

学籍番号：

CD081002

社会的協働の形成と発展のプロセス

—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—
(要 旨)

大学院商学研究科
博士後期課程 経営・マーケティング専攻
氏 名： 大倉邦夫

1. 本研究の概要

本研究の目的は、複数の組織が協力して環境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取り組む社会的協働という事業形態に焦点を当て、そうした社会的協働が形成され、発展していくプロセスを明らかにすることである。特に注目するのは次の2つの側面である。第1に、社会的協働がどのような人々によって、いかにして形成されていくのかという側面である。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推進者や、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、協働事業を生み出していくプロセスを考察する。第2の側面は、社会的協働の発展過程において、その協働事業が参加企業に対して及ぼしていく影響である。特に、社会的協働が参加企業の社会的課題に対する認識や行動の変化に及ぼす影響や、その変化を促すメカニズムを明らかにする。

本研究は、繊維製品の廃棄物問題という1社だけでは解決が困難な社会的課題の解決に向けて、使用済み繊維製品のリサイクル事業を展開したエコログ・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」を社会的協働の事例として取り上げる。エコログ・リサイクリング・ジャパンは、これまで直接的な結び付きがほとんどなかった繊維産業の川上（化学繊維製造企業）・川中（資材製造企業）・川下（アパレル企業）の各企業をつなぎあわせ、従来繊維産業には存在しなかったリサイクル事業の仕組みを生み出していった。本研究では、こうしたエコログ・リサイクリング・ネットワークという事例に着目しながら、上記で挙げた2つの側面について考察した。

本論文は全7章構成となっている。以下では、各章で明らかになった事実とそこから得られた知見について各章ごとにまとめる。

2. 第1章 本研究の目的と構成

第1章では、本研究の問題意識・研究の問い・本論文の構成について述べている。また、本章では、本研究の鍵概念である社会的協働の定義を確認した。本研究は、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」と定義した。

社会的協働という事業形態を活用して、様々な社会的課題に取り組む企業が増えている一方で、社会的協働に関する研究は萌芽期の段階にある。そのような状況において、近年、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各組織の社会的ミッションという組織内部の要因に着目し、社会的協働の形成理由を議論する研究が見られる。しかしながら、実際に社会的協働の母体となる仕組みやアイデア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存在する。また、社会的協働がパートナーとなる組織の変化に及ぼす影響に着目した研究はまだまだ少ないという状況である。

本章では、本研究が着目する繊維製品の廃棄物問題という社会的課題や、その解決に取り組む繊維産業におけるリサイクルの状況を概観した。繊維産業では、年間約 200 万トンの廃棄物が排出されており、そのうち衣料品は約 94 万トン进行占めている。衣料品の廃棄物は年間約 24 万トン（約 26%）が回収されており、そのほとんどが焼却・埋立処分になっている。繊維製品の廃棄物問題に関しては、家電製品や自動車のように、リサイクル法が制定されておらず、その課題解決が繊維産業の各企業の取り組みに委ねられている。

本研究が事例として取り上げるエコログ・リサイクリング・ジャパンは 1994 年に設立されており、繊維産業において最も早くリサイクル事業に取り組んでいる。同社は、中小アパレル企業であるワッツを中心としながら、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、資材を製造する企業や最終製品を製造する企業と提携し（2011 年末度時点で 65 社と提携）、複数の企業の協働を通じた、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新しい仕組みをつくりだした。このリサイクル事業は「エコログ・リサイクリング・ネットワーク」と呼ばれている。こうした繊維産業の川上・川中・川下が垂直的な関係性を構築し、繊維製品のリサイクル事業に取り組むことは、繊維産業においてははじめてのことであった。

エコログ・リサイクリング・ジャパンが、リサイクル事業に着手した 1990 年代前半当時、リサイクルに関する技術的問題や再生素材が市場で浸透していないという問題のために、事業の収益の見通しが立たないという問題が存在していた。そのような状況の中、エコログ・リサイクリング・ジャパンがリサイクル事業を実現していったプロセスとはどのようなものであったのだろうか。

さらに、エコログ・リサイクリング・ジャパンは今日に至るまで事業活動を行っている。エコログ・リサイクリング・ネットワークに参加している企業を見ると、その中にはリサイクル対応製品を含めた環境配慮型製品を拡充したり、環境経営のための組織体制や組織ルーティンを整備する企業も見られている。こうした参加企業の変化はいかなるメカニズムによって、どのようにして生じたのだろうか。

本研究はこうした現状把握から、社会的協働の形成理由と、社会的協働がその参加企業の社会的課題に対する認識・行動の変化に及ぼす影響、という点に関する大きな 2 つの研究の問いとそれに関連するサブの研究の問いをそれぞれ 2 つ設定した。

(1) 「(基本的な問い) 繊維リサイクルの協働事業はどのようにして形成されたのか。」

1-1 「(サブの問い) 当初事業収益の見通しがない状況であったにも関わらず、誰が、どのようにして協働事業の形成を推進していったのか。」

1-2 「(サブの問い) 当初事業収益の見通しがない状況であったにも関わらず、なぜ、繊維産業の各企業は繊維リサイクルの協働事業に参加したのか。また、協働事業に参加するにあたり、誰がどのようにして自組織の主要な人物や部門を説得したのか。」

(2) 「(基本的な問い) 繊維リサイクルの協働事業を通じて、その参加企業にはどのような変化が生じたのか。」

2-1 「(サブの問い) 参加企業に生じた変化は、いかなるメカニズムによって、どのようにして促されたのか。」

2-2 「(サブの問い) 参加企業の変化のあり方にはどのような違いがあるのか。」

3. 第2章 先行研究の検討

第2章では、研究の問いを考察するための理論的基礎となる先行研究の検討を行った。本章ではまず、社会的協働の形成理由と、社会的協働がその発展過程で参加組織に及ぼす影響に着目した先行研究を考察した。上述したように、それらの先行研究のサーベイから2つの未達成の課題が明らかになった。

第1の課題は、社会的協働の形成理由に関する研究から示された。それは、「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について十分な議論がなされていない」ということである。社会的協働の形成を促す組織内外の要因に着目した研究が見られる一方、社会的協働の形成におけるヒトの役割に焦点を当てた研究は未だ少ない。

第2の課題は、社会的協働がパートナーとなる組織の変化に及ぼす影響に関する研究から示された。それは、「社会的協働に参加している企業は、なぜ、どのようにして社会的課題に対する認識や行動を変化させたのか、そのプロセスについて十分な検討がなされていない」ということである。近年、社会的協働の各参加企業が、社会的課題の解決という社会的ミッションを互いに共有することで、そのミッションに対する理解を深め、社会的課題への取り組みを推進していくことを指摘する研究が見られる。しかし、そうした社会的ミッションがどのように共有されていくのか、その詳細なプロセスを論じた研究は少ない。

次に、本章では、こうした社会的協働の先行研究における未達成の課題を検討するための視点として、イノベーションの実現過程における資源動員に関する研究と、組織間学習に関する研究に注目した。

前者の資源動員に関する先行研究は、新規事業の設立や新しいアイデアの実現に対して、組織内部でどのように資源動員が行われるのか、その資源動員が正当化されていく過程について分析している。また、それらの先行研究では、資源動員を牽引していく推進者の役割を明らかにしている。こうした「資源動員の正当化プロセス」や「推進者」という概念は、社会的協働の形成理由に関する先行研究で示された「社会的協働の形成における資源動員のプロセス」という未達成の課題を考察する上で有効な視点を与えてくれる。

後者の組織間学習に関する先行研究は、学習の成果として、企業の認識システムや行動、さらには組織ルーティンの変化を挙げている。これらの研究は、具体的に企業が他の企業からいかなる知識をどのようにして獲得したのかという点を議論している。また、そうし

た獲得した知識をどのようにして自社内部に統合したのかというプロセスに着目している。こうした「組織間学習」という理論的枠組みは、社会的協働に参加している企業間で行われる知識の交換や知識創造のプロセス・各企業において知識を定着させるプロセス・学習の中で社会的ミッションを共有していくプロセス・その結果各企業において生じた変化、という点を考察する上で有効であると考えられる。

4. 第3章 本研究の分析枠組み及び調査方法

第3章では、第2章で検討した社会的協働・イノベーションの実現過程における資源動員・組織間学習に関する先行研究を踏まえ、事例研究を検討するための分析枠組みを提示した。本研究は、社会的協働の形成理由を検討する際には、「組織外部要因・組織内部要因」、「推進者」、「資源動員の正当化プロセス」を分析概念とする分析枠組みを用いた。一方、社会的協働がパートナーとなる組織の変化に及ぼす影響を検討する際には、「組織間学習」、「社会的ミッションの共有」、「資源動員の正当化プロセス」を分析概念とする分析枠組みを用いた。

その他、本章では本研究の調査方法やデータ源について説明を行った。本研究は事例研究方法を用いた。事例研究方法の具体的な手法は、①インタビュー調査、②工場見学などのフィールド調査、③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・ネットワークの参加企業の公表資料あるいは内部資料等の文書資料調査、である。

5. 第4章 エコログ・リサイクリング・ネットワークの形成プロセス

第4章では、繊維産業の構造を概観しながら、繊維産業においてリサイクルがいかんして展開されてきたのか、その歴史的経緯について確認した。その上で、エコログ・リサイクリング・ネットワークというリサイクル事業が、誰によってどのように生み出されていたのかという点について検討した。

本章では、エコログ・リサイクリング・ネットワークが形成された背景には、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存在していたことを明らかにした。1990年代前半当時、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繊維製品のリサイクル事業を取り巻く厳しい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。

こうした問題に対して、和田は推進者として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、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、資金やアパレル製品の

製造技術、さらには人材という様々な自社の資源をリサイクル事業に動員していった。

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。その際に、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。

また、本章は、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。本研究は、各企業の内部において推進者となり、エコログ・リサイクリング・ネットワークへの参加を主導した人物に焦点を当てた。事例研究から明らかになったことは、推進者の社内でのポジションによって、各企業の参加のプロセスが異なることであった。それは、①トップマネジメントが主導的に社内を説得し参加を決定していくパターン（ユニング）、②ミドルマネジャーが主導的な役割を果たした上で、支持者を得ながら社内を説得し参加を決定していくパターン（東レ、東海サーモ）、③トップマネジメントが主導的な役割を果たしつつ、実際の現場での説得はミドルマネジャーが行い参加を決定していくパターン（アイリス）、である。各企業の推進者は、こうした 3 つのパターンに見られるように、異なるプロセスを経て、社内の反対意見を説得し、自社の資金・技術・設備・人材などの資源をリサイクル事業に動員することを正当化した。

6. 第 5 章 エコログ・リサイクリング・ネットワークの発展プロセスにおける企業の変化

第 5 章では、1994 年にエコログ・リサイクリング・ネットワークが設立された後に、リサイクル事業がどのように展開されたのかという事業展開のプロセスに焦点を当てた。そして、長くこの社会的協働に関わってきた各企業が、繊維製品の廃棄物問題を含めた社会的課題に対する認識や行動をどのように変化させていったのかという点を検討した。

本章で明らかになったことは、各企業に共通する 4 つの変化が見られたということである。第 1 の変化は、エコログ・リサイクリング・ネットワーク規格の繊維製品の製造と販売の推進である。第 2 の変化は、それぞれの企業が、同ネットワークで蓄積した技術やリサイクル事業に関するノウハウを活用しながら、他の環境配慮型製品や環境事業を推進しているということである。第 3 の変化は、各企業ともにリサイクル事業を含めた環境経営

の推進体制を整備しているということである。第4の変化は、リサイクル事業を含めた環境事業に対する資源動員を正当化していくにあたり、事業の経済合理性を示すという方法が用いられるようになったことである。

また、本章ではそうした各企業の変化を促した3つのメカニズムを明らかにした。第1に、東レで開催されていたエコログ・リサイクリング・ネットワークのマーケティングや事業戦略における公式的な会議や、各企業間での自発的な非公式的な会議で行われる組織間学習と、そこで獲得した知識をそれぞれの企業の内部に定着させていく組織学習という学習のプロセスが挙げられた。第2に、環境経営を推進するための新しい組織ルーティンの活用が挙げられた。こうした組織ルーティンは、日々の業務において従業員に環境配慮を意識させ、リサイクル事業を含めた環境経営に対する認識を高めていた。第3に、リサイクル事業を取り巻く社会環境の変化が挙げられた。

そして、本章では各企業の変化のあり方における違いについて検討した。その違いとしては、組織変化を主導する主体の違いと、各企業の固有の事情における違いが示された。

7. 第6章 繊維産業における協働を通じたリサイクル事業の意義

第6章では、エコログ・リサイクリング・ネットワークが、繊維製品の廃棄物問題の解決や繊維産業におけるリサイクルの発展にどのような意義をもつのかという点を考察した。本章では、エコログ・リサイクリング・ネットワークの広がり、繊維産業の各企業のリサイクル対応製品の開発に関する知識・ノウハウの蓄積や、リサイクルに対する認識や取り組みの変化に影響を及ぼしたことを明らかにした。そのような状況を踏まえ、エコログ・リサイクリング・ネットワークは、この10年余りの間で繊維産業の各企業のリサイクルに対する理解を醸成し、リサイクルに取り組むための環境整備に寄与したという点に意義があることを示した。

また、本章では、エコログ・リサイクリング・ネットワークの事例研究を通じた明らかになった社会的協働のマネジメントの成功要因を抽出した。それは、①技術力があり資源が相互補完的な関係にあるパートナーの選択、②入会金あるいは年会費の導入による協働事業への参加のハードルを上げること、③情報共有やコミュニケーションを促進するような仕組みの構築、④協働事業を牽引していく推進者の存在、⑤最終的には収益を生み出す事業の仕組みの構築、である。

8. 第7章 結論

第7章では、各章における議論を改めて整理した上で、本研究の含意と今後の課題を整理した。本研究の理論的含意と実践的含意は次の通りである。

本研究の理論的含意は次の2つである。第1に、社会的協働の形成理由を考察する際には、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た過程に注目することの必要性を示唆した。第2に、社会的協働がその参加企業の社会的課題に対する認識や行動の変化に及ぼす影響を検討する際には、組織間学習や社会的ミッションの共有という点に加えて、各企業を取り巻く社会環境やそれぞれの企業固有の事情も考慮することの必要性を示唆した。

本研究の実践的含意は次の3つである。第1に、社会的協働への協力を要請する際には、経済合理性という側面だけではなく、社会性という側面を強調することも有効な手段であるという点が示唆された。第2に、エコログ・リサイクリング・ネットワークの事例研究を通して、上述したような社会的協働のマネジメントの5つの成功要因が示された。第3に、本研究の繊維産業におけるリサイクル事業の事例研究は、リサイクルを効率的に行ったり、繊維産業全体にリサイクルを普及させていくためにも、繊維産業の各企業のリサイクルのネットワークがそれぞれ独立して事業を行うだけではなく、各リサイクルのネットワーク同士が連携していくことの必要性を示唆した。

本研究に残された課題は次の3つが挙げられる。第1に、他の企業の繊維リサイクル事業と比較事例研究を行い、エコログ・リサイクリング・ネットワークの形成プロセスの特徴を明確にするという点が挙げられる。本研究は単一事例研究を行い、1つの社会的協働の形成プロセスを考察してきたために、社会的協働の形成プロセスの他の可能性については十分検討してこなかった。そこで、今後は他の社会的協働（例えば帝人ファイバーのリサイクル事業）と比較事例研究を行うことで、本研究で示したエコログ・リサイクリング・ネットワークの形成プロセスやリサイクル事業の仕組みの特徴を明確にしたり、あるいは異なる社会的協働の形成プロセスがあるのかどうかを検証していく必要がある。

第2に、上記と同様に、帝人ファイバーのエコサークルと比較事例研究を行い、エコログ・リサイクリング・ネットワークのマネジメントの特徴を明らかにするという点が挙げられる。今回は、エコログ・リサイクリング・ネットワークの事例研究から示された社会的協働のマネジメントの成功要因を示したが、今後は比較事例研究を行うことによって、その成功要因の妥当性あるいは信頼性を検証していく。

第3に、組織変化のメカニズムの逆機能的な側面について考察するという点が挙げられる。本研究は、組織間学習や社会的ミッションの共有、さらには企業取り巻く社会環境やそれぞれの企業の固有の事情というメカニズムが、繊維製品の廃棄物問題に対する企業の認識や行動を変化させたことを示した。しかし、組織学習や組織間学習の先行研究を見ると、学習がうまく行われず、組織変化が阻害されることが指摘されている。また、事業環境の悪化やリサイクルの混乱という、繊維産業の社会環境は、リサイクル事業を推進している企業の取り組みを停滞させる可能性が高い。その他、企業固有の事情についても、トップマネジメントの判断などが組織変化を阻害する要因になると考えられる。そこで今後は、本研究が示した組織変化のメカニズムが、社会的協働に参加している企業の変化を阻害するような側面についても検討し、組織変化のプロセスの精緻化を行っていく。