
書 評

『組織の変化と組織間関係』

吉田孟史著，白桃書房，2004年5月刊

1. 組織間関係論の新しい動向

ここ数年，企業間関係や組織間関係に関する著作が相次いで出版されている¹⁾。企業間の戦略提携やサプライチェーン・マネジメント（SCM）はもとより，産官学連携，企業とNPO，行政とNPOなど異なるセクター間のパートナーシップやコラボレーションが注目されてきたことが背景にあると思われる。また理論的には，資源依存パラダイムの主導者フェッファ＝サランシクの名著（1978）が²⁾，今年26年ぶりに復刻されたことから伺えるように，組織間関係論（IOR）を新たな視点から考察しようとする動きも盛んである。吉田孟史著『組織の変化と組織間関係』もこうした試みのひとつの到達点であろう。

大学院時代を含め組織間関係論に取り組み始めてから20年余りの道程を凝縮した著作であることから，一部に難解な記述や欧米文献のレビュー故のこなれていない表現も見受けられる。しかし組織間関係を発達史的に捉え，それぞれの段階での組織間関係を記述するパースペクティブやキーワードを体系的に提示しようとしている点に本書の最も大きな特徴がある。さらに組織間関係の発達史と組織の変化をつねに同一射程で捉え，組織の変化が組織間関係に及ぼす影響と組織間関係の変化が組織に及ぼす影響とを分析しようとする点にも本書の特徴がある。以下それぞれの章について具体的に紹介していこう。

2. 本書の構成

序章は，組織間関係のパースペクティブがどのように変遷してきたかを通じて，本書の全体構想を要約的に示している。すなわち，組織間関係のパースペクティブの変遷を，分析対象レベルのシフトと鍵概念のシフトという二つの軸で分類しようとする。分析対象レベルについては，二つの組織間のダイアド関係から複数組織間システムへのシフトとして捉えている。また鍵概念については，資源・資源交換から知識・ノウハウあるいは相互学習・知識交換へのシフトとして捉えている。この枠組みのもと，組織間関係のパースペクティブが，資源依存パースペクティブ（序章・1章）から組織間システムパースペクティブ（第1部の2・3章）へ，さらに組織間学習パースペクティブ（第

1) 境新一『企業紐帯と業績の研究－組織間関係の理論と実証』文眞堂，2003年。石井真一『企業間提携の戦略と組織』中央経済社，2003年。張淑梅『企業間パートナーシップの経営』中央経済社，2004年。

2) J. Pfeffer = G. R. Salancik, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, Harper & Row, 1978.

2部の4・5・6章と第3部7章)や組織間認知パースペクティブ(第3部8・9章)へと発展してきたことを再確認する。そしてこの組織間関係のパースペクティブの変遷を基礎に、本書の目次が構成されている。この枠組みについて若干のコメントをしたい。まず分析対象レベルに関して、ダイアドからシステムへのシフト以上に、企業と企業あるいはNPOとNPOなど同一(イントラ)セクター間から企業とNPOなどクロス(トランス)セクター間へのシフトという現象が重要になってきていると思われる。この動きをどのように取り組むかが今後の課題であろう。さらに組織間関係のパースペクティブとして5つのパースペクティブを提示しているが、それらが相互補完的關係にあるのか、それとも相互排他的關係にあるのかについて言及しておくべきであろう。さらにこの整理は、理論史としては適切と思われるが、やはり最初に著者の考える組織間関係のイメージを提示するほうが読者には親切であろう。本書を読み始めて、読者が自由に組織間関係の現実を連想することのメリットよりもデメリットのほうが多いと感じる個所が少なくない。

第1章は、題名のとおり組織と組織間関係の共変化を扱った章である。とくに組織の変化が組織間関係の変化に与える影響を分析している。まず組織間関係の変化と発展を区分したうえで、組織間関係の変化に影響を与える4つの要因を区分している。第一が外部環境の変動、第二が結果としての組織間有効性、第三が組織内要因、そして第四が組織間関係に内在する要因である。このうち第1章で扱うのが第三と第四の要因である。第三の組織内要因については、組織の環境戦略、組織能力、組織目標、組織ライフサイクルが組織間関係に及ぼす影響を論じている。また第四の組織間関係に内在する要因については、組織間関係のなかで生じる不確実性や依存への対処活動が組織間関係に及ぼす影響が論じられている。

第2章では、ある一時点での組織間関係の状態を記述するためのフレームワークを提示している。システム論やルースカップリング論をもとに、組織間関係のシステム類型を考えている。類型化のための次元は、区分性(分化)と反応性(統合)の高低という軸である。そして高分化と高統合のホログラフィック・システムが出現する理由や、そのシステムの特徴について詳細な議論がなされている。組織間関係システムとしてホログラフィック・システムを設計するときの基本的デザイン原理は、冗長性機能原理、最小必要多様性原理、最小の重要な特定化原理、学習の学習原理の4つである。もちろんタイトリーカップルド・システムやルースリーカップルド・システムとホログラフィック・システムとの異同についても論じられている。他のシステムの関連でいえば、ホログラフィック・システムとは、タイトリーカップルド・システムとルースリーカップルド・システムの特徴を、同時にあるいは経時的に有するシステムであるといえる。

第2章が、一時点での組織間関係システムの状態記述に関わる分析であったのに対して、第3章は、時間の経過とともに、組織間関係システムがどのように変化するかを分析しようとする章である。こうした議論は組織間開発論(IOD)とよばれている。まず組織間システム開発を最も体系的に論じたグレイに依拠しながら、組織間システム開発の段階区分とそれぞれの段階での介入戦略についてまとめている。基本的に組織間システム開発は、問題設定段階、方向設定段階、実行段階に

区分することができる。この過程は、そのまま理想的組織間関係システムとしてホログラフィック・システムを実現する過程と考えることが可能であるという。もともと別々に誕生し発展してきた組織間開発論とホログラフィックシステム論であるが、著者は独自の問題意識をもとに、ふたつの理論を統合しようとしている。この試みは評者の見る限り成功していると考ええる。

第3章までの議論が、比較的スムーズな論理展開であるのに対して、第4章「組織の慣性と組織間関係」はやや奇異な印象を受ける。著者の説明によると、組織変化は新組織の生成や創造（起業）による組織変化の側面と、既存組織の変革による側面とがある。前者の側面を第7章以降の起業家活動で扱うのに対して、後者の側面は第4章で扱うことにするという。

第4章では、組織の大規模で超飛躍的変革、すなわち組織トランスフォーメーションを実現する鍵になるのが組織の慣性であると考え、この組織慣性に対処するときに組織間関係がどのような役割機能を果たしうるかを論じている。まずハナン＝フリーマンに依拠しながら、組織の構造的慣性を、組織の環境適応能力あるいは適応的な柔軟性への制約と定義する。この構造的慣性は、変化に対する抵抗というネガティブな効果とともに、高度な再現能力というポジティブな効果を組織に与える。さらに組織の環境、学習能力、再組織化能力によって構造的慣性が決められることになるという。さらに組織慣性と組織特性との関連について、過去の研究成果のレビューが行われている。たとえば、組織の年齢やライフサイクル、組織規模、組織内下位単位間の連結パターン、組織の気づきメカニズムなどの変数と組織慣性との関連について多くの文献がサーヴェイされている。

組織間関係を慣性との関わりで議論することの意義は、著者も明言しているように、慣性を発生させる原因そのものが組織間関係であるという点である。組織間関係と組織の相互関係に内在する不安定性は、いくら強調しても強調しすぎることはないが、もう一方で、もともと変わろうとしないし、変わらない安定性の側面が現存することも確かである。この意味で著者が提起している「慣性成功のパラドックス」と「慣性破壊のパラドックス」という二つのパラドックスは、組織間関係と組織を考える上でのクリティカル・テーマになる可能性がある。これまでの組織間関係論が、組織慣性抜きの議論に終始してきたことを考えると、第4章と第5章の議論は貴重である。

第5章では、組織間関係の場での組織学習、すなわち組織間学習をテーマにしているが、最終的にはよりマクロなレベルでの共同的・協調的学習や相互作用的学習を標的にしている。こうしたマクロ的組織間学習の実質的議論は、第3部第7章以降で行われるが、第5章はそのための予備作業と位置づけることも可能である。組織間学習は「組織が単独で行う知識の形成（組織学習）、各組織がもつ知識体系間での一方的な流出入あるいは相互交流（導入、模倣、種々の相互学習）、そしてその結果として生じる組織間関係特有の知識体系の形成と保持（記憶）」と定義されている。この定義からもわかるように、組織間学習には知識や情報を内部化するための学習（組織学習）から、学習場としての組織間関係を形成し維持するようなコンテクスト学習までさまざまである。著者は、組織間学習のタイプを5つに区分し、組織間学習のレベルを資源レベル、知識レベル、解釈レベルの3つに区分する。続いて、組織の学習上の慣性と組織間学習との関係について考察している。第

4章は、組織の構造的慣性を中心に置かれていたのに対して、第5章は組織の過程上の慣性、たとえば戦略上の慣性や学習上の慣性を中心に置いている。そして過去の学習の成果が持続的に利用されることで、慣性からの脱出が難しくなり、組織の適応可能性を減らしてしまうことを強調している。この学習上の慣性を意識的に破壊する方法として、組織間関係形成による学習の回復という視点が生まれてくる。さらに組織間関係における学習メカニズムの全容を理解するためには、組織間学習を支える技術的基盤、すなわち組織間学習支援技術について論じる必要がある。この領域を考察したのが第6章である。

第6章では、まず組織学習（章題の組織間学習は組織学習の誤りであろう）のタイプとしてシングルグループ学習とダブルグループ学習の説明、学習レベルとして資源機能レベル、知識レベル、解釈レベルの分類が行われた後、組織間学習を支援する技術基盤について考察が行われている。組織間学習とりわけ組織間ダブルグループ学習にとって、支援する情報テクノロジーとの関連性は深い。知識を効果的かつ効率的に移転しながら、さらに新たな知識創造へと繋げていくためのさまざまなテクノロジーが検討されているが、とくにハイパーテキストとナレッジベースが組織間ダブルグループ学習を支える基盤としての機能を果たす可能性を秘めているという指摘が興味深い。組織間学習論とりわけ組織間ダブルグループ学習論は、一方では第7章以降の起業家活動論との関係で議論するという方向が考えられる。しかし他方で経営情報論あるいはナレッジマネジメントの枠組みのなかで組織間学習を扱うことの理論的発展可能性を指摘しておきたい。その意味で組織間学習というキーワードは、組織論はもとより経営情報論やナレッジマネジメント論においても戦略的用語になりつつある。

第3部第7章からは、最後のパースペクティブである組織間認知パースペクティブについて論じられている。おそらく著者が最も強調したいパースペクティブであり、著者の組織間関係論の展開の試金石になる章であると思われる。まず第7章では、学習ネットワークあるいはネットワーク活用者としての起業家が、資源インフラあるいは学習インフラとしての地域から新たな資源の供給や支援を受けながら起業活動を行う過程を論じている。これまでの議論が、起業活動に必要な資源をどのように地域から確保するかという資源交換的組織間関係に傾斜してきたことを考えると、地域を起業家学習や相互学習の支援インフラとして捉えなおすという作業は重要である。すなわち、起業家を学習ネットワーク、地域を学習の場、そして起業家学習をネットワークを基盤とした学習、として捉えることから起業家活動を分析しようとする作業である。著者は、まず起業活動は、資源取引や知識交換を主にする相互学習活動と、意味の交換を主にする相互認知活動の二つを内包するという。この指摘は、起業家が行う起業活動の全体的理解のためには、資源交換的組織間関係と学習的あるいは認知的組織間関係が必要であることを意味する。この点は、第8章の起業プロセスと組織間関係タイプの変化の個所でより詳細に論じられている。

続いて第8章「起業活動と認知地図」では、起業活動を「認知地図の創造と組織間関係の（再）構築を通じて異なる行為者の保有する認知地図を連結することによって、新たな意味を創り上げる

こと」と定義する。そしてこの起業活動を6つのステップに区分している。そして著者が注目する認知的組織間関係パースペクティブの説明力が最も顕著であるのは、最初の段階であるという。すなわち、①起業者による認知地図の創造段階、②起業アイデアの提示段階、③起業アイデアを媒介にした起業関係者間での認知地図の部分的重合や結合の段階、④相互作用を通じての意味の形成や構築段階、において認知的視点による説明が試みられる。

まず起業者の起業活動が行われる環境を分類しながら、それぞれの環境のもとで起業者の直面する課題を提示する。さらにその課題を処理する時に、起業者にとって有力な手段になるのが認知地図の創造という行為である。認知地図によって起業者は、不確定性と多様性に満ち溢れた状況のなかで、現在何が生じているかを解釈する枠組みを有することになる。さらに他者が、起業者の行為を認識するときの認識枠組みを提供することにもなる。この認知地図は、技術認知地図、事業認知地図、組織コンピタンス認知地図に区分することができる。そして、この認知地図を他者に理解してもらうために縮約したものを起業アイデアと呼んでいる。こうした起業アイデアを他者が受け入れられるためには、起業アイデアを開示しながら他者の認知地図と重ね合わせ結合させることが必要である。この過程が、第9章の主要テーマである起業アイデアの重合・結合である。

3. 本書の意義と今後の研究課題

各章の概要と各章間の関連についてやや詳細に紹介してきたが、久しぶりに組織論の面白さをじっくりと体感できたというのが評者の読後感である。無菌状態のなかで集団というものが生まれ組織へと成長し、さらに時間の経過とともに複雑組織へと発展していく過程を生成史的に捉える視点があるとすると、本書は「本格的な組織間関係生成史」とよぶべき著作である。さらに組織間関係を中心にしながらもつねに組織を質点と捉える陥穽を意識している。まえがきの謝辞にある「組織間関係と組織とは、どこがどう異なるのか」という問いかけに対する著者の回答が本書であろう。以下評者なりの感想と若干のコメントによって結びとしたい。

まず一般読者の読後感として、具体的なショートケースや事例研究が、本書にはまったくなくことへの不満が予想される。事実、著者は一部の脚注を除いて、組織間関係を具体的にイメージするような事実を挙げることを避けている。このストイックな態度は意識的と思われるほどである。前述したように、評者も著者なりの組織間関係の具体的なイメージを提示するほうが読者には親切であろうと考えている。ただこのことが、著者が事例研究や実証研究に無関心であることを意味するものではない。むしろ著者は、ベンチャー企業の成長と相互学習の関連、日本流コンカレント・エンジニアリング、日本企業の製品開発プロセスなどについての実証研究を着実に積み上げてきている³⁾。その意味で、本書は読みづらい箇所もあるが、組織間関係の理論研究の発展をめざした研究書とし

3) 吉田孟史『日本のベンチャービジネスの生成・成長と相互学習活動』（科研費基盤C研究成果報告書H7～H8）、吉田孟史編著『コンカレント・ラーニング・ダイナミクス』白桃書房、2003年。

て長期にわたって読み続けられると思われる。

本書の第一の貢献は、1960年代初頭以降の組織間関係論の系譜を、独自の分類軸と分析視点によって見事に整理したという点である。これまで、組織間関係論の系譜についての研究が存在しないわけではない。しかし本書は、そうした既存研究に屋上屋を架すものではない。起業者が行う起業者活動の過程という時間軸と、資源から知識そして認知という関係の内容軸をもとに、これまでの組織間関係論を整理し、今後の展望を大胆に予想している。

本書の第二の貢献は、組織間認知パースペクティブについて体系的に議論した点である。70年代以降、資源依存パースペクティブが支配モデルになるのと軌を一にして、それ以外の認知的動機のパースペクティブの相対的比重が低下していった。その揺り戻しとして、80年代後半から組織間学習パースペクティブや組織間認知パースペクティブが台頭してきた。ウェイク研究者としても著名な著者が、認知論的視点からの組織間関係論に傾斜していくことは自然の成り行きであり、ここに著者の基本スタンスがあることも十分理解できる。将来的には、認知パースペクティブから資源依存関係を見直す作業のなかから、新たな知見を生み出すことを著者に期待したい。

研究書として本書の第三の貢献は、組織論あるいは組織間関係論に隣接する領域へのインパクトである。とくにビジネス・ベンチャリング、企業者精神、市民企業家や社会企業家、地域開発などの領域への本書の貢献は大きいと思われる。これまで起（企）業者活動を組織間関係との関連で議論する研究は、欧米に比べて立ち遅れてきた感は否めない。起業者活動の研究と組織間関係の研究が、全く独立して行われてきたことにその一因があるように思われる。本書によって、起業者活動研究と組織間関係研究が、密接不可分の関係にあることを再認識する読者も多いのではないだろうか。今後この方面でも、興味深い研究成果が蓄積されていくことを期待する。

最後に本書によって、組織間関係論の理論的面白さを体感し、新しい視点や問題意識から積極的に理論研究に取り組む若い研究者や大学院生が増えてくることを著者とともに切望したいと思う。

佐々木利廣