

ネットワーク組織論

2. ネットワーク組織とは何か



ここで議論すること

1. 求められる環境要因
2. 高業績なネットワーク的企業
3. ネットワーク組織とは何か
4. その有効性と問題点
5. 組織形態
6. 経営コンセプト
7. 理論的效果





1. 環境

- 経営環境の変化
 1. イノベーションや新規事業形成での競争
 - 官僚制はこうしたことに抵抗的
 2. 経営資源の所有形態の進化
 - 専有からアクセスへ
 3. 企業でのIT化の進展
 - インターネットの普及
 4. アジア企業躍進とネットワークビジネスの注目
 - 北米的な個人主義的競争観の相対化
 5. 「能力ある個人」の経済活動での主体性回復
 - ベンチャーへの期待と大企業への埋没的コミットメント反省



アクセスの経済

- モノの消費から体験の消費へ : 専有からアクセスへ
 - 工業生産 : 財産を蓄積、所有、他人の使用を排除
 - 文化生産 : サービス=体験出来る資源を共有、アクセスのネットワークへ
- 体験の経済の時代
 - 実は体験の瞬間しか、経営資源は使わない
 - 専有することのリスク増大 : アクセスのネットワークの整備へ
Networking: subcontracting, strategic alliances, outsourcing
- 企業組織 : フォード的生産の組織からハリウッド的組織へ
 - 映画産業の変化の事例
 1. フォード的生産 : 専属の脚本家、監督、俳優
 - ↓
 - ★ 映像媒体の多様化 : 映画の没落、テレビの普及、ビデオの成長 : カスタム生産へ
 - ↓
 2. 現代のハリウッド : 垂直分解 : 各種専門企業、独立した個人のネットワークで映画の作成へ
- ジェレミー・リフキン : 『エイジ・オブ・アクセス』集英社

2 高業績なネットワーク的企業



1. Virtual Corporation 仮想企業体)
 - Internet上でプロジェクト毎に人材と資源を結合して事業体を形成、アウトソーシングの徹底活用
 - シリコンバレーのソフトウェア企業 Netscape, Adobe
2. Asian Business Network
 - 企業間ネットワークをベースにした市場競争
 - 日本の系列、韓国の財閥、華僑ネットワーク
 - 欧米の個人主義的競争観を動揺、競争戦略モデルの多元化
3. SME Network 中小企業ネットワーク)
 - 中小企業同士の柔軟でニッチを狙う事業ネットワーク
 - 日欧の地域産業、ベンチャー企業ネットワーク

3 ネットワーク組織とは何か

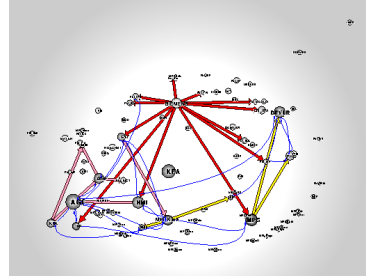


- 従来の議論
 1. Miles & Snow(1995) :外部資源のネットワーク
 - 外部からの資源補完
 - Core Competence強化のため価値連鎖を組込
 - 低階層で柔軟、市場メカニズムでの制御
 2. Knoke(2000) :市場の論理の取り込み
 - 分権化+市場の論理 規範の浸透
 - 事業=短期プロジェクト/雇用保障からemployabilityへ
 3. 寺本 1990) :自己組織化
 - 環境変化に合わせて自己組織化
 - 緩やかに結合されたシステム loosely coupled system)

ネットワーク組織の特徴



- 社会的ネットワークで内外の経営資源を結合している組織や個人の集合体
- 主なプレイヤー
 - 境界連結担当者
 - Boundary Spanning Managers
- 特徴
 1. 特定目的を志向
 2. 組織の権威を用いず、共有された規範と制裁装置の利用
 3. 市場取引を基準
 4. 緩やかな結合関係を自己組織化
 5. 低階層で継続的交換を行う



4. 有効性と問題点



- 有効性
 1. 学習効果
 - 弱い紐帯の強み
 2. 社会的正統性の調達
 - ベンチャー企業の生存
 3. 不確実性の削減
 - 情報交換
 4. 取引費用削減効果
 - 評判の流通
 5. 経済活動の主体性回復
 - 能力ある個人の活動
- 問題点
 - 事業活動の不安定性・不確実性
 - 学習成果の散逸問題
 - 長期的発展に難
 - 他の組織への従属の危険



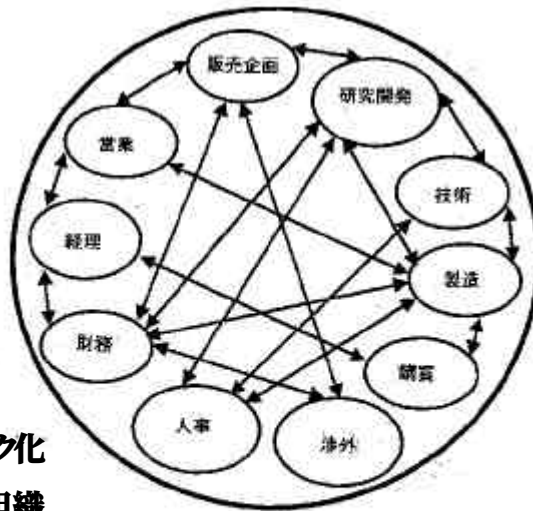
5. 組織形態

- 二つの次元のネットワーク化
 - 1. 内部 :内部の組織デザインの流動化
 - 有機的組織構造
 - プロジェクト組織、マトリックス組織
 - 2. 外部 :外部組織のネットワーク
 - 外部の資源とビジネス・プロセスの結合
 - 企業グループ、戦略的提携、仮想企業体、中小企業ネットワーク



5- 1. 組織内でのネットワーク化

- 有機的組織 環境変化への柔軟な対応
 - 構造分権化
 - 職務・権限の柔軟な変化
 - 水平的コミュニケーション
- 組織変革
 - フラット化
 - プロジェクト・チーム
 - マトリックス組織構造



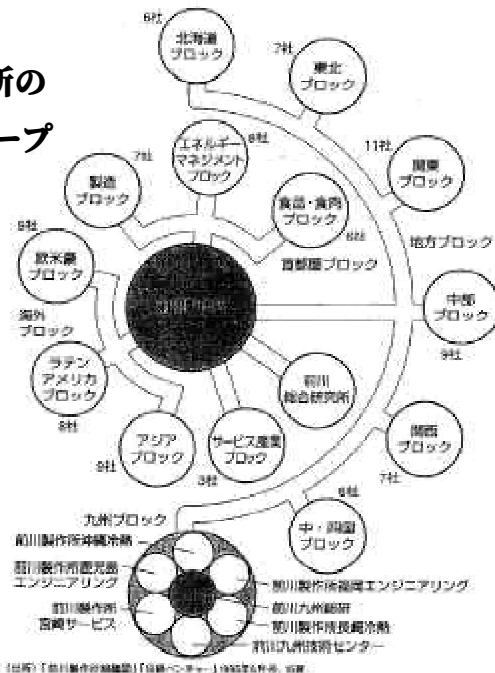
**図1 ネットワーク化
した内部組織
構造**

出典: Kroeke, 2000, p.207, fig.6.1

5-2 a)

- 企業グループ
 - 法人格を持った企業の集合体 (伊藤邦雄, 1999)
 - 親企業を中核としながら統合した経営 (下谷, 1993)
- 代表的な対象
 1. 六大企業集団
 2. 狭義の企業グループ (親企業+関係会社)
 3. 系列
 4. 多国籍企業
- 戦略的グループ経営へ

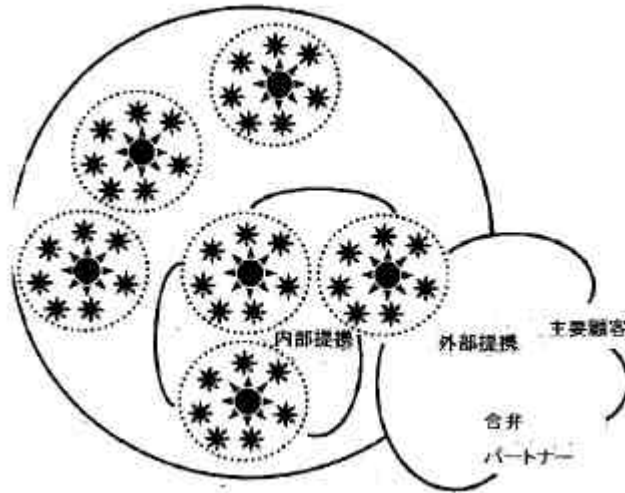
図2 前川製作所の
企業グループ



5-2 b) 戦略的提携ネットワーク

- 戦略的提携
 - 複数企業間で製品、技術、サービスの交換、共有、共同開発についての自発的な合意」をしていることである(Gulati, 1998, 293)。
 - しばしば多くのライバルメーカーや異業種企業を含んだ形で大きく展開
- 実現形態 松行, 2000, 27-35]
 - ①資本参加もしくは買収
 - ②合弁契約
 - ③提携契約
 - ④長期的取引関係の全部もしくは一部を用いて行われる

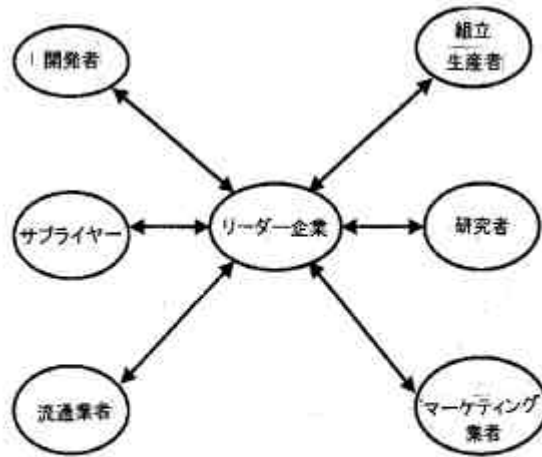
図3 戦略的提携のネットワーク



5-2 ㉔ 仮想企業体

- 仮想企業体
 - 一つのブランドを持ったリーダー企業が、開発・生産・流通などの企業活動のために、複数の外部企業の活動を情報通信ネットワーク上で、統合してあたかも一つの企業のように活動しているネットワーク組織である[Knoke, 2000, 211-2]
 - 先端的な企業情報システムのツールの利用
 - デジタル・ネットワーク、テレビ会議システム、ナレッジ・マネジメントのソフトウェアなど

図4 仮想企業体

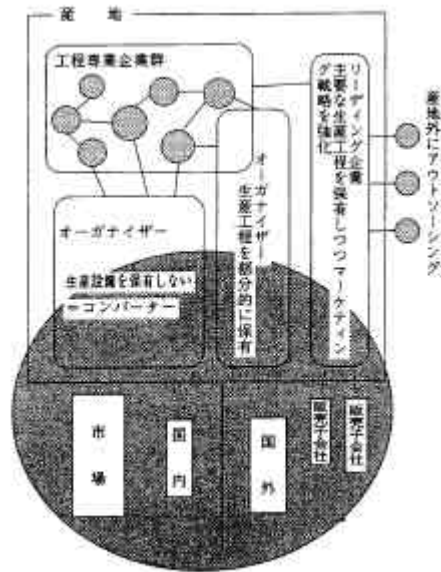


出所: Knoke, 2000, p.209, fig.6.3

5-2 ④ 中小企業間ネットワーク

- 中小企業間の組織間ネットワーク
- 事例
 - 地域産業
 - 日欧で発達、デザインやニッチ市場で国際競争力
 - イタリアのコモ、ドイツのゾーリンゲン、東京の大田区
 - ベンチャーネットワーク
 - シリコンバレーのソフトウェア産業
- 戦略的提携の活用

図5
地域産業ネットワーク



出所：中小企業庁編『平成8年版中小企業白書』大蔵省印刷局、1996年、p.589

6. 経営コンセプト

- 経営コンセプト
 - ネットワーク組織をコンセプトにした経営戦略を作る経営者、経営コンサルタント
 - Value Chain (価値連鎖)に沿った組織過程の最適な結合：Business Process Reengineering
- いくつかの具体例
 1. オープン・ネットワーク経営
 2. ベンチャー・ネットワーク
 3. 組織統合
 4. 戦略的提携
 5. 企業境界を超えるキャリア (boundariless career)



コンセプト (1)

- オープン・ネットワーク経営 [国領, 1995]
 - 企業間情報化の技術コンセプトの変化
 - 企業グループ内での標準化から国際標準化
 - 企業間の取引仕様、技術要件の標準化
 - E-commerce
- ベンチャーネットワーク
 - ベンチャー・コミュニティの存在
 - ネットワークを通じて資本、技術、資源を動員
 - 「以前の仕事の知り合い」
 - アイディア源 : 個人的ネットワーク71%



コンセプト (2)

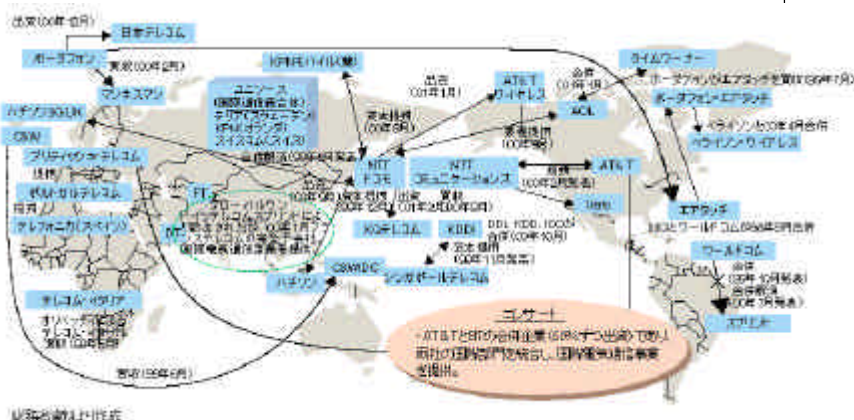
- 合併後の組織統合 (Post-Merger Integration)
 - 事業リストラ, M&A 部門・事業の売却・提携
 - M&A した後の企業価値最大化要因の一つ
 - 人的ネットワークの再結合
 - 人材の保持、人事制度の整合、組織文化の統合
- 戦略的提携
 - 3つ以上のライバル企業が提携 : WinWin連合
 - 戦略的提携のネットワークのweb
 - 信頼できる情報の交換
 - ライバルとの共同調整
 - 次世代標準の形成



コンセプト ③

- キャリア・ネットワーク
- 流動化と2つの企業間キャリア
 1. 企業境界を超えたキャリア
 - キャリア・アップをしながら技能形成
 2. ビジネス・エリート・ネットワーク
 - 外部取締役ネットワーク
 - 戦略情報の流通

図6 通信産業の国際戦略的提携





7. 理論的效果

- 競争優位をもたらす経営効果
- 2つのアプローチ
 1. 経済学的な分析
 - 範囲の経済性、連結の経済性
 - 進化論的ゲーム論での分析
 2. 経営学的な分析
 - 環境適応やイノベーションでの効果
 - 自己組織化や組織学習のメカニズム



7-1 経済学的な効果

- ネットワークの経済性 宮澤、1988]
 - 範囲の経済性
 - 多様な生産資源のネットワーク上での複数での共有
 - 連結の経済性
 - 異分野の結合、シナジー効果
 - 取引費用ダウンの進化論的ゲーム論分析
 - 一定条件のネットワークでは協力ゲームが成立し、大規模化による管理コストの増大を免れる

→詳しくは依田先生の授業で



7-2 経営学的効果

- 組織特性
緩やかな結合関係⇒柔軟な組み替え
- 二つの効果
 1. 自己組織化
 - 柔軟な組み替えによる環境適応
 2. 組織間学習
 - 異質な個人・組織の結合とその情報交換はイノベーションを生み出しやすい



7-3 ネットワークでの取引制御

- ネットワーク組織の持つ効果
 - 市場よりも官僚制組織よりもある条件下では効率的な取引の調整
- ネットワークによる市場取引制御
 - 不確実性削減に効果 : 中間組織論
- 関係的契約を社会ネットワークで制御
 - 関係的契約 : 長期的取引関係についての契約
 - 不測の事態での共同行動、共同決定の枠組、紛争解決メカニズム
 - 互惠性の発展



表 取引の経済組織の統治構造の比較

主たる特徴	形態		
	市場	階層組織	ネットワーク
規範的基礎	契約 所有権	雇用関係	補完的強さ
コミュニケーション 手段	価格	ルーティン	関係的
コンフリクト解決の 手段	価格交渉 —強制のための裁判所へ の訴訟	管理的決定 —監督	互酬の規範 —評判での影響
柔軟性の程度	高	低	中
当事者間の コミットメント量	低	中から高	中から高
雰囲気の特徴	精密のかつ／または 猜疑的	公式的。官僚的	調約が少ない 相互利益
行為者の選好・選択	独立的	依存的	相互依存的
形式の混合	反復的取引 (Geertz, 1978) 階層的文書としての 契約 (Stinchcomb, 1985)	非公式組織 (Dalton, 1957) 市場的な特徴： 利益センター、 移転価格 (Eccles, 1985)	多元的パートナー 公式規則

※出所：(Powell, 1990)の下記の再収録より。Powell, W. W. 1990. "Neither market nor hierarchy: network forms of organization." In Grahame Thompson et al. (eds.) 1991. Markets, Hierarchy & Networks. London: Sage. P.269. Table.1.