

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 5 月 27 日現在

機関番号：11101

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2012～2013

課題番号：24830006

研究課題名(和文) 社会的協働の創出プロセス - 繊維産業におけるリサイクル事業を事例として -

研究課題名(英文) The formation process of social collaboration: The case of recycling business in the textile industry

研究代表者

大倉 邦夫 (Ohkura, Kunio)

弘前大学・人文学部・准教授

研究者番号：60634722

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,400,000円、(間接経費) 420,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、複数の企業がそれぞれの製品・サービス・技術力をはじめとする様々な資源を持ち寄り、地球環境問題などの社会的課題の解決に取り組む「社会的協働」という事業形態がどのようにして生み出され、発展するのか、そのプロセスを明らかにすることである。本研究を通して、複数の組織をまとめあげるリーダーや、リーダーを支持する支援者の存在、関係する組織を説得する際の社会的ミッション、という3点が社会的協働を生み出していくにあたっての重要な要因であることが示された。

研究成果の概要(英文)：In recent years, collaboration has become a widely adopted vehicle for corporations to address social issues. In this research, collaborations that attempt to solve social problems are called "social collaboration". The purpose of this research is to explore the formation process of social collaboration.

The results show that the presence of a leader and their followers and social mission is an important factor to promote formation of a collaboration.

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：経営学 ソーシャル・ビジネス 組織間関係 社会的協働 企業の社会的責任

1. 研究開始当初の背景

本研究を開始させた2012年度時点では、複数の企業がそれぞれの製品・サービス・技術力をはじめとする様々な資源を持ち寄り、地球環境問題などの社会的課題の解決に取り組む「社会的協働」という事業形態に着目する研究は萌芽期の段階であった。

そのような状況において、組織を取り巻く社会環境の状況という組織外部の要因や、各組織の保有する資源の相互補完性という組織内部の要因に着目し、社会的協働が生み出される理由を議論する研究が見られていた。

例えば、組織外部要因に着目する Googins and Rochlin (2000) は、社会的課題の複雑化によって単独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複数の組織間における協働を促進していると主張する。一方、組織内部要因に着目する Rondinelli and London (2003) は、企業と非営利組織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することによって、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社会的協働を立ち上げることを指摘している。

しかしながら、実際に社会的協働の事業計画やその仕組みを実現していくにあたり、どのような人物がいかなる役割を果たしたのかという点については十分な研究がなされていないという課題が、Wohlstetter et al. (2005) によって指摘されている。

これまでの研究では「社会的協働を実現していくにあたり、誰が、いかにして組織内外の関連する主体を説得し、事業に必要な資源を動員していくのか」という点を十分に議論してこなかった。また、こうした社会的協働の立ち上げに関わったさまざまな人物の役割という点は、社会的協働に関する先行研究でも見落とされてきた点でもある。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。

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

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

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

2. 研究の目的

以上の研究の背景を踏まえ、「社会的協働」という事業形態が、どのようにして生み出され、いかにして発展していくのか、そのプロセスを明らかにすることを、本研究の目的として設定した。

具体的には、社会的協働に関するアイデアを生み出し、中心となりながら事業計画を策定する人物や、その事業に参加する各企業の担当者が、それぞれの社内の主要な人物や部門を説得することを通して資源を動員し、社会的協働を生み出していくプロセスを考察した。本研究は、繊維製品のリサイクル事業の事例研究を通して、この点について明らかにした。

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研究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、新規事業の設立に必要な資源の動員手法を議論してきた資源動員論、協働関係という複数の組織の関係性を扱ってきた組織間関係論、という3つの分野に関する先行研究を検討した。

(2) 本研究は、事例研究の手法を活用した。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、「社会的協働がどのようにして生み出され、いかにして発展していくのか」という点であり、そうした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。

本研究が社会的協働の事例として、繊維製品の廃棄物問題という1社では解決が困難な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」を取り上げた。エコログ・リサイクリング・ジャパンは1994年に設立されており、繊維産業で最も早くリサイクル事業に取り組んだ。同社はアパレル企業のワッツを中心とし、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社の出資で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、その他、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と提携し、複数の企業との協働を通じた、リサイクルしやすい製品の開発・使用済み製品の回収・リサイクル、という繊維製品のリサイクルの仕組みをつくりだした。

本研究では、エコログ・リサイクリング・ネットワークに関わった複数の企業の担当

者へのインタビュー調査や、リサイクル事業に関係する工場見学というフィールド調査に加えて、繊維関連の学会誌・雑誌・専門紙、さらにはエコログ・リサイクリング・ネットワークに参加している各企業の公表資料あるいは内部資料等の資料調査を行った。

4. 研究成果

本研究の成果として、次の4つを挙げることができる。

(1) 第1に、本研究では、社会的協働の形成プロセスを考察するための分析枠組みとして、主に資源動員論における、「資源動員の正当化プロセス」という概念の有用性を提示した。

従来 of 社会的協働に関する先行研究の多くは、協働関係の形成を促す組織内外の要因に着目しており、組織内外の資源をいかにして動員するのかという点については、十分な検討を行ってこなかった。そのため、実際に誰がどのようにして、社会的協働を立ち上げるにあたって、必要な資源を動員するのかという問題については、十分な議論が行われてこなかった。

資源動員の正当化プロセスという分析枠組みは、誰がいかなる正当性に基づきながら組織内部あるいは外部の組織から資源を動員し、協働事業を実現させたのか、その資源動員を正当化していった過程に注目するものであり、その意味において、社会的協働の先行研究で見落とされてきた課題を検討することが可能となる。

以上のような分析枠組みを構築することで、本研究では、社会的協働の実現における、リーダーやその支援者という様々な人物の役割や、資源動員を正当化していった理由を明らかにした。

(2) 第2に、社会的協働の形成を可能にする要因として、強力なリーダーの存在が挙げられた。本研究が事例として取り上げた、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・ネットワークが生み出されていった背景には、紳士用のコート等を製造・販売している中小アパレル企業のワッツの代表取締役社長であった和田敏男の繊維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に対するコミットメントがベースにあったことが示された。1990年代前半当時、繊維製品のリサイクル事業を取り巻く状況として、リサイクル可能な資材や繊維製品が存在していなかったり、リサイクルに対する理解が繊維産業や市場に浸透していないという状況が存在していた。

そのため、事業の見通しが不透明であり、客観的な経済合理性を欠いていたという問題は、リサイクル事業の実現において主要な障壁となっていた。ワッツでは、こうした採算性の問題からリサイクル事業に反対する

役員も存在した。

このような状況の中、和田は推進者としてトップマネジメントのリーダーシップを発揮し、さらにはワッツの常務取締役の谷本勇や資材購買担当の田邊和男らの支持者の協力を得ながら、社内の反対意見を説得することを通して、自社の資源をリサイクル事業に動員していった。なお、ワッツ内部の反対意見を説得する際には、繊維製品の廃棄物問題の解決という自身の社会的ミッションに対するコミットメントを強調した上で、最終的には、和田自身の熱意によって押し切っていたことが明らかになった。

そして、和田は、リサイクル対応の繊維製品の製造・販売や、使用済み繊維製品の回収という一連のリサイクル事業に取り組もうとした場合、ワッツ1社だけでは不可能であることを認識していた。特に、地方の中小アパレル企業であるワッツは、リサイクル対応の資材を開発する技術を保有していなかったり、リサイクル対応の繊維製品を販売し回収するためのネットワークをもっていなかった。さらに、リサイクル事業の仕組みを整えるだけの資金力もワッツになかったのである。そうしたリサイクル対応の資材開発の技術、繊維製品の販売・回収のネットワーク、資金等の資源が不足しているという状況を踏まえて、和田は自らが率先して、繊維産業の川上・川中・川下という各部門の企業に協力を要請していった。

エコログ・リサイクリング・ジャパンは、繊維製品の廃棄物問題に取り組むにあたって、繊維産業の川上・川中・川下の各企業との協働による、易リサイクル設計を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仕組みを生み出していった。そして、そうした革新的な仕組みに対する資源動員を実現していったのが、和田敏男というリーダーであったことが明らかになった。

(3) 第3に、社会的課題の解決という社会的ミッションが、社会的協働に関わった組織を説得する際の主たる理由であったことが示された。

上述したように、エコログ・リサイクリング・ネットワークの設立当初は事業として成り立つかどうか不透明な状況であった。

そのような中、和田は事業収益の見通しという経済合理性よりも、繊維製品の廃棄物問題の解決が今後繊維産業に求められるという社会性の側面に基づきながら、各企業の担当者を説得していったことが示された。

本研究では、繊維産業の各企業がエコログ・リサイクリング・ネットワークに参加していったプロセスについて、ユニング・東レ・東海サーモ・アイリスの4社を取り上げて検討した。それぞれの企業が、エコログ・リサイクリング・ネットワークに参加した共通の理由として、以下の点が挙げられる。そ

れは、リサイクル事業の経済合理性ではなく、和田の価値観や社会的ミッションに対する共感、さらには和田との個人的な付き合いを通して構築してきた信頼関係という観点から、エコログ・リサイクリング・ネットワークに積極的に関わっていった、ということである。

本研究が取り上げた使用済み繊維製品のリサイクル事業に見られるように、社会的協働は、必ずしもその事業開発の初期の段階では客観的な経済合理性を示すことができない場合が多い。そのような状況において、社会的協働が設定する、社会的ミッションが、資金、技術力、人材等をはじめとする、組織内外の様々な資源を動員していくにあたっての重要な要因になることが明らかになった。

(4) 第4に、和田というリーダーを支えた支援者らの存在が社会的協働の形成を促したという点も明らかになった。

まず、ワッツ内部で和田を支援した人物として、常務の谷本勇、資材購買担当の田邊和男が挙げられる。ワッツ内部で、リサイクル事業のアイデアが和田から提示された時点では、多くの役員が反対していた。最終的には、和田のリーダーシップによって、事業化が推進されていくが、その際の社内の取りまとめであったり、外部の組織との交渉においては、和田だけではなく、谷本や田邊が積極的に協力していったことが明らかになった。

次に、エコログ・リサイクリング・ネットワークに参加した、ユニング・東レ・東海サーモ・アイリスという企業においても、それぞれの組織内部において、推進者となりながら、実際に同ネットワークへの参加を主導していった人物の役割も明らかになった。彼らは、リサイクル事業の経済合理性の欠如という採算性の問題から事業参加における障壁に直面しており、様々な方法を用いて社内の反対意見を説得し自社の資源動員を正当化していったことが示された。

例えば、ユニングの場合は、常務取締役の森下洋が自身の権限に基づきながら独断で社内で秘密裏に事業参加に関する計画を進め、リサイクル事業に取り組むことが可能な体制を整えていった。森下はリサイクル事業のある程度の経済合理性をあらかじめ確保しておくことで、社内の反対意見を説得することに成功し、エコログ・リサイクリング・ネットワークへの参加を推進していった。

また、東レは紳士用衣料品の課長をしていたミドルマネジャーの宮内民郎が、取締役の平井克彦という強力な支持者を得ることで、事業参加を実現していくことになった。

さらに、東海サーモについては、営業部の部長であったミドルマネジャーの城戸浩がマーケティング課の支援を受けつつ、元々社内で議論されていた再生原料を用いた接着芯地の開発等の環境経営の推進に見られる

東海サーモ固有の戦略の実現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に対する理解を求めていった。

そしてアイリスでは、代表取締役社長であった大隅金三がトップのリーダーシップを発揮し、事業参加を主導した一方、テクノセンターの部長であったミドルマネジャーの狩野憲一が実際に現場でのリサイクル事業に関わる課題に取り組み各部門の調整を行うことで、エコログ・リサイクリング・ネットワークに参加していった。

各企業の推進者は、リサイクル事業の経済的合理性を示すことに苦心しており、上記で挙げたような様々な方法を用いて社内の反対意見を説得していった。そうした説得を重ねていくことで、彼らは、リサイクル対応の資材や繊維製品の開発・製造・販売に必要な資金、人材、設備、技術という資源を動員することに成功していったのである。

特に、リサイクル対応の資材を製造するための新たな技術開発が求められた東海サーモやアイリスは、自社の既存の技術を結集させることに加えて、その技術開発に関わる追加的な資金や人材の投入を行っていった。

エコログ・リサイクリング・ネットワークは、ワッツというアパレル企業1社では成立せず、繊維産業の様々な企業の協力を要する。リサイクル事業が立ち上がり、展開されていた背景には、和田という強力なリーダーの存在が重要である一方、パートナーとなった各企業でリサイクル事業を担当した人物の役割を無視することはできない。彼らが、和田の社会的ミッションに共感し、積極的にそれぞれの組織内部を説得することで、エコログ・リサイクリング・ネットワークの実現に必要な資源動員を行っていったのである。

したがって、社会的協働の形成・発展のプロセスという問題を考察するにあたっては、それを主導した推進者の役割に加えて、彼あるいは彼女を支えた支援者の役割を丁寧に考察することが必要になる。資源動員の正当化プロセスという分析枠組みに基づきながら、どのような資源を誰がいかにして動員していったのか、そのプロセスを詳細に記述することによって、具体的に社会的協働の形成に関わった人物の役割が明らかになる。

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。

本研究の課題としては、エコログ・リサイクリング・ネットワークに参加している他の様々な企業への調査が十分に行われていないという点が挙げられる。本研究が取り上げたユニング・東レ・東海サーモ・アイリスという4社は、1994年のエコログ・リサイクリング・ネットワークの設立当初から参加し、リサイクル事業に対して深くコミットしている企業であった。そこで、今後は、そうし

た同ネットワーク設立当初に参加した企業だけではなく、設立後数年経過した後に、参加した企業も調査し、各企業の参加理由を整理していく。

また、和田敏男というリーダーが 2004 年に他界しているが、エコログ・リサイクリング・ネットワークの強力な推進であった同氏の役割を、各支援者がどのようにして補完しているのかという点についても残された研究課題である。カリスマ的なリーダーを失った後、どのようにして、エコログ・リサイクリング・ネットワークを維持・発展させていくのかということは、実践的な含意を導出するという点でも重要な課題である。そのため、エコログ・リサイクリング・ネットワークの現段階の状況等についても、今後、改めて調査を行っていく。

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)

- ① 大倉 邦夫 「社会的協働に関する研究の動向」『人文社会論叢社会科学篇』査読無、第 31 号、2014、pp. 27-49

[学会発表] (計 0 件)

[図書] (計 0 件)

[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 (OHKURA, Kunio)

弘前大学人文学部・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：