

[書 評]

ネットワーク・パワー

— 解 釈 と 構 造 —

寺本義也, NTT出版, 平成2年

村 上 則 夫

I

近年、個人、組織、更に社会の態様を「ネットワーク」という概念で明確化し、それらの体系化や理論化への試みが多方面から行われてきた。今日では、「ネットワーク」という言葉（用語）がかなり頻繁に使用され、使用される頻度が高まるにつれて、本来的な「ネットワーク」の意味や性質、更に内容等がその範囲の枠を越えて、徐々に広がりを見せる傾向にあるといっても決して過言ではないだろう。このような意味でも、ネットワークという言葉は「一種の魔法の言葉なので」（今井賢一氏）あり、そして広く多くの人々に承認され普及している。しかしながら、ネットワークが「一種の魔法」の言葉だけに、依然として不鮮明であり不明確な部分を残したままであるとあってよい。

さて、本書の著者・寺本氏の主たる関心は組織現象としてのネットワークにおかれ、氏の主張は明快そのものである。それは、「現実のネットワークには、パワー現象がたしかに存在する。ネットワークが現状変革の機能をはたすことができるのは、そこになんらかの意味での破壊力があるから」（5頁）ということである。著者はネットワークという概念が様々な分野である種の期待をこめて語られ、また研究され実践されてきているにも拘らず、個人や組織、社会を変革するための有効な変革力としては十分に機能しているとは言えないと指摘する。そして、その理由の一つとして「ネッ

トワークのもつ状況変革力としてのパワー<ネットワーク・パワー>の存在についての理解ないし、そのための視点が明確に確立されていないということにある。これまでのネットワークにかんする議論の多くは、パワー現象を否定ないし無視するというスタンスに立っている」(5頁)と述べている。

確かに、著者が自ら指摘しているように、現在試みられているネットワークに関する種々の議論の中で、ネットワークのもつパワー現象に関する本格的な考察は殆ど見当たらない。その意味でも、本書は、所謂「ネットワーク論」についての興味深い多くの示唆を与えるものと考えられる。

II

本書は、全4章から構成されており、更に各章は3つから5つの節によって構成されている。

第1章「ネットワークのパワー」では、本書の顔としての役割を担って、著者の主張するネットワークのパワーそのものに関する重要な考え方が理論的に明示されている。著者に言わせれば「ネットワークのパラダイム転換を企てる」ための検討を試みている章であり、ここでは、最初にネットワークそのものの理論的な検討が行われ、続いてネットワークとパワーの関係に関する分析、更にその発展として企業グループの変革の状況を具体的に分析している。

今日、組織現象としてのネットワーク化は加速度的に進展しているが、先ず、ネットワーク化は組織間現象であると同時に組織内現象であること、かつ又その結果として形成されるネットワーク組織は、目に「見えるネットワーク」(visible network)、即ち現実に何等かの資源の結合・連関が行われネットワーク・シナジーの創造を実現しつつある顕在化したネットワーク組織と、目に「見えないネットワーク」(invisible network)、即ちネットワーク化の可能性があるが現実には具体的なネットワーク組織を形

成するに至っていない潜在的なネットワーク組織，という2つのタイプの存在を示す。そして，このネットワーク組織の本質を種々の主体が「ルースに結合されたシステム」(loosely coupled system)であり，その組織形成の原理として「自己組織性」(self-organization)をもっているというところにあり，斯くて，ネットワーク化という行為は複数の主体を自己組織的にルースに結合することであると規定する。通常，ルースに結合されたシステムであるネットワーク組織はタイトな連結をベースとするハイアラキー組織との比較で論述され，前者の組織の利点や優れた性質が強調され易い。しかし，著者の主張を生む出発点はむしろ逆にある。確かに，ネットワーク組織は大規模な方向転換や変革の必要性を減少させるが，個々の要素が高い自律性・独立性を有しており多様な行動を行うだけに，もし大きな方向転換や変革が必要となった場合，その実現は極めて困難であるといつてよい。即ち，今日のように，環境が激動的で継続的に変化している状況にあっては，時として組織全体を大胆に変革する必要性があるにも拘らず，ネットワーク組織においてはそれが不可能ではないか，という一つの基本的で重要な問題が存在しているのである。では，一体どうすればよいのか。ネットワーク組織の変革は如何にして可能となるのだろうか。この問題に対して，著者は実体システムと解釈システム（ネットワークの参加者が共有するネットワークの環境及びネットワークそのものについての意味理解と意味形成の認知システム，換言すれば自己及び世界に関する「世界観」のこと）という2つのシステムに注目し，この実体システムの変革と解釈システムの変革とは相互に無関係ではなく，極めて密接に関係していることを強調する。そして，ネットワーク組織を構成する参加メンバー個々人の「解釈システムのあいだの相互作用を通じて形成される相互主観性ないし間主観性がネットワークの内実を規定し，そのつど実体システムが形成され，変革される」(22頁)と指摘する。つまり，解釈システムの形成と変革における自己組織性が基本となって，実体システムの形成と変革が可能になるとし，斯くて，参加メンバーを相互にルースに結合してい

る共通の仮定・信念ないし世界観に対する「ゆらぎ」を起こすこと（解釈システムの変革）が必要であると説いているのである。

それでは、ネットワーク組織を変革するものは何なのか、という事柄が次の課題となろう。著者は、ここでネットワーク組織に関連するパワー現象について、「外部パワー関係」(external power relationship)と「内部パワー関係」(internal power relationship)という2つの現象を明らかにしている。後者のネットワーク組織の内部パワーは、それぞれの交換関係での資源依存性と資源の価値の不均衡から生じる。即ち、パワーは希少資源の代替的源泉へのアクセス、並に各メンバーにとっての資源の相対的な価値、とによって規定されるとする。そして更に、ネットワークは水平的ないし「ヨコ型ネットワーク」(メンバー間の資源依存関係が比較的均衡しており、どのメンバーも明確なパワー優位性を持たないためにパワー関係が資源交換の状況によって流動的になる)と垂直的ないし「タテ型ネットワーク」(メンバー間の資源依存関係が不均衡であり、そのため一部のメンバーがパワー優位性を長期的に持つことになり、その結果、差別的なパワー関係が固定的になる)との2種類のネットワークが存在し、その性質は一定不変のものではなく、時間の経過とともに性質の変化がみられる点に注意すべきであると述べている。他方、前者のネットワークをめぐる外部パワー関係とは個々のネットワークがその外部にある様々な組織や個人との間の相互作用(資源の交換・結合関係)を通じて形成される関係であり、やはりそこでの「ヨコ型ネットワーク」と「タテ型ネットワーク」との存在を、それぞれ具体的に例示している。その上で、極めて流動性に富んだパワー関係がイノベーションに対して促進的な作用をもたらすと同時に、それが更にパワー関係の流動化を促進するというプロセスを通じて、所謂「ネットワーク・イノベーション」が進展すると述べている。イノベーションはそれ自体が産業社会の変革をもたらすだけでなく、その実現プロセスを通じてパワー関係を変動させ、それが又新たなイノベーションの実現を刺激する。「ネットワークとは社会に存在する矛盾をダイナミックに

解決するプロセスであると同時に、そのプロセスを通じて、新たな矛盾を創り出す社会的なパワーなのである」(44頁)と強調されている。

更に、以上の議論を踏まえながら、企業グループの新しい動きを通してパワー現象の解明を図ろうと試みている。著者によれば、最近の企業間ネットワークの特徴は、全体として多重複合的なマルチ・ネットワークキングへと発展しつつあり、ネットワーク組織の持つパワーが次第に増大しつつあるという。多くの企業グループは依然としてタテ構造のヒエラルキー型組織としての性格を強く有しているが、最近では次第にヨコ連結型のネットワーク組織へとその性格を転換しつつあるのも事実である。しかしながら、現実にはヨコ型ネットワークとタテ型ネットワークとが複雑に相互依存関係を形成しており、両者を明確には分離し得ず、そこにみられるパワー現象もまた、原因(手段)と結果(目的)を一元的、直線的に結ぶ古典的な意味のパワーではなく、著者によれば「むしろ影響力ととらえることが適切」(65頁)と説いている。

III

第2章「進化する情報テクノロジー」では、ネットワーク化を推進している技術的な基盤であり、近年の急速な情報通信技術の発達と普及によって発展しつつある情報ネットワーク(なお、本書では「情報通信ネットワーク」という用語も用いているが、両者は同義語として使用されているので、評者は一貫して「情報ネットワーク」の方を用いる)をOAの展開という視点から検討を試みている。従来、OAの理論と実践に関する議論は数多く行われてきた。今日では、OAの理論的側面よりも実践的側面で新たな展開をみせつつあるように考えられるが、著者は、取分けOAが情報ネットワークの性格を強めるに従って、確固たる戦略に基づいて新たな価値を創造する機能を持ちはじめ(価値創造型OA)、更にOAが地域社会のもつ創造力をより一層高める方向で活用されなければならないと説いてい

る。

OAの理論と実践との両面に渡る発展過程を、活動の主要な目標・課題、使用される主要な技術、対象となる主な業務や情報の性質、更にこれらを支える中心的な理論という4つの概念で捉えたと、便宜的に、(1)情報処理の機械化志向段階、(2)MIS志向段階、(3)OA生成段階、(4)統合的OA志向段階とに区分される。周知の如く、今日におけるOA化の発展は個々の機能領域のオートメーション化を相互に結合・連関させるという「統合的OA」(トータルOA)の構築という段階にあり、OAにおける統合性の実現が、即ち、典型的にはFA-OA-SAの主要な機能別領域を有機的に結合した統合的情報処理ネットワークへの形成が進展しつつある。著者は、ここで、統合的OAの構築のためには、少なくとも3つの局面でのOAの視点転換が必要であるとする。それは、第一に国内中心的視点からグローバルな視点への転換、第二にオペレーショナルな視点から戦略的な視点への転換、第三に個別企業的視点から企業間ないし社会的視点への転換である。そして更に重要な視点転換として、第四に情報処理的視点から情報創造的視点への転換の必要性を強く主張している。つまり、「組織的な『情報創造』こそがトータルOAの目標でなければならない」(78頁)と述べ、「価値創造型OA」の構築という問題を論じる。新しい価値の創造とは積極的に矛盾を発見し解決するために新たな視点を創出し、それを一つの流れに変えていくことである。従って、「価値創造型OAは、完全に均衡したメカニスティックで静態的なシステムとしてではなく、内部に多くの不均衡(矛盾)を生みだしながら、ダイナミックに生成するプロセスとして構築されねばならない」(82頁)とする示唆は説得力をもっている。

それから又、近年急速な情報通信技術の発達と普及により発展しつつある情報ネットワークを中核とするOAは、戦略との同時化・一体化が行われ、OAそれ自体が積極的に戦略としての意味を創出する、即ち「戦略としてのOA」の姿を事例(セコム、ヤマト運輸等)によって明確化している。そして更に、幾つかの事例を引合いに出しながら、90年代にはネッ

トワーク化の広がりを中心に、一方でOAの戦略性の高まりと共に、事務処理系の情報システムから戦略系の高度な情報システムへの転換が進み、他方では一層広範な組織や個人を組込んだ社会性の高いOAが構築されるであろう、と予測している。

本章の最後の部分では、我が国の経済が「生産者優位の経済」から「生活者主導型の経済」へと転換し、「生活者」の組織化が情報ネットワークの利用によって実現していると同時に、そこに生じている幾つかの問題点を事例の紹介を通して明らかにしている。ここで、「生活者」とは従来の受動的消費者ではなく、自らの生活の質を充実させるために選択権を行使し、更に生産者や流通業者に対して自ら希望するものを生産させたり、仕入れさせたりするという能動的な、生活に対する強い主張をもつにいたった人々のことである。ここに至って、著者はOAというものが生活者の多様な実験を許容し推進するようなものであり、生活者を構成メンバーとする地域社会のもつ創造力をより一層高める方向で構築され活用されなければならない、という点を強調している。

IV

第3章「組織間イノベーション」では、主に最近我が国において活発に展開されている企業間（組織間）のネットワーク化にかかわる種々の問題が取上げられ、企業間ネットワークを活用した経営戦略の創造、企業間ネットワークによる経営革新、ネットワーク組織としての異業種交流グループ等についての検討が行われている。

「高度情報社会」と称せられる現代社会では、従来の業種や産業の境界を越えた企業間の結合・連関が一層強まりつつあり、それは国内のみならず国際的な広がりをもち、しかも企業に限らず大学、公的研究機関、シンクタンク等といった多種多様な組織をも含めた重層的・複合的なネットワークが形成されつつある。このような状況を踏まえて、本章では企業間

の資源の結合・連関を「組織間ネットワーク」(interorganizational network)というコンセプトを用いて検討を加えている。組織間ネットワークは市場と組織（内部組織）との中間的な性格をもった、所謂「中間組織」として理解され、情報ネットワークを中核とした組織間ネットワークに参加する企業の資源の交換・結合を促進し活動の効率性を高めると共に、更に新しい価値の創造を狙いとしている。その際、著者はネットワークというものの価値は個々の経営資源の結合・連関のパターン、即ち「関係性」によって決定されるという点を強調している。そして、この場合ヒト、モノ、金、情報等の各種の経営資源を相互に関係づけるという意味で、ネットワークを「資源ネットワーク」と称しており、組織間ネットワーク「それ自体が複合的で重層的な多次元ネットワークであるばかりでなく、同時に多数の部分的なネットワーク（ローカル・ネットワーク）から構成されている」（125頁）有り様を端的に表している。

そして更に、組織間ネットワークについての一層の理解を深める意味で、今度は組織間ネットワークの類型化の検討を試みている。ここでは、一方の軸としてネットワークの構成要素の質的差異の有無、即ち「同質性－異質性」という次元と、他方の軸としてネットワーク全体の形成プロセスの特性を示す「計画性－創発性」という次元との組み合わせによって、次に示す4つの類型を導き出している。著者の説明によれば、(1)の同質－計画型の例としてセブンイレブン、ファミリーマート等のコンビニエンス・チェーン、或いは同業者間の生産カルテル等がこの類型であり、(2)の異質－計画型に属する例としては銀行と証券会社とが提携して預金口座と国債口座を結合した新しい金融商品を開発したネットワーク、また異業種間のVANもこのメンバー間の情報のやり取りに関する取決めが厳密に規定されている点で、この類型に含まれているとしている。それから、(3)の同質－創発型の典型的な例としては同一地域にある中小同業者間の仕事の融通や企業グループ内でのシステム技術・システム商品に対応した分業体制が含まれ、(4)の異質－創発型の例では中小企業の異業種交流組織や

図 資源ネットワーク・システムのサブシステム

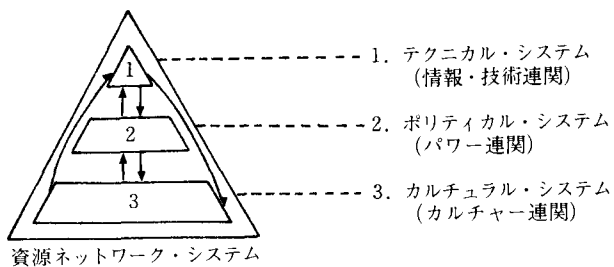
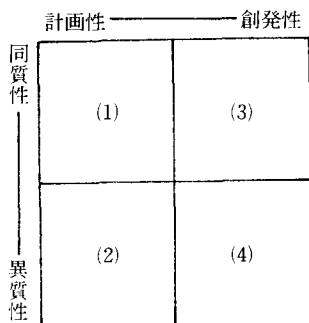


図 組織間ネットワークの類型



異業種間の共同開発、技術提携等が含まれると説明している。最近の我が国では、異業種間での提携や共同事業が急増しており、このような傾向は欧米でも活発化してきているといわれている。本書では、各企業の製品

開発、技術研究、経営ノウハウ等を中心とする最近の異業種間提携の特徴及び将来展望が検討されているが、総じて「ネットワーキングの能力」が極めて重要であることを読取ることが出来る。但し、留意すべき事柄として、これらの4つのネットワークの類型はある種の「理念型」として考えだされたものであり、現実にはこれらの要素がミックスされ、その性質自体も時間の経過とともに様々に変化するものであることを、著者自ら付け加えており、ネットワークの性質が常に固定的ではなく絶えず変化するという事実を認識する必要があるとあってよい。

更に又、本章での展開は企業間ネットワーク（組織間ネットワークと同義）を活用した経営戦略の創造に移され、続いて企業間ネットワークによる経営革新のメカニズムが論じられる。経営戦略の創造の例としては、2つの領域、即ち(1)既存の企業グループの戦略的再編成のためのネットワーク化と、(2)新規事業の開発のためのグループ外企業との合併事業を中心としたネットワーク化とを取上げて検討している。特に、ここで著者は企業間ネットワークがイノベーション複合体としての機能を果たしていることを説いている。そして、次のような興味に富んだ指摘を行う。「企業間マルチ・ネットワーキングによって成立する新たな産業社会が、管理社会の網の目をさらに強化し、ハイアラキー型の一元的支配構造をより完成する方向へすすむことになるのか、それとも自由で多元的な価値と行動を創造し、発展させ、相互を主体化するようなりゾーム（根基）型の共生・協創関係の構築へむかうかは、結局のところネットワークを形成する人びとの価値観に依存している」(175頁)と。本章の最後に至って、ネットワーク組織としての中小企業の異業種交流グループにかかわる種々の分析が行われ、異業種交流グループの基本的なジレンマを克服する方法が提示されている。著者は、ネットワーク組織としての異業種交流グループを大別して「相互交換型」と「共同活動型」という2つの対照的なカテゴリーに分類し、ネットワーク組織の構造とプロセスという2つの次元からネットワーク特性の差異を記述している。ここで、「相互交換型」とは参加企業

が原則的に共同事業を企てず、それぞれの経営資源の交換によって自社の弱みを補強したり強みを強化するという、あくまでも個別の目的の実現に主な目的が置かれ、他方の「共同活動型」は参加企業が一定の共同事業を企てることを通して新しい事業機会を開拓しようとするタイプとしている。そして、最近では相互交換型から共同活動型への方向がみられる点を指摘した上で、こうした方向はネットワーク組織の抱える基本的なジレンマが顕在化する恐れがあると指摘する。これを克服する試みとして、「二重構造システム」(dual structure system)とも呼ぶべき方法を提示する。つまり、一方では創発型ネットワークの特性を最大限に引出すような形で交流グループを機能させ、それとは組織的に切り離れた形で、より直接的な共同活動である事業化及び生産・販売機能の方は内部組織化を徹底することによって定形型ネットワークの強みを発揮させようとする方法である。そして、このような方法の成功事例として、横浜ベンチャービジネスクラブと神奈川ファッションフォーラムプロジェクトという繊維関連を中心とした異業種交流グループが紹介されている。

V

第4章「ネットワーク・マネジメント」では、産業社会の変革のための基本的な視点と方法論を論じ、ネットワークの時代ともいわれる現代では、ネットワークメンバーが相互に競い合って創造するという「競創」関係、更には相互に協力し合って創造する「協創」関係を構築することが求められているとする、主張が明らかにされている。

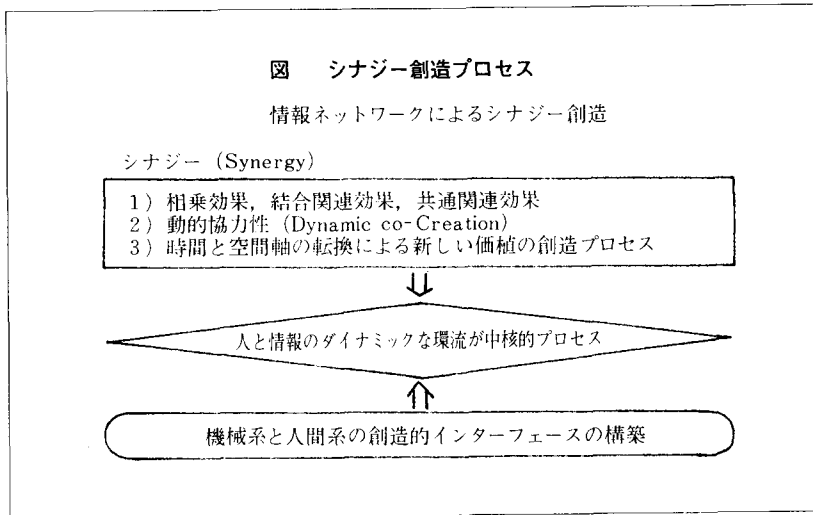
我が国の産業社会では多種多様な形で変化が起こっており、今日の産業構造の転換は既存の企業間の関係の枠を大きく変革することのない連続的なプロセスを通じて実現された過去の産業構造の転換とは異なっている。このような従来の産業構造の転換とは異なった新しい形での転換を実現しているのは、改めて指摘するまでもなく戦略的な意味合いの強いネット

ワーク化である。そして、「企業内、企業間、企業と市場といった、さまざまな企業行動のレベルに対応する情報ネットワーク群を相互に独立したのものとしてではなく、相互に関連し、連動するものとして複合重層的にとら」（209頁）えるべき戦略的情報ネットワーク（Strategic Information Networks：S I N）が、企業内、企業間、企業と市場との間により柔軟で直接的な「情報流」をつくる具体的な仕組みであることを示す。著者によれば、この戦略的情報ネットワークの構築にあたっては、機械系ネットワークと人間系ネットワークという異質なネットワーク間の融合が求められるが、その理由は単に相互（機械系と人間系）に欠点を補う相互補完というだけではなく、それによって新たな意味や価値を発見する可能性が増大するからであると説明している。

産業社会が多種多様な形で変化している中で、企業は種々の変化に如何に挑戦し、如何にして新しい機会を創造していくかという能動的な態勢を構築する必要がある。しかし、著者が指摘しているように、実際には企業や組織のリストラクチャリング（再構築）は必ずしも積極的に行われず、成功しているとは言い難いのである。斯かる状況から、著者は企業がそのオリジナリティーや創造性を発揮するためのカギは、組織内に異質性を取入れ、個々人の多様な価値観や変化する環境に対応出来る組織をつくり、トータルなコーポレート・レベルでの創造経営を実現することにあると指摘している。その具体的な方法とでも言うべきものが、最近多くの企業が強調している「差異化」（differentiate）であり、差異化のマネジメントである。差異化とは、既存の差異体系（システムや文化や知識）からの差異化であり、換言すれば既存の知識や価値体系にゆらぎを持ち込み、それらを利用して別の情報や意味を創造することであるから、差異化のマネジメントとは組織的な情報の活用や融合を通じてその独自性を実現・創造するプロセスであるとされており、この問題に関する著者の展開が実証的に行われている。

本章の最後の部分であり、かつ又本書の締括りの部分を構成しているの

が、「ネットワーク・マネジメントの創造にむけて」というテーマである。「結局、われわれはネットワークという新しい概念と実践を、社会変革のパワーとして活用していくためには、『ネットワーク・マネジメント』という新たな方法論（革袋）を創造しなければならない」（8頁）というのが本書における著者の主張であり、そのネットワーク・マネジメントの実現がここに至って述べられている。著者の主張に従えば、ネットワーク・マネジメントを実現する際、最も重要なポイントは、それによって如何に「情報シナジー」や「学習シナジー」を具現化することが可能なのかといった



点であるという。では、これら情報シナジー及び学習シナジーとは何を意味するのか。ここで、シナジーとは「新たな意味や価値を協力して創造しようとする関係者間のダイナミックな融合のプロセス」として説明される。そして、このような融合プロセスの中で生まれるネットワーク・シナジーには、「情報シナジー」と「学習シナジー」という2つのシナジーがあるという。前者の情報シナジーは情報を多重活用することによって異なった価値を生み出したり、それぞれの要素がもつ固有価値が他の要素のもつ固有価値と結合されることによってそれらが本来もっている以上の価値、即

ち連結価値を創造するところに創発する、情報の流れそのものが生み出すシナジーである。後者の学習シナジーの方は情報の蓄積とその蓄積が移転することによって生み出されるシナジーである、と説明している。著者によれば、情報ネットワークを通じたシナジーの創造こそが、既述した企業間ネットワークの最も本質的な部分であり、シナジーが持続的に創造されるには、ネットワークメンバー間の互恵的な協力関係の確立が不可欠であると指摘している。

VI

様々なレベルにおける組織現象を「ネットワーク」という統一的な概念の採用によって現実性の高い分析が可能となり、それが個々の要素（部分）やその性質を問題とするよりも、要素（部分）間の相互の「関係性」そのものを主要な認識対象とする点ではネットワークというよりは「ネットワークシステム」概念といった方が、より概念のイメージがつかめそうな気がする。著者はネットワーク組織の本質を自己完結的な単なる静態的な構造として捉えるのではなく、それ自体が絶えず自らを創り変えていく動態的で組織形態生成ないし自己組織的な志向性の強い組織であると説明しているが、これはそのまま活発な「生きているシステム」を意味している。「生きているシステム」だけに、それ自体の意味、性質、内容、さらに価値までも固定的ではなく絶えず変化・変容する可能性を有し、そしてそこに幾つかのジレンマが包蔵され、容易に解決困難な課題をも提起するという、ある意味で厄介な存在であるといえよう。その意味で、例えば類型化なり、特性・性質を適切に纏めることは困難な作業にも拘らず、本書の随所で試みられており、著者のご努力と意欲とに敬意を表したい。

小稿は「書評」としているが、実際には通常の書評と異なり、本書の主要なエッセンスを完結に取上げ配列したに過ぎない。それは、本格的で読者を魅了する本書を評することなど、とても及ばない評者の力不足が原因

である。本書を読む上では、その内容が盛り沢山なために、著者が強調している事柄や主張をその都度明確に押さえないと、理論の一つの流れを見失う恐れがある。それを避けるためにも、具体的な実証实例をじっくりと読むことを是非お勧めしたい。