

企業組織のネットワーク化

企業組織内のネットワーク化と企業間関係のネットワーク化

唐 沢 昌 敬

〈キー・ワード〉

- ・ 柔軟な経営 (flexible management)
- ・ 企業組織のネットワーク化 (networking within an enterprise organization)
- ・ 企業間関係のネットワーク化 (networking among enterprise organizations)
- ・ アウトソーシング型ネットワーク (network of an outsourcing type)
- ・ 価値創造型ネットワーク (network of a value creating type)

1. はじめに

ネットワークとは「糸、綱あるいはそれに似たものを以て、網の形状に仕上げた細工」⁽¹⁾であるといわれているように、くもの巣、魚の網のような多数の要素が線でつながったものである。また、数学の分野、グラフ理論ではいくつかの点（ノード）とそれらを結びつける線（リンク）からなる平面図形であるといわれている。ネットワークをこうした複数の要素のつながりと定義すると現在、物理的にも、社会的にも沢山のネットワークが存在する。物理的ネットワークは物・エネルギー・資金などをつなげたものであり、道路網・鉄道網や電気・ガス・水などの配送網があげられる。社会的ネットワークは人と人をつなげたものであり、組織・企業グループ・環境保護運動等の

市民団体・友人集団などがあげられる。また、家族、地域社会なども含まれる。

ネットワークという概念は、このように包括的概念なのでそれをそのまま分析に用いることはできない。分析を進めるにはそのうちの特定のものに焦点を絞り類型化する必要がある。現在、社会から最も注目され研究の対象となっているのは、人間もしくは人間の集団が相互作用し、参加が自由なヨコの関係を中心にしたネットワークである。

人間を中心にした自由なネットワークの重要性を指摘しているのはネイスビッツである。ネイスビッツは「アメリカ国民は、仲間として、個人として、あるいは小集団や大組織の一員として、資源を分かち合い、人間的な接触を交わし、情報を交換しだしたのである。それは電話をかけたり、ジェット機に乗ったりして、迅速に行われた」⁽²⁾と述べ、ピラミッド型社会からネットワーク社会への移り変わりを指摘した。そしてネットワークの本質が「人々が互いに話し合って考えや情報や資源などを分かち合うことである」⁽³⁾ことを指摘し、それが人間中心であり、人間と人間の直接接触・交流を前提としたものであることを明らかにした。また、リップナック＝スタンプスも「人々が一時的な気分や欲求に従って出たり入ったりする思考、ビジョン、実際的な活動に満ちたエメラルドのような町、『もう一つのアメリカ』が問題とその解決を通して集まるネットワーキングという有機的なコミュニケーション形成のプロセスを通じて脈動し、拡大・展開している」⁽⁴⁾と述べ、新しい時代が人間が活動・希望・理想を分かち合うネットワークを中心に進んでいくことを明らかにした。

このように新しい時代に道を開くものとして注目されているのは人間中心のネットワークである。ネットワークとして機械のネットワーク、情報通信のネットワークなど各種物理的ネットワークもあるが、これらは単独で存在価値があるものではない。人間中心のネットワークを補完するものである。情報通信のネットワークの充実は、データの量を増加させ、データのつながりを良くし、データのやりとりのスピードを飛躍的に向上させているが、そ

れは決して人間の判断に代わるものではない。現実の問題を解決し、価値を創造しているのは、人間が直接接触している人間中心のネットワークである。情報通信のネットワークは人間のネットワークと重なることにより、こうした判断を支え、価値を生み出していくものである。ネットワーク化の主役はあくまでも、人間が直接接触している人間中心のネットワークなのである。

現在多くの研究者がこうした考えに沿ってネットワークの定義を行い分析を行っている。金子郁容はネットワークを「それは固有の意思と主体性のあるユニットがそれぞれの自由意志で自発的に参加したまとまりであり、メンバーが互いの違いを主張しながらも何らかの相互依存関係を持ちながら結びつき、関係の中で意味と価値を作り出すことを可能にするシステムとしてのネットワークである」⁽⁵⁾と定義している。また林敏彦・大村英昭は「任意加入によって構成員が決まり、加入者が相互に影響を及ぼしあうグループ」⁽⁶⁾と定義している。

こうしたネットワークは、社会におけるヨコの結びつきとして、古くから友人グループ、同窓生の集まり、地域の集まり、研究会、趣味の会、婦人会、ボランティアの奉仕の会等、職業、身分を超えて幅広く成立している。人々はタテの關係に支配されるとともに自由な各種ネットワークに所属し、多重な關係を築き上げている。

特にアメリカにおいては、ネイスビッツ達が指摘しているように、各種ネットワークは社会を良くするものとしてかなり早くから注目されていた。環境保護運動、消費者運動、反戦運動等の市民運動が1960年から1970年にかけてヨコの關係、ネットワークを中心に展開し、それなりの成果を上げていたのである。現在のアメリカでは、市民運動のように明確な目的のある裾野の広い運動から単なる親睦を目的とするものまで、さまざまなネットワークが形成され社会に定着している。

これらのネットワークはタテの關係を中心とした現代社会でそれを補うものとしてさまざまな役割を果たしてきた。社会的問題の解決、企業組織の合理的側面から発生する人間性疎外からの人間性の回復、個性の成長、創造性

の開発に役立ってきた。

また経済活動の分野でも、変化が激しくなるにつれて、企業の枠を超えた提携、協力関係が急速に広がっている。ライセンス契約、情報の共有、技術の共同開発、販売網の相互利用といった協力関係を築くことにより、企業は競争優位性を高めている。また、変化する市場に対する適応力を高めているのである。

このようにネットワークは、タテの関係を中心とした現代社会の問題を解決するとともに、個別の組織の業績の達成を促してきた。しかしながら、こうした功績にもかかわらずネットワークは社会の主役ではなかった。あくまでも中心はタテの関係であった。社会の秩序も、各種業績の達成も、人間の基本的欲求の実現も、タテの関係を強化することにより実現されてきた。ネットワークはあくまでもタテの関係を中心とした社会の不足部分を補う脇役にすぎなかったのである。しかしながら、脇役としてこうした役割を果たしてきたネットワークが社会の成熟化とともに革新を生み出す原動力として急速に注目され始めたのである。今まで体験したことのない複雑な変化が次から次へと襲いかかっている状況においては、今までのタテの関係を中心とした構造の公式性の高い仕組みではもはや対応できなくなっている。新しい状況に対応していくには、タテの関係を乗り越えて問題ごとに人間や資源を結集するヨコの関係が不可欠なものとなってきたのである。

これからの時代、人間が相互作用し、参加が自由なヨコの関係のネットワークの重要性は益々高まっているが、こうしたネットワークの性格はすべて同じではない。目的、参加している主体によって、その性格は千差万別である。特に企業を中心に形成されたネットワークと市民を中心に形成されたネットワークとでは、その性格に大きな違いがある。その編成原理、運営方法、自己組織化の方法が著しく異なるのである。したがってより厳密な分析を行うためには、さらに対象を絞り込む必要がある。本稿は、こうした各種人間中心のネットワークのうち、企業組織を中心に形成されたネットワークに焦点をあてたものである。

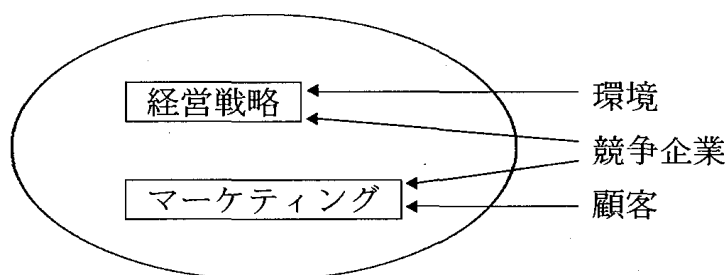
また分析の視点も特定する必要がある。分析の視点としては人間性、情報化、創造性、市民運動の活性化、カオスからコスモスへといった様々な視点があるが、本稿は柔軟な経営という視点からネットワーク化の分析を行うものである。

それにより、現在最も注目されている企業を中心としたネットワーク化の動きを整理し体系化したものである。

2. 柔軟な経営

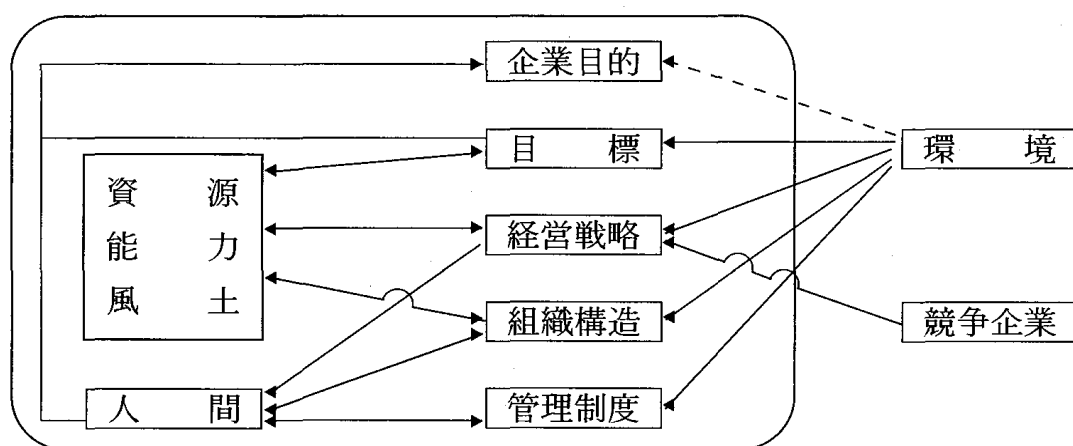
柔軟な経営は、効率をあげること、従業員を動機づけることとならぶ戦後の経営の重要なテーマである。企業は環境変化と競争企業の動向に合わせて、柔軟な経営を行うことにより初て生存できるのである。この柔軟な経営の範囲と意味は時期によって若干異なる。

初期の柔軟な経営（1960～1970）は部分的対応が中心であった。環境変化と競争企業の動向に対して、トップを中心に経営戦略レベルで対応すること、顧客のニーズに対して開発部門を中心にマーケティングレベルで対応することが柔軟な経営の主要な内容を構成していた。



図表 1-1

この考えは全社戦略としてはプロダクト・ポートフォリオ・マネジメントとして、事業戦略としては差別化、集中化を中心とした競争戦略論として展開し、現在でも幅広く用いられている。

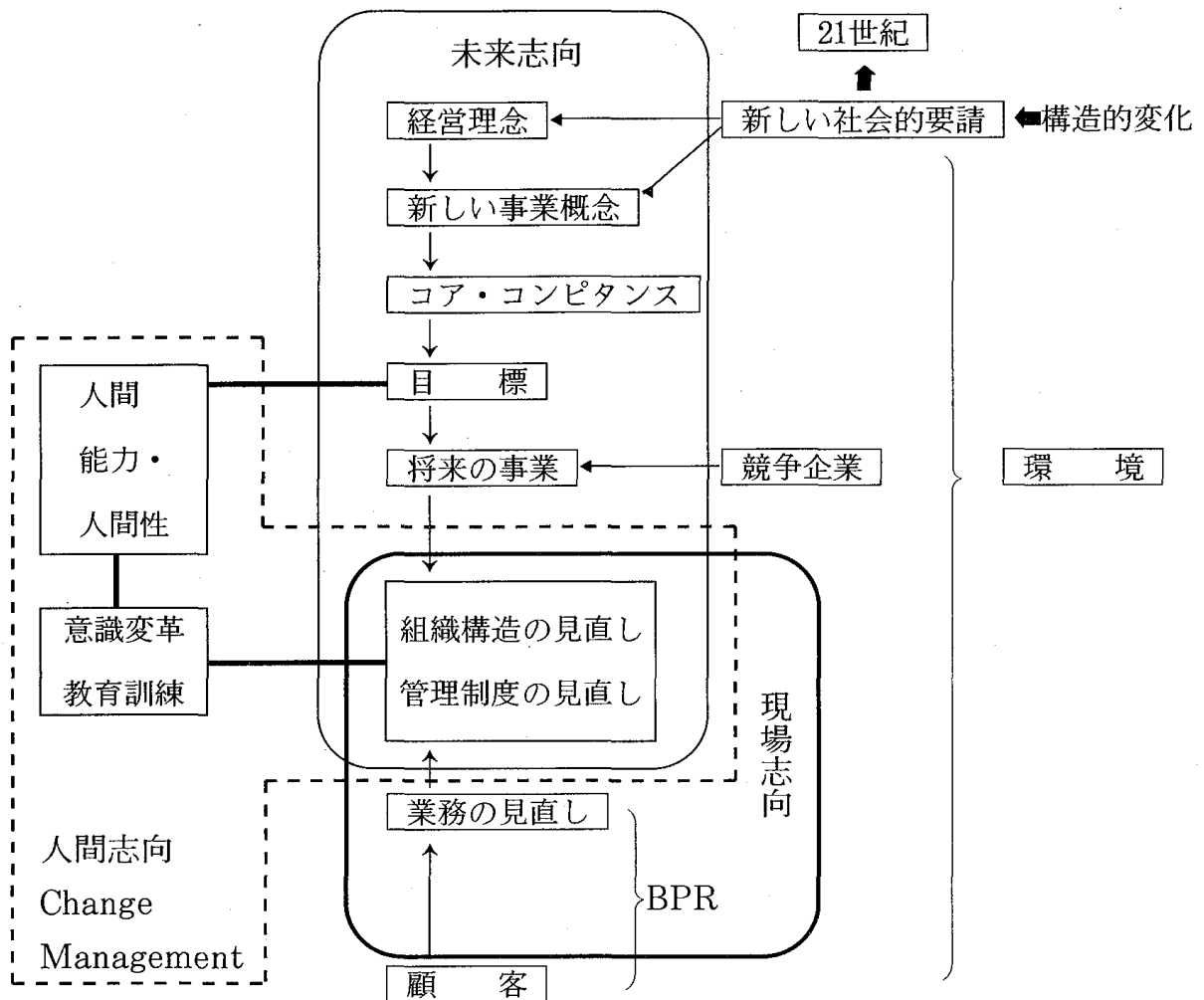


図表 1 - 2

こうした限られた範囲の戦略論，変化への適合論に対して，1970年代以降，環境変化に対して組織の様々な要素が弾力的に反応する理論が発展してきた。組織の条件適合理論や戦略経営論である。

戦略経営とは，環境変化と競争企業の動向に合わせて，企業の目的・目標を達成するため，人材を活用し，能力・風土・資源や組織構造といった組織の様々な要素を考慮して，事業選定と資源配分を行うことである。また環境変化と新たに採用された経営戦略に合わせて，能力・資源を充実・強化するとともに風土・組織構造・管理制度を適合させることである。すなわち，環境変化に合わせて組織（目的・経営戦略・組織構造・管理制度）と人間のバランスを取っていく経営である⁽⁷⁾。変化に応じて少しずつ前進しながら，新しい均衡を維持していく考えである。現在の大企業はこうした戦略経営の体系を整備することにより，環境変化に対応した体系的な経営を行っている。

しかしながら産業社会から脱産業社会へという社会構造の根本的变化に伴い，未知の変化が次から次へと起こっている現在の状況を戦略経営で乗り切ることが困難である。すべてが抜本的に変化している状況では，変化が起こってから対応するのでは手遅れである。新しい時代に対応するには，変化を取り込んだ経営，変革を管理する経営が必要である。変革を管理する経営とは，変化と一体化する，変化を引き起こす，需要を創造することである。そのた



図表1-3 変革を管理する経営

め大企業ではより一層柔軟な経営をする必要がある。分権化を進め、構造的部分を減少させ組織を柔軟にした上で、未来志向、人間志向、現場志向といった変革をビルドインした仕組みを作り上げていくことである。そうした仕組みの中で人々の個性を豊かにするとともに人々の意識・文化を変えていく人間志向の経営、顧客のニーズの変化と現場の状況に合わせて業務のプロセスを変えていく現場志向の経営、そしてそれらを総合化しながら未来へ向けて抜本的にフォーメーションを変えていく未来志向の経営が行われるのである。

こうした変革を管理する経営が進む中でそれを支える具体的な方法として、組織のレベルでは分権化、組織形態の複合化（組織の一部が企業家的組織、

専門職業家組織，革新的組織の形態をとること)，ネットワーク化が進んでいくのである。特にネットワーク化は柔軟な経営の根幹をなすものである。

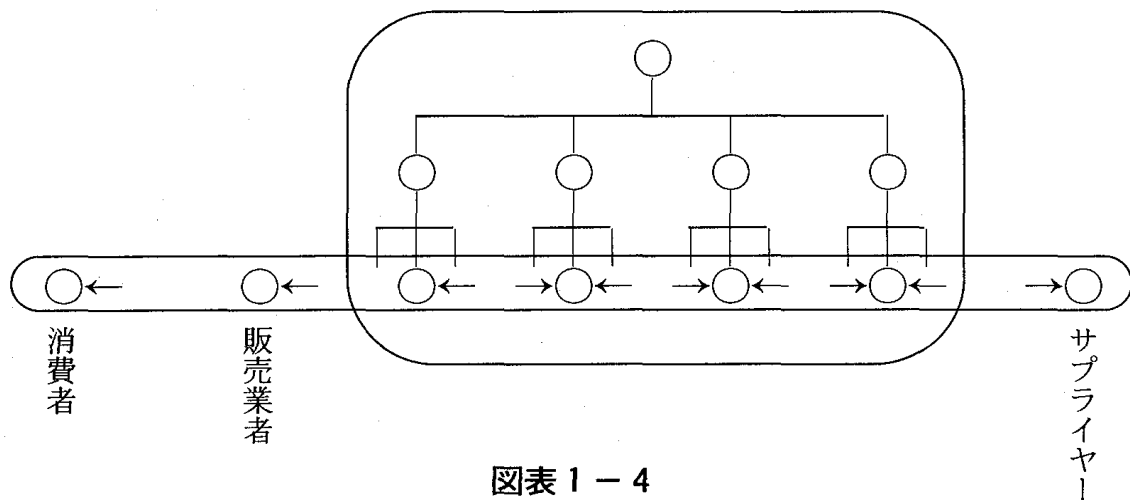
3．企業組織のネットワーク化

企業組織のネットワーク化とは社会構造の変化に伴い，次から次へと発生している新しい社会的要請の実現に向けて資源を弾力的に組み換え，価値を創造していくことである。これはまさにイノベーションの過程^⑧そのものである。

企業におけるネットワーク化は2つのレベルで進んでいる。ひとつは企業組織内のネットワーク化であり，もうひとつは企業間関係のネットワーク化である。通常，ネットワーク化というと，組織内の要素が外部の要素と結びついて相互作用する企業間関係のネットワーク化をイメージするが，企業組織内にも今までのタテの関係といった枠組を超えたヨコの結びつきのネットワーク化が進んでいる。

企業組織内のネットワーク化は企業組織内に人材・資源の新たな結合関係を作り上げることである。今までの組織では効率と活動の統一性が優先し，確立した職務構造のもとで固定的なタテの関係が形成されていた。機能を中心にまず部門が分けられ，その部門の中で分担する仕事の内容，仕事の手順・手続，それに伴う責任が厳格に定められている。人々は原則的にその枠組に従って行動することが期待されていた。こうした固定的なタテの関係が変化の多様化，迅速化に伴い流動化してくる。現場の問題ごとに，テーマごとに部門の枠組みを超えた問題解決に必要な知識・能力を結びつけた新たな関係，ヨコの関係が形成されるのである。プロジェクト・チーム，プロダクト・マネジャー，マトリックス組織といった横断的協力関係の形成が企業組織内のネットワーク化の初期の形態である。

企業組織内のネットワーク化は，まず現場の問題の解決，内部の人材・資源の新たな結合関係の形成という形で進んでいくが，そこに外部の要素が加



図表 1 - 4

わることによりネットワーク化は一段と進んでいく。販売業者、供給業者、消費者といった外部の要素と結びつくことにより、広い範囲の問題を取り扱うようになり、より広い範囲の人材・資源の新たな結合関係が生まれる。もちろん、ここでいう外部の要素との結びつきは今までの系列、下請けといった固定的な結びつきではない。問題解決に必要な外部の要素との自由な結びつきである。こうした外部の要素と一体化したヨコの関係を形成することにより、企業組織内のネットワーク化は進み企業組織の問題解決能力は著しく高まるのである。また、それに合わせて価値創造機能も高まってくるのである。

企業組織内のネットワーク化を進めるにはいくつかの前提がある。権限の面では、職位の権限に代えて、知識・経験・適正能力を源泉とする機能的権限の優位性を認めることである。構造の面では構造の公式性を低くすることである。現在大企業の職務は80%近く公式化されているが、規則化、手続化されている部分を減少させ、自分で判断できる部分を増加させることである。業績評価の面ではプロジェクト管理に適した客観的基準を設けることである。また情報化を進め、関係者が情報を共有できるようにすることである。もちろん、従業員が新しい人と良好な人間関係を築く能力を持っていること、規則・前例に頼らず自分で判断する能力を持っていることも大切である。こうした前提のもとで企業組織内のネットワーク化は進んでいくのである。変化

が激しい時代においては、こうした前提をどれだけ満たしているかが企業の競争優位を決定するのである。

企業間関係のネットワーク化は個別企業の枠を超えて、企業もしくは企業の一部が結合するものである。かつては財閥、企業グループ、系列といった固定的関係であったが、現在では自由な、柔軟な結びつきが増加している。

自由な企業間の協力関係はアライアンスとして展開している。かつての企業のリストラクチャリングと成長戦略を支える有力な手法はM&Aであった。企業は自前主義を原則としながら、新しい社会的要請の実現に対してはM&Aを併用し、リストラクチャリングをダイナミックに進めていた。しかしながらM&Aには多額の資金が必要なこと、事業の統合に多大なエネルギーを要すること、メリットとともに多くのデメリットも発生するという問題点が存在していた。また細かい変化が次から次へと起こっている極端な機動力が要求される状況においては、M&Aよりもさらに機動力のある方法が求められるようになっていく。こうした事情を反映して、リストラクチャリングと成長戦略の有力な手法として自由で弾力的な協力関係、アライアンスが脚光を浴びている。ピーター・F・ドラッカーはこうした変化を次のように述べている。「企業構造や事業経営における最大の変化は所有ではなくパートナーシップに基づく関係、すなわち、ジョイント・ベンチャー、共同販売や共同研究強化のための少数株式取得、その他半ば非公式のあらゆる種類の提携関係などほとんどがニュースにもならない提携関係の増加である」⁽⁹⁾。また、G. ハメル＝C. K. プラハードは「未来にたどりつくスピードは、経営資源そのものよりも経営資源をやりくりする知恵の関数で導き出される」⁽¹⁰⁾と述べ、企業の枠を超えて、協力関係を作り上げる能力が成長の決め手であることを明らかにしている。このように時代は所有からアライアンスへと大きく変化しているのである。

企業に新しい成長の機会を与える戦略であるアライアンスには、非公式な協力関係、契約書型のアライアンス、マイノリティ投資型のアライアンス、合併会社⁽¹¹⁾などの形態があり、状況に応じて弾力的に選択されている。こう

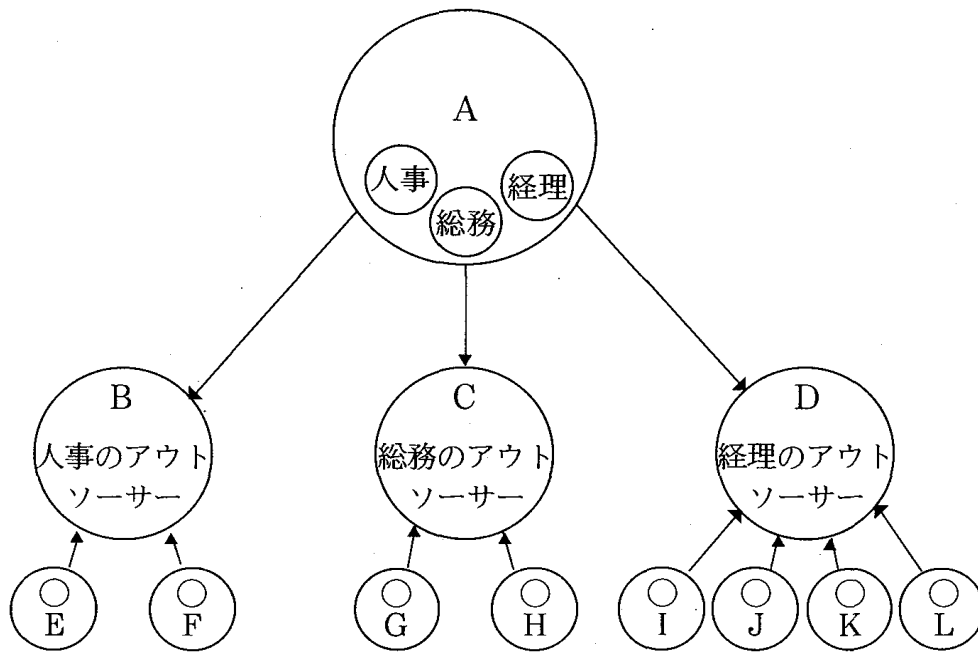
したアライアンスにより企業は技術提携、施設の共同利用、共同開発といった協同領域を拡げ複雑な変化に対して、きめ細かくかつ素早く対応する能力を高めている。ジョルダン・D・ルイスはアライアンスにより ① 新製品を開発する能力、② 原価を削減する能力、③ 新技術を取り込む能力、④ 他の市場に参入する能力、⑤ 競争企業より一歩先をいく能力、⑥ 世界市場で生き残るために必要な経営規模に到達する能力、⑦ 自社の中核的な技能に投資するもっと多額な現金を創出する能力を高めることができることを明らかにしている⁽¹²⁾。こうしたアライアンスのうち、3社以上の関係として展開したものが企業間関係のネットワークである。

3社以上の自由な、柔軟な結びつきとしての企業間関係のネットワークとしては、アウトソーシング型ネットワークと価値創造型ネットワークがあげられる。アウトソーシング型ネットワーク、価値創造型ネットワークという分類は一応の目安であり必ずしもすべてのネットワークがいずれかの型に分類されるわけではない。それぞれのネットワークの中間領域のネットワークも存在する。また、ネットワーク参加者を通して価値創造力が高まっているアウトソーシング型ネットワークも増加しているように、それぞれの性格が複合しているネットワークも多数見受けられる。

4. アウトソーシング型ネットワーク

アウトソーシング型ネットワークとは業務の外部委託をもとにしたつながりである。アウトソーシング型ネットワークにはいくつかのタイプがある。ひとつはコスト削減の見地から付加価値の低い業務、自社の不得意な業務を外部に委託するものである。総務の一部、人事、経理、情報機器の管理運営、施設管理、防犯といった周辺業務のアウトソーシングである。アウトソーシングはまずこうした業務を中心に拡大してきている。

ピーター・F・ドラッカーが「今後10年ないし15年後にはほとんどの組織が自らの組織にとって収益源ではない支援的な業務、トップ・マネジメント



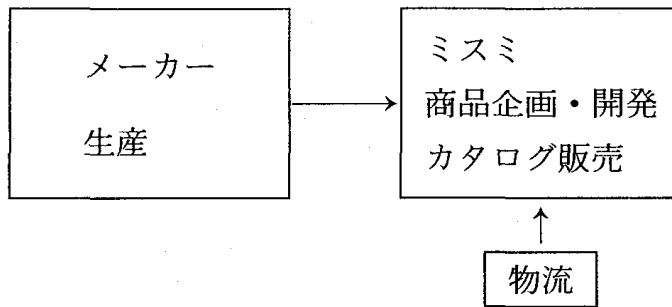
図表 1 - 5 コスト削減型－アウトソーシング型ネットワーク

への道になっていない業務のすべてを外部に委託する」⁽¹³⁾と述べているように、この種のアウトソーシングが今後著しく増大するものと思われる。富士総研の調査では、現在の日本ではアウトソーシングの63%（複数回答）がコスト削減・人員削減をねらいとしたものである⁽¹⁴⁾。急成長企業のアウトソーシングを除き、この種のアウトソーシングは、現在行っている業務を辞めて、外部にその業務を委託するので、従業員の配置転換、出向、再教育を含めた慎重な導入プログラムが必要である。こうした配慮をしないでこの種のアウトソーシングを進めると単純な人減らしの手法になってしまう恐れがある。

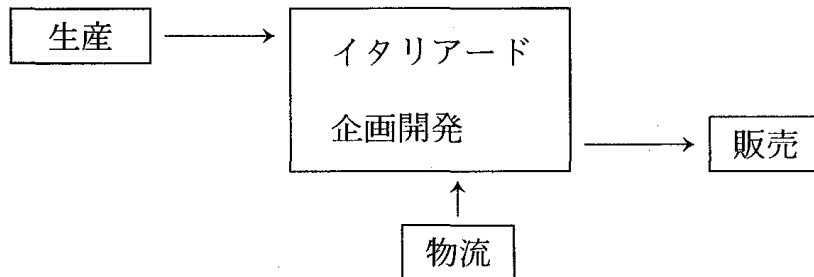
もうひとつのアウトソーシング型ネットワークのタイプは、一連の経済活動のうち、自社の得意な分野は徹底的に強化し、弱い部分は外部に委託することにより形成される企業と企業とのつながりである。すなわち、それなくしてはその事業が成立しない主要な業務の一部も外部に委託するのである。特に高いレベルの競争が行われている分野では自社の得意な分野を絞り込み、資源を集中し、その水準を高いレベルに保ち、高いレベルの業務のつながりをつけていくことが生存のための重要な条件である。

企業組織 のネットワーク化

ミスミ

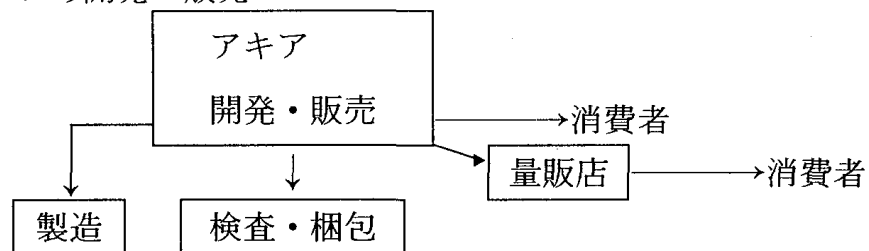


イタリアード



アキア

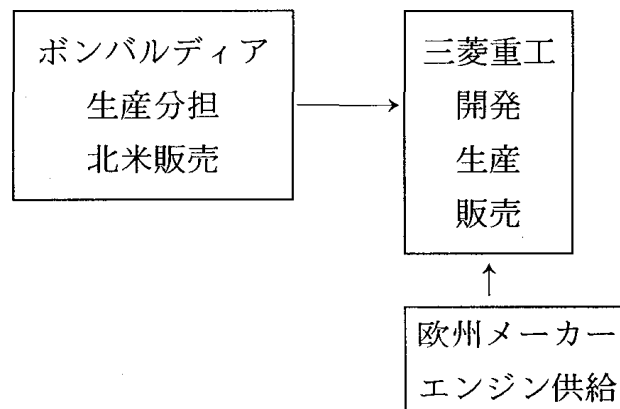
パソコンの開発・販売



図表 1-6 アウトソーシング型ネットワークの事例

三菱重工業

100人乗りの旅客機の開発

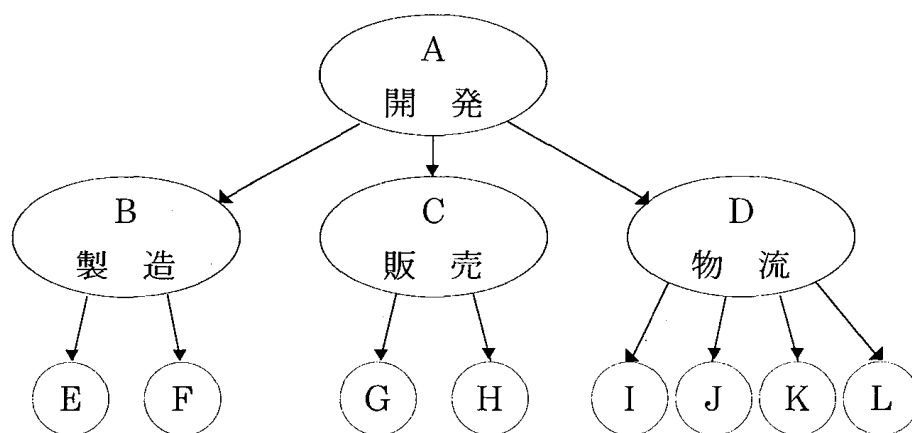


図表 1-7

図表1－6は、自社は開発・設計・製造・販売・物流といった一連の経済活動のうち、得意な分野に特化し、それ以外の業務をそれぞれふさわしい企業に委託するアウトソーシング型ネットワークである。中堅企業に多く見られるケースである。図表1－7は、すべての機能部門を揃え、その中でそれぞれ得意な分野を確立し、不足部分を外部に委託するアウトソーシング型ネットワークである。社内にフルラインが揃っているが、外部によりふさわしい相手がいれば、社内の資源を用いずに、積極的に外部の新たな結合関係を築

いていく形態である。それにより最高水準の組み合わせが実現できるとともに、各機能部門のコア・コンピタンスも明確になっていくのである。大企業に見られるケースである。

アウトソーシング型ネットワークは、これを委託例からみたつながりだけではなくアウトソーサーの側からもみると、ネットワークが複合しておりネットワーク化の様子がより鮮明になってくる。図表1－5，図表1－8にみられるように、AはB，C，Dとネットワークを組んでいるが、BはA，E，FとCはA，G，HとDはA，I，J，K，Lと自由なネットワークを



図表1－8 コア・コンピタンス強化型－アウトソーシング型ネットワーク

形成しているのである。

アウトソーシング型ネットワークと従来の外注関係とは決定的に異なる。系列、下請と呼ばれている外注関係では固定的支配従属関係が形成されている。下請は親会社にはほぼ専属し、単価・納期・品質・作業方法などの重要事項は親会社の指示に従って仕事を進めている。そのかわり、下請は、親会社から安定的な仕事の受注を確保している。これに対して、アウトソーシング型ネットワークでは、委託側とアウトソーサーとの関係は自由で対等である。委託側は自由にアウトソーサーを変えることができるが、アウトソーサーも複数の委託企業を持っており、委託企業を自由に選択することができる。

委託側もアウトソーサーも自由に相手を変えることができるが両者の関係は必ずしも市場取引のような一時的関係ではない。こうしたアウトソーシング型ネットワークで、顧客のニーズの変化に応じて新製品を開発し、事業化し、市場で成功するには相互の信頼関係と理解に基づく密接な連係プレーが必要である。信頼関係がなければ事業化が遅れたり、開発内容とかけ離れたとんでもない製品が出来上がってしまう恐れがある。また、信頼関係がなければ業務のつながりが悪くなり、いかに中核企業が管理を強化しても生産性の低下、納期遅れ、不良の発生という問題が発生し、ビジネスチャンスを逸してしまうことになる。この点ジョルダン・D・ルイスは「パートナー企業間の成功した協力関係は相互の信頼関係と理解に依存している」⁽¹⁵⁾と述べ、企業間の関係を成功させるには信頼関係が不可欠であることを明らかにしている。また、フランシス・フクヤマも「企業が大きなヒエラルヒーから小さな企業体の柔軟なネットワークに移行する能力は、企業を取り巻く社会に存在する信頼と社会資本の程度によって決まるということである」⁽¹⁶⁾と述べ、信頼がネットワーク化の成功の鍵であることを明らかにしている。

全員が短期間に信頼関係を築く能力を持っている場合を除き、こうした信頼関係は一時的関係からは生まれない。継続的話し合い、体験の共有、感情の共有といった長期的関係から生まれてくるものである。こうした理由から、成功しているアウトソーシング型ネットワークにおいては、コア部分の企業

は、一般に考えられているより長期的関係を形成している。

関係の長期性は、事業の成功のみならず、参加企業のコア・コンピタンス⁽¹⁷⁾の強化にも関係する。それぞれの企業のコア・コンピタンスを閉鎖的状況で強化するには限界がある。関連する業務のつながりの中でコア・コンピタンスは、望ましい方向に向けて強化されていくのである。相手の業務の理解、業務のつながりの因果関係、業務のつながりを通して見る顧客・市場といった全体観のもとで部分としての自社のコア・コンピタンスは強化されていくのである。したがって長期的関係に基づく信頼関係を築き上げることは、コア・コンピタンスの維持強化にも不可欠である。

このため中核企業を中心に様々な努力が行われている。技術の情報を始めとして事業に関する情報が幅広く公開されている。取引情報も必要に応じてアウトソーサーに提供されている。最も進んだケースでは受注時の価格とネットワーク参加者への分配の状況がすべて公開されている。

関係の長期性は、必ずしも参加企業のつながりの長期性のみを意味しない。そこで活動している個人がそれぞれ長期的関係を形成している場合も含まれる。参加企業が変わっていても、所属している主要メンバーがそれぞれ組織の枠を超えて、すでに長期的関係を形成し、信頼関係を築き上げている場合も同様の効果が期待できる。シリコンバレーで、新しい企業が次から次へと誕生し、短期間で成長しているのは、短期間に信頼関係を築き上げる能力がある人が多いだけでなく、それぞれのメンバーがその企業に参加する前から信頼関係を築いているからである。したがって、企業間関係のネットワークの発展は、情報通信のネットワークのみならず個人のネットワークの充実にも依存しているのである。個人が沢山の人的ネットワークを形成し、沢山の人と信頼関係を築き上げることにより、ネットワーク化は一段と進んでいくことになる。

この種のアウトソーシング型ネットワークの特色は、事業を遂行する責任主体としての中核企業が存在することである。その事業の戦略的成功要因を握っていると同時に、事業全体をオーガナイズする能力がある企業が中核企

業となっている。中核企業は事業全体をオーガナイズするだけでなく、責任主体として製品の品質、クレーム処理、アフターサービス、損害賠償に対して第1次的責任を負っている。不良が発生した場合、中核企業を中心に迅速に対応している。また、損益と資金の回収に対する責任も中核企業が負っている。これにより部分的関与のアウトソーサーも安心して仕事ができるとともに、消費者も中核企業を信頼して安心してその商品を買うことができる。このため、アウトソーシング型ネットワークの中核企業は、検査、品質管理にはかなり力を入れている。

アウトソーシング型ネットワークの最大のメリットは、社会的要請の変化に迅速に対応できることである。自前主義では迅速な対応はできない。コンセプトをもとに開発を行い、資金を調達し、必要な設備を購入し、マーケティングを行い、人材を補充し、販売体制を整備するやり方は時間がかかるし、多額の資金を必要とする。需要が毎年確実に増加し、製品のライフサイクルの長い高度成長期、安定成長期ではこうした方法も可能であった。しかしながら、新しい需要が次から次へと発生し、しかもそのライフサイクルも短い、変化の激しい時代においては、自前主義では時代から取り残されてしまう。変化に迅速に対応するには、開発の段階からアウトソーシング型ネットワークを通して、サプライヤー、製造業者、販売業者からそれにふさわしい人材を集めて事業化を進めていくことである。それにより製品が市場に出るまでの期間を著しく短縮することができる。また、事業化に伴う問題点も事前に明らかになり、販売開始後の問題の発生を最小化することもできる。

こうした積極的な事業化を支えるアウトソーシング化に伴う本質的要素が固定費の変動費化である。従来の減価償却費、リース料、家賃、人件費、支払利息といった代表的固定費が仕入、委託費、販売手数料、運賃といった変動費に変わることである。それにより、損益分岐点が著しく下がり、短いライフサイクルでロットが小さい製品も事業化することが可能となる。アウトソーシング化により、各機能部門ごとに発生していた利益は外部に移転し、取引ごとの付加価値と利幅は減少するが、事業機会は増加するのである。

もうひとつのアウトソーシング型ネットワークのメリットは、投資リスクの減少である。変化の激しい時代においては、新製品が予想よりも短期間で衰退期を迎えたり、予想した売上を大幅に下回ってしまうことが多くなる。こうした状況下で自前の投資を進めていくと資金の回収が困難になり、新規投資ができなくなるばかりか、会社を危機的状況に追い込んでしまうことになる。アウトソーシング型ネットワークは、こうした投資リスクを著しく減少させる。アウトソーシング型ネットワークは他社の資源を自社の資源につなげて事業活動を行うので、原則的に投資金額は少ない。その事業が失敗しても損益面では赤字の増加、財務面では赤字分の運転資金の不足という範囲のリスクにとどめることができる。自前の投資の場合に発生する資本の回収不能、調達金額の返済不能という重大なリスクを本質的に回避することができるのである。

アウトソーシング型ネットワークを進めることにより、同業他社と比較して投下資本利益率が増加する。アウトソーシング型ネットワークでは、その事業から得られる付加価値、利益を仲間と分け合うので、その取引から得られる利益の絶対額は減るが、投下資本が最小化され投下資本利益率は上昇することになる。企業の総合的収益性を判定する総資本利益率は、状況が同じであればアウトソーシング型ネットワークを進めることにより確実に改善される。但し、これは利益管理のもうひとつの重要な目標である利益の絶対額の増加を意味しない。利益目標の達成、利益の絶対額の増加は、開発し事業化する製品を増加させることにより達成されることになる。したがってアウトソーシング型ネットワークが社会の進歩、企業の成長につながるためには、そこから創造される製品の数を増加させていく必要がある。そうした意欲の低いアウトソーシング型ネットワークは徐々に縮小均衡の道をたどっていくことになる。

アウトソーシング型ネットワークにはこのような様々な利点があるが、同時に様々な問題点も存在する。ひとつは技術力、開発力の維持の困難性である。企業の開発力、技術力はその部門に埋没している状況では高まらない。

関連する部門とのつながりの中で、正確には密接なつながりの中で高まっていくのである。また、品質、生産性も各機能部門のつながりを良くすることにより向上する。品質、生産性は要素の合理化を徹底することにより高まるが、最も重要な点は各機能部門のつながりを良くすることである。全体を理解し、隣接部門の活動を深く理解し、つながりを良くすることにより品質と生産性は著しく向上するのである。こうした点をすでに述べた通り、長期的関係にもとづく信頼関係を築き上げることにより実現している。特に成功しているアウトソーシング型ネットワークでは、それぞれの企業の最高水準の技術、業務に影響され、ある瞬間、自前主義に比べて、技術力、開発力が著しく高まっている。

しかしながら組み合わせの変更を本質とするネットワークでは、常に新しいメンバーが参加しており、高いレベルの均衡を安定的に維持することは困難である。つながりの質は常に変化しており、その都度新しい均衡が模索される。そうした動的状況においては、均衡点は不確定である。高いレベルの均衡に向かう可能性もあるし、低いレベルの均衡に向かう可能性もある。それを高いレベルの均衡に向かわせるには、ネットワークメンバーの意識的努力が必要である。今まで以上の熱意と誠実さを示し、相互理解を深めていかなければならない。努力を怠れば不安定な状況、さらには低いレベルの均衡に向かってしまうのである。すなわち、アウトソーシング型ネットワークを中心に事業を進めることは、自前主義の経営と比べて、カオスの縁に一步近づくことを意味するのである。

5. 価値創造型ネットワーク

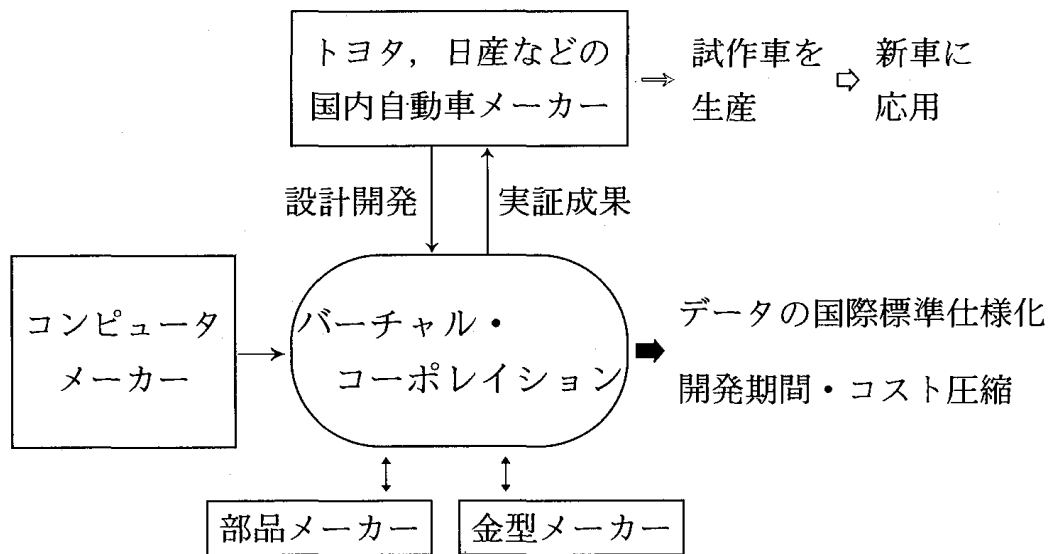
価値創造型ネットワークとはそれぞれの企業が人材をはじめとして技術・知識・アイディア・情報・設備を提供し合うことにより形成される結合関係である。価値創造型ネットワークではネットワーク参加者が、革新的組織におけるのと同様⁽¹⁸⁾、情報と知識と技能を結びつけ、頭脳の力を高めるととも

に結集し、頭脳による価値創造を行っている。各企業から技術者と専門家が集まり、設備と情報を駆使して、複数の頭脳の相互作用を通して、知識と技術と情報の質を高め、それらを総合化し、技術の共同開発、製品の共同開発を行っている。また、感性豊かな人々が集まり、知識、アイディア、情報を交換し、新たに入手した知識、アイディア、情報に新たな解釈を加え、新しいコンセプト、新しいデザインを創造している。

ネットワークには本来価値創造機能が備わっている。ネットワークのメンバーの資質が比較的高い場合、メンバーが横の結合に慣れ、親密度が高まるにつれ、単なる連絡、情報の交換から新しい発想、新しい概念が生まれるようになるのである。この点ネイスビッツは次のように述べている。『ネットワーク組織は情報を分かち合い、連絡を取り合うことを主要な目的としているけれども、データから知識を生み出し、その知識を交換するという程度でとどまることはない。ネットワーク組織に属する人はそれぞれに新しい情報入手すると、その情報を総合して別の新しい考えを案出するのだ。こうして新たに作り出された思想なり考えをネットワーク組織は分かち合うことになる』⁽¹⁹⁾。また、M・ミッチェル・ワールドロップは「化学反応が単純で相互作用の複雑さのレベルが低いと何も起きない。システムが亜臨界だからだ。だがもし、相互作用の複雑さが十分ならシステムは超臨界になる。自動触媒作用は必然的に生じ、それにより秩序が無から生まれる」⁽²⁰⁾と述べ、相互作用の密度が濃くなり一定水準を超えると創発が起こることを指摘している。すなわち、ネットワークの相互作用の密度が高くなると自然と価値創造が行われるようになる。価値創造型ネットワークは、成熟したネットワークに自然に生まれるこうした価値創造機能を意識的に求めたものである。

このネットワークの主役は原則通り人間であり、その本質は人間の相互作用である。技術・知識・情報・設備も提供されるが、それを意味ある形で結びつけるのは人間である。技術も知識も情報も人間を通して意味づけが行われる。複数の人間が同じ場所で、その技術について、共通理解を深め、共に考え、議論を重ねていくことにより新しい価値を創造していくことである。

国内自動車メーカーの試作車の設計・開発のネットワーク



1996年 4月22日 日本経済新聞

図表 1－9 価値創造型ネットワークの事例

人間の相互作用の中で、人間を通して価値が創造されていくのである。決して設備や技術の組み合わせが自動的に価値を創造しているわけではない。設備・技術はあくまでも価値創造のための手段である。

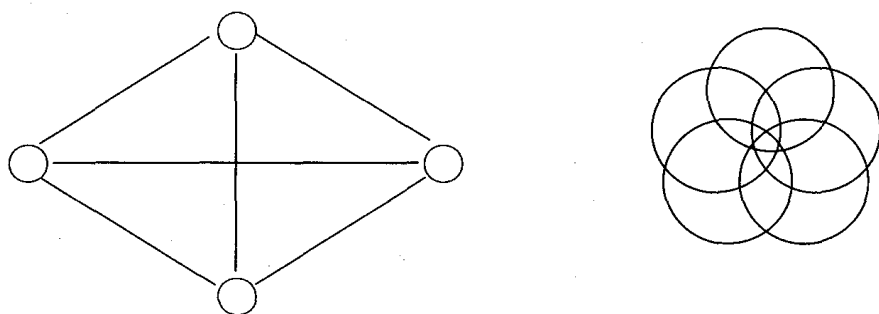
ただし現在、図表 1－9 の自動車会社のバーチャル・コーポレーションのようにサイバースペースで仕事の多くが完了し、直接接触による話し合いの割合が減少している価値創造型ネットワークも見受けられるようになってきている。データベースを駆使しながら必要に応じて関係者と調整し、作業を進めているのである。一見すると個人と機械・情報で価値を生み出しているように見える。しかしながらこの種の価値創造型ネットワークでも、人間を中心とした価値創造の重要性が低下するわけではない。たしかに他の価値創造型ネットワークとくらべて、モジュール化、パッケージ化された部分が多く、基礎的作業の多くは、個人と機械で処理することが可能である。しかしながら価値創造の最後の部分は、ひらめく、感じる、イメージするといった要素が重要である。こうした部分は質の高い人間の相互作用の中から生まれてくるのである。

価値創造型ネットワークには2つの形態がある。ひとつは文字通り企業間関係のネットワークとして形成される価値創造型ネットワークである。もうひとつは、企業と個人、もしくは自由な個人によって形成される価値創造型ネットワークである。

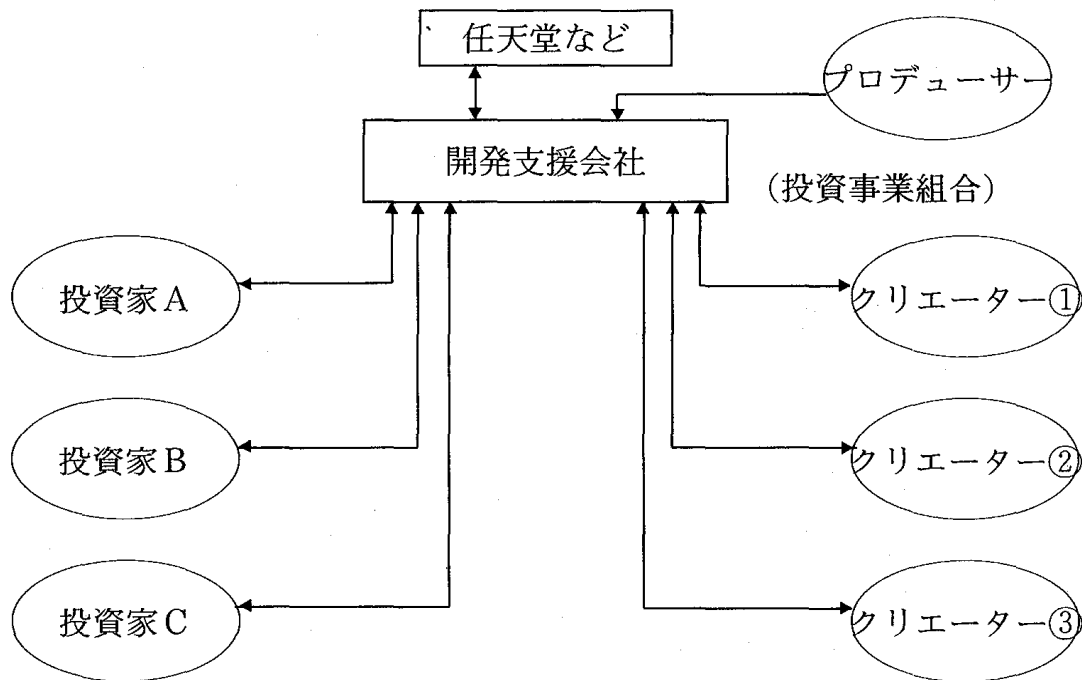
純粹に企業間関係のネットワークとしての価値創造型ネットワークは特定目的を達成するために参加企業が人材をはじめとして技術・知識・アイデア・情報・設備を提供し合うことにより、参加企業の枠組とは別に形成される結合関係である。図表1-9はその典型的な例である。この種のネットワークの特色は、参加者の出身母体が明確なことである。

企業と自由な個人によって形成される価値創造型ネットワークは、特定のテーマの実現に興味ある人が自由に集まって形成されるネットワークである。この延長線上には、厳密には企業間関係のネットワークではないが、自由な個人が集まって経済の分野の価値創造をするネットワークがある。この種のネットワークは企業間関係のネットワークの周辺に存在し、企業間関係のネットワークに組み込まれる可能性が高いため、分析上、企業間関係のネットワークに準ずるものとして取り扱う。そこでは個人が外部から何の制約も受けずに自由に創造活動を行っている。人間の相互作用という性格が最も強く出るのはこのネットワークである。このネットワークでは図表1-10のように、個人がつながっているというよりも、個人が重なっているという表現がぴったりである。

個人の性格が全面に出たこうしたネットワークには企業も法人の意図を薄め、参加する人、個人を全面に立てて参加させている。現在、ソフト開発、



図表1-10



1996年5月31日 日本経済新聞

投資事業組合を母体に、プロデューサーが中心となり映像関係、音楽関係、シナリオライターなどのクリエイターと協働して、ゲームソフトを開発する。

図表1-11 リクルートと任天堂を中心とするソフト開発のネットワーク

映像制作、ハイテクの技術開発といった分野を中心に図表1-11に見られるような、個人を中心とした価値創造型ネットワークが増加している。また、シリコンバレー等では、CEO、CFO、COOといった経営者から技術者までが技術開発もしくは事業開発のために自由に集まり株式会社を中心に自由に創造活動と事業活動を行っている⁽²¹⁾。

価値創造型ネットワークでは、アウトソーシング型ネットワーク以上に信頼関係が重要である。価値創造型ネットワークでは、頭脳の力を高めるとともに結集し、頭脳による価値創造が行われている。頭脳をつなげたり、頭脳を共有していくには相互に全人格的コミットメントが必要である。お互いに相手の立場、考えを十分理解すること。また、自分の人間性をすべてさらけ出し、自分の考えを丁寧に相手に伝えることである。こうした関係は通り一遍の関係からは生まれない。高度な信頼関係があってはじめて、人格の深い

相互作用が行われるのである。特に価値創造型ネットワークでは、こうした信頼関係を短期間に形成することが求められる。したがって価値創造型ネットワークに参加する人々は、メンバーの間にネットワークに参加する前から何らかの信頼関係が形成されている場合を除き、短期間に信頼関係を築く能力を持てることが不可欠である。

アウトソーシング型ネットワークではそれぞれの企業が主体性を残しながら、中核企業を中心に企業間関係のネットワークが形成されるので、中心点をどうするか、母体をどうするかといった問題は発生しない。これに対して価値創造型ネットワークでは企業の枠組の外に新たな結合関係を形成するので創造活動が行われる母体が必要となる。当初から事業化を目指す場合は株式会社を作る場合が多いが、株式会社以外に、民法上の組合（投資事業組合）、商法上の匿名組合、人格なき社団、ジョイントベンチャー、パートナーシップなどの形態が考えられる。

こうした形態を取った場合でも、大企業が参加している価値創造型ネットワークを除き、若干の問題が発生する。責任の問題である。参加企業が均等に責任を負うというだけでは、一部の参加企業が負担すべき責任を履行しないのではないかという不安を拭い去ることはできず、消費者・供給業者は価値創造型ネットワークに全幅の信頼をおくことはできない。したがって関係者が価値創造型ネットワークとの取引に及び腰になることも考えられる。こうした点をカバーするには、参加企業の無限連帯責任の表明も必要である。現実にアメリカのパートナーシップでは有力者がアンリミテッド・パートナーになり、無限連帯責任を負い、価値創造型ネットワークの信用を補強している。

こうした企業間関係のネットワーク化が定着していくためにはいくつかの前提がある。企業がインターフェイスを多様化、標準化していくことはもちろんのこと、業務プロセスの標準化を進めていくこと、主要な知識の標準化を進めていくことも大切である。業務プロセスを標準化することにより初め、外部の企業と業務をつなげていくことができるのである。現在定着しつつあ

顧客の満足を最大にするという観点から行われている業務プロセスの改善の作業、BPRは、ベスト・プラクティスと連動することにより、業務プロセスを標準化し、ネットワーク化を促進している。また、開発し、蓄積している知識をそれぞれの学問分野の知識の体系に関連づけておくことも必要である。それにより知識・アイディアの交換が可能になり、頭脳の相互作用、共同開発が容易になるのである。

さらに忘れてならないのは人材育成の方向である。現在の大企業では、その企業独自の業務プロセスや仕事のやり方を理解させることに力を入れている。したがって、その会社内では力を発揮するが職場が変わると全く力が発揮できない人が溢れてしまっている。こうした人材では知識・情報をつなげたり、異なった文化を持った人と短期間に信頼関係を築いていくことは容易ではない。したがってこれからは会社の業務プロセスの標準化、知識の標準化と合わせて、従業員の教育も新しい方向に変えていかなければならない。外部とのインターフェイスが多くなるように、汎用性ある業務プロセスに関する知識が増えるようにである。

6. むすび

21世紀に向けて企業が生き残っていくためには、ネットワーク化は不可欠である。大企業はその組織を柔軟にし、企業組織内のネットワーク化を進めていかなければならない。チーム制の採用や、企業内ベンチャーの育成や、独立事業単位の展開を進めていかなければならない。また、現場が部門の枠を超えて、顧客と供給業者と一体化して動くように、業務プロセスの見直しのみならず、構造や権限の在り方も根本的に見直していかなければならない。それにより初め、組織の創造性と自己革新力は高まるのである。

また、企業間関係のネットワーク化を進めていくことも大切である。これは大企業に限らず、大企業から中小企業に至るまで、すべての企業に求められることである。自社のコア・コンピタンスを徹底的に強化し、それを他社

の経営資源に結びつけて、価値を創造していくことである。それにより新しい時代の要請に素早く、また木目細かく対応することができるのである。

こうしたネットワーク化を進めていくことにより企業は初て、未来と一体化した変革を管理する経営、真の柔軟な経営が可能となるのである。

注

- (1) J. リップナック＝J. スタンプス著、正村公宏監訳『ネットワーキング』プレジデント社、昭和59年、33頁。(Jessica Lipnack & Jeffrey Stamps, "Networking", Ron Bernstein Agency Inc., 1982)
- (2) ジョン・ネイスビッツ、竹村健一訳『メガトレンド』三笠書房、昭和58年、196頁。(John Naisbitt, "Megatrends", Warner Books, 1982)
- (3) ジョン・ネイスビッツ著、前掲書、198頁。
- (4) J. リップナック＝J. スタンプス著、前掲書、23-24頁。
- (5) 金子郁容著『ネットワーキングへの招待』中公新書、昭和61年、8頁。
- (6) 林敏彦・大村英昭編著『文明としてのネットワーク』N T T出版、平成6年、15頁。
- (7) 唐沢昌敬著『脱産業社会の企業経営』中央経済社、平成2年、158頁。
- (8) ピーター・F・ドラッカー著、小林宏治監訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社、昭和60年、41頁。(Peter F. Drucker, Innovation and Entrepreneurship Haper & Row, 1985)
- (9) ピーター・F・ドラッカー著、上田惇生他訳『未来への決断』ダイヤモンド社、平成7年、80-81頁。(Peter F. Drucker, "Managing in a Time of Greet Change, Truman Talley Books, 1995)
- (10) G. ハメル＝C. K. プラハラード著、一条和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、平成7年、167頁。(Gary Hamel & C. K. Prahalad "Competing for the Future, Harvard Business School Press, 1994)
- (11) ジョルダン・D・ルイス著、中村元一・山下達哉訳『アライアンス戦略』ダイヤモンド社、平成5年、12頁。(Jordan D. Lewis, Partnerships for Profit, The Free Press, 1990)
- (12) ジョルダン・D・ルイス著、前掲書、4頁。
- (13) ピーター・F・ドラッカー、前掲書、80頁。

- (14) (株)富士総合研究所『企業のアウトソーシングに関する調査』平成8年。
- (15) ジョルダン・D・ルイス著, 前掲書, 11頁。
- (16) フランシス・フクヤマ著, 加藤寛訳『信なくば立たず』三笠書房, 平成8年, 63頁。(Francis Fukuyama, “Trust” International creative Management, 1995)
- (17) G. ハメル=C. K. プラハラード著, 前掲書, 11頁。
- (18) 唐沢昌敬著『変革の時代の組織』慶応通信, 平成6年, 263頁。
- (19) ジョン・ネイスビッツ著, 前掲書, 202頁。
- (20) M・ミッチェル・ワールドロップ著, 田中三彦・遠山峻征訳『複雑系』新潮社, 平成8年, 169頁。(M. Mitchell Waldrop, “Complexity”, Sterling Lord Literistie Inc., 1992)
- (21) 小門裕幸著『エンジェル・ネットワーク』中央公論社, 平成8年, 70頁。