

社会的協働に関する研究の動向

大倉 邦夫

1. 本稿の目的

近年、企業の社会的責任に対する関心の高まりを受けて、企業は自社の経営活動のあり方を見直すことに加えて、地球環境問題・貧困問題・地域社会の問題等のいま解決が求められている多様な社会的課題に自社の経営資源を活用して取り組むようになってきた（谷本，2006）。

そのような状況において、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」という事業形態が注目されている（Waddock, 1991; Hartman and Stafford, 1997; Austin, 2000; Googins and Rochlin, 2000; 横山, 2003; Wohlstetter et al., 2005; Arya and Salk, 2006; Seitanidi, 2008, Berger et al., 2010; Jamali et al., 2011）。地球環境問題に見られるように、社会的課題の多様化や複雑化は、ある特定の企業一社の資源だけではなく、様々な組織が保有する資源の活用の必要性を高めている。

例えば、社団法人日本経済団体連合会（以下日本経団連）が2012年に、会員企業を対象に行った「2011年度社会貢献活動実績調査結果¹」を見ると、同調査に回答した437社のうち、228社（調査回答企業の52%）が社会的課題に取り組む際に、他の組織と協働事業を行っていると回答している。この調査結果を踏まえると、多くの企業が社会的課題に取り組む際に、社会的協働という事業形態を活用していることが分かる。

そのため、こうした複数の組織の協働による社会的課題への取り組みは、今後ますます求められるものと考えられる。また、上述したように、社会的協働に対する関心の高まりとともに、そうした事業形態を対象とした研究は増えつつある。そこで、本稿では社会的協働に関する研究の現状と課題を明らかにした上で、これらの領域における今後の研究の方向性について検討していくことを目的とする。

以下ではまず、社会的協働とは何かという点について検討した上で、本稿における社会的協働の定義を確認していく。次に、社会的協働に関する先行研究の論点を、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

¹ 日本経団連による社会貢献活動実績調査結果については、<http://www.keidanren.or.jp/policy/csr.html>を参照。

らかにする。そして、社会的協働に関する研究の今後の展望を検討し、本稿の結論を整理する。

2. 社会的協働とは

横山 (2003) は、欧米において、企業とNPOの協働関係という、制度的セクターを横断した形も含めた、社会的課題の解決を目的とする協働型パートナーシップが登場し、研究も盛んに行われつつあるが、そうしたパートナーシップの呼び方が統一されていないことを指摘している。例えば、企業とNPOの協働関係を分析対象とする研究の多くは (Googins and Rochlin, 2000; Rondinelli and London, 2003; Crosby and Bryson, 2005; Selsky and Parker, 2005; Seitani, 2008; Rein and Stott, 2009)、セクターを超えた協働という意味で「クロス・セクター・パートナーシップ (Cross-Sector Partnership)」や「クロス・セクター・コラボレーション (Cross-Sector Collaboration)」という用語を用いている。また、社会的課題の解決を目的とした複数の組織による協働という側面を強調する先行研究をみると、「社会的協働 (Social Collaboration)」(Huxham and Vangen, 2000) や「社会的パートナーシップ (Social Partnership)」(Waddock, 1991)、さらには「社会的アライアンス (Social Alliance)」(Berger et al., 2010) という用語が用いられている。

こうした様々な用語が見られる一方で、これらに共通する点としては、いずれも「社会的課題の解決を目的とした複数の組織による協働関係」というものである。そこで、本稿はセクターを超えた協働関係だけではなく、同一セクター内の協働関係をも包括する側面と、複数の組織が共に資源をコミットし、社会的課題の解決という社会的ミッションを達成していく側面を強調するために「社会的協働 (Social Collaboration)」という用語を用いる。本稿では、社会的協働を「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」と定義する。なお、社会的ミッションとは、ローカル/グローバル・コミュニティにおいて今解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすることである (谷本, 2006)。

社会的協働に関する先行研究の多くは、その意義として複数の組織の専門性やアイデアを結合させ、単独の組織では解決が困難な社会的課題に対してより有効な解決策を生み出すという点を強調している (Austin, 2000; Googins and Rochlin, 2000; 横山, 2003; 大倉, 2009)。例えば、複数の組織の専門性を結合させ、新しい社会的課題の解決の仕組みを生み出した社会的協働の事例として、株式会社エコログ・リサイクリング・ジャパンによる使用済み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」が挙げられる。エコログ・リサイクリング・ジャパンは、紳士用コート等を製造するアパレル企業の株式会社ワッツが中心となりながら、化学繊維製造企業の東レ株式会社・商社の伊藤忠商事株式会社・ボタン製造企業の株式会社アイリスの計4社の出資によって設立された企業である。エコログ・リサイクリング・ジャパンは、エコログ・リサイクリング・ネットワークの各参加企業とともに、リサイクルしやすい設計に基づいたポリエステル製の繊維製品 (企業ユニフォーム・一般衣料品等) の開発や販売・使用済み繊維製品の回収・リサイクル

(ペレット状の再生原料の生産)・再生商品(中綿²・ハンガー・手袋・ボディタオル等)の開発や販売に取り組んでいる。

エコログ・リサイクリング・ネットワークにおける各企業の具体的な役割は以下の通りである。まず、資材製造企業は、ポリエステルバージン原料³あるいは再生原料をエコログ・リサイクリング・ジャパンから購入し、それを原料としながらリサイクル可能な資材(衣料用芯地・ボタン・ファスナー⁴等)の開発・販売という役割を担う。次に、アパレル企業の役割としては、そうした資材を活用したりリサイクルしやすい設計に基づいた繊維製品の開発・販売、さらには使用済みとなった繊維製品の回収が挙げられる。そして、エコログ・リサイクリング・ジャパンは、回収した使用済み繊維製品をリサイクルし、再生原料を生産したり、再生商品を開発・販売するという役割を担っている。その他、同社はネットワーク全体の管理を行っている。

エコログ・リサイクリング・ジャパンは、繊維産業の様々な企業と提携した上で、それぞれの企業の資源をうまく活用しながら、「リサイクルしやすい設計に基づいた繊維製品の製造・販売→回収→リサイクル→再生原料の販売・再生商品の販売→…」というリサイクルのプロセスを効果的に展開させている。なお、エコログ・リサイクリング・ネットワークには、2011年の時点で計65社が参加している。

こうした事例に見られるように、近年複数の組織がそれぞれの専門性やアイデアを出し合い、1つの組織では生み出すことが困難な解決策を創出するという取り組みが広がっている。

社会的協働の他の意義として、Arya and Salk (2006)は、社会的責任に関する行動規範を経営戦略や企業文化に統合することを目的とした企業とNPOの協働が、企業にとって社会的責任を学習するためのプラットフォームになることを指摘している。例えば、日本経団連による「2008年度社会貢献活動実績調査結果⁵」を参照すると、企業がNPO等の他の組織と協働事業を展開することによって、社会的課題への理解の醸成や、企業とは異なるNPOの発想の獲得という成果を得ていることが示されている。これは、他の組織との協働事業が、企業にとって社会的課題の現状や問題点、さらにはそうした課題への取り組み方法であったり、NPOの専門性を学習する場として機能していることを示唆する。

このように、社会的協働は、社会的課題の解決という社会的ミッションを事業活動の中核に位置付けており、その意味において、一般的な技術開発やマーケティング活動における企業間の協働や提携に見られる組織間協働とは異なる。また、社会的協働の意義としては、社会的課題に対する有効な解決策を生み出したり、そうした社会的課題についての学習のプラットフォームになるという点が挙げられる。

² 衣料品や布団の中に入れる綿のことである。

³ 天然資源をもとにつくられる原料のことである。再生原料の対義語である。

⁴ 衣料品などに用いる留め具のことであり、何度でも自在に開け閉めができるものである。

⁵ 注1。

3. 社会的協働に関する研究の論点

社会的協働に関する研究は萌芽期の段階にあるが、過去の研究を検討してみると、その論点は大きく次の3つに分けることができる。第1に、複数の組織がなぜ、協力関係を構築して社会的課題に取り組むのか、という社会的協働の形成理由に焦点を当てた研究が見られる。第2に、社会的協働が形成された後、いかにして効果的な協働関係を維持していくのか、という社会的協働のマネジメントの問題に注目した研究も見られる。そして第3に、社会的協働への参加を通して、各参加組織の社会的課題に対する認識や行動の変化にどのような影響があったのか、すなわち社会的協働が参加組織に及ぼす影響について検討する研究が近年見られる。

以下ではそれぞれ3つの論点に絞って、先行研究を検討し、研究の動向と課題について明らかにしていく。

(1) 社会的協働の形成理由

社会的協働の形成理由については、組織外部要因や組織内部要因、さらには双方の要因に着目した研究が見られる。

(a) 組織外部要因

まず、組織外部要因に着目する研究は、組織を取り巻く社会環境の状況が協働の形成を促すということを主張する。例えば、Googins and Rochlin (2000) は、社会的課題の解決主体としての政府の役割が低下してきたことや、社会的課題の複雑化によって単独のセクターの組織では十分な解決策を講じることができないという状況がセクターを超えた協働を促進していると主張する。近年、地球環境問題に見られるように、企業・NPO・行政等の単一のセクターの組織では解決することが困難な社会的課題も顕在化しており、様々な組織が協力し合い、取り組みを進めることが求められている。こうした組織外部要因に着目する視点は、組織を取り巻く社会環境の状況が、協働の形成にどのような影響を与えるのかという点について分析するためのマクロ的視点を与えてくれる。

しかしながら、こうした組織外部要因に着目する視点は、ある企業がなぜ特定のパートナーを選択することになったのか、また各企業がいかなる戦略的意図から協働事業への参加に至ったのかという主体的理由を説明できないという課題を抱えている。

(b) 組織内部要因

そうした課題を克服するための視点として、組織内部要因に着目した研究が見られる。企業の保有する資源や戦略的意図という組織内部要因に着目する研究は、それぞれの組織が社会的協働の形成に至った主体的理由を考察するために、資源ベース論・組織間学習・競争優位の獲得・社会的ミッションの共有、という視点を提示している (Hartman and Stafford, 1997; Bendell and Murphy,

2000; Ashman, 2001; Rondinelli and London, 2003; Wohlstetter et al., 2005; Jamali and Keshishian, 2009)。

競争優位獲得の視点に基づく研究は、企業が他の組織との協働関係の構築を通して様々な利得を獲得することができるために、社会的協働の形成を推進すると主張している。つまり、利得の獲得や競争優位の獲得という各組織の戦略的目的が主たる協働の形成理由として位置づけられている。例えば、Hartman and Stafford (1997) は、企業が環境保護を目的としたNGOと協働関係を構築することによって、獲得可能な利得を分析し、企業が社会的協働を形成する主体的理由を議論している。企業にもたらされる利得としては、環境保護団体からの批判の回避・専門知識の獲得・環境活動の深化を通じた企業イメージの向上が挙げられている。その他、Bendell and Murphy (2000) も同様に、企業レピュテーションの向上や従業員のモチベーションの向上などの利得を獲得するために、企業はNPO等の他のセクターの組織と協働関係を構築することを指摘している。

また、資源ベース論を援用する研究は、相互に補完的な資源の活用を目的として社会的協働の形成が促されることを主張する。Rondinelli and London (2003) や、Jamali and Keshishian (2009) は、企業とNPOの社会的協働に着目した上で、双方の組織はそれぞれが保有する資源を活用したり、それらを結合させることによって、単独の組織では解決することのできない社会的課題に取り組むことを目的とした協働事業を立ち上げることを指摘している。

その他、資源ベース論に基づきながら、組織間の協働の形成を考察する議論は、一般的な技術開発やマーケティング活動における企業間の協働や提携を対象とする組織間関係論においても多く見られている(徳田, 2000; Hardy et al., 2003; Child et al., 2005)。徳田(2000)は、企業が他組織と協働に至る理由を以下の3つの点に整理している。それは、①他社の経営資源を獲得し、希少性の高い経営資源を蓄積する、②提携を使って自社と提携相手の経営資源を上手く活用する、③提携を使って経営環境に自社の経営資源を有利に展開させる、という3つの点である。徳田は資源という組織内部要因に着目した上で、企業は他社の資源を有効に獲得し、活用し、展開するという戦略的目的に基づいて他社と協働関係を形成すると説明している。

資源ベース論は、社会的協働や一般的な企業間の協働の形成を説明する上で、共通する枠組みを提供するために、様々な組織間の協働研究において広く援用されている理論である。

さらに、組織間学習に基づいた社会的協働の形成に関する議論は、企業が他の組織と協働関係を構築する理由として、他の組織のもつ知識や能力、さらには社会的課題そのものについて学習し、他組織との結びつきによって、新たな知識や能力を創造するという点を挙げている(Ashman, 2001; Selsky and Parker, 2005; Arya and Salk, 2006)。企業がある特定の社会的課題に取り組む場合、必ずしもその問題についての十分な知識を保有していない場合があり、その際に専門的知識をもつNPOや行政と協働関係を構築し、社会的課題そのものについて学習していくことは有効であることが指摘されている(Arya and Salk, 2006)。組織間学習に基づく議論は、社会的協働が社会的課題について学習を行うためのプラットフォームとして機能するという点を強調している。それ

らは、社会的協働に関わっている各組織の学習意図や学習の成果、さらには社会的協働を展開していく過程でいかにして他の組織の知識を獲得していくのかという学習のプロセスに焦点を当てている。なお、組織間学習の議論は、資源ベース論と同様に、社会的協働を含め一般的な企業間の協働の形成に関する分析枠組みとして広く知られている理論の1つであると言えよう（山倉, 2001）。

そして、社会的協働の研究の多くは、各組織を結びつけ、組織間の協働関係の形成を促進する要因として社会的ミッションの共有を挙げている（Austin, 2000; 横山, 2003; Wohlstetter et al., 2005）。例えば、そうした社会的ミッションを組織間で共有することによって、協働関係が形成されることを指摘した研究として、Wohlstetter et al. (2005) が挙げられる。彼らは、米国のチャーター・スクールの運営における営利組織・非営利組織・公的機関の協働を対象に事例研究を行い、複数の組織が特定の問題に対して同様の信念やミッションを共有していることが協働の形成を促進することを示している。彼らは、企業は、特定の社会的課題の解決という同じ目的を持つ組織がいるからこそ、協働を形成しようとするという点を指摘している。

以上のように、社会的協働を形成しようとする組織の主体的理由については、様々な分析枠組みに基づきながら議論がなされてきた。それらは、社会的協働の形成を推進する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、それぞれの要因が各組織の間でどのような関係性にあるのかという点を検討することで、社会的協働が形成されていくプロセスを明らかにするというものであった。組織内部要因に着目する視点は、社会的協働の形成に至った各組織の戦略的意図について分析する上で、有効な視点を与えてくれる。

しかしながら、こうした視点については、各組織の戦略的意図に焦点を当てすぎており、社会的協働の形成を促す組織外部要因については必ずしも考慮していないという問題を指摘することができる。各組織が社会的協働を形成し、社会的課題に取り組むことを計画するにあたって、各組織が埋め込まれている社会環境の状況は密接な関連性をもっている。各組織がそれぞれの属する社会的環境においていかなる役割を期待されているのかという点や、どのような状況が社会的協働を求めているのかという点を考慮する必要がある。そのためには、資源の相互補完性・競争優位の獲得・社会的ミッションをはじめとする組織内部要因だけではなく、各組織を取り巻く社会環境の状況という組織外部要因にも着目することが求められる。

(c) 組織外部要因・組織内部要因双方への着目

上述したように、組織外部要因と組織内部要因に着目する視点は、それぞれが有効な分析の視点を提供する一方、どちらの場合も社会的協働の形成を部分的にしか説明することができないという限界をもつ。社会的協働の形成を考察する場合には、組織外部要因と組織内部要因双方に着目していくことの必要性が示される。そうした双方の要因を考慮し、社会的協働の形成を議論する研究として、Austin (2000) と Berger et al. (2010) が挙げられる。

Austin (2000) は、社会的課題の解決を目的とした企業とNPOのセクターをまたいだパートナー

シッパの形成を促すマクロ的要因とミクロ的要因を次のように整理している。まず、マクロ的要因としては、①社会的課題の解決を担ってきた政府の役割の低下という政治的影響力、②企業、NPO、行政ともに十分な資源を有しておらず、各組織の少ない資源を効果的に活用して社会的課題に取り組むことの必要性という経済的影響力、③社会的課題の複雑性による単一のセクターでは解決することができないという社会的影響力を挙げている。Austinは、こうした3つのマクロ的要因が、社会的協働を必要とする状況をつくりだすことを指摘している。これは、社会的協働の形成を促す組織外部要因に着目した議論と一致する。

次に、ミクロ的要因としては、社会的協働を通して企業とNPOの双方にもたらされる利得を挙げており、これは上述した競争優位獲得の視点と関連している。社会的協働を通して企業側にもたらされる利得としては、社会的課題への取り組みが企業の財務的パフォーマンスにポジティブな影響を与えるという点・従業員のモチベーションの向上・企業レピュテーションの向上・新規ビジネスの創出という点が示されている。一方、NPO側にもたらされる利得としては、企業と協働関係を構築することによって社会的課題に取り組むコストが低減されるという点や、NPOが単独で活動を行う以上の成果を生み出すことが可能になる等の規模と範囲の経済という点、さらには事業収益の増大という点が挙げられている。このように、Austinは、社会的課題の複雑化や政府の役割の低下をはじめとする組織外部要因と、協働関係を通じた利得の獲得という組織内部要因の双方を考慮して社会的課題の形成理由を議論しているのである。

また、Berger et al. (2010) は、「社会的アライアンス」を社会的課題の解決という社会的目的と経済的目的を設定した企業とNPOの長期的な戦略的関係性と定義した上で、そうした社会的アライアンスの形成理由を検討している。彼らは、社会的アライアンスの形成を促す要因として、企業の社会的責任に対する関心の高まりというマクロレベルの要因を挙げている。これは、近年の企業に対する社会からの役割期待の変化を示すものであり、企業も社会の中の一員として社会的課題に取り組むことが求められていることを意味する。また、彼らは企業が社会的課題に直接的に取り組んできた経験がなく、そのための資源も不足していることを指摘した上で、企業は自社の資源を補完し、効果的な活動を展開するために、専門的な資源をもつNPOと社会的アライアンスを形成すると主張している。つまり、ここでは、企業を取り巻く社会環境の状況に見られる組織外部要因と、相補的な資源の活用という戦略的意図の双方に着目して、協働関係の形成理由を検討していると捉えることができる。

(d) 社会的協働の形成理由に関する研究の課題

このように、組織外部要因と組織内部要因の双方に着目する視点は、それぞれ一方の要因にのみ着目した場合には十分に説明することができなかつた側面を補完するための分析視点を提示する。こうした複数の要因への注目、ある社会的協働に関して、いかなる社会環境の状況が協働関係の形成に影響を与えたのか、あるいは各組織はどのような戦略的意図に基づきながらその社会的協働

に参加したのかという点を説明する上で、有効な視点であると言える。

しかしながら、Wohlstetter et al. (2005) は社会的協働の形成理由を検討する際に、そうした協働関係の促進要因だけではなく、実際に社会的協働の実現に向けてそれぞれの組織を主導していく推進者 (Champion) の役割についても着目することの必要性を指摘している。彼らは、実際にそれぞれの組織の内部をまとめ、パートナーとなる組織と関係性を構築していくにあたって、そうした推進者が重要な役割を果たしていたことを示している。従来、社会的協働の形成理由に焦点を当てた様々な議論は、協働関係の形成を促す要因が分析の中心であり、そうした推進者の役割について十分な検討が行われてこなかったという点で、研究の開拓の余地を残している。

そのため、社会的協働の形成理由を考察するためには、「実際に協働事業を開始するにあたって、どのような人物がいかなる役割を果たしているのか」という点を明らかにする必要がある。より具体的には、社会的協働の形成を主導していく人物が、各組織内外の主要な人物や部門をいかなる理由に基づきながら説得していくのかという、組織内外の様々な人物や部門を巻き込んでいくプロセスに着目していかなければならない。社会的協働の形成というダイナミックな側面を考察するためには、組織外部要因と組織内部要因に加え、実際に社会的協働に関わった人々の役割に焦点を当てることを通して、そうした協働事業が生み出されていくプロセスを検討していくことが求められる。

(2) 社会的協働のマネジメント

社会的協働を成功させるためには、組織間の協働関係を円滑なものにし、パートナーとなる組織のコミットメントを引き出していく必要がある。従来、社会的協働に関する研究の多くは、社会的協働の形成理由に注目していたが、協働関係の維持・発展の重要性という点を踏まえて、社会的協働を成功に導くためのマネジメント手法について検討するという研究も見られるようになってきた。以下では、社会的協働のマネジメントに焦点を当てた研究を検討し、それらの課題を確認していく。

(a) 社会的協働の成功要因と阻害要因

社会的協働のマネジメントについては、社会的協働における成功要因や阻害要因を特定し、協働事業を成功に導くための方策を検討するという研究が見られる (Hartman and Stafford, 1997; Austin, 2000; Rondinelli and London, 2003; 横山, 2003; 谷本, 2006; Rein and Stott, 2009; Seitanidi and Crane, 2009; Berger et al., 2010)。それでは、社会的協働の成功要因に注目した研究を見ていく。

Austin (2000) は、社会的課題に取り組む企業とNPOの協働に着目した上で、事例研究を行い、円滑な協働関係を実現するためのポイントとして次の7点を挙げている。第1のポイントは、協働関係にあるそれぞれの組織を代表する人物や、その構成員同士における人的つながりをつくりだすことである。人と人のポジティブな関係性をつくるのが、社会的協働の成功には必要になる。

第2に、社会的協働の目的を文書化するなどして、明確にすることが挙げられる。協働事業を開始する段階で、互いの目的や事業自体の目的を明確にしておくことで、事業を展開して以降の無用な混乱を避けることが可能になる。第3に、協働関係にある組織は、双方のミッションや戦略、価値観を認識し、一致させることが必要である。こうした点について対話を重ね、ミッション等の共有を進めていくことで、協働事業の持続可能性が高まることになる。第4に、価値の創造が挙げられる。社会的協働を進めていくにあたり、それぞれの組織は単に金銭の授受にとどまらず、新しい価値を生み出していくことが協働関係の維持・発展にとって必要となる。特に、各々が保有する資源やコア・コンピタンスを持ち寄り、結合させていくことが重要となる。また、社会的協働を通して、新しい価値が生み出され、そこから利得がもたらされる場合、その利得が各組織に公平に分配されるように、協働関係をデザインすることも、協働関係を維持していくにあたっては大事なポイントとなる。第5に、パートナー間のコミュニケーションが挙げられる。円滑な協働関係を維持していくためには、それぞれが良好なコミュニケーションをとり、信頼関係を構築していくことが求められる。なお、その際に協働事業の担当者の設置や共通のマネジメント・チームの構築による協働事業のための組織体制の整備を行い、コミュニケーションが円滑に行われるような組織的施策をとることの重要性をAustinは指摘している。第6に、継続的な学習が挙げられる。互いに学習を重ねていくことで、相互の理解を深めるだけではなく、それぞれが保有している知識や専門性を学び、獲得することが、協働関係の維持や新しい価値の創出においては重要となる。そして第7のポイントは、社会的協働に対するコミットメントである。協働事業が進んでいくにつれて、互いの組織の関係性が深まり、事業活動の範囲、規模が広がっていくことになる。それに伴い、各組織が積極的なコミットメントを示していくことが、社会的協働の成功にとっては必要になる。

また、横山(2003)は、社会的協働を成功させるための留意点として次の4つを挙げている。第1の留意点は前提条件である。各組織は、事前にパートナーの状態を十分に確認することが必要になる。パートナーを選択する際には本業健全度、企業の社会性の高さ、組織的対応の明確さ(各組織が協働のための組織体制を整備すること)を考慮することが重要である。第2に、協働のデザインが挙げられる。各組織は協働をデザインする際に、社会的な説得力があり、かつ参加主体のニーズが満たされるような協働のテーマとゴールを設定する必要がある。満足感が得られるテーマやゴールであることが、協働関係を継続させるポイントになる。そして、複数の組織の強みを生かすためにも各組織の資源的、人的コミットメントを高める工夫を考え、協働関係をデザインする必要がある。第3に、協働事業の戦略策定が挙げられる。ここでのポイントはミッションを共有すること、明確なコンセプトを創造することである。社会的課題の解決という社会的ミッションを共有することが、協働事業をまとめる上で大きな役割を果たす。さらに、不必要な混乱を回避するためにも協働事業の戦略を策定する際には、対象(who)、実現すべき価値(what)、方法(how)を明確にしなければならない。第4に、コミュニケーションと信頼関係が挙げられる。相互理解への努力を積み重ね、信頼を構築していくことが円滑な協働関係を維持する上で重要になる。

谷本（2006）は企業とNPOの社会的協働に注目した上で、協働関係を成功に導くために、特にNPO側に求められる3つのポイントを指摘している。第1に、NPOには専門的な知識やネットワークを保有していることが求められる。企業がパートナーシップを組む場合、NPOが専門的な知識、経験、ネットワークをもっているかがポイントとなり、支援（寄付）だけを求めるようなNPOは企業にとっては魅力的ではない、ということになる。第2に、NPOのマネジメント・システムの充実が挙げられる。企業からNPOを見た場合、パートナーシップを組める相手としての資質を備えているかどうかポイントとなる。先に挙げた日本経団連による「2011年度社会貢献活動実績調査結果」を見ると、調査に回答した437社のうち、175社（40%）がNPOの運営の透明性を重視している。NPOもきちんとした組織運営、ガバナンス体制を構築し、パートナーとなる企業にとって透明性のある組織だということを示していく必要がある。第3に、社会的企業家精神の必要性が挙げられる。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。谷本は、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、社会的支持を得て、事業を進めていくには、社会的企業家精神が不可欠であることを指摘している。NPOには、社会的ミッションを明確にし、それを達成していくという心構えが必要となる。

Rondinelli and London (2003) は、社会的協働を成功させるためには、早い段階で組織間での会合を行い、それぞれの価値観や考え方を発見したり、取り組もうとしている社会的課題の性質や解決策の方向性を検討することなどを通して、共通の目的を決定することが必要になると指摘する。さらに、オープンなコミュニケーションや信頼関係の構築についても、その重要性を示唆している。

Berger et al. (2010) は、社会的協働に関わる組織の構成員が、共通のアイデンティティをもち、個人間のつながりを深めていくことで、組織間の同一化をもたらし、そのことが構成員のモチベーションを高めていくことを示している。また、境界連結者 (boundary spanner) と呼ばれる組織と組織をつなぐ役割をもつ人物が、組織間の関係性を構築していくにあたり、重要な役割を果たしていたことなどを事例研究から明らかにしている。その他、彼らは社会的協働の目的を達成していくためには、それに関わる各々の組織が相補的な資源を保有し、それらを結合させていくことの必要性を示唆している。

Seitanidi and Crane (2009) は、社会的協働を進めていく際に、留意すべきマネジメントの問題として、①戦略的目的が合致するパートナーの選択、②協働事業に関わるリスクの適切な評価、③各組織における協働事業の報告の仕組みの構築、④協働事業に関わる組織の構成員の関係性の調和、という点などを挙げている。特に、社会的協働を進めるにあたっては、アカウントビリティを明確にすることや、双方の組織の関係性を構築していくことの重要性を強調している。

これまでは、社会的協働の成功要因に着目した研究を検討してきたが、以下では阻害要因に注目した研究を取り上げる。Hartman and Stafford (1997) は、社会的協働を展開していくにあたっての阻害要因として、組織間の文化の対立の問題を挙げる。社会的協働のタイプによっては企業、NPO、政府等の異なる組織文化をもつ組織同士の協働もあるため、事業の進め方や考え方に関し

てコンフリクトが生じる可能性が指摘されている。コンフリクトは相互の不信を増大させ、協働の継続を困難にする。

また、Rein and Stott (2009) は、協働事業における諸手続きや、組織間関係を管理するルールの策定が不十分である場合、社会的協働の発展が阻害されることを指摘している。社会的協働を進める際に、組織間で規則を制定し、協働のための体制を構築しなければ不必要な混乱や齟齬が生じることになる。

(b) 社会的協働のマネジメントに関する研究の課題

以上のように、社会的協働のマネジメントに関する先行研究は、事例分析などを通して、協働事業の成功要因と阻害要因を検討し、留意すべきマネジメントの問題を提示している。特に、適切なパートナーの選択、戦略的目的やミッションの共有、協働事業の計画の策定、文書化された規則の制定、オープンなコミュニケーションを通じた信頼関係の構築という点などが社会的協働の重要な成功要因として取り上げられている。

社会的協働のマネジメントに関する先行研究で示された知見は有用であり、示唆に富んでいる。しかし、次の2点が課題として挙げられる。

第1に、先行研究の多くは社会的協働が発展していくダイナミックなプロセスをあまり考慮しておらず、社会的協働の成功要因や阻害要因の列挙という静的な分析にとどまっている。そのため、各成功要因、阻害要因が社会的協働の発展プロセスのどのような段階に位置付けられるのかという点を十分に議論していない。社会的協働は、パートナーの選択、協働事業の計画の策定、事業の実施、事業の成果の評価、という一連の段階を経て展開していくことになる。こうした社会的協働の発展という側面に留意しつつ、協働事業のマネジメントのあり方を考察することが必要になる。

第2に、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の、実際に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。例えば、横山(2003)や谷本(2006)が、社会的課題の解決を目的とした企業とNPOの協働事業に焦点を当て、事業に適切なパートナーの選択やパートナー間の信頼関係の構築というマネジメントの成功要因を検討している一方で、協働マネジャーがいかにしてパートナーを選択しているのか、またどのようにして他の組織と信頼関係を構築していくのか、という点については十分な検討をしていない。

その他、Jamali et al. (2011) は、社会的協働の管理運営を実際に担う人物が、社会的協働を成功に導くために、いかなる役割を果たしているのか、さらにはそうした人物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ついてはほとんど研究が行われていないことを指摘している。

確かに、Berger et al. (2010) が、境界連結者という概念を用いて、組織と組織をつなぐ人物の役割に焦点を当てているが、そうした研究は少なく、今後さらなる研究が必要であると考えられる。

以上のように、社会的協働のマネジメントに関する研究については、社会的協働の発展プロセス

というダイナミックな視点を踏まえた研究と、社会的協働の管理運営に携わる協働マネジャーというヒトの役割に注目した研究が今後求められる。

(3) 社会的協働の影響

社会的協働が、その参加組織の社会的課題に対する認識や行動の変化に対して、どのような影響を与えているのか、という点については十分な蓄積がないものの、近年研究がなされるようになっている。それでは、それらの議論を確認した上で、課題を整理する。

(a) 組織変化の視点

まず、Milne et al. (1996) は地球環境保護の活動に関わる NPO - NPO、NPO - 企業、NPO - 政府機関の 3 つのタイプの社会的協働を取り上げ、195 の組織から得られた質問紙調査の結果に基づいて、協働の結果、どのような効果が各組織にもたらされたのかについて定量的分析を行っている。この Milne et al. の研究では NPO と政府機関の社会的協働において、地球環境問題についての専門的な知識を有する NPO がその知識を協働プロジェクトに提供することによって、政府機関の政策の目的や方針の変化を促したことが示されている。彼らは、政府機関に新たなアイデアを提供した NPO のもつ専門性が、政府機関の取り組みの変化を促した要因として位置づけられている。しかしながら、彼らは具体的に NPO のいかなる専門性が、政府機関のどのような政策の変化をもたらしたのか、また NPO と政府機関がいかにして協働関係を構築し政策の変化が生じていったのかという組織変化のプロセスについて詳細な検討を行っておらず、この点に課題がある。

次に、Seitanidi (2008) は、社会的協働が参加組織の変革を促す可能性をもつことを主張している。この研究では金融機関（銀行）と NPO による貧困問題や失業問題等の社会的課題への取り組みを目的とした社会的協働の事例研究を行い、双方の組織が協働事業における相互作用を通じて互いの組織について理解を深め、それぞれの事業の進め方などを取り入れたことを示している。特に、互いの文化に触れる機会が増えたことで相互理解が進展したことを指摘している。その結果、企業側では人材開発プログラムの変化（従業員が NPO で活動するという機会を人材開発プログラムに統合）や、貧困問題や失業問題に対する従業員の理解の醸成という影響が生じた。そして、パートナーである NPO の活動に参加する従業員も増えていることが示されている。一方、NPO 側で生じた変化として貧困問題や失業問題をはじめとする社会的課題の解決に向けた中核的なプログラムの変化や新たなプログラムの開発等が挙げられている。しかしながら、Seitanidi は、事例研究を通して協働関係にある金融機関と NPO の相互作用の増大という点に着目し、それぞれの組織の行動に関する変化を示している一方で、そうした相互作用が具体的にどのようにして生じ、進展したのかという点については明らかにしていない。また、金融機関と NPO に見られた行動の変化のプロセスやメカニズムを説明するための分析枠組みを欠いているという課題を指摘することができる。

そして、Arya and Salk (2006) は、社会的課題への取り組みや CSR 経営の推進を目的とした企業

とNPOとの協働である「クロス・セクター・アライアンス」に着目した上で、協働の過程で行われる学習の効果について理論的考察を行っている。彼らは、そうした協働が社会的課題やCSR経営について学習するプラットフォームになることを指摘し、企業が様々なセクターの組織と学習を重ねることで社会的課題やCSRに対する理解を深めていくことを示唆している。また、学習に積極的な企業はそうでない企業に比べ、CSRに関わる行動規範を開発したり、さらにはそうした行動規範を企業戦略や企業文化に統合させるという命題を提示している。Arya and Salkの研究の重要な指摘はクロス・セクター・アライアンスという異質な組織同士の協働において行われる学習であり、その学習の経験が企業の行動の変化を促すという点である。このような学習が、組織変化のメカニズムになるという指摘は有効な分析の視点を与えてくれる。基本的に、Arya and Salkの研究は、仮説命題の提示を目的とした理論的研究であり、経験的研究が行われていないという点に課題がある。そのため、具体的に各組織が協働関係のなかでどのような学習をいかにしているのか、そしてその結果各組織にいかなる変化が生じているのかという点を考察する必要がある。

上述したように、社会的協働に関する先行研究は、複数の組織を結びつけ社会的協働の形成を促し、組織間の相互理解を醸成する要因として社会的ミッションの共有を強調してきた (Austin, 2000; Wohlstetter et al., 2005)。これらの議論を検討してみると、社会的協働に参加している組織がその協働事業における社会的ミッションを共有していくことで、社会的課題に対する理解を深め、その課題解決に向けて取り組みを深化させていくという側面を指摘している。したがって、これらの議論では社会的ミッションの共有を、協働事業に参加している組織の社会的課題に対する認識や行動の変化を促す要因の1つとして位置づけていると考えられる。しかしながら、社会的ミッションがどのようなメカニズムによって共有されたのか、そうした社会的ミッションの共有プロセスについては十分な検討がなされていない。

その他、Bendell (2000)、Bendell and Murphy (2000)、横山 (2003) も、社会的協働に参加している組織が、協働事業を通して社会的課題に対する理解を深めたり、行動を変化させていくという側面を指摘してはいるが、必ずしもそうした変化を促すメカニズムであったり、変化していくプロセスを明らかにしているわけではない。

(b) 社会的協働の影響に関する研究の課題

このように、社会的協働がその参加組織に対して及ぼしていく影響に関しては、未だ萌芽期の段階にあるものの、仮説命題の提示を目的とした理論的研究 (Arya and Salk, 2006) や量的研究 (Milne et al., 1996) だけではなく、事例調査を行い、参加組織の社会的課題に対する認識や行動の変化を示唆する研究も見られている (Austin, 2000; Seitanidi, 2008)。しかしながら、それらの研究を検討してみると、分析枠組みを欠いていたり、なぜ、どのようにして参加組織の社会的課題に対する認識や行動が変化するのかという点について十分な議論がなされていないという研究課題が示される。したがって、社会的協働の過程で各組織が具体的にどのような相互作用を行い、いかにし

て変化していくのか、その組織変化のメカニズムやプロセスという点を詳細な事例研究を通して明らかにしていく必要がある。

4. 社会的協働に関する研究の展望

以上見てきたように、社会的協働に関する先行研究は、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つの論点に着目してきた。こうした研究領域は萌芽期の段階にある一方で、徐々に研究の蓄積が進みつつある。

それぞれの研究の知見は示唆に富むものではあるが、いくつかの課題も見られた。改めて整理すると、社会的協働の形成理由に関する研究の課題としては、社会的協働の形成を主導していく人物が、組織内外の主要な人物や部門をいかなる理由に基づきながら説得していくのかという、組織内外の様々な人物や部門を巻き込んでいくプロセスを明らかにしなければならない、という点が挙げられた。また、社会的協働のマネジメントに関する研究の課題は、社会的協働の発展プロセスというダイナミックな視点を踏まえること、さらには社会的協働の管理運営に携わる協働マネジャーというヒトの役割に注目すること、という2点であった。そして、社会的協働の影響に関する研究の課題としては、社会的協働が展開していく過程において、組織の間でどのような相互作用が生じ、その結果、各組織にいかなる変化が生じているのか、そうした組織変化のメカニズムやプロセスを明らかにすることが挙げられる。

そこで、以下では、それぞれの研究の論点で見られた課題に取り組むための視点を提示し、社会的協働に関する研究に今後求められることについて検討していく。

(1) 社会的協働の形成理由に対する新たな視点：イノベーションの実現過程における資源動員

新しい事業計画を立案し、組織内外の資源をいかにして動員していくのかという問題については、イノベーションを実現していく際の資源動員に焦点を当てた研究において議論がなされている。

本稿が対象とする社会的協働とは、複数の組織がそれぞれの資源を組み合わせ、個々の組織では実現が困難な新しい仕組みをつくることを通して、社会的課題に取り組む事業形態のことである。また、様々な組織の資源を活用し、時には革新的な仕組みを生み出すことで、社会的協働は形成されていくことになる。例えば、本稿の冒頭で取り上げた、エコログ・リサイクリング・ジャパンの繊維リサイクル事業「エコログ・リサイクリング・ネットワーク」は、繊維産業の様々な企業との協働による、リサイクルしやすい設計に配慮した繊維製品の開発と使用済み繊維製品の回収という、従来繊維産業にはなかった革新的なりサイクルの仕組みをつくりだすことで、繊維製品の廃棄物問題に取り組んだ社会的協働と位置付けられる。

このように考えると、社会的協働をつくりあげていくプロセスは、社会的課題に取り組むための革新的な仕組みを構築するという意味において、イノベーションを実現していくプロセスと捉える

ことができる。

したがって、社会的協働を立ち上げていくにあたり、「誰がどのようにして組織内部あるいは外部の組織から資源を動員していくのか」、その資源動員の問題を考察する際には、従来のイノベーションの実現過程における資源動員に関する先行研究を援用することができると思われる。

資源動員の問題については、組織の保有する資源の動員を主導していく推進者 (Champion) の役割やその特徴について分析する研究 (Howell and Higgins, 1990; Day, 1994; Jenssen and Jorgensen, 2004; Howell, 2005)、さらには事業化に向けて具体的にどのようにして資源を獲得していくのかというそのプロセスに焦点を当てた研究 (武石・青島・軽部, 2008) が見られる。

まず、推進者の役割として、例えばHowell (2005) は、新しいアイデアの促進を挙げている。推進者は、創造的なアイデアの創出を認識することで、そのアイデアに熱狂的な支持を提供する。特に、他者によって生み出された新しいアイデアを発見するために、推進者はスカウトという活動に関与することが指摘されている。また、新しいアイデアに対してトップマネジメントや他の関連する重要なステイクホルダーの関心を向けさせるために、推進者は自身がもつ非公式的なコミュニケーション・チャンネルの活用を通してそのアイデアの有用性を説明していくことが、推進者の具体的な役割として示されている。

また、Day (1994) は、推進者のタイプをトップダウン (トップマネジメント) とボトムアップ (ミドルやローアの従業員)、さらには2つの役割をもつ推進者 (製品開発の推進とスポンサーとしての役割) という3種類に分類している。Dayは、推進者がトップ・ミドル・ローアという様々な階層に属する人々から出現することを示唆している。また、彼は、推進者にはアイデアの潜在的な価値についての創造的な洞察を提供し、実現可能な新しいビジネスにその変換を促すという役割があることを指摘している。その他の推進者の役割として、アイデアの創出・製品定義への参画・アイデアの採用と推進を挙げている。また、社内の多くの資源の投資が必要な場合には、推進者としてのトップマネジメントの役割の重要性を指摘している。

次に、組織の中で提案された革新的な事業のアイデアに対して、どのような方法を通して組織の資源が配分されていくのか、そしてその結果いかにして事業化が進められていくのかという、資源動員のプロセスに焦点を当てた研究を検討していく。

例えば武石・青島・軽部 (2008) は、新しいアイデアが生み出され、事業化にたどりつくというイノベーションの実現過程を、組織内外の関連主体から正当性を獲得していくプロセスとして捉えている。つまり、武石らは、新しいアイデアの事業化において必要となる資源を動員するためには、組織内外の多様な関連主体から資源動員の正当性が認められねばならないという視点に立っている。

なお、武石らは、Suchman (1995) の議論に基づきながら、正当性を「ある主体の行為が、ある社会的に構成された規範・価値・信念・定義の体系の中で、望ましい・正しい・ふさわしいと一般に認知・想定されること」と定義している。武石らは、初期のアイデア創出段階から、製品開

発、そして事業化に至るまでの段階において、推進主体がどのような正当性をいかなる方法で、どのような相手に向かって獲得したのか、その結果いかにして資源動員を可能にし、イノベーションを実現したのかという資源動員を正当化していくプロセスについて事例分析を行っている。

武石らはイノベーションを実現した18件の事例分析の結果、多くの事例において具体的な事業成果の見通しが不確かであったために、特定の事業部門が資源投入を確実に支持してくれるような状況が作りだされないまま、資源動員のプロセスがはじまっていったことを示している。また、18件のうち16件の事例では、事業化に至る過程で、事業収益の見通しという経済合理性を客観的に示すことができなかつたために、関連する事業部門からの反対・抵抗にあったことが指摘されている。Howell and Higgins (1990) あるいはJenssen and Jorgensen (2004) という推進者の役割に着目した先行研究においても議論がなされているように、社内の懐疑的・否定的な意見を説得していくことは、新しく革新的なアイデアを事業化へと結び付けていく上で、推進者が乗り越えねばならない主要な課題である。

こうした事業化を阻む壁を乗り越え、資源動員を正当化していったパターンとして、武石らは①技術重視の考え方、②経営トップのリーダーシップ、③支持者の獲得、④当事者の危機感という4つを挙げている。まず、技術重視の考え方とは、事業成果の見通しがなくとも、新しい技術の開発を進めようとする考え方が資源動員を牽引したパターンである。次に、経営トップのリーダーシップとは、収益に関する客観的な見通しがなくとも、懐疑派・反対派の意見を押し返して事業化への資源動員をみずから決断するというものである。さらに、支持者の獲得とは、新しいアイデアの事業化に向けて、積極的に支援してくれる人物を味方につけるということである。最後に、当事者の危機感とは、推進主体あるいは支持者がなんらかの危機感や切実な事情を抱えており、そうした危機感が資源動員を後押しするというものである。

そして、事例分析の結果から、イノベーションの過程というものは、決して経済合理性という客観的理由だけではなく、資源の動員に合意する特定の主体自身の歴史・価値観・事情などを背景とする主観的理由によって進められていくことを武石らは示している。つまり、必ずしも経済合理性だけを強調するのではなく、関連する事業部門それぞれの事情や価値観を考慮して資源動員の正当性を主張していくことが必要となる。

以上のように、社会的協働について、その母体となるアイデアや仕組みの実現に向けて、誰がどのような役割を果たしたのか、さらには具体的に組織内外でどのような過程で資源が動員されていったのかという問題を検討するにあたり、資源動員における推進者の役割や、資源動員のプロセスに焦点を当てた先行研究の知見が援用できると思われる。

(2) 社会的協働のマネジメントに対する新たな視点：プロセス・アプローチ

社会的協働が発展していくプロセスに沿ってマネジメントの問題を議論する必要がある、という課題については、組織間関係論におけるプロセス・アプローチを援用することが可能である。

プロセス・アプローチとは、協働の変化・進化に着目する視点である。プロセス・アプローチに基づいた協働のマネジメントの研究として、Das and Teng (2002) が挙げられる。彼らは、協働を形成段階、実行段階、成果の評価段階という3つの段階に分類している。形成段階はパートナーの選択や交渉、協働事業の計画の策定といった協働の準備を整える段階である。実行段階とは、形成段階で策定した計画に基づき、実際に協働事業を進める段階である。この段階では、パートナーの協力を引き出すために組織間の関係性の管理という問題に対応する。成果の評価段階は協働事業の成果を評価し、その評価に基づきながら協働の継続や終了、戦略の再計画化について検討する段階である。彼らは、協働事業の形成段階から成果の評価段階までの一連のプロセスに内在する諸問題に包括的に対応していくことが、効果的な協働関係を構築する上で必要になると主張する。

社会的協働のマネジメントの問題はパートナーの選択、協働のデザイン、組織間の関係性の管理をはじめとする様々な問題が存在する。そのため、こうした諸問題を個別的にはなく、包括的に議論する必要がある。また、諸問題が協働事業のどのような段階に位置付けられるのか、という点も同時に考慮しなければならない。プロセス・アプローチは、協働事業の一連のプロセスに着目することで、協働のマネジメントの諸問題を段階ごとに整理し、包括的な考察を可能にする。

表1：プロセス・アプローチに基づいた社会的協働のマネジメントの問題

形成段階	実行段階	成果の評価段階
<ul style="list-style-type: none"> • パートナーの選択 [事業の目的や資源の相互補完, 社会的ミッションの共有] • 協働のデザイン [協働事業の計画の策定] 	<ul style="list-style-type: none"> • 関係性の管理 [コミュニケーション, 信頼関係の構築] 	<ul style="list-style-type: none"> • 協働の評価 [協働の継続, 戦略の再計画化, 協働の解消]

例えば、Das and Teng (2002) のプロセス・アプローチに基づいて社会的協働を形成段階、実行段階、成果の評価段階という3つの段階から構成されるものとして捉えた上で、社会的協働のマネジメントに関する先行研究の知見を整理すると、表1のようになる。

社会的協働の形成段階ではパートナーの選択、協働事業の計画の策定などの協働のための体制を構築する。協働の強みは複数の組織の資源を組み合わせ、相互補完的な関係を構築し、単独の組織では解決困難な課題に取り組むことを可能にするという点にある。そのため、企業は自社の資源、目的と相互補完関係にあり、かつ社会的ミッションを共有することができる組織をパートナーに選択する必要がある。また、協働事業をデザインする際には互いのニーズを満たす関係を意識することが重要になる。各組織は協働にメリットを見出しているからこそ参加するのであり、互いに利得のある関係が成り立つように計画を策定することはパートナーの動機付けという点で効果的である。

社会的協働の実行段階では、パートナーと円滑な協働関係を構築するための組織間の関係性の管

理が重要な問題となる。ここでは、オープンなコミュニケーションを通して、互いに信頼関係を構築していくことがそれぞれの組織に求められることになる。

そして、社会的協働の成果の評価段階では当初の計画に従い協働事業の成果が評価され、その評価に基づき協働の継続や戦略の再計画化、もしくは協働の解消という選択が行われることになる。

このように、プロセス・アプローチを活用することで、先行研究で示されていた社会的協働のマネジメントの問題を時系列的に整理することが可能となる。そのことによって、よりダイナミックな視点から社会的協働を展開していく際のマネジメント手法を検討することができると思われる。

その他、社会的協働の管理運営に携わる「ヒト」の側面に注目することの必要性、という課題も先行研究の検討から示された。そうした協働事業のマネジメントに携わる人物については、組織間関係論の領域で議論が行われている。例えば、Child et al. (2005) は、協働事業の管理を実際に行う人物を「協働マネジャー」と呼んでおり、事業の計画の立案、パートナーの選択、パートナーとの交渉、パートナーとの関係性の管理等の役割が協働マネジャーに求められることを示している。社会的協働のマネジメントの問題については、組織間関係論におけるプロセス・アプローチや、協働マネジャーという視点を踏まえて検討していくことが必要になる。

(3) 社会的協働の影響に対する新たな視点：組織間学習

社会的協働がその参加組織に及ぼしていく影響については、未だ研究の蓄積が少なく、参加組織が社会的協働を通して、なぜ、どのようにして変化したのか、そのプロセスについて十分な検討がなされていないという課題が示された。

従来、組織間の協働を通じた組織変化という問題は、組織間学習の領域で議論がなされてきた。近年アライアンスをはじめとする複数の組織間の協働事業において行われる学習である「組織間学習」に着目する研究が増えてきた (Kogut, 1988; Inkpen and Crossan, 1995; Inkpen and Dinur, 1998; Janowicz-Panjaitan and Noorderhaven, 2008)。

組織間学習に焦点を当てる研究者は、組織の認識と行動の変化に着目しており、組織間学習の重要な成果として協働に参加している企業が他の企業との学習を通じて、自社の認識システムや行動 (Inkpen and Crossan, 1995; 高井, 2001; Knight, 2002)、あるいは組織ルーティン (Larsson et al., 1998; Phan and Peridis, 2000) を変化させるという点を挙げている。例えば、Inkpen and Crossan (1995) は他の組織との学習を通じて参加企業の従業員個々人の信条と行動や、複数の従業員の集団における共通の信条や行動、さらには組織のシステムや行動が変化したことを事例研究から明らかにしている。

また、Arya and Salk (2006) が示すように、社会的協働の参加組織における認識や行動の変化という問題は組織間学習のアプローチで議論することが可能である。しかし、彼らは社会的協働において、参加組織の社会的課題に対する認識や行動を変化させるために、どのように組織間学習を進めていけばよいのか、こうした点については十分な検討を行っていない。そこで、以下では、組織

間学習に関する先行研究を検討し、組織間学習を促進するような組織の施策を確認する。

組織間学習に関する研究は、学習を促進していくための様々な組織の施策を提示している。Inkpen and Dinur (1998) は知識マネジメントの視点から米国の協働事業 (Joint Venture) の事例研究を行い、企業間の知識の交換を促すプロセスとして、各企業のマネジャー間の構造化されたミーティングを提示している。前者の各企業のマネジャー間において構造化されたミーティングとは、互いの技術情報に関する共有を目的とした定期的な会議や、互いの企業あるいは工場への訪問のことである。こうしたミーティングは、各企業のマネジャーが協働事業について学習するための最も単純ではあるが、効果的な手段であることが示されている。マネジャー同士が議論し、互いについて理解を深めることが場を設けることによって、個人ひいては組織間の信頼関係を構築させ、知識の共有が促進されることになる。なお、コミュニケーションのための場の設定という個人間の相互作用を促す施策の必要性を主張する研究は多く見られる (Child, 2001; Kale and Singh, 2007; Chen et al., 2010)。これらの研究は、そうしたコミュニケーションの場の設定が、互いの技術情報に関する共通の理解を構築するためのプラットフォームを構築することになると指摘している。

また、Dyer and Nobeoka (2000) はトヨタのサプライヤーのネットワークに焦点を当て、トヨタのサプライヤーがいかにしてネットワークの中で知識を交換し、組織間学習を行っているのかという点を検討している。彼らは、トヨタが4つの知識共有のプロセスを開発し、トヨタの生産ネットワーク内部に蓄積する知識をサプライヤーが学習することを支援していたという点を明らかにしている。第1のプロセスは、サプライヤーの協力団体である。これは、共通の社会的コミュニティをつくりだし、ネットワークの規範を学ばせ、形式知を共有するためのネットワークレベルのフォーラムである。第2のプロセスは、トヨタのマネジメントのコンサルティング部門の活動である。トヨタ内部のコンサルティング部門は、サプライヤーによるネットワーク内部の知識の獲得を支援する役割をもつ。また、こうした部門はサプライヤーの抱える操業上の問題の解決についても責任を担っている。第3のプロセスは、小規模集団の学習チームの結成である。これは、サプライヤー自身が自発的に学習のためのチームをつくることであり、生産性や品質の改善、さらには共通のアイデンティティの創出という効果をもつ。第4のプロセスは、企業間の従業員の移転である。これは、トヨタの従業員がサプライヤーに出向するなどして、企業の境界をこえて移動することであり、トヨタの知識やアイデンティティを共有させる重要なメカニズムとなっている。

Dyer and Nobeoka (2000) はこうした4つの知識共有のプロセスが、サプライヤー間の緊密な相互作用を促し、ネットワークレベルでの社会的コミュニティをつくりだしていることを指摘している。その結果、サプライヤー間でアイデンティティの共有が進み、サプライヤーがより知識共有の活動に関与するようになったことが示されている。ここでも組織間の関係性の構築が組織間学習を促進するということが示唆されている。

以上のように、社会的協働がその参加組織の社会的課題に対する認識や行動の変化に及ぼす影響、という問題を検討するにあたっては、組織間学習の視点を活用することが有効になると考えら

れる。組織と組織の間で具体的にどのようなプロセスでいかなる学習が行われているのか、またその学習を促すためにどのような施策が実施されているのか、こうした点に注目することで、社会的協働に参加している複数の組織の間で生じた相互作用を検討することが可能になる。そのことによって、組織変化が促されたメカニズムやプロセスがより明確になると考えられる。

5. 結論

本稿は、社会的協働に関する研究の現状と課題を明らかにした上で、先行研究の課題を克服するための視点を提示し、これらの領域における今後の研究の方向性について検討した。

本稿では、社会的協働に関する研究の論点として、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点を示した。

まず、社会的協働の形成理由については、先行研究の多くが組織外部要因と組織内部要因に着目し、各要因が社会的協働の形成をどのように促しているのか、という点を検討していたことが明らかとなった。また、研究上の課題としては、社会的協働に関わった人々の役割に焦点を当てることを通して、そうした協働事業が生み出されていくプロセスを明らかにする、という点が挙げられた。

次に、社会的協働のマネジメントについては、社会的協働の成功要因と阻害要因を明らかにしたり、留意すべきマネジメントの問題を提示する研究が見られることを確認した。先行研究では、適切なパートナーの選択、社会的協働の戦略的目的やミッションの共有、社会的協働の計画の策定、信頼関係の構築などが、重要な成功要因として位置づけられている。なお、社会的協働のマネジメントに関する研究の課題としては、社会的協働の発展プロセスというダイナミックな視点への注目と、社会的協働の管理運営に携わる協働マネジャーの役割の解明が挙げられた。

そして、社会的協働の影響については、未だ研究の蓄積が少ない一方で、参加組織の社会的課題に対する認識や行動の変化をはじめとする組織変化を、社会的協働が促すという点に注目した研究も見られている。例えば、企業とNPOが社会的課題に取り組むために協働事業に取り組んだ際に、双方の組織が互いの専門性を学ぶことを通して、特に企業側の従業員において社会的課題に対する理解が深まったことなどが示されている。また、社会的協働の影響に関する研究については、組織の間で具体的にどのような相互作用が生じ、その結果、各組織にいかなる変化が生じているのか、そうした組織変化のメカニズムやプロセスが十分に解明されていない、という課題が挙げられる。

本稿では上記で挙げた先行研究の課題を克服するために、社会的協働の形成理由についてはイノベーションの実現過程における資源動員の視点を、社会的協働のマネジメントについては組織間関係論におけるプロセス・アプローチと協働マネジャーの視点を、社会的協働の影響については組織間学習の視点をそれぞれ提示した。社会的協働に関する研究は、萌芽期の段階にあり、様々な議論がなされているが、経営戦略論や組織論、組織間関係論における既存の分析枠組みをさらに援用することで、研究がより進展していくと考えられる。

また、本稿で取り上げた3つの研究の論点に共通することは、いずれも社会的協働に関わる人物の役割に焦点を当てる必要がある、ということである。特に、社会的協働の形成理由やマネジメントに関する先行研究の多くは必ずしも「ヒト」の側面に注目していないという課題が示されている。さらに、社会的協働の影響という論点についても、組織間学習という分析枠組みを援用し、組織変化がどのようなプロセスで促されていったのかという点を検討するためには、他の組織との学習を通じて獲得した知識を、具体的に誰がどのようにして自組織に定着させていくのか、という側面を明らかにしなければならない。そのため、社会的協働に関わった人物の役割に着目することで、それぞれの研究の論点について、より詳細な考察が可能になる。

最後に、社会的協働について研究を進めていく際には、社会的協働と、一般的な技術開発やマーケティング活動における企業間のアライアンスとの共通点や相違点を認識することが求められる。上述してきたように、社会的協働は、企業間のアライアンスを対象としてきた従来の組織間関係論の分析枠組みを援用することが可能であるが、その枠組みで何がどこまで説明でき、あるいはできないのかということを示していく必要がある。そのことが、組織間関係論に対して理論的含意をもたらすことに加えて、社会的協働に関する研究の発展にもつながっていくことになる。

[謝辞] 本研究はJSPS科研費 24830006の助成を受けたものです。

参考文献

- 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
- Ashman, D. (2001) "Civil Society Collaboration with Business: Bringing Empowerment Bank in", *World Development*, Vol.29, No.7, pp.1097-1113
- 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.
- Chen, T., K. Hung and C. Tseng (2010) "The Effects of Learning Capacity, Transparency and Relationship Quality on Inter-Organizational Learning", *International Journal of Management*, Vol.27, No.3, pp.405-420
- Child, J. (2001) "Learning through strategic alliances", in Dierkes, M., A. Berthoin Antal, J. Child and I. Nonaka (eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge*, Oxford University Press.
- Child, J., D. Faulkner and S. Tallman (2005) *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press.
- Crosby, B.C. and J.M. Bryson (2005) "A Leadership Framework for Cross-sector Collaboration", *Public Management Review*, Vol.7, Issue 2, pp.177-201
- 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

- Day, D.L. (1994) "Raising radicals: Different processes for championing innovative corporate ventures", *Organization Science*, Vol.5, No.2, pp.148–172
- Dyer, J.H. and K. Nobeoka (2000) "Creating and Managing a High-Performance Knowledge Sharing Network: The Toyota Case", *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.3, pp.345–367
- 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
- Hardy, C., N. Phillips and T. B. Lawrence (2003) "Resources, Knowledge, and Influence: The Organization Effects of Interorganizational Collaboration", *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.2, pp.321–347
- Hartman, C.L. and E.R. Stafford (1997) "Green Alliances: Building New Business with Environmental Groups", *Long Range Planning*, Vol.30, No.2, pp.184–196
- Howell, J.M. (2005) "The right stuff: Identifying and developing effective champions of innovation", *Academy of Management Executive*, Vol.19, No.2, pp.108–119
- Howell, J.M. and C.A. Higgins (1990) "Champions of technological innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp.317–341
- Huxham, C. and S. Vangen (2000) "Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (Not quite) joined-up world", *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.6, pp.1159–1175
- Inkpen, A.C. and M.M. Crossan (1995) "Believing is seeing: Joint ventures and organization learning", *Journal of Management Studies*, Vol.32, No.5, pp.595–618
- Inkpen, A.C. and A. Dinur (1998) "Knowledge management processes and international joint ventures", *Organization science*, Vol.9, No.4, pp.454–468
- Jamali, D. and T. Keshishian (2009) "Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR", *Journal of Business Ethics*, Vol.84, pp.277–295
- 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 (2008) "Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances", *Research Policy*, Vol.37, pp.1337–1355
- Jenssen, J.I. and G. Jorgensen (2004) "How do corporate champions promote innovations?", *International Journal of Innovation Management*, Vol.8, No.1, pp.63–86
- 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
- Knight, L. (2002) "Network learning: Exploring learning by interorganizational networks", *Human Relations*, Vol.55, Issue 4, pp.427–454
- Kogut, B. (1988) "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.4, pp.319–332
- Larsson, R., L. Bengtsson, K. Henriksson and J. Sparks (1998) "The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliance", *Organization science*, Vol.9, No.3, pp.285–305
- Milne, G.R., E.S. Iyer and S. Gooding-Williams (1996), "Environmental organization alliance relationships within and across nonprofit, business, and government sectors", *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol.15, No.2, pp.203–215

- 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
- Phan, P.H. and T. Peridis (2000) “Knowledge creation in strategic alliances: Another look at organizational learning”, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.17, pp.201-222
- 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
- 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
- Selsky, J.W. and B. Parker (2005) “Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice”, *Journal of Management*, Vol.31, No.6, pp.849-873
- Suchman, M.C. (1995) “Managing Legitimacy: Strategic and institutional Approaches”, *Academy of Management Journal*, Vol.20, No.3, pp.571-610
- 高井透 (2001) 「企業間学習による価値協創」寺本義也・中西晶編著『知識社会構築と理念革新：価値創造』日本科技連出版社
- 武石彰・青島矢一・軽部大 (2008) 「イノベーションの理由：大河内受賞事例にみる革新への資源動員の正当化」『組織科学』Vol.42, No.1, pp.4-14
- 谷本寛治 (2006) 『CSR —企業と社会を考える—』NTT出版
- 徳田昭雄 (2000) 『グローバル企業の戦略的提携』ミネルヴァ書房
- 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
- 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