

目次

CSR 調査レポート —イギリス(2008)—

はじめに	2
訪問先マップ	5
訪問先一覧	7
訪問先レポート	
1. フォーラム・フォー・ザ・フューチャー	9
2. アカウンタビリティ社	16
3. ボーダフォン・グループ本社	23
4. ピープル・ツリー	30
5. サステナビリティ社	36
6. アイリス	44
7. プリマス大学 持続可能な未来センター	50
8. エデン・プロジェクト	57
9. シューマツハ・カレッジ	64
調査を終えて—記憶に残ったキーワード—	69

はじめに

立教大学 ESD 研究センター
CSR チーム研究員

中野民夫

2007年春に発足した立教大学 ESD 研究センター (ESDRC) (センター長：阿部治) の CSR チーム (主幹：川嶋直) では、2007年秋のスウェーデンに次いで、2008年の早春にイギリスの ESD (持続可能な開発のための教育) と CSR (企業の社会的責任) の状況を視察調査した。

ロンドンでは、CSR やサステナビリティに関わる先進的な5つの組織と近郊のボーダフォン本社を訪れ、またイングランド西南部のプリマス大学やエデン・プロジェクト、そしてシューマッハ・カレッジにも足を伸ばした。ロンドンの訪問先のコーディネートについては、岡本氏の知人であるアン・ジェンセン氏とジェームズ・ミニニー氏にお世話になった。深く感謝したい。

同じ CSR やサステナビリティに取り組むにも、フォーラム・フォー・ザ・フューチャーは NGO と企業の協働で、アカウンタビリティは説明責任の規格で、サステナビリティ社はコンサルティングで、アイリスは責任ある投資の情報提供で、主にアプローチしていた。

印象的だったのは、イギリスでは、「CSR (Corporate Social Responsibility)」から「CR (Corporate Responsibility)」という言葉に変わっていたこと。企業の「社会的」な責任と言うと、環境面が

含まれにくく、本業をしっかりとめたあとの社会貢献というイメージもあり、環境・社会・経済のすべてを含め、一言「CR」と言うのだと。また、プリマス大学でもCSRを展開しており、CSRの「C (Corporate)」は、あらゆる組織を含む、という見方があることも新鮮だった。

現在のトレンドは、サステナビリティを本業のど真ん中に据えた「サステナビリティ経営」を実現しようとする。本業第一で、そのあとCSRに取り組み、必死で社内外に伝えていく、というのではなく、サステナビリティそのものを経営と事業の中核にしていけることが重要。ボーダフォンでは、ネガ要素を払拭し、ポジ要素を拡大し、「信頼」を得ることを究極の目標にしていた。

トリプル・ボトムラインを提唱したサステナビリティ社のジョン・エルキントン氏は、常識を疑う「非常識 (unreasonable) な人々の力」の大切さを同名の新著にまとめたようだったが、新たな社会的な事業を起業する「ソーシャル・アントレプレナー」の重要性もあちこちで聞いた。ファッションのフェアトレードで、日本からEUへと躍進するピープル・ツリーのサフィア・ミニー氏はその典型だった。ボーダフォンは社内の「イントレプレナー」の養成も大事だとしていた。

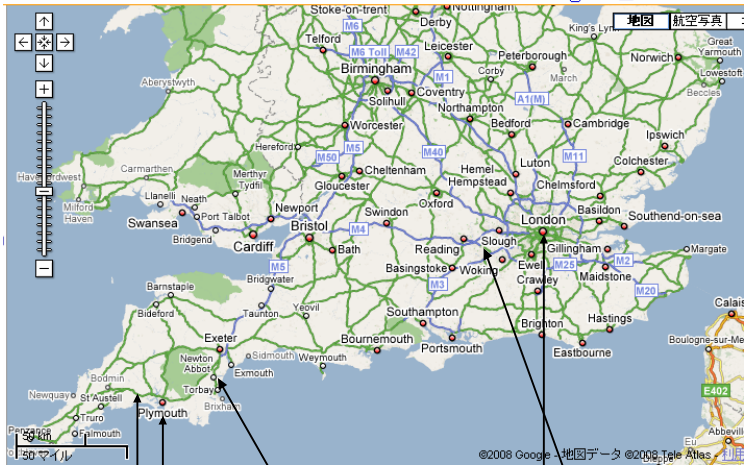
グローバル教育で有名なデイビッド・セルビー教授は、「持続可能な未来センター」を核にプリマス大学を持続可能な大学に変革する試みを短期間で軌道に乗せていた。4つの「C」、カリキュラム・キャンパス・コミュニティ・カルチャーを総合して推進している。数年前まで陶土の採掘で荒れ果てていた大地を、見事な植物の楽園に再生しているエデン・プロジェクトは、「変化は可能だ」と納得させる迫力があつた。真面目な環境教育施設でありながら、年間100

万人を超える来場者を確保している。持続可能な社会のために東西の叡智を集めるユニークな学びの場シューマツハ・カレッジは、イギリスの伝統を感じさせる石造りの古い建物を活用し、世界中からの参加者で活気があった。

NGO や企業、大学などにおける聞き取り調査の記録と雑感を文章にまとめたので、ご一読いただきイギリスのCSRを知る一端として頂ければ幸いである。

訪問先マップ

ロンドン市内とイングランド南西部の約10ヶ所を訪問



セント・オーステル駅
8. エデン・プロジェクト

トットネス駅(ダーティントン・ホール)
9. シューマツハ・カレッジ

ニューベリー駅
3. ボーダフォン本社

プリマス大学
7. 持続可能な未来センター

ロンドン市内
1. フォーラム・フォー・ザ・フューチャー
2. アカウンタビリティ
4. ピープル・ツリー
5. サステナビリティ社
6. アイリス

(* 数字は、レポートの順番と対応)

訪問先一覧

	日付	訪問先名	概略と面会者	訪問者
1	2/25	forum for the future フォーラム・フォー・ザ・ フューチャー <i>Action for a sustainable world</i>	サステナブル社会に向けて、企業と協働する 環境 NGO (James Goodman, Ben Kellard)	岡本・中野・ 高野
2	2/26	AccountAbility アカウントビリティ	説明責任の推進でサス テナブル社会をめざす 非営利組織 (Josephine Walford, Daniel Waistell)	岡本・中野・ 高野
3	2/27	vodafone ボーダフォン・グループ本社	世界最大の携帯電話 サービス会社のグルー プ C R 部門 (Joaquim Croca, Chris Read)	阿部・岡本・ 中野・高野
4	2/27	People Tree ピープル・ツリー <i>the Fair Trade Fashion pioneer</i>	フェアトレードの ファッションを日英で 展開する社会起業家の 会社 (Safia Minney)	阿部・岡本・ 中野・高野
5	2/28	SustainAbility Ltd サステナビリティ社	サステナビリティに関 する著名なコンサル ティング会社 (Judy Kuszewski)	阿部・川嶋・ 岡本・中野・ 高野
6	2/28	EIRiS アイリス <i>Ethical Investment Research Service</i>	責任ある投資のための 調査と情報提供する教 会財団の非営利会社 (Peter Webster)	阿部・川嶋・ 岡本・中野・ 高野
7	2/29	Center for Sustainable Futures University of Plymouth プリマス大学・持続可能な 未来センター	D.セルビー氏率いる大 学の持続可能な未来セ ンター (David Selby, 香川文代, Peter Watton)	阿部・川嶋・ 岡本・中野
8	3/1-2	eden project エデン・プロジェクト <i>Home of the Eden Trust</i>	壮大な自然再生プロ ジェクトを展開する非 営利組織 (Monroe Sheppard, John Ellison)	川嶋・岡本・ 中野
9	3/3	Schumacher College シューマッハ・カレッジ <i>Transformative Learning for Sustainable Living</i>	持続可能な暮らしと社 会のためのプライベート ・スクール (Anna Lodge, Satish Kumar)	川嶋・中野・ 岡本 (3 / 15 まで滞在)

■視察団メンバー：

- ・阿部 治
(ESD 研究センター・センター長／立教大学社会学部・大学院異文化コミュニケーション研究科・教授／(特活)ESD-J・代表理事)
- ・川嶋 直
(ESD 研究センター・CSR チーム主幹／(財)キープ協会・常務理事／(社)日本環境教育フォーラム・専務理事)
- ・岡本享二
(ESD 研究センター・CSR チーム研究員／プレーメン・コンサルティング(株)・代表取締役)
- ・中野民夫
(ESD 研究センター・CSR チーム研究員／(株)博報堂・コーポレートコミュニケーション局／ワークショップ企画プロデューサー)

■ロンドン通訳：

- ・高野孝子氏
(エコプラス・代表／エジンバラ大学博士課程修了)

■コーディネート協力：

- ・アン・ジェンセン氏 (岡本知人)
- ・ジェームス・ミニー氏 (岡本知人)
- ・白川洋輔氏 (エデン・プロジェクト)
- ・高橋敬子 (ESD 研究センター事務局)

訪問先レポート

1. フォーラム・フォー・ザ・フューチャー
FORUM FOR THE FUTURE
2. アカウンタビリティ社
AccountAbility
3. ボーダフォン・グループ本社
Vodafone
4. ピープル・ツリー
People Tree
5. サステナビリティ社
SustainAbility Ltd
6. アイリス
EIRiS (Ethical Investment Research Services)
7. プリマス大学 持続可能な未来センター
CSF (Center for Sustainable Future) of Plymouth University
8. エデン・プロジェクト
Eden Project
9. シューマツハ・カレッジ
Schumacher College

FORUM FOR THE FUTURE

1 フォーラム・ フォー・ザ・フューチャー

- ◆訪問先：FORUM FOR THE FUTURE (FFf)
- ◆訪問日：2008年2月25日(月) 14：00～15：30
- ◆面会者：James Goodman (Head of Futures)
Ben Kellard
(Senior Sustainability Advisor, Business Programme)
- ◆訪問者：岡本享二・中野民夫・高野孝子

〔ヒアリング内容〕

1. 設立および理念

フォーラム・フォー・ザ・フューチャー（以下 FFf）は、著名な3人（ジョナサン・ポリット＝元 FoE¹、サラ・パーキン＝緑の党の党首、ポール・イキンス＝環境経済学者）によって1996年に設立された。

イギリスでの環境運動は1980年代に大きく盛り上がり、後半にピークを迎え、1990年代に落ちつきを見せたが、その一連の環境運

¹ FoE…Friends of Earth の略称。環境問題に取り組む国際 NGO。

動には二つの流れが認められた。

一つは、それまでの伝統的な手法で問題や責任の所在を見つけて批判する Campaigning movement (抗議キャンペーン型) であり、Greenpeace² や FoE 等の NGO に代表される。

もう一つは、解決策を探るために政府や企業と共に動こうとする Engagement movement (協働型、Engagement=Work with)。

FfF は基本的に協働型であるが、抱える倫理感や価値観、環境問題への意識や態度は抗議型の FoE や Greenpeace と共通している。しかし、変化を起こすためには、ただ反対を唱えるのではなく、企業などと一緒に取り組んでいくのがベターであるというスタンスである。

実際、両方のアプローチが必要であり、抗議型の運動を受けて問題を解決しようと動く企業をサポートすることもある。企業とは「胸襟を開いて何でも話し合える友人」関係であり、どちらのサバイバルにとっても地球環境は重要なファクターとなる。

2. サステナビリティ事業としてのビジネスプログラム

FfF は、二つの事務所を所有しており、合わせて約80人名が働く。面会者である James 氏は、2001年から勤務しており組織の中で5番目の古株である。また、4つのチーム①総務・管理部門 ②コミュニケーション ③ビジネスプログラム ④公共部門で編成されており、ビジネスプログラムと公共部門は他の団体とパートナーシップをとりながら仕事を進める。

ビジネスプログラムに関しては、継続的な関係を望み、1回限りのコンサルタントは引き受けたくないと考える。ある企業を理解し、

² Greenpeace…環境問題や生態系保存問題などに取り組む国際 NGO。

彼らのSD³への理解を、基本的な水準からより洗練されたものへと引き上げ、その企業がさらにSDに貢献し、ひいては社会に貢献していくように導くことが自分たちのミッションであると考えている。例えば、生活用品メーカーであるユニリーバとは12年間協働しており、3年ごとに契約を更新している。

公共部門では、国家から地方、地域レベルに至るまで、必要品の調達を専門とする企業と協働することが多く、大きな影響を与えている。

組織としての収入は約400万ポンド（約8.6億円）であり、最大の収入はビジネスプログラムからの約50%、次に政府や自治体から30%、その他が個人の寄付や助成金などから成っている。コンサルタント業務を行っているが、非営利団体としての活動である。

FfFよりも先に、SustainAbility⁴がサステナビリティに関するコンサルタント事業を手がけ始めたが、そのことが、経済としてサステナビリティ事業が成立することの一つの証左となっているだろう。

FfFも、営利部門を作ることを検討したことがあるが、チャリティの手法およびあり方が社会を変えていくためにより効果的であると考え、現在は、非営利の公益団体として活動していくのがベストであると判断している。

イギリスは強い市民社会であるので、それを基盤にNGOは力を持っている。企業が、NGOや政府などからクレームやリクエストなどを受けた場合、FfFは企業の側に立ち仲介し、企業のアイデアと共に変革を起こしていく。企業と共に働く場合、営利団体であるよりも非営利である方がメディアからのイメージも良いし、広報手段に過ぎないという企業からの誤解を避ける事もできる。チャリ

³SD…Sustainable Development の略称。持続可能な開発。

⁴SustainAbility…P 36に紹介。

1
ティのメリットは、理念や価値基準、ありようなどが独立していることにある。

ビジネスプログラムでは、4つの主要な産業①人工的に作られた環境（建築など）②食料流通③金融産業④旅行・観光産業を手がけており、この4産業がサステナブルな社会を目指すための鍵を握っていると考える。また、これまでの経験値により、10年以内に大きな変化が社会に起こらなくてはならない、という危機感を感じている。

3. 企業との関係

企業とは長年に渡って何でも話し合ってきた間柄であり、大抵は特定の人、多くはCSR マネージャーが窓口となって協働する。まずは彼らの業務を理解し、現状を分析し、国際的な視野に立ったビジョン作りのアドバイスを、一方的ではなく、対話を重ねる手法により行う。また、時間を追って目標設定をし、そのための調査を行う。

現状分析については、12の分野で解析し、焦点を決めて、持続可能な社会に向けてのビジョン作りをナチュラルステップ⁵などいくつかの手法を使いつつ行う。ビジョンと現実との間の緊張関係を見て、焦点を定めるバックキャスティング⁶の手法もその一つである。

次のステップとして「変革」があり、例えば編み出したビジョンを製品に反映するなど、現状を変える段階に進む。

⁵ ナチュラルステップ…1989年にスウェーデンで設立された環境教育に取り組む NGO。持続可能な社会システム構築の手段として4つの条件を挙げている。(参考 <http://www.tnsj.org/index.html>)

⁶ バックキャスティング…ナチュラルステップの創始者であるカール・ヘンリク・ロベールが提唱している目的達成のための手法。長期の目標を立て、その目標の現実化のために何をすべきかを検討し、未来から現在へ遡った行動計画を進めていく。

サステナビリティは定まらないターゲットである。しかし近年は多くの企業が受け身の態度から、攻めの態度に方向を転じている。そこには、いくつかの要因が考えられるが、特にスターンレビュー⁷や IPCC⁸など政府の条例による影響が大きい。

4. CSR レポートについて

CSR とは何か、どのような議論は最近なくなってきた。FFfでも「CSR」という用語を使わなくなっており、むしろ「Sustainable Business」などという言葉を使う。CSR であると、経営本体から切り離された、別予算および別部門と考えられがちであり、報告書を「ビジネスレポート」として提出することと、CSR、あるいは、Sustainable Business を追求することは異なる取り組みであると考ええる。

大切なのは、真にビジネスが SD に向かうことであり、レポートではない。

SD は、サステナビリティという環境的な制約の中で成立しうる社会に向かう旅。

イギリスでにおける、CSR は、より企業の経営戦略の中に入ってきている。

レポート（報告書）の呼び名は日本と同じく多様に富んでいる。しかしながら、レポートが実際には多くの人たちに読まれないことがわかってきて、その経費と時間をもっと有効に使おうという動きが出てきている。実際の企業活動や広告などで報告書の存在をア

⁷ スターンレビュー…2005年7月の主要国首脳会議を受け、イギリス政府がニコラス・スターン（元世界銀行上級副総裁）に依頼し作成された気候変動問題の経済影響に関する報告書。2006年10月に公表。

⁸ IPCC…Intergovernmental Panel on Climate Change の略称。政府関係者と科学者で構築された気候変動に関する政府間機構。

1
ピールできれば望ましい。

問題の本質は透明性にある。本当に実践しているのか、ただの見せかけでないか、それを判断することは非常にむずかしい。投資家にとっても消費者にとっても情報が必要であり、ニーズはあるが、まだ満足のいく解決方法が見つかっているとはいえない。レポートのフレームワークとしては、GRI⁹を奨めている。

アメリカでは企業は市場の動きを見ながら変わる。南ヨーロッパでは政府まかせであり、政府が条例を作り、その流れがビジネスを変えていく。イギリスはその中間くらいである。

5. CO2 排出権取引について

カーボントレード（排出権取引）は、課題は残るが必要である。調査は始まっており、企業同士、国同士だけでなく、個々の人間にも適応するポリシーを構築することが、炭素税の導入よりも有効ではないかと考える。

オフセットは最終的な手段であり、まずは自分たちの行動やライフスタイルを変えて、それでも二酸化炭素が出るならオフセットを検討するのがベターであろう。植林を行うよりも低炭素技術に投資することを検討すべきである。

オフセットによるリセットに依存して、個々人がいくらかでも車に乗って良い…などというような誤った方向に考えたり、オフセットを安易に考えて商売にする人たちが出てきたりするので、イギリスではつい最近、オフセット産業界のガイドラインを出したところである。

⁹ GRI…オランダに本部を置く NGO で CSR レポートのガイドラインづくりを行っている。UNEP（国連環境計画）の公認協力機関。

オフセットの取り組みに関しては、Climate Care¹⁰と The Carbon Neutral Company¹¹の例を推薦したい。

(記録：高野／文責：中野)

¹⁰Climate Care…イギリスを本拠地とするカーボンオフセット関連企業。

¹¹The Carbon Neutral Company…イギリスを本拠地とするカーボンオフセット関連企業。

AccountAbility

2

アカウントビリティ社

- ◆訪問先：AccountAbility
- ◆訪問日：2008年2月26日(火) 10:00~11:30
- ◆面会者：Daniel Waistell (Standards Manager)
- ◆訪問者：岡本享二・中野民夫・高野孝子

〔ヒアリング内容〕

1. チーム編成とミッション

AccountAbility は多様な性格を担った団体で、次の3つのチームで構成されている。

- 1) 標準・基準 (スタンダード) チーム：主に独自に開発した AA1000¹²関連の業務
- 2) プログラムチーム：主にリサーチに取り組む
 - 2-1 CSR レポートなどを元に分析し、アカウントビリティ (説明責任) を計り順番をつける。
 - 2-2 気候変動など課題に対しての、Responsible Competitiveness (十分に責任を持った対応) を計る。

¹²AA1000…AccountAbility が作成した CSR 報告やサステナビリティ報告の保証基準。

3) サービスチーム：企業や団体へのアドバイス、ステークホルダーらとの会合の企画運営

説明責任の普及を通して SD を推し進めることが共通したミッションであり、その達成のために様々なアプローチの方法をとっている。また、GLN¹³や MFA Forum¹⁴などの NGO あるいは企業などと一緒にフレームワーク作りを行っている。

3. Daniel 氏（面会者）が属する標準化チームについて。

標準や基準は、ある団体のシステムを SD に照らして、より良いものにしていくためのものである。現在は1999年に開発した多数の指標をわかりやすくした AA1000 を使っているが、さらにアップデートすべく開発中である。なお、現在の指標は、保証基準（Assurance Standard）と、ステークホルダー・エンゲイジメント基準（Stakeholder Engagement Standard=ステークホルダーとの関わりを保証する基準）からなっている。

4. 活動における3つの要素

AccountAbility のあらゆる活動の核は“Inclusivity”、発言が届き、応答できる権利である。その核の中に3つの柱、Materiality（重要性）、Completeness（完全性）、Responsiveness（応答性）が含まれている。

Materiality は、何が重要でどのように重要かを把握すること。

Completeness は、課題についてどれほどきちんと理解できているか。

¹³GLN…Global Leadership Network の略称。CSR 活動をより有効に進めるための戦略を練り、取り組みを行っているネットワーク組織。世界の有力企業で構成されている。

¹⁴MFA Forum…Multi Fiber Alliances の略称。多国間繊維取り決めに関連した非営利団体。

Responsiveness は、レポートや他の手段で、どのように応答し、対話を計るか。

5. AA1000 について

GRI が提供している CSR レポートの枠組みと、AccountAbility が提供する保証基準の AA1000 は、補強しあうもので競合はしない。つまり、ある団体は GRI に沿ってレポートを作成し、AA1000 で内容の正確さを保証する。その意味で、AA1000 はとても評価の高い基準である。AA1000 では団体のあらゆる側面を検討するが、ISAE3000¹⁵は会計の基準に焦点を絞ったもの。

AA1000 のアップデートの作業を現在進行している。原理と原則および目的はこれまでと同じだが、社会の変化につれて課題となってくる問題に対応できるようにする予定である。ウェブにもアップされていて、アップデート版に反映させるべく、広く意見を募集している。

6. ステークホルダー・エンゲイジメント基準について

ステークホルダー・エンゲイジメント基準は、どれほど上手にステークホルダーと対応しているかを計るものである。まず計画し、準備し対応し、評価して改良し、それがまた計画へとつながっていく。この手法は、企業だけでなく、政府や NGO、大学など多様な団体で活用できるし、特定の問題にも、マクロ的戦略にも応用できる。

¹⁵ISAE3000…International Standard on Assurance Engagements 3000 の略称。国際会計士連盟 (IFAC) の国際監査・保証基準審議会 (IAASB) が作成した CSR 活動など非財務情報を対象とする国際保証業務基準。2005年1月1日に発効。

7. 質疑応答

Q. 岡本：CSR レポートは読まれていないという声があるが？

A. その通りだと思う。読者拡大は課題だ。しかし、レポート内容の監査をしたり保証をしたりなどする人たちは専門家だから、読む人が少ないからと言っていい加減なレポートを作るわけには行かない。レポートがすべてではないし、読まれないからと言っても役割はまだある。というのも、レポートの発行以外に、ステークホルダーらが必要とする情報を提供する術が現在のところないからだ。よって、二つの視点から検討しなくてはならないと思う。まず現状のシステムを改善すること。次に10、15年後を常に考えること。1年に1度のレポートというよりは、もっと様々なコミュニケーション手段の中に組み込まれていくことになるかも知れない。

Q. 岡本：CSR レポートの第三者認証について、日本では認証機関から特定個人へのシフトが見られているが？

A. ヨーロッパでも似た傾向がある。特に複数の人たちから意見をもらう、「ステークホルダーパネル」が取り入れられている。彼らに年に数回会い、レポートに関する意見だけでなく、戦略に関するアドバイスをすることも期待されている。パネルのあり方を解説した「Critical Frames」というパンフレットがあったが、人気がありすでに手持ちがない。しかし、リーディングカンパニーは、そうした個々人のパネルによるインプットだけでなく、数字をきちんと認証するための会計士らも用いている。

Q. 岡本：翻訳がいまいちで認証機関の立場が日本で適切に理解されていないように思えるが？

A. そのへんは現地パートナーにまかせている。より多くの言語に翻訳していくためにも、パートナーを常に求めている。また、イ

2

ギリスの資格認証制度にのっとり、Certification as a Sustainable Assurance Practitioner という資格を開発しているが、我々はそもそも訓練機関ではない。イタリア、韓国、カナダではパートナーらがこれを普及できるようになっている。よって、翻訳言語を増やすこと、訓練によってさらに能力をつけてもらうことの二つの方法で、概念を普及していきたい。

Q. 岡本：CSR から SR (Sustainability Responsibility) へのシフトはあるか？

A. SR という言葉は聞いたことがない。最近言われるのは、CSR からサステナビリティへの移行だ。CSR と言ってしまうと、経営の核と合致しないソフトなニュアンスがある。一方でサステナビリティという用語は通常のビジネスを通して実現するというニュアンスで理解がしやすい。例えば、気候変動はリスクであると同時にビジネスチャンスでもある、ということだ。変化としては、「問題」を見つけることだけでなく、それらを機会につなげ、事業成果が出るように、より戦略的になってきているということだ。SustainAbility の代表が最近、社会企業家に関する本を出した。これまでは小さな領域だったが、利潤を生みつつサステナビリティにも貢献する…というように、大企業にスケールアップしていくか、もしくは現存の企業の中に組み込まれていくか、2つの道があるのではないか。

Q. 岡本：CSR はビジネスを変えていっているか？

A. いくつか別の要素があるので、片方がもう片方に取り変わるというものではない。どうやってレポートするか、ステークホルダーとどう対応するかなどはそのままだ。おそらく変わっていく面もあるに違いないが、透明性、情報公開、エンゲイジメント（関わり）はこれからも極めて重要なことであり続けると思う。しかし

例えば情報公開などは、10年後には CSR として扱われるというよりは、独立した一つ分野になっている可能性はあると思う。

Q. 中野：ISO26000（社会的責任に対するガイダンス）ができるというが？

A. それに関してはさまざまな議論と混乱がある。本当にできるかどうかわからないし、できたとしても資格（認証制度）ではなく、あまりに複雑な要素が絡んでいるのでガイドラインに留まるはずだ。

Q. 岡本：FfF¹⁶, SustainAbility, PeopleTree¹⁷との違いは？

A. PeopleTree は聞いたことがない。FfF は環境問題などへのキャンペーンをすることから生まれた団体であり、今取り組んでいることはだんだん我々と近づいている気がする。SustainAbility は営利のコンサルタントで、リサーチに重きを置いていないはずである。AccountAbility は社会監査、透明性、ビジネスなどを扱う非営利団体であるが、チャリティのステータスがあるかは自分にはわからない。設立した1990年代には特に営利を追及するという企業のイメージが一般的に強かったし、非営利の方がより広く共感を得られると思っている。AccountAbility の総予算は200万ポンド（約4.3億円）くらいで、パートナーシップリサーチや助成金などで得ている。小さな顧問会社のような感じだ。これからはロイヤリティや資格認定で資金を得ようという議論をしている。事務所は6か所あり職員は40人ほどいる。AccountAbility には、企業、団体、個人などから構成されたメンバーシップがある。その中に、相互恩恵メンバーシップというのがあり、これを広くオフアードしたい。特に重きを置いているのは地球規模のネットワー

¹⁶FfF… P 9 に紹介。

¹⁷People Tree… P 30 に紹介。

クであり、こうしたメンバーシップが社会活動などの推進に貢献する。

フォーチュン誌に AccountAblity による優良企業のランキングを発表している。ホームページ (<http://www.accountablity21.net/default.aspx?id=1246&terms=fortune>) での閲覧が可能となっている。こうした順位付けのパートナーを常に求めている。



高野／岡本／ダニエル・ワイステル氏

(記録：高野／文責：中野)

vodafone

3 ボーダフォン・グループ本社

- ◆訪問先：vodafone…ロンドンから西へ1時間のニューベリー
- ◆訪問日：2008年2月27日(水) 11:00~13:10
- ◆面会者：Joaquim Croca (Corporate Responsibility Executive)
Cris Read
(vodafone UK Environmental Management Organizations)
- ◆訪問者：阿部治・岡本享二・中野民夫・高野孝子・
アン・ジェンセン

[ヒアリング内容]

1. Joaquim 氏 (面会者) について

Joaquim 氏は、ポルトガル人のテレコム技術者で、放射線にかかわる仕事に15年携わっていた。各コミュニティで携帯電話の中継所における電磁波の影響が問題になってきた際、ヘッドハントされた。その頃は「社会的な責任」(Social Responsibility)を開発することがテーマで、まだCSRとは言っていなかった。

2. CSR から CR へ

数年前よりCSRという言葉は使用せず、CR (Corporate Responsibility) と言っている。今の流行でもある。CSR というと社会的

な問題だけに閉じている感があり、経済や環境が含まれない印象があることが、CR という言葉が流行した背景にある。Joaquim 氏の所属する CSR セクションには、広報、金融、社会学、環境、技術など様々なバックグラウンドのスタッフが9名集まっている。

3. vodafone グループ紹介

- ・ボーダフォングループは世界25カ国で展開、2.5億人の顧客がいる。直接経営を管理する国が17カ国。日本ではソフトバンクとの提携を行っており、そのようなパートナー展開を入れると40カ国の展開となる。
- ・ボーダフォンの戦略は「総合コミュニケーション」で、インターネットに開こうとしている。携帯電話だけでなくEメールや検索、チャット、購買、HP、地域サービス、など、総合的なテレコミュニケーション企業を担っている。
- ・ボーダフォンの CR は、BP¹⁸から来た女性が始めた。トリプルボトムライン¹⁹のアプローチから入り、3ヶ月でCRレポートを作った。CR は、社会、環境、経済という三つの分野で企業が与えるすべての影響を含む。ネガティブな影響を最小化し、ポジティブな影響を最大化するのが基本となる。
- ・その頃、マグドナルドやネスル、ナイキ、コカコーラ、バイエルなどは、様々な問題を NGO や活動家に指摘されていた。ボーダフォンも子供にコンテンツをフィルタリングせずに垂れ流していると批判されていた。また、放射線（電磁波）の影響はタバコのように有害だとか、ギリシアでは盗聴に使われたとかの批判も

¹⁸BP…イギリスのエネルギー関連企業で国際石油資本の一つ。BP は旧称 British Petroleum の略で、2001年より正式名となった。

¹⁹トリプルボトムライン…企業の活動を経済面のみならず、社会と環境への貢献度からも評価しようとする考え方。ジョン・エルキントン氏(P36参照)により提唱された。

あった。このようなクレームに対処していく必要があった。

- ・我々を裁く人たち…それは、活動家だけでなく、投資家、コミュニティ、政府、従業員、取引先、消費者など、多くのステークホルダーである。
- ・CR には、ステークホルダーエンゲージメント、危機管理、レピュテーション管理、対外・対内のコミュニケーション、パフォーマンス管理などが含まれており、これらが、広報やビジネス開発や技術革新、サプライチェーン、マーケティング、取引先市場、ブランド、公的政策、従業員などに大きな影響を与えるため、CR は重要である。

ステークホルダーは大事で、耳に良いことばかりでなく適切な忠告をしてくれる人が特に大切である。こちらも対応できることと対応できないことをはっきりさせ、透明性を大事にして問題解決に取り組んでゆく。きちんと説明責任を果たせば、先の批判も減っていく。トルコでは、入札の際、CR ベースでクオリティの実績を積んで信頼され、必ずしも安値でなくても市場に受け入れられたという実績がある。ビジネスの発展にもつながる。

- ・2001年に最初のレポートを出し、2002年に10の原則、2003年に7つのキー、2004年に社会的製品を出すなど、ミッション、バリュー、戦略的ゴール、ビジネス原則、を大切に、「核になるビジネス」に向けた取り組みを行ってきた。
- ・2005年から2010年にかけての5年プランがある。最終的な目標は「信頼 (=Trust)」を得ること。まず、ネガティブの影響を最小化するために、①倫理的基準(ビジネス原則、ステークホルダーエンゲージメント、CR イシューマネジメント、危機管理)を設け、②一貫した経営指針(電磁波問題、コンテンツ、サプライチェーン、ネットワーク拡大、従業員、環境)を大切にする。さらに、

ポジティブの影響を最大化するために、③約束を果たす（顧客、電話機リサイクル、エネルギー効率）、さらに、④フラッグシップテーマ（コミュニケーションへのすべての人のアクセス）を重ねていって、信頼を獲得する。

- ・法律を守り、安全、健康、多様性、環境、廃棄物、オゾンなどに関する細かな規則がない国でも独自の基準を作る。ネットワークを広げるためにアンテナを立てるときに、コミュニティとの繊細でオープンなコミュニケーションをはかる。サプライチェーンでも2万以上の業者からモノを買っているので、その業者の仕入先までしっかり管理することを始めている。こういうマーケティングや技術の問題を徹底すれば、ネガティブな影響は減っていくと考える。

- ・重要なテーマを見つけるために、マテリアリティ・マトリックスの指標を設けている。

まず、縦軸にステークホルダーの期待を据えている。ステークホルダーによって期待されることは様々であり、できることとできないことがある。それから横軸に、ビジネスのプライオリティを据える。そうすると、右上（例えば、子供の携帯使用の問題）は取り組むべきこと。左上は自分たちに関心がなくてもステークホルダーが関心を持っていること（例えば、気候変動など）や、ネガティブサイドなどなので要注意、右下はステークホルダーが関心なくても、我々にとって大事だから強調すべきこと（例えば、個人情報など）、左下は、対話は続けるがすぐ取り組まなくてもよいこととなる。

- ・二つのバランス、利益を上げることとCR、さらに有意義な取り組みと伝えること、が大事である。

以上のアプローチをカスケード（上から下へ滝のように流しながら

ら徹底すること)で全社に還元し展開している。世界でやるべきことの項目は同じだが、地域によってプライオリティは違う。ステークホルダーはローカルなので、地域対応が大事となってくる。

4. Cris 氏 (面会者) より補足説明

- ・ ボーダフォングループ全体では7年前から報告書を出しているが、イギリスでは3年前から発行を始めた。イギリスの法律と会社の中での要望との調整が難しい。
- ・ ボーダフォンは一つの会社だが各国で事情は違う。イギリスでの展開の特殊をなかなか理解してもらえず、何が課題なのか説明せねばならない。地域ごとに独自の課題があり、イギリスに特化したアプローチをしている。
- ・ イギリスはメディアが批判的で、企業のマニフェストがしっかり実現されているかよく見ているので、CR はとても注意深く慎重に取り組む必要がある。第三者のデロイト社 (会計事務所) などと組んでいるのも客観性を出すためである。一方、エジプトなどではメディアはまるで宣伝のように好感を持って取り上げてくれる。
- ・ 気候変動は世界の問題で、イギリスでもどう取り組んでゆくかが高いプライオリティとなっている。その一部としてエネルギー効率や再生可能エネルギーの問題が出てくる。気候変動対策に巨額のお金を投資するのは簡単だが、我々は、それを経営戦略の中に入れていき、社員が理解していくことが大事だと思っている。役員レベルのサポートがないと進めるのは困難である。
- ・ ボーダフォンは製造業ではないので大きな汚染源ではないが、多国籍企業として社会に期待されており、また、様々な形でエネルギーを消費している。各国で法律に従う義務もあり、気候変動は

大きな関心事である。また不要になった携帯のリサイクルも課題で、廃棄物としたり国外に出したりしないよう、社内外に教育が必要である。

5. 質疑応答

Q. 岡本：社員数は？

A. グループで65,000人、UK で11,000人。

Q. 中野：子供の教育に関する活動は？

A. 子供に携帯の使い方を教えるのは、犯罪につながる可能性があるなどリスクであるため、NGO と一緒に教育している。我々のゴールは、責任ある企業として認められること。自己評価は5段階評価のうちまだ3の段階である。5の評価を示せるようになってから、社会的な教育にも取り組みたい。

Q. 中野：環境広告を行っているか？

A. 1990年代に「環境にやさしい」などの広告が流行ったが多くが嘘だったので信用を落とし下火になった。「環境にやさしい」という言葉を使うには、まだ時期尚早と考えている。全体のことを満足いくまで取り組んでから明言したい。慎重さも大事である。自分たちのCR活動をよりクリーンにして、技術や製品で貢献できることに取り組む。

Q. 中野：内部へのコミュニケーション、社員への教育はどのようにしているか？

A. 自分たちがやろうとしているのは、少しずつ社員にCRに関する様々な情報を提供して伝えていくこと。例えば、昼休みにモニターで情報を流したりするなどして、毎週、少しずつ伝えてゆく。こうした地道な取り組みをすることで、例えば、「CO₂排出をゼロにする！」など急に大きな方針を打ち出しても、衝撃を小

さくすることができ、始動しやすくなる。知識がついて個人的な見方から地球的な見方ができるようになると、協力を得やすくなる。社員一人ひとりが理解し、同じ方向を向けるようになるのが大事である。

(文責：中野)

People Tree

4 ピープル・ツリー

- ◆訪問先：People Tree
- ◆訪問日：2008年2月27日(水) 17：30～18：40
- ◆面会者：Safia Minney (CEO and Founder)
- ◆訪問者：阿部治・岡本享二・中野民夫・高野孝子

〔ヒアリング内容〕

1. People Tree について

People Tree は、もともと日本で作った会社フェア・トレード・カンパニーが母体になっており、第二の拠点であるロンドンは、一般の人々のフェアトレードについての知識が高い、最も進んでいる市場である。スタッフ数は、日本に60人、ロンドンに23人。

アル・ゴア氏の映画「不都合な真実—An Inconvenient Truth—」(2006年、アメリカ)は、気候変動や地球温暖化について、自分たちの生活による影響が負担となっていることを痛感させ、多くの人々が毎日の習慣を見直そうとするきっかけとなった。オーガニック食品やリサイクル活動、グローバル化に伴う商業的流通の問題などという点に興味を持つきっかけともなった。

現在、責任あるライフサイクルを持つこと、どうやって生活をダ

ウンサイジングするかが問われている。衣料もフェアトレードに切り替えると価格が高くなる。さらにオーガニックなものに切り替えるのはとても大変なことであるが、イギリスの新聞「ガーディアン」や「インディペンデント」などが、「Fast Fashion」の特集を組み、大量生産が環境にどれだけの負担をかけているのか、安価な製品を作る衣料品会社の工場で働く人たちの搾取の現状などについてを記事にしてくれたので、ここのところ人々の意識も変容してきた。

つまり、メディアでのフェアトレードに関する露出を高めるのも、一つの使命であると考えている。

また、有名なファッションメーカーを辞めて People Tree に入社したスタッフや、アドバイザーである Oxfam²⁰の記者などを工場に連れて行き意見を聞いたり、イギリスの「Elle」や「Vogue」などのファッション雑誌にファッショングッズとして商品を紹介してもらっている。ソーシャルマーケティングはメディアの仕事でもある。

最近、ダボス会議²¹でもグリーンライフスタイルが取り上げられているが、今のところフェアトレードでファッションを商業にしているのは People Tree のみである。

2. 成功の秘訣

デザイナーや生産管理などで「細かい」ことがとても重要となってくるが、設立時の拠点が日本にあったからこそ成功したと考えている。日本には手織りや草木染の伝統がある。大量生産が主になり、自然のモノの風合いや素材感を忘れていた昨今、People Tree の製

²⁰Oxfam…貧困問題解決を課題とする国際 NGO。

²¹ダボス会議…スイスのジュネーブに本部がある世界経済フォーラム (WEF:World Economic Forum) が、毎年 1 月にスイスのダボスで開催する年次総会の通称。

品を手にとって感動する人が増えている。そういう感受性（センシビリティ）を持つ人が日本の顧客の中に多い。テレビ番組「ガイアの夜明け」や「宇宙船地球号」にも People Tree が取り上げられ、DVD も発行されている。

3. フェアトレードの普及について

日本版の「VOGUE」(2007年6月号)にフェアトレード特集が生まれ、オーガニックコットンの手織りのベストなどが、デザイナー作品として紹介された。フェアトレードはどちらかというとヒッピーのイメージがあり、“ださくて臭い”の印象だったが最近では変わってきている。Safia 氏（面会者）自身、ヒッピーブームは好きだけれど、普段服とするには難しいと感じていた。フェアトレード＝ヒッピーの概念をやぶり、普段服としてのフェアトレード製品を作り出してファッション誌に紹介されることで、ここのところ一般の人々にも受け入れられるようになってきた。市場は日本からは台湾、イギリスからは欧州全体に広がってきている。

4. 外部評価

世界経済フォーラムを作ったクラウス・シュワーブ財団の Outstanding Social Entrepreneurs 2008 に選ばれた。

5. 課題

某有名衣料メーカーが、People Tree より安い値段でフェアトレードTシャツの販売を始めた。オーガニックではないのだが、まぎらわしいマークをつけたりしており消費者は混乱する。People Tree がビジネスモデルを変えて付加価値をつけないといけない。

6. 今後の展開

ある某有名衣料メーカーより手織りのコミュニティに貢献したいという意志表示があり、コンサルティングをしたいと計画中である。

7. 絵本『おかいもの ちょっと考えてみて』

息子のジェローム・ミニーくんが7歳の時にバリ島に旅行した時、同年代の子供がモノを売ったり働いたりしているのに衝撃を受けて書いたのが、絵本『おかいもの ちょっと考えてみて』（グローバル・ヴィレッジから発行）である。

8. NGO からビジネスへ

CSR の視点から見ると、NGO のネットワークは10年前のこと。いかにスケールアップできるかの鍵はビジネスが握っている、と最近のダボス会議でも取り上げられている。たとえば、2年間で何千人が太陽光発電を持つかなど具体的な成功は NGO だけだと望めない。ソーシャルビジネスが社会を変える！

9. 質疑応答

Q. 岡本：どのように高めの価格を納得させたのか？

A. どのように作っているの？ 誰が環境を汚しているの？ 子供が作っているの？ などについて知ると、自分が“汚い”ことに無意識に参加していることにショックを受ける。サプライチェーンは複雑で、できるだけ安く、労働者の人権を無視する事態があちこちで起こっている。途上国の人口が増え、安く労働力を賄えるという供給側の要求もある。一方、People Tree は、生活するのにふさわしい賃金を払い、法律に従う以上のことをする。どのようにして商品を作れば、村の人たちが自分の土地を守ってゆけ

るのか、都会への人口流出を防ぎ、人々が自分の村に住み続けられるのかについて深く考えている。

Q. 岡本：Safia 氏は、もともと何をしていた人？

A. もともとは出版関係で、ソーシャルマーケティングの「Creative Revue」という雑誌の仕事をしていたが、日本に行く前にマーケティング・コンサルティングを起業した。フェミニズムやエスニックマイノリティ、アート、社会や環境問題などの雑誌を、いかに一般の人々に届かせるか。25歳の時に日本のボディショップで働きながら日本語を勉強し、日本の若い女性たちが“グリーン”について深い関心があることや、男性主義社会でユニークな動きが出にくいことや、企業や政府などに前向きに参加できる仕組みを持っていないことなどがわかって、もったいないと思った。

Q. 阿部：フェアトレードの理屈から入ると壁があるが、良い商品を作ってそれを切り口にフェアトレードに入るのはとても良いと思う。

A. ビジネスでないと継続もできないが、もともとはフェアトレードを行うグローバル・ヴィレッジ²²という団体で NGO として活動し出版などを手がけていた。しかし、社会保険や銀行などからの融資を受けたり先払いをしたりするので会社である必要が生じ、1995年にフェアトレードカンパニー株式会社を起こした。グローバル・ヴィレッジは今も活動を続けており、World Fair Trade Day の事務局をしている。コンセプトとコンテンツのマネジメントをして、国際的な運動としてわかるように情報をアップしている (IFAT²³)。

²²グローバル・ヴィレッジ…Safia Minney 氏が代表をつとめる環境保護と国際協力に取り組む NGO。

²³IFAT…International Federation for Alternative Trade の略称。国際オルタナティブ・トレード組織ネットワークでフェアトレード商品を扱う団体の認定を行っている。

People Tree は、フェアトレードグループのブランド。日本で1991年に創立し、8年かけてようやく黒字になった。今も利益は少ない状態。日本ではパイオニア的な存在であっても、メディアの露出や人々の意識が追いついていかない。イギリスでは2001年に始めたが、ロンドンファッションウィークでブームを起し、関心あるバイヤーが来て大量の注文してくれたりなどし、一年で倍の収益を上げることができた。イギリスでは一から市場をつくり成長をしている。テレビ番組に出ると反応は大きい。

- Q. 岡本：パタゴニアもオーガニックコットンなどやっているが。
- A. パタゴニアは、中国産やアフリカ産なども入っていてサプライベースが違う。
- Q. 岡本：主な客の年代は？
- A. 25歳から40歳の女性を中心に。子供からなぜ地球を汚しているものを買うの？と言われてたりして、People Tree に興味を持ってくれる。市民社会が成熟するとうような情報を持つようになるが、若い女性はフェアトレードに投資できるほどの資金がないのが現状。
- Q. 岡本：もっと派手な色のほうがいいのでは？
- A. 今はナチュラルが流行である。

(文責：中野)

SustainAbility Ltd

5 サステナビリティ社

- ◆訪問先：SustainAbility Ltd
- ◆訪問日：2008年2月28日(木) 10:00~11:40
- ◆面会者：Judy Kuszewski (Director, Client Services)
- ◆訪問者：阿部治・川嶋直・岡本享二・中野民夫・高野孝子

〔ヒアリング内容〕

1. 設立の起源について

持続可能なビジネスを実現するために1987年に設立された経営戦略コンサルタント兼シンクタンク。創立者のジョン・エルキントン氏 (John Elkington) は、トリプルボトムラインの提唱者としても有名。

2. イギリスでの CSR のトレンド

最近では、CSR という言葉より CR がよく使われる。5年前に某エネルギー関連大企業のスキャンダルが起こって、企業の社会的影響の話が大きく取り上げられたが、CSR という言葉には限界があって、“Social” とつくると、ビジネスを成功させた後で取り組むべきものという響きがある。また、「環境」の問題が排除されてしまう

という印象もある。CR というと、ビジネスそのものの中に入っている印象。CSR という言葉もなくなったわけではないが、重みが軽くなってきている。

2. 日本の“CSR から SR へ”という流れに対して

SR という言葉は存在しないと思っている。CSR の C を取って「皆の責任」と言ってしまうと、「皆の責任」＝「誰の責任でもない」ということにもなりかねない。もちろん個人や消費者にも責任はあるが、企業は持続可能な社会を創るのに特別な役割を持っているはずだと思って焦点を当てている。CSR というと社会貢献（フィランソロピー）のみの印象が強くなってしまう。CR として企業活動そのものの中でやっていくことを議論すべきだと思っている。誰が何をするのか、明示するのは大切である。

3. SustainAbility Ltd について

・何者か？ Who?

SustainAbility 社は、35人の小さな会社で、ロンドン（20人）、ワシントン（12人）、その他チューリッヒやニューヨークにもスタッフがいます。

主なクライアントは、ユニリーバ、コカコーラ、シェル、ボルボ、WBCSD（持続可能な開発のための経済人会議）、ウォルマート（後述）などである。仕事の内訳は、コンサルティングが80%、残りの20%はリサーチ。自分たちの独自の啓発に関する調査を行っている。年間の売上は約300万ポンド（6.6億円）。

最近、Fast Company Monitor Group の Social Capitalist Awards 2007 をもらった。

・何をやっているか？ What?

社会を3つのレンズ、「人」=people、「地球」=planet、「利益」=profit、で見る。別々ではなく3つを総合して捉える試みを行っている。

・どのように? How?

得意先の中でやりとりする相手は、20年前より次のように広がってきた。

- 1) 広報や法的相談
- 2) 環境のマネジャー、プロジェクトのプランナー
- 3) プロセスや製品デザインのマネージャー
- 4) CEO や、投資家関係、役員会 (Boards)
- 5) CFO、起業家、投資銀行、VC (企業の外の人?)

社会的起業を促進しようとしている財団、Skoll²⁴と3年のあいだ協働してきて、これまでの教訓をどう企業に活かせるかの戦略をコンサルティングしたりしている。

・どこで? Where?

社会的な責任 (SR) というと、捉えどころがないふわふわしたコンセプトで、CSR と言っても本業外の響きがあった。次に「サステナビリティ」という言葉が使われるようになって、ビジネスの中に入ってきた。商売上の可能性をそこに見始めた。さらに気候変動などの問題で、利益を上げつつ気候変動を抑えることに役立つならば、社会起業家にとっても魅力的なコンセプトで、今は多くの人々がそこへ向かおうとしている。

4. サステナビリティへの関心の波

- 1) 限界の時代…1960年代の「沈黙の春」から1970年のアース

²⁴Skoll…ジェフ・スコール氏 (e-Bay 創始者) が私財で設立した財団。社会起業表彰事業やオックスフォード大学との社会起業研究事業を行っている。

デイへ

- 2) 持続可能な開発 (SD) の時代…1990年前後がピーク (それまで控え目に見えるのは、社会の中に根付かせていく時期だった)
- 3) グローバリゼーションの時代…1990年代から2005年にかけて
- 4) セキュリティ (安全保障) の時代…現在 (社会的、金融や経済など、今までバラバラに取りざたされていた持続可能性の概念が統合されている波が来ている)

5. 「Raising Our Game: Can We Sustain Globalization?」

人口動態や世界の流れの中で、ビジネスのアジェンダの中にどう組み込まれていくかを議論し、「Raising Our Game: Can We Sustain Globalization」という冊子を作った。

6. ウォルマートのサステナビリティ

ハリケーン「カトリーナ」は、気候変動に大きな関心を引き起こした。すぐに反応したのが140店舗を失ったウォルマート²⁵の社長兼 CEO であるリー・スコット氏 (Lee Scott)。ビジネスが気候変動のもとでどれだけ脆弱か実感し、気候変動がビジネスにどのような影響を与えるか、また、どう対応していけるかなどについて調査を始めた。全米の電球を節電型に変えれば、アメリカが輸入している石油を使わなくても済むくらいの節約になるという試算も出た。来年までに、ウォルマートでは、普通の電球を売ることをやめるといふ。6万件的仕入先にも、サステナビリティに関する影響の調査

²⁵ウォルマート…Wal Mart。アメリカを本拠地とする世界最大級のスーパーマーケットチェーン。

を行っている。

7. 世界経済フォーラムについて

世界経済フォーラムは、かつては権力と財産のある限られた人々のクラブ的な存在だったが、最近では、そのような基盤を持続可能な社会を創るために活用できるはずだ、という思いを持つようになり、どのようにして地球規模で大切な問題に関わり解決できるかを検討する10年前とは全く違った見地に立っている。

8. 社会起業家の第4の波 “セキュリティ（安全保障）の時代”

第4の波の1番上に乗っているのが、社会起業家で、社会的な起業が、難しい問題を画期的に解決する可能性を秘めている。大きな会社とも提携を模索しパズルを組み合わせていく。

企業の中で社会起業家の役割を担うビジネスを続けながら社会的問題を視野に入れた人「ソーシャル・イントレプレナー」(=Social Entrepreneurs) が、今重要になっている。

9. 気候変動への対応

アル・ゴア氏は、気候変動に対応するには、マンハッタン計画やアポロ計画やマーシャルプランを合わせたくらいの、これまでにないほど大きな国際的な規模で協力することが必要だと言っている。

10. GE のサステナビリティ

GE²⁶も全社を挙げて「エコイマジネーション」に取り組み、すべての機能をサステナビリティに結集させ、そこへ向けてどんな強み

²⁶GE…General Electric の略称。アメリカにある世界最大の複合企業。

を持っているかを洗い出し、パフォーマンスを引き上げるプロジェクトに取り組んでいる。しかもお金を産み出すものとしてセットし、ある期間で約400億ドルの利益を上げている。

11. 社会起業を解き放す

X Prize²⁷という財団は、持続可能性への新しい技術（例えば、エコカー、水、薬など）に対して経済的なインセンティブと賞金を与えている。

12. 『非常識 (unreasonable) な人々の力』について

ジョン・エルキントン氏は最近、シュワブ (Schwab) 財団を創ったパメラ・ホーティガン氏 (Pamela Hartigan) と、『非常識 (unreasonable) な人々の力』という本を出した。今あることをそのまま受け入れようとしない一風変わった非常識な人々が世界を変える重要な鍵を握っている。

13. 質疑応答

- Q. 岡本：「トリプル・ボトムライン」はいつごろ唱え始めたか？
A. 1994年頃に唱え始め、1997年以降に有名になった。エルキントンは、新しいコンセプトにどんどん移るので、最近はあまり使わない。
- Q. 岡本：CSR 報告書は誰が読むのか？
A. 誰も読まない。GRI が読者の選択する賞の調査をしていて、5月に発表になる。好きで読んでいる人はいないと思うが、読んでいる人が何を期待しているかなどがわかるだろう。Corporate

²⁷X prize…革新的な技術の創出を支援する非営利の教育財団。アメリカに本拠地を置く。

Register²⁸という団体も読者が選んだ CSR 報告書についての調査を行った。ただ、これらの調査もどれくらいの信用性があるのか判断できない。特別な読者、例えば金融業界の人々にとっては欲しい情報は足りないだろう。

Q. 中野：内部に徹底するための従業員教育は？

A. 社員教育については様々なプログラムがあるが、一番有効なのは、持続可能性のゴールを、企業経営のゴールの一部に設定すると、社員全員がそのゴールに向かっていく。今までは、売上げなどで評価されていたが、持続可能性のゴールが含まれることで、ずっと効果的になっていく。ただ、具体的な数字の目標があるのではなく、一人ひとりに動機付けし、正しいことだと思ってもらうソフト的な面がなかなか困難である。

Q. 岡本：イントレプレナーを集めて研修を行う予定は？

A. ジョン・エルキントン氏は新しい組織を近々始める予定でいる。その中に、社会起業を志す人を支援するプログラムがある。また、近日中にレポートが出るが、社会起業に関わっている人々のインタビュー記事がそこに掲載される。

Q. 岡本：チャリティ、NPO/NGO や会社の違いは？

A. チャリティ活動をする NPO/NGO は、利益は上げられないが税金は優遇されるなど、法律で定められた枠組みがある。企業とこれらとの関係は、以前はお金のやり取りのみで終わっていたが、ここ15年位で、共通の課題に対してパートナーシップを結ぶことが進みつつある。NGO は、社会と会社の双方に新しい価値を創造し得るし、財団の助成金を申請することもできる。

²⁸Corporate Register…世界中の企業が発行する CSR 報告書やサステナビリティ報告書などをリソース化し、オンラインで配信するロンドンの会社。CSR 活動やサステナビリティへの取り組みなどを調査し、その成果を発表している。



中野/岡本/ジュディ・クゼウスキー氏/阿部/川嶋

(文責：中野)

EIRiS (Ethical Investment Research Services)

6 アイリス

- ◆訪問先：EIRiS (Ethical Investment Research Services)
- ◆訪問日：2008年2月28日(木) 15:30~16:00
- ◆面会者：Peter Webster (Executive Director)
- ◆訪問者：阿部治・川嶋直・岡本享二・中野民夫

[ヒアリング内容]

1. EIRiS について

企業の社会・環境・倫理面のパフォーマンス調査をグローバルに提供する独立調査機関。教会系財団が100%の株を持つ非営利の会社組織。

2. 日本とのかかわり—PRI および SRI—

2007年11月、日本に三菱東京 UFJ 銀行と国連 UNEP が主催する PRI²⁹フォーラムに招待され講演を行った。三菱東京 UFJ 銀行

²⁹PRI…Principles for Responsible Investment の略称で、責任投資原則の意。投資家の意思決定に、環境(Environment)、社会(Social)、企業統治(Corporate Governance)の“ESG 課題”を反映させるべきとしたガイドライン的な性格を持つ。2006年、国連事務総長であったコフィー・アナン氏が提唱し、国連環境計画 (UNEP) と国連グローバルコンタクト (CG) が推進する。

の社長をはじめ300人の参加者があって日本の PRI および SRI³⁰に対する熱心さに驚いた。

日本のパートナーは現在のところ JRI (Japan Research Institute)、創コンサルティング、グッドバンカーズである。2年前からロンドンに日本チーム (スタッフ2名) を作った。

SRI は、基金の中で「社会・環境・倫理面に貢献しています」ということを示すものだが、PRI の場合、ガイドラインなのであらゆる金融商品に環境や社会の視点を入れるものである。

PRI の6原則は次の通り。

- 1) エンゲージメント
- 2) CR の統合
- 3) 投資主体に対してのディスクロージャー
- 4) 金融機関に実行を働きかける
- 5) 実行効果を高めるために協働する
- 6) PRI の進捗状況の報告をする

EIRiS の調査は世界2800企業との理解・評価・対話に役立っている。そのうち日本企業は約200社である。

3. 成果

- 1) FTSE4Good³¹とともに業界水準の向上に貢献
- 2) 預金基金を支援
- 3) 年金基金団体のエンゲージメントを支援
- 4) ファンドマネージャーの対応を支援

³⁰SRI…Socially Responsible Investment の略称で、企業の責任投資の意。投資家が株主としての立場を利用して CSR が反映された経営を企業に求めていき、企業もそれに答えていくこと。

³¹FTSE4Good…ロンドン証券取引所とフィナンシャルタイムズ社の合弁会社である FTSE 社が開発した SRI インデックスのひとつ。企業の調査データを EIRiS 社が提供している。

4. EIRiS の理念

- 1) 社会的責任投資が全投資家へ恩恵をもたらす
- 2) リスクコントロールと機会創出（企業行動の改善、多様な顧客ニーズへの対応）
- 3) SRI および PRI への理解を得るとともにデータや実用的な投資モデルを提供する（ファンドマネージャー、その顧客、さらにより広い意味での社会への利益創出）

5. EIRiS の調査方法

FTSE All-World Developed Index³²が示す次の4分野の地域的相違をベースに、3段階（little or No, Basic, Advanced）の評価を下す。

- 1) 企業統治
- 2) 環境活動
- 3) 人権問題
- 4) 機会均等雇用／女性役員の割合

6. EIRiS 提供の棒グラフから次のことが読み取れる（データは2006年）

- 1) 企業統治は EU、ANZ、NA、が進んでいて日本は遅れている
- 2) 環境方針は EU、日本が進んでいて NA、ANZ はやや遅れている。Asia(日本を除く)はほとんど環境方針がない。
- 3) 環境システムの構築は日本、EU、が進んでいて、以下 ANZ、NA、Asia の順

³²FTSE All-World Developed Index…前項 FTSE4Good と同様に、FTSE 社が開発した SRI インデックスのひとつ。

- 4) 環境パフォーマンスは EU、日本がよくて、ANZ、NA と続く。Asia は悪い
- 5) 人権方針は EU、ANZ が進んでいて、日本、NA は劣る。Asia はほとんどない

7. 調査結果から

- 1) CSR は主に慈善活動から、主流の業務として発展してきた
- 2) 地域による違いが見受けられるが CSR (SRI や PRI) の考えは次第に導入されつつある
- 3) 大企業はより積極的に導入しはじめた
- 4) 環境分野においては日本企業が先導している

8. 今後の EIRiS の調査基準と調査方法

- 1) 「気候変動」「賄賂 (Bribery)」を調査基準に加える
- 2) 「EIRiS リサーチ方法の確立」「顧客によるデータの活用方法」「多様性とイノベーションの推進」を調査方法として推進する

9. 質疑応答

Q. 岡本：起業の動機、スタートは？

A. 25年前に数人で始めた。もともとクエーカー教徒で、学生時代に教会で小さなボランティアグループに関わり、南アメリカに行った。その時に人権問題をはじめとする社会問題にショックを受けた。教会の投資先などを考える時、武器輸出や南アフリカ政府との賄賂につながるような会社は避けることなどを議論していて大変興味を持った。人々の考え方はそれぞれ多様なので、一概

に「良い」「悪い」との判断はできないが、責任ある投資のために必要な基準となる情報を提供しようと考えたのがスタートのきっかけだ。

Q. 岡本：1990年代に日本でも一時グリーンファンド（エコファンド）が有名になったが、短期間で収束した印象を持っているがイギリスではどうか？

A. イギリスでも同じような状況だったが、最近またじわじわ伸びてきている。現在は一般の人々が興味を持って、盛り返してきた。

Q. 岡本：数人で始めて順調に成長した秘訣は？

A. 25年来、堅調な需要があったから（先見の明があった）。

Q. 岡本：やればやるほど世界が複雑（新たな問題点が出てくる）とわかったのでは？

A. まったくその通りだ。途上国の医療や HIV、AIDS のことなど、開発への努力に対する新しい気づきも出てきている。一方でクリーンな投資に熱狂的にこだわる人々も出てきている。

Q. 中野：そのような努力をしてきてもいまだに悪いことが出てくるが…？

A. 良いこともたくさん起こっている。15年前に環境のことを本気で考えていた会社がどれくらいあっただろうか。10年前に人権に対する原則を持っていた会社がどれくらいあっただろうか。

Q. 中野：ずっと続けてこられたのは？

A. この仕事は社会にとっても役に立つし、変化を産み出せる。他の人が変化を産み出すのも助ける。投資家は大きな影響を与える。小さな質問でも企業は無視できない。今後は気候変動の問題など、投資家もその解決に向けて一緒に取り組まないと解決できない。

◇余談—EIRiS 代表 Peter 氏のお人柄—

道に迷って少々遅れた我々 4 人の訪問を、EIRiS 代表の Peter 氏（面会者）は首を長くして待っていたのか自ら迎えに出てくれた。

そして、2007年11月に東京で行われた PRI セミナーで使用した資料にそって丁寧に説明をしてくれた後、質疑応答が和やかなうちに行われた。ヒアリング終了後、「この時間帯だと Taxi はラッシュアワーで混むから地下鉄が便利だよ」とわざわざ10分ほど歩いて駅まで案内してくれた。

寛容で気配りのある、見るからに紳士たる方であった。



阿部／中野／岡本
ピーター・ウェブスター氏

（文責：岡本）

CSF (Center for Sustainable Future) of Plymouth University

7 プリマス大学 持続可能な未来センター

- ◆訪問先：CSF (Center for Sustainable Future) of Plymouth University
- ◆訪問日：2008年2月29日(金)
- ◆面会者：Dr. David Selby
(Director, Professor of Education for Sustainability)
香川文代
Peter Watton
- ◆訪問者：阿部治・川嶋直・岡本享二・中野民夫

[ヒアリング内容]

1. CFS について—David 氏 (面会者) の話—

CFS は2005年から2010年にかけて、イングランドの補助金が4.5
ミリオンポンド (約10億円) ついたことで始動し、「持続可能な大
学」をめざすモデルケースとして注目されている。CFS では、4
つのC (Curriculum, Campus, Community, Culture) を特に大切に
している。

1) カリキュラム (Curriculum) について

- ・センターのフェローとしてさまざまな分野の先生を他学部から

雇った。1フェロー当たり1年間に7500ポンド(約150万円)払って38人と契約した。彼らは自分の学部でも教えるが、週に何時間かはセンターのために働く。カリキュラムを開発し、自分の学部でも教える。所属する学部内の変化の担い手にもなる。マスターコースで15の新しい修士課程のコースを生み出したことが顕著な成果である。

- ・カリキュラムの作り方はいくつかあると思うが、今あるカリキュラムの中に新しい要素を組み込んでいくことを大切にしている。学部によっては拒否感もあるので、ほんの小さな変化(=ポジュール: David氏による造語)を入れるなど、注意深く展開している。センターの存在期間の5年間ですべての学生がサステナビリティを学ぶ機会を、カリキュラムを中心とした体験を通して作る予定である。

- ・サステナビリティは多面的な課題なので、一つの学部には納まるものではない。学際的なアプローチを大切にしている。

2) カリキュラム (Curriculum) からキャンパス (Campus) へ

- ・教室の中の学びだけでなく、身近なキャンパスの中でできるプログラムにつなげていくことを大切にしている。たとえば、工学部の方で温度を測れる特別なカメラを買って熱の無駄を測ることで、次の建築計画に役立てたり、このカメラを地域にも活用したりしている。また、コンピューターの学部の方では、大きなプロジェクターにサステナビリティに関する情報が流れるようにしてくれた。植物学の専攻では、キャンパス内に在来種の植物を植えたりしている。

3) カリキュラム (Curriculum) からコミュニティ (Community) へ

- ・大学職員や学生などがコミュニティで学ぶ機会を作ると共に、コミュニティの人が大学で学べるようなことも進めている。

- ・キャンパスの中で取り壊しになりかけた古いビルを、CFS が改造してオフィスとして使っている。各学部の学生がそのオフィスの研究をし、そして次に立て替えるときの基準を作り出す。
- ・食べ物や建築材、教材や家具などの購買の際は、サステナビリティに配慮し、すべて基準に沿ったものを買う。
- ・また人間関係をより良いものになっている。学生同士、学生と先生、先生同士など。これまでアカデミック職がサポート職を見下す感じが若干あったが、相互に尊重しあい、対等な立場で協力できるように促し、今、雰囲気が変わってきている。
- ・ホリスティック・ヘルスにも留意し、みんながリラックスするためには、どのような建物が適しているのかなど、ここでの体験の質を上げていく活動も行っている。
- ・この地域の一番の雇用主が大学なので、地域社会に対する責任を担っている。コミュニティの人々が大学に来て学ぶ場も創っている。ヨーロッパの資金で様々なテーマがあるが、大学とコミュニティの連携を考えるプロジェクトも進めている。

4) カルチャー (Culture)

- ・世界に先駆けたホリスティックなサステナブル・ポリシーを創り出し、大学の理事会にも承認された。通常、このような改革はトップダウンになりがちだが、我々は4ヶ月かけてステークホルダーとコンサルテーションを行った。
- ・自分たちだけでできるにしても、皆がリーダーになる機会を創り出すことが大事である。
- ・ウェブサイトにも、アクションプランのモニタリングのコーナーがあって、今の進捗状況がわかるので、進んでいないと恥をかくことになり更新の励みにもなる。
- ・このようにして大学の「文化」を変えていっている。

- ・トップダウンも、ボトムアップも、そして横にいろんな網の目を巡らすことも活用している。結果として新しいカルチャーが生まれてくる。マーケティングでも、ケータリングでも、輸送面でも変わってきている。変化の種をまいて、その種が振動しあって、大きく育っていく作業だ。
- ・具体的には、スタッフがシューマツハカレッジ³³に行く支援をして送り出し、戻って来た後、その学びを続けていけるようにサポートする。準備をして、訪問して、アフターケアをするという一連の過程を大切にしている。
- ・変革の担い手は、来るであろう困難も視野に入れて取り組んでいく力が必要である。
- ・我々の試みは、イギリス政府も実践例として取り上げたいと言っている。
- ・センターのスタッフに研究者を入れたのは、このプロセスをアカデミックにも研究するためである。

2. Peter 氏（面会者）の役割

大学の CSR を担当している。大学の経営会議に CSR を提案したところから始まった。CSR というビジネス用語を使うことに抵抗を持つ人もいるが、言葉にこだわるより、中味が大事だと思っている。

まず、インジケーターを作ってアセスメントをしている。また、Business in the Community³⁴という団体が作り出したインデックスが活用できるかを試している。そのまま適用できるとは思わない

³³シューマツハカレッジ…P 64に紹介。

³⁴Business in the Community…1982年に設立された企業の市民活動を推進する団体で、イギリスの上場企業の80%が加盟している。チャールズ皇太子が総裁をつとめる。

が、大学経営もビジネスと考えることも可能なので。

3. 質疑応答

Q. 岡本：CSR を大学に適用するというのは、大学を社会貢献の場というより、ビジネスの1つとして捉えているからか？

Q. 中野：CSR の C=Corporate は、民間企業だけでなく大学や NGO など非営利の組織も入るのか？日本でコーポレートという
と民間企業という意味になるが…。

A. Corporate は大学も含む。こちらでも、CSR はもともと責任ある企業活動という意味が中心なので、全く問題がないわけではないが、中味の価値が大事である。

Q. 中野：つまり Corporate は「すべての組織」ということではないだろうか？

A. そう言える。

Q. 岡本：ESD を進めるにあたり、危機意識、高いビジョンやゴール、仕組み、の三つのアプローチがあると思うがどのように考えているか？

A. どれも大事ですべてを取り入れている。

Q. 中野：キーワードとして「参加型 (Participatory)」という言葉が耳に残った。それはグローバル教育の手法でもあると思うが…。

A. もちろん「参加型」を大事にしている。ただ、参加型のモデルと、上からの強制を融合した手法を用いている。たとえば、購買の仕方を変えていくには、基準に従わないと買わないというようなある種の合理的な強制力も使っている。『グローバル・クラスルーム—教育と地球をつなぐアクティビティ教材集—』(明石書店、2007年)で書いているように、参加型は大事。ただ、参加型

のクラスを作るといっても、教師が主導権を握っていて、教師がアジェンダを提案しているので、本当の意味での参加ではない。操作的になる危険性をはらんでいるので注意が必要である。

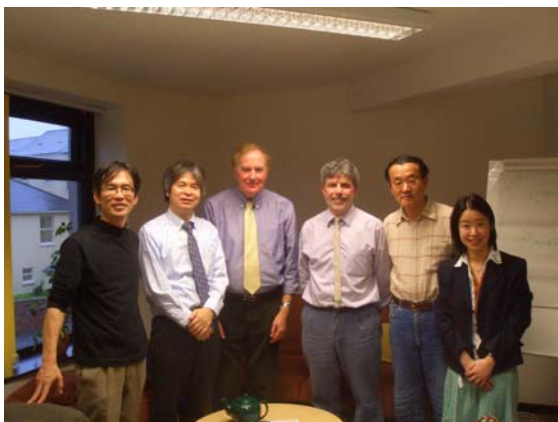
Q. 中野：センターの名称を Sustainable futures として Sustainable Development にしなかったのはなぜ？

A. 我々は Development を批判してきた立場だから。Development には、資本主義的な成長モデルが前提にある（この言述については、ダグラス・ラミス氏 (Lummis C. Douglas) から聞いたアメリカの産業主義が前提にある話と符合する)。Futures と複数にしたのは、いくつかの未来の可能性を模索するニュアンスを含ませるためである。

Q. 中野：「相互依存」の重要性を強調しているが、英語ではどのように表現するか？

A. “Interconnectedness”を使っているが、“Interdependence”を使う人もいる。私は最近、“Radical Interconnectedness”と言っている。なぜなら“Interconnectedness”だと、“私”と“あなた”という二者関係のみで捉えがちだが、その間にもう一つの流れがある。そのことまでふまえて“Radical”を付け加えたが、これは仏教の教えから学んだことである（縁起の法：Dependent co-Arising、ジョアンナ・メイシー氏 (Joanna Macy) も用いるキーワード)。

香川氏 (面会者) の補足：先生は宗教からは距離をおくが、スピリチュアリティは大事にしている。



中野/阿部/デイヴィッド・セルビー氏/ピーター・ワットン氏/岡本/香川氏

(文責：中野)

Eden Project

8 エデン・プロジェクト

- ◆訪問先：Eden Project…セント・オーステル駅（ロンドンから西へ4時間）から車で15分
- ◆訪問日：2008年3月1日：下見
2008年2月2日：面会
- ◆面会者：Monroe Sheppard (Polinator)
John Ellison, (Head of Formal Learning)
- ◆訪問者：川嶋直・岡本享二・中野民夫

〔ヒアリング内容〕

1. エデン・プロジェクトの概要

長年の陶土の採掘で荒れ果てた環境を、再生できることを実証するための壮大なプロジェクトがEden Projectである。1999年まで剥き出しの穴だったところを、見事に植物の園として蘇らせ、2001年にオープン。開幕直後は年間180万人、その後も毎年100万人を超える来場者を迎える楽しみと教育を兼ねるエデュテイメント施設として成功している。

2. 視察の印象

入口をくぐると、巨大なドームなど壮大な全景を見下ろす展望台があり、その近くに、採掘でむき出しになった10年前までの大地の写真が紹介されている。その二つの景観を見比べるだけでも、人間は、自然を壊すこともできるが、また一方で修復することもできるのだ、と納得させられる。

もともとロンドンのアーティストだった人物が、この地域に放置された別の庭園の再生プロジェクトに関わり、見事に再生を成功させたところから、この Eden Project の構想は始まったという。2000年のミレニアム記念で宝くじからの大きな支援もあり、大規模の実験が現実のものになっていった。今や野外の様々な植物や展示だけでなく、熱帯雨林バイオドームと、地中海気候バイオドームの二つの巨大なドームを中心に、最近、環境教育の拠点「コア」も加わった。

飲食のレストランやカフェ、多彩な品揃えのおみやげショップ、などの施設も充実し、国内外からの観光客をひきつけているが、ベースはとて真面目な環境やサステナビリティの教育施設である。

・植物あつての私たちの暮らし

「植物がなければ、私たちの暮らしはどうなるのだろうか？」入口を入ると、リビングルームの実物大の模型があり、「もし植物がなかったら」の問いかけで、豊かなりビングから食べ物が、家具が、洋服が、どんどん消えていって、家族もみんな裸になってしまう。子どもたちの目をひきつける、わかりやすい仕掛けだ。

そう、私たちは植物なしには一日も暮らしてはいけない。食糧も衣料や木の製品はもちろん、石油だって大元は植物だ。それほど植物のおかげを被り、依存しているのに、私たちはそのことを忘れ、平気で生態系を壊してしまう。Eden Project の壮大なプロジェクトは、このことを思い出すことを根底においているように

思われる。そして自然環境を壊してしまうのも人間だが、それを見事に再生したり創り出したりできるのも人間だ、と変化が可能なことを、大規模で実際に実現し見せつける。その説得力は100の議論よりも大きい。

・アートの力

Eden Project がごく普通の大勢の老若男女に受け入れられたのは、アートの力が大きい。入口には、立木や枯れ木などを組み合わせられて作られた見事な馬がすくっと立つ。骨格や筋肉などを本当にわかって作っていると思われる立派なものだ。野外の展示にも、楽しくかつ示唆的なアート作品がたくさん配置される。木やつたをたわめて見事な小屋を作ったり、大地の女神が横たわっていたり、綱を引くと揺れる大男がいたり、冷蔵庫やテレビなどの廃品でできた巨大怪獣がいたり、誰にでも伝わる仕掛けが多い。

すり鉢状の広大な敷地を、まずは一望し、ゆるやかな傾斜に沿って、これらのアートを楽しみながらゆっくり降りていって、下の巨大植物ドームの入口にたどりつく。その空間設計の仕掛け自体が、相当にうまい。

また冬の間はアイススケート場になっている大テントは、夏はコンサートのステージになり、適度な傾斜の斜面が数万人の客席となって、壮大なライブが繰り広げられるという。

これら美術や音楽や建築など様々なアートをさりげなく駆使した工夫は、創始者が元々、アーティストだったからならではの発想だろうが、難しい理屈でなく、空間や建築や展示の設計やデザインが、言葉を超えて人に与える影響は大きい。人と自然をつなぐ解説員であるインタープリターにあたるポリネーター（受粉者の意）も10名ほどいるが、施設の割には少なすぎる人数だ。予算的な要因とのことだが、空間の教育効果が十分それを補っている。

3. John (面会者) の話

- ・ John 氏は、もともと学校の先生で有名なキューガーデンにも10年いた。Eden Project に来て4年。Eden Project は、「環境的に破壊されたところを、私たちは変えることができる」ということを示すための場である。「変化が可能だ」ということを、大きいスケールの環境で実証し、多くの人々に体感してもらい、影響を与える場となっている。
- ・ モーターショーを Eden Project で開こうという話がある。体質の古い製造業に、最もエコな製品を競い合ってもらい、どこが最もエコ的であるか競うような、産業界に対立するのではなく、もっと環境にやさしい産業を促せるような場にしたい。
- ・ 持続可能な開発のための教育は複雑で応用も難しくなりがちだが、ここはとてもシンプルな理念で動いている。「壊すな」ということを、実際の地域コミュニティと一緒に取り組んでいる現実的なプロジェクトで示している。様々な購買も、リサイクル材料のものに徹し、コンポストもしている。インプットとアウトプットをきちんと計ってモニターしていて、ゴミゼロをめざしている。エネルギーや食料も地域のものをできるだけ活用している。
- ・ 「いのちのためのガーデン」プロジェクトでは、3大陸17の学校で、いろいろな組織とリソースや資金を共有しながら協働で進めている。
- ・ もともと Eden Project の資金は、2000年のミレニアム記念で、宝くじから大きな支援を受けている。他に EU からと、南西地域(政府)などから資金を得ている。予算は、約3500万ポンド(約82億円)で、今は年間約100万人のチケット収入が最大の収入源となっている。銀行ローンの利子も返している。職員は、約600

人、400～450人がフルタイム。オープンした2001年3月から07年4月まで、8600万ポンド（約200億円）を地域に還元し経済を活性化させた。

- ・Eden Project のノウハウを、囲い込む「コピーライト」ではなく、オープンにする「コピーレフト」の精神でわかちあっている。今までの資本主義は、幸福を生むためにはもう機能していないと考える。欲しいものをいくらあおっても、その欲望こそが苦しみの原因になる。企業も常に世の中から何が求められているか見ている。ある企業の CEO を Eden Project が引き受けており一緒に取り組んでいる。ただ、グリーンウォッシュ（見せかけのエコ）の食いものにならないよう、とても気をつけている。
- ・ある通信会社が、スクールの生徒が学びを自由に交換できるように通信技術を提供してくれているが、大きな問題は、学ぶには実際の感覚が必要なこと。頭（head）を使い、手（hand）を使い、心（heart）の3Hを使うことが大事。ITには限界があり、体験を通した学びが鍵となる。
- ・Eden Project では体験学習が実に重要な要素となっているが、インタープリター（エデンプロジェクトでは受粉者を意味する「ポリネーター」という独自の呼び方をする）が10人強しかいないのは、コストの問題である。体験学習や参加型学習は大切で、特に子どもたちや家族向けのプログラムで展開している。まず文脈（コンテキスト）を作り、学習者がグループの中でチャレンジをしながら学べるようにし、ふりかえって学びを確かなものにし、前に実践できるように工夫している。教師たちの教え方や教育システムについても、影響を与えられていると思う。教師たちの創造性を引き出す協働プロジェクトやプログラムもある。教育プログラムが増えると収入が増え、さらにプログラムを展開できる。また

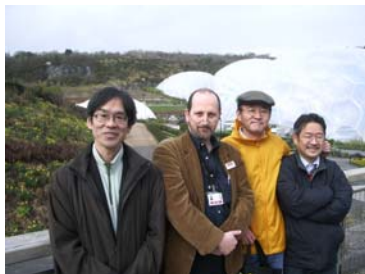
教育プログラムは研究調査のツールにもなる。教育プログラムの効果測定は、「個人の意味マッピング」で、プログラムの前後で絵のスケッチを書いてもらい、コンセプトの理解や、関わり方、変化の担い手としてのスキルの応用、などの視点で比較検討する。教育は、“無知から導く”とか“これやめろ!”ではなく、こっちにおいでよ、と敷石を用意しながら指し示す手法で取り組んでいる。レストランのメニューにあるようにイラストなどビジュアルを重視し、若くてユーモアのある雰囲気づくりを大切にしている。サステナビリティというと、かつてのヒッピーのようなTシャツにサンダルイメージがあったが、今は、無駄に消費することなしにセクシーかつ魅力的なニュアンスがあることを伝えたい。セクシーなエコモーターショーがあってもいい。大事なことは、人間がどうやって家族や個人で遊ぶかを開拓していくこと。そして人々を自然環境に再びつなぎなおすこと。大地につながる意味で、泥んこ遊びなども大切にしている。また経済面でも地域の経済を変えるよう、仕入先に対するプログラムも展開し、農民が自ら加工し、ここだけでなく他にも出荷するようなビジネスを創出することを支援している。サステナブルなサプライチェーンマネジメントをここで実現したい。

- ・人間の多様性も大事にして、いろんなバックグラウンドのスタッフを雇っている。予期せぬことを学びあう中で新しいアイデアが生まれる。ただ、マネジメントは難しい。共通の基盤を見つけ、心理的な壁を下げ、どうわかちあい、聴きあい、学びあい、創造できるか。アメリカでマーケティングを手がけていた人や、アフリカですっと開発に携わっていた人など、スタッフの専門も違うので、仲良くやっていくのは容易ではない。バランス感覚や、自分の価値観を変えることが求められる。

- ・入場者数は、当初70万人程度を見込んで出発したが、初めの数年はパブリシティもきいて180万から200万人が押しかけ、大行列ができるなど混乱もあった。今は100万強で落ち着いていて快適になったが、季節によって入場者に偏りあることが課題となっている。
- ・スタッフの交換プログラムには興味がある。日本にもリエゾンがいるし、スタッフにも何人か日本人がいる。世界の環境教育やESDのネットワークにも興味があるし、つながりを持ちたい。ただ、排外的になるような特別な関係はどことも築かない方針だ。

4. 環境教育施設「コア」を見学して

コアの建物のど真ん中に、大きな卵型の石の作品が据えられている。黄金比など芸術の美にも関連しているというフィボナッチ数列³⁵による造作とのことだった。



モンロー・シェパード氏によるご説明 中野/ジョン・エリンソン氏/岡本/川嶋

(文責：中野)

³⁵フィボナッチ数列…前2つの項の和を次の項として順次作っていく数列のことをいう。(例：1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, …)

Schumacher College

9

シューマツハ・カレッジ

- ◆訪問先：Schumacher College…トットネス駅（ロンドンから西へ3時間）から車で15分
- ◆訪問日：2008年3月3日(月)
- ◆面会者：Anna Lodge (Marketing & Publicity Co-ordinator)
Satish Kumar (Founder)
- ◆訪問者：川嶋直・岡本享二（そのまま3月15日までのセミナー「ディベロプメント、その次は？」に参加）
・中野民夫

〔ヒアリング内容〕

1. シューマツハ・カレッジの概要

『Small is Beautiful』(Frederick Muller Ltd, 1973)³⁶という本で、拡大指向の世界にヒューマンスケールでの成長を訴えた経済学者、E.F シューマツハの志を継ぎ、「持続可能な暮らしのための変容を促す学び」の場として、1991年から始まった民間の学校がシューマツハカレッジである。週単位で著名なゲストと世界各国からの受講生が集まり、食事や掃除や畑など暮らしを共にしながら学ぶスタイル。2000年からはプリマス大学と提携し、修士課程もある。セミナール

³⁶ 『Small is Beautiful』…日本語版として、小島慶三・酒井懋、訳『スモール・イズ・ビューティフル—人間中心の経済学—』（講談社学術文庫、1986年）がある。

ム、図書館、リビング、食堂、キッチン、ゲストの宿泊室などのメインの建物以外に、受講生の宿舎、野菜を育てる菜園などがある。

2. 視察の印象

E.F シューマツハの名前を取り、インド人のサティシュ・クマール氏 (Satish Kumar) が始めた。『君あり、故に我あり—依存の宣言』(講談社、2005) などの著作で日本でも一部で著名な人だ。設立当初の講師がガイア理論を打ち立てたラブロック氏 (Lovelock, J. E) であり、環境や社会の問題の巨星たちが集中的なセミナーを行ってきた。

修士課程が設けられ、世界から多くの留学生が集まっている。昨年、ある日本人修士生の方の報告を聞く機会があり、自己組織化する有機的な学びの場の様子を教えていただいた。また、サティシュ・クマール氏も来日し、各地で講演を行い、3 S (「土」soil, 「精神性」soul, 「社会」society) を中心とした地に足のついた思想と、老齢ながらはじけるような存在感が、多くの人々に印象を残していた。

3. ファシリテーターが果たす重要な役割

カレッジを訪れ、皆がくつろぐリビングに通され、隣に座っていた男性が挨拶してくれた。彼はオーストラリアの大学の先生で、前の週は参加者として来ていたが、今週からのセミナーではファシリテーターを務めるという。参加者情報などがつまった「ファシリテーター用ファイル」に目を通し準備をしていた。

Anna 氏 (面会者) によると、イギリスでも、「教育」というと教師が講義し学生は聞く、というスタイルが中心だったが、シューマツハカレッジでは、教師と生徒の間にファシリテーターを立てることをとても大切にしているという。学生が学んだことをどれだけ

持ち帰り、実際に役立てることができるかが重要だが、そのためには、教師に任せているだけではだめで、間に入って、皆の様子を把握し、教師の思いともすり合わせる中立的な役割が必要だ。また、食事や施設のことなど、学校側との架け橋になる役割でもある。このようなファシリテーターは、イギリスではすでにプロフェッショナルな仕事になっているという。人々をつなぎ、学びを深め、創造を促進するファシリテーターの役割は世界で注目を集めている。

4. ゆったりしたカリキュラム

シューマツハカレッジでは、5日間のコースが基本だ。朝は、7時15分から30分間、瞑想を行う。座禅のための立派な部屋があり、瞑想の流儀はリードする人によって様々である。7時45分から8時30分が朝食。その後、コミュニティにいるすべての人、教師もスタッフも生徒もボランティアもビジターも、全員が一同に会して全体ミーティングを持ち、必要な情報を共有する。この時間をとても大事にしているという。私たちが訪問するという話もここでしてくれていたおかげで、訪ねたときも不審に思わず皆が歓迎してくれた。

それから、皆で働く時間が朝と夕方にある。禅堂で言う作務だ。頭の学びと、身体を使った実践を大事にしているので、掃除や料理や食器洗いや畑仕事に自主的に参加する。興味深かったのは、もうひとつ「ディスカッション」という選択肢があって、これは、ここで過ごしている受講生がコースをより良くするために、一対一でスタッフと話し合う時間。これも1つの仕事としてカリキュラムに入っている。

10時00分から13時00分がメインのレクチャー。ここでは、教師によって、通常の講義に近かったり、参加型だったり、様々になる。13時00分から14時00分が昼食。

午後は、かなりフレキシブルに設定されており、4～5人の小グループに分かれて午前中のことをふりかえったり、議論したり、遠足に出たり、自然の中で何かを探してきて持ち寄ったり、皆にとって最もふさわしいことが相談して決められる。

夕方にも作務の時間があり、夕食は18時30分に暖かいものを用意するが、何時に食べにきてもいい。

夜はオプションで、参加者からのプレゼンテーションなどを行う。ここにはボランティアスタッフやコミュニティの人も招いたりする。バーもオープンする。

このような流れで、過度につめこまず、5日をかけてじっくり深めていく。

5. 安くない受講料

その分、参加費も安くなく、1週間のコースで約25万円と高額だ。しかし、自分のために、海外旅行の代わりに、このような学びにお金を使う人は増えているという。また、講師陣がかなり豪華で、来週はバンダナ・シヴァ氏 (Vandana Shiva) が講義を行うという。この世界では著名な大物が来るので、世界中から受講生がやってくる。

9月からの1年間の修士コースは、15名定員で学費は200万円くらい。これらの学費だけでは足りずに、この地域の Dartington 財団³⁷の支援などを得て運営しているという。国からの助成はないという純粹の民間の試みだ。このような持続可能な社会への地についた学びの場はますます貴重になるだろう。

³⁷Dartington 財団…芸術活動やサステナビリティ教育などに取り組む非営利財団。南デボンのトットネスを拠点としている。



Darington Hall



図書館



アン氏／川嶋

(文責：中野)

調査を終えて 記憶に残ったキーワード

- ・CSR より「CR」。S=社会的だと大事な環境が落ちるし、本業の補足として社会貢献をしているというような響きがある。SRだとみんなの責任、誰の責任でもなくなる。
- ・大学でもCSR。“C”の「コーポレートは、あらゆる組織」。ただし企業には大きな責任とやれることがあるので、あえて「企業」にこだわる人も (SustainAbility)。
- ・CSR より「サステナビリティ・ビジネス」「サステナビリティ経営」へ。あとから教育するより、一気に全社員に徹底できる。
- ・ジョン・エルキントン『アン・リーズナブル (非常識) な人々』。常識を疑う人が大事。
- ・社会企業家「ソーシャルアントレプレナー」が世界を変える。NGOよりも、一般の人々に届くことが大切。社内の変革者を「イントレプレナー」ともじって呼ぶそうだ (Vodafone)。
- ・プリマス大学持続可能な未来センターの「4つのC」=カリキュラム、キャンパス、コミュニティ、そしてカルチャーで、地元と一体となった持続可能な大学作り。
- ・「コピーレフト」はコピーライトをもじって、ノウハウをオープンにする方針。調べると結構前から使われている言葉 (Eden Project)。
- ・「チェンジ・イズ・ポッシブル」Eden Project の8年の対比に、変化は可能だと納得。
- ・「アートの力」がEden Project を魅力的なものにし、毎年100万人を呼び続ける。

・シューマッハと「スモール・イズ・ビューティフル」30年経って
ますます真価を発揮している。

(文責：中野)

ESD 研究センター紹介

ESD 研究センター (ESDRC) は、ESD (Education for Sustainable Development) が多様な社会活動の中で実質的に機能することを目標として、2007年3月に立教大学に設立されました。また、2007年6月には、『「持続可能な開発のための教育 (ESD)」における実践研究と教育企画の開発』として、平成19年度の文部科学省オープン・リサーチ・センター整備事業に選定され、多種多様な研究活動の展開が国内外から期待されています。

ESD 研究は、環境・経済・社会のあらゆる領域をカバーする学際的研究ですが、従来の研究は、個々の領域での研究活動が主となることが多く、総合的な「教育の再方向付け」の提言、教育システムの開発と実践、指導者・教育者の人材養成、研究活動・実践活動のネットワーク形成までには至っていません。当研究センターは、「環境教育」と「開発教育」を切り口として、人文・社会科学的視点からこれらの課題にアプローチし、アジア・太平洋地域におけるネットワークをさらに強化し、この分野の「ハブ」機能を果たすことを目指しています。

研究および実践活動は、アジアチーム、太平洋チーム、CSR チーム、統括チーム、のテーマ別に4つのチームで行い、定期的な研究会に加え、シンポジウムや講演会、ワークショップやセミナーなどの公開を企画運営しています。

活動の内容や研究および実践の成果はウェブサイトで随時更新しております。こちらをあわせてご覧ください。

<http://www.rikkyo.ac.jp/research/laboratory/ESD/>

CSR 調査レポート ―イギリス(2008)―

発行日：2009年3月13日

発行人：阿部治

立教大学 ESD 研究センター CSR チーム 研究員

発行所：立教大学 ESD 研究センター

〒171-8501 東京都豊島区西池袋3-34-1

TEL/FAX：03-3985-2686

Email:esdrc@grp.rikkyo.ne.jp

URL:<http://www.rikkyo.ac.jp/research/laboratory/ESD/>

印刷：上毛印刷