

資源依存理論による動態的分析

陳 韻 如

I はじめに

本論文では資源依存理論の視座から、組織間関係の変動についての議論を整理し、資源依存理論による動態的分析の可能性を模索する。その上で、そのための分析枠組みの構築を試みる。

組織は自らの発展に応じて戦略的提携といった組織間関係を利用する。この場合、組織が組織間関係をどのように変化・発展させていくかというプロセスの解明は、組織の問題の発見や早期対応には重要な意味を持つ。にもかかわらず、戦略的提携に関する多くの既存研究は、提携関係の成立・形態や提携成功の条件に関心を集めており、提携のダイナミクスを捉える研究はまだ少数に止まっている (Doz [1996])。資源依存理論は、組織と他組織との相互作用を論じる組織間関係論の領域で、支配的視座として確立している。戦略的提携という組織間関係の形成について、資源依存理論が有効な分析枠組みである。しかし、Hamel [1991] は、資源依存理論における相互依存の概念はそもそも静態的であり、依存の調整に伴うパワーの変動を動的的に捉えていないと述べている。彼は、他組織への依存を削減するメカニズムとして学習を取り上げ、学習プロセスの考察によって戦略的提携のダイナミクスを説明する。

Hamel を始めとする資源・能力アプローチは、学習メカニズムの解明によって、戦略的提携の動態的分析を可能にした。しかしながら、このアプローチは提携企業の特徴や学習能力という事前的条件の解明に偏り (Doz [1996])¹⁾、これらの条件が学習の成敗を決めるという決定論の色が強い。つま

1) Hamel [1991] によると、学習の成果は企業の意図、透明性、企業の吸収能力の 3 つの要因ノ

り、資源・能力アプローチは、時間展開的な学習の観察により、従来の戦略的提携論の比較静態的な市場・環境分析から動態的分析への転換を可能にしたが、学習に注目することで時間の経過に伴う提携のダイナミクスを説明できるかどうかについては疑問が残る (Khanna et al. [1998])。

ところで、資源依存理論に基づく動態的分析の枠組みの検討がないとは言えない¹⁾。また、資源依存理論によると、パワーを向上させるための組織の操作行動は組織間関係の変動をもたらす。組織主体の操作行動という要因に基づく動態的分析は、決定論的な展開に陥らないと考える。よって、本論文では資源依存理論が静態的分析にとどまるという問題を克服し、事例を動態的に捉えるための分析枠組みを提示し、理論のさらなる展開を試みる。

以上を踏まえて、第Ⅱ節では、資源依存理論の源流である交換アプローチとパワー依存アプローチに遡り、理論の基本的視点を整理する。第Ⅲ節では、組織間関係の決定要因と組織間関係の変動について検討する。その上で、資源依存理論に基づく動態的分析の可能性を検討する。第Ⅳ節においては、資源依存理論の視座に基づき、戦略的提携の動態的分析を行うための要件を提示し、その分析枠組みを構築する。最後に、以上の内容に基づき、資源依存理論に基づく動態分析の枠組みについての要点をまとめる。

II 資源依存理論の展開

1 組織間関係の生成をめぐる2つの観点

組織間関係論は、組織を環境からの影響を受ける「オープン・システム」とみなして、組織とその環境としての他組織間の相互作用を研究する領域である。

資源依存理論の源流は、「交換アプローチ」と「パワー依存アプローチ」の2つの観点から成っている。この2つの観点の相違点は、組織間の相互作用の

¹⁾ によって決められる。企業の意図は提携を学習の場にする意欲であり、透明性は提携における企業の情報の公開程度であり、吸収能力は提携相手から学習できる能力を指している。

²⁾ これについて、吉田 [1987]、吉田 [1988]、Harrigan & Newman [1990]などを参照されたい。

本質に対する考え方である。「交換アプローチ」は Levine & White [1961] によって提起される。彼らによると、組織間交換はそれぞれの組織の目標、目的の実現のための両組織間の自発的活動である。組織が交換に乗り出すのは、組織の存続に必要とされる資源や機能をすべて組織内部で生み出すことができないためであった。このような需要のもと、組織間でそれぞれの活動領域についての合意がなされ、自発的な組織間交換が行われる。このように、交換アプローチは組織間の相互作用が互いに交換の利益を認知した上で生成することに焦点を当てた。

しかし、相互作用に入る際、必ずしも組織間の利益の認知が対称的であるとは限らない。例えば、組織間関係には強制や支配という側面も存在する。このような組織間の相互作用におけるコンフリクトの側面を強調したのは、Emerson に代表されるパワー依存アプローチの研究である。Emerson [1962] はパワーを依存関係と定義する。彼によると、パワーはある組織の他組織への一方的な依存、あるいはお互いに依存し合う状況から生ずる。また、資源の希少性ゆえに、必要な資源を所有する組織に対してパワーを行使しようとし、他組織の犠牲のもとで自らの目標を達成するのである。

この2つのアプローチは、組織間の相互作用の本質に対する視点によって異なるが、交換アプローチは組織間利益の均衡に注目するのに対し、パワー依存アプローチは相互の得られる利益が非対称な関係にあるという側面に焦点を絞っている。したがって、交換アプローチは組織間の協調型の関係の分析、パワー依存アプローチはコンフリクト型関係の分析に有効であると考えられる(赤岡 [1981])。

2 資源による観点の統合

しかしながら、組織間の相互作用は極端に協調関係あるいはコンフリクト関係の1つのみが存在するのではなく、現実にはむしろ2つの関係が混在すると考えられる。現実の相互関係の複雑性を十分に説明するために、交換とパワー

依存の両アプローチの統合が図られるようになった³⁾。Thompson [1967] は最初に両アプローチを接近させた。組織と環境構成員の関係が交換から生じ、交換する資源が重要であればあるほど依存が発生すると述べた。Thompson の試みは主にパワー依存アプローチに依拠するものであり、両アプローチの統合はまだ十分ではなかった。統合の試みでは Adamek & Lavin [1975] や、Schmidt & Kochan [1977] による研究が挙げられる。後者の研究においては、組織間における利益認知の格差によって、交換かパワー依存かのいずれの関係が生ずるという論理で両アプローチの統合を試みた。しかし、これらの研究は、交換アプローチの修正に留まることや、利益の認知とパワーがどのような関係にあるのが考察されていないことから、交換アプローチとパワー依存アプローチはまだ統合には至っていなかった。

上記の研究ではパワーと交換との関係が不明確であったが、Aldrich [1979] はより明確に両アプローチの統合を図った。Aldrich の試みは2つの側面から説明できる。1つは、資源を媒介として、パワー依存アプローチから交換アプローチに接近するという側面である。Aldrich によると、重要な資源の所有がパワーの基礎を提供するというを理論化すれば、Emerson のパワー依存アプローチの観点には、交換アプローチの概念が実際には取り入れられていると言える。交換アプローチにおける交換を決める条件として、第1に、組織目標や資源需要である、第2に、組織の外部から資源を獲得する可能性、第3に、組織間ドメイン・コンセンサスの度合いが挙げられる。そのなかで、第1条件と第2条件が Emerson の概念に相当する。言い換えれば、第1の条件は、組織間の労働配分の結果であり、これは組織がすべての資源を内部で生み出せないため、通常に交換が行われることを意味する。第2の条件は、Emerson のいう代替的な供給源の存在を意味し、資源の代替的供給源がない場合、依存が発生する、ということになる。

3) 以下、交換アプローチとパワー依存アプローチとの統合についての説明は、赤岡 [1981] や、吉田 [1987]、李 [2000] などによるところが多い。

もう1つ、Aldrich は Blau [1964] の枠組みから両アプローチの統合を図った。後で詳しく述べるが、Blau は組織が独立できる条件として、戦略的資源に対するコントロール、代替的な資源供給者の存在、強制力の使用、供給者が支配している資源の必要性を無くすことの4つを提示した。この枠組みを若干修正したうえ、組織の独立条件と他組織のパワー維持の対抗行動によって組織間構造の変動をもたらすと Aldrich は述べた。従属組織をA、パワーを握る組織をBとすると、Aが独立策を1つも行使せず、かつBがAに対してすべてのパワー維持策を行使した場合、AはBに完全に依存している。しかし、これは極端な例である。より通常な状況では、組織間のパワー維持策・対抗行動が混在し交換関係にも依存が潜在化しているといえる。このように、Aldrich は資源を媒介とし、かつ交換関係にも依存が潜在化しているという説明により、交換アプローチとパワー依存アプローチを統合した。

III 組織間関係の変動と動態的分析の可能性

1 組織間関係の決定要因

資源依存理論によると、組織間関係は資源の交換をめぐる依存関係に起因する。ある組織の必要な資源を他組織がコントロールする場合、当該組織の他組織への依存性が発生すると考える。この依存性から、他組織の当該組織に対するパワーが生じることになる。

それでは、資源をめぐる組織間の依存関係はいかに規定されるのか。これについて、Thompson [1967] は Emerson を基礎に、組織がタスク環境構成者に依存する状況として、第1に環境構成者の資源・成果に対する需要の強度に比例する、第2にほかの環境構成者が同じ資源・成果を提供できる能力に反比例することを挙げた。

Pfeffer & Salancik [1978] によると、資源を媒介とした依存の決定要因として、次の3つが挙げられる。第1の要因は、資源の重要性 (importance) である。資源の重要性は、資源の相対的な取引量と、資源の緊要性 (criticality)

の2つの指標がある。前者は特定資源の取引の量が取引される全資源の総量に占める率で示しており、後者は組織がその資源なしで存続していく能力と関係している。第2の要因は、他組織の資源に対する自由裁量 (discretion) である。他組織の資源に対する自由裁量に影響を与える要因として、資源の保有、資源へのアクセス、資源の使用の状態、資源のコントロールに関する法や社会的規範が挙げられる。第3の要因は、資源コントロールの集中度 (concentration) である。これは、組織が同じ資源の提供者を変更できる程度を指している。それは、同じ資源の提供者の数と、資源コントロールが集中される程度によって決められる。これらの要因は依存への関数としてみることができる。また、資源の重要性および、資源に対する自由裁量と資源コントロールの集中度が同時に依存を決定する。

また、前にも述べたように、Aldrich [1979] は Blau の枠組みから、組織が他組織からの独立できる条件を4つ提示した。第1に、戦略的資源に対するコントロールである。第2に、代替的な資源供給者の存在である。必要な資源の入手方法が他にある場合、その資源を持つ組織に対して自らの交渉スタンスを向上させ、取引の中止という最終的な交渉手段も実行可能になる。第3に、強制力の使用である。他組織への依存に応じないようにするために、組織が法や行政的制裁、さらに暴力の行使によって自らの独立を獲得する。第4に、供給者が支配している資源の必要性を無くすことである。必要性 (essentiality)⁴⁾ は、ある組織の目標や技術、活動体系が環境および過去の発展パターンに制約される程度によって決まる。例えば、技術は労働集約的か、資本集約的かといった点である。資源の必要性を無くす手段としては、組織の目標や技術の変更がある。上記の4つの条件は組織の自律性を維持するものであるが、それを裏返せば、組織が他組織に対してパワーを持つ条件とも考えられる。

上記の内容をまとめると、組織間関係におけるパワーは以下の4つの要因に

4) Jacobs [1974] pp. 45-59.

よって決められる⁵⁾。第1に、資源の必要性である。これは、上記の研究で共通するパワーの決定要因である。必要性というのは、資源の価値を意味し、経済学での効用関数と類似の概念といえる。第2に、資源の集中性である。環境内に存在するある資源の供給源が、少数あるいは1つの組織に集中する程度である。これは経済学での独占力の概念に該当するため、パワーの決定要因の1つとして考慮する必要がある。第3に、資源の代替性である。この要因は、必要な資源の代替的な供給源の存在程度によって測られる。第4に、イデオロギーである。これは資源に対する人々の主観的な考え方であり、強制力を行使する際に必要である。以上のような要因によって、組織間の依存・パワー関係が生成し、規定される。

2 組織間関係の調整と変動

1) 組織間調整機構

組織は他組織との依存関係に入ったあと、自らの自律性を確保するために、他組織に対して積極的に対処していく。それについて、Thompson [1967] や Pfeffer & Salancik [1978], Aldrich [1979] は組織間依存の問題を解決する組織間調整機構が存在すると指摘した。Thompson は、依存関係のマネジメントとして競争戦略と協調戦略を取り上げた。競争戦略は代替的要因の保有によって、特定の他組織にパワーが集中することを防ぐ対策である。それに対し、協調戦略は組織が環境と契約を結ぶことによって、パワーを獲得しようとする戦略である。組織の依存調整戦略について、Pfeffer & Salancik は3つの戦略があると述べた。第1に、依存を吸収し自律性を維持する戦略である。例えば、合併や多角化が挙げられる。第2に、依存と協力が共存する協調戦略である。契約の締結、役員兼任、提携といった形態がこの戦略に該当する。第3に、ロビー活動などの上位の第三者の介入による政治戦略である⁶⁾。

5) 赤岡功, 京都大学「経営戦略と組織」の講義からのインプリケーションが多い。また, 李 [2000]。

6) 山倉 [1993] は Pfeffer & Salancik [1978] の戦略をこのように整理した。

また、Aldrich は、外部環境構成者への調整機構として、その影響範囲によって、内部資源戦略、二元的対外戦略、アクション・セットの3つの戦略に分類した。内部戦略は組織内部の変化で対応する戦略であり、目標管理や差別化戦略が挙げられる。二元的対外戦略は他組織との協力と交渉が共存する戦略である。役員兼任や合併、合弁などはこの戦略に該当する。アクション・セット戦略は、多くの組織がある特定の目的のもと、一定期間内でグループを形成する戦略である。

以上、組織間調整機構の分類と分類基準は研究によって異なるが、組織の主体的な働きかけの側面が強調されたことや、他組織への依存問題に対処する手段として位置付けられていることが共通している。

2) 組織間におけるパワー関係・パワー構造の変動

資源依存理論によると、組織は自律性を保つために、他組織への依存を回避する。他方、組織は自ら必要資源を確保しながら、他組織へのパワーを強めようとする (Benson [1975], Aldrich [1979])。パワーを多く保持する側が交渉における交換比率と相互作用の形式の決定に影響力をもつことになるため⁷⁾、組織はなるべく他組織に対してパワーを拡大しようとする。また、一方の組織の行動が他方の組織の反作用を生む。組織の自律性に変化が生ずる、あるいは自律性が低いと認知される場合、組織は自律性の回復に向けて環境に対して働きかけはじめる。反対に、その組織に対してパワーを持つ組織は、自らのパワー優位性を維持する対抗策を講じる。

こうした組織間の相互対応の過程を捉えたのは、Aldrich [1979] であった。前述したように、Aldrich は Blau のいう組織の独立条件を用いて、資源依存アプローチから組織間のパワー変動を説明した。彼によると、組織Aは組織Bへの依存を回避するために、独立条件に対して操作を行う。一方、BはAの独立条件に対応する対抗策として、① Aのコントロールする資源に対する無関

7) Cook [1977] pp. 66-67.

心、② 代替的資源に対するコントロール、③ 法・命令に対するコントロール、④ 価値体系を操作する能力およびイノベーションのコントロールを行う。Bへの依存を回避しようとするAの行動と、パワーを確保しようとするBの対抗策がぶつかり合う中で、組織間構造が変動する。

上記の組織の独立条件を裏返せば、パワーの決定要因になる。そのため、上記の説明を言い換えると、組織のパワーの決定要因に対する操作と、それに対する他組織の対抗行動によって、組織間構造の変動がもたらされることになる。こうした組織間システムレベルの構造変動の分析は、焦点組織を対象とする分析にも用いられる。つまり、ある組織のパワー決定要因に対する操作は、組織間のパワー変動をもたらす。そして、行動と対抗行動の相互作用の結果は、組織間の構造が変動するという組織間システムレベルの分析になると考えられる。

3 資源依存理論による動態的分析の可能性

以上の組織間関係の変動をみると、資源依存理論の説明は組織の対応手段や変動の結果というある時点の現象に注目する。これについて、資源依存理論は依存関係の相互作用よりも、構造的側面を説明するための分析道具としての性格が強いと指摘されてきた(佐々木 [1980])。

しかし、資源依存理論は、組織間関係の変動を動的に分析することが可能であると考えられる。その理由は2つある。第1に、組織間関係のダイナミクス性はいくつかの研究で示唆された。例えば、Schmidt & Kochan [1977]の交換とパワー依存アプローチの視点を統合しようとした試みは不十分であったものの、焦点組織の有効性向上のための活動によって、組織間関係は経時的に変化しようと指摘した。そして、Pfeffer & Salancik [1978]は、組織に対する資源の重要性というパワーを決める要因が、時間によって異なってくると述べた。また、Aldrich [1999]は資源依存理論が変異・選択・保持プロセスという進化論的な観点を内包すると説明した。彼によると、管理者が依存を回避しようとするにつれ組織の変異は引き起こされ、組織間の非対称なパワー関係が選択

の動因になり、組織間関係が進化していく。この意味で、組織の依存回避行動という変異は時間に伴って発生すると考えられる。このように、組織間の依存・パワー関係は固定的なものではなく、様々な条件の変化によって経時的に変化し続けるといえる。

第2に、パワーを向上させるための組織の働きかけを時系列的に捉えていくことによって、資源依存理論の動態的分析は可能であると考えられる。前述したように、Aldrich [1979] は組織間構造の変動について説明した。Aldrichによると、他組織から独立するために、組織の自律性回復の行動が誘発される。この行動は、またパワーを握る組織の対抗行動を引き起こす。独立のための組織の行動と他組織の対抗行動が相互作用し、ゆえに組織間構造が変動する。しかし、このような変動は一回で終わることではない。パフォーマンスの達成水準の低下や環境の変化などの原因で、あるいは自律性の低下が認知されると、自律性回復のための行動・対抗行動の連鎖が経時的に発生する（赤岡 [1981]、吉田 [1988]）。言い換えれば、Aldrichの研究は、組織間関係の変動を動態的に分析する可能性を示唆した。また、その変動は組織の自律性回復のための操作によってもたらされると示した。

また、吉田 [1987] は、資源をめぐる組織間の交換関係について、経時的かつ動態的に分析した。彼によると、パワー優位を有する側が自らに有利になる条件を交換相手に対して課すことができるようになる。そのため、組織は交換関係の形成や交渉条件を有利に変化させるため、自らのパワーを高めて交渉に臨む。他組織に対するパワーの優位は、資源の必要性、資源の代替性、資源の集中性、イデオロギーといった要因によって決まるが、パワー保持のための、あるいはパワー増幅のために、組織はこれらの要因に対して操作を行う。このように、交換条件・比率をより有効に変更させるための組織間の双方向的な操作行動を考察することによって、組織間の交換関係をダイナミックに捉えることが可能である。

以上をまとめると、自律性回復のための組織の働きかけと、パワーの決定要

因に対する組織の操作という概念に基づけば、資源依存理論による動態的分析が可能であるといえる。

IV 動態的分析の枠組み

この節では、動態的分析の枠組みを提示する。まず、資源依存理論の視座から、事例を動的に分析するためには、分析枠組みでどのような構成要素を考慮する必要があるかについて見てみる。特に、戦略的提携という特定の組織間関係を想定して検討する。

Harrigan & Newman [1990] は、合併の形成や変化を考察するときに、パートナー間の関係を動的に分析するための枠組みを提示した。この枠組みでは、① 企業が合併を行う動機、② 親会社間のバーゲニング・パワー状態、③ 親会社と合併子会社との間の関係、④ 提携の変動をもたらす要因などの構成要素が取り上げられた。また、Yan & Gray [1994] は、親会社間のパワーが合併会社のコントロール構造やパフォーマンスに影響を与えるダイナミックな側面を考察した。その分析枠組みは、バーゲニング・パワーの決定要因やコントロール、パフォーマンス、パワーに変動をもたらす要因などの要素によって構成される。これらの分析枠組みの中心概念として、提携企業間のパワー関係を定める要因が存在することが共通点として挙げられる。

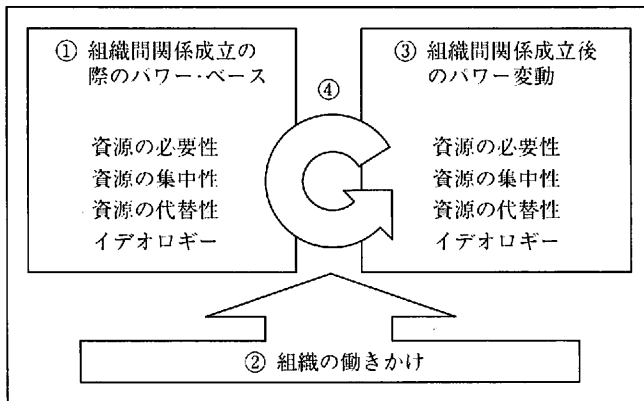
また、ダイナミックな側面を示すためには、これらの分析枠組みでは、提携企業間のパワー関係を提携の形成と提携後の変化といった状況が比較された。Doz [1996] は特に、提携形成の初期状況と提携後の状況の相互作用を強調した。彼によると、提携の動態的分析は学習プロセスを捉えることによって可能になったが、提携形成の初期状況と提携後の学習との連鎖過程を捉えて始めて提携変化のダイナミクスを示せる。以上の研究からみると、資源依存理論による動態的分析の枠組みを構築するためには、具体的には分析の主体、パワーの決定要因、提携成立の際の初期状況、提携の成立後の状況の4つの側面を考慮する必要がある。

1 分析の主体

上記のパワー変動に関する検討は、焦点組織あるいは組織間システムの視点から分析することが可能である。焦点組織を焦点として、他組織との関係を見る場合、焦点組織の組織間関係に関する問題は、組織間関係への適合、他組織への働きかけ、焦点組織によるコントロールの可能性、焦点組織自体の自律性が分析の課題となる(赤岡 [1978])。一方、組織間システムに注目する場合、以上の課題を相互作用関係にある複数の組織から検討し、組織間の双方向的な行動をみることになる。本論文では企業のパワー構築を想定するため、むしろ焦点組織の立場に立って分析を行う。しかし、焦点組織に焦点を絞ながらも、戦略的提携における組織間の構造の変動を考察する際、他組織の行動は変動を及ぼす要因になってくる。したがって、分析枠組みでは、分析の主体は焦点組織になるが、組織間システムの変化も分析の視野に入れることにする。

2 分析枠組みの中心概念

第1図 分析枠組み



分析枠組みは、第1図で示した。以上の Aldrich や吉田などの研究をみると、分析枠組みの中心概念は、資源の交換をめぐるパワーの決定要因にある。前節で示したように、この決定要因としては、資源の必要性や資源の集中性、

資源の代替性、イデオロギーが挙げられる。組織間関係は、この4つの要因によって規定される。

3 組織間関係成立の際の初期状況

Doz [1996] の議論に従えば、動態的分析を行う場合、提携成立の初期状況と、成立後の状況、また2つの状況の相互作用を考慮することになる。まず、戦略的提携の成立の初期状況について、ここでは、交渉に入るための企業のパワー・ベースを考える(第1図の①)。戦略的提携という組織間関係の交渉において、原則的に相手企業の必要な資源を所有することが交渉の前提となる。このような相手にとって決定的な資源を供給する能力は、交渉のためのパワー・ベースを成す(Salancik & Pfeffer [1974])。また、パワー・ベースは資源の相互依存から生じるため、パワーの決定要因によって決まる。

4 組織間関係成立後の状況

提携関係が成立した後、資源の交換が行われる。それに伴い、組織は他組織に対してパワーを高めようとし、他組織へ働きかける(第1図の②)。Aldrich [1979] によると、組織間関係において、組織は他者から自律性を維持するために、パワーを持つ他組織に対して操作を行う。従属する組織の自律化の試みと、パワーを保持しようとする組織の対応策がぶつかり合う中で、両組織の組織間関係は変動する。言い換えると、組織間関係に影響を与える要因は、組織の自主的な働きかけである。さらに、パワー格差が認知されたあと、組織間の行動・対抗行動が継続的に発生するので、組織間関係には絶えず変化が生み出される。このような組織の働きかけは、組織間のパワー関係に変動をもたらす(第1図の③)。このように、組織間のパワー変動プロセスは、第1図の①から③に進んでいく。

提携成立後のパワー変動によって、提携企業間で新たなパワー・ベースに基づいて再交渉が行われ、提携関係が調整されることになる。この調整はまた次

の段階のパワー変動をもたらす。以上のプロセスはスパイラルのように段階的に進んでいくことから、第1図の④のように示すことができる。このスパイラル・プロセスを時系列的に捉えることによって、提携企業間の資源交換に伴うパワー変動のダイナミクスが示せると考える。

この枠組みを用いて分析する際、アメリカの団体交渉における雛型交渉 (pattern bargaining) の成立過程に関する研究を参照することができる⁸⁾。この研究は、資源依存理論の動態的分析に関連する研究ではないが、以上の枠組みで提示したパワーの決定要因への操作と同じ概念が用いられている。団体交渉にあたって、雇主と労働組合がそれぞれに相手に対する自らのバーゲニング・パワーを高めるという行動が観察された。パワーを向上させるための雇主・労働組合の操作行動が相互対応していった結果、雛型交渉という交渉パターンが成立した。雇主・労働組合のパワー拡大の行動は、分析枠組みのパワーの決定要因に対する操作行動とほぼ同じと見られ、また主体間の操作行動の相互対応が段階的に捉えられ、主体間のパワー変動がダイナミックに示された。したがって、分析枠組みの応用に際し、主体間の操作行動の相互作用を段階的に捉えていくという面で、雛型交渉の事例を参照できると思われる。

8) 雛型交渉については、赤岡 [1968] の議論を参照されたい。雛型交渉とは、一般に基幹協約 (key bargain) と呼ばれる協約をスタンダードあるいは見本とし、これを参照しながら行われる労働協約の交渉である。アメリカの団体交渉において、熟練工のみの労働組合はかつて強力であり、雇主は労働組合のパワーと賃上げの要求を恐れて、労働組合のパワーを削減しようとする。一方、労働組合は賃上げの交渉を勝ち取るために自らのパワーを向上させようとする。雇主は熟練工の職務への細分化によって熟練工と不熟練工の間の代替性を創造し、工場における熟練工の比率を減らした。これに対し、労働組合は不熟練工の組織化による労働力の集中を行い、産業ごとに組合を形成した。そして、雇主は企業ごとの管理を強化することによって、労働市場の企業別の分断をすすめて、組合を無力化することをはかった。それに打撃を受けた労働組合は、労働市場の水平的統一を行おうとした。団体交渉においては、雇主が企業別交渉を主張したことに対し、労働組合は産業別統一交渉を要求した。その結果、労働組合は雛型交渉を用いた。雇主の主張する企業別交渉に臨みながら、労働組合が企業間で同一基準を参照して契約を結び、実質的に産業別交渉のような効果を達成した。

V む す び

本論文では、Hamel [1991] は資源依存理論が動態的分析に欠けていると指摘することに対し、動態的分析の可能性を探った上、そのための分析枠組みを提示した。以上の内容は次のようにまとめることができる。

第1に、資源依存理論の動態的分析は可能である。それは、自律性回復のための組織の働きかけと、パワーの決定要因に対する組織の操作という概念に依拠する。

第2に、分析枠組みは第1図のように提示した。分析枠組みの中心概念は、組織間関係のパワーの決定要因にある。その決定要因として、資源の必要性、資源の代替性、資源の集中性、イデオロギーが挙げられる。これらの要因に基づき、提携企業間のパワー関係は、戦略的提携成立の際の初期状況と、戦略的提携が成立された後の状況に分けて考察する。前者は提携企業間のパワー・ベースであり、後者は提携企業間のパワーの変動を示す。戦略的提携成立の際の初期状況と、戦略的提携成立後の状況がスパイラルのように段階的に相互作用していく。このようなスパイラル・プロセスを時系列的に捉えていくことによって、資源依存理論の動態的分析が可能となると考える。

今後は、以上の分析枠組みに基づき、事例を取り上げながら、資源依存理論に基づく動態的分析の展開を試みる。

参 考 文 献

- 赤岡 功 [1968] 「難型交渉と産業別労働組合」『経済論叢』第102巻第2号、21-39ページ。
- [1978] 「コンティンジェンシーセオリーと組織間関係論の環境理解」『経済論叢』第122巻第3-4号、13-30ページ。
- [1981] 「組織間関係論の対象と方法」『組織科学』15 (4)、4-13ページ。
- Adamek, R. J. & Lavin, B. F. [1975] "Interorganizational Exchange, A Note on the Scarcity Hypothesis" in *Interorganization Theory*, ed. by, R. A. Negandhi, Kent

- State University Press.
- Aldrich, H. E. [1979] *Organizations and Environments*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- [1999] *Organizations Evolving*, SAGE Publications.
- Benson, K. J. [1975] "The Interorganizational Network as a Political Economy," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, pp. 229-249.
- Blau, P. M. [1964] *Exchange and Power in Social Life*, New York, John Wiley & Sons.
- Cook, K. S. [1976] "Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations," *The Sociological Quarterly*, Vol. 18, No. 1, pp. 62-82.
- Doz, Y. [1996] "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: The Initial Conditions or Learning Process," *Strategic Management Journal*, 17 (7), pp. 55-83.
- Emerson, R. M. [1962] "Power Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27, pp. 31-41.
- Hamel, G. [1991] "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, 12, pp. 83-103.
- Harrigan, K. R. & Newman, W. H. [1990] "Bases of Interorganizational Cooperation: Propensity, Power, Persistence," *Journal of Management Studies*, 27 (4), pp. 417-434.
- Jacobs, D. [1974] "Dependency and Vulnerability: an Exchange Approach to the Control of Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 19 (March), pp. 45-59.
- Khanna, T., Gulati, R & Nohria, N. [1998] "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Scope," *Strategic Management Journal*, 19 (3), pp. 193-210.
- Levine, S. & White, P. E. [1961] "Exchange as Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationship," *Administrative Science Quarterly*, 5, pp. 583-601.
- 李 在鎬 [2000] 『トヨタ生産システムの危機時における柔軟性と企業間関係』京都大学大学院博士学位請求論文。
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. [1978] *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective*, Harper & Row.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. [1974] "The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University," *Administrative Science Quarterly*

ly, 19, pp. 453-473.

- 佐々木利廣 [1980] 「組織間関係の安定と変動 (I) ——組織間システムを中心として——」『経済経営論叢』京都産業大学, Vol. 15, No. 3, 158-177ページ。
- Schmidt, S. M. & Kochan, T. A. [1977] "Interorganizational Relationships: Patterns and Motivations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22.
- Thompson, J. D. [1967] *Organizations in Actions*, McGraw-Hill, New York.
- 山倉健嗣 [1993] 『組織間関係』有斐閣。
- Yan, A. & Gray, B. [1994] "Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Venture: A Comparative Case Study," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, pp. 1478-1517.
- 吉田 猛 [1987] 「組織と資源交換」『朝日大学経営論集』第2巻第2号, 1-22ページ。
- [1988] 「組織間関係の変化」『朝日大学経営論集』第3巻第2号, 29-45ページ。