

## 組織間における長期的関係性の負の側面

著者	馬場 一
雑誌名	関西大学商學論集
巻	50
号	3-4
ページ	127-138
発行年	2005-10
その他のタイトル	Negative Aspects of Long-term Relationships
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/4613">http://hdl.handle.net/10112/4613</a>

# 組織間における長期的関係性の負の側面

馬 場 一

## 目 次

1. はじめに
2. 関係性構築モデルの収斂
3. 長期的関係性の崩壊メカニズム
  - 1) 関係性の暗黒面
  - 2) 信頼の非対称性
  - 3) 関係の種類パターン
4. まとめ

## 1. はじめに

本稿の目的は組織間における長期的な関係性に内在する関係崩壊のリスクを理論的に検討することである。組織間関係および関係性マーケティングの先行研究は、次のような特徴を有している。第1に、経済行為は社会的関係に埋め込まれている。第2に、「信頼」や「コミットメント」は「満足」や「長期的志向性」などの関係性成果に寄与する。第3に、長期的関係性は経済的成果を保証する。

第1の点は、いわゆる「埋め込み」の立場であり、Granovetter (1985) 以降、経済的取引が社会的関係の観点で議論されてきた。第2の点は90年代前後の関係性マーケティング研究でもっとも頻繁に理論的および実証的な検討がなされてきた変数である (Morgan and Hunt 1994 : Geyskens, Steenkamp and Kurmer 1998 : Swan Bowers and Richardson 1999)。これら2つの特徴はいわば組織間関係および関係性マーケティング研究の基礎をなすもので、経済学的なハード・アプローチと対照をなす、社会学および心理学的なソフト・アプローチとしばしば表現される。

第3の点に関しては後述するような一部の例外を除いて、多くの先行研究において暗黙の前提とされている。すなわち、長期的ないし緊密な関係をもって良好な関係性とするのである。こうした考え方の根底には、合併や提携など様々な企業間関係の多くが、十分な成果を上げることなく、きわめて短い期間で崩壊してしまうという側面がしばしば強調されてきたことに起因するのかもしれない。しかしながら、果たして長期的な関係性は自動的にその経済的成果を保証するのであろうか。本稿ではこうした「長期的関係性の自動決定論」という立場はとらず、

むしろ長期的関係性において、いかに関係崩壊のリスクが生じるかに焦点を当てる。

以下、まず関係性の構築モデルが関係性管理モデルへと収斂しつつあることを述べる。ここでは、日本における長期的な関係性モデルのマイナス側面が欧米諸国の関係性構築モデルへの先行事例としての役割を果たすことを強調する。次に、長期的関係性ないし緊密な関係性の経済的成果を自動的には想定しない「関係性の暗黒面」に関する先行研究を批判的に検討し、信頼の非対称性という観点を導入する。そして、信頼とパワー格差という構成概念を用いていくつかの関係の類型パターンを示すことで、関係崩壊のリスクが発生する条件を示す。最後に、関係の類型パターンの考察から得られる含意を示す。

## 2. 関係性構築モデルの収斂

長期的関係性という視角はサービス・マーケティング研究において注目され (Berry 1983)、組織間関係の分析にも拡張されていった。とりわけ、長期的な組織間関係に焦点が当てられた理由のひとつに、80年代の日系企業の高いパフォーマンスがあったと言われる。そうした高いパフォーマンスの背後には、自動車産業に代表されるように独立した組織間の長期的かつ緊密な協働が存在し、組織間関係構築の重要性が広く認識されるに至った<sup>1)</sup>。

今日ではサプライ・チェーン・マネジメントという広い概念的な傘のもと、メーカーとサプライヤーの関係のみならず、大規模流通業者や物流企業やEMS、ひいては競争企業との水平的な提携までも組織間関係管理の問題領域は広がっている。さらに、関係性のネットワークは日米欧のトライアドに集中しながらグローバルに展開している。

では、組織間関係の構築を捉えるモデルはいかにして形成されてきたのであろうか。ここでは、こうしたモデルの収斂過程を整理することで、「長期的関係性の自動決定論」の瑕疵を指摘する。とりわけ重要なのは、日本の組織間関係の変遷が欧米に対して先行事例となりうる点である。すなわち、日本における組織間関係の変化に目をやることで、「なぜ関係性が短期的に崩壊してしまうのか」あるいは「関係の長期的継続にはすぐれた成果が隠されているはずだ」といった自動決定論的な視角ではなく、「関係の長期性ゆえに問題が生じる」という視角が与えられる。

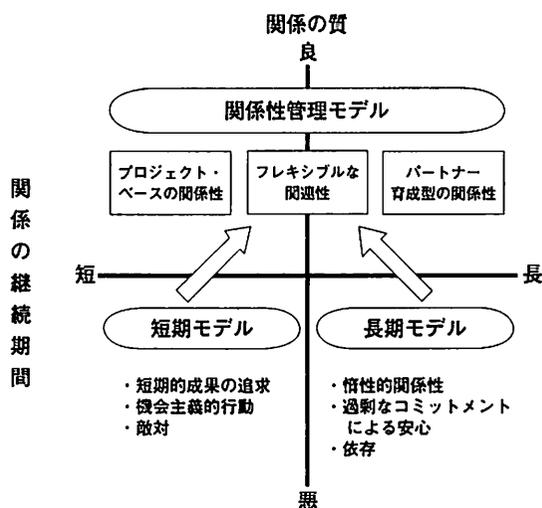
図表1は縦軸に関係の質、横軸に関係の継続期間をとって、関係性構築モデルが短期モデルおよび長期モデルから関係性管理モデルへ収斂してきたことを示している。これまでの研究では様々な関係性を連続体の上に位置づけようとしてきた (Webster 1992)。その一端にはスポット取引が置かれ、もう一端には階層組織が置かれていたが、これらはいわゆる擬制 (idealized

---

1) 当然ながら、組織間関係の構築は我が国にのみ特有なものでもないし、歴史的に存在してきた。歴史的な観点でアメリカにおける組織間の長期的関係性を分析している研究には、例えば、Keep, Hollander and Dickinson (1998) がある。

fiction) であり、マネジリアルな観点で組織間関係を論じる際には有用ではない。スポット取引は長期的関係性の実現しなかった取引であり、関係性のスクリーニングのためのコストないし投資と考えることができる。階層組織に関しては資本に基づく統合という意味で、組織間関係の管理の範囲外にある問題である。階層組織においては、調整メカニズムが異なる。つまり、組織間関係における調整メカニズムが信頼であるのに対して、階層組織における調整メカニズムは権限に基づく命令である (Bradacch and Eccles 1989)。

経済的取引ないし交換と時間的次元の関係を表すモデルは、短期モデルと長期モデルに大別することができる (Dwyer, Schurr and Oh 1987)<sup>2)</sup>。これらはいずれも関係の質は悪く、交換当事者の一方ないし双方に貧弱な経済的成果しかもたらさないであろう。一方の交換当事者が他方の交換当事者を犠牲に利得を上げることができるとしても、ダイアドの利得はせいぜいゼロ・サムである。短期モデルは新古典派経済学に代表されるような合理的選択モデルである。ここでの交換は、私利に基づいた短期的成果の追求や機会主義的行動 (Williamson 1975) に特徴付けられ、その結果として敵対的な関係性が生じる。それに対して、長期モデルは社会学的な規範決定論である。いわば、惰性的関係性と呼ぶことができ、前例に従って交換が継続される。交換諸当事者の過剰なコミットメントは安心 (山岸 1998) を生じせしめる。交換当事者間の依存は常態化されている。



図表 1 関係性管理モデルへの収斂

2) ここでの短期モデル—長期モデルという表現には、現代契約法から関係性マーケティング研究に援用された離散的交換—関係的交換の二分法と、経済学的な市場メカニズム—埋め込みという二分法を包括している。ただし、この2つの二分法には思想的な価値判断が伴っていることに注意が必要である。前者は関係的交換の有効性を、後者は市場メカニズムの効率性を強調している。短期モデル—長期モデルという用語法はこうした価値判断から逃れる目的で用いられている。

アメリカを中心とした関係性マーケティング研究はこれら短期モデルと長期モデルの対比を通じて、長期的関係性の意義を強調してきた。特に、日本的な長期的組織間関係をモデルとして理論化がなされていた。その時、「長期的関係性→関係性成果→経済的成果」という図式が暗黙のうちに想定されていた。そのため、長期的関係性に潜む負の側面がほとんど看過されていたのである。

しかしながら、我が国において近年の組織間関係は大きく変化し、初期の関係性マーケティング研究が理論化の材料とした現実とかけ離れつつある。例えば、メーカーとサプライヤーの関係性においては、第1層サプライヤーの絞り込み、第2層サプライヤーの淘汰、既存サプライヤーとの関係見直し、新規サプライヤーとの取引、電子商取引による調達窓口の拡大などが生じている。また、メーカーと流通業者との関係性においては、販社・卸売段階の統合、系列小売店の淘汰、大手流通業者との取引拡大、電子商取引による販売チャネルの拡充などが生じている。一般的な傾向としては、過去の長期的かつ固定的な関係性から短期的かつ開放的な関係性への変化が見受けられる。

こうした変化から、長期的関係性が自動的に経済的成果を保証するわけではないことが分かる。換言するならば、いかに経済的成果が良好な関係性が長く続いても、関係の長期性ゆえの問題が生じるのではないかという視角が得られるのである。いわば、日本における組織間関係の変化は欧米に対する先行事例の役割を果たすのである。

グローバル化の進展は国家間での経営モデルの急速な収斂を引き起こしている。つまり、短期モデルの長期化と長期モデルの短期化は、関係性管理の視点を際立たせる。図表1に示されているように、関係性管理モデルにおいては最適な関係期間が当事者間で選択される。関係期間は、例えば、プロジェクトごとに関係が形成および解消されるものから、柔軟に関係性の程度を変化させるもの、そして、長い時間をかけたパートナー育成目的の関係性までわたる。単なる長期的関係性を追求するのではなく、諸当事者の目的に応じて関係性は構築される。こうした関係性は諸当事者の目的を満たす限り、敵対的なものでも依存的なものでもなく、真に協調的なものと呼ぶことができるだろう。

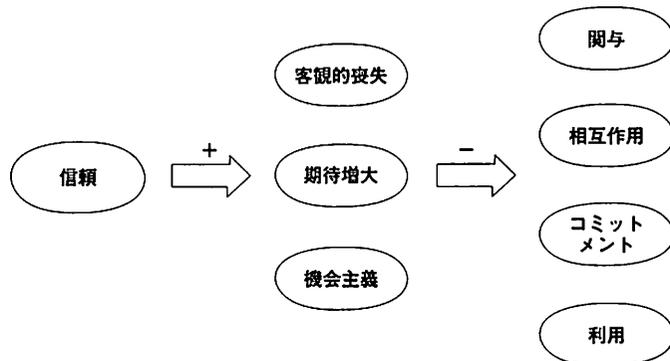
### 3. 長期的関係性の崩壊メカニズム

ここでは、長期的関係性ゆえに生じる負の側面に焦点を当てる。長期的関係性の負の側面に対しては、まったく見過ごされてきたわけではなく「関係性の暗黒面」に注目した先行研究がわずかながら存在する。まずは、そうした研究を批判的に検討する。次に、信頼の対称性とパワー格差の観点から関係の崩壊メカニズムにアプローチする。そして、これに基づいて関係の種類パターンを提示する。

### 1) 関係性の暗黒面

長期的関係性ないし緊密な関係性における「暗黒面 (the dark side)」に注目した研究は関係性マーケティング研究や組織間関係研究のなかでもごくわずかである<sup>3)</sup>。本稿では特に Moorman, Zaltman and Deshpande (1992) による実証結果とその考察をもとに関係性の暗黒面を実証的に検証した Grayson and Ambler (1999) を取り上げる。その理由は、関係性マーケティング研究でもっとも中心的な構成概念である「信頼」を実証的に検証しており、本稿の後半の議論もまた信頼概念を中心に展開されるからである。

市場調査情報の利用者と提供者の関係性を検証した Moorman, Zaltman and Deshpande (1992) では、提供者への信頼と市場調査情報の利用との間の正の関係に関する仮説が実証的に支持されなかった。当該仮説に対して与えられた考察は、関係が長くなると、客観性の欠如、強い紐帯の弱さ、過剰期待、そして、信頼を悪用した機会主義的行動が生じるとうものであった。



出所：Grayson and Ambler (1999) より作成

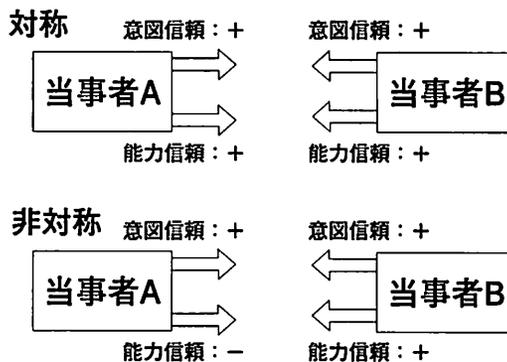
図表 2 暗黒面構成概念

これを受けて長期的関係性における暗黒面を概念化し、実証的に検討したのが Grayson and Ambler (1999) である（図表 2）。当該モデルは暗黒面（客観性の喪失、期待増大、そして、機会主義）が関係性成果（関与、相互作用、コミットメント、市場調査情報の利用）に対する抑制変数となることを示している。また、こうした変数間関係が短期的関係性よりも長期的関係性においてより強力かつ有意であるという低下媒介（moderated mediation）の効果が測定されている。実証分析の結果として与えられた考察は、信頼が関係の初期においてのみ重要であること、そして、長期的関係が信頼の効果を弱める暗黒面を有していることである。

Grayson and Ambler (1999) の研究は長期的関係性の負の側面を初めて実証的に検証した

3) 関係性の暗黒面に着目した研究は他に以下のものがある。Soda and Usai (1999) は、イタリアの建設産業におけるネットワークを分析し、関係の密接化がネットワーク全体の成果を引き下げたことを見出している。また、Anderson and Jap (2005) は、直近の利益追求、強い対人関係、そして、独特のプロセスと適応を通じて緊密な関係性の暗黒面が生じることが指摘している。

という意味で重要ではあるが、いくつかの問題点を含んでいる。第1に、仮説が実証的に支持されていない。この点は、仮説の検証方法、リサーチ・コンテクスト、測度などに依存するものの、より高い妥当性の確保が求められる。第2に、信頼の概念化が不十分である。信頼は学際的かつきわめて複雑な構成概念であるが、中心的には意図と能力の側面から操作化されている(信頼概念の整理については馬場 2000参照)。第3に、ダイアド関係における一方の当事者の他方の当事者に対する認識しか分析されていない。関係性の崩壊リスク、あるいは、ここで言う暗黒面は、一方の当事者の独断で生じると言うよりはむしろ、両当事者の認識の齟齬から生じる。そこで以下では、特に第2および第3の点から、信頼の2側面と信頼の対称性とに焦点を当てる。



図表3 信頼の非対称性

## 2) 信頼の非対称性

信頼概念を概念的に操作化する試みには、膨大な先行研究が存在するが、ここで特に論じるのは次の2点である。第1に、信頼は意図(他者の自己に対する善意を信じること)と能力(他者は自己の利益となるように振る舞うことができることと認識すること)の2つの側面を有する。つまり、信頼は多次元の構成概念である。第2に、交換当事者間の関係においては信頼の対称性という問題が生じる。つまり、一方の当事者が他方の当事者を信頼しているとしても、その逆が常に真であるわけではない。

図表3は信頼の意図および能力側面と、両当事者の認識とを組み合わせたものである<sup>4)</sup>。こ

4) 以下の議論では3つの点で注意が必要である。第1に、単純化のために、信頼している、あるいは、信頼していないをプラスとマイナスの符号で表す。しかしながら、実際の関係性においてはどれだけ信頼しているか、つまり、信頼の程度と、その影響要因並びに結果が問題となるだろう。第2に、信頼をしていない状態と不信が存在する状態は異なる。不信とは積極的な意味合いでの相手に対する負の認識であるため、以下ではそれと区別するために信頼していない状態を「非信頼」と表す。第3に、意図および能力に対する信頼が、他者の正確な意図ないし能力を完全に反映しているとは限らない。おそらく当事者の認知的なバイアスがかかっているだろう。しかし、完全な情報や合理性を仮定しない現実の交換関係では、この認知的バイアスを通じて交換関係が構築・維持・解消されるのである。

ここで、対照的信頼とは、両当事者が他の当事者の意図と能力を信頼している状態を表す。それに対して、非対称的信頼は、いずれか一方の当事者が意図ないし能力を信頼していない状態を意味する。つまり、しばしば用いられる「相互信頼」という言葉は、信頼の非対称的な状況を考慮していない。

また、たとえ信頼が対称的であったとしても、期待される成果は異なってくるだろう。とりわけ、意図に対する信頼は関係的成果を高め、能力に対する信頼は経済的成果を高めると考えられる。換言すると、意図に対する非信頼は機会主義の可能性を意味し、能力に対する非信頼は相手の低いパフォーマンス評価であり、十分な経済的成果を生み出さない関係と認識していると言える。

図表4 対称的信頼の類型

	信頼関係		能力信頼関係		意図信頼関係		非信頼関係	
意図	+	+	-	-	+	+	-	-
能力	+	+	+	+	-	-	-	-

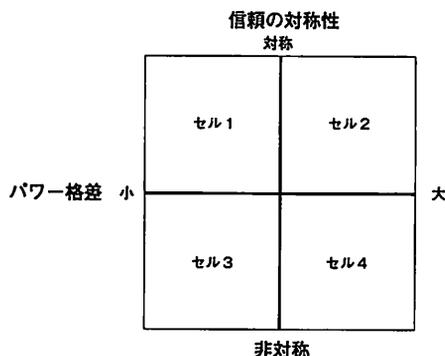
図表4は対照的信頼のバリエーションを表している。相互に意図および能力が信頼されている「信頼関係」は、経済的成果および関係的成果の双方が高い。双方の当事者が意図への非信頼を示す「能力信頼関係」は、経済的成果は高いものの、関係的成果は低い。その逆に、双方の当事者が能力への非信頼を示す「意図信頼関係」は、関係的成果は高いものの、経済的成果は低い。最後の「非信頼関係」は経済的成果も関係的成果も低い。

このように、信頼の2側面と対称性に目をやると、長期的関係性に信頼の対称的状况と非対称的状况が存在することが分かる。では、信頼と関係継続意思はどのような関係にあるのだろうか。対称的状况において、信頼関係ならば関係の継続が選択され、非信頼関係ならば関係の解消が選択されるだろう。しかし、非対称的状况に関しては、信頼という単一の概念的用具だけではその関係の将来的な方向性は明らかにはならない。おそらく、非対称的信頼が関係崩壊リスクとしてくすぶり続けていたとしても、それが実際の関係解消に具体化されるためには両交換当事者が制約されている一種の構造が必要となるだろう。そこで、次に、パワー格差という概念を導入することで、関係を類型化し、それぞれの類型に応じた関係崩壊のパターンについて記述する。

### 3) 関係の類型パターン

図表5では縦軸に関係の対称性（対称-非対称）をとり、横軸にパワー格差（小-大）をとっている。ここで、パワー格差とは交換当事者が相互に与えあう影響力の差を示している。パワー格差が「小」とは交換相手に与える影響力が強い当事者同士の交換（強-強）、あるいは、弱い当事者同士の交換（弱-弱）<sup>5)</sup>である。それに対して、パワー格差が「大」とは交換相手

5) 本稿では、交換相手に与える影響力が弱い当事者同士の交換（弱-弱）の場合に関しては捨象する。ノ



図表5 信頼の対称性とパワー格差

に与える影響力が強い当事者と交換相手に与える影響力が弱い当事者の間の交換（強－弱）である。

図表6では4つのセルそれぞれに関して、信頼の対称性とパワー格差の観点から考えられるパターンを示したものである。例えば、セル1の惰性型において、強－強は交換相手に与える影響力が強い当事者同士の交換を意味し、プラスとマイナスの符号はある当事者が他の当事者を信頼している（+）、あるいは、信頼していない（-）ことを示している。以下では、関係の種類パターンをメーカーと供給業者（M-S）およびメーカーと流通業者（M-D）に関する若干の事例の雛形とともに説明し、考えられる関係の方向性を示す。

セル1は、信頼は対称的で、パワー格差は少ないケースである。ここで、お互いに能力に対して信頼していないパターンは「惰性型」と呼ぶことができる。すなわち、両当事者にとって交換の重要性は高いものの、きわめて不効率で固定的な性格を有する。いわば、逆機能的な相互依存関係である。M-Sならば系列取引、M-Dならば販社との取引の事例が挙げられよう。

図表6 関係性の類型パターン

	セル1		セル2		セル3		セル4	
	惰性型		依存型		解消型		淘汰型	
	強	強	強	弱	強	強	強	弱
意図	+	+	+	+	+	+	+	+
能力	-	-	-	-	-	+	-	+
	拮抗型		離脱型		機会主義型		自立型	
	強	強	強	弱	強	強	強	弱
意図	-	-	-	-	-	+	+	- (+)
能力	+	+	+	+	+	+	+	+ (-)

なぜなら、こうした交換は関係的と言うよりはむしろ離散的な交換であり、市場メカニズムに任せられると考えられるからである。

惰性型における関係の方向性は合理化である。M-Sにおける固定的な調達先の変更ないし取引比率の低減や、M-Dにおける販社統合はこうした方向性を表している。

セル1でお互いに意図に対して信頼していないパターンは「拮抗型」と呼ぶことができる。ここでは、交換当事者の自律性が高く、常に機会主義の知覚リスクがつきまとう。M-Sにおける基幹部品取引や、M-Dにおけるブランド力のある製品を巡る量販店取引が拮抗型の事例の雛形となる。おそらくこうした関係性が継続するには何らかのガバナンス・メカニズムの設定が欠かせないであろう。この場合、関係性管理コストの上昇が伴う。

セル2は、信頼は対称的で、パワー格差は大きいケースである。互いに能力に対する信頼が存在しない<sup>6)</sup>ならば、「依存型」の関係性が生じる。すなわち、強い交換当事者にとって、弱い交換当事者は周縁的な立場にあるものの、弱い交換当事者にとって交換の重要性は高いケースである。例えば、メーカーにとっての限界的サプライヤー（M-S）やM-Dにおける市場スラックがこれにあてはまる。この場合、弱者の退出ないし自然淘汰がもっとも考えられるシナリオである。つまり、弱い交換当事者の内因的な原因、あるいは、ダイアドの交換関係によって外因的な諸力による交換関係の終了が生じやすいであろう。

「離脱型」においては意図に対する信頼が存在しない。弱者の側からは搾取されるリスクが認識され、強者の側からは関係継続のための高い関係性管理コストが発生すると認識される。したがって、M-SおよびM-Dのいずれにおいても関係が長期的に継続する可能性は低まる。とりわけ、弱者主導による交換関係の離脱が生じる。これら依存型と離脱型では信頼の均衡がとれていながらも、関係崩壊のリスクが存在することを示している。

セル3は、信頼は非対称的で、パワー格差は小さいケースである。一方の当事者のみが交換相手の能力を信頼していないパターンは「解消型」である。つまり、M-SおよびM-Dのいずれにおいても取引は一方の当事者（相手の能力を信頼していない当事者）にとって非効率的なものと映る。その結果として、もっとも選ばれやすい関係の方向性は一方的な解消であろう。ただ、意図に対する相互信頼は関係の接着剤の役割を果たすため、関係の解消というシナリオがすぐさま合理的に選択されるとは限らない。

「機会主義型」においては一方の当事者のみが相手の意図を信頼していない。こうした片務的な非信頼は、過去の取引履歴のなかから生じるかもしれないし、当該交換外のネットワークから伝播した情報に基づくかもしれないし、あるいは、単なる疑念に基づくものかもしれない。この場合、M-SおよびM-Dのいずれにおいても一方の当事者のみが関係性の危機を認識しており、一方の当事者主導によるガバナンス・メカニズムの設定や関係解消の働きかけがなされるであろう。セル3の解消型および機会主義型の双方において一方的な関係の解消が選択される可能性があるが、その性格は異なる。M-Sにおける解消型では、経済的成果が期待でき

6) ここで、弱者が強者の能力を信頼しないとは、強者が自己の経済的成果を向上させるような財ないしサービスを提供できないと考えている状況を意味する。

ないために、他の交換相手へのスイッチ（内製も含む）が考えられるのに対して、機会主義型ではスイッチと内製の他に買収を通じた内部化<sup>7)</sup>のオプションも存在する。つまり、意図に対する信頼と能力に対する信頼とでは異なる関係の方向性を導くことが分かる。

セル4は、信頼は非対称的で、パワー格差は大きいケースである。強者が弱者の能力を信頼していない場合<sup>8)</sup>には、「淘汰型」の関係性となる。メーカーが強者の場合、M-Sならばサプライヤーの淘汰、M-Dならば小売店の淘汰が生じるだろう。小売業者が強者の場合には当該メーカーから他メーカーないしPBへのスイッチが考えられる。そして、サプライヤーが強者の場合には、買手にはキー顧客としての優遇政策はとられないだろう。淘汰型では、セル3の解消型に比べて、意図に関する相互信頼の関係を接着する力は弱いかもしれない。したがって、当該パターンは強者による取引解消ないし消極的關係維持が関係の方向性となる。

「自立型」は、弱者が強者の意図ないし能力のいずれか一方を信頼していないパターンである。弱者による意図ないし能力の非信頼は、弱者自身が関係にとどまることに機会主義のリスクないし貧弱な経済的成果を見出すことを意味する。しかしながら、弱者はパワー構造に縛られているため、関係の完全な離脱よりもむしろ、他の関係性との両立を考えるだろう。メーカーが強者の場合、M-Sにおいてサプライヤーは他メーカーとの取引拡大を考慮し、M-Dにおいて小売業者は他メーカー製品の併売化を考慮するであろう。サプライヤーないし小売が強者の場合、メーカーは川上ないし川下における他の交換相手を模索するであろう。自立型は弱者による交換相手の多様化を導くのである。

#### 4. まとめ

長期的な関係性には、信頼の非対称性とパワー格差に起因する関係崩壊のリスクが内在する。これが、これまでの考察から導かれた結論である。また、関係性の類型パターンに関する考察から得られる含意は次の4つである。

第1に、意図に対する信頼があっても、能力に対する信頼が欠けると、ガバナンス・メカニズムの設定の必要が生じる。これは、セル1の拮抗型、セル2の離脱型、セル3の機会主義型に見られる。すなわち、信頼の利益としての関係性管理コストの低減が、あらゆる場合に当てはまるわけではないことを表している。したがって、契約のようなハードなガバナンスと信頼

7) 例えば、ゼネラル・モーターズが車体の一手サプライヤーであったフィッシャー・ボディを買収した事例がこれにあてはまる (Anderson and Jap 2005, p.81)。この買収は、GMが、車体価格についてフィッシャーが機会主義を働いているのではないかという疑念を抱いたために行われた。買収の結果、機会主義が存在しなかったことが明らかとなった。

8) 分類上、強者が弱者の意図を信頼しないケースも考えられるが、パワー格差はそうした非信頼を上回る力で弱者を関係性に縛り付けるという認識を強者に与えるだろう。したがって、そうした場合は、関係は解消に向かうというよりはむしろ、安定性を保持すると考えられる。

のようなソフトなガバナンスを両立する必要が生じる。

第2に、信頼が均衡状態にあっても両当事者による現行関係への働きかけの必要性や関係崩壊のリスクが存在する。これは、セル1および2にあてはまる。セル1の惰性型では経済的成果の向上が、拮抗型では他のガバナンス・メカニズムの設定が追求される。また、セル2の依存型では弱い当事者への淘汰圧力が働き、離脱型では弱い当事者による関係解消のインセンティブが相対的に高い。

第3に、意図信頼と能力信頼のいずれの信頼が均衡しているかに応じて、関係の進む方向性は異なる。例えば、セル3において、解消型での意図に対する相互信頼が関係継続に寄与する可能性が高いのに対して、機会主義型での能力に対する相互信頼は市場取引、内製、あるいは、内部化といったいくつかの代替案を提示する。経済的交換においては意図信頼と能力信頼の果たす役割が異なると考えられる。

第4に、パワー格差の元では信頼の対称性の効果が薄まる。セル1とセル2を比較することで、同じ対称的信頼関係でも、パワー格差が関係の安定性に負の影響を与えることがわかる。すなわち、セル1の惰性型も拮抗型も既存の関係を維持した上での関係の改変であるのに対して、セル2の依存型も離脱型も関係解消への圧力がより強いと考えられる。

これまでの議論では信頼とパワー格差という2つの構成概念しか分析用具として用いなかったものの、きわめて多様な関係の類型パターンが生まれ、それぞれのパターンによって取引の特徴や関係の将来的な方向性が異なる。これは、組織間関係の複雑性を意味している。しかしながら、現行の複雑な交換関係の状態を知ることが関係性管理の第一歩である。

#### 参考文献

- Anderson, E. and S. D. Jap (2005), "The Dark Side of Close Relationships," *Sloan Management Review*, 46 (3), 75-82.
- 馬場一 (2000)「信頼：マーケティング研究における概念化」『商学研究論集』第13号, 249-263.
- Berry, L. L. (1983), "Relationship Marketing", in *Emerging Perspective on Service Marketing*, L. Berry, G. L. Shostack, and G. D. Upham, eds., American Marketing Association, Chicago, IL, 25-28.
- Bradach, J. L. and R. G. Eccles (1989), "Price, Authority, and Trust," *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr, and S. Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51 (2), 11-27.
- Geyskens, I., Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and N. Kurmer (1998), "Generalizations about Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-Analysis," *International Journal of Research in Marketing*, 15, 223-248.
- Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, 3 (November). (渡辺深訳 (1998)「転職—ネットワークとキャリアの研究—」ミネルバ書房所収)
- Keep, W. W., S. C. Hollander and R. Dickinson (1998), "Forces Impinging on Long-Term Business-to-Business Relationships in the United States: A Historical Perspective," *Journal of Marketing*, 62 (2), 31-45.
- Moorman, C., G. Zaltman and R. Deshpande (1992), "Relationships between Providers and Users of Market

- Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, 29 (August), 314-28.
- Morgan, R. M. and S. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Soda, G. and A. Usai (1999), "The Dark Side of Dense Network: From Embeddedness to Indebtedness," in A. Grandri ed., *Interfirm Networks: Organization and Industrial Competitiveness*, Routledge, 276-302.
- Swan, J. E., M. R. Bowers and L. D. Richardson (1999), "Customer Trust in the Salesperson: An Integrative Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature," *Journal of Business Research*, 44, 93-107.
- Webster Jr., F. E. (1992), "The Changing Role of Marketing in Corporation," *Journal of Marketing*, 56 (4), 1-17.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳 (1980)「市場と企業組織」日本論評社)
- 山岸俊男 (1998)「信頼の構造 - こころと社会の進化ゲーム」東京大学出版。