

# 訪問先レポート

—企業・NPO／NGO・大学・研究機関、等—

1. GAP 財団 (報告：中野民夫)
2. アースハウス (報告：中野民夫)
3. 講演会「幸福の経済学」by ヘレナ・ノーバーホッジ (報告：中野民夫)
4. センター・フォー・エコリテラシー (報告：中野民夫)
5. ディビッド・ブラウワー・センター (報告：中野民夫)
6. エディブル・スクールヤード (マーチン・ルーサーキング Jr. 中学) (報告：中野民夫)
7. UC バークレー HAAS ビジネススクール (報告：新谷大輔)
8. グローブ・コンサルタンツ・インターナショナル (報告：中野民夫)
9. プレシディオ・ビジネススクール・オブ・マネジメント (報告：岡本享二)
10. パチャママ・アライアンス (報告：中野民夫)
11. ゴールデンゲート・インスティテュート (報告：岡本享二)
12. グリーン・ガウチ・禅センター (報告：中野民夫)
13. ビジネス・フォー・ソーシャル・レスポンシビリティ (BSR) (報告：新谷大輔)
14. ヒューレット・パッカード (hp) (報告：新谷大輔)
15. ミュア・ウッズ国立モニュメント (報告：中野民夫)



# GAP Foundation

## 1 GAP 財団 ～美術館のような GAP 本社へ～

- ◆訪問先：GAP Foundation
- ◆訪問日：2009年6月3日（水）
- ◆場所：サンフランシスコ市内 GAP 財団
- ◆面会者：Mandy Wilczynski (Project Coordinator, Communications)  
Maryam Shariat (Project Coordinator, Communications)  
Jeff Shum (Project Coordinator, Community Partnership)

ベイブリッジに近い大きなビル、入り口からアートが目立ち美術館のようだ。特に財団の階はギャラリーを兼ねているので、立派なアート作品が並ぶ。窓からはベイエリアの素敵な海の風景が見渡せる絶好の環境だ。

若いジェフ、マリヤム、マンディの3人の話を聞く。

財団には、コミュニティ・パートナーシップ（地域連携）とグラント・メイキング（補助金支援）のチームがあるという。昨年だけでも139ものたくさんの非営利団体（NPO）に寄付をしているが、特に、米国内などの先進国の恵まれない（underserved）若者たちの就業や学習支援が中心（50%）で、GAPの工場やお店が進出しているアジア各国など途上国での地域および女性支援なども重要視し（20%）、美術などのアート活動や社員のボランティア支援など（30%）を行っているという。

特にPACEという途上国の女性を支援するプログラムは、通常、縫製するのが女性で管理するのは男と役割分担されがちだが、女性たちが管理職にもつけるように支援したり、シングルマザーが働きやすいように支援したりするという。



ベイエリアの風景

またもうひとつの主要なプログラムでは、恵まれない12歳から18歳の子どもたちを支援し、生活していく技術や小売り管理の仕事を教え、たとえば40人の子供たちがGAPのお店で働くようになったという。

財団には、サンフランシスコで8人、ニューヨークやロンドン、カナダなどにもスタッフが常駐している。GAP全体では膨大な従業員がいるが、マンディは、コミュニケーション担当で、特に内部のウェブを作ったり、ボランティア情報を流したりしている。地域への助成や、アート、音楽などへの助成も担当する。

助成金は、「地域に還元する」という意味と、

「従業員を巻き込む」のと二つの意味がある。コミュニティと個人にとって「正しいことをやろう (Do what's right!)」というのがスローガン。従業員が最大の財産だと思っているので、有給でボランティアができる制度もある。ハリケーン・カトリーナの被害地やグアテマラなどにも支援した。会社がコミュニティに投資するのは、ビジネスの戦略にもつながるという理由もある。その戦略から、アート関連よりは恵まれない若者支援等に投資の対象を絞ってきた。

社員のボランティアは、会社の部署にとっても効果的である。GAP の専門性は多くの店舗があることとその小売のオペレーションなので、ただ T シャツを渡すという手法をとるのだけではなく、そのオペレーションを生かしたいと考えており、ボランティアは、ボスのリーダーシップが大事なので、なるべく同じ日に一斉に活動するようにしている。

「児童労働の問題は大丈夫?」と突っ込むと、前には問題もあったが、今ではしっかり行動指針 (code conduct) を作ってやっている、とのこと。フェアトレードも意識し始めているとのことだった。

最後に、パロマが「皆さんのがこの GAP 財団に来るに至った個人的な経緯と、これからビジョンがあったら聞かせて」と興味深い問い合わせを



GPA 財団での調査の様子

投げた。アジア系のジェフは、自分もシングルペアレントで苦労して育ち、地域の様々な社会福祉プログラムのおかげで育ったことが原点にある。おかげで UC サンディエゴに入り、コミュニケーションや音楽に親しみ、オールドネイビー (GAP の一ブランド) に就職して数年経つてから GAP 財団に異動したが、この仕事はぜひ続けていきたい、という話など、それぞれそれなりの必然と思いがあって、今の社会的な支援活動に意義を感じているのがよくわかった。

最後に、アート色漂うおしゃれなカフェテリアや、湾を見渡す絶景のテラスなど、サンフランシスコの一流会社らしい素敵な所を見せてもらった。



アートのある風景



GAP 財団のスタッフと

(報告：中野民夫)

# EARTH HOUSE

## 2.

### アースハウス

### ～人の心から隣人、コミュニティ、 そして宇宙まで～

◆訪問先：EARTH HOUSE

◆訪問日：2009年6月3日（水）

◆場 所：オークランド市内 アースハウス

◆面会者：Margaret Paloma Pavel (Director)

サンフランシスコからベイブリッジを渡り、今回いろいろお世話になったパロマの拠点であるオークランドのNPO「アースハウス」に行く。オークランドは黒人など有色人種の多いところだ。アースハウスは、“リーダーシップ開発や戦略的なコミュニケーション・教育・メディアを通して、健康で公正な持続可能なコミュニティを育てる”ことをミッションにしている。

まもなくパロマとカール・アンソニーの共著『ブレイクスルー・コミュニティ～次のアメリカの大都市における持続可能性と社会的公正(Breakthrough Communities: Sustainability and Justice in the Next American Metropolis)』という本がMIT プレスから出る直前だった。

アースハウスでは、理念的なことだけでなく、具体的に手を動かす身近な活動——ハーブや野菜などの食材を育てたり、石けんを作ったり、万能軟膏を作ったり——を大切にしている。石けんを作りながら、詩を読んだりもして、「手がきれいになっていく…。私とイラクの石油とのつながりはなんだろう…。」など、石けんという物質から意識を拓げていくことも促すという。他にも、太陽光発電の体験や水に関する体験なども行う。



アースハウスへの入り口

パロマたちの活動は、個人の「心の中」から始まり、「隣人」「地域」「州」「国」そして「世界」「宇宙」へと広がる。

まず、個人の「心の中」のレベルでは、ビジョン作り、ボディ・マインド・スピリットの持続可能性、変革リーダーシップ研修などをを行う。パロマは個人のカウンセリングやコンサルティングも行う。

そして近所のコミュニティ（「隣人」）。近所の荒れ果てていたグリーンベルト歩道や小川を

近所の人が協力してきれいにする活動や、黒人居住区と白人居住区の間をつなぐなどの活動を行っている。それからこのサンフランシスコ・ベイエリアというもう少し広い「地域」での活動。“ブリッジング・ザ・ベイ”という100の組織をつなぐプロジェクトにも関わっている。そこでも、「3E」を大事にしている。エコノミー(Economy:経済)とエンバイロンメント(Environment:環境)とソーシャル・エクティティ(Social Equity:社会的公正)だ。

さらに、「州」のレベル、カリフォルニア州では今、グリーンエコノミー、グリーンジョブが話題だ(オバマ政権のグリーンニューディール政策と関連)。AB(Assembly Bill)32というシュワルツネッガー知事の政策で、気候変動に対する最も厳しい基準で、一人当たり14トン出している二酸化炭素を2020年には2トンにまで削減しようという画期的なもの。さらにSB(Senate Bill)375というのが加わって、これを推進する時に、貧しい人々をサポートするという政策もある。コミュニティの持続性戦略を18地域で作らなければならない。

米国の「国」レベルでは、大都市と地域をつなげること。大きいのは交通の問題であり、どこも倒産の危機に瀕しているが、ここ5年10



アースセンターの内部

年でどう私たちが成長をさせることができるか。

ハリケーン・カトリーナの時には、白人は逃げて、黒人が留まって苦労した。どこにでもカトリーナは起こりうる。アースハウスの近くのリッチモンド市は、黒人比率が95%で、職に就けていない人が40%もいる。しかしその対岸のマリン郡は、95%が白人で全米でも最も高額所得者が住む地域だ。場所によるアパルトヘイトが存在する。

そして、Web of Life(生命の織物)で「世界」はつながっている。コスタリカなど、中南米でも活動している。

最後に、ある本の中で、現在共著を編んでいるカールアンソニー氏は「宇宙」の視野からの万物の歴史の本、地球、都市、人種の隠された物語を書いていた、と話してくれた。いかにして我々が今のような社会を作るに至ったかの壮大な物語らしい。

このように個人の心の問題から近隣、エリア、州、国、世界、そして宇宙の問題まで視野に入れて、三つのE(経済・環境・社会的公正)を大切に取り組んでいるのが、「アースハウス」であった。



(報告：中野民夫)

# “The Economics of Happiness”

## by Helena Norberg-Hodge

3.

### 講演会「幸福の経済学」 by ヘレナ・ノーバー・ホッジ ～真の幸福につながる経済学に向けて～

◆訪問先：“The Economics of Happiness” by Helena Norberg-Hodge

◆訪問日：2009年6月3日（水）

◆場 所：バークレー市内 ディビッド・ブラウワー・センター

◆面会者：Helena Norberg-Hodge (Linguist, Activist)

初日の夜は、新しくできたばかりのディビッド・ブラウワー・センターでの公開講演会（無料）で、ラダックでの研究に基づく著書や映画「懐かしい未来（Ancient Futures）」（1993年、イギリス）で世界的に有名なヘレナ・ノーバー・ホッジ氏の講演「幸福の経済学（Economics of Happiness）」にちょうど参加することができた。

グローバリゼーションのもたらす様々な問題点と、それを痛感した人々の中から、再び地域を大事にしたローカリゼーションの動きが世界各地で進んでいることを、現在製作中の約30分の映像を見せながら、話してくれた。



講演会のポスター

インド北部のチベット文化圏ラダックに長年滞在し、伝統社会に近代化がもたらす弊害を目の当たりにした経験から、グローバリゼーションへの継承を鳴らし続けてきたヘレナは、日本でもファンが多く、“懐かしい未来ネットワーク”という動きもできている（参照：<http://afutures.net/>）。

話と映像のあとの質疑応答では、会場からの手が10数人上がり、誰もが自信に満ちた自説を述べる様子に、いかにもバークレーらしさを感じる。よく聞き取れなかったが、「ソーシャル・パソロジー」の話（痛みを感じなくなってしまった人たちがトップをやっているのが問題）とい



質疑の様子



講演会の様子

う社会病理の議論が展開していたらしい。終了後、レセプションパーティーがあり、チップでワインやチーズなどを頬張りながら、あちこちで話がはずんでいたのもカリフォルニアらしい情景だった。私たちは適当に切り上げ、向かいのアゼルバイジャン料理のレストランで遅めの夕食をとった。



ヘレナ氏とともに

(報告：中野民夫)

# Center for Ecoliteracy

4.

## センター・フォー・エコリテラシー ～全米の学校に食育農園を普及～

◆訪問先：Center for Ecoliteracy

◆訪問日：2009年6月4日（木）

◆場 所：バークレー市内 センター・フォー・エコリテラシー

◆面会者：Jacob Wright (Program Assistant)

二日目の朝、まずセンター・フォー・エコリテラシーを訪ねた。新築のディビッド・ブラウアー・センターに引っ越したばかりのきれいなオフィスで、ジェイコブ・ライト氏が親切かつ熱心に対応してくれた。

ここでは、持続可能な暮らしのための教育活動をしており、特に小さな子どもたち、幼稚園の年代（4～5歳）の大切な「心」を育むことに力を入れている。また、食べられる学校菜園を近くの学校に展開したり、全米からの教育者への研修やネットワーク作りなども業務としている。プログラム教育対象となる子どもは、4歳から18歳位までとなっている。

センター・フォー・エコリテラシーでは、『ビッ



様々なNPOがディビッド・ブラウワーセンターに入居している



調査の様子

グアイデアズ：食べ物、文化、健康そして環境をつなぐ (BIG IDEAS : Linking Food, Culture, Health and the Environment)』という本を出版した。ビジュアルのきれいなシンプルな本で、食と文化と健康と環境をつなぐ総合的なカリキュラム作りのための概念的な枠組をまとめている。特に学校でのランチの問題を、健康と環境への影響の視点から考え直そうというものだ。私たちがお皿の上に選んで乗せるものは大きな影響を持っているが、私たちの食べ物についての情報を提供し、

- どこからどのような生産過程を経て私たちの食べ物は来ているのか？

- ・文化というものがいかに私たちの選択や態度を形づくっているか？
- ・私たちの食べるものと健康との関係はどうなっているのか？
- ・私たちの食べ物と環境のつながりは？

以上4点について考えを巡らすことにつなげ、生徒や教師が食のシステムと選択についてこの4つの視点から考えてもらうためのものだ。

教師など教育関係者を教育することを大切にしているが、教師向けの研修は人気があり、いつも満員御礼の状態。(低収入の)公立学校の教師には、寄付による財源などから奨学金も出す。

「スマート・バイ・ネイチャー（謙虚に自然に学ぼう／自然から学ぶことで賢くなれる）」を合い言葉に、全米で様々な動きが展開している、と、スライドで各地の学校の様子を見てくれた。

北のメイン州では、夏の豊かな緑の時期にニンニクを育て、一般のマーケットでも売る。コンポストには海草も混ぜるし、スクワッシュ(ウリ科の野菜)を踏んで種を探ったり、手で採った種でアート作品を創ったりする。7年生(13歳)では、チキンの経済を例に、ビジネスプランを作るなど農業へのキャリアの道すじも学べるようになっている(全米の農業従事者は人口の1%で、平均年齢は60歳)。

ニュージャージー州のウィロー学校では、子どもにとって自然が身近になるように、地面と



ジェイコブ・ライト氏

同じ高さに床を作り、窓も低くして、採光をよくしてエネルギーの30%カットに成功している。家具の木も地元から仕入れたりリサイクル材を使用し、断熱材は古着ジーンズから作り、バスルームもペットボトルのリサイクルなど、学校そのものを「学びの道具」として活用している。

ローレンスヴィル学校では、エネルギー消費を抑え、キャンドルナイト・ディナーなど楽しく節電している。ゴミを活かしたファッションショーなど、サステナビリティが“クール（おしゃれ）”であることを示したりしている。

オークラランドでは、紙をやってみたり、自然を愛する心を大事にしている。

ワシントン州のシアトルの人口2000人の島の学校では、地元の協力で、菜園を作っていて、満月の夜にはお祭りをひらき、300人も集まり、地域で夕食を共にしている。

これら教育プログラムに共通している4つの指針がある。

- 1) 自然は私たちの先生
- 2) サステナビリティは、共に実践するもの
- 3) 実際の世界が、最高の学びの体験になる
- 4) 持続可能な暮らしは、その土地に関する深い知識と関係している

誰も完全な者はいないが、少しづつ少しづつ違った角度から同じゴールをめざしている。15年前に始めたのが今やずいぶん広がり、ほとんどの学校に広がろうとしている。「物語」ができるつつある。2009年9月に出した本には、食とグリーンビルディングのサイトを紹介し、皆が物語や写真などをアップロードして一緒に作っていけるようにしている。一方に恐れがあるが、もう一方で希望があり、励ましがある。

オバマ大統領が就任して、ブッシュ時代からの遅れを取り戻そうとしており、環境系の人々は皆喜んでいる。政策は変わったし、まだこれからだけれど、希望はある。

食育に関して、スローフード運動は仲間だが、

私たちは持続可能な「コミュニティ」での実践を大事にしている。オバマ大統領も、コミュニティは多くの人の働きによって成り立つが、家庭から始まる、と言っている。

日本でも本が訳され、評判になっている Margo Crabtree 『Edible Schoolyard』(Paperback, 1999. 日本版は、『食育菜園 エディブル・スクールヤード～マーティン・ルーサー・キング Jr. 中学校の挑戦』家の光協会、2006年) の本もセンター・フォー・エコリテラシーの出版だが、“edible”には、「食べられる」だけでなく「生き生きしている (alive)」の意味もある。

オークランドのある地域で、危険だからと警備の柵に囲まれていた土地を、アスファルトやコンクリートなどをはがして食育菜園した例があるが、すごい武装解除だと思う。保護する菜

園 (guarding garden) だ。問題のある子どもも、農園で土に触れる中で、自分の身体や大地や他者とつながり直して良い効果を上げているのだ。



センター・フォー・エコリテラシーのオフィスにて

(報告：中野民夫)

## David Brower Center

5.

### ディビッド・ブラウアー・センター ～バークレーの新名所、徹底したエコ建築施設～

◆訪問先：David Brower Center

◆訪問日：2009年6月4日（木）

◆場 所：バークレー市内 ディビッド・ブラウアー・センター

◆面会者：Amy Tobin (Executive Director)

センター・フォー・エコリテラシーなど、10以上の環境NGOや社会起業家の組織が入る(P.15の写真参照)ディビッド・ブラウアー・センターは2009年の春にオープンしたばかりだ。ビル名の由来であるディビッド・ブラウワー氏は、シェラ・クラブ初代会長や地球の友の設立などで活躍した歴史に残る環境保護活動家である。

カリフォルニア州立大学バークレー校(UCバークレー)の真ん前の一等地であるこの土地は、もともと市の駐車場だった。2002年にNPOのディビッド・ブラウナー・センターが設立され、多くの個人や企業などから多額の寄付を集め、綿密に構想し、徹底的に環境配慮型の建築方法や素材に徹して長年の時間をかけて作り上げたものだ。

センターのディレクター、エイミー・トビンさんが中をじっくり案内してくれた。壁はコンクリートの打ち放し風だが、そのコンクリートにはスラグ(ゴミ処理などの副産物)が50%入っている。カーペットも特殊なリサイクル生地で、糊も使わないなど加工にも凝る。窓が広く、どこでも明るく、電気の照明を節約できる。二階の会議室などは、机や椅子など家具も素敵にデザインされており、丸いテーブルが多数散



エイミー氏



雨水を再利用する仕組み

らされたカフェ風の会議室もある。外のテラスからは、市の計画で作られた素敵なデザインの低所得者層アパートが隣に続いている。



カフェ風の会議室

ゴミの分別には、生ゴミのコンポストもあり、臭わないのかなあとちょっと心配だったが…。



ゴミ箱

ホールや会議室には、寄付してくれた人の名前が冠されていた。多くの企業や個人の寄付でこのような施設ができてしまうところが欧米ならではだろう。

見学が一通り終わったところで、すばらしい写真展が市民に無料で開かれている一階のギャ



ギャラリーにて

ラリーの真ん中の椅子で、パロマの提案で、調査2日目の朝の今のお互いの心と身体の状態を確認する「チェックイン」の時間を取った。今の心と身体の状態を感じみて表現する。ぼくらは言葉で話したが、パロマは立ち上がって心と身体を感じながらしばらく動いてみて、全身で表現する。それから今までのところで学んだことを、しばらく各自メモに書いてから、シェアし合う。私はワークショップなど参加体験型の学び方の多くをパロマから学んだが、このようなふりかえりタイムをさっと挟むのはうまい。言葉だけでなく自分の心や身体を感じたり、フィードバックし合うのは、学び続ける組織には大切なのだ。



(報告：中野民夫)

# Edible School Yard at MLK Junior High School

6.

## マーティン・ルーサー・キング Jr. 中学校 ～元祖「エディブル・スクールヤード」(食育菜園) は広い！～

◆訪問先：Edible School Yard at MLK Junior High School

◆訪問日：2009年6月4日（木）

◆場 所：バークレー市内 マーティン・ルーサー・キング Jr. 中学校

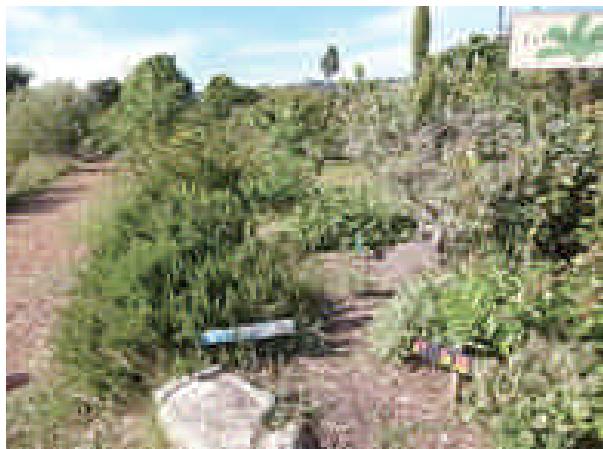
6

全米での学校の食育菜園の広がりの端緒となったマーティン・ルーサー・キング Jr. 中学校の菜園を見に行った。1994年頃から、元駐車場を掘り起こして菜園にしてきたというが、学校の校舎の右側に、相当広い畑が広がっている。学校のガーデンというと、小さなものをイメージするが、まずはその規模に圧倒された。約5,000m<sup>2</sup>あるらしい。都会の小学校の校庭全体くらいはある。

通りかかった女性にパロマが尋ねると、アフタースクールの先生で、子供たち5人を連れて来てくれた。13～14歳の少女たちが、本当に誇らしげに農園を案内してくれた。最高のガイドだ。実にイキイキしていて、こちらもうれしくなる。



女生徒の案内で校内を巡る



スクール内の植物園

刈った草を四角にまとめ、それを円形に並べて座れるようにした外の小屋は、周りの木に植物の蔓も伸び日陰もできている。ここでクラスをすることもあるという。たくさんの種類の野菜が植えられている畑が続く。池があり、水が高いところから流れこんでいるが、ソーラーパネルの電気を利用したポンプで循環している。鶏を飼っている小屋もあり、鶏糞は堆肥として利用される。ジャガイモを円筒の木組で高く積み上げて植えたものもある。道具小屋の屋根の水は大きな雨水利用のタンクに集められ、農業用水として利用する。畑で使う道具は錆びないようにほんの少し油を含ませた砂で洗うなど、随所に工夫が光る。とにかく子どもたちが、自信を持ってイキイキと案内してくれる様子に、



畑の様子

このガーデンでの作業がいかに子どもたちに良い効果をもたらしているか目の当たりにでき、感銘を受けた。チーフガーデナーのワインディ・ジョンソン氏に会う。マリン郡のグリーン・ガウチ・禅センターの畑をずっと手がけてきた人だ。雨水利用の仕組み等、いろいろ説明してもらう。いつもいるわけではないのに、偶然にもお会いでき説明を聞けたのはありがたかった。



アリス・ウォーターズ氏の哲学

スクールヤードにはキッチンも併設され、ここでの収穫物を料理するなど、食と農のつながりを学ぶ場として活用されているという。外壁には、「季節のものを食べよう」「地域のものを食べよう」「ファーマーズ・マーケットで買い物をしよう」など、シェ・パニーズ財団を創設しこの菜園を作るのに尽力したアリス・ウォーターズ氏（レストランオーナー／シェフ）の哲学が大きく貼ってあった。

エディブル・スクールヤードは、1994年か



庭師のワインディ・ジョンソン氏と

らこの学校より始まり、今ではカリフォルニア州内3000に広がっているという。ファストフードや家庭の崩壊で荒れていたアメリカの食の世界を、大きく見直していく試みが、この公立中学の菜園から広がっていったのだと思うと、感銘深い。

この菜園については、日本語に訳しただけでなく写真をふんだんに用いて編集された『Edible Schoolyard』(P.17 参照) に詳しい。物理学者で日本でも『タオ自然学—現代物理学の先端から「東洋の世紀」がはじまる』(工作舎、1979年)『ターニング・ポイント—科学と経済、社会、心と身体、フェミニズムの将来』(工作舎、1984年)などで著名なフリッチョフ・カプラも序文や解説を書いている。



調査の終わりに

(報告：中野民夫)

## Haas School of Business at UC Berkeley Center for Responsible Business

7.

### UC バークレー HAAS ビジネススクール ～名門MBAスクールが目指す レスポンシブル・ビジネス～

- ◆訪問先：Haas School of Business at UC Berkeley / Center for Responsible Business
- ◆訪問日：2009年6月5日（金）
- ◆場 所：バークレー市内 カルフォルニア大学バークレー校
- ◆面会者：Prof. Jo Mackness (Program Director)

UC Berkeley (カルフォルニア大学バークレー校) は1868年設立のカルフォルニア大学の中で最も古い歴史のある大学である。Haas School of Business はその経営大学院として設立され、全米でもトップクラスのMBAコースを有することで知られている。そして、CSRやサステナビリティなど、企業の社会的責任を推進するセンターとして、同大学院に2003年にKontiki社の創業者であるMike Homer氏や俳優のPaul Newman氏らの寄付を元に設立されたのが、今回訪問したCenter for Responsible Businessである。ヒアリングさせて頂いたのは、2009年より同センターの事務局長に就任されたJo Mackness氏である。彼女は母校であるHaasビジネススクールに2008年に講師として戻ってくる前には、Ernst & Youngにおいて、企業責任部門のCR Integration Leaderを5年間務めており、主にコンサルタントとして、CSRを概観してきた方である。

同センターはHaasビジネススクールのMBAプログラムと連動しながら、CSRに関する研究、教育、コンサルティングなど様々な



CSRに関係するプログラムを行っている。特に、リーバイス、GAP、マクドナルド、ジョンソン＆ジョンソンなど様々な企業と連携したCSR関連プログラムを提供しており、学生は実際に企業のCSRコンサルティングを行う経験を積むことも可能となっている。

また、1999年から社会起業家を対象としたビジネスプラン・コンテストを実施していることでは、世界的にも知られ、多くの社会起業家を輩出している。

さて、同センターはResponsible Businessという名称を使っているが、CSRに関する用語には様々なものがあり、その意味においては

やや混乱もみられる。Responsible Business は CSR と近い意味として使われているようだが、Social Business との違いをどのように整理しているのかを質問したところ、Social Business は Responsible Business の一部であり、より社会的、経済的な側面を意識した事業であるとの説明を頂いた。また、社会的企業は営利と非営利のハイブリッド組織であり、社会的なインパクトを最大化することを目的としているとのことであった。



(資料) Jo Mackness 氏説明より筆者作成

### Center for Responsible Business の事業内容一例

研究活動
<b>Sustainable Products &amp; Solutions (SPS) Program</b> Haas の化学研究科と連携し、サステナビリティに関する業際型研究を実施。サステナビリティに配慮した製品やソリューションの開発を目的とする。
<b>Moskowitz Research Program</b> SRI（社会的責任投資）に関する調査研究プログラム。特筆すべき成果をあげた SRI 事業に対するグローバル表彰制度を持つ。
<b>Corporate Responsibility (CSR) Working Paper Series</b> Haas の学生や教職員などによる CSR に関するレポートの発行
<b>Levi Strauss Small Grants Program</b> リーバイス社による CSR を実践するための革新的なアイディアに対する小額融資制度。対象は Haas の学生、教職員など。
コンサルティング&フェローシップ
<b>Strategic CSR &amp; Consulting Projects</b> MBA 及び学部における戦略的 CSR のコースにおいて、いくつかの企業と連携し、企業のコアコンピタンスと連動した CSR 戦略の構築コンサルティングの機会を提供している。2003 年の開始以来、80 以上の企業と連携している。
<b>Gap Inc. Scholars in CSR Program</b> GAPによる奨学金プログラム。CSRに関する研究に関心を持つ Haas の MBA 学生向けのもので、年間 5 千ドルの奨学金が付与される。奨学生には CSR 関連コースの選択と、GAP のための研究プロジェクトを実施することが要件として課される。
<b>McDonald's Research Fellows in CSR Program</b> マクドナルドとの連携によるフェローシップ・プログラム。フェローとなつた Haas の MBA 学生はマクドナルドにおいてフィールド体験を行い、マクドナルドの CSR 活動におけるステークホルダー・エンゲージメントに関する研究を行う。
その他
<b>Berkeley Net Impact Club MBA</b> 修了生を中心に、そのビジネスキャリアを環境や社会的課題などの解決のために活かすことを目的とする国際的な NGO である Net Impact のバークレー・チャプターが置かれている。
<b>Global Social Venture Competition</b> Global Social Venture Competition (GSVC) は 1999 年にスタートしたソーシャル・ベンチャーを対象としたビジネスプラン・コンテスト。GSVC は Columbia Business School, London Business School, Yale School of Management, Indian School of Business, IMBA at Thammasat University などと連携しており、世界でも有数のソーシャル・ベンチャー・コンペとなっている。審査には、ベンチャー・キャピタリスト、社会的投資家、ソーシャル・ベンチャー・ファンド、フィナンシロピストらも名を連ねており、応募者にとっては彼らとのマッチング機会ともなっている。

CSRという用語は実に幅の広い考え方であり、混乱を生みやすいが、Responsible Businessという言葉を使えば、より企業にとって、“ビジネスを通じての社会に対する「責任」”、“社会に対し「責任」を負ったビジネス”という意味合いを強調することができ、「CSR=社会貢献活動」の誤解を解消することができるようと考えられる。さらに、Social BusinessもResponsible Businessとの比較の中で位置付けることで、よりその意義が明確になるのではないだろうか。

また、昨今の米国のCSRに関する状況をMackness氏より伺い、特にNGOからの攻撃への対応や、Green Washの問題、そして何よりも、企業の「信頼性の欠如」が最も問題となっていることを説明頂いた。また、次のCSRに関する大きな社会的課題として、「水」の問題をセンターでは取り上げることにしており、10月には関連の国際会議を開催する予定のことであった。

NGOへの対応については、かつて企業はNGOに対し、無視するであるとか、通り一遍の回答しかしないことが多かったが、最近ではNGOの戦略も高度化していることもあり、その対応は慎重を要する。日本では、NGOからの攻撃に対してはまだその対処法が確立されて

いないと思われるが、米国ではNGOと対話するにあたっては、直接ではなく、必ず第三者を入れての対話をを行うという。その第三者は当然、中立の立場の人間や組織となるわけで、大学やCSR推進組織であるNGOなどがその役割を担うという。同センターや、今回の視察で訪問したBSR(P.35参照)などがまさにそうした仲介者となっており、実際、Mackness氏もシェブロンとの対話に立ち会ったということであった。

世界中のエリートが集まるHaasスクールに併設されるセンターだけのことはあり、大企業を中心とした戦略的CSRなど、米国流CSRの王道を行くセンターとして活動していることが窺えた。今回、大学ではPresidio School of Managementと同センターを訪れたが、徹底的なサステナビリティ教育を行うPresidioと、大企業中心の戦略的CSRを推進するHaasとの違いが明確になったともいえる。どちらも米国の姿である。さらにHaasが長年支援する社会起業家育成もまた、米国で沸き起こるムーブメントのひとつである。いずれにせよ、Haas、そして同センターがCSRを軸にひとつの発信拠点となっていることを窺うことができたようだ。

(報告：新谷大輔)

# The Grove Consultants International

8.

## グローブ・コンサルタンツ・インターナショナル ～絵と一緒に描きながらビジョンを創る コンサルタント～

◆訪問先：The Grove Consultants International

◆訪問日：2009年6月5日（金）

◆場所：サンフランシスコ市内 プレシディオ地区 グローバル・コンサルタンツ・インターナショナル

◆面会者：David Sibbet (President)

Tomi Nagai-Rothe (Senior Consultant)

Noel Snow (Customer Service Representative)

サンフランシスコのゴールデンゲート・ブリッジに近いプレシディオという地域は、かつて軍の施設だった広々とした緑豊かな一帯が、今やNPO/NGOや社会起業家などの拠点になっている地域である。

ビジュアルを巧みに活用したファシリテーションで、企業など様々な組織のビジョン構築ワークショップを幅広く展開しているグローブ・コンサルタントのディビッド・シベツ氏を訪ねた。プレシディオの中でも一等地と思われる場所の、真っ白なきれいな建物は、かつて



建物の外観



ディビッド・シベツ氏

は軍医の将校の建物だったという。

ディビッド氏は、もともとイラストなど絵が得意で、その特技を活かして、大きな絵を描きながら、よく考えられたプロセスを辿って、戦略的にビジョンを構築していくワークショップの達人である。日本でも“ファシリテーション・グラフィック”などの名称で、図や絵を活かした板書で議論を整理したりする手法が広がっているが、辿って行くと彼が元祖である。10年前にパロマの勧めで、彼のビジョン構築ワークショップに参加し、新鮮な驚きを覚えた。そ

の後、博報堂の中でワークショップ・プロジェクトが立ち上がった時に、招聘し、貴重な教えをいただいたこともある。中野のファシリテーションの本『ファシリテーション革命』(岩波アクティブ新書、2003年)にもオリエンテーションのOARRという手法など紹介させてもらっている。

7年ぶりの再会だったが、相変わらず快活な表情で、最近の仕事をいろいろと紹介してくれた。主に次の4つの領域の仕事をしているという。

- 1) コンサルティングやファシリテーション
- 2) ストーリーマッピング（得意先の話を聞いてデザイナーとして絵に描く）
- 3) ツール（教材やテンプレート）の販売
- 4) 研修

対象も、かつては企業が多かったが、最近はNPOや地域コミュニティ、それからキャリアデザインについては個人対象など、ずいぶんと活躍の幅が広がっているようだった。大きな事務所には、ワークショップ専用の部屋や、テンプレートの印刷機、地下にはツール類の倉庫な



日記帳の一部

どあり、スタッフも10人近くいるようで、とても充実していた。

このプレシディオにあるソローセンターには40の組織が入っていて、環境関連、タイド財団、コミュニティづくりなどの団体が集まっている。

昨年の金融危機以降、企業等では予算が減って人材開発系は力を失った。しかし一方で、新たなバリュー（価値観）を発見していくことはより重要になったという。ITなど人と人をつなぐネットワーキングの会社は元気であり、インターネットの時代で、新聞はどんどんなくなっている、などの話も聞かせてくれた。

隣の建物はかつての軍の病院の食堂で、今も簡易食堂になっている。そこでランチを食べながら、彼の絵が満載の大判の日記帳を見せてもらった。これまで149冊を数え、手書きで素敵なお絵かきやイラストや絵やイメージ図を交え、文字も手書きでびっしり美しく書き込んである。実際にユニークで世界にまさに一つだけの作品もある。絵心のある岡本さんがいたく感銘を受けて、日記のあちこちを見せてもらっていた。



調査のおわりに

(報告：中野民夫)

# Presidio School of Management

9.

## プレシディオ・ビジネススクール・オブ・マネジメント ～社会とともにサステイナビリティーの あくなき探究～

◆訪問先：Presidio School of Management

◆訪問日：2009年6月5日（金）

◆場 所：サンフランシスコ市内 プレジディオ地区 プレシディオ・ビジネススクール

◆面会者：Elliot Hoffman (New Voice of Business, Co-Founder and CEO)

L. Hunter Lovins (President, Natural Capitalism Solutions)

Jay Ogilvy (Dean and Chief Academic Officer)

Presidio School は篤志家のリチャード・グレイ氏の寄付金により 1973 年に設立された「新たな持続的社會を目指すための体験教育施設」を前身として始動し、一般教養科目的単科大学として活動していたが、1988 年のグレイ氏の引退により 4 年後の 1992 年に一旦幕を閉じた。1993 年に現在のサンフランシスコに “充実した生活デザイン” を学ぶ大学として再出発し、その後 SEED (Sustainable Ethical Enterprise Design) を標榜するようになり、持続可能な未来を作り出す能力と勇気を兼ね備えたビジネスリーダーおよび市民リーダーを開発することを目的とした大学院大学として進化を遂げてきた。

2003 年 8 月には Alliant 国際大学と提携して持続可能な経営に関する学位における MBA プログラムを開始し、同時にこの提携で Presidio は西部大学協会の認定を受けた。2003 年当初は MBA コース 1 クラス 22 人でスタートしたが、持続可能な経営に関する MBA、MPA (Master of Public Administration) 及び MBA と MPA のダブルコースを含む幅広い学位プログラムを設け、現在では全クラスを併せて 600



ヒアリングの様子

人以上の学生が学ぶアメリカでも有数の進歩的な大学院にまで発展した。

Presidio School では、資本主義社会に貨幣価値のみならず自然の再生という理念も加え、持続可能な社会の実現を目指す自然資本主義とも言うべき考え方を礎として、全てのコースに持続可能性の概念を取り入れている。その上で社会・経済・自然を関連付けて学び、気候変動、エネルギー保証、生態系の修復、人間の健康、経済の安定性などといった現代社会における複雑な諸問題に対する多方面からの解決策を生み出すことの出来る専門家の育成に力を入れてき

た。

学際的かつ体系的な学問を提供すると同時に、実践的な活動本位の学習プログラムをも重視し、21世紀をリードする知識と技術、精神力を身に付けることで、持続可能性の遂行を経済的にも成立させながら幅広く実例を積んでいる。

持続可能性を学ぶ場としては最も早期に設立され、また最も発展している大学院であり、ハイレベルな教育機関のパイオニアとして、特有の修士号と実践的プログラムでその分野の定着と発展に貢献してきたと言える。

同大学院はまた、実践的教育を通して上級レベルの専門家の教育も行っている。

訪問した2009年6月5日は、たまたま卒業式の日で、経営者（出資者）、校長先生、代表的な先生方がそろっていて、各人から詳しい話を伺うことができた。

日本の大学・大学院との大きな違いはビジネスとしての運営をきちんとした経営者に任せていることだ。この大学を希望する学生や、社会に売り込む機能としての経営者が存在していて、大学の経営を詳細に管理すると共に、広報マンとして売り込むことにも力を注いでいた。最初に概要や社会からの評判などを話してくれた経営者のEliot Fofman氏がその役割を担つ



Eliot Fofman 氏と L. Hunter Lovins 氏

ていた。

卒業式の合間を見て校長先生である Jay Ogilvy 氏がにこやかな微笑みとともに現れて我々の訪問目的を聴いた上で、Presidio School の特徴を話してくれた。終始温厚な対応で、Presidio School の信頼感がますます上がっていく。最後に Faculty の一人である、Hunter Lovins 氏も参加して議論がわき上がった。あまりにも話が盛り上がってきたので、1時間の予定をひっくり返して3時間近く居座ってしまったことは、Hunter 氏を紹介する P.55 に詳細を記しているので参照していただきたい。

(報告：岡本享二)

# Pachamama Alliance

## 10.

### パチャママ・アライアンス ～南米先住民に呼応し、 先進国の人々の夢を変える～

◆訪問先：Pachamama Alliance

◆訪問日：2009年6月5日（金）

◆場 所：サンフランシスコ市内 プレシディオ地区 パチャママアライアンス

◆面会者：David Tucker (Executive Director)

Eve Libertone (Volunteer Coordinator)

Pasty, Mandy Wilczynski (Visual Director)

Josephine Cillofto (Community Generator / Fundraising)

ユニークな環境 NGO パチャママ・アライアンスを訪ねた。新しい団体だが、14人の専従スタッフがいて急成長中の団体だ。

「パチャママ」とは、南米エクアドルのアチュア族の言葉で、“母なる地球”を意味する。1995年にエクアドルの先住民の土地から石油が出たことにより、石油会社などが熱帯雨林を破壊して開発を進めようとしたことに抗して、先住民アチュア族の人々が立ち上がったことに連携して1997年にアメリカで生まれた。連携する中で、先住民の持つ知恵は、現代私たちが直面している複雑な難問に対して、とても大きな貢献をなし得るもので学ぶことが大きいとわかつてきただという。

パチャママのミッションは、“熱帯雨林を自然に保護してきた先住民を力づけることで地球上の熱帯雨林を保護すること”と“万人にとって公正で持続可能な新しいグローバルなビジョンを創ることに貢献すること”の二つだ。

ちょうど訪問した二日前に、「環境的に持続可能で、精神的に満たされ、社会的に公正な人間存在に関するプログラム」のトレーニングが

終わったところだという。

先住民の運動の支援を始めた頃、長老から「私たちを助けようと思って来るのなら時間の無駄だ。あなた方自身が、つながり直すのに意味があるのなら、一緒にやろう」と言られたという。途上国の先住民の土地の破壊は、先進国が原因なのだ。先進国には先進国の人々の意識やライフスタイルなどを変えるという大切な役割がある。山奥に住む誰かを助けようとするよりも、アメリカの人々は自分たちの周囲から改善を始めてほしい、さもないと解決はない、と突きつけられたのだろう。以後、パチャママはエクアドル先住民とお互いに連携しつつも、アメリカや先進国の人々の意識を啓発する様々な映像や環境教育プログラムを開発して展開してきたようだ。

北の国を鷲（イーグル）で、南をコンドルで例え、その両者が力を合わせることが、今、必要だという。

「Awakening the Dreamer, Changing the Dream（夢を見ている人を起こして、夢を変える）」というキーワードを大切にし、同名の

プログラムを開発して、世界中の人々が自分たちの暮らしぶりを見直し、誤った仮定を正し、深いところから変革を促すものだそうだ。

様々な研修には、徹底したマニュアルを整備し、学びの輪が広がって行くように念入りに企画されている。そのおかげか、今や全米だけでなくヨーロッパなどで 1500 人がファシリテーターのトレーニングを受け、多くの国々に広がりつつある。

若くして中心的な役割を担うディビッドや、様々なキャリアを積んでここに来た女性のイヴやジョセфин、そして映像作家でパチャママの映像ツールをレベルの高いものに押し上げているパツィなど、多くのイキイキとしたスタッフたちが出て来て話をしてくれた。

榎本英剛さん（コーチングの CTI ジャパン創設者）が、日本にもプログラムを翻訳して広めようとセブン・ジェネレーションという NPO を立ち上げ活動を始めている。榎本さんと中野は、共にサンフランシスコの大学院



ジョセфин・シロフト氏と

CIIS の組織変革科で学んだ同窓である。本格的なコーチングを日本に導入した榎本氏が本腰を入れて紹介するプログラムは、きっと日本でも広がっていくだろう。

( 参 照 : <http://changethedreamsymposium.blogspot.com/> )

( 報告 : 中野民夫 )

## Institute at the Golden Gate

### 11.

### ゴールデンゲート・インスティテュート ～旧兵舎を利用した豪華な施設の NPO 助成機関～

◆訪問先：Institute at the Golden Gate

◆訪問日：2009年6月6日（土）

◆場 所：マリン郡サウサリート内 ゴールデンゲート・インスティテュート

◆面会者：Diane Demee Benoit (Director of Programs)

ゴールデンゲート・インスティテュートは、ゴールデンゲート国立公園内の旧陸軍施設のベーカー要塞にある健康や持続可能性、環境保護を促す活動の促進剤となることを目指して設立された新しい環境NPOである。異分野間の対話や協力関係の育成、首脳会談の実施、若者向けプログラム等を開発・促進することで、環境保全および国際的な持続可能性を推進し、設立目的の遂行を目指している。最近修復されたベーカー要塞は、ゴールデンゲートの“CAVALLO POINT ロッジ”として知られる環境に優しいホテルに建て替えられており、同NPOは、ホテルの滞在者からも恩恵を受けることになった。旧兵舎を利用しているので、低層のホテルが10か所ほどに分散して点在している。宿泊者は電気自動車で移動する、いわゆる滞在型リゾートホテルといったところである。建築物は、国立公園内の国際的な生物保護区に立地している。我々も一泊したが、日本でいう環境配慮ホテルとは違い、実に豪華なホテルであり、環境配慮ホテルという言葉が、“良い環境に立地するホテル”を意味していることを理解した。あまりの豪華さに違和感を覚えたほどだ。



調査の様子

ゴールデンゲート・インスティテュートは民間と行政との独特的な協力関係により、その地域の環境計画を任されており、ゴールデンゲート国立公園管理委員会と国立公園事業局は、その地域の環境保全に尽力している。

同インスティテュートは年間で延べ5000以上の部屋と関連のミーティング施設が利用可能で、環境に関するクリティカルな考え方や活動を育む団体を歓迎しており、認可団体は部屋や会議施設、食事などに使えるグリーン・レートを受け取ることが出来る。

同様に認可を受けたNPOや政府機関は単日から数日にわたり科学シンポジウムや問題提起

型会談、スタッフ指導や委員会の解散などに同インスティテュートを使用でき、異分野間対談や有用な記録作りなども可能である。

ゴールデンゲート・インスティテュートのプログラムは社会変革やビジネス改革、環境公平性などといった様々なテーマを題材としている。

まずは事業内容を開発するために特定の機関と政策的協力関係を築き、ゆくゆくは同インスティテュートの特徴となるような独自の事業内容を開発する予定だ。

第一の目標は、同インスティテュートがその地域の少ない住民に門戸を開き、環境にかかるトピックスをより広範囲の社会的ニーズと結びつけるようにすることとしている。



Diane Demee-Benoit 氏

この施設のマネジメントを任せされていて、今回の我々の訪問を受け入れてくれた Ms. Diane Demee-Benoit はアジア系の移民で、実にきれいな英語を話す。单刀直入に「英語がきれいですね」と質問の合間に聞いてみると、照れることもなく「両親が良い教育を授けてくれた結果です」と喜んでいた。彼女の元の職は有名な映画監督のルーカス・フィルムの広報官であり、ここでも感心したのだが、アメリカの仕組みは単に大学を作ったり研究機関を作るだけではなく、それらを効果的に運営し、社会に発信するところに良い人材を配置し実行していることである。その典型を Diane さんに見た。



ゴールデンゲート・インスティテュート前で

(報告：岡本享二)

# Lecture at Green Gulch Zen Center

## 12.

### グリーン・ガウチ・禅センター ～日曜座禅会に多くのアメリカ人が集う～

◆訪問先：Lecture at Green Gulch Zen Center

◆訪問日：2009年6月6日（日）

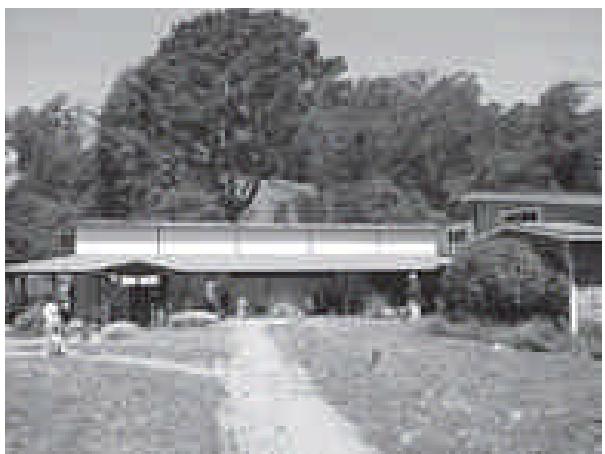
◆場所：マリン郡タマルパイス山 グリーン・ガウチ・禅センター

欧米で仏教、特に禅は有名だ。サンフランシスコには、かつて日本の禅僧が開いたサンフランシスコ禅センターがあり、欧米に普及させた震源地でもある。その関連組織が、サンフランシスコからゴールデンゲート・ブリッジを渡り、自然豊かなマリン郡の山の中に大きな農場や宿泊施設を備えたグリーン・ガウチ・禅センターである。

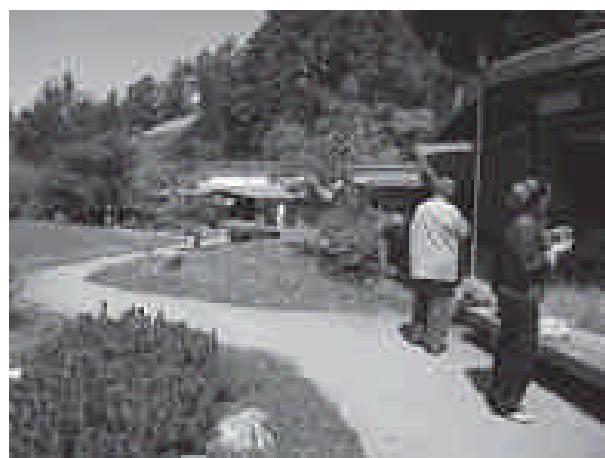
日曜は毎週早朝から座禅と老師の講話がある。講話の時間に少し遅れて到着すると、すでに駐車場はあふれ、沿道に多くの車が駐車してある。超満員の様子にびっくり。禅堂を探し当て、そっと扉を入れると、禅堂の中は200～300人の人で本当に満員だった！青い目のステイプ・ワイントラウブ老師の講話は、子供たち

向けの短いお話のパートが終わり、子どもたちを退室させて大人向けにちょうど始まるところだった。

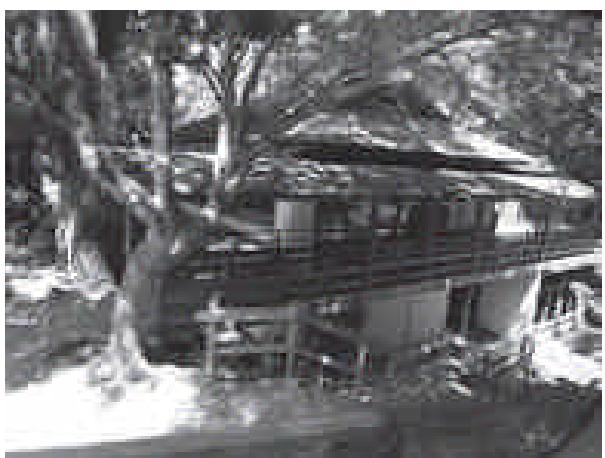
「他から切り離された実体はない」というこ



禅センターの入り口



道場までの道



道場

とを「空」と言うのが仏教のエッセンスの一つだが、その「空」を実践するフィーリングはどういうことか、という興味深い話をしていた。「人生は苦なり」というお釈迦様の四聖諦の第一は、人生は思うようにはいかない、ということ。老師自身も自転車が好きで、ある日、長距離ライドを楽しもうと思っていたら、なぜか急に足の痛みが出て諦めなければならなくなつたことがある、など身近な例からかわかりやすく話す。

頭で理解するだけでなく、“アクチュアライゼーション”、実際に体現し行動することが大事であると言う。

1959年、55歳でアメリカに渡り、サンフランシスコの曹洞宗寺院である桑港寺の住職となり、1961年にサンフランシスコ禪センターを設立した鈴木俊隆老師は、バス停に立っているその姿がもう何かを体現していた。ガンで亡くなりそうなときも、お見舞いの人に、「心配するな、私はどこへ行くか知っている」と逆に慰めていた。知らないということも含めての言葉だろう。尼僧や女性の参加者も多い。皆が一生懸命、途中ジョークに笑いながら熱心に聴いている姿がとても印象的だった。仏教は、今や日本ではすたれたが、ここではしっかりと生きている、という感触を得た。

講話の前に座禅会、終わってからお茶の時間を経て、ディスカッションがあるところがアメリカらしい。最後に、今後のスケジュールやイ



畑の様子

ベントのお知らせ、さらにはボランティア募集等がアナウンスされる。様々な活動が多くの人々の自発的な動きで活発に動いている様子がうかがえる。

外の農場は本格的だ。サンフランシスコに着いて最初に行った老舗自然食レストラン「グリーンズ」の料理にはここの野菜が使われている。谷間に広大な農地が整備され、きれいに手入れされていた。住み込みで働いている人や修行の一環で働く人もいるが、座禅会のあとのボランティアなども大勢関わっているようだった。座禅や講話だけでなく、自然の中で身体を動かし、いのちを育てるのはとても貴重な教えの一環なのだ。

(報告：中野民夫)

# Business for Social Responsibility

## 13.

### ビジネス・フォー・ソーシャル・レスポンシビリティ( BSR )

～一歩先のトレンドをいち早く捉え、  
世界の CSR をリードする～

◆訪問先：Business for Social Responsibility

◆訪問日：2009年6月8日（月）

◆場 所：サンフランシスコ市内 BSR 内

◆面会者：Linda Hwang (Manager)

Marshall Chase (Associate, Advisory Services)

Nicolette van Exel (Manager, Advisory Services)

Racheal Yeager (Associate, CSR Strategy)

BSR は今や世界 6 都市（サンフランシスコ、ニューヨーク、パリ、北京、広州、香港）に支部を持つ、CSR 推進のための NGO である。米国における CSR をリードしてきた立役者のひとつとしても挙げることができる。NGO ではあるが、サンフランシスコ中心部に程近い歴史的建造物でもある一等地のビルにオフィスを構えている。彼らの法人メンバーには 250 社に上るグローバル企業が名を連ね、日本企業もソニーや日立など数社が会員として活動している。

今回の訪問では環境を専門とするリンダ、コンサルティング部門のマーシャル、移民労働の問題を扱うニコレットとレイチェルの 4 人に話を伺うことができた。今回のアポイントメント取得にあたって、渡米前から対応頂いていたミシガン州出身だが元々のルーツは台湾というリンダから、まずは BSR の事業概要を伺った。

BSR の事業は、CSR を企業のコアビジネス戦略に落とし込むことを目的とし、その事業は大別して、①コンサルティング業務、②会議の



リンダ・ワン氏と



BSR のスタッフとともに

開催、③寄付事業に分かれている。主たる事業となるのがコンサルティング事業だが、個別企業に対するものもあれば、企業間に共通する課題への対応について検討するものもある。コンサルティングチームは社会と環境というように分かれているのではなく、一つのチームとして活動しているが、産業と課題の両面にフォーカスしている。個別企業に対するコンサルティングについては、マーシャルからウォルマートやクラフトの事例を伺った。また後者についていえば、たとえば中国には10年前には排水に関する明確な基準がなかったが、その対応についてはどの企業においても同様に問題を抱えていた。そこで、ナイキやGAP、リーバイス、ティンバーランドなどがメンバーとなってワーキンググループを立ち上げ、問題解決の方法を協働で探っていったという。

さらに、企業がCSRやサステナビリティを推進していく上においては、担当部署や一部の社員だけが認識しているのではなく、社内全体に浸透させる必要がある。そのために、BSRでは様々なデータやケーススタディをメンバー企業に対し提供している。

また、会議開催については毎年、世界最大規模のCSR関連の国際会議として“BSR Conference”を開催している。2009年は10月20日～23日にサンフランシスコで開催され、「Reset Economy, Reset World」がテーマとして予定されている。そして、第3の柱である寄付事業はロックフェラー財団のような民間財団とほぼ同様の事業形態である。その主な事業は調査研究やイノベーションを対象とするが、その着眼点は新しいアイディアを市場に流通させるというもので、たとえばBSRが今、最も積極的に取り組んでいる新しいテーマが「国際移民労働」の問題である。国際移民労働とは、たとえばパキスタンに工場はあるが、そこで働く労働者はトルコ出身というような事例が世界中へのサプライチェーンの拡大とともに顕在化しているが、こうした南・南間の移民労働におい

ては、労働者の権利が保証されていないことがほとんどである。そこで、BSRでは企業と連携し、彼らの権利保護をILOに対して求めているという。今回、その分野を担当しているニコレットとレイチエルからはそうした事情をヒアリングできたが、日本における問題にも強く関心を寄せているということであった。そこで、日本ではCSRの課題としては認識されていながら現状だが、不況下で在日ブラジル人労働者の問題が大きくクローズアップされ始めていることを説明した。

さて、リンダ自身は環境分野の調査を専門としているが、やはり彼女の着眼点もまた、現在の課題ということよりも、3～5年後、どのようなCSR上の課題がトピックとなり得るのか、ということを強く意識しているという。CSRを専門とするNPOとして実に重要な視点である。

CSR上の現在の課題認識としては、やはり大きな課題は環境と人権にある。しかし、企業はこうした課題に対し、どのように自社の戦略に落とし込んでいくか、という点において明確にできていないことが多い。たとえば、多くの企業が人権を擁護する必要性があるということは理解しているが、それをどう戦略とするかについては明確にできていない。環境分野も同様で、確かに多くの企業が気候変動の問題については自社の戦略の中に統合し始めているが、水資源、土地利用、生物多様性、天然資源管理などの問題に対しては、やはり問題を認識するだけというレベルに留まっている。

たとえば、コカコーラが南インドのケララ州で直面した課題として、同社はコカコーラの製造にあたり、地下水を無制限に汲み上げたといわれている。これは同州では汲み上げの規制が特になかったこともあり、その行為自体は法的には問題はなかった。しかし、そのことで農民にとって貴重な灌漑用水を奪ってしまっているという点に気付かず、また有害な廃棄物を撒き散らすことで、そうした水を同時に汚染してし

まっていたのである。この事実は環境 NGO である科学環境センターの調査によって摘発されたが、その報告によれば実際に WHO の基準を 20 倍以上を上回る農薬や殺虫成分が残留していた。結果として、同州ではコーラ飲料の製造・販売が禁止され、他州にもその動きが拡大していったのである。社会・環境面のリスクを配慮していなかったがために、財政面でのリスクに直面してしまった事例のひとつである。

さて、BSR は、アジアで中国に 3箇所のオフィスを構え、中国で展開するグローバル企業や地場企業に対し、事業を展開している。それはグローバル企業にとって、中国には世界でも最もサプライヤーが存在し、広範なサプライチェーンが構築されていること、と同時に様々な課題が存在していることから、BSR の事業も急拡大している。

BSR の中国における主たる事業は、サプライヤーに対するトレーニングである。そのため、BSR は China Training Institute (CTI) と連携し、彼らのネットワークを通じ、様々なトレーニング・プログラムを実施している。主なテーマは労働問題だが、エネルギーや水資源の効率利用といったテーマもその対象となっている。中国と先進国での大きな違いは、彼らがより財政面での効率性を求めるという点で、それは彼らにとって「信頼性」を裏付けるものと考えられているという。それゆえ、BSR はエネルギーなどの効率性をデータとして示すことの重要性を指摘している。

その他、CSR レポートの作成支援なども行っており、最大のクライアントは China Mobile である。中国企業は国際的なレビューションを強く意識していることから、国際的に通用する CSR レポートへの需要は高い。

また、CSRにおいては、ステークホルダー・ダイアログなどステークホルダーとのコミュニケーションは重要だが、中国企業にとっては極めて新しい概念である。特に中国企業はアフリカにおける鉱山開発などを積極的に行っていることもあり、その重要性は高い。そこで BSR はコミュニティなどのステークホルダーとの間のダイアログにおけるファシリテーションを行っている。

BSR の活動は米国をその事業の中心としてはいるが、その参加企業は世界中の企業であり、彼らの発信する情報は世界中の企業が CSR を推進する上でのひとつのメルクマールとなっている。CSR というキーワードの持つ意味は社会環境の変化に伴って、常に変わり続けているが、こうした企業や政府、NGO との間で、ファシリテーターとして、CSR を推進するブースターとして存在していることは、グローバルな相互依存関係が重要な現代社会においては重要な役割を担っているといえるのではないだろうか。今後の発展とその役割に期待したいところである。

(報告：新谷大輔)

## Hewlett-Packard Company

14.

### ヒューレット・パッカード (hp) ～全米一の環境先進企業 (ニュースウィーク誌発表) が描くCSR 戦略～

◆訪問先：Hewlett-Packard Company

◆訪問日：2009年6月8日（月）

◆場 所：サンフランシスコ市内 ニッコーホテル

◆面会者：Bonnie Nixon (Director of Environmental Sustainability)

ヒューレット・パッカード、パロアルトに本拠地を構えるIT業界有数のグローバル企業である。世界有数のコンピューター関連メーカーであり、パソコン、サーバ、プリンターなどで世界的シェアを持つ。

今回、パロマのアレンジで、hpにおける環境やCSR部門の責任者として活躍し、ISO26000の策定会合における米国代表のひとりとして、CSR業界では世界的にも知られるボニー・ニクソンさんに貴重なお時間を頂くことができた。

彼女は10数年に渡り、エシカル・ソーシング、サプライチェーン、環境管理などの分野に携わり、特に全世界の工場や何千ものサプライヤーにおける環境問題や人権・労働問題の発生を防ぐべく、その管理を徹底するため、中国や日本はもちろんのこと、ベトナム、台湾、シンガポール、フィリピン、タイ、マレーシア、インドネシアなどのアジアの製造拠点、中東欧、メキシコ、ブラジルなど、世界を飛び回りながらの業務を行ってきた。中国では、コピー商品への対応が大きな課題であった。

こうした課題に対して、hpはIBM、DELLと共に、倫理的な調達を行う共通の基準である



EICC (Electronic Industry Code of Conduct／電子業界行動規範) を2004年に制定し、CSR上の重要な取り組みの一つであるサプラ

イチエーンにおける CSR の先進モデルを構築している。EICC 制定のきっかけとなったのは、2002 年頃より起こり始めた中国やメキシコの工場に対する人権や労働状況に関する NGO による攻撃である。

当初、hp にせよ、IBM にせよ、それぞれ行動規範についてのベンチマークは既に設けてはいたものの、対応できる部署もなかった。ましてや、世界中にサプライヤーを抱えることを考えれば、その対応は難しい。一方の NGO も、hp や IBM だけの行動を変えることが目的ではなく、出来るだけ多くの企業にインパクトを及ぼしたいという思惑があった。こうした状況から、次第に hp も IBM も DELL も、抱える状況は同じであることを共有し、共同での行動規範を作成して業界として対応していくことになる。そうして、EICC は制定されていく。今やソニー、マイクロソフト、フォックスコン（台湾）など、45 社が加盟し、共同で活用する行動規範となっている。また、EICC は他の業界にも大きな影響を与え、様々な企業で EICC を参考にしたガイドラインや行動規範が作成されている。

サプライチェーンへの対応の他に、環境面においては既に 1970 年代より NGO からシリコンバレーの企業に対して強いプレッシャーがかけられていた。たとえば、Silicon Valley Toxics Coalition（責任ある電子機器の再利用を推進する団体）のシニアストラテジストである TED Smith 氏は hp に対しリサイクルの推進を強く訴えかけている。それに対し、hp では 1987 年に hp build own recycling facility を設立し、リサイクルへの対応を始めている。

hp において CSR はグローバル・シチズンシップという表現が用いられている。特段に hp の CSR が日本など他国と比べ、違いがあるわけではなく、よき企業市民、従業員への配慮、製造基準、フィランソロピー、社会的投資、環境、アート、教育支援などその活動範囲は多岐にわたっている。

hp のプログラムは極めて包括的なもので、長期的にコミットする。そしてそれは、大別して 4 つのアプローチに分類されている。

第一に、従業員の行動に関するものである。組織としてだけではなく、従業員一人ひとりの行動がいかに低炭素社会への貢献につながるのか、いかにエネルギーを節約できるのか、常に考えている。たとえば、電話会議を活用したり、モバイル PC を活用したりして、出来るだけ車を使わないようとする、といったことである。

第二に、既に挙げたように、サプライチェーンの管理である。どのように効果を測定するのか、どのように報告するのか、どのように目標設定するのか、どのようにサプライヤーを教育するのか、といったことである。環境や品質におけるマネジメントシステム導入の経験を活かし、CSR に関する対応もマネジメントシステムとして構築、世界中でトレーニング・プログラムを実施している。

第三には、当然のことながら、製品やサービスそのものを通じての CSR である。CO<sub>2</sub> 削減のための革新的な技術の開発などがそれである。

そして第四に挙げられるのは、もっと大きな視点、すなわち自社に限定したことではなく、経済全体への責任を考えてのものである。たとえば、温室効果ガスの排出にあたり、実は IT セクターは全体のわずか 2% 程度でしかなく、それほど大きなインパクトはない。しかし、hp はその社会的責任として、残り 98% の排出源（たとえば、農業や製造業など）における排出削減につながるようなハードウェア、ソフトウェアなどの提供を目指している。

hp は CSR 推進におけるリーダー企業のひとつであった。それは今回の話を聞いていても多く学ぶべき点があったことにも裏付けられる。彼女から窺った多彩な話の中で、最も印象に残ったキーワードに、「Change of Thinking」、すなわち「発想の転換」が重要であるというものがある。EICC を作っていくその過程において

て、業界全体での共通行動規範を設けることで、コストを低減するという発想の転換、自社はIT業界ゆえ大きなCO<sub>2</sub>排出源ではないけれども、ITという業界の性格上、その他の排出源の排出削減にその技術で寄与することで責任を果たすという発想の転換。また近年、実際の活動を伴わないままに、いかにも環境にやさしい企業であることをCMや広告などでPRし、NGOから“Green Wash”として批判されるケースが後を絶たないが、Green Washも変革のプロセスなのであって、使い方次第では従業員や消費者の意識を喚起することにつながるという発想の転換。CSR業界をリードしてきた彼女がその発想の原点を学んだ気がした。サステナビリティを学ぶ際には、常に発想の転換を行うことが必要なのではないだろうか。

(報告：新谷大輔)

# Muir Woods National Monument

## 15.

### ミュア・ウッズ国立モニュメント ～レッドウッドの深い森で憩う～

◆訪問先：Muir Woods National Monument

◆訪問日：2009年6月7日（日）

◆場所：マリン郡 タマルパイス山付近

マリン郡のタマルパイス山の麓に、歴史的な自然保護活動家ジョン・ミュアの名前にちなんだミュア・ウッズという森がある。レッドウッド（杉の一種）などの巨木がよく保護され、遊歩道も整備されて多くの人に愛されている。私たちも一時間ほどのトレールを歩いた。ビルに覆われたサンフランシスコから約一時間で、千年を超える木がうっそうと生い茂る森に触れられるのは貴重だ。

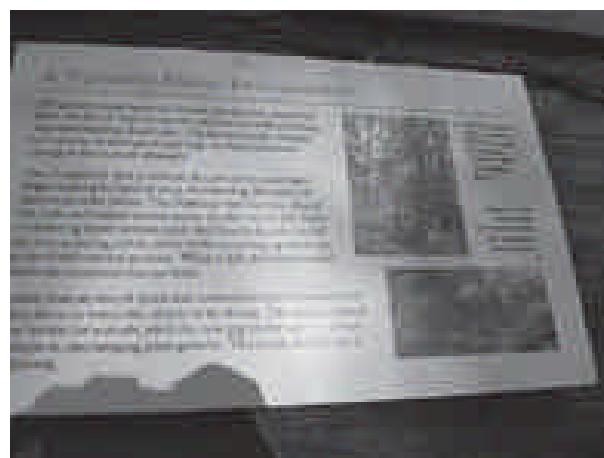
今や禿げ山ばかりで乾燥しているカリフォルニアも、かつてはこのような森に覆われていたという。それがゴールドラッシュの1860年代からの開発の波であつという間に伐られてしまった。しかしこの一帯は伐り出しにくいので残ったところだそうだ。ある上院議員が買い

取って国に寄付し、保護されて今のような公園として残ったという。

わかりやすい解説ボードがところどころにあり、森の世代交代には山火事も必要だったこと



遊歩道



解説ボード



山火事の必要性に関する解説

など、自然に関する知識を簡潔に提供している。自然案内人によるライブの説明もある。時間が合わず聞けなかったのが残念だが、環境教育の場としても充実しているのがうかがえる。出口のおみやげコーナーではぬいぐるみや写真集や書籍など、様々なネイチャー関係のグッズが充実していた。

暗い森の中でお日様の光が当たるわずかなギャップ（隙間の空間）には、次の世代の幼木も無事に育っていた。木陰の清流のほとりは涼しく、なんともすがすがしい。ベイエリアの多

くの人たちが頻繁に訪れるのもうなづける。この森を拠点に、多くの人が山のトレールを歩きに来ている。

ここに至る山道では本格的なスポーツバイクで走る人もたくさん見た。ビルと車と人のうごめく都会も、そよ風とヨットが舞うベイの海も、そしてマウント・タム（タマルパイス山の愛称）の麓の奥深い森などの自然も、ごく身近に楽しめるのがベイエリアの魅力だと改めて実感した。うらやましい限りだ。



(報告：中野民夫)