

企業の組織間関係に関する調査*の設計

——地域技術の育成移転と企業戦略論の進展のために——

山 口 博 幸

I. はじめに。 II. 文献サーベイによる分析枠組の設計と理論的仮説の形成。 III. 地域技術育成移転の課題と作業仮説の形成。 IV. 調査の方法と調査票の設計。 V. むすびにかえて。 (付) 調査票。

I はじめに

組織のコンテクストは組織行動の理解にとって決定的に重要である。環境に対してはこれまでも考慮がはらわれてきたのにもかかわらず、管理者や研究者はいぜんとして組織の行動や成果を内部要因に帰しつつづけている。……管理者が組織成果にどのくらいの寄与をするかを推定した研究では、寄与率 10%であることが発見されている。個人行動の理論の展開に 90%の努力が投じられてきたことときわだった対照をなしている。(Pfeffer & Salancik, 1978, p. 19)

* 本調査は通商産業調査会委嘱の「四国地方における機械工業に関する調査研究」ならびに文部省特定研究「地域経済と地場産業」の一環として計画したものである。ケース・スタディないし「ヒアリング調査」に要する費用は通商産業調査会の出費であり、調査票の印刷・郵送に要する費用は主として文部省特定研究費を使用している。

また、本稿の中心をなしている調査票設計に至るまでには、昭和57年度四国地方機械工業振興調査研究委員会(11名、委員長・井原健雄香川大学経済学部教授)の委員各位から、さまざまご教示をいただいた。深く感謝している。とくに井原健雄(経済学)・細川 進(経営学)・大藪和雄(統計学)の3委員には、数回にわたって調査票案のコメントをしていただいた。高橋茂幸(多田野鉄工所)委員にはパイロット・スタディの対象になっていただいた。和才昌二(日本興業銀行)委員にはケース・スタディに役だつ基礎資料を用意していただいた。以上の委員にはとくに記して感謝の意を表したい。しかしながら、本稿中に独断と誤解と未熟さがあるならば、それは筆者ひとりの責任である。

これに多少の誇張を加えるならば、組織内問題の解決努力は、組織成果の説明に10%しか寄与しないのに、90%の努力がさきげられてきた、ということになる。組織内問題とはなにか。所与の組織資源からいかにして最大のアウトプットを得るか、という問題である。生産性向上のためにいかにして労働者を動機づけるか、という問題がその典型である。このような資源利用問題よりも資源獲得問題を重視するのが環境重視の組織論であろう。これは労務管理にとっても新しい視点を与えるかもしれない。労務管理の問題は労働者の動機づけの問題だけではない。この視点はまた、地域産業の振興に必要な資源——人的資源だけではないだろうが——の獲得問題の解決にも示唆を与えるだろう。「組織の成功にとって決定的に重要なのは、その立地(location)であり、競争を最小にしながら当該市場に対してサービスを提供するために必要な資源の供給を確実に維持する能力である」(Pfeffer & Salancik, 1978, p. 4)という見解も、この視点からでている。

労務管理と地域技術育成——この両方にかかわる問題として人材育成の問題がある。そして、これはとくに日本では企業内教育の問題とみられることが多いようである。しかし、企業内教育であっても一社内教育とはかぎらない。関係会社・下請企業との相互派遣出向、機械設備の仕入先への派遣、製品納入先からのフィードバック情報などによって、人材育成ひいては技術育成がなされているからである。

こうみてくると、地域技術育成移転の現状分析・課題把握のためにも、それにふさわしい視点と分析枠組の必要性を感じさせる。われわれは、その分析枠組を組織間関係論(interorganization theory)に求めたい。組織間関係論は組織環境論の系譜に属し、その新展開としての意義をもっている(Van de Ven *et al.*, 1975; Aldrich & Pfeffer, 1976)。公的職業訓練機関を対象にしたものではあるが、その組織化問題に組織間関係論を適用した例(Aldrich, 1975)はある。

組織間関係論は組織環境論の新展開とみなされている。しかしながら、環境論の展開において重要な貢献をした企業戦略論の成果を吸収することが少ない、とわれわれはみている。関心対象も医療機関などが多く、企業組織が少ない。また、組織間関係論は「理論」とよべる段階に達していないと言わ

れている (Negandhi, 1975)。それはひとつのアプローチ (an approach) ないし視点 (a perspective) にすぎないと言うのである。この分野での研究成果は、各自が選んだ実践的トピックの解明のためにのみなされた調査の蓄積でしかない、という見解もある (Van de Ven *et al.*, 1975)。実証研究にあたって、それが理論の発展にとってどのような貢献をするのかに、あまり考慮がはらわれていないということである。調査の設計にあたって、われわれはこの点も考慮に入れてゆきたい。その道も企業戦略論の吸収によってひらかれるような気がしている。

組織間関係論に企業戦略論の成果を吸収することは、企業戦略論の進展と理論の充実に資するところがあるであろう。従来の企業戦略論には、資源を所与とした製品市場戦略の偏重があり、資源確保戦略を無視ないし軽視する傾向がある (Hofer & Schendel, 1978, p. 25) からである。組織間関係論の分野では、後述するように、組織の資源依存 (resource dependence) モデルが、ひとつの有力なパラダイムとして確認されつつある (Aldrich & Pfeffer, 1976)。

II 文献サーベイによる分析枠組の設計と理論的仮説の形成

組織関係論は 1960 年前後に出現し、1975 年時点までに、150 本以上の著書・論文が公刊され、すくなくとも 130 の要因が変数として識別されているという (Adamek, 1975)。その勢いはその後こんにちに至るまでに衰退したとは思われない。本節でわれわれは、そのなかから主要なものを若干レビューし、¹⁾ 相対立する立場や変数セットには選択を加え、企業の組織間関係についての分析に有効と思われるものを選び、若干のアイデアを追加したい。そうすることによって、企業の組織間関係についての分析にとって有効な分析枠組の設計を試みたいのである。

1. 組織環境論の系譜

組織間関係論は組織環境論の系譜に属する (Van de Ven *et al.*, 1975; Ald-

1) レビューにあたっては、山倉 (1977 年; 1981 年) や赤岡 (1978 年; 1979 年; 1981 年) によるレビューも参照した。

rich & Pfeffer, 1976)²⁾ 組織環境論はバータランフィ (von Bertalanfy) のオープン・システム概念の組織論への導入の試みにはじまる。たとえばカツ=カーン (Katz & Kahn, 1966) はその試みをしたひとりである。しかし、環境が組織にとって重要であると言うことと、組織と環境との関係について理論を構築することとは、別のことである。リーダーシップ、コミュニケーション、組織改革……という論題はカツ=カーンがその著書の最初のところで必要性を強調したオープン・システム論とはリンクしていないのである (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 6)。環境が一般概念としてのみ提示され、操作的に定義されていないところに最大の理由があると思われる。

その後の組織環境論は、ヴァンデヴェンら (Van de Ven *et al.*, 1975) によると、つぎの3つに大別できるという。

- (1) 不確実性として環境を把握するコンティンジェンシー理論
- (2) 組織集合 (セット) として環境を把握する組織間関係論
- (3) 社会的システムないし組織ネットワークとして環境を把握する組織間関係論

組織にとっての環境を不確実性の度合として操作的に把握し、組織とくに組織構造の議論とリンクさせたのが、いわゆるコンティンジェンシー理論 (contingency theory) であった。バーズ=ストーカー (Burns & Stalker, 1961) やウッドワード (Woodward, 1965) らの研究成果をふまえたローレンス=ローシュ (Lawrence & Lorsch, 1967) が代表的論者である。これらの論者の功績によって、特定の組織構造が有効であるかどうかは環境の不確実性に依存 (contingent upon) する、という認識が広まった。

このコンティンジェンシー理論は組織環境論としてはつぎの2つの特徴をもっている (Van de Ven *et al.*, 1975; 赤岡, 1978年)。

第1の特徴は、環境が主として「課業環境」(Dill, 1958)に限定され、この「特定環境」と区別される「一般環境」(Hall, 1972)が議論されていないことである。課業環境 (task environment) とは、「目標の設定と達成に関連ある環境部

2) オールドリッチ=プフェラー (Aldrich & Pfeffer, 1976) はつぎのように述べている。
「組織間関係という研究課題は、組織と環境というもっと一般的な研究の一部である。」

分」を意味し、①ディーラーとユーザーを含む顧客②資材・労働・資本・設備の供給業者③市場と資源面での競争相手④行政機関・組合・業界団体などの規制集団から成る (Dill, 1958)。これに対して一般環境 (general environment) とは、①技術条件②法制的条件③政治的条件④経済的条件⑤人口統計学的条件⑥生態学的条件⑦文化的条件から成るものである (Hall, 1977, pp. 304-12)。

第2の特徴は、環境が制約条件 (constraints) として把握され、環境決定論 (environmental determinism) 的組織論になっていることである。組織が積極的に環境にはたらきかけてゆくという主体的側面についての説明の必要性が示唆されている (cf. Metcalfe, 1976, p. 328)。環境は組織にとって「制約」であるだけではない。「機会」でもある。

以上のようなコンティンジェンシー理論と対比させながらヴァンデヴェンらは、環境を「相互作用する組織の集合」とみなす点で共通している2種の組織間関係論を紹介している。しかしその前にわれわれは、企業戦略論をとりあげ、その成果を吸収することにした。上述のコンティンジェンシー理論の2大特徴とも直接的なかわりをもつからである。企業の組織間関係の分析に有効な枠組の設計のためにも、である。

前稿 (山口, 1982年) でもふれたように、企業戦略論はチャンドラー (Chandler, 1962) とアンソフ (Ansoff, 1965; 1969) を本格的な創始者とみることができ。ここでチャンドラーとアンソフの戦略論の貢献をたかく評価するのは、それがコンティンジェンシー理論と同時期に出現しながら、さきにのべたコンティンジェンシー理論の特徴と相対立する特徴をもっているからである。

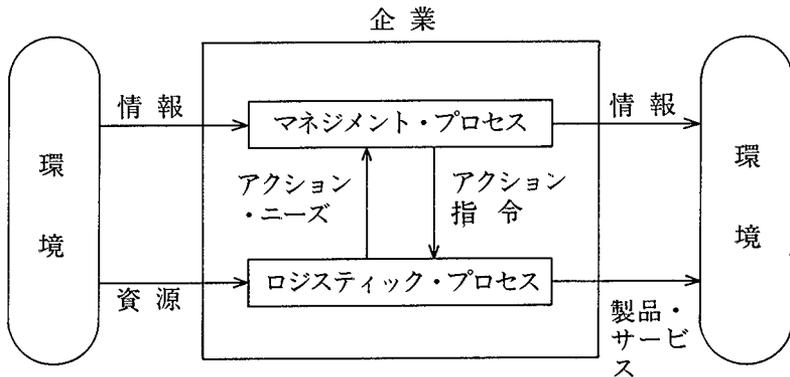
チャンドラーは、GM, デュポン, シアズ・ロバック, スタンダード・オイルの大企業を歴史的方法で分析し、「構造は戦略に従う」という有名な命題を生みだしている。ここで構造とは①権限とコミュニケーションのラインおよび②そこを流れる情報ないしデータのことをさしている (Chandler, 1962, p. 16)。また戦略とは①長期目標の決定②その達成手段の採用③資源の配分のことをさしており (*ibid.*), 課業環境についての主体的決定であるといえよう。さらに注目すべきは、戦略が「機会とニーズ」(p. 18) といういわば一般環境に規定されるものとみられていることである。したがって、チャンドラーの組織と環境につ

いてのモデルは、「一般環境の変化——課業環境の決定(=戦略)——組織構造」と図式化できよう (cf. Evan & Klemm, 1980)。この図式は非企業組織にも適用可能である。エヴァン=クレム (Evan & Klemm, 1980) は、この図式に「パフォーマンス」を加えた4変数間の適合度を、病院組織を対象に非歴史的方法で、テストしている。

以上のことからチャンドラーの組織環境論はコンティンジェンシー理論とはちがった特徴をもつものであることが明らかであろう。すなわちそれは、①インプリシットにとはいえ課業環境と一般環境を区別し、②組織が環境に積極的にはたらきかけてゆく主体的側面を戦略という概念で把握することを、特徴としている。これに対してアンソフの企業戦略論は一般環境をモデルないし概念枠組にとりいれるものではない。しかし、企業環境に関心をもつわれわれにとっては吸収すべき点をより多くもっている。

図表1 (Ansoff, 1969) はアンソフが企業戦略論 (Ansoff, 1965) を展開するさいの基礎になっていると思われる概念的枠組である。図表でいう「ロジスティック・プロセス」とは、企業による資源の物理的変換過程のことである。このプロセスをとおして企業は、環境からインプットされる資源——資材・労働

図表1 アンソフの企業戦略分析枠組



出所) 吉原, 1973年, 図1 (Ansoff, 1969, Fig 1 に若干の加筆をしたもの)

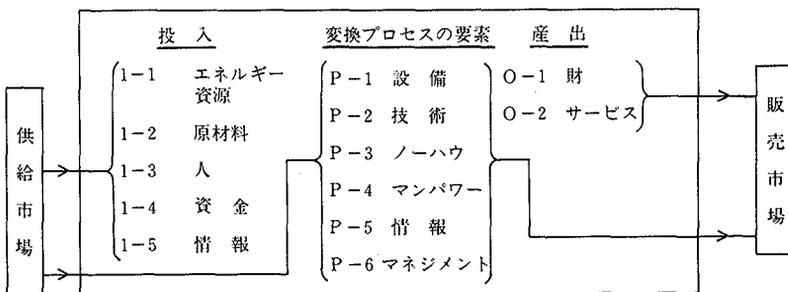
力・資金など——を製品またはサービスに変換し、それをふたたび環境にアウトプットするのである。このロジスティック・プロセスを設計・管理するのが「マネジメント・プロセス」である。図表にも示されているように、マネジメント・プロセスが情報処理過程ないし意思決定過程として把握されていることに注意しなければならない。サイモンの「マネジメントは意思決定である」(Simon, 1960) という立場がひきつがれているのである。

アンソフはこの分析枠組にそって企業戦略論を展開している。アンソフにとって「戦略的」決定とは「企業とその環境との結合関係に関する」決定を意味する (Ansoff, 1965, p. 5; 120)。ただし、そこで展開されているのは製品・市場戦略に限定されている。

このアンソフの概念的枠組に対して吉原 (1973 年) は、企業と環境の結合関係に追加修正をおこない、図表 2 を提示している。追加修正されている点は、①インプットされるのは資材・労働力・資金・情報だけでなく、設備・技術・ノウハウなどが追加されている点、②アウトプットされるのも製品・サービスだけではないとされている点、③環境が供給市場・販売市場と修正されている (ただし、コミュニティなどの社会的環境については意識的に捨象されている) 点、である。

ここで、ヴァンデヴェンによる組織環境論の類型に話をもどそう。残された 2 類型はいずれも組織間関係論の名で一般によばれているものである。それは

図表 2 企業戦略分析枠組の修正



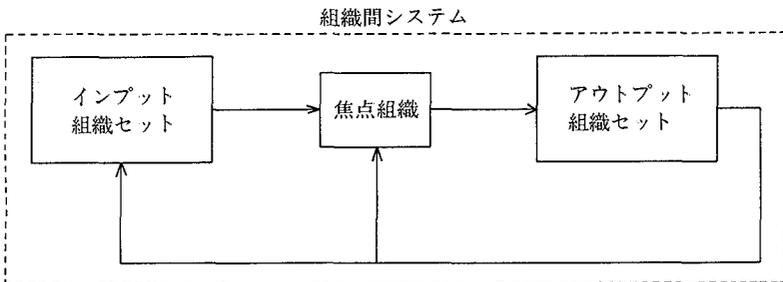
出所) 吉原, 1973 年, 図 2

環境を組織の集合とみる点で共通している (Van de Ven *et al.*, 1975)。組織環境という概念にはリアリティがない (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 13)。また、組織にとって環境という制約条件ないし機会を構成しているのは、市場というような無数の組織からなる抽象システムでもない (cf. Tuite, 1972, p. vi)。それは具体的な特定他組織からなる。このような認識が組織間関係論を生んだといえよう。

組織間関係論の第1類型は、ひとつの組織とその環境としての特定組織集合とを認識対象とする。その代表的なものはエヴァン (Evan, 1965; 1972) の組織セット・モデル (organization-set model) である (赤岡, 1978年)。組織セットとは、問題とする焦点組織 (focal organization) と関係をもつ特定組織の集合をさす (Evan, 1965)。

組織セット・モデルは組織へのシステムズ・アプローチである (Evan, 1972)。それは①焦点組織②インプット組織セット③アウトプット組織セット④フィードバック効果, の4要素からなり, それらの関係は図表3のように図示される。この裏にはつぎのような基本的認識もある (Evan, 1965; cf. Pfeffer & Salancik, 1978, p. 2)。焦点組織は特定のアウトプット組織に製品ないしサービスを提供できるために資源を必要としている。さまざまな資源を獲得するためにインプット組織に依存している。われわれは, 図表3で示される組織セット・モデルとその裏にある基本認識が前にのべたアンソフの企業モデルと矛盾なく

図表3 組織間関係の組織セット・モデル



出所) Evan, 1972, Figure 12. 1

かさなりあい、相補完するものであることに注意したい。この点はのちに項を改めてのべる。

組織間関係論の第2類型は、組織間関係そのものを社会的システム——相互作用の複合的ネットワーク——として分析するものである。焦点組織と組織セットを構成する個別組織との2組織間(between)の関係でなく、3つ以上の組織間(among)の関係が強調される、とみればよいだろう。それを把握するために「組織間フィールド」(Warren, 1967)や「組織間コレクティビティ」(Van de Ven *et al.*, 1975)の概念が開発されている。またオールドリッチの研究(Aldrich, 1975)もこの類型に属するものとされている(Van de Ven *et al.*, 1975; 赤岡, 1978年)。「組織間ネットワーク」(Van de Ven *et al.*, 1979; Aldrich, 1979, p. 281)も同種の概念といえよう。

社会的システムないしネットワークそのものが研究対象であるから、これを組織環境論の一類型とするには疑問がわれわれには残る。だが、組織間関係論の一類型であることにはまちがいないから、ここで取りあげることは無意味ではないだろう。

以上われわれは、ヴァンデヴェンらの組織環境論の類型論を手がかりにし、若干の修正を加えながら、それをレビューしてきた。レビューの対象になった主なものは、①オープン・システム論②コンティンジェンシー理論③企業戦略論④組織セット・モデル⑤組織間コレクティビティ論、である。企業戦略論の環境論への貢献を評価したところが、われわれのレビューの特色である。

2. 組織セット・モデルと企業戦略論の結合の必要性

ツァイツ(Zeitz, 1975)は、組織間関係論には社会学の伝統をうけつぐものと、マネジメント論の伝統をうけつぐものと、2種のものがあるようだと指摘している。組織セット・モデルは後者、組織間コレクティビティなどの概念をうんだ組織間関係社会的システム説は前者、といえよう。じじつ社会的システム説の立場にたつ研究者は、地方行政機関(Warren, 1967)・職業訓練機関(Aldrich, 1975)・福祉機関(Van de Ven *et al.*, 1979)などの社会的サービス組織を調査対象とし、コミュニティ内各地に分離設置されている複数組織を

いかに統合するかを関心対象とするものが多い。

それにくらべると、個別企業を調査の焦点とし、マネジメント論的関心からアプローチした実証的組織間関係研究はすくない(赤岡, 1978年)。組織セット・モデルを開発したエヴァンでさえ、のちには病院を対象とした研究をしている(Evan & Klemm, 1980)。そこでは、組織セット・モデルの影はうすくなっている。マネジメント論的関心をもつわれわれとしては、企業を対象にした実証研究に至る道をひらかねばならない。そのためには組織セット・モデルと企業戦略論とを結合させる必要がある、というのがわれわれの基本的アイデアである。

形式的には両者の結合はむづかしいことではない。前掲の図表1ないし図表2と図表3とをかさねればよい。われわれとしては、企業戦略論の分析枠組に組織間関係論の成果を導入して、前者の充実をはかるという道をとりたい。すなわち、図表1の左側の「環境」ないし図表2の「供給市場」を「インプット組織セット」に、右側の「環境」ないし「販売市場」を「アウトプット組織セット」に、それぞれ書きかえればよい。また、「企業」は「焦点企業」とする。あとはこの段階ではそのままにしておく。このような修正から生じるメリットについては、前項の組織環境論とくに組織間関係論についてのレビューからも想像されるであろうが、以後おいおいさらに明らかになるであろう。

3. 自然淘汰アプローチと資源依存アプローチ

分析の出発点として企業戦略論の枠組を基本とするとして、つぎに問題になるのは、焦点企業と組織セットとの関係をいかなる概念ないし変数で把握するかである。そのばあい、組織間関係をいきなり一括把握するよりも、いくつかの次元ないしレベルに分けておくほうが、よりリアルな把握ができるだろう。

組織間関係の次元といえば、マレット(Marrett, 1972)のものが比較的良好に知られている。マレットは、関係を①公式化(協定の公式化の程度など)②関係強度(相互作用の頻度など)③交互性(取引条件の決定が一方的か相互的か)④標準化(取引手続の標準化など)の4次元で把握し、それぞれについてインディケータを示している。しかしながら、われわれがこの見解を採用するとす

れば、企業のリアリティから遠ざかることになるだろう。ちょうどコンティンジェンシー理論が環境を不確実性で把握しようとしたときと同じように。

またメトカーフ (Metcalfe, 1976) は、組織間関係を「社会的統合」の問題として把握し、つぎの4次元を示し、各次元で発生する問題とその解決のための戦略を整理し表示している。①文化的統合 (価値観ないしイデオロギーの一致度) ②規範的結合 (組織セットの期待と焦点組織の行動の一致度) ③意思疎通的統合 (情報伝達面での結合度) ④機能的統合 (分業と交換にもとづく結合度) が、その4次元である。なかなか示唆的である。しかし、もっと単純明快でリアリティをもった分割法がある。

オールドリッチ (Aldrich, 1975) は、組織と組織の間を何がフローするかで、4つを区別している。つまり、何がインプットされアウトプットされるかである。それは「資源」である、とオールドリッチはいい、4種を識別している。つまり、①人員②情報③製品およびサービス④資本ないし資金、である。ヒト・モノ・カネ・情報の4レベルとってよいだろう。この見解は単純明快で、とくに企業分析にとってリアリティをもっているばかりではない。アンソフ (本稿図表1参照) やエヴァン (Evan, 1965) の見解とも矛盾しない。³⁾ しかも、つぎのようなしっかりした根拠をもっている。

オールドリッチ=プフェファー (Aldrich & Pfeffer, 1976) によると、組織と環境との関係への接近法は2つに大別できるという。①自然淘汰 (natural selection) アプローチと、②資源依存 (resource dependence) アプローチである。

自然淘汰アプローチは、進化論と共通した接近法をとるので、生態学的アプローチともよばれる。このアプローチでは、環境への適合度が組織の存続を決定する、という見解がとられる。いいかえれば、環境が最適な組織を選別する、という見解である。完全競争を前提としたマイクロ経済学やさきにレビューしたコンティンジェンシー理論のとりかたでもある (Aldrich & Pfeffer, 1976)。

3) エヴァン (Evan, 1965, p. 220) はつぎのようにのべている。「焦点組織とその組織セットとの関係は、(a)境界担当者の役割セット(b)情報のフロー(c)製品ないしサービスのフロー(d)人員のフロー、によって仲介されているものとみなせる」と。「境界担当者」についてはのちにのべる。

これに対して資源依存アプローチは、組織は自己保存をはかってゆくに必要なすべての資源を自己補給しているのではない、という命題をアプローチの前提ないし出発点とする。したがって、組織は資源供給をうけるために環境ないし他の組織と相互作用し依存することになる。また、資源獲得が経営者の職務となり、しかもその獲得方法には選択の余地をのこしている。したがって戦略論が重要になる。この接近法は「企業の行動理論」(Cyert & March, 1963)のものと共通しており(Aldrich & Pfeffer, 1976)、われわれがさきにレビューしたように、組織間関係論とくに組織セット・モデルを生ぜしめた基本認識でもあった。

最近この資源依存アプローチをイクスプリシットにうちだした戦略論が2つ著わされた。プエファー＝サランチックのもの(Pfeffer & Salancik, 1978)と吉原ら(1981年)のものである。いずれも後にみるように、われわれの分析枠組の設計にとって重要な示唆を与えるものである。なかでも後者は、さきに見たのと同じく4資源を識別している。また、とくに情動的資源の重要性を強調する「経営資源アプローチ」は、のちに試みる「理論」構築のさいに重要な示唆を与える。

ところで、われわれの分析枠組として図表1(Ansoff, 1969)を採用するのか、それとも図表2(吉原, 1973年)を採用するのか、という問題が残されている。どちらかといえば、図表1を採用したい。インプットされ、アウトプットされ、そしてフィードバックされるのは、ヒト・モノ・カネ・情報のいずれかであるとみることができる。したがって、図表1にいう「資源」は人的資源・物的資源(設備もふくむ)・資金の総称となる。ただし、図表2はのちに「技術」の育成や移転について論じるときに援用したいので、残しておきたい。

4. 外注企業(下請)および産業基盤(インフラストラクチャー)

これまでのところでできあがりつつある分析枠組に従えば、焦点企業以外で当企業と関係をもつ組織はすべて、インプット組織とアウトプット組織のいずれかのセットにふりわけられなければならない。下請・運輸交通通信業者や行政組織なども「仕入先」ないし「納入先」と同じセットで扱わなければならない

い。しかし、これらの諸組織はインプット組織やアウトプット組織とは別のセットとして分析した方がよいと考えられる（赤岡，1978年）⁴⁾。業界団体・商社・銀行なども、組織間関係のレベルないし次元によっては、別のセットとしてあつかう方がよいであろう。

赤岡（1982年）は、大阪船場繊維卸売企業を対象にして組織間関係——じつは企業間関係に限定されている——を調査研究している。そのさいの分析枠組において、かれは商社や外注企業を別のセットに分離している。

とくに外注企業については、インプットないしアウトプット企業というより「プロセッシング分担，分業」企業とみるべきだ，とのべている（赤岡，1982年，19ページ脚注）。これはわれわれにとって有用なアイデアである⁵⁾。アンソフの枠組（図表1）にてらしてみると、なおいっそう有用性が増すと考えられる。つまり、外注企業は「ロジスティック・プロセス」を分担しているのである。「アクション指令」は親企業の「マネジメント・プロセス」から受け、そこへ「アクション・ニーズ」をフィードバックしているのが、外注企業ないし下請業者なのである。したがってわれわれは、この赤岡のアイデアを「ロジスティック・プロセス分担企業」セットと命名しなおして吸収することにする。

では、生産調整などの行政指導をおこなう行政官庁，流通チャネルあるいは企業グループ・オルガナイザーとしての商社，金融取引関係を縁に他企業からの受注獲得を依頼される場合の銀行，わが国6大企業集団にみられるような社長会（公正取引委員会，1979年）——などはどう理解したらよいであろうか。リトワク＝ヒルトン（Litwak & Hylton, 1962）は、組織内とちがって組織間にはコンフリクト常在と権限構造不在とを特色とするところから、共同意思決定の調整機関（co-ordinating agency）を生ぜしめることがあることを指適してい

4) 赤岡(1978年)はわれわれとは別の意図で、つまり組織間コレクティビティの概念の有用性を主張する意図で、つぎのようにのべている。「組織セットには種々の異なった関係が含まれており、たとえば、下請企業、競争企業、業界団体等をも1つの組織セットに入れることになるが、これらの諸組織との関係はそれぞれ別々に考察した方がよいと考えられる。実は、……組織コレクティビティ（ママ）の概念はこれらを別々に扱っていくものである。」(25ページ)

5) とくに、下請の存在やその育成が大きな問題となる機械器具製造企業を調査対象とするときは、そうである。

る。調整機関とは、①関連情報の伝達②紛争状態の調整③行為規準の提供④共通利益となる領域の拡大、などによって2つまたはそれ以上の組織間の行動を秩序づける第三者的なフォーマル組織のことである。上述の行政機関・商社・銀行・社長会はこの調整機関の代表的な例といえよう(野中, 1974年)。これをわれわれの分析枠組にてらしていうとどうなるか。インプット組織, アウトプット組織, ロジスティック・プロセス分担企業——いずれのセットにも属さない。インプットおよびアウトプットの経路そのものということができよう。いわば「パイプ役」なのである。とくに上にのべたような意思決定の調整機関は情報面でのパイプ役といえよう。

経路といえば、道路・港湾・空航などのいわゆる産業基盤(インフラストラクチャー)と運輸交通通信機関ないし業者がいる。これらは物流面でのパイプ役であり、調整機関である、ということができよう。

道路・港湾・空港などが「ハードなインフラストラクチャー」とよばれることがある(地域技術研究グ, 1982年)。これに対してわれわれは情報面での調整機関のことを「ソフトなインフラストラクチャー」とよぶことにしたい。⁶⁾ 運輸交通通信機関は両面をもっているといえよう。「ハードなインフラストラクチャー」と「ソフトなインフラストラクチャー」の両面を合わせてわれわれは、「産業基盤」として分析枠組に加えることにする。⁷⁾

5. 変数の識別と理論的仮説の設定

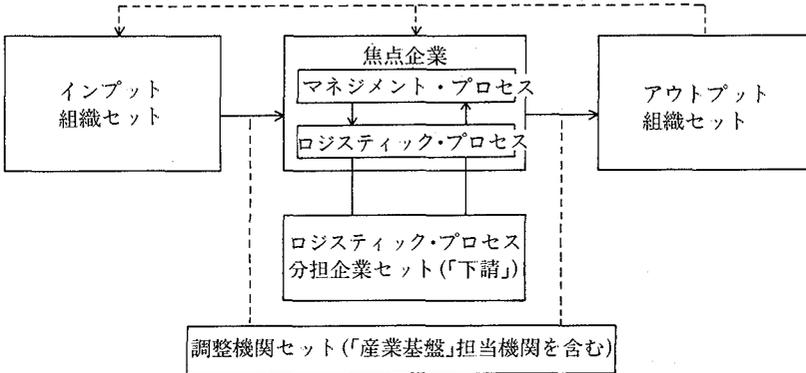
以上において分析枠組の設計をいちおう終える。できあがった枠組を図示するとすれば、図表4のようになろう。つぎの課題は、この枠組にそいながら変数をえらびだし、変数間の関係について仮説を形成することである。

エヴァン(Evan, 1965; 1972)は、組織セットの性格を独立変数群として把

6) 地域技術研究グループ(1982年)も「ソフトなインフラストラクチャー」ということばを使っている。しかし、それは「質の高い労働力、技術をもった関連企業群など」(10ページ)や「技術水準, R&D機能, 情報等」(308ページ)をさしている。

7) 地域技術の育成と移転にとって「産業基盤」整備の必要性が説かれることが多いが、真に必要なのは両面をふくんだ産業基盤である、と仮説的に述べることができる。とくに行政機関などは両面においてカギをにぎっていることになる。

図表4 組織間関係分析の枠組 (山口)



握している。つぎの3つがその主な変数である (Evan, 1972)。

- (1) 組織セットの規模
- (2) 組織の多様性
- (3) ネットワークの型

組織セットの規模は、特定焦点組織にとって組織セットを構成する組織の数のことである。組織の多様性は、同じく組織セットを構成する組織の種類数で測定される (たとえば、企業・行政機関・大学・住民団体……といった種類)。ネットワークの型とは、焦点組織がインプット組織セットおよびアウトプット組織セットを構成する各組織と結ぶ相互作用の全体を類型化したものである。集団内コミュニケーション・ネットワークについての実験的研究を報告した文献⁸⁾にもとづいて、4つの型が識別されている。①ダイアド②車輪型③オール・チャンネル型④鎖型、である。

独立変数としては以上のほかにつぎのようなものもあげられている (Evan, 1965)。

8) われわれが手にすることのできる文献としては、たとえばリービットのもの (Leavitt, 1951) がある。

- (4) 比較準拠組織か規範的準拠組織か⁹⁾
- (5) インプット組織からの資源の集中度
- (6) メンバーシップの重複度
- (7) 目標および価値観の重複度
- (8) 境界担当者¹⁰⁾——その数・能力・組織内地位・組織忠誠心

他方、従属変数群としてエヴァンはつぎのような変数をあげている (Evan, 1965)。

- (1) 焦点組織の内部組織構造
- (2) 焦点組織の自律的意思決定度
- (3) 焦点組織の効率ないし目標達成度
- (4) 焦点組織のアイデンティティ(たとえば内外の人のもつ企業イメージ)
- (5) 焦点組織から組織セットの構成組織への情報のフロー, またはその逆
- (6) 焦点組織から組織セットの構成組織への人員のフロー, またはその逆
- (7) 焦点組織をして組織セットの構成組織との競争・協力・同調・合併などへ向かわしめる力

以上がエヴァンのあげる独立変数群と従属変数群である。これを用いてエヴァンはいくつかの仮説例を展開している。たとえば、独立変数(8)と従属変数(3)を組合わせた仮説, 従属変数(2)といくつかの独立変数を組合わせた仮説, などである (Evan, 1965)。われわれも後に仮説を展開するが, エヴァンのあげる変数のなかで興味をもっているのは、独立変数(2)(3)と従属変数(3)(5)(6)(7)である。

ところで、資源依存アプローチをとる者からみると、環境(組織セット)や組織間関係は焦点組織にとって所与ではない。変革と選択が可能である。その

9) 焦点組織がその組織セットのなかの単一または複数の組織を比較の対象にしているか、それとも規範としているか、ということである。

10) 境界担当者 (boundary personnel) とは焦点組織の「渉外係」のことである。その数・能力・組織内地位・組織忠誠心は、組織効率(目標達成度)を規定するものとして、組織セット・モデルでは重視されている (cf. Evan, 1965; 1972)。具体的に誰が境界担当者かは、目的によって、購売係であったり、営業係であったり、トップ・マネジメントであったりする。ちなみに筆者はこれを応用したつぎのような作業仮説をもっている。すなわち、地方自治体組織において「企業誘致係」の数が多く、能力(教育水準)・組織内地位・組織忠誠心が高いほど、その自治体は企業誘致に成功する、という仮説である。

変革のための戦略にもさまざまなものがある。いずれの戦略をとるかもまた独立変数として組織有効性などの従属変数を規定すると考えられる。

Pfeffer＝サランチック (Pfeffer & Salancik, 1978) は——前にものべたように、イクスプリシットに資源依存アプローチをとるのであるが——依存関係への対処のしかたによって、3つの戦略類型を区別している¹¹⁾(cf. Kotter, 1979; Deseler, 1980, pp. 403-05; 山倉, 1981年)。

- (1) 依存関係を吸収あるいは回避する自律戦略——合併・垂直的統合・多角化・成長などの戦略
- (2) 依存関係を維持しながら良好な関係にもっていこうとする協調戦略——コオペレーション (外部からの役員の受入れなど)・合併会社設立・業界団体形成・各種提携などの戦略
- (3) 政治力を使って依存相手を牽制する政治戦略——法規制依存・各種政治活動などの戦略

これらのさまざまな戦略——類型ではない——はさきにものべた4つの資源レベルでも類型化できるのではないかとわれわれは考えている。複数のレベルにまたがると考えられるものも多いが、焦点組織を企業とするばあい、いちおうつぎのように分けることができるのではないだろうか。

- (1) 「モノ」レベルの戦略——合併・垂直的統合・多角化およびその他の「機能的統合」(Metcalf, 1976)の戦略
- (2) 「カネ」レベルの戦略——合併会社設立・子会社関係会社設立およびその他の資本資金授受の戦略
- (3) 「ヒト」レベルの戦略——コオペレーションおよびその他の役員従業員出向派遣授受の戦略
- (4) 「情報」レベルの戦略——各種提携の戦略および政治戦略

以上、2種の戦略類型論をもとにさまざまな戦略についてのべてきたが、焦

11) ほかにも戦略類型論はある。①協調②コンフリクト③競争④合併といったもの (Akinbode & Clark, 1976) や①競争戦略②協調戦略——(i)協約ないし交渉(ii)コオペレーション(iii)連合——といったもの (Thompson & McEwen, 1958) である。われわれが Pfeffer＝サランチックのものを採用したのは、それが包括的であること、後述の「理論」形成のさい有用であること、による。

点企業がこれらのうちいずれの戦略類型を用いるか、あるいはどれだけ多様に用いるか、を変数にすることができるだろう。それはエヴァンが示唆しているように従属変数として用いることができるかもしれない（エヴァンの従属変数(7)を参照のこと）。また、焦点企業の組織効率や人員・情報のフローを規定する独立変数としても、用いることができるのではないかとわれわれは考えている。

いかなる変数が識別されるかは、いかなる測定・分析技法をもっているかにも依存している。測定・分析技法に関してエヴァンは、①「グラフ理論」と②産業連関論で開発された「投入産出分析」が適用可能であろう¹²⁾とのべている（Evan, 1965）。エヴァンによれば、ネットワークの型という変数の識別はグラフ理論の応用だという。また、焦点組織の意思決定自律度の推定にも応用できるだろうという。われわれもまた、のちにケース・スタディでグラフ理論の初歩的な応用を試みてみたいと思っている。ヒト・モノ・カネ・情報のフローと方向を有向・無向の辺で表現するのである。

投入産出分析は生産額（ときに生産量）という経済的変数があったから産業連関論を可能にしたのであろう（宮沢, 1975年, 参照）。これを、ヒト・情報といった非経済的変数に応用できないか、というのがエヴァンの示唆するところである。われわれはこの技法を新たな変数の識別と調査票の設計に応用しようとしている。

われわれは「組織間関係の多様性」という新たな変数を創出しようとしている。この変数はエヴァンのいう「組織の多様性」（組織セットを構成する組織種類の多様性）とプエファーらによって示唆された「戦略の多様性」をマトリックスにして、投入産出の多少を把握するものである。そこでは戦略はモノ・カネ・ヒト・情報のインプットおよびアウトプット（以下I/Oと略称する）に翻訳される。つまりこの変数は、どのくらいの種類の組織とどのくらいのI/O関係をもっているかを示すものである。I/Oの量でなくI/O関係の有無だけを

12) グラフ理論と投入産出分析に関する文献としては、カートライトのもの（Cartwright, 1959）と宮沢（1980年）のものを参照した。

問題にしていることが注意されなければならない。

投入産出分析の技法は「ネットワークの型」を明らかにするのも応用可能であろう。エヴァンがこれを変数として識別したのは、いわばグラフ理論の応用によるものであった。ここでは投入産出分析の技法によって、それを変数として識別しようというのである。その変数をわれわれはエヴァンのものと区別するため、「組織間関係のパターン」とよんでおきたい。これは上述のマトリックスから識別される。たとえば、特定焦点企業は特定種類の組織とI/O関係が多いとか、特定レベルのI/O関係が多いとか、である。

最後に、「情報のフロー」「人員のフロー」という変数——エヴァンの従属変数(5)(6)——を参考にして「組織セットから焦点企業への技術移転ポテンシャル」という変数を創出しておきたい。

「技術」の一般的定義は多様であるが、そのひとつとして、たとえばつぎのものがある。「技術とは、ものを加工もしくは処理するための方法の総称」(小川, 1981年)というものである。それは2種に分けることができる。①客観的知識体系となった技術つまり工学技術, ②なお人のなかにあつて容易に客観化されない技術つまり技能, の2種である。この一般的定義にしたがえば、技術移転に操作的定義を与えることも比較的容易にみえてくる。エヴァンの従属変数(5)(6)をそのままインディケータとして用いることができるとみえるからである。なぜなら、工学技術は情報として移転されるものであり、技能は人に体化しているものであるからである。では、なぜ技術移転でなく、「技術移転ポテンシャル」にするのか。

技術の一般的定義として、つぎのようなものもある。システムを「インプット——変換プロセス——アウトプット」でとらえるとき、「変換プロセス」が技術にほかならない、とするものである(倉林, 1982年, 5ページ)。これによれば、前掲図表2(吉原, 1973年)にある「変換プロセスの要素」は「技術の要素」といえることになる。

このような技術の一般的定義から技術移転の操作的定義が可能であろうか。図表2の「P-2 技術」を工学技術を意味するものとみなそう。それとノーハウ・マンパワー・情報・マネジメントの移転は、前述のことと同様にして、

エヴァンの従業変数(5)(6)をインディケータとして用いることができるかもしれない。では、「P-1 設備」はどうか。それをモノのフローで測定しようとする、それは技術移転を測定しているというよりも、技術と区別したはずのI/Oを測定していることが明らかになるだろう。図表2の「変換プロセスの要素」を技術を構成する要素とみるのはよいだろう。しかし、そのI/Oは日常的なI/Oと区別されるべきであろう。日常的な技術力アップの努力によって蓄積されているものを、われわれは「技術移転ポテンシャル」という概念でとらえたのである。

以上のような変数の議論をふまえて、われわれは調査研究用の理論的仮説——後述の作業仮説と区別する——を設定しておきたい。

仮説1. 焦点企業にとって組織間関係が多様であるほど、焦点企業の組織効率ないし目標達成度は高い。

仮説2. 焦点企業の組織効率ないし目標達成度は、その企業の組織間関係パターンの関数である。

仮説3. 組織セットから焦点企業への技術移転ポテンシャルは、その企業の組織間関係パターンの関数である。

6. 組織間関係の「理論」をめざして

自然の属性間の関係を述べ、そして検証することは科学の成立要件であるが、科学の唯一の達成目標ではない。……社会科学で「理論」という言葉ほどよく使用される「大きな」言葉はない。にもかかわらず、理論とは何かと学生に、さらに重要なことは自分自身に問うことが何と少ないことであろうか。ある現象の理論とはその現象の説明であり、したがって、説明でないものは何ら理論の名に値しないのである。

……ある発見結果の説明とは、その発見結果が特殊な所与条件のもとでひとつあるいはそれ以上の一般命題から論理的帰結として、演繹結果として引き出されるということを示す過程である。(ホーマンズ、橋本訳、1981年、25-26 ページ)

このようなホーマンズの見解に依拠しながら、ネガンディ(Negandhi, 1975)

は、組織間関係論はいまだ「理論」に達していない、という。¹³⁾したがって、われわれがさきに設定した仮説が調査結果にてらして検証されたとしても、理論が形成されたとはいえないことになる。その因果関係がなぜ成り立つのか、についての説明がなければならない。いいかえれば、説明のための一般命題がなければならない。われわれはその説明¹⁴⁾を「情報プロセッシング・パラダイム」(加護野, 1980年)に依拠して試みてみたい。

「情報プロセッシング・パラダイム」はガルブレイス (Galbraith, 1973; 1977)らに起源をもった接近法で、加護野(1980年)によって命名されたものである。さらにその源流をさかのぼれば、サイモン (e.g. Simon, 1960) の意思決定論がある。コンティンジェンシー理論が環境不確実性の概念を分析枠組に導入することに、われわれは批判的であった。しかし説明のため、つまり理論構築のためには、この概念は有用である。不確実性を減少させるものが情報である、と通信理論ではされているという (加護野, 1980年, 86ページ)。ガルブレイスは、必要な情報と保有する情報と差を不確実性とよび、それを低いコストで処理するほど組織は効率を高めるとのべている。

この「パラダイム」によれば、つぎのような一般命題が設定可能であろう。

命題1. 組織は情報プロセッシング・システムである。

命題2. 組織は直面する不確実性を低いコストで処理するほど、その効率を高める。

このような組織観は「資源依存アプローチ」をとる Pfeffer ももっている (cf. Pfeffer & Salamek, 1978, p. 13)。Pfeffer (Pfeffer, 1976) によると、企業組織は2種の不確実性に直面しているという。①競争者行動の予測不可性からくる不確実性、および②供給業者・顧客・行政機関などとの非競争的依存関係からくる不確実性、である。これらの不確実性に対処するための戦略については本稿でもすでにみたところである。ここで言いたいことは、たとえ

13) ただし、ネガンディが引用しているホーマンズの論文は、われわれが引用したものとは別のものである。

14) さきの仮説はまだ「発見結果」でないから、正確には説明 (explanation) ではなく、その仮説を予見 (prediction) するための一般命題を求めているというべきかもしれない。予見を現実にてらすことが検証である。

ばつぎのように、それぞれの戦略が不確実性吸収力とコストを異にする、ということである。合併などの依存関係吸収戦略は完全な吸収力をもっているが、コストもまた最大である。経済的コストばかりではない、合併される側にとっては自律性の喪失という非経済的コストもともなう。それにくらべると、合併会社設立・兼任役員配置などの戦略は、不確実性吸収力もコストもほどほどである。

ところで、上の一般命題は情報のI/O現象だけでなく、ヒト・モノ・カネのI/O現象の説明にもつかえるのだろうか。つまり、4つの資源からなるという資源依存アプローチと情報プロセッシング・パラダイムとは矛盾なく結合可能なのであろうか。

ここで再び「とくに情動的資源を重視する」という吉原ら(1981年)の経営資源アプローチからヒントをえたい。かれらが他の資源とくらべて情動的資源を重視するのは、①それが企業に個性を与え、②市場調達困難で、③ダイナミックな性格をもっている(吉原ら、1981年、25ページ)からである。われわれが重視したいのは、ヒト・モノ・カネのI/O現象も情報のI/Oで統一的に把握できるのではないかと考えるからである。

ヒトが情報のにない手であることはよく指摘されることである。役員を他社から迎えると、その人から他社についての情報が得られる、ということだけをさしているのではない。役員を他社に派遣することによって情報が得られる場合もあろう。また、労働力としての人的資源のインプットだって情報のインプットとみることができる。ただし、この場合は労働者に体化され蓄積されており、他人に「情報」として伝達不可能な技能も情報とみななければならない。

カネのI/Oもまた情報のI/Oをとともなう。他社へ出資することは他社を監視することによって情報のインプットがあるだろう。他社から融資を受けるときも経営についての助言という情報がインプットされるだろう。

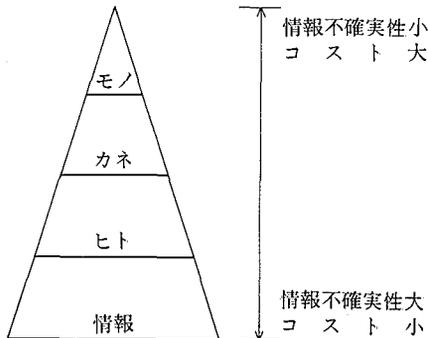
モノのI/Oが情報のI/Oをとともなうことは意外に軽視されているのではなかろうか。製品販売つまりモノのアウトプットは販売先からのフィードバック情報という重要な資源のインプットをとともなう。公害という企業組織にとって「意図せざる」アウトプットも住民団体から苦情という情報資源になって

フィードバックされることがある。モノもまた情報のにない手である。トヨタ自動車が1935年第1号車を製造するにさきだって、シボレーを解体スケッチして、エンジン機構を学んだという故事は、そのことを示している。

かくしてわれわれは図表5のような「資源の冰山」を描くことができる。従来、企業にとっての資源という冰山はモノという一角のみが注目されることが多かったのではないだろうか。それからカネ、つぎがヒト。情報の資源も最近になって重視されるようになったが、フィードバック情報などはまだ「情報」として意識されることが少ないのではないかと思われる。¹⁵⁾

技術についても情報プロセッシング・パラダイムの立場から定義できないだろうか。いちおう、つぎのような一般命題にしておきたい。くりかえしになるが、情報にはヒト・モノに体化されているものも含む。いいかえれば、「情報」とし

図表5 資源の冰山（山口）



15) 『日経ビジネス』1982年12月27日号は、「新『情報資本論』——見えざる経営資源が決める企業間格差——」を特集している。

日産自動車には、政治家・ジャーナリストなどが、海外から年間3,000人も工場見学などで訪れる。同社では、「外国から情報を持って、お客がやってくる」という考えで、つまり情報源になることが情報収集につながるという考えで、海外部のスタッフがそれぞれに応待して意見交換し、一次情報を得ている。

これは同誌（48ページ）にのっているひとつの事例である。モノだけでなく情報のアウトプットもまた、その気になればフィードバック情報のインプットをもたらす、ということを示している。

て客観化されて伝達されるものだけが情報ではない。

命題3. 技術とは組織が蓄積した特定のことがらの処理方法についての情報である。

さて、われわれはここで、上記のような3つの一般命題を用いて、前項で述べた3つの理論的仮説がなぜ成りたつのかについての説明を試みたい。

仮説1の説明。組織セットを構成する多種の組織と、I/Oのいかんにかかわらず4つの資源レベルで多様な組織間関係を焦点企業がもつことは、フィードバック情報をふくめて不確実性処理のための情報のインプットをもたらす。それはヒト・モノ・カネのレベルのコストを相殺することによって焦点企業の組織効率をもたらす。

仮説2の説明。特定の組織間関係パターンが焦点企業の組織効率をもたらすのは、それが相対的にコストを要することなく不確実性を処理できるパターンだからである。

仮説3の説明。焦点企業は特定の組織間関係パターンを通じて組織セットの構成組織に特定のことがらの処理方法についての情報を蓄積させる。その情報は逆に焦点企業への移転ポテンシャルももっている。

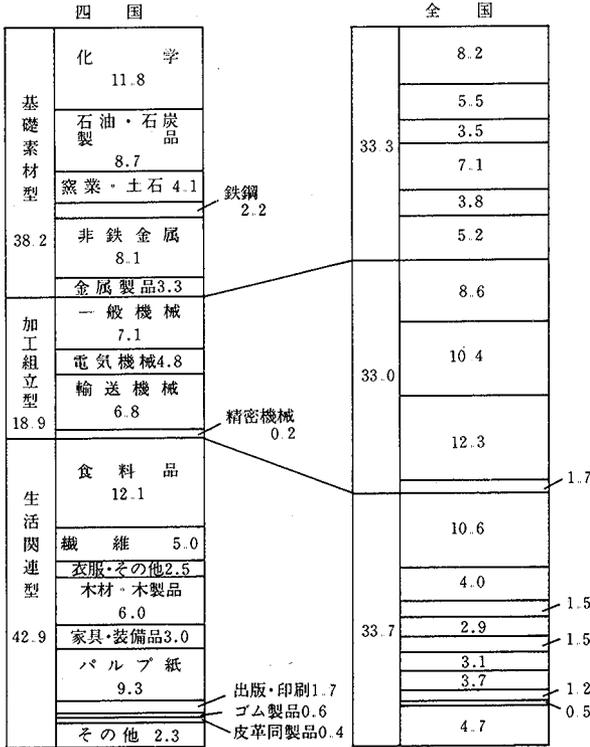
III 地域技術育成移転の課題と作業仮説の形成

1. 地域技術育成移転の課題

たとえば四国地域を例にとってみよう。四国における昭和54年の工業出荷額の構成を、図表6(四国通産局, 1982年)のように基礎素材型・加工組立型・生活関連型に工業を大別してみると、基礎素材型は38.2%(全国33.3%), 加工組立型は18.9%(全国33.0%), 生活関連型は42.9%(全国33.7%)となっており、全国にくらべ加工組立型のウェイトが小さい。なかでも電気機械のウェイトが小さい(四国4.8%; 全国10.4%)。逆にウェイトが大きい基礎素材型・生活関連型のなかでも高いものに、化学(四国11.8%; 全国8.2%)や食料品(四国12.1%; 全国10.6%)がある。

さらに、加工組立型工業を構成する一般機械や輸送機械について、それぞれ

図表 6 工業出荷額の業種別構成比 (昭和 54 年)



(注) 50年価格による。

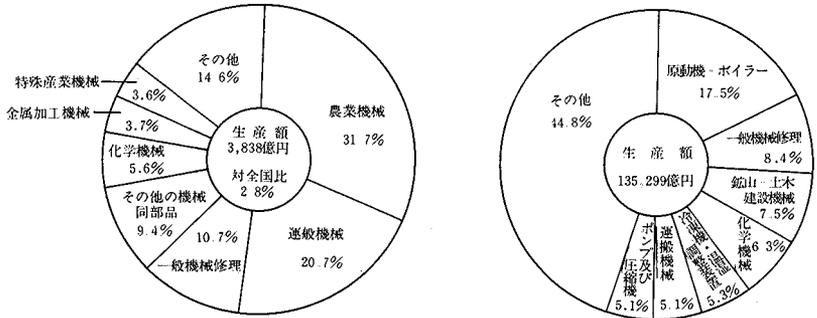
(資料) 通商産業省「工業統計表」、日本銀行「物価指数年報」

出所) 四国通産局, 1982年, 図1-2-8

の業種内構造を昭和50年生産額でみると、いくつかの特色が明らかになる(四国通産局, 1981年)。一般機械では、農業機械が31.7%、運搬機械が20.7%と高いのが特徴的である(図表7参照)。また、輸送機械で特徴的なのは、全国では自動車(54.8%)と大半を占めるのに対し、四国では造船(62.9% (全国12.4%))を占めていることである。

図表7 生産額による業種内構造 (昭和50年)

四 国 一 般 機 械 全 国



出所) 四国通産局, 1981年, 参考資料 6-5

要するに、四国地域の工業構造は全国のそれとくらべると、電気機械や一般機械(農業機械を除く)などの加工組立型工業のウェイトが小さく、逆に化学・食料品・農業機械・造船などの業種のウェイトが大きい、ということの特徴としている。しかも後者の諸業種はいずれも低迷傾向にある。

ここで前節で設計した分析枠組にそって、農業機械を除く一般機械——たとえば工作機械・産業用ロボット——および電気機械器具の製造業を営む企業を焦点企業として把握してみよう¹⁶⁾ 焦点企業の組織効率を規定する要因は何か、ということはいわれわれにとって興味ある課題である。この課題は地域技術育成の課題とよんでさしつかえないだろう。また、組織セットから焦点企業への技術移転ポテンシャルをみきわめることもわれわれは課題にしている。もし、組織セットを構成する組織のなかに、化学・食料品・農業機械・造船などの業種の企業が含まれるようなことがあれば、この課題はなおいっそう興味ぶかいものになるだろう。この課題こそわれわれにとっての地域技術移転の課題には

16) 工作機械(産業用ロボットを含む)と電気機械の各工業の「四国地方における立地に関するフィージビリティの調査研究」は、昭和57年度四国地方機械工業振興調査研究委員会に与えられた研究テーマである。

かならない。

2. ケース・スタディ

われわれは「ヒアリング調査」の機会を与えられた。¹⁷⁾ 筆者が昭和57年度に調査できた企業は図表8のとおりである。業種としては、工作機械・産業用ロボット・電気機械器具の各メーカーと機械商社がふくまれている。また、われわれは「メカトロ・ショウ」(大阪, 同年8月)や「工作機械国際見本市」(大阪, 同年10月)を見学し、数社の人をインタビューする機会をえた。また、「四国地方科学技術振興会議」(高知, 同年10月)に出席する機会も与えられた。

図表8 昭和57年度ヒアリング調査企業一覧

社名	本社所在地	主な製品	上場規模	資本金 (億円)	従業員 (人)	訪問地	訪問日
A社	愛知	NC工作機械	一部上場	59.3	1,650	本社	8.23
B社	愛知	NC工作機械	未上場	20.0	1,200	本社	8.23
C社	愛知	工作機械 プレス	一部上場	29.3	704	本社	8.25
D社	高知	中ぐりフライス盤	未上場	0.3	80	本社	10.8
E社	高知	普通旋盤	未上場	0.11	53	本社	10.8
F社	愛知	専用工作機械	二部上場	10.4	647	本社	8.24
G社	徳島	ベアリング加工 専用工作機械	未上場	0.35	100	本社	10.22
H社	大阪	変圧器 産業用ロボット	一部上場	43.0	1,700	本社	8.9
I社	香川	変圧器	未上場	3.2	450	本社	8.4
J社	徳島	電圧調整機	未上場	0.5	140	本社	10.22
K社	愛媛	自動車用電球	未上場	0.95	537	本社	12.3
L社	愛媛	工業用タイマ	未上場	0.5	116	本社	12.17
M社	香川	計測機器	未上場	1.2	412	本社	8.4
N社	東京	電気測定器	未上場	0.3	338	工場(愛媛)	12.16
O社	愛媛	制御盤	未上場	0.3	66	工場(愛媛)	12.3
P社	大阪	機械商社	一部上場	40.9	1,094	本社	10.28

17) 四国通商産業局・通商産業調査会四国支局のバックアップと各該当企業のご好意によるものである。

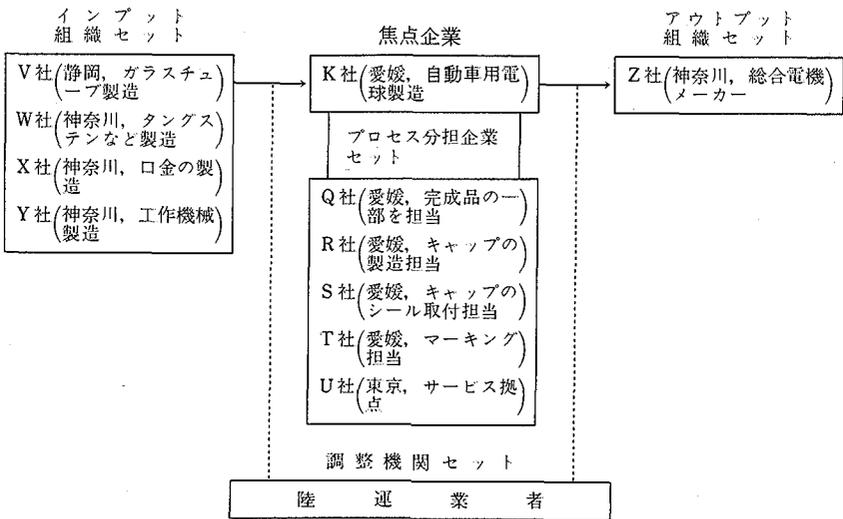
ここでは主として「ヒアリング調査」をすることができた企業をケースとして、いくつかの定性的分析をしておきたい。分析課題は、①分析枠組の有効性②組織間関係パターンと組織効率との因果関係についての仮説③いくつかの技術移転ポテンシャルに関する仮説を、定性的データで検討することである。いずれも前節で文献サーベイを通して設計・形成したものをケースにてらしてみよう。

1) 分析枠組の有効性——K社のケース

前節で最終的にできあがった分析枠組は図表4に示してある。K社のケースをこれにあてはめてみよう。いいかえれば、K社を焦点企業にするのである。問題は、われわれがI/Oを機能的レベルないしモノのレベルに限定しなかったことである。これに従えば、1社につき4種の図を描くことになる。が、ここではモノのレベルのI/O関係・分担関係のみを図示し、それをもとにカネ・ヒト・情報の各レベルのI/Oを叙述し、これを補足したい。

図表9はK社を焦点企業として、各組織セットを構成する代表的組織を例示

図表9 K社の組織間関係（「モノ」のレベルのみ）



したものである。I/O 関係はモノのレベルないし機能的レベルの関係に限定してある。

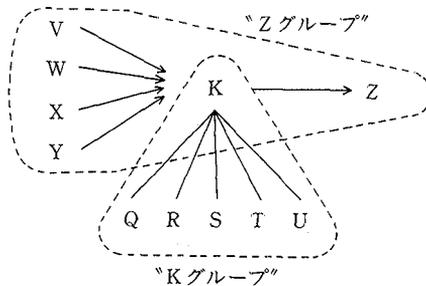
K社の所在地にもともとZ社の分工場があったという前歴はあるが、K社自体は電力会社その他の地元の出資で昭和25年に設立されている。昭和42年、Z社系下にあった某社を吸収し、大阪工場としたころから、Z社との以下にのべるような関係ができ現在に至っている。それと同時に自動車用電球メーカーとしての地位も築かれていった。K社の主な製品は自動車用電球（売上高構成比57%）と音響機器・複写機などの表示用小型電球（同24%）である。前者は「自動車用シールド・ランプ」でなく「その他の自動車用電球」であり、小型のものであるから、表示用小型電球と技術的関連性をもっていると考えられる。なお、大阪工場では、上記2製品とは別種の電球を製造しているが、これは図表では省略してある。

小型電球製造という事業を営むために必要な資材・設備をK社はV・W・X・Yの各社などから仕入れている。その製品のうちとくに自動車用電球のほとんどすべてはZ社に納入され、そこから自動車メーカー各社などに販売されているという。K社の「下請」としては図表示のような各社が主として愛媛県下で「ロジスティック・プロセス」を分担している。また資材・製品の輸送手段としては、物が小型であるので、トラックが主で、緊急の場合には空輸によることもあるという。これらを図示したのが図表9である。これをモノ以外のレベルのI/O関係で補足してみよう。

まず資本面でK社はZ社から30%の出資を受けている。したがってK社はZ社の「関連会社」である。他方、Q・Uの各社へはそれぞれ51%以上の出資をしているというから、両社はK社の「子会社」である。また、人事面ではK社の役員6名のうち半数をZ社から迎え、両社のあいだには従業員の相互派遣出向関係という人事交流もあるという。したがって、情報面でも、人に体化された情報やフィードバック情報がZ社からK社にインプットされていると考えられる。

ところで、図表9のインプット組織セットを構成する各社もまた、じつはZ社の「関係会社」である。したがって、K・V・W・X・Y・Zの各社は「Z

図表 10 組織間関係と企業集団



グループ」を形成していることになる。同様にして、「Kグループ」もある。これらは図表9では表わしにくい。「グラフ理論」の初歩的応用によって図示しなおせば、図表10のようになるであろう。

こうみてくると、K社は事実上Z社の分工場にすぎないのであって、独立の経営体ないしマネジメント主体、つまり自律的意思決定単位とはいえない、と思われるかもしれない。しかし、前節でのべた「資源依存アプローチ」によれば、自己完結的組織などありえない。他社から出資や役員派遣をうけることは、資源確保のための代表的戦略である。たしかに、それは自律性の犠牲をふくめてコストを要する。問題はそれ以上の不確実性を処理するかどうかであろう。K社は、①小型白熱ランプに製品を特化すること、②「1億個のうち4個不良品があったら取引しない」というきびしい取引条件にたえられるような不確実性処理方法つまり技術を身につけること、によってそれを実現している。とくに技術に関しては、その要素のひとつである設備機械をK社は主としてY社から購入しているが(図表9参照)、特化した製品を製造するためには「よそから買った機械をそのまま使うことはまずない」(K社役員)というほどの工夫を「機械工作部」(23名)で加え、外販できるほどの水準にあるという。これは自律化にほかならないし、それを基礎にしてやがて取引面での自律化の可能性ももたらす。現に表示用小型電球についてはZ社をとおさず、「セールス・エンジニア」によるユーザーへの直接売込みもしているという。

以上われわれはK社をケースとしてとりあげ、分析枠組の有効性をみようとしてきた。図表4に示されるような「枠組」は、まず出発台として特定資源レベル（たとえば物的資源レベル）に限定して、そのI/O関係を図示し、それを他の資源レベルのI/O関係で補足する、という形で使うには有効であるといえよう。しかし、多元的なI/O関係を同時に示すのは困難である。また組織セット・モデルを基礎としているため、ネットワークの型やグループの存在を示すのには限界がある。後の定量的分析（アンケート調査結果の分析）には工夫を要するところである。

2) 組織間関係のパターンと焦点企業の組織効率

前節で設定した3つの仮説のうち第1仮説の検証には定量的分析がむいていられると思われる。また、この仮説は作業仮説としてもそのまま使える可能性も高い。残された課題は、組織セットを構成する組織の種類をどうカテゴリー化するかだけである。この問題は調査票の設計にさいして解決しよう。

ところが第2仮説は一見して定性的分析がむいているようにみえる。また、作業仮説もできていない。そこでここでは、ケース・スタディという定性的分析を通じて企業組織にとって有効な組織間関係パターンを見だし、定量的分析にたえられるような作業仮説の発見に努めたい。組織効率についてもどちらかといえば質的インディケータであるイノベーション達成度を用いたい。

(ア) J社のケース

J社（徳島）は、徳島県人が東京に設立したのが起源だが、戦時中の疎開を機会に、徳島県下で電圧調整機を主力製品とした操業を開始し現在に至っている。10年前ごろからは空調などの制御盤もその製品ラインに加えている。そして最近、その制御盤の応用製品として「省エネ・インバータ」を開発製造販売した。これは「静かなインバータ」として好評で、同社の売上高伸び率にも貢献しているという。徳島県の郡部に主力工場をおく同社で、なぜ「省エネ・インバータ」の開発というイノベーションが達成されたのであろうか。多くの要因が寄与しているだろう。が、つぎのような同社の特徴が寄与しているということを仮説としてなら、おくことも許されるだろう。

同社には同名の会社が東京と大阪にもある。徳島本社・大阪本社・東京本社

とよばれることもある。だが、3社は「全くの別法人」であるという。資本関係も役員派遣関係も「ない」（同社工場長）ともいう。ところが、3社間の通信手段である「ファックスはいの一番」（同上）に導入している。これをおして東京・大阪からの必要な製品市場情報を即時的に入手しているというのである。¹⁸⁾これが同インバータを技術開発に終わらせず、営業利益に結びつけた秘密の一端であろう。

(イ) M社のケース

M社は電力量計の修理・調整を主たる事業目的として地元電力会社の出資（現在出資率約80%）で戦後に設立されている。現在の役員も9割方同電力会社の出身者で占められている。では、M社は同電力会社の「ロジスティック・プロセス分担企業」にすぎないかといえば、そうではない。昭和40年代にはいると、大手電機会社数社の計測機器のサービス代行業務を手がけている。その後も発電所などの計装工事を事業内容に加えたほか、現在は計測制御機器を自社開発し製造している。とくに計測制御機器の製造は、同社の売上高の「50%を将来占めるようになるだろう」（同社役員）といわれている。それは同社の売上高と利益に貢献しているばかりでなく、修理・サービスから開発製造へという自律化の道をたどっていることでもあろう。では、この制御機器の開発製造というイノベーションを可能ならしめたのは何であろうか。同社の特徴としてつぎのようなことがらが観察され聴きとれる。

同社は「技術こそ会社の資本」を経営理念とし、従業員の8割が技術者で、年間売上高の「4%強を技術研究・開発費にあてている」という。特徴あるのはその方法で、「設備投資よりも教育投資」（同社役員）をモットーとし、従業員を大手電機会社各社に派遣し、技術習得と情報収集にあたらせていることである。それにあたるのは主として20歳台の若年層であり、従業員約400名中50名にも及び、2～5年の長期にわたるといふ。これに「短期の者も含めると、100名がそとの仕事をしていることになる」（同上）というのである。

18) いうまでもないことかもしれないが、通信システムというハードウェア導入の事実でなく、導入の必要性を感じる社員の感覚とそれを通じて得た情報のことを指摘しているつもりである。

(ウ) H社のケース

H社は戦前から変圧器（大正8年生産開始）と電気溶接機（昭和9年生産開始）とを製品の2本柱とする重電専門メーカーである。最近になって同社には第3の柱ができつつある。ロボット元年といわれる昭和55年にティーチングプレイバック式のアーク溶接ロボットを発売し、産業用ロボット業界に参入したのである。送配電など電力流通部門への投資の伸び悩みから変圧器同業他社が低迷傾向をみせるなかにあつて、H社だけは収益を着実にのばしている。それを支えているのが溶接ロボットの成長で、10億、27億、37億と、年々その売上額を伸ばしている。同社の溶接機製造工場内にはロボット専用工場も建設し、変圧器部門で発生した余剰人員も吸収しているという。では、この溶接ロボットの開発製造販売というイノベーションを可能ならしめたのは何であろうか。

同社の第1の特徴として、技術的関連分野への多角化戦略をとったことがあげられる。技術的には「溶接機も変圧器の一種である」（同社社長室課長）というから、溶接機への進出は戦略ではなく必然とみられるかもしれないが、全国にいくつかある変圧器メーカーのなかにあつて特異なのは、戦略があつたことを示しているだろう。この戦略のゆえに、第2の特徴として、同社にとってのユーザーがあげられるだろう。同業種の企業にとっての有力なユーザーはいうまでもなく電力会社である。H社にとつても6割の売上高を占める電力機器（あとの4割は溶接機器）の6割が同地域の電力会社へ直接納入されているという（なお、H社にとって同電力会社の出資比率は7%）。しかし、もう一方の有力なユーザーとして造船会社がある。このニーズを吸収しようとしたところが同社の特徴である。「造船会社をユーザーとしたことが当社に溶接技術を蓄積させた」と、われわれのヒアリングに応じてくれた人（同社社長室課長）ものべている。このことは溶接ロボット業界でも特徴となるのであるが、この点はのちにまたふれる。第3にシーズの育成にも特徴がある。日本溶接学会などへの出席によって新情報を吸収することは特徴といえないにしても、大学との協力関係は特徴といえるだろう。とくに現会長は恩師が同地の国立大学工学部溶接学科にいたこともあり、同会長はそこで講師もつとめたことがある人だという。こうして蓄積された溶接技術に、10年ほど前の「トップの英断」（同上）による

マイコン技術への注目と関係人材確保が、新結合されてイノベーションをもたらしたのである。

(四) 組織間関係のパターンと焦点企業の組織効率に関する作業仮説

以上われわれは、焦点企業の組織効率とくにイノベーションをもたらす組織間関係のパターンを発見するため、3つのケースをみてきた。つぎの2つのことがその結論としていえるだろう。しかし、あくまでケース・スタディからの結論である。したがって、後の定量的な検証を必要とする具体的な仮説、つまり作業仮説でしかない。

第1に資源レベルでみると、カネ・ヒトのレベルでのI/O関係の有(M社のケース)・無(J社のケース)にかかわらず、情報レベルのI/O関係が多いという組織間関係パターンが焦点企業に特徴と組織効率をもたらす。

第2に組織セットを構成する組織の種類でみると、学会・研究機関などの非企業組織とのI/O関係が多いという組織間関係パターンが焦点企業に特徴と組織効率をもたらす。

3) 組織間関係パターンと技術移転ポテンシャル

個別企業の経歴に注目すると、創業時から現在まで1つの事業分野を専業としつづけているというのは、むしろまれかもしれない。前にとりあげたケースをみても、J社が「電圧調整機→制御盤→省エネ・インバータ」、M社が「電力量計修理→計装工事→計測制御機器製造」、H社が「変圧器→電気溶接機→溶接ロボット」、という技術的関連分野への転業と多角化をはたしている。いわば組織内で技術移転を実現しているのである。一定の技術移転パターンを発見することのもつ政策的意義のひとつはH社のケースが示唆している。人員(とくに技術者)の配置転換政策に示唆を与えるのである。

M社のケースにみられる「修理→製造」の移転パターンには特に興味ぶかいものがある。「電力量計の修理からはじまって、各種計測器の修理をやっていたが、修理するうちにいろいろな技術を習得し、自分で計測器を製造できるようになった」と、同社社員のひとりのはべている。修理ができるためには、その機械器具のメカニズムについてじゅうぶん通じる必要があるからであろう。

大手の工作機械メーカーA社(愛知)で、四国地域における機械工業振興の

ための示唆としてつぎのようなことを得た。「機械商社（地方販売店を含む）でアフターサービスをやっているところだったら、核になるのではないか」（同社営業部長付）という示唆である。育成振興は無からの出発では困難で、核になるものが必要だが、何が核になりうるか、という質問への回答として得たものである。「修理→製造」の移転パターンのすすめ、ということができよう。もっとも、機械商社P社（大阪）でのヒアリングでは、「地方販売店は東京・名古屋を別にして、工作機械の販売に専門化しているわけではないので、それはむづかしいのでは」（P社営業推進部部长）という声も聞かれた。移転のパターンよりも地方販売店で修理サービスをやっているか否かが論争点となっているとみるべきだろう。

「使用→製造」あるいは「使用→改善工夫→製造販売」の移転パターンもある。工作機械メーカーにはこのパターンをたどったものが多い。工作機械以外のものを製造するのに工作機械を購入使用しているうちに、その機械に工夫改善を加え、それが外販できるほどのものになる、という経緯をたどるのである。

G社（徳島）は、大手ベアリング・メーカー徳島工場の下請けとして、昭和35年に設立され、ベアリング旋削加工を担当している。当初は旋削加工をおこなうのに中古の旋盤を使用していたという。粗悪製品が相つぐのが動機となり、昭和39年には高精度ベアリング製造専用の工作機械を自社製作するに至っている。その後も改良をかさね、昭和44年にその市販が開始されている。「使用→製造」の移転パターンをたどったといえよう。

移転を実現したわけではないが、同じパターンをたどって、まさに移転ポテンシャルを高めているのが、前にも別項でとりあげたK社である。K社は特化した小型電球を製造するのに必要な工作機械をY社から購入し（図表9参照）、使用している。しかし、それを「そのまま使うことはまずない」という。つまり、Y社から購入するのは機械の「ドライビング部分」であり、細部は社内（主として「機械工作部」の設計による）で工夫して取りつけてから、使用しているのである。そして今や「機械を売るのも代替案のひとつ」（K社常務）といえる状態に達している。

以上、①「修理→製造」②「使用→製造」という2つの技術移転のパターンをみてきた。しかし、移転パターンを発見することがわれわれの最終目的ではない。われわれの課題は地域技術の移転ポテンシャルを推定することである。もっと具体的にいえば、化学・食料品・農業機械・造船などの組織セットから工作機械・産業用ロボット・電気機械器具の製造業を営む焦点企業への移転ポテンシャルである。以下はこのポテンシャルをケースをとおしてみることにしよう。

(ア) 「農業機械→工作機械」の移転ポテンシャル

高知県にD社とE社の2つの工作機械メーカーがある。両社はもとをたどれば、「農業機械→工作機械」の移転を実現したものといえるのである。高知県での米の二期作は農機具メーカーを育てる基盤となっていたと考えられるが、E社の創設者はその「農機具会社の下請をしていたが、ベルト式の旋盤を改良して工作機械メーカーとして独立した人」(E社ヒアリングにて)だという。E社の前身は昭和23年に設立されている。現D社社長はこのE社に「バイクのミッションを改良した変速機を納入していた人」(同上)である。D社は現在でも変速機をその製品ラインの一部としている。

工作機械メーカーB社(愛知)では四国との関係に関してつぎのようなコメントがヒアリングされている。「造船と工作機械とは関係がない。前者は鉄板のおりまげと溶接、後者は鉄の切削と研削だから。農機具や食品加工とならまだ可能性をもっている。」(B社総務課長)というコメントである。関係とは取引関係をいうのであろうが、「使用→製造」の移転パターンがあることを考えあわせると、可能性とは移転ポテンシャルと推定できよう。

(イ) 「食料品→工作機械」の移転ポテンシャル

この移転がポテンシャルとしてあることは上述のB社でのコメントに示唆されている。ほかに、この種の移転を実現したと思われる工作機械メーカーがある。大手のA社である。A社の前身は佐賀県出身のA社初代社長が明治31年、名古屋に設立した「麵機商会」であり、製麵機械の製造販売をその事業内容とした。麵とはうどんのことである。もっともその後、煙草製造機・漁網機をふくめ「つくったことのない機械はない」(A社営業部長)といえるぐらい種々の

機械をつくってきた、というから食品加工機械メーカーからの移転という面影はわれわれには観察できなかった。しかし、ひとつの移転ポテンシャルは示唆しているといえよう。

(ウ) 「造船→電機」の移転ポテンシャル

「造船と工作機械とは関係がない」というコメントをくれたのはB社であった。しかし前にもケースとしてとりあげたK社（愛媛，小型電球メーカー）では，Y社から工作機械の「ドライビング部分」のみを購入し，細部については同社内の「機械工作部」で設計しなおすという。そして，その加工組立を分担する下請業者に造船業界出身の人も多いというのである。「造船というのは総合住宅産業と同じで，いろいろの技術の持主が集まっている」（K社役員）かららしい。しかし，なんとといっても特筆すべきは，H社のケースでもみたように造船業界と電機業界，なかでも溶接機械・溶接ロボット業界との関係であろう。

溶接は熱源を基準にするとガス溶接と電気溶接に大別される。そのうち電気溶接にも種々の原理方法がある（平凡社『世界大百科事典』の「ようせつ」の項参照）。が，産業界でよく使用される方法は，①アーク溶接と，②電気抵抗溶接，なかでも点溶接（スポット溶接）とに，大別できるようである。スポット溶接は主として電気製品の外箱や自動車のボディ組立てなど薄板の溶接に用いられている。これに対してアーク溶接は船舶・橋梁・大型建設物フレームなど大型厚物構造物の溶接によく使われている。

H社が得意とするのはアーク溶接機であり，アーク溶接ロボットである。その技術の育成が「造船会社をユーザーとしたこと」に由来することは前に書いた。この点でH社は同業他社とくらべても特異性もっている。同業他社には家庭電気器具メーカー系や自動車業界向けの溶接機メーカーが多いからである。

「造船会社をユーザーに」することは造船に従事する人々の個別具体的ニーズに応じる努力を要求されることであろう。逆に，個別具体的ニーズをだせるということは，多少とも溶接機のコメカニズムに通じているということでもあろう。したがって，「造船→溶接機（ロボットも含む）」の移転ポテンシャルがあるというのである。

(ニ) 「化学→電機」の移転ポテンシャル

O社(愛媛)は、愛媛県下にある大手化学会社に工業計器を取付けるさいの設計と組込み作業を事業内容のひとつとしている。工業計器は北辰電機製作所・横河電機製作所などの電機メーカーの製品である。出張取付けには平均して10人で約1か月を要するという。O社員は計器の勉強に上記電機メーカーのひとつに出かけることもあるとも聞いている。

上述のことからも、工業計器専門の電機メーカーが化学などパイプを多用する製造プロセスをもつ会社を得意先とすることがうかがえる。ということは、化学会社にも使用する工業計器に通じている人が一部はいる、と推測できる。現にO社は前述の大手化学会社から「仕様書」を受けとり、それに従って設計・組込みをおこなうのだという。「化学→工業計器」つまり「化学→電機」の移転ポテンシャルが、「使用→製造」の移転パターンから考えてみても、皆無とはいえないだろう。もっとも、工業計器メーカー自体が他の領域に移転をはかろうとしている、というのが今日の現実状況のようであるが¹⁹⁾

(オ) 組織間関係パターンと技術移転ポテンシャルに関する作業仮説

以上われわれは、4種の技術移転についてケースをとおして、そのポテンシャルをみてきた。技術移転を4種に限定したのは、われわれが設定した四国地域における技術移転の課題のゆえである。焦点企業を工作機械・産業ロボット・電気機械器具の製造業を営む企業にするにしても、ほかにも考えてみるべき、あるいはより高いポテンシャルをもった技術移転の種類があるかもしれない。このポテンシャルの高低は一般的に、どのようにして測定・推定したらよいであろうか。これがつぎの問題である。

われわれは技術移転ポテンシャルを直接的に測定する方法をもっていない。しかし、技術移転ポテンシャルは組織間関係パターンの関数である、という理論的仮説はもっている。そこで、組織間関係パターンから技術移転ポテンシャルを推定することにしたい。

19) たとえば、横河電機製作所は北辰電機製作所との合併計画のほかに、得意としてきた装置産業の設備投資の冷えこみに対応するため、組立て型産業界向けの市場の開発が急務となり、FAへの進出を決意したようである(昭和57年9月4日付「日経産業新聞」)。

さきにもみた4種の技術移転には共通のパターンがある。それは「使用→製造」という移転パターンである。このうち「使用」の段階を焦点企業の側からみると、その製品の納入先ということになる。つまり、モノのレベルでみたアウトプット組織である。これは理論的には、モノがいちばん確実な情報をはこぶ、ということで説明できるだろう。であれば、情報レベルでの補強という形をとるかもしれない。「ロボット・スクール」(H社)あるいは「講習会」「勉強会」(O社)の形で、焦点企業からアウトプット組織への情報のフローが考えられるだろう。

こうしてわれわれは、つぎのような後の定量的分析で確認すべき課題をもつことになる。作業仮説とは、理論的仮説を構成する変数に操作的定義を与えることだから、これを作業仮説とよぶのは正確でないかもしれない。しかし、調査で確認すべき具体的仮説という意味で、作業仮説とし称しておこう。ついでに、調査課題についてもものべておこう。

第1に工作機械メーカーを焦点企業としたばあい、食料品や農業用機械のメーカーがモノと情報のレベルでアウトプット組織になることが多い、ということ仮説とする。同時に、同様のアウトプット組織になることの多いものにどの種の組織があるかの発見を調査課題とし、その種の組織を焦点企業への技術移転ポテンシャルが高いと推定する。

第2に電機メーカーとくに重電機器メーカーと電気計測器メーカーを焦点企業としたばあい、船舶の製造・修理や化学工業に従事する企業がアウトプット組織となることが多い、ということ仮説とする。同時に、同様のアウトプット組織になることの多いものにどの種の組織があるかの発見を調査課題とし、その種の組織を焦点企業への技術移転ポテンシャルが高いと推定する。

第3に産業用ロボット・家電機器・通信機器のメーカーを焦点企業としたばあとも、同様の調査課題をおき、同様の推定をする。

IV 調査の方法と調査票の設計

1. アンケート調査の方法

1) 調査方法

調査方法は郵送法によるアンケート調査である。1社につき1通を郵送した。あて先は各社の本社総務部長が多かった。具体的には、対象企業各社について最新の『会社職員録』（ダイヤモンド社）などを調べ、調査票への回答者として適当と判断した職責名と氏名をあて名としたのである。「総務部長」のほか「社長室長」「管理部長」などが多かった。「経営戦略室長」「関連企業部長」「人材開発部長」などもあった。役員・職員名が不明のときは、「総務担当職員殿」をあて名とした。

2) 調査時期

昭和57年10月15日に調査票の発送を開始し、同年11月15日を第1回目の締切り日とした。その後、回収状態をみながら、締切り日を同年11月30日に延期した旨の督促状（ハガキ）と、締切り日を同年12月31日とした簡略調査票を、それぞれの段階での未回答企業に再送付した。簡略調査票とは、「IV部からなる調査票中、第II部と第III部（質問番号5～21）だけ」を回答してもらうものをさす（本稿末尾の「調査票」を参照のこと）。主として過去5年間の経営指標についての質問を省略したことになる。

3) 調査対象

日本産業用ロボット工業会・日本工作機械工業会・日本電機工業会の各正会員と、四国に工場をもつ3業種の企業とが、調査対象である。

3工業会の正会員については、それぞれの工業会の『会員名簿』によった。日本産業用ロボット工業会の正会員は62社であり、他の工業会の正会員が100社をこえるのとくらべると調査対象数として少ないと判断されたので、つぎのものによって補足した。すなわち、「ロボットメーカー一覧表」（昭和57年7月20日発行『週刊・ダイヤモンド（別冊）』所収）から所在不明の5社を除き35社を、「ロボットメーカー・ランキング（50位まで）」（昭和57年5月26日付『日経産業新聞』所収）から14社を、補足したのである。かくして、全国に所在する3業種に所属する企業で調査対象となったものは、つぎのようになる。ただし重複するものは、それぞれの上に記してある業種に属するものとして数えてある。

(全国)

産業用ロボット	111 社
工作機械	100 社
電機	127 社
計	338 社

上記に所属する企業以外で、四国に工場をもつ企業名は、『1982年版・全国工場通覧』（通商産業省編，日刊工業新聞社刊）『83世界の工作機械』（商工経済新聞社，1982年刊）によった。四国に工場をもつそれぞれの業種の企業数はつぎのとおりである。

(四国)

産業用ロボット	1 社
工作機械	23 社
電気機械器具	151 社
計	175 社

けっきょく合計 503 社に調査票を送ったことになる。

2. 調査票の設計

本研究で使用する変数は、①組織間関係の多様性，②組織間関係のパターン，③焦点企業の組織効率，の3種類である。技術移転ポテンシャルについては、これを直接測定することはわれわれには困難なので、特定の組織間関係パターンから推定することになっている。3種類の変数のうち組織間関係の多様性とパターンの2種類の測定のためには「組織間関係表」の作成が前提となる。組織間関係表とは、組織セットを構成すると予想される組織の種類と、モノ・カネ・ヒト・情報の各レベルで考えられる戦略とを、マトリックスにしたものである。各戦略は主として、4種の資源のうちいずれかのインプットないしアウトプットとして表現される。

以下では、つぎの順序で議論を進めてゆきたい。第1に、独立して議論のしやすい焦点企業の組織効率の測定について論じ、必要な質問項目を決定する。第2に、組織間関係表の作成の前提となる組織分類の原則についてのべ、組織

カテゴリーを設定する。このカテゴリーにナンバーをつけたカテゴリー・ナンバーは焦点企業が「事業内容」や「組織間関係」についての回答をする際の選択肢となる。第3に、モノ・カネ・ヒト・情報の各レベルの戦略について網羅的に論じる。これは「事業内容」や「組織間関係」についての質問項目を構成することになる。最後に、作成された組織間関係表をいかに利用して、組織間関係の多様性および組織間関係のパターンの2種の変数を測定するかについてのべる。

1) 組織効率の測定と経営成果についての質問票

組織効率については論ずべき点が多くあるかもしれない。とくに組織一般に関心対象とするときはそうであろう。組織間関係論で従属変数として自律性などがとられることが多いのはそのためかもしれない。われわれは企業の組織効率、つまり経営成果に関心を限定している。それでも変数測定法が限定されるわけではない。そこで、経営成果変数の取りあつかいについてのわれわれの基本原則をのべることからはじめたい。それは成果変数の選択基準といってもよい。

まず第1にわれわれは、過去5年間の経営活動（企業戦略）の成果をみたいと思っている。しかし、最近年度（昭和56年度）の単年度評価はできるだけさげたい。企業の財務政策によって左右されるものをさげたいからである。第2に、経営成果の総合評価をしないで、多元的評価とする。われわれの関心は異業種企業を含めて企業ランキングをつくることではない。さまざまな目的を達成するにそれぞれどのような手段（戦略）が有効か、という政策論（経営管理論）的関心である。第3に、非経済的成果ないし非金銭的成果も考慮したい。

以上のような原則の上になつてわれわれは、つぎのような指標を暫定的に選んだ。²⁰⁾

(1) 成長性——つぎの算式により評価したものとする。

20) その際われわれは、清水ら（清水、1979年；通省産業省産業政策局企業行動課、1982年）や吉原ら（1981年）の研究成果およびNEES-CASMA（日本経済新聞社の総合経済データバンクの多変量解析法による企業評価システム——昭和57年9月3日付『日本経済新聞』）を参照した。

54年度売上高+55年度売上高+56年度売上高
53年度売上高+54年度売上高+55年度売上高

(2) 収益性——つぎの算式により評価したものとする。

$$\frac{54年度税引後純利益+55年度税引後純利益+56年度税引後純利益}{54年度使用総資本+55年度使用総資本+56年度使用総資本}$$

(3) モラル——記入者に「同業他社」および「5年前」とくらべて従業員のモラルの高さを5点評価してもらい、その平均をモラル指標とする。

(4) その他——「新製品比率」「輸出の伸び率」「子会社・関連会社・外注加工業者の増減」も算出できるように準備し、「成長性」「収益性」の主観評価による補足もできるようにしておく。

以上の指標の算出に必要な基礎データを得るための質問が調査票第1部「経営成果について」(質問番号1-4)である。なお質問番号4の質問は、つぎの組織の種類についての判定をする際に参考にするためのものである。

2) 組織の種類と組織カテゴリーの設定

組織間関係の多様性・パターンを測定するためには、ひとつには「組織の多様性」(Evan, 1965)が測定できなければならない。そのためには「組織の種類」を操作的に定義しておく必要がある。

焦点組織としては、工作機械・産業用ロボット・電気機械器具の製造業を営む企業をおき、すでに焦点企業と称してきている。しかし、ケース・スタディでみたように、とくに電機メーカーについてはもっと細分類する必要がある。他方、組織セットに関しては、われわれは赤岡(1982年)とちがって、企業組織のみを考えていない²¹⁾ 行政機関や研究機関が調整機関セットやインプット組織セットの重要な構成組織であることをみのがしてはならないと考えてい

21) したがって、われわれの調査は企業間関係に関する調査でなく、企業の組織間関係に関する調査なのである。赤岡(1982年)の調査とのちがいはほかにもある。第1に、かれはインプット組織・アウトプット組織などを機能面から——モノのレベルで——のみ、固定的にとらえている。第2に、焦点企業のちがいがあ。野中(1974年)は、産業財マーケティングにこそ組織間関係論的アプローチが適していることを主張している。われわれが焦点企業としているのは、家電メーカーを除けば主として産業財メーカーである。

る。

そこでわれわれは、つぎのような原則をたてて組織カテゴリーを設定した。第1に「企業」組織のほかに、地方公共団体や国の出先機関などの「行政機関」組織と、研究機関・業界団体・労働団体・消費者団体などの「その他の団体」組織を加えること。第2に、「企業」組織は「日本標準産業分類」（行政管理庁）を参照しながら、①非製造業は大分類②製造業は2ケタ分類③焦点企業の属する機械製造業は3ケタ分類にしたがって、種別すること。

この原則——あくまでも原則——にしたがって設定したのが「組織カテゴリー一覧表」（本稿末尾参照）である。カテゴリー数が50にもなり、回答者の選択肢とするには多すぎるが、「多角化」や「異業種間交流」を論じるには大まかすぎる（吉原ら、1981年、12—14ページ；宮沢、1975年、39—41ページ、参照）、というジレンマがないわけではない。

3) 企業戦略の種類と組織間関係についての質問票

組織間関係の多様性・パターンを測定するためには、「組織の種類」のほかにもうひとつ「戦略の種類」が操作的に定義されなければならない。その際の原則は、われわれがケース・スタディなどをおして見聞きしたあらゆる戦略をできるだけ多く網羅することである。

(7) 焦点企業の事業内容について

経営成果を左右すると仮定されている組織間関係の多様性を測定するには、事業内容の多様性を一定にしておく必要がある。組織間関係の多様性は事業内容の多様性と高い相関関係をもつなら、経営成果を左右する真の原因を見誤るおそれがあるからである。そのため、調査票では「貴社の事業内容について」（質問番号5）を第2部としておいた。また、そこでは過去5年間における合併戦略・多角化戦略の有無についても質問してある。

(イ) 「モノ」のI/O戦略

調査票第3部「組織間関係について」の質問の最初（同上6）は、モノのI/Oについての質問である。ただし「輸送の依頼先」（同上6②）は、われわれの分析枠組にしたがって、「調整機関セット」を構成するものとする。

(ウ) 「カネ」のI/O戦略

つぎの質問（同上7-10）はカネのI/Oについてのものである。子会社・関連会社の範囲を「20%以上出資」としたのは問題があるかもしれない（同上7-8参照）。当該企業の情報プロセッシングないし意思決定にとって重大な意味をもつ範囲という意味でいちおう20%にした（永井，1978年，164ページ，参照）。特別融資制度制定主体としては，地方公共団体や民間金融機関を多く見聞している。しかし，利用実態について見聞することが少ないので，この点でこの質問への回答には関心がある（質問番号9①参照）。なお，焦点企業が寄付を含む資金面の援助をしている相手組織に住民団体などがあれば，企業のコミュニティ・リレーションズについても，われわれは言及していることになる（同上10参照）。

(㉔) 「ヒト」のI/O戦略

つぎの質問は役員（同上11-12）と従業員（同上13-14）のI/O戦略に関するものである。従業員の派遣・出向を1年以上の期間にわたるものに限定しているのは，子会社・関連会社を出資率20%以上に限定したのと同じ主旨からであり，暫定的なものである。また，「スカウト社員の出身組織」というインプット戦略に関する質問がありながら，他組織からのスカウトの有無に関する質問がないのは，「スカウトされる」というのは戦略として考えられないからである。われわれは企業を意思決定主体とみている。なお，「新入社員選考の依頼先」はインプット組織セットでなく調整機関セットにいれて考えてもよい。

(㉕) 「情報」のI/O戦略

調査票第3部を構成する最後の質問群（同上15-21）は，情報のI/O戦略に関するものである。このレベルの質問数が多くなっているのは，戦略案が現実に多数あることを反映していると考えられる。だからこそ，このレベルでどの戦略をとるかは，「企業に個性を与える」（吉原ら，1981年）のであろう。

組織セットを構成する組織と提携関係を結ぶことは，焦点企業にとって不確実性の処理に貢献する（質問番号15参照）。ブランドについてのOEM契約や製品・生産技術についての技術提携がよく知られているが，ほかにもある。販売チャンネルについては代理店契約のほか，電機メーカーがリース会社と提携した

例もある。²²⁾ 資材・部品購入についての提携もある。²³⁾

講習会などの名称での情報のI/O関係もある(同16-17)。たとえば、H社の「ロボット・スクール」などは、それを通じてユーザーに技術開発・品質管理についての情報を提供していることになろう。機械商社が地方工作機械メーカーに営業面での指導をすることもあろう。

「社長会」などの連絡会議をもつことや学会・研究集会などに会社代表を出席させることも情報のI/O戦略のひとつである(同上18-19)。そのような集会の主催・幹事役・仲介役をはたす組織は「意思決定調整機関」(Litwak & Hylton, 1962)の典型であろう。行政機関などもはたせる役わりである。

共同利用型の情報センターないしデータバンクをおく地方公共団体もふえていようである(同上20参照)。しかし、一、二の例外を除いて、科学技術情報にかたよっている。²⁴⁾ 科学技術情報は企業にとって1つの必要条件であろうが、それだけで十分とはいえない。シーズはニーズと結合されなければ、経営とはならない。製品市場情報についてのデータ・バンクが必要である。人材情報については専門の機関もあるが、企業グループ内に設置している例もある。

産業廃棄物のアウトプットを「情報」のレベルで把握することには疑問があるかもしれない(同上20参照)。しかし、従業員をスカウトされるという戦略が考えられないのと同様、産業廃棄物のアウトプットは戦略とは考えにくい。それは意図せざる逆機能的(dysfunctional)なアウトプットである。戦略として意味をもつのは、苦情という形のフィードバック情報を受け入れたときであろう。²⁵⁾ 産業廃棄物に関する質問を「情報」レベルにおいたのは、このためである。ここでもわれわれは企業のコミュニティ・リレーションズにも言及できる

22) 日本IBMは販売強化のため、オリエント・リース、日本リースなどが国の大手リース会社と業務提携した(57年9月13日付『日本経済新聞』)。

23) 丸善石油は、下津石油所(和歌山県)の原油処理から潤滑原料油までの生産を停止し、これを一括して富士興産海南製油所(海南市)に委託する方針で、同社との業務提携交渉にのりだした(57年9月14日付『日本経済新聞』)。

24) 長野県は例外のひとつである。同県の中小企業情報センターでは、「生産技術、品質管理ばかりでなくユーザーの市場動向まで入手でき、営業力の強化にもつながっている」と企業経営者にも喜ばれているという(57年8月12日付『日経産業新聞』)。

かもしれない。

(カ) その他

調査票の第4部は「その他」としている。いわゆる「産業基盤」の整備が企業の経営成果や技術移転にどれほどの寄与をするのかを評価することは、われわれにとってはむづかしい問題であり、残された課題といえよう。その整備が主体の問題として意識されることが少ないからではないか、と考えている。調査票ではいちおう、その整備は都道府県という地方公共団体の貢献としてあつかっている(同上22)。産業基盤の整備主体をわれわれは調整機関セットを構成するものとみなすので、I/O戦略とはいいいがたいが、いちおう「モノ」のレベルであつきたいと思っている。最後の質問(同23)は仮説発見のためのものである。

4) 組織間関係表による組織間関係の多様性・パターンの測定

以上のようにしてできあがった組織カテゴリーと組織間関係についての質問票があれば、われわれは各企業についての組織間関係表を作成することができる。組織カテゴリー・ナンバーを回答選択肢として提示し、組織間関係についての質問に答えてもらうのである。組織間関係表は図表11のようなマトリックスになるであろう。

組織間関係の多様性および組織間関係のパターンを測定する準備はこれまでのところできあがった。組織間関係の多様性とは、このマトリックスに表わされる全点数である。多角化戦略(当該企業の事業内容)の点数を一定としてI/O戦略や対調整機関戦略の多様性を測定することもできる。組織間関係のパターンとは、このマトリックスの特定ブロック(区画)の点数で測定されるものである。「情報」レベルの戦略や非企業組織との関係が多いというパターンが、

- 25) 同様に、製品のアウトプットにともなう市場情報というフィードバック情報の受け入れも戦略としての意味をもつ。その戦略の経営成果への寄与も高いと考えられる。「産業財企業においては、……販売担当者は販売促進の意義よりも市場における情報源(……)としての価値が高い」(野中, 1974年, 181ページ)という見解や「用事がない場合でも親会社に毎月出かけ、担当者との話のなかから受注している製品に関してある程度まで親企業の生産計画をつかむ」(国民金融公庫, 1982年, 103ページ)ことに成功したケースもある。これらの点を調査票で考慮していないことをいま反省している。

図表11 企業の組織間関係表

企業戦略		組織カテゴリー	私 企 業 組 織 (事業内容) 1, 2, 3,42	非私企業組織	
				行 政 機 関 43.....45	その他の団体 46.....50
「モノ」の	多角化戦略				
	I/O 戦略				
「カネ」のI/O戦略					
「ヒト」のI/O戦略					
「情報」のI/O戦略					
各レベルの対調整機関戦略					

(注) 対「ロジスティック・プロセス分担企業」戦略は上記の組織カテゴリーでは特色がないと考えられるので略してある。

企業の経営成果と比較的高い相関を示すのではないかと、ということはすでに仮説として提示してある。また、技術移転ポテンシャルの推定には、さらに細分化したブロックを使おうとしている。

V むすびにかえて

本稿ではまず、文献サーベイをとおして分析枠組と理論的仮説を設定した。ついで、ケース・スタディを通じて調査課題と作業仮説を明らかにした。それを基礎にしながら最後には、調査票の設計について論じている。

調査票は合計 503 社に送付し、現在(昭和 58 年 1 月 20 日)のところ約 170 社から回答を得ている。調査結果の分析については稿を改めてのべることにしたい。

引用文献一覧

- Adamek, Raymond J., "Mapping the Interorganizational Landscape : A Critical Appraisal," A.R. Negandhi (ed.), *Interorganization Theory*, Ohio : Kent State University, 1975
- 赤岡 功「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, 1978年
- 赤岡 功「組織間関係論の枠組」降旗武彦・飯野春樹・浅沼萬里・赤岡功(編著)『経営学の動向と課題』中央経済社, 1979年
- 赤岡 功「組織間関係論の対象と方法」『組織科学』第15巻第4号, 1981年
- 赤岡 功「組織間関係戦略と企業業績——大阪船場繊維卸売企業の組織間関係分析——」『経済論叢』第129巻第1・2号, 1982年
- Akinbode, I.A. & R.C. Clark, "A Framework for Analyzing Interorganizational Relationship," *Human Relations*, 29(2), 1976
- Aldrich, Howard, "An Organization-Environment Perspective on Cooperation and Conflict between Organizations in the Manpower Training System," A.R. Negandhi (ed.), *Interorganization Theory*, Ohio : Kent State University, 1975
- Aldrich, Howard E., *Organizations and Environments*, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1979
- Aldrich, Howard E. & Jeffrey Pfeffer, "Environments of Organizations," *Annual Review of Sociology*, 2, 1976, (Reprinted in Mary Zey-Ferrell (ed.), *Readings on Dimensions of Organizations : Environment, Context, Structure, Process and Performance*, Calif. : Goodyear Publishing Co., Inc., 1979)
- Ansoff, H. Igor, *Corporate Strategy*, N.Y. : McGraw-Hill, Inc., 1965 (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969年)
- Ansoff, H. Igor, "Toward a Strategic Theory of the Firm," H.I. Ansoff (ed.), *Business Strategy : Selected Readings*, England : Penguin Books Ltd., 1969
- Burns, Tom & G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, London : Tavistock Publications Ltd., 1961
- Cartwright, Dorwin, "The Potential Contribution of Graph Theory to Organization Theory," M. Haire (ed.), *Modern Organization Theory*, N.Y. : John Wiley & Sons, Inc., 1959
- Chandler, Jr., Alfred D., *Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Mass : The M.I.T. Press, 1962 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織——米国企業の事業部制成立史——』実業の日本社, 1967年)
- 地域技術研究グループ(編)渡辺茂(監修)『地域技術の時代』通商産業調査会, 1982年

- Cyert, Richard M. & James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1963 (松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967年)
- Dessler, Gary, *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior*, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1980
- Dill, William R., "Environment as an Influence on Managerial Autonomy," *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 1958
- Evan, William M., "Toward a Theory of Interorganizational Relations," *Management Science*, 11(B), 1965
- Evan, William M., "An Organization-Set Model of Interorganizational Relations," M.F. Tuite, M. Radnor, & R.K. Chisholm (eds), *Interorganizational Decision-Making*, Chicago: Aldine Publishing Company, 1972
- Evan, William M. & R. Christopher Klemm, "Interorganizational Relations Among Hospitals: A Strategy, Structure, and Performance Model," *Human Relations*, 33(5), 1980
- Galbraith, Jay, *Designing Complex Organizations*, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1973
- Galbraith, Jay R., *Organization Design*, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1977
- Hall, Richard H., *Organizations: Structure and Process*, 2nd ed., N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1977(1st ed., 1972)
- Hofer, Charles W. & Dan Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, Minnesota: West Publishing Co., 1978 (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎(訳)『戦略策定——その理論と手法——』千倉書房, 1981年)
- ホームズ, G・C 『社会科学の性質』(橋本茂訳) 誠信書房, 1981年 (Homans, 1967)
- 加護野忠男 『経営組織の環境適応』 白桃書房, 1980年
- Katz, Daniel & Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, N.Y.: John Wiley & Sons, Inc., 1966
- 国民金融公庫調査部 『日本の中小機械工業』(業種別中小企業シリーズ10) 中小企業リサーチセンター, 1982年
- 公正取引委員会事務局経済部企業課(編) 『企業集団の実態調査について』 公正取引委員会, 1979年
- Kotter, John P., "Managing External Dependence," *Academy of Management Review*, 4(1), 1979
- 倉林良雄 『中小企業の技術マトリックス——金属加工技術の体系化とその定量化——』 世界書

院, 1982年

- Lawrence, Paul R. & Jay W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Mass.: Harvard University, 1967 (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部, 1977年)
- Leavitt, Harold J., "Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46: 38-50, 1951
- Litwak, Eugene & Lydia F. Hylton, "Interorganizational Analysis: A Hypothesis on Coordinating Agencies," *Administrative Science Quarterly*, 6(4), 1962
- Marrett, Cora Bagley, "On the Specification of Interorganizational Dimensions," *Sociology and Social Research*, 56: 83-99, 1971
- Metcalfe, J. Leslie, "Organizational Strategies and Interorganizational Networks," *Human Relations*, 29(4), 1976
- 宮沢健一(編)『産業連関分析入門』(日経文庫経済学入門シリーズ)日本経済新聞社, 1975年
- 永井宏一『関係会社の人事労務管理——集団経営時代のすすめ方——』中央経済社, 1978年
- Negandhi, Anant R., "Interorganization Theory: Introduction and Overview," A.R. Negandhi (ed.), *Interorganization Theory*, Ohio: Kent State University, 1975
- 野中郁次郎「産業財マーケティングにおける組織間システム」東京ワークショップ『マーケティング理論とシステムズ・アプローチ』白桃書房, 1974年, 第7章
- 小川英次「技術管理」降旗武彦・岡本康雄・河合忠彦(編)『経営学小辞典』(小辞典シリーズ)有斐閣, 1981年
- Pfeffer, Jeffrey, "Beyond Management and the Worker: The Institutional Function of Management," *Academy of Management Review*, 1(2), 1976
- Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, N.Y.: Harper & Row, Publishers, 1978
- 四国通商産業局(編)『80年代の四国地域産業ビジョン』通商産業調査会, 1981年
- 四国通商産業局(編)『四国立地白書——新時代を拓く四国——』1982年
- 清水龍笙『企業行動と成長要因の分析——戦後日本企業の実証的研究——』(慶応義塾大学商学会商学研究叢書11)有斐閣, 1979年
- Simon, Herbert A., *The New Science of Management Decision*, N.Y.: Harper & Row, Publishers, Inc., 1960 (revised ed., 1977)
- Thompson, James D. & William J. McEwen, "Organizational Goals and Environment: Goal-Setting as an Interaction Process," *American Sociological Review*, 23(1), 1958
- 通商産業省産業政策局企業行動課(編)『昭和56年度版・新しい経営力指標——定性要因による企業評価の試み——』大蔵省印刷局, 1982年

- Tuite, Matthew F., "Toward a Theory of Joint Decision Making," M.F. Tuite, M. Radnor, & R.K. Chisholm (eds.), *Interorganizational Decision-Making*, Chicago: Aldine Publishing Company, 1972
- Van de Ven, Andrew H., Dennis C. Emmett, Richard Koenig, Jr., "Frameworks for Interorganizational Analysis," A.R. Negandhi (ed.), *Interorganization Theory*, Ohio: Kent State University, 1975
- Van de Ven, Andrew H., G. Walker, & J. Liston, "Coordination Patterns within an Interorganizational Network," *Human Relations*, 32(1), 1979
- Warren, Roland L., "The Interorganizational Field as a Focus for Investigation," *Administrative Science Quarterly*, 12: 396-419, 1967
- Woodward, Joan, *Industrial Organizational Theory and Practice*, London: Oxford University Press, 1965 (矢島釣次・中村壽雄共訳『新しい企業組織——原点回帰の経営学——』日本能率協会, 1970年)
- 山口博幸「企業戦略と工場立地——立地戦略論の構想と試験的検証——」『香川大学経済論叢』第55巻第1号, 1982年
- 山倉健嗣「組織間関係論の分析枠組」『組織科学』第11巻第3号, 1977年
- 山倉健嗣「組織間関係論の生成と展開」『組織科学』第15巻第4号, 1981年12月
- 吉原英樹「企業の環境適応のライフ・サイクル」『組織科学』第7巻1号, 1973年
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男『日本企業の多角化戦略——経営資源アプローチ——』日本経済新聞社, 1981年
- Zeitz, Gerald, "Interorganizational Relationships and Social Structure: A Critique of Some Aspects of the Literature," A.R. Negandhi (ed.), *Interorganization Theory*, Ohio: Kent State University, 1975

調 査 票

「企業の組織間関係に関する調査」
のお願いについて

本調査は通商産業調査会委嘱の「四国地方における機械工業に関する調査研究」ならびに文部省特定研究「地域経済と地場産業」の一環として実施するものです。

現在、「異業種間交流」「産官学協同」「産官民協同」「政労使による合意形成」のあり方が関わっています。また、子会社の分離・統合、下請の再編成、内外企業間の技術提携・業務提携が盛んです。これらは一般に組織間関係とすることができます。

本調査の目的は、①現在の日本企業はどのような組織間関係をもっているか、②組織間関係のあり方は企業の経営成果（業績）にどのような影響を与えるか、を明らかにすることです。この度はとくに日本全国で工作機械・産業用ロボット・電気機械器具の製造業を営む企業を対象にすることによって上のことを明らかにし、四国地方でのこれらの製造業の振興の参考にしようとしています。

なお、特定企業の業績や他の企業・機関・団体との関係について、本調査で得た事実を企業名入りで公表することはありません。ご回答は統計的に処理させていただきます。お忙しいところ誠に恐縮ですが、本調査へのご協力をよろしくお願いします。

昭和57年10月1日

香川大学経済学部経営学科教授 細川 進

記入にあたってのお願い

1. 本調査はⅣ部から成っています。いずれの部においても設問に対して、予め用意してある回答形式では貴社の実情を正確に表現できない場合もあると思いますが、その場合にもおよその見当とご記憶の及ぶ範囲で結構ですから、ぜひご回答ください。補足・注記・但し書きをご希望の方は、余白を利用して自由にご記入ください。
2. 第Ⅰ部でマイナス数字をご記入の場合は、数の頭に▲印をおつけください。該当する業績のない場合は「0」（ゼロ）とご明記ください。
3. 第Ⅱ部と第Ⅲ部では別紙「組織カテゴリー一覧表」を参照しながら、カテゴリー・ナンバーでご回答ください。
4. 一覧表中「その他」が頭についているカテゴリー（18・21・28・31・33・40・50）を回答とされる場合は、ナンバーの後に（ ）をもうけて具体名を記入していただければ幸甚です。
5. 第Ⅲ部は企業の組織間関係についての調査ですから、関係相手が個人の場合は無視してください。外国の企業・機関・団体の場合は考慮に入れてください。
6. 相手が単一の企業でありながら複数のカテゴリーにまたがる場合は、該当するすべてをカテゴリー・ナンバーでご回答ください。ただし、その企業の単一事業部門としか関係がない場合は、その事業部門に相当する組織カテゴリーのみを回答としてください。
7. 該当する関係をもっていない場合は「ナン」とご明記ください。
8. 調査票は、昭和57年11月15日までに同封の返信用封筒でご返送くださるようお願いいたします。なお「お願い」状と「組織カテゴリー一覧表」はご返送の必要はありません。
9. 本調査および調査結果に関する問い合わせ先はつぎのとおりです。

〒760 高松市幸町2の1

香川大学経済学部経営学科・山口研究室（責任者・山口博幸）

TEL 0878-61-4141（香川大学）

内線 461（山口博幸）

内線 496（元家万枝）

企業の組織間関係に関する調査票

会 社 名	
本 社 所 在 地	都 道 府 県 市 郡
ご 記 入 者 の 職 名 お よ び 氏 名	(職名) (氏名) (電話)
決 算 時 期 (年1回決算の場合は「および」以下は記入不要)	年 <input type="text"/> 回決算 決算月は <input type="text"/> 月 および <input type="text"/> 月
上 場 規 模 (番号を○で囲んでください)	1 一 部 上 場 2 二 部 上 場 3 未 上 場
資 本 金 規 模	百万円
従 業 員 規 模	人
本社所在地以外に貴社の分工場・研究所(営業所は除く)がありましたら、所在地を都道府県名で教えてください。	

つぎの製品が貴社の現在総売上高に占める割合はどのくらいですか。概数で結構です。

金 属 工 作 機 械	N C 工 作 機 械	%
	そ の 他 の 汎 用 機	%
	専 用 機 械	%
産 業 用 ロ ボ ッ ト		%
電 気 機 械 器 具	重 電 機 器	%
	家 電 機 器	%
	通 信 機 器	%
	電 気 計 測 器	%
	そ の 他 ()	%

Ⅰ 経営成果について

1. 貴社の経営指標を教えてください(年2回決算の場合は年間合計数でご記入ください)。

	昭和 52 年度	昭和 53 年度
売 上 高	百万円	百万円
期 末 員 数	人	人

(注) 資本については期中平均をご記入ください。

$$\left(\frac{\text{期首の資本} + \text{期末の資本}}{2} \right)$$

	昭和 54 年度	昭和 55 年度	昭和 56 年度
売 上 高	百万円	百万円	百万円
経 常 利 益	〃	〃	〃
税 引 後 純 利 益	〃	〃	〃
使 用 資 本	他人資本	〃	〃
	自己資本	〃	〃
期 末 員 数	人	人	人

2. 以下は主観的に判断された概数でも結構です。

	昭和 54 年度	昭和 56 年度
子会社・関連会社(20%以上出資)の数	社	社
外注依存度(= $\frac{\text{外注加工費}}{\text{製造原価}}$)	%	%
外注加工者数	社	社
(「2次下請」以降も含む)	人	人
対売上高輸出比率	%	%
輸 出 額	百万円	百万円
新製品比率(過去3年間に開発・販売された新製品の現在総売上高に占める割合)		%
対前年度売上高成長率	%	%
売上高経常利益率	%	%

3. 貴社の従業員のモラル(士気)の高さは、どの位だと判断されますか。現在の「同業他社」および貴社の「5年前」と比べて判断し、該当する項目の番号を の中にご記入ください。

同業他社と比べて <input type="text"/>	1 低い 2 やや低い 3 ほぼ同じ 4 やや高い 5 非常に高い
5年前と比べて <input type="text"/>	

- 4 貴社の現在の主力製品を2つ選び、それぞれの貴社総売上高に占める割合と「業界」における地位を下記にご記入ください（「業界」の概念は主観的に判断してください）。

現在の主力製品	売上高に占める割合		現在の業界におけるシェアと順位
	昭和54年度	昭和56年度	
1	%	%	%（位）
2	%	%	%（位）

Ⅱ 貴社の事業内容について

- 5 ① 貴社（子会社・関連会社は除く、以下同じ）内で現在、業務として遂行している事業のすべてを教えてください（別紙組織カテゴリー一覧表の「私企業」の項を「事業内容」と読みかえて、カテゴリー・ナンバーでお答えください）。
- ② そのうち過去5年間（昭和52年度以降、以下同じ）に別会社を吸収合併して遂行するようになった事業がありますか。ありましたら、その事業内容を教えてください（①に同じ）。
- ③ 過去5年間に②以外の新しい事業分野に進出したことがありますか。ありましたら、その事業内容を教えてください（①に同じ）。

① 現在の事業内容	
② 吸収合併による新事業	
③ その他の新事業	

Ⅲ 組織間関係について

- 6 ① 貴社製品（相手先ブランドで生産する製品も含む）の直接納入先はどのカテゴリーの組織ですか（たとえば、自動車メーカーへ「直販」している場合は29を、商社に納入している場合は34を、官庁に納入している場合は44を、下記にご記入ください。また、相手先ブランドで生産している場合は相手先の組織カテゴリーを回答としてください）。
- ② 貴社では製品の輸送を外部に依頼しますか。その依頼先はどのカテゴリーの組織ですか。
- ③ 製品製造に必要な資材・部品（設備機械は除く）の直接仕入先はどのカテゴリーの組織ですか。
- ④ 工場用地・工場施設・設備機械（過去5年間に購入の物に限る）の購入先はどのカテゴリーの組織ですか。

① 製品の納入先	
② 輸送の依頼先	
③ 資材・部品の仕入先	
④ 用地・施設・設備の購入先	

7. ① 貴社には子会社・関連会社（20%以上出資）がありますか。その子会社・関連会社はどのカテゴリーの組織ですか（1社で複数の事業を営む場合は、いずれのカテゴリーもご記入ください）。
- ② そのうち過去5年間に新たに子会社・関連会社になったものはどれですか。

① 子会社・関連会社	
② うち過去5年間のもの	

8. ① 貴社には20%以上の出資を受けている親会社がありますか。それはどのカテゴリーの組織ですか。
- ② そのうち過去5年間に新たに親会社になったもの、あるいは親会社が新たに始めた新事業がありましたら、組織カテゴリー・ナンバーでお答えください。

① 親会社	
② うち過去5年間のもの	

9. ① 貴社は条件付きの特別融資制度（たとえば「ロボット融資制度」「中小企業近代化促進融資制度」など）のなかで過去5年間に利用したのがありますか。それはどのカテゴリーの組織からの融資ですか。
- ② そのほかに資金面での援助を過去5年間に受けたのがありますか。援助してくれたのはどのカテゴリーの組織ですか。

① 特別融資制度制定主体	
② その他の資金援助主	

- 10 貴社は過去5年間に他の組織に対して資金面での援助（寄付を含む）をしたのがありますか。それはどのカテゴリーの組織に対してですか。

資金面の援助をしている組織	
---------------	--

11. 貴社出身（または兼任）で他社の役員（取締役および監督役をいい、非常勤の者を含む）になっている人がいますか。その他社はどのカテゴリーの組織ですか。

貴社出身の役員がいる組織	
--------------	--

12. 貴社の役員には他の企業・機関の出身者（兼任役員）がいますか。彼らはどのカテゴリーの組織の出身者ですか。

貴社役員の出身組織	
-----------	--

- 13 貴社では過去5年間に、社員を他の組織に派遣・出向（1年間以上の期間にわたるものに限る）させたことがありますか。派遣・出向先はどのカテゴリーの組織ですか。

貴社社員の出向・派遣先	
-------------	--

- 14 ① 貴社では過去5年間に、他の組織からの出向・派遣（1年間以上の期間にわたるものに限る）を受け入れたことがありますか。それはどのカテゴリーの組織からですか。
 ② 貴社には過去5年間に於いて他の組織からスカウトしてきた社員がいますか。それはどのカテゴリーからのスカウトですか。
 ③ 新入社員の採用にあたって、特定の組織に選考を依頼することがあります。過去5年間にありましたら、その組織のカテゴリーを教えてください。

① 貴社への出向・派遣のある組織	
② スカウト社員の出身組織	
③ 新入社員選考の依頼先	

- 15 貴社は下記の①②③④のことがらについて他の組織と提携協定関係がありますか。ありましたら、提携相手の組織カテゴリーを回答欄にご記入ください。

① ブランドについて	
② 販売チャネルについて	
③ 製品および生産技術について	
④ 資材・部品購入について	

- 16 貴社は下記の①②のことがらについて他の特定組織を定期的に個別ないし講習会形式で指導（情報提供）していますか。貴社の指導対象はどのカテゴリーの組織ですか。

① 営業面について	
② 技術開発・品質管理について	

- 17 貴社は下記の①②のことがらについて定期的に特定組織から個別指導（情報提供）や講習を受けていますか。貴社が指導を受けているのはどのカテゴリーの組織からですか。

① 営業面について	
② 技術開発・品質管理について	

18 貴社は、「〇〇グループ」と自他共に認め、年4回以上開催される「社長会」「総務部長会」などの連絡会議をもつグループに所属していますか。その会議への貴社員以外の出席メンバーの所属組織の категориを教えてください。

連絡会議への出席メンバー	
--------------	--

19 ① 貴社は有志の集まりである学会・研究会・講習会に会社代表を出席させることにしていますか。その集会でよく発表・発言したり、情報交換のできる人はどの組織カテゴリーの所属ですか（複数の集会在想起される場合は総合してご記入ください）。

② その集会の主催・幹事役・仲介役をはたしている組織の категориを教えてください（①と同じ）。

① 集会で情報交換している組織	
② 集会の主催・幹事役・仲介役	

20 貴社は共同利用型の情報センターないしデータ・バンクを利用していますか。下記の①②③のことがらについてのセンターやバンクの設置主体はどのカテゴリーの組織ですか（貴社利用のものに限ります）。

① 製品市場情報について	
② 科学技術情報について	
③ 人材情報について	

21 産業廃棄物に関して特定の組織から苦情がもちこまれたことがありますか（過去5年間のものに限る）。それはどのカテゴリーの組織からでしたか。

産業廃棄物についての苦情主	
---------------	--

Ⅳ そ の 他

22 貴社の製品・資材の輸送や会議出席のための交通の基盤となる道路・港湾・空航で、過去5年間に改善され、貴社にとって便利になった所がありますか。それはどの地域ですか。都道府県名でお答えください。

--

23 これまでの質問でふれなかったことで、過去5年間に貴社と非企業組織（機関・団体）との間で起ったことで特記すべきことがらがありましたら、具体的に箇条書きしてください。

--

