

## 資源依存理論の生成と展開

山 田 耕 嗣

### はじめに

組織は、自身を取り巻く他企業・他機関との相互作用なしには存続・成長することはできず、組織間関係の成否は組織のパフォーマンスに大きな影響を及ぼす。こうした組織間関係を分析する組織間関係論は、1950年代後半から生成し、1970年代後半には一つの研究領域として確立した(山倉, 1993)。本稿では組織間関係論の中でも有力な分析枠組みの一つである資源依存理論を取り上げ、その生成と理論的展開について考察する。

### 1. 組織間関係の生成因

組織間関係論にはさまざまな分析枠組みが存在するが、組織間関係の生成因別に分類すると次の6つのグループに大別できる(Oliver, 1990)。

(a) 必要性(necessity): 組織間関係は、より上位の第三者(法律, 政府, 親会社)からの要請, 命令によって生じると説明する。これに対して(b)以下では組織の自発的な意思によって組織間関係が形成され则认为する。

(b) 非対称性(asymmetry): このアプローチでは資源の希少性が原因となって、自分の必要とする資源を保有する他組織に対して、組織がパワーや影響力を行使しようとすることから関係が生成すると説明している。このタイプのアプローチには政治経済理論(Benson, 1975)、資源依存理論(Pfeffer & Salancik, 1978)などがある。

(c) 互酬性(reciprocity): 組織間関係論の中でも多くのアプローチがなんらかの形でこの互酬性を関係形成の要因としてあげている。このタイプのアプローチでは基本的な前提として、①資源の希少性は協調を促進し、②組織間関係の形成のプロセスはバランス、調和、相互支援によって特徴づけられ、③組織は、関係形成によって得られる利益がその不利益(意思決定の裁量権の喪失、関係を管理するためのコストなど)より大きいと知覚する、という立場をとっている。こうした要因を主張する理論として交換理論(Levine & White, 1961)、集合戦略(collective strategy)理論(Astley & Fombrun, 1983; Astley, 1984)などがある。

(d) 効率性(efficiency): 組織間関係は資源、知識の獲得を組織内部で行うよりも、外部組織を利用したほうが効率的であるとき生成すると考える。このタイプに属する取引コスト理論(Coase,

1937 ; Williamson, 1975 ; 1985)では、取引(transaction)を組織内で行なうか、市場で行なうか、その中間の組織間関係で行なうかの決定は取引コストの節減化という基準によってなされるとしている。

(e)安定性(stability): 組織間関係は環境の不確実性を削減するために形成される。環境の不確実性は、①資源の希少性、②環境変動に関する情報の不足、③関係の対象である相手組織の利用可能性の不足、等によって発生する。組織はこの不確実性のため他組織との関係を構築することによって自組織を取り巻く環境の安定性、予測可能性を高めようとする。トンプソン(1967)のオープン・システム・モデルはこれに当たる。

(f)正当性(legitimacy): 組織の正当性を高めることも組織間関係を構築する重要な要因の一つである。このアプローチをとる制度理論(Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1983 ; DiMaggio, 1988 ; Scott, 1987)では、組織を他組織(通常は自組織よりも上位にある組織)との関係を形成することによって自らの正当性や行動の妥当性、適切性を獲得しようとする存在としてとらえている。

こうした生成因は単独でも組織に対して組織間関係の形成を促すが、いくつかの要因が連動して関係形成を促進することもある。

## 2. 資源と組織間関係

### 2.1 資源交換

前述した組織間関係の生成因の中でも、初期の組織間関係の研究では、組織間における資源の獲得、交換の必要性に焦点が当てられた(Galaskiewicz, 1985)。組織は自らの存続、成長に必要な資源を完全にコントロールできるような自己完結的な存在ではなく、他組織との相互依存関係、交換関係の中で存在している。こうした必要資源の「交換」という観点から組織間の相互作用に注目した初期の研究の一つが、レヴィン=ホワイト (Levine & White, 1961)の交換理論であった。

レヴィン=ホワイトは組織間交換を「個々の組織の目標、目的の実現のための二組織間の自発的活動」と定義し、コミュニティ(地域社会)における保健機関での交換関係に注目した。保健機関はコミュニティのサブシステムとして一定の機能を遂行しなければならないが、そのためには、①症例、クライアント、あるいは患者を照会すること、②ボランティアの人々、派遣員の利用を含む労働サービスの授受、ならびに他の組織の職員に対して指示を提供すること、③労働サービス以外の資金、設備、症例やテクニカル情報を含む諸資源の送受、など、その活動に必要な諸資源を確保しなければならない。しかし、こうした諸資源は無尽蔵に存在するものではなく、「希少性」という性質を持つ。

保健機関は資源の希少性のために、まず目標設定の段階で制約を受ける。すなわち保健機関の究極の目標は病気の予防と治療であり、個々の保健機関はこの大目標達成のためのより具体的な目標を設定する。しかしほとんどの保健機関はこうした資源の希少性のため、その具体的な目標のすべてを達成することはできない。そのため保健機関は、まず各自達成できるような特定の機能に自らの活動を特化させるのである。

さらにそれぞれの保健機関は資源の希少性のために、目標遂行に必要な資源をめぐって他の保健機関との交換関係を形成しなければならない。なぜなら、それぞれの保健機関単独では前

述の症例、労働力、他の資源といった必要な資源をすべて獲得することは不可能だからである。

こうした組織間交換の程度は、①当該システム(地域コミュニティ)以外からの必要な資源への接近可能性、②組織目標とそれを実行するための特定の機能、③組織間でのそれぞれの活動領域(domain)の合意の程度、によって規定される。すなわち必要な資源を当該システム以外から獲得することが難しく、それぞれの組織間の目標対立が存在せず、当該システム内部での組織間でそれぞれの活動領域についての合意がなされているほど、当該システム内部での自発的な組織間交換が頻繁に行なわれていた。

このようにレヴィン=ホワイトは、組織の存続のためにはその必要な資源をめぐって他組織との相互依存が不可欠であることを示し、組織の有効性に対する組織間関係の重要性を提起したのである。

## 2.2 相互依存とパワー

しかしながら、レヴィン=ホワイトは組織間の交換について「個々の組織の目標、目的の実現のための二組織間の自発的活動」と定義し、組織間関係における強制や支配といった側面を考慮していないという点で批判された(Aldrich, 1979)。なぜなら、組織の相互依存は、当事者間の対等的な組織間の分業を基礎に生じるだけでなく、一方の組織の他方の組織へのパワーの行使によって強制的にも発生するからである。

すなわち前者の見方(対等に利益を享受できる立場での資源交換)によると、組織間関係は二つ以上の組織が互いに利益を認めるとき生成する。この場合、①双方のリーダーは独立しているよりも相互作用しているほうが各自の目標達成が容易になると感じるため、その関係を形成する動機を持つ、②当事者とも協同利益を最大にするため、その行動を調整する動機を持っている。したがって、この関係における相互作用は、高度の協調と問題解決によって特徴づけられる。

他方、後者の見方(一方のパワー行使による他方への強制的交換)によると、組織間の相互作用の動機は非対称的である。この組織間関係の相互作用の性質は、一方が他方の犠牲で自らの目的達成に努めるのでバーゲニングとコンフリクトによって特徴づけられる(Schmidt & Kochan, 1977)。資源の希少性によって組織間の協調、協力が動機づけられるとする交換理論の立場とは対照的に、こうした組織間のパワー関係を重視するパワー・依存モデル等の立場では、資源の希少性故に当該組織は、必要である資源を保有する組織に対してパワー、影響力を行使し、コントロールしようと動機づけられるとする(Emerson, 1962; Oliver, 1990)。

こうした資源をめぐる組織間関係の二つの見方を統合的に説明し、資源依存理論の展開にも影響を与えたのがトンプソン(Thompson, 1967)のオープン・システム・モデルであった。

## 3. オープン・システムとしての組織

### 3.1 環境の不確実性とテクニカル・コア

トンプソンは組織を、①環境からの不確実性に直面するオープン・システムであると同時に、②合理性の基準に従い目標達成を目指す存在、としてとらえている。

環境からの不確実性とは組織の直接的な環境であるタスク環境(Dill, 1958)から生じる不確実性である。組織とタスク環境との間の関係は基本的には交換的なものであり、組織は接触をもっている他組織に何らかの望ましいものを提供していると判断されなければ、存続に必要なイン

プットを受けることができず、自身が提供するアウトプットの対価を受け取ることもできない。この意味で組織はタスク環境に対して依存関係にある。

また、組織は合理性の基準をもって諸活動を行う存在であるが、そのうち技術的合理性の中核をなすのがテクニカル・コア (technical core) である。ここでいうテクニカル・コアとは組織の目的を達成するための一つあるいはそれ以上のテクノロジーから構成されているシステムを指す。テクニカル・コアがもっとも技術的合理性を発揮できるのは、望ましい成果および関連する因果関係が確定的で、あらゆる関連要素をコントロールできる状態、つまり完全なクローズド・システムにおいてである。

しかしながら、組織はタスク環境と依存関係にあり、この関係において不確実性がもたらされることとなる。よって組織は技術的合理性を達成するため、外部環境との間に「境界」を設定し、テクニカル・コアを外部環境の影響から封鎖 (seal off) しようとする。

さらに組織は境界によって環境からの不確実性を十分に隔離できなければ、インプット活動、アウトプット活動に関する境界単位 (boundary-spanning units) を置き、環境変動に対して、①緩衝化 (buffering)、②平準化 (leveling)、③予測 (forecasting)、④割り当て (rationing)、等の対処行動をとる。

またトンプソンはこうした受動的な対応にとどまらず、不確実性を削減するため、その源泉である環境に直接的に働きかけ、依存関係を処理するというより積極的な対環境戦略にも注目している。

### 3.2 対環境戦略

トンプソンは対環境戦略として競争戦略と協調戦略を提示している。

競争戦略とは第三者を介して組織と組織との関係を間接的に調整する戦略である (Thompson & McEwen, 1958)。この戦略がとられるのは必要とする資源、能力を持つ他組織がタスク環境に分散し、組織がその代替的な取引相手に容易にアクセスすることができることである。組織は依存関係を分散させることによって、特定の外組織にパワーが集中するのを防ぐことができる。

これに対して協調戦略とは組織が環境との間に直接的になんらかの協定を取り決めることによって依存関係を調整し、双方の不確実性の減少を図ろうとする戦略である。協調戦略によって組織は依存関係からもたらされる潜在的な不確実性を減少できる一方で、組織の意思決定や行動の制約要因となるコミットメントの交換を行わなければならない、組織にジレンマをもたらすことになる。こうした協調戦略はその制約が大きくなる順に従って、①契約：2つもしくはそれ以上の組織によるモノもしくはサービスの交換に関する合意、②吸収：組織の安定性や存続に対する脅威を取り除くため、リーダーシップ過程や政策決定過程の中に新しい要素を吸収すること、企業がその取締役役に金融機関の代表を受け入れることで、その金融機関からの支持を確保する例はこれに当たる、③連合：共通の目的のため2つ以上の組織がまとまって一つの組織のように活動すること、に分類できる。

このように組織は環境の不確実性の影響を低減するため、環境を予測するだけでなく、組織間関係の形成といういわば環境の一部の組織化を図る、より積極的な対環境戦略をとりうるのである。トンプソンの議論は組織の不確実性の除去といった観点から、「安定性」を組織間関係形成の動機として考えている。また相互依存とパワーとの関係、組織のタスク環境との依存関係の処理の重要性を指摘しているなど、その後の資源依存理論の展開にも影響を与えた。



## 4. 資源依存

### 4.1 組織の環境

組織間関係論の中でも、資源依存をめぐる組織間関係を統合的に分析する理論的フレームワークとして提示されたのがオールドリッチ=フェファア(Aldrich&Pfeffer, 1976)、フェファア=サランシク(Pfeffer & Salancik, 1978)、オールドリッチ(Aldrich, 1979)らによって展開された資源依存理論であった。

資源依存理論が本格的に議論されるようになったのは1970年代で、コンティンジェンシー理論(contingency theory)の一大ブームと深く関係している。

コンティンジェンシー理論は、それまでの伝統的な経営管理論が追い求めていたような唯一最善の組織構造や管理プロセスなどは存在せず、技術やタスク環境といった状況要因(contingency)と組織構造や管理プロセスとの適合によってはじめて、高業績がもたらされると主張した(Lawrence & Lorsch, 1967)。

組織と環境との関係に注目したコンティンジェンシー理論は、マクロ組織論の発展に大きな影響を与えたが、他方でさまざまな批判も噴出した。例えばコンティンジェンシー理論では、環境を「複雑性-単純性」、「不安定性-安定性」といった抽象的な次元で捉えていた。しかし組織が直接的に接している環境は、顧客、サプライヤー、金融機関、投資家、競合他社、地域住民、政府機関といった具体的かつ個別的な存在である。こうした利害関係者の目的や関心、あるいは組織に対する要求や影響力の大きさはそれぞれに異なり、それゆえ単にタスク環境からの不確実性や不確定性といったとらえ方は不十分であり、かつ個々に異なった対応も必要となる。

また組織は環境からの影響に対して、ただ受動的に反応するだけでなく、その目的実現のために、環境である他組織に対して影響力を行使したり、他組織と協調行動をとるといった能動的な存在でもある。こうした環境からの影響力をより具体的かつ個別的にとらえ、組織の環境への対処活動について考察したのが資源依存理論であった。

### 4.2 資源依存と組織の存続

組織の存続は組織が資源や支持を依存している利害集団の要求をいかに管理するかといった組織の有効性(effectiveness)の程度にかかっており、かつ組織の存続の重要な鍵は組織の資源を獲得し、維持する能力である。組織が必要とする資源にはカネや物的資源、情報あるいは社会的正当性(social legitimacy)などが含まれる。もし組織がこれらの資源を完全に自己調達できるのならば問題は生じないが、実際には完全に自己完結的な組織というものには存在しない。すなわち組織は、政府機関、同業者団体、顧客、供給者、競合他社といった他組織から構成される環境に埋め込まれており、他組織となんらかの資源の交換、取引をし、依存しなければならない。

しかし、組織がその生存や成功を環境に依存しているという事実自体は実は問題ではない。資源が安定的かつ継続的に利用可能であれば支障は生じないのである。問題はこうした環境が不確実なことから発生する。環境は新しい組織が参加し既存の組織が退出したり、あるいは資源の供給が不安定になるという意味でさまざまに変化をする。また、後述するように他組織がパワー格差を潜在的、あるいは顕在的に利用してなんらかの要求や制約を突きつけることもあ

る。そのため、こうした環境の不確実性が問題となるのである。

組織は環境からの要求に応じることができなければ、存続することはできない。しかしこうした要求はしばしば組織の行動と対立し、他組織の要求に対応することは、組織の将来の行動を制約し、別の他組織の要求受諾に関しても制約を設けてしまうことにもなる。すなわち、組織は完全にすべての環境からの要求に従属してしまっても機能麻痺を起こし、その存続を危うくしてしまうのである。よって組織は他組織からの要求に対して、どの程度まで従属するのか、あるいは回避すべきなのかを検討しなければならないのである。

## 5. 依存とパワー

フェファール＝サランシック(1978)は組織の他組織に対する依存性を決定する要因として、次の3つを挙げている。

### 5.1 資源の重要性

他組織に対する依存度を決定する第一の要因は、資源の重要性である。これは次の二つの要因に分類できる。

一つは資源交換の相対的規模(その資源交換がインプットあるいはアウトプット全体の中で占める割合)である。たとえば、必要とする原材料の種類が少ないとき、総インプットに占めるそれらの原材料取引の割合は大きくなり、その重要性も高くなる。同様にアウトプットの場合でも、少数の製品を生産・販売している場合、多数の製品を生産・販売する場合と比べると、総アウトプットに占める各製品取引の占有率は大きく、その重要性も高くなる。

もう一つは資源の必須性である。その資源がインプット全体に占める割合が低くても、その資源なしでは活動が難しくなることもある。たとえば、多くの企業において、電力会社からの電力の供給を受けずに事業活動を続けることは非常に困難である。

### 5.2 資源の配分と使用に関する自由裁量権

他組織に対する依存度を決定する2つ目の要因は、他組織が持つ資源の配分や使用に関する自由裁量権(discretion)の大きさである。組織にとって必要な資源の配分や使用に関する決定に他組織が大きな影響力を持っていれば、組織はその資源を自由に利用することができない。

資源の自由裁量権はその資源を所有することで生じる。しかし、所有は資源の自由裁量権を得るための絶対条件というわけでもない。所有権を持たずとも、その資源の配分や使用をコントロールすることでもそれは可能である。

たとえば、企業が所有している土地や施設であっても、商業施設の営業時間や工場の建築基準等、その利用法については国や地方自治体の行政機関が定める法律や規制によって統制を受けることがある。

### 5.3 資源のコントロールの集中度

この要因は資源取引における利用可能な取引相手の数と、保有される資源の集中度によって決定される。なぜなら、資源の供給源が多くと、資源の保有が一つの組織に集中し、残りの組織がわずかな資源しか保有していなければ、結局、多くの資源を保有している組織に大きく

依存せざるをえないからである。

他組織に対する依存は、こうした3つの要因に大きく影響を受ける。つまり企業にとって資源の重要性が高ければ高いほど、またその資源に対して、相手組織の自由裁量が大きく、そこに資源のコントロールが集中しているほど、相手組織への依存度が高くなるのである。

こうした相手組織への依存は、相手組織のパワー優位性を生み出す(Emerson, 1962)。パワー格差の発生によって、ただちに相手が影響力を行使するとは限らないが、相手組織はこうした有利な立場を利用してさまざまな要求をつきつけ、その結果、組織の自由な事業活動が妨げられる可能性が生じる。組織は資源依存の必要性から生まれる自律性(autonomy)の低下というジレンマに直面するのである。

## 6. 依存関係のマネジメント

相手組織にパワー優位性が発生する場合、組織はさまざまな要求を受ける可能性が生じる。しかし、組織が持つ能力には限界があるので、すべての要求を受け入れることは実際には不可能である。よって組織は依存関係から発生する問題に対処するために、次のような行動をとる。

### 6.1 他組織からの要求への対処行動

他組織からの要求を受け入れながらも、それが自身の行動の制約にならないようにすることである。たとえば、複数の他組織からの要求に対して、同時に対応するのではなく、逐次的(sequential)な対応(Cyert & March, 1963)をすることで、特定時点での負荷を軽減させる。

また組織にとって重要な利害関係者から実現困難な要求を受けた場合、公にはその要求に合致した政策を発表しながらも、実際には実行に移さないこともある。組織にとって重要な利害関係者からの支持や資源を獲得するために作られるこうした表向きの政策のことを組織ファサード(organizational façade)という(Nystrom and Starbuck, 1984)。ちなみにファサードという言葉はフランス語で、もともとは「建物の正面をなす外観」という意味がある。たとえば、男女雇用機会均等法に従った人事政策や、企業の倫理規定、コーポレート・ガバナンス政策などは、組織活動の正当性を得るためには必要なものだが、組織によっては実現不可能だったり、活動の効率性を下げる要因にもなりかねない。そのため、組織内部の実際の活動とは脱連結(decoupling)させた建前としての組織ファサードが作られることがある(坪山, 2011)。

### 6.2 依存関係の変更

影響力行使の根拠となる依存関係を変更することで、相手組織からの影響力を削減、排除したり、あるいは逆に他組織に対して影響力を行使する方法である。たとえば、組織が資源の供給源に関してただ一つの組織としか交換関係を持っていなかった場合、代替的供給源を拡大することで、その相対的な依存度を削減することができる。

多角化の場合も同様の効果が期待できる。新しい事業が現在の活動と異なり、現在とは異なった資源をインプットとして使用するほど、あるいは異なった顧客との取引を拡大するほど、総インプット、総アウトプットにおける各取引の占有率は小さくなり、結果、各取引相手に対する相対的な依存度を低下させることができる。

また必要資源を提供する他組織との合併・買収によって、他組織への依存関係そのものを自

身に吸収し、不確実性を削減する方法も考えられる。ただこうした合併・買取にはコストも時間もかかり(独占禁止法等の法律により、実現不可能の場合もある)、合併・買取して一つの企業になったとしても、相手組織との一体化は容易なことではなく、依然として企業内のコントロール確立には課題が残るということには注意が必要である。

### 6.3 当事者による相互依存関係の調整

互いに相互依存関係の存在を認めた上で、相手との協調的な方法で依存関係を調整する方法もある。具体的には、取締役会への外部役員の受け入れ、役員の兼任、合併、カルテル、業界団体、協定などがある。

たとえば、日本のメインバンク制においてみられた銀行と企業との協調関係はその典型である。第二次世界大戦後の経済再建時において、資金供給の面で大きな役割を果たしたのが都市銀行だった。戦後の日本では、崩壊した生産基盤を立て直すため、限られた資金や資源を鉄鋼や石炭などの基幹産業に重点的に注ぎ込む傾斜生産方式と呼ばれる政策が実施された。1947年には経済復興のための資金供給機関として復興金融金庫が創設され、ここから基幹産業を中心に積極的な融資が行われたのである。しかし、その資金は日本銀行が引き受ける復興金融金庫債でまかなわれたため通貨増発を招き、猛烈なインフレーションを引き起こすことになる。

このインフレーションを抑えるため、GHQ(連合国軍総司令部)は1948年、経済安定9原則を発令し、この具体化のために経済顧問のドッジはドッジ・ラインと呼ばれる緊縮財政・超均衡予算主義の政策を実施した。その結果、インフレーションは収束したが、この緊縮型の財政政策によって、復興金融金庫からの新規融資が事実上停止された民間企業は窮地に陥るようになる。当時、重点産業に指定されていた石炭業、電力業、海運業は金融機関からの融資のうち、それぞれ70%、87%、65%を復興金融金庫に依存しており、産業全体でも23%に達していた。そのため各企業は深刻な資金不足に陥ったのである(中村、2007)。同時期の株式市場においては株価が低迷していたため、増資による資金調達も困難な状況であった。さらにこうした状況に追い討ちをかけたのが1950年に勃発した朝鮮戦争であった。朝鮮戦争を機に米軍による特需が発生し資金需要が拡大したために、資金不足にますます拍車がかかり、当時の日本企業にとって安定的な資金供給源の確保こそが経営再建のための最重要課題となったのである。

この金詰りという企業の窮地を救ったのが都市銀行であった。都市銀行は、日本銀行からの借入にも依存しつつ、戦時中から取引関係があった系列企業に対して重点的に資金の貸し出しを行った。いわゆる系列融資、メインバンク制の始まりである。この系列融資を支えたのが銀行と借り手側の企業とを結ぶ人的ネットワークだった。宮島(1992)によると、たとえば三菱銀行(現三菱東京UFJ銀行)は、系列融資の開始とともに、大量の役職者を派遣している。

銀行からの役員派遣は、基本的には融資先企業の情報収集や債権保全のためのモニタリングを目的としたもので、経営状況が良好なかがり、事業計画や人事への影響力の行使はなかった。借り手側の企業は、銀行との協調関係を通じて安定的な資金供給源を確保することに成功する。またこうしたメインバンクからの系列融資は、他の金融機関からの貸出を誘発するシグナルとしても有効に機能したため、資金不足解消の大きな一助となったのである(宮島、1992)。

役員派遣によるモニタリング・システムによって、系列融資を通じた銀行と融資先企業との協調関係は強化された。しかしもちろんそれは、両者間の資源依存やパワー不均衡の「解消」によって生み出された協調関係ではなく、あくまでもパワーの顕在化を最小限に抑えることに



よって生み出された「調整」による協調関係だということには注意が必要である。役員を受け入れても、相手からのパワー行使の可能性は依然として残る。実際、日本の系列融資においても、融資先企業が経営不振に陥った場合は、銀行は債権を守るためにそのパワーを行使し、経営陣の交代を迫ることもあった。たとえば、三菱銀行は融資先である東日本重工(後の三菱重工)の業績が悪化した際には、経営陣に退陣を迫り、役員を派遣している。

#### 6.4 法や第三者機関の利用による相互依存関係の調整

相互依存関係が当事者の能力だけでは調整できなくなった場合、組織はより上位の社会システム(たとえば政府や裁判所等)の力を利用し、この困難な状況を打破、あるいは自身に有利な調整が行なわれるよう行動することもある。たとえば、企業や業界団体が議員や政府関係者、関係機関に対して行うロビー活動(lobbying)はその典型的な例である。

ロビー活動では政治献金を伴うことも多いため、政治家と企業との癒着を助長する行為のように捉えられることもあるが、それはロビー活動の側面に過ぎない。たとえば、製品や技術に関するデジュリ・スタンダード(de jure standard; 標準化団体によって定められた規格)の決定をめぐる、各企業はISO(国際標準化機構)やIEC(国際電気標準化会議)の関係者に対して積極的にロビー活動を行っている。グローバルな競争に勝つためには、標準の決定プロセスに積極的に参加し、国際ルールに従うだけでなく、国際ルールを作る側に回ることが必要である。そのためには、実質的に世界標準について審議するISOやIECの専門委員会や分科委員会に参加することはもちろんのこと、議論を有利にリードするために、各委員会の議長や幹事を引き受けるなど、より主体的な取り組みも必要になる。またそれだけではなく、日頃からの関係機関、各国の政府関係者やキーパーソンに対するロビー活動も重要となるのである。

## 7. 組織間関係と組織内のパワー構造

### 7.1 環境からの影響力モデル

資源交換をめぐる他組織との依存関係は、境界外部の組織間関係のみならず、境界内部でのパワーのダイナミクスにも影響を与える。フェファール＝サラシック(1978)は、環境からの影響力モデル(または環境的制約に対する組織の適応モデル(Pfeffer, 1982))を提示し、①環境が境界内部のパワー配分に影響を与えること、②境界内部のパワー配分は経営者の選抜と交代に影響を与えること、③経営者の意思決定は組織全体の行動や構造に影響を与えること、などを指摘している。

①環境からの影響と組織内のパワー配分: 組織の各部門は、必要とする資源をめぐる他の部門と相互依存している。そしてこの相互依存の非対称性が、組織間関係と同様、部門間でのパワーの非対称を生む。組織にとって最重要な課題に対処できる部門、あるいはもっとも重要な資源を獲得できる部門が組織内においてパワーを持つようになる。

②経営者の選抜、交代と組織内のパワー配分: パワーを持つ人や部門は、組織全体の意思決定プロセスにおいて影響力を持つようになる。とりわけ、経営者の選抜や交代といった重要な意思決定において、パワーは行使される。たとえば、財務部門が他の部門よりも影響力を強く持っている場合、財務部出身者の経営者が選抜され続けるといったケースはこれに当たる。

③経営者の組織活動や組織構造に対する影響: 経営者は組織の活動や構造を方向づける諸決定

に影響を及ぼすことができ、その方針は支持母体である部門の価値観や思考様式に影響を受ける。たとえば、財務部出身の経営者であれば、株主対策のために、長期的な利益よりも短期的な利益を重視した企業経営を行うようになるかもしれない。

この中でも、環境が組織内の政治的プロセスに影響を及ぼすという指摘は組織間関係と組織内関係が統合的に説明可能であることを示唆しているという点で重要である。組織内でのパワーの源泉は、組織にとって必要な資源の獲得能力であり、この資源をめぐるそれぞれの部門は相互依存している。部門間における依存の非対称性は、部門間のパワーの非対称性を生む。そして、環境との取引において、もっとも重要でかつ獲得するのが難しい資源をコントロールできる部門がその組織内においてパワーを持つようになる。

たとえば、フリグスタイン(1990)も、米国巨大企業の経営戦略と組織構造の歴史的变化に関する研究の中で、事業環境の変化に伴い、企業内部でパワーを持つ部門が変化していったこと、また環境変化と企業内パワー構造の変化と連動して、企業コントロール(corporate control)に関する基本認識も、直接的コントロール→製造志向のコントロール→マーケティング志向のコントロール→財務志向のコントロールへと変わり、そのときどきの経営戦略や組織構造のあり方に影響を与えたことを指摘している。

ここで言う企業コントロールとは、企業内部と企業外部の関係者・関係組織に対する統制と調整のことで、企業コントロールに関する基本認識とは、「他社との競争の中で生き残り、また利益を確保していくためには、社内をどのように統制し、外部環境をどのようにコントロールすればよいか」という問題に関して、それぞれの企業の幹部および業界(organizational fields)で支配的になっているものの見方、世界観のことを指す(佐藤・山田, 2004)。

フリグスタイン(1990)は、CEOを含む支配集団の構成メンバーの変化に伴い、米国企業の組織目標や組織構造が変化したことも指摘している。これは出身部門やその経歴の違いによって、各時代のCEOの認知的枠組みや問題の解釈の仕方が異なっていたからである。最初に、企業の創業者たちは、攻撃的な価格戦略やカルテルや水平統合による価格統制によって競合他社の行動を直接コントロール(direct control)したり、独占の形成を目指した。次に、製造部門出身のCEOたちは、製品価格の安定化のために、買収・合併による垂直統合を行い、生産プロセスの安定化のために職能別組織を編成した。さらに、マーケティング部門出身のCEOたちは、製品の差別化と市場の拡大を目指して、製品別や地域別の意思決定を行う事業部制組織を作り出した。そして財務部門出身のCEOたちは、特定産業内での合併・買収を厳しく規制するセラー・キーフォーバー法や企業の成長率と短期的利益を重視する株式市場に対応するため、多角化と規模の拡大をめざし、異なる業種の企業の買収や合併によってコングロマリットを形成したのである。

もちろん、この環境的要因と組織内のパワー配分との関係は完全に決定的ではない。パワーを持った人々は、自分に不利な環境変化を意識的に無視してしまうかもしれない(Thompson, 1967)。あるいは、ある特定の部門にとって好ましい組織構造と政策が確立されるようなパワー構造の固定化(Pfeffer, 1981)によって、環境変化にうまく適応できない状況も生じうる。

## 8. パワー構造の固定化

環境の変化によって組織が対処すべき不確実性や問題が変われば、組織内のパワー構造も変化する可能性がある。とりわけ環境変化への対応が組織全体の存続、成長にとって急務な場合は、

その変化に対処できる部門がパワーを持つようなパワー構造変革が必要になる。

しかしながら、環境的要因の変化によって即時的に組織内のパワー分布が変化するとは限らない (Pfeffer & Salancik, 1978)。パワー構造は、いったん形成されると、なかなか変化せず、むしろ固定化する傾向を持つ。パワー構造の固定化をもたらす要因としては次の3つが挙げられる (Pfeffer, 1981 ; 2003)。

### 8.1 コミットメント

第一の要因は、過去に採用された決定や戦略に対するコミットメント (commitment) である。コミットメントとは、過去の行為や出来事が、現在の可能性を判断する準拠になるだけでなく、別の方法を取ろうとするときの制約となるような現象を指す。こうしたコミットメントは、たとえある特定の行動がその有効性を失っても、行為者にその行動を継続させる。特にそれが過去において成功したものであれば、この傾向は強まる。コミットメントが生じる状況においては、行為者はその行動が失敗である、不必要なものであるという事実と直面しても「運が悪かった」とか「あともう少し資源を投入していれば成功していた」などと思い込むことによって、その行為を正当化させる行動をとるようになる。そのため組織内の人々は、行動に誤りが生じても、それを認めることが難しくなり、なんとかその行動を成就させるために、さらなる資源や努力が、既存の行動を遂行するパワーを持った人々に配分されるようになるのである。

### 8.2 パワーの自己強化

組織内におけるパワー構造の安定化をもたらす第二の要因は、パワーの自己強化である。組織内における重要な問題を一番適切に対処できるメンバーは、パワーを獲得し、そのパワーに基づいて影響力を行使する。パワーを行使することによって、組織機構の変更などを行えば、自分たちの部門の代替となると考えられる他の部門の力を削減することもでき、もっとうまくいけば自分たちの部門にその能力を引き込むことも可能で、それが実現すれば代替不可能性をより高めることができる。

またパワーを持つ部門は、そこで働く人々に対してより多くの報酬と魅力的な昇進機会を与え、それによって、組織内の優秀な人材を引き付け、留めさせることもできる。さらにパワーと影響力は、より多くのスタッフと情報処理能力を獲得し、使用することも可能にする。この情動的資源によって、それをコントロールする部門は説得力をもって、組織全体の状況やその直面する問題をもっとも理解しているのは自分たちであると主張できる。このような状況においては、パワーがさらなるパワーの拡大を促すという循環がつけられる。

### 8.3 パワーの制度化

組織におけるパワーは、組織にとって重要な資源を獲得したり、重要な課題を解決できる力によって発生する。しかし実は、組織にとって重要な資源や課題とは、万人にとって普遍的な「社会的現実」というわけではない (Pfeffer, 2003)。組織はさまざまな目的や利害を持ったメンバーによって構成されており、それゆえ組織で発生するさまざまな現象も多義的で、それぞれのメンバーによって多様な解釈がなされる。組織にとって何が重要な資源や問題なのかという組織的な認識も、組織メンバーによる多様な解釈と意味の合意形成プロセスを経て行われるが、こうした組織的認識の形成にも、パワーは大きな影響を及ぼす。組織メンバーにとっての社会的

現実、実際にはパワーを持った人間や部門の世界観、価値、行動規範に強く影響を受ける。「組織の社会的現実」とは、「パワーを持った部門が信じている(あるいは信じたい)現実」でもある。こうして形成された組織の「社会的現実」は、しだいに客観的な事実のように組織メンバーに浸透し、やがてその正しさについて疑問を持つことはもとより、当たり前のこととして意識することすらなくなってしまうのである。

以上の諸要因によってパワー構造は固定化する。こうしたパワー構造の固定化は、組織におけるパワー保持者の影響力を維持・強化させ、ときに必要な組織改革を阻む大きな要因ともなる。組織変革は固定化したパワー構造の変革を必要とする(山倉, 1993)。そのため、組織全体としてみれば断行すべき変革であっても、ある特定の集団にしてみればそのパワーや既得権益を失う危機となる場合がある。実際の組織変革がスムーズに進まないのは、既存の組織体制の下でパワーを保持し、現状維持を望む集団が強い抵抗を示し、時として改革を阻止するための具体的な行動をとるからである。

## 9. 組織の有効性のジレンマ

### 9.1 組織の有効性と技術的トラジェクトリ

資源依存理論で展開された議論やその論理は、マクロ組織論の分野のみならず、他分野においても広く影響を与えている(Pfeffer, 2003)。たとえばその一つに、クリステンセンとボウワー(1996)やクリステンセン(1997)による組織の有効性に関する考察がある。

組織が存続し続けるためには、組織の有効性を高め、それを維持すること、すなわち必要資源を保有する利害関係者の要求に応じて続けることが求められる。たとえば企業に収益をもたらす顧客は、企業にとってもっとも大事な利害関係者である。顧客の声に注意深く耳を傾け、顧客が欲しがる高性能、高品質の製品の開発に積極的に人材や資金を投入できる企業こそが、競合他社との競争に勝ち残り市場で存続し続けることができるのである。ただこれは裏を返せば、優良企業であるほど、その意思決定や行動は、実質的に顧客の意思や価値観に縛られてしまうということである。優良企業ほど、顧客がその技術や製品を求めていると認識すれば、たとえリスクのある技術・製品開発でも投資を惜しまず、逆に顧客が欲しがらないような製品に対しては、リスクが低くても資金や人材は投入しない。この顧客ニーズを基準にした意思決定プロセスや資源配分プロセスによって企業は収入という重要な資源を確保できるのである。しかし、こうした一見正しい意思決定プロセスや資源配分プロセスは、時に失敗を招く大きな要因となってしまうことがある。

クリステンセンとボウワー(1996)やクリステンセン(1997)は、こうしたジレンマが発生する理由を、資源依存理論の考えをもとに技術的トラジェクトリ(technological trajectory)の視点から説明している。ここでいう技術的トラジェクトリとは、イノベーションの軌道を指す。クリステンセンらは、技術的トラジェクトリのパターン、すなわちイノベーションの軌道パターンを、従来から重視されている既存の評価基準でパフォーマンスを向上させるか否か、すなわち、既存の技術的トラジェクトリに沿った技術変化か否かという基準で、2つに分類している。

### 9.2 持続的イノベーション

一つは、既存の評価基準でパフォーマンスを向上させ続けるようなイノベーションで、既存



の技術的トラジェクトリに沿った技術変化ということで、これを持続的イノベーション(sustaining innovation)と呼ぶ。

たとえば、特定の技術Aをもとに製品性能の向上を図るイノベーションのことを、技術的な連続性がある変化ということで、漸進的イノベーション(incremental innovation)と呼ぶが、技術Aが成熟し、同技術を用いた製品性能の向上が難しくなっても、新しい技術B、技術Cへと乗り換えていくことで製品性能を向上させることができる。こうしたイノベーションをトラジェクトリ持続的なイノベーションと呼ぶのである(高橋・新宅・大川, 2007)。

既存の優良企業は、多くの既存顧客が評価してくれるような持続的イノベーションについては、既存技術の改善といった漸進的イノベーションのみならず、新しい技術への挑戦といったリスクが伴うイノベーション(ラディカル・イノベーション(radical innovation))にも積極的に取り組み、顧客の要望に応えようと努力する。それゆえ、顧客に支持され、市場で確固たる地位を築くことができるのである。

### 9.3 分断的イノベーション

それに対して、もう一つの技術的トラジェクトリのパターンが、既存の技術的トラジェクトリを破断し、別の新たな技術進歩の軌道を作る分断的イノベーション(disruptive innovation)である。分断的イノベーションでは、既存の評価基準ではパフォーマンスを少なくとも短期的に低下させる一方で、別の評価基準でのパフォーマンスが高く評価されるような新しい技術による技術変化である。さらにこの新技術は、当初は低かった既存の評価基準でのパフォーマンスをも向上させ、やがて既存技術との性能差を縮める可能性を持っているということも大きな特徴である。

分断的イノベーションは、少なくとも短期的には、主流市場の既存顧客が重視している製品性能を引き下げてしまうような新技術による技術変化である。そのため既存顧客の要求に応えるべく、製品の性能向上に日々努力している優良企業では、この新技術を低く評価したり、無視しがちである。しかし、この新しい技術は、ごく少数の別の顧客には評価されるような特長も持っている。たとえばこの新技術を使えば、製品の画質、音質、スピード等の基本性能は下がるけれども、その代わりに価格を下げられる、サイズを小さくできる、軽量化できるようになる等の特長である。こうした性能を評価する新規顧客を見つけることができれば、既存顧客には見向きもされない新技術にも商品化の道が開ける。ただ最初はこうした限定的な機能だけを評価する顧客は少ないため、その商品化は小さなニッチ市場で行われ、収益性も低い場合がほとんどである。そのため、多くの既存顧客が求める製品を提供し、その収益性と成長性を高めることを目標とする優良企業は、この小さな市場に無理をして参入しようとはしない。既存顧客重視の意思決定プロセスや資源配分プロセスでは、この小さな市場での事業化を正当化できないからである。この新技術を採用するのは少ない売り上げ、低い利益率でも事業を継続できるようなリーンなコスト構造を持つ新興企業である。

この新技術が、限られた性能のみで評価され続けるのであれば、新技術の新市場は新興企業、既存技術の主流市場は優良企業と棲み分けもできるが、そうした共存状態は長くは続かない。この新技術はやがて既存顧客が重視する性能をも向上させ、主流市場で求められる性能を満たすようになるという特徴も持っている。この時点で、既存の評価基準と他の評価基準の双方で評価される新技術が、既存技術よりも総合的なパフォーマンスで評価されはじめ、結果、既存技

術から新技術への転換可能性が急速に顕在化する。そして新技術を持つ新興企業は、新興市場から主流市場へ進出し、あっという間に優良企業から既存顧客を奪い取ってしまう。

顧客の要求に真摯に向き合い、そのニーズを満たすために組織内の意思決定プロセスや資源配分プロセスを最適化させている優良企業ほど、その顧客ニーズに適合させた組織プロセスがあだとなって、分断的イノベーションをもたらす新技術を過小評価してしまい、その結果、競争優位性を失ってしまうことがある。組織の有効性を高めるはずの組織プロセスや価値基準も、場合によっては組織の無能力の決定的要因となってしまうのである。

## 結び

本稿では、資源依存理論の理論的源泉にまで遡り、その生成と理論的展開について考察した。フェファー=サランシク(1978)が体系化した資源依存理論は、①資源交換の必要性から他組織との相互依存関係が発生すること、②依存の不均衡状態が一方のパワーの優位性を生むこと、③パワーの優位性を根拠に相手組織に対して影響力の行使が可能になること、④他組織からの影響力の行使は自組織の活動や有効性に影響を与えるため、こうした外的影響力への対処や相互依存関係の管理を適切に行なう必要があること、⑤環境的要因が組織内の政治的プロセスに影響を及ぼすことを指摘するなど、組織間関係のみならず、組織内部にまでおよぶ様々な組織現象について幅広く論じており、後のマクロ組織論の発展に多大な影響を与えている(山田, 2000)。Pfeffer(2003)自身も、資源依存理論を支持する実証的研究がその後も数多く行われたこと、かつPfeffer and Salancik(1978)の引用数も同理論を提唱して以来、引用ペースが落ちることなく近年においても多いことから、資源依存理論は広く定着しているとも主張している。むしろ、今日の複雑かつダイナミックに変化するさまざまな組織間関係を同理論のみで分析、説明できるわけではないが、同理論で展開された論点の広さを考えると、組織間関係論の有力な分析枠組みとして今後もさらなる発展が期待される。

## 参 考 文 献

- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations & environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Aldrich, H. E. & Pfeffer J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2, 79-105.
- Astley, W. G. (1984). Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of Management Review*, 9, 526-535.
- Astley, W. G. & Fombrun C. J. (1983). Collective strategy: Social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, 8, 576-587.
- Benson, J. K. (1975). The interorganizational network as a political economy. *Administrative Science Quarterly*, 20, 229-249.
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17, 197-218.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ: 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社, 2000年.)
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (松田武彦, 井上恒夫 訳『企業の行動理論』ダイヤモンド, 1967年.)
- Dill, W. R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2, 409-443.

- DiMaggio, P. (1988). Interest and Agency in institutional theory. In L. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (3-21). Cambridge, MA: Ballinger.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Emerson, R. M. (1962). Power dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Fligstein, N. (1990). *The transformation of corporate control*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational relations. *Annual Review of Sociology*, 11, 281-304.
- Lawrence P. R., & J. W. Lorsch (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. (吉田博 訳『組織の条件適応理論』産業能率大学出版部, 1977年.)
- Levine, S. & White P. E. (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationship. *Administrative Science Quarterly*, 5, 583-601.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- 宮島英昭 (1992)「第五章 財閥解体」法政大学産業情報センター, 橋本寿朗, 竹田晴人編『日本経済の発展と企業集団』(pp.203-254), 東京大学出版会.
- 中村隆英 (2007)『昭和経済史』岩波書店.
- Nystrom, O. C., & Starbuck, W. H. (1984). Organizational facades. *Academy of Management Proceedings*, 182-185.
- Oliver, C. (1990). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organization*. Marshfield, MA: Pitman.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Marshfield, MA: Pitman.
- Pfeffer, J. (2003). Introduction to the classic edition, in Pfeffer, J. and Salancik, G. R., *The External Control of organizations: A Resource Dependence Perspective* (classic edition), Stanford, CA : Stanford University Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, NY: Harper & Row.
- 佐藤郁也・山田真茂留 (2004)『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞社.
- Schmidt, S. M. & Kochan T. A. (1977). Interorganizational relationships: Patterns and motivations. *Administrative Science Quarterly*, 22, 220-234.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493-511.
- 高橋伸夫, 新宅純二郎, 大川洋史 (2007)「技術的トラジェクトリの破断-経営学輪講Christensen and Bower (1996)」『赤門マネジメント・レビュー』6(7), 267-274.
- Thompson J. D. (1967;2003). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York, NY: McGraw-Hill. New Brunswick, NJ: Transaction. (1967年版の訳: 高宮晋監訳 鎌田伸一, 新田義則, 二宮豊志訳『オーガニゼーション イン アクション』同文館出版, 1987年. 2003年版の訳: 大月博司, 廣田俊郎 訳『行為する組織: 組織と管理の理論についての社会科学的基盤』同文館出版, 2012年.)
- Thompson, J. D., & McEwen, W. J. (1958). Organizational goals and environment: Goal-setting as an interaction process. *American Sociological Review*, 23, 23-31.
- 坪山雄樹 (2011)「組織ファサードをめぐる組織内政治と誤解: 国鉄財政再建計画を事例として『組織科学』44(3), 87-106.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York, NY: Free Press. (浅沼万里, 岩崎見 訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980.)
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York, NY: Free Press.
- 山田耕嗣 (2000)「組織間関係」高橋伸夫編著『超企業・組織論-企業を超える組織のダイナミズム』有斐閣.
- 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.

[やまだ こうじ 専修大学経営学部准教授]

[2016年5月4日受理]