

Title	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
Author(s)	大倉, 邦夫
Citation	人文社会科学論叢, 2, 2017, p.85-100
Issue Date	2017-02-28
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10129/6001">http://hdl.handle.net/10129/6001</a>
Rights	
Text version	publ isher



<http://repository.ul.hirosaki-u.ac.jp/dspace/>

## 【論文】

# 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

大 倉 邦 夫

## 1. 本稿の目的

昨今、企業・NPO・行政が各々の経営資源を持ち寄り、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の解決に協力して取り組む、社会的協働という事業形態に焦点を当てる研究が見られるようになってきた（Waddock, 1991; Hartman and Stafford, 1997; Austin, 2000; Googins and Rochlin, 2000; Rondinelli and London, 2003; Crosby and Bryson, 2005; Selsky and Parker, 2005; Wohlstetter et al., 2005; Bryson et al., 2006; Jamali and Keshishian, 2009; 小島・平本, 2009; 大倉, 2009, 2011, 2012, 2014; Shumate and O'Connor, 2010; Skagerlind et al., 2015）。本稿の目的は、社会的協働に関する先行研究を検討し、そうした社会的協働の形成と実行を主導し、その管理運営を担う「協働マネジャー」の役割を考察することにある。

近年、企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）の関心の高まりを受けて、企業は、地球環境問題・途上国支援・被災地支援・少子高齢化の問題等の多様な社会的課題の解決に取り組むようになってきた。谷本（2006）は、CSRの基本は、企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくという経営活動のあり方そのものを問うことであると主張している。その上で、企業が自社の資源を活用しながら多様な社会的課題に取り組むこともCSRの範疇に含めている。

谷本は、企業が社会的課題に取り組む方法として、①社会貢献活動と②ソーシャル・ビジネス（社会的事業）の2種類を挙げている。前者の社会貢献活動とは、基本的に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して支援する活動を指す。後者のソーシャル・ビジネスとは、企業がその知識や技術力を活用し、事業として新たな社会的商品やサービスを開発することである。最近、企業のなかには、社会的課題に取り組むにあたって、社会貢献活動だけではなく、ソーシャル・ビジネスの手法を用いる企業も見られるようになってきた。

しかし一方で、社会的課題の多様化や、複雑化に伴い、企業が単独で社会的課題に取り組むことは困難となっている。企業が社会的課題に取り組む上で、これまでの事業活動で培ってきた技術やノウハウを活用できる場合もあるが、社会的課題の性質によっては新たに資源を蓄積させる必要がある。その場合、必要となる資源を全て自社内部で蓄積するには、追加的な投資を行わなければならない。投資に要するコストなど企業に負担がかかることになる（大倉, 2014）。そのような状況にお

いて、谷本(2006)は、企業が社会的課題に取り組む際に、1社単独ではなく、他の企業・NPO・行政という多様なセクターの組織と協力する企業が見られるようになってきたことを指摘している。本稿では、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の解決を目的とした複数の組織による協働を「社会的協働」と定義する。

図1は、社団法人日本経済団体連合会(以下日本経団連)が会員企業を対象に行った「社会貢献活動実績調査結果」の中で、企業が社会貢献活動を進める際に、他の組織と協働していると回答した企業の数を集計し、その割合を示したものである。2002年度は26%の企業(調査回答企業:338社のうち88社)が、2014年度は57%の企業(調査回答企業:376社のうち213社)が他の組織と協働で社会貢献活動に取り組んでいると回答している。この調査結果では、調査回答企業において、年々、他の組織と協力しながら、社会貢献活動に取り組んでいる企業の割合が増えていることが示されている。

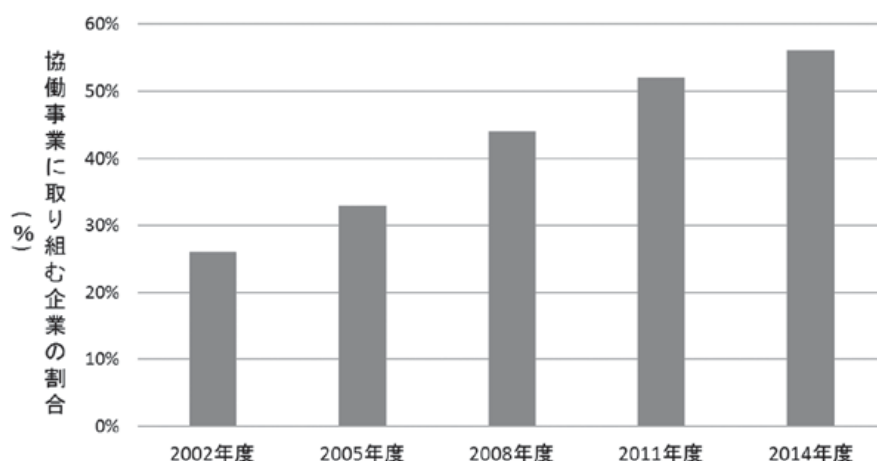


図1：企業の社会貢献活動における他組織との協働の状況  
(出所) 2003年度～2014年度の日本経団連「社会貢献活動実績調査結果」から作成<sup>1</sup>

また、社会貢献活動だけではなく、ソーシャル・ビジネスに取り組む際にも他の組織と協働する企業が見られる。例えば、帝人ファイバーは、繊維リサイクル事業「エコサークル」を1999年から展開している。これは、アパレル企業と協力しながら、使用済みのポリエステル繊維製品(衣料品等の繊維製品・PETボトル)や生産工程で発生する繊維屑を回収した後、自社の新原料リサイクル技術で石油から製造する場合と同等の品質を持つポリエステル繊維に再生し、販売するというリサイクル事業である。帝人ファイバーは、エコサークルの目的として、ポリエステル繊維製品の廃棄物削減・ポリエステルの原料となる石油消費の抑制・二酸化炭素排出の低減という3つを設定している(大倉, 2011)。

<sup>1</sup> 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>を参照のこと。

帝人ファイバーが開発した新原料リサイクル技術はケミカル・リサイクルであり、リサイクルの過程で品質を劣化させることがなく、使用済み繊維製品からバージン素材と同等の品質をもつ再生ポリエステル繊維を何度でも生産することができる。つまり、繊維から繊維へとリサイクルできる技術なのである。さらに、この技術は従来困難であった繊維製品の脱色に加えて、ポリエステル以外の不純物や異素材の除去を可能にするため、混紡製品もリサイクルできる。



図2：エコサークルの仕組み  
(出所) 帝人株式会社ホームページ<sup>2</sup>

図2はエコサークルの仕組みを描いている。この図にあるように、帝人ファイバーは「ポリエステル製品の回収→リサイクル→販売→回収…」というリサイクル・システム(エコサークル)を円滑に展開し、事業の効率性を高めるために使用済み繊維製品の回収を担う企業や、再生ポリエステル繊維を用いたリサイクル可能な繊維製品の製造・販売を担う企業と提携している。エコサークルの参加企業は2008年末時点で100社を超えている。主な参加企業の業種・内訳は次の通りである——ユニフォーム・アパレル企業約40社、学校向け体育衣料関連企業約20社、インテリア関連企業約10社、スポーツ・ウェア、アウトドア・ウェア、ファッション・ウェア企業約10社、資材製造企業約10社、副資材製造企業14社。エコサークルに参加した企業は製品にエコサークル製品認定マークを付けて販売し、製品使用後には回収を行う。なお、回収対象製品はポリエステルを80%

<sup>2</sup> 詳細は <http://www.teijin.co.jp/solutions/ecocircle/> を参照のこと。

以上含む製品となっている。回収された製品は帝人ファイバーの松山事業所で細かく破碎され、造粒物となり、ポリエステル原料に精製された後に、再びポリエステル繊維に生まれ変わる。再生ポリエステル繊維はユニフォーム、インテリア製品、スポーツ・ウェアなどの各種繊維製品や、産業用・衣料用資材に利用されている。帝人ファイバーでは、このリサイクルのシステムを活用して年間約5,000トンの再生ポリエステル繊維を販売しているという。

以上のように、企業の社会貢献活動、ソーシャル・ビジネスそれぞれにおいて、社会的協働という事業形態が活用されていることが分かる。こうした状況を反映して、社会的協働に着目した研究が増えている。社会的協働の先行研究の論点は、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、に整理することができる(大倉, 2014)。後段で詳しく見ていくが、社会的協働を対象とした研究では、協働関係の形成要因やそのマネジメントの成功要因を検討している一方で、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十分な議論がなされていない(Jamali et al., 2011)。したがって、社会的協働を成功に導くために、協働マネジャーが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は何か、という点が重要な研究課題として位置付けられている(Wohlstetter et al., 2005; Berger et al, 2010)。

従来、協働マネジャーの役割については、組織間の協働関係を対象としてきた組織間関係論において議論されてきた。そこで、本稿では社会的協働に関する先行研究に加え、組織間関係論の協働マネジャーに関する先行研究を検討することを通して、社会的協働における協働マネジャーの役割を考察していく。その上で、社会的協働に関する研究の今後の方向性について議論する。

## 2. 先行研究の検討：社会的協働における協働マネジャーに着目した議論

上述したように、社会的協働の先行研究の論点は、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社会的協働の影響に整理することができる。以下では、大倉(2014)の整理に依拠しつつ、それぞれの論点において、特に協働マネジャーの役割についてどのような議論がなされてきたのか、という点に焦点を当て、先行研究を検討していく。

### (1) 社会的協働の形成理由

社会的協働に関する研究は、複数の組織がなぜ、どのようにして協力関係に至るのか、という問題について焦点を当ててきた。社会的協働の形成理由に関する先行研究において、複数の組織を結び付ける役割を担う人物の重要性が示されてきた。

例えば Lober (1997) は、環境防衛基金とマクドナルドが1990年から開始した紙のゴミを減らすための協働事業であるペーパー・タスクフォースに着目し、この取り組みがどのように形成されてきたのかを検討している。Lober は、協働関係を形成する際の重要な要因として、協働企業家の存在を挙げている。協働企業家は、解決しようとする問題やその解決策を明確に定義したり、そうし

た問題に他の組織が参加するよう促す「触媒」のような役割を担うことを示している。ペーパー・タスクフォースの事例の場合、環境防衛基金が協働企業家であり、協働事業の形成において主要な役割を果たしていた。

平本・小島(2009)は、企業、NPO、政府が参加者である協働に焦点を当て、そうした協働関係がどのように形成されていくのかという点について検討している。その中で彼らは、協働の形成や実施を主導する協働アクティビストの役割として以下の6点を挙げている。それは、①特定の問題ないしアジェンダの重要性を認識させること、②問題に対する解決策を推進すること、③協働の参加者のやる気を高めること、④アジェンダ、諸解決策、組織のやる気状況、活動状況を1つにまとめること、⑤協働の場の設定、⑥協働の実行をリードすること、である。特に、協働アクティビストには、協働の場を主体的に設定し、その場においてアイデアを生み出したり、協働の参加者を支援したり、活動を展開させ協働の決定・正当化を図ることが求められる。また、平本・小島は協働アクティビストが成功するための資質として、人の言い分を聞く能力や政治的関係作りと交渉術に優れていること、粘り強さという3点を挙げている。

さらに、大倉・田邊(2012)は、社会的協働の事例として、エコログ・リサイクリング・ジャパンと繊維産業の様々な企業との協働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」を取り上げ、そうした社会的協働が形成されたプロセスを検討している。エコログ・リサイクリング・ネットワークは、エコログ・リサイクリング・ジャパンと、同ネットワークへの参加企業が協力して、リサイクルしやすい設計に基づいたエコログ・リサイクリング・ネットワーク規格の繊維製品(企業ユニフォームや一般衣料品等)の開発・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・手袋・ハンガー等)の開発・販売を行う繊維リサイクル事業のネットワークである。このネットワークは、繊維リサイクル事業を通して、繊維製品の廃棄物問題の解決や、繊維製品の製造における地球環境への負荷の低減を目的としている。

図3はエコログ・リサイクリング・ネットワークの仕組みを示している。資材製造企業や素材製造企業は、ポリエステルバージン原料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、ボタンやファスナー等のリサイクル可能な資材の製造・販売を行う。一方、アパレル企業は、そうした資材を活用し、企業の制服などのリサイクルしやすい繊維製品の製造・販売を行うことになる。さらに、その繊維製品を利用する企業(ユーザー)は、アパレル企業と使用済み繊維製品の回収に関する契約を結び、製品を使用した後に、それをエコログ・リサイクリング・ジャパンに送るということになっている。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、そうした原料を活用して手袋やボディタオル等の再生商品を製造・販売するという役割を担っている。基本的にエコログ・リサイクリング・ネットワークでは、ポリエステル100%あるいはポリエステル・綿、さらにはポリエステル・ウールの繊維製品の製造、回収、リサイクルを行っている。

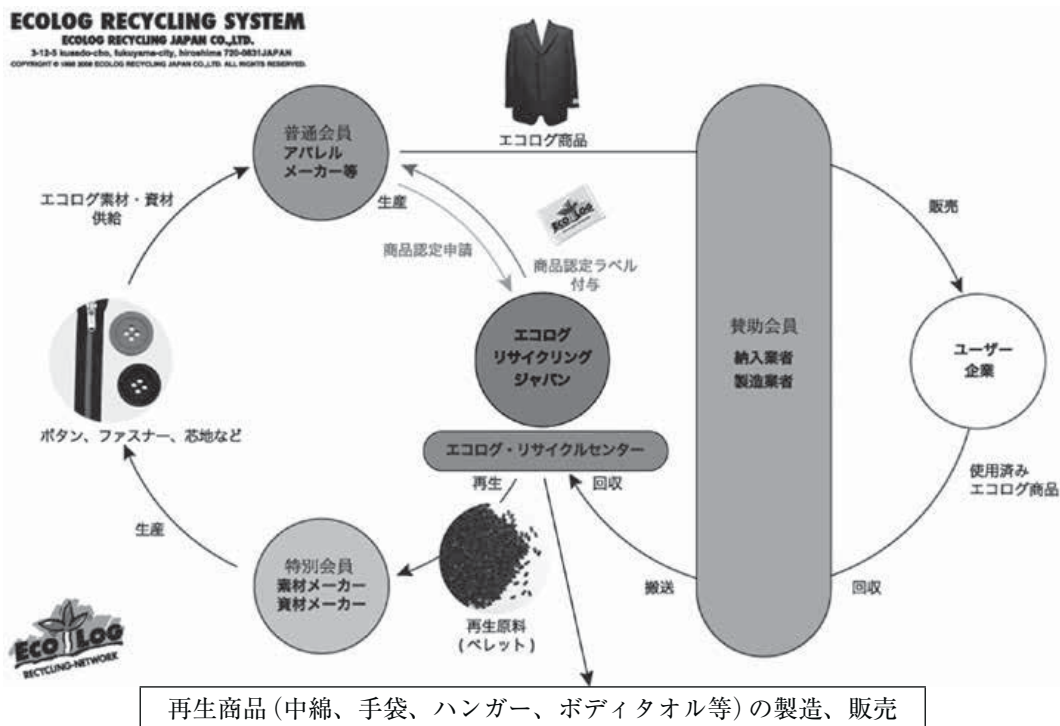


図3：エコログ・リサイクル・ネットワークの仕組み

(出所) 大倉・田邊(2012)p.11

エコログ・リサイクル・ネットワークの事例研究において、大倉・田邊は協働事業の立ち上げや管理運営において中心的な役割を担う協働マネジャーに焦点を当て、そうした人物が組織内外に訴えかけ、社会的協働の実現に必要な資源の動員を可能にしていたことを明らかにしている。特に、社会的協働の協働マネジャーは事業性という明確な経済合理性ではなく、社会的課題の解決というミッションを強調することで、組織内外の主要な部署や人物を説得し、資源動員を成功させていったことも示された。

その他、Wohlstetter et al.(2005)は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示唆している。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ことを指摘している。

## (2) 社会的協働のマネジメント

社会的協働に関する研究の他の論点として、協働関係のマネジメントが挙げられる。これは、社会的協働を立ち上げた後、組織間の協働関係を円滑にする手法や、協働関係を成功に導く要因を検討するというものである。社会的協働のマネジメントに関する研究においては、そうした協働関係

のマネジメントの手法や成功要因だけでなく、協働関係を管理運営する個人の役割に注目する研究もみられる。

Berger et al. (2010) は、企業と NPO という異なるセクター間において、社会的課題の解決を目的とした長期的な戦略的関係のことを社会的アライアンスと呼び、社会的アライアンスの発展を促す要因について検討している。例えば、社会的アライアンスに参加している組織のメンバー間において、共通のアイデンティティをもち、つながりを深めることで、組織間の同一化をもたらし、そのことがメンバーのモチベーションを高めることを示している。また、彼らは社会的アライアンスを開始し、その発展を推進する個人が協働のための主要な触媒であったことを指摘している。こうした組織と組織をつなぐ役割をもつ個人は境界連結者 (Boundary Spanner) であり、ここでは社会的アライアンスの企業家と呼んでいる。彼らの事例研究から、社会的アライアンスの企業家は、互いの組織についての理解を深めるために、相互の学習に積極的に取り組み、組織間の関係性を構築する一方で、それぞれの組織の独自の文化は保護するという重要な役割を担っていたことが示されている。

Parker and Selsky (2004) は、社会的課題に取り組む企業と NPO のパートナーシップに着目しており、それぞれの組織間をつなぐ境界連結者の役割を重視している。境界連結者は、プロジェクトでそれぞれの組織のメンバーが果たす役割とは何か、どのように活動の問題を交渉するのか、どのように課業やプロセスに関するルーチンを開発するのか、という交渉を行っていくことが示されている。また、境界連結者は、パートナーシップを構築するにあたり、双方の組織の文化を統合したり、また新しい文化をつくりだすにあたって、重要な役割を担うという点が指摘されている。

Rondinelli and London (2003) は、企業と NPO のクロス・セクターのパートナーシップを取り上げ、そうしたパートナーシップを成功的に管理するための要因について検討している。その中で実際にパートナーシップの企画や実行を担当する企業、NPO それぞれのマネジャーの役割の重要性を指摘し、クロス・セクターのパートナーシップに取り組む企業、NPO のマネジャーが留意する点として以下のものを挙げている。例えば、協働のためのプロジェクトに必要とされる内部資源を動員することがマネジャーの役割とされている。内部資源を動員するための具体的な方法として、関連する部署や自身の上司を説得することが示されている。その他、相互理解を深め、パートナーからコミットメントを引き出すために、パートナー間で組織横断的なチームの結成を主導することもマネジャーの役割として挙げられている。また、協働のプロセスや手続きを公式化する前にオープンな考え方を維持することにコミットする積極性をもつことや、目的を達成するための特定の時間軸を設定し、解決策を活動的、管理的手順に統合することなどがマネジャーには求められるとしている。そして、双方のパートナーが相互の信頼と学習を進展させているという確信をもつ場合には、クロス・セクターのパートナーシップが成功するということから、オープンなコミュニケーションを通じて、信頼関係を構築することが、企業、NPO それぞれのマネジャーの重要な役割として指摘されている。



### (3) 社会的協働の影響

社会的協働の影響という論点は、社会的協働への参加を通じて、各参加組織に生じた社会的課題に対する認識や行動の変化など、組織変化に着目するものである。これらの研究では、組織間に加え、個人間の相互作用に着目し、そうした相互作用が組織の変化にどのように結びつくのかという点について検討している。こうした論点については、まだ萌芽期の段階にあるが、以下のいくつかの研究では、協働の管理運営を担う協働マネジャーなどの主要人物の役割に言及している。

例えば、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 との協働に着目した上で、その協働において行われる学習の効果を検討している。具体的には、企業が NPO という異なるセクターの組織と学習することによって、CSR 経営に対する理解を深め、CSR 経営に関わる行動規範の開発に取り組むことなどが指摘されている。また、そうした協働関係を円滑なものにし、学習を促す要因として、社会関係資本を挙げている。さらに、個人間のつながりがセクターの異なるパートナーを結び付ける接着剤になることが示唆されている。パートナーとの関係性を構築し、パートナー間での情報のフローを促進させることが、協働の管理運営を担うマネジャーには求められることになる。

大倉 (2012) は、上述したエコログ・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、同ネットワークに関わった参加組織の社会的課題に対する認識と行動にどのような変化が生じたのかを考察している。この事例研究からは、参加組織がエコログ・リサイクリング・ジャパンと関わる中で、同社のミッションや繊維製品の廃棄物問題の現状を学習し、さらには同ネットワーク規格製品の開発に関する技術的知識を交換していたことが示されている。そうした組織間での学習を通じて、各参加組織において繊維製品のリサイクル事業や環境経営の進展が確認された。また、学習を主導する推進者について、2つのパターンが示されている。第1に、トップマネジメント自らが学習の推進者となるパターンである。このパターンでは、トップダウンによる迅速な意思決定を行うことによって社内の抵抗も抑えつつ、リサイクル技術について学習する機会を設けるなどして、環境経営のための体制整備やリサイクル事業の展開が全社的に進められた。第2に、生産や営業の現場で活躍する各部門のミドルマネジャーが学習の推進者となるパターンが見られた。この場合、ミドルマネジャーは、他企業との共同開発の現場に赴き、定期的に情報交換を行ったり、社内の他のミドルマネジャーと連携しながら、リサイクル事業の実施に関する調整活動に取り組んでいた。こうした学習の推進者は、パートナーとの学習を主導することに加えて、パートナーから獲得した知識を自組織内に普及させる役割も担っていたことが示された。

Seitanidi (2008) は、社会的課題の解決を目的とした企業と NPO のパートナーシップに着目し、そうしたパートナーシップに関わった組織において、様々な変化が生じることを指摘している。具体的に、彼女は金融機関（銀行）と NPO のパートナーシップの事例研究を行い、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。その結果、企業側では、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したことや、社会的排除という問題に対する従業員の理解の醸成という影響が生じた。実際に、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社会的排除の問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。また、Seitanidiは、個人間の相互作用という人的つながりが、こうした変化を生じさせる要因であると指摘している。

#### (4) 考察

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つの論点に分類される。また、未だ萌芽期の段階ではあるものの、それぞれの論点において、社会的協働の形成から実行において中心的な役割を担う協働マネジャーのような個人に焦点を当てる研究が徐々に蓄積されつつある。

まず、社会的協働の形成理由に着目した研究では、Lober (1997) や平本・小島 (2009) が指摘するように、協働のための場を設定し、その場において問題に対するアイデアや解決策を生み出したり、協働の参加者を支援したり、協働の決定・正当化を図るなどして、協働に参加する組織を結び付けていくような役割が協働マネジャーには求められる。その他、組織内外の主要な部署や人物を説得することを通して、社会的協働を立ち上げる際に必要となる資源を動員していく役割も協働マネジャーが担うことが示されている (大倉・田邊, 2012)。

次に、社会的協働のマネジメントに焦点を当てた研究から示唆される協働マネジャーの役割としては、境界連結者のように組織と組織の間をつなぎ、協力関係を構築していくことが挙げられる (Parker and Selsky, 2004; Berger et al., 2010)。また、社会的協働を成功させるためには、社会的協働を開始する段階だけではなく、実行していく段階にあたっては、組織内外からのコミットメントを引き出す必要がある。そうしたコミットメントを持続させていくという点も、協働マネジャーの重要な役割として示唆されている (Rondinelli and London, 2003)。

さらに、社会的協働の影響に関する研究では、Arya and Salk (2006)、大倉 (2012) の研究に見られるように、パートナーとの組織間学習や自組織内部での学習を推進していく役割を担う存在として協働マネジャーが描かれている。社会的協働を進めていく上での組織間学習とそれに伴う知識の交換や、相互に理解を深めていく点などは、円滑な協働関係の構築・維持においても重要な要素と考えられる。その意味において組織間学習を推進していくことは、社会的協働のマネジメントの問題とも密接に関わってくる。

こうした先行研究の考察を踏まえると、社会的協働の協働マネジャーについては、①組織内外の資源動員を通じた社会的協働の形成の促進、②パートナーとの協働関係の構築とパートナー・自組織内部双方のコミットメントの維持、③組織間学習と組織学習の促進、という様々な役割を包括的に分析することが求められる。また、社会的協働は、協働事業の形成、実行・発展という一連のプ

プロセスを通じて展開していくものである(大倉, 2009)。こうした点を考慮すると、上記で挙げた協働マネジャーの役割は、社会的協働の一連の展開プロセス全体に関わるものであることがわかる。具体的には、組織内外の資源動員は、社会的協働の形成段階において求められる役割であり、他の組織との協働関係の構築や学習の推進という役割は社会的協働の実行段階で重視されることになる。以上の点から、協働マネジャーの役割を包括的に検討することは、社会的協働のダイナミックな側面の解明にも寄与すると考えられる。これまで述べてきたように、社会的協働の協働マネジャーの役割や社会的協働の展開プロセスという問題に関する研究は、萌芽期の段階にあり、今後の重要な研究課題になる。

なお、協働マネジャーの役割という点については、組織間関係論で議論がなされている。そこで、本稿では社会的協働の協働マネジャーの役割を分析するための視点を探っていくにあたり、組織間関係論の研究を以下で検討していく。これまでの組織間関係論のどのような研究が援用可能なのかを示すことで、社会的協働の研究の今後の方向性を議論することとしたい。

### 3. 組織間関係論における協働マネジャーについての議論

#### (1) 協働マネジャーの役割

組織間関係論では、複数の組織間の協働事業を管理する役割を担う人物として、協働マネジャー(あるいはアライアンス・マネジャー)を取り上げ、その果たす役割や、さらにはアライアンスの管理運営を担当する職能を検討している(Hamel et al., 1989; Inkpen and Crossan, 1995; Spekman, et al., 1998, 2000; Child, 2001; Dyer et al., 2001; Adobor, 2006; Kale and Singh, 2007; Janowicz-Panjaitan and Noorderhaven, 2009; Niesten and Jolink, 2015)。

Spekman et al. (2000) は、アライアンスの形成から実行に至る一連の段階において、アライアンスを管理するマネジャーが果たす役割として、以下の6点を挙げている。それは、①アライアンスの展望を描き、アライアンスの形成を促すという「ビジョナリー」、②組織内外の資源や協力を確保するような「戦略的スポンサー」、③ビジョンを継続的に前面に押し出したり、アライアンスの支援体制を構築する「主唱者」、④パートナーとの非公式的な活動に関与したり、信頼関係を構築し、素早く効率的に資源にアクセスする「ネットワークの創造者」、⑤オープンなコミュニケーションを奨励し、対立を効果的に解消したり、異なる利害をもつ多様な参加者をつないでいく「ファシリテーター」、⑥アライアンスの成功において重要となる関係性を維持し、アライアンスが規定された筋道をたどっていることを保証する「管理者」、である。

Niesten and Jolink (2015) は、アライアンス・マネジャーは、組織と組織をつなぐ境界連結者となることを指摘しており、具体的な役割としてパートナーの知識を自組織に移転すること、コミュニケーションを通じたパートナー間での共有可能な目的の設定を挙げている。

Adobor (2006) は、アライアンスのマネジメントの問題を考える上で、アライアンスに関わっているリーダーの役割の重要性を示唆している。Adoborは、アライアンスを主導していくリーダー

は、アライアンスを企画する段階において、まずは組織内部の支援を取り付けるために、アライアンスのビジョンを示しながら、各部門の抵抗を抑えることが必要になると指摘している。また、パートナーとの信頼関係を構築するという重要な役割を担うことも示唆されている。こうしたパートナーとの信頼関係の構築という役割は、多くの研究で指摘されていることでもある (Ring and Van de Ven, 1994; Das and Teng, 1998; Parkhe, 1998; Child, 2001)。

Janowicz-Panjaitan and Noorderhaven (2009) は、協働において行われる組織間学習に注目し、協働関係を維持し、組織間学習を円滑に行うために、境界連結者の役割について検討している。彼らは、境界連結者を、組織の境界を越えて互いの組織を結びつける現場レベルの境界連結者と、協働戦略を含む企業の全体的な戦略の方向性に影響を与える権力をもつ上級管理者である企業レベルの境界連結者に分類している。実際の協働関係の場における知識交換や知識創造は、現場レベルの境界連結者が行い、そうした境界連結者を支援したり学習のための体制を整える役割を企業レベルの境界連結者が担うことを示している。こうした組織間学習を推進する主体として、協働マネジャーを取り上げる議論も近年見られるようになってきている (Inkpen and Crossan, 1995; Inkpen and Dinur, 1998; Inkpen, 2002)。

## (2) 協働のマネジメントを担当する職能

Dyer et al. (2001) は、競合相手よりもアライアンスを効率的に形成し、管理する能力は、競争優位の重要な源泉となりうることを指摘した上で、そのためにはアライアンスの管理運営を担う、専門的な職能を構築することが必要になると主張している。これは、独立した組織の部門あるいはチームの形態という意味で構造的なメカニズムである (Kale and Singh, 2007)。アライアンスに特化した職能は、組織内でのすべてのアライアンスに関連する活動を調整し、以前のアライアンスの経験やノウハウを組織の成員間で共有し、活用するための制度化した手続きやシステムに責任をもつことになる。より具体的には以下の4つの役割を果たすことになる。第1に、知識マネジメントの改善である。これは、アライアンスのノウハウの明示・文書化・成文化・共有化を行うためのルーチンのプロセスを体系的に確立し、組織内での知識の浸透を図るというものである。第2に、市場における自社のレピュテーションを高めるという役割を担う。第3に、組織内部での調整を行うという点が挙げられる。アライアンスを成功させるにあたっては、自組織内部からアライアンスに必要となる資源を動員する必要があるが、アライアンスに特化した職能はそうした資源を動員する正当性が組織から与えられている。また、この職能を担う個人は、組織の中の関係性のネットワークを構築し、アライアンスにおいて重要となる人物との信頼関係を発展させることで、資源動員を可能にする。アライアンスに特化した職能は、上記の方法を通じて、組織内部を調整し、アライアンスの管理運営を担うことになる。第4に、アライアンスのパフォーマンスを体系的に評価し、その評価結果に対する説明責任を果たすことが挙げられる。

こうしたアライアンスの管理運営を担う職能に着目する研究は、協働事業を管理運営する協働マ

ネジャー個人の役割に着目するというよりは、その役割や機能を組織の中に制度化することの必要性を強調している (Dyer and Singh, 1998; Kale and Singh, 2007, 2009)。アライアンス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。その負担を軽減し、アライアンスを成功させるためには、専門的な部門をつくり、組織的にアライアンスに取り組む体制を整えることが有用な手段であると指摘されているのである。

### (3) 考察

以上のように、組織間関係論では、協働関係の維持・発展や、組織間学習を円滑に進める際の協働マネジャーの役割を議論している。先行研究の考察を通じて、協働マネジャーは、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関係のマネジメント、③情報共有・知識マネジメントの促進(組織間学習)、という多面的な役割を担うことが明らかとなった。組織間関係論においては、協働マネジャーは、組織の境界を越えて活動する境界連結者であり、さらには協働関係の形成から実行に至るまでの様々な段階において責任をもつ存在として描かれている。また、協働マネジャーという個人に加えて、その役割を果たす専門的な職能を開発することの必要性を示唆する研究も見られる。

社会的協働の先行研究の考察からも、協働マネジャーの役割として、①組織内外の資源動員を通じた社会的協働の形成の促進、②パートナーとの協働関係の構築とパートナー・自組織内部双方のコミットメントの維持、③組織間学習と組織学習の促進という、組織間関係論と同様の側面が示されている。こうした社会的協働における協働マネジャーの多面的な役割を分析するにあたり、例えば、Spekman et al. (2000) が整理したようなアライアンス・マネジャーの6つの役割などは有効な枠組みになると考えられる。また、Janowicz-Panjaitan and Noorderhaven (2009) が指摘するように、協働における境界連結者の役割を担う協働マネジャーには、現場レベルでパートナーと関わりをもつマネジャーと、協働の全体的な戦略を策定する企業レベルでのマネジャーが存在する。社会的協働も同様に、協働マネジャーについては、自組織の関係部署・人物や他組織との調整を担当するだけでなく、社会的協働そのものを立ち上げ、協働事業全体を管理する人物も存在する(大倉・田邊, 2012)。社会的協働の協働マネジャーの役割を考察するにあたっては、組織内での協働マネジャーの地位や権限という点に焦点を当てることにも留意する必要がある。その際には、Janowicz-Panjaitan and Noorderhaven の議論が援用可能である。

その他、Dyer et al. (2001) が示したアライアンスの専門的な職能の開発に関する知見は、社会的協働の協働マネジャーが、これまでの協働の経験から得た知識やノウハウをどのようにして蓄積し、組織内で共有することができるのかという実践的な問題を考えるにあたり、有用な手段を提供してくれるものである。

組織間関係論では、協働マネジャーに関する実証研究は十分行われていないという指摘もあるが (Spekman et al., 2000)、先行研究で示された知見は、社会的協働の協働マネジャーの役割を分析

するための視点として援用することができる。

#### 4. 結論

本稿は、社会的協働の形成と実行を主導し、その管理運営を担う「協働マネジャー」に焦点を当てた先行研究を検討し、その協働マネジャーに求められる役割を明らかにした。

本稿では、社会的協働の協働マネジャーの役割として、以下の3点を導出した。第1に、社会的協働の形成に必要となる組織内外の資源を動員する役割が挙げられる。社会的協働を企画する協働マネジャーは、まず組織内部の関係部署・人物の説得を行い、事業の立ち上げに関する合意形成を図ることが必要になる。また、組織内での合意形成が得られた後、パートナーとなる組織と議論・交渉する場を設定し、その場において協働の目的やビジョンを示しながら、パートナーが協働に参加することを促すといった社会的協働の形成を主導していく役割を協働マネジャーは担うことになる。

第2に、協働マネジャーは社会的協働の形成だけではなく、その実行段階においても他の組織との関係性を維持し、円滑な協働関係を実現させる役割を担うことになる。例えば、境界連結者のように、組織と組織をつなぎ、オープンなコミュニケーションを通じて、信頼関係を構築していくような役割が求められる。また、社会的協働を進めるにあたって必要となる資源を継続して動員するよう、組織内外の関係主体のコミットメントを引き出すことも主たる役割と位置づけられる。

第3に、協働マネジャーは社会的協働の実行段階において、パートナー間での学習を推進していく役割も示された。社会的協働においては、パートナー間において知識を交換したり、相互理解を深めていくために、組織間学習が行われることが指摘されている。こうした学習をうまく展開させることにより、社会的協働の参加組織において新たな知識が獲得されたり、信頼関係が構築されていく。特に、新たな知識を獲得していくことで、社会的課題に対する取り組みが進展していく事例も報告されている(大倉, 2011, 2012)。パートナーと良好な関係を築き、成功的な社会的協働を実現させるためにも、組織間学習を積極的に推進していくことが、協働マネジャーには求められる。

以上のような社会的協働における協働マネジャーの役割は、社会的協働の形成から実行、発展という協働の一連の展開プロセスの各段階に関わるものであることが分かる。そのため、協働マネジャーの役割を包括的に検討することは、社会的協働のダイナミックな側面の解明につながっていくことになる。

また、本稿ではこうした社会的協働における協働マネジャーの多面的な役割を分析する際の視点として、Spekman et al.(2000)や、Janowicz-Panjaitan and Noorderhaven(2009)をはじめとする組織間関係論の協働マネジャーに関する知見の援用可能性を提示した。

最後に、協働マネジャーに着目した社会的協働の研究の方向性を示すこととしたい。協働マネジャーを取り上げた研究は未だ萌芽期の段階であり、その役割や実態は十分に検討されていない。そのため、現実の協働マネジャーがどのような意思決定を行い、行動しているのかという点を調査

していくことは重要な研究課題となる (Wohlstetter et al., 2005)。また、社会的協働には複数の組織・部署・人物が関わっている。この点を踏まえると、協働マネジャーに加えて、協働マネジャーを支援した部署・人物、さらには協働に関わったパートナーの組織にも焦点を当てた調査が必要となる。これらの様々な側面について、複数の組織、部署、人物を対象とした事例研究を行い、協働マネジャーの役割や実態を明らかにすることは、社会的協働の研究の発展に寄与することになる。

[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.
- 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.
- Bryson, J.M., B.C. Crosby and M.M. Stone (2006) "The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature", *Public Administration Review*, December 2006, pp.44-55
- Child, J. (2001) "Trust - The Fundamental Bond in Global Collaboration", *Organizational Dynamics*, Vol.29, No.4, pp.274-288
- 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. (1998) "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *The Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, pp.491-512
- 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
- Dyer, J.H., P. Kale and H. Singh (2001) "How to make strategic alliances work", *MIT Sloan Management Review*, Vol.42, No.4, pp.37-43
- 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
- Hamel, G., Y.L. Doz and C.K. Prahalad (1989) "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, January-February 1989, pp.133-139
- 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
- Inkpen, A.C. (2002) "Learning, Knowledge Management, and Strategic Alliances: So Many Studies, so Many Unanswered Questions", in Contractor, F.J. and P. Lorange (eds.), *Cooperative Strategies and Alliances*, Amsterdam: Pergamon

- 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 (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
- Kale, P. and H. Singh (2009) "Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?", *The Academy of Management Perspectives*, Vol.23, No.3, pp.45-62
- 小島廣光・平本健太 (2009) 「戦略的協働とは何か」『経済学研究』 Vol.58, No.4, pp.155-193
- Lober, D.J. (1997) "Explaining the formation of business-environmentalist collaborations: Collaborative windows and the Paper Task Force", *Policy Sciences*, 30, pp.1-24
- 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 (2011) 「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－帝人ファイバーとラ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・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
- Ring, P.S. and Van de Ven A.H. (1994) "Developmental Processes 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
- 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
- Shumate M. and A. O'Connor (2010) "The Symbiotic Sustainability Model: Conceptualizing NGO-Corporate



- Alliance Communication”, *Journal of communication*, Vol.60, pp.577–609
- 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.
- Spekman, R.E., Forbes, III, T.M., Isabella, L.A. and MacAvoy, T.C. (1998) “Alliance Management: A View From the Past and A Look to the Future”, *Journal of Management Studies*, 35: 6, pp.747–772
- 谷本寛治 (2006) 『CSR - 企業と社会を考える -』 NTT 出版
- 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