

企業グループに於ける知識創造と 組織間ネットワークのマネジメント*

秋 山 高 志

I はじめに

今日の著しい情報化社会の進展は、企業を取り巻く競争環境を瞬く間に改変し、そのことは、企業に自らを絶えず革新し続ける不断の努力を要求する。さらに、企業をグループとして経営・管理するグループ化経営が普及しつつある中、このような連続的な革新を、企業はグループとして実施していかなければならない。つまり、今、企業グループのネットワーク・マネジメントが求められているのである。

このような状況において、高木 [1995] は、システムを自律的主体間のネットワークとして編成し、その自律的主体の内部モデルの自己改変を促し、さらに、自律的主体間で内部モデルの相互参照を支援するネットワーク・リーダーシップの重要性を説いた。これにより、システム内に異質性、多様性が担保され、それらが共進化することを通して、システムが全体として自律的に発展することが可能となるという。

以上を前提に、本稿の目的は、企業グループを自律的組織のネットワークによる連結体として捉え、その連結体の自己組織化、つまり、知識創造を活性化させるネットワークのマネジメント・モデルを検討する。

* 本論文の作成にあたっては、若林直樹先生（京都大学）、梶山泰生先生（京都大学）、安田雪先生（東京大学）にご教授頂いた。ここで、改めて謝意を述べたい。また、何よりも京都大学で 5 年間ご教授・ご指導を頂き、本年度をもって京都大学を退職される恩師田尾雅夫先生に、心から御礼を申し上げたい。

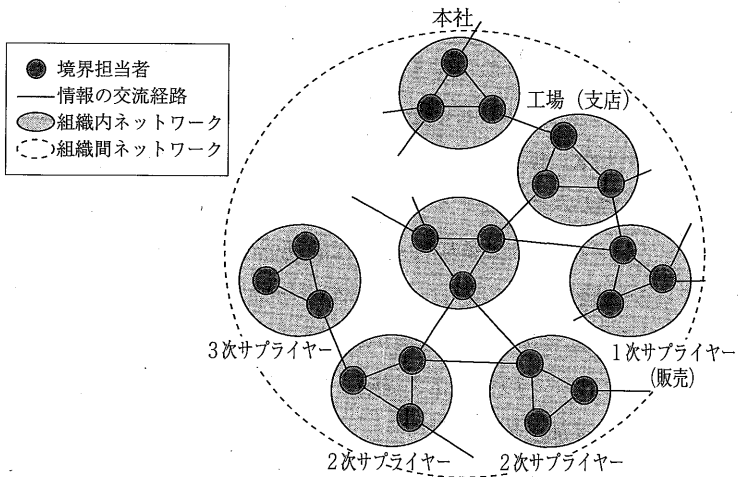
II 企業グループとネットワークの複合化

本章では、ネットワークの本質とは何か、そして、その本質に照らした際に、企業グループのネットワークとは如何なる特徴を有するかを検討する。

ネットワークとは、様々な主体が自律性を基礎として自由に他者と交流し、個性と創造性の豊かなコミュニケーションを交わすことができる組織形態であり、ネットワークの核心は多様性の統合的連結にある (Lipnack & Stamps [1986])。この議論に従うならば、多様性の基盤として、ネットワークには様々な主体の自律性を担保する構造が必要とされる。その手段として、須藤 [1995] はネットワークの複合化を提唱している。ネットワークの複合化とは、ネットワークへの参加主体が複数のネットワークに重複して参加することである。これにより、主体が各ネットワークから受ける構造的拘束を回避し、主体に自律性を保持させることが可能となる。この時、ネットワークを重複化させた主体を媒介として、ネットワーク間に異質な情報が交流し、ネットワークの活性化が促進される。

以上のネットワークの核心に関する議論を前提に、企業グループのネットワークの構造の分析を試みる。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であるとされる (下谷 [1993])。確かに、親会社、つまり、中核企業との資本関係を重視し、その権限の波及範囲で企業グループを捉えるならば、このような見方は正しいであろう。しかし、昨今の激変する企業環境の下で、果たして資本の論理がどこまで通用するのであろうか。実際、子会社や関連会社を設立する目的も、従来のような「余剰人員の受け皿」としての役割ではなく、企業グループの将来を切り開く「親会社の別動隊」としての役割へと変貌する傾向がある (下谷 [1993])。このことは、企業グループが資本の論理ではなく、協働の戦略の論理に基づく有機的な統合体へとその姿を変化させつつあることを示す。ならば、中核企業の長期的な戦略に必要とされる企業は、例え資本関

第1図 企業グループの複合的ネットワーク



出典：筆者作成。

係が弱いか、もしくは、資本関係が無くとも、企業グループの範囲に入れられてしかるべきである。こうした視点で企業グループを捉えると、そこには多くの自律的組織体が認められる。資本関係は無いが、取引比率が高く、長期継続的取引を行うサプライヤーや販社は当然として、関連会社や子会社、中核企業の内部の社内カンパニーや事業部なども、協働の戦略に基づいて大きな自律性を付与されている。また、多くの企業では、工場や支店にも一定の自律性を与えている。

以上の議論から、企業グループとは、中核企業の本社を中心としつつ、工場、支店、サプライヤー、販社などの一定の自律性を認められた組織の組織間ネットワークと、その組織間ネットワークとの一体化を自律性が担保されることで回避した各組織の組織内ネットワークとの、二層の異なるネットワークの複合的な統合体であると捉えることが可能となる（第1図参照）。そして、この様な捉え方によれば、企業グループとはその構造において、多様性の結合的連結というネットワークの核心を十分に満たすことができるものである。

III 企業グループに於ける知識創造

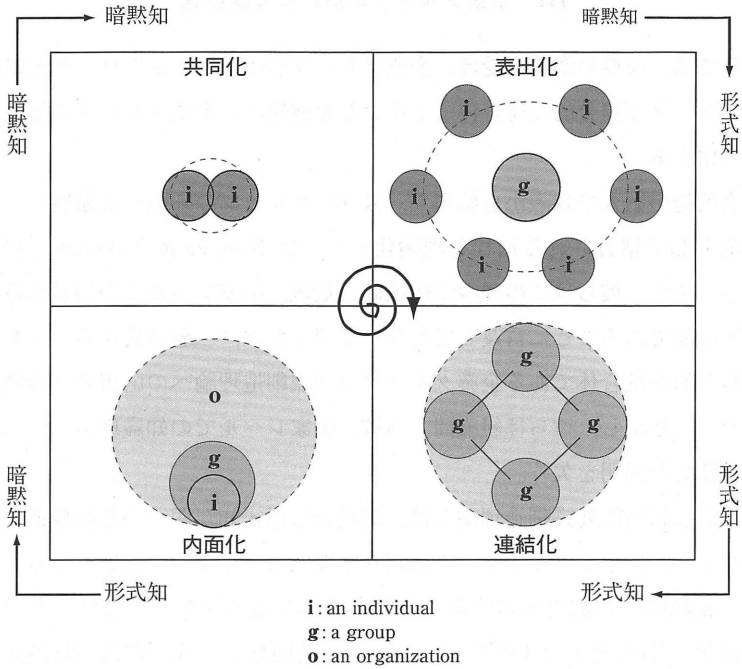
本章では、前章の議論を受け、企業グループが組織内ネットワークと組織間ネットワークの複合的な統合体であることを前提に、企業グループの知識創造を概念化する。

知識創造が個人の知識から始まり、人々のグループの知識へと発展し、組織の知識として結合される過程を理論化したのは Nonaka & Takeuchi [1995] である。また、彼らはこの理論が組織間、地域、国家レベルでの知識創造にまで適応可能であることに言及しており、このことは、二層の異なるネットワークの複合的な統合体である企業グループの知識創造理論への応用の可能性を期待させる。しかし、彼らは組織間、地域、国家レベルでの知識創造に関しては、その具体的な説明を欠く。

そもそも組織的知識創造理論とは、暗黙知と形式知が四つの知識変換モードを通じて絶え間なくダイナミックに相互循環（スパイラルに発展）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」「表出化」「連結化」「内面化」からなり、「共同化」とは、個人の暗黙知から他の個人の暗黙知を創造するモードであり、共体験を通し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、個人の暗黙知からグループの形式知を創造するモードであり、グループでの対話を通して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、複数のグループの形式知から体系的な組織の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、組織の形式知から個人の暗黙知を創造するモードであり、行動による学習を通して形式知を個人に体化するプロセスである（第2図参照）。

この組織的知識創造理論を組織間レベルに適応するにあたっては、組織間関係において暗黙知の創造が果たして可能であるのかという問題が生じる。暗黙

第2図 組織的知識創造理論 (組織内知識創造理論)

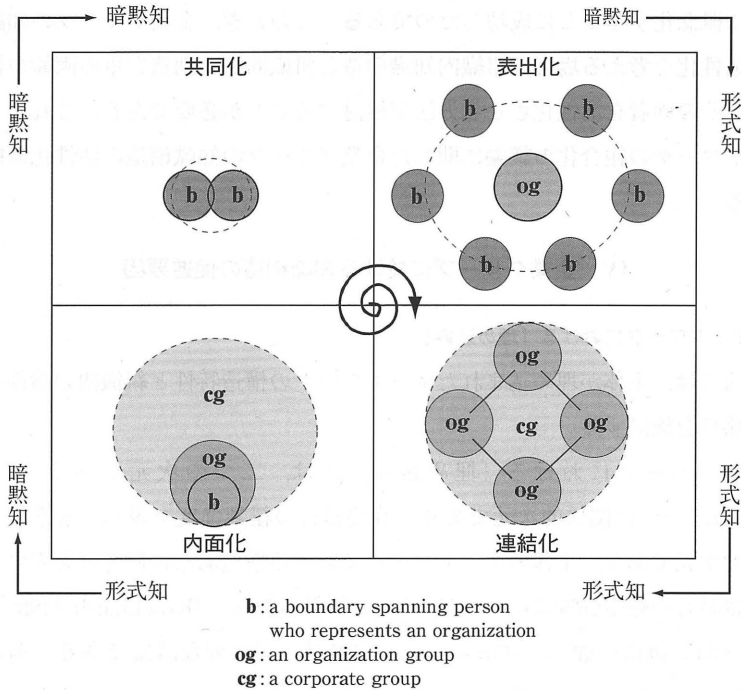


出典：野中ら [1999]。

知とは個人に帰属するものであり、組織に帰属する暗黙知とはその概念と矛盾する。そこで、組織的知識創造理論を組織間レベルに適応するために、筆者は境界担当者(boundary spanner)の存在に注目し、理論化することを提起したい。彼らが組織を代表して他の組織の構成員と「共体験」し、「対話」し、そして、創造された知識を自らで体化し、さらに、組織構成員に体化させることで、組織的知識創造が実現する。境界担当者の役割を織り込むことで、組織間レベルにおける組織的知識創造を説明することが可能となる(第3図参照)。

以上の議論から、企業グループの知識創造の内、企業グループの組織内ネットワークに於ける知識創造については組織的知識創造理論が、組織間ネットワークの知識創造については、境界担当者の役割を織り込んだ組織間レベルの

第3図 組織間レベルの組織的知識創造理論 (組織間知識創造理論)



出典：野中ら [1999] を参考に筆者作成。

組織的知識創造理論が適応可能となった。以下、両理論を区別するために、前者を組織内知識創造理論、後者を組織間知識創造理論と呼称する (第2図、第3図参照)。

さて、今企業グループの知識創造を組織内知識創造と組織間知識創造とに区別して理論化したのが、ここには大きな意義がある。ネットワークの複合化の議論における鍵概念である自律性を、企業グループの知識創造の理論に織り込むことが可能となった。つまり、知識変換モードのダイナミックな相互循環 (スパイラルな知識の発展) を同時並行的に自律的組織の組織内ネットワークの数だけ概念化し、さらに、それによって高まった自律的組織の知識水準を基盤と

して、組織間ネットワークにおける知識交換モードのスパイラルな知識の発展を別に概念化することに成功したのである。このとき、企業グループの知識創造の活性化を考える場合、組織内知識創造と組織間知識創造を車の両輪の様に捉え、その両者を活性化させる方法を検討することが必要である。これこそ、ネットワークの複合化の議論に即した企業グループの知識創造の活性化の概念である。

IV 企業グループに於ける知識創造の促進要因

1 ネットワークにおける「埋め込み」

本節では、主体が埋め込まれたネットワークの構造特性と組織間知識創造との関係性を検討する。

ネットワークにおける「埋め込み」には、二つの次元がある (Gulati [1998])。一つは関係の次元であり、直接結合の紐帯強度を表し、もう一つは構造的次元であり、主体のネットワークにおける構造的な位置付けを表す。

直接結合の紐帯強度に関しては、「強い紐帯の強み」(Krackhardt [1992])、及び「弱い紐帯の強み」(Granovetter [1973])が主要な議論である。前者の議論においては、強い紐帯は主体間の密接なコミュニケーションにより、暗黙知などの質的な情報の移転を可能とする。また、主体間の密接な関係性は両者間に关系的な信頼を構築して (Larson [1992])、このことは機会主義を抑制し (Krackhardt [1992])、さらに、協働意欲を高めて組織間学習を促進する (Kale et al. [2000])。しかし、既に保有する情報の獲得が多くなり、独創性の高い情報の獲得には不向きであるとされる (Burt [1992])。一方、後者の議論では、弱い紐帯は異質な情報を有する主体との接触機会として機能し、新規で独創性の高い情報の獲得に効果的であるとされる (Granovetter [1973])。

また、主体のネットワークにおける構造的な位置付けに関しては、「閉鎖性」(Coleman [1988])、及び「構造的空隙」(Burt [1992])が主要な議論である。前者の議論においては、閉鎖的なネットワークでは、高密度なコミュニケー

ション経路により、直接的及び第三者を媒介して間接的に情報が伝達し、当該ネットワークに埋め込まれた主体間に規範を共有させ (Meyer & Rowan [1977])。共通の行動様式を醸成する (Rowley [1997])。また、第三者の評判を通して監視を行うことで (Kreps [1990])、ネットワーク内の規範から逸脱する行為に制裁を加えることを可能とする (Coleman [1988])。しかし、獲得できる情報は既に入手済みの情報と重複することが多く、新奇な情報の獲得には不向きである (Burt [1992])。一方、後者の議論においては、互いに隔たった複数の主体間を連結する主体は、連結された各々の主体から情報を獲得することが可能となり、そのことは当該主体の連結された主体からの拘束を回避させ、主体の自律性を担保する。さらに、主体間で情報を媒介することを活かし、それらの主体に対して情報操作を行う支配権を手に入れる。また、隔たった複数の主体から情報を得るという行為は、新奇で異質性に富んだ情報を効率的に取得できる (Burt [1992])。

次に、これらのネットワークの構造特性と知識変換モードとの関係について検討する。第一に、「共同化」と「強い紐帯の強み」及び「閉鎖性」に関して、強紐帯・高密度ネットワークは、暗黙知の移転に有効であり、それに埋め込まれた主体間の知識の「共同化」に効果的である。さらに、強紐帯・閉鎖的ネットワークは、それに埋め込まれた主体間の「共体験」の場として相応しい。また、強紐帯・閉鎖的ネットワークに埋め込まれた主体間の共通の行動様式、関係的信頼、協働意欲は、彼らの「共体験」をより深めさせる。すなわち、強紐帯・高密度ネットワークはそれに埋め込まれた主体間の知識の「共同化」を促進する。第二に、「表出化」と「強い紐帯の強み」及び「閉鎖性」に関して、強紐帯・閉鎖的ネットワークは、それに埋め込まれた主体間に「対話」の場を提供する。また、強紐帯・閉鎖的ネットワークに埋め込まれた主体間の共通の行動様式、関係的信頼、協働意欲は、彼らの「対話」をより深めさせる。すなわち、強紐帯・高密度ネットワークはそれに埋め込まれた主体間の知識の「表出化」を促進する。第三に、「連結化」と「弱い紐帯の強み」及び「閉鎖性」

に関して、互いに隔たった複数の主体間を連結する主体は、隔たった主体間の情報を媒介することで新奇で異質な情報を効率的に入手することが可能であり、新しい形式知を獲得・統合し、伝播・普及させる位置特性として相応しい。すなわち、主体の媒介性の強さは、当該主体とその主体が結合した主体の間の知識の「連結化」を促進する。第四に、「内面化」と「強い紐帯の強み」及び「閉鎖性」に関して、強紐帯・閉鎖的ネットワークにおける密接な直接的及び第三者を媒介しての間接的な主体間の関係性は、一方の主体による意思疎通、監督、指導などの形をとって、他方の主体の「行動による学習」を支援する。さらに、このような意思疎通、監督、指導は、凝集的なネットワークに埋め込まれた両主体間の共通の行動様式、関係的信頼、協働意欲によって、より強化される。すなわち、強紐帯・高密度ネットワークはそれに埋め込まれた主体の知識の「内面化」を促進する。

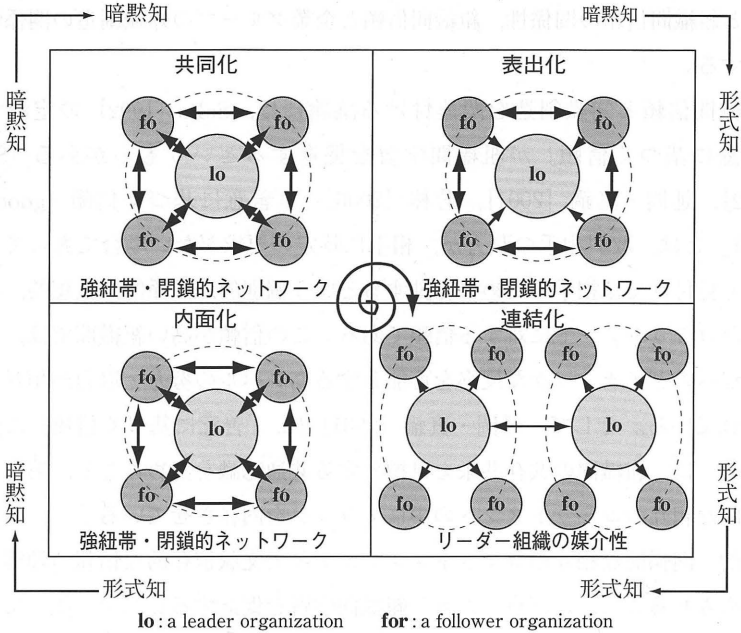
また、これらの議論を企業グループの組織間ネットワークにおいて行う場合、各知識変換モードにおいてそれを効率的に実現に導くリーダーとなる組織（以下、リーダー組織と呼称する）とフォロワーになる組織（以下、フォロワー組織と呼称する）の存在が考えられる。例えば、本社と工場（支店）、工場（支店）と1次サプライヤー（販社）、1次サプライヤーと2次サプライヤーなどの組み合わせがそれにあたる。このとき、リーダー組織とフォロワー組織から構成される企業グループの組織間ネットワークのサブネットワークを組織グループのネットワークと呼称することにする。以上の関係性を表すのが第4図である。

更に、以上のネットワークにおける「埋め込み」の議論から、次の命題を提示する。

命題 1.1：企業グループの組織間ネットワークの紐帯強度及び密度は、それに埋め込まれた組織間の知識の「共同化」に正の影響を与える

命題 1.2：企業グループの組織間ネットワークの紐帯強度及び密度は、それ

第4図 組織間知識創造を促進するネットワーク



出典：筆者作成。

に埋め込まれた組織間の知識の「表出化」に正の影響を与える

命題 1.3：企業グループの組織間ネットワークの紐帯強度及び密度は、それに埋め込まれた組織の知識の「内面化」に正の影響を与える

命題 1.4：企業グループの組織間ネットワークに埋め込まれた組織の媒介性は、当該組織とそれに連結された組織間の知識の「連結化」に正の影響を与える

2 組織間信頼

本節では、前節でネットワークの紐帯強度及び密度がそれに埋め込まれた組

組織間に関係的な信頼を醸成すると議論したことを受けて、ネットワークの構造特性と組織間信頼の関係性、組織間信頼と企業グループの知識創造の関係性を検討する。

組織間信頼と知識創造を関連付ける議論には、Sako [1992] の定義する「善意に基づく信頼」が組織間学習を促進するというものがある (Sako [1992], 延岡・真鍋 [2001], 若林 [2006])。「善意に基づく信頼 (goodwill trust)」とは、取引相手の双方が、相手に特定の要求がない場合であっても、機会を見付けては相手のために行動するという個別的、関係的、互惠的、非限定的なコミットメントに対する信頼である。この信頼が高い組織間では、新たな状況へのダイナミックな反応を可能とする高レベルの努力・尽力が相互に期待されている。そして、延岡・真鍋 [2001] は、「善意に基づく信頼」に関して、第一に、組織間の共存共栄を目標とする共通認識を高めること、第二に、関係的な相互のコミットメントの中にスラックを内在させていること、第三に、個別的、関係的な相互のコミットメントによって文脈依存的な情報の理解能力を高めさせること、の三点により、組織間学習を促進するとした。従って、ここでは「善意に基づく信頼」に焦点を当てて議論する。

まず、「善意に基づく信頼」とネットワークの構造特性との関係について検討する。この「善意に基づく信頼」を高めるのは、紐帯強度が強く、直接結合が多い (凝集的な) ネットワークである。そのようなネットワークでは、組織間で直接的に密接なコミュニケーションが交わされ、暗黙知や質的情報、文脈依存的な情報が移転される。つまり、両者に共通の感情や価値観、規範が醸成される。このとき、この二者間には非限定的な義務関係が成立し、これが、個別的、関係的、互惠的、非限定的なコミットメントとなる。また、「善意に基づく信頼」は、二者関係において互惠の関係を繰り返すことにより、さらに強化されて行く (Rowley et al. [2000])。しかし、ネットワークの密度が高くても、それだけでは「善意に基づく信頼」は高まらない。善意に基づく信頼は、個別的な二者関係に発達するものであり、第三者を媒介して強化されるもので

はないからである (Hosmer [1995])。以上の「善意に基づく信頼」とネットワークの構造特性との議論から、次の命題を提示できる。

命題 2.1: 企業グループの組織間ネットワークの紐帯強度及び凝集性は、それに埋め込まれた組織間の「善意に基づく信頼」に正の影響を与える

次に、「善意に基づく信頼」と組織間知識創造との関係について検討する。第一に、「共同化」について、組織間において個別的、関係的、互惠的、非限定的なコミットメントが強い場合、それらの組織間に発展する共存共栄の期待が暗黙知の共有に関する動機付けとなり、関係性に内在するスラックが暗黙知の共有を進め、相互の文脈的情報の理解能力の高まりが暗黙知の共有を効率化させる。また、「善意に基づく信頼」の互惠的な特性はこの信頼そのものを強化し、さらに、暗黙知の共有を活性化させる。すなわち、「善意に基づく信頼」は組織間の知識の「共同化」を促進する。第二に、「表出化」について、組織間において個別的、関係的、互惠的、非限定的なコミットメントが強い場合、上述の理由により知識を暗黙知のレベルで共有することが可能であるため、それを形式知化させる誘因が働かない。すなわち、「善意に基づく信頼」は組織間の知識の「表出化」に影響を与えない。第三に、「連結化」について、個別の二者関係において形式知の共有を図ることは会議や文書、ITなどの手段で極めて容易に完了し、個別的、関係的、互惠的、非限定的なコミットメントがそれを促進する余地は想定し難い。すなわち、「善意に基づく信頼」は組織間の知識の「連結化」に影響を与えない。第四に、「内面化」について、組織間において個別的、関係的、互惠的、非限定的なコミットメントが強い場合、それらの組織間に発展する共存共栄の期待が相手組織の形式知の体化を支援する動機付けとなり、関係性に内在するスラックが相手組織の形式知の体化を支援し、相互の文脈的情報の理解能力の高まりが相手組織の形式知の体化についての支援を効率化させる。また、「善意に基づく信頼」の互惠的な特性はこの信

頼そのものを強化し、さらに、相手組織の形式知の体化を支援させる。すなわち、「善意に基づく信頼」は組織間の知識の「内面化」を促進する。以上の「善意に基づく信頼」と組織間知識創造の議論から、次の命題が提示できる。

命題 2.2：企業グループの組織間ネットワークにおいて、組織間の「善意に基づく信頼」は、当該組織間の知識の「共同化」に正の影響を与える

命題 2.3：企業グループの組織間ネットワークにおいて、組織間の「善意に基づく信頼」は、当該組織間の知識の「内面化」に正の影響を与える

さらに、「善意に基づく信頼」と組織内知識創造との関係について検討する。組織間において個別的、関係的、互惠的、非限定的なコミットメントが強い場合、第一に、それらの組織間に発展する共存共栄の期待は、相手組織内の知識創造を「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」の区別に捉われることなく支援する。第二に、関係性に内在するスラックが相手組織内の知識創造を「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」の区別に囚われることなく支援する。第三に、相互の文脈的情報の理解能力の高まりが相手組織内の知識創造を「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」の区別に囚われることなく支援する。また、「善意に基づく信頼」の互惠的な特性は信頼そのものを強化し、さらに、相手組織内の知識創造を「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」の区別に囚われることなく支援する。以上の「善意に基づく信頼」と組織内知識創造の関係から、次の命題が提示できる。

命題 2.4：企業グループの組織間ネットワークにおいて、組織間の「善意に基づく信頼」は、当該組織双方の組織内の知識の「共同化」に正の影響を与える

命題 2.5：企業グループの組織間ネットワークにおいて、組織間の「善意に

基づく信頼」は、当該組織双方の組織内の知識の「表出化」に正の影響を与える

命題 2.6: 企業グループの組織間ネットワークにおいて、組織間の「善意に基づく信頼」は、当該組織双方の組織内の知識の「連結化」に正の影響を与える

命題 2.7: 企業グループの組織間ネットワークにおいて、組織間の「善意に基づく信頼」は、当該組織双方の組織内の知識の「内面化」に正の影響を与える

3 リーダーシップ

本節では、前述に於いて、組織間知識創造を効率的に導くリーダー組織の存在を前提としたことを受けて、ネットワークの構造特性とリーダーシップの関係性、及びリーダーシップと企業グループの知識創造の関係性を検討する。

リーダーシップと知識創造を関連付ける議論では、Bass [1985] の主張する「変革的リーダーシップ」と「取引的リーダーシップ」が、それぞれ異なる組織学習を促進するというものがある (Vera & Crossan [2004])。「変革的リーダーシップ (transformational leadership)」とは、フォロワーの価値水準、認識水準、要求水準を変化させることで既存の制度を変革させるリーダーシップである。リーダーがカリスマ性を発揮し、フォロワーを精神的に動機付け、知的に刺激し、個別に配慮することで、フォロワーの変革的な組織学習を促進する。(Tichy & Ulrich [1984], Bass [1985], Vera & Crossan [2004])。一方、「取引的リーダーシップ (transactional leadership)」とは、リーダーがあるものをフォロワーの他のものと交換することで既存の制度を強化させるリーダーシップである。リーダーが企画者、監視者となり、目標を設定し、目標に向けたフォロワーの行動とそれに対する報酬を決定し、行動の結果を適切にフィードバックすることで、フォロワーの漸進的な組織学習を促進する (Bass [1985], Waldman et al. [2001], Vera & Crossan [2004])。

以上の議論から、ここでは「変革的リーダーシップ」及び「取引的リーダーシップ」に焦点を当てて議論する。

まず、「変革的リーダーシップ」及び「取引的リーダーシップ」とネットワークの構造特性との関係について検討する。「変革的リーダーシップ」を高めるのは、紐帯強度が強く、直接結合が多い（凝集的な）ネットワークである。そのようなネットワークにおいては、直接的に密接なコミュニケーションが実施され、暗黙知や質的情報が移転される。しかし、ネットワークの密度が高くても、それだけでは「変革的リーダーシップ」は高まらない。「変革的リーダーシップ」の特性であるカリスマ性、精神的な動機付け、知的刺激、個別の配慮は、直接的な二者関係において発達するからである。

一方、「取引的リーダーシップ」を高めるのは、紐帯強度が強く、密度が高いネットワークである。「取引的リーダーシップ」の特性である目標管理や報酬による動機付けは、形式的な情報であり、第三者を媒介しても十分に伝播されるからである。以上の「変革的リーダーシップ」及び「取引的リーダーシップ」とネットワークの構造特性との関係から、次の命題が提示できる。

命題 3.1：企業グループの組織間ネットワークの紐帯強度及び凝集性は、それに埋め込まれたリーダー組織のフォロワー組織に対する「変革的リーダーシップ」に正の影響を与える

命題 3.2：企業グループの組織間ネットワークの紐帯強度及び密度は、それに埋め込まれたリーダー組織のフォロワー組織に対する「取引的リーダーシップ」に正の影響を与える

次に、「変革的リーダーシップ」及び「取引的リーダーシップ」と組織間知識創造との関係について検討する。第一に、「共同化」とは、同一の組織グループに所属する組織間において暗黙知を共有することであり、組織グループ内の既存の枠組みの下での漸進的な知識創造である。すなわち、「取引的リーダーシップ」が組織間の知識の「共同化」を促進する。

第二に、「表出化」とは、同一の組織グループに所属する組織間において暗黙知を形式知化することであり、組織グループ内の既存の枠組みの下での漸進的な知識創造である。従って、「取引的リーダーシップ」が組織間の知識の「表出化」を促進する。

第三に、「連結化」とは、異なる組織グループに所属するリーダー組織間において形式知を伝達することであり、リーダーのフォロワーに対する影響力とは無関係である。

第四に、「内面化」とは、組織グループの境界を超えて創造された形式知を、組織の既存の暗黙知と融合させることであり、当該組織の既存の枠組みを越えた革新的な知識創造である。すなわち、「変革的リーダーシップ」が組織間の知識の「内面化」を促進する。

以上の「変革的リーダーシップ」及び「取引的リーダーシップ」と組織間知識創造との関係から、次の命題を提示できる。

命題 3.3：企業グループの組織間ネットワークにおいて、リーダー組織のフォロワー組織に対する「取引的リーダーシップ」は、リーダー組織とフォロワー組織間及びフォロワー組織間の知識の「共同化」に正の影響を与える

命題 3.4：企業グループの組織間ネットワークにおいて、リーダー組織のフォロワー組織に対する「取引的リーダーシップ」は、リーダー組織とフォロワー組織間及びフォロワー組織間の知識の「表出化」に正の影響を与える

命題 3.5：企業グループの組織間ネットワークにおいて、リーダー組織のフォロワー組織に対する「変革的リーダーシップ」は、リーダー組織とフォロワー組織間及びフォロワー組織間の知識の「内面化」に正の影響を与える

さらに、「変革的リーダーシップ」及び「取引的リーダーシップ」と組織内

知識創造との関係について検討する。まず、「変革的リーダーシップ」について、このリーダーシップにおけるリーダー組織の境界担当者のフォロワー組織の境界担当者に対する影響力は、その特性であるカリスマ性、精神的な動機付け、知的刺激、個別の配慮により醸成されるため、直接的な二者関係において発達する。従って、境界担当者を媒介して組織内の個人に対して影響力が届くことはない。すなわち、「変革的リーダーシップ」は組織内知識創造に影響を与えない。

次に、「取引的リーダーシップ」について、このリーダーシップにおけるリーダー組織の境界担当者のフォロワー組織の境界担当者に対する影響力は、その特性であるリーダーの企画、調整、監視、評価、そして、適切なフィードバックによって醸成されるが、リーダー組織の境界担当者はフォロワー組織内の境界担当者以外の個人に対して、このような特性を発揮できる地位にいない。すなわち、「取引的リーダーシップ」は組織内知識創造に影響を与えない。以上より、リーダー組織の「変革的リーダーシップ」及び「取引的リーダーシップ」はフォロワー組織の組織内知識創造に影響を与えない。

V ネットワーク・マネジメント・モデル

本章では、ここまでの議論を整理し、企業グループの知識創造を促進する組織間ネットワーク・マネジメント・モデルを提示する。

第一に、組織グループのネットワークの紐帯強度及び密度を高めさせる。これは、各組織グループにおける知識の「共同化」及び「表出化」を促進する。第二に、各組織グループ間において、リーダー組織に情報の媒介性を高めさせる。これは、組織グループ間における知識の「連結化」を促進する。第三に、再度、各組織グループのネットワークの紐帯強度及び密度を高めさせる。これは、各組織グループにおける知識の「内面化」を促進する。以上が組織間ネットワーク・マネジメントであるが、このマネジメントは次の効果を付随させる。

まず、各組織グループのネットワークの紐帯強度及び密度の高まりは、リー

ダー組織のフォロワー組織に対する「取引的リーダーシップ」を強化し、これは、組織グループにおける知識の「共同化」及び「表出化」を促進させる。さらに、各組織グループのネットワークの密度の高まりが各組織間の多くを直接結合させた場合、これは組織間の「善意に基づく信頼」を高め、加えて、リーダー組織のフォロワー組織に対する「変革的リーダーシップ」を高める。この内、前者は各組織グループにおける知識の「共同化」及び「内面化」を促進し、後者は各組織グループにおける知識の「内面化」を促進する。一方、こうした各組織グループにおける「善意に基づく信頼」の高まりは、各組織グループに所属する組織の組織内における知識の「共同化」、「表出化」、「連結化」、「内面化」を促進する。

VI お わ り に

本稿では、組織的知識創造理論、社会ネットワーク理論、組織間信頼論、リーダーシップ論という複数の理論に基づき、企業グループの知識創造を促進するネットワーク・マネジメント・モデルを提示した。このマネジメント・モデルを実践することで、企業グループは自律的主体である本社、工場（支店）、サプライヤー（販社）などの組織間の知識創造を活性化させ、さらに、当該組織内の知識創造も活性化させることが可能である。これは、高木 [1995] が提示した、自律的主体の内部モデルを自己改変させ、さらに、自律的主体間で内部モデルを相互参照させるネットワーク・リーダーシップを、具体的なモデルとして提起するものである。

参 考 文 献

- 秋山高志 [2006] 「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」
『日本経営学会誌』第18号, 29-40ページ。
- Bass, B. M. [1985] *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York, Free Press.
- Baum, J. A. C. [2002] *Companion to Organizations*, Blackwell Publishers Inc., Ox-

- ford, UK.
- Burns, J. [1978] *Leadership*, New York, Harper & Row.
- Burt, R. S. [1992] *Structural Holes*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Coleman, J. S. [1988] "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. 95-120.
- Granovetter, M. S. [1973] "The Strength of Weak Tie," *American Journal of Sociology*, Vol. 78, pp. 1360-1380.
- Gulati, R. [1998] "Alliances and Networks," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 4, pp. 293-317.
- Hosmer, L. T. [1995] "Trust," *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 379-403.
- Kale, P., H. Singh & H. Perlmutter [2000] "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 217-237.
- Krackhardt, D. [1992] "The Strength of Strong Tie" in *Networks and Organizations*, eds. by Nohria, N. and R. G. Eccles, Boston, MA, Harvard Business School Press, pp. 216-239.
- Kreps, D. M. [1990] "Corporate Culture and Economic Theory" in *Perspectives on Positive Political Economy*, eds. by Alt, J. E. & K. A. Shepsle, New York, Cambridge University Press, pp. 90-143.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 [1998] 『組織論』有斐閣。
- Larson, A. [1992] "Network Dyads in Entrepreneurial Settings," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 76-104.
- Lipnack, J. & J. Stamps [1986] *The Networking Book*, New York, Law Book Co. of Australasia.
- Meyer J. W. & B. Rowan [1977] "Institutional Organizations," *American Journal of Sociology*, Vol. 80, pp. 340-363.
- 延岡健太郎・真鍋誠司 [2001] 「組織間学習における関係の信頼の役割」『神戸大学経済経営研究年報』第50号, 125-144ページ。
- Nonaka, I. & H. Takeuchi [1995] *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press.
- 野中郁次郎・遠山亮子・紺野登 [1999] 「『知識創造企業』再訪問」『組織科学』第33巻第1号, 35-47ページ。
- Rowley, T. J. [1997] "Moving beyond Dyadic Ties," *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 887-910.

- Rowley, T., D. Behrens & D. Krackhardt [2000] "Redundant Governance Structure," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 369-286.
- Sako, M. [1992] *Prices, Quality and Trust*, Cambridge, Cambridge University Press.
- 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。
- 高木晴夫 [1995] 『ネットワークリーダーシップ』日科技連出版社。
- Tichy, N. M. & D. O. Ulrich [1984] "The Leadership Challenge," *Sloan Management Review*, No. 26, pp. 59-68.
- Vera, D. & M. Crossan [2004] "Strategic Leadership and Organizational Learning," *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 2, pp. 222-240.
- 若林直樹 [2006] 『日本企業のネットワークと信頼』有斐閣。
- Waldman, D. A., G. G. Ramirez, R. J. House & P. Puranam [2001] "Does Leadership Matter?," *Academy of Management Journal*, No. 44, pp. 134-143.