

平成 30 年 6 月 19 日現在

機関番号：11101

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K17105

研究課題名(和文) 社会的協働のマネジメントにおける協働マネジャーの役割に関する研究

研究課題名(英文) The role of alliance manager in the social collaboration

研究代表者

大倉 邦夫 (Okura, Kunio)

弘前大学・人文社会科学部・准教授

研究者番号：60634722

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,100,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、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に設定した。本研究は、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である「エコログ・リサイクリング・ネットワーク」を事例に取り上げた。事例研究の結果、社会的協働の協働マネジャーの役割としては、(1)組織内外からの資源動員、(2)組織間学習の促進、(3)組織間の関係性のマネジメント、という3点が示された。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this research is to examine the role of alliance manager in the social collaboration that attempts to solve social problems. This investigation is a case study. It is the case that Ecolog Recycling Japan developed the recycling business of textile products. As a result of analysis, this research demonstrates following three findings on the role of alliance manager: (1) resource mobilization, (2) interorganizational learning, and (3) management of interorganizational relationships.

研究分野：企業社会論

キーワード：ソーシャル・ビジネス 社会的協働 社会的パートナーシップ アライアンス CSR経営 協働マネジャー
— 環境経営 組織間関係論

1. 研究開始当初の背景

本研究を開始させた時点では、地球環境問題・貧困問題・少子高齢化問題などのいま解決が求められている社会的課題に対してビジネスの手法を用いて取り組むソーシャル・ビジネスを、複数の組織が協働関係を構築しながら展開する社会的協働という事業形態に着目した研究の蓄積が徐々に進みつつあるという状況であった。

社会的協働に関する先行研究は、主に次の3つの論点に整理することができる。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。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。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。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の、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)。

社会的協働の先行研究においては、「社会的協働を成功させるにあたり、協働マネジャーがいかなる役割をどのように果たすのか」という点が十分に議論されてこなかった。こうした研究課題を明らかにすることを目的に、本研究の着想に至った。

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

2. 研究の目的

以上の研究の背景を踏まえ、本研究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に設定した。

具体的には、社会的協働が事業の立ち上げから発展していくまでの一連のプロセスにおいて、協働マネジャーが留意すべきマネジメントの問題を解明し、そうした問題にどの

ような対応しているのかを明らかにした。

3. 研究の方法

本研究の方法は大きく分けて2つある。

(1) 本研究は文献調査を行い、理論研究を行った。理論研究を通して、事例研究を行うための分析枠組みを構築した。具体的には、社会的協働に関する研究、協働マネジャーに焦点を当ててきた戦略的アライアンスに関する研究(組織間関係論)などの分野に関する先行研究を検討した。こうした先行研究の検討を通して、協働マネジャーが果たす役割を分析するための視点として次の3点を設定した。それは、組織内外からの資源動員、組織間の関係性のマネジメント、組織間学習の促進、である。

(2) 本研究は、事例研究の手法を採用した。その際には、理論研究によって構築された分析枠組みを用いている。本研究が着目したのは、「社会的協働を成功させるにあたり、協働マネジャーがいかなる役割をどのように果たすのか」という点である。こうした「どのように」という問題や、実際の協働マネジャーの業務のプロセスを明らかにするためには、詳細なインタビュー調査や資料調査が必要となる。そのため、本研究では事例研究を研究の方法とした。

本研究は、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(衣料品)の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。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。

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。本研究では、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人物へのインタビューを実施した。

4. 研究成果

本研究の成果としては、以下の3つの協働マネジャーの役割を示したことに加え、協働マネジャーの負担を軽減するための組織的仕組みの構築、という点をあげることができる。

(1) 協働マネジャーの第一の役割としては、社会的協働を実現するために必要となる資源を動員するという点が示された。こうした役割は事業を計画していく事業化の段階でみられた。特に、パートナーとなる組織と交渉するより以前に、まずは自組織内部の説得に協働マネジャーが注力していたことが示された。また、本研究で対象とした繊維製品のリサイクル事業のように、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、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事例研究から示唆された。なお、その際に協働マネジャーには、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。

(2) 協働マネジャーの第二の役割としては、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、があげられる。エコログ・リサイクリング・ネットワークでは、60社を超える様々な企業が参画しているが、各企業の技術という知識を交換したり、相互に理解を深める場を設けていた。こうした組織間学習を促進する場を協働マネジャーが準備することによって、各組織の結びつきが強化され、円滑な技術開発が進んだ。その結果、リサイクル可能な繊維製品やそのための資材が供給され、リサイクル事業としての基礎が形成されていくこととなった。

(3) 協働マネジャーの第三の役割としては、他の組織との信頼関係を構築し、円滑な協働関係を実現する、ということがあげられる。これまでの社会的協働に関する先行研究において、協働関係を結んだとしても、パートナー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、パートナー間で信頼関係を構築していくことが重要となる (Austin, 2000)。エコログ・リサイクリング・ネットワークでは、協働マネジャーが、パートナーの企業の担当者と密にコミュニケーションをとりながら、相互に信頼関係を構築しており、こうした個人間の結びつきが組織間の信頼関係の構築に影響を与えていたことが事例研究から示された。

(4) そして、本研究の成果の4点目としては、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。例えば、エコログ・リサイクリング・ジャパンの担当者は、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、同社の今後の課題であることを指摘している。こうした仕組みを設けることによって、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、本研究において残された課題と今後の研究の展望について整理する。第一に、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、今後はリサイクル事業以外の事例も取り上げ、他の社会的協働においても、本研究の結論が適用できるかどうか、という点についても検討する。

第二に、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。

Austin, J.E. (2000) *The Collaboration Challenge*, Jossey-Bass.

Niesten 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

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計1件)

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』査読無, 第2号, pp.85-100

〔学会発表〕(計2件)

Kunio Okura 「Social innovation in home care support services for senior citizens and disabled people: a case of Care Center

Yawaragi 」 Deutsches Institut für Japanstudien Joint Workshop: Risks and Opportunities in Japan: Local Communities Confronting Demographic Change and Climate Change, 2015

()

大倉邦夫「社会的協働の協働マネジャーの役割に関する研究の展望」企業と社会フォーラム第17回東日本部会、2015年

〔図書〕(計1件)

谷本寛治, 土肥将敦, 大平修司, 大室悦賀, 大倉邦夫, 古村公久(2015)『ソーシャル・ビジネス・ケース - 少子高齢化時代のソーシャル・イノベーション - 』中央経済社, 305p (pp.203-252)

〔産業財産権〕

出願状況(計 0 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況(計 0 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

大倉 邦夫 (OKURA, Kunio)
弘前大学・人文社会科学部・准教授
研究者番号：60634722

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：

(4) 研究協力者