

## 組織管理論 課題3

## 「異業種交流会 WiLL・ネットワーク組織」

「異業種交流会 WiLL」は、共同ブランドづくりを行うネットワーク組織展開の一つの事例である。なぜ、WiLLに参加した企業は、共同のヒット商品作りに失敗したのかについて以下の3つを論じなさい。

その際に、①ネットワーク組織の持つ特徴と、それが抱える共通のデメリットの論理について一般的な分析の視点を論じなさい。②そのあとで、それをふまえて WiLL の運営形態の特徴とヒット商品作りに失敗した理由について分析しなさい。③特になぜコクヨが参加し、どのような課題を抱えていたのかについて論じなさい。なお、下記の課題文献1、課題文献2の第2章、第3章を参照しながら論じなさい。

## 1 ネットワーク組織の持つ特徴と、それが抱える共通のデメリットの論理

ネットワーク組織の定義は、組織内部の別々の部門にいる人々がネットワークを媒介して内部の縦割りを越えたり、異なる組織どうしが組織の間の壁を越えたりして、特定の目的達成のために水平的で柔軟な結合関係で動いているというものである。そしてその特徴としては、大きく3点が挙げられる。

1点目は「ネットワーク結合」である。これは、結合関係がフラットで、水平的、柔軟、ボーダーレスであり緩やかな統合形態である。大規模なタテ組織よりも市場、顧客、環境志向である。ネットワーク組織は、社会ネットワークを通じて、必要な資源や人材、情報へのアクセスが行うことができ、動員も図られる。

2点目は「プロジェクト型」である。これは、一定期間で特定目的の達成を図るもので、柔軟に形成、再編、解散される。従来の部門や組織の壁を超えて結合して協働する組織形態であり、社内ではプロジェクト組織、社外では戦略的提携やパートナーシップの形態。プロジェクトを渡り歩くキャリアや能力開発を行うこともある。

3点目は「プロセス重視」である。これは、タテの命令系統よりもヨコのバリュー・チェーンに注目されるものである。これにより外部環境、特に市場を判断基準にした意思決定と行動を行う。市場や外部環境で求められているものを重視する。

これらのネットワーク組織の特徴と形態を踏まえ、そのデメリットは、大きくは3点挙げられる。1点目は解消の速さである。これは、特定の目的達成のために組織されるものであり、事業活動の不安定性・不確実性、長期的発展に難ということである。2点目は、能力・ノウハウ蓄積がないことである。これはプロジェクトチームの短期間での活動のために、競争力の内部蓄積ができないことや、得られた成果やスキルが次に継承できない、いわゆる学習成果の散逸問題であ

る。3点目は、コンフリクト（対立・軋轢）である。これは他部署、他企業との連携において、対等な立場のゆえに、対立や軋轢、緊張状態が生じることである。これによって関係トラブルの増加につながる。

## 2 WiLLの運営形態の特徴とヒット商品作りに失敗した理由

WiLLでは博報堂が事務局を担当し、トヨタ自動車、松下電器産業、近畿日本ツーリスト、アサヒビール、花王、そしてコクヨ、グリコが参加した。これらの形態は、「これまでの異業種交流会の拡大版に過ぎない。」といわれるように、各社が対等な形で参加し、ブランド全体を見越してマネジメントする人材を置いていないことに大きな特徴を有する。

これによって各社は、WiLLブランドを自社の新製品開発に活用するだけであり、ブランドの一貫性が取れず、共同開発もできず、顧客に対して、WiLLブランドの生活スタイルを提案が不十分であった。団塊ジュニア世代をWiLLの顧客ターゲットにしていたものの、リーダー不在で、ブランド全体のマネジメントができず、単体のみでかつ斬新過ぎる製品は受け入れられなかった。

## 3 特になぜコクヨが参加し、どのような課題を抱えていたのか

コクヨは従来の考え方に捉われないWiLLのやり方に魅力を感じ参加した。コクヨでは、顧客主体は法人であり、法人向けの開発は基本であった。しかしながら、市場を開拓するために斬新なアイデアとそれを製品化へと可能とする取り組みとしてWiLLを選んだ。団塊世代ジュニアへの市場、即ち、個人への市場開拓への道を必要としていた。

ゆえに成長する時間を省き、リスク・コストを低減できる場所としてWiLLを活用した。相互に学習もできる。実際に、コクヨの顧客の主体となる法人向けではなく個人向けの製品をWiLLブランドとして開発でき、現在もそれを活用している。よってコクヨにとっては、WiLLブランド全体の向上はできなかったものの、自社単体での事業開拓としては、意義あるものとなった。

## 4 参考文献

- ①課題文献1：小笠原千秋「WiLLプロジェクトはなぜヒットに結びつかなかったのか」、『日経ビズテック』No.4（2004年12月20日号）、2004年、170-177ページ。
- ②課題文献2：若林直樹、『ネットワーク組織』,有斐閣、2009年。
- ③参考文献3：「焦点レポート大企業合同事業「WiLL」飛躍へのハードル リーダー不在、見えぬブランドイメージ 一個性派商品をどう売り込むか」、『日経ビジネス』第1058号（2000年9月18日号）、2000年、60～64ページ。

<ネットワーク組織の競争優位>

- ① 内外の資源や能力に自在にアクセス
  - ② 個別に小規模でもネットワークでスケール・メリット
  - ③ 成長する時間を省き、リスク・コストを低減
  - ④ 相互に学習することでシナジー効果
    - ・ メリットとデメリット
- 長所:柔軟性に基づく競争優位