

## パートナーシップを通じた組織間学習

# Inter-organizational Learning through Business Partnerships

張 淑 梅  
Shumei ZHANG\*

### Abstract

It is increasingly recognized that a company can acquire its needed capabilities by business partnerships. Consequently, dialogues on inter-organizational learning through partnerships have increased.

This paper firstly discusses four types of business partnerships. Secondly, it reviews the studies on inter-organizational learning and analyzes the existence of inter-organizational learning dilemma during partnering. Thirdly, it examines the situations and differences of information sharing and inter-organizational learning among different types of partnerships. It suggests that the Japanese partnership in the automobile industry can be a model of inter-partner learning. Finally, it points out the ways to successful learning from partners and building up capabilities for a competitive edge.

キーワード：企業間パートナーシップ，組織間学習，価値相関，知識，情報，スキル，日本のパートナーシップ，信頼，競争と協調

### 目 次

- 1 はじめに
- 2 企業間パートナーシップの形態
- 3 組織間学習とは
  - 3-1 組織学習と組織間学習
  - 3-2 組織間学習のジレンマ
- 4 パートナーシップを通じた組織間学習
  - 4-1 水平的パートナーシップにおける組織間学習
  - 4-2 垂直的パートナーシップにおける組織間学習
  - 4-3 異なる形態のパートナーシップの比較
- 5 日本のパートナーシップの有効性の基盤 --- 結びにかえて

---

\* Associate Professor, Faculty of Economics, Nihon Fukusi University

## 1 はじめに

パートナーの知識や情報へのアクセスを可能にすることが企業にとって他企業とパートナーシップを結ぶ重要な動機の1つである。これまで、企業間のパートナーシップと組織学習に関する論述が多く見られる (Badaracco, 1991; Hamel, 1991; Sasaki, 1994; Inkpen, 1996; Doz & Hamel, 1998)。ただし、企業間のパートナーシップという言葉は、近年頻繁に使われるようになってきているが、実際その定義が論者によって異なり、いかなる関係がパートナーシップに当たるのかということに関するコンセンサスは存在しない。パートナーシップの形態が異なれば、その性質も異なるため、組織間学習のプロセスにおいては異なる特徴を示すであろう。また、「自分から相手に与える情報よりも相手からなるべく多く学ぼうとする」という組織間学習のジレンマをいかに克服するかが課題となっている。

本稿はまず企業間パートナーシップの定義およびその分類化を行う。次に、パートナーシップを通じた組織間学習の問題点、とりわけ組織間学習のジレンマがいかに生じるかについて分析し、その上で、さまざまな形態のパートナーシップにおける情報共有と組織間学習の仕組みを比較し、検討する。それによって、組織間学習を成功させるための要因を探る。最後に、日本自動車産業における組立メーカーと協力メーカーとのパートナーシップの有効性の基盤について考える。

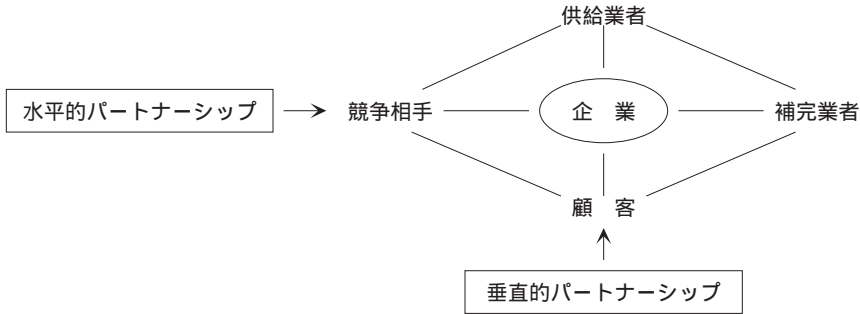
## 2 企業間パートナーシップの形態

企業間の協力関係は、緩やかなものから、強固で密接なものまで多種多様である (Kanter, 1994)。最も緩やかな関係として、同業種の似通った企業同士が先端技術へアクセスしていくような場合、つまり利益を得るにはどうしても不可欠だが、とても1社ではそのコストを負担しきれないために、お互いにその経営資源を出し合う相互サービス連合のような例がある。さらに密接な関係として合併事業が挙げられる。そこでは、参加企業のそれぞれ有する能力が補完関係にあり、それを最大限に生かすことが求められる。最も強固で密接なのは、供給者と顧客企業との間にある価値連鎖によってつくられる協力関係である。本稿では、企業間パートナーシップを、基本的にそれを構成する自律的な行為者間の信頼に基づいた協力関係であると考えている<sup>(1)</sup>。

企業を取り巻く関連業者について考える際の包括的かつ有効なアプローチとして、価値相関図 (Value Net) の概念 (Brandenburger & Nalebuff, 1995) が注目に値する。図表1は価値創造システムにおける参加者間の相互依存関係を表している。中心に置かれている企業へ生産要素を供給する者からこの企業の顧客へという流れは垂直的關係を表している。また取引がないが競争相手と補完的生産者との相互依存関係が水平的關係を構成している。

パートナーシップを価値相関図に沿って見てみると、大きく次の2つのタイプに分けることができる。すなわち、「垂直的パートナーシップ」と「水平的パートナーシップ」である。

図表1 企業間パートナーシップのタイプ



図表1からわかるように、ある企業と他企業との関係は水平的な関係あるいは垂直的な関係のどちらかに位置することになる。そのうち、垂直的パートナーシップとは基本的に供給者と顧客企業の価値連鎖に見られるような協力関係である<sup>(2)</sup>。ある企業のアウトプットが他の企業のインプットとなるため、この両社の関係は協調的な関係になりやすい。組立メーカーと部品供給メーカーとの協力関係はその典型例である。

水平的パートナーシップについては、まず競争相手との関係を見よう。一般的には、両企業がある同一の顧客層あるいは市場を追求するときに競争が生じる。競争とは第三者（顧客やユーザー）によって媒介される2つ以上の組織の間での対抗の状態である。この第三者の行う選択は一方の組織への支持であり、他方の組織（代替生産者を含む）の否定である。したがって、競争相手を見分ける正確な方法は、顧客の立場に立って見ることである。たとえば、ビデオ会議システムが出張に取って代わることから、ソフトウェア会社と航空会社が競争相手の関係になっていくことが考えられる。すなわち、競争相手は必ずしも同じ産業に属する他の企業とは限らない。

一般的には、行為者間の活動が代替可能である場合に相互関係は競争的になるが、活動が補完的である場合には相互関係が協調的になる傾向をもつ。ただし、パートナーシップの生成は協調的な場合に生まれやすいが、競争的な場合でも生まれる可能性がある<sup>(3)</sup>。いわゆる競争者間の協同（inter-competitor cooperation）である。この場合、ある種の競争関係がパートナーシップの中に持ち込まれることになるので不安定性が増大するであろう。

しかし、Brandenburger & Nalebuff (1995) が指摘したように、「企業と企業は、市場を作り出すときには補完的な関係にあり、パイを分け合うときには競争相手となる<sup>(4)</sup>」。そのため、補完的の生産者と競争相手とは表裏の関係にあり、その役割が時間と局面によって変わるだけでなく、あるプレイヤーが補完的の生産者であると同時に競争相手でもある場合も少なくない。たとえばデファクト・スタンダードをめぐる強者連合においては、手を組んだ時点では一応の合意をするが、むしろそこから先は、提携企業間で自社が関わる部分をいかに大きくするかをめぐって、競争が繰り広げられていく。また、この場合、デファクト・スタンダードをめぐる分野において手を結び、他の分野では依然として競争関係にある提携関係であることが多い。

ここでさらに注意すべき点が2つ挙げられる。第1に、水平的関係の中には競争業者との関係と補完業者との関係があり、それぞれにおける競争と協力の度合いが違うため、一概に論ずることが充分ではない。第2に、競争的關係とは水平的関係（同業者間）に存在するだけでなく、垂直的關係においても見られるのである。この場合の争いは同じ顧客もしくは同じ市場のためよりも、自社の地位や価格交渉力などのパワー優位のための争いとなるのである。

Porter (1985) はかつて産業構造について分析する際、「5つの競争要因」を用いた。すなわち、競合企業同士のポジション争い、新規参入の脅威、代替品の脅威、買い手の交渉力 (buyer power) および 供給業者の交渉力 (supplier power) である。そのうち、からまでの要因は水平的関係を指すのに対して、との要因は垂直的關係におけるパワーの争いと解釈することができる。

程度の差があるにしても、パワーの不均衡が存在する限り、価格交渉力などにおいて、パワー優位をめぐる争いが生じる<sup>(5)</sup>。したがって、垂直的關係においても（パワー優位をめぐる）競争的な性向が並存すると考えられる。

このように、垂直的關係および水平的関係という2つの軸に、競争的と協調的（いずれかの度合いが強い）の軸を加えると、企業間パートナーシップの形態は図表2に示している4つのタイプに分類できる。

(1) 水平的関係におけるパートナーシップ

A：競争的性向をもつパートナーシップ（同製品・同市場を目指す競合業者との提携関係。それぞれが単独では持ち得ない幅広い能力を必要とする、新製品開発、新たな市場機会の開拓における提携関係。たとえば、東芝とモトローラとの提携関係である。両社にはそれぞれ製品開発力があり、かつ異なる地域の市場において各々確固たる地位を築いている企業同士である。また、電子マネーの分野に関しては、それまで敵対関係にあったVISAとマスターが手を組んで電子商取引を安全に進める技術を共同開発している。)

B：協調的性向をもつパートナーシップ（補完業者との提携関係、たとえばマイクロソフトとインテルとの提携関係)

図表2 パートナーシップの4つの形態

競争的 ↑	東芝と モトローラ  (A)	製販同盟 (花王とジャスコ)  (D)
	(B)	(C)
↓ 協調的	マイクロソフトと インテル	トヨタと 協力メーカー
	水平的関係	垂直的關係

(2) 垂直的關係におけるパートナーシップ

- C：協動的性向をもつパートナーシップ（部品供給業者との協力關係，たとえば，トヨタと協力メーカーの關係）
- D：競争的性向をもつパートナーシップ（たとえば，卸・小売業者とメーカーとの「製販同盟」）

3 組織間学習とは

3-1 組織学習と組織間学習

いわゆる知識は基本的に個人に所有されている。個人の知識は他の個人ないしグループの間に共有され、また組織の活動のなかで使用され、組織のパフォーマンス向上に何らかの影響を与えて、はじめて組織学習となるのである。この意味において、組織学習とは、組織の行為とそのパフォーマンスとの因果關係についての知識を發展ないし変化させる過程であると理解できる（大滝，1982; Huber, 1991）。

また、知識はその性質上「暗黙知」と「形式知」とに分けて考えることができる（Polanyi, 1966; 野中，1990）。暗黙知は、言葉や文章で表すことの難しい主観的で身体的な知識のことで、具体的には、想い、視点、メンタル・モデル、熟練、ノウハウなどが挙げられよう。一方、形式知は、言葉や文章で表現できる客観的で、理性的な知識のことで、コンピューター・ネットワークやデータベースを活用して容易に組み換えや蓄積が行なえるものである。したがって、一般に、暗黙知の学習は形式知の学習より困難である。

以下に使用する用語の混乱を避けるため、ここで情報と知識の區別を次のように規定する。情報は、メッセージのフローを形成している<sup>(6)</sup>。情報が、ある特定の目的のために、何らかの基準に基づいて選択され、そして解釈され、しかも蓄積されるとき、知識に変換する。つまり、「フローとしての情報」に対して、「ストックとしての知識」として、両者の相互關係を把握することができる<sup>(7)</sup>。

Huber（1991）によれば、組織学習の過程には、知識の獲得 --- 情報の流通 --- 情報の解釈 --- 組織の記憶が含まれるという。したがって、組織の学習のプロセスとは、知識の獲得、組織メンバー間での情報の配分や共有、情報の解釈に基づく行為による学習、そして学習の所産である知識の創造、新しい知識の記憶、という一連の過程を経る行為と考えられる（図表3）。

以上の4つの段階のうち、**と**は知識の効果的な組織内への移転によって、組織の有する知

図表3 組織学習の過程

知識獲得	知識がどのような過程で獲得・収集されるのか
情報流通	獲得された情報はどのように配分され、共有されるのか
情報解釈	情報はいかにして理解され、解釈をもたらすのか
知識記憶	知識がどこにいかにして記憶されるのか

識を変化させる実質段階と見なすならば、とはその準備段階に位置すると考えることができる。本稿は主にとについて、とりわけ企業間パートナーシップを通じた知識獲得と情報共有を中心に述べることにする<sup>(8)</sup>。

さて、組織学習にはまず新しい情報や知識を得ることが不可欠である。新しい知識は瞬間的なひらめきや創造力によりゼロから生まれるときもあるし、他組織の資源や行動を模倣・導入することや、他組織との共同学習活動を通じて、組織の外からもたらされたり、内部で伝えられることもある。この後者の場合はいわゆる組織間学習である。

吉田(1991)によれば、組織間学習には、その要素として組織学習が含まれるとされる。組織間学習は、組織が単独で行う知識形成(組織学習)、諸組織がもつ知識体系間の一方向的な流入あるいは相互交流(導入、模倣、種々の共同学習等)、そしてその結果としての知識体系の形成と保持(記憶)を意味している。このような組織間学習は、組織学習に比べて、積極的・能動的な行為であると解釈できる。また、組織間学習は組織学習を推進させるための手段として位置付けることもできよう。

組織がなぜ組織間関係の中で学習を行わなければならないのか。これは組織には学習を阻害する慣性が存在しているからである。組織は、自らの知識の適切さや学習モードに関して、評価し理解する機会はずしも多くないし、単独でその機会を確保することは簡単ではない。たとえば、一度成功を収めた手続きは継続的に活用されつづけられ、既存の知識への固定化が進む。それによって、学習活動が阻害される。しかし、組織間関係の形成・維持には、第1に、自らでは生み出すことが困難な知識、行為が獲得できること、そして第2に、関係をもつ他組織によって、とくにそれらが異質である場合には、自らの慣性の存在が顕在化・意識化されるという利点がある(吉田, 1991)。

企業間の協力関係を結ぶパートナー企業は、それぞれ異なった企業文化や価値観を持ち、保有している知識にも差異がある。一般的にこうした差異性が高いほど、学習効果は大きくなると期待できる。なぜなら、異質な情報や知識に遭遇した場合、個人および組織が受けるインパクトは通常大きいからである。つまり、異質な情報や知識を理解するために、パートナー組織の価値基準や組織文化をも探索し、学習しようとする。そのために、単独の組織で行う学習よりも、組織間学習によって獲得される情報量は格段に大きく、学習の効果も大きいといえる。他方、知識が移転されるために必要な協働に伴うコミュニケーション(メッセージの共有)を行うには、ある程度の類似性も必要となる。

Badaracco(1991)は、パートナー間の知識連鎖の構築により生じた知識学習こそが、戦略的提携の中心的な命題であると強調している。組織が他組織との合併事業に参加することを通じて、他組織のもつ技能や能力を学習するだけでなく、他組織と結びついて、新たな能力を創造していくと考えるのである。他組織との合併事業によって組織は今までにない知識を実際に経験し蓄積することができるという。

企業の暗黙知の移転は一般的に困難であると考えられている。このように、新しい知識をどの



ようにして他の組織から取り込むかということが組織間学習の重要な課題となる。しかし、パートナーシップという関係の構造を通じて、新しい知識、とりわけ暗黙知のような見えざる資産へのアクセスを可能にし、相手の奥深くに潜むスキルを学んだ例が多く見られている。GM はトヨタとの合併会社である NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.) を通じてトヨタ生産方式を習得した。実際、トヨタはアメリカの工場に機械を据え付けると同時に、アメリカ人のチーム・リーダー、グループ・リーダーの訓練を日本で一回3週間にわたって行った。さらに、アメリカに帰った後は、日本人のベテランが数週間アメリカに滞在し、現場指導にあたったという。このことから、特定のスキルを手に入れようとするならば、有能なパートナーとの長期的な関係が不可欠であることをうかがえる<sup>(9)</sup>。

また、パートナーシップにおける学習機会は、定式化された部分だけを学習できるロイヤルティ契約の場合を超える可能性も十分ある。学習を目的とするパートナーシップでは、新しいスキルを共同で創り上げることで、スキルの基盤を拡大させることが期待できる。近年日本と欧米企業の間、電気通信や新エネルギー、ヘルスケアなどの分野で行われた R & D 連合がこれにあたる。たとえば、EDS とゼロックスは、「ザ・ドキュメント・カンパニー」のコンセプトのもとで、印刷における情報管理技術とネットワーク情報管理技術の融合を目指している。この種の双方向型の学習を目的とするパートナーシップは、共同での学習を加速すると考えられる。

新しいスキルを手に入れる方法として一企業をそっくり買収することも考えられる。しかし、買収の場合、手にしたい重要なスキルだけでなく、すでに持っていたり、戦略上それほど価値があるとは思えないようなスキルも含めておカネを払うことになる。また買収だと、企業文化の統一や政策の調整といった問題が、提携の場合よりも難しくなる。

組織学習を目的とするパートナーシップにおいては、パートナーは、その関係以外では入手不可能なスキルやノウハウを取得したいと動機づけられている (Hamel & Doz, 1998)。このような動機がパートナーシップにおける学習の機会に対する評価に与える影響を考えれば、結局組織間学習がパートナーの価値創造に対する貢献への評価、そしてパートナーシップのパワー関係に影響を与えるのである。パートナーシップに対する各々の貢献と、その関係から引き出される便益とのバランスは極めて敏感な問題になりうる。

### 3-2 組織間学習のジレンマ

Hamel = Dos = Prahalad ら (1989) は5年間以上にわたって15の戦略的提携関係の内部作用を研究した。彼らは、各パートナーシップの成否を互いの競争力の移転によって判断した。会社が競争的協力関係を利用して、その内部の技能と技術を高めることに焦点を絞る一方、相手側に対し自らの競争上の優位性までも移転してしまうことに対していかに身を守っているかについて分析している。

彼らは競争的連携関係から成功した会社が次のような原則を守っていると指摘している。協力は異なった形の競争である。波風を立てないということは成功を判断するもっとも重要な尺

度ではない。むしろ時々対立することは相互に利益のある協力関係の最善の証拠である。協力には限界がある。成功している会社はすべての従業員に対して、相手先にとって立入禁止の技能や技術とは何かについても知らせているし、パートナー側が要求し、受け取るものが何かも監視しているのである。パートナーから学ぶことがもっとも大事なことである。成功している会社は、それぞれの提携関係をパートナーの広範な能力構造を知るための窓と見なしている。提携を用いて公式の取り決め以外の領域における技能を形成し、新知識を組織全体に系統的に周知させるのである。

ここでとくに注目したいのは と である。相手のパートナーに対して自らの中核能力をそっくり移転してしまうことを避けながら、なおかつパートナーから必要な知識や能力を吸収し、あるいは提携の外部にいる企業に比べ比較優位性を築くのに十分な能力をパートナーと共有する、という点である。つまり、水平的パートナーシップにおいて企業は相手側に与える技能や技術を注意深く選び抜き、意図せざる非公式な形で情報の移転に対してきびしくセーフガードを築くのである。例えば、それぞれの業務運営上の公開度について制限を加えることがあげられる。

この場合、提携を通じてスキルの模倣や知識の導入を行う際に、相手よりもいかに多く学び、それと同時に相手にいかに学ばせないようにするかという議論がよくなされている。しかし、この議論は明らかに機会主義の存在を前提とする取引コスト理論に基づいており、組織間の相互依存性への考慮が本質的に欠落しているように見える。特定の組織の中の個人間・集団間の相互依存性と比べて、組織間のそれは理念や文化の違いに基づく対立・不信、情報の守秘性や専有といった問題が強調されている。そこには、いかに組織間の対立を調整し、情報の「ただ乗り」を回避するかが中心的な関心事である。

組織間学習のジレンマは個々のパートナーが自分から相手に与える情報よりも相手からなるべく多く学ぼうとする動機から生ずる。こうした動機はオープン的なパートナーより多くの情報を獲得しようとする。しかしながら、こうした行動は相手のパートナーにも競争的な行動を駆り立てることになる。結果としてどの組織も学習のプロセスに貢献したくはなく組織間の相互学習が期待できなくなる。

さらに、主要なスキルは一社のパートナーに全面的に依存するリスクを極力避けたいことが考えられる。もしパートナーがこの関係から脱退した場合、主要なスキルを失う恐れがあるからである。そのため、あるスキルについてのパートナーへの依存度を低めるため、別のスキルに対する学習を強めたり、同じスキルを持つ他のパートナーと組んだりすることによって、関係内のバランスを変化させようとすることも考えられる。

囚人のジレンマはパートナーシップにおける組織間学習にも応用できる。すなわち、個々のパートナーが相手を見捨て関係から利益を最大に引き出そうとすると、双方にとって得られるであろう利益の可能性を失ってしまう。したがって、双方の組織は高度な開放度（企業が意図的にパートナーに提供する学習の機会）と新しい知識に対する受容度を確保する協調的な学習戦略をとり、はじめて互いに多く学び合うことができる。



実際、成功したパートナーシップの学習活動において、相手より多く学ぶことは重要ではあるが決して知識の独占を目指しているわけではない、ということが多く観察されている。これは組織の相互作用を通じてより多くの知識を組織間に放出し、相手にもより多くを学ばせ、個の知識と同時に相乗効果として総体の知識の量と質を急速に増加させることを主たる目的としている(吉田, 1991)。こうした情報の相互作用のプロセスこそ情報共有の本質である。このことを理解することは、組織間学習のジレンマを克服し、パートナーシップを通じた組織学習を成功させるための第一歩となる。

次に異なる形態のパートナーシップにおける組織間学習のプロセスを見てみる。それによってそれぞれのパートナーシップの特徴も一層明らかになる。

## 4 パートナーシップを通じた組織間学習

### 4-1 水平的パートナーシップにおける組織間学習

水平的パートナーシップは、主に競争業者や補完業者との間における技術、新製品などの研究・開発を中心に行われる、企業同盟のような連携関係である。また、業務提携による専門的能力の相互補完を意図したジョイント・ベンチャーなどの形態もあげることができる。

トヨタとGMとの合弁会社 NUMMI や最近の日産とルノーの提携関係に示されたように、競合業者も学習的な関係から便益をもたらすため協調関係をつくることができる。むしろ競争相手間の学習機会がより大きいであろう。また、東レとデュボンが1930年代からの長期的パートナーシップにおいては、外資系企業の技術と日本企業の販売チャネルが相互補完関係にあった。そのため、互いの役割が明確であるため、提携同士が競争するというようなことはほとんどなかったという(高井, 2001)。また、こうしたキャッチアップされる分野ができて、かなりの期間が続いている合弁関係が多い。

von Hippel (1988) の「イノベーションの源泉」に関する調査結果は、ライバル企業間の技術ノウハウ<sup>(10)</sup>の非公式的取引がきわめて一般的であることを示唆している。彼は独自ノウハウの特徴によりライバル企業間の情報交換の可能性について次のように分析している<sup>(11)</sup>。

#### 独自ノウハウがほとんど競争優位性をもたらさない場合

これは2つのことを意味している。まず、他企業にとっては重要なものではないということ。次に、力のある企業が必要とする場合には、適当な時間と資金さえあれば、どの企業にせよ独自に開発できるものである。このような条件下で、ノウハウの取引はコスト節約という点で有益であるとライバル企業同士が判断し、情報交換が行われると考えられる。

#### 独自ノウハウが大きな競争優位性をもたらす場合

この場合、非公式な取引は起こらないと考えられる。しかし、ノウハウの価値が時間と共に変化するような場合は、取引行動も変化するのである。

#### 独自ノウハウが競争優位性を全くもたらさない場合

このような状況では、ノウハウの取引を行うことに経済的なメリットがあると考えられるため、取引行動が起きるのであろう。たとえば、それぞれ異なった地域で活動する電気とガスの公益企業同士が広範にノウハウ共有を行っている。

#### 独自ノウハウの伝播が競争上の価値を持つ場合

たとえば、コンピューター・ネットワークのように、ある製品カテゴリーにおける統一標準の確立は市場を拡大し、すべての参加企業に利益をもたらす場合がある。こうしたデファクト・スタンダードの確立には、参加企業によるノウハウの共有が必要である。

ここで、競争企業間の共同研究と独自の技術知識のライセンスングについても見てみよう。まず、ノウハウの取引やライセンスングの対象は価値のはっきりした「既存」の知識であるのに対して、共同研究開発では「未来」の知識が扱われ、その知識は価値があるかどうか、また移転可能かどうかという点で不確実性が高い。また、共同研究開発に参加する人の転職の可能性もあり、その場合には研究開発投資の便益も同時に失われるリスクが伴う。さらに非公式的なノウハウの取引においては、独自のノウハウを取引するかどうかの意思決定を専門的なエンジニアが行うために、同様な情報をライセンスングする場合に比べ、取引コストが小さくなる。

このようにライバル間での情報交換・共有は、基本的に企業自身の競争上の地位を脅かすかどうかの判断によって行われることが伺える。

野中・米山(1994)は日本の半導体産業における企業間関係と技術革新についての分析から組織間知識創造の理論化を試みた。彼らは、組織間の機能的な相互依存性を形式知と暗黙知との間の相互作用の観点から、「共通経験」と「情報接触」という概念を用いて組織間知識創造のメカニズムを分析した。

まず、共通経験とは経験を組織間で共有することであり、それは組織と組織との相互作用と信頼形成の基礎をなす。つまり、共通経験は組織の間でのメンタル・モデル、コンテクストあるいは解釈コードの共有を意味し、相互作用の中でもたらされる情報の背後に隠された暗黙知の解釈を可能にする。Williamson(1975)に代表される取引コスト理論の前提の1つは、機会主義、すなわち組織間の不信にあるが、組織間相互作用を通じて得られた共通経験は信頼関係を形成するに重要な役割を果たすことになるという。

また、情報の接触は組織間の形式知の連結(移転・結合)を促進する。前述した von Hippelの研究にも示されたように、競争的協力関係の場合、組織にとって製品・事業計画や製品仕様などの明示化された情報はしばしば守秘性の高いものであるが、相手がお返しをしてくれると期待できる場合、あるいは情報の提供が致命的な不利益を招かないと判断できる場合には、組織は情報を開示する。そうでない場合には当然情報を隠そうとするが、それでも無意識的あるいは結果的に情報は流れ出す(von Hippel, 1988)。野中・米山の研究によると、多くの日本企業の技術や製品のユーザー、また設備・装置のサプライヤーとのネットワークなど、相互に情報に接触させるメカニズムが組織間に内在化されている。このような意識的あるいは無意識的な情報接触が

あったからこそ、パートナーシップにおける知識の連結化が促進されたという。

さらに、組織間の共通経験と情報接触は決して独立したものではなく、相互補完的に組織間の知識創造を関係づける。なぜなら、組織間の情報接触が自社の技術革新に結びつくか否かは、その背後に他社の情報を解釈・評価していくための経験的共有が存在するかどうかによって依存するからである。

ただし、組織間に見られる情報接触のメカニズムは、必ずしも情報を明確かつ体系的に伝達・普及させるとは限らない。とくに、技術者や研究者が組織間を自由に移動するのでない限り、組織が接触できる情報は多くの場合不確定であり、また断片的になりがちである。そのとき、他社と同様の認識的コンテキストを持ち、同様の経験を共有していれば、そうした情報から他社の現実をより豊かに理解することが可能となる。

このように、経験の共有を通じて暗黙知レベルでの知識の共有・変換を可能にし、また情報接触により相互の形式知の結合を促進する。パートナーシップを通じた組織間学習ができるのは、他社との間に共通の経験を蓄積しているからにほかならない。そして長期的パートナーシップはまさにこうした共通経験の蓄積に重要な機会を提供してくれることになるのである。

#### 4-2 垂直的パートナーシップにおける組織間学習

垂直的パートナーシップとは原材料、部品の購入から生産、流通、販売に至る価値連鎖過程での協力関係を指す。ここでまず流通業界で話題になっていた「製販同盟」のケースを取り上げ、その次に、日本自動車産業に見られる組立メーカーと一次部品メーカーとの共同設計開発のプロセスを例にしながら垂直的パートナーシップにおける情報共有と組織間学習について考察する。

##### 4-2-1 「製販同盟」に見る情報共有

製販同盟とは、流通業界で川下の顧客側の情報をもつ小売業とその情報を生かして自らの製品開発力を高めようとするメーカーがつくり上げたパートナーシップである。

製販同盟が注目される1つのきっかけとなったのはアメリカにおけるディスカウントストアのウォルマートと日用雑貨品メーカーのプロクター・アンド・ギャンブル (P & G) のパートナーシップの構築であった。ウォルマートは、P & G に対して傘下の店舗で収集した POS (販売時点情報管理) データや在庫情報を公開している。消費者の購買動向を反映する POS データは小売業にとって極めて重要な情報として秘密扱いとされていた。それはメーカーとの価格交渉などで優位に立つことができるためである。この情報をあえて P & G に公開する代わりにウォルマートは、在庫と売れ行きをにらんで追加発注する作業を P & G に任せ、自社の業務を削減した。他方、P & G が POS データで確実に把握できる売れ行きを見て、きめ細かく生産計画を立てることができる。こうして生じたコスト削減効果を双方で分け合うのである。

両社のトップは、小売業者と供給業者がともに勝者であることから、情報共有を基本としたこのパートナーシップ関係をウィン・ウィン関係と呼んだ。この成功に刺激され、日本でも垂直的

な製販提携が次第に増えた。花王とジャスコとの提携関係やサントリーとセブン・イレブンとの共同商品開発がその典型といえる。つまり、製販提携の目標は流通費用の削減のみでなく、商品開発を含むケースも増えてきた。

小売業者の大規模化、広域化、情報化は、収益を確保する手段としてプライベート・ブランド (PB) 商品の開発や納入条件の改善を供給業者から引き出そうとして新たな関係構築を求めている。それに対して供給業者は小売業者のパワー増大に対抗し、たとえば消費財メーカーであればナショナル・ブランド (NB) 商品のブランド力を強化し、店頭棚割りシェアの確保に全力を上げるかもしれない。しかし、限られた店頭スペースと活発な新製品開発の状況は NB メーカーの店頭棚割りシェアの競争を激化させるのは避けられない。そのため、メーカーは小売業者の要望を受け入れる可能性がある。すなわち、製販同盟では取引内容が PB という非標準的な製品に、また納入条件が多頻度小口配送などの非定型的なプログラムにそれぞれ変わるのである。それによって、メーカーと小売業者と情報共有が求められ、そして長期的で緊密なパートナーシップ関係が生まれるのである。

実際日本においては、従来の取引関係では、営業マンとバイヤーをそれぞれ頂点として、メーカーと小売業が対立している。両社間では、少しでも自社に有利な条件で取引を完結させようと交渉した結果、基本的には対立関係が生じていたのである。しかし、パートナーシップに基づく小売業とメーカーとの関係は、単なる営業マンとバイヤーだけでなく、両社のトップ、マーケティングとマーチャンダイジング相互、情報システムなど、会社同士の各々対応するセクションが緊密な関係を築き上げるのである<sup>(12)</sup>。

日本における成功事例として花王とジャスコのパートナーシップ関係がよく取り上げられる。まず両社は、商品コードを JAN コード (日本標準商品コード) に統一し、EDI (電子データ交換)<sup>(13)</sup> の手順を両社間で共通化することによってそれぞれのホスト・コンピュータを結び、発注から納品、請求、そして支払いまでのすべての業務をオンライン化した。また、ジャスコの店頭と並べられている花王製品の販売情報を POS データとして、リアルタイムで花王が把握できるようにしたのである。さらに、花王はジャスコに対して、新商品、販売中止、キャンペーンなどに関する情報を提供し、逆にジャスコ側は花王に対して、取引の開始や中止、企画、価格などに関する情報を流して、両社の間での情報のタイムラグやミスマッチをなくすようにした。このような信頼関係の上で、POS 情報を基礎として自動発注システムを構築したのである。これによって、発注業務を省力化するとともにミスをなくし、店頭での品切れを起こさないようにしつつ、商品別に適正な在庫を保てるようにしたのである。

#### 4-2-2 日本自動車メーカーとサプライヤーとの組織間学習

周知のように、日本の自動車産業における組立メーカーとサプライヤーの長期的継続取引関係の中でとりわけ成功を収めたのがトヨタグループである。1990年代に入り、こうした長期的継続取引関係が国際的に注目され、「日本的パートナーシップ」が日本企業の競争優位の源泉の1

つと賞賛された (Dyer & Ouchi, 1993; Helper & Sako, 1995)。トヨタにおいては、トヨタ自動車のみならず、グループ企業、協力メーカーすべてを巻き込んで、生産システムの構成要素間の連携をはかる。かの有名な「デザイン・イン」は、トヨタ自動車と協力メーカーの間の部品開発におけるパートナーシップである。

一般に部品メーカーは貸与図メーカーと承認図メーカーに分かれている。貸与図メーカーは基本的に、取引される部品に関する製造能力だけを提供しているのに対して、承認図メーカーは製品開発能力をも提供している。承認図メーカーの場合には、サプライヤーが自ら図面を作成するので、新モデルが立ち上がるさらに早期の企画段階から自動車メーカーと接触し、次期モデルについて緊密な情報交換を行い、互いに情報を共有しながら納入する部品の設計作業を行う。これが「デザイン・イン」と称される自動車メーカーと資材・部品メーカーとの共同設計開発のプロセスである。日本の自動車メーカーはこの「デザイン・イン」により社内の設計部門や技術部門の人材に加えてサプライヤーの人材やその能力を活用することで短期間に新モデルの開発を行い、競争力の大きな源泉としてきた。一般に部品メーカーとの共同設計開発の利点は次のような諸点である。

- ・自動車メーカーは部品メーカーの開発に関するノウハウと人材を活用しながら、基本設計や製品全体の首尾一貫性に対するコントロールを保つことが可能となる。
- ・部品メーカーが特定の部品の開発に関してノウハウを蓄積すればするほど、高い設計品質と低いコストにより自動車メーカーが利益を得ることができる。
- ・試作部品と商業生産に際して問題となり得る点を早めに検知して、部品の品質を改善することが可能となる。

ところが、こうした共同設計開発を伴って、企業間の中核的能力における相対的变化をもたらし、それがパートナーシップ内でのパワー関係を変えることにならないのか。これに関しては、パソコン事業を形成した IBM・インテル・マイクロソフト連合のケースが代表的であろう。IBM の流通力やブランド力は業界初期の頃には非常に重要であった。外部との関係構築によって IBM 投資金額を大幅に節約でき、PC 業界全体の支配的なアーキテクチャーを形成した。しかし、同業他社が参入するにつれて次第に IBM の力は重要性を失い、同社のマーケットシェアもそれに応じて失われていった。初期には IBM が業界を牛耳っていたが、1990 年代頃にはマイクロソフトは IBM の OS/2 システムではなく、既存の DOS 上で動く Windows 3.0 を導入した。IBM はマイクロソフトの動きを阻止することができず、競争優位を築くことができなかった。

したがって、自社のコア能力を用いてパートナーシップにおける主導権を獲得しようとする企業は、自社の技術のあり方あるいはコア能力を識別し、長期的な視野を持ってコア能力の発見と保持、そして向上に努力しなければならない<sup>(14)</sup>。IBM のパソコン開発の失敗は、ある意味でパソコンという新しい技術に関する自社のコア能力の欠如によるものとも言えよう。

さて、「デザイン・イン」はメーカーとサプライヤー関係にどのような影響を与えてきたのか。



藤本＝クラーク（1993）は、自動車メーカーと部品メーカーとの共同開発には次のような問題点が存在する、と指摘した。自動車メーカーが部品メーカーに依存し過ぎると、バーゲニング・パワーを失いかねない。基本設計やスタイリングに関するアイデアが部品メーカーを通じて競争相手に漏れる危険性がある。中核となる部品分野でエンジニアリングのノウハウを失えば、長期的に見てその自動車メーカーの技術力も脆弱化するおそれがある。

日本の自動車産業においては、少なくとも4年間（4年に一度フル・モデル・チェンジを行う）自動車メーカーは部品メーカー（特に承認図メーカー）の切り替えを行わない「ノンスイッチング」の慣行があるので、の可能性は少ないであろう。そこでとの問題に実際どのように対処してきたのであろうか。言い換えれば、なぜ日本の自動車メーカー（たとえばトヨタ）とサプライヤーとの協力関係において、IBM対インテル・マイクロソフトの連合のケースのような失敗が起きなかったのか<sup>(15)</sup>。

浅沼（1990）の研究によると、日本の自動車組立メーカーと部品メーカーとの長期的な諸関係は、文化的要因よりも、サプライヤーが蓄積する関係特殊の技能と、それに対して自動車メーカーが行う能力の多面的評価に基づき、経済的要因から説明されるべきである、と指摘している。

浅沼の研究を参照することにより、組立メーカーと部品メーカーとの関係について次の3点を指摘することができる。第1に、サプライヤーが所与の自動車メーカーに対して、開発段階と製造段階で発揮しうるイニシヤティブの程度が関係特殊の技能、さらに「技術的主導性の程度」に等しいと考えることができる。浅沼は次のように述べている。「あるサプライヤーがある部品に関して持っている技術的主導性の程度が高ければ高いほど、このサプライヤーがこの部品の取引から、自動車メーカーが容易に感知し得ないある余剰利潤を稼得しうる確率が大きくなる。自動車メーカーはこの傾向に対して、部分的に内製を開始することを含め関連の技術に投資することによって、あるいは他に代替的なサプライヤーを見つけることによって、対抗措置をとりうる<sup>(16)</sup>。」

第2に、関係特殊の技能が高ければ高いほど、当のサプライヤーのスイッチング・コストが高くなるので、所与の自動車組立メーカーへの依存度が高くなる。これは第1に指摘した技術的主導性から生まれるパワーと相殺的な効果をもつので、両者間にパワー均衡をもたらすものと考えられる。

第3に、さらに注意すべき点は、関係特殊の技能を形成するには、サプライヤーが蓄積してきた基本的な技術的能力（すなわち汎用的な能力）の基礎の上に、特定の組立メーカーとの反復的な相互作用を通じての学習が必要となる。実際、サプライヤーを効果的に関与させ、とくに承認図方式をうまく使いこなすためには、フォーマルな組織や契約といったもの以上のものが要求される。すなわち、日本の自動車組立メーカーとサプライヤーとの緊密な相互作用を通じた組織間学習である。こうした学習はサプライヤーの関係特殊の技能に大きく寄与すると同時に、組立メーカーの技術力も蓄積することになるはずである。

ここでトヨタとそのサプライヤー間の組織間学習のメカニズムについて詳しく見てみる。トヨタの組織間学習システムの仕組みは、協豊会、生産調査部、自主研、従業員の移動（出向・派遣）



の4つから構成されている (Dyer & Nobeoka, 2000)。

(1) まず協豊会とは、1943年にトヨタがサプライヤーとの間における相互友好と情報交換のため設立されたものである。協豊会は毎月幹事会を行い、生産計画や市場動向について意見交換がなされる。また、サプライヤーの生産する部品や生産プロセスの実態を把握する目的とする定例部会が設けられている。たとえばある部会は、トヨタに自動車のエンジンやトランスミッションなどの部品を供給しているサプライヤーによって構成されている。協豊会の委員会は、サプライヤーにとって重要なテーマ別（コスト、品質、安全性等）に関する知識の共有が意図されている。このような学習機会は、サプライヤーにトヨタ生産システムに関する形式知の学習を可能にしている。

(2) トヨタは1970年に生産管理部内に生産管理調査室を設置し、さらに1991年にそれを「生産調査部」に変更した。生産調査部の目的は、トヨタ内外において改善指導を実施し生産性を上げ、またトヨタ生産システムの知識を持った人材を育成することである。生産調査部は、トヨタ生産システムの視点から工場の生産性向上、在庫の削減、品質の改善に関する問題を解決する必要がある場合には、1日から数ヶ月に渡ってサプライヤーにチームを派遣する。また、生産調査部の主査は担当サプライヤーを受け持ち、指導の全責任を持っている。また長期的な付き合いの中、現場での指導を通じて暗黙知の移転も可能にしている。

(3) 1976年から、トヨタは重要なサプライヤーのうち60社ぐらいの企業を組織して、自主研究会（通称「自主研」）を主催している。自主研は、生産性と品質の向上に関して、サプライヤーが相互に学習することを目的とし、複数のグループに分かれている。各グループは、たとえばスタンピング、溶接、塗装といったように生産プロセスの似ている5社から7社の企業から構成されている。グループの振り分けは、地理的近接性、非競合性、トヨタとの経験、を考慮された上決定される。自主研では、サプライヤーはリードタイム短縮や在庫削減といったサプライヤーに共通する課題について自由にテーマを設定することができる。ただし、アイデアの多様性を維持するため、トヨタによって3年（～5年）ごとに再編成される。

テーマが決定されると、各々のテーマに従い4ヶ月間一つのサプライヤー工場に焦点を当てて、疑問や質問について検討する。各参加企業の工場に2～3ヶ月間メンバー全員が駐在し、徹底的に議論を重ねる。共同での問題解決の場を持つのである。検討するプロセスは、予備的検査、診断と実験、発表、追跡調査と評価となっている。

(4) さらに、トヨタからサプライヤーへの出向とトヨタとサプライヤー間における人員の派遣を見てみよう。出向には役員レベルの永続的出向と2～3年間の一時的なものがある。一時的出向の場合、出向者がトヨタでの経験や知識を使ってサプライヤーの抱える問題を一緒に解決するプロセスの中で、知識の伝達がもっとも効果的に行われると考えられる。またトヨタはサプライヤーに対して技術者を送り、サプライヤーもトヨタにゲスト・エンジニアを常駐させている。こうした直接的接触は、最新情報について情報を集めるだけでなくアイデアを出しあって共同開発を行う場合があるのである。さらに実際に工場で作業を確認することによる暗黙知の学習効果も

期待できるのである。

このように、トヨタとサプライヤーとの組織間学習のメカニズムは、サプライヤーにトヨタ生産システムに関する形式知と暗黙知の学習を可能にし、サプライヤーの能力の向上をもたらす。結果としてこのようなメカニズムは、トヨタ生産システムの普及や生産性向上のための問題解決につながると同時に、組織文化や価値観の共有を通じて互いの信頼関係を向上させる（小川，1994；延岡&真鍋，2000）。それがさらに取引コストの削減や取引の安定性をもたらす好循環となる。

#### 4-3 異なる形態のパートナーシップの比較

図表4は、それぞれの形態のパートナーシップについてのこれまでの議論を比較し、その特徴をまとめたものである。

このように、協力関係の対象によって協力の性質や目的が異なり、それによって協力活動の範囲と期間も異なってくるのである。そのため、情報共有へのインセンティブ、そして情報の公開度が影響されることになる。したがって、異なる形態のパートナーシップにおいて、情報共有に

図表4 異なる形態のパートナーシップの比較

形態 比較内容	水平的関係		垂直的关系	
	競争的	協調的	競争的	協調的
関係の対象	競争業者	補完業者	小売業者・顧客	供給業者
関係の性質	市場におけるポジションの争い	補完関係	交渉力の争い	
協力関係の主な目的	リスクの分散・デファクトスタンダードの確立	市場パイの拡大	取引コストの削減・取引安定性の確保	
活動の焦点	定められた活動のみ		流通費用の削減・商品開発など	価値連鎖に関わるすべての問題
期間	定められない	比較的長期的	長期的	
相互依存度	低い	やや高い	やや高い	高い
情報共有へのインセンティブ	低い	やや高い	やや高い	高い
情報の公開度	極力制限を加える	協同活動に関してはオープンである	広範囲にわたる	
組織間学習の仕組み	情報共有は基本的に契約に従うが、共通経験や情報接触のメカニズムをもつことによって、非公式的取引も行われる		EDI情報の共有	協力会や人員派遣・出向などのメカニズムを通じて形式知・暗黙知の移転が行われる
ケース	日本の半導体産業における提携関係	マイクロソフトとインテル	製販同盟：小売業者とメーカーとの提携関係	トヨタと協力メーカー

関する対処の仕方や組織間学習のメカニズムに違いが生じるのである。

前述した第3節でも触れたように、競争的性質をもつ水平的パートナーシップにおいては、組織間学習のジレンマがもっとも顕著に現れやすい。そのため、情報共有へのインセンティブは基本的に低い傾向にある。しかしながら、「ゲートキーパー」<sup>(17)</sup>を設けることで、自社の情報へのアクセスを管理することも重要であるが、自社の能力に対してパートナーがアクセスできないようにすれば、情報の公開度が制限されることになると同時に、パートナーから学ぶ機会を失うことになる。したがって、パートナーシップを通じて相手より特定の能力を学ぼうとすれば、何よりもまず組織間学習のジレンマの克服が不可欠である。水平的パートナーシップにおいては、協力関係のための情報共有は基本的に契約に従いながら行われるが、日本の半導体産業に見られるように、共通経験や情報接触のメカニズムを設けることによって、パートナー間の知識の共有・移転を可能にすることができるのである。

結局パートナーシップにおける組織間学習の鍵は、学ぼうとする意志にあるといえる。とりわけトップ・マネジメントは、学習をパートナーシップにおいて戦略的な意味づけをすることが重要であろう。たとえば NUMMI の場合、GM は学習にきわめてオープンな姿勢をとっていた。また学習を進めるには、共同活動にもっとも深く関わっている人々に、学習の意志を浸透させることである。そのためには、学習の意志を明確で実行可能な目標に転換することが必要である。さらに、スキルの学習こそ組織間学習の重要な目的であり、その大半は、オペレーションのレベルで行われるため、現場での情報管理とパートナー間の長期にわたる接触の仕組みづくりは不可欠である。これに関しては、トヨタとサプライヤー間の学習の仕組みは多くの示唆を与えてくれる。

## 5 日本のパートナーシップの有効性の基盤 --- 結びにかえて

自動車産業における日本的（トヨタ的ともいえる）パートナーシップは、自動車メーカーとサプライヤーとの長期的継続取引の中で生まれた緊密な協力関係である。長期的継続取引とその協力関係の中での組織間学習、そして能力の多面的評価に基づくサプライヤー間の競争という、競争と協調が共存しているメカニズムこそ、貸与型サプライヤーから承認型サプライヤーへの能力構築と進化が可能になるという点がこの協力関係を支えてきた。さらに、このような協力関係は部品の QCD（品質、コスト、納期）における継続的向上につながり、全体の自動車製造・販売の競争力をもたらした。

したがって、トヨタの競争優位性は、同社の持っている JIT（トヨタ生産方式）などの独自能力に基づいて、トヨタを支えているサプライヤーとの信頼に基づいた長期的協力関係、すなわちパートナーシップの構築にある、ということが出来る。競争システムの確保とパートナーシップを通じた組織間学習による能力構築という点に関しては、日本的パートナーシップは明らかに水平的関係においても十分応用可能性をもつと言える。

組織有効性という観点からは、競争優位をもたらす戦略は価値のある戦略ということになる。トヨタと協力メーカーとの関係は、これから21世紀においても、より緊密な連携を必要とする企業間関係においては、日本的パートナーシップが依然として重要な役割を果たしつつあることを示唆している。

繰り返しになるが、能力をともに向上させる組織間学習を伴ったパートナーシップの構築は、垂直的協力関係においても水平的協力関係においても重大な意味をもつ。相互学習を基本とする国際提携としてトヨタとGMのケースは既に周知されているが、ここで近年注目されている日産とルノーのパートナーシップの進展を簡単に見ておこう。

ルノーは、かつては雇用第一の国有企業的体質と低マージン・量販政策の結果、長く不振に陥った。しかし1990年代以降、思い切ったコスト低減策と斬新なコンセプトの製品開発が効を奏し、利益を確保できる体質に転換した。ルノーはそのリバイバルの過程でどん底から立ち直った経験、組織学習を重んじる風土、そしてデザイン力とブランド構築力の3つの能力を得たわけである。また、日本のものづくりに対する理解度と導入意欲にかけては欧州でもトップクラスである。他方、日産は業績不振が続いたが、その技術力やものづくりの能力が基本的にまだ健在で、ルノーからも評価されている。ルノーが日産の潜在力をうまく引き出し、主張ある車づくりとブランドの構築をしようとしている。また少数だが選り抜きのマネジャーを日産に送り込んできた。実際、ルノーは、専門のベンチマーキング部門を持ち、日産の優れた部分を見つけて、貪欲に日産から学ぼうとしてきた。たとえば、生産システムの場合、ルノーは、日産のイギリス工場などから学習することを通じて「ルノー生産方式」を確立する方針を固めた。日産側はこの動きに呼応して、これまで形式知として体系化されていなかった自らの生産方法を見直すための組織体制を整え、これを「日産生産方式 (Nissan Production Way)」として概念化し、ルノーへの知識移転を順次行っている。

このように、得意分野において日産からルノーへの知識移転が活発化したことは、逆に日産側の組織活性化と企業風土の変革に貢献した。結果として、トップレベルのみでなく現場レベルにおいても、両社間の信頼関係が深まると同時に、相互学習の好循環が回り始めている。日産とルノーとの提携はまだ途中だが、少なくとも現在のところ、日産が財務改善のみならず、ルノーとの相互学習が、「粘り強く学習する組織」への体質転換を果たし、日産自体の組織活性化につながっていることは言える<sup>(18)</sup>。

Hamelら(1998)の研究によると、成功する企業間のアライアンス(連携関係)は、学習、再評価、再調整のサイクルを絶え間なく繰り返している。学習を促進ないし阻害する要因としては、アライアンスの環境およびその変化、実行されるべき活動、コラボレーションのプロセス、パートナーのスキル、パートナーシップの目標などが挙げられる<sup>(19)</sup>。パートナーのスキルを学習するためには、そのスキルの技術的な側面のみでなく、アライアンスの環境やパートナー企業の社会的システムを明確にすることも重要である。さらに互いに自らの利害についてオープンにすれば、猜疑心を持ち合わせずに関係を発展することができる。ここにおいても、信頼構築の組織

間学習における重要性をうかがえる。

「変化の時代」といわれる現代においては、企業をはじめとする諸組織は、単に変化する環境に適応する主体であるだけでなく、自らそうした変化を生み出す社会的行為主体として行動し、他の組織の行動に影響を与えることも要請されている。組織の環境適応の行動は組織自体を変化させることと、環境に働きかけ環境を変化させることとの2つの側面がある。この意味で、企業の経営者は価値創造システムの視点から自社の境界線を管理するという新しい課題に直面している。それには、自社は他社との連携を通じてどのような能力を習得すべきか、だれをパートナーにすべきか、その連携をどのように編成し運営すべきか、について意思決定をする必要がある。今後のグローバル市場における競争優位の構築において、組織間学習を目的とする企業間パートナーシップの構築はますます重要となってくるであろう。

【注】

- (1) ここで言う信頼とは、相手の能力や動機に対する期待として捉えている。具体的に「契約による信頼」、「能力への信頼」、「好意的信頼」の3つのタイプに分類されている。詳しくは Sako (1992)、もしくは張 (2004) 第2章を参照されたい。
- (2) ここでの垂直的パートナーシップとは、あくまでも価値相関図に示された関係であり、階層的な上下関係ではないことを明記しておきたい。言い換えれば、物の流れに沿った川上 - 川中 - 川下の関係である。また、実際企業は垂直的パートナーシップと水平的パートナーシップの両方を同時に展開している場合はむしろ多い。近年において、企業間の協力関係が新たな展開を見せている。すなわち、複数の企業間にまたがる「提携関係」が増えている。単なる補完関係というよりは、数社が寄り集まって、ある種の事業において、ビジネス・システムの各ステップの機能とリスクを分担し、1社だけでは完成できない事業形態をつくり上げるということである。「パーチャル・コーポレーション」というのがこれにあたる。ただし、これらは基本的に緩やかな関係であることが多く、技術変化の非常に早い電気通信やマルチメディア産業において目立っている。またデファクト・スタンダード（事実上の標準）と呼ばれるものの確立競争であることも多い。したがってその関係に持続性はほとんどなく、離合集散を繰り返している。
- (3) 「並行競争」と呼ばれる日本の競合企業間の協調や、グローバルに同業者間の「共同開発」という提携関係の形成がみられることがこうした現れである。米山茂美・野中郁次郎「並行競争が生み出すイノベーション」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』Dec.-Jan. 1992。  
また、デファクト・スタンダードをめぐる強者連合においては、「提携しながらの競争」が常態であるという（山田英夫，1997，p. 55）。たとえば、電子マネーをめぐるエレクトロニクス企業と商社などの提携において、単に「販売はA社、技術開発はB社が行う」というようなかつての役割分担は見られず、お互いがいかにして多くの付加価値を自社に取り込もうかをめぐって、激しい競争が繰り広げられている。
- (4) Brandenburger & Nalebuff (1996), 邦訳, p. 54.
- (5) もちろん水平的関係においても、能力向上などのパワー優位をめぐる争いが存在する。ただし、それはあくまで各自の利益（たとえば新製品開発や既存製品の改良によるコスト削減）のためである。垂直的關係のように最終ユーザーという共通利益をもっていない。したがって、垂直的關係にある競争の性



質と競合業者間のとでは区別して考えるべきである。

- (6) 内藤 (1987) は、システム相互間の影響過程の記述において行われるものとし、情報は受信者の有するイメージ (内部状態) に変化をもたらすメッセージであるとしている。
- (7) 野中 (1990) によれば、知識は、一般的に多義的、多層的であり、記憶情報だけでなく、概念・法則・理論・価値観などを包括していると主張する。つまり、知識の包括する範囲は、きわめて広範であり、単なる断片的な情報だけに止まらず、価値観や思想なども、その中に含めていることが分かる。また彼は暗黙知と形式知の相互作用から新たな組織創造に至る知識の変換過程に注目している。
- (8) 組織がいかに外部からの情報を解釈し、記憶させるかに関する議論は、張 (1995) を参照されたい。
- (9) 1983年カリフォルニア州のフレモントで、GMとトヨタは合併会社 NUMMI を設立した。そこでは、GMが一度閉鎖した工場を UAW (全米自動車労働組合) の労働者を雇用しつつながら、トヨタ生産方式を習得し生産性の向上に成功したのである。また、トヨタとの提携を媒介とした組織間学習を通じて、GMはカローラおよびカムリをベースとした小型車の開発ノウハウを自社に蓄積し、小型車を迅速に市場に投入することができた。一方、トヨタはGMからアメリカの労働者、部品メーカー、政府などに関する様々な情報を自社に蓄積することができた。それを翌年設立したケンタッキーの自社工場の経営に応用することができたのである。GMとトヨタの提携の経緯については、穴戸・草野 (1988) 『国際合併』が詳しい。

さらに、筆者は1994年6月名古屋大学の調査グループに同行して、現地ヒアリングおよび工場見学を行った。トヨタ生産方式の現地への移転に関する詳述は、小川編 (1994) 『トヨタ生産方式の研究』の第 4 章と第 5 章を参照されたい。

- (10) ここでの技術ノウハウとは、これまでに蓄積されてきた実務的な熟練や専門知識のことであり、それによって業務を迅速かつ効率的に遂行することが可能になる。とくに、製品開発やプロセスの開発・管理に従事する企業のエンジニアのノウハウの場合、企業はこのようなノウハウの大部分を自社に独自のものと見て重視し、それを営業上の秘密として保護する (von Hippel, 1988, p. 123)。したがって、パートナー間での情報共有に関してノウハウの部分はもっとも神経の使うものである。
- (11) von Hippel (1988) 第 6 章を参照。
- (12) 岩島・山本 (1996) 参照。
- (13) EDI 情報とは、EDI (電子データ交換) を用いてメーカーと小売業者との間でやり取りされている様々な情報を指す。たとえば、商品マスター情報、カタログ情報、発注・請求・支払い情報、売上・在庫情報 (POS データ)、予測・計画情報などがある。
- (14) 企業のコア能力とパートナーシップの関係に関する議論は、張 (1997) を参照されたい。
- (15) この問題に対して、製造技術とりわけ製品アーキテクチャの側面から説明することも考えられる。製品のアーキテクチャには、部品のインターフェースが標準化しており、既存部品を寄せ集めれば多様な製品ができる「モジュール型」と、部品設計を相互調整し、製品ごとに最適設計しないと、部品全体の性能が出ないという統合度の高い「インテグラル型」がある。前者に関してはパソコン業界、後者に関しては自動車業界がよく取り上げられる。標準化された部品の寄せ集めを中心とするパソコン生産が分散されやすいのに対し、自動車の生産には技術者や製造現場のスキルがきわめて重要であり、部品調達システムを含めて基本的に密接な連携関係と調整能力が要求されるのである (Chesbrough & Teece, 1996; 藤本・武石・青島, 2001)。ただし、本稿で後述する浅沼の研究における「関係特殊的技能」が同じような側面を強調していると解釈できる。さらに、密接な連携関係の中で実現できた相互学習と信頼関係がこうした協力関係を一層強固なものに促進させたと考えることができる。
- (16) 浅沼 (1990) p. 36.
- (17) 「ゲートキーパー (gatekeeper)」とは、組織の内部と外部を情報面からつなぎ合わせる人間のことで



ある。T.J. アレン(『技術の流れ』管理法』, 中村信夫訳開発社, 1977) は, 研究開発組織におけるコミュニケーション・パターンに関する詳細な分析により「ゲートキーパー」の役割を示した。

(18) 日産とルノーの提携関係については次の文献を参照されたい。「ドキュメント日産・ルノー提携の全内幕」『日経ビジネス』(1999年3月22日号); 藤本隆宏「世界自動車産業に新たな道を提示: ルノー = 日産提携の歴史的価値」『週刊ダイヤモンド』(2001年6月16日号)。

(19) Doz & Hamel (1998), 邦訳, 第7章を参照。

#### 【参考文献】

- 青木昌彦, ロナルド・ドーア編 (1995) 『システムとしての日本企業』 NTT 出版
- 浅沼萬理 (1984) 「自動車産業における部品取引の構造: 調整と革新的適応のメカニズム」『季刊現代経済』 58号, pp. 38-48.
- (1990) 「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係」『経済論叢』 第145巻第1・2号, pp. 1-45.
- (1997) 『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』 東洋経済新報社
- 伊藤秀史 (1996) 『日本の企業システム』 東京大学出版会
- 大滝精一 (1982) 「組織学習 --- その概念と問題点 ---」『専修大学経営研究所報』 第50号
- (1991) 「戦略提携と組織学習 --- [日本情報通信のケース]をめぐって ---」『組織科学』 Vol. 25, No. 1, pp. 36-46.
- 小川英次編著 (1991) 『技術革新のマネジメント』 中央経済社
- 小川英次編 (1994) 『トヨタ生産方式の研究』 日本経済新聞社
- 小川英次 (1996) 『新起業マネジメント --- 技術と組織の経営学』 中央経済社
- 岸田民樹 (1985) 『経営組織と環境適応』 三嶺書房
- 桑田耕太郎 (1991) 「ストラテジック・ラーニングと組織の長期適応」『組織科学』 Vol.25, No. 1, pp. 22-35.
- 小池和男 (1981) 『日本の熟練』 有斐閣  
戸善一・草野厚 (1988) 『国際合併 --- トヨタ・GM ジョイントベンチャーの軌跡』 有斐閣
- 高井透 (2001) 「組織間学習と合併企業の組織能力」『組織科学』 Vol. 35, No. 1, pp. 44-62.
- 中部生産性本部 (1996) 『経営におけるスキルの蓄積と創造』
- 張淑梅 (1995) 「パートナーシップにおける組織学習と情報共有」『経済科学』 (名古屋大学) 第43巻第3号, pp. 45-60.
- (1997) 「企業の独自性とパートナーシップ」『経済論集』 (日本福祉大学) 第15号, pp. 101-115.
- (2004) 『企業間パートナーシップの経営』 中央経済社 (近刊)
- トヨタ自動車株式会社 (1987) 『創造限りなく --- トヨタ自動車50年史』
- 内藤勲 (1987) 「情報と組織に関する一考察」『経済科学』 (名古屋大学) 第5巻第1号, pp. 109-136.
- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営』 日本経済新聞社
- (1991) 「戦略提携序説」『ビジネス・レビュー』, Vol. 38, No. 4, pp. 1-14.
- ・米山茂美 (1992) 「組織間知識創造の理論 --- 日本半導体産業における集合革新のプロセス」『ビジネス・レビュー』 Vol. 40, No. 2, pp. 1-18.
- 延岡健太郎・真鍋誠司 (2000) 「組織間学習における関係の信頼の役割: 日本自動車産業の事例」『神戸大学経済経営研究 (年報)』 第50号, pp. 125-144.
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論』 有斐閣
- ・K. B. クラーク/田村明比古訳 (1993) 『製品開発力』 ダイヤモンド社

- ・西口敏宏・伊藤秀史編 (1998) 『サプライヤー・システム』 有斐閣
- 港徹雄 (1992) 「技術と情報の企業間分業」 『商工金融』 pp. 3-17.
- (1999) 「技術開発提携とその企業間統御」 『商工金融』 pp. 5-19.
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係 --- 企業間ネットワークの変革に向けて』 有斐閣
- 山田基成 (2000) 「技術の蓄積と創造のマネジメント --- 日本企業の競争力の源泉を求めて ---」 『商工金融』 4月号, pp. 6-23.
- 山田英夫 (1997) 『デファクト・スタンダード』 日本経済新聞社
- 吉田孟史 (1991) 「組織間学習と組織の慣性」 『組織科学』 Vol. 25, No. 1, pp. 47-57.
- 若林直樹 (1996) 「流通情報化と組織間協力 --- オープン EDI 標準化と企業間関係」 『組織科学』 Vol. 29, No. 1, pp. 54-65.
- Argyris, Chris and D.A. Schon (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley.
- Arrow, K.J. (1974), *The Limits of Organization*, New York: Norton. (村上泰亮訳 『組織の限界』 岩波書店, 1976)
- Badaracco, J.L., Jr. (1991), *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦訳 『知識の連鎖』 ダイアモンド社, 1991)
- Brandenburger, A.M. and B.J. Nalebuff (1995) "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy", *Harvard Business Review*, 7-8, pp. 57-71.
- (1996), *Co-opetition*, Currency and Doubleday. (嶋津祐一ほか訳 『コーペティション経営』 日本経済新聞社, 1997)
- Chesbrough H. W. and Teece, D. J. (1996), "When Is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation", *Harvard Business Review*, 1-2, pp. 65-73.
- Child, John and D. Faulkner (1998), *Strategies of Co-operation*, Oxford.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning in Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 128-152.
- Dodgson, M. (1993), "Learning, Trust and Technological Collaboration", *Human Relations*, 46 (1), pp. 77-95.
- Doz, Y. L. (1996), "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?" *Strategic Management Journal*, 17 (Special issue, Summer), pp. 55-83.
- Dyer, Jeffrey H. and Ouchi, W.G. (1993), "Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge", *Sloan Management Review*, Vol. 35, Fall, pp. 51-63.
- and K. Nobeoka (2000), "Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case", *Strategic Management Journal*, 21, pp. 345-367.
- Hamel, Gary (1991), "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 83-103.
- , Y.L. Doz and C.K. Prahalad (1989), "Collaborate with Your Competitors-and Win", *Harvard Business Review*, 1-2, pp. 133-139.
- and C.K. Prahalad (1994), *Competing for the Future*, Harvard University Press. (一條和夫訳 『コアコンピタンス経営』 日本経済新聞社, 1995)
- and Y.L. Doz (1998), *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston, MA. (志太勤一ほか監訳 『競争優位のアライアンス戦略』 ダイアモンド社, 2001)

- Hedberg, B. (1981), "How Organizations Learn and Unlearn", in *Handbook of Organization Design*, edited by P.C. Nystrom and W.H. Starbuck, Vol. 1, pp. 3-27, New York: Oxford University Press.
- Huber, G.P. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and Literatures", *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 88-115.
- Inkpen, Andrew C. (1996), "Creating Knowledge through Collaboration", *California Management Review*, Vol. 39, No. 1, pp. 123-140.
- (1998), "Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances", *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 4, pp. 69-80.
- Kanter, Rosabeth Moss (1994), "Collaborative Advantage: The Art of Alliances", *Harvard Business Review*, 7-8, pp. 96-108.
- Larsson, R., L. Bengtsson, K. Henriksson, J. Sparks (1998), "The Inter-Organizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances", *Organization Science*, Vol. 9, No. 3, pp. 285-305.
- Leonard-Barton, Dorothy (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 111-125.
- Lewis, Jordan D. (1990), *Partnerships for Profit*, Free Press. (中村元一ほか訳 『アライアンス戦略』ダイヤモンド社, 1993)
- Mowery, D.C. J.E. Oxley, and B.S. Silverman (1996), "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer", *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Special issue, Winter), pp. 77-92.
- Nonaka, Ikujiro and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University. (梅本勝博訳 『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996)
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul Ltd. (佐藤敬三訳 『暗黙知の次元』紀伊国屋書店, 1980)
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治訳 『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1980)
- (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985)
- Sako, M. (1992), *Prices, Quality and Trust*, Cambridge University Press.
- Sasaki, T. (1993), "What the Japanese Have Learned From Strategic Alliances", *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 6, pp. 41-53.
- Simon, H.A. (1991), "Bounded Rationality and Organizational Learning", *Organization Science*, 2, pp. 125-134.
- Stuart, Ian, P. Deckert, D. McCutcheon and R. Kunst (1998), "Case Study: A Leveraged Learning Network", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 81-93.
- Teece, D.J. G. Pisano and A. Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-533.
- von Hippel, E. (1988), *The Source of Innovation*, Oxford University Press. (榊原清則訳 『イノベーションの源泉』ダイヤモンド社, 1991)
- Weick, K.E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley. (金見暁訳 『組織化の心理学』誠信書房, 1980)
- (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2<sup>nd</sup>. ed., Addison-Wesley. (遠田雄志訳 『組織化の社会心

理学』文真堂, 1997)

Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳 『市場と企業組織』日本評論社, 1980)

--- (1993), "Calculativeness, Trust and Economic Organization", *Journal of law and Economics*, No. 36, pp. 453-486.

Womack, J. P. , D. T. Jones and D. Roos (1990), *The Machine that Changed the World*, Macmillan. (沢田博訳 『リーン生産方式が、世界の自動車生産をこう変える』経済界, 1990)