

報告番号 甲第 4643 号

1999年度  
博士学位請求論文

組織の環境と環境操作戦略  
—組織間関係に関する組織の戦略の分析—

名古屋大学大学院経済学研究科

指導教官 岸田 民樹  
氏 名 小橋 勉

1999年度  
博士学位請求論文

組織の環境と環境操作戦略  
—組織間関係に関する組織の戦略の分析—

名古屋大学大学院経済学研究科

指導教官 岸田 民樹  
氏 名 小橋 勉

序章

- 1. 組織間関係に関する組織の戦略 1
- 2. 構成 2

第1章 組織間関係を捉えるパースペクティブ

- 1-1 問題の所在 5
- 1-2 各パースペクティブの特徴と限界 5
- 1-3 パースペクティブの比較 16
- 1-4 小括 19

第2章 相互依存性と不確実性

- 2-1 環境を規定する要因としての相互依存性と不確実性 22
- 2-2 相互依存性と不確実性の相互作用 22
- 2-3 相互依存性と不確実性のサイクル 27
- 2-4 小括 28

第3章 環境操作戦略のメカニズム：タイトニング戦略

- 3-1 序 31
- 3-2 不確実性削減のメカニズム 31
- 3-3 相互依存性の類型と環境操作戦略 32
- 3-4 タイトニング戦略のメカニズム 34
- 3-5 小括 37

第4章 環境操作戦略のメカニズム：ルースニング戦略

- 4-1 序 39
- 4-2 ルースニングとしての環境操作戦略 40
- 4-3 ルースニング戦略のメカニズム 44
- 4-4 小括 48

第5章 不確実性と環境操作戦略：タイトニング戦略とルースニング戦略の関係

- 5-1 問題の所在 52
- 5-2 不確実性と環境操作戦略 53
- 5-3 環境操作戦略と柔軟性および安定性 58
- 5-4 環境操作戦略の同時的採用 63
- 5-5 小括 66

第6章 環境操作戦略発動のプロセス：意味づけの視点から	
6-1 序	70
6-2 組織の環境：環境を規定する要因間の関係について	70
6-3 環境の意味づけ：そのプロセスと対象	77
6-4 環境操作戦略：その発動のプロセス	78
6-5 小括	84
第7章 結論	
7-1 組織の環境操作戦略	89
7-2 残された課題と展望	93
謝辞	96
参考文献	97

## 序章

### 1. 組織間関係に関する組織の戦略

人々が共同生活を営むようになった太古の時代から組織は存在しており、そのことは例えば巨大な歴史的遺跡は何らかの組織なしには形成され得ないこと、あるいは政治・軍隊・宗教なども組織力を必要としたことなどからも明らかである。そして現在においても組織は遍在している。主な組織として企業が第1に挙げられ、他にも行政機関、教育機関など、非常に多様な組織が我々の周囲に存在しており、我々自身も何らかの形で多くの組織に関与していることもまた明らかな事実である。

このように遍在する組織であるが、全ての組織に共通する特徴として、組織を取り囲む環境と密接な関係を有している(オープンシステム<sup>1)</sup>)、という点を挙げることができる。即ち、環境は組織に対して重大な影響を及ぼすことがあり、したがって、組織はその存続・成長のために様々な方法を用いていかに環境適応を行っていくか、が重要な課題となる。岸田(1985)によれば、環境適応には2つの視点が存在する。環境に合わせて組織を変える場合と、組織に合わせて環境を変える場合とがそれである。前者に関して、コンティンジェンシーセオリーに見られるような、構造に焦点を当て組織デザインを中心とする対応、あるいは組織学習に見られるように、行動のレパートリーを変化させるといった対応等が挙げられる。

後者に関して、環境を構成している主要因である他組織に働きかける、即ち、組織間関係をめぐり様々な戦略を用いる、という対応が挙げられる。具体的には、J V、戦略的提携、さらには合併等に見られるような、組織間関係の形成あるいは強化という形での他組織への働きかけ、あるいはJ V、提携の解消、アウトソーシングなどによる対応を挙げることができる。このような組織行動は、近年盛んに用いられており、組織の戦略としてその重要性を増しつつある<sup>2)</sup>。

このように、環境適応には、組織内での対応と環境に働きかけるという形での対応と、2つの側面が存在するが、本稿では後者の組織間関係に関わる領域を扱う。これは、近年組織間関係に関わる戦略が非常に盛んに用いられており、そういった現象を分析する必要性が高まっていると考えられるからである<sup>3)</sup>。このような状況に鑑み、本稿では経営学、あるいは組織論という立場から議論を進めるため、焦点組織の行動に焦点を当て、組織間

関係に関する焦点組織の戦略の分析を行う。

組織間関係に対する分析は1950年代後半から1960年代初頭において成立し、1970年代後半になって1つの領域として確立するに至った(山倉,1993)。組織間関係について、組織間関係全体を視野に入れた研究など、様々なパースペクティブが存在する。しかし、本稿では前述のように、焦点組織がなぜ組織間関係に関する戦略を用いるのか、あるいは組織間関係の形成がどのような役割を果たすのか、といった経営学的視点を重視する。言い換えれば、組織間関係全体というよりも、組織間関係に関する戦略を組織がどのように用いるのか、という組織の戦略的視点を強調する。具体的には、そのような戦略が有する組織にとっての意義、組織間関係に関する戦略のメカニズム、あるいはその決定のプロセスといった点を明らかにすることが重要と考えられる。

以上のような問題意識に基づいて、組織間関係をめぐる組織の戦略に対する包括的アプローチを構築することが本稿の目的である。

## 2. 構成

上記の目的に基づき、組織間関係に関する戦略について検討を行っていく。組織間関係に関わる諸現象は複雑かつ多岐に渡っており、それに応じて、多様なパースペクティブが存在する。それらのパースペクティブの中で、それぞれ独自の議論が行われ、同時に様々な概念が用いられている。したがって、第1に、組織間関係に関する主要なパースペクティブを検討し、各々の特徴、限界点等を指摘し、その上で、焦点組織の戦略という視点から組織間関係を分析する際に有用となるパースペクティブとして環境操作戦略の議論を抽出する(第1章)。

環境操作戦略の議論を含めて、組織間関係論では環境を規定する概念として、相互依存性と不確実性という2つが多く用いられてきたが、それらの概念間の関係は必ずしもこれまで明確ではなかった。したがって、両者の関係を明らかにし、環境操作戦略の視点からの整理を試み、環境の理解を深め、環境操作戦略がなぜ用いられるのか、という環境操作戦略が焦点組織に対して有する意味を明らかにする(第2章)。

続いて、環境操作戦略が焦点組織にとって、どのような役割を果たしているのか、という点をさらに検討する。組織間関係に関する戦略は、関係を形成、強化するタイトニング戦略および、関係を弱める、あるいは解消するというルースニング戦略とが存在する。それぞれの環境操作戦略がどのようなメカニズムで機能するのかという点を、タイトニング

戦略に関しては第3章で、ルースニング戦略に関しては第4章で検討する。この分析に際して、Galbraith (1973)に代表される情報処理の視点を用いてアプローチを試みる。このことによって、焦点組織が不確実性にどのように対応していくのか、という点を示すことができる。

タイトニング戦略とルースニング戦略とを個別に議論してきたが、どちらもの不確実性への対処として扱われてきた。そこで第5章では、両戦略の関係に言及する。組織の存続のためには柔軟性および安定性のバランスが必要である、と指摘されることが多いが、その柔軟性-安定性という視点からアプローチを試みる。このことによってタイトニング戦略とルースニング戦略とをどのように使い分けるのか、という点を明らかにする。また同時に、相互依存性間の関連から、複数の環境操作戦略の同時的採用の可能性についても指摘する。

相互依存性と不確実性の関係の検討は第2章で行うが、それに加え、状況を規定する要因として、さらにあいまい性、多義性といった概念が存在するので、それらとの関連を第6章で検討する。そういった概念間の関係は、環境操作戦略の発動に至るプロセスの中で位置づけられることを指摘する。

第7章では、全体の要約および残された課題を提示する。残された課題として、組織デザインの議論との関係、組織内要因への言及の必要性、そして組織間関係論における環境操作戦略以外のパースペクティブと環境操作戦略との関連性の明確化の必要性の指摘、という点を提示する。

以上のような構成で、次章以降、焦点組織の視点から、組織間関係に関する戦略の分析を行っていく。

#### 注

- 1) 但し、このことがクローズドシステムアプローチを否定することにはつながらない。Scott(1992)が指摘するように、オープンシステムズアプローチとクローズドシステムアプローチは、異なった前提での議論を進めてはいるが、それらが互いに反証することはない。
- 2) 戦略に関して、従来の戦略論では、企業戦略あるいは事業戦略といった概念が多く用いられてきた。企業戦略は企業全体に関わる戦略であり、そこではドメインの決定および資源展開が重要な要素となっている。また多角化した企業では各事業部ごとでの戦略としての事業戦略が存在し、そこでは競争戦略が中心的位置を占めることになる。

これに対して、組織間関係に関する戦略は、これまで企業戦略や事業戦略といった概念との関連で述べられることは少なかった。例えばHofer & Schendel(1978)は、組織の戦略は(1)全社戦略(=企業戦略)、(2)事業戦略、(3)機能分野別戦略の3つのレベル以外にも、組織間戦略と下位機能分野別戦略というレベルも存在することを指摘しているが、それらへの具体的な説明は行っていない。

環境操作戦略の詳細な議論は次章に譲るが、環境操作戦略と上記の戦略との関連を考えた場合、例えば競争戦略は自律的戦略に含まれており、また、P.R.活動なども通常事業部レベルで行われることが多い。したがって、自発的戦略は事業戦略として捉えられる可能性が高い。これに対して、本稿で多く焦点を当てる組織間関係に関する戦略を意味する協調的戦略の場合、組織間関係の形成などが中心の問題となり、そのような論点は従来の企業戦略—事業戦略といった枠組みの中で考察されることは少なかった。しかし、環境操作戦略の議論における戦略的工作とは、合併、多角化等を指すものであり、これはドメインの変更を伴うものであり、Hofer & Schendel(1978)においても多角化、あるいはmake-or-buy等の政策は全社戦略として位置づけられているために、企業戦略と捉えることができる。それ以外の協調的戦略は戦略的工作に至る前の戦略の諸段階を示しており、その意味で、これまでは企業戦略では戦略的工作に該当する部分しか論じられてこなかった部分を補完するものとして位置づけることが可能と考えられる。また、この意味でHofer & Schendelの組織間戦略は、説明が殆ど行われていないものの、全社戦略との関わりが大きいものとして捉えることができるだろう。

- 3) 但し、このことは組織内での対応について考察する必要性を否定、あるいは軽視するものではない。



## 第1章 組織間関係を捉えるパースペクティブ

### 1-1 問題の所在

前章で示したように、組織間関係に関する組織の戦略には様々なものが存在している。そしてそのような組織間関係に対して、なぜそれらが形成されるのか、あるいはどのような関係が存在するのか、といった多様な視点から議論が行われている。

このような状況を踏まえて、本章では、組織間関係をめぐる主要なパースペクティブを検討する。組織間関係をめぐって多くのパースペクティブが存在するが、Oliver & Evers (1998)は、組織間関係に関する中心的な議論を明らかにするために、これまでの組織間関係研究について、研究の中で登場した頻度、他の理論との関連、といった視点から実証研究を行った。その結果、取引コスト経済学、ネットワーク論、制度理論、そして資源依存モデルの4つが、組織間関係研究を代表するパースペクティブであることが指摘されている<sup>4)</sup>。したがって、本章ではこれらのモデルについて検討を行う。但し、ここで環境操作戦略の議論は資源依存モデルと深い関係を持つことから、第1に、両パースペクティブの関係を明らかにし、環境操作戦略の議論が資源依存モデルを基盤としてさらに展開していることを指摘する。第2に、取引コスト経済学、ネットワーク論、制度理論の特徴、利点、限界点を指摘する。その上で、環境操作戦略を含めて5つのパースペクティブを比較し、焦点組織の戦略という視点から議論する場合の、環境操作戦略の議論の有用性および、本稿で依って立つ意義を示していく。

### 1-2 各パースペクティブの特徴と限界

#### 1. 資源依存モデル

資源依存モデルは Thompson(1967)によってその端緒が与えられ、Pfeffer & Salancik (1978)によって集大成されたパースペクティブである(山倉, 1993)。資源依存パースペクティブの基本的な議論は以下の通りである(Pfeffer, 1987)。(1)企業間関係を理解する際の基本的な分析単位は組織である。(2)これらの組織は自律的なものではなく、むしろ相互依存関係にある他組織からの制約を受けている。(3)相互依存している組織の活動に関する不確実性と結びついて相互依存性が、生存と継続的成功とを不確実にする状況をもたらす。したがって、(4)組織は外部との相互依存性を処理する活動を採用する。但し、そういった

活動は完全な成功をもたらすのではなく、新たな相互依存性を産み出す。さらに、(5)依存関係のパターンが組織間のパワー関係と組織内のパワー関係を産み出し、そういったパワーが組織行動に影響を及ぼす。組織はよりパワーを持った組織の要求に追従する傾向があり、外部の状況要因にうまく対処できる人が組織内でよりパワーを持つ。

以上がPfefferの説明であるが、ここでの重要な概念は、相互依存性、不確実性、パワーなどである。そして相互依存性が不確実性の源泉となり、その問題に対処するために組織間関係を形成し、その際にパワーが大きな役割を果たすことが指摘されている。ここで提示されている環境要因は不確実性、相互依存性の2つであり、これらの概念をもとに、垂直統合・水平的合併・多角化、J V、兼任重役、カルテル、政治戦略、正当性を持った他組織との関係などの様々な組織間関係が焦点組織にとって持つ意味を捉えている。この点で分析レベルが組織であることがわかる。

そして、資源依存モデルでは、組織は他組織から形成される環境から影響を受ける存在でありながら、同時に(一定の範囲内ではあるが)焦点組織が環境に働きかける側面が考慮されている。したがって、環境と組織の関係においては、環境⇄組織という双方向の関係を描くことができる。

このように、様々な組織間関係を体系的に説明する可能性を有する資源依存モデルであるが、以下に示すような問題点も存在する。資源依存モデルの欠点として第1に挙げられるのが、効率性の視点の欠如である。例えば、合併・統合の議論においてPfeffer & Salancikは合併や統合は効率性のためではなく、依存性に対処するために行われる、と論じているが、現実には効率性に基づいた行動も存在することをDonaldson(1995)は指摘している。また、有効性を強調している面は、依存性への対応に関するPfeffer & Salancikの記述の中にも見られる。彼らは依存性対処の戦略として、合併・垂直統合・多角化を第1に挙げている。これは依存性を完全に吸収できるためである。そしてこれがコストの面などで不可能な場合に、代替案としてJ Vや、兼任重役などを挙げている。このように、組織間関係を捉える際に、まず第1に有効性が考慮され、効率性が軽視されているという面が存在する。

第2に、適用範囲が主に大企業に絞られているとの指摘が存在する。Donaldson(1995)は、組織が環境に対して働きかけるという行動は大規模組織にのみ当てはまるもので、理論の適用範囲がかなり制限されることになる、と論じている。但し、この問題については次のようにいえる。二者関係におけるパワー関係はゼロサムゲームであるために、単純計

算すると、半分の組織はパワー不足の状態になり、そういった組織は環境に有効に働きかけることが困難になる可能性はある。しかし、それでも(後述することだが)様々な契約などを通じて環境に働きかけることは可能である。このように考えると、それらの行為が大組織のみにあてはまるというような形で適用範囲が完全に制限されるというわけではなく、また、そういった適用範囲のある程度の制限は、パワーの非対称性の存在に基づく理論的帰結として捉えられる。

第3に、革新に関する説明が行われていない、という問題点を挙げることができる。資源依存モデルからは組織間関係と革新の関連性を導き出すことはできず、そのためルースカップリングとタイトカップリングの比較による検討(佐々木,1990; 岸田,1992)、あるいは組織間関係と学習・知識連鎖の関係(吉田,1992; 山倉,1993)といった概念を用いなければならぬ。

また、上記以外にも、組織間関係の形成・維持過程の分析が行われていない、という指摘(山倉,1993)も存在する<sup>3)</sup>。

## 2. 環境操作戦略

以上が資源依存モデルの概要であるが、これと深い関係にある議論として環境操作戦略(岸田,1985)を挙げるができる。環境操作戦略の議論を概観し、資源依存モデルとの関係を示していく。

組織は、望ましい成果(組織的合理性)を成し遂げるためには、少なくとも(1)インプット活動、(2)テクノロジー活動、(3)アウトプット活動を必要とする。これらは相互依存関係にあるので、これらが適切にかみ合うことが重要である。したがって、組織はインプット処理ならびにアウトプット処理を円滑にし、環境の影響から中核技術を緩衝する必要がある(Thompson,1967)。これを達成するための手段が、標準化(互換性部品の使用など)、スラックの使用(在庫など)、取引の平準化(需要のピーク時に割増料金を設定し変動の減少を試みること)、予測、割り当て(生産能力の分配に優先順位をつけること)、成長であり、これらが緩衝戦略である。

緩衝戦略が成功しない場合には、組織内の資源・手腕に頼って環境に働きかけ、自律性を維持しながら依存性を処理し、不確実性を減らす。これが自律的戦略であり、競争(環境からの支持を求めて他と競争し不確実性に対処)、P.R.活動、自発的対応(社会的責任など)、制度化(上位システムから定義された意味づけの体现)が含まれる。

自律的戦略が支持されない、あるいは不確実性が削減されない場合には、共同の問題を解決するために、2つ以上の数の組織の活動を調整し、環境の諸要素と協調するという協調的戦略が採用される。協調的戦略には、暗黙の協調(環境構成要素の数が少なく少数の組織にパワーが集中している場合に促進される企業間協調)、交渉・契約(契約・交渉により不確実性を処理すること)、役員を導入(組織の政策決定などに、課業環境から新しい要素を吸収して、それと引き替えに支持を得る方法)、連合(2つ以上の組織が一定期間ある問題に対して合体して共同で行動することであり、カルテル、合併、協会がこれにあたる)、そして戦略的工作(水平的合併、垂直統合、多角化)が含まれる。

上述の戦略は依存性や不確実性の程度に応じて順次採用される。しかも、それぞれの戦略を採用するコストも順次高くなっている。したがって、戦略的工作は最も高い依存性と不確実性に直面して環境要素を吸収し、課業全体を変化させようとするものである。

以上が環境操作戦略の議論の概要である。環境操作戦略は、資源依存モデルを基盤としている部分が大いだが、次の点で資源依存モデルよりもさらに前進していると考えられる。第1に、用いられる戦略の順序が、自律的戦略→暗黙の強調→契約・交渉→役員を導入→連合→戦略的工作というように、採用コストの低い順に並べてあり、この点で効率性の視点を導入している。第2に、自律的戦略まで考慮に入れられており、その意味で一組織の戦略的視点が資源依存モデルに比べて、より強調されている。

また、資源依存モデルは様々な組織間関係を識別しており、その上、重要な環境要因である相互依存性と不確実性を視野に入れている、という長所を持っているが、環境操作戦略の議論はそれを継承している。これらのことから環境操作戦略の議論は資源依存モデルを一定程度進展させたものとして捉えることができる。但し、環境操作戦略の視点においても、資源依存モデル同様に、革新に対する説明力が弱いという問題点が存在する。

### 3. 取引コスト経済学

取引コスト経済学は、Coase(1937)によって行われた議論をWilliamson(1975)が発展させ確立したパースペクティブである。取引コスト経済学においては、分析単位は取引であり(Williamson, 1990)、市場と組織を取引を行うための代替的制度と見なし、そして、交換関係を交渉・監視・そして強制するために必要なコストである取引コストに応じて、取引関係や組織形態が決まってくる、と論じられている。したがって、この点で効率性に主眼が置かれており、このことはWilliamson(1991b)自身も「効率よく経営を行うことこそ

最高の戦略である」と述べていることから明らかである。さらに、内部化・外部化、組織構造に関して論究しているために、組織の戦略に言及しようという方向性も存在する。取引コストを決定する要因としては、人間の2要因である、限定された合理性と機会主義と、環境の2要因として不確実性と少数性<sup>3)</sup>が挙げられている。そしてこの中で、限定された合理性と不確実性が結びつくことで、完全な契約を作成することが困難になり、取引コストが増大する。また、競争主体が多く存在するときには機会主義的行動は抑制されるが、少数性と機会主義が結びつくことによっても、取引コストが増大する。このように、人間と環境の双方の要因が結びつくことによって取引コストは変動する。ただし、取引コスト経済学の議論においては、この4要因の中で少数性以外はあまり変化しない要因であるために、実際には少数性に焦点が絞られていると考えられる<sup>4)</sup>。

こうしたコストは取引を内部化することによって削減しうるものである。内部化に伴って、諸個人の期待を類似させることによって意思決定の際の確実性が増し、不確実性が減少する。また、内部交換の場合には全体(組織)へのコミットの存在、監査の有効性の増大などのために機会主義が抑制されうる。しかし、拡大が進むと、柔軟性の欠如、監視費用の増大、サンクコストに伴う既存プログラムへの固執などの問題が生じてくる。このように内部化に伴うコストも存在し、このコストと市場を介した場合のコスト<sup>5)</sup>とが比較され、活動の内部化・外部化が決まってくる。さらにWilliamson(1991a)は当初の分析枠組みを拡張し、市場と階層のどちらでもない、中間形態(Hybrid)として様々な組織間関係を扱っている。そこでは、資産の特異性、および(不確実性が具現化したものとしての)攪乱が生じる頻度という点から、市場—中間形態—組織の選択を論じており、そこでは資産の特異性が中程度で、不確実性があまり高くない場合に中間形態が選択されることが論じられている(図1-1)。

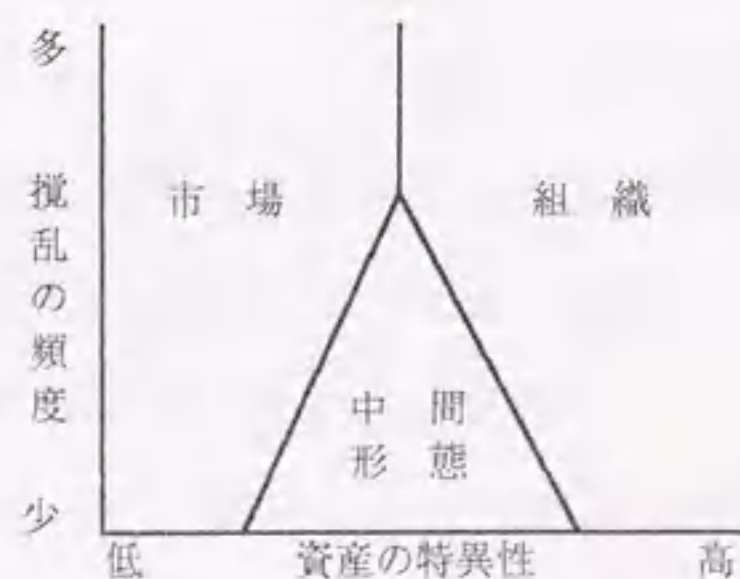


図1-1：頻度に即した組織形態  
Williamson(1991)

取引コスト経済学はこのような特徴を持つが、同時に様々な欠点が存在していることがしばしば指摘されている。第1に、中間形態の説明である。取引コスト経済学では、中間形態の説明力が弱いとの指摘がしばしば行われている(Zajac & Olsen, 1993)。実際には、契約、JVなど様々なタイプの組織間関係が存在するが、それら全てを一括して、中間形態として扱っている。これは組織間の相互依存性を考慮していないことになり(Zajac & Olsen, 1993)、実際には様々な関係を識別することは重要である。

第2に、他組織との競争関係の視点が欠如していることが挙げられる。競争関係(水平的相互依存性<sup>7)</sup>)にある組織間関係が殆ど考察されておらず、専ら川上・川下の関係(垂直的相互依存性)のみに焦点が払われている。競争市場における市場支配力の存在が扱われていないことをPerrow(1986)は指摘しており、また、近年の動向としては、水平的相互依存関係にある組織間の関係(JV、提携など)が多く存在しているため、取引コスト経済学の枠組みでは捉え切れていないことになる。

第3に、革新の視点の欠如の問題が存在する。Moran & Ghoshal(1996)、米倉(1991)は取引コスト経済学は静学的視点で組織を捉えており、そのために革新に関連した活動を無視している、と論じている。このように、革新の視点が欠如していることが指摘されているが、この問題は革新に重点をおいているネットワーク論に繋がると考えられ、後述するネットワーク論についての説明において取引コストとの関連について論究する。

そして最後に、組織間関係の分析を基本とする本稿の主旨からは多少乖離するが、組織構造の問題を挙げることができる。Williamson(1975)によると、職能部門制組織では、規模の経済性と効率的な分業が可能となるが、拡張に伴い限定された合理性による統制の過多という問題が生じる。これに対し、事業部制組織は限定された合理性の問題と機会主義を緩和し、資本市場を内部化することで、監査・統制の面で優位性を持つ。したがって、業務的な責任と戦略的な責任の分離の必要性などの多少の制約は存在するが、事業部制を用いることで新古典派の利潤最大化仮説に近い目標追求と最小費用行動がもたらされる。このような見解が示されているが、この議論では事業部制組織が最善のように記されており、これは組織化のための唯一最上の方法はないとするコンティンジェンシーセオリーの見解を踏まえたものではない。また、事業部制組織が優れているという議論と、(職能部門制組織に焦点を当てている)垂直統合による取引コスト削減の議論との間のつながりが不明確になる。そして、Williamson & Ouchi(1981)も認めているように、組織構造

の一つであるマトリックス組織に対する言及が行われていない。

このように、様々な問題点が指摘されており、そのために組織間関係に対する取引コスト経済学の適用範囲は川上・川下における関係という限られたものになっている<sup>9)</sup>。

#### 4. ネットワーク論

80年代、特に後半以降、ネットワーク論が盛んに論じられるようになってきた。但し、ネットワークに関する文献は多岐に渡っており、社会学の領域でも盛んに研究が行われている。そのために、分析レベルも、組織レベルで考えるもの<sup>10)</sup>、そしてネットワーク全体(Aldrich, 1979など)で考えるもの、あるいは産業全体で捉えるものなど様々である。但し、経営学、あるいは組織論の文献においてはネットワーク全体の視点から指摘するものが多い<sup>11)</sup>。ネットワークという言葉が、しばしば「何らかの種類の関係によって連結されるあらゆる単位の総体」として定義されるように、ネットワークがルースリーカップルドシステムの一類型であることはしばしば指摘される(岸田, 1992)ところであり、そのルースな関係で結ばれている関係の相対がネットワークとしてと扱われている。そしてネットワーク形成による革新に焦点が当てられており、ネットワーク分析の際の重要な概念として、(1)情報交換、(2)柔軟性、(3)信頼といったメカニズムを挙げる事ができる。以下、それらの概念を順に見ていく。

##### (1)情報交換

情報交換に関する概念は、社会学者であるGranovetter(1972)の研究に負っている研究が多い。彼の議論は次のようなものである。

主体間のつながりは、強い連結と弱い連結に分けられ<sup>12)</sup>、弱い連結(weak ties)が重要な役割を果たす。各々の友好関係のネットワークの重複は、両者のつながりが強くなるほど大きくなるために、例えば、A-B間とA-C間で強いつながりがあると、B-C間にも強いつながりが生じる。これに対してA-B間とA-C間が弱い連結でつながれている場合には、そういった融合は起こらず、B-C間に連結は起こらず、情報はAを介して伝わることになる。そして、弱い連結を有している場合には、強い連結からでは得られないような、異質な情報へのアクセスを可能とする。したがって、弱い連結が重要となる。

この弱い連結という概念を、今井(1986a, 1986b)、寺本(1990)、は明示的に用いている。また、Powell(1990)、Thorelli(1986)、Bradaeh & Eccles(1989)らは、弱い連結を明示的に示しているわけではないが、ネットワークの意義の一つとして情報交換を挙げて

いる。これらの論者は、ネットワークを通じた情報交換により異質性の高い情報を獲得することが可能であり、これがイノベーションにつながると考えている。したがって、情報交換が、組織にとって重要な問題であるとされている。

### (2)柔軟性

ネットワークにおける鍵概念の2つ目として、柔軟性を挙げるができる。例えば寺本(1990)は、ネットワークは組織に比べて、各組織の自律性が高く、メンバー間の関係は対等なものであり、行動の統合もルースであるために、柔軟性を持つと考えている。また、Bradach & Eccles(1989)、Miles & Snow(1986)もネットワークにおける柔軟性を指摘している。但し、これらの論者は、組織と比べた場合の柔軟性に着目していると考えられ、実際、Powell(1990)や長瀬(1992)はネットワークの柔軟性を認めてはいるものの、それは市場に比べた場合には劣る、即ち市場-ネットワーク-組織の順に柔軟性が高いと論じているように、市場に比べた場合には、ネットワークの柔軟性は低いと考えられる。

### (3)信頼

信頼という概念もネットワークに関する文献の中で多く見られる概念である。例えば、伊藤(1993)は、日本では、例えば自動車産業の下請と本社にみられるような信頼関係を基礎とした継続取引が多く、それが成功の大きな原動力となっていることを示している。他にも、今井(1986a)、Thorelli(1986)、Jarillo (1990)、Bradach & Eccles (1989)も信頼の存在を指摘しており、例えばBradach & Ecclesは、組織には権限というコントロールメカニズムが存在するが、ネットワークの場合には信頼というメカニズムがコントロールメカニズムになり、それがネットワークの調整を円滑にし、ネットワークの成功をもたらす源泉になる、と論じている。そして、このような信頼関係の構築といった点にも見られるように、ネットワーク論は歴史的要因も考慮に入れている、という長所も持つ。

このように、ネットワーク論におけるキーワードであると思われる3つの概念を簡単ではあるが振り返ってみた。これまでの説明から明らかなように、ネットワーク論においては一般的に、ネットワークは一方で企業間での信頼関係をもとにした情報交換によりイノベーションを促進しつつ、他方でルースな関係をもとにした柔軟性を有しており、そのためにネットワークは強い競争力を持ち、不確実性の高い環境に組織が適応できると論じられている。

近年盛んに行われているネットワーク論は万能論的であるという指摘(長瀬,1992)が存在するように、ネットワーク論には様々な問題点が挙げられ、その主なものとして以下の



項目を挙げる事ができる。

第1に取引コスト経済学の応用が挙げられる。ネットワーク論の多くは取引コスト経済学に触れてはいるが、前述の通り、取引コスト経済学は取引関係のみに焦点を絞っているのに対し、ネットワーク論では組織間の取引関係のみにとどまらず、競争企業間等における様々なつながりをも視野に入れている。このように分析対象にズレが存在するために取引コスト経済学をそのまま用いることには多少無理がある<sup>13)</sup>。

また、取引コスト経済学に触れているものの、その扱いが論者によって異なっていることは注目に値する。即ち、ネットワークを形成することによって取引コストが増えると論じる研究と、取引コストが下がると論じる研究とが存在する。ネットワークを形成することで取引コストが削減される、と論じているのは、今井(1986a)、今井・金子(1988)、寺本(1990)らである。彼らによると、市場での取引では取引コストが高く、継続的な関係を維持した方が取引コストを節減でき、また、内部化することで統合・調整など様々なマネジメントコストが増大するために、ネットワークを形成することで、取引コストとマネジメントコストの双方を同時に節減できる。しかし、逆に、Thorelli(1986)、Powell(1990)は、ネットワークを形成することで、取引コストは増大するが、取引コストの増大に伴う損失よりも、リスク分散、情報獲得などによって得られる利益の方が大きいために、ネットワークが形成される、と論じている。このように、統一の見解が示されておらず、正反対の見解が存在するが、どちらの見解も取引コストの低下、あるいは増大に関する詳細な説明が行われていないのが現状である。これは、先にも述べたように、取引コスト経済学が中間形態の説明力をあまり持たないことに由来するとも考えられ、このように取引コスト経済学自体の欠点が修正されていないために、取引コスト経済学をネットワーク分析に用いることには危険性が伴うという見解(Blois, 1990)も存在する。

第2に挙げられるのが、ネットワークの分類である。ネットワーク論は、JV、提携などの様々な形態に触れてはいるものの、取引コスト経済学同様、それらがネットワーク論の視点で捉えた場合に、どのような違いを持っているのかという問題に取り組んでおらず、様々な組織間関係をネットワークとして一括してしまっている。また、このことに関連している問題としてネットワークの階層の存在の有無という問題を取り上げることができるだろう。例えば、今井(1986a)、今井・金子(1988)、Powell(1990)は、ネットワークにおける中核企業の存在をあまり考慮しておらず、水平的(ヨコ型の)関係といったものを強調している。これに対して、Aldrich(1979)はネットワークを統合する連結ピン組織を

取り上げ、連結ピン組織がネットワーク内の資源の流れを管理し、ネットワークはある程度組織のように活動すると述べている。また、Miles & Snow(1986, 1992)も同様にネットワークにおける中核企業が職能部門型・事業部型・マトリックス型といったネットワークの調整を行うことを指摘しており、Thorelli(1986)もネットワーク内でパワーを持つ組織がネットワークの運営を行うことを示している。このように、ネットワークと形態にもルースなものからタイトなものまで存在し、例えば岸田(1990)が述べるように、組織間の交流が進むに従って関係はタイトなものになるために、様々なつながりの分類、それぞれが持つ意味を明らかにする必要があるだろう。

第3に、革新の矛盾である。先に示したように、ネットワーク論においては革新が重要な論点となっており、そこではネットワークが持続的な革新を促進するということがしばしば論じられている(今井,1986b;今井・金子,1988)。しかし、革新の創始段階ではルースリーカップルドシステムが、そして普及段階ではタイトリーカップルドシステムが適する、といったように、創始段階と普及段階とではメカニズムが異なっているために、ネットワークにより持続的革新が促進されるということには論理的に無理がある(岸田,1992)<sup>14)</sup>。

以上、ネットワーク論について見てきたが、一方ではネットワークを利用することの重要性は示されているが、組織の活動をどの程度絞り込み自組織で行うべきか、即ちどの程度の活動をネットワークで行うのか、という点は明確にはなっていない。

## 5. 制度理論

制度理論は、Selznick(1957)を源流とする研究である。Selznickは、組織における、特定の目的を達成するために意図された機械的道具という側面と、環境からの圧力および成員の社会的性格によっても影響される適応的・有機的システムという側面とを識別し、後者について論究した。組織が社会的システムであることから、その目的や手続は、確立された価値の注入された地位を獲得する傾向があり、その場合、組織は制度化されると見なしている。即ち、社会的な必要性和圧力によって生じた価値を制度と捉え、この価値を組織に組み入れるという課業が、リーダーシップの最も重要な機能であることを指摘している。

この議論が70年代後半以降さらに展開され新制度学派(New Institutionalism)と呼ばれるようになった。合理的主体としての組織に対して懐疑的であり、手段としての組織の観

点にも疑問を投げかけている点では旧制度学派(Old Institutionalism)と共通している(DiMaggio & Powell, 1991)。しかし、組織は生存可能性を高めるために正当性を獲得する、ということが新制度学派では指摘されるようになった。そこでは、正当性を付与するのが他組織であり、そこへの同調を行うことによって正当性が得られるために、組織間関係が視野に入れられていると考えられる。このようなプロセスを通じて同形性(類似性)が社会全体にもたらされる。この意味で新制度学派は社会全体での同形性の進展に着目している<sup>14)</sup>。

同形性が進むメカニズムには、3つ存在する(DiMaggio & Powell, 1983)。第1が強制的同形性であり、これは、依存している他組織、社会における文化的期待からの、公式、非公式の圧力から生じる。例えば法体系の存在は、組織の行動や構造の多くの側面に影響を及ぼし、組織はそれに従わざるを得ない。第2が模倣的同形性である。技術が理解不足である場合、目標が曖昧である場合、あるいは環境が不確実性を生み出す場合には、組織は他組織をモデルとして見なすかもしれない。その場合、組織はより正当性がある、あるいはより成功していると考えられるような、類似した組織を模倣する。即ち、環境の不確実性に直面している場合に、他組織をモデルとして見なし、それを模倣する<sup>15)</sup>。そして第3が規範的同形性であり、これは同業組合、専門家のネットワークなど、専門化と関係があり、それらは、職務状況を定義し、認知的基盤を与える、という側面を有する。その中で、専門家が正当性を獲得しようと努力することを通じて、組織の行動に影響が及ぼされる。

このように、正当性という点から組織の適応行動を論じている点で、特徴を有する制度理論であるが、以下のような問題点を有する。第1に、具体的な組織間関係について言及していない。国家、専門家ネットワーク、他組織が正当性付与の源泉であることは指摘されているが、具体的な組織間関係と制度化との関連は明確にはされていない。

第2に、効率性が考慮されていない。正当性獲得の問題はおもに有効性の問題であり、どのように正当性を獲得するのか、という議論は行われているのに対して、それをいかに効率的に行うのか、という点には言及がなされていない。

第3に、どのような状況下で正当化を獲得するのか、という点が明確ではない。模倣的同形性の説明の部分では、高い不確実性が同調を促進することが指摘されている一方で、Scott(1992)は制度的圧力の強弱に着目しており、圧力が強い場合に同形性への圧力が高くなることを指摘しており、この点で一貫性が欠けている部分が存在する。この点と関連

して、制度的圧力の強弱がどのように決まるのか、という点も論じられていない。言い換えれば、制度がどのように創出されていくのか、という点が不明確である。

第4に、同形性の3つのメカニズムが挙げられているが、それらの間の関係にへ議論が及んでいない。同形性のメカニズムの議論を進めるためには、これらの点を明らかにする必要があるだろう。

以上、組織間関係をめぐる主要なパースペクティブの特徴、限界点等を指摘してきた。これらを整理するために、各パースペクティブの分析レベル、説明上の鍵概念、提示されている環境要因、主な欠点、そして代表的論者といった点から言及したものが、表1-1である。この表を提示することによって、各々のパースペクティブがどのような概念を用いて、どこに説明上の力点を置いているのか、といった点を明らかにすることができる。

表1-1：組織間関係に関する主要なパースペクティブの特質

	環境操作戦略	資源依存モデル	取引コスト経済学	ネットワーク論	制度理論
分析レベル	組織	組織	取引 (組織)	ネットワーク全体 (組織)	社会全体 (組織)
鍵概念	相互依存性 不確実性 有効性 効率性	相互依存性 不確実性 パワー 有効性	不確実性 少数性 機会主義 限定合理性 効率性	革新 情報交換 信頼 柔軟性	正当性 同形性 有効性
提示されている環境要因	相互依存性 不確実性	相互依存性 不確実性	不確実性 少数性	不確実性	制度的圧力
主な欠点	革新への言及の欠如	効率性の欠如 革新への言及の欠如	中間形態の説明が不十分 水平的競争への言及の欠如	中間形態の説明が不十分 革新の説明における矛盾	効率性の欠如 様々な組織間関係の識別の欠如
代表的論者	岸田(1985) Thompson & McEwen(1958)	Pfeffer & Salancik(1978) Pfeffer(1987)	Williamson(1975, 1991)	今井・金子(1986) Powell(1990)	Meyer & Rowan(1977) DiMaggio & Powell(1983)

### 1-3 パースペクティブの比較

第2節では、組織間関係に関する中心的パースペクティブを検討してきた。それぞれのパースペクティブは、方向性を異にしており、したがって、説明力を有する問題領域も異なっていると考えられる。ここでは、前述の議論を踏まえた上で、各パースペクティブの比較を行う。その比較を通じて、組織間関係に関する焦点組織の戦略の分析という本稿で

の視点にとって、有用で説明力の高いパースペクティブを導きだす。

比較の軸として、(1)環境要因への言及、(2)対象範囲、(3)組織間関係の種類、(4)組織間関係形成の基準、(5)関係形成に伴うメカニズム、という5つの点を用いる<sup>14)</sup>。このことによつて、どのような環境(状況)で焦点組織は組織間関係に関する戦略を用いるのか、どの領域で形成される組織間関係を対象としているのか、どのような種類の組織間関係を視野に入れているのか、どのような基準で組織は戦略を採用するのか、そして組織間関係形成に伴いどのようなメカニズムが機能するのか、といった重要な論点への論究の程度が明らかになる。以下、これらの点を順に考慮していく。

### (1)環境要因への言及

環境要因については、環境操作戦略の議論では先に述べたように、不確実性あるいは相互依存性といった概念が扱われており、それらに応じて戦略が採用されることが指摘されている。これは資源依存モデルにおいても同様である。取引コスト経済学では、不確実性、少数性(あるいは資産の特異性)などに応じて用いられる制度が変わることが指摘されている。これらのモデルは、環境のあり方に応じた組織の戦略が提示されている。これに対して、ネットワーク論では、環境要因として不確実性が指摘されているものの、階層-ネットワーク-市場からの形態の選択と不確実性との関係が明確に示されていない。また、制度理論においては、制度的圧力の強さに応じて同形性へ圧力が強くなることが指摘されている。但し、先に述べたように、不確実性からの影響も論じられることがあり、その間の関係に関して明確な記述は少ない。

### (2)対象範囲

対象範囲に関して、環境操作戦略、資源依存モデル、そしてネットワーク論は取引関係だけではなく、競争企業間の関係等、幅広い領域を対象としている。また、制度理論は、国家、同業者団体、業績のよい他組織などが同調の対象として具体的に挙げられている。この意味で、対象範囲について限定を行っている訳ではないが、そもそも対象範囲について深く検討しているわけではない、という問題点も有する。これに対して、取引コスト経済学は取引関係のみを主な対象としており、その意味で対象範囲は広くない。

### (3)組織間関係の種類

組織間関係の種類については、環境操作戦略の議論および資源依存モデルでは識別が行われている。取引コスト経済学においては、前述のように、視点が混乱しているという矛盾点は存在するものの、近年、識別されるようになってきている。ネットワーク論におい

ては、例えば、ネットワーク内でパワーが集中している場合と、そうではない場合といった識別が行われている(寺本, 1990)が、それ以上の細かい識別はあまり行われていない。制度理論では、識別は行われておらず、組織間関係の種類と正当化獲得との関係は示されていない。

#### (4)組織間関係形成の基準

組織間関係形成の基準に関しては、環境操作戦略の議論では、有効性を確保できる範囲内で効率的な戦略を選択する、という形で、有効性と効率性の双方を視野に入れて議論が行われている。取引コスト経済学では、効率性という基準に従って選択が行われる。資源依存モデルにおいては、有効性の視点から組織間関係の形成が論じられている。また、制度理論においても有効性のために制度化が進むことが指摘されている。ネットワーク論では、具体的な記述は存在しない。

#### (5)関係形成に伴うメカニズム

最後に関係形成に伴うメカニズムについては、環境操作戦略および資源依存モデルの議論では環境からの支持などに伴う不確実性の不確実性の減少が指摘されている。但し具体的な不確実性の削減のメカニズムは論じられていない。取引コスト経済学では、取引を階層内で行うことに伴う機会主義の緩和によって、取引コストが低下すること指摘されているが、階層内でも機会主義の問題は残っている。ネットワーク論では革新がどのように持続的に行われるのか、言及が行われていない。制度理論では、同形性をもたらすメカニズムが3つ提示されている。但し、それらの間の関係は明確ではない。

以上の5つの点から、組織間関係に関する主要なパースペクティブの比較を行ってきた。これをまとめたものが表1-2である。この比較は焦点組織の戦略という視点を重視して行ってきたが、その結果、環境操作戦略の議論が様々な側面にバランスよく言及しており、優位性を有していることが分かる<sup>17)</sup>。この意味で、環境操作戦略の議論を用いることによって、焦点組織の戦略という主体的側面を分析することにはそれなりの意義があると考えられる。

表1-2：組織間関係に関する主要なパースペクティブの比較

	環境操作戦略	資源依存モデル	取引コスト経済学	ネットワーク論	制度理論
環境要因	◎	◎	◎	○	◎
対象範囲	◎	◎	○	◎	○
組織間関係の類型	◎	◎	○	○	
組織間関係形成の基準	◎	○	○		○
メカニズム	○	○	○		○

(◎は重点的に焦点を当てていることを、○は一定程度焦点を当てていることを意味する)

#### 1-4 小括

組織間関係に関わる現象は複雑多岐に渡っており、したがって、それをめぐって多様なパースペクティブが存在する。それぞれのパースペクティブが独自の概念を用いて、様々な側面にアプローチしている。本章では、資源依存モデル、取引コスト経済学、ネットワーク論、制度理論、そして資源依存モデルを進展させた環境操作戦略、という5つの主要なパースペクティブを検討した<sup>18)</sup>。

それぞれの議論が長所、限界点を有しているが、組織間関係に関する焦点組織の戦略という本稿での立場で比較検討を行った結果、環境操作戦略の議論が他のパースペクティブに比べて、分析対象の範囲、組織間関係の識別の程度等、様々な論点にバランスよく言及していることが指摘された。もちろん、バランスよく言及していることが即座に、最良という判断につながるとは言えないかも知れないが、そのようなバランスのよいパースペクティブを用いることによって、組織間関係に関する焦点組織の戦略に対する包括的な理解をよりよく得られる可能性は大きいと考えられる。

したがって、本稿では環境操作戦略の議論に立脚し、分析を進める。次章では、環境を規定する概念である相互依存性と不確実性との関係を検討することによって、環境操作戦略がどのような環境で用いられるのか、そしてどのような効果を有するのか、という点を検討していく。

注

1) 彼らは1980年から1996年までの4雑誌(*Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, *American Sociological Review*, *Organization Studies*)に掲載されている組織間関係に関連する156の論文を検討している。そしてその中でも、27.8%にのぼる44論文が資源依存モデルに関する記述を行っており、これは取引コスト経済学、ネットワーク論、あるいは制度理論を凌ぐ値であり、組織間関係研究における中心性が高いことを指摘している。もちろん、例えば批判のために用いられる可能性もあるので、記述が多いことが必ずしも説明力の高さに直結するわけではないが、影響力を有し、検討に値するパースペクティブであることは言えるだろう。

また、Auster(1995)も組織間関係研究についてのサーベイを行い、資源依存モデル、ホビュレーションエコロジー、戦略パースペクティブ、そして取引コスト経済学、という4つが支配的パースペクティブであることを指摘しているが、その理由が必ずしも明確にされていない。したがって、本稿ではOliver & Eversの見解に基づいている。

2) 但し、交換関係の生成に関しては吉田(1987)、その変化に関しては吉田(1988b)がそれぞれ焦点組織を視野に入れて分析している。

3) Williamsonは80年代以降、資産の特異性という概念を提示しているが、資産の特異性が存在する場合には取引が少数主体間のものになると論じられている。そのために、資産の特異性は少数性の決定要因であると考えられ、したがって、以前の少数性という概念と非常に関係が深く類似した概念として捉えることができるだろう。資産の特異性を決定する要因には、(1)場所、(2)物的特性、(3)人的資産、(4)ブランドネーム、(5)特注(読え)用の専用資産、そして(6)タイミングに関係してくる一時的資産、の6種類が存在する(Williamson, 1991a)。

4) この点については N. Nicholson(ed.), *Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, Blackwell, 1995. の'Transaction Cost Economics'の項目参照。

5) 市場を介したコストがどの程度になるかは、Hayek(1945)が述べるところの価格メカニズムがどの程度機能するかに依拠している。

6) この点に関して、Picot et al.(1997)は、取引関係をいくつか分類しており、その意味で、この批判に 대응するものとなってきている。しかし、その場合でも、不確実性が極めて高い場合にも中間形態が選択されうる、という指摘が行われており、Williamson(1991a)の見解との乖離が存在している。

7) 水平的相互依存性および垂直的相互依存性の議論については第3章で行う。

8) 但し、近年、競争的關係への適用の動き(Picot et al., 1997 など)も見られる。

9) 組織レベルについても、焦点組織と他組織の関係を捉えようとするものと、焦点組織の内部に焦点を当てるものがある(後者に関しては、例えばLincoln(1983)、Ibarra & Andrews(1993)、Brass & Burkhardt(1992)などがある)。但し、それらは組織間関係に関する焦点組織の戦略という立場とは焦点が異なるために、以後、組織内部に焦点を当てたものは考察の対象から外すことにする。

10) 例えば寺本(1990)は、企業間ネットワーク全体でのグループドメインの設定に基づいた、グループ全体を環境適応の主体として位置づけることの必要性を指摘している。

11) 弱い連結と強い連結とを区分する明確な基準は存在しないが、Granovetter(1972)は、連結の強さは、時間量、感情、親密度、相互サービスの4つの要因によって決まり、各々の友好関係のネットワークの重複は、つながりの強さが強くなるほど大きくなる、と論じている。

12) この点に関して、競争関係にある組織間での取引コストの議論が行われることによって、この問題点が解決されていくことになると考えられるが、前述のように、それはまだ近年起こり始めたに過ぎない。

13) 革新に関するさらに詳細な議論としては、岸田(1994a)を参照。

14) 制度理論では、焦点組織よりもむしろ、社会全体での制度化に焦点を当てていることを指摘したが、この点には注意が必要である。例えばDiMaggio & Powell(1991)は、Selznickらに代表される旧制度学派と新制度学派の比較を行っており、旧制度学派では1つの組織に焦点が当てられていたのに対して、新制度学派では焦点が社会全体へと移行していることを指摘している。

15) モデルは様々な方法で、意図的ではなく、間接的に普及しうる。また、例えばQCサークルは普及し



たが、そこにも儀式的側面が存在し、即ち正当性獲得のために行われている面もある。

- 16) ここでの比較の方法は三浦(1998)を参考にしている。彼は、組織変化という現象に着目し、それを説明するためのモデルとして、組織生態学、ライフサイクルモデル、発展段階モデル、組織開発論、組織学習論、そして断続的均衡モデルを取り上げ、変化の主体、変化のタイミング、変化の規模、変化の性質、変化のプロセス、変化のメカニズム、という点から比較している。
- 17) もちろん、このことが直ちに、他のパースペクティブが劣っている、ということの意味するものではない。先に示したように、各々のパースペクティブは論点を異にしている部分があるために、その説明対象が異なる、という側面が存在する。本稿では、焦点組織の戦略という立場を重視しているために、その視点から比較を行ったが、他の議論が説明力を有する領域との関係を検討していくことは重要な論点だと考える。この点に関しては第7章の今後の課題の部分で検討する。
- 18) 他にも、ポピュレーションエコロジーなども関連するかも知れないが、先に示したOliver & Eversの議論に即して、本章では4つパースペクティブを抽出し、それに環境操作戦略を加えて検討した。

## 第2章 相互依存性と不確実性

### 2-1 環境を規定する要因としての相互依存性と不確実性

組織はオープンシステムであり、組織を取り巻く環境状況と密接な関係がある(Pfeffer & Salancik, 1978)。したがって、環境のあり方をどのように捉えるのか、が重要となってくる。この点に関して、環境操作戦略および環境操作戦略が基盤としている資源依存モデルにおいては、環境を規定する要因として相互依存性<sup>1)</sup>と不確実性が扱われており、それ以外のパースペクティブにおいても、少なくともどちらか一方の概念が用いられることが多い<sup>2)</sup>。このことから、これまでの多くの研究で鍵概念として扱われてきた相互依存性と不確実性の関係を考察することには意義がある。両者の関係を捉えることによって、組織を取り巻く環境がどのようなものであるのかが明らかになる。

しかし、両者の関係に直接焦点を当てた研究はこれまであまり存在しない。そこで本章では、環境を捉える際の鍵概念である相互依存性と不確実性という2つの概念間の関係を明らかにし、その上で両概念の関係を環境操作戦略の議論の中で論じる。これらのことによって、環境を様々な形で捉えてきた既存研究を整理することが可能になり、さらに環境の中での環境操作戦略の役割を示すことが可能になる。

### 2-2 相互依存性と不確実性の相互作用

不確実性および相互依存性<sup>3)</sup>は環境を捉える際の鍵概念であり、組織研究の多くはこれらの概念を用いてきた。Aldrich & Mindlin(1978)によると、不確実性は情報パースペクティブに基づくものであり、ここでは環境は情報の源泉であると考えられる。その情報が組織構造あるいは組織プロセスなどを維持・修正するための一つの基盤として用いられる。この概念はコンティンジェンシーセオリー(Contingency Theory)<sup>4)</sup>において多く用いられるようになり、環境を規定する要因として定着した概念であるが、その後展開されるようになった組織間関係の議論でも頻繁に用いられている。他方で、相互依存性は資源パースペクティブに基づくものであり、ここでは環境は稀少資源の源泉として捉えられており、その稀少資源を求めて競争する組織群が存在することが想定されている<sup>5)</sup>。

これまでの組織研究は、環境を捉える場合、不確実性あるいは相互依存性のどちらか一方に主たる焦点を当てて、それぞれが組織に対して及ぼす影響を分析するものが多かった

(Aldrich & Mindlin, 1978)。しかし、これらの概念は必ずしも相互に独立した問題ではなく、両者の関係に注意を払うことが重要である(Galaskiewicz, 1985)。両概念の関係を示した研究は少ないが、本節では各々の概念の性質を検討した上で、両概念の関係を明らかにする。

### 1. 相互依存性と不確実性の共時的関係

相互依存性と不確実性の関係を考察した初期の研究として、Aldrich & Mindlin(1978)およびAldrich(1979)を挙げることができる。彼らによれば、相互依存性と不確実性との間には、どちらか一方が存在しているときに環境からの制約が感じられる、という関係が存在する(表2-1)。

より詳しく見ると、セル1では依存性も不確実性も小さいために環境からの制約は殆ど受けない。また、組織が環境に依存していない場合には、不確実な状況は大きな問題にはならず(セル2)、逆に状況が確実な場合には、予測を行うことが可能であるために、組織が環境に依存しているかどうかは大きな問題にはならない(セル3)。そして双方が存在している場合には、環境からの制約がもっとも大きい(セル4)。ここから分かるように、彼らは相互依存性と不確実性の共同効果(Joint Impact)、という視点から議論を進めている<sup>9)</sup>。即ち、相互依存性と不確実性との間の共時的な関係に焦点が当てられており、共同効果という視点は、相互依存性と不確実性が互いに独立変化することを前提にして議論を進める方法である(佐々木・根本・須貝・佐藤・桜沢, 1981)。

表2-1：依存と不確実性の関係 (Aldrich,1979)

		他組織への依存	
		低	高
他組織との関係における不確実性	低	セル1 環境の制約からの自由が最大 (例：少数の供給業者と取引している巨大製造企業)	セル3 環境の制約からの自由が中程度 (例：独占供給業者との長期契約を結んでいる企業)
	高	セル2 環境の制約からの自由が中程度 (例：多数の小規模供給業者と取引している製造企業)	セル4 環境の制約からの自由が最小 (例：1973年のOPECによる石油高騰の際の石油精製企業)

この方法を用いることによって、情報の視点と資源の視点の双方から環境にアプローチできるというメリットを有する。また、Pfeffer & Salancikの資源依存モデルは、その名が示すとおり、資源、そしてその相互依存を鍵概念として環境を捉えているが、同時に不確実性処理をめぐる情報パースペクティブを取り込んでいる。このことは、環境を捉える場合、明らかに資源概念のみでは説明できないことを物語っている(根本, 1980)<sup>6)</sup>。

このように、共同効果という視点によって環境に対する理解を進展できるが、そこでは両概念の間の経時的関係、あるいは因果関係には焦点が当てられていない、という問題点も同時に指摘されうる<sup>7)</sup>。

## 2. 相互依存性と不確実性の相互作用

相互依存性と不確実性の間の因果関係に関しては、資源依存モデルの見地から、相互依存性が不確実性の源泉となっていることが指摘されている。例えば、Ulrich & Barney (1984)は、不確実性には他組織からの資源獲得の流動性や複雑性を意味する側面があると論じており、山倉(1993)も同様に相互依存性の変化が環境の変化を促し、不確実性の増加、組織の存続に対する危険性をもたらすことを指摘している。さらに吉田(1988a)は次のような指摘を行っている。①利益配分における不均等性の存在、②より有利な交換相手の出現、③他の交換から受ける影響、④資源の必要性の変化、という4要因から、交換関係における不確実性が発生する。これらの要因は主に他組織の行動(相互依存性)が不確実性という形で組織に影響を及ぼすことを示している。

このように、相互依存性が不確実性の一源泉となっていることは明らかであるが、そのことを、環境特性と関連づけたモデルによって示しているのが、Pfeffer & Salancik (1978)である(図2-1)。彼らによれば、資源の集中度、資源の豊富さ、相互連結という環境要因によって相互依存性およびコンフリクトが決まり、その結果不確実性が決まる。このように、このモデルでは相互依存性に伴って不確実性も増大する、という相互依存性と不確実性の間での線形的な関係が指摘されている。

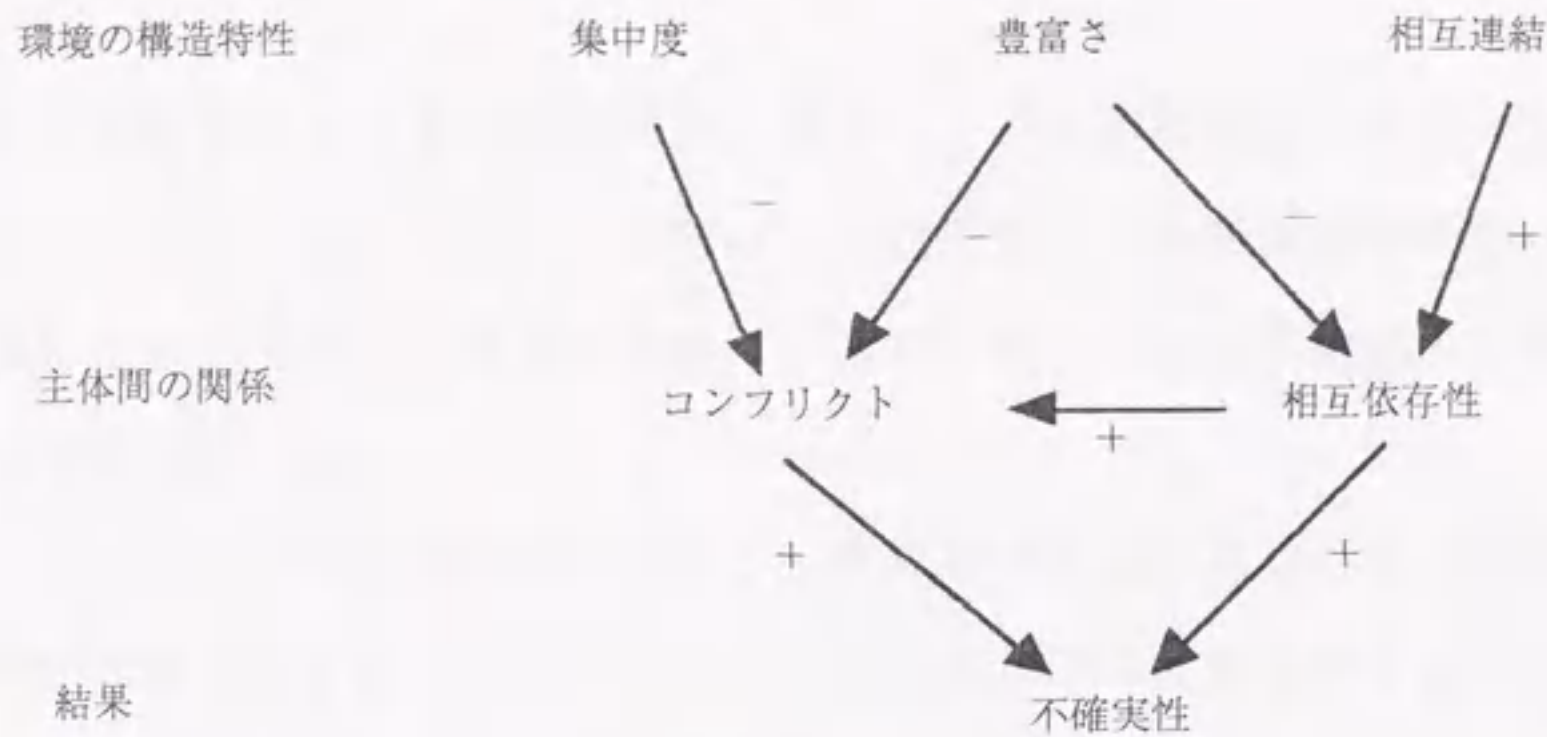


図2-1：環境の諸次元の間関係  
(Pfeffer & Salancik, 1978)

しかし他方で、彼らは次のような説明も行っている。即ち、ある産業に着目した場合、集中度の増大とともに、組織間相互に及ぼす影響が大きくなり(これは相互依存性が増大することである<sup>8)</sup>)、したがって不確実性が高くなるが、集中度が高くなり組織数がある程度まで少なくなると、暗黙の調整などによって相互の活動を調整することが可能となり不確実性を抑えることができるために不確実性が減少する。これに対して産業の集中度が中程度の場合には、お互いに影響を及ぼし合うのに十分大規模な主体が存在するが、他方で調整するには数が多すぎるために、不確実性が最大となる。このようにして、全体として上に凸となる逆U字型の図(図2-2)が形成される。この逆U字型の図は不確実性と相互依存性が線形関係になっている図2-1からは導き出せず、この点で彼らの議論には問題が存在することとなる。

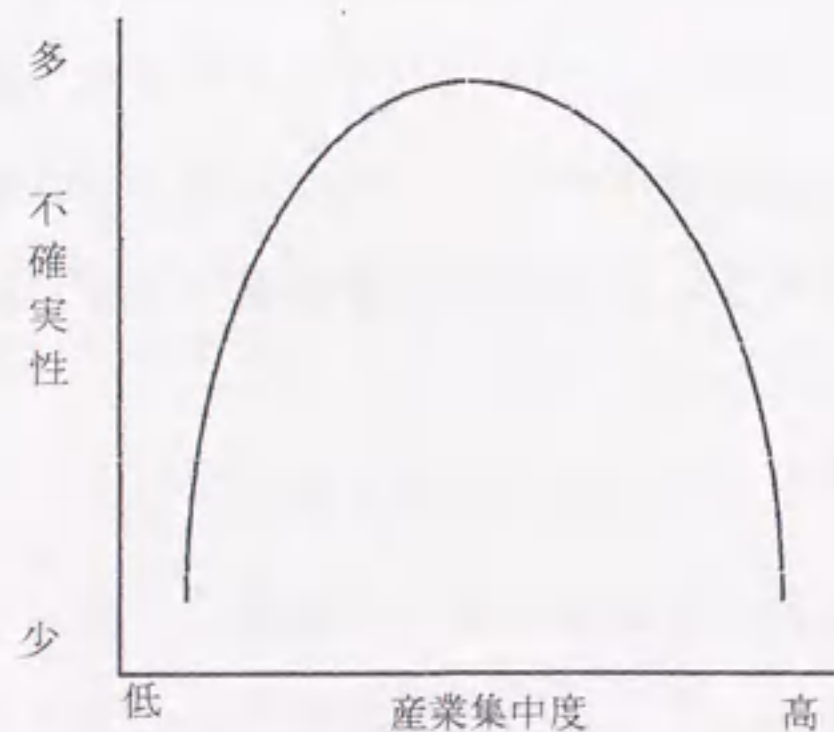


図2-2：産業集中度と組織の不確実性の関係

桜沢(1981)

このような矛盾が存在するのはなぜか。図2-1では不確実性の源泉としての相互依存性に焦点が当てられており、図2-2では、それに加えて組織間関係を調整して、直面する不確実性に対処するという性質が問題にされている。この点を整理して考えると以下のように論じることができる。

図2-1では、相互依存性が高くなると、組織間で相互に及ぼしあう影響が大きくなり資源の確保が困難になるので不確実性も高くなることが示されている。また、Bresser & Harl(1986)が指摘するような逆機能の存在も見逃すことはできない<sup>1)</sup>。彼らによれば、逆機能は以下の3つの要因によってもたらされる。第1に、協調的關係の形成によって、戦略の柔軟性が減少する。第2に、他組織との関係を強めることで環境からの圧力が伝達される経路がそれだけ増幅される。第3に、固定的価格やイノベーションの停滞に伴う競争圧力の低下が生じうるために、結果として、新規参入を促進させることある。このように、相互依存性が高くなり、逆機能が生じた場合には、その関係が不確実性に対処する目的で形成されたものであったとしても、相互依存性の増大自体が不確実性の源泉となりうる場合がある。これらの説明は、相互依存性が不確実性の源泉となることを示しているものである。

以上が、相互依存性が不確実性を増大させるメカニズムであるが、図2-2においても図2-1同様に、最初は集中度が高くなるにつれて不確実性も増大し、そのメカニズムがあてはまる部分があることが示されている。しかし、不確実性がある一定以上になった場合、組織はその不確実性を削減するために、暗黙の調整などの組織間調整メカニズムに訴える。この調整メカニズムが環境操作戦略であり、これによって組織は、資源の確保を確実にして、不確実性を減少させようとする。こうして図2-2では最初は相互依存性の増大に伴って不確実性が増大するが、この増大した不確実性に対処するために、組織間の調整メカニズムを通じて新たな相互依存性を確立して、この不確実性を減少させることが含意されている。

以上から、相互依存性には2つの性質があることがわかる。第1が不確実性の源泉としての相互依存性である。すなわち、組織は必要な資源を他組織に依存しなければならないが、その程度が大きいほど資源の入手は困難になる。その結果、組織は一方で自律性への欲求を持つが、他方で確実性を求める(不確実性を避ける)ために、多少の自律性は犠牲にして、自分に有利なように何らかの相互依存関係を組織間で形成しようとする(Thompson

& McEwen, 1958; Pfeffer & Salancik, 1978)。ここで、不確実性に対処するための操作変数としての相互依存性という第2の性質の相互依存性が現れる。これは、環境操作戦略における協調的戦略に当てはまる。また、環境操作戦略には、環境に働きかけ不確実性を削減する戦略として、相互依存性を直接には操作しない自律的戦略<sup>10)</sup>も存在する。このように、相互依存性を直接操作するものとそうではないものが存在するが、環境操作戦略は不確実性に対処するための戦略である、と捉えることができる。これらのことから、環境操作戦略という概念を通じて、不確実性と相互依存性の相互作用を捉えることが可能になる。

### 2-3 相互依存性と不確実性のサイクル

以上、相互依存性と不確実性の関係を見てきた。議論を整理すると、以下に示すようなかたちで、相互依存性と不確実性の関係が、環境操作戦略を媒介としたサイクルとして続くことが明らかになる(図2-3)。

まず、ある時点在所与とすると、その時点での相互依存性に依拠して、課業環境の不確実性がある程度線形的に決まってくるために、相互依存性が高い場合には、不確実性も高くなる(経路①のプラスの符号)。これが不確実性の源泉という相互依存性の第1の側面である。次に不確実性がある一定以上に増大すると、環境操作戦略を用いて不確実性に対処する必要性が高まる(経路②)。そして組織が環境操作戦略を用いる際に、自律的戦略を用いる場合には相互依存性には手を加えず、直接不確実性を減らそうとする(経路④)。他方で、協調的戦略を用いる場合には、組織間関係形成することによって相互依存性を増し(経路③)、その結果不確実性を削減しようとする(経路⑤)。これが操作変数という相互依存性の第2の側面である。但し、相互依存性を増した場合には、逆機能的な性質による不確実性の増大の可能性が存在する(経路①のプラスの符号)。このように、環境操作戦略の概念を媒介させることによって、相互依存性と不確実性とが一連のサイクルで結びつけられる<sup>11)</sup>。

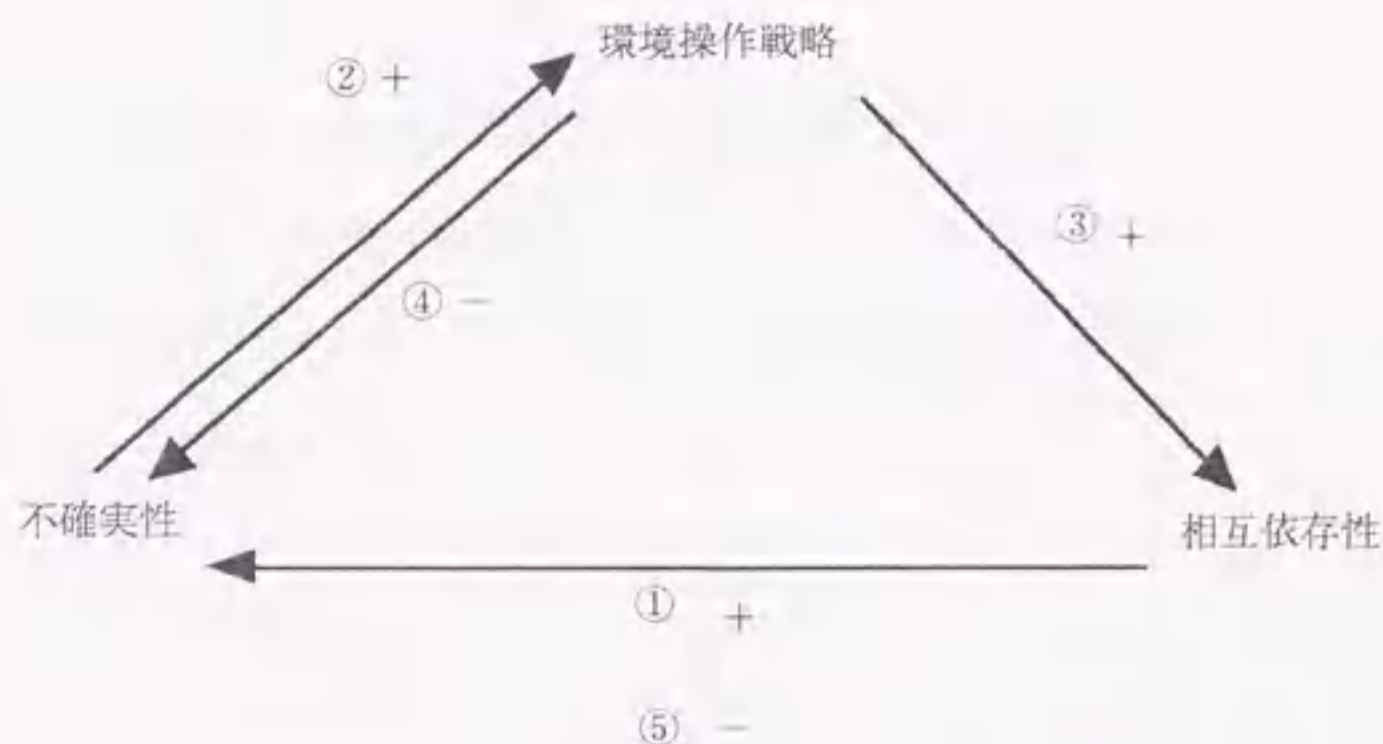


図2-3：環境操作戦略を通じた相互依存性と不確実性のサイクル(1)

#### 2-4 小括

以上、本章では、相互依存性と不確実性の関係を環境操作戦略の視点から考察してきた。どちらも環境を規定する要因として重視されてきた概念であるが、例えば、Pfeffer & Salancikは資源パースペクティブを重視しながらも情報パースペクティブを利用しているが、両パースペクティブの接点があいまいであるという問題を有するように、相互依存性と不確実性の関係がこれまで明確にされてこなかったという問題点が存在した。しかし、本章での検討を通じて、相互依存性と不確実性の間には以下に示すような関係が存在することが指摘された。

相互依存性には不確実性の源泉という第1の性質と、不確実性に対処する際の操作変数(操作対象)という第2の性質という、2種類の性質が存在する。即ち、不確実性は主に他組織の動向、即ち相互依存性によってもたらされている(第1の性質)。その不確実性に対処するために、組織は環境操作戦略を発動し、相互依存性を操作する(第2の性質)。

相互依存性は資源パースペクティブに基づくものであり、不確実性は情報パースペクティブに基づくものである。したがって相互依存性と不確実性を環境操作戦略と関連づけたサイクルは情報パースペクティブと資源パースペクティブの統合の1つの可能性を提示している。そこでは、資源の問題(相互依存性)が情報の問題(不確実性)へと還元され、その情報の問題に対処するために資源を用いる(環境操作戦略)、という経時的関係が示されている。このことは、資源パースペクティブも情報パースペクティブも単独では組織現象の完全な理解のためには不十分である、というAldrich & Mindlin(1978)の要請にも応える



ものとなっている。

本章では、環境操作戦略が不確実性の問題に対処するために用いられることを指摘してきたが、不確実性の問題を解決する際の具体的なメカニズムについてはここまでは触れていない。以下の2つの章(第3章、第4章)では、不確実性への対処としての環境操作戦略のメカニズムに対して論究する。

## 注

- 1) ここで扱う相互依存性は、組織間での相互依存性である。組織内の相互依存性についてはThompson(1967)の定義が広く用いられている。彼は組織内の部門間の相互依存性をインプット-アウトプット関係から、共同的、逐次的、そして交互的という3種の相互依存性を導出している。  
これに対して、Pfeffer & Salancik(1978)は、組織の成果を創造する主体(agents)間の関係として組織間の相互依存性を捉えている。即ち、ある主体(組織)は活動の達成に必要な状況の全てをコントロールできるわけではなく、そのような場合にはいつでも組織間の相互依存性が存在する、と。したがって、ここでは組織間での何らかの影響を及ぼしあうような関係が存在する場合には、それが相互依存性として扱われている。
- 2) 例えば、Williamson(1975)に代表される取引コスト経済学、あるいは今井・金子およびPowell(1991)らに代表されるネットワーク論、そしてDiMaggio & Powell(1983)らに代表される制度理論などでは不確実性が扱われていることがある。これらの点については、第1章第2節での組織間関係に関する主要なパースペクティブの比較を参照。
- 3) コンティンジェンシーセオリーについての詳細な議論については、岸田(1985)などを参照。
- 4) 彼らはこれ以外にも、不確実性は主観的指標であり、相互依存性は客観的指標である、という識別も行っている。但し、この点に関して、不確実性は主観的指標であるために、不確実性の程度を測定することは実際には困難であるという見解(Galaskiewicz, 1985)も存在する。不確実性が主観的に決まってくる、という議論は第6章での環境操作戦略の発動のプロセスの議論と深く関わってくる論点である。
- 5) Koberg(1987)は情報の問題と資源の問題が組織デザインに及ぼす影響を考察している。彼女の議論は組織デザインに関するものなので本稿の射程を超えているが、資源と情報のジョイントインパクトを説明する研究として位置づけることができる。
- 6) Pfeffer & Salancikのモデルは、資源依存モデルと呼ばれるように、組織間関係をパワー関係から捉えているものと扱われることが多い。環境操作戦略の場合でも、パワー優位性があればその成功可能性、あるいは有効性はより大きなものになる。

この点に関連して、Pfeffer & Salancikは、環境概念として、情報の流れに関わる不確実性と、資源の集合に関連する相互依存性という、2つがあることを認め、後者を自分達の環境概念として用いている。しかし、彼らの環境次元間の関係(図2-1)、および組織変動モデル(図2-4)からは、環境を不確実性から捉えていると解釈せざるを得ない、という指摘(佐々木, 1979)もある。

もちろん、この佐々木の議論がパワー関係の視点の軽視につながるわけではなく、実際に他組織に働きかける場合には資源の問題が存在する。本稿ではその際に、資源の問題がどのように情報の問題(不確実性)を解決するのか、という視点から論じており、その意味でPfeffer & Salancikが深く言及しなかった情報の問題にアプローチしたものとして本稿を位置づけることができる。

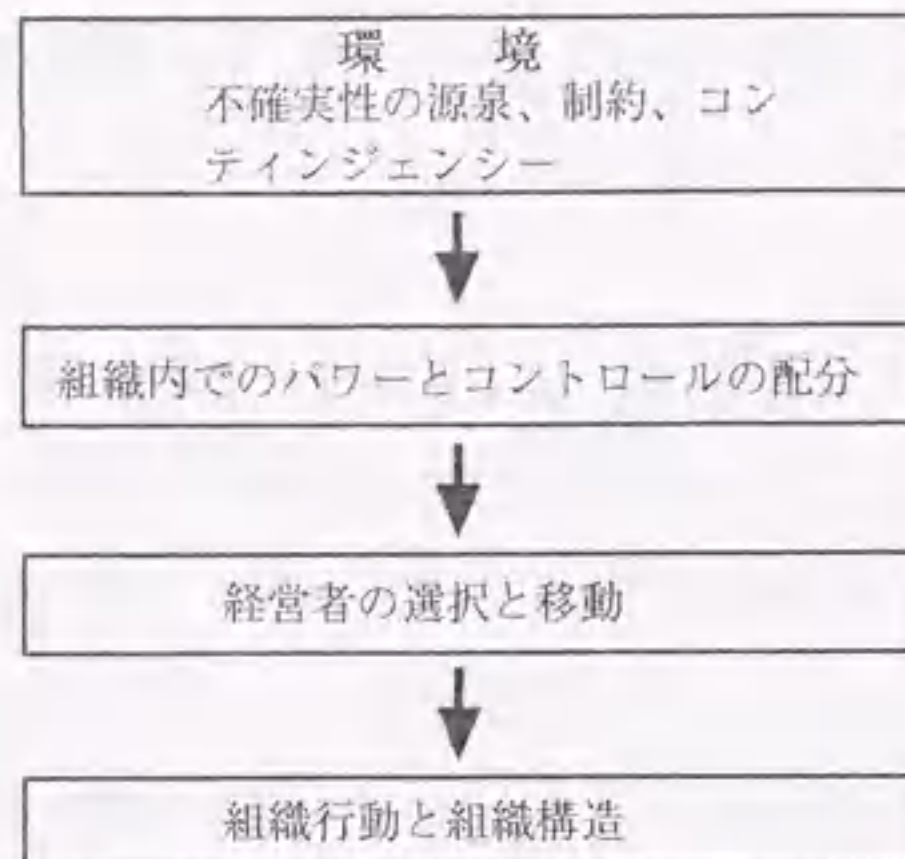


図2-4：組織変動モデル  
(Pfeffer & Salancik, 1978)

- 7) 例えば表2-1に即して考えれば、セル4の状態では石油精製企業による働きかけによって長期契約を締結することができれば、セル3に移行することは可能である。このことは、相互依存性の変更が不確実性に影響を及ぼす、という意味で、共時的関係では捉えきれない側面が存在することを意味する。
- 8) 集中度と相互依存性をここではほぼ同義のものとして扱っているが、これはPfeffer & Salancikの説明に基づいている。彼らによると、産業の集中度が低い場合には組織間で相互に及ぼす影響は小さく、集中度が高まるほど相互に及ぼす影響が大きくなる。そして先に示した相互依存性の定義から、相互に及ぼしあう影響を相互依存性として考えることができるために、集中度と相互依存性を、この場合ほぼ同義として捉えることができる。
- 9) 逆機能の問題を扱った他の研究として、佐々木(1990)、山倉(1993)などを挙げることもできる。また、第4章においても逆機能に伴う組織間関係の解消(ルースニング)の問題を詳細に検討する。
- 10) 自律的戦略の扱いは、論者によって異なる部分がある。例えば、山倉(1993)あるいは桑田(1989)によると、自律的戦略には水平的合併、垂直統合なども含まれている。本稿では、岸田(1985)にしたがい、自律的戦略は、環境要素を取り入れずに不確実性を削減する方策として捉えるので、合併および統合などは自律的戦略ではなく、協調的戦略の最終段階、即ち課業環境の重大な要素を吸収する戦略として捉える。自律的戦略の議論の詳細に関しては岸田(1985)を参照。
- 11) 相互依存性-不確実性というサイクルの議論はPfeffer & Salancikに負っており、それを拡張させた部分が多いが、彼らの議論ではミクロとマクロの間で視点が揺れている説明が存在する。例えば、産業集中度などの議論では、マクロ的な全体の競争状況に焦点が当てられている一方で、他組織との関係を形成する場合には、他の一組織というミクロな部分に焦点が当てられている。こういった視点のぶれは、本稿でも免れていない。但し、相互依存性と不確実性のサイクルの中で説明すると、次のように説明できる。
- ミクロの相互依存性の総体からなる全体(マクロ)の環境について意味づけを行い、その結果不確実性が決まってくる。それに応じて環境操作戦略を用いる場合、そのマクロな環境の中での重要なミクロの相互依存性に働きかけ、全体としての不確実性を低くする。
- このように、ミクロとマクロの間での視点のぶれは存在するが、それは、全体状況の認知-個別対象への働きかけ-全体状況の変化、というプロセスの中で位置づけを行う必要が存在するからである。

## 第3章 環境操作戦略のメカニズム：タイトニング戦略

### 3-1 序

環境操作戦略は主として相互依存性から生じる不確実性(相互依存性の第1の性質)に対処するために発動され、その際には相互依存性が操作され(相互依存性の第2の性質)、不確実性が削減される。しかし、どのようにして不確実性が削減されるのか、という環境操作戦略の具体的なメカニズムについては触れていない。

本章では、既存の環境操作戦略の議論で提示された戦略がどのようにして不確実性を削減するのか、という環境操作戦略のメカニズムについて議論する。既存の環境操作戦略の議論で提示された戦略には、自律的戦略と協調的戦略とが存在する。本稿の視点は組織間関係に関する組織の戦略にあることから、主に協調的戦略に焦点を当てる。協調的戦略に関して、従来の議論では、暗黙の協調から、様々な契約関係、そして最終的には戦略的工合(合併)まで幅広い戦略を扱ってきている。しかし、これらはいずれも相互依存性を強める、即ち他組織との関係を強化する、という意味でタイトニング戦略として捉えることができる。

タイトニング戦略による不確実性の削減のメカニズムについては情報処理の視点から論究を試みる。その際に、相互依存性を垂直的相互依存性、そして水平的相互依存性に分類して、それぞれの相互依存性における各戦略のメカニズムを個別に検討する。そしてそれらの戦略全体のメカニズムを図示する。

### 3-2 不確実性削減のメカニズム

第2章で示したように、組織は課業環境の不確実性に対処するために環境操作戦略を用いる。ここで、課業環境の不確実性とは、Galbraith(1973)によると、「職務を完遂するために必要とされる情報量と、すでに組織によって獲得されている情報量とのギャップ」である<sup>1)</sup>。そして、不確実性が存在する場合には、組織は情報処理の必要性を減らす、あるいは情報処理能力を増大させることによって不確実性に対処する。情報処理に関するGalbraithの議論は組織デザインに関するものであり、したがって組織内に視点をおいているが、これを組織間関係へと応用することによって、次のように考えることが可能であろう。即ち、組織は組織デザインだけでなく、組織間関係を用いることによって不確実

性への対処を試みるのであり(環境操作戦略の発動)、その際には、情報処理の必要性の低下、あるいは情報処理能力の増大というメカニズムを通して戦略が機能する。その結果、不確実性が削減される、と。

これまで、不確実性の削減、という表現を行ってきたが、組織間関係を通じて不確実性に対処するという点に関して、Cyert & March(1963)は、不確実性の回避という表現を用いている。彼らによると、組織は不確実性に直面した場合には、短期のフィードバック、または短期の反応を強調する意思決定ルールの採用によって遠い将来の諸事象を正確に予測する必要を避けようとする、あるいは、環境の反応を予想する必要を避けるために談合などを行う、という形で不確実な将来を回避する、と論じている。前者は組織内の対応であり、後者が組織間関係を通じた対応である。

ここで、回避という表現と、削減という表現は次のように結びつけることができる。不確実性の回避のための行動は、環境の反応を予想する必要性を避けることである。このことは、環境操作戦略を用いることによって環境を安定化させ、環境の反応を予想することの必要性を低下させることによって、情報処理の必要性を減らし、その結果、不確実性が減少することを意味する。したがって、不確実性の回避は、情報処理の必要性を低下させ、不確実性に対処する必要性をなくして、結果として不確実性を削減するという不確実性削減の一側面である、と考えることが可能である。

また、戦略的工作を用いた場合には、課業環境の重大な要素を吸収、即ち不確実性を吸収することになる<sup>2)</sup>が(岸田,1985)、この場合も吸収した結果、当該活動が組織内に取り込まれるために、組織が直面する不確実性は減少する。したがって、不確実性の吸収も不確実性の削減の一側面であると考えられる。

このように、論者によっては、表現の仕方に相違はあるが、不確実性の削減という広義の概念を用いることによって、集約的に捉えることができるものと考えられる。したがって、今後は不確実性の削減という用語を用いて環境操作戦略のメカニズムに関する考察を進めていく。

### 3-3 相互依存性の類型と環境操作戦略

#### 1. 相互依存性の類型

前節までは、相互依存性の分類を意識して扱ってこなかったが、経済的な繋がり方で相互依存性を識別すると、主に、垂直的相互依存性(vertical interdependence)、水平的相互

依存性(horizontal interdependence)という2つを挙げることができる<sup>21)</sup>(Davis et al., 1990; 佐々木, 1990; 山倉, 1993)。この相互依存性が性質上どのように異なるのかを考察することによって、用いられる戦略の意味をより明らかにすることができる。

### 1.1 垂直的相互依存性(vertical interdependence)

垂直的相互依存性とは、インプット-アウトプット関係において相互依存している組織間の相互依存性である。垂直的相互依存性に対処することによって、組織は交換関係に伴う不確実性を削減しようとする。垂直的相互依存性は同じニッチをめぐって競合しているわけではないので、ゼロサムゲームではない。そのために協調関係が形成されやすいが、パワーを基盤として競争的關係が存在することも事実である。

垂直的相互依存性は交換関係を基盤としているために、資源依存モデルに指摘されるような組織間でのパワー関係を考慮する必要がある。交換資源の価値、代替的交換関係の存在などから生じる依存を比較することによって、交換当事者間の相対的パワー格差が生じる<sup>22)</sup>。

他方、協調のメカニズムは近年戦略論などで多くの注目を集めている領域である。取引関係は相互作用を必要としており、その繰り返しが協調的な関係の形成を促進する。この点について、Ring & Van de Venは(1992)次のように述べている。取引に際して、組織は必ず不確実性に直面する。その際のリスクが大きい場合には、協調関係が成立しやすい。協調関係が続くことによって、情報共有、情報ストックの増大の可能性が高まり、交換関係に伴うリスクが削減される。さらに、近年では、取引相手との密接な情報交換等が製品開発に寄与することが論じられている<sup>23)</sup>。この意味で、垂直的相互依存性におけるコミュニケーションの増大が水平的相互依存性に影響することが指摘される。

以上、競争(パワー)関係と協調関係についてみてきた。どちらも交換関係における不確実性に対処するための手段であるが、そこには次のような相違点が存在する。協調関係は基本的にはパワー格差に関係なく形成されうる<sup>24)</sup>。パワー格差が存在する場合には、格差による優位性を有する組織はその強い交渉力を背景に、例えばコスト、品質などに関して厳しい条件を下請に課すことによって部品などの調達に関する不確実性を削減することが可能となる。このように2つのタイプが存在するが、垂直的相互依存性に対処することによって、組織は交換関係の安定化を目指す、という側面を有する。

### 1.2 水平的相互依存性(horizontal interdependence)

水平的相互依存性は同じマーケットシェアをめぐって競合しているような相互依存性を

意味するので、基本的にはゼロサムゲームである<sup>7)</sup>。水平的相互依存性に対処することによって、組織は市場支配力の増大を目指す。市場支配力の増大に伴って競合他社からの影響が少なくなり不確実性が削減される。この水平的相互依存性への対処についても、競争と協調という2つのタイプが考えられる。

競争に関しては環境操作戦略のうちの自律的戦略の説明が当てはまる。ここでは焦点組織は自律性を維持しながら、他組織との何らかの関係を形成することなく市場支配力の増大を目指し、不確実性を減少させる。

協調に関しては、暗黙の協調(プライスリーダーシップ)などが挙げられる。ここでは、それまで接触のなかった組織間に関係が生じ、何らかの調整メカニズムが導入され(環境操作戦略の協調的戦略)、情報共有あるいは競争削減が促進されることによって、不確実性が削減される。

このように、競争に関しては相互依存性に直接働きかけることはせず、そして協調に関しては相互依存性を直接操作することによって、市場支配力を増大させ、不確実性の削減を目指す。

以上、2つの相互依存性を見てきた。それぞれの相互依存性に対処することによって得られる主な結果は交換関係の安定化、あるいは市場支配力の増大といった形で異なるが、先に指摘したように、垂直的相互依存性において、例えば情報交換の促進などによって情報処理能力が増大した結果、新製品開発に繋がった場合には水平的相互依存性に影響が及ぶ。また、水平的相互依存性に関して環境操作戦略を用いた結果、市場支配力が増大した場合には、それが取引関係(垂直的相互依存性)におけるパワーの源泉となる。このように、一方の相互依存性を操作することで他方の相互依存性に影響が及ぼされるといった形で、両者の間には関連性がある。

### 3-4 タイミング戦略のメカニズム

ここまでの議論で、不確実性と相互依存性の関係、不確実性削減のメカニズム、相互依存性のタイプなどを明らかにしてきた。以下では、それらの議論に基づいて、個々の戦略の意味、それぞれにおいて機能する主なメカニズムを提示しながら説明し、環境操作戦略を通じた不確実性と相互依存性の詳細なサイクルを示す。

環境操作戦略には、(1)自律的戦略、および(2)協調的戦略とがあり<sup>8)</sup>、さらに協調的戦略

には、①暗黙の協調、②契約、交渉、③役員を導入、④連合、そして⑤戦略的工作が存在する。以下、順に検討していく。

#### (1) 自律的戦略

競争、PR活動、自発的対応、そして制度化といった戦略であり、不確実性に対処するための戦略であるが、先にも示したとおり自律的戦略は他組織との相互依存性を利用せずに、直接不確実性を削減しようとするものである。

#### (2) 協調的戦略

①暗黙の協調…これは主に水平的相互依存性に関して用いられる戦略であり(Davis et al., 1990)、例えばビールの価格のように、価格が一定のもとして扱えるような暗黙の協調が存在する場合、組織は価格決定に関する情報処理の必要性の減少が可能となり、その結果不確実性が減少する。この戦略はコストが低いという点で効率的であるが、強い拘束力を有するわけではないので、有効性という点では劣る。

②契約・交渉…垂直的・水平的双方の相互依存性で用いられるものであるが、前者の場合には例えば、長期の取引契約を結ぶことが主な例として挙げられ、契約によりその交換関係は安定化し、そのため当該交換関係に関する情報処理の必要性は減少し、その結果不確実性が減少する。

後者の例としては、近年盛んになってきている戦略的提携を挙げることができる。新聞紙上などでもしばしば見受けられるが、半導体産業では、競争企業間での、特に国際的な提携が盛んに行われている。こういった提携によって、技術能力などを習得することが可能になり、組織の情報処理能力が増大する。

③役員を導入…垂直的相互依存性において多く採用される戦略である。Aldrich(1979)は銀行の役員を導入の例を挙げており、銀行の役員を受け入れることによって、焦点組織の資金繰りに伴う情報処理の必要性が減少し、その結果不確実性が削減される。他方、水平的相互依存性の例としては、トヨタの関係者を役員として受け入れているダイハツを挙げることができる。これによって(自律性が大きく制限されてはいるものの)ダイハツはトヨタの経営知識を獲得し、その方面での情報処理能力を増大させていると考えられる。

④連合…双方の相互依存性において採られる戦略である。垂直的相互依存性に関しては、Pfeffer & Salancik(1978)のアメリカの石油精製企業と現地政府とのアラビアアメリカ石油会社のケースの議論に見られるように、相互の情報共有の増大の可能性が高まり、その結果交換関係に伴うリスクが軽減される、といった形で不確実性が削減される。水平的相

互依存性の例として、トヨタとGMの合併であるNUMMIを挙げることができる。NUMMIを通じてトヨタ生産システムを習得することがGMの目的であり、トヨタ側からすればアメリカでの人種的に多様な労働者のマネジメントに関するノウハウを習得するのが狙いであった。このように、双方とも自組織の情報処理能力の増大による不確実性の削減を目指していた。

この戦略になると、ある程度の資本の拠出の必要が出てくるので、効率的な戦略とはいいがたくなるが、情報交換の点では有効性がより高い戦略であると考えられる。

⑤戦略的工作…水平・垂直のどちらの場合でも存在する。垂直的相互依存性に関してこの戦略を採用した場合、それまで他組織が行っていた活動を自組織に取り込むため、その活動に関する情報処理能力は増大し、また、交換関係も自組織内に移るために大幅に安定したものとなる。水平的合併の場合も、他組織を取り込むために、その組織が所有していた情報を獲得することになり、情報処理能力が増大することになるが、同時に市場支配力も増大するために、不確実性は削減される。

但し、垂直的相互依存性の場合には、他組織との相互依存性の発生場所が他所へ移り、そこで新たな相互依存性に直面することになり、その相互依存性から生じる不確実性に対処する必要性が出てくる。

この戦略は他組織が行っていた活動を自組織に完全に取り込むために非常にコストが高いものであるが、Pfeffer & Salancik(1978)が述べるように、有効性という点では非常に高い有効性を持つ。

以上、個々の戦略について見てきたが、これを第2章で示した、不確実性と相互依存性のサイクルの図2-3と統合すると、図3-1を描くことができる。これは第1に環境操作戦略を細かく分類することによってそれぞれの戦略を識別し、第2に情報処理の概念を導入することによって、不確実性の削減のメカニズムを提示し、そして第3に相互依存性の種類を分類することによって、対処する際の意味の違いを示すために、図2-3(環境操作戦略を通じた不確実性と相互依存性のサイクル(1))を精緻化したものである。このことによって、環境操作戦略の環境内で果たす役割、環境操作戦略のメカニズムなどがより明らかになる。



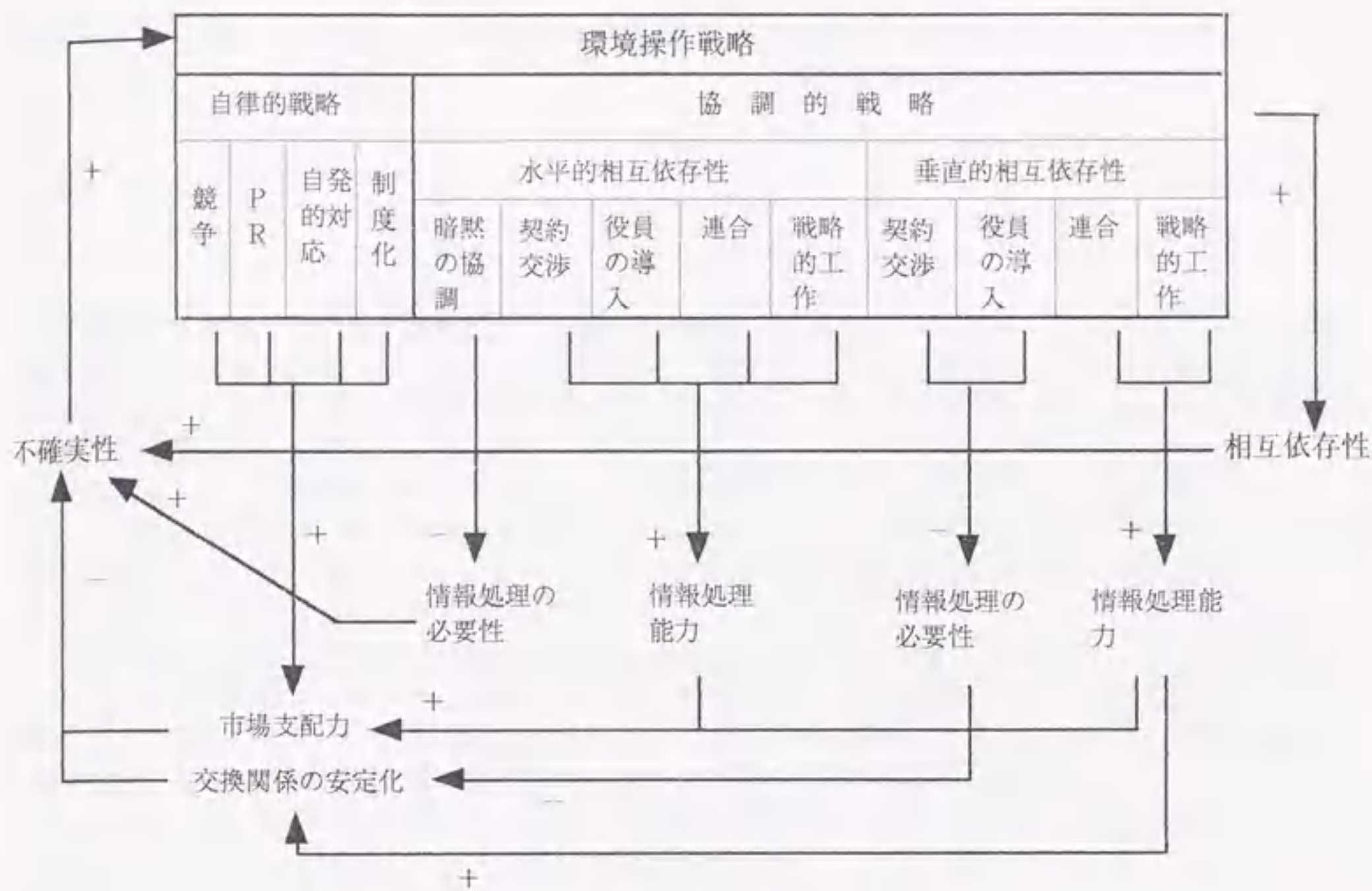


図3-1：環境操作戦略を通じた相互依存性と不確実性のサイクル(2)

### 3-5 小括

不確実性は相互依存性を源泉としているが、相互依存性には大別して水平的相互依存性と垂直的相互依存性が存在する。それぞれに相互依存性に働きかけることによって、その意味、即ち働きかけの主な目的も異なるのであって、垂直的相互依存性を操作することによって交換関係の安定化を図り、他方で水平的相互依存性に働きかけることによって市場支配力の増大を図り、不確実性を削減しようとする。その際に、Galbraithの情報処理モデルを援用することによって、各々の戦略が、情報処理能力の増大、あるいは情報処理の必要性の減少といったメカニズムを通じて不確実性を削減する。

本章で扱った戦略は、契約締結、JVの形成といったように、組織間関係を形成、あるいは強化するという、タイトニング戦略であり、そこでは相互依存性の強化によって不確実性の削減が促進されることが指摘された。これに対して、現実には、様々な組織間関係の解消といった現象も存在する。これらの戦略も組織によって採用されるものであり、直面する環境のあり方を変えるものであるために、環境操作戦略の一種として捉えることができる<sup>3)</sup>。こういった戦略について検討することによって、環境操作戦略の議論の説明可

能性を有する範囲を拡張し、環境操作戦略の議論の充実化を進めることができる。次章ではこの点について言及する。

#### 注

- 1) 不確実性の概念における「課業遂行に必要な情報量」については以下のように考えられる。「必要な情報量」としてGalbraithは、「(1)製品、サービス、顧客によってきまるアウトプットの多様性(diversity of the outputs)、(2)プロジェクト遂行に必要とされる様々なインプット資源(input resources)、そして(3)目標達成の困難度(lever of goal difficulty)」を挙げている。  
その例として、不確実性が高い場合には、市場の需要が分からない、といったことを挙げている。このように「必要な情報量」は状況に応じて様々な形になりうる。本稿の目的は環境操作戦略についての理論的フレームワークの構築にあるために、そのような個別の側面に深く言及することはない。但し、具体的な例のいくつかは、第4節で提示される。
- 2) 不確実性の吸収という用語は、March & Simon(1953)も用いているが、本稿で用いている不確実性の吸収とはその内容を異にしている。March & Simonによれば、一群の証拠から推論を引き出し、ついで証拠それ自体に代わって、その推論を伝達するときに不確実性の吸収が生じる。そして、情報の要約、評価および伝達という、不確実性の吸収プロセスは、影響力と大きな関連を持つ。  
これに対して、本稿では、高いに不確実性に直面した場合に、重大な環境要素(他組織)を吸収し、課業環境自体を変化させるものとして、不確実性の吸収を捉えている。このように、March & Simonは環境要素についての情報、という意味で不確実性の吸収を用いており、本稿では環境要素そのものの吸収に焦点を当てている。
- 3) これら以外に、異なっているが相互に関連している、という領域を示す対角的相互依存性(diagonal interdependence)も存在する。そこには、例えば異業種交流といった、前述の2つのは含まれないような相互依存性があてはまる。但し、ここには定義上様々な種類の相互依存性が含まれ得るために、一括して分析することには困難が伴う。したがって、本稿では扱わない。
- 4) 相対的なパワー格差の議論については吉田(1987, 1988a)を参照。
- 5) 例えば小川(1994)など。この点は水平的相互依存性と垂直的相互依存性に関わる論点であり、第5章で扱う。
- 6) パワー差が存在しない場合には必然的に協調的関係になると考えられる。しかし、吉田(1987)が指摘するように、パワー優位性が存在する場合でも、長期的視点から自組織の優位性を利用するのではなく、交換相手との協調関係を結ぶことが有り得る。
- 7) 但し、マーケット自体が成長過程にある場合は、シェアに関してはゼロサムゲームでも、販売の絶対量は増大する。
- 8) 環境操作戦略には、標準化、スラックの使用、平準化、そして予測という緩衝戦略も含まれるが、岸田(1985)が指摘するように、それは組織内の対応であり、環境に働きかけるものではないために、ここでは扱わない。但し、緩衝戦略とそれ以外の戦略との使い分けの理由、あるいは条件といった問題は考察の必要があるだろう。
- 9) 例えば、荒深(1994)は、組織デザインに着目し、組織が部門間のタイトニング、ルースニングの様々な組合せによって不確実性を処理することを指摘している。

## 第4章 環境操作戦略のメカニズム：ルースニング戦略

### 4-1 序

組織は、その成長、発展を求めて、一方で組織内での対応(組織デザイン)を行い、他方で積極的に環境に働きかける、という2つの適応の側面を有する。後者に関して、具体的に考えれば、様々な戦略的提携、あるいは合併などの活動が考えられる。これらの諸現象を焦点組織の視点から捉えるための一つのパースペクティブとして、環境操作戦略の視点が存在する。そこでは、対処すべき不確実性に応じて、他組織との関係が強められていく(タイトニング)ことが指摘されている。

しかし、現実には組織間関係の解消、分社化、あるいはアウトソーシングといった現象も存在している。これらは既存の関係を弱めるという共通点を有しており、これまでの環境操作戦略の議論では論じられてこなかった論点である。したがって、このような組織行動をルースニング戦略として捉え、それを視野に入れて議論を行うことによって環境操作戦略の議論を拡張することができる。ルースニングに焦点を当てた議論はこれまでもいくつか存在する。しかし、それらは分社化、提携の解消といった論点を個別に論じたものであり、体系的な議論が存在しているとはいえない。

したがって、本章では第1に、従来はタイトニングの方向に専ら焦点を当てていた環境操作戦略の議論を、ルースニングという行動まで視野に入れ、環境操作戦略を拡張し再定義する。第2に、ルースニングに関する既存の議論が不確実性および相互依存性といった概念を通じて説明することが可能であることを示し、ルースニングという組織行動に対する環境操作戦略の議論の説明可能性および包括性を指摘する。

第3に、ルースニングという環境操作戦略のメカニズムに言及する。環境操作戦略は不確実性の削減を求めての行動であるが、その際に、ルースニング戦略がどのようなメカニズムを通じてそれを可能とするのかが説明される。この点は前章同様、情報処理の視点からアプローチする。さらに、どの程度ルースニングを行うのか、という程度の問題について言及する。その際に、コストと有効性という視点に立つことの重要性が指摘される。この中で、ケースを提示しそれを解釈することによって、ルースニングとしての環境操作戦略が、組織の発展、成長のために用いられ得ることを説明する。

## 4-2 ルースニングとしての環境操作戦略

本節では第1に、環境操作戦略の議論をルースニング戦略の側面をも包含するよう拡張する。続いて、ルースニング戦略に関係するこれまでの研究を検討し、それらに対して不確実性および相互依存性といった概念を用いて、環境操作戦略の視点から説明できることを示し、環境操作戦略の議論の包括性、統合可能性が存在することを明らかにする。

### 1. 定義の拡張

環境操作戦略における協調的戦略には、暗黙の協調、協商・契約、役員の導入、連合、そして戦略的工作在存在し、不確実性に対処する際にそれらが採用されることが指摘されており、ここでは他組織に働きかけて相互依存性を強化する方向、即ちタイトニングの方向に焦点が当てられている<sup>3)</sup>。しかし、前述のように、ルースニングという現象<sup>4)</sup>は現実の組織行動における一つの選択肢として存在するのであり、それを理論的に捉える枠組みを構築することが必要である<sup>4)</sup>。

ルースニングを行うということは、例えば提携関係の解消というように、それまで存在していた相互依存性を少なくとも一定程度弱める、あるいはその延長として、相互依存性を切り離すことを意味する。したがって、相互依存性および不確実性を鍵概念とした環境操作戦略の議論を、ルースニングという側面にまで拡張した場合、次のような説明を行うことができる。即ち、組織は相互依存性に由来する不確実性に直面した場合、一方で、他組織との関係を強化(タイトニング)することによって不確実性を削減するが、他方では、相互依存性を弱めるあるいは切り離す(ルースニング)ことによって不確実性を削減する。この考えを基にして図2-3を修正すると、環境操作戦略から相互依存性への経路に対して、従来はプラスの符号だけであったのに対して、マイナスの符号を加えることになる(図4-1)。このことによって、双方の可能性を含めて図式化することができる。

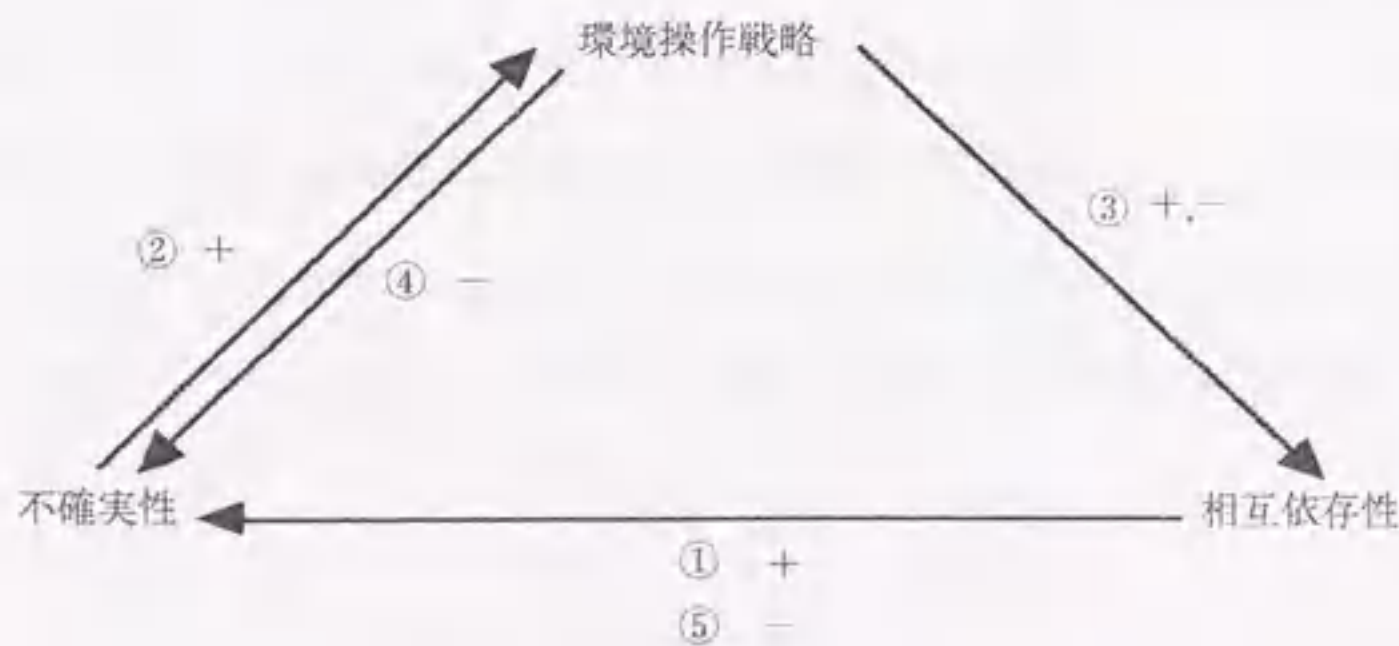


図4-1：環境操作戦略を通じた相互依存性と不確実性のサイクル

## 2. 統合的枠組みとしての環境操作戦略

ルースニング戦略に関する議論はこれまでも断片的ではあるがいくつか行われており、ここでは、それらを不確実性および相互依存性といった概念を用いて検討し、そのことによってそれらの議論に対して環境操作戦略の視点から説明可能であることを指摘する。

### 2.1 事業部の外部化<sup>5)</sup> (Divestment)

外部化とは、広義には企業の資産のある部分を処分することであり、例えば事業部の売却を意味する。事業部の売却に関しては、従来は財務論の視点からの議論が多かった(Duhaime & Grant, 1984)。しかし、他の要因、特に組織的要因にも70年代半ば以降徐々に目が向けられるようになってきた。Duhaime & Grant(1984)は、それまでの研究で個別に取り上げられてきた要因を検討し、組織の外部化の意思決定に対して影響を及ぼす可能性があるものとして、以下の5つを挙げた。第1が企業の財務状態であり、これが良くない場合には外部化が促進される。第2が外部化される部門の強さ(他部門あるいは他組織と比しての財務状態、競争状態)であり、これらが良くなると外部化が促進される。第3が部門間の相互依存性(他の事業部との技術、設備、および顧客などの共有)であり、相互依存性が低いと外部化されやすい。第4が全般的な経済環境であり、景気が悪いと資金調達などの面で問題が生じ外部化が促進される。そして第5がトップの関与であり、トップの当該部門への以前のコミットが低いほど外部化が促進される。彼らはこれらの要因を基にして、アメリカにおける40の多角化企業を対象に実証研究を行った。その結果、企業の財務状態が悪い場合(第1の要因)、当該部門の財務体質、競争状態が弱い場合(第2の要因)、そして当該部門の他部門との相互依存性が低い場合(第3の要因)、という3つの要因が外部化の意思決定に影響を及ぼしていることが明らかになった(図4-2)<sup>6)</sup>。

Hamilton & Chow(1993)はDuhaime & Grant(1984)の議論を検証し、さらに拡大すべく、ニュージーランドにおいて1985年から90年に行われた208の外部化について調査し、次のような結論を得た。208の外部化のうち、およそ80%が完全な売却であり、残りがスピンオフなどであった。外部化を導く要因としては、当該部門の業績の悪さが最も影響が大きいことが指摘された<sup>7)</sup>。

Montgomery & Thomas(1988)もDuhaime & Grant(1984)の追試を行い、当該部門の業績の悪さが外部化を導く大きな要因となりうること、戦略と一貫した外部化が株式市場で高い評価を受けることを実証した。

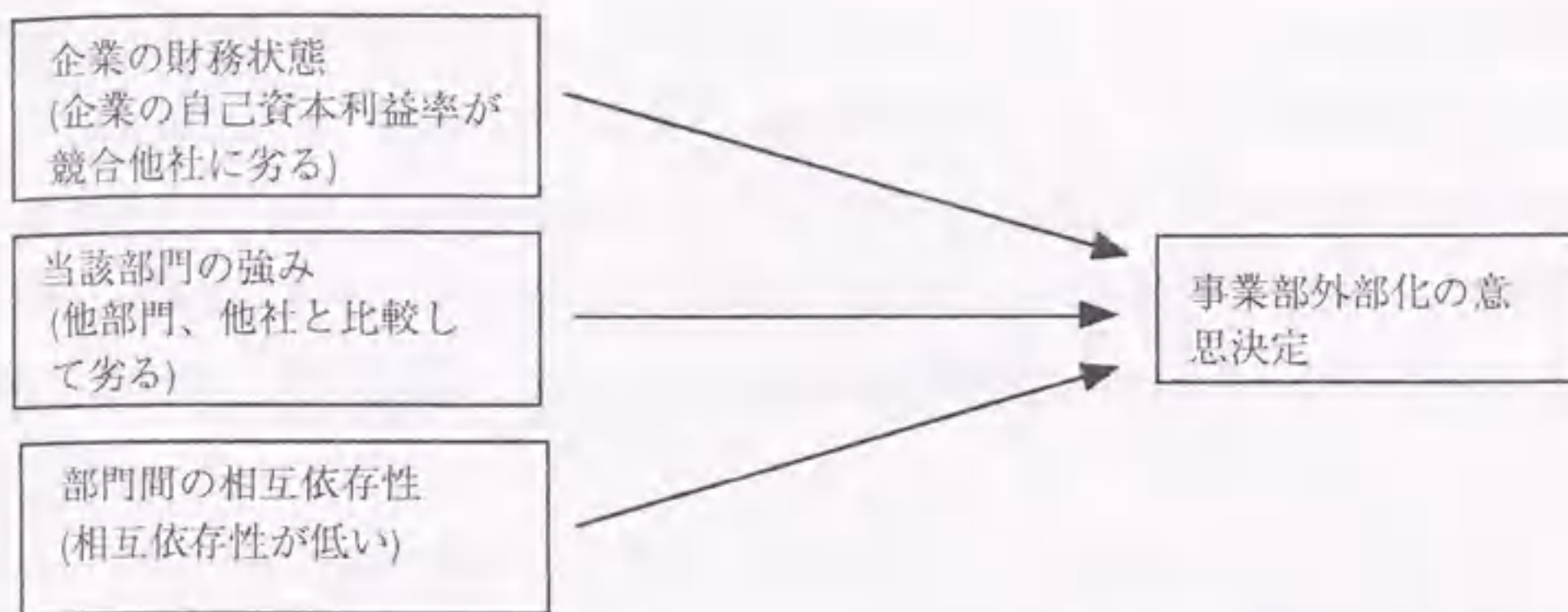


図4-2：事業部外部化の意思決定に影響する要因 (Duhaime & Grant(1984)を修正)

このように、外部化に関して様々な実証が存在する。これらの研究において指摘された要因の中で、Duhaime & Grantが指摘した3つの要因、即ち、企業の財務状態、当該部門の財務状態、競争状態、そして当該部門の他部門との相互依存性、は組織論的に大きな意味を持つと考えられる。これらの点を踏まえた上で、環境操作戦略の視点から外部化の問題を捉えると、以下のように論じることができる。

外部化の意思決定を行う際、焦点組織は業績の低下に直面している。これは言い換えれば不確実性の問題といえる。そして当該部門の業績が特に良くなく、この部門が不確実性の主要な源泉となっている。しかし、当該部門における他部門との間での技術、設備などの共有が少ない場合<sup>9)</sup>には、それを外部化した場合には、当該部門との相互依存性を完全に断ち切ることができるため、その相互依存性から生じる不確実性を考慮する必要がなくなる。したがって、不確実性に直面した場合に、他部門との資源の共有が少なく、また、業績が良くない部門をルースニングし、完全に切り離すことによって、本来なら業績回復のために必要であった情報処理の必要性を削減し、焦点組織は不確実性を削減できることになる。

以上の議論を、Orton & Weick(1990)、岸田(1992)にしたがって考えれば、次のように考えられる<sup>9)</sup>。事業部制組織はそもそもがLCS<sup>10)</sup>であり、そのことは即ち、事業部間での異質性(Distinctiveness)が存在し、事業部間の反応性(Responsiveness)が弱いことを意味する。反応性の弱さはこの場合、資源の共有度の低さに該当する。事業部を売却するということは、LCSの中の下位要素をさらにルースニングするということであり、例えば持株会社、コングロマリットなどの形態を経て、最終的には反応性をなくすこと、即ちディカップルドシステム(DCS)につながる<sup>11)</sup>。DCSが一つの組織としては捉えることができない(荒深, 1994)こと<sup>12)</sup>は、外部化によって

売却された部門が他の組織に属することになることと符合する。Orton & Weickおよび岸田らのLCSの議論を用いると、事業部の外部化とは、事業部制組織というLCSから完全な別会社DC(S)への移行であり、その過程はルースニングとして理論的に捉えることができる。

以上のことから、事業部の外部化という戦略的行動に対するこれまでの研究を、不確実性への対処のための相互依存性の操作という、環境操作戦略として位置づけることができる。

## 2.2 集団戦略と競争戦略(Collective Strategy and Competitive Strategy)

組織が他組織との間で形成する関係の機能的側面だけでなく、逆機能的側面にも焦点を当て、その上で競争戦略と協調戦略という、他組織への働きかけるための2つの方法を論じたのが、Bresser & Harl(1986)、およびBresser(1988)である。彼らによれば両者の性質および関係は以下のようにになっている。

組織群は(特に競合組織間で)集団戦略(例えばカルテル的な産業内調整、政府へのロビー活動など)を採用することによって、環境の変動および不確実性を削減しようとする<sup>133</sup>。しかし集団戦略には以下に示すような逆機能が存在する<sup>134</sup>。第1に集団戦略の存在に拘束されることによって、戦略の変更の自由度が低くなり、戦略の硬直性が増大する。第2に集団戦略によって、環境の攪乱の影響を伝える経路が設けられ、それに伴い適応能力が低下することになる。第3に、上述の2つの現象によって、新規参入が促進される。これらの性質はどのような集団戦略においても存在する。この逆機能のために不確実性が高まり、それに対するための一つの方策が、集団戦略から競争戦略へのスイッチングである。それによって、組織は戦略の自由度を回復し、適応能力が高まり、不確実性を削減することができる<sup>135</sup>。

彼らが指摘するように、集団戦略の逆機能的側面の結果、不確実性の増大が存在しうる。そしてそれへの対応策として取り上げられている競争戦略へのスイッチングとは、集団戦略の破棄と、それに伴う戦略の自由度に基づく競争戦略(価格、販売促進、および製品革新という3つ)の導入、というプロセスを意味している。したがって、それは他組織との関係(集団戦略)、即ち相互依存性<sup>136</sup>をルースニングしていると考えられる。このことによって、環境の攪乱の伝達経路が減少し、その結果その部分に関する情報処理の必要性が低下する、といったメカニズムを通して、不確実性が削減される。

ここで扱われている関係は主に競争企業間関係である。したがってそれらの組織間で集団戦略が採用され、それらの組織間に明確な階層的関係が存在しないかもしれないが、参加組織に課されている、集団戦略遂行のためのルール(契約)が存在するために、その組織間関係はLCSであ

る<sup>17)</sup>。集団戦略においては、そのルールが共通変数になっていると考えられ、それが環境の攪乱を伝えることになる。その共通変数が多いか少ないかは、用いられる集団戦略によって異なるであろうが、集団戦略を破棄することは、共通変数ををなくすことにつながり、元来LCSであった状態をさらにルースにするというルースニングを意味すると考えられる。

以上、事業部の外部化および、競争戦略と協調戦略について見てきたが、どちらも環境の不確実性への対応のために相互依存性を弱める行動として捉えることができ、したがって、これらは環境操作戦略の一種であるルースニングを用いた戦略、として考えることができる。

#### 4-3 ルースニング戦略のメカニズム

組織が環境の不確実性に対処する際の一つの方策として、ルースニングという環境操作戦略を用いることことは前節で示されたが、ルースニングが組織にとってどのような意味を持つのか、言い換えればどのような役割を果たしているのかは説明してこなかった。したがって、本節では、まずルースニング戦略のメカニズムについて言及していく。さらに、ルースニングの際にどの程度相互依存性を弱めるのか、という問題にも触れる必要がある。

##### 1. 理論的枠組み

###### 1.1 ルースニング戦略のメカニズム

タイトニングの環境操作戦略のメカニズムについては、第3章で既に説明を行った。そこでは、Galbraith(1973)の情報処理の視点からアプローチを行い、情報処理の必要性の減少、および情報処理能力の増大、という2つのメカニズムが存在することを指摘した。その点を踏まえて、情報処理モデルの視点からルースニング戦略について考えると、次のようにいえる。ルースニングを行うということは、自律的単位を生成する、あるいはこれまでもある程度自律的だった単位をさらに自律化する、ということの意味し、この点でGalbraithの述べる自律的課業の統括という方策と類似しているといえる。但し、自律的課業の統括という考え方に注意を払う必要がある。なぜなら、この点における彼の考えは、組織デザインに関するものであり、とりわけ職能部門制組織から事業部制組織への移行を念頭に置いているためである。この点で、本稿の焦点とは若干の相違があるが、以下に示す自律的課業の統括に伴う3つのメリットはルースニング戦略の議論にも適用可能である。3つのメリットとは、第1に、共用資源部分の削減によって、第2に、細分化された職務間の調整の削減によって、それぞれスケジューリングと、その再調整のための情報処理量が削減される。第3に、生の情報を収集している現場で意思決定が行われやすくなり、例



外事項についても上部の管理者に委ねずに、下部の管理者レベルで処理できるようになるために、情報処理の必要性が減る<sup>15)</sup>。これらのメリットは職能単位間でない、組織間の場合でも通適用可能な理由は以下の通りである。吉田(1992)は組織間関係におけるルースリーカップルドシステムへの言及の中で、ローカルな環境へのタイトニングと他の部分システムからの分離・分割がルースリーカップルドシステム<sup>16)</sup>であり、ルースリーカップルドシステムのメリットの1つとして運営(調整)コストが少なくなることを指摘している。ここでいうローカルな環境へのタイトニングとは、Galbraithの第3の点に、そして運営(調整)コストの少なさは、第1、第2の点に関係すると考えられる。このように、組織間関係へもGalbraithのアイデアは適用可能である。

以上のことから、ルースニングを行い、自律的単位を生成することによって調整の必要性が減り、その結果、情報処理の必要性が減少するといえる。このことは前節で示した事業部の外部化の議論、および競争戦略と協調戦略の議論に照らして考えても、どちらの議論も単位間の接触(調整)の低減に伴う情報処理の必要性の低下を論じていることから、一般性を持つものと考えられる。したがって、単位間のつながりを弱めることによって、情報処理の必要性を低減し、その結果、不確実性を削減すること、これがルースニングという環境操作戦略のメカニズムである、といえる。

## 1.2 ルースニング後の相互依存性

上述の説明から、ルースニングに伴って情報処理の必要性が低下し、その結果不確実性の削減につながることを指摘されたが、次に、「どの程度ルースニングすればよいのか」という問題が生じるであろう。このことはアウトソーシング、あるいはバーチャルコーポレーションに対する礼賛の議論がある一方で、Teece & Chesbrough(1996)が、その長所だけでなく短所にも目を向けることの必要性を指摘していることにも関連する。

ルースニングした後の相互依存性を完全に切り放しディカップルドにした場合と、(例えば親会社-子会社のように)何らかの関係を残す程度にルースニングする場合とでは、その後の調整コストには違いが存在する。タイトニングに関する議論(Pfeffer & Salancik, 1978; 岸田, 1985; Galbraith, 1995)からも導けることだが、高い相互依存性にする方が、低い相互依存性で保つ場合よりもコストがかかる(表4-1)。したがって、この点でディカップルドにする、言い換えればルースニング(アウトソーシング)を完全に推し進めることについては、調整コストを低くするという点でメリットは存在する。しかし、ここで相互依存性の性質について考える必要がある。既に指摘したように、相互依存性には2つの性質がある。第1が、不確実性の源泉としての側面であり、第2が、操作変数としての相互依存性である。ルースニングという環境操作戦略によって相

互依存性を操作しても、相互依存性の第1の性質を完全になくすことは常に可能になる訳ではない<sup>24)</sup>。言い換えれば、反応性を完全になくすことが不可能な場合がある。その場合には、第1の性質に基づく不確実性が存在する。その場合、ルースニングを進めた方が、調整などの面でコストは低い、不確実性の問題が残る場合がある。

したがって、その不確実性を管理できる程度の相互依存性になるようにルースニングする必要がある。言い換えれば、組織は、相互依存性から生じる不確実性が存在する場合には、それを管理できる程度までならルースニングする。

表4-1：組織間関係とそれに必要な調整 (Galbraith, 1995)

関係	関係の強さ	調整	依存性
市場	弱い	無し	ゼロ
契約	↓	多少	最小
連携		多い	中程度
株式所有		非常に多い	高い
所有		非常に多い	非常に高い

以上のことはTeece & Chesbrough (1996)が提示したケースの説明と一致する。彼らはIBMのケースを示しており、そこでは、IBMがアウトソーシングを進めすぎたために、オペレーティングシステムに関してマイクロソフトの動き、およびCPUに関するインテルの動きを阻止できず、その結果コンピュータ業界内での互換性が進み、IBMは競争優位性を失ったことが述べられている。このことは調整コストとしての優位性に専ら目が向き、ルースニングを進めすぎ、その結果操作された後の相互依存性から生じる不確実性に対処する有効性を持ちえなかったことを示している。

したがって、ルースニングを進める際にも、タイトニングの場合と同様に、コストと有効性という視点が重要である。言い換えれば、ルースニング後の相互依存性の有効な管理が必要な場合には、それを保証するべく調整コストを負わねばならない。

## 2. ケースの解釈 —富士電機による富士通信機の分離独立<sup>24)</sup>—

これまでの議論で、ルースニングという環境操作戦略のメカニズムに関する理論的説明を行ってきた。この説明をさらに深化させ、具体的な事象への説明可能性を提示するために、現在は—

ハイテク企業である富士通が富士電機による分離独立の結果生じた、という事例(米倉,1991)について検討する。

米倉による説明は経営史の視点によるものなので、分離独立をもたらした状況、また、分離独立に至るプロセスが詳細に示されており、その点で、有用な分析対象となりうる。また、米倉は、こういった戦略は取引コスト経済学では扱いきれず、したがって、歴史的特殊性という点が重要になることを示している。この点に関して、取引コストでは扱っていないルーティング戦略を、環境操作戦略の視点から説明することは可能であり、また、歴史的特殊性についても、不確実性および相互依存性といった概念を用いることにより、普遍性を持ったモデルから説明することが可能である。これらの理由から、富士通の成立過程を環境操作戦略の視点からより具体的に、且つ、整合的に説明することができる。

以下では、富士通信機の子会社としての歴史を簡単に振り返り、次に環境操作戦略の視点からこの事例にアプローチし、環境操作戦略の説明可能性を示していく。

富士電機製造株式会社(この会社は古河財閥下の古河電気工業会社とドイツのジーメンス社との間で1923年に成立した合併企業であり、双方の頭文字をとって'富士'と命名された)は、ジーメンス社の協力を得て、発電機(重電)、電話器具(弱電)などの製造・組立・および販売を行っていた。そして、当時の主力は重電部門であった。それが、1924年の関東大震災後、政府の方針によって電話交換装置が自動交換設備に置き換えられること、さらに国産メーカーの優遇が決定され、当時は電話機をジーメンス社からの輸入に頼っていた富士電機の弱電部門も成長してきた。その中で、弱電部門は1935年に富士通信機株式会社(現在の富士通)として分離独立された。

富士電機が電話製造部門を分離独立させた理由は(社史によると)2つ挙げられている。第1の理由は経営上の問題であり、具体的には、重電部門と弱電部門の事業の性格の違いからくる経営効率の悪化と組織内部の軋轢の発生である。第2の経緯は、東京電気との相互事業の安定的発展をもくろんだ「事業協同経営に関する協約」(1935年)である。これにより市場の専門化(細分化)を行い(富士側は有線通信機を、東京電気は無線通信機を担当)、互いに相手の営業分野を侵さないこと、などのカルテル的契約を結んだ。

以上が富士通分離独立のケースであるが、これは以下のように考えることができる。第1に、重電部門と弱電部門の違い(技術面での相互依存性)から生じた、高いマネジメント(調整)コストに直面し、外部化を行うことによって、重電部門を含む富士電機と、富士通信機として独立した弱電部門との間の相互依存性を低くし、その結果、情報処理の必要性が低減し、不確実性が削減された。そして第2に、富士通信機の経営を安定化させるために、東京電機とカルテル契約を結

び、ここでも情報処理の必要性を減らし、水平的相互依存性から生じる不確実性を削減(回避)した。

その結果外部化に至ったが、その際に、組織間関係としては(単なる市場での関係などに比べて)相互依存性が高い分社化、という選択肢を採用したのは、①本社がその相互依存性をある程度管理できたこと(このことは不確実性の源泉としての相互依存性の管理による不確実性の抑制を意味する)、そして②通常相互依存性が高い場合には、相手組織が直面する不確実性の影響の伝達経路が増幅するが、この場合東京電気と結んだ契約により富士通が直面する不確実性が低いものであったために、本社に伝達する不確実性も低いものにするのが可能となった、という理由によるものである。

先にも示したように、米倉の説明においては、このような外部化戦略は取引コスト経済学などにおける内部化の論理では語れない点があり、したがって、組織の規模あるいは歴史的特殊性(当時は財閥的組織形態が広く普及しており、外部化への抵抗が少なかった)に関わる問題として扱うべきである、という主張がなされている。米倉の指摘する組織の規模の問題は外部化の第1の理由と大きく関わっているものであるが、これは前述の通り情報処理の視点から論じることができ、さらには外部化の第2の理由も情報処理の視点から論じることができる。歴史的特殊性については、これまで触れてこなかったが、模倣的同形性という制度化<sup>3)</sup>により、環境操作戦略の発動が促進されたと考えることができる。最後の制度化の点については今後の考察の必要性があるが、本稿で検討してきたように、富士通のケースは相互依存性および不確実性という概念を用いて、環境操作戦略の議論を適用することにより整合的に解釈できることを示している。

#### 4-4 小括

組織が環境に適応していく際に、組織間関係を管理していくことは、組織デザインと並んで重要な問題である。環境操作戦略がその問題に対処する方法の一つであるが、これまでは他組織との関係を強化する側面に多くの光が当てられてきた。したがって、本章では、相互依存性を弱める、即ちルースニングという環境操作戦略に対しても検討を行うべきである、という立場から不確実性への対応としてのルースニング戦略に対してアプローチを行った。

第1に、従来の環境操作戦略の議論を、ルースニングの側面を包含するよう拡張し再定義された環境操作戦略の視点が、これまで個別に行われてきていた、ルースニングに関係する諸議論を統一的に説明することができる可能性を指摘した。第2に、ルースニング戦略のメカニズムに言及し、単位間のつながりを弱めることによって情報処理の必要性を低減させ、その結果不確実性

を削減することがルースニング戦略のメカニズムであることが明らかになった。但し、第3に、ルースニングという環境操作戦略を発動する際には、その結果生じる相互依存性から受ける影響に注意を払う必要がある。調整コストと有効性という視点がその場合有効となる。

このような枠組みを踏まえた上で、富士電気による富士通の外部化のケースを検討し、情報処理の必要性の低下というメカニズムを通じて不確実性を削減している、という形で、環境操作戦略の視点から統合的に解釈できる新たな可能性が存在することを示した。

今回提示したルースニング戦略は水平、垂直どちらの相互依存性においても機能する戦略であると考えられる。例えば、本章で扱った競争戦略と協調戦略とのスイッチングの議論は水平的相互依存性に関わるものである。垂直的相互依存性については、例えば近年見られる系列の解消を挙げることができるだろう。日産は、グループの主要部品メーカーとの関係の解消に向かっている。これはそれらの部品メーカーが十分に機能していないために、それが日産に対して不確実性をもたらすと考えられているためである。このように、どちらの相互依存性の場合でも同様に機能しうるために、水平・垂直の区分を明示的には示さなかった。

以上、ルースニングという環境操作戦略について論及してきたが、タイトニングとルースニングという2つ戦略の関係についての問題が残る。これまでの議論では、どちらの戦略も不確実性への対応として論じられてきた。しかし、ここで以下の問題が生じる。即ち、不確実性にも種類があり、その質的違いが、それぞれの環境操作戦略を促すのではないか、という問題である。この問題は、本稿で扱った富士通のケースにも見られる。そこではタイトニングとルースニングという2つの戦略がほぼ同時期に採用されているからである。この両戦略の使い分けの問題を明らかにすることは、環境操作戦略の議論に対する理論的貢献という点においても、また、経営者への実践的インプリケーションの点からも重要であると考えられる。次章では、このタイトニング戦略とルースニング戦略との間の関係について言及する。

#### 注

- 1) 第2章図2-3のサイクルを参照。
- 2) この指摘は環境操作戦略の議論に対する筆者の見解であるが、環境操作戦略の議論が基盤としている資源依存モデルに対しても、Ulrich & Barney(1984)から、市場から階層の方向へ至る議論である、という同様の指摘が行われている。したがって、本章で環境操作戦略の議論を、これまでとは逆方向のルースニングの側面まで拡張することは、彼らの指摘に応えるものなる。
- 3) この点で、システムとしてのLCSではなく、過程としてのルースニング(ルースカップリング)に言及している。両者の識別については、岸田(1992)を参照。そこでは、GMとDu Pontが例として挙げられている。両者とも1920年代の組織変革によって事業部制組織というLCSに至ったが、その経緯は異なり、GMは持株会社という、よりルースな構造からのタイトニングであったのに対して、Du Pontは職能部門制組

織というTCSからのルースニングによってLCSへと移行した。

- 4) この点で、Ulrich & Barney(1984)が指摘するように、Williamson(1975)に代表される取引コスト経済学は階層から市場へ、という方向の議論を視野に入れている。但し、取引コスト経済学においては、「ルースニングすること」と「統合しないこと」との識別が行われていない、という大きな問題点が存在する。即ち、取引コスト経済学においては、結果としての統治形態を分析しているために、取引相手が「ルースニングしたもの」であろうと、「そもそも外部にあった他組織」であろうと、取引コストは同じである。それに対して、先にも指摘したように、本稿は過程としてのルースニングに着目しているために、「統合しないこと」と「分離すること」は異なるものとして考えられている。
- 5) 日本では、吉村(1997)などが組織外部化というテーマで研究を行っているが、その議論は主に親会社-子会社の関係に焦点を当て、その中で特に子会社の機能を分析している。したがって、ルースニングというプロセスに対しては分析を行っておらず、本稿とは焦点が異なる。それに対してここで取りあげる議論は外部化された後の事業単位の機能あるいは行動は分析対象ではなく、外部化のプロセスそのものを扱っており、したがって、本稿での筆者の問題意識と重なる部分が多い。
- 6) 彼ら自身も認めていることだが、それらの要因間の相対的な影響度の違いは検討されていない。但し、第1、第2の要因に関しては75%以上の組織が該当し、第3の要因に関しては、約90%の組織が該当することが明らかにされている。
- 7) 当該部門の業績の悪さという要因以外には、規模の大きさ(小さい組織は、十分な多角化の範囲が存在していないために、外部化を行うことが不可能)、および成長率(投資の必要性のために外部化が行われる)といった特徴が存在することが指摘されてはいるが、その影響力は先に指摘した当該部門の業績の悪さに比べると小さい。また、彼らは環境要因も挙げており、具体的には景気の悪さに関して記述があったが、景気の悪さも不確実性に結びつくものである。
- 8) このような状況は、部門間での何らかの共有がある場合よりも、理念型としての共同的相互依存性(pooled interdependence)(Thompson, 1967)により近いと考えられる。
- 9) 彼らの議論は専ら組織内に焦点を当てたものであるが、本稿では吉田(1992)同様、それを組織間関係(本稿では特に焦点組織の視点から捉えた組織間関係)に適用した。
- 10) 岸田(1992)はOrton & Weick(1990)によるLCSの定義に関して、特に反応性に着目して再定義を行っている。
- 11) この意味で、本稿では、ディカップリングをルースニングの延長上の行動として捉えている。
- 12) このことを踏まえると、ディカップルドなものはシステムではない。したがって、DCSという概念定義は、システムではないものに対して、システムという概念をあてはめているという矛盾を抱えたものとなっている。
- 13) Bresser & Harl(1986)は、組織集団という視点に立っていることを明らかにしているが、組織の視点からの記述を行っている部分があり、視点の混乱している箇所が存在する。また、集団戦略の採用の際の中心的主体には言及していない。
- 14) 逆機能の種類については山倉(1993)参照。また、佐々木(1990)においてはケースの紹介がなされている。
- 15) 競争戦略も逆機能が存在し、その逆機能によって、集団戦略への圧力が高まる。即ち、集団戦略と競争戦略とは、一方の利点他方の欠点になるというトレードオフ的な関係にあり、両戦略を弁証法的にスイッチングすることによって、組織は長期的な安定性を維持することができる(Bresser & Harl, 1986; Bresser, 1988)。しかし、単にスイッチングすることが弁証法的な解決とはなっていないのではないかな。なぜなら、両戦略の一方を正、他方を反とすると、合に当たるものが生まれてこないからである。言い換えれば、スイッチングすることが弁証法的な方策かどうか、明確な説明がなされていない、ということである。
- 16) Bresser & Harl(1986)は集団戦略の逆機能の議論において、相互連結という概念を用いている。彼らによると、相互連結は相互依存性の下位要素の一つである。しかし、彼らの議論では、相互依存性と相互連結との関係が明確ではなく、集団戦略を採用した場合、あるいは競争戦略へスイッチングした場合に相互依存性がどのように変動するのかについては触れられていない。しかし、集団戦略を破棄することは、相互依存性を操作して、低めることに他ならないので、ここでは相互依存性という概念を用いている。
- 17) ルースカップリングでは、連結されている諸事象は反応的ではあるが、しかしまた、その各々がそれ

自体の独自性と物理的・論理的な分離性を持っている、という特性を田中(1981)が指摘しており、集団戦略によって関係を有する組織群はこれらの性質を持っており、その点でLCSであると考えられる。

また、集団戦略の場合、明確な階層が存在しておらず、その点でピアグループではないか、という指摘もありうる。LCSとピア・グループの一つの違いとして、階層の有無が挙げられるためである。即ち、前者は階層に媒介される関係であり、後者はそうではなく、したがって、ピアグループは厳密にはLCSではない(岸田, 1992)。ただし、集団戦略に参加している組織の場合、そこでの合意内容を念頭におきながら、組織は行動する。この点で、集団戦略に参加している組織は、集団戦略に関する合意(あるいはそれに参加している組織群)という全体を主観的に意識しており、その点でLCSを構成している(岸田, 1992)、と考えられる。

- 18) 情報処理の必要性が減る、ということは、職能部門制組織におけるトップが、情報処理しなくてもすむことにつながる。下部のレベルで捉えると、これまで複数の職能部門を超えて調整しなければならなかった問題を、事業部制組織への移行によって一部門内で行えるようになり、即ち、情報処理能力の増大につながることを意味すると考えることができるかもしれない。
- 19) 吉田(1992)は、システム類型としてタイトリーカップルドシステム、ルースリーカップルドシステム、およびおほログラフィックシステムについて論じている。ルースニングという過程に着目している本稿とはこの点で相違があるといえる。ただし、ルースニングを進める、ということは吉田の述べるルースリーカップルドシステムの性質をより強化していくこととして位置づけられるため、ここで引用している。
- 20) 但し、例えば前節で上げた事業部の外部化(売却)の場合は可能であろう。
- 21) 米倉はこれ以外に、富士通によるファナック株式会社の分離独立のケースも取りあげているが、本章では紙幅の制約、および、説明が冗長的になるのを防ぐ、という理由のために、富士通のみに焦点を当てる。
- 22) 模倣的同形性に関する議論は、制度学派社会学(DiMaggio & Powell, 1983 など)を参照。この点は第1章での制度理論の説明の部分でも触れられている。

## 第5章 不確実性と環境操作戦略：タイトニング戦略とルースニング戦略の関係

### 5-1 問題の所在

これまでの諸章では、環境操作戦略の役割、そのメカニズムを主に示してきた。そこでは、環境の不確実性に応じて、タイトニング戦略とルースニング戦略とが用いられることが個別に示されてきた。環境操作戦略の議論においては環境要因として相互依存性と不確実性が提示されているが、第2章で指摘したように、環境操作戦略の役割を考えた場合、相互依存性から生じる不確実性(相互依存性の第1の性質)への対処、という形で環境操作戦略が用いられる。その際にタイトニングあるいはルースニングを通じて相互依存性に対する働きかけ(相互依存性の第2の性質)が生じ、その結果不確実性が削減される。

しかし、ここで大きな問題が発生する。上述のように、タイトニング戦略とルースニング戦略の場合とを個別に論じてきたのであるが、そこでは、どちらの戦略も不確実性への対応という形で説明されてきた。しかし、両戦略の関係への言及は行われていない。言い換えれば、不確実性に直面した場合、2種類の戦略をどのように使い分けるのか、という問題が存在する。この点を明らかにすることによって、それぞれの戦略の意味が、個別に論じられてきた場合よりも、より深く理解され、環境操作戦略に関する議論をより充実させることができる。

したがって、本章では第1に、不確実性がどこで発生するものなのか、という不確実性の発生源についての分類を行い、その発生源と、タイトニングおよびルースニングの両戦略を関連づける、というアプローチを概観する。そこでの利点、および限界点を認識した上で、第2に、不確実性の性質という視点から両戦略の使い分けについて検討したアプローチを考察する。第3に、それらを整理するための視点として、安定性および柔軟性という視点から議論し、環境操作戦略についての理解を進める。組織は安定性への要求と柔軟性への要求に折り合いをつけなければならない(Weick, 1979)が、環境操作戦略がそれらに対する要求をどのように果たしているのか、という点を検討することによって、タイトニングおよびルースニングという両戦略の意義を明らかにし、それらの使い分けの問題にも言及することができる。そして第4に、両戦略の同時的利用の可能性について論じる。即ち、これまで個別に論じられてきた両戦略が、同時に用いられる可能性が存在することを指摘する。



## 5-2 不確実性と環境操作戦略

不確実性に対応して環境操作戦略が発動されるが、その場合タイトニング戦略が用いられるのか、あるいはルースニング戦略が用いられるのか、という問題を扱った研究として、大別して2種類の研究を挙げることができる。第1が不確実性の発生源を基にして、両戦略の使い分けを検討するアプローチで、第2が不確実性の性質に基づいて両戦略の使い分けを検討するアプローチである。それぞれのアプローチについて検討し、そこから得られた知見を展望していく。

### 1. 不確実性の類型と環境操作戦略

不確実性の発生源に着目した研究として、Sutcliffe & Zaheer(1998)が挙げられる。彼女らは、不確実性と垂直統合の関係についての既存の研究が矛盾した結果を示していることに着目している。例えば取引コスト経済学<sup>2)</sup>においては、不確実性の増大が取引特殊的資産に基づく機会主義を促進し、したがって垂直統合に結びつくことが示されている。他方で、Porter(1980)は、技術状況の不確実性が高まると、柔軟に対応することが困難になるために、垂直統合とは反対の力が作用することを指摘している<sup>3)</sup>。このように、不確実性が高い場合には垂直統合が促進されるという見解と、不確実性が高い場合には柔軟性を要求されるために垂直統合の程度は低下するという見解とが存在する。これらの矛盾は検証されている不確実性の種類、言い換えれば不確実性の源泉に関係しており、したがって、異なった種類の不確実性は垂直統合に異なった影響を及ぼすことが彼女らによって想定されている。

このような問題意識の下、彼女らは不確実性を以下の3つに分類している<sup>4)</sup>。

#### (1) 主要な不確実性(Prime uncertainty)

自然にまつわる事象、人々の選好の変化、規制の変化、などの外生的源泉から生じる不確実性を指し、また、その意味で発明や発見による技術変化も含まれる。

#### (2) 競争相手の不確実性(Competitive uncertainty)

潜在的あるいは実際の競争相手の行為から生じる不確実性を指す。それは相手の戦略的意図から故意に生み出されることもあり、また、競争相手について知っていないという「無知」からも生じうる。

#### (3) 供給業者の不確実性(Supplier uncertainty)<sup>5)</sup>

交換関係にある企業の行為から生じる不確実性を指す。したがって、供給業者と顧客の利己的(戦略的)な行為の双方がここには含まれる。

以上の3つの不確実性の源泉を考慮し(図5-1)、各々が垂直統合に及ぼす影響を実証したとこ

る、以下のような結果が示された<sup>9)</sup>。第1に、主要な不確実性が高い場合には、垂直統合とは反対の方向に作用した。このことは、例えば、技術変化が早い場合には、戦略上の柔軟性を確保するために、垂直統合は促進されないことから指摘される。第2に、競争上の不確実性も同様に、垂直統合と反対の方向に作用した。競争相手の行為(およびその可能性)についての情報が少ない場合には、垂直統合を進めることが特定の投資へのコミットを高めることによって組織の戦略の幅を制限する、という可能性が存在するためである。これに対して、第3に、供給業者の不確実性が高い場合には、垂直統合が促進されている。この結果は、Williamson(1975)などに見られるような、取引コスト経済学の議論と一致している。

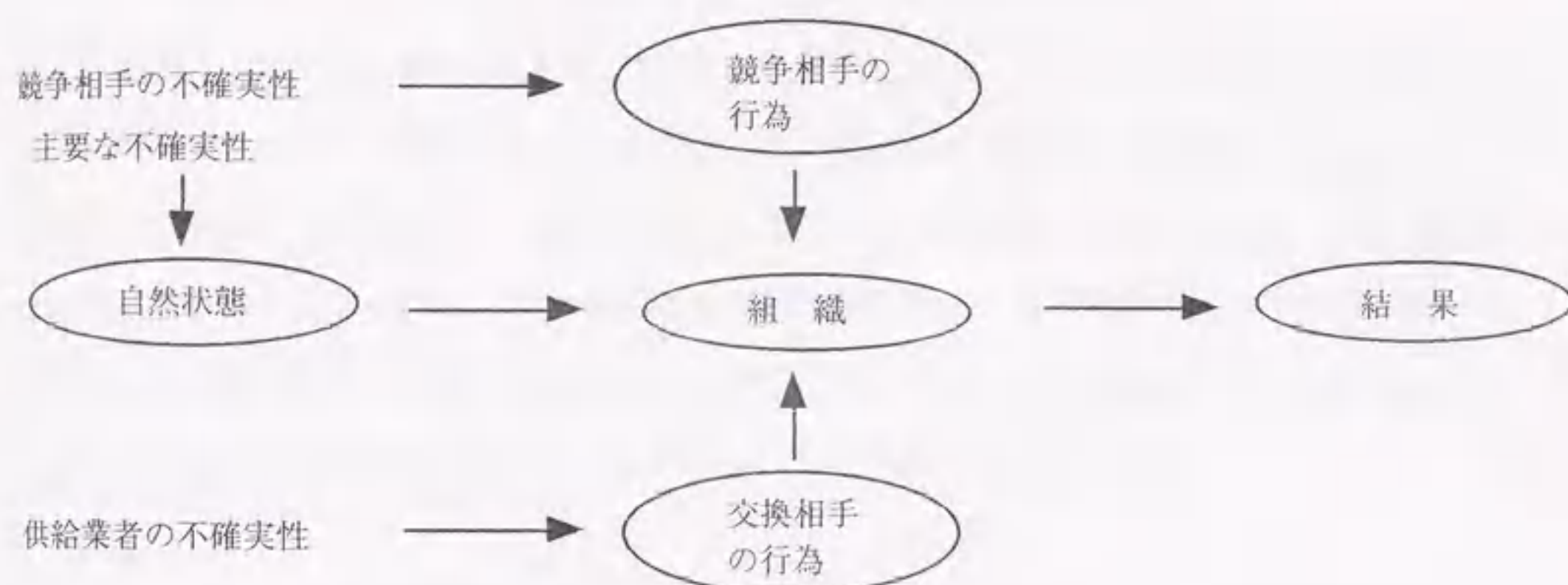


図5-1：不確実性の源泉  
(Sutcliffe & Zaheer, 1998)

このように、不確実性の分類を行うことによって、垂直統合を促進するものと、反対に作用するものが存在することが示された。3つに分類された不確実性の中で、競争相手の不確実性が高い場合と、主要な不確実性が高い場合には、垂直統合が促進されないことが示されているが、これは彼女らによれば、競争相手の活動が主要な不確実性に影響を及ぼす可能性が存在するためである。このことは、言い換えれば、主要な不確実性が競争のあり方に影響を及ぼすことを意味する。これらに対して、供給業者の不確実性は垂直統合を促進することが示されており、したがって、このような不確実性の源泉の分類によって、これまで不明確であった不確実性と垂直統合との関係が一定程度明らかになっている。

以上、不確実性の類型と、それに伴う環境操作戦略の使い方の違いに関連するSutcliffe & Zaheerの研究を概観した。そこでは不確実性が3つに識別され、その中で、特に供給業者の不確

実性と、それ以外の2つとの識別を行うことによって、既存研究の見解の相違を解決している。主要な不確実性と競争相手の不確実性が競争状態に影響を及ぼすために、その競争状態(水平的相互依存性)のあり方によって、垂直的相互依存性にどのように働きかけるのか、という戦略の使い方が変わってくるのが想定される。彼女らによれば、主要な不確実性および競争相手の不確実性には、より広範囲におよび、かつコントロール可能性が低いような諸要因が関係しており、したがって、それらの不確実性が高い場合には、垂直統合が促進されない。またその意味で、交換相手に関するような、不確実性の源泉がより直接的かつコントロール可能な場合には、垂直統合が促進される。

このような見解にもとづけば、垂直的相互依存性に関する環境操作戦略の意思決定は、競争状態(水平的相互依存性)のあり方に影響を受けることになる。この意味で、異なった相互依存性の間に関係が存在することが指摘されている点は、このモデルの利点の1つであろう。

しかし、彼女たちの研究では、競争状態に影響を及ぼす変数が所与のものとして扱われている、という問題点も存在する。環境操作戦略の視点から考えれば、競争相手との関係に働きかけることによって、それらを操作する可能性も存在する。そういった問題に言及しているのが、Madhavan et al.(1998)の研究である。以下では、それを検討する。

## 2. 不確実性の性質と環境操作戦略

Madhavan et al.(1998)は、産業内におけるネットワーク構造<sup>7)</sup>に着目し、その構造の変化と産業内での重大な事象(events)との関連性を分析した<sup>8)</sup>。彼らは、産業内での事象には構造を強化(structure-reinforcing)するものと、その逆に作用するもの(structure-loosening)とがあることを想定し、どのような場合にタイトニング(構造強化)の方向に作用し、そしてどのような場合にルースニングに作用するのか、という点に関連する要因として次に示す3つを挙げている。構造強化型の事象の場合、第1にこれまでの競争の基盤を強化するような方向に向かい、第2に受益者は既存のネットワークの中心的主体であり、そして第3に、事象の創始者も既存のネットワークの中心的主体である、という特徴を有する。ルースニングの場合には、構造強化型の場合と逆に作用することになる。このことをまとめたのが表5-1である。

この仮説に従えば、インクリメンタルな技術革新などの、既存の認知枠組みを大きく変えることとは異なるような変化の場合はネットワーク構造がタイトニングされ、他方で、技術パラダイムの変動など、競争の基盤を変えるような性質をもつ事象の場合には構造がルースニングされることになる。

表5-1: ネットワーク構造に影響する事象の性質 (Madhavan et al., 1998)

事象の性質	構造強化型事象	ルースニング型事象
競争基盤への影響	既存の競争基盤を促進・強化する	競争の基盤を劇的に変える
受益者	既存のネットワークの中心主体	既存のネットワークの周辺主体
創始者	既存のネットワークの中心主体	既存のネットワークの周辺主体

このような仮説にしたがって、Madhavan et al.は1977年から1993年にかけてのアメリカ鉄鋼業界を検討した。そこでは大きな戦略変化が生じ、その中で組織間関係が産業の展開に影響を及ぼしたために検討の対象となっている。特に、1984年の政策変化と、1987年の技術変化に焦点が当てられている。

1984年の政策変化においては、第1に、組織間の協調的戦略に対する規制が緩和され(the Cooperative Research Act)、また同時に、海外鉄鋼企業に対して自主規制を行うよう働きかけが行われた(the Voluntary Restraints Agreement)。これらの事象によって、既存のネットワークはタイトニングの方向に作用した。先に示した3つの点に照らして考えると、競争の基盤が大きく変動したわけではない。また、既存のネットワークの中心的主体は有利な位置にあり、また、政府への働きかけを行ったのも彼らであった。このことは、既存の中心的主体が自分達が利益を受けるよう、政府に働きかけ、その成功によって、よりつながりを強めた、というプロセスとして考えることができる。

1987年の新技術の登場は、Nucor社がCompact Strip Production technologyを採用したことに端を発する。その技術への導入によって、生産コストと資本コストが大幅に削減された。このような変化に伴い、ネットワークはルースニングの方向に作用した。というのも、この新技術は競争の基盤を変えてしまうものであり、これまでネットワークの中心性が優位性に繋がるわけでもなく、また、Nucorという周辺組織がこの技術を開発したのであった<sup>9)</sup>。即ち、既存のネットワークでは、新技術への対応が迅速に行われるわけではなく、そのためにネットワークのルースニングが進んだ。

このように、Madhavan et al.は、産業内で生じる事象がネットワーク構造をタイトニングする

ものか、あるいはルースニングするものか、という問題を一定程度明らかにしている。

このような彼らのアイデアは、Bresser & Harl(1986)、Bresser(1988)の見解と関連を有している。Bresserらは、組織間関係の構築である協調戦略と、その解消である競争戦略のスイッチングを分析しており、そこでは環境の安定化のために導入される協調戦略について以下のような説明が行われている。協調戦略を導入することによって、新規参入が促進される、環境からの圧力の伝達経路が増幅する、などの逆機能が発生しうる<sup>10)</sup>。このような逆機能に直面した場合には、協調戦略が解消され(ルースニング)、競争戦略が導入される。例えば、70年代のアメリカの銀行業界は、預金利率の上限を低くするための規制を設けることに成功した。しかしながら、そのことが逆に、メリルリンチが高率での流動投資に関するサービスを提供する、という事態を招いた。ここでのメリルリンチの新規参入は、銀行業界の競争の基盤を変えるものであり、それに対処するために、預金利率に関する規制は取り除かれることになった。重大な環境変化によって柔軟性を要求される場合、既存の関係が解消されるという点で、Madhavan et al. の見解と類似している。

Madhavan et al. の研究は、競争関係(水平的相互依存性)に焦点を当てている。先に示したように、Sutcliffe & Zaheer は、競争関係を所与のものとして議論を進めてきたが、ここでは、競争関係そのものに焦点が当てられている。競争関係を安定化できるような場合にはタイトニングが進み、新規参入などによって柔軟な対応が迫られる場合にはルースニングが促進される。したがって、Sutcliffe & Zaheer の見解と関連させて考えると、次のように考えられる。Madhavan et al. は競争相手との間でのタイトニングルースニングの問題を扱っており、競争相手の不確実性を所与のものとはしておらず、コントロール可能な場合も存在することを念頭においている。環境をコントロールできるということは安定化が可能であることを意味しており、両研究を踏まえると、その場合には、垂直方向のタイトニングが促進される可能性が存在し、また、競争企業間での協調戦略の可能性も存在する。しかし、新規参入、あるいは大きな技術変化などに見られるように、競争相手の不確実性はコントロールが可能ではない場合もあり、その場合には、柔軟に対応することに必要性が高まるために、垂直方向のタイトニングは促進されない。同様に、協調関係もルースニングされることになる。

### 5-3 環境操作戦略と柔軟性および安定性

#### 1. 柔軟性と安定性

以上のように、水平的相互依存性と垂直的相互依存性に一定の関係が存在することが指摘された。そこでは水平的相互依存性に関わる不確実性に応じて垂直的相互依存性をどのように操作するのか、という点に関する可能性が論じられたが、不確実性の類型だけでは環境操作戦略の使い分けの問題に十分言及できたとはいえない。そこで、前述の議論をもとに柔軟性-安定性という視点で整理してみる。

これまで扱ってきた研究では、安定化の目的のために環境操作戦略によってタイトニングされ、安定化が無理で柔軟性を要求するような環境に対処するためにルースニングが行われることが指摘されている。このことは、Astley & Brahm(1989)の議論とも関連している(図5-2)。

Astley & Brahmは技術のライフサイクルの短命化、およびグローバリゼーションの進展が、柔軟性の問題と安定性(調整)の問題とを生みだしており、最も柔軟性ニーズを満たすのが市場メカニズムであり、調整ニーズを最も満たすのが組織であることを指摘している。ここでも、柔軟性ニーズがルースニングをもたらすことが含意されている。

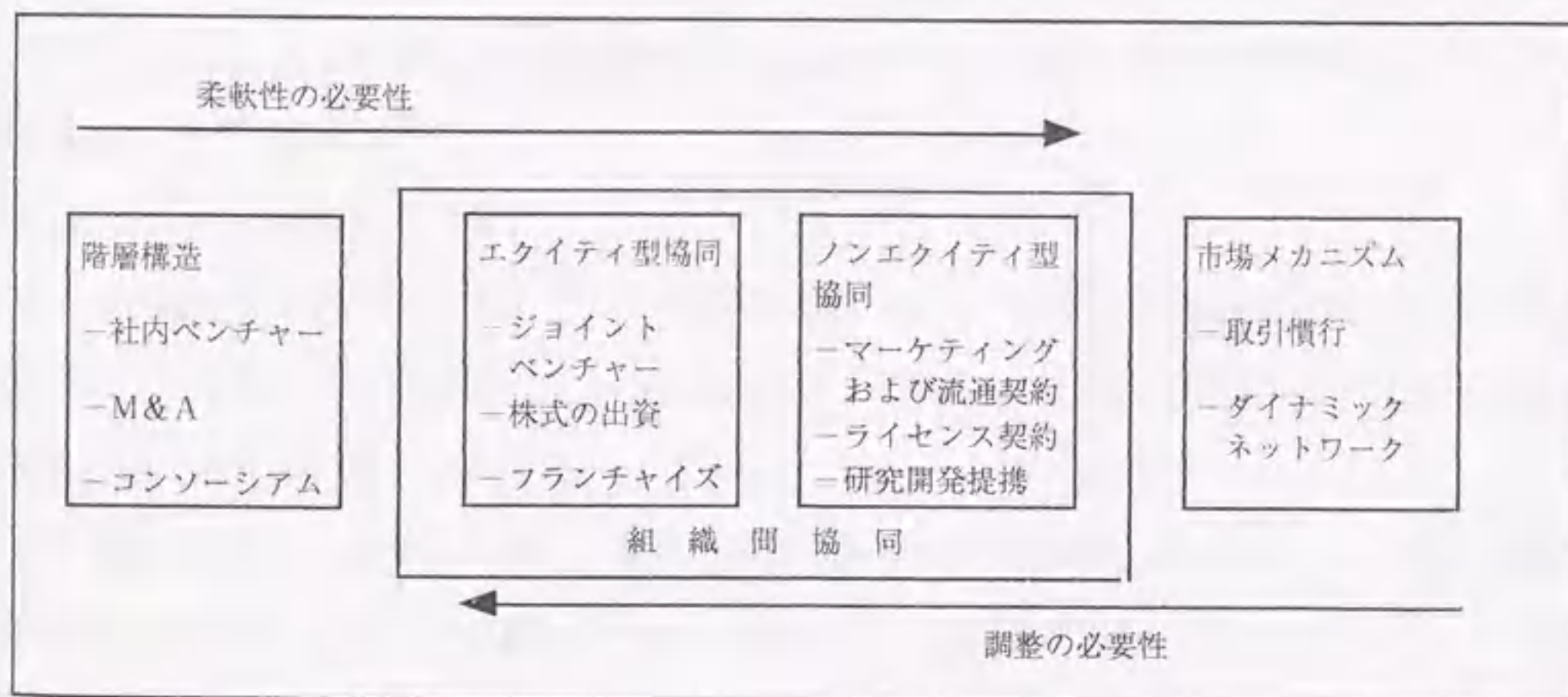


図5-2：中間調整形態としての組織間協同 (Astley & Brahm,1989)

このような側面も存在するが、それ以外に柔軟性要求に対応するためのタイトニングも考えられる。例えば、共同研究開発などは、技術変化に柔軟に対応するために技術力を結集する、という側面がある、と考えられる。即ち、適応(adaptation)よりも適応可能性(adaptability)を重視していると考えられる。また、この点に関連して、組織間学習の視点から、吉田(1991)は以下のように

に述べている。組織は安定性を増す活動に傾斜し、その結果として生じる慣性が組織学習<sup>11</sup>を停滞、停止させる傾向がある。しかし、組織間関係を形成することによって、慣性を破壊し、柔軟性を有することが可能となる、と。ここでは組織間関係形成に伴う柔軟性の獲得に焦点が当てられており、これまで述べてきた安定性を目的として戦略とは異なる種類の戦略が存在することが指摘される。

このように、タイトニング戦略には、安定化を促進する戦略だけでなく、柔軟性を達成するための戦略も存在する。

他方で、ルースニング戦略は、柔軟性を志向しているものだといえる。このことは、上述の Astley & Brahm の説明にも見られ、また、Madhavan et al. によるアメリカ鉄鋼業界の研究でも指摘されたことである。そこでは新規参入あるいは大幅な技術変化に伴って柔軟な対応が必要となった場合、既存の関係が解消される可能性が存在することが指摘されている。

## 2. 情報処理と柔軟性—安定性

これまでの議論で、タイトニング戦略には、安定性を目的とする場合と柔軟性を目的とする場合、という2つの側面が存在することが指摘された。それに対して、ルースニング戦略は柔軟性志向の戦略である。ここでは、双方の関係をさらに検討するために、情報処理の視点を用いて考察する。

### 2.1. タイトニング戦略

第3章で指摘したように、タイトニング戦略に関しては、水平的相互依存性・垂直的相互依存性のどちらの場合でも、情報処理能力の増大を導くようなものと、情報処理の必要性を低下させるものが存在している。

水平的相互依存性に着目した場合、暗黙の協調、カルテル的契約などの場合には、競争企業間で歩調を合わせることにより、環境を予測可能なものにしていく(Cyert & March, 1963)。この結果、環境が安定化されることにより、競争相手の不確実性が削減されることになる。これに対して、情報処理能力を増大させるような戦略に着目すると、例えば、共同研究開発等に見られる戦略的提携は、相互に密なコミュニケーションをもたらすことにより、新技術あるいはそれを活かした新製品の開発といった目的を達成しようとするものである。ここでは、環境を安定化させることを目的として環境操作戦略が用いられている訳ではない。むしろ、例えば技術変化といった環境の動きに柔軟に対応していくことが目的とされている。

したがって、水平的相互依存性の場合には、安定性対応としては情報処理の必要性を低下させ

るような戦略が、そして柔軟性対応として情報処理能力を高めるような戦略が用いられることになる。

垂直的相互依存性に着目した場合、情報処理の必要性を低下させるような戦略として、取引に関する長期契約等が挙げられる。例えば小川(1994)は、日本の自動車産業における伝統的な下請関係が長期的な性格を有することを指摘しており、この意味で、下請関係における契約は、取引安定化に繋がっていると考えられる。したがって、環境が安定化されることによって、不確実性が削減されることになる。特にここでは、取引相手の不確実性(垂直的相互依存性)に対応していると考えられる。これに対して、情報処理能力を増大させるような戦略の例として、トヨタで行われている「デザイン・イン」を挙げることができる。これはトヨタ自動車と協力メーカーとの間での部品開発に関する連携である(小川, 1994)。これは、部品開発に関して接触を取り合うことによって、技術力、ひいては製品の競争力を高めようとするものであり、従来の伝統的下請関係と一線を画すものである。もちろん、開発された部品は最終的には安定的に取引されるようになり、その意味で取引の安定化をもたらすという側面も存在するが、製品開発につなげるための側面も見逃すべきではない。したがって、競争環境(水平的相互依存性)への柔軟な対応という側面が強いのではないだろうか。

このように、垂直的相互依存性においても、情報処理の必要性を低下させる戦略は、安定性と関連があり、情報処理能力を増大させるような戦略は柔軟性と関連がある、ということが一般的に言える。

## 2.2 ルースニング戦略

ではルースニング戦略の場合はどうであろうか？ルースニング戦略は、単位間の相互依存性を低下させることに伴い、情報処理の必要性を低め、その結果、不確実性を削減する、という戦略である。

例えば、分社化、あるいはアウトソーシング等の場合、一定程度の有効性が保たれるという認識に基づき、情報処理の必要性の低下、調整コストの削減が関心事となっている。但し、コストを優先するあまり有効性が軽視されるような場合には、不確実性を高めてしまう結果になりうる。これまで一事業部だったものを分社化する場合には、もちろんコントロールの範囲はこれまでよりも狭くなり、資金面でのコントロールに基本的には限定されることになるが、それでもコントロール可能であること、さらには分社化によって柔軟な対応ができるようになること、といった理由が重要性を持つことになる。

これに対して、提携の解消あるいは近年見られる系列の解消等は、有効な管理そのものの必要



性が無くなる状況が想定される。組織間での協調的戦略は、(1)当該組織が支持を必要とする程度、および(2)課業環境が支持を与え得る程度、に依存し(岸田, 1985)、これらが高いほどタイトニングが促進されるが、既存の協調的戦略では環境からの支持が得られないような場合に、有効性の問題が発生する。有効な管理の必要が無くなった場合には、既存の協調的戦略を維持することは、コストの負担のみが重くのしかかることにつながる。組織間での共同研究開発に関する提携において目的が達成されない場合、あるいはカルテルのもとで新規参入が現れた場合などは、環境からの支持が得られなくなることにつながる。したがって、相互依存性を切り離すことによって、情報処理の必要性を低くすることが可能となる。もちろん、第4章で指摘したように、ルースニング戦略の場合相互依存性の第1の性質、即ち不確実性の源泉となりうる、という側面は残ることになるが、それ以上にルースニングすることによって得られる情報処理量の低下というメリットの方が大きい場合、不確実性が削減されることになる。

このように、有効性-効率性という視点で捉えた場合、分社化等の場合と、提携の解消等の場合とで若干の相違が存在する<sup>14)</sup>が、基本的にルースニング戦略は柔軟性対応のものであるといえる。これは例えば、安定性対応のために用いられたタイトニング戦略が、環境変動の増大に伴う柔軟性要求により有効性を失うことなどが考えられる。また、柔軟性対応のタイトニング戦略によって形成された関係をルースニングすることについては、柔軟性対応という目的を達成できない場合には、当該関係が却って柔軟性を損なうことが考えられる。

### 3. 両戦略の関係

組織は環境適応の中で、安定化の達成のために、あるいは柔軟性獲得のために、他組織に働きかけ、何らかの関係を形成しようとする。これがタイトニング戦略の側面である。これに対してルースニングは、柔軟性獲得を志向するものである。タイトニング戦略とルースニング戦略の関係、あるいは使い分けの問題を考察する際に、特に柔軟性目的のタイトニング戦略とルースニング戦略の違いに着目する必要があるだろう。なぜなら、安定性目的のタイトニング戦略と、柔軟性目的のルースニングとではその目的を異にしており、安定性目的の場合にはタイトニング戦略を採用するという結論を容易に導くことができるためである。したがって、以下では、タイトニング戦略とルースニング戦略との間の相違点について、その意味、および情報処理の視点での評価、という点から考察する。

ルースニングを行うということは、既に存在している関係を前提としている。既存の関係が安定性に基づくものであろうと、柔軟性に基づくものであろうと、その関係の目的が達成できない

ような有効性が大きく問われる状況、あるいはその関係の重要性は存在するが、有効性を一定程度確保できるためにコストを下げるのが望ましいような状況には、既存の関係をルースニングする、と考えられる。したがって、タイトニングによって柔軟性を目指す場合には、新たな関係の形成に伴う可能性の模索が重視されているが、ルースニングによって柔軟性を目指す場合には、既存の関係における何らかの負荷に焦点が当てられている。このように、新たな関係に伴う将来の行動の可能性の獲得か、あるいは既存の関係に伴う負荷の回避による将来の行動の可能性の確保か、という点で、柔軟性目的のタイトニング戦略とルースニング戦略は異なっている。このような両戦略の使い分けという点から考慮すると、第4章で示した図4-1は以下のように修正できる(図5-3)。

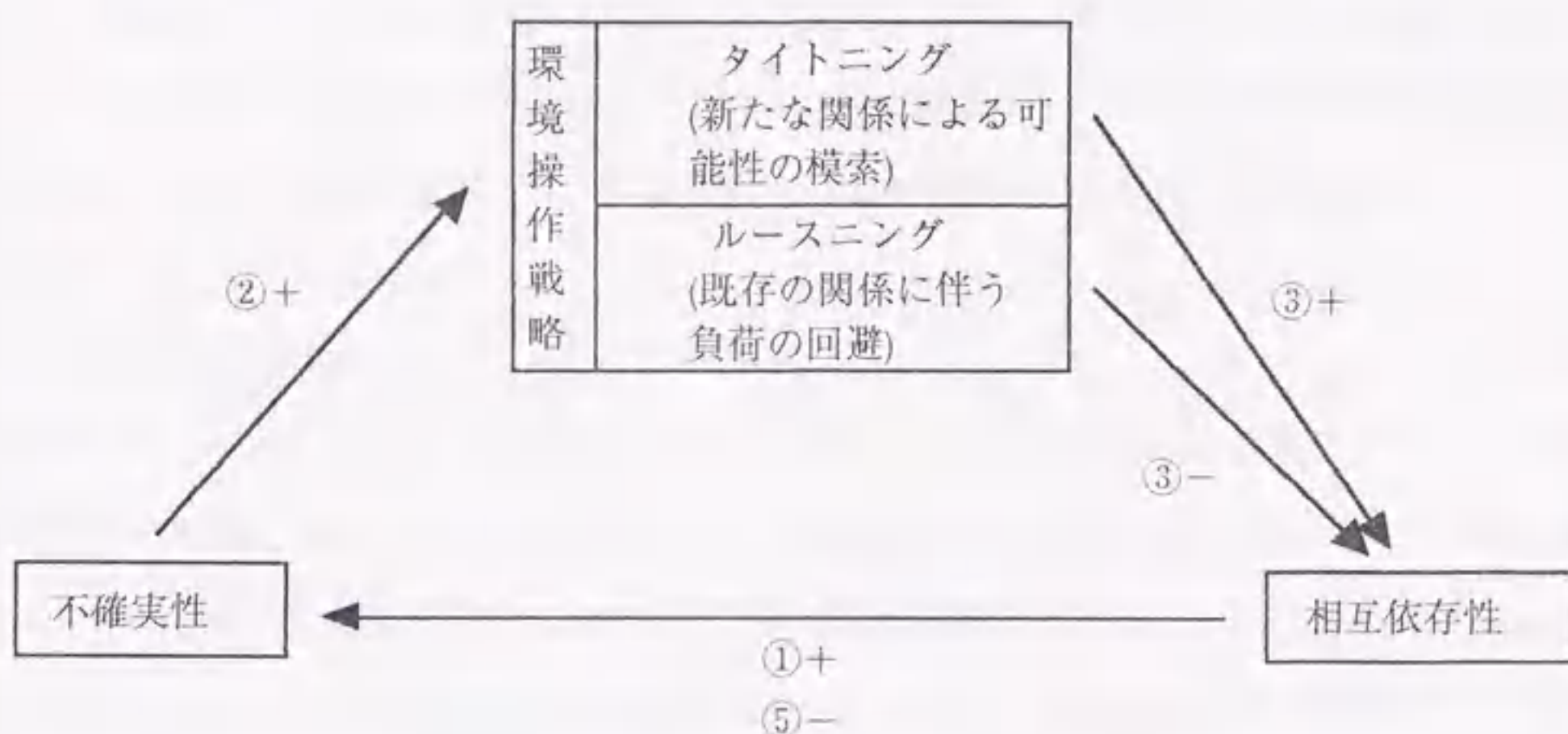


図5-3：タイトニング戦略とルースニング戦略の使い分け

このような違いが存在する両戦略だが、それらを情報処理の視点から考えると以下のように言える。タイトニング戦略の場合、柔軟性獲得は他組織との密なコミュニケーションを通じて達成されるために、情報処理能力の増大が中心的なアイデアとなっている。このことは、他組織との関係を形成することによる環境の変化という側面を含んではいるが、それに加えて達成される、他組織との関係を通じた焦点組織の能力の増大、という点の重要性を意味している。これに対して、ルースニング戦略による柔軟性獲得の場合、情報処理の必要性の減少が、そのメカニズムとして提示されている。そこでは既存の協調的關係が何らかの負荷をもたらす、それが翻って焦点組織に不確実性をもたらしている(不確実性の源泉となるという相互依存性の第1の性質)。そのような場合、その関係を解消することによって、そこから生じる問題から解放され、したがって、

情報処理の必要性が低下する。

このように、柔軟性目的のタイトニング戦略とルースニング戦略は、新たな可能性の模索か、あるいは既存の関係への対応か、という点で異なり、それは情報処理の点でも異なる意味を持っている。

#### 5-4 環境操作戦略の同時的採用

これまでの議論で、相互依存性の間に関連があること、そしてタイトニング戦略とルースニング戦略との間に相違点が存在すること、が指摘されてきた。本節では複数の環境操作戦略が同時に用いられる可能性について検討する。これまでの議論では1つの環境操作戦略がどのような場合に用いられるのか、といった点から議論されてきた。しかし、実際には、複数の環境操作戦略を用いている場合も十分考えられる。したがって、なぜ複数の環境操作戦略が同時に用いられるのか、あるいはその場合にはどのように複数の環境操作戦略が同時に用いられるのか、といった点を検討する。

##### 1. 同時的採用の可能性

先に扱ったSutcliffe & Zaheer(1998)は、様々な場所で生じる不確実性が垂直統合に対して及ぼす影響について検討している。相互依存性という概念を用いて捉えれば、主に、水平的相互依存性のあり方が、垂直的相互依存性における環境操作戦略の発動に対して及ぼす影響と、垂直的相互依存性のあり方に応じて、同様に垂直的相互依存性に関して環境操作戦略を発動することが指摘されている。具体的に言えば、水平的相互依存性に関する不確実性が高い場合には柔軟性が要求されるために、垂直統合が促進されない、といった指摘である。つまり、そこでは垂直的相互依存性と水平的相互依存性との間に一定の関係が存在することが示されている。

さらに、水平的相互依存性に関しては、既存の多くの研究で行われているように、戦略的提携といった様々な関係が形成されている。これらのことを踏まえると、水平的相互依存性と垂直的相互依存性、という異なった領域が存在するために、少なくとも、各々の相互依存性を操作することは十分に考えられる<sup>10)</sup>。即ち、組織は、一方で戦略的提携などの水平的相互依存性に関して環境操作戦略を用いながら、他方で取引相手との関係を強化、あるいは解消する、といった垂直的相互依存性に関する環境操作戦略を用いる場合が存在する。

##### 2. 複数の環境操作戦略の連鎖

ここまで複数の環境操作戦略が同時に採用される可能性を指摘してきたが、ここでは、異なった相互依存性に関して用いられる環境操作戦略の間関係を探る。水平的相互依存性に関する不

確実性が高い場合には垂直統合が促進されない、という Sutcliffe & Zaheer の見解は、相互依存性の間の関係を示しており、競争状態において不確実性が高く柔軟性が要求される場合には、垂直的相互依存性に関しても柔軟性目的のルースニングが用いられることを指摘している。つまり、水平的相互依存性における要求と同じ要求が、垂直的相互依存性にも伝わる、ということが指摘されている。しかし、先にも述べたように、彼女らの研究では水平的相互依存性に関する環境操作戦略が認識されておらず、また、垂直的相互依存性における柔軟性目的の環境操作戦略も認識されていない。これらの点を踏まえて水平的相互依存性と垂直的相互依存性との間の環境操作戦略の連鎖を考える必要があるだろう。そのために、競争関係が安定化可能な場合と、そうではなく、柔軟な対応を必要とする場合とに識別して考察していく。

#### (1) 競争関係が安定化可能な場合

まず第1に、競争関係を安定化できる状況を考えてみよう。そのような状況では、水平的相互依存性に関しては、暗黙の協調、カルテル等によって環境を安定化させることが可能である。したがって、安定性目的のタイトニング戦略が水平的相互依存性においては用いられうる。垂直的相互依存性に目を向けると、競争関係が安定化されていることから、交換関係を安定化させるタイトニング戦略が用いられうる。もちろん、これらの戦略は、不確実性がそれらの発動を必要とさせる程に高くない場合には用いられないが、その必要性があり、競争関係を安定化させることが可能な場合には、水平的相互依存性に関しても垂直的相互依存性に関しても、安定性目的のタイトニングが採用される可能性がある。

#### (2) 競争関係が柔軟な対応を必要とする場合

競争関係が柔軟性を要求する場合には、水平的相互依存性に関して、組織には2種類の対処の方法が存在する。第1が、柔軟性目的の協調的關係を構築することであり、第2が既存の関係を弱める、あるいは解消することである。この違いは既に先に述べたように、既存の関係では、現在の柔軟性要求に対応しきれない場合にはそれがルースニングされるということを示している。また、既存の関係とは別に、新たな関係を形成することによって、情報交換等の密なコミュニケーションを促進し、その結果として情報処理能力を増大させ、柔軟性を獲得しようとするタイトニング戦略も用いられうる<sup>16)</sup>。

他方で垂直的相互依存性に目を向けると、競争関係が柔軟性を要求することから、その影響が垂直的相互依存性にも及ぶ。ここでも柔軟性対応のためには2種類の対処方法が存在する。第1が柔軟性目的のタイトニングを進めることであり、第2が、既存の関係を弱める、ということである。この違いも先に説明した水平的相互依存性の場合と議論が類似している。既存の交換関係

が、交換関係に関する長期契約といったような、単に安定性を達成するような戦略の場合、あるいは、柔軟性目的の要素を有する既存の関係がその目的を達成できない場合には、その関係はルースニングされる<sup>10)</sup>。また逆に、製品開発のプロセスの中で協力していくような関係を構築することによって、競争関係に柔軟に対処していく、というタイトニング戦略も考えることができる。

このように、柔軟性対応の場合には、水平的相互依存性においても、垂直的相互依存性においても、既存の関係を弱める、あるいは解消するというルースニング戦略を用いる場合と、情報処理能力を増大させて対処していくというタイトニング戦略が用いられる場合とが存在することが指摘された<sup>10)</sup>。

柔軟性対応について、より検討するために、現在の自動車産業に焦点を当ててみよう。近年自動車産業は激しい競争下にあると言われており、また、モジュール化の動きに伴い、部品メーカーとの関係に変動が見られるために、これまでの説明を用いてアプローチすることが可能と考えられるためである。ここでは、トヨタ、日産の両者を比較検討し、それらの戦略の可能性を検証する。

両者の状況を見てみると、日産は、ルノー出身のCOOゴーン主導の下、系列解消の動きを進めている。具体的には、選択肢を拡げ購買費を下げるために、シートメーカーであるタチエス、シート部品およびステアリング部品などのメーカー富士機工の株式を全て放出している<sup>11)</sup>。これに対して、トヨタはこれまで通り系列との取引を続け、さらにはデンソー、アイシン精機、そして豊田自動織機製作所にトップを送り込み、関係の強化を図っている<sup>12)</sup>。このように、トヨタと日産とは異なった方法を用いている。これほどどのように考えればよいのだろうか。

現在、自動車産業は激しい競争下にあると言われている。言い換えれば、環境変化に対して柔軟に対応することの必要性が高まっていると考えられる。取引関係(垂直的相互依存性)に関して考えると、柔軟性要求が高い状況では、タイトな関係で情報処理能力を高め、製品開発につなげることによって対応する戦略と、既存の関係をルースニングすることによって柔軟性を確保しようとする戦略とが存在する。前者がトヨタの戦略であり、後者が日産の戦略であると考えられる。これまでの議論ではルースニングするかどうかという問題の1つの鍵は、既存の関係の有効性であった。即ち、有効な管理の必要性が無い場合にはルースニングすることも有り得る。この意味で、有効な管理の必要性の有無が両者の戦略を判断する際の視点となるだろう。

部品業界の流れを見ると、部品の標準化の進展、あるいはモジュール化の展開といった点を特徴として挙げるができる。自動車メーカーから捉えると、モジュール化によって部品メーカ

ーに生産の一部を任せることによって設備投資のコスト、部品調達のコスト等を削減できるというメリットがある。また同時に、部品メーカーの役割が大きくなり、それに応じてスーパーサプライヤーと呼ばれる程に力も大きくなる可能性がある。但し、モジュール化に伴うコスト削減を進めるためには規模の経済が重要とされており、そのために現在トップクラスにない部品メーカーに関しては、その存続を危ぶむ声もある。

トヨタと関係が深い部品会社である、デンソー、アイシン精機は世界自動車部品売上高の上位10社に入っており、今後の世界市場の中で大きな役割を担っていくことが予想される。モジュール化によって生産の一定部分を部品メーカーに任せてしまうことにはなるが、タイトな関係を基盤とした共同開発等によって、自動車の仕様と部品との適合性を維持することは可能であろう。これに対して、日産は系列解消を進めているが、日産の系列の中で先に挙げた世界自動車部品売上高の上位10社に入っている部品メーカーは存在しない。この点以外の多くの要因から検討する必要もあるだろうが、部品メーカー再編の中で将来重要な役割を果たすことが予想されるメーカーは少ないと日産によって判断された可能性がある。この意味で、日産の場合は、系列関係を維持することの有効性が少なくなっている、という点を指摘することができよう。言い換えれば、系列関係をもとにして柔軟性を獲得することが困難になってきたのではないか。その場合には、日産が用いたルースニング戦略には一定の意義があるだろう。

以上、トヨタ、日産両者の戦略を検討した。柔軟性が求められる環境の中で、トヨタは積極的に関係を維持あるいは強化している。日産の場合は、どちらかというところ、系列との既存の関係のルースニングを進め、それと同時に、ルノーと提携も進めている。日産とトヨタでは用いる戦略は異なっているものの、どちらも柔軟性要求に応えようとする戦略として考えることができる。また、このケースからも、複数の環境操作戦略が同時に用いられることも指摘された<sup>19)</sup>。

## 5-5 小括

環境操作戦略にはタイトニング戦略とルースニング戦略とが存在し、どちらも、不確実性への対処として用いられることが指摘されてきた。両者の関係に関する研究では、以下のような説明が行われている。不確実性には下位類型があり、それらが垂直統合に対して異なった影響を及ぼしうる(Sutcliffe & Zaheer, 1998)。また、競争関係に着目すると、それが安定化可能か、そうではないか、という違いによって、競争企業間での協調的關係が形成されたり、解消されたりすることが指摘された(Madhavan, 1998)。前者の研究は、競争状態が取引関係に影響する可能性(水平的相互依存性と垂直的相互依存性の関係)を指摘している、という特徴が存在し、後者の研究では、

産業内で生じる事象の中に、タイトニングを促進するものとルースニングを促進するものが存在することが示されている。

これらの研究を整理するために、柔軟性-安定性、という視点からアプローチした。タイトニング戦略には安定性目的と柔軟性目的のものが存在し、それぞれ情報処理の必要性の減少と情報処理能力の増大とに対応している。これに対してルースニング戦略は主に柔軟性目的の戦略である。このことから、柔軟性目的の場合、タイトニング戦略とルースニング戦略とが存在する。但し、前者の場合、新たな関係の形成に伴う可能性の追究という点が、そして後者に関しては、既存の関係に伴う負荷に焦点がおかれ、関係を弱め、それに伴う自律性の獲得(回復)によって柔軟性を獲得する、という側面が強いことを指摘できる。

このことと既に指摘した相互依存性の間の関連から、複数の環境操作戦略が同時に用いられる可能性を指摘できる。競争環境が安定化可能なら、垂直的相互依存性においては、それを安定化する必要が存在するかどうか、という点が重要になってくるために、水平的相互依存性、垂直的相互依存性の双方で安定性目的の関係の構築が促進されることが考えられる。他方で競争関係が柔軟性を要求する場合には、水平的相互依存性、垂直的相互依存性の双方において、柔軟性目的の戦略が用いられることが考えられる。この仮説を用いて現在の自動車産業でトヨタ、日産が用いている戦略の可能性を検討した。トヨタは系列との関係の強化、そして日産は系列解消と、両者は異なった戦略を用いているが、それはどちらも柔軟性目的の戦略であることが指摘された。

これまでの章では、環境操作戦略のメカニズム、および環境操作戦略が用いられる状況について検討してきたが、その発動に至るプロセスについては触れてこなかった。次章では、あいまい性、多義性といった環境(あるいは広義に状況)を規定する要因と関連づけながら、環境操作戦略の発動プロセスに言及する。

#### 注

- 1) 取引コスト経済学の特徴については、第1章第2節を参照。
- 2) それ以外にも、垂直統合には、撤退障壁が高くなる、必要資金が大きくなる、部門間で異なった経営方式が必要となる、などの問題点が存在することが指摘されている。
- 3) この分類の妥当性について考察する必要があるだろう。不確実性は環境の中で生じる、あるいは認知されるものであるために、分類の妥当性について考える場合に、既存研究における環境をの対応関係を探ること有用であろう。例えば環境については、Duncan(1972)の研究を挙げることができる。彼は、環境を構成する要素として、組織の境界内にある内部要素と、外にある外部要素とを識別している。組織間関係の議論においては、外部環境が大きく関連してくるものとして考えられる。外部環境には、顧客の成分、供給業者の成分、競争者の成分、社会-政治的な成分、そして技術成分という5種類の成分が存在する。Sutcliffe & Zaheer(1998)による3種類の不確実性と対応させると次のように考えることができ

る。主要な不確実性という領域には、社会-政治的な成分および技術の成分が、そして供給業者の不確実性には顧客及び供給業者の成分が包含されている。競争者の成分は競争相手の不確実性に対応している。このように見ると、Duncanが提示した外部環境についての諸要素を、Sutcliffe & Zaheer は網羅していると考えることができる。但し、彼女らは、Duncanの研究に直接言及しているわけではない。

また、Duncanは、環境の成分が垂直統合に対して及ぼす異なった影響を念頭に置いているわけではなく、その点で注意が必要ではあるが、Sutcliffe & Zaheer の不確実性の扱いの妥当性を、言及対象の包括性という点で評価するために用いるには大きな問題は存在しない。

- 4) この定義には、川上・川下の双方の交換相手が念頭に置かれているため、「供給業者の不確実性」というラベリングは適切ではない。この点はSutcliffe & Zaheerも認めており、本来なら、供給業者及び顧客の不確実性とすべきだが、単純化のために供給業者の不確実性というラベリングを行った、と述べている。
- 5) 彼女らの研究は、垂直統合、即ち make or buy に関わる意思決定を扱っており、その点で組織間関係全体をも視野に入れている環境操作戦略の議論とは論点を異にしている部分があるが、タイトニングの方向か、あるいはルースニングの方向か、という関係の変化の方向という点では共通しているため、このアイデアは有用であろう。
- 6) このような状況には、取引当事者間での相対的パワー差が大きな影響を及ぼす。
- 7) 彼らはネットワークという言葉が頻りに用いられているが、具体的には戦略的提携を指しており、したがって、環境操作戦略の視点から議論を進める本稿に用いることには問題はない。
- 8) 彼らはネットワークの変化を扱っているものの、それを引き起こすのは個々の経営者であり、経営者の活動に注意を向ける必要がある、という指摘を行っている。その意味で、焦点組織の行動がどのようにネットワークに影響を及ぼすのか、という点が考慮されている。
- 9) Madhavan et al. は指摘していないが、この事象が発生した後、Nucor社を中心にタイトニングが進められた可能性は存在する。
- 10) 逆機能に関する詳細な議論については本稿の第4章を参照。
- 11) 特に指摘されていないが、ここでの組織学習とは、ダブルループ学習を指すものと考えられる。したがって、慣性が存在する場合には、学習の方向を変えるような、言い換えれば学習のあり方を見直すようなダブルループ学習は促進されないが、学習の方向を変えないシングルループ学習は促進されると考えられる。
- 12) このような違いに関して、双方を比較すると、前者の場合はその動機がより積極的な側面が見られ、後者の場合はより受動的な側面が存在するといえる。したがって、例えば、前者をプロアクティブなルースニング戦略、そして後者をリアクティブなルースニング戦略、といった形で識別することは可能だろう。これらの関係は本稿では扱わないが、今後の検討に値する論点である。
- 13) もちろん、このことは1つの相互依存性に関する複数の環境操作戦略を用いる可能性を否定するものではない。そのような場合は、本稿でのこれまでの議論で基本的には説明できると考えている。これに対して、異なった相互依存性の間には一定の関係が存在するので、各々の領域で用いられる環境操作戦略を検討することには、意義があると考えられる。
- 14) 既存の関係が柔軟性要求を満たしていない場合、その関係をルースニングし、その後別組織と戦略的提携といったタイトニング戦略を用いることも考えられる。
- 15) もちろん、このことによって、交換関係に関する不確実性を増大させる、という側面も存在する。しかし、これは第4章でのルースニング戦略に関する議論で述べたように、有効性と効率という視点で捉えることができる。即ち、既存の関係が目的を達成していないということは、有効な管理の必要性がそもそも低いことを意味している。
- 16) このことは、単にルースニング戦略とタイトニング戦略のどちらかが用いられる、ということのみを論じているわけではない。もしそうなら、それは科学的言明とは言えず、その識別を何らかの形で行う必要がある。本稿では、それを既存の関係の有効性という点で論じている。その有効性がないような場合には、既存の関係がルースニングされる、ということを目指しており、その意味で、タイトニング戦略とルースニング戦略のどちらかが用いられるのか、という問題を一定程度扱っている。
- 17) 日本経済新聞1999年8月30日付。
- 18) 「日経ビジネス」1999年4月19日号。



19) ここでは、複数の戦略を用いている例として、日産の例が挙げられたが、トヨタも国内の他の自動車メーカー(ダイハツなど)との協力関係を既に有しており、したがって、トヨタも複数の環境操作戦略同時に用いていると考えられる。

## 第6章 環境操作戦略発動のプロセス：意味づけの視点から

### 6-1 序

これまでの諸章において、組織は環境に適応していく中で、様々な組織間関係の形成、あるいは解消といった、環境操作戦略を用いることが指摘されてきた。環境操作戦略の議論では不確実性および相互依存性が環境を規定する要因として用いられ、それらが相互に関連している。しかし近年、ゴミ箱モデルに見られるようなあいまい性、あるいは、進化モデルにおける多義性などの概念も環境(あるいは広義に状況)を捉える際の概念として提示されるようになってきた。

このように複数のモデルが存在するが、こういったモデルに関して、von Bertalanffy (1968)は次のような見解を示している。即ち、モデルは前提条件からの推論、説明、予測を行わせるが、他方で、単純化のしすぎという危険性を有する。概念的に操作しやすくするためには、実在を概念の骨組みまで還元しなければならないが、この場合、そのような解剖によって、極めて重要な部分を切り落とさなかったかどうかの問題になる。現象が多面的で複雑であるほど、単純化のしすぎの危険が大きい、と。

このことから、前述のように複数のモデルから環境を捉えることによって、組織と環境の関係について、1つのモデルでは切り落とされてしまった側面を補うような、様々な角度からの理解が得られるようになると考えられる。しかし、それらがどのような形で補完しあっているのか、という問題が存在する。言い換えれば、それぞれのモデルあるいは概念の関係性が明らかにされる必要がある<sup>1)</sup>。そのような点に論究するような研究はこれまでも存在するが、それらの概念間関係についても必ずしも明確かつ共通の認識があるとはいえない。したがって、本章では、まずあいまい性、多義性といった諸概念の定義の検討、整理を行い、概念間関係について言及する。これらによって、環境の全体像が明らかになる。その上で、環境操作戦略がどのように位置づけられるのかを示し、諸概念の関係が、環境操作戦略の発動プロセスの中で位置づけることが可能であることを示す。

### 6-2 組織の環境：環境を規定する要因間関係について

環境を規定する要因の主なものとして、不確実性、相互依存性、あいまい性、多義性な

どが存在する。これらの定義は以下のように示すことができる。

あいまい性という考え方は、1970年代に登場したものでありゴミ箱モデルにおける「組織化された無秩序」を示す際の鍵概念である。組織化された無秩序とは、選好、テクノロジー、参加者などがはっきりしておらず、明確に規定しがたい状況を意味する(March & Olsen, 1988)。

多義性に関しては、以下のように考えられる。多義性とは、2つ以上の何物かや意味の指標として分類される。つまり、1つのアウトプットメッセージに2つ以上の可能なインプットが考えられる(Weick, 1979)ような、複数の解釈が存在すること(Daft & Lengel, 1986)を示す。

不確実性は情報パースペクティブに基づくものであり(Aldrich & Mindlin, 1978; Aldrich, 1979)、「職務完遂のために必要な情報量と、組織が既に獲得している情報量とのギャップ」(Galbraith, 1973)として定義されている。コンテインジェンシーセオリーはこの概念を中心に議論を展開してきた<sup>2)</sup>。

これら3つの概念はこれまで、それぞれ、ゴミ箱モデル、進化モデル、そしてコンテインジェンシーセオリーという別々のモデルの中で展開されてきた。しかし、それらの概念間の関係を示す研究も現れるようになってきており、そういった研究として、3つのアプローチをここで示す。その上で、それぞれのモデルを検討し、本稿で依って立つモデルを選択する。

## 1. あいまい性—多義性—不確実性の関係

### 1.1 Weickモデル

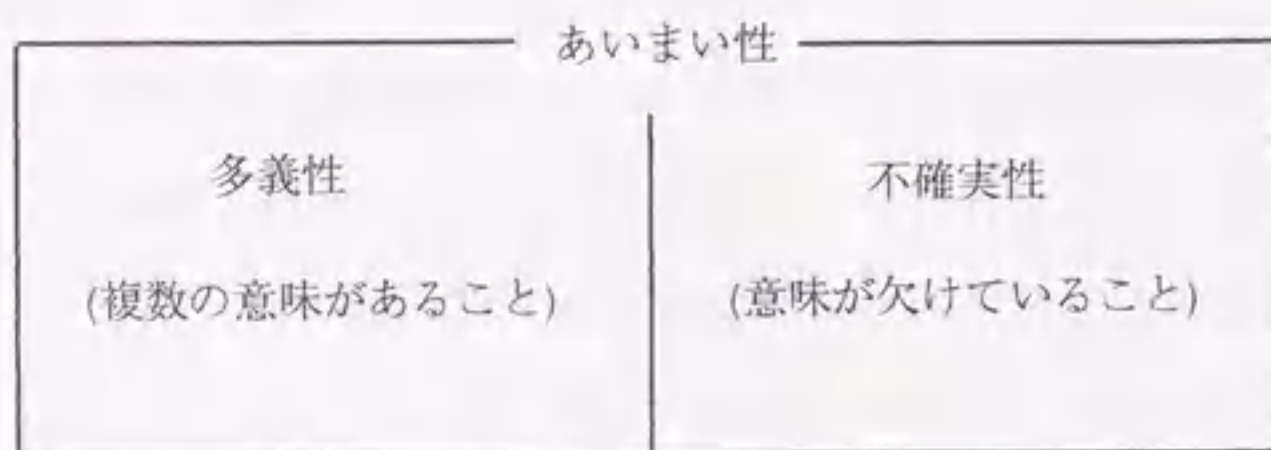
Weick(1979)は、多義性は、あいまい性および不確実性とは異なった概念であると指摘している。彼によると、多義性とは、「多様な意味を有している状態であり、あいまい性とは意味が欠けていること、不確実性とは意味が混乱していること<sup>3)</sup>」である。

この定義づけは明確ではないが、各々の位置づけは、意味づけの視点(Weick, 1995)から以下のように行われている。あいまい性と不確実性は、共に意味づけの機会であり、前者の場合には、解釈の数が多すぎるために意味づけが行われ、後者の場合には解釈が分からないために意味づけが行われる。さらに、多義性との識別の重要性を踏まえると、3つの概念について次のようにいえる。多義性は、意味づけのきっかけとしての2つ以上の解釈の存在を明示的に示している。あいまい性もまた、2つ以上の解釈の存在を意味してい

るが、同時に、明確性の欠如も意味しており、この点では不確実性と類似している。

以上のことから、あいまい性が広い概念と扱われており、その部分集合として不確実性および多義性が位置づけられている(表1)。そしてこれらはいずれも意味づけを引き起こすものであり<sup>9)</sup>、状況に適したメディアを用いなければ意味づけが困難になることが指摘されている<sup>9)</sup>。

表6-1: Weick(1995)による、あいまい性、多義性、および不確実性の位置づけ



## 1.2. 情報処理の中の不確実性と多義性

情報処理の議論は、これまで不確実性の側面と関連づけられて議論されることが多かったが、多義性<sup>9)</sup>の視点をも加えて論じようとしているものが存在している。

Daft & Macintosh(1981)は、Galbraith(1973)などによる情報処理の概念の拡張が必要であると考え、情報量だけでなく、多義性も情報処理に関連づけている。さらに、課業特性が分析可能性と多様性からなり、それが不確実性の源泉となることを示している

Perrow(1967)の議論を、処理される情報量を課業の多様性と、そして処理される情報の多義性を分析可能性とに関連づけている。その上で、多様性と情報量の相関が高く、分析可能性と多義性の相関が低いことを示している。つまり、多様性が高いと情報処理量が多く、分析可能性が低い場合には多義性が高くなるため、それぞれの場合に応じて情報処理を行う必要がある。

Daft & Lengel(1986)は、Daft & Macintoshの議論を組織デザインの領域まで拡張している<sup>9)</sup>。組織は情報処理を行うことによって、不確実性と多義性の双方を削減することを指摘し、したがって情報処理の視点から不確実性と多義性の議論が統合可能であることを示している。彼らによれば、情報処理に関する要因として、不確実性と多義性が存在し、データの獲得に伴う情報量の増大が不確実性の削減に繋がり、情報の多様性に対応できる

ようなコミュニケーション手段<sup>11)</sup>が、多義性を削減する。そして、不確実性が高い場合には、情報収集が促進されるような方法が、逆に多義性が高い場合には対面対話などを利用したデザインが用いられる。双方が高い場合には、客観的なデータの収集、および意見の交換が行われる。このような形で、組織構造が多義性の削減の促進、不確実性の削減、あるいはその両方を遂行するためにデザインすることの必要性が提示されている<sup>12)</sup>。

### 1.3. 岸田モデル

岸田は、Allison(1971)のモデルについての解釈を行い、キューバミ사일危機に際して、アメリカ政府内でいくつかの案の意味および効果の不明確性が存在している状態をあいまい性と結びつけ、参加者間の対立的な案が存在している状況を多義性の把持と除去に結びつけ、さらに、一義的な合理性を持った案が選択される状況を不確実性の除去と結びつけている。このことによって、あいまい性→多義性の把持と除去→不確実性の除去、というサイクルを提示し、あいまい性にはゴミ箱モデルを、多義性の問題には進化モデルを、そして不確実性の問題に関してはコンティンジェンシーセオリーを用いて分析することが可能であることを示している<sup>13)</sup>。

### 1.4. 理論的評価

以上、あいまい性、多義性、および不確実性といった概念を用いた3つのモデルを概観した。これらのモデルをどのように捉えればよいのか。以下では、概念定義、分析対象、分析方法という、3つの視点からこれらを検討する。

第1に、概念定義について検討する。Daftを中心とした、情報処理の中の不確実性と多義性に関する一連の研究では、不確実性と多義性は明確に識別されているが、多義性とあいまい性が同等のものとして捉えられている。しかし、あいまい性はゴミ箱モデルでの主要な概念であり、多義性は進化モデルにおける重要な概念である。したがって、これらの識別を行うことは重要であると考えられるため、この点ではDaftらのモデルは概念定義が必ずしも明確ではない、という問題を有する<sup>14)</sup>。

第2に、各モデルが諸概念を用いて何を分析しているのか、という分析対象に関して、各モデルの比較検討を行う。Daftらのモデルでは、先に述べたように、情報処理活動における多義性と不確実性が及ぼす影響が扱われている。しかし、そこでは1つの問題がある。即ち、多義性と不確実性との関係である。この点についてWeick(1995)は次のように

述べている。意味づけは、初期段階においては、人々が因果関係および結果についての選好について合意に到達しようとするのが中心となる。そして問題が明確にされると、多義性の問題が、不確実性の問題になる、と。

この議論では、多義性と不確実性は独立した概念ではないことが指摘されており、さらに、多義性の状況では不確実性は一定には決まっていこない。したがって、Daftらの議論は従来の論点とは若干の矛盾を有する。但し、情報処理段階において収集された情報に関しての多義性に着目し、議論を展開している点では、旧来の情報処理の議論を進展させようとしたものとして位置づけることは可能である<sup>13)</sup>。

さらに、Weickのモデルも、意味づけを引き起こす要因として不確実性、多義性そしてあいまい性を同列に扱っており、この意味で、Daftらのモデルと同様にそれらの要因が相互に独立したものとして捉えている。その点で問題点を有するといえる<sup>14)</sup>。

そして、この点と関連している点だが、第3点として、分析方法の問題が存在する。いずれのモデルも既存の概念を複数用いて、何らかの組織現象を理解しようとしている点では共通性を有するが、その方法論に着目すると、1つの大きな違いが存在する。

先にも指摘したように、Daftらのモデルは、情報処理に対して、不確実性および多義性が同時的に及ぼす影響を扱っている<sup>14)</sup>。また、Weickのモデルは、意味づけに対して、あいまい性、多義性、不確実性が影響することを指摘している。この意味で、これらの両モデルは概念間の共時的関係に着目している。共時的な分析を行うことによって、ある1つの現象に及ぶ影響を、様々な要因を用いて、多様に説明することが可能となる、というメリットが存在している。しかし、その場合、以下の2つの問題点が存在する。第1は概念間の関係である。共時的な影響を分析する場合、用いられる概念間の関係そのものが明確にされることがない場合がある。この点を明確にすることによって、分析対象がより明確にされることが考えられる。このことと関連して、第2に、様々なモデルの中で用いられる概念を、1つの枠組みで利用できるかどうか、という点を挙げることができる。言い換えれば、それぞれの概念を用いる各モデルの主張の差異が意識されない、という問題が生じうる。これらの点に関して、マルチメソドロロジーの議論<sup>15)</sup>から次のようにいえる。Schulz & Hatch(1996)によれば、多元的パラダイム研究に関して、3つのメタ理論的立場がある。第1が、共約不可能性(incommensurability)の立場であり、そこでは異なったパラダイムの概念や分析を組み合わせたことができない。第2が、様々な分析を統合することが可能であるとする立場(integration)であるが、様々な主張の差異を考慮に入れずに、混合した

り結合したりする。第3がパラダイム交差の立場(crossing)であり、パラダイムの相違を前提とした上で、新たな理解を提示するものである。そして組織論における多様性を活用するためには、パースペクティブの多様性が必要であるためには第3の立場が重要であることが指摘されている。これを踏まえると、Daftらのモデルおよび、Weickのモデルは、あいまい性、多義性、そして不確実性を用いてきた各モデルの主張の差異を考慮に入れずに結びつけようとしている、という点で、Schulz & Hatchによるところの「統合<sup>11)</sup>」という第2の立場にあてはまる。

これに対して、岸田(1994a)によるモデルは、既に指摘したように、あいまい性→多義性の把持と除去→不確実性の除去、というサイクルを提示し、あいまい性にはゴミ箱モデルを、多義性の問題には進化モデルを、そして不確実性の問題に関してはコンティンジェンシーセオリーを適用することが可能であることを示している。これはいくつかのモデルを経時的な視点から包括的に捉えたものである。Schulz & Hatch(1996)によれば、パラダイム交差という戦略(方法)の中でも、パラダイム間の対照性と関係性、即ち相違点と類似点とを同時に認識するような相互作用戦略(interplay strategy)が重要であるとしている。この点から岸田モデルを捉えると次のようにいえる。3つの異なるモデル(対照性)を用いながら一連の事象にアプローチしており、その中で、あいまいさからの秩序の形成へと踏み出す段階が実現過程として位置づけられ<sup>12)</sup>、さらに、いくつかの意味から一義的な現実に収斂された結果をコンティンジェンシーセオリーで説明されている(関係性)。このように、対照性と関係性<sup>13)</sup>が同時に認識されている点で、現象を包括的に理解する可能性を有している。

以上、3つの点から各々のモデルを比較検討してきた。そこでは、概念定義が明確であること、分析対象に関しての問題点を有していないこと、そして、各概念間の関係性と対照性を踏まえた上で組織現象にアプローチしている点でマルチメソドロロジーにおける要点を踏まえていること、といった利点を岸田モデルが有していることが指摘された。したがって、あいまい性、多義性、そして不確実性の関係については、このモデルにしたがって、今後の議論を進めることにする<sup>14)</sup>。

## 2. 相互依存性と不確実性

相互依存性と不確実性の関係については、あいまい性、多義性、そして不確実性の関係の場合のような、複数のモデルが存在するわけではないが、以下ではその概要について検

討していく。

第2章で指摘したように、不確実性はコンティンジェンシーセオリー以来多く用いられている概念である。不確実性は情報パースペクティブに基づくものであり、そこでは環境は情報の源泉として捉えられており、その情報が組織構造あるいは組織プロセスなどを維持・修正するための一つの基準として用いられている(Aldrich & Mindlin, 1978)。他方で、(組織間の)相互依存性は、1970年代以降の組織間関係論における中枢概念である。相互依存性は資源パースペクティブに基づくものであり、そこでは稀少資源としての環境、および組織(群)がそれを求めて競争することが想定されている(Aldrich & Mindlin, 1978)。

このように、不確実性と相互依存性は、情報パースペクティブと資源パースペクティブという意味で、その出発点を異にしているが、相互依存性に主眼を置いている組織間関係論も不確実性を用いることが多かった。不確実性と相互依存性の関係は、これまでの研究において必ずしも明確ではなかった<sup>20)</sup>が、既存の研究を整理した結果、相互依存性に関して以下に示すような関係が存在することが明らかになった(小橋, 1998)。

一方で、相互依存性には不確実性の源泉としての性質が存在する(第1の性質)。不確実性は、重要な相互依存性を含むとき、言い換えれば、環境内の他の要素との相互作用が重要な場合に、問題となる(Pfeffer & Salancik, 1978; Miller, 1995<sup>21)</sup>)。他方で、不確実性に直面した場合に、焦点組織は多少の自立性は犠牲にしながらも、協調的な関係を組織間で形成しようとする(Thompson & McEwen, 1958; 吉田, 1988a)。これが不確実性に対処するための操作変数としての相互依存性という、第2の性質である。これは、環境操作戦略における協調戦略にあてはまる(タイトニング戦略)。さらには、第5章で指摘したように、相互依存性を弱める、というルースニング戦略も存在する。これら2つの性質から、不確実性と相互依存性の間には、環境操作戦略を通じた相互作用が存在することが示される(図6-1<sup>22)</sup>)。



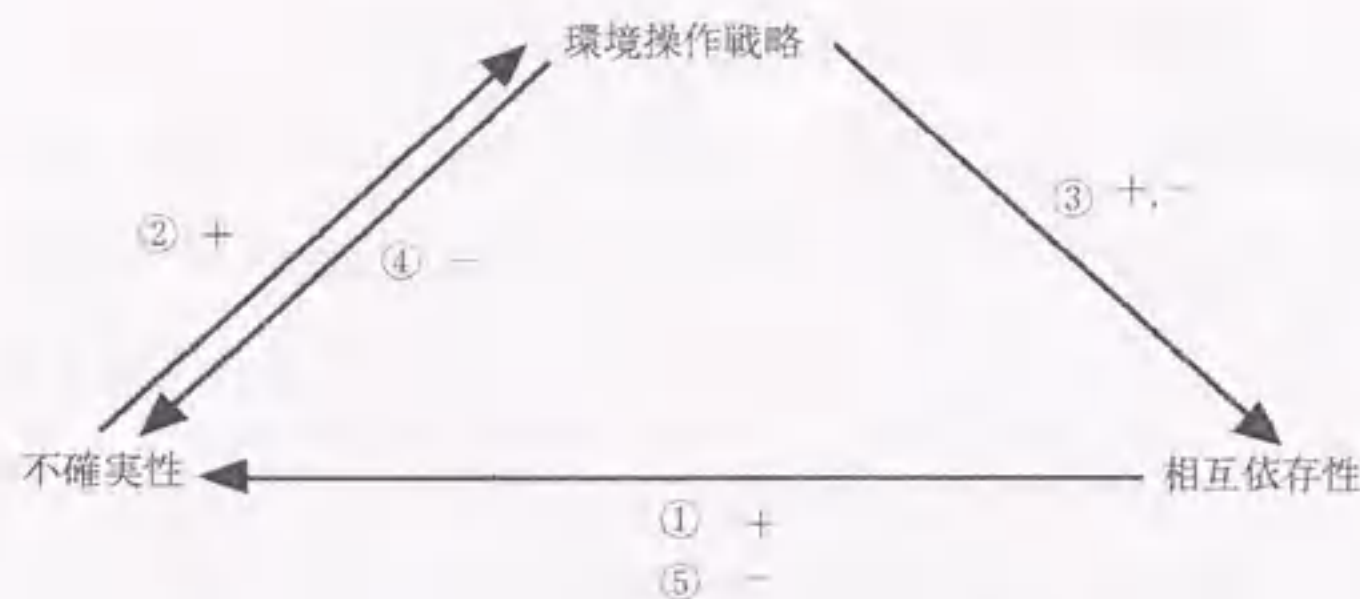


図6-1：環境操作戦略を通じた相互依存性と不確実性のサイクル

### 6-3 環境の意味づけ：そのプロセスと対象

これまでの議論で、あいまい性—多義性—不確実性という関係と、相互依存性—不確実性という関係に関して、本稿で立脚する論点が明らかになった。その上で両者の関係がどのようなになっているのか。この点を明らかにするために、ここでは、各モデルの特徴を明らかにすることによって、両方のサイクルがどのように関連しているのか、という点にアプローチする。

岸田モデルにおいて扱われた、あいまい性—多義性—不確実性という関係に着目すると、そこでは先に指摘したように、実現過程においてあいまいさ(Confused Realities)から秩序の形成への転換が引き起こされ、さらに、多義性(Some Ordered Realities)の把持および多義性の除去という淘汰過程を通じて一義化(The Reality)が進められる。このモデルは、現実の「意味」に着目しながら、あいまい性を出発点として、実現過程から淘汰過程を経た、保持過程までを視野に入れたものである。ここで、進化モデルは、(広義の)意味づけの問題として捉えることができる<sup>23)</sup>ことから、岸田モデルは「現実」に関する意味づけのプロセスに着目したものとして捉えることができる。

相互依存性—不確実性の関係に関して、Pfeffer & Salancik(1978)は次のような指摘を行っている。即ち、組織の行動を理解するためには、第1に、環境の重要な次元は何か、そして第2に、組織の環境が組織によっていかに認知され、さらにいかにそれが意思決定に影響を与えうるか、という問題を捉える必要がある、と。第2の点に関しては、Weick(1969)の議論を基に、意味を付与する実現過程への着目の重要性を指摘している。実現過程は、先に述べた意味づけの性質から考えれば、意味づけ過程の一環をなすものといえる。その上で、Pfeffer & Salancik(1978)は、環境を実現する際には、様々な外部組織へ

の依存およびそれらの組織の能力、あるいは他組織との間での複雑な関係といった、相互依存性が非常に重要であることを指摘している<sup>24)</sup>。したがって、相互依存性—不確実性のサイクルでは、意味づけの対象としての相互依存性、そしてその結果としての不確実性という位置づけが行われている。

以上、あいまい性—多義性—不確実性という関係と、相互依存性—不確実性の関係の特徴について検討してきた。前者は意味づけのプロセスを、そして、後者は意味づけの対象を強調している。この意味で、両サイクルは、意味づけという点で類似性を有しており、他方で、プロセスと対象という点で差異を有しており、したがって、意味づけという視点から双方の議論を結びつけることは可能である。このように、(意味づけへの着目という)類似点と(意味づけのプロセスと対象という)相違点とを考慮して結びつけることは、方法論的には、先に挙げたSchulz & Hatch(1996)の述べる相互作用戦略という立場に位置づけることができ、その意味で統一的に捉えることができる。

#### 6-4 環境操作戦略：その発動のプロセス

これまでの議論で、あいまい性—多義性—不確実性についてのサイクルと、相互依存性—不確実性のサイクルが意味づけという視点から結びつける可能性あることが指摘された。以上の見解を踏まえた上で、ここではそれを環境操作戦略の議論に適用する。

環境操作戦略は組織が用いる戦略の一種である。そして戦略とは、企業による具体的な活動である(Galbraith & Nathanson, 1978)。また、その策定においては、認知が大きな役割を果たす(Schwenk, 1988; 桑田, 1989)。このような意味で、認知と行為という概念から環境操作戦略の問題にアプローチすることは可能であろう。

まず、行為と認知の関係について考慮する必要があるだろう。進化モデルの観点では、両者の関係は以下のように位置づけられている。認知は行為に先行するというより、行為の結果として成立する。したがって、認知に内容を与えるのは行為である(Weick, 1969)。これを進化モデルの中で位置づけた見解(1979)によれば、組織的行為をイナクトメントのカテゴリーに入れ、認知を淘汰のカテゴリーに入れる必要がある。他方で、戦略形成の段階では、組織の主体的・認知的側面が組み込まれる(桑田, 1989)。認知と行為との関係は、このような相互作用の関係にある<sup>25)</sup>。以下、各々の側面について検討し、最後にそれらを踏まえて全体像を提示する。

## 1. 行為から認知

先述したように、行為から認知という論点は、進化モデルの実現過程に関するものである<sup>26)</sup>。実現過程において、戦略策定者が意味づけする環境は、戦略策定者の行為のパターンによって形成されるのであり、このことは環境認知ではなく、環境を創り出すプロセスによるものであることを意味する(Smircich & Stubbart, 1985)。

生態学的変化はイナクトしうる環境(enactable environment)、即ち意味づけ(sensemaking)の素材を提供する(Weick, 1979)。そして、その生態学的変化の中で経験世界のある部分に注目することによって、その部分が環境となりうる(岸田, 1985)。このことを環境操作戦略の議論に照らし合わせれば、次のように言える。自身(焦点組織)と他者(他組織)の行為が組織と環境とを決定する(Smircich & Stubbart, 1985)。その際に、先に記したように、環境を特徴づける要因として相互依存性が中心的役割を果たす(Pfeffer & Salancik, 1978)<sup>27)</sup>。このように、これまでの組織的行為(戦略)の結果、注意すべき部分が抽出され、相互依存性という視点から、環境の意味(不確実性)が捉えられるようになる。但し、この段階では、様々な意味が存在する。

## 2. 認知から行為

認知から行為へと至る議論は、戦略的意思決定における1つの論点であり、認知から行為のプロセスのプロセスも進化モデルの流れで考えることができる。上述のプロセスに続く淘汰過程においては、多義的なディスプレイに対して、多義性を除去するために、特定の解釈の淘汰が行われる。その結果、有意味な情報としての実現的環境が生じる(岸田, 1985)。イナクトされた環境は、自然環境の代理として働き、行為は、イナクトされた環境に対して適応する(Weick, 1979)。したがって、環境操作戦略の場合にあてはめると、実現過程で存在した環境についてのいくつかの意味という多義性が除去され、不確実性が一義化されることになる。そしてそれは保持過程で貯えられ、環境操作戦略の発動に至る。

## 3. 環境操作戦略のサイクル

以上の議論を踏まえた上で、ここでは、再度環境操作戦略のサイクルに考察対象を戻し、その中で本稿で扱ってきた環境を捉える際の諸概念を位置づけていく。

既に述べたように、あいまい性—多義性—不確実性という関係は意味づけのプロセスを

示している。他方で環境操作戦略の議論で扱われた相互依存性－不確実性という関係においては、意味づけの対象という側面が指摘されている。

したがって、全体のサイクルは以下のようなになる。生態学的変化およびそれに伴うイナクトメントによって、これまでの組織の行為のある部分に注意が向けられ、あいまいな状態から環境に関して何らかの意味が出てくる。その際に重要な役割を果たすのが相互依存性である。その相互依存性に関しての多様な意味づけ(多義性)が淘汰過程を通じて一義化され<sup>28)</sup>、不確実性への対処の必要性が考えられた場合には、環境操作戦略を発動し、タイトニングあるいはルースニングを行う。このようにして環境操作戦略(組織的行為)によって環境に何らかの変動が生じることになり、組織はその変動した環境の意味を捉えようとして、再びあいまい性の段階に戻り、再び意味づけを行っていく<sup>29)</sup>。これを図示したのが図6-2である。

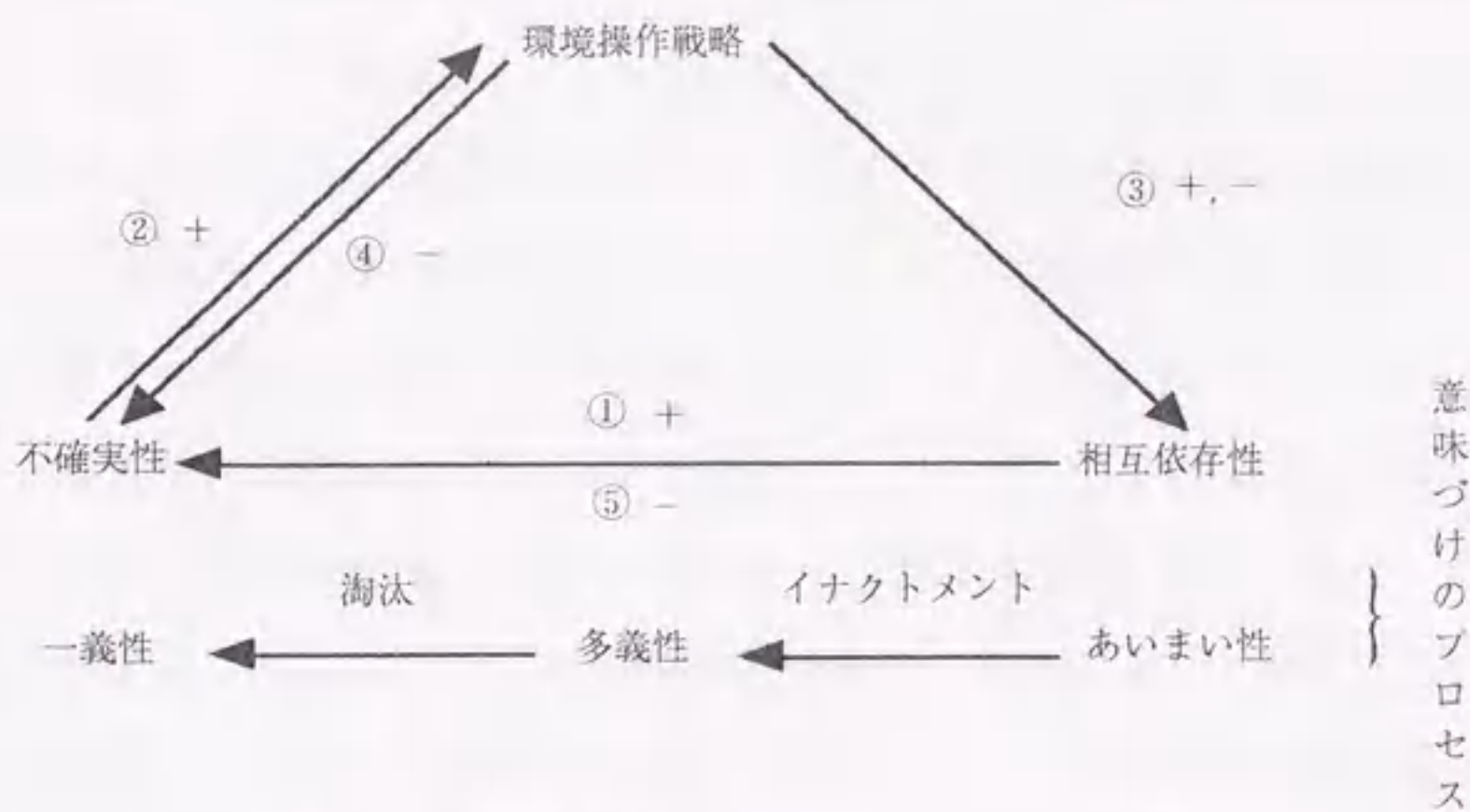


図6-2：意味づけのプロセスと環境操作戦略のサイクル

したがって、ここでの議論を要約すると、相互依存性の意味的側面に関する意味づけが行われ、一義化された意味に対して環境操作戦略が用いられ、実際に相互依存性が操作される、と考えることができる。言い換えれば、サイクルの上段は組織的行為を、下段が組織的認知プロセスをそれぞれ示しているものとして捉えることができる。この意味で、本稿で示した諸概念の関係は、環境操作戦略の発動に至るまでの一連のプロセスの中で捉えることができる。

#### 4. 環境操作戦略発動のプロセス：NUMMIのケース

これまでの説明で、環境操作戦略のサイクルの中での、諸概念の関係を示した。そこでの説明は非常に抽象度が高いものであるため、本節では、GMとトヨタとの合弁であるNUMMIのケースに着目し、本稿でのモデルを用いることによってどのような説明が与えられるのか、検討する<sup>30)</sup>。

NUMMIに関しては、これまで様々な研究が行われているが、それらはNUMMIの内容、その結果などに対するものが多く、NUMMIの形成に至るプロセスについての研究蓄積は多くない<sup>31)</sup>。したがって、ここではNUMMIというJVの形成、即ち環境操作戦略の発動に至るプロセスに着目する。

##### 4.1 石油危機から80年にかけての日米経済摩擦と海外進出への機運：あいまい状況へ

1979年のイラン革命に端を発した第二次石油危機の発生によって、アメリカではガソリン価格が高騰し、性能と品質が良く、しかも燃費のよい日本製小型車に人気殺到し(宍戸・草野、1988; 下川、1997)、UAWから激しい非難を受けることになった。これに対して、本田技研工業、日産自動車はそれぞれアメリカでの工場建設を決定した。しかしトヨタは対米進出の可能性に関する調査をシンクタンクに依頼しただけであり、この結果アメリカでの非難を一手に浴びることになった。但し、トヨタもシンクタンクへの調査依頼だけで事態を乗り切れるという甘い考えを持ってはおらず、1980年の6月にフォードモーターのドナルド・ピーターセンを日本へ招き、「両者が折半して、米国に合弁会社を設立し、トヨタが開発した排気量2000cc級の小型乗用車をフォードの遊休工場を使い、年間20万台を生産し、それぞれの販売網を使って売る」という基本的内容の提携を提案した。この時のトヨタの狙いは以下の3つであった。第1に、政治的効果である。トヨタはアメリカでの反日感情に神経を尖らせており、フォードへの救済の手をさしのべることによって、反日感情を和らげることが期待された。第2に、フォードと手を組むことによって、アメリカ国際貿易委員会(ITC)の審決に対するUAW等の保護主義者の圧力を緩和させることである。そして第3に、アメリカ企業の労働者の扱いと経営のノウハウを学ぶことである。

同年7月から本交渉は始まったが、車種選定の段階で交渉が暗礁に乗り上げた。トヨタは当初「カムリ」を提示したのに対して、フォードの「トーラス」と競合するためフォード側が設計変更を求めたがトヨタはそれに応じず、折り合いがつかなかった。続く交渉でも、フォード側からのミニカーの要請に対するトヨタの拒絶、「タウンエース」の仕様に

関する意見の相違など、不調に終わった。さらに、フォードが一方で交渉を続けておきながら、同時にUAWと歩調を合わせる行動をとった。さらに11月になり、「親イスラエル政策を採るフォードとの間でトヨタが提携を行えば、トヨタ車をボイコットすることも有り得る」という警告が、アラブボイコット委員会から発せられた。当時トヨタの中近東向けの輸出はトヨタの輸出全体の14%を占めており、アラブボイコット委員会を敵に回すことは危険であった。これらの理由により、トヨタ側は交渉の意欲を失い、フォードとの提携の交渉を白紙撤回の方向に向けることを決定した。

以上がフォードとの提携の概要である。後にNUMMIの形成の相手となるGMとの間で交渉を進めることはこの段階では全く考えられていなかった。即ち、この時点ではGMとの提携という戦略は合理的なものとして捉えられていなかった。その理由については、以下の2つが存在する。第1に、GMとの提携を進めること自体への疑念があった。その理由として、GMは当時自動車企業としては第1位の企業であり、そのような企業と提携関係を構築することによって、アメリカの独占禁止法に触れる恐れが大きいと考えられていたことを挙げることができる。第2に、自工社長の豊田英二<sup>32)</sup>がフォードに対して親近感を抱いていたことが挙げられる。フォードは過去にトヨタから技術者の受け入れを行っており、豊田英二も研修生として参加し、この経験がトヨタの「創意くふう提案制度」につながった、という経緯がある。

このような理由からフォードとの提携交渉が進められたが、その決裂によりトヨタは、海外進出という問題に対する有効な解を失ったのである。即ち、工場設立などによる単独進出ではリスクが大きすぎると考えており、その上、提携等、他の方法での進出を見出すこともできず、米国進出の糸口を失っていた、と考えられる。

#### 4.2 GMとの下交渉における様々な見解：生態学的変化から多義性へ

上述のように、米国進出のきっかけを失っていたトヨタだが、1981年10月、アメリカ伊藤忠商事副社長で、GM首脳陣と深い親交にあるW.チャイ<sup>33)</sup>とトヨタ自販常務の神尾秀雄<sup>34)</sup>が共通の友人を介して会合し、その中で、チャイがトヨタとGMによるアメリカでの提携の重要性<sup>35)</sup>を指摘し、必要ならばトヨタのトップとGMのスミス会長との会談のセッティングを行う意思があることを提示した。

チャイとの会談の翌日、神尾は自販会長の加藤誠之<sup>36)</sup>に働きかけ、加藤は豊田英二にからGMを訪れることので了承<sup>37)</sup>を得て、GMのスミス会長と会談し、提携に向けて交渉に入ること、また、スミス会長が後に豊田英二を招待すること、などで合意した。豊田英二の訪

米に先駆けて、GMは提携に関するタスクフォースを編成し、これにチャイを同行させ、トヨタとの提携交渉が進められることになった。加藤は以前、日本GMに勤務した経験を持ち、その経験から、GMの力および敵に回した場合の脅威をよく知っており、今回の提携の必要性を強く感じていた。

しかし、このような交渉に対して、豊田英二はいくつかの点で不安を抱えていた。第1に、GMとの提携は両社にメリットがあるのは明らかだが、GMが一旦トヨタから小型車の技術を獲得し、小型車戦略が軌道に乗れば、トヨタはGMに捨てられてしまうのではないかと、という点である。第2に、交渉のテンポが早すぎる、という点である。腹の探り合いから提携交渉の意思表示をするまでに通常半年以上かかるのに対して、今回の交渉では、1カ月でトップ会談の日程も決まり意思表示を迫られている。さらに、フォードとの経験からもGMとの提携に慎重にならざるを得なかった。そして第3に、チャイに対する不安であった。チャイの身分が分からないことによって、GMへの対応に苦慮する面が存在した。

さらに、自工側の責任者として今回の交渉に参加した常務・海外事業室長の田村秀世常務は、豊田英二の胸中を忖度し、豊田英二が提携には乗り気ではないだろうと判断していた。さらに、田村は前回のフォードとの交渉にあたった経験から、相手を怒らせるのも交渉術の一つと考えており、GMの提案を聞き流したり、あるいはフォードとの交渉が完全には切れていないことをほのめかすなど、GM側を挑発するような態度を交渉の場で示した。

チャイからの、アメリカでの共同生産という可能性の提案はトヨタ側には予想外であった。これは注意を引きつけるような変化であり、したがって生態学的変化(ecological change)とみなすことができる<sup>38)</sup>。このような変化に対して人々は意味づけを行っていくことになるのだが、ここで扱った各人は、自身の経験を元に、GMとの可能性(相互依存性)に関して各々異なった解釈<sup>39)</sup>を行っており、これが多義性につながっている。

このように、トヨタ側ではGMの位置づけが各個人で大いに異なる部分があり<sup>40)</sup>、その結果トヨタ内部の足並みが揃わず、交渉が混乱しGM側に不快感を与えることになった。

#### 4.3 交渉の締結へ：トップダウンによる意思統一という一義化

このような状況での交渉によって、GM側のチームはトヨタ側との決裂も辞さない状態になった。神尾はチャイと協議した上で、再度豊田英二を説得することにした。GMとの提携の必要性、およびGMはUAWとの交渉も行っておりトヨタとの交渉がGMとUAWの交

渉に影響することから提携交渉の時間が切迫していること、などを説き、このことによって前述の英二の不安が大いに払拭された<sup>41)</sup>。

その結果、ようやく豊田英二も重い腰を上げ、スミス会長との会談が実現の方向に進んでいった。さらに、GMとの交渉に積極的ではなかった田村は今回の交渉団から外れている。先に述べたように、当初の交渉には参加していたが、後には、GMとの交渉に関しては豊田英二から何の指示も送られなくなり、フォードとの関係の清算という役割のみを担うことになった<sup>42)</sup>。

神尾-豊田英二の話し合いの中で、GMとの提携を積極的かつ迅速に進めることで合意が得られ、後のGMとの交渉の中を経て、1983年2月18日に提携合意書の調印式が行われ、正式にNUMMIが誕生することとなる<sup>43)</sup>。

神尾による働きかけによって、解釈のスキーマが淘汰され、GMとの相互依存性およびそれに由来する不確実性に対する解釈に一義性が得られ、実現環境(enacted environment)が決まり、JV形成という環境操作戦略の発動という解に到達した。

#### 4.4 ケースからの含意

以上、トヨタ社内でNUMMIへの合意に至るまでのケースを、環境操作戦略の視点から解釈した。相互依存性に対する意味づけ、その一義化が行われ、それに対して環境操作戦略という組織的行為が用いられたことが明らかになった。

NUMMIの決定に関して、全てトップダウンで行われたことによる合理的決定であり、非合理的な決定と呼びうる要素は無かった、と捉える見解も存在する(宍戸・草野, 1988)が、上述のケースが示しているように、NUMMIが合理的な解としてメンバーから認識されるようになるまでは、意味づけのプロセスを通じて交渉メンバーの間での多義性が存在していたのである。

#### 6-5 小括

あいまい性、多義性、不確実性、そして相互依存性といった概念は組織分析の際の重要な概念である。それらの関係を示していくことによって、複雑な組織現象をより説明可能なものにする。相互依存性は環境を認知する際の重要な次元だが、同時にそれは自身と他者の行為によって生み出されたものである。そういった相互依存性の中でどれが問題になっているのか、あるいはどのような対処方法(解)が存在するのか、といった点が不明確な状況が存在する(あいまい性)。しかし、その中でなんらかの事象が発生した場合(生態学



的变化)、そこに注意が向けられ、メンバー各々によって意味が付与される(多義性)。それが社会的相互作用を通じて意味づけられ、その意味(不確実性)が一義的に決まり、それにしたがって環境操作戦略が発動される。

このように、意味づけという視点から、環境操作戦略の発動プロセスについて論じてきた。その中で組織現象を説明する際の諸概念を位置づけ、それらの関係性を示した。環境操作戦略の視点からは、相互依存性は意味づけの対象であり、あいまい性および多義性はその意味づけの状態を表す概念として、そして不確実性は意味づけの結果として経時的に捉えることができる。

その上で、NUMMIのケースを取り上げ、詳細に検討した。そこでは、GMとの合併を進めるというトヨタ側の環境操作戦略に関する意思決定のプロセスが示されている。但し、同ケースには次のような問題点が残されている。

第1に、本稿ではWeickの進化モデルを用いて説明を行ったが、今回の説明では、イナクト(実現)された環境が貯蔵される保持過程までの範囲しか扱っておらず、そこから実現、および淘汰へのフィードバックのプロセスには言及していない。ここでのプロセスが、柔軟性および安定性に影響を及ぼし、それが結果的に組織の存続に影響するために、重要な論点である。NUMMIに関して考えると、NUMMIのケースをさらに追跡し、NUMMIの経験とトヨタの海外戦略との関係を指摘することによって、論究することも可能であるかも知れない。

第2に、環境操作戦略の発動が最終的に組織間関係の形成に結びつくかどうか、あるいは関係が維持されるかどうかは、両組織間の関係にも着目する必要がある。例えば張(1995)は、進化モデルにおける保持からのフィードバックに言及し、保持内容の信頼のあり方に応じて組織間関係のあり方も変わってくる、と論じている。このような視点に立つことによって、組織間関係全体が維持されるかどうか、という点を明らかにすることができるだろう。

これらの問題点は環境操作戦略の発動プロセスという本章の範囲を超えているために扱わなかったが、さらに言及していくことにより、GM側の決定の話、あるいは双方の交渉という視点での多義性などを議論することが可能になるだろう。

注

- 1) 多様な視点を用いて現象を捉えることについての必要性は岸田(1994a; 1994b)を参照。
- 2) この点に関して岸田(1985)は、情報処理という点から課業環境を不確実性で捉え、それと組織構造の在り方を体系的に関連づけようとしたことは状況適合理論の1つの成果である、と指摘している。
- 3) この不確実性の定義はその意味が分かりにくいものであり、したがって前述のGalbraithの定義に基づいた方がよいと思われる。
- 4) Weick(1995)は意味づけを引き起こす原因として、明示的にはあいまい性と不確実性しか捉えていない。但し、多義性も同様に意味づけを引き起こす要因であることについては、他所(Weick, 1979, 1993)で指摘されている。
- 5) この点は、若干問題がある。状況の定義をすることが意味づけに大きく関わっているのであって、状況に適したメディアを用いることが意味づけの問題とは考えにくいためである。
- 6) このモデルにおいては、多義性とあいまい性がほぼ同義に用いられている。
- 7) また、藤本(1998)は、Daftらの見解を踏まえた上で製品開発に焦点を当て、それに関わる顧客満足、製品機能、製品構造、そして生産工程に対して、多義性および不確実性が影響を及ぼすことを指摘している。
- 8) 彼らはこのような手段をメディアリッチなものとして扱っている。リッチではない非人間的メディアは多義性に対応するものではなく、不確実性に対応するものであることが指摘されている。
- 9) さらに、桑田(1995)は、多義性の除去、不確実性の除去の問題を情報技術の視点から捉え、近年の情報技術の進展の中で、デジタルの情報処理および伝達が、不確実性の除去に効率的かつ効果的に貢献することを指摘している。さらに、この結果、組織デザインの制約条件が多義性の除去へとシフトすることも指摘されている。
- 10) さらに、岸田はこの考え方を基に、鉄鋼業におけるBOF(純酸素上吹転炉)の導入と、3M社のホスト・イットのケースに焦点をあて、革新のプロセスを明らかにしている。
- 11) この意味で、Daftらの研究はそもそもあいまいな状況を念頭に置いておらず、多義性と不確実性の問題を重要視しているといえる。

但し、ゴミ箱モデルにおけるあいまい性の場合、概念定義自体があいまい、という側面もある。例えば、遠田(1990)は次のように述べている。即ち、不明瞭なので多様な解釈が可能な状態をあいまいといい、あいまいさが削減され、多義的なデータが一義的な理解に変換されるのが解釈過程である、と。ここでは、あいまい性と多義性が近い意味で取られている。同様に、Weick(1995)は、ゴミ箱モデルに多く言及しているわけではないが、あいまい性と多義性において意味が複数存在するという類似点が存在することを指摘している。しかし、ゴミ箱モデルにおいては、問題、解、参加者、そして選択機会は、論理必然的な結び付きをもって起こるわけではなく、独立した動きをとる(田中, 1990)。この意味で、不明確さ、不明瞭さといった点が、より重要なのではないだろうか。

- 12) しかし、この場合でも、Galbraith(1973)の組織デザインとの関連を説明する必要がある。Galbraithのモデルでは、情報処理の必要性の減少、あるいは情報処理能力の増大といった方策が示されているが、それらの方策とDaftらのデザインの関係が明らかにされていない。
- 13) 先に述べたように、Weick(1995)は、一方で多義性の問題が不確実性の問題になることを指摘しながら、他方で、不確実性、多義性、およびあいまい性を独立したものとして扱っている。この点で視点の揺らぎがあることは否めない。
- 14) 但し、Daft & Lengel(1986)は、例えば新たな情報の獲得が多義性の削減に繋がる場合など、実際に両者が関連している可能性は指摘している。しかし、この関連性は彼らの中心的論点ではなく、また、どのようにプロセスを通じて、あるいはどのような因果関係を通じてそれらが関連しているのか、という点についての説明は行っていない。
- 15) この視点は90年代に入ってから行われるようになってきた視点である。様々な現象の多様性を理解するために、様々なモデルを用いることが重視されている。その意味で本稿もこの立場にあるといえる。但し、マルチメソッドロジーそのものに関する研究も近年増加してきており、それ自身、組織論研究を進展させる可能性を秘めた注目すべき論点である。しかし、この論点に詳細に検討することは本稿の分析範囲を超えており、別稿で論じる予定である。詳細は第7章の今後の課題を参照。
- 16) Schulz & Hatchは「統合」という言葉を、第3の立場ではなく、第2の立場を指す場合に「統合」という言葉を用いている。Scherer(1998)も同様に、単一のパラダイムのもとで多様なパラダイムを結びつ

けることを指して「統合」と呼んでいる。即ち、「統合」という立場では、パラダイム間を結びつけるような、メタ視点が存在していない。この意味で、マルチメソドロジー研究においては「統合」という概念が必ずしも最善のものを意味しているわけではないことが指摘できる。

- 17) 滝田(1994)は、選択機会における情報の多義性削減(=意味づけ)の過程が、ゴミ箱モデルでは欠落していることを指摘している。彼の見解は、ゴミ箱モデルと進化モデルの接点の必要性を唱えるものであり、この意味で岸田モデルはその要請に応えているものとして位置づけることができる。
- 18) Schulz & Hatch(1996)の議論では、どのような関係性があり得るのか、という説明はされていない。また、Scherer(1998)もパースペクティブの結びつけに関して、新たな視点が必要であることを指摘している。ここでの経時的な視点に立ったモデルは、関係性の1つの可能性だと考えられる。
- 19) マルチメソドロジーの視点から、本稿では情報処理における不確実性と多義性のモデル、およびWeickの意味づけへの共時的な影響を扱ったモデルを棄却したが、この点については問題が残るところである。マルチメソドロジーの視点では、様々なモデルを組み合わせることが重要であって、棄却することはその視点に反するのではないか、という点である。本稿では方法論的に満たされていない点があることを棄却の理由としており、その点で棄却という問題点には応えうると考えているが、そのように棄却するのか、あるいはモデルの1つとしてマルチメソドロジーの立場から用いるべきなのか、という2点間の境界を厳密に提示するのは困難な問題であると考えられる。この点は、今後のマルチメソドロジー研究の課題の1つといえるだろう。
- 20) 例えばAldrich & Mindlin(1978)、Aldrich(1979)は、依存性の高-低と不確実性の高-低という分類で2×2のマトリックスを作成し、各々のセルが組織に及ぼす影響を指摘している。言い換えれば、Aldrichらは不確実性と相互依存性がもたらす共時的な影響を問題にしている。詳細な説明については第2章を参照。
- 21) N. Nicholson(ed.), *Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, Blackwell, 1995.
- 22) これは第4章における、図4-1と同-のものである。
- 23) ここで「広義」としたのは以下の理由による。Weick(1995)は意味づけに関する性質として7つの要素を挙げている。即ち、アイデンティティ(Grounded in Identity Construction)、回顧的(Retrospective)、イナクトメント(Enactive of Sensible Environments)、社会的(Social)、進行形(Ongoing)、抽出された手がかり(Focused on and by Extracted Cues)、そしてもっともらしさ(Driven by Plausibility Rather Than Accuracy)、である。これらの各要素の進化モデルにおける位置づけを踏まえると、「意味づけ」の議論は、(イナクトメントとの関係での)淘汰過程への言及が特に多いものの、広く見れば進化モデルのサイクル全体に関わっている。
- 24) 桑田・田尾(1998)によれば、人間は合理性の限界(Simon, 1976)という性質を有するため、客観的環境の全ての要因に対して注意を向けるということは可能ではなく、この意味でイナクトメントは組織行動を理解する上で重要な意味を持つ。言い換えれば、実現環境は組織の活動に影響を及ぼし、環境全体(客観的環境)が結果にたいして影響を及ぼす(Pfeffer & Salancik, 1978)。但し、Weick(1969, 1979)の進化モデルでは、組織のパフォーマンスには直接注意が払われていない。
- 25) この相互作用は循環的に続くサイクルとして捉えることができるだろう。
- 26) Weick(1979)によれば、行為が認知を規定するという、という点が重要であり、秩序は発見されるというよりも(社会的構成を通じて)あてがわれることになる。
- 27) 例えばDuncan(1972)に見られるように、コンティンジェンシーセオリーにおいては、内部環境および外部環境が環境の次元として捉えられている。これに対して、環境操作戦略の議論を含め組織間関係論は、専ら外部環境に焦点を当て内部環境を捉えようとはしない。このことは組織間関係論全体が有する欠点として考えられ、本稿もそこから免れうるものではない。
- 28) 吉田(1995)は、不確実性の処理というプロセスの中に多義性の除去が含まれているが、そこでは情報の解釈の中で多義性が一義化されることを指摘している。
- 29) あいまい性、多義性の部分は、組織間の相互依存性についての意味づけの状況を示したものであり、実際に組織間関係に動きがあるのは環境操作戦略を発動した段階のみである。但し、この点に関して、Weick(1979)によれば、イナクトメントは外的環境と直接やりとりする唯一の過程であり、本稿で示したサイクルによれば環境操作戦略を発動して相互依存性を操作する部分がイナクトメントに関連することから、Weickの議論に符合するものといえる。
- 30) 実戸・草野(1988)は、ある社会的事象を正確に把握するためには、一つの専門領域からアプローチし

ただけでは不十分である、という立場に基づき、経営、政治、マクロ経済、法律、という視点からNUMMIのケースに論究している。

- 31) 例えば、NUMMIでの生産方式については、山田(1994)、池淵(1997)、趙(1999)などを参照。また、NUMMIの経験をその後どのように活かしたのか、という点についてはトヨタ内に関する研究よりも、GM内に関する研究が多い。例えば、Keller(1993)、下川(1997)など。
- 32) 豊田英二は、工販分離の時点で既に生産担当の取締役役に就いており、1967年自工の5代目社長に就任した。
- 33) 韓国系米国人であるチャイは、いすゞとGMとの間での資本提携交渉の際に仲介役として交渉を仕切ってまとめあげた。その経緯もあり伊藤忠は総合商社への飛躍が可能となった。また、チャイは日本事情に精通していたこともあって、以来GMのトップが来日するときには必ず通訳として同行していた。また、今回の提携以後、チャイは伊藤忠、トヨタ、そしてC&W(英の大手通信会社)の間での国際通信事業、伊藤忠、東芝のタイム・ワナー社への資本参加などの、世界的な提携・買収に携わっている。
- 34) 神尾秀雄は1940年トヨタに入社し、工販分離後は自販に移り輸出部門を担当し、役員昇格後は輸出に関して自販と自工のパイプ役を果たしていた。
- 35) チャイはこの時、独禁法に関しての自身の見解をも示している。そこでは、81年にアメリカ大統領が民主党のカーターから共和党のレーガンへの交代に触れ、自由主義を標榜する共和党出身の大統領であるために、独禁法が弾力的に運営される可能性があることを述べている。
- 36) 加藤は大卒後日本GMに入社した、という経緯がある。入社して3年後に、豊田自動織機製作所の自動車部に転籍し、自販会長に至った。このような経緯もあり、GMの力量を把握しており、GMとの提携には前向きであった。ただし、GMとの提携の必要性は感じていたものの、神尾からの説得を受ける以前は、その可能性は低いと考えていた。
- 37) 但し、この段階では豊田英二は、トップ会談を行うことの合意、といった段階まで話が進むとは思っていなかった。
- 38) Weick(1979)によれば、組織化とは不断のサイクルであり、その意味で、先のフォードとの交渉の契機となった石油危機も、生態学的変化と考えられる。但し、本稿での焦点はNUMMIというJVの決定に至るプロセスにあるために、チャイによるGMとの可能性の提示、という生態学的変化に多くの注意を払っている。
- 39) 意味づけと解釈に関してWeick(1995)は次のように考えている。即ち、解釈においては、解釈されるべき対象が既に明らかであることが想定されているが、そのような前提は意味づけにおいては行われていない。意味づけは解釈する対象を生み出し、解釈および再解釈のための筋道を創出することに焦点を当てている、と。このように両者は異なったものとして扱われているが、その説明は不明確な部分もあり、本稿では同義として扱う。
- 40) さらに、宍戸・草野(1988)によれば、技術者を中心に、GMへの技術供与への慎重論が存在していたことも示されている。但し、その具体的な内容、プロセスの記述は明確には行われていないため、本稿ではそこには焦点を当てない。
- 41) 但し、チャイへの疑問はなかなか拭い去られなかったが、スミス会長との会談に際して、スミス会長からの説明もあり、そこでようやく納得をした。
- 42) 彼はその後監査役にまわり、後に、第三セクター「蒲郡海洋開発」の社長として三河湾開発という事業に取り組み、1996年6月までその責務を果たした。
- 43) もちろん、GMとの交渉中にも、車種、生産規模等に関して双方の見解の相違は存在した。フレモント工場の資産評価額については両者の利害は真っ向から対立し、トヨタ側には「決裂もやむなし」の意見も出始めた。但し、基本的には双方とも提携の形成には合意に到達しており、また、決裂の空気が漂い始めた事務ベースの交渉に際して、豊田英二は強硬派を論じ、不退転の決意を示した。さらに、このような意見対立の際にもチャイの奔走が見られ、両社の歩み寄りが実現された。本稿では、提携形成に向けての組織内での決定プロセスに着目しているために、トヨタ-GM間の詳細な交渉プロセスについては言及しない。

## 第7章 結論

### 7-1 組織の環境操作戦略

現在、様々な組織間関係が形成されている。本稿は、経営学という立場から焦点組織が組織間関係をどのように用いていくのか、という点に対してアプローチを行うことを目的としている。即ち、組織間関係に関する組織の戦略の分析といえる。

組織間関係の分析のためのパースペクティブは複数存在しており、それぞれが様々な側面を有する組織間関係という現象の一部に光を当て、説明を行っていると考えられる。組織間関係研究において多く用いられるパースペクティブとしては、資源依存モデル、取引コスト経済学、ネットワーク論、制度理論などが挙げられる。資源依存モデルでは、他組織との関係なしには組織は存続し得ないことから、どのように組織間関係を構築しそして不確実性の問題に対処していくのか、という点からアプローチが行われた。さらに、環境操作戦略の議論は、効率性の視点を加え、自律的戦略などを考慮に入れることによって焦点組織の戦略的視点を強調している、という点で資源依存モデルを進展させている。取引コスト経済学では、主に取引に焦点が当てられ、その効率化という基準で、取引が市場、中間形態(ハイブリッド)、組織、という形態のいずれを採用するか、という点で議論が進められている。ネットワーク論では、近年の組織間関係の多くをネットワークという視点から分析し、ネットワークが持つ革新能力を指摘することによって、その優位性を指摘しようとしている。制度理論では、社会における価値の普及に焦点を当て、その際に正当性獲得等のために組織が他組織との関係を構築する、あるいは他組織を模倣する、といった側面に焦点が当てられている。

これらのパースペクティブはそれぞれ独自の説明領域を有しているが、組織間関係に関する焦点組織の戦略の分析という本稿の視点に立脚する場合、環境操作戦略の議論が適切となる。ネットワーク論および制度理論は視点がよりマクロであり、焦点組織の戦略という視点が協調されていない。また、取引コスト経済学の場合、近年戦略的視点からの言及が多くなってきているが、対象範囲が取引関係に限定されている、といった問題点を抱えている。環境操作戦略の議論は、取引関係、競争関係等、様々な領域で用いられる、暗黙の協調、JVなど様々な種類の戦略を、焦点組織の立場から議論している。このような理由によって、本稿では環境操作戦略の視点から組織間関係に関する戦略にアプローチを行

う根拠を示した。

環境操作戦略の議論を含め、従来の組織間関係研究においては、環境を規定する要因として、相互依存性と不確実性という概念が多く用いられてきた。不確実性は情報パースペクティブにもとづくものであり、コンテインジェンシーセオリーにおいては、不確実性との関係で組織のデザインのあり方が議論された。不確実性という概念はその後に発展してきた組織間関係論においても引き続き用いられた。相互依存性は資源パースペクティブに基づくものであるが、そこでは、資源が稀少であることが想定されており、組織間での何らかの影響が存在する場合には、それが相互依存性として扱われている。両者の関係を明らかにすることは、環境の理解を進展させることになり、組織の環境適応の姿を、より明らかにすることができる。

環境操作戦略の視点から、両概念の関係は以下のように捉えることができる。相互依存性には不確実性の源泉という第1の性質と、不確実性に対処する際の操作変数(操作対象)という第2の性質という、2種類の性質が存在する。不確実性は主に他組織の動向、即ち相互依存性によってもたらされている(第1の性質)。その不確実性に対処するために、組織は環境操作戦略を発動し、相互依存性を操作する(第2の性質)。このように、資源の問題が情報の問題をもたらし、それに対処するために、環境操作戦略によって資源に働きかける、という関係が存在する。

このように不確実性への対処、という意味を有する環境操作戦略であるが、それが実際にどのようなメカニズムを果たすのか、という点について情報処理の視点から、組織間関係を強化するようなタイトニング戦略の場合と、ルースニング戦略の場合とで、それぞれを検討した。

Galbraith(1972)に代表される情報処理モデルでは、不確実性は「職務を完遂するために必要とされる情報量と、すでに組織によって獲得されている情報量とのギャップ」と定義されており、このための方策として、情報処理の必要性を低下させるような戦略と、情報処理能力を増大させる戦略とが存在することが指摘されている。取引に関する長期的契約、あるいは競争企業間での暗黙の協調、カルテル、といったものは環境の変動を少なくし、予測可能性を高めることによって、情報処理の必要性を低下させている戦略として考えることができる。他方で、戦略的提携などに見られるように、相互のノウハウ、技術の習得を目指す場合は、密接なコミュニケーションに伴う情報処理能力の増大によって、不確実性に対処していると考えることができる。このように、組織間関係を形成することに

より不確実性の問題に対処する戦略を、相互依存性を強めることから、タイトニング戦略として捉えることができる。

他方で、近年系列の解消、分社化などに見られるように、既存の関係を弱める、あるいは解消する、という動きも存在する。これらをルースニング戦略として捉えることができる。このルースニング戦略のメカニズムも情報処理の視点から以下のように考えることができる。即ち、単位間のつながりを弱めることによって情報処理の必要性を低減し、その結果、不確実性を削減すること、これがルースニングという環境操作戦略のメカニズムである、と。しかし、ルースニング戦略を用いる場合、どの程度ルースニングするのか、という問題を考慮する必要がある。ルースニング戦略を用いることによって、調整等のコストを減らすことができ、その点で効率的と考えられるが、相互依存性の第1の性質について考える必要がある。即ち、関係を弱めることによって、相手組織からの影響を受ける可能性が出てくることになる。したがって、その不確実性を管理できる程度の相互依存性になるようにルースニングする必要がある。言い換えれば、組織は、ルースニングした後の相互依存性から生じる不確実性が存在する場合には、それを管理できる程度までならルースニングする。このことは、言い換えれば、有効性と効率性の問題であり、有効性が確保できる状態で効率化を目指す、ということになる。このような視点からルースニングの程度が決定される。

これまでの議論では、タイトニング戦略とルースニング戦略とを個別に扱ってきた。しかし、どちらも不確実性への対応として考えられているために、タイトニング戦略とルースニング戦略とをどのように使い分けるのか、という問題が生じる。この問題に関する研究としては、競争状態が取引関係に影響する可能性(水平的相互依存性と垂直的相互依存性の関係)を指摘する研究(Sutcliffe & Zaheer, 1998)、あるいは、産業内で生じる事象の中に、タイトニングを促進するものとルースニングを促進するものが存在することを示す研究(Madhavan et al., 1998)などを挙げるることができる。

これらの研究を整理するために、柔軟性-安定性という視点からアプローチした。タイトニング戦略には安定性目的と柔軟性目的のものが存在し、先に述べた情報処理の観点と関連づけると、それぞれ情報処理の必要性の減少と情報処理能力の増大とに対応している。これに対してルースニングは主に柔軟性目的の戦略である。このことから、柔軟性目的の場合、タイトニング戦略とルースニング戦略とが存在する。しかし、タイトニング戦略による柔軟性獲得の場合、新たな関係の形成に伴う可能性の追究という点が、そしてル

ースニング戦略による柔軟性獲得に関しては、既存の関係に伴う負荷に焦点がおかれ、その関係を弱めることによって自律性の獲得(回復)を促進し柔軟性を獲得する、という側面が強いことを指摘できる。また、このことと既に指摘した相互依存性の間の関連から、複数の環境操作戦略が同時に用いられる可能性を指摘できる。例えば、柔軟性が要求されるような競争環境におかれている場合、水平的相互依存性、垂直的相互依存性の双方で柔軟性目的の環境操作戦略を用いることは十分に考えられる。

環境操作戦略の議論では不確実性および相互依存性が環境を規定する要因として用いられ、それらが相互に関連していることが指摘されている。しかし近年、ゴミ箱モデルに見られるようなあいまい性、あるいは、進化モデルにおける多義性などの概念も環境(あるいは広義に状況)を捉える際の概念として提示されるようになってきた。あいまい性、多義性、不確実性、そして相互依存性といった概念は組織分析の際の重要な概念である。それらの関係を示していくことによって、複雑な組織現象をより説明可能なものにする。

これらを踏まえた上で概念間の関係を示すと以下のように言える。相互依存性は環境を認知する際の重要な次元だが、同時にそれは自身と他者の行為によって生み出されたものである。そういった相互依存性の中でどれが問題になっているのか、あるいはどのような対処方法(解)が存在するのか、といった点が不明確な状況が存在する(あいまい性)。しかし、その中で何らかの事象が発生した場合(生態学的変化)、そこに注意が向けられ、メンバー各々によって意味が付与される(多義性)。それが社会的相互作用を通じて意味づけられ、その意味(不確実性)が一義的に決まり、それにしたがって環境操作戦略の発動が決定される。

このように、相互依存性、あいまい性、多義性、そして不確実性という、組織現象を説明する際の諸概念の関連を意味づけという視点から、環境操作戦略の発動プロセスについて論じることができる。そ環境操作戦略の視点からは、相互依存性は意味づけの対象であり、あいまい性および多義性はその意味づけの状態を表す概念として、そして不確実性は意味づけの結果として経時的に捉えることができる。

本稿では環境操作戦略の視点に立脚して、組織間関係に関する焦点組織の戦略の分析を行ってきた。それによって、環境操作戦略のメカニズム、複数の環境操作戦略の関係、そして発動のプロセス、といった点に言及し、環境操作戦略の議論の進展を試みた。そのことは、環境適応における1つの側面である、組織に合わせて環境を変えるという側面を検討することでもあった。



## 7-2 残された課題と展望

以上が本稿で得られた環境操作戦略についての理論的帰結であるが、本稿で解明しきれていない課題も存在する。残された課題として以下の3点を挙げることができる。

第1に、環境操作戦略の議論と組織デザインの議論との接合の必要性が存在する。組織の環境適応には2つの方法が存在する。即ち、環境に合わせて組織を変えるという組織デザインと、組織に合わせて環境を変えるという環境操作戦略である(岸田, 1985)。コンティンジェンシーセオリーの議論の中で、組織デザインの議論は多く行われてきた。そこでは、Galbraith(1973)の情報処理モデルに基づいて、組織デザインに関する議論が体系的に行われてきた。本稿で論じた環境操作戦略も、そのメカニズムに関しては情報処理モデルを援用した。タイトニング戦略とルースニング戦略のような、複数の環境操作戦略の間関係には一定の議論を行ったが、組織デザインと環境操作戦略そのものの関係の議論を行っていない。この点に関して、岸田(1985)は、環境操作戦略は環境の短期的、量的な変化に対して、組織形態の変更は環境の長期的、質的变化に適用される、という見解を示している。このような見解を基に、環境操作戦略と組織デザインとの関係を明らかにすることによって、組織の環境適応の姿をより明らかにすることができるだろう。

第2に、組織内の要因の検討の必要性を挙げるることができる。不確実性は組織メンバーによって認知されるものである。そのために、実際の環境操作戦略の発動に、認知という要素が大きく関係する。したがって、認知に影響を与える要因を検討することによって、環境操作戦略の発動に至るまでのプロセスをより詳細に検討することができるようになるだろう。例えば、組織の資源<sup>3)</sup>、技術<sup>4)</sup>、あるいは能力といったものに対して、本稿では直接言及しなかったが、それらを検討することは有益なものとなるだろう。

第3にマルチメソドロジーの問題を挙げるることができる。本稿では環境操作戦略の視点に立脚して組織間関係に関する説明を行ってきたが、第1章で示したように、環境操作戦略以外にも多くのパースペクティブが存在する。多様なパースペクティブが存在する理由についてMcKelvey(1997)は2つの点を指摘している。第1に、組織科学が比較的新しい研究分野であるために、多くのパースペクティブがまとめられていくのに時間がかかる。第2に、組織現象の多くが特異性を有するものであったり、あるいは主意主義的(subjectivist)な考えが普及してきた、といった理由により、検証可能性という指標が組織科学において揺らいできた。

このように、多くのパースペクティブが存在する状況に対する近年の1つの動向とし

て、マルチメソドロジーという立場を指摘することができるこれは、第6章でも触れたように、パースペクティブ間の相違点を重視しつつも、パースペクティブ間の対話が可能であり、またそれぞれのパースペクティブが完全に孤立しているとは考えず、社会現象の包括的理解を求めようとする立場である(Scherer, 1998)。例えば、本稿で扱った環境操作戦略の議論では、組織間関係と革新、あるいは学習との関係を明確に示すことはできていない<sup>3)</sup>。また、制度理論に見られるような制度的圧力を受けることによって、組織行動が変化する可能性についても論究していない。このように、環境操作戦略だけでは論じきれない領域も存在し、それを補完するようなパースペクティブを抽出し、それらを統合していく枠組みの構築が必要であろう。

このように、パースペクティブ間の関係、即ち、パースペクティブ間の類似性、個別性を明らかにし、その上で対象全体を捉える、という研究は重要であるが、まだその必要性が唱えられている側面が強く、具体的な研究は少ない。但し、そのような研究の例として、Robert & Greenwood(1997)を挙げることができる。彼らは、取引コスト経済学と制度理論の統合を試みている。取引コスト経済学では、比較に基づいた効率性の追究が重視されているが、そこに制度的環境の影響を導入し、組織の効率性の評価に制度の影響が存在していることを指摘している。また、その選択の結果、制度へのフィードバックが見られ、例えば、制度化された選択が制度化を強化促進したり、あるいは新たな選択の成功が、新たな制度化を促進する場合がある。このように、選択が制度的環境(制度理論)および競争的環境(取引コスト)の双方から圧力を受けるという受動的側面と、その結果としての選択が制度的環境に影響を及ぼしうる、というサイクルを続けることを指摘している。彼らの研究は取引コスト経済学と制度理論に焦点が絞られており、それ以外のパースペクティブについての言及がないが、パースペクティブ間の関係を検討している、という点で評価できる。しかし、先にも述べたように、マルチメソドロジーの研究は近年盛んになってきたばかりなので研究蓄積は少ないが、組織間関係に関する様々なパースペクティブ間の関係を検討し、統合的な視点を構築することは有望だろう。

以上、今後の課題について3点指摘してきた。これらはいずれも、本稿で行った環境操作戦略の議論を拡張するものとして考えることができる。また、本稿においては、各章で適宜ケースを提示したが、全編を貫くケースは取り上げておらず、そのような方向での実証を行うことによって、本稿での議論を充実させることができる。

このように、今後の研究を進めることによって、本稿で行ってきた議論を充実、拡張さ

せることができるだろう。

注

- 1) もちろん、資源等の問題は資源依存モデルで既に指摘された部分もあり、それをを用いることによって言及できる部分は存在する。
- 2) 一般的に組織間関係の研究では、技術の議論が出てくる場合、技術の補完性という点がクローズアップされる。即ち、技術に補完性があるような相手組織を選んで、関係を形成することが重視されている。これに対して、技術の複雑性という視点からの議論はあまり行われていない。技術の複雑性は組織構造に影響を及ぼすことがコンティンジェンシーセオリーでは述べられており、これを組織間関係に議論に適用する可能性は存在すると考えられる。そのことを踏まえて、前述の技術の補完性との関係で述べると、技術の補完性は組織間関係形成の際の他組織の選択基準として用いられ、技術の複雑性は、形成された関係の構造に影響を及ぼす可能性があると考えられる。
- 3) 学習と組織間関係との関係を示した研究としては、吉田孟史「組織間システムの類型と変化の特性」『(名古屋大学)経済科学』Vol.39, No.4, 1992.などを挙げるができる。

## <謝辞>

本稿がこのような形で完成したのは、多くの方々の御指導、御鞭撻のおかげだと思っております。岸田ゼミの皆様には、ゼミの場での議論を通じて、あるいは個人的な議論を通じて、時には考えさせられるような、貴重な意見を頂きました。また、岸田ゼミを既に修了された諸先輩方からも、学会等の場を通じて貴重なアドバイスを頂きました。

セミナー担当教官である櫻井克彦先生からの御意見は貴重なものであり、経営学あるいは戦略論という広い視野から本稿のあり方を考えることの重要性を気づかせて頂きました。また、副指導教官である吉田猛先生は組織間関係という領域に精通されていることもあり、そのコメントによって、本稿の展開の方向性に関して多大な示唆を頂きました。両先生には深く感謝しております。

そして最後に、指導教官である岸田民樹先生にも心からの感謝しております。先生には、学部時代以来、7年という長きに渡って親身になって御指導いただきました。また、研究内容だけではなく、研究者としての姿勢も教えていただいたと思っております。先生から様々な教えをいただけたことは、私の大きな財産になっています。

本稿は大学院での研究の成果を、環境操作戦略という視点からまとめたものであります。その意味で5年間の大学院生活の集大成とも言えますが、もちろん、本稿によって先の方々の御指導に応えたとは考えてはいません。今後も精進に精進を重ね、研究者としての本分を全うすることによって、少しでも応えていきたい、と願ってやみません。

## 参考文献

- ・ Aldrich, H. E., *Organizations and Environments*, Prentice-Hall, 1979.
- ・ Aldrich, H. E. & S. Mindlin, "Uncertainty and Dependence: Two Perspectives on Environment," in L. Karpik (ed.), *Organization and Environment*, Sage, 1978.
- ・ Allison, G. T., *Essence of Decision*, Little, Brown and Company, 1971. (宮里政玄訳「決定の本質」中央公論社, 1977.)
- ・ 荒深友良「組織の分化と相互依存性」『(朝日大学)経営論集』Vol.9, No.2, 1994.
- ・ Astley, W. G & R. A. Brahm, "Organizational Designs for Post-Industrial Strategies: The Role of Interorganizational Collaboration," in C. C. Snow (ed.), *Strategy, Organization Design, and Human Resource Management*, JAI Press, 1989.
- ・ Auster, E. R., "Macro and Strategic Perspectives on Interorganizational Linkages: A Comparative Analysis and Review with Suggestions for Reorientation," *Advances in Strategic Management*, Vol.10-B, 1994.
- ・ Blois, K.J., "Research Notes and Communications: Transaction Costs and Networks," *Strategic Management Journal*, Vol.11, No.6, 1990.
- ・ Bradach, J.L. & R.G. Eccles, "Price, Authority and Trust: From Ideal Types To Plural Forms," *Annual Review of Sociology*, Vol.15, 1989.
- ・ Brass, D.J. & M. E. Burkhardt, "Centrality and Power in Organizations," in N. Nohria & R.G. Eccles (eds.), *Network and Organization*, Harvard Business School Press, 1992.
- ・ Bresser, R. J., "Matching Collective and Competitive Strategies," *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.4, 1988.
- ・ Bresser, R. & J.S. Harl, "Collective Strategy: Vice or Virtue?," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.2, 1986.
- ・ 趙偉「統合的作業組織の可能性—NUMMIを中心に—」『(名古屋大学)経済科学』Vol.46, No.4, 1999.
- ・ Coase, R.H., "The Nature of the Firm," *Economica*, Vol.4, 1937.
- ・ Cyert, R. M. & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, 1963. (松田武彦・井上恒夫訳「企業の行動理論」ダイヤモンド社, 1967.)
- ・ Daft, R. L. & R. H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design," *Management Science*, Vol.32, No.5, 1986.
- ・ Daft, R. L. & N. B. Macintosh, "A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units," *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, No.5, 1981.
- ・ DiMaggio, P.J. & W.W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol.48, 1983.
- ・ \_\_\_\_\_, "Introduction," in W.W. Powell & P. J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, 1991.
- ・ Davis, G. F., R. L. Kahn & M. N. Zald, "Contracts, Treaties, and Joint Ventures," in R. L. Kahn & M. N. Zald (eds.), *Organizations and Nation-States*, Jossey-Bass, 1990.
- ・ Donaldson, L., *American Anti-management Theories of Organizations*, Cambridge University Press, 1995.
- ・ Duhaime, I. M. & J. H. Grant, "Factors Influencing Divestment Decision-making: Evidence from a Field Study," *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.4, 1984.
- ・ Duncan, R. B., "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.3, 1972.
- ・ 遠田雄志「あいまい経営学」日刊工業新聞社, 1990.
- ・ \_\_\_\_\_, 「改訂・ゴミ箱モデル」『経営志林』Vol.30, No.4, 1994.

- ・藤本隆宏「製品開発の産業間比較分析に関する温故知新的な試論」『ビジネスレビュー』Vol.45, No.2, 1997.
- ・Galaskiewicz, J., "Interorganizational Relations," *Annual Review of Sociology*, Vol.11, 1985.
- ・Galbraith, J. R., *Designing Complex Organizations*, Addison Wesley, 1973.(梅津祐良訳「横断組織の設計」ダイヤモンド社, 1980.)
- ・Galbraith, J. R., *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass, 1995.
- ・Galbraith, J. R. & D. A. Nathanson, *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing, 1978. (岸田民樹訳「経営戦略と組織デザイン」白桃書房, 1989.)
- ・Granovetter, M. S., "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, Vol.78, No.6, 1972.
- ・von Hayek, F. A., "The Use of Knowledge in Society," *American Economic Review*, Vol.35, No.4, 1945. (田中真晴・田中秀夫訳「市場・知識・自由」ミネルヴァ書房, 1986.)
- ・Hamilton, R. G. & Y. K. Chow, "Research Notes and Communications: Why Managers Divest—Evidence from New Zealand's Largest Companies," *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.6, 1993.
- ・Hofer, C.W. & D. Schendel, *Strategy Formation: Analytical Concepts*, West Publishing, 1978. (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳「戦略策定—その理論と手法—」千倉書房, 1981.)
- ・Hwang, P. & W. P. Burgers, "The Many Faces of Multi-Firm Alliances: Lessons for Managers," *California Management Review*, Vol.39, No.3, 1997.
- ・Ibarra, H & S. B. Andrews, "Power, Social Influence, and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions," *Administrative Science Quarterly*, Vol.38, No.2, 1993.
- ・池淵浩介「トヨタ式現場イズムの神髄：NUMMI(トヨタ・GM合弁)」安室憲一・(財)関西生産性本部(編著)『現場イズムの海外経営—日本企業・13のケーススタディ』白桃書房, 1997.
- ・今井賢一「イノベーションとネットワーク組織」『ビジネスレビュー』Vol.32, No.4, 1986a.
- ・\_\_\_\_\_, 「ネットワーク組織：展望」『組織科学』Vol.20, No.3, 1986b.
- ・今井賢一・金子郁容『ネットワーク組織論』岩波書店, 1988.
- ・伊藤元重「日本の取引慣行」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『リーディングス日本の企業システム 第4巻：企業と市場』有斐閣, 1993.
- ・Jarillo, J.C., "Research Notes and Communications: Comments on 'Transaction Costs and Networks'," *Strategic Management Journal*, Vol.11, No.6, 1990.
- ・Keller, M., *GM, Toyota, Volkswagen and the Race to Own the 21st Century*, Doubleday, 1993. (鈴木主税訳『激突—トヨタ、GM、VWの熾烈な争い』草思社, 1994.)
- ・岸田民樹『経営組織と環境適応』三嶺書房, 1985.
- ・\_\_\_\_\_, 「中小企業の戦略と組織」『商工金融』Vol.40, No.4, 1990.
- ・\_\_\_\_\_, 「ルースリーカップルドシステムと組織の生成」『(名古屋大学)経済科学』Vol.39, No.4, 1992.
- ・\_\_\_\_\_, 「革新のプロセスと組織化」『組織科学』Vol.27, No.4, 1994a.
- ・\_\_\_\_\_, 「組織と組織論」『(名古屋大学)経済科学』Vol.40, No.2, 1994b.
- ・Koberg, C. S., "Resource Scarcity, Environmental Uncertainty, and Adaptive Organizational Behavior," *Academy of Management Journal*, Vol.30, No.4, 1987.
- ・桑田耕太郎「第10章 マクロ組織理論の新展開」土屋守章・二村敏子(編)『現代経営学説の系譜』有斐閣, 1989.
- ・\_\_\_\_\_, 「情報技術と組織デザイン」『組織科学』Vol.29, No.1, 1995.
- ・桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣, 1998.
- ・Madhavan, R., B. R. Koka, & J. E. Prescott, "Networks in Transition: How Industry Events (Re)shape Interfirm Relationships," *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.5, 1998.

- ・ March, J. G., *Decisions and Organizations*, Basil Blackwell, 1988. (土屋守章・遠田雄志訳「あいまいマネジメント」日刊工業新聞社, 1992.)
- ・ March, J. G. & H. A. Simon, *Organizations*, John Wiley & Sons, 1958. (土屋守章訳「オーガニゼーションズ」ダイヤモンド社, 1977.)
- ・ McKelvey, B., "Quasi-natural Organization Science," *Organization Science*, Vol.8, No.4, 1997.
- ・ Miles, R.E. & C. C. Snow, "Organizations: New Concepts for New Forms," *California Management Review*, Vol.28, No.3, 1986.
- ・ \_\_\_\_\_, "Causes of Failure in Network Organizations," *California Management Review*, Vol.34, No.4, 1992.
- ・ Mingers, J., "Multi-paradigm Multimethodology," in J. Mingers & A. Gill (eds.), *Multimethodology: The Theory and Practice of Combining Management Science Methodologies*, John Wiley & Sons, 1997.
- ・ 三浦雅洋「組織変化の断続的均衡モデル ～その現状評価と展望～」『(東京都立大学)経済と経済学』No.88, 1998
- ・ Montgomery, C. A. & A. R. Thomas, "Research Notes and Communications: Divestment: Motive and Gains," *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.1, 1988.
- ・ Moran, P. & S. Ghoshal, "Theories of Economic Organization: The Case for Realism and Balance," *Academy of Management Review*, Vol.21, No.1, 1996.
- ・ 長瀬勝彦「市場、ヒエラルキー、ネットワーク」『駒大経営研究』Vol.24, No.12, 1992.
- ・ 根本孝「J. Pfeffer らにみる組織論のエクスターナル・パースペクティブ(4) -資源依存モデルの有効性をめぐって」『(明治大学)経営論集』Vol.27, No.4, 1980.
- ・ 小川英次(編著)『トヨタ生産方式の研究』日本経済新聞社, 1994.
- ・ Oliver, A. L. & M. Ebers, "Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships," *Organization Studies*, Vol.19, No.4, 1998.
- ・ Orton, J. D. & K. E. Weick., "Loosely Coupled Systems: A Re-conceptualization," *Academy of Management Review*, Vol.15, No.2, 1990.
- ・ Perrow, C., "A Framework for the Comparative Analysis of Organization," *American Sociological Review*, Vol.32, No.3, 1967.
- ・ \_\_\_\_\_, *Complex Organizations: a critical essay* (3rd ed.), Random House, 1986.
- ・ Pfeffer, J., "A Resource Dependence Perspective on Intercorporate Relations," in M. S. Mizruchi & M. Schwartz (eds.), *Intercorporate Relations: The Structural Analysis of Business*, Cambridge University Press, 1987.
- ・ Pfeffer, J. & G. R. Salancik, *The External Control of Organizations*, Harper & Row, 1978.
- ・ Picot, A., H. Dietl & E. Franck, *Organisation*, Schaffer-Poeschel Verlag, 1997. (丹沢安治・榊原研互・田川克生・小山明宏・渡辺敏雄・宮城徹訳「新制度学派経済学による組織入門」白桃書房, 1999.)
- ・ Powell, W. W., "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization," *Research in Organizational Behavior*, Vol.12, 1990.
- ・ Ring, P. S. & A. H. Van de Ven, "Structuring Cooperative Relationships Between Organizations," *Strategic Management Journal*, Vol.13, No.7, 1992.
- ・ Robert, P. W. & R. Greenwood, "Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Toward a Constrained-Efficiency Framework for Understanding Organizational Design Adoption," *Academy of Management Review*, Vol.22, No.3, 1997.
- ・ 桜沢仁「J. Pfeffer らにみる組織論のエクスターナルパースペクティブ(5) -資源依存モデルの有効性をめぐって」『(明治大学)経営論集』Vol.28, No.3, 1981.
- ・ 佐々木利廣「J. Pfeffer らにみる組織論のエクスターナル・パースペクティブ(1) -資源依存モデルの有

- 効性をめぐって」〔(明治大学)経営論集〕Vol.27, No.2, 1979.
- ・ \_\_\_\_\_, 「現代組織の構図と戦略」中央経済社, 1990.
  - ・ 佐々木利廣・根本孝・須貝栄・佐藤一義・桜沢仁「J. Pfeffer らにみる組織論のエクスターナル・パースペクティブ(6) -資源依存モデルの有効性をめぐって」〔(明治大学)経営論集〕Vol.28, No.3, 1981.
  - ・ 佐藤正明『巨人たちの握手』日本経済新聞社, 1993.
  - ・ Scherer, A. G., "Pluralism and Incommensurability in Strategic Management and Organization Theory: A Problem in Search of a Solution," *Organization*, Vol.5, No.2, 1998.
  - ・ Schulz, M. & M. J. Hatch, "Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay on Organizational Cultural Studies," *Academy of Management Review*, Vol.21, No.2, 1996.
  - ・ Schwenk, C. R., *The Essence of Strategic Decision Making*, D.C. Heath and Company, 1988. (山倉健嗣訳『戦略決定の本質』文真堂, 1998.)
  - ・ Scott, W. R., *Organizations* (3rd ed.), Prentice Hall, 1992.
  - ・ Selznick, P., *Leadership in Administration*, Free Press, 1957. (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1963.)
  - ・ Smircich, L. & C. Sstubbart, "Strategic Management in an Enacted World," *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, 1985.
  - ・ 下川浩一『日米自動車産業攻防の行方』時事通信社, 1997.
  - ・ Simon, H. A., *Administrative Behavior* (3rd. ed.), The Free Press, 1976. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989.)
  - ・ 宍戸善一・草野厚『国際合併 -トヨタ・GMジョイントベンチャーの軌跡』有斐閣, 1988.
  - ・ Sutcliffe, K. M. & A. Zaheer, "Uncertainty in the Transaction Environment: An Empirical Test," *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.1, 1998.
  - ・ 田中政光「ルースカップリングの理論」『組織科学』Vol.15, No.2, 1981.
  - ・ \_\_\_\_\_, 「イノベーションと組織選択」東洋経済新報社, 1990.
  - ・ Teece, D. J. & H. W. Chesbrough, "When is Virtual Virtuous? Organizing For Innovation," *Harvard Business Review*, Vol.74, No.1, 1996. (柴田高訳「バーチャル・コーポレーションの危険な幻想」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Apr-May, 1996.)
  - ・ Thompson, J. D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967. (高宮晋監訳『オーガニゼーション イン アクション』同文館, 1987.)
  - ・ Thompson, J. D. & W. J. McEwen, "Organizational Goals and Environment," *American Sociological Review*, Vol.23, No.1, 1958.
  - ・ Thorelli, H.B., "Networks: Between Markets and Hierarchies," *Strategic Management Journal*, Vol.7, No.1, 1986.
  - ・ Ulrich, D. & J. B. Barney, "Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency and Population," *Academy of Management Review*, Vol.9, No.3, 1984.
  - ・ von Bertalanffy, L., *General System Theory*, George Braziller, 1968. (長野敬・太田邦昌訳『一般システム理論』みすず書房, 1973.)
  - ・ Weick, K. E., *The Social Psychology on Organizing*, Addison-Wesley, 1969. (金子暁訳『組織化の心理学』誠信書房, 1980.)
  - ・ \_\_\_\_\_, *The Social Psychology on Organizing* (2nd ed.), Addison-Wesley, 1979. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文真堂, 1997.)
  - ・ \_\_\_\_\_, "Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences," in J. K. Murighan (ed.), *Social Psychology in Organizations*, Prentice-Hall, 1993.
  - ・ \_\_\_\_\_, *Sensemaking in Organizations*, Sage, 1995



- ・ Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies*, The Free Press, 1975. (浅沼万里・岩崎晃訳「市場と企業組織」日本評論社, 1980.)
- ・ \_\_\_\_\_, "Chester Barnard and the Incipient Science of Organization," in O. E. Williamson (ed.), *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, Oxford University Press, 1990. (飯野春樹監訳「現代組織論とバーナード」文真堂, 1997.)
- ・ \_\_\_\_\_, "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives," *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, No.3, 1991a.
- ・ \_\_\_\_\_, "Strategizing, Economizing, and Economic Organization," *Strategic Management Journal*, Vol.12, Special Issue, 1991b.
- ・ Williamson, O.E. & W. G. Ouchi, "The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects" in A.H. Van de Ven & W.F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, Wiley-Interscience, 1981.
- ・ 山田基成「トヨタ生産方式のグローバル展開(1)・(2)」小川英次(編著)「トヨタ生産方式の研究」日本経済新聞社, 1994.
- ・ 山倉健嗣「組織間関係」有斐閣, 1993.
- ・ 吉田孟史(猛)「組織と資源交換—焦点組織の行動と交換関係の生成—」『(朝日大学)経営論集』Vol.2, No.2, 1987.
- ・ \_\_\_\_\_, 「資源交換関係における相互依存—その問題点と対処行動の一考察—」『(朝日大学)経営論集』Vol.3, No.1, 1988a.
- ・ \_\_\_\_\_, 「組織間関係の変化」『(朝日大学)経営論集』Vol.3, No.2, 1988b.
- ・ \_\_\_\_\_, 「組織間システムの類型と変化の特性」『(名古屋大学)経済科学』Vol.39, No.4, 1992.
- ・ \_\_\_\_\_, 「組織間学習と組織の慣性」『組織科学』Vol.25, No.1, 1991.
- ・ \_\_\_\_\_, 「起業者活動と地域振興—ネットワーク化された学習とインキュベーター—」日本経営学会編『現代企業と社会』千倉書房, 1995.
- ・ 吉村典久「組織外部化とグループ経営について」日本経営学会編『現代経営学の課題』千倉書房, 1997.
- ・ 米倉誠一郎「企業革新と組織外部化戦略—富士電気・富士通・ファナック—」『一橋論叢』Vol.106, No.5, 1991.
- ・ Zajac, E. J. & C. P. Olsen, "From Transaction Cost to Transactional Value Analysis," *Journal of Management Studies*, Vol.30, No.1, 1993.
- ・ 張淑梅「パートナーシップにおける組織学習と情報共有」『(名古屋大学)経済科学』Vol.43, No.3, 1995.



Inches 1 2 3 4 5 6 7 8  
cm 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19

# Kodak Color Control Patches

© Kodak, 2007 TM: Kodak



# Kodak Gray Scale



© Kodak, 2007 TM: Kodak

**A** 1 2 3 4 5 6 **M** 8 9 10 11 12 13 14 15 **B** 17 18 19

