

組織間ネットワーク組織の分類と特徴

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 大阪市立大学経営学会 公開日: 2024-09-09 キーワード (Ja): 組織間ネットワーク(業務型、学習型、創造型), 価値システム, 経営資源, 能力 キーワード (En): 作成者: 崔, 英靖 メールアドレス: 所属: 大阪市立大学
URL	https://ocu-omu.repo.nii.ac.jp/records/2000291

Title	組織間ネットワーク組織の分類と特徴
Author	崔, 英靖
Citation	経営研究. 49(3); 59-75
Issue Date	1998-11
ISSN	0451-5986
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経営学会
Description	

Osaka City University

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

組織間ネットワーク組織の分類と特徴

崔 英 靖

- 1 はじめに
- 2 経営資源・能力・価値システム
- 3 市場・内部組織・中間組織
- 4 組織間ネットワーク組織の分類と特徴
 - 4.1 組織間組織の設計
 - 4.2 業務型ネットワーク組織
 - 4.3 学習型ネットワーク組織
 - 4.4 創造型ネットワーク組織
- 5 おわりに

1 はじめに

現在、企業を取り巻く環境は大きな変化を遂げている。この状況を反映して、環境変化に対応できるような新しい組織に関する注目が高まっており、ネットワーク組織もそのような新しい組織の一つである。しかし、ネットワークという語のもつ多様な意味を反映して、同じネットワーク組織という名称で呼ばれていても、その実体は異なっていることがある。

筆者は前稿においてネットワーク組織の分類を提案し、ネットワーク組織をその構成単位の違いによって組織内ネットワーク組織と組織間ネットワーク組織に分類し、さらに組織内ネットワーク組織をその目的とそこから生じる特徴に応じて、情報型、協働型、市場型の三つの類型への分類を試みた¹⁾。本稿では、組織間ネットワーク組織の分類とその特徴について論じる。

ネットワークという語の多様な意味を受けて、同じ名称であってもさまざまな実体を指していることが多かった組織内ネットワーク組織に比べて、組織間ネットワーク組織におけるネットワークの意味は比較的統一されている。組織間ネットワーク組織におけるネットワークとは、市場と内部組織の中間の性質を持つ中間組織、またはそれらのいずれでもない第三の取引形態としてのネットワークを意味している²⁾。このネットワークは具体的にはさまざまな協定や長期契約、合併会社の設立などの形式をとる組織間組織であるが、このような組織間組織の形成は、その組織間組織を形成する要素である個々の組織（以下要素組織とする）が持っているそれぞれの目的を達成するための手段であり、要素組織の目的は事業の実行や環境への適応であ

キーワード：組織間ネットワーク（業務型、学習型、創造型）、価値システム、経営資源、能力

る。そこで、本稿では組織間ネットワーク組織を「事業活動や環境への適応のために中間組織などの組織間組織を利用する要素組織と利用される組織間組織の全体」と定義し、その目的の違いとそこから生じる特徴に応じて、業務型、学習型、創造型の三類型に分類する。

2 経営資源・能力・価値システム

組織間ネットワーク組織は中間組織などの組織間組織を利用する組織であるが、組織間ネットワーク組織についての議論は、経営資源との関連でなされることも多い。よって、まず経営資源に関連する議論を行う。

一般に経営資源はヒト、モノ、カネといわれ、最近ではこれに情報や知識を加えることも多いが、このような経営資源とそれから引き出される能力に注目して組織を研究する「経営資源を基礎にした視点」(Resource-based View)を採用した研究(以下RBV研究とする)が近年増加している³⁾。RBV研究においても、何をもちて経営資源や能力とするかは論者によってさまざまであるが、本稿では経営資源を物的経営資源と情動的経営資源に大別し、それらを組み合わせることによって発揮される力を能力とする⁴⁾。この経営資源と能力の関係は固定的なものではなく、能力は組み合わせられる物的及び情動的経営資源の種類によって変化し、その組み合わせのパターンによっても変化する⁵⁾。

RBV研究においては、企業は経営資源または能力の束として捉えられる。企業はこの能力を利用して事業活動を行う。本稿では事業活動を製品やサービスの生産・販売を通じて顧客にとっての価値を実現するための活動とする。この企業の事業活動の側面に注目したのがポーターの価値連鎖(以下VCとする)である⁶⁾。ポーターはVCを、一つの企業において実行される購買物流、製造、出荷物流、営業・マーケティング、サービスの五つからなる主要活動と、企業のインフラストラクチャー、人的資源管理、技術開発、調達活動の四つからなる支援活動の組み合わせとしたが、VCを構成するこれらの活動は組織の持つ能力によって実行されるということを見ると、VCは能力の組み合わせでもある。よって、本稿ではVCを一つの企業が所有する能力とその組み合わせとして扱う。

ポーターはこのVCに関連して、川上の供給業者のVCや川下の流通業者や、さらに川下の買い手のVCなどの複数のVCと連結されたものを価値システム(以下VSとする)とし、競争優位の確保と持続はある企業単独のVCによって決定するのではなく、全体のVC、つまりVSとの適合関係によって決まるとしている⁷⁾。企業のVCを一つの企業が所有する能力とその組み合わせとして扱うならば、そのVCが複数連結したVSは、製品やサービスの生産・販売を通じて最終顧客にとっての特定の価値を実現するために実際に連結されている能力の組み合わせとなる。

完全な垂直統合を果たしている企業であれば、企業のVCとVSはほぼ同一のものとなるが、ほとんどの企業は単独でVSを構成するだけの能力を持っていない。そのため、企業は必要な

能力を持った他の企業との間に取引関係を持つことによってVSを構成することになる⁸⁾。必要な能力が一般的なものであり、取引相手の選択対象が多い場合には、VSを構成するために必要な能力の組み合わせ全体の中から取引相手を限定することによって特定のVSを選択することになる。この際の選択肢となるような特定の価値を実現するための能力とその連結パターンの組み合わせの集合を潜在的VS群とする。

3 市場・内部組織・中間組織

VSにおいては、さまざまな能力が連結されることによって最終顧客にとっての価値の実現が可能になる。この能力の連結はさまざまな観点からの分析が可能であるが、本稿ではこの能力の連結を取引形態の観点から分析する。能力の連結は、能力を利用して変換された物財、または能力の提供としてのサービスを取引することによって行われるが、その際に利用される取引形態が能力の連結に大きな影響を与えることになる。

取引コスト理論によれば、市場取引において必要となる、情報収集や契約の実行の確認、危険負担などの取引コストがあまりにも高くなる場合には、その取引を他の取引形態によって代替しようというインセンティブが働く。その取引形態の一つが組織内取引である。組織内取引にも固有の取引コストが存在するが、市場取引に比べて機会主義的行動や情報操作が抑制されるため、取引コストが市場取引よりも低くなることもある⁹⁾。

市場取引と組織内取引にはどのような違いがあるのだろうか。ここではその違いを1. 意思決定主体、2. 資源の性質、3. 関係の性質の三点から考えてみよう。

意思決定主体の違いとは、市場と内部組織において取引に参加する意思決定主体が単数であるか複数であるかということである。市場においては、原則的には平等な複数の主体の自由意思に基づいて取引が行われる。市場において主体は取引に参加するかどうかに関する自由を持っており、取引条件が好ましくない場合にはその取引に参加することはない。これに対して内部組織では、市場と同じく複数の主体によって取引が行われるが、彼らの関係は市場とは違って平等なものではない。その関係は平等で水平的な関係ではなく、上下関係であり、上位の主体は下位の主体に対して権限という強制力を持っている。下位の主体の自由意思には権限による命令に反しない限りという限定が加わることになり、最終的には上位の主体の権限によって資源配分は決定される。よって、内部市場における意思決定主体は単数であるといえる。

資源の性質の違いとは、市場と内部組織において調達することができる資源の多様性のことである。市場での取引は、理論的には参入が自由であるため、取引を行おうとする主体との間で条件さえ合えば、取引を成立させることが可能である。つまり、市場においてはほとんど無限定に取引相手を選択することができる。これに対して、内部組織の場合は、組織内取引の相手は同一組織に所属している主体に限定される。そのため、内部組織の規模によって調達可能な資源の多様性は変化するものの、比較的同質的な資源しか調達できないといえる。このため、

内部組織よりも市場の方が多様な資源を調達することが可能である。

関係の性質の違いとは、一つの取引に要する時間と取引関係の持続性のことである。市場の場合、取引に要する時間は、理論的には需要と供給が一致して取引が成立する瞬間だけであり、実際には事前に価格交渉や情報活動などがあつたとしても、基本的には短時間であるので、交換される情報は少なく、相互作用の程度は低いといえる。取引関係の持続性に関しては、取引の候補者が多く、取引相手を変更することについての制約も少ないため、必要に応じて柔軟に取引相手を変更することが可能である。一方の内部組織では、究極的には権限を行使することによって瞬時に取引を成立させることが可能ではあるが、その前段階では長時間の接触が可能であり、また容易でもある。そのため、相互作用の程度を高くすることが可能である。取引関係の持続性については、取引相手が同一組織に所属している必要があり、取引候補者が市場のように多くはないため、関係が固定化される傾向がある。

このように市場と内部組織にはそれぞれ固有の長所と短所があり、一般にどちらが優れているとはいえない。そのため、企業は状況に応じてこれらの取引形態を使い分けているが、現実には両者の中間に位置する取引形態も利用されている。それは中間組織と呼ばれる取引形態であり、具体的には継続的取引や企業グループ、提携などを指している。中間組織は市場と内部組織を組み合わせることによって両者の長所を活かし、短所を小さくすることを目的として利用されており、市場とも内部組織とも異なる性質を持っている。中間組織にはさまざまな種類があり、それぞれの違いが大きいが、一般に次のようにいえる。中間組織には複数の意思決定主体が取引に参加しているといえ、この点では市場と同様である。資源の性質に関しては、取引の参加者に関する制限が内部組織ほど厳しくはなく、必要なときに自由に中間組織を形成することが可能であるため、内部組織よりも多様な資源を利用できる。関係の性質については市場と内部組織の両方の長所を備えているといえる。つまり、中間組織を形成している間は、各取引主体は内部組織と同様に長時間の接触による密接な情報交換を行うことができ、相互作用の程度を高めることが可能である。同時に、内部組織のように関係が固定化されず、柔軟に取引相手を変更することが可能である。

これらの取引形態が採用される理由はさまざまであるが、各主体間の相互依存性が低い場合には市場が、逆に高い場合には内部組織が利用され、中間組織が利用されるのは相互依存性が中程度の場合であると考えられる¹⁰⁾。この考えに基づくならば、激しい環境変化に対応するために高い相互依存とそれを維持するための相互作用が求められている現在では、市場や中間組織は内部組織によって代替されていき、取引の内部化が進むことになる。しかし、内部化にはさまざまな制約や柔軟性が低下するなどのリスクが存在する¹¹⁾。このようなリスクを回避しながらも高い相互作用を必要とする場合には、中間組織が利用されることが多い。

現在、環境変化への対応に必要である高い相互作用を実現するために中間組織が利用されることが増加しているが、中間組織が利用される目的も多様化している。従来の中間組織の利用

目的としては、カルテル化による競争緩和、リスクの共有、相互補完的な資源の結合、参入障壁の回避が挙げられる。しかし、現在における中間組織の利用には、これらの従来からある目的に加えて、新たな能力や知識の学習と創造という目的が加わっている。これらの目的のためには従来の中間組織のあり方よりも高い相互依存と相互作用が必要となる。

4 組織間ネットワーク組織の分類と特徴

4.1 組織間組織の設計

筆者は前稿において、組織内ネットワーク組織を「一つの組織内の個人や小集団、事業部といった各行動主体を構成単位とし、様々な関係によって結合されたネットワークを利用する組織全体」と定義し、階層関係を基調とした本体組織とそこに重ねて利用される水平関係を基調としたさまざまなネットワークの両方の側面について考える必要があることを述べた¹²⁾。同様のことが組織間ネットワーク組織にも当てはまる。組織間ネットワーク組織は「中間組織などの組織間組織を利用する要素組織と利用される組織間組織の全体」であり、分析レベルとしては、利用される「組織間組織」のレベルと、組織間組織を構成する「要素組織」のレベルの二つが存在する。組織間ネットワーク組織における組織間組織は要素組織が持つ特定の目的を達成するための手段として利用されるが、組織間組織を構成する意思決定主体である要素組織は複数であり、それぞれに固有の目的が存在する。そのため、組織間ネットワーク組織には要素組織の目的（それぞれの要素組織が組織間組織を利用して達成しようとしている目的）と組織間組織の目的（各要素組織間での交渉によって決定された、いわば各要素組織の目的の共通項としての、組織間組織自体の目的）という二種類の目的が存在することになる。組織間組織の目的は各要素組織の交渉によって決定されたものであるため、それが明確にされているかどうかは別にしても、各要素組織によって共有されていると考えられる。しかし、要素組織の目的は組織や管理のあり方に大きな影響を与え、各要素組織の目的のコンフリクトは組織間ネットワーク組織にさまざまな問題をもたらし、コンフリクトがあまりにも大きくなれば組織間組織は解散されることになる。そのため、組織間ネットワーク組織の分析のためには、これらの二つの分析レベルのどちらか片方だけではなく、両方のレベルを考慮することが必要である。

組織間ネットワーク組織の目的は組織や管理のあり方に大きな影響を与えるが、これは特に組織間組織について当てはまる。組織間ネットワーク組織で用いられる組織間組織には契約を伴わない緩やかな協調関係から、経営資源を持ち寄って法的に新たな組織を形成する合併会社までさまざまな形態があるが、要素組織の目的はこの組織間組織の形態の選択に大きな影響を持っている。組織間組織の各形態には固有の特徴があり、各要素組織はその目的に応じて適切な形態を選択することが重要である¹³⁾。これらの形態は契約的側面や資本的側面などさまざまな側面から分類することが可能であるが、その全ては市場と内部組織の中間、またはそのいずれでもない第三の取引形態であり、要素組織が所有する能力を連結するために利用されると

いう点では同じである。よって本稿では、組織間ネットワーク組織で利用される組織間組織を、能力の連結という観点から分析し、組織間組織の形態に関しては、その形態の持つ特徴が各要素組織の能力の連結に与える影響という形で考慮することにする。組織間ネットワーク組織で問題となる能力の連結は、ある要素組織がほかの要素組織と接触する場で起こる。この接触の場のことを「インターフェイス」と呼ぶことにする¹⁴⁾。

これらのことからすると、組織間ネットワーク組織で利用される組織間組織の設計は大きく二つの部分に分けることができると考えられる。一つはVSの設計である。これは、どのような能力をどのような組み合わせパターンで連結するかについての決定であり、潜在的VS群の中から特定のVSを選択することである。具体的には、組織間組織にどのような要素組織を参加させるかについての選択である。もう一つはインターフェイスの設計である。これは、各組織が持つ能力をどのようにして連結するかについての決定であり、組織間の相互作用に対する要素組織の対応に関する決定である。具体的には、インターフェイスに大きな影響を持つ組織間組織の形態の選択と実際の運営に関する諸制度に関する決定である。

本稿では、組織間ネットワーク組織が利用される目的の違いとそこから生じる特徴に応じて、組織間ネットワーク組織を業務型、学習型、創造型の三類型に分類するが、その特徴の多くは組織間組織の設計に現れる。しかし、組織間ネットワーク組織は組織間組織だけから構成されるのではない。要素組織と組織間組織は相互に影響を及ぼし合うため、要素組織に関する特徴、特に要素組織と組織間組織の関係に関する特徴も重要となる。

4.2 業務型ネットワーク組織

組織間ネットワーク組織の分類の第一は業務型ネットワーク組織である。業務型ネットワーク組織は、市場取引や組織内取引を通じて連結していた外部企業の能力を中間組織を通じて、既存のVS、つまり既存の能力の組み合わせのパターンで連結することによって、今までに存在した種類の物財やサービスをより効率的・効果的に生産する組織である。能力の連結を目的として中間組織を利用することは以前から行われていたが、従来は系列取引や企業グループなど、資本関係を伴う固定的な内部組織に近い中間組織が利用されてきた。しかし、現在では資本関係を伴わない提携やアウトソーシングといった、以前よりも市場取引に近い中間組織が利用されている点に特徴がある。提携やアウトソーシングはそれまで利用されてきた系列取引や企業グループよりも緩やかな関係であり、条件によっては取引相手が変更されることもある。アウトソーシングでは、製品や部品といった物財だけではなく、さまざまなサービスも外部から購入されることになる。物財と異なり、サービスは生産と消費が同じ時間同じ場所で行われる性格が強く、物財のように在庫を所有することが困難である。そのため、アウトソーシング元とアウトソーシング先の双方の活動の同期化が必要であることが多い。さらに、当初はアウトソーシングの対象は業務活動の中でも定型的で付随的な業務に限定されていたが、近年では

研究開発のような非定型的で根幹的な業務にまで拡大されている。このような場合には、標準化や計画による調整よりも高い相互作用が要求されることになる。

業務型ネットワーク組織を利用することによって、二つの側面で効率と効果を向上させることが可能となる。一つは、自社のVC上の活動の一部をより高い能力を持つ他社にアウトソーシングすることによって、VSを構成する能力の総和が増加することによるVSの効率・効果の向上である。もう一つは、アウトソーシングによって節約された経営資源を自社が得意とする活動に重点的に再投入することによる要素組織のVCの効率・効果の向上である。

この業務型ネットワーク組織は効率・効果の追求方法の違いによって、さらに安定志向と変動志向に分類することができる。

安定志向の業務型ネットワーク組織は安定した組織間組織を維持することによって効率と効果の向上を目指す。つまり、取引相手を頻繁に変更することによって環境変化に対応するのではなく、中間組織の長所である高い相互作用を可能にするような密接な組織間組織を形成・維持し、相互の交流や情報交換を盛んにすることによって効率と効果を向上させるのである。多くの場合、安定した組織間組織に基づく取引価格や品質、数量、納期の安定を前提としての活動の専門化やシステムの全体最適化のための活動の調整によって、VS全体の効率向上が可能となる。さらに高度な安定志向の業務型ネットワーク組織においては、取引相手との間の指導・援助や相談・提案などの相互作用を通じて、より高い効率や効果の実現が可能となる。日本における系列取引や企業グループなどの中間組織を利用した組織間ネットワーク組織の多くはここに分類される。

このタイプの組織間ネットワーク組織は、既存のVS、つまり既に存在している能力の組み合わせパターンに基づいて組織間組織が設計されるため、VSの設計に関しては、必要な能力を持っている潜在的取引相手の中から信頼することのできる取引相手を選択することが重要となる。安定志向の業務型ネットワーク組織の組織間組織は長期にわたって維持されるため、十分に信頼できる取引相手を選択する必要がある。よって、取引相手の選択には十分な注意とコストが支払われなければならない。

VSの設計以上に重要となるのがインターフェイスの設計である。安定志向の業務型ネットワーク組織は特定のVSのためにそれぞれの活動を専門化・調整することによってVS全体の効率及び効果を追求するが、そのためには取引される物財の品質や数量、納期などの安定が前提となる。しかし、環境の変化によって、これらの条件がある程度変動することは避けられない。環境変化に直面した企業は各自の努力によって条件の変動を最小限にしようとするが、個別の企業が吸収できないほどの変化が発生することもある。個別対応によって変化が吸収しきれなかった場合には、変動の余波がVS全体に大きな損失を与えることになりかねない。そのため、安定志向の業務型ネットワーク組織では、個別対応とともにVSとして対応する準備が必要となる。具体的には、これらの条件の変動に関する情報を、VSを構成する全ての企業で

共有し、VSとして対応できる体制を構築することである。そのためには、VS中の取引に関する情報の記録形式の標準化とVSにおける取引情報の共有化などの情報に関するインターフェイスの整備とともに、何らかの変動が発生しても情報どおりの取引を可能にするようなロジスティックスの構築などの物理的なインターフェイスの整備が重要となる。さらに、より高度な安定志向の業務型ネットワーク組織においては、後述するような他の組織間ネットワーク組織のように高度な相互作用が必要となるため、技術指導や相互交流などの人的な接触を可能にするインターフェイスを整備することも重要となる。

日本企業はこれまでも下請け関係や系列取引という形で安定志向の業務型ネットワーク組織を利用していたが、近年の競争環境の激化による価格や品質に対する要求の高まりのために、企業の中にはこれまで維持してきた安定的な組織間組織を一度見なおし、より高い能力を持つ企業だけを選別して新たな組織間組織を形成しようという動きも見られる。このような組織間組織の見なおしを頻繁に行うことによって環境に適応しようとするのが変動志向の業務型ネットワーク組織である。安定志向の業務型ネットワーク組織は特定の組織間組織を維持し、個々の企業の活動を調整することによってVSの全体最適化を目的としていたが、変動志向の業務型ネットワーク組織は、個々の企業の能力を最大限に活かすことを目的として、環境の変化に応じて組織間組織を組み替えていくことによって効果と効率を追求する。つまり、中間組織の特徴である資源の多様性を活かして、その環境において利用可能な最高の能力をもつ取引相手を連結して組織間組織を形成することによってVSの効率と効果を追求し、環境が変化すれば、それまでの組織間組織を解散し、その時点で最高の能力をもつ取引相手を連結した新たな組織間組織を形成することによって、長期的な競争優位を獲得するのである¹⁵⁾。

変動志向の業務型ネットワーク組織も安定志向の業務型ネットワーク組織と同様に既存のVSに基づいて組織間組織が設計され、インターフェイスに関しても基本的には同様である。しかし、変動志向の業務型ネットワーク組織では、従来よりも高い効率や効果を提供することのできる候補者が新たに発見された場合、組織間組織の見なおしが行われ、取引相手が変更されることがも多い。競争がグローバル・レベルで行われている現在では、取引相手の探索もグローバル・レベルで行う必要があるが、それは探索コストの増加をもたらす。取引相手の変更に関する他のコスト要因としては、取引相手の切替コストがある。取引相手の変更のたびに相互作用のためのインターフェイスを変更することは切替コストの上昇をもたらす。探索コストや切替コストの問題に対処するために、コンピュータ・ネットワークの利用が注目されているが、インターフェイスとしてコンピュータ・ネットワークを利用する場合、取引情報の記録形式の標準化が重要になる。安定志向の業務型ネットワーク組織においても取引情報を共有するために記録形式の標準化が行われる必要はあるが、組織間組織が長期間維持されるため、各要素組織が共通の記録形式を利用するならば独自の記録形式を利用しても特に問題は生じない。しかし、変動志向の業務型ネットワーク組織の場合、組織間組織は頻繁に見なおされるため、

独自の記録形式の利用を強制することは新たな取引相手に混乱をもたらす可能性がある。そのため、業界標準などの規格に基づいた記録形式が利用されることが望ましい¹⁶⁾。

これらの業務型ネットワーク組織は、既存の業務の効率及び効果を向上させるために中間組織を利用する点に特徴がある。競争の激化による価格や品質に対する要求の高まりによってVS全体の効率や効果の向上が求められているが、安定志向の業務型ネットワーク組織が特定の組織間組織を維持してシステム全体の最適化によって長期的な競争優位を獲得しようとするのに対して、変動志向の業務型ネットワーク組織は部分最適化を前提とした上で、それらの能力の総和として最大の効率と効果を追求できるような組織間組織を時限的に形成することを繰り返して長期的な競争優位を獲得する。どちらのタイプの業務型ネットワーク組織を利用するにしても、自社の中核となる能力を見極め、発展させていくことが重要となる。しかし、現在の経営資源や能力では環境に適應することが困難である場合、新たな経営資源や能力を獲得することが重要となる。これらの目的のためには、業務型ネットワーク組織では不十分であり、学習型ネットワーク組織が利用されることになる。

4.3 学習型ネットワーク組織

組織間ネットワーク組織の分類の第二は学習型ネットワーク組織である。学習型ネットワーク組織は、組織間組織における能力の連結を通じて、取引相手が既に所有している能力を、その源泉である情動的経営資源を学習することによって、自社内に取り込むことを目的とする組織である。

近年、知識を中心とした情動的経営資源の重要性が注目されている¹⁷⁾。これらの結果として、増大する知識を迅速に製品へと転換することが競争に勝利するための条件となっているが、このためには二種類の方法がある。第一は企業の外部にある知識を外部に置いたまま活用することであり、業務型ネットワーク組織はこれを可能にする。第二の方法は、企業外部にある知識を企業の内部に取り込んで活用することであり、これを可能にするのが学習型ネットワーク組織である。

情動的経営資源にはさまざまなものがあるが、学習という観点からすれば、大きく二つに分けることができる。一つは、言語や図などによって容易に表現することが可能なものであり、それを利用するために特別な物的経営資源や情動的経営資源を必要としない種類の情動的経営資源である。バダラッコはこの種の情動的経営資源を移動型知識としている。移動型知識とは、数式や設計、書籍などの中にパッケージ化された知識であり、適切な能力や知識を持つ個人や組織がこれらのパッケージを入手した場合、移動型知識は非常に素早く移動することになる。もう一つは、言語や図によって表現することが困難であり、その利用のために特別な物的経営資源や情動的経営資源を必要とする種類の情動的経営資源である。例えば、チームや企業における協働の方法などがこの種の情動的経営資源に分類されるが、これらは通常、個人・グルー

づ間での特殊な関係と、相互の取引関係を形成する特定の規範、態度、情報の流れ、意思決定の方法の中に存在しており、完全な形で表現することが困難なことが多い。この種の情報的経営資源をバダラッコは密着型知識としている。移動型知識は表現が容易であり、その利用に関しても特別の経営資源を必要としないため、移動型知識に基づいた能力は他の企業によってすぐに模倣されることになり、長期的な競争優位の源泉とはなりにくい。一方、密着型知識は表現が困難で、利用に関しても特別の経営資源を必要とするため、密着型知識に基づいた能力を模倣することは困難である。そのため、優れた密着型知識に基づく能力は長期的な競争優位の源泉となりうる。

学習型ネットワーク組織は、組織間組織を形成し、各要素組織の持つ能力を連結することを通して、これらの情報的経営資源を学習するための組織である。しかし、移動型知識の学習に関しては、その知識へのアクセスが可能になれば、残りの問題は自社への知識の移植だけであるため、この種の学習は組織間組織のインターフェイスに大きく影響されない。一方、密着型知識の学習に関しては、密着型知識の表現の難しさや利用の前提となる他の情報的経営資源に関する学習の必要性のため、関係者のより広い範囲にわたる接触と高い相互作用が必要となる。そのため、移動型知識のための学習型ネットワーク組織よりも密着型知識のための学習型ネットワーク組織の方がその特有の性質が強く現れることになる¹⁰⁾。

学習型ネットワーク組織のVSの設計は、情報的経営資源の学習という目的のため、要素組織の将来の事業展開との関連で行われなければならない。自社の現在の経営資源と能力を確認し、将来の事業に必要な能力を見定めた上で、自社に欠けている情報的経営資源を所有している組織を選択して、組織間組織を形成する必要がある。VSの設計に関してもう一つ重要なことは、組織間組織に参加する各要素組織の目的の違いである。学習型ネットワーク組織の第一の目的は情報的経営資源の学習であるが、実際の学習は組織間組織を利用しての事業活動を通じて行われることがほとんどであり、これは業務型ネットワーク組織と同じである。そのため、同じ組織間組織に参加していても、その要素組織の全てが学習を第一の目的としているとは限らず、事業活動の効率及び効果の向上を第一の目的とする要素組織との間に目的の違いからさまざまな問題が生じる可能性がある。また、当初は各要素組織が学習を第一目的としていても、それぞれの学習スピードの違いによって、組織間組織の形成後になって各自の目的の違いが生じることもある。目的が異なっているにもかかわらず、それぞれの目的に配慮した組織間組織を設計・変更することによって、これらの問題を避けることは可能であるが、このためにもVSの設計の際には各要素組織の目的を明らかにしておくことが望まれる。

学習型ネットワーク組織のインターフェイスの設計に関しては、情報的経営資源の学習という目的との関連から、特に情報に関するインターフェイスが重要となる。業務型ネットワーク組織の情報に関するインターフェイスにおいては情報の記録形式の標準化とコンピュータ・ネットワークの利用が大きな特徴であったが、これらの特徴は、表現が容易な移動型知識の学習の

際には、その学習と利用のスピードを向上させるため、ある程度の有効性を持つと考えられる。しかし、密着型知識の学習の際には、複雑な社会的関係に内在され、表現が困難であるという密着型知識の性質のため、標準化は有効には機能し得ない。密着型知識がどのような知識によって構成されているかは、その所有者自体にも正確に把握されていないことが多いため、所有者が発信する情報だけから密着型知識を学習することは困難である。密着型知識の学習のためには、所有者が発信する情報に加えて、所有者の行動の観察と行動の背景にある密着型知識の推定、そして、その推定に基づいての対話が必要となる。コンピュータ・ネットワークの利用は密着型知識の所有者との情報交換に利用することができるが、コミュニケーション手段としてのコンピュータ・ネットワークの持つ性質によって、伝達可能な情報の種類が制限されるため、情報交換の全てをコンピュータ・ネットワークで行うことには問題がある。よって、学習型ネットワーク組織のインターフェイスは、コンピュータ・ネットワークを補助として利用しながらも、人的な接触の場を中心にして設計されなければならない。これは、密着型知識に基づいた能力が発揮される場においての人的接触、つまり実際の業務実行に参加しての協働と対話が中心となるが、密着型知識が複雑な社会的関係に内在されていることを考慮すれば、業務実行の場に限定されない、より広い範囲での人的接触が望ましい。

また、学習型ネットワーク組織の設計に関してはもう一つ重要な点が存在する。それは組織間組織と要素組織の関係である。学習型ネットワーク組織の目的は情動的経営資源の獲得であり、組織間組織はその学習が行われる場であるが、本来の目的からすれば、学習の場において学習された情動的経営資源は要素組織に移植され、利用可能な状態にされなければならない。要素組織の構成者の全員が組織間組織に参加するなどによって、学習者と利用者が同じであれば特に問題は生じないが、多くの場合、組織間組織において学習に従事するのは要素組織の構成員の一部である。特に組織間組織の形態として合併会社を選択し、出向などの形式をとって少数の学習者が組織間組織に参加する場合、今までの方法以外の方法を認めないなどの心理的障壁や、学習者が要素組織に帰還しても持ちかえった成果を組織に普及することが困難であるような地位しか与えられないなどの問題によって、組織間組織において学習された情動的経営資源が要素組織に正確に伝達されない可能性がある。また、組織間組織における各要素組織の間の、そして組織間組織と要素組織の間のインターフェイスとなる学習者の資質や心理は学習の成果に大きな影響を与えることを考えると、学習者の人選も重要である。これらのことから、組織間組織と要素組織とのインターフェイスに関しても慎重に設計する必要があるといえる。

企業が従来から持っていた競争優位が急速に陳腐化してしまう現在では、学習活動は今まで以上に重要となってくる。そのため、自主開発よりも迅速かつ効率的に学習を行うことのできる学習型ネットワーク組織の利用は増加していくと考えられる¹⁰⁾。しかし、各要素組織間の目的の違いによる摩擦や学習側の心理的障壁などの問題を解決しなければ、学習型ネットワーク組織を利用しても学習活動は成功しないと考えられる。

4.4 創造型ネットワーク組織

組織間ネットワーク組織の分類の最後は創造型ネットワーク組織である。創造型ネットワーク組織は、組織間組織における能力の連結を通じて、今までとは異なる新しい価値を創造することを目的とする組織である。この新しい価値の創造は、全く新しいVS、つまり各要素組織の持っている経営資源や能力の今までに存在しなかったような新しい組み合わせパターンでの連結や、各自の経営資源の新しい組み合わせによる新しい情動的経営資源、そしてそれに基づく新しい能力の創造によって行われる。

組織間ネットワーク組織として、これまでに業務型ネットワーク組織と学習型ネットワーク組織をとり挙げたが、創造型ネットワーク組織は従来、これらの分類に含まれていることが多い。しかし、これらは厳密に区別される必要があると考える。アウトソーシングの利用に代表される業務型ネットワーク組織では、既存の活動を効率的かつ効果的に行うために外部の能力や経営資源が利用される。しかし、業務型ネットワーク組織は従来市場や内部組織を通じて行われていた業務を組織間組織で代替することを目的としたネットワーク組織である。そこでは、効率や効果、所属組織などの点では異なるものの、おおむね既知である能力や経営資源を、既知の結合形式によって利用することで、既存の活動の効率及び効果の向上を求めることになる。つまり、既存のVSの効率や効果の向上が目的である。しかし、今までになかったような新しい価値を創造するためには、新しい能力や経営資源を今までになかったような新しい形式で結合すること、つまり新しいVSの創造が必要となる。新しい価値の創造に必要な新しい情報や知識などの情動的経営資源を獲得するということは一種の学習であるが、これは学習型ネットワーク組織で行われる学習とは異なる。学習型ネットワーク組織では、他の要素組織が既に所有している情動的経営資源が学習の対象であり、これを自社に学習することが目的である。これに対して創造型ネットワーク組織が学習の対象とする情動的経営資源はどの要素組織も所有していない情動的経営資源である。

この、今までに存在しなかった新しいVSや情動的経営資源及び能力を創造するという点に創造型ネットワーク組織の特徴がある。この特徴のために、創造型ネットワーク組織は業務型ネットワーク組織や学習型ネットワーク組織よりも高い相互作用を必要とする²⁰⁾。情報や知識などの情動的経営資源は、他の情動的経営資源と結合されることによって、新たな経営資源が創造されるという性質を持っている。この際、異質な情動的経営資源が結合することによって、より希少で新奇性の高い情動的経営資源が創造されるのであるが、異質な情動的経営資源の結合は困難を伴うことが多い。情動的経営資源の結合は、情動的経営資源の所有者の相互作用を通じて、それぞれを理解した上で行われる必要がある。しかし、各自の持っている情動的経営資源が異質であればあるほど、所有者間の相互作用は困難になる。このため、創造型ネットワーク組織は、広範で深い人的接触を通じて、各自の持つ前提や用語法、思考形態を理解することを必要とするという点では、学習型ネットワーク組織と同様である。

しかし、創造型ネットワーク組織は学習型ネットワーク組織とは異なり、今までに存在しなかったVSや情動的経営資源の創造を行わなければならない。業務型ネットワーク組織は既存のVSにおける事業活動の効率と効果の向上が目的であり、学習型ネットワーク組織は他の要素組織の所有する既存の情動的経営資源の学習が目的であった。これらのネットワーク組織の場合、その目的となる対象が具体的であり、そのための評価基準や行動枠組みが明らかである。このため、これらのネットワーク組織では既存の枠組みに基づいて行動が計画・実行され、その結果が評価基準によって測定される。もしも、その結果が枠組みに基づく予測結果と異なるものであるならば、誤差を修正すべく行動が調整されることになる。これに対して、創造型ネットワーク組織の場合、その目的は抽象的であり、目的達成のための行動枠組みについても、その枠組みが正しいのかどうかは不明である。このため、予測結果との間に誤差が生じて、それは行動の微調整によって修正が可能であるのか、枠組み自体が間違っているのかの判断が必要となる。このような判断は試行錯誤を通じて行われるが、正しい行動枠組みや評価基準が明確ではないため、より多くの判断材料が入手可能な試行錯誤の現場、またはその場に近い位置にいる人物によって行われることが望ましい。

これらのことから創造型ネットワーク組織の設計について考えてみよう。創造型ネットワーク組織は既存のVSに基づいて設計される業務型ネットワーク組織や学習型ネットワーク組織と異なり、これまでに存在していない新しいVSを創造することが必要となる。そのため、最初から正しいVS及び組織間組織を設計することは困難である。よって、状況に応じてVSと組織間組織の設計を修正していかなくてはならない。これには二種類のアプローチがあると考えられる。一つは、安定志向の業務型ネットワーク組織のように、組織間組織に参加する要素組織を固定した上で、必要に応じて各要素組織が変化することによって修正するアプローチである。この場合、取引相手の選択については、必要な能力を所有しているかだけでなく、それらの能力を必要に応じて変化させることができるか、そして、信頼することができるかどうか重要な条件となる。もう一つは、変動志向の業務型ネットワーク組織のように、必要に応じて組織間組織を見なおし、要素組織の構成を柔軟に変更するアプローチである。この場合、その組織間組織にとって現在必要な能力は何か、そしてどの組織がその能力を持っているかを正確かつ迅速に把握することが必要となる。広範で深い相互作用が必要であるという創造型ネットワーク組織の性格上、変動志向のアプローチは適切でないとも考えられるが、過去に組織間組織を形成して深い相互作用を行い、その経験が情動的経営資源として組織に蓄積されていれば、変動志向のアプローチは有効に機能すると考えられる。これらのアプローチを複合して用いて、中核となる要素組織は安定志向アプローチで組織間組織を形成し、特定の能力が必要になったときにはその能力を所有する組織を一時的に組み込み、必要がなくなればその組織を除外するということも考えられる。

創造型ネットワーク組織のインターフェイスの設計についてであるが、新しい価値や情動的

経営資源を創造するためには各自が持っている情動的経営資源を理解することが必要となるため、高い相互作用を可能にするインターフェイスが求められる。このため、単なる取引情報の交換だけではなく、非定型のコミュニケーション手段としてのコンピュータ・ネットワークの利用や、より高い相互作用が可能である協働を通じての人的接触の場を設定しなくてはならない。情動的経営資源の理解という点では、創造型ネットワーク組織のインターフェイスは学習型ネットワーク組織のインターフェイスと同じ特徴を持っているといえるが、情動的経営資源の理解と模倣が目的である学習型ネットワーク組織とは違い、創造型ネットワーク組織は相互理解の上にさらなる対話を重ねて、新しい情動的経営資源や価値を創造することが目的である。そのため、学習型ネットワーク組織よりもより高い相互作用が必要であると考えられる。

5 おわりに

本稿では、前稿の組織内ネットワーク組織の分類に引き続き、組織間ネットワーク組織をその目的とそこから生じる特徴の違いによって分類した。最後に、この分類をもとにした今後の組織間ネットワーク組織に関する研究の課題を述べることによって、まとめに代えたい。

本稿では、組織間ネットワーク組織を「事業活動や環境への適応のために中間組織などの組織間組織を利用する組織」とし、組織を経営資源や能力の束であると見なすRBV研究の成果や中間組織についての研究を援用して、組織間ネットワーク組織が利用される目的に応じて業務型、学習型、創造型の三種類に分類した。さらに、それぞれの組織間ネットワーク組織が目的を達成するために必要とする性質を明らかにし、それらの性質を備えるような組織間組織の特徴について、VSとインターフェイスの設計という形で述べた。

本稿における組織間ネットワーク組織の分類基準は目的とそこから生じる特徴の違いであるが、組織間ネットワーク組織には組織間組織と要素組織という二つの分析レベルがあるため、目的にも組織間組織の目的と要素組織の目的の二つのレベルがある。要素組織の目的を達成するために組織間組織が形成されるのだが、組織間組織は複数の要素組織によって形成されるため、各要素組織の交渉による目的の調整の結果、各要素組織の共通目的として組織間組織の目的が設定され、その目的に応じて組織間組織が設計される。このため、調整の方法によっては要素組織と組織間組織の目的が一致しないこともある。また、組織間組織が形成された当初は要素目的と組織間組織が一致していたとしても、その後の環境変化の結果として、目的間に齟齬が生じることもある。各要素組織と組織間組織の目的の違いはさまざまな問題をもたらす可能性があることを考えると、この目的の調整過程に関する研究は大きな意義を持つといえる。組織間ネットワーク組織における目的の調整過程に関しては、その組織間組織がどのような経緯で形成されるに至ったか、そしてどの要素組織が形成の主導権を握るかが大きな影響を持つと考えられたため、組織間組織における要素組織のパワー分布との関連での研究が必要である。

組織間ネットワーク組織の利用は、各要素組織の現在及び将来の事業活動に大きな影響を与

え、時には新たな競争相手の成長に手を貸すことにもつながりかねない。そのため、組織間ネットワーク組織は、各要素組織の現在及び将来の戦略との関連で利用される必要がある。組織間ネットワーク組織を利用する際には、自社の中核となる能力を見極めなくてはならないが、その能力を生み出す経営資源との関連で戦略を考えていくことが有効であるといえる。

また、本稿では能力の連結が行われる場であるインターフェイスに注目した。どれほど優れた能力をもった要素組織によって組織間組織が形成されたとしても、実際の能力の連結がうまくいかなければ組織間ネットワーク組織の利用は成功しない。実際には、能力の連結は各要素組織間での情報伝達や物財やサービスの取引、協働などによって行われるが、インターフェイスはこれらの相互作用の質と量を左右する。そのため、インターフェイスの設計は非常に重要であるが、よりよいインターフェイスを設計するためには実際の相互作用のあり方に関する研究が必要である。これらの問題については筆者の今後の課題としたい。

注釈

- 1) 崔英靖「組織内ネットワーク組織の分類と特徴」『経営研究(大阪市立大学)』48巻4号、1998年。
- 2) 中間組織の性質については今井賢一他『内部組織の経済学』東洋経済新報社、1982年を、第三の取引形態としてのネットワークについては、Powell, W.W., "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization", *Research in Organizational Behavior*, Vol.12, 1990を参照。
- 3) 例えば、中橋國蔵「経営資源と独自能力」『商大論集』(神戸商科大) 45巻4号、1994年、桑田耕太郎「経営資源の戦略的価値」『経済と経済学』78号、1995年、河西邦人「組織の能力による持続的競争優位構築」『青山社会科学紀要』25巻1号、1996年、河西邦人「組織の能力に関する一考察」『青山社会科学紀要』25巻2号、1997年。
- 4) 情報的経営資源については伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社、1984年を参照。
- 5) 本稿における経営資源と能力の関係は、ペンローズの資源と利益の関係とはほぼ同じである。E.T. ペンローズ『会社成長の理論(第二版)』ダイヤモンド社、1980年、33ページ。
- 6) 価値連鎖についてはM.E. ポーター『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年、第2章を参照。
- 7) 同上書、46～47ページ。
- 8) 組織間関係と価値システムについては、河西邦人「価値システム・パースペクティブ試論」『札幌学院商経論集』14巻3号、1998年を参照。
- 9) 市場と組織の選択と取引コストについては今井他、前掲書、53～61ページを参照。
- 10) 同上書、133～134ページ。
- 11) J.L. バガラッコJr.『知識の連鎖』ダイヤモンド社、1991年、137～144ページ。
- 12) 崔、前掲書、130ページ、117～118ページ。
- 13) 組織間関係の分析、戦略、構造に関しては河西邦人「組織間関係の戦略と構造」『札幌学院商経論集』14巻2号、1997年を、組織間組織の形態に関しては、J.D. ルイス『アライアンス戦略』ダイヤモンド社、1993年、第二部を参照。
- 14) 本稿ではインターフェイスを組織間での能力の連結が行われる場だけに限定するが、組織内の価値連鎖内部での能力の連結に関してもインターフェイスは存在すると考えられる。ポーター、前掲書。また、組織内ネットワーク組織は組織内のインターフェイスを改善するためにさまざまなネットワーク

を利用する組織とも考えられる。崔、前掲書。

- 15) 環境に適応するために組織間組織を利用して業務を行う組織をネットワーク組織とする論者としてマイルズ＝スノーがいる。マイルズ＝スノーはネットワーク組織を三種類に分類しており、その一つである内部型ネットワークは組織内ネットワーク組織の市場型ネットワーク組織であるが、これ以外の二種類のネットワーク、つまり安定型ネットワークと動態型ネットワークは組織間ネットワーク組織であり、本稿でいうところの業務型ネットワーク組織と後述する創造型ネットワーク組織の混合したものと分類できる。

安定型ネットワークは本稿の安定志向の業務型ネットワーク組織に相当するものである。市場サイクルや需要を予測することが可能な成熟した産業領域に現れる傾向があり、中核となる企業の周りの形成され、パートナー企業は部品供給のような川上のサービスか、流通のような川下のサービスを中核となる企業に提供する。これらの企業の集団の関係は限定的かつ予測可能であるので、標準化された相互作用のルーチンを発展させることになる。安定型ネットワークは伝統的な垂直統合の代わりに利用される。中核となる企業は自らの中核能力以外の業務を他の専門企業にアウトソーシングするのだが、アウトソーシング先である専門企業に自社への過度の忠誠や専門化を要求することはない。むしろ自社以外との取引にも参加することで専門能力を向上させ、柔軟性を維持することが求められる。

動態型ネットワークは急速な技術進歩や顧客の嗜好の流行の変化のため、すばやく対応することが重要となり、特定目的のための高価な投資が危険であるような環境において現れる。動態型ネットワークにおいては、各企業は完全かつ柔軟に利用することが可能な資産だけを所有しようとし、価値連鎖上の特定の活動に専門化することになる。これらの活動はある製品や事業のために協力して働く、戦略的提携によって結合され、価値を実現することになる。動態型ネットワークにおける組織間関係は安定型ネットワークのそれと比べると短期間であり、環境の変化に対応するために柔軟に変更される。このような性質は本稿の変動志向の業務型ネットワーク組織と同じである。Miles, R.E. and C.C. Snow, *Fit, Failure, Hall of Fame*, The Free Press, 1994.

- 16) 国領は取引に利用される情報通信システムのインターフェイスに注目し、従来の系列関係のような独自インターフェイスに基づく閉鎖的なネットワークを利用した経営ではなく、標準インターフェイスを採用することによって外部の資源を最大限に有効利用するオープン・ネットワーク経営への転換を提唱している。国領はオープンネットワーク経営のあり方として、戦略提携型と電子市場利用型の2種類のパターンを挙げている。戦略提携型は、戦略提携を結んだ少数の企業が、商品やサービスの流れに沿って業務の緊密な調整を図るツールとして情報通信システムを活用する形であり、小売業とメーカー、小売業と卸売業との間によく見られる。川下企業と川上企業が市場の動向を物流や生産、さらには製品企画にいたるまで情報を共有し、業務の調整を行うのであるが、従来の系列的取引とは違って、独立した大規模な企業同士がお互いが他の企業とも取引していることを前提として提携関係を結んでいるのが特徴である。これに対して、電子市場利用型は取引仲介企業が情報システムを使った電子市場を構築し、その上で利用企業が取引相手を探し、価格の交渉を行い、取引を成立させていく形である。国領二郎『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社、1995年。
- 17) このような状況をバダラッコは知識のグローバル化として指摘している。バダラッコ、前掲書、1章。
- 18) バダラッコは組織間組織の利用を「製品の連鎖」と「知識の連鎖」の二種類に分類している。

製品の連鎖は、既存企業が新規参入企業のもたらす低価格製品に対抗するために、多くの場合は新規参入企業であるパートナーから、製品ラインのギャップを埋めるような低価格製品の提供を受けるための提携である。製品の連鎖には競合企業の創出や強化といったリスクもある。製品の連鎖において既存企業に高品質・低価格の製品や部品を提供するパートナーは現在または将来の競合企業であることが多い。このため、製品の連鎖におけるパートナーである新規参入企業は、製品の連鎖を通じて既存企業が持っている知識を移動させること、つまり技術やノウハウ、市場へのアクセスを学習することによって自らの能力を高めることが可能となり、将来的には現在のパートナーである既存企業に

敵対することが可能になるかもしれない。しかし、既存企業が製品の連鎖を通じて現在の競合他社との競争に勝利するためには、高品質・低価格の部品や製品を迅速に手に入れる必要があり、このために既存企業はパートナーである新規参入企業に知識を移動させなければならない。よって製品の連鎖を利用する企業は、同盟の利益と不利益のバランスを評価する必要がある。このような性質を持つ製品の連鎖は、業務型ネットワーク組織と移動型知識のための学習型ネットワーク組織の混合したものであるといえる。

これに対して、知識の連鎖の中心的な目的は密着型知識の学習と構築にある。知識の連鎖を活用することによって企業は他社から専門能力を学習することや新しい密着型知識を構築することが可能になる。バダラッコ、前掲書。ただし本稿では、どのパートナーにとっても新しい、つまり今までになかったような密着型知識の構築を目的とした提携は学習型ネットワーク組織ではなく、後述する創造型ネットワーク組織であるという立場をとる。よって、知識の連鎖は密着型知識のための学習型ネットワーク組織と創造型ネットワーク組織の混合したものであるといえる。同上書。

- 19) 中田は学習との関連で中間組織の一形態である提携を扱っている。中田は企業が提携を形成する理由として価値の実現と学習の2つを挙げている。

企業は自社が持っているコンピタンスを商品として具体化することで価値を実現するが、そのためにはマーケティング、製造設備、補完的な技術、評判、流通チャネル、情報チャネルなどのコンピタンスと補完的な資産にタイムリーにアクセスすることが必要となる。このコンピタンスと補完的な資産が強い補完関係にある、または相互に関係特定のである場合、提携が選択されることになる。この場合の提携は業務型ネットワーク組織に分類することができる。

学習活動は企業ダイナミクスまたは進化の原動力であり、環境変化に適応していくための革新が必要とされる現在においては、その重要性はより大きくなっている。しかし、企業が外部知識を評価し、利用できる能力は過去に蓄積された関連する知識の水準に依存するため、企業の組織学習は累積的性格を持つことになる。この累積的性格は企業による新知識の探索活動を制約し、企業は現在の知識の近傍を局所的に探索する傾向がある。このことをパス依存性という。学習活動のパス依存性のために既存の製品・セグメントおよび技術から離れるにしたがって学習の効率が低下し、学習効果が弱くなる。このため、既存の活動から離れた範囲における学習は失敗する確率が高くなり、企業は既存の知識とは大きく異なる知識の学習を独力で行うことは困難となる。この学習活動のパス依存性を克服するために戦略的提携が利用される。各企業は異なる活動範囲を持っており、このことから異なった知識を学習・蓄積している。企業は提携を通じて、これらの当該企業にとって十分に理解されない、経験による知識をパートナーから学習し、自己を上回るコンピタンスを学習することができる。この場合の提携は学習型ネットワーク組織であるといえる。中田善啓「戦略的提携と学習—統治構造の進化と戦略的提(1)—」『甲南経営研究』36巻1号、1995年。

- 20) 野中は企業間の戦略提携を、補完性の獲得を目的とする「相互補完型」と新しい知識の創造が行われる「共同創造型」に分類しているが、相互補完型は本稿における業務型ネットワーク組織に、共同創造型は創造型ネットワーク組織に相当する。戦略提携は相互補完型の発展段階である共同創造型の段階に到達することによって真に意味があるものになるとしている。戦略提携という組織間関係における知識創造プロセスにおいても、その本質は人と人との対面的相互作用、つまり対話のマネジメントにあるとした上で、他のコミュニケーション手段との比較によって、対面的相互作用の特性と戦略提携で果たす役割について述べている。野中郁次郎「戦略提携序説」『ビジネスレビュー』38巻4号、1991年。