

博士学位請求論文

部門パワーをめぐる
部門と経営者等の行動と
組織の変化

中央大学大学院 戦略経営研究科
ビジネス科学専攻 博士後期課程
宮本浩明

Doctoral Thesis

Behaviors of Subunits and Managers
over Inter-Subunit Power
and Organizational Changes

Chuo Graduate School of Strategic Management,
Business Sciences Course, Doctoral Course
Miyamoto, Hiroaki

部門パワーをめぐる部門と経営者等の行動と組織の変化

中央大学大学院 戦略経営研究科ビジネス科学専攻 博士後期課程 宮本 浩明

論文要旨

本研究は、部門パワーをめぐる部門と経営者の行動とそれによって生じる組織の変化を明らかにすることを目的とするものである。これらを明らかにすることで、部門パワーの存在を考慮して組織を設計するための示唆を得ることを目指す。

本研究における目的を達成するために、以下のテーマに対して研究を進める。

- 部門による部門パワーの獲得行動
- 経営者等による部門パワーへの対処行動
- 部門と経営者等の行動の結果が組織に対してもたらす変化

本研究では、質的データからの理論構築を目指す定性的な研究方法を採用し、部門や経営者等のパワーをめぐる行動に関する事例やデータを収集・分析し、因果メカニズムを考察・構築した。その際、組織設計の理論的な支柱である取引費用理論と組織内部の政治的活動を説明する資源依存理論を中心としたパワー論を理論的な視座として援用し、また、両理論の接続を図ることでパワーと効率性の関係に考察を加えた。そして、これらの部門や経営者等の行動によって生じる組織の変化の検討するにおいては、進化論的アプローチも導入することで、組織の時間的な変化の枠組みを検討した。

研究の結果、部門パワーをめぐる行動と組織の変化について、以下が明らかとなった。

- 部門は、組織制度の制度的制約のもと、自らの部門パワーを獲得するために、他の部門との関係を組み換える。また、部門は、再編成自体に介入することで部門パワーを獲得し、制度化しようとする。
- 経営者は、組織制度の操作を通じて部門パワーをコントロールし、組織全体の効率性を実現しようとする。
- 部門と経営者等の行動は、漸進的な変化と非連続的な変革との繰り返しにより組織は変化していく。

以上より、部門パワーの集中が効率性に影響すること、組織制度には部門パワーを効率性へと接続する役割があること、2つの組織変化は共通したメカニズムからの発現であることを見出した。

Behaviors of Subunits and Managers over Inter-Subunits Power and Organizational Changes

Chuo Graduate School of Strategic Management, Business Sciences Course, Doctoral Course
Miyamoto, Hiroaki

Abstract

This study aims to identify behaviors of subunits and managers over inter-subunits power and the organizational changes that result from these behaviors. By clarifying these, we aim to obtain suggestions for designing organizations considering the existence of inter-subunits power.

In order to achieve the objectives of this study, the following themes will be investigated.

- Behaviors by subunits to acquire inter-subunits power
- Behaviors by managers to deal with inter-subunits power
- Organizational changes that result from the behaviors of subunits and managers to the organization

This study adopts a qualitative research method, which aims to construct a theory from qualitative data, to collect and analyze cases and data on the power-related behaviors of subunits and managers, and to consider and construct causal mechanisms. We used two theoretical perspectives; Transaction Cost Theory, which is a theoretical pillar of organizational design and power theory, represented by Resource Dependence Theory, which explains political activity within organizations. We also examined the relationship between power and efficiency by connecting the two theories.

An evolutionary approach was introduced to examine organizational changes caused by the behaviors of subunits and managers. The framework of organizational change over time was then examined. The evolutionary approach was also introduced to examine the framework of organizational change caused by the behavior of these departments and managers over time.

The results of the study revealed the following about behaviors of related to inter-subunits power and organizational changes.

- Subunits reconfigure their relationships with other subunits in order to gain their own inter-subunits power under the institutional constraints of the organizational system. Subunits also attempt to gain inter-subunits power by intervening in the reorganization.
- Managers attempts to control inter-subunits power through the manipulation of organizational systems to achieve overall organizational efficiency.
- Behaviors of subunits and managers change the organization in a repetition of gradual change and discontinuous change.

From the above, we found that the distribution of departmental power affects the efficiency of the organization, that organizational systems have a role in connecting inter-subunits power to organizational efficiency and that the two organizational changes are manifestations of a common mechanism.

目次

目次	VI
図表目次	VIII
第 1 章 序論	1
1-1 問題意識	1
1-2 研究目的	3
1-3 論文の構成	4
第 2 章 先行研究レビューとリサーチ・クエスチョンの設定	7
2-1 組織設計	7
2-2 取引費用理論	12
2-3 部門間のパワー関係	21
2-4 取引費用理論と資源依存理論の検討	27
2-5 組織の変化	34
2-6 リサーチ・クエスチョンの設定	38
2-7 小括	45
第 3 章 研究手法	47
3-1 定性的研究手法	47
3-2 研究の設計	53
3-3 小括	63
第 4 章 部門による部門パワーの獲得行動	65
4-1 本章の目的	65
4-2 リサーチ・クエスチョンの細分化	66
4-3 研究手法	67
4-4 収集した事例	71
4-5 データの分析と命題の抽出	84
4-6 部門による部門パワーの獲得行動の因果メカニズムの考察	88
4-7 メカニズムから考えられる含意	91
4-8 小括	93
第 5 章 再編成時の部門パワー獲得・行使行動	95
5-1 本章の目的	95
5-2 リサーチ・クエスチョンの細分化	96

5-3 研究手法	98
5-4 収集した事例	100
5-5 データの分析と命題の抽出	106
5-6 再編成時における部門行動の因果メカニズムの構築	109
5-7 再編成への介入のメカニズムからの含意の検討	115
5-8 小括	117
第6章 経営者等による部門パワーのコントロール	119
6-1 本章の目的	119
6-2 リサーチ・クエスションの細分化	120
6-3 研究手法	121
6-4 データの分析と命題の抽出	125
6-5 経営者による部門パワー対応のメカニズムの考察	150
6-6 メカニズムから考察される含意	157
6-7 小括	159
第7章 部門と経営者等の行動と組織の変化	161
7-1 本章の目的	161
7-2 研究手法	163
7-3 丹沢（2000）の進化論的アプローチの修正	163
7-4 組織変化のメカニズムの考察	164
7-5 メカニズムから考察される含意	172
7-6 小括	174
第8章 結論	177
8-1 本章の目的	177
8-2 研究結果	177
8-3 研究結果から得られる全体的な含意	181
8-4 組織制度への提言：経営企画部門の強化	183
8-5 本研究の貢献	187
8-6 研究の限界と今後の展望	189
8-7 結語	191
謝辞	193
補遺—取得データの引用	194
参考文献	205

図表目次

図表 1-1	研究の全体像	5
図表 2-1	取引費用の発生（市場の失敗）の枠組み	16
図表 2-2	取引費用と資源依存理論の異同	29
図表 2-3	組織の経済学の分析レベル	30
図表 2-4	分析対象と理論の関係	34
図表 2-5	制度の自生とデザインのスキーム	38
図表 3-1	事象から理論構築のプロセス	49
図表 3-2	研究プロセスの4段階	51
図表 3-3	事例研究手法の比較	53
図表 3-4	リサーチ・クエスションと各章の対応	55
図表 4-1	第4章事例収集先とインタビュー一覧	69
図表 4-2	事例 1-1 の関係の構造	73
図表 4-3	事例 1-2 の関係の構造	75
図表 4-4	事例 1-3 の関係の構造	77
図表 4-5	事例 1-4 の関係の構造	78
図表 4-6	事例 1-5 の関係の構造	80
図表 4-7	事例 1-6 の関係の構造	82
図表 4-8	事例 1-7 の関係の構造	84
図表 4-9	データ分析結果（部門パワーの逆転）	85
図表 4-10	データ分析結果（役割と能力、環境の変化）	86
図表 4-11	データ結果（関係構築の制約）	87
図表 4-12	部門による関係の構造の組み換えメカニズム	91
図表 5-1	第5章事例収集先とインタビュー一覧	99
図表 5-2	高い業績を持たない部門の行動	108
図表 5-3	組織の再編成への働きかけによる部門パワー獲得メカニズム	114
図表 6-1	第6章インタビュー一覧	123
図表 6-2	経営者等による部門パワーへの対応施策	146
図表 6-3	組織制度の諸要素と施策の関係	147
図表 6-4	日常的な施策と緊急的な施策の比較	148
図表 6-5	経営者による施策の位置付け	150
図表 6-6	効率性と部門パワーの関係の枠組み	152
図表 6-7	経営者による部門パワー対応の行動メカニズム	157

図表 7-1 抽出した命題一覧	162
図表 7-2 部門パワーをめぐる連続的な組織変化.....	168
図表 7-3 部門パワーをめぐる非連続的な組織変化.....	171
図表 8-1 研究結果の概略図	181
図表 補遺-1 第4章 インタビューデータの引用（1）	195
図表 補遺-2 第4章 インタビューデータの引用（2）	196
図表 補遺-3 第5章 インタビューデータの引用.....	197
図表 補遺-4 第6章 インタビューデータの引用.....	200

第1章 序論

1-1 問題意識

企業は、自らを取り巻く環境や自らが採用した戦略に適合する組織の姿を追い求めてきた。分業による専門化によって個々の業務の効率性を最大限に発揮させると同時に、それらの部門を統合し組織全体として最大のパフォーマンスを実現するため、これまでもさまざまな組織の形態や構造、諸制度が考案され現実に実践されてきた。どのような組織がもっとも企業の目的に適しているかという問いは、多くの経営者を悩ませ続けてきた問題である。初期の経営学が経営管理論として始まったことも、組織の設計が重要な問題として古くから認識されていたことを物語るものと言える（Barnard, 1938; Chandler, 1962）。経営者は、環境-戦略-組織の適合関係を見定め、組織が環境や戦略に適合するように組織を設計することが求められる（Roberts, 2004; 稲葉・山倉, 2007）。

さらに、いちど設計された組織は不変であることはなく、組織は状況に応じて再編成される必要がある。企業を取り巻く環境やそれに対応する戦略が変化するなら、組織も環境や戦略にふさわしい形へと再編成される必要がある。競争圧力の増大した現代において、全社的な再編成であれ特定の領域における再編成であれ、組織を再編成する必要性はますます高まっている（Chandler, 1962; Galbraith and Nathanson, 1978; Roberts, 2004）。分業とその統合の体系としての組織が経営者の意図した通りに実現され、実際に最大限の効率性と有効性とを発揮する形で機能するなら、経営者にとってその組織の設計は成功であると言えるだろう。

しかし、本来は協働すべき各部門が、経営者の意図した通りに相互に協力し合い組織全体のパフォーマンスを最大化するとは必ずしも限らない。組織はそれ全体として固有の意思を持った単一の存在ではない。各部門は、組織の参加者として、それぞれが個別に異なる意思を有している（Cyert and March, 1963; 山岡, 2015）。そして、異なる意思を持った部門それぞれが一定の目標を与えられ、また一定の意思決定権限を持ち行動している。こうした状況においては、各部門の利害が組織全体の目的と必ずしも一致するわけではなく、それぞれが異なる利害を有している。このため、各部門が、組織全体の利益ではなく、自らの利益を優先することは十分に考えられる。あるいは、異なる利害を有する部門同士の活動が調整され、協働することが求められるにもかかわらず、利害を違えるもの同士の間で対立が生じうる。この場合、組織は異なる利害を有する各部門が自らの利益を追求する場となりうるだろう。

実際に、オーセンティックワークス株式会社（2011）のアンケート調査によれば、自らの職場において部門間の対立が存在し業務を妨げているとの回答が、全体の33.2%に達

している。少なくない企業において部門間の対立が実際に発生しており、そしてそれが企業の業績に影響を及ぼしていると認識されていることを伺うことができる。

また、組織の再編成は、各部門の利害に直接的、かつ、大きく影響することとなるだろう。組織が再編成されれば、各部門の権限や責任、あるいは部門間の関係は必然的に変化する。組織内部の有限な資源を再配置する以上、再編成によって利益を増大させる部門もあれば、利益を減少させる部門も存在するであろう。このため、各部門が自らの利害を追求するならば、再編成後においても現在の利益を維持したい、再編成によって現在以上の利益を獲得したいという動機が生じうる。あるいは、再編成によって自らの利益が減少することが予測されるのであれば、再編成の実施自体を好まない部門もあるかもしれない。

例えば、2013年に川崎重工で生じた社長解任騒動では、部門がそれぞれの利害を追求して対立し合う状況を見てとることができる。この騒動においては、当時の社長が三井造船との造船部門の統合を進めたが、反対する役員によって推進派役員3名が解任された。この背景として、他の部門にとって統合の利益がない一方、統合の当事者である造船事業が「一気に最大部門に躍り出ることへの抵抗感」（日本経済新聞, 2013）が他の部門にあったことが取りざたされている（ビジネスジャーナル, 2013; 南・織田, 2013）。すなわち、造船部門と他の部門との間で利益の争奪戦が行われ、その帰結として社長らの解任が生じたと考えることができる。川崎重工の例のように各部門の意図が外部に公になることは必ずしも多くはない。しかし、このような大きな形でないにしても、どの企業であっても部門それぞれが自らの利益のために意図をもって行動することは多かれ少なかれ存在するだろう。

このような部門間の利害を考える場合、どの部門の意図が組織内の意思決定に反映されるかは組織内部の部門同士の政治的過程の帰結であり、そこで重要な概念となるのが部門のパワーである（Dahl, 1957; Emerson, 1962; Pfeffer and Salancik, 1978）。このパワーの存在が、組織の再編成に影響を与えることが考えられよう。実際の職場においても、「あの部門は強い」「あの部門の主張は通りやすい」などと、単なる権限にとどまらないパワーの存在を意識する機会はしばしばあるだろう。企業の大小にかかわらず、こうした部門によるパワーの強弱は常に存在しており、誰もが暗黙的にパワーの存在を常に意識しながら日常の業務を遂行しているのではないだろうか。しかし、それでいて、パワーの存在が、社内において公式的・明示的に取り沙汰されることはほとんどない。

公式に扱われないとは言え、部門間のパワーの強弱は厳然と存在する。そして、組織全体の利害より部門の利害が優先される形でパワーが行使されるなら、環境や戦略への適合が実現しない可能性が考えられるだろう。先の川崎重工の例のように部門のパワーが再編成を阻むことにより、再編成が実現しないということも考えられる。部門間のパワーの強弱や部門によるパワーの行使が、組織全体のパフォーマンスに影響を及ぼすのならば、このパワーの存在を無視することはできない。

組織の設計は、経営者等の設計者による計画的・意図的なトップダウンの行為であることが想定される。しかし、このパワーの存在、そしてパワーを獲得・行使して自らに有利な状況を作ろうとする部門の意図を考えるならば、部門の意図を無視しての組織の設計は実現しないものと考えられる。だとするなら、経営者等による計画的な組織設計それ自体も、部門間のパワーの存在を初めから考慮する必要があるのではないだろうか。

1-2 研究目的

本研究においては、組織全体の行動や業績に影響を与える可能性を潜在的に有する組織内部におけるパワー関係の存在を前提とした場合、組織はどのように設計されるべきであるかという問題意識を出発点とする。この問題を議論するためには、組織内部におけるパワーをめぐって、内部の主体がどのように行動し、組織がどう変化するかをまずは検討する必要があるだろう。

このため、本研究では、ある部門が組織内の他の部門等に対して有するパワーを「部門パワー」と呼ぶこととし、これを焦点として組織内部におけるパワー関係を検討する。部門パワーをめぐって各部門がどのような行動を取るのか、そして経営者等は部門パワーに対してどう対処するのか、さらに、こうした部門の行動、経営者等の行動が、組織にどのような影響をもたらすのかを明らかにすることを目的とする。従って、本研究で明らかにしていく事項は、大きくわけて以下の3点に集約される。

第1に、自らの部門パワーを獲得するために各部門はどのような行動をとるのか、という点を明らかにする。組織内における限られた資源と行動範囲の中で、各部門は部門間の関係をどのように組み換えることで自らの部門パワーを最大化するのだろうか。また、自らに対して制約条件となりうる組織自体に対してはどのように働きかけるのだろうか。

第2に、部門パワー獲得にかかる部門の行動に対して、経営者等はいかなる対応が可能であるかを明らかにする。組織全体を統合し全体最適を実現するために、各部門が部門パワーを獲得・行使すべく行動することに対して、経営者等はどのような対応が可能であるのだろうか。

第3に、こうした部門と経営者等の部門パワーをめぐる行動が、組織に対してどのように影響し、どのような組織の変化をもたらすことを明らかにする。部門と経営者等という異なる2つの主体がそれぞれに行動することで、どのように組織を変化させるのであろうか。

これらを明らかにすることで、部門パワーと組織の変化に関する因果メカニズムを構築する。そして、部門パワーの影響を盛り込んだかたちでの組織を設計・運営していくための示唆を得ることを目指す。

1-3 論文の構成

次章以降における本稿の構成は、以下の通りである（図表 1-1）。

第 2 章において、本章で提示した問題意識・研究目的をもとに、先行研究のレビューを行う。組織設計にかかる議論を概観することを皮切りに、組織設計の理論的支柱となる取引費用理論、および、資源依存理論を中心に部門の自律的な行動の裏付けとなる部門パワーにかかる議論をレビューする。さらに、取引費用理論、資源依存理論の仮定や適用領域の異同を検討し、本研究での位置づけを検討する。また、組織の変化についても組織変革論を中心としてレビューを行う。こうしたレビューの過程において、研究目的にもとづき、具体的に解明すべき目標としてリサーチ・クエスチョンを設定する。

続く第 3 章では、研究の手法とデータの出所について提示する。本研究では、事例等の質的なデータから理論構築を行う定性的研究の手法を採用するが、この際に依拠する Christensen and Carlile（2009）、および丹沢・宮本（2017）の研究手法を説明する。そして、実際に取得する質的データの出所とその分析方法、因果メカニズム構築といった研究全体の設計を明示する。

設定したリサーチ・クエスチョンに対して実際にデータを分析して因果メカニズムを構築するのが、第 4 章から第 7 章である。このうち、第 4 章から第 6 章までは、インタビューを中心として収集した事例等の質的データを用い、リサーチ・クエスチョンに沿って分析・整理を行う。そして、そこから命題を抽出し、さらに因果メカニズムを示す解釈モデルの構築を行う。

第 4 章と第 5 章では、部門の自律的な行動に焦点をあて、部門パワーの獲得行動を中心に分析を進める。第 4 章では、各部門が、環境や組織制度の制約を受けながらも、自らの能力を利用して他の部門に対して新たな役割を果たすことで、自らを取り巻く関係の構造を組み換え、部門パワーを獲得することを示す。つづく第 5 章では、組織が再編成される局面において、定量的な指標に優れる部門は自らの部門パワーを用い、あるいはそうでない部門はさまざまな行動を通じて、組織制度に介入することを示す。

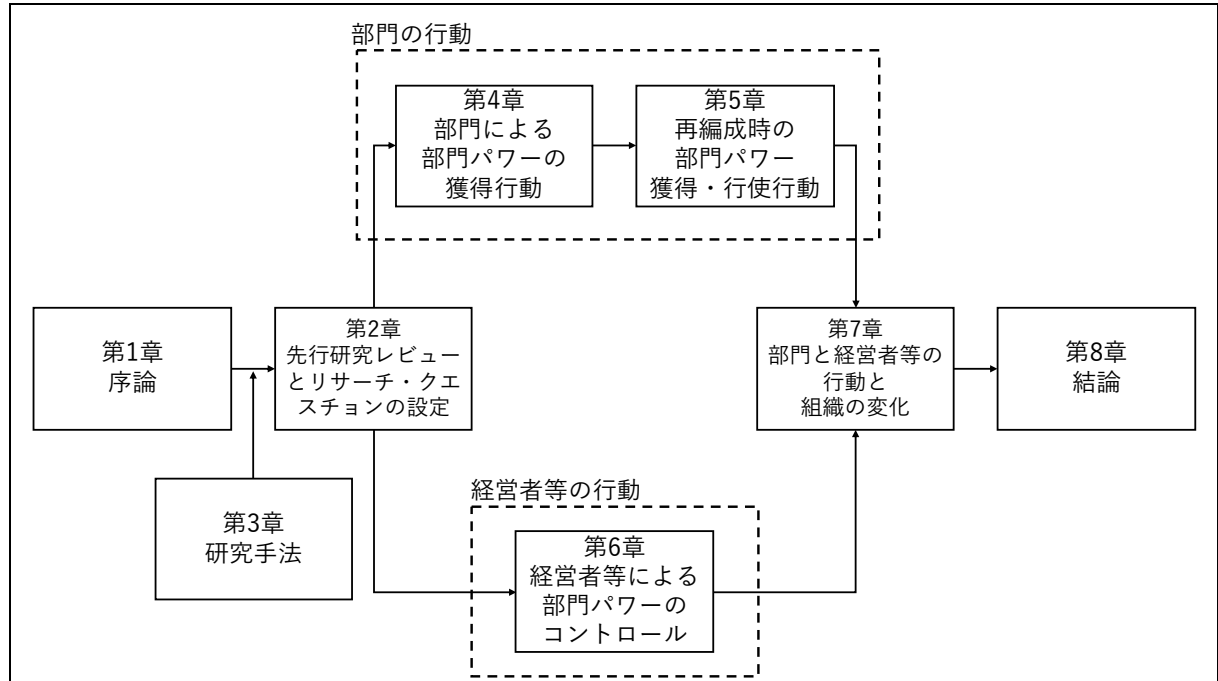
第 6 章では、部門の部門パワー獲得行動に対する経営者等の対応行動を検討する。経営者等は、戦略に貢献する部門に部門パワーを集中させることで、組織全体の効率性を実現するため、組織制度を通じて部門パワーをコントロールすることを示す。

第 7 章においては、部門パワーをめぐる部門と経営者の行動が組織にどのような変化をもたらすかを検討する。ここでは、第 4 章から第 6 章までに明らかにした部門と経営者等の行動を、進化論的アプローチのもと統合し、部門パワーをめぐる組織の変化に関するメカニズムを構築する。ここから、組織の変化は、非連続な変革があり、それらは共通したメカニズムのもと、相互に繰り返されることを示す。

これらの各章は、前節で述べた研究目的と対応し、それぞれ第4章と第5章は第1の研究目的、第6章は第2の研究目的、そして第7章が第3の研究目的と対応することとなる。

第8章の結論では、本研究における成果をまとめるとともに、研究全体からえられる含意の検討、学術上・実務上の貢献、および今後の課題を示すこととする。

図表 1-1 研究の全体像



(筆者作成)

第2章 先行研究レビューとリサーチ・クエスチョンの設定

本章では、前章での問題意識・研究目的を受けて、本研究に関連すると考えられる先行研究のレビューを行う。具体的には、組織設計にかかる議論を概括したうえで、その理論的な支柱となる取引費用理論、そして、部門間のパワー関係について資源依存理論を中心としたパワーに関する議論、そして組織の変化に関して組織変革論等をレビューする。この時、取引費用理論と資源依存理論に関してその異同を検討することで組織内における効率性とパワーの問題の関係を整理する。

そして、こうした先行研究の理解をもとにリサーチ・クエスチョンを設定する。ここでは、本研究の問題意識・研究目的に立ち返り、本研究がその対象とする範囲を明確化したうえで、本研究で明らかにすべき事項をリサーチ・クエスチョンとして定める。

2-1 組織設計

2-1-1 組織設計の系譜

かつて経営学が経営管理論と呼ばれていたように、組織をいかにして効果的に管理するか、組織をいかにして効率的に運営するかという問いは、経営学において長らく中心的な課題であり、古くは Barnard (1938) の誘因-貢献モデルから始まり、多くの経営学者・実務家がこの課題に取り組んできた。

特に、組織設計の重要性を世に知らしめたのは Chandler の古典的な著作 (1962) であろう。Chandler は企業の成長を前提として置いた。人口動態や技術進歩などの環境の変化からより高い利益を引き出せそうな事業機会やニーズが生じる。そして、企業の経営者はそうした事業機会やニーズに着目し、戦略的な事業拡大が図られる。地理的な拡散や職能の増大、生産ラインの拡大などによって、新たなマネジメントの課題が生じる。戦略が刷新され規模が拡大することで、企業をうまく運営するために新たな組織あるいは組織の改編が必要となるのである。

こうして各企業は、どこかの時点で、現業部門、職能別部門、事業部、多角化した事業グループなどをマネジメントする為の組織を設ける。すなわち、事業の成長に伴って組織を改編することで、非効率を排除した最適な組織を経営者は選択する。

特に、19世紀後半から20世紀初頭にかけてのアメリカにおいては、事業の地理的な拡大から垂直統合を経て多角化へとといった形で企業の歴史的成長がみてとることができた。このような状況下で、戦略と組織とがどのように関係するのか。デュポン、ゼネラルモーターズ、スタンダードオイル、シアーズローバックなどアメリカの代表的な企業について詳細な事例分析が行われた。これらの企業は早くから多角化へと舵を切り、既存の資源を

新規事業や新規の産業へと振り分けた。こうした企業が適切に資本を配分するために採用したのが事業部制組織であった。多角化という戦略の選択が事業部制組織という組織構造を採用させたことが明らかになり、こうして「組織は戦略に従う」というよく知られた命題が提示された。すなわち、企業の組織構造は、企業の持つ戦略に適合させる必要があり、適合によって企業のパフォーマンスは向上するというものである。ここでは、戦略と組織の適合の問題に焦点が当てられている。Chandlerにより、企業の採用する戦略と組織との密接な関係が提示された。ここにおいて、組織をいかに効率的に運営するか、という問いは、戦略に応じていかに組織を設計するのかという問いへと進化されるに至った。

この先駆的な研究は、コンティンジェンシー理論の各研究に承継される。コンティンジェンシー理論では、組織をオープン・システムとして捉える。つまり、組織は自己完結的に存在するものではなく、外部環境とのインタラクションによって存在するとする。

Burns and Stalker (1961) は、組織の決定要因を環境の変化率に求めた。すなわち、市場や技術の変化率の高い産業とそうでない産業とでは、業績の良い組織の形態に違いが存在する。彼らは、組織を有機的管理システムと機械的管理システムとに分類した。前者の有機的管理システムとは、明確な分化がなされておらず頻繁な水平的なコミュニケーションによって運用される分権的な組織のことである、一方の機械的管理組織とは、明確な分化がなされ上下の系統の階層がはっきりとした集権的な組織である。市場や技術の変化率の高い不確定な産業においてはより分権化された有機的管理システムを採用した企業が高い業績をあげ、市場や技術の変化が乏しい安定的な産業においてはより集権化された機械的管理システムを採用した企業が高い業績をあげることを示した。

また、Woodward (1965) は、技術的要因が組織形態を決定する第一の要因であると示し、技術的要因と組織構造との関係を定式化した。Woodwardによれば、複雑な仕事は、分解して単純化する、もしくは専門化して分権化することにより効率的に遂行される。この仕事のルーティン性や予測可能性によって、適切な組織構造が決定される。

Lawrence and Lorsch (1967) は、さらに理論化させ、分化と統合の観点から組織の最適な構造を考察した。彼らによれば、組織の構造は、組織を取り巻く環境の不確実性に大きく影響を受ける。組織は、環境の不確実性に対処して生存を維持しようとするが、対処のために組織を分化させ下位環境に対応できるように図る。環境を対応可能な下位環境に分解し、そのそれぞれに対して専門的に対処する部門を割り当てる。こうすることによって、環境の不確実性の低減を図る。このとき、分化された部門ごとにその対処すべき下位環境が異なることから、各部門はそれぞれが直面する下位環境に応じた目標や態度、仕事への志向が異なっていくこととなる。分化が進展すればするほど部門それぞれの目指す目標や行動原理は異なるが、一方において各部門は相互に依存した状況にあり、部門ごとに単独で下位環境に対処できるものではない。また、部門ごとに単独で下位環境に対処できたとしても、部門ごとの対応にまかせるのみで組織全体としての環境対応が統一的に行わ

れるとは限らない。そこで、この相互依存を適切に調整し、組織全体として統一的な環境対応を実現するための調整メカニズムの導入が必要となる。

Lawrence and Lorsch は、こうした調整メカニズムによる効果を統合と呼ぶ。この統合に用いられるメカニズムのうち、もっとも基礎的なものが権限階層である。部門間の調整において何らかの問題が生じた場合には、関連部門を管掌する共通の責任者や責任部門に伝達され、その責任者／責任部門の意思決定によって下位部門の問題は解消される。こうしたプロセスが頻繁に生じる場合には、そのつど責任者／責任部門の意思決定を仰ぐかわりに、事前の設定された公式的なルールや手続き、予算編成などの計画に基づいて設定された目標といった仕組みが整備されたり、あるいは部門間で直接に接触し双方の協議により問題が解決されたりする。このほか、特定の問題を解決するために一時的に設置されるタスク・フォースや組織内の部門の統合を専門に扱う部署の設置などもよっても統合がはかられる (Galbraith and Nathanson, 1978)。

以上のように、Lawrence and Lorsch の命題をまとめると、環境の不確実性の存在に対処するため、その不確実性に対処するための組織の分化と、分化した組織を調整しまとめあげるための統合とが行われ、これによって組織の構造が決定されることとなる。

以上のように、コンティンジェンシー理論では、さまざまな環境の存在がさまざまな組織の形態を生じさせる。つまり、唯一無二の望ましい組織というものとは存在せず、その組織が置かれた環境によって望ましい組織は異なる、ということがコンティンジェンシー理論の示す示唆である。このため、コンティンジェンシー理論に基づけば、最適な組織とは、環境や戦略に対する適合具合によって評価されるべきものである。「組織デザインの持つ価値は、それが特定の環境や戦略の間で、どの程度うまく適合できるかによって左右される」(Roberts, 2004, 邦訳書 p.18) ののである。こうした環境との適合関係から見出されるのは、環境などの諸条件が変化するならば、組織もそれに応じて変化する必要があるということである。「環境は常に変化しているため、かつては望ましい適合であったものが、不適切なものへと陳腐化してしまう可能性がある」(Roberts, 2004, 邦訳書 p.21)。その時、組織を再編成し、再び諸条件に適合した組織を手に入れる必要がある。ここに、企業が自らの組織を設計することの必要性が見出される。組織の設計は、経営者等によって計画的に行われることが想定される。経営者等は、組織が環境や戦略に適合するように組織設計を行うことが求められる (Roberts, 2004; 稲葉・山倉, 2007)。

2-1-2 組織の管理・調整メカニズム

それでは、環境や戦略に適合した組織を設計するためには、どのような要素を考慮する必要があるのか。組織においては、専門化・部門化による分業を前提として、最終的な成果を生み出すために活動を調整する必要がある。このため、組織においては一定の調整メカニズムを構築する必要がある、以下のように整理される。

今井ほか（1982）は、組織内部の調整メカニズムとはすなわち、組織内部での効率的な資源配分を実現する階層的意思決定システムとして整理する。そしてそれは、組織構造とマネジメント・コントロールに分類される。組織構造は、意思決定の階層的ネットワークの分割の仕方を定めるものであり、意思決定の権限の内容と付与の対象を規定する組織の権限システムの設計に関わる。マネジメント・コントロールは、分割されたネットワークの機能のさせ方を定め、計画、情報、インセンティブ、スクリーニングの4つのシステムにさらに分類される。計画システムでは、組織内の計画プロセスが辿る経路やその結果としての組織の成果に及ぼす成果に関わる。情報システムでは、予測情報の不完全さと組織の他の構成員の部分環境および意思決定についてのコミュニケーション情報の不完全さに直面して生じる不確実性への対処となる。インセンティブ・システムは、組織内の構成員に期待役割を達成するよう動機付けを与えるものである。そして、最後のスクリーニング・システムは、業績の測定と評価を行う仕組みである。組織構造として意思決定の階層が設定され、それを有効に機能させるマネジメント・コントロールが運用されるという仕組みであると言える。

Douma and Schreuder（2002）は、Mintzberg（1989）に基づき、組織内において資源配分を調整するメカニズムを6種類に分類した。すなわち、①相互調整、②直接監督、③作業プロセスの標準化、④アウトプットの標準化、⑤スキルと知識の標準化、⑥規範の標準化である。これら6つの調整メカニズムは、単独で採用されるものではなく、程度の差こそあれ、6つのメカニズムのすべてが組織内で機能する。比較的小さな組織では②直接監督が主要なメカニズムとして機能するが、これはボスが数人の部下に対して命令や指示を出すことにより調整が実現される。より大きな組織では、②直接監督以外のメカニズムの役割が大きくなる。③作業プロセスの標準化は、相互に関連する課業の作業プロセス、および課業間の連携などの各種の組織ルールを規定することで調整を実現する。④アウトプットの標準化は、課業の成果を計画や目標の設定により前もって設定することによって、組織内の構成員の行動を方向付ける。また、⑤スキルと知識の標準化は、構成員が受けた訓練によって共通の知識や言語を共有することとで調整が実現される。これら、②から⑤は組織において公式化された調整メカニズムであるが、すべての調整が公式化されるわけではない。そのため、構成員同士がお互いに交渉をしてどのように課業を遂行するかをすり合わせる①相互調整も組織内において必ず存在する調整メカニズムである。最後の⑥規範の標準化もまた非公式的な調整メカニズムであり、組織全体に対する規範がコントロールされた業務を決定し、ひとつの信念にしたがって職分が果たされる、文化的な要素を持つメカニズムであると言える。

②直接監督と③作業プロセスの標準化は、階層における権限の配置、および部門同士の連携のルールの問題であり、今井ほか（1982）の組織構造に該当する。また、④アウトプットの標準化、⑤スキルと知識の標準化は、整理の仕方は異なるもののマネジメント・

コントロールに対応すると言えるだろう。特に④アウトプットの標準化は、計画システムをはじめとして、マネジメント・コントロール全体に関わる。非公式的なメカニズムであるところの①相互調整と⑥規範の標準化については、今井ほか（1982）では直接の言及はない。しかし、すべての調整の仕組みが公式化されないこと、また、組織内での水平方向の調整が自律的に行われることは今井ほかにおいても暗黙の前提であり、このため①相互調整は当然に想定されていると考えられる。一方、⑥規範の標準化は文化的な要素を含むが、このような領域については、今井ほかでは明示的には扱われていない。このように、今井ほか（1982）と Douma and Schreuder（2002）とでは、文化的な要素の扱いに差異はあるものの、組織内部における管理・調整メカニズムに関して大きな違いはないと言える。

2-1-3 組織の構成要素

こうした組織の調整メカニズムを実現するために、経営者等は組織の構成要素の組み合わせをさまざまに工夫することとなる。組織の構成要素としては、McKinsey の 7S モデルが著名である（Waterman et al, 1980）。経営者等により短期的にコントロール可能でハードな要素である、戦略（strategy）、ストラクチャー（structure）、システム（system）と、個々の組織成員により構成・蓄積されるソフトな要素であるスキル（skill）、スタッフィング（staffing）、スタイル（style）、共通価値（shared value）の7つである。この7Sモデルは、戦略という上流から個々の組織成員の行動に至るまで、組織の概念を広く捉えている。しかし、その一方で、組織設計の観点からは、スタイルやスキルなど明確な定義と理解が困難な概念があり、考慮すべき組織要素の構造がぼやけてわかりにくいことが批判される（波頭, 1999）。

そこで、実務で広く利用されている波頭（1999）では、このうち具体的・明示的設計が可能なストラクチャー（structure）、システム（system）、スタッフィング（staffing）を特に取り上げ、これらを3Sとして組織を設計における主要要素とする。ストラクチャーは組織図として表される組織ユニットとそれらの連関と体系であり、経営の意思決定機能の下にさまざまな部門が配置される、いわゆる組織構造をいかに設計するかが問われる。システムは、組織を動かすためのルールや規則である制度の設計であり、そこには権限の程度や業績評価の方法などが含まれる。最後のスタッフィングは、誰をどこに据えるかという具体的に人材配置に関する項目である。これらの要素を戦略合理性、組織論合理性、事業特性合理性を満たす形で設計することが、良い組織の設計であると波頭は主張する。また、波頭は、この3Sに加え、組織風土の重要性も主張する。組織風土は、3Sのようにすぐに変更可能なものではないが、明文化されたルールや規定以外で、組織成員の思考や行動を左右する。3Sで組織を設計・改革するうえでは、この組織風土がどのようなものであるか、その風土で育った社員がどのようなストラクチャー、システム、スタッ

フィングであれば受け入れ可能であるかを見極める必要がある。それと同時に、3Sのあり方が組織成員の思考や行動を規定し、それが中長期的には組織風土に反映もされるという。

Galbraith (2002) は、組織設計の要素を「スター型モデル」と呼ぶ枠組みで整理している。スター型モデルでは、組織の方向づけをする戦略 (strategy)、意思決定の権限の所在を示す構造 (structure)、情報の流れを司るプロセス (processes)、人材のモチベーションに影響を及ぼす仕組みである褒賞 (rewards)、そして、思考法やスキルに影響を及ぼすポリシーや制度である人材 (people) の5つの要素に分ける。最初に取り上げられるべき要素である戦略を核として、それぞれの要素が整合的に設計されることで、各社の戦略を実現する組織が設計される。各要素がお互いに支援し合う形で機能していることが、組織を効果的に運営するために必要な要件であるとする。

Roberts (2004) は、people、architecture、routine、culture の4つを組織の要素として分類し、それぞれの頭文字をとって「PARC」と呼ぶ。people は、波頭のスタッフィングと同様に人材配置の観点といえる。architecture は、タスクを職務に、職務を部門・ユニット・事業部に組み立てること、報告と権限の関係、ガバナンス構造など、組織構造にかかる明示的な契約事項が含まれ、routine は情報収集や意思決定、資源配分の仕方やモニタリングといった architecture を前提としたオペレーション上の事項が含まれる。Roberts では、組織が環境や戦略に適合することが必要であり、そのためにはこの PARC が”コヒーレント” (整合的、一貫的) に組み合わせられることの重要性を主張する。

以上見てきたように、それぞれの枠組みにおいて組織概念の広さや分類の仕方に違いはあるものの、組織のよりハードな側面、すなわち組織構造 (波頭・Galbraith の structure、Roberts の architecture) やプロセス (波頭の system、Galbraith の processes、Roberts の routine) といった要素については、どの枠組みにおいても共通して構成要素として認識されていることがわかる。本研究では、部門の自律的な行動をパワーの観点から検討するため、部門間の関係や権限などが重要となると考えられる。そこで、組織構造やプロセスに焦点を当てた形で研究を進める。

2-2 取引費用理論

2-2-1 取引費用の概念

上で見たように、どのような条件の時にどのような組織が望ましいのかという問いに対して、多くの回答がなされた。これに対するもっとも有力かつ体系的な回答を示すのが取引費用理論である。取引費用理論は、資源配分の「効率性」に着目し、組織が行う取引にかかる取引費用を最小化するように組織は設計されると主張する (Coase, 1937; Williamson,

1975)。取引費用理論は、もともとは企業境界の決定要因を説明する議論として生まれ、なぜ企業が存在するのかという問いに強力な回答を示した。

取引費用理論の先駆的な提唱者である Coase (1937) は、取引を行うためには取引費用 (transaction cost) が不可避免的に生じると主張した。取引費用とは、取引の当事者が「財・サービスの交換のために負担すべき、すべての犠牲やデメリット」(Picot et al., 2005, 邦訳書 p.57) である。新古典派経済学では取引費用の存在は考慮されず、ゼロコストで取引を実現することができると仮定するが、実際にはこれらの費用を取引当事者が負担しながら取引が行われる。取引費用には例えば、取引を行う相手を探すための費用(探索コスト)、契約の条件を相手と交渉することに費やす費用(交渉費用)、実際に取引の契約後もその契約の履行が適切に行われることを確実にするための費用(モニタリング費用)などがかかる。以上は、市場での取引で生じる取引費用であるが、一方において、取引当事者の内部においても取引費用は発生する。例えば、取引当事者が企業であるならば、職務を割り当てるため従業員の能力を把握する費用、職務を割り当てた後の従業員の行動を監視する費用などが発生する。そして、取引当事者は、この取引費用を節約するように行動すると Coase は主張する。すなわち、取引当事者は、市場での取引を行うのにかかる取引費用と取引を内部化することによって生じる取引費用とを比較し、より取引費用が小さい取引方法を選択する。そして、この市場での取引費用と内部化された取引費用の総和が最小化される状態で企業の境界が決定されることとなる。この取引費用の存在によって、新古典派経済学が想定したようにすべての取引が市場取引で完結することはなく、一定の取引を内部化する企業が存在すること、そしてその企業が内部化する範囲・規模が一定の規模までとなることが説明される。Coase は、新古典派経済学では説明ができなかった企業の存在する理由とその企業境界の決定要因とを、取引費用という概念のもと定式化した。

2-2-2 取引費用の発生要因

Coase による取引費用をより精緻化・洗練化したのが Williamson (1975, 1985, 1996) である。また、取引費用の概念は主として企業境界の決定要因を説明するものとして提唱されたものであったが、Williamson の精緻化によって内部組織の効率性についても言及することが可能となり、その応用領域を広げることとなった。特に Williamson (1975) は、組織を市場と並立的な調整の仕組み、すなわち「制度」として捉え、取引費用を削減するメカニズムとして見直した。つまり、組織を、価格による調整メカニズムとしての市場に対置される、公式権限による調整メカニズムとして位置付けた。この観点からは、組織の制度次第で、その企業の効率性、すなわち取引費用の発生量は変わり、組織内の取引費用をもっとも削減する組織が選択されるとする

Coase (1937) では、取引費用の発生が示唆されたものの、その取引費用がなぜ発生するのかという点に回答を提示していなかった。Williamson では、取引を取り巻く環境的要因と取引当事者の行動仮定を以下のように設定することで、取引費用の発生要因を解明しようとした。

まず、取引を取り巻く環境的要因として、取引の不確実性・複雑性と取引の少数性が挙げられる。

取引の不確実性・複雑性：确实、かつ、単純な取引であれば、事前に記述すべき取引の条件はわずかで済む。しかし、現実の取引は、取引の過程や帰結が複雑であったり、また過程や帰結が事前には確定しておらず不确实であったりする。このような場合には、事前に取引の条件を記述するためには、起こりうるすべての事象を場合わけするなど長大な記述が必要となる。

取引の少数性：新古典派経済学においては、取引は多数の参加者が存在し、取引の当事者はその多数の参加者から自由に取引相手を選び取引を行うことができる。そのため多数の参加者の間で競争が行われる。しかし、現実の取引においては、潜在的な取引相手が無数に存在することはなく、少数の参加者、場合によっては単独の参加者しか存在しない状況となる。

続いて、取引当事者の行動仮説は、限定された合理性と機会主義である。

限定された合理性：Simon (1947) は、人間は合理的な意思決定を行いたいと考えるが、その能力には限界があるためその合理性は限定される、という限定された合理性の概念を提唱したが、Williamson は取引費用理論の行動仮説にこれを導入した。限界が想定される人間の能力の限界には、情報の収集・処理能力に関するものと情報の伝達能力に関するものがある。情報の収集・処理能力における限界とは、「情報を誤りなく受け取り、貯蔵し、とりだし、処理することについての諸個人の能力が、速度と貯蔵容量のうえで限界をもつ」(Williamson, 1975 邦訳書 pp.37) ことである。あらゆる情報を収集したり、将来事象のすべてを予測したりすることはできず、このため人間の意思決定は常に完全ではない。また、情報の伝達能力における限界は、情報を伝達する手段である言語がもつ曖昧さに基づく。自らの知識や感情を他の人間に伝達するためには、本来曖昧さを有する言語を媒介せざるを得ず、完全な伝達は困難である。これらにより、人間の合理性は限定的となる。そして、限定された合理性の問題は、その事象の不確実性や複雑性が高い状況において特に大きくなる。不確実性の存在によって将来の事象を正確に予測ができないため、事前に合理的な意思決定を行うことは不可能である。また、現実の事象は極めて複雑な要素により構成されており、そのすべての要素を把握することはできない。そして、将来の事象や複雑な事象を正確に記述しようとするれば、それには禁止的なコストがかかることだろう。このため、不確実性や複雑性の高い状況においては、限定された合理性しか

持たない人間の意思決定は、合理的な意思決定主体とくらべ、常に限定されたものとならざるを得ない。

機会主義：Williamson（1975）が「経済主体は自己の利益を考慮することによって動かされるという伝統的な仮定を、戦略的行動の余地をも含めるように拡張したもの」（邦訳書 p.44）と表現するように、人間は自らの利益のために正直でない行動を取りうるといふ仮定である。取引相手に提示する情報を戦略的に選択・操作して契約交渉を進めようとしたり、事前に約束された事項を事後的に履行しないとすることで、自らの利益を得ようとする。

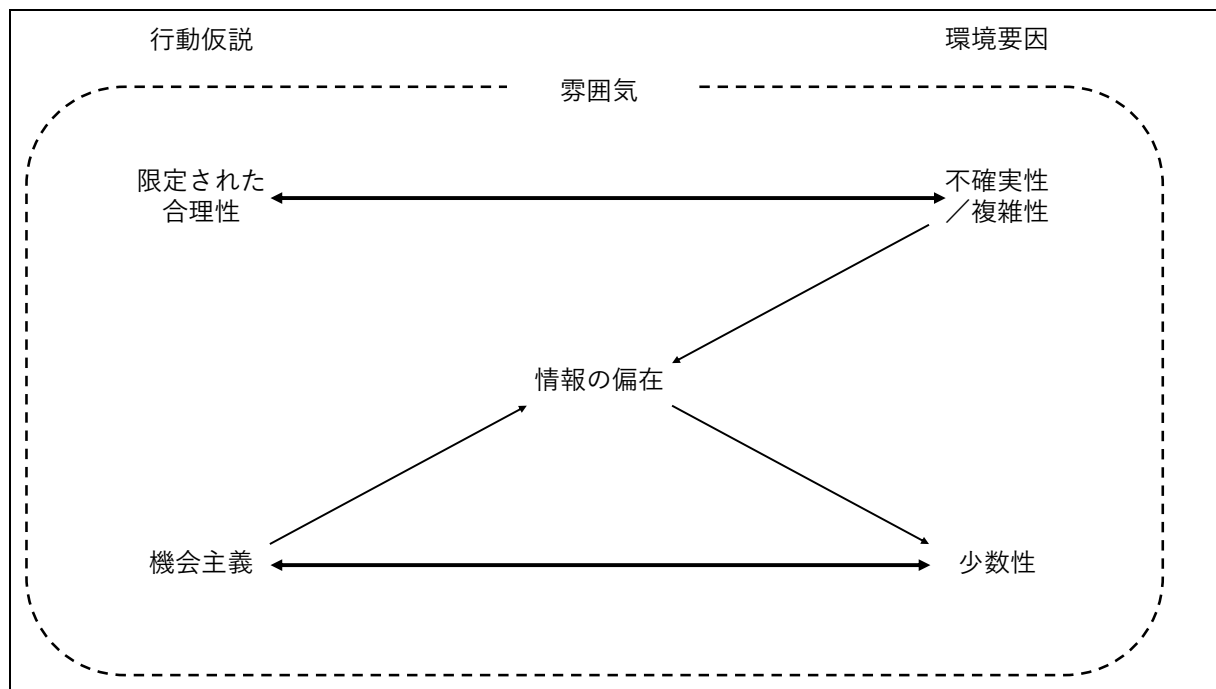
この取引を取り巻く環境的要因と取引当事者の行動仮説とが組み合わさることで、取引費用の発生が説明される。

取引の不確実性・複雑性の高い環境は、限定された合理性と結びつくことで、取引費用を発生させる。不確実性・複雑性が高い場合、将来起こりうる事象を網羅的に契約に盛り込むためにはこともできない。そのため、取引を行うにあたり事前に行う情報収集や条件の交渉、あるいは契約を締結した後において契約の履行を確かなものとするための監査などに多くの費用を要することとなる。

一方、少数性の高い環境は、機会主義と結びつく。競争的な環境においては、代替的な取引相手を容易に確保できることから、機会主義は無効化されやすい。しかし、取引相手が少数しか存在せず代替的な取引相手を容易に見つけられない状況においては、売り手・買い手双方の駆け引きが激しいものとなり、交渉のための費用や取引履行を強制する費用が生じることとなる。売り手が高い価格を提示したり、品質の悪い製品を売りつけたりといった機会主義的な行動が生じうる。

さらに、この環境要因と行動仮説の結びつきに加え、取引の雰囲気も取引費用の多寡を左右する要因として Williamson は指摘する。取引の雰囲気には、すべての社会的・文化的・技術的な要素が含まれるが、具体的にはレピュテーションや文化的・宗教的・社会的な規範や価値観があげられる（Picot et al, 2007）。こうした雰囲気は、取引当事者の機会主義的な行為の余地をはじめから狭める効果を有し、また、当事者間で共有されたルールとして機能することで不確実性も吸収する。このため、取引がどのような雰囲気において行われるかも、取引費用の多寡を決める要因となる。

図表 2-1 取引費用の発生（市場の失敗）の枠組み



(Williamson, 1975)

このように、環境要因と行動仮説が組み合わさることによって取引費用は生じることとなるが、Williamsonは、取引費用の多寡を決定する取引の特性を以下のように整理する。

不確実性／複雑性：上述したように、不確実性の存在、複雑性の存在は、限定された合理性しかも持たない主体にとっては取引費用の発生要因となる、不確実性／複雑性の程度が高いほど、取引費用は多額に発生することとなる。

資産特殊性：別の用途に代替的に利用できない資産は特殊性が高い。特殊性の高い資産を市場において取引することは、高い取引費用を必要とする。取引のための特殊な資産への投資を行った場合、取引の相手方が事後的に機会主義的に振舞うことで損失を被る可能性がある。このため、市場取引においては特殊な資産への投資がなされず、取引が成立しない可能性がある。この取引を組織で行うのであれば、機会主義的な振る舞いは抑制され、取引は成立する。

取引の頻度：資産特殊性が高い場合、市場での取引には多額の取引費用が必要となるため、取引は組織内で取引を行うことが志向されると考えられる。しかし、専門化した統治構造を内部に構築することは、そのための費用が多かれ少なかれ発生することとなる。この費用は固定費的に発生することから、その固定費を回収できるだけの取引頻度があることが前提となる。

また、Milgrom and Roberts (1992) は、この3つの特性に加えて、「取引における業績測定の難しさ」と「ある取引と別の取引との連結性」の2つを指摘する。業績測定の高難しさは、仮に取引の内容が履行されるかどうかを完全に予測できたとしても、実際に履行されたかどうかを判定することは困難である場合、あるいは、判定には大きな費用が必要となる場合が想定される。このような場合には、履行の内容を正確に測定できず、適切なインセンティブを与えることは困難となる。後者については、取引同士の関連性が高く相互に依存している場合を指す。このような場合には、一方の取引の内容や実施のタイミングがもう一方の取引による利益に影響を及ぼすことから、取引の内容や実施のタイミングを調整する必要がある。

2-2-3 内部組織における取引費用

市場において取引を行う際の取引費用が禁止的に高い状態となれば、市場での取引は成立せず、財の効率的な利用は実現しない。Williamson はこれを市場の失敗と呼ぶが、価格による調整・配分メカニズムが機能しない場合に、それに代替する「制度」として組織が採用されることとなる。この組織では、管理プロセスが市場にかかわって調整・配分を担い、そしてそれは階層制という形をとる。階層制という統治形態においては、将来の不確実性に対する意思決定は、経営者や上席者といった組織の上位者にその意思決定権限を与えることによって解決される。また、組織の内部における行為は、市場に比べて詳細にモニタリングすることができることから、機会主義的な行為も抑制することができる。このようにして取引費用の発生を抑制することにより、市場においては成立しない取引を組織の中に内部化することで実現することができる。

(1) 組織内における取引費用の種類

取引を組織の中に内部化したからといって、取引費用が発生しないわけではない。内部化した取引を実現するために、関係者間、関係部門間の行動を同期・調整するための内部管理コストは発生する。例えば、「ヒエラルキーをつうじて、情報を上下に伝達する費用、本部やトップにおける情報負荷の費用、そして時宜を逸した限定的な情報をベースに行われる遅鈍な意思決定に伴う費用」(Roberts, 2004, 邦訳書 p.88) が具体的には考えられる。したがって、市場において取引をする際に生じる取引費用と、組織の中に内部化することによって生じるコストとが比較され、内部化した場合の方がより取引費用を節約される場合においてのみ、取引は内部化される。

Milgrom and Roberts (1992) は、取引費用を調整(コーディネーション)費用と動機付け費用とに類型化する。組織内部における調整費用は「効率的な計画を決定するのに必要な分散している情報を階層組織の上部に伝達し、それらの情報を利用して実行すべき計画を決定し、さらにその計画を実施責任者に伝えることに伴う費用」(Milgrom and

Roberts, 1992, 邦訳書 p32) と定義される。市場であれ、組織内部であれ、専門化による利益を求めて分業が行われる。これは同時に、相互に関連する個々の分業をまとめ利益を生じさせる調整の必要性を生じさせる。市場であればこの調整は価格メカニズムを通して行われるが、組織内部では価格メカニズムに代わるメカニズムが必要となる。そしてそれは階層構造における指揮命令により実現される。その際、上述のような調整活動のための取引費用が生じることとなる。

一方、動機付け費用は、協力によって成し遂げられる活動のうち、取引当事者に自らの担当する部分を実行するために適切な誘因を与えるための費用である。動機付け費用は、①情報の不完備と非対称性に関わる費用と②不完全なコミットメントから生じる費用とに大別される。前者は、取引を行うに先駆け、取引当事者が合意を受け入るために必要な情報を持たないことによるものである。一方の后者は、実際に合意をした後に取引相手が約束を果たさない、あるいは取引相手から当初合意した内容の譲歩を迫られるといった事象に起因する。いずれも取引相手の機会主義的行動に対処するために、資源が浪費されることとなり取引費用が発生する。組織内部においては階層構造に基づく指揮命令に基づいて各部門が行動することが前提ではあるものの、各部門の一定の裁量を与えられている以上、組織内部においてもこのような取引費用は必然的に発生する。

(2) 取引費用を削減する組織制度

組織の内部において発生する取引費用もまた組織によって一様ではなく、その組織形態によって取引費用の高低は左右される。組織の中での上下の関係、あるいは横の関係がどのように設計されるかによって、市場取引と同様に不確実性／複雑性、取引頻度、資産特殊性といった取引費用の発生容態は異なることとなる。取引に内部で発生する取引費用の総和を最小化するような組織の構造や権限の配分を採用することで、企業はもっとも効率的に活動することができる。このため、企業は常に、取引費用を最小化するような組織を模索することとなる。

Chandler (1962) は多角化戦略を取る企業がやがて事業部制組織へと移行することを示したが、Williamson (1975) はこれを取引費用の観点から分析した。すなわち、多角化した企業にとって、職能別組織よりも事業部制組織のほうが取引費用を節約することができる、このために多角化企業は事業部制組織へと移行するとした。

規模が拡大し、製品や・サービスが多角化した場合、企業に生じる大小さまざまな問題も増加するが、このすべてを経営者が対処することは極めて困難となる。また、多角化によって、組織内の職能部門相互の依存性も高く、また複雑となることから、各部門の業績評価も困難となる。さらに、各部門の目標と全体目標の一致が難しくなり、各部門は自己の利益を優先して行動する余地が増加する。

以上のように、企業の規模の拡大と多角化は、限定された合理性の制約により経営者によるコントロールの限界、および、機会主義的な行動をとる余地をもたらしてしまう。つまり、規模拡大と多角化した企業においては、職能別組織では取引費用理論が立脚する2つの行動仮説の問題を解決することができず取引費用は増大してしまう。

そこで、Williamsonは、事業部制組織であれば、これらの問題を軽減し取引費用を低く抑えることができるとした。まず、意思決定の分権化によって限定された合理性の制約を解決する。企業全体にかかる意思決定は経営者が行い、業務レベルの意思決定は部門長が行う。これにより、経営者の負荷を軽減し、限定された合理性の制限下においても十分な意思決定ができるようになる。

部門間の相互依存性に関しても、事業部という形である程度独立した組織単位とすることで解決する。各事業部は、組織内の資源を組織全体で共有しつつも、製品やサービス単位で独立した単位を有している。事業活動に必要な機能は事業部内である程度完結しているため、組織全体での相互依存の複雑さは抑制される。また、事業部は利益責任を負っていることから、組織全体の目標と一致する明確な下位目標を設定することが容易となり、さらに、組織内部での情報システムの構築や内部監査等により、各事業部の情報を詳細にモニタリングすることができる。これらにより、各事業部が自己の利益を優先した機会主義的行動を抑制することが可能となる。

各事業部への分権化や事業部単位でのある程度の完結といった事業部制の性質は、原則としては組織内部の権限システムに従いつつ、事業部がそれぞれ独自に活動し競争することが期待された仕組みだと考えられる。市場と内部組織という観点から言えば、市場と階層制の両方の性質のバランスを持った組織と言える。こうした事業部制の設計により、規模の拡大や多角化によっても取引費用を節約することができるため、より効率的な企業が可能となる。Chandlerが分析した事業部制組織への移行は、拡大・多角化によって増大した取引費用を内部組織の工夫によって節約しようとする動きであるとWilliamsonは説明する。

Galbraith and Nathanson (1978)は、Williamsonの主張を要約して「内部組織が違えば、経済的成果にも差異が生じる」と述べる。すなわち、その組織が採用する内部組織の内容、例えば構造や権限等によって、取引費用の高低は異なり、最終的な効率性に有利不利が生じる。取引費用をもっとも小さく組織設計を行うことによって、効率的な組織が実現できると言える。Williamsonは、組織設計の優劣を取引費用の高低という基準で評価することができることを示した。したがって、効率的な組織を実現するためには、調整費用と動機付け費用とで構成される取引費用を節約するための「制度」として、組織の構造やルールを設計することが必要とされる。

(3) 非公式制度としての組織文化

上述のような組織構造やルールは公式的に設計された組織制度であるが、これに加えて文化的な要素も組織内における取引費用の多寡に影響を与える（Williamson, 1975; Williamson and Ouchi, 1981; North, 1990）。この文化的な要素とは、Williamson（1975）の「取引の雰囲気」に該当するものであり、そこでは取引全体に影響を与えるものとして扱われた。

Ouchi（1979, 1980）は、組織内におけるマネジメントのスタイルを分類し、Williamson（1975）の階層制にあたるどころのハードな契約関係に基づく官僚組織に対して、ソフトな契約関係に基づくクラン組織の存在を指摘する。組織内の各部門がより近いアイデンティティを有している場合には、クラン的組織が成立する。このクラン的組織においては、組織内における部門間の取引関係は明文化された形では規定されず、黙示的な合意に基づいて行われる。そして、その取引は、文化的なサポートにより実効性を得ることとなる（Williamson and Ouchi, 1981）。

また、North（1990）は、明示的に示された制度である公式制度と対置して、文化的な要素に基づく一定の暗黙の規範やルールを非公式制度として明確に切り分ける。そして、公式制度とともに相互に補完し合う存在として位置付けている。

これら、公式的・明示的に規定された社内の構造やルール以外の文化的要因は、総称して組織文化と表現される。組織文化は、内部の主体の選考や行動に影響を与えるような、内部の主体が共有する価値観・信条・行動規範等を指す（Kreps, 1990; Besanko et al, 2000）。組織文化は、公式制度のように明示はされていないものの、組織内での行動基準として機能する。

こうした組織文化は、以下のような形で組織の取引費用を削減しうる。すなわち、①組織内の主体の情報処理を削減する、②公式な管理を補完する、③協力体制を強化する

（Besanko et al, 2000）。①においては、組織文化は、共通した言語やルールの形であらわれ、組織内の主体の行動を限定された範囲に集中させる。これにより、意思決定コストの軽減、期待の共有による不確定要素の削減といった効果により、組織の効率を向上させる。②では、組織文化の価値観により、主体の目標と行動が組織のそれと同化する。主体の行動は主体自らが管理するため、経営者等による監視のコストが軽減される。公式制度は完全ではありえないため、この公式制度が行う管理を組織文化が補完することとなる。そして最後の③においては、協力的な文化が主体の期待や選好を修正し、組織内部における権力争いの有害な効果を軽減する。報酬や公式な管理等のみでは、組織内部の主体を十分に管理できず、インフルエンシ活動を発生させ、それによりインフルエンシ費用がかかる（Miller, 1992）。協力的な組織文化が行動基準として機能し、協力を促すことで、インフルエンシ活動による損失を抑止する。

以上のように、組織内部における取引費用を決定するのは、明文化された構造やルールなどの公式制度だけでなく、組織文化に代表されるところの非公式制度による面も大きい。したがって、組織の効率性を考える場合には、公式制度・非公式制度の両面から検討を行う必要があると言える。

取引費用理論においては、取引費用を最小化するような組織の形態がもっとも効率的であるとの命題が導かれる。そして、取引費用の存在を前提とするならば、取引を行なおうとする当事者は、つねに取引費用の低下をもたらすような取引様式を選択しようとする (Coase, 1937; Coase, 1960; Williamson, 1975)。この命題に従うのであれば、技術変化などによって取引費用の構造そのものが変化するという場合を除けば、企業が採用する組織の形態は一意に決まると言える。すなわち、「2つの形態の下でもしも取引を行う費用が著しく異なるならば、もっとも効率的な形態が究極的に広がっていく」 (Douma and Schreuder, 2002, 邦訳書 p.220) ことになる。

2-3 部門間のパワー関係

組織の設計やその変更については、経営者や事業責任者といった意思決定者によるトップダウンの意思決定が暗黙の前提とされている。すなわち、組織階層の頂点にある意思決定者によって組織形態は決定され、それに則って組織は行動するという考えである。

しかし、現実の組織は、必ずしもトップの意思だけで動くものとは言えない。組織が分業と調整の体系 (沼上, 2004; 桑田・田尾, 1988; Besanko et al, 2000) である以上、経営者以外の主体も存在し、それぞれが自らの意図を持って行動する。組織は単一の意志を持った主体としてではなく、それぞれが異なる利害と目的を持った主体の連合体として捉えられる (Cyert and March, 1963; Mintzberg, 1983; Morgan, 1986; Scott, 1998)。主体ごとに異なる利害と目的のため、組織の内部においてはコンフリクトが生じる。この見方に立てば、組織はそれ自体単一の実体として存在したり、単一の目的を持ったりするものではなく、また、トップの意思だけで動くものではないこととなる。主体同士の交渉過程の中で、結果として組織の目標が立ち現れてくる。すなわち、組織とは、トップダウンで機械のように動くのではなく、組織の中の主体同士の政治的過程の帰結であると考えられる。

組織内部のサブユニットである各部門も、それぞれが利害を有しており、自らの利益を最大化したいという意図を持っているだろう。各部門の活動は単独で完結することはできず、常に相互に依存しあっている。環境の流動性が高まる現代においては、その相互依存の程度はさらに増大する (Thompson, 1967)。同時に、環境が複雑化するほどに分化は進み、部門目標は細分化され相互に矛盾し対立し合う可能性が高まる。さらに、各部門の活動は、組織内部の限られた経営資源に依存し、その経営資源を共有し合いながら展開する

という構造的な制約をもつ（山岡, 2015）。このような状況において、各部門は自らの利益のために活動することとなり、組織はこうした政治的過程の場となる。

2-3-1 パワーの存在

こうした組織内部の各主体による政治過程に関する議論として、各主体の持つパワーを分析することがなされてきた。パワーとは、「組織内のある人物もしくは部門が他の人々に影響を及ぼして望み通りの成果を達成する能力」（Daft, 2001, 邦訳書 p.298）、「ある個人が、他者との非契約的な交換関係によって得た資源を使って自分の目標を達成できる力」（Besanko et al., 2000, 邦訳書 p.630）などと定義されるが、要するに組織内で及ぼされる無形の影響力であり、行為主体はこれを用いて他の行為主体の行動を制御することによって自らの利益を最大化することができる。French and Raven（1959）は、パワーの源泉を正当性、報酬、強制、専門、準拠の5つに大別したが、そのほかにも、イメージや評判、社内外の交流、情報や経営資源のコントロールなどによっても生じうるとされる（Besanko et al., 2000）。

組織内のパワーに関する研究は Weber（1947）から始まり、初期においては社会交換理論における Emerson（1962）や Blau（1964）、および政治学における Dahl（1957）らによって行われた。Blau（1964）は、内部組織の中で行われる非市場的な交換過程には、必然的にパワー関係が生じることを指摘した。また、Emerson（1962）は、パワー関係を生じさせる基盤として、依存に着目した。組織における分業の構造は、必然的に組織内の主体間に相互依存の関係をもたらす。こうした主体間の依存関係から、ある主体から別の主体に対するパワーが生じるとする。すなわち、ある主体が別の主体に対するパワーを持つとは、別の主体によるある主体への依存と対応しており、パワーと依存とは逆の関係にあるとする。したがって、依存とその形態によってそのパワーの程度はかわる。

2-3-2 パワーの源泉

(1) 不確実性への対処能力

この依存関係とそれに基づくパワー関係を、戦略的コンティンジェンシー理論は不確実性への対応能力によって説明する（Hickson et al., 1972; Hinings et al., 1974）。Crozier（1964）が不確実性への対応能力にパワーが基づくことを先駆的に指摘しているように、不確実性に対応することは環境に適応するための組織的な課題となる。不確実性は組織活動の遂行を妨げうるために、不確実性に対応することが組織としての課題となり、このため不確実性に対応する能力は組織にとって非常に重要な能力と位置付けられる。この能力に関連して組織内に依存・被依存の関係が生じる。すなわち、不確実性に対する十分な対応能力を持たない部門は、より効果的に不確実性に対応する能力を持つ部門に依存することとなる。これが、組織内部における部門間のパワー関係として現れる。

戦略的コンティンジェンシー理論では、「不確実性とそれへの対応能力」、「活動の代替可能性」、「作業の中心性」がパワーの大きさを決定する要因であるとする。不確実性とそれへの対応能力は上述した通りであるが、組織が不確実性に直面した状況において、ある部門が不確実性に対応する能力を有しているのであれば、他の部門はその部門に依存することとなる。これは、ある部門にとって他の部門に対するパワーの源泉となる。しかし、その部門が不確実性に対処する能力を他の主体が代替できるのであれば、他の部門をその部門に対して依存する必要性は減少する。逆に言えば、不確実性への対処活動が他のどの主体によっても代替できないのであれば、その部門に対する他の部門による依存は増し、パワーも大きくなる。最後に、ある部門と他の部門との間の活動に関する相互依存性の程度によっても、パワーの強弱は左右される。ある部門の活動が他の部門の活動と関係する程度が高いほど、つまり、中心性が高いほど、他の部門によるその部門への依存の程度は高まる。

こうした主体間の依存関係が、部門間のパワー関係を作り出し、パワーを持つ部門の戦略的選択が組織にも影響をもたらすと戦略的コンティンジェンシー理論は主張する。組織は、コンティンジェンシー理論が想定するように環境決定的なものではなく、組織内部における政治過程によって戦略的に選択されるものであると考えられる。

(2) 資源への依存

戦略的コンティンジェンシー理論が不確実性への対応という観点からパワー関係を実証的に分析・考察したのに対して、より包括的な理論体系を構築したのが Pfeffer らの資源依存理論である (Pfeffer and Salancik, 1974, 1978; Salancik and Pfeffer, 1974, 1977)。資源依存理論では、戦略的コンティンジェンシー理論と同様に Emerson (1962) の依存・被依存の関係に着目しているが、その源泉を不確実性への対応からより拡大させ、資源への依存という観点から依存・被依存の関係の枠組みを構築する。すなわち、各行為主体は自らの生存を維持することを指向するが、単独ではその生存に必要な資源を獲得することができない。このため、生存に必要な資源を外部の別の主体に依存して生存を確保しようとする。この資源獲得のための依存関係が、主体間のパワーの源泉となるとする。すなわち、資源を保有している主体は、資源を保有せず資源を求めている他の主体を自らに依存させることができる。依存される側は、依存する側にとって必要不可欠な資源を背景として、依存する側の行動や意思決定を制約し、自らの意思を通すことができる。

パワーの源泉となる依存関係でやりとりされる資源は広範囲な概念である (Pfeffer and Salancik, 1978; 入山, 2019)。具体的には、材料、部品などの物的資源や金銭のほか、技術や能力、情報といった無形資源をも含み、戦略的コンティンジェンシー理論が重視する不確実性への対応能力も資源のひとつとして包含される。このほか、社会的な正当性をも

含む。社会的な正当性とは「社会システムにおける行動の関与という文脈で共有されたまたは共通した価値観に関する行動の価値判断」(Persons, 1960, p175)と定義される。

また、組織内部においては、権限もパワーを生み出す資源となりうる。構造的な地位に基づいて付与される権限は、通常、組織内において受け入れられて当然視されるため、他の資源と比べてその行使のコストが小さい(Pfeffer, 1992; Hatch, 2013)。あるいは後述するように、組織内における構造的な位置関係も資源としてパワーの源泉になりうる(Pfeffer, 1992; Burt, 1992)。

以上のような資源に対してこのパワーの大きさは資源の依存の程度に依り、それは資源の重要性、被依存側の資源に対する自由裁量の程度、資源のコントロールの集中度により決定される。

第1に、資源の重要性であるが、これは、ある組織にとってその資源が重要であるほど、依存の程度は高いとするものである。例えばその組織の活動に不可欠な資源であり、それが入手できないならその組織は存続ができない、という場合には、その資源を持つ主体に対する依存の程度は高くなる。資源の重要性の決定要因をさらに分解すると、資源交換の相対的規模と資源の必須性の2つに分けることができる。資源交換の相対的規模とは、組織の活動にとってその資源の占める割合の大きさであり、資源の必須性は、規模に関わらずその資源が必須であるかどうかという観点である。全体に占める割合が多い、あるいはその資源が必要不可欠である場合、資源を有する主体への依存度は高まる。

第2には、依存される側が資源に対してどの程度の自由裁量を持つかという観点である。通常、その資源を所有していることは非常に大きな裁量権を持つ。しかし、その主体の持つ資源の配分や仕様の決定に、他の組織が大きな影響力を持っていれば、その主体は資源を自由に利用することはできない。このため、資源の所有者であってもその主体には自由裁量は少なく、影響力をもつ他の組織が自由裁量を持っている、という状況が生じる。その他、法律による制約や権限の委譲・付与、などといった条件によって、自由裁量の程度は変わる。

最後の3番目は、資源コントロールの集中度である。資源の取引において利用可能な取引相手の数と、保有される資源の集中度によって決定される。全社については、資源が少数の主体によって保有されており、資源を要する側が取引相手を選択する余地に乏しい場合、その少数の主体に対する依存の程度は大きくなる。また、仮に取引相手が多かったとしても、その大半を一つの主体に集中していたならば、同様に資源の多くを独占する主体への依存度は増すこととなる。

これら3つの要素の高低により、より有益な資源を持つ主体に対してその資源を持たない主体が依存する程度が決定されることとなる。なお、資源は、必ずしも主体が所有している必要はない。資源をコントロールしていればよく、資源へのアクセスを管理できる、

資源を誰が使うかを決定する、あるいは資源の所有・配分・使用の規則を作るといった能力を有していれば、パワーの源泉として機能する。

また、組織内の位置関係に関しては、Burt (1992; 2001) は社会ネットワーク分析 (Milgram, 1967; Granovetter, 1973 など) に連なる研究として、構造的空隙 (Structural Hole) という概念を提唱している。構造的空隙とは、互いに関係を有していない主体同士を繋ぐ関係上の位置である。つまり、主体間の関係全体の中で結節点となるような位置を意味する。この位置を占めた主体は、それまで関係を有していなかった主体同士を繋ぐこととなり、それにより資源の流れを管理することができる。この位置を占めた主体は競争上の優位を獲得することとなるが、Burt はこれを情報利益と統制利益という2つの利益で説明する。情報利益とは利益機会に関する情報をより多くかつより早く得ることで獲得できる利益であり、統制利益とはこれらの情報を利用して他者に対して交渉上の優位を得ることで獲得できる利益である。

このうち、後者の統制利益は、構造的空隙を埋める立場にある主体に交渉上の「第三者」としての地位を与え、特にパワーの源泉となりうる。構造的空隙を埋めた主体は、「漁夫の利」と呼ばれる戦略をとることができる。漁夫の利戦略には、①同じ関係を求める二者の主体間で第三者となること、②要求の対立する二者の関係の中で主体間の第三者となることである。ひとつめの戦略は、例えば購買者と供給者との間の交渉において生じる。供給者は、複数の購買希望者を競わせることで、より高い価格で販売することができる。取引当事者の間にはいる仲介者となる戦略である。ふたつめの戦略は、例えば2人以上の上司を持つ部下が該当する。それぞれの上司は異なる要求を部下に突き付けるが、部下はその要求のいずれに答えるかを選択することができるがために上司に対して優位性を持つ。いずれの場合においても、構造的空隙を埋める主体は、その他の主体間に競争関係を作り出し、自らに依存する状況を作ることによってパワーを得ることができる。すなわち、構造的空隙を埋める位置を得ることが、資源依存理論における資源として整理することができる。

2-3-3 依存への対処戦略

こうした状況から生じる資源の依存・被依存関係は、主体間にパワー関係を生み出す。資源を有している主体は、資源を有さずその主体に依存する他の主体に対して、強いパワーを持つことができる。資源を有さない他の主体は、資源を有する主体からの影響や要求を受けやすくなるため、不確実性が高まる。そして、資源を有する主体から制約を受けることから、自らの意思で選択的に行動する能力、すなわち自律性を損なってしまう。自律性を損なった場合、資源を有する主体の有利な取引関係を強制され、自らの利益が減少、あるいは損失を被る恐れがある。他の主体に追従してしまうという対応も考えられるが、それでは自らの自律性が喪失してしまう。あるいは、ある特定の主体に追従してしまう

と、事後的に別の主体からの要求に直面した場合、それへの対処に大きな制約となる可能性もある。そこで、依存する側は、自らの自律性を確保するために、両者間の依存関係を調整しようと試みる。Pfefferらは、この依存を調整する3つの戦略を挙げている。複数の資源供給元を確保することで特定の主体に対する相対的な依存度を下げるなどの自立化戦略、依存を認めつつ交渉を通じて協力関係を構築する協調戦略、第三者の介入に頼る政治戦略がそれである。

第1の自律化戦略は、特定の主体に対する依存それ自体を減少させようとする戦略である。例えば、複数の資源共有元を確保することで、特定の主体に対する相対的な依存度を下げることができる。依存の程度が下がれば、その主体からの要求や影響を退けることができ、自律性を回復することができる。依存の源泉自体をコントロールするもっとも直接的な方法であるといえる。

次の戦略である協調戦略は、自律化戦略のように依存自体に手を加えようとはしない。依存の存在を認め受け入れつつも、交渉を通じて被依存側との協力関係を構築しようとする戦略である。例えば、長期間の契約の締結や被依存側の主要メンバーの受け入れなどが考えられる。これにより、依存側・被依存側の取引関係が安定化し、不確実性を低減することができる。このため、依存は存在しながらも、主体の存続に必要な資源を確保し、自らの存続を図ることができる。しかし、依存の関係が継続して存在する以上に、不確実性は低減できたとしても、主体の自由裁量の程度は制約されてしまう。

第3の戦略である政治戦略は、依存する側・依存される側の二者間ではなく、第三者の介入に頼る方法である。二者間での交渉によっては問題が解決できない場合には、この方法が有効となる。例えば、より上位の主体からのお墨付きを得ることで、自らの主張の正当性を獲得しようとする。あるいは、法律的な規制の制定・変更により自らに有利な取引環境を目的に、ロビイング活動を行うといったことも考えられる。

Burt (1992) においては、主体がとりうる戦略として、撤退、拡大、埋込みの3つが提示される。撤退は、ネットワークの境界を狭め、拘束の高い関係を断つ。拡大では、有害な拘束と競合するような新たなコンタクトを含むようネットワークを拡大する。そして、埋込みにおいては、拘束を生むネットワークはそのままにしておくものの、一層の統制力を持つ別の関係にその有害な拘束を埋込む。各主体はこれらの戦略のうちの一つ、もしくはいくつかを採用することで構造的空隙の分布に起因する他の主体からの拘束に対処する。資源依存理論で提示される戦略に基づくなら、撤退は自律化戦略に相当する。撤退は拘束を直接的に断つことにより、依存の程度を下げて自律性を高めることを志向する。拡大もまた、自律化戦略に相当する。撤退においては他のコンタクトとの関係を断っていたが、拡大は他のコンタクトとの関係を作ることで、当初のコンタクトからの拘束を間接的に軽減する。これによって当初のコンタクトからの自律化が図られる。残る埋込みについては、主体やそのコンタクトとの間の対立関係をまとめる方向に導く仲裁者を利用する

ものであり、第三者の介入に頼る政治戦略に該当する。例えばより上位のコンタクトである第三者が仲裁者としてその関係に介入し、「関係における正統的で「公正な」行為を導く統治メカニズム」(Burt, 1992, 邦訳書 p229)となる。なお、Burtの議論においては、資源依存理論における協調戦略に該当するものは提示されていない。資源依存理論における協調戦略は関係の構造は変わらずその関係の内実を変化させるものであるが、Burtの構造的空隙の理論では関係の内実よりも構造により着目し構造を変化させることで依存関係を統制すると考える。このため、Burtにおいては協調戦略にあたる戦略は提示されない。

このような形で、組織における主体である各部門はパワー関係に対して、さまざまな戦略的行動をとることが示される。

2-4 取引費用理論と資源依存理論の検討

2-4-1 取引費用理論と資源依存理論の比較検討の必要性

ここまで、取引の効率性を取引費用の存在から考察した取引費用理論と資源依存理論を中心とした主体間のパワー関係に関わる議論とを概観してきた。取引費用理論は、効率性の概念を軸として取引関係をガバナンスする取引様式を扱うことで、組織設計に重要な示唆を与えてきた。一方の資源依存理論は、資源への依存関係に焦点を当て、依存・非依存の関係が主体間のパワーを生み出すことを主張する。いずれの理論も1970年代に大きく花開いたこともあり、マクロ組織論における極めて有力な理論としてしばしば並列的に位置づけられ、また、比較の対象とされる(山倉, 1993; 小橋, 2012)。本研究においては、部門間のパワー関係に焦点をあて、そして、そのパワー関係に対応した組織設計への示唆を得ることを目指しており、それらを検討するに際して両理論は重要な要素となると考えられる。

しかし、両理論のもつ前提や仮定を含めての異同の検討は必ずしも十分に行われてはならず、両理論の関係について研究者の間でもその評価は分かれている。例えば、資源依存理論の中心的提唱者であるPfeffer(2003, 2005)は、取引費用理論の中心概念である効率性とは対照的なものとしてパワーの存在を強調し、そのパワーに焦点を当てることに資源依存理論の存在意義を見出す。しかし、一方で、Williamson(1996)は、March(1966)の「権力は失望させる概念である」(p.70)をひきあいに出しつつ、資源依存理論をはじめとするパワー研究を批判的に論じている。Williamsonは、依存性の問題は効率性の観点から説明が可能であり、これによりパワーの概念は基本的に消滅するという。このため、取引費用理論においては、パワーをことさらに考慮する必要を見出さず、理論の体系に組み込むことはしない。また、Pfefferにしても、資源依存理論におけるパワーの概念

と取引費用における効率性の概念がどのような関係にあるのか、必ずしも明示しているわけではない。

しかし、取引費用理論の基本的な前提であるところの限定された合理性と機会主義の仮説からは、理論的にコンフリクトとそれに関わるパワー関係とが生じることとなる

(Chassagnon, 2009)。実際に、Williamson 自身も組織内における非公式的・関係的な要素を考慮しており、また、ホールドアップをはじめとする依存関係の問題も取り扱っている。

そこで、取引費用理論と資源依存理論とがそれぞれに有する前提や仮定を比較し、その異同を検討することで、両理論の関係を改めて整理することとする。

2-4-2 理論の異同

Okhuysen and Bonardi (2011) は、学術上の理論をレンズに見立て、複数の理論を結合して新たな理論を開発することを「多重レンズ (multiple-lens)」と称している。このレンズを組み合わせる際の視点として、「レンズ間の近接性」と「仮定の両立可能性」の2つの次元を提示している。レンズ間の近接性とは、本来のコンセプトにおいてレンズが対象とする現象間に存在する概念的な距離を指す。その理論がもともと焦点とする領域や現象などの対象がどの程度近いかという次元である。第2の次元である仮定の両立可能性とは、結合されるレンズそれぞれが潜在的・暗黙的に有している仮定が、互いに両立できる程度である。各理論が依拠している意思決定プロセス、組織メカニズム、その他の属性といった仮定が、どの程度類似しているかという観点での検討となる。

こうした観点を参考に、両理論の対象領域や前提・仮定を検討すると、以下の点で異同があることがわかる (図表 2-2)。

図表 2-2 取引費用と資源依存理論の異同

		取引費用理論	資源依存理論	備考
(1)	分析の単位・レベル	分析の単位は取引。分析のレベルは組織レベル	分析の単位は組織。分析のレベルはグループ（部門）間レベル	対象領域は重なり合うが、分析レベルに差異がある
(2)	行為主体の先見性	先見性を持つ（限定された合理性）	近視眼的	事前の取り組み中心か事後の対応中心かの違いが生じる
(3)	希少な資源を獲得するための行動	効率性を高めるならば、依存を高める関係も選択される	依存を高めるような関係は回避される。	効率性の最大化と自律性の獲得という行動原理の違いによる
(4)	行為主体の裁量の余地	均衡モデルであり、行為主体の裁量の余地は小さい	行為主体の裁量の重要性が強調される	時間的な範囲によって両立は可能

(筆者作成)

(1) 分析の単位・レベル（レンズ間の近接性）

取引費用理論の分析単位は、「取引」である。個々の取引がどのようなガバナンス様式を持ち、それにより取引の効率性がどのようになるかを検討する。一方、資源依存理論の分析単位は「組織」である。組織と組織がどのような依存関係・パワー関係を有し、それに応じて組織がどう行動するかを検討する。

この取引と組織の関係について、山倉（1993）は「取引とは二つ以上の主体間の境界を超えた財の移転であり、当然のことながら、組織と組織との取引のあり方も問われることになる」（p.54）とする。取引関係は組織と組織の関係に必然的に接続される。また、Ulrich and Barney（1984）は組織を、反復的に取引が行われる中で蓄積・構造化される取引を統治する仕組みであるとみる。このため、取引と組織の間には集約的な関係があると整理する。取引と組織という分析単位の違いこそあれ、両理論の対象領域は重なり合っていると見える。

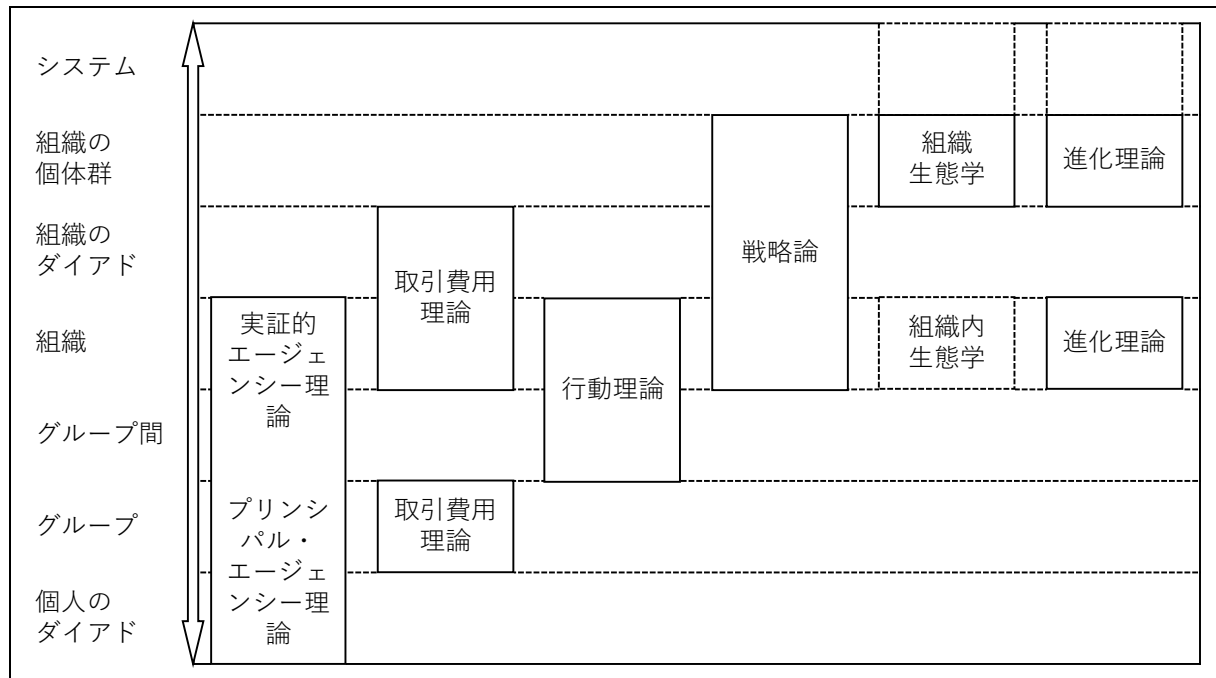
対象領域が重なる一方で、分析のレベルには違いを見てとることができる。Douma and Schreuder（2002）は、取引費用理論を含む組織の経済学の各理論について、その分析レベルをもっとも狭い個人のダイアドからもっとも広範囲にわたるシステムまでの7つのレベルに分類している（図表 2-3）。それによると、取引費用理論は、グループから組織のダイアドまでをカバーしているが、組織内におけるグループ間レベルでの分析ほとんど行われていないという。取引費用理論は「組織を全体として捉える考え方を持っている」

（邦訳書 p.363）とされ、組織内部での分析ではもっぱらその上位である組織レベルでの分析が主となる。これに対して、資源依存理論は、組織内外の主体間の関係が分析の対象

となることから、個人のダイアド、グループ間レベル、組織のダイアドレベルでの分析が行われると考えられよう。

本研究においては、組織内部における部門のパワー関係に焦点を置いている。このため、分析レベルとしては、グループ間レベルから組織レベルが中心的な対象となる。この範囲では、取引費用理論と資源依存理論とは、分析レベルに差異があることとなる。

図表 2-3 組織の経済学の分析レベル



(Douma and Schreuder, 2002)

(2) 行為主体の先見性（仮定の両立可能性）

取引費用理論における行為主体は、限定された合理性を持つものと仮定される。限定された合理性のもとにおける行為主体は、その可能な範囲で合理的な行動を行おうとし、ある程度先の事象やその可能性も見越した意思決定を下す。このため、契約や取引から生じる問題を事前に予測し、契約における事前の取り決め内容を比較検討して意思決定を行う。

これに対して、資源依存理論で仮定する行為主体は「近視眼的」とであると仮定されていると Williamson (1996) は指摘する。近視眼的な行動主体は、契約や取引から生じる取引費用の問題、例えばホールドアップの可能性などを予想することができず、事前に適切な予防措置をとることができない。このため、行動主体は、契約や取引の設計にこうした予防措置を事前に組み込むことはなく、関係が生じて初めて事後的に対応的行動をとるこ

ととなる。つまり、資源依存理論で仮定される行為主体は、取引費用理論で仮定される行為主体よりも、先見性の面で劣ることとなる。

このように、行為主体の先見性の有無に関する仮定が異なっており、これにより取引費用理論においては取引関係に入る前、すなわち事前（ex-ante）の取引様式を選択に、資源依存理論においては、関係が構築された後、すなわち事後（ex-post）における依存関係への対処に焦点が置かれることとなる。

(3) 希少な資源を獲得するための行動（仮定の両立可能性）

資源の獲得という観点においては、取引費用理論も資源依存理論も、低コストで安定的に資源を獲得できるような取引関係の実現を志向しており、共通の組織目標を持っている（Ulrich and Barney, 1984）。また、取引費用理論における少数性や資産特殊性という概念は、資源依存理論における代替源の数、すなわち資源コントロールの集中度と共通性がある（陳, 2005）。このように、資源獲得に関しては、両理論は共通性を有していると考えられる。

しかし、Ulrich and Barney（1984）は、資源獲得のために組織が選択する行動に両者の違いがあるとする。取引費用理論においては、より効率的に資源の獲得が可能であれば、自らのパワーが希薄となる、あるいは他者への依存が増加するような関係でも選択される。Williamson（1996）においても、生産上の便益が見込まれるのであれば、資産特殊性が高まる投資が意図的に選択されうることには言及している。しかし、資源依存理論においては、他組織への依存を軽減し、他組織からの依存を強めるような関係が志向される。すなわち、自らにパワーを集中させる関係を求め、パワーが分散するような関係は回避される。このため、取引費用理論が示すような、自律性を損なう関係は選択されないこととなる。

これは、両理論における行動原理の違いによるものである。取引費用理論においては、効率性の最大化が志向され、資源依存理論においては自立性の確保が志向される。低コストで安定的な資源獲得という目標自体は、効率性の向上・自立性の確保のいずれにも資するため共通するものの、その根本の行動原理における相違により、目標実現のための行動に相違が生じることとなる。

(4) 行為主体の裁量の余地（レンズ間の近接性・仮定の両立可能性）

取引費用理論は、そのルーツを経済学に有しており、基本的には均衡的なモデルが前提される。このため、取引費用を最小化する、すなわちもっとも効率的な単一の組織の形態が存在し、それに帰着することが暗黙に想定される。このため、「もっとも効率的な形態が究極的に広がっていく」（Douma and Schreuder, 2002, 邦訳書 p.220）こととなり、行為主体の自由裁量の余地は基本的には想定されない。

一方の資源依存理論は、行為主体の自由裁量と選択を強調する。「組織は常にあるいは必ず効率性を追求するわけではなく、また、常に効率性を追わなければならないと制約されているわけではない」（Pfeffer, 2003, p.xxi）ことが、経済学的なアプローチをとる取引費用理論に対する資源依存理論の重要な点であると主張する。

このように、行為主体がどの程度の自由裁量を持つかについても、取引費用理論と資源依存理論とでは仮定が異なる。

さらに、この自由裁量の余地の有無については、各理論が対象とする時間的な範囲の長さにも関わると考えられる。前述の Douma and Schreuder（2002）のように、取引費用理論では取引費用を最小化する単一の均衡へと最終的に帰着することが想定される。これに関連して Williamson and Ouchi（1981）は、10年単位の十分に長い期間で観察する場合には、パワーの問題は効率性の問題に取って代わられるとも主張する。これは、均衡に至るまでには一定の時間的な長さを必要とする可能性が想定されているとも言え、それまでのより短い時間的な範囲の中では、行為主体の自由裁量による行動が否定されるものではない。長期的には取引費用理論の想定するもっとも効率的な組織に帰着することを認めるとしても、短期的においては資源依存理論が想定するような自由裁量の余地があるといえる。すなわち、時間的な概念を導入することによって、両理論の仮定は両立しうると考えられる。

2-4-3 本研究における両理論の位置づけ

それでは、こうした前提上の異同を持つ取引費用理論と資源依存とは、本研究においてどのように位置付けることが可能だろうか。

本研究では、組織内部の各部門の自律的な部門パワーの獲得・行使行動と、その部門パワーに対する経営者等の対処行動とを取り扱う。この各部門と経営者等という本研究で扱う2つの行為主体について、両理論がどのように位置付けられるのか、前項で整理された相違に沿って検討する。

第1の分析の単位・レベルに関しては、各行為主体への分析対象から明確に切り分けることができる。各部門の行動で焦点となるのは、他の部門との間での部門パワーの配置やその変化であるから、グループ（部門）間レベルが分析のレベルとなる。一方、経営者等の行動の焦点は、組織全体の視点からいかに部門パワーを対処するかとなるため、組織レベルでの分析となると想定される。

第2の視点である行為主体の先見性についても、以下のように整理される。各部門は、組織の内部において各部門との関係やその前提となる構造・制度に埋め込まれた存在である。組織内の構造や制度などは、一義的には経営者等によって定められたものであり、各部門にとっては所与性が高いと考えられる。その前提となる組織の構造や制度において部門間のパワー関係にどのように対応していくかという点においては、「事後」の行動とし

ての色彩が強い。経営者等の行動は、組織の構造や制度を設計・変更する立場にあることから、そうした設計・変更により各部門がどのような関係となるのかを「事前」に見通すことが当然に求められる。各部門は決して近視眼的ではないにしても、経営者等と比較して事後的な対応の程度が高いことが予想される。

第3の希少な資源を獲得するための行動に関しても、その行動原理は各部門と経営者等とで異なることが予想される。経営者等は、組織の生存は当然として、より効率的に資源を利用して効率性を最大化する、すなわち業績を向上させることが求められる。しかし、問題意識においても述べたように、各部門は組織の利害が組織全体の利害である効率性の最大化と一致するとは限らない。組織全体の効率性と自らの組織内での立場とが一致しない場合は、自らの生存に有利となるように効率性を犠牲にしよう。

最後の行為主体の裁量の余地については、本研究における時間的な範囲に関わる。本研究で研究の対象とする各部門および経営者等の行動については、10年単位といった長期にわたるものは想定していない。数ヶ月から長くて数年といった単位において、部門パワーに関して各部門・経営者等がどのような行動を取るのかを対象とする。このため、資源依存理論が想定するような行為主体による自由裁量も存在することが想定される。

以上を整理すると、各部門による部門パワーの獲得・行使行動は、より資源依存理論をはじめとするパワー論を中心とした行動が想定され、経営者等による部門パワーへの対処行動は効率性の最大化という組織全体の目標と整合的な行動が想定されると考えられる（図表2-4）。

図表 2-4 分析対象と理論の関係

		各部門による部門パワーの獲得・行使行動	経営者等による部門パワーへの対処行動
(1)	分析の単位・レベル	部門間の関係の構築・変化が中心的な論点	組織全体からみた部門パワーのコントロールが中心的な論点
(2)	行為主体の先見性	組織構造や制度などは一義的には所与性が高く、それを前提とした行動が行われる	組織設計を担う立場であり、設計後の関係を事前に見通す
(3)	希少な資源を獲得するための行動	組織への貢献よりも自らの生存が優先的となる	組織全体としての効率性の向上が目標となる
(4)	行為主体の裁量の余地	数ヶ月～数年単位での比較的短期が研究の時間的な対象範囲であり、その範囲での裁量の余地は存在する	



資源依存理論に整合的な部門パワー中心の行動が想定される	取引費用理論に整合的な効率性を焦点においた行動が想定される
-----------------------------	-------------------------------

(筆者作成)

以上の整理より、組織内における部門と経営者等の行動について、基礎的な検討の視点を設定することができる。すなわち、部門レベルにおいては、もっぱら部門間（グループ間）のパワー関係が中心的な課題となるため、資源依存理論などのパワーに関する議論が適格的である。一方、経営者等の行動は、部門間よりもひとつ上の組織全体の視点から、組織全体の効率性を求めることから、取引費用理論での分析がより適合しうる。ただし、部門パワーへの対処である以上、経営者等も単純に効率性だけを基準に行動するわけではなく、部門間のパワー関係を踏まえた行動をとるであろう。したがって、経営者等の行動を分析・検討するにおいては、取引費用理論と資源依存理論の両方の視点が必要となる。これらの整理をもとに、今後の分析・検討を進めていくこととする。

2-5 組織の変化

ここまで、部門の行動と経営者等の行動について、取引費用理論と資源依存理論を中心に先行研究を検討してきた。最後に、これらの行動が及ぼす組織の変化に関して、先行研究を概括する。

2-5-1 パワーと組織の変化

山岡（2006）は、組織が変化する要因のひとつとしてパワーの存在をあげる。そこでは、安定や秩序をもたらすことを志向するパワーと、外部適応と内部変化をもたらすことを志向するパワーとの2つの矛盾するパワーが常にコンフリクトを展開している。このパワーのせめぎ合いや葛藤から、組織に対して常に変化の圧力がかかっているとみる。したがって、この組織内のパワーの存在が、組織を変化させる要因となる。山岡（2006）のように安定と変化の2種類のパワーに類型化しなくとも、組織内には多くの部門が存在しそれぞれが自らの利益を求めて独自に行動するならば、それぞれの部門パワーが組織の変化に影響を与えることが想定される。ここから、部門パワーがどのように組織を変化させるかという問題が生じることとなる。

しかし、大月（2005b）は、「資源依存理論では、組織内パワーの配分を説明することが意図されるのであって、組織全体の改革モデルを明らかにしようとしているわけではない」（p.8）ことを指摘している。コンティンジェンシー理論は、環境決定論的な性格が強く、変化のプロセスについてほとんど触れられてこなかった。このため、これらの潮流を受け継いだ資源依存理論をはじめとするマクロ組織論においては、組織全体の変化に関する検討がなされてこなかったという。このため、資源依存理論においては、パワーの配置と組織の変化との関係については、必ずしも十分に検討されていないとする。このため、組織の変化に関する先行研究を改めて整理する必要がある。

2-5-2 組織変化の理論

組織の変化に関しては、組織変革論の文脈においてさまざまな検討が行われてきた。中でも、組織変革に関する理論としては、Lewin（1951）の3段階モデルが変革のプロセスを示したものとして最も古典的である。Lewin（1951）では、組織変革を解凍、移行、再凍結という3つの段階に整理する。組織は、変革に対する賛否が膠着し均衡した状態で安定している。この安定的な状態から、均衡のバランスが崩れることが解凍である。組織内部で改革を求める声が増大することで均衡が崩れ解凍が生じる。そして、均衡が崩れ不安定となった状態に新たな体制や業務プロセスを導入し、新たな組織のあり方へと変えていくのが次の移行の段階である。ここで、さまざまな選択肢が検討され、そこから変革後にふさわしい新たな体制が選ばれる。そして、移行によって導入された新たな行動を定着させ、組織を再び安定的な均衡状態に戻すのが第3段階の再凍結である。このLewin（1951）は、組織変革論の基礎的なモデルとして広く知られ、以降このモデルを元にさまざまなモデルが提唱されている（古田, 2013）。

変革のプロセスを示すモデルとして広く受け入れられた3段階モデルであるが、山岡（2006）は、3段階モデルは「組織の変動状態に焦点を合わせた理論というよりも、むしろ組織の均衡状態を説明する側面が強い」（p.80）ことを指摘する。3段階モデルで

は、組織の変化を一時的な不安定さとして、その前後は安定的な均衡状態を想定する。組織は、日常的には安定を保っており、それが変化するのは一時的なものであるという前提が存在するとする。

しかし、組織内のパワーが常に変化への圧力として存在している状況において、パワーのせめぎ合いや葛藤の状況が膠着状態となり、そのまま安定的に均衡し続けると想定することは難しい。組織は常に変化の圧力にさらされており、常に変動しているものとして考えることがより現実的であろう。

2-5-3 進化論的アプローチ

(1) 断続的均衡モデルとその問題点

組織は常態として安定的ではなく、常に変化が生じうるという視点からは、進化論的アプローチのひとつである断続均衡モデルが有力なものとして挙げることができる

(Tushman and Romanelli, 1985; Romanelli and Tushman, 1994)。このモデルでは、長期間にわたる漸進的な変化とある一時点で生じる急激な変革とが繰り返すとされる。安定的な期間においては、改善や調整が常に行われ、これによって少しずつ組織が変化していく。そして、急激な環境の変化などが生じた場合には、組織に対して抜本的な改革が行われる。この小規模な変化と抜本的な改革によって組織は成長していく。この漸進的な変化の期間から抜本的な変革への移行においては、先行要因として外部環境の変化、業績の悪化、経営者の交代が示される。こうした変化が生じた場合、その組織は抜本的な変革に移行する可能性が高いとされる。また、組織の活動領域を、組織文化、戦略、構造、パワー配置、コントロール・システムの5つに捉え、これらの要素が変革において変化するとし、特に抜本的な改革においては複数の要素が変更されるとした。

断続的均衡モデルでは大小2つの種類の組織変化を扱うことができる。このため、常に変化の圧力を受ける組織における変化を検討するうえで適したモデルと考えられる。

しかし、その一方で、部門パワーとの関連で考えた場合には、以下のような問題も存在する。まず、先行要因で示したように組織内の経営者の役割には注目されている一方で、その他の主体については論じられていない。このため、各部門など、経営者以外の主体がその変革に関わることが考慮されていない(小沢, 2015)。また、変化のプロセスが十分に明らかにされていない。小規模な変化から抜本的な改革への移行において、どのような段階を踏んで変わるのかが明らかにされていない(古田, 2016)。部門と経営者等の行動が組織に与える変化を検討することを目的する本研究においては、以上のような点を克服する必要がある。

(2) 丹沢（2000）の進化論的アプローチ

こうした点について、丹沢（2000）の進化論的アプローチが参考となる。丹沢（2000）は、取引費用理論に立脚しつつ、制度の進化を以下の2つの作用から定式化している。すなわち、①マイクロレベルの意図的行動からマクロな集計的現象への因果作用と、②マクロレベルの集計的現象からマイクロな意図的行動への下方因果作用の相互関係である。

ミクロ的な各主体は意図としては合理的な行動を行おうとし、それらが集計的にマクロレベルでの現象、すなわち制度の発生を引き起こす。しかし、そこには限定された合理性と不確実性が存在することから、必ずしも各主体の意図した通りの帰結をもたらすとは限らず、具体的に何が生じるかを予見することはできない。このため、ミクロ的な各主体の意図的行動は、マクロレベルにおいては予期されなかった効果を生じさせる。これが、マイクロレベルの意図的行動からのマクロな集計的現象への因果作用である。

一方、こうしたマイクロなレベルでの選択行為は、マクロなレベルでどのような制度が存在するかによって左右される。人間の思考は完全には盲目的ではなく、目標試行的であり、以前の試行の結果からも学習する。また、各主体の行動は、既存の制度的制約のもとで取りうる選択肢の中から行われる。このように、以前のマクロ的な集計現象が、各主体のマイクロな意図的行為に下方的な因果性を持つこととなる。

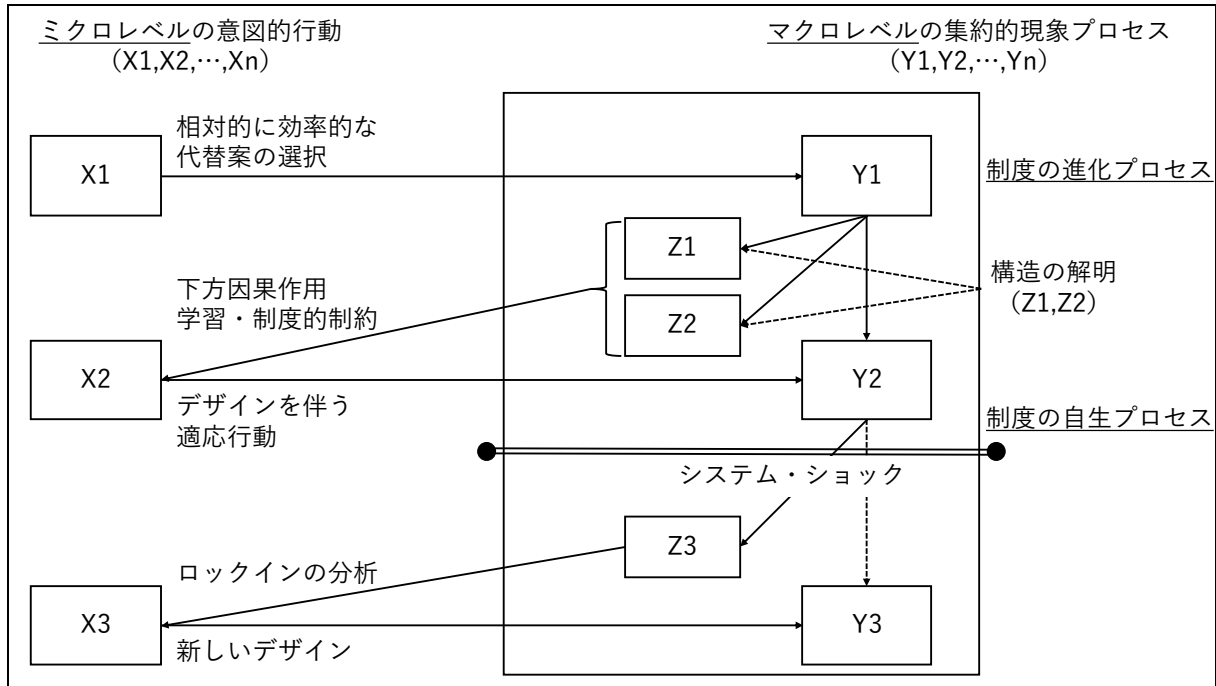
丹沢（2000）では、このマイクロからマクロへ、そしてその逆のマクロからマイクロへの相互の作用が制度の進化をもたらすプロセスを図表 2-5 のように示す。まず、主体が可能な限り効率的な代替案 X1 を選択して、その集計的な結果として Y1 が制度として成立する。この時、Y1 の予期されなかった効果 Z1、Z2 が明らかとなるが、主体はこれをマクロレベルからの下方因果作用として受け取り、新たな X2 という行動をとる。この結果、制度 Y1 は Y2 へと少しずつ内容を変化させて進化する。

また、この時、外生的なシステム・ショックが発生する可能性がある。この外生的な要因によって有効性を失ってしまった Y2 に対して、そこへのロックインからの脱出のため、Z3 を解明し新たなデザインをもたらす X3 を行うことで、新たな制度である Y3 が生じる。このように、有効性を失ってしまった制度が支配的なままである場合、制度の進化プロセスを単なる自然発生に委ねても、ロックインにされたまま進化はしない。しかし、主体が経験からの学習によって新たな制度をデザインすることで、ロックインを脱出し、より適切な制度をデザインすることができる。

丹沢（2000）は、制度の自生・進化のメカニズムを示す枠組みであり、直接的に組織の変化・変革について扱うものではない。しかし、この枠組みがもともと有している制度の自生・進化という視点は、組織という制度がどのように変化するかという問いに対して有効であると考えられる。また、マイクロレベルの選択行為として、複数の行動主体の存在が前提とされ、これがマクロレベルの結果へと繋がる。また、制度がどのような過程を経

て自生・進化するののかというプロセスを詳細に記述している。これらは、断続的均衡モデルの問題点を克服しうる点である。したがって、本研究の目的に、この丹沢（2000）のアプローチは整合的であると考えられる。

図表 2-5 制度の自生とデザインのスキーム



(丹沢, 2000)

2-6 リサーチ・クエスチョンの設定

2-6-1 リサーチ・クエスチョン設定の方針

本研究においては、部門パワーの存在を問題意識の出発点として、部門パワーをめぐる部門と経営者等の行動を明らかにすることを目指している。具体的には、①自らのパワーを獲得するために各部門はどのような行動をとるのか、②部門パワー獲得にかかる部門の行動に対して経営者等はいかなる対応が可能であるか、③部門と経営者等の部門パワーをめぐる行動が、組織に対してどのように影響し、どのような組織の変化をもたらすかが研究目的となる。

そして、この問題意識・研究目的に関連することが予想される組織設計に関わる言説、組織設計の理論的に基礎となる取引費用理論、資源依存理論を中心としたパワー論などに関する先行研究をレビューし整理した。さらに、組織設計の理論的な支柱のひとつである取引費用理論と部門パワーに関連する資源依存理論の理論的背景の異同を検討することで両理論の位置づけ・関連についても整理を加えた。また、組織の変化に関して、組織変革

論等における議論についても検討し、丹沢（2000）が有力なアプローチとなりうることを見出した。

本節では、本研究におけるリサーチ・クエスチョン（必要に応じてRQと略称）を設定する。リサーチ・クエスチョンの設定に先駆け、本研究におけるこれまでの議論、特に本件研究が着目する対象を整理し、本研究が検討対象とする範囲を明確化する。そして、この対象範囲において、本研究の問題意識、研究目的、そして関連する先行研究を踏まえ、リサーチ・クエスチョンを設定することとする。

2-6-2 研究の対象・範囲

(1) 中範囲の理論

本研究では、組織内部における部門パワーにかかるメカニズムを明らかにし、そこから組織の設計という実務への示唆を得ることを目指している。研究を実施している今この時点において部門パワーの問題に悩む組織やその経営者等に対して、本研究が何らかの有用な情報やヒントを提供できることが望ましい。そのためには、実務に有用な程度での一般性と具体性を両立させるような研究結果を得ることが必要である。

このような一般性と具体性を兼ね備えるものとして、中範囲の理論（theories of the middle range）がある。中範囲の理論はMerton（1967）が提唱したものであり、中範囲の理論では、「対象領域を意図的に限定し、一般的事象の様々な下位分類を説明」することを志向し、「より限定された領域の、しっかりと特定された条件付きの一般化を試み」る（George and Bennett, 2005, 邦訳書 pp.293）。Mertonは理論の体系を以下の3つの層に分ける。1つは、個々の実証分析における作業仮説、2つ目は、包括的な一般理論、そして3つ目が両者を媒介する中範囲の理論である。1つ目の作業仮説は、その対象それ自体に限り成立する因果関係等の記述であり、内的整合性は確保されるものの、外的整合性までは担保しない。このため、ある特定の事象を説明するには効力を発揮するものの、それを別の事象に敷衍して適用することはできない。2つ目の一般理論は、時間的・空間的に制限なく広く成立する理論体系であり、いわゆるグランド・セオリーと呼ばれるものである。多くの「～理論」と呼ばれるものがそれであり、先に示した取引費用理論や資源依存理論、断続的均衡理論などがこれにあたる。これらは、高度に抽象化・一般化されており適用の範囲は広いものの具体性に乏しいため、実務への適用という観点からは限定的な有用性しか持ちえない。このように、作業仮説と一般理論とはいずれも一長一短がある。これに対して3つ目の中範囲の理論は、時間的・空間的に限られた範囲において、事例それ自体にとどまらない一定の一般可能性を持つ理論であり、個々の作業仮説と包括的な一般理論とを架橋する役割を果たす。類似の事象に対して適用可能な一般性を持ちつつ、包括的な一般理論に比して具体性を備えているため、実務上の有用性が高い。実務上の有用性

も重視される実践の学である経営学領域の研究においては、この中範囲の理論を構築することが有効である。

本研究は部門パワーの問題という実務上の問題意識から出発しており、また、それに対して実務上の有用な示唆を得ることを目指す。このため、本研究では中範囲の理論の構築を目指すことが適当であろう。

以上のように、本研究では実務での有用性を持つ中範囲の理論を構築することを目指すものであるが、そうである以上、その適用範囲には時間的・空間的な制約が生じる。そしてそれは、本研究が対象とするスコープ、そして本研究の限界を自ずと規定することとなる。このため、本研究の対象や範囲を明確に確定しておく必要がある。以下にて、本研究の対象や範囲を明確にし、その根拠を論じることとする。

(2) 空間的範囲：組織内部における部門間のパワー関係への着目

本研究では、組織内部における部門パワーに着目する。第1章でも述べたように、本研究では、ある部門が組織内の他の部門等に対して有するパワーを「部門パワー」として定義している。この部門パワーを獲得・行使して他の部門よりも優位に立ち自らの利益を獲得するため、組織内部において各部門がどのような行動を取るのか、という点が最初の論点となる。経営者等の行動に関しても、この部門パワーに対してどのように対処を行うのかという点に着目するものである。このように、本研究が検討の対象とするパワーは、組織内部における部門間のパワー関係であるところの部門パワーである。

この部門パワーは、ある特定のダイアドのみにおいて生じるパワー、つまり、ある特定の他の部門との関係では効果を発揮するが、それ以外の部門との関係では効果を発揮しないというような限定的な範囲でのパワーに限らず取り扱う。例えば、その部門が組織内で要求を組織内で行なった場合に、関連する複数の他の部門に対して効果を生じうるようなパワーをも含むかたちで、幅広くパワーを想定している。

資源依存理論はオープンシステム観 (Thompson, 1967) に立脚した理論であり、組織の外部からの影響を要素のひとつとして重視する (Pfeffer and Salancik, 1978)。例えば、Pfeffer and Salancik (1978) は、組織の外部とのパワー関係が、組織内部におけるパワーの配置を規定し、それが経営者の選択と除去にまで影響を与えるという枠組みを示す。外的な環境が組織に与える影響を描き出しており、この観点からすれば経営者等についても組織内外からのパワーの影響を受ける存在であり、また、パワーを行使する存在であるとも言える。

しかし、本研究では、経営者等が組織内外から受けるパワーや経営者自身のパワーについては直接の検討の対象とはしない。組織内部において各部門の持つ部門パワー、そしてそれらを獲得・行使する部門の行動こそが本研究の出発点となる問題意識であり、これに

対処しようとする組織やその経営者等に対して有益な示唆を得ることを目指しているためである。

また、山倉（1993）は、資源依存理論においては、組織内部の主体間の利害対立と調整を重視してこなかったことを指摘している。この点からも、多様な利害と意思を持つ部門間の組織内部でのパワー関係がどのような生じるのか、という組織内部の問題に改めて着目する意義はあるものと考えられる。

もちろん、オープンシステム観は組織と外部環境との関係を考えるうえで重要でパースペクティブである。しかし、本研究で着目するのは、組織と外部環境との関係ではなく、組織の内側、つまり内部環境における部門のパワー関係にある。また、オープンシステム観はともすれば環境決定論的に流れやすいが、組織内部の各部門は決して環境に影響を受けるだけの存在ではなく、自らの意思により行動する主体でもある。資源依存理論についても、オープンシステム観に立脚する一方で、環境決定論的のみに捉えることの不十分さを指摘し、行為主体の自律的・戦略的な行動を重視する（小橋, 2018）。このため、部門パワーとそれにかかる部門や経営者等の行動という組織の内部の問題に立ち帰り、そこにあらためて着目することに本研究の意義があるものと考えられる。

ただし、本研究においても外部環境の影響を完全に捨象するものではない。外部環境が組織内部における部門パワーに何からの影響を与えるのであれば、それは無視することはできず、むしろ積極的に検討する必要があるだろう。したがって、そうした部門パワーやその獲得・行使にかかる自律的な行動に影響を与える範囲において、外部環境の影響については検討を行うこととする。

(3) 時間的範囲：短期・中期でパワー関係の検討

前述したように、Pfeffer and Salancik（1978）では、外部環境の変化が組織内部のパワー配置に影響を与え、これが経営者の選択と除去という形で組織の行動に影響を与えるという枠組みを提示している。この枠組みは、経営者の選択と除去という事象が示すように、比較的長期の組織やその行動の変化を説明しているものと考えられる。例えば10年単位での長期的な範囲においては、確かに環境が大きく変化することにより、経営者の選択と除去にも影響を与えうるだろう。

一方、本研究では、このような10年単位での長期的な視座でのパワー関係は扱わない。本研究が目指すのは、まさに今、部門パワーの問題に直面する組織やその経営者等に対して、組織の設計における有用な示唆を提供することである。このため、経営者の交代までが想定されるような長期のパワー関係について取り扱うことは、本研究が目指すところと適合しない。

また、2-4でも検討したように、取引費用理論における効率性と資源依存理論等における行為主体による自由裁量とが理論的に共存しうるのは、10年単位の長期ではなく、数

ヶ月から数年といった短期・中期の期間であることが想定される。短期の時間的範囲においては各部門の自由裁量の余地が大きいと言え、すなわち、それだけ各部門の部門パワーの配置に対しては、部門の行動の影響がより重要な役割を担いうるだろう。これは、先に検討した空間的範囲として、部門パワーを中心とした行動に焦点を当てるとの方針とも整合的であると言える。

したがって、経営者等が継続的に在任することが想定され、また、部門パワーをめぐる行動が特に重要性を有するであろう程度の期間を、本研究ではその時間的な対象範囲とする。例えば、日本の上場企業の場合、3年程度の中期経営計画を公表する（入山，2019）。現代のビジネス環境が全体として変化の激しいタービュラントな状況にあるとはいえ、その3年程度の期間では経営者は大きく交代せず継続的に在任することが想定されているだろう。そして、この比較的短期・中期の期間においても、各部門は自らのパワー獲得・行使のために自律的に行動し、また経営者等はそれらの部門パワーへの対処を迫られる。本研究が示唆を得たいのはまさにこのような時間的範囲における事象であり、長くてもこの中期経営計画が1～2回転する程度、つまり5年前後の時間的範囲が想定される。

(4) 分析の単位としての部門

研究の対象範囲に関連して、分析の単位についてもここで記しておく。本研究においては分析の単位を部門とする。これは以下のような根拠によるものである。

組織の最小構成単位は個人であるが、組織の設計との関係で考えた場合、経営者等は通常、組織の設計に際して個人を出発点とはしない。組織において必要な機能・行動を設計するにあたっては、まず機能・行動を一定のまとまりを持った部門を単位としてそれらの構造を設計し、そこにルールを設計する。こうしてできあがった部門に対して、適切な部門に適切な人員を割り当てていく（波頭, 1999; Galbraith, 2002）。相当程度に小規模で個人が部門と同様の役割を果たすような組織、あるいは特定の個人に事業自体が極めて強く依存しているような組織であれば、個人を基礎として組織を設計することもあるだろうが、それは一般的とはいえない。したがって、組織内部におけるパワーの問題を検討するにおいては、部門を分析の単位として設計することがより適切であると考えられる。

また、特に日本企業においては、企業組織に関する見方の傾向として、個人よりも部門を重視する傾向が欧米よりも強いと考えられる。欧米では企業を組織と見ないで独立した職業人の集まりと見る傾向が強いが、その一方で、日本の企業においては集団主義的な行動様式が展開される。このため、日本の企業では、経営組織の機能上の基本単位は個人ではなく部門に置かれ、その集団に職務やその範囲が明確化・固定化される（前原，1989）。これは、個人の職務がジョブディスクリプションという形で明確に定義され、それぞれの権限や責任が明確に定義される欧米企業と、個人の職務が明確に定義されず部

門単位で職務や権限が配分されることの多い日本企業という傾向的な違いとも対応する（太田, 2016）。

このように、こと日本においては、企業の機能を担うのは部門であると言え、この点からも部門を分析の単位として、部門間のパワー関係を検討する意義があると考えられる。

以上より、本研究における分析の単位は部門とし、組織内部におけるパワーの問題を検討していく。このため、本研究においては、部門を構成する個人は、資金や物的な資産と同様に、企業・部門の活動に必要な経営資源のひとつとして取り扱うこととする。

2-6-3 リサーチ・クエスチョンの設定

ここまで検討してきたように、本研究では、組織内部における部門パワーの關係に着目し、この部門パワーを焦点とした組織内部での關係や行動について、10年単位の長期ではなく、短期・中期で検討する。この検討範囲において、今まさに部門パワーの問題に直面する組織にとって有用性のある中範囲の理論を構築することを目指す。これが本研究の対象範囲である。

ここで明確化した研究の対象・範囲を踏まえて、次節においてリサーチ・クエスチョンを設定する。さらに、これに加えて、以下の点も考慮することとする。

各部門と経営者等というレベルの異なる行為主体それぞれを取り扱う。先行研究のレビューで明らかにしたように、各部門の行動と経営者等との行動とではその分析のレベルが異なる。両者の行動を明らかにする必要がある。

また、部門パワーと組織の制度との關係を扱う。最終的に目指すべきは、組織の設計への示唆であることから、組織の制度という要素が部門パワーとどのような關係にあるのかは重要な検討事項となる。

そして、各部門・経営者等の部門パワーに対する具体的な行動プロセスも取り扱う。部門パワーは部門間の具体的な關係の中で生じるものであり、部門パワーを獲得・行使するにあたってその具体的な關係が重要な要素となりうる。このため、個々の行為主体がどのような行動を取るのか、そのプロセスも含めて明らかにする。

(1) 部門による部門パワーの獲得・行使行動

まずは、部門の行動に焦点を当ててリサーチ・クエスチョンを検討する。前述のように、各部門は、組織においてその構造や制度、それらに基づく部門間の關係等に埋め込まれた存在である。そうした制約条件の中で組織内における自らの部門パワーの獲得を図って行動する主体であり、組織内外の關係の中から部門パワーを得ることとなる。この組織内外の關係をいかに構築して自らの部門パワーを獲得するのが第一の論点となるといえる。そこで、以下のリサーチ・クエスチョンを設定する。

RQ1：部門は他の部門とどのような関係を構築して部門パワーを獲得するか

上述したように、部門は組織の構造や制度といった制約条件のもとにあり、これを前提として自らの部門パワーを獲得すべく行動する。しかし、組織の構造や制度は必ずしも不変のものではなく、環境や戦略に応じて変化していくべきものでもある（Chandler, 1962; Galbraith and Nathanson, 1978; Roberts, 2004）。であるならば、組織の構造などの制度は、部門にとって制約条件である一方で、変化させうる対象でもあると考えられる。このため、各部門は、自らが属する組織制度を単に所与のものとして捉えるだけでなく、自ら働きかけて影響を及ぼすことが考えられる。そこで、この部門による組織制度への介入という視点から、以下のリサーチ・クエスチョンを設定する。

RQ2：部門はどのように部門パワーを行使して組織制度に働きかけるか

(2) 経営者等による部門パワーへの対応行動

各部門は、部門パワーを獲得すべく行動し、また、その部門パワーを自らの利益のために行使しようとする。そうした行動は、組織全体の利益と一致しない可能性もある。このため、経営者等には、各部門による部門パワーの獲得・行使活動をコントロールする必要性が生じうる。そこで、経営者の部門パワーへの対応行動に関して、以下のリサーチ・クエスチョンを設定する。

RQ3：経営者等は、部門パワーをコントロールするためにどのような行動をするか

(3) 部門と経営者等の行動による組織への影響

ここまで、部門の行動と経営者等の行動それぞれに対してリサーチ・クエスチョンを設定した。それぞれの主体がとる行動は、果たして組織に対してどのような影響をもたらさうか、部門の行動と経営者等の行動とを統合し、それが組織に及ぼす影響のメカニズムを明らかにする必要がある。そこで、最後のリサーチ・クエスチョンとして以下を設定する。

RQ4：部門と経営者等の部門パワーをめぐる行動により、組織はどのように変化するか

以上、4つのリサーチ・クエスチョンを設定した。これらのリサーチ・クエスチョンにもとづいて研究を進めることで、研究目標の達成を目指す。

2-7 小括

本章では、先行研究のレビューとリサーチ・クエスチョンの設定を行なった。先行研究のレビューでは、組織設計にかかる議論を概括した後、効率性を中心課題として組織設計の理論的な支柱となる取引費用理論、そして、部門間の関係について資源依存理論を中心としたパワーに関する議論、そして組織の変化に関して組織変革論等をレビューした。取引費用理論と資源依存理論はともに内部組織を扱うに際して重要な理論であるが、これまで必ずしも十分には接続されてこなかった。これに関して、既存の議論を踏まえて両者の異同を明らかにするとともに、組織内における効率性とパワーの問題の関係を整理した。また、組織の変化に関して、従来の組織変革論の問題点を示し、丹沢（2000）の進化論的アプローチがその問題点を克服しうることを、本研究の目的に整合的であることを示した。

こうした先行研究の理解をもとに、リサーチ・クエスチョンを設定した。リサーチ・クエスチョンの設定に際しては、本研究の問題意識・研究目的に立ち返り、本研究がその対象とする範囲を明確化した。そして、部門パワーをめぐる部門と経営者等の行動、そして組織の変化に関して4つのリサーチ・クエスチョンを設定した。以降では、このリサーチ・クエスチョンに対して具体的な検討を進めていく。

第3章 研究手法

本章では、本研究において採用する研究手法を検討する。前章において設定したりサーチ・クエッションに対していかなる方法により回答を見出し、本研究の目的に対する結論を出すか。本研究が依拠する研究手法の理論的枠組みを検討したのち、研究の設計を具体的に検討していく。

3-1 定性的研究手法

3-1-1 定性的研究手法の採用

本研究は、事例研究を通じた解釈モデル構築型の研究手法を採用する。研究目的が「どのように」「なぜ」といったタイプの場合、発生の頻度や発生率ではなく説明的な回答が必要となる。このような研究目的に対しては、統計的な方法を用いた定量的な研究よりも、事例を厚く記述・分析する定性的な研究手法が適しているとされる（Yin, 1994, 西條; 2007; 佐藤, 2008）。特に、事例研究は、新たな理論（仮説）を発見したり、事例の背後にある因果メカニズムを探究したりすることに関して、定量的な研究よりも優位性を持つとされる（George and Bennet, 2005; 西條; 2007）。本研究が中心的な対象とする部門の行動や部門間の関係性に関しては、大量のデータを統計的に処理し全体的な傾向を見出す定量的な研究手法より、個々の事例を詳細に観察した記述を分析することで、それらの行動・関係の背景に存在するメカニズムを考察する手法がより親和的である。現象に対する質的な観察・記述から命題（proposition）¹を抽出し、その因果メカニズムを説明する理論を構築することを目標とする。

¹ 本研究では、「命題」を英語の proposition の意味として使用する。proposition は、Oxford Learner's Dictionary of Academic English（2014）では「a statement that express an opinion or a possible fact」と定義される。理論構築研究の過程で抽出されたアイデアやコンセプトを表現する用語として proposition を用いることは適切であろう。同書では、類似の用語である hypothesis なども含め、提唱されたが未だ証明されていないアイデアを表現する用語（There are all words for an idea that sb puts forward but that has not yet been proved）であるとする。さらに、proposition は「...can ... form the basis of a theory or an argument」「...can be used to talk about an opinion」とされる一方、hypothesis については「...is an idea that you aim to prove to be either true or false through research」とあり、hypothesis のほうがより検証・証明の視点の強い用語であると考えられる。理論構築の過程で抽出されたアイデアを proposition、それを検証・証明されるべき対象として捉えたものを hypothesis と整理できると言えよう。したがって、前者に対しては「命題」、後者に対しては「仮説」の訳語を与えることが望ましいものとする。したがって、本研究では理論構築を主たる目標としているため、この過程で発見されたアイデアやコンセプトを、proposition の意味で「命題」と呼ぶこととする。

具体的な研究手法については、定性的データからの理論構築の手法である Christensen and Carlile (2009)、およびこれを基礎として実際の研究遂行とその論文化のプロセスについて論じた丹沢・宮本 (2017) を主として参考とした。

3-1-2 Christensen and Carlile (2009) の理論構築手法

本研究が依拠した Christensen and Carlile (2009) は、定性的データからの理論構築の手法である。定性的研究の嚆矢であるところの Glaser and Strauss (1967) のグラウンデッド・セオリー、社会学的な調査にかかる方法論である Yin (1994)、および経営戦略分野における Eisenhardt (1989) などの定性研究の系譜に連なるものといえる。

Christensen and Carlile (2009) では、理論構築までの一連のプロセスを大きく2つの段階に分ける。第1の段階は、観察した事実から命題を抽出する段階である。対象となる事象の観察や記述を行い、そこにカテゴリーへの分類などの分析を加えることで構成概念を得る。分類された構成概念間の中から、この領域の範囲内で一般的に言える関係を命題として抽出する。こうして見出された関係を記述理論 (Descriptive Theory) と呼ぶ。

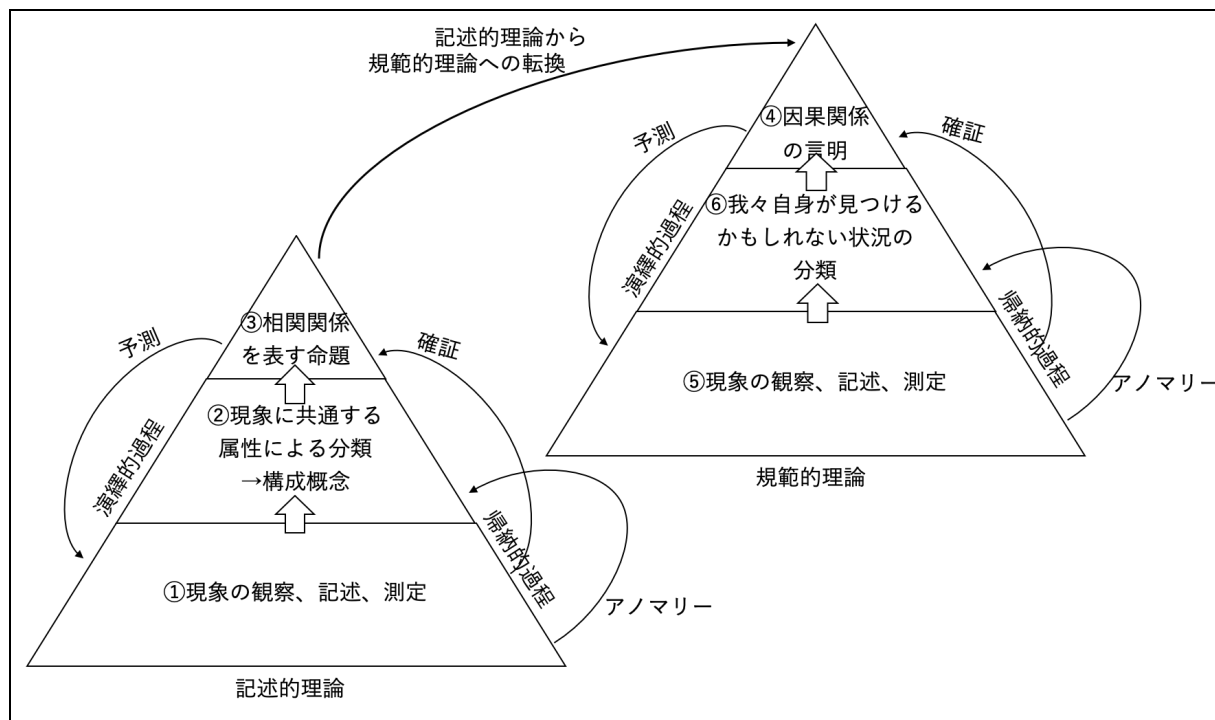
第1段階では、命題を抽出することで記述理論を得たが、これはいまだ特定の構成概念の間のある規則性が見出されたのみであり、その因果関係が特定されたわけではない。これを原因と結果の関係の言明としての理論を構築するのが第2段階である。ここでは、事象の因果関係を説明する解釈モデルを構築することにより、実践上に応用できる予測可能な一般性を獲得することを目指す。こうして得られた因果関係の言明は、規範理論

(Prescriptive Theory) と呼ばれる。規範理論はまた、演繹的な推論によって予測命題を導き、改めて現象の観察、記述、測定を照らし合わされる。この照らし合わせが不一致であるならば、さらに機能的に検討を行い、規範理論を修正してゆく。このように、演繹のプロセスと帰納的プロセスによって事例と理論の間を往復しアノマリーを発見することで規範理論は彫琢され精度が高められる。

この記述理論を見出す第1段階と規範理論を構築する第2段階とを、Christensen and Carlile (2009) はふたつのピラミッドとして図示する (図表 3-1)。記述理論を見出す第1段階が左側のピラミッドであり、ピラミッドの底から頂上へと向かって進展する。ここから第2段階の規範理論、すなわち右側のピラミッドへと飛躍することとなる。

この相関関係を見出す記述理論と因果関係の言明である規範理論の2段階に理論構築のプロセスを明確に分けている点が Christensen and Carlile (2009) の特色である。基本的に命題を抽出する形で記述理論を見出したうえで、それに対する因果メカニズムの考察により規範理論としての解釈モデルを構築するという2段階のアプローチをとる。これにより事実の単純な相関からより一般的な因果へと明確に区別され、結果の予測や行動の提言に有用な理論の構築が可能となる。

図表 3-1 事象から理論構築のプロセス



(丹沢・宮本, 2017)

3-1-3 丹沢・宮本（2017）の具体的手法化

丹沢・宮本（2017）は、実際の研究の現場において、具体的な事例から理論構築を行い、さらにこれを研究論文として実現させるという一連のプロセスを、マニュアル的にパッケージ化して提示する。理論的な支柱としては上述の Christensen and Carlile（2009）に依拠しつつ、そこに独自の理論的な基礎づけの追加や具体的な研究遂行プロセスへ落とし込む手法などを提案している。

独自の理論的な基礎づけとしては、特に、記述理論から規範理論への移行、すなわち左側のピラミッドから右側のピラミッドへの飛躍の原理に関して、丹沢・宮本（2017）では追加的な考察を加えている。Christensen and Carlile（2009）では記述理論から規範理論への移行の原理を明示していない。これに対して、丹沢・宮本は、この移行を Peirce（1986）のアブダクション（abduction）によるものとして基礎付ける。アブダクションは、帰納や演繹などと並ぶ推論の一形式である。観察した事実を因果的に説明するような仮説を発見する拡張的な推論であり、観察された事実を前提としてその事実が生じる理由を説明する因果的メカニズムを科学的仮説や理論として発案・発見する（米盛, 2007; 赤川, 2011）。丹沢・宮本では、相関関係の言明にすぎない記述理論から因果関係の言明としての規範理論への移行は、帰納や演繹ではなくアブダクションの過程で実現するとする。

アブダクションは他の理論構築型の定性的研究においても利用される。例えば、Glaser and Strauss (1967) などのグラウンデッド・セオリーでは、アブダクションは分析の各段階で用いられるが、特に発見したカテゴリー同士を関連づける作業において必要とされる(紺野, 2007; 戈木, 2016)。カテゴリーを関連づける作業は、グラウンデッド・セオリーにおける分析プロセスの主要な作業であり、また、理論が構築される段階でもある。これは、Christensen and Carlile (2009) における理論産出の局面である記述理論から規範理論への移行と対応した段階である。このように、丹沢・宮本 (2017) は、アブダクションという他の定性的研究においても活用され確立された推論によって、記述理論から規範理論への移行を基礎づけることで、Christensen and Carlile を補強する。

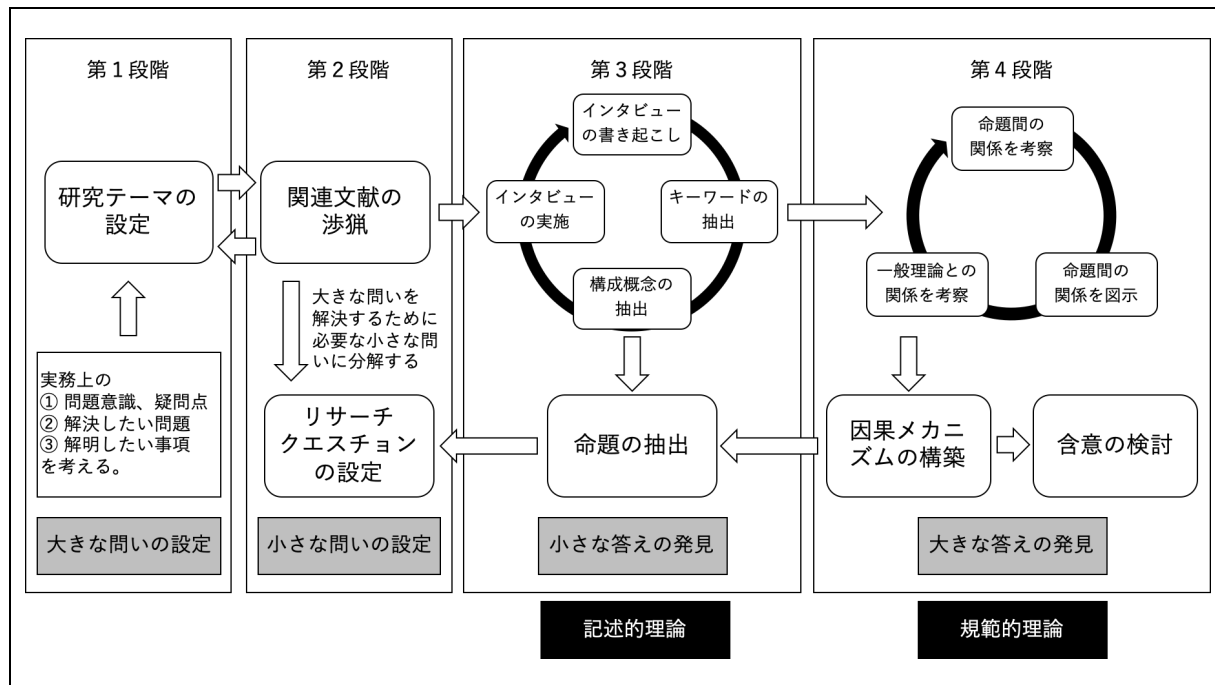
また、丹沢・宮本 (2017) においては、このアプローチによって構築を目指す解釈モデル、すなわち規範理論を、中範囲の理論 (theories of the middle range) として位置付ける。2-6-2 でも述べたように、本研究では一定の範囲で一般性を持ち実務上の有用性を有する中範囲の理論を確立することを目指している。この点、本研究が目指すところに、丹沢・宮本は適合的であると言える。

さらに、丹沢・宮本 (2017) では、Christensen and Carlile (2009) の議論を実際の研究遂行へと落とし込むための手続きの検討や、研究手法と論文構成との対応関係の整理などにより、研究テーマの設定から論文化に至るまでの一連のプロセスを具体的に4つの段階に分類し、それぞれの段階で行うべき作業を示している。すなわち、第1段階：研究テーマの設定、第2段階：関連文献の渉猟とリサーチ・クエスションの設定、第3段階：命題の抽出、そして、第4段階：因果メカニズムの構築である。Christensen and Carlile における2つの理論構築プロセスである記述理論の構築、規範理論の構築は、それぞれ第3段階、第4段階として研究プロセスの中に組み込まれている。研究のスタートからゴールまでを示した4段階を踏んで研究を進めることにより、規範理論を構築するまでの道筋が示される(図表 3-2)。理論構築の概念的な枠組みである Christensen and Carlile を、より具体的なプロセスに落とし込んだといえ、本研究が依拠する研究手法として有用性が高い。

なお、Christensen and Carlile (2009) は概念的には記述理論と規範理論とで段階を踏み、また、丹沢・宮本 (2017) も原理的には4つの段階を順次辿っていく設計となっている。しかし、実際の研究においては、ひとつの段階を完全に終えたら次の段階に移行するというのではなく、各段階を行きつ戻りつしながら理論を彫琢していくという同時並行的な手続きを経ることとなる。研究の初期においては、第1段階、第2段階の割合が大きく、研究が進むにつれて第3段階や第4段階に重心が移行していく。こうした行きつ戻りつの過程においては、アブダクション、演繹、帰納といった推論形式を駆使して分析をしながらおこなうことになる。これを丹沢・宮本 (2017) ではリトロダクション (Peirce, 1986; 米盛, 2007; 伊賀, 2012) として整理する。こうした彫琢を経て精緻化されることに

より、構築された理論は内的妥当性を獲得し、また、外的妥当性を広く検証しうる価値あるものとして練り上げられる。

図表 3-2 研究プロセスの4段階



(丹沢・宮本, 2017)

以上のように、本研究では Christensen and Carlile (2009)、およびそれを基礎としつつ具体的な研究手法に落とし込んだ丹沢・宮本 (2017) に依拠して研究を行う。具体的には、前節の先行文献レビューの過程で設定したリサーチ・クエスチョンに沿って質的なデータを収集・分析し、そこから一般的な法則性を持つ関係を命題という形で抽出し、記述理論を見出す。この記述理論と既存の理論的枠組みとを組み合わせ、因果のメカニズムを考察することにより規範理論 (解釈モデル) を構築する。これによって、事実の単純な相関がより一般的な因果として明確に解釈され、結果の予測や行動の提言に有用な理論の構築が可能となる。

3-1-4 他の事例研究手法との比較

最後に、他の事例研究手法、すなわち Glaser and Strauss (1967)、Yin (1994)、Eisenhardt (1989) との異同を整理し、Christensen and Carlile (2009) および丹沢・宮本 (2017) の手法の特徴を検討する。

Glaser and Strauss (1967)、Yin (1994)、Eisenhardt (1989) の3種類の比較については、横澤ら (2013) が詳しい。これを参考にしつつ、Christensen and Carlile (2009)、丹沢・宮本 (2017) を特徴付ける部分に絞って検討する。

第一に、Christensen and Carlile (2009)、丹沢・宮本 (2017) は理論構築を目指す手法である。これは、Glaser and Strauss (1967)、Eisenhardt (1989) と共通する。対象を観察・分析することによって、新たな理論を構築することが研究の目的となる。対する Yin (1994) については、仮説検証を目的としている点で異なる。

第二に、理論負荷的である点が Yin (1994)、Eisenhardt (1989) と共通する。理論負荷的であるとは、何かを観察すること、あるいは何を観察するかということは、観察者の有する理論に規定されるということである (Hanson, 1969; 服部泰宏, 2020)。Glaser and Strauss (1967) は、新しい概念や仮説の発見のためには何も知らない真っ白な頭で観察を行うことを主張し、理論負荷性には否定的である。一方、Yin は仮説検証を目的としている以上、必然的に理論の開発が先行する。また、Eisenhardt は、Glaser and Strauss と同様に理論構築を目的とするものの、事前に構成概念を明確にしておくなど、一定の理論負荷性を持つ。Christensen and Carlile (2009)、丹沢・宮本 (2017) も、Eisenhardt と同様に一定の理論的な背景を有した状態で事例研究を行い、第2章の先行研究レビューで検討してきた各種の理論がこれに当たる。

第三に、事例等のデータ収集とデータ分析による理論構築とを同時並行的に行う点は、Glaser and Strauss (1967)、Eisenhardt (1989) と共通する (佐藤, 2009; 横澤ら, 2014)。これはアブダクションの過程であり (紺野, 2007; 戈木, 2016)、事例と理論とを行きつ戻りつすることで、新たな理論の構築とその精緻化が可能となる。この点、Yin (1994) は、仮説検証を目的とする関係上、データ収集と分析とは明確に分離されることとなる。

このように、理論構築を目的とする、理論負荷的である、事例と理論の間を往復して理論の改良に繋げる (アブダクションを行う) という点で、Christensen and Carlile

(2009)、丹沢・宮本 (2017) は、Eisenhardt (1989) と共通点の多い手法であることを見てとることができる。これらの共通点は、本研究が目指す中範囲の理論の構築に適合的であり、また、他の手法と比べて研究の実施可能性や手続きの構造化の容易さの面で有利であると言える。特に、理論負荷的である点は、その後の研究の展開に対しても影響を大きく与えるところである。Glaser and Strauss (1967) のように真っ白な頭で観察するのではなく、事前に構成概念等を持った状態で対象を観察する。このため、データの記録の段階から情報の取捨選択をしていくことになる。このため、Glaser and Strauss ほどには厚い記述を志向せず、より対象に潜む構造の発見に重点をおくこととなる。

さらに、Christensen and Carlile (2009)、丹沢・宮本 (2017) が Eisenhardt (1989) とは異なる特徴として、記述理論と規範理論とを概念上明確に分けている点が挙げられる。

Eisenhardt も、事例と理論との往復を繰り返すことによって漸進的に理論を精緻化するアプローチをとるが、このアプローチでは発見され構築された理論が単なる相関関係なのかそれとも因果関係なのかは明瞭ではない。これに対して Christensen and Carlile においては、これを明確に切り分け、記述理論から規範理論への移行という形で概念化した。これにより、より一般的な因果として明確に解釈され結果の予測や行動の提言に有用な理論の構築が可能となり、また、研究の途上において理論構築のどの段階にあるのかを研究者自身が把握しやすくなる。

このように、Christensen and Carlile (2009)、丹沢・宮本 (2017) は、Eisenhardt (1989) の利点を承継しながら、記述理論と規範理論の切り分けによりさらに研究の実行可能性を高めているものであり、本研究に適切な手法であると判断する (図表 3-3)。

図表 3-3 事例研究手法の比較

	Christensen and Carlile (2009)・丹沢・宮本 (2017)	Glaser and Strauss (1967)	Yin (1994)	Eisenhardt (1989)
理論構築を目的とする	○	○	—	○
理論負荷的である	○	—	○	○
事例と理論の間を往復して理論の改良に繋げる (アブダクションを行う)	○	○	—	○
記述理論と規範理論の2段階の理論構築	○	—	—	—

(筆者作成)

3-2 研究の設計

3-2-1 研究の基本方針

Christensen and Carlile (2009)、および丹沢・宮本 (2017) に基づいて研究を遂行するため、本研究では具体的に以下のようなかたちで進めることとする。

第2章 2-6 において、本研究テーマに係る複数のリサーチ・クエスチョンを抽出した。この抽出したリサーチ・クエスチョンに沿って分析を進める。すなわち、RQ1 から RQ4

までのリサーチ・クエスチョンを、それぞれ1章ずつ第4章から第7章まで個別に検討していく（図表3-4）。

RQ1（第4章）とRQ2（第5章）は、部門による部門パワーの獲得・行使行動を取り扱う。RQ3（第6章）では、経営者等が部門パワーに対してどのような対処行動を取るかを検討する。これら3つのリサーチ・クエスチョンに対しては、より細分化した問い（枝番をつけRQx-xと表記する）を設定する。リサーチ・クエスチョンは、本研究の問題意識や目的を整理し細分化したものであるが、それぞれのリサーチ・クエスチョンを直接に検討するにはまだ粒度が大きい。そこで、それぞれの章でさらに粒度の細かい問いへと細分化し、直接的に答えるべき内容を具体化することで、データの収集や分析、そして解釈モデルの構築を容易にする。また、リサーチ・クエスチョン自体は抽象性が高く、各章で取り上げる研究対象や範囲に直接的に対応しない。このため、各章の研究対象・範囲に対してより具体的な問いとなるように設定する。

そして、具体的な事例等のデータを収集し分析を進める。この事例等のデータの収集については、3-2-2、および3-2-3において詳細な設計を述べる。

細分化されたリサーチ・クエスチョンに基づいた入手したデータに対して分析作業を行い、そこから見いだされる相関関係の言明であるところの命題を複数抽出する。リサーチ・クエスチョンの回答となる命題の抽出ができれば、分析は完了となる。Christensen and Carlile（2009）における左側のピラミッドを底から頂上まで登る作業に該当し、記述理論が完成することとなる。

続いて、複数抽出した命題を統合し、一連の因果メカニズムとして解釈モデルを構築する作業に入る。記述理論の段階ではいまだ因果関係としては成立しておらず、また、命題間の関係も不明である。これら命題そのものの因果関係や命題間の関係について、既存の理論を援用しながら考察を行い、解釈モデルを構築していく。データとして観察された現象を十分に説明できる解釈モデルが構築できたら、Christensen and Carlile（2009）の右側のピラミッド、すなわち規範理論が完成したといえる。このデータの分析から命題の抽出を経て解釈モデルを構築するまでの過程については、3-2-4において詳述することとする。

RQ1からRQ3までのリサーチ・クエスチョンにかかる解釈モデル（規範理論）がそれぞれに構築できた後、第7章において最後のリサーチ・クエスチョンであるRQ4を検討する。RQ4は部門の行動と経営者等の行動による組織の変化を取り扱っており、RQ3までで検討してきた部門の行動と経営者等の行動を明らかにすることによって回答できる問いである。このため、第4章から第6章までのようにデータを収集するのではなく、第4章から第6章までで構築した因果メカニズムを統合し、組織変化に関するメカニズムを考察する。リサーチ・クエスチョンごとに個別に構築された解釈モデルを、一貫した体系として再構築することで、本研究の目的に応える理論を完成させることとなる。

図表 3-4 リサーチ・クエスチョンと各章の対応

テーマ	#	リサーチ・クエスチョン	章	手法
部門の行動	RQ1	部門は他の部門とどのような関係を構築して部門パワーを獲得するか	第4章	インタビュー等に基づくデータを収集し、部門・経営者等のパワーをめぐる行動に関する因果メカニズムを構築
	RQ2	部門はどのように部門パワーを行使して組織制度に働きかけるか	第5章	
経営者等の行動	RQ3	経営者等は、部門パワーをコントロールするためにどのような行動をするか。	第6章	
部門と経営者等の行動による組織の変化	RQ4	部門と経営者等の部門パワーをめぐる行動により、組織はどのように変化するか	第7章	第4章～第6章を統合し、組織の変化に関する因果メカニズムを構築

(筆者作成)

3-2-2 事例収集の設計

3-1 で述べた通り、本研究は、事例の分析を通じた解釈モデル構築型の研究である。本研究の研究目的や先行研究のレビューから設定されたリサーチ・クエスチョンに十分に回答できる事例データを収集するため、事例の収集について以下のように設計する。

(1) 複数事例の収集

本研究では、複数の事例を収集して、その共通性や相違を比較検討し、最終的に因果メカニズムを構築することを目指す。

単一事例での研究は、現象の存在や個別の文脈を豊かに描き出すことができ、例外的な場合や特殊な場合の事例を研究するに向いている (Yin, 1994)。一方で、より一般性の高い理論を構築したり、その理論を検証したりする際には、複数事例による研究に向いている (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994)。複数事例による研究では、事例間の比較検討により、より正確で一般化された、より頑健な理論を創出することが可能である。特に事象の構造との関係を描写するにおいては、複数事例からの抽象化が有効となる (Eisenhardt and Graebner, 2007)。

本研究の目的は、例外的・特殊な事例を詳述することではなく、部門パワーをめぐる組織内部の行動・事象に関して、一定の範囲で一般化可能な理論、すなわち中範囲の理論を構築することにある。この目的に照らせば、複数事例による研究がより適切であると考えられる。したがって、複数の事例を収集することとする。

(2) 収集する事例

前章で設定したリサーチ・クエスチョンを、各章において具体的な問いに細分化する。そして、この細分化した問いに対する答えを得られるような事例を収集する。事例は、理論的サンプリングにより、データから出現した理論を発展させるように選択していく

(Glaser and Strauss, 1967; Eisenhardt, 1989; 横澤ほか, 2013)。

前章でも記したように、本研究では、今まさに部門パワーの問題に直面する組織に対して有効な示唆を提供することのできる、中範囲の理論を構築することを目指す。このため、現代とは社会的・技術的な条件が大きく異なるような時代や場所で生じた事例を扱うことせず、本研究の実施時点（2020年）から大きく異なることのない状況における事例を収集することとする。具体的には、2010年以降に発生した事例のみを収集する。

(3) 事例の収集先の選定

不祥事により公表された調査報告書などの例外を除き、本研究での焦点となるような部門パワーをめぐる部門の行動や部門間の関係が社外に公表されることは稀である。このため、どの企業に本研究に利用可能な事例が存在するかを事前に特定することは難しい。その一方で、手がかりもなく闇雲に事例を収集しても、その後の比較分析に困難が生じる。そこで、収集対象は幅広く設定して事例の収集可能性を高めつつ、そこに一定の条件を設定することで収集先の属性をコントロールすることで有効なデータ取得を図ることとする。

本研究で求めるデータを入手するため、事例の収集先は以下のような企業とする。

- 日本の証券市場に上場する企業またはその子会社。
- 単独で事業を行っている企業（純粋持株会社や機能子会社でない）。
- 数百人以上の従業員を有する企業。

これらの企業は、事業に必要な機能をひとつおり社内に備えており、組織の規模も大きいため、部門の分化の程度が高いと考えられる。また、上場企業やその子会社には内部統制報告制度や上場する証券市場で定められた上場規則などの規制があり、一定の内部管理体制が求められる。このことから、この条件に適合する企業については、組織の構造や業務の分掌などといった組織制度が整備され、部門ごとの境界が明確であると想定され、本研究における主要な焦点である部門の行動や部門間の関係に関するデータの収集が行いやすいと判断した。一方、純粋目的会社や機能子会社の場合、上場企業もしくはその子会社とはいえ、組織構造が極めて単純であり、同一法人内における部門の分化が乏しい、あるいは部門が少なく部門間関係について十分な情報が取得できない可能性が考えられるため除外した。

また、前述のように、本研究では時間的・空間的に限定された範囲内で一般性を有し、実務上の有用性を備えた中範囲の理論の構築を目指す。したがって、現代の日本企業にお

ける部門パワーの典型的な傾向やパターンについて明らかにすることができれば、実務上の有効性の観点からより望ましい。上場企業やその子会社は数多くある企業のごく一部を占めるに過ぎず必ずしも日本の企業を代表するわけではないが、とはいえ日本経済において一定の重要な役割を果たしており、また、各種の法制度により要求されるガバナンス体制を適用している点は他の企業にとっても模範となりうる。このため、上場企業等における部門パワーについて事例を収集することは、実務上の有用性という観点からも意義があると考えられる。

(4) 事例の収集件数

丹沢・宮本（2017）やその元となる Christensen and Carlile（2009）では、事例の件数に関する具体的な件数は示されていない。しかし、Eisenhardt（1989）や Yin（1994）では、複数事例での定性的研究での収集数の目安を示している。いずれも理論的飽和が生じるまで事例の収集と分析を繰り返すとしている点では、Glaser and Strauss（1967）と同様である。しかし、現実的な実施可能性も考慮されており、Eisenhardtでは4件から10件、Yinでは6件から10件をいったんの目安として提示している。本研究においてもこの目安にもとづいて事例の収集を進める。

(5) 事例の匿名化

本研究では、組織内部における部門間の関係、時には部門間のコンフリクトなどの機微な事項を取り扱う可能性がある。このため、事例の収集先の名称等は匿名とし、特定が可能な情報は開示しない。この他、部門名などの情報についても、必要と判断した場合には一般的な名称に適宜変更する。

3-2-3 データの収集方法

分析対象となる事例を収集するために、本研究では複数の手法によりデータ収集を行った。

- 収集先に所属する人物へのインタビュー
- メール、電話、追加インタビューなどによるフォローアップ
- プレスリリースや内部文書などのアーカイブデータ

(1) 収集先に所属する人物へのインタビュー

本研究は、部門間のパワー関係が主な焦点になる。前述のように、事前に事例を特定することは困難である。企業が外部に公表した資料では、内部における部門間の関係に関する情報に乏しく、また、企業によって一定のスクリーニングがかかった情報となる。特に、部門間のコンフリクトやパワー関係といった機微な事項は、外部公表された資料はも

とより内部的な公式文書にも残りにくいと考えられる。そこで、有用な知識や知見、経験等を持つ人物にインタビューを行うことが、事例をはじめとするデータ収集のための中心的な手段となると考えられる。

このため、インタビュー어의属性やインタビュー内容について、詳細に設計する必要がある。

インタビュー어의属性

インタビュー어は、収集先に所属する人物を対象とする。本研究に有用な知識や知見、経験等を持つと目される人物に対してインタビューを実施し、インタビュー어의経験した事例等をインタビュー어より聞き出す。

インタビュー時点では収集先をすでに退職しているインタビュー어からもデータを取得する。この場合、退職してから長期間（5年程度）を経過していないことを条件とし、インタビューにより収集する事例も在籍時のものに限定することとする。

また、リサーチ・クエスチョンごとに、収集すべき事例等のデータの内容は異なる。このため、インタビューの属性について、適切なデータを収集するための追加的な条件を設定しており、各章に詳述している。

インタビューの実施

インタビューを実施する前に、対象企業で発生した事象の中で、本研究に利用可能な事例を特定することは難しい。そこで、本研究に利用可能な事例の有無の把握も含めてインタビューを実施することとなる。

インタビュー어に対しては、インタビュー依頼時に本研究の概要と目的を簡単に共有、その後、実際のインタビューの際に改めて説明を行う。インフォーマルに質問を行う「半構造化インタビュー」を採用した。半構造化インタビューにおいては、事前にインタビューの大まかな枠組みや質問項目を決めておき、それに沿ってインタビューを実施する。ただし、必ずしも質問項目の通りにインタビューを行うものではなく、インタビューの回答に応じて質問する内容やその順番は適宜変更し、インタビュー어からより詳細な回答を得ることを優先する。事前の枠組みや質問項目を大まかに決定しておくことで、研究テーマに沿った質問の実施、およびその回答の取得が可能となり、本研究の目的に合致したデータを入手できる。一方、質問項目を事前に決定した内容や順序のみに制限せず、インタビューの場の状況に応じて臨機応変に対応することにより、インタビュー어からより多くの詳細な情報を引き出すことができる。すでに研究テーマが明確であり、また、その一方で定型的な質問では十分な回答を得ることが難しい場合においては適切な方法であると考えられる。

なお、インタビューにより、収集先に関するひとまとまりの事例を入手できない場合が想定される。このような場合でも、インタビューからは断片的な情報を入手することはできる。他の事例を分析する際に補完的なデータとして活用できる可能性が考えられるため、こうした情報についても破棄するのではなくデータ分析や考察の際には適宜利用する。

インタビューからの同意

インタビューに対しては、本研究の概要や目的について、インタビューの依頼時、および実施直前に説明を実施する。その際、インタビューは録音しその後文字起こしを行うこと、インタビューによって得た情報については本研究、および学会の大会や研究会、あるいは学術誌への発表に使用すること、本研究等への使用以外の他の用途には使用しないことなどの情報の取り扱いについても伝達する。また、収集先の名称やインタビューの身元については匿名とすることも伝達する。

これらについて同意が得られた対象のみをインタビューとして採用することとする。

(2) メール、電話、追加インタビューなどによるフォローアップ

インタビュー後のフォローアップにより、インタビューよりデータを新たに入手する場合があります、これも研究に利用する。インタビュー後、分析の過程において追加のデータが必要となる場合には、メール等によって追加の質問を実施する。

質的研究においては、事例収集のたびに分析を実施し、カテゴリーの発見・整理を繰り返していく（Eisenhardt, 1989; Christensen and Carlile, 2009; 横澤ほか, 2013）。この繰り返しの中で、例えば事例の収集中に新たなカテゴリーが発見される可能性がある。このような場合には、すでに収集・分析した事例に立ち戻って、新たに発見されたカテゴリーを適用することとなる。この時、事例に関するデータが不足していれば、追加的にデータを入手する必要が生じる。また、インタビュー結果と他のデータとでの不整合が発見される可能性もある。このような場合、フォローアップとして追加的なデータを入手する。

(3) プレスリリースや内部文書などのアーカイブデータ

公開情報や内部資料などのアーカイブデータも利用する。対象とした収集先から外部に公表された資料、官公庁の調査文書、その他雑誌や新聞の記事などが取得可能である場合には、これらを利用する。上場企業または子会社を対象としていることから、有価証券報告書等の法定開示資料などが入手可能である。また、インタビューが提供可能と判断した内部資料についても、利用可能なものは積極的に活用していく。

事例等を収集するにあたっては、インタビューが中心的なデータの入手源となるが、これらのアーカイブデータや前述のフォローアップによって入手したデータについても、事例の詳細化や理解の深化、正確性の向上に利用する。

なお、事例の収集先、インタビュー어의氏名等を匿名化していることから、これらのデータについては参考文献に記さない。

3-2-4 データの分析から命題の抽出、解釈モデルの構築へ

(1) データ分析の展開

収集した事例等のデータに対して、分析を行う。Christensen and Carlile (2009) が示すように、現象を観察・記述することにより得られたデータから、カテゴリーを発見していくことから開始する。具体的には、インタビューの書き起こし等から、ひとまとまりの事例のセットを抜き出し、これをひとつの単位として分析の対象とする。データ収集作業を通じていくつかの事例が取得できるので、それぞれの事例を対象にコーディング等の作業により分析を進めていく。

分析の際には、事例間の比較可能性を確保するため、可能な限りカテゴリーはそろえる。初めに分析した事例から発見されたカテゴリーに関しては、次回以降の事例に対しても適用していく。ただし、ある事例で発見されたカテゴリーが別の事例では発見できない、あるいは、ある事例で発見されなかったカテゴリーが別の事例で新たにされるということもありうる。このような可能性を排除すると、かえって特定のカテゴリーに無理に事例を当てはめてしまう危険性を生じさせてしまうため、既存のカテゴリーの適用を進めつつも、カテゴリーの非適用や新たな発見に対してもニュートラルに対応する。特に、新たにカテゴリーを発見した場合には、既に分析した事例に対しても改めて新たなカテゴリーの適用可能性を検討する。

また、ひとまとまりの事例のセットとならなかったデータに関しても、同様に分析作業を行い、これに関しても後の分析や考察に、事例から分析した内容とともに利用する。

そして、カテゴリーを発見・適用された事例、および事例以外のデータをもとに、さらに分析を進めることで、現象間の関係に関する言明、すなわち命題を抽出していく。こうして命題まで到達したら分析は完了とする。

なお、この命題の抽出までが、Christensen and Carlile (2009)、丹沢・宮本 (2017) における記述理論の構築段階にあたる。

(2) 解釈モデルの構築

データ分析によって命題の抽出までが完了したら、命題や命題間の関係の背後にあるメカニズムを考察・構築する。Christensen and Carlile (2009) における規範理論の構築であ

る。記述理論の段階ではいまだ相関関係の言明に過ぎない命題を、因果関係の言明へと構築していく。

この際、第2章の先行研究レビューで整理した各種の理論が、現象間の因果関係を説明する役割を果たす。この時、単一の理論でなく複数の理論を用いることで、現象をより多面的に説明することができ、新たな理論構築の手がかりとなる。Okhuysen and Bonardi (2011) では、この複数の理論を組み合わせて現象を説明することを、理論をレンズに見立てて表現している。すなわち、複数の理論のレンズを組み合わせることで複合レンズ (multiple-lens) を作り出し、これにより現象を説明する新たな理論を構築する。本研究においても、Okhuysen and Bonardi にならい、先行研究レビューで整理した各種の理論を援用して、因果メカニズムの構築を進める。

(3) リトロダクションの実施

(1)データ分析の展開と(2)解釈モデルの構築とは、概念上、あるいは論文の記載上は別々の手続きである。しかし、3-1-3において示したように、研究の実践においては、両者は同時並行的に実施され、行きつ戻りつの手続きを経へ彫琢されていく。実際には、データ分析の前、事例の収集の段階からこうした同時並行的な手続きは実施される。個々の事例が収集されるたびにデータの分析が行われ、以前に収集された事例が再び見直され、解釈モデルの検討も随時行われていく。これを何度も繰り返し精緻化と微修正を行なっていくことがリトロダクションであり、これにより因果メカニズムが頑健なものへとなってゆく。

最終的に論文の形として文章化されたものは、いわば彫琢後のものである。行きつ戻りつの過程までを論文中に逐一記録することはないが、本研究も丹沢・宮本 (2017) が想定しているように、彫琢の過程を経て論文化されることとなる。

3-2-5 研究の頑健性の確保

ここまで、研究の基本方針、事例等のデータの収集方法、解釈モデルの構築過程などについて、3-1で記した Christensen and Carlile (2009)、丹沢・宮本 (2017) の手法に沿って記した。最後に、頑健性の確保について、本研究における方針・対応を検討する。

(1) データ信頼性

定性的研究においては、収集したデータの信頼性の確保が求められる。

前提として、本研究では、複数の事例から広く共通性やパターンを見出し、そこから事象や行動の構造を明らかにすることで、中範囲の理論を確立することを主眼としている。このため、特定の事例を微に入り細に入り記述することよりも、個々の事例はある程度の深度までの検討としつつ、複数の事例を収集することを優先する。この方針に基づいて、

研究目的に適合した十分な信頼性をもったデータ収集を図るために、研究資源をどのように投下するかを決定している。

個々の事例については、トライアングレーション (triangulation。三角測量) を実施する。トランギュレーションは、方法論や検証方法を複数化することで定性的研究の妥当性を高める手法である (Denzin, 1970)。複数化する対象はデータ、調査者、理論、方法論などがあるが、ここではデータの源を複数化する。各事例について依拠するデータの中心は各事例につき1名のインタビューからの回答である。研究資源の制約やインタビュー確保の困難性から事例それぞれに対して複数名にインタビューすることはできないが、フォローアップやアーカイブデータなど、インタビューとは異なるデータを用いて検討を加える。特に、アーカイブデータについては、すでに外部に公表されている情報や、インタビューから提供を受けた内部文書など、その源はそれぞれ異なる。インタビューの回答とこうした補完的なデータとの間に相互に矛盾がないかを逐次確認しながら分析を行う。もともと部門パワーについては文書に残りにくいものであり、アーカイブデータから直接的な部門パワーに関するデータを取得することは難しい。しかし、直接的なデータの取得が難しいとしても、周辺的なデータを用いることで、インタビューの回答に矛盾がなくアーカイブデータ等と整合的であるかといった検討には利用できる。これにより、インタビューの思い込みや記憶違いの可能性を一定程度排除することが可能となる。

また、複数事例での研究であることも、データの信頼性の確保に寄与すると考えられる (Eisenhardt, 1989)。本研究では、複数の事例を通じて、事例間に共通する事項やパターンを見出していく。事例間の比較検討を通じて、そこに相違があれば詳細な検討を行う。また、ある事例を分析する中で新たなカテゴリーが発見されれば、すでに実施した事例に関して分析を行う、あるいは必要と判断されれば追加のデータ収集を行う。このように、事例間の比較検討が事例内でのデータ源の複数化と同様にトライアングレーションの役割を果たし、また、複数事例に対するリトロダクションによる反復的な検討によって取得したデータは整理され精緻化される。

(2) 証拠の提示

本研究は、複数事例を通じた定性的研究であり、最終的には部門パワーにかかる新たな理論を構築することを目指す。研究の主眼は、特定の事例の詳細を豊かに描き出すことではなく、事例に共通する構造を見出し、限定された範囲で一般性を持つ中範囲の理論として因果メカニズムを構築することにある。Eisenhardt and Graebner (2007) は、厚い記述を行うことと構造を整理し理論を根拠づけることはトレードオフの関係にあり、とくに複数事例を通じた理論構築においては、理論を支えるデータからの引用を本文中に盛り込むことは現実的ではないとする。

しかし、その一方で、構築した理論を支える証拠としてデータを提示し、データから理論へ至る過程の検証可能性を確保する必要がある。そこで、Eisenhardt and Graebnerでは、データの要約表や構造を示した図などにより整理した証拠を提示することで、本文において記された内容を補完することを提案している。これにより、理論を支える証拠の厳密さと深度とを示す。

本研究においても、この Eisenhardt and Graebner の提案にならい、データ（事例）の収集から因果メカニズムの構築に至るまでの過程において、必要に応じて表や図を用いて証拠としてのデータやそこからの分析の過程を明示する。

また、中心的なデータであるインタビューデータより、代表的な引用を補遺として巻末に記載する。これにより、さらに理論を支える証拠としてのデータ提示を補強する。

3-3 小括

本章では、本研究において採用した定性的研究手法の説明と、この手法に則って行う具体的な研究の設計について記述した。定性的研究手法の説明においては、定性的研究手法の採用とその根拠を述べた後、本研究が依拠する Christensen and Carlile (2009) と丹沢・宮本 (2017) を詳述し、その手順と理論的背景を検討した。研究の設計においては、具体的な研究の展開方法、データの取得先や選定方法、そしてデータの分析方法などを詳述した。

これらにより、本研究の採用する研究手法およびそれに基づく研究の設計を明確化した。次章以降において、本章で述べた手法により具体的な分析・検討を実施する。

第4章 部門による部門パワーの獲得行動²

4-1 本章の目的

本章では、第2章において設定したリサーチ・クエスチョンのひとつめ、「RQ1：部門は他の部門とどのような関係を構築して部門パワーを獲得するか」を検討する。

組織は、できる限り高い生産性をもたらすよう分業と専門化が行われた協働体系である（Picot et al, 2005; 桑田・田尾, 1993）。公式的に複数階層化と部門化を行うことで協働の実現が図られ（Thompson, 1967）、これらの各部門が相互作用を持つことで組織の活動が成立する（桑田・田尾, 1993）。

この時、組織の創出価値を最大化させるため協力すべき各部門が、経営者等により意図されたとおりに相互に協力し合うとは必ずしも言えない。協働しないことが部門自らの利益をより増大させる状況であるならば、各部門は協働せず自らの利益を追求するかもしれない（March and Simon, 1958; Cyert and March, 1963）。

この時、部門間のパワー関係が各部門の利益の追求にとって大きな課題となるが、各部門は組織においてその構造や制度、それらに基づく部門間の関係等に埋め込まれた存在でもある（Emerson, 1962; Pfeffer and Salancik, 1978; Burt, 1992）。各部門は、そうした制約の中で組織内における自らの部門パワーの獲得を図って行動することが予想される。

本章では、組織の構造や制度、部門間の関係の中に埋め込まれながらも、自らの部門パワー獲得のために自律的に行動する部門を取り上げる。特に、組織内でのさまざまな制約の中で、他部門との関係を元に部門パワーの獲得をおこなう部門の行動を取り扱うこととする。

本章の構成は以下のとおりである。4-2においては、RQ1を直接的に明らかにすべき問いへと細分化する。4-3においてデータの出所を示したのち、4-4で実際に収集した質的データを記述し、これを4-5で分析し命題を抽出する。4-6では抽出した命題より部門による自律的な行動と部門間の関係にかかるメカニズムを理論的に考察し、そこから得られる含意を4-7で検討する。そして、最後の4-8において本章の小括をおこなう。

² 本章は、筆者が『戦略経営ジャーナル』（国際戦略経営研究学会）に発表した以下の論文を加筆修正したものである。

宮本浩明（2017）「企業組織における部門間の自律的な関係構築メカニズムの考察」『戦略経営ジャーナル』Vol.3 No.5 pp.367-382

4-2 リサーチ・クエスチョンの細分化

本章においては、組織内における部門パワーを獲得するための各部門の行動を、部門間の関係構築に焦点を当てて検討する。部門パワーの源泉には多様なものがあるが（Pfeffer and Salancik, 1978）、その中でも部門間の関係を中心的対象として据えるのは、部門パワーは部門間の関係の中で生じると同時に、組織内という制約の多い状況において各部門が自らの意思で部門パワーの獲得を図るための方策のひとつとして部門間の関係の構築や変更が考えられるためである。本節では、RQ1を細分化し、より具体的に研究プロセスから明らかにすべき問いを設定する。

企業の行動理論（March and Simon, 1958; Cyert and March, 1963）によれば、企業は単一の意思をもった主体としてではなく、各々異なる目的を持った参加者の連合体として捉えられる。そこでは、企業の目標は参加者の交渉プロセスを通じて決定され、それは各参加者のパワーに依存する。

パワーの問題について、Pfeffer and Salancik（1978）は主体間の依存関係がパワーの源泉であると論じた。資源を獲得する必要から主体間の依存・被依存の関係が生じ、依存される側は依存する側に対してパワーを持つことができるとする。そして、各主体は自らの自律性を保持するため、他の主体への依存を回避し他の主体からのパワーの影響を減らそうとすると論じた。

資源依存理論として体系化されたPfefferらの議論は、主体間の関係とそれに係るパワーとを論じたが、より広範な三者以上からなる関係の構造的な影響についての議論は行われていない。また、他の主体からの依存の回避という戦略に着目しているが、それ以外の関係や戦略についてはあまり考察されていない（若林, 2009）。

この三者以上からなる関係の位置関係とそれによるパワーに関しては、Burt（1992）の構造的空隙の議論が有用である。互いに関係を有していないコンタクト同士を繋ぐ関係上の位置であるところの構造的空隙を占めた主体は競争上の優位を獲得することとなる。構造的空隙を占めることにより、利益機会に関する情報をより多くかつより早く得る情報利益と、これらの情報を利用して他者に対して交渉上の優位を得る統制利益を得ることができる。特に、統制利益は、組織内の位置関係に基づく資源獲得といえるだろう。

また、各主体は他の主体からの拘束を受け、関係の構造を変えることへの誘因を持つ。そのために主体が取りうる戦略として撤退、拡大、埋込みの3つがある。撤退は、関係の境界を狭め、拘束の高い関係を断つ。拡大では、有害な拘束と競争するような新たなコンタクトを含むよう関係を拡大する。そして、埋込みにおいては、拘束を生む関係はそのままにしておくものの、一層の統制力を持つ別の関係にその有害な拘束を埋込む。各主体はこれらの戦略のうちのひとつ、もしくはいくつかを採用することで構造的空隙の分布に起因する他の主体からの拘束に対処する。

複数の部門で協働することが前提とされ、その中に各部門が埋め込まれている組織において、この Burt の議論は有用であると考えられる。特に、もともと部門パワーの乏しい弱い部門がその制約の中で自律的にパワーを獲得しようとする際には、この関係の構造が重要な要素となるだろう。このため、各部門はそこに働きかけるものと考えられる。ここから、以下のリサーチ・クエスチョンを見出す。

RQ1-1：部門は、部門パワーを得るために、関係の構造に対してどのような行動を取るか

こうした関係の構造への働きかけるにあたって、単に部門が望むだけでそれがそのまま実現するわけではないだろう。部門による働きかけを可能とする要素が何から存在するからこそ、部門は行動することができると考えられる。そこで、以下のリサーチ・クエスチョンを設定する。

RQ1-2：各部門のパワー獲得のための行動を可能とする源泉は何か

また、一方で、そうした部門パワーを獲得するための行動に対する制約も存在すると考えられる。そのような制約が大きければ、関係構築ができなくなることも考えられる。このため、以下のリサーチ・クエスチョンを設定する。

RQ1-3：各部門が部門パワーを得る行動をとるに際しての制約は何か

以上のように、RQ1-1 から 1-3 までの 3 つのリサーチ・クエスチョンに RQ1 を細分化した。以降において、これらの問いに対してデータの収集・分析・考察を進めていく。

4-3 研究手法

4-3-1 採用した手法

本章では、各部門が他部門とどのような関係構築を通じてパワーを得るか、そのメカニズムを明らかにすることを目的としている。説明的な理論構築を目的としていることから、第3章において詳述したとおり Christensen and Carlile (2009)、および丹沢・宮本 (2017) を採用し、定性的な研究手法を基礎とする。すなわち、インタビューやアーカイブデータ等から事例等のデータを取得し、ここから得られたデータを分析することによって命題を抽出（記述理論の構築）、さらに命題の理論的背景を明らかにすることによって当該事象にかかるメカニズムの構築（規範理論の構築）を目指すものである。

4-3-2 データの収集

本章では、前節で細分化したリサーチ・クエスチョンに対する回答を得るために、組織内における埋め込まれた関係の中で、各部門が部門パワーを獲得するために自律的に行動する事例を収集する。

本章におけるデータの収集については、第3章で示した通り、インタビューを中心的なデータ源としつつ、さらにフォローアップやアーカイブデータなどにより追加データを取得することで、データの複数化を図る。

データの収集先やインタビュー어의属性といった条件を設けることで、本研究で求めるデータ（特に事例）が確実に収集できるようにする。データの収集先は、日本の証券取引市場に上場している企業、またはその子会社であり、単独で事業を行い（ホールディングスや機能子会社でない）、数百人以上の従業員を抱える、という条件に合致する企業とする。これは、事業に必要な機能を社内に備え規模も大きいため部門の分化の程度が高いと考えられること、また、上場企業やその子会社には内部統制報告制度などの規制があり一定程度の内部管理体制が求められることから、組織構造や業務分掌などが整備され部門ごとの境界が明確であると想定されるためである。また、ホールディングスや機能子会社の場合、上場企業もしくはその子会社とはいえ、組織構造が極めて単純であり、同一法人内における部門の分化が乏しい可能性があるため除外した。この条件を設定することで、本研究に有用な事例等のデータが得られるものとする。

そして、以上の条件に基づいて選択した収集先に所属、もしくは所属していた人物をインタビュー어의候補者をピックアップし、インタビューへの協力を依頼する。以下の7名をインタビュー어として確保することができ、ここから事例等のデータを取得することができた。事例の収集先、インタビュー어의属性等については以下に記す。

図表 4-1 第4章 事例収集先とインタビュー一覧

収集先	インタビュー	業種	インタビューの所属部門	収集した事例
A社	a氏	情報・通信	営業本部	事例 1-1
B社	b氏	情報・通信	営業部門	事例 1-2
C社	c氏	証券	監査部門	事例 1-3
D社	d氏	医薬開発	開発部門	事例 1-4
E社	e氏	情報・通信	生産部門	事例 1-5
F社	f氏	海運	財務部門	事例 1-6
G社	g氏	製造	研究部門	事例 1-7

(筆者作成)

なお、事例の収集先名、インタビューの身元は匿名としており、部門名も一般的な名称に適宜変更している。また、本章におけるA社、a氏といったアルファベットで示した個人名・会社名は、他の章におけるA社、a氏等とは異なるものである。インタビューに対しては、インタビュー結果については論文その他の発表によって公表される可能性があること、その際に個人名、企業名等は匿名とすることを事前に説明し、了承を得ている。

4-3-3 インタビューの実施

インタビューは、前節で細分化したりサーチ・クエスチョンに基づいて事前に質問項目を設定、これに沿って質問を行なっていく半構造化インタビューの手法によって行う。質問項目は大まかに設定しているものの、回答によって臨機応変に質問事項の追加省略を行うことで、構造化されていないインタビューの回答をより深く引き出すことに努める。部門間での対立が生じた局面や生じやすい状況を対立の構造やその顛末について聞き出すことで、その背後におけるパワー関係を見出す。

主なインタビューの質問項目は以下のとおりである。

インタビューの経験において、以下のような事例があるか。

- 部門の立場について強い／弱い差が生じている状況。
- 部門間の対立が生じる、あるいは生じやすい状況。
- 部門間の強い／弱い立場が逆転した状況。

事例がある場合、さらに以下の質問により事例の詳細をインタビューする。

- 強い／弱い之差はどのような要因で生じていたか。他の部門との関係はどのようなものであったか。
- 部門は、自らの立場を強くするため、どのような行動をとったか。
- 自らの立場を強くするための部門の行動はどのような要因に影響を受けたか。
- 行動の結果はどのようなものであったか。他の部門との関係はどのように変わったか。

パワーという概念になじみのないインタビュイーに配慮して、可能な限り専門的な用語の使用は避け、日常的な用語を用いての質問を行う。

また、現在もしくは過去におけるインタビュイー自らの経験・見聞から回答するように依頼し、インタビュイーの回答の際には、それがいつどのような立場の際の経験であるかを逐一確認し、自らの経験に限定した回答であること確かめている。

インタビューは、インタビュアー（筆者）とインタビュイーの1対1で実施する。インタビュイーそれぞれに1時間30分から2時間程度のインタビューを行う。本章においては、部門間の関係の構造が重要となることから、インタビュー時においては、インタビュイーとともに組織図等を具体的に描きながら、その関係を明らかにしていく。インタビュー時に描いた図を整理したものを、次節の事例の記述における部門間の関係の構造の図として記載する。

また、インタビュー時に作成する図以外にも、インタビュアーがその場でメモを取る。インタビューメモは、インタビュアーが重要と判断したインタビュイーの発言等を中心に記録する。インタビュアー自身の所感等も必要に応じて記録するが、インタビュイーの発言とインタビュアーの所感等とは明確に区別をする。

インタビューメモのうち、代表的な事項については、巻末の補遺にて引用を記載する（図表 補遺-1、図表 補遺-2）。

4-3-4 フォローアップ、およびアーカイブデータ

インタビュー後、分析の過程で追加的なデータが必要となった場合には、追加のインタビューの実施、電子メールのやりとり等により追加の質問を実施する。

インタビューや電子メール等によりインタビュイーから直接得られるデータのほかに、企業から外部に公表されている資料・ウェブサイトの情報や官公庁による調査報告書、あるいは新聞・雑誌等の記事についても適宜利用し、インタビュイーからの情報を補完する。ただし、前述のように事例の収集先名や個人名等を匿名化していることから、これらのデータについては参考文献に記していない。

4-4 収集した事例

事例 1-1 A社の社内取引関係（a氏より事例収集）

[概要]

A社は、ITシステムを開発・販売する事業企業である。民間企業や公共機関等に対して、情報管理用のITシステムを提供している。大手市場企業が株式の100%を保有する子会社であるが、取締役の多くが親会社からの出向である以外に親会社との取引はほとんどなく、独立した事業を展開している。

以下においては、顧客へのサービス提供に直接関係する営業部と生産部、およびその上位組織である営業本部、生産本部の関係を中心に記述する。

[組織体制]

内部の組織としては、取締役会の下に大きく営業本部と生産本部とに別れる。

営業本部の下には、さらに顧客種類別に複数の営業部が存在する。営業部が顧客へのアプローチおよび提案を行い、営業本部は本部全体の予算管理、各営業部のサポートや営業部間の調整を行うという分掌となっている。また、営業部はそれぞれ売上責任を持ち、主に受注額で評価され、営業本部は本部における予算達成（売上と営業利益の両方）に関する責任を持ち、その達成度合いで評価される事となる。

一方の生産本部についても、その配下に生産部を抱える。生産部は複数にわかれてはならず単一の部として存在する。生産部はITシステムの開発・生産を行いそのコストで評価され、生産本部は生産部内での調整、予算（コスト）の管理を行う。

[部門間関係]

社内においては、営業部が多くの場面で強い部門パワーを持っていた。顧客と直接的に接し、売上をもたらす部門であることから、全社的な予算設定や投資案件など大半の場面で営業部の意見がよく通る状況であった。

営業本部は、権限上は営業部に指揮命令が可能であるが、実際には営業部側の意向を無視することはできず、営業部が強い部門パワーを保持していた。また、ITシステムは顧客向けにカスタマイズを施すものの基本的には既存のパッケージの適用であるため、顧客への商品提供時の生産部の役割は小さく、生産部も営業部に対抗しうるほどの部門パワーはなかった。

[環境の変化]

近年、顧客に提供するITシステムの大規模化、複雑化が進んだ。このため、営業部による提案段階から生産部との連携が必要となる場面が増加している。しかし、従来、両者はほとんど連携をしたことがなく、双方の業務内容に関する知識が乏しい。このため、両者間でのコミュニケーションの齟齬が生じ、その結果、受注を逸する、あるいは受注後の開発に支障をきたす局面が増加していた。

[部門パワーの逆転]

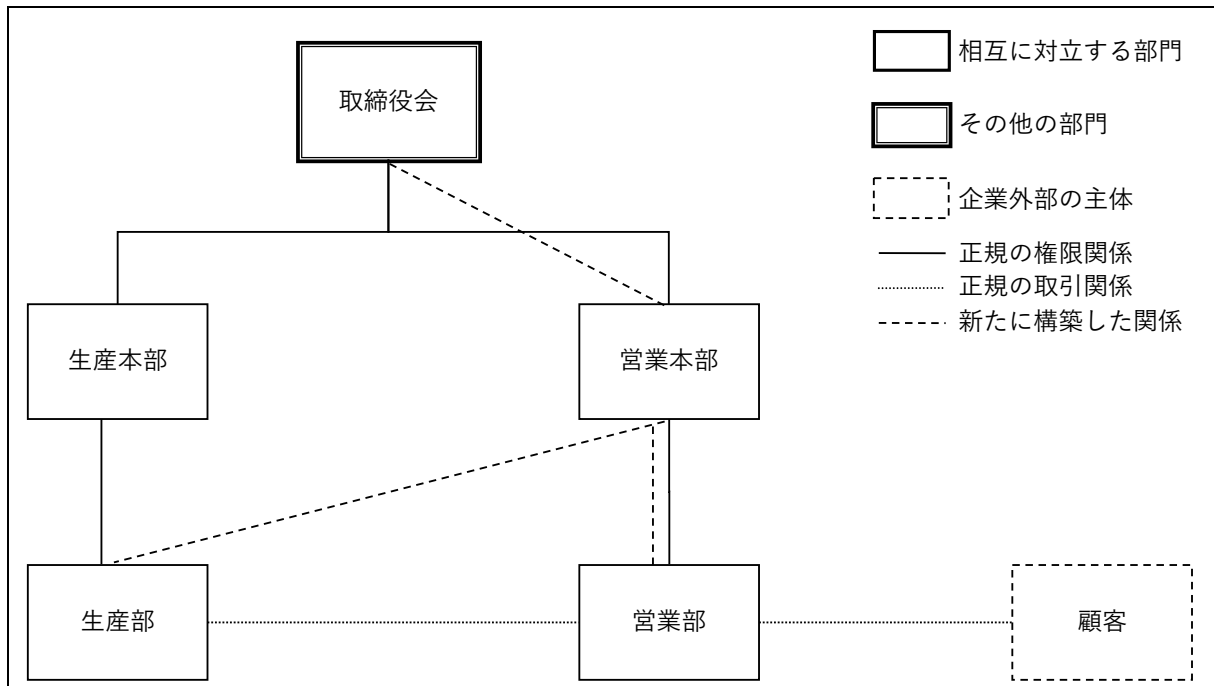
こうした状況を受けて、営業本部は営業部と生産部との間に立ち、両者の仲介を行う業務に乗り出した。具体的には、合同会議のセッティングや両者共通の伝達ルート・手法の構築などである。もともと営業本部が行なっていた営業部門間の調整を生産部に対しても適用したものであり、これにより、営業部と生産部の連携が円滑に進行するようになった。両者の連携に営業本部の仲介が欠かせないものとなり、これ以降、大規模な案件ほど営業本部の意見が通りやすい環境となった。

また、その後、生産本部と生産部との間での対立が生じる局面が発生した。生産本部は生産現場の業務知識・専門知識を持たない一方でコスト責任を負っているため、保守的な判断をする傾向にあった。このため、営業部と生産部とが連携して顧客への商品提供を行おうとしても、生産本部が生産部に対する指揮命令の権限を行使し、案件を停止させるなど業務遂行に支障が出るがあった。

そこで、営業本部は、一部の取締役に対して働きかけを行った。すなわち、合同会議に出席を求める、案件の詳細を報告するなどの方法により取締役に案件の情報を提供することで取締役会との連携状況を作り出し、取締役会から生産本部に対して指揮命令を行わせた。これによって、生産本部と生産部との対立は収束し、さらに円滑な業務遂行が可能となった。

最終的に、営業本部は、営業部、生産部、取締役会との間の情報の流通をコントロールする立場となり、社内において強力な部門パワーを得るに至った。そして、営業本部が社内における連携を促進させることで、業務遂行が円滑に行われるようになった（図表4-2）。

図表 4-2 事例 1-1 の関係の構造



(筆者作成)

事例 1-2 B 社の社内取引関係 (b 氏より事例収集)

[概要]

B 社は、大手電機メーカー100%出資のシステムインテグレータである。従来、親会社の一部門であったものが分社化され、現在の法人格として継続している。以下においては、顧客へのサービス提供に直接関係する営業事業部、生産事業部およびハードウェア事業部との関係を中心に記述する。

[組織体制]

取締役会の下、複数の事業部が存在し、それぞれ連携して事業を遂行している。事業部は、大きく営業事業部、生産事業部、ハードウェア事業部の3種類に分けられる。顧客(市場)特性ごとに営業事業部が設けられている一方、ハードウェア事業部は社内に1つのみである。その他、本社スタッフ部門があるが、今回の事例では影響がないため省略する。

顧客に対して業務を提供する場合には、営業事業部が注文をとり、生産事業部にシステム開発を発注する。このとき、営業事業部は発注先を複数の生産事業部および外部から選択することができるが、ほとんどの場合、自らと同じ領域を扱う生産事業部に発注する。生産事業部は営業事業部からの発注に基づいてシステム開発をすすめるが、ハードウェアはハードウェア事業部から仕入れる。ハードウェアの仕入れは、すべてハードウェア事業部から仕入れることが決められている。ハードウェア事業部は、生産事業部に提供するハ

ードウェアを調達する。主に親会社からの仕入れが多いが、それ以外のメーカーからも調達する。また、ハードウェアの保守に関してもハードウェア事業部が管轄している。

すべての事業部は、売上だけでなく営業利益に関しても責任を負っている。このため、事業部間の取引はすべて双方の交渉により社内取引価格が決定され、生産事業部やハードウェア事業部は自部門の利益にならない案件を拒絶することができる。

[部門間関係]

営業事業部と生産事業部との間では、生産事業部に強い部門パワーがある。営業事業部は獲得した受注に対応して IT システムの開発を生産事業部に委託する必要がある。この時、営業事業部は複数の生産事業部もしくは外部下請け企業のどこに発注してもよい。しかし、実質的には顧客の属する市場を領域とする生産事業部に発注する以外に実質的な選択肢はない。各生産事業部は市場ごとに特化しているため、異なる市場でのシステム開発のノウハウを持たず受注はできない。外部下請け企業を使用する場合には B 社側でプロジェクトマネジメントを行う必要があり、また、ハードウェア事業部との取引にも一定のノウハウが必要であるが、それらのノウハウを営業事業部は持たない。

このため、顧客の属する市場の開発ノウハウを持つ生産事業部のみが営業事業部からの発注を一手に引き受けることとなる。

さらに、B 社の売り上げの 8 割程度は既存顧客で占められているが、既存顧客とは生産事業部も直接的に接するため、顧客からの情報に関して営業事業部に依存する必要がない。

このため、営業事業部が生産事業部に一方的に依存する関係となっており、生産事業部の営業事業部に対する部門パワーは強い。

さらに、ハードウェア事業部は、生産事業部に対して強い部門パワーを持つ。もともと、親会社のハードウェアを利用したシステム開発が B 社の能力である。この親会社からのハードウェア、あるいは他の会社のハードウェアの仕入れをハードウェア事業部は一手に引き受けている。また、ハードウェアの保守もハードウェア事業部が管轄している。生産事業部がハードウェア事業部を通さずハードウェアを仕入れることは、権限上許されおらず、ハードウェアに関する事項はすべてハードウェア事業部を経由する事となる。このため、生産事業部はハードウェアに関する一切をハードウェア事業部に依存する事となり、ハードウェア事業部は強い部門パワーを持っている。

以上より、社内の取引関係においては、もっとも強い部門パワーをもつのがハードウェア事業部、次いで生産事業部、そしてもっとも弱いのが営業事業部という序列になっており、営業事業部の主張が社内において受け入れられにくい状況となっている（図表 4-3）。

[環境の変化]

近年、クラウドコンピューティングやパッケージソフトウェアの高機能化によって、親会社のハードウェア性能に立脚したB社のシステム開発は優位性が次第に失われた。また、景気の後退も相まって、既存顧客との契約の継続が打ち切られることが増えた。このため、B社の優位性を発揮できる新規顧客の獲得が急務となった。

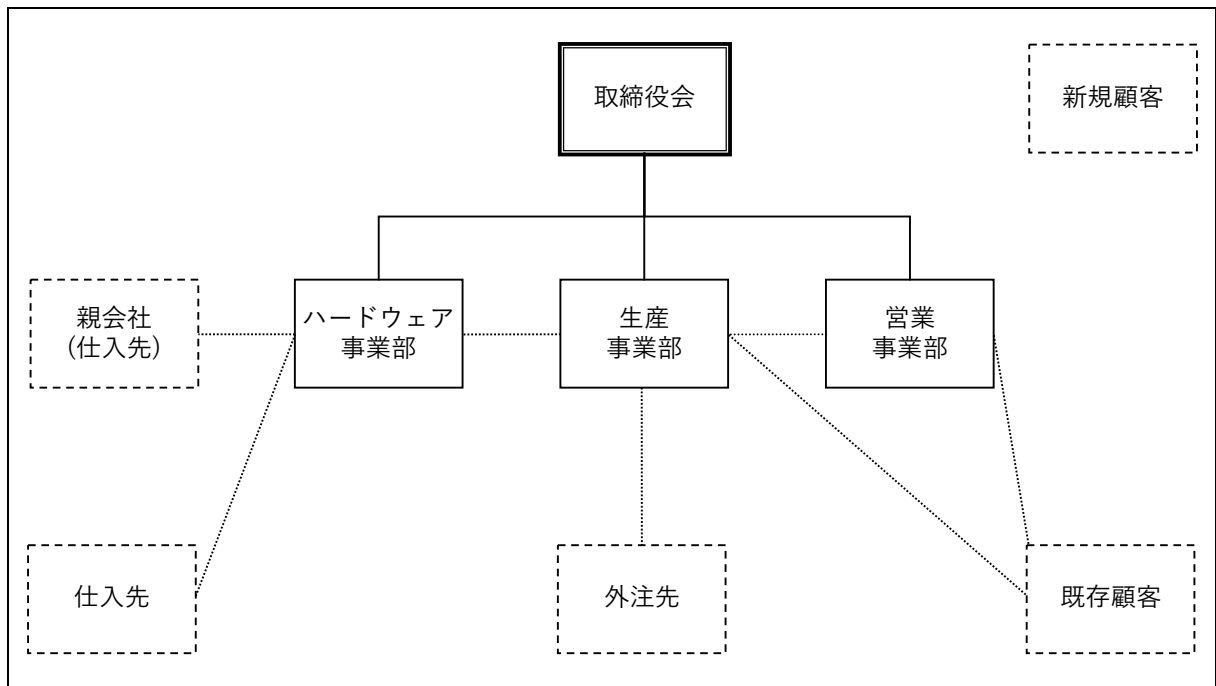
[部門パワーの逆転]

B社においては、部門パワーの逆転は生じなかった。ハードウェア事業部と生産事業部との関係においては、権限上、生産事業部がハードウェア事業部に依存せざるを得ない構造となっており、これを覆すことはできない。

また、営業事業部については、従来から既存顧客中心の営業活動を行ってきたことにより、新規顧客との取引関係を構築するノウハウがない。有望な引き合いがあったとしても、部門パワーの強い生産事業部の主張を優先せざるを得ないため生産事業部の利益になる取引価格でしか提案することができず、受注を逃すという状況が生じた。

結果的に、B社は、既存顧客の流出と、それを補う新規顧客の獲得不調とにより、売上を大幅に下げることとなった。

図表 4-3 事例 1-2 の関係の構造



(筆者作成)

事例 1-3 C社の社内取引関係 (c氏より事例収集)

[概要]

C社は、主に個人向けの証券販売を手掛ける証券会社である。大手銀行の傘下にあるが、比較的独立を保って業務を行っている。

以下では、戦略的意思決定における経営企画部と各事業部門の関係を記述する。

[組織体制]

C社においては、実質的な最高意思決定機関である経営会議にて戦略的な意思決定が行われる。この経営会議での決定をもとに、各事業部門がそれぞれ業務を行う。また、事業部門には属さない形で、経営会議直下の部門として経営企画部が存在する。

経営企画部は、経営会議への上程案件の事前審議、および金融庁との折衝を主たる業務としている。

[部門間関係]

各部門が立案した投資計画などの承認は経営会議にて行われるが、それらの計画案は経営会議での意思決定前に、必ず経営企画部との調整を経る。経営企画部において、計画の妥当性、全社戦略との整合性、他部門との関係などを細かく検討され、ここで経営企画部と合意できなければ経営会議に上程することはできない。各事業部門と経営会議の仲介者としての役割を担っていることから、経営企画部の部門パワーは極めて強い。

さらに、金融庁との折衝に関しては、経営企画部が一手に引き受けることとなっている。証券会社にとって監督官庁である金融庁の指導は極めて重要であることから、金融庁との接点を持つ経営企画部はこの点でもほかの事業部門に対して強い部門パワーを持っている。

このように、経営会議への上程、金融庁との折衝という、各事業部門にとって重要性の高い業務を引き受ける経営企画部が強い部門パワーを発揮している（図表 4-4）。

[環境の変化]

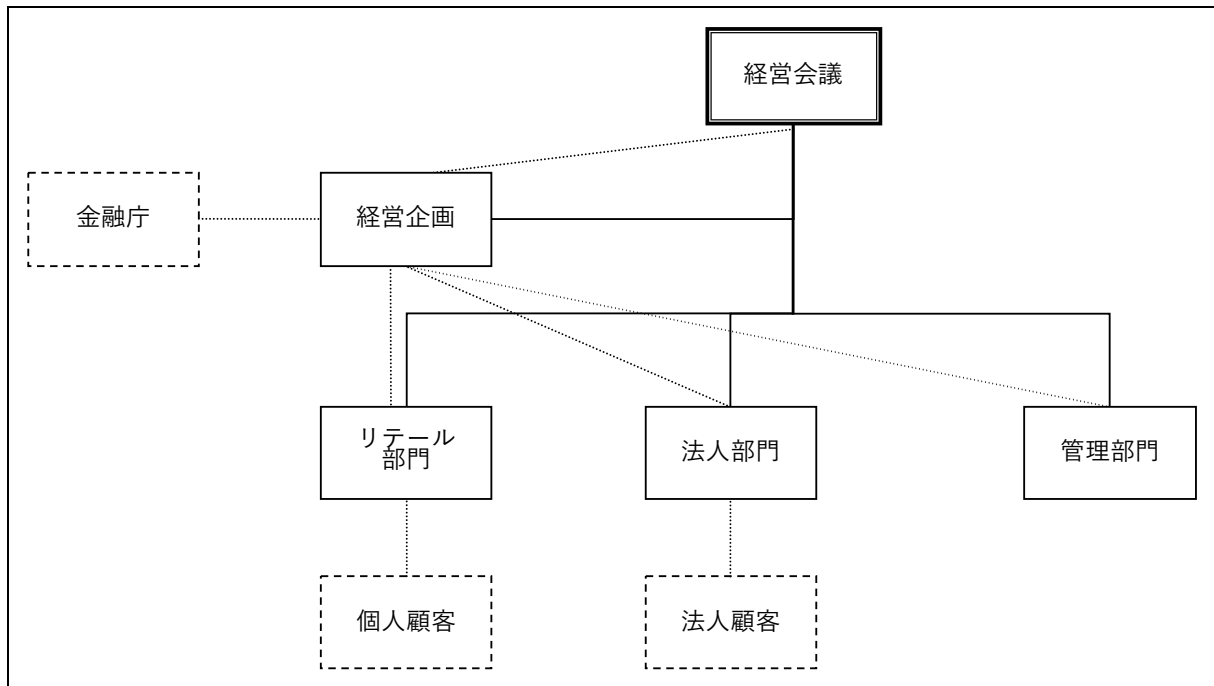
C社については、経営企画部および各事業部門をめぐる環境について、変化は認識されなかった。

[部門パワーの逆転]

C社の経営企画部および各事業部門の間での部門パワーの逆転は生じていない。継続して経営企画部が各事業部門に対して強い部門パワーを持っている。

経営企画部は、全社的な戦略の立案、事業部門間の調整の能力に長けており、C社としての業績は好調である。

図表 4-4 事例 1-3 の関係の構造



(筆者作成)

事例 1-4 D 社の社内取引関係 (d 氏より事例収集)

[概要]

D 社は、大手製薬企業の子会社であり、主に臨床開発の業務を請け負っている。D 社の売り上げはすべて親会社からのものであり、D 社は単独の会社というより親会社の一部門としての性質が強い。

以下では、D 社開発部と親会社開発部の関係を記述する。

[組織体制]

親会社の研究開発本部の傘下に、複数の開発部および研究部が存在する。このうち、開発部は、開発業務の一部を D 社開発部に委託する。D 社開発部は、親会社開発部からの委託を受けて開発業務を執り行う。

親会社グループの組織体制上は、D 社開発部についても研究開発本部の責任の範囲内となる。親会社の研究開発部門と子会社の研究開発部門が連携して研究・開発活動を遂行することを目指している。

[部門間関係]

親会社開発部から D 社開発部への委託は、各開発部部長が集まる毎月の部長会において交渉される。ここで、委託の内容、委託金額が決定される。ここで、親会社開発部は、D 社開発部ではなく、外部業者に委託を行うことも可能である。このため、親会社開発部は、外部業者と D 社開発部とに競わせるができる。このため、D 社開発部はこのような

状況のため受託金額を低く提示せざるを得ず、親会社開発部はD社開発部に対して強い部門パワーを持っていた。

このため、D社の収益性は低い状態であり、また、外部業者に委託を取られた場合には、D社の設備・人員が遊休状態となるという状況も生じていた。

[環境の変化]

D社の開発活動をめぐっては、環境の変化は識別されなかった。

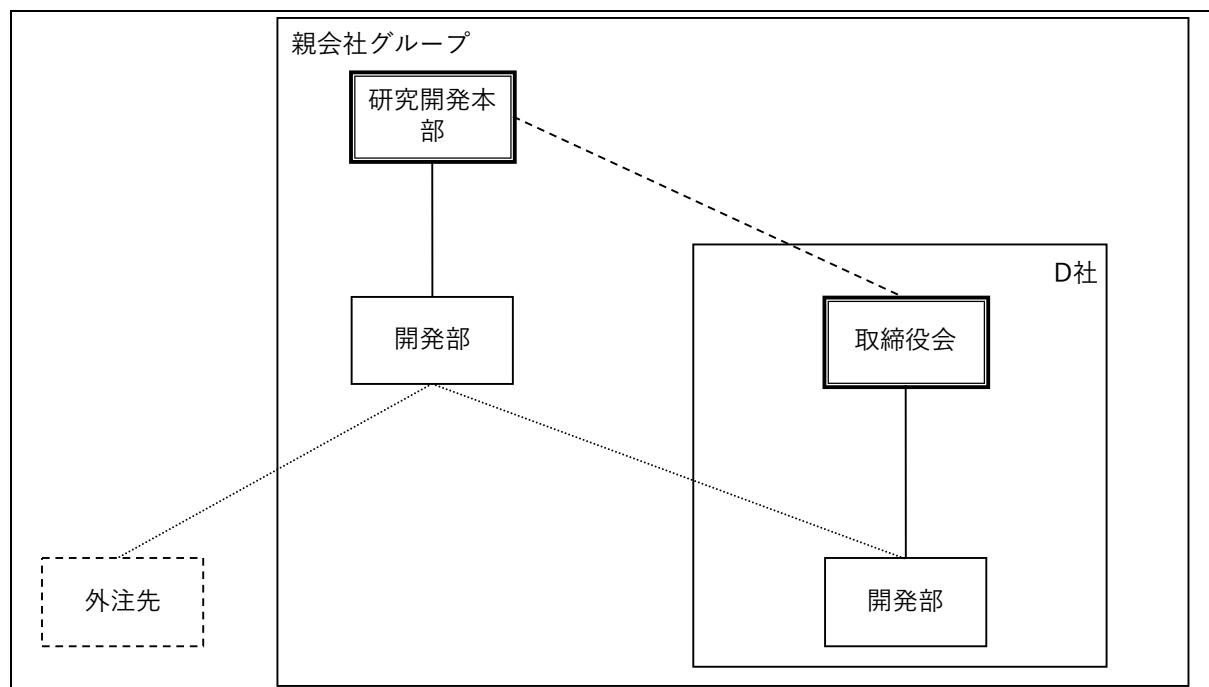
[部門パワーの逆転]

部長会における親会社開発部部長とD社開発部部長との交渉では、部門パワーの強い親会社開発部の主張が通りやすい。そこで、D社開発部は、D社取締役会を經由して研究開発本部と直接交渉することとした。

研究開発本部は、親会社開発部だけでなく、D社開発部も含めた研究開発活動全体に対して責任を負っている。このため、親会社開発部が外部業者へ業務を委託しD社開発部に遊休状態が生じることは、研究開発本部にとって望ましい状況ではない。そこで、研究開発本部はD社開発部に業務を委託するよう親会社開発部に指示を出した。この結果、D社開発部は、遊休状態を解消することができた（図表4-5）。

また、遊休状態が解消される結果となったことで、研究開発活動全体としても社外へのキャッシュアウトが抑えられ、資源の効率的な利用が実現した。

図表 4-5 事例 1-4 の関係の構造



(筆者作成)

事例 1-5 E社の社内取引関係（e氏より事例収集）

[概要]

E社は企業の基幹システムの受注開発を行う会社である。

以下においては、顧客へのサービス提供に直接関係する営業部、生産部およびハードウェア部の間の関係を中心に記述する。

[部門間関係]

E社は、事業領域ごとに事業部が編成され、その下に営業部、生産部、ハードウェア部が置かれている。顧客へのITシステムの提供においては、新規顧客の獲得を担う営業部、ITシステムの仕様策定から開発、保守までを担う生産部、ハードウェアの選定を担うハードウェア部という分掌がなされている。

この3者の関係においては、生産部が非常に強い部門パワーを持っている。

営業部は新規顧客との関係を構築するが、E社の売上および利益の8割程度は既存顧客からもたらされており、新規顧客よりも既存顧客のほうが重要視されている。受注を獲得した後は顧客との直接的な窓口は営業部から生産部に移され、追加受注も営業部を通さずに生産部が直接対応する。この時、営業部は受注の事務処理のみを行う。

ハードウェア部についても、担う役割はハードウェアの選定のみであり、その最終決定、および調達には生産部が行う。このため、生産部の側にハードウェアに関する多くの権限が存在し、また、生産部自身も調達先から直接情報を入手することができハードウェア知識を有することから、ハードウェア部に依存するところは多くない。

以上のように、生産部に多くの関係が集中し、ハードウェア部、営業部は実質的に生産部の下請けのような役割しか担わない。このため、生産部が極めて強い部門パワーを持つこととなる。

[環境の変化]

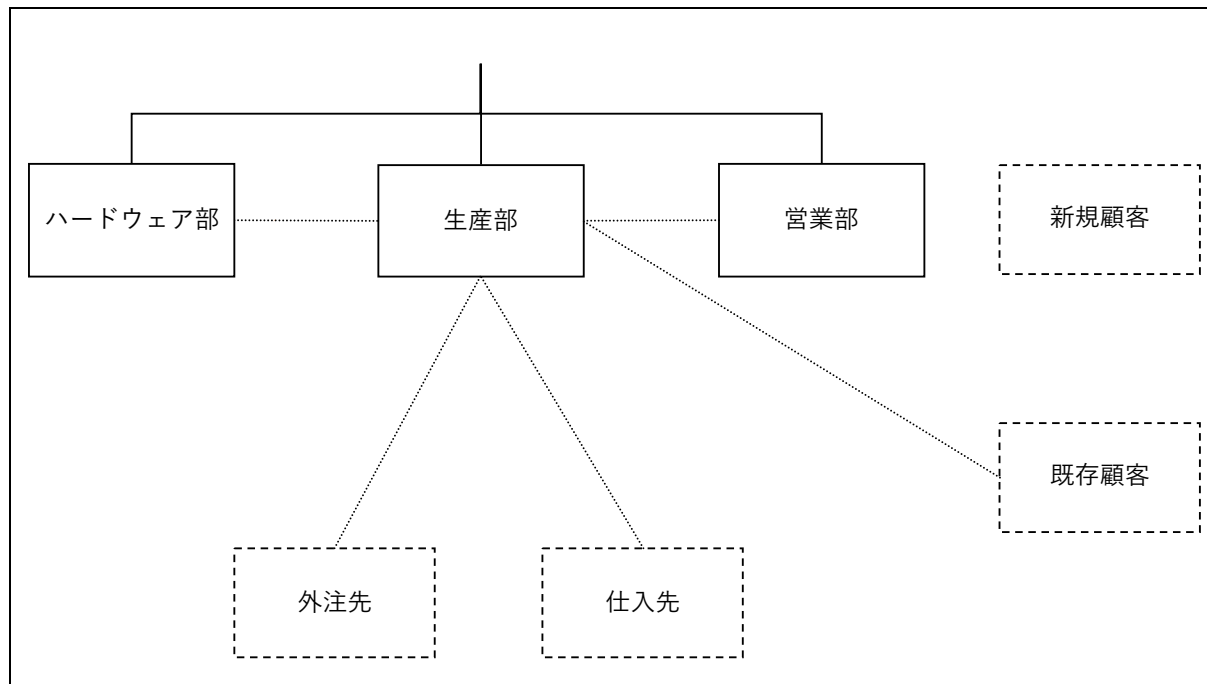
近年においては、景気の悪化もあり、既存顧客からの売上・利益ともに減少傾向にある。その一方で、E社が領域とする市場の規模は増えていることから、新規顧客の獲得が急務となった。

[部門パワーの逆転]

E社においては、依然として生産部の部門パワーが強く、既存顧客重視の対応が行われている。営業部が新規顧客の引き合いを得ても、生産部側が取引条件を拒絶することにより破談となることが多い。また、生産部が獲得した既存顧客からの受注の事務処理を長く行ってきたことから、新規顧客への営業ノウハウおよび人的資源が営業部に不足しており、このため新規顧客との関係を構築できないことが、営業部の部門パワーの弱さの原因ともなっている（図表4-6）。

結果として、既存顧客依存から脱することができない状況となっており、売上・利益ともに減少している。

図表 4-6 事例 1-5 の関係の構造



(筆者作成)

事例 1-6 F 社の社内取引関係 (f 氏より事例収集)

【概要】

F 社は大手の海運会社である。貿易業者等の顧客に対して船舶を提供し、物品を運ぶことにより収益を獲得している。

以下では、船舶の調達などの投資案件の意思決定に関連する部門間の関係について記述する。

【組織体制】

取締役会の直下に、執行役員らによって構成される経営会議が存在し、そこで主要な戦略的意思決定、投資案件の決裁が行われる。収益部門としては、複数の営業部が存在する。営業部は、顧客への営業活動から、受注後のサービス提供までの一連の業務を取り仕切る。

本社機能としては経営企画部があり、ここが全社的な戦略の検討を行う。そのほか、財務部等のスタッフ部門が存在している。

船舶の調達などの投資については、営業部が自部門で使用する分についての計画を立案することとなる。計画された投資案は、営業部から直接経営会議へ上程される。この時、投資に必要な資金繰り等の財務的事項についても、営業部が事前に財務部に照会し、投資案に組み込む。

経営企画部は、営業部から提示された投資案の妥当性を独自に評価する。全社的な観点から検討し、営業部門の投資案に不備がないか、あるいはより詳細に検討すべき事項がないかを確認することを目的としている。

この営業部による投資案と経営企画部による評価結果との両方を経営会議が審議し、投資の意思決定が行われる。

[部門間関係]

経営会議に上程された投資案については、営業部の主張のまま承認されることが多く、投資案の意思決定局面においては、経営企画部よりも営業部に強い部門パワーが存在した。

営業部は、F社における顧客との唯一の窓口であるため、市場に関する詳細な情報を入手することができる。また、財務的な検討を行うノウハウを持たないものの、これについては財務部から情報を取得することで補完することができる。そして、ここで取得した情報を取捨選択して経営会議に上程することで、営業部の有利となる投資案を作成することが可能となる。例えば、財務部が資金調達等の財務的観点から否定的な見解を示したとしても、いったん営業部による情報の加工が行われたうえで経営会議には報告されることとなり、営業部門に不利な、すなわち投資案の承認の障害となるような情報は経営会議には届けられない。

一方、経営企画部は、営業部の投資案に検討を加えることで安易な投資を防止する役割を負っているが、その検討のための情報は営業部からのみ提供される。すでに営業部に有利な形で調整された情報であるため、経営企画部は十分な検討を行うことができない。

このように、投資案の検討のための情報に関して大きな格差があることから、経営会議における投資案の検討の際には営業部が有利に交渉を進めることができ、多くの場合営業部の主張通りに投資案が承認された。

[環境の変化]

2008年の景気後退以降、投資の収益性に関して不確実性が高まり、また、資金調達の困難さが増した。この結果、営業部の提案によって承認された投資案について、損失が発生したり、過剰な設備を抱え込んだりといった事象が発生するようになった。

[部門パワーの逆転]

こうした状況の変化をうけて、全社的な業績管理に責任を持つ経営企画は、営業部の投資案の評価精度を向上させ、不確実性の高い案件を棄却できる体制を構築する必要に迫られた。そこで、財務部と連携し、投資案件に関する財務的な検討結果を直接取得し、経営企画部の評価に反映させられるような体制とした（図表4-7）。資金等の管理責任を負う財務部としても自らの検討結果をより正確に経営会議に提供する方法を獲得することとなる。

この時、定量的な評価の容易な応用研究のほうが、申請した研究計画がそのまま承認されやすい傾向にあった。一方の基礎研究については、定量的な評価が困難であることに加え、専門性が高く研究内容自体を理解することが難しいことから、申請通りに予算が配分されることはなく、予算が削減されやすい。応用研究を行う研究部門は、基礎研究を行う研究部門に比べて、予算配分において高い部門パワーを持っていた。

[環境の変化]

基礎研究を行う研究部門のうちの一つ（以下、基礎研究 A）が持つ研究テーマについて、研究者だけでなく医師の間でもその可能性が着目されるようになった。ただし、着目はされるものの、研究自体が大きく進捗しているわけではなく、定量的な評価の困難さ、内容理解の困難さは従来通り変わらない。

[部門パワーの逆転]

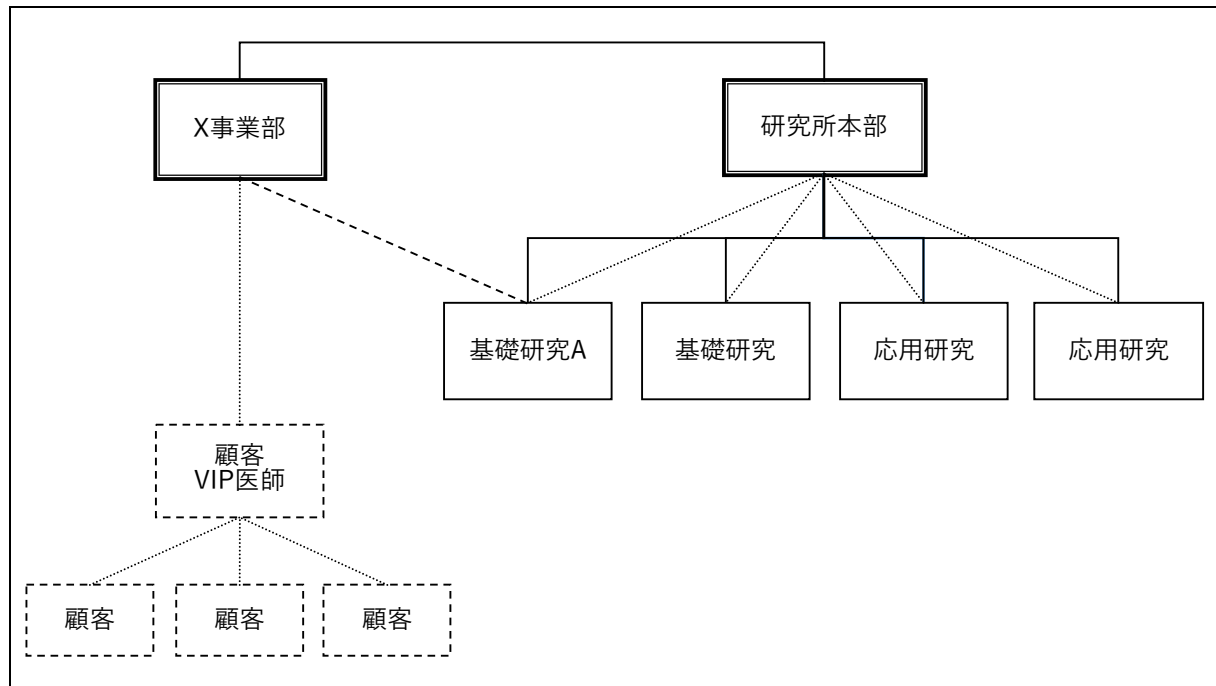
基礎研究 A は、自身を持つ研究テーマに関連する X 事業部との関係を構築することとした（図表 4-8）。

X 事業部は、G 社の利益の大半を稼ぎ出す部門であり、社内における部門パワーが極めて強い。この収益を支えるのが VIP 医師と呼ばれる一部顧客である。VIP 医師は、大学病院などで先端医療に携わる知名度の高い医師を指し、彼らの言動や論文の内容がその他の顧客に大きく影響する。このため VIP 医師と良好な関係を構築し G 社商品を使用してもらうことが X 事業部にとって営業上を重要課題となる。

基礎研究 A の持つ研究テーマは、VIP 医師らの注目を集めるものであったため、基礎研究 A は X 事業部に対して当該研究テーマを VIP 医師に対する営業材料として提供することとした。これにより、基礎研究 A はもともと社内において部門パワーが強い X 事業部の後押しを得られ、さらに G 社に対して強い影響力を持つ VIP 医師の当該研究テーマに対する関心などの情報を利用できるようになった。

これらの結果、基礎研究 A に対する研究予算の配分は大幅に増額されることとなった。

図表 4-8 事例 1-7 の関係の構造



(筆者作成)

4-5 データの分析と命題の抽出

前節において、収集した7つの事例を示した。本節においては、これを整理し命題を抽出する。

4-5-1 他の部門との関係の自律的な組み換え (RQ1-1 に関して)

7つの事例のうち4つ(事例 1-1、事例 1-4、事例 1-6、事例 1-7)について、部門間の部門パワーの逆転が生じている。いずれの場合においても、当初は他の部門に比べ部門パワーの劣後していた部門が部門間の新たな関係を構築し、この結果として当該部門の部門パワーが向上した。

各部門は、Burt (1992) の提示する戦略的行動のうち、拡大と埋込みの戦略を採用して、自部門の部門パワーを高めている。前者においては、他部門との関係を構築することで自らを取り巻く部門間の関係の構造を拡大し、構造的空隙を埋める位置を獲得、あるいは他部門が埋めていた構造的空隙を無効化した。そして、後者においては、直接的な競合関係となっている他部門ではなく、自部門と他部門が埋め込まれた関係を利用することによって、部門パワーを高めている。一方、Burt が提示したもう一つの戦略的行動である撤退については、インタビューにおいては見出されなかった。あくまでも、新たな関係の構築が、部門パワーの獲得に結びついている。

図表 4-9 データ分析結果（部門パワーの逆転）

事例	主体	対象部門	部門パワーの獲得
事例 1-1	営業本部	営業部、生産部	営業部と生産部との間の構造的空隙を埋め、情報利益・統制利益を獲得。
		取締役会	取締役会と営業部・生産部との間の構造的空隙を埋め、情報利益・統制利益を獲得。
			取締役会の権限を埋め込まれた関係として利用。
事例 1-4	D社開発部	親会社研究開発本部	親会社研究開発本部の権限を埋め込まれた関係として利用することで親会社開発部が構造的空隙を埋めることで得ていた統制利益を無効化。
事例 1-6	経営企画部	財務部	営業部と重複する関係を構築することで営業部が占めていた財務部と経営会議との間の構造的空隙を埋める位置を無効化。
事例 1-7	基礎研究 A	X事業部	X事業部と研究所本部との間の構造的空隙を埋め、情報利益・統制利益を獲得。
			X事業部の社内における部門パワーの強さを埋め込まれた関係として利用。

(筆者作成)

以上より、部門による部門パワー獲得行動について、以下の命題を抽出した。

命題 1-1：各部門は、自らを取り巻く部門間の関係の構造を組み換えることで、部門パワーの獲得を志向する。

4-5-2 他の部門との関係の組み換えの条件（RQ1-2、RQ1-3 に関して）

他の部門と新たな関係を構築することで組織内部の部門パワーの逆転を達成した部門はすべて、新たな関係先となった部門に対して新たな役割を果たしている。これにより、当該部門と新たな関係先との間には協調の関係が構築される。

これらの役割は、当該部門が果たすことを当初から期待されたものではなく、当該部門がその役割を担うことを自律的に行動したものである。この時、各部門はその役割を担うことを可能とするだけの能力を事前に有しており、これを活用して新たな役割を担っている。

以上より、関係の組み換えの方法に関して、以下の命題が抽出できる。

命題 1-2：関係の構造の組み換えは、各部門が自らの能力を用いて、他部門に対して新た

な役割を果たすことで実現される。

また、これらの部門パワーの逆転が生じた事例のうち3つ（事例 1-1、事例 1-6、事例 1-7）に関しては、組織を取り巻く環境の変化が関係構築のきっかけとなっている。環境が変化する以前においては、当該部門の新しい役割は必要とはされていなかったが、環境が変化したことがその役割の必要性を高めたため関係が新たに構築された。環境の変化が部門の持つ能力の価値を高め、関係構築を容易にしたといえる。ここから、次の命題を抽出する。

命題 1-3：環境の変化が大きいほど、関係の構造の組み換えの可能性は高まる。

図表 4-10 データ分析結果（役割と能力、環境の変化）

事例	主体	果たした役割	活用した能力	環境の変化
事例 1-1	営業本部	営業部と生産部との情報伝達・意思疎通を仲介する役割。	営業部同士の調整を長年手がけており、部門間調整能力を有していた。	開発システムの複雑化・大規模化。
		取締役会に対して、プロジェクトの内容・状況を伝達する役割。	営業部・生産部の両方から情報を得られることから、業務知識を有していた。	
事例 1-4	D 社開発部	研究開発のキャッシュアウトを最小化する役割。	親会社開発部が必要とする開発能力を有していた。	—
事例 1-6	経営企画部	財務部の判断を正確に経営会議に伝達する役割。	全社的な戦略評価の能力を有していた。	景気の後退による投資の不確実性増大、資金調達の困難増大。
事例 1-7	基礎研究 A	VIP 医師への営業材料となる情報を提供する役割。	営業材料となる研究テーマを有していた。また、その研究を推進する能力を有していた。	基礎研究 A の研究テーマに対する医療業界における関心の増大。

（筆者作成）

一方、事例 1-2、事例 1-3、事例 1-5 の 3 つについては関係の組み換え、およびその結果としての部門パワーの逆転は発生しなかった。

一つは、組織内部における権限の配分や業務分掌の割り当て自体が制限されていた場合である。当初の組織制度を逸脱した関係の構築が許されないことにより、そもそも関係の構築が不可能となる。代表的な例としては、事例 1-2 のハードウェア事業部がこれに該当

する。選定・調達・保守とハードウェアにかかるすべての権限はハードウェア事業部に集中しており、ハードウェア事業部を介さずに生産事業部や営業事業部が同様の取引関係を構築することは許されていない。このため、生産事業部や営業事業部はハードウェア事業部への依存を継続せざるを得ない。

第二に、新たな関係の構築に必要な能力の蓄積が行われず、関係構築が実現しない場合である。前述と同様に事例 1-2 においては、営業事業部による他事業部等との関係構築があげられる。営業事業部は、生産事業部を介さずに外注先へシステム開発を発注する権限を有している。しかし、営業事業部には当該開発にかかるプロジェクトマネジメントを行う能力を持たない。このため、営業事業部は外注先と関係を構築するためのプロジェクトマネジメントの役割を果たすことができず、生産事業部に依存せざるを得ない。また、営業事業部は、部門パワーの面でハードウェア事業部・生産事業部に劣後しており、長年にわたって既存顧客との取引を優先としてきたため、新規顧客との関係を構築するための能力・ノウハウも十分に蓄積されていない。

第二のパターンにおいては、当初の権限の配分や業務分掌の割り当てなどの組織制度上の制約、そしてそれによる部門パワーの差が、その後において部門が蓄積する能力を規定している。すなわち、能力の蓄積について強い制約が生じていることが見てとれる。

図表 4-11 データ結果（関係構築の制約）

事例	権限の制限	能力の蓄積不足
事例 1-2	ハードウェアの選定・調達・保守に関する権限がハードウェア部にのみ付与されている。	営業部が開発にかかるプロジェクトマネジメント能力を有さない。 営業部に新規顧客に対する提案能力に乏しい。
事例 1-3	経営会議への上程権限、金融庁との接触権限が経営企画部にのみ付与されている。	—
事例 1-5	開発・生産に関する一切の権限、既存顧客との接触権限が、生産部にのみ付与されている。	営業部に新規顧客に対する提案能力に乏しい。

(筆者作成)

いずれのパターンにおいても、組織制度が関係の構築を制限しており、ここに以下の命題を抽出することができる。

命題 1-4：組織制度における行動の制約が小さいほど、関係の構造の組み換えの可能性は高まる

4-6 部門による部門パワーの獲得行動の因果メカニズムの考察

前節において、事例から部門間の関係の構造の組み換えについて4つの命題を抽出した。本節では、これらの結果に先行研究を援用してより一般化された解釈モデルを構築する。

4-6-1 関係の構造の組み換えによる部門パワーの獲得

各部門は、組織内部における自らの地位を向上させ、利益を得ることを目的に、部門パワーの獲得を目指す。そして、そのための手段として、自らを取り巻く他の部門との関係の構造を組み換えようと行動する（命題 1-1）。関係の構造の組み換えが成功した場合には、部門は従来よりも強い部門パワーを獲得することとなる。

組織内部においては各部門に権限と業務の分掌が明確に割り当てられており、協働により組織の活動が成立する。このため、組織内部における部門間の関係には多かれ少なかれ相互依存性が存在する（Thompson, 1967）。このため、部門単独の意思により、資源依存理論が示すように他の部門への依存を直接的に回避したり、あるいは Burt の提示する撤退戦略のように関係を断ったり、といった対応はきわめて難しい。

このため、関係の構造の組み換えは、必然的に三者以上を巻き込んで行われることとなる。すなわち、Burt の提示した戦略のうち拡大と埋込みが採用される。拡大においては、自ら構造的空隙を埋める、もしくは対立する部門と重複するネットワークを構築することで対立する部門が埋めている構造的空隙を無効化させる。これによって、部門を取り巻く関係における情報の流通は変化し、部門は情報利益・統制利益を獲得する。または、他の部門が得ていた情報利益・統制利益を失わしめることで、自らの部門パワーを高めることが可能となる。資源依存理論に則して言えば、この関係の構造の組み換えによって依存・被依存の関係を変更する、すなわち、新たな関係によって自らへの依存を高めさせることによって部門パワーを獲得することとなる。

また、埋込みにおいては、より強い部門パワーを持つ他の主体を部門間の対立に対する仲裁者として登場させる。この仲裁者は、対立する各部門のより広い関係に埋め込まれた存在であり、「正統的で「公正な」行為を導く統治メカニズム」（Burt, 1992, 邦訳書 p.229）として機能する。各部門は、自らにもっとも有利な仲裁を行うと期待できる部門を組織内から選び、これを仲裁者とすることで自らの部門パワーを高める。組織内においては、仲裁者として選ばれるのはより上位の権限を持つ部門であることが多いだろう。これは、資源依存理論が示すところの政治戦略に相当する。組織内の第三者を巻き込み、この裁定により他の部門からの部門パワーに対抗し、自らの部門パワーを高める。

このように拡大と埋め込みの戦略によって、関係の構造は部門に有利となる形態に組み換えられ、他の部門と比べ劣後していた部門パワーは逆転する。そして部門は、自らを取

り巻く組織内の関係において、優位な地位を得ることとなり、実質的な意思決定主体となる。以上のように、一定の権限と業務の分掌のもとに埋め込まれた組織の内部においては、この自らに有利となるように組み換えられた関係の構造こそが重要な資源となり、部門パワーの源となると考えられよう。

4-6-2 関係の構造の組み換え方法と条件

(1) 能力を用いた新たな関係の構築

この関係の構造の組み替えはいかにして行われるのか。部門が組織内部の関係の構造の組み換えにおいて取ることができるのは、上述のように拡大と埋込みの2つの戦略である。この戦略を実現するため、部門は他の部門に対してそれまでになかった新たな役割を担うことで関係を構築する。組織内部における部門間の関係が協働を想定されている以上、他の部門と関係を構築するとは、他の部門に対して何らかの価値を提供することにはならない。そして、価値を提供することが可能な能力を部門が有しており、それを実際に利用することによって実現する（命題 1-2）。

しかし、この能力を用いた新たな関係の構築は、どの部門でも常に可能なわけではない。前節では、関係の構造の組み換えに関して、組織制度上の制約（命題 1-3）と環境の変化（命題 1-4）を見出したが、これは構築の制約条件として捉えることができる。

(2) 関係の構築の制約条件：組織制度

命題 1-3 では、組織制度上の制約と関係の構造との間の相関関係を示している。組織制度、特に権限の割り当てが、関係の構築自体の実現可能性、そして、関係の構築に利用される能力の蓄積の容易さに影響を与える。各部門は、それぞれに活動が振り分けられ、その活動を遂行するために必要な権限が割り当てられる（Galbraith, 2002）。各部門は、その割り当てられた権限の範囲内での行動が許されており、それを逸脱するような行動はモニタリングされ抑制される（Thompson, 1967）。こうした権限の割り当てやそれからの逸脱への対応は、組織によって異なるが、これらが厳しく制限されている場合には、他の部門と新たな関係を構築することは容易ではない。

また、他の部門と関係を構築することが権限上は可能であっても、すべての場合において関係を構築することができるわけではない。能力の蓄積は、組織制度による制約の影響を受ける。関係構築に関する権限の割り当てと同様、組織制度における権限と業務分掌の範囲内においてのみ能力の蓄積が可能である。そして、こうした組織制度からは部門パワーの差も生じることとなる（Pfeffer and Salancik, 1978; Galbraith, 2002）。弱い部門パワーしか持たない場合には、自らの意思を取引に反映させることが難しくなることから、これによっても能力の蓄積は制約される。したがって、組織制度は、直接的にも間接的にも、部門による自律的な関係の構築を制約する要素として機能し得る。

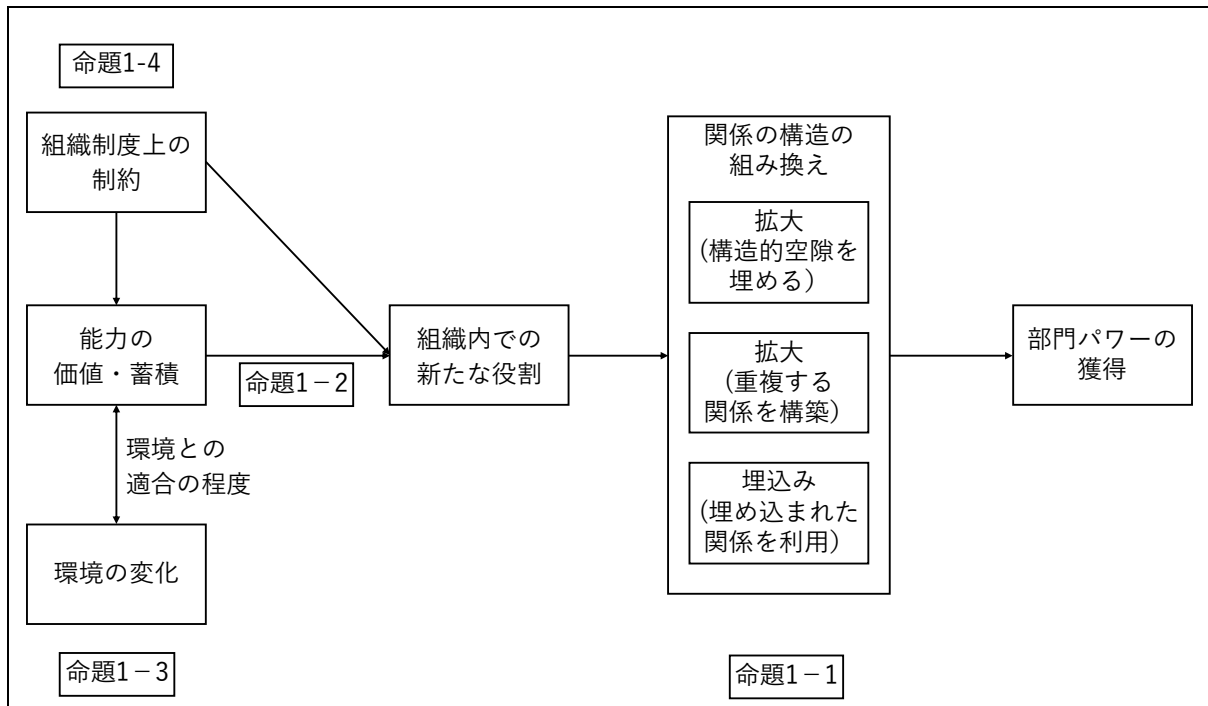
(3) 関係の構築の制約条件：環境との適合

そして、命題 1-4 では、環境の変化が大きいほど、関係の構造の組み換え可能性が高まることを見出したが、こちらは他の部門との関係の構築に用いる能力と組織を取り巻く環境との適合性の問題として考えることができる（Pfeffer, 1992）。部門の持つ能力が他の部門に対して価値を提供できるかどうかは、その能力によって不確実性に対処できるなど環境に適応できる程度に依存する（Thompson, 1967; Hickson et al., 1972; Hinings et al., 1974）。環境に適合的な能力を持つのであれば、これは他の部門にとっても価値のあるものであり、このためこれを提供することで部門と関係を構築することができる。

この時、組織を取り巻く環境が変化したならば、その環境と能力との適合の程度も変化する。環境と能力との適合の程度が増せば価値は増大し、適合の程度が下がれば価値は減じる。従来環境のもとにあっては価値の小さな能力であっても、環境の変化に伴って適合度合いが高まるならば、その価値は向上する。この場合、部門が他の部門に対して提供できる価値は増大することから、これまで果たすことのなかった役割を果たすことができるようになり、関係の構築が容易になる。このような自らの能力の他の部門に対する価値の向上を認識した部門は、これを用いて他の部門との関係構築に乗り出すこととなる。このような因果関係により、命題で見たように、環境の変化が大きい場合ほど関係の組み換えが生じやすくなる。

以上をまとめるならば、組織制度が許す範囲において他の部門と新たな関係を構築することが可能であり、また、そのための能力を蓄積できる部門が、その能力の価値を高めるような環境の変化に遭遇した時に、部門はその能力を用いて他の部門との新たな関係の構築に乗り出すこととなる。そして、この新たな関係の構築により、組織内部での関係の構造は組み組み換えられ、部門は新たな部門パワーを得ることとなる（図表 4-12）。

図表 4-12 部門による関係の構造の組み換えメカニズム



(筆者作成)

4-7 メカニズムから考えられる含意

前節で構築した因果メカニズムから、どのようなことが言えるだろうか。本節では、構築した因果メカニズムから導くことのできる含意を検討する。

4-7-1 環境適応としての関係の構造の組み換え

前節で構築した因果メカニズムで見たように、外部の環境と部門の能力との適合度合いが、部門が自らの関係の構造を組み換えるうえで重要な要素となる。環境の変化が大きいほど、部門がそれぞれに持つ能力の価値は変動するため、部門が関係の構造を組み換える機会は増大する。安定的な環境におかれ各部門の持つ能力の価値に大きな変動のない場合よりも、環境の変化が大きい、または変化が激しい状況のため能力の価値が変動しやすい場合のほうが、部門間の新たな関係が構築される可能性は高まるものと考えられる。外部の環境が変化して、それまで重要でなかった部門の能力の価値が向上すると、部門は他の部門との関係を構築しやすくなる。

Milgrom and Roberts (1992) が指摘したインフルエンス活動においては、組織内部での部門パワーを獲得しようとする部門の活動は、単に利益の分配を巡る争いであり損失を生み出す活動として捉えられている。しかし、この部門パワー獲得のための行動である関係の構造の組み換えが、部門の持つ能力と外部の環境との適合度合いと連動することを考慮

するならば、これは必ずしも単純な損失であるとは限らない。外部環境に適合的な能力を持ち、他の部門に価値を提供できる部門が強い部門パワーを得るならば、組織の業績は向上しうる。ここから、部門による関係の構造の自律的な組み換えは、環境の変化に適応した形に組織を変化させ組織全体の業績を向上させるという積極的な意義を見出すことができる。

組織が環境の変化に対応するための方法としては、環境に対する戦略を変更し、それに適合するように組織制度を再編成することが考えられる。しかし、公式な組織変更は複雑な手続と調整を要し、素早く頻繁な再編成は困難である。このため、再編成は数年に1回といった頻度で行われることとなる。これに対して、部門による関係の構造の組み換えは、組織制度を変えることなく、部門の自律的な判断により実施が可能である。このため、大規模で非連続的な環境の変化への対応とはなりにくいとしても、短期かつ連続的な環境の変化に対して素早く対応するためのひとつの手段となりうる。したがって、部門による自律的な関係の構造の組み換えは、環境変化への対応としての組織変更を補完するものとして組織の業績に貢献しうるものと考えられる。

さらに、不確実性の高い環境においては、将来の予測は困難であるため、経営者によって事前に計画された戦略は無意味なものになりやすい（Roberts, 2004）。こうした中においては速さと創造性を備えた創発的な戦略が重要な役割を果たすこととなる（河合, 1999; 河合, 2004）が、部門による自律的な関係の構造の組み換えはそうした創発的な行動としても期待されるであろう。

4-7-2 部門間関係の構造の組み換えの制御・活用

上述のように、構築した因果メカニズムから、関係の構造の組み換えによる環境変化への適応を考察することができた。こうした性質を前提とした場合、経営者等はいかなる対応がかのうであろうか。

部門間関係の構造の組み換え可能性は、外部の環境と部門の能力の適合度合いとともに、権限や分掌の割り当てなどの組織制度に強く依存する。他の部門との新たな関係の構築には、その構築のための権限が必要である。権限が初めから制限されている場合は、関係を構築することはできない。このため、関係構築を容易とするには、各部門に権限を与えることが求められる。

ここに、経営者等が組織制度によって関係の構造の組み換えを制御し活用する可能性が見出される。すなわち、部門による関係の構造の組み換えを前提とした組織制度を設計する。これにより、関係構築の可能性を事前に規定し、組織にとって望ましい関係構築を促進し、それ以外の望ましくない関係構築を制限する。

こうしたメカニズムを考慮するなら、各部門が直接的に関与する取引の範囲内においては可能な限りの権限を与えるなど、組織制度を工夫することで他の部門との関係構築の自

由度を高めること、そしてそれを逸脱する領域においては関係構築の権限を制限することが、経営者が採るべき施策として考えられる。

こうして、陳腐化し業績に貢献できない部門から新たな環境に適応する能力を持つ有力な部門への部門パワーの移行を、自律的な関係の構造の組み換えによって実現することを促すことができる。これを活用することで、経営者等は組織の最適化へと導くことができることとなろう。

4-8 小括

本章における検討の結果、組織内における各部門が部門パワーを獲得するために行う部門間の関係の構造の組み換え活動のメカニズムを明らかにすることができた。すなわち、各部門は、自らを取り巻く部門間の関係の構造を自律的に組み換えることで、組織内における部門パワーを高める。この自律的な関係の構造の組み換えは部門の持つ能力を用いて行われ、その実現可能性は組織制度上の制約と、部門の持つ能力の環境に対する適合性に依存することが示された。

そして、関係の構造の組み換え活動が環境変化に対する組織の適応行動となりうることを示唆すると同時に、経営者等は権限の割り当てなどの組織制度を関係の構造の組み換えに対応して設計することで部門のパワー獲得行動を操作できる可能性があることを考察した。この経営者等による部門パワーの操作については、第6章にて改めて検討することとする。

第5章 再編成時の部門パワー獲得・行使行動³

5-1 本章の目的

本章では、2つめのリサーチ・クエスチョンである「RQ2：部門はどのように部門パワーを行使して組織制度に働きかけるか」を検討する。

前章においては、各部門は組織内部の構造や制度に埋め込まれた存在であり、そうした組織制度を所与とした場合に各部門はいかに関係の構造を組み換えていくのかを検討した。しかし、組織制度は不変ではなく、むしろ組織の構造などの制度はしばしば再編成される。すなわち、自らを取り巻く環境に適合し、戦略を実現するにふさわしい組織へと自ら変化させる。競争圧力の増大した現代においては、全社的なものにせよ特定領域におけるものにせよ、組織を再編成する必要性はますます高まっている（Chandler, 1962; Galbraith and Nathanson, 1978; Roberts, 2004）。

そうであるならば、組織制度は、部門にとって制約条件である一方で、変化させうる対象でもあると言える。各部門は、自らの生存と活動に有利なように、組織制度に働きかけることが考えられる。そこで、組織制度に対して各部門がどのように働きかけるかをRQ2として設定している。

本章では、企業において組織の再編成が検討・実施される局面に着目し、そこでの部門の行動を部門間のパワー関係の観点から検討し、各部門は自らの業績を他の部門に対する部門パワーの源泉として再編成の意思決定に影響を与えようとすることを示す。そして、それぞれが持つ部門パワーの強弱によって部門の戦略が異なることを示す。

本章の構成は以下のとおりである。5-2においては、RQ2を直接的に明らかにすべき問いへと細分化する。5-3においてデータの出所を示したのち、5-4で実際に収集した質的データの分析を行い、5-5で命題を抽出する。5-6では抽出した命題より、組織が再編成される局面における部門による組織への働きかけのメカニズムを理論的に考察し、5-7においてそこから導き出される含意を検討する。最後の5-8で本章の小括をおこなう。

³ 本章は、筆者が『戦略経営ジャーナル』（国際戦略経営研究学会）に発表した以下の論文を加筆修正したものである。

宮本浩明（2017）「組織の再編成局面における部門行動－部門間のパワー関係の観点から－」『戦略経営ジャーナル』Vol.5 No.3 p.102-128

5-2 リサーチ・クエスチョンの細分化

本章の目的は、RQ2を検討すること、すなわち組織の構造などの制度に対する部門パワーをめぐる部門の行動を検討することである。本節では、このRQ2を検討するにおいて着目する対象を絞り込むとともに、この絞り込んだ対象に適合する形でRQ2を細分化し、より具体的に研究プロセスから明らかにすべき問いを設定する。

5-2-1 組織の再編成への着目

本章では、RQ2を検討するにあたり、組織が再編成される局面に着目し、そこにおける部門パワーをめぐる部門の行動を分析することとする。ここでの組織の再編成とは、部門の統廃合を含む組織構造の変更により、構造と紐づく権限の割り当てや各部門への予算・資源等の配分を変更することを指すこととする。こうした組織の再編成は、各部門の権限や責任、あるいは部門間の関係を必然的に変化させる。そしてそれは各部門の利害関係を変化させることとなる。再編成によって組織の構造が変われば、部門間で求められる協働のあり方は変化し、部門間の関係に影響を与える。また、組織内部の有限な資源を配分する以上、再編成によって利益を増大させる部門もあれば、利益を減少させる部門も存在するであろう。

このため、各部門が自らの利害を追求するならば、再編成後においても現在の利益を維持したい、もしくは、再編成によって従来以上の利益を獲得したいという動機が各部門に生じることとなる。このような状況において、各部門は再編成後の利益の獲得を目指し、再編成に介入しようとするのが予想される。

このように、組織が再編成される局面における部門の行動は、RQ2において明らかにしたい事項である部門による組織制度への働きかけを検討するにおいて、対象として適当であると考えられる。このため、本章では、組織の再編成局面における部門行動に焦点を絞って検討を進めることとする。

5-2-2 再編成への部門パワーの影響

Chandler (1962) の古典的著作における「組織は戦略に従う」という有名な命題は、企業の再編成にかかる研究から見出された。すなわち、組織制度は、組織の持つ戦略に適合させる必要があり、適合によって組織の業績は向上する。ここでは、戦略と組織の適合の問題に焦点が当てられる。

この先駆的な研究は、Lawrence and Lorsch (1967) らのコンティンジェンシー理論の各研究に承継される。コンティンジェンシー理論においては、環境と戦略と組織の適合関係として定式化される。すなわち、唯一無二の最適な組織構造は存在せず、その企業を取り巻く環境やそれに対応した戦略によって、最適な組織構造は異なるという主張である。こ

のため、最適な組織とは、環境や戦略に対する適合具合によって評価されるべきものである。「組織デザインの持つ価値は、それが特定の環境や戦略の間で、どの程度うまく適合できるかによって左右される」(Roberts, 2004, 邦訳書 p18) ののである。

こうした環境－戦略－組織の適合関係から見出されるのは、環境などの諸条件が変化するならば、組織もそれに応じて変化する必要があるということである。「環境は常に変化しているため、かつては望ましい適合であったものが、不適切なものへと陳腐化してしまう可能性がある」(Roberts, 2004, 邦訳書 p21)。その時、組織を再編成し、再び諸条件に適合した組織構造を手に入れる必要がある。ここに、企業が自らの組織を再編成することの必要性が見出される。

このとき、組織の再編成は、経営者等の意思決定者によって計画的に行われることが想定される。再編成の意思決定者は、環境－戦略－組織の適合関係を見定め、組織が環境や戦略に適合するように組織設計を行うことが求められる (Roberts, 2004; 稲葉・山倉, 2007)。

しかし、その一方で、組織が分業と協働の体系である以上、意思決定者以外の主体も存在し、それぞれが自らの意図を持って行動する。Cyert and March (1963) によれば、企業は単一の意志を持った主体としてではなく、それぞれが異なる利害と目的を持った参加者の連合体として捉えられ、参加者ごとに利害と目的は異なる。

このため、再編成においては、各部門が自らの意図をその再編成に反映させようと行動することが予測される。とするなら、各部門はどのような意図のもと組織の再編成に介入するのか。ここから、以下の問いを設定する。

RQ2-1：各部門は、組織の再編成に対して、どのような影響を与えようとするか

そして、その再編成への介入において、自らの有する部門パワーを行使するであろうことは想像に難くない。つまり、組織の再編成は、各部門の部門パワーを行使する場でもあるとも言えるだろう。ここから以下の問いを導く。

RQ2-2：再編成に影響を与えるため、各部門はどのように部門パワーを用いるか

ここまで再編成の局面における部門の行動およびパワー関係に関する議論をみてきたが、こうした部門の行動の結果としての再編成はどのような帰結をもたらすこととなるであろうか。

再編成は、組織内部の構造や状況、部門間の関係を不可避的に変化させることとなる。この変化が各部門の部門パワーをも変化させるであろう。そこで再編成後の部門パワーに関して以下の問いを設定する。

RQ2-3：再編成により、部門パワーの配置はどう変化するか

以降においては、この RQ2 を細分化した、3つの問いに基づいて検討をすすめることとする。

5-3 研究手法

5-3-1 採用した手法

本章では、組織が再編成される局面において、各部門がその部門パワーをどのように行使するか、そのメカニズムを明らかにすることを目的としている。説明的な理論構築を目的としていることから、第3章において詳述したとおり Christensen and Carlile (2009)、および丹沢・宮本 (2017) を採用し、定性的な研究手法を基礎とする。すなわち、インタビューやアーカイブデータ等から事例等のデータを取得し、ここから得られたデータを分析することによって命題を抽出（記述理論の構築）、さらに命題の理論的背景を明らかにすることによって当該事象にかかるメカニズムの構築（規範理論の構築）を目指すものである。

5-3-2 データの収集

本章では、前節で細分化したリサーチ・クエスチョンに対する回答を得るために、組織が再編成される局面において、各部門が部門パワーを獲得・行使する事例を収集する。

本章におけるデータの収集については、第3章で示した通り、インタビューを中心的なデータ源としつつ、さらにフォローアップやアーカイブデータなどにより追加データを取得することで、データの複数化を図る。

データの収集先やインタビューの属性といった条件を設けることで、本研究で求めるデータ（特に事例）が確実に収集できるようにする。まず、データの収集先は、日本の証券取引市場に上場している企業、またはその子会社であり、単独で事業を行い（ホールディングスや機能子会社でない）、数百人以上の従業員を抱える企業とする。これは、事業に必要な機能を社内に備え規模も大きいため部門の分化の程度が高いと考えられること、また、上場企業やその子会社には内部統制報告制度などの規制があり一定程度の内部管理体制が求められることから、組織構造や業務分掌などが整備され部門ごとの境界が明確であると想定されるためである。また、ホールディングスや機能子会社の場合、上場企業もしくはその子会社とはいえ、組織構造が極めて単純であり、同一法人内における部門の分化が乏しい可能性があるため除外した。これらの条件は、第3章において示した方針に基づくものである。

そして、これに所属、もしくは所属していた人物をインタビューとする。さらに、追加的な条件として、インタビューは主として管理職以上の職位にある人物とする。組織の再編成や部門横断的な事象に関与する機会が非管理職に比べて多く、また、一般に組織

運営に従事する立場であるため、本章における検討対象として求める事象を俯瞰的に観察することができると考えられる。インタビュー5名のうち、1名については、管理職の中でもより全社的な視座を持つと考えられる経営職層（執行役員）である。また、1名のみ非管理職であるが、部門間の調整等に関わる業務を担当し、社内における再編成の計画・推進にも業務上関与する立場にあることから、研究目的に適合する情報を有すものと判断する。

以上の条件に基づいてインタビューの候補者をピックアップし、インタビューへの協力を依頼する。以下の5名をインタビューとして確保し、事例等のデータを取得することができた。インタビューの属性等については以下に記す。

図表 5-1 第5章 事例収集先とインタビュー一覧

収集先	インタビュー	業種	インタビューの ポジション	収集した事例
A社	a氏	電機	情報事業 営業部門 部長職（元）	事例 2-1
B社	b氏	電機	インフラ事業 管理部門 管理職	事例 2-2 事例 2-3
C社	c氏	電機	インフラ事業 営業部門 管理職	-
D社	d氏	情報通信	営業部門 本社スタッフ	事例 2-4
E社	e氏	情報通信	執行役員 顧客対応部門 部門長	事例 2-5

（筆者作成）

なお、事例の収集先名、インタビューの身元は匿名としており、部門名も一般的な名称に適宜変更している。また、本章におけるA社、a氏といったアルファベットで示した個人名・会社名は、他の章におけるA社、a氏等とは異なるものである。インタビューに対しては、インタビュー結果については論文その他の発表によって公表される可能性があること、その際に個人名、企業名等は匿名とすることを事前に説明し、了承を得ている。

5-3-3 インタビュー実施

インタビューは、前節で設定したリサーチ・クエスチョンに基づいて事前に質問項目を設定、これに沿って質問を行なっていく半構造化インタビューの手法によって行う。質問項目は大まかに設定しているものの、回答によって臨機応変に質問事項の追加省略を行うことで、構造化されていないインタビューの回答をより深く引き出すことに努める。

主なインタビューの質問項目は以下のとおりである。

- インタビュイーの経験において、組織全体もしくは特定領域で再編成に出会ったことがあるか。ある場合にはその背景や経緯はどのようなものであったか。
- 再編成に際して、インタビュイーの属する部門や他の部門はどのような行動をとったか。
- 各部門の行動は再編成の意思決定にどのような影響を与えたか。
- 再編成後の各部門の権限や資源、立場、部門間の関係はどのように変化したか。

インタビューは、インタビュアーとインタビュイーの1対1で実施する。インタビューの記録として、インタビュアーがその場でメモを取るとともに、インタビュー内容を録音する。録音したインタビュー内容は、文字起こしを行い、これも分析に利用する。インタビューの録音、および文字起こしについては、インタビュイーの承諾を得ている。

インタビューの書き起こしのうち、代表的な事項については、巻末の補遺にて引用を記載する（図表補遺-3）。

5-3-4 フォローアップ、およびアーカイブデータ

インタビュー後、分析の過程で追加的なデータが必要となった場合には、追加のインタビューの実施、電子メールのやりとり等により追加の質問を実施する。

インタビューや電子メール等によりインタビュイーから直接得られるデータのほかに、企業から外部に公表されている資料・ウェブサイトの情報や官公庁による調査報告書、あるいは新聞・雑誌等の記事についても適宜利用し、インタビュイーからの情報を補完する。ただし、前述のように事例の収集先名や個人名等を匿名化していることから、これらのデータについては参考文献に記していない。

5-4 収集した事例

5つの事例を収集することができた。本節において収集した各事例について概要を記したのち、次項において収集したデータから再編成局面における部門行動に関して命題を抽出する。

なお、こうしたまとまった事例の他にも、インタビュイー等からは断片的な情報も多く得ることができた。これらのデータについても分析においては活用し、次節の命題の抽出段階において適宜記述していくこととする。

事例 2-1 主力部門による資源獲得（a氏より事例収集）

[会社概要・状況]

A社は電機メーカーである。インフラからコンシューマまで多様な事業・製品を販売する会社である。近年のA社を取り巻く環境は、とくに技術動向の面から大きな変化が生

じていた。従来、A社をはじめとして日本企業が得意としていた、電機・電子の技術に加え、ソフトウェア等の情報通信技術が製品の競争力に大きく影響を及ぼす状況となりつつあった。このような状況により、自社の戦略や組織など全社的な体制の見直し機運が高まった状況であった。

[主力部門による再編成への介入]

本事例で取り上げるのは、A社の中でももっとも高い売上と収益を誇る主力事業部門である。当該部門は、高い業績により過去から企業の収益獲得に大きく貢献してきた。このため、社内においては、当該部門の立場は非常に強く、この部門の主張が優先されることが多い状況が続いていた。

[業績を背景にした資源獲得]

このような状況の中、社内において全社的な戦略の見直しが実施され、それに伴い大幅な組織の再編成が行われることとなった。その際、当該部門は、現在、高い売上と収益を獲得していることを背景に、企業内における自らの重要性を主張し、再編成後の自らに対するさらなる権限の割り当てや資源の配分を主張した。

他の部門も同様に権限や資源の拡大を主張したものの、最終的には高い業績を企業にもたらす部門であることが評価され、当該部門には従来よりもさらに大きな権限や資源が割り当てられた。

[諸制度の変更]

さらに、権限や資源の拡大だけでなく、再編成後における管理体制や評価基準といった諸制度についても、その部門に有利なものに変更された。この変更において導入された諸制度は、その部門の内部において従来から適用されていたものであり、その部門の管理には適したものであった。このため、新たな体制においては、その部門がより評価されやすい状況が生じることとなった。

しかし、事業の性質の異なる他の事業部門に適用することには必ずしも適しているとは言えない制度であった。このため、新たな体制においては、もともと強い主力部門がより評価されやすい状況が生じることとなった。こうして、単に権限や資源が拡大されるのみならず、それを管理・評価する諸制度そのものがその部門にとって有利な形となった。

事例 2-2 非主力部門による生き残り戦略 (b氏より事例収集)

[会社概要・状況]

B社は電機メーカーである。家庭用機器から大規模なインフラ関連まで、多くの事業部門を抱えており、前述のA社とも競合する企業である。B社についても、A社同様に近年の技術動向の大きな変化に対応して、事業の選択と集中の必要性が高まりつつあった。

こうした事情から、経営陣によって部門の統合や廃止も含めた再編成が模索され始めた。

[非主力事業部による他の事業部門への働きかけ]

本事例の対象となる事業部は、社内においては主力ではない事業部門に属していた。当該事業部が所属する事業部門はもともと事業規模・収益ともに大きくはなく、そのなかでも当該事業部はとくに周縁的な事業を担う部門であった。規模の面、収益貢献の面、いずれにおいても傍流的な事業部であり、このため再編成においては、廃止の候補として検討が進められていた。

このような状況において当該事業部は、自らが所属する事業部門とは別の事業部門との連携を強化するという行動をとった。事業部門をまたいで技術を集約して製品開発を必要とするような案件への関与度合いを高め、特に主力事業部門との協業関係を強めていった。主力事業部門が主導する複数のプロジェクトにおいて、プロジェクトメンバーとして関与し、主力事業への貢献を強めた。

[再編成での生き残り]

この結果、経営陣が進めた部門の統廃合において、当該事業部はもともと属していた非主力事業部門から、複数プロジェクトで連携していた主力事業部門へと所属が移ることとなった。これにより、廃止候補から一転して主力事業部門の一角として存続することとなった。

そして、主力事業部門との連携における貢献により、当該事業部の存在意義が認められ、また、主力事業部門に所属が移ったことにより当該事業部に割り当てられる権限や予算など配分される資源は従来よりも増大した。主力事業部門への移動により、当該事業部は従来よりも容易に業務を遂行できるようになった。

事例 2-3 非主力部門による先行分野への関与（b氏より事例収集）

[会社概要・状況]

事例2と同様に、電機メーカーのB社である。本事例においても、技術的・市場的動向の変化が生じており、これが再編成のきっかけとなっている。

[非主力部門による先行分野への先行関与]

主体となるのは主力事業ではない事業部門所属していた事業部である。事業部門の中では主力の一角を担っていたものの、事業部門全体として売上・収益ともに社内においては高い方ではなく、収益への貢献度合い高いものではなかった。事業部門全体で配分される資源も多くなく、このため当該事業部に割り当てられる権限や資源も大きなものではなかった。

当該事業部門は、現在は収益獲得には貢献しないが、将来的に重要性が増すと目される領域に先行して関与することとした。事業性の評価もいまだ行われていない段階から、非公式なワーキンググループを立ち上げ、当該領域に関する研究を進めていった。B社においては、領域が明らかにまったく違うのでない限りは、その領域にもっとも先に関与した部門

にその後の関与の権利が認められる慣行となっていた。そのため、先行して関与していた当該事業部門がそのままその領域を押さえることとなった。

[経営資源の獲得]

当該部門は、重要領域について、他の部門よりも先に関与していることを、経営陣に積極的にアピールした。そして、その領域において当該事業部門が将来的に重要な役割を果たすことを経営陣に主張した。こうした行動の結果、当該部門に対して従来よりも多くの権限が割り当てられ、予算等の資源も多く配分されることとなった。この新たに獲得した権限や資源によって、対象となる重要領域だけでなく、当該部門の業務全体にわたる遂行が容易になった。

事例 2-4 営業部による資源獲得 (d 氏より事例収集)

[会社概要・状況]

D社は、民間や官公庁に対して業務システムを開発・販売する情報通信企業である。このうち、官公庁向け事業部の営業部門が事例の主体である。D社の官公庁向け事業部門においては、従来、既存システムの改修・メンテナンスが中心的な業務であった。このため、顧客（官公庁）との関係は定型的なものが中心であり、窓口となる営業部、システム開発を担う生産開発部との連携の必要性は乏しかった。活動の主体は既存システムの改修・メンテナンスの実務を行う生産開発部であり、営業部は顧客と生産開発部との間で定型的なやりとりをすぎない立場であった。

[マーケティング部門の新設と機能不全]

近年、既存システムの耐用年数切れが近づいてきたこと、多くの制度改正があり既存システムのみでは十分な対応が難しくなりつつあることから、既存システムの改修・メンテナンスよりもシステム更改の重要性が高まりつつあった。このようなシステム更改においては、クライアントの要望を組み上げる営業部と、実際のシステム開発を行う生産開発部との連携が従来よりも求められるようになった。

このため、官公庁向け事業部は、生産開発部との連携を強化する目的で、生産開発部にマーケティング機能を追加することとした。官公庁向け事業部は、生産開発部との連携を強化する目的で、生産開発部門にマーケティング機能を追加することとした。営業部が取得したクライアントの情報や要望をマーケティング部隊が分析し、新規システム開発に活かすことが目的である。また、最新の技術動向を調査し、それをシステム開発に活かすことも目的としていた。

生産開発部においてエンジニアとして関与してきた人員がマーケティング部隊を担うこととなったこともあり、最新の技術動向の収集・分析に関しては大きな成果がえられ、ここで得られた情報はシステム開発に取り入れられた。一方、技術動向の収集・分析に注力する反面、当初の目的であるところの、営業部からの顧客に関する情報を取り入れ、シス

テム開発に取り込むという点については十分な活動は行われず、営業部と生産開発部の連携状況は改善されないままであった。このため、顧客の要望をシステム開発に取り入れるという目的は十分に果たされないままとなっていた。

[営業部門によるマーケティング機能獲得]

営業部としては、営業部と生産開発部との連携を強化し、顧客の要望をより多くシステム開発に盛り込むことを生産開発部に要請してきた。しかし、マーケティング部隊が生産開発部側にあることもあり、十分な成果は挙げられていなかった。

マーケティング部隊の設置によっても営業部と生産開発部の連携が改善されず、顧客の要望が十分に反映されない状況に対して、営業部は経営陣に対する直接の接触を開始した。各部の情報は通常、営業部・生産開発部の上位の事業部を通して行われる。これを、事業部を介さずに関連する取締役等に対して情報を提供することとした。官公庁向け部門が置かれている環境と、そこでの営業部の役割について情報を直接に提供することによって、経営陣の認識を営業部寄りとなるように誘導していった。そして営業部の下に、マーケティング機能を持つ部署を新たに設置することを主張した。

この結果、営業部の下に新たにマーケティング機能を設置することが認められた。そして、それにかかる権限や資源が営業部に与えられることとなった。これにより、生産開発部のマーケティング部隊が役割として持っていた顧客からの要望の分析・フィードバックするという目的を営業部側で行うことができるようになった。より顧客に近い営業部がマーケティング機能を有することで、顧客の要望の分析・フィードバックが進んだ。そして、生産開発部への発言力も増し、要望の分析結果がシステム開発に取り入れられることとなった。

さらに、この部署を新設するにあたり、人員を上位の事業部から獲得した。これにより、これまで上位の事業部に依頼していた業務のノウハウの一部が営業部門にもたらされることとなり、上位の事業部に対して依存することなく業務が遂行できるようになった。こうした再編成の結果、営業部は生産開発部・上位事の業部いずれに対しても独立性が高まり、単独での裁量の範囲を増大させた。

事例 2-5 コストセンターによる改革 (e氏より事例収集)

[会社概要・状況]

E社は、情報通信サービスを事業とする会社である。インターネット回線のISP事業をはじめとしたサービスを提供している。もともと企業向けのサービスを展開しており、個人向けのサービスも一部において提供してきた。2000年代後半以降においては個人の情報通信需要が拡大し、個人向けサービスの強化が課題となっていた。一方、主力の企業向けサービス需要は一巡し市場規模は頭打ちとなる一方、競争圧力は高まりつつある状況で

あった。このような中、自社の業態を企業向けから個人向けへと移行させる必要性が認識されていた。

しかし、個人向けへの業態変更の対応は遅れており、全社的な業績はここ数年停滞していた。大株主からも改革を加速するべきとの圧力もあり、社内体制を抜本的に改革する必要のある局面であった。

[弱い立場の顧客対応部門]

本事例の主体となるのは顧客対応部門である。顧客からの問い合わせ等に対応する部門であり、社内では直接に売り上げを生まないコストセンターとして扱われている。従来の企業向けの中心の事業においては、顧客対応は営業部門の担当者に対して問い合わせがなされることが多く、顧客対応部門としての重要性は高くはなかった。このため、優先的な資源配分等がなされるような立場にはなく、社内でも比較的弱い部門であった。

一方、個人向け事業においては、各顧客に営業担当者がつくことはなく、顧客対応は顧客対応部門が一手に引き受ける。このため、個人向け中心の業態への転換という全社的な改革の必要性の中においては、顧客対応の重要性が高まることとなる。顧客対応部門としても、この業態変更に合わせて業務拡大・投資実施の必要性を訴えた。しかし、他の部門、特に従来は中心的な立場にあった事業部門や幹部職員の人事権を有する経営企画部門等の反対にあい、予算の獲得がしにくい状況にあった。

[他の部門との連携]

そこで、顧客対応部門は、自部門内での改革と並行して、他部門との連携の強化を図ることとした。特に、情報システム部門との連携を進め、顧客対応のシステム化を進めた。これにより、当該システムを利用した顧客対応が効率化するとともに、顧客満足度も高まることとなった。また、顧客からの問い合わせによって得られた情報を分類・分析して関連部署に提供するための仕組みを情報システム部門とともに構築した。これによって、他の部門にも利益がもたらされるような成果を積み上げていった。この結果、他の部門からの支持を取り付けることとなった。

また、社長をはじめとする取締役とも連携を強め、自部門の情報を役員に直接インプットすることとした。経営企画部門などを通さずに、自ら情報を提供することで、取締役の認識を自部門寄りとなるように図っていった。

こうした対応の結果、徐々に顧客対応部門の改革方針が認められるようになり、予算や権限が与えられるようになった。

5-5 データの分析と命題の抽出

以上のように、再編成に際する5件の事例を収集したほか、これらの事例のようにまとまった形ではない断片的なデータについても取得することができた。これらの事例およびその他の情報を分析し、命題を抽出する。

5-5-1 再編後の存続や資源の獲得を目的とした行動（RQ1-1 に関して）

いずれのインタビューイヤーからも、組織が再編成される局面では、部門は再編成後の状況を睨んで行動するとの指摘が得られた（a氏、b氏、c氏、d氏、e氏）。経営者等、再編成の意思決定者の判断を待ち、それに唯々諾々と従うのではなく、自らの意図を意思決定者に対して主張することで、再編成に影響を与えようとする。

その目的は、再編成後に、自部門が存続すること、割り当てられる権限や資源が現在よりも拡大することにある。再編成においては部門の統廃合がしばしば行われる。組織にとって重要性が乏しいと判断された場合には、部門を廃止したり他の部門に吸収したりといった措置が取られる。こうした廃止・吸収の対象となることを回避し、再編成後も独立した部門として存続し続けようとする（事例2-2、c氏）。

また、自部門の存続を確保したうえでの再編成後の課題は、自部門に割り当てられる権限や予算等の資源の配分である。権限や資源は、部門が活動するうえでのもっとも重要な制約条件となるが、再編成時にはこれも同時に配分が再検討される。仮に自らの存続が決まったとしても、従来の権限の一部が他の部門に移されたり、予算・資源の配分が削減される可能性もある。このため、権限や資源をより多く獲得することで、再編成後における自らの業務の遂行をより容易かつ円滑に遂行できるようになることを目指す。自部門に対して割り当てられる権限や資源の配分を拡大させようとする（事例2-1、事例2-3）。そのために、各部門は組織内における自らの要求を再編成の意思決定者や他の部門に対して主張する。したがって、以下の命題を抽出することができる。

命題 2-1：部門は自らの存続と資源の拡大のため、再編成に介入する

5-5-2 権限・資源拡大の裏づけとしての定量的な業績（RQ2-2 に関して①）

こうした意図を再編成に反映させるために、各部門はどのような行動をとるのか。事例2-1においては、主体となる部門が高い業績を獲得していることにより、企業に貢献していることを主張している。この事例の企業においては業績指標として営業利益が特に重視されており、この多寡で部門ごとの評価が決まる。この営業利益を多く獲得している部門の要求が、再編局面においてはもっとも通りやすく、主体となる部門はこの実績を根拠として再編成時の権限・資源の拡大を要求した。ほかのインタビューイヤーからも、再編成の際

においては、定量的な指標としての業績の高い部門の主張がもっとも通りやすいとの回答が共通して得られた（b氏、c氏、d氏、e氏）。

一方、直接的に収益を上げることのない機能部門においても、社内で重視される指標の高い部門の要求が再編成時には通りやすいことがインタビューより得られた（d氏、e氏）。例えば、事例2-4においては、管理部門であれば予測精度、サポート部門であればサポート工数削減率といったように機能部門ごとに計画値が事前に定められている。これらの計画値に対する達成率の高い部門ほど、再編成時には要求が通りやすい（d氏）。利益に直結する直接的な指標ではないもの、それに代わる定量的な指標によってその部門の業績が評価され、この業績の多寡が部門の要求の通りやすさに繋がる。

事業部門の場合には売上高や営業利益などの利益に直結する指標が、機能部門の場合には内部的に重視される特定の指標が存在し、再編成時には、こうした定量的に測定可能な指標の高い部門が自らの主張を通しやすきことを共通して見てとることができる。いずれにおいても、定量的な業績がその部門の組織への貢献を示し、部門はこれを根拠として組織の再編成に介入する。ここから、以下の命題を抽出する。

命題 2-2a：再編成に影響を与える際には、定量的な業績に優れることがパワーの源泉となる

5-5-3 定量的な業績を持たない部門の行動（RQ2-2 に関して②）

定量的な指標において高い業績を得られない部門については、再編成における権限・資源の配分においては不利となる。そこで、定量的な指標以外の要素を利用すべく行動することがいずれのインタビューからも得られた。

事例2-2においては、他の部門との連携・協業の強化が図られている。この協業により他の部門に対する新たな役割を果たす。この役割を果たすことによって組織に対して貢献している、という状況を作り出し、自らの重要性を主張する。そして、それとともに、協業先の部門からの支持を取り付けることができた。組織への貢献と他の部門からの支持という2つの側面から、自らに関する正当性を獲得した。

事例2-3では、重要な領域に対する非公式な活動から始めて、その領域を自らの担当領域として取り込んだ。そして、その先行した関与をもって自らの部門の重要性を主張した。これを有効に利用した。組織にとって重要な領域を獲得することは、将来の組織への貢献の可能性を示唆することとなり、これが部門にとって存続や権限・資源配分を主張する根拠として機能することとなった。

事例2-4では、再編成の意思決定者への直接のコミュニケーション手段を確保した。これは、第4章において検討した関係の構造の組み換えに類似している。これにより自らに有利な情報を提供し、自らの主張を再編成の意思決定者に直接伝えることができた。定量

的な指標に比べ、そうでない情報の伝達には困難が伴う。これを意思決定者に伝達することで、定量的でない情報をも含めたより詳細な情報を意思決定者に提供した。

事例 2-5 においては、他部門との連携・協業による支持の確保と、意思決定者への直接的なコミュニケーションの2つの対応がなされており、これらによって自らの意思を通すことに成功した。

図表 5-2 高い業績を持たない部門の行動

事例	部門の行動	得た効果
事例 2-2	● 他の部門との協業	● 新たな役割を果たすことによる組織への貢献 ● 協業の相手先となった他の部門からの支持
事例 2-3	● 重要領域への先行関与	● 重要領域を持つことで自らの重要性を提示
事例 2-4	● 意思決定者との直接のコミュニケーション手段の確立	● 定量指標以外の詳細な情報の伝達による意思決定者の支持
事例 2-5	● 他の部門との協業 ● 意思決定者との直接のコミュニケーション手段の確立	● 新たな役割を果たすことによる組織への貢献 ● 協業の相手先となった他の部門からの支持 ● 自らに有利な情報の伝達による意思決定者の支持

(筆者作成)

以上のように、高い業績を裏づけとして持たない部門は、再編成に先駆けて、自らの主張を通すために戦略的な行動をとる(図表 5-2)。この行動により、再編成を自らに有利に進めようとする。したがって、以下の命題を抽出する。

命題 2-2b：定量的な高い業績を持たない部門は、業績以外の手段によりパワーの獲得を図る

5-5-4 再編成への介入による能力の強化 (RQ2-3 に関して)

ここまで見てきたように、さまざまな方法により、再編成が自らに有利な形となるように意思決定者に働きかける。当初から定量的な指標において高い業績を有している部門はそれを背景として働きかけを行う。一方、そうでない部門は、こうした高い業績に対抗し、自らの存続・資源獲得を実現するべく、定量的な指標以外の戦略的行動により、再編成に影響を与えようとする。

収集された事例においては、各部門は意思決定者に働きかけを行った結果、再編成後に従来よりも多くの権限を割り当てられ、また、より多くの資源の配分を受けている。こうして獲得された権限や資源によって、当該部門は従来以上にその業務遂行を容易に進めることができるようになる。従来であれば、権限や資源を持つ他の部門の協力に頼らざるをえない事柄であっても、再編成後は自らの裁量によって遂行することができる。さらに、その権限や資源を必要とする他の部門が、当該部門を頼るようになる。すなわち、他の部門に対しては独立性を高め、他の部門は当該部門への依存を増大させる。

このような形で、権限の割り当てや資源の配分の拡大は、部門の裁量をより増大させ、他の部門からの独立性を高めることとなる。したがって、ここから以下の命題を抽出することができる。

命題 2-3a：再編成への介入による権限や資源の拡大は、その部門のパワーを増大させる

さらに、事例 2-1 のように、支配的な部門パワーを持つ部門は、権限や資源の拡大だけでなく、再編成後の部門の行動や成果を管理・評価する体制そのものに対しても、自らの有利なように変更するよう働きかける。このような、再編成後の組織ルールに対してまで強い部門が影響を与えることは、事例 2-1 だけでなく他のインタビューからも同様の回答が得られた（c 氏、e 氏）。これにより、再編成の後においても、業績の高い部門による部門パワーの維持がより容易となり、さらに部門の規模や業績の拡大につながる。そして、強い部門がさらに部門パワーを増やすという循環を生じさせる。ここから、次の命題を見出すことができる。

命題 2-3b：支配的な部門パワーを持つ部門は、再編成後の組織ルール等にも影響を与える

5-6 再編成時における部門行動の因果メカニズムの構築

前節において、組織の再編成時における部門の行動に関して、収集したデータから命題を抽出した。この命題の形で抽出された部門の行動は、部門パワーの観点からはどのようなメカニズムを有しているのだろうか。

本節では、再編成時のパワー関係にかかる部門行動のメカニズムを第2章でレビューした理論等を援用して考察する（図表 5-3）。

5-6-1 部門パワー行使の場としての再編成

組織の再編成に際しては、部門も自らの存続や権限・資源の獲得のために、再編成の意思決定に影響を及ぼそうとする（命題 2-1）。再編成は、部門の利害を大きく変えるもの

であるため、単に経営者等の意思決定者の決定を待っているだけでは、部門が廃止されたり、あるいは権限・資源の割り当てを減らされたりと、自らに不利となるような再編成が行われる可能性がある。このため、組織が再編成される局面においては、部門は自らの存続や権限・資源の拡大のため、再編成に対して介入しようとする。

組織の再編成は、一義的には経営者等の意思決定者による計画的でトップダウンの行為である。環境や戦略に適合され、最大のパフォーマンスが得られるよう、組織の構造等を変化させる。しかし、すべての再編成が意思決定者によって設計されるわけではなく、詳細な内容については部門間での調整が行われる。また、部門の要望を意思決定者が取り入れることもあるだろう。ここに各部門の意図を反映させる余地が生じることとなり、各部門はこの機会に対して働きかけを行おうとする。

そして、組織内の複数の部門が自らの意図を反映させようと働きかけを行うことから、ここに部門間の利害の不一致が生じ、各部門のもつ部門パワーの強弱が影響することとなる。強い部門パワーを持つ部門であれば、この部門パワーを背景として自らの存続や権限・資源を拡大するという主張を通すことが可能となる。このため、自らの権限・資源の拡大の主張を通すため、各部門は自らの部門パワーを行使することとなる。

すなわち、部門の利害が大きく変わる局面である組織の再編成は、各部門が自らの存続や権限・資源の拡大を求める場となり、それゆえに日常的な状況以上に部門パワーが行使される場となると考えられる

5-6-2 再編成における部門パワーの獲得・行使

(1) 部門パワーとしての正当性の重要性

組織の再編成は、多くの部門が関与し、また、多くの部門に影響を与える重要な意思決定局面である。また、組織の再編成は、組織の将来に関わる事象として、組織構造の変更などを伴う公式的なものでもある。このため、日常的に関与するよりも多くの部門を相手にして、自らの存続と権限・資源の拡大を図る必要がある。こうした状況にあって効果を発揮するのは、特定の相手にのみ効果のある部門パワーではなく、より広範囲に複数の部門に対して影響のある部門パワーであると考えられる。

このため、French and Raven (1959) の示した5つのパワーの中では、正当性がもっとも重視される局面であると考えられる。正当性のパワーは、ある主体が、もう一方の主体には自分に対して影響を及ぼす正当な権利を持つ、という認識を内在化することにより生じるものである。公式的な権限に基づくものが代表的であるが、それ以外でも主体間に認識の内在化があれば正当性のパワーとして成立する (Raven, 1993)。このため、物的な依存・非依存関係のように特定の二者間の関係のみに通用する部門パワーではなく、より社会的・文化的な源泉からくる正当性を持つことでより広く複数の部門に対して強い部門パワーを得ることができる。

このため、組織が再編成される局面では、各部門は正当性を背景とした部門パワーの獲得・行使を目指す。命題 2-2a、および命題 2-2b では、再編成の局面において部門パワーを獲得・行使する部門の行動を抽出しているが、これはこの正当性の確保・行使にかかる各部門の行動を示すものと考えられる。

(2) 高い業績を裏付けとした正当性

命題 2-2a では、組織の再編成局面においては、特に定量的に測定可能な指標に優れた部門が、他の部門に対して部門パワーを持ちやすいことが示された。

通常、企業で採用されている定量的な指標は、企業の業績との関係を想定して設定される。したがって、定量的な指標に優れた高い業績を獲得していることは、企業の業績に対する大きな貢献であると見做される。これは、企業は獲得した利益を再投資して活動を継続することから、高い業績を得ている部門に対して他の部門が依存している状態であるといえる。こうした依存・被依存の関係がパワーの源泉であると資源依存理論では考える

(Pfeffer and Salancik, 1978)。すなわち、高い業績を獲得している部門は他の部門から依存される状態、他の部門は高い業績を得ている部門に依存する状態にあり、この依存・被依存関係の非対称性が、高い業績を得ている部門に対して正当性のパワーを付与する源となっている。

さらに、定量的に測定される業績は、公式的なものであり、かつ、明示しやすいものである。またルールに基づいた測定という点である程度の客観性を有している。このため、再編成という公式的な局面においては、この客観性の高さという性質もまた正当性に寄与すると考えられる。このため、部門間の依存・被依存の関係を他の部門に認識させやすく、高い業績を得ているということが、正当性という形で部門パワーの源泉として強く機能する。つまり、組織の再編成という局面が、定量的な指標という要素の部門パワーの源泉としての価値を高めていると考えられよう。

(3) 業績以外からの正当性の確保

定量的な指標において高い業績をもたない部門については、これに基づいた部門パワーを有していない。そのままでは、高い業績を部門パワーの源泉とする部門に有利な再編成となり、そうでない弱い部門には不利な結果となりうる。

しかし、そうした定量的な高い業績を持たない部門も、単に高い業績の部門の部門パワーに従うだけではない。こうした弱い部門も、定量的な高い業績を背景とした部門パワーに対抗するため、組織の再編成時に有効な部門パワーを獲得するための行動をとる（命題 2-2b）。

事例からは、部門パワーの獲得行動として、他の部門との連携・協業（事例 2-2、事例 2-5）、重要領域への先行関与（事例 2-3）、意思決定者への直接的なコミュニケーション手段の確立（事例 2-4、事例 2-5）の 3 つが得られた。

他の部門との連携・協業と、意思決定者への直接的なコミュニケーション手段の確立は、どちらも組織内における他の主体からの支持を取り付けることを目的としており、資源依存理論における政治戦略に相当する行動であると言える。再編成は利害の異なる多くの部門が関係するが、このような場では、単独で自らの要求を主張するだけでなく、他のより有力な主体からお墨付きを得ることは、強い正当性となると考えられる。

また、組織にとって将来的に重要であると目される領域へ先行して関与することも、部門パワーを獲得する手段となる。これは、他の部門との連携・協業などのように他の主体を巻き込むものではなく、直接的に重要領域という資源を確保しに行く。重要領域の先行関与は、必ずしも短期的な利益を生み出すわけではない。このため、日常的には部門パワーの源泉としての資源の重要性は低い。しかし、再編成という将来に関わる局面においては、将来的に組織に貢献しうる領域であるということの重要性が増す。このため、重要領域への先行関与は、その部門が権限・資源を拡大するための正当性を付与することとなる。

いずれの行動についても、自らの存続や資源・権限の拡大の主張に正当性を付与するための手段である。多数の利害の異なる主体が関係し、また、組織の将来に関わる組織の再編成という局面においては、正当性は部門パワーの源泉となる定量的な高い業績を持つ部門の部門パワーへの対抗となる。

業績という公式的な指標ほどに明確な客観性を持ち得ないものの、高い業績を持たない部門においても、高い業績による部門パワーに対抗する余地が存在することを示している。このような、定量的な業績に対抗するためのこうしたパワー獲得のための行動を「弱者の戦略」と呼ぶこととする。

5-6-3 再編成を通じた部門パワーの強化

(1) 権限・資源の拡大による部門パワーの強化

Salancik and Pfeffer (1974) では、パワーを持つ主体はそのパワーを維持・拡大するために行動し、このため組織の意思決定は主体の持つパワーに基づいて行われることが示唆される。企業の再編成時においては、各部門は獲得された部門パワーを背景として、権限の割り当てや資源の配分の拡大を図る。権限・資源の拡大に成功すると、当該部門は従来よりも大きな裁量を得ることができ、行動の能力が高まる。これにより、その後の業務の遂行は容易となる（命題 2-3a）。すなわち、従来であるなら他の部門に依存しなくてはならなかった事柄について、自らの権限・資源の範囲内で行うことができるようになる。

このため、他の部門の都合や意図に左右されることなく、自らの意思を実現できるようになる。

さらに、権限や資源が拡大されることは、企業内部における有限な権限や資源の配分が変わり、他の部門の権限や資源が削減されることを意味する。このため、他の部門が当該部門の権限や資源を必要とし、協力や協働を求める余地が増大する。つまり、当該部門に対する他の部門の依存の程度が高まる。

以上のように、権限・資源の拡大は、部門の自律性を高め、他の部門からの依存を増大させるという結果をもたらす。ここにおいて、資源依存理論が示すような、依存・被依存の関係の変化が見出される。つまり、権限や資源の拡大は、当該部門のパワーを増大させることとなる。

(2) 支配的な部門パワーを持つ部門による組織ルールの変更

そして、より支配的な部門パワーを持つ部門は、再編成後の管理体制や評価基準といった組織ルールにも影響を及ぼす。これにより、単にある時点での権限や資源の拡大だけでなく、再編成後における体制そのものを自らに有利となるように変更することができる。

部門パワーの行使による権限・資源の拡大とその結果としてのパワーの増大という流れは、いわば、各部門が同一のルールのもとで部門パワーの獲得競争を行なっている状況である。組織内の既存の管理体制や評価基準を所与として、その中でどれだけの部門パワーを獲得できるかが各部門によって競われる。そして、次の再編成に向けて同じ競争状況が続くこととなる。

一方で、支配的なパワーを持った部門は、その組織ルールを自らに有利な形に変更しようとする（命題 2-3b）。評価基準が変更されることでその部門がより評価されやすくなる、管理体制が変更されることでその部門の業務遂行が容易となるといった状況となり、強い部門は再編成の後にさらに強い部門パワーを手にする事となる。

これにより、支配的な部門パワーを持つ部門は、既存のルールの枠内でパワーの獲得競争を演じるのではなく、組織ルールへも影響をおよぼし、組織ルールそのものを自らに有利なように変更する。これは、極めて強いパワーを持つ部門のみが可能な戦略であろう。したがって、このように組織ルールそのものをコントロールしようとする戦略を、先述の弱者の戦略に対して「強者の戦略」と呼ぶこととする。

(3) 公式的な組織制度への組み込み

再編成の局面においては、高い業績やそれ以外の方法によって獲得した正当性を背景とした部門パワーが行使される。ここで裏付けとなる正当性は、部門の現状や他の部門との関係の中から生じた非公式的なものである。この非公式的な正当性による部門パワーの行使によって、組織の再編成後においては、部門は権限の割り当てや資源の配分といった公

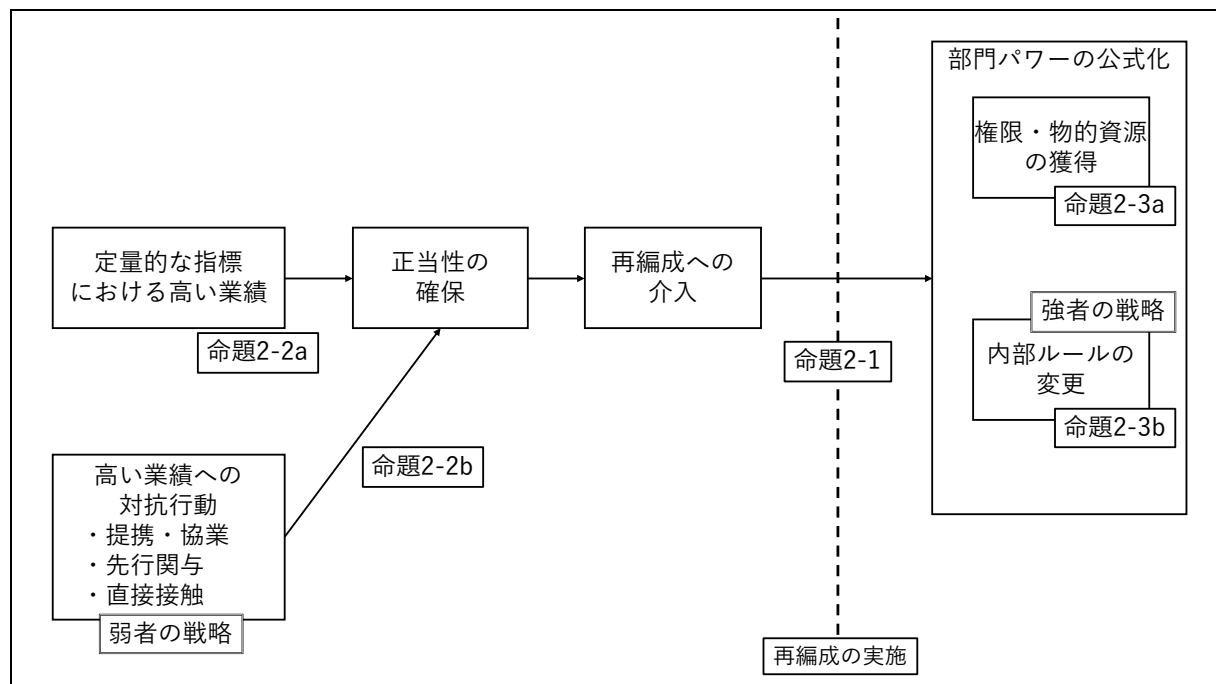
式的な要素を手に入れる。また、「強者の戦略」においては、組織の評価・管理ルールまでも変更する。このように、組織の再編成への働きかけによって、部門の要求が公式的な組織制度の中に組み込まれることとなる。

そして、このような公式的な組織制度によって割り当てられた権限や配分された資源、あるいは部門に有利なように変更された組織内ルールといった要素が、再編成後の部門パワーの裏付けとなる。つまり、非公式的な裏付けによる部門パワーが、組織の再編成を経ることで、組織制度として公式化される。

公式的な組織制度は、一定の期間のあいだ安定的に運用されることが想定される。また、組織内部においては公式的な組織制度に従って行動することは、逸脱こそあれ組織内においては広く受け入れられる規範である。このため、公式的な組織制度として組み込まれることにより、それらは組織内部で当然のものとして受け入れられ、正当性はさらに増すこととなる。この過程は、部門パワーの制度化として捉えることができるだろう

(Zucker, 1987; Pfeffer, 1992)。そして、これに裏付けられた部門パワーは非公式的な場合に比べてより安定的で継続的なものとなりうる(山岡, 2007)。また、権限に基づく部門パワーは、他の裏付けによるパワーと比べその行使のためのコストが小さい(Hatch, 2013)。このように、組織の再編成において部門パワーの行使に成功し、自らの意図を公式な組織制度の中に組み込むことができた部門は、再編成後はより強い部門パワーを得ることとなる。

図表 5-3 組織の再編成への働きかけによる部門パワー獲得メカニズム



(筆者作成)

5-7 再編成への介入のメカニズムからの含意の検討

ここまで、部門による権限・資源拡大のための部門パワーを用いた再編成への介入と、それによる部門パワーの変化について、一連の因果メカニズムを明らかにすることができた。この因果メカニズムからどのような含意を見出すことができるだろうか。

5-7-1 介入の対象としての組織制度

部門による関係の構造の組み換えを検討した第4章では、組織構造や権限などの組織制度は、関係の構造を組み換える際の制約条件としての存在であった。しかし、組織が再編成される局面においては、各部門は、この再編成に介入し、再編成後における権限や資源の拡大を図ろうとし、それを公式的な組織制度に組み込むことを志向する。つまり、組織制度は、部門にとって所与の制約条件ではなく、自らの部門パワーを拡大するために積極的に介入することが可能な対象であるといえる。単なる制約条件として一方的に制約を受けるだけでなく、それとは逆に部門の側から働きかけ変化させられるものとして、部門と組織制度の双方向の関係を見出すことができたと言えよう。

一方で、経営者等の立場からすれば、部門が再編成に介入することが可能であるということは、経営者等の意図した通りの再編成が行われ部門はそれに従うというトップダウンの発想は必ずしも通用しないことを意味する。一義的には、組織は経営者等によって設計され、それに基づき組織は行動するものであるが、その一方で、部門パワーもまた、組織の再編成に影響を及ぼすこととなる。したがって、経営者等は、この部門パワーによる影響も考慮に入れて組織の再編成を実施する必要があるといえる。

5-7-2 部門パワーの制度化への対応

前節で見たように、部門パワーを行使して組織の再編成に介入に成功した部門は、公式的な組織制度に組み込まれた権限や資源等を背景として部門パワーを拡大する（命題2-3a）。これにより、再編成後の部門パワーは正当性を増し、より安定的・継続的となる。この部門パワーの制度化は、組織にとって影響があるだろうか。

(1) 強者の戦略への対応

支配的な強い部門パワーを持つ部門は、強者の戦略を採用し、再編成に直接関わる権限や資源だけでなく、評価基準をはじめとする組織ルールにまで影響を及ぼしうることを示した（命題2-3b）。このような場合、評価基準や管理体制が当該部門に有利なように変わる。当該部門に都合の良い組織ルールとなることから、仮に将来的に組織の業績への貢献が減少した場合においても、支配的な強い部門パワーを持つ部門の貢献が続いているか

のような外観が維持されうる。特に公式的な組織制度として制度化されることの影響は大きいだろう。ひとたび公式的な制度となれば、それは一時的なものではなく、ある程度の期間にわたって運用されうる。当該部門に有利な社内ルールは変更されることなく維持され、当該部門の意向が優先され続け、本来であればより貢献可能な部門に割り当てるべき権限や資源が行き渡らなくなる可能性が考えられる。そのような状況では、組織内部における経営資源が有効に利用されないため、組織のパフォーマンスは最大化されず、また、必要なタイミングでの戦略の転換が遅れてしまう可能性も考えられよう。このように、強者の戦略によって支配的な部門に過剰に有利な社内体制が構築されることは、組織にとってマイナスの影響を及ぼす可能性があるといえるだろう。

このため、このような強者の戦略を取り、社内ルールを変更させようとする行動は、再編成の意思決定者によって抑制することが望ましいであろう。

(2) 弱者の戦略の意義

支配的な部門への対抗的な戦略として、弱者の戦略が位置付けられる（命題 2-2b）。弱者の戦略は、現在の業績の高さに依らない形で部門パワーを獲得するために採られる部門の行動戦略である。この行動によって、弱者の戦略を取る意思と能力のある部門が新たな部門パワーを獲得する。これは、支配的な部門に過剰に部門パワーが集中することをある程度抑止する効果が期待できるだろう。

これらの行動は、あくまでも自らの利益のために再編成に影響を与える目的で行われるという意味では、典型的なインフルエンシ活動である。インフルエンシ活動は、レント・シーキングで非効率的なものであり、そうした活動によるコストには社会的効用も対置されず厚生損失となるとされる（Milgrom and Roberts, 1992; Picot et al, 2005）。こうした見方に立脚するならば、インフルエンシ活動であるところの弱者の戦略はただコストを発生させるだけのものであるため、組織全体のパフォーマンスという観点からは、弱者の戦略は可能な限り制限することが推奨される。確かに、この弱者の戦略が組織内の資源の浪費にしかならない場合には、単なるインフルエンシ・コストを生み出すだけの活動であるといえる。

しかし、この弱者の戦略は、各部門の創意工夫や部門間の自主的な協調の契機となりうると考えられる。事例 2-2 と事例 2-5 では他の部門との協働、事例 2-3 は重要領域への先行的な関与といった行動が見出された。現状の部門パワーを利用すれば再編成に自らの意図を反映できるような強い部門にとっては、そのような行動を選択する動機に乏しいかもしれない。しかし、高い業績を裏付けとした部門パワーを持たない部門には、少しでも部門パワーを高めるため、他の主体と新たな関係を作り出したり、新たな領域へ進出したりする動機がある。そのような部門が部門パワーを獲得し、そしてそれが制度化により一定のあいだ安定的・継続的に維持されるのであれば、そこから創発的な戦略が生成される可

能性も考えられる。創発的な戦略の可能性といった観点からは、ただのコストとしてだけでなく、それ以上の意義、すなわち組織の業績を高めうる可能性を見出すことができると考えられよう。この点に関しては、第4章において検討した部門の自律的なパワー獲得行動と同様の評価を与えることができるだろう。

したがって、弱者の戦略は、必ずしも否定されるべきものではないと言える。そこで、組織の経営者や管理者は、インフルエンス・コストが無視できる程度に小さい限りにおいては、弱者の戦略を抑制することなく部門の自律的な行動に任せることで、部門の創発的な戦略を引き出せる可能性がある。この時、インフルエンス活動から生じるコストをどのように測定するかという問題は残る。確かにインフルエンス活動の結果として誤った決定が行われることによる損失を測定することは困難ではある。しかし、少なくともインフルエンス活動そのものから生じるコストについては、ある程度の観察が可能であろう。過剰なインフルエンス活動には注意を払いつつも、創発的な戦略を生成させうる弱者の戦略は原則として制限しない、という対応が望ましいだろう。

5-8 小括

本章では「RQ2：部門はどのように部門パワーを行使して組織制度に働きかけるか」という問いを明らかにするため、組織が再編成される局面における部門行動のメカニズムをパワーの観点から検討した。この結果、部門は定量的な高い業績を裏付けとするパワーを行使して再編成に介入し、組織制度に影響を与え、自らのパワーを制度化することで、再編成後の部門パワーを拡大しようとするを見出した。そして、特に強いパワーを持つ部門は組織ルールをコントロールする強者の戦略をとり、一方、パワーの弱い部門は業績以外の要素からパワーを獲得しようとする弱者の戦略をとることを明らかにした。

強者の戦略は、強い部門が再編成に伴う制度化によってさらに強い部門パワーを得るという循環を生み出しうる。この場合、将来は組織に貢献する可能性を持つが現時点においては弱い部門パワーしか持たない部門は十分な権限や資源を獲得できない。これに対して、弱者の戦略は、この循環への抵抗として位置付けられ、強い部門に過剰に部門パワーが集中することを抑制し、有望な部門に権限や資源が配分される可能性をもたらず。ここから、強者の戦略を抑制し、弱者の戦略は可能な限り認めることが、より望ましい再編成を実現する可能性があることを考察した。

本章では、部門パワーに関する部門の行動のみに焦点を当てており、再編成の意思決定者である経営者等については、部門の影響を一方的に受ける受動的な主体として取り扱っている。このため、含意で見たような部門のパワー獲得行動に対する経営者等の行動については検討をしていない。しかし、現実の経営者等は自らの意思で行動する主体であり、部門の行動を制御しうる。経営者等は、部門パワーにかかる部門の行動をどのようにコン

トロールするのだろうか。次の第6章では、ここまで見てきた部門の行動と対をなすところの経営者による部門パワーへの対処行動を検討する。

第6章 経営者等による部門パワーのコントロール

6-1 本章の目的

前の2章では、部門による部門パワーの獲得行動を検討してきた。第4章では、部門が自らを取り巻く組織構造や権限関係といった公式組織を所与としつつも、自らの周りの他の部門等との関係の構造を構築することによって、部門パワーを獲得していくプロセスを明らかにした。さらに第5章で見たように、部門パワーは、組織の構造をはじめとする公式組織にも影響を与える。これにより公式組織はもはや部門にとって所与の環境ではなく、部門パワーによって操作可能なものであることが示された。特にパワーの弱い部門であっても、自らが構築した関係の構造を活用することで、組織内における存続と成長を実現できる可能性がある。

しかし、ここまでの研究においては、部門パワーにまつわる各部門の自律的な行動を中心に描写してきたことから、経営者等が明示的には登場していなかった。経営者、あるいは組織制度上の上位者が、部門パワー獲得・行使をもくろむ部門が働きかける先として登場してはいるものの、それはあくまでも受動的な存在にとどまっており、主体的に組織内における部門パワーに働きかける存在としては扱われていない。

しかし、現実には、経営者等は常に部門パワーの影響に直面している存在であり、また、経営者自らその部門パワーへの対処を能動的に行なっている存在であろう。各部門が自らの利益のために関係の構造を構築し、場合によっては公式組織にまで影響を与える以上、部門パワーが組織全体に与える影響を経営者も無視することはできないだろう。部門パワーの影響により、経営者等の思い描いたものとは異なる行動を組織が取るなら、経営者等としても部門パワーに対して何らかの対応や行動を行い、組織全体の最適化のために部門パワーをコントロールする必要性に迫られるはずである。また、もともと、本研究は、部門パワーによって組織の構造や行動が経営者等の意図をしない帰結となる可能性、そしてそのような中で組織の構造や行動を経営者等がいかに意図した通りに設計できるかという点を問題意識としていた。この原点に立ち返る意味でも、部門パワーの存在に対して、経営者はどのような対応をするのかを改めて問う必要があるだろう。

そこで、本章においては、3つめのリサーチ・クエスチョンである、「RQ3：経営者等は、部門パワーをコントロールするためにどのような行動をするか」を検討する。これまで各部門の自律的な部門パワー獲得・行使の行動に焦点を当ててきたものから転じて、経営者等が部門パワーに対してどのように対処するのかを検討する。

これまでの2章においては、主に組織のハード面、すなわち組織構造や権限といった面を中心に検討を進めてきた。各部門を主体として部門パワーを見る場合には、各部門が直

接的に影響を与えることができるハード面によりフォーカスすることが適当であっただろう。本章では、各部門から経営者等にその焦点が移ることとなるが、経営者等が設計の役割を担い、また、コントロール可能な領域は、ハード面だけではない。いわゆるソフト面、すなわち組織のプロセスやルール、あるいは文化的側面についても経営者等は関与することができる。このため、従来の組織構造や権限といった視点に加え、よりソフトな組織制度への働きかけも含めて検討することとする。

本章の構成は以下のとおりである。6-2においては、RQ3を本章において直接的に明らかにすべき問いへと細分化する。6-3においてデータの出所を示したのち、6-4で実際に収集した質的データの分析を行い、そこから命題を抽出する。6-5では抽出した命題より、経営者等による部門パワーの対応行動にかかるメカニズムを理論的に考察する。6-6においてメカニズムから見出される含意を検討したあと、最後の0において本章の小括をおこなう。

6-2 リサーチ・クエスチョンの細分化

本章で検討するリサーチ・クエスチョンは、「RQ3：経営者等は、部門パワーをコントロールするためにどのような行動をするか」である。本節では、このRQ3をより具体的に研究プロセスから明らかにすべき問いに細分化する。

RQ3からも明らかのように、本章では部門パワーをめぐる経営者等の行動に焦点を当てる。自らの生存とそのため部門パワーの獲得を志向する各部門に対して、経営者等は各部門も含めた総体としての組織の生存とパフォーマンスを担う立場にある。そのような経営者等にとって、部門パワーとはどのような存在であるのか、あるいは、自らの責任である組織のパフォーマンスにとってどのような影響を及ぼすものであるのか。ここから、以下の問いを設定する。

RQ3-1：経営者等は、組織内部における部門パワーの存在が組織にどのような影響を与えると考えているか。

また、経営者等は、組織のパフォーマンスを担う立場である以上、組織のパフォーマンスに影響を与える要素に対しては何らかの対処を行うこととなる。部門パワーが影響を与えるのであれば、部門パワーに対して経営者等は何らかの働きかけをするだろう。その時、経営者等は、部門パワーに対してどのような役割を果たすこととなるだろうか。

RQ3-2：経営者等は、組織内部における部門パワーに対する自らの役割をどのように捉えているか。

そして最後に、部門パワーに対して経営者等が果たす役割について、具体的にどのような対処行動をとるのかを明らかにするための問いを設定する。

RQ3-3：経営者等は、部門パワーに対してどのような対応を行うか。

以降では、この3つのRQに基づいて検討を進めていく。

6-3 研究手法

6-3-1 採用した手法

本章では、経営者等が部門パワーに対してどのような認識を持ち、そして部門パワーにどのような対処行動をとるかについて、そのメカニズムを明らかにすることを目的としている。先の章における研究と同様に説明的な理論構築を目的としていることから、本章においても、Christensen and Carlile (2009)、および丹沢・宮本 (2017) を採用し、定性的な研究手法を基礎とする。すなわち、すなわち、インタビューやアーカイブデータ等から事例等のデータを取得し、ここから得られたデータを分析することによって命題を抽出（記述理論の構築）、さらに命題の理論的背景を明らかにすることによって当該事象にかかるメカニズムの構築（規範理論の構築）を目指すものである。

6-3-2 データの収集

本章におけるデータの収集先については、第3章で示した通り、インタビューを中心的なデータ源としつつ、さらにフォローアップやアーカイブデータなどにより追加データを取得することで、データの複数化を図る。

経営者等の認識・行動に関するデータを収集する必要があることから、経営者等に対してインタビューが中心的なデータとなる。このインタビュー対象となる「経営者等」については、「上場企業の役員を努めた経験のある人物」とした。詳細には、以下のような条件を設けることで、事例の収集先、およびインタビューの属性をコントロールし、本章で求めるデータが確実に収集できるようにする。

まず、「役員」の範囲について明確にしておく。ここでは、役員を、常勤取締役、常勤監査役、および執行役員とした。取締役および監査役は、会社法上の機関の一員として、企業の重要な意思決定に関与する立場であるため、本章のテーマにおけるデータ取得先として適任であると判断する。ただし、非常勤の取締役や監査役の場合、日常的に組織内の状況に接しているわけではなく、一般に意思決定の場においてもアドバイザー的な立場にとどまることが想定されるため、対象から除外する。

執行役員については、会社法に定められた機関ではなく、各企業が任意に設置する職制である。しかし、意思決定・監督機能を取締役会に集中させ、日常的な業務執行の権限と

責任を執行役員に付与することで、双方の機能を強化するという執行役員制度の趣旨（青木, 2002）から、業務執行における最高位の役職であり、また、部門パワーの問題は日々の事業運営においてこそ生じうると考えられる。このため、自らが業務執行を管掌する領域において部門パワーの問題に対処するという範囲においては、取締役等と異なる点はないと判断し、取締役、監査役と同様に役員の範囲に含め、「経営者等」としてインタビュー対象とすることとする。

また、これら経営者等については、上場企業のそれであることも条件とする。この上場企業の範囲は、日本の証券取引市場に上場している企業、またはその子会社であり、単独で事業を行い（ホールディングスや機能子会社でない）、数百人以上の従業員を抱える企業とする。これは、事業に必要な機能を社内に備え規模も大きいため部門の分化の程度が高いと考えられること、また、上場企業やその子会社には内部統制報告制度などの規制があり一定程度の内部管理体制が求められることから、組織構造や業務分掌などが整備され部門ごとの境界が明確であると想定されるためである。また、ホールディングスや機能子会社の場合、上場企業もしくはその子会社とはいえ、組織構造が極めて単純であり、同一法人内における部門の分化が乏しい可能性があるため除外した。これらの条件は、第3章において設定した基本的な方針を踏襲したものであり、また、先の第4章、第5章のデータ収集先に関する条件と共通である。

以上の条件に基づいてインタビューの候補者をピックアップし、インタビューへの協力を依頼する。以下の5名の経営者等をインタビューとして確保し、事例等のデータを取得することができた。インタビューの属性等については以下に記す。

図表 6-1 第6章インタビュー一覧

インタビュー ユイ	インタビュー時の ポジション	その他の属性	収集した事例
a氏	情報通信企業 A 社 常勤監査役	公認会計士 ⁴	事例 3-2
b氏	小売企業 B 社 常勤監査役	弁護士 ⁵	事例 3-3 事例 3-5
c氏	小売・情報通信企業 C 社 管理担当取締役	同社元常勤監査役	事例 3-6
d氏	情報通信企業 D 社 執行役員 (子会社代表取締役を兼 務)	情報通信企業 E 社 元執行 役員 情報通信企業 F 社 元執行 役員	事例 3-1 (D 社)
e氏	コンサルティング会社 ディレクター	情報通信企業 F 社 元執行 役員 情報通信企業 G 社 元執行 役員	事例 3-4 (G 社)

(筆者作成)

なお、取得するデータの性質上、インタビューの所属する、もしくは所属していた企業の内部事情に関する情報も得ることがある。このため、インタビューやその所属企業など、個人や企業を特定可能な情報は匿名としており、部門名についても一般的な名称に改めているものもある。また、本章における A 社、a 氏といったアルファベットで示した個人名・会社名は、他の章における A 社、a 氏等とは異なるものである。インタビューに対しては、インタビュー結果については論文その他の発表によって公表される可能性があること、その際に個人名、企業名等は匿名とすることを事前に説明し、了承を得ている。

6-3-3 インタビュー実施

インタビューは、前節で設定したリサーチ・クエスチョンに基づいて事前に質問項目を設定し、これに沿って質問を行なっていく半構造化インタビューの手法によって行う。質問項目は大まかに設定しているものの、回答によって臨機応変に質問事項の追加省略を行うことで、構造化されていないインタビューの回答をより深く引き出すことに努める。

⁴ a 氏は公認会計士の資格を有しているが、会計参与や会計監査人、あるいは顧問といった外部者的な立場としてではなく、常勤監査役という内部者として日常的に企業の経営や意思決定の場に関与している。

⁵ b 氏は弁護士の資格を有しているが、顧問といった外部者的な立場としてではなく、常勤監査役という内部者として日常的に企業の経営や意思決定の場に関与している。

先の章においては事例を中心としてデータを収集していたが、本章においては事例の収集。部門パワーに対する経営者等の認識、あるいは特定の事象に限らないパワーへの対応についてのデータを収集することから、必ずしも事例として完結したデータを収集することは目標としない。ただし、ひとまとまりのデータとして利用可能な事例が収集できた場合には、これらも積極的に利用していく。

主なインタビューの質問項目は以下のとおりである。

部門パワーに関する認識（予備的質問）

1. どのような部門が部門パワーを持つと考えるか。
2. どのような時に組織内における部門間パワーの存在を意識するか。

部門パワーの組織への影響

3. 部門パワーが存在することで組織にどのような影響があると考えるか。
4. 部門パワーの存在に対する経営者等の役割は何か。

部門パワーに対する対応

5. 部門パワーに対して、経営者等はどのような対応をするか。

質問のうち1、2は、予備的な質問であり、部門パワーを持つ部門や部門パワーが顕在化する局面について尋ねる。主にインタビューイが所属する、または所属していた組織における部門パワーを最初に回顧してもらうためのものであり、これによりインタビューイの経験の中から部門パワーに関する回答を容易にする目的で設定している。このため、リサーチ・クエスチョンとは直接には対応しない。3から5の質問が本来の目的であるリサーチ・クエスチョンと対応する質問であり、ここを中心にデータを取得することとなる。

なお、「パワー」という用語は、インタビューにおいても用いるが、厳密な定義を明示することはせず、「日常的な感覚で感じる部門ごとの強い／弱いの違い」程度として回答するよう事前に伝達している。専門の研究者ではないというインタビューイのバックグラウンドを考慮した場合、厳密な定義をインタビューイが意識しすぎることで回答が難しくなる可能性や逆に定義に沿った回答を無意識に行なってしまう可能性を排除し、インタビューイが自らの経験を自らの言葉で積極的に回答することを促すことで有効なデータ取得を目指したものである。

また、現在、もしくは過去にインタビューイが経営者等としての立場にあった時の自ら自身の経験・見聞から回答するように依頼し、経営者等以外の立場にあった際の経験はインタビューの対象外であることを事前に伝達している。インタビューイの回答の際には、それがいつどのような立場の際の経験であるかを逐一確認し、経営者等としての経験に限定した回答であること確かめている。

インタビューは、インタビュアーとインタビューイの1対1で実施する。インタビューの記録として、インタビュアーがその場でメモを取るとともに、インタビュー内容を録音する。録音したインタビュー内容は、文字起こしを行い、これも分析に利用する。インタビューの録音、および文字起こしについては、インタビューイの承諾を得ている。

インタビューの書き起こしのうち、代表的な事項については、巻末の補遺にて引用を記載する（図表補遺-4）。

6-3-4 フォローアップ、およびアーカイブデータ

インタビュー後、分析の過程で追加的なデータが必要となった場合には、追加のインタビューの実施、電子メールのやりとり等により追加の質問を実施する。

インタビューや電子メール等によりインタビュイーから直接得られるデータのほかに、企業から外部に公表されている資料・ウェブサイトの情報や官公庁による調査報告書、あるいは新聞・雑誌等の記事についても適宜利用し、インタビュイーからの情報を補完する。

これにより、第3章で示した通り、インタビューを中心的なデータ源としつつ、さらに追加データを取得することで、データの複数化を図る。

ただし、前述のように事例の収集先名や個人名等を匿名化していることから、これらのデータについては参考文献に記していない。

6-4 データの分析と命題の抽出

本節では、経営者等がパワーに対してどのような認識を持っているか、また、パワーに対してどのような対応を取っているかについて、経営者等へのインタビュー等から得られたデータを整理する。そして、ここから命題を抽出することとする。

データ収集は、リサーチ・クエスチョンに基づいて行われたことから、回答の整理・分析も、リサーチ・クエスチョンに沿って行うこととする。

6-4-1 経営者等の部門パワーに対する認識（予備的質問）

(1) 部門パワーの大きい部門

部門パワーの大きい部門は、売上高、利益、人的規模が大きいことがあげられた。特に、売上高、利益については、非常に強い要因であるといずれの経営者も述べている（a氏、b氏、c氏、d氏、e氏）。企業が営利を目的にした組織である以上、これに貢献する部門の主張は常に通りやすいと経営者は感じていることを見とることができる。一方、これらの部門パワーの源泉となり売上高、利益、人的規模が小さな部門は、相対的に弱い部門パワーしか持たない。売上、利益規模の小さい部門は、大きな部門よりも相対的に立場が弱い。

また、事業部門以外の間接部門・スタッフ部門など、利益責任を持たない部門についても、事業部門と比較して相対的に弱い立場にあることが多いとの回答を得た（a氏、b氏、e氏）。このため、予算管理を担い、多くの場合、資源配分に影響を与えうる立場に

ある経営企画部門なども、直接的には利益、売上を上げる部門でないため、事業部門に対して劣後することが多い。

これらは、パワーの源泉に関する文献において一般的に挙げられているものと整合的である。経営者等は、網羅的にパワーの源泉を意識していることが言える。

(2) 部門パワーが顕在化する局面

こうした部門パワーの存在が顕在化する局面として、すべてのインタビューイから共通して、部門間のコンフリクトが生じるような局面においては、部門パワーの影響が顕在化しやすいとの回答が得られた（a氏、b氏、c氏、d氏、e氏）。

もっとも多く挙げられた具体的な局面としては、複数の部門に関わるような、部門横断的な意思決定を必要とする課題を扱う際に挙げられた（a氏、b氏、c氏、d氏、e氏）。このような場合には部門パワーの顕在化を経営者として認識することが多く、中でも中期事業計画や年度予算の策定と言った場面において、部門間でのパワーの強弱が顕在化しやすい（b氏、c氏、d氏）。これらの策定においては、目標数値の設定もさることながら、当該目標数値の達成のために各部門に割り振られる経費・投資予算など、さまざまな資源の配分が行われる。こうした資源の配分に関して、部門パワーの強い部門の意見が顕著に通りやすいという。その一方で、長期的には有望で、今後の成長性や収益性が高い可能性を持つような新規事業を営む部門の場合、その時点では部門パワーが弱く、部門間の調整に任せている、十分な資源の割り当てが行われないという意見も得られた（b氏、c氏、d氏、e氏）。

また、従来の施策の延長線上にあるような意思決定においては、部門間のコンフリクトもなく、部門パワーの顕在化を識別しにくい、従来の施策とは方向性を変えるような意思決定においては、当該意思決定を巡ってコンフリクトが生じ、部門間のパワーの強弱が顕在化しやすいとの回答も得られた（d氏、e氏）。

以上より、部門横断的な性格が強く、また、従来施策との乖離の大きな意思決定を行う際に、部門パワーが顕在化するものと経営者等は見ていることがわかる。つまり、部門間の利害関係に大きな影響を与える局面であり、利益を巡ってのコンフリクトが高まりやすい局面であるといえる。

6-4-2 部門パワーが組織に与える影響

(1) 部門パワーが存在することの組織への影響

部門パワーの存在に対しては、どの経営者等も組織に対するプラス面とマイナス面の両方を認識している。

プラス面としては、適切な部門に部門パワーが配置されることで組織全体の業績に貢献するとの意見がいずれのインタビューイからも得られた（a氏、b氏、c氏、d氏、e

氏)。すなわち、組織の戦略に貢献できる部門が部門パワーを持つことで、当該戦略をより適切に実行することができる。環境や戦略にもっとも貢献できる部門が強いパワーを持っていれば、資源配分が戦略と合致する形で行われ、また、他部門の行動もリードすることができることから、戦略の実現にかかる行動の質・スピード共に向上し、全社的に環境や戦略に最適化した形で行動できるようになる（b氏、e氏）。社内のパワーも「一種の市場原理の働き」であり、会社に貢献する能力を持つ部門に部門パワーが配置されること自体は望ましいものとの意見も見られた（d氏）。部門パワーは、各部門が自らのミッションを遂行するための能力・資源でもある。すなわち、自らのミッションを達成するための行動を、社内においてその部門パワーを活用することによってより効果的・効率的に戦略を遂行することができるのであれば、それは部門パワーが組織にとって有利に働いていると捉えられる。会社に利益をもたらす部門に部門パワーが割り当てられるのであれば、それは会社にとって望ましいパワーと言える。

このように、企業の業績に貢献する能力を持つ部門が社内の他の部門をリードすることで戦略に合致した行動を組織全体として取ることができる点に加え、パワーの存在が各部門に「切磋琢磨」（a氏）する動きを与えるとの意見も見られた。各部門は、自らの行動を容易にし、より多くの利益を獲得するために、パワーを獲得すべく行動する。この各部門のパワー獲得行動によって、部門間での競争が生じる。これが、組織内に適度な緊張関係をもたらし、また、部門それぞれが独自の行動を行うことを促す。これが組織全体の能力の底上げにつながる可能性があることが言及された。

一方で、部門パワーのマイナス面に関しては、以下のような意見が見られた。部門パワーの強い部門の主張ばかりが通りやすくなってしまい、そうでない部門の行動が制限されてしまう（a氏）。環境等が変化し新たな戦略を採用する必要があるにもかかわらず、部門パワーの強い部門が主導する従来の戦略がそのまま継続されてしまう（c氏）。あるいは、新たな戦略に貢献できなくなった部門が引き続き部門パワーを持ち続け、反対勢力・抵抗勢力として、新たな戦略の障害となる（d氏）。このような場合、会社の公式の判断基準とは乖離した意思決定がなされてしまう（c氏、d氏）。環境に対応する戦略が定められても、自ずと適切な部門パワーの配置となるわけではない。その場合、戦略と部門パワーとの配置は不整合となり、戦略の実行の障壁となる。プラスともなりうる部門パワーの配置が、環境・戦略に適合しない可能性がマイナス面として浮上してくる。

また、現時点では小さいが将来有望な部門に十分な資源が行き渡りにくいことも部門パワーのマイナス面として挙げられた（b氏、d氏、e氏）。企業は、現在は収益獲得に貢献していなくとも、中長期的な将来を見据えた場合には収益獲得への期待がかかるような育成領域を有していることがある。しかし、売上・利益が上がっていない状況では、そのような部門は部門パワーの獲得が難しい。このため、成長に必要な投資の確保がしにくく、結果としてそのままでは過少投資に陥る可能性がある。

このように、部門パワーの配置は常に戦略に合致するとは限らず、不適切な場合には戦略の実行や資源配分が効果的・効率的に行われない可能性があるという点が、経営者等の認識する部門パワーのマイナス面であると言える。

以上をまとめるならば、経営者は組織全体の業績との関係で部門パワーの存在の良し悪しを考えていることが見てとれる。パワーを求めて各部門が創意工夫し切磋琢磨すること、あるいは、組織にもっとも貢献する部門がパワーを持つことで組織全体が最適な行動をとること、これらによって組織全体の業績が高まるのであれば、それは経営者にとって良いパワーのあり方となる。

しかし、そうはならない場合、つまり戦略に適合しない部門がパワーを持ち続け、その他の部門行動が制限されること、有望な部門に部門パワーが配置されず十分な資源配分がなされないことは、マイナスとして評価される。

すなわち、部門のパワー関係は、単に組織内部における利害配分の問題だけではなく、パワー配置がそのまま組織全体の戦略や業績に影響を与えるものとして認識されていることがわかる。

ここから、戦略に合致する部門パワーの配置を実現することが、部門パワーをコントロールするうえでの課題であることを見てとることができる。

命題 3-1：経営者等は、部門パワーの配置の環境・戦略との適合度合いが、組織全体の業績に影響すると考える。

(2) 部門パワーに対する経営者等の役割

部門パワーに対して、経営者等がどのような役割を担うと考えているかの回答は、共通して全社最適を実現する部門パワーの配置を実現することであるとの回答が得られた（a氏、b氏、c氏、d氏、e氏）。そのために、部門間のパワーバランスを最適に保つことが必要であるとの回答が得られた（c氏）。具体的には、経営者等にとって最大の仕事は投下資本の配分を決定することでありこの際には部門パワーの存在を意識する（b氏）、主張の強い部門に対してどうコントロールするかを考える（a氏、d氏）といった対応が挙げられた。

また、部門パワーの配置バランスに関しては、環境の変化を察知して、それに対応する部門に適切な部門パワーが集中するようにすることが肝要であるとの意見がみられた（c氏、d氏、e氏）。そのため、環境とそれに対応する戦略の状況を見極め、組織内部の部門パワーが環境・戦略に合致しているかどうか常に把握・モニタリングし、合致しないのであればすぐに対処することが経営者等の役割であるという。

以上に見られたように、部門パワーの観点からの経営者等の役割は全社最適となる部門パワーの配置を実現することであり、それは単発的・断続的に生じるイベントではなく、日常不断の職務の中での役割であると言えよう。

ここまで見てきた、部門パワーに関する経営者の認識をまとめると以下の通りとなる。すなわち、適切な部門に部門パワーを持たせることは、組織全体の業績を向上させることにつながる。しかし、それは自然と実現するとは限らず、不適切なパワー配置が業績にマイナスの効果をもたらす可能性もある。そうした不適切なパワー配置を是正し、適切なパワー配置を実現する、すなわち、組織の目標にもっとも貢献できる部門に部門パワーを与えるよう組織をコントロールすることが、経営者の部門パワーに対する役割であるといえる。ここから、以下の命題を抽出する。

命題 3-2：経営者等は、組織の戦略に貢献できる部門に部門パワーが集中するよう、部門パワーの配置をコントロールする。

6-4-3 部門パワーへの経営者等による対応

経営者が、部門パワーの存在をどう認識し、それに対して自らの役割をどう定義するかという経営者のパワー観を分析してきた。それによれば、経営者等は、社内の部門パワーのバランスを常に見定め、その時々環境や戦略に応じて部門パワーの配置をコントロールすることが自らの役割であると考えている。部門パワーの配置いかんで組織全体の業績は影響をうけると考えられることから、これを環境や戦略に最適な配置にコントロールすることは、経営者等にとって重要な役割であろう。

それでは、経営者等は部門パワーに対してどのような手段でもって対処し、部門パワーをコントロールしているのだろうか。これらを、インタビューにより得られた回答により分析する。

この質問については、各インタビューーから具体的な事例の収集も実施できたため、この事例の分析も行い、経営者等がどのように部門パワーに対して対処しているかを検討していく。

各インタビューーからは、部門パワーに対処する措置として、(1)評価制度を通じた部門パワー配置の仕組み、(2)資源配分機関による経営資源の配分、(3)統一的な組織文化の醸成、(4)部門の再編成、(5)弱小部門への経営者等からの直接支援の5つの回答が得られた。それぞれについて回答や事例の分析を行い、その後、部門パワーへの対処の分類・分析を行う。

(1) 評価制度を通じた部門パワー配置の仕組み

評価制度を通じたパワー配置

すべてのインタビュイー（a氏、b氏、c氏、d氏、e氏、f氏）より、経営者等が部門パワーの配置をコントロールするもっとも基礎的な仕組みとして評価制度が挙げられた。

評価制度は通常、経営計画と統制というマネジメント・コントロールの一環として行われる。事前に設定された経営計画に対して、その計画に従って行われた経営活動を監視していく。具体的には、事前に策定された予算に対して、各部門が実施した活動の結果を一定の基準で持ってチェック・是正していくというマネジメント・サイクルが前提とされる（櫻井, 2019）。このサイクルの中核として業績評価の制度があり、各部門の活動結果が定期的に評価されることとなる。

インタビューからは、組織内部において設定された評価制度において高い評価を得た部門が、もっとも多く部門パワーを得ることができるとの回答が得られた（a氏、b氏、c氏、d氏、e氏）。社内の評価制度において高い評価を得るということ自体が、社内において当該部門の立場を強くする。また、この高い評価に基づいて資源配分が決定されるため、高い評価を得た部門には多くの資源が配分されることとなる。この結果、高い評価を得た部門は、他の部門に対して社内の立場・資源の獲得の両面において優位に立つことができ、より強いパワーを持つこととなる。

資源依存の観点から言えば、社内の評価制度において高い評価を得た部門は、組織内部において自らの行動に関する正当性を獲得したものとみなされる。評価制度の基礎となる評価基準は、組織の戦略を具体的に目指すべき目標値として定義したものであると言える。この評価基準を達成したということはすなわち、少なくとも評価制度の範囲内においては、組織の戦略に貢献した部門であることが示される。企業が営利を獲得することを目的とする以上、この組織の戦略に貢献するという事実は、当該部門の行動や主張に正当性を持たせる。このため、当該部門は組織内部において他の部門に対して優位な立場を築く。

そして、高い評価により自らの行動や主張に正当性を得たことは、その後の資源配分を有利に進めることにもなる。予算や設備、技術、人材などの経営資源を獲得するにあたって、この正当性は有利に働きうる。特に、予算に関しては、マネジメント・サイクルの存在を前提とすれば過年度の業績が翌年度以降の配分に大きく影響を与えることとなる。このため、高い表は経営資源の獲得に有利な影響を与える。そして、経営資源を多く獲得するほど、他の部門に経営資源を依存する必要性は低下し、逆に他の部門からの依存の程度は高まる。このため、物的資源の獲得という点からも、高い評価を得た部門は他の部門に対してパワーを得ることとなる。

このように、評価制度は、そこで高い評価を得た部門に対して行動や主張に対する正当性を付与する。また、評価制度に基づいた物的資源の配分においても、高い評価を得た部

門がパワーを得やすい。この正統性と物的資源という2つの側面から、評価制度は部門パワーの配置に影響を与えると言える。

このとき、社内で設計された評価制度やその基礎となる評価基準は、組織にとって重要であると経営者等が重視する指標をもとに設定される。この経営者等が重視する指標とは、当該指標を達成することによって組織全体の業績にプラスとなると経営者が考える指標である。したがって、そのような指標に基づく評価制度において高い評価を得るということは、経営者等が考える戦略に適合的な行動をとった結果であり、その戦略に貢献した証左となる。

そのような部門に高い評価を与え部門パワーを獲得させることによって、さらに行動の自由裁量を高める。つまり、組織全体の業績に貢献する部門に自ずと部門パワーを獲得させる仕組みとして、評価制度が位置付けられる。これを、インタビューの一人であるd氏は「部門として、業績の善し悪しとか、(…)客観的なKPIとかで把握している強弱関係は(…)正しいパワーの強弱関係」と評している。このように、公式的な評価制度において評価が高い部門が部門パワーを獲得する、当該部門が部門パワーを活用して組織内で有利に活動する、当該部門を中心として活動により組織の戦略が適切に実行される、結果として組織全体の業績が向上する、という経路を辿ることとなれば、評価制度は部門パワーと戦略とを一致させ、組織全体の業績を向上させる仕組みとして極めて有効な施策となりうるであろう。

いずれの経営者も、評価制度の存在が組織内部における部門パワーの配置を適切にコントロールするための一義的な仕組みとして重視していることがインタビューから読み取ることができる。

評価制度の不十分性

しかし、実際には、評価制度のみによって部門パワーの配置を十全にコントロールできるほど、都合よく評価制度が機能しないこともまた、すべてのインタビューの共通した意見として得ることができた。

例えば、有望な技術や施策を有しており、将来的には組織の業績に貢献する可能性を持つ部門であっても、評価時点においては赤字を出している、あるいは黒字であってもその規模が小さい、とということがある。そのような部門については、「通常の評価基準では、マイナス評定になってしまい、社内における立場が低くなる」ことがある(b氏)。この場合、標準的な評価制度のみでは、こうした部門は十分な部門パワーを獲得することができない。育成段階にある部門に対しては投資育成用の評価指標等を設ける会社も複数見られるものの(a氏、b氏、d氏)、標準的な評価制度の枠内ではやはり低い評価とならざるを得ず、こうした部門は評価制度のみでは十分な部門パワーを獲得することができない。このため、評価制度のみでは、既存の強い部門はより強い部門パワーを獲得しさら

に活動を活発化させるが、一方で、そうでない部門は部門パワーを獲得できず、活動に必要な資源を得ることができない。このため、良い業績を出すことができず、さらに評価を悪化させる、という状況に陥る可能性を複数の経営者等が指摘している（a氏、b氏、d氏、e氏）。

こうした状況に対処するため、組織の戦略に合致した形で部門パワーの配置を実現するためには、評価制度のみに頼るのではなく他の施策も組み合わせて部門パワーをコントロールする必要があること、そして実際に経営者等はそれを実践していることがインタビューから明らかとなった。

すなわち、部門パワーを経営者の意図のとおり戦略に合致するかたちでコントロールするためには評価制度のみでは不十分であり、部門のパワーをコントロールすべく、その他の施策も組み合わせて対処している。この評価制度と組み合わせるその他の施策について、インタビューイから複数の回答を得ることができた。

以下において、評価制度を通じた部門パワーの配置に加えて経営者等が実践している部門パワーのコントロール手段を記す。

(2) 資源配分機関による経営資源の配分

平時においては、部門間の意見調整の仕組みを作ることの有用性に関する意見が見られた。その中でも特に資源配分機関としての経営企画部門の重要性を複数のインタビューイが強調している（b氏、c氏、d氏、e氏）。

経営企画部門は通常、中期経営計画や予算を取りまとめる部門としておかれる（八田, 2015; 丹波, 2004; 那須, 2017）。このため、経営企画部門は、資源配分などの全体最適を図るべき部署であると言える。これは部門パワーの観点からすれば、各部門に配分される資源を通じて、部門パワーの配置をコントロールできる部署であるということを意味する。部門間の自律的な調整のみでは、パワーの強い部門に資源等が割り当てられてしまい、全体最適とは一致しない資源の割り当てとなる可能性がある。しかし、経営企画部門が経営陣の意を受けたエージェントとして全体最適の観点から資源配分を調整することができれば、部門間の調整では実現できない全体最適が実現できる。

事例 3-1 経営企画部門の新設による資源配分の最適化（d氏より事例収集）

[会社概要]

会社は、携帯電話サービス支援を主たる事業とした会社である。携帯電話事業にかかる規制緩和や施策により、2010年前後から大手キャリア以外の携帯電話サービスが多く誕生した。これに応じてD社の事業に対する需要も拡大したことから、D社も順調に売上・利益を伸ばしてきた。売上・利益の中心はこの携帯電話サービス支援事業であり、こ

れが全体の90%以上を占めている。他にも事業はあるものの規模・利益の面で携帯電話サービス支援事業が圧倒的である。

[パワー関係]

社内においては携帯電話サービス支援事業の発言力がもっとも強い。間接部門との関係を含め、携帯電話サービス支援事業を中心として社内は運営されてきた。ただし、携帯電話サービスへの新規参入も時の経過とともに落ち着いてきており、また、携帯電話サービスの淘汰も始まりつつあったことから、D社は新たな収益の柱を育てる必要に迫られる。そこで、D社は、携帯電話サービス支援事業の次の柱としてIoT事業に進出することとした。携帯電話サービス支援事業は、ハードウェアとソフトウェアの連携が必要であり、ここにD社はノウハウを有していたことから、IoTにおいてもその強みを生かすことができると判断したものである。

新しく立ち上げたIoT事業については、IoT市場自体の成長や方向性が不確実な領域であることもあり、短期的に黒字化できるようなものではない。計画通り順調に推移したとしても数年程度は支出が収入を超過することが予想された。このIoT事業への投資の振り分けにより、従来の主力である携帯電話サービス支援事業側は、会社の売上・利益に自らが貢献していることを持って強く反対した。IoT事業へ投資を振り分けることにより、携帯電話サービス支援事業への投資が減ること、そもそもの投資の原資も携帯電話サービス支援事業の収益から行われていることからである。

IoT事業は、社長の肝いりではあったものの、社長も携帯電話サービス支援事業に対してIoT事業の必要性・重要性を説明しきることができないでいた。

[経営企画部門の新設]

このような状況下において、D社は予算配分の調整を担う部署として、経営企画部を新設して対応した。それまでは各事業部門から提出された予算案を経理が取りまとめる程度であった予算作成の権限を経営企画部に集約し、予算策定のための強い権限を与えることとした。すべての投資予算は、経営企画の厳格な審査を通過したものしか経営陣は伝わらない形とし、また厳格な審査の権限も付与することとした。経営企画部が中期事業計画の策定も行い、これから逆算することで各投資計画が策定されていく。こうしたあり方を明確に制度化した。

これにより、現時点での収益の貢献の程度に応じて投資を割り振るのではなく、将来の中長期的な計画を実現するための戦略的な投資としての位置付けを明確化した。

また、IoT事業は、自らの事業が現時点では収益化には繋がらないが、将来の収益への布石として投資に値するものであることを主張するために対応した。収益には貢献しないにしても、投資のフェーズを小さな単位に区切り、その単位ごとに成長をアピールすることとした。

小さな成功を見せていくことで、IoT 事業にも成果が出ていること、この成果の積み重ねが将来の収益化に向けた前進であることを社内に示すことの一によって、自らへの投資が正当なものであることを社内に明示した。

事例 3-1 においては、経営企画部門に予算・物的資源を配分する役割を担わせ、そこに集中的な資源配分の権限を集めている。これにより、単純な評価基準に基づいて予算・物的資源を配分するのではなく、より戦略に適合した形での資源配分を実現しようとする。

経営企画部門は「組織ビジョンに基づいて経営目標の達成および持続可能な価値創造モデルを構築するため、社外を含めたリソースの最適運用により、ハード（戦略）にソフト（組織風土）および仕組みを合わせた支援的管理」（八田, 2015）を行う部門と定義され、会社全体の方向性や戦略を策定することをその業務とし、中期経営計画や予算などを取りまとめる（丹波, 2004; 那須, 2017）。実際の日本における経営企画部門への調査においても、中期経営計画の策定、中期経営計画の進捗管理、ビジョン・事業領域の設定・再設定、単年度予算の編成、経営トップ直轄の特命プロジェクト推進、単年度予算の進捗管理については、50%以上の企業が「主管部門として担当」していると回答している（日本総合研究所, 2016）。こうした業務を担うことから、「全社およびグループ全体をみる、将来における可能性を取り込む、トップの意向を具体的な手法に置き換え、全社およびグループ全体を巻き込む、全社およびグループ全体の位置付けを社外の客観的視点で行う、部門間とグループ企業間の課題を解決するように調整する」（丹波, 2004）といった点が他の部門と比較した場合の経営部門の特徴となる。

特に、中期経営計画の策定や単年度予算の編成は大半の経営企画部門が担っていると考えられるが、その過程では資金、人員、物的資産などの配分に関する検討が行われる。単に業績の良い部門が強い部門パワーを持ち資源を獲得するだけでなく、現在の業績が悪くとも組織の戦略に合致する部門、あるいは今後の戦略遂行において重要な部門であるならば、必要と認められる予算・物的資源を投下する。評価制度だけでは十分にカバーしきれない戦略上の考慮事項を、資源配分を担う部門が定量・定性的に評価し、経営者等の意向と整合させながら資源配分を実現していく。評価制度のような明確な基準を持ちつつも、時間的・項目的に評価制度の対象とならない事項も含めて評価することで、評価制度に基づくだけでは実現できない予算・物的資源の配分を実施する。これによって、部門パワーの源泉である予算・物的資源をコントロールし、ひいては部門パワーの配置をコントロールする役割を担う。経営企画部門による物的資源配分の役割は、評価制度による機械的な資源配分を補完する役割を担っていると言える。

(3) 統一的な組織文化の醸成

部門間で統一的な文化の共有がある場合には、部門パワーの強弱が生じにくいとの意見が見られた（a氏、b氏、c氏）。特に、a氏、b氏においては、今現在、経営者等として従事している会社において、部門パワーの存在を明確に認識していないとの回答であった。部門間の意見の対立はあるものの、部門間の相互の交渉・調整で多くの場合は合意に至ることができ、特定の部門の意見が通りやすい、反映されやすいということは見られないという。

この要因として、統一的な文化の共有をa氏とb氏は指摘する。すなわち、社内の各部門において、統一的な文化が共有されており、このためにコンフリクト自体が抑制されている。コンフリクト自体が生じないため、そのような場で顕在化しやすい部門パワーが表面化しない。ビジョンや経営理念が社内に浸透することにより、この会社にとって何が「正しい」と言えるかを共有することができる。部門横断的な意思決定を要する局面において、部門間の意見の相違があったとしても、この会社にとっての正しさを基礎として議論が行われることから、双方の意見を収斂させることがしやすい。ビジョンや経営理念が一つの判断基準として機能しており、これが部門間パワーを抑える効果を持っている。反対に、ビジョンや経営理念に反する行動を取るならば、それがたとえ社内でも高い売上・利益を上げているような部門であっても、社内での支持を得ることはできず、その部門の意見が通ることはない。

逆に、部門によって組織文化が大きく異なり、組織全体での統一的な文化が浸透していないような場合には、コンフリクトが生じやすく、意思決定の場は、部門パワー行使の場となりやすいため、部門パワーの存在を識別しやすいとの指摘が得られた（d氏、e氏）。

このため、ビジョン、経営理念が、正しさの判断基準として機能し、部門パワーが顕在化する場である部門間の意見の相違や対立を抑制できるという。経営者として、ビジョンや経営理念を社内に周知して、統一的な組織文化を醸成することも、部門パワーに対応する施策となることがインタビューにより得られた。

事例 3-2 文化の浸透による利害対立の抑制（a氏より事例収集）

[会社概要]

A社は、市場・企業など経済情報の提供サービスを展開している企業である。2000年代に創業し、従来からあった同種サービスをより現代的に使いやすく、また、安価に提供することでニーズをとらえ急成長した。現在では従業員は数百人を超え、日本国内だけでなくアメリカやアジアにも進出している。

[組織の状況]

組織は典型的な職能別組織をとっている。大きくは、サービスの開発・提供に関わる事業部門、およびコーポレート関連の管理部門に分けられる。

会社の方針として、各部門の自立した運営が会社の方針であり、多くの権限が各部門に委譲され、分権的な組織体制を敷いている。例えば、採用人事に関しては、全社一括での採用は行わず、各部門の責任に委ねられている。人事部は存在するが、あくまでも採用部門のサポートが業務であり、採用の意思決定は各部門にて行われる。

[パワー関係]

分権化された組織ではあるものの、部門ごとにパワーの強い弱いといった状況は見受けられないと監査役 a 氏は見ている。部門間で意見が対立すると言ったコンフリクトは存在するものの、そのつど全社にとって最適な解決策は何かという視点での話し合いが行われ、最終的にこの視点に沿ったかたちで解決がはかされる。このため、特定の部門のパワーが強く、それに他の部門が従う、といったパワー関係が如実に現れることはない。

この点に関して、a 氏は、コミュニケーションのオープン化を全社的に推進していることが影響しているものとみている。

[コミュニケーションのオープン化]

議論すべき論点について各ステークホルダーがそれぞれ情報を開示して話し合い議論することをコミュニケーションのオープン化と呼び、全社をあげて奨励している。こうした情報の開示による議論、そしてその議論から双方の主張を理解することと、景色の交換と呼んでいる。

もともと A 社は、役員から従業員までが共有すべき価値観としてのルールの一つとして、自由であることが定められている。この自由であることとは、自由な環境の中でこそ最高のパフォーマンスを引き出すことができるという信念に基づいたものである。例えば、出退勤のルールや社内でのドレスコードは A 社においては定められてはおらず、それぞれに定められた責務を果たす限りにおいては自由である、また、自由であることでより良く責務を果たすことができるとされている。

そして、社内のメンバーがお互いを信頼できることが自由であることを支える大前提であり、その信頼を醸成するためにはメンバーがコミュニケーションを日常的にとり、いつでも話し合え、また、話し合えば理解し合えるという状況を作り出す必要があるとしている。

すなわち、会社が標榜する価値観である自由であることを成立させるための必要条件として、コミュニケーションのオープン化が極めて重要視されるのである。

[施策]

A 社は、コミュニケーションのオープン化を社内で普及・実現させるためにいくつかの施策を行っている。

コミュニケーションのオープン化には、それぞれが情報を開示している必要があるが、この情報の共有のための施策が存在する。まず、原則として、すべての情報は、メンバーのポジションにかかわらずアクセスできるようになっている。機密情報や個人情報を除いて、特定の部門やメンバーにのみ開示が限定されることはない。また、社内で開催される会議についても、関心のある会議については参加が自由であり、自らには直接関係のない他部門の会議に出席することも可能である。そのほか、社内の会議室はすべてガラス張りですべて外から容易に覗くことができるようになっているが、これは会議への参加のハードルを下げ、また、会社が標榜するコミュニケーションのオープン化を視覚的にも表現するものとして意図的に設計されたものである。

また、コミュニケーションのオープン化の実践を、部門評価・人事考課における評価対象として明確化したこともあげられる。部門評価・人事考課にはいくつかの評価軸があるが、そのうちのひとつであり定性的な評価が行われるバリュー軸の一部として、コミュニケーションのオープン化の程度が含まれる。コミュニケーションのオープン化を積極的にはからない場合には、評価が落とされることになる。

これらの施策によって、自由であること、およびそれを支えるコミュニケーションのオープン化は末端まで浸透していると、a氏は考えている。

[コミュニケーションのオープン化の効果]

自由であること、およびコミュニケーションのオープン化という文化が社内に浸透することで、何が正しく何が正しくないという共通の認識が社内において普及することとなった。この結果、この共通の認識と整合的な行動をとる部門が社内において支持を得られやすくなり、そうでない部門は指示を得られない状況が広まった。

例えば、コミュニケーションのオープン化が普及・実践されることで、社内における情報の共有化が進んだ。情報は共有・流通させることが是であるという価値観の普及は、その反対に情報を開示しないことを良くないこととする共通認識を醸成しており、特定の部門内で情報を囲い込むことに対する反感が高まった。

情報の非開示が非難を受けることとなり、これに加えてその非開示が部門評価・人事評価にまで影響するため、情報を囲い込むことは、情報を開示するよりも不利益となるという状況ができあがった。

また、情報の共有、会議への自由な参加により、会議の参加者も一対一などではなく、関係者が広く出席するようになった。このため、2者間だけでなく、3者以上が情報を共有しながら議論を行うことが増えた。これにより、相手によって情報の開示・非開示を使い分けたり、提供する内容を変えたりといったことは行いにくくなった。

事例 3-3 理念の浸透 (b 氏より事例収集)

[会社概要]

B 社は、全国に自社店舗を展開するアパレルメーカーである。20代から30代の男女をターゲットとし、自社企画のアイテム、他社から調達したアイテムを合わせて、流行のファッションを提案して広く支持されている。

[経営理念の重視]

B 社社内では、理念を極めて大切な共有事項として認識している。常に理念を念頭に置き、理念位に基づいて行動することが求められる。

このため、異なる事業部門同士であったり、事業部門と間接部門との関係であったりしても、この理念に関してはお互いに共通した理解が進んでいる。

事業部門によって採用する戦略が異なるとしても、その戦略が基礎とする理念のレベルでは共通している。

このため、部門横断的な意思決定や判断を必要とするような場合や、複数部門が連携して行動する必要がある際には、この理念と合致しているかという観点から議論が進められる。

この理念が、一種の共通言語となって双方のコミュニケーションを容易にしている。また、理念が判断の基準ともなり、何が会社にとって正しいのかを担保するため、部門間の意見の相違があったとしても双方の対立関係を和らげる側面があると b 氏は考えている。

この理念を浸透させるために、会社としても相当程度の努力を払っている。創業者や現経営者からのメッセージをリーフレットとして定期的に配信している。このリーフレットは、単にメールなどで配信するのではなく、必ず手に取り読んでもらえる形式として紙媒体での発行にこだわっている。また、関心を持ってもらうため、社内限りであるものの、フォーマットからデザインに至るまで、多くの工数とコストをかけている。

また、社内ポスターの形でも理念を盛り込んだものを作成し、常に社内の目に届く場所に理念が見えている状況を作り出している。

社内だけでなく、社外でのインタビュー等でも、理念に触れる形としている。社外に対して語ることで、社内だけのお題目ではないことが従業員に対して明らかにされ、また、社外に語ることで対外的なコミットメントデアもあるというメッセージとなる。

また、コンシューマ・ビジネスであり、最終消費者が直接の顧客であることは、理念とビジネスの関連性をそもそも理解しやすいだろうと b 氏は見ている。

以上2つの事例はともに、全社的に統一的に浸透した組織文化が存在しており、その組織文化が組織内部において「何が正しいのか」という価値基準を形づくっている。そして、この価値基準に合致した行動や主張の部門は他の部門からの支持を受けることとなり、自らの行動や主張は受け入れやすくなる。一方で、この価値基準に逸脱した行動をと

った場合には、当該行動は他の部門から批判される。すなわち、部門の行動や主張が組織文化と合致していた場合、当該部門は正当性を得て、他の部門に比べて強い部門パワーを得ることができる。事例3-2においては、コミュニケーションのオープン化を行うことが社内における価値基準として浸透しており、これに合致した部門が正当性を得る。

この組織文化に組み込まれた価値基準が組織全体の戦略と整合的であるならば、組織文化に合致し部門パワーを得た部門は組織全体の戦略と適合的であると言える。このため、戦略に合致する価値基準が組織文化に組み込まれるように、経営者等は各種の施策により組織文化に働きかけ、戦略に合致する価値基準が組織文化に取り込まれることを図ろうとする。

(4) 部門の再編成

強い部門を分割したり、弱い部門を統合したりといった形で、各部門の規模や必要資源、あるいは権限の調整を行うことが見出された（c氏、d氏、e氏）。e氏は「稼ぎ頭の組織というのはパワーを持つわけですけど、それがどんどん肥大化していくとコントロールできなくなっちゃうので、それを例えば二つとか三つに分解しちゃうということも一つ」と述べており、部門の再編成は、部門パワーをコントロールするうえで有効な手段であるとの見解を示している。また、強い部門から一部を切り出して独立させるといった対応も見られる（e氏）。

事例3-4 営業部門のオペレーション部門からの独立（e氏より事例収集）

[会社概要]

G社はコールセンター業務を営む企業である。顧客である事業会社に対して、コールセンターのアウトソースを受託し、サービスを提供する。コールセンターのアウトソースの黎明期より事業を開始しており、業界でも大手である。

[営業]

コールセンターのアウトソース事業の黎明期においては、需要が供給より大きく、また、競合他社も少ないため、潜在顧客からの問い合わせのみで十分な顧客を獲得することができていた。このため、営業活動は重視せず、実際のサービス提供に重きを置いた活動をしていた。

G社では、業種別に7つの事業部が設置され、各事業部が営業活動からサービス提供までを完結した形で行なっていた。アウトソース事業の黎明期においては、同様のサービスを提供する競合他社は少なく、潜在顧客からの引き合いのみで十分な顧客を獲得することができていた。このため、獲得した顧客にいかにか効率的にサービスを提供するかが重視され、顧客へのサービス提供に重きを置いた活動を進めていた。一方、各事業部にはそれぞれ営業部門が設置されていたが、営業未経験者を配属するなど、営業活動はどの事業部も

優先順位の低い扱いであった。このような状況の中、各事業部においては、サービス提供を担うオペレーション部門が人事面・評価面でも優位にあり、また、事業部幹部の多くもオペレーション系であったことから、強いパワーを誇っていた。基本的に、オペレーション部門の都合が優先され、営業部門は弱い地位に甘んじている状況であった。

[環境変化]

需要の増加が落ち着き、また、競合他社の参入もあり、潜在顧客からの引き合いのみでは新規顧客の獲得が困難になりつつあった。このため、経営陣としても、営業機能を強化し、積極的な営業活動を行う必要があるという認識に至った。このため、各事業部に対して、営業活動の強化を指示した。

しかし、各事業部とも従来よりオペレーション部門のパワーが強い状況にあり、オペレーション部門の方針・主張が引き続き優先される状況が続いた。営業部門の強化は十分に進まず、また、オペレーション部門の意向に従った営業活動をせざるを得ない状況が続いた。

[マーケティング本部の新設]

そこで、経営陣は、営業部門がオペレーション部門にパワーの面で劣後してしまう状況を解消するため、マーケティング本部を新設することとした。マーケティング本部は、各事業部とは独立して設置され、組織階層上は各事業部と並列の形となる。ここに、各事業部の営業部門をすべて集約して、1つの大きな営業部隊を作ることとした。各事業部で分散していた当時は、オペレーション部門に比べ規模の面で小さかったが、7つの営業部門を集約することで、規模の面で各事業部（営業部門が移動したのちは実質的にオペレーション専門の部門）と規模の面で同等となった。また、潜在顧客へアプローチする権限もマーケティング部門に移動した。これらの影響により、従来はオペレーション部門にパワーの面で劣後していた営業部門が、大きくパワーを獲得、オペレーション部門と伍するようになった。営業部門は、営業活動の自由度が増し、オペレーション部門の意向に過度に左右されない活動が可能となった。

組織内部の各部門は通常、複数の部門で構成された垂直・水平の階層構造の中に位置づけられる。そして、その位置において、自らの業務遂行に関連する他の部門とさまざまな関係を有する。この関係において部門パワーの強弱が生じるのであるが、組織構造の再編成では、この構造自体を変更することによって、部門間の関係それ自体を直接変化させることを志向する。具体的には、特定の部門を組織構造の別の位置に移動させる、複数の部門を統合する、特定の部門を複数の部門に分割する、といったことが考えられる。この組織構造の変更は、各部門が有している権限についても同時に変化させることとなる。

事例 3-4 においては、各オペレーション部門の内部にあった営業機能を取り出して一つに集約し、各オペレーション部門と並列の位置づけの営業部門として独立させている。す

なわち、部門の分割と統合、そして別の位置への移動といった措置が取られている。権限の観点から言えば、各ペレクション部門が有していた営業の権限は、営業部門へと変更されていることとなり、権限の変化も同時に生じている。

こうした、構造・権限の変更は、部門間の業務上の関係自体を変化させることから、部門パワーの関係も自ずと変化する。事例3-4においては、従来、各オペレーション部門は営業機能も有していたため、自らで対クライアント業務を完結できていたが、再編成後は営業部門に営業機能を依存する必要がある。再編成によって依存関係が新たに生じたこととなる。

また、構造・権限の変更は、物的資源の配分にも影響を与える。典型的には、人員の配置が考えられる。事例3-4では、オペレーション部門の営業人員は営業部門へと再配置される。その他、設備や資金といった物的資源についても、新たな権限・構造に基づいて割り振られる。こうした物的資源の面でも、部門パワーに影響を与えることとなる。

(5) 弱小部門への経営者等からの直接支援

部門パワーが弱く十分な資源を獲得できない部門に対して、経営者等が特別な扱いによって追加的な資源配分をするなど、直接的な支援を行う（b氏、c氏）。あるいは、社長直轄扱いとするなど、通常の部門とは異なる位置付けをすることも行われる（e氏）。

事例3-5 弱小部門への支援（b氏より事例収集）

[会社概要]

B社は、全国に自社店舗を展開するアパレルメーカーである。20代から30代の男女をターゲットとし、自社企画のアイテム、他社から調達したアイテムを合わせて、流行のファッションを提案して広く支持されている。

ファッションの流行を重視した高価格帯のブランドと、よりベーシックで実用性を重視した中価格帯ブランドの2つが中心的な柱となっている。前者を中心とした第1事業本部、後者を中心とした第2事業本部の2本部性が取られている。このブランドの他に、両事業本部では、比較的小規模なブランドも複数抱えている。特に、設立してからの期間が短く、規模のちいさな育成途上のブランドについては、両事業本部内に小規模事業チームと呼ばれる部門が作られ、そこに集約されている。

[小規模事業チーム]

小規模事業チームが担当するブランドの多くは、設立してからの期間が短く実験的な展開にとどまるものや、本格的な展開の段階に進んでいるものの未だその緒についたばかりで数店舗にとどまるものといった小規模なものが多い。B社の事業の柱となる2大ブランドと比較すると、売上規模は数十分の1、数百分の1というレベルである。これらは、2大ブランドの次の世代を育成していくための種まきの意味合いや、市場の反応を見る試

験的な意味合いを持つチームである。このため、十分な認知、規模、製造・物流体制を確立している2大ブランドと比較すると、売上高、利益率、投資効率、いずれの面でも大きく見劣りするのが現状である。また、成長を見越した予算を組んでいるため、その進捗が悪い場合には、予算と実績とが大きく乖離することとなる。

このように、小規模事業チームは、業績の面では2大ブランドに比べて大きく不利な部門であると言え、業績だけで見れば事業本部の業績の足を引っ張るような立場にあると言える。

このため、各事業本部においては、小規模事業チームに対する投資を絞る方向に向きがちとなる。各事業本部としての予算達成を優先した場合、短期的に利益を望めない小規模事業チームに投資を振り向けることは好まれない。

b社では、年度の初めに事業本部単位での予算設定を行うが、これも予算の用途について細かく承認が取られるわけではなく、具体的な予算のふりむけは各事業本部の裁量に任されている。このような場合、自らに課された事業本部としての予算達成を考えた場合、短期的な利益を望めない、あるいは利益は出るとしてもその効率の悪い小規模事業チームに予算を配分しようとするインセンティブは乏しい。また、小規模事業チームの維持に一定の人件費がかかるため、これを削減したいというインセンティブが働きやすい。

また、他ブランドを担う部門にとっても、予算が小規模事業チームに振り向けられることは、自分たちの予算が削減することを意味することとなるため、それへの抵抗も大きい。

当然、小規模事業チームとしては、自らの事業の重要性、将来の成長の可能性を主張するものの、現に好業績が出ていない現状においては、十分にその主張が受け入れられることは少ない。

このため、B社においては、本来長期的な成長に振り向けるべきであると経営陣が想定しているような投資が、小規模事業チームにふりむけられにくいという状況がしばしば生じている。

[取締役会の直接介入]

そこで、取締役会の意向として、各事業本部に対して、小規模事業チームに一定額の投資を行うよう直接指示を行うことがある。各事業本部における予算配分の権限は、一義的には各事業本部にあるものの、その原則を貫くと、将来投資が過少となってしまう、という現在の状況から、そのような措置を取っているものである。

経営陣としては、こうした長期投資については、経営者が問題を認識してから投資を行うのではなく、経営企画が投資を把握・調整できるような体制が望ましいものと考えている。B社の経営企画は、中長期の事業計画の策定や全社予算の策定の権限を有しており、その過程で各部門における投資予算の調整等を行う役割を有している。このため、経営陣

の意向を反映し、小規模事業チームにも十分な資源が配分されるように調整機能を果たすことが本来ではできる。

しかし、実際には、経営企画には、そのような役割を担う能力はなく、各事業部門から提出された予算をそのまま取りまとめる程度の役割しかは馳せていないのが現状である。このため、組織の自律的な調整に任せることができず、経営者が直接介入して支援する必要がある。

事例 3-6 新規部門への支援（c 氏より事例収集）

[会社概要]

C社は、デジタル機器関連のアクセサリーを企画・販売する会社である。自社でデザインしたデジタル機器のケースなどを、自社サイトや外部の小売業者経由で販売している。近年のデジタル機器の流行の中で、高いデザイン性が若年層に支持を受け、業績を伸ばしてきた。また、C社は5年ほど前から、アクセサリー事業とは別にシステムの外販事業を開始した。このシステムは、EC事業を営む会社向けのものであり、複数のECサイトにおける受注情報や在庫情報を一元管理できるというものである。複数のショッピングサイトに出店する場合、インターフェイスも使い勝手も異なる各ECサイトごとに情報を更新する必要があり、多大な工数がかかる。また、即時の情報取得・対応も難しくなる。そこで、当該システムを導入することでワンストップでのサイト運営が可能となる。当該システムはSaaS型のシステムであり、契約者と月額ベースでのサービス料を受け取る。

当該システムは、もともとC社が社内利用を目的として開発したものであった。C社自身、自社製品を販売するサイトを複数有しており、また、楽天市場などのショッピングモールも複数サイト出店していた。この業務を効率化するために、社内でゼロから構築し利用してきたものを、外部にも販売し始めたものである。

[新規事業開始・事業部新設]

この外販に合わせて、C社ではシステム部門よりシステム外販用の改修部隊を分離、また営業機能を付加して、新たな事業を設置した。もともとアクセサリー事業のみビジネス展開であったところ、第2の事業としてシステム外販事業を立ち上げたのである。

しかし、この新たな事業へ参入することはC社にとって初めての試みであり、十分なノウハウは有していなかった。もともとアクセサリー事業は、卸業者等との関わりはあるもののBtoC的なビジネスであり、また、扱う商品も比較的少額かつ物理的実体のあるものであった。これを、純然たるBtoB事業、かつ、システムの外販というこれまでとは大きく異なる性質の事業であり、それに対応する能力は社内にはなかった。

また、自社において使用実績があるとはいえ、それを外部の顧客が利用できるようにするためには、一定の改修が必要であった。自社で利用してきたものをそのまま出すわけで

はなく、顧客の要望に応じた設定等の自由度の向上、より使いやすいインターフェースの改修、顧客に課金するための各種機能の付加などには、ある程度の時間がかかった。

このように、営業面、商品面、いずれの面でも、開始後すぐに顧客を獲得して売上・利益がだせる状況にはなかった。人員面でも、必要最低限の人員のみが配置されるという状況であった。

このため、事業開始後5年ほどは継続的な営業赤字を計上し続けることとなった。従来のアクセサリ事業から得た利益が、自らの事業に再投資されず、部門規模も小さく収益獲得に貢献していないシステム外販事業に消費されている状況に対して、アクセサリ事業としては大きく不満のあるものであった。このため、システム外販に振り分けられていた投資をアクセサリ事業に再投資すれば、より素早く事業規模を拡大し利益を向上できるとアクセサリ事業は主張していた。会社の利益に貢献していない赤字部門であること、会社の人員の多くが所属している携帯アクセサリ事業に比べ、人員規模の面でも小さいことから、システム外販事業の立場は社内では弱いものであった。

また、外販するシステムは、もともと携帯アクセサリ事業で使用していたシステムであり、システム外販事業にとって携帯アクセサリ事業は最大の顧客でもあった。外販のためのシステム改修や営業活動は、アクセサリ事業にとって価値を生むものではなく、これらが優先されればアクセサリ事業の要望を取り入れた改修が後回しにされるなど、アクセサリ事業にとってマイナスの効果しかなかった。

このような状況下においては、アクセサリ事業が、システム外販事業に対して圧倒的に強い立場にあり、アクセサリ事業とシステム外販事業とで意見の相違があった場合には、多くの場合アクセサリ事業が優先される状況であった。

また、本社機能を担う間接部門についても、アクセサリ部門に対して優先的に対応する状況にあった。もともとアクセサリ事業単一のビジネス展開であり、間接部門のオペレーションもアクセサリ事業に最適化していた。また、間接部門は携帯電話アクセサリ事業の意向を受けて動く部門という意識が社内に根付いていた。

こうした状況であったため、システム外販事業の社内での立場は弱く、十分な投資予算を獲得できないなどの状況が続いていた。

[社長による直轄化]

そこで、C社社長は、システム外販事業を社長直轄の部門として位置付けることとした。アクセサリ事業とシステム外販事業とを組織構造上同列にしたのみでは、収益性・規模どちらの面でも勝るアクセサリ事業が社内では強い発言権を持ち、十分な投資がシステム外販事業に行かない。そこで、システム外販事業の立場の弱さを補う目的で社長直轄部門として位置付けたものである。これにより、システム外販事業は、社長の肝いり事業であることが社内において明確化された。また、事業の状況についても社長に直接情報が入ることとなる。こうした効果により、アクセサリ事業に対して大きく劣後していた

システム外販部門の立場は改善し、投資予算の獲得をはじめとして、より強力に事業を進めることができるようになった。

直接支援においては、従来の業務上の関係は変化しない。各部門が組織内部で相互に取引・連携する関係はそのままに、それぞれの部門間のパワー関係のみが変化する。通常の前記予算配分とは別枠で、弱い部門に対して物的資源等を直接的に支援することにより、当該部門は他の部門に対する依存を削減することが可能となる。従来であれば、他の部門の協力や支援を得なければ、業務遂行に必要な物的資源を得られなかったところ、その必要性が減少する。この物的資源の獲得が、当該部門の部門パワーの源泉となる。

さらに、経営者が直接支援することは、組織内部において当該部門に正当性が付与されることでもある。経営者等が特定の部門に物的資源の支援をするという事実は、経営者等がその部門に対して期待をしている、組織の戦略において重要な部門であると認識しているという暗黙の情報を組織内にもたらすこととなる。この情報を各部門が認識することで、当該部門は自らの行動を容易に進めることができる。

このように、直接支援により、物的資源と正当性という部門パワーの源泉を部門は獲得することとなる。

なお、直接支援は、前項の組織の再編成を伴うこともある。事例 3-6 では、社長による直轄化が図られた。これは、当該部門に対して正当性を付与すると同時に、従来の他部門との取引・連携の関係を変化させる効果ももたらす。インタビューにおいては、将来有望であるものの現時点では十分な部門パワーを有していない部門を分社化することで、他の部門との取引・連携関係を削減することで、他の部門からの影響から弱い部門を守ることもあるとの回答も得られた（e氏）。

6-4-4 経営者等による対応策の分析

(1) 組織制度への働きかけを通じた施策

以上見てきたように、経営者はさまざまな施策を用いて、部門パワーをコントロールし、全社的な戦略に整合的な部門パワーの配置を実現しようとする（図表 6-2）。

図表 6-2 経営者等による部門パワーへの対応施策

施策	操作する対象	変化するパワーの源泉
評価制度を通じたパワー配分	目標値	正当性 予算・物的資源
資源配分機関の活用	元になる戦略 資源配分の基準	予算・物的資源
統一的な文化の醸成	価値基準	正当性
部門の再編成の実施	構造・権限	権限 他部門との関係の構造
弱い部門への直接支援	資源配分	予算・物的資源 正当性

(筆者作成)

ここからは、これらの施策についてさらに分析・分類を加え、施策の全体像を整理する。組織の諸制度との関連と施策の実施側面という2つの切り口から整理する。

(2) 組織の諸制度との関連：ハードとソフト両面からの働きかけ

部門パワーのコントロール施策について、組織の諸制度との関係の観点から整理が可能であろう。すなわち、組織制度の諸要素のいずれに対して働きかけることで、経営者等は部門パワーをコントロールするのかという点を整理する。

第2章で見たように組織の構成要素に関してはさまざまな整理があるが（Waterman, 1980; 波頭, 1999; Galbraith, 2002; Roberts, 2004）、ここでは、構造、プロセス／ルール、文化の3つに区分する。これは、波頭（1999）や Roberts（2004）による分類から、人材・人事面の項目を除いたものと大まかに対応する。組織の管理・調整メカニズムの面からみると、構造は今井ほか（1992）における組織構造、プロセス／ルールはマネジメント・コントロールとそれぞれ対応する。また、文化は、Douma and Schreuder（2002）における規範の標準化や North（1992）における非公式制度に対応する。

まず、もっともハードな側面である構造への働きかけに関しては、再編成の実施が対応する。組織構造とはすなわち部門間の関係の形式的な構造であるといえる。これに対して部門の統廃合や分割等といった介入を行うことで、この部門間の形式的な関係それ自体を操作する。これにより、部門間のパワー関係を操作することが可能となる。

続いて、プロセス／ルールに関しては、評価制度、資源配分機関の活用、直接支援が該当する。組織の形式的な構造は変えないが、組織内部のプロセスを操作することで、部門の立場や部門間の関係を操作する。評価制度や資源配分機関の活用については、社内の公式的な制度が部門パワーのコントロール手段となる。また、直接支援についても、経営者等が持つ権限に基づくものである。

れた文化は日常の活動の中でその効果が発現する。これら仕組み化された反復的・継続的な活動を基礎として、部門パワーの最適化が実現されることを期待するものと言える。

このため、日常的な施策の影響は、特定の領域や局面のみに現れるのではなく、その仕組みが関連する領域すべてに対して広く包括的な影響を及ぼす。一方で、日常の事業活動に組み込まれていることから、特定の領域のみに働きかけを行うといった小回りは効かないと考えられる。経営者等は、例えば評価基準を変更するといった仕組みのチューニングによってのみ部門パワーに働きかけることができる。

対する緊急的な施策については、特定の部門間の配置に対して経営者等が自ら直接的に介入する施策である。これらの施策は、日常の事業活動の中で反復的・日常的に行われるものではなく、特定のタイミングで特定の対象に対して行なうことができる。このため、特定の領域における部門パワーの配置に問題があると経営者等が認識するならば、その部門パワー配置に対してピンポイントで働きかけを行うことができる。このため、狭い領域に限れば、経営者等による働きかけの効果は強力であり、日常的な施策に比べ、経営者等による裁量の程度は大きいことが予想される。

以上のように、この性質の異なる施策群を局面に応じて組み合わせて、経営者等は部門パワーのコントロールを行う（図表 6-4）。すなわち、日常の組織活動に組み込まれた仕組みの中で部門パワーの配置を最適化することを目指す。そして、そうした日常的な施策をもってしても部門パワーの問題が顕在化した際には、経営者自らが介入し部門間の関係を直接的に操作する。

図表 6-4 日常的な施策と緊急的な施策の比較

	日常的な施策	緊急的な施策
施策	評価制度を通じたパワー配分 資源配分機能の活用 統一的な文化の醸成	部門の再編成の実施 弱い部門への直接支援
働きかけの程度	間接的	直接的
反復性・継続性	反復的・継続的	一回的・非継続的
影響範囲	広い	狭い～広い
経営者等の裁量	小さい	大きい

(筆者作成)

(4) 施策の実施局面と組織設計の諸要素との関係

経営者等による部門パワーのコントロール施策に関して、組織設計の諸要素の側面と施策の実施局面から整理を行ってきた。施策の実施局面では日常的な施策と緊急的な施策とに区分できること、組織設計の諸要素との関係では構造、プロセス・制度、そして文化というハードからソフトまでの幅広い領域で施策が展開されることがわかった。

これらの2つの整理を重ね合わせると、一定の傾向を見出すことができる。すなわち、日常的な施策においては、組織設計の諸要素の観点からはソフト面への働きかけが中心となり、緊急的な施策においては、よりハード面に働きかける施策がとられる。

日常的な施策においては、部門間の自律的な行動、部門間の相互の関係の中で、自ずと部門パワーの配置が調整されることを志向する。組織全体に対して広く部門パワーの配置のあり方を方向付ける施策が必要となる。また、施策の実施と同時に部門パワーの配置が即座に変更されるような即効性までは必要としないが、長期間に渡って定着し施策の効果が継続するものである必要がある。このため、組織全体に対して、時間をかけて浸透させるような施策が求められる。このような場合、組織制度のうちソフト面への働きかけが有効となる。したがって、以下の命題を抽出する。

命題 3-4a：経営者等は、プロセス／ルールを操作して、日常的に部門の行動を方向付ける

また、組織内の公式的な制度の操作と並行的に、組織内での組織文化の統一化、そうした文化の醸成も経営者は図る。統一的な文化の醸成は組織内部における思考や行動の様式を基礎付ける。統一的な文化によって、部門間の対立が抑制され、また部門間の交渉や取引行動に一定の方向性をもたらし、これも部門間の組織制度の操作による相互調整の方向付けという施策を補完する施策といえる。このため、以下の命題も抽出することができる。

命題 3-4b：経営者等は、プロセスやルールによる部門行動の方向づけの補完として、組織文化を操作する

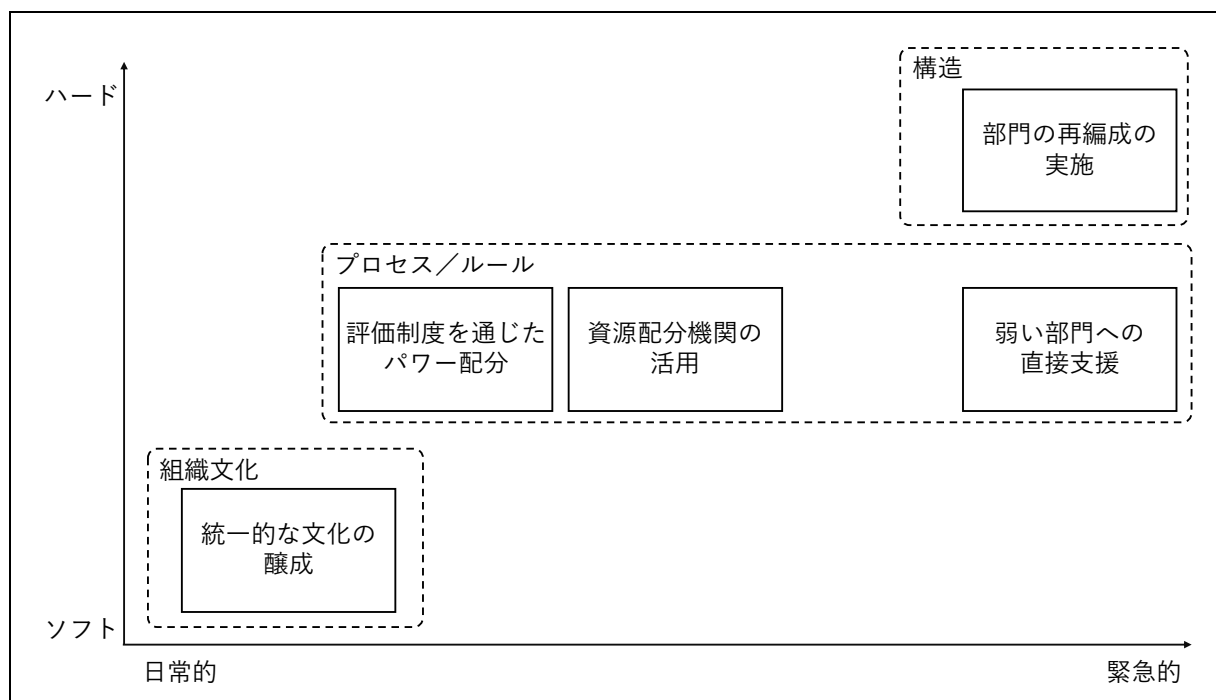
一方、緊急的な施策においては、その時点においてすでに部門パワーの配置に問題が生じている状況であり、すぐに問題を改善する必要がある。その反面、今まさに識別されている部門パワーの配置さえ解決できれば良いため、広範な影響を及ぼす必要はない。即効性があり、比較的狭い範囲に効力を及ぼす施策が求められる。この時は、組織のハード面に働きかける施策が有効となる。組織の再編成の実施は、組織構造を変更して、部門間の関係自体を直接に操作する。このため、即効性があり、また、その変更した部分に主に影響が及ぶ。直接支援は、構造には影響を及ぼさずプロセス・制度に分類される施策ではあるが、特定の部門に対して資源をより多く配分するなどにより、即効性と範囲の限定性の両方を有している。ここから、以下の命題を抽出する。

命題 3-5：経営者等は、部門パワーの問題が顕在化した際には、組織構造の変更や直接支援などハード面の施策により、組織間の関係に直接的に介入する

まとめるならば、部門間の自律的な調整により部門パワーの最適化を図る日常的な施策に関しては、即効性はない一方で長期的に施策の効果が継続し、また、広範囲に施策の効果が生じる必要があるため、ソフト寄りの施策が採用される。部門パワーの問題が顕在化し早急に問題を解消するための緊急的な施策については、現に識別された部門パワーの問題に対してピンポイントで働き、また、施策を実施してすぐに効果が現れる即効性を有した施策が求められ、このためよりハード面に働きかける対応が採用される（図表 6-5）。

このように、経営者等は、一口に部門パワーの配置をコントロールと言っても、その局面や必要性に応じて、施策を選び対応していることがわかる。

図表 6-5 経営者による施策の位置付け



(筆者作成)

6-5 経営者による部門パワー対応のメカニズムの考察

前節では、経営者等へのインタビュー、およびそこから得られた事例を分析し、経営者等にとっての部門パワーの位置づけ、および部門パワーに対する経営者の対応についての命題を抽出した。すなわち、経営者は、部門パワーの存在を戦略の実現との関係で考えていること、戦略を実現すべく部門パワーの配置をコントロールしようとするを見出した。本節では、この抽出した命題に関して、経営者が部門パワーをコントロールするメカニズムを考察・検討する。

6-5-1 部門パワーの業績への影響

部門パワーの存在は、組織の目標や戦略にとってプラスにもマイナスにも作用しうる。

組織の戦略に貢献する能力を持つ部門が強い部門パワーを持つのであれば、組織は外部環境からもたらされた不確実性への対処能力を持つこととなる。その部門に対して必要な資源配分が可能となり、また、行動を妨げる他の部門のパワーを受けることなく、戦略実現に向けた施策を実施しやすくなる。また、部門間での相互調整や意思決定における交渉コストをかけることなく、その部門の意思を組織内において実現することが可能となる。このため、組織内での支障なく施策が実施される。こうして、戦略に適合的な部門が強い部門パワーを持つことになれば、部門パワーは組織にとってプラスの作用を及ぼす。

しかし、反対に、組織の戦略に貢献する能力を持たない部門が強い部門パワーを持つこととなった場合、その部門によって戦略とは反した行動がとられてしまう可能性がある。あるいは、組織の戦略に貢献する能力を持ちながら、部門パワーを持つことができない部門が、必要な資源や行動の裁量を獲得できないことで、戦略を実現するために必要な施策を打つことができないということも生じうる。また、そのような部門が、部門間の交渉等の努力の結果、自らの施策を遂行することができたとしても、多大な交渉コストを犠牲にするなど、不必要な資源の浪費が生じることとなる（Milgrom and Roberts, 1992）。

このように、組織内部における部門パワーが組織の戦略の実行を可能とする配置となっているか、すなわち、組織の戦略に貢献する能力を持つ部門が十分な部門パワーを持つことができているかが問題となる。つまり、どの部門が部門パワーを持つかは、組織全体としての戦略の実行に向けた行動の取りやすさに影響を及ぼすといえる。したがって、組織の戦略を実行するにおいて重要な能力を持つ部門に部門パワーが集中し、戦略実現にかかる行動が容易となることが望ましいこととなる。このように、部門パワーの配置の戦略への適合度合いが、組織全体の業績に影響を与えることとなる。

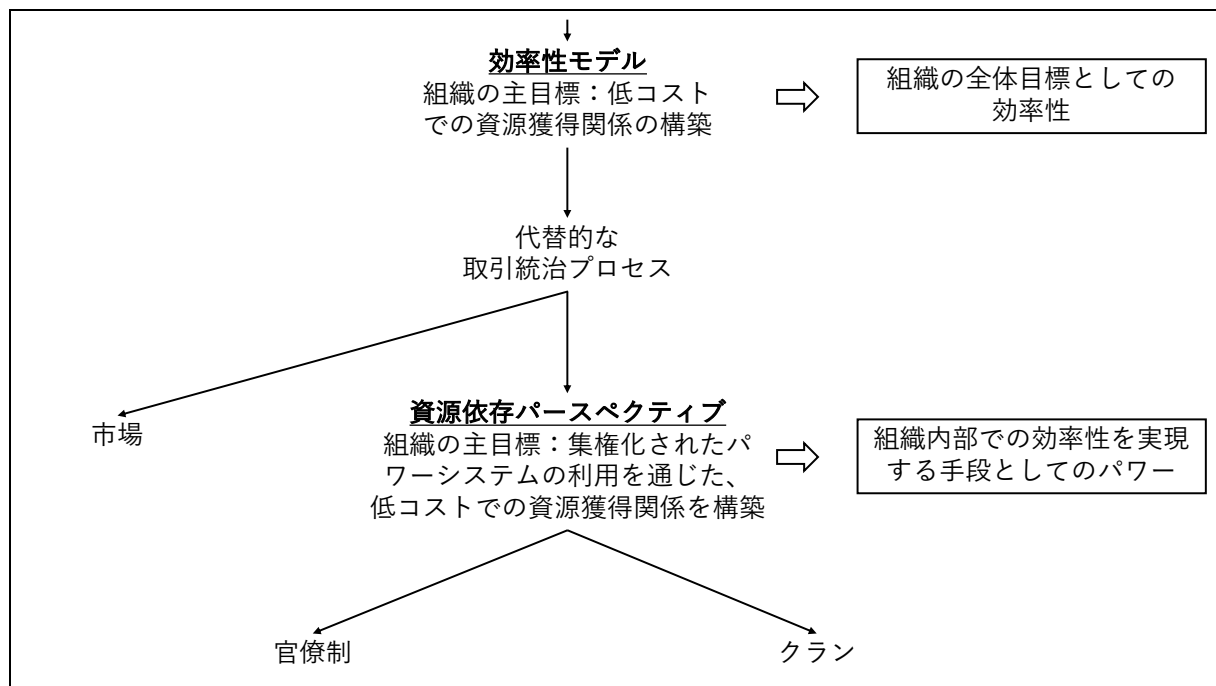
この部門パワーの配置と組織の業績の関係について、理論的には、Ulrich and Barney (1984) が取引費用理論における効率性の概念と資源依存理論におけるパワーの概念とを統合する枠組みを示している⁶。取引費用理論において主要な目標である効率性は、低コストで安定的な資源を獲得する取引を実現することによって達成される。そして、この取引を統治する制度として市場を選択するか内部組織を選択するかが判断されるが、統治制度として内部組織が選択された場合、組織内部で効率的な取引関係を構築するにあたって組織内でのパワーの体系が重要な役割を果たす。すなわち、集権的なパワー体系の利用によって効率的な取引関係が実現する。効率性を実現するための手段として、組織内部に

⁶ Ulrich and Barney (1984) は、組織の長期的な生存の観点から、取引費用理論と資源依存理論に加えて組織生態学もフレームワーク内に統合し、組織生態学を取引費用理論と資源依存理論の上位のメタ理論として位置付けている。ここでは本研究に関連のある取引費用理論と資源依存理論にかかる部分のみを記述する。

におけるパワー関係が利用される。このように、取引費用理論における効率性に影響を与える要素として資源依存理論におけるパワーを位置付けることで、両理論が因果関係の形で統合されることとなる。

これは、経営者等の立場からすれば、組織全体の効率性を実現するための手段として、組織内部での部門パワーの配置を利用できるということとなると考えられる。組織の戦略に貢献する能力のある部門に部門パワーを多く配置することで、集権的なパワー体系が実現し、これにより、組織全体としての効率性を達成することができる（図表 6-6）。ここに、経営者等が部門パワーをコントロールする動機・必要性が生じる。経営者が十全な検討を経て戦略を策定し、その実現に必要な経営資源を調達したとしても、部門パワーの配置が不適當であれば、その意図した通りの組織行動ができないかもしれない。あるいは実現できたても、そのために組織内において資源を浪費し、効率を損なうことになりかねない。これでは、経営者等が目標とする組織全体の目標としての効率性が達成できない。そこで、組織の戦略を実現できる部門に部門パワーを持たせ、そうでない部門には部門パワーを持たせないよう、組織内における部門パワーの配置を調整することが、戦略を遂行するうえでの経営者等の役割となる（命題 3-1）。

図表 6-6 効率性と部門パワーの関係の枠組み



(Ulrich and Barney (1984) をもとに筆者作成)

6-5-2 組織制度を通じた部門パワーのコントロール

組織内における部門パワーの配置を、経営者等はどのようにコントロールするか。部門パワーの配置を意図する形に調整するために、経営者等は組織制度を利用することとなる（命題 3-2）。

部門パワーは部門間の関係の中に生じるものであり、経営者等が部門パワーそれ自体を直接コントロールすることはできない。このため、部門間の関係に対して何らかの働きかけを行うことにより、間接的に部門パワーをコントロールする必要がある。

この組織内の部門関係は、組織内における制度によってある程度規定されている。組織の構造やそこにおける権限、あるいは業務のプロセスなどが制度として定められており、それに規定される形で部門間の関係が形成される。組織制度の中で埋め込まれたかたちで部門間の関係は存在する。

また、権限やヒト・モノ・カネと言った物的資源の配分は、組織内の制度に基づき実施される。これらの権限や物的資源は、それを獲得した部門にとって部門パワーの源泉となる。また、評価制度や組織文化は、社内において「何が正しいこととされるのか」に関する基準を示し、それに合致する部門に対して正当性を付与する。これらもまた、部門のパワーの源泉となる。

このため、組織内の諸制度を操作することで、組織間の関係や部門パワーの源泉となる資源をコントロールすることができ、ひいては間接的に部門パワーの配置を変化させることが可能となる。これにより、経営者等は、戦略の実現に重要な部門に部門パワーを集中させ、戦略の遂行をはかり、組織全体の効率性を向上させる。すなわち、部門間のパワー配置と組織全体の効率性とを接続する中間項として、組織内の制度を位置付けることができる。言い換えれば、組織内の制度は、組織内における部門パワーの存在を、組織全体の効率性に変換する装置であるといえる。

6-5-3 制度を通じた部門行動に対する方向付け

前節で整理した通り、日常的な施策としては、評価制度の調整や資源配分機関の活用など、ソフトな組織制度であるプロセス／ルールを中心に行われる。評価制度における目標値の設定とそれに基づく予算等の配分、経営企画部門を代表とする資源配分機関における計画の策定と予算・資源配分がそれである（命題 3-3a）。また、これらのほか、よりソフトな非公式制度への働きかけとして、統一的な組織文化の醸成を図ることも、部門パワーをコントロール手段として用いられる（命題 3-3b）。

これらのソフトな組織制度を用いた部門パワーのコントロールは、部門間の関係の構造や内容には直接介入しない。公式的な組織構造やそれに付随する権限はそのまま維持され、また、それに基づいた行動の中で生まれる組織間の非公式の関係についても各部門の自律的な行動に委ねられる。その代わりに、現在の関係の構造・内容を前提としつつ、そ

の中での部門パワーの配置が組織制度を通じて自動的に遷移し、最適な配置が実現することを志向する。

これらの諸制度が、一定の行動や結果を示した部門に対して正当性を付与し、また、実際に予算や物的資源を配分する。これにより、多くの資源を得た部門が強い部門パワーを得て、そうでない部門は弱い部門パワーしか得られない。こうした諸制度が日常的に機能することによって、自らの部門パワーの獲得を目指す各部門の行動は方向付けられる。つまり、その組織制度がどのような部門の行動を評価し正当性や予算・物的資源を付与するのかを各部門は把握し、それを前提として行動する。

また、各部門の単独の行動だけでなく、部門間の相互調整もこれらの組織制度を前提として方向付けられる。各部門は、これらの組織制度を踏まえ、組織内のどの部門とどのような関係を構築・維持すると、どのような結果が生じるかをそれぞれに検討し、他の部門との関係を選択する。

こうした部門の自律的な行動および部門間の自主的な相互調整に対して、経営者等は、組織の戦略に貢献する行動・結果を示す部門が強いパワーを得られるように、その方向付けをチューニングする。例えば、評価制度における評価基準は定期的に変更され、部門の行動に影響を与える。このように、経営者による組織制度に対するチューニングにより、諸制度を通じて部門行動が方向付けられ、これにより部門パワーの配置が最適化される。

この時、評価制度や資源配分機関、組織文化といった日常的な施策に用いられる組織制度は、相互に補完する関係にあると考えられる。評価制度は明確な評価基準を通じて部門の行動を方向付けるが、評価基準はすべての考慮すべき要素をすべて取り込んで設定することはできない。このため、資源配分機関は、評価制度に則り機械的に資源配分を実施するのではなく、評価基準で取り込めない諸要素をも考慮して予算や資源の配分を決定する。そして、組織文化は、公式制度のような明確さや強制性は持たない一方で、各部門の行動全般に対して影響を与える。このように、日常的な部門パワーのコントロールに関わる組織制度は、各制度が個別に機能するのではなく、それぞれが補完的に働き合い全体として部門の行動を方向付ける。したがって、部門の行動に対する方向付けについて、制度間での一貫性が求められることとなる。

6-5-4 方向付けの限界

経営者等がプロセスやルールをチューニングすることで実現できることは、部門パワーにかかる各部門の行動や相互調整を方向付けることのみである。部門の自律的な行動やそれに基づく部門間の相互調整そのものには介入できず、部門パワーの配置を強制的に変化させることはできない。そして、その方向付けのためのチューニングをもってしても、必ずしも最適な部門パワーの配置が自動的に実現するとは限らない。

組織内で生じるすべての調整をプロセスやルールの中に取り込んで公式化することはできない。取引費用の許す範囲においてのみ制度として組み込まれ、禁止的に取引費用がかかるような要素は公式化されない（Williamson, 1975; Douma and Schreuder, 2002）。例えば、評価制度においては、すべての変数を網羅した形で評価基準を設定することは不可能である。また、仮に網羅することができたとしても、その評価基準は複雑となり過ぎ、各部門がその基準を完全に理解し行動することはできない。資源配分機関においても、予算や資源配分の決定に関わるすべての情報を収集し、配分の決定に活用することは不可能である。

また、プロセス／ルールのチューニングが部門の自律的な行動や部門間の相互調整を通じた部門パワーの最適化を想定している以上、その部門パワーの配置の移動には限界がある。環境などの外的要素が変化した場合には、変化した後の環境・戦略に適合的な部門に部門パワーが移行する必要がある。プロセスやルールといったソフトな組織制度をチューニングしたとしても、公式に定められた組織構造や権限といったハードな制度が維持されたままでは、部門パワーの遷移には自ずと限界がある。公式的な関係の構造や内容に基づく部門間関係の範囲内での部門パワーの移動とならざるを得ない。

時間的な観点から見ても、部門の自律的な行動や部門間の相互調整を通じた部門パワーの移動であるため、部門パワーの移動は一瞬では実現せず一定の時間を要するだろう。

こうしたプロセスやルールに基づく部門パワー配置の方向付けの限界により、プロセス／ルールのチューニングのみでは経営者等が意図した方向付けとは異なるかたちの部門パワーの配置となってしまう可能性が存在する。そして、これらは、戦略の実現に貢献する能力を持つ部門が十分な施策を取れない、あるいは施策をとるために多大な交渉コストを浪費する、といった形で組織全体に対して弊害として顕在化しうる。

6-5-5 経営者による部門間の関係への直接介入

プロセス／ルールによるコントロールのみでは部門パワーの配置にかかる問題が顕在化した場合には、経営者等は部門間の関係の構造や内容を直接的に操作することにより部門パワーの配置をコントロールする。組織構造の再編成や特定の部門への直接支援といった形で部門間の構造や内容を直接操作することによって、部門の自律的な行動の方向付けのみではコントロールしきれない部門パワーの問題を解決しようとする（命題3-4）。

組織構造の再編成においては、組織内の権限の配置を変えたり、部門の統合や分割、廃止を行ったりすることで、公式的な組織構造を変える。組織構造とは、意思決定の階層的ネットワークの分割の仕方を定めるものであり、意思決定の権限の内容と付与の対象を規定する組織の権限システムの設計に関わる（今井ほか, 1982）。また、組織内において、権限は主要なパワーの源泉でもある（Pfeffer, 1992; Hatch, 2013）。このため、組織構造の再編成においては、権限の配置が第一に大きな焦点となる。ある部門に付与されて

いた権限を、その階層の上の部門に集約したり、あるいは階層の下の部門に移譲したりする。あるいは、同じ階層の異なる部門へ移動させる。こうした権限の再配置によって、部門間の協働の関係は変化する。

また、部門の統合や分割、廃止も、部門パワーに影響を与える。権限が分散しており、また割り当てられる予算や物的資源も少ない部門を複数集約することで、集権的で豊富な予算・物的資源を持つ部門とすることが可能となる。あるいは、非常に強い部門パワーを持つ部門を複数の部門に分割することで、権限や予算・物的資源などの部門パワーの源泉を分散させることもできる。

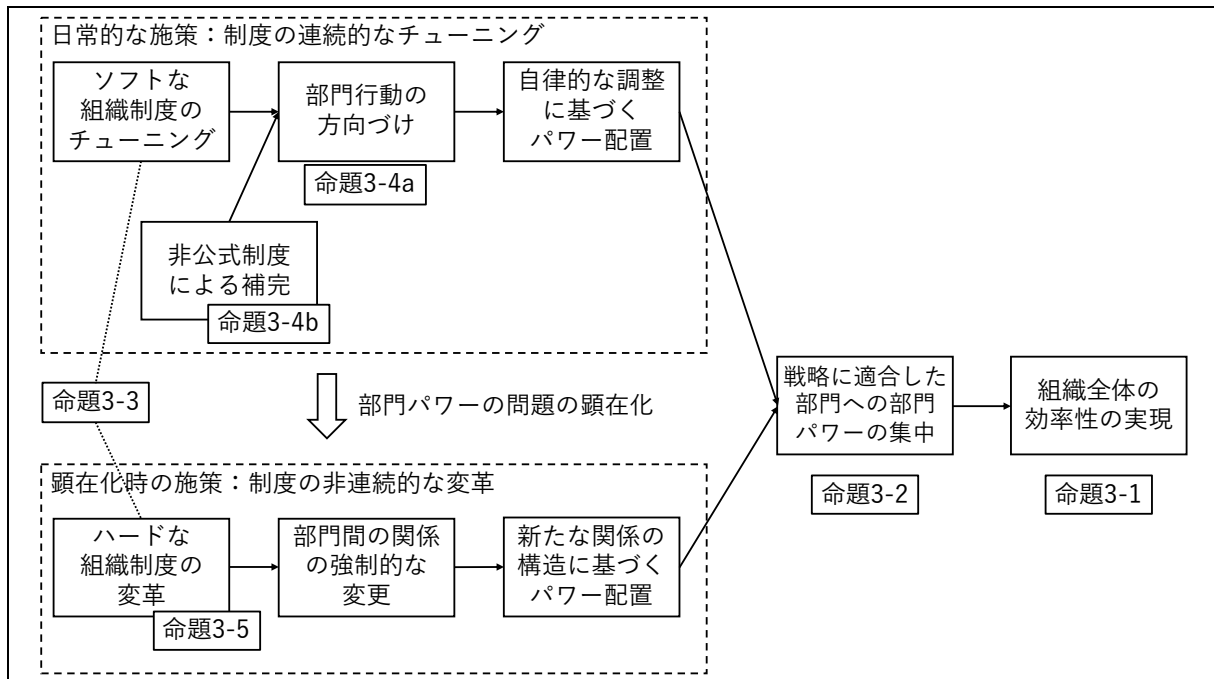
このように、構造自体を変えることで、部門間の関係や部門に配分される資源を直接操作することとなり、部門間のパワー関係が大きく変化することとなる。

弱い部門に対する直接支援においては、必ずしも公式的な組織構造の変更までは伴わないが、部門に対して資源をもたらすことで部門間の依存関係をコントロールする。通常のプロセス／ルールに基づいていたのではわずかな資源しか得られず、他の部門に依存せざるを得ないような部門に対して、予算や物的資源を直接付与することにより、他の部門への依存を軽減することができる。他の部門への依存が減る分だけ、その部門は他の部門の部門パワーの影響が減少し、自らの意思による行動を容易に行うことができるようになる。また、経営者等がその部門に直接支援を行なった、という事実自体がその部門の行動に正当性を与えることとなり、それも部門パワーの源泉となる。

いずれの対応策も、プロセスやルール、組織文化といったソフトな組織制度を通じて自然と部門パワーが最適化されるのを期待するものではなく、部門間の関係そのものに経営者等が直接介入するものである。これにより、ソフトな組織制度を通じた場合よりも短期間で、また、経営者等の意図を直接反映させる形で部門パワーをコントロールすることができる。このため、不適切な部門パワーの配置が識別された場合には、このような直接の介入が経営者等によって行われることとなる。

以上のように、部門パワーに対する経営者等の行動メカニズムを考察・構築した。これらをまとめると、以下のようなになる（図表 6-7）。

図表 6-7 経営者による部門パワー対応の行動メカニズム



(筆者作成)

6-6 メカニズムから考察される含意

ここまで、経営者等による部門パワーへの対応のメカニズムを考察してきた。このメカニズムから導き出される含意を考察する。

6-6-1 効率性を実現する手段としての部門パワー

第2章において、各部門の行動はもっぱらパワー関係に焦点があたり、経営者等の行動には効率性が課題となることを示した。しかし、組織全体の効率性を求める経営者等にとって、部門パワーがどのような存在として位置付けられるかは明確ではなかった。

この点、組織の効率性は部門パワーの配置によって左右される。集権的な部門パワーの配置が、低コストで安定的な取引関係を実現することによって、組織全体の効率性が達成される (Ulrich and Barney, 1984)。このため、経営者等は、組織の戦略に貢献することのできる部門により多くの部門パワーを付与し、これにより組織の業績の向上を図る。実際に、経営者等は部門パワーの配置に対して常に関心を払っており、戦略の実現に貢献する部門に部門パワーを付与するべく行動することがインタビューからも明らかとなった。

これらより、部門パワーの配置は組織全体の効率性に影響を与えるものであり、部門パワーの配置をコントロールすることは組織全体の効率性を達成するため手段として位置付けられると言える。

6-6-2 部門パワーをコントロールする仕組みとしての組織制度の役割

組織構造や評価制度といった組織内の制度は、一義的には社内において発生する取引に付随する取引費用を削減するべく設計され制度化されたものである（Williamson, 1974）。これにより、各部門の行動が方向付けられ、社内の取引は効率化される。また、組織文化も非公式制度として、各部門の行動を方向付け、公式制度を補完する役割を担う（North, 1990）。究極的には、組織内における個々の取引関係を効率化することを積み上げていけば、組織全体の効率性は実現することが想定される。

しかし、こうした取引関係の積み重ねは、同時に部門間の依存関係、ひいては部門間のパワー関係を生み出すこととなる。たとえ、個々の取引の効率性を達成したとしても、戦略を妨げるような部門パワーの配置が生じるようなことがあれば、組織全体の効率性は達成されない。

このため、パワーの問題は効率性の問題に回収されると Williamson (1996) が主張することに反して、経営者等は、部門パワーの存在を常に気にかけざるを得ない。そして、部門パワーをコントロールする、具体的には、戦略により貢献する能力を持つ部門に組織内における部門パワーが集中するように、組織制度を操作することとなる。

このように、制度が組織全体の効率性を達成するためには、個々の取引を効率化するだけでなく、部門パワーの配置の操作も同時に行う必要があると言える。取引費用理論に基づいた組織設計の中に、パワーの概念を導入する必要があること見いだされる。

6-6-3 変革の契機としてのパワー対応

経営者等は、部門パワーに起因する問題を識別した場合、部門間の関係に直接的に介入して、部門パワーをコントロールしようとする。これは、組織変革の有力な契機としても捉えることができる。

組織の変革は一般に、組織を取り巻く環境の変化やそれに対する戦略の変化など、外部要因を契機に行われるとされる（Picot et al., 2005; 山岡, 2006）。こうした外的要因を経営者等が認識し、これに対応すべく組織を変革する。

こうした外的要因による組織変革に加えて、部門パワーの問題の顕在化という内部的な要因によっても組織の変革がもたらされるという可能性を、この経営者による部門パワーへの対応行動メカニズムは示している。経営者等が外的な要因に反応するのではなく、部門パワーをめぐる各部門の戦略的な行動の結果として生じる部門パワーの配置が、経営者等に変革の必要性を認識させる。そして、経営者等は、組織の再編成や弱い部門への直接支援によって、部門パワーの配置を再編成する。その意味において、部門間の関係に対する経営者等による直接的な介入は、組織に変革をもたらすメカニズムとしても捉えることができるだろう。

6-7 小括

本章では、「RQ3：経営者等は、部門パワーをコントロールするためにどのような行動をするか」という問いのもと、経営者等が部門パワーに対して果たす役割や部門パワーへの具体的な施策を検討した。

経営者等は、戦略に適合する部門に部門パワーを集中させるために、組織制度を通じて部門パワーをコントロールしようとする。プロセスやルールといった組織制度、およびその補完としての組織文化を日常的にチューニングしながら、部門パワーが最適化されるよう方向付ける。部門パワーの問題が顕在化した場合には、より直接的に部門間の関係に介入する。そして、こうした経営者等による部門パワーへの対応メカニズムから、効率性を実現する手段としての部門パワーの位置づけ、組織制度の部門パワーを効率性へと変換する役割、そして、部門パワーの問題の顕在化を契機とした組織の変革の可能性を見出した。

次章においては、第4章、第5章で検討した部門による部門パワーの獲得活動と、本章で検討した経営者等による部門パワーへの対処行動という2つの側面を統合し、部門と経営者等の部門パワーをめぐる行動による組織の変化について考察することとする。

第7章 部門と経営者等の行動と組織の変化

7-1 本章の目的

本章では、最後のリサーチ・クエスションである「RQ4：部門と経営者等の部門パワーをめぐる行動により、組織はどのように変化するか」を検討する。

第4章から第6章にかけて、3つのリサーチ・クエスションに基づき、部門パワーをめぐる部門と経営者等の行動を検討してきた。第4章および第5章では、各部門の行動に焦点をおき、各部門が組織制度の中に埋め込まれた状態でどのように部門パワーを獲得するか、そして、その部門パワーを用いてどのように組織に影響を与えるかを検討した。第6章では、部門から一転して経営者等の行動に焦点を当て、部門の部門パワーをめぐる行動等に対して、どのような対処行動をとるかを検討した。そして、それぞれの検討から、各章において複数の命題を抽出し（図表 7-1）、それを第2章において検討した先行理論を援用して、因果メカニズムとして構築した。

ここまでは、部門パワーをめぐる行動を、部門と経営者等と別々に検討し、それぞれの行動メカニズムを明らかにしたものである。それでは、部門と経営者等の行動の両方を考慮した場合、組織はどのように影響を受けるのか、これを本章では検討する。これにより、組織内における部門パワーにかかるメカニズムの全体像が明らかとなる。

本章の構成は以下のとおりである。7-2においては、本章における手法として前の3章で構築した因果メカニズムを横断的に検討することを示す。7-3では、本章で新たに導入する進化論的アプローチを、本研究に適合する形に修正する。7-4では、これまでの命題や因果メカニズム、および進化論的アプローチを用いて、部門パワーをめぐる部門と経営者等の行動による組織の変化に関する因果メカニズムを考察する。そして、7-5において、構築された因果メカニズムから導き出される含意を検討する。最後の7-6において本章の小括をおこなう。

図表 7-1 抽出した命題一覧

章	RQ	No.	命題
第 4 章	部門は他の部門とどのような関係を構築して部門パワーを獲得するか	1-1	各部門は、自らを取り巻く部門間の関係の構造を組み換えることで、部門パワーの獲得を志向する
		1-2	関係の構造の組み替えは、各部門が自らの能力を用いて、他部門に対して新たな役割を果たすことで実現される
		1-3	環境の変化が大きいほど、関係の構造の組み替えの可能性は高まる
		1-4	組織制度における行動の制約が小さいほど、関係の構造の組み替えの可能性は高まる
第 5 章	部門はどのように部門パワーを行使して組織制度に働きかけるか	2-1	部門は自らの存続と資源の拡大のため、再編成に介入する
		2-2a	編成に影響を与える際には、定量的な業績に優れることがパワーの源泉となる
		2-2b	定量的な高い業績を持たない部門は、業績以外の手段によりパワーの獲得を図る
		2-3a	再編成への介入による権限や資源の拡大は、その部門のパワーを増大させる
		2-3b	支配的な部門パワーを持つ部門は、再編成後の組織ルール等にも影響を与える
第 6 章	経営者等は、部門パワーをコントロールするためにどのような行動をするか	3-1	経営者等は、部門パワーの配置の環境・戦略との適合度合いが、組織全体の業績に影響すると考える
		3-2	経営者等は、組織の戦略に貢献できる部門に部門パワーが集中するよう、部門パワーの配置をコントロールする。
		3-3	経営者等による部門パワーのコントロールは、組織制度を操作することによって行われる
		3-4a	経営者等は、プロセス／ルールを操作して、日常的に部門の行動を方向付ける
		3-4b	経営者等は、プロセスやルールによる部門行動の方向づけの補完として、組織文化を操作する
		3-5	経営者等は、部門パワーの問題が顕在化した際には、組織構造の変更や直接支援などハード面の施策により、組織間の関係に直接的に介入する

(筆者作成)

7-2 研究手法

「RQ4：部門と経営者等の部門パワーをめぐる行動により、組織はどのように変化するか」という問いに答えるために、以下のような過程により検討を行うこととする。

第4章から第6章の各章においては、RQ1からRQ3までの各リサーチ・クエスションに対して、Christensen and Carlile（2009）および丹沢・宮本（2017）に立脚し、インタビューやアーカイブデータ等から事例等のデータを取得し、これに対して命題の抽出（記述理論の構築）、それらの命題をもとに因果メカニズムを構築する（規範理論の構築）というプロセスを遂行した。これにより、部門のパワー獲得・行使行動に対する因果メカニズムを2つ、そして、経営者等による部門パワーへの対応行動に関する因果メカニズムを1つ構築することができた。

本章は、この3つの章で構築した因果メカニズムを組み合わせ、部門の行動と経営者等の行動という2つの側面からの組織の変化を検討することを目指す。このため、前の3つの章のようなインタビューからのデータ取得を行うことはせず、前の3つの章で得られたデータや命題、因果メカニズムをもとに、これまで明らかにしてきた内容の横断的な考察を進めることとする。Christensen and Carlile（2009）および丹沢・宮本（2017）の枠組みで考えるならば、第4章から第6章までの3つの章が記述理論として位置付けることができる。そして、それらを用いて、本章で検討する組織の変化に関するメカニズムが規範理論として構築されるものとなる。

さらに、本章では、新たに進化論的アプローチを導入することとする。本章の検討対象となる組織の変化を扱うにおいては、必然的に時間的な概念を検討する必要がある。これまでにおいては明確に時間的な概念は扱ってこなかったが、進化論的アプローチを導入することで、組織の変化を適切に扱うことができるようになると考えられる。このため、進化論的アプローチを基礎として、第4章から第6章までの3つの章での研究結果を再検討することにより、組織の変化に関する因果メカニズムを構築することとする。

7-3 丹沢（2000）の進化論的アプローチの修正

第2章で検討したように、丹沢（2000）の進化論的アプローチは、部門パワーをめぐる部門と経営者等の行動と組織の変化に援用することができるだろう。部門や経営者等という行為主体のミクロレベルの行動が、組織制度や部門パワーの配置といった組織全体に関わるマクロレベルの結果に作用し、また、この組織制度や部門パワーの配置が部門や経営者等の行動にもフィードバックされることが想定される。個々の主体の行動と組織全体の変化を扱うことから、この丹沢（2000）のフレームワークは本章における研究課題に適合するものと考えられる。また、断続的均衡モデルの問題点である、経営者等以外の主体の

考慮、プロセスの詳述という観点からも、このフレームワークは有効であると考えられる。

ただし、いくつかの点では、丹沢（2000）のフレームワークを修正する必要がある。まず、マイクロレベルでの意図的な行為に関して、丹沢（2000）では特にその主体を特定していない。一方、本研究においては、部門と経営者等という性質の明確に異なる2つの主体が存在する。それぞれが有する目的もそれぞれがとる行動も異なると考えられることから、これらを明確に区別する必要がある。また、マクロレベルについて、丹沢（2000）では、個々の主体が採用した戦略の結果として観察される、行動の全体的な傾向・パターンとして描き出される。したがって、ある程度の時間をかけて行動の淘汰が生じ特定の行動が普及することが想定される。この点、ここではそのような淘汰と普及の結果としての全体的な傾向・パターンとしてではなく、各主体の行動によって組織内で立ち現れる結果としてこれを修正する。本研究が扱う空間的・時間的範囲では、淘汰と普及という時間のかかる過程は必ずしもそぐわない。また、部門と経営者等の行動が影響を与える変数として組織制度と部門パワーの配置という2つの要素が既に明確である。このため、マクロレベルは、淘汰と普及の結果ではなく、マイクロレベルの行動のより直接的な結果として設定する。

したがって、部門と経営者等という2つの主体によるマイクロレベルの行動と、その行動の結果としてのマクロレベルでの組織制度と部門パワー配置の2つの変数の変化として、丹沢（2000）の進化論的アプローチを修正することとする。

7-4 組織変化のメカニズムの考察

前節では、丹沢（2000）を修正した進化論的アプローチを新たに導入した。このアプローチを導入することで、個々の主体の行動がどのようにマクロ的な組織を変化させるのかを検討することができる。本節では、前々節において整理した第6章までの部門によるパワー獲得行動と経営者等による部門パワーへの対処行動を進化論的アプローチのもとで統合し、部門パワーをめぐる部門と経営者等の行動がどのように組織に変化をもたらすのかに関するメカニズムを検討する。

7-4-1 部門と経営者等の行動による漸進的な組織変化

(1) 制度的制約のもとでの関係の構造の組み換えと部門パワー配置の変化

部門パワーは、部門同士の相互の関係の中で発生する。分業と協働の体系であるところの組織の内部においては、必然的に部門間の関係が生じ、そこに資源をめぐる依存-非依存の関係が生じる。そして、この依存-非依存の関係が、部門パワーを生じさせる。

このような状況において、各部門は、組織内における自らの生存の確保と利益の増加のため、組織内における自らに部門パワーを高めようと行動する。部門パワーが他の部門との関係の中で生じるものであることから、各部門はより有利な部門パワーが得られるよう、部門間の関係の組み換えを図る（命題 1-1、命題 1-2）。

部門の意思次第で無条件に関係の構造の組み換え可能となるわけではない。部門間の関係の構造は、一義的には組織制度によって規定される。組織の目標を達成するため、専門化の利益を享受しつつ、組織全体として調整され最適化された行動が取られるよう、組織制度は設計される。この組織制度に基づいて部門間の協働が行われる。具体的には、組織構造やそれに付随する権限関係が定められ、また、評価制度によって動機付けられるとともに成果がモニタリングされる。このように、経営者等によって定められた組織制度より、部門間の関係は規定される（命題 1-4）。

また、新たな関係を構築することによって組み換えを図るに際しても、それが実現する可能性は、部門が持つ権限と能力に依存する。関係の構造の組み換えは、部門が他の部門に対して何らかの役割を果たすことで初めて可能となる。この貢献のためには、部門がそれを実行に移すための権限と能力が当然に必要となる。もし部門に何らかの役割を果たす意思があったとしても、そのための権限と能力がなければそれは実施できず、関係の構造の組み換えも実現することはない。この役割を果たすために必要な権限は、組織制度に基づいて付与されるものであり、また、能力も組織制度に基づいて配分された予算や物的資源を基礎とする。この点からも、組織制度が関係の構造やその組み換えに対する制度的制約となることが言える。

各部門が持つ権限と能力とを活用して、他の部門に対して新たな役割を果たすことで、組織制度による制約の中においても部門間の関係を組み換えることを可能にする。こうした部門間の関係の組み換えを、それぞれの持つ権限と能力の許す限りにおいて、各部門がそれぞれに創意工夫を凝らして実施する。この結果、組み換えに成功した部門は、より強い部門パワーを獲得することとなる。

このように、制度的制約のもとでの部門の自律的な関係の組み換え行動が、マクロレベルでの組織内での部門パワーの配置を変化させることとなる。

(2) 組織制度のチューニングによる組織制度の変化

経営者等も、部門パワー獲得のための部門の戦略的行動の存在を認識している。そして、この部門のパワー獲得行動の結果として生じる部門パワーの配置が組織全体の業績にも影響することから、部門パワーの配置を組織全体にとって望ましい形に操作する必要が生じる（命題 3-1）。

組織全体の効率性を最大化するためには、組織全体の戦略に貢献できる部門に部門パワーを持たせることが望ましい。戦略に貢献できる部門に部門パワーを集中させることで、

その部門は組織内での相互調整や意思決定における交渉コストをかけることなく、自らの石を容易に実現し、また、他の部門にも自らの意図する行動を取らせることができる。このため、経営者等は、戦略に貢献できる部門に部門パワーを集中させることを志向する（命題 3-2）。

しかし、部門パワーは、部門間の関係の中で生じるものであり、部門パワーの配置そのものを経営者等が操作することはできない。そこで、組織制度を利用して、各部門の部門パワー獲得のための行動を方向付けることで、間接的に部門パワーの配置を操作する（命題 3-3、命題 3-4）。上述のように、組織制度は部門が部門間の関係の構造を組み換える際における制約条件となることから、この制約条件をコントロールすることで、部門の行動を間接的に制御することができる。すなわち、組織制度の大枠までは変えないものの、評価制度における評価基準を調節するなど、ソフトな制度であるところのプロセスやルールを適宜チューニングする。これによって、各部門の動機付けを変えたり、各部門が部門パワーを獲得するための裏付けとなる資源の配分を変えたりすることができる。こうすることで、組織の戦略に貢献する能力を持つ部門が部門パワーを得やすい状況を作り出す。このような施策により、部門の行動を方向付ける。また、非公式制度であるところの組織文化もこうした組織制度を補完するものとして利用される（命題 3-4b）。組織内で統一的な組織文化が浸透することで組織内においた何が正しいかの共通認識が生まれ、それに合致した部門は正当性を得る。公式・非公式の各種の制度が、全体として一貫した形で部門行動に方向付けを与えることとなる。

組織制度は、一義的には、組織内での取引において発生する取引費用を最小化するための仕組みである。しかし、組織内において部門パワーが存在し、部門パワーの配置が組織全体の業績に影響を与えることを前提とすると、組織制度は単に個々の取引における取引費用を最小化するだけでなく、部門間で生じるパワー関係を操作するための仕組みとしての役割を持つと言える。組織制度により各部門に与える資源や正当性が操作されることで、部門の動機付けは変わる。このため、戦略に適合する部門により資源や正当性が配分されるように評価基準などのプロセス／ルールをチューニングすれば、各部門の行動はどのように方向づけられる。部門パワー獲得のための部門の行動を方向付けることで部門パワーの配置を操作することが可能となり、これにより部門パワーが効率性へと変換される。

(3) 組織制度の連続的な変化と部門パワーの自律的な移行

上で見たように、経営者等は、組織全体の戦略に貢献する部門に部門パワーが集中するよう、組織制度をチューニングし部門の行動を方向付ける。このチューニングにより、組織制度が変化する。そして、各部門は、この経営者によって方向付けられた組織制度を制

約として、他の部門との関係の構造を組み換える。この部門間の関係の組み換えにより、部門パワーの配置が移行する。

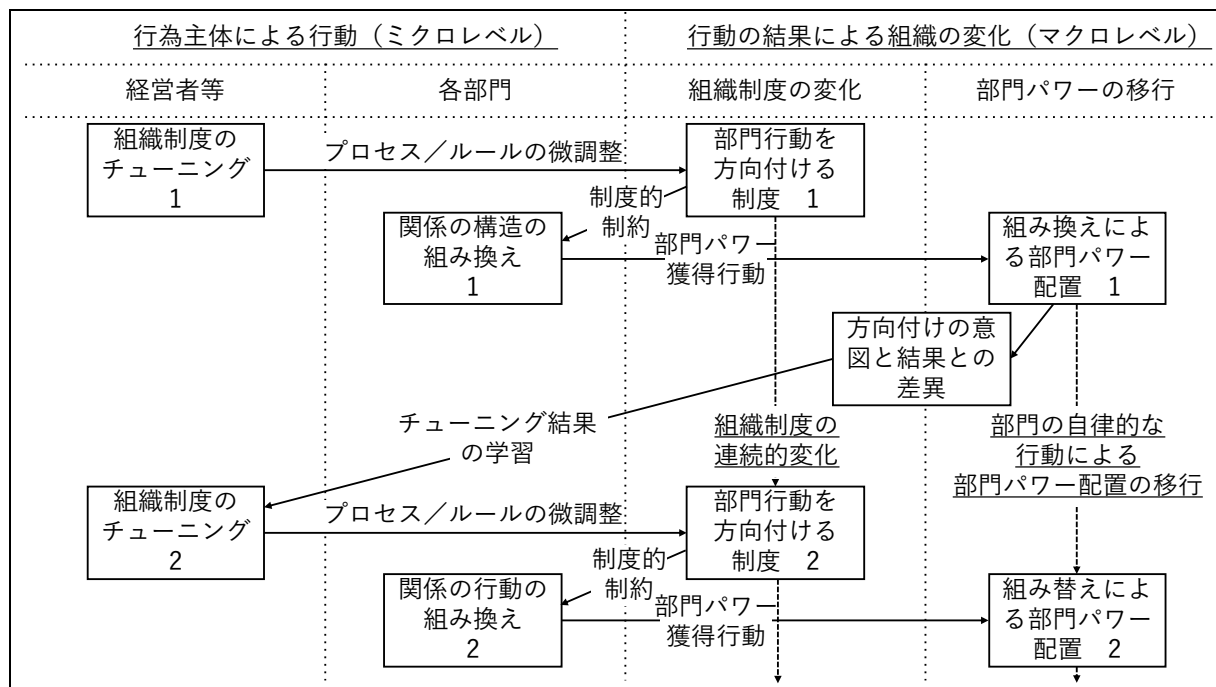
一連の過程により移行した新たな部門パワーの配置を、経営者等は組織制度のチューニングの結果として受け取る。この時、チューニングの結果として生じた部門パワーの配置は、経営者等の意図した通りとはなっていないかもしれない。なぜなら、各部門は、その方向付けされた組織制度のもとでいかに部門パワーを獲得するかを考えて行動する。このため、部門パワーの配置は、各部門が自らのパワーを維持・拡大しようとそれぞれに行動する、パワー獲得のための競争の結果として生じるものである。この各部門のパワー獲得行動について、経営者等は必ずしも部門のすべての行動を予測して制度をチューニングすることはできず、経営者等の予期しない部門行動が生じる可能性は常に存在する。そして、そうした部門のパワー獲得行動のすべてを事後的に観察・把握することもできない。このため、部門の行動を方向付ける組織制度をチューニングした際には予期していなかった効果や側面が、結果として生じる部門パワーの配置によって明らかとなる。

こうして明らかとなった結果を学習し、経営者はさらに組織制度をチューニングし、組織制度による方向付けを修正する。この修正により、各部門に対する動機付け等が変化することとなり、部門はこの修正された組織制度のもとで自らの部門パワーを最大化する行動をとる。これにより部門パワー配置の移行が再び生じる。

経営者等による組織制度のチューニングによる部門行動の方向づけと、この方向付けを制度的制約として部門によってなされる関係の構造の組み換えとその結果としての部門パワー配置の移行とが、組織内において日常的に生じる。経営者等と部門とは、一方が取った行動の結果を受け取り、自らの行動を修正、新たな行動を生み出す。経営者等も部門も、一回限りの対応を行うのではなく、部門パワーを巡っての行動が繰り返し行われる。そうした行動の連続の中で、組織制度は徐々に変化し、また部門パワーも各部門の自律的なパワー獲得行動の結果として配置が移行していく（図表 7-2）。

このように、組織は、組織制度の面からも部門パワーの配置の面からも、連続的な変化を繰り返していく。そして、その変化は、経営者等による方向付けという制度的制約を持ちつつも、部門の自律的な行動の結果として生じる。部門パワーの観点から見た組織の変化は、いわば、方向づけられた自律性によって生じるといえよう。

図表 7-2 部門パワーをめぐる連続的な組織変化



(筆者作成)

7-4-2 組織制度の非連続な変革と部門パワーの再構成

(1) ロックインによる部門パワー配置の不適合

前節で示したように、部門パワーの配置は、経営者等によって制度的に方向付けられ、部門のパワー獲得行動によって自律的に移行する。そうした変化は、日常的・連続的に生じ、組織を変化させていく。

しかし、経営者による組織制度のチューニングによって、部門の行動を方向付けたとしても、部門パワーの問題は生じうる。ここでの部門パワーの問題とは、組織の戦略に貢献する能力を持つ部門に部門パワーが集中せず、部門パワーの配置が不適切な状態となってしまう、それがコンフリクトなどのかたちで顕在化することである。

こうした部門パワーの不適切な配置は、何らかの理由で部門パワーの配置にロックインが生じたことにより発生する。部門パワーがある特定の配置でロックインされ、そこから変動することができず、この結果、部門パワーを集中させたい部門に部門パワーが付与されず、組織全体の効率性が阻害される。

このロックインの発生は、日常的な組織制度のチューニングの限界によるものと考えられる。日常的な組織制度のチューニングは、組織構造やそれに紐づく権限関係などのハードな組織制度には手をつけず、評価制度における評価基準などのプロセスやルールといったよりソフトな組織制度の調整を通じて、間接的に部門間の関係をそう操作しようとするものである。組織構造と権限という大枠が決まっている以上、組織内における部門間の関

係の多くはここですでに規定されている側面が大きい。このため、部門パワーの配置をソフトな組織制度をもって操作しようとしても、そこには自ずと限界がある。適切な部門パワーの配置への移行が組織制度によってチューニング可能な範囲を超えた場合には、部門パワーの配置のロックインが生じることとなる。

また、経営者等がチューニングした組織制度は、経営者等自身が予期していなかったような効果を生じさせる。各部門は、経営者等によってチューニングされた組織制度のもと、自らの部門パワーを維持・拡大するためにさまざまな創意工夫して、他の部門との関係を構築しようとする。この部門による戦略的な行動のすべてを経営者等が事前に予測することはできない。このため、部門の行動には、常に経営者自身が予期しない効果が生じる可能性がある。このような場合には、経営者等の想定した通りには部門パワーの配置は実現しないこととなる。

さらに、こうしたロックインは、何らかの外生的なシステム・ショックが生じた場合には、発生しやすくなるだろう。組織を取り巻く環境やそれに対応する戦略が大きく変化した場合、各部門の持つ能力の価値は相対的に変化する。この新たな局面に対応した部門パワーの配置を実現するためには、より大きなパワー移行が必要となる。この際に、それに応じて部門パワーの配置もより高い価値を持つ、つまり組織の戦略に貢献できる部門に移行すれば良いが、そうはならず従来から部門パワーを持つ部門に部門パワーがとどまる可能性がある。

第4章においては、環境の変化が大きいと関係の構造の組み換えの可能性が高まることを示したが（命題 1-3）、その一方で、その部門に与えられた権限などの制度的な制約もまた関係の構造の組み換えの可能性を規定する（命題 1-4）。この制度的な制約のもとで部門は関係の構造の組み換えを図ることとなり、その範囲を超えての関係の構造の組み換えは困難となる。そして、その制度的制約も、上述のように経営者等による組織制度のチューニングの限界が存在する。

このように、環境の大きな変化などの外生的なシステム・ショックなどが生じ、組織制度のチューニングの限界により部門パワーの配置がロックインされた時、組織は新たな局面を迎えることとなる。

(2) 経営者等による意図的な再編成

ロックインによる部門パワーの配置の不適合を知覚し、日常的な組織制度のチューニングによる方向づけでは部門パワーの配置を最適化できないと判断した経営者等は、チューニングを超えた対応をとる。ソフトな組織制度により部門の行動を方向付けるという間接的な対応ではなく、より直接的に部門間の関係を操作する。その具体的な手段が、組織構造の再編成であり、また弱い部門に対する直接支援である（命題 3-5）。

組織構造の再編成においては、部門構造やそれに紐づく権限を変更することで、部門間の関係の構造自体を再定義する。それまで組織構造によって規定されていた部門間の関係が解体され、新たな関係に移行する。こうした組織構造に紐づく権限も配分し直されることとなる。また、こうした組織構造や権限の変更は、各部門に割り当てられる予算や物的資源をも変える。こうした操作により、従来関係において強い部門パワーを誇っていた部門がそのパワーを失ったり、あるいは、従来は弱い部門パワーしか得られなかった部門が新たなパワーを得たり、といった状況が生じることとなる。

弱い部門に対する直接支援では、現行の組織制度のもとでは十分に評価されず、予算や物的資源も獲得できないような弱い部門に対して、経営者等が直接に予算・物的資源の配分を増加させるなどの支援を行うものである。それまで、他の部門に依存せざるを得なかった状況から、予算や物的資源によってその依存を軽減することができる。また、経営者等が直接支援を行なったという事実自体が、組織内部においてその部門を戦略上重視するというシグナルとなり、その部門に正当性が付与される点でも、部門パワーの配置に影響を与える。また、こうした直接支援も、長期間に渡るようであれば、組織制度の中に組み込まれていく。

このような部門間の関係の直接的な操作によって、新たな関係の構造が生じ、これに基づいた部門パワーの配置が決定される。これにより、日常的な組織制度のチューニングでは対応できない部門パワーの不適切な配置が解消されることとなる。このように、ロックインが生じ適切な部門パワーの配置に移行できない場合には、経営者による組織の変革が試みられ、これにより部門パワーの配置が直接的に再構成される。日常的な組織制度のチューニングによって方向付けられつつも、各部門の自律的でボトムダウンの行動の結果としてパワー配置の移行が生じる連続的・漸進的な組織変化とは異なる、経営者が主導するより意図的でトップダウンでの非連続な組織の変革と部門パワーの配置の再構成と言える。

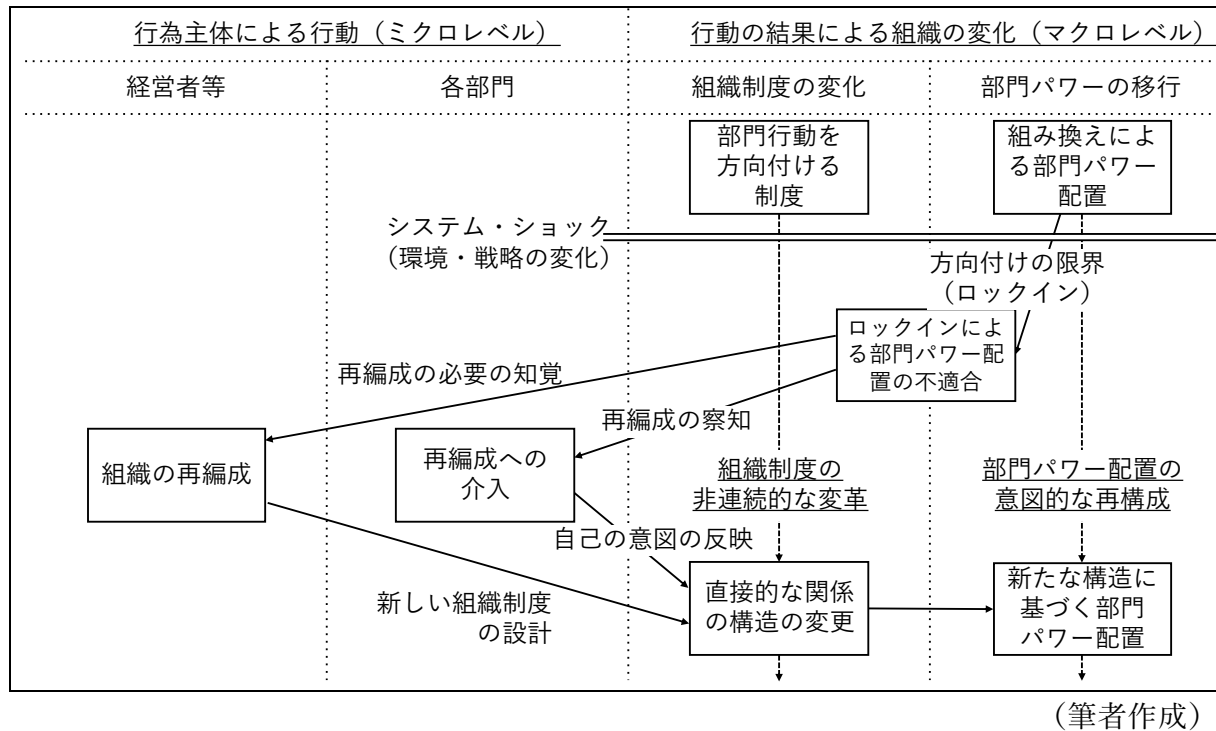
一方、各部門も、組織間の関係の直接的な操作を目的とした組織の再編成に対して、戦略的な行動を起こす。経営者等による組織の再編成が予想される状況においては、自らの生存やその後の部門パワーの獲得に有利なように、その再編成に介入したいと各部門は意図する。このため、再編成後の自らの部門パワーがより有利となるように、戦略的な行動を取る（命題 2-1、命題 2-3a）。

部門パワーの弱い不利な部門においては、他の部門との関係の構築や重要領域の占有といった方策により、他の部門からの支持を得たり占有権を主張したりと、自らの重要性を強くアピールする。また、再編成の意思決定者への直接のコミュニケーション手段の確立によって、自らに有利な情報を提供するという形によっても再編成を有利に進めようとする。こうした各部門の介入もまた、組織の再編成に影響を与えることとなる（命題 2-2b）。あるいは、支配的な部門パワーを持つ部門は、再編成における組織構造や権限の

割り当てのみならず、組織内のプロセス／ルールについても影響を与える（命題2-3b）。

このように、経営者等が主導する非連続的な変革においても、部門パワーの影響は皆無ではなく、ある程度の影響が変革に入り込む。このため、変革後においても、経営者等が継続して部門の行動を方向付ける必要性が残ることとなる。

図表 7-3 部門パワーをめぐる非連続的な組織変化



(3) 漸進的な変化と非連続の変革の繰り返し

漸進的な変化は、組織の日常において常に発生する。部門は自らの利益になるよう部門パワーの獲得のために常に行動し、それにより部門パワーの配置は変化する。経営者等も、この部門の行動を常にモニタリングし、主にソフトな組織制度のチューニングを行い、部門の行動を方向付ける。

そのような連続的な変化の日常の中で、何らかの事情により部門パワーの配置にロックインが生じた時、経営者等の主導により非連続な変革が実施される。部門パワーの配置のロックインを解消し、現在の環境と戦略に適合した部門パワーの配置とすべく、ハードな組織制度を中心に短期間で大きな変革がなされる。ただし、この経営者の主導による非連続的な変革においても、経営者の意図のみが反映されるわけではなく、各部門の介入が必然的に生じる。

このため、新たな組織制度と部門パワーの配置のもとにおいては、経営者は引き続き組織制度を通じて各部門の行動を方向付けることとなる。また、各部門も、新たな組織制度の制度的制約のもと、自らがより有利となるよう部門パワーを獲得するべく活動する。こうして、再編成後の日常の中で、再び漸進的な変化が組織に生じることとなる。

このように、日常的に起こる漸進的な変化とある時点で生じる非連続的な変革との繰り返しによって組織は変化する。組織の変化は、漸進的な変化が延々と続くわけでも、ある一時点での非連続的な変革のみで実現するわけでもない。漸進的な変化が続く中で、あるとき非連続な変革が発生し、再び漸進的な変化が始まる。この日常的に生じる漸進的な変化とある一時点で生じる非連続的な変革とが、繰り返し生じることで組織は変化していく。

7-5 メカニズムから考察される含意

ここまで検討してきた部門パワーをめぐる部門と経営者等の行動による組織変化について、因果メカニズムから考えられる含意を検討する。

7-5-1 共通したメカニズムのもとでの組織の変化

組織変化のメカニズムの検討の結果、部門パワーに基づく組織の変化について、漸進的な変化と非連続的な変革の2つのパターンを見出した。漸進的な組織変化は比較的小規模なものが日常的に発生することにより徐々に変化が生じていく。一方の非連続的な変革は、ある時点において、組織の構造や権限も含めた大掛かりな変革が行われる。外観的には、日常的で小規模な組織変化と一時点での大規模な変革という形で大きく異なる現象のように見える。

しかし、前節で明らかにしたように、漸進的な組織変化と非連続的な変革、いずれのパターンの組織変化についても、部門パワーの獲得を目指す部門と組織制度により部門パワーの配置を操作しようとする経営者の行動の結果、組織制度と部門パワーの配置が変化するものである。すなわち、両者は共通したメカニズムのもとにあると言える。

このように、一見すると全く異なるように見える2つの組織変化のパターンが、部門パワーの視点からは地続きの現象として扱うことができる。これにより、漸進的な変化も非連続的な変革も、部門の部門パワー獲得行動と経営者等の組織制度の操作という視点のもとで一体的に考えることができるだろう。

7-5-2 ロックインへの対処

(1) ロックインの知覚の重要性

組織の変化の2つのパターンは、部門パワーをめぐる部門と経営者等の行動や、その結果として変化する組織制度や部門パワー配置といった共通するメカニズムのもとにあるものの、それぞれ変化を主導する主体やその変化の過程に相違がある。漸進的な変化においては、部門パワーの配置は主として各部門のパワー獲得行動の結果として決定される。各部門が自らの利益のために自律的に行動することが最終的にパワー配置の移行として現れる。そして、組織制度は、その部門の行動を方向付けるものとして機能する。すなわち、組織の変化を主導するのは部門であり、経営者等は組織制度を通じて間接的に関与する。対して、意図的で非連続的な変革における組織の変化を主導するのは経営者等である。経営者等は、構造や権限などのハードな組織制度を変革することで、部門パワーの配置を直接に変更する。部門もそこに介入をするものの、それは経営者等の行動に対応したものに過ぎない。

このため、経営者等が行う組織制度の操作は、部門の行動を方向付けるためのものと、部門間の関係を直接変更するためのものを使い分ける必要がある。この2つの操作の切り替えはいつ行うのか。それは、部門パワーの配置がロックインされ、部門パワーの配置が戦略や環境に対して不適合となった時である。経営者等は、部門のパワー配置がロックインされたことを知覚したら、部門間の関係を直接変更するための組織制度の操作へと切り変える必要がある。したがって、このロックインの発生を適時に把握することが経営者に求められることとなるだろう。

(2) ロックイン知覚のため仕組み

このロックインの発生を知覚し非連続的な変革へと円滑に移行させうる組織的な仕組みが必要となるだろう。ロックインの発生を知覚するためには、部門パワーの配置の状況を日常的にモニタリングし、環境や戦略への適合の状況を評価する必要がある。

第6章では、経営者による部門パワーへの対処を検討したが、ここで見出された施策のうち日常的なものは、評価制度を通じたパワー配分、資源配分機関の活用、統一的な文化の醸成である。このうち、資源配分機関の活用では、具体的には経営企画部門がその役割を果たしている。経営企画部門は、資源配分機関として経営者等による部門パワーのコントロールの手段のひとつとしての役割を有している。評価制度に基づく機械的な対応では実現できない、あるいは、部門間の自律的な調整では強い部門に偏ってしまうような予算・物的資源の配分を、経営企画部門が経営陣の意を受けたエージェントとして全体最適の観点から資源配分を調整する。こうした業務に経営企画部門は関与しており、経営者等が行う日常的な組織制度のチューニングの一端を構成している。このため、経営企画部門は、部門パワーの配置の状況を日常的に把握することができる立場にある。一方におい

て全社最適の視点を持ちつつ、もう一方において各部門の部門パワーの配置や資源配分に関する情報を収集する。

さらに、経営企画部門の業務の特性として、多様な業務に対応すること、内外からの情報収集が重要であることが挙げられる（加登ほか, 2007; SPEEDA, 2016）。特に、多様な業務への対応という点に関しては、その担う業務は多種かつ広範にわたる。日本総合研究所（2016）によれば、何らかの形で関与している業務に関して、調査対象の50%以上が回答したもので17の業務が挙げられており、ここからも多様な情報が経営企画部門に伝達・集約される部門であると言える。

このように、経営企画部門は、部門パワーの日常的なコントロールの手段として経営者等に利用されており、また、その業務の多様性から組織内外の情報を収集できる部門でもある。このため、部門パワーの配置の状況や、環境や戦略と部門パワーの配置の整合性を常時モニタリングすることが可能な立場にあるといえる。部門パワーの配置が環境や戦略に合致せず不適合となる状態、すなわちロックインを経営企画部門がいち早く知覚する役割を担う主体として相応しい位置付けにあるといえよう。

さらに、ロックインを知覚した際には、経営者等は非連続的な変革へと移行する必要があるが、これも経営企画部門の担う業務が有効となる。非連続的な変革の中心は部門間の関係への直接的な介入であり、それは主として組織構造の再編成によって行われる（命題3-5）。およそ80%の企業の経営企画部門が「組織構造の見直し・拠点再編」に関与しており（日本総合研究所, 2016）、多くの経営企画部門がこの組織構造の再編成に業務として関与している。ロックインの知覚だけでなく、非連続的な変革にも継続して関わる事が可能な部門である。

以上より、ロックインの知覚から非連続的な変革への移行を一貫して担うことが可能な立場に経営企画部門はあるといえよう。

7-6 小括

本章では、「RQ4：部門と経営者等の部門パワーをめぐる行動により、組織はどのように変化するか」という問いのもと、これまで第4章から第6章までで明らかにしてきた部門と経営者等の部門パワーをめぐる行動の因果メカニズムを統合し、そこに進化論的アプローチを導入することで、部門パワーにかかる組織の変化を検討した。

この検討により、部門と経営者等の2つの行為主体のミクロレベルでの行動と、こうした行動に影響を受ける組織制度と部門パワー配置の変化というマクロレベルでの結果との間の因果メカニズムを構築することができた。そして、漸進的な変化と非連続的な変革という、組織変化の2つのパターンを見いだした。漸進的な変化においては、各部門が自らの部門パワーを獲得するために自律的に行動する結果として、部門パワーの配置が自動的

に移行していく。そして、適切な部門パワーの配置を実現し組織の効率性を最大化させるため、経営者等は組織制度をチューニングし部門の行動を方向付ける。この方向付けられた自律性により組織制度と部門パワーの配置は連続的に変化していく。もうひとつは、より意図的で非連続的な変革である。組織制度による方向づけの限界を超え、部門パワーの配置にロックインが生じた場合、経営者等は組織構造をはじめとするハードな組織制度を変革し、部門間の関係の構造を直接的に変更する。これにより、新たな構造に基づいて部門パワーの配置が再構成される。

ここから、日常的で小規模な組織変化と一時点での大規模な変革が、部門パワーの観点からは共通したメカニズムのもとにある現象であることが明らかとなった。そして、このパターンを分けるのはロックインの存在であり、経営者等が部門パワーに対応するにあたってはこのロックインをいかに適時に知覚するかが重要となり、その役割を経営企画部門が果たしうることを考察した。

以上のように、部門パワーをめぐる部門と経営者等の行動から生じる組織の変化を、因果メカニズムとして明らかにすることができた。

第8章 結論

8-1 本章の目的

ここまで、組織内部における部門パワーに着目し、これをめぐる各部門の行動、および経営者等の行動を明らかにしてきた。本章では、本研究の締めくくりとして、ここまでの研究を総括し、本研究の結論を提示する。

8-2では、各章での研究結果を振り返った後、全体の総括を行う。そして、8-3において研究結果から得られた含意を検討する。さらに、これらから考察した組織設計への提言として、経営企画部門の強化について8-4で述べる。そして、8-5で研究の貢献、8-6において研究の限界を示す。

8-2 研究結果

8-2-1 各章ごとの結果

本研究の目的は、組織内部における部門パワーに着目し、これをめぐる各部門の行動、および経営者等の行動を明らかにし、こうした部門・経営者等の行動がもたらす組織の変化を明らかにすることであった。これにより、部門パワーの存在を組織の設計や運営に適切に組み込むための示唆を得ることを目指した。これに対して4つのリサーチ・クエスションを設定し、それぞれに対して定性的・理論的な分析・考察を加えてきた。本研究における各章の結果は以下の通りである。

第4章では、「RQ1：部門は他の部門とどのような関係を構築して部門パワーを獲得するか」に対して、組織内部の関係の構造に埋め込まれた各部門が部門パワーを獲得するための自律的な行動に関して検討を加えた。この結果、各部門は、外部の環境と自らの能力の適合性、そして能力を蓄積し利用することに影響を与える組織制度を制約条件としつつも、自らの能力を利用して他の部門に対して新たな役割を果たすことで、既存の部門間の関係の構造を組み換え部門パワーの獲得を図ることを明らかにした。そして、こうした部門による自律的な部門パワー獲得行動は、創発的な戦略の発生の契機となりうることを考察した。

第5章では「RQ2：部門はどのように部門パワーを行使して組織制度に働きかけるか」に対して、組織の再編成が行われる局面で各部門がどのように行動し、組織の再編成に介入するかを検討した。この結果、定量的な高い業績を持つ部門はそれを用いて、そうでない部門は他の部門との連携や重要領域の占有といった活動から正当性を確保して、組織の

再編成に影響を及ぼし、自らの意図を組織制度の中に組み込むことで部門パワーの制度化を図ることを明らかにした。

以上により、部門が自らの利益のために部門パワーを獲得すべくどのように他の部門や組織制度に働きかけるかに関する行動メカニズムが明らかとなった。

第6章では、部門の行動から一転して経営者等の行動に焦点を当てた。前2章で明らかとなったような部門による部門パワー獲得行動の存在に対して、経営者等はどのような対応的な行動を取るのかについて、「RQ3：経営者等は、部門パワーをコントロールするためにどのような行動をするか」を設定して検討した。経営者等は、組織全体の効率性を向上させるために、組織制度を通じて部門パワーをコントロールしようとすることを明らかにした。この時、戦略に貢献する部門に部門パワーを集中させることで、効率性が達成されることを理論的に示すとともに、組織制度が部門パワーを効率性へと変換する役割を果たすことを示した。また、日常的な組織制度のチューニングに加え、組織構造の再編成といった大掛かりな対応も行うことを明らかにし、経営者の部門パワーへの対処行動が組織の変革の契機となりうることを示した。

第7章では、「RQ4：部門と経営者等の部門パワーをめぐる行動により、組織はどのように変化するか」に対して、前の3章で示した部門パワーにかかる部門と経営者等のそれぞれの行動に関する因果メカニズムを、新たに導入した進化論的アプローチのもと統合し、部門パワーをめぐる行動により生じる組織の変化に関する因果メカニズムを構築した。部門と経営者等のミクロレベルでの行動が、組織制度と部門パワーの配置というマクロレベルの結果に作用し、組織の変化が生じることが明らかとなった。そして、この組織変化には、部門の自律的な行動により生じる漸進的な変化と経営者等の主導による非連続的な変革があり、それらは共通したメカニズムのもと相互に繰り返されることを示した。また、漸進的な変化から非連続的な変化への移行においては、経営者等が外生的なシステムショックなどによるロックインの発生を適時に知覚できることが重要であることを考察した。

8-2-2 結果のまとめ

以上で明らかにした内容をあらためてまとめてみよう。本研究の問題意識は、部門パワーの存在を考慮した組織の設計への示唆を得ることであることから、この観点から本研究の結果を振り返る。

組織の業績に責任を持つ経営者等は、環境や戦略に適合的な組織全体の効率性の実現を目指す。一方で、組織内部における各部門は、自らの利益の拡大を目指し、組織内部での部門パワーの獲得を志向する。経営者等が目指す効率性の視点は、取引費用理論（Coase, 1937; Williamson, 1975）に整合的であり、部門が部門パワーの獲得を目指すのは資源依

存理論（Pfeffer and Salancik, 1978）に整合的な視点となる（第2章）。組織内部ではこの異なる視点が共存しており、また、相互の利害にも不一致が生じる。

部門による部門パワーの獲得行動など、部門が自らの利益のために組織内で行う行動は、通常、インフルエンス・コストとして純然たる損失として捉えられる（Milgrom and Roberts, 1992）。しかし、組織内部における部門パワーの配置は、組織全体での資源獲得のコストや安定性に影響を与える。取引費用理論において主要な目標である効率性は、低コストで安定的な資源を獲得する取引を実現することによって実現される（Ulrich and Barney, 1984）。すなわち、組織内部での効率性を実現するためには、組織の戦略に貢献する能力のある部門に部門パワーが集中的に配置されることが必要となる。ここにおいて、組織内部における部門パワーの配置と組織全体の効率性が接続され、経営者等が部門パワーをコントロールすることの必要性が生じることとなる（第6章）。

そして、部門パワーを獲得したい部門と部門パワーの配置をコントロールしたい経営者等、部門パワーをめぐる両者の行動に関して、組織制度が重要な役割を果たす。すなわち、組織制度が、部門パワーの視点（資源依存理論）に基づく部門の行動と、組織の効率性の視点（取引費用理論）に基づく経営者等の行動との結節点となる。

各部門にとって、自らが持つ能力と外部環境の適合性、および能力を蓄積しそれを活用できるか否かを左右する組織制度が、自らがパワーを獲得・行使するに際しての制約条件となる。この制約条件の中で最大限の利益が得られるよう、他の部門との関係の構造を組み換え、部門パワーの獲得を図る（第4章）。また、それと同時に、組織制度は部門自らの働きかけによって変化させる対象でもある。このため、環境や戦略が変化し、組織が再編成される局面に際してはそこに介入し、部門にとっての制約条件であるところの組織制度そのものを自らに有利なように改変し、自らの部門パワーを制度化しようとする（第5章）。

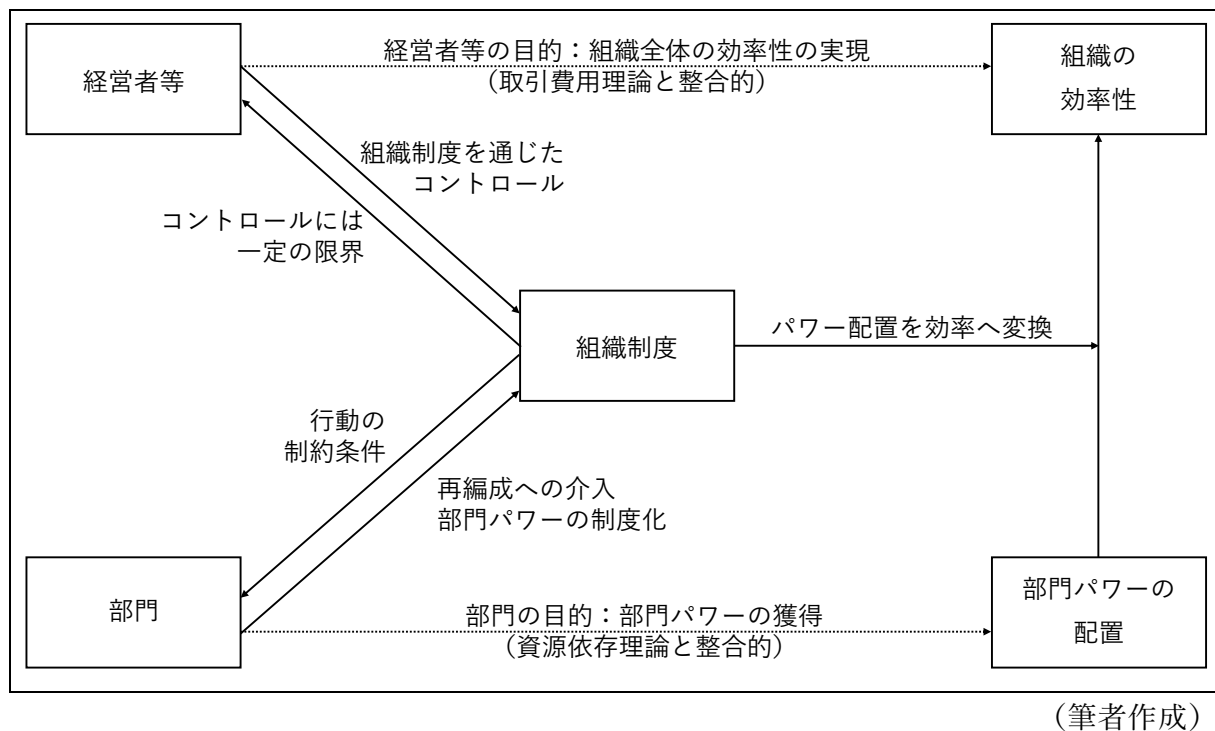
一方、経営者等にとって組織制度は、部門パワーの配置をコントロールするための手段となる（第6章）。部門パワーは、部門間の中で生じるものであり、経営者等が部門パワー自体に直接介入することはできない。このため、組織制度を通じて部門間関係をコントロールし、それをもって適切な部門への部門パワーの移行、すなわち部門パワーの配置の最適化を図る。経営者等は、組織制度によって、組織に貢献する能力を持つ部門に部門パワーを集中させることで組織の効率性を実現する。すなわち、組織制度は、効率性を実現する部門パワーの配置を可能とし、部門パワーを効率性へと変換する装置としての役割をもつと捉えることができる。そして、その組織制度のコントロールは組織構造といったハード面から文化などのソフト面に至るまで多岐にわたり、日常的には部門の自律的な行動を方向づけるかたちを取るが、ひとたび部門パワーの問題が顕在化したなら組織構造の再編成といった直接的な対応がなされる。

こうした部門と経営者等の部門パワーをめぐる行動が、組織制度と部門パワーの配置とを変化させていくこととなる（第7章）。経営者等は組織制度を通じて部門の行動を方向づけ部門のパワーの自律的な移行を図るが、完全に部門パワーの配置をコントロールすることはできない。なぜなら、組織制度を通じたコントロールは間接的なものであり、組織内で生じるすべての調整を組織制度として公式化することはできない。取引費用の許す範囲においてのみ制度として組み込まれ、禁止的に取引費用がかかるような要素は公式化されない。さらに、各部門は組織制度に方向づけられつつも、そのもとでいかに部門パワーを獲得するかを考えて行動することから、経営者等が事前には予期できない部門の行動が生じる可能性が常に存在する。つまり、組織制度には取引費用的な限界が常に存在し、そこに部門の行動の余地が生じる。これが、丹沢（2005）の進化論的アプローチにおける、マクロレベルにおける予期されなかった効果を生じさせることとなる。このため、経営者等による日常的な組織制度のチューニングと、それに対応した部門による部門パワーの獲得行動とが繰り返され、小規模で連続的な変化が組織に生じる。

そして、ロックインが生じ、部門パワーの配置が不適切となった場合には、経営者等がそれを知覚すると、非連続的な変革の実施に移行する。非連続的な変革においては、組織の再編成などにより経営者等が部門間の関係の構造に直接的に介入し、部門パワーの配置を是正する。一方、部門もその再編成に働きかけを行い、再編成を機に自らの部門パワーを制度化し部門パワーの拡大を図ろうとする。このため、変革にも部門の意図が少なからず混入することとなる。この変革の後において、部門も経営者等も、組織制度の変化によって部門パワーの配置がどう変化したのか、その帰結を見定めたいうで、さらに次の行動を取る。新たな組織制度、新たな部門パワーの配置の中で、いかに更なる部門パワーの獲得・行使を行うか、いかに更なる組織制度の変更を行うか、部門と経営者等は次なる対応を検討する。

組織制度に行動を制約されつつも組織制度自体にも働きかけ制度化を志向する部門による自律的な部門パワーの獲得・行使行動と、組織全体の効率性を実現するため、間接的ではありながらも組織制度を通じて部門パワーの配置をコントロールしようとする経営者等の行動、この組織におけるふたつの主体の絶え間ない行動が組織の姿を常に変化させていく。

以上が、本研究において明らかにした、部門パワーをめぐる部門と組織の行動、そして、それにより生じる組織の変化のメカニズムである（図表 8-1）。

図表 8-1 研究結果の概略図⁷

8-3 研究結果から得られる全体的な含意

本研究において、部門パワーをめぐる部門と組織の行動、その結果として生じる組織の変化を研究目的としたのは、これらを明らかにすることによって、部門パワーの存在を前提として組織を設計するに際しての示唆を得ることである。この組織の設計という観点から本研究を振り返った場合、以下が重要な含意となるであろう。

(1) パワーと効率性とを接続する役割としての組織制度

部門パワーをめぐることは、組織制度の存在が極めて重要な役割を果たすことを示すことができた。部門にとって組織制度は、外部の環境とならんでパワー獲得のための行動の制約条件となるものであり、それと同時にパワーの源泉となる資源をもたらすものでもある(第4章)。また、その組織制度の再編成に介入することでパワーを獲得する手段ともなる(第5章)。一方、経営者等にとっては、この組織制度を操作することによって、部門

⁷ 本研究全体の結果を簡略化し、主要な構成概念間の関係を図示したものである。本概略図では外部環境の記述は省略している。外部環境について、第4章、第7章において構築した因果メカニズムには要素のひとつとして組み込んでおり、また、第5章では組織が再編成される局面という環境の変化と密接な関わりのある状況を扱っている。しかし、部門パワーの存在を考慮した組織設計という当初の問題意識を踏まえ、部門パワーと組織制度を中心に図示している。

パワーの配置をコントロールするための手段となる。組織制度を操作することによって、組織全体の効率性の向上を目指す（第6章）。このように、部門パワーを獲得して自らの利益を増やしたい部門の行動と組織全体の効率性を向上させたい経営者等の行動とが、組織制度を通じて接続されることとなる。

この部門の行動と経営者等の行動との組織制度を通じた接続は、理論面では資源依存理論と取引費用理論との接続として捉えられる。資源依存理論はパワーを、取引費用理論は効率性を主要な概念としている点で異なっており、また、第2章で見たように、分析のレベルにおいても、資源依存理論は部門間、取引費用理論は組織全体という形で相違があった。両理論の持つ前提や概念はそれぞれ、部門の行動、経営者の行動に対応する。

パワーと効率性、部門間と組織全体という異なる概念・レベルである資源依存理論と取引費用理論であるが、両者は組織制度を通じて架橋される。部門パワーの配置は組織全体の効率性に影響を与えるが、部門間レベルでの部門パワーの配置、組織全体レベルでの効率性いずれにも組織制度が関わる。この組織制度が、この部門パワーの配置をコントロールし、組織全体の効率性を実現させる。具体的には、組織に貢献する部門に部門パワーを集中させることによって、組織の効率性を実現される。これらについて、第6章において、Ulrich and Barney (1984) を援用しつつ、理論的に考察することができた。したがって、組織制度は、部門間での部門パワーを組織全体の効率性へと変換する役割を果たしていると言えるだろう。この結果、組織制度を仲立ちとした、部門パワーの配置と組織の効率性の関係について明らかにすることができた。

このため、個々の取引の効率性を最大化させるかという観点だけでなく、部門パワーの配置がより貢献する部門に集中するように組織を設計することが重要となる。

(2) 部門主導の漸進的な変化の重要性

第7章で検討したように、部門パワーを獲得して自らの利益を増やしたい部門の行動と組織全体の効率性を向上させたい経営者等の行動とが、組織制度と部門パワーの配置を変化させる。この組織の変化には、部門が主体的な役割を果たす漸進的な組織の変化と、経営者等が主体的な役割を果たす非連続的な組織の変革とがある。この2つのパターンが繰り返されることで、組織は変化していくことを示した。

経営者等が組織を設計するにあたっては、自らが変化を生じさせる主体であり、また、組織設計がそのまま影響をおよぼす非連続的な変革に意識が向くだろう。実際に、経営者等の意図が反映されやすいのは、この非連続的な変革であると考えられる。

一方で、漸進的な組織の変化は、その主体が部門にあり、また、非連続的な変革に比べれば個々の変化は小さいため意識されにくい。しかし、非連続的な組織の変革はある一時点で生じるものであるのに対して、漸進的な組織の変化は日常的に生じる。そして、小規模な環境の変化等であれば、この漸進的な組織の変化の中で部門パワーの配置が調整さ

れ、自ずと環境への対応がなされる。これらを考えるならば、漸進的な組織の変化もまた、非連続的な組織の変革と同様に重要な組織の変化である。

また、第4章などでも論じたように、この漸進的な組織の変化は、必ずしも組織が設計された段階では想定されていなかった新たな役割を部門が果たすことによってなされる。これは、将来の予測が困難で不確実性の高い環境においては、こうした部門の創意工夫による行動は、スピードと創造性を備えた創発的な戦略としても期待される。

そして、この漸進的な変化を引き起こす部門の行動は、組織制度のチューニングによって方向付けることができる。つまり、大枠としては経営者等の意図した方向に部門の行動を方向付けつつ、環境等の変化への適応や創発的な戦略の発現を期待することも可能と考えられる。そのためにも、組織設計においては、部門を主体として生じる漸進的な組織の変化も、非連続な変革と同様に考慮する必要がある。部門が他の部門との関係の構造を組み換えるための容易さや経営者等がチューニング可能な要素や範囲などが検討要素となりうるだろう。

8-4 組織制度への提言：経営企画部門の強化

本研究により、部門パワーの存在の重要性、そしてその部門パワーは組織制度を通じてコントロールされることを見出すことができた。8-6(4)で研究の限界として示すように、部門パワーを考慮に入れた組織設計の包括的な枠組みを構築するまでには至っていない。しかし、本研究で明らかになった範囲において、組織制度に関して提言できることとして、部門パワーのコントロールにおいては経営企画部門の重要性が見出すことができた。

(1) 経営企画部門の機能

第6章で示したように、経営企画部門は、各部門に対する予算や物的資源等の配分をコントロールする資源配分機関として機能し、これを通じて経営者等は部門パワーの配置をコントロールすることができる。これは、経営者による日常的な組織制度のチューニングの一端を担っており、部門の行動を方向付けることにより漸進的な変化を組織にもたらすことのできる施策のひとつである。

そして、第7章では、組織内外の多様な情報が伝達・集約される経営企画部門は、部門パワーの配置を常時モニタリングし、ロックインの発生を知覚しうる立場にあることを考察した。このロックインの発生を経営部門が適時に経営者に伝達することにより、漸進的な変化から非連続的な変革への転換へのきっかけを作り出す。そして、非連続的な変革における具体的な取り組みである組織構造の再編成にも関与しうることから、漸進的な変化から非連続的な変革までを一貫してつなぐことも可能となる。また、この組織構造の再編

成に関与するという観点からは、第5章で見出した、組織の再編成局面において部門パワーの制度化を目指す部門の行動への対応も期待できる。

部門パワーの日常的なコントロールのため資源配分を行う、非連続的な変革への転換の契機として部門パワーの配置の情報を経営者等に伝達する、そして、非連続的な変革であるところの組織構造の再編成、いずれの面においても経営企画部門は重要な役割を果たしうる。第6章のインタビューーからも、「中長期を見通すような部門って、基本経営企画以外にはない」(d氏)、「会社の方向で、一番事業を細かく見るのは経営企画の仕事」(e氏)と、部門パワーをコントロールするための機関としての経営企画部門に期待をよせる回答を複数得ることができた。経営企画部門は、部門パワーをコントロールするための経営者等のエージェントとなりうる立場にあるといえるだろう。

(2) 経営企画部門の強化の必要性

しかし、第6章のインタビューーからは、現状の経営企画部門は部門パワーのコントロールを実現するだけの十分な役割を果たしていないとの意見もみられた(b氏、c氏、d氏)。どのインタビューーも権限の不足は指摘していない一方で、各部門の現状を十分に分析するだけの知識・能力を有しておらず各部門からの要求の妥当性を検討できずそのまま鵜呑みにしてしまうといった能力の不足(b氏)、多様な業務を少人数でこなす必要があり中期経営計画や予算策定に十分な検討ができていない(c氏)といった意見が挙げられた。第6章の事例3-5においても、弱くとも重要な部門へ十分な資源が配分されるよう調整機能を経営企画部門が果たすことができず、経営者による直接支援を必要とする状況が生じている。

また、八田(2015)は経営企画部門を類型化しているが、日本企業に多く見られる日本型は、事業計画の策定等においては各事業部門の意思決定を重視し各部門の調整や取りまとめが主たる業務となり、また、前年を踏襲する形が多く現状の仕組みを維持する傾向であると指摘している。日本総合研究所(2016)による調査においても、経営企画部門の課題として「雑務や調整役に終始している」との回答が上位に上がっている。このように、インタビューの範囲だけでなく、広く日本企業において、経営企画部門が十分な調整機能を果たすことができていない状況を見てとることができるだろう。

このように、経営企画部門は、積極的に部門パワーをコントロールしうる立場にあり、また、経営者等からもその役割を期待されながら、必ずしもその役割を果たしているとは限らないことが見てとることができる。単に部門間の調整を担うことが主たる役割となり、また、そのための能力しか持たない場合、部門パワーのコントロールのための経営者等のエージェントとしての役割は果たせない。経営企画部門がその役割を担うためには、部門パワーのコントロールもまた経営企画部門が担うべき役割であることを明確化し、そして、実際上の能力の強化が必要となるだろう。

調整的な機能を主として担っている日本型の経営企画部門の場合、そもそも部門パワーをコントロールするという役割自体を経営企画部門自身や他の部門が理解していないことも考えられる。この場合は、経営者が、経営企画部門の役割を社内に周知する必要がある。経営企画部門は、単なる調整的役割ではないことを経営者自身が明確化することで、経営企画部門が中期経営計画や予算を主体的に策定することの正当性が付与される。これによっても、多少なりとも他の部門からの抵抗は減じ、部門パワーのコントロール機関としての役割を全うしやすくなるだろう。あるいは、日本の経営企画部門は、組織構造上、管理系部門の一つとして位置付けられ、経理・財務部門をはじめとするスタッフ部門と並列的に配置されることが一般的であるとされる（八田, 2015）。この場合、部門パワーをコントロールする部門であるにもかかわらず組織の階層の中ではコントロールされる側と同列という状況となる。経営企画部門を、社長や取締役会の直轄的な部門と位置づけ、各部門とは組織図上でも同列でない形とすることも考えられよう。組織図上の位置付けが異なることは、各部門と同列でないことのメッセージとなりえ、経営企画部門が経営者等のエージェントとして部門パワーの配置のコントロールに関わることの正当性を付与するだろう。

また、単に形式的な役割だけでなく、その役割を現実に行うだけの能力を経営企画部門に持たせる必要がある。人員的な頭数の面での強化はもちろんのこと、各事業や部門の業務知識を持つ人材を配置することも必要であろう。

(3) 経営企画部門が阻害要因となる可能性への対応

上で見たように、部門パワーをコントロールする役割を十全に果たせるほどの能力を持っておらず、それに連動して部門パワーも強くないことが、日本企業の経営企画部門においては一般的であろう。このため、まずは経営企画部門の役割を明確化し、また役割の遂行を可能にするような能力を付与することが先決であろうと考える。

しかし、その一方で、経営企画部門自身が強い部門パワーを持ち、第4章や第5章で見てきたように、部門パワーを自らの利益のために行使したり、部門パワーを強化するために行動する可能性も否定はできない。経営企画部門が強いパワーを持った場合、経営者等のエージェントとして部門パワーをコントロールし組織全体の効率性をもたらすはずの経営企画部門が、逆に組織全体の効率性を阻害してしまう可能性も考えられよう。これに対して、どのような対応が考えられるであろうか。

経営企画部門に対しては、資源配分の実施やロックインの知覚などを実行するための能力とそうした役割に関する組織内での正当性を付与すべきであると提示した。これらは、経営企画部門が部門パワーをコントロールするという役割を果たすうえで必要な要素である一方で、経営企画部門自身の部門パワーの源泉ともなる。これを用いて、自らの部門パワーを制度化するなどの利己的な行動を図った場合、経営企画部門を起因として部門パワ

一の不適切な配置が発生しうる。これを防止しつつ、経営企画部門が十全に役割を果たさせる必要がある。

この時、経営企画部門を、経営者等にとっての唯一の情報源としないことが重要であろう。経営企画部門は、経営者等が組織内部の部門パワーの配置状況を把握するための有力な情報源であり、それゆえに資源配分やロックインの知覚という役割を負う。しかし、経営企画部門のみが経営者等にとっての情報源となり、それ以外からの情報伝達の経路が絶たれてしまえば、他の部門は経営者への情報の伝達について経営企画部門に依存せざるを得ず、また、経営企画部門は収集した情報を自らの都合のよい形で経営者等に伝達することができる。このため、経営企画部門は、第4章で見たように重要な構造的空隙を埋めることとなり、他の部門に対する部門パワーは強力なものとなる。

そして、これにより経営企画部門の部門パワーが過大となりロックインが発生したとしても、情報源が制約されている経営者等はそれを知覚することができない。このため、部門パワーの不適切な配置は放置されたまま改善されず、組織全体の効率性は実現しない。

そこで、他の部門が経営者等へアクセスし、経営企画部門を通さずに情報を伝達できる経路を確保する。これにより、経営企画部門が構造的空隙を埋めることによる部門パワーを削減することができる。また、仮に経営企画部門の過大な部門パワーが原因でロックインが発生したとしても、他の部門はそれを経営者等に対して伝達して対抗することができる。場合によっては、複数の部門が共同して対抗することも考えられよう。経営者等は、この他の部門からの情報もあわせて、ロックインの有無や再編成の必要性を判断する。

このように、経営企画部門に資源配分の調整やロックインの知覚という重要な役割を担わせるからこそ、他の部門とのコミュニケーション経路を明確に設けることが重要となる。経営企画部門には部門パワーをコントロールするための能力や正当性を与えつつも、他の部門には無条件で従わせるのではなく、それに自律的に対抗するための手段として、経営者等とのコミュニケーション手段を与える。これは、第4章や第5章においても、部門パワー獲得のための手段、特に強い部門への対抗的な手段として見られたものである。これにより、自律的な部門パワー獲得・行使の行動の中で部門パワーの配置が適切に調整されることを図り、もしロックインが生じれば経営者等が他の部門からの情報に基づき適時に把握し解消に動く。この形であれば、部門の自律的な行動の中で調整が図られることを基本としつつ、経営者自らがロックインを察知して直接的に介入できるようにも対応するという、第6章で示した経営者等による部門パワーへの対処と整合的な対応が可能であろう。

8-5 本研究の貢献

本研究によって明らかにされた事項は、どのような貢献をしたと考えられるだろうか。本研究の貢献を、学術面、実務面から提示する。

8-5-1 学術面での貢献

(1) 部門・経営者等の行動から組織の変化までのモデルを提示

部門や経営者等のパワーをめぐる個々の行動を明らかにするとともに、それらの影響による組織の変化に至るまでの一連のメカニズムをモデルとして提示した。

部門が部門パワーをどう獲得するか、経営者等が部門パワーにどのように対処するかといった個別の行動だけでなく、両者がそれぞれ行動し相互に影響することも踏まえた組織への影響を捉えることができた。そして、この2つの主体が複雑に影響することで生じる組織の変化までを扱った。組織の変化を、組織制度と部門パワーの配置という2つの変数として分解し、それらが部門や経営者等の行動にどう影響を受けて変化するか、そしてその変化が部門や経営者等の行動にどう影響を与えるかのメカニズムが構築された。

この2つの主体と2つの組織の要素は、個別的なマクロな行動とその集約的なマクロな結果として対応しており、そのマイクロがマクロを変化させ、マクロがマイクロの制約条件として影響を与える、という相互に影響し全体が変化していく複雑な過程を一連のモデルとして描写することができた。

(2) 効率性とパワーの視点の統合

取引費用理論と資源依存理論とは、これまで十分にはその関係が検討されてこなかった。しばしば並列的に紹介されるものの（例えば、山倉, 1993）、必ずしもその異同が十分に検討されてきたわけではなかった。取引費用理論の立場からは、パワーの問題は最終的には効率性の問題として回収されるとして、パワーを独立した概念として扱うことに否定的であった（Williamson, 1996）。また、資源依存理論の立場からは、パワーの問題を効率性の問題とは別に扱う意義が示されつつも（Pfeffer, 2003; Pfeffer, 2005）、両者は並置されたままでありどのような関係にあるかは明らかではなかった。

本研究では、改めて取引費用理論と資源依存理論が有する仮定や領域の異同を整理し、両理論が扱う分析対象のレベルの違いを明確にした（第2章）。さらに、第6章では、Ulrich and Barney (1984) を援用しつつ、低コストで安定的な資源を獲得する取引により取引費用理論の主要な目標である効率性が実現されるが、それには部門パワーの集中が重要となることを示した。

そして、この部門パワーの集中は、経営者等によって組織制度を通じてコントロールされる。すなわち、組織内の部門間レベルでのパワーの視点が、組織制度を通じて組織全体

レベルでの効率性の視点へと接続されることとなる。これにより、取引費用理論のもつ効率性の視点と資源依存理論がもつパワーの視点とを統合的に扱う視座を得ることができたといえるだろう。

(3) 共通したメカニズムのもとでの組織の変化のパターンを提示

第7章では組織の変化を扱ったが、そこでは漸進的な変化と非連続的な変革との繰り返しを見いだした。この2つの変化のパターンは、部門と経営者等の行動というマイクロな現象が、組織制度と部門パワーの配置というマクロな結果に影響を与えるという共通したメカニズムのもとで生じるものであることが明らかとなった。

従来、組織変革の議論においては、漸進的と非連続的、創発的と計画的といった組織変革のパターンの違いは、二項対立的に捉えて言及されることが多かったという（大月, 2005b）。これに関して、漸進的な変化と非連続的な変革とはいずれも、部門パワーという観点からは、同一のメカニズムから発する現象であり、部門パワーの配置におけるロックインの発生がその発現を左右するものとしてモデル化できた。これにより、漸進的な進化と非連続的な変革とを異なる事象としてではなく、地続きの形で検討することができるようになった。

また、漸進的な変化と非連続的な変革というパターンは、Tushman and Romanelli (1985)らの断続的均衡モデルにおいても述べられている。しかし、第2章でも示したように、断続的均衡モデルには、部門の自律的な行動の影響が明確に組み込まれておらず、また、漸進的な変化から非連続的な変革への移行プロセスも明確ではなかった（小沢, 2015; 古田, 2016）。この点、本研究で示した組織変化のメカニズムは、部門の自律的な行動を明確に取り入れ、さらに、変化のプロセスについても明示することができた。

8-5-2 実務面での貢献

(1) 部門パワーをめぐる行動メカニズムの解明

組織設計に関する実務書において、本研究で扱ったような部門パワーの存在は必ずしも明確ではないことが多い。パワーやそれに類似する概念に関する言及があったとしても、それが体系的に組織設計のロジックと結びついているとはいいがたい。

しかし、現実には組織内にはパワーが存在し、それへの対応は組織を設計・運営するうえでの重要な課題である。このため、本研究では、部門と経営者等の部門パワーをめぐる行動とその結果としての組織の変化を明らかにすることで、部門パワーの存在を前提としての組織設計上の示唆を得ることを目指した。具体的な組織設計の包括的な枠組みまでは開発していないものの、その前提としての部門パワーをめぐる部門と経営者等の行動とそれによる組織の変化のメカニズムを明らかにすることができた。そして、本研究の成果から得られる組織設計における示唆を8-3において考察した。ここで、部門パワーの配置を

コントロールして効率性を実現するための手段として組織制度の存在を位置づけた。また、組織制度と部門パワーの配置の変化のパターンを明らかにし、漸進的な変化を可能とする設計の重要性を見出した。

(2) 組織制度への提言

組織設計における具体的な提言として、経営企画部門の役割の重要性を示した(8-4)。経営企画部門は、経営者等のエージェントとして、部門パワーをコントロールするにおいて大きな役割を果たしうる。しかし、現在の日本の経営企画部門はその役割を十全に果たしているとは言い難く、ここに改善の余地があることを示した。

これは、組織を設計するうえでの新たに考慮すべき事項として活用することができるだろう。

8-6 研究の限界と今後の展望

本研究では、部門パワーをめぐる部門と経営者等の行動、そしてそれによる組織の変化を明らかにしてきたが、いまだ十分に考慮できなかった、あるいは明らかにできなかった事項も多い。このうち、今後の研究においてさらに検討が必要な課題を挙げる。

(1) 企業や部門の個別的な属性の影響

本研究において収集した事例においては、部門が明確になっているという点に焦点をあて日本国内の上場企業またはその子会社という条件はつけたものの、企業の業種や規模、組織構造その他の社内体制などは各社各様である。また、登場する部門の属性や性質についても多様な部門を扱っている。このため、企業や部門を問わない汎用的な因果メカニズムの構築がなされた一方、企業や部門の個別の性質や状況はこの因果メカニズムでは考慮できていない。

企業や部門の個別の属性や置かれた状況によって、部門による部門パワー獲得や経営者等による組織制度の操作において影響する要素は異なるだろう。各企業の経営者等が、部門パワーの存在を考慮して組織設計を行うにあたっては、こうした要素も考慮する必要がある。本研究ではそうした要素までを考慮することはできていない。

例えば、業界を絞る、企業のステージごとに分類する、部門の種類ごとに検討するなど、より検討対象を細分化することで、部門パワーをめぐる関係を検討する必要がある。

(2) 組織外部からのパワーの考慮

本研究では、ある部門が組織内の他の部門等に対して有するパワーである部門パワーに焦点をおいて検討を行なった。これは、組織内のパワー関係に今いちど着目し、この観点

から各部門の自律的な行動、そして、それに対処しようとする経営者等の行動を明らかにしたいという意図によるものである。この意図は、本研究を通じて一定程度は達成されたものと考えられる。

しかし、組織において存在するパワーは、部門パワーにとどまるものではない。例えば、組織の外部から、組織あるいは組織内の主体に対するパワーの存在が想像できる。Pfeffer and Salancik (1978) では、組織の外部とのパワー関係が、組織内部におけるパワーの配置に影響を与えることを示唆している。また、経営者等についても、組織内外の主体との間で何らかのパワー関係を有しているだろう。

本研究では、今まさに部門パワーの問題に直面する組織や経営者に対する有益な示唆を与える中範囲の理論を構築するため、検討の対象を部門パワーに限定して検討を行なった。このため、こうした部門パワー以外のパワー、特に組織外部からのパワーについては、検討の対象とはしていない。

当然ながら組織の外部からの影響についてまったく捨象したわけではない。第4章においては、部門が自らを取り巻く関係の構造を組み換える際の制約条件として外部環境を取り込んでおり、また、第5章ではそもそも環境の変化が生じた状況を扱っている。第7章においても、漸進的な変化から非連続的な変革への移行の契機として、外生的な要因も含めたロックインの発生を考察している。

このように、外部環境という視点からは取り扱っているものの、個別的な要素として取り入れている状況であり、また、具体的な外部とのパワー関係としては本研究では扱うことができていない。これを明示的に考慮することで、組織外部との相互作用を含めたパワーのあり方を検討することができるものと考えられる。

(3) 長期への範囲の拡張

第2章で見たように、本研究での時間的な範囲は、経営者等が継続して在籍することが想定されるような短期・中期に限定されている。より長い期間をその研究の範囲とした場合には、別途考慮すべき要素も多く生じ、また、その要素間の関係も複雑なものとなると考えられる。

特に、外部環境の影響は、時間的な範囲が長くなるほど大きくなるだろう。市場の状況や法制度にも変化が出るだろうし、あるいは、技術的な変化も生じることと考えられる。例えば、技術的な進歩が、部門間のコミュニケーションやモニタリングに影響を与えるようであれば、組織制度についてもそれに応じて検討が必要であろう。このような外的な要因の変化が、組織内部の部門パワーにどのように影響するかについて検討することが、長期を範囲とした場合には必要となると考えられる。

また、長期を対象とした場合には、Pfeffer and Salancik (1978) が示したように、経営者の選択と除去も関係してくるが、これに対しては上で示したように、部門パワー以外のパワーの考慮も必要となる。

そして、理論的には、取引費用理論と資源依存理論との関係を改めて検討する必要がある。第2章において、取引費用理論と資源依存理論が立脚する仮定や対象の検討を行った。この結果、比較的短期の時間的範囲においては取引費用理論と資源依存理論が並立することは可能であることを示した。しかし、取引費用理論は、十分に長い期間での観察であればパワーの問題は効率性の問題に取って代わられると主張する (Williamson and Ouchi, 1981)。典型的な取引費用理論は経済学を基礎としており、長期的にはある一点の均衡に収束することが暗黙裡に想定されている。そうした状況をも射程に収めるような長期において、パワーの問題 (資源依存理論) は効率の問題 (取引費用理論) とどのように接続されるのかは、理論の面からは最も重要な論点となるだろう。

(4) 部門パワーの存在を取り入れた組織設計の包括的な枠組みの開発

本研究では、部門パワーをめぐる部門や経営者等の行動が組織を変化させるメカニズム、そしてその中で組織制度が果たす役割を示してきた。これによって、部門パワーの存在を前提とした組織設計に対する示唆を得る、という目的は一定程度果たされたと考えられる。また、8-4 に示したように実務への参考となる提言として、経営企画部門の重要性についても示すことができた。

しかし、本研究では、部門パワーの存在を取り入れた組織設計のための包括的な枠組みを示すには至っていない。実際の実務の中で経営者等が組織を設計するに際しては、設計にあたって考慮すべき要素とその要素間の関係を容易に利用可能な形にパッケージした枠組みが存在していることが望ましい。どのような条件の時にどのような部門パワーの配置が有効であり、そしてそれはどのような組織制度によって実現できるのか、この関連性が明らかにされることで、実務における有用性はより高まるだろう。

したがって、本研究の成果をさらに深め、組織設計の包括的な枠組みを開発することが必要である。

8-7 結語

利害の異なる行為主体の集合である組織をいかに設計・運用し、最大のパフォーマンスを得るか、という問いは、組織論におけるもっとも古典的な問題意識のひとつである。そして、それと同時に、今この時点においても、あらゆる組織が抱え続ける問題でもある。

本研究では、部門パワーをめぐる部門と経営者等の行動、そしてその行動が組織制度と部門パワーの配置に与える組織の変化に関するメカニズムを明らかにした。組織は、経営

者等によって完全に制御されているわけでもなく、かといって各部門が無秩序に動いているわけでもない。組織制度によって方向づけられながらも部門が自律的に行動することで、部門パワーの配置が調整されていく。そして、組織制度は、効率性を実現したい経営者等と部門パワーを獲得したい部門の意図のせめぎ合いによって構築され、それは部門パワーと共に常に変化していく。このように、部門パワーの観点から組織設計を見るならば、部門の自律的な行動と組織の変化という直接にはコントロールできない要素をいかに組み込んだうえで組織制度を構築していくかが焦点となるだろう。

本研究が明らかにしたメカニズムやそこから考察した含意が、実際の組織設計における示唆となること、そして今後の組織研究に貢献することができれば幸いである。

謝辞

中央大学大学院 戦略経営研究科の MBA コースに入学してから、中断の期間を含めちょうど 10 年が経過した。その間、指導教員である丹沢安治教授には、なかなかアウトプットに至らない私の研究を辛抱強く指導いただいた。内心思うところは多々あっただろうが、蝸牛のあゆみに最後まで付き合ってくださいました。丹沢先生からは、ビジネスの現場と学術的な理論とを接続し往復する目を学んだ。そして、丹沢先生自身の言動から、研究を楽しむことを学んだ。研究の楽しさに出会えたことは、この研究で得た最大の財産である（苦しみの時間の方が圧倒的に長かったが）。

副査である中央大学大学院 戦略経営研究科の露木恵美子教授、中村博教授、生稲史彦教授、および成城大学 社会イノベーション学部の手塚公登教授からは、予備審査の段階から多くの指導・助言をいただいた。研究への直接の指摘のみならず、学位取得後の研究者としての姿にまで踏み込んでの指導であった。今後の研究活動の糧としていきたい。

また、丹沢研究室のメンバーとの議論からは多くの発想を得た。考えあぐね行き詰まった時、彼らと議論から思わぬ突破口が開かれることもしばしばであった。

そして、多忙の中インタビューを快く引き受けてくださったインタビューイヤーの皆さんの協力がなければ、本研究は成立しなかったことは言うまでもない。皆さんのビジネスへの熱意、自らの職務への誇りと責任感は、インタビューの随所で感じることができた。研究テーマの都合上、論文に盛り込むことができなかつたのは心残りである。

なお、公益財団法人 白門奨励会からは研究費奨学金の助成を受けた。研究を進めるうえで大きな助けとなった。

これらの多くの支えと助けがあればこそ、自らの研究の成果を博士論文としてまとめあげることができた。心より感謝の意を示したい。ありがとうございました。

昔の話となるが、高校時代の担任 藤田圭一先生から「お前たちは知識がない、知恵がない、本を読め、とにかく本を読め」と入学早々に苦言を呈されたことが思い出される。今になって振り返れば、藤田先生との 3 年間は「知」というものの一端に触れる最初のきっかけであり、それが今日に繋がったと感じる。四半世紀越しとなるが、ここでお礼を申し上げる。

最後に、長期間にわたる私の好き勝手を野放しにしてくれた妻と娘である。時間とお金を費やしてわざわざ苦勞を増やす私の姿になかば呆れなかば諦めながら、好きなようにさせてくれた。この寛容がなければ、博士論文が書き上がることはなかつた。ふたりへの感謝をもって、この謝辞を締めることとする。ありがとう。

補遺—取得データの引用

各章における分析のもととなる証拠の提示を目的として、取得したデータのうち最も中心的となるインタビューデータより、代表的な発言等を一覧として記す。すべてのインタビューデータを記すことは大部となるため、Gilbert (2005) や Bingham and Eisenhardt (2011) を参考に代表的な発言等のみを引用する。

各章の補遺の記載方針を以下に記す。

- 第4章（図表補遺-1、図表補遺-2）：インタビュー時に筆者がとったインタビューメモより、部門パワーの逆転が生じた場合（図表補遺-1）と生じなかった場合（図表補遺-2）の別に分けて、事例ごとに代表的な内容を引用する。
なお、第4章は、部門間の関係の構造を取り扱う関係上、インタビューイとともに組織図などを作図しながらインタビューを進めた。この作図が、第4章でのデータの中心である（最終的に整理した図は、第4章の各事例において記載）。このため、インタビューメモからの引用は、第5章、第6章と比較すると分量的としては少なくなる。
- 第5章（図表補遺-3）：インタビュー時の録音から書き起こしを実施。項目別に代表的な発言を引用する。各引用の末尾には、発言者、および該当する場合には事例番号を記載する。
- 第6章（図表補遺-4）：インタビュー時の録音から書き起こしを実施。項目別に代表的な発言を引用する。各引用の末尾には、発言者を記載する。

なお、以下のように、インタビューイの発言内容を損なわない程度に補正している。

- ……（三点リーダー）：冗長な表現等を省略する際に利用
- （ ）（かっこ）：主語や目的語などが省略されている場合の補足、指示代名詞が指す内容の明確化に利用

図表 補遺-1 第4章 インタビューデータの引用（1）

事例	項目	代表的データの引用
事例 1-1	果たした役割	「部門との窓口」 「他部門との調整はスタッフ部門を通して」
	活用した能力	「スタッフとして支援をしている」 「情報が入ってくる」 「数字の認識が強い」
	環境の変化	「システム開発が複雑化・大規模化」 「開発部との協業が必要」
事例 1-4	果たした役割	「グループ外へのキャッシュアウトを抑制」 「親会社出身の新社長が親会社と交渉→急に仕事が増えた」 「（親会社の）本部長を引き摺り出して合意を得る」
	活用した能力	「新社長がもともと研究職…ごっそりもってきた。人も組織も」
	環境の変化	—
事例 1-6	果たした役割	「（経営企画と財務は）歯止めを効かす立場」 「一個一個の案件を見るのではなく全体で枠を見る部署がなかった→財務部＋経営企画で協力」
	活用した能力	「（経営企画部に）全社的な戦略能力」
	環境の変化	「（船を）持てば持つほど儲けられる時代があった」 「3年前から景気が悪くなってきた」 「過去に利益を上げていた部門が投資に失敗することが増えた」
事例 1-7	果たした役割	「X 事業部を經由して VIP 医師に情報提供」 「VIP 医師の意見強い」 「病院（権威）とつながる」
	活用した能力	「（VIP 医師への）営業材料（を持つ）」 「（VIP 医師が注目する領域の）研究能力がある」
	環境の変化	「（研究テーマへの）注目度アップ」

(インタビューメモより筆者作成)

図表 補遺-2 第4章 インタビューデータの引用（2）

事例	項目	代表的データの引用
事例 1-2	権限の制限	「ハードウェア事業部から買うしかない」 「（グループの）コアコンピタンスを大切に（しているため他からの購入が許されない）」 「保守部隊もここ（ハードウェア部）が（担っている）」
	能力の蓄積不足	「（従来から）既存顧客を重視…新規顧客への営業力弱い」 「プロマネ能力がない」 「営業の情報収集力が弱い」
事例 1-3	権限の制限	「金融庁が圧倒的に強い」 「経営企画が金融庁の窓口」 「優秀な人材が配属」 「取締役会の資料作成も経営企画」
	能力の蓄積不足	—
事例 1-5	権限の制限	「5億くらいまでは開発だけで関与、10億クラスになって初めて営業関与」 「開発と営業の会話は主任クラスではない。役職クラスまで行って初めて（コミュニケーションがある）」 「営業は、契約とかの手続きをしているのみ」
	能力の蓄積不足	「営業は社内の力が弱い→人数が少ない、新規案件を取る能力がない。既存を守って売り上げをあげよう」 「新規顧客：営業が大きく関与。既存顧客（小規模）営業はほとんど関与しない。既存顧客（大型）：営業は多少関与」

（インタビューメモより筆者作成）

図表 補遺-3 第5章 インタビューデータの引用

項目	代表的データの引用
再編成への働きかけ	<p>「それこそ部門間のせめぎ合い」(a氏)</p> <p>「下がいろんな動きをし出すんで、そこからもう、逆に言うともう部分最適になってくる」(事例 2-3。a氏)</p> <p>「自分たちの組織が解体されないことを動く」(事例 2-2。b氏)</p> <p>「必要な権限が抜かれないようにとか、もしくは追加されるようにとかっていうようなところから、事業目線で見るとね」(事例 2-3。b氏)</p> <p>「リソースを増やしたりとか、部署へ適切な人材を擁したりとか、…その対応できる範疇が広がるとか…」(b氏)</p> <p>「受注活動をするにしてもやっぱりマンパワーがなければってことで、そのリソースをどっちが取るかっていう、そこはやっぱり取り合いにはなりますね」(c氏)</p> <p>「限られたリソースを社内の事業部の中で最大化というよりは、自部門の最大化に動く」(c氏)</p> <p>「(営業側が権限を)復旧させたっていうほうがいいかな。復権させたってことかな」(d氏)</p> <p>「予算とか権限のためにはうごきますよね、やっぱり」(e氏)</p>
定量的な評価の強さ	<p>「A社の評価っていうのは利益なんですよね。営業利益。昔だったら受注とか売り上げの規模、これもある程度、評価としてあったんだけど、半分ぐらいあったんだけど、今はもう全部利益になってる。」(a氏)</p> <p>「もうやっぱ利益だよっていうことで利益至上主義に入ってしまった」(a氏)</p> <p>(再編成時にパワーのある部門についての質問に対して)「今、もうかなり利益だろうね。」(b氏)</p> <p>「部門で、うちで言えば予算が割り当てられて、その予算達成度で評価される。」(c氏)</p> <p>「業績評価でやっぱり大きくは対予算、予算を設定したものに対してどれくらい達成できたかと、あと対前年で、対前年の同じ期に対してどれくらい売り上げや利益が出たかって」(c氏)</p> <p>「後は行き着く、やっぱりその評価のところに行く」(c氏)</p>

項目	代表的データの引用	
	<p>「将来利益が出るのかもしれないけど、今やっても今期にはなんの利益の貢献しないってことであれば真っ先にそこは削られてしまう」(c氏)</p> <p>「物理的にうちは営業会社だから、営業は強いんだよ。数字がはっきり出る方がつよい」(d氏)</p> <p>「バックオフィスの場合は計画値との比較になる」(事例 2-4。d氏)</p> <p>「業績が上がっている部門は予算を取りやすい。」(e氏)</p> <p>「コストセンターの立場で、他の部門の下請け的な立場だから力が弱い」(e氏)</p>	
定量的な業績以外によるパワー獲得	他の部門との協業	<p>「どこの事業にひも付いてるかによって将来変わってくるわけですよ」(事例 2-2。b氏)</p> <p>「自分を引っ張ってくれる上の下にどうやって付くかっていう流れだよ」(事例 2-2。b氏)</p> <p>「どの事業がどの対象になるかによって、いわゆる自分の居場所を変えてくるっていうか、そのいわゆるポジショニング戦略っていうのをみんな打とうとはするよね」(事例 2-2。b氏)</p> <p>「IT システム本部とは協力して、できるだけ情報共有していったんですね」(事例 2-5。e氏)</p> <p>「顧客対応部門が役に立つぞってところを示していった」(事例 2-5。e氏)</p>
	重要領域への先行関与	<p>「今すぐっていうことできないんだけど、半年か1年後に向けて、この事業が大きくなると思うような事業を自分が率先して旗振りやり出すとか、なんかプロジェクトチームをつくるとか、あと、なんとかワーキングをやるとか、なんとか分科会みたいなをつくってやるとか。」(事例 2-3。b氏)</p> <p>「そっちの業界のほうを開拓する、いわゆるマーケティングをなんかやり出すとか、で、そういうのを上に報告し出すとか…」(事例 2-3。b氏)</p> <p>「そうすると2年、3年先に向けて何やってますよっていうところがやっぱり肝になってきて、そこをどうアピールするかですよ」(事例 2-3。b氏)</p> <p>「今後伸びていくであろうという事業にひも付く組織なり、その製品事業を自分の傘下に収めるということを念頭に動くというね」(事例 2-3。b氏)</p>

項目	代表的データの引用
意思決定社との直接のコミュニケーション手段の確立	<p>「上のほうからの根回しで、そのこの案件について早くプロジェクトリーダーをアサインしてもらおうですか…」(c氏)</p> <p>「連携携がされなかったから。独自で動き始めた」(事例 2-4。d氏)</p> <p>「経営層に、うん、って言ってもらわなきゃいけない。だから、それを結局のところは、常にいろんなシーンでそれをにおわせるっていう動きはしてる」(事例 2-4。d氏)</p> <p>「ここ(本部長)とここ(社長)に話行ってる。」(事例 2-4。d氏)</p> <p>「ちゃんと報告して、だからこういう成果を出してるから欲しいっていう動きになる」(事例 2-4。d氏)</p> <p>「社長や他の取締役役に内情をオープンにして、後押ししてもらおうように根回ししたんですよ」(事例 2-5。e氏)</p> <p>「経営陣を味方につけるっていうんですかね」(事例 2-5。e氏)</p>
組織ルールへの影響	<p>「本当くだらないんですけど、予算の管理の仕方とか、それを全社に展開しろと」(事例 2-1。a氏)</p> <p>「どう考えてもうちの事業に合わないですよってことを普通だったら言えるはずなんですけど、言えない」(事例 2-1。a氏)</p> <p>「その部門にあわせたルールになることはあると思います」(c氏)</p> <p>「社内の評価体制まで変えられてしまうと弱いですね」(e氏)</p>

(インタビュー書き起こしより筆者作成)

図表 補遺-4 第6章 インタビューデータの引用

項目	代表的データの引用
<p>パワーの強弱が顕在化する局面</p>	<p>「部門横断的な意思決定、行動が必要な場合」 (a氏)</p> <p>「(部門間の)調整にはものすごくいつも時間がかかっています」 (b氏)</p> <p>「パワーの影響はこれで私は思っていたので、やはり中期事業計画策定時じゃないですかね」 (b氏)</p> <p>「(事業部門間で)パワーバランス的に対立構造になった」 (c氏)</p> <p>「強弱が明確に出る局面というのは、基本的に何かしらの意思決定が必要なときで、……それ(部門)を横断するようなケース」 (d氏)</p> <p>「特に今までのアズイズの延長線上ではないブレイクスルーをやるときに、この強弱というのが明確にわかります」 (d氏)</p> <p>「営業もオペレーションも、7カ所に分散されていると、そこでやっぱり綱引きというか、そこでも対立が生まれるんです」 (e氏)</p>
<p>強い部門と弱い部門</p>	<p>(業績規模の大きさ)</p> <p>「利益を出すか売上を出すか」 (a氏)</p> <p>「小さいビジネスをしているところは、今までにない文化や風土、スピード感を持ってこられるので、そこでも対立は生じているようです」 (b氏)</p> <p>「シンプルにそこ(事業の売上と利益)が大きいということ。あとは、もちろんそれを束ねる人数も圧倒的に多かったので」 (c氏)</p> <p>「人数は売上利益からくる結果としての数字だと思いますので、どちらかという業績の持っている比率なんでしょうね」 (c氏)</p> <p>「実績がものをいうパワーというのが存在」 (d氏)</p> <p>「単純に意見の大きいところが、事業にも貢献度が高いので、周りもそれに対して逆らえない」 (d氏)</p> <p>「やっぱり稼ぎ頭の組織というのはパワーを持つわけです」 (e氏)</p> <p>(スタッフ部門の弱さ)</p> <p>「本社(仮想ホールディングス)のコーポレートが弱い」 (a氏)</p>

項目	代表的データの引用	
	<p>「パワーが事業部のほうがあって、それに付度している感じ」 (b氏)</p> <p>インフラ系とコーポレートは、事業部を支える部門なんだよということで会社が成り立っている」 (b氏)</p> <p>「バックヤードはどちらかというと弱かったですね」 (e氏)</p>	
パワーの意義	プラス面	<p>「切磋琢磨」 (a氏)</p> <p>「健全な意見、景色を交換することにつながる (a氏)</p> <p>「中期目線でも思いが合ってくれば、そのパワーの行き先というのは、ある程度そんなズレてこないと思うんです」 (b氏)</p> <p>「スピード感とか、管理部門の巻き込み方とかそういうのは、ちゃんときちんとしたスケジュールが組まれて、合意形成ができてさえいけば、ものすごいパワー」 (c氏)</p> <p>「パワーがいい方向にいていけば、それはそれなりに市場原理が働くんですけど」 (d氏)</p> <p>「いいパワーであればどんどん伸ばすので、あまりそこは意識しなくていいし」 (d氏)</p> <p>「要は市場原理が企業の中で働いているということなので、必ずしも悪いとは僕は思っていない」 (d氏)</p>
	マイナス面	<p>「一部の声の大きい人の意見が通りやすく」 (a氏)</p> <p>「会社のフェーズが変わって、……全部やれていたフェーズから全部まかないきれなくなったときに、権力を利かせすぎだとか」 (c氏)</p> <p>「一旦新しいことをやろうとしたときに、それをやろうとする人にとってみると、エージェントになっているのが、各部門のパワーには違いない」 (d氏)</p> <p>「正当性は成り立ちちゃうということが、だんだん年数を経て強まっていくんじゃないですか」 (e氏)</p>
経営者等の役割	<p>「パワーバランスが機能していない場合は、マネジメントがアマチュア (a氏)</p> <p>「取締役とか取締役会の大きな仕事って、投下資本をどう配分するかというのが一番大きな話じゃないですか」 (b氏)</p> <p>「悪い意味でのネガティブなところをどうコントロールしていくかというのが経営層の課題というふうに考えるべきかな」 (d氏)</p>	

項目	代表的データの引用	
	<p>「会社への貢献度でものを言う大ききみたいなところはあって、そこに対してどうコントロールをするかというのは戦いだとは思う」 (d氏)</p> <p>「経営者は常にパワーバランスをコントロールしているというのが大前提」 (e氏)</p> <p>「外部環境の変化を察知して、今後どこでパワーをもたせていいのかというのを判断して決定しているんだと思うんです」 (e氏)</p> <p>「常にそれは把握しているというか、見えている状態が経営者の役割」 (e氏)</p>	
経営者等の対応	評価制度を通じた パワー配分	<p>「バリュー軸とエッジとエグゼキューションというのを入れている」 (a氏)</p> <p>「結局管理会計がくつついてくるんです」 (b氏)</p> <p>「ちゃんと同じ評価方法でものさしを合わせるという。それを今やろうとしています」 (c氏)</p> <p>「評価制度を変えないと評価の透明性は上がらないので、一気にやるしかないなと」 (c氏)</p> <p>「部門として、業績の善し悪しとか、こういうすごい客観的な KPI とかで把握している強弱関係はすごく、ある意味正しいパワーの強弱関係」 (d氏)</p> <p>「すごい管理会計って重要」 (d氏)</p> <p>「ちゃんと見える化して、親会社側の社長がやっぱり長い目で見てあげるとのこと」 (e氏)</p> <p>(弱小部門に特化した評価)</p> <p>「今はまだ赤字だけれども、売上高成長率が 50 パー以上だからクリアねと。新規事業を始めてから 3 年以内にその領域に行くこと。でなければ撤退する」 (a氏)</p> <p>「評価制度を変えるというのも一つ」 (e氏)</p>
	資源配分機関の活用	<p>「その全社的に OK か、やるべきものなのかと、ベクトルの向きはどうなんだ、合っているのかどうかということは、結局経営の場でやるしかない」 (b氏)</p> <p>「会社を改革するとき、それぞれが中長期を見通すような部門って、基本経営企画以外にはない」 (d氏)</p> <p>「代表取締役社長と、経営企画の関係というのが重要」 (d氏)</p>

項目	代表的データの引用
	<p>「経営層を代理する経営企画だとか、そういったところが意思決定のときにきちっとものを言っていないといけない」(d氏)</p> <p>「会社の方向で、一番事業を細かく見るのは経営企画の仕事」(e氏)</p> <p>(経営企画部門の能力不足)</p> <p>「本当はもう少し経営企画がコントロールすることのほうを良し」(b氏)</p> <p>「経営企画そのものの、人のスペックであったり、経験であったり、人数的なキャパであったり」(b氏)</p> <p>「この部署って本来パワーをもう少し持たないと、日本企業は伸びていかないんじゃないかなと思います。」(b氏)</p> <p>「リソースがないから、日々のルーティンとか、新しく降ってくるものをとにかく言われるがままこなすしかなくなって」(c氏)</p> <p>「予算の頭出しとか、中計の取りまとめとかを、強くハンドリングできている状態ではない」(c氏)</p> <p>「ボトムアップで数字をまとめて「はい、終わり」みたいな。」(d氏)</p>
統一的な文化の醸成	<p>「風土としてはオープンコミュニケーションということを非常に強く言っていて。開襟して話し合いましょうとか、お互いの景色の交換というのですが、自分の見ている景色と相手の見ている景色を交換しましょうという言葉を使うんだけど、話し合っただけでわかり合えないことってたぶんないよね、みたいなのを、信頼から始めて、景色の交換を、相手をまず信じる、話せばわかると信じる」(a氏)</p> <p>「すごく風土を大切にしている会社なんです。経営理念を大切にしている会社なんです」(b氏)</p> <p>「この共通言語を持っているという部分が、対立だとかパワーというのをうまく和らげているような」(b氏)</p> <p>「事業の経営戦略とビジョンとバリューみたいな、中期目線でも思いが合ってくれば、そのパワーの行き先というのは、ある程度そんなズレてこないと思うんです」(c氏)</p> <p>「創業時の経営理念とか、ビジョンとか、方針というところがやっぱり利いていました」(e氏)</p>

項目	代表的データの引用	
	部門の再編成の実施	<p>「パワーというか、権限というか、レイヤーの違いによるパワーは考慮して、ガバナンスの向上という形で生かした」(b氏)</p> <p>「取締役だけでミーティングをする会議体があるのですが、……例えばこれ(事業)はどっちにするとするのは……最後、でもそこでしか決められないですよ。事業部同士だと対立して終わりなので。」(b氏)</p> <p>「組織構造的にはだいぶ変えました」(c氏)</p> <p>「それぞれにどんな権限を渡すとか、……それも結局、その後全部、部とか、メンバーとか、その部が持つ機能とかに関わってくるので」(c氏)</p> <p>「今までパワーを持っていたところの組織を分解しちゃうわけです。分解しちゃう」(e氏)</p> <p>「組織そのものの構造を変えちゃうというのも一つ」(e氏)</p>
	弱い部門への直接支援	<p>「上のほうでそれなりに有望と判断しているものについては、上のほうでもう少し投資してみようかというのがないと、どんどん絞られていってしまう」(b氏)</p> <p>「そこ(弱い部門)にお金を出し続けるという継続性や権力というのは、社長でしかできないこと」(c氏)</p> <p>「(経営陣)肝いりの。そういう事業はやはり利益が出なくても、ある程度の期間は守られる」(c氏)</p> <p>「そういうの(弱い部門の成果)は拾ってあげないといけない」(d氏)</p> <p>「そこ(弱い部門への支援)は部門間の調整に任せるんじゃなく、経営者の意思がかなり影響するんじゃないかな」(e氏)</p> <p>「やっぱりベンチャー、……親会社側の社長がやっぱり長い目で見てあげる」</p>

(インタビュー書き起こしより筆者作成)

参考文献

- Barnard, C. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
 (山本安次郎訳『経営者の役割 (経営名著シリーズ2)』ダイヤモンド社 1968年)
- Bingham, C. B., and Eisenhardt, K. M. 2011. Rational Heuristics: The “SIMPLE RULES” That Strategists Learn from Process Experience. *Strategic Management Journal*, 32, pp.1437–1464.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Burt, R. S. 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press. (安田雪訳『競争の社会的構造 構造的空隙の理論』新曜社 2006年)
- Burt, R. S. 2001 Structural Holes versus Network Closure as Social Capital in: Lin, N, K. *Cook and R. Burt. Social Capital: Theory and Research*, pp.31-56, Aldine Publishers
 (金光淳訳「社会関係資本をもたらすのは構造的隙間かネットワーク閉鎖性か」野沢慎司編・監訳『リーディングスネットワーク論 家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房 2006年)
- Besanko, D., D. Dranove and M. Shanley. 2000. *Economics of Strategy*. NY: John Willy & Sons, Inc. (奥村昭博・大林厚臣訳『戦略の経済学』ダイヤモンド社 2002年)
- Burns, T., and G. M. Stalker. 1961. *The management of innovation*. London, UK: Tavistock Publications.
- Chandler, A. D. 1962. *Strategy and Structure*, Cambridge. MA: MIT Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社 2004年)
- Chassagnon, V., 2009. The theory of the firm revisited from a power perspective. *The DRUID Society Summer Conference 2009*, pp.1–34.
- Christensen, C., M. and P. R. Carlile. 2009. Course Research: Using the Case Method to Build and Teach Management Theory. *Academy of Management Learning & Education*, 2009, Vol.8, No.2, pp.240–251.
- Coase, R. 1937. The Nature of the Firm. *THE FIRM, THE MARKET, AND THE LAW*. University of Chicago press. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳「企業の本質」『企業・市場・法』東洋経済新報社、1992年)
- Coase, R. 1960. The Problem of Social Cost. *THE FIRM, THE MARKET, AND THE LAW*. University of Chicago press. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳「企業の本質」『企業・市場・法』東洋経済新報社、1992年)

- Cyert, R. M. and J. G. March. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall (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)
- Crozier, M. 1964. *The bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- Dahl, R. A. 1957. The Concept of Power. *Behavioral Science*, 2, pp.201-215.
- Daft, R. L. 2001. *Essentials of Organization Theory and Design, 2nd Edition*, South-Western College Publishing (高木晴夫訳 『組織の経営学 戦略と意思決定を支える』 ダイヤモンド社、2002年)
- Denzin, N. K. 1970. *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Chicago: Aldine Pub. Co
- Douma, S. and H. Schreuder. 2002. *Economic Approaches to Organization: Third Edition*, Pearson Education Limited.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. 1989, Vol.14. No.4, pp.532-550.
- Eisenhardt, K. M., and M. E. Graebner. 2007. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*. 50 (1): pp.25–32.
- Emerson, R. 1962. Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41.
- French, J. R. P., Jr., and B. Raven, 1959, “The Bases of Social Power,” in Cartwright, D. (ed.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Galbraith, J. R., and D. A. Nathanson. 1978. *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. MN: West Publishing Co. (岸田民樹訳 『経営戦略と組織デザイン』 白桃書房、1989年)
- Galbraith, J. R. 2002. *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process. New and revised ed.* John Wiley & Sons, Inc. (梅津祐良訳 『組織設計のマネジメント』 生産性出版、2002年)
- Gilbert, C. 2005. Unbundling the Structure of Inertia: Resource Versus Routine Rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), pp.741–763.
- George, A. L., and A. Bennet. 2005. *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Belfer Center for Science and International Affairs. (泉川泰博訳 『社会科学のケース・スタディ 理論形成のための定性的手法』 勁草書房、2013年)
- Glaser, B. G. and A. L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley CA: Sociology Press. (後藤隆・大江春江・水野節夫

- 訳『データ対話型理論の発見 調査からいかに理論を生み出すか』新曜社、1996年)
- Granovetter, M. S. 1973. The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 1973; 78: 1360-1380 (大岡栄美訳「弱い紐帯の強さ」野沢慎司編・監訳『リーディングス ネットワーク論 家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房、2006年)
- Hanson, N. R. 1969 *Perception and Discovery: An Introduction to Scientific Discovery*. Freeman, Cooper.
- Hatch, M. J. 2013. *Organization Theory: Modern, Symbolic And Postmodern Perspectives, Third Edition*. Oxford University Press. (大月博司・日野健太・山口義昭訳『Hatch組織論—3つのパースペクティブ—』同文館出版、2017年)
- Kreps, D. M. 1990. Corporate Culture and Economic Theory, in Alt, J. and K. Shepsle (eds.), *Perspectives on Positive Economy*, Cambridge, UK: Cambridge University.
- Lawrence, P. R., and J. W. Lorche. 1967. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lewin, K. 1951. *Field Theory in Social Science* New York: Harper & Row.
- March, J. G. 1966. The Power of Power. In David Easton, ed., *Varieties of Political Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp.39-70 (大森弥・青木栄一・大嶽秀夫他訳『現代政治理論の構想』勁草書房、1971年)
- March, J. G., and H. A. Simon. 1993. *Organizations, Second Edition*. John Wiley & Sons. (高橋伸夫訳『オーガニゼーションズ 第2版—現代組織論の原点』ダイヤモンド社、2014年)
- Merton, R. K. 1967 On Sociological Theories of the Middle Range, *On Theoretical Sociology: Five Essays, Old and New*. Glencoe, Illinois: The Free Press. (森東吾 他訳『社会理論と機能分析』青木書店、1969年)
- Milgram, S. 1967, The Small-World Problem *Psychology Today*, 1967; I pp.61-67 (野沢慎司・大岡栄美訳「小さな世界問題」野沢慎司編・監訳『リーディングス ネットワーク論 家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房、2006年)
- Milgrom, P. and J. Roberts. 1992. *Economics, Organization and Management*. Prentice Hall, Inc. (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳『組織の経済学』NTT出版、1997年)
- Miller, G. J., 1992. *The Political Economy of Hierarchy*, Cambridge, UK: Cambridge University.
- Mintzberg, H. 1983. *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row.

- Mintzberg, H. 1989, *Mintzberg on Management*, New York: Free Press. (北野利信訳 『人間感覚のマネジメント：行き過ぎた合理主義への抗議』 ダイヤモンド社、1991年)
- Morgan, G. 1986. *Images of Organizations*. Beverly Hills., CA: Sage Publications.
- Okhuysen, G., and Bonardi, J.-P. 2011. The Challenges of Building Theory by Combining Lenses. *Academy of Management Review*, 36(1), pp.6–11.
- Ouchi, W. G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), pp.833-848.
- Ouchi, W. 1980. Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), pp.129-141.
- Oxford University Press. 1994 *Oxford Learner's Dictionary of Academic English*. Oxford University Press.
- Peirce, C. S. 1986. (内田種臣編訳) 『パース著作集 2 記号学』 勁草書房、1986年
- Persons, T. 1960 *Structure and Process in Modern Societies*. New York: Free Press.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row.
- Pfeffer, J. 1992. *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. 2003. Introduction to the classic edition. In J. Pfeffer and G. R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (pp.vi–xxix). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Pfeffer, J. 2005 Developing Resource Dependence Theory: How Theory is Affected by its Environment. In: Smith, K.G./Hitt, M.A. (Hg.): *Great Minds in Management. The Process of Theory Development*. Oxford: pp.436-459
- Picot, A., H. Dietl and E. Frank. 2005. *Organisation: Eine ökonomische Perspektive. 4. aktualisierte und erweiterte Auflage*. Schäfer-Poeschel Verlag GmbH. (丹沢安治・田川克生・渡辺敏雄・榊原研互・小山明宏・宮城徹訳 『新制度派経済学による組織入門 市場・組織・組織間関係へのアプローチ 第4版』 白桃書房、2007年)
- Raven, B. H. (1993). The bases of power: Origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227–251.
- Robbins, S. P. 2005. *Essentials of Organizational Behavior, 8th Edition*. Pearson Education, Inc, (高木晴夫訳 『【新版】組織行動のマネジメントー入門から実戦へ』 ダイヤモンド社、2009年)
- Roberts, D. J. 2004. *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*. Oxford University Press. (谷口和弘訳 『現代企業の組織デザイン 戦略経営の経済学』 NTT出版、2005年)

- Romanelli, E., and Tushman, M. 1994. Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *Academy of Management Journal*, 37, pp.1141-1166.
- Salancik, G., and Pfeffer, J. 1974. The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), pp.453-473.
- Salancik, G., and Pfeffer, J. 1977. Who gets power—and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics*, Winter, pp.3-21.
- Scott, W. R. 1998. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 4th edition. Prentice-Hall.
- Simon, H. A. 1947; 1957; 1976; 1997. *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. New York, NY: Macmillan. 3rd and 4th eds. New York, NY: Free Press.
- Thompson, J. G. 1967. *Organization in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. The McGraw-Hill Companies, Inc. (大月博司・廣田俊郎 訳『行為する組織 組織と管理の理論についての社会科学的基盤』同文館出版、2012年)
- Tushman, M. L., and Romanelli, E. 1985. Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. In *Research in Organizational Behavior* Vol.7, pp.171-222
- Ulrich, D., and Barney, J. 1984. Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population. *The Academy of Management Review*, 9(3), pp.471-481.
- Weber, M. 1947. *Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Free Press.
- Woodward, J. 1965. *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*. New York: Free Press. (浅沼万里・岩崎晃 訳『市場と企業組織』日本評論社、1980年)
- Williamson, O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Press.
- Williamson, O. E. 1996. *The Mechanisms of Governance, First Edition*. Oxford University Press, Inc. (石田光男・山田健介 訳『ガバナンスの機構 経済組織の学際的研究』ミネルヴァ書房、2017年)
- Williamson, O. E., and Ouchi, W. G. 1981. The markets and hierarchies and visible hand perspectives: The markets and hierarchies program of research: Origins, implication, prospects. In A. Van de Ven and J. Joyce, *Perspectives on organization design and behavior*. New York: Wiley, 1981, pp.347-370.
- Waterman, R. H. Jr., T. J. Petters, and J. R. Phillips. 1980. Structure is Not Organization. *Business Horizons*, Elsevier, vol. 23(3), pp.14-26, June.

- Yin, R. K. 1994. *Case Study Research: Design and Methods, Second Edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc. (近藤公彦訳 『新装版 ケース・スタディの方法 第2版』 千倉書房、2011年)
- Zucker, L. G. 1977 The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5). pp.726-743
- 青木英孝 (2002) 「執行役員制度に関する論点整理：日本型取締役会のコストとベネフィット」 『経営学論集』 72 巻, pp.254-255
- 赤川元昭 (2011) 「アブダクションの論理」 『流通科学大学論集—流通・経営編—』 Vol.24 No.1, pp.115-130
- 伊賀光屋 (2012) 「批判的実在論の方法論—アブダクションを用いた構造的説明—」 『新潟大学教育学部研究紀要』 第5巻 第1号 pp.37-48
- 稲葉元吉・山倉健嗣 (2007) 『現代経営行動論』 白桃書房
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 (1982) 『内部組織の経済学』 東洋経済新報社
- 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』 ダイヤモンド社
- 入山章栄 (2019) 「中期経営計画という病が企業をダメにする」 日経ビジネス電子版 <https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19/00059/061400035/> (最終確認：2020年12月29日)
- 大月博司 (2005b) 『組織変革とパラドックス (改訂版)』 同文館出版
- 太田肇 (2017) 「日本型組織と不祥事—「管理強化」がなぜ裏目に出るのか—」 『経営学論集』 87 巻, p.82-89
- オーセンティックワークス株式会社 (2011) 「組織内の“関係性”に関する問題意識調査 2011」 <https://prtimes.jp/data/corp/4394/5b5cfe7606429296c35dcdf36a894c.pdf> (最終確認：2011年12月7日)
- 小沢和彦 (2015) 「ラディカルな組織変革研究における一考察—インクリメンタルな組織変革との関連において—」 『日本経営学会誌』 36号 pp.74-85
- 加登豊・石川潔・大浦啓輔・新井康平 (2007) 「我が国の経営企画部の実態調査—質問票調査に基づく分析—」 原価計算研究Vol.31No.1 pp57
- 河合忠彦 (1999) 『複雑適応系リーダーシップ 変革モデルとケース分析』 有斐閣
- 河合忠彦 (2004) 『ダイナミック戦略論 ポジショニング論と資源論を超えて』 有斐閣
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (1998) 『組織論』 有斐閣
- 小橋勉 (2012) 「資源依存パースペクティブの理論的展開とその評価」 組織学会編 (2013) 『組織論レビューII 外部環境と経営組織』 白桃書房
- 小橋勉 (2018) 『組織の環境と組織間関係』 白桃書房
- 紺野登 (2007) 「コンセプト・デザインの方法論—社会人MBAプログラムにおける応用—」 『経営・情報研究』 No.11, pp. 63-70

- 戈木クレイグヒル滋子（2016）『グラウンデッド・セオリー・アプローチ 改訂版 理論を生まだすまで（ワードマップ）』新曜社
- 西條剛央（2007）『ライブ講義・質的研究とは何か SCQRMベーシック編 研究の着想からデータ収集、分析、モデル構築まで』新曜社
- 櫻井通晴（2019）『管理会計（第7版）』同文館出版
- 佐藤郁哉（2008）『質的データ分析法 原理・方法・実践』新曜社
- 佐藤秀典（2009）「ケース・スタディの魅力はどこに？ —経営学輪講 Eisenhardt(1989)—」『赤門マネジメント・レビュー』8巻, 11号, pp.675-686
- SPEEDA（2016）「経営企画担当者227名への意識調査から分析 日本の経営企画部の課題とトレンド」<https://jp.ub-speeda.com/ex/resources/wp001/>（最終確認：2020年1月14日）
- 丹沢安治（2000）『新制度派経済学による組織研究の基礎—制度の発生とコントロールへのアプローチ』白桃書房
- 丹沢安治・宮本浩明（2017）「質的データからの理論構築、そして論文化まで：研究実践からの報告」『戦略経営ジャーナル』Vol.5 No.3 pp.89-108
- 丹波哲夫（2004）『図解でわかる部門の仕事 改訂版 経営企画部』日本能率協会マネジメントセンター
- 陳韻如（2005）「戦略的提携理論の展開：パースペクティブの比較を中心に」『経済論叢（京都大学）』175(4) pp.358-376
- 那須耕三（2017）「経営企画部門の機能と役割」『立命館ビジネスジャーナル』Vol.11 pp.27-47
- 日本経済新聞（2013）「川重、部門の論理に統合派孤立」日本経済新聞電子版 2013年6月15日
- 株式会社日本総合研究所 総合研究部門 経営企画機能研究チーム（2016）「経営企画部門の実態 874社に聞いたアンケート調査結果」https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/column/study/pdf/160406_keiei2.pdf（最終確認：2020年1月7日）
- 沼上幹（2004）『組織デザイン』日本経済新聞社
- 服部泰宏（2020）『組織行動論の考え方・使い方 良質のエビデンスを手にするために』有斐閣
- ビジネスジャーナル（2013）「川崎重工、社長解任クーデターの舞台裏 社内抗争が三井造船との統合破談騒動に発展」ビジネスジャーナル 2013年6月20日 http://biz-journal.jp/2013/06/post_2350.html（最終確認：2014年10月17日）
- 古田成志（2013）「組織変革論におけるプロセス研究の変遷 —1990年代までと2000年以降のプロセスモデルを比較して—」『商学研究科紀要』77巻 pp.15-31

- 古田成志（2016）「組織変革論における断続均衡モデルの意義と課題 ―組織変革メカニズムの枠組みを援用して―」『中京学院大学経営学部 研究紀要』 23巻 pp.13-26
- 前原雅文（1989）「日本的経営の組織論的分析」『尾道短期大学研究紀要』 Vol.38 No.1, pp.33-54
- 南昇平・織田淳嗣（2013）「【ビジネスの裏側】「隠密」と「根回し」の背反、川重“クーデター”の背景に“東京×神戸”...次期社長レース勢力争いの影響も」産経WEST 2013年6月25日 <http://www.sankei.com/west/news/130625/wst1306250089-n1.html>（最終確認：2015年10月10日）
- 波頭亮（1999）『組織設計概論 戦略的組織制度の理論と実際』産能大学出版部
- 八田真資（2015）『‘不確実性の時代’を生き抜く最強の「経営企画部」』中央経済社
- 山岡徹（2006）「組織変革と組織変化 ―変革と変化をつなぐ「矛盾」の主導的役割について―」『横浜経営研究』 27巻 2号, pp.79-100
- 山岡徹（2007）「組織変革の概念と組織モデルに関する一考察：経路依存的な循環プロセスから構成される組織変革モデルの構築」『横浜国際社会科学研究所』 11(4), 507-527.
- 山岡徹（2015）『変革とパラドックスの組織論』中央経済社
- 山倉健嗣（1993）『組織間関係―企業間ネットワークの変革にむけて』有斐閣
- 横澤公道・辺成祐・向井 悠一郎（2013）「ケース・スタディ方法論：どのアプローチを選ぶか」『赤門マネジメント・レビュー』 12 巻, 1 号, pp.41-68
- 米盛裕二（2007）『アブダクション 仮説と発見の論理』勁草書房
- 若林直樹（2009）『ネットワーク組織―社会ネットワーク論からの新たな組織像』有斐閣