

事業環境をデザインする能力

——M & A, ジョイント・ベンチャー,
政治的解決を理解するための組織論的基礎——

三 浦 雅 洋

目 次

- 1 本稿のねらい
- 2 Pfeffer & Salancik の先駆的研究
- 3 事業環境をデザインする基本的手法
- 4 環境をデザインする発展的手法
- 5 事業環境のデザイン能力に関する体系的研究をめざして
- 6 結論

1 本稿のねらい

ここ最近、日本では企業の買収・合併件数が過去最高に達しており、それを反映して毎日のように企業再編や業界再編のニュースを耳にするようになってきている。買収・合併が友好的であろうと敵対的であろうと、ある企業が他の企業を買い取って自社組織の裁量下におくということは、その現象の性質からして、組織研究が取り組むべき課題であるといえる。ここ何年か筆者は企業再編や業界再編の話題を耳にするたびに、そうした考え方を強く意識するようになってきたが、自身の最重要課題を別のところに定めていたこともあって、企業再編や業界再編といった現象について自ら本格的に研究してみようという気持ちにはなかなか至らなかった。

しかし、2006年度より国士舘大学政経学部において経営組織論に関する講義を担当することになって、いささか状況が変わった。年度後半で「オープン組織のマネジメント」という科目を担当することになり、これまで用意してきた講義内容や教材だけでは、その科目に十分に対応できないと感じたからである。「オープン組織」という言葉はそもそも学術的な専門用語なので、その言葉を聞いただけで、そのイメージを連想できる学生諸兄はそう多くないだろう。ただ、「オープン」というからには、組織内部の意思決定プロセスや組織構造のデザインを説明するだけでは明らかに十分ではなく、もう少し広がりをもって、企業組織と事業環境との接点や環境変化が企業組織に与える影響などにも言及するべきであろうと感じた。そこで、こうした状況の変化を1つのチャンスととらえて、企業再編や業界再編といった現象に対して、とりあえず筆者なりに組織論的なアプローチを試みてみようと考えたのである。

企業買収や業界再編といった現象は、会社法や経営財務といった観点から説明されることが多く、組織論的な観点から理解しようとする試みはそう多くはない。その1つの原因は、どうしても組織論というと、その言葉の響きから、組織内部のマネジメントを連想させてしまうからなのかもしれない。ただ一概に組織論と言っても、筆者が専攻している行動主体として組織をとらえる理論から眺めると、既に1970年代後半には、企業組織と事業環境との接点や環境変化が企業組織に与える影響などに関する基本的な考え方が提唱されている。それが、1978年にPfeffer & Salancikが発表した「組織の外部コントロール」という考え方である。

そこで本稿では、組織論的な観点から企業買収や業界再編といった現象を理解する第一歩として、Pfeffer & Salancikの先駆的研究を手がかりとして、企業組織が主体的に事業環境をデザインする能力をもつことを明らかにしていく。Pfeffer & Salancikによれば、企業組織はその存続をかけて主体的に事業環境を選択するが、それ以上にM & A、ジョイント・ベンチャー、政治的解決などを通じて、企業組織は自らの存続や発展の可能性を高めるように能動的に事業環境を再構成しようとする。すなわち企業組織は自らを取り巻く事業環

境をデザインする能力をもちうるのである。以下では、まず Pfeffer & Salancik の先駆的研究について簡単に紹介し、彼らがどのような論理を展開していたのかを追う。次に彼らが外部コントロールの応用例と称している環境デザインの基本的手法について再検討し、それらを体系的に整理する。そして最後に彼らの理論に基づいて、今日展開されている環境デザインの発展的手法を位置づけるとともに、事業環境のデザイン能力といった考え方が実践的・理論的にどのような意義をもっているのかを考察してみたい。

2 Pfeffer & Salancik の先駆的研究

ここでは組織が環境をデザインする能力をもちうることを、Pfeffer & Salancik の先駆的研究から明らかにしてみよう。以下では、まず Pfeffer & Salancik の研究について、その概略や意義などについて紹介する。次に彼らの研究の基礎となっている組織の行動メカニズムについて説明した後に、組織が主体的に環境をデザインする能力をもちうることを明らかにしてみよう。

2.1 外部からコントロールされる組織

本稿で取り上げる Pfeffer & Salancik の研究とは、彼らが1978年に発表した著作 *The External Control of Organizations* に概ね集約されている (Pfeffer & Salancik, 1978)。この著作のタイトルを邦訳すれば、「組織の外部コントロール」ということになるが、そこで彼らが主張したことは、組織の行動はそれを取り巻く外部環境（コンテキスト）によって最も大きな影響を受けているので、組織の行動を理解するためには、外部環境に着目しなければならないということである。彼らに言わせれば、「組織の行動は外部からコントロールされている」という表現になる。そこでまず Pfeffer & Salancik の研究について、その意義と概略を明らかにしてみたい。

企業経営が学問として研究されるようになって以降、組織に関する研究も盛んに行われてきた。ただ伝統的に組織研究といえば、組織における人間をいか

に効率的に働かせるか、組織における人間関係をいかに応用するかといったように、専ら組織内部で展開される人間行動に焦点を合わせてきた。こうした伝統的研究では、組織の行動もしくは組織における人間行動は、時に経済合理性によって説明されたり、時に心理的な動機付けによって説明されたりしてきた（Crainer, 2000）。この意味で、組織の行動やその成果は、組織内部のメカニズムを精査することによって説明できると想定されてきたことが分かる。

Pfeffer & Salancik は、こうした想定を内部的見地と呼んで、その限界を指摘するとともに、もう1つの見方として外部的見地の重要性を訴えた。もちろん、彼らの研究以前にも、組織が外部環境から影響を受けることは再三にわたって指摘されてきた。例えば、タビストック・グループによる研究やコンティンジェンシー・アプローチによる研究は、外部環境の諸条件に応じて、組織が異なる構造や管理方法を選択していることを示してきた（Pfeffer, 1982）。しかし、これらの研究は、生態学的な観点から、異なる環境下では組織は異なる構造や管理方法を選択しているという実態を示したに過ぎず、どのようにして組織がそのような選択をするのか、なぜ組織はそのような選択をするのか、組織の行動メカニズムを説明しようとはしてこなかった。このような理由から Pfeffer & Salancik が「組織の行動は外部からコントロールされる」と主張し、環境がどのように組織の行動を左右するのかを示したことは、単純に外部環境からの影響があるという調査結果を超えて、その背後にある外部コントロールのメカニズムに迫ろうとしている点で組織理論のフロンティアを一步押し進めたといえる。

それでは実際の組織の行動は、外部的見地から、どのように説明されるのだろうか。彼ら自身は明確に認めていないものの、Pfeffer & Salancik が展開した外部コントロールの理論は、実は内部的見地から解明されてきた組織の行動メカニズムに関する理論から出発している。この理論とは、もちろん Barnard, Simon, March 等による組織の行動メカニズムに関する研究から蓄積されてきたものである。ちなみに Pfeffer も Salancik も、Simon が教鞭をとっていたカーネギーメロン大学の出身であり、その影響は彼らの著作の随所に見るこ

とができる。そこで次に、組織の行動メカニズムに関する研究を簡単に振り返った後に、その研究を土台として Pfeffer & Salancik が、どのように組織行動に関する外部コントロールの理論を展開していったのかを追ってみよう。

2.2 行動主体としての組織

組織の行動メカニズムに関する研究について説明するとき、まず一般的なマネジメント・セオリーにおいて想定される組織の通念との混同を避けておくほうが無難であろう。一般的なマネジメント・セオリーにおいては、定められた目標を達成するために、いかに必要な作業を組織的に編成するのか、能率を上げるために、いかに従業員の仕事を組織化するかといった問題が、組織研究が取り組むべき課題とされてきた。そこで組織とは、マネージャーが目的を達成するための道具とされており、プランニング手法や業績評価システムなどと同様に、一種のマネジメント・ツールとして位置づけられている。実際、経営者は組織を動かさなければ企業の目的を達成することはできないから、確かに、組織は経営者にとってツールとしての性質を帯びている。しかし、そのツールは精巧に組み上げられた機械などではなく、いわば人間の行動が織りなすツールであるともいえるので、ツールそのものの性質をよく理解しておかなければ、それを上手く操ることはできない。また時として、組織は経営者の道具であるというよりは、逆に自らの意志をもって、経営者ですら動かそうとする。こうしたことから、組織を単なるマネジメント・ツールとみなす前に、それが自らの意志を形成したり、望ましい行為の代替案を選択したりしようとする行動主体であることを明確に意識しておかなければならない。こうして組織の行動メカニズムに関する研究は、組織を行動主体として強く意識している。

それでは行動主体としての組織とは、どのようにして捉えることができるのだろうか。行動主体としての組織という考え方を理解するためには、いささか遠回りでも、近代組織論の祖といわれる Barnard が定義した組織の概念から出発しなければならない。よく知られているように、Barnard は自身の社長経験から、経営者の役割とは何かを追求し、経営者の役割が組織とは切り離せ

ないこと、そして経営者の役割を明確にするには組織の概念を明確にしなければならないことを主張した（Barnard, 1938）。このなかで彼は組織を次のように定義した。「複数の人々による意識的に調整された諸活動・諸力の体系」。つまり、ある何らかの意図によって人間と人間の行動が意識的に結びつけられた時に、はじめてそこに組織という行動体系が存在するといった考え方である。このように Barnard は人間が織りなす行動の体系として組織を定義した。

Barnard の組織概念は、マネジメント・セオリーにおける一般的な組織概念に比較すると、はるかに抽象的な概念であるが、逆に抽象的であるが故に、その適用可能性はとても広い。例えば、Barnard の組織概念は、企業組織だけではなく、軍隊の組織、行政の組織、教会の組織、学校の組織、病院の組織などにも十分に当てはめることができる。こうした適応可能性の広さを重視して、Barnard の組織概念にもう一步踏み込んでみると、そもそも人間はどのような時に自身の行動を他者の行動と意識的に調整しようとするのだろうかという問いが浮かんでくる。すなわち組織はどのようにして成立するのかという問題である。この問題について、Barnard は組織均衡という考え方を持ち出して説明するが、Simon 等は Barnard の考えをより精緻化して、組織均衡の理論として定式化している（Simon, 1947）。この理論は次のような5つの命題から構成されている。

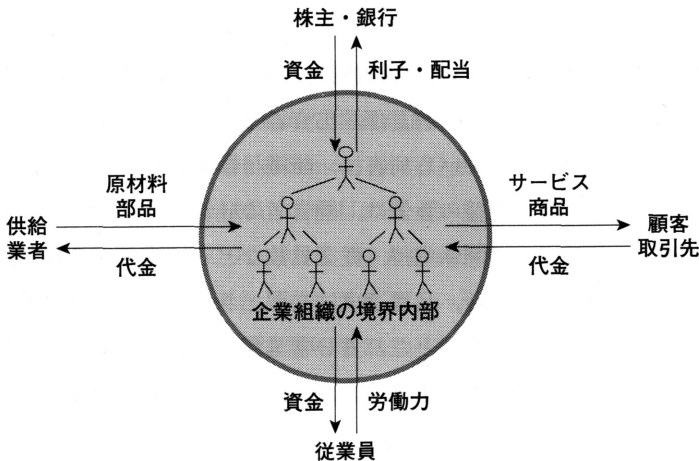
組織均衡の理論

- ①組織は、組織の参加者と呼ばれる多くの人々の相互に関連した社会的行動の体系である。
- ②参加者それぞれ、および参加者の集団のそれぞれは、組織から誘因を受け、その見返りとして組織に対して貢献を行う。
- ③それぞれの参加者は、彼の提供される誘因が、彼が行うことを要求されている貢献と、等しいかあるいはより大きい場合にのみ、組織への参加を続ける。
- ④参加者のさまざまな集団によって供与される貢献が、組織が参加者に提供する誘因をつくり出す源泉となる。

- ⑤したがって、貢献が十分にあって、その貢献を引き出すのに足りうるほどの量の誘因を供与している限りにおいてのみ、組織は支払い能力をもち存続し続ける。

これらの命題からなる組織均衡の理論を、図1のような典型的な企業組織に当てはめると、次のように説明することができる。企業組織は出資者、供給業者、従業員、顧客といった参加者の行動から成り立っている。出資者は出資する見返りとして利息や配当を受け取り、供給業者は原材料・部品を供給する見返りとして代金を受け取る。従業員は労働力を提供する見返りとして賃金を受け取り、そして顧客は商品を購入する見返りとして代金を支払う。出資者が出資する資金、供給業者が供給する原材料・部品、および従業員が提供する労働力は、企業組織が展開する生産活動に投入される。生産活動を通じて作りだされた商品が顧客にとって十分に有用なものであれば、それを顧客に販売することによって、企業組織は投下した資本を回収することができる。こうして回収した資金の一部は、今度は出資者への利息や配当、供給業者への代金支払い、従業員への賃金として支払われる。この支払いが十分に満足な誘因であ

図1 典型的な企業組織の組織均衡



(出所) 桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣、1998年、43ページを参考に作成。

り、大きな滞りもなく行われれば、企業組織を取り巻く出資者、供給業者、従業員は自分たちが投入した貢献に見合うとして、その企業組織に参加し続けようとするので、この企業組織は存続していくことができる。したがって、行動体系としての組織の存続(存在)は、組織均衡の理論によって説明することができる。

ここまでのところで Barnard の組織概念から Simon 等によって定式化された組織均衡の理論までを簡単に説明してきたが、これらの概念や理論は、組織の行動を説明する上でなぜ重要なのだろうか。そのヒントは、組織均衡の理論が組織の存続条件を表したもので、もし均衡条件が保たれないとすると、その組織は消滅してしまうことにある。つまり組織が主体的に何らかの行動を起こし、そして何らかの成果をあげようとしても、それは均衡条件から大きな制約を受けるからである。例えば、ある企業が事業競争上の理由からより低価格な商品を発売したいとしていても、それが利益率の低下を招く恐れがあるとして出資者等が否定的な態度を示せば、その企業は思い切った低価格化に踏み切れないかもしれない。逆に、ある企業が株主に対してより多くの配当を支払いたいとしても、それでは企業の将来的な成長が見込めないとして従業員等が否定的な態度を示せば、その企業は思い切った配当政策に踏み切れないかもしれない。

もう少し詳しく述べれば、組織の均衡条件は、組織内部における意思決定プロセスに次々に介入してくる。例えば、出資者や供給業者、従業員や顧客が企業組織に対して各々にもっている利害は、組織目標の設定に反映される。具体的に目標とする売上高や利益の数値は、経営者の経営方針以外にも、出資者への返済計画や供給業者との関係維持、従業員数なども加味されて算定される。さらに算定された目標値から、目標達成に必要とされる生産規模や販売目標などがはじき出され、さらに必要とされる日常業務の内容や方法が定められていく。このようにして組織の均衡条件とは、実は組織の行動を理解するための大前提となっているのである。

組織の均衡条件は、組織内部の意思決定プロセスに介入することによって、

また組織行動の成果を分配するプロセスに介入することによって、実際に組織の行動を大きく左右する。こうしたことを前提とすると、組織の行動を理解するためには、特に次のような3つのポイントに着目することが重要である（三浦, 2000）。①どのような方法で組織は定常循環的な活動を展開しているのか（ルーティン）。②どのような参加者が組織に関わっているのか（ドメイン）。③誰が組織の存続について直接的な責任を負っているのか（ドミナント・コアリション）。まず組織は定常循環的な活動を展開することによって、能率を向上させ、個人行動の集積では達成できない大きな成果を達成することができるので、定常循環的活動を展開するために活用されるルーティンに着目することが重要である。次に組織行動を通じて得られた成果を適正に配分することによって、参加者は組織への参加を続けるので、どのような参加者が組織に関わっているのか、すなわち組織のドメインに着目することが重要である。そして各参加者への成果の配分を決定するのは、その組織の存続について直接的な責任を負っている参加者なので、そうした参加者の権限を支えている支配的連合体、すなわち組織のドミナント・コアリションに着目することが重要である。

以上のように、組織の行動メカニズムに関する研究は、組織を行動体系（もしくは行動主体）にとらえることによって、組織の行動を説明する堅固な理論的基礎を構築した。こうした研究は、具体的には当初、March & Simon や Cyert & March 等の研究によって展開されてきたが、現時点で振り返ってみると、これら初期の研究は、組織の定常循環的な活動を説明することに特に力を注いできたといえる（March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963）。先に挙げた3つのポイントでいうならば、1番目のポイント、すなわちルーティンに基づく組織行動を解明することに注力してきたといえよう。しかし、単純に組織の行動が均衡条件によって大きく左右されるということから考えれば、初期の研究以外の観点から組織の行動を説明することも十分に可能である。つまり先に挙げた2番目や3番目のポイントから組織の行動を説明することも十分に考えられるのである。このように考えてくると、これらのポイントを意識していたかどうかは別にしても、Pfeffer & Salancik は、特に2番目のポイント、す

なわち多様な利害をもっている組織の参加者という観点から組織の行動を解明することに注力してきたといえるだろう。

2.3 資源依存パースペクティブ

Pfeffer & Salancik が、組織への参加者に着目することによって、組織の行動をどのように説明していったのかを検討し始める前に、もう一度、組織の均衡状態を思い浮かべてほしい。具体的に図1のような状態を想定すると、企業組織が存続するためには、出資者からは資本、供給業者からは原材料・部品、従業員からは労働力、そして顧客からは代金が必要になる。こうした関係をふまえて、Pfeffer & Salancik は組織が存続していく上で必要な貢献を資源 (Resource) と呼び、組織はそれを取り巻く参加者との間で資源依存 (Resource Dependence) の関係をもっていると位置づけた。そして、こうした資源依存関係こそ組織の行動を説明する最も重要な観点であるとして、資源依存パースペクティブ (Resource Dependence Perspective) という考え方を提唱した。

それでは組織とそれを取り巻く参加者との間で交わされる資源依存関係は、どのようにして組織の行動を左右するのだろうか。Pfeffer & Salancik は、組織は存続するのに必要な資源を全て自前で確保することはできないから、常に外部の参加者との間で資源依存関係をもたざるを得ず、さらに必要な資源の確保には不確実性がともなうと論じた。再び図1を用いて考えると、図1では企業組織は資本や原材料・部品、労働力や代金などの資源を確保して操業していると想定されているものの、これらの資源が常に確保されているとは限らない。例えば、この企業組織が多額の負債を抱えてしまったような場合、出資者はその投資の危険性から資金を引き上げるかもしれないし、供給業者もその取引の危険性から原材料・部品の納入を停止するかもしれない。もちろん出資者が資金を引き上げるようなことになれば、この企業組織は存亡の危機に立たされることになるが、仮に出資者が資金を引き上げなくとも、この企業組織は出資者の意向を最重要視した経営を展開しなければならなくなったり、出資者と

の意思疎通をはかるために外部から取締役を受け入れなくてはならなくなった。このように組織が必要な資源を確保できないような状態に陥ると、その組織の行動は主体性を失い、資源を確保するために特定の参加者からコントロールされるようになってしまう。こうした意味で、Pfeffer & Salancik は、組織の行動は資源依存関係を通じて外部からコントロールされると主張したのである。

組織の行動メカニズムに関する初期の研究も含めて、伝統的にほとんどの組織研究は、組織の行動は組織内部のプロセスを通じて主体的に選択されると仮定してきた。しかし、Pfeffer & Salancik が主張したように、組織の行動が特定の参加者によって外部からコントロールされうるとすれば、組織が特定の参加者のコントロールを受けずに主体的に行動するには、まず資源確保にともなう不確実性をできるだけ低減しておく必要がある。うっかり大きな不確実性を残しておけば、いざ必要な資源を確保できないような場合に、その資源を保有している参加者のコントロールを受けかねないからである。したがって、100%親会社の指示によって操業されているような企業組織、すなわち特定の参加者のコントロールを既に受け入れてしまっている組織を除いて、特定の参加者からのコントロールを受けずに組織が主体的に行動していくためには、まず資源確保にともなう不確実性をできるだけ低減し、その組織としての自由裁量をできるだけ増大させるような方向で、組織の行動が展開されていくものと推測できる。

それでは資源確保にともなう不確実性を低減させ、組織の自由裁量を増大させるためには、どのような組織の行動が求められるのだろうか。Pfeffer & Salancik は、社会学者 Emerson の影響力に関する研究を援用して、資源確保にともなう不確実性の源泉に焦点をあてている (Emerson, 1962)。Emerson は、人間が保有する資源の性質に着目することによって、ある人間が他の人間に対してどれほどの影響力をもつのかを考察している。その結論によれば、ある人間の影響力は、他者からみて重要性が高いと認識される資源を保有しているほどに増し、また代替可能性が低いと認識される資源を保有しているほどに

増す。つまり相手にとって重要性が高くかつ代替可能性が低い資源を保有すれば、その相手に対する影響力は増していくことになる。ここで1つ注意したいことは、資源の重要性や代替可能性は客観的で絶対的なものではなく、あくまでも人間の知覚や認識を通した主観的で相対的なものであるということである。そのためたとえ同じ資源を保有していても、相手が資源の重要性や代替可能性についての認識を変えれば、当然、その資源を保有する人間の影響力は減ることになる。

Emerson の結論から考えると、ある組織が資源確保にともなう不確実性を低減させ、その自由裁量を増大させるためには、外部の参加者に重要性が高くかつ代替可能性の低い資源を握られないようにすることが極めて重要であると分かる。実際、我々が目の当たりにする企業組織の行動にも、組織が主体性を確保するための方策がよく見られる。例えば、流動性の高い運転資金や技術の特許など重要性が問題となりやすい資源については、企業組織自らが内部留保率を高めて確保したり、自社開発で特許取得してしまったりすれば、他の参加者に重要性の高い資源を握られることはなくなる。また、原材料・部品や流通経路など代替性が問題となりやすい資源については、複数の供給者と取引を続けたり、営業地域を広げたり複数の販路から商品を流通させたりすれば、特定の参加者にのみ資源依存することはなくなる。こうした企業組織の行動はごく一般的に見られるが、Pfeffer & Salancik が提唱した資源依存パースペクティブから捉えれば、これらの行動の背後にあるメカニズムを、資源確保にともなう不確実性の低減と組織の自由裁量の増大という論理をもって体系的に理解することができるのである。

2.4 他組織との関係構築と事業環境をデザインする能力

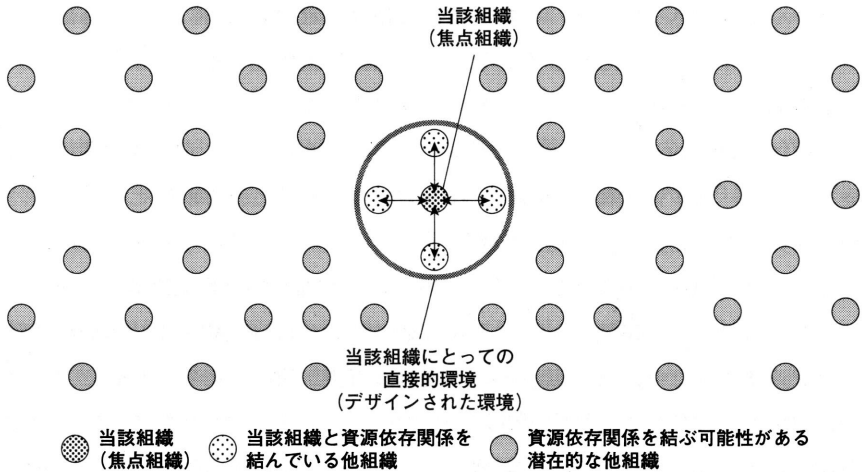
組織がその主体性を維持するためには、組織を取り巻く参加者との間で交わされる資源依存関係が極めて重要である。存続に必要な資源を全て自前で確保できるような組織は組織概念の定義上ありえないから、組織は参加者との間で何らかの資源依存関係を構築しなければならない。そのため資源依存関係を上

手く構築できれば、組織は主体的な行動を展開しやすくなるし、資源依存関係を上手く構築できなければ、その組織の行動は特定の参加者によって外部からコントロールされることになる。それでは組織が主体性を維持できるように資源依存関係を構築するためには、どのように考えたらいいのだろうか。

Pfeffer & Salancik は、組織が主体性を維持できるように資源依存関係を構築する上で、まず他組織から構成される環境という考え方を前提としている。図1は典型的な企業組織の組織均衡を示していたが、図2はそれをさらに拡大して、企業組織を取り巻くより多くの潜在的な参加者(特に他組織)を含めて示したものである。環境という言葉の響きから自然環境や社会経済情勢などを連想させたり、また環境という概念は組織が決して影響を与えることができない所与の条件として定義されたりする。もちろん企業組織の行動は自然環境や社会経済情勢などからも影響を受けるが、図1に示されるように、それは資源依存関係を通じて他の組織からより直接的な影響を受ける。例えば、銀行が融資を認めてくれなければ、その企業組織の事業計画は頓挫してしまうし、供給業者が原材料・部品の単価を上げてくれれば、その企業組織の利益を圧迫する。そしてなにより競合企業が事業を拡大するようなことがあれば、規模の経済性や経験効果などを通じて、その企業組織の事業そのものや存続自体に大きな影響が及ぶ。このように組織が強く意識する環境とは、漠然とした自然環境や社会経済情勢というよりは、むしろ明確な意図をもって影響力を発揮しようとする他組織そのものなのである(Pfeffer, 1990)。隙を見せれば、他組織はどんどん外部コントロールを働かせようとしてくるのである。

この他組織から構成される環境という考え方について、Pfeffer & Salancik は、Weick の概念を用いて説明している(Weick, 1967)。図2に示すように、他組織との間で資源依存関係を構築するのは、もちろん当該組織そのものである。当該組織の存続に直接責任をもつ参加者(経営者など)が、組織の存続や発展のために他組織の保有する資源を必要であると認識し判断するからこそ、その組織は他組織との間で資源依存関係を構築する。こうして当該組織は取り巻く他組織は、資源依存関係を直接結んでいるものと資源依存関係を潜在的に

図2 組織を取り巻く他組織とデザインされた環境



Pfeffer & Salancik (1978) を参考に筆者が作成

結ぶ可能性があるものに分類される。したがって、組織にとっての環境とは、その組織内部における注意や知覚、解釈や認識などの認知的プロセスを通じて創り出されてくるものであるといえる。そして実際に資源の取引が開始されれば、その資源依存関係は構想の段階を経て、社会的に構築（制定）されたものへと転化していく。このような意味での環境は、創出された環境（Created Environment）、制定された環境（Enacted Environment）、ドメインなどと呼ばれるが、これらをまとめて本稿では「デザインされた環境」と呼んでいこう。

このような「デザインされた環境環境」を前提とすると、環境への適応と同時に環境への働きかけといった考え方に到達することができる。例えば、誕生間もないような組織が他組織に対して大きな影響力を発揮することはあまり考えられず、通常、そのような組織はそれを取り巻く他組織から大きな影響を受ける。さらにいえば他組織からの影響を受け入れなければ、そのような組織は存続することすらできない。この意味で組織が存続していくためには、環境に適応することが重要であるといえる。しかし、その一方で組織が成長しある程

度の主体性を確保できるようになれば、これまで影響を受け入れてきた他組織に対して逆に影響を与えていくことも可能になってくる。否むしろ他組織に積極的に影響を与え、有利な資源依存関係を構築していかなければ、その組織はさらなる成長を望めないかもしれない。この意味で組織が存続していくためには、環境（他組織）に働きかけていくことが重要になってくる。

組織が他組織との間に有利な資源依存関係を構築し、他組織に対して影響力を発揮できるということは、組織自らが環境をデザインしていることに他ならない。組織は自らの環境をデザインする能力をもちうることになる。こうしたデザイン能力を前提とすれば、当然、さまざまな組織の間では、環境をデザインする能力にも大きな差異が生じてくることになるから、環境をデザインする能力をもつ組織は、他組織に対して有利な資源依存関係を構築することによって、自らの存続や発展につながるように影響力を行使していくことができる。その一方で環境をデザインする能力をもたない組織は、他組織に対して有利な資源依存関係を構築することができず、むしろ反対に他組織から外部コントロールを受けてしまう。したがって、Pfeffer & Salancik の研究によって示唆された環境をデザインする能力は、組織の存続や発展について考察する上で、組織内部における行動メカニズムと並んで重要な鍵となってくるのである。

以上、本節では、Pfeffer & Salancik の先駆的研究を手がかりとして、組織が主体的に環境をデザインする能力をもつことを明らかにしてきた。組織均衡の理論が提唱されて以降、組織を行動主体として位置づけることによって、組織内部における行動メカニズムが盛んに解明されてきた。しかし、Pfeffer & Salancik が主張したように、組織の行動はその内部で展開されるプロセスによって説明されるだけでなく、他組織との資源依存関係によっても説明することができる。組織はその内部プロセスを通じて行動を選択する以前に、まず資源依存関係を結ぶ他組織によって外部からコントロールを受けないように、組織が存続に必要な資源と主体性を確保しなければならないからである。このため他組織との間で有利な資源依存関係を構築することができれば、その組織は主体性を確保して、独自に存続や発展の可能性を追求できるが、逆に有利な

資源依存関係を構築することができなければ、他組織から外部コントロールを受けて、独自に存続や発展の可能性を追求することは難しくなってしまう。組織が他組織と資源依存関係を結ぶということは、組織が環境をデザイン（創り出す、制定する）することに他ならないから、組織は環境をデザインする能力をもち、そのデザイン能力が組織の存続や発展の可能性を大きく左右するといえるのである。このような議論を前提として、Pfeffer & Salancik は、組織が環境をデザインしていくための基本的手法についても論じている。そこで次節では、これらの基本的手法についてみていくことにしよう。

3 事業環境をデザインする基本的手法

組織は存続するために、他組織と資源依存関係を構築しなければならないが、そこには資源確保の不確実性が常につきまとう。組織がその主体性を発揮して、将来の成長・発展の可能性を高めていくには、できるかぎり資源確保の不確実性を低減できるように自らの環境（他組織との資源依存関係）をデザインしなければならない。Pfeffer & Salancik は、企業組織が選択する具体的な行動パターンを挙げることによって、どのような行動パターン（基本的手法）がどのように資源確保の不確実性を低減させるのかを論じている。彼らによると、組織が環境をデザインする基本的手法は、それが資源確保の不確実性をどの程度まで低減させるのかに応じて、大きく3つに分類されている。これらデザインの基本的手法は、彼らの著作で明確に名付けられているわけではないが、その性質の違いから、それらは資源依存関係を吸収・緩和する手法、資源依存関係を調整する手法、そして第三者によって資源依存関係を調整してもらう手法に分類できる。

3.1 適応と回避

環境デザインの基本的手法について検討していく前に、Pfeffer & Salancik が適応型の手法と回避型の手法とを注意深く分けている点にも言及しておきた

い。組織の行動メカニズムに関する研究蓄積から、彼らは組織を取り巻く参加者(他組織を含む)の要求に対して、組織は適応することもできれば、回避することもできると述べている。彼らの言う「適応」とは、以下で検討するように、まさしく他組織との資源依存関係を構築することや環境をデザインしていくことを表している。その一方で「回避」とは、組織は参加者の諸要求に応じなかったり、要求そのものの性質を変えたり、要求の水準を引き下げたりすることを表している。

こうした意味での回避型の手法は、Pfeffer & Salancik が独自に考案したというよりは、むしろ組織の行動メカニズムに関する研究蓄積から、フィードバックされてきたものである。例えば、彼らは、組織は参加者からの要求に全て対応する必要はないとしており、組織は要求への対応を先延ばししたり、専門家の意見を持ち出して要求の性質や水準を変えたりすることもできると述べている。こうした回避型の手法は、企業組織がそれを取り巻く参加者の諸要求に一度に応じられず、組織活動の成果が上がるとともに逐次的に要求に応じることによって、なんとか企業組織を維持していこうとする Cyert & March の考え方と同じだし、Simon の一連の組織研究の根幹となっている満足基準による意思決定という考え方がなければ、要求の性質を変えたり要求水準を引き下げたりすることは決して議論されないであろう。

しかし、Pfeffer & Salancik は、組織が参加者の諸要求を回避できるのは、そうした参加者の影響力が比較的弱い時だけであると回避型手法の限界を指摘している。例えば、個々の従業員が報酬に不満をもっているとしても、企業組織はそれへの回答を引き延ばすことができたり、また一般消費者が製品の品質に不満をもっているとしても、企業組織はそれを無視したりすることができる。それに対して、労働組合がストライキを構えて賃金交渉に望んできたり、主要な取引先企業が納入部品のコストダウンを迫ってきたりすれば、企業組織は容易にはそれらを引き延ばしたり無視したりすることはできない。このような意味で、回避型行動の限界は、同時に組織の行動に対する内部的見地にも限界があることを物語っており、外部的見地の必要性和組織が具体的に展開しう

る適応的手法の重要性を再認識させるものとなっている。Pfeffer & Salancik が強調する適応的手法は、さまざまな組織に適応することが可能であると思われるが、以下では議論を円滑に進めていくために、特に企業組織を念頭において、環境をデザインするための基本的な適応型手法についてみていくことにしよう。

3.2 資源依存関係の吸収・緩和

資源確保の不確実性を低減する上で、最も効果的な手法は、ある組織が他組織を買収・合併することによって、他組織との資源依存関係そのものを吸収してしまうことである。また買収・合併により他組織との資源依存関係を吸収できなくとも、企業組織は自らの事業展開を多角化することによって、特定の資源に対する依存度を引き下げ、結果として他組織との資源依存関係を緩和することもできる。このような資源依存関係を吸収・緩和する手法として、Pfeffer & Salancik は水平統合、垂直統合、多角化を挙げている。

3.2.1 水平統合

水平統合とは、ある産業で操業している同業他社を、自社の企業活動に統合することである。同業他社を買収・合併する場合には、現金での買い取りや株式交換などが用いられる。同一業界における水平統合は、企業組織と直接的な資源依存関係をもつ他企業を取得するわけではないが、産業の競争状態を変えることによって、間接的に他組織との資源依存関係を吸収し、資源確保の不確実性を低減させる。例えば、ある業界において原材料の加工を営んでいる企業が、他の加工企業を水平統合すれば、自社の操業規模を拡大することによって、その加工企業は直接取引関係にある原材料の供給企業や納入先の企業に対して、従来よりも大きな交渉力をもてるようになり、その結果として、資源確保の不確実性を低減することができる。

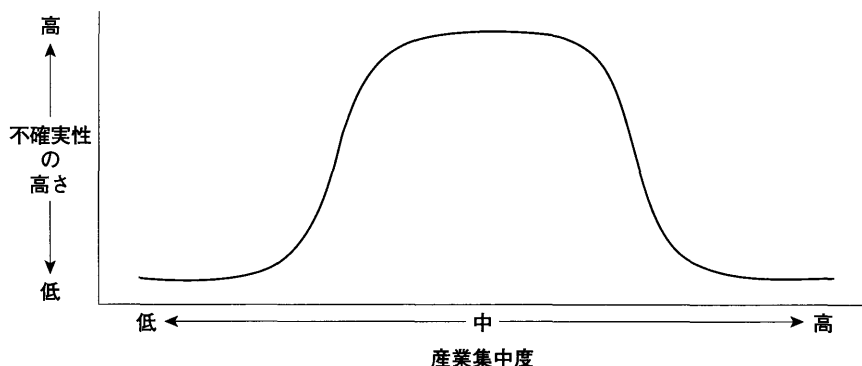
ただ伝統的には、企業を買収・合併は、収益性の向上や規模の経済性の追求など経済効果を目的として行われると説明されてきた。こうした説明に対し

て、Pfeffer & Salancik は、産業集中度と不確実性の高さとの関連性を示すことによって反論している。すなわち、もし企業の買収・合併が収益性の向上や規模の経済性の追求など経済効果を目的としているならば、企業の買収・合併は、経営者の自由裁量などによって無作為に行われていることになる。ところが、ある産業における買収・合併の件数が増大するのは、産業の集中度が中程度の時期であり、それはまさに資源確保の不確実性が最も高い時期であるのだという。

通常、産業の黎明期には、数多くの小企業がひしめき合っており、1つの企業の行動が産業内の資源依存関係を大きく変えて、他の企業の存続に直接的な影響を与えるようなことはない。また産業の成熟期には、既に少数の大企業が市場を寡占しており、ある企業の行動が産業内の資源依存関係を大きく変えて、他の企業の存続を脅かすことはできても、そうした行動は事前に想定することが可能で、それに対する対抗策もまた想定可能であるという。したがって、産業の黎明期や成熟期には、資源確保の不確実性はあまり高くなく、結果として買収・合併の件数も相対的には多くはない。これに対して、産業の成長期には、ある程度まで成長してきた企業がまだ数多く存在しているが、その企業の規模がある程度大きいので、1つの企業の行動が産業内の資源依存関係を大きく変えて、他の企業の存続に直接的な影響を与える可能性が高くなる。このため産業内における資源確保の不確実性は非常に高くなり、この不確実性を低減するために、企業は買収・合併にも意欲的に取り組むようになる。

図3に示すように、不確実性の高さは産業集中度によって逆U字型に変化することを指摘して、Pfeffer & Salancik は、企業の買収・合併は、経済的な視点よりも組織間の資源依存関係の視点からよりよく説明されるとしている。彼らの説明は、アメリカ企業の買収・合併について研究してきた Wasserstein の結論ともある程度整合している。Wasserstein は、アメリカにおける買収・合併の歴史を振り返って、次のように述べている (Wasserstein, 1998)。「まず初めの段階では、将来有望な新技術が商業化されて市場に出ると、何社かが急速に成長し、その産業に投資が殺到する。この成長は結局、設備過剰を招いて

図3 産業の集中度と不確実性の関係



Pfeffer & Salancik (1978) を参考に筆者が作成

終わり、その後には縮小の時期が来る。厳しくなった市場環境で成功を取める企業があれば、競争の重圧に押しつぶされる企業もある。強者が弱者を買収する。企業は効率を高めるため、競争を避けるため、あるいは生き残るために、争うように合併を進める。……」(邦訳書, p. 47)。企業の買収・合併が、経済的な目的で行われるのか、それとも資源確保の不確実性を低減させるために行われるのかを明確に特定することは難しいが、いずれにしても買収・合併を通じた水平統合が、環境をデザインするための有効な手法であることには間違いない。

3.2.2 垂直統合

垂直統合とは、原材料の確保から最終製品の販売までの各業態を、自社の企業活動に統合することである。原材料の確保に向かって業態を統合していく場合には川上統合、最終製品の販売に向かって業態を統合していく場合には川下統合と呼ばれる。垂直統合に乗り出すとき、企業組織は取引関係のある他企業を買収・合併することもできれば、取引関係のある他企業と同じ業態に自ら出資して進出することもできる。買収・合併を活用する場合には、他組織との資源依存関係を直接的に吸収することになる。一方で自ら出資して進出する場合には、水平統合や多角化と同じように、他組織との資源依存関係を間接的に緩

和することになる。

垂直統合も、やはり水平統合と同様に、伝統的には収益性の向上や規模の経済性の追求など経済効果を目的として行われると説明されてきた。こうした説明に対して、Pfeffer & Salancik は、経済効果を目的としてしまうと、企業組織が展開するさまざまな垂直統合のパターンを説明できないと反論している。彼らは、川上統合や川下統合といった垂直統合のパターンは、経済効果よりも、むしろ組織間の資源依存関係と密接に結びついていると主張している。

Pfeffer & Salancik によれば、企業組織がどのような垂直統合に乗り出すのかは、その企業組織が属している産業の集中度によって大きく変わるという。すなわち、属している産業が成長途上にあり、集中度があまり進んでいない段階では、その企業組織は自らの市場確保に関心が高いため、流通業者や小売り業者との資源依存関係に不確実性を感じて、垂直統合はより川下へ向かうとされる。逆に属している産業が成熟し、集中度がある程度まで進展した段階では、その企業組織は自らの操業維持や生産効率に関心が高いため、原材料費や部品品質などに直接影響してくる供給業者との資源依存関係に不確実性を感じて、垂直統合はより川上へ向かうとされる。要するに、企業組織は自らが属する産業状態を考慮に入れながら、その時点で最も不確実性が高いと感じる業態へ垂直統合を進めると考えられる。

3.2.3 多角化

多角化とは、ある企業組織が既存の事業とは別の新事業に進出することであるが、既存事業と新事業との関連性が高い場合には関連型多角化、関連性があまり高くない場合には非関連型多角化などと呼ばれる。垂直統合と同様に、多角化に乗り出すときにも、企業組織は他企業自体もしくは他企業の事業を買収・合併することもできれば、自ら出資して新事業に進出することもできる。ただ、いずれの場合にしても、多角化は他組織との資源依存関係を直接的に吸収するのではなく、他組織との資源依存関係を間接的に緩和することになる。

企業組織が多角化に乗り出す理由としては、経済効果の他に創業者の夢や経

営者の野心なども挙げることができよう。Pfeffer & Salancik は多角化を説明する代替仮説を特に挙げていないが、多角化が他組織との資源依存関係と密接に関連していることを示している。彼らによれば、既存事業における取引が特定の他組織に集中している場合に、企業組織は事業の多角化に向かうとされている。この関連性について、彼らは政府との結びつきが深い建設会社の事例を挙げて、この建設会社が政府との取引にあまりにも依存していたので、そこから脱却する目的で民間事業にも進出していったと説明している。これと同じような現象については、我々も比較的容易に観察することができるので、経済効果や経営者の野心以外にも、企業組織の多角化が他組織との資源依存関係と関連しているといえるだろう。

3.3 資源依存関係の調整

水平統合、垂直統合、多角化を通じて他組織との資源依存関係を吸収・緩和することは、一方的に他組織の主体性を消し去ったり弱めたりすることができるので、確かに資源確保の不確実性を低減させるには効果的である。しかし、こうした手法には、それ相応のコストや能力が求められるので、いついかなる時にも選択できるような手法ではない。ところが他組織がその主体性を保持しているような場合でも、組織は他組織との資源依存関係に働きかけなければならないこともある。このような場合には、組織は他組織とともに双方向から両者の資源依存関係を調整していくことになる。他組織との資源依存関係を吸収・緩和する手法に比べて、組織間で資源依存関係を調整する手法は非常に多岐にわたっているが、Pfeffer & Salancik は、その代表的な手法として規範的ルールの設定、ジョイント・ベンチャーの設立、結託の活用を挙げている。

3.3.1 規範的ルールの設定

他組織との資源依存関係を吸収・緩和することに比べて、組織間で資源依存関係を調整することは、当該の企業組織にとって資源確保の不確実性を大幅に低減できず、またその調整自体も不安定になりがちである。そんななかでも比

較的に安定した調整手法が、産業内や地域内において規範的ルールを設定することである。規範的ルールを設定することによって、産業や地域に属している各組織が共通の情報を持ち一定の行動を展開するようになるので、各組織にとって資源確保の不確実性が低減されるからである。しかし、規範的ルールの設定は安定的な調整方法ではあるものの、各組織にとって必ずしも利便性が高いわけではない。規範的ルールは、その性質上、どうしても広範囲に数多くの組織を対象としなければならないので、個別の組織の事情を反映することができない。また産業内や地域内で急激な変化が生じたときには、ルール自体の対応は緩慢にならざるをえない。その結果として規範的ルールを破る組織が出てくると、ルールそのものが形骸化してしまう恐れもある。

3.3.2 ジョイント・ベンチャーの設立

組織が特定の他組織と資源依存関係を調整するために用いる手法として、Pfeffer & Salancik は、ジョイント・ベンチャーを挙げている。ここでジョイント・ベンチャーとは、資源依存関係にある複数の組織によって部分的に所有され管理されているが、それらの組織からは新たに分割されて設立される組織体のことを意味している。日常において我々が見ることのできるジョイント・ベンチャーは、大規模な建設工事を遂行するために複数の建設会社が設立する共同企業体や外国企業が進出国の企業と共同出資で設立する海外子会社などである。

水平統合や垂直統合と同様に、ジョイント・ベンチャーも、伝統的には経済的リスクの回避や規模の経済性の追求など経済効果を目的として行われると説明されてきた。こうした説明に対して、Pfeffer & Salancik は、経済効果を目的としてしまうと、組織間で展開されるさまざまなジョイント・ベンチャーのパターンを説明できないと反論している。彼らは、川上や川下に展開されるさまざまなジョイント・ベンチャーが、経済効果よりも、むしろ組織間の資源依存関係と密接に結びついていると主張している。

Pfeffer & Salancik の調査によると、ジョイント・ベンチャーが設立される

のは、産業の集中が進展して、資源確保の不確実性が高まってきたときであるとされている。すなわち、垂直統合と同様に、産業集中度がまだ中程度のときには、成長の可能性が高いと判断されるので、流通や小売りなど川下方面にジョイント・ベンチャーが設立されやすく、やがて産業集中度が高まってくると、操業維持や生産効率が強く意識されるので、原材料や部品など川上方面にジョイント・ベンチャーが設立されやすいと説明されている。これら以外で産業集中度が低過ぎたり高過ぎたりする場合には、資源確保の不確実性が高くないと認識されるので、ジョイント・ベンチャーも必要とはされないという。

3.3.3 結託の活用

規範的ルールやジョイント・ベンチャーに比べて、比較的容易に組織間の資源依存関係を調整する手法が結託である。ここで結託とは、組織間で設けられる顧問委員会や各組織の代表者で構成される代表者会議などを指している。産業に属する企業組織が参加している共同組合やカルテルなども結託に含まれる。また2つの組織間では、互いの取締役を互いに取締役会のメンバーとして迎え入れることによっても結託を結ぶことができる。組織間で結託が形成されるのは、委員会や会議を通じて情報を共有することにより、資源確保の不確実性を低減させることができるからである。結託は、規範的ルールやジョイント・ベンチャーに比べて容易に形成することができるし、柔軟に運営することもできる。しかし、その反面で形成が容易で運営が柔軟であるということは、結託が必ずしも資源確保の不確実性を低減するのに効果的であるとはいえず、また結託によって構築される資源依存関係も安定的であるとはいえない。

3.4 第三者による資源依存関係の調整

規範的なルールを設定したりジョイント・ベンチャーを設立したりすることによって、組織は他組織との資源依存関係を調整することはできるが、それらは買収・合併による水平統合や垂直統合と比較すれば不安定であり、不確実性を十分に低減できない危険性を残している。そこで Pfeffer & Salancik は、

組織間での資源依存関係の調整よりもより安定的な調整として、第三者による調整という手法を指摘している。第三者による資源依存関係の調整は、具体的には、法的規制の申請や政治的解決などを指している。

3.4.1 法的規制の申請

セーフガードの発令や新たな規制の適用など、資源確保の不確実性を低減するために、組織は法的規制を申請することもできる。法的規制によって達せられる資源依存関係の調整は、組織間より遥かに広範な社会全般で承認されたものなので、組織間で任意に展開される調整よりもずっと安定性が高い。政府や行政機関が発令する法的規制は、主に金融支援と市場防衛という役割を担っているが、こうした役割が産業内で浸透していればいるほど、個々の組織は法的規制を積極的に申請しようとする。しかし、法的規制の効力は広範囲に及ぶので、それによって悪影響を受ける組織からは逆に拒絶反応が示される。

3.4.2 政治的解決

法的規制といった形で公式的に制定されなくとも、政治的な解決によって、組織間の資源依存関係が調整されることもある。例えば、政府が決定する貿易上の取り決めや行政機関が認可する安全上のガイドラインなどが、資源確保の不確実性を低減させ、結果として組織間の資源依存関係が調整される。もちろん法的規制も政治的解決の結果として表れてくるものである。

政治的解決は、これまでの手法とは全く異なった特徴をもっている。それは資源依存関係をもつ組織に直接的な利害をもたない第三者によって行われるということである。第三者が公的な観点から行うため、法的規制も含めた政治的解決は、資源依存関係をもつ他組織を超えて、あまり重要でない個人や組織までも巻き込むことになり、かなりの労力や時間も必要とされる。また結果として出てくる規制や解決策も、あまり順応性や柔軟性が低い。こうした点から、政治的解決を利用しようとする場合には、その解決の基盤となる合理化のプロセスや社会的正当化のプロセスが重要になってくる。そして政治的解決を

決定する意思決定者の利害や彼らへの影響を認識することも重要である。

政治的解決のプロセスに自らの利害を反映させるには、基本的には、組織は選挙活動を利用することができる。企業組織や経済団体が支持政党を明らかにしたり、支持政党へ政治献金を提供したりすることは、まさにそうした活動の一環である。また、組織は国会議員（立法者）や政府官僚（行政者）に働きかけることによって、より直接的に政治的解決のプロセスに自らの利害を反映させることもできる。これらの活動は、政治的工作やロビイングなどと呼ばれている。

以上、本節では、Pfeffer & Salancik が展開した、組織が環境をデザインしていくための基本的手法について再検討してきた。彼らは環境デザインの基本的手法を明確に名付けているわけではないが、その性質から、それらは資源依存関係の吸収・緩和を目的とした手法、資源依存関係の調整を目的とした手法、そして第三者による資源依存関係の調整を目的とした手法として位置づけることができる。これらの基本的手法は、資源確保の不確実性をどの程度まで低減させることができるのか、また働きかけの結果、どのような資源依存関係

表1 基本的な事業環境のデザイン手法

不確実性の低減度	資源依存関係の安定性	資源依存関係のタイプ	事業環境のデザイン手法
大きい	高い	資源依存関係の吸収・緩和	水平統合 垂直統合 多角化
↑ ↓	↑ ↓	↑ ↓	↑ ↓
小さい	低い	資源依存関係の調整	法的規制の申請 政治的解決
			↑ ↓
			規範的ルールの制定 ジョイント・ベンチャーの設立 結託の活用

Pfeffer & Salancik (1978) を参考に筆者が作成

を構築することができるのかといった点において、それぞれ異なった特徴をもっている。表1は、環境デザインの基本的手法に関する特徴と具体的なデザイン手法を整理したものである。これらのデザイン手法を駆使することによって、組織は自らの存続や発展にとって有利な資源依存関係を構築し、環境をデザインしていくといえる。

4 環境をデザインする発展的手法

前節までで紹介してきた Pfeffer & Salancik の著作が刊行されてから、そろそろ30年余りの年月が経とうとしている。この間、彼らが検討したデザイン手法以外にも、新たな事業環境のデザイン手法が次々と開発され実際に活用されてきている。これらの手法は、最先端の経営戦略などとして個別に議論されることが多いものの、資源依存パースペクティブの観点に立てば、資源確保の不確実性を低減するために、組織が選択する環境デザインの手法として体系的に理解することができる。ここでは Pfeffer & Salancik の研究の後に用いられるようになった環境デザインの発展的手法として、MBO、デファクト・スタンダード、戦略的提携、司法による解決を挙げて、その特徴と位置づけについて簡単に検討してみたい。

4.1 MBO

MBO（マネジメント・バイアウト）とは、企業組織の経営陣が株主や親会社から企業の所有権を買い取ることで、買収・合併の一形態である。通常、経営陣が自社の所有権を買い取るためには、銀行や投資ファンドなどの金融機関から資金調達することになるが、所有権が変わることにより、旧所有者のもとでは制約の多かった事業展開なども円滑に行えるようになるといった効果がある。Pfeffer & Salancik は、買収・合併を他組織との資源依存関係を吸収・緩和する手法として位置づけていたが、その対象を同一産業内における同業他社、流通・小売りの業者、原材料・部品の供給業者に限定していた。これに対

してMBOを資本関係に不確実性を感じ取った経営陣が、資本調達とその影響の不確実性を低減するために選択する行動と解釈すれば、MBOは、他組織との資源依存関係を吸収・緩和するデザイン手法として位置づけることができるだろう。

4.2 デファクト・スタンダード

デファクト・スタンダードとは、国際機関や標準化団体によって定められた公的な製品規格ではなく、数多くの一般消費者や企業によって受け入れられるようになった製品規格のことで、「事実上の業界標準」と呼ばれる。民生用ビデオのVHSやパソコン用OSのWindowsなどが、デファクト・スタンダードの代表的なものである。製品市場において自社の製品規格をデファクト・スタンダードとして認めさせることができれば、特許料収入や規格使用料が見込めることから、デファクト・スタンダードについては、企業組織は経済効果を目的としてデファクト・スタンダードを目指すとも考えることもできる。しかし、Pfeffer & Salancikが論じたように、自社開発した製品規格が市場で受け入れられなければ、経済効果はおろか、製品規格の開発コストなどの回収に大きな不確実性が生じることになる。こうした不確実性を低減させるために、企業組織は自社の製品規格を積極的に公開して、他企業が追随しやすいような環境を創り出すといった努力もしている。このような点から考えると、デファクト・スタンダードは、経済効果を狙った経営戦略というよりも、むしろ産業における規範的ルールのように、製品規格を固定化することで他組織と情報を共有して資源確保の不確実性を低減させる環境デザインの一手法として位置づけるほうが自然かもしれない。

4.3 戦略的提携

組織間で資源依存関係を調整する手法として、Pfeffer & Salancikはジョイント・ベンチャーについて詳細に検討していたが、今日では、こうした組織間での調整はさまざまな形で行われている。これらを一括りに戦略的提携として

まとめると、株式持合いなど資本関係をともなった資本提携、経営管理から一般業務にまでわたる包括提携、一般業務に限定された業務提携などに分類することができるだろう。また、複数の企業組織が業務レベルで提携契約を結ぶグループ化などの動きもある。いずれにしても、これらはすべて他組織との資源依存関係を調整する環境のデザイン手法として位置づけることができる。

4.4 司法による解決

第三者による資源依存関係を調整する手法として、Pfeffer & Salancik は法的規制や政治的解決を挙げていたが、今日では、当事者間での訴訟など司法を通じた組織間の関係調整が盛んに行われている。こうした調整は司法機関を通じて判決や和解といった形で結実するが、戦略的提携などに比べれば、その安定性ははるかに高い。企業組織にとっては、司法による解決も、事業環境をデザインする重要な選択肢の1つとなってきていると思われる。

5 事業環境のデザイン能力に関する体系的研究をめざして

前節では、事業環境をデザインする発展的手法についてごく簡単に検討したが、本節では、組織が事業環境（他組織との資源依存関係）をデザインする能力をもちうるという考え方について、その実践的・理論的な研究の意義を簡単に考察してみたい。

MBOやデファクト・スタンダード、戦略的提携や司法による解決、これらを環境デザインの発展的手法として位置づけられるように、組織が他組織との資源依存関係をどのように管理していくのかといった問題は、組織内部をどのように管理するのかといった問題以上に、ますます重要な問題として認識されるようになってきている。ところが実際には、企業組織が直面している経営課題がこのような形で認識されることはほとんどないため、企業間での買収・合併や戦略的提携といった問題は、それぞれが個別に議論されているにすぎない。こうした状態が続いていけば、事業環境のデザインに関する体系的な研究

を進展させることはできない。

本稿では、Pfeffer & Salancik の議論にできるだけ忠実な形で、組織が環境をデザインする手法を表1のように整理した。このような体系的な整理が行われなければ、問題が日に日に重要になっているにも関わらず、組織が事業環境をデザインする能力をもっていることも理解できなければ、そうした能力を向上させていくこともできないだろう。さらに環境デザインに関する問題はまだ数多く残されている。例えば、Pfeffer & Salancik は、企業間での買収・合併が資源依存関係を安定させたり、ジョイント・ベンチャーが資源依存関係を調整したりすると述べているが、どのような買収・合併がどの程度まで不確実性を吸収するのか、どのようなジョイント・ベンチャーがどの程度まで不確実性を低減するのか、実は、これらの詳細までは十分に検討されていない。MBO や戦略的提携となれば、なおさらである。こうした意味で事業環境をデザインする手法のみならず、その特徴や歴史的背景、長所と短所などを体系的に明らかにすることは、組織が自らの事業環境をデザインしていく能力を高めていくことに結びついていくと思われる。

事業環境のデザイン能力について体系的な研究が行われてこなかった原因は、実は組織研究そのもののなかにもある。それは一見すると複雑で難解な Pfeffer & Salancik の議論について、その目的や意義が十分に検討されてこなかったからである。Pfeffer & Salancik の先駆的研究から、組織間関係に焦点をあてた研究が進展したが、買収・合併やジョイント・ベンチャーなどの組織間関係が重要になってくるのは、それが資源確保の不確実性を低減し、組織が自らにとって望ましいように環境（他組織との資源依存関係）をデザインする上で有効な選択肢となりうるからである。けっして組織間関係の形態を解明することが最終目的なのではなく、あくまでも目的は組織が存続し発展していくために環境をデザインすることなのである。

また本文中でも指摘したように、Pfeffer & Salancik は、組織の行動を、組織を取り巻くコンテクスト（組織への参加者）から説明しようとしてきた。これは伝統的に組織の行動が、組織内部で展開される情報伝達プロセスや意思決

定プロセスによって説明されてきたこととは対照的である。ただ、これらの立場は互いに排他的であるわけではない。内部的見地にとっては外部的見地が重要であるし、外部的見地にとっても内部的見地が重要である。しかし、これらの議論においては、組織にとって重要な情報とは何か、組織にとって重要な資源とは何か、これらについて一体誰が定めているのかは深く言及されてこなかった。もちろん、実際には企業組織の経営者が組織目標なり経営理念なりとして組織にとっての重要性を定めているのだが、なぜ彼らが組織にとっての重要性を定めることができるのかは説明されてこなかったのである。このようにして組織の行動メカニズムに関する初期の研究で残された課題は、Pfeffer & Salancikの研究においても、そのまま残されることになったのである。このことはPfefferが後に組織におけるパワーの研究に着手していったことから推測できる (Pfeffer, 1981)。

6 結 論

本稿では、組織論的な観点から企業買収や業界再編といった現象を理解するためにPfeffer & Salancikの先駆的研究を手がかりとして、企業組織が主体的に事業環境をデザインする能力をもつことを明らかにしてきた。Pfeffer & Salancikによれば、企業組織はその存続をかけて主体的に事業環境を選択するが、それ以上にM & A、ジョイント・ベンチャー、政治的解決などを通じて、企業組織は自らの存続や発展の可能性を高めるように能動的に事業環境を創り出そうとする。すなわち企業組織は自らを取り巻く事業環境をデザインする能力をもちうるといえる。

事業環境をデザインする能力は、具体的なデザイン手法によって表現することができる。Pfeffer & Salancikは、環境のデザイン手法を、資源依存関係を吸収・緩和する手法、資源依存関係を調整する手法、第三者によって資源依存関係を調整してもらう手法に分類し、資源確保の不確実性の低減度や資源依存関係の安定性などに応じて、M & A、ジョイント・ベンチャー、政治的解決

などの具体的なデザイン手法を明確に位置づけた。また、彼らの研究の後も、MBO, デファクト・スタンダード, 戦略的提携, 司法による解決などの手法が開発され活用されるようになったが、一見バラバラに見える経営戦略も、資源依存パースペクティブの観点に立てば、それらは環境デザインの手法として体系的に位置づけることができる。しかしながら、実践的ならびに理論的な側面において、事業環境をデザインする能力について体系的な研究は十分に進められているわけではない。それには幾つかの原因があると考えられるが、これを逆に考えれば、事業環境をデザインする能力については、まだまだ研究する余地が多く残されているということになる。

参考文献

- Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新版 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。)
- Crainger, S., *The Management Century : A Critical Review of 20th Century Thought and Practice*, Jossey-Bass, 2000 (嶋口充輝監訳『マネジメントの世紀1901-2000』東洋経済新報社, 2000年。)
- Cyert, R. M. and J. G. March. *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, 1963.
- Emerson, R.M., "Power-Dependence Relations." *American Sociological Review*, Vol. 27, pp.31-41, 1962.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣, 1998年。
- March, J. G. and H. A. Simon., *Organizations*, John Wiley & Sons, 1958. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年。)
- 三浦雅洋 「組織を行動主体として分析するためのフレームワーク」『西南学院大学商学論集』 pp.329-346, 2000年。
- Pfeffer, J., *Power in Organizations*, Ballinger, 1981.
- Pfeffer, J., *Organizations and Organizational Theory*, Pitman, 1982.
- Pfeffer, J., "Bringing the Environment Back in," in Teece, D., ed, *The Competitive Challenge : Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger, 1990.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik., *The External Control of Organizations*, Harper & Row, 1978.
- Simon, H. A., *Administrative Behavior*, Free Press. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社 1989年。)
- Wasserstein, B., *Big Deal : The Battle for Control of America's Leading Corporations*,

Warner Books, 1998（山岡洋一訳『ビッグディール』日経BP, 1999年。）

Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill, 1967.