

# 「企業の森」活動の計画構築における社会的インパクト・マネジメントの実践と評価

森と木のクリエイター科 森林環境教育専攻 石川 麻衣子

## 1. 研究背景と目的

昨今、企業はSDGsやパリ協定の達成に向け環境や社会性に配慮した経営が求められ、持続可能な社会実現へ向けてさまざまな利害関係者への影響を考慮した戦略を掲げている。企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility 以下、CSR)とは、企業活動が社会や環境に与える影響に責任を持つ活動のことである。本研究で着目した「企業の森」活動は、森林を用いた代表的なCSRの一つである。企業の森活動は件数が増える一方で、場当たりの企画に陥りがち、活動の具体的な価値や効果を設定しづらいなどの問題を抱えており、活動の持続性の確保には、企業が担うべき説明責任が果たされるよう、計画立案・実施・評価の仕組みがあることなど、長期的な視点での目標設定や計画構築の重要性が指摘されている(神山, 2009)。

そこで着目したのが、バックキャストिंगで活動のゴールを定め、目標に沿った計画を作成する「社会的インパクト・マネジメント」という手法である。この手法は単なる計画構築にとどまらない。計画に従い活動を実施し、効果を把握し、活動を改善する一連のPDCAサイクル(エラー! 参照元が見つかりません。)をまわすことによって持続的な活動が実現される。さらにこの手法を実施することで、事業や活動が環境や社会へ及ぼす影響を定量的・定性的に把握し、価値判断することが可能となる。



図1 社会的インパクト・マネジメント・サイクル (社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン Ver.1 より出典)

前述の企業の森活動の課題に対し、この手法を用いることで、目標に向け効果的かつ継続的な活動が実現できないかと考え、本研究の目的を、社会的インパクト・マネジメントの計画ステージを企業の森活動の計画構築で実践し、その有効性を検証することとした。

## 2. 研究手法

### 2-1. 企業の森の活動団体の選定

ケーススタディの対象は、岐阜県林政部主催の事業「企業との協働による森林づくり」への参画企業から、活動の継続性や頻度、参加者の意欲などを考慮し、

岐阜県内で電子機器等を製造するI社に決定した。

### 2-2. 目標・計画構築の実践

参照した手法は、社会的インパクト・マネジメントである。この手法が従来の計画構築方法と大きく異なるのは、活動によって何らかの便益を受け取る「受益者」を中心とした視点で検討する点である。そのため計画を構築する前に、受益者についての調査と分析を実施する流れとなっている。

企業の森の活動における受益者には、「活動参加者」のほか「森」がある。まず活動についての目標と活動計画を決め、その後、出来上がった活動計画を考慮しながら森の目標および整備計画を構築する(図2)。

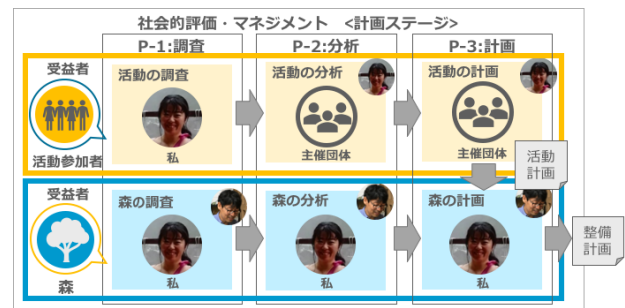


図2 活動計画および整備計画の手順と実施主体

活動の計画構築にあたっては、まず調査フェーズで主催者や企業の森アドバイザーへのインタビューによって活動の全体像を把握した。続く分析フェーズでは、観察によって主催者が受益者の背景や課題を把握する目的で、森林環境教育プログラムのトライアルを実施した。最後の計画フェーズでは、企業・行政の両方の主催者が集まり、ワークショップ形式のディスカッションで目標と計画を構築した。

同様に森の計画構築にあたっては、まず受益者である森について、森林管理者のインタビューや簡易透水性・土壌貫入試験を実施し、計画構築に必要な基礎情報を収集した。その後、試験結果の分析結果および先行して策定した活動計画に基づき森の目標、整備計画を構築した。

### 2-3. 有効性の評価

研究の有効性は2段階で実施した。まず活動の計画構築で分析・計画フェーズのワークショップに参画した主催団体に、従来の計画構築方法と比較してどうであったか、アンケートと直接の意見聴取で評価をいただいた。一方、作成した計画の実効性については、企業の森アドバイザーI氏に計画を見せた上で意見をいただいた。

### 3. 結果と考察

#### 3-1. 活動の目標と計画構築

インタビューなど調査フェーズで行なった結果、「フィールド内の治山工事により活動の阻害リスクを抱えている」、「社員に限らず地域の学生を参加対象にした社会性の高い活動を実施している」など、活動や受益者の背景を整理できた。

分析フェーズで実施した環境教育プログラム試行による受益者の理解では、「受益者は環境教育に関する関心や意識は高いものの、森についてより詳しい知識を知り得ていない」ことや「これまでのプログラムでは身近なものや現地の素材をあまり活用できていなかった」など主催者にとって新たな気づきがあった。

計画フェーズでは、ディスカッションによって3つの目的の活動計画を作成した。たとえば企業主催者のグループでは、森づくりの参加者について「活動から学びを得られていない」などを分析し、そこから、受益者が「観察を通じて森の変化や森の機能を理解できるようになる」という目標を定め、この目標へ向けた活動内容として「意識の高い従業員が自主的に社会貢献活動に取り組めるしくみ」などを設定した。

#### 3-2. 森の目標と計画構築

調査フェーズで行なった試験のうち簡易透水性試験では、「森の北側と南側のエリアの透水性が悪く、中ほどの斜面の透水性がよい」ことがわかった。

分析フェーズでは、「透水性が悪く水源涵養機能が発揮できない箇所を保全対象とし、踏み荒らしを抑制し、粗放的な管理で植物の成長に任せる」方針とした。

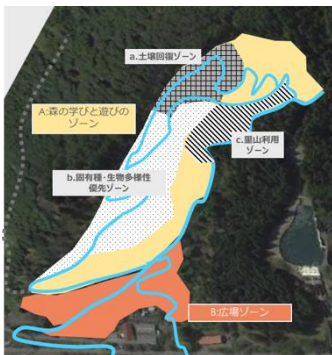


図3 ゾーニング

計画フェーズでは、まず3種類の活動計画の機能を元にゾーニングを作成した。道の駅からアクセスの良い斜面下部に「広場ゾーン」を、斜面上部に「森の学びと遊びゾーン」を配置した。「森の学びと遊びゾーン」は、さらに「土壌回復ゾーン」と「生物多様性ゾーン」と「里山利用」の3つのゾーンに分けた(図3)。次にゾーンごとに目標植生とこれまで同様の整備を継続した場合の予測植生の比較図(図4)を作成した。これまでは植栽密度を低くして公園に近い管理をしていたものを、シカ害対策の強化や土壌や環境に合わせた植栽など、活動計画に応じた森の整備計画を策定した。その結果、これまで曖昧だった活動計画と森の整備計画がつながり、一貫するようになった。

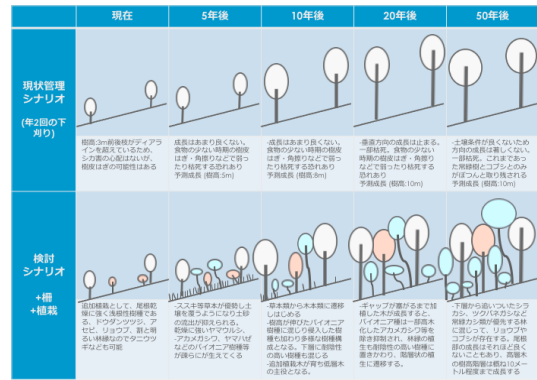


図4 予想植生図と管理計画

#### 3-3. 評価結果

主催者へアンケートや意見聴取の結果では、「自分たちの活動の方向性が見通せた」、「互いの役割を尊重し活動団体同士のつながりが強化された」など、計画策定や活動団体の意識などの改善効果が見られた。

成果物の計画についての企業の森アドバイザーの評価では、「これまで1人の主催者の頭の中に暗黙化されていた計画が整理・可視化され、主催者全員で共有できるようになった」、「経営者に活動の価値を明確に説明できるようになった」など従来の計画以上の実効性を確認できた。他にも「活動頻度や参加者意欲が低い企業の森活動の計画構築に取り組んでこそ、この手法の真意が証明できるのでは?」との意見をいただいた。これに対しては、企業の森活動などの個々の活動計画構築より前に、さまざまな利害関係者を考慮したCSR戦略へ検討し直す必要があると考えられる。

#### 4. まとめ

社会的インパクト・マネジメントを企業の森活動の計画構築で実践し、活動の未来を見通した共通の地図を描く方法として有効性を示すことができた。今後は構築した計画に従いPDCAサイクルを実施することで、活動の効果が定量・定性的に理解され、効果的な取り組みが継続することが期待される。社会的インパクト・マネジメントをCSRにより効果的に使うことは、環境や社会的へのマイナスの影響を減らすだけでなく、積極的にプラスの影響を増やす経営へ向かう可能性が見出せると考える。このような動きが企業に広まり、地球の持続的発展の達成に向け大きく前進することを期待する。

#### 引用文献

- 神山 智美 2009 環境 CSR としての森づくり事業への法的規制を考える 人間環境学研究 第7巻2号, 137-142
- 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ 2018 社会的・インパクト・マネジメントガイドライン Ver.1