

戦略的提携と経営戦略論 としての組織間関係

——距離のマネージメントの構築——

*Strategic Alliance and Interorganizational Relationship
As The Theory of Strategic Management*

鈴木智弘

1. はじめに

いわゆるバブル経済の崩壊が、ひとつの直接的な契機となって、ほぼ右上がりの成長を続けてきた日本企業の経営は、大きな転換期を迎えようとしている。日本の代表的経営者のひとりである盛田昭夫・ソニー会長は、92年2月『文芸春秋』誌上に「『日本型経営』が危い」という論文を発表し、日本型経営の見直しを巡る論争が盛んになった⁽¹⁾。また、日米構造協議に代表されるように、日本型経営システムに対する海外からの様々な批判も活発になってきている。日米構造協議では、日本の企業系列・集団の閉鎖性が取り上げられ、日本型経営慣行が批判的的になっているが、これは、わが国における企業と企業、企業と政府などの組織と組織のあり方が問題とされているのである。このような状況で、組織と組織のあり方を研究する「組織間関係論」の重要性が認識されている。

更に不況の長期化に伴って、93年に入ると、企業の側からも、終身雇用と年功序列を中核とするといわれている日本型雇用慣行の見直し⁽²⁾が盛んに聞かれるようになってきた。

以上のように、様々な側面で、日本型経営システムの再検討が、実業界、マ

(1) 日本財界の有力メンバーであり、それまで日本の経営の正しさを「No」と言える日本」などで強く主張してきた盛田ソニー会長の日本型経営見直しの主張は、丁度、春闘時期と重なったこともあって、92年前半、賛否両論が盛んとなった。

スコミ、学会等で話題を集めているが、80年代後半、特に90年代に入ってから
の企業行動の特色の1つとして、競争関係にあるライバル企業同士のグローバ
ルな「戦略的提携」(*strategic alliances, strategic partnerings*)が増加している
点を挙げることができる。世界的な大企業同士の戦略的提携のケースを列記し
てみても、GMとトヨタ、日立とテキサス・インスツルメント、JVCとトムソ
ン、シーメンスとフィリップス、IBM、アップル、モトローラの3社提携、い
すゞとホンダというように枚挙にいとまがない。また、三菱グループとダイム
ラーベンツ・グループとの提携に象徴されるように、企業間の特定の分野での
提携から、企業グループ間の、しかも広範な事業分野での提携へと発展してき
ている。

本論文は、戦略的提携を、組織間関係論の観点から分析する。組織間関係論
は、経営学の重要な基礎理論のひとつである組織論の比較的新しい分野である。
組織論は、組織の行動、構造、変動を説明、解釈することをその目的としてい
るが、初期の組織論は、組織を取りまく環境を所与のものとし、分析の中心は、
組織内部の行動、構造、変動であった。1960年代になると、組織そのものを単
に分析するだけでなく、組織を取りまく環境との関連で、組織を分析する視点⁽³⁾
が、組織論の中心的な議論となった。しかも、組織を取りまく環境は、組織か
ら構成され、組織と組織の関係を研究することが、組織論の重要な分野となり、
組織間関係論が成立することになる。本稿では、まず、戦略的提携とは何かを
検討し、続いて組織間関係論に関して、その成立、代表的なパースペクティブ
を簡単にサーベイし、更に、組織間関係論と経営戦略論とのリンケージについ

- (2) いわゆる「三種の神器」と呼ばれる終身(長期的)雇用、年功序列、企業内組合の3つ
の雇用慣行が、現実にとどの程度成立しているのかという問題には、様々な見解があるが、
小池和男教授、小野旭教授らの研究によれば、「三種の神器」は、必ずしも日本に独特な
ものではなく、ドーアは、日本の労働者の約3分の1程度に適用されているとしている。
小池和男 『日本の熟練』 有斐閣、1981。
小野旭 『日本の労働市場』 東洋経済新報社、1981。
R. Dore, *British Factory, Japanese Factory*, George Allen & Unwin, 1973.
- (3) P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, *ORGANIZATION AND ENVIRONMENT*,
Harvard University Press, 1967 (吉田博訳『組織の条件適応理論』)を代表とするコンテ
ンジェンシー理論の発達。

て検討し、最後にこれらを受けて、戦略的提携を戦略論と組織間関係論の交わりのひとつとして、分析したい。

2. 「戦略的提携」とは何か？

これまで企業は基本的に、自社の中核となる資源(技術や販売チャネルなど)を、自社内部で開発し蓄積するという戦略に従ってきた。また、それが企業の競争優位の源泉となってきた。しかし、80年代に入り、市場ニーズの変化、技術革新の加速化、巨額化、政府規制の変化、世界的な相互依存関係の進展が顕著となり、企業を取り巻く環境が激変した。このため、潜在的な企業間競争範囲が拡大し、企業が維持してきた競争優位が瞬時に崩壊する可能性が高まった。このような、過酷な競争環境を考えると、必要な経営資源の全てを自社開発することは困難になってきた。新たな経営資源の獲得、特に外部資源の導入は、これらの変化への企業の有力な対応策のひとつである。こうした状況の中で近年、外部資源を迅速に、かつ包括的に内部に取り込むための戦略的行動として展開されてきたのがM & Aである。しかしM&Aには一方で大きなリスクが伴う。買収費用が巨額に及ぶことが多く、さらに被買収企業の有能な人材が自律性の喪失を嫌ってスピノフしたりすることがある。とりわけ外国企業を相手とするイン-アウトのM & Aの場合には、被買収企業に買収企業側の経営スタイルを移植することが難しかったり、あるいはそれに時間を要するといったリスクも伴う。戦略的提携は、こうしたリスクを回避して所期の目的を達成するための手段、「緩やかな企業連結」として注目されるようになったのである。企業間提携はこれまでも様々な形態で行われ、コストの削減、リスクの分散、市場への迅速なアクセスなどを目的とした組織形態として解釈されてきた。しかし、上記のような企業環境、企業間競争の変化に応じて、企業にとって中核となる戦略的経営資源を潜在的あるいは顕在的に競争関係にある企業の間で協力して開発する「戦略的提携」が見られるようになってきた。戦略的提携の特質は、新たな知識の獲得と創造のための装置であることである。

戦略的提携という用語は、米国でM&Aの反省といった視点で80年代半ばあ

たりから用いられるようになってきたが、その定義は論者によって多様である。⁽⁴⁾ 最狭義の定義はジョイントベンチャー(以下JVと呼ぶ)と同義とするものであろう。JVの過去の成功率が3割程度と低く、「JV」という言葉のイメージが悪いため、「戦略的提携」という新しいラベルをつけている場合もある。2番目の定義は、戦略的提携をM & A(企業の合併・買収)の対極として、「緩やかな企業連結」として捉えるものである。また、M & Aを含めた企業間関係全般を示すものとして捉える見方もある。

「提携(*alliance, partnering, partnership, collaboration*)」という用語は、通常、対等な主体の存在を前提にするため、2番目の定義が一般的であるが、戦略的提携を緩やかな企業連結として捉えるとしても、その要件に何を含めるかについてはいくつかの立場がある。代表的な論者と主張を簡単に紹介すると、

1 バダラッコ(*Joseph L. Badaracco, Jr.*)⁽⁵⁾

企業は自社と外部とを分断してきた境界を自ら破壊し、曖昧にすることで、外部環境の急激な変化に対応してきた。そうした代表的企業がGMとIBMである。両社は競合者、顧客、供給業者、政府機関、大学、労組などと多様な協力をすることで、企業の境界をどの米国企業よりも劇的に変化させ、自らを伝統的な経営学や行動から根本的に解放することに成功した。伝統的な経営哲学とは、企業は外部から分離、独立するための堅固な壁、すなわち「鮮明な境界」を持つという城塞パラダイム(*citadel paradigm*)である。そうした企業の境界を破壊し、曖昧にする、外部との連携が戦略的提携であるとするのである。そして、そうした戦略的提携の1例としてGMとトヨタとのJVであるNUMMIを挙げるのである。

バダラッコの主張は、次の5点に要約される。

① 知識(*knowledge*)の獲得、移転が、企業を取り巻く環境の変化をもたらすこ

(4) 戦略的提携の定義に関する本稿のレビューは、次の論文によっている。

伊藤邦雄・鈴木智弘「戦略的提携によるグローバル・リンケージの創造」『ビジネスレビュー』Vol. 38, No. 4, 1991.

(5) J. L. Badaracco, Jr., *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Boston, Harvard Business School Press, 1991.

と。

- ② 知識には、移動型知識 (*migratory knowledge*) と固定型知識 (*embedded knowledge*) の2種類があり、移動型知識はマニュアルなどによって迅速な知識移転が可能なものであり、固定型知識は複雑な社会関係のなかに滲み込んで移転に時間を要する知識であること。
- ③ 移動型知識と固定型知識の拡散は、コンピュータ、自動車などの主要産業の競争に大きな影響を与えること。
- ④ GM や IBM の経営者さらには彼らのパートナーは、知識の拡散とその競争への影響に、自社の境界を曖昧にすること (戦略的提携) で対応してきたこと。
- ⑤ 知識のダイナミックスによって起こった変化は、企業、経営者の仕事、市場の働きといったことに関して、われわれが慣れ親しんできた考え (企業の境界など) を劇的に再考させるものであること。

2 ルウィス (Jordan D. Lewis)⁽⁶⁾

バダラッコと異なり、NUMMI は戦略的提携ではなく、GM の犠牲によってトヨタが利益を得たものだと主張する。彼によれば、両社の JV の目的は、トヨタにとっては米国の労働者、供給業者との対応法を学ぶことであり、GM にとってはトヨタの進んだ品質、コスト管理の技術を取得することである。この点はバダラッコと差異はない。しかしルウィスのいう戦略的提携とは、共通の目的を達成するために、相互の必要性からリスクを分担するような提携のことであり、戦略的提携によって、企業は自社単独で所有あるいは購入できる以上の経営資源を獲得することが可能となると考える。ルウィスによれば、次の3点が戦略的提携の特徴をなす。

- ① 目的を共有していること。
- ② 相互の必要性がコミットメントを作り出すこと。
- ③ リスク共有が連合を完成すること。

(6) J. D. Lewis, *Partnership for Profit: Structuring and Managing, Strategic Alliances*, New York, The Free Press, 1990.

GM は、NUMMI から得たものを自社の既存工場に導入しなければならぬ。この場合、既存企業文化との対立など、多くの困難が伴い、トヨタのような即効性がなく、リスクを共有しているとはいえないとして、戦略的提携ではないと主張している。

3 ドーズ (Yves Doz) = ハメル (Gary Hamel) = プラハラッド
(C. K. Prahalad)⁽⁷⁾

従来の JV と戦略的提携との違いを次のように指摘。従来の JV は、巨大多国籍企業が新たな地域進出のため地元企業との間で行うものや、油田開発など巨額な開発費用が必要な産業で行われるのが通常であったが、最近、同等な力を持ち、同一市場で競合している企業間での提携がみられるようになった。彼らはそうした提携を戦略的提携と呼び、そのような例として NUMMI やフォードとマツダとの提携などのケースを挙げている。更に、彼らは戦略的提携の特徴として、世界的な規模での「競争的協調」(competitive collaboration)が進んでいることを指摘し、どちらが貪欲に相手から学習することができるかによって、その提携から獲得するものが変わってくると述べている。

以上の戦略的提携の定義や条件をめぐるいくつかの立場に、共通していえることは、

- ① 戦略的提携とは、企業を取り巻く環境の劇的な変化に企業が積極的に対応するための有力な方策の1つである。
- ② 戦略的提携は独立した主体の存在を前提としており、その主体間のさまざまな協力関係を意味するため、一方の主体の独立性を失わせる M & A は、戦略的提携に含めていない。
- ③ 戦略的提携は、対等な主体間で相互の必要性から締結されるものであるため、一方的な片務的な関係ではなく、互恵的なものである。

特にバグラッコが、知識を2つのタイプに分類したことは、少なからず洞察を与える。ただ、知識の移動が容易かどうかは、知識の特性に基づくことに注

(7) Y. L. Doz, G. Hamel, and C. K. Prahalad, "Strategic Partnerships: Success or Surrender?" INSEAD, Fontainebleau, 1986.

意する必要がある。筆者は戦略的提携にこうした条件に加えて、経営資源の獲得という目的を強調したい。すなわち、企業が環境の変化に対応して、対等の独立した主体間で、経営資源の交換ないし経営資源の共同開発を目的として構築する互恵的関係を戦略的提携として捉えたい。

3. 組織間関係論⁽⁸⁾

組織間関係論 (*interorganizational theory and management*) は、組織論の比較的新しい分野であり、わが国では、山倉健嗣教授、佐々木利廣教授らが、早くから、この分野を研究してきた。⁽⁹⁾ 特に山倉教授は、著書『組織間関係』において、組織間関係論の系譜を概括し、更に経営戦略、地域社会に組織間関係論を適用しようとしている。⁽¹⁰⁾ 組織間関係論は、1950年代末から60年代初頭に成立したと考えられる。ディル、トンプソン、レヴィンらが組織をクローズド・システムとして捉えるのではなく、組織を取りまく環境（他組織からなる）との関係で捉えるオープン・システム観⁽¹¹⁾を主張した⁽¹²⁾ことと結びついて成立したと考

- (8) 本章は、次の論文の一部（32頁～34頁）を基に加筆修正したものである。久野光朗、鈴木智弘、川村尚也「組織間知識創造の場としての港町」『商学討究』第44巻第4号、1993。また同論文の執筆過程で、共同執筆者のひとりである川村尚也氏とのディスカッションによって、筆者は大いに啓発された。川村尚也氏に感謝するところ大である。
- (9) 山倉健嗣「組織間関係論の分析枠組」『組織科学』Vol. 11, No. 3, 1977。
同上「組織間関係論の生成と展開」『組織科学』Vol. 15, No. 4, 1981。
佐々木利廣「組織間関係の安定と変動（I）」『経済経営論叢』第15巻第3号、1980など、80年代初頭から、組織間関係論を取り上げている。なお、『組織科学』Vol. 15, No. 4, 1981は、組織間関係論を特集し、組織学会においても、80年代に入り、組織間関係論が注目されはじめている。
- (10) 山倉健嗣『組織間関係』有斐閣、1993年。
以下、本稿のレビューは、山倉のサーベイを参照している。
- (11) 山倉、前掲書。赤岡功「組織間関係論の対象と方法」『組織科学』Vol. 15, No. 4, 1981。
佐々木利廣『現代組織の構図と戦略』中央経済社、1990年。
- (12) W. R. Dill, "Environment as an Influence on Managerial Autonomy" *Administrative Science Quarterly*, 2, 1958; J. D. Tompson and W. McEwen, "Organizational Goals and Environments" *American Sociological Review*, 23, 1958; S. Levine and P. White, "Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships" *Administrative Science Quarterly*, 5, 1961. 等が、代表的な業績として挙げられる。

えられる。ディルの研究は、ローレンス＝ローシュらに受け継がれ、コンテンジェンシー理論へと発展するが、コンテンジェンシー理論が、環境決定論的な性格を持つのに対し、組織間関係論は、組織の自由意思論が主流になって発展している。レヴィン＝ホワイト⁽¹⁴⁾は、組織間で資源を交換するという資源交換パースペクティブを提示し、キーコンセプトとして、資源、交換、ドメインを挙げた。

1960年代後半、エヴァン⁽¹⁵⁾は、焦点組織とその関連する複数の組織との関係を記述する組織セット・パースペクティブを提唱した。組織セットとは、マーティンの提示した役割セット概念⁽¹⁶⁾を適用したもので、分析単位となる焦点組織に対して、資源・情報を提供するインプット組織セットと、当該組織が資源・情報を提供するアウトプット組織セットからなる。組織セット・パースペクティブでは、組織内と外の境界に位置する対境担当者の分析を通じた焦点組織の行動の記述に重点が置かれ、組織間システムそのものの分析は軽視されている。そのため、組織セット・パースペクティブでは、組織間関係そのものの形成理由を説明できない。

1960年代後半、ウォーレンによって提示された⁽¹⁷⁾「組織間フィールド」という概念は、焦点組織の他組織との関係を取り扱うのではなく、当該組織の属する関係そのもの、即ち複数の組織の集合体、組織間システムに分析の焦点をあてたものである。組織間フィールドとは、ある地域に共存する様々な組織が相互作用を行う場⁽¹⁸⁾と、定義されている。この組織間フィールドという概念は、後の

(13) W. R. Dill, 前掲論文。

(14) S. Levine and P. White, 前掲論文。

(15) W. M. Evan, "The Organization Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations" in J. D. Tompson ed., *Approach to Organizational Design*, University of Pittsburg Press, 1966; W. M. Evan, "An Organization-Set Model of Interorganizational Relations" in M. Tuite ed., *Interorganizational Design Making*, Aldine, 1972.

(16) R. K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, Free Press, 1957.

(17) R. Warren, "The Interorganizational Field as a Focus for Investigation" *Administrative Science Quarterly*, 12, 1967.

(18) ウォーレンは、「場」という概念を Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science*, Harper, 1951 の「相互に依存しあうと考えられる、共存なる事実の全体」という意味で用いている。

組織間関係論の理論展開に少なからぬ影響を与えることになる。⁽¹⁹⁾

1970年代、組織を取りまく外部環境が激変し、外部環境を構成する組織間の関係も複雑なものとなった。外部環境の変化と組織との関係に組織論研究者の関心も集まるようになり、組織間関係論の支配的パラダイムとも呼ぶべき、資源依存パースペクティブが成立する。資源依存パースペクティブは、ヨットマン＝シーショアの議論をもとに、フェファール＝サランシックが集大成した。⁽²⁰⁾ 資源依存パースペクティブは、以下の前提⁽²¹⁾に基づいている。第一に、組織の存続には、外部環境から、資源を獲得、処分することが必要とされる。従って、組織は自己充足的な存在ではなく、必要資源を保有、コントロールする他組織に依存している。この資源を巡る依存関係によって、組織間関係が形成、維持される。第二に、組織は、自らの自律性を高め、他組織への依存を回避しようとする。また、資源依存パースペクティブの基本的な分析単位は、個別組織であり、焦点組織、組織セットの視点から組織間関係を捉えている。以上の前提から資源依存パースペクティブの特徴を検討すると、組織が他組織に依存しているということは、組織間にパワー関係が生じていることになる。⁽²²⁾ また、依存関係は、他組織の保有、コントロールする資源の重要性と、資源の獲得チャンネルの多様性（資源の集中度）によって規定され、組織は、他組織にとって、稀少かつ重要な資源を独占すればするほど、他組織に対して、パワーを持つことになる。このように、資源依存パースペクティブは、組織間関係がなぜ、形成、

(19) 制度化パースペクティブとの関連については、後述。

(20) ドルショック、石油ショック等、第二次大戦後の世界経済の基本的枠組が大きく揺らいだ。

(21) E. Yachtman and S. E. Seashore, "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness" *American Sociological Review*, 32, 1967.

山倉, 前掲書。佐々木, 前掲書。

(22) J. Pfeffer and G. R. Salancik, *The External Control of Organization*, Harper & Row, 1978.

(23) J. Pfeffer and G. R. Salancik, 及び山倉, 前掲書。

(24) 他組織への依存と、他組織へのパワーの保有は、表裏の関係である。

(25) 資源交換パースペクティブが対称的・自発的な関係を扱っているのに対し、資源依存パースペクティブは、資源獲得を巡る非対称的な関係、つまりパワー関係に焦点を当てている。

維持されるのかを明らかにし、組織間のパワーの不均衡が生じるのかを説明する極めて優れたパースペクティブである。更に、資源依存パースペクティブは、組織間の依存関係をどのように管理していくのかを検討している。具体的には、組織間の調整メカニズムと、組織間のパワー不均衡にどのように対処するのかということである。組織間調整メカニズムは、他組織への依存を如何に回避、減少させるかという操作、処理方法のことである。資源依存パースペクティブは、組織間の相互依存関係が、組織間パワーだけでなく、組織内のパワーの配分に反映することも明らかにしている。

1970年代、資源依存パースペクティブが、組織間関係論の支配的パースペクティブとして確立したが、80年代に入ると、組織間関係論の分析単位が、個別組織から、組織の集合体、組織間システムに注目するようになった。アストレイ＝フォムブランによる協同戦略パースペクティブは、組織の集合体を分析単位とし、組織協同体レベルにおける協同、共生、協力に焦点を置く。資源依存パースペクティブでは、依存、パワー関係が強調されたが、このパースペクティブでは、相互依存、交渉、妥協、共生が強調され、異なる価値や利害を持つ組織がどのように合意を形成して行くかが重視されている。

制度化パースペクティブも、1980年代に入って、定着してきた新たなパースペクティブのひとつである。メイヤー＝ローワン、ディマジオ＝パウエル、スコットなどが、代表的な論者である。このパースペクティブでは、組織は、制

(26) 処理方法の違いによって、①依存の吸収、回避を目指す自律化戦略（合併、垂直統合、多角化など）、②依存を認めた上で、他組織と良好な安定した関係を形成しようとする協調戦略（協定締結、人材導入、合弁など）、③依存関係を当事者間で直接処理せず、上位レベルの介入を求める政治戦略（政府規制、組織正統性の確立など）。

(27) J. Pfeffer, *Organizations and Organization Theory*, Pitman Books, 1982

(28) W. G. Astley and C. J. Fombrun, "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments" *Academy of Management Review*, 8, 1983.

(29) 山倉, 前掲書。

(30) J. W. Meyer and B. Rowan, "Institutionalized Organization" *American Journal of Sociology*, 83 (2), 1977; P. J. Dimaggio and W. Powell, "The Iron Cage Revisited" *American Sociological Review*, 48, 1983; W. R. Scott, "The Adolescence of Institutional Theory" *Administrative Science Quarterly*, 1983.

(31) P. J. Dimaggio and W. Powell, 前掲論文。

度化された環境、即ち「組織フィールド (*organizational field*)」⁽³¹⁾に同調することによって正統性 (*Legitimacy*)⁽³²⁾を獲得すると主張している。環境は、組織に制約を課す存在であると共に、組織行動に対して、正統性を賦与する存在でもある⁽³³⁾。組織フィールドとは、ウォーレンによって提示された「組織間フィールド」を発展させたものであり、組織間フィールドが特定の地理的境界内部での組織間の水平的関係に焦点をあてるのに対して、組織フィールドは、組織間の水平的及び垂直的な機能連関を強調した概念である。議会・政府、同業他社、専門家組合といった複数の組織から構成される組織フィールドは、立法や行政、業界基準の設定などの制度化を通じて、組織に制約を課すと共に、正統性を賦与する。組織は、このような制度化された、組織フィールドへの同型化 (*isomorphic change*)⁽³⁴⁾によって正統性を獲得するが、組織は、外部との制度的同型化によって同時に内部の効率性を低下させる⁽³⁵⁾。これを回避するため、組織は取り込んだ制度的要素と日常活動を非連結化 (*decoupling*)⁽³⁶⁾したり、組織内外に対して、自らの信頼性と誠実さを強調することによって、内外からの監査や評価を形骸化しようとするのである。80年代に発達した組織間関係論の新たな流れには、この他に取引コストパースペクティブ⁽³⁷⁾、ポピュレーション・エコロジーパースペクティブなどがある。これらのパースペクティブは、総てが対立的なものではなく、相互補完的な場合もあり⁽³⁸⁾、分析対象、レベルによって、使い分けて行くべ

(32) *Legitimacy* は、「正当性」と表記されることも多いが、原義に照らせば、「正統性」と表記したほうが、正確。本稿では、「正統性」と表記する。

(33) 山倉、前掲書。

(34) *P. J. Dimaggio and W. Powell*, 前掲論文。

(35) 山倉は、前掲書(1993)で、制度化パースペクティブが組織の受動的な側面を強調する環境決定論的な性格を持つと指摘しているが、制度的同型化による正統性獲得行動は、新たな産業、企業の誕生・確立の際の社会的認知の獲得や、官民共同研究開発プロジェクトや戦略的提携による新技術・産業基準(新しい競争ルール)の確立などに見られるように、能動的・積極的な意味を持ちうる。

(36) *J. W. Meyer and B. Rowan*, 前掲論文。彼らは、制度化組織の構造的な矛盾として、生産に関わる儀式的ルールと技術的活動及び効率化の要請との対立、様々な制度的ルール間の相互対立を指摘している。

(37) 山倉は、前掲書(1993)で、取引コストパースペクティブを独立のパースペクティブとしているが、制度化パースペクティブの一部とする考え方もある。

(38) 資源依存パースペクティブと組織セット・パースペクティブなど。

きものであろう。資源依存パースペクティブが、その説明領域の広さのため、最も有力なものとなっているが、ウォーレンの提示した「組織間フィールド」という概念、そして構成組織が正統性獲得を求める制度化パースペクティブは、地域社会や業界といった広く、様々なアクターから構成される場を解釈する上で、有効なパースペクティブであろう。複雑な価値、利害関係が交錯する現在の組織間関係、特に組織間調整を理解することは、企業と社会のあり方を考える上でも、重要なことである。単位組織の分析を対象とした従来の組織論は、単純化して言えば、権限に基づき、効率的な分業体制を確立することが主要な目的であった。しかし、公式な権限関係がない、独立した組織間の関係、特に中央、地方を問わず政府の権威が高いといわれるわが国の地域社会や企業と企業、企業と政府などの組織と組織のあり方を検討する場合、新たな組織論である組織間関係論、とりわけマクロな分析視点を持つ、制度化パースペクティブ⁽³⁹⁾は、有効なものとなろう。

4. 戦略論の新たなあり方

経営戦略論は、経営学の中心的テーマのひとつであり、経営戦略の形成と実行を主たる研究対象としている。経営の理論と実践で、戦略概念の必要性は、マネジメントの実践から明らかとなってきたが、概念の精緻化は、30年ほど前から始まった⁽⁴⁰⁾。チャンドラーの『経営戦略と経営組織』⁽⁴¹⁾が、戦略という概念を最初に提示したと思われる。彼は、そこで経営戦略を「企業の基本的長期目標・

(39) 制度化(制度派)パースペクティブは、経営学だけではなく、政治学、経済学、社会学でも近年注目を浴びている。経済学、政治学の場合、新制度派と呼ばれている。いわゆる制度化パースペクティブに共通する見方は、制度(全体)は、単なる構成要素の選好やパワー関係の反映(合計)ではなく、制度それ自身の選好やパワーを持つということであろう。アメリカ政治学では、70年代以降盛んになった、多元主義論に対するアンチテーゼとして発達している。これら制度化パースペクティブについては、別稿で詳細に検討する予定である。

(40) C. W. Hofer and D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, 1978. (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳『戦略策定』千倉書房 1981年) 石井淳蔵・奥村昭博・加藤野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣 1985年

(41) A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962. (三菱経済研究所訳『経営戦略と経営組織』実業之日本社 1967年)

(42) A. D. Chandler, 前掲書。

目的の決定, とるべき行動方法の採択, これらの目標遂行に必要な資源の配分⁽⁴⁰⁾と定義している。その後, アンドリュース⁽⁴³⁾, アンソフ⁽⁴⁴⁾が, 戦略と戦略策定過程について論じている。1970年代になり, 企業の多角化が進展すると, 多角化した事業への資源配分を合理化する必要が生じ, ポストン・コンサルティング・グループやマッキンゼー社などの経営コンサルティング会社が, 一般にプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) と呼ばれる手法を開発した。更に70年代後半になると, 戦略策定だけでなく, その実行が問題とされるようになった。つまり, 人と組織の面も含めて経営戦略の策定から実行までを位置づけようとするもので「戦略的経営」(strategic Management) と呼ばれる。戦略的経営とは, シェンデル=ホファーによれば, 「組織の企業家的な活動, 組織の革新と成長, より具体的には, 組織の様々な活動を導くべき戦略の開発と実行に関わるプロセス⁽⁴⁵⁾」であり, 組織論との結合を意味する。この組織論を基礎とした戦略論は, ミンツバークらによって展開されている⁽⁴⁶⁾。また, 戦略転換や戦略変化に関する研究も発展しており, イノベーションとも結びついている。

経営戦略論は, 以上のような展開を遂げてきたが, 80年代になって, 経営戦略の分析レベルが変化しつつある。従来, 経営戦略論は, 全社レベル, 事業レベル, 機能分野別レベルの3段階で論じられてきたが, 新たな分析レベルとして, 組織集合レベル (collective Level) の戦略研究が展開されるようになってきた⁽⁴⁸⁾。

(43) K. Andrews, E. Learned, C. R. Christensen and W. Guth, *Business Policy: Texts and Cases*, Richard D. Irwin, Inc, 1965; K. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones-Irwin, 1971.

(44) H. I. Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw Hill, 1965.

(45) D. Schendel and C. W. Hofer (ed), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Brown, 1979.

(46) H. Mintzberg "Strategy Making in Three Modes," *California Management Review*, Vol. 24, 1973; "Patterns in Strategy Formation," *Management Science*, 24-9, 1978.

石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 前掲書の第7章に経営戦略と組織について詳しいサーベイがなされている。

(47) C. W. Hofer and D. Schendel, 前掲書。

(48) W. G. Astley and C. J. Fombrun, 前掲論文。

組織集合レベルの研究がようやく展開されるようになってきたものの、従来、経営戦略論は、個別企業の環境適応を主たる研究テーマとしてきた。ここでの企業観は、バダラッコの指摘する、企業は外部から分離、独立するための堅固な壁、すなわち「鮮明な境界」を持つという城塞企業観に基づいている。アンドリュースは、最近のテキストで全社戦略の代替案のひとつとして、強制成長戦略（同業他社の買収、垂直統合、地理的拡大、多角化）を指摘しているが、この場合でも自社の城塞の中に囲い込むことが前提となっている。

しかし、企業を取り巻く環境の激変と、過酷な競争環境を考えると、中核資源の自社開発、つまり城塞を前提とした企業活動は困難になってきた。新たな経営資源、特に外部の情報資源（知識）の導入は、環境変化への企業の有力な対応策のひとつであり、その中でも戦略的提携は、個別企業単独の努力や能力では対応困難な環境圧力に直面した際に、他企業との同盟や、結合の経済性あるいは集団戦略によって環境に対応しようとする経営戦略である。バダラッコは、以下のように主張する。⁽⁴⁹⁾ここでは、もはや企業は、社外世界から自らを遮断する明確な城壁をもつ城塞型企業ではなく、ルネッサンス時代のイタリアの都市国家（*city-state*）⁽⁵⁰⁾のような境界線が解放された都市国家型企業である。企業の強みは、堅固な城壁の所有ではなく、社外からの様々な知識に対する自社の解放性に存在するようになる。ルネッサンス時代のミラノ、ベニス、フィレンツェ等の都市国家の中核同様に、企業の中核は密集したクモの巣のように張り巡らされた継続的な関係となる。所有、支配階級、マネジメント・グループの権力、そのメンバーの社会的な繋がり、忠誠心、共有された目的が相互に強化しあうのである。知識の吸収、創造、蓄積、転換、購入、販売、伝達のための社会的なネットワークが、その中心領域となるのである。このような都市国家型企業では、自社と外部を隔てる明確な境界線は存在しなくなり、企業は自社

(49) K. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, 3rd ed., Dow-Jones-Irwin, 1987.
(中村元一・黒田哲彦訳『経営幹部の全社戦略』産能大学出版部 1990年)

(50) J. L. Badaracco, Jr. 前掲書。

(51) 港町についても、都市国家と同様な異質性を中心に抱えた遠心的・開放的システムであるといえよう。この点については、久野光朗、鈴木智弘、川村尚也、前掲論文に詳しい。

と社外組織を連鎖させる複数の同盟の領域の中に網の目のように組み込まれることとなる。

以上のようなバダラッコの主張は、経営戦略に新たな企業観を要求する。即ち、前述したIBM、アップル、モトローラの提携や、コンピュータ業界、自動車業界でグローバルなレベルで盛んになっている様々な提携から、もはや企業行動は、個別企業の戦略展開から、複数企業の政治的な連携による戦略展開に変化しつつあると言えよう。戦略的提携の「戦略的」の意味も、この点にある。筆者は、戦略的提携を「企業が環境の変化に対応して、対等の独立した主体間で、経営資源の交換ないし経営資源の共同開発を目的として構築する互恵的關係」であり、「新たな知識の獲得と創造のための装置である」と定義した。戦略的提携は、如何に組織と組織の関係を設計し、自社の境界線を引いていくかという組織間関係そのものとなる。この意味で、戦略的提携とは、経営戦略論と組織間関係論⁽⁵²⁾の融合分野と言えよう。また、戦略的提携の持つ意味は、単なる競争戦略あるいは、販売提携、生産提携などのような限定的な機能面での提携から得られるメリットだけではなく、異質な経営資源(企業家精神、企業文化、組織風土等)の獲得と学習などの全社レベルでの経営戦略に密接に関係する。

戦略的提携を組織との関係で戦略論として検討する場合、これまでの分析には大きく二つの方向性があった。第一の方向性は、企業の外部環境に対する働きかけとしての戦略としてであり、第二は、戦略的提携のもとでの企業組織のあり方である。第一の方向性は、これまでの戦略論の中心分野であり、どのような資源の獲得を目指し、どのような相手と提携を結ぶか、そして、どのような協力体制を作り上げるかということが、これまでの議論であった。また、提携

(52) 筆者らは、戦略的提携を新たな知識の獲得と創造のための装置であるとし、戦略的提携には情報のもつ特性と、資本のもつ特性の相剋があるとして、これらを「情報の論理」と「資本の論理」と名付け、戦略的提携の成否は2つの論理をいかに伸縮的にバランスさせるかにかかっていると論じた。また、戦略的提携を成功させるために必要な、しかし避けて通れないパラドックスとして、「自律性と相互依存」、「長期的関係とパートタイム(部分的)関係」を指摘し、情報の論理と資本の論理のバランスがとれて初めて、このパラドックスをクリアすることができると論じた。これらの点については、伊藤邦雄、鈴木智弘、前掲論文を参照のこと。

を結ぶと言うことは、味方を選択すること、即ち敵を顕在化させることであり、自社の競争条件をどこに位置づけるかというポーター以来の競争戦略⁽⁵³⁾の中心とするところでもある。第二の方向は、組織内組織論としての分析である。提携の成功のために、どのような資源動員を行うかという点であり、具体的には、どのようなリーダーシップ、社内説得プロセスを踏むのかということである。また、提携によって獲得した新たな知識をどのように、組織内に環流していくのかということも近年の組織間知識創造⁽⁵⁴⁾の議論で盛んになっている。

5. 戦略論と組織間関係論の交わりとしての戦略的提携

以上、論じてきたように戦略的提携は、経営戦略論と組織間関係論の交わりのひとつとして捉えることができよう。ここでは、まず、組織間関係論の中で戦略的提携がどのように位置づけられるのかを検討する。

組織間関係論において、企業提携は、主に資源依存パースペクティブによって説明される。資源依存パースペクティブでは、企業の提携への参加を、自社が保有していない自らの存続・成長のために必要な資源を獲得するためと説明できる。従って、企業間の提携は、他企業への資源依存から成立し、相互補完関係にあることになる。フェア＝サラシクは、組織が他組織に対する依存をどのように回避あるいは、減少させ、処理・操作するかという組織間調整メカニズムとして、第一に、依存そのものの全吸収である「自律化戦略」、第二に、依存関係を認めた上で、限定された範囲での依存の吸収である「協調戦略」、第三に、第三者機関を通じた間接操作である「政治戦略」の3点を論じている。自律化戦略として具体的には、合併、買収、垂直統合、多角化、部品の内製化、資金の内部化が含まれる。また、協調戦略として、業務提携、合併、役員・従業員等の人員の兼任、業界団体の形成・参加、カルテル等が含まれて

(53) Michael E. Porter, ed., *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, 1986 同書中のポーターとフラーによる提携とグローバル戦略に関する論文は、示唆に富んでいる。

(54) 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社、1991年。

(55) J. Pfeffer and G. R. Salancik, 前掲書。

いる。政治戦略には、正統性の確保、政府規制、組織の政治活動等が含まれる。従って、企業提携は、協調戦略のひとつであると指摘できる。

また企業は提携によって、次のメリットを享受することができよう。第一に、自社の必要とする資源を迅速に獲得することができる。これは、これまで指摘してきた企業を取りまく環境の変化への有効な適応策である。第二に、他企業との提携によって、異質で新たな思考様式等を学習できることである。これは、イノベーションと密接な関係がある。第三に、権威ある組織（企業・政府・団体）との提携によって正統性を獲得することができる。例えば、社会的に無名な企業が、有名企業や政府と提携することで、銀行等の金融機関からの信用が獲得できたり、海外市場進出の際、現地企業と提携することで、現地市場で社会的認知を受けること等が考えられる。下請関係も含めた日本の生産系列も、この側面で理解できる。トヨタの系列会社である（に自ら望んでなる）ことで、技術供与、安定した受注等が得られるという実利的な側面だけでなく、トヨタの一員であると思うこと（認識されること）による社会的な認知、正統性の獲得といった側面も指摘できよう。⁽⁵⁶⁾

以上の企業提携の組織間関係論からの説明は、必ずしも戦略的提携を説明するものではない。特に、資源依存パースペクティブは、組織間関係を組織間の資源交換・依存関係を中心に扱っているが、組織間には、信頼関係の形成や、共有された規範の形成・維持等の側面があり、このような関係を扱うことが困難である。⁽⁵⁷⁾このような側面は、制度化パースペクティブからの分析が必要である。

それでは、最近、顕著になっている巨大ライバル企業によるグローバルな戦略的提携の形成は、組織間関係論によって、どのように分析できるのだろうか。巨大ライバル企業による提携と言っても、コンピュータ業界、特にマイクロプロセッサ、ワークステーション、マルチメディアを巡るグローバルな提携と自動車産業におけるグローバル提携、航空会社によるグローバル提携は、各々の

(56) 制度化パースペクティブからの説明が有効とならう。

(57) 山倉、前掲書。

業界を取りまく環境、ライフサイクルが異なり、提携の戦略目標は異なる。⁽⁵⁸⁾ コンピュータ産業等での標準規格化を巡るグローバル提携では、新しい価値を創造し、新たな競争のルール（秩序）を形成することを目的としている。自動車産業では、技術革新のスピードは、コンピュータ産業同様迅速ではあるが、新たな規格や標準が、必ずしも競争優位を形成することにならない。しかし、技術・製品開発には巨額な費用が必要となる。このような市場でのグローバル提携は、共同開発、共同生産による規模の経済性の追求とリスクの分散が追求されている。また、世界の航空業界では、政府規制の撤廃、世界の緊張関係の緩和等を受けて、世界中に迅速で確実な航路を確立するかが生存のための重要問題となっている。一方で人員、機材、規制等様々な面で、全世界へのアクセスを自社単独で達成することは困難である。このような状況での航空業界におけるグローバル提携は、規模の経済性と範囲の経済性の獲得を目的としたものである。本稿では、第一番目のマイクロプロセッサ、ワークステーション、マルチメディア業界等のコンピュータ業界におけるグローバル提携に関して、簡単に分析する。⁽⁵⁹⁾ これらの業界は、技術革新の速度が速く、技術革新によって画期的な新たな機能を持つ製品が生み出され、世界市場でいち早く製品規格を確立することが、競争上、最重要になる。更にこれらの業界では、多くの種類の技術の融合が必要となっている。そのためには、技術・製品開発、製造、販売を自社単独で行い、世界市場に製品規格を確立するよりも、世界各地でコンソーシアムを形成し、その拡大をはかる方が確実で、リスクも少ない。コンソーシアムでは、技術融合型の基礎開発が、中核企業を中心に行われ、その基礎技術はコンソーシアム参加企業に提供され、参加企業は、提供された技術を基に個々に製品化したり、開発や生産、販売を分担し合う。このような提携は、新たな秩序の形成という側面を強く持ち、一旦業界秩序や製品規格が確立すると、そ

(58) 戦略的提携を産業ライフサイクルとの関連で捉えるものは、T. M. Collins, and T. L. Doorley, *Teaming up for the 90s: a guide to international joint ventures and strategic alliances*, Business One Irwin, 1991

中村元一、山下達哉『実践「アライアンス」型経営』ダイヤモンド社、1993年。

(59) その他の業界における産業ライフサイクルと戦略的提携の関連については、別稿で論じる予定である。

の秩序、規格への同型化によって、当該業界における生存が保証されることになる。確立された秩序、規格への対抗は、新たな秩序、規格を確立することであり、これが出来なければ、当該組織は、当該産業での生存は困難となろう。⁽⁶⁰⁾このような目的での戦略的提携は、制度化パースペクティブによって、説明できる。しかし、制度化パースペクティブでは、競争圧力や組織の合理的行動が同型化をもたらすとは考えず、既存の秩序、制度が同型化をもたらす⁽⁶¹⁾と考える。従って、制度や秩序が、如何に形成されるのかについては、制度化パースペクティブでは、ほとんど説明できない。このような秩序、制度を組織間のパターン化した側面、即ち組織間構造と考えると、プロヴァンの研究が重要になる。⁽⁶²⁾プロヴァンは、組織間ネットワークが如何にコントロールされるかに注目し、連合型、連邦型、法人型という三種類に分類し、更に連邦型を三種類に類型化している。山倉教授は、組織間構造の形態を組織間調整原理、組織間調整主体、組織間調整の公式化、組織間調整の範囲を基準に相互調節型 (*mutual adjustment*)、同盟型 (*alliance*)、階層型 (*hierarchy*) の三種類に類型化し、更に組織間関係論が主として対象とする同盟型を組織間調整が当事者で行われる連合型 (*coalition*) と第三者媒介機関あるいは中央管理機関によって行われる連邦型 (*federation*) に分類している。⁽⁶³⁾この山倉教授の類型の基本は、組織間構造は、組織内と異なり公式権限によって形成・維持されているのではなく、組織間の資源依存から生じるパワーから形成・維持されるということである。秩序、制度の形成、変動は、資源依存パースペクティブ、形成された秩序、制度への同型化は、制度化パースペクティブと役割分担をすれば、時系列的にダイナミックに分析することが可能であろう。⁽⁶⁴⁾

(60) 家庭用 VTR の規格を巡っての VHS 陣営とベータ陣営のケースや、カセットテープの規格をフィリップス社が無償公開したことが想起される。

(61) 山倉、前掲書。

(62) K. Provan, "Interorganizational Relations," *Journal of Higher Education*, 53-1, 1981.

(63) 山倉、前掲書。

(64) この点が、今後の本研究の大きな課題である。

6. 終わりに

以上、本稿では、戦略的提携を経営戦略としての組織間関係論の中に位置づけようとしてきたが、本研究は、第一歩をようやく踏み出したに過ぎない。制度化パースペクティブ自体、様々なバリエーションがあり、資源依存パースペクティブのように確立したものではない。戦略的提携に関しても同様である。しかし、横並び的といわれる産業構造、ゼネコン業界の談合、官僚主導主義といわれる官民関係等、最近マスコミをはじめ、学会、実業界等広く話題になっている「日本的」と呼ばれる組織と組織の関係を説明する際、資源依存パースペクティブと制度化パースペクティブを併用することで、一応の分析ができると思われる。地域社会と企業、地域開発等の身近なトピックにも組織間関係論の応用可能性が見いだせるようである。経営戦略においても、政府、ライバル企業等の他組織と、どのような関係を志向するのかは、重要な問題である。米国企業が、政府、議会の圧力を背景にして、市場開放つまり自社の売上、利益の増加を狙うやり方に、外部組織の権威や権力を利用する交渉力とは何かを明確にしている米国企業の戦略性を強く認識させられる。相対的なパワー関係は、組織間関係論が直接扱うキーワードのひとつである。外部組織との距離のマネジメントの構築を目指し、混沌とした現実社会に幾ばくかの貢献が組織間関係論からできるかもしれないとの思いを秘めて、本稿を終わりとしたい。