



Title	企業の公共的活動と価値の接続 : Mercari Education を例として
Author(s)	工藤, 郁子; 太田, 勲; 齋藤, 良和 他
Citation	ELSI NOTE. 2025, 58, p. 1-23
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/102583
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka



大阪大学 社会技術共創研究センター
Research Center on Ethical, Legal and Social Issues

ELSI NOTE No.58

2025 年 8 月 27 日

企業の公共的活動と 価値の接続

Mercari Educationを例として

Authors

工藤 郁子	大阪大学 社会技術共創研究センター 特任准教授 (2025年06月現在)
太田 叡	株式会社メルカリ 経営戦略室 政策企画 (2025年06月現在)
齋藤 良和	株式会社メルカリ 経営戦略室 政策企画 (2025年06月現在)
岸本 充生	大阪大学 D3センター／社会技術共創研究センター 教授 (2025年06月現在)

※ 本ノートの作成は、大阪大学 社会技術共創研究センター（ELSI センター）とメルカリの研究開発組織「R4D」
との共同研究の一環として行ったものです。

Abstract

- 本研究では、株式会社メルカリが学校教育現場と連携して実施する教育活動「Mercari Education」について、企業内部でどのように理解・評価されているかを、共通価値の創造（CSV）の視点から分析した。
- 文部科学省からメルカリへの研修派遣者を共同研究者としてロジックモデルの作成・更新を支援し、外部有識者へのインタビュー結果も踏まえて、社会的価値と経済的価値の接続を試みた点に特徴がある。
- 本ケーススタディで示された企業内部のロジックを理解することは、教育行政の担当者にとって、官民連携をより持続可能で効果的に推進することに貢献する。

目次

1.	はじめに	3
1.1.	研究目的	3
1.2.	研究方法	3
2.	理論的枠組み：CSV	4
3.	ケーススタディ	6
3.1.	メルカリの5つのマテリアリティ	6
3.2.	Mercari Education の3テーマ	7
3.3.	共通価値に関する説明の見直し	10
3.4.	コミュニケーション・ツールとしてのロジックモデル	11
3.5.	有識者インタビュー	13
3.6.	論点整理	17
4.	考察	20
5.	おわりに	21

1. はじめに

1.1. 研究目的

企業は本来、営利の追求を目的とする組織である。しかし近年では、脱炭素化や地域連携など、短期的な収益に直結しない活動を推進することが一般化しつつある。例えば、教育を主たる事業としない IT 企業が、学校現場と連携し、IT リテラシー等に関する教材や出前授業を無償で提供する事例も見られる¹。

こうした活動は、企業の専門性や資源を活かした公共的な取り組みである一方、営利に直結しない「価値」が企業戦略の中でどのように位置づけられているのかは必ずしも明らかでない。その解明は、公共的活動の持続可能性を向上させ、また、官民連携の制度設計をより良いものにしていくために重要である。

本研究では、株式会社メルカリが主に学校教育現場と連携して実施する教育活動「Mercari Education」を対象とし、企業内部において当該活動の「価値」がどのように理解されているかを観察・分析した。同時に、研究者が企業の担当者とともに実務に関与しながら、言明されていない暗黙的な「ロジック」を可視化することを通じて、理論と実践の両面に貢献する知見の抽出を試みた。よって、本 NOTE は実践研究としての側面を備えている。

1.2. 研究方法

本研究は、大阪大学社会技術共創研究センター（ELSI センター）の研究者と、株式会社メルカリで Mercari Education を担当する実務者との協働によって実施された。特筆すべきこととして、共著者であり本活動の中心人物の一人が、文部科学省から株式会社メルカリへ「研修」の形で派遣されていた点が挙げられる²。行政とビジネスのカルチャーギャップに直面しつつ、教育活動の「価値」をいかに社内向けに説明し、理解を得ていくかという実践は、官民協働の可能性と課題を示す上でも注目に値する。

¹ このような事例は、例えば、学習塾など民間教育企業が過疎地域における公教育に進出するケースとは異なる側面を持つ。日本における民間教育企業の社会課題解決について、高嶋真之（2024）「民間教育企業による社会課題の解決を通じた公教育への進出—過疎地域の教育 CSV に関する事例考察—」日本教育政策学会編集委員会 編『日本教育政策学会年報』第 31 号 111-117 頁などを参照

² 株式会社メルカリでは、これまでも経済産業省や自治体から職員の派遣研修を実施してきたが、2025 年 1 月から 2025 年 6 月まで、文部科学省からの派遣研修を受け入れた。太田叡（2025）「文部科学省から初となる職員のメルカリ派遣。『mercari education』を幅広い学校で活用できる仕組み化を！」merpoli. <https://merpoli.mercari.com/entry/2025/01/23> を参照

データの収集・分析は以下の手法により行われた。

まず、2025 年 4～6 月にかけて、大阪大学 ELSI センターの研究者が、Mercari Education の担当者らに対して継続的な聞き取り調査を実施した。得られた発言記録をもとに、頻出する用語や議論の傾向、社内評価の論理構造などを分析した。

さらに、同様の教育活動を行う他企業の担当者、「企業と連携した授業づくり」を専門とする NPO 職員、公立学校の教員、教育心理学の研究者の 4 名に対し、有識者インタビューを実施した。

加えて、こうした調査結果を踏まえ、Mercari Education の価値を社内向けに説明する資料の再構成にも取り組んだ。この際、政策評価などで用いられる「ロジックモデル」の枠組みを導入した。ロジックモデルは、施策の目標達成に至るまでの因果関係を図式化し、証拠に基づいた構造的な理解を促すものであり、EBPM（Evidence-Based Policy Making）の文脈でも活用されている³。

作成されたロジックモデルをもとに、実務担当者と研究者が意見交換を行い、そのプロセス自体から得られた知見をもとに、本研究は企業における公共的活動の内部評価メカニズムを探った。

2. 理論的枠組み：CSV

本研究が焦点を当てるのは、企業が公共的「価値」を伴う教育活動をいかに経営戦略に組み込み、その成果をどのように内部で評価しているか、という点である。その分析に際して、本 NOTE では「CSV（Creating Shared Value, 共通価値の創造）」の理論枠組みを適用する⁴。

CSV における「共通価値」とは、企業が、社会的価値（社会課題の解決や社会への貢献）と経済的価値（利益や競争力の向上）を同時に創出できる共通部分のことを指す。言い換えれば、企業が、事業領域と適合する社会課題を特定し、その課題を事業活動と統合された方法で解決する

³ 文部科学省でもマニュアルを策定し、また、ロジックモデルの作成ワークショップなどを開催している。文部科学省（2023）『『ロジックモデル』作成マニュアル』 https://www.mext.go.jp/content/20230410-mxt_kanseisk01-100000155-3.pdf などを参照

⁴ Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.

ことである。

CSV 概念の提唱によって、それまでは企業の道義的・倫理的責務という側面が強調されがちだった「CSR (Corporate Social Responsibility)」について、「受動的（または善行的）CSR」と「戦略的 CSR」が区別されることになった⁵。つまり、企業が単なるボランティアや慈善活動として社会貢献を行うのではなく、本業に近い社会課題を解決しつつ、自社の競争力や成長にもつなげるアプローチが重要であるとの主張が行われた。CSV 概念の登場は、株主至上主義からステークホルダー資本主義への転換、あるいは「パーパス経営」と呼ばれる理念の普及と相互に影響を与え合いながら、ESG 投資⁶や SDGs 推進⁷などの実務にも広く波及してきた。

CSV における企業の経済的価値は様々であるが、将来の市場創造・顧客育成、将来の人材確保・採用への貢献⁸、従業員のモチベーションやエンゲージメント向上、規制や制度への影響力確保などが挙げられる。しかし、企業は常に限られた経営資源の配分を求められており、直接的な利益につながらない活動を正当化するには、成果を可視化・定量化し、社内の理解を得る仕組みが不可欠となる。さらに、上場企業であれば、株主や機関投資家といった社外のステークホルダーの理解も必要となる。

こうした背景において、企業活動の「共通価値」を明確に定義し、その成果をいかに評価するかが問題になる。そしてこれは、長期的な価値に関する経営者のヴィジョンとコミットメントと密接に関係する。

⁵ Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). *Creating shared value* (Vol. 17). Boston, MA: FSG.

⁶ 環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の 3 要素を考慮して行われる投資のこと。従来の財務情報に加えて、ESG などの非財務情報も評価基準に含めることで、企業の持続可能性や中長期的な成長性を判断し、投資判断を行う

⁷ SDGs は Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標) の略称で、2015 年 9 月の国連サミットで採択された、2030 年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標のこと。企業も事業活動を通じて積極的に貢献していくことが期待されている

⁸ STEAM 教育プログラムなどは「将来の人材確保・採用への貢献」に位置付けられることが多い。牧澤遼・加納圭 (2021)「企業の STEAM 教育プログラムの主催者に対するプログラム改善の動機づけ」『日本科学教育学会研究会研究報告』第 36 巻 第 2 号 113-116 頁 などを参照

3. ケーススタディ

3.1. メルカリの5つのマテリアリティ

メルカリグループは、フリマアプリ「メルカリ」や決済サービス「メルペイ」などを運営しているIT企業である。創業10周年を迎えた2023年2月、メルカリグループは「あらゆる価値を循環させ、あらゆる人の可能性を広げる」という新しいミッションを発表し、また、「事業を通じて解決すべき最も重要な課題」として5つのマテリアリティを特定した⁹。具体的には、下記の通りである。

1. **個人と社会のエンパワーメント**：誰もがやりたいことを実現し、人や社会に貢献するための選択肢を増やすことで、あらゆる人の可能性が発揮される世界を実現します。
2. **あらゆる価値が循環する社会の実現**：事業を通じて環境や社会に貢献する「プラネット・ポジティブ」な企業を追求することで、物理的なモノやお金に限らずあらゆる価値がなめらかに循環する社会を実現します。
3. **テクノロジーを活用した新しいお客さま体験の創造**：データ/AIなど、革新し続けるテクノロジーも活用しながら常にプロダクトを進化させ、なめらかな価値交換による新しいお客さま体験を創造していきます。
4. **中長期にわたる社会的な信頼の構築**：コーポレートガバナンスの実効性向上とコンプライアンスの徹底による健全で透明性の高い意思決定プロセスを構築することで、社会の公器としての責任を果たし信頼を構築します。安心・安全で公正な取引環境を実現し、さらに業界全体での啓発・情報共有を行うことで、世界の健全なインターネットサービス環境の実現に寄与していきます。
5. **世界中の多様なタレントの可能性を解き放つ組織の体現**：世界中の多様なバックグラウンドを持つ人材がポテンシャルを最大限に発揮して働ける環境を整えることで、持続的に成長できる企業としてあり続けます。

⁹ 株式会社メルカリ（2024）「価値創造プロセスとマテリアリティの特定アプローチ」
<https://about.mercari.com/sustainability/materiality/>

CSV の観点からすると、メルカリグループがマテリアリティを特定したことは、社会と経済の共通価値を明示したものと整理できる。特に、循環経済の促進と包摂的な経済参加の場の提供が目指されているという点において、事業（本業）を通じた社会課題の解決が提案されているといえる。

3.2. Mercari Education の 3 テーマ

次に、Mercari Education では、以下の 3 テーマについて教育プログラムを無償で提供してきた¹⁰。具体的には、下記の通りである。

1. **モノとお金の大切さを学ぶ**: モノを捨てる以外の選択肢があることを学び、限られた資源を大切に使う循環型社会について学ぶことができます。「自分にとって不要なモノが誰かにとっては必要なモノ」だと気づいたり、フリマアプリの疑似体験を通じてモノとお金の大切さを学ぶことのできる主に小学生向けのプログラムを公開しています。
 - a. **【教材例】モノとお金の価値・リユースを学ぶワークショップ教材「メルカリかんさつ帳」**
 - i. 対象：小学生（3,4 年生以上推奨）
 - ii. 科目：家庭科、総合的探究の時間、ご家庭での学習
 - iii. 時間：40～60 分
 - b. **【教材例】フリマアプリとリユースについて学ぼう**
 - i. 対象：小学生
 - ii. 科目：家庭科、総合的な学習の時間
 - iii. 時間：45 分～
2. **インターネットサービスの安心・安全な使い方を学ぶ**: 「デジタル時代の消費者教育」をテーマに、フリマアプリやキャッシュレス決済・信用サービスなどにおいて、トラブル

¹⁰ 「Mercari Education - メルカリの教育と学びのポータルサイト」<https://education.mercari.com/>

ルから身を守るための手段や自立した消費者となるための方法を学ぶことができます。本プログラムは新学習指導要領の「社会に開かれた教育課程」の考え方に沿って、これからの社会を生きるために必要な力を習得することを目的としています。主に中学生・高校生向けのプログラムですが、小学生や大人の方を含めて広く消費者教育の教材としてご活用いただけます。

- a. 【教材例】フリマアプリを安心安全に利用するために
 - i. 対象：中学生・高校生
 - ii. 科目：情報、総合、家庭科
 - iii. 時間：50 分
- b. 【教材例】メルペイと考える安心安全なキャッシュレス社会
 - i. 対象：中学生・高校生
 - ii. 科目：家庭科、公共
 - iii. 時間：50 分
- c. 【教材例】キャッシュフローから考える消費者信用と家計管理
 - i. 対象：高校生・大学生
 - ii. 科目：家庭科、公共
 - iii. 時間：50 分×2 コマ

3. **社会課題と企業の取り組みについて学ぶ**：環境・社会課題に関心を持ち、主体的に考え、行動するようになることを目指したアントレプレナーシッププログラムです。「循環型社会の実現のためにメルカリが実施している取り組み」や「企業がなぜ SDGs に取り組んでいく必要があるのか」などをテーマに、アクティブラーニング型の授業を通じて社会を変革していく力を身につけます。主に高校生向けのプログラムです。

- a. 【教材例】フリマアプリで SDGs を学ぶ
 - i. 対象：中学生・高校生

ii. 科目：社会（中学）、家庭科（中学）、公共（高校）

iii. 時間：50 分～

各テーマについて CSV の観点から分析すると、受動的 CSR というよりも、戦略的 CSR として位置付けることができる。

まず、（1）「モノとお金の大切さを学ぶ」は、不要品における価値を「再発見」という学習機会を提供することで、循環型社会の慣習の形成に寄与している。子どもという将来的なユーザー育成にもつながるため、社会的・経済的価値を同時に創出することを目指しているといえる。

次に、（2）「安心・安全なインターネットサービスの使い方を学ぶ」は、消費者教育の一種として位置付けることができる。フリマアプリをはじめとするインターネットサービスは比較的新しいものであるため、そのトラブルを予防するための知見などを周知する社会的価値が大きい。また、サービス品質や市場の健全性を高めることに寄与し、中核事業であるフリマアプリの安全性にも資する。

そして、（3）「社会課題と企業の取り組みを学ぶ」では、持続可能性と企業の役割に関する理解を促進し、将来のイノベーター育成を狙う教育投資が行われているといえる。地域・社会の課題解決能力の底上げに貢献している。

以上は、CSV として整理することができ、また、メルカリグループが特定したマテリアリティのうち、特に「2. あらゆる価値が循環する社会の実現」と強く関連している。よって、社内向けの説明として妥当性を備えているといえる。

他方で、経営資源の配分の効率化などの観点から、戦略が問い直されてきた様子も観察できた。例えば、教育ポータルサイトとしての「Mercari Education」が開設されたのは 2022 年であるが¹¹、それ以前から出前授業や教員研修等を通じた教育活動が推進されてきた。Mercari Education の担当者に対する聞き取り調査によると、ポータルサイト開設は、アプローチの変更だったという。すなわち、「個社として全国の学校に出前授業形式で講師を派遣し続けることはリソースの

¹¹ 齋藤良和（2022）「メルカリが実践的な教育プログラムを教育ポータルサイト『mercari education』で無償公開」merpoli.
<https://merpoli.mercari.com/entry/2022/03/08>

面からも難しく、それ自体がサステナブルではないため、制作した教材動画やスライド類をウェブサイトで無償公開し、教育機関や保護者の方に利用していただくことにした」「会社のホームページや事業フェーズにあわせた形で、リニューアルを行ってきた」と述べている。

ここからは、ある時点において策定された戦略的 CSR のアプローチが、時期に応じて見直されており、動態的变化を遂げていることが示唆される。

3.3. 共通価値に関する説明の見直し

2025 年 1 月より文部科学省からの派遣研修が開始されたことを一つの契機として、Mercari Education の共通価値に関する説明を見直す機運が生まれた。

本共同研究が正式に開始される前の聞き取りによると、「取組みの意義をミッションと直接的に関連づけて説明することが難しい」との課題認識が担当者より示されている。特に株式会社メルカリは、OKR（Objectives and Key Results）の仕組みに基づいた四半期ごとの目標へのコミットを重視しており¹²、「短期・中長期で見て教育を行うことはどのようなメリットが会社にとってあるのか、何を目標にしてやるのか、という説明が必要となり、レピュテーションの向上につながる、お客さまの広がり（保護者・子ども等）が期待されるなど、なんとなくは説明できるが、事業フェーズごとに確信をもって説明することは難しい」などと語られていた。

これは、CSV における経済的価値に関する説明が、時間経過とともに曖昧になってきていたとみることができる。こうした課題意識を受けて、共同研究が開始されることとなった。

なお、社会的価値に関する説明については、共同研究の開始前から、ある程度提示されていた。すなわち、「民間企業のコンテンツへのニーズ・期待は、国からも現場からも高まっていると感じる」「文科省での学習指導要領における議論では、『社会に開かれた教育課程』を持続可能な形で実現できるようにすることが必要と感じる」などの見解が、初期の聞き取りにおいて既に示されていた。

「社会に開かれた教育課程」とは、『平成 29・30・31 年改訂学習指導要領』から導入され、2020 年度から小学校、中学校、高校で順次実施されている構想である。具体的には、以下の 3

¹² OKR（Objectives and Key Results）とは、Objectives（目標）と Key Results（主要な成果）を連動させる形で設定して、組織と個人の目標達成を管理するフレームワークのこと。組織が目指すべき目標と従業員個人の目標を連携させつつ、目標設定・進捗確認・業績評価という一連のマネジメント・プロセスを円滑に行うことができる。なお、一般に、Key Results については、目標達成度の指標として、数値で測定可能なものに設定することが推奨されている

点を主たる内容としている¹³。

1. 社会や世界の状況を幅広く視野に入れ、よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創るという目標を持ち、教育課程を介してその目標を社会と共有していくこと。
2. これからの社会を創り出していく子供たちが、社会や世界に向き合い関わり合い、自分の人生を切り拓いていくために求められる資質・能力とは何かを、教育課程において明確化し育んでいくこと。
3. 教育課程の実施に当たって、地域の人的・物的資源を活用したり、放課後や土曜日等を活用した社会教育との連携を図ったりし、学校教育を学校内に閉じずに、その目指すところを社会と共有・連携しながら実現させること。

上記において、連携先として明示されているのは地域社会である。しかし、学校教育法で定められた学校の教育課程以外で行われる「社会教育」のステークホルダーとして企業も重要ではないか、との仮説が示されていた。

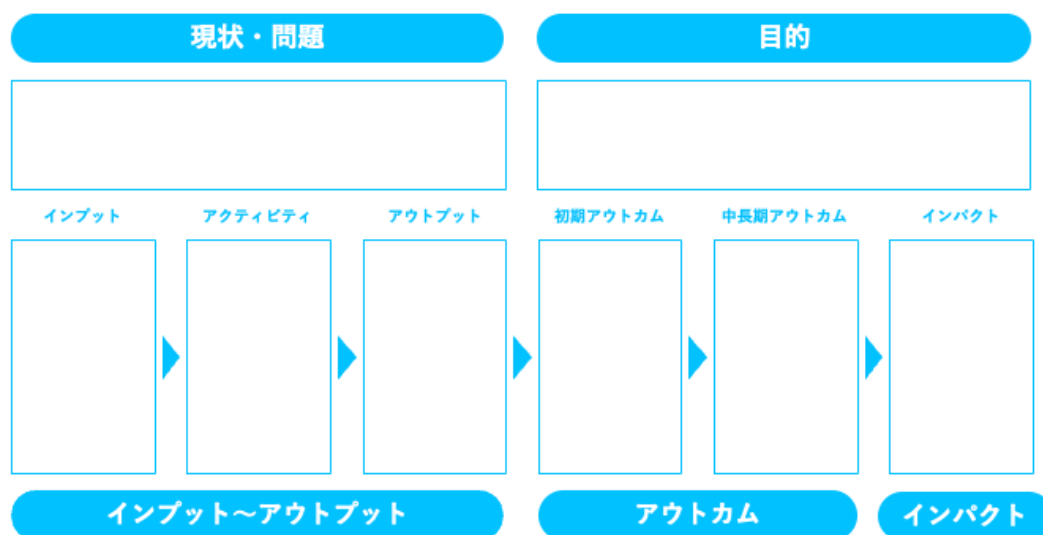
3.4. コミュニケーション・ツールとしてのロジックモデル

聞き取り調査に続いて、本研究ではロジックモデルの作成を行った。ロジックモデルは、施策が目標とする成果を達成するに至るまでの論理的な関係を体系的に図式化したものである。「インプット」「アクティビティ」「アウトプット」「アウトカム」「インパクト」の5要素から構成される。

- **インプット（投入）**：施策や事業に費やした、資金・人・物などの資源
- **アクティビティ（活動）**：施策や事業の実施
- **アウトプット（結果）**：施策や事業による産出物・実績
- **アウトカム（成果）**：事業実施を通して期待される変化
- **インパクト（効果）**：最終目標・社会的影響

13 文部科学省（2020）「社会に開かれた教育課程（これからの教育課程の理念）」 https://www.mext.go.jp/content/1421692_4.pdf

本研究では、文部科学省が提示するロジックモデルのガイドラインに準拠し、アウトカムを「初期」「中長期」の2段階に分けて整理した（下図参照）。



文部科学省 大臣官房政策課 政策推進室「ロジックモデル作成マニュアル」をもとに作成

本研究において、ロジックモデルは、Mercari Education の活動と、CSV における社会的価値および経済的価値との関係性を段階的に整理する手法として活用された。利害関係者間の共通理解を形成するためのコミュニケーション・ツールとして有効であると考えられる。

ロジックモデルの初案は、Mercari Education の実務担当者によって作成された¹⁴。その後、初案をもとに、大阪大学 ELSI センターの研究者らとの意見交換を通じて内容のブラッシュアップが図られた。

(1) 初期アウトカム：理解の深化

初期アウトカムの一つとして、「コンテンツや授業を通してサーキュラーエコノミー（循環経済）への理解が深まること」が設定された。

これは、教育的効果と株式会社メルカリの専門性を接続する出発点として位置づけられる。また、メルカリグループのマテリアリティの一つである「あらゆる価値が循環する社会の実現」に対応し、価値循環の理念を教育の文脈に位置付けたものである。初期アウトカムの評価指標につ

¹⁴ 実際に作成されたロジックモデルは、業務遂行のための未確定の working document であるため、非掲載とした

いては、授業後のアンケート結果の分析などが提案された。

(2) 中長期アウトカム：ムーブメントの創出

中期アウトカムとして「教育活動を通じたブランド想起の形成」が挙げられた。

これはマーケティングの観点から一定の妥当性を有するものの、意見交換の間では、この項目の記載が教育的中立性を損なうおそれがあるとの懸念も示された。特定企業名やブランドの強調は、教育現場において反発を招く可能性があるという指摘である。他方で、「実社会で実際に利用されているサービス名を明示することは、生徒たちに実社会に触れているという実感を与え、むしろよいのではないか」との肯定的な見解も共有された。

次に、長期アウトカムには「リユースを含むサーキュラーエコノミーのムーブメントが創出されること」が掲げられた。

意見交換の間では、競業他社との連携の必要性が指摘された。すなわち、社会全体に変容をもたらすムーブメントを形成するには、一企業の取り組みに留まらず、業界横断的な連携が不可欠ではないかとの指摘があった。また、長期アウトカムの評価について、直接的・定量的な指標の設定が困難であるという課題も浮上した。そのため、代理指標として、メディア露出件数や教育現場での教材活用実績数などを導入することが提案された。

さらに、意見交換の間では新たな論点も提示された。たとえば、「小中学生への授業が保護者の意識変容にも繋がっているのではないか」といった視点である。

意見交換において提示された各論点については、有識者インタビューを通じてさらなる情報を収集する方針が確認された。

3.5. 有識者インタビュー

ロジックモデルの初案について意見交換を実施した後の2025年5月、4名の外部有識者を対象に個別インタビューを行なった。具体的には下記の方々である（敬称略・五十音順）。

- 小松 宏（宮崎県立 都城泉ヶ丘高等学校 附属中学校 教頭）
- 竹内 正樹（企業教育研究会 事務局長）
- 長澤 江美（スマートニュース メディア研究所 研究員・メディアリテラシー担当）
- 元吉 忠寛（関西大学 社会安全学部 教授）

個別インタビューにより、企業による教育活動の社会的価値・経済的価値を評価する指標の策定方法、公教育との関わり方に関する補完的視点が得られた。

(1) 企業と学校の連携に関する可能性と課題

中学校において教育活動を担う小松氏は、企業と学校の連携における可能性と課題について、実践的な視点から次のように指摘した。

まず、企業が提供する教育コンテンツは、生徒にとって新鮮で刺激的な学習機会となりうる一方で、内容によっては営利目的の宣伝と受け取られ、学習効果を損ねる懸念があると述べた。ただし、過去に企業と連携して実施した情報モラル教育においては、保護者からの反発や否定的な反応は見られなかったという。その背景として、小学生よりも自律性が高い中学生という発達段階が影響している可能性を挙げ、対象年齢に応じた丁寧なコンテンツ設計が求められるとした。

次に、ロジックモデルの初期検討段階ではあまり議論されていなかった視点として、企業が提供する教育プログラムが単発型で終わりがちであることが指摘された。これに対しては、教科部会などとの連携を通じて、複数回にわたる継続的なプログラムを構築することが有効であると提案された。とりわけ、家庭科部会と企業が協働して消費者教育を展開するような取組みが想定されている。

また、情報モラル教育や金融教育といった専門性の高い分野については、学校現場において教員だけで対応するのが難しい場合も多く、企業による補完的な関与への期待が高いとの見解が示された。しかし現実には、教員の多忙さや人的リソースの制約により、新たな連携に取り組む余力が乏しいという指摘もされた。加えて、IT やデジタル分野に対する教員間のリテラシーや関心の差が大きく、これが企業との協働を阻む要因となる可能性も示された。

さらに、保護者への影響についても言及があった。小松氏は、企業が提供する情報モラル教育の教材を、参観日に利用した経験を紹介した。また、保護者を対象とする「家庭教育学級」に企業担当者を招くことも一つの選択肢であるとのコメントもあった。

(2) 業界全体の動向とアウトカム指標設定

「企業と連携した授業づくり」を専門とする NPO 法人に勤める竹内氏は、企業と学校現場の連携に関する業界全体の傾向を紹介しつつ、企業活動における動機や評価指標の違いについて概説した。

まず、「社会に開かれた教育課程」は、企業との連携を促す契機となっているが、現場では企業へのアクセスが難しいという課題も多いと指摘した。特に、新規の連携プロジェクトの立ち上

げにおいては、コネクション依存や導入コストの高さが障壁となっており、仲介役の存在が重要であるとした。

次に、企業が教育活動に取り組む動機について、大まかに2つの類型があるとして「マーケティング」と「社会貢献」を挙げた。後者に分類される企業は、総じて公教育への関心が高いとし、その中には、教員免許を持つ担当者がある場合もある。

社会貢献目的の企業は、さらに経営層の理解がある企業と、CSR部門のみが熱心な企業とに分かれると分析されていた。外資系企業では、経営層のみならず全社的な取組みが見られる場合もあるとし、教育プログラムに参加した一般社員の内省・エンゲージメントにつながることもなのではないかと指摘した。他方、日系企業ではCSR部門が中心となる例が多く、経営方針の変化や組織再編によって、教育プログラムが中断・終了するリスクが相対的に高いとのコメントが寄せられた。

また、アウトカムの評価指標の設定については、時代によって変遷があるとした。初期は「事例作り」が重視されたが、やがて実施件数や受益者数などの定量的数値目標が重視されるようになったといい、現在でも日系企業はその傾向が強いとしている。そして、最近の外資系企業では質的な変化や社会的インパクトを評価対象とする傾向が強まっていると述べた。

加えて、「企業の社会貢献担当は、ヨコのつながりがある。口コミの情報交換を通じて情報が広がっている」とコメントし、他社との連携可能性について示唆した。

(3) 企業内部の価値認識

ニュースアプリ「SmartNews」を提供する企業として、メディアリテラシー教育の教材等を開発・提供しているスマートニュース株式会社の長澤氏は、企業としての実践を紹介しつつ、教育活動に対する価値認識と社内での位置づけについて次のように語った。

まず、この教育活動は、特定の戦略的目的から始まったものではなく、創業者や経営陣の社会的使命感に基づくものであると述べ、「For the Common Good（公共善のために）」というコアバリューが社内で共有されていることを強調した。収益化を伴わない事業であっても、長期的な意義を見出す企業文化が形成されているという点は、経営層のビジョンとコミットメントの反映として注目される。

次に、メディアリテラシー教育の意義に関して、長澤氏は「（自社サービスを通じて）質の高い情報を届けることに加え、それを受け取る側の『土壌』を耕す必要がある」と述べ、近年顕著

に見られるようになったニュース回避傾向を示す層に対応するための基盤づくりとして¹⁵、教育活動の重要性を位置づけた。質の高い情報があっても、それを理解・受容する態度が育まれていなければ、メディアの社会的役割が果たされることは難しいという認識である。そして、そのような土壌や基盤が、長期的にはメディア業界全体に貢献するとの考えを示した。

評価指標としては、研究所が提供する教育実践例のダウンロード数、メディア掲載件数、教員への到達数などが挙げられたが、「あえて積極的に数字を取りに行くことはしない」「不達成だったとしても責められることはない」といった発言から、形式的な成果指標への過度な依存を避け、長期的・内在的価値を重視する姿勢が読み取れた。

また、「メディアリテラシー教育全体を盛り上げたい」との発言に象徴されるように、教育活動を他社と競うべき領域ではなく、協調的に取り組むべき公共的領域として捉えるスタンスも明確である。

さらに、教育活動の波及効果については、児童生徒が家庭内で保護者とフェイクニュースや情報提示のアルゴリズムなどについて話すきっかけになりうるとの例を示しながら、家庭への間接的な効果の可能性を示唆した。

最後に、民間企業による教育支援の社会的意義について、学校というコミュニティは狭く、さまざまな企業と関わることで、子どもたちの社会観や職業観が変わっていくと述べ、企業と学校の接点が子どもの視野を広げる機会となることの重要性を強調した。一方で、デジタルメディアに対する教員の関心や理解には差があり、この点が今後の連携拡大に向けた課題となる可能性にも触れた。

(4) 児童生徒から家庭への波及効果

教育心理学を専門とし、防災教育の実践研究に携わってきた元吉氏は、教育活動を通じて児童生徒から家庭へと間接的な影響が波及する可能性について、具体的な洞察を提供した。

防災教育の領域では、児童生徒が家庭内の安全確保について保護者と話し合うような宿題を課し、その効果を事後アンケートによって把握する取組みが実践されてきたという。このアプローチを応用すれば、サーキュラーエコノミーやリユースに関する課題設定を通じて、家庭全体の意

¹⁵ スマートニュースメディア研究所（2024）「MPP 調査レポート③ 「ニュース回避傾向」のある人は全体の8%～回避傾向ある人の6割が「ニュースを楽しめていない」」 https://smartnews-smri.com/smpsurvey/media_value_research-2318/

識変容を促すことも可能であると指摘された。

他方、児童生徒から保護者への波及的な教育効果は、定量的な測定が難しいという課題もある。しかし、事例ベースでは熱心に取り組む家庭の様子が観察されたり、教員から肯定的な評価が寄せられたりすることもあり、一定の効果は期待できるという。これは、家庭や保護者層への広がり設計・評価に組み込む上で、重要な知見である。

アウトカム評価に関して、「災害をどの程度『怖い』と感じるか」といった感情評価には定量的な変化が観察できる一方で、「防災対策を『実行したい』という意欲」に関しては、定量的な変化が確認されにくいと述べた。この知見をもとに、たとえば「メルカリで買い物をしたいか」といった意欲や行動に関する指標よりも、感情や認知を捉える指標の方が、アウトカムの説明力を高める可能性があるとし唆された。これは、ロジックモデルにおける初期・中期アウトカムの評価設計において、重要な視点となる。

加えて、消費者問題など専門的な知識を必要とする分野については、学校の先生だけでは教えきれないので企業に教えてほしいとのニーズがある一方で、実際の連携には障壁も存在すると指摘した。例えば、校長の関心度や学校全体の雰囲気によって左右されやすく、多忙な教員が多い現状では協力を得られがたい場合もあると分析された。

先行する別の有識者インタビューで得られた論点である、企業が提供する教育プログラムが単発型で終わりがちになっている問題について質問すると、発達段階によっても教育内容が変わるので、学年ごとに関連する指導案を作るとよいとの助言が得られた。発達段階に合わせて段階的な指導案を作成することで、子供たちの意識や考え方の変化が期待できる。また、元吉氏自身の実践を振り返りつつ、「半年間みっちりやるよりも、年に1~2回学習してもらい積み上げていく方が、効果があるのではないか」と指摘した。

企業による公教育への関与については、「企業の意図が露骨に伝わると逆効果になりかねない」としつつも、内容がニーズに合致していれば受け入れられる可能性もあると述べた。その一例として、職業体験型テーマパーク「キッザニア」を挙げ、企業名が明示されていても子どもたちが楽しめる設計であれば学びが成立しているとした。また、「キッザニアは子どもが楽しいからやっている」「真面目な学びに何をプラスするかが重要」と述べ、実社会との接続感や子どもたちがワクワクする要素の意義を強調した。

3.6. 論点整理

ロジックモデル初案の検討段階で浮かび上がったいくつかの論点に対して、外部有識者への個別インタビューは、それぞれを補完・深化する視座を提供した。以下では、主要な論点と有識者

の知見との対応関係を整理し、分析する。

(1) ブランドの明示は公教育において逆効果か？

ロジックモデルの検討にあたっては、コンテンツに企業のブランドやミッションと関連付けることについて、教育的中立性との抵触が論点となっていた。

これに対し、小松氏は、自身の教育現場で企業提供の教材を活用した際、保護者から否定的な反応はなかったとし、発達段階やコンテンツ設計の工夫によって、企業名の明示が受容されうることを示唆した。また、元吉氏も、キッザニアの例を挙げながら、実社会との接続感や子どもたちがワクワクする要素の意義を強調しており、ブランドの明示は必ずしも否定されるべきではなく、文脈に応じて有効に機能しうる可能性が示唆された。

(2) 児童生徒から保護者への波及効果はアウトカムに組み込めるか？

保護者への間接的な影響については、意見交換の場でも関心が寄せられたが、長澤氏の実務体験と元吉氏の防災教育に関する実践はこれに対して強い補完となった。

長澤氏は、児童生徒が保護者と対話した例を示して、家庭への間接的効果の可能性を示唆した。また、元吉氏からは、児童生徒に課す宿題を通じて保護者との対話を促し、その効果をアンケート等で測定する手法が紹介された。さらに小松氏からも、保護者参観日を活用した企業との連携実践の報告があり、家庭との接点を設計することで波及効果が高まる可能性が示唆された。このように、保護者層への広がりや、初期～中長期アウトカムに含めうる重要な視点といえる。

(3) 業界横断的な連携の可能性はあるか？

ロジックモデルの長期アウトカムとして設定された「リユースを含むサーキュラーエコノミーのムーブメント創出」には、意見交換の場で、個社単独での実現可能性に懸念が示されていた。

これに対して長澤氏は、「メディアリテラシー教育全体を盛り上げたい」というスタンスを明確にし、他社との差別化ではなく協調を志向する姿勢を示している。また竹内氏によれば、CSRの担当者同士が交流して情報交換している様子が伺えた。業界横断的な連携を行い、協調的にインパクトを形成する方向性は実現可能性が高いと考えられる。

(4) 長期アウトカムの定量的な評価はできるか？

「リユースを含むサーキュラーエコノミーのムーブメント創出」など、長期アウトカムの評価は定量化が難しいとの指摘があったが、元吉氏の指摘はこの点にも貢献している。

防災教育において学習者の行動変容に関する意欲の変化は小さいものの、感情評価には効果が

確認できると述べられていた。また、意欲や行動よりも、感情や認知に焦点を当てる指標設定の方が、変化を捉えやすい可能性があるという見解も示されている。これらは、長期的アウトカムを間接的・代理的な指標で測定するという実践的示唆となる。

(5) 従業員エンゲージメントはアウトカムとして設定すべきか？

意見交換の場ではあまり話題にならなかった「従業員エンゲージメントの向上」について、有識者から新たな知見が提供された。

竹内氏は、教育プログラムに参加した一般社員の内省・エンゲージメントにつながる可能性について述べていた。もっとも、CSV との関係において間接的なものととどまるため、主たるアウトカムではなく副次的アウトカムまたは社内評価指標としての位置づけが妥当であると考えられる。

(6) 「単発型」で終わらないようにどう対応できるか？

ロジックモデルの検討段階では議論が不十分だったが、外部有識者から指摘された重要な論点として、企業が提供する教育プログラムが単発で終わりがちであり、継続的な学習に結びつきにくいという課題がある。これは、CSV の観点から見ると、持続的な価値創出が難しくなるという構造的問題をはらんでいる。

この点について、小松氏は、学校教育現場においても継続性のあるプログラム設計へのニーズがあることを指摘した。特に、家庭科部会と連携して消費者教育を展開する構想は、メルカリの事業領域と親和性が高く、CSV の論理に適合しうる。

また、竹内氏の知見もこれを裏付ける。企業の教育活動について、かつては「事例づくり」など単発的なアウトカムに偏りがちであった一方で、近年の動向として「社会的インパクトの創出」に重きを置く企業が増えていると述べていた。

元吉氏からも、発達段階に合わせて段階的な指導案を作成して、長期的に学習機会を積み上げていく方が、効果があるのではないかと提案があった。

よって、ロジックモデル上の「アクティビティ」段階においてプログラム設計の時間軸（継続性）を明示する必要がある。また、アウトカム評価においても、単回の反応ではなく、繰り返しの学習機会を通じた感情や認知の変容を対象とした方が望ましいことが示唆された。

以上のように、外部有識者からの知見は、意見交換の場で浮かび上がった論点に対して実践的・理論的な裏付けを与え、足りなかった視座を提供し、ロジックモデルの再構成や評価設計の妥当性を高めることに繋がった。

4. 考察

本研究は、Mercari Education を対象に、企業内部でこの活動がどのように理解・評価されているのかを明らかにすることを目的とした。特に、文部科学省からの研修という形で株式会社メルカリに派遣されていた共著者が、企業の実務に深く関与しつつ、教育活動の「価値」を社内どのように説明していくかというプロセスに着目した。

この実践は、異なる価値観や文化（行政とビジネス）の間を橋渡しするものであり、官民協働の可能性と限界を具体的に浮き彫りにした。とりわけ、行政官にとって馴染みのある教育活動の社会的意義を、企業の戦略文脈を踏まえて捉え直していく作業は、企業における「共通価値の創造（CSV）」の内実を構築するプロセスそのものであると同時に、社会的価値の側から経済的価値について問い直す契機となった。

実際、株式会社メルカリにおける教育活動の「価値」は、短期的な経済的リターンではなく、社会的課題への対応という文脈で語られていた。特に「リユースを含むサーキュラーエコノミーへの理解の促進」といった中長期アウトカムは、同社のマテリアリティに接続するものであり、「社会課題の解決と企業戦略の統合」という CSV の枠組みと整合的である。つまり、教育活動は、マーケティングなどの経済的価値だけでなく、中長期的な社会的価値の創出の一環としても位置付けられている。

このように二重の価値を持つ教育活動を、いかに社内で理解される形に落とし込むかという課題に対して、本研究ではロジックモデルという枠組みを採用した。ロジックモデルは、インプットからアウトカム、インパクトに至るまでの因果関係を図式化することで、施策の意図と成果の見通しを共有するためのツールである。

初期に作成されたロジックモデルでは、教育活動のアウトカムを定量的に管理することが強く意識されていた。これは、OKR という目標管理フレームワークにおいて測定可能な指標が導入されていたことに加えて、数値として示すことで、根拠をもって価値を把握し、教育領域に詳しくない社内関係者に対しても説明可能な形で価値を伝える意図があったと考えられる。

しかし、外部有識者とのインタビューを通じて、教育活動における「質的な価値」の重要性が浮かび上がり、ロジックモデルの改訂において、定量的評価に加えて「意味の構造化」が意識されるようになった。例えば、児童生徒から保護者への波及効果や、リユース文化の長期的な醸成・促進といった側面は、数値で捉えることが難しい。こうした質的なアウトカムやインパクトを含めて教育活動の全体像を社内に共有するには、成果を「測る」だけでなく「語る」ことが求められる。ロジックモデルはそのための補助手段として機能し、活動の意味をナラティブとして可視化する手段となった。

さらに、教育活動の社内評価は、数値的成果だけでなく、理念・組織文化・経営陣の価値観に強く支えられていた。とりわけ、社会課題と企業のミッションを接続して語る経営層のコミットメントは、評価指標以上に活動の正統性と継続性を支えていた。

こうした企業内での価値構造の可視化が可能となった背景には、文部科学省からの研修での派遣者という立場をもつ共著者の関与も大きい。行政とビジネスという異なる制度的論理を橋渡しする立場にあったことで、教育政策的な意義（社会的価値）と企業戦略的な整合性（経済的価値）を両立させた説明が模索され、その結果、実務に埋め込まれた暗黙知が形式知として整理されていった。行政的な文脈で育まれた価値観と、民間企業における成果志向やスピード感とが交錯するこの状況は、CSV の調整プロセスが現場でいかに構築されうるかを象徴していたと考えられる。

今回のような実践は、単に個社の事例にとどまらず、今後の官民連携のあり方を考える上でも示唆に富んでいる。すなわち、公共的な価値創造に関心を持つ企業においては、ロジックモデルのような構造化された可視化手段と、異なる価値観や文化（行政とビジネス）に通じた人材の存在が、実装と持続のための重要な要素となるだろう。

本研究が分析対象としたのは、企業内部で公共的活動の意味がどのように構成され、正当化されていたのかという点であるが、そこにビジネスとパブリックセクターの連携が持つ可能性と限界のリアルが現れていたといえる。

5. おわりに

本NOTEでは、株式会社メルカリが主に学校教育の現場と連携して展開する教育活動「Mercari Education」を対象として、企業内部においてその活動がいかなる「価値」として理解され、どのような論理構造のもとで正当化・評価されているのかを、実践的な参与観察を通じて明らかにした。とりわけ、文部科学省からの派遣研修者が企業に参画するという特殊な条件のもと、行政的な視点と企業的な視点の双方を接続する知的営為を介して、教育活動がどのように可視化され、社内に説明されようとしていたかを追った。

本ケーススタディが、企業の教育活動やCSRの実務担当者にとって、自社の教育活動を位置付け直すための参考になることを期待している。教育活動の成果は、売上のような短期的な数値指標では捉えにくく、そのために企業内での正当化や持続が困難になりがちである。しかし、本NOTEが示すように、企業理念に根ざしたナラティブを明確化し、ロジックモデル等の可視化手

段を用いることで、社会的価値と経済的価値の重層構造を説得的に示すことができる。これは、教育活動に限らず、企業が取り組む様々な公共的活動に応用可能な示唆である。

また、本ケーススタディは政府や教育委員会に対しても、企業との連携をより効果的に進めるためのヒントを提供する。企業が教育活動に関与する動機や評価の論理は、慈善的 CSR だけではなく、CSV の観点からみた長期的な価値創造と密接に関わっている。行政側がこうした企業内部のロジックを理解し、制度設計に反映させることで、相互理解がより深まる。より持続可能な官民連携が実現しうるだろう。

最後に、企業の経営層にとって、こうした公共的な活動が組織の中長期的な価値創出に貢献しているものであることをあらためて伝える機会となれば幸いである。

企業の公共的活動と価値の接続

Mercari Education を例として

工藤 郁子	大阪大学 社会技術共創研究センター 特任准教授 (2025 年 06 月現在)
太田 叡	株式会社メルカリ 経営戦略室 政策企画 (2025 年 06 月現在)
齋藤 良和	株式会社メルカリ 経営戦略室 政策企画 (2025 年 06 月現在)
岸本 充生	大阪大学 D3 センター／社会技術共創研究センター 教授 (2025 年 06 月現在)

Creating Shared Value

Insights from Mercari Education

Kudo, Fumiko	The University of Osaka
Ota, Satoshi	Mercari, Inc.
Saito, Yoshikazu	Mercari, Inc.
Kishimoto, Atsuo	The University of Osaka



大阪大学 社会技術共創研究センター
Research Center on Ethical, Legal and Social Issues

〒565-0871 大阪府吹田市山田丘 2-8
大阪大学吹田キャンパステクノアライアンス C 棟 6 階
TEL 06-6105-6084
<https://elsi.osaka-u.ac.jp>

