

# 經濟論叢

第170卷 第1号

---

銀行の貸し渋り行動（1）……………	古川 顕俊	1
持株会社による組織革新（2）……………	青地 正史	22
資源配分機構モデルと普遍写像問題……………	島 義博	34
組織間関係における依存と保証……………	李 在鎬	57
植民地期朝鮮における日系繰綿業の活動……………	福岡 正章	70

学会記事

---

平成14年7月

京都大學經濟學會

## 組織間関係における依存と保証

李 在 鎬

### I はじめに

本稿の目的は資源依存モデルの視座から組織間関係論を整理し、資源依存モデルの問題点を指摘し、その補完要素として「保証」の意味を考察することにある。

組織間関係とは資源を媒介とした組織間のつながりと言えよう。組織間関係論はそのような組織（分析対象）と組織（環境）との相互作用のシステムの形成、変動についての研究領域と定義できる。

組織論において、組織間関係論は、コンティンジェンシー・セオリーと共に「組織と環境」の一領域<sup>1)</sup>としてオープンシステムの意味を持つ。但し、コンティンジェンシー・セオリーが、環境を主に組織の性格を規定する要因として捉える立場を採っているのに対して、組織間関係論では組織とその環境としての他組織との相互作用の重要性に着目しており、組織の他組織に対しての働きかけを重視する<sup>2)</sup>。即ち、前者が「環境決定論」なら後者は「環境操作論」と特徴づけることができる。特に、現代社会においては組織の役割や重要性は益々大きくなっているため<sup>3)</sup>、組織間関係論は社会理論への発展可能性をも内包している<sup>4)</sup>。

組織間関係論の研究は実に多様に行われており、それらについての評価も進

1) 山倉健嗣 [1983] 『組織間関係論』有斐閣。

2) 赤岡功 [1978] 「コンティンジェンシー・セオリーと組織間関係論の理解」『経済論叢』第122巻第3・4号。

3) Perrow, C. [1986] *Complex Organizations*, 3rd, New York, Scott Foresman.

4) 山倉, 前掲書。

行中であると言える。組織間関係論をより体系的な学問として発展させていくためには、先ず多岐にわたる研究成果をまとめた上でそこから支配的な視座を見出すことが重要である。しかし、それに留まらず、支配的視座に関しても、検証や補充による磨きを加えられなければならない。

以下では、このような組織間関係論における課題を念頭におきつつ、本論を展開する。第Ⅱ節で経営学的視点と経済学的視点との相互補完性を提示し、第Ⅲ節においては、組織間関係論の交換説と権力説の統合の接点として、資源依存モデルを位置づける。しかし、資源依存モデルにおいて、依存の概念、及び依存と組織間関係との関連において、まだ必ずしも明快な説明がなされているとは限らない。この点について第Ⅳ節で論じることにする。特に、資源依存モデルを補う概念として、不確実な組織間関係に安定性を与える「保証」を提示する。むすびにおいては、以上の内容を踏まえ、修正された資源依存モデルを要約し、今後の課題について述べる。

## Ⅱ 組織間関係論の視点とその相互補完性

視点とは、誰のスタンスに立って物事を観るかということであり、研究のインプリケーションの根幹を与えるため、非常に重要である。組織間関係論の視点には、経済学的視点と経営学的視点がある<sup>5)</sup>。経済学的視点とは特定組織に拘らず、諸組織間システムそれ自体に注目する視点である。この視点に立っている研究としては、Williamson [1965]<sup>6)</sup>がある。

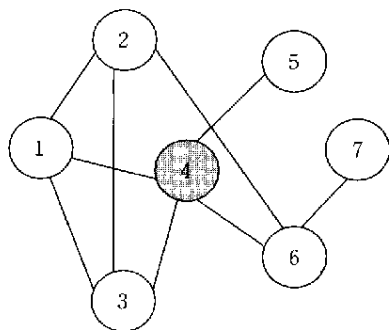
これに対して、経営学的視点とは特定組織を焦点組織と捉え、その焦点組織の経営者の立場から、焦点組織と関わっている他組織との関係を考察する視点である。この視点に依拠している代表的な論者としてはEvan [1966]<sup>7)</sup>である。

5) 赤岡功 [1981]「組織間関係論の対象と方法」『組織科学』第15巻第4号、及び李在鎭 [2000]「2次サプライヤーにおけるProcess重視論の再検討」『日本経営学会誌』5号。

6) Williamson, O. E. [1965] "Dynamic Theory of Interfirm Behavior," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 79, Nov.

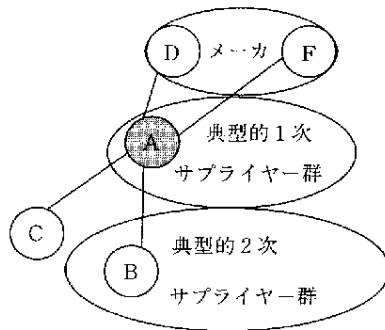
7) Evan, W. M. [1966] "The Organization Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations" in *Approaches to Organizational Design*, ed. by J. D. Thomson, University of Pittsburgh Press, 8

第1図 経済学的視点による経営学的視点の補完性



出所：Van de Ven, A. H., D. C. Emmett, & R. K. Koenig Jr. [1975] "Framework for Interorganizational Analysis" in *Interorganization Theory*, ed. by A. R. Negandhi, Kent State University Press.

第2図 経営学的視点による経済学的視点の補完性



出所：李 [2000] 「2次サプライヤーにおける Process 重視論の再検討」【日本経営学会誌】5号を参考にして作成。

ところで、この両視点に依拠した研究は、お互いに分析の精緻性を高める可能性を含んでいるため、補完関係にあると考えられる<sup>8)</sup>。

第1図は Van de Ven et al. [1975] が自分の組織間連合モデルと Evan の組織セットモデルとの相違点を説明する際に用いた図であるが、経済学的視点の経営学的視点への補完可能性を説明する上でも有用であろう。即ち、第1図の組織4を焦点組織と捉えた場合、経営学的視点の主な関心は、組織4と直接つながりを持つ、組織1、3、5、6であり、組織2と組織7は、研究の領域の周辺的な部分になり兼ねない。例えば、前者の4つの組織は焦点組織にとって課業環境として、後者の2つは一般環境としてそれぞれ位置づけることができる。

これに対して、組織間連合モデルのような経済学的視点からは、組織1～7共に均等な分析対象として扱われるものと考えられる。つまり、経済学的視点は、経営学的視点で焦点組織との関連性が薄い部分に対しても注目することに

<sup>8)</sup> pp. 173-191. (十屋敏明・金子邦男・古川正志訳 [1969] 『組織の革新』ダイヤモンド社)。

8) 李 [2000] 前掲論文。

よって、経営学的視点を補充することができる。

第2図では、逆に経営学的視点による経済学的視点への補完可能性を示唆する例をあげている。経済学的視点による研究においても勿論比較的に少数の組織群を対象とした踏み込んだ研究が可能であるが、多数の諸組織群の中で存在するある種の組織間関係のパターンを考察するのにも適しており、そのような研究が多い。近年の日本のサプライヤーシステム研究においては、完成車メーカーと1次サプライヤー群との関係のみでなく、完成車メーカーを頂点とする重層的な部品メーカー群の全体像の把握が主な研究になっている。ここでは、階層性、階層間における格差などが注目されるが、この場合諸組織群全てを研究対象の領域に収められないため、典型的な階層性を有する企業が分析対象の中心になる傾向がある。即ち、組織Cのように、典型性をもたないが、ある典型的1次サプライヤー（組織A）を焦点組織と設定した場合は重要性もつ企業<sup>9)</sup>は、分析対象の範囲から外されてしまうことになりやすい。従って、経営学的視点の研究も経済学的視点を補完できる。最後に、図には示されていないが、経営学的視点による研究は、組織間相互作用と組織内部での動きを有機的に考察するのに適しており、経済学的視点からしても研究の有用性を含んでいると言える。

### III 組織間関係論の観点と資源依存モデルによる観点の統合

組織間関係論の観点は多様であるが「交換説」と「権力依存説」とに大別することができる<sup>10)</sup>。交換説は組織が互いに利益を認知することによって、相互作用が生ずるとする観点をとっている。協調型分析はこの観点に依拠していると言える。主に、社会サービス組織において、この観点からの研究が行われた。これに対して、権力依存説は相互作用が有利だと認知した片一方の組織がそうでない他方の組織を強制することによって相互作用が生ずるとする考え方に基

9) このような研究は主に、焦点組織に対しての実地調査を通じて行われる。

10) 赤岡 [1981] 前掲論文。

づいており、交渉型、コンフリクト型の研究がこれに該当する。

しかし、組織は時には他組織と交換関係を維持しつつも、時には交渉力の発揮を図る。また、ある組織とは協調しあいながら、別の組織とはコンフリクトに陥ることもありうる。

従って、組織間関係において両観点は切り離せないものと考えられる。

このように両観点の不可分性から、両観点の統合への試みがなされてきた。Adameck and Lavin [1975]<sup>11)</sup>は自分の所有資源の欠乏から交換に利益を認知するという交換説で主張される想定に対して、所有資源の豊富な組織も同じく、交換に利益を認知しようということを、保健所を分析対象とした研究結果によって確認した。この場合、所有資源の豊富な組織は高い地位や威信を築きあげ、それを交換に利用し、そこから報酬を得るが、所有資源の稀少な組織は、低い地位から、不利な立場で交換に臨むことを強いられると述べ、交換説に修正を加えている。

これに対して、Schmidt and Kochan [1977]<sup>12)</sup>は相互作用の主体が、共に同じ程度に利益を認知するか共に認知しない場合と、双方の利益認知の程度に格差がある場合を想定して、前者の場合を交換関係、後者の場合を権力関係として見做している。しかし、Adameck and Lavin [1975]の研究は交換説の修正の段階に留まっており、Schmidt and Kochan [1977]の研究においては、両観点の結合は図られたものの、権力と交換との関係が明快には示されていない<sup>13)</sup>。

資源を媒介として、交換と権力とのより綿密な統合を完成したのはAldrich [1979]<sup>14)</sup>であろう。彼は、依存とパワーとの関係においては「AのBへの依存

11) Adameck, R. J. and B. F. Lavin [1975] "Interorganizational Exchange, A Note on the Scarcity Hypothesis" in *Interorganization Theory*, ed. by A. R. Negandhi, Kent State University Press.

12) Schmidt, S. M. and T. A. Kochan [1977] "Interorganizational Relationships: Patterns and Motivations," *A. S. Q.*, Vol. 22, June.

13) 赤岡 [1981] 前掲論文。

14) Aldrich, H. E. [1979] *Organizations & Environments*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

は、BのAに対してのパワーの基礎を提供する」という Emerson [1962]<sup>15)</sup>の理論を採用し、依存と資源との関係においては、Blau [1964] に依拠している。Blau [1964]<sup>16)</sup>は、Aの独立の条件として戦略的資源の所有の如何、必要なBからの資源の代替資源の有無、強制能力、Bの資源を不必要にしうるか否かという4つの項目をあげている。Aldrich [1979] は Blau [1964] により示された上記の4つのAの独立条件を少し修正し、Aの独立条件と、それに対抗するBのAへの権力維持条件との相互対応の結果、様々な組織間構造へ影響がもたらされうると述べる。彼の研究のインプリケーションは次のように解釈することができる。AがBからの独立策を1つも行使しないであり、かつBがAに対しての全ての権力維持策を行使した場合に、初めてAはBに完全に依存しているといえるが、それはむしろ稀であり、そうでない場合、即ち独立の主体と権力維持の主体間での相互対応の組み合わせにより形成される通常の状態では、交換と依存が多様な形態で混在している組織間関係が想定できるということになる。こうして、Aldrich [1979] は交換・協調関係にも、潜在的には依存が内在しているという考え方により統合を図ったのである<sup>17)</sup>。

ここで、資源依存モデルを整理してみよう。以上の内容から、組織間関係において交渉力を決める重要な要素は次の4つに集約できる。第一に、資源の必要性である。これは経済学での効用関数と類似の概念である。第二に、資源の集中性である。これは資源の分布において、どれだけ偏っているかという度合いである。経済学での独占力に該当する概念である。第三に、資源の代替性であり、資源の代替的供給先がどの程度存在するかという度合いである。経済学でも同じ概念が存在する。第四に、イデオロギーが挙げられる。これは、資源に対しての人々の考え方である。例えば、医師の医術は人の命を助けるのであるという考え方が、医師の交渉力に影響する場合が考えられる。そして、このような交渉力の決定要素に対して、組織が操作を試みる過程で、組織間関係が

15) Emerson, R. M. [1962] "Power-dependence Relation," *American Sociological Review*, 27, p. 32.

16) Blau, P. M. [1964] *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley and Sons, Inc., New York.

17) 赤岡 [1981] 前掲論文。

影響を受ける。

ここで、組織が依存の問題を解決するため操作を図る際、類型化された組織間関係調整機構を用いる。これらの組織間関係調整機構についての考察は、組織間関係に潜在的に存在する依存の問題を導き指す上で有用であろう。

山倉 [1993]<sup>18)</sup>は Pfeffer and Salancik [1978]<sup>19)</sup>に基づき、組織間関係調整機構をその効力の性格によって、次の3つの戦略に分類している。第一に、自律化戦略を通じて自らの自由性を維持し、依存の吸収、又は回避を図る。例えば、合併や多角化、内部化がこれに当たる。第二に、協調戦略がある。これは、依存を部分的に吸収し、部分的には協力する戦略である。例えば、規範の形成、契約の締結、重役兼任、合併、アソシエーションなどが挙げられる。第三に、は政治戦略であり、第三者への働きかけを主な内容とする。例えば、ロビー活動がある。

Aldrich [1979] は、組織間関係調整機構をその効力の影響範囲によって、次の3つの戦略に分類している。第一に、内部資源戦略 (proprietary strategies) は、組織の境界や所有資源に対しての統制権を放棄せずに、内部の変化により対応することであり、最も好まれる戦略とされる。例えば、成長戦略、差別化戦略、目標管理などの通常の戦略のみでなく賄賂などの極端な手段も想定している。第二に、二元的対外戦略 (dyadic strategies) である。これは、他組織との協力と交渉という二元的な戦略を含む。この戦略には、重役兼任、合併、合併などが挙げられる。第三に、アクションセットモデルである。多くの組織間の依存や不確実性の問題が上記の2つの戦略の駆使により処理できるわけではなく、多数の組織が特定の目的のため、一定の期間グループを形成する場合があるが、この諸組織のグループをアクションセットモデルという。

以上、Pfeffer and Salancik [1978] と Aldrich [1979] の組織間調整機構についての分類は、その分類の基準にこそ相違点があるものの、組織間依存と関わ

18) 山倉, 前掲書。

19) Pfeffer, J. and G.R. Salancik [1978] *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row.



る問題を解決することを組織間調整機構の重要な意義として位置づけている点では共通しているといえよう。

#### IV 資源依存モデルと保証

しかし、このように依存を組織間関係の重要な決定要素として捉える資源依存モデルにおいては、次のような疑問がわいてくる。第一に、依存の概念についてである。「依存」とは客観的な状態なのか、それとも認知された状況なのかということである<sup>20)</sup>。確かに、Pfeffer and Salancik [1978] は依存と関わり、客観的な測定の可能性を前提としている。例えば、パワーの基礎である資源の集中性<sup>21)</sup>の典型的な測定基準として売上高、及び付加価値における4大企業の比率を、又資源の代替性の尺度として資源の供給先の数を想定している<sup>22)</sup>。

しかしながら、Pfeffer and Salancik [1978] が依存の認知における主観性を完全に排除しているわけではない。なぜなら、彼らの論文にも Weick [1969]<sup>23)</sup>の enact の概念が述べられており、組織の主観的な環境認識という基本的なスタンスが敷かれているからである。

一方、Aldrich [1979] は、依存を客観的であるが潜在的に存在するものと見做している。但し、依存の潜在性がゆえに依存の効果を観察することも容易でなく、依存される側が依存を如何に認知するか、有用な情報量はどれ位保有しているのかのような媒介変数を通じて予測することになる。

ところで、依存が客観的でありながら潜在的であるというのは、一体どういう意味として捉えればよいのか。ここで主観性と潜在的な客観性との区別を考

20) Aldrich, H. E. [1999] *Organizations Evolving*, Sage Publications Ltd.

21) 彼らは集中性が基本的に経済学者が組織環境を描くため用いられた主要な次元であると述べる。例えば、経済力集中の尺度を少数企業（例えば、4、8社）の産出、付加価値、売上高、資産、従業員規模が、全体産業のそれらに占める割合と提示している Adelman, M. A. [1951] "The Measurement of Industrial Concentration," *Review of Economics and Statistics*, 33, pp. 269-296 が引用されている。

22) Pfeffer, *op. cit.*, p. 66, Aldrich [1999] *op. cit.*, p. 65.

23) Weick, K. E. [1969] *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA, Addison-Wesley. (遠田雄志訳 [1997] 『組織化の社会心理学 (第2版)』文真堂)。

えてみよう。両者は測定の困難さの面では共通しているが、両者の代理変数を通じ、確率分布を想定する場合、前者では不規則性が予想される反面、後者では何らかの規則性が期待できるという面では全く異なる概念である。

資源依存モデルにおける次の争点は依存と組織間関係との関係についてである。ここでは、組織間関係調整機構が果たして依存を制御するのかという根本的な問題が問われている。Zajack [1988]<sup>24)</sup>はアメリカの重役兼任制度について分析し、それが組織間依存要因によるというよりも、重役自身の威信だとか、キャリアーという個人的な要因によるものと主張した。しかし、Mizruchi [1996]<sup>25)</sup>は重役兼任制度の歴史的な考察結果に基づいて、個人的な依存要因のみでなく、組織間依存要因も依然として存在していることを明らかにした。組織間関係調整機構にも、組織間依存以外の要因へ目が向けられた点で、上記の両論者の研究は注目に値する。

一方、Donaldson [1995]<sup>26)</sup>は、合併、合弁、そして重役兼任制度という組織間関係調整機構が、むしろ組織の自律性を低下させると主張する。以上の論点は、組織間関係調整機構の主な要因を依存の制御と位置づけている資源依存モデルの基本的な立場に対して、依存以外の要因の重要性を指摘しており、他理論との接点を模索する上で重要である。

従来の資源依存モデルでの主な関心は、組織間関係調整機構により、依存と関わる問題を解決する点に集中している。特に、合併などは自律化戦略に位置づけられており、このような自律化戦略は、依存を吸収し、自律性を求める側面を強調する。

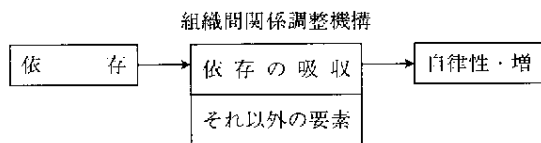
しかし、Donaldson [1995] は合併、合弁、重役兼任、役員受け入れといった組織間調整機構はかえって、自律性を低下させる要素をもっていると指摘し

24) Zajack, E. J. [1988] "Interlocking Directorates as an Interorganizational Strategy: A Test of Critical Assumptions," *Academy of Management Journal*, 31, pp. 428-438.

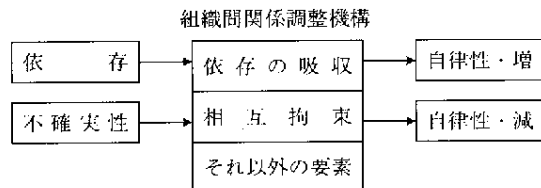
25) Mizruchi, M. S. [1996] "What do Interlocks do? Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates," *Annual Review*, 22, pp. 271-298.

26) Donaldson, L. [1995] *American Anti-management Theories of Organization*, Cambridge Studies in Management.

第3図 資源依存モデルにおける自律化戦略(1)



第4図 資源依存モデルにおける自律化戦略(2)



ている。なぜなら、組織間関係調整機構を用いた場合、パートナーとパワーを共有せざるを得ないからである。例えば、外部の経営者を自社の CEO として最高経営者か、理事会に迎え入れなければならないからである。そこで、組織間関係調整機構についてより現実に近い理解のために第4図の枠組みが想定できるだろう。

このモデルでは、組織間関係調整機構の主要な機能として、依存の吸収のみならず、組織間関係における不確実性を制御するものとして捉えるという点では、従来の資源依存モデルの考え方と共通しているが、不確実性を制御する上で、相互拘束が伴う可能性をも重視しているという点で異なっている。この相互拘束の故に、Donaldson [1995] の指摘したような自律性低下現象が観察されうるといえよう。勿論、だからと言って、組織間関係調整機構における依存の吸収という側面の重要性を根本的に覆すまでには及ばないだろう。というよりも、組織間関係調整機構により獲得される純正の自律性 (net autonomy) は、吸収される依存と相互拘束により失われる自律性との相殺により決まるものとする方がより妥当であろう。

資源依存モデルにおいても依存と不確実性が組織間関係の重要な出発点とし

て想定されているにも拘わらず、依存の制御と比べ、不確実性の制御については踏み込んだ考察が十分なされていない。不確実性の制御と依存の制御が、必ずしも正の関係を保つとは限らない。そこで、本節では取引又は相互作用をずる組織間関係における不確実性の制御機構を「保証」と呼び、保証がどれくらい存在しているかによって、依存関係に何らかの影響を及ぼすものとして考える。

保証は、大きく「私的保証」と「公的保証」とに分けることができる。私的保証とは組織間関係の当事者により設けられる保証のことである。私的保証により私的秩序 (private ordering)<sup>27)</sup> はより確固たるものになりうる。これには、取引相手専属的な資産を用いたり、お互いの株を持ち合ったりすること以外にも、一方的な出資、組織間関係調整機構においても部分的に存在する。私的保証は Hostage の役割をより一般化した概念として捉えることができる<sup>28)</sup>。次に、公的保証とは、第三者の影響により確保される保証のことをいう。法律、政府の方針のような公式的なものや世論のような非公式的なものがこれに含まれる。公的保証は、公益性、公平性を志向する傾向があるため、取引主体の突発的な機会主義的行動は牽制される。Aldrich [1979]<sup>29)</sup> は、特に規模の大きい組織にとっては、その顕在性 (visibility) のため、正当性を獲得することが非常に重要であると述べている。

## V む す び

本稿においては、資源依存モデルの組織関係論における意義とその問題点と、そして若干の補充の可能性を探ってみた。

先ず、資源依存モデルは、交換関係においても潜在的に依存が混在している

27) Williamson [1986] *Economic Organization*, Wheatshaf Books, pp. 174-175 は契約と関連して、法的規則、及び字義通りの (literal) 適用を行うという法廷による秩序 (court ordering) の側面より、事後的制度による私的秩序 (private ordering) としての側面が重視されるべきであると述べている。

28) 李, 前掲論文。

29) Aldrich [1979] *op. cit.*, p. 299.

という理解により、交換説と権力依存説との統合を図った。さらに、依存を主観的なものでなく、資源と関わった客観的なものとして捉えることにより、依存の解決、即ち自律性の確保を全ての組織間関係の根本的な要因の一つとして一般化した。

特に、いくつかの類型化された組織間関係戦略の主要因を依存であると位置づけ、自律化戦略と名づけている。これには、合併、合弁、重役兼任などが挙げられる。

従来の資源依存モデルでも述べられているように、組織間関係調整機構の動機や要因には、主には依存の吸収があるが、それだけでなく組織間関係における不確実性の制御もある。しかし、不確実性の制御と依存の制御は、常に整合する方向へ向うのではなく、皮肉にもトレードオフの関係におかれることもありうる。なぜなら、組織間関係における不確実性制御には、組織間の相互拘束を伴う傾向があるからである。

本稿では、不確実性を制御する機構を「保証」と名づけ、資源依存モデルの初期条件に組み入れることを試みた。つまり、制度のような「公的保証」、及び株の持ち合いや、専属的資産の媒介のような「私的保証」が多く設けられている場合は、不確実性は下がるが相互拘束が起るため、資源の必要性、集中性、代替の困難さと依存との関連性が緩和されるものとみた。

従って、Donaldson [1995] 等の批判は資源依存モデル全体についての批判として妥当性をもつというよりは、保証による資源依存モデルへの部分的な補完の可能性に関する問題提起を提供したという点で、検討の価値があるものと理解していいだろう。

但し、この保証の概念は、資源依存モデルと他理論との統合<sup>30)</sup>への発展可能

30) 例えば、岸田民樹 [1985] 『経営組織と環境適応』三嶺書房、220ページ。状況適合理論（コンティンジェンシー・セオリー）での環境から組織への影響、環境操作戦略での組織から環境への影響という逐次的相互依存関係が問題とされたとし、それと Williamson のいう市場化が組織化かという協同的相互依存性との統合により、組織と環境の相互作用全体が明かにされうると述べており、依存と私的保証との統合の可能性を裏付けていると言える。なお Aldrich [1999] *op. cit.*, p. 65 は組織の経営者が外部者に対し、説明義務を負って伝達するという象徴的な行動を

性を持っているにも拘わらず、本稿ではその接点の可能性を提示することに留まっている。これらの課題については今後、更なる研究が要請される。なお、近年日本の行政組織や教育組織の再編成で見られるような、組織間関係のダイナミックな動向を資源依存モデルでどのように説明できるかについての考察も、今後の課題とする。

---

▼取るという面で、資源依存モデルは制度モデルと非常に共通しているとみている。このような資源依存モデルにおける社会的脈絡 (social context) の重要性の認識は、依存と制度モデルの公的保証の統合の可能性が高いことを裏付けると言える。