

## 〔論 文〕

## 組織間関係論再考 (2)

## —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 (以上、56巻2号)
  6. 組織フィールド視点の研究
  7. 個体生態学視点の研究
  8. 協働戦略視点の研究
  9. 制度化視点の研究
- 参考文献 (以上、本号)

## 6. 組織間フィールド視点の研究

組織間フィールド (interorganizational fields) という概念を用いて組織間関係を分析する研究もある。56巻2号の拙稿で述べたように、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成概念であるが<sup>1)</sup>、組織間フィールドは、組織にとって社会環境といえるものであり、複数の組織、組織個体群が相互にネットワークして共同で生息している場として機能する<sup>2)</sup>。組織間フィールド概念は、特に、地域を共有する多様な組織間の差別化及びその組織間に生み出されるシステム連携を分析する上で有益な指針を与えてくれるとみる。

組織間フィールド視点は多様な組織を共通のシステムあるいはネットワークに繋げる関連に焦点を合わせ、特定の都市コミュニティのように相対的に狭い地域内に所在する組織間の関

係、とりわけ、水平的な組織間関係を分析する。そのため、垂直的、あるいは階層的な組織間関係、また、特定地域を越える組織間関係は分析の視野から外れる<sup>3)</sup>。

組織間フィールド視点からの代表的な組織間関係研究として、ウォーレン (1967) とロジャース (1974) などが挙げられる。ウォーレン (1967) は、組織間フィールドを組織間の行動が行われる文脈とみた上で、この組織間フィールドの操作によって全体の価値が高められるかどうかという問題を解明しようとする<sup>4)</sup>。ロジャース (1974) は、一定の課業環境の中での組織間フィールドの概念化と測定を試みており、とりわけ、組織間フィールドの凝集性と組織中心性に注目する。こうした二つの研究を組織原理と市場原理の捉え方を中心に検討しておこう。

## (1) ウォーレン (Warren (1967))

ウォーレンは組織間フィールドを各組織が相互作用する場として、組織間相互作用に影響を与える組織パターンあるいはネットワークの特性と定義した上で<sup>5)</sup>、組織間フィールドと組織内状況を比較することから議論を始める。彼によれば、相反する複数の価値の中で合理的な計算によってその最適価値を作り出すことができない点で、両者は共通している。しかし、組織内と違って、組織間フィールドは意思決定やその実行戦略を集中化できる構造になっているという<sup>6)</sup>。こうした組織間フィールドの実証研究として、ウォーレンは、米フィラデルフィア、デトロイト、ボストンの3都市における地域組織 (community decision organizations (CDO)、

以下 CDO とする)、例えば、地域福祉協議会、都市再建局、貧困対処組織、住宅局、商工会議所、教会連盟、都市保健福祉局、教育局などを分析対象とする。

ウォーレンの観察によれば、組織間フィールドで、各 CDO は自分の特定価値を高めるための競争を行っており、その結果、組織間フィールドには「部分的な利害対立」が存在する<sup>7)</sup>。このように、組織フィールド内の組織間利害対立を想定していることは、本稿で定義する市場原理の作用を認めることになる。

他方、組織間フィールド内では特定 CDO の価値を最大化することができない。特定 CDO の利害が満たされるのは、全てのコミュニティの選好が維持され、全体の目標が達成できるという制約内に限られる。その意味で、CDO 間相互作用は「社会的相互作用過程」である<sup>8)</sup>。相互の影響で各 CDO の利害の充足が制限されることは、組織原理の作用を表す。従って、ウォーレンの議論では、複数組織間に組織間のコンフリクトが存在し(市場原理)、それを組織間フィールドによって抑制・調整する(組織原理)という形で、組織原理と市場原理の絡み合いが想定されているといえる<sup>9)</sup>。

ウォーレンによれば、こうした市場原理と組織原理の絡み合いが表れる組織間フィールドは組織間相互作用が行われる構造の広さを基準に、4 類型に分けられる。単一(unitary)、連盟(federative)、連合(coalitional)、社会選択(social choice)がそれらであるが、この4 類型は、バートン(Burton R. Clark)の4 類型を借りてきたものである<sup>10)</sup>。この4 つの組織間フィールド類型はスペクトラム上の連続的なものであり、お互いに支え合う関係にもあり、例えば、単一状況にある企業が連盟の加盟企業にもなりうるし、連合状況の企業としても行動でき、さらに、社会選択状況にも関わりうる<sup>11)</sup>。

まず、第1 類型の社会選択状況では、各組織間の目標設定や意思決定がまったく独立的に行われ、組織間関係の組織化がほとんどなされていない。個別組織の価値を超える共通価値は不在し、相互依存は単に競争関係の中で、あるいは、うかつに行われるにとどまる。従って、この

タイプの状況では競争関係という市場原理のみが働いているといえる。第2 の連合状況では、相互依存する組織が互いの行動を調整するために協定によって結ばれている。ここでは、意図的な協力に基づく相互依存が行われ、参加組織は組織間関係への関与度を完全に制御している。第3 の連盟状況では、第三の組織、つまり、公式組織を通じて組織間関係が調整され、この公式組織が組織間相互作用の活動を制御、監視する権限をもっている。ただ、連盟への参加如何は個別組織の意思に任されている。第4 の単一状況は、個別組織を越える権限構造によって組織間関係が統合、支配される状況である。したがって、4 つの組織間フィールド類型の中で、第1 類型では市場原理が、第2 類型から第4 類型までの組織間フィールドでは組織原理がより強く働いているとみているといえる。

## (2) ロジャース (Rogers (1974)) 及びモルナー = ロジャース (Molnar & Rogers (1979))

ロジャースは、地方機関への調査データに基づき、組織間フィールドにおける組織間相互作用を概念化し、実証を試みた。ロジャースが対象にしたのは米アイオワ州の16 郡に所在する159 の民間及び公的開発組織であった。調査対象組織の選定基準は、地域開発活動に参加する郡にあること、郡単位のプログラムと権限組織をもっていることの二つであり、この基準を満たす159 機関の最高管理者へのアンケートとインタビューを行った。この16 郡それぞれを一つの組織間フィールドと見做した上で、159 の機関を15 のグループに分類し、収集したデータを基に、行列分析及びソシオグラム分析を行った。

ロジャースが設定した組織間相互作用の主要指標は、凝集性(cohesion)と中心性(centrality)であった。具体的な測定指標として、凝集性については組織責任者間の接触の有無、中心性については組織間合同プログラムの有無があげられた。この測定指標を用いて、組織間フィールドについては凝集性を、各個別組織については中心性をそれぞれ測定した<sup>12)</sup>。

ロジャースは、すでに資源投資が多く行われている組織の管理者は、密接な組織間相互作用

を好まないとの仮説を立てたが、調査・分析の結果、組織間相互作用のパターンは、個別組織の管理責任者の選好を越えて形成されることが分かった<sup>13)</sup>。

凝集性の水準は組織間フィールドによって多様であったが、この凝集性に影響する重要な要因は、組織間フィールドに起こっている問題の性格、そして、委員会あるいは協議会のような個別組織単位間の調整の有無であった。とくに、前者の要因については、フィールドにおける懸案問題が狭い範囲のものである場合は、個別組織がその特化された機能によって単独で解決できる。複数組織にまたがる問題が起こる場合は、個別組織の管理者はその複合的な問題の性格を理解できないまま、各個別組織単位の貢献が続く。また、各組織が十分な資源を保有している場合、組織間フィールド内の他組織との協調関係を始める利益がなく、これが組織間フィールドの凝集性を低める要因になっていた。組織間フィールド内の問題の複合性、個別企業の資源増加が組織間協力の誘因を低めて、組織原理を弱化することによって、市場原理の作用の余地が広がっていくといえる。

組織間フィールドの中心性の程度を決める要因はそのフィールドの性格とフィールド内の個別組織の特性である。中心性のスコアが最も高い組織は地理的に近接な組織とクラスターを形成する傾向があり、実際に、ロジャースの分析対象では、農業、社会サービス、環境に関わる三つのクラスターの存在が確認できた<sup>14)</sup>。ただ、複数組織間の合同プログラムが組織責任者間の人的交流を代替した場合は、中心性も格段に低くなったことが、さらに、この場合は、凝集性もより低くなったことが観察された。

このように、ロジャースの研究では、組織間フィールド内の個別組織間関係を、凝集性と中心性に焦点を合わせて実証していることから、市場原理の作用を認めつつも、分析の重きは、組織原理の多様な作用におかれているということができよう。

ただ、ロジャースは、モルナーとの共同研究で<sup>15)</sup>、組織間フィールドの議論を市場原理を表す組織間コンフリクトにまで拡張する。組織間

フィールドにおける市場原理の分析にも取り組んでいるのである。モルナー＝ロジャース(1979)は、米中西部の5つの非大都市圏に所在する自然資源関連組織を対象に、147の二組織間関係をピックアップして、組織間コンフリクトを説明するモデル構築を試みる<sup>16)</sup>。

モルナー＝ロジャースによれば、この組織間コンフリクトは、しばしば組織間に基本利害がどのように補完的になるか、あるいは、一致するようになるかを発見する過程で遭遇する出来事である。組織間の利害一致を図るといふ組織原理が作用するプロセスでコンフリクトが発生するという意味で、市場原理と組織原理の絡み合いが表われているといえる。

具体的に、ワーレンの組織間フィールド論で登場する4類型の中で、単一状況、連盟状況など6つの独立変数を選んで組織間関係を支配する準則に係る構造的コンフリクトと、その準則の適用と解釈に関わる機能的コンフリクトという二通りの組織間コンフリクトを抽出した<sup>17)</sup>。

構造的コンフリクトは、組織の基本的な存在意義あるいは公的イメージに関わる組織間対立を指しており、この構造的コンフリクトと組織間相互依存が組織比較の際の重要な変数であるという。この際、相互依存は構造的コンフリクトを解決することができない。むしろ、相互依存によって、各組織共に組織間の潜在的な違い、あるいは、競争を引き起こす類似性を発見する。そのため、組織間の違いが現実化する可能性が高まる。とりわけ、顧客集団と運営セクターを共有する組織間には、責任と優先順位面でのコンフリクトが激しくなる傾向が観察された<sup>18)</sup>。もっとも、二つの組織間の交換関係にみられる持続的なパターンはその関係のために資源を投資する一連の相互決定を表しており、二つの組織が時間、人材、資金の投資を共同で行うことは、コンフリクトを避けるための共通誘因にもなりうる。

他方、機能的コンフリクトとは、特定案件をめぐってある組織が他組織と争っているものの、他組織がその問題についての究極的な統制権を変えようとしないうちに起こるものである。この機能的コンフリクトは、パターン化された、

あるいは事前に定まっている一連の組織間関係内で起るものであり、それゆえ、ほとんどの機能的コンフリクトは、認知された構造的コンフリクトに起因する<sup>19)</sup>。

ただ、前述したワーレンの4類型の中の単一状況では、機関間の根本的な対立に直面する可能性が低いという。というのも、各機関は、機能的格差の調整を認めているためである。対照的に、ワーレンの4類型の中の他の三つの状況では、組織間に共通の責任機構をもつ構造の場合、組織間コンフリクトを引き起こす可能性がある。資源配分は相対的に固定されるものの、新たな課業や責任をめぐって組織間にコンフリクトが起りうる<sup>20)</sup>。ワーレンが主に組織原理が働いているとみる組織間フィールド類型でも、モルナー＝ロジャースは市場原理が強く働いていると見ているのである。

## 7. 個体生態学視点の研究

個体生態学視点の組織間研究では、目標を共有し、行動セットという統一的行動を行う複数組織の集まりを組織個体群と捉え、システムの連結組織 (linking-pin organization) の行動との関連の中で組織間関係を分析する<sup>21)</sup>。

オールドリッチ、キャロルなどがこの視点の代表的な研究者であるが、ここでは、組織間関係についてより立ち入って分析を行っているアルドリッチ (Aldrich (1979)) を中心に検討する。ただ、オールドリッチの議論は組織生態学 (Organizational Ecology)<sup>22)</sup> の研究の流れを汲んでいることから、オールドリッチの議論に影響を与えている組織生態学の一連の研究、すなわち、ホーリー、ハナン＝フリーマンの研究を概観することから議論を始めよう。

### (1) 組織生態学視点

組織の生存に影響する環境要因の抽出を図る組織生態学研究は後述するオールドリッチの組織間関係議論に強く影響した。その影響の原点はホーリー (Hawley (1950); Hawley (1968)) に遡る。

ホーリーは、同種 (specie) の個別単位メン

バーが限られている資源を共に求める時にはどの集合体の中でも個別単位間の競争が起こるとみる。ホーリーが集合体の中で競争という市場原理が働くことを想定していることが分かる。

こうした競争の中で、個別単位の適応が行われるとする。とりわけ、自然選択による決定ではなく、自発的で集合的な資源移動や行動が重要な適応方式であった。よって、個別単位間の競争は、「社会環境」<sup>23)</sup> によって仲介され、協調的ネットワーク関係の形成に結びつく。協調<sup>24)</sup> は組織間の同型化 (isomorphism) をもたらず。同型化とは、個別組織を同一な環境条件セット下の他組織と類似にさせていく制約過程である。要するに、ホーリーは競争が生き残った個別単位間の協調及び同型化を生み出すとする。市場原理の作用は組織原理が強まる世界を作り出すと見るのである。

そこから、ホーリーはなぜ現実で多様な組織が存在するかという問いを立てる<sup>25)</sup>。ホーリーによれば、この問いへの答えは、環境が多様であり、その環境への適応形態が多様であることである。例えば、環境への適応形態の違いは、コミュニケーションのパターンと、そのパターンの補足体などの違いである。同一環境下の同型化は、異なる環境下にある他集合体内の同型化との違いを作り出し、その結果、組織形態が多様になる。

ホーリーによれば、環境に適応する形態は、体細胞的 (somatic)、遺伝的 (genetic)、共存的 (symbiotic)、種特定連携 (link different species) の4つのタイプに大別できる。

体細胞的適応は局地ごとの多様な環境に合わせて柔軟に対応するタイプである。第2の遺伝的適応形態は、第1の形態よりラジカルな適応を行い、異なる種ではかなり異なる特徴が形成される。ホーリーは、この二つの適応形態は、あくまで「個別的」な適応形態であり、残りの二つの適応形態に比べ、重要性で劣っているとみる。すなわち、ホーリーは、組織間の協調・協働を重視し<sup>26)</sup>、その協働を表わしているのが上述の第3と第4の二つの環境適応形態、つまり、共存適応形態と種特定連携と見る。ホーリーは、組織の環境適応の一部形態 (3と4の環境

適応形態)で、競争原理を超えた組織原理を見出しているのである。

ホーリーの研究の流れを汲むハナン=フリーマン (Hannan and Freeman (1977)) は、ホーリーの組織生態学のアイデアをより拡張する。既存の組織生態学分析は個別、個体群、コミュニティという3つのレベルで行われてきたのに対して、ハナン=フリーマンは、上記の生態学の3つのレベルに、構成員、下部単位も加え、5つのレベルで分析を行うべきとする<sup>27)</sup>。彼らはホーリーの研究に倣って、個別組織を孤立的な存在とみるが、複数の組織が限られた同じ資源を求める時に組織間競争が行われ、この競争は同型化をもたらす(競争的同型化(competitive isomorphism))。環境変化に逆らって、従来のみであり続けようとする構造慣性を有する個体は、競争の中で淘汰され、その結果、支配する組織と淘汰される組織に分かれていく。このように、組織生態学では、類似な組織間の競争関係だけに焦点を合わせる一方、組織間の支援関係を無視している<sup>28)</sup>。従って、ハナン=フリーマンの組織生態学研究は、組織間に市場原理のみが働く世界を描いているということができる。

## (2) オールドリッチ (Aldrich (1979)) の研究

こうした組織生態学の流れを汲むオールドリッチは、個体生態学視点から長期間にわたる特定組織形態の存続要因の解明を試みる。オールドリッチによれば、その要因として、リーダーシップ、他組織、社会文化状況の三つが重要であり、そのうち、環境に含まれる他組織、及び社会文化状況という二つの要因を重視し、中でも、とりわけ、他組織を最も重視すべきであると主張する<sup>29)</sup>。要するに、組織間関係が組織-環境関連の重要部分として、長期の組織存続の重要な要因であるとみるのである。

オールドリッチの組織間研究は、56巻2号でみた資源依存視点に立って、交換視点との統合を図っている<sup>30)</sup>。すなわち、オールドリッチは、資源依存視点を取り入れて、主として権力、あるいはパワーをベースにしながらか、一方では、その権力と交換の統合という観点を打ち出し

て、組織間関係を分析しているが、それはリチャード・エマーソンの「パワー依存モデル」を一般化したものでもある<sup>31)</sup>。

オールドリッチは組織-環境関係として組織間ネットワークをモデル化するが、彼によれば、組織間ネットワークは、第1に、ローカルな環境への組織適応、第2に、目標達成のための組織連合としての行動セットの形成、第3に、ネットワークにおける連結組織の行動という三つのプロセスを通じて作り出される。

第2のプロセスについて、オールドリッチの組織間ネットワークモデルでは、行動セット(action set)がキー概念になっている。彼は行動セットを「限定的な期間ではあるものの、組織集合体として、共通の目的のために統一的な行動をとる組織群あるいは複数組織」と定義する<sup>32)</sup>。こうした行動セットがエヴァン(1966)のいう組織セットと異なる点は、後者が単一の焦点組織に明示的な重点を置くのに対して、前者は相互作用している組織群を捉えていることである<sup>33)</sup>。

この行動セットは壊れやすい構造をもちがちで、限られた条件下にのみ、安定的で効率的になる。例えば、行動を調整すべき企業数が多ければ、行動セットはより公式的にならざるをえず、その結果、行動セットに含まれる潜在的な組織数が少なくなる。また、行動セットの規模が大きくなればなるほど、安定的な行動セットには組織の管理者や責任者がリーダーとして行動する必要性が大きくなる。さらに、組織ネットワークの安定性は、それを取り囲む環境の安定性、支配組織による依存関係の操作、組織間ネットワークにおける行動セット間及び複数組織間関係のオーバーラップや多重性などによって維持される<sup>34)</sup>。

こうして安定的な行動セットが定着すれば、環境に与える影響も累積されていき、この行動セットが組織間関係の構造を構成し、組織ネットワークになっていく。この際、ネットワーク自体が組織的な意味で行動するわけではないものの、ネットワーク全体が安定的に存在できる体系的な方式で、行動セットを制約したり、容易にしたりする<sup>35)</sup>。

行動セットの安定性には、組織間の協働戦略が必要になるが、この戦略が機能するためには、極めて魅力的な誘因が提供されるか、強制的に参加させられるか、協調行動を強調する支配的価値観が提供されることが必要になる。

これに関わるのが第3のネットワークにおける連結組織の行動である。連結組織は環境からのネットワークの資源の流れを制御する組織である。具体的に、連結組織は、コミュニケーションのチャンネル、資源の移転、ネットワーク内の各主体のための共通基準などの機能を提供することによって、ネットワークを統合する。よって、ネットワーク内の各組織の責任者間に、価値観と姿勢が類似になっていき、その結果、共通の集団利害の概念まで導き出されるようになる<sup>36)</sup>。オールドリッチは、ネットワーク内でリーダーシップをとる支配的組織がこうした連結組織の役割を果たす必要があると主張する。また、このネットワークが単一目的をもつ場合、複数の目的をもつ場合より、紐帯が相対的に弱く、こうした緩いネットワークがシステムの安定性を害さず局地的条件に対応する可能性を与えするという強みをもつという。

このように、オールドリッチ (1979) は、環境条件の中での生存をめぐる組織間競争という市場原理に注目する組織生態学の研究を継承しながらも、それらの研究と違って、ネットワーク内の組織間協働の可能性と役割を究明しようとした点で、組織原理と市場原理の絡み合いの様態をモデル化する研究として位置づけられよう。

## 8. 協働戦略視点の研究

一方、組織の集合体あるいは共同組織を基本分析単位として、主として、その中における組織間関係を分析する研究もある。協同戦略視点 (collective strategy perspective) の組織間関係研究である。1980年代前半に、アストレイ、フォームランによって提示され、その後、ブレッサー＝ハール、ドリンジャー、プロヴァンらによって理論的な展開が行われた。

この視点の研究では、組織共同体あるいは組

織間システムを環境でさえも積極的に操作していく存在とみており、組織間の競争よりは、組織間の協同や共生に焦点が合せられる<sup>37)</sup>。組織間の協調及び利害一致という組織原理が分析の中心になっていることがまず確認できる。この視点の研究は、後述するように、社会計画派の研究の影響を強く受けている。すなわち、協働戦略視点の組織間関係に大きな影響を与えたのが社会計画派研究である。その代表的な研究がエモリー＝トリスト (Emery & Trist (1965)) である。そこで、エモリー＝トリストの特徴を検討した上で、その研究の流れを汲む協働戦略視点の組織間関係研究で組織原理と市場原理がどのように捉えられているかを検討してみよう。

### (1) 社会計画派のエモリー＝トリスト (Emery & Trist (1965)) の研究

エモリー＝トリストは、Thompson & McEwen (1958) 以来の見方と同様に、組織を環境と相互作用するオープンシステムとみるが、その環境の因果構造を荒さ (turbulence) の程度によって区分する。すなわち、複合性及び流動性の程度を基準に、「安定的で単純」な環境構造から「移行的、複合的」な環境構造までの4つの理念型のステップに分ける<sup>38)</sup>。組織フィールド内の主体の複合性、その主体間の類似性と多様性、組織生存に必要な行為類型がこの4つのステップを分ける次元である。環境構造はステップ1からステップ4に向かって変化していき、さらにその変化率がますます大きくなる。ステップ4に向かっていくことにつれて、組織－環境間の因果関係がより複雑になり、コミュニケーションの問題もより難しくなっていく<sup>39)</sup>。

まず、ステップ1はもっとも単純なタイプの環境構造で、「穏やか、かつ、ランダム」 (placid and randomized) で、環境の目標と評価基準が相対的に変化せず、ランダムに分布される。これは、経済学者が想定する古典的な市場に合致するものであるという。市場原理が最も顕著に働くステップであるといえる。ステップ2の環境構造は、「穏やかで、かつ、集積している」 (placid, clustered) 環境で、経済学者がいう不

完全競争に近い状況であるという。環境の目標と評価基準が特定の方向に集中しており、この環境条件で各組織が成長していく場合は、集中的な統制や調整に向かう傾向がある。ステップ3は乱れた反応の環境構造下の、ダイナミックなステップである。経済学の寡占市場に近いイメージであり、各組織がお互いに邪魔し合う形で各自の機会を改善しようとし、また、同じゲーム・ルールで行為を知っている状況である。この場合は、統制はより分権的に行われ、環境の安定には組織間の妥協が必要になる。ステップ4は荒れ狂う (turbulent) フィールドである。荒れ狂う環境は、組織自らが実行可能な行為を選べられない時に存在する。荒れ狂うフィールドのダイナミックな特質が単なる構成組織間の相互作用だけでなく、フィールド自体の特性にも起因するという点で、荒れ狂うフィールドは新たな出現物をもつといえる<sup>40)</sup>。

この荒れ狂うフィールドは階層構造の組織とは異なる、より総合的な組織を要求する<sup>41)</sup>。各組織が共有する不確実性への対応が求められるのである。この厳しい環境条件の下で、どのように組織の安定性を実現して生き残れるかが重要な課題になる。この課題への計画的な対応を模索することが、エモリー、トリストが社会計画理論家 (social planning theorist) と呼ばれる理由である<sup>42)</sup>。

エモリー＝トリストによれば、その課題への重要な対応の1つが価値の創発である。この価値は組織間相互作用を求めるか、それとも避けるかという性質、組織間対立の処理についての期待などを含めており、その意味で、社会価値である。この社会価値はパワー・フィールド (power fields) としての概念的な特性を有し、フィールド内組織に対して命令として機能する<sup>43)</sup>とみる。

## (2) アストレイ＝フォームブラン (Astley & Fombrun (1983))

エモリー＝トリストの環境構造の4ステップ、それに対応する社会計画対応の議論はアストレイ＝フォームブランの協同戦略視点の研究に受け継がれる。それに、個体生態学の視点から

環境－組織間関係の類型化も導入され、協働戦略視点の組織間研究では、組織が環境に対応して戦略計画を作る際、複数の組織共同で環境に対応する体系的アプローチである協働戦略を講ずべきという立場に立って、理論的な検討を加えている<sup>44)</sup>。

アストレイ＝フォームブラン (1983) は、組織間活動の協働的側面の重要性に着目して、組織間ネットワーク内の企業間に共有する目標を達成するために資源や行為を協働的に移動させる戦略の構築を試みている<sup>45)</sup>。彼らは、組織の適応タイプを生態学から借りてきて、それを組織に類推し拡張適用している。まず、適応の基本的なタイプとして個別適応 (individual adaptation) と共同適応 (communal adaptation) の二つがあるという。個別適応には生態学の体細胞 (somatic) 適応と遺伝的適応の二つがある。前者は、一時的なものであり、特定有機体の一生に限ったものであり、次の世代には継承されない性格の適応である。それに対して、遺伝的 (genetic) 適応はすべての種にまたがるものであるため、長期にわたって続く適応である<sup>46)</sup>。

しかし、より重要なのは共同適応である。共同適応は生物の世界で発見された現象の類推であり、ホーリーの組織生態学で使われた概念である。特定組織形態が個別有機体を越えて広く導入、普及され、ある程度まとまった特性をもつ単一共同体に転換した時に行われることである。アストレイ＝フォームブラン (1983) はその適応の1つが戦略であると捉え、共同適応から類推し、それに対応するものとして協働戦略の概念を打ち出す。そのうえで、アストレイ＝フォームブランは、共同適応及び協同戦略を類型化する。

類型化の基準は二つである。一つは、組織間相互依存の性質、つまり、同じ機能をもつ組織 (同種組織) 間の結びつきであるのか (片利共生 (commensalism))、異なる機能をもつ組織 (異種組織) 間の結びつきであるのか (共生 (symbiosis)) である<sup>47)</sup>。この基準もホーリーの研究から借りてきたものである。もう一つは、組織間の結びつきの基準、つまり、直接的な結

びつきか、(組織間競争などの) 間接的な結びつきかによって分けられる。構成組織数が少ない場合が前者であり、多い場合は後者になる。

こうした二つの次元から4つの理念型の協働戦略が設定される。すなわち、表1のように、同盟型 (confederate collective)、集積型 (agglomerate collective)、接合型 (conjugate collective)、有機型 (organic collective) という4つの協働戦略タイプが設定される。同盟型と集合型は異種組織間片利共生の協働戦略であるのに対して、接合型と有機型は同種組織間共生の協働戦略である。異種組織間に直接の結びつきがあるのが連盟型、間接の結びつきがあるのが集積型である。同種組織間に直接の結びつきがあるのが接合型、間接の結びつきがあるのが有機型である。

片利共生の第1、第2協働戦略タイプで、組織間には競争的な相互作用だけでなく協調的な相互作用も行われており、純粹競争が徐々に寡占及び独占的競争に代替されていく<sup>48)</sup>。つまり、この二つの協働戦略では、市場原理と組織原理が結合されているのである。そのうち、第1の同盟型協働戦略では談合や非公式リーダーシップによって組織間調整が行われ、従わない組織に対しては社会的制裁という形の統制がなされる。ある産業が「寡占市場」になっている場合、産業内の企業間協定がこの同盟型協働戦略の例である。ネットワークで移動される重要な資源は人であり(表2)、こうした人の移動が広範にみられ、これが談合を容易にする側面がある<sup>49)</sup>。第2の集積型協働戦略は前述したハナン=フリーマン、アルドリッチなど組織生態学者が注目する特徴をもつ類型であるが、この集積型では、同種の組織間ではあるとはいえ、各々

の組織の行為を直接的に一致させることは図られず、結合目標の実現のために同業団体、専門家団体によって調整が行われる。同種組織間に流れるのは情報であり、経済的制裁をもって統制が図られる。

第3と第4のタイプは組織間に共生して、お互いに補足して相互依存する協働戦略である。第3のタイプである接合型で、ネットワークでの資源の流れは作業を通じて行われ<sup>50)</sup>、法的制裁によって統制される(表2)。異種組織間の役員兼任、合弁事業が代表的な調整形態であり、産業間の公式協定の締結もこのタイプに含まれる<sup>51)</sup>。第4タイプの有機型協働戦略では、ネットワーク組織の制度化された準則によって調整が行われ、政治的制裁によって統制される。アストレイ=フォムブランは、このタイプの協働戦略では、現代社会の荒さ (turbulence) の問題を典型的に表しているというが、これは、前述したエモリー=トリストの類型化が受け継がれていることを示す。

この有機型協働戦略では、ある程度の統一性をもつ包括的關係システム下で、一連の影響 (influence) の流れを通じて結びついている。つまり、有機型協働戦略で流れる資源は機能から生み出される影響である。情報という資源は幅広く共有されているため、経済学の完全競争モデルに必要な条件に最も近く、多くの組織がオープンな完全競争を行っている<sup>52)</sup>。したがって、この第4タイプの有機型協働戦略は市場原理が強く働いているとみているといえる。

このように、アストレイ=フォムブラン (1983) は、協働戦略という組織原理が強く働く枠組みを提示しているものの、ほとんどの協働戦略類型で市場原理も共に働いているとみて

表1 二つの次元に基づく協働戦略の類型

結びつきの程度	相互依存の形態	
	同種の片利共生	異種の共生
直接の結びつき	同盟型	接合型
間接の結びつき	集積型	有機型

出所：Astley & Fombrun (1983)、580。



表2 協働戦略類型別の特徴

	集積型	同盟型	接合型	有機型
上部構造の関係				
内部の相互依存形態	間接の片利共生	直接の片利共生	直接の共生	間接の共生
ネットワークにおける資源の流れ	情報の流れ	人的な流れ	作業の流れ	影響の流れ
下部構造の関係				
統制形態	経済的制裁	社会的制裁	法的制裁	政治的制裁
調整の創発構造	カルテル、同業団体、 専門家団体	談合、非公式リーダーシップ	役員兼任、合併事業	ネットワーク組織の 制度化されたルール

出所：Astley & Fombrun (1983)、581。

おり、中でも、有機型のように市場原理が極めて強く働く戦略タイプもあることを認めている<sup>53)</sup>。

### (3) プロヴァン (Provan (1983))

協働戦略視点からのもう一つの組織間関係研究はプロヴァン (1983) である。彼は、組織間連携の類型としての重要性に比べ、あまり研究されてこなかったのが、アストレイ＝フォムブラン (1983) のいう同盟型協働戦略であるという、この同盟型協働戦略の形成理由に焦点を合わせて分析を行う。

プロヴァンによれば、同盟型協働戦略はさらに参加型、独立型、強制型 (mandated) の3つのタイプに細分される。同盟型であるという点では、三つ細分されたネットワークタイプは共通点をもっており、アストレイ＝フォムブラン (1983) が設定した他の3つの協働戦略ネットワークとは異なる。特に、参加型、独立型、強制型の3つのネットワークが形成される理由は共通である。すなわち、この三つのタイプの同盟型協働戦略は共に環境の不確実性と複雑性を減らすためのものである。

しかし、参加型、独立型、強制型の間に違いもある。すなわち、参加度、企業数、パワーの主な源泉、正当化の重要度、不可欠性、他組織によるサービスへの代替可能性などでそれぞれ異なる特徴をもっている (表3)。さらに、同盟

のネットワークへの参加理由として、参加型は過去との関連と複雑さの低減、独立型は過去との関連と正当性<sup>54)</sup>、強制型は法的強制あるいは外部からの強い圧力の影響がそれぞれ重要である。組織間の利害不一致や競争という市場原理の上で、同盟型協働戦略という組織原理が作用する際、細分されるタイプごとに市場原理と組織原理の結合の仕方が異なるのである。

### (4) グレー (Gray (1985))

グレー (1985) は、マッキンによる社会問題解決の3段階モデル<sup>55)</sup>をベースにして、組織間の協働戦略を問題設定、方向設定、構造化の三つの段階を継起的に発展していくプロセスと見る。グレーは協力の努力を組織化する上で、組織間ドメイン、あるいは、多様な利害関係者をつなげる相互依存セットに焦点を合わせることが重要であるとした上で、三つの段階において協働を可能にする重要条件の解明を試みる。

グレーによれば、協働が行われる理由として、第1に、個別組織だけで解決するには大きい問題が存在すること、第2に、対立を解決する上で、伝統的な敵対の方法をとることに限界があること、第3に、環境面の荒れが増幅されていることを挙げる。組織間協働の要素は、第1に、評価のプーリング、あるいは [かつ]、情報、資金、人など有形資源、第2に、複数の利害関係者、第3に、個別には解決できない問題群の解

表3 同盟型の3タイプの特徴

ネットワーク特徴	連立 (coalition)	自主的連盟		
		参加型連盟	独立型連盟	強制型連盟
参加の理由	相互利益と安定性	過去の関連+複雑さの低減	過去の関連+正当性	法的強制及び外部の強い圧力
ネットワーク管理への参加度	高	中	低	低
参加組織数	少数から中	中	中から多数	少数から多数
パワーの主な源泉	—	支部	支部	第3者
正当化の重要度	低	低から中	中から高	高
不可欠性	—	高	低から高	中から高
他組織によるサービスへの代替可能性	—	中から中高	中から低	低
事例	共同企画、共同購買、役員兼任	社会福祉事業、一部のマルチホスピタル一部のカルテル(OPECなど)	United Way、NCAA (National Collegiate Athletic Association)、業界団体、一部のマルチホスピタル	プロスポーツリーグ、地域福祉委員会

出所：Provan (1983)、83。

決必要性である<sup>56)</sup>。

まず、第1の段階(問題設定)については、①利害関係者の確認(Identification)、②結果に対する利害関係者の期待、③相互認識依存度、④利害関係者の正当化を検討する。

①について、グレーは、共同作業が行われれば、考慮すべき問題の複雑性を反映する必要があるという命題を提示した上で、推論を加えている。まず情報面で、問題解決により多くの利害関係者が参加すれば、共同作業はより効果的になる。また、ドメイン変化のダイナミズムによってすべての利害関係者を同時に呼び集める努力は妨げられ、それゆえ、利害関係者を参加させることは、同時ではなく、連続適応の過程にすべきであるという。

②では、共同作業の利益がそのコストを上回る時、支配的規範が共同作業を支援する時、問題設定の努力が大きくなる。また、もしプラスの期待がなければ、参加者を引きつける誘因が必要である。

③では、利害関係者間に認識された相互依存度が高ければ、共同作業の可能性が高い。

④では、問題設定を行う上で正当性の認知を共有する必要があるが、この正当性の認知は、過去の利害関係者間関係、当時の利害関係者間の権力分布に依存する。また、問題設定の際に、正当な利害関係者を排除することは、その後の解決策の実行を制約する影響をもたらす。それに、正当な権限と能力をもって、かつ、参加者を集められる人がいれば、共同作業もより活発になる<sup>57)</sup>。

次の第2段階の方向設定については、第1に、利害関係者間の価値が一致すれば、方向設定がより容易になり、利害関係者共同の情報収集は価値の一致、さらにドメインの方向性についての双方合意に貢献する。第2に、利害関係者間のパワーが一部の利害関係者に集中するより分散された方が、共同作業がより活発になる。そして、パワーが利害関係者間に均等に分布すれば、不活動、膠着状態が強まるため、こうした

パワーの均等な分布は、組織にとって必要でないし、望ましくない。ただ、ある程度のパワーの分散は、利害関係者が方向性設定に影響することを保証するに必要である<sup>58)</sup>。

最後の第3段階である構造化段階では、ドメインの方向性を実現する上で利害関係者相互の持続的な依存が必要であることを認識する際に、構造化が起る。また、命令だけでは共同作業を実行する条件を作り出せないものの、他の条件、例えば、相互依存及びパワーバランスと結合されれば、命令がドメインを制御する構造的な枠を提供できる。それに、構造化の効率性は、どのようにドメインを制御するかをめぐる利害関係者間交渉に関わっており、この交渉には、行為の実行及びそのためのパワー配分などをめぐる交渉も含まれる。こうした構造化の結果、ドメイン内におけるパワーの配分が合意される<sup>59)</sup>。

以上でみてきたように、グレーの研究は段階を経ながら組織間協働戦略が進化していくという組織原理の発現形態に焦点を合わせて分析を進めているだけに、市場原理に基づく説明は分析モデルに取り入れていない。

#### (5) ブレッサー＝ハール (Bresser & Harl (1986))

ブレッサー＝ハール (1986) は計画された協同戦略がもたらす組織行為の効果を分析している。ブレッサー＝ハールによれば、協働戦略はプラスとマイナスの両方の効果をもたらす。すなわち、協働戦略によって課業を達成できる効果がある反面、戦略の柔軟性を低下させたり、外部により大きな混乱を引き起こしたり、組織適応力を低下させたりすることが起こりうる<sup>60)</sup>。協働戦略の機会 (プラスの効果) とリスク (マイナスの効果) はトレードオフ関係にあるが、逆機能が表れる程度、逆機能を認識し、かつ、対応する共同組織体の能力によって、協働戦略がプラスの効果を出すか、マイナスの効果を出すかが決められる<sup>61)</sup>。

企業間の相互依存関係は垂直、水平、共生の3つである。水平の相互依存関係は同一市場で競争する企業間に表れるのであるのに対して、垂

直の相互依存関係は、作業の流れ上、投入・産出関連でつながっている異なる市場の企業間に結ばれる。共存の相互依存関係は、各企業が顧客にサービスを提供する上で、相互補完関係にある場合である。

そのうち、垂直関係と共生関係では、組織が意思決定を行う上で不確実性が低い。対照的に、水平関係では、企業の意思決定上の不確実性が高く、寡占市場に近い状況が続くという<sup>62)</sup>。この寡占市場の水平的企業間関係の場合、二つの相互連結が重要である。一つは競争し合っている企業の運命を連結する市場ルールであり、もう一つは企業間の公式、非公式の協定に基づく契約連携である。つまり、この関係では、市場原理に基づく連結と組織原理に基づく連結の両方が存在するのである。

したがって、企業間の協働戦略と競争戦略という両方の戦略が必要になるが、ブレッサー＝ハールは両戦略が弁証法的な関係にあるとみる<sup>63)</sup>。具体的に、協働戦略と競争戦略は矛盾を孕んでおり、よって組織間相互依存の管理を妨げる機能不全を起こす傾向がある。こうした機能不全は特定の戦略形態の下では、時間が経つにつれて増幅される。その機能不全の進展は、既存の戦略を取りやめさせるといって、弁証法的な緊張と圧力を作り出す。その結果、より競争的な形の戦略か、より協働的な形の戦略に切り替えることになる<sup>64)</sup>。両戦略間の代替関係を媒介に市場原理と組織原理が絡み合うことを想定しているのである。

#### (6) ドリンガー (Dollinger (1990))

ドリンガーは、中小企業が多く、競争の激しい分散型産業 (fragmented industries) を取り上げ、この産業における協働戦略の進化モデルを提示する<sup>65)</sup>。ドリンガーによれば、協働戦略についての先行研究は、小企業が相対的に多く存在する産業においても協働戦略が業界団体や専門家団体によって公式で計画的に行われるとみているが、しかし、分散型産業では、協働戦略を行う上での障害が少なくないという。それゆえ、ドリンガーは、そのような産業では、公式で計画的な組織間調整を行う業界団体や専門

家団体が形成されにくく、多くの中小企業がクラスターを形成して相互作用する形で協働戦略が行われるとみる<sup>66)</sup>。

そこで、ドリリングは、いくつかの重要な疑問を設定して分析した上で、協働戦略についての命題を導き出している。ドリリングが設定する疑問は、第1に、分散型産業でどの程度、組織間協働戦略が採用されるか、どのような選択肢が可能か、第2に、協働行為の発展メカニズムはどのようなものか、第3に、こういった産業で、組織間協働行為に影響するものは何か、第4に、同産業で協働戦略行為はどのような有効性をもつかである<sup>67)</sup>。

こうした疑問に対して、ドリリングはゲーム理論の囚人のジレンマモデルを適用して、以下のような複数の命題の形で解答を提示する<sup>68)</sup>。

命題1: 分散型産業における組織間活動の反復パターンは創発的な協働戦略に集約される。この際の協働戦略タイプは、アストレイ=フォームプランに因んだ、同盟型と接合型の二つの類型である。前者は生産連鎖上の同一タイプ・レベルの競争相手間の片利共生相互依存関係の場合であるのに対して、後者は需要企業と供給企業間の共生相互依存関係の場合である。

この命題から、前者は、企業間競争という市場原理の作用の上で、組織原理が働く協働戦略が生み出されることであり、後者は、(市場原理と組織原理の両方の作用の可能性をもつ) 企業間取引の中で、組織原理が働く協働戦略が生み出されることであるといえる。

命題2: 分散型産業において、協働戦略は段階的に進化する。対になる複数組織間の片利共生と共生の協力行為が行われる第1段階(Stage I) から始まり、多くの企業間に協力が繰り返される第2段階(Stage II) に進化し、協力の集積(clusters) が形成される第3段階(Stage III)、協働戦略が創発される第4段階(Stage IV) に至る。

命題3: 分散型産業において企業間に協力行為が創発されることは、第1に、企業間協力を

よる総利益が非協力による利益を上回る時、第2に、無限の時間にかけてそれが続くとき期待されるとき、第3に次回の取引に見込まれる利益の割引価値が十分高い時である。

命題4: 分散型産業における協働戦略の進化は、第1段階(Stage I) で、プラス・サム・ゲームによる組織間協力を通じて始まり、第2段階(Stage II) では、模倣適応、競争選択、構造的な同型化の過程が繰り返される。その結果、臨界値に至り(第3段階(Stage III))、協働戦略が定着していく(colonize)。

この命題4では、模倣適応、競争選択などで市場原理が働き、その結果、組織原理を示す協働戦略の定着にたどり着くことが示される。

命題5: 分散型産業において、開放性(munificence)、ダイナミズム、複合性(complexity)などの環境要因は、高度と低度の協力行為を妨げるが、中程度の協力行為は促進する。すなわち、この命題5では、環境要因と協力行為の間には、リニアな関係ではなく、逆U字の曲線的(curvilinear)な関係があることが提示される。

命題6: 分散型産業において、組織、出来事、人口生態次元のプロセスが参加者のゲームを変えた時、計画的な協働戦略が発展する。この条件下、協力による利益が独立行為による費用より大きければ、アストレイ=フォームプランがいう、同盟型と接合型の協働戦略が遂行される。逆に、独立行為の費用が協力による利益より大きい場合は、集合型と有機型の協働戦略が遂行される。

命題7A: 対になる組織間の協力は、定着(colonization) 過程の初期に企業の業績を高める。

命題7B: 定着過程の後半に企業間の協力によって業績低迷を避ける必要がある。

命題7C: 定着及び公式協力に向けた進展は、業績変化を企業レベルから人口レベルへと移動させる。

以上のドリンガーの研究は、市場原理の作用を前提とするゲーム理論の説明のうえで、協働戦略という組織原理が強く働く行動を位置付ける。つまり、市場原理の作用の上での組織原理の作用という形で両原理が絡み合っているとみえる。それゆえ、ドリンガーの組織間関係研究は、市場原理がより根源的な位置にある中で、両原理は補完関係にあるという捉え方をしているといえる。

## 9. 制度化視点の研究

次に、制度化視点 (institutional perspective) から組織間関係を分析する一群の研究者がいる。新制度学派の社会学者であるディマジオ、パウエル、マイヤー、ローワン、スコット、ズーカーなどである。まず、制度化視点の基盤になっている新制度学派社会学の考え方の特徴をみておこう。

新制度学派社会学は制度化メカニズムが組織現象において重要な意味をもつとみており<sup>69)</sup>、これが新制度学派社会学が制度派視点の研究といわれるゆえんである。制度化 (institutionalization) とは文化的な制度枠組みと組織間の相互作用であり、社会での一定の手順や義務の体系、現状が社会についての考え方や社会的行為において「規則のような地位を取り」、自明視される過程と定義される。

制度化視点で、組織は制度環境に埋め込まれていることが前提になり、制度化プロセスで制度環境が組織の在り方に重要な役割を果たすと見做す。6でみた組織間フィールドにおいて広く共有される文化や信念の体系が、そこに属する個別組織に制度的圧力として影響し、組織は環境に受動的に対応する<sup>70)</sup>。

制度環境に埋め込まれている公式組織構造は必ずしも合理性だけで成り立つわけではなく、「非合理性」が認められるが、この「非合理性」に法や政治、文化などの制度環境が影響しているとみる。組織はこの非合理性の正当性を獲得する必要がある。その際、組織間関係が重要になり、制度化視点では、とりわけ、組織間の価値や規範が目される。すなわち、当該組織に対

して正当性を与える他組織の存在が重要であり、標準的な要素が緩く結び付けられる配列である組織間関係が、適合性や文化的説明の説得力と共に正当性の獲得に大きな影響を与える。組織間関係は正当性獲得のために形成、展開され、それゆえ、制度化は組織間関係の軌跡でもある。

制度化プロセスは組織間関係に関わる四つの構成要素からなる。第1に、同業他社、供給業者などの制度的な領域を形成する組織フィールドにおける組織間相互作用の増大、第2に、組織間関係の支配的構造や協調パターンの出現、第3に、フィールドにおける組織間競争時の情報負担の増加、第4に、参加者共通の事業に携わる組織セットにおける参加者相互認知の進展である。

この制度化プロセスのうち、第1、第2、第4の構成要素に組織原理が、制度化の第3の構成要素に市場原理がそれぞれ関わっているとみることができる。

制度化が進展するにつれて、社会文化的な意味で体系的な理解の内面化が行われ、前述した四つの制度化構成要素も安定的になり、局地的な環境での組織間の差及び多様性は小さくなる<sup>71)</sup>。同じ組織個体群 (産業、部門、地域など) に属する組織の構造や行動様式、規則や目標が類似化するのである。これが制度的同型化である。

こうした制度的同型化をもたらすのは制度的諸力 (慣習、規範、コンベンション) である。組織が正当性を確保すべく、組織が組み込まれる組織間システムのルールや神話、価値を受け入れ、ルールが生成、普及し、正当性と相互主観性を獲得して、組織フィールド内の組織が同型化する<sup>72)</sup>。以下、制度化視点の代表的な研究であるディマジオ = パウエル (1983)、マイヤー = スコット (1983) とパウエル (1990) で組織間関係がどのように捉えられ、分析されているかをみておこう。

### (1) ディマジオ = パウエル (DiMaggio & Powell (1983))

ディマジオ = パウエル (1983) によれば、組

織間フィールドは制度化されたルールの生成の場であり、制度的活動と認識領域を構成する組織群である。すなわち、主なサプライヤー、資源及び製品の需要者、規制当局、類似なサービスあるいは製品を生産する他組織などから構成される組織群である。このように、組織間フィールドは多様な組織セットによって形成されているため、組織間関係を総体的にみることができる。

高度に構造化された組織間フィールドは、不確実性及び制約に合理的に対処する個々の組織の努力に文脈を提供する。よって、しばしば構造、文化、生産の面における組織間類似性、つまり、同型化を生み出す<sup>73)</sup>。

同型化は二通りある<sup>74)</sup>。競争的同型化及び制度的同型化である。ディマジオ＝パウエルは、そのうち、制度的同型化を重視する。前者は市場原理、後者は組織原理を表すと解釈できるから、彼らの議論では、組織原理が強調され、市場原理の重視度は低いといえる。同型化を重視するという点で、ディマジオ＝パウエルは、7でみた個体生態学視点と共通しているものの、個体生態学が競争的同型化に分析焦点を合わせ、市場原理を重視することと対照的であるといえる。

ディマジオ＝パウエルによれば、制度的同型化をもたらすメカニズムとして強制的、模倣的、規範的という三つが存在する。第1の強制的同型化は依存する他組織によって、そして、組織が機能する社会における文化期待などによって圧力を受けた結果であり、政治的影響及び法的正当化によるプロセスである。しかし、すべての制度的同型化が強制によって行われるわけではない。不確実性も組織間の模倣を促進する強力な動因になり、不確実に対する標準的対応によって第2の模倣的同型化が行われる。第3の規範的同型化は、専門家ネットワークの活動など専門化によるものである<sup>75)</sup>。

三つの制度的同型化のうち、後ろの二つ、つまり、模倣的、規範的同型化は、制度化されて当然視されるという仮定 (taken-for-granted assumptions) 下の経営行動に関わる<sup>76)</sup>。組織間システムにおける資源が集中していればいるほ

ど、強制的同型化への可能性が高まるのに対し、組織間相互作用の頻度が多くなればなるほど、模倣型や模範型の同型化が多くなる<sup>77)</sup>。

こうした同型化類型タイプの可能性を、ディマジオ＝パウエルは、より詳細な仮説の形で提示する。彼らは、制度的同型化を組織次元のものと同型化次元のものに分け、まず、組織次元の制度的同型化についてのいくつかの仮説を提示する<sup>78)</sup>。

第1に、強制的同型化についての仮説として、(仮説 A-1) ある組織の他組織への依存度が強まれば、構造、気候、行動焦点などの面で組織間の類似性が顕著になる。(仮説 A-2) 組織 A の資源供給が集中すればするほど、その資源に依存する組織と類似化する程度が大きくなる。

第2に、模倣的同型化についての仮説としては、(仮説 A-3) 手段と目標の関係が不確実であればあるほど、ある組織が、成功的であると認知する組織を模倣する程度が高まり、この内的整合性が組織間調整の重要な手段になる。(仮説 A-4) ある組織の目標の志がより高ければ、成功的であると認知する組織を模倣する程度が高まる。

第3に、規範的同型化についての仮説として、(仮説 A-5) 管理者とスタッフの選抜の際に学術的資格に対する信頼度が高ければ、同じフィールドで組織が他組織と類似になる程度が高まる。(仮説 A-6) 同業団体及び専門家団体に組織管理者がより積極的に参加すればするほど、その組織が同フィールド内の他組織と類似になる程度は高まる。

次に、ディマジオ＝パウエルは、組織フィールド次元の同型化についても、同型化の類型ごとに二つずつ、合わせて6つの仮説を提示する。組織次元の6つの同型化それぞれに連動させる形で、仮説 B-1 と仮説 B-2 は、資源集中度と資源依存度を変数として、強制的同型化について、仮説 B-3 と仮説 B-4 は目標の不明瞭度、技術的な不確実性を変数として模倣的同型化について、仮説 B-5 と仮説 B-6 は、専門化、構造化を変数として、規範的同型化について、以下のように提示される<sup>79)</sup>。

(仮説 B-1) 組織フィールドが決定的資源を支援する源泉に依存する度合いが高ければ、同型化の程度もより高くなる。(仮説 B-2) 組織フィールド内の組織が国の機関と取引する程度が大きくなれば、そのフィールド内の同型化程度は全体的に高まる。(仮説 B-3) 組織フィールド内で代替的な組織モデル数が少なければ、そのフィールドの同型化はより速く進む<sup>80)</sup>。(仮説 B-4) 技術の不確実性が大きく、フィールド内の目標がより不明確であれば、そのフィールドの同型化はより速く進む。(仮説 B-5) フィールド内の専門化程度が高ければ、制度的同型化の程度も高い。(仮説 B-6) フィールド内の構造化程度が高ければ、制度的同型化の程度も高い。

このように、制度的同型化という組織原理の発現の条件を、類型化に基づき、より詳細に提示するところにディマジオ＝パウエルの組織間関係研究の特徴があるといえることができる。

## (2) マイヤー＝スコット (Meyer & Scott (1983))

マイヤー＝スコットは、組織環境が組織間関係に与える影響について、前述したディマジオ＝パウエルパウエルと違う議論を展開する。例えば、ディマジオ＝パウエルは、組織環境が構造化されていけば、その組織環境の中の各組織の構造はより類似化していくとみるのに対して、マイヤー＝スコットは、一定条件下、より構造化された組織環境は組織形態の多様性を増やすという。マイヤー＝スコットによれば、組織環境に集権的な権限が足りなければ、競争及び模倣過程を通じて組織形態の類似性が高まるのに対して、権限が集中すれば、その意思決定主体はより専門化された組織形態間の多様性を強化する。公式組織の環境は形式的に組織化されるものの、異なる組織環境で多様な組織構造が存在することを認めているのである<sup>81)</sup>。

しかし、組織間関係に制度的な制約が影響するという制度化視点で、マイヤー＝スコットは、ディマジオ＝パウエルの組織間関係の「構造化」議論と共通する主張を唱える。すなわち、

各組織が置かれている「関係枠組み」と関連付けて組織間関係をみることが重要であると主張する。この「関係枠組み」の上で各組織の活動が作り出され、活動の可能性が形づけられ、制約される。こうした主張は組織間関係に表れる組織原理を強調するものと受け止められる。

他方、マイヤー＝スコットは近接の組織間だけでなく、迂遠の組織間の関係も潜在的に重要であり、さらに、パワー・権限に基づく垂直関係のみならず、競争と協調の水平的な組織間関係の潜在的な重要性も強調する。競争と協調の組織間関係の両面を強調するという意味で、マイヤー＝スコットは市場原理と組織原理の両方の作用を重視しているといえる。

## (3) パウエル (Powell (1990))

制度化視点からの、もう一つの組織間関係研究であるパウエル (1990) は、市場か階層組織かという従来の二分法を批判し、代替的なガバナンス形態としてネットワークを提示する。

パウエルは、取引についての社会学、経済学の先行研究を検討した上で、取引は、市場のような個人の緩やかな集合を通じて行われるか、緊密な社会的関係を維持する取引相手同士の安定的なネットワークを通じて行われるとし、この市場取引とネットワークの取引間の重要な相違点は取引紐帯の構造と質にあるという。

パウエルのいうネットワークの特徴は、市場と組織の単なる中間ではなく (nonintermediate form)、市場とも階層組織とも異なる第3のガバナンス形態である点である<sup>82)</sup>。すなわち、一つの極に市場取引が、反対の極に階層組織があって、その間の線上に多様な中間形態の取引 (continuum-like fashion) があるという議論を批判し、市場や階層組織とは異なる独自の論理をもつものとしてネットワークを捉える<sup>83)</sup>。

実は、こうしたパウエルのネットワークガバナンスのとらえ方は、彼自身の前の研究 (パウエル (Powell (1987)) の不十分さへの反省、つまり、非市場型、また非階層組織型を、市場と階層組織の単なる混合型 (hybrid forms)、あるいは中間的なものとみて、この混合型の多様性を指摘するにとどまったことへの反省に基づくも

表4 経済組織形態の比較

主たる特徴	経済組織形態		
	市場	階層組織	ネットワーク
規範基盤	契約—所有権	雇用関係	補完的な力
コミュニケーション手段	価格	ルーチン	関係
コンフリクト解決手段	価格交渉—司法への訴訟による強制	管理的決定—監督	互酬性の規範—評判の影響
柔軟性の度合い	高	低	中
当事者間コミットメントの程度	低	中から高	中から高
雰囲気 (Tone or Climate)	正確また / 又は疑い深い	公式的、官僚的	制約が少ない、相互利益
行為者の選好あるいは選択	独立的	依存的	相互依存的
形式の組み合わせ	反復的取引 (Geertz (1978)) 階層的文書としての契約 (Stinchcombe (1985))	非公式組織 (Dalton (1957)) 市場的な特徴：利益センター、移転価格設定 (Eccles (1985))	地位階層 複数のパートナー 公式規則

出所：Powell (1990)、300。

のである。こうした反省の上で、パウエルはネットワークの構成要素を抽出して、ネットワークの頻繁な形成、持続性、限界についての議論を展開する。

パウエル自身がネットワーク型組織間関係の特徴を市場及び階層組織と対比してまとめたのが表4である。まず、規範の基盤になるものは、市場では契約に基づく所有権、階層組織では雇用関係であるのに対して、ネットワークでは補完的な力が規範の基盤になるという。適応力と共に補完性が成功的な生産ネットワークの礎になっているのである<sup>84)</sup>。第2に、ネットワークではコミュニケーションの手段として関係が重要である。資源配分機構としてのネットワークは、個別組織単位が孤立的に存在するわけではなく、他の組織単位との関係の中で存在するためである。これは、市場と階層組織がコミュニケーション手段としてそれぞれ価格と日常のルーチンに依存することと異なる。

第3に、市場原理を表わす組織間コンフリクトの解決を図る上で組織原理が働くが、市場、階層組織と違って、ネットワークでは、継続的

で互酬的な相互作用・規範、評判の変化という形でコンフリクト解決のための組織原理が働く<sup>85)</sup>。組織間コンフリクトの解決がそれぞれ価格交渉・司法、管理的決定や監督によってなされる市場と階層組織とは、この点でも異なる。

つまり、組織間コンフリクトの解決の仕方でもネットワーク独特の市場原理と組織原理の絡み合いがあるとみているのである。

第4に、ネットワークでは長期的で期間の限定されない経済取引関係が柔軟に制御されるため、その柔軟性の程度は階層組織より高く、中程度である。ただ、市場よりは柔軟性が低いとみる。第5に、パウエルは当事者間のコミットメントについて、階層組織もネットワークも中から高で、同じ程度とみている。ガバナンス形態の違いにもかかわらず、各形態間の共通点もみられるのである。第6に、雰囲気 (Tone or Climate) に関して、ネットワークでは制約が少なく、相互利益が求められる<sup>86)</sup>。最後に、行為者の選択及び選好については、独立性が強い市場、垂直的な依存性が強い階層組織と異なって、ネットワークは相互依存性を特徴としており、



このように強く相互依存している組織間関係を通じて経済的な取引や行動の相互調整が図られる。

パウエルによれば、このネットワークが現実で組織間関係のタイプとしての重要性を高めており、それは、ネットワークが市場や階層組織より企業間の経済的な取引において利点があるからであるという<sup>87)</sup>。具体的に、ネットワークでは、組織間協力が長期にわたって効率的に行われる上、組織間の情報の学習と普及の誘因を作り出し、アイデアを素早く実行に移すことを可能にする。また、資源が可変的で、環境が不確実である場合は、ネットワーク内の持続的改善の特性が極めて有用である。それに、ネットワークは暗黙知や技術革新のような無形資産の蓄積と活用も促進する。

このように、パウエルは、ネットワークは市場と階層組織の単なる中間的なものではなく、市場原理と組織原理が独特に結合されている第3のガバナンス形態と特徴づけており、それに基づく組織間関係がますます重要になっているとみるのである<sup>88)</sup>。

## 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。
- 今井賢一・伊丹敬之 (1984) 「日本の内部組織と市場 - 市場原理と組織原理の相互浸透」(今井賢一・伊丹敬之・小池和男『内部組織の経済学』東洋経済新報社。
- 今井賢一・金子郁容 (1988) 『ネットワーク組織論』岩波書店。
- 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.)。
- 川崎千晶 (2019) 『組織間信頼の形成と維持』同文館出版。
- 金容度 (2019) 「組織間関係論再考 1- 市場原理と組織原理の捉え方を中心に」『経営志林』56巻2号。
- 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。
- 若林直樹 (2009) 『ネットワーク組織論 - 社会ネットワーク論からの新たな組織像』有斐閣。
- Adamek, R. & Lavin, B.(1975). "Interorganizational exchange", in A. Negandi (ed.), *Interorganizational theory*. The Kent State University Press, Kent, OH.
- Aldrich, H.(1979).*Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. 384 pp.
- Astley, Graham W. & Fombrun Charles J.(1983), "Collective strategy: social ecology of organizational environments," *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 4.
- Astley, Graham W. & Vande Ven, Andrew H.(1983), "Central perspectives and debates in organizational theory," *Administrative Science Quarterly* Vol.28.
- Astley, Graham W.(1984). "Toward an appreciation of collective strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3.
- Bresser, Rudi K. & Harl, Johannes E. (1986). "Collective Strategy: Vice or Virtue?." *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 2, pp. 408-427
- Clark, Burton R.(1965). "Interorganizational pattern in education", *Administrative Science Quarterly*, Vol.19.
- DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W.(1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields," *American Sociological Review*, Vol.48.
- Dollinger, Marc J.(1990). "The Evolution of Collective Strategies in Fragmented Industries". *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2.
- Emerson, Richard M.(1962). "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, Vol. 27, No. 1.
- Emery, F. E. & Trist, E. L.(1965). "The Causal Texture of Organizational Environments," *Human*

- Relation*, Vol. 18, No. 1.
- Gray, Barbara(1985). "Conditions facilitating interorganizational collaboration," *Human Relations*, Vol. 38 No.10.
- Hall, R. H., Clark, J., Giordano, P., Johnson & P. Van roekel, M.(1977). "Patterns of interorganizational relationships," *Administrative Science Quarterly*. Vol. 22.
- Hannan, Michael T. & Freeman, John(1977). "The Population Ecology of Organizations," *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5.
- Hawley, Amos H.(1950). *Human Ecology: A Theory of Community Structure*. New York: Ronald.
- Hawley, Amos H.(1968). "Human Ecology," in *International Encyclopedia of the Social Sciences*, edited by David L. Sills. New York: Macmillan.
- Lewin, Kurt(1951), *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York:Harper.
- McCann(1983). "Design guidelines for social problem-solving intervention," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 19 No.2.
- Meyer, John W. & Michael Hannan (1979). *National Development and the World System: Educational, Economic, and Political Change*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meyer, John, W. & Rowan, Brian(1977). "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony," *American Journal of Sociology*, Vol. 83.
- Meyer, John, W. & Scott, W.R.(1983). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Molnar, Joseph J. & Rogers, David, L.(1979). "A comparative model of interorganizational conflict," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 3.
- Perrow, Charles(1986). *Complex Organization: A Critical Essay*(Third Edition). Newbery Award Record, Inc. New York.
- Phillips, Almarin(1960). "A theory of interfirm organization," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 74.
- Powell, Walter, W. (1990). "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization," In Barry Staw & L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol 12. Greenwich, CT: JAI Press.
- Powell, Walter W. & DiMaggio, Paul J. eds.(1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Provan, Keith, G.(1983). "The Federation as an Interorganizational Linkage Network," *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1.
- Richardson, George, B(1972). "The Organization of Industry," *The Economic Journal*, Vol. 82, No. 327.
- Rogers, David, L.(1974). "Sociometric Analysis of Interorganizational Relations: Application of Theory and Measurement," *Rural Sociology*, Vol. 39 No.4.
- Russel, Ackoff(1974). R. *Redesigning the future*. New York: Wiley & Sons.
- Schmidt, Stuart M. & Kochan, Thomas A. (1977). "Interorganizational relationships: patterns and motivations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 2.
- Warren, Roland L.(1967). "The Interorganizational Field as a Focus for Investigation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 3.

## 注

- 1) 金 (2019)、16。
- 2) 若林 (2009)、65。この「組織間フィールド」概念は、「相互依存しながら共存する事象の総体」というレウイン (Lewin (1951)) のフィールド概念を借用したものである。
- 3) Warren (1967)、399; Powell & DiMaggio eds. (1991)、110-111。
- 4) ウォーレンによれば、社会学者デュルケームは分業における各組織の役割について触れることによって、ウォーレン自身が設定した疑問に対する手がかりを提供しているという (Warren (1967)、416)。
- 5) Warren (1967)、397。なお、組織間関係の文脈を重視するという点で、この組織間フィールド視点の研究は、単発的な契約ではなく、契約当事者間の関係が重要であるとみる、イアン・マクニール (Ian Macneil) などの関係的契約理論とも親和的

であるといえる。

- 6) Warren (1967)、412。
- 7) Warren (1967)、410、414-415。
- 8) Warren (1967)、414-416。
- 9) 一般に、諸組織は時には協調し、時にはコンフリクトの関係にもなったりし、また、ある組織は、いくつかの組織とは協調的で、他のいくつかの組織とはコンフリクトの関係になることも多い。従って、この市場原理を表わすコンフリクトと組織性を表わす協調的関係を全く切り離して扱うのは適当でないという観点からの研究が少なくない(赤岡(1981)、6-7)。これは、第56巻2号で取り上げた資源依存視点と交換視点を結合する必要があることを示唆しており、実際、保健所を対象にするアダメク=ラバンの研究(Adamek & Lavin(1975))はその試みの一つである。シュミット=コーチャンの研究(Schmidt & Kochan(1977))も、積極的に両視点の結合を図っている。
- 10) Warren (1967)、396、399-400。パートンは、組織と包括的な目標間の関連、包括的な意思決定の軌跡、権限の軌跡、分業のための構造規定、リーダーシップ体系へのコミットメント、定められた集団志向の6つの基準から、単一、連盟、連合、社会選択の4類型を分ける。また、パートンは、組織間相互作用のパターンを3つに区分する。第1に、組織的、あるいは官僚的なパターン、第2に、公式的分権パターン、第3に、第1と第2の中間的なものとしての連盟組織あるいは、組織的提携のパターンがそれである。パートンはこの第3のパターンを、公式ヒエラルキーの権限も被用者としての地位ももっていない中で、各主体を統一させる努力、また独立的な諸機関を調整させるための努力の結果物であると見なす。
- 11) Warren (1967)、408。
- 12) Rogers (1974)、487、490-491。
- 13) Rogers (1974)、499-500。
- 14) Rogers (1974)、500-501。
- 15) Molnar & Rogers (1979)。
- 16) Molnar & Rogers (1979)、405。
- 17) Molnar & Rogers (1979)、405、410-414。
- 18) Molnar & Rogers (1979)、405-406、420-421。
- 19) Molnar & Rogers (1979)、405。
- 20) Molnar & Rogers (1979)、412。
- 21) 山倉(1993)、18、57;若林(2006)、36。
- 22) 組織生態学は組織マクロ社会学アプローチの1つで、生物を取り扱う生態学の概念を組織に類推し、組織個体群とコミュニティにおける変化についての生態学的進化モデルを構築する学問分野である。
- 23) 生態学の「自然」環境の概念が組織生態学では「社会環境」に置き換えられている。
- 24) こうした組織間協調の例として、フィリップス(Phillips(1960))がいう、寡占産業の利害を代表して活動するカルテル及び業界団体などの「組織間組織」があげられる。
- 25) 生態学の「なぜこれだけ多くの種の動物が存在するか」という問いかけに因んで、ハナン=フリーマンも「なぜこれだけ多くの種類の組織が存在するか」という問いを投げかけている(Perrow(1986)、212)。
- 26) その理由として、生態学は集団的生命体の形態についての学問であり、生態学の適切な分析単位は個別有機体ではなく、集合体であることをあげている(Hawley(1950)、67)。
- 27) Hannan & Freeman (1977)、933。
- 28) Powell & DiMaggio eds. (1991)、109-110;若林(2006)、52、56。
- 29) Aldrich (1979)、265。オールドリッチは、生物の進化と違って、社会の進化は単位組織の構造的変化を伴う点を認めているのに対して、ハナン=フリーマンは単位の生存と消滅だけのモデル化にこだわる(Perrow(1986)、212)。
- 30) 赤岡(1981)、8。オールドリッチと同様な問題意識から、組織間関係の分析のために交換視点と資源依存視点の統合を図っている他の研究としてシュミット=コーチャン(Schmidt & Kochan(1977))もある。この研究は、交換視点と資源依存視点を結合する統一的な分析枠組みで米中西部州の23地域労働局とコミュニティ組織間の相互作用の頻度及び特性の実証を行っている。
- 31) エマーソン(1962)は、分析の焦点を地位の秩序に置き、相互のパワー依存関係における均衡の性質及び均衡維持の方法を探ることによって、組織間関係を含む社会関係についてのパワー理論構築を図った。エマーソンによれば、組織間の依存とは他組織が当該組織に対してパワーをもっている

ことであり、他組織からすれば自らにとって望ましいことを当該組織にさせる能力をもつことである。依存がパワーの正反対のものである。こうした組織間の依存度は、第1に、その要素主体が提供できる資源あるいは仕事ぶりに対する組織体のニーズに比例し、第2に、同じ資源あるいは仕事ぶりを提供する他の要素主体が存在するときは、その能力に反比例するとみる (Emerson (1962)、31-32; トンプソン (2002)、42; 山倉 (1993)、36-37)。

32) Aldrich (1979)、316。

33) Aldrich (1979)、280-281。ホール＝クラーク＝ギオーダノ＝ジョンソン＝レケル (Hall, Clark, Giordano, Johnson & Roekel (1977)) も行動セットの概念を使って、組織間関係のパターンを実証している。彼らは、米中西部地域の12都市の問題児 (10才～18才) 対策関連の76組織を対象に、観察調査と、2,311名へのアンケート調査を行い、三つの組織間相互作用の基盤を発見した。すなわち、自主的基盤、公式協定、法的強制の三つである。そのうち、自主的基盤に基づく組織間相互作用が74%で最も多かった。彼らによれば、頻繁な組織間相互作用は組織間の調整と葛藤の両方をもたらすが、公式協定はそれ自身が組織間調整の形態であるため、公式協定が結ばれると、組織間調整が図られる頻度は少なくなるという。

34) 山倉 (1981)、29。同じく行動セットの概念枠から、寡占企業間関係を分析するフィリップス (Phillips (1960)) の研究も、行動セットがうまく調整され安定的になる条件をいくつか提示しているが、それはオールドリッチの主張と近い面がある。フィリップスは寡占状態で企業間行動セットの調整の安定性を決める4つの要因として、第1に、行動セット内の組織数、第2に、単一の強力な組織がリーダーシップをとる程度、第3に、参加企業間の価値や姿勢の類似性、第4に、他の行動セットによる影響をあげている。フィリップスによれば、行動セットの安定の第1の条件、つまり、行動セット内の組織数について、構成企業数が多く、過当競争が起きている場合は、処罰権をもつ公式的な組織間組織が必要になる。第2の条件、単一組織によるリーダーシップの程度については、産業内の企業数が一定である場合、企業別パワーの

分布が非対称であれば、寡占の効率性のために公式の組織間組織を作る必要性が小さくなるという。第3の条件、つまり、参加企業間の価値や姿勢の類似性という条件については、寡占の効率性が影響されると、構成企業の価値システムが異なるため、組織を公式化する必要性が高まる。第4に、他のアクション行動による影響については、調達先であり、販売先である企業群がより組織化され、より効率的であれば、寡占組織は、所与の効率性水準を維持するために、より公式的に、より集権的に統制しなければならない (Phillips (1960)、607-611)。

35) Aldrich (1979)、281、319、321、325。したがって、Astley & Van de Ven (1983) が指摘しているように、オールドリッチは組織が自主的に戦略的選択を行える余地は狭く限定されるとみている。こうした見方は、組織は環境によって左右されるもので、偶然にフィットするか、それに失敗して淘汰されるかであるというハナン＝フリーマン (1977) の見解にも通じるものである (Astley & Vande Ven (1983)、249-250)。

36) Aldrich (1979)、320-321。

37) 川崎 (2019)、23-24; 山倉 (1993)、19、47。Astley & Van de Ven (1983) は、ミクロか、マクロかの基準と、決定指向か自発指向かの基準から、組織理論を自然選択視点、集団行為視点、システム構造視点、戦略選択視点の4つに分類しており、この分類によれば、協働戦略視点は戦略選択視点に含まれる。

38) Emery & Trist (1965)、30。

39) Emery & Trist (1965)、20-21。エモリー＝トリストは、環境と組織の相互作用の特徴は、環境要素間の移動率、環境要素間の連結強度 (strength of interconnectedness) という二つの次元の要因が決めるという。

40) Emery & Trist (1965)、24-28、30-32。この4つの環境ステップの視点は価値体系の代表的な傾向を表わすX理論及びY理論の役割を解明するにも使われるという (Emery & Trist (1965)、31)。

41) Emery & Trist (1965)、28。

42) 他の社会計画理論の研究として、Russell Ackoff (1974)、Donald Michael (1973) などもあげられる。彼らの共通の認識として、現代社会では、環

- 境要素がより密接につながって、相互依存的になっているため、環境がより荒れ狂い状況になって、その結果、個別組織が独立的に行為する場合も、荒れ狂い問題は続くとする(Astley & Fombrun (1983)、577)。こうした問題への解決策として、アクオフは「相互作用の計画(planning of interaction)」、マイケルは「将来-反応学習(future-responsive social learning)」を提示している。
- 43) Emery & Trist (1965)、28。
- 44) アストレイ=フォムブラン(1983)は協働戦略視点の研究を伝統的な組織研究を代替するものではなく、補完的な研究として位置づける。すなわち、組織は独立的な主体であると同時により大きな共同体の一部であるため、必然的にこの二つの側面は衝突する場合があります、それによる緊張関係も分析する必要があるという(Astley & Fombrun (1983)、585)。
- 45) アストレイ(Astley (1984))も同じ観点から、戦略的に重要な課題に対応するための組織間協力、あるいは合併事業について分析している。
- 46) Astley & Fombrun (1983)、578。
- 47) アストレイ=ヴァン・デ・ヴェン(1983)は、ホーリーの人口生態学に因んで、人口生態は機能的に相互依存する統合システムであり、一部の構成メンバーは資源を環境から直接獲得するのに対して、そのメンバーを通じて資源を獲得する他のメンバーもあるという。そのため、必要な資源を共有する関係から、メンバー間競争が抑制され、共生関係が発展するとみる(Astley & Van de Ven (1983))。
- 48) Astley & Fombrun (1983)、578、582。
- 49) Astley & Fombrun (1983)、583。
- 50) アストレイ=フォムブランの解釈によれば、このタイプの共生関係は、作業の流れを通じて各組織の「主要な課業」を他組織の「主要な課業」につなげることによって生まれる(Astley & Fombrun (1983)、583)。
- 51) Astley and Fombrun (1983)、584。こうした結合型の産業間関係は、各組織を「投入」と「産出」という視点で捉えるエバン(Evan, 1966)の視点に通じるものがある。
- 52) Astley & Fombrun (1983)、581-582。
- 53) アストレイは翌年の論文(Astley (1984))で、「協働戦略」の統合の部分として協力の役割を強調している(Astley (1984)、527-532)。アストレイによれば、協働戦略の焦点は、制約から選択に、選択から競争に、競争から協力を順次変化していくという。競争が市場原理、協力が組織原理を表わすとすれば、協働戦略のポイントがある段階から市場原理になり、その後、組織原理に転じていくことが想定されているのである。
- 54) こうした自主的な同盟組織傘下の各組織間の関係は、56巻2号でみた交換視点の組織間関係に含まれるとみることもできるという(Provan (1983)、82)。
- 55) マッキャン(McCann (1983))は、問題設定、方向設定、構造化という三つの継起的な段階に沿って発展する社会問題解決(Social problem-solving (SPS))モデルを提示している。この三つの段階は、論理的に関連するだけでなく、一部重なり、かつ、お互い影響し合う関係にある上、この3段階はいつも変化して連続するものであるという(McCann (1983)、178)。
- 56) Gray (1985)、912。
- 57) Gray (1976)、918-925。
- 58) Gray (1976)、925-928。
- 59) Gray (1976)、928-931。
- 60) Bresser & Harl (1986)、408。ブレッサー=ハールは、アストレイ、フォムブランなどによる先行研究が、協働戦略の逆効果について十分に検討していない点を指摘している(Bresser and & Harl (1986)、410)。
- 61) Bresser & Harl (1986)、410、424。
- 62) Bresser & Harl (1986)、408-409。
- 63) Bresser & Harl (1986)、408、410。
- 64) Bresser & Harl (1986)、424。
- 65) Dollinger (1990)、266、268。アストレイ=フォムブランに習って、ドリンガーも協働戦略を、環境の多様性を吸収するために、一群の組織が協力する体系的対応、あるいは、組織間環境の体系的な動学、そして組織間相互依存を管理する組織的な努力と定義する(Dollinger (1990)、269)。
- 66) Dollinger (1990)、268。
- 67) Dollinger (1990)、267。
- 68) Dollinger (1990)、269-280。

- 69) Meyer & Rowan (1977)、341;若林 (2006)、47。
- 70) 山倉 (1993)、20。制度化視点は、ローマンなどのネットワーク論、ハナン、フリーマンの組織生態学視点との共通点もあるが、ディマジオとパウエルによれば、環境への適応を強調することに、組織生態学との相違点があるという (DiMaggio & Powell (1983)、149)。ただ、新制度学派組織理論については、(1) 組織や個人の役割の軽視、(2) 組織変動についての静観的な見方という批判もある (若林 (2006)、49-50)。
- 71) Powell & DiMaggio eds. (1991)、14。
- 72) 川崎 (2019)、73。
- 73) DiMaggio & Powell (1983)、147-148。
- 74) DiMaggio & Powell (1983)、149 ; 川崎 (2019)、73。
- 75) DiMaggio & Powell (1983)、151。ディマジオ = パウエルによれば、専門化の指標は、資格基準の普遍性、卒業生教育プログラムの強さ、専門家団体と業界団体の活動の活発さであるという。
- 76) DiMaggio & Powell (1983)、149-150。
- 77) 山倉 (1993)、54。
- 78) DiMaggio & Powell (1983)、154-155。
- 79) DiMaggio & Powell (1983)、147、155-156。
- 80) この仮説は、例えば、寡占的な産業における組織間関係に当てはまる。
- 81) しかし、この論文の前に、ロワンと一緒に書いた論文でマイヤーは、組織が様々な機会を捉えて他の組織の構造や行動様式を真似しようとする、つまり、制度的同型化 (institutional isomorphism) が起るとする (Meyer & Rowan (1977))。
- 82) 第3形態のガバナンスを提示する点で、市場取引と命令とは異なる資源配分調整 (coordination) メカニズムとして「協力」(cooperation) を提示する経済学者リチャードソン (Richardson (1972)) の議論とも通じる。
- 83) Powell (1990)、295-299。したがって、パウエルが、ネットワーク組織、あるいはネットワーク的なガバナンスを、市場と階層組織の中間的な取引形態としてとらえ、その中間形態に有用性があることを認めるという若林の解釈 (若林 (2009)、196-197) には問題がある。もし、パウエルがネットワークを市場と階層組織の中間形態とみているとすれば、パウエルが「continuum-like fashion」の研究を批判する理由もなかるう。
- 84) Powell (1990)、303。
- 85) ネットワークでは、制裁についても典型的には法的な制裁より規範的な制裁が行われる (Powell (1990)、301)。こうした制裁基準からいえば、前述したアストレイ = フォムブラン (Astley & Fombrun (1983)) の議論での同盟型協働戦略に近いといえる。
- 86) パウエルによれば、本質的に、ネットワークの構成主体は他主体の犠牲を伴いながら各自の利害を求める権利をもつことに相互に合意している (Powell (1990)、303)。
- 87) Powell (1990)、323。とりわけ、ネットワークの長所を強調するという点で市場原理と組織原理の長所のみが相互浸透するという中間組織論 (今井・金子 (1988)、今井・伊丹 (1984)) と似通う。
- 88) 筆者は、組織間関係で組織原理と市場原理が絡み合っており、両原理が絡み合っているという点は時代や地域を超える普遍性を持つとみている。こうした筆者の発想はパウエルの視点と少なくとも共通点をもつ。例えば、パウエルは、前述したように、コンフリクトの解決手段をガバナンス形態分類の基準に入れているが、組織間コンフリクトは市場原理を、それへの対応は組織原理と市場原理の絡み合いを表わすので、結果的に、パウエルも市場原理と組織原理の絡み合いを認めていることになる。また、パウエルはネットワークには、市場原理と組織原理が混ざって独特な現象が起こるという見方とっており、これも筆者の考えと共通している。それに、表4で表れるように、市場ガバナンスの例に、階層的文書が含まれ、逆に、階層組織のガバナンスの例に市場的な特徴が含まれている。現実のガバナンスタイプの例で市場原理と組織原理が絡んでいることを示しているのである。
- しかし、パウエルの主張と筆者の分析視角は次の点で異なる。筆者の場合、両原理の絡み合いはガバナンスの形態ではなく、プロセスとして捉える。したがって、パウエルのように、ネットワークのみを「第3」のガバナンス形態として重視するわけではない。つまり、筆者は多様な絡み合い形態がありえて、ネットワークもその一つにすぎ

ないとみる。第2に、筆者は、現実の市場においても階層組織においても、市場原理、組織原理が純粋な形で表れることはなく、必ず両原理が絡み合って表れるとみる。従って、絡み合いの様態は多様である。さらに、前述したように、その絡み

合いはプロセスであるため、その様態は常に変化する。したがって、パウエルのように、ガバナンス形態のタイプを分ける、いわば類型論とは異なり、組織間関係の個別事例の実証が極めて重要な課題になる。

