

企業グループの変革と ネットワークのマネジメント*

秋 山 高 志

I は じ め に

今日、企業グループがその競争優位を持続的に発展させるためには、自らが構築する組織内及び組織間のネットワークを絶えず変革することが必要である。殊に、継続的な協力関係をもつ外注・協力企業との連携体制については、ネットワークのマネジメントを通じてその変革が求められる。

このネットワーク・マネジメントという視点に先鞭をつけたのは寺元 [1990] であった。寺本はネットワークにパワー構造を見出し、それにより「情報シナジー」あるいは「学習シナジー」を創出することの必要性を説いた。また、須藤 [1995] は主体が複数のネットワークに重複して参加するネットワークの複合化により、ネットワークの創造性を活性化させることの重要性を説いた。

本稿の目的は、彼らが提示したネットワーク・マネジメントを、組織変革理論、組織的知識創造理論、社会ネットワーク理論に依拠し、分析枠組みとして発展させることである。また、社会ネットワーク理論を用いて企業グループの変革を考察することは、主体間の関係性の改善方法を、従来のように変革の「移行状態」の管理（稲葉 [1986]、Nadler et al. [1995]）における「抵抗」

* 本稿の執筆にあたっては、若林直樹先生、田尾雅夫先生、相山泰生先生、古阪秀三先生、金多隆先生、佐々木利廣先生、廣田俊郎先生、安田雪先生、松田陽一先生、菊地彰先生など多くの先生にご教授・ご高配を頂いた。ここに記して、心から感謝の意を申し上げます。また、本稿の執筆にあたっては、日本学術振興会から特別研究員奨励費の交付を受けております。

「混乱」「対立」の問題への対処方法として限定的に考察するのではなく、視点を変えてより構造的に考察することも可能とする。

以上の前提の下、本稿は、ネットワークの關係的及び構造的特性を利用し、複合的なネットワークを經營することで組織的な知識創造を促し、企業グループの変革を促進するという、新たな理論的展開を試みるものである。

II 企業グループの変革を促進するネットワーク・マネジメント

1 企業グループの変革

企業グループの変革を促進するには、「情報シナジー」あるいは「学習シナジー」を活性化させるネットワーク・マネジメントという視点が重要である。ここではその議論の前提として、企業グループの変革に関する既存議論を概観・検討する。

企業グループの変革とは何であろうか。まず、企業グループとは、「親会社および多数の子会社から成るもの、グループ全体はますます一個の「権限」の下での有機的な統合体」（下谷 [1993]）とされる。これは中核企業の資本關係に基づく権限の波及範囲でそれを定義したものであるが、こうした捉え方は同一の目標を共有し協働する多くの関連会社、取引比率の高い外注・協力企業をその範囲から除外してしまう。また、企業グループの変革を検討するにあたっては組織間關係に視点をあてるばかりでなく、事業部制、分社制などにより今日急速に自律化しつつある中核企業の組織内行動単位にも注目することが必要である。従って、本稿においては企業グループを「組織内に多数の自律的行動単位を抱える中核企業、その關係会社（子会社及び関連会社）、外注・協力企業から成る、同一の目標を共有する有機的な統合体」と定義する。これにより、ネットワークに注目する本稿では、企業グループを、中核企業の組織内ネットワークと、中核企業と関連会社及び外注・協力企業から成る組織間ネットワークとの、2層の複合的なネットワークとして捉える。

次に、組織変革とは「与えられた状況への反応として、行為者に再学習を要

求する、もしくは、行為者の再学習によって要求される、システム構造の「変化」(Zaltman & Duncan [1977])と定義される。しかし、この定義には、変革を主導する変革推進者 (change agent), あるいは介入者 (interventionist) の概念が欠如している。そこで、野中他 [1978] による「組織または個人レベルの関係の改善を通して組織成果の向上を達成しようとする変革推進者もしくは介入者の意図的な関係改善活動」を挙げる。これは、組織変革を表現する定義として十分に具体的であり、加えて、主体間の関係性、つまり、本稿が視点をあてるネットワークに注目することの重要性も表現されている。従って、この組織変革の定義に依拠し、本稿における企業グループの変革の定義を提示する。企業グループの変革とは「組織内及び組織間関係の改善を通して企業グループの成果の向上を達成しようとする変革推進者もしくは介入者の意図的な関係改善活動」である。

また、組織変革のプロセス・モデルとしては、レヴィン (Lewin) による「場の力 (field force)」概念に基づく3段階理論 (Lewin [1947a], [1947b]) が代表的である¹⁾。場の力とは、有機システムは外部からの刺激を知覚すると、その変化を推進しようとする推進力 (driving force) と変化に抵抗しようとする制御力 (restraining force) が作用し、それが均衡状態を不安定にさせシステムに心理的緊張をもたらすが、有機システムはこれを緩和するべく、新しい均衡状態を求めて変革に着手する、という概念である。これは集団や組織を対象に変革を説明するものであるが、この有機システムを企業グループと考えるならば、このモデルは企業グループの変革にも同様にあてはめることが可能である。従って、本稿ではこの理論に依拠し、企業グループの変革のプロセス・モデルを提示する。第一プロセスである「解凍 (unfreezing)」とは、企業グ

1) 組織変革のプロセスを扱った先行研究には、レヴィンの3段階モデル (Lewin [1947a], [1947b]) の他にも、カンター他¹⁾の3段階 (Kanter et al. [1992]), リピット他²⁾の5段階モデル (Lippit et al. [1958]), ウォルトン³⁾の5段階モデル (Walton [1995]), コッター⁴⁾の8段階モデル (Kotter [1992]) など、多数存在する。本稿でレヴィンを取り上げたのは、レヴィン・モデル以外の他のモデルはレヴィン・モデルを基礎とし、このモデルの各段階をより下位単位で分類するものだからである。

グループの現在の行動を支持する均衡状態を流動的にさせるプロセスであり、変革への準備を整える。第二プロセスである「移行 (moving)」とは、企業グループを不安定な均衡状態から新しい均衡状態に進行させる動的なプロセスであり、情報を探索し、処理し、利用する。第三プロセスである「再凍結 (freezing)」とは、企業グループを新しい均衡状態に定着させるプロセスであり、変革を既にある文化やルーティンに統合する。

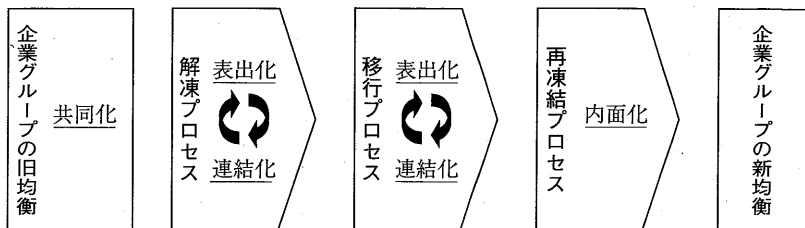
2 企業グループの変革と組織的知識創造

イノベーションを実現する組織は、組織内部から新しい知識や情報を創造しながら、問題やその解決方法を発見あるいは定義し直す (Nonaka & Takeuchi [1995])。そこで、ここでは、前述の企業グループの変革に対する組織的知識創造の関わりを検討する。

組織的知識創造 (Nonaka & Takeuchi [1995]) とは、四つの知識変換 (knowledge conversion) モードを通じて暗黙知 (tacit knowledge) と形式知 (explicit knowledge) が絶え間なくダイナミックに相互循環することにより、組織的に知識を創造することである。知識変換モードとは「共同化 (socialization)」「表出化 (externalization)」「連結化 (combination)」「内面化 (internalization)」からなり、「共同化」とは、個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造するモードであり、経験を共有することによって、他者のもつ暗黙知を獲得するプロセスである。「表出化」とは、暗黙知から形式知を創造するモードであり、暗黙知を明確な言語ないし概念として表現するプロセスである。「連結化」とは、個別の形式知から体系的な形式知を創造するモードであり、分散した形式知を収集、分類、統合して新たな形式知を創造し、組織内に伝播・普及させるプロセスである。最後に、「内面化」とは、形式知から暗黙知を創造するモードであり、頭で理解したものを体化するプロセスである。

次に、これらの四つの知識変換モードと前述の企業グループの変革の三つのプロセス・モデルである「解凍」「移行」「再凍結」との関係を検討する (第1

第1図 企業グループの変革のプロセスにおける知識変換



出所：筆者作成。

図)。まず、解凍プロセスにおいては、それが企業グループの現在の行動を支持する均衡状態を流動的にさせるプロセスであるため、企業グループの現状の問題点及び変革の必要性の認識とその普及が求められる。そのためには、自己内の暗黙知の表出、暗黙知から形式知への置換・翻訳といった「表出化」、新しい形式の獲得と統合、形式知の伝達・普及、形式知の編集といった「連結化」が必要である。次に、移行プロセスにおいては、それが企業グループを不安定な均衡状態から新しい均衡状態に進行させる動的なプロセスであるため、企業グループの変革のための具体的アイデアの創出とその普及が求められる。そのためには、自己内の暗黙知の表出、暗黙知から形式知への置換・翻訳といった「表出化」、新しい形式の獲得と統合、形式知の伝達・普及、形式知の編集といった「連結化」が必要である²⁾。最後に、再凍結プロセスにおいては、それが企業グループを新しい均衡状態に定着させるプロセスであるため、収集・結合された変革アイデアの企業グループ・メンバーへの体化が求められる。そのためには、経験を通じた形式知の体化、シミュレーションや実験による形式知の体化といった「内面化」が必要である。また、変革以前及び以後の段階においては、次の変革の種となるべく活発な対面的コミュニケーションによる暗黙知の獲得、暗黙知の蓄積、暗黙知の伝授・移転といった「共同化」が必要

2) 解凍プロセスと移行プロセスにおいて「表出化」「連結化」が繰り返し必要とされるが、これは組織的知識創造においては必要に応じて絶えず知識変換モードはフィードバックされるためである。

である。

3 企業グループの変革を促進するネットワーク特性

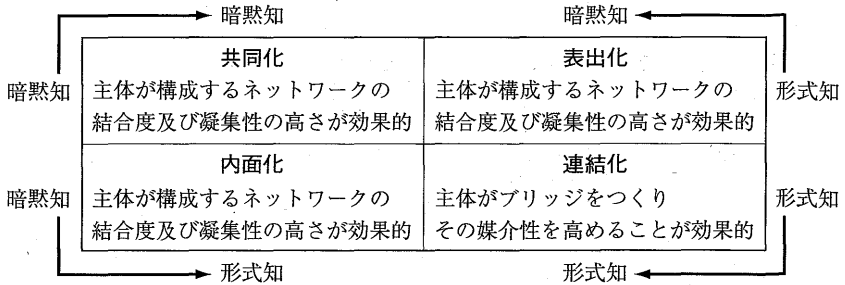
組織的知識創造とは、社会的相互作用の關係的及び構造的プロセスである (Nonaka & Takeuchi [1995])。従って、そこには相互作用のネットワークの在り方が大きく影響を与える。また、組織間学習にネットワーク特性が影響を与えるとの議論もある (若林 [2006])。そこで、ここでは、ネットワークの關係的特性である「強い紐帯の強み」、構造的的特性である「閉鎖性」「ブリッジの媒介機能」が、組織的知識創造に与える影響を検討する³⁾。

まず、「強い紐帯の強み (strength of strong tie)」(Krackhardt [1992])とは、強い紐帯は高頻度かつ継続的なコミュニケーションにより信頼を構築し、安心感を醸成して変革に対する抵抗を減らす、という特性である。また、「閉鎖性 (closure)」(Coleman [1988])とは、閉鎖的で高密度なネットワーク、つまり、凝集的なネットワーク (dense network) は、高密度なコミュニケーション回路により、主体間に信頼や規範を確立し、協働を促進させる、という特性である。つまり、「強い紐帯の強み」及び「閉鎖性」に基づけば、主体間が強結合で凝集的なネットワークは、高頻度、継続的、高密度なコミュニケーションにより、ネットワークを構成する主体に信頼や規範を確立し、協働を促進させる、そして同時に、それに反する主体の行動を監視、制裁する (Rowley et al. [2000])。

一方、「ブリッジの媒介機能」に関しては、ある主体がネットワーク内で他の主体間の関係を媒介する程度を表す「媒介中心性 (betweenness centrality)」(Freeman [1977])という指標が考案され、ブリッジ (bridge) が多い主体はこの指標が高く、ネットワーク内で情報を連鎖させる主体間の関

3) 本稿において、組織的知識創造に影響を与えるネットワーク特性として「強い紐帯の強み」「閉鎖性」「ブリッジの媒介機能」という3つを選択したのは、強い紐帯及びネットワークの閉鎖性は組織間学習を活性化させ (Dyer & Nobeoka [2000])、ブリッジは強い情報収集機能を有する (Granovetter [1973])、とされるためである。

第2図 知識変換モードとそれを促進する効果的なネットワーク特性



出所：Nonaka & Takeuchi [1995] に筆者が加筆。

係維持に必須な位置特性にあるとされる。従って、主体がブリッジを作りその媒介性を高めることは、ネットワーク内での主体間の情報連鎖を促進させると考えられる。

次に、これらのネットワーク特性と、前述の知識変換モードとの関係性を検討する(第2図)。まず、「共同化」と「強い紐帯の強み」及び「閉鎖性」に関して、野中他 [1995] によれば、メンバーが経験やメンタル・モデルを共有する「場」を作ることが、情報の「共同化」を促進する。この場合、メンバー間の高頻度、継続的、高密度なコミュニケーションはこのような「場」として機能し得るし、また、そのような「場」においてメンバー間に信頼や規範が確立されていることはコミュニケーションを容易にし、彼らの相互作用をより深化させる。従って、「共同化」を促進するには、主体(組織内及び組織間関係の場合には境界担当者)が構成するネットワークの結合度及び凝集性の高さが効果的である。次に、「表出化」と「強い紐帯の強み」及び「閉鎖性」に関して、野中他 [1995] によれば、適当なメタファーやアナロジーの創出を可能にする「対話すなわち共同思考」が、情報の「表出化」を促進する。この場合、メンバー間の高頻度、継続的、高密度なコミュニケーションはこのような「対話すなわち共同思考」を促し、また、そのような「対話すなわち共同思考」においてメンバー間に信頼や規範が確立されていることはコミュニケーションを容易

にし、彼らの相互作用を深化させる。従って、「表出化」を促進するには、主体が構成するネットワークの結合度及び凝集性の高さが効果的である。また、「連結化」と「ブリッジの媒介機能」に関して、メンバー間で情報が連鎖的に転移している状況においては、情報と情報とが結び付く可能性が高まり、知識変換の「連結化」は活性化されている。従って、主体がブリッジを作りその媒介性を高めることが「連結化」を促進する。最後に、「内面化」と「強い紐帯の強み」及び「閉鎖性」に関して、情報の「内面化」を促進する、すなわち、形式知のメンバーへの体化を促進するにあたっては、メンバー間に高頻度、継続的、高密度なコミュニケーションを構築し、メンバー間に信頼や規範を確立させ、彼らへの意思疎通、指導、監督などの効率を向上させることが有効である。従って、「内面化」を促進するには、主体が構成するネットワークの結合度及び凝集性の高さが効果的である。

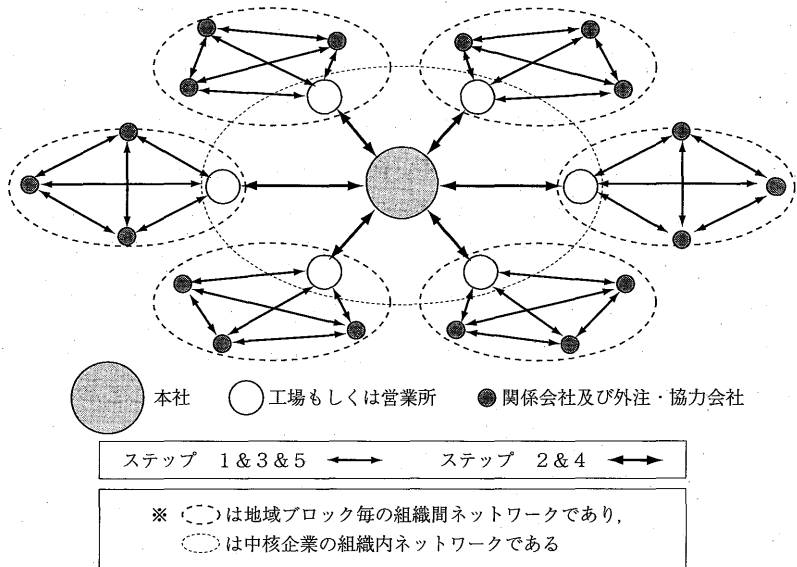
4 複合的ネットワークのマネジメント

ここでは、上述の議論を前提に、ネットワークの複合化議論を踏まえ、企業グループの変革を促進するネットワーク・マネジメント・モデルを提示する。

ネットワークの複合化(須藤 [1995])とは、ネットワークの核心は様々な主体が個性と自律性を基礎にして他者と交流し、創造的なコミュニケーションを発生させることで多様性を統合・連結させることにあり、そのため、主体は複数のネットワークに重複して参加し、異なった情報(要素)を交流させ、それらを集積・融合させることが重要である、という議論である。ここでは、このネットワークの複合化議論を企業グループに当てはめる。まず、本社をハブとして工場(もしくは営業所)⁴⁾が連結するネットワークを中核企業の組織内ネットワークとし、次に、工場(営業所)とその複数の関係会社及び外注・協

4) 一般に、中核企業の生産体制に関する現場事業単位は「工場」であり、販売体制に関する現場事業単位は「営業所」である。この点、本稿では一般化を図り、中核企業の現場事業単位を「工場(営業所)」と表現する。

第3図 企業グループの変革のプロセス

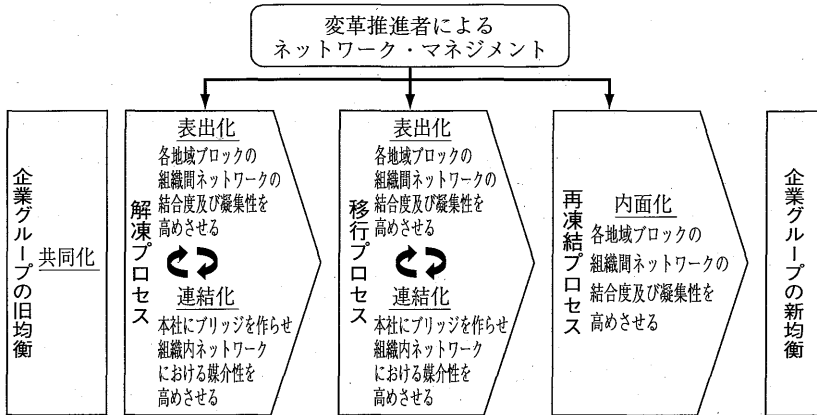


出所：筆者作成。

力企業から成るネットワークを組織間ネットワークとする。この時、地域ブロック毎に存在する組織間ネットワークの個性・自律性を基盤とした異質性・多様性を、中核企業の組織内ネットワークがその媒介性を発揮し収集・結合させることが重要であると考えられる。

これを前提に、企業グループの変革のプロセスにおける具体的な取り組みを、典型的なモデルとして提示する（第3図）。解凍プロセスに、工場（営業所）、関係会社、外注・協力企業から成る地域ブロック毎に存在する組織間ネットワークの中に、企業グループの現状の問題点もしくは変革の必要性を認識するところが現れる（知識変換における表出化に相当する：第3図ステップ1）。これに伴い、本社が当該組織間ネットワークの認識した企業グループの現状の問題点もしくは変革の必要性を受け止め、それらをブリッジを作って企業グループ全体に伝播させる（連結化：第3図ステップ2）。次に、移行プロセス

第4図 企業グループの変革を促進するネットワーク・マネジメント・モデル



出所：筆者作成。

に、本社から変革の必要性を伝えられた地域ブロック毎の組織間ネットワークが、変革のアイデアを競って考案する（表出化：第3図ステップ3）。これに伴い、本社がブリッジを作って有効な変革のアイデアを考案した組織間ネットワーク間を媒介し、それらを収集・結合させ、変革のマニュアルとして企業グループ全体に伝播させる（連結化：第3図ステップ4）。最後に、再凍結プロセスに、全地域ブロックの組織間ネットワークにおいて、本社から伝達された変革のマニュアルを現場のメンバーに定着させる（内面化：第3図ステップ5）。以上、これらの各プロセスは必要に応じてフィードバックされ、繰り返される。

上記のプロセスにおいて知識変換を促進するには、ネットワークの关系的及び構造的な特性から、次のようにネットワークを経営することが効果的である（第4図）。解凍プロセスに、表出化を促進するため、地域ブロック毎の組織間ネットワークの結合度及び凝集性を高めさせる。同時に、連結化を促進するため、本社にブリッジを作らせ、組織内ネットワークにおけるその媒介性を高めさせる。次に、移行プロセスに、表出化を促進するため、地域ブロック毎の組

組織間ネットワークの結合度及び凝集性を高めさせる。同時に、連結化を促進するため、本社にブリッジを作らせ、組織内ネットワークにおけるその媒介性を高めさせる。最後に、再凍結プロセスに、内面化を促進するため、地域ブロック毎の組織間ネットワークの結合度及び凝集性を高めさせる。以上が本稿の提示する企業グループの変革を促進するネットワーク・マネジメント・モデルである。

III 結 論

本稿では、ネットワークの关系的及び構造的特性を利用し、複合的なネットワークを経営することで組織的な知識創造を促し、企業グループの変革を促進するという、新たなマネジメント・モデルの検討を行った。

しかし、本稿が提示したこのマネジメント・モデルには、次の二つの限界が想定される。一つは、本モデルが地域ブロック毎の異質性・多様性を前提にしていることに起因する。つまり、全国的なネットワークや、さらには、グローバル・ネットワークを構築する大企業グループではその前提が担保され、本モデルは有効に機能するが、特定の地域に限定して経済活動を営むローカルな企業グループにおいては、その前提が担保されずに、本モデルは有効に機能しないであろう。二つ目は、本モデルが地域ブロック毎の組織間ネットワークの自律性を前提にしていることに起因する。つまり、地域ブロックの組織間ネットワークが現場としてのそれ相当の独自のな問題探索・解決能力を保持する企業グループでは、本モデルの有効性は高いが、逆に、本社に全てを依存し、本社からのトップ・ダウンで行動する慣例がある企業グループにおいては、本モデルの有効性は低いであろう。

しかし、本モデルを提示することの意義は大きい。今日、グループ経営の変革の必要性が唱えられて久しいが、その変革が本モデルのように知識創造を促進させることを意図したものでなければ、その成否は自ずから明らかである。本稿はこれを強く示唆するものである。

参考文献

- Coleman, J. S. [1988] "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. 95-120.
- Dyer, J. H. & K. Nobeoka [2000] "Creating and Managing a High-performance Knowledge-sharing Network," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 345-367.
- Freeman, L. C. [1977] "A Set of Measures of Centrality Based on Betweenness," *Sociometry*, Vol. 40, pp. 35-41.
- Granovetter, M. S. [1973] "The Strength of Weak Tie," *American Journal of Sociology*, Vol. 78, pp. 1360-1380.
- 稲葉元吉 [1986] 「組織変革における移行過程の管理」『組織科学』第19巻第4号, 46-60ページ。
- Kanter, R. M., B. A. Stein & T. D. Jick [1992] *The Challenge of Organizational Change*, New York, The Free Press.
- Kotter, J. P. [1992] *Leading Change*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Krackhardt, D. [1992] "The Strength of Strong Tie" in *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, eds. by Nohria, N. & R. G. Eccles, Boston, MA, Harvard Business School Press, pp. 216-239.
- Lewin, K. [1947a] "Frontiers in Group Dynamics," *Human Relations*, Vol. 1, pp. 5-41.
- [1947b] "Group Decision and Social Change" in *Readings in Social Psychology*, eds. by Newcomb, T. M. & E. L. Hartley, New York, Henry Holt and Company.
- Lippitt, R., J. Watson & B. Westley [1958] *The Dynamics of Planned Change*, New York, Nostrand Peinhold.
- 真鍋誠司・延岡健太郎 [2002] 「ネットワーク信頼の構築」『一橋ビジネスレビュー』第50巻第30号, 184-193ページ。
- 松田陽一 [2000] 『企業の組織変革行動』千倉書房。
- Nadler, D. A., R. B. Shaw & A. E. Walton [1995] *Discontinuous Change*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi [1995] *The Knowledge-creating Company*, Oxford, Oxford University Press.
- 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。
- Rowley, T., D. Behrens & D. Krackhardt [2000] "Redundant Governance Struc-

- ture,” *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 369-286.
- 下谷政弘 [1993] 『日本の系列と企業グループ』有斐閣。
- 須藤 修 [1995] 『複合的ネットワーク社会』有斐閣。
- 田尾雅夫 [1991] 『組織の心理学』有斐閣。
- 寺本義也 [1990] 『ネットワーク・パワー』NTT 出版。
- 若林直樹 [2006] 『日本企業のネットワークと信頼』有斐閣。
- Walton, A. E. [1995] “Staging Discontinuous Change” in *Discontinuous Change*, eds. by Nadler, D. A., R. B. Shaw & A. E. Walton, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- 山倉健嗣 [1993] 『組織間関係』有斐閣。
- 安田 雪 [2001] 『実践ネットワーク分析』新曜社。
- 吉田孟史 [2004] 『組織の変化と組織間関係』白桃書房。
- Zaltman, G. & R. Duncan [1977] *Strategies for Planned Change*, New York, John Wiley & Sons.