主活動としているところは除外した）



42 特集 民間生涯教育事業の現状と課題

企業戦略の目的として、建設されるイベントホール、企業展示館は、この10年間で新しく台頭してきたハードである。ここでは、いずれにしても、企業活動を社会にアピールしていこうという広報戦略、社会提案を前面に打出している。

例えば、九州電力の九州エネルギー館は、昭和57年にオープンしたが、毎年来館者は20万人の盛況である。東京電力も同じように、59年にエネルギー館をオープンさせた。こども、来館者の数は多い。企業展示館は、これからも続々とオープンすることが予測される。

施設建設、条件整備は、ソフトだけを提供する場合に比べ、オープン後の維持管理に人件費その他の恒常的な費用がかかる。重要なのは、施設建設費にいくら投入したということではなく、オープン以後、どのような運営を行うかということである。これまでの方向というのは、率直に言って、つぎのようなケースが多かった。¹⁰⁹⁾

「開設時の時には経営トップをはじめとして、華々しくテープカットをして、内外の人達を集め、おひろめをするが、数年すると予算も削減され、運営スタッフも皆無になり、留守番の管理人だけを残しているということがありうる」

これからは、開設後、ペンペン草が生えてしまうということは少なくなるだろう。従来と違って、こうした施設への力の入れ方が大きく異ってきているから。なかでも大切なのは、施設を運営するスタッフの専門性である。運営手法として、近年、財団法人など独立セクションを設置する動きが活発化してきている。

4. 文化戦略の課題と解決策

(1)文化戦略の課題

企業の実施する文化活動の全体像を把握したいと努力してみたが、取り上げることのできた内容は、ほんの一部にしか過ぎない。活動を事業化と

社会還元の軸で捉えてみても、営利化と非営利化の軸で切ってみても、多様な活動の全体を掌握することは難しい。

捉えることのできた、限られた分野の活動を生涯教育の視点から評価したならば、そこには、成熟をとげてきたとしても、なお多くの問題点や課題を見逃すわけにはいかない。文化戦略の全体への課題としては、第1に、提供されるプログラムが、各々の分野で若干指摘してきたが、レベルの低いものが少なく、参加者の量の獲得が優先されている。

より高いものを目標にしているが、現実には、短い時間で、大量の参加者を集める方式にとどまっている。この点では、行政と同じ悩みをかかえていると指摘できる。第2に、企画、運営を行うスタッフの専門性が問われる、多くの場合、除々に改善されつつあることは、わかるが、それでもなおかつ、組織内部に専門的職能集団が育成されてこない。具体的に言えば、広報、総務、企画、宣伝などの片手間仕事から脱皮できない。

第3に、資金の問題として、円高不況の厳しい生き残り状況の中で、豊富な資金が配分されず、ともすると削られる。資金不足をどう解消するかが現実の問題として、強く出てきている。第4に、情報の問題として、この分野の情報が、意外に思うほど公開されず、企業の秘密主義に落ち入っている。顧客に対するPRは、当然広くなされるが、その舞台裏のしかけ、企画開発の手法、実績、成果の記録などは公開されない。

それは、前述のスタッフの問題と強くかかわっている。専門スタッフが育成されていれば、そういうことはないが、片手間仕事であれば、外部に向って強い発言はできにくいのである。

(2)解決のための方策

以上、問題点を紙面の関係で4項目にしばってしまったが、この他にも、数多く横たわっている。表面的には、華やかで、順調に発展しているかのように見えるが、内側に入って取材し調査を進めると明るい話ばかりではないのである。

そこで、課題の解決には、どうしたらよいかを考えてみたい。上述の課

44 特集 民間生涯教育事業の現状と課題

題は、カルチャーセンターにも当てはまるものであるが、多様な文化戦略の課題解決のためには、各々の処方箋が必要で、全体としての解決策で当ることはできにくい。

ここでは、主として、カルチャーセンターなど学習事業の円滑な発展のために、いくつかの提案を行ってみたい。まず、企業については、直営方式から子会社方式へ、財団の設立、ボランティアの育成、グループ、サークル活動の活性化、学習内容で職業志向を取り入れる。各事業所間の情報交流、他企業との情報交換、等々が考えられる。

紙面の関係で、詳しい改善点については、言及できないが、以上の7点は指摘できる。同様に、受益者（学習者も含めて）に対しても、単なる受け手としてふるまうだけでなく、主体的なかかわりをするとか、プログラムの企画に参画、受講料の交渉、習う者から教える者への脱皮など変革していかなければならない諸点がある。

最後に、行政の改善点に言及したい。これまで、行政は、国、地方自治体に共通しているが、余りに民事不介入で没交渉すぎたのではないかと考えられる。業界団体の育成、スタッフの育成と資格認定、開設のための融資（スポーツにみる開銀の役割）、税制の考慮、情報の収集と受益者への提供など健全な育成のため施策を導入する必要がある。行政との競合を問題視するのではなく、むしろ、協調・連携のための方策を講じることが急務である。

注

1. 日下公人『新・文化産業論』東洋経済新報社 昭和55年 159頁
2. 第87回国会における大平首相の施政方針演説 昭和54年1月25日の夕刊各紙
3. 拙著『脱マスカルチャーの時代』学文社 昭和55年 第4章始動する文化行政
4. 加周三郎「企業の文化戦略を総括する、『Will』」昭和59年6月号 105頁
5. D.ヤンケロヴィッチ、坂根元訳『ニュールール』三笠書房及び鮑戸弘『新しい消費者のパラダイム』中央経済社 昭和62年5月 30頁
6. 上野征洋「企業文化と企業の文化戦略」『宣伝会議別冊』昭和59年10月 23頁

7. 拙著『企業の文化戦略』学文社 昭和57年 第1章 企業と文化とのかかわり
8. 前出の上野征洋論文 23頁
9. 拙著『企業の文化戦略』186頁
10. 拙著『企業文化の展開』大明堂 昭和61年 第2章 文化戦略の最前線
11. 矢野経済研究所『文化マーケティング戦略の実態と展望』昭和58年5月
12. 産研『企業の社会活動資料集』昭和58年8月
13. 同書の社会活動別索引 394～401頁より抽出
14. 日本長期信用銀行産業調査部の推計値及び日経流通新聞編『新・教育ビジネス』
日本経済新聞社 昭和61年
15. 日経連『企業内教育の実態調査』昭和60年
16. 文部省社会教育課『生涯教育事業調査』昭和62年4月
17. 拙著『企業文化の展開』第2章文化戦略の最前線 1節ソフトウェアの提供
18. 前掲書1章2節, 1章3節
19. 前掲書第2章 54頁