

組織間関係と組織間関係論

山 倉 健 嗣

はじめに

組織としての企業は、自らをとりまく他組織との関係のなかで、存続・成長していく。そして競合企業との提携、異業種交流・協力、企業間情報ネットワーク、業界団体、政府との協調など、多様な組織間ネットワークを形成している。また企業の変革にとって、組織間協力体制をいかにつくり、管理していくのかは今や中核的問題となってきた。こうした組織と組織との関係・ネットワークを射程に入れている組織論の分野が組織間関係論である¹⁾。本稿では、組織間関係論の現状と到達点、今後の可能性を明らかにする。組織間関係論の歴史的展開をふまえ、組織間関係論の分析枠組み、組織間関係の調整メカニズムについて検討する。これらの議論をふまえ、経営戦略と組織間関係を経営戦略論の展開として考察する。そして、今後のとり扱われるべきテーマの1つとしての組織間協働 (Interorganizational Collaboration) を展開する際の論点を明らかにしたい。とりわけ、グローバル化、情報化、環境問題そして災害への対処は、個別組織ではむずかしく、複数の組織間の協働によってはじめて可能となるのである。その意味でも重要なテーマに他ならない。

1. 組織間関係論の史的展開

組織間関係論は1950年代終わりから60年代初頭において成立し、70年代後半になって一つの学問分野として確立した。そこで組織間関係論

の形成と展開の歴史をたどってみよう²⁾。

組織間関係論の成立時期は1950年代終わりから60年代初頭である。その時期までの組織論は、組織をとりまく環境を与件とし、組織内部の構造・機能・行動が中心であった。組織論の主要な動きであった「環境」の発見ともむすびつき、組織間関係論は成立した。組織はそれをとりまく環境 (他組織) と関係づけて論じられることになったからである。ディル、レヴィンとホワイト、リトヴァックとハイルトン、トンプソンとマクイーヴンらの業績が注目される。彼らにより、その後の組織間関係論発展の素地が与えられた。彼らは組織間関係論が今後展開するべき可能性をもつ分野として提示したにとどまらず、組織間関係論の広がり、キーコンセプト・分析枠組みの重要性を指摘した。

1960年代後半、組織間関係論は新たな展開をみせる³⁾。第一に、W. M. エヴァンによって新しい分析枠組—組織セットパースペクティブ—が提唱されたことである。組織に焦点をあてて、それと相互に関連する複数の組織 (組織セットとよばれる) との関係を描き、分析しようとする学説である。組織間関係とは何か、どこに分析の焦点をあてていくのか、組織間関係を記述し分析する変数とは何か (組織セット、ネットワーク構造、対境担当者) に注目している。

第二の展開は、R. L. ウォーレンによって提示された「組織間フィールド」という概念である。組織間フィールドは組織のおかれている組織間関係の場を明らかにした。複数の組織の集

合全体をとり扱う構成概念である。組織間フィールドという概念により、組織間関係論の対象領域を拡大するとともに、その構造特性・分類を行っている。第三には、エイケンとハイグの研究がある。地域社会の研究において、組織間の相互依存性を共同プログラムの問題としてとりあげ、今まではとりあげられなかった共同プログラムと組織内部特性としての組織構造との関係を明らかにしている。

1970年代とりわけ後半において、組織間関係論は組織論の重要な領域として定着することになった。70年代の主要な動きは次の三点にまとめられる。第一には組織間関係論の公認化である⁴⁾。これには、組織論の代表的教科書に独立した章として、組織間関係 (R. H. ホールなど) がとり扱われていること、ケント大学で開催された組織間関係のシンポジウムの開催に象徴的にあらわれている。どんな学問であれ学問分野が成立・定着する際には、教科書の存在とともに、研究者集団の対話や相互作用の場が設定されることも必要であるからである。またエヴァンの編集による組織間関係の論文集の刊行は、組織間関係論の公認化の表れでもあった。

第二は、組織間関係の支配的パースペクティブの成立である⁵⁾。組織間関係論の歴史は多様なパースペクティブ競合の歴史であるが、こうした流れのなかで、組織間関係論の支配的パースペクティブとなったのが、J. フェファーとG. サランシックの「資源依存パースペクティブ」であった。資源依存パースペクティブはトンプソンらの従来議論をふまえ、自らの理論的・実証的研究にもとづく優れた学説である。この分析枠組は、組織間関係論において、次の点で「支配的」であった。

- ①「なぜ組織間関係が形成し、展開するのか、いかに組織間関係をマネジメントするのか」という組織間関係の基本的問いに答える学説であること。
- ②組織間関係の広範な問題 (組織間相互作用、パワー、合併、合弁、取締役会の構成、政府

の規制、トップマネジメントの交代、組織内パワーなど) を統一的に説明できる可能性をもつこと。

③「資源依存パースペクティブ」は実証的にも理論的にも多くの後継者に受け継がれるとともに、批判の対象ともなったこと。

第三には、組織間関係論は、単に個別組織に焦点をあてた、他組織との関係づくりの分析にとどまらず、組織間システム、コミュニティへ戦線を拡大し、全体社会にまで射程を広げていった。コミュニティや全体社会を組織間関係論からとらえ直すことであり、組織間関係論の視点から、社会理論を構成することでもある。こうした課題をめぐって、組織間ネットワーク、アクション・セットなどの構成概念が開発された⁶⁾。

こうして定着してきた組織間関係論は1980年代において新たな展開をみせた。第一の展開として、組織間関係の分析レベルの変化があげられる。「ミクロからマクロへ」の動きであり、組織間関係論は組織の集合体やグループ、とくに組織間の全体的特性 (組織間の構造特性や組織間共同行動) を分析する方向へ展開されることになった。

第二には、組織間関係論の新たなパースペクティブの出現である。特に重要なパースペクティブとしては、W. G. アストレイやC. J. フォムブランによって提示された協同戦略パースペクティブ (Collective Strategy Perspective)⁷⁾、M. マイヤーとW. R. スコットおよびP. ディマジオやW. パウエルなどによって展開された制度化パースペクティブ (Institutional perspective)⁸⁾をあげることができる。双方の分析枠組とも、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への対抗として提示されている。協同戦略パースペクティブは組織の集合レベルにおける共同行動や共同適応に焦点をあて、組織集合体の行動・戦略・構造に注目している。一方、制度化パースペクティブは、組織が制度化された組織間関

係のなかにうめこまれていることを前提とし、制度化された組織間関係としての組織フィールドの特性に注目し、環境への組織の受動的対応を中心にとり扱っている。

第三は、組織間関係のプロセス志向アプローチの台頭である⁹⁾。それは一時点における組織間関係ではなく、組織間関係の継時的・ダイナミックな側面を分析している。組織間変動論・変革論を本格的に構築していく動きでもある。組織間レベルの組織開発論を構想することでもある。

このように成立し展開してきた組織間関係論をより豊かな内容としていくためには、キーコンセプトを明確にすること、統合的な分析枠組みを創ること、多元的レベルを含む理論を構想すること、組織間関係の本格的変動論・変革論を提示することが求められている。

2. 組織間関係の分析枠組

組織間関係は組織と組織との間のつながりをいう¹⁰⁾。それにはまず組織間の取引/資源交換がある。企業は金融機関から資金を調達し、その代価として利子を支払うという取引を行っているし、部品メーカーから特定の部品を調達し、その代金を支払うという関係を形成している。こうした売り手と買い手間の取引がなぜ、いかに形成され、継続、変化するのかが問われることになる。しかし組織間関係はそれにとどまらない。単なる取引をこえた、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、合併や業務提携、業界団体など多様なものがある。個別組織ではできないことを行うための組織間調整のあり方が問われるのである。それとともに、組織間のパワー関係にも注目する。組織間パワー関係が取引や調整メカニズムに影響を与えることがあるからである。そして組織間で形成される価値・行動様式である組織間文化も無視しえない。

ではこうした組織間関係をいかに分析・説明するのか。組織間関係の分析枠組として代表的

なものに、次のものがあげられる¹¹⁾。

- ①資源依存パースペクティブ
- ②組織セットパースペクティブ
- ③協同戦略パースペクティブ
- ④制度化パースペクティブ
- ⑤取引コストパースペクティブ

こうしたパースペクティブは組織間関係を分析し説明するものの見方や考え方を与えている。その意味で組織間関係をとらえる基本視角を明らかにするばかりでなく、組織間関係を分析し構想する準拠枠も与えている。まず、組織間関係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とりあげる。この分析枠組が、「なぜ組織間関係が形成・継続・転換していくのか、そのマネジメントをいかに行うのか」について、優れた枠組みを提示していると考えられるからである。

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、組織の視点から、組織間関係をとって扱っている。それは次のような前提にもとづいて構成されている¹²⁾。

第一に、組織が存続していくためには、外部環境から、諸資源を獲得し、環境に資源を処分しなければならないということである。組織は決して自己充足的な存在ではなく、環境に開かれたシステムであり、環境とのかかわりなしには存続できない。したがって組織は資源を所有しコントロールしている他組織に依存している。こうした「依存」ゆえに、資源の獲得・処分をめぐって、組織間関係が形成・維持される。

第二に、組織は自らの自律性を保持し、他組織への依存を回避しようとし、できるかぎり他組織をして自らに依存させ、自らのコントロールの及ぶ範囲を拡大しようとし、依存を受けいれざるをえないときには、それを積極的に取り扱うという行動原理をもつと考えていることである。

このように組織は、資源ゆえに依存している現実と他組織から自律的であろうとする要請のはざま、自らの存続をはかっていく。

資源依存パースペクティブでは、依存という概念は、組織間関係を説明する重要な概念である。組織が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する。組織の他組織への依存は、他組織が当該組織に対してパワーをもっていることであり、他組織からは自らにとって望ましいことを当該組織にさせる能力をもつことに他ならない¹³⁾。

では組織はいかなる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、組織が他組織以外の源泉から、必要とする資源を獲得できなければできないほど、他組織に依存している。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必要性、②他組織以外からの資源の利用可能性の関数である。したがって組織は、他組織にとって稀少かつ重要な資源を保有していればいるほど、また資源を独占していればいるほど、他組織に対するパワーをもつ。

このように組織の他組織への依存は、組織間関係のパターン（組織間資源交換過程と組織の資源への必要性）から生じる。資源依存パースペクティブは、なぜ組織間関係が形成され展開していくのかを明らかにし、組織間のパワー関係の形成理由をとり扱っている。次に組織間の依存関係をいかにマネジメントするのかが問われなければならない。このテーマは次節においても、組織間調整メカニズムとしてとりあげることにする。

近年注目されている組織間関係の有力な分析枠組みに、制度化パースペクティブがある¹⁴⁾。ここでは、資源依存パースペクティブと対比しながら、制度化理論について考察する。制度化パースペクティブでは、組織が制度化された環境に埋めこまれていることを前提としている。そこで組織はこうした環境のなかで存続・成長するわけであるが、環境との関係の妥当性によって生存が保障される。環境は組織に対して制

約を課す存在であるとともに、組織に対して正当性を賦与する存在でもある。資源依存パースペクティブでは、組織にとって重要な環境は、必要とする資源の保有者・供給者としての他組織であったが、制度化パースペクティブでは、環境は当該組織に対して正当性を与える他組織・組織フィールドである。したがって組織はこうした環境への同調によって正当性が確保される。

制度化パースペクティブでは正当性が重要であり、正当性をめぐる組織間関係に焦点が当てられる。国家や専門家団体、同業他社といった組織が注目され、マクロレベルの法・政治・文化に新たな光が当てられる。

そこで組織間関係は正当性の確保・獲得のために形成・展開される。組織は他組織との関係に入ることによって、自らの正当性や行動の適切さが保障される。

組織間関係の形成・展開において、資源依存パースペクティブのように、当該組織を、オートミーを保持し他組織を操作する積極的な存在とは考えていない。制度化パースペクティブでは、他組織や組織フィールドとの同調、同型化を重視している。組織は正当性を確保すべく、組織がうめこまれている組織フィールドのルール、神話、価値をうけいれるのである。その意味で組織の環境に対する受動的側面を強調する。

この分析枠組では、組織が制度化された環境にうめこまれていることを前提としている。環境における価値や意味にいかに対応するのか、なぜ制度化が行われるのか、なぜ組織は類似の行動をとるのかのメカニズム（環境との同型化をもたらすメカニズム）が問われなければならない。同型化は、組織が自らの属する組織フィールドにおいて当然であると受容されている信念や正しい行動に同調することや、そのことにより組織フィールドにおいて類似の行動がなされてもたらされるものである。競争圧力や組織の合理的行動が同型化をもたらすものではなく、むしろ制度的諸力（習慣、規範など）が同

型化をもたらすと考えるのである。

同型化をもたらす制度的メカニズムには次の三つがある¹⁵⁾。第一には、組織が依存しているより上位のシステムの政治的影響や、組織が従わざるをえない法的制裁力よりもたらされる「強制的同型化」である。第二のメカニズムは準拠すべきフィールド内の他組織の行動をモデル化する「模倣的同型化」である。第三に、専門家集団の教育や正当化されたものの見方および専門家のネットワークによる、「規範的同型化」である。こうした同型化は組織の効率性を向上するかどうかに関係なく、組織フィールドの構造化とともに展開していく。

3. 組織間調整メカニズム

組織間調整メカニズムをとりあげることは、売り手と買い手との関係といった取引や交換だけでなく、組織間の共同行動としての側面、組織間の協力のための仕組みに注目することを意味する。合併、業務提携、役員を受け入れ・兼任、合併、ロビイングなどがふくまれる。それは、二つ以上の組織が結びついて、共同目標を達成しようとする努力の形態でもある¹⁶⁾。

組織は存続・成長していくためには、資源を保有している他組織に依存しているが、こうした他組織への依存をいかに回避し、操作するのか、そしてできれば、いかに自らのパワーを拡大するのかを問うことが、組織間調整メカニズムを明らかにすることである。そこで組織間の資源依存（競争的依存、共生的依存）を管理する戦略に焦点が当てられる。フェファーとサラシックによって体系化された資源依存パースペクティブにもとづいて、組織間調整メカニズムの分類を行う¹⁷⁾。すなわち、組織間調整メカニズムを組織間資源依存関係から検討し、組織が他組織との依存関係を管理する戦略を依存の操作の違いによって分類する。すなわち組織間関係が当事者間で直接に操作されるのか、間接的に操作されるのか、また組織が他組織との依存関係をどの程度吸収するのかにより、「自

律化戦略」「協調戦略」「政治戦略」の三つに分けて論ずることにする。

①自律化戦略

組織が他組織との関係を調整する第一の方策は、依存している他組織との関係の必要性をなくすことである¹⁸⁾。そのために組織は他組織との合併を行ったり、既存の事業分野以外への多角化をはかるのである。組織は他組織への依存に直面し、自らの資源や能力をベースに、コントロール領域の拡大をはかっていく。自らの自主性を維持しつつ、依存関係を吸収するのが自律化戦略の本質である。

自律化戦略には依存の吸収の方法の違いにより、次の二つがある。第一には他組織への依存を直接的に吸収する方法（合併）であり、第二は自らの努力により依存の回避をはかる（多角化や内部など）方法である。

②協調戦略

第二の戦略は、組織が他組織との依存関係を認めたとえで、他組織との折衝で合意を見いだし、良好で安定した関係をつくりあげる協調戦略である¹⁹⁾。自律化戦略のように依存そのものを全部吸収するのではなく、限定された範囲で他組織との関係を部分的に吸収することである。協調戦略は組織行動に何らかの意味で他組織の立場を反映させ、将来にわたる他組織からの支持を発展させることができる。組織にとって他組織との取引が重要でありしかも必要な時、あるいは他組織との競争が不確実で問題となっているときに、形成される。協調戦略により、組織は他組織の資源への接近や成果の安定性や環境への支配力をますことができる。

協調戦略は自律化戦略よりも柔軟性の点ですぐれている。合併のように組織間の直接的統合を行わないために、容易に組織間関係の調整を設定したり、それを変更することができるからである。しかし自律化戦略のように依存を完全に吸収していないゆえの問題もある。協調戦略は他組織の自由裁量を認めることにつながり、自らの要求と折りあう方向で他組織との関係を

いかに調整するかどうかを常に課題として残っている。

協調戦略は組織間の合意形成であるが、合意がフォーマルなものかインフォーマルなものかによってさまざまなものがある。

第一のインフォーマルなメカニズムは組織間の規範形成である。規範とは一定の状況において組織間で共通の期待を作り出すことである。規範が形成されるにつれて、それぞれの組織は相互利益をもたらす規範に同調するようになり、組織間の安定的継続的關係を維持することができる。

第二には契約であり、組織と組織との間の資源交換に関する契約や協定を締結することである。組織間の事前調整ともいうべきルールをつくることであり、将来に向けて安定的行動を確保し、相互依存性を処理することができる。契約が調整手段として選択され維持されるかどうかは組織間のパワーと契約にかかわる担当者に依存している。

第三には役員の人選であり、他組織の代表を組織の一員として政策決定機構（取締役会、理事会など）に参加させることである。組織は他組織の代表を組織の一員として政策決定機構に参加させることを通じて、他組織との関係の調整をはかっている。

また役員の人選は個別組織において、組織間の調整やコミュニケーションの手段としての意味ばかりでなく、個人的ネットワークとしても重要である。ヒトを媒介とする組織間関係は、組織社会をゆるい形で統合している。

第四は、合併であり、二つ以上の組織が資源・能力を共有しながら、共同事業を行うことであり、出資をともなう組織間調整メカニズムである。合併は出資をともなうとはいうまでも合併とは異なり、限られた範囲の調整であり、自主性を維持しながら他組織と相互依存していく一つの方法である。

合併の形成理由については、資源依存パースペクティブから説明することができる。組織は

自ら保有していない、しかも必要とする資源をもつ他組織と合併を形成する。また合併は他組織との競争的相互依存性を処理するためにも形成される。

合併を知識の連鎖としてとらえる新しい考え方がJ. バドラッコによって提示された²⁰⁾。組織は他組織と合併することを通じて、他組織のもつ技能や能力を学習するだけではなく、他組織との結びつきによって、新たな能力を創造していくと考えるのである。組織との合併によって組織は今までにはない知識を実地に経験し蓄積することができる。こうした知識学習の過程において、当事者メンバーが親密になり協力することが必要である。合併により形成される知識は移動することがむずかしい固着的な知識であり、関係特定の知識に他ならない。

第五のよりフォーマルな協調戦略がアソシエーションである。これは二つ以上の組織が集まって、組織や団体・機関を設置することである。組織をメンバーとした、限定された範囲での意思統一をはかるフォーマルな仕組み、共同組織である。アソシエーションは多数の組織が含まれているとき、共同目標達成のために、組織間の相互依存が必要なときに、形成される。組織はアソシエーションに、資源の獲得、情報の確保、影響力の行使を求めて、参加するのである。

③政治戦略

政治戦略は組織間相互依存性が複合化し、しかもその密度が濃くなった状況のもとで行われる方策である²¹⁾。組織が他組織との依存を当事者同士で対処することができないときに用いられる。組織間関係が多重に入りこんでいる現代社会をとらえる際に、きわめて重要な調整メカニズムである。

政治戦略は組織間の相互依存を当事者レベルで変えていくのではなく、第三者機関の働きかけ、あるいは第三者機関への働きかけにより、間接的に操作していく方策である。自律化戦略や協調戦略とは異なり、組織間関係は上位組織

の働きかけ・介入によって調整されるのである。第三者機関は当事者組織に影響を与える行動をとるが、どんな結果がもたらされるかについては直接的な利害をもたない。また政治戦略のもとでは、第三者機関と当事者との相互依存を考慮しなければならない。第三者機関の決定は依存関係にある組織間調整の枠をこえて、広範な人々と組織にまで及ぶ。そこで政治戦略は広範な影響力をもつが、変化に対する適応力に欠けている。

組織間関係が政治戦略によって有効に対処できるかどうかは、第三者機関の決定や行動が社会的に是認されているかどうか、第三者の決定によって影響をうける組織の利害がどの程度貫徹するかと関係している。

政府の規制とは、法律あるいはそれに準ずる手段を通じて、組織をコントロールすることであり、経済活動を展開するためのルールをつくり遵守させることである。規制は組織や産業の利害に合致し、競争上・取引上の不確実性ももっと大きく、暗黙の了解ではうまく処理できないときにもっとも多く使われる。

組織は政府や政治に積極的にかかわろうとする主体である。こうした政府や政治への働きかけが組織の政治活動といえよう。組織が政治に参加するのは、政府に依存しているからである。そこで組織は政治に関する情報を収集したり、政府に働きかけるスタッフをもっている。

4. 経営戦略と組織間関係

経営戦略論は近年、急速に展開している経営学の重要な領域であり、経営戦略の形成 (Formulation)・実行 (Implementation)・コントロール (Control) を研究対象としている²²⁾。したがって、「なぜ、どのように、経営戦略が形成・実行・コントロールされるのか」は重要なテーマを構成している。そもそも戦略という概念は、企業にとって自らの基本的方向を定めることである。戦略が変動する環境のなかで、ドメインを設定していくことである以上、企業

と環境との相互作用を積極的に取り扱わなければならない。

この考え方は、経営戦略の策定・実行が組織間関係というコンテキストで行なわれることを基本的前提としている。組織的存在としての企業が組織間関係のなかにうめこまれている (embeddness) ことの反映でもある。企業にとって、他組織との関係をいかにつくり、設計していくのが問われるのである。

そこで、経営戦略論と組織間関係論の接合をもたらすテーマとして、企業提携 (Corporate Alliance) を取り上げる。

コーポレート・アライアンスは個別企業ではできないことを行なうための企業間のむすびつきであり、環境に対して自らの優位性を保つための企業間協力体制である。

コーポレート・アライアンスを取り上げる第一の意味は、企業間の意図的行動に焦点をあてることにある。自然発生的な企業間のむすびつきよりも、意識的につくりあげていく計画的側面に注目する。たしかに、企業間のインフォーマル交流が企業間の公式的むすびつきを形成するきっかけを与えることはあるであろうが、それよりは、企業間のフォーマルなむすびつきに焦点をあてる。

第二に、アライアンスという言葉を使うことにより、企業間の協力体制を広くとらえることにしたいことである。とりわけ、合併のみが企業間協力の代表的形態として考えられることが多いが、合併を内を含むものとしてとらえられることにより、幅広い角度から企業提携を総体的に把握し、さまざまな形態の比較も行ないうることにある。そのことにより、企業間の共生のルールを発見することができる。

第三の意味は、企業と企業のつながりの分析を通じて、複合した企業間のネットワーク認識への視角をもつことである。企業間関係から企業システムを把握するという視点もとりうる。

こうしたコーポレート・アライアンスは企業間の調整メカニズムのひとつとして位置づけら

れる。企業間の調整メカニズムには、それ以外に合併や垂直的統合などに代表される他企業を内部的に吸収し、自らの内部化を図る方法（それは自律化戦略と呼ぶことができる）とロビイングなどのように第三者への働きかけによる方法（政治戦略）がある。コーポレート・アライアンスは互いに自律的であろうとしながら、相互依存しあう企業間の協力の仕組みをつくりあげることであり、企業間の交渉により、合意を形成することに他ならない。それには、共同で生産したり販売したりするために提携（協定）を結んだり、新しい共同会社をつくること（合弁）が含まれるし、取締役会を派遣・兼任することも含まれる。企業をメンバーとする第二次組織（調整機関・媒介機関）をつくりあげることもある。このような多様なものを含む。ここでは主に合弁・提携を念頭において議論を進めることにする。

経営戦略は企業そのものの基本的方向を定めることであり、自らのドメインを画定し、それに対し資源配分を行なうことである。こうした戦略の転換にとって、企業間の協力の仕組みをいかに作りあげていくのかは、きわめて戦略的である。外部勢力の利用による戦略展開を意味している。それはイノベーションのためのコーポレート・アライアンスが今求められていることでもある。

では、なぜ企業は他企業との提携（コーポレート・アライアンス）を形成するのであろうか。これは企業間の協力体制の理由を問うことに他ならない。こうした問題に対して、組織間関係論のドミナントなパースペクティブである資源依存パースペクティブは次のように答えている²³⁾。このパースペクティブでは、二つの前提に基づいている。まず、組織が存続・成長するためには、他組織からの資源を獲得しなければならないということである。これは、組織を環境に対して閉ざされた存在としてではなく、オープンシステムとしてとらえることである。こうした他組織への資源依存のためには、組織

は資源の獲得・処分をめぐって、組織間の協力関係が形成される。第二には、組織は自らの自律性を保持し、他組織への依存を回避しようとする存在であることである。このように、組織は他組織との相互依存性と他組織からの自律性という二つの要請のなかで、自らの存続・成長を図っていくのである。

資源依存パースペクティブに基づけば、企業提携は次のような場合に形成されたと考えられる。企業が、自らは保有していない必要とする資源をもつ他組織と提携する。すなわち、企業にとって他企業のもつ資源が重要であればあるほど、他組織以外からこうした資源の供給可能性がなければならぬほど、企業はその他企業と提携関係に参加することになる。例えば、企業が新規事業に参入する場合、その事業についての製造技術をもっていないならば、こうした技術をもつ企業との提携関係を形成するであろう。一方、パートナー企業が販売能力に欠けていれば、そのために提携することになる。このようにコーポレート・アライアンスは、他企業への資源依存から導かれるものであるとともに、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、企業提携は個別企業では解決できない問題への対処から形成されることも無視できない。個別企業をこえた共通問題を知覚すればするほど、企業間の共同行動を必要とするからである。例えば、ある産業において市場停滞に直面したとき、業界がそれを共通問題として認識するならば共同生産などの提携行動が行なわれることになるであろう。共通問題の認識も企業提携の形成要因である。

コーポレート・アライアンスは次のような効果を企業にもたらす²⁴⁾。第一には、相互補完効果である。企業提携は事業展開において自ら欠けている資源を補うことになる。しかも内部開発よりも早いスピードで資源を獲得することもできる。もしうまく運営されるならば、今までにない新たなものを生み出すというシナジー

効果をもつこともある。

第二の効果は、学習効果である。他企業との提携は新しい企業の行動様式を学習するという効果をもっている。他企業とくむことによって、従来自らにはない、行動様式について実地に経験することができることにある。

第三には、活性化効果である。他企業との提携の大きな効果は異質なものにふれることであり、それにより沈滞した現状に刺激を与えることである。これは目に見えることはないが、長期的には無視しえない効果である。

第四には、正当性効果である。他企業との提携は当該企業の「威信」を高める効果をもっている。とりわけ、中小企業にとって、大企業との提携は、その企業に事業展開の正当性を与えることにもなる。

しかし、企業提携はプラスの効果だけではなく、マイナス面も有している。第一の問題は自主性の危険である。企業提携は他企業からの制約を意味し、自由裁量の余地を少なくすることである。企業提携があるために、新規事業として、提携している分野への進出ができなかったなどの戦略への制限がその例である。

第二には企業間の対立である。企業提携はたしかに協力して共通目標を達成する努力ではあるが、互いの利害対立を内に含んでいる。したがってそのための努力を必要とし、いかに利害調整を図るかが常に問題となってくるのである。したがって企業間対立解決の仕組みをいかにインフォーマルに、フォーマルにつくりあげていくのが重要である。

このように企業提携は、効果とともに問題点ももっている。企業提携をいかに推し進め、管理していくのかを問うことにしよう。これには二つの課題が含まれる。提携ネットワークの形成とそのマネジメントである。言い換えれば、提携構想とその実行といえる。

企業提携形成の第一の問題は、提携の戦略的方向を定めることであり、提携の方針を決定することである。しかも企業の全社的戦略のなか

に提携を位置づけることである。

こうした提携構想によって、提携の目的も明確になるのである。パートナーの選択においても「何のために提携するのか」が重要であるが、その場合でも「戦略的意図」に導かれなければならない。特に、企業提携が多様で多角的になればなるほど、提携構想の明示が必要となろう。いわば戦略思考に基づく提携の樹立が急務である²⁵⁾。

それと関連し、トップ・マネジメントの支援やコミットメントこそ重要である。提携はまさに戦略そのものであり、最高経営層がいかにかじとりをしていくのが提携の成否をきめよう。たしかに提携に関する具体案は企画部門や業務部門よりもたらされるが、それを抽象化し全社的な方向づけを与えるのがトップの任務である。新規事業の展開が企業の基軸から離れば離れるほど、提携の必要性は高まるが、それに応じたトップによる提携の意味づけや解釈もさらに重要になるからである。

次の問題はパートナーの選択である。提携を有効に展開するためには、良きパートナーを選択しなければならない。まず考慮すべきことは、自社の保有している資源の確認と、補完しなければならない資源の点検である。自らの中核能力(Core Competence)を明確にすることこそ重要である。これにより、自らの強みを発見し、しかも補完すべき弱みもわかるからである。

すでに述べたように、自らに欠けている資源の獲得(自らの資源補完)や自らの保有する資源の補強こそ提携の必要条件である。こうした資源評価に基づいてパートナーを選択しなければならない。

また、パートナーと「ものの考え方」が共通であるかどうかパートナーの選択に際し重要である。事業展開について同じ考え方をもつ企業同士の提携は相互信頼を醸成し、成功する確率が高い。

このように、形成された提携ネットワークは新たな問題を企業に課することにもなる。特に、

従来のネットワークに新たな提携ネットワークをつけ加えることで、企業は新たな調整問題に直面する。日常業務遂行のためのネットワークと将来業務遂行のためのネットワークが並列することになり、それへの対処が必要となる。

ここまで戦略思考に基づく提携形成について述べてきた。次に提携ネットワークをいかに管理するのかについて若干ふれることにしたい。この課題は個々の自主性を生かしながら、提携ネットワークの統合をいかに確保するのかにかかわっている。提携ネットワークにおいては、所有をベースとした一方的強制力によるタイトな統合だけではむずかしい。むしろ相互理解に基づくソフトな統合手段が必要であろう。信頼関係を生みだすための仕掛けが求められている。それは企業内およびネットワーク内での人の配置(人事)とも連動している。

また提携を継続的に管理していくためには、初期の連合・提携の経験が重要である。結果が成功であれ、失敗であれ、初めの提携経験から企業が獲得した知識が、その後のネットワークを大きく規定していくからである。

しかし、コーポレート・アライアンスが持続するかどうかは、外部環境変化にも依存している。したがって、提携を促進して制度的要因がなくなったり、所期の提携目標が外部環境の変化により無意味になったときは、提携の持続はむずかしくなる。

また提携への参加を維持していくためには、トップマネジメントのコミットメントが重要である。そのためには、トップマネジメントのパワー基盤が確立し、トップへの支援体制が確保されているとともに、トップの提携そのものとの一体感が必要とされる。そして、組織内外の接点にいる対境担当者の役割もきわめて大きい。

5. 組織間協働の過程

二つ以上の組織が協働することを通じて、複雑な社会問題をいかに解決していくのか、そして共同目標をいかに達成していくのか。この問

題は組織間関係論にとってきわめて理論的かつ実践的課題に他ならない。そこで組織間協働にかかわる議論の整理を行う。

組織間協働とは「二つ以上の多様な組織が結合して共同目標を達成すること」と考える²⁸⁾。つまり、多数の組織が協力しつつ、目標を実現していく過程が組織間協働といえる。そこでまず組織間協働へ参加する組織が存在しなければならない。そのためには共同目標が明確なものとなるとともに、目標の共有化が必要である。しかし、より多くの多様な組織の参加を必要とする課題の場合には、むずかしいものとなる。誰をどの程度参加させるのかは組織間協働の成否を決める要因となる。

また組織間協働は二つ以上の組織が相互作用し、交渉することを通じて、組織間の問題の共通理解を形成していく過程でもある²⁷⁾。環境に関する情報が多義的であればあるほど、組織間の直接的対話が重要になり、いわゆる対境担当者の役割が重要になる²⁸⁾。

組織間協働を推進していくためには、協働のための仕組みやメカニズムをいかにつくるのが重要になる。いかなる合弁会社をつくるのか、出資関係をどのように設計していくのかは組織間協働の成否に大きな影響を与えるだろう。それとともに協働を支える社会規範の役割も重要である²⁹⁾。組織間の信頼の存在は他組織の期待にあう行動をするように組織の行動を制約し、行動の予測可能性を高めることになる。高い信頼は協働を継続させるとともに、組織内部の有効性を高めることにもなる。こうした信頼は言語や教育的背景、地域的背景、経験などの共通性による社会的結束によって、また接触のひん度が高いことによってもたらされる。その意味で互いによく知っていることが信頼をもたらし、協働の形成と継続に大きな影響を与える。単に国民の文化特性として信頼をり上げるといよりは、組織間関係に則して論ずることこそ必要である。

組織間協働に参加する理由として、資源依存

パースペクティブにたてば、協働することを通じて得られる資源を参加組織が必要とするからといえよう。その際、自らの提供しうる資源の把握や点検が必要となる。協働に対する組織の十分な資源提供なしには協働の継続はありえないからである。しかし協働への貢献には格差がある。協働目的への貢献度が大きく、しかもこうした貢献が当組織以外から得られなければ得られないほど、その組織の協働への影響力は大きいものとなる。その意味で協働への参加組織間のパワー格差が生じてくる。しかし環境の急激な変化に対してはパワー格差ゆえに組織間協働がうまくいかないこともある³⁰⁾。そこで変化にも柔軟に対処しようという意味で有機的パワー構造が求められることになる。

また組織間協働を形成・展開していくためには、協働に対する正当性が確保されることが必要である³¹⁾。制度化パースペクティブでいうように協働とマクロな制度との同型化があるかどうか、協働についての合意を形成し、参加組織の受け入れを可能とする。正当性がある故に協働に参加し継続する側面も無視しえない。

組織間協働は参加組織が十分に協働への意欲を持つ場合には限られない。複雑な問題を解決するには協働への意欲を十分には持っていない組織を参加させなければならない場合もある。そこで組織の参加を引き出すためには、架橋となる組織 (Bridging Organization) の役割を必要としている³²⁾。こうした組織は情報提供をつうじて参加への意欲を高めるとともに、複雑な問題についての共通理解を高めることを行っていかなければならない。この組織の有効性は架橋組織への正当性が他組織から確保されるかどうか、組織内の支持がえられるかどうかにかかっている。

次に組織間協働のプロセスを検討する。ここではマッカンやグレイらの三フェイズモデルを中心に組織間協働の創発のプロセスを明らかにする³³⁾。プロセスをどのように形成・展開していくのかが協働の成果を規定していくからで

ある。

組織間協力は次のフェイズを通じて展開していく。第一のフェイズは問題設定である。組織間協働の場を設定することである。複数組織において解決しなければならない共通問題は何であるのか、誰が組織間協働に参加する組織であるのかについての合意を獲得していくことである。

第二のフェイズは方向設定である。組織間で協働を行っていく際の価値を明確なものとし、共通目的を識別、了解することである。二つ以上の組織がその価値・共通目的に焦点をあてることにより、何が望ましい状態であるのか、何のために協力するのかを相互了解することである。

第三のフェイズは実行である。合意された価値や共通目的を達成するための組織間の枠組みやシステムを構成することである。二つ以上の組織の交渉による合意を実行することであり、価値や目的の制度化ともいえる。

そこで各フェイズごとに、オーガナイザーの役割にも配慮しつつ検討する。第一のフェイズは組織間交渉の前段階にあたる。まず、組織間の共通問題とは何かが明らかにされる。これは利害の関係する組織がいかに問題を定義するのにかかわる。複数の組織が相互依存性を認識している問題であるかどうかを検討され、協働への関与をつくり出していく。次に誰が組織間協働に参加するのかを識別しなければならない。問題が多面的で複雑であればあるほど、多元的な情報が必要となり、多くの利害関係組織を含めなければ組織のいかなる利害が正当化されるのかも重要である。誰が組織間協働を創始するのは、協働の成功、失敗に重大な影響を与える。こうした役割の担い手がオーガナイザーである。このオーガナイザーの役割は、正当性を持った組織を識別し、交渉の場につけることである。召集者であるオーガナイザーが効果的な活動をするためには、彼が誰を参加させるのかについてのパワーを持っていることを全ての参

加組織が認めていなければならない。

二つ以上の組織間の交渉を通じて、組織間の価値や目標を定式化し、正当化することが第二フェイズである。まず組織間交渉にあたっての基本原則を設定し、議論において組織のとする行動のどれが受容されるかどうかを明確にしなければならない。問題の広がりや参加組織の拡大にともない、いかなる議題を設定するのかという微妙な仕事が重要になる。オーガナイザーは方向設定においても重要な役割を担っている。組織間システムの中にサブグループやタスクフォースをつくることによって組織化を行う。こうした集団形成を通じて、組織間の情報交換を促進し、価値・目的についてのコンセンサスを獲得していく。組織間で情報探索が行なわれ、問題定義や解決を支援する事実についての行為が獲得される。こうした事実発見とともに、複数の代案の探求も必要である。案をしばらくこみ、認識レベルの行為をつくりあげていく。

第二フェイズにおいて協働のための基本方向の合意が行われたとしても、こうした行為をいかに実行していくのかというむずかしい問題がある。合意を実行していくためには、まず代表者が母体である参加組織に合意が最良であることを説得し、外部勢力からの支援を確保しなければならない。また組織間構造化が必要である。構造化は組織間システムにおける参加組織の役割や責任を明確にし、組織間規則や規範をつくりあげていくことである。こうした実行のための組織作りがオーガナイザーの役割である。こうした組織は組織に規制の枠組みを与え、組織が合意に従った行動をしているかどうかを監視し、その結果をフィードバックするのである。

注

- 1) 山倉健嗣「組織間関係」(有斐閣, 1993年)。なお本稿の一部は富丘会調査研究助成金の援助にもとづいている。
- 2) 山倉, 前掲書。佐々木利廣「現代組織の構図と戦略」(中央経済社, 1990年)。D. Whetten, "Interorganizational Relations", *Journal of Higher Education*, 52, 1981.
- 3) W.M. Evan, "The Organization-Set", in J.D. Thompson ed., *Approaches to Organizational Design*, University of Pittsburg Press, 1966.
- 4) R. Hall, *Orgnizations*, 2nd Ed., Prentice-hall, 1977. A.R. Neghandi., ed, *Interorganization Theory*, Kent University Press, 1975. W.M. Evan(ed), *Interorganizational Relations*, Penguin Books, 1976.
- 5) J. Pfeffer and G. Salancik, *The External Control of Organizations*, Harper and Row , 1978.
- 6) H. Aldrich, *Organizations and Environments*, Prentice-hall, 1979.
- 7) W.G. Astley and C. Fombrun, "Collective Strategy", *Academy of Management Review*, 8, 1983.
- 8) W.R. Scott and M. Meyer, *Organizational Environments*, Sage, 1983., P.J. Dimaggio and W. Powell, "The Iron Cage Revised", *American Sociological Review*, 48, 1983.
- 9) B. Gray, "Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration", *Human Relations*, 38-10, 1985. J.E. McCann, "Design Guidelines for Social Problem Soluing Intervention", *Journal of Applied Behavioral Science*, 19-2, 1983. 吉田孟史 "組織間システム開発論", *経済科学*, 41-1, 1993年.
- 10) 山倉, 前掲書, 第1章.
- 11) 山倉, 前掲書, 第2章. E.R. Auster, "Macro and Strategic Perspectives on Interorganizational Linkages", *Advances in Strategic Management*, 10-B, 1994.
- 12) J. Pfeffer and G. Salancik, *Op. cit.*, 1978. J. Pfeffer, "A Resource Dependence Perspective on Intercorporate Relations", in M.S. Mizruchi and M. Schwartz (ed) *Intercorporate Relations*, Cambridge University Press., 1987.
- 13) R.M. Emerson, "Power-dependence Relations", *American Sociological Review*, 43, 1963.
- 14) P. Dimaggio and W. Powell, *op. cit.*, 1983. W. Powell and P. Dimaggio(eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Univervsity of Chicago Press, 1991. 榊原清則「日本企業の研究開発マネジメント」, 千倉書房, 1995年.
- 15) P. Dimaggio and W. Powell.
- 16) 山倉, 前掲書, 第4章. J. Pfeffer and G. Salancik, *op. cit.*, ch 6-8, 1978.
- 17) J. Pfeffer and G. Salancik, *op. cit.*, 岸田民樹「経営組織と環境適応」, 三嶺書房, 1985年.
- 18) Pfeffer and Salancik (1978), ch 6.
- 19) Pfeffer and Salancik (1978), ch 7.
- 20) J. Badarraco, *The Knowledge Link*, Harvard Business School Press, 1990. (中村他訳, 「知識の連鎖」, ダイアモンド社, 1992年).

- 21) Pfeffer and Salancik, ch 8.
- 22) 石井淳蔵他「経営戦略論」, 有斐閣, 1985年. G. Johnson, *Explorating Strategic Management*, Prentice-hall, 1991.
- 23) 山倉, 前掲書, Pfeffer and Salancik, Op. cit.
- 24) M. Porter, ed., *Competition in Gloval Firms*, Harvard Business School Press, 1986 (「グローバル企業の競争戦略」, ダイヤモンド社, 1989年).
- 25) M. Yoshino and V. Rangan, *Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, 1995.
- 26) B. Gray, *Collaborating*, Jossey-bass, 1989., *Journal of Applied Behavioral Science*, 27-1・2 (1991) の collaborative alliance の特集号; K. Smith, S. Ashford, "Intra-and Interorganizational Cooperation", *Academy of Management Journal*, 38-1, 1995.
- 27) D.J. Wood and B. Gray, *Journal of Applied Behavioral Science*, 27-2, 1991.
- 28) 山倉, 前掲書, 第3章.
- 29) A. Gouldner, "The Norm of Reciprocity", *American Sociological Review*, 25, 1960., S. Macaulay, "Non-contractual Relations in Business", *American Sociological Review*, 28, 1963.
- 権 "共同研究開発のマネジメント", 一橋論叢, 110-5, 1993., M. Dodgson, "Learning, Trust and Technological Collaboration", *Human Relations*, 46-1, 1993. 藤本隆宏 "部品取引と企業間関係", 植草益 (編) 「日本の産業組織」, 東大出版会, 1995年.
- 30) B. Gray, *Collaborating*, ch 5., 1989. N. Tichy, *Managing Strategic Change*, Prentice-hall, 1979.
- 31) J. Sharfmcn, B. Gray, "The Context of Interorganizational Collaboration in the Garment Industry. An Institutional Perspective", *Journal of Applied Behavioral Science*, 27-2, 1991.
- 32) L.D. Brown, "Private Voluntary Organization and Development Partnerships", P. Khandwala(ed) *Social Development*, Sage, 1988.; L.D. Brown, "Bridging Organization and Sustainable Development", *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 1991.
- 33) McCann, op. cit., 1983. B. Gray, op. cit., 1985, 1989., B. Gray, "Building Interorganizational Alliance", *Research in Organizational Change and Development*, 4, 1990.

[やまくら けんし 横浜国立大学経営学部教授]