
日本企業間のアウトソーシングにおいて 組織間信頼の果たす役割

(課題番号 : 1 1 7 3 0 0 5 8)

平成 1 1 年度 ~ 平成 1 2 年度科学研究費補助金奨励研究 (A)
研究成果報告書

平成 1 3 年 2 月

研究代表者 若林直樹
(東北大学大学院経済学研究科)

はしがき

本研究成果報告書は、平成11年度より平成12年度までの2年間にわたり、文部省科学研究費補助金（奨励研究（A））を受けた「日本企業間のアウトソーシングにおいて組織間信頼の果たす役割」（研究代表者・若林直樹 / 課題番号11730058）の成果を取りまとめたものである。

本研究の目的は、日本企業の長期的なアウトソーシングを支える企業間関係において、協力行動を支えるために重要である企業間での信頼構築のメカニズムを分析し、その日本の特質を比較分析しようとするものである。

経済学者 Sako(1992)や Dore(1993)が問題提起したように、日本企業の系列では、長期的な信頼関係が機会主義を抑制し、取引コストを削減し、組織間での長期的な取引関係を安定させたために、組織間での共同のイノベーションを容易にしてきたとされてきた。特に、「善意に基づく信頼（Goodwill Trust）」といわれる未来志向の長期的で互酬的な信頼関係が組織間での改善活動を容易にしていると見られている。また、欧州では別の観点で、ドイツモデルを中心としながら、Lane & Bachman (1996)にも見られるように、契約法などに保障された制度的信頼がドイツ企業間での取引コストの削減に結びついているという見方もでてきている。近年、1999年の Organizational Studies 誌の特集号に見られるように、企業間協力の質を決定する信頼関係のマネジメントが日欧米で大きく問題化されており、ことに産業システムにおいて日欧間での信頼関係のあり方を制度的構造、そのマネジメントの面から比較検討することは十分な意義がある。

この調査研究では、企業間で継続的に一部工程を外注している関係（すなわちアウトソーシング）において、企業間でのプロセス・イノベーションや品質管理での協力を支える企業間での信頼関係が生成・発展・衰退するメカニズムを国際比較の視点も盛り込みながら調査と分析を行った。酒向やドーアは、長期的な相互発展志向の信頼関係（Goodwill Trust）を日本的な関係特性として指摘している。相互発展型信頼は、契約型の信頼と異なり、「相互が公式的に期待される以上の貢献を協力関係を行う関係」であり、そうした期待以上の貢献が続くことで相互発展に結びつくと思われている。日本の系列関係での親企業と下請企業での協力関係に典型的に見られるとされる。新宅（1994）が日本企業の競争力の特徴であるインクリメンタル（継続的）な工程革新と指摘しているが、このような協力関係は、相互発展型の信頼関係をベースに展開していると考えられる。

この調査研究においては、日本の企業間関係は、組織間信頼の中核となる長期的・無限定的・個別的な相互コミットメントの質的發展を、強連結の組織間ネットワークにおける高密度のコミュニケーションとそれによる規範、行動期待の共有が促進していることが明らかとなった。日本の企業間関係は、系列に示されるように、代表的な「信頼による統治」の仕組みを有するといわれ、それを強い紐帯で高密度の組織間ネットワークが支えているといわれている（Uzzi, 1997）。日本の企業間関係でしばしば見られる長期的・無限定的・個別的な相互コミットメントは、さまざまな媒介の機会や制度（intermediary）を設けることによって企業間での境界を超えたマネージャー間の多元的なネットワークにおける濃密な社会的交換によって発展させられている。こうしたコミットメントは、契約を超えた相互発展を志向する「善意に基づく信頼」の関係と特徴づけられてきた（Dore, 1983; Sako, 1992）。この信頼関係は、単にリスクを共有するにとどまらず、質的に特異であり、製品開発や品質改善に見られるように、不確定な将来での発展についても、現在の契約を超えて協力し合うものである。こうした質的な発展を考える上では、信頼関係の内容とその発展を質的に検討することが重要であり、ゲーム論以外にも、社会ネットワーク論やコミュニケーション論、間主観的社会

学などのさまざまな社会学的アプローチが有効であると思われることが理解された。

今後は、脱系列下の中で、組織間ネットワークの連結度低下により、限定的な信頼関係が構築されつつあることをより検討する必要がある。

最後に本調査研究の遂行に当って調査等にご協力いただいた企業、関係機関の関係者の皆様に深く感謝申し上げます。

平成12年2月

研究代表者 若林直樹

(東北大学大学院経済学研究科助教授)

参考文献

Dore, R. 1983. "Goodwill and the spirit of market capitalism." *British Journal of Sociology*, 18: 459-482.

Sako, M. 1992. *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain & Japan*. Cambridge and New York: Cambridge University Press.

新宅純二郎. 1994. 『日本企業の競争戦略：成熟産業の技術転換と企業行動』有斐閣.

Wakabayashi, N. & Gill, J. 1998. "Perceptive differences in interorganizational collaboration and dynamics of trust." *University of Bradford Management Centre Working Paper Series*. No.9821. Bradford, England: University of Bradford Management Centre.

研究発表

(1) 学会誌等

- 若林直樹, 2000, 「国際戦略提携と日本企業の組織間信頼：境界連結者のネットワークによる「信頼性」の社会的構築」『経済社会学会年報』22号, 151-161頁, 2000年。
- Wakabayashi, N, 2000, “Networking and trust-building of Japanese boundary spanning managers: Comparison of quality control managers’ networks for interorganizational quality improvement between Japanese and British automotive component companies. Paper presented at the 16th Colloquium of the European Group for Organizational Studies held at Helsinki School of Economics, Finland, 2-4 July, 2000.
- Wakabayashi, N. 2000. “Trust-building of Japanese company in international joint ventures in Europe: Case studies of intercultural collaboration in quality improvement.” Paper presented at the 7th International Conference on Multi-organizational Partnerships and Cooperative Strategies, Katholieke Universiteit Leuven, Belgium, 6-8 July, 2000.
- 若林直樹, 2000, 「組織間ネットワークにおける連結の強さと信頼関係のマネジメント：自動車部品産業における外注品質管理活動と境界連結の日英比較」, 東北社会学会第47回大会報告論文, 山形市、東北芸術工科大学、2000年7月29-30日, 1-12頁。
- 若林直樹, 2000, 「日本企業の欧州における提携関係と信頼：国際合併事業での品質改善に関わる協力の事例研究」, 第73回日本社会学会自由報告論文。広島国際学院大学、2000年11月12日, 1-14頁。

(2) 口頭発表

- Wakabayashi, Naoki. “Development of International Joint Ventures and Japanese Perception of Trust Building through Incremental Innovation.” European Group of Organizational Studies, 15th Colloquium. University of Warwick, Great Britain. 5, July, 1999.
- Wakabayashi, Naoki. “Trust Building of Japanese Companies in Europe.” The Conference on “Local Standards and Global Standards in the Age of Multiculturalization. Rikkyo University. Tokyo, Japan. 9th July, 1999.
- 若林直樹. 「日本企業の欧州における組織間協力と信頼関係」. 1999年度東北社会学会第4回研究会報告. 東北大学文学部. 2000年3月4日.
- Wakabayashi, Naoki. “Networking and Trust-building of Japanese Boundary Spanning Managers.” European Group of Organizational Studies, 16th Colloquium. The Helsinki School of Economics, Finland. 3, July, 2000.
- Inagaki, Kyosuke & Naoki Wakabayashi. “International Alliances and Trust Building of Japanese Companies in Europe.” European Group of Organizational Studies, 16th Colloquium. The Helsinki School of Economics, Finland. 4, July, 2000.
- Wakabayashi, Naoki. “Trust-building of Japanese Companies in International Joint Ventures in Europe.” The 7th International Conference on Multi-Organizational Partnerships and Cooperative Strategy. Katholieke Universiteit. Leuven. Belgium. 7, July, 2000.
- 若林直樹. 「地域間産業ネットワークと空間組織」, 第47回東北社会学会大会自由報告、東北芸術工科大学、山形市、2000年7月14日。

若林直樹・第73回日本社会学会大会一般研究報告、「日本企業の欧州における提携関係と信頼」、広島国際学院大学、2000年11月12日。

(3) 出版物等

なし

日本企業間のアウトソーシングにおいて
組織間信頼の果たす役割
(課題番号 : 1 1 7 3 0 0 5 8)

平成 1 1 年度 ~ 平成 1 2 年度
科学研究費補助金奨励研究 (A) 研究成果報告書

目 次

第 1 章	日本企業の欧州における提携関係と信頼 若林直樹	1
第 2 章	組織間ネットワークにおける連結の強さと信頼関係のマネジメント 若林直樹	16
第 3 章	Trust building of Japanese companies in international joint ventures in Europe 若林直樹	28
第 4 章	Networking and Trust-building of Japanese Boundary Spanning Managers 若林直樹	44
第 5 章	ソフトウェア産業における組織間ネットワークとコンフリクト管理 横田明紀	59

第1章

日本企業の欧州における提携関係と信頼¹ 国際合併事業での品質改善に関わる協力関係の事例研究

若林直樹（東北大学大学院経済学研究科・助教授）

1. はじめに

グローバル化した社会では、異文化間での異なる価値観・規範の対立の中で、人々は協調、連帯、合意についての基盤の共有が問題視され、信頼についての新たな社会学的検討が求められている（Miztral, 1998, p.3）。異文化間での企業間協力である国際合併事業についても、従来からのその不安定性が認識されてきたが、現在、異文化間の信頼関係がその協力関係の維持・発展の鍵だと考えられている（Madhok, 1995; Parkhe, 1993a）。

近年、新しい経済社会学では、Granovetter(1985=訳 1998)のいう経済行為の「社会的埋め込み(social embeddedness)」の視角から、企業間での経済的交換においては、組織間での信頼関係を促進する制度やメカニズムなどの社会学的要因がその取引費用を削減する効果を持つという議論されてきている（千葉, 1997; Child & Faulkner, 1998; Granovetter, 1985=訳 1998; Tyler & Klamer, 1996）。特に新しい経済社会学では、「信頼による統治」という考えが示され、市場での社会ネットワークにおいて経済的交換の規範やサンクションメカニズムの共有がされ、相互の信頼関係の上に継続的な取引が行われていると考えられるようになった(Uzzi, 1997)。

日本の企業間関係は、系列に示されるように、代表的な「信頼による統治」の仕組みを有するといわれ、それを強い紐帯で高密度の組織間ネットワークが支えているといわれている（Uzzi, 1997）。日本の企業間関係でしばしば見られる長期的・無限定的・個別的な相互コミットメントは、さまざまな媒介の機会や制度（intermediary）を設けることによって企業間での境界を超えたマネージャー間の多元的なネットワークにおける濃密な社会的交換によって発展させられている。こうしたコミットメントは、契約を超えた相互発展を志向する「善意に基づく信頼」の関係と特徴づけられてきた（Dore, 1983; Sako, 1992）。この信頼関係は、単にリスクを共有するにとどまらず、質的に特異であり、製品開発や品質改善に見られるように、不確定な将来での発展についても、現在の契約を超えて協力し合うものである。こうした質的な発展を考える上では、信頼関係の内容とその発展を質的に検討することが重要であり、ゲーム論以外にも、社会ネットワーク論やコミュニケーション論、間主観的社会学などのさまざまな社会学的アプローチが有効であると思われる。

しかし、日本企業は、海外特に欧州においては濃密な社会ネットワークを相手企業との間に築けないので、契約関係を超えた「善意に基づく信頼」の構築は難しいとされている。これは、日本企業が系列に典型的に見られるような高い結合性を持つネットワークとそれ

¹ この論文は、第73回日本社会学会大会一般報告部会（於：広島国際学院大学現代社会学部、2000年11月11～12日）において報告されたものである。

が持つ社会的サンクションがないために、契約を超えた協力やその実行の担保ができないためである (Hagen & Choe, 1998)。例えば、欧州のように個人的で疎なネットワークが企業間で基本である地域では、日本的な集団的で密な高いネットワークに見られる柔軟な協調と調整が起こりにくいのである。日本企業は、こうした経営ネットワークの地域では、将来での共同発展を志向する無限定的・個別的なコミットメントという質的水準での信頼関係の構築に様々な問題を抱えている。

ここでは、欧州での国際合併事業での事例において、日欧企業の合併担当マネージャーの間でのネットワークでの交換やコミュニケーションでのあり方が、日本企業と欧米のパートナー企業との間で信頼関係の質にどのように影響しているのかを検討する。日本人マネージャーの社会ネットワークが集団的、長期的、個別的で密なものとするならば、欧州のマネージャーの社会的ネットワークは個人的、短期的、機能的で疎なものである。欧州に見られる弱い紐帯では、交換やコミュニケーションの水準は低く、規範、行動様式、コンセンサスの共有は低くなるので、契約や合意内容に依存した信頼関係が主なものとなるだろう。

こうした検討を行うために、本稿は以下の三つの部分からなる。第一に、組織間における信頼関係の発展を質的に検討するために、ネットワーク分析に基づく経済社会学と社会学的新制度学派の議論をふまえて、社会ネットワークの高い結合性が信頼の質的発展に影響する面について命題を示したい。第二に、こうした分析図式をもとに、英独伊の六つの合併事業を例にしながら、品質管理体制の整備をめぐって、日本側と欧州の合併相手との間での具体的なコミットメントと信頼性の認識への変化を検討したい。最後に、日本企業の欧州におけるネットワークと信頼発展の問題について検討する。

2．異文化間における組織間ネットワークと信頼の社会的構築

2．1 国際合併事業の不安定性と組織間信頼の視点

国際合併事業は、不安定なものであり、数年間で多くが解消されるといわれている (Bleeke & Ernst, 1991; Inkpen & Beamish, 1997)。したがって、その組織間での協力関係の社会的基盤は、国際経営論でもきわめて重要な問題となってきたおり、こうした組織間の協力関係は、合併契約という「契約的」側面だけではなく、「コミットメント」の側面をも持っていると考えられる (Madhok, 1995; Parkhe, 1993a)。国際合併の問題を考える上でも、組織間ネットワーク論一般で議論されつつある組織間の信頼の維持と発展について検討することが重要だと考えられてきている (Parkhe, 1993b)。なぜなら、信頼の問題は、契約解消などに至る裏切りやコンフリクトを抑制する社会的メカニズムについて分析しようとするものだからである。

組織間での信頼関係が注目されてきたのは、複数の企業が、協力や提携の関係においてそれをもっていると、機会主義的行動や裏切りを抑制することで、取引費用を引き下げ、交換が安定すると考えられているからである (Child & Faulkner, 1998)。組織間信頼とは、協力している組織の間で互いに協力相手が将来、一定の協力行動をとり続けるという特定の期待を共有している状態である (Sako, 1992; Zucker, 1986)。取引費用が下がる要因としては、組織間で定期的な情報交換が行われて収集された情報量を増やすことで「制約された合理性」の問題が緩和されること、相互依存により関係特殊の投資が進むことや、

相互信頼は、別の相手との新たな協力に向かうことを抑制することなどを通じて機会主義的行動を抑制することがあると考えている(Child & Faulkner, 1998)。

そうした組織間の信頼関係の変化を考える上で、その変化主体が問題である。二つ以上の異なる組織の間で境界を超えてそれらを結びつける役割を果たすマネージャーを「境界連結 (boundary spanning)」マネージャーという (Aldrich & Herker, 1977)。こうした組織の境界を超えた境界連結マネージャーの社会的ネットワークにおいて、企業間での相互理解やコンセンサス形成が展開し、信頼関係の発展に影響してくると考えられる。

組織間の信頼は、個人間の信頼とは異なり、個人間と組織間の二つの次元でわかれながらこの二つの次元が相互に関連しながら発展する (Zaheer et al., 1998)。まず、境界連結者同士の個人間信頼」の次元である。ここでは、境界連結者は、それぞれが属する組織で制度化された相手組織への評判や認識を内面化しながら、それに基づいた境界連結者同士のコミュニケーションや社会的交換を通じて、個人的に相手組織への境界連結者への信頼関係を構築する。他方で、組織の成員一般による相手組織への信頼である「組織間信頼」の次元がある。ここでは、境界連結者の相手組織へのコミュニケーションや社会交換を通じて構築された彼らの個人間の信頼関係を、さまざまな集合的意思決定過程を通じて組織一般の相手組織への行動や役割の期待として新たに制度化し、一般化する。こうして組織的に制度化された評判や期待を境界連結者は、行為の前提として新たな個人間の信頼の構築を行っていく²。

このように、組織間の信頼は、前段階の質や水準を前提とした境界連結者同士の個人間のネットワークにおけるコミュニケーションや社会交換で変動し、それが組織一般に制度化されることで変化しているのであり、個人間の水準で変動する。

2.2 組織間ネットワークでの結合関係と信頼

組織間にまたがる境界連結者同士のネットワークにおける紐帯の強さは、信頼関係の変化に大きく影響する。ネットワークにおいて、個人間の紐帯が直接的で強く高頻度の接触を持つ場合には、特定の領域で深い水準で情報の流通、規範、解釈枠組の共有が行われる (Wasserman & Faust, 1994)。

弱い紐帯が新しい情報の流通に向いているのに対して(Granovetter, 1985=訳 1998)、強い紐帯は、特定領域での質の高い情報の深い共有に向いているとされる (Rowley et al., 2000)。強い紐帯は、質的情報や暗黙知の交換に有利であり、社会的コントロール・メカニズムの共有に向いている。強い紐帯に見られる多くの直接結合を持っている場合には、直接的で高頻度なコミュニケーションがあるために、これが、紐帯を持っている個人間に集団の行動の基準や同質性へと同一化させる社会的圧力を生み出すからである(Friedkin, 1984)。第二に、高密度のネットワークは、第三者からの情報交換を促進し、ネットワーク内部での行動期待の高度な共有を促進することも指摘されている(Rowley et al, 2000)。単に、紐帯の強いネットワークでは、特定領域で深い水準での情報や知識、評判や規範などの流通と共有が高い水準で行われるので、特に成熟産業の「従来の業務活動の精緻化や改善を促進する。強い紐帯の強みといわれる。

² Zaheer らは、組織間信頼は、個人間信頼と組織間信頼が異なる次元間での相互影響によって発展するマイクロ=マクロリンクを持っていると考えている。

強い紐帯のネットワークでは、従って、社会的交換だけではなく経済的交換までを含めた規範、期待される行動様式やコンセンサスの形成と共有が、高頻度の接触の内に図られやすい。特に、日々変わるビジネス環境の中で、一定の判断や方針を決定し共有することは、協力している組織間では、非常に重要なことである。境界連結者同士が、短期間でも暫定的なコンセンサスを形成・共有することは、柔軟な調整にとって大きな意味を持つ。また、強い紐帯のネットワークでは、相互のタイトな情報交換による行動監視や評判を通じた社会的サンクションのメカニズムが作動しやすいので、それぞれの行動期待が保障されやすい環境である。

強い紐帯のネットワークでは、相手組織への信頼が個別的で深く行いやすいので、個別の組織間での信頼関係が発展しやすいと考えられる。

2.3 組織間信頼の質的发展

強い紐帯のネットワークにおける組織間での濃密なコミュニケーションでは、相互に相手の信頼度への認識が大きく変化してくる。相手の評価である「信頼性 (trustworthiness)」の認識というものが³、特定相手との高頻度のコミュニケーションでは、特定領域での相互の知識、経験、規範や意味の共有を通じて、質的に発展していく。

取引費用経済学やゲーム論は、組織間の協力問題に関して、その客観的条件や均衡過程について多大な貢献を成しているものの、信頼性認識の質的な変化については検討が不足している。ゲーム理論の枠組では、社会的紐帯や言語的コミュニケーション、相手への事前情報や社会制度の影響、役割や関心の分化について総合的に扱う形には、定式化されていない(Child & Faulkner, 1998, 31)。これに対して、ネットワークで行われるコミュニケーションで相手組織への信頼性の内実が発展するプロセスを検討するには、Lane & Bachman (1996)や Child & Faulkner (1998)がいうように、社会学的新制度学派の枠組に基づいて、ある組織と相手組織との間での知識、経験、制度や意味の共有や理解が進むことで、信頼性認識が発展するという次元に意味論的に注目した方がよいだろう。

社会学的新制度学派の見方によれば、信頼を構成する相互期待の意味内容は、知識、規範、経験の共有を図る交換やコミュニケーションの過程を通じて、組織相互間に社会的に構築される。言い換えれば、信頼は、組織間では相互に行為前提を共有し、相互期待を作り上げるときに、作りだされる (Lane & Bachmann, 1996)。つまり、交換やコミュニケーションの中で、互酬規範や意味枠組が社会的に構築される過程は、意味の共通枠組である「構成的規則」が行為者間で認知され、社会的媒介によって間主観的なものへと構成される中で展開するとしている(Scott, 1995)。特定の組織の間で頻繁な相互作用は、知識、規範、経験の共有、相互理解、さらに共通の意味枠組の構築をすすめるので、一般的ではなくより個別的で密接な相互の行動期待へと変化させる。

知識、経験、意味の共有により、相互に意図や動機の理解が進むことから、信頼性の水準を Child らなどは三段階に分けている(Child & Faulkner, 1998; Lewicki & Bunker, 1996)。それは、まず初期にみられる、契約・合意や相手の能力への評価から相手の義務や協力行動履行の可能性のみをとらえる「計算可能性」のレベル、次に協力の進展に伴い「相互

³ 山岸 (1999) に従えば、行為者の主体的な信頼と、対象の客体的な信頼性博聞されるものであるとしている。

理解」が進展するレベル、さらに相互交流を通じて相手のアイデンティティや文化を理解したうえでの「心理的結合(mutual bonding)」レベルである。

信頼性の水準は、境界連結者の個人間ネットワークでの相互作用を通じて発展するものの、その相互作用が公式的で制度的なものなのか非公式的で人格的なものなのかによって、その発展が二つの異なる社会過程によって異なると考えられている(Lane & Bachmann, 1996; Ring & Van de Ven, 1994)。それは、一方が境界連結者を含めたそれぞれの組織のメンバーが契約により役割行動を定義し、その履行を評価し、制度により履行を保障する公式的な相互作用にもとづく、「制度的信頼」のプロセスである。それとは別に、境界連結者の社会的交換とコミュニケーションによる非公式的な相互作用が、知識、規範、経験の共有、相互理解、共通の意味枠組を構築を行う「人格的信頼」の過程である。特に、後者の過程で、頻繁な交換を行うことができれば、相互理解の進展や心理的契約の形成を行うことができる。

このような相違は、それぞれの信頼の過程は、相互作用の違いによって、相手の期待内容を変えるやり方が異なるためである。制度的信頼では、相手の役割履行が、法制度やそれに守られた契約により保障されるという形で、その一般的な期待が構築されている(Zucker, 1986)。そのために、役割や行動への履行について計算可能性の水準で信頼性が認識されてやすいが、相互理解以上には進みづらい。それに対して、非公式的な人格的信頼の過程では、相手への行動期待が、社会的交換やコミュニケーションで、その都度その都度ごとの状況や文脈に応じて「構築的に」形成されている(Zucker, 1986)。従って、相手との相互理解が進みやすく、相互に共通の意味枠組を構築できれば、心理的結合の水準にも達しやすい。

強い紐帯のネットワークでは、頻度の高い濃密なコミュニケーションと社会交換が行われやすいので、組織間において非公式で人格的なプロセスで相互理解と心理的結合が進みやすい。そのために、信頼性認識の発展が起こる。

命題1 - a : 組織間の境界連結者間のネットワークにおける紐帯が強ければ、社会的交換とコミュニケーションの頻度が上がる。

命題1 - b : 境界連結者間での非公式的で人格的な相互作用の頻度が高ければ、相手組織への信頼性の認識の水準を相互理解から心理的結合へと発展させる可能性が高い。

2.4 異文化間における組織間信頼の発展と日本的企業間関係

異文化間での境界連結者ネットワークでは、交換規範やコミュニケーションにおける文化的相違が問題を生み、個人間の信頼だけではなく、組織間の信頼の発展にも影響する。

異なる文化の間では、境界連結担当者間での社会的交換において、互酬の基準や規則が異なるために、社会的交換がかみ合わずに、提携発展を阻害することがあるのを考慮する必要がある(Olk & Earley, 1996)。異なる文化の間では、互酬規範は、異なる面が多いと思われる。特に、アジアと欧州では、従来の Hofstede(1991)の組織における価値の比較分析に従えば、集団主義/個人主義、短期的視点/長期的視点や権力距離の遠さ/近さなどがみられるだろう。このような価値や互酬の規範の違いは、組織間での境界連結担当者間のネットワークにおける結合関係に影響するだろう。日本においては、組織間での境界連

結者のネットワークにおいて集团的、長期的、高密度な特徴がみられるだろう(Child & Falkner, 1998)。第一に集団間での結合関係が形成されて、個々人が変わっても連結境界を担当するセクション間の関係は安定している。第二に結合関係は、2～3年以上の一定期間の安定性長期的なものを志向している。第三に、集団対集団の間でさえ、交換は、密度の高い結合関係をものとなり、頻繁な交換を行う。他方、欧州では、個人的、短期的、機能的なネットワークとなっていると考えられる。まず、個人主義的な色彩がみられて、個人間の結合関係が特徴的である。さらに、その関係は、あくまでも個人間のものをベースとするために、長期を志向せずに短期的であるだろう。第三に個人対個人の機能的な結合関係であるので、職務か個人的な交際に限ったものとなるだろう。

日本的な企業間関係における境界連結担当者間でのネットワークの紐帯の強さは、その独特の長期的・無限定的・個別的な相互コミットメントを作り出している。Dore(1983)とSako(1992)は、系列を例としながら、日本の組織間関係では、協力企業同士が契約や公式合意に明記されていない長期的、無限定的、個別的なコミットメントを相互に期待する「善意に基づく信頼 (goodwill trust)」が特徴的であると指摘している。このような独特の相互期待は、紐帯の強いネットワークが形成しているとしている (Sako, 1992)。

こうした相互期待に関するコンセンサスがネットワークでどのように作り出されているのかが問題となるだろう。「善意に基づく信頼」の関係では、契約内容以上に、目標の設定、貢献の仕方、成果配分、裏切りへの制裁などについて、暗黙知として多くのことが共有されているのである。このような关系的契約は、実は組織間での集团的で、長期、高密度な社会的交換ネットワークによりコンセンサスが形成されて、Hagen & Choe,(1998)がいうように、その履行が社会的なサンクションを通じて担保されていることによって可能となっている。たとえば、発注大手企業の発注取り消しは別の機会に補償されることもあるし、下請企業のミス改善はその状況の逐次的な報告義務によって担保されている。山岸(1999)は、日本人は長期的なコミットメント関係によって不確実性を低下させると指摘しているが、企業間においてもこうした集团的・長期的・高密度のネットワークが存在することによって、頻繁な情報交換とコンセンサス形成が行われることで不確実性が低減している。

従って、日本の組織間関係において、相手組織の信頼性認識が発展する要因として強い紐帯のネットワークは大きな役割を果たしている。それは、第一に、組織間での長期的・高密度・集合的な境界連結者間ネットワークの形成が、知識、経験、規範の共有や、暫定的コンセンサス形成を促進している。すなわち、組織間での境界連結者間での強い紐帯が、協力相手の組織への相互理解を進め、心理的結合を強めていく形で、信頼性認識を質的に変えていく。第二に、こうしたネットワークにおいては、評判や社会的サンクションのメカニズムが設けられることにより、相手の協力行動への貢献意思やその履行がチェックされる。したがって、下記の命題が導かれる。

命題2：日本企業は、協力する組織間において、強い紐帯の境界連結者間ネットワークを持った場合には、協力相手の組織に対する信頼性を心理的結合の水準まで高く認識するように可能性が高まる。

表1 日本と欧州の間での代表的な組織間での信頼性の比較

		日本	欧州
境界連結担当者ネットワーク		集合的 長期的 高密度	個人的 短期的 機能的
特徴的な信頼構築過程		非公式的な社会的交換と コンセンサス形成	公式的な役割的相互作用 と契約的合意の形成
相互的コミットメントの比較	有利な点	柔軟な相互調節	タスク、持分、分配の明確性
	不利な点	高い関係投資 曖昧な持分規定	比較的柔軟でない相互調節 時間のかかる合意
信頼性の源泉		社会的交換での暫定的な コンセンサスの確認・尊重	役割相互作用における公 式合意の履行
信頼性への特徴		非公式の相互理解、心理的 結合	計算可能性、公式的相互理 解

国際合弁事業において、日本企業の境界連結担当者の有する社会的交換のネットワークは、欧米企業のそれとは異なるために、相手への信頼性の評価が国内での合弁関係とは異なっていると考えられる。欧州での国際合弁事業では、日本企業は欧州企業とのビジネスに関する文化や慣行の共有度が低い。境界連結者ネットワークは、欧州では個人的、短期的、機能的であると考えられるので、欧州の国際合弁における日本企業のそれも、日本での合弁と異なり、提携相手との「文化的適合性」を持つために、集团的、長期的、高密度ではないと考えられる。従って、インフォーマルなコンセンサスを頻繁に形成・変化させる頻度経るために、相互理解は部分的にとどまり、感情的な紐帯には支障がある場合が多い。対照的に、英国とドイツでの信頼性は、契約法などの経済・政治・社会制度により提供される一般的な信頼性や業務能力への評価から構成される部分が多いとされる（Lane & Bachman, 1996）。そのために、信頼性の確認や担保は、欧州流の社会制度による保障を用いた、協力相手の計算可能性を確保するアプローチの方が、欧州の経営環境では、相互的コミットメントの発展には文化的に適合的である（表1）。

3．欧州における日本企業の国際合弁事業での協力関係の事例研究

3．1 調査のテーマ：欧州合弁事業における品質改善と信頼

日本企業の国際合弁事業におけるパートナー企業への信頼性認識の質的变化に、境界連結者間ネットワークでの相互作用が影響するかについて、日本企業の欧州合弁事業でのパートナーシップを事例に検討する。

まず欧州での日本製造業企業の合弁事業の位置づけについて概観しよう。1998年には

日本企業は、製造業で 774 現地法人を欧州に展開しており⁴、ジェットロはさらに 108 の現地生産を調査しており、この三カ国はその四割弱を占めている（日本貿易振興会、1999）。ここでの結果を概観すると、日本企業の境界連結担当者は、企業法や税制、労働法などへの制度メカニズムへの理解は進んでいるものの、欧州各国における互酬規範、文化的特徴の理解の共有度ではあまり高くなかった。そのために、アメリカのビジネス標準を提携関係に導入、共通の文化的プラットフォームに導入していることが一般的であった。日本の製造業企業は、欧州市場においてもその製品が品質の高さで一定の地位を占めており、欧州連合の貿易障壁のために、1985 年以降多くの大手が欧州での現地生産を展開している。こうした現地生産の国際合弁事業において、日本企業は、製品技術の供給だけではなく品質管理技術の提供者として期待されている。他方で、日本企業は、先進国での経営でのノウハウが不足しているために、合弁相手に対して、会計・人事管理・販売・法律問題などに関わる現地での経営管理能力の提供を期待している。

品質管理活動はその定着に時間がかかり、また成果も長期的で不明確である場合が多い。それは、組織における体制と管理の確立が重要であることからである。まず 品質に関する問題や情報が組織の中で適切なセクションに流通する体制が求められる。問題解決に対するボトムの自発的な取り組みが必要である。そうした取り組みを積極的に指導する技術陣は経営者のリーダーシップが求められる。さらに、継続的な投資が求められる。

けれども、欧州においては、その個人主義的行動原理と組織構造特性ゆえに、品質管理活動の欧州化が必要である（Lam,1997; Sako, 1992）。まず、欧州では、従業員は個人主義的であるために、職務に関わらない情報共有のコミュニケーションは回避し、情報の保持水準はバラバラの傾向にある。現場労働者においては割り当てられた定型業務に取り組むのが主で、問題解決には消極的である。技術陣や上級経営者と労働者との階級格差があり、労働者の問題解決の援助や指導に消極的な場合がある。成果の不明確な継続投資や日本側の技術指導料への批判も強い。従って、欧州化の手法としては、プロジェクト管理を採用し、問題に応じた人材をチーム化して解決に当たらせる。中間管理職や技術者の層での問題解決の体制にし、それに労働者を巻き込んでいく。経営者や技術者のリーダーシップを強調する。継続的な投資をトップレベルで決め、指導料も売上高の数%台のロイヤリティにする。

こうした品質管理の欧州化は、組織管理、人事管理や財務管理に関わるために、現地での経営管理問題を担当する合弁相手の協力が必要とされる。さらに、こうした分野での共同の問題解決を含むので合弁相手との柔軟な協力関係が求められる。

3.2 調査の概要：英独伊における品質改善における協力

(1) 調査の対象・手法

調査は、現地生産の合弁事業において、品質改善活動について日本企業とパートナーの欧米企業との間での協力の経緯と、期待や信頼性の認識の変化について事例研究を行った（表 2）。イギリス・イタリア・ドイツ三国で各二社合計六社の製造業であり、欧州市場対象に現地生産を目的に進出している日本企業が関わる国際合弁企業を対象として行ったが、

⁴ 『週刊東洋経済 臨時増刊データバンク海外進出企業総覧 99 国別編』東洋経済新報社、1999 年 5 月 26 日。なお、数字は掲載ベースであり、日本企業 10%以上の出資のものである。

生産品目は、輸送機械部品、金属・化学、繊維、製紙などの全て異なっていた。合併のパートナーは、欧州企業か米国企業であった。調査は、1997年9月から2000年2月にわたって、現地合併企業とその日本側本社を訪問し、日本側の経営管理者、生産技術担当マネージャーそして⁵、合併相手または現地合併事業の欧州人経営管理者に対する質問リストを使った十回の準構造化面接調査を行った⁶。基本的に質問の内容は、どのような社会的交換を行っているかや品質管理体制づくりに関する日欧マネージャーの期待の比較とその変化の有無である。さらに信頼関係のイメージの対応について聞き取りを行った。

(2) 共通した結果

1) 欧州型経営への文化的適合への意識

全ての日本企業では、本社担当者も現地連絡担当者も、欧州での現地生産を行う際に、欧米企業との合併という事業形態を選択した理由として、「欧州という先進国での経営管理ノウハウの不足」とそのために「現地経営管理を委任できる相手を求めていた」ことをあげていた。先進国のために、「アジアへの進出と異なり、日本側のやり方だけで経営を行えない」ので「欧州型経営への適応」というのが強く意識されていた。

2) 少ない社会的交換

社会的交換は3国ともに日本と異なる交際習慣のために、午後5時以降のつきあいはごくまれであり、年に数回のイベントに限られる。「日本と違い『つきあい』はない」と日本人経営者はいう。現地経営者やマネージャー同士は、不定形業務であるので、定時以降も職務上必要な討論は行うことはできるが、現場作業者とはまれである。また、合併相手に属する直接担当の経営者やマネージャーとも年間2回程度の取締役会、経営会議やそれに関連するイベントで交際する程度である。あるドイツ人マネージャーは、「車に乗ったときから、私的な空間である」と強調した。さらに、職務に直接関連したコミュニケーションに偏るので、全体的な動向を押さえるのには、日本側担当者が情報を各部署から集めていた。

3) 公式化ベースの相互期待と信頼関係

日本側担当者は、現地法人の組織をトップダウン的にとらえており、グローバル・ビジネスは契約ベースとの意識を強く持っている。品質管理に関しては、「現地人のマネージャーと作業者に任せており」、彼らの指導役に回っている。現場作業者での情報共有や問題解決には期待せず、中間管理職に期待している。現地マネージャーや合併相手は、日本側が品質管理の整備と指導については、ほとんどの責任を負っていると考えている。同じく自主的な問題解決を行うとしており、日本側はよく指導していると述べている。しかし、日本人管理者は、日本本社との連絡調整役との認識を持たれており、日本本社サイドでの決定が強く、現地での対応の柔軟性や発展性に乏しいとの厳しい見方をされている。

(4) 信頼関係の質的发展

⁵ 欧米企業は、現地経営管理者に委任するのに対し、日本側企業は数の多少はあれ、現地に連絡担当マネージャーをおいており、彼らはスタッフとして情報収集と日本側との連絡調整を行っていた。

⁶ この面接調査は、英国部分は、ブラッドフォード大学経営管理センターのリチャード・バトラーとジャズ・ギルとの共同で行った(Wakabayashi & Gill, 1998)。また、イタリア調査では、東北大学大学院経済学研究科の稲垣京輔と共同で行った(Innagaki & Wakabayashi, 2000)。このメンバー、さらにブラッドフォード大学メイファウイン・トルーマンやジューメンズ社提携担当部門アンジェラ・クイントとは、この調査事項で幅広い議論ができた大変有用であったことを感謝したい。

一般に、日本側は、契約や公式合意のベースで相手の協力行動を設定して、役割遂行評価を重視していた。「契約社会である」ので、契約ベースでの相手の協力行動の履行を求めている。日本的な意味での「つきあい」が乏しいために、日本人側マネージャーは、境界連結担当者間のネットワークに社会的交換が乏しく、情報共有や暫定的コンセンサスが進むとは考えられていなかった。

3.3 各国事例の検討：異なる経営環境による差異

国ごとの経営環境の相違もあり、パートナー企業や合併企業に対する信頼性もそうした相違が影響している面もあった。

(1) 英国での事例：経営短期主義への対応

英国への投資は欧州最大である。ここでの2社の場合には、1社の合併相手が米国企業に買収されたものであった。現地側合併相手とは、2社ともに合併以前に情報交換や提携の関係があった。けれども、現地や合併相手の英国経営者の判断は、四半期ベースの短期的な財務評価を基本にした経営短期主義の傾向を持っている。品質管理に必要な継続投資について批判的であり、財務指標を短期で改善するためにリストラを行う傾向にあった。英国製造業の競争力が低いために、英国人マネージャーも生産よりも、短期的な利益を志向する傾向にある。そのために、日本側は長期的条件整備について公式合意ベースでしか認めさせられないと思い、IJV-ELEC社では、経営計画や公式合意で長期的条件整備の実施を確認したり、IJV-PARTS社は事実上日本側中心の経営管理体制に切り替えて成果配分の協議を行っているだけであった。

(2) イタリアでの事例：個人的ネットワーク志向

イタリアへの投資は、これまで少なく、現在拡大中である。イタリア語と少ない投資環境情報の壁があったが、進出した日本企業は、EU内で有数の競争力を持つ工業国であるので、現地人マネージャーの生産への高い熱意と品質管理ノウハウへの評価には、高い評価をしていた。けれども、イタリア人マネージャーの高いネットワーク志向は、職場中心ではなく、あくまでも個人中心である。日本企業は、その問題点を意識し、職場での情報交換と問題解決促進の公式的仕組みが必要だと意識していた。イタリア側の合併相手は、品質管理体制づくりは日本の責任と任せていたが、二つともトップ経営者は、日本人スタッフに対する支援と助言には熱心であった。

(3) ドイツでの事例：技術理論志向への対応

ドイツは、欧州でも最高の生産コストの国であり、現在では新規投資は少なく、むしろ、撤退も多くみられる。ドイツの2社はともに、提携前に長い交流があり、合併の開始は、ドイツ側の余剰設備と人員の処分と日本側の欧州展開以降の一致であった。日本側は、ドイツ人マネージャーや労働者の高い技術水準と長期的な経営の観点に期待し、評価している。他方、合併相手やドイツ人マネージャーは、独自の品質管理手法に自信を持ち、日本の手法は自らの向上に役立つ参考事例と位置づけて、あくまでも「その翻訳」と位置づけている。ただ、日本側の満足度は高いものの、ただ、ドイツ人マネージャーや作業者の非常に専門志向や理論志向が強すぎるために、情報共有や問題解決の融通性が低いことを意識している。2社ともに、独側合併相手の所有者が交代し、方針を転換し、合併事業への関与を下げた。両者ともに、品質改善のための出資は日本側が負担するようになり、独側社員も合併に転籍し、その面でのコントロールを低下させてきており、協力関係も契

約ベースである。

3.4 調査の結果：低結合と計算可能性への依拠

日本企業は、欧米企業が契約や公式合意についての履行については高く評価しており、計算可能性をベースにした信頼性は非常に高い評価があった。けれども、全ての合弁事業に共通していたのは、日本側合弁担当者と欧米企業側担当者との間のネットワークにおける紐帯は弱く、非公式の相互作用は少なかった。そのために、日本側担当者は、情報や、ことに暗黙知の共有や暫定的コンセンサスの柔軟な形成に対する期待は低かった。また、欧州人マネージャーは、「現地日本人マネージャーが、戦略的意思決定に権限を持っていない」ことを知っているので、コンセンサスへの期待も低く感じられた。従って、日本人マネージャーと欧州人マネージャーの間では、非常に進んでいる例はあるものの、相互の戦略、目標、行動様式についての相互理解は全般に高いとはいえないし、また、心理的結合の水準まで信頼性を感じているものは少なかった。

全社共に、公式合意や契約ベースで相手の協力行動の確実性を保障しようとする認識が一般であり、計算可能性をベースとした信頼性の認識が共通であった。相互理解や心理的結合の次元でへと信頼性を高めていくためには、欧州人マネージャーのネットワークに適応した人材の育成が望まれるだろう。

4. おわりに

新しい経済社会学からは、企業間の取引関係において、市場でも階層組織でもなく、組織間ネットワークにおいて共有された規範とサンクションによる社会的制御されるメカニズムであるネットワーク統治(network governance)が機能しているという視点がでてきている(Johnes et al., 1997)。ことに継続的取引のネットワークを支える信頼がこうした統治機構の重要な部分を果たしている。けれども、組織間信頼は、境界連結マネージャー間のネットワークでの実際の相互作用によって大きく変化するので、その相互作用の影響や内容についての分析が必要であることが理解された。ことに、異文化間での場合には、異なる価値観や経営文化が社会的交換やコミュニケーションに影響を与える。従って、境界連結者間ネットワークや組織間ネットワークの構造と機能、そのインターフェースが経済的交換に与える影響についてのさらなる理解が必要である。

ここで事例分析にあげた日欧マネージャー間での境界連結者間ネットワークでは、ビジネス交際習慣の相違から、いわゆる終業後の「おつきあい」は乏しく、非公式の社会的交換やコミュニケーションが日本に比べて低いために、強い紐帯に発展せずに、暗黙知の共有や暫定的コンセンサスの形成に限界があった。従って相互理解の進展に限界があり、相手の将来にわたる貢献意思が認識できなかったのも、信頼性の質的变化に限界が見られた。

むしろ、日本企業側は、公式合意や契約を本意にした契約法を保障機構とした計算可能性をベースとした信頼性の認識が共通していた。相互理解や心理的結合は、マネージャーの個人的資質が大きく関わっているようであった。けれども、こうした公式化を通じた相互的コミットメントの進化は、一定の限界を持っている。Sitkin(1996)が指摘するように、契約や公式合意に依拠した「法的な信頼 (legalistic trust)」の協力関係は、「非常に明確に定義できる」タスクを達成する上では有効であるものの、共同開発や組織学習のような明確に定義できない非ルーティン的なタスクでは有効ではない。ただし、近年の戦略提携は

ますます共同の製品開発や技術革新のものが増え、組織間学習の要素が増えている。そこでは、非定形的な共同活動が増えるために、契約に明文化されていない貢献や成果の事後的配分を伴う協力関係が形成される。その場合には、その面では、異文化間の提携では相互理解や感情的紐帯を形成できる協力関係とその発展過程についての研究がさらに必要になると考えられる。園田（1998）はこれに関連して、日中合弁のケースで、日本企業側が中国側の関係主義的なマネージャー・ネットワークでの意思決定に理解が低いことが、コンフリクトの一因だと指摘している。

今日の脱系列化の中で、自動車・電機産業での協力会の媒介機能低下に見られるように、こうした境界連結者間ネットワークでの強い紐帯の衰退が見られる。他方で、欧米では系列すら戦略提携の手法として取り込む動きが見られ、組織間ネットワークと信頼への関心が集まっている。紐帯の強さの変動と、組織間信頼、それによるネットワーク統治のメカニズムは、二十一世紀の経済社会学のテーマである。

表2 調査対象の国際合弁企業における信頼と品質管理の問題

		事例：英国 - 1	事例：英国 - 2	事例：イタリア - 1	事例：イタリア - 2	事例：独 - 1	事例：独 - 2
日本側親企業名		JP-PARTS	JP-ELEC	JP-FASHION	JP-GEAR	JP-PULP	JP-CHEMI-
合弁企業名		IJV-PARTS	IJV-ELEC	IJV-FASHION	IJV-GEAR	IJV-PULP	IJV-CHMI
合弁相手		US-PARTS (米国)	BR-ELEC(英国)	IT-FASHION(伊)	IT-GEAR(伊)	GE-PULP(独 米)	GE-CHEMI(蘭)
創業年数		1986	1989	1994	1986	1990	1993
事業活動		自動車部品	電気部品材料	繊維	建設機械	製紙	化学
合弁相手の選択理由		米国でも共同事業	前社主との交流	知名度・営業力	知名度・技術力・営業力	技術力、経営姿勢	技術力、事業売却
合弁以前の交流				×	×		
収支		94年より黒字	93年より黒字	まだ利益なし	95年より再黒字	99年より黒字	96年より黒字
品質管理上の問題		・系列取引 ・日本側技術指導料への批判	・短期的判断 ・低い投資の効果	・立ち上げ時の不安定性	・現場での対応の遅れ	・独従業員の理論志向	・品質要求が日本よりも厳しい
相互作用	社会的交換	少ない	少ない	少ない	少ない	少ない	少ない
	役割遂行	・技術指導料 ・経営会議参加のみ	・技術指導料 ・リストラ	・経営管理支援 ・増資の見送り	・トップの高関与 ・官僚制的	・投資額の抑制 ・独側管理者の移籍	・経営管理支援 ・所有比率の引き下げ
	合弁相手の変化	・独自の欧州生産拠点設置	・追加投資反対	・共同商品化提案	・共同販売の実施	・合弁相手の北米企業による買収	・合弁相手の合弁終了
信頼性認識	計算可能性						
	相互理解	×	×	×		×	×
	心理的結合	×	×	×	×	×	×

参考文献

- Aldrich, H. & Herker, D., 1977, "Boundary spanning roles and organization structure," *Academy of Management Review*, 2: 217-230.
- Bleeke, J. and Ernst, D. 1991. "The way to win in cross-border alliances," *Harvard Business Review*, Vol.69. No.6.127-153.
- 千葉隆之. 1997. 「市場と信頼：企業間取引を中心に」『社会学評論』48：317-333頁。Child, J. & Faulkner, D. 1998. *Strategies of Cooperation*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Das T. K. & Teng B. 1998. "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances." *Academy of Management Review*. 23: 491-512.
- Dodgeson, M. 1993. "Learning, trust and technological collaboration." *Human Relations*, 46: 77-95.
- Dore, R. 1983. "Goodwill and the spirit of market capitalism." *British Journal of Sociology*, 18: 459-482.
- Foa. E. B. & Foa. U. G 1976. "Resource theory of social exchange." In J.W. Thibaut. T. T. Spence and R. C. Carson (eds.) *Contemporary Topics in Social Psychology*. Morristown, PA: General Learning.
- Fox, S. (ed.) 1998. *The European Business Environment: UK*. London: International Thomson Business Press.
- Gambetta, D. (ed.) 1988. *Trust: Making and Braking Cooperative Relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Gill, J. and Butler, R. 1996. "Cycles of Trust and Distrust in Joint-ventures." *European Management Journal*. 14: 81-89.
- Glaister, K. W. and Peter, J. B. 1994. "UK international joint ventures: an analysis of patterns of activity and distribution." *British Journal of Management*, 5: 33-51.
- Granovetter, M. 1985. "Economic action and social structure: The problem of embedness," *American Journal of Sociology*, 91:481-510.
- Granovetter, M. 1992. "Problems of explanation of economic sociology." In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and Organization: Structures, Form and Actions*. 25-26. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hagen, J. M. & Choe, S. K. 1998. "Trust in Japanese firm relations: Institutional sancitions matter," *Academy of Management Review*. 23:589-600.
- Hofstede, G. H. 1991. *Cultures and Organizations : Software of the Mind*. London, New York : McGraw-Hill.
- Holt, D. A. 1998. *International Management: Text and Cases*. Orlando, FL: Dryden Press.
- Inkpen, A. C. & Beamish, P. W. 1997. "Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures." *Academy of Management Review*, 22: 177-202.
- Johnson, J. L., Cullen, J. B., Sakano, T. and Takenouchi, H. 1996. "Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-US cooperative alliances." *Journal of International Business Studies*, 27: 981-1004.
- Kidd, J. B. 1998. "Knowledge creation in Japanese manufacturing companies in Italy: reflecting upon organizational learning." *Management Learning*. 29: 131-146.
- Lam, A. 1997. "Embedded firms, embedded knowledge: problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures." *Organizational Studies*. 18(6): 973-996.
- Lane, C. & Bachman, R. 1996. "The social construction of trust: supplier relations in Britain and Germany." *Organizational Studies*, 17: 365-395.
- Lane, C. & Bachman, R. 1997. Co-operation in interfirm relationships in Britain and Germany: the role of social institutions." *British Journal of Sociology*, 48: 226-254.
- Lane, H. W. & Beamish, P.W. 1990."Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs." *Management International Review*, 30 (special issues): 87-102
- Lazerson, M. H. 1988. "Organizational growth of small firms." *American Sociological Review*, 53:330-342.
- Lillrank, P. 1995. "The transfer of management innovations from Japan," *Organizational Studies*. 16:971-989.
- Lincoln, J. R., Gerlach, M. and Ahmdjian C. 1998. "Evolving pattern of keiretsu organization and action in Japan." In B. B. Staw & L. L. Cummings. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, 20: 303-345. Greenwich, CT: JAI Press.
- Lincoln, J. R., Kerbo, H. R., and Wittenhagen, E. 1995. "Japanese companies in Germany: a case study in cross-cultural management." *Industrial Relations*. 34: 417-440.
- Marsh, P. 1990. *Short-termism on Trial*. London: Institutional Fund Managers Association.
- Madhok, A. 1995. "Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: a trust-based approach." *Journal of International Business Studies*. 26: 117-138.
- Misztal, B. A. 1996. *Trust in Modern Societies*. Oxford, England and Malden, MA: Blackwell.
- 日本貿易振興会 . 1999 . 『 進出企業実態調査欧州・トルコ編：日系製造業の活動状況 1999年版』日本貿易振興会。
- Nishiguchi, T. 1994. *Strategic industrial sourcing*. London: Oxford University Press.
- Olk, P., and Earley, P. C. 1996. "Rediscovering the individual in the formation of international joint ventures, " in

- Research in the Sociology of Organizations*, P. A. Bamberger, M. Erez, and S. B. Bacharach, 14: 223-261. Greenwich, CT: JAI Press.
- Park, S. H. and Ungson, G. R. 1997. "The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution." *Academy of Management Journal*, 40: 279-320.
- Parkhe, A. 1993a. "'Messy' research, methodological predisposition's, and theory development in international joint ventures." *Academy of Management Review*, 18: 227-268.
- Powell, W. W., 1996, "Trust-based forms of governance," Pp.51-67 in *Trust in Organizations*, by R. M. Kramer and T. R. Tyler, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ring, P. S. 1997. "Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks." In M. Ebers. (Ed.) *The Formation of Inter-organizational Networks*. London: Oxford University Press. 113-145.
- Ring, P. S. and Van de Ven, A. H. 1994. "Developmental process of cooperative interorganizational relationships." *Academy of Management Review*. 19: 90-118.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., and Camerer, C. 1998. "Not so different after all: a cross-discipline view of trust." *Academy of Management Review*, 23: 393-404.
- Rowley, T., Beharens, D. and Krackhardt, D. 2000. "Redundant governance structure: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries," *Strategic Management Journal*, 21:369-386.
- Sako, M. 1992. *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain & Japan*. Cambridge and New York: Cambridge University Press.
- 1994. "Training productivity, and quality control in Japanese multinational companies," Pp.84-116 in *The Japanese firms: Source of competitive strength*, ed. by M. Aoki & R. Dore. New York: Oxford University Press.
- Shapiro, S. 1986. "The social control of impersonal trust." *American Journal of Sociology*, 93: 623-58.
- Sitkin, S. B. & Roth, N. L. 1993. "Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust / distrust." *Organizational Science*. 4: 367-392.
- Stopford, J. M. & Wells, L. T. 1972. *Managing the Multinational Enterprise*. New York: Basic Books.
- Tedd, J., Bessant, J., and Pavitt, K. 1997. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Tyler, R. T. & Kramer, R. M. 1996. "Whither trust?" Pp.1-15 in *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, ed. by R. K. Kramer & T. R. Tyler, Thousand Oaks, CA, London, New Delhi: Sage.
- Uzzi, B. 1996. "The sources and consequences of embeddedness of the economic performance of organizations: The network effects," *American Sociological Review*, 61:674-698.
- Wakabayashi, N. & Gill, J. 1998. "Perceptive differences in interorganizational collaboration and dynamics of trust." *University of Bradford Management Centre Working Paper Series*. No.9821. Bradford, England: University of Bradford Management Centre.
- Wasserman, S., & Faust, K. 1994. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Welford, R. & Prescott, K. (eds.) 1994. *European Business*. London: Pitman.
- Whitely, R. (ed.). 1992. *European Business System: Firms and Markets in their National Contexts*. London, New Bury Park, CA, and New Delhi, India: Sage.
- 山岸俊男 . 1998 . 『信頼の構造』, 東京大学出版会 .
- 安田雪. 1997. 『ネットワーク分析』 新曜社.
- Zaheer, A. McEvily, B. and Perrone, V. 1998. "Does trust matter?: Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance," *Organization Science*. 9: 141-159
- 在イタリア日本人商工会議所 . 1998 . 『日本企業の対イタリア投資促進のために : 進出日系企業の実態とイタリア当局に対する提言』 在イタリア商工会議所
- Zucker, L. 1986. "Production of Trust: institutional Sources of Economic Structure 1840-1920," In *Research in Organizational Behavior*, ed. by B. B. Staw and L. L. Cummings, 8: 53-111. Greenwich, CT: JAI Press.

第2章

組織間ネットワークにおける連結の強さと信頼関係のマネジメント¹

- 自動車部品産業における外注品質活動と境界連結の日英比較 -

若林直樹 (東北大学大学院経済学研究科・助教授)

1. はじめに

日本企業の脱系列化への動きは、過去のしがらみからの脱却を目指して取引依存度や資本関係の解消へと動いてきている。日本型組織間関係におけるネットワークの構造では、結合のメカニズムがどのように変容してきているのだろうか。

系列は、特定の供給者企業との、長期的な取引関係を特徴としている。日本の系列では、品質改善活動を典型例とするように、外注企業を含めた企業間システムにおいて、共同学習を行ってきている。Dore(1983)やSako(1992)は、日本の系列に独特にみられる継続的取引関係では、契約を超えた貢献を行う「善意に基づく信頼 (goodwill trust)」がその統治において大きな関係的基礎を与えていると指摘している。Sako(1992)は、こうした信頼関係が、企業間の頻繁な相互作用によって築かれていると述べている。

企業間の相互作用は、企業を結ぶ境界連結担当者同士のネットワークで行われるものの、そのネットワークの構造が企業間の信頼関係について与える影響について、経済社会学や組織社会学において注目を集めつつある。ネットワーク特性として有名なものは、Granovetter(1973)が指摘した「弱い紐帯の強み」であるが、近年はその反面でRowleyなど(2000)が指摘するように、強い紐帯と高密度のネットワークが、信頼に基づく取引統治に有効であるとの見方である。こうしたネットワークは、情報・知識の交換や社会的コントロール・メカニズムの共有、第三者を介したネットワーク内部での評判や規範の共有が進みやすく、信頼による取引統治を促進する。つまり、強い紐帯と高い密度を持つ境界連結者のネットワークが、企業間に存在することは、「善意に基づく信頼」にみられる無限定的で個別的な相互コミットメントを促進することが考えられている。

ただし、近年日本の系列では、脱系列化の動きが進んでおり、こうした無限定的で個別的な相互的コミットメントを意図的に低下させる動きがある。逆に、欧州においては、欧州連合において、地域の自動車産業の振興のために、日本の系列に習い hub and spoke 政策といわれる外注企業の協力会を積極的に導入し、むしろ相互コミットメントを強めていくことを地域政策的に誘導している。こうしたネットワーク構造が企業間関係に与える影響は、近年、組織間関係論でも大きく注目されている。個々の個人や企業が社会的ネットワークに埋め込まれている「社会的埋め込み(social embeddedness)」の程度は、取引関係や協力関係の質に大きく影響を与えていると考えられている (Rowley et al., 2000)。近年は、こうした埋め込みの程度は、産業の環境によって異なっているものであるとの議論がされて

¹ この論文は、東北社会学会第47回大会(東北芸術工科大学(山形市)/2000年7月29~30日)の自由報告部会において報告されたものである。

おり、さらには、協力関係の質によって、組織間でのネットワークの密度や紐帯の水準が変わってくるとかんがえられるようになってきた。さらには、経営の現場では、「埋め込み」を操作しようとする動きもでてきていると考えられる。

ここでは、継続的固定的取引関係で有名な自動車部品産業の企業での外注品質管理活動を対象にして、発注側の中核企業と外注企業の間では境界連結者ネットワークの紐帯の強さと密度の高さが、企業間の相互のコミットメントの質を発展させ、信頼関係の質を高めることを日英の事例を比較対照しながら検討する。そのために、まず、ネットワークにおける埋め込み (embeddedness) の高さが、相互コミットメントを発展させて、信頼関係を善意の共有の方向で発展させることを検討する。その後で、日英の自動車部品企業の外注品質管理活動の事例研究を行いながら、ネットワーク構造での紐帯の強さや密度の高さの変化が、相互コミットメントに影響を与えることを実証的に検討してみる。最後に、結論として、こうした過剰な埋め込み (overembeddedness) が、既知の領域で漸進的に改良を加えていく際には、善意による信頼関係を支えるメカニズムを提供するので、有効であることを確認する。けれども、これには、高コストの制度的メカニズムを創設・維持する必要があることや、急激な革新には向いていないことを検討する。

2．高密度な組織間ネットワークと境界連結者の信頼関係

2．1 日本的企業間関係におけるネットワーク密度と信頼

日本企業は、系列における長期的、固定的な取引関係を特徴として、そこでは独自の深い相互コミットメントと特定の貢献行動への相互期待が共有されている。「善意に基づく信頼」といわれる、こうした関係は、組織間ネットワークの高い結合が促進している。取引費用経済学では、品質の長期的な共同改善というのは、予測不能な複雑な取引条件であり、不確実性が高く、機会主義の可能性が高くなり、取引費用が高くなる。しかし、关系的契約を結び、「信頼による統治」に取引を委ねることが一つの有効な不確実性削減の手法であることが、特に日本の系列関係の有効性の議論をきっかけに注目された (Sako, 1998)。Sako(1992)は、系列における長期的固定的取引関係では、無限定的で個別的な協力関係を展開しており、「善意に基づく信頼 (goodwill trust)」がその関係統治において大きな关系的基礎を与えていると指摘している。「善意に基づく信頼」は、相手が契約を超えて協力関係に貢献する期待を共有している状態である。つまり、ここにおける「善意 (goodwill) の共有」とは、特定の企業間で特定の行動や貢献への期待の共有を意味していると考えられる。

このような期待の共有やその背景としての規範・コントロールの共有は、企業間を媒介する連結境界者のネットワークにおけるコミュニケーションや相互作用で行われると考えられる。Sako(1992)は、こうした信頼関係では、企業間での頻繁な相互作用が、境界連結者の多元的なネットワークでの様々な交際という形で行われていることを指摘している。Child & Falkner (1998)も、欧米の個人的で低密度のネットワークに比べて、日本を含めたアジアの企業間ネットワークが集合的で高密度な特徴を持っていることを指摘している。

ネットワークにおける結合関係の強さは、企業間である程度成熟した分野で、より精度を高めていくような漸進的な組織間学習において有効であるとされている (Rowley et al., 2000)。ネットワークの結合関係の強さは、社会ネットワーク論では、個別の関係である

(紐帯)と、ネットワークの全体構造での関係の密度との2次元でとらえられるようになってきている。強い紐帯とネットワークの高密度は、より精度の高い情報や知識、交換の規範やコントロール・メカニズムの共有を進めるのに有効であると考えられている。強い紐帯や関係の高密度は、個々の企業や個人がネットワークにおける結合や相互接続の水準が高いことである。経済社会学における「社会的埋め込み」とは、企業や個人の経済行為が社会ネットワークの構造に埋め込まれていることであるが(Granovetter, 1992)、ネットワークでの紐帯や関係密度の水準は、その埋め込みの水準を示している。すなわち埋め込みの高い組織の間では、特定の目的でのコミュニケーションが頻繁に行われるために、行動期待の共有が高いので、善意の共有すなわち契約を超えた行動や貢献の期待が共有されるやすい。

2.2 組織間における信頼性の社会的構築

ネットワークにおける善意の共有の問題に入る前に、まず、「善意に基づく信頼」がどのような相互コミットメントであり、どのように社会的に構築されるかについてまず検討してみたい。

企業間における信頼関係が注目されてきたのは、「信頼による統治」が企業間の取引において、階層組織と別の形で、機会主義を抑制し取引費用を削減する仕組みであるからである(Sako, 1992)。信頼による統治は、市場による取引統治や階層組織によるそれとは別に、組織間ネットワークでの取引統治メカニズムとして注目されてきた。

日本企業の系列には独特の「善意に基づく取引関係(Obligational Contractual Relations)」がみられるとSako(1992)は指摘している。ここでは、英国にみられる「距離を隔てた関係」(Arm's Length Relations)と異なり、無限定的で個別的な相互コミットメントがみられる(Dore, 1983; Sako, 1992)。そこでは、欧米と共通な契約や能力に対する信頼だけではなく、「善意に基づく信頼(goodwill trust)」がその統治において大きな関係の基礎を与えていると指摘している。「善意に基づく信頼」は、相手が契約を超えて協力関係に貢献する期待を共有している状態である。つまり、ここにおける個別的企業間関係での「善意(goodwill)の共有」とは、特定の企業間で特定の行動や貢献への期待の共有を意味している。ここでは、相手がすることへの信頼性が、個別の協力関係において契約を超えて貢献すると高く評価されている。

こうした「善意による信頼」は、どのような質的レベルの信頼関係であり、どのような社会的メカニズムから構築されるのだろうか。

相手への信頼性は、組織間の協力関係において、過去の協力行動について相互評価し、新たな関係について合意しながら発展する(Ring & Van de Ven, 1994)。相手についての信頼性は、3つのレベルで発展すると議論されている。それは、まず関係の形成時にみられる、契約・合意や相手の能力への評価から相手の行動の「計算可能性」のレベル、次に関係の実施に伴い「相互理解」が進展するレベル、さらに相手のアイデンティティや文化を理解したうえで「心理的結合(mutual bonding)」レベルである(Child & Faulkner, 1998; Lewicki & Bunker, 1996)。善意の共有という面で考えると、環境条件が変わったときでも相互に貢献しあうことが予期されているので、心理的結合の水準である。

さらに、組織間において信頼性が社会的に構築されるメカニズムは、人格的な源泉と制度的な源泉とに分かれる(Lane & Bachmann, 1996)。前者は、境界連結者が社会的交換や

コミュニケーションを通じて、個別的な行動の期待へのコンセンサスを形成し、そこでの社会的サンクションのメカニズムにその保障をさせる「人格的信頼」である。後者は、組織間での公式的な交渉で、公式な合意や契約を形成しながら、その実行を契約法などの法制度に保障してもらう「制度的信頼」である。善意に基づく信頼は、個別的に協力的行動への期待を、社会的交換や非公式のコミュニケーションを通じて相互に発展させるので、人格的信頼により社会的に構築される。

従って、善意に基づく信頼関係は、境界連結者間のネットワークでの社会的交換やコミュニケーションを通じて、契約条件以上の貢献や協力についての相互予期を形成するものである。さらに信頼性が、契約や能力の信頼にみられるような「計算可能性」や「相互理解」の水準にとどまっているものではなく、その個別性や無限定性は、心理的結合のレベルにあるものと考えられる。従って、組織間を架橋する境界連結者のネットワークでの結合の水準が、社会的交換やコミュニケーションの頻度や密度を示しているため、このような信頼性や信頼の構築について大きな影響を与える。

2.3 境界連結者の強い結合と信頼関係

緊密に結合された境界連結者のネットワークは、評判や情報、規範や社会的コントロールの共有を促進し、信頼関係の形成に大きく影響する (Rowley et al, 2000) それは、そうしたネットワークでは、特定の領域に関しては、高い質の情報が交換されやすく、漸進的なイノベーションにおける継続的な学習には好適であるからとされている。

つまり、結合度合いの水準とは、境界連結者がネットワークにどの程度埋め込まれているかであり、これによって、交換やコミュニケーションの水準が異なる。社会的埋め込みには、個々の紐帯の質に関わる「関係的埋め込み(Relational Embeddedness)」とネットワークでの密度などの全体構造に関わる「構造的埋め込み(Structural Embeddedness)」の2つの次元がある(Granovetter, 1973; Uzzi, 1996)。

強い結合とは、紐帯の強さとネットワークでの密度の高さの2次元からなる。Rowley et al (2000)は、第一に、強い紐帯が、質的情報や暗黙知の交換に有利で、社会的コントロール・メカニズムの共有に有利であることをまず指摘している。社会的ネットワーク論においては、ネットワークにおける個人の間で直接で、強く、頻度が高く、顕在的な紐帯を持っていると、それは、強い直接結合を持つとされる (Wasserman & Faust, 1994, 249)。このような直接結合を持っている場合には、直接的で高頻度なコミュニケーションがあるために、これが、紐帯を持っている個人間に集団の行動の基準や同質性へと同一化させる社会的圧力を生み出すからである(Friedkin, 1984)。第二に、高密度のネットワークは、第三者からの情報交換を促進し、ネットワーク内部での行動期待の高度な共有を促進することも指摘されている(Rowley et al, 2000)。単に、直接結合だけではなく、こうした密度の高いネットワークでは、情報や知識、評判や規範などの流通が高い水準で行われる。

従って、このような「過剰な埋め込み」(overembedded)は、境界連結者間での情報・知識のコミュニケーションや、規範や社会的コントロールの共有を促進する。そのために、境界連結者間での契約条件を超えた交換規範や社会的コントロール・メカニズムの共有が進みやすく、「心理的結合」の水準まで相互コミットメントが高まる。

命題1：境界連結者のネットワークにおける密度の高さと紐帯の強さは、規範と社会的コ

ントロール・メカニズムの共有を促進させるので、組織間での相互コミットメントは、心理的結合の水準まで発達する可能性を高める。

2.4 境界連結者ネットワークの結合水準と組織間相互コミットメント

日本の系列における「善意に基づく信頼」の関係においては、善意の共有が可能となるように、強い「直接結合(cohesion)」と密度の高いネットワークが構築されていると考えられる。境界連結者は、組織間での彼らのネットワークにおいては、「関係的」にも「構造的」にも「社会的埋め込み」の水準が高い。

こうした埋め込みは、様々な制度的媒介装置によって、その水準を高められている。代表的なものは、「協力会」といわれる中核企業と主要な外注企業から構成される組織である。トヨタ自動車の「協豊会」に代表されるように、ここでは、中核企業は、外注企業に、自社の経営動向や生産・販売の計画が伝え、彼らと、技術、品質管理、経営手法などの最近の動向を共有する行事が行われている。協力会では、中核企業と外注企業の販売・生産管理、技術の担当者のそれぞれが出会い、紐帯を作る機会を提供している。これにより、「自動車生産メーカーのラインを止めない」という外注企業、中核企業の心理的結合が形成されている。けれども近年の批判にあるように、こうした系列のさまざまな制度は、その維持自体や取引切り替えの可能性を奪っていることで、その高い「埋没コスト」が指摘されている。

命題2：系列における中核企業と供給企業の間においては、高コストの制度的媒介装置を用いて境界連結者ネットワークが、強い紐帯や高い密度を作り出した場合には、心理的結合の水準まで組織の相互コミットメントを発展させることが可能となる。

3. 自動車部品産業における組織間の品質管理活動の日英比較

3.1 外注品質管理活動における品質管理者の高密度のネットワーク

境界連結者ネットワークでの紐帯の強さや密度の高さが、相互コミットメントや信頼関係の水準の高さに影響していることを、自動車部品企業の外注品質管理での協力関係での事例研究から英国での取り組みと比較しながら検討してみたい。

自動車・電機産業における日本の系列は、これまで契約を超えた水準の協力関係を大手中核企業と外注企業が持ち、高い品質の製品・サービスを提供してきた(Cusmano & Takeishi, 1991)。この品質の高さは、中核企業が外注企業のさまざまな協力関係から作られている。中核企業が、外注企業に対して、品質活動の水準を一定以上にするように体制を指導したり、製品開発過程の早い段階から参加させたり、問題が発生した場合には迅速に連絡を取り問題解決に協力したりしている(佐々木編, 1990)。

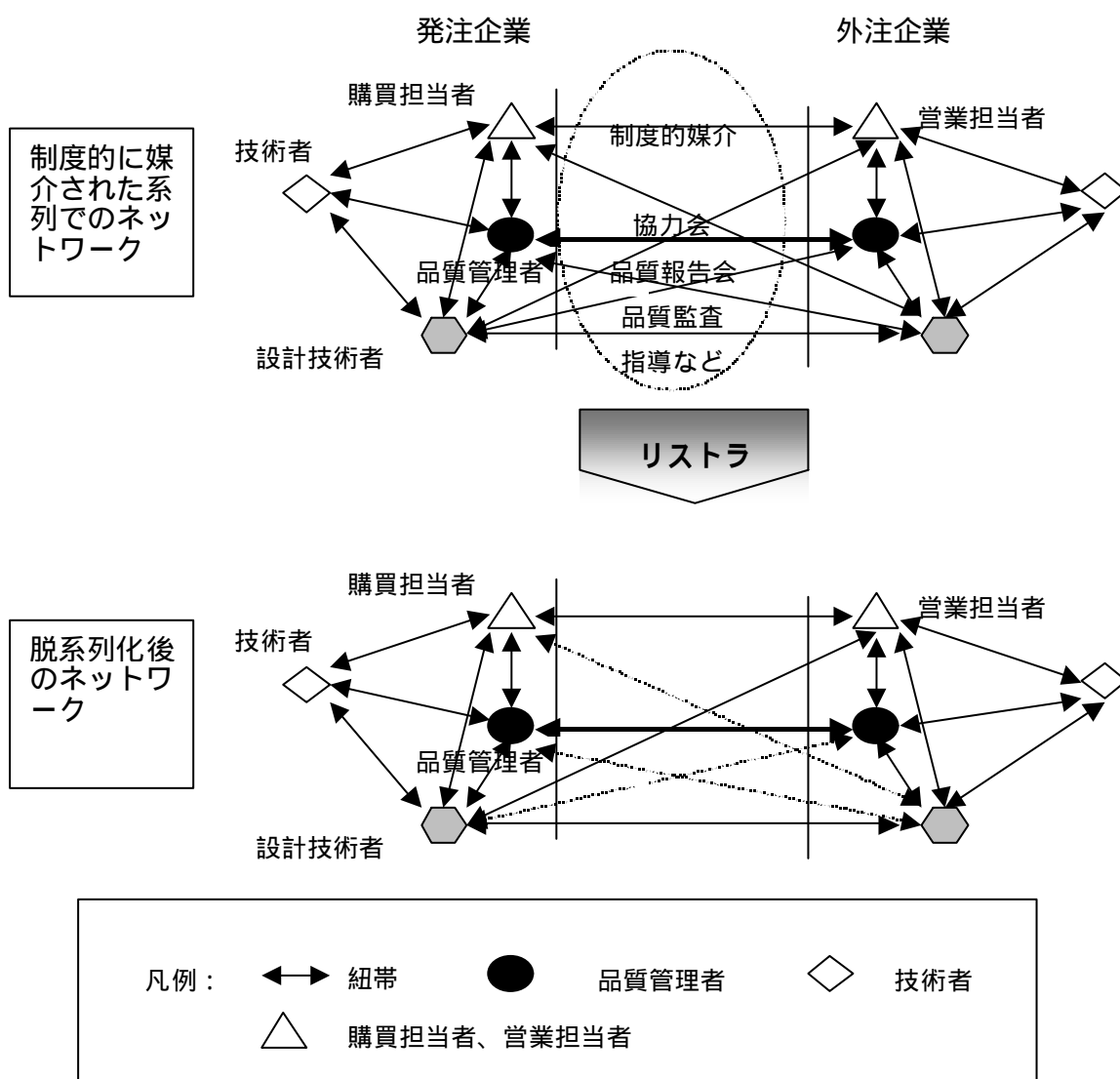
こうした外注品質管理に関する企業間のネットワークには、日本の系列独自の強い結合すなわち高い「埋め込み」のレベルが特徴的である。Sako(1992)は、英国と比較しながら、ことに品質管理面では、企業間で品質管理担当者間の直接の結合関係があることと、それを様々な制度的媒介によって作り出していることを指摘している。前者に関しては、英国では一般的に、品質管理のチャンネルは、発注側購買担当者と外注側営業担当者との紐帯に限られているが、日本では、品質管理者同士での直接結合もあり、もっと密度が高い。後者に関しては、協力会、品質監査、品質報告会、外注への指導、外注からの研修

受入、クレーム処理に関する非定期で随時の会合の設定を通じて、品質管理者間での直接の紐帯や、場合によっては購買・営業担当者や設計エンジニアとの紐帯を作り出している（図1）。

けれども、日産の「リバイバル・プラン」に代表されるように、1990年代の不況を通じて、脱系列の動きが進み、従来のような系列企業との強い関係は、見直しが進むこととなってきた。品質管理面でも、協力会の廃止や機能縮小、品質監査や報告会の絞り込み、外注企業への指導や研修の廃止・絞り込みなどが行われている。反面で、ISO9000などの品質管理の国際標準規格の普及や日本能率協会をはじめとした品質管理の指導体制の普及が進み、外注企業の側では、品質管理体制の独自構築やその自力での高度化ができるようになり、それらが競争条件となってきた。発注側の担当者は、「もはや指導されないためな外注企業」を低く評価している。

さらに、外注品質管理におけるネットワーク手法は、国際化しており、必ずしも日本だけの独自なものではなくなっている。たとえば、欧州においては、欧州連合の地域産

図1 日本企業の系列における品質管理のネットワークの変化



業政策の一環として、日本の外注品質管理を含めた中核企業と外注企業の協力会ネットワークを移植しようとする"hub and spoke"政策が採られるようになってきており、欧州の様々な自動車産業地域に試みられている（Mair, 1998）。その点でここで取り上げる英国企業もその地域産業政策の一例である"West Midland Accelerate Scheme"の援助を受けて、外注企業との外注品質管理プロジェクトを実施したのである（World Class Supplier Base Unit, 1997）。この政策は、欧州連合の地域開発基金から援助され、英国政府や地方政府、産業団体、地域雇用訓練機関、民間シンクタンクなどがパートナーシップを組み、1990年代半ばからバーミンガムやコベントリーおよびその均衡の地域自動車部品産業の中堅中小企業のレベル・アップを図るために実施されたものである。

このような脱系列化や国際化の中で、外注品質管理におけるネットワークがその密度や紐帯においてどのように変化しているかは、企業間の信頼関係の変化を示していると考えられる。また、さらには、埋め込みの水準を意図的に操作できるかについての検討も必要となってきた。

3.2 ネットワークと信頼の日英比較

(1) 調査対象・方法

ネットワークの構造とその変化を調べるために、バーミンガム周辺の英国2社（BR-COMP社、BR-PART社（仮名）²）と日本1社（JP-COMP社（仮名））を事例研究した。英国側2社は、1999年3月に外注管理担当者（Supply chain managers）聞き取りを行った。日本の会社には、2000年3月に外注品質管理担当者への聞き取りを行った。3社ともに自動車部品を生産しており、80社以上の外注企業を持っていた。英国の2社は、"West Midland Accelerate Scheme"政策の援助を受けて、外注品質管理を含めた外注企業とのネットワーク・セミナーを実施している。

(2) 調査事項

この3社に対して、外注品質管理体制について、主に以下の2つの事項を質問し、その調査を行った。

1) 外注品質管理体制の現状と制度的媒介装置

現在の外注品質管理体制についてたずねた。主に、品質管理者の紐帯を創出・維持するような制度的媒介装置（協力会、品質監査、品質報告会、外注への指導体制）などの実際の状況についても調べた。

2) ネットワークの紐帯強度と密度の水準

品質管理者の紐帯の強さや外注企業担当者との関係について質問を行った。また、外注企業の経営者や担当者の意識についても質問した。

3.3 日英企業における外注品質管理ネットワーク

(1) 日本企業における外注品質管理とネットワーク

1) 外注品質管理体制

JP-COMP社の国内主力A工場での外注品質管理体制について調査した。ここでは、現在250社の外注の中小企業と取引がある。けれども1990年代の長期不況と脱系列化の動きを受けて、JP-COMP社も外注品質管理体制のリストラを図っている。まず、1997

² なお、BR-COMP社は、JP-COMP社の英国における米国企業との合併企業である。

年に協力会を解散し、品質報告会のような外注企業との品質情報共有の場も廃止している。外注企業の指導も絞り込み、問題のある 18 社に対してのみ行っている。外注企業に対しては、品質基準を示し、その達成を求めている。品質管理課長は、「もう外注を指導する時代ではないですし、品質管理能力は競争力の一環なので自力での向上が求められている」と述べている。半年ごとに納入状況を評価し、外注企業を 5 段階に分け最低ランクは取引打ち切りの対象となっている（図 1）。

2) ネットワークの紐帯と密度

外注企業の品質管理担当者の氏名はすべて JP-COMP 社に登録されている。けれども、協力会や品質報告会の廃止はされており、全般的にネットワークの紐帯の強さを下げている。「昔のように、外注企業の品質管理者との個人的つきあいはない」と述べている。さらに直接指導の数は減ってきている。品質監査も問題のある 18 社に対して行い、問題解決のフォローを行っている。また、新製品の立ち上がりの際に必要な 10 数社に対して行う。けれども、現在でも品質に問題（クレーム）が起きたときにはかならず、外注企業の担当者との 1 から 2 日程度の間での迅速な接触と直接説明を求めている。このように、発注 = 外注企業の品質管理者間の紐帯は弱まっており、その密度も減ってきているものの、品質管理担当者からの接触機会は保たれており、必要に応じて直接接触している。

3) 信頼性

品質管理面に関しては、ISO9000(国際標準)」や外部の講習会の利用などのように、外部制度のチャンネルを用いた外注企業の品質管理能力の向上を求めており、制度的な信頼の面が増している。ただし、必要に応じた品質管理担当者間のコンタクトや問題状況への即応を行ってもいる。さらに、外注企業の品質管理に関しては、半年間の評価で即断するのではなく、向上の努力を重視している点でもいまだに無限定的で個別的なコミットメントを期待している。

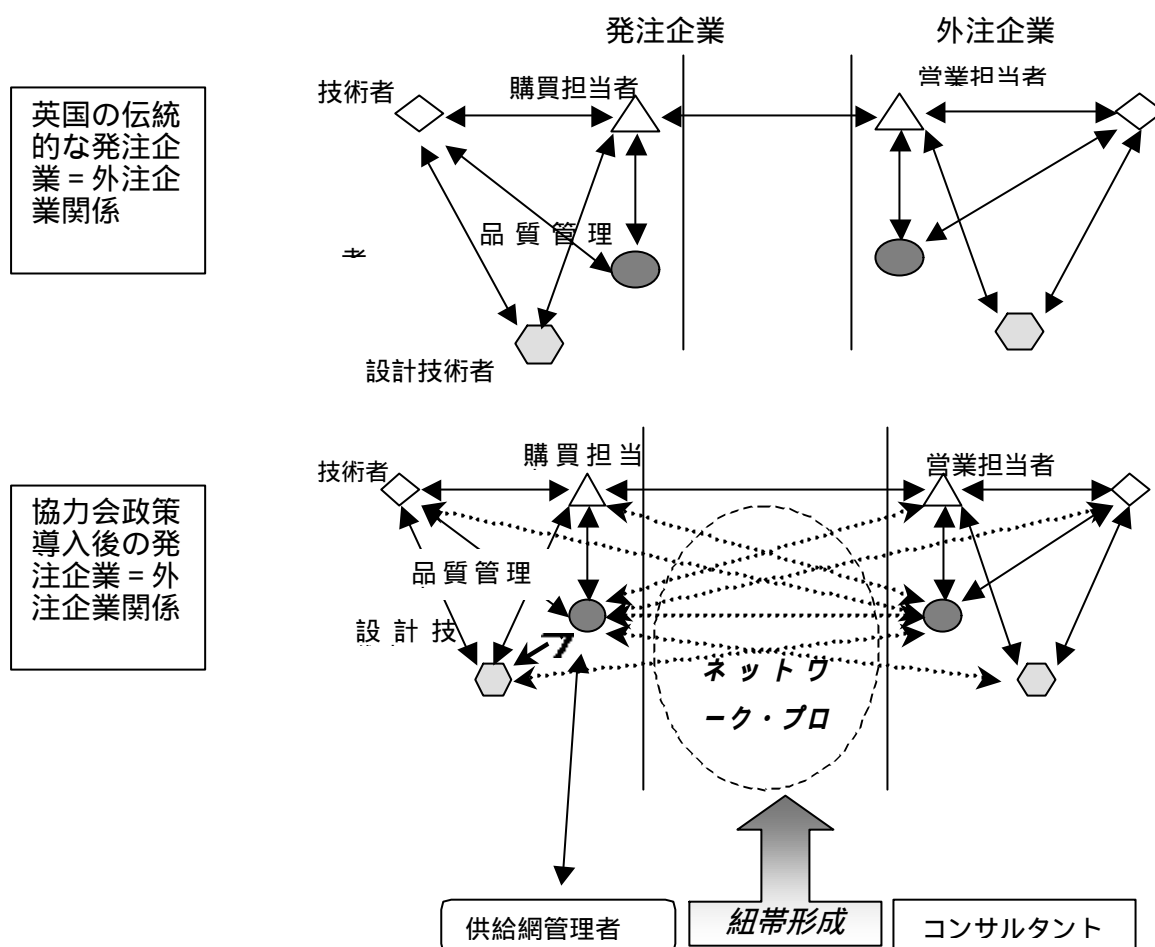
(3) 英国企業における外注品質管理活動とネットワーク

1) 外注品質管理体制

英国は、既に述べたように、外注企業の品質管理については、そもそもインタビュー企業の担当者が指摘するように「英国の顧客企業は、伝統的に供給業者に対してほとんど接触せず、議論抜きで図面を渡すだけである」ような「距離を隔てた関係」が主で、あまりコミットしない傾向にあたり、購買と営業の担当者の紐帯だけであり、非常に紐帯の弱い、密度の低いネットワークが品質管理ではあった（図 2）。現在でも企業によっては意識も低く、品質問題のクレームが二、三ヶ月遅れで入ってくることもある。

けれども WMAP 政策で、金銭的援助とコンサルタントの援助を受けながら、ネットワーク・セミナーを通じて外注企業との品質管理問題の解決を半年間以上のプロジェクトとして設定し取り組むようになってきている（図 2）。たとえば、BR-COMP 社は、約 80 社中 25 社と三つの半年単位のプロジェクトを行っている。あるプロジェクトでは、3000 英ポンドの援助を受け、半年間で数回の全体ワークショップやセミナーを行い、コンサルタントの援助を受けながら問題解決を共同で行っている。また BR-PART 社でも 120 外注企業の中で、カンバンシステムの導入等のために、23 外注企業との半年間プロジェクトを行っており、数回の全体セミナーを行い、特定の 2, 3 社との「ネットワ

図2 英国における「外注企業協力会」政策によるネットワークでの紐帯力・密度を上昇させる制度的アレンジメント



ーク・セミナー」での会合を重ねた。いずれの会社の会合でも、品質管理だけではなく、技術部門や設計部門の技師も参加し、いくつかの問題で外注企業の技術者との議論を行った。また、両者の技術者が必要な外注企業数社に対して、品質監査のために工場訪問を行った。こうして発注企業側の生産問題に対して、外注企業の関与を高めることができた。

2) ネットワークの紐帯と密度

発注企業と外注企業の間での、従来乏しかった品質管理者や生産技術者、設計技術者との紐帯が、ネットワーク・セミナーや個別会合などを通じてプロジェクトの中で人工的に作られた。その面で密度は上がってきた。けれども、あくまでもプロジェクトの中での機会に限られる場合が多く、個人的なコンタクトの回数等は低く、紐帯の強さはそんなに高くはない。

3) 信頼性

ネットワークの紐帯は、以下の3つの理由でさほどに強くない。紐帯は、プロジェクトのなかで作られたもので、情報保守等の契約を結んでおり、コンサルタントが介入したものである。また、外注企業も特定の発注企業に依存度を高める戦略をとらないので、ある外注企業の担当者は参加に対して積極的ではない。そのためにある外注企業の経営者は、品質監査のために工場訪問に対して大変に懐疑的である。従って、発注

企業と外注企業との担当者同士の信頼性評価は、まだ制度的なものに依拠しており、計算可能性から相互依存がベースであった。

3.4 境界連結活動に対する制度的メカニズムの比較

(1) 外注品質管理体制におけるネットワークの変化

日本側の企業 JP-COMP は、外注品質管理体制のリストラを行っており、協力会や品質報告会などの制度的媒介装置を廃止していた。品質管理者は、発注企業側に登録されているものの、品質監査と指導は、特定企業に絞り込まれていた。むしろ外注企業の自主努力に委ねようとしていた。それに対して、英国側の2社は、むしろ、外注企業との半年間や一定期間の「協力会」プロジェクトを実施のなかで、ネットワーク・セミナーや個別会合、品質監査と指導を通じて、品質管理者同士との問題共有の機会を作り出していた。

(2) ネットワークの紐帯・密度

日本の JP-COMP 社では明らかに、強い紐帯を持つ外注企業は 250 社中 18 社に絞り込まれてきており、ネットワーク密度は協力会の廃止で関係の数は減っている。けれども、現在でも、問題発生（クレーム処理）の際には迅速な対応や高頻度の接触を行っており、紐帯の強さはクレーム処理では依然として維持されている。それに対して、紐帯に関しては、英国側の2社は、基本的にプロジェクトでのセミナーや個別会合、品質監査で接触しているに多くがとどまり、その紐帯の基盤も契約ベースでコンサルタントが介入しているものである。密度は、そのプロジェクトで幅広い範囲の職種のエンジニアへの参加を求めたので、同程度のものとなっている。ただ、ネットワーク規模に関していえば、BR-COMP 社が約 80 社中 25 社、BR-PART 社が約 120 社 23 社とプロジェクトに参加している外注も多い。

(3) 信頼性の相違

まず、紐帯の質に関していえば、日本側の方は、制度的媒介装置がリストラされ、指導を行っている会社数も大幅に絞り込まれているものの、クレーム処理や開発に関する参加では、自主的な貢献を発注側・外注側の品質管理者も行っている。その点で限定された外注企業との心理的結合水準での信頼性を保っている。ただ、外部の制度を用いた品質管理能力の向上を求めており、一般には制度に依拠した計算可能性水準での品質管理能力への信頼性を求めるようになってきている。

それに対して、英国側の方は、プロジェクトによっては信頼性の質は向上しているものの、基本的に紐帯の質に関しては、契約ベースでコンサルタント介入のものであり、まずは計算可能性重視の質的面が強い。さらに、ある外注企業の経営者や管理者は、このような協力関係には懐疑的な面がある。

4. 結論

強度の社会的埋め込みは、改善活動を行う持続的な学習活動を促進する上では有効である。発注企業と外注企業との間での品質改善活動での協力関係には、ある程度安定した技術のもとでの持続的改良であるので、現時点からは予測できないさまざまな問題を解決するという複雑な取引条件が存在する。従って、「善意に基づく信頼」で示されるように、契約を超えた相互の貢献への期待の共有が、関係的基礎になる。境界連結者ネットワークでの強い紐帯と高い密度は、情報・知識の交換や互酬規範、社会的コントロール・メカニズ

ムの共有を促進することで、こうした貢献や行動の予期の高度な共有を進める。これは善意の共有を進める。他方で、弱い紐帯と低い密度のネットワークの場合には、善意の共有が低いので、むしろ法制度などで信頼性を保障する必要がでてくる。脱系列化や協力会導入政策についてはこうした因果関係を意識しながら、意図的に企業や政府が埋め込みの水準を操作しようと図っている面がみられる。

ただし、ネットワークにおける紐帯の強さと密度の高さは、協力会のような制度的媒介物を用いて発展維持されることが多いので、その制度の維持コストがかかる。近年日本の系列における脱系列化の動きは、その埋没コストの高さに対する否定的な動きである面があるだろう。また、強い紐帯は、同じメンバーと同じ情報や知識を深め合うので、ラジカルな革新を行うために必要な新しい情報や知識を手に入れるのは不向きであるというめんがある。Rowley et al. (2000)が指摘するように、強い紐帯が強い環境と弱い紐帯が強い環境があると考えられる。今後は、そうした環境とのコンティンジェンシーを考慮に入れて検討し、企業や境界連結者が埋め込みの水準を操作する局面を検討する必要がある。

参考文献

- Blau, P. M. 1986. *Social Exchange & Power in Social Life*. New Bricks, NJ: Transaction Publishers.
- Burt, R. S. & Knez, M. 1996. "Trust and third party gossip." In R. K. Kramer & T. R. Tyler. (ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. 66-89. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Child, J. & Faulkner, D. 1998. *Strategies of Cooperation*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Cusumano, M. A. & Takeishi, A. 1991. "Suppliers relation and management: a survey of Japanese, Japanese-transplant and U. S. Auto Plants." *Strategic Management Journal*, 12: 563-588.
- Das T. K. & Teng B. 1998. "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances." *Academy of Management Review*. 23: 491-512.
- Dodgeson, M. 1993. "Learning, trust and technological collaboration." *Human Relations*, 46: 77-95.
- Dore, R. 1983. "Goodwill and the spirit of market capitalism." *British Journal of Sociology*, 18: 459-482.
- Friedkin, N. E. 1984. "Structural cohesion and equivalence explanations of social homogeneity." *Sociological Methods and Research*. 12:235-621.
- Fox, S. (ed.) 1998. *The European Business Environment: UK*. London: International Thomson Business Press.
- 藤本隆宏他編、1998、『リーディングス サプライヤー・システム：新しい企業間関係を創る』、有斐閣。
- Gambetta, D. (ed.) 1988. *Trust: Making and Braking Cooperative Relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Granovetter, M. 1973. "The strength of weak ties," *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.
- Granovetter, M. 1985. "Economic action and social structure: The problem of embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91:481-510.
- Granovetter, M. 1992. "Problems of explanation of economic sociology." In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and Organization: Structures, Form and Actions*. 25-26. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hagen, J. M. & Choe, S. K. 1998. "Trust in Japanese firm relations: Institutional sanctions matter," *Academy of Management Review*. 23: 589-600.
- Jones, C., Hesterly, W. S. and Borgatti, S. 1997. "A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms." *Academy of Management Review*. 22(4): 911-945.
- Lane, C. & Bachman, R. 1997. Co-operation in interfirm relationships in Britain and Germany: the role of social institutions." *British Journal of Sociology*, 48: 226-254.
- Lillrank, P. 1995. "The transfer of management innovations from Japan," *Organizational Studies*. 16:971-989.
- Lincoln, J. R., Gerlach, M. and Ahmdadjian C. 1998. "Evolving pattern of keiretsu organization and action in Japan." In B. B. Staw & L. L. Cummings. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, 20: 303-345. Greenwich, CT: JAI Press.
- Mair, A. 1998. "Supplier associations in UK automotive industry." A paper presented at the 1998 annual meeting of British Academy of Management, University of Nottingham, Nottingham, United Kingdom. September 15, 1998
- Ring, P. S. 1997. "Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks." In M. Ebers. (Ed.) *The Formation of Inter-organizational Networks*. London: Oxford University Press. 113-145.
- Ring, P. S. and Van de Ven, A. H. 1994. "Developmental process of cooperative interorganizational relationships." *Academy of Management Review*. 19: 90-118.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., and Camerer, C. 1998. "Not so different after all: a cross-discipline view of trust." *Academy of Management Review*, 23: 393-404.
- Rowley, T, Behrens, D. and Krackhardt, D. 2000. "Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries," *Strategic Management Journal*, 21: 369-386.
- Sako, M. 1992. *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain & Japan*. Cambridge and New York: Cambridge University Press.
- 1994. "Training productivity, and quality control in Japanese multinational companies." In M. Aoki & R. Dore. (ed.). *The Japanese firms: Source of competitive strength*. 84-116. New York: Oxford University Press.
- 1998. "Does trust improve business performance." In C. Lane & R. Bachmann. (eds.) *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. 88-117. Oxford, England: Oxford University Press.
- 佐々木脩編、1990、『外注品質管理』（第2版）、日刊工業新聞社。
- Uzzi, B. 1996. "The sources and consequences of embeddedness of the economic performance of organizations: The network effects," *American Sociological Review*. 61:674-698.
- Walker, G., Kogut, B. and Shan, W. 1997. "Social capital, structural holes and the formation of an industry network," *Organizational Science*, 8 (2): 109-125
- Wasserman, S., & Faust, K. 1994. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- World Class Supplier Base Unit. 1997. *Accelerate: Action Plan 1999-2001*. Birmingham, England: World Class Supplier Base Unit.

Chapter 3

Trust building of Japanese companies in international joint ventures in Europe: Case studies of intercultural collaboration in quality improvement¹

Naoki Wakabayashi (Associate Professor, Tohoku University)

Abstract

The rapid rise of international strategic alliances (ISAs) including international joint ventures (IJVs) and their fragility lead to provoke inquiries about developing factors of mutual commitments in intercultural collaboration. Interorganizational trust based on goodwill in IJVs becomes a significant issue for such cross-cultural partnership management because it is an evolutionary cue to alliances. However, goodwill trust relationships are difficult to grow in intercultural collaborations since recognition of a partner's goodwill is so culturally different that each partner is often unable to recognize other's goodwill cross-culturally (Ring, 1997). In this paper, using viewpoints of social constitutionism and social network theory, we attempt to examine why and how Japanese companies have difficulties in recognizing trustworthiness of European or US partners and how they develop mutual commitments with partners, while we investigate six case studies of cooperation in quality management in international joint ventures between Japanese and European or US companies in Britain, Germany and Italy.

As trust relations based on goodwill are diffused and particularistic commitments based on informal consensus, for growth of them, social basis facilitating consensus making between boundary spanning managers is critical. Frequent social exchanges among boundary spanning managers provide dynamic circulation of information and knowledge about each other between organizations, which help them to flexibly make consensus. Conditions of sharing and safeguarding reciprocity norms are needed for frequent social exchange. Frequent social exchanges provide high expectations of reciprocity and social institutions generally safeguard reciprocity.

However, reciprocity norms and governing mechanisms between them are culturally different between Japan and Europe. On one hand, regarding domestic interorganizational cooperation such as Keiretsu, Japanese companies utilize collective, long-term and dense networks as (1) consensus-making mechanisms and (2) social control mechanisms that restrain opportunistic behaviors and safeguard their consensus with partners. But Japanese companies can hardly have such social networks between organizations in Europe, because European managers basically have individual, short-term and functional social networks between organizations. Under such lack of networks in Europe, Japanese organizations are often unlikely to assure trustworthiness of European or US partner's goodwill. Rather Japanese rely on trustworthiness based on contracts and formal agreements, which social institutions such as contract law safeguard.

¹ This paper was presented at the 7th International Conference on Multi-Organizational Partnerships and Cooperative Strategy, Katholieke Universiteit, Leuven, Belgium, 6-8 July, 2000.

1. Introduction²

International strategic alliances (ISAs), including joint ventures, licensing and consortium, are so fragile that many of these terminate in the short period, therefore, evolution of mutual commitments of partners in ISA becomes a discussion issue in research of ISAs (Child & Faulkner, 1998). International joint ventures (IJVs) are typical ISAs and also tend to break up within seven years. Characteristics of Japanese interorganizational cooperation based upon goodwill trust relationships are diffused and particularistic commitments (Dore, 1983; Sako, 1992) and Japanese companies' IJVs have run longer than US alliances (Parkhe & Ungson, 1997). However, Japanese companies frequently have difficulties to build trust relationships upon goodwill or evolutionary mutual commitments with different cultural partners such as European and US companies. As Hagen & Choe (1998) argue, Japanese companies cannot enjoy mutual commitments with foreign partners in foreign countries because of lack of institutional settings to support them in Keiretsu relationships. Although researchers have studied partnerships in IJVs of Japanese companies (Johnson et al., 1996; Kidd & Teramoto, 1998; Lam, 1997; Parkhe & Ungson, 1997; Wakabayashi & Gill, 1998), there is still a further point of dynamics of trust relations based upon goodwill between Japanese and Europe or US partners that need be investigated. The question is why Japanese companies have so much difficult in developing trust relationships based upon goodwill with the Western companies.

Japanese companies develop mutual commitments and build goodwill trust relationships as they shape and change consensus for cooperation, exchanging information and resources in long-term, dense and collective exchange networks between organizations, typically in Keiretsu relationships. But Japanese companies are often unlikely to recognize trustworthiness about Western partners' goodwill and develop mutual commitments because they cannot have such exchange networks between companies. Rather, Japanese companies choose to build on trust relationships upon contracts and formal agreements as they judge partners' trustworthiness of keeping agreements and rules, using the safeguard of laws and global business customs. The main point of this paper is to discuss how Japanese have networks with European managers and European or US partners and recognize the "trustworthiness" of them, examining international joint ventures of Japanese companies in Europe.

We attempt to discuss Japanese assessment of trustworthiness of Western partners' goodwill and development of mutual commitments with partners, examining interorganizational cooperation in organizational reforms for quality improvements in international joint ventures of Japanese companies in Europe. Our paper contains the following three parts. First, we argue that Japanese companies recognize trustworthiness about goodwill of partners, making consensus based on social exchange networks between organizations. To do this, we also examine a framework of social constitutional process of interorganizational trust. Secondly, we examine that Japanese companies recognize trustworthiness based on contracts and formal agreements with European and US partners and develop mutual commitments based on not goodwill and reciprocity but formal agreements and role performance in IJVs in Britain, Italy and Germany. Finally, we will discuss the implication of these case studies and

² The former version of this paper was presented at the international symposium: "Global Standards in Multi-Culturalism", Rikkyo University, Tokyo, Japan, during 8-10, July, 1999. We wish to show our appreciation for valuable comments from Ronald Burt, James R. Lincoln, Yoshimichi, Sato, and Yuki Yasuda. In terms of this research, we wish to thank Richard Butler and Jas Gill at the University of Bradford Management Centre, the United Kingdom, in valuable support and insightful discussion about the research project of the international joint ventures. We also wish to express our gratitude to Mayfawin Trueman for valuable advice on the early version of this paper.

make a conclusion.

2. Interorganizational Trust in International Joint Ventures across Cultures

2.1 Stability of International Joint Ventures and Interorganizational Trust

International joint ventures tend to easily terminate in several years as the dissolution rates are from 30 to 60% according to conducted researches (Bleeke and Ernst, 1991; Inkpen and Beamish, 1997; Killing, 1983). This instability of International joint ventures has let researchers focus on the development of mutual commitments between organizations. Although partners in ISAs such as international joint ventures naturally lack a basis for trust and rely on contractual agreements (Powell, 1996), however, it favors the development of their recoverable and evolutionary relationships that they share a high level of goodwill between partners (Child & Faulkner, 1998; Ring, 1997). Therefore, discussion about interorganizational collaboration in ISAs has recently brought about growing interests of interorganizational trust.

Interorganizational trust means that between organizations each partner can have confidence in the other's action in the future (Gill and Butler, 1996; Sako, 1992). It is considered that, in trust relationships, social relations reduce transaction costs among organizations (Granovetter, 1985). However, comparing interpersonal and interorganizational trust, the latter is different from the former because interorganizational trust relationship has collectivity. Development of personal trust between boundary spanning managers drives interorganizational ones although organizations have a hierarchical process in which managers assess and judge a partner's trustworthiness from personal reciprocity with partners and legitimize organizational ones.

Further recognition of trustworthiness may be different across cultures because trustworthiness is socially constructed (Child & Faulkner, 1998; Lane & Bachmann, 1996). When each partner judges that the other's contribution is enough for his own contribution according to formal agreements or informal consensus about reciprocity, then each is likely to recognize the other's trustworthiness in IJVs. However, as Olk and Earley (1996) point out, reciprocity norms among managers are often different and unsuitable for each other across cultures. Therefore, managers across cultures have some difficulties in exchanging and communicating if they do not understand each other. To take a simple example, Beldona et al. (1998) argue that Japanese managers tend to have more long-term tendency than US managers. Japanese managers may have some cultural differences about reciprocity norms from European and US managers, in terms of Japanese long-tendency, collectivity and frequency. Then we shall discuss how such gaps in reciprocity are caused by cultural differences in modes of exchanges and structures of networks.

2.2 Social Constitution of Interorganizational Trust

Trust relations develop when each organization in a partnership highly evaluates each other's reciprocity and expects the other's future commitment, which means each recognizes the other's trustworthiness. In cooperation across cultures, the key developing factor of mutual commitments is that each partner understands the other's culture and all partners have experience to solve common problems over differences of cultures (Child & Faulkner, 1998). Child & Falkner (1998) further point out that, when trust relationships in ISAs is considered, it is very important to understand that interorganizational trust between partners across cultures are socially constituted in the situation of relative lack of reciprocity

norms, social characteristics and social institutions. In particular, trustworthiness of goodwill may be differently defined from culture to culture. Therefore, it is noteworthy to examine cultural differences about trustworthiness and the social constitution of this.

Based on new sociological institutionalism, Lane and Bachmann (1996) argue a cross-cultural viewpoint of social constitutionism of interorganizational trust. There are two advantages of this. First, based on this, we can recognize cultural differences of reciprocity norms and different cultural pressures. Secondly, we can also recognize the process that reciprocity norms and semantic frameworks are socially constituted in everyday life as constitutive rules are shaped, recognized and legitimized in a society (Scott, 1995).

Trustworthiness between organizations can be socially constituted from the two main dimensions: the personal and institutional dimension. Zucker (1986) argues that there are three sources of social production of trustworthiness such as social exchanges, social characteristics and social institutions. However, direct agents producing trustworthiness are persons and institutions. On one hand, a boundary-spanning manager is a person who can provide trustworthiness based on social exchanges and common characteristics with partners, although social characteristics are typically different from culture to culture. On the other hand, social institutions safeguard fulfillment of expectations as contract law restrain deviant behaviors from a contractual agreement with positive legalistic sanctions.

Interorganizational cooperation develops after assessing past contributions and trustworthiness in formal role performance and informal sense making. According to Ring and Van de Ven (1994), organizations develop their cooperation in such a circular process: negotiation of joint expectations, commitments for future actions and executions of commitments and renegotiation through assessments of the partner's contributions in each step. In that process, managers formally recognize trustworthiness about role performance based on formal contracts and informally examine trustworthiness about personal interaction or social exchanges based on psychological contracts or consensus. Through both processes, managers evaluate the partner's trustworthiness and decide the collective assessment of it in the hierarchy.

A partner's trustworthiness is generally considered to grow in three stages: calculative, mutual understanding and mutual bonding (Child & Faulkner, 1998; Lewicki & Bunker, 1996). In calculative trust, a partner can calculate the other's action course. In the mutual understanding stage, partners mutually know and understand the other's strategies and culture. In the mutual bonding stage, managers identify managers of partners and have emotional ties.

Proposition 1: After each organization in the partnership assesses the other's role performances and social exchanges between boundary spanning managers, each judges the other's trustworthiness in three levels: calculative, mutual understanding and mutual bonding.

2.3 Interorganizational Trust and Social Embeddedness across Cultures

Social exchanges among boundary spanning managers in ISAs is influenced by cultural differences (Olk & Earley, 1995). Cultural differences in reciprocity norms cause mismatches and low performance of social exchanges between managers, because the kind of information and goods in exchanges and frequency of exchanges are often different from cultures to cultures (Foa & Foa, 1976). Social exchanges shapes social networks of managers, therefore, cultural differences of norms and social control mechanism of reciprocity can be considered as cultural differences of governing mechanisms of interorganizational networks.

Social network theory discusses about it from the viewpoint of social embeddedness. Culturally different reciprocity comes from differences of embeddedness of interorganizational networks. Granovetter (1992) propose “social embeddedness” to show how dyadic exchanges and overall structures of exchange networks influence economic action and outcome. Exchanges and structure of exchange network control the other’s behavior informally while they distribute information and reputation about organizations and managers (Jones et al., 1997). Culturally different modes of exchanges and structure of networks may provide different ways to socially constitute trustworthiness by different informal control and reputation distribution. To discuss difficulties about development of mutual commitments in goodwill, it is important to examine what structure of interorganizational networks Japanese managers exchange information with partners in Europe and how they recognize trustworthiness of their partners through them.

Differences of network formation between Eastern and Western organizations influence reciprocity through different control systems. When Oikawa and Earley (1995) argue cultural differences between Asia and the West in IJVs, Asian managers have a collective and long-term reciprocity norm while Western managers have individual and short-term reciprocity norms. In East Asia, collective and long-term reciprocity norms tend to arise because collective, long-term and dense networks between managers control managers to keep such reciprocity. On the other hand, in the West, functional and individual networks such as professional networks make managers keep individual and short-term reciprocity norms.

Cultural differences of network governance and reciprocity norms lead to low performance of social exchanges and mismatches of mutual expectations between Japanese and European or American boundary spanning managers and organizations. It leads to difficulties in flexible consensus making between Japanese and Western organizations because frequent information exchanges between them cannot always be expected.

2.4 Goodwill Trust Relationships in Japanese Interorganizational Networks

Dore (1983) and Sako (1992) show Japanese characteristic of interorganizational relationships as “goodwill trust” in buyer-supplier relations. They argue that goodwill trust contains mutual expectations for other partners to commit cooperation beyond written contracts in a diffused, particularistic and long-term manner. Japanese companies can make such mutual commitments based on social control mechanisms as Hagen and Choe (1997) suggest. Yamagishi (1988) points out that Japanese tend to create a general assurance system restraining individual opportunistic behaviors as it reduces uncertainty through constructing long-term commitments among members.

Japanese companies control their corporative relationships based on collective, long-term and dense networks between organizations, typically in Keiretsu relations. First, Japanese organizations flexibly make consensus about common goals, common strategies and joint control mechanisms through frequent social exchanges in dense networks. Secondly, Japanese companies safeguard this consensus about cooperation, using social sanction and reputation for the other’s opportunistic behaviors in organizational fields. If some companies commit opportunistic behaviors against consensus, their partners can reduce future chances to cooperate with others by the spreading of a bad reputation in networks of an organizational field. As for Japanese companies, the development of mutual commitments is facilitated by mutual understanding and monitoring of goals, directions and ways of thinking between them, based on social networks between organizations in cooperation or in an

organizational field. Japanese prefer informal flexible consensus making to formal rigid contractual agreements in developing mutual commitments because they can easily revise consensus in frequent social exchanges. Japanese companies make consensus about their role changes, distributions of benefits after an event, using long-term and dense networks of social exchanges. On the other hand, European companies prefer to make formal contractual agreements for the development of mutual commitments as Lane and Bachman (1996) argue that European companies tend to trust partners based on contractual laws and rules.

If Japanese companies cannot make flexible consensus with their partners in collective and dense networks, then they are unlikely to recognize the partner's willingness to contribute to collaboration in a diffused and particularistic way. Then Japanese are likely to rely on the partner's willingness to keep the contractual agreement and safeguard the partner's promise by social institutions. In other words, many Japanese want to rely on the partner's trustworthiness safeguarded by social institutions, which is generally based upon contacts and formal agreements.

Proposition 2: Japanese companies are likely to recognize trustworthiness about a partner's goodwill if they flexibly make and change consensus about cooperation based on frequent social exchanges in collective, long-term and dense networks between organizations.

2.5 Cultural Compatibility of Japanese Companies in Interorganizational Trust in Europe

One of the main successful conditions of international joint ventures is to create cultural compatibility between managers (Lane & Beamish, 1990). It is important that social networks and communication between boundary spanning managers also become culturally compatible across cultures. Japanese companies have different cultural characteristic of social networks. Their networks are collective, long-term and dense although European and US companies have individual, short-term and functional ones. Because Japanese boundary spanning managers do not have networks in person-to-person but group-to-group relations, and a boundary spanning manager does not change in two or three years, so, interorganizational relations are not so changeable. However, in Europe, boundary spanning managers' networks are individual and functional so that they sometimes start from zero if even one of them changes in the short term. Japanese networks are long as many Japanese companies review their relationship not every four months but every one or two years. Japanese managers tend to have frequent and, if needed, immediate contacts with other companies. If one company shows collective ties, long-term stability and frequent contacts in interorganizational networks, then a partner feel their willingness of cooperation and recognize the trustworthiness about goodwill in Japan.

However, European companies recognize trustworthiness of a partner, which is provided by social institutions such as legal systems or is judged from competency, as Lane and Bachman (1996) argue in discussion of system trust. Long-term and collective social networks between companies are not so common in Europe. Social exchanges related with partner organizations are more limited to top managers or special managers different form Japanese. Therefore, in the European business environment, social exchange networks between organizations are not long-term or collective or dense but short-term, individual and functional so that Japanese companies are limited to making consensus with boundary spanning managers with partners in Europe. Therefore, an approach to grow mutual commitment by developing formal agreements successively is culturally compatible, rather than the Japanese approach to revise informal consensus. Japanese companies tend to develop mutual commitments with partners,

making and revising formal agreements or contracts in IJVs in Europe. However, as Sitkin and Roth (1993) argue, such legalistic trusting is suitable in well-defined situations but it is not suitable in chaotic situations. In such situations, Japanese companies prefer to rely on trustworthiness based on calculability of a partner's future action, which depends on contractual agreements and social institutions, rather than mutual understanding and bonding with partners.

Proposition 3: If Japanese companies cannot make consensus in collective, long-term and dense networks of social exchanges with partners, then Japanese prefer to rely on trustworthiness based upon calculability of partners' actions more than mutual understanding and bonding with partners.

3. Trust-building of Japanese Companies in International Joint Ventures in Europe

3.1 Quality Management of Japanese Companies in International Joint Ventures in Europe

Japanese manufacturing companies are highly evaluated as practitioners of continuous improvement even in Europe (Glaister et al., 1994; Lillrank, 1995), as the improvement of quality of products and service becomes much more crucial with global competition (Welford & Prescott (eds.), 1994). JETRO (1998) reports that 102 Japanese companies operate international joint ventures for local production in Europe and 36 % locate in Britain, Germany and Italy. Japanese companies provide not only products and technology but also know-how of quality management. As quality improvement can be considered as incremental innovation, transfer of quality management from Japan to Europe requires basic conditions of continuous organizational reforms, which construct a condition of sequential organizational learning of European workers. We conducted six case studies of dynamics of mutual commitments about these organizational reforms for quality management between Japanese and European or US partners, in order to examine how Japanese recognize trustworthiness of European and US partners. We conducted in-depth interview with Japanese and European managers of six international joint ventures³, which engage in production activities locally, in Britain, Germany and Italy, while we studied two companies each in each country (Table 2). These six IJVs are in different businesses such as manufacturing of automotive parts, metal materials, textile, machinery, pulp and chemical materials, however they operate their production in Europe. Japanese companies have European or US partners with them⁴. Japanese companies provide technology and know-how of quality management, while European and US partners take responsibility of administration and labor management.

Japanese companies have difficulties in direct transfer of know-how of quality management to Europe, because there are four main differences regarding work organization between Japanese and European companies (Lillrank, 1995; Nishiguchi, 1994; Sako, 1994). First, European manual workers hardly have the communication custom of sharing information and knowledge about quality problems and improvement methods with each other and tend to have information gaps among them in the work organization because of individual specialization. In comparison to it, Japanese workers share

³ All Japanese managers are liaison managers from Japanese headquarters although European managers are directors of international joint ventures and are not fully partner's side.

⁴ All interviews were conducted from August 1997 to February 2000. Interviews in Britain were conducted by J. Gill and N. Wakabayashi and parts of results were published (Wakabayashi & Gill, 1998). Interviews in Italy are done by K. Inagaki and N. Wakabayashi in January, 1999. Interviews in Germany were conducted by N. Wakabayashi, February, 2000.

information and knowledge with each other in a work group. Secondly, European workers are unlikely to overlap their jobs and touch on quality problems among them, compared with Japanese workers. Thirdly, they avoid faults that happen in solving quality problems, because several faults often lead to their penalty or discharge in the short term. On the other hand, such trials of Japanese workers are evaluated over the long term within their long-term job security. Fourthly, European managers are reluctant to commit quality improvement and invest in it because its achievement appears over the long term and are ambiguous (Lillrank, 1995). Further, quality improvement is continuous innovation that needs organizational conditions for continuous learning by workers (Tedd et al., 1998). Because these European conditions are obstacles to organizational learning in quality improvement, organizational reforms are needed for quality improvement when Japanese companies adapt their methods of quality management into European organizations. Therefore, some joint ventures introduce organizational reforms; project management in quality improvement, getting ISO 9000 certification and organizing quality management systems, long-term investment and fixed additional return from turnover for Japanese consulting.

Japanese and European or US partners commit to these organizational reforms but there are dynamics of mutual commitment. In this process, Japanese companies revised their recognition of the trustworthiness of their partners. In sum, we examined the development of mutual commitments in six case studies, investigating (1) role interactions and social exchanges between Japanese and the partner's boundary spanning managers, (2) Japanese assessment and revision of trustworthiness of partners, and (3) its influence to mutual commitments. We also examine the characteristics of six Japanese parent companies' commitments in categories of calculability, mutual understanding and mutual bonding.

3.2 Interorganizational Cooperation about Organizing Quality Management

Roughly viewing our six case studies, we see that although Japanese boundary spanning managers are reaching a high level of understanding social institutions such as contract law, business law and rules of human resource management, however they have different reciprocity norms and socializing customs with European and American managers. Japanese and their partners agree that they use English as a common language and US business customs as a global platform of business communication, although their joint ventures often have few American managers.

Japanese companies always send their liaison managers to joint ventures and need information exchange with European managers and partners via these managers, although European or US partners often entrust general managers of their joint ventures. Cultural differences in socializing customs let Japanese boundary spanning managers tend to lack long-term, collective and dense networks of social exchanges with those of partners (See Table 3). Boundaries spanning managers of Japanese and their partners have limited chances of communication because of only having a few board meetings in a year. Japanese boundary spanning managers tend to lack dense communication in flexibly making consensus, because of differences in socializing customs, although they can enjoy relative dense communication with their domestic partners.

Rather, Japanese companies come to expect that European and US partners commit to quality improvement according to explicit goals and assessment in contracts or formal agreements. Many Japanese boundary managers feel 'that is the way in a contractual society.' European and US partners consider that mainly Japanese have a responsibility for quality improvement since they regard quality improvement as a part of technology transfer obligation in contracts. Japanese companies also expect

their partners to evaluate Japanese contribution in quality management according to contracts and formal agreements beforehand. Japanese companies want to formalize contribution of their consulting and practice of quality improvement in international joint ventures and define fixed return for them as a technological consulting fee in contracts, although they frequently agree on ex post facto distribution benefits from quality improvement.

3.3 Development of Mutuality in Six Cases

However, from country to country, we can see different situations of Japanese revision of trustworthiness. These differences depend on national contexts. We shall look at these in details.

(1) British Cases: Adaptation to Short-termism

Compared to the time-span of management between Japan and Britain, Japanese boundary spanning managers tend to orient long-term management of partnerships and profitability while short-termism in Britain forces British managers to make short-term decisions because of more direct influence from pressures from financial markets than Japanese (Hutton, 1995; Lane & Bachmann, 1996; Marsh, 1990). Such gaps regarding the time-span of management consider disagreement as being normal in building long-term conditions for quality improvement. Taking an example of JP-ELEC, Japanese managers want much investment for facilities, much training and long-term employment for core workers of quality management, although British managers want to flexibly change investment plans and restructure work organizations according to the low performance of international joint ventures. Japanese boundary spanning managers have few social exchanges with corresponding a British partner and consider " a British partner want to squeeze all profits in a joint venture in the short term and want to leave nothing," while a general manager of this IJV from the British partner consider "Japanese want to invest much more than needed." Japanese come to trust partners in a calculative manner.

(2) German Cases: Corroboration with Overengineering Tendencies

Japanese companies in our cases respect the high level of technology of German partners and have long history of information exchange with them. Japanese companies are very satisfied with the long-term tendency of strategic management of German companies. Further, German companies and managers are strongly proud of their production technology based upon profound theory. It is so called German "overengineering" tendencies. Therefore, Japanese companies should entrust German engineers to transfer Japanese methods to German plants.

Japanese boundary spanning managers do not have dense and collective networks with their US and Dutch partners, although Japanese feel more close to German managers in IJVs who are moved from ex-German partners after M & A of them. On the technological side, they collaborate for taking ISO 9000 certificates but do not share common long-term strategy with partners. Japanese managers and new management of partners build long-term and functional collaboration based on formal agreements. In sum, many Japanese could have mutual understanding in technological matters but they have calculative cooperation with partners based on contractual agreements at present.

(3) Italian Cases: Individual versus Collective Networks

Italian managers regard interpersonal trust as important. In northern Italy, business networks between individuals extend based on kinship, friendship and relational ties (Lazerson, 1988). However, their trust building is not based on collective networks between organizations but individual networks eventually going beyond organizations. Their networking is likely not to be often based on relations in their organizations but on their individual ties. As Japanese managers regard collective networking as

important and consider individual networking as very changeable and insignificant, so, they come to partially develop individual consensus with Italian partners.

Italian partners are eager to operate production and highly evaluate Japanese technology and know-how of quality management. Japanese managers consider top managers on the Italian side to be very eager to develop ties with Japanese managers and to commit to problems. In the case of IJV-GEAR, a representative manager of IT-GEAR supports the organizing of project management in quality improvement. However, Japanese boundary spanning managers are unsatisfied with commitments of middle managers and workers in both IJVs. Japanese consider their social networks only with top managers but it is not a collective and dense network. Therefore, they recognize they can have partial mutual understanding with partners.

3.4 Cultural Compatibility with Contractual Trust-Building

As a result, in our viewing of six case studies, Japanese boundary spanning managers can have fewer long-term, collective and dense networks of social exchanges with European and US partners than ones with Japanese domestic alliances. Japanese have low expectations to flexibly make consensus with their European and US partners, and also have low expectations of mutual commitments of European or US partners regarding quality improvement. Rather, Japanese companies want to formalize conditions and define fixed returns for their contributions based on contracts, long-term planning and formal agreements. They introduce 'American standards' to their European business and take an approach to development of mutual commitments based on contracts and formal agreements in order to adapt to "the contractual society." It leads to Japanese recognition of calculative trust or partial mutual understanding with partners. In contrast to this, Some European and US partners have expectations that Japanese companies regard short-term low profitability, as unimportant and Japanese liaison managers are not responsible for strategic management. It causes European and American partners' reluctance to develop mutual commitments.

4. Concluding Discussion

Japanese boundary spanning managers not only have the problem of the language barrier but also enjoy few networks of social exchanges with their European or US partners in our six case studies, although Japanese highly evaluate role interactions. They feel there are fewer possibilities to flexibly make consensus than Japanese partners in domestic alliances. Therefore, Japanese do not recognize trustworthiness of a partner's goodwill but depend on trustworthiness based upon contracts and formal agreements. However, their mutual commitments remain of the calculative level or partial mutual understanding and do not reach mutual bonding. Social exchanges for flexible consensus making are one of the main sources of trustworthiness of goodwill for Japanese companies. If Japanese can enjoy them in the long-term, collective and dense networks, then they can easily recognize partners' long-term and collective willingness to contribute in finding common problems, sharing common goals, making common strategies and jointly solving them in fluent communications. Rather, Japanese boundary spanning managers take an approach to assure their partner's trustworthiness according to contracts and formal agreements, although there are limits to the development of flexible collaboration.

Across cultural differences, Japanese companies attempt to construct cultural compatibilities with European and US partners in their joint ventures, adapting mutual commitments based on contacts

and formal agreements. However, we should carefully look at and understand differences of reciprocity norms, cultural characteristics and institutional mechanisms, when we consider development of mutual commitments in international joint ventures. As Zucker (1986) and Lane and Bachmann (1996) argue that European and US companies regard their partners' trustworthiness based upon social institutions more than that upon social exchanges, Japanese companies adapt to such an environment, recognizing partners' trustworthiness upon social institutions. So far as European management is concerned, there may be a European style of development of mutual commitment based upon goodwill so that we should carefully compare it to the East Asian style. As a German manager commented in our interview that if a boundary manager change between companies in Germany, they should start to build their relations from zero. However, in Japan, boundary-spanning managers remain in their positions for at least a few years and tend to take over their relations with new managers over the long term. European and US companies are likely to recognize the partners' trustworthiness and develop mutual commitments with partners in strategic alliances through a process of making formal agreements, evaluating the partners' competence and achievement of their collaboration in the short term, having minor equity and sharing common strategies. We need to intensively focus on the social constitution process of trustworthiness within one culture and across cultures.

*The research in this paper was supported in part by a grant from the Japanese Society for the Promotion of Science. (Researcher: Naoki Wakabayashi. Research project: "Research about roles of interorganizational trust in the outsourcing behavior of Japanese companies." grant period: 1999-2000, project grant number: 11730058).

Table 1 Comparison of social networks and trustworthiness between Japan and Europe

	Japan	Europe
Social networks of Boundary Spanning Managers between Organizations	Collective Long-term Dense	Individual Short-term Functional
Dominant Interactional Factor of Development	Social exchange and making consensus	Role performance and revising contractual agreements
Development of Mutual Commitments	Making consensus	Making contractual agreements
Advantages	Flexible mutual adjustment of tasks and distributions	Well-defined tasks, distributions and equity
Disadvantages	-Continuous investment to relationships -Ambiguous equity	-Not so flexible mutual adjustment -Less investment to relationships
Trustworthiness Sources	Respecting informal consensus in social exchanges	Keeping formal agreements in role interaction
Trust Relationship	Goodwill trust	Contractual trust

Table 2 Profiles of International Joint Ventures in Case Studies

Case	1	2	3	4	5	6
Operation Country	Britain	Britain	Germany	Germany	Italy	Italy
Japanese Main Parent	JP-PARTS	JP-ELEC	JP-PULP	JP-CHEMI	JP-FASHION	JP-GEAR
Name of IJV	IJV-PARTS	IJV-ELEC	IJV-PULP	IJV-CHMI	IJV-FASHION	IJV-GEAR
Partner	US-PARTS (USA)	BR-ELEC (BRT)	GE-PULP (GER)	GE-CHEMI (HOL)	IT-FASHION (ITA)	IT-GEAR (ITA)
Established Year	1986	1989	1990	1993	1994	1986
Industry	Automotive Parts	Electronic Material	Pulp	Chemical	Fashion	Machinery
Operation Purpose of Japanese companies	Local supply for main customer	Production in EU	Production in EU	Production in EU	Production in EU	Production in EU
Reason for Joint Ventures	Lack of know-how of administration in EU	Lack of know-how of administration in EU	Lack of know-how of administration in EU	Lack of know-how of administration in EU	Lack of know-how of administration in EU	Lack of know-how of administration in EU
Reason for Selecting Partners	Experience of Joint Ventures in US	Tie with ex-owner	Technology Management policy	Technology Experience of licensing	Marketing Power Brand	Marketing power Brand, Technology
Exchanges before IJV	Yes	Yes	Yes	Yes	No	No
Mediation by Trading Company	No	Yes	Yes	No	Yes	Yes
Profit	Profit from 94	Profit from 93	Profit from 99	Profit form 96	No profit	Profit from 95 again
Japanese Plan of Termination ^{*1}	No	No	No	No if a partner agrees	No	No
Agreement to continue ^{*2}	Yes	Yes	Yes	No	Yes	Yes

Notes

1) *1 & *2: Date are as of Feb. 2000.

2) Interviews for our research were conducted from Sep. 1997 to Feb. 2000.

Table 3 Japanese Recognition of Trustworthiness of Partners about Collaboration in Quality Management

Case		1	2	3	4	5	6
Operation Country		Britain	Britain	Germany	Germany	Italy	Italy
Japanese Main Parent		JP-PARTS	JP-ELEC	JP-PULP	JP-CHEMI	JP-FASHION	JP-GEAR
Name of IJV		IJV-PARTS	IJV-ELEC	IJV-PULP	IJV-CHMI	IJV-FASHION	IJV-GEAR
Partner		US-PARTS (USA)	BR-ELEC (BRT)	GE-PULP (GER)	GE-CHEMI (HOL)	IT-FASHION (ITA)	IT-GEAR (ITA)
Commitment of Partner about Quality Management		Entrust Japanese Side	-Entrust Japanese Side -Restructuring from Short-termism Management	-Offer German know-how and engineers	-Entrust Japanese Side -Offer German know-how and engineers	-Entrust Japanese Side	-Entrust Japanese side -Italian representative's commitment
Interaction with Partners	Social Exchange	-Low -Mainly board meetings	-Low level among liaison managers	-Low -Mainly board meetings	-Low -Mainly board meetings	-Low -Mainly board meetings	- Medium level between liaison managers
	Role Interactions	-Mainly participation to board meetings	-Restructuring -Critics for Consulting Fee	-Support for administration -Decrease of equity	-Restraining investment -Offer German-side manager to IJVs	-Support for Administration -Once waiting for increase of capital	-Representative's high commitment -Support for project management
	Change of Partner's Strategy	-Set up their own production site in EU –Return their permanent representatives	-Against additional investment -Suggestion of withdrawal	-Withdrawal form IJV	-US company's acquisition of partners and decrease of significance of IJV	-Proposal of joint-merchandising	-Joint sales and marketing
Japanese Revised Recognition of Partner	Revision of Trust -worthiness	-Based on contracts and formal agreements -Calculative-basis	-Based on contracts and formal agreements -Calculative-basis	-Outsourcing contract of personnel management	-Based on contracts and formal agreements -Partial understanding	-Based on contracts and formal agreements -Partial understanding	-Based on contracts and formal agreements -Partial understanding
	Development of Japanese Commitment	-No	-No	-No commitments after termination	-Low -Recent Investment from only Japanese	-No in quality management -Development in Marketing	-Partial development in project management

References

- CCIGI (Camera di Commercio e Industria Giapponese in Italia; Japanese Chamber of Commerce and Industry in Italy). 1998. *Nihon Kigyō No Itaria Toshi Sokushin No Tameni (The Report of Japanese Firms' FDI in Italy and Future Policies for Promotion of Japanese FDI in Italy)*. In Japanese. Milano, Italy: Camera di Commercio e Industria Giapponese in Italia.
- Child, J. & Faulkner, D. 1998. *Strategies of Cooperation*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Das T. K. & Teng B. 1998. "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances." *Academy of Management Review*. 23: 491-512.
- Dodgeson, M. 1993. "Learning, trust and technological collaboration." *Human Relations*, 46: 77-95.
- Dore, R. 1983. "Goodwill and the spirit of market capitalism." *British Journal of Sociology*, 18: 459-482.
- Foa. E. B. & Foa. U. G 1976. "Resource theory of social exchange." In J.W. Thibaut. T. T. Spence and R. C. Carson (eds.) *Contemporary Topics in Social Psychology*. Morristown, PA: General Learning.
- Fox, S. (ed.) 1998. *The European Business Environment: UK*. London: International Thomson Business Press.
- Gambetta, D. (ed.) 1988. *Trust: Making and Braking Cooperative Relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Gill, J. and Butler, R. 1996. "Cycles of Trust and Distrust in Joint-ventures." *European Management Journal*. 14:81-89.
- Glaister, K. W. and Peter, J. B. 1994. "UK international joint ventures: an analysis of patterns of activity and distribution." *British Journal of Management*. 5: 33-51.
- Granovetter, M. 1985. "Economic action and social structure: The problem of embedness," *American Journal of Sociology*, 91:481-510.
- Granovetter, M. 1992. "Problems of explanation of economic sociology." In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and Organization: Structures, Form and Actions*. 25-26. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hagen, J. M. & Choe, S. K. 1998. "Trust in Japanese firm relations: Institutional sanctions matter," *Academy of Management Review*. 23:589-600.
- Hofstede, G. H. 1991. *Cultures and Organizations : Software of the Mind*. London, New York : McGraw-Hill.
- Holt, D. A. 1998. *International Management: Text and Cases*. Orlando, FL: Dryden Press.
- Inkpen, A. C. & Beamish, P. W. 1997. "Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures." *Academy of Management Review*, 22: 177-202.
- JETRO (Japanese External Trade Organization). 1998. *Shinshutsu Kigyō Jittai Chosa Ohshu Toruko Hen 1999 (Survey Report of FDI of Japanese Manufacturing Companies in Europe and Turkey, 1999 edition)*. In Japanese. Tokyo: Japanese External Trade Organization.
- Johnson, J. L., Cullen, J. B., Sakano, T. and Takenouchi, H. 1996. "Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-US cooperative alliances." *Journal of International Business Studies*, 27: 981-1004.
- Kidd, J. B. 1998. "Knowledge creation in Japanese manufacturing companies in Italy: reflecting upon organizational learning." *Management Learning*. 29: 131-146.
- Lam, A. 1997. "Embedded firms, embedded knowledge: problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures." *Organizational Studies*. 18(6): 973-996.
- Lane, C. & Bachman, R. 1996. "The social construction of trust: supplier relations in Britain and Germany." *Organizational Studies*, 17: 365-395.
- Lane, C. & Bachman, R. 1997. Co-operation in interfirm relationships in Britain and Germany: the role of social institutions." *British Journal of Sociology*, 48: 226-254.
- Lane, H. W. & Beamish, P.W. 1990. "Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs." *Management International Review*, 30 (special issues): 87-102
- Lazerson, M. H. 1988. "Organizational growth of small firms." *American Sociological Review*, 53:330-342.
- Lillrank, P. 1995. "The transfer of management innovations from Japan," *Organizational Studies*. 16:971-989.
- Lincoln, J. R., Gerlach, M. and Ahmdadjan C. 1998. "Evolving pattern of keiretsu organization and action in Japan." In B. B. Staw & L. L. Cummings. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, 20: 303-345. Greenwich, CT: JAI Press.
- Lincoln, J. R., Kerbo, H. R., and Wittenhagen, E. 1995. "Japanese companies in Germany: a case study in cross-cultural management." *Industrial Relations*. 34: 417-440.
- Marsh, P. 1990. *Short-termism on Trial*. London: Institutional Fund Managers Association.
- Madhok, A. 1995. "Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: a trust-based approach." *Journal of International Business Studies*. 26: 117-138.
- Misztal, B. A. 1996. *Trust in Modern Societies*. Oxford, England and Malden, MA: Blackwell.
- Nishiguchi, T. 1994. *Strategic industrial sourcing*. London: Oxford University Press.
- Olk, P., and Earley, P. C. 1996. "Rediscovering the individual in the formation of international joint ventures," in *Research in the Sociology of Organizations*, P. A. Bamberger, M. Erez, and S. B. Bacharach, 14: 223-261. Greenwich, CT: JAI Press.
- Park, S. H. and Ungson, G. R. 1997. "The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution." *Academy of Management Journal*, 40: 279-320.
- Parkhe, A. 1993a. "'Messy' research, methodological predisposition's, and theory development in international joint ventures." *Academy of Management Review*, 18: 227-268.
- Powell, W. W., 1996, "Trust-based forms of governance," Pp.51-67 in *Trust in Organizations*, by R. M. Kramer and T. R. Tyler, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ring, P. S. 1997. "Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks." In M. Ebers. (Ed.) *The Formation of Inter-organizational Networks*. London: Oxford University Press. 113-145.
- Ring, P. S. and Van de Ven, A. H. 1994. "Developmental process of cooperative interorganizational relationships." *Academy of*

- Management Review*. 19: 90-118.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., and Camerer, C. 1998. "Not so different after all: a cross-discipline view of trust." *Academy of Management Review*, 23: 393-404.
- Sako, M. 1992. *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain & Japan*. Cambridge and New York: Cambridge University Press.
- _____. 1994. "Training productivity, and quality control in Japanese multinational companies," Pp.84-116 in *The Japanese firms: Source of competitive strength*, ed. by M. Aoki & R. Dore. New York: Oxford University Press.
- Shapiro, S. 1986. "The social control of impersonal trust." *American Journal of Sociology*, 93: 623-58.
- Sitkin, S. B. & Roth, N. L. 1993. "Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust / distrust." *Organizational Science*. 4: 367-392.
- Stopford, J. M. & Wells, L. T. 1972. *Managing the Multinational Enterprise*. New York: Basic Books.
- Tedd, J., Bessant, J., and Pavitt, K. 1997. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Tyler, R. T. & Kramer, R. M. 1996. "Whither trust?" Pp.1-15 in *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, ed. by R. K. Kramer & T. R. Tyler, Thousand Oaks, CA, London, New Delhi: Sage.
- Wakabayashi, N. & Gill, J. 1998. "Perceptive differences in interorganizational collaboration and dynamics of trust." *University of Bradford Management Centre Working Paper Series*. No.9821. Bradford, England: University of Bradford Management Centre.
- Welford, R. & Prescott, K. (eds.) 1994. *European Business*. London: Pitman.
- Whitely, R (ed.). 1992. *European Business System: Firms and Markets in their National Contexts*. London, New Bury Park, CA, and New Delhi, India: Sage.
- Yamagishi, T. 1988. "The provision of a sanctions system in the United States and Japan." *Social Psychology Quarterly*. 51: 265-271.
- Zucker, L. 1986. "Production of Trust: institutional Sources of Economic Structure 1840-1920," In *Research in Organizational Behavior*, ed. by B. B. Staw and L. L Cummings, 8: 53-111. Greenwich, CT: JAI Press.

Chapter 4

Networking and Trust-building of Japanese Boundary Spanning Managers: Comparison of Quality Control Managers' Networks for Interorganizational Quality Improvement Between Japanese and British Automotive Component Companies¹

Naoki Wakabayashi (Associate Professor, Tohoku University)

Abstract

Evolution of interorganizational cooperation is considered to be an important issue of strategic alliances, however, it remains an unsettled question how organizations share their goodwill of contribution beyond contracts and develop their mutual commitments in their interorganizational networks (Child & Faulkner, 1998; Jones et al., 1997; Ring, 1997). Dore (1986) and Sako (1992) argue that Japanese interorganizational networks in buyer-supplier relations have mutual open commitments or "goodwill trust." Between Japanese organizations in cooperation, collective and dense social networks of boundary spanning managers contain strong cohesion so that this structural embeddedness favors boundary spanning managers to have frequent information exchange, flexible consensus-making and social sanction for opportunistic behaviors, although it needs much relational investment and reduce opportunities to switch partners. Because strong cohesion in social networks of boundary spanning managers provides social pressures for standard reciprocity norms, that promotes high mutual commitments. This paper attempts to examine that this cohesion helps development of mutual open commitments and trust relationships between companies, comparing interorganizational networks of quality control and related managers between Japanese and British automotive component companies.

Traditionally, quality control managers are considered to devote to consulting inside organizations, however, they have become boundary spanning managers and developed their networks between organizations in Japanese car industry. For a few decades, institutional arrangement such as supplier associations and regular quality inspection and coaching to suppliers have provided chances of interorganizational networking of quality control and related managers between large customers and suppliers in car industry, although high cost for these arrangements urges Japanese car makers to restructure it in this economic slump. However, Japanese quality control and related managers still continue to have direct, immediate contact and relatively diffused commitments, having unique social cohesion in their interorganizational networks. Their interorganizational networks are still governed by common norms of reciprocity and social sanction mechanisms in car industry.

British suppliers start to introduce quality control managers' networking as British national and local governments and industrial associations promote a new industrial policy establishing supplier associations for networking of boundary spanning managers of British suppliers in car component industry (Mair, 1998). However, these British interorganizational networks have difficulties to grow strong cohesion of quality control and related managers between companies and

¹ This paper was presented at the session of Sub-Theme 12: Interorganizational Relations and Networks: Theory at Works in Practice, the 16th EGOS Colloquium, Helsinki School of Economics, Finland 2-4 July, 2000.

are formed based on contractual agreements and mediation of independent consultants, since their interorganizational networks are traditionally 'arm's-length' (Sako, 1992) and lowly dependent to special customers. From a viewpoint of social embeddedness, they have lowly structured with weak cohesion; therefore, their networks are less governed by common reciprocity norms and social sanction mechanisms among special customers and suppliers but more by contractual laws or general business customs than Japanese. Strong cohesion in networks of quality control and related managers across border of organizations is the key condition to facilitate diffused and particularistic mutual commitment or goodwill trust for interorganizational learning about quality improvement, although its maintenance needs high cost and decreases opportunities to switch partners.

1. Introduction²

Evolution of interorganizational cooperation is considered to become an important issue of strategic alliances, however, it remains an unsettled question how organizations in strategic alliances share goodwill and develop mutual commitments in interorganizational networks (Child & Faulkner, 1998; Jones et al., 1997; Ring, 1997). It becomes a growing issue in strategic alliances how partners develop partnerships beyond calculative predictability of partner and reach mutual bonding among partner organizations, while characteristics of evolutionary collaborations are considered to be “resilient” or highly shared predictability of goodwill (Ring, 1997) or mutual bonding (Child & Faulkner, 1998) or identification-based trust (Lewicki & Bunker, 1996). Granovetter (1992, 35) argues that structural embeddedness, which refers to network overall structure, helps more efficient distribution of information with which members can know other’s behavior and make sense of others’ intention. As long as formation and structure of network influence exchanges and consensus making, strong ties can provide a key channel of them. In this sense, strong ties of boundary spanning managers among organizations easily facilitate mutual bonding of them, although they need high and continuous investment to their relationships and decrease possibilities to change partners. This paper focuses on the establishment of strong and dense ties among boundary spanning managers, or strong cohesion, in their networks helps the development of mutual commitments and trust relationships.

Japanese companies are well known that they have strong ties within their collective and dense interorganizational networks such as *keiretsu*. Dore (1986) and Sako (1992) argue that Japanese interorganizational networks in buyer-supplier relations in *keiretsu* have long-term, diffused and particularistic mutual commitments, which is called ‘goodwill trust’ by them, as large customers and suppliers expect each other to contribute to their cooperation beyond written contracts. Between Japanese organizations in cooperation, collective and dense social networks of boundary spanning managers contain many strong cohesive subgroups so that this structural embeddedness facilitates frequent information exchange, flexible consensus-making and social sanction for opportunistic behaviors. Since strong cohesion in networks of boundary spanning managers provides to them social pressure for standard reciprocity norms, and promotes high mutual commitments. This paper attempts to examine that strong cohesion in interorganizational networks of boundary spanning managers helps development of mutual open commitments and trust relationships between companies, comparing interorganizational networks of quality control and related managers for quality improvement between Japanese and British automotive parts companies.

In terms of interorganizational quality improvement in Japanese car industry, quality control managers between large customers and suppliers do not only devote themselves to activities inside factories, but also take part of boundary spanning managers to exchange information about quality problems and collaborate for interorganizational learning. Continuous quality improvement among buyers and suppliers depends on such networking of quality control managers between companies. Typical institutional arrangements such as supplier associations and a large customers’ regular quality inspection and coaching to suppliers facilitate such networks, although many Japanese major

² I would like to specially thank to very kind advice for this research from Andrew Mair and fruitful suggestions from my interviewee who cannot be written here because of the promises. I would also like to appreciate supports for my overseas research in the United Kingdom from Professor Andrew Pettigrew and supportive staffs of the Centre for Creativity, Strategy and Change, University of Warwick, United Kingdom.

customers come to restructure these arrangements because of their high cost and continuing economic depression in 1990's.

I will divide this paper into three parts to discuss how strong cohesion in boundary spanning managers' networks for quality improvement develops mutual commitments and trust relationships in interorganizational collaboration while it facilitates frequent information exchange, flexible consensus-making about reciprocity and sharing social control mechanisms. The rest of this paper is set out as follows. First, I will discuss strong cohesion in dense networks can provide developmental conditions of mutual commitments and trust relationships between companies, following arguments of social network approach that structural embeddedness in networks influences making consensus about reciprocity, sharing of common reciprocity norms and social sanction mechanisms. Secondly, I will examine that Japanese large customers and suppliers in car component industry form strong cohesion in interorganizational networks of quality control and related managers because they can share reciprocity norms and social sanctions through cohesive subgroups and develop diffused and particularistic commitments in interorganizational quality improvement. To do it, I internationally compare cases of a Japanese and two British companies, since a British industrial policy, 'supplier association policy' favors British customers and suppliers in car component industry to introduce interorganizational networks of quality control managers and grow their mutual commitments in quality improvement. Finally, I make a conclusion that formation of strong cohesion helps companies deepen mutual commitments through making consensus and sharing reciprocity norms and social sanctions, although they decrease possibilities to flexibly change partners because of high relational investments to their collaborations.

2. Interorganizational Networks and Trust-building of Japanese Boundary Spanning Managers

2.1 Interorganizational Networks and Goodwill Trust-building of Japanese Companies

Japanese large customers and suppliers in car industry have long-term, diffused and particularistic mutual commitments in buyer-supplier relationship in *keiretsu* as Dore (1983) and Sako (1992) argue in terms of goodwill trust relationships. As it involves obligational contract relationships (Sako, 1992), companies diffusedly contribute to their collaboration beyond written contracts with safeguard from social institutions and business customs. However, their discussion only describes commitments based on goodwill trust and focus on reduction of transaction cost in concurrent engineering between buyers and suppliers. In other words, they mention little how interorganizational network structure helps such mutual commitments, although it influences ways of information exchange and consensus making among large customers and suppliers. It leads to a question how Japanese interorganizational network structure of customers and suppliers shapes and evolves goodwill trust relationships.

Japanese interorganizational relationships consist of collective and dense networks while European and American consist of individual and functional networks (Child & Faulkner, 1998). Boundary spanning managers generally mediate relationships between companies, making and using their networks. In particular, Japanese companies have relatively collective and dense networks of boundary spanning managers as these managers have frequent contacts, make many social exchanges

and shape strong ties with others in their frequent visit to other companies and many socializing opportunities after 5 O'clock. If members have strong, direct, intense, frequent or positive ties with others in networks, then their networks are considered to have social cohesion from a viewpoint of social network analysis (Wasserman & Faust, 1994, 249). Because social cohesion in networks contains frequent and direct interactions with or without intermediaries, it creates social pressures to uniform members to group standards of behavior and homogeneity between them can be created (Friedkin, 1984).

Interorganizational networks of Japanese boundary spanning managers have much density or strong cohesion, which shows high information exchanges and flexible consensus-making about reciprocity and come to share common sharing reciprocity norms and social sanction mechanisms. Strong cohesion in Japanese dense interorganizational networks of boundary spanning managers provides social pressures to uniform them to their reciprocity norms and bring out homogeneity between them. In such Japanese interorganizational networks, large customers and especially suppliers are expected to keep reciprocity norms. If one of them do not keep reciprocity, it is likely to be seen as an uncooperative partner and given exclusion from transaction networks as penalty³.

Thus, social cohesion in networks of Japanese boundary spanning managers provides social pressures for homogeneity of collaboration standards so that these pressures increase high predictability of goodwill to collaborating companies. However, a level of homogeneity depends on strength of cohesion or ties between boundary spanning managers of companies. Strength of cohesive subgroups is valued in four measurements: mutuality of ties, reachability of subgroup members, frequency of ties among members and relative frequency of ties among subgroup members compared to non-members (Wasserman & Faust, 1994, 251-2). Based upon this measurement, comparison of strength of cohesion in Japanese networks to those in networks in other cultures may bring us to further discussion of Japanese goodwill trust relationships.

2.2 Interorganizational Trust-building and Structural Embeddedness

Sako (1992) argues that Japanese and British buyer-supplier relationships commonly have specific and discrete commitments due to contractual agreements, which are “contractual trust” relationships although only Japanese have diffused and particularistic mutual commitments based upon goodwill, which is ‘goodwill trust.’ In comparing differences of these commitments, it is useful to pay attention to network structure of boundary spanning managers, because this structure may shape social exchange process to make these commitments.

In mutual commitments of only contractual trust relationships, boundary-spanning managers tend to have less face-to-face or intermediary contacts than they have goodwill trust relationships, since they mainly collaborate in issues written in contractual agreements. As Ring (1997, 120-1) call such commitments as ‘fragile’ trust, partners mainly rely on institutional and formal mechanisms to govern their relationships and are supposed to depend on institutional guarantors such as courts, mediators and arbitrators. Managers often consider that daily interactions with others from partner companies are not so crucial and monitoring activities. On the other hands, in goodwill trust relationships, boundary spanning managers have much stronger cohesion in their networks between

³ Because Japanese large customers naturally have bigger bargaining power in their industry, they may control social sanctions for their suppliers.

companies and more chances of frequent social exchanges than ones in contractual trust relationships because they can have more mutuality, more frequencies and more closedness of ties between companies than those in contractual trust relationships. Strong cohesion involves frequent information exchanges, facilitates flexible consensus making about reciprocity and gives social pressure for keeping reciprocity norms. Such social control mechanisms with social sanction and reputation may govern collaborations in interorganizational networks (Jones et al., 1997). Thus, strong cohesion in boundary spanning managers' networks facilitates highly sharing reciprocity norms and social sanction mechanisms. It constructs and safeguards predictability of willingness to contribute beyond contractual agreements, so-called goodwill among boundary spanning managers between organizations.

Proposition 1: If an interorganizational network of boundary spanning managers contains many strong cohesive subgroups, then this strong cohesion favors these managers in this network to share reciprocity norms and rely on social control mechanisms, which safeguards high predictability of goodwill.

Furthermore, goodwill and contractual trust have different in mutual commitments or different in nature of organizational trustworthiness. Their trustworthiness is considered to be divided into three levels: calculative predictability, mutual understanding and mutual bonding (Child & Faulkner, 1998; Lewicki & Bunker, 1996). In calculative trust, one have a expectation for the other, which the other takes a certain course of action based on calculus that deviance from it gives to the other more penalty than benefits. In a level of mutual understanding, partners have common cognition to each other and have a predictability based on it. Furthermore, in a level of mutual bonding, partners enter into further commitment that they can recognize common value and norms of obligations. To share goodwill does not simply mean to rely on a partner in calculative predictability but mean mutual understanding or bonding. In particular, strong cohesion provides social pressures to let managers share and keep reciprocity norms between companies⁴. If boundary spanning managers in an interorganizational network violate norms, he or she will have bad reputation and following social sanction or exclusion from business opportunities under of such social control mechanisms in this network (Hagen & Choe, 1997; Jones et al., 1997). These social control mechanisms guarantee flexible consensus between companies and boundary spanning managers. This leads to development of mutual commitments from calculative predictability of collaboration to mutual understanding and bonding between partners, or sharing goodwill.

Proposition 2: If an interorganizational network of boundary spanning managers have cohesion in interorganizational networks of boundary spanning managers, this cohesion is likely to promote mutual understanding or bonding between organizations under social control mechanisms in this network.

⁴ If A company helps B company's difficulties, then it put B under a debt of gratitude. Then A is supposed to be able to require B's return for this debt over long term, guaranteed by social control mechanisms in their dense networks. In addition to it, such exchanges are social and their reciprocity standard is not well defined as economic exchanges (Blau, 1986) so that clearance of debts and credits cannot easily be completed.

2.3 Networking and Trust-building of Japanese Boundary Spanning Managers in Quality Improvement

Japanese major car assembler and their suppliers practice interorganizational quality improvement with multiple networks of variety of boundary spanning managers. They conduct continuous interorganizational learning about quality improvement with diffused and particularistic mutual commitments, which are promoted by such strong cohesion.

Japanese car industry is well known to provide high quality cars to the global market with their unique interorganizational quality improvement. Japanese large customers and suppliers continuously collaborate for it, while they jointly and incrementally revise product design, component design and production process. Japanese large customers in car industry frequently give to suppliers their coaching to refine suppliers' quality control, while suppliers devote themselves to solve problems and improve quality immediately and diffusedly in quality troubles (Cusumano & Takeishi, 1991). Sako (1998) argues that buyer-supplier relations in car industry have unique social embeddedness that Japanese car assemblers and suppliers develop societal norms about their diffused collaboration in a path-dependent way and organize associational networks which moderate competition with cooperation.

Furthermore, Sako (1992) suggests that multiple networks of boundary spanning managers enable their high mutual commitments. Japanese buyer and supplier relations in car industry have multiple and dense networks of boundary spanning managers. Japanese large customers and suppliers have three characteristics of interorganizational networks of boundary spanning managers in terms of quality improvement: (1) multiple interorganizational networks of boundary spanning managers, (2) especially of those of quality control managers and (3) institutional arrangements to create frequent and multiple contacts. In terms of boundary spanning managers' networks, Sako (1992, 129) shows two characteristics of Japanese buyer-supplier relation in car industry, comparing to British ones. First, Japanese large customers and suppliers in car industry have multi-networks in which many boundary spanning managers involve, while British buyers and suppliers have simple networks in which buyer's purchasing department and supplier's marketing department. Secondly, Japanese have frequent communication, which develops from simple business relations to intimately socializing between boundary spanning managers, while British tend to minimize communication and try to let their social relations not influence their business relations. Furthermore, it is a characteristic of Japanese car industry that quality control managers, who have been traditionally considered to devote themselves to activities inside companies, become boundary spanning managers like purchasing managers and have outer networks with quality control and other related managers in other companies in cooperation.

Regarding to institutional arrangements of interorganizational networks of boundary spanning managers, they have four main institutional settings for these networking. First, Japanese car assemblers and major suppliers organize suppliers association (*kyoryoku kai*) with their suppliers so that, through workshops and socializing events, boundary spanning managers have many opportunities to create and maintain their multiple networks which facilitate quality management. Secondly, Japanese large customers give their quality inspection in delivery and coaching their suppliers, which facilitate contacts of quality control managers. Thirdly, quality control managers of large customers

and suppliers have immediate contacts, information exchanges and problem solution in their quality problems. Fourthly, quality control managers of suppliers make efforts to prepare for good quality of components while they join process of product development of their customers to assure a certain level of quality from start-up of production.

Japanese large customers and suppliers share reciprocity norms and social control mechanisms through multiple networks of their boundary spanning managers. From a viewpoint of social networks, Japanese buyer-supplier relations in car industry establish much strong cohesion in multiple networks of purchasing, sales and quality control managers by those four institutional settings. They share common purposes as quality control managers of a large car component company told to me “suppliers are working with car assemblers in order to avoid stops of production lines of car assemblers.” In interorganizational networks of Japanese large customers and suppliers, they have common reciprocity norms and social control mechanisms, which help their joint quality improvement, although these need high investment to these relations. If one company breaks such reciprocity norms, then this is likely to have penalty and be excluded from transaction networks.

Proposition 3: If, for interorganizational collaboration, Japanese large customers and suppliers create strong cohesion in interorganizational networks of variety of boundary spanning managers with costly institutional settings, then they can develop mutual commitments in a level of mutual understanding or bonding.

I attempt to examine that Japanese large customers and suppliers in car component industry still have strong cohesion in multiple interorganizational networks of boundary spanning managers, especially, quality control managers for interorganizational quality improvement because this cohesion still provides more frequent information exchange, more highly shared information, immediate consensus and more mutual monitoring about quality problems than British, owing to differences of network environment.

3. Comparative Studies of Boundary Spanning Manager's Networking for Interorganizational Quality Improvement

3.1 Comparison of Interorganizational Networks of Boundary Spanning Managers between Japan and Britain

Multiple interorganizational networks for quality improvement between customers and suppliers are quite effective when institutional arrangements facilitate frequent information exchanges and help them to solve quality problems.

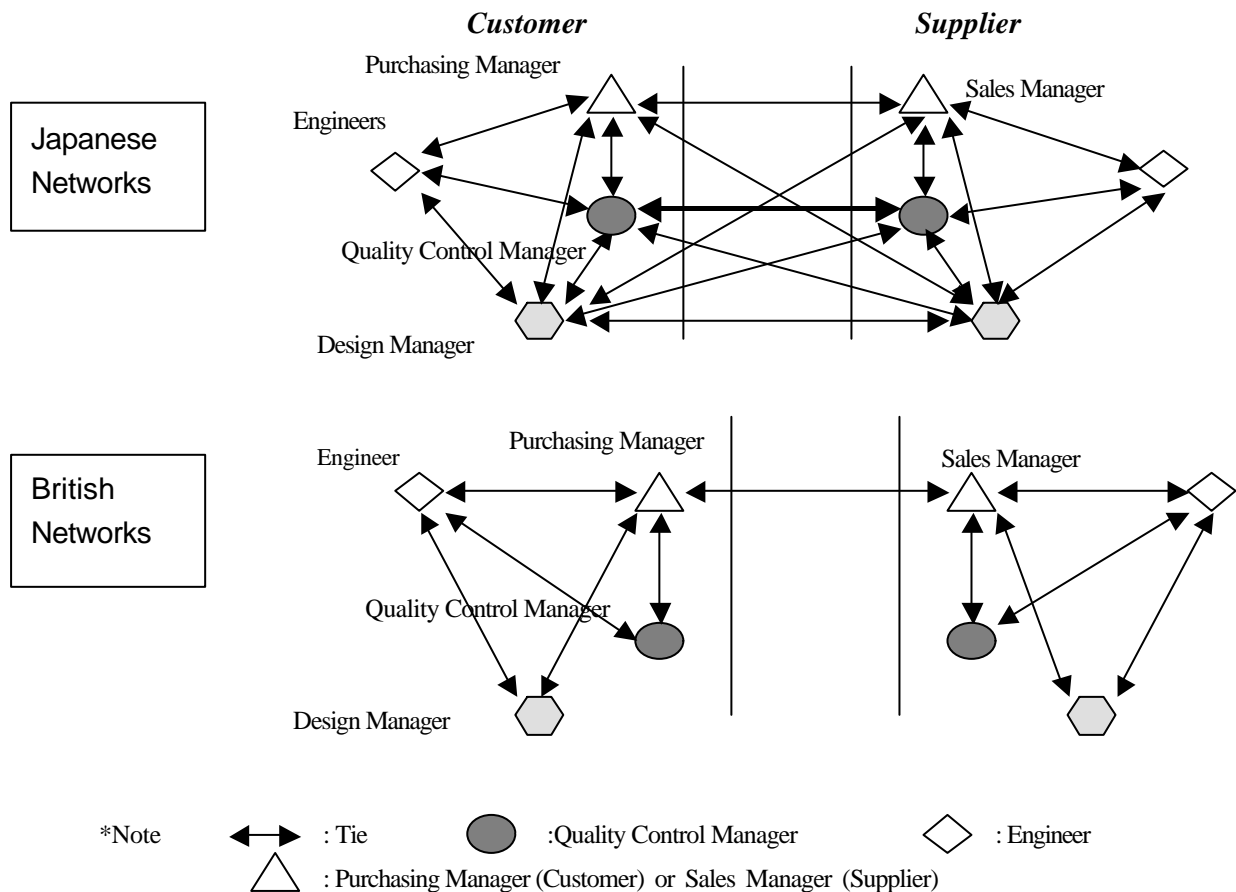
Japanese major car assemblers and their suppliers have developed several unique institutional settings of networking of boundary spanning managers for quality improvement from 1960's to 1980's; supplier association, inspection and coaching about quality management, immediate direct contacts and suppliers' joint product development. However, Japanese industries suffer from continuing economic slump in 1990's so that many companies in Japanese car industry continue to restructure their interorganizational collaboration about quality improvement. Some large customers start to select suppliers and keep longer distance from suppliers than before. At current, many

Japanese companies consider that their relational investments to their deep commitments in their keiretsu are much more than their benefits.

On the other hand, British customers and suppliers in car industry have arm's-length contractual relations, which are specific and discrete commitments to each other and avoid familiarity with each other, as Sako (1992, 9) argues. Customers and suppliers seek for autonomy of their business and prevent from dense and particularistic commitments with special companies so that boundary-spanning managers tend to have simple ties. In particular, there are only ties between purchasing managers of customers and sales managers of suppliers but few ties between quality control managers of customers and suppliers traditionally. Quality control managers of customers and suppliers devote themselves to ties inside their own companies. Sako (1992) argue that such low commitments between customers and suppliers cause many problems about quality in the British car industry.

Comparing to interorganizational ties of boundary spanning managers in Britain, Japanese are unique that quality control managers have many opportunities to set up multiple interorganizational ties with customers and related companies. From a viewpoint of social networks, Japanese customers and suppliers are likely to have stronger cohesion in interorganizational networks of quality control managers, purchasing managers and sales managers than traditional British (See fig. 1).

Fig. 1 Comparison of Social Cohesion in Interorganizational Networks of Boundary Spanning Managers for Quality Improvement Between Japanese and British Automotive components Industries



However, European Union, British national and local governments and industrial associations practice an industrial policy, 'supplier association policy,' to introduce supplier association into British regional automotive industry in West Midland or Wales from the middle of 1990's (World Class Supplier Base Unit, 1997) and to encourage customers and suppliers to make interorganizational ties of quality control managers (Mair, 1998). In West Midland around Birmingham and Coventry, the European Union funds such industrial policy, the "West Midland Accelerate programme," which is practiced by a partnership among national and local governments such as Birmingham, Coventry, a vocational training authorities, Training and Enterprise Council, with supports from local universities (World Class Supplier Base Unit, 1997). This policy actually encourages major companies in automotive component industries in West Midland to make regional supplier associations with their small and medium sized suppliers. I studied such networking of quality control managers in two leading automotive component companies in West Midland, Britain, which try to make regional supplier association in the West Midlands, in order to compare British networking of quality control managers to Japanese in car component companies⁵. I conducted in-depth interviews with supplier development managers of two companies BR-COMP and BR-PART in West Midland, Britain, and quality control managers in a Japanese car component company JP-COMP. Although "artificial" networks of quality control managers are added in buyer-supplier relations of interviewed companies in West Midland, however, Japanese companies still show strong cohesion in networks embedded in common norms of Japanese car industry owing to Japanese network environments even after Japanese restructuring of such networks.

3.2 Japanese Interorganizational Networks for Quality Improvement

Until 1980's Japanese car industry has developed strong cohesion in interorganizational networks of boundary spanning managers in terms of quality improvement, institutionalizing networking in supplier association, large customer's inspection in delivery and coaching to suppliers, frequent contacts and problem-solution and supplier's joining to production development. However, in latter in economic slump in 1990's, Japanese car assemblers and major car component companies have restructured such activities of interorganizational quality improvement to seek for 'adequate quality in reasonable price,' because they consider that traditional interorganizational activities need excessive relational investment with suppliers than their benefits. Some large customers disorganized supplier associations or decrease these activities. Some stopped much of coaching and training suppliers. For example, certainly JP-COMP drastically restructured their interorganizational quality improvement as JP-COMP disorganized their supplier associations in 1997 and stopped regular workshops with suppliers. JP-COMP only shows their quality standard in their quality manuals. Japanese car assemblers and large car component companies believe at a current that suppliers are believed to have to grow their core competence of quality management almost by themselves. A quality manager of JP-COMP told, "we do not coach all suppliers and they should make efforts to grow their ability to improve quality by themselves because good ability of quality control already become their necessary conditions in the competition of our industry." Thus, strong cohesion in their interorganizational networks is being loosened.

⁵ Both companies in West Midland produce car components. BR-COMP is owned by a British company and BR-PART was a joint venture between a Japanese and a US company. An interviewed Japanese company also produces car components. Interviews in West Midland took place in March 1999 and those in Japan did in April 2000.

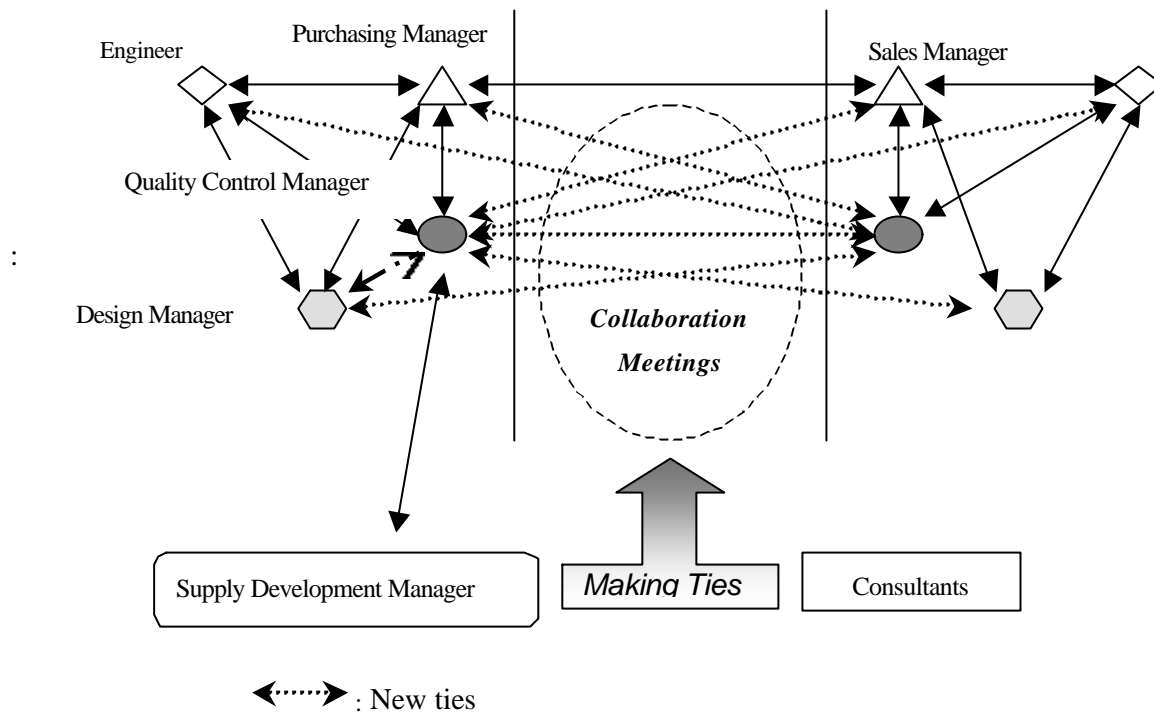
But Japanese companies still have relatively strong ties of quality control managers. For example, drastic JP-COMP still continues regular quality inspection in delivery to suppliers' factories and still give coaching to around 18 key suppliers which are selected from their around 250 suppliers in one of JP-COMP factory. JP-COMP still requires immediate contacts and problem-solution of quality control managers in supplier if they have quality trouble. All suppliers of JP-COMP should report their quality control managers' name to JP-COMP. When JP-COMP starts production of new products, JP-COMP practice intensive contacts and joint problem-solution about quality control with related suppliers. JP-COMP still highly evaluates suppliers' long-term contribution or goodwill to decrease troubles in period of half a year or a year, while JP-COMP regards a few misses of suppliers as not so important. If suppliers have bad reputation in quality improvement from JP-COMP, this reputation take them to the situation that these suppliers are likely to lose their business with JP-COMP and, further more, this loss leads to their low evaluation from other large customers.

3.3 New Institutional Arrangement of Networks in Britain

In terms of quality improvement, British car component companies traditionally have few or weak ties of boundary spanning managers, in particular, quality control managers. Regarding to it, a Japanese quality manager of BR-COMP express that British customers often deliver claims of quality a few months after troubles happen, while Japanese customers give such claims to suppliers immediately. However, British national and local governments and industrial associations practice an industrial policy to encourage customers and suppliers in British car industry to create supplier associations and to make ties among quality control managers among them (See fig.2). The West Midland Accelerate programme (WMAP) is one of such policy practice and provides to customers and suppliers special fund for their workshops among quality control managers and also provides to them consultants and specialists about interorganizational quality improvement. Under the fund of WMAP, BR-COMP and BR-PART are leading car component companies that organize joint quality improvement projects with their suppliers in West Midland. BR-COMP has three projects to supplier association with twenty five suppliers. In a group, BR-COMP and their suppliers have a six-month project of interorganizational quality improvement with fund of thirty thousands sterling pounds and consultant's helps from WMAP, while they have several workshops or seminars with all (collaboration meetings) and several diagnosis with a few of their suppliers in order to discuss quality problems, exchange information and solve problems. BR-PART also has a project to establish Kanban system with eight suppliers, while BR-PART and suppliers have several seminars with suppliers and meetings with two or three suppliers.

Supplier development managers of BR-COMP and BR-PART stressed "British customers traditionally have had few contacts with their suppliers and had gave final drawings to them without discussing." However, in projects of these supplier associations, customers start "networking meetings" with engineers of suppliers to "discuss several matters" with engineers of suppliers, while engineering and designing levels in BR-COMP and BR-PART as customer-side join these meetings to help supplier's engineers. Supplier development managers of BR-COMP and BR-PART visit supplier's factories if needs but not so frequently. Doing such 'collaboration seminars' with suppliers, supplier development managers of BR-COMP and BR-PART commented that engineers of suppliers "get involved " much in their production and 'have networking among supply chain managers' (quality control managers, sales managers and related managing directors).

Fig. 2 New British Institutional Arrangement of Interorganizational Networking in Supplier Association Policy



However, there are several problems in their practices, because some elements of British business environment obstacles formation of strong cohesion in multiple and dense networks of boundary spanning managers as Mair (1998) argues⁶. First, while many Japanese suppliers depend on special ones, many British suppliers do not depend on special customers and have multi-customer policy so that some of them are not positive to join such networking activities. Secondly, some British directors or top managers of suppliers are very suspicious to accept customer's managers to visit and inspect their factories, because they do not expect customers to really contribute to them from experiences. Thirdly, collaboration is mainly based upon contacts or formal agreements and intermediated by consultants from outside consulting companies because customers and suppliers want to keep most information of their business confidential based upon contracts, while Japanese customers and suppliers have direct contacts. In sum, in Britain, formation of multiple networking of quality control managers and related boundary spanning managers needs formal basis and intermediaries such as contractual agreements or consultants' aids.

3.4 Comparison Institutional Arrangements of Boundary Spanning Managers

We saw Japanese interorganizational networking of quality control and related managers between customers and suppliers is different from that of British even after British introduce new institutional arrangement owing to their industrial policy. Japanese customers and suppliers still have stronger cohesion in interorganizational networks in quality control managers and related managers

⁶ I specially thank to Andrew Mair who kindly suggests that these environmental differences influence networking of boundary spanning managers in this supplier association policy.

than British, because Japanese still more highly share reciprocity norms and social sanction mechanisms in their long-term and dense ties.

Japanese ties of quality control managers are being loosed through customer's restructuring coaching activities to suppliers. Many Japanese large customers in car industry come to believe that suppliers should make efforts to grow capability of quality improvement by themselves and this is a basic current competition condition. However, Japanese customers and suppliers still have strong cohesion in interorganizational networks of quality control managers, purchasing managers, sales managers, designing managers and engineers, showing frequent contacts and immediate response and joint problems solution in a start-up of new products. In Japan, mutual commitment between large customers and suppliers is based on particularistic reciprocity norms and social control mechanisms that are shared in their dense individual interorganizational networks.

British customers and suppliers in car component industry introduce interorganizational networking among quality control managers, engineers. However, their ties do not grow so much based on goodwill because, under British environment of interorganizational networks, British supplier lowly depend on special customers in their transaction and some of their managers are suspicious of such networking and they need formal contractual agreements and consultants' intermediary to keep secret of their business. British interorganizational ties of quality control managers and related managers between customers and suppliers require formal basis of contractual agreements and mediation by consultants, because they still have relatively low levels of reciprocity norms in particularistic buyer-supplier relations. However, they have future opportunities with further experiences.

4. Conclusion

If there is strong cohesion in interorganizational networks of boundary spanning managers, it involves frequent information exchanges, facilitates informal consensus making of reciprocity and gives social pressures for uniformity to reciprocity norms. Strong cohesion of variety of boundary spanning managers between customers and suppliers are still Japanese characteristics although their ties are being loosed through restructuring these. Japanese large customers and suppliers in car component industry have developed dense networks for interorganizational quality improvement with such intermediaries as supplier associations, quality management workshops with suppliers, coaching and training to suppliers. Even after restructuring, Japanese interorganizational networks still share reciprocity norms and social sanction mechanisms in a relatively high level. On the other hand, although British interorganizational networking increases their ties by policy initiatives such as the West Midland Accelerate programme, however, their ties are rather formal and not so dense. Their ties are based upon contractual agreements and intermediated by third party consultants because some of these cannot succeed in creation of many cohesive subgroups.

Japanese large customers and suppliers in automotive industry have developed diffused and particularistic mutual commitments based upon multiple networks of boundary spanning managers in terms of interorganizational quality improvement, because strong cohesion in networks are likely to facilitate mutual understanding and bonding between organizations. Quality control managers in customers know quality problems in suppliers and can coach suppliers, while suppliers know

customer's long-term assessment of contribution and avoid bad reputation of reluctance to continuously improve quality. British practice in West Midland shows that customers and suppliers can start from assurance of calculative predictability and move to mutual understanding although they still remain in reliance on calculative predictability because of insufficient sharing of reciprocity norms and social sanction mechanisms.

However, Burt & Knetz (1996) show that third parties distribute reputation of actors and help one to trust the other based upon it, since this distribution system enable social sanction mechanisms to function based on this reputation. Thus, further research about distribution of bad reputation and social sanction on it are still needed. Regarding to it, Hagen & Choe (1997) argue that Japanese companies tend not to enjoy diffused and particularistic mutual commitments in foreign institutional settings because they cannot retain social sanction mechanisms there. More attention to social embeddedness and social control mechanisms of Japanese interorganizational networking is significant even when we consider restructuring of trust relationships of Japanese *keiretsu*.

*The research in this paper was supported in part by a grant from the Japanese Society for the Promotion of Science. (Researcher: Naoki Wakabayashi. Research project: "Research about roles of interorganizational trust in the outsourcing behavior of Japanese companies." grant period: 1999-2000, project grant number: 11730058).

References

- Blau, P. M. 1986. *Social Exchange & Power in Social Life*. New Bricks, NJ: Transaction Publishers.
- Burt, R. S. & Knez, M. 1996. "Trust and third party gossip." In R. K. Kramer & T. R. Tyler. (ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. 66-89. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Child, J. & Faulkner, D. 1998. *Strategies of Cooperation*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Cusumano, M. A. & Takeishi, A. 1991. "Suppliers relation and management: a survey of Japanese, Japanese-transplant and U. S. Auto Plants." *Strategic Management Journal*, 12: 563-588.
- Das T. K. & Teng B. 1998. "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances." *Academy of Management Review*. 23: 491-512.
- Dodgeson, M. 1993. "Learning, trust and technological collaboration." *Human Relations*, 46: 77-95.
- Dore, R. 1983. "Goodwill and the spirit of market capitalism." *British Journal of Sociology*, 18: 459-482.
- Friedkin, N. E. 1984. "Structural cohesion and equivalence explanations of social homogeneity." *Sociological Methods and Research*. 12:235-621.
- Fox, S. (ed.) 1998. *The European Business Environment: UK*. London: International Thomson Business Press.
- Gambetta, D. (ed.) 1988. *Trust: Making and Braking Cooperative Relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Granovetter, M. 1985. "Economic action and social structure: The problem of embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91:481-510.
- Granovetter, M. 1992. "Problems of explanation of economic sociology." In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and Organization: Structures, Form and Actions*. 25-26. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hagen, J. M. & Choe, S. K. 1998. "Trust in Japanese firm relations: Institutional sanctions matter," *Academy of Management Review*. 23: 589-600.
- Jones, C., Hesterly, W. S. and Borgatti, S. 1997. "A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms." *Academy of Management Review*. 22(4): 911-945.
- Lane, C. & Bachman, R. 1997. Co-operation in interfirm relationships in Britain and Germany: the role of social institutions." *British Journal of Sociology*, 48: 226-254.
- Lillrank, P. 1995. "The transfer of management innovations from Japan," *Organizational Studies*. 16:971-989.
- Lincoln, J. R., Gerlach, M. and Ahmdadjian C. 1998. "Evolving pattern of keiretsu organization and action in Japan." In B. B. Staw & L. L. Cummings. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, 20: 303-345. Greenwich, CT: JAI Press.
- Mair, A. 1998. "Supplier associations in UK automotive industry." A paper presented at the 1998 annual meeting of British Academy of Management, University of Nottingham, Nottingham, United Kingdom. September 15, 1998
- Ring, P. S. 1997. "Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks." In M. Ebers. (Ed.) *The Formation of Inter-organizational Networks*. London: Oxford University Press. 113-145.
- Ring, P. S. and Van de Ven, A. H. 1994. "Developmental process of cooperative interorganizational relationships." *Academy of Management Review*. 19: 90-118.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., and Camerer, C. 1998. "Not so different after all: a cross-discipline view of trust." *Academy of Management Review*, 23: 393-404.
- Sako, M. 1992. *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain & Japan*. Cambridge and New York: Cambridge University Press.
- _____. 1994. "Training productivity, and quality control in Japanese multinational companies." In M. Aoki & R. Dore. (ed.). *The Japanese firms: Source of competitive strength*. 84-116. New York: Oxford University Press.
- _____. 1998. "Does trust improve business performance." In C. Lane & R. Bachmann. (eds.) *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. 88-117. Oxford, England: Oxford University Press.
- Wasserman, S., & Faust, K. 1994. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Whitley, R (ed.). 1992. *European Business System: Firms and Markets in their National Contexts*. London, New Bury Park, CA, and New Delhi, India: Sage.
- World Class Supplier Base Unit. 1997. *Accelerate: Action Plan 1999-2001*. Birmingham, England: World Class Supplier Base Unit.

第5章

ソフトウェア産業における組織間ネットワークとコンフリクト管理 システム開発工程における組織間関係の調整メカニズムについて

横田明紀（東北大学大学院経済学研究科・博士前期課程）

1. はじめに

1.1 企業間システムにおけるコンフリクトマネジメント

企業を取巻く環境変化のスピードは年々加速していく傾向にあり、組織が直面する環境の不確実性¹は一層高いものとなっている。Lawrence=Lorsch(1967)は、不確実性の高い環境に直面している企業ほど分化²レベルが高いことを、実証研究を通じて提起しており、その一方で、組織は環境の不確実性に依りて分化レベルを高めれば高めるほど、より高度の統合が求められることを指摘している。しかし、組織が、他組織と接触するとき、その組織間において、何らかの葛藤や対立的・敵対的な関係である、コンフリクトを避けることは不可能であり、分化・統合の機会が増加するに比例し、他組織との接触する機会も多くなり、そのような状況はますます増加することが推測される。Daft(1997)は、コンフリクトを、「ある組織の関係者が、他組織に、彼らの組織の目標や希望を、阻害されるのではないかと考えるときにおこる行動」と定義している。一方、野中ら(1978)は、「コンフリクトを二人以上の行為者間の創発的行動として捉える立場と、あらゆる種類ないし敵対的相互作用として捉える立場がある」とし、その定義はコンフリクトが発生する状況によって異なると指摘している。他方、組織間コンフリクトを長期的な観点からみると、将来の飛躍のための刺激剤、または、踏み台として積極的に利用することができるかどうか、組織の発展の別れ道となっており、コンフリクトは、組織にとって機能的でも、逆機能的でもあることが桑田・田尾(1998)や、佐藤(1985)によって指摘されている。それゆえに、組織間コンフリクトを解決したり、巧妙にそれを回避したりすること、すなわちコンフリクトマネジメントは、組織の目標達成や存続にとって不可欠となっている。では、こうしたコンフリクトマネジメントがソフトウェア産業におけるシステム開発工程のなかで、どのように行なわれているのだろうか。本論では、こうしたソフトウェア産業の機能分化と統合における組織間協力関係を、コンフリクトマネジメントの観点から論じて行く。

1.2 ソフトウェア産業における組織間コンフリクトマネジメントの必要性

システムの受託開発において、通常、システム開発は直接に顧客であるユーザーと取引をする開発請負企業と、その下で開発を行う数社の協力会社によって、元請け 下請けの

¹ Lawrence=Lorsch は、実証研究を通じて提唱したコンティンジェンシー・モデルにおいて、環境の不確実性とは、情報の明確性の欠如、因果関係についての一般的な不確実性、成果のフィードバックまでの時間幅の3つの点をあげている。情報の明確性が欠如しているほど、因果関係についての一般的な不確実性が欠如しているほど、さらに、成果フィードバックの時間幅が長いほど、環境への不確実性は高いと定義している。

² ここでの「分化」とは、Lawrence=Lorsch の議論に基づき、組織や、部門が自らの有効性を維持するために、環境の不確実性に依りて、その構造や機能を特定化していくことを指す。

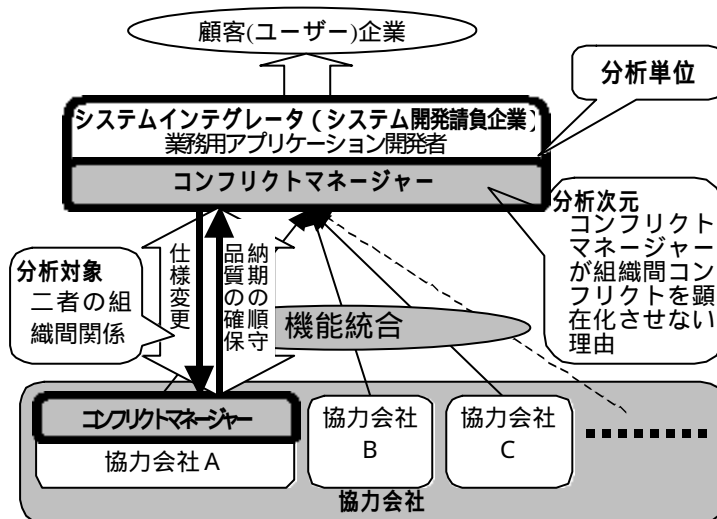
関係が階層的に構築され、システムの開発が行われる場合が殆どである。しかし、その組織間協調関係の編成については、以前とは異なる特徴を見ることができる。こうした、ソフトウェア産業の組織間協調関係を明らかにするには、開発請負企業による協力会社の外注管理に目を向ける必要がある。

また、環境変化と、そのスピードへの対応のため、業界における機能分化と、システムインテグレータによる統合が、システム開発においてますます重要になっており、オープン化や統合システム開発に対応した組織間ネットワークの形成が必要とされている。では、システム開発工程においてどのように組織間ネットワークが形成され、組織間コンフリクトマネジメントが行なわれているのであろうか。本論で検証を行う論点は次の2点である。

論点1．組織間を結びつけ、組織間コンフリクトの顕在化を抑制しているのは誰か（コンフリクトマネージャーは誰か）

論点2．組織間協力関係のなかで、不可避な組織間コンフリクトがどのような要因によって顕在化し、また、どのようにコンフリクトの顕在化が回避されているのか。

図表1 対象としての組織間関係



この考察にあたり、本論では、図表1のように分析対象として開発請負企業と協力会社との組織間関係を、最もシンプルな二者関係で捉える。また、分析単位として組織間を結ぶ最もミクロな単位であるコンフリクトマネージャーに焦点をあて、これからコンフリクトマネージャーが、システム開発工程において発生する仕様変更をめぐり、組織間コンフリクトの顕在化をどのように回避しているのかを分析次元として検証を行う。

2．理論分析

2.1 コンフリクトの発生要因

コンフリクトの定義は、どのような側面を照射するののかによって多様に展開され、また、コンフリクトの発生主体が個人内・個人間・集団間・組織間の組み合わせにより、多くのタイプが考えられている。しかし、コンフリクトの定義について、多くの議論のなかで幾つかの共通点を見ることができる。

March=Simon(1958)は主に、個人の意思決定に関係させ、コンフリクトを定義している。March=Simon によるコンフリクトとは「意思決定の標準的なメカニズムにおける破綻のために個人あるいは集団内の行為の選択が困難になる状況」と定義されており、コンフリクトの発生要因について、受容不能、比較不能、不確実の場合に生起することを提示してい

る。

一方、野中ら(1978)は、これら March=Simon の定義に、集団、組織レベルの意思決定にかかわるコンフリクトの決定要因³を付加することにより、集団間、組織間コンフリクトにも拡張することが可能であることを指摘している。また彼らは、コンフリクトの発生状況の特性について、Follett(1975)の議論から次の5つの点を取上げている。

少なくとも2者以上の当事者がある種の相互作用に巻き込まれている。

潜在的であれ、関係する当事者に知覚されたものであれ、相互に排他的目標や価値が存在する。

相互作用は、相手を倒す、降伏させる、抑える、あるいは相互に意図した勝利を獲得することを狙った行動で特徴づけられる。

当事者は相互に対立し、対立する行為とそれに対する反対行為を行う。

各当事者は相対してパワーの不均衡、あるいは他に対し相対的に有利なパワーの立場を築こうとする。

しかし、Follett の議論は、それがどのように、コンフリクトとして顕在化して行くのかといった、発生過程については論じられていない。このようなコンフリクトの発生とその過程を、動的にとらえた議論として、多くの論者が5段階からなる Pondy(1967)のコンフリクト・エピソード動態モデル(The dynamics of a conflict episode)を取上げている。Pondyによるコンフリクト発生の流れの原点は、このモデルにおいて第一段階で潜在的に発生する 稀少資源の獲得競争、 自律への動因、 サブユニット目標の分岐の3点にある。これらについて、桑田・田尾(1998)は次のように説明している。

稀少性資源の獲得競争

組織が活用できる資源が不足している場合、コンフリクトは生じやすくなる。また、その資源をめぐる、関係者の間で合意がなければ、少ない資源をめぐる互いに競争することになる。特に、利得をめぐる資源対立においてゼロサム状況にある場合、対立や競争は容易に解消しない。

自律への動因

互いが自律を求めて他者を統制したり、また、他者を自らの管轄下におきたいと意図した場合に、自律性をめぐる対立が発生する。つまり、依存状態にあることによる不確実性を回避・除去し、安定性の確保を目的として、他者をコントロールしようとしたときに、コンフリクトが生じることになる。

サブユニット目標の分岐

組織間での共通の目標を確立するに至らず、協力関係のコンセンサスが成立しない場合に発生する。互いの関心が初めから同じということは無く、それが自分の都合で行動すると軋轢が生じる。このような状況を避けるため、互いの集団が相互依存的であればあるほど、互いに密接な関係を保たなければならず、それだけにコミュニケーションが量的に増加することになる。また、相互依存を必要とすればするほど、意見の衝突や、考え方が相違するのは避けられず、コミュニケーション頻度の増減は、コンフリクトの発生頻度と密接に関連している。

³ 例えば、共同意思決定の必要性、目標の差、認知の差、環境条件の差などを指摘している。

これらの議論を受け、桑田・田尾は、集団間コンフリクトが引起こされる要因として不完全なコミュニケーション、利害関係の対立や競合、未熟な組織内関係の3点を取上げ、また、これら集団内コンフリクトの発生要因が組織間コンフリクトにも適用できることを指摘している。

2.2 組織間コンフリクトの発生と処理への組織間関係アプローチの適用

山倉(1993)が指摘しているように、組織が高度に分化すればするほど、組織間関係の分析に対するアプローチも、その組織間関係に対し、何を主体として考察するのかによって幾つにも分化している。このことから、複数のアプローチを複合的に利用することにより、互いのアプローチの問題点をカバーし、組織間関係を把握していくことの必要性が高まっていると思われる。よって、組織間コンフリクトの発生とその要因及び、解消・回避について、資源依存・アプローチ、取引コスト・アプローチ、社会ネットワーク・アプローチの3つの分析概念を併用しながら考察を進めることにする。そのために、先ず、これら3つのアプローチについて、簡単にレビューを行うことにする。

(1) 資源依存・アプローチによる組織間関係とコンフリクトマネジメント

資源依存・アプローチは次のような前提に基づいて構成されている。第一に、環境そのものが、常に不確実性を多く含んでおり、組織が存在していくためには、外部環境から、諸資源を獲得・処分して行かなければならないこと、第二に、組織は自らの自律性を保持し、他組織への依存を回避しようとする、もしくは、できる限り他組織を自らの組織に依存させ、自らの支配の及ぶ範囲を拡大しようとするものである。資源依存・アプローチにおいて、組織が他組織に資源を依存していることは、組織の自主性が他組織によって制約されることを意味しており、この結果、組織は少しでも優位な立場に自らの組織を推移させようとし、また、少しでも優位な立場を得た組織は、自らの組織の立場に有利になるように他組織を従えようとする(Pfeffer=Salancik(1978))。このような立場の違いによる優位性の有無が「パワー」と呼ばれ、資源の供給を他組織より必要とするほど、その依存度に応じた支配力を受けることとなる。このことは、他組織が当該組織に対してパワーを持っていることであり、他組織にとって望ましい取引環境を、当該組織に要求できることにほかならない(Emerson(1962))。

このように、組織間のパワー関係は、希少な資源の配分を行うときや、自律性の確保が疎外されるときに、必ずコンフリクトを発生させ、このコンフリクトを緩和するために、組織間リンケージが結ばれることとなる。山倉(1993)や、佐々木(1994)は、組織が他組織との依存関係を処理する戦略によって、組織間リンケージを図表2のように3つに分類して

図表2 依存関係を処理するための戦略分類

戦略タイプ	手法	組織間リンケージの状況
自律化戦略	合併, 垂直的統合, 部品の内製化	他組織に依存している状況を全面的、あるいは部分的に変えてしまうための組織間リンケージ
協調戦略	協定締結, 包摂, 人材導入, ジョイントベンチャー, 協定など	他組織に依存していることを認めた上で、その依存関係を調整するための組織間リンケージ
政治戦略	政府の規制, ロビイング	他組織への依存状況を上位の第三者レベルで変更するための組織間リンケージ

出所：山倉[1993]『組織間関係』；

佐々木[1994]『日本の企業間関係:その理論と実態 第3章 組織間関係の理論』より作成

いる。この図表からも見られるように、対象となる当事者同士がこれらのコンフリクトを解消しようとしたとき、パワーのバランス

が、完全に相手を超越している、もしくは超越されている限りにおいて、組織間コンフリ

クトは、その超越されたパワー関係によって回避される。しかし、特に深刻なコンフリクトが発生するのは、ゼロサム的状况においてであり、このようなパワーバランスが均衡状態にあるコンフリクトに対し、資源依存・アプローチでは、当事者間でのコンフリクトの回避策は明示されていない。よって、相互依存にある関係を認めつつ、組織間コンフリクトを回避する対策を見出すことは困難である。

(2) 取引コスト・アプローチによる組織間関係とコンフリクトマネジメント

取引コスト・アプローチは、経済主体間の取引を分析単位に置き、その取引のもつ特性に適合した統合メカニズムを採用することが、取引コストの低下につながるという仮定を起点としている。Coase(1937)は、なぜ企業が存在するのか、企業はどのような活動を行うのかといった問いに対し、価格メカニズムの決定費用、あるいは、市場交換という手段で取引を実行するための各種の諸費用を「市場利用の費用(marketing cost)」という概念を導入することによって説明している。ここでの諸費用とは、市場取引を実行するために交渉をしようとする相手が誰であるかを見つけ出すこと、交渉をしたいこと及び、どのような条件で取引しようとしているのかを人々に伝えること、契約に至るまでにさまざまな駆け引きを行うこと、契約を結ぶこと、契約の条項が守れているかを確かめるための点検を行うことの5つの各段階で発生するさまざまな費用の総計を意味し、これらの諸費用はWilliamsonらによって、「取引コスト(transaction cost)」として論じられている。取引コストの発生により、取引を行おうとする人々が、常に取引コストの低下をもたらすように活動し、その結果、市場でなされていた取引が組織化されることが、Coaseによる企業の発生理由である。

しかし、なぜ内部組織が完全に市場に取ってかわらないかに関するCoaseの議論は、不完全であり、Williamsonは意志決定者としての人間の基本的な特性に着目し、基本的に次の2つの問題が取引費用を発生させることを指摘している。第一は、取引される財・サービスの特性が複雑であり、それが強い駆引きの行われるような場で取引されるならば、取引コストは当然に高くなることである。これは、駆引的行動ゆえに、情報収集、取引契約の実行の確認、危険負担などにコストが余計に必要となることを意味している。第二は、取引に関わる主体ないし、意志決定者の人間的な性質である。現実の取引を行う意志決定者は、全ての情報を持ち、完全に合理的な行動をする経済人ではなく、限られた情報の下で、制約された合理性⁴を追求する意志決定者である。これらはすべて取引の状況を左右し、取引コストに影響を与えることになる。また、取引コスト・アプローチでは、それぞれの取引の基本的性格を反映しており、資産の特殊性、頻度と継続期間、不確実性と複雑性、業績測定の難しさといった4種類の取引特性が重要な役割を果たしていることがJones=Borgatti(1997)やMilgrom=Roberts(1997)によっても指摘されている。

取引コストの経済学における主要な特徴は、市場とヒエラルキーの中間に位置する中間

⁴ Simon[1957]は、客観的合理性を持つために意思決定に先立って、全ての代替選択肢を概観できること、各選択肢によって生じる複雑な諸結果の全てを考慮できること、全ての代替選択肢から一つの行動を選択する基準として価値体系を持っていること及び、これらによって自分の行動全てを統合されたパターンへとつくりあげることの3点が不可欠なることを指摘している。近代経済学において、人間は合理的に行動する存在として定義されているにもかかわらず、これらの条件を全て満たすことは難しく、客観的合理性を持つことは不可能である。このように、合理的な意思決定に必要な認知能力には限界があるため、意思決定の合理性が必然的に制約されることになる。

組織の存在を明らかにすることであり、同時に、中間組織の形成理由を關係的契約に基づき資産特殊性がもたらす取引コストのバランスによって証明しようとしている点にある。つまり、資産特殊性の存在が、当事者を結びつけるインターフェイスとして働き、継続性が促進され、真の経済価値が生まれるという点である⁵。

このように、取引コスト・アプローチにおける最大の目的は取引費用の最小化であり、そのために、關係的契約の取引の下で、取引を行う当事者は制約された合理性と機会主義を前提とし、さらに取引される資産が持つ資産特殊性が強調されている。この資産特殊性ゆえに、与えられた取引のなかで、取引を行うパートナーをロックし、機会主義や、制約された合理性、疑いなどから生じるリスクを回避し、取引を保護する役割をはたすことにより、一層の取引コストの削減を目指そうとする。しかし、環境変化のスピードが速い状況にあるとき、特殊資産の構築には時間がかかり、また、その特殊資産に対する投資の回収期間を短くする必要がある。このとき、長期的な取引關係の構築は返って取引コストを高くし、コンフリクトを発生させる危険性を内含することとなる。だが、取引コスト・アプローチは、協調に対する合理的なコストの最小化による効率性に焦点が当てられており、コンフリクトの解消に対する解決方法について説明されていない。仮にコンフリクトの解消を目指すならば、完全に統合するか、中間組織化するか、取引關係を打ち切るかの3つの方法しか明示されていない。取引コスト・アプローチにおいて、特殊的資産の形成による、継続的な組織間協力や、取引頻度の向上についての議論はコンフリクト回避において非常に有効である。しかし、統合、もしくは、中間組織化した場合に必要となる管理コストの問題などが考慮されておらず、現在のような、環境変化が激しいなかで、取引コストのみでコンフリクトの解決を考えるのには限界があるように思われる。

(3) 社会ネットワーク・アプローチによる組織間關係とコンフリクトマネジメント

社会ネットワーク・アプローチは組織間ネットワークの構造を、そのネットワークがもつ機能から分析する手法であり、ダイナミックな組織間關係を構造的にとらえることが可能である。つまり、社会ネットワーク・アプローチは、形式化や、抽象化、理論化に重点が置かれており、多くのモデルと、そのネットワークガバナンスの形態が、多数の論者によって提起されている⁶。また、組織間変動は、組織間關係の変化であり、時間の経過にともなう組織間關係及び、關係パターンの変化をともなうことは明らかである。社会ネットワーク・アプローチはこうした組織間關係のダイナミックな変化に対し、人間行動や、その集合体としての集団や組織を、その属性からではなく、關係から説明することによって、構造的な解明を行い、互いの自律性を保ちながら相互依存している二つ以上の組織間關係を、二者關係をベースに、より大きな集団及び、ネットワークを統治する關係性によって理論化することを目的としている。Jones=Borgatti(1997)は、図表3のように、取引へのアクセスの制限、マクロな文化、集団的な制裁、評判によって構成された社会的メカニズムがネットワークへの参加者によって共有されることで、取引が保護され、ネットワークガ

⁵ Williamson[1986]は資産特殊性が存在しない場合、反復的なスポット契約が実行可能となり、契約は短期間に行われ、契約のプロセスは絶えず競争という鉄則のもとに行われることを指摘している。

⁶ 例えば、Miles=Snow[1986]の“network organization”、Powell[1990]の“network forms of organizations”、Uzzi[1996;1997]の“interfirm networks”や“organization networks”など、これらは、組織的も、しくは、非公式社会システムによって、特徴づけられた企業間關係をコーディネートしている。

図表3 ネットワークガバナンスにおける社会的メカニズム

取引へのアクセスの制限	取引への制限されたアクセスは調整コストを下げる。また、制限されることによってパートナーはより少なくなり、これにより取引頻度は上がる。結果として、機会的な行為を抑制し、組織間の結びつきを強める。
マクロ的な文化	マクロ的な文化とは、活動を先導し、独立体の中で、ある典型的な行動パターンを創る幅広く共有された仮定、価値、産業特殊性、職業的・専門的知識などのシステムである。マクロな文化は調整コストを下げる。
集団的な制裁	集団的な制裁とは、集団の規範、価値、目標を侵すメンバーを罰することである。集団的な制裁を用いることで取引を保護することができる。
評判	評判は人々の人格、技術、信頼性といった取引に重要な特性についての評価である。評判は特殊な取引を保護する働きをする。

出所:Jones=Borgatti[1997] "A General theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms," *Academy of Management Review* より作成

バランスが起こりやすく、そして成長しやすくなることを指摘している。そのことは、取引関係がその場しのぎの環境適応によって定まるのではなく、ネットワーク内で共有された社会的メカニズムによって決定されることを示している。しかし、これら社会ネットワークにおいて、共有された仮定、価値、産業特性、職業的・専門的知識など、社会的メカニズムの共有に組織間で不一致が生じたとき、組織間コンフリクトが

顕在化することになる。

資源依存・アプローチ及び、取引コスト・アプローチによる分析概念は、取引の合理的な局面を強調するモデルであり、特に、前者は資源をめぐる取引関係を、後者は、取引コストを減少させるために中間組織の形成と継続的な取引関係を説明するのに適している。しかし、両アプローチの欠点として、Child=Faulkner(1996)は、「静的な非進化論者のスタンスから、取引きするための合理的な局面が強調されており、パートナー企業間をつなぐことは、機会主義を抑制し、情報を共有することをいとわず発展することを通じて合理的な境界を減少させるかもしれないが、それは効率のよい期間中だけ扱われ、どのような協調関係の局面が、今後、発展して行くかについて説明がされておらず、取引期間上で構築された信頼関係がもたらす価値は、分析のバックグラウンドへ追いやられている」と指摘している。他方、社会ネットワーク・アプローチでは、取引が行なわれるネットワークにおいて、共有された社会的メカニズムによるマクロなガバナンス機能によって、組織は、機会主義に行動することが抑制され、調整コストを下げ、取引を保護し、組織間コンフリクトの発生を抑制する働きをしている。環境変化が激しいにもかかわらず、安定的・継続的な取引関係が維持されている状況のなかで、特に、社会的メカニズムによる組織間協力の調整が与えるコンフリクトマネジメントへの影響を無視することは、返って取引関係を見え難いものとしているように思われる。

よって、本論では、なぜ、継続的・安定的な組織間協力が行なわれているのかについて、これら3つのアプローチを複合的に使用しながらも、その組織間協力関係を支える組織間の規範として、社会ネットワークが持つ社会的メカニズムに着目し、二者の組織間関係に限定して、組織間関係におけるガバナンスを考察することにする。

2.3 組織間関係アプローチの適用による理論命題

組織の内と外との境界において、組織間を結びつけたり、その結合を調整したりする機能を持った担当者について、Perrucci=Pilisuk(1970)は、単に連結ピンとしてさまざまな機能を果たすリーダーを、「組織間リーダー」と提示している。しかし、こうしたさまざまな役割と、その役割に基づく機能を持った組織間リーダーを、この本論では、組織間のコンフリクトマネジメントに焦点を置いていることから、「コンフリクトマネージャー」と定義す

る。

組織が他組織との組織間協力を行うにあたり、組織間コンフリクトをいかにして解決するかについて、資源依存・アプローチ及び、取引コスト・アプローチの説明は不十分であり、こうした組織間コンフリクトを解消、もしくは回避するには社会ネットワーク・アプローチが大変有効である。既に、そのネットワーク内に働く社会的メカニズムが、取引の不確実性を軽減し、機会主義な行動を抑制し、組織間コンフリクトの顕在化を回避する働きをしていること取上げた。そのなかで、社会ネットワーク・アプローチが他の2つのアプローチと大きく異なる点は、こうした社会的メカニズムが、ネットワークのなかで共有され、伝播されることである。このことは、社会的メカニズムが、取引契約を締結・実行する上で、組織間リーダーの活動に影響を与え、その結果、組織間コンフリクトの顕在化が回避されていることになる。従って、組織間リーダーがコンフリクトマネージャーとして担う役割は、次の点にあると考えられる。

理論命題．組織間リーダーが組織間関係において、コンフリクトマネージャーとして機能するならば、継続的・安定的な取引は存在する。

この理論命題を前提として、実際にソフトウェア産業の中で行われているコンフリクトマネジメントについて、検討して行くことにする。

3．調査対象としてのソフトウェア産業と組織間コンフリクト

3．1 調査対象としてのソフトウェア産業

本論で扱うソフトウェア産業は、日本標準産業分類(行政管理庁,1995(平成5年)年10月

図表4 日本標準産業分類による情報処理サービス業及び、通産省特定サービス産業実態調査内訳

日本標準産業分類 (大分類L サービス業編)			特定サービス産業実態調査 情報サービス業編
中分類	小分類	細分類	製品・サービスの集計区分
(82)情報サービス・調査業	(821)ソフトウェア業	(8211)受託開発ソフトウェア業	・受注ソフトウェア ¹⁾
		(8212)パッケージソフトウェア業	・ソフトウェアプロダクト
	(822)情報処理・提供サービス業	(8221)情報処理サービス業	・オンライン情報処理 (VAN,受信計算) ・オフライン情報処理 (バッチによる受信計算) ・キーパンチ等データ書き込み ・マシンタイム販売 ・システム等管理運営受託
		(8222)情報提供サービス業	・データベースサービス (オンライン,オフライン)
(8229)その他の情報サービス業	・各種調査 (市場調査,その他の各種調査) ・その他		

¹⁾ 通産省による特定サービス産業実態調査報告書【情報サービス業編】では、「受注ソフトウェア」として取扱われている

改訂)で、小分類(821)ソフトウェア業において、電子計算機のプログラム作成及びその作成に関し、調査、分析、助言などを行う事業所を指し、特に、細目分類(8211)受託開発ソフトウェア

業を営む企業を対象としている。(図表4)。

図表5は、ソフトウェア産業を取巻く環境変化を1980年代と、1990年代で比較してみたものである。この図表からも、今日、ソフトウェア産業へのニーズが、単一業務から、複数業務に対応した総合的な情報システムへと拡大し、また、ネットワーク環境の発達は、

図表5 ソフトウェア産業を取巻く環境変化

		1980年代	1990年代
顧客の動向	主要顧客	金融機関、鉱業(石油等) 大手製造業 (中小企業へのシステム化の広がり)	金融機関、流通業 大手製造業、電力・ガス
	経営課題	多角化	業務革新(経営のスピードアップ) 規制緩和対応、グローバルスタンダード経営
	情報化の動機	経営情報化(MIS) ・情報システムの構築 ・漢字対応インターフェイスの向上 意思決定支援(DSS) ・統計学、管理工学手法の適用	システムコスト・維持管理コストの削減 ・ペーパーレス化 ・リエンジニアリング ・ダウンサイジング 単独情報化(SIS)
顧客のシステム	コンピュータ	メインフレーム オフコン ミニコン	ワークステーション、パソコン スーパーコンピュータ、メインフレーム
	システム構成	集中処理 大規模、中規模	集中処理、分散処理(C/S) 大規模、中規模
	インターフェイス	CUI(キャラクターユーザーインターフェイス) キー入力、漢字対応帳票出力、カラー化	標準的GUI(ブラウザソフト) 個別開発GUI(コンポーネントの利用) ・JAVA, Active-X, VB等
	端末および周辺機器の環境	基幹業務専用端末 部門PC ワードプロセッサ	個人用PC、部門間サーバー、DTP環境 マルチメディア、テレワーク環境 イントラネット、インターネット接続
	ネットワーク	高速デジタル伝送 DDX(回線交換、パケット通信) アナログ公衆回線 異機間接続は困難 ・メーカー独自のプロトコル	高速デジタル伝送、ファーストイーサーネット DDX(回線交換、パケット通信)、フレームリレー、ISDN、ATM 異機間接続の広がり ・OSIによる標準化 ・TCP/IPの普及 ネットワークOSの実質標準化 ネットワーク機器の高速化
	事業者の技術	アプリケーション技術	バッチ処理 オンライン処理 データベース処理
	開発支援	ウォーターフォール型	ウォーターフォール型、パッケージ活用型
	データベース技術	シーケンシャルデータベース	リレーショナルデータベース オブジェクト指向データベース
事業者の動向	サービスの変遷	人材派遣、受託開発、受託保守 システムインテグレーション コンサルティング データベースサービス VANサービス	人材派遣、受託開発、受託保守、ソフトウェア 部品開発 アウトソーシング、システムインテグレーション コンサルティング データベースサービスVANサービス
	経営課題	人材の確保 技術・開発力の向上 生産性の向上	人材確保(C/S、マルチメディア、ネットワーク) SIサービス体制の強化 生産性の向上(クライアント/サーバー)

出所：情報処理サービス白書〔1998〕[1998]p.46-47より作成

企業間・業界間・国際間での情報ネットワークの構築へと展開しつつあり、かつ、集中型の情報処理から、分散型の情報処理へと移りつつある傾向が伺える。また、この傾向は今野・佐藤(1990)によっても指摘されている。しかし、ソフトウェア開発の需要の発生から開発にいたるまでのプロセスは極めて複雑であり、その間にさまざまな企業と人が関与している。今野・佐藤は、ソフトウェア産業におけるシステム開発は「元請企業と、その下につらなる重層下請企業間の分業構造」から成立っており、ソフトウェアの開発工程は、大きく上流工程（コンサルテーション、基本設計）、中流工程（詳細設計）、下流工程（プログラミングなど）の3つの段階から構成され、上流に行くほど付加価値の高い作業になり、これに沿ってソフトウェア企業の分業関係が成立していることを指摘している。

上流工程は、ユーザーの求める情報システム全てを包括的に供給するシステムインテグ

レーションサービスである。そこでは、電気通信、ハードウェア、ソフトウェア及び、それらを駆使するノウハウを統合的に組み合わせた、コンサルテーション、システム設計、ハードウェアの選定・導入、システム開発、要員教育、メンテナンスまでを総合的に提供する必要がある。そのため、システムインテグレータは、これらの幅広い総合的技術やノウハウを習得し、活用するための絶え間ない投資力や、大規模システムを運用する財務力が必要となる。しかし、このような総合的能力、技術力、ノウハウを有し、かつ、大規模システムを運用できる企業は限られてくる。また、激しい環境変化のなかでシステム開発を行うため、ソフトウェア産業はこれまで以上に多種多様な技術に対応すること要求される一方、当然に、これらの技術の習得には、時間や、コストが必要となり、さらに、変化の速い環境において、習得された技術が今後どのくらいの期間、利用可能なのかについては、大きなリスクをとまなうことになる。このような状況を受け、今野・佐藤は、大手ソフトウェア企業は次の2つの戦略をもって外注化を積極的に進めつつあると指摘している。その一つは、自社内の業務をコンサルテーションや基本設計などの、より高度で付加価値の高い業務分野に特化する戦略であり、もう一つは、製造（プログラミングや、コーディングなど）を請負う企業が周辺に多数存在することや、プログラミングの機械化・自動化が今後急速に進むと予想されることなどから、製造にあたる開発要員を抱えていく必要がないという戦略である。

3.2 主な先行事例研究との対比

近年、日本のソフトウェア産業において、そのシステム開発工程のなかで開発組織(プロジェクト)がどのように管理され、進行されているかについて、組織間関係論の観点から言及した調査や、資料は多くない。そのなかで、今野・佐藤(1990)の『ソフトウェアと経営』や、戸塚・中村・梅沢(1990)の『日本のソフトウェア産業』、日本労働協会(1986)の『ソフトウェア産業の経営と労働』などは、国内ソフトウェア産業における経営実態を調査したものであり、今日のソフトウェア産業の方向性を労務管理という観点から論じられた書物としては大変参考になる。

また、Cusumano(1993)は、日立、東芝、NEC、富士通といった、日本の大手ソフトウェア開発企業を取り上げ、これらの企業が低価格化と、信頼性の向上を実現するために、クラフト方式⁷から、ファクトリー方式⁸のソフトウェア生産に、どのように組織が構成されて行ったのかに関する企業戦略を、歴史的に分析している。このなかで、Cusumano は、米国のIBMや、ITT、DEC、SDCといった企業と対比し、1970年代後半から1980年代に掛けて、日本これらの大手ソフトウェア企業が、熟練プログラマーの深刻な不足を補い、ソフトウェア危機を乗り越え、大規模で複雑かつ多種多様な特注プログラムの需要増大に応じるために、経営者がファクトリー方式をいかに導入し、ソフトウェア生産の品質管理

⁷ ハイエンドの顧客向けに、アプリケーションごとに完全に特化された製品を提供するために採用された生産方式。この生産のために、設計・技法・ツールを理論的に発明できる熟練技術者に大きく依存しなければならない。

⁸ ソフトウェアシステムの規模が大きくなり、複雑さが増すにつれ、組織構造を整えて、標準化や、再利用を体系的に管理することにより中程度の価格で、中・大規模のシステムを構築する方式。この結果、製品や生産工程を顧客やパッケージアプリケーションごとに完全に特化せず、開発者も高度な熟練技術者だけに限定せず、複数のプロジェクトを通じ効率性を追求し、価格・性能・引渡・サービス・信頼性といった特徴を組み合わせ、競争力のある製品を提供する。

を集中化・システム化する組織構造を構築して行ったのかを論じている。しかし、Cusumanoの視点は、プロジェクト単位のソフトウェア生産における目標ではなく、大手ソフトウェア企業における全社戦略管理と、そのための製品戦略や、販売戦略、組織構造、生産技術、管理システムなどの経営上の要素を、戦略目的を基に統合することに集中しており、このような体制を構築するために、性能基準や、管理、ツール、技法、再利用部品、作業の専門化による分析を、複数のプロジェクト間での範囲の経済を促進するための要因として説明している。

しかし、各書とも発行年が1980年代後半から1990年代前半であることや、組織間コンフリクトという視点からは論じられていない。よって、組織間関係におけるコンフリクト管理という観点から、環境変化が激しくなった直近の約10年間における組織間関係の動向を、考察してみる意義があるものと思われる。

3.3 コンフリクトマネジメントへのアプローチ適用と命題設定

(1) ソフトウェア産業におけるコンフリクトの発生要因

今日の情報ネットワーク分野における標準化の浸透により、ソフトウェア開発環境の変化は大きなものとなっている。では、1980年代のメインフレームを中心とした集中処理型の開発から、今日のパソコンや、クライアント/サーバーシステムを中心とした分散処理型の開発へ、システム構成が変化しつつあるなかで、ソフトウェア開発において、どのように組織間コンフリクトの発生要因が内在しているのだろうか。

資源相互依存関係の重要性の高まり

1990年代の急速な環境変化の下、組織間における機能分化が浸透するなか、開発請負企業は、ユーザーの多様なニーズを満たすため、適所に正確に適合したさまざまなシステムを統合し、提供する必要性が高まっている。情報サービス産業白書(2000)において、今後の環境変化のなかで競争力を維持するために必要な「自社の強みとなる能力」に関する統計において、「顧客に合せた柔軟なカスタマイズを行う能力」が62.7%と最も高く、この方向性は大規模事業者で比較的多く見られたことが報告されている。しかし、複雑化された今日のシステム開発において、要求される全ての技術やノウハウに関する要件を開発請負企業1社で満たすことには限界があり、開発請負企業は、必要とする機能を外部の協力会社へ依存することになる。また、特定の技術力や、ノウハウなどを獲得した協力会社としても、さまざまなシステムを統合的に提供することが必要とされる今日において、全システム開発工程に関するリスク管理や、資本力、何より最終顧客であるユーザーの獲得には、多くの時間とコストが要求される。このようなことから、協力会社もまた完全に自律することは困難であり、開発請負企業に依存せざるをえない。

このような相互依存関係において、依然として、協力会社へのパワーを保持しつつ、自社企業の業務の効率化をはかろうとする開発請負企業と、パッケージ化や、技術・ノウハウの取得によって完全な依存関係から脱却する方向へ向かおうとする協力会社の間で、組織間協力関係が構築されるとき、その組織間には、パワーバランスの変動を生じさせる。このことは、何らかの組織間コンフリクトが発生することになり、その解消が求められることになる。

取引形態の変化

環境変化が速く技術進歩の激しいなか、多種多様なシステムの統合が必要とされる開発

請負企業にとって、新たな協力会社の詮索には多大なコストとリスクが必要となる⁹。このなかで、開発請負企業は、協力会社と継続的・安定的な取引をすることにより、新たに取引を開始するために必要なさまざまな取引コストと、互いの組織が機会主義に行動することを抑制していた。これは、比較的環境変化が緩やかであった1980年代において、生産性や品質の向上とともに、低コスト化の実現のために開発請負企業は、関係特殊的資産を持つ協力会社との継続的・安定的取引を行うことによって、新規に協力会社を使用したときにかかるリスクを回避するのに都合が良かった。

しかし、既に論じたとおり、高付加価値指向戦略の下で、開発請負企業は、協力会社との取引関係を派遣請負形態から、一括請負形態へと形態を変えつつあることが今野・佐藤(1990)によって指摘されている。この1990年代に見られる環境変化のなかで、開発請負企業が新規に中間組織を形成するには多くの時間を必要とするだけでなく、協力会社へのマネジメントが必要となり、これらは、取引コスト以外に管理コストの面でマイナスの効果を生ずる可能性も内含している。情報サービス産業白書(2000)では、ソフトウェア開発において今後の事業展開に方向性について、大規模事業者と比較的多く、サービス形態別では統合サービスによって顧客層と技術分野を広げ、新規市場開拓を進めていこうとする方向性と、中・小規模事業者で、サービス形態ではソフトウェア開発に多くみられ、特定顧客層と特定技術への絞り込みにより、既存市場でのプレゼンスを高めようとする方向性の2つの方向に進んで行くことが報告されている。このことは、生産性や品質向上のため、関係特殊資産を持った協力会社を、一定のコントロールが可能な状態で確保しておきたい開発請負企業と、特定顧客層と特定技術への絞り込みにより既存市場でのプレゼンスを高めようとする協力会社との間において自律への動因や、互いの組織間の目標(意図)の分岐によるコンフリクトの発生要因を内含しており、これらに対するガバナンスが必要とされることになる。

(2) 検証命題の設定

では、こうした組織間コンフリクトの発生要因に対し、実際に、ソフトウェア産業において、コンフリクトマネージャーとして機能する組織間リーダーとは誰なのであろうか。また、どのようにして組織間コンフリクトが回避されているのであろうか。

前者の問に対して、システム開発プロジェクトのなかで、重要な役割を果たす実質的なプロジェクトの設計・管理を担当する、プロジェクトリーダーの存在が大きいことが、多くの論者や、業界担当者によって指摘されている。McClure(1982)は、プロジェクトリーダーの役割として、プロジェクト統括者(プロジェクト責任者)とともにプロジェクトに必要な諸資源の決定、標準と手順の決定と順守の管理、機能仕様書と設計、全技術的な作業の割り当てと管理、全コードのレビュー、テスト計画とテスト結果のレビューなど、システム開発においてプロジェクト統括者と、チームメンバーの中間に位置し、プロジェクト全体の技術的・実務的な統括を行うことをあげている。では、プロジェクトリーダーが組織

⁹ 開発請負企業にとって、協力会社が、開発請負企業の指示通りに作業がこなせているのか、品質はどうだったのか、協力会社内で作業管理遂行能力をどれくらい持っているのかなどは重要な情報である。しかし、取引コスト・アプローチで論じたように、制約された合理性の下で全ての情報を100%把握するのは不可能であり、仮に可能であったとしても、それには一層多くの時間、コスト、リスクが必要となることを覚悟しなければならない。

間関係において、コンフリクトマネージャーとして機能するならば、継続的・安定的な取引は存在するのであろうか。本論では、この点を第一の検証命題として仮定する。

検証命題 1 . プロジェクトリーダーが組織間関係において、コンフリクトマネージャーとして機能するならば、継続的・安定的な取引は存在する。

また、後者の問に対し、社会的メカニズムを共有し、特に、目標の分岐をめぐる要因から生じる組織間コンフリクトを解消するためには、コンフリクトマネージャー間のコミュニケーションを量的に増加する必要があるのではないかと推測される。さらに、こうした、コミュニケーション量の増加は、直面する問題に対し、両者での問題解決の方法を探ることであり、こうした問題解決の方法が、両組織間のコンフリクトマネージャーに共有されることによって、Thomas(1976)が論している「協力」的な問題解決が目指されることになると考えられる。では、コンフリクトマネージャー間のコミュニケーション量はコンフリクトの顕在化を抑制することに関係しているのであろうか。この点について、第二の検証命題として仮定する。

検証命題 2 . コンフリクトマネージャー間のコミュニケーション量が多い時、コンフリクトの顕在化が抑制される。

以上の2つの検証命題に対し、本論では、ソフトウェア産業でのシステム開発工程において生じる、仕様変更に対し、開発請負企業と協力会社との間で、どのようにコンフリクトマネジメントが行なわれているのかについて、プロジェクトリーダーに着目し、事例研究を通じて検証して行くことにする。

4 . 事例分析

4 . 1 事例調査の概要及びデータ整理

(1) 調査の目的

日本の製造工程における組織間関係は、ヒエラルキーによるパワー関係のなかで論じられることが多く、これまでソフトウェア産業でのシステム開発工程における取引関係も、こうしたパワー関係による取引慣行の一形態として曖昧にされる傾向が強かったように思われる。しかし、事前調査を通じ、今日のソフトウェア産業では、以前のメインフレームを中心とした開発のなかで、中間組織を形成し、開発請負企業内に多くの協力会社からの開発要員を抱えていた開発体制から、必要最少人員を開発請負企業に残し、残りは海外で開発してもらう開発体制や、一定の機能を備えたパッケージを購入し、開発を行うシステムの一部として組込む開発体制へと、移行している例も見られた。よって、本論では、今日のシステム開発において、開発請負企業の観点から以下の3つのポイントを中心に事例調査を行った。

調査ポイント1 . 協力会社の選択、決定がどのように行なわれているのか。

調査ポイント2 . スケジュール調整や、進捗の管理、開発中における仕様の変更・指示の伝達などがどのように行なわれているのか。

調査ポイント3．協力会社との信頼関係がどのように形成されて行くのか。

この調査では、開発請負企業が、いかにして協力会社との組織間関係を形成し、プロジェクトを遂行してきたのかについて考察することにより、論点に対する考察を行うことを目的とした。

(2) 調査対象企業の概要とデータの収集方法

調査データの収集方法として、3社6部門(5プロジェクト)¹⁰に対し2000年8月4日,7日,22日,30日の計4日、直接訪問による聞き取り調査を実施した。さらに、訪問調査以後の追加調査については、訪問企業の面会担当者に対し、電子メールを使用することによって行った。本論で使用する報告内容及び、掲載データは、次の3つの手法によって収集されたデータに基づくものである。

一次資料 これらの一次資料の収集には、訪問した6部門5プロジェクトの担当者より直接に口頭による質疑応答によって回答を得た。各プロジェクト担当者との面接は、1対1による直接対面による聞き取りによって行った。

二次資料 直接面談時に各プロジェクト担当者より、説明を受けた資料を頂いた。この資料は、各プロジェクトの体制図や、開発内容、トラブルに関するもので、各プロジェクトで作成され、プロジェクト内で使用されている報告書である。

電子メール 協力会社の開発担当者との接触機会について追加調査を行った。この時、各プロジェクト担当者に質問内容をメールによって送信し、後日、メールにて返事を頂いた。

図表6 調査企業の概要

企業	企業概要	プロジェクト	プロジェクト概要
A	国内大手コンピュータメーカー系企業であり、特に大型機分野に強い競争力を持ち、大規模な業務アプリケーションシステム開発・運用にも多くの実績を持っている。	a	行政システムとしての業務アプリケーションシステムの開発を主としている。ユーザーへのシステムの提供形態は、水平展開によるパッケージベースの開発が主体となっており、業務・業種に関するノウハウや、パッケージに関するノウハウを要求している。開発形態としては主にパッケージをそのまま導入、パッケージ+外付けアプリケーションの開発、パッケージをカスタマイズして導入といった、3つのパターンによって開発が行なわれている。
		b	地方自治体を主要なユーザーとして取引を行っており、福祉システムに関する業務アプリケーションの開発を行っている。各地方自治体に対しパッケージ(主としてCD-ROM形態)としてクライアントシステムを提供・運用し、バックグラウンドにてサーバーによって処理する、クライアント/サーバー型のシステム開発を行っている。
		c	科学技術分野という特殊なシステム開発に携わっており、官公庁との取引が主となっている。UNIX環境による、クライアント/サーバー型の開発が主体となっており、また、科学技術分野という特殊なシステム開発からも、高度に特殊な技術やノウハウを要求している。
B	金融企業を母体として、その計算機部門が独立して創設された、ユーザー系のソフトウェア開発企業である。売上ベースの約50%程度は外部一般企業及び、官公庁からの売上で構成されている。	d	流通系システムの開発を行っている。メインフレームや、UNIX、PCなどさまざまな環境においてシステム開発を実施しており、ユーザー密着型の専用アプリケーションシステムの開発に従事している。近年では、汎用パッケージソフトウェアの積極的な利用や、国内における地方支店及び、海外企業への一括委託を行うなど、生産性の向上をはかっている。
C	非公開	e	非公開

図表6は今回、調査訪問を行った企業及び、そのプロジェクトの概要を表したものである。これらの各プロジェクトから収集した、報告内容及び、データに基づき、システム開発プロジェクトにおける組織間関係と、そのガバナンスに関して分析を行う。

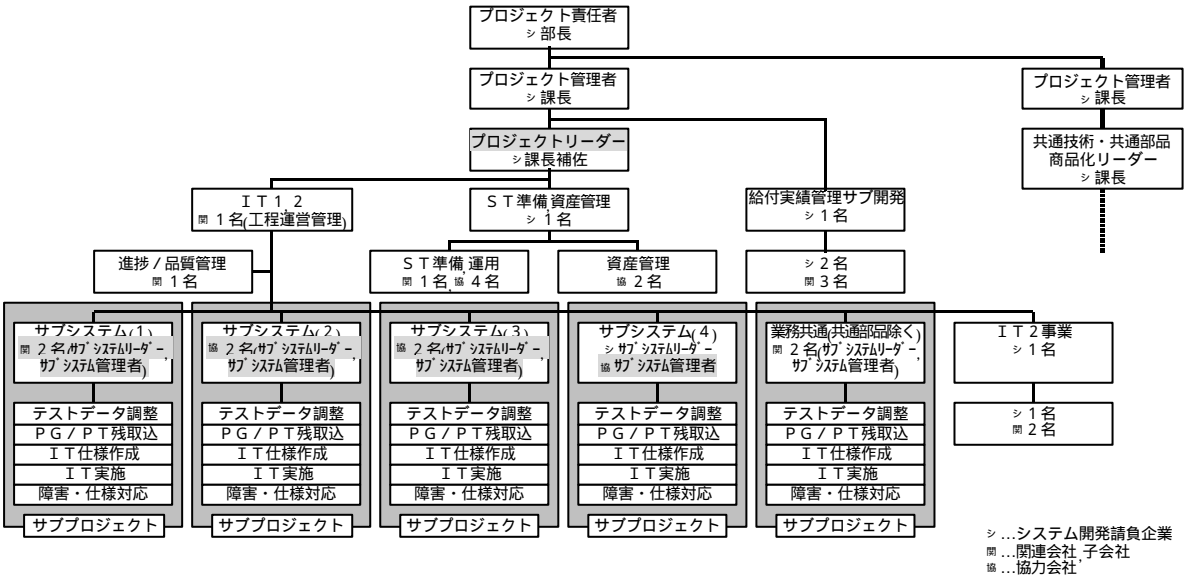
¹⁰ 3社6部門に対する聞き取り調査の内、1部門はスタッフ機能としての品質管理部門であり、他の5部門は、システム開発に直接携わる開発部門である。5つの各開発部門では、現在その部署で中心的なプロジェクトについて報告を受けた。また、事例調査を行った企業名及び、部署名は公表しない。

図表7 開発体制図

a プロジェクトにおける開発体制図



b プロジェクトにおける開発体制図



(3) プロジェクトにおける組織構造

図表7は a プロジェクト及び、 b プロジェクトでの開発体制図を現したものである。この事例調査での各プロジェクトは、システム開発規模によって一様ではないが、1つのプロジェクトあたり、約5社から20社の協力会社との取引を行っており、その内、2~3社は子会社・関連会社によって構成されていた。また、この2つのプロジェクトの開発体制だけでなく、他の3プロジェクトにも共通している点は、約1,000人月相当のプロジェクトであっても実際に開発請負企業の社員として、プロジェクトへ参加するメンバーは約10名から20名程度であること、開発体制は各プロジェクト間で異なるが、開発するシステ

ム構成(インフラ整備、サーバー開発、データベース開発、メインフレーム開発、クライアント端末開発など)、もしくは、サブシステム(会計システム、発注システムなど)のどちらかによって幾つかのサブプロジェクト¹¹に分割され、管理されていること¹²の2点であった。

しかし、どのプロジェクトにおいても、プロジェクト責任者、プロジェクト管理者、プロジェクトリーダー、サブリーダーといった組織管理体制の階層が構築されており、それぞれ次のような機能を担っている。

プロジェクト責任者

プロジェクト全体の総責任者として、各種レビューの設定、全体の問題管理/変更管理を行う。主として、部長クラスが担当しており、プロジェクト責任者は、複数のプロジェクトを掛け持ちしている。プロジェクトに対する最終決定権を持っており、下位のプロジェクト管理者から要請されたプロジェクトの立上に必要なヒト・モノ・カネにいたる全体の資源配分などを承認し、決定する。

プロジェクト管理者

プロジェクト全体にわたる概要構成をまとめ、必要資源の要請をプロジェクト責任者に要求する。この申請によって、プロジェクト責任者から配分された資源を、より具体的なスケジュール及び、体制図に則して配置し、また、開発環境の選択決定、スケジュール調整の承認を行う。主として、課長クラスが担当しており、開発工程においては、単一のプロジェクトに集中して配置される。

プロジェクトリーダー

開発システム概要設計、スケジュール管理だけでなく、プロジェクト全体の進捗管理・品質管理及び、開発要員、開発環境、スケジュール調整を実際に行う。進捗管理・品質管理の責任者として、全体の問題管理・変更管理を行う。主として、課長補佐クラスが担当し、プロジェクトリーダーは実質的な作業内容に精通しており、プロジェクトに関する開発作業を実質的に統括する。

サブリーダー

サブリーダーは、プロジェクトリーダーの設計した、開発システム全体の概要設計に則し、各サブプロジェクトで必要なシステムの詳細設計を行う。また、配分された開発要員、開発環境に基づき、設定されたスケジュールどおりに作業が進行するようにサブプロジェクト内での工程管理を行う。サブプロジェクトは、システム構成単位、もしくは、サブシステム単位に編成され、開発が行なわれるため、協力会社に一括受託するケースもみられる。この場合、サブリーダーは協力会社の開発員より選出されるケースが多い。

以上のように、一つの開発プロジェクトでは、プロジェクト責任者、プロジェクト管理者、プロジェクトリーダー、サブリーダーといった役割によって階層が形成されており、

¹¹ 他の企業や、先行研究文献によると、ここで提示した、「プロジェクト」を「チーム」、「サブプロジェクト」を「グループ」と呼んでいるものもあり、その名称に統一されたものは無い。本論ではこれらを「プロジェクト」及び、「サブプロジェクト」として定義する。

¹² 比較的、異種のシステム間を統合する頻度が高い場合、主としてシステム構成単位で分割されたプロジェクトが多く、また、ある程度システム構成が絞られている場合では、サブシステムによって分割されたプロジェクトが多く見られた。今回の事例調査で、a、dプロジェクトでは前者のケースが、b、c、eプロジェクトでは後者のケースが使用されていた。

上層に位置づけられた担当者ほど職位が高く、プロジェクトの概要を管理し、主に下位担当者からの実質的な計画や決定を承認する作業を担っている。他方、下層に位置づけられた担当者ほど職位は下がり、各サブプロジェクトの管理、計画立案、推進や調整といったより詳細な管理が必要となり、実質的なプロジェクトの進行と、その進行に必要な意思決定及び、進捗状況管理など担っている。本論では、開発請負企業と協力会社との組織間関係に注目していることより、今後述べる「サブリーダー」は全て協力会社の開発員が担当する、プロジェクト上の地位として限定することにする。

4.2 協力会社の選択と決定プロセスおよびガバナンス

今回、事例調査を実施した各プロジェクトにおいて、ユーザーとなる顧客の業種形態や、要求されているシステム形態及び、水準は異なるものの、各プロジェクトの組織構造のみならず、協力会社との組織間関係において多くの共通点を見出すことができた。では、開発プロジェクトで、協力会社がどのように開発体制に組み込まれ、また、ガバナンスが行なわれていかについて、事例調査より得られた共通点を基に、開発請負企業と協力会社との組織間関係についてまとめることにする。

(1) 協力会社を利用する理由

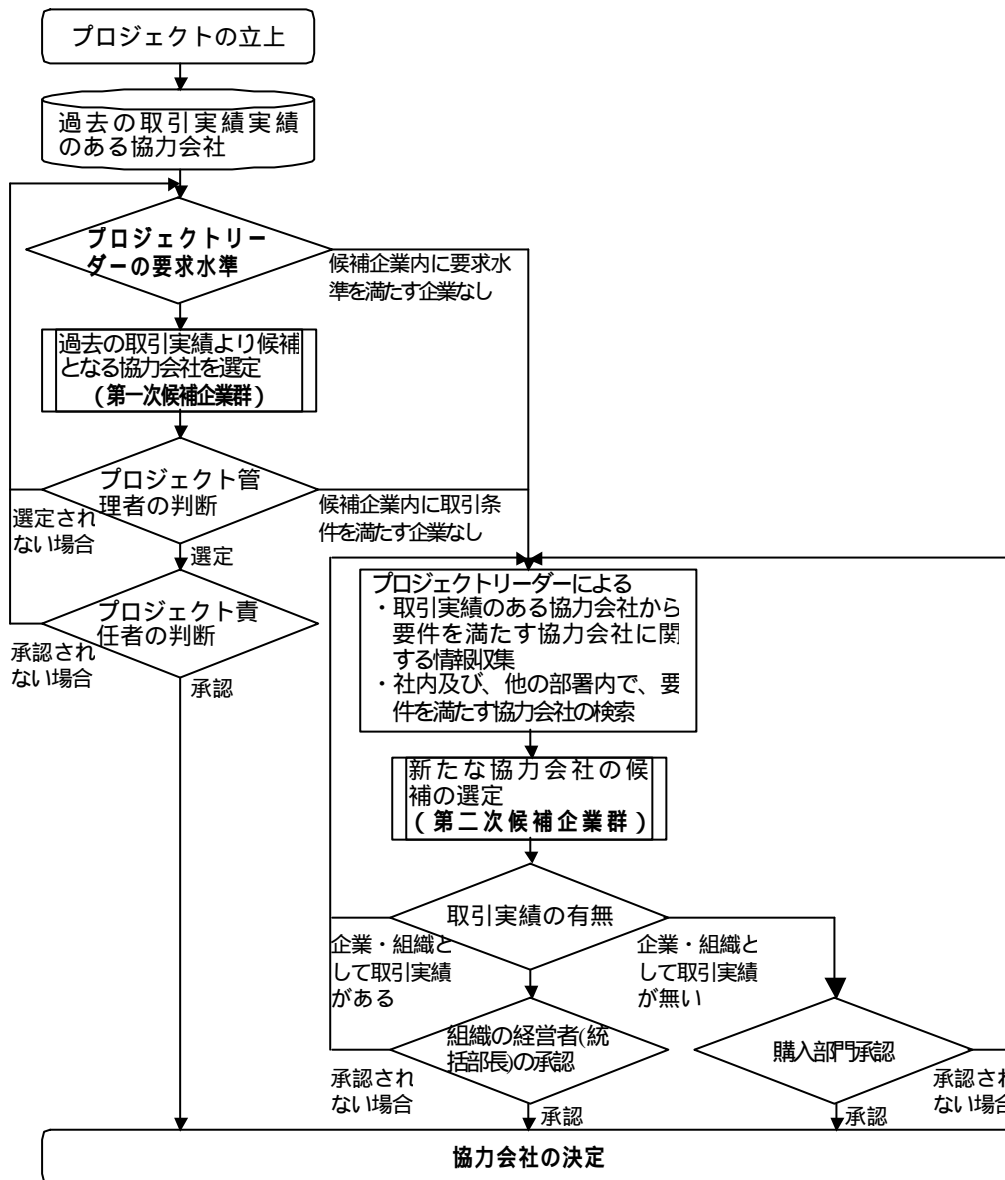
今日のソフトウェア業界をめぐる環境変化のなかで、開発請負企業の協力会社への依存度は、強まる傾向が見受けられる。この傾向を裏付けるべく、今回、調査を行った5つのプロジェクトにおいて、開発されたソフトウェアの価格の内、約60%から80%が協力会社によって作成されていることを、各担当者より報告を受けた。また、1,000人月のプロジェクトを半年で行うためには単純に $1000/6=166.66\dots$ /月の人員が必要となる。ここに20名の開発請負企業の人員を投入したとしても、残り、146.66... /月の人員を協力会社より賄う必要性があることがわかる。

これほどまでに協力会社を利用する要因について、c. プロジェクト担当者は次のように述べている。「会社として、あるいは、組織として、協力会社を組み込んだプロジェクトが当初から計画されている。技術特化、業務特化した協力会社を育成・協調することで、我々のビジネス効率を高めており、この傾向は近年、特に強まっている。」このことから、開発請負企業はシステム開発において開発効率、生産性、品質の向上を達成するために、協力会社を組み込んだプロジェクトが必然的に迫られることとなっている。

(2) 協力会社決定プロセス

図表8は今回の事例調査から、プロジェクトの立上が決定されてから協力会社を決定するまでをフローチャート化したものである。一般に、そのプロジェクトが所属する部署内、または、本部内において過去の実績を基に、プロジェクトが要求する技術的水準やノウハウだけでなく、開発を行うシステムの業種・業界に関するノウハウなども考慮され、第一次候補協力会社群がつくられる。この第一次候補協力会社群の選定にあたり、プロジェクトリーダーによる、システム概要設計に則した実質的な要求が加味されるウェイトが大きく、このことは、プロジェクトリーダーが協力会社との取引を行うに際し大きな影響力をもっていることが、各プロジェクト担当者より指摘されている。よって、プロジェクトにおいて組織間関係を結ぶべく大半の協力会社は、プロジェクトリーダーによって挙げられた第一次候補協力会社群から、プロジェクト管理者によって選定され、プロジェクト責任者の承認を得て決定される。しかし、過去での取引において、今回のプロジェクトに求め

図表 8 協力会社決定プロセスフローチャート



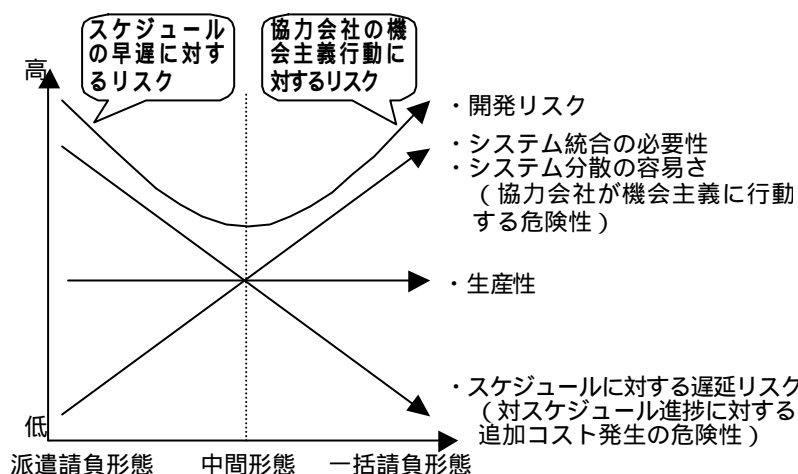
られる水準を満たす企業を見つけることができなかったとき、新規の協力会社を検索することが必要となる。この場合、まず、社内の他の部署や本部で、取引実績のある企業から、新たな協力会社の候補企業群（第二次候補協力会社群）が選定される。しかし、これ以外にも、既に過去において取引実績もって

いる協力会社から、プロジェクトリーダーによるフォーマルまたは、インフォーマルな情報収集により、要件を満たす新たな企業が候補となることもある。これらの第二次候補協力会社群からの協力会社の選定には、部署内、または、本部内において取引実績がある場合には、部署内、または、本部内の最高経営者(統括部長、または、本部長)が取引の承認を行う。しかし、企業として過去に取引実績が存在しない場合、購入部門や品質保証部門の承認を得ることが必要とされている。

(3) 協力会社との取引形態およびスケジュール管理

図表9は協力会社との取引関係において、今回の事例調査での回答に基づき作成したものである。結果的に、派遣請負型と一括請負型のどちらの方法で開発を行った場合でも、生産性という視点では「大きな変化を期待する」、また、「大きな変化があった」と返答をもらったプロジェクトは無かった。しかし、メインフレームを主体とした集中型の開発と比較した場合、クライアント/サーバーを主体とした分散型の開発は、各作業工程がより細分化され、分散度を高めることにより、比較的に一括請負型の開発体制を構築し易くな

図表9 請負形態の比較



取引形態が、発注者(開発請負企業)と受託者(協力会社)との単純な関係契約になり、システム開発工程において発生する仕様変更をめぐり、発注者と受託者との組織間において、柔軟性が欠如し、返って組織間の対立が生じやすくなる可能性があることが、今回の訪問調査で各プロジェクトリーダーより示唆されている。

スケジュール管理は、プロジェクトにおいて最も重要かつ、困難な作業であり、今日のシステムインテグレーションサービスや、システムの大規模化にともない、サブプロジェクトを担当する協力会社とのスケジュール管理の重要性はますます高くなっている。ここでは、c プロジェクトを例にとり、サブプロジェクトを担当する協力会社と、どのようにスケジュール管理が行なわれているのかをまとめる。

c プロジェクトでは、協力会社のサブリーダー数人の開発員のみを開発請負企業内に常駐させ、その他、大部分をそれぞれの協力会社が持ち帰りで開発する、派遣請負形態と一括請負形態の中間形態、もしくは、大半が一括請負形態でシステム開発が行なわれている。常駐したサブリーダーを、毎回の定例会議に出席させ、担当プロジェクトに対する進捗状況や、仕様変更に対する意見が求められ、スケジュール調整、進捗管理及び、開発体制についてはプロジェクトリーダーと、サブリーダー間で、管理、調整がなされる。しかし、開発工程での仕様変更に関するリスクや責任は、原則的としては、発注者側である開発請負企業の責任として扱われるが、コストインパクトを含めて開発請負企業、協力会社両方で調整しているのが現実となっている。

こうした、プロジェクトリーダー及び、サブリーダーとの頻繁な交渉によって、仕様変更や、スケジュール調整をめぐり両組織間で調整機能が働くことにより、互いの組織が対立することなく、また、対立が発生した場合にも、柔軟に対応することによって、全体のプロジェクトが促進されている。

4.3 事例調査の分析と命題検証

(1) 調査結果へのアプローチの適用

訪問調査の結果、各プロジェクトにおいて、組織間コンフリクトが顕在化していることはほぼ例外に等しい。では、これら組織間において、潜在的なコンフリクトが顕在化することを抑え、組織間を調整するメカニズムは何であろうか。

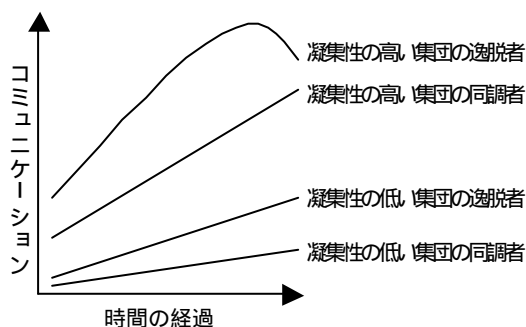
c プロジェクトリーダーによって述べられたとおり、仕様変更をめぐり、リスクや責任

っていることが各プロジェクト担当者より報告されている。こうした、一括請負型に準ずる取引契約のメリットは、サブプロジェクトの推進において、進捗状況の早遅から生じる不確実性を回避し、また、派遣請負形態では協力会社の開発要員一人一人に考慮する必要があった人件費を、外注費として固定化できる点にある。しかし、

は、基本的に発注者である、開発請負企業が負うことになっているにも関わらず、コストインパクトを含めて、両者での調整によって行なわれているのが現実となっている。では、なぜ、このような調整が可能なのであろうか。これに対する各プロジェクト担当者の返答を要約すると、「柔軟な対応」に集約されている。このことから「柔軟な対応」とは、組織間の「問題解決方法を共有する」ための規範であると捉えることができる。しかし、互いの組織がこのような「柔軟な対応」をとるためには、組織間の信頼関係がどのように構築・維持されているのかを無視することはできない。

開発請負企業が協力会社を選定するあたり、過去の取引実績が重視されていることは、協力会社の範囲(数)を限定し、その範囲内で協力会社との取引頻度を向上させることになる。このことは、コミュニケーション量の増加を導き、延いては、組織間関係を強くして行くこと(強連結の関係)が推測される。Granovetter(1985)によって、強連結が集団や地域の連帯感・凝縮性を高めることが指摘されている。また、金井(1994)は強連結のテーマが世界を深めることであると指摘している。こうして構築された強連結の関係が、プロジェクトリーダーとサブリーダーとの、コミュニケーションの必要性を確保し、取引契約完了後も、再び新しいプロジェクトのなかに組込まれることによって、継続的・安定的な取引が行なわれることとなる。この結果、こうした強連結関係が維持され、互いの交流の場がプロジェクトのなかに作り出される。また、こうした場に集まってくるのは、単に1社のサブリーダーだけではなく、各プロジェクトにおいて、5社から20社程度の協力会社が含まれていることから、各協力会社の開発員同士が何らかの接触を持つことは否定できない。桑田・田尾(1998)は、図表10のように、凝集性の高い集団では、逸脱者に対しては同調させようとしてコミュニケーション量が増えるが、それが無駄とわかれば、むしろ仲間外れにし、規範に従えば、他のメンバーから組織の一員であることが認められ、従わなければ、制裁を受けるか、一員であることが認められなくて、いわゆる村八分か追放の処分を受けることになることを指摘している。また、三輪(1991)は、元請け下請け関係を「市場のメカニズム¹³」により、元請けが下請けに対し、規範を越えた一方的な取引を行わない理由を

図表 10 凝集性とコミュニケーション



出所：桑田・田尾[1998]『組織論』,p.196

説明している。これらは規範を乱すものへの、「集団的な制裁」を意味しており、社会ネットワークにおける社会的メカニズムとして機能するとともに、互いの組織が機会主義に行動するのを抑制することになる。

説明している。これらは規範を乱すものへの、「集団的な制裁」を意味しており、社会ネットワークにおける社会的メカニズムとして機能するとともに、互いの組織が機会主義に行動するのを抑制することになる。

¹³ 三輪による「市場のメカニズム」とは、買手企業Aが、B(A社の下請け企業)にひどい仕打した場合、B以外の納入企業及び、新たに取引を行おうとする企業が、Bと同様の仕打ちを避けるため、Aとの関係に深入りすることを躊躇し、結果として、Aに対する取引継続の条件としてより高い利益を要求することが予想できるため、Aは、取引企業に対し勝手なことではできないと、説明している。三輪は、この「市場のメカニズム」という定義によって、組織間における規範を定義しているが、これは、元請けA社の下請けB社に与える影響が、他の下請けに対する評判を与えること念頭に置いたものであり、この限りでは、「社会的メカニズム」と同様の定義として使用していると、捉えることが可能である。

(2) 事例調査分析のまとめ

事例調査に対しアプローチを適用することにより次の4つの点が、調査結果として考えられる。

- 調査結果1 . 取引単位が、工程単位やサブプロジェクト単位など、より大きな単位になるにつれ、開発請負企業は、協力会社への依存度を高めつつある。
- 調査結果2 . 調査結果1による、依存度の上昇は、開発請負企業がプロジェクト立上げにおいて協力会社を選定するにあたり、過去の取引実績がますます重視される傾向にあり、組織間の取引関係は、より継続的・安定的なものになりつつある。
- 調査結果3 . 調査結果2のような、継続的・安定的な組織間の取引関係は、その組織に属するプロジェクトリーダーとサブリーダーとの間のコミュニケーション量を増加させ、組織間における「柔軟な対応」を可能にしている。
- 調査結果4 . 調査結果3による、組織間における「柔軟な対応」が、プロジェクトにおいて発生する問題点(仕様変更など)に対し、両組織間で発生するコンフリクトの顕在化を抑制する機能をはたし、その結果、一層の組織間関係を強めることになっている。

また、これらの調査結果1から4は、新たなプロジェクトが立上げられる時、再び1から4のプロセスが循環することにより、組織間の強連結の程度を一層高めることとなっている。

(3) 命題検証

調査結果1より、取引形態が一括請負形態に移行するに従い、協力会社との取引単位が大きくなり、サブプロジェクトの進捗・管理を担当するサブリーダーとのコミュニケーションが、プロジェクトリーダーにとってプロジェクトを管理・推進していく上で重要になっている。

このような観点からプロジェクトリーダー及び、サブリーダーは、単にプロジェクト内の分業体制による機能としての役割を果たす担当者としてだけでなく、開発請負企業と協力会社の2つの組織を結ぶ「組織間リーダー」として機能を果たしていると考えられる。そのなかで、調査結果2, 3より、プロジェクトリーダーとサブリーダーの強連結関係が、両者のコミュニケーション量を増加させ、その結果、仕様変更などの問題に対し両組織が「柔軟な対応」をとること可能にし、コンフリクトの顕在化を抑制していることが明らかになった。このようなプロジェクトリーダーによる組織間リーダーとしての境界連結機能によって、組織間に継続的・安定的な取引関係を構築することが、事例研究より検証されたものと考えられる。また、調査結果3, 4から、組織間関係において、継続的・安定的な取引を構築していることがプロジェクトリーダーと、サブリーダーとのコミュニケーション量の増加を導き、その結果、ネットワークガバナンスを促進し、コンフリクトの顕在化を抑制していることを確認することができる。

このことから、プロジェクトリーダーは組織間関係において、コンフリクトマネージャーとして機能し、また、プロジェクトリーダーとしての境界連結機能が、プロジェクトに

において、開発請負企業と協力会社とのコンフリクトの顕在化を抑制していると、導き出すことが可能であると考えられる。

5. おわりに

5.1 本文での検証した研究成果

(1) 継続的・安定的な取引関係の意義・役割

日本のソフトウェア産業は、生産性・品質の向上、低コスト化の実現が一層強く要求されるなか、大きく二分化される傾向にある。その一方は、機能分化度を高め専門分野や特定技術に特化する企業であり、もう一方は、これら分化された機能を統合する企業である。また、このような傾向は1990年台により顕著になっており、開発請負企業は、こうした分化された協力会社の機能を、迅速かつ適切に統合していくことを強く迫られていることが調査研究からも明白になっている。現在、開発請負企業は、システム開発時に一時的に多量に必要となる人的資源の確保としての「廉価なマンパワー」といった単純な資源を協力会社に求めているのではなく、「システム開発に必要なノウハウや、一定規模のプロジェクト管理能力」といった資源までを求めており、このことは、協力会社との取引単位が開発工程やサブプロジェクト単位など、より大きな単位によって行なわれつつある現状からも明らかである。このような状況は、資源依存・アプローチにおいて、開発請負企業の協力会社へのパワーを弱めることになる。しかし、機能分化による、専門性の強化が進む一方で、限定された協力会社との、継続的・安定的な取引関係の形態そのものに大きな変化は見られない。なぜ継続的・安定的な取引が行われるのか。このことについて、事例調査からの分析結果より、以下の7点が考えられる¹⁴。

機能分化により、組織は他組織から資源(外部資源)を受入れ、自らの生産活動に則してそれらの資源を統合する必要性が生じる。

市場取引において、これらの外部資源の購入は、その取引に際し、多くの取引コストを必要とする。

これら、取引コストを削減するために、市場メカニズムによる競争的関連性を排除し継続的・安定的な組織間関係が構築される。

こうした、継続的・安定的な組織間関係は、取引に対する不確実性を減少し、両組織間に関係特殊的資産を構築する。

関係特殊的資産の構築は、組織間の取引頻度を高め、取引の継続期間を一層長くし、更に関係特殊的資産を発達させさせる。

取引頻度の増加と、継続期間の長期化は、両組織間の協力関係を一層強くし、プロ

¹⁴ 山倉[1993]は、資源依存アプローチに則し、組織間の共同行動としての側面、組織間の協力のための仕組みに注目し、こうした組織と組織とが協力関係を作り上げていくメカニズムを「組織間調整メカニズム」として論じている。また、組織間調整メカニズムのもたらす成果を以下のように述べている。

継続的・安定的な取引関係は、市場メカニズムによる競争的関連性を減少させる。

競争関係の減少は環境攪乱のレベルを下げ、取引において意思決定の不確実性を減らす。

公式的、非公式的合意による協調的相互関係性を増加させる。

調整メカニズムによって結びついた組織がよりタイトな関係を作り出す。

こうした協調的相互依存性の増加は、環境の変動の幅を下げ不確実性のレベルを引き下げる。

協力組織間の結びつきがコミュニケーション・チャンネルを作り出し、組織の行動をより予測可能なものとする。

プロジェクトの取引期間終了後も、プロジェクトリーダーとサブリーダー間のコミュニケーションの必要性を維持させる。

こうした関係特殊的資産に加え、暗黙の了解である社会的メカニズムが機能することにより、互いの組織が機会主義的な行動を取ることを抑制する。

では、継続的・安定的な取引関係がどのように、組織間コンフリクトの顕在化を抑制してきたのであろうか。次に本論での結論についてまとめることにする。

(2) 本論での結論

組織間コンフリクトの発生について、組織間でのパワー関係によって、組織間コンフリクトが顕在化した例は事例調査からは見受けられなかった。では、どのように組織間コンフリクトの顕在化が抑制されているのであろうか。本論の2つの論点に対し、次の2点を結論として、検証結果より導き出された研究成果としてあげておきたい。

第一に、継続的・安定的な組織間関係のなかで、組織と組織の窓口になる担当者としてのプロジェクトリーダー及び、サブリーダーとのコミュニケーション量の増加が、両者間で、「問題解決方法の共有化」を促し、そのことが組織間で取引を行う上での規範（暗黙の了解としての「柔軟な対応」）として機能することにより、コンフリクトの顕在化が回避、または、解消されている。

第二に、このような規範により組織間関係は、組織間コンフリクトの顕在化を抑制し、継続的・安定的な取引関係の維持と、互いの組織が機会主義に行動することを抑制している。これは、プロジェクトリーダー及び、サブリーダーによる問題解決方法が共有化されているからである。よって、システム開発工程に置いて、両リーダーが、コンフリクトマネージャーとして機能することにより、組織間コンフリクトの顕在化と、互いの組織が機会主義に行動することを抑制し、継続的・安定的な取引関係を維持している。

事例調査を通じ、以上2点によって、組織間コンフリクトが顕在化することが抑制され、継続的・安定的な組織間関係が形成されているのではないかと考えられる。

5.2 研究成果のインプリケーションと今後の課題

(1) この研究でのインプリケーション

今日、組織間コンフリクトの存在は組織間の意思疎通を疎外し、組織のシステムを狂わせ、崩壊にいたらしめる要因としてとらわれることが多い。しかし、桑田・田尾(1998)や佐藤(1985)によって指摘しているように、コンフリクトを巧みに処理することにより、組織の効率化や、生産性の向上に役立てることが可能である。今回、本文で取扱った仕様変更をめぐる組織間コンフリクトの存在は、コンフリクトマネージャーとしてのプロジェクトリーダーとサブリーダーとのコミュニケーションを増加させ、そのことが、両リーダー間で問題解決の方法の共有化を促進させる要因ともなっている。またその結果として、組織間コンフリクトの顕在化の抑制と、組織間の連結を強め、延いては、組織間関係で発生する諸問題に対し柔軟な対応がとれる状態へと組織間関係を導いている。そのような意味で、本研究成果は、組織間コンフリクトの存在が組織間関係にとって「諸刃の剣」でもあることを検証したものであるとも考えられる。

さて、日本の製造工程における組織間関係は、ヒエラルキーによる元請け 下請けからなるパワー関係のなかで論じられることが多く、このなかで取引関係は、ヒエラルキーによる取引慣行の一形態として曖昧にされる傾向が強かったように思われる。しかし、1990

年代の急速な環境変化のなかで、こうした、ヒエラルキーによるパワーバランスや、中間組織による組織間のコントロールは、現在、その役割を少しずつ弱めつつある。だが、今回取上げたソフトウェア産業を例にしても、こうした環境変化の激しいなかでも、組織間の協調関係は、継続的・安定的に行なわれていることが多い。こうした、今日の組織間協力関係を説明するにあたり、幾つかのアプローチを適用し、互いにアプローチを補足し合うことで組織間のガバナンスを捉えて行く必要があるのでは無いだろうか。

(2) 今後の課題

本論では、ソフトウェアを開発するにあたり形成される組織間ネットワークについて、主に開発請負企業の視点から、開発請負企業と協力会社との組織間関係強化のメカニズムを取り扱った。しかし、本論でのこれらの研究に対し次の3つの課題が残っているものと思われる。

第一に、継続的・安定的な組織間関係を構築する要因として、ソフトウェア産業の産業特殊性による要因が強いならば、その産業特性がどのくらい継続的・安定的な組織間関係を構築する要因として機能しているのかを解明することが必要である。そのために、産業特性が異なる産業で、どのようにネットワークガバナンスが行われ、また、どのように個々の取引が行われているのかを比較することが必要である。また、これらの分析には、計量的な分析をすることも比較の上で重要であると思われる。

第二に、本論では、分析主体としてコンフリクトマネージャーを取り扱い、二者間での組織間関係のコンフリクトマネジメントと、そのことによる関係強化のメカニズムに焦点を当てた。しかし、社会ネットワークのなかで互いの組織から発せられる、他者の評価や、コンフリクトマネージャーの情報収集能力、評判伝播のメカニズムなど、これら評価システムが、どのように学習され、共有されていくのかといったメカニズムについてふれていない。よって、開発請負企業の側面からだけでなく、協力会社からの側面からも、ネットワークガバナンスを分析する必要がある。

第三に、なぜ、コンフリクトマネージャーが、組織間コンフリクトをマネジメントするのか。また、そのことが組織にとってどのようなインセンティブシステムの下で行なわれているのかについての分析である。継続的・安定的な組織間協調がコンフリクトマネージャーによってもたらされているのなら、こうしたコンフリクトマネージャーが、組織間コンフリクトを抑制することに対するモチベーションは何なのかについて、追求する必要があると思われる。

以上の3点を、今後の課題として取扱っていきたい。

参考文献

- Child, J.; Faulkner, D.(1998)*Strategies of cooperation: managing alliances, networks and joint ventures*, Oxford: Oxford University Press
- Coase, R. H.(1937) “ The Nature of the Firm, ” *Economica N.S.*, Reprinted in G.J.Stigler; K.E.Boulding(eds)(1952)*Reading in Price Theory*, Homewood,Ill.:Richard D.Irwin., 4, p.386-405
- Cusumano, Michel A.,富沢宏之・藤井留美訳(1993)『日本のソフトウェア戦略:アメリカ式経営への挑戦』三田出版会
- Daft, Richard L.(1997)*Organization theory and design(Sixth ed.)*, South-Western College Publishing: Cincinnati, OH
- Emerson, R. M.(1962) “ Power-Dependence Relations, ” *American Sociological Review*, 27, p.31-40
- Filley, Alan C.(1975)*Interpersonal conflict resolution*, Glenview, Ill.: Scott, Foresman & Company
- Granovetter, Mark(1985) “ Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, ” *American Journal of Sociology*, Chicago: University of Chicago Press, 91, p.481-510
- 行政管理庁行政管理局統計主幹編(1995)『日本標準産業分類: 1995年(平成5年)10月改訂』全国統計協会連合会
- 今野浩一郎・佐藤博樹(1990)『ソフトウェア産業と経営: 人材育成と開発戦略』東洋経済新報社
- 情報サービス産業協会編,通商産業省機械情報産業局監修(2000)『情報サービス産業白書〔2000〕』コンピュータ・エージ社
- Jones, C.; William, S. H.; Borgatti, S. P.(1997)“ A General theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms, ” *Academy of Management Review*, 22, p.911-945
- 金井壽宏(1994)『企業者ネットワークの世界: MIT とボストン近辺の企業者コミュニティの探求』白桃書房
- 桑田耕太郎・田尾雅夫著(1998)『組織論』有斐閣アルマ
- Lawrence Paul R.; Lorsch, Jay W.(1967)*Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration: Harvard University, 吉田博訳(1977)『組織の条件適応理論: コンティンジェンシー・セオリー』産業能率短期大学出版社
- March, James G.; Simon, Herbert A.(1958)*Organizations*, Blackwell Publishers, 土屋守章訳(1977)『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社
- McClure L. Carma, 渡辺純一・千田正彦共訳(1982)『ソフトウェア開発・保守の管理』近代科学社
- Miles, R. E.; Snow, C. C.(1986)“ Organizations; New Concepts for new forms, ” *California Management Review*, University of California, 28(3), p.62-73
- Milgrom, Paul; Roberts, John,伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳(1997)『組織の経済学』NTT出版
- 三輪芳朗著(1991)『日本の取引慣行: 流通と消費者の利益』有斐閣
- 日本労働協会編(1986)『ソフトウェア産業の経営と労働』日本労働協会
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣(1978)『組織現象の理論と測定』千倉書房
- Perrucci, Robert; Pilisuk, Marc(1970)“ Leaders and ruling elites: The interorganizational bases of community power, ” *American Sociological Review*, 35, p.1040-1057
- Pfeffer, Jeffrey; Salancik, Gerald R.(1978)*The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York: Harper & Row
- Pondy, L. R.(1967) “ Organizational Conflict: Concepts and Models, ” *Administrative Science Quarterly*, 12, p.297-320
- Powell, W. W.(1990) “ Research in organizational behavior, ” *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*. In B.Staw & L.L.Cummings,Greenwich, Conn.: JAI Press,12,p.295-336
- 佐々木利廣(1994)『第3章:組織間関係の理論』in 現代企業研究会編『日本の企業間関係:その理論と実態』中央経済社
- 佐藤尚志(1985)「第11章:グループ間行動とコンフリクトの管理」in 車戸實編『経営組織論』,八千代出版社
- Simon, Herbert A.(1957)*Models of Man*, New York, John Wiley,宮沢光一監訳(1970)『人間の行動モデル』同文館
- Thomas, K.(1976) “ Conflict and Conflict Management, ” in M. D. Dunnette(ed.)*Handbook of industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally
- 戸塚秀夫・中村圭介・梅澤隆著(1990)『日本のソフトウェア産業:経営と技術者』東京大学出版会
- 通商産業大臣官房調査統計部(1999)『特定サービス産業実態調査報告書【情報サービス業編】〔平成10年〕』通産統計協会
- Uzzi, B.(1996)“ The Source and consequences of embeddedness for economic performance of organizations; The network effect, ” *American sociological review*, Menasha, Wis.: The Society, 61, p.674-698
- (1997)“ Social Structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness, ” *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, New York: The Graduate School of Business and Public Administration, Cornell University, 42, p.35-67
- Williamson, O. E.(1986)*Economic organization: firms, markets and policy control*, Harvester Wheatsheaf

山倉健嗣(1993)『組織間関係』有斐閣

日本企業間のアウトソーシングにおいて

組織間信頼の果たす役割

(課題番号：11730058)

平成11年度～平成12年度科学研究費補助金奨励研究(A)

2001年2月28日印刷

2001年2月28日発行

発行者 東北大学大学院経済学研究科 若林 直樹 (研究代表者)

〒980-0857 宮城県仙台市青葉区川内

東北大学経済学部 若林研究室内

022-217-6304

E-mail: wakaba@econ.tohoku.ac.jp

編集担当 横田 明紀
