

【論文】

社会的協働における協働マネジャーの役割：エコログ・リサイクリング・ネットワークの事例を通して

大倉 邦夫

1. はじめに

近年、企業の社会的責任という観点から、自社の経営資源を活用して地球環境問題・少子高齢化の問題・地域の諸課題などの社会的課題に取り組む企業が多く見られるようになってきた（谷本, 2006）。例えば、ビジネスの手法を用いて社会的課題の解決を目指す「ソーシャル・ビジネス」というスタイルや、企業本来の事業活動を離れ、コミュニティが抱えるさまざまな課題の解決に経営資源を活用する「社会貢献活動」という枠組みのいずれかを企業は用いている。

そのような中、一社単独ではなく、他の組織と協働しながら、社会的課題に取り組む事例も多く報告されている（Waddock, 1991; Austin, 2000; Googins and Rochlin, 2000; Wohlstetter et al., 2005; Seitanidi, 2008; Jamali et al., 2011; 大倉, 2012, 2014; Skagerlind et al., 2015）。そうした複数の組織との協働による社会的課題への取り組みを、本稿では社会的協働と定義する。

一般的に複数の組織が連携して事業活動を展開する仕組みとして「戦略的アライアンス」があげられる。戦略的アライアンスはその重要性が示される一方で、失敗に終わる事例も多く、そのマネジメントの難しさが指摘されている（Parkhe, 1998; Child, 2001; Das and Teng, 2002; Janowicz-Panjaitan and Noorderhaven, 2009）。近年、社会的協働への関心が高まる中、そうした事業形態に着目する研究も増えつつある。それらの研究では、戦略的アライアンスと同様に、社会的協働を成功させるために、いかにして複数の組織の関係性をマネジメントしていけばよいのか、という点が重要な研究課題としてあげられている（Austin, 2000; Rondinelli and London, 2003; Seitanidi and Crane, 2009; Berger et al., 2010; 横山, 2012）。

具体的には、適切なパートナーの選択、学習を通じた相互理解の醸成と組織間の信頼関係の構築、協働事業を管理するための規則の制定、参加組織のニーズを満たすような協働事業の計画の策定など、円滑な協働関係を実現するにあたり、留意すべきマネジメントの問題を議論している。社会的協働のマネジメントに着目した研究の蓄積が進む一方で、次のような課題も指摘されている。それは、社会的協働を計画したり、パートナーとなる組織と交渉を行うなど、協働事業を管理運営していく「協働マネジャー」の役割について十分な考察が行われていないという点である（Parker and Selsky, 2004; Wohlstetter et al., 2005; Berger et al., 2010; 大倉, 2014; 2017）。特に、社会的協働を成功に導くにあたり、協働マネジャーが直面する課題やそれを乗り越えていくプロセスという点に

についてはほとんど研究が行われていない。

上述したように、社会的課題に取り組むにあたり、企業は他の組織と協働する動きが見られるようになってきている。例えば、社団法人日本経済団体連合会が会員企業を対象に行った「2015年度社会貢献活動実績調査結果」を参照すると、東日本大震災の復興に関する企業の社会貢献活動について調査が行われている¹。この調査結果では、調査対象企業321社のうち約9割以上の企業がNPOやNGO、行政機関、公益法人との連携を行っている²と回答している。また、「2016年度社会貢献活動実績調査結果」を見てみると、2016年度に社会貢献活動への取り組みを強化した、と回答した企業が145社（調査対象企業355社）にのぼり、そのうち106社が社外とのパートナーシップを推進していると回答している（図表1）。

図表1：企業の社会貢献活動において強化した内容

強化した内容	回答企業数
活動内容	123社
社外他組織とのパートナーシップ	106社
社内他部署・グループ企業・企業財団等との連携	103社
情報発信	96社
中長期の活動方針	66社
予算	44社
担当者人員	42社
活動の評価	39社
その他	7社

（出所）日本経団連（2017）「2016年度社会貢献活動実績調査結果」から作成²

このように、社会貢献活動を進めるにあたり、他の組織との連携が広がっていることが確認できる。しかし一方で、「2016年度社会貢献活動実績調査結果」では、111社（調査対象企業355社）が、他の組織との連携をどのように進めていくのか、という点について課題を感じていると回答しており、パートナーとの関係構築が容易ではないことが伺える。

こうした課題は、社会貢献活動だけではなく、ソーシャル・ビジネスにおいても同様にみられる。例えば、NI帝人商事株式会社とNPO法人ピースウィンズ・ジャパンは緊急人道支援用テント「バルーンシェルター」の共同開発に取り組んだ。バルーンシェルターは、災害時における迅速な被災者支援を目的に開発されたテントである。これは骨組みを使わずに送風機を使って膨らませるエア型（エア型）のテントであり、骨組み型のテントと比較すると大型でありながら軽量かつコンパクト、短時間で設営が可能となっている。こうした製品開発を進めるにあたり、パートナー間のコミットメントを引き出す必要があり、そのために事業を担当する協働マネジャー間で密接なコミュニケーション

¹ 社団法人日本経済団体連合会による社会貢献活動調査については以下のウェブサイトを参照。

<http://www.keidanren.or.jp/policy/csr.html> (2018年5月30日)

² 調査は複数回答可となっている。

を要したことなどが確認されている（大倉, 2009）。ソーシャル・ビジネスでの協働事業も社会貢献活動と同じく、いかにしてパートナーと良好な関係性を構築していくのかという点は、現場レベルにおいて留意すべき課題となっている。

以上のように、近年社会的協働という事業形態が広がりを見せつつある一方で、円滑な協働関係を構築し、事業を成功させていくためにはどうしたらよいか、という問題が重要な研究課題となっている。特に、協働事業の管理運営を担当する協働マネジャーの役割については、未だ研究の蓄積が十分ではない。また、NI帝人商事とピースウィンズ・ジャパンの協働事例に見られるように、協働マネジャー間の関係性が、事業の成否に関わっており、彼ら・彼女らがいかなる役割を担うのかという点については、実務的な観点からも検討する意義のある課題といえる。

こうした点を踏まえ、本稿では社会的協働の管理運営を担う協働マネジャーが、円滑な事業展開のためにどのような役割を担うのか、という点について、事例研究を通して考察することを目的とする。社会的協働の事例としては、繊維製品の廃棄物問題という社会的課題の解決に向けて、繊維製品のリサイクル事業を展開した、株式会社エコログ・リサイクリング・ジャパンによる「エコログ・リサイクリング・ネットワーク」を取り上げる。

本稿の構成は以下の通りである。まず、社会的協働に関する先行研究の主要な論点を確認した後、社会的協働のマネジメントに関する先行研究とその課題を考察する。次に、組織間関係論の先行研究を踏まえ、協働マネジャーの役割を整理していく。さらに、本稿の分析視点と調査方法を示した後、事例研究を進めていく。最後に、本稿の分析結果をまとめるとともに、その分析から得られる含意と課題を検討する。

2. 先行研究の検討

(1) 社会的協働に関する先行研究

社会的協働に関する先行研究の論点は次の3点に分類される（大倉, 2014）。第一に、協働関係がなぜ形成されるのか、という社会的協働の形成理由に着目するというものである。具体的には、組織を取り巻く社会環境の状況という組織外部要因と、組織の保有する資源・社会的ミッション・戦略的意図という組織内部要因に着目し、社会的協働の形成理由を説明している（Austin, 2000; Berger et al., 2010）。

第二に、社会的協働が参加組織に及ぼす影響に焦点を当てる研究もみられる。こうした研究は、社会的協働に関わる組織が、事業を展開していく中で、特定の社会的課題に対する認識や行動を変化させていくプロセスを検討している（Bendell, 2000; Arya and Salk, 2006; 大倉, 2011）。特に、各組織が組織間学習を通じて、相互理解を深めるだけでなく、事業で扱う社会的課題に関する知識を蓄積することで、社会的課題への取り組みを変化させていく側面が示されている。例えば、婦人服・紳士服を手掛けるアパレルメーカーの株式会社フランドルは、化学繊維製造企業の帝人ファイバー株式会社とともに自社製品である女性向けのリクルートスーツのリサイクル事業に取り組んだ。

その過程で、フランドルは繊維製品の廃棄物問題について学習し、事業に深くコミットすることに加えて、オーガニック・コットンを活用した他の環境配慮型製品の開発にも着手し始めている（大倉, 2011）。これは、社会的協働への参加ということを契機に、企業の事業構成に変化が生じた事例である。

そして第三に、社会的協働を成功させるための要因に着目するマネジメントの問題を検討する研究があげられる。社会的協働という事業形態が国内外に広がっていく中で、それをいかにして成功的に展開していくのかという問題が近年重要視されている。そもそも、協働事業は、製品・サービスの共同開発や共同販売、共同生産という一般のビジネスにおいて広くみられる事業形態であり、戦略的アライアンスというテーマで研究がなされている。戦略的アライアンスに関する先行研究では、そのマネジメントの難しさを指摘しており、成功する割合は決して高くないことを明らかにしている（Das and Teng, 2002; Spekman et al., 2000; Hansen et al., 2008; Faems et al., 2010）。社会的協働も同様であり、事業の目的、理念、組織文化、事業構成の異なる組織が共に特定の社会的課題の解決を目指すことは容易ではなく、円滑な関係性を構築していくためのマネジメント手法に対して関心が集まっている（Austin, 2000）。

社会的協働のマネジメントに関する先行研究では、社会的協働における成功要因に着目しており、例えば次のような点があげられている。まず、パートナーの選択、という点である。具体的には、自社の技術と相互補完的な技術をもち、かつ社会的課題の解決というミッションを共有することのできる組織をパートナーに選択することが、社会的協働の成功要因の1つであるということが指摘されている（Austin, 2000; 横山, 2003; Wohlstetter et al., 2005）。

次に、組織間関係性のマネジメントという点である。社会的協働を成功させるためには、協働関係にある各組織が事業に深く関与する必要がある。それぞれの組織からコミットメントを引き出していく際に、信頼関係を築くことの重要性が示唆されている。その手段として、密接なコミュニケーションがあげられている。Rondinelli and London (2003) は、パートナーを選択した後、各組織は早い段階でミーティングを行い、それぞれの価値観や目的をすり合わせ、相互理解の醸成を図ることが、信頼関係の構築において求められるとしている。また、一般のビジネスでの戦略的アライアンスを扱う組織間関係論の先行研究において、パートナーが十分な協力を行わない可能性を意味する関係性のリスクの問題が強調されている。こうした関係性のリスクを低減するために、協働事業に関わる諸規則、協働パートナーの行動指針、各組織の役割や責任を文書化し明確にしておくことが、それぞれの組織には求められる（Das and Teng, 2001）。社会的協働の研究においても、こうした関係性のリスクが指摘されており、無用な混乱を避け、各々の組織が計画通り、事業を展開していくことを促すために、組織間関係を管理する文書化したルールを策定することの必要性が示されている（Rein and Stott, 2009）。

さらに、事業の進捗状況や成果を報告、検証する機会を設けるという点があげられている。Seitanidi and Crane (2009) は、協働事業の報告の仕組みを構築し、アカウントビリティを明確に

することが、パートナーの不満を解消することになると主張している。その他、社会的協働を進めていく際には、どの時点でいかなる成果が生み出されているのかを適宜確認し、その確認作業を通じて、計画を策定し直すことも求められる。こうしたPDCA（Plan：計画、Do：実行、Check：評価、Action：改善）のサイクルをまわし、外部環境に適合させながら、事業を修正していくことが事業の成功において重要になることも示されている（大倉, 2011a）。

そして、社会的協働のマネジメントに関する研究では、近年協働事業の管理運営を担う協働マネジャーの役割に言及する研究も見られる。例えば、Parker and Selsky (2004) や Berger et al. (2010) は、組織と組織をつなぐ役割をもつ個人を境界連結者（Boundary Spanner）と呼び、そうした各組織を代表し、協働事業に直接かかわるマネジャーが、組織間の文化を統合したり、新しい文化を生み出すことで、相互理解の醸成に影響を与えていたことなどを示している。

実際にパートナーとの交渉に取り組み、協働事業の管理運営という役割を担うのは協働マネジャーであり、社会的協働の成功要因として、協働マネジャーという個人に焦点を当て、その重要性を示唆する研究が見られる。しかしながら、そうした研究は未だ萌芽期であり、研究の蓄積が求められる重要な研究領域であることを Wohlstetter et al. (2005) は指摘している。こうした状況を踏まえ、本稿では社会的協働における協働マネジャーの役割を検討していくことを目的とする。協働マネジャーの役割、という点については、戦略的アライアンスに着目する組織間関係論で議論されている。以下では組織間関係論の議論を参照しながら、本稿の分析視点を整理していく。

(2) 協働マネジャーに関する先行研究

組織間関係論において、戦略的アライアンスのマネジメントの問題を議論する中で、協働マネジャーの役割に焦点を当てた研究が見られている。それらの研究を整理すると、協働マネジャーの役割としては次の3点を指摘することができる（大倉, 2017）。

第一に、組織内外の資源動員という点である。Spekman et al. (2000) は、戦略的アライアンスを管理運営する協働マネジャーには、事業の展望を描くことを通じて事業活動に必要な資源を確保する役割が求められるとしている。パートナー候補となる組織に加え、自組織内部の関連部門を説得していくなど、組織内外から幅広く資源を集めていくことが、協働事業の成功においては重要となる。特に、協働事業を立ち上げる段階においては、潜在的なパートナーとの交渉の前に、自組織の説得に時間を要することも示されており、関連する主体を説得するだけのビジョンを描くことが協働マネジャーの要件としてあげられている（Adobor, 2006; 大倉・田邊, 2012）。

第二に、信頼関係の構築を通じた組織間関係のマネジメント、である。組織間関係論の多くの研究では、協働関係を成功させるためには、パートナーが相互理解を醸成させ、信頼関係を構築することの必要性を示唆している（Kanter, 1994; Ring and Van de Ven, 1994; Dyer and Singh, 1998; Parkhe, 1998; Das and Teng, 2001; Inkpen and Currall, 2004）。その中で協働事業に直接関与する協働マネジャーは、他の組織と接点をもつことから信頼関係の構築においてきわめて大きな影響を

与えることが指摘されている。例えば、Isabella (2002) は協働マネジャー間で信頼関係を構築できなければ、戦略的アライアンスは失敗に終わる可能性が高くなると主張している。また、Niesten and Jolink (2015) も協働マネジャーは、組織と組織をつなぐ境界連結者であり、他組織の協働マネジャーと密なコミュニケーションをとりながら、相互理解を深めていくことが協働事業の成功にとって必要になることを示している。

第三に、組織間学習を主導していく役割があげられる。Janowicz-Panjaitan and Noorderhaven (2009) は、効果的な協働関係を実現するためには、それぞれの組織のもつ知識を交換したり、あるいは新しい知識を創造していくような、組織間学習を円滑に展開することの必要性を示唆している。具体的には、実際の協働関係の場における知識交換や知識創造は、現場レベルの協働マネジャーが担当し、そうしたマネジャーを支援したり学習のための体制を整える役割を役員レベルの上級管理者が担うことを示している。協働事業を形成する目的の1つに、組織間学習があげられることが多く、パートナーの知識を直接獲得したり、その知識を自組織に普及させていくという重要な役割を協働マネジャーが担うことなどが明らかにされており、そうした観点からも協働マネジャーが事業の成功に影響を与える要因の一つと位置づけられている (Kogut, 1988; Mowery et al., 1996; Simonin, 1997; Inkpen and Currall, 2004; 大倉, 2011b)。

(3) 本稿の分析視点

以上のように、組織間関係論においては、協働マネジャーの役割は単一のものではなく、多岐にわたるものであると議論されている。本稿においてもこうした点を踏まえ、社会的協働の管理運営を担う協働マネジャーの役割については、①組織内外の資源動員、②信頼関係の構築を通じた組織間の関係性のマネジメント、③組織間学習の促進、という3つの視点から事例研究を通して検討していくこととする。

3. 事例研究

(1) 調査概要

本稿では、社会的協働の管理運営を担う協働マネジャーが、協働事業を展開していくにあたり、いかなる役割を担うのかという点について検討するために、調査の方法として事例研究を用いた。事例研究を採用した理由としては以下の点があげられる。それは、社会的協働における協働マネジャーが、事業に必要な資源をどのようにして確保していくのかということや、パートナーとなる組織との関係性構築、さらには組織間学習をどのように進めていくのかという側面に着目しているからである。また、Yin (1994) が指摘するように、こうした「どのように」という問題を検討する際には、事例研究が適している。

本稿は、株式会社エコログ・リサイクリング・ジャパンが中心となりながら、繊維産業の各企業とともに展開している繊維製品のリサイクル事業「エコログ・リサイクリング・ネットワーク」を

社会的協働の事例に取り上げた。エコログ・リサイクリング・ジャパンは、繊維製品のリサイクル事業を主な事業内容としており、広島県福山市で紳士用コート等を製造する繊維産業のアパレル企業であるワッツが中心となりながら、化学繊維製造企業の東レ、商社の伊藤忠商事、ボタン製造企業のアイリスという計4社の出資によって1994年に設立された企業である。エコログ・リサイクリング・ジャパンのリサイクル事業は、現在に至るまで安定した事業を続けており、成功事例と位置付けることができる。

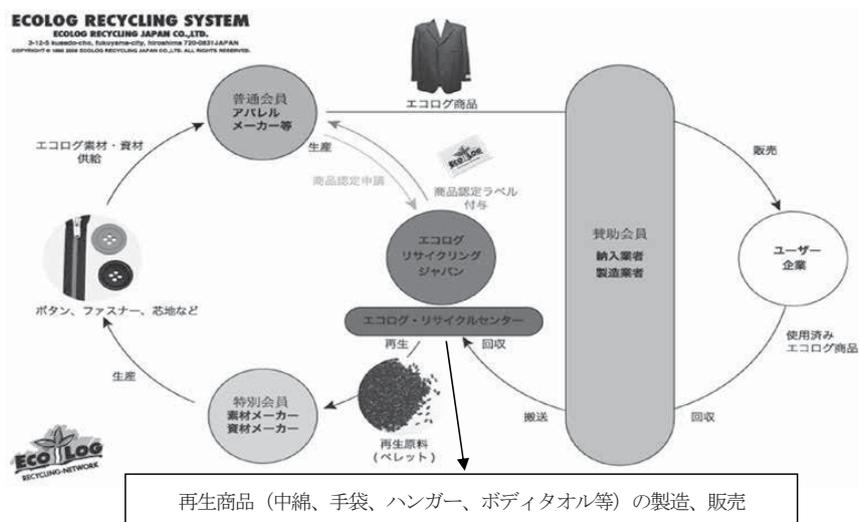
本稿の事例研究はインタビュー調査に加え、エコログ・リサイクリング・ジャパンの公表資料や内部資料等の二次資料調査に基づいている。インタビュー調査の詳細は次の通りである。同社の取締役である田邊和男へのインタビューを2011年5月27日、2013年3月9日、2017年12月8日に、それぞれ約2時間、複数回にわたり実施した。本稿では、協働マネジャーの役割に着目していることから、事業の立ち上げから現在に至るまでエコログ・リサイクリング・ネットワークの管理運営の責任を担っている田邊にインタビューを実施した。

以下では、エコログ・リサイクリング・ネットワークの事業概要を説明した後、協働マネジャーである田邊が、事業の立ち上げから発展に至るまでどのような役割を果たしてきたのか、という点について検討していく。

(2) 事例概要

エコログ・リサイクリング・ネットワークとは、ボタンなどの繊維製品の資材を製造する企業や、衣料品などの最終製品を製造する企業など、複数の企業との協働を通じた、リサイクルし易い製品の開発・使用済み製品の回収・リサイクル・再生商品の販売という繊維製品のリサイクル事業のネットワークである（図表2）。現在、65社がこのネットワークに参加している。

図表2：エコログ・リサイクリング・ネットワークの仕組み



(出所) 大倉・田邊 (2012) p.11

エコログ・リサイクリング・ネットワークでは、例えば、リサイクルし易い商品として、企業の制服を会員企業であるアパレルメーカーが販売している。制服に用いられるファスナーやボタンなどの資材もリサイクル対応とする必要があり、これについても会員企業である資材関連の事業者が製造している。そして、リサイクル対応の制服を顧客企業が使用した後、アパレルメーカーが回収し、エコログ・リサイクリング・ジャパンに送り届けることになっている。エコログ・リサイクリング・ジャパンはリサイクル処理を行った上で、ハンガーや手袋、ボディタオル等の商品を生産している。

これらのリサイクル処理はマテリアル・リサイクルと呼ばれるものであり、繊維製品を裁断した後、それを溶融し、冷やして固めてペレット状の再生原料にしていく³。この再生原料を活用して、ハンガー等の再生商品をつくっていくのである。石油からバージンのポリエステルを生産した場合の消費エネルギーと二酸化炭素発生量を100とすると、エコログ・リサイクリング・ジャパンのマテリアル・リサイクルで再生ポリエステル（再生原料）を生産した場合の消費エネルギーは10、二酸化炭素排出量は15となる⁴。エコログ・リサイクリング・ジャパンは、こうしたリサイクルを通して生み出された再生原料を活用して素材や資材、さらにはリサイクル可能な繊維製品を製造することで、地球環境への負荷の低減を意図している。

以下では、エコログ・リサイクリング・ネットワークが事業として立ち上がっていくまでの事業化の段階と、実際に事業を展開していく段階に分け、それぞれの段階における協働マネジャーの役割を考察する。

(3) 事例分析

①事業化の段階：資源動員のプロセス

エコログ・リサイクリング・ジャパンを設立し、リサイクル事業のネットワークをはじめようとした背景には、ワッツの前社長である和田敏男の自社製品の廃棄物問題を解決したいという社会的ミッションがあげられる⁵。ワッツは紳士用のコート等を製造するアパレルメーカーであり、同社の製品が消費者に購入された後、どのように扱われているのかを和田が調査したところ、多くは廃棄物として処理されていることが明らかになった。こうした状況を受け、和田は、将来的にメーカー

³ 使用済み繊維製品のリサイクルの工程は次の通り。①検針機で金属(異物)が混入していないかどうかを確認→②ポリエステル100%とポリエステル・綿、ポリエステル・ウールの混紡製品の分類→③混紡製品は分離分解機でポリエステルと綿・ウールに分離する(ポリエステル100%の製品はそのまま裁断)→④乾燥機で乾かす→⑤ポリエステルだけを抽出し、溶融機で260度まで熱し、ポリエステルの融点を溶かす(260度がポリエステルの融点)→⑥溶けたポリエステルを水を敷いたラインに通して固める→⑦固まったポリエステルを細かく切ってペレットにする→⑧乾燥・結晶化→⑨袋詰め。

⁴ ケミカル・リサイクルの場合の消費エネルギーは16、CO₂排出量は20である(東レによる測定法)。

⁵ エコログ・リサイクリング・ネットワークの詳細な事業化プロセスについては、大倉・田邊(2012)、大倉(2012)を参照されたい。

が、自社で製造した商品を廃棄物の段階まで責任をもつ時代がくると考え、廃棄段階における自社製品の適切な処理の方法を社内で検討させていくこととなった。

和田の強いリーダーシップのもと、ワッツは自社製品の処理方法を検討していくことになるが、アパレルメーカーであるワッツにはそうした技術は存在していなかった。そのような中、1993年に ECOLOG RECYCLING GmbH というドイツでリサイクル事業を手掛ける企業を訪問する機会を得て、同社のマテリアル・リサイクルの技術を日本に導入することとなった。リサイクルに関する技術の目途は立った一方で、ワッツはリサイクル可能な繊維製品を製造する技術や、そうした製品に利用されるボタンやファスナーなどの資材を開発する技術は有していなかった。そのため、ワッツ単独で事業化することは困難であり、他社との連携という方策を検討していった。

ワッツにおいて、リサイクル事業の計画を策定したメンバーは、和田に加え、当時の会長、副社長、常務の谷本勇、田邊和男（資材購買担当）の計5名であった。その中でも特に、和田、谷本、田邊が社内外の関連部署、関連組織の説得・交渉を進めていった。ワッツ内部でリサイクル事業の計画を議論した際に、アパレル企業が原料の問題にまで着手することの妥当性を問う意見や、採算性が合わないという理由から事業化に反対する意見等、様々な意見が出された。

こうした反対意見を説得していくにあたり、和田や谷本、田邊らが以下の3点を強調しながら、粘り強く社内での調整・交渉に取り組んでいった。第一に、アパレル製品を製造するワッツが、販売した製品の廃棄の段階にまで責任をもたなければならない時代が後にやってくるという「拡大生産者責任（ERP: Extended Producer Responsibility）⁶」の考え方である。第二に、リサイクル対応という新しい製品を開発・販売するという今までにない事業を創出し、他社と差別化を図るという点である。第三に、今後環境経営やリサイクルという問題が日本で広がった際に、他のアパレル企業に先駆けていち早く取り組んでおくことで企業価値が高まるということがあげられる。こうした企業の社会的責任や、新規事業の創出という社会性、事業性双方の観点から、社内を説得していった。最終的に社内で合意をとりつけることができたポイントは、田邊が「これはもうトップの信念、情熱で押し切ったというものです」と語るように、繊維製品の廃棄物問題を何とかして解決していきたいという和田自身の社会的ミッションに対する強いコミットメントであった。また、谷本や田邊も、事業計画当初から一貫して和田をサポートし、役員への説得を続けていたことから、彼らも社内で合意を形成していく上で重要な役割を担っていた。

このように、社会的協働を計画し、事業化を進めていくにあたっては、まずは社内での合意形成に取り組むことが必要となる。その際に、協働事業の計画に実際に携わる協働マネジャーは社内の反対意見を説得していくという役割を担うことになる。エコログ・リサイクリング・ネットワークの事例に見られるように、社会的課題への取り組みはその事業収益の見通しが立たないケースもあ

⁶ 生産者が製品の生産・使用段階だけではなく、廃棄やリサイクルの段階にまで責任を負うという考え方。具体的には、生産者が使用済み製品を廃棄あるいは回収・リサイクルし、その費用も負担すること。OECD（経済協力開発機構）が提唱した考え方である。

る（谷本他, 2013）。そのため、事業性という経済合理性を踏まえた説得が難しい場合には、社会的課題の解決という社会性を強調した説得が効果的となることが本事例から示唆される。

ワッツ内部で合意を得た後、和田、谷本、田邊らは自社の事業に賛同してくれるパートナー企業を募ることになる。上述したように、繊維製品のリサイクル事業を展開するためには、最終製品のリサイクル技術だけでは不十分であり、リサイクル対応の繊維製品（衣料品）、そうした製品に用いられる資材の開発、という点に取り組む必要があった。また、ワッツは中小企業であることから、自社単独でのリサイクル事業は資金という面からも困難であった。そこで、和田らは、これまでの取引関係を頼りとしながら、リサイクル事業に賛同してくれる企業を探していくことになった。そのような中、これまで取引の多かった化学繊維製造企業の東レや商社の伊藤忠商事、ボタン製造企業のアイリスの3社が、リサイクル事業の理念に共感し、出資を決定したことで、ワッツ含めた計4社の出資によってエコログ・リサイクリング・ジャパンが1994年に設立された。田邊は各社が出資した経緯を以下のように語っている。

各企業さんにこのお話を持ちかけたところ、今はまだ環境とか、リサイクルということは日本で話題になっていないけど、いずれやってくるということで出資をして下さったんですよ。今から思うとよくやってくださったと思いますよ。どうなるか分からないものに。新しいことに投資して技術開発をみなさんがされているわけですからね。

上記のコメントが示すように、各社は事業性を重視していたというよりは、繊維製品の廃棄物問題という社会的課題の解決、という社会性に共感していた。特に、エコログ・リサイクリング・ジャパンに出資を決めた東レやアイリスはこうした社会性に強く関心をもち、出資を決定していたことなどが大倉・田邊（2012）の調査から明らかになっている。なお、東レや伊藤忠商事、アイリスとの交渉においては、和田、谷本、田邊が引き続き中心となりながら、対応しており、組織内からの資源動員と同様に、他の組織から資源を確保する場合も、協働マネジャーが中心的な役割を果たしていた。

その他、出資企業だけではなく、他の繊維産業の企業にもエコログ・リサイクリング・ネットワークへの参加を呼び掛けていった。例えば、田邊はファスナーを製造している企業と交渉した際に、当初はリサイクル対応製品の開発に関するコストなどの観点から断られたという。しかしながら、田邊自身がドイツでリサイクル対応可能なファスナーが販売されていることを探し出し、改めて同社との交渉に臨み、リサイクル事業の理念や環境配慮型の製品開発が今後必要になるという点を強調することで、エコログ・リサイクリング・ネットワークへの参加を実現させていった。

以上のように、事業の計画段階では事業性を示すことが困難であったため、他の組織との交渉にあたっては、社会的ミッションをわかりやすく伝えることの重要性を田邊は指摘している。こうした事業の理念やビジョンを的確に伝える能力が協働マネジャーに求められることを本事例では示唆している。

②事業の実施段階：組織間学習の促進・組織間の関係性のマネジメント

エコログ・リサイクリング・ジャパンが設立され、本格的にリサイクル事業に着手していく中で、同事業の主な課題はリサイクル対応の製品開発であった。エコログ・リサイクリング・ジャパンでは、パートナー企業とともにリサイクル可能な衣料品（例えば企業の制服）を製造し、それを販売・リサイクルしていくという事業計画を構想していた。そうした製品を製造するためには、リサイクル可能な資材をつくることから検討していく必要がある。エコログ・リサイクリング・ジャパンのリサイクル技術の場合、ポリエステル100%の製品が対象となっており、資材も同様にポリエステル100%のものが要求されることとなった。例えば、エコログ・リサイクリング・ジャパンの出資企業でもあるボタンメーカーのアイリスは、これまでポリエステル100%によるリサイクル可能なボタンを製造した経験がなかった。

こうした状況の中、元々ワッツにおいて資材調達の業務を担当していた田邊がエコログ・リサイクリング・ジャパンの代表として、アイリスをはじめとする他の企業と会合を重ねていったという。エコログ・リサイクリング・ジャパンのリサイクル技術ではどのような要件が資材に求められるのかということや、それぞれの企業ではどのような対応が可能なのかということについて、密接なコミュニケーションをとっていた。こうしたコミュニケーションの機会は、相互に学習する場ともなっており、互いの技術に関する情報に加えて、繊維製品の廃棄物問題やリサイクルの問題などの社会的課題の知識を習得することにつながっていた。

また、個々の企業間での会合だけではなく、エコログ・リサイクリング・ジャパンでは、出資企業については月1回、それ以外の企業については年1回、リサイクル事業のパートナー企業向けに公式的な会議を定期的で開催していた。そこでは上述したような技術や社会的課題に関する情報を各企業が入手しており、さらには事業の理念などを共有していったという。田邊ら協働マネジャーがこうした組織間学習の場を設定することによって、相互理解が醸成されるだけでなく、知識の交換が促され、技術開発が円滑に展開されるようになっていった。

社会的協働に関する研究においては、組織間学習を実施することが、信頼関係の構築を促し、事業を進めていく上で重要になることを示している（Arya and Salk, 2006）。本事例からは、そうした組織間学習が自然発生的に生み出されるのを待つのではなく、協働マネジャーが主体的に学習のための場を設けていくことの必要性が示唆される。特にエコログ・リサイクリング・ネットワークのように、多くの企業が参加している協働事業の場合、個々の企業が他の企業の状況を把握することは困難である。そうした点を考慮すると、ネットワークを活性化させるためには、協働マネジャーには組織間学習の場を設定し、各々の企業を結び付ける役割を担うことが求められる。

上述のように、エコログ・リサイクリング・ネットワークでは、組織間学習を通じて各社が取り組みを進め、リサイクル対応の製品開発に約3年の年月を費やした。その結果、1997年にエコログ・リサイクリング・ネットワーク規格のユニフォームが埼玉県羽生市役所で採用され、リサイクル事業が試験的にスタートしていくこととなった。また、2000年にはパナソニック、セブンイレブン、ロー

ソンの制服にエコログ・リサイクリング・ネットワーク規格の制服が採用され、本格的にリサイクル事業が展開されていった。

エコログ・リサイクリング・ネットワークは現在に至るまで事業展開がなされており、パートナー企業も継続的にリサイクル事業にコミットしている。社会的協働に関する研究においては、事業の成功のためには組織間の関係性のマネジメントに留意することの必要性を示している (Austin, 2000)。協働関係を結んだとしても、パートナー企業が計画通りに事業に関わらなかったり、次第に関与を弱めてしまい、事業が失敗に至ることなどが指摘されており、そうした状況を避けるためにも、パートナー企業間で信頼関係を構築していくことが重要となる。エコログ・リサイクリング・ネットワークにおいては、会員企業が議論するための公式的な場あるいは個々の企業間でのミーティングという、相互に学習する場が設けられており、それらを通じて信頼関係が構築されていた (大倉, 2012)。

また、信頼関係を築くにあたっては、それぞれの組織の担当者間の関わりが重要であったことを田邊は述べている。つまり、人的なつながりが組織間の信頼関係の形成に影響を与えていると捉えることができる。こうした点は、組織間関係論においても繰り返し指摘されており (Kanter, 1994; Ring and Van de Ven, 1994; Dyer and Singh, 1998; Parkhe, 1998; Das and Teng, 2001)、先行研究の見解と整合的な結果といえよう。

さらに、組織間の関係性を調整する仕組みとしては、信頼関係のほかに、協働事業に関わる規則など公式的な仕組みがあげられる (Das and Teng, 2001)。本事例では協働事業を運営していく上での基本的な規則 (リサイクル対応製品に関する規格、各企業の役割や責任等) は存在するものの、各企業のコミットメントを高め、組織間の関係性を円滑化していた要因は信頼関係であった。このことは、他の社会的協働の事例とも一致しており⁷、これらの点を踏まえると、協働マネジャーは他の組織の担当者とコミュニケーションをとりながら、信頼関係を構築していくことが求められる。

エコログ・リサイクリング・ネットワークでは、事業を本格的に展開して以降、2004年にエコログ・リサイクリング・ジャパンの代表取締役社長であった和田が他界した。その後、特に田邊が同社の中心となりながら、協働マネジャーとして他の企業の担当者と密にかかわりをもちながら、信頼関係の構築・維持に努めている。和田という強力なリーダーを失った後も、エコログ・リサイクリング・ネットワークが継続している理由としては、こうした協働マネジャーによる信頼関係の構築を通じた組織間の関係性のマネジメントが機能している、という点があげられる。

以上のように、エコログ・リサイクリング・ネットワークは田邊をはじめとする協働マネジャーが組織間学習の場を設定したり、パートナー企業と密なコミュニケーションをとることで、円滑な事業展開が実現されている。本稿の事例分析から、社会的協働の展開における協働マネジャーの役

⁷ 例えば、NI帝人商事とピースウィンズ・ジャパンによる被災地支援の点とを共同開発した事例においても、各々の組織の行動を規律づけ、互いのコミットメントを引き出していた要因は、協働事業を担当するマネジャー間の信頼関係であったことが示されている (大倉, 2009)。

割の重要性が示された一方で、同ネットワークについては次の課題を指摘することができる。それは、過度に協働マネジャーに依存しすぎない体制を構築する、ということである。繰り返し述べてきたことだが、協働マネジャーは事業展開のプロセスで多くの重要な役割を担うが、そうした中心人物が不在になった際に事業活動に支障をきたすことが想定される。そのため、協働マネジャーを引き継ぐための仕組みづくりであったり、協働事業を管理統括する部署・部門の創設などの対応が有効な手段として考えられる。例えば、Dyer and Singh (1998) やKale and Singh (2007) は、協働事業に関わる課題は多岐にわたり、特定の個人のみが対応するには負担が大きいことを指摘し、その負担を軽減するためには、専門的な部門をつくり、組織的に協働事業に取り組む体制を整備することが必要だと主張している。この点については、エコログ・リサイクリング・ジャパンの田邊も同様の見解を示しており、協働マネジャーの後任の育成・指導や持続的に協働事業が継続する仕組みづくりが、今後の課題であると述べている。

4. 結論

本稿は、エコログ・リサイクリング・ジャパンによる繊維製品のリサイクル事業「エコログ・リサイクリング・ネットワーク」を社会的協働の事例に取り上げ、協働事業を展開するにあたっての協働マネジャーの役割を検討した。本稿の結論は、協働マネジャーが社会的協働を実現するために必要となる資源の動員、他の組織との知識交換を促すための組織間学習の場の設定、他の組織の協働事業の担当者とのコミュニケーションを通じた信頼関係の構築、という多岐にわたる役割を担う、ということである。社会的協働は事業計画を策定し、事業化を進める段階と、実際に事業を実施する段階に分けられるが、こうした一連のプロセス全体に協働マネジャーは深く関わっていくことになる。

本稿の事例研究では、事業化の段階では組織内外の資源動員を、事業の実施段階では組織間学習の促進と組織間の関係性のマネジメント、という役割が示されたが、例えば資源動員については事業化の段階だけではなく、実施段階においても求められることになる。エコログ・リサイクリング・ネットワークでは、事業を拡充するにつれ、新しい再生商品のアイデアや技術等を模索しており、その実現のために協働マネジャーである田邊がそれらに必要な資源の確保に努めている。こうした点を踏まえると、協働マネジャーの役割は、社会的協働の展開プロセスの各段階において固定的なものではないことが示唆される。

本稿の理論的貢献は次の通りである。従来、社会的協働の研究では、協働マネジャーの役割が十分に検討されていないという課題がみられた。そこで、本研究は、組織間関係論における協働マネジャーの役割に関する分析視点を援用し、社会的協働の協働マネジャーに求められる役割を整理した。具体的には、組織内外からの資源動員、組織間学習の促進、組織間の関係性のマネジメントという3つの役割が、協働マネジャーに求められることを示した。

また、本稿の実践的貢献としては以下の2点があげられる。第一に、社会的協働の協働マネジャー

は資源動員という役割を担うことになるが、その際に社内の関連部門や他の企業を説得する際には、事業の理念や社会的ミッションを的確に伝える能力を有することが求められる、という点である。社会的課題に取り組む事業の場合、計画を策定する段階では必ずしも事業性を十分に描くことができない。そのため、社会的課題の解決という社会的ミッションを強調することが、資源動員を進める際に有効になることが本稿の事例研究から示された。第二に、協働マネジャーの負担を軽減するための仕組みづくりという点があげられる。社会的協働の成功においては、協働マネジャーが多岐にわたる役割を担うことが明らかになったが、個人に依存しすぎるのではなく、社会的協働を専門的に管理するための部門など組織的な仕組みをつくることが求められる。こうした仕組みによって、協働マネジャーの経験がその個人にだけ蓄積されるのではなく、他の組織の成員にも共有されることになり、社会的協働を進めてきた中心人物が不在であっても、事業自体が継続していくことになる。

最後に、本稿の課題としては、比較事例研究の必要性という点と、他の分析概念との関連性の検討、という点があげられる。本稿の事例研究は、エコログ・リサイクリング・ネットワークという単一の事例を扱ったものであるため、他の社会的協働の事例、例えば帝人株式会社の繊維リサイクル事業である「エコサークル」と比較するなどして、本稿の結論の信頼性と妥当性を検証していく必要がある。また、協働マネジャーの役割、という点については組織間関係論の他の概念、例えば組織と組織を結び付ける個人を意味する「境界連結者」という概念でも解釈可能であり (Niesten and Jolink, 2015)、こうした関連する分析視点も用いて研究を進めていくことで、協働マネジャーの役割に関する理解が深まると考えられる。

[謝辞] 本研究は JSPS 科研費 JP15K17105 の助成を受けたものです。

参考文献

- Adobor, H. (2006) "The role of personal relationships in inter-firm alliances: Benefits, dysfunctions, and some suggestions", *Business Horizons*, Vol.49, pp.473-486
- Arya, B. and J.E. Salk, (2006) "Cross-sector alliance learning and effectiveness of voluntary codes of corporate social responsibility", *Business Ethics Quarterly*, Vol.16, Issue 2, pp.211-234
- Austin, J.E. (2000) *The Collaboration Challenge*, Jossey-Bass.
- Bendell, J. and D.F. Murphy (2000) "Planting the seeds of change: Business-NGO relations on tropical deforestation", in Bendell, J. (ed.), *Terms of Endearment: Business, NGOs and Sustainable Development*, Greenleaf Publishing.
- Berger, I.E., P.H. Cunningham and M.E. Drumwright (2010) "The integrative benefits of social alliances: Balancing, building and bridging", in Smith, N.G., C.B. Bhattacharya, D. Vogel and D.I. Levine (eds.), *Global challenges in responsible business*, Cambridge University Press.
- Child, J. (2001) "Trust-The Fundamental Bond in Global Collaboration", *Organizational Dynamics*, Vol.29, No.4, pp.274-288

- Das, T.K. and B. Teng (2001) "Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework", *Organization Studies*, Vol.22, No.2, pp.251-283
- Das, T.K. and B. Teng (2002) "The Dynamic of Alliance Conditions in the Alliance Developmental Process", *Journal of Management Studies*, Vol.39, No.5, pp.725-748
- Dyer, J.H. and H. Singh (1998) "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *The Academy of Management Review*, Vol.23, No.4, pp.660-679
- Faems, D., M. Janssens and B.V. Looy (2010) "Managing the Co-operation-Competition Dilemma in R&D Alliances: A Multiple Case Study in the Advanced Materials Industry", *Creativity and Innovation Management*, Vol.19, No.1, pp.3-22
- Googins, B.K. and S.A. Rochlin, (2000) "Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships", *Business and Society Review*, Vol.105, No.1, pp.127-144
- Hansen, M.H., R.E. Hoskisson and J.B. Barney (2008) "Competitive Advantage in Alliance Governance: Resolving the Opportunism Minimization-Gain Maximization Paradox", *Managerial and Decision Economics*, Vol.29, pp.191-208
- Inkpen A.C. and Currall S.C. (2004) "The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures", *Organization Science*, Vol.15, No.5, pp.586-599
- Isabella L.A. (2002) "Managing an alliance is nothing like business as usual", *Organizational Dynamics*, Vol.31, No.1, pp.47-59
- Jamali, D., M. Yianni and H. Abdallah (2011) "Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation", *Business Ethics: A European Review*, Vol.20, No.4, pp.375-391
- Janowicz-Panjaitan, M. and N.G. Noorderhaven (2009) "Trust, calculation, and interorganizational learning of tacit knowledge: An organizational roles perspective", *Organization studies*, Vol.30, Issue 10, pp.1021-1044
- Kale, P. and H. Singh (2007) "Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success", *Strategic Management Journal*, Vol.28, pp.981-1000
- Kanter, R.M. (1994) "Collaborative Advantage: Successful partnerships manage the relationship, not just the deal", *Harvard business review*, July-August 1994, pp.96-108
- Kogut, B. (1988) "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.4, pp.319-332
- Mowery, D.C., J.E. Oxley and B.S. Silverman (1996) "Strategic alliances and Interfirm knowledge transfer", *Strategic Management Journal*, Vol.17, (Winter Special Issue), pp.77-91
- Nielsen E. and A. Jolink (2015) "The Impact of Alliance Management Capabilities on Alliance Attributes and Performance: A Literature Review", *International Journal of Management Review*, Vol.17, pp.69-100
- 大倉邦夫 (2009) 「企業の社会的事業における協働戦略」『社会・経済システム』Vol.30, pp.109-121
- 大倉邦夫 (2011a) 「企業によるソーシャル・ビジネスと協働戦略の可能性—帝人ファイバー株式会社の環境事業エコサークル®を事例として—」大室悦賀・特定非営利活動法人大阪NPOセンター編著『ソーシャル・ビジネス—地域の課題をビジネスで解決する—』中央経済社, 2011, pp.213-232
- 大倉邦夫 (2011b) 「社会的協働と企業の社会的課題に対する認識・行動の変化のプロセス—帝人ファイバーとフレンドルによる繊維製品のリサイクル事業を事例として—」『社会・経済システム』Vol.32, pp.97-110

- 大倉邦夫 (2012) 「社会的協働における組織間学習のプロセス—繊維産業におけるリサイクル事業の事例を通して—」『人文社会論叢』第28号, pp.1-24
- 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』第31号, pp.27-49
- 大倉邦夫 (2017) 「社会的協働における協働マネジャーについての研究の動向」『人文社会科学論叢』第2号, pp.85-100
- 大倉邦夫・田邊和男 (2012) 「社会的協働の形成プロセス—エコログ・リサイクリング・ジャパンによる繊維リサイクル事業を通して—」『持続可能な発展とマルチ・ステイクホルダー』pp.164-183
- Parker, B. and J.W. Selsky (2004) "Interface Dynamics in Cause-Based Partnerships: An Exploration of Emergent Culture", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.33, No.3, pp.458-488
- Parkhe A. (1998) "Building Trust in International Alliances", *Journal of World Business*, Vol.33, No.4 pp.417-437
- Rein, Melanie and L. Stott (2009) "Working together: Critical perspectives on six cross-sector partnerships in Southern Africa", *Journal of Business Ethics*, Vol.90, pp.79-89
- Ring, P.S. and A.H. Van de Ven (1994) "Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, Vol.19, No.1, pp.90-118
- Rondinelli, D.A. and T. London (2003) "How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations", *Academy of Management Executive*, Vol.17, No.1, pp.61-76
- Seitanidi, M.M., (2008) "Adaptive responsibility: nonlinear interactions in cross sector social partnerships", *Emergence: Complexity & Organization*, Vol.10, No.3, pp.51-64
- Seitanidi, M.M. and A. Crane (2009) "Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships" *Journal of Business Ethics*, Vol.85, pp.413-429
- Simonin, B.L. (1997) "The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization", *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.5, pp.1150-1174
- Skagerlind, H.H., M. Westman and H. Berglund (2015) "Corporate Social Responsibility through Cross-sector Partnerships: Implications for Civil Society, the State, and the Corporate Sector in India", *Business and Society Review*, Vol.120, Issue 2, pp.245-275
- Spekman, R.E., Isabella, L.A. and MacAvoy, T.C. (2000) *Alliance Competence: Maximizing the value of your partnerships*, John Wiley & Sons, Inc.
- 谷本寛治編著 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭—』中央経済社
- Waddock, S.A. (1991) "A Typology of Social Partnership Organizations", *Administration and Society*, Vol.22, No.4, pp.480-515
- Wohlstetter, P., J. Smith and C.L. Malloy (2005) "Strategic Alliances in Action: Toward a Theory of Evolution", *The Policy Studies Journal*, Vol.33, No.3, pp.419-442
- Yin, R.K. (1994) Case study research: Design and methods, Second Edition, SAGE Publications (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法 (第2版)』千倉書房, 2011)
- 横山恵子 (2003) 『企業の社会戦略とNPO—社会的価値創造に向けての協働型パートナーシップ—』白桃書房