

2017 年度 学士論文

企業が行う環境教育の可能性

—他セクターとの協働について考える—

2018 年 1 月 30 日

早稲田大学商学部 4 年

1F140003-0 四十谷若菜

はしがき

谷本ゼミテンとして卒業論文を無事、形にすることが出来たことを大変嬉しく思う。2年前のゼミ面接の際、この4万字もの卒業論文を書き上げることに不安しかなかった私に谷本教授は、「4万字にいかにも増やすかではなく、4万字にいかにも収めるかが大変になるくらい2年間で勉強を重ねるゼミだ」とおっしゃってくださった。私はその言葉に感動し、希望を抱くとともに、それだけの勉強量を求められるのだという覚悟と決意を決める瞬間となった。それだけに、私の卒業論文への想いはとても強く、自分の納得した論文が書けるようになる4年生像をゼミ生活では常に意識してきた。そして“ゼミ優先”のもと、5期の仲間と一緒に今日まで勉学に励んできたのである。同期全員が各々なりに高い意識をもってゼミに参加していたことは、勉強に励む環境として大変恵まれていたなど感じる。3年前期のグループワークでは、テキストを理解しきれぬまで解釈を重ね、考えの異なるメンバーと共に頭を悩ませながらも毎週火曜日に向けて奔走した。1週間はとても短く感じ、ゼミ以外のことが頭にはなかったようにすら感じる。議論が前に進まない苦しさを感じることもあったが、いかにして進めていくのか、誰が議論を引っ張っていくのか、互いに役割を交代しながらチーム力を高めたことは記憶に鮮明に残っている。台北合宿やプロジェクト研究、ステイクホルダーミーティングと人数が増えるとともに役割の分担や計画的な準備が求められる、チームで取り組む大変さを肌で感じながらも学びを積み重ねた。

4年次になると卒業論文に一人で取り組む日々が続いた。テーマとして環境問題に触れたが、このテーマ選択は他者との環境への意識・知識の違いを感じる機会にもなった。環境問題に興味を抱き、大学時代に学びを深めてきた私であったが、直接的にどんな行動を起こすことが出来るのかは表面的にしか学ぶことが出来なかった。環境に関心を持っていても何をしたら良いのか、どういう考え方が正しいのか判断できないにもかかわらず、そもそも環境に対する関心が希薄な学生や青少年が増えてきていることを知ることとなった。環境教育はそうした環境問題について、無意識のうちにも興味関心を与えてくれるものであり、今後も重要な役割を担うことになるだろう。

本論文を執筆するに当たり、お忙しい中、インタビューに快く応じていただいたサントリーホールディングス株式会社の森様ならびに、公益財団法人キープ協会鳥屋尾様に心より御礼を申し上げます。そして最後までご指導くださった谷本寛治教授、土肥将敦教授にも重ねて感謝の意を表し、本論文のはしがきとしたい。作品をつくりあげるに当たっては多くの人々の支えがなければ実現していなかった。同期や先輩、研究室の方をはじめ支えて下さった皆さま、本当にありがとうございました。

2018年1月30日

四十谷若菜

目次

第1章 企業が担う環境教育の可能性.....	- 1 -
第1節 問題提起.....	- 1 -
第2節 本論文の構成.....	- 2 -
第2章 環境教育について.....	- 3 -
第1節 環境教育と持続可能性.....	- 3 -
第2節 環境教育に関する国際的な議論.....	- 4 -
第3節 環境教育の扱うテーマ.....	- 6 -
第4節 環境教育の担い手ー「学びの場」を考える.....	- 8 -
第5節 環境教育と企業の社会的責任.....	- 10 -
第3章 企業と他セクターの協働とは.....	- 14 -
第1節 企業とステイクホルダーの関係変化.....	- 14 -
第2節 「協働」とは.....	- 15 -
第3節 企業とNPO/NGOの協働に焦点を当てた先行研究.....	- 17 -
第4節 事例研究にむけて.....	- 20 -
第4章 事例研究.....	- 24 -
第1節 分析視点.....	- 24 -
第2節 事例対象とその概要.....	- 25 -
(1) 事例の選定.....	- 25 -
(2) サントリー次世代環境教育「水育」の概要.....	- 25 -
(3) サントリー次世代環境教育「水育」の運営体制.....	- 26 -
(4) インタビュー概要 ①②.....	- 26 -
(5) インタビュー先の概要.....	- 27 -
第3節 インタビュー調査.....	- 28 -
第4節 事例研究ー考察.....	- 31 -
第5章 次世代環境教育の充実を目指して.....	- 37 -
第1節 企業とNPO/NGOの協働可能性.....	- 37 -
第2節 本研究における課題.....	- 38 -
参考文献一覧, URL 一覧.....	- 40 -

第1章 企業が担う環境教育の可能性

第1節 問題提起

現在の地球環境は温暖化が深刻に進行しており、20世紀半ば以降の温暖化は人為起源の影響の可能性が極めて高いと言われている¹。地球温暖化問題に関する議論は1992年にリオデジャネイロで開催された「国連環境開発会議」以後、地球規模で活発に行われるようになってきた。その後の1995年のコペンハーゲン「世界社会開発サミット」や2002年のヨハネスブルクにおける「持続可能な発展に関する世界サミット」では、「持続可能な発展」を求める議論の高まりとともに、企業に求められる役割について議論がなされ、企業への期待が高まってきている。「持続可能な発展」に関する議論は、企業の社会的責任を問いかける一方で、環境問題にとどまらない貧困問題や人権問題、男女平等や次世代教育といった様々な解決されるべき社会的課題を提示してきた。こうした中で環境教育は近年、より広い概念であるESD（Education for Sustainable Development）として議論されるようになってきている。さらに環境教育の担い手は広がりを見せており、市民社会、公的セクター、民間セクター、NGO、開発パートナーを巻き込んでいくことが求められている²。従来ならば初等中等教育の枠組みの中で担われてきた環境教育が、企業の取り組みとしてもみられるようになってきたのである。筆者は環境教育を、持続可能な発展のあり方を将来的に考えていく「ヒト」を生み出すという点で大変意義のあるものだと考えている。筆者は環境教育に積極的な行政のもと、初等中等教育の中で環境教育を受け、都心の同年代の人たちより自然体験や自然観察を多く体験してきた。こうした経験は、筆者が実際に環境に興味関心を抱き、「持続可能な発展」のために何が求められるのかを考えたいと感じている今に繋がっているのである。のちに示すように現代の青少年の自然体験は年々減少を見せており、自然体験・環境教育を経験している大人も減少しつつある³。そのような現状の中で、環境教育/次世代教育の重要性は高まってきているのである。筆者は公的なセクター（行政や地方自治体、公共教育）による環境教育の充実はもちろん、企業の行う環境教育の充実にも期待をよせている。特に日本企業は長年、省エネ/環境経営に積極的に取り組んできている。こうした環境経営が行えている企業だからこそ、その環境配慮の大切さを市民に、地域社会に還元できる力があるのである。企業の社会に対する影響力は非常に大きく、企業が環境教育に取り組むことは大きな意味をもつといえよう。本論文では、そうした企業が行う環境教育に焦点を当てて、その意⁴義について迫りたいと考える。さらに、近年よく見られるようになってきた、企業とNPO/NGOの協働についての考察を深めることにより、企業単体では成し得ないような協働の成果が得られると期待されている協働の可能性について言及していきたい。

第2節 本論文の構成

本論文は全5章で構成されている。本章に続く第2章では、環境教育について論じていく。そこでは、環境教育に関する国際的な議論の変遷を追い、言葉の概念の変化を考察する。また、環境教育で扱われるテーマやその担い手について整理した上で、「なぜ企業が環境教育に取り組むのか」に迫るため企業が行う社会貢献活動という切り口から考察を行う。

第3章では、企業が行う環境教育の中でも、企業と他組織が協働して行う動機について論じる。そこではステイクホルダーとの関わりの変化からNPO/NGOとコラボレーションが形成されるに至った時代の流れを踏み、さらに組織間関係の視点から企業とNPO/NGOの協働形成動機について先行研究を整理する。

第4章では、前章までの考察を踏まえてリサーチクエスチョンを提起し、その問いを明らかにすべく個別企業を対象に事例研究を行う。

<リサーチクエスチョン>

Q1：なぜ企業は環境教育に取り組むのか

Q2-1：企業とNPO/NGOとの関係の中でどのような資源交換（依存）関係がみられるか

Q2-2：資源交換（依存）関係の他にどのような関係性がみられるか

Q3：企業がNPO/NGOと協働したことによる新たな価値創造あるか

今回の事例研究はサントリー次世代環境教育「水育」、その中でも「森と水の学校」に注目して、サントリーホールディングス株式会社ならびに公益財団法人キープ協会の両者へのインタビュー調査を通じて考察を行っていく。

第5章では、以上の議論と考察を踏まえて総括する。そして、企業が行う環境教育の意義をまとめたうえで、本事例研究で残された課題について言及する。

¹ 環境省「IPCC第5次報告書の概要－第1作業部会（自然科学的根拠）」2014版。

² ボン宣言（2009）。

³ 本論文、第2章第3節参照。

第2章 環境教育について

第1節 環境教育と持続可能性

環境教育の概念は、「持続可能な発展」の概念の影響を受けて大きく変化してきた。そのため、環境教育と持続可能性の概念は切っても切り離すことが出来ないのである。本章第2節で環境教育に関する国際的な議論について詳しく見ていくため、本節ではまず、「環境教育とは何か」を論じていきたい。

「環境教育」と言われて思い浮かべるものは、人によって様々であろう。自然体験や初等中等教育で行われているような自然環境に対する理解浸透を目的とした教育を真っ先に思い浮かべる人も多いのではないだろうか。しかし、環境教育は何も初等中等教育だけのものではない。大人に対する自然環境への理解浸透を目的とする教育も含まれれば、学校の教員以外が担い手となっている教育も含まれる。今ではNPO/NGOや行政、企業、地域のネットワーク、といった多様なセクターが環境教育を担うようになっているのである。

日本環境教育学会(2012)によると、現在取り組まれている環境問題の解決策は「対症療法」と「根本療法」の2つに大別出来るという¹。しかしながら、対症療法を積み重ねるだけでは進行している事態を改善することが困難なものも多い。根本的な問題解決には、今日の社会・経済システムを変えて、持続可能な社会を実現する生活様式へ転換することが求められる。そして、そのためには物質的な豊かさを抑制して、精神的な豊かさや環境にやさしい暮らしを追求しようという意識をもち、それを実践していく人間を育てるという環境教育が、いま求められているのである。他方で、日本のみならず世界の多くの国々で子どもたちの自然体験や生活体験が減少し、その結果として子どもたちの「生きる力」が損なわれてきていることも指摘されている。こうした子どもたちを取り巻く生活環境や社会環境の変化に対応し、子どもたちの野外活動や自然体験活動を促進するための仕組みづくりが求められており、そのためのさまざまな活動を推進していくことも環境教育の役割として捉えるべきとしている。

この“考えを行動に移す人間”を育てるという点は、コンピテンシー教育の分野で議論されていることと重なる点も多い²。それは、環境教育をより広い概念として捉えるESDの視点においても、この行動・実践の重視について同様に述べられている。阿部(2012)は、「持続可能な開発のための教育(ESD)」をフィールド体験や環境改善のための行動と参加を重視した、単なる教師・専門家・研究者からの知の移転ではないものとして捉えている。さらにESDの学びは、地域実践に基づくために、さまざまなものが相互に関連しあう関係論的世界観に基づく社会認識が強く、教育の質的側面が重視されている、と述べている。ESDは、行動、参加、価値を重視した教育実践なのである。そして、社会的文脈における結果重視からプロセス重視への意向に言及し、個人・組織・市民能力の変容、質的価値、形成的評価、オーナーシップ、能

力強化、動機づけ、などに重点がおかれることを指摘している。その上で、このような視点での体験・参加・対話・協同アプローチを促す「場」の重要性を指摘している。そして、このような「場」において人々は、共に教え合い、学び合う関係性を築き、個人のみならず地域や社会も変容していくプロセスが期待されているのである。

現代の地球温暖化の進行や人口増加、人間活動の変化によって、人類は地球の自然環境と向き合わなければならない時代になった。それに伴い、国家間レベル・地球規模での話し合いや、地球環境保全に向けた取り組みの重要性が共有され、各々の国が様々な対策を講じている。他方で、個人に目を向けるとまだまだ環境問題に関心すら向けない人々もいるのが現状と言えるのではないだろうか。冒頭でも述べたが、こうした環境問題への無関心な人々に対して環境教育の学びの場を提供することは大変意義のあることである。持続可能な発展のあり方を将来的に考えていく「ヒト」を生み出すという点で非常に重要な役割を担ってくれるのではないかと筆者は期待している。そして、そうした環境教育の「学びの場」がネットワーク化され、より広い知見のもとで学びが提供されることが、より実りある環境教育に繋がるのではないだろうか。

第2節 環境教育に関する国際的な議論

第2節では、環境教育に関する国際的な議論を振り返る。環境教育は、国際的な議論の中で持続可能性の考えと結びつき、その概念や担い手が変化してきた。中でも、1992年に開かれたリオデジャネイロでの地球サミットで「持続可能な開発」を具体化するための「リオ宣言」と「アジェンダ21」が示されたことや、環境教育の概念が示されたベオグラード会議やテサロニキ会議などは大きな影響をもたらしている。以下では、阿部（2012）を元にその国際的な議論の発展を考察する。

「環境教育」の概念が提起されたのは、1972年のストックホルム会議に遡る。「国連人間環境会議（ストックホルム会議）」にて「ストックホルム宣言」が採択され、国際的な環境教育計画の重要性が指摘されたのである。その後、1975年にUNESCOとUNEPにより「国際環境教育計画（International Environmental Education Programme, IEEP）」が開始された。IEEPでは環境教育の目的が提示され、その後の1975年のベオグラード会議ではベオグラード勧告の中で環境教育の目的として「認識」「知識」「態度」「技能」「参加」「評価」の6つが示された。1977年のトビリシ会議では、それまでの概念による、目標、目的、指針、実施モデルを基に、環境教育を以下のように定義づけた。「世界中の人々が発展するための過程。人々が環境全体および関連問題への認識と関心を持てるようにする。また、現状の問題を解決し、新しい問題を防ぐよう個人・集団が行動できるだけの知識、態度、意欲、献身、技能を持てるようにする」。その後IEEPの一連の活動は、環境教育の概念的・方法論的な進展を主として

扱うようになり、次第に実践と訓練に関する内容と方法の構築へと向かっていった。1987年の「環境教育および訓練に関する UNESCO-UNEP 会議(モスクワ会議)」では、大学における環境教育の拡充なども指摘されている。

持続可能な開発の議論の中で環境教育と結びつき始めたのは、1992年のリオデジャネイロにおける地球サミットにおいてである。ここにおいて「アジェンダ 21」が作成され、持続可能な開発という概念が成熟し、教育と持続可能性についての考察が初めて記載されたことは特筆すべきである。1995年に IEEP が終わりを迎えると、UNESCO は「人間開発のための環境・人口教育と情報 (EPD)」の名のもと継続的に推進を行った。1997年のテサロニキ会議では、「持続可能性のための教育 (Education for Sustainability, EfS)」の概念が議論され、その時の「テサロニキ宣言」10項では、「持続可能性という考え方には、環境だけでなく、貧困、人口、健康、食品の安全、民主主義、人権、平和といったことも含まれる。持続可能性とは、最終的には、道徳的・倫理的規範であり、文化的多様性や伝統的知識を尊重する必要があることを示すものである」との考えが示され、従来の「自然と科学に基づく従来の環境教育ではなく、開発、民主主義、人権、平和、文化的多様性を含む概念」として、今後の環境教育に対する幅広い枠組みを示すものとなった。2002年のヨハネスブルグ・サミットでは「国連持続可能な開発のための教育の10年 (UN Decade of Education for Sustainable Development, DESD)」が決議され、ESDの前進のための戦略的なロードマップとして「国際実施計画 (DESD-IIS)」が提案された。DESD - IIS は、目標の設定から、テーマと価値観の指摘、国際的な教育的優先事項への連関への指摘、パートナーシップと連携の重要性、主導機関としての UNESCO の役割提示、道標の提示、実施に向けた7つの戦略の提示、に至るまでの広範囲な枠組みを提示した。DESD-IIS の目的として、「DESD に対する共通の主体者意識を育成すること」と指摘されているものの、DESD-IIS では、横断的な理念、内容と戦略を提示するのにとどまり、各レベルや領域に対応した社会的適合性の高い文章にはなっていない。他方、共通の主体者意識を育む基礎として、DESD の目標と3つの議論が提示されており、その教育主体としてノンフォーマル教育、インフォーマル教育、コミュニティ、職場、を学習の場として位置付けている。こうした点は、注目すべき点と言える。

その後も DESD 中間年としてボン会合が開かれ、中間年までにおける課題や今後の実施すべき行動を見直す動きがみられている。ボン宣言では、ESD の方向性に大きな影響を与えている「地球憲章」を例に挙げ、ジェンダーの公正、社会の連帯感、および貧困削減の推進、配慮、高潔さ、誠実さの重要性を指摘するとともに、ESD が基礎としている価値観(正義、公正、寛容、充足性、責任)を提示し、持続可能な暮らし、民主主義、人間の幸福には、環境保護と修復、天然資源の保全とその持続可能な利活用、持続不可能な生産および消費パターンに対する取組むことや、公正で平和な社会

づくりなどが、ESD を裏打ちする重要な理念である、と述べられている。また、「ESD は、地域レベルからグローバルレベルにいたるまでの環境、経済、社会、文化的多様性の相互依存関係を強調し、過去、現在、そして未来といった点も考慮している」と、過去・現代・未来の世代に対する配慮を組み込むことにも言及されている。ボン宣言の後半部分、「「国際持続可能な開発のための教育の 10 年 (DESD)」の進捗 (第 11～14 段落)」では、「国連持続可能な開発のための教育の 10 年 (DESD)」の前半 5 年間において、「UNESCO 主導と協力のもとで、多くの国々において ESD 実施の進捗がみられ、革新的な政策枠組みが策定されてきている」、「数多くの国連機関、NGO、地域組織、および連携ネットワークが、ESD 特有の分野を支援する具体的な活動に従事している」と、UNESCO や関係機関、多くのステイクホルダーの努力と関わりを評価している。

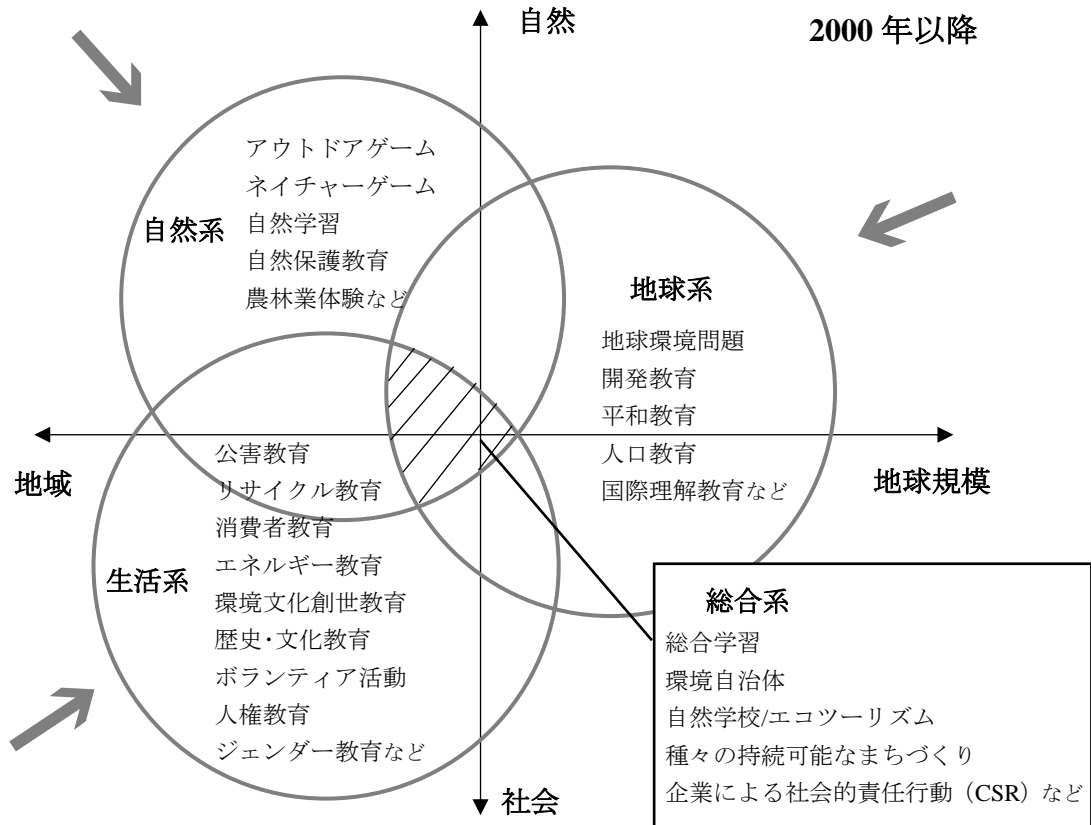
以上のような流れの他にも、「持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD)」のような企業の CEO 団体が協働して持続可能性に取り組むような動きや、「経団連自然保護協議会」の自然保護活動支援や企業 NGO 交流の推進を行う組織がみられている。近年では ISO26000 や SDGs の登場により、さらに企業の行動に対して変革を与えるような指標・目標も示されるようになり、「人権問題」や「貧困問題」、「男女平等」や「次世代教育」という社会課題にこれまで以上に光が当てられるようになってきているのである³。それと同時に目標をいかに実現することが出来るのかを各国政府・企業・NPO/NGO・地域社会・個人各々の立場で考え、行動していくことが求められているのである。

第 3 節 環境教育の扱うテーマ

前節では環境教育の概念の変化とともに次世代教育が社会課題として捉えられるようになってきたことが明らかになった。では一体、環境教育や ESD のの中では、どのようなテーマを対象としているのだろうか。

一般に ESD の中で扱われるテーマとしては、水、エネルギー、気候変動、災害とリスク軽減、生物多様性の喪失、食糧危機、健康危機、社会的脆弱性・不安定、地球温暖化、生態系、廃棄物、人口問題等があげられる。国際的な議論の拡がりの中で扱われるテーマも多岐にわたるようになってきたのである。こうした中、阿部 (2011) は以下の図表 2-1 のように CSR を総合系に位置づけ、従来自然系、生活系、地球系で大別できた取り組みが互いに連携して存在するようになったという考え方を示している。

図表 2-1 日本における ESD の成立



出所：阿部（2011） p29 より

また、こうした連携が見られるようになった中でも日本環境教育学会（2012）では、自然観察・自然体験といった部分が環境教育の中でも重要な位置づけになっていることを示している⁴。しかし、こうした自然体験は年々減少してきている現実がみられる。内閣府が 2014 年に示した「子ども・若者白書」では、「学校以外の公的機関や民間団体が行う自然体験活動への小学生の参加率は、どの学年でもおおむね低下しており、特に小学校 4～6 年生は 2006 年度から 2012 年度にかけて 10%ポイント以上低下している」ことが明らかにされている⁵。近年の小学生の遊びをみても家でゲームをしている子が少なくない。そうした子どもたちにとって自然体験は意識しなければどんどん機会がなくなっていっているのが現状なのかもしれない。いかにして環境教育の参加を促すのか、どういったテーマで実施するのかということも重要である。

第4節 環境教育の担い手 — 「学びの場」を考える

環境教育の担い手としては、DESD-IIS の中において、ノンフォーマル教育、インフォーマル教育、コミュニティ、職場、を学習の場と示されたように様々なセクターの人間が担い手となる可能性が示されている。日本環境教育学会（2012）では、これら各ステイクホルダーと対象分野との組み合わせ一つひとつが環境教育の場面となり得ることも提示されている。そして、このような各セクターにおける環境教育への取り組みに関して、阿部（2011）は CSR と ESD の観点から、「学校だけでなく、企業、公共機関、まちづくり、福祉など様々な場において、学ぶ機会を提供する、有機的多元的な学びの場のネットワークをつくりだそうという視点」が大切であると述べている⁶。筆者も従来の初等中等教育の枠組み中で実施されていた環境教育のフィールド（担い手）がネットワーク化されて広がることで、様々な視点から教育の提供がなされ、学びの場が開かれていくと考える。地域社会、公教育や NPO/NGO そして企業といった組織がネットワーク化されることによって多様なセクターによる協働が形成される。さらにそうした上で環境教育の「学びの場」が提供されていくことは、学習者にとって非常に良い学びに繋がると言えよう。

ここで述べる「学びの場」とは、環境教育の担い手が自然環境に対する教育の機会・物的空間を学習者に与え、学習者から学習意欲を引き出し、学習者に自然環境への関心や具体的な働きかけを促す場を指している。「場」という言葉は、日常的によく使用されるものの非常に曖昧な言葉である。伊丹（1999）は「場とは、人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をする、その状況の枠組みのことである」と述べている⁷。また伊丹とは別に、この「場」を捉える概念として、岩見（2009）は、「場」とはなんらかの活動をするための「空間」であり、この活動空間は「物的空間」と「社会的空間」の二次元の空間から構成されていると主張している。人と人の相互行為、人と物的空間との相互作用という関係性から意味が創造される、つまり、「施設が使われ、意味が付与はじめて『場所』になる」と述べているのである⁸。こうした「場」に対する考え方は、「学びの場」を考える上でも重要である。物的空間があれど、人と人がそこで、どのような情報交換し、刺激し合うのか、環境について一体どこで何を学ぶのかを考えることは環境教育をより有意義なものにしていく上で欠かせない視点である。実際に企業が行う環境教育を見てみても、社会との多様な関わり方が見られる。そこで以下、いくつかの例にふれておこう。

損保ジャパン日本興亜株式会社は、損保ジャパン日本興亜環境財団（旧：安田火災環境財団）を設立し、「木を植える『人』を育てる」という理念のもと、環境保全活動や環境教育の振興を通して地球環境保全に資することを目指している⁹。この財団は、損保ジャパン日本興亜ならびに公益社団法人日本環境教育フォーラムの 3 者共催で

一般市民向けに「市民のための環境公開講座」を開講している。また、座学だけではなく、野外講座として実践的な自然体験プログラムも実施している。2000年からは大学生や大学院生を対象に「CSOラーニング制度」、環境NPO/NGOでの長期インターンシップを通じた環境問題・市民社会について学びを深める機会を提供する活動も行っている。

また、株式会社リコーは「市村自然塾」を各地で開講し、2002年から「生きる力を大地から学ぶ」を基本理念に、小中学生を対象として一連の農作業の体験や川遊び、地域清掃ボランティアの機会を提供している¹⁰。また、社員向け環境教育として、eラーニングを実施しており、その充実に取り組んでいる。

以上の例において注目すべきは、実施される「場」と内容、さらには対象者、そして学習者のその後のアウトプットである。損保ジャパン日本興亜株式会社の「CSOラーニング制度」は、関東・関西・愛知・宮城の4地区を舞台にインターン活動を実施し、活動をお互いに報告し合う定例会を実施している。この結果、実際に修了生は就職先として環境問題や社会的課題に関わる仕事を選択する人も増えている。また、株式会社リコーの「市村自然塾」は、神奈川県松田町を舞台に農作業の経験や川遊びの体験、清掃ボランティアの活動を通じて、「成長支援の基本姿勢」（指示しすぎない、命令しすぎない、教えすぎない、世話をやきすぎない）を徹底し、子どもたちの心と体の健全な育成・成長を支援することを目指している。そして、卒塾生は「大地の会」というOB/OG会を形成し交流を続けているのである。具体的な活動内容としては、「自然塾へ帰ろうプログラム」や、社会の各方面で活躍している人による講演会といった活動である。このような2社の取り組みを比較してみても、実施される場所や対象とする年齢が異なっていることが改めて確認できる。

この他にも、様々な企業の活動に目を向けると、自社の社員を対象とした環境教育講座の実施や、自社の社員を講師として派遣する対社外向けの環境教育などの活動も見られるようになってきている。ここでは、いずれの環境教育のあり方が優れているのか云々の議論ではなく、教育を提供する場所を設定した上で、誰を対象にどういった目的を達成するために、どのような教育を提供するのかを明確にすることが重要であることを強調しておきたい。本論文では、環境教育の中でも企業とNPO/NGOが協働して行っているプロジェクトに焦点を当ててみていく。環境教育は初等中等教育の他、行政と地域によるものや、企業による社会貢献などが見受けられている。そうした中で企業と他組織の協働は、第2節でも示したようにWBCSDやSDGsにおいても可能性が言及されており、企業単体では成し得ないような結果を生み出すことに期待されており、事例研究を通じた考察の余地も大いにあると考えている。

第5節 環境教育と企業の社会的責任

(1) 企業の社会的責任

以上みてきたように、環境教育の担い手は、国際的な議論を経て多様性をみせてきているのである。そして、その中でも「持続可能性」というキーワードにより、環境教育と企業の社会的責任（CSR）の結びつきが見られるようになってきていた。本節では、改めて企業が行う環境教育の意義について考えていきたい。

そもそも企業の社会的責任とは、どのような発展を経て現在に至っているのだろうか。これは、先にも述べたように「持続可能な開発」の概念に端を発しており、その「持続可能な開発」についての概念が公式に示されたのが「ブルントラント委員会報告書」（1987）の世代間公平の考えであった。これ以降、地球環境問題は「持続可能な開発」の切り口で捉えられるようになったのである。さらに1992年の「リオサミット」では環境中心の議論のもと「アジェンダ21」が示された。それから10年経った2002年の「リオ+10」では、環境問題に社会問題を加えた広義の持続可能性が議論されるようになると同時に社会的に責任ある企業としての役割や活動についても議論が及んでいる。その後も「リオ+20」ではセクターを超えたコラボレーションの重要性といった認識の共有がなされる等の動きがみられている。このような国際的な議論は日本企業のCSRに非常に大きな影響を与えており、「CSRとは、社会における企業（Business in Society）の役割や責任は何かを問うもの」とされている¹¹。

谷本（2006）は、企業の社会的責任を「企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと」と定義している¹²。その上で、彼はCSRを以下の三つの次元として示している。①経営活動のあり方、②社会的事業、③社会貢献活動、の三つである¹³。こうしたCSRへの考えを示す一方、谷本（2013）は、「CSRで問われている社会的・環境的な様々な課題の解決には、企業のみならず、関係するステイクホルダーそれぞれが積極的にその役割・責任を果たしていくことが同時に必要である¹⁴」という考えを示し、企業だけでなく、消費者自身の生活の見直しやNPO/NGOの協力、企業と行政の協働が重要な活動となっているとしている。さらにこうしたグリーン/エシカル・コンシューマーを育てていくためには、「消費者教育」と「企業側からの働きかけ」が考えられると述べている¹⁵。本論文で取り上げる環境教育はここでの「消費者教育」にもかさなってくると言える。谷本の言葉を借りるならば、「個々人が社会的課題に関心をもつことへのきっかけを与える教育¹⁶」が求められているのである。そして、こうした環境教育に対して企業は社会貢献活動として取り組む姿勢が近年見られるようになってきたのである。

(2) 環境教育と企業の社会貢献活動

では一体、なぜ企業は社会貢献活動に取り組むのであろうか。企業の社会貢献活動は、CSR が叫ばれる以前から存在していた。1950 年の時点から、寄付を主流とした社会貢献活動は行われており、中には財団を設立して、自然科学や福祉、教育分野などで助成事業や自ら事業を行う企業も存在していたのである¹⁷。しかしながら、当時は地域社会がかかえる社会的問題の解決に対して、企業が社会貢献活動としてかかわる動きは見られていなかった。1980 年代に日本企業がアメリカに進出していったことにより、フィランソロピーの本流に触れ、「企業市民」としての役割を学ぶことになったのである¹⁸。この他にも 80 年代後半には、多発したスキャンダルに対する企業批判の高まりや、バブル経済破綻後、市民としての公共意識が高まったことにより社会貢献活動は広がりを見せ、1990 年は「フィランソロピー元年」と呼ばれるまでになったのである¹⁹。企業が社会貢献活動に取り組むことのメリットについて、谷本（2006）は以下のようにまとめている。

アメリカの CSR 推進団体 BSR は、近年のアメリカ企業の動向を踏まえた上で、企業の社会貢献活動における一般的なメリットを 4 つ示している。

1. アメリカ企業の動向²⁰

- ①社会貢献活動に対して戦略的なアプローチをとっている
- ②対象となる地理的領域が広がりグローバル化している
- ③評価ツールが発達してきた
- ④ステイクホルダーをまき込んだり、NGO と長期的な協働関係を組んでいる

谷本（2008）では、社会的戦略や社会的事業としての展開について、企業は社会貢献活動を「なぜするのか」という問いから「どのようにするのか」という問いに変化してきていることを指摘し、新たな取り組みの形として以下の 5 つ示している²¹。

- ①戦略的フィランソロピーとしての取り組み
- ②パートナーシップの形成
- ③支援対象領域の拡大
- ④社会貢献活動の効果を評価すること
- ⑤本業を通して社会的問題の解決に寄与しようとする動き

①は、社会貢献活動を本業の目的と関連付け、キーとなるステイクホルダーのニーズに合わせ、活動領域を絞ること。②は、社会貢献活動を専門的な NPO にアウトソーシング・委託することや、他団体と協力することで、活動の幅を広げることにもつ

ながる。③は、対象領域の拡大に加え、海外拠点・進出国における企業市民としての活動を行うこと。④は、そのステイクホルダー（特に株主）に対するアカウンタビリティを明確にすること。⑤は、ビジネスのコア技術を活用・応用し、地域社会の経済的・社会的問題の解決を図るものをさしている。

2. 企業の社会貢献活動の一般的なメリット

- ①顧客のロイヤリティやブランドイメージの向上
- ②従業員のロイヤリティや生産性を高める
- ③企業の評判の向上
- ④新しい市場における社会的評価の拡大

社会貢献活動が市場社会からの要請と理解されつつあることにより、市場社会における企業評価の基準が多様化し、経済的指標のみならず、社会的指標をもって測るシステムが広がりを見せている。こうした規範が市場社会に定着してくると、社会貢献活動に積極的に取り組む企業は評価され、メリットも明確になったのである²²。

企業の行う社会貢献活動は、寄付型の活動のみならず、人材や製品、ノウハウや情報といった経営資源を有効に活用し、企業がプログラムを企画・運営・実施して地域社会への貢献をする活動に広がりを見せている²³。また、企業の本業の目的と関連付けて行う活動に加え、他組織と協働して行う活動までもがみられるようになってきているのである。さらにそうした企業の活動を評価する市場が、企業の社会貢献活動を後押ししているということが以上より分かった。

企業は地球温暖化に関する国際的な動きを受け、環境に配慮した環境経営を行うようになってきた。筆者は、こうした環境問題と向き合い、努力をしている企業こそ、その環境への配慮の大切さを市民や地域社会に還元できる力も持っていると考えられる。もちろん、世界中の人々ひとりひとりが環境問題への関心を持ち、「持続可能な消費」を目指していくことは求められている。しかし、なかなか消費者意識が変わらない現状でも、企業の行う活動を1つの「きっかけ」として少しずつ変わっていく可能性は十分に考えられる。「気づき」に「気づき」が少しずつ重ねられていくことで、「学習」は深められていくものである。そうした意味において、国際社会から求められる次世代教育への責任に対して、企業が積極的に行動を起こしていくことは、非常に影響力を持っていると考えられるのである。次節以降は、環境教育において、企業が他セクターと協働して行っていくことの意義と可能性について考えていきたい。谷本（2006）にも示されているように、社会貢献活動を実施していく際に「想いを同じくする他企業・NPO と提携する可能性を模索すること」は、有効な手段であるといえよう²⁴。一社では資源に限界があり対応が困難な課題に取り組むことができるからである。次章以

下では、いかにして企業は環境教育という複雑な課題と向き合うことが出来るのか、他セクターとの協働による問題解決の可能性についての考察を行う。

-
- ¹ 日本環境教育学会（2012） p.2
 - ² 阿部（2012）, 石川（2007）
 - ³ SDGs では、2030 年に向けた 17 の目標と 169 のターゲットが定められている。
 - ⁴ 日本環境教育学会（2012） p.108
 - ⁵ 内閣府「平成 26 年 子ども・若者白書」 第 1-3-31 図。
 - ⁶ 阿部（2011） p.15
 - ⁷ 伊丹（1999） p.23 と述べた上で、「場の基本要素」4つ（アジェンダ、解釈コード、情報のキャリアー、連帯欲求）をある程度以上に共有することによって、さまざまな様式による密度の高い情報の相互作用が継続的に生まれるような状況的枠組みを示している。
 - ⁸ 松本（2011） p.27-28 参照。
 - ⁹ 損保ジャパン日本興亜環境財団 <http://sjnkef.org/>（2017/12/11 参照）
 - ¹⁰ 市村自然塾 関東 <http://www.szj.jp/>（2017/12/11 参照）
 - ¹¹ 谷本（2013） p.24
 - ¹² 谷本（2006） p.59
 - ¹³ 谷本（2006） p.69 表 2-1 参照
 - ¹⁴ 谷本（2013） p.27
 - ¹⁵ 谷本（2013） p.61
 - ¹⁶ 谷本（2013） p.61
 - ¹⁷ 日本経団連社会貢献推進委員会（2008） p.18
 - ¹⁸ 谷本（2006） p.196
 - ¹⁹ 谷本（2008） p.241
 - ²⁰ 谷本（2006） p.225
 - ²¹ 谷本（2008） p.247-248
 - ²² 谷本（2008） p.246
 - ²³ 日本経団連社会貢献推進委員会（2008） p.51
 - ²⁴ 谷本（2006） p.231

第3章 企業と他セクターの協働とは

第1節 企業とステイクホルダーとの関係変化

本節では、企業とステイクホルダーの関係性の変化についてみていく。企業は、ステイクホルダーをはじめとした、企業を取りかこむ環境との関わりなくして存続できない存在である。企業はまわりの環境に対して良い・悪い影響を与えるのみならず、まわりの環境から影響を受けながら社会と向き合っている。前章・第5節でも触れたように、企業に期待される役割が国際的な議論の中で変化してきた。こうした中で、企業とステイクホルダーの関係も変化してきており、環境変化への対応が求められているのである。

谷本（2006）は、企業とステイクホルダーの関係の変化について、以下のように言及している¹。企業とステイクホルダーの関係は、1990年代から変化してきた。それには、株式所有構造の変化、グローバリゼーションの進展、市民意識の変化・市民社会組織の台頭、CSRのムーブメントの4つの要因が関係しているといえる。1つ目の株式所有構造の変化においては、株式の持ち合い構造はバブルが崩壊した90年代徐々に崩れ、外国の機関投資家による持ち株比率の上昇が見られてきたことである²。2つ目は日本企業の急速な海外生産拠点拡大に伴い、世界各地域で異なる企業の社会的役割や責任を考慮して行動しなければならなくなったことである。日本の市場は日本だけで成り立っているのではないため、グローバルな視野での企業活動が要求されるようになってきたのである。3つ目は、社会的・公共的問題への意識が弱かった市民意識の変化である。社会的・公共的問題は政府の仕事であるという認識が強かったわけであるが、1995年の阪神・淡路大震災を境に日本人のボランティア活動への参加意欲や公共への意識が大きく変化し、1998年にはこうした機運を背景に、「特定非営利活動促進法（NPO法）」が制定された。こうして、社会的・公共的な課題への市民の関心も高まるようになってきたのである。4つ目は、CSRのムーブメントである。まず、グローバルな潮流として、地球温暖化を契機に持続可能な発展を求めるグローバルな運動が企業に対して責任ある活動を求めるようになったことが挙げられる。さらに90年代になると途上国における工場労働環境や人権問題が、NGOやメディアによって明るみになり企業への批判も高まってきた。こうした中で欧米ではNGOの影響力が拡大し、批判・監視・評価を行っているのである。また、グローバルな潮流のもう1つの要因として、市場がCSRを評価するSRIの進展がここでは挙げられている。SRIによって企業は財務的パフォーマンスのみならず、社会的・環境的なリスクへの配慮も求められるようになってきたのである。最後に国内の潮流として、2度のCSRブームを挙げている。1970年代半ばの公害裁判と度重なる企業不祥事が続いた時代と、CSR元年と呼ばれた2003年のグローバルレベルにおける潮流、プレッシャーが引き金となった時代である。

企業はステイクホルダー、つまり、株主や投資家、従業員、消費者、NPO/NGO、地域社会、環境、行政、サプライヤーといった様々な利害関係者を有している。そして、企業の活動はこうしたステイクホルダーとの関係なしには存在しえないのである。こうしたステイクホルダーとの関係性の変化を的確に捉え、企業をとりかこむ環境に対応していくことも重要な企業活動なのである。本論文は、はじめにも示した通り、企業とNPO/NGOの協働に焦点を当てている。そこで以下では、さらにNPO/NGOの変化について詳しくみていきたい。

企業とNPOの関係というと、日本ではこれまで社会貢献活動における〈支える－支えられる〉という関係として理解されてきた³。しかしながら、近年のNPOのコラボレーションの実態は一方的関係にとどまらず、多様であることがわかる。こうした企業とNPOの関係を谷本（2008）は、その相互行為関係から次の4つのパターンに区分けしている⁴。1つ目は「企業によるNPO支援の関係」である。これは企業が主に〈慈善型〉NPOを支援していく社会貢献活動があげられる。この際の寄付の形としては、企業・企業財団から直接NPOにいく場合と、インターメディアリー（中間支援組織）のNPOを仲介してNPOにいく場合の二通りに分けられる。2つ目は「NPOによる企業監視・批判」である。企業活動を直接監視し、批判する団体は60年代後半から70年代以降に欧米で急増している。こうした〈監視・批判型〉NPOは、政府へのロビー活動やボイコット運動を行うなど大きな影響力をもっている。3つ目は「NPO（評価団体）による企業の社会的評価」である。企業活動を客観的に社会的評価する専門集団としての〈事業型〉NPOである。評価団体が企業情報を提供し、消費者・投資家がそれらの情報をもとに商品や株を購入する新しい仕組みがみられている。4つ目は「NPOと企業の競争/コラボレーション」である。〈事業型〉NPOは企業に対する評価を行うのみならず、企業と競合したりコラボレーションを組む関係がみられている。

このように、企業とNPOの関係はただ企業からNPOへ寄付を行う形から、企業を監視/批判する形、さらには、企業と競争/コラボレーションする形にまで変化してきている。企業とステイクホルダーの関係は変化しており、企業はそうした変化の中でステイクホルダーからの要請に応え、時にはそのステイクホルダーと共に競争・協働しながら社会の中で存続しているのである。

第2節 「協働」とは

冒頭より、本論文では企業と他セクター（主にNPO/NGO）との協働について焦点を当てることを述べてきたが、「協働」という言葉は非常に多くの定義がなされている上、様々な学問にまたがって議論される概念である。本節ではこの「協働」という言葉について整理しておきたいと考える。

近年では、パートナーシップ、コラボレーション、戦略的アライアンス、戦略的協

働、クロス・セクター・コラボレーション、マルチセクター・コラボレーション、社会的協働、と似た言葉が多く存在しており、かつ、その定義もバラバラに存在している。こうした言葉は企業間協働にも企業と他セクターの協働を論じる研究においてもみられる。そして、企業と NPO/NGO の協働について述べられている研究は、企業間協働についての研究を援用したものも存在する。以下では企業と企業の協働についての研究をも踏まえた上で、「協働」という言葉を考えていくこととする。

企業間協働についての研究は、経営学や組織経済学、戦略論や組織間学習論といった様々な学問領域にまたがって議論がなされている。各々の領域において、どのような視点から「協働」を捉えているのであろうか。経営学、組織経済学においては、1991年度ノーベル経済学賞の受賞者 Coase を創始者とし、Williamson によって受け継がれ、体系化されたフレームワークが用いられている。「取引コスト」アプローチでは、取引を市場取引と企業内取引に二分し、2つのうち取引コストの低い方の取引形態を企業は選択することが論じられている⁵。また、戦略論においては、企業が内部の機能的な要件を解決するためにアライアンスを形成する「ニーズ・ベース論」やアライアンス形成動機を説明すると同時になぜ重要なスキルや資源を防御するのかを示した「資源ベース論」が論じられているのである⁶。そして、組織間学習論においては、提携動機としての学習を論じるものに加え、パートナーから学習する知識の種類や学習をとりまく環境、企業の組織特性に注目して、学習の条件や内容を分析する研究がみられる⁷。さらに組織間関係論では、組織間関係がいかにして形成・展開されていくのかについての分析を課題とし、中でも山倉（1993）は企業間関係を相互依存から生まれるものと捉え「資源依存パースペクティブ」を用いて説明を試みている。このように「協働」に関する研究といっても、形成動機を明らかにしようとするものもあれば、企業の環境に焦点を当てて条件や内容を分析しようと試みる研究も存在しているのである。さらに、近年注目される企業が NPO・行政・他の企業という様々な組織と協力しながら、社会的課題に取り組む「社会的協働」という事業形態に関する研究の動向をまとめた大倉（2014）においては、先行研究の論点を、①社会的協働の形成理由、②社会的協働のマネジメント、③社会的協働の影響、という3点に整理し、各研究の動向と課題を明らかにしようとしている。

こうした様々な文脈の中で語られる「協働」は、一体どのように定義されているのであろうか。ここでは、いくつかの定義を紹介しておく。

社会的協働（大倉, 2014）⁸

“いま解決が求められている社会的課題の解決に向けて、複数の組織が協力して取り組むこと”

戦略的協働（小島・平本, 2009）⁹

“NPO、政府、企業という 3 つの異なるセクターに属する組織が、単一もしくは 2 つのセクターの組織だけでは達成できない、社会的ニーズの効果的な充足および多面的な社会的価値の創造のために、強調して特定のプロジェクトを形成・実行するプロセス”

戦略的協働（長谷川, 2017）¹⁰

“共通する目的実現のための異なるアクターによる意図的な相互補完”

クロスセクター・コラボレーション(Bryson, Crosby, and Stone, 2006, 佐々木, 2009)¹¹

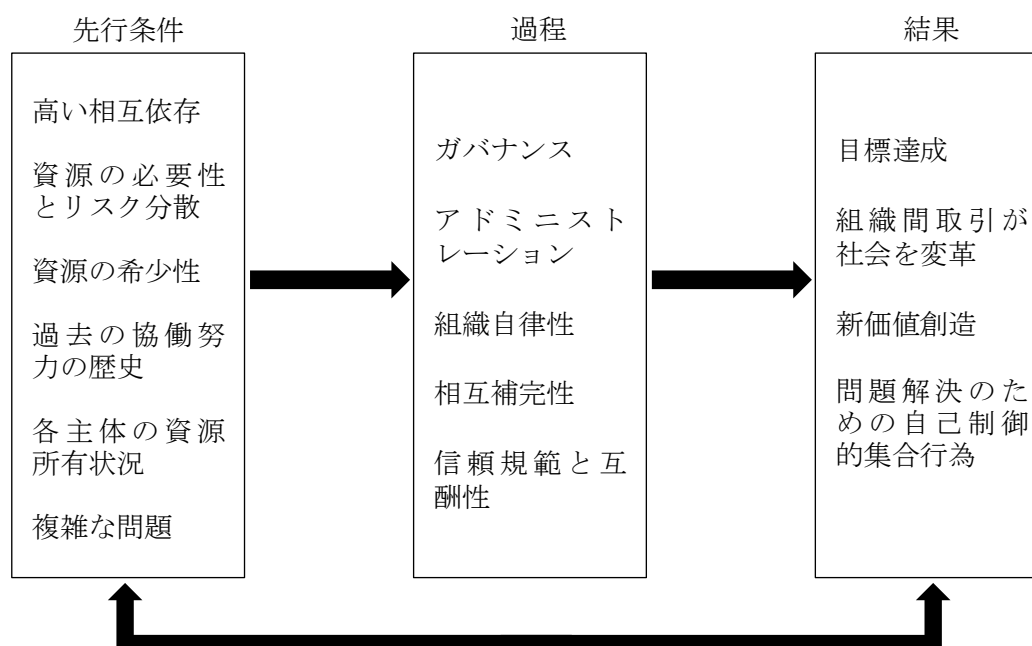
“2 つ、あるいはそれ以上のセクターに所属する組織による、情報・資源・活動・実行能力の連結あるいは共有を通じて、単一セクターの組織が達成しえなかった結果を共同で達成すること”

本論文では、すべて「協働」という言葉を用いることとしているが、主として、単一組織では達成しえないような社会的課題の解決を、異なるセクター同士が共同で達成を目指すことを意味している。企業間の提携に関する理論は、本事例研究で扱う非事業性の事業には援用できないが、「協働」について様々な視点から研究が行われているということを知ることができた。次節では、こうした研究の中でも企業と NPO/NGO の協働についてより詳細にみていくこととする。

第 3 節 企業と NPO/NGO の協働に焦点を当てた先行研究

第 2 節でみてきたように、協働に関する様々な研究が存在していることがわかった。本節では、企業と NPO/NGO の協働に焦点を当ててみていく。とはいいつつも、企業と NPO/NGO の協働に焦点を当てた研究は、企業間協働の研究ほど多く存在しているわけではない。そうした中でも、組織間コラボレーションの協働過程を詳細に記述することを試みているのが、佐々木（2009）である。彼は、コラボレーションの問題意識を示すに当たってトムソンとペリーの視点を紹介している¹²。以下の図表 3-1 に示した「組織間コラボレーションの先行条件・プロセス・結果」の視点である。

図表 3-1 組織間コラボレーションの先行条件・プロセス・結果



出所：佐々木（2009）p5（Thomson and Perry, 2006 訳）

グレイの定義をより精緻化したトムソンとペリーは、コラボレーションを「自律的あるいは半自律的なアクターが、公式そして非公式の交渉を通じて、アクター間の関係を支配するルールや構造、さらにはアクターを集合させるような課題への対応についての行為決定の方法を共同で作りながら相互作用するプロセスであり、規範の共有や相互に利益をもたらすような相互作用を含むプロセス」（Thomson, Perry, and Miller, 2007, p.25）と定義しており、コラボレーションを特徴づける次元として構造的次元、社会資本的次元、アクター自身に関わる3つの次元を含んでいる。こうした立場のもとで彼らは、上記の図のような視点、①コラボレーションが生まれる先行条件、②利害関係者間の一連の創発的プロセス、③結果と成果の3つの視点をグレイと同様示しているのである。さらに、佐々木はこれらを踏まえて以下のような3つの問題意識を示している。①どのような理由によって各アクターは組織間コラボレーションに関係することになったのかという、組織間コラボレーションの動機：「組織間コラボレーションの先行条件」。②どのような過程を経て組織間コラボレーションが進んでいくのかという、過程としての組織間コラボレーション：「組織間コラボレーションのプロセス」。③組織間コラボレーションの結果としての、各アクターの成果、アクター全体としての結果、アクター全体を超えた社会全体に及ぼす結果、さらには意図した結果と意図せざる結果：「組織間コラボレーションの結果」の3つである。こう

した、協働を段階別に捉える視点は筆者も重要であると考えている。

さらに佐々木（2009）は、行政と NPO の協働や行政・企業・NPO の協働ケースが見られるようになってきたことを踏まえ、クロスセクター・コラボレーションにも注目している。NPO は、これまでの批判監視型 NPO や企業評価型 NPO だけでなく、事業型 NPO の存在が必要不可欠になっている。クロスセクター・コラボレーションに関する研究は、企業と NPO のクロスセクター・コラボレーションを特徴づける次元を抽出し、単次元あるいは複数次元によって、コラボレーションの形態の分類を試みる研究と、企業と NPO 間のクロスセクター・コラボレーションのダイナミックな形成過程を分析するフレームワークを構想しようとする研究が存在しているのである。

この他にも、成功要因と阻害要因といった観点から研究を試みている横山（2003）や、谷本（2006）のほか、事例研究をもとに企業と NPO がパートナーシップを組む課題や成功要因を考察する山本（2000）の研究がみられる。ここでは、谷本（2006・2008）が示す、企業と NPO/NGO がコラボレーションを組み社会的事業活動に取り組む上でのメリットと課題について概観し、先行研究のまとめとしたい。まず、NPO 側のメリットとしては、企業の資金的・人的・技術的な支援を得られることや、活動の幅を広げることができること、ビジネスの世界を知りマネジメント技法を学ぶことで組織としての成熟が期待できることがいえる。他方、企業側のメリットとしては、専門的な知識やネットワークを持っている NPO は、社会的事業にかかわっていく上で重要なパートナーとなるほか、社会的事業の可能性の拡大、さらに企業外の世界に触れることで、異なる価値化やボランティア・スピリットを経験することができることがいえる。メリットのみならず、企業と NPO のコラボレーションによって社会的な課題に取り組む際、それぞれが取り組んでいくべき課題もまた存在している。谷本（2006）は NPO 側に求められる課題について 3 つの点をあげている。1 つ目はそれぞれの領域において専門的な知識やネットワークをもっていること。社会に積極的に提供できるものをもたず、支援（寄付）だけを求める NPO は“魅力的”でないとしている。2 つ目は、マネジメント・システムを充実させること。きちんとしたガバナンス体制や情報開示、社会的事業の成果の測定と評価、さらにステイクホルダーとのエンゲージメントなど、社会的な信頼を得られるような運営がなされているかという点は重要となる。3 つ目は、ソーシャル・アントレプレナーシップの必要性である。社会的ミッションの達成を目指す NPO にとって、企業家精神は重要である。社会的課題の解決に向けて新しい取り組みのスタイルや仕組みを提示し、社会的支持を得ながらソーシャル・イノベーションを進めていく精神が求められるのである。企業側に求められる課題について、谷本（2008）では 2 つのポイントが示されている。1 つ目は、新しい企業市民概念への理解が求められているということ。企業は社会的存在としてその活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境への配慮を組み込む必要性が高まっており、

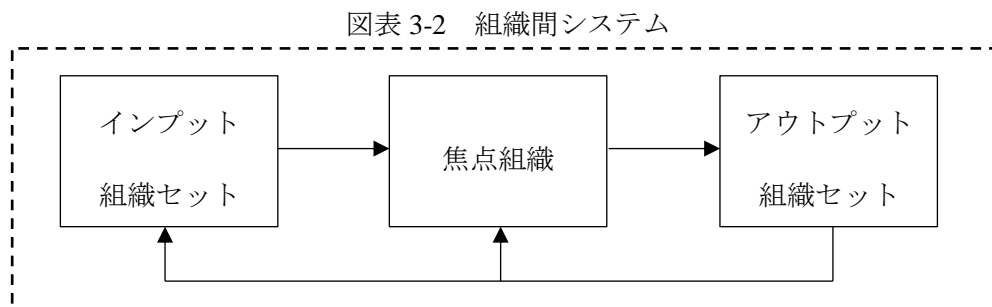
社会的に責任ある企業としての新しい企業市民のあり方が問われていることを理解する必要があるのである。2つ目は、社会貢献活動についても戦略的な取り組み方が求められているということ。限りある資源を有効に生かすため、企業の本来もつミッションと照らし合わせ、今解決が求められている社会的課題に向けて戦略性をもって関わっていくことが必要なのである。上記のように企業や NPO のもつ特性や特徴、能力や資源といった様々な点でメリットや課題を互いが理解し合い、相互にメリットある関係づくりを目指すことが「協働」を行っていく上で求められるのである。

第4節 事例研究にむけて

本節では、次章の事例研究につながるよう、企業と NPO/NGO の協働に対してどういった光を当ててみていくのかという筆者の視点を示したい。本章の第2節で示した大倉（2014）、そして第3節で示したトムソンとペリー、佐々木ともに「協働形成動機」・「協働プロセス」・「協働の結果（影響）」といくつかの段階で論点がわかれていた。筆者は主として、企業と NPO/NGO の協働「形成動機」、なぜ企業は NPO/NGO の協働を選択するのか、という点を明らかにしたいと考えている。しかしそのためには、研究の分析視点が必要である。筆者は企業と NPO/NGO の協働形成動機について「資源依存パースペクティブ」の意義を検討するとともに、どういった相互依存関係が確認されるのかという点を、事例研究を通じて明らかにしていきたい。

(1) 組織セットパースペクティブ（エヴァンによる提示）

山倉（1993）によって検討が加えられている現状の組織間関係のパースペクティブの1つにエヴァンによって提示された組織セット・パースペクティブがある。これは、組織間構造を捉える視点を与えてくれる。彼は、組織が他の組織と相互作用関係にあるという経験的事実に基づきながら、この概念を提示する。組織セットは、当該組織の視点からとらえられた、それと相互作用している一群の組織であり、この点はその後に説明する資源依存パースペクティブと同一の視点に立つといえる。組織セットの基本的要素は以下の図表 3-2 のようにあらわされる。



出所：山倉（1993） p43

ここでの「焦点組織」は、役割理論でいう「中心となる地位」と同様の位置を占め、これは1つの組織でも、組織の集合体でもよい。インプット組織セットは、焦点組織に対して資源・情報を提供する組織セットであり、アウトプット組織セットは、焦点組織が資源・情報を提供する組織セットとしている。そして、アウトプット組織セットから焦点組織へ、またそれを經由あるいは直接にインプット組織セットへのフィードバック効果が存在している。この考え方はあらゆる組織に適用でき、個々では例として、焦点組織として1つの企業を考えるならば、インプット組織としては、原材料供給業者、労働組合、監督官庁、金融機関等が、アウトプット組織としては顧客、流通業者、地域社会等が示されており、図における点線で囲われたすべてを、組織間システムといっている。このパースペクティブは、他組織との連結機能や境界維持機能を担う対境担当者に注目した点において、資源依存パースペクティブと相互補完の関係にあるされる一方で、組織間関係がなぜ形成し、展開していくのかについての説明が十分にされていない点も山倉は主張している。

ここでのエヴァンが示す図は、簡潔で分かりやすく、かつ包括的に組織システムを捉える視点を与えてくれる。実際、環境教育を企業と他セクターの協働で行っているとすれば、「インプット組織セット」と「焦点組織」の他に、「アウトプット組織セット」つまり学習者（参加者や地域社会等）の存在がいる点は明らかであり、企業等が供給した社会貢献活動の意義やその結果は実行主体に還元されることは想定される。次章の事例研究では、どの組織からどの他組織に対してどういった資源・情報が提供・移転するのかという点を出来るだけ詳細に明らかにしていきたいと考える。

(2) 資源依存パースペクティブ（山倉による提示）

先に述べた「資源依存パースペクティブ」とはなにか。「資源依存パースペクティブ」の考え方は、Pfeffer and Salancik (1978) によって提起され、山倉 (1993) によって解説が加えられている¹³。山倉 (1993) は、組織間関係論の系譜を踏まえた上で、現状の組織間関係のパースペクティブについて検討している。以降は、資源依存パースペクティブにおいて、どのように組織関係が形成され、展開されるととらえられているかをみていきたい。山倉によると、資源依存パースペクティブは、組織を基本的分析単位とし、組織の視点から組織間関係を取り扱っており、その際には次の2つを前提としているという。1つ目の前提は、組織が存続していくためには、外部環境から、諸資源を獲得・処分しなければならず、環境とのかかわりなしには存続できないということ。したがって、諸資源を所有しコントロールしている他組織に依存しており、この「依存」ゆえに、組織間関係が形成・維持されるのである。2つ目の前提は、組織は自らの自律性を保持し、他組織への依存を回避しようとする。それと同時にできるかぎり他組織を自らに依存させ、自らの支配の及ぶ範囲を拡大しようとし、依存

を受け容れざるをえないときには積極的に取り扱うという原理をもち、依存と自律性維持のはざまですららの存続を確保しようとする存在であるということ。こうした前提のもと、資源依存パースペクティブでは組織間パワーの形成と展開およびマネジメントを考察しているのである。ここでは、組織が他組織に依存する条件として、以下の2つを提示している。組織は組織にとって他組織の資源が重要であればあるほど、組織がそれ以外の源泉から、必要とする資源を獲得できなければできないほど、他組織に依存している。このことから、①他組織が保有しコントロールしている資源の重要性和、②他組織以外からの資源の利用可能性（資源の集中度）の関数としている。つまり、こうした資源を保有していればしているほど、他組織に対するパワーももつことになる。他組織への依存は、組織間関係のパターン（組織間の資源交換過程と組織の資源への必要性）から生じているという見方である。このことは同時に他組織が組織にパワーをもっていることを意味している。

さらに山倉（1993）は、この資源依存パースペクティブにもとづいて、組織間資源依存の3つの型を索出している。それが以下の①相互依存型、②双方独立型、③一方的依存型の3つである。1つ目の相互依存は、二つ以上の組織において双方の組織にとって、互いに他組織の資源が重要であり、かつ他組織以外から容易に獲得することができない場合である。この状態では、各組織ともこうした関係を継続していくことが求められ、こうした互酬的關係のもとでは、規則の設定により、どちらか一方が強力な立場に立つことを避けようとする。2つ目の双方独立は、組織間交換が組織にとって重要性が低く、しかも代替的源泉も容易に利用可能であるといった依存関係が第二次的役割しかもたない場合を指す。こうした形態では、双方にとって満足をもたらすと感じられるときのみ、組織間関係が形成されることになる。3つ目の一方的依存では、組織間関係において、一方の組織が他組織に依存している場合であり、他組織がパワー優位にあるときを指す。一方の組織にとって他組織の資源が重要でかつ代替調達に難しいのに対し、他方の組織にとっては当該組織の資源の重要性が低く、かつ代替調達も可能な場合である。こうした3つの形態において、他組織が自らに依存している際は他組織に対する自らの資源の価値を高めることで自らへの依存を高め、また他組織に依存している際は代替案の模索を行うことで依存を低くでき、さらに、他組織との関係性を減らすこと、そして、結託の形成により他組織にとっての選択肢を減らすことで自組織への依存を高めることといった方策をとればとるほど、他組織に対して以前よりパワーをもつことになるのである。彼は以上のような資源依存パースペクティブの立場から、組織間変革のフェイズ・モデルとして、「第一フェイズ：問題設定」→「第二フェイズ：方向設定」→「第三フェイズ：実行」の3段階を示し「組織化プロセス」を明らかにしているのである。

以上みてきたように、資源依存パースペクティブのもとでは、ヒトやモノ、カネや情報、技術等を獲得しようとするために提携を形成し、この際に提携は「資源依存」によって導かれ、相互補完性をベースとした関係の構築がなされるという立場をとっている。このような依存関係において、パワー関係の研究が同時になされており、ここでは、どちらの組織が他組織に対してより希少な資源をもっているか、さらにその資源の代替可能性はどうかによって依存関係が変わってくるというものであった。山倉（1993）は同時に、資源依存パースペクティブの問題点を4つ指摘している。その中でも、第4の問題点「組織間関係を組織間の資源交換・依存関係を中心にとりあげていること」についてここで触れておきたい。組織間関係は組織間のモノ・カネ・ヒトを媒介する関係に限られているわけではなく、「信頼関係の形成」や「共有された価値や規範」が形成・維持されるといった関係づくりも存在しており、こうした関係を資源依存パースペクティブにおいて捉えることが難しいという点である。山倉は、制度化パースペクティブの成果に期待をよせているが、筆者の力ではそこまでダイナミックな視点で事例研究にのぞむことは難しい。そこで、本論文では、個別企業に焦点を当て、組織間においてどのような資源・情報の交換関係がみられるか、および資源依存パースペクティブの視点からは捉えにくい形成動機が存在の示唆という2点に注目して事例研究の考察を深めていきたいと考える。

¹ 谷本（2006） p.31-p.45

² 2000年に入る頃から、「もの言う株主」として、株主総会における議決権行使の動きも広がり始めている。谷本（2008） p.108

³ 谷本（2008） p.271

⁴ 谷本（2008） p.208-209

⁵ 張（2014） p.14-16

⁶ 牛丸（2007） p.22-24

⁷ 石井（2013） p.20-25

⁸ 大倉（2014） p.28

⁹ 小島・平本（2009） p.156

¹⁰ 長谷川（2017） p.44-46

¹¹ 佐々木（2009） p.8

¹² 佐々木（2009） p.5

¹³ 松本（2011） p.21

第4章 事例研究

本章では、前章までの議論や先行研究を踏まえ、リサーチクエスチョンを3つ示し、それに対する答えを事例研究によって明らかにしていきたいと考える。

第1節 分析視点

4章では、個別企業の事例を通じて、企業が環境教育に取り組む意義、ならびに、企業がNPO/NGOと協働を形成する動機、さらに、その両者の協働によってどのような結果が生まれるのかという点を明らかにしたいと考えている。これらを明らかにすべく、筆者は以下の3つのリサーチクエスチョンを立てる。

Q1：なぜ企業は環境教育に取り組むのか

Q2-1：企業とNPO/NGOとの関係の中でどのような資源交換（依存）関係がみられるか

Q2-2：資源交換（依存）関係の他にどのような関係性がみられるか

Q3：企業がNPO/NGOと協働したことによる新たな価値創造はあるか

Q1のなぜ企業が環境教育（社会貢献活動）に取り組むのか、という点は、すでに2章においても検討を行った。そこでは、環境問題への関心をもった「ヒト」を育むという視点から、世界的な議論の中で環境教育の重要性が叫ばれるようになり、ESDへの概念の拡張とともにその担い手の多様性も求められるようになってきたという背景が存在していた。その上で、企業に焦点を当てていくと、ESDの文脈、CSRの文脈双方において、企業の役割の変化が求められてきたことが明らかになった。他方で、企業が行う社会貢献活動の一般的な利点としては、ブランドイメージの向上や従業員のロイヤリティ向上、SRIインデックスの登場等による企業評判の向上、途上国などの新しい市場における社会的評価の拡大といった点が挙げられていた。一般に「環境教育に企業が取り組む理由」と聞いても、おそらくブランドイメージの向上といった点が強調されやすいと言えるのではないだろうか。それも決して悪いことではないが、企業自身がどういった想いで環境教育に取り組んでいるのか、そしてその結果社会に対してどのようなインパクトを与えているのかという点をこの問い（およびQ3）より明らかにしたいと考える。

Q2に関しては、第3章における企業と他セクターの協働の研究を踏まえ、なぜ企業とNPO/NGOが協働を形成するのかという形成動機に焦点を当てている。そうした中で、本問はどのような資源交換関係の上で協働が成り立っているのかという点を個別企業の事例として詳細に明らかにしたいと考えている。ここでは、資源の希少性や代替可能性に関しても考察を加えたい。そして、Q2-2にあるように、そうした資源交

換の関係以外に両組織を結び付けるモノはないかを探りたいと考える。これは、分析のフレームワークがあるわけではないため、理論的研究は不可能である。この点に関しては、主としてインタビュー調査によって得られた範囲の結果を示したいと考える。

Q3 は、企業と NPO/NGO が協働形成した社会に対してどのような意味をもたらしたのか、各アクターの意図に対する結果ならびに企業単体で行ったときを想定して、それに対して協働の意義として何を言えるのかという点を考察していきたい。

第2節 事例対象とその概要

(1) 事例の選定

本論文では、サントリーホールディングス株式会社が行っているサントリー次世代環境教育「水育」を事例研究の対象として用いたいと考えている。それは次の2つの理由からである。1つ目の理由は、サントリーホールディングス株式会社自身が CSR に力を入れている企業という点である。第2章でも示したように、環境経営を行っている、意識している企業でなければ環境教育を行うことは難しいと考える上、環境経営に意識が向いている企業こそ環境教育を行う影響力があると考えているからである。2つ目の理由は、上記の活動「水育」が長年継続的に実施されているという点である。今回の事例選定に当たり、さまざまな企業の活動についてみてみた。その結果、企業が他セクターと協働して環境教育を行っているという事例数があまり多くみられなかった上、継続的に続いている事例というのが非常に少なかった。こうした点から、サントリーホールディングス株式会社の「水育」は、本論文の事例に用いるにふさわしい企業であると考え、インタビュー調査を実施するに至ったのである。

(2) サントリー次世代環境教育「水育」の概要

「水育」は、子どもたちが自然のすばらしさを感じ、水や、水を育む森の大切さに気づき、未来に水を引き継ぐために何ができるのかを考える、次世代に向けたプログラムである。サントリーは、森と水に対する思いから「天然水の森」活動と「水育」活動を実施している。“水の生命（いのち）の未来を守る”森づくり活動である「天然水の森」活動では、工場の水源涵養エリアにあたる森を保全し水を育むという活動を行っている。そして、「水育」では、「森と水の学校」という自然体験プログラムと、「出張授業」という学校で行われる学校教育という2つの形で次世代環境教育を行っている。「水育」の活動は2004年にはじまり、2015年には参加者が10万人にのぼるプログラムである¹。

本論文では、「水育」の中でも特に「森と水の学校」に焦点を当てて事例研究を行っていきいたいと考えている。そこで、「森と水の学校」についてもう少し詳しく見ていきたい。「森と水の学校」は、小学校3～6年生とその保護者を対象に「サントリー天然

水」のふるさと（白州校・奥大山校・阿蘇校の3カ所）で行う自然体験プログラムである。実際に大自然の中で、森の探検や水に触れる体験を通して、水の大切さや、水を育む森や自然の大切さを体感する内容となっている。

（3）サントリー次世代環境教育「水育」の運営体制

サントリー次世代環境教育「水育」は、サントリーホールディングス株式会社が主催している事業である。運営に際しては様々なセクターが関わっている。サントリーや地元企業、地域活動団体の他、行政からの後援や、地元施設の利用、自然体験活動の専門家や参加者との窓口となる事務局の開設等、多様なセクターからの協力を得ながらサントリーホールディングス株式会社は「水育」を推進しているのである²。

【「森と水の学校」白州校の運営主体】

環境経営の一環としての「森と水の学校」は、「天然水の森」活動を行っている工場周辺の森がある熊本県（阿蘇校）・山梨県（白州校）・鳥取県（奥大山校）で実施されている。そうした中で、「サントリー」と「地元活動団体」それから「地元企業」の3者は、実際に運営する上で必要な存在となっている³。セクターとの関係や運営体制は長年の活動の中で変化がみられるが、現在の白州校では、「地元活動団体」として公益財団法人キープ協会（以下、キープ協会）、「地元企業」として株式会社アドブレン（以下、アドブレン社）とのパートナー関係を築いている。キープ協会は、当日のインストラクションを中心に役割を担い、アドブレン社は、運営統括として運営面や安全面をまとめる役割、さらにバスやカメラマン等の手配を担っている。この他にも、行政による後援のほか、病院や消防署、研修や育成面での自然体験活動の専門家による協力を得ながら、サントリーホールディングス株式会社はサントリーパブリシティサービス株式会社や各工場とともに「森と水の学校」の活動を実施しているのである。

事例研究では、こうした相互関係をもつ各セクターの中でも、サントリーホールディングス株式会社とキープ協会の関係に焦点を当ててみていくこととする。

（4）インタビュー①

対象組織：サントリーホールディングス株式会社

日時：2017年10月23日（月）15:00~16:00

場所：サントリーワールドヘッドクォーターズにて

回答者：サントリーホールディングス株式会社 コーポレートコミュニケーション本部

CSR推進部 課長 森揚子氏へのインタビュー

(4) インタビュー②

対象組織：公益財団法人キープ協会

日時：2017年10月28日（土） 15:10~16:10

場所：八ヶ岳自然ふれあいセンターにて

回答者：公益財団法人キープ協会 環境事業部 事業部長 鳥屋尾健氏へのインタビュー

(5) インタビュー先の概要

会社名：サントリーホールディングス株式会社
設立：2009年2月16日（創業：1899年）
本社所在地：
（本社 大阪オフィス） 〒530-8203 大阪市北区堂島浜 2-1-40
（サントリーワールドヘッドクォーターズ） 〒135-8631 東京都港区台場 2-3-3
代表取締役社長：新浪 剛史
資本金：700億円
従業員数：38,013人（2016年12月31日現在）
連結売上高：26,515億円（2016年1月1日~2016年12月31日）
事業内容：
・グループ全体の経営戦略の策定・推進、およびコーポレート機能

名称：公益財団法人キープ協会
設立：1938年（清泉寮完成）
本社所在地：〒407-0301 山梨県北杜市高根町清里 3545
理事長：浅田 豊久
事業内容：環境教育事業、酪農事業、研修交流事業、国際地域事業、保育事業
・環境保全・環境教育の研究と教育・普及
・高冷地での農業生産と地域農産物の育成
・学校・企業・家族等を対象にした体験プログラムの提供と食育の推進
・国際親善と開発途上にある地域社会の支援・交流
・幼児の健全な育成と子育て
・様々な主体との協働による地域社会の活性化
・自家製造食品と地域特産品等の普及販売

第3節 インタビュー調査

本節では、本章第1節にて示したリサーチクエスチョンに対してインタビューより明らかになった点を見ていきたい。森氏と鳥屋尾氏のインタビュー内容の混同がないよう、各々の視点から以下の記述を行うこととする。(インタビューに関する文章はニュアンスを含まないよう細心の注意を払いながら、筆者が要約・語尾の変更・敬称略等の変更を加えている。)

Q1：なぜ企業は環境教育に取り組むのか。

- ・サントリーホールディングス株式会社が環境教育に取り組む理由（森氏より）

サントリーの企業理念には「人と自然と響き合う」が掲げられている。お客様により製品をお届けすることはもちろん、自然環境を良くしていくことも企業の使命であると考え、自然との共生を大事に考えてきた企業である。そしてその中でも特に強い思いをもっているのが「水」に対する思いであった。創業当初から水の良い場所、自然豊かな場所に工場をつくり、ものづくりを行っているというのがサントリーの大切にしてきた思いでもある。こうしたサントリーの思いを世の中の人たちにわかりやすく伝えようという思いを込め、2005年には「水と生きるサントリー」というコーポレートメッセージがつけられている。

サントリーの「水」への思いは、工場の取り組みとして、工場の水を大切に使用することや、きれいにして返すといった活動がみられるだけでなく、より上流において、どうやったら水を守り育てられるかという点から「天然水の森」活動に取り組んでいるという点に表れている。「天然水の森」活動では、現在サントリーの工場の水源涵養エリアにあたる森9000ヘクタールを守る活動となっている。森の活動は、50年、100年といった長い年月をかけてさらに大きく豊かになっていくことを目指しており、こうした「水」に対する“思い”を次世代に伝えたいということから「水育」に取り組んでいるのである。

- ・企業が環境教育に取り組む意義・よさ（鳥屋尾氏より）

環境教育は、各人がその地域あるいはその規模感だからこそ出来ることに取り組むことが大事である。そのため“環境マインド”をもった人を増やしていけたら良いともいえよう。そうした上で、企業が環境教育の良いところは、間口がとてつもなく広がる点、より多くの人に参加を促すことが出来る点が非常に良いと考えている。さらに、「水育」に関して述べると、参加費を無料で提供することが出来る点は、非常に大きい。他にも、信頼のある企業が行っているという安心感を与えられる点や、安全管理にしても万全の備えをしていることもいえる。また、社員の方が参加するプログラムであれば、その社員もまた一地域住民であり、場合によっては一保護者であるため、外へ

の影響と同時に中に対しても良い影響が生じるほか、民間企業が積極的に担うことは、国や行政（他のセクター）に対しても影響を与えることに繋がるといえるのではないか。

Q2-1：企業と NPO/NGO との関係の中でどのような資源交換関係がみられるか。

Q2-2：資源交換（依存）関係の他にどのような関係性がみられるか。

・キープ協会との協働に至った経緯（森氏より）

企業は、環境教育のプロではないため、（我々だけでは）よほど勉強しても出来ない。そこをプロの専門家の方に依頼したいという想いで、経験や知見のある方々にパートナーとなってほしいと考えていた。それぞれのエリアで、そういった団体を探しており、白州校の場合はキープ協会という環境教育を行う団体として名の通る優れた団体と出会うことが出来た。その際にも、企業活動として行っているため、こういう“想い”を伝えたいということをしかりとお話した上で、楽しい体験の中にもメッセージを残せるようにキープ協会の方と話しを進めていった。そうしたお話をしていくことも大事であったと考えている。その上で、パートナーとして、一緒にプログラムをつくっていくことを目指して協働している。

・サントリーホールディングス株式会社との協働に至った経緯（鳥屋尾氏より）

最初の最初は、おそらく企業の中で行われる環境の勉強会等に川嶋直氏が関わっていたという点は直接的なきっかけである。それに加えて、当時サントリーが CSR 事業を動かしていたことがいえる。さらに、キープ協会も企業連携等を増やしていきたいという想いをもっていた時期でもあり、企業人のための環境教育やプログラム体験セミナーを実施して、企業の人に来てもらっていた。また清里ミーティングというネットワーク集会にも企業関係の方がみえていた。そういう場を通して、サントリーも組めるパートナーを探しており、このエリアという点で縁があってコンタクトをもらったというのがきっかけとなっている。

・サントリーホールディングス株式会社からお話を受けて（鳥屋尾氏より）

地元で同じ市内であった上、サントリーの「森と水の学校」では先に阿蘇の方も始まっていた。そして、キープ協会だけでは絶対に出来ないことが出来るという点は非常に大きかった。キープ協会が主催してやるだけでは決して届くことのない人々と縁が生まれることもある。キープ協会を知らない人でも、サントリーが実施しているプログラムなら参加してみようかなという人はいっぱいいると考えている。そして、無料で体験してもらえるという点もキープ協会としては本当にありがたいことである。プロとして様々な環境教育のマナーや姿勢の注意を行ったり、プログラムを作ってい

ったりを手伝うことは、キープ協会が目指すことにも一致していく。また、自組織以外の企業と協働することで、企業としての考えや価値観といったものに触れ、「そうか、そういう視点でいうと、そこがすごく大事になるのだな」と、協働することによって得られるインプットも多数あるため、自組織の中で生まれない発想が得られたり、思い込みがなくなるという点はとてもありがたく感じている。

・他セクターと長く協働できている要因（森氏より）

白州校で考えても、常に同じ体制できているわけではない。サントリーの運営体制も変化しており、また運営会社（アドブレン社）も途中から加わっており、そういった意味で様々なことを模索しながらより良い形を求めて行っている。また、一緒に取り組む方々と一緒につくっていききたいという想いを強くもっている。たとえば、「これをやってください」というのではなく、「こういう想いがあって一緒にやっていききたいと思っているので、どういう風にやったらよいだろうか」ということを各々の目線で考えてもらうことで良いアイデアが出て来たら良いと思って取り組んでいる。

・他セクターと長く協働できている要因（鳥屋尾氏より）

直接的には、サントリーが強い“想い”をもって取り組んでいるというのが一番大きいと考える。“想い”があっても、無料でプログラムを提供するというのはなかなか難しい。それに加えて、基本的に想いが同じ方向に向いているというのは長く続いている要因である。持続可能な形で次の世代にという想い、サントリーでいえば水を、自然を、環境を残したいという“想い”は完全に一致していると感じている。また、互いのチームに柔軟性があるという点もいえるだろう。互いが想いをもって取り組む中で、全部がイチかゼロかではなく、ある程度の幅の中で「今回のラインはここ」と折り合える関係がある。

Q3：企業がNPO/NGOと協働したことによる新たな価値創造はあるか。

・参加者の変化、反応について（森氏より）

意外にも都会の方は自然体験をしている人がいないためか、本当に驚いているのは親御さんということもある。企業活動として行っているため、子どもたちに成長してもらうのは大切だけれども、加えて、企業としても何かメッセージも伝えられないといけない。そうした点で、保護者の方からは「自然に対する企業の取り組みがよく分かった」という声、サントリーの活動を理解していただけていると感ずることがある。私たちは一日の体験で朝と帰りにとっても変わる事までは期待できないとも思うが、なにか考え続けるきっかけになってくれたらという想いでいる。ちょっとした気づきや水の大切さを知ってもらうような気づきになってほしいと考えている。

・参加者の変化、反応について（鳥屋尾氏より）

「森と水の学校」で考えると、教育の意識が高い方が申し込んでいる印象をもっている。広く広報しているとはいえ、探してきて申し込まれている。また、親世代も含めて自然に対する度合い、自然体験の経験値が全体として下がってきているように感じている。それは、ちょっとした川の歩き方のバランスなどを見ていると感じることである。逆にそうした中でも、体験させたいと思う方が参加して下さるともいえるだろう。サントリー「水育」の主たる願いではないけれど、そういう初めての経験をした人たちが、「今度は自分たちだけでも森に行ける」と思ってもらうこともこの活動の役割の1つ、副次的にはそういう効果もあると思っている。それも徹底して事前案内や安全について行っているため、基本的な姿勢が結果的に得られるという効果はあると感じている。

・社内の変化、反応について（鳥屋尾氏より）

関わっているメンバーは入れ替わっているものの、人と他の団体組織と組む時の経験値が上がっている。というのも、サントリーの「水育」事業も初期の頃は、我々の価値観として、「もっとこうした方が学びの場のあり方として良いのではないか」と感じる点も、企業の考え方におけるラインや安全面・リスクマネジメント面から線を引くと別の考え方があるということが、やりとりを行う上で分かってきたため、判断の仕方や組織の倫理といった点における理解が深まったように感じている。それは自分たちの考えを諦めるという意味ではなく、お互いに良い場にしたいという想いで、どう形にできるかを考えていく際の理解が深まっているという意味である。

以上、インタビュー調査によって明らかになった問いに対する両氏の回答をみてきた。この他にインタビュー調査で明らかになった点に関しては、次節以降、必要に応じて記述していきたいと考える。

第4節 事例研究一考察

リサーチクエスションに対する答えを明らかにすべく、企業側そして公益財団法人側（企業にとっての他セクター）の双方の立場に対してのインタビューを試みた。本節では、3章以前の議論・先行研究とインタビュー結果を踏まえてリサーチクエスションに対する答えを順に整理していきたいと考える。

「Q1：なぜ企業は環境教育に取り組むのか」という問いに対しては、2章において企業に対する役割の変化が叫ばれてきたことをみてきたほか、企業が社会貢献活動に

取り組む利点という面から、ブランドイメージの向上、従業員のロイヤリティ向上、市場における企業評判の向上、新市場における社会的評価の拡大といった利点が存在していることが分かっていた。

実際のインタビュー調査では、サントリーの創業当時の「水」に対する強い“想い”、水を育む豊かな自然環境を守っていくことが企業の使命であるという強い想いのもとで企業活動を行っていることが分かった。「水育」に取り組む理由としても、こうしたサントリーの“想い”を次世代に伝えたいという意思の上に成り立っていた。

そして両氏ともに、企業が環境教育に取り組む良さは、広く社会に対してプログラムを提供することが出来る、より多くの人に参加を促すことが出来る点であると述べていた。それに加える形で、キープ協会側として無償で提供出来ること、大企業で信頼のある企業が行っている安心感を参加者に与えられる点を良さとしてあげていた。

また、鳥屋尾氏はキープ協会とサントリーが協働を始めた頃に関して「ちょうど、まさにあの時代から、企業の CSR に光が当たった時代だったと感じている」と述べていた。日本企業全体として CSR 活動の幅を広げようとしていた時代であったことは、2003 年が「CSR 元年」と言われていることから明らかである⁴。こうした視点に立つと、実際にサントリーの活動がどう評価されてきたのかという点が気になる。

そこで日経 BP 環境経営フォーラムの環境ブランド調査を参照してみると、サントリーホールディングス株式会社は、2003 年（第 3 回環境ブランド調査）時点で消費者が選ぶ「環境面で評価できる企業」として 14 位に入っていた。ここから 2007 年にかけて似たような順位を推移しているものの、2008 年（第 9 回環境ブランド調査）の環境ブランド指数ランキングでは一気に 6 つ順位を上げ 2 位につけている。同調査は、地域連携や森を育てる活動、愛鳥基金、地域清掃に積極的な力を入れてきたことが評価されたと分析している。それ以後も継続して上位 3 位以内を争うほど CSR 活動を評価されていることが分かった。2017 年（第 18 回環境ブランド調査）におけるブランドイメージの項目別にみても、「生物多様性や動植物資源の保全に努めている」「自然保護に力を入れている」「大気・水・土壌などへの排出抑制に力を入れている」の項目で 1 位を獲得しているほか、「従業員の環境教育に力を入れている」の項目で 2 位、「環境活動で消費者や地域住民、NPO との連携や協力に力を入れている」の項目では 3 位に入っていた。こうした点を踏まえると、ブランドイメージを市場評価として得ているということがいえる。同調査に対し、一橋大学大学院の阿久津聡教授は、「商品戦略をサントリー社員が実施している水源保全活動と結びつけ、ストーリー性を持たせている」という見方もしている⁵。2005 年に「水と生きるサントリー」というコーポレートメッセージを掲げて以来、環境経営により力を入れて取り組もうとしてきた姿勢が市場での評価にも反映されている点がみられた。

「企業（サントリー）が環境教育に取り組む理由」は、自然環境の資源を製品とし

ている企業であるからこそ、環境を守っていく使命も担っている、自然環境を大切に守り育てていかなければならないという企業の“想い”を次世代にも伝えていきたいという環境経営の延長のもとに存在していた。他方で見方を変えると、その活動は「環境経営の充実」と「商品戦略」を上手く結びつけたことで結果的に高い社会的市場評価も受けることにもつながっていることが分かった。企業として伝えたい想い、企業だからこそ出来ることを考え、本業を通じた活動を模索する企業の姿がみられ、さらに、サントリーのように専門性の高い内容の濃い環境教育を提供していることは、実際に参加者に対して自然環境に触れるきっかけを与えているというしっかりとした結果を社会にもたらしていることが事例研究を通してみる事が出来た。

「Q2-1：企業とNPO/NGOとの関係の中でどのような資源交換（依存）関係がみられるか」という問いに対しては、インタビューの内容より要素を抽出していくことが求められる。まずはサントリーがキープ協会にどのような資源・情報を依存しているかという点について考察していきたい。

協働関係が形成された当初の要因としてはサントリーが環境教育を白州で始めるにあたって動いていた際に、川嶋直氏と出会った点が直接的にきっかけとなっていた。そうした上で、サントリーは環境教育を行うからにはプロフェッショナル、そして現地の団体との協働を求め、組めるパートナーを探していた。そうした中で出会ったキープ協会は、まさしく環境教育に携わる団体として名の通る経験・知見を備えていた。コンタクトを受けたキープ協会側にとっても、当時は企業連携を増やしている時期であり、サントリーからの金銭的資源により無料でプログラムを提供出来ること、さらに自組織だけでは関わり合うことのなかったであろうステイクホルダーに対して教育を提供することが出来る。

こうした関係をまとめたのが図表4-1である。

図表 4-1 資源交換関係まとめ

	資源・情報	重要性	代替可能性
サントリーから キープ協会へ	金銭的資本 企業ブランド力 (市場アクセス拡大)	活動の幅を広げるにあたって、自組織にはない重要資源。	あり。(キープ協会は様々な組織と協働を実施)
キープ協会から サントリーへ	環境教育ノウハウ 人的資本 (パートナー)	環境教育を行うには外部調達が求められる。	小さい。山梨県内における他組織。

出所：インタビューを元に筆者作成

筆者のインタビューより考察した上記のような関係性において、キープ協会は人的

資本を提供する代わりにサントリーから金銭的資本ならびに企業ブランド力を得ているという見方ができた。金銭的資本には、人件費のほかプログラムの提供にかかる費用を意味している。キープ協会としては、参加者に無料で提供できるという点が非常に大きな意味を持つ。自組織だけではなかなかそういったプログラムの提供をすることが出来ないためである。また、企業のブランド力は、キープ協会を認知していない人に対しても、サントリーが抱える非常に多くの消費者やその他ステイクホルダーによってプログラムの存在を知ってもらうことが出来ることを意味している。それに加えて、「サントリーが行っているプログラムなら参加してみよう」というような「ブランド力=安心感」といった面もみられた。

他方サントリーとしては、その逆として上記のような資源を提供するかわりに専門的なインストラクションならびにプログラムをよいものにしていくパートナーとしての人的資本を得ている。サントリーは環境教育を提供したいと考える一方、「やるからには中身のあるものにしなければならない」という強い“想い”をもっていた。そのためには、サントリー単一組織では成し遂げられないという想いがあり、そうした意味で「森と水の学校」阿蘇校にしても白州校にしても奥大山校にしてもその地元の専門家と手を組むことを選択している。

こうした資源の交換関係のもと、その交換される資源の代替可能性はどうであるか。キープ協会にとっての資源・情報は代替可能性のあるものだったのではないかとみられる。キープ協会とサントリーの協働は、キープ協会にとっても初期の企業との協働であるため、これが成功していたがためにその後の他組織との協働事業が増えているという見方もできるかもしれない。しかし、逆をいえばサントリー以外にもエネオスや NEC、J-POWER との協働がみられることは、「他の企業」という代替可能性があるという見方もできるのではないだろうか。一方、サントリーにとって白州（八ヶ岳）における最も大きな組織、キープ協会はその地域における代替可能性が非常に低く、白州校を開校するに当たって出来れば力を借りたい相手であったことがうかがえる。キープ協会は他の代替可能性があったにもかかわらず、なぜサントリーとの協働を決めたのだろうか。この点に関して深くインタビューを行うことは出来なかったものの、筆者はインタビューを通じて、サントリーの強い“想い”が両者に協働を長く続けさせているということが分かった。こうした“強い想い”が協働形成動機に影響しているかどうかを今後明らかにしていくことは、何かしらの発見につながるのではないだろうか。

「Q2-2：資源交換（依存）関係の他にどのような関係性がみられるか」

本インタビューでは、資源交換関係を明らかにすべく様々な方向から包括的に協働形成動機を探った。そうした中で、資源交換関係以外にミッションの方向性が一致して

いることが協働を長く続けている要因になっているという発言が聞かれた。「持続可能な形で次の世代にという想い、サントリーでいえば水を、自然を、環境を残したいという“想い”は完全に一致していると感じている。」というものである。サントリーが環境教育に取り組む理由は第3節において記述した。それに対して、キープ協会はなぜ環境教育に取り組むのだろうか。インタビューでこの点についても聞くことが出来た。

キープ協会は「持続可能な社会に向けて」を目標とし、戦後の貧しい時代をいかに生命が希望をもって暮らせるか、というところから当時の課題であった医療や食糧、青少年の育成に取り組んできた組織である。その後1983年、川嶋直氏によって環境教育事業部がスタートされた。時代が進むにつれて「環境教育」や「国際協力」も行うようになった。教育に関しては、すべての世代の方に対して自然体験、環境教育を提供する。中でも川嶋氏は子どもに対する教育だけでなく、今の時代をつくる大人に対する教育も大事であるという考えも示しているという。また、教育は教えるという一方的なものではなく、引き出す、参加者の自発性の中で学びをつかみとってもらい考えを大切にしている。参加者の元気ややる気、個性を引き出すことや実体験の部分で役割を担っているということであった。

こうしたキープ協会の持続可能な社会への想いとサントリーの“想い”が一致していたことが協働を長く続ける要因となっているというのである。しかし、話を聞いていると、こうした点も少なからず協働の形成動機に繋がっているのではないかという印象も受けた。その点に関してはインタビューの際に深く掘り下げることが出来なかったが、上記Q2-1と結び付けて今後掘り下げる余地はあるように感じた。企業が環境教育に取り組む上で、環境NPO/NGOと協働することは大いにあり得る。そうした際に、いかに同じ方向を向いて取り組むことが出来るかという点で企業側が方向性を示すことは重要なことなのかもしれない。

「Q3: 企業がNPO/NGOと協働したことによる新たな価値創造あるか」という問いに対しては、大きく3つの気づきが得られた。1つ目は、サントリー側からみて、協働により企業単体では成し得ないような専門的な教育を提供することが可能となった点である。企業単体かつ社員が参加して行っているような社会貢献活動をみせる企業も多く存在している。しかし、今回の事例で扱ったようにサントリーの次世代環境教育は環境教育のプロであるキープ協会、自然体験活動の専門家と協働することにより、より深い自然体験を提供することに成功していたのである。2つ目は、キープ協会側からみて、企業の資金力により無料で事業提供が可能となった点である。鳥屋尾氏が述べていたように、キープ協会単体では無料のプログラムを提供できるだけの資金力が弱い。そうした点において企業の資金力は大きな助けとなっていた。3つ目

は、企業の知名度により、より広いコミュニティに対してプログラムの参加を促すことが可能になっていた。それにより、環境に関心のある人、あってもなかなか行動に移せていないような自然体験の少ない方でさえもプログラムに参加してもらえることが出来たのである。

その他の気づきとしては、環境教育の主催に当たって参加者に“安心感”を与えることを両者が大切にしていることが感じられた。キープ協会は、サントリーが行っている点で参加者に安心感をもって参加してもらえると述べていた。逆に、サントリー側としては、行政からの後援を得ているということで参加者により安心してもらうことを体感しており、かつそれを得るためにも行政からの後援を毎年受けていた。環境教育を行うに当たっては、どういった想いのもとで実施しているのか、また中身は充実したものであるか、そして誰によって主催されているのかという点が参加を左右するということがいえるだろう。

また、協働に際しては、長年ともにつくりあげていく中で企業の価値観と NPO/NGO の価値観の理解度が深まっていくという一面もみることが出来た。こうしたことは NPO/NGO が活動を行っていく上での活動に対する考え方・見方に対しても視野が広がる良い影響とも言えるのではないだろうか。少なくとも、NPO/NGO にとっては他の企業と協働事業を行っていく中で、企業にとっては他の NPO/NGO と共同事業を行っていく中でいかされる学びだと言えよう。

そして、最後に協働形成に当たっては、ヒトとヒトの出会いの場もきっかけとなりうるということがわかった。何かを実行に移す際、環境教育を実施したいと思った際に、先駆けてそれに取り組んでいる団体やコミュニティ、勉強会や活動報告会のような場に足を運ぶことが新たな知見を得る機会となったり、ヒトに出会う機会となり得るのだということも本事例研究からみることが出来た。

¹ サントリー次世代環境教育「水育」パンフレット、ウェブサイト参照。

² 2017/10/23 インタビュー調査より。

³ 2017/10/23 インタビュー調査より。

⁴ 谷本（2006） p.40

⁵ 日経 BP 第 18 回環境ブランド調査

<http://business.nikkeibp.co.jp/atclefmf/15/239633/063000004/?P=2> （2017/12/9 参照）

第5章 次世代環境教育の充実を目指して

第1節 企業とNPO/NGOの協働可能性

1992年の地球サミット（リオデジャネイロ）より、地球温暖化問題の深刻化についての議論が国際的に幾度となくなされてきた。そうした中で、環境問題への認識と関心を持てるようにするべく環境教育（次世代教育）の重要性も叫ばれるようになったのである。そこでは、環境問題についてただ教えるだけでなく、環境問題を学んだうえで自発的に行動していくような「ヒト」をいかにして生み出すかについての議論もなされていた。環境教育がより広い概念（ESD）として捉えられるようになると同時に、その担い手の拡張もみられ、インフォーマル教育・ノンフォーマル教育を学習の場と位置づける考え方がなされるようになってきた。

持続可能な発展に関する議論はCSRの議論とも密接な関係をもち、次世代環境教育にCSRとして取り組む企業の姿も見られるようになってきたのである。そして、企業が取り組む環境教育は、対外部の環境教育と対内部の環境教育が各々のあり方で広がりを見せている。社員自らが行う環境教育もあれば、今回の事例でみたように専門家に協力を求めて行っている環境教育も存在しているのである。企業が行う環境教育として、対外内部のどちらがふさわしいかということはなく、それぞれに行う意義が存在していると筆者は考えている。そして、本事例では対外部に目を向け、さらに他組織からの協力を得て実施されている環境教育をみてきた。対外部のものでも自社の社員がインストラクターとして行っている事例も多く存在しており、企業がどのように環境教育を実施するかはその求める目的や持てる資源によって異なる。企業は自社にとって何が出来るのかを考え、出来ることに対して役割を果たしていくことが求められているのである。

そうした中、企業のもてる資源（能力）以上に能力を発揮できる行動の1つが他組織との協働であると筆者は考えている。パートナーシップやコラボレーションといった言葉が聞かれるようになってからしばらくが経ち、継続的に協働を行うことに成功している企業も多くみられるようになってきた。そこで第3章では協働に関する様々な研究についてみてきた。そこではステイクホルダーとの関係の変化より、事業型NPOとコラボレーションを組む関係性に变化していることに触れた。そして、事例研究においては企業が行う環境教育の中でも、自然体験の場を提供しているサントリー次世代環境教育「水育」を用いて企業とNPO/NGOの協働についてみてきた。その際、「なぜ企業とNPO/NGOが協働を形成するのか」という問いを明らかにすべく、「互いに資源依存関係の上で成り立っている」という視点からインタビュー調査を試みた。実際に交換関係にある資源・情報を明らかにし、その資源・情報の重要性和代替可能性を考察することで、協働関係の形成動機にせまった。するとキープ協会にとっての交換資源は代替可能性があるのではないかと、という見方が生まれた。これに対して、双

方の立場からお話を聞く中で、資源依存関係だけではなく、サントリーの強い“想い”がキープ協会の側にも大きな影響をもっているという点がみられたのであった。実際に筆者もサントリーの森氏へインタビューを行った際に、その強い“想い”に圧倒されたのだが、キープ協会の鳥屋尾氏も「水育フォーラム」という学会の際に「そこまでやるのか！」ということを感じたと述べている。

今回の事例研究を通して言える確かなことは、企業が環境教育に取り組むことは、社会に対して多くの人の参加を促すことに繋がるということである。そして、より多くの人に対して環境に興味関心を抱いてもらうきっかけを与えることに成功していたのであった。また、企業の自社社員が担う環境教育は社員の育成にも繋がるが、インストラクションをその道の専門家に協力してもらうことは、より専門性の高い教育を提供できるといった良さがあることが分かった。

筆者は本論文を執筆するにあたり、「企業はなぜ環境教育に取り組むのか」という問いを立ててきた。この問いに対しては、ブランドイメージの向上のためという印象が一般的にはあるのかもしれない。実際にサントリーの社会的評価をみると、ブランドイメージの向上につながっているという分析もみられた。しかし、サントリーの方からお話をお聞きする中で、強い“想い”を次世代にも伝えていきたいという想いをもって取り組む姿勢がみられたほか、企業だからこそ多くの人に参加を促す力をもっているという点を認識し、企業としての役割を果たそうとする企業の姿勢もみることができた。こうした点から、企業だからこそ出来ることは何か、企業の持てる資源をいかにして社会に還元できるかという視点をもって活動に取り組むことも大切なのではないかということを示唆し本論文の締めとする。

第2節 本研究における課題

今回の事例研究では、資源依存パースペクティブをもとに、どういった資源交換関係が存在しているのかという具体的な資源の移動に着眼し、企業と他組織の協働形成動機に迫ろうと試みた。しかしながら、実際に事例研究を終えると課題もいくつか残った。1つ目はそもそも資源依存パースペクティブに問題点があるとわかっている上で、その問題点を克服するようなダイナミックな理論的枠組みを用いることが出来なかった点である。山倉（1993）は問題点を挙げたうえで制度化パースペクティブへの期待を示していた他、社会的ミッションの共有や信頼関係の構築といった別の理論的枠組みからの考察を示しており、こうした意味において、別の観点からの追加的考察が求められるだろう。2つ目はパワー関係についてももう少し踏み込んだ研究を行うべきという点である。本事例研究では、筆者の能力からパワー関係の考察まで深く踏み込みきれていない。両者のパワー関係がどのようになっており、そのパワー関係をどのように（他方にパワーがよっているのか、同等を保とうとしているのか）バランス

を取ろうとしているのかという点が中途半端に終わってしまった。この点が明らかになることは、形成動機の解明により近づくことになると思う。さらに、今回は事例研究において1つのプロジェクトにのみ焦点を当ててみてきた。事例の数を今後増やしていくことで、より多くの共通の意図・価値観・組織間関係が見いだせると考えている。環境教育に取り組む企業は少しずつ増えてきているものの、長年継続して行われているプロジェクトやより大勢の人に参加してもらっているプロジェクトはまだまだ少ないように感じている。こうした現状に少しでも寄与出来ればと思いで本論文を執筆しており、今後も環境教育における学術的視点での研究が進むことを筆者は期待している。

参考文献

1. 阿部治, 川嶋直編著 (2011) 『次世代 CSR と ESD : 企業のためのサステナビリティ教育』 株式会社ぎょうせい 初版
2. 阿部治, 朝岡幸彦監修 (2012) 『持続可能な開発のための教育 ESD 入門』 筑波書房 初版
3. 石井真一 (2003) 『企業間提携の戦略と組織』 中央経済社 初版
4. 石川聡子 (2007) 『プラットフォーム環境教育』 東信堂 初版
5. 伊丹敬之 (1999) 『場のマネジメントー経営の新パラダイム』 NTT 出版株式会社 初版
6. 牛丸元 (2007) 『企業間アライアンスの理論と実証』 同文館出版株式会社 初版
7. 大倉邦夫 (2014) 「社会的協働に関する研究の動向」 『人文社会論叢. 社会科学篇』 (31) pp. 27-49
8. 小島廣光, 平本健太 (2009) 「戦略的協働とは何か」 『経済学研究』 58 (4) , pp.155-193
9. 佐々木利廣, 加藤高明, 東俊之, 澤田好宏 (2009) 『組織間コラボレーションー協働が社会的価値を生み出す』 ナカニシヤ出版 初版
10. 谷本寛治 (2006) 『CSRー企業と社会を考える』 NTT 出版株式会社 初版
11. 谷本寛治 (2008) 『新装版 企業社会のリコンストラクション』 千倉書房 新版
12. 谷本寛治 (2013) 『責任ある競争力ーCSR を問い直す』 NTT 出版株式会社 初版
13. 張淑海 (2004) 『企業間パートナーシップの経営』 中央経済社 初版
14. 日本環境教育学会 (2012) 『環境教育』 教育出版株式会社 初版
15. 日本環境教育学会 (2014) 『環境教育と ESD』 東洋館出版社 初版
16. 日本経団連社会貢献推進委員会 (2008) 『CSR 時代の社会貢献活動ー企業の現場から』 日本経団連出版 第 1 刷
17. 長谷川直哉編著 (2017) 『価値共創時代の戦略的パートナーシップ』 文眞堂 第 1 版
18. 松本潔 (2011) 「NPO における組織間協働に関する理論的考察」 『自由が丘産能短期大学紀要』 44, 19-38
19. 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係ー企業間ネットワークの変革に向けて』 有斐閣 初版
20. 山本正編著 (2000) 『企業と NPO のパートナーシップ』 株式会社アルク
21. 横山恵子 (2003) 『企業の社会戦略と NPOー社会的価値創造にむけての協働型パートナーシップ』 白桃書房 初版

参考 URL

1. 環境省 <http://www.env.go.jp/>
2. 公益財団法人キープ協会 <http://www.keep.or.jp/>
3. 国際連合広報センター <http://www.unic.or.jp/>
4. サントリーホールディングス株式会社 <https://www.suntory.co.jp/?ke=hd>
5. 損保ジャパン日本興亜株式会社 <http://www.sjnk.co.jp/>
6. 損保ジャパン日本興亜環境財団 <http://sjnkef.org/>
7. 内閣府 <http://www.cao.go.jp/>
8. 日経 BP 環境経営フォーラム <http://business.nikkeibp.co.jp/emf/>
9. リコー株式会社 <http://business.nikkeibp.co.jp/emf/>