

# ネットワーク組織

## Strategic Organization – Networking

唐澤昌敬

Masataka Karasawa

### 1. ネットワーク組織

変化する状況の中でトップが大量の情報に埋没し意思決定不能にならないように、トップの情報処理量を削減し、市場対応力を高めるとともに併せて人間の能力を高める組織構造として事業部制組織、SBU、マトリックス組織等が考えられて来た。それらは、個々には様々な運用上の問題を発生させたが、それなりに効果を上げ、組織の状況適応力を高めて来た。しかしながら最近の通信とコンピュータの発達、技術革新、国際化、価値観の多様化等の構造的変化は、新たな対応を企業にせまっている。今まで以上に状況適応力を高めること、人間の個性と創造性を高めること、各種イノベーションを行い新たな価値の創造と欲求の充足を行うことである。このような新たな状況に対応するのがネットワーク化である。

企業の状況適応力を高めるとともに価値を創造するひとつの有力なよりどころネットワーク化とはどのようなことであろうか。ネイスピッツはネットワーク化を次のように定義している。「人々が互いに話し合って考えや情報や資源を分かち合うことである」それはあくまでも人間中心であり、人間と人間の直接的な接触、交流を前提としたものである。ネットワークとして機械のネットワーク、通信のネットワークが取り上げられるが、これらはあくまでも人間のネットワークを支えるものである。決してネットワーク化の主役ではないのである。

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、同窓生の集り、地域の集り、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、タテの関心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、多重な関係を築き上げている。今までタテの関係を中心に物事が考えられ、この種のネットワークはあまり注目されていなかった。しかしながら現実には、これらの各種ネットワークはタテの関係を中心とした現代社会でそれを補うものとして様々な役割を果たして来た。企業組織がもたらす人間疎外から人間性を回復したり、楽しさを増加させたり、感性を豊かにすることに役立って来たのである。従来脇役であったこのネットワークが、成熟化した現代社会、更には来たるべき脱産業社会において、活力を生み出し、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。

アメリカにおいては、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年にかけてこのヨコ関係、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、様々なネットワークが形成され社会に定着しているのである。

ネットワークにはヨコの関係を作り、力を合わせることにより成果を上げるという機能以外に、もうひとつ見逃せない重要な機能が発見された。

それはネットワークの価値創造機能である。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。この点ネイスピ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を入手すると、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」<sup>(2)</sup>即ち、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のである。従来は要素に注目し、要素を深く掘り下げること、資源の組み合わせを変えることによりもたらされたイノベーションがネットワークという人間の知識、感性の新たな結合関係が加わるにより自然に行われるということが明らかになったのである。

このように最近急速に脚光を浴びているネットワークの一般的特色は、まず第一に参加が自由なことである。決して参加することが強制されないし、またやめるのも自由である。第2にネットワーク内では学歴、年齢、出身、所得による上下関係は存在せず、メンバーは全員平等である。第3に人間の直接的接触、人間の相互作用を原則としている。メンバーは直接会って話し合い、交流し、意見交換を行うのである。人間が主役なのである。割り当てられた仕事や役割を、ひとりでもくもくとなすということは、ネットワークではあり得ないことである。第4に決定は話し合いにより民主的に行われる。理解の進んだ社会的ネットワークでは、それほど話し合わなくても、十分話合ったのと同じ効果が得られる。第5に情報は平等にメンバーに伝えられる。第6に関係が親密になり意見交換の密度が高くなると価値創造が行われる。第7に高邁な理念、理想よりも、現場の状況もしくは特別の共通テーマのもとにネットワークが形成される。第8にメンバーが興味のある事に通じている人、奉仕の精神が旺盛な人がリーダーとなる。第9に小さなネットワークでは価値観が

共通化する。これらの特色のすべてを備えていなければネットワークとして成り立たないというわけではないが、現在見られるネットワークは、これらの特色の多くを備えている。

ネットワークのこのような機能、特性に注目し、企業の状況適応力、創造性を高めようとするのが企業を中心としたネットワーク化である。企業を中心としたネットワーク化は、産業におけるネットワーク化、ネットワーク産業組織の成立と、企業内における新たな組織構造、ネットワーク組織構造の成立という形で進んでいる。一般にはこの両方のレベルをまとめてネットワーク組織と呼んでいる。このネットワーク化により産業、企業は、新たな状況に対して創造的に対応し、新たな価値を生み出して行けるようになるのである。企業を中心としたネットワーク化は現在始まったばかりであり、産業、企業に幅広く定着するにはまだまだ時間がかかる事が予想されるが、人間を中心に価値を創造する時代、21世紀の産業、企業のあり方にひとつの方向性を与えるものである。

ところで、新しい制度、組織は新しい状況に対応するものとして生まれるものである。ネットワーク化はどのような社会的状況を背景に生れたのであろうか。企業を中心としたネットワーク化は次のような最近の状況に対応するものとして展開して来たものである。

#### ①通信とコンピュータの発達に伴う情報の大量発生

かつての企業組織では情報はトップに集中し、そこから下へ流されていた。伝統的組織においては情報は、公式の階層構造を通じて下から上へ集中するとともにこの階層構造を上から下へ伝えられていた。トップの情報処理量を削減するために生まれた自己完結の組織、事業部制でも、その事業部の情報は、事業部の上層部に集中し、そこから下へ流されていた。このような情報の集中を加速化し、決定的にしたのは情報と通信の発達である。毎日々々新たな大量な情報が発生しており、必要な情報はその日のうちに処理しなければならなくなって来たのである。このような状況においてはもはや、トップのみならず、上級管理者における日常の情報処理も困難になり、情報処理システムを大幅に改善するか、思い切って情報処理の

分散化をはかる必要が生じた。

### ②価値観の多様化、ニーズの多様化

今までの日本は同質社会であり、考え方も、好みもほぼ画一的であり、大量生産、大量販売の仕組みに合っていた。マーケットの状況も上層部で大量のデータにより明らかになった。しかしながら、これからは、個人は自分の生き方、考え方を主張し、自分なりのライフサイクルを確立し、それを中心に各種選択を行って行くようになって来ている。またメディアの発達に刺激されて消費者の好みはどんどん変化している。このような状況においては現場で発生している状況をできるだけ早く、正確に掴み、それに対して素早い対応をしていくことが必要である。

### ③新たな価値の創造が必要

これからの時代は、知識・情報は幅広く共有され、単にそれらの知識・情報を利用するだけでは差別化も出来ないし競争にどんどん負けてしまう。より多くの質の高い情報を早く集めるだけではなく、それらに常に新しい意味を加え何かを創造して行かなければならないのである。

### ④技術の高度化、専門化

現在、エレクトロニクス、バイオテクノロジー、新素材等の分野で技術革新が進んでいるが、その内容は、益々狭い分野に特化している。その部分においては誰にも負けない、他の企業も、その部分についてはとても追いつかないという高度に専門化した分野が増加している。

### ⑤自律的人間の増大

規則化された中央集権的組織に入るのを拒否する、拘束を嫌う人間が増大する。しかしながらこれらの人のすべてが自己調整力のある自律的人間であるというわけではない。このような人の中には自己管理、自己調整ができる自律的人間から、単なる我ままな人間、怠惰な人間もいるし、放任されると自己管理できない人間に至るまで様々なレベルの人間がいる。このような状況ではあるが、自己調整できる自律的人間が徐々に増加し、新しい流れを作りつつあるのである。

### ⑥外部資源の活用

変化が激しい状況の中で大型の設備投資をすると短期間に陳腐化し、回収できなくなり投資リスクが増大する。また、新製品開発において求めら

れる個々の技術は高度に専門化しており短期間にそれらを自社技術により消化するのは極めて困難になっている。そういった意味で、新製品開発においてはいかに他社資源を利用できるかが重要な鍵となる。

このようにどんどん変化する多様な社会的状況に対応し、新たな価値を創造し、既存事業の再活性化と新規事業の創造をはかるとともに人間の満足度を高めるには 中央権的組織、事業部制組織、SBU、マトリックス組織という従来の組織構造では十分ではない。新たな選択可能な組織概念が必要となっているのである。変化する状況において新たな結合関係を作り、事業を創造し、効率を上げて行く組織である。この新しい要求に応えるのがネットワーク化である。

現在企業におけるネットワーク化は、前述の通り2つの方向で進んでいる。それは企業組織内におけるネットワーク化と企業と企業が結ぶネットワーク化である。

### ①企業組織内におけるネットワーク化

情報処理能力の向上を目指した情報処理システムをどのように作るかということと、企業という組織に、新しい状況に適した組織構造、ネットワーク組織構造をどのように作るかということである。後者は伝統的組織構造、事業部制組織構造というように、組織の中にどのような新しい組織構造を作るかの問題である。

### ②企業と企業が結合するネットワーク化

企業もしくは、企業の一部を構成要素とする新たな社会単位、組織が成立する。ネットワーク産業組織と呼ばれるのがこれである。ネットワーク産業組織では、個別企業の要請を超えた独自の存在意義が生まれる。ネットワーク産業組織は、この独自の存在意義のもと、組織として、共通目的、協働意欲、コミュニケーション等、組織成立の基本的要素を満しながら成立し展開している。したがって、従来あるような組織の要件を満していない単なる情報交換を行う企業グループ、経済人の仲間集団とは異なるものである。

## 2. 企業組織内のネットワーク化

企業組織内のネットワーク化には2つの側面がある。第1の側面は、通信とコンピュータの発達と情報処理システムの改善とともに進んでいる企業内の情報化である。企業管理システムの整備、POS、各種データベースの構築がこれにあたる。もうひとつの側面は、変化する多様な知識・情報に対応し、新たな価値を創造し、自律的な人間の満足を高める新たな結合関係を作ること、ネットワーク組織構造作りである。

企業組織内のネットワーク化の第1の側面は企業内の情報化である。工場の生産情報システムを整備し、原材料の在庫、従業員の配置、受注、生産、納期、出荷を調整することである。また、POSのような時々刻々更新されるデータベースを構築し、最新の現場情報を集め、それに毎日人間の解釈を加え、消費者のニーズに応じて行くことである。セブンイレブンでは500mの商圈のニーズをPOSのシステムで把握し、それに特別な意味づけを行うとともに、調達、配送のシステムを結合し、多重なネットワークを作り上げている。

企業組織内のネットワーク化のもうひとつの側面は、新たな結合関係作り、ネットワーク組織構造作りである。ネットワーク組織構造作りとは顧客のニーズ、工場の生産現場における出来事、新たに発生している専門化された技術等、現場の情報にもとづき、それらの事実を正しく理解し、関連する知識・情報を持っている人を中心に、人材・資源の新たな結合関係を作ることである。ここでは、問題解決に必要な人、問題解決に必要な知識・情報・適正能力がある人が集り、議論し、意見を交換し最適の問題解決を行うとともに、新たな価値の創造を行う。これは現場の事は現場の人が一番良く知っているという考えが基本となっている。

このネットワーク化は企業内の人材・資源の新たな結合関係を作るといって進むが、状況によっては、消費者、取引先等企业外の人材・資源との結合関係を作ることにも必要である。従来、企業の組織構造は、企業内の人々のみによって作り上げられ、それらの人々が、問題の検討、解決に携るのが一般的であったが、これからの時代の組織

構造であるネットワーク組織構造では、そのテーマに関係する人が企業の内外から集まり議論し、問題の解決をはかるとともに新たな価値を生み出して行くのである。例えば、会社が新たに生み出す商品、サービスについて企業の関係者のみならず、必要に応じて消費者、仕入業者が参加し、刻々と変化している状況を正しく理解し、お互いに自由な議論をし、新しい方向を見出して行くことである。このためにネットワーク組織構造は、ネットワーク組織の様々な要件のうち特に次のような仕組みを、備えていなければならない。

①現場情報を収集し、すみやかに関係者に伝えることができる。これにより状況に対する共通理解を確保することができる。

②直接的接触により話し合う場がある。

知識・情報に関係者相互の意見を加え、意味づけを行うとともに相互の意見交換の相互作用を繰り返すことにより価値の創造を行うので、そのための場を確保する必要がある。

③関係者相互で自由な議論が出来るように人間の理解を深める機会があること。

④権限の機能化

ネットワーク組織構造においては権限は上から与えられるものではなくその問題解決に必要な知識・情報、適正能力に応じて発生する。部長とか係長というラインの名称にこだわらず、一般社員でもそれについての知識・情報・適正能力があれば権限が発生するのである。

このような前提を整備することにより、自由で一体感のある結合関係が築き上げられるのである。このネットワーク組織構造と他の組織構造の大きな違いは、この結合関係が固定的な関係ではないと言うことである。従来組織では一度その安定的関係が出来ると、それはよほどのことがない限り継続される。その結合関係が解消されるのは、極端な場合、倒産しそうだと言うような組織が存続の危機にさらされているような場合に限られる。また、安定的関係は閉鎖的性格を帯び、新しい要素を排除し、考え方が固定化、硬直化する傾向が強くなる。

ネットワーク組織構造では、その現場の状況に最も適した結合関係を作ることの本質としているので、状況に応じて必要な再組織化が常に行われ

る。また、そこから、新製品、新技術、新しい考え方等様々な価値が創造されるが、その新しく生まれた価値自身が、その展開において新たな結合関係を必要とし、ダイナミックな再組織化が行われる。

このようなネットワーク組織構造が整備されることにより、次から次へと発生して来る知識・情報に組織独得の意味が加えられ、新たな価値を創造するとともに、更にその新たな価値を中心により良い結合関係が作り上げられ、組織の自己革新力は高まって来るのである。

このようなネットワーク組織構造の例としては、現在では主として社内の人材・資源の再結合をへかったものであるが、企業内ベンチャー、独立事業単位、小集団活動などがある。また、現場中心に大小様々な独立事業単位を編成し、企業を独立事業単位の連合体にしていく動きもこれにあたる。但し、現在の企業内ベンチャー、独立事業単位の創造力、自己更新力はまだまだ弱く、完全なものとは言えず、ネットワーク組織構造は成立途上にあると言える。

### 3. 企業と企業が結合するネットワーク化

現在、異業種交流、融合化等の言葉が頻繁に聞かれるように、企業の垣根、業種の垣根を超えて交流し、各種情報交換を行ったり、新たな商品開発を行うことが活発に行われている。銀行と証券会社が共同して新しい金融商品を開発するとか、各社の専門に合わせて、営業、企画、設計、製造等の一連の仕事を分担しより良い製品を供給するとか、問屋同志が顧客情報を共通化するとか、新たな提携関係、結合関係が生まれている。このように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のがネットワーク化であり、そこから生まれる独自の存在意義のある社会単位がネットワーク産業組織である。

ネットワーク産業組織は、共有化できる顧客のニーズ、高度に専門化された技術・知識、専門化された商品、他では得られない個別情報、その会社にしかない固有の設備等にもとづき構成され、それにより企業が不足を補ったり、相乗効果を高めたり、新たな価値を生み出すことを目的とした

組織である。企画力は高いが製造が弱い会社が、製造の強い会社と共同して仕事を受注するとか、個別の配送は効率が悪いので数社集って共同配送するとか、エレクトロニクスに強い会社と新素材に強い会社が連携して複合商品を開発するような形で技術・知識・情報をもとに新たな組織が出来上がるのである。

当初は、ネットワーク構成企業の明確な目的・意図のもとにネットワーク産業組織は成立するのであるが、関係が親密になると、その後はそこで生まれた新たな価値にもとづき、結合の再構成、革新が行われ、ネットワーク産業組織は個別企業の意図を超えた独自の存在意義のある社会単位としての性格を強めて来るのである。

企業と企業が結合するネットワーク化には4つの型がある。

- ①情報交換型ネットワーク
- ②資源相互利用型ネットワーク
- ③情報処理能力向上型ネットワーク
- ④価値創造型ネットワーク

#### 1) 情報交換型ネットワーク

異業種交流の連絡会、各種経済人の団体等に見られるように交流、相互理解、意見発表、情報交換に重点が置かれる。参加は自由で、参加者の目的も漠然としており、参加者が個々に提携先を見つけて新たな結合関係を作ることがあるが、ネットワークとして新しい価値を創造する力は若干弱い。メンバーの固定している社長の出身校の排他的な同窓会、同業者組合は含まれない。但し、親しい企業、仲間グループでも、新しいメンバーがどんどん参加し、新しい情報が入手でき、創造性が刺激されれば、ここでいうネットワークに近くなる。この段階では必ずしも組織として成立してない場合があり企業と企業が結合するネットワーク化の初期の形態である。

現在このタイプの交流、情報交換のネットワークが大変多い。表Iの経済同友会の昭和61年の企業ネットワーク形成目的の調査でも、人的資源の交流という情報交換を主目的としたネットワークが上位にランクされている。

I-1 企業ネットワーク形成の目的	
現在	将来
1. 資本関係 58.5%	1. 技術ノウハウの相互利用 83.4%
2. 技術ノウハウの相互利用 57.7%	2. 情報資源の共有 80.1%
3. 人的資源の交流 56.2%	3. 技術の共同開発 71.7%
4. 情報資源の共有 51.5%	4. 人的資源の交流 55.7%
5. 技術の共同開発 41.9%	5. 資本関係 52.9%
6. 流通経路の共有 26.2%	6. 流通経路の共有 47.5%
7. 共同生産 23.3%	7. 共同生産 37.2%

経済同友会「企業白書」

## 2) 資源相互利用型

従来は、商品のライフサイクルも長く、その間一定の量の需要が見込まれたので、自前の技術を開発し、自前で設備投資をして対応しても、回収の機会は十分であった。課題はその生産性をどれだけ上げ、コストを下げられるかという点にあった。しかしながら最近では、変化のテンポがより一層速くなるとともに市場はますます多様化、細分化し、企業はライフサイクルの短い沢山の種類の商品を少数供給していくことが求められるようになって来た。従来言われている少品種大量生産から多品種小量生産という変化に更に、この多品種の内容がどんどん入れかわるという新しい状況が加わっているのである。このような状況の中で、分野によってはすべて自前の技術開発、自前の設備投資で対応しようとする必要の変化に追い付かなくなってしまう。また、このような状況で必要な分野すべてに自前の技術開発、設備開発を続けると、基礎的技術能力の向上、潜在能力の向上という効果は認められるが、投資が回収出来なくなり企業の存続が困難になるという重大な問題が発生する恐れがある。

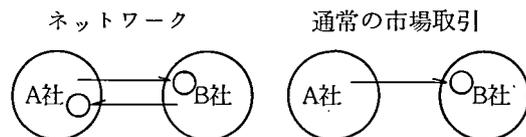
これに対応するために、自社の得意な技術分野、方法はどんどん専門特化し、経験の蓄積をはかる

が、新製品開発等において自社に不足する資源は自社の技術等を軸に外部の技術・方法・知識設備を利用し、相手が必要としている自社の技術・方法・知識・設備は相手側に提供していくという結合が多くなって来ている。これにより変化する状況の中で、自主性を維持しながら、リスクを最少にし、弾力的に対応できるようにしているのである。

お互いに不足資源を補う、この型のネットワークにおいては、ネットワーク参加企業がそれぞれしっかりとした技術・方法・知識もしくはそれなりの設備を有していることが必要である。これが従来の上下関係、もしくは政治力を前提にした結合関係との大きな相違である。

単に相手の資源を利用しようとする場合は、ここで言うネットワークという結合関係は成立しない。相手の資源を一方向的に利用する形態は特別な場合を除き、通常の市場取引である。一方通行の関係はネットワークのきっかけにはなるが、それ自体はネットワークとはならないのである。双方向になってはじめてネットワークという結合関係が生じるのである。

設計はA社、製造はB社、販売はC社とそれぞれの特徴を生かした結合、エレクトロニクスに強いA社が、新素材の技術のあるB社に技術供与するとともに、新素材の技術を獲得し、A社、B社それぞれが独自の新製品を開発する結合がこれにあたる。新素材の技術のあるB社がA社からエレクトロニクスの技術を購入した場合は、そのみをとらえれば、これは単なる市場取引であり、ネットワーク結合ではない。



このような形で企業が自由に結合することにより不足資源が調達できるとともに自社資源の開発力が高まり、利用率が上るといふ相乗効果が発生するのである。

従来も親会社と子会社、下請企業という結合関係が存在したが、これは構成企業が比較的固定的であり、上下の階層関係も明確であるし、利用の

形態も親会社から子会社、下請企業へと完全な一方通行であり、ここで言うネットワークではない。但し、下請企業が自由に親会社を選べる場合、ある程度の平等性が維持される場合は、下請企業の生産力と親会社の営業力を相互に利用するという、ネットワークに近い形態になる。

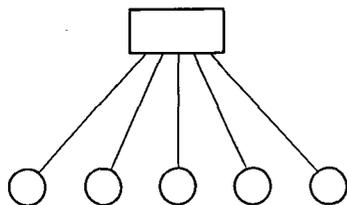
経済同友会の調査では、この資源相互利用型のネットワークは、企業のネットワーク化の目的で、現時点で第2位に、将来においては第1位にランクされており、各企業が最も期待している企業の結合形態である。この結果から今後のネットワーク化は資源の相互利用型を基本形態として発展して行くことが予想される。

この資源相互利用型のネットワークは内部資源を相互に利用する形態から、今後は、ネットワーク外の資源を共同して利用したり、外部に新たに、共同して利用する生産設備、流通経路を作ったり、更には新たな価値を創造していくという結合形態に展開していくのである。

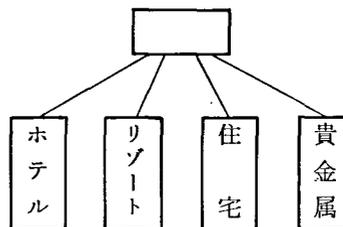
### 3) 情報処理能力向上型ネットワーク

企業と企業の間で機器の共同利用にとどまらず、新たな情報処理システムを構築し、情報を共有し、必要な情報の量と質を確保するとともに、そこにネットワーク独特の解釈を加えることである。

複数の同業種の小売店が連携し、顧客のデータベースを作り、そこに何らかの解釈を加え、商品開発、仕入方法の改善に利用して行くことである。



複数の異業種の企業が、年齢、所得、家族構成、学歴がほぼ同じで消費行動が類似していると思われる同じセグメントの顧客情報を交換し、顧客数を増やすとともに、その一般的傾向を掴み、共通化した顧客に対して新たなサービスを提供する。これにより、不特定多数を対象とするよりもはるかに効果的なマーケティング活動を行うことが出来る。



また、科学技術情報を共有し、その取り出し方と解釈の仕方に独得の工夫をしたシステムもある。

経済同友会の調査では、情報資源の共有という、情報処理能力向上型ネットワークは現在では第5位であるが、将来では、資源相互利用型に次いで第2位に位置されており、情報・通信のインフラストラクチャーのより一層の整備に伴い、これから本格的に展開するネットワークである。

### 4) 価値創造型ネットワーク

ネットワーク構成企業が必要に応じて、その技術・知識・方法・考え方を提供し合い、相互作用の中で、人間を通して新たな価値を生み出して行くことである。このネットワークの主役は人間である。様々なネットワークが用いられるが、それを意味ある形で結びつけるのは人間である。各種技術も、知識も、そこで用いられる情報も、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等について、共通に理解し、共に考え議論を重ねることにより新しい価値を創造して行くことである。決してコンピュータや通信の物的ネットワークが自動的に価値を生み出していくわけではない。

各企業から様々な技術者が集まり、技術の共同開発、製品の共同開発が行われたり、様々な感性を持った人材が集まり、新たに入手した知識・情報に様々な解釈を加え消費者の新しいニーズを発見したり、新しいコンセプト、新しいデザイン等を生み出したりすることである。即ち、常にイノベーションを行って行くことである。この考え方の相互作用は創造性を最大限に発揮するために個別企業の理念、文化を超えた企業の枠外で、新しい事実が発生している状況に最も近いところで行われる必要がある。したがって、そのような事実が発生している場所で、必要な技術・知識・情報を持った人を中心にした結合関係が出来上がるの

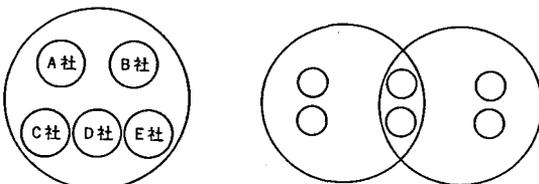
である。

一度このようなネットワークが成立すると、市場における変化、技術の変化に合わせて参加者の能力も進歩するとともにネットワーク内に蓄積される知識・情報が充実する。このような進歩は新たな状況に対する適応力を高めるとともに新たな人材を集め、ネットワークの創造性を高めることになる。このような過程を経てネットワークは独自の存在意義を持つようになるのである。ここに特定目的を達成するために構成、再構成された社会単位、新しい組織が成立するのである。

価値創造型ネットワークは、不足を補う、相乗効果を高めるという結合形態、資源相互利用型ネットワーク以上に将来、最も期待されているネットワークである。

現代社会は産業社会が成熟化し、脱産業社会へ向っている。そこで求められているのは機械を中心とした効率とか生産性という概念ではなく人間を中心とした意味、価値である。物を大量に生産し、それを消費することよりも、人間がいかに生きるか、何を考え何を生み出すかが重要なのである。21世紀はまさに人間を中心に社会の仕組みが考えられる時代なのである。このような大きな社会構造の変化にマッチしているのが、この価値創造型ネットワークである。経済同友会の調査では新規事業開発については、現状ではまだまだ自社の開発スタッフを中心に、新規事業部門もしくはプロジェクトチームを作って行く自前主義が中心である。しかしながら将来では、技術の共同開発を目的としたネットワーク形成が3位ランクされており、少しずつその意識と方向性が変わりつつあることを示している。

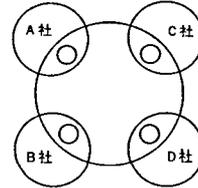
ネットワーク産業組織は、その参加している企業の規模、業種によって様々な結合形態がある。そのひとつは比較的小規模な企業の場合であるが企業全体がネットワーク産業組織に属する形態である。



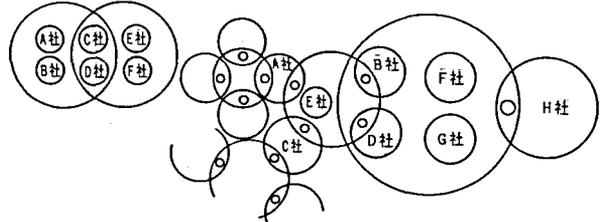
この場合はグループのカルチャーと個別企業の

カルチャーは共通化することが多い。

もうひとつは組織の一部が結合する仕方である。大規模な企業のネットワーク化はこのような形で進むことが多い。A、B、C、D各社は、それぞれ別の理念、コンセプト、文化を持っており、更にそれとは別にネットワークのコンセプト、文化が成立する。



結合の仕方にはこのような形態があるが、現実には企業はひとつのネットワークに所属するのではなく、時には企業全体が、時には企業の一部分が様々なネットワークに所属するという複合的な形態を取るのである。



最終的には企業も個人も様々なネットワークに複属することになる。企業は、企業同志、テーマごとに様々なネットワークを形成するし、そこにおける従業員も、企業とは別に様々なネットワークに所属することになる。そのような様々なレベルのネットワークが複雑にからみ合って新たなダイナミズムが生れて来るのである。

#### 4. ネットワーク産業組織の成立と維持

企業と企業が結合したネットワークであるネットワーク産業組織は、特定目的を達成するために構成、再構成された社会単位、すなわち組織である。したがってその成立、維持には一般の組織の成立、維持とほぼ同じ要件が必要である。

##### 1) 共通目的

組織として成立するには、共通目的の存在が不可欠である。上から与えられた目的ではなく、変

化する状況の中から生まれたネットワーク構成メンバーが共通に理解している目的の存在である。これはネットワークに参加している企業の目的とは必ずしも一致しない。状況に対応しながら新たな知識・情報も加え、価値創造を行う過程で自然に生まれるものである。メンバーの共同研究、共同開発を通して共通目的が生まれ、共通目的が組織の自己革新過程で更新されることにより、ネットワーク産業組織は組織として成立し、維持されるのである。状況の変化に応じてネットワーク産業組織に新たな共通目的が形成されないと組織は自然消滅することになる。

この共通目的は、メンバーが直接的議論を戦わし、価値創造しているの中から生まれて来たものであり、まさに個人の主観が十分反映されたものである。したがってネットワーク産業組織の共通目的は、目的の理解と納得という調整のプロセスを経ずして個人目的とほぼ一致するのである。

## 2) 協働意欲

組織として成立するには、第2番目に、ネットワーク組織内で進んでメンバーが協力し合うという協働意欲が必要である。それには、各メンバーが提供した労力に対して、そのネットワーク組織内で有形、無形の見返りが得られることである。

誘因の提供は、ネットワーク産業組織に参加するか否か、ネットワーク産業組織にとどまるか否か、進んで仲間と協働するか否かの選択において重要な要素となる。はじめてネットワーク産業組織に参加しようとする場合、参加希望者(参加希望企業)が期待している見返りが得られるかどうか、また現在のメンバーがそのネットワーク産業組織にとどまるかどうか判断する場合、期待している見返りが得られているか、また今後も得られるかは、いくつかの要因のうち最も有力な決定要因である。宗教的ネットワーク、慈善的ネットワークのように見返りを求めないネットワークもあるが、ネットワーク産業組織においては原則的に何らかの見返り、誘因が必要である。但し、自己革新が順調に進んでいるネットワーク産業組織においては、見返りを求めずに活動している人も多数見受けられる。しかし、それはより良い運営の結果自然に生まれるものであり、ネットワーク産業組

織から生まれる独得のプラスアルファの効果である。奉仕的要素のみを最初から求めるとネットワーク産業組織は成立しないのである。

親会社、子会社、下請企業のグループが成立し、維持されるのは、子会社、下請企業に現実に利益がもたらされるためであり、更にそのグループに属することにより、将来も売上、利益が伸びることが予想される場合である。同様にネットワーク産業組織内でメンバーが協力し合って行こうという気持ちになるには、原則的に、ネットワーク産業組織内で新たな情報が得られること、新たな価値が加わった情報が得られること、創造が行われること、技術的進歩が得られること、人間的に成長できること、金銭的利益が得られることが必要である。ネットワーク産業組織がこれらの誘因を提供し続けることにより、メンバーは進んでネットワーク産業組織で助け合って活動しようという意欲が湧くのである。この意欲は、組織目的と個人目的の一致、仲間の人間性と仕事の理解、リーダーシップの存在という一連の要件を通して統合され、統一的パワーとなるのである。

この統合は、従来の企業組織における統合と若干異なる。企業組織においては組織目的は長期間不変である。また、協働する仲間も長い付き合いであり、その仕事も十分理解している。そういった意味で企業組織において一度達成された統合は安定的である。これに対してネットワーク産業組織における統合は、共通目的もネットワーク産業組織の成長過程で変化するし、協働する仲間も、仲間の仕事もどんどん変わる。また、そこにおけるリーダーもテーマの変更に応じてふさわしい人に交替していく。したがってネットワーク産業組織において達成された統合は、安定的なものではなく、新たな状況の発生に応じて新たな統合が達成される。即ち、ネットワーク産業組織では状況に応じた動的統合が達成されるのである。

これをもってネットワーク産業組織における統合性は低いという人がいるがこれは誤解である。他の組織と比較し、その目的は個人の主観的判断の相互作用の結果生まれたものであるし、仲間とも直接的接触を基本とした親密な関係が築かれている。したがって、そのテーマの追求における統合の達成度は高いと言える。

### 3) イノベーションを行うリーダーの存在

企業におけるリーダーの存在と戦略的リーダーシップの重要性はますます高まっているが、ネットワーク産業組織においても、リーダーの役割は大変重要である。安定的均衡状態は少なく、常に動的に変化している組織においては、成行きまかせでそれがより良い方向に進んで行くという保障はない。より時代に適合した方向へ進化して行く場合もあるし、とんでもない方向に行ってしまうこともある。

したがって、時代の流れ、現場の状況の流れを正しく把握し、将来を洞察し、ゆるやかな方向づけを行うリーダーの存在が必要である。企業における方向づけは時には強引に、コンセプトにしぼり込んで行くこともあるがネットワークにおける方向づけは、あくまでも個人の思考、行動を拘束しない、ゆるやかな方向づけである。このゆるやかな方向づけは時には雰囲気、イメージというレベルの場合もある。この方向づけはメンバーに支持されるものでなければ効果は十分上らない。

また、ネットワーク産業組織が価値あるものとして継続するには常にイノベーションが行われなければならない。このためにはメンバーの成長のみならず、外部から常に新しい要素を加え新たな結合関係を作らなければならない。この点も、組織の自己革新のみゆだねるわけに行かない。このためにも組織の創造性のレベルと方向を見出し、新たな結合関係を築き上げるリーダーの存在が必要である。

ネットワーク産業組織の維持にはリーダーの存在が必要であるが、それではネットワーク産業組織においてリーダーはどのようにして生まれて来るのであろうか。自由で平等な、対等な人間関係を基本としているので、上下の関係にもとづくリーダーは存在しない。もちろん、外部からリーダーが割り当てられることはない。その相互作用を通して、リーダーとしてふさわしい役割を果たす人が自然発生的に生まれるのである。ネットワーク産業組織では、後述するネットワーク組織に参加する人に要請される9つの能力に加えて、次のような要件を満たした人がリーダーとなる。

① 将来を洞察した魅力ある方向づけが行える人

ネットワーク産業組織は参加が自由であるので、当初の目的が達成されると自然に消滅してしまう。それを防止するには、相互作用の過程で理解したメンバーの希望を新しい状況に応じて再構成し、魅力ある形で提示することが出来る人が必要である。

② 価値創造の過程で機能的権限にもとづく正しい影響力の行使を蓄積した人

本人の持っている知識・情報・適正能力をフルに発揮し、各テーマの追求に常に積極的に貢献し、実績をあげている人。

③ ネットワーク産業組織に対して奉仕している人

本人の利益を超えてネットワーク産業組織内の出来事に対して物質的にも精神的にも、求められている以上の犠牲を払っている人。そのネットワークにヴォランティア精神に近い感情をいだいている人である。

新しい価値を生み出すだけではなく、自分の感性がネットワークに浸透するとともに仲間の感性を十分受け止めるようになって来ると、動的感激が自然に生まれてくる。ネットワークに対する愛着が湧いて来ると本人の利害を超えてネットワークに対して何かをしたい、何か役立ちたいという感情が湧いて来る。かつての知識階級プロフェッショナルは、社会奉仕の精神を第一に、その職業に従事し社会的信頼を勝ち取って来たのである。当時のプロフェッショナルは、高い専門知識を持っているのみならず、厳しい職業倫理のもとに奉仕の精神を発揮し、その知識を社会に役立つように用い、社会がより良い方向へ向うように指導的役割を果たしたのである。ヨコの自由な結合関係であるネットワークにおいても、このような奉仕の精神を持った人が信頼を勝ち取って行くことになるのである。

④ ネットワーク産業組織のメンバーに対する継続的援助をしている人

特別に定められた役割ではないが、常にメンバーの活動がより良くなるような状況作りをしたり、アドバイスをしている人。

⑤ 豊富な個人的ネットワークを持っている人

ネットワーク産業組織以外に個人の資格で様

々なネットワークに所属し、多方面で価値創造を行っていること。従来はトップのみが様々なネットワークに所属していたが、これからは、従業員レベルでもネットワーク指向が強くなり、全員がそれなりのネットワークを持つようになる。このような状況においては豊富なネットワークを持ち、それを生かしている人が仲間からより信頼されるようになる。

#### ⑥魅力のある人

ネットワーク産業組織に限定したことではないが、能力的にも人間的にも優れており、かつ積極的行動力がある人。特に、ネットワーク産業組織は直接的接触を前提にしているので、この要件が特に重要である。

#### 4) 共有価値の形成

ネットワーク産業組織では、技術者、専門家が熱中して創造活動を行う。そこでは、メンバーは高い集中力を発揮し、技術、情報を深く理解し、とことんまで議論する。そのためには、全体的に知的な雰囲気が必要な場合もある。また、満足、楽しさ、うれしさという感情を共有し一体感を持つことも必要である。同質性を高めていくこと、コモンカルチャーを形成して行くことは、有効性を高めるために通常の組織よりもその必要性が高い。但し、あまりにも、同質性、一体感が強くなり過ぎると仲良しグループのように排他的になり、ネットワーク産業組織の成長がストップすることもある。

#### 5) ネットワーク産業組織に適した考え方の形成

##### ①現場重視

ネットワーク産業組織は、上から与えられた指示によって中央集権的に動く組織ではない。現場の状況が優先し、現場の状況に応じて様々な創造、イノベーションが行われる組織である。したがって、現場重視の考え方が大切である。

##### ②行動重視

ネットワーク産業組織では、頭で考えるだけではなく、開発した物を具体的に製造し、試して見るように常に成否を確かめる姿勢が必要である。外に対して常に働きかけ、反応を見て、

反省することによりネットワーク産業組織はそのバランスを維持することが出来る。

#### ③人間優先

ネットワーク産業組織内には物的、人的様々なネットワークが複合的に成立するが、それらを結びつけるのも、そこから新しい価値を生み出すのも人間である。したがって、人間を最も重んじる考え、問題を解決し、価値を創造するのは機械でも技術でもなく、あくまでも人間であると言う考えを全員が持つことが必要である。

#### 6) コミュニケーション

一般的に、組織成立の重要な要素であると考えられているコミュニケーションについてはどうであろうか。コミュニケーションがうまくいくためには双方向のコミュニケーションの体系の存在と、伝達センターの役目を果せる人の存在が必要であるが、そもそも、ネットワーク産業組織は人間中心、直接的接触、意見交換を本質としており、コミュニケーションの体系そのものである。また、ネットワークのメンバーひとりひとりがリーダーを中心に相互に網の目のように作り上げられたネットワークのキーステーションとなっているのである。このようなコミュニケーションの要素がなければ、ネットワーク産業組織は最初から成立しないのである。

#### 5. ネットワーク組織に参加する人に要請される能力

従来はネットワークの構成メンバーと言うと政治力のある人、交渉力のある人、調整力のある人、社交性のある人、人当りの良い人というイメージが強かった。それは前述の通り1960年代、1970年代の当初のネットワークが環境保護運動、反戦運動、婦人運動等の市民運動が中心で同じ考えの人々を横断的に集めてひとつのパワーとし影響力を与えていくことを目的としていたためである。そこでは同じような考えの人々のつながりが重んじられ、創造よりも連帯が求められた。したがってこのレベルでは協調性、人当りの良さが重要な要素であった。しかしながら、現在企業を中心として進んでいるネットワークは、そこで直接的接

触による十分な議論が行われ、技術・情報・知識を結びつけた創造活動が行われているので、深い専門知識、高い集中力、それなりの理解力を持つ人々によって構成されている。したがって単に協調性がある、人当りの良いというだけの人間は企業におけるネットワークのメンバーとしてはふさわしくないのである。単に仲間と仲良くやっけて行くことが上手な人間だけが集まっても何ら創造活動は行われず、新たな価値の創造を目指している企業におけるネットワークは成立しないのである。もちろんネットワークは人間と人間との直接的接触を本質としているので、協調性、人当りの良さ等はもちろん不可欠の要素である。この要素があってはじめてネットワークが成立するきっかけとなるのである。しかしながらネットワーク成立のためには、このような協調性、人当りの良さに加えていくつかの新しい能力が要求されるのである。

それでは、価値の創造を目指す企業組織内のネットワーク及び企業と企業が結合するネットワークに参加する人にはどのような新たな能力が必要とされるのであろうか。少なくとも次に列挙する能力のうち幾つかはある程度備えていなければならない。

#### 1) 個別の技術・知識・情報に自分なりの意味、解釈が加えられること

自分なりの統一的物の考え方を持っており、ひとつひとつの技術・知識・情報を一担自分の思考の体系を通し、自分の言葉で表現し直せる人。ネットワークのメンバーがひとつの情報に対して、それぞれ自由に自分なりの解釈を加え発表することから創造活動はスタートする。メンバーの中で自分の解釈が加えられる人が少ないと、少数の人の意見で結論が出てしまいか何ら新たな見解が生まれないことになり、そのネットワークの創造性は低くなる。とにかく聞いて学ぼうという人は、本人の成長のためにはなるであろうがネットワークの創造活動にはほとんど貢献しないのである。深く考え、自分なりの意味、解釈が加えられない人が多いネットワークは比較的短期間で解消することになる。したがって企業を中心とした価値を創造することを目指した新しいネットワークは、個別の技術・知識・情報に自分なりの意味、解釈が

加えられる人によって構成されることが必要である。もちろん自分なりの意味、解釈を加えることは自分の考えにこだわり続けると言うことを意味しているわけではない。自分の意見を発見した後は他人の意見を素直に聞けると言う柔軟性が重要であることは言うまでもない。

#### 2) 自分の意見を全体の流れの中で表現し直すことが出来ること

企業中心のネットワークでは直接的接触による意見交換を通して価値を創造して行くことになるので、自分なりの解釈を加えた意見を発表した後は、他人の意見に素直に耳を傾け全体の流れを素速く把える必要がある。そして、全体の流れの中で自分の意見がどのように位置づけられるのかを知り、あまり自分の意見にこだわらずに、状況によって必要な調整を行うことができることが大切である。また、自分の気が付かなかった概念、アイディアポイントを取り入れ自分の意見を発展させることも必要である。このような意見交換の相互作用を通して、ネットワークとして新たな価値を作り出すことが出来るのである。この意見交換は、具体的には正式の会議の他、共同研究の現場、コーヒープレイク、非公式の夜のミーティング等、時と場所を選ばず行われる。

#### 3) 深い専門的技術能力を持っていること

ネットワークでは現場の状況にあわせて具体的価値の創造を行って行くことを本質としている。現場の状況に合った知識・情報・適正能力を持っている人が集りそれらの能力を重ね合わせて価値の創造を行っている。技術と技術を結合させたり、技術と方法を結合させたりして具体的成果を生み出しているのである。したがって、テーマの追求に必要な何らかの専門的技術能力を持っていることが不可欠である。

#### 4) そこで生まれたものを生かせるシステムを背後に持っていること

不足資源を補うか、新しい状況に創造的対応をして行くという現実的課題の解決を目指したネットワークは、その成立の契機からして極めて実践的である。ネットワーク組織で開発された新しい

技術、製品および新しく考え出された方法・概念は、すぐ実践されることが多い。したがって、その実践においても、素早く、必要な分業が行われるようにメンバーが設計、販売チャネル、原料調達、製造、設備、資金、人材等で何らかの動員力を持っていることが必要である。

この動員力にはメンバーが個人的に動員力を持っている場合もあるし、動員力のある企業に属している場合もある。但し、そのメンバーが動員力のある企業に属していてもその企業に対して十分な影響力を行使することが出来ない場合は、動員力があるとは言えない。

#### 5) 他人の知識、技術が理解出来ること

ネットワークでは自分の意見と他人の意見を結びつけることを本質としているので、自分の専門以外に他人の専門的知識、技術がある程度理解できる基礎的能力が必要である。

#### 6) 不確実性に対する耐性のあること

新しい知識・技術・情報をもとに価値を創造するので当然結果は予測できない。新しい技術、良いアイデアが生まれるかも知れないし、全く何も生まれないかも知れない。この点が努力を積み上げれば必ず何らかの生産物が生まれる既存の組織とは異なるのである。したがって、結果が不確実であるという現実のもと、その過程に十分な意義を見出し、不確実な状況に耐えられる特性が必要である。

#### 7) 多面的な状況を調整できる能力

将来は企業を中心としたネットワークのみならず、様々な社会的ネットワークに複合的に所属することになる。したがってネットワーク相互の関連をつけ、必要に応じて重ね合わせる事が出来る能力が必要である。

#### 8) 対人折衝能力があること

タテの関係は権威にもとづく結合形態であり、上からの指示に従っておれば少なくともその活動の統一性は保たれる。また、そこにおいてはほぼ同質性のある人間関係が形成されており、それほど高度な対人折衝能力は要求されなかった。これに

対してヨコの関係は、上からの権威を前提としない人間と人間との結びつきである。また、考え方、価値観も異なる質的に全く異なる様々なレベルの人が集っている。このようなヨコの関係では、幅広く、鋭く人間を理解し、それに合った対応ができる感性が大切である。人と会るのが好きである、他人から好かれる、相手の考えを受け入れることが出来るという対人折衝能力が必要なのである。

#### 9) 集中力の発揮

ネットワーク組織では、定められた場所で定められた時間仕事をするという習慣は後退する。変化する状況に応じて必要な時にその仕事の密度を高めて行くのである。したがって定められた時間万遍無く自分の能力を発揮するのではなく、問題解決を必要とする時に、創造活動が進んでいる時に高い集中力を発揮することが求められる。

以上の能力のうち、3)、5)、6)、7)、8)、の能力は従来のマトリックス組織でも要求されている能力である。ネットワーク組織では、それに加えて、1)、2)、4)、9)の能力が求められるのである。また、これは能力というよりも、求められる考え方であるが、リーダーの要件のところで述べた通り、短期的な見返りを求めず、まず奉仕するという考え方はネットワークを成功させるのに重要な要件となる。マトリックス組織の運用上もそうであったが、これらの能力を100%備えている人間は少ない。したがって現実には、不足している能力を補う運用をどのように行っていくかが重要なポイントになるのである。

### 6. ネットワーク産業組織における組織化原則

企業と企業が結合したネットワーク産業組織における責任と権限のあり方、コミュニケーションのあり方、役割の内容を明確にしたネットワーク組織構造は、どのような原理、原則によって作り上げられているのであろうか。

伝統的組織では、効率を高め、統一性を維持するために、専門化の原則と、責任と権限の原則を中心に組織構造が作られている。専門化を進める形で分業を行うことにより、組織の効率はあるとともに、責任と権限の階層構造と明確に定められたコミュニケーションの経路を作ることにより

分化した活動の統一性、統合は達成されるのである。人々が携わる仕事の内容や、仕事の方法、手段があらかじめ定められている組織構造であり、そこにおいては、人々が与えられた権限の範囲内で、上からの命令、規制、手続に従って自分の職務を全うすれば全体の業績が上がる仕組みとなっている。組織内における人々の活動の多くは組織構造に規制されているのである。

しかしながら、このような画一的な組織構造では、自由に参加し、平等に行動し、変化する現場の状況に弾力的に対応し、新たな価値を創造することは困難である。このためには新たな原則にもとづく柔軟な組織構造が必要である。それでは、状況適応力を高め、創造性を高める代表的組織であるネットワーク産業組織における組織化の原則はいかなるものであろうか。

### 1) 参加の原則

ネットワーク産業組織の成立と組織のところで述べたように、ネットワーク産業組織が組織として成立するには、共通目的の存在が不可欠である。それは上から与えられた目的ではなく、変化する状況の中から生まれた共通に理解された目的である。したがってネットワーク組織においては、ネットワーク構成メンバーが目的の形成及び自分のやるべきことの決定に参加する必要がある。

参加とは、ダグラス・マクレガーによると「従業員が決定に影響力を持つような機会と条件をつくること<sup>(4)</sup>」である。今まで命令されていたこと、何をするかという仕事の内容とそれをどのような方法で行うかを自分で決定したり、関係者と相談して決めること。また、より上位の決定に対して、自分の仕事との係わり具合、自分の持っている知識・情報・適正能力の程度に応じて加わること。そしてそのための機会と条件を整備することである。すなわち、そのような機会と条件を備えた組織構造を作ることである。

ネットワーク産業組織において参加を進めるには、第1にネットワークの目標の決定、各種意思決定が全員の理解のもとに行われることである。また、自分のやるべき仕事の内容は、仲間との話し合いのもと自分で決められるようにすることである。第2に、現在の状況の理解、問題点の把握、

問題の解決、成果の把握に必要な知識・情報及び関連する分野で発生している新たな知識・情報を、必要に応じて全員に伝える仕組みを作ることである。第3に、相互理解を深め、随時関係者が集まり議論することができる状況作りを行うことである。このような参加の仕組みが整備されることにより、ネットワーク産業組織において、自由で民主的な運営が行われるのである。

### 2) 権限の機能化の原則

今までは権限は上から与えられるものであったが、新しい状況においては、知識・情報・適正能力に応じた権限と責任が発生する。このような権限、知識と経験にもとづく権限をメアリー・P・フォレットは機能的権限と呼んでいる<sup>(5)</sup>。機能とは、目的を実現するために必要な活動であり、機能的権限とは受容の源泉を、その活動を果たすのに最もふさわしい知識・情報・適正能力に求めることである。

変化の激しい多面的状況においては、問題の解決をすべてトップに求めているのでは迅速な対応が出来なくなってしまいます。また、ますます専門化が進む中で、トップは個別の問題を理解し、決定するのに十分ふさわしい能力を持っているわけではない。問題の多くが、問題解決に最もふさわしい部門で解決される必要があるのである。そのため、その問題に対して、知識と情報と適正能力を持っている人が高い影響力を持つような仕組みが必要である。この仕組みの基本となるのが、この権限の機能化の原則である。

ネットワーク産業組織は、そこで特定の課題を解決すること、新たな価値を生み出すことをねらいとしており、そのために必要な知識・情報・適正能力を持った人が集まり、新しい結合関係を作り上げているのである。したがって、そこで求められる知識・情報・適正能力に応じてそれぞれがその問題に限った権限を取得するのである。そして意見交換の相互作用の中で、その問題の解決に最も近い立場の人が最も強い影響力を行使することになるのである。それはけっして、地位の上下、学歴、年齢という身分的なものから発生するものではない。また、このような知識・情報・適正能力にもとづく権限は、その問題に限ったものであ

り、それは原則として身分的なものとして固定化しない。但し、機能的権限にもとづく正しい影響力の行使の蓄積は、ネットワークにおけるリーダーシップの源泉のひとつとなるのである。いずれにしても、身分的なものにもとづく上からの強制は、何ら影響力を生み出すものでもないし、その過度な行使はかえってネットワーク産業組織を崩壊に導くものである。

### 3) コミュニケーション経路多元化の原則

ネットワーク産業組織においては、ひとつの課題が長期的に取り扱われることは少ない。新たな知識・状況が生まれるごとにネットワーク産業組織のメンバーが取り扱うべきであると考えた新たな課題が発生する。したがって、ネットワーク産業組織内で幾つかの課題が並行して取り扱われ、複数の状況の要請に応じて行くことになる。また、企業と企業が結合するネットワークでは、メンバーは旧組織からの要請にも応えて行かなければならない。したがって、伝統的組織のようにコミュニケーション経路は一元的ではない。多元的状況の要請に応じて、多元的コミュニケーション経路が出来るのである。

### 4) 平等主義の原則

伝統的組織に見られるように、タテの関係はある程度身分的な上下関係を前提にしているが、ヨコの関係は原則的に対等な人間関係を前提としている。ネットワーク産業組織参加者は、その出身企業、学歴、家柄、年令を問わず、すべて平等である。メンバーは過去どのような経歴があるか、実績があるかということよりも、現在の協働、価値創造に必要な能力を出すことが求められているのである。ネットワーク産業組織では前述の通り、その本質からその問題の解決に必要な知識・情報・適正能力に応じて権限が発生するが、その権限が組織内の身分関係を規定しない。その問題を離ればその権限は解消し、また対等の人間関係にもどるのである。

### 5) 自由選択の原則

ネットワーク産業組織に参加するかしないかは原則的に自由であるが、その中で何をやるかも自

由に選択できる必要がある。特に企業レベルでそのネットワーク産業組織への参加を決定し、個人を参加させる場合、ネットワーク産業組織内で何をやるかが自由に選択できることは大切である。最近の若年層は単なる働きがいだけではなく、好きな仕事を楽しくやりたい、気心の合った人と楽しく仕事をしたいという希望を強くもちはじている。現代の若年層は、物質的には子供の頃から満たされており、早くから自分自身のライフスタイルを確立し、それなりに満足した友人関係、家族関係を作り上げている。したがって、職場でも自分の感性に合った人間関係を作りあげていくことが、本人の満足感の大変大きな要素なのである。楽しく仕事ができるという状況をつくってはじめて現代の若年層は仕事に没頭できるのである。

したがって、自分の持っている知識・情報・適正能力でこなせるテーマのうち、最も自分が興味があるテーマを選択することができること。さらに、誰と一緒にそのテーマの追求をするか、そのメンバーを自由に選べるのが重要となるのである。それにより、本人の自発性、積極性、創造性を最大限引き出すことが出来るのである。創造性を重んじるネットワーク組織においては、既存の組織以上に選択の自由が求められるのである。

(1989. 10. 5 受理)

### 注

1. ジョン・ネイスビッツ著 竹村健一訳『メガトレンド』三笠書房 昭和58年 198ページ (John Naisbitt, Megatrends, Warner Books, 1982)
2. ジョン・ネイスビッツ著、前掲書 202ページ
3. 『企業白書』昭和61年版、経済同友会、10ページ
4. ダグラス・マクレガー著、高橋達男訳『企業の人間の側面』産業能率大学出版部 昭和41年、146ページ (Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, McGraw - Hill, 1960)
5. L. H. アーウィック編、斉藤守生訳『フォレット経営管理の基礎』ダイヤモンド社、昭和38年、74ページ (L. H. Urwick, Freedom and Coordination, Management Publication Trust, 1949)