

## 〔論 文〕

## 組織間関係論再考 (1)

## —組織原理と市場原理の捉え方を中心に—

## 金 容 度

## 目 次

はじめに

1. 組織間関係論の系譜の概観
  2. 交換視点の研究
  3. 資源依存視点の研究
  4. 組織セット視点の研究
  5. 政治経済視点の研究
- 参考文献 (以上、本号)

## はじめに

本論文の課題は、企業間関係の現状・歴史の実証分析のための示唆点を導出するために、市場原理、組織原理、及びその絡み合いという視点から、これまでの組織間関係についての先行研究をレビューすることである。

組織間関係論は、組織間関係がなぜ、いかに形成、維持され、変化するのかを取り扱うだけでなく、望ましい組織間関係を意図的に作り上げていく政策論としての性格ももっている<sup>1)</sup>。組織間関係論で何を解明するかについての多様な立場があることが示されるが、その分析対象も多様である。企業間関係はもとより、病院や保健所、政党、自治組織、業界団体、協同組合、労働組合、大学と研究機関、政府機関などの組織間の関係も含まれる<sup>2)</sup>。またその「関係」の内容もタイトな合併から、協働事業、役員派遣による組織間関係、さらに、最もルースである市場に至るまで多様な関係が含まれる。

こうした多様な組織間関係が組織の活動の一部である限り、組織間関係で組織原理が働くこ

とは想像に難くない。しかし、他方で、組織間関係は特定組織を越えて成り立っており、特定組織によって制御できない側面が強く存在する。その点では、組織間関係に市場原理が働く可能性も高いことが推測できる。従って、組織間関係の形成、変質・変化、消滅、機能などをめぐって常に市場原理と組織原理は絡み合っているとみることが妥当である。組織間関係は「見える手でもない、見えざる手でもない世界」<sup>3)</sup>であり、その点で市場と組織の中間的な存在であるが、その中間の内容を、市場原理と組織原理の絡み合いという視点から分析する必要性が高いのである。

本稿が市場原理と組織原理の絡み合いに焦点を定めて、組織間関係の先行研究をレビューする理由がここにある。実は、古くから組織間関係の研究の流れをレビューする文献は少なくない。例えば、Guetzkow (1966)、Warren (1967)、Van de Ven (1976)、Pfeffer & Salancik (1978)、Aldrich (1979)、Whetten (1981)、Aldrich & Whetten (1981)、Rogers & Whetten (1982)、Mulford (1984)、Galaskiewicz (1985)、赤岡 (1981)、山倉 (1981)、山倉 (1993) の1章～3章、吉田 (2004) などはその時点での組織間関係の先行研究を整理している。

しかし、レビューの時点が今より古いため、当然ながら、後で発表された研究成果はレビューの対象になっていない。さらに、もっと重要なのは、市場原理と組織原理や、その絡み合いという本稿の視点から、組織間関係の研究を検討するレビュー論文はない。

表1 市場原理と組織原理の概念定義

基準		市場原理	組織原理
資源配分	指標、手段	価格 (あるいは価格に準じるシグナル)	計画、命令
	移動の自由度	自由	制限 (高い移動障壁)
主体間関係	競合の度合い	競争	協調
	利害関係	対立	一致
	関係の距離及び緊密度	遠い	近く、密接

それでは、本稿で使われる市場原理と組織原理の概念を定義しておこう。本稿で市場原理と組織原理を分ける基準は二つである。一つは資源がどのように配分されるかという資源配分、もう一つは、その資源を活用して活動を行う各主体間にどのような関係が結ばれているかという主体間の関係である。

経済主体の活動を規定する重要な原理が資源の配分に関わることに異論が少ないであろうが、この第1基準の資源配分に関連して重要なのは、何を中心に資源配分が行われるか、また、どのように行われるかであり、前者が資源配分の指標・手段、後者が資源移動の自由度である。前者の資源配分の指標、手段は市場原理では価格 (あるいは価格に準ずるシグナル) で、組織原理では計画、命令である。後者の資源移動については、市場原理では自由であるのに対して、組織原理では制限される。

第2の基準の主体間関係については、主体間の競合の度合い、利害関係、関係の距離及び密接度の3つを重視する。この基準によれば、市場原理は、競争関係、利害対立、遠い関係で特徴づけられるのに対して、組織原理は、協調、利害一致、近く密接な関係で特徴づけられる。

本稿は次のように構成される。まず、1では、1950年代末の登場以来、組織間関係についての研究がどのようになされたかを、分析焦点別、時期別に概観する。2～5で、交換視点、資源依存視点、組織セット視点、政治経済視点の研究を、市場原理と組織原理の捉え方に焦点を絞ってレビューする。

## 1. 組織間関係論の系譜の概観

### (1) 多様な焦点の研究分岐

組織間関係の研究は、何に焦点を合わせて分けるかによって多様な流れが存在する。まず、組織間関係にアプローチする学問分野によって、研究の指向点、対象とする組織、主な分析イシュー、収集されるデータなどの違いがある。例えば、フェッテンが整理しているように、組織間関係の研究の流れは、公的組織管理アプローチ、マーケティングアプローチ、経済学アプローチ、社会学アプローチに学問分野別に分けることができる<sup>4)</sup>。公的組織管理とマーケティングアプローチが主に、少数の組織間の関係の解明に重点を置くのに対して、経済学アプローチ、社会学アプローチはより大規模のネットワークを分析対象とする傾向がある。

まず、公的組織管理アプローチの組織間関係論は、医療システムなど公的サービス体系の中で、より良い組織間調整の方法を探り、強制・命令による調整の影響、自主的参加組織との調整のコスト、調整の代替形態などについて分析する。第2に、マーケティングアプローチでは、資源の支配と認知されたパワー間の関係、流通チャンネル上の組織間利害対立の原因と結果など、主に企業組織間の垂直連携にかかわる現象を分析する。第3に、経済学的アプローチでは、企業間の役員兼任、産業内及び産業間の企業合併と合併事業などについて数量的分析、組織間協定の分析が行われたりする。最後の社会学的アプローチでは、コミュニティ (community) についての分析が多い。例えば、

コミュニティがエリートによって支配されるか、それとも、複数の階層によるパワー構造をもつかをめぐって議論が展開され、あるコミュニティの構成員が複数の組織で影響力を持つことが解明されたりした<sup>5)</sup>。特に、経済学アプローチに比べ、組織間のパワー依存、企業間取引を巡る不確実性などの問題の研究により積極的であった。

その他に、完全競争市場を強調するミクロ経済理論、調整による資源再配分構造を強調する社会学と組織理論の間にも、組織間関係の分析の方向が異なる。すなわち、諸組織間のシステムそれ自体について分析していこうとするものと、特定の組織を取り上げ、その組織の経営者の立場から組織間相互作用を見ていこうとするもの間に研究の分化がある。

それに、産業要因、企業要因、ネットワーク要因など重視する要因のレベルの違いによって組織間関係に対する分析枠組みが異なる<sup>6)</sup>。

## (2) 時期別概観

このように、組織間関係についての研究の多様な分岐の中で、時期別にどのような研究がなされたかを概観しておこう。

組織間関係論は1950年代末から表われ、70年代後半になって一つの領域として確立され<sup>7)</sup>、その後、多様な分岐の組織間関係論へと発展していった。分析対象は、当初、企業より福祉機関・医療機関・学校など非営利組織が多かった<sup>8)</sup>。

組織間関係の研究は、組織をとりまく環境を与件として組織内分析に終始してきた従来の組織論への問題提起に始まる。すなわち、環境を組織にオープンされた存在とみて、その環境の主たる要素が他組織であり、この環境と当該組織間の関係の分析が重要であるという認識から組織間関係研究は誕生した<sup>9)</sup>。従って、組織間関係論の主流は行為主体についての環境決定論を否定する、自由意思論に立っているといえる。

組織間関係研究に端緒を与えたのはディール(Dill(1958))である<sup>10)</sup>。ディールの研究が直接組織間関係を分析対象にしたわけではないが、

彼は組織-環境問題の重要性を明示的に述べ、組織間関係論の出発点を与えた。

具体的に、ディールの論文は二つのノルウェイ企業をとりあげ、課業環境の圧力が経営者の自律性にどのような影響を及ぼすかを分析している。彼は、組織環境を、組織の境界にある構成員によって認知される情報の流れと見做す。こうした組織環境の1つが課業環境で、課業環境を「目標設定、目標達成にかかわる環境の部分」と位置付けている。課業環境には特定の顧客、供給者、競争相手、規制当局などが含まれ、彼らによる相矛盾する複数の要求が対立し、葛藤を生み出し、それに経営者がどう対応するかが分析される。ディールの研究は対立、葛藤という市場原理と共に、経営者の対応という組織原理を分析の視野に入れる形で、市場と組織の両原理を組織間関係の分析に導入する必要性を提起していると評価できる。

組織間関係に関わるもう一つの先駆的な研究は、同じく1958年に出されたトンプソン=マックイーヴンの論文(Thompson & McEwen(1958))であった。この論文もその後の組織間関係の研究に大きな影響を与えた。

トンプソン=マックイーヴンもディールと同じく、他組織を含む環境をある組織が操作可能であると認識した。その限りで、ディールの研究と共に、環境が組織にオープンな存在とみる先駆的な研究の1つといえる。彼らによれば、どの組織にも目標設定は不可欠で、繰り返される問題であり、環境と組織目標は相互作用する<sup>11)</sup>。彼らは、その相互作用の中で、環境が組織目標の設定にどのような影響を及ぼすかを検討し、環境からの支持を得るための、組織の対環境戦略を競争戦略と協調戦略の2つに分ける。

前者、つまり、競争戦略は第3者(outsider)を媒介にして組織間関係を間接的に調整する戦略である。組織間関係に競争が介入することを認めているという点で、市場原理を強調するとみることができる。また、市場原理を表わす競争のとらえ方が独特である。まず、競争は組織間関係の複雑なネットワークであるとみる。その上で、環境によって組織の目標選択が部分的

に制御されるプロセスを競争ととらえ<sup>12)</sup>、第3者の潜在的なパワーが増大すれば、目標選択の意思決定が早められるという。

他方、競争戦略と違って、協調戦略は組織間の相互依存関係を前提に、組織相互が妥協点を見出す形で相互依存関係を調整する戦略を指している。この協調戦略には交渉、包摂、連合という三つの行動が含まれる<sup>13)</sup>。まず、交渉は、環境が組織目標に影響を与える点で、競争と類似しているものの、競争と違って、交渉では各組織が環境としての他組織と直接的に相互作用する。包摂は、組織の安定あるいは存在を脅かす脅威を避けるための手段として、リーダーシップあるいは組織の政策決定構造に新たな要素を取り込む過程であるという。最後の連合は環境が組織目標を条件づける極端な形であるという<sup>14)</sup>。

トンプソン=マックイーブンによってこのように提示された協調戦略は組織間の協調を図る点から組織原理の具体的さ作用を描いたものであり、後の協働戦略視点の研究の出発点を提供する<sup>15)</sup>。

組織間関係論の本格的な分析視点として最も早く登場したのは交換視点 (exchange perspective) であった。その先駆的な研究が1961年に出たレヴィン=ホワイトの論文で、その1年後、リトヴァック=ハイルトンの論文も発表された。その後も、この流れをくむトムソン<sup>16)</sup>などの研究が表れた。

同視点の研究では、他組織との相互作用によってお互いに利益を得ることを認知するために交換が生まれるとみる。こうした交換関係は、対等で、自発的な関係と見なされ、交換による組織間の強い協力やそれによる問題解決が重視される。つまり組織原理の作用が重視される。

しかし、交換視点の研究に対しては、同研究が組織間の対等な関係を前提するため、同等な関係が得られない場合は、組織が他組織に対して何もしないと想定され、結局、現実の複雑な組織間関係のシステムを解明できないという批判が寄せられた。そこで、交換視点と違って、組織間関係を非対等な関係に基づくパワー行使

による交換強制の結果と考える資源依存視点 (resource dependence perspective) の組織間関係研究が登場する<sup>17)</sup>。

しかし、資源依存視点の研究にもいくつかの問題点が露呈した。まず、プロセス分析での弱みである。例えば、この視点の研究では、交換視点の研究と対照的に、対等なパワーをもつ組織間にどのように一定のグループ (例えば、カルテル、業界団体、寡占組織、消費者組織間連合) が形成され、それらのグループの間に資源の調達及び配分はどのように行われるかなどについて関心を示していない<sup>18)</sup>。また、組織間関係の中で、ある組織が戦略を選択する際の環境制約についての分析が弱かった。それに、組織間の信頼関係の形成、共有された価値や規範の形成・維持といった関係づくりをとらえることは難しい<sup>19)</sup>。つまり、組織原理の発現の様態を分析するには難点があった。

他方、1960年代後半には、組織セット視点 (organization set perspective) の研究が台頭した。同視点の研究の先駆は1966年のエヴァンの論文であり、さらに、70年代には、エヴァンによって編集された組織間関係の論文集も刊行される<sup>20)</sup>。組織セットとは、当該組織と、その組織と相互作用している一群の組織<sup>21)</sup>を指しており、焦点組織 (focal organization) がこの組織セットの中心となる核であった。焦点組織は社会学者のMertonの役割セット (role set) 理論から借りてきた概念であり、焦点組織と直接に連結して相互作用している他組織との関係がこの視点の主な研究対象である。この組織セット視点では焦点組織が重視される点で、資源依存視点とは異なるものの、焦点組織と他組織間の不平等な関係を想定している点では、資源依存視点と親和的とみてよからう。

同じ時期には、「組織間フィールド」の視点から、組織間システムに分析に焦点を当てる組織間関係論も登場した。その代表的研究はワーレン (1968) である。「組織間フィールド」は複数組織の集合体を取り扱うための構概念であり、この研究では、当該組織がおかれる組織間関係の場の特性が明らかにされる<sup>22)</sup>。

1970年代以降には、すでに60年代に出た上

述の三つの主要な視点(交換、資源依存、組織セット)の研究がより深化されると共に、組織間関係の研究の流れの変化も著しかった。第1に、組織間関係論の研究が2者間関係(ダイアド)から組織間システムへと変化した<sup>23)</sup>。60年代までの組織間研究のほとんどは2者間関係に重点が当てられた。この2者間関係は、最も単純で基本的な形の組織間関係であり、よりインフォーマルなものであった<sup>24)</sup>。しかし、70年代には、資源取引関係を中心とした組織間システム、コミュニティなどの分析が始められ、組織間媒介組織に焦点を当てた研究が多くなった。第2に、組織間関係の分析単位が変化し、よりマクロな対象を分析する研究へと重点がシフトした。すなわち、焦点組織を核とした組織間関係から、組織の集合体そのものを分析しようとする動きが強まった。例えば、組織間ネットワーク内の組織間活動の調整や共同行動、ネットワーク全体の関係や構造特性を分析対象とする「ネットワーク型組織間関係論」が多くなった。第3に、プロセスをより重視する研究が台頭した。例えば、組織間変動論を本格的に構築しようとする動きが表れ、組織間関係システムの組織化されていない状態から組織化された状態への「移行プロセス」の段階モデルも提示された<sup>25)</sup>。

こうした研究動向の変化の中で、すでに1960年代に進められた、交換視点、資源依存視点、組織セット視点の研究の蓄積の上で、その一部の内容をより発展するか、複数の視点の研究を組み合わせる研究が表われた。まず、政治経済視点の研究で、この視点の代表的な研究はベンソン(1975)である。ベンソンの研究では、組織内外のパワー関係と資源交換を重視し、大組織間の結合と支配のパターンおよびそのダイナミックスを資金と権力の2要因の関連から分析している<sup>26)</sup>。同じ70年代には、ハナー=フリーマンやオールドックによって個体生態学視点の研究も行われた。この視点の研究は、前述した資源依存視点を取り入れ、それと個体生態学の視点の結合を図って、組織の集合体として目標を共有し、統一的行動を行う組織群を分析する。

また、70年代には、組織セット視点が展開された組織間システムの研究も表れた。組織間システムの研究は、前述の資源依存視点の発想がネットワーク分析と結合された研究ともいえるが、組織間システムの生成、維持についてのメトカルフ、クロジェ、エヴァン・クレムの研究がこの流れの研究である。

1980年代には、まず、組織間の共同行為についての研究が深められた。例えば、相互依存する組織間にかによりよい調整を行えるかという問題関心から、多様な調整の構造解明と実践モデル構築を図る研究が増えた<sup>27)</sup>。組織原理の発現を具体的に実証する研究である。その代表的な研究がアストレイ=フォームブランなどの協働戦略視点(collective strategy perspective)の研究である。この研究は、組織間の合意及び連合の形成や集団行動にフォーカスを当てている。

制度化視点(institution perspective)の研究も80年代に定着した。ディマジオ=パウエル、ズーカー、スコットなどによって展開されたこの流れでは、組織が制度化される環境、特に、組織間関係に埋め込まれていることを前提とし、制度化された組織間関係としての組織フィールドの特性に注目している<sup>28)</sup>。こうした埋込みの発想を一層展開したのが新制度派社会学者による経済社会学視点(socioeconomic perspective)の研究である。この流れの研究の端を発したのはグラノヴェッターの論文(Granovetter(1985))であり、「関係的埋め込み」と「構造的埋め込み」の概念を提唱している。組織原理と市場原理の絡み合いの解明につながる視点であったといえる。この研究の範囲は組織間関係に限定されるわけではないが、その後、ウズィーの組織間関係の実証研究(Uzzi(1997))に影響を与えている。ウズィーの研究は企業の取引相手全体から構成されるネットワークの特性を測定するなど<sup>29)</sup>、ネットワークの研究へと展開されており、近年、グラティなどネットワークとアライアンスを分析する組織間研究も行われている<sup>30)</sup>。

もう一つ重要な組織間関係研究の流れは取引コスト視点(transaction cost perspective)の研

究である。他の視点の組織間研究が主に社会学者によって行われてきたのに対して、この視点の研究は、コースを始祖とし、ウィリアムスンによって再構成されるなど主に経済学者によって展開されている。取引を分析単位にし、取引様式に注目して取引コストの最小化という「効率」の観点から、組織間関係を取り扱っている<sup>31)</sup>。

1990年代以降、組織間関係の研究は、有形資源の交換、依存から無形資源である知識の創造、学習へと展開され、組織間学習論が盛んに論じられ、さらに、組織間認知 (interorganizational cognition) 視点の研究も表れている<sup>32)</sup>。

本稿では、市場原理と組織原理、その絡み合うという視点から、1960年代より展開された、組織間関係論の代表的な視点の研究、交換視点、資源依存視点、組織セット視点の研究、そして、70年代に表れた政治経済視点の研究をレビューする。

## 2. 交換視点の研究

組織間関係についての初期の実証研究は医療、福祉など社会サービスシステムを分析対象にするものが多かったが、このシステムの目標は組織間の調整と協調におかれる。そのために、自然に、組織間の対等な交換を重視する交換視点が採用された。交換視点の組織間関係研究で、交換は各組織が自分のドメイン (活動領域) を維持し、自分の体制を防御、拡張しようとする際に行われる行為と捉えられる。こうした交換が行われる重要な理由は専門化 (specialization) と資源の希少性 (scarcity) の二つで、専門化と資源希少性の上で組織が他組織との相互作用によってお互いに利益を得ることを認知する際に、組織間相互作用に入ると考える<sup>33)</sup>。とりわけ、この視点の研究では、組織間の交換が各組織の自発性、また対等な関係に基づいて行われるものが強調され<sup>34)</sup>、前述したように、組織間の対立、葛藤及び交渉よりも強い協力やそれによる問題解決が重視される。本稿での定義によれば、こうした自発的で対等な関係は市場原理を、組織間協力及びそれによ

る問題解決は組織原理をそれぞれ表す。従って、交換視点の組織間関係研究は組織原理を重視する立場にあるといえる。交換視点からの代表的な研究である、レヴィン=ホワイト (1961)、リトヴァック=ハイルトン (1962)、トムスン (1967) を、順を追って検討しておこう。

### (1) レヴィン=ホワイト (Levine and White (1961))

レヴィン=ホワイトは、二つのコミュニティにおける保健福祉機関間の関係を交換システムとして捉え、主に協調関係を実証分析している。協調関係を分析していることから、組織原理の解明に分析の重点が置かれることが確認できる。

具体的な分析対象と分析方法として、米ニューイングランドにある人口20万人のコミュニティで22の保健福祉機関を、他のコミュニティで、55の保健福祉機関をそれぞれ分析対象にして、各組織の管理及び監督の責任者へのインタビューを行った<sup>35)</sup>。

レヴィン=ホワイトは、交換を二つの組織間のある自発的な活動と定義しており<sup>36)</sup>、地域保健機関間のすべての関係が交換に関わる活動と概念化できるという。交換が行われる状況には4つの次元 (dimensions) がある。①交換の当事者、②相互作用の程度と交換要素 (exchange elements)、③交換のための合意、④交換される組織要素 (organizational elements) の移動の方向 (一方、双方、合同の三つのタイプ) がそれである。

②に関連して、組織が必要とする要素は三つで、患者・顧客、労働サービス、機器や専門知識及び、資金など労働サービス以外の資源 (resource) がそれである<sup>37)</sup>。それら3要素は組織の機能に依存するが、資源の希少性のために組織の活動は一部の特定機能に制限される。この機能が「主要機能」 (primary function) である。この「主要機能」を果すためには、一定の要素を獲得する必要があるが、組織内の資源の希少性のため、組織目標を達成する上で他機関との交換が行われる。例えば、一部の共通目標を達成するために、顧客、資金、スタッフな

どを機関間に共通に利用する形の交換が行われる。

レヴィン=ホワイトによれば、交換システムの部分としての組織間相互依存の程度はいくつかの要因によって規定される。第1に、必要な資源への、当該保健システム以外からの接近可能性である。ある保健機関がより大きな保健システムから資源を獲得することができれば、コミュニティ内での交換に依存する度合いは小さくなる。言い換えれば、ある保健組織にとって、「外部」の要素への接近可能性が高ければ、地域内の他組織との交換関係に依存する必要性が弱い。例えば、企業組織は連邦あるいは州レベルから地域レベルへと権限が下方に委譲されるのに対して、連邦組織は地域レベルから連邦あるいは州レベルへと権限が上方に委譲される。それゆえ、企業の地域単位の下部組織は、連邦組織の下部組織に比べ、地域内の他機関への相互作用の必要性が低い<sup>38)</sup>。第2に、組織間相互依存の程度は、組織目標と、それを実行するために資源を配分する特定の機能、第3に、組織間にドメインに合意する程度によっても規定される<sup>39)</sup>。第3の規定要因と関連して、ドメインとは組織が望む具体的な目標と、その目標を達成するための機能であり、組織間にドメインの合意に至るためには他組織など環境との相互作用が行われる<sup>40)</sup>。その意味で、ドメインの合意の形成は交換過程の一部であるといえる。

こうしたドメインの合意の形成は、前述の③の交換のための合意につながる。③については、保健関連組織の中で、資源獲得のための地域保健システムへの依存度が低い場合、地域内の保健機関間の葛藤の可能性が高い<sup>41)</sup>。「同じサービスを提供する二つの保健所の間では、激しい競争が行われる。殊に、患者をどの保健所に送るべきかについて特別の基準がない場合にはこれが著しい。もし、双方のサービスがほぼ能力いっぱい行われていけば、双方の競争はそれほど激しくはなく、その選択はサービスの有効性に左右されることになる。もし、そのサービスが能力以下で行われている場合には、競争や衝突が生ずることが多い。この場合、保健所

幹旋機関は地域社会における「サービスの二重性」に頭を痛めることが多い<sup>42)</sup>。レヴィン=ホワイトの研究では、ドメインの合意をめぐる競争と葛藤の可能性が恒常的に存在することから、組織間協調という組織原理が組織間の競争と葛藤という市場原理と絡み合っていることが示されているのである。

## (2) リトヴァック=ハイルトン (Litwak and Hylton (1962))

リトヴァック=ハイルトンは、二つのタイプの社会福祉の調整機関である、共同募金機関 (community chests) と社会サービス機関 (social service) を対象に、組織間調整に起こりうる個別問題を調べて、それにどのような対応を行うべきかを検討している。彼らによれば、すべての組織がその価値を同時に最大化するには資源が足りない。そのため、組織間に相互依存するようになり、この相互依存の中で組織間の部分的なコンフリクトが起るが、これは組織にとって重要な問題になりうる。彼らの分析にも、組織原理と市場原理の両方が視野に入っていると見える。

そこで、リトヴァック=ハイルトンはコミュニティにおける組織間調整に注目するが、組織間調整は組織内調整と二つの点で異なり、それゆえ組織間調整がより難しいという。

第1に、組織内調整と違って、組織間には、部分的コンフリクトが常に存在する。コンフリクトはあくまで「部分的な」なものであるため、葛藤が起ったまま、コミュニティは続く。このように組織間コンフリクトを抱えながら、組織間関係が持続されうるのはいくつかのメカニズムが働いているためである。まず、法律、あるいは専門家倫理に従って、個人が利害が相反する複数機関に同時に属することができないことである。もう一つは、調整機関の中の分業の原理である。これによって正当なコンフリクトの部分は維持できる。また、意思決定のルールとして、「伝統」のイデオロギーが使われることもある<sup>43)</sup>。その結果、組織間では常にコンフリクトと協力が共存するという。市場原理と組織原理が共に働く一つの様態が示される。

第2に、組織間には、組織内のような明確な公式権限構造が存在しない。よって、組織間関係の研究者は、組織研究者との間に、分析課題上の重要な相違点をもつ。一つは、部分的なコンフリクトが常にある中で社会的行為の実行を分析することであり、もう一つは、相互作用するすべての組織から均等に抽出できる要素を強調することである<sup>44)</sup>。

そこで、組織間関係上の戦略的な課題が導き出される<sup>45)</sup>。リトヴァック=ハイルトンは、組織間調整に影響を与える4つの重要な変数を抽出した上で、組織間調整とこの変数の間の関係を明確にすることによって、コンフリクトに対応する組織間調整の仕方を提示する。

まず、組織間調整において重要な変数は、組織間相互依存、組織相互の観察可能水準、組織行動の標準化、組織規模である。具体的に、組織間調整機関と公式組織が一部のみ相互依存的で、その機関がこの相互依存を認知して、標準化された行動単位が定義できれば、その組織間調整機関は発展して、持続的に存立するという<sup>46)</sup>。

次に、各変数と組織間調整の関係については、組織相互の観察可能水準を除く、3つの変数共に組織間調整の発展との間に逆U字の関係がある反面、組織相互の観察可能水準だけが、組織間調整機関の発展と比例関係にある。まず、組織行動の標準化が極端に低ければ、恣意的で形式的な組織間調整に止まる上、その標準化の度合いが高すぎれば、組織間調整機関より、法律あるいは規則が活用される。

また、組織規模と組織間調整の関係については、コミュニティ内の組織が10名～200名の規模であれば、組織間調整機関が発展するという。

要するに、組織間の相互依存が極端に高ければ、組織間の合併が起り、組織内関係に転化し、その結果、組織間調整が行われなくなる。また、その相互依存が極端に低いと、組織間調整が行われなくなり、調整機関の必要性が小さくなる。ただ、各組織相互に観察可能性が高ければ調整が活発に行われ、観察可能性が低ければ、調整の度合いも低い水準にとどまる。

こうした分析を踏まえて、組織間関係を巡る現象の中には、一見関連のないように見える事象が実は深く関連しているという。例えば、共同募金の拡大、社会サービスの交換の減少、癌治療機関の同募金加入への抵抗、共同募金活動の福祉機関のサービスへの蚕食などがその例としてあげられる<sup>47)</sup>。

このように、リトヴァック=ハイルトンの組織間関係研究は、組織間のコンフリクトと調整の恒常的な共存を前提とするという意味で、組織原理と市場原理の絡み合いの側面をとらえている。しかし、実際の分析では、組織間調整の仕方、調整の度合いを解明することに終始しており、組織間関係における組織原理の具体的な発現に焦点を絞って分析を行っているといえる。

### (3) トムスン (Thompson (1967))<sup>48)</sup>

トムスン(1967)では、前述したトンプソン=マックイーブン(1958、以下、58年論文とする)の議論がそのまま継承される部分もあれば、さらに深化されている部分もある。この深化された部分で交換視点の研究としての性格が強まったと考えられる。

まず、トムスン(1967)は、58年論文と同様に、ある組織が他組織を含む環境を操作可能であることを認めた上で、組織間交換を組織の安定性と存立への脅威を避ける手段として、また、新たな要素を組織構造の決定に取り込む過程として位置づける<sup>49)</sup>。こうした組織間交換が発生する重要な理由は資源不足である。すなわち、資源不足が組織不確実性の重要な要因で<sup>50)</sup>、組織間交換によって、環境がより予測しやすくなり、組織の不確実性が小さくなるなど相互利益が発生するため、交換が起る。各組織共に利益が得られるため、交換が行われるという、交換視点研究の認識がトムソンの研究でも表われる。

具体的に、AとBとが相互依存関係にあるというコンテキストの下で、AとBが互いにますますパワーを強めるという可能性、つまり相互依存性の増大が正味パワーの増大を生じさせるという可能性を認める。交換によって、パ



ワーの「ゼロサム」概念を回避する有力な方策がもたらされるのである。この可能性があるからこそ、連合 (coalition) など協力の可能性が成り立つ<sup>51)</sup>。このように、トムスンの議論は、交換による相互利益増大のため、組織間協力の可能性が与えられることを主張することによって、組織間関係の理論に組織原理の作用を明示的に取り込んでいるといえる。

他方、トムスンによれば、組織間の相互依存度は一様ではなく、状況によって異なる。具体的に、その依存度は課業環境<sup>52)</sup>の要因によるが、資源あるいは業績のための、組織上の必要性に比例する反面、同じ資源あるいは業績を提供できる他要素の能力に反比例する<sup>53)</sup>。特に、該当組織は、課業環境ごとの依存関係を分散させることによって、自らに対するパワーの集中を防ごうとする。資源の支援獲得をめぐる競争がある場合、組織は名声をえようとするが、これは、組織が依存関係を増加させることなくパワーを獲得する方法の一つである<sup>54)</sup>。このように、依存度の調整を図ることは組織原理を表す。逆に、パワーの獲得を図ることは、組織間の利害衝突を表現するだけに、市場原理を表わすことと理解できる。組織原理と市場原理が絡み合っていると見ているのである。

また、相互依存関係の性質の差によって協調戦略のタイプが異なるようになる。組織間の交渉による長期契約締結、役員を受け入れなどの包摂、合併などの連合の形成という三つがそれぞれであるが、後者になるにつれて共同の意思決定へのコミットメントが必要になることが指摘される<sup>55)</sup>。この三つの協調戦略は、1958年論文でそれぞれ交渉、包摂、連合の3つの戦略と表現されたものであり、したがって、協調戦略は58年の論文の発想がそのまま67年の研究成果に継承された部分である。この部分は特定の組織が組織間の依存関係を、意識的に、なおかつ、戦略的に調整できると捉えている点で、組織原理の作用を強調する主張と解釈することができる。

### 3. 資源依存視点の研究

資源依存視点の研究は、組織間関係を解く基本概念として資源依存を取り上げ、資源の交換・処分過程に注目している研究である。この研究の中心的な問いは、なぜ、組織間関係が形成し、展開するのか、いかに組織間関係をマネジするかである。そのうえで、相互依存的な主体が異なる状況でどのように行動するか、なぜ組織間の非対称関係 (パワー不均衡) が生まれるのか、また、組織間パワーの均衡化をいかに図るのか、特に、組織が自律性を保つ一方でどのようにパワー依存関係をマネジするかなどの具体的な問いへの答えを探っている<sup>56)</sup>。

本視点の研究で、環境は他組織であり、資源の集合として捉えられ、組織は存続するために、資源を保有する他組織、つまり環境に依存していることが前提になっている。このように、組織は環境に対して開かれたシステムで、資源の獲得・処分をめぐる組織間関係が形成・維持されるとみる<sup>57)</sup>。

資源依存は、資源の価値、代替的交換関係のための比較水準という二つの変数によって同時に決定され、後者については、環境内に存在する供給源の数と種類、資源の集中度、その源泉へのアクセス可能性の程度が重要な決定要因と見做される<sup>58)</sup>。組織が他組織を含む環境にオープンであることを前提した上で、組織間関係を各組織が環境に対応する行動<sup>59)</sup>とみている点は、交換視点の研究と共通である。

しかし、資源依存視点では、交換は、組織間の非対称関係であるパワー関係を生み出すと共に、組織間の交換、相互作用の動機は非対称的な力関係にある。つまり、交換の一方は相互作用を有利と見るが、他方はそうでない場合に、相互作用に入るべく動機づけられた方が他方を強制して、相互作用が生ずると考える<sup>60)</sup>。従って、この視点の研究では、交渉やコンフリクトが組織間の相互作用で自然に起こるものとみる<sup>61)</sup>。市場原理が恒常的に働くことを想定しているのである。

資源依存視点の代表的な研究を中心に、組織原理と市場原理のとらえ方について検討してみ

よう。

### (1) ヨットマン＝シーショア (Yuchtman and Seashore (1967))

ヨットマン＝シーショアは、システム資源の理論を改良するために、システム概念モデルの構築を図る中で、資源獲得を巡る競争関係を強調しており、その点で、競争関係を中心に市場原理が重視されている研究といえる。

具体的に見ておこう。まず、ヨットマン＝シーショアによれば、現代の大組織では、資源の獲得が重要な課題であり、価値をもつ資源が足りないため、資源獲得をめぐる組織間競争が激しくなる。その結果、資源獲得をめぐる競争関係にある組織が多い。例えば、資金やノウハウの交換を行う病院や企業などはお互いに人材や社会的威信をめぐる競争しており、純粋に補完的な交換関係は極めて少ない<sup>62)</sup>。よって、組織の意思決定者は適切な資源の獲得を重視する傾向があり、競争下で組織間相互依存は、投入、生産、産出からなる循環の取引という形をとる<sup>63)</sup>。

ヨットマン＝シーショアは、組織間関係を含む、組織と環境の関係、つまり、組織間相互依存を組織効率性の要素及び、情報源として重視する。この際、組織効率性は環境から資源を吸収、獲得する組織能力であると定義されるが<sup>64)</sup>、組織間の取引、交換は、特化された組織間の水平分化を促進し、競争は組織としての成功の差を拡大させる<sup>65)</sup>。

その限りで、競争は社会的組織間の垂直的な格差を持続的に作り出す過程であり、組織の効率性は競争を前提にするものである。資源獲得をめぐる競争で長期にわたって組織的に成功していることは、一般的な高効率性を示すものである<sup>66)</sup>。

こうした高い組織効率性は資源及び社会的地位に関わる組織の「交渉地位 (bargaining position)」を通じて表れる。彼らによれば、組織の「交渉地位」とは組織環境を獲得する能力に該当するものであり、より広くは、資源獲得システムとしての組織能力である。この「交渉地位」は所与の組織環境との関連の中で意味を

もつものであり、組織と環境の関係が変わると、交渉地位も変わるとする<sup>67)</sup>。

このように、ヨットマン＝シーショアの研究では、資源獲得能力を示す「交渉地位」を巡った競争が組織間関係の力学を規定する動力になっていることから、組織原理より市場原理の作用が強調されているものとみることができよう。

### (2) エイケン＝ヘイグ (Aiken and Hage (1967))

エイケン＝ヘイグは、米中西部都市部の16保健福祉機関を対象にして、二つを目的に研究を行った。一つは、環境を獲得可能な資源と認めた上で、組織と環境の関連の一側面、つまり、他組織との共同協力プログラムという形の相互依存と、組織内関係の特徴との関連を説明することである。もう一つは、コンフリクトと協力の両過程が組織間相互依存と結合する様態、また、組織間相互依存の理由と結果を説明することである<sup>68)</sup>。組織間関係におけるコンフリクトと協力の両面をみることから、市場原理と組織原理の絡み合いが研究目的と設定されているといえる。

彼らが設定する研究課題は、組織間相互依存は組織構造とどう関連しているか、どのような組織が他組織とより協調的に調整されるかである。分析対象は保健福祉機関間の共同プログラムで、同プログラムの立ち上げと維持を可能にする条件を分析している。共同プログラムは、自身のスタッフ、予算、目標をもっている、独立法人としての共同組織とは違う。そのため、共同組織に比べ、共同プログラムの場合、組織間関係が持続されるが、これはしばしば相対的に高い組織間相互依存度につながる。

この研究では、インタビュー調査に際して、相互依存度に関連して、各機関の応答者から三つの点を聞き出している。第1に、どの程度頻繁に関連情報を提供するか、第2に、同じカウンティの他の機関にどの程度頻繁に資金、施設、人材を貸与、供給するか、第3に、共同プログラム数などであった。

そのデータに基づいて、共同プログラムを多く行っている組織は、より複雑で、よりイノ

ベータタイプで、より活発な内部コミュニケーションをもち、より分権的意思決定構造をもつことを発見した<sup>69)</sup>。また、他組織との関係をより協力的にするのは資源の希少性であり、それゆえ、資源が減少し、希少性が高まる時期に、共同プログラムにおける組織間関係がより協力的になると結論づける。共同プログラムのような協力関係は組織原理を表しているが、その組織原理が働く強度は、資源の状況によって異なることが示される。

### (3) フェファー＝サランシク (Pfeffer and Salancik (1978))

資源依存視点の研究は、70年代のフェファー＝サランシクの研究によって組織間関係研究上の支配的な流れになった。彼らの問題関心は、制御不能な相互依存関係に直面した組織が、より大きな社会システム及び政府のパワーをどのように利用して、困難を取り除いて、自らの要求を満たすかを解明することであった。さらに、彼らは、組織がどのように必要資源を交換し合う相手を発見し、どのように資源交換の交渉で生じるパワー関係やその格差を制御するか、どのように自らに有利な交換関係や組織集合を築き上げるのかというリサーチクエストを設定する。

フェファー＝サランシクによれば、組織は不確実性が高まると、より強固な組織間関係を形成することによって不確実性を減そうとするなど安定的で予測可能な環境を作り出そうと試みる。具体的に、不確実性を処理したり回避する形で組織間関係に介入することによって環境の不確実性を制御可能にする。特に、組織のエリートは環境を制御可能であり、ネットワークも操作しやすいが、その際、資源の所有、分配、利用のルールを作って管理する能力がそのカギになる<sup>70)</sup>。

また、相互の連携を発展しようとする多数の企業が存在する場合、組織間の相互依存を促進、管理するために、中央集権化されるか、階層化された組織構造が発展する。これが組織間の「相互依存の組織的調整」である。結社、妥協、カルテルなどの形の集合的な管理構造を分

析することによって、フェファー＝サランシクは多様な組織セッティングで同盟がどのように機能するかを解明しており、包摂戦略は、その代表的な例である。組織間関係に組織原理が強く働いていることが示される。

他方で、フェファーとサランシクは、組織間の依存関係についての組織相互の読み誤りが生じたり、相手の基準やそれに基づく要求の読み誤りが生じることによって、組織間関係が変化するという。組織の意図しなかった誤りによって、組織間関係が変化するということは、組織原理が機能しにくい場面があるということの意味しており、その限りで、彼らの研究では市場原理の作用を裏づける現象を重視するといえることができる。

## 4. 組織セット視点の研究

組織間関係の研究で、組織環境の捉え方の代表的な立場は大別して二つである。一つはエヴァンによって提唱された組織セット (organizational set) 視点の研究であり、もう一つは組織フィールド視点の研究である<sup>71)</sup>。組織セットとは相互作用している一群の組織であり、焦点組織は、組織セット内で他組織から環境圧力を受ける中心的な組織である。組織セット視点の研究では、他組織が資源を焦点組織により強く依存すればするほど、焦点組織の他組織への影響力が大きくなる。というのも、焦点組織がより強力であると組織セット内で認められ、パワーを増大しようとする同セット内の他主体が焦点組織との交換を望み、それが焦点組織をより強くするからである。

組織セット視点の研究は、こうした焦点組織、組織セットネットワーク構造に加えて、対境担当者 (boundary personnel) も中心概念にし、組織セットの規模と構成に影響を与える要素は何か、焦点組織はどのように組織セット内の他組織の相反する期待に対応していくかという疑問に答えようとする。分析の対象は、組織間のパーソナル・フロー、組織間統合、共同研究開発にまで広げる<sup>72)</sup>。

こうした組織セット視点の研究は、資源依存

視点の研究とも親和的である<sup>73)</sup>。その理由は、以下のような共通認識があるからである。第1に、組織群の中の組織間関係は安定的で、定型化されている。第2に、組織間交換は主に、相互作用する組織のパワー及び裁量の利害に依存する。第3に、パワー関係を重視し、組織間の非対等な関係を想定している。

組織原理、市場原理の捉え方に留意しつつ、組織セット視点の代表的な研究であるエヴァンの研究 (Evan(1966)) をレビューしておこう。

エヴァンは組織セットという概念で組織環境の特性をとらえようとする。この組織セットとは焦点組織の周りに形成されたもので<sup>74)</sup>、マートン (Merton) の「役割セット (role set)」<sup>75)</sup> 概念を発展させ、組織間関係に応用された。

エヴァンは環境を組織によって操作可能であり、変化可能である、つまり、組織-環境の関係をオープンシステムとみる点では、交換視点、資源依存の研究と共通している。

しかし、エヴァンの研究は方法論的な独創性がある。まず、投入・産出 (インプット・アウトプット) 分析を導入している<sup>76)</sup>。図1によれば、インプット組織セットは、焦点組織に対して資源・情報を提供する組織セットであり、また、アウトプット組織セットから焦点組織へ、さらに、それを經由してあるいは直接にインプット組織セットへのフィードバック効果が存在する。この全体を囲んだのが組織間システムである。

このように、エヴァンの研究では、オープンシステムの発想を、インプット・アウトプットの発想と結合している。すなわち、組織は常に環境との間で境界を越えたインプット・アウト

プットの交換を行うオープンシステムで、組織は環境からのインプットを処理し、環境にアウトプットを送り出す。

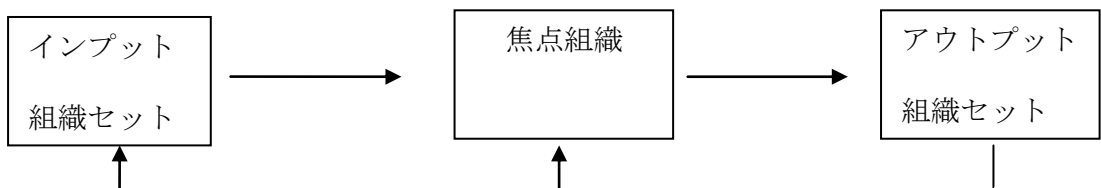
エヴァンの研究のもう一つの方法論的な特徴は測定を重視している点である。例えば、エヴァンは、組織間関係の行動指標として、契約数、顧客数、販売あるいはサービスの量、発受信する電話の回数、発受信する郵便の量などをあげており、こうした測定指標は組織間関係の図示に有効であるとみる。

測定を重視するという方法論上の特徴は、彼の組織セットの諸次元についての議論にもつながる。エヴァンによれば、組織セットの次元は、組織セットの規模、組織の多様性、ネットワーク構造 (組織間の相互作用)、インプット組織資源の集中度、メンバーシップの重複度、目標・価値の重複性、比較関連組織あるいは規範関連組織、対境担当者という8つであり、いずれも測定可能なものと見做されている。エヴァンの説明に従って、組織セットの8つの次元について検討してみよう<sup>77)</sup>。

第1に、組織群の規模が大きくなると、変化に対応して代替案を選択する過程で、中心となる組織における意思決定の自律性が増大してくる場合もある。

第2に、組織セットには、経済的組織、政治的組織、宗教的組織、教育的組織、文化的組織などの多様な組織が介在する。中心となる焦点組織にとって、さまざまな型の資源、たとえば職員、原料、資本、適法性、合法性をたよっている入力組織群と、協働したり、競争したりしている他の病院、医薬研究組織、管轄政府機関など、出力組織群が存在する<sup>78)</sup>。

図1 エヴァンの組織間システム



出所：山倉 (1993)、43。

第3に、組織間の相互作用が行われるネットワーク構造について、エヴァンは①ダイアド、②車輪型、③オール・チャンネル・ネットワーク、④鎖型のネットワークの4つの類型を提示している。このネットワーク構造は焦点組織の「自律性」、組織間システムのリーダーの解明にとって重要であると共に、組織間構造の解明にも貢献するとみる。

ネットワーク構造内で、焦点組織とその組織群との関係は、対境関係の役割群、情報の流れ、製品やサービスの流れ、職員の流れによって調整されるが、焦点組織の意思決定上の自律性が低い場合もある。例えば、組織群のなかのいくつかの組織が非協力的な連合を結成し、焦点組織にとって不可欠の資源を支配する場合、あるいはその組織群内の1つの組織が非協力的で、かつ、資源を支配する場合、また、組織群の規模が大きい場合、焦点組織の意思決定の自律性は低くなる。また、組織群と焦点組織の目標や機能が似ていればいるほど、両者間で競争する機会が多くなり、焦点組織における意思決定の自律性が低下する。組織群と焦点組織の間に競争があり得て、その場合、焦点組織の自律性が低下するという事は、組織原理が強く働くネットワーク構造で、市場原理が共に働いていることを示す。つまり、組織原理と市場原理の絡み合いの様態を表している。

第4に、インプット組織資源の集中度も焦点組織の構造、機能に影響を与える。例えば、入力組織における資源の集中度が高いほど、焦点組織の意思決定の自律性は低くなる。

第5に、メンバーシップの重複度については、焦点組織と、その組織群内の諸組織との間のメンバーシップの重複の度合いが大きいほど、意思決定の自律性は低下する。会社と労働組合のメンバーシップの重複がその良い例である。

第6に、目標・価値の重複性については、焦点組織は組織群内の諸組織の目標や価値観と重複するかもしれない。

第7に、比較関連組織あるいは規範関連組織については、例えば、特殊な爆撃機を製作している企業は、爆撃機を製作している他の企業と

その製品の質について比較することができるため、「比較関連組織」になる。その際、米国防省が「規範関連組織」になる<sup>79)</sup>。

第8に、対境担当者については、公式組織における職員とその職能は制度的、管理的、技能的という三つのレベルに区分される。そのうちが、第1ならびに第3のレベル、つまり、最高経営幹部や販売担当、PR担当、社内弁護士などは、第2の分野よりも多い対境関係担当者を含んでいる<sup>80)</sup>。

## 5. 政治経済視点の研究

政治経済視点の代表的な組織間関係研究はベンソン(1975)である。この研究は、前述したように、資金と権力という2つの資源の交換と組織内外のパワー関係を重視し、組織間の結合と支配のパターンおよびそのダイナミックスを政治経済の要因との関連から解明しようとする。

ベンソンの研究は先行の組織間関係研究の欠陥から出発する。彼によれば、先行研究は二つの問題があった。第1に、組織間関係にかかわる概念上の混乱と重複があった。すなわち、組織間関係自体が複合的で、変化しやすく、多次元的な現象であるため、先行研究はそれぞれ特定の要素、レベルだけの分析に集中し、その結果、多面的な分析が行われていなかった。第2に、先行研究では社会のマクロ構造とのかかわりについての関心が弱かったため、組織間関係上の制度支配の問題(problems of institutional dominance)に研究の光を当てられなかった。そこで、ベンソンは、資金と権力の調達の最大化という従来のミクロ分析に、マクロ構造組織上の交換の分析を結合すべきであるという。このマクロ構造が政治経済であり、組織間関係の多様な側面をとらえる統合的研究が必要であるという<sup>81)</sup>。

政治経済は上部構造の政治と下部構造の経済からなっており、下部構造(経済)が上部構造(政治)を規定する。例えば、下部構造での組織間ネットワークの取引が、上部構造の感情、集団間の協力・調整に影響する。こうした政治

経済に影響される中で、組織間関係では4つの次元での均衡が生まれる。機関間の活動領域(ドメイン)合意、イデオロギー合意(共通、あるいは類似な課業に対する適切な接近についての組織間協定)、作業の質についての機関の肯定的評価・判断、作業の調整(合同・協力的な行為、あるいは接合された(articulated)活動・プログラム)がそれである<sup>82)</sup>。こうした組織間の4つの次元の均衡は政治経済構造に規定されるため、政治経済の変化によって、多様な均衡の可能性と均衡の変化の可能性がある<sup>83)</sup>。

このように、ベンソンが均衡を想定していることは市場原理の強調と解釈できるが、同時に、合意という集団的な努力の結果<sup>84)</sup>も描いていることから、組織原理も強調されているといえる。

ベンソンの研究はザルド(Zald(1970))によって提示された政治経済のモデルの影響を強く受けている。ザルドは、組織の活動を理解する上でパワーの獲得と利用を重視するという観点から、組織内外次元の組織行動を政治と経済の要素に分けて米シカゴのYMCAを分析しており、そこから、シカゴの「地域自主性の死滅」という変化を抽出している。

ベンソンの研究では、前述した資源依存視点の研究との間に少なくない類似性を見出せる。第1に、ベンソンは、資源依存視点の研究と同様に、組織間のパワー不均衡を前提に、それによいように対処するのかという疑問を発している。実は、資源依存視点で試みた組織間のパワー均衡化メカニズムはベンソンによって明らかにされていったとみられる<sup>85)</sup>。第2に、ベンソンの雇用安定機関の分析<sup>86)</sup>は、資源と組織間相互依存の関連の事例を提示するものである。第3に、ベンソンのように、組織間関係の政治構造と経済構造の両方に焦点を合わせることは、暗黙的には資源依存視点の分析を取り入れることを意味する<sup>87)</sup>。実際、ベンソンの研究は、資源依存視点のヨットマン=シーショアの研究の資源獲得モデルに依拠している。

ベンソンの政治経済視点の研究は、資源依存視点の研究と親和的であるだけでなく、交換視点の研究からの発展という面もある。例えば、

ベンソンは、組織間システムの変化を組織内外のパワー関係のみならず、資源交換の視点から解明している<sup>88)</sup>。また、前述したように、組織間合意による均衡の可能性、とくに、ドメイン合意の可能性を想定していることは交換視点の考え方と類似している。それに、ベンソンの政治経済モデルも、一定程度、交換の形成に基づいており<sup>89)</sup>、この交換の形成の重視は交換視点の研究と類似している。

それでは、組織原理、市場原理と関連づけつつ、政治経済視点の研究の重要な特徴を見ておこう。

### ①ネットワーク関連

ベンソンの政治経済視点の研究では、分析単位は組織ではなく、ネットワークである。

政治経済で最も重要な資源は資金と権限であるが、組織の管理者は、秩序あって信頼できる資源の流れを維持するために組織間関係のネットワークを作る。組織間ネットワークはこの希少な資源を配分するものであり、資源の流れの制御能力、また、資源の獲得能力こそ、ネットワークの存在理由である。また、該当組織の市場地位、ネットワーク内の資源の流れに影響を与えるパワー量が必要資源を確保する能力の程度を規定する。

ベンソンによれば、この組織間ネットワークは、行政当局、法律、官僚、国民など、より大きい環境の政治経済に組み込まれている。従って、このより大きい環境の発展が資金や権限などの資源の組織間ネットワークへの投入を決定する。ネットワークと政治経済の間の相互作用には、相互対等な資源交換のみならず、激しい対立とコンフリクトも抱えられる<sup>90)</sup>。ミクロの組織とマクロの政治経済の間にある、セミマクロレベルでの相互作用で、組織原理と市場原理が絡み合っているとみるのである。また、ベンソンは、ネットワーク内の公的サービス提供機関間に、協調的な相互作用だけでなく、競争的な相互作用が行われることを指摘している。ミクロレベルでも、組織原理と市場原理が絡み合っていることを強調しているといえる。

## ②環境構造について

環境構造には、ネットワーク参加者間の定型化された関係、そして、ネットワークそのものが含まれるが、政治経済視点の研究では、政治経済という、より大きい環境を分析枠に導入することによって環境構造がより拡大され、複雑になる。この環境構造はネットワークに大きな影響を与える存在である。すなわち、資金や権限など資源をネットワークに供給し、さらに、ネットワーク内でパワーを配分する形でネットワークに影響を与える<sup>91)</sup>。環境構造の次元をより詳細にみれば、(1) 資源の分布の集中/分散、(2) パワーの集中/分散、(3) ネットワークの自律性/依存性、(4) 環境支配パターン、(5) 資源の豊富/希少、(6) 環境-ネットワーク制御メカニズムがあげられる<sup>92)</sup>。

この次元のうち、(1)の資源の集中と(2)のパワーの集中は必ずしも結びついていないが、資源の集中とパワーの集中では組織原理が働きやすいのに対して、資源の分散とパワーの分散では市場原理が働きやすいとみてよてかろう。(3)は、ネットワークが環境に制御される度合いを指している。その制御の度合いが高ければ組織原理が強く働くと解釈できる。(4)はネットワーク参加者が所与の環境下でパワーを実行する類型を意味するが、この(4)で、社会全体の組織とネットワーク間のマクロ構造の問題に遭遇する。このマクロ構造のネットワークへの「埋め込み」は、マクロレベルでの市場原理と組織原理の絡み合いの可能性を示す。(5)は、あるネットワーク環境が供給できる資源量に関わっており、一部のネットワーク環境は資源が豊富であるが、他のそれは足りない。また、時間の変化によって変化する。(6)の制御メカニズムとして、インセンティブによるメカニズムと権威によるメカニズムが対照的である。

## ③ネットワーク内の中心組織について

ベンソンによれば、ネットワークの中では、組織間の支配力格差、つまり、組織間パワーの差が存在し、パワーが強い中心的な組織と周辺の組織に分化していく。組織間パワーは、

ネットワーク内で資源の流れの掌握、そして、交渉過程という二つを表現する<sup>93)</sup>。

こうしたネットワークにおける支配力格差の源泉は、ネットワークの内部、外部とのリンケージの両方にある。まず、ネットワーク内部で、ネットワークに属するほぼすべての組織にとって決定的なサービスを提供する組織は、機能面の集中によってパワーを増やす。次に、ネットワーク外部とのつながりも、ネットワークにおける支配力格差の源泉になるが、その際のネットワーク外部とは、より広範囲の社会的組織群を指しており、政党、人種及びマイノリティ団体、社会階層などである<sup>94)</sup>。中心的な組織はネットワーク内だけでなく、ネットワーク外部からの資源の獲得にも有利な立場にある。こうしたネットワーク内外から資源を吸収できるパワーの組織間格差は三つの要素による。該当組織を支援すると期待される組織の規模、支援組織群の移動程度、社会的ランキングがそれである。ネットワーク内のパワーの差は組織の意識的な行動によって作られる面があるところに組織原理の作用を確認できる。

## ④戦略

政治経済視点では、ネットワークと環境の関係を変えることによって、ネットワーク内の組織間関係を自分に有利に変えるための戦略類型が提示される。協調戦略、分裂戦略、操作戦略権威戦略の4つである<sup>95)</sup>。組織原理が具現される形態である。

まず協調戦略は、両者がお互いに相手にとって価値のあるものをもっており、相手に対して抵抗できる場合にとる戦略であり、比較的頻繁に採用される戦略でもある。ただし、この戦略は、お互いへのパワーが小さい状況に限定され、また、一般的に力関係が不平等な場合に行われる戦略である。

二つ目の分裂戦略は、ターゲットになる組織の資源創出能力を意図的に脅かす行為である。具体的に相手のドメインへの侵入、資金の横取り、迂回戦術などの方法がとられる。分裂戦略がとられやすい政治経済の条件は、機関間のパワーの不均衡が顕著であること、資源の流通

チャンネルが細分化される (fragmented) ことである。この戦略は利害対立を現実化し、それを利用するものである点で、市場原理が働くことを前提とする戦略であると思われる。

三つ目の操作戦略は、資金、権威等資源の流れに影響を及ぼす環境制約を巧みに変えることである。具体的に、政府の規制に類似した面があり、ネットワークに入っている資源の総量を変える戦略、資源移動のチャンネルを変える戦略が含まれる。この操作戦略は、ネットワークの自律性が低いか、ネットワークが分権化されている場合に使えるものである。資源の総量や資源移動チャンネルを意図的に変更する行為には組織性が強く働くが、それだけでなく、分権的なネットワーク構造が続く場合は、市場原理も働く。

最後の権威戦略は、資源を統制する権限をもつ機関、事務所、組織体によってネットワーク関係が規範的に設定されることである。この戦略では、司法部、行政府など権限を持つ当局によって機関間の関係が決められる。組織原理が最も強く働く戦略といえる。

このように、戦略という組織的行為で組織原理が働くことは当然であるが、多様な戦略の中で、市場原理を強める戦略もあると主張することが政治経済視点の研究の特徴である。

さらに、一定時点で、複数の戦略がとられることもあるし、組織間関係の段階によって各組織は戦略を変えられる。例えば、組織間のパワーの差が大きい場合、まずは協調戦略は互いの力関係が不等な場合に行われるため、一定期間の分裂戦略の後でない、取られない戦略である。

## 参考文献

赤岡功 (1981) 「組織間関係論の対象と方法」『組織科学』Vol.15 No.4。  
 ウィリアム・M・エバン (1966) 「組織群 - 組織相互関係理論をめぐって」(J.D. トンプソン『組織の革新』ダイヤモンド社、William Evan "The organization set." In James Thompson (ed.), Approaches to Organizational Design. Pittsburgh: University of

Pittsburgh Press)。  
 小橋勉 (2015) 「環境の不確実性と組織間関係」『組織科学』Vol.48 No.3。  
 トンプソン、J.D. (大月博司・廣田俊郎訳)(2002) 『行為する組織 - 組織と管理の理論についての社会科学の基盤』同文館出版 (James D. Thompson(1967). *Organizations in Action*. McGraw-Hill Companies. Inc.)。  
 山倉健嗣 (1981) 「組織間関係論の生成と展開」『組織科学』Vol.15 No.4。  
 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係 - 企業間ネットワークの変革に向けて -』有斐閣。  
 吉田孟史 (2004) 『組織の変化と組織間関係 - 結びつきが組織を変える』白桃書房。  
 Brian Uzzi(1997). "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 No.1.  
 David A. Whetten(1981). "Interorganizational Relations:A Review of the Field" , *Journal of Higher Education*, Vol. 52 No.1.  
 David L. Rogers(1974). "Sociometric Analysis of Interorganizational Relations:Application of Theory and Measurement" , *Rural Sociology*, Vol. 39 No.4.  
 David M. Boje and David A. Whetten(1981). "Effects of Organizational Strategies and Contextual Constraints on Centrality and Attributions of Influence in Interorganizational Networks." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 3.  
 Ephraim Yuchtman and Stanley E. Seashore(1967). "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness," *American Sociological Review* ,Vol. 32, No. 6.  
 Eugene Litwak and Lydia F. Hylton(1962) "Interorganizational Analysis: A Hypothesis on Coordinating Agencies" *Administrative Science Quarterly*, Vol.6 No.1.  
 Granovetter, M. (1973) "The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology*, 78.  
 Granovetter, M.(1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness" , *American Journal of Sociology* Vol. 91 No.3.  
 Howard E. Aldrich and Jeffrey Pfeffer(1976).



“Environments of Organizations.” *Annual Review of Sociology*, Vol. 2.

J. L. Metcalfe(1976). “Organizational Strategies and Interorganizational Networks.” *Human Relations*, Vol. 29, No. 4.

James D. Thompson and William J. McEwen(1958). “Organizational Goals and Environment: Goal-Setting as an Interaction Process,” *American Sociological Review*, Vol. 23 No. 1

Jeffrey Pfeffer and Huseyin Leblebici(1982). “Stability in interorganizational exchanges: Rulemaking processes of the Chicago Board of Trade.” *Administration Science Quarterly*. Vol.27 No.2.

Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik(1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

Joseph Galaskiewicz(1985). “Interorganizational Relations” *Annual Review of Sociology*, Vol. 11.

Karen S. Cook(1977). “Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations” . *Sociological Quarterly*, Vol. 18, No. 1, Special Issue: Organization Analysis: Critique and Innovation.

Kenneth J. Benson(1975) “The interorganizational network as a political economy.” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20 No.2.

Mayer N Zald(1970). “Political Economy: A Framework for Comparative Analysis.” In Mayer N. Zald (ed.), *Power in Organizations*: Nashville, Tenn. Van derbilt University Press.

Robert K. Merton (1959). *Social theory and social structure*. Free Press.

Sol Levine and Paul E. White(1961). “Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships” *Administrative Science Quarterly*, Vol.5 No.4

Stewart Macaulay(1963). “Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study.” *American Sociological Review*, Vol. 28 No. 1.

Stuart M. Schmidt and Thomas A. Kochan(1977). “Interorganizational Relationships: Patterns and Motivations,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 2.

Van de Ven, A. H.(1976). “On the nature, formation,

and maintenance of relations among organizations.” *Academy Management Review* Vol. 1 No. 4.

## 注

- 1) 山倉 (1993)、25 ; 小橋 (2015)、19。
- 2) 赤岡 (1981)、6 ; 山倉 (1993)、i。
- 3) 山倉 (1993)、23。
- 4) Whetten(1981)、2-4。
- 5) ただ、1970年代から80年代にかけては、経済学、社会学、経営学が相互作用をしながら組織間関係研究の地歩を築いてきたとされる(吉田(2004)、i)。
- 6) Galaskiewicz(1985)、282 ; 赤岡 (1981)、9 ; 小橋 (2015)、18。
- 7) 山倉 (1993)、8 ; 吉田 (2004)、11。
- 8) 山倉 (1981)、29。
- 9) 吉田 (2004)、i、1 ; 山倉 (1993)、8 ; 山倉 (1981)、24。
- 10) ディールの研究は、その後、バーズ&ストーカー、ローレンス&ローシュにも受け継がれ、コンティンジェンシー理論として展開される(山倉 (1981)、25)。
- 11) Thompson and McEwen(1958)、23、25。
- 12) Thompson and McEwen(1958)、26。
- 13) Thompson and McEwen(1958)、25、29。
- 14) Thompson and McEwen(1958)、27-29。
- 15) こうした議論を発展させた研究成果がトムソン (1967)であり、この研究では、交換視点の研究としての色彩が濃く表れる。詳細は、2の交換視点の研究を参照されたい。
- 16) トンプソンの研究は、後述の資源依存視点の研究にも影響を与えた。
- 17) Galaskiewiczによれば、組織間関係の研究は、第1に、資源の調達と配分、第2に、政治的立場、第3に、組織正当化の三つの分野で行われてきており、そのうち、資源依存視点の研究は、資源依存と不確実な環境への対応を取り扱うため、第1分野の研究に最も適合するという(Galaskiewicz (1985)、281、298)。
- 18) Galaskiewicz(1985)、285-6。
- 19) 山倉 (1993)、40-41。
- 20) 山倉 (1993)、14-15。
- 21) 山倉 (1993)、12、42。

- 22) 山倉 (1993)、12。3つ以上の組織からなる組織間ネットワークの分析概念として、ワレンの組織フィールドの概念が登場して以来、interorganizational collectivity、interorganization network、interorganization system などの類似概念が続々と使われた (山倉 (1981)、28)。
- 23) 吉田 (2004)、5 ; 山倉 (1993)、17。
- 24) Whetten(1981)、5 ; Rogers(1974)、489。
- 25) 山倉 (1993)、21。
- 26) 赤岡 (1981)、10-11 ; 山倉 (1981)、28-29。
- 27) Galaskiewicz(1985)、281 ; Whetten(1981)、24。
- 28) 山倉 (1993)、20、51。
- 29) 渡辺 (2015)、34。
- 30) 小橋 (2015)、19。
- 31) 山倉 (1993)、34、54-56。
- 32) 小橋 (2015)、24 ; 吉田 (2004)、7、9、237。
- 33) 赤岡 (1981)、6 ; 山倉 (1993)、10 ; Cook(1977)、64 ; Schmidt and Kochan(1977)、220。Cook(1977) は交換視点からの分析モデル構築を図った論文である。
- 34) Cook(1977)、64 ; Galaskiewicz(1985)、283-4。
- 35) Levine and White(1961)、584-585。
- 36) Levine and White(1961)、583。
- 37) Levine and White(1961)、586。
- 38) Levine and White(1961)、590。
- 39) Levine and White(1961)、583、589。
- 40) Levine and White(1961)、599。
- 41) Levine and White(1961)、590。組織間関係上の類似な問題点は教育、医療、老人介護、犯罪の予防及び抑制、コミュニティの行動及び災害対応等、多くの他分野の実証研究でも明らかになっている。
- 42) エバン (1966)、235 のレビン=ホワイトの引用。
- 43) コンフリクトが存在するまま、組織間関係が続く他の理由もありうることをリトヴァック=ハイルトンも認めているが、それについては彼らは検討していなかったという (Litwak and Hylton(1962)、414-415)。
- 44) Litwak and Hylton(1962)、398。
- 45) Litwak and Hylton(1962)、399。
- 46) Litwak and Hylton(1962)、395、400。
- 47) Litwak and Hylton(1962)、420。
- 48) 原著は 1967 年に出版されたが、本稿では、2002 年に出版された、その日本語訳の本も混用する。その場合はトムソン (2002) と表記する。
- 49) Thompson (1967)、35。
- 50) トムソンは、環境不確実性の他の要因として、環境変動、交換相手を探せる可能性、組織フィールド内で行われる交換についての重要情報、知識の不足などをあげている。
- 51) トンプソン (2002)、44。
- 52) この課業環境という概念は前述したようにディールによって強調されたものである。
- 53) Thompson(1967)、29-30。
- 54) トンプソン (2002)、53。
- 55) トンプソン (2002)、50、53 ; 小橋 (2015)、20。
- 56) 山倉 (1993)、16、37。
- 57) 山倉 (1993)、16、35。資源依存視点の研究では、組織間関係におけるイデオロギーの役割を視野に入れていないが、組織間の交換や相互依存へのイデオロギーの影響を重視する実証研究もある (Boje and Whetten(1981)、385)。
- 58) 吉田 (2004)、6。
- 59) 山倉 (1993)、22、38-39。
- 60) 赤岡 (1981)、6。
- 61) Aldrich and Pfeffer(1976)、83 ; Van de Ven(1976)、28-30 ; 吉田 (2004)、2。
- 62) Yuchtman and Seashore(1967)、899。
- 63) Yuchtman and Seashore(1967)、891、897。
- 64) ヨットマン=シーショアによれば、経済効率性については、伝統的に、目標アプローチ、機能アプローチの二つ立場が存在しているが、いずれも問題点があるという。目標アプローチは「所与のゴールアプローチ」とも呼ばれ、組織目標の最も有効な情報源として、組織の公式免許 (チャーター)、あるいは、人的、とりわけトップマネジメントについてのそれを強調する立場である。機能アプローチとは、「派生された目標アプローチ」とも呼ばれ、組織構成員の意図、認識とは関係なく、投資家が組織の目標を決めることを重視する立場である。しかし、目標アプローチは、組織資産としての目標の実証的根拠を提供するに失敗し、機能アプローチは組織を準拠枠にしていないう (Yuchtman and Seashore(1967)、892、897)。
- 65) Yuchtman and Seashore(1967)、899。
- 66) Yuchtman and Seashore(1967)、891。

- 67) Yuchtman and Seashore(1967)、897-899。
- 68) Aiken and Hage(1968)、912-913。
- 69) Aiken and Hage(1968)、912、923、927。
- 70) Pfeffer and Salancik(1978)、49。
- 71) Leblebici and Salancik(1982)。
- 72) Whetten(1981)、6 ; 山倉 (1993)、12、44-45。
- 73) Leblebici and Salancik(1982)、227。組織セット視点の組織間関係論は、組織内外の境界にある対境担当者に注目した点でも、資源依存視点と相互補完の関係にあるといわれる(山倉(1993)、44-45)。
- 74) Whetten(1981)、6。
- 75) マートン(Merton(1959))は「役割セット」の概念を作った際に、社会構造、社会的関係のネットワークを仮定した上で、その後、焦点役割の担い手と、社会構造上に位置する一連の役割相手間の相互作用を分析する。また、マートンは役割セットの結合に適切であり、かつ、焦点の人がコンフリクトを管理することを可能にする6つのメカニズムを提示する。すなわち、第1に、役割セットの構成員間の役割関与度の差、第2に、役割セット内メンバー間のパワーの差、第3に、役割活動を役割セットメンバーによる観察から分離すること、第4に、役割セットの要求間の衝突をより多く観察できるようにすること、第5に、類似な焦点地位を占め、競合する要求に対応するという問題に直面している他の人への社会的支援を保障すること、第6に、役割セットを縮小することなどである(Metcalf(1976)、329-330)。
- 76) エヴァン(1966)、238。
- 77) 以下の組織セットの次元の記述、特に断らない限り、エヴァン(1966)に依拠する。
- 78) エヴァンによれば、公式組織は社会システムの特異な型であり、したがって、組織間関係の研究には社会システム間関係の分析が含まれているという(エヴァン(1966)、243)。
- 79) 例えば、調整、協働、競争、葛藤、革新、合併などの組織間過程において、規範関連組織は比較関連組織よりも、焦点組織の意思決定に対して強い規制力的効果をもつ(Thompson and McEwen(1958))。
- 80) これは、マーコリーの議論(Macaulay(1963))とも整合的である。
- 81) Benson(1975)、229-230。
- 82) Benson(1975)、247-248。
- 83) Benson(1975)、239-241。
- 84) ベンソンによれば、環境を制御するための、こうした組織間の共同努力は、資源の流れの予測可能性を高めると共に、高い社会的重要性をもつドメインを維持し、各機関が共有するパラダイムの適用、保護の領域を拡張する効果をもつという。
- 85) 山倉(1993)、36-37。
- 86) Benson(1975)、233。
- 87) Schmidt and Kochan(1977)、221。
- 88) 山倉(1993)、18。
- 89) Cook(1977)、63。
- 90) Benson(1975)、230。
- 91) Benson(1975)、239。
- 92) Benson(1975)、247。
- 93) Benson(1975)、234。
- 94) Benson(1975)、233-234。
- 95) 以下、戦略についての記述はBenson(1975)、241-246に依拠する。

