

組織間学習システムとネットワーク信頼

神戸大学 経済経営研究所 専任講師 真鍋 誠司
神戸大学 経済経営研究所 教授 延岡 健太郎

. はじめに

企業間取引における信頼の重要性は、比較的多くの研究で議論されている。そもそも取引が継続するためには、企業間にある程度以上の信頼が必要である (Andaleeb, 1992)。また、信頼は単なる取引継続の要因となるだけではない。信頼を基礎にした取引は、契約を重視する取引に比べてメリットがある。信頼が機会主義を減ずることによって、取引コスト削減の効果があるのである (Jarillo, 1988; Ring & Van de Ven, 1992; Zaheer & Venkatraman, 1995; Sako & Helper, 1998)。また、組織間学習の成果には、学習相手へのある種の企業間信頼が貢献しているという実証的な分析結果もある (延岡・真鍋, 2000)。さらに、事前に予測できない災害などの部品供給の危機や物価変動時においても、信頼が弾力的な対応の基礎となり、取引を安定させるだろう (西口・ボーデ, 1999; 真鍋, 2001)。

ただし、これまでの研究では、取引関係を一對一の企業間関係 (dyad: ダイアド) として捉えることが多かった。しかし、一對一の企業間関係だけでなく、ネットワークの視点もまた重要である。ネットワークのメンバー間に存在する、多面的な行為や現象を分析するためには、ネットワークの視点からの理解が不可欠である。

したがって、企業間信頼を考える場合においても、ネットワークの視点が重要である。ダイアド関係では捉えきれない、ネットワークにおける信頼の意味について考えなければならない。もちろん、ネットワークにおける信頼の役割について言及している研究は少なくない (Jarillo, 1988; Uzzi, 1997)。しかしながら、ネットワークにおける信頼構築のプロセスと、ネットワークや企業の競争優位性の関係について検証した実証的な研究の蓄積は、充分とはいえない。本稿では「ネットワーク信頼」のコンセプトを提案する。企業間信頼をネットワークの視点から捉えなおすことによって、ネットワーク全体における信頼の構築メカニズムと意義を明らかにするのである。

ネットワークの視点が重要であるのは、信頼に限ったことではない。企業の学習を考察する場合においても、ネットワークの視点が重要となる (Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996; Dyer & Singh, 1998; Dyer & Nobeoka, 2000)。また、組織間関係における学習は、学習する企業単体の競争力だけでなく、ネットワーク全体の競争力に直結する重要な課題

でもある。学習する企業の競争力という側面からは、知識の吸収能力(absorptive capacity) や継続的に学習・適応・進化する能力(dynamic capabilities) という視点の重要性が指摘されている(Cohen & Levinthal, 1990; Teece, Pisano & Shuen, 1997)。同様に、学習させる企業は、知識の浸透能力ともいべき組織能力が求められる。すなわち、ネットワーク・レベルの学習という観点では、ネットワークの中核に位置する企業によって優れた組織間学習システムが設計されなければならない。

以上のように、ネットワーク・レベルの競争力を考えるためには、ネットワークにおける信頼と学習が鍵となる。ただし、信頼と学習を個別に論じるのではなく、関連させて考えることが必要である。本稿では、組織間学習のプロセスとネットワーク信頼の構築に強い関連性があることを事例研究によって検証する。

分析の対象は、トヨタとトヨタに部品を供給しているサプライヤーからなるネットワークである。トヨタは、開発や生産方法において日本のみならず世界をリードする企業であり、そのネットワークにおける競争力の源泉について検証することには、大きな意義があるといえるだろう。

．ネットワーク信頼の概念的検討

企業間、個人間にかかわらず、信頼概念は様々な視点から捉えられている。したがって、明確な定義をする必要がある。本稿の信頼の定義は、「相手が自らにとってポジティブな役割を実行する意図への期待と、相手が自らにとってポジティブな役割を遂行する能力への期待」とする。このように、信頼を意図と能力の次元に分けて考える研究は少なくない(Andaleeb, 1992; Moingeon & Edmondson, 1998; 山岸, 1998)。相手がいくら役割を遂行する能力を保有していたとしても、そもそも相手にポジティブに働く意図がなければ信頼できない。逆に、相手に役割を実行する意図があったとしても、役割遂行能力がなければ信頼することはできないであろう。もちろん、信頼において意図への期待と能力への期待のバランスは、信頼する状況によって変化するとも考えられる。しかしながら、信頼概念は、基本的には意図への期待と能力への期待という 2 つの要素に分けて考えることができるのである。

また、信頼はその成立する背景や根拠によっても分類できる(延岡・真鍋, 2000; 真鍋, 2002)。特に、経済的合理性を背景にした信頼を「合理的信頼」、社会的関係性を背景にした信頼を「関係的信頼」と呼ぶことにする¹。合理的信頼は、相手の能力や意図についても合理的に判断するため、公正意図への信頼と基本能力への信頼に分類可能である。関係的信頼では、社会的な結びつきを根拠にした、共存共栄や運命共同体としての信頼であり、意図への期待・能力への期待といった明確な区別はないと考えられる。

¹ 関係的信頼と合理的信頼についての詳しい議論は、延岡・真鍋(2000)及び真鍋(2001)を参照されたい。

次に、信頼対象の範囲について考えよう。すなわち、企業間信頼の対象が単一か、あるいは複数かつ全体か、という問題である。すでに述べたように、組織間関係を考察する場合、ダイアドあるいはダイアドを含むネットワークというように複数の視角を考えることができる。信頼の対象も同様に、ダイアドで考えれば二者間において単一の相手についての信頼の構築が問題となる。他方、ネットワークの視角では、ネットワークに属するメンバー間の多面的な信頼構築プロセスが焦点となる。本研究では、ネットワークに所属するメンバー間の信頼を「ネットワーク信頼」と呼ぼう。

ネットワーク信頼は、一対一の関係に生まれた信頼が単に集まったものではない。グループとしての信頼関係に基づき生まれる。なぜならば、グループへの帰属意識やアイデンティティの確立がポイントとなるからである。同時にまた、ネットワーク信頼を形成していくことは、ダイアドの信頼も強化することに繋がると考えられる。

ネットワーク信頼を構築するためには、合理的信頼と関係的信頼の両方が必要となるはずである。ネットワークのメンバーに対し、相手の公正性に関する意図やメンバーとしての基本的な能力について信頼できなければ、すなわち合理的信頼が存在しなければ、ネットワークは崩壊してしまうだろう。同時に、メンバーをメンバーとして認め、運命共同体として活動するためには関係的信頼が重要である。ネットワークが継続的に存在していく前提条件として、ネットワークの求心力となる関係的信頼は不可欠となるためである。次節では、トヨタを事例に合理的信頼と関係的信頼のレベルをみてみよう。

．トヨタの部品取引ネットワークにおける信頼

すでに述べたように、日本の自動車メーカーのなかでも業績に差異が現れてきており、トヨタは収益性においてトップに位置する。トヨタの優れた経営にかんする研究は多い。例えば、製品開発、生産システム、取引関係などである（Nishiguchi, 1994; 延岡, 1996; 藤本, 1997; 西口・ボーデ, 1999）。

それでは、サプライヤーのアセンブラに対する信頼において、トヨタへの信頼は他の自動車メーカーに対する信頼よりも高いといえるであろうか。

われわれの議論からすれば、サプライヤーのトヨタに対する合理的信頼は、他の自動車メーカーに対する合理的信頼よりも高くなるはずである。トヨタの優れた開発や生産システム（基本能力）やジャスト・イン・タイムの考え方（約束や慣習の遵守＝公正意図）が広く知られているためである。

次に、サプライヤーのトヨタに対する関係的信頼はどのように考えられるだろうか。関係的信頼とは、共存共栄への期待や運命共同体としての期待である。共存共栄はトヨタの哲学でもあり、ネットワークにこの哲学が普及している可能性がある。

以上の議論を検証するため、サプライヤーに対して実施された質問票調査のデータを用

いて分析する²。質問項目は7点尺度のリカートスケールによるもので、複数の質問項目で構成されている概念については平均して測定したもも示している。各概念の測定尺度と質問項目については、図表1「企業間信頼の平均比較」を参照されたい。

全サプライヤーに対してトヨタを最大顧客とするサプライヤー群（以下、トヨタ・サプライヤーと記述）と、トヨタ以外の自動車メーカーを最大顧客とするサプライヤー群（同、トヨタ以外・サプライヤー）に区分する。なお、トヨタ・サプライヤーの最大顧客はトヨタ自動車であり、トヨタ以外・サプライヤーの最大顧客は各々日産自動車、本田技研工業、三菱自動車...とサプライヤーごとに一社決まっており、その最大顧客に対する回答をデータとして用いている。質問票調査の結果、トヨタ・サプライヤーに37工場、トヨタ以外・サプライヤーには55工場が属する。

それでは、トヨタ・サプライヤーとトヨタ以外・サプライヤーの平均データを比較してみよう。

最大顧客に対する「信頼」の平均は、トヨタ・サプライヤーの方がトヨタ以外・サプライヤーよりも高く、統計的にも有意である。「信頼」とは、ビジネスで用いられる場合の信頼を想定しており、顧客に対する全体としての評価・印象を測定したものである。また、最大顧客に対する信頼を本研究による分類（合理的信頼：基本能力への信頼・公正意図への信頼、关系的信頼）によって測定した。各々の平均を比較したところ、合理的信頼と关系的信頼の両方において、トヨタ・サプライヤーの方がトヨタ以外・サプライヤーよりも総じて高く、統計的にも有意である。各企業間信頼の質問項目の中には、統計的に有意な差がないものもあるが、数値上は全てトヨタ・サプライヤーの方がトヨタ以外・サプライヤーを上回っている。

以上の比較により、トヨタ・サプライヤーはトヨタに対し、トヨタ以外・サプライヤーに比べて相対的に高い信頼を抱いていることが明らかになった。もちろん、この検証はサプライヤーの信頼を比較したものであり、アセンブラからの信頼やサプライヤー同士の信頼についての分析ではない。しかしながら、得られた分析結果は、トヨタのネットワークの方が他のアセンブラのそれよりもサプライヤーの信頼が総じて高いという、われわれの主張と整合的である。

次に考えなければならないのは、部品取引ネットワークにおける信頼の構築メカニズムである。先に議論したように、本節における分析はダイアド・レベルであるため、ネットワーク・レベルの信頼も考察する必要がある。したがって第 節では、ネットワークの観点から事例を用いて議論してみよう。

² 質問票調査は、1999年4月から1999年9月にわたり、一定の基準を満たしたサプライヤーを対象に、工場単位で回答を得た。その結果、総企業質問票送付数(工場ベース)は252企業(612工場)で、うち86企業(94工場)から有効回答(企業ベース34%、工場ベース15%)を得ている。

図表 1 企業間信頼の平均比較

【変数】・質問項目（7点尺度のリカートスケール）	トヨタ・ サプライヤー	トヨタ以外・ サプライヤー	t 値
【「信頼」】	6.54	5.73	4.46***
全体として、「この自動車メーカー」を信頼している。			
【合理的信頼：基本能力】	4.85	4.00	3.21***
「この自動車メーカー」は特に設計能力が優れている。 (例えば、貴工場での部品製造が容易である。)	4.32	3.89	1.49
「この自動車メーカー」は特に生産プロセスが優れている。 (例えば、貴工場の運営が容易である。)	5.38	4.11	4.37***
【合理的信頼：公正意図】	5.80	5.04	3.70***
「この自動車メーカー」が、御社（または貴工場）との契約事項に関し、必ず守ってくれる。	6.06	5.36	2.62***
「この自動車メーカー」との契約事項は、御社（または貴工場）にとっても完全に公正なものである。	5.78	5.15	2.12**
「この自動車メーカー」が、文書化されていない約束（慣行化された約束事）をよく守る。	5.61	4.69	3.62***
【関係的信頼】	5.37	5.00	1.92*
「この自動車メーカー」は、日々の取引を考えるだけでなく、貴工場の長期的な業績を親身に考えてくれる。(長期とは約5年以上とお考え下さい。)	5.00	4.19	2.27**
「この自動車メーカー」が貴工場を何かと考えてくれるのは、貴工場のためというよりも「この自動車メーカー」のためである。(リカートスケールの指標を逆転して使用)	2.64	2.57	0.29
「この自動車メーカー」は10年以上にわたり御社との取引を継続したいと考えていると信じている。	5.81	5.42	1.42

(注意) : *** 1%レベル ** 5%レベル * 10%レベル

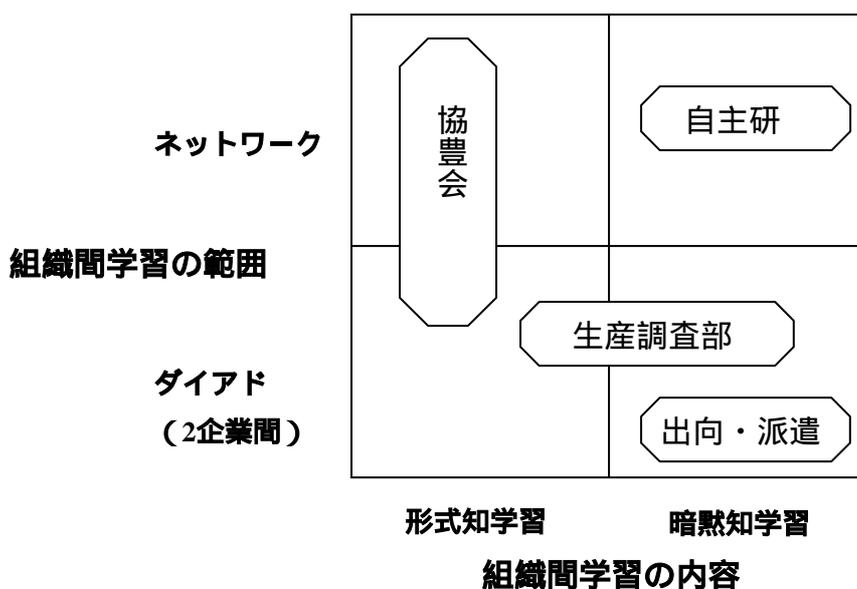
・トヨタにおけるネットワーク信頼の構築：組織間学習の仕組み

前節で明らかにしたように、トヨタを最大顧客とするサプライヤーはトヨタに高い信頼を抱いている。このネットワーク信頼の構築に貢献しているのが、トヨタが長年培ってきているグループ全体をカバーする様々な知識創造・学習活動である。知識は形式知と暗黙知に分類できることが主張されている(Kogut & Zander, 1992; Nonaka & Takeuchi, 1995;

Grant, 1996)。本研究では、組織間学習システムにおける形式知や暗黙知の交換が、ネットワーク・レベルでの企業間信頼の構築に貢献すると考える。検討する事例は、(1)協豊会、(2)生産調査部、(3)自主研、(4)従業員の移動(出向と派遣)であり、基本的にその多くを聴き取り調査に基づいて記述している³。これらは個々が学習のサブ・システムとして機能するのはもちろん、全体でひとつのシステムをなしている。各サブ・システムのうち、他のアセンブラも協豊会と類似した役割をもつ協力会を組織していることが多いが、生産調査部と自主研については、実質的に機能している点も含めてトヨタ独自のものであるといえるだろう。なお、アメリカにおいて、トヨタがどのようにサプライヤー・システムを構築しているかについては、Dyer & Nobeoka (2000)を参照されたい。

事例全体から得られる含意の要点のみ先取りすれば、各サブ・システムが揃ってはじめて、トヨタと個別サプライヤー間のみでなく、ネットワーク全体を視野に入れた形式知と暗黙知の学習を可能にしている(図表2「組織間学習システム」を参照)。同時に、この体系的な仕組みこそが、ネットワーク信頼の構築にとって重要な意味を持っている。ネットワーク信頼の構築を可能にする最大の要因は、ネットワークにおけるアイデンティティの訴求であると考えられる。つまり、サプライヤーが学習を通じてアイデンティティを形成することが、ネットワーク信頼の構築に繋がっている。このアイデンティティの形成には、「ダイアドとネットワーク」、「形式知学習と暗黙知学習」の全ての効果的な組み合わせが存在していることが必要なのである。それでは、全ての組み合わせを個別に見てみよう。

図表2 組織間学習システム



³ われわれは、1997年から2001年にかけてトヨタ(購買部門中心)20人、トヨタのサプライヤー10社21人に聴き取り調査を行った。これをデータとして用いる。

(1) 協豊会

トヨタには、伝統的に共存共栄・運命共同体の思想・理念が根付いている。同様に、協豊会をはじめとする各学習制度の根本には共存共栄の哲学が存在していると考えられる。トヨタは、1943年にトヨタとそのサプライヤー間における相互友好と情報交換を目的とする協豊会を組織した。協豊会の幹事会は毎月行われ、生産計画、施策、市場動向について意見交換がなされる。定例部会は、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がある。例えばある部会は、トヨタに自動車のパワートレイン（エンジン、トランスミッション等）に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。委員会は、ネットワークのメンバ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、ネットワークのメンバーにトヨタ生産システム（TPS）に関する形式知の学習を可能にしている。基礎的な知識の獲得は、トヨタに対する基本的な能力に対する期待を高めるだろう。また、協豊会の定期的な実施は、約束や慣習を守るという公正意図への期待も持てることを確認させる。つまり、協豊会活動は、トヨタやメンバー企業に対する合理的信頼を高めるのである。また、TPS という価値観の共有は、メンバー全体のアイデンティティを生み出すだろう。協豊会全体を視野にいれた活動は、協豊会に参加しているメンバー企業に、共存共栄や運命共同体としての期待を高める働きがあると考えられる。すなわち、トヨタやメンバー企業に対する関係的信頼を高める機能がある。

(2) 生産調査部

トヨタ生産システムをトヨタ内外に普及させていく目的で、1970年に生産管理部内に生産調査室が設置された。なお、生産調査室は1991年には「生産調査部」に変更されている。生産調査部にはトヨタ生産システム（TPS）に熟知した優秀な人材が集められ、現在でも張社長や豊田章男氏を含め必然的にこの部署出身の取締役は数多い。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て成果をあげるだけでなく、TPSの知識を持った人材を育成することである。そのため、生産調査部の人員50名（1997年当時）のうち、半分はローテーションで代わることになる。1997年の生産調査部の構成は、部長1名、主査5名であり、各主査の下に6～7名の人員が配置されている。生産調査部は、TPS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ため、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。

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、長期的な付き合いを前提にしていることもあり、実際に現場で指導することを通じて暗黙知の移転も可能になるのである。知識の獲得や約束の遵守を確認することによって、合理的信頼が生まれる。それだけでなく、長期的な関係を認識することで、トヨタのネットワークの一員であるというアイデンティティが強くなり、関係的信頼が発展するのである。実際、サプライヤーでの聞き取り調査では、トヨタに対して畏敬の念とともに強く信頼を抱いている場合が多く確認された。

(3) 自主研（「自主研究会」）

1976年から、トヨタは社外の研究活動の一環として自主研究会（通称「自主研」）を主催している。トヨタはキーとなるサプライヤーのうち55から60企業を自主研として組織したのである。自主研は、生産性と品質の向上をサプライヤーが相互に支援することを目的とし、複数のグループに分かれている。グループは、例えばスタンピング、溶接、塗装といったように生産プロセスの似ている5から7企業から構成される。車体メーカーは2つのグループのどちらかに振り分けられ、部品メーカーは7つのグループのいずれかに所属する。グループへの振り分けは、地理的接近性、非競争性、トヨタとの経験、を考慮され決定される。自主研では、サプライヤーはTPSに関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。

毎年、サプライヤーはトヨタの生産調査部とともに集合し、その年のテーマ（プロジェクト）を決定する。各サプライヤーは、典型的には工場長、副工場長、部門長など5～8人を参加させている。自主研の基本的な方針は、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、相互に生産性を上昇させるように助け合うというものである。

テーマが決定されると、各々のテーマに従い4ヶ月の間1つのサプライヤー工場に焦点を当て、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。

他のサプライヤーからの具体的な提案は、サプライヤー同士の能力への信頼や公正意図への信頼（合理的信頼）の形成に貢献すると考えられる。また、このようなサプライヤー同士の活動は、問題解決にあたる際の価値基準やアプローチの仕方や、共存共栄の考え方を徹底させる。すなわち、サプライヤー間での関係的信頼が構築されるのである。重要であるのは、TPSを「みんなで一緒に」「現場で」学び、考えることによって、アイデンティティの形成を促進していることである。

(4) 従業員の移動（出向と派遣）

トヨタからのサプライヤーの出向は、サプライヤーへ知識を伝達する重要なメカニズムである。役員レベルの永続的な出向もあるが、2～3年の一時的な出向も少なくない。一時的な出向の場合、その任務はサプライヤーの問題についてトヨタの知識や訓練を発揮することである。仮に、その出向者に問題を解決する知識が不足しているとしても、トヨタの内部に問題を解決する手段を求めることができる。

また、出向ではないにしても、トヨタとサプライヤー間において人員を派遣しあうことが知られている。トヨタはサプライヤーに対して技術者を送り、最新技術について情報を集めるだけでなくアイデアを出す。サプライヤーもまた、トヨタにゲストエンジニアを常駐させて共同開発を行う場合があるのである。現在でもトヨタには1500人以上のゲストエ

ンジニアが駐在している。

出向と派遣による直接的な接触は、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があると考えられる。トヨタによる具体的指導は、トヨタの能力の高さを再認識する機会となろう。また、トヨタによって繰り返される派遣による相互作用において、約束や慣習を遵守するという信頼も生まれる。こうした合理的信頼に加えて、人員の出向や派遣はコミットメントを意味することになり、関係的信頼の増大に貢献すると考えられるのである。同時に、人的結合はトヨタとの運命共同体意識を強く認識させ、トヨタのネットワークにおけるアイデンティティが強化され、関係的信頼が大きくなるのである。

．結論とインプリケーション

本研究では、トヨタによるサプライヤーの組織間学習の仕組みを取り上げ、ネットワーク信頼を構築するプロセスを考察した。ネットワークの信頼を向上させるためには、ネットワークのメンバーによるアイデンティティの確立が重要なポイントとなる。アイデンティティや文化の理解は、高い信頼の水準を形成するために不可欠である(Child & Faulkner, 1998)。さらに、「トヨタのネットワーク」へのアイデンティティの確立において、ネットワーク・レベルでの共通体験や組織間学習による知識の共有、理念や価値観の共有が必要であることを指摘した。これまでの議論を総括し、残された課題について検討する。

まず、一対一の関係における学習ではなく、ネットワーク全体による学習への取り組みという共通体験が、「トヨタのネットワーク」としてのアイデンティティ確立を促進する。事例でいえば、協豊会や自主研での活動である。これらの活動では、サプライヤー同士がトヨタと一緒に知識を学ぶ機会を提供している。トヨタとサプライヤー全体での学習体験は、アイデンティティの確立を推進するはずである。

また、TPS についての形式知を学習することは、ネットワークのメンバーが知識の共有を進めるとともに、ネットワークに普遍的な問題解決の体系を会得することを意味する。こうした知識の共有は、共有すること自体がアイデンティティの確立に貢献するのである。事例を挙げれば、協豊会の部会や委員会における、共通課題への取り組みと解決策の報告である。コストや品質など共通する課題に対する解決策を、ネットワーク全体で共有することがアイデンティティの確立にプラスの影響を与えるだろう。

最後に、暗黙知の学習は、現場でのノウハウの指導や開示が不可欠である。ノウハウの開示は、他者が自らにコミットしていること表れとの認識を持たせる。これは、共存共栄の哲学や運命共同体としての存在を再確認させることになろう。このような共存共栄哲学の共有もまた、ネットワークに属するメンバーとしてのアイデンティティを形成させるのである。暗黙知の学習とは、自主研・生産調査部や出向・派遣人員による現場での指導が当てはまる。特に、トヨタからの出向や派遣といった人的結合は、暗黙知の学習成果を上げるだけでなく、「トヨタが自ら(サプライヤー)にコミットしている」と解釈させ、共存

共栄の考え方を強く認識させているかもしれない。

アイデンティティが確立されれば、ネットワークのメンバーに対する合理的信頼（基本能力や公正意図への信頼）は高まる。さらに、メンバーの運命共同体意識に対する期待が膨らみ、関係的信頼も大きくなるのである。

以上のように本研究では、サプライヤーは学習を通じてネットワークのメンバーとしてのアイデンティティが確立し、ネットワーク信頼が強化されていくプロセスについて論じた。

しかしながら、ダイアドの関係において、関係的信頼が組織間学習の成果を高めるという検証結果もある（延岡・真鍋, 2000）。これを踏まえると、ネットワーク信頼と学習は、双方を高めあうというダイナミックな関係にある可能性がある。このダイナミズムは、いくつかのプロセスに分けて考えることができる。合理的信頼と関係的信頼の相乗効果、ダイアドの信頼とネットワーク信頼の相乗効果、そしてネットワーク信頼と組織間学習の相乗効果である。相乗効果について順に説明しよう。これらの相乗効果は、具体的な文脈を踏まえて、今後明らかにすべき課題である。

まず、合理的信頼と関係的信頼の相乗効果は、学習する知識の種類（暗黙知・形式知）と関連性がある。形式知とは、文書などに記すことのできるような情報であり、形式知の学習によってサプライヤーの基礎的な能力が上昇する。サプライヤーの能力が高くなると、アセンブラはそのサプライヤーにさらにコミットするようになるだろう。例えば、生産調査部の主査をサプライヤーの工場に派遣するようになるかもしれない。暗黙知は生産現場におけるノウハウについて、実際に見たり聞いたり実践することによって習得されやすい。生産現場をみてもらうような学習機会は、関係的信頼を高める結果となるのである。また、関係的信頼が高くなれば、今度はサプライヤーからのアセンブラへのコミットメントが生まれるだろう。真鍋（2002）は、関係的信頼が他企業に対する協調性を高めることを実証的に明らかにしている。

次に、ダイアド信頼とネットワーク信頼の相乗効果を考えよう。一対一の関係よりも、ネットワーク全体で取り組むことによって、形式知の学習は効率的かつ効果的に成果をあげることができるだろう。協豊会での報告が良い例である。ダイアド・レベルでも、合理的信頼と関係的信頼の相乗効果によって、信頼は高くなる。しかし、ネットワーク全体で取り組むことによって、共存共栄の理念が再確認され、関係的信頼も高くなる。また同時に、このようなネットワーク・レベルの信頼は、ネットワークを構成するメンバー個々に対しての信頼を高める基礎となり、最終的にはダイアド・レベルの信頼に還元されることになるのである。

また、組織間学習のプロセスを通じてネットワーク信頼が発展することについては、すでに論じた通りである。逆に、ネットワーク信頼によって学習成果が高くなる可能性について議論しよう。これらが、ネットワーク信頼と学習の相乗効果である。延岡・真鍋（2000）が議論しているように、ネットワーク信頼の中でも、特に関係的信頼が学習成果を高める

かもしれない。第 1 に、学習するサプライヤーは、関係的な信頼関係にあるネットワークのメンバーから学習することが、運命共同体として繁栄していくためには重要であると考えられることになる。第 2 に、短期的効率性だけでなく関係にあるという認識が、学習への投資を増大させるはずである。第 3 に、共存共栄の哲学に代表されるように、考え方の共通性が相互理解能力を高めるだろう。以上の理由によって、ネットワーク信頼が高くなるほど、学習成果も上昇すると考えられるのである。

このような相乗効果があるならば、トヨタがネットワーク・レベルでの競争力を持続的に高めている可能性の存在を示す、ひとつの重要な根拠となる。本研究で議論したように、サプライヤーの組織間学習が「ネットワークとダイアド」・「暗黙知と形式知」という全ての組み合わせを体系的にアプローチする仕組みになっている。この体系的な学習の仕組みは、他企業から模倣されにくい複雑な構造をなしている。この複雑な構造に加えて、組織間学習とネットワーク信頼の間に相乗効果があるならば、時間とともに知識とネットワーク信頼は増大し、他企業による追随は一層難しくなると考えられる。また、すでに述べたように、信頼には取引コストの削減や取引の安定性をもたらすというメリットがある。したがって、模倣の困難な組織間学習システムと高い水準のネットワーク信頼は、トヨタを中心とする部品取引ネットワークの持続的競争力の源泉であるといえるだろう。これらの論点についての検証は、残された大きな課題である。

【参考文献】

- Andaleeb, S. S., "The Trust Concept: Research Issues for Channels of Distribution," *Research in Marketing*, 11, pp.1-34, 1992.
- Child, J. and Faulkner, D., "*Strategies of Cooperation*," Oxford University Press, 1998.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal, "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, pp.128-152, 1990.
- Dyer, J. H. and K. Nobeoka "Creating and Managing a High Performance Knowledge-Sharing Network: The TOYOTA Case," *Strategic Management Journal*, 21, pp.345-367, 2000.
- Dyer, J. H. and H. Singh, "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage," *Academy of Management Review*, 23(4), pp.660-679, 1998.
- Grant, R., "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as Knowledge integration," *Organization Science*, 7(4), pp.375-387.
- Jarillo, J.C., "On strategic networks," *Strategic Management Journal*, 9, pp.31-41, 1988.
- Kogut, B. and U. Zander, "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology," *Organization Science*, 3(3), pp.383-397, 1992.
- Moingeon, B. and A. Edmondson, "Trust and Organisational Learning" in N. Lazaric and E. Lorenz, eds., *Trust and Economic Learning*, Edward Elgar Publishing, pp.247-265, 1998.
- Nishiguchi, T., "*Strategic industrial sourcing*," London: Oxford University Press, 1994.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H., "*The Knowledge-Creating Company*," New York: Oxford University Press, 1995.
- Powell, W. W., K. W. Koput and L. Smith-Doerr, "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology," *Administrative Science Quarterly*, 41, pp.116-145, 1996.
- Ring, P. S., and A. H. Van de Ven, "Structuring Cooperative Relationships Between Organizations," *Strategic Management Journal*, 13, p.p.483-498, 1992.
- Sako, M., and S. Helper, "Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States," *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34, pp.387-417, 1998.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen, "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, 18(7), p.509-533, 1997.
- Uzzi, B., "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, 42, pp.35-67, 1997.

Zaheer, A., and N. Venkatraman, "Relational governance as inter-organizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange," *Strategic Management Journal*, 16, pp.373-392, 1995.

西口敏宏・アレクサンダ・ボーデ 「カオスにおける自己組織化 トヨタ・グループとアイシン精機火災」, 『組織科学』, Vol.32 No.4: 58-72頁, 1999年。

延岡健太郎 『マルチプロジェクト戦略』, 有斐閣, 1996年。

延岡健太郎・真鍋誠司 「組織間学習における関係的信頼の役割：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, 2000年。

藤本隆宏 『生産システムの進化論』, 有斐閣, 1997年。

真鍋誠司 『サプライヤー・ネットワークにおける組織間信頼の意義 日本自動車産業の研究』, 神戸大学大学院経営学研究科博士課程学位論文, 2001年。

真鍋誠司 「企業間協調における信頼とパワーの効果 日本自動車産業の事例」, 『組織科学』, 2002年近刊予定。

山岸俊男 『信頼の構造 ころと社会の進化ゲーム』, 東京大学出版会, 1998年。