

## 組 織 論 の 現 在

山 倉 健 嗣

### I. 課 題

組織論は経営学においてきわめて中心的位置にあり、経営学の基礎理論ともいべき役割を担っている。企業経営を主たる研究対象とする経営学にとって、その主体である組織の解明は不可欠であるからである。

こうした組織論は今、新たな段階を迎えている。組織論は社会学・心理学・政治学といった学問について大きく影響をうけて発展してきたが、それにとどまらず、組織論自体の成果が他の学問に影響を与えるに至っている<sup>1)</sup>。組織論は、「輸入の時代」から「輸出の時代」に入ったといえることができる<sup>2)</sup>。

組織論は組織の行動・構造・変動を説明し、解釈し、また批判することをその目的としている。そしてそのための分析枠組や概念・手法をつくりあげてきた。組織論には、組織そのものや組織間関係を対象とするマクロレベルの組織論と組織における人間行動や集団行動を対象とするミクロレベルの組織論がある<sup>3)</sup>。ここでは、主にマクロレベルの組織論を念頭において、組織論の現在について素描することにした。

組織論にも新しい動きが表われているが、次の四点に注目したい。第一には、組織の見方の問い直しである。組織が複数の人々の協働からなることについての合意は得られているが、組織をどのように見るのか、組織とは何かについて、新たな視点からの検討が必要である。それは「組織論とは何か」を自己反省する試みであるともいえよう<sup>4)</sup>。

第二に、組織変動論の展開である。かかる課題は、組織の静態分析から動態分析への視点の転換を意味する。それは時間の経過にともなう組織の変化をとり扱う<sup>5)</sup>。イノベーションや計画的変化とも連動し、近年注目されているテーマに他ならない。

組織論の対象の拡大・深化が第三の動きといえよう。組織間関係論の急速な展開に代表的に表われている<sup>6)</sup>。新しい動きとして、ここでは、分析枠組や組織連合の問題をとり扱う。また組織間関係がいかに関係化していくのかというテーマを取りあげる。これは「組織の組織」論ともよぶことができ、個別組織をこえたレベルの組織論の新展開でもある。

第四の動きは戦略論と組織論との接合である。従来、戦略論と組織論は別々の領域として展開されてきた。戦略の形成・展開が組織という場で行われるということが認識されるにつれて、戦略論と組織論は不可分なものとして議論の展開が行われるようになった。この流れについての検討は行われてきた<sup>7)</sup>。

それと関連し、多角化やグローバル化の展開といった戦略革新は、新たな関係会社をもたらし、個別企業をこえた企業グループレベルの組織論を要請している。ここではこの問題をとりあげることにする<sup>8)</sup>。

そこで組織論の基本動向をふまえ、それぞれのテーマについて、どのような点が問題となるのか、どのようにして解決を模索していくのかに注目し、若干の検討を行うことにしたい。

## II. 組織の見方

組織をどうみるのか、組織とは何かは組織論にとって根本的な問いである。組織の見方は組織の理解にとって重要であるにとどまらず、組織のマネジメントの観点からも重要である。

組織について従来から種々なモデルが提示されており、機械・有機体・頭脳などのイメージでとらえられている<sup>9)</sup>。まず、組織のモデルとして近年認められるに至ったパワーモデルについて検討することにしたい。

### ① 組織のパワーモデル

組織のパワーモデルはパワー・コンフリクトを中核概念として組織を把握する分析枠組であり、組織において誰の利害が貫徹していくのか、誰が支配するのか (Who Governs?) に焦点をあてる<sup>10)</sup>。この見方では、従来主流であった合理モデルを批判し、組織を「各主体の利害の対立と調整の場」、「さまざまな利害をもったパワー集団のネットワーク」としてとらえている。

すでにのべたように、パワーモデルの中核概念はパワーにもとめられる。周知のごとく、パワーという概念ほど社会科学において論争的概念はない。ここでは、パワーとは「他の抵抗を排してまでも自らの意思を貫徹する能力」とでも考えることにしよう<sup>11)</sup>。組織における主体のパワーは自らにとって有利なことを他者にかすことができることであり、自らの意思が組織の決定や成果に影響を与えることである。

ではなぜある主体が他の主体に対してパワーをもつのであろうか。これはパワーの源泉の問題といえるが、三つの側面から考えることができる。第一には当該主体が環境の不確実性に対処できる能力をもっているかどうかであり、第二は主体が稀少で重要な資源を保有しているかどうかであり、最後に主体の組織における位置がどれほど中心的であるかどうかである<sup>12)</sup>。こうした三つの次元をもてばもつほど、当該主体は他に対してパワーをもつことは明らかであ

る。

パワーモデルでは、すでにのべたパワーの源泉にとどまらず、パワーをいかに戦術的に利用するのかをとり扱うし、パワーの制度化もとりあげる<sup>13)</sup>。パワーの制度化は組織のパワー関係が安定化していることを意味する。ある特定主体のパワーが組織全体に対して有利になっていることをいう<sup>14)</sup>。パワーの制度化により、パワー保有者は自己に有利な方向で構造を形成したり、環境の解釈図式をつくりあげる。したがって環境変化に対し、組織は適切な対応できない場合がある。なぜならば、環境変化に対処するために適切な部門にパワーが布置されていないからである。そこで、パワー構造の変化はパワー制度化に対していかにうちかかっていくにかかっている。

パワーモデルは、組織において誰がどのようにパワーを形成維持転換していくのかをとり扱うが、パワーの明白な行使が行われる局面にとどまらず、むしろパワーの暗黙的側面にも注目しなければならない<sup>15)</sup>。

組織のパワーモデルは、組織構造・経営戦略の解釈に次のような示唆を与える。組織構造は組織のパワー関係のネットワークであり、誰がパワーを獲得して行使していくのかにより決まってくる<sup>16)</sup>。また経営戦略の形成も組織内外の利害の対立と調整の過程であり、特定の要求がいかに支持を獲得していくのかのプロセスとして描くことができる<sup>17)</sup>。

### ② 組織の象徴モデル

パワーモデルとともに、組織の見方で新たな脚光を浴びている視角が組織の象徴モデルである<sup>18)</sup>。組織の象徴モデルは、組織の目に見えない深層レベルに注目し、意味・解釈・価値・正統性・文化をキーワードとしている。組織は解釈システム・意味システムとしてみなされ、組織において意味が共有されていく姿に注目して議論が展開される。組織を文化としてとらえることもある<sup>19)</sup>。組織の認識理論、現象学アプローチなどは組織の象徴モデルに含まれることに

なる<sup>20)</sup>。

あらゆる組織観は一定の人間観を前提としている。象徴モデルは、組織における人間は意味を構成していく存在とみなされ、意味を求める動物として把握される。そこで組織における行動がいかに関係・正当化されるのか、人々が行動にどのように意味を付与するのかが中心に取り扱われる。

組織を「共有された意味システム」としてとらえるならば、組織論の重要なテーマは、組織において共有された意味システムがいかに関係・転換されるかを解明することである<sup>21)</sup>。そこで組織において何がのぞましいのか（基本価値）、どのように行動すべきか（行動規範）の形成や転換が問題となるのである<sup>22)</sup>。

組織の象徴モデルでは、組織の形成や維持は言語を通じて行われると考えている。組織では言語による社会的相互作用を通じて、価値やものの見方についての合意が形成され、多義性も減少していくことになる<sup>23)</sup>。そこで組織における人々の意味形成や共有はメンバー間の相互作用に依存しているが、とりわけ意味形成・維持における経営者の役割は重要である。従来、経営者の役割は戦略や組織の設計であると考えられてきたが、組織における行動を解釈・正当化する意味の創造に求めることもできる。したがって意味創造の手段である儀式・儀礼・神話などはきわめて重要である<sup>24)</sup>。

パワーモデルにおいて「パワー」の制度化がとり扱われるのと同じように、組織における「意味」の制度化がどのように行われるのかも問題となる<sup>25)</sup>。意味の制度化は言語活動を媒介に行われ、組織における重要な問題を取り扱う解釈規則を与え、環境のとらえ方、組織編成のあり方についての解釈基準を与えるものとなる。また公式規則の違反者に対して制裁を与えることを可能とするものである。メンバーの意図を離れた、意味そのものの自立化が起こることにもなる。

ではいったん形成された意味システムの変化

はどのように行われるのであろうか。意味システムの変化は、組織において共有されている価値やものの見方の変化である。古い見方への転換は環境によってきっかけは与えられるものの、新旧システムの対立・抗争を通じて行われる点こそ重要である<sup>26)</sup>。その意味では旧来の支配的意味システムの変化が組織変化（の一部）であるともいえる。

組織における意味世界をめぐる対立は単に言語を通じた説明活動による認識の修正によって解決することはない点には留意しなければならない。かかる対立がむしろパワー関係によって解決される。その意味で組織の象徴世界の変化はパワーの世界にも依存しているのであり、象徴モデルとパワーモデルとの相互関連のなかで、組織を説明、解釈することが求められている。それは、理念と利害の弁証法的関係から、組織変動をみることもつながるのである<sup>27)</sup>。

### III. 組織変動論の展開

社会学においては社会変動論、経済学においては経済変動論が究極のテーマであるのと同じように、組織論においても組織変動論は中核的な課題である。近年、組織革新・進化・発展の問題として注目されている<sup>28)</sup>。ここでは、組織変動論を展開していくための基本的事項について検討することにした。

組織変動 (Organization Change) とは何であるのかについてまず考えてみることにしよう。従来組織変動は職能部門制から事業部制への変動に代表されるような組織形態の変動としてとらえてきた<sup>29)</sup>。しかし組織変動は単に組織形態変化にとどまらない。むしろ組織全体の変化であり、戦略・パワー・意味(文化)・形態といった全体的変化に他ならない<sup>30)</sup>。すでにのべた組織の見方に則していえば、組織変動は既存のパワー構造が崩壊し、新たなパワー構造を形成するプロセスであり、従来の意味システムに代わって新しい意味システムが創出されることであ

る<sup>31)</sup>。したがって従来の主流的考え方は組織変動のある側面に注目しているにすぎず、組織変動を総合的に複眼的に把握することが重要である<sup>32)</sup>。

次に組織がなぜ変動するのかについて検討する。従来、組織変動の動因については、環境要因にもとめてきた<sup>33)</sup>。たしかに環境変化は組織変動のきっかけを与える重要な要因である。しかしながら、環境変化をどう解釈するのか、環境変化に対処する能力がどこに布置されているのか、誰がパワーをもっているのかといった内部要因を考えることなしに、組織変動を充分に説明することはできない。

パワー構造と意味システムとの内部矛盾は組織変動の動因として位置づけることができる<sup>34)</sup>。そこでパワーをもつ主体がメンバーに対して適切な理念や価値を創造し人々からのコミットメントを獲得できないときには、また組織や環境に適合した理念や価値をもつ主体が十分なパワーをもっていないならば、組織変動へ導くこととなるであろう。そこで組織のパワーと意味の矛盾が形態変化をもたらすと考えることにしたい。

また環境と組織との不適合も組織変動につながる。このように、組織変動は環境要因と内部要因との複合した関係から説明することになる。

組織変動論は組織のライフサイクル論とも結びついている<sup>35)</sup>。組織は人間と同じように、生成・成長・成熟そして衰退していく。組織のライフサイクルの各段階には、解決しなければならない固有の課題があることが知られている。各段階の戦略・組織構造・管理システムそして組織文化の特徴についてはすでにすぐれた業績が存在している<sup>36)</sup>。そこで組織ライフサイクルとパワーとの関連について考察する<sup>37)</sup>。

組織の発展段階と関連した固有のパワー問題がある。両者をつなぐ共通のロジックは、各主体は自己利害追求のためにパワーを保持・発展させるということである。組織の創業期のパワー問題はトップによるシンボリック・マネジメ

ントとして表われ、トップによる理念形成と共有が必要になる。成長期には、制度化こそ重要であり、支配集団（パワーホルダー）が自らのもとにパワーがとどまるように予算等のルールをつくりあげることである。組織の再生期（衰退期）のパワー問題は、変化に対する抵抗にいかにかうちかかっていくのかに要約される。再生期の組織は過去の伝統から訣別し、将来の発展のために変身していくかにかかっている。ここでの対立図式は改革派対保守派であり、改革派は保守派に対し、結託形成や参画等をつうじて支持者をふやすとともに、新しい方向へのコミットメントをつくりあげなければならない。

また組織変動論は組織の計画的変化とも関連している。特に組織が現状から望ましい状態へ移行していくプロセス（移行期）の解明とそのための手法こそ求められている<sup>38)</sup>。

#### IV. 資源依存パースペクティブ

近年急速な展開を見せている組織論の新たな分野が組織間関係論である。組織間関係論は組織と組織との関係がなぜ、いかに形成・展開していくのか、組織間関係のネットワークがいかに生成・転換していくのかの解明を課題としている<sup>39)</sup>。

組織間関係は組織と組織との間の何らかの形のつながりをいう。従って組織間関係には、まずヒト・モノ・カネ・情報を媒介とする関係がある。また単なる取引関係を越えた組織間の共同行動や共同組織の形成も含まれる。それには合弁や業務提携、業界団体など多様なものがある。こうした組織間の意図的共同行動の側面を重視したい。

組織間関係論では、価格機構によって調整される自律的な関係や公式権限によって調整される階層的關係よりも、互いに自律し、しかも相互依存している組織間関係を主にとり扱う。従って、組織と組織との交渉により、合意がいかに作り上げられていくのかが問われるのである。

組織間関係の分析枠組についてはさまざまな論者が提示している<sup>40)</sup>。ここでは組織間関係論の支配的パースペクティブである資源依存パースペクティブを中心にとりあげる<sup>41)</sup>。このパースペクティブは現状では、なぜ組織間関係が形成・展開していくのかの優れた枠組を提示しているからである。

資源依存パースペクティブは、組織を基本的分析単位とし、次のような前提にもとづいて構成されている。第一に、組織が存続・成長していくためには、他組織から資源を獲得しなければならないということである。このような他組織への資源依存のために、組織は資源の獲得・処分をめぐる他組織との関係を形成する。第二には、組織は自らの自律性を保ち、他組織への依存を回避しようとする存在だということである。

ここでは、依存は組織間関係を説明する基本概念である。組織で他組織に依存していることは組織の自主性が他組織によって制約されていることを意味し、他組織が当該組織にパワーをもっていることである。

では組織はどのような条件のもとで他組織に依存するのであろうか。組織は、組織にとって他組織の資源が重要であればあるほど、また組織がそれ以外から必要とする資源を獲得できないほど、他組織に依存していると考えられる。すなわち、組織の他組織への依存は、①他組織が保有しコントロールしている資源の重要性、②他組織以外からの資源の供給可能性の関数である。

こうして組織の他組織への依存は、組織間関係のパターン（組織間の資源交換過程と組織の資源への必要性）から生じるのである。

資源依存パースペクティブは、なぜ組織間関係が形成・展開していくのかを明らかにし、組織間の非対称関係（パワー不均衡）の形成理由を取りあげている。そこで組織間の依存関係をいかにマネジメントするのかが次の課題となる<sup>42)</sup>。それには二つの課題がある。第一に、いかなる組織間調整メカニズムを通じて組織間の

依存関係に対処するかであり、第二には、組織間のパワー不均衡に対してどのように対処するのかである。ここでは、第一の課題に焦点をあて、議論を進めたい。

組織間調整メカニズムは組織と組織の間を調整する方法であり、合併・業務提携・協定・ロビイングなどが含まれる。この調整メカニズムを資源依存パースペクティブに立って統合的に明らかにしたい。

そこで組織間調整メカニズムは、ある組織が他組織への依存をいかに回避し、処理・操作していくかを問うことになる。資源依存パースペクティブでは、組織が他組織との依存関係を処理する戦略を、依存の操作の違いにより、次の三つに分類している<sup>43)</sup>。

第一の戦略は、依存そのものの吸収・回避を目指す「自律化戦略」(Autonomous Strategy)である。それには、直接依存関係を吸収する合併や垂直的統合、内部努力で依存の必要性の解消や低減を図る内製化・内部化が含まれる。

第二は「協調戦略」(Cooperative Strategy)である。依存を認めたらうえで、他組織との折衝で合意を見だし、良好で安定した関係を形成しようとする戦略である。例えば、業務提携や団体交渉のような協定締結、重役の派遣・兼任・受入れ、合併や調整機構の設置など連合形成がある。

第三には「政治戦略」(Political Strategy)である。自律化戦略や協調戦略のように、依存関係を当事者間で操作するのではなく、第三者機関の介入あるいは第三者機関への働きかけを通じて間接的に操作するものである。政府の規制やロビイングなどがこれに含まれる。

このように資源依存パースペクティブでは、組織間調整メカニズムの多様な形態が三つに分類され、その位置づけも明らかにしている。しかも、垂直的統合、合併、兼任重役、ロビイングなどの多様な組織間調整メカニズムを統一的にとらえることを可能とした<sup>44)</sup>。

これらの三分類のうち、現在最も注目されて

いるのは「協調戦略」である。すでにのべたように、それには共同で生産・販売するために提携を結んだり、新しい合併を開始することなどが含まれる。そこで次節では組織間の提携や合併といった組織連合に注目して議論を進めたい。

## V. 組織連合

組織連合 (Alliance) は組織間調整メカニズムの一つであり、複数の組織が結びついて共通目標を達成しようとする努力することである<sup>46)</sup>。

資源依存パースペクティブにもとづけば、組織連合は次のような場合に形成されると考えることができる。「組織は自ら保有していないが必要とする資源を持っている他組織と連合する」ということである。また組織連合は互いに欠けている資源を補うといった「相互依存性」をベースとした関係でもある。

また組織連合は個別組織では解決できない問題に対処するためにも形成される<sup>46)</sup>。個別組織をこえた共通問題を自覚すればするほど、組織間の共同行動が必要になるからである。

こうした組織連合は、組織にとってのコストとベネフィットを勘案しつつ形成される。組織連合が継続・維持できるかどうかは、連合した組織にとって互いに初期目標を達成できたかどうかにかかっている<sup>47)</sup>。しかもそれぞれの目標の成果が将来にわたって達成できる可能性が高ければ高いほど、組織連合は維持されることになる。よく指摘されるように「連合の初期の経験が次の成功をよぶ」のである<sup>48)</sup>。

ただし、組織連合の維持は外部環境の変化にも依存している。連合を促進した外部要因がなくなったり、初期の連合目標が外部環境の変化で無意味になったりすると、連合の維持は難しくなる。また組織連合の維持のためには、トップマネジメントのコミットメントが重要である。連合を通じてトップのパワー基盤が失われなければならないことが必要であり、トップへの支援体制の確保やトップと連合そのものとの一体感こそ要

請される。

次に組織連合をどのようにマネジメントしていくのかを検討してみよう。組織連合のマネジメントについては、合併への参加者の出資比率の問題やパートナー選択の問題などの個別的なとりあげ方はあった<sup>49)</sup>。しかし連合マネジメントを統合的にとらえようとする視点が欠けていた。

そこで戦略マネジメントサイクルという考え方と結びつけて議論を進めてみたい<sup>50)</sup>。戦略マネジメントサイクルでは、戦略を形成・具体化・コントロールというサイクルとしてとらえている<sup>51)</sup>。まず、戦略目標が設定される。次にその目標を達成するための具体的なプログラムが作成される。そして戦略プログラムを実行するための資源配分が行われる。この一連の流れを監視・コントロールするのである。

組織間レベルの戦略方向づけは、組織連合そのものの目標を設定することである。目標設定過程は、単一組織ではなく、組織の集合体であるために複雑なものになる。各組織の連合への動機は様々であり、各組織の利害調整を通じて連合目標が形成される。

連合目標を達成するためのプログラム作りが次の段階となる。これは、連合目標を達成するために参加する組織がどのような役割を果たし、どのように協力していくのかを明確にすることである。連合において、「各メンバーが何をやるのか」を明らかにするのである。

第三の段階は戦略的資源配分である。これは、連合に対して各組織がどのように資源を配分していくかということである。連合の推進には、ヒト、モノ、カネなどさまざまな資源が必要であり、この資源が連合メンバーによって十分に提供されるかどうかはそのカギを握っている。

そして、このように形成・具体化された戦略を評価し是正するのが、戦略コントロールの段階となる。ここには、戦略的な方向づけの前提となる境界要因のコントロール、戦略プログラムのコントロール、戦略的資源配分のコントロ

ールが含まれる。

このように組織連合のマネジメントは、戦略マネジメントの枠組みの中で統合的に展開していくことが必要であろう。

## VI. 「組織の組織」論

個別組織の行動・構造・変動の解明という枠をこえて、組織の集合体組織グループを対象とする組織研究が新たな展開をみせている。この領域は「組織の組織」論とでも称することができよう<sup>52)</sup>。

「組織の組織」論は近年注目されている組織間関係論の一分野として位置づけられる。「組織の組織」は高田保馬教授によって提示された概念であり、組織論の観点から、社会理論を構成するものともいえる<sup>53)</sup>。かかる理論は、組織の集合体の「組織化」をとり扱う領域と考えた。すなわち組織の集合体を分析単位とし、その組織化に分析の焦点をあてる。

従って、複数の組織がいかにかに一定の意思のもとに調整され、いかなる調整の仕組みが作られるのかが問われる。ここでいう組織化とは規則や規範が形成・維持していくことであり、組織集合体レベルの公式組織および非公式組織の形成と展開である。また組織間の対立・競争よりも組織間の協力・共生が強調される。

そこで「組織の組織」論では、組織間の規則や規範の形成・展開の規定因やメカニズム、変動プロセスの解明はきわめて重要である<sup>54)</sup>。

ではどのような分析視角からこうした課題に接近していくのであろうか。われわれは組織の集合体が、それをとりまく環境によって決定されるという環境決定論 (Determinism) の立場ではなく、むしろ環境から独立した主体として自らを構成していく自由意思論 (Voluntarism) の観点を重視している<sup>55)</sup>。そこで組織間変動の要因は環境変化ではなく、内部要因に求めることになる。組織の集合体は決して個別組織の寄せ集め (aggregate) ではなく、異なった利害や価

値をもった組織からなる統合された全体 (Integrated Whole) として存在していると考えられ、組織間の対立と調整という視点から、組織間変動はとり扱われることになろう<sup>56)</sup>。

「組織の組織」論は諸組織を調整・媒介する組織 (媒介組織) に焦点を当てて、組織間関係の組織化を分析しようとする。こうした領域は業界団体、コミュニティ組織、産業振興のための組織、異業種交流グループ、規制団体などを対象として展開されることになろう。

媒介組織は次のような機能を担っている<sup>57)</sup>。まず組織間のコミュニケーションネットワークの中心的位置を占めることによって、構成組織間の情報交換の円滑化を図る。次には組織間の意思統一を図り、共同行動を確保することである。第三に組織間の価値的つながりを作り出すことであり、構成組織間に我々意識や信頼を醸成することである。

こうした対内的機能とともに、対外的機能も果たしている。媒介組織は政府や地方自治体に対し、政治的影響力を行使するとともに、政府や地方自治体からの脅威に対し、メンバーに対する防波堤としての役割を担う。

なぜ、どのように媒介組織が生成・発展してきたのかは重要なテーマである。すでにのべたように、環境要因 (経済的・政治的) とともに、構成組織の数、組織内のパワー構造などの内部要因も充分考慮されなければならない<sup>58)</sup>。それに加えて、組織の歴史的要因も無視できない<sup>59)</sup>。

## VII. 企業グループの組織論

企業の多角化やグローバル化の展開は、企業にとって新しい関係会社群の増加にとどまらず、多様な異質の関係会社を抱えることになる。しかもリストラクチャリングに伴う分社化の推進は、本社と関係会社からなる企業グループの組織論を必要としている。しかしながら、企業グループの組織論は本格的に展開されていない<sup>60)</sup>。

従来の企業グループの考え方は、中枢・周辺モデル (Center-Periphery Model) であり、中枢である親会社のもとに周辺である子会社が配置されるというモデルである。したがって、子会社の自主性は軽視され、親会社の意図のもとに従属する存在として位置づけられる。資本と人を媒体として、親会社が子会社を支配するという構図であった。すなわち所有関係をベースとした本社子会社関係に他ならない。

すでにのべたように、戦略革新は新たな発想にもとづく企業グループの考え方を要請している。しかも環境の変化ともむすびついて、グループ内企業の成長もグループ変動への重要な要因である。グループ企業の成長は親会社に対する自らの自主性をもたらすからである。

そこで新しい企業グループの基本的な考え方は、関係会社の自主性を生かしながらグループ全体としての統合をいかに図るか、言い換えれば個々の関係会社の成長を図りながら、いかにグループが成長を遂げていくのかにある<sup>61)</sup>。こうした考え方はグループネットワークと呼ぶことができる。このモデルは次の三点を重視する。①グループ企業の自主性、②グループ企業間の相互依存性、③企業グループの統合力である。

グループ企業が高い自主性を持って運営されていればいるほど、企業グループの統合力を何に求めるのかが問題となり、そのための仕組みをいかにつくっていくのかが重要になる<sup>62)</sup>。

第一の統合力はグループ価値・理念である。グループ価値・理念は、グループがどのような方向にいくのか、グループが何であるのかまたあるべきかを明らかにする。いわば企業グループにとって原点を与えるものであり、事業展開において自らを反省するという機能を果たしている。またグループ企業の情報融合の触媒でもある。

企業グループの統合力は情報共有に求めることができる。グループ内の情報共有は、トップマネジメント、ミドルマネジメント、職能、プロジェクトごとの多重的な横断組織により行わ

れている。しかもグループの広報誌の発刊もそのための手段である。こうした多重ネットワークによる情報共有はグループ企業の連携の場を作るとともに、情報のミキシングの機会を与え、グループ企業の協力により、新しい事業を創出することにもなる<sup>63)</sup>。

関係会社を育成し企業グループの成長を図っていくためには、グループを統括する機構の創出も必要となろう。こうしたグループセンターは戦略的調整と情報による支援という二つの機能を担うことになる<sup>64)</sup>。

組織論の新しい流れに留意しつつ、組織論の現状について検討を行ってきた。四つの流れごとに、組織論の見取り図とともに、今後展開すべき方向を明らかにしてきたのである。

## 注

- 1) 組織論の歴史と現状を知るための著作として、W. Richard Scott, *Organizations*, 2nd Edition, Prentice-Hall, 1987. J. Pfeffer, *Organizations and Organization Theory*, Pitman, 1983.
- 2) C. Perrow, *Complex Organizations: A Critical Essay*, 3rd Edition, Random House, 1985. の序文参照。
- 3) R. Daft and M. Steers, *Organizations: A Micro-Macro Approach*, Prentice-Hall, 1987. S. Robbins, *Organization Theory*, 3rd Edition, Prentice, 1986. マクロレベルの組織論は O. T. (Organization Theory) とよばれ、主に社会学者によって展開されているのに対し、ミクロレベルの組織論は O. B. (Organization Behaviour) ともいわれ、主に心理学者によって発表してきた。
- 4) G. Morgan, *Images of Organization*, Sage, 1987. W. Graham Astley and A. H. Van de Ven, "Central Perspectives and Debates in Organization Theory", *Administration Science Quarterly*, 28, 1983.
- 【5】組織変動論の展望については、稲葉・山倉“組織革新論の展開”，組織科学19巻1号，1985年。および組織科学22巻3号（1988年）を参照のこと。
- 6) 拙稿“組織間関係論の形成と展開”組織科学15巻4号（1981年）において、その時点での組織間関係論の射程と可能性についての検討は行っ



- た。
- 7) J. Galbraith et., *Strategy Implementation, 2nd Edition*, West, 1986. において, チェンドラ以降の「戦略と組織」に関する議論の整理が行われている。また D. Nadler, M. Tushman, *Strategic Organization Design*, Scott, Foresman, 1988.
  - 8) 日本の企業グループの現状については, 麻生幸“企業集団管理”, 都築栄 (編) 『現代企業経営論』, 新評論, 1984年。
  - 9) G. Morgan, *op. cit.*
  - 10) J. Pfeffer, *Power in Organizations*, Pitman, 1981. H. Mintzberg, *Power in and around Organizations*, Prentice-hall, 1983.
  - 11) パワー概念については, S. Bachrach and E. Lawler, *Power and Politics in Organizations*, Jossey-Bass, 1980.
  - 12) W. Graham Astley and P. S. Sachdeva, “Structural Sources of Intra-organizational Power”, *Academy of Management Review*, 9-1, 1984.
  - 13) J. Pfeffer (1981), Bachrach and Lawler (1980) を参照のこと。
  - 14) J. Pfeffer and G. Salancik, *The External Control of Organizations*, Harper and Row, 1978. 山倉 “組織のパワー・ダイナミクス”, RIRI 流通産業1987年8月。
  - 15) K. Walsh, B. Hinings, R. Greenwood, S. Ranson, “Power and Advantage in Organizations”, *Organization Studies*, 2-2, 1981. C. Hardy, “The Nature of Unobtrusive Power”, *Journal of Management Studies*, 22-4, 1985.
  - 16) J. Pfeffer, *Organization Design*, AHM Pub., 1978.
  - 17) A. Pettigrew, *The Awakening Giant*, Basil Blackwell, 1985.
  - 18) 象徴モデルの意義と全体像については山倉, “組織論の新展開”, 横浜経営研究, 3-1, 1982年。
  - 19) 組織文化についての本格的な研究としては, E. Schein, *Organization Culture and Leadership*, Jossey-bass, 1985.
  - 20) 加護野忠男『組織認識論』, 千倉書房, 1988年。M. Reed, *Redirections in Organizational Analysis*, Tavistock Pub., 1985. G. Morgan, 前掲書。
  - 21) J. Pfeffer, “Management as Symbolic Action”, in L. L. Cummings (ed) *Research in Organization Behaviour*, vol. 3, JAI Press, 1981.
  - 22) D. Nadler and M. Tushman, *op. cit.* (ch. 9)
  - 23) R. Daft and R. Lengel, “Information Richness”, in B. M. Staw (eds) *Research in Organization Behaviour*, vol. 6, JAI Press, 1984.
  - 24) J. Pfeffer (1981)
  - 25) R. Brown, “Bureacracy as Praxis”, *Administration Science Quarterly*, 23-3, 1978.
  - 26) A. Pettigrew (1985) および A. Pettigrew, “Context and Action in the Transformation of the Firm”, *Journal of Management Studies*, 24-6, 1987.
  - 27) これは M. ウェーバーの問題意識である。こうした視角は, N. Tichy, *Managing Strategic Change*, John Wiley & Sons, 1983. や C. R. Hinings and R. Greenwood, *The Dynamics of Strategic Change*, Blackwell, 1988. にもみられる。
  - 28) 加護野の組織認識論や野中の企業進化論も究極のねらいは新たな組織変動論を構築することであるともいえる。
  - 29) A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, 1963.
  - 30) 組織変動をゲシュタルト変化としてとらえることであり, 多面的に把握することの意義については近年認識されつつある。
  - 31) Hinings and Greenwood (1988) を参照のこと。変動の方向をどのようにみるのかはパワー構造や意味システムをいかに分類するかにかかっているといえよう。例えば N. Tichy (1983) や Hining et (1988) など。
  - 32) 組織変動論の構築において, あまりにも一般的な概念をつかうことは議論の焦点をむしろ拡散することになる。組織レベルに足場をおいたフレームワークが求められている。
  - 33) 富永健一 “組織変動の理論をめざして”, 組織科学22巻3号, 1988年。
  - 34) パワー構造そのものの矛盾, 意味システムの矛盾も組織変動の重要な動因であると考えられる。
  - 35) J. Quinn and J. Kimberly, “Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness”, *Management Science* 29-1, 1983.
  - 36) 戦略と組織構造については, J. Galbraith (et.) (1986) および山倉「経営戦略と組織」(都築栄 (編) 『現代企業経営論』, 新評論, 1984年.), 岸田民樹『経営組織と環境適応』, 三嶺書房, 1985. 小林幸一郎「組織の成長と変革」, 小林幸一郎他 (編) 『組織社会学』, サイエンス社, 1988年 また組織文化については E. Schein (1985).
  - 37) B. Gray and S. Ariss, “Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles”, *Academy of Management Review*, 10-4, 1985.
  - 38) D. Nadler, “Managing Organizational Change”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 17, 1981.
  - 39) D. A. Whetten, “Interorganizational Relations”, edited by J. Lorsch, *Handbook of*

- Organizational Behaviour*, 1986.
- 40) 組織間関係論の分析枠組の現状については、山倉 (1981) および “「組織の組織」論の構想”, 横浜経営研究, 7-2, 1986年を参照のこと.
- 41) J. Pfeffer and G. Salancik (1978) および J. Pfeffer, “A Resource Dependence Perspective on Intercorporate Relations”, M. S. Mizuchi and M. Schwartz (eds) *Intercorporate Relations*, Cambridge, 1987.  
資源依存パースペクティブの意味については, Astley & Van de Ven (1983) を参照のこと.  
資源依存パースペクティブへの批判としては, 主なものとして分析レベルの問題, 分析視角の問題, キー概念のとりあげ方などがある.
- 42) 第一の課題については, J. Pfeffer and G. Salancik (1978); H. Aldrich, *Organizations and Environments*, Prentice-hall, 1979.; J. Pfeffer (1987).  
第二の課題については, R. Emerson, “Power-Dependence Relations”, *American Sociological Review*, 27, 1962.  
K. Cook, “Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations”, *The Sociological Quarterly* 18, 1977.  
寺本義也 “ネットワーク組織とパワー”, 組織科学21巻1号, 1988年.
- 43) J. Pfeffer and G. Salancik (1978) の所説をもとに, 私自身が自律化戦略, 協調戦略, 政治戦略と名づけたものである.
- 44) 組織間調整メカニズム, とりわけ協調戦略に含まれるもの(合弁, 業務提携など)の違いに焦点をおいた議論としては, B. Borys and D. B. Jemison, “Hybrid Arrangements as Strategic Alliance”, *Academy of Management Review*, 14-2, 1987.
- 45) K. Harrigan, *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Books, 1985.
- 46) T. G. Cummings, “Transorganizational Development”, *Research in Organizational Behaviour*, vol. 6, JAI Press, 1984.
- 47) T. A. Kochan and L. Dyer, “A Model of Organizational Change in the Context of Union-Management Relations”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 12, 1976.
- 48) R. Miles, *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Prentice-hall, 1982.
- 49) たとえば J. Stopford and L. Wells, *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books, 1972.
- 50) P. Lorange, “Cooperative Strategies: Planning and Control Considerations”, N. Hood and Jan-Erik Vahlne (eds) *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, 1988.
- 51) P. Lorange, *Corporate Planning*, Prentice-Hall, 1980. R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984.
- 52) 「組織の組織」論の内容については, 山倉 (1986) を参照のこと.
- 53) 高田保馬『社会学概論』, 岩波書房, 1951年.  
塩原勉『組織と運動の理論』, 新曜社, 1976年.
- 54) 資源依存パースペクティブとともに, 共同戦略 (Collective Strategy) モデルや制度化モデルの成果にも充分配慮しつつ議論が行われなければならない.  
W. G. Astley and C. J. Fombrum, “Collective Strategy”, *Academy of Management Review*, 8, 1983.  
P. J. Dimaggio and W. Powell, “The Iron Cage Revisited”, *American Sociological Review*, 1983.
- 55) Astley and Van de Ven (1982)
- 56) 何が変動するのか, いかに変動していくのかなどの議論の検討が行われなければならない.
- 57) V. H. Staber, *The Organizational Properties of Trade Associations*, Ph. D., 1982.  
K. G. Provan, “The Federation as an Inter-organizational Linkage Network”, *Academy of Management Review*, 8, 1983.
- 58) ライフサイクル論とむすびつけた媒介組織の形成・展開の議論として, T. A. D'Aunno and H. S. Zuckerman, “A Life-Cycle Model of Organizational Federations”, *Academy of Management Review*, 12-3, 1987.
- 59) 歴史の重要性については, Nadler and Tushman (1988) を参照のこと.
- 60) 『昭和63年度企業白書一差異化の時代一』, 経済同友会, 1988年を参照のこと.
- 61) C. A. Bartlett, “Building and Managing the Transnational”, M. Porter (ed) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986. のダイナミックネットワークモデルとほぼ同じ発想といってよい.
- 62) C. A. Bartlett (1986) および『企業白書』を参照のこと.
- 63) グループレベルの人事も重要なものとなる.
- 64) 戦略的調整にはグループビジョンの策定とグループ戦略の立案が含まれる. 情報による支援は情報をつうじてグループ企業を支援することであり, 事業展開のために必要な情報を提供するとともに情報共有の仕組みをつくることである.