

垂直的組織間関係における調整の構造

The Structure of Coordination in  
Vertical Interorganizational Relationships

西村 友幸  
(釧路公立大学)

日本経営システム学会誌 Vol.26, No.1 (September 2009) 別冊

## 垂直的組織間関係における調整の構造

釧路公立大学 西村 友幸

垂直的すなわち連続的組織間関係は、調整機関を必要としないと一般に信じられている。本稿は、この理論的に興味深い事情に関する2つの考えられる理由を提出する。(1)垂直的組織間関係は一連のダイアドへと分解できる(したがって調整機関は必要ない)とする節約説。(2)垂直的組織間関係は他のタイプの組織間関係とは機能の点で異なる(同上)とする機能差説。垂直的組織間関係が何らかの理由でダイアドへと分解できなくなってしまう、もしくは取引から集合行為へと機能を転換したときには、調整機関を発達させることになると予測できる。

### The Structure of Coordination in Vertical Interorganizational Relationships

Kushiro Public University of Economics Tomoyuki NISHIMURA

**Abstract :** It is commonly believed that the vertical or sequential interorganizational relationship does not require a coordinating agency. This article offers two possible reasons for this theoretically interesting state of affairs: (1) *parsimony theory* which says that a vertical interorganizational relationship can be decomposed into a series of dyads (and thus there is no need for a coordinating agency), (2) *functional difference theory* which says that a vertical interorganizational relationship is different from the other types of interorganizational relationships in functions (same as above). The article predicts that if a vertical interorganizational relationship can no longer be decomposed into dyads for what ever reason and/or shifts its function away from transaction toward collective action, then it will start to develop a coordinating agency.

**Keywords :** Vertical interorganizational relationship, Interdependence, Coordinating agency, Parsimony theory, Functional difference theory

#### 1. はじめに

組織間関係は、組織と他の1つ以上の組織との間に存在する、比較的長続きする取引や結びつきを意味している[1][2]。本稿は、垂直的な相互依存によって特徴づけられる組織間関係に焦点を合わせ、この種の関係すなわち垂直的組織間関係を調整するための構造にまつわる1つの謎の解明を試みる。ここで垂直的組織間関係とは、財/サービスの生産や流通の連鎖で結ばれた、供給業者、製造業者、卸売業者、小売業者といった諸組織の間の取引的な相互依存関係を指しており、したがってマーケティング・チャンネル(あるいは流通チャンネル)と言い換えることもできる。

Reve & Stern[3]は、組織間関係の研究に従事す

る学者たちが、マーケティング・チャンネルの研究動向を一顧だにしないことに驚嘆している。本稿が取り組もうとする課題も、これら2つの研究領域の間の交流が不活発なために放置されてきた空隙といえるかもしれない。マーケティング・チャンネルについての文献をひも解くとわかるとおり、チャンネルは、その中の特定の段階(製造、卸売、小売など)に位置し、“キャプテン”あるいは“リーダー”と目される当事者組織によって調整されると一般に考えられている[4][5][6]。しかし他方で、組織間関係論の知見にもとづくと、垂直的な相互依存をともなう組織間関係においては、当事者によってではなくサード・パーティ的仲介機関によって相互依存の調整がなされる可能性が高いという推測が成り立つのである。

理論的推測と観察データの間には矛盾が生じている場合、後者に適合するように前者の修正を図るのがおそらくもっとも健全な対処法であろう。次節でこの矛盾について改めて詳述したうえで、3節では、垂直的組織間関係においてなぜ調整機関が発達しないのかを説明できる2つの仮説を提示する。4節では、それら2つの仮説の妥当性が、反証例すなわち垂直的組織間関係におけるサード・パーティによる調整の実例を用いて検討される。5節では研究の要約と今後の課題を示す。

## 2. 理論と観察の間の矛盾

組織内分析の場合と同様に、組織間分析においても、「調整」と「相互依存」の2つの概念は切っても切れないほど密接に絡み合っている。組織間関係についての支配的な理論モデルの1つである資源依存視角を提唱した Pfeffer & Salancik[7]は、「組織間の調整は相互依存のパターンにしたがう」という命題を提示している。

近年、Thompson[8]がもともと組織内分析のために開発した相互依存の類型化が、組織間分析にも応用されはじめている[9][10][11]。その類型化は次のようなものである。

- (1) 集団共有的 (pooled) それぞれの部分が全体に対して別々の貢献をなし、かつ各部分は全体によって支持されている相互依存関係
- (2) 連続的 (sequential) ある部分のアウトプットが他の部分のインプットとなるような逐次的な相互依存関係
- (3) 互酬的 (reciprocal) 各部分が他の部分からインプットを受け取ったり他の部分に対してアウトプットを提供したりする相互依存関係

組織間関係においては、各組織が全体に対するサブシステムとなる。したがって、上記(1)~(3)の記述に見られる「部分」とは個々の組織のことを意味する。Thompson[8]および彼の類型化を組織間分析に応用した Kumar & van Dissel[11]によれば、上

記(1)~(3)の3つのタイプは、指摘したような順序で相互依存の程度——ある部分の行為や結果が、他の部分の行為に統制されたり条件づけられたりする程度[12]——がしだいに増加する。すなわち、(1)の集団共有的タイプは最も相互依存の程度が低く、(2)の連続的タイプの相互依存の程度は(1)のそれよりも高く、(3)の互酬的タイプの相互依存の程度は(2)のそれよりも高くなる。

本稿が焦点を合わせる垂直的組織間関係は、上記(2)の連続的相互依存関係を示す。先述のとおり、垂直的組織間関係とは財/サービスの生産や流通の連鎖で結ばれた組織間の取引的な相互依存関係を指しており、Thompson[8]にならえば「ある部分(組織)のアウトプットが他の部分(組織)のインプットとなるような逐次的な相互依存関係」である。

だが、「垂直的」と「連続的」とを互換可能な同義語と見なすことができ、したがって「垂直的」を(1)集団共有的という一方の極と(3)互酬的という他方の極とを結ぶ相互依存の程度の連続体上の中間に位置づけることが可能であるとするならば、われわれは無視するにはあまりにも重大な矛盾に直面することになる。組織間の相互依存を管理するためのメカニズムの1つが調整機関の創設である。Litwak & Hylton[13]によれば、調整機関は2つ以上の組織間の行動を秩序づけるために形成されるものであり、①役に立ちそうな情報の伝達、②紛争の解決、●行動基準の提供、④共通利益の促進、などの役割を果たす。

これらの調整活動を遂行する専門的な機関が設置された組織間関係は「連邦」と呼ばれ、専門的な機関を持たずに当事者たちの中で調整が非公式に行われる「連合」からは区別される[14]。Marrett[15]の用語法にしたがえば、複数の組織の間に調整のための機関が介在することは、「構造的公式化」が進展している証しである(注1)。

Litwak & Hylton[13]は、組織間の相互依存の程度と構造的公式化の間に逆U字の関係を想定している。低度の相互依存の場合には組織間調整の必要が

なく、反対に高度の相互依存は組織同士の合併につながる、というのが彼らの理由づけである。もっとも彼らの分析は、Thompson[8]の相互依存の類型化を用いているわけではない。しかし、Thompsonの類型化が、他のいかなる方法よりも巧みに、相互依存の程度の違いを反映すべく開発されたとするならば、図1のような関係を描けるはずである。図1には、相互依存が中程度の連続的（垂直的）タイプの場合に、構造的公式化がピークに達する様子が表現されている。

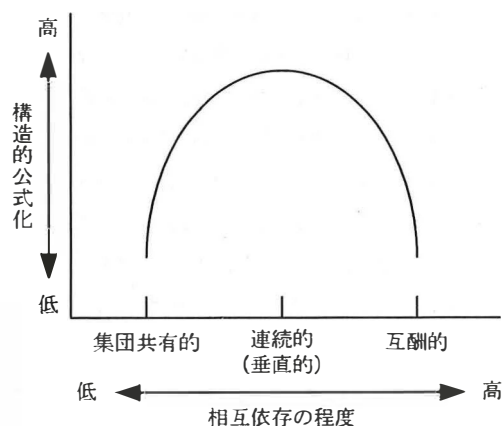


図1 相互依存と構造的公式化

こうして演繹された「垂直的組織間関係は、調整機関が仲介する連邦構造を示す傾向がある」という理論言明は、しかしながら現実的妥当性を著しく欠くものであると考えられる。マーケティング・チャネルの研究者たちが、揃いも揃って調整機関の存在を見落とすはずはない。また、組織間の垂直的相互依存に関して、Pennings[16]が「この相互依存は連続的であり、そこには仲介役となるサード・パーティは存在しない」（p. 434）と言及していることにも細心の注意が必要である。さらに、Thompson[8]の相互依存の類型化を直に用いて、Alexander[17]が、最も公式化されていない組織間調整構造は、集団共有的でもなく互酬的でもなく、連続的な相互依存関係を持つ組織間ネットワークにこそふさわしいと述べていることを見逃すべきではない。

以上のような事情を考え合わせると、相互依存と

構造的公式化の間の関係は、図1に示されているような逆U字型ではなく、むしろ正のU字型であるという見解のほうが、実態により即していると判断されるであろう（注2）。もしそうであるならば、垂直的組織間関係において構造的公式化が進展しない理由を説明する原理が発見もしくは開発されなければならない（注3）。

### 3. 矛盾の説明原理

本稿で提起された疑問を念頭に置き、組織間関係に関するさまざまな業績を再読した結果、2つの有力な説明原理が索出できた。2つの原理をそれぞれ①節約説、②機能差説と呼ぶ。

#### 3.1 節約説

Ridgeway[20]は、自動車、農機具、ガソリンといった業界における製造業者とディーラーの間の垂直的組織間関係の調査を通じて、このシステム（ディーラーシップ）全体の調整に適した地位にいるのは、川上の製造業者であるという。彼は、本稿の主題と強く関連する以下のような指摘も行っている。

「おそらく、システムの外部に現存するどのサード・パーティも、ディーラーと効率的にコミュニケーションをとることはできないであろう。というのは、そうしたやり方は、コミュニケーションの連鎖に余分な段階を差し挟むことになるからである。また、サード・パーティがディーラーに対し、必要な指導や支援を提供するのは努力の重複である。こうした仕事の大半は、すでに製造業者の自己管理の一部になっているからである。」（p. 473）

以上で紹介した Ridgeway[20]の調査にかぎらず、垂直的相互依存タイプの組織間調整に関する文献の大半は、2つの組織の組合せすなわちダイアドを分析単位としている。しかし、ダイアド関係という比

較的単純な状況で発見された法則が、より複雑な状況においても成立するかどうかは定かではない。構造的公式化について検討する際には、この点は特に重要である。なぜならば、①製造業者とディーラー、もしくは製造業者と供給業者といったダイアド関係の調査設計では、仲介役として存在するかもしれないサード・パーティが当初から考慮されていない、②相互依存の程度とならんで、関係する組織の数が構造的公式化の強力な規定因であることが先行研究で指摘されている[7][13][14]からである。

個々のダイアド関係が、関係のネットワークの中に埋め込まれており、他の関係から少なからぬ影響を受けることはつとに認識されてきた[21][22][23]。例えば、自動車業界の場合、自動車メーカーと部品メーカー間の関係、部品メーカーと部品用材料メーカー間の関係、自動車メーカーとディーラー間の関係といったように、いくつもの取引関係がつながり、ネットワークの形態をなしている。部品メーカーとディーラーとは直接の取引関係になくても、自動車メーカーを介して間接的に関係を有していることになる[23, p. 55]。

以上のように、所与のダイアド取引関係から出発し、上流や下流へと関係のつながりをたどっていくことで、多組織からなる垂直的相互依存のネットワークを識別することができる。では、そうしたネットワーク全体は、連続的段階のどこかに位置する組織（既出のとおり、“キャプテン”や“リーダー”）以外のサード・パーティの手で調整される必要がないのであろうか。節約（parsimony）説は、今進んできた論理の道筋を逆行する考え方である。ネットワークを、連結された諸組織の集合と見なすことも、連結された関係のつながりと見なすこともできる[22]。節約説は後者の見方に依拠している。つまり、節約説の基底をなすアイデアは、垂直的相互依存のネットワークは個々のダイアド関係へと分解できるというものである。

Alexander[17]は、Thompson[8]が提案した相互依存関係の3タイプのうちで、構造的公式化が最も

進展していないのは連続的（＝垂直的）タイプであることを明言した人物であるが、彼がその理由を説明するために用いた論理が節約説である（注4）。ダイアドのつながりの集合へと分解できるネットワークは、構造的公式化がまったくなされていないか、もしくはその水準がきわめて低い、非公式のネットワークとしてうまく機能することができる[17]。Kumar & van Dissel[11]がいうように、連続的相互依存の場合、スケジュールや計画といった全体に関わる調整もさることながら、まずもって重要なことは、隣接する組織同士の相互期待が明確化されることである。言い換えれば、連続的ないし垂直的相互依存のネットワークにおいては、調整の問題はもっぱら、ダイアドを構成する一対の組織の間のインターフェイスで発生する。この局所的な問題は、サード・パーティの介入によってではなく、ダイアド関係にある当事者同士の努力によって解決し得るし、またそうであるのが自然なことであると考えられる。具体的には、一連の手続が定められたり、リエゾンあるいは対境担当者と呼ばれる人員が配置されたりすることでダイアドの調整が図られることになる[17]。

以上で説明した節約説は、逆説的ではあるが、垂直的組織間関係における構造的公式化の進展を示唆することにも留意すべきである。個々のダイアドは、①当該関係に固有の調整活動と、②多くのダイアドに共通する調整活動、とに従事しているはずである。後者の②の活動を多くのダイアドから取り出し、それを別動隊に移譲することは可能である。この場合、別動隊は②の活動を各ダイアドに対して（言い換えれば各組織に対して）、サービスとして遂行することになる。あるいは、別動隊は各ダイアドが展開する②の活動を監視するために設置される、という議論も可能である（注5）。いずれにしても、類似の活動を展開するインターフェイスの数の増大は、調整のための機関の発達を促すと考えられる。もっとも、調整機関がまず設置されることによって、複数のインターフェイスにおける活動の標準化が図られ

る、という逆の因果関係も想定されよう。垂直的組織間関係において、今述べたような調整に関連した活動と構造の間の相互促進的発展のメカニズムは、EDI（電子データ交換）システムの普及によって例証されるかもしれない。Stern & Kaufmann[25]が指摘したとおり、EDIを使った企業間リンクを支援するうえで、情報サービス機関と呼ばれるサード・パーティ的機関がしばしば重要な役割を果たしたのである。

### 3.2. 機能差説

連続的相互依存の概念は、対称的ではない一方の関係性を想定しており[8]、したがってその中の任意の隣接する2つの組織（つまりダイアド）も一方の矢印で結びつけられていることを当然視している[17]。

本稿はこれまで、連続的相互依存と垂直的相互依存とを互換可能な同義語として扱い、また垂直的組織間関係の最も典型的な例としてマーケティング・チャンネルを取り上げてきた。しかし、マーケティング・チャンネルを上流から下流への一方向の矢印で結ばれた関係と見なしてよいものだろうか。とりわけ生産財の取引においては、顧客企業が製品を購入するとき、開発・生産を完了した製品を買わずに、売り手と買い手が共同で開発したり、製品の仕様や生産の時期・方法を相談したりすることがある[23]。このような状況は、連続的というよりも互酬的な相互依存関係として把握されるのがより適切ではなかろうか。

Alexander[17]もまた、つながりが双方向化した場合、関係はもはや連続的相互依存とはいいがたく、互酬的相互依存と呼ぶにふさわしいと述べている。彼は、互酬的相互依存関係がダイアド内にとどまっているうちはまだしも、関係する組織の数が増加し、相互作用の複雑性が増大すると、より制度化（公式化）された調整構造が不可欠になると主張する。節約説の提唱者である彼の論理は、組織間のつながりが多边的（multilateral）になり、ダイアドへの分解

がもはや不可能である場合、ネットワークは構造的公式化あるいは少なくとも相互作用のための何らかの場を必要とするようになる、というものである。

しかし、Alexander[17]はその一方で、組織間ネットワークの使命あるいは目的が、調整の構造を左右する可能性を示唆している。この方向での議論の拡張にとって、Thompson[8]に端を発する相互依存の類型化を再構築したGrandori[26]の研究が有益である。図2は、彼女の概念枠組に若干の修正を加えてつくられた行列である。

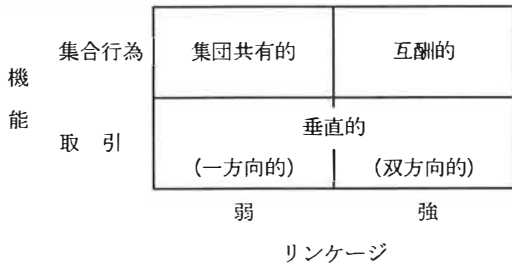
Grandori自身は、形態（configuration）という用語を用いているが、本稿では目的の類義語でもあり、また伝統的な管理論で「なされるべき仕事」を意味する「機能」という用語を好んで用いることにする。機能差（functional difference）説は、相互依存の程度の一方向の極に集団共有的というラベルを、他方の極に互酬的というラベルを、そして中間付近に連続的（すなわち垂直的）というラベルを、それぞれ貼る一元的思考からの脱却を提案する。新たに追加される機能の次元は、①集合行為か②取引かの二分法で表現される。機能差を表わす新たな次元と、リンクの強弱を表わす既存の次元とを交差させることで、修正された相互依存の類型化が図2のように導かれることになる。

図2に示すとおり、集団共有的ネットワークと互酬的ネットワークは、リンクの強度の点で異なるが、集合行為という機能を果たしている点では共通する。集団共有的ネットワークにおいては、その名が示すように、諸組織は合意の範囲内で資源を共有し共同利用する[11]。Thompson[8]にしたがえば、集団共有的相互依存関係は、それぞれの部分が全体に対して別々の貢献をなしている相互依存関係を意味するが、それぞれの部分による「別々の貢献」が容易に判別し得ない場合には、ただ乗りや手抜き危険が生じる[11][26]。一方、互酬的ネットワークにおいては、新製品開発や建設プロジェクトに典型的に見られるとおり、諸組織はそれぞれの保有する資源を所定の目的に向けて共同で応用する。各組織

の行為は、他組織の行為に合わせて調整されなければならず、したがって調整は行為のプロセスを通じて絶えず生じる新しい情報の処理を必要とする。Thompson[8]によれば、相互調節と呼ばれるこの種の調整手段は、決定ならびにコミュニケーションの点で大きな負荷がかかる。

では、集合行為の場合と異なり、各組織の全体に対する貢献や、ある組織による他組織の資源へのアクセスを特定しやすい[18]。取引という相互依存形態は、一部の研究者が取引のみに焦点を合わせた観察を通じて誇張するほどには、深刻な調整の問題に直面しているわけではないと解釈できる、と述べても行き過ぎにはなるまい。

要するに、機能差説にもとづく、構造的公式化の進展の度合いは、組織間のリンケージの強度によってよりも、機能（集合行為かそれとも取引か）の違いによって大きく左右されると考えられる。



出所：Grandori [26] をもとに作成。

図2 相互依存の新分類

集団共有的ネットワークと互酬的ネットワークとでは、組織間の協調的行動からの主たる受益者に違いが見られる。すなわち、前者における主たる受益者はネットワークを構成する各組織であるのに対して、後者におけるそれは、ネットワーク外部に存在する顧客や施主である。しかし、両タイプのネットワークは、共通の目的達成のための協調的取り組み、すなわち集合行為という機能を果たしている点で一致している。Olson[27]の古典的研究が明らかにしたとおり、集合行為は、メンバーの足並みを揃えるための合意や組織化といった調整の努力なくしては成立しがたい。したがって、組織間の集合行為に際しては、サード・パーティ的機関が調整のために活躍する余地は小さくないと考えられる。以上の推論は、構造的公式化はネットワークへの潜在的参加者の専門能力や目標の方向と、ネットワークの管理に期待される役割の間に大きな矛盾が生じる場合に進展するという命題[14]とも整合的である。

これら集合行為機能を果たす相互依存関係に対して、マーケティング・チャンネルに沿った垂直的な相互依存関係は、一方向であれ双方向であれ、取引機能を果たしていると認識される。取引の連鎖におい

#### 4. 反証例

以上の説明のとおり、節約説と機能差説は力点の置きどころに関しては大きな差があるが、完全に相互排他的な原理であると断言することは不可能に違いない。2つの原理は、例えば次のように関連させることができるかもしれない。機能差説によれば、垂直的組織間関係は集合行為ではなく取引という機能を果たしていると説明されるが、マーケティング・チャンネルを生産と消費の間のギャップを埋めるために構築されたものである[28][29]と見なすならば、今述べた説明はやや不適格である。垂直的組織間関係は全体として、需給調整という共通目的に向けた集合行為を展開しているのである。ただし、節約説で説明されるように、垂直的組織間関係はこの集合行為を分解されたかたちで、つまり一対の組織の間のインターフェイスで処理する。本来は組織横断的な集合行為がダイアド関係において局所的に遂行されているとき、われわれは分解された個々の行為を「取引」と呼んでいるのかもしれない。

このように、節約説と機能差説は統合を運命づけられている可能性がある。しかし、統合の可否を追及する前に、2つの仮説の妥当性を個別に検討する段階を踏んでおくのが堅実なやり方であろう。以下では反証例、すなわち垂直的組織間関係にもサード・パーティ的調整機関が存在する事例と照らし合

わせることで、節約説と機能差説のおのおのの納得性を確認するという手段を採用しよう。

議論の俎上に載せられるのは、セブン・イレブン（小売業者）と加工食品メーカーからなる垂直的組織間関係である。矢作[30]は、組織間関係論の知見[2][14][31]にもとづき、協同組合や分科会といった名称の調整機関によって仲介されたこの組織間構造が連邦型ネットワークに他ならないことを指摘する。これは、観察から得られる「垂直的組織間関係においては構造的公式化が進展しない」という一般論に対する格好の反証例である。節約説と機能差説のそれぞれに沿って、矢作の議論を要約すれば以下のようになるであろう。

- (a) この組織間関係では、製品段階にとどまらず原材料の調達段階までさかのぼった交渉、調整が必要とされていた。つまり、隣接する組織同士のダイアド関係に委ねるだけでは、十分な調整が行えなかった（節約説にもとづく説明）。
- (b) この組織間関係は、もはや単なる「取引」ではなく「異なった生産工程に携さわる企業が顧客に提供する商品価値の向上という共通の目標を達成する」[30, p. 230]などの“集合行為”へと機能を変更している。そこで、相応の調整構造を制度化させることが不可欠であった（機能差説にもとづく説明）。

セブン・イレブンと取引関係のある米飯・調理パンメーカーが、協同組合の日本デリカフーズ（NDF）を発足させたのは1979年のことであり、競合チェーンのファミリーマート（協同組合発足は1995年）やローソン（同1999年）と比べて、時代を大きく先取りしていたといえる[32]。このような対比は否応なしに、いくつかの関連する疑問を提起することになる。同業他社は、不確実性に由来する同型化の圧力[33]に屈してセブン・イレブンを模倣したのではなかろうか。垂直的組織間関係における構造的公式化は、コンビニエンス・ストア業界に特有の事象なのであろうか。構造的公式化の実践が受け容れられやすい業界の特性はいかなるものか。

新たな実践は、そこに潜む因果関係が特定される「理論化」の段階を経ることで普及に弾みがつくと考えられている[34]。反証例としてのセブン・イレブンの理論的検討の結果と、マーケティング・チャンネルに関して昨今議論されていることとを照合すると、サード・パーティによる流通チャンネルの調整が将来的にはそれほど珍しいものではなく、という予測を立てることができる。既述のとおり、セブン・イレブンの垂直的組織間関係は①ダイアドへの分解が困難であること、②取引を超えた集合行為の機能を果たしていること、の2点を特徴とする。これら2点はとりもなおさず、わが国の流通システムが目指す変化の方向を特定しているように思われる。チャンネル全体での情報の共有による活動の調整を強調するサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）の興隆[29]や、製造・卸売・小売業者がカテゴリー・マネジメントや商品共同開発などの協動的取り組みに従事する傾向[35]は、垂直的組織間関係における構造的公式化の進展を強く予感させるものである。このことと関連して、「プラットフォーム」と呼ばれる、垂直的組織間関係を支援するための機関（あるいは相互作用の場）の設置を提唱する動き[36][37][38]は大いに注目に値しよう。

本稿はこれまで、組織間の「調整」の問題を「相互依存」の概念と関連させながら理論的に考察してきた。垂直的組織間関係において調整機関が未発達である理由は、節約説と機能差説のうちのいずれかもしくは両方によって説明可能であることが明らかにされた。そこから転じて、調整機関が形成されるための条件を導き出すこともできた。本稿よりもっと率直に、サード・パーティによる調整の必要性を訴える文献[39]がある。それによると、サプライ・チェーンは垂直的統合から脱統合への変化を経由して、今や再統合の時期を迎えている。新たなサプライ・チェーン全体を調整し、参加する組織の利害を一致させる役割を、「マエストロ」とでも呼ぶべき中立的なサード・パーティに期待することは決して非合理的ではない。しかし、サプライ・チェー



ン内の大企業（すなわちキャプテン）が、あらゆる供給業者の統制をマエストロに明け渡すとは思えない。折衷案として、サード・パーティ演じる「ミニ・マエストロ」がネットワークの一部を統制し、キャプテンは残りの供給業者に対する統制を従来どおり保持する方法が考えられる（注6）。

## 5. 結び

本稿は、垂直的組織間関係において調整機関が未発達である理由を考察した。その成果は節約説と機能差説の2つの理論仮説のかたちに整理された。こうした課題解決の一方で、本稿は課題発見の性格も多分に帯びている。終わりにあたって、本研究の過程から浮かび上がった課題を3点提示しておく。

第1に、垂直的組織間関係においては調整機関が発達しないという前提が本当に正しいかどうかを検証する調査が高い優先度で行われるべきである。この調査は目的から考えて、大量標本を収集する性質のものになるであろう。

第2に、大量標本をうまく収集することとならんで、本稿の主題と関連するユニークな事例を発見あるいは再発見（注7）し、それを詳細に分析することも必要である。

第3に、本稿は調整の「構造」に焦点を合わせた。調整という概念の下に網羅される現象はもっと広範である[44]。今後、組織間調整の多様な側面へと目を向けてゆく必要がある。

## 謝辞

2名の匿名レフェリーの先生方から、建設的で有益なコメントを多数いただきました。この場を借りてお礼申し上げます。

## 注

1) Marrett[15]によれば、組織間関係の公式化の次元は、①合意の公式化と②構造的公式化の2つのインディケータによって構成される。②の

構造的公式化については本文中で説明したとおりである。①の合意の公式化は、組織間の相互作用や交換が公認されている程度を指す。これら2つのインディケータは正の相関を持つ可能性が高いが、Marrettは事実による確証の必要性を強く訴えている。

- 2) もちろん、正U字カーブは仮定されるのではなく立証されなければならない。しかし現在までのところ、本稿が用いているのと同様の視点でもって行われた経験的研究はほとんど存在しない。注目すべき例外として、エレクトロニクス業界における出資ベースの企業間提携を標本とする Park[18]を参照。
- 3) 観察データからそれを説明し得る理論や法則へと遡及する推論はアブダクションと呼ばれ、科学的発見のための重要な方法の1つに位置づけられている。米盛[19]を参照。
- 4) Alexander[17]は“principle of parsimony”というフレーズを使用している。
- 5) 別動隊の設置に関する以上の議論は、組織内のスタッフ部門をライン部門から区別するために Kaufmann & Seidman[24]が編み出した手法を援用した。
- 6) 組織間ネットワークにおけるこうしたハイブリッド式統治の有用性は、Provan & Kenis[40]によっても示唆されている。
- 7) 例えば、わが国の商社は、異なる組織間の製品を一括とりまとめてプラント販売行動を起したり、垂直的組織間関係のあらゆる段階で財の売買を手配したりといったように、調整機関として行動していると見なすこともできる。野中[41]、Johnston & Lawrence[42]を参照。なお、これは調整の機関ではなく個人の例であるが、Johnston & Lawrence[42]は、イタリアの織物産業において「インパナトーレ」と呼ばれる仲介業者が果たす役割にも着目している。インパナトーレに関しては、Piore & Sabel [43]も参照。

参考文献

- [1] Oliver, C.: "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions," *Academy of Management Review*, pp. 241-265, vol. 15, no. 2, (1990)
- [2] 山倉健嗣: 「組織間関係」, 有斐閣, (1993)
- [3] Reve, T. and L. W. Stern.  
"Interorganizational Relations in Marketing Channels," *Academy of Management Review*, pp. 405-416, vol. 4, no. 3, (1979)
- [4] 風呂勉: 「マーケティング・チャネル行動論」, 千倉書房, (1968)
- [5] Stern, L. W., A. I. El-Ansary and J. R. Brown: *Management in Marketing Channels*, Prentice-Hall, (1989), (光澤滋朗監訳: 「チャネル管理の基本原則」, 晃洋書房, (1995))
- [6] 高嶋克義: 「マーケティング・チャネル組織論」 千倉書房, (1994)
- [7] Pfeffer, J. and G. R. Salancik: *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, (1978)
- [8] Thompson, J. D.: *Organizations in Action*, McGraw-Hill, (1967), (高宮晋監訳: 「オーガニゼーション・イン・アクション」, 同文館, (1987))
- [9] Gulati, R. and H. Singh: "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances," *Administrative Science Quarterly*, pp. 781-814, vol. 43, no. 4, (1998)
- [10] 小林哲夫: "相互依存関係のマネジメントと管理会計の変革," 「企業会計」, pp. 4-11, vol. 53, no. 3, (2001)
- [11] Kumar, K. and H. G. van Dissel: "Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Interorganizational Systems," *MIS Quarterly*, pp. 279-300, vol. 20, no. 3, (1996)
- [12] Wybo, M. D. and D. L. Goodhue: "Using Interdependence as a Predictor of Data Standards: Theoretical and Measurement Issues," *Information & Management*, pp. 317-329, vol. 29, no. 6, (1995)
- [13] Litwak, E. and L. F. Hylton: "Interorganizational Analysis: A Hypothesis on Co-ordinating Agencies," *Administrative Science Quarterly*, pp. 395-420, vol. 6, no.4, (1962)
- [14] Provan, K. G.: "The Federation as an Interorganizational Linkage Network," *Academy of Management Review*, pp. 79-89, vol. 8, no. 1, (1983)
- [15] Marrett, C. B.: "On the Specification of Interorganizational Dimensions," *Sociology and Social Research*, pp. 83-99, vol. 56, no. 1, (1971)
- [16] Pennings, J. M.: "Strategically Interdependent Organizations," in P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (eds.): *Handbook of Organizational Design*, vol. 1, Oxford University Press, pp. 433-455, (1981)
- [17] Alexander, E. R.: *How Organizations Act Together: Interorganizational Coordination in Theory and Practice*, Gordon & Breach, (1995)
- [18] Park, S. H.: "Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control," *Organization Studies*, pp. 795-824, vol. 17, no. 5, (1996)
- [19] 米盛裕二: 「アブダクション」, 勁草書房, (2007)
- [20] Ridgeway, V. F.: "Administration of Manufacturer Dealer Systems," *Administrative Science Quarterly*, pp. 464-483, vol. 1, no. 4, (1957)
- [21] Achrol, R. S.: "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm," *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 56-71, vol. 25, no. 1, (1997)
- [22] Anderson, J. C., H. Håkansson and J. Johanson: "Dyadic Business Relationships within a Business Network Context," *Journal*

- of Marketing*, pp. 1-15, vol. 58, no. 4, (1994)
- [23] 高嶋克義・南知恵子:「生産財マーケティング」, 有斐閣, (2006)
- [24] Kaufmann, H. and D. Seidman: "The Morphology of Organizations," *Administrative Science Quarterly*, pp. 439-451, vol. 15, no. 4, (1970)
- [25] Stern, L. W. and P. J. Kaufmann: "Electronic Data Interchange in Selected Consumer Goods Industries: An Interorganizational Perspective," in R. D. Buzzel (ed.), *Marketing in an Electronic Age*, Harvard Business School Press, pp. 52-74, (1985), (宮川公男監訳:「エレクトロニック時代の経営戦略」, TBSブリタニカ, pp. 93-126, (1987))
- [26] Grandori, A.: "An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes," *Organization Studies*, pp. 897-925, vol. 18, no. 6, (1997)
- [27] Olson, M.: *The Logic of Collective Action*, Harvard University Press, (1965), (依田博・森脇俊雅訳:「集合行為論」, ミネルヴァ書房, (1983))
- [28] Stern, L. W. and T. Reve: "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, pp. 52-64, vol. 44, no. 3, (1980)
- [29] 加藤司:「日本の流通システムの動態」, 千倉書房, (2006)
- [30] 矢作敏行:「コンビニエンス・ストア・システムの革新性」, 日本経済新聞社, (1994)
- [31] Evan, W. M.: "Toward a Theory of Interorganizational Relations," *Management Science*, pp. B217-B230, vol. 11, no. 10, (1965)
- [32] 田中陽:「セブン イレブン覇者の奥義」, 日本経済新聞社, (2006)
- [33] DiMaggio, P. J. and W. W. Powell: "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, pp. 147-160, vol. 48, no. 2, (1983)
- [34] Greenwood, R., R. Suddaby and C. R. Hinings: "Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Field," *Academy of Management Journal*, pp. 58-80, vol. 45, no. 1, (2002)
- [35] 渡辺達朗:「流通チャネル関係の動態分析」, 千倉書房, (1997)
- [36] 國領二郎:「オープン・アーキテクチャ戦略」, ダイヤモンド社, (1999)
- [37] 伊佐田文彦:「組織間関係のダイナミズムと競争優位」, 中央経済社, (2007)
- [38] 原頼利:「わが国の流通における組織間関係の構造的変化」, 「明治大学社会科学研究所紀要」, pp. 249-266, vol. 46, no. 1, (2007)
- [39] Bitran, G. R., S. Gurumurthi and S. L. Sam.: "The Need for Third-Party Coordination in Supply Chain Governance," *Sloan Management Review*, pp. 30-37, vol. 48, no. 3, (2007)
- [40] Provan, K. G. and P. Kenis: "Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness," *Journal of Public Administration Research and Theory*, pp. 229-252, vol. 18, no. 2, (2008)
- [41] 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, pp. 157-185, (1974)
- [42] Johnston, R. and P. R. Lawrence: "Beyond Vertical Integration: The Rise of the Value-Adding Partnership," *Harvard Business Review*, pp. 94-101, vol. 66, no. 4, (1988)
- [43] Piore, M. J. and C. F. Sabel: *The Second Industrial Divide*, Basic Books, (1984), (山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳:「第二の産業分水嶺」, 筑摩書房, (1993))
- [44] Rogers, D. L. and D. A. Whetten: *Interorganizational Coordination*, Iowa State University Press, (1982)