

ビジネスクリエイトと組織デザイン

大驛 潤（東京理科大学）

I. はじめに

組織デザイン論の中興、Roberts は、その著 *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth, 2004* の preface において、日本企業の失われた 15 年の原因に関して、「一時は環境に適応していた日本の企業組織が、環境の大きな変化に適応できなかったことによるものである¹」と明言している。

Roberts[2004] の提示した、「現代の激しい環境変化の下、いかに企業組織が主体的に環境に適応していくか」という命題は、ビジネスクリエイト研究²にとっても非常に重要な問題となっている³。

その際、環境の変化に対し、「組織をどのように変化・発展させていくか⁴」という動的な適応プロセスの解明は当然、重要性を帯びる。

しかしながら、その動的に組織を変化させていく能力と環境変化の適応関係に関する既存研究は資源の再配置に関心が集中しており (Bowman and Ambrosini[2003] ; Eisenhardt and Marin[2000] ; Teece et.al.[1997])、環境変化と組織能力 (Capability) の動態を捉えるビジネスクリエイトの研究はいまだ少数にとどまっている。

もちろん既存研究においても、環境変化に適応できる能力として動的組織能力 (Dynamic Capability) を捉えているものも少数ではあるが

存在する (Eisenhardt and Sull[2001])。しかしながら、環境変化の漸次変化に応じていかなる動的組織能力が適しているかという立論に関しては十分に行われてこなかった。そのため環境への適応には、「動的組織能力が必要」と主張するにとどまっている。

本稿ではビジネスクリエイトを、組織の側面、とりわけ「動的組織能力」という視点から検討し、その動的組織能力と環境変化の適応関係についての試論的な枠組みを提示することに主たる目的が置かれている。別言すれば、ビジネスクリエイトのための組織デザイン問題への接近方法として、動的組織能力パラダイムの考え方の重要性を示唆するものである。

これにより、組織の失敗等に対処する組織学習を加味した組織デザインが可能となることを主張する。それは現代の経営を取り巻く不確実な環境において管理者の行動指針を与えることにも連なる。その上で、ビジネスクリエイトの研究の視座から、未だ発展途上である動的組織能力論のフレームワークの理論的發展を試みる。

II. 組織デザイン論の展開

ビジネスクリエイト研究、とりわけその組織分析が何を学ぶ学問であるべきかについては、インテリジェントデザイン型組織を嚆矢として多様な立場があり得る (亀川 [2004] ; 山中 [2010] ;

ビジネススクリエイター研究学会 [2010])⁵。ここにおいては「最後はやはりデザイン論に落とし込まないと、いずれの学問も役に立つ学問にならないのではないのか?⁶」という立場 (Hevner et al.[2004]; 吉田 [1999]; 吉川・内藤編,[2003]; 国領 [2006]) で論を進めていきたい。

これらを分析する組織デザイン論とは、簡略すれば、組織の骨格や骨組みの設計、すなわち組織の枠組みの設計のことであり、様々な構成要素や選択変数の環境設定 (コンフィギュレーション) であるという (Walsh and Ungson[1991]; Mintzberg[1978])。その組織設計は、意思決定の視点から、大きく2つに区分可能である。

第1に、「分業に関する設計」である。組織目標を達成するために必須の仕事の割り振り、すなわち組織デザインの第一段階は、どの課題とどの課題を一つの部門にまとめるか、分けるか、という「部門化に関する意思決定」となる。

第2に、「指揮命令系統の設計」、すなわち「分業した課題や仕事間のコーディネーションをどう行っていくかに関する意思決定」である⁷。換言すれば「部門間連絡やコミュニケーションの仕組みの決定」である。分業である以上、コーディネーションが存在しないと、組織目標を達成できなくなるため、組織の目標達成には、コーディネーションのあり方が肝要となってくる。Roberts[2004]は、このコーディネーションの概念を拡張して、「コヒーレント」の概念を示し、組織デザインの主要概念として、「補完性」や「非凸性」などの概念に加えて組織を分析している。たとえば日本企業が高い競争力を発揮した自動車・家電などの分野では、生産要素の補完性が強く、複雑な共同作業のコヒーレントが重要で、一つの要素の水準だけを引き上げても全体の水準は上がらないとして、人、アーキテクチャ、ルーチン、文化、の4変

数を組織デザインの変数カテゴリーとした。

前段の基礎理論を踏まえ、近年の組織理論では、組織デザイン論に関連する領域の一つとして、組織能力論という分野を発展させてきた⁸。

そのレゾナントルは、「組織とは、設計すれば、自動的に機能するわけではなく、前述した部門間のコヒーレントをはじめ、多くの条件が成立して初めて機能するから」である。当然、組織が持つべき多様な強みや、組織が機能するために必要なプロセスや組織としての働きが、効果的に機能するように、意図的につくりこんでいく作業は不可避となる。

現代の加速度的な環境の変化においては、組織の内的要因の効果、自ら環境変化を作り出す主体的な (創造・創発的) 行動、たとえば、咲川 [2009] が東洋理化学研究所、遠藤製作所の事例から導き、言明しているように「新規事業を創造してから、それを軌道に乗せるまでのプロセス、つまり新しい組織の創造⁹」「会社が既存技術の応用に始まり、一貫生産できるように製造組織を編成するなどした新たな事業が軌道に乗るように新たな組織を創造¹⁰」することが希求されている。

それでは、これらを可能にするためには、いかなる要因が不可欠なのであろうか。組織は迅速に、きめ細かく環境の不確実性に適応していくためには、(1) 組織にかかる情報処理の負荷を削減する活動、(2) 情報処理能力を拡充する活動、(3) 情報創造能力を拡充する活動、以上3つを遂行するための組織デザインが必要である。とりわけ、ビジネススクリエイト研究の視座からは、第3の情報創造する能力を拡充する組織能力の検討が重要となる。その組織能力 (organizational capability) 概念を以下では掘り下げ、企業組織が、創造・創発性を問題とする時、いかなる影

響を附与しているかをみていくことにする。

III. 動態的組織能力論の考察

前節で述べたように、環境と企業組織の関係を分析する視角の一つが、環境にうまく適応した組織をいかに設計するかという組織デザイン論であり、その延長線上に動態的組織能力論がある。本稿の目的は、ビジネスクリエイト研究として「企業組織は環境適応しながら、いかに創造・創発性を生成・促進する組織設計をするか」というものであるが、組織設計の根幹をなす、動態的組織能力論に瞠目しながら、それが今日どのような意義をもつかを以下で検討する。

1. 組織能力の概念

近時、企業組織の創造・創発性の研究においては、野中、竹内、梅本 [1996] の企業組織の知識創造理論と同様、企業成果に与える企業の内的要因の効果が瞠目されており、組織能力なる概念が提出されている。

組織能力とは、個別企業が過去より形成してきた独特な活動パターンであり、企業間異質性の根幹であることから (Barney[2008])、同一産業における企業間での戦略や業績の異質性を説明しうるフレームワークとして期待されている。

例えば、わが国でも、藤本 [2003] に代表される「もの造り能力」論は、自動車産業を嚆矢とした企業の競争優位性に関し、組織能力が極めて重要な意味を持つことを明らかにしている。それでは、組織能力とはいかなるものであろうか。

組織能力とは、一義的には組織的な要因 (organizational) を対象とする能力と考えられよう¹¹。当然、個人の能力に還元され得ない個人能力の束としての組織の能力を把握する意図

がそこに存在する。Barnard[1938]に従うと、「組織とは、複数の人間の、意識的に調整された諸活動と諸力の体系¹²」であるとされる。組織的要因とは、元来、この意識的なコーディネーションにある。そうであるならば、組織能力とは企業の保持する資源を活用し、財・サービスを創造するその資源の的確な配分の組み合わせ法、すなわち、そのコーディネーションこそが組織という側面を強調することになる。当然、新たな組織デザインを通じた新しい財・サービスの創造力、新規事業の創造による差別化可能な価値創造こそが、一般に言うところの狭義の「事業創造力」となり、各個人の創造的な組織的協働を通じて組織的に実現される。

この創造性をつくり出す組織は、環境の変化が緩やかな場合、当然いま使える資源を最大限に使うための戦略を、その組織能力に応じて立てることができる。これは静態的組織能力と呼称される。このような環境の下ならば、組織能力の変革は漸進的なもので十分であり、従来の戦略を大きく変更する必要もない。

他方、変化の激しい環境下、特定の企業組織が創造・創発性を生み出し、競争優位を築くことができる理由について明らかにされてこなかったとして、その動態性に着目した Teece et al.[1997] は、「静態的組織能力」に対峙した「動態的組織能力」という概念を提示し、これこそが、環境の激しい変化の中で、創造・創発性を生み出す能力であると強調した。これを以下で省察する。

2. 先行研究：動態的組織能力論

動態的組織能力は、「企業活動の基本的機能を果たす能力」を別とすれば、大別して、以下2つの能力を指すものとして整理できる。

第1に、「環境条件に合わせて組織内外の資源を利用するために、柔軟に組織を組み換え、創発性を生み出す組織の能力」

第2に、「組織内外の資源を利用するプロセスを学習プロセスとして持つことで、創造性を生み出し、環境変化に対応し続ける組織の能力」、以上2つである。

第1の接近方法に適合する研究として、動態的組織能力論の端緒となった研究が Teece et al.[1997] である。彼らの研究では、「環境に対処し創造性を生み出すために、組織内外の実行能力 (competence) を統合し、構築し、そして再形成する企業の能力」として動態的組織能力を捉えている (Teece et al.[1997])。同様にこの代表的な研究として Eisenhardt and Martin[2000] がある。この研究によると、「動態的組織能力とは市場変化への適応やその創造のために資源を統合し、再形成し、獲得し、そして解法するプロセス」とされている。

同様の指摘は、Carlsson[2001] によってもなされている。Carlsson[2001] は、動態的組織能力の本質は、知識の創造・統合から移転・活用までの知識プロセスを設計し、機能させる能力と定義する。この定義は、前述の Teece et al.[1997] の動態的組織能力、あるいは Henderson and Cockburn[1994] の architectural competence や Kogut and Zander[1992] の combinative capability と同じ視座を共有している。もちろん、野中、竹内 [1996] の研究も同じ地平をみている。

また、この第1の代表的論文として Eisenhardt and Sull[2001] がある。Eisenhardt and Sull[2001] では「高速動態的市場」というコンセプトを提出し、環境の変化におけるスピードを強調している。Eisenhardt and Sull[2001] では従来の戦略論が、高速動態的市場では機能し得ないと断定

し、必要とされる戦略として「シンプル・ルール」を明示する。シンプル・ルールとは、(1) ハウトゥー、(2) バウンダリー、(3) プライオリティ、(4) タイミング、(5) 退出、以上5つのルールで構成される戦略論である。キー・プロセスと独自のシンプルなルールを競争優位性の源泉とするこの戦略論は、不連続で不確実性の高い競争環境においてどのように創造性の高い戦略を構築すべきか、その方向性に関して、創造性とは具体的に何をすることなのか等、事例をあげながら論を進めている。

わが国に目を転じれば、延岡 [1996] がある。延岡 [1996] においては、一般に、創造・創発性を重視するプロジェクトにおいて、プロジェクト間のコーディネーション能力の進化を動態的な組織能力として示し、効率的に、社内プロジェクトや社内のベンチャー間関係をマネジメントすることによって、市場占有率に影響を賦与することを示唆している。また先の藤本 [2003] もこの第1の研究に適合する研究と考えてよいであろう。

他方、第2の接近方法に適合する研究としては、Zollo and Winter[2002] が考えられる。このアプローチは、組織の環境に対する創造的学習プロセスを重視して、戦略形成を行なう点にその特徴がある。Zollo and Winter[2002] では、動態的組織能力を、「組織が有効性に向けて体系的に業務ルーチンを創造し、修正する、集合的・創造的な活動の学習された安定的な活動パターン」としている。動態的組織能力を、安定的な構造化されたものであると認識している側面で、Eisenhardt and Martin[2000] とは立ち位置が異なる。

また、環境の変化の程度にも言及している数少ない論文でもあり、不連続な変化が頻発する

環境においては、創造性を生み出す動態的組織能力自体もそれに対応して変革させていかなければならないとする一方、安定した環境の下では、創造性を生み出す動態的組織能力は不要と明言する。

3. 創造・創発性と関連する4つの動態的組織能力論

前節では、動態的組織能力を創造・創発性の観点から、

- (1) コーディネーションの視座に立脚した資源の「組み換えによる創発性」を生み出す能力
- (2) 資源利用プロセスを「創造学習プロセス」と捉え返し、環境変化に適応する組織の能力

以上、2つのアプローチから大別した。

では、激しい環境変化に適応した創造・創発性を生成する動態的組織能力とはいかなるものであろうか。本稿ではそれについて、創造・創発性との関連から既存の動態的組織能力に関する既存研究がマトリックスのどこに配置されるべきか、あるいはそこで想定される組織とは何か、加えてそれら議論では十分に説明されていない点について論を展開していく。以下では、より詳細に環境の漸次変化（gradation）と動態的組織能力との適合の視角から、省察を加えたい。

本稿では、依って立つフレームワークとして、「唯一絶対の組織は存在せず、環境に応じて適する組織も異なる（Lowrence and Lorsh[1967]）」という、コンテンジェンシー・アプローチを動態的組織能力と環境の漸次的変化の考察において援用する。それは文字通り、条件適合という意味であり、伝統的組織論における環境決定論の

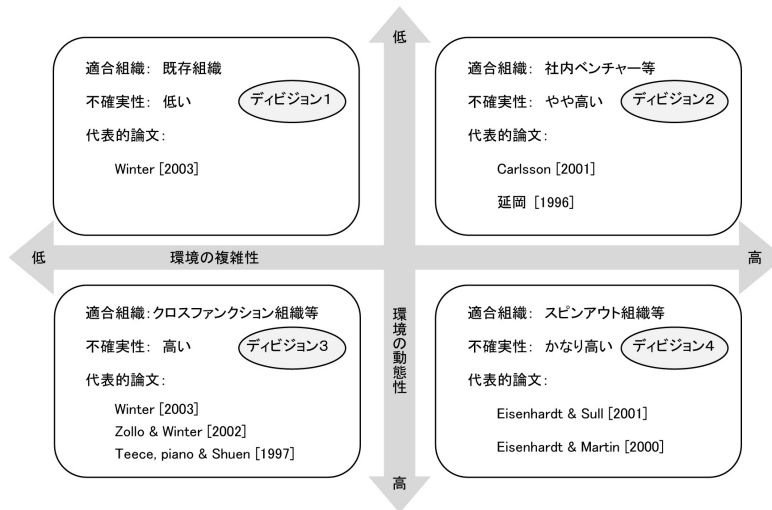
アプローチではないことを確認しておく。

通常、色の段階的変化のことを、「階調」と称すが、環境の動態性を捉えるには、どのような変数が必要であろうか。ここでは環境変化の不確実性を「環境変化の動態性」と「環境変化の複雑性」という2つの変数で捉えることで、創造・創発性に関わる既存の動態的組織能力研究を整理・配置すると共に課題等を検討する。

「環境変化の動態性」とは、企業組織を取り巻く環境を動態性が高いと捉えるか、否かと捉えるかで把握するものである。そこでは動態性の低い環境とは、構成要素が変化せず、たとえ変化しても一定の規則性を持つ環境である。ここに言う構成要素とは、現在置かれている組織の状況と今後、起こり得る競合およびその他の環境であり、具体的には、組織を取り巻く、技術や法制度等があげられよう。また動態性が高い環境とは、非連続な変化によって予測不可能な点が多い環境を指している。

他方、「環境の複雑性」とは、環境が単純か複雑かという視点である。組織を取り巻く環境が、多くの構成要素から成立しているケースでは、当該企業にとって環境は複雑なものと理解される。他方、少ない構成要素のケースでは、環境は単純なものと把握される。

図表 1 動態的組織能力研究論文と適合組織を規定する枠組み



上記2つの要因から構成される「環境変化の不確実性」の定義に従って、「環境変化の動態性」を縦軸に、「環境変化の複雑性」を横軸にプロットすると、環境変化の不確実性は、図表1のように、4タイプに分けられる。ここで規定する「動態性」と「複雑性」から構成される「環境変化の不確実性」の総合評価は、①低い→②やや高い→③高い→④かなり高い、以上4段階となる。

まず、単純で安定した環境（ディビジョン1）、すなわち環境変化の動態性が低く、複雑性も低いケースでは、組織能力の形成の際、考慮しなければならない変数は少なく、同質で不変である。そこでは適合組織たる「既存組織」において、創造的事業構想に基づく新たな組織能力の形成は必然でなく、事前に設定された一定の規則に従って、組織ルーチン化された行動を繰り返せばよい。Winter[2003]では、動態的組織能力を保有せず、「行き当たりばったりの問題解決」(ad hoc problem solving)で環境に対応するケースを示している。Winter[2003]では、アドホックな問題解決を「事後的対処法」(firefighting mode)としている¹³。

複雑であるが安定している環境（ディビジョン2）では、動態性が「やや高く」なる。諸要素が不連続に変化することはないが、有効な組織能力を形成するには数多くの要素を監視し、分析する必要がある。そこでは創造・創発性の観点からは、「社内ベンチャー」が適している(Christensen and Overdorf [2000])。この社内開発は成功することもあるが、製品化を成功させる確率を高めるにはスピンアウトも考慮する必要がある。このディビジョンでは、延岡[1996]の主張する「進化的な組織能力」が求められてくる。前述のように、延岡[1996]は社内ベンチャー間やプロジェクト間でのコーディネーション能力のプロセスを動態的な組織能力として定義している。またCarlsson[2001]では、環境の変化が複雑でないため、時間的なゆとりをもって動態的組織能力の形成に対応できるとし、創造・創発性に基づく社内開発等の知識創造を強調する。

複雑性は、単純であるが不安定な環境（ディビジョン3）では、さらに動態性のレベルは上がり、「高い」となる。外部の要素は少なくとも、非連続な変化が頻発するため、予測をたて

ることが難しい。この状況では、組織は新たな創造・創発性の問題に取り組むためには、個人やグループの間で新たな形態での連携や相互作用が必要となる。その意味で組織としては、「クロスファンクション組織」が適している(Christensen and Overdorf [2000])。そこでは、Zollo and Winter[2002]の唱導する「変化に対応する組織ルーチンの構築」がしやすい(Teece et al.[1997]; Winter[2003]; Zollo and Winter[2002])。動態性が高いため、組織ルーチンを構築するメリットは大きく、複雑性が低いということは組織ルーチンを構築しやすい環境が導出されているということである。

もっとも不確実性が高くなるのは、もちろん複雑で動態的な環境(ディビジョン4)である。このような環境変化が生じる場合、「スピンアウト組織」を設立して破壊的变化に対応していく必要がある(Christensen and Overdorf [2000])。既存組織からスピンアウトすることにより、異なる組織ルーチン(異なるコスト構造や低い利益率の許容等)に支配されるようになるが、新たなプロセスを通じて新しい組織ルーチンを確実に生み出すことができる。動態的組織能力はシンプル性を求めており、既存の知識・能力でなく、状況に応じて、新たに形成される創造・創発性型知識に基づくものとなる。すなわち、Eisenhardtらの主張する「シンプルな方針による対応」が適している(Eisenhardt and Martin[2000]; Eisenhardt and Sull[2001])。

4. さまざまな組織オプションと動態的發展経路

ここまで、創造・創発性の観点から、動態的組織能力における諸既存研究の配置とともに、各ディビジョンで求められる動態的組織能力の特徴と課題および適合組織を考察してきた。ここで

は、これら一連の研究をまとめると共に、問題点を指摘し、次にその發展経路を検討する。

まず環境変化と企業の課題をめぐって議論してきた既存の動態的組織能力論をまとめると、4つのディビジョンに区分可能となった。これまで議論されてきた動態的組織能力論の特徴は、創造・創発性の源泉および適した環境などについては、論者・論文によりかなりの違いが見受けられるものの、環境変化の不確実性に焦点を当て、既存の静態的アプローチを補足し、創造・創発性を強調する新たなアプローチを構築しようと試みる点では共通している。

このように既存研究において、創造・創発性及び環境の変化を強く意識した点は高く評価できる。2分法という大枠の区分では、「組み換えによる創発性」と「創造的学習プロセス」の点から整理することができるが、しかし環境のより詳細な変化と動態的組織能力の適合関係を検討するには十分とはいえない。そのため本稿では、「環境の漸次的変化に適し、創造・創発性を生成する動態的組織能力とはいかなるものであるか」という疑問を出発点とし、既存の動態的組織能力に関する研究がマトリックスのどこに適合するか吟味することで詳細な整理を行なった。

以上のように、環境の不確実性が漸次的に捉えられるならば、次に、この動態的な組織能力という考え方をういて、組織の動態的發展経路について検討しておく必要がある(図表2)。ここでは企業が、環境適応しながら創造・創発性を生成するためには、オプション組織の採用が有効であることを示唆する(もっとも、組織成員より改革の受け入れを拒否されたり、表面上だけで受け入れをする危険性には十分な配慮が必要となる)。

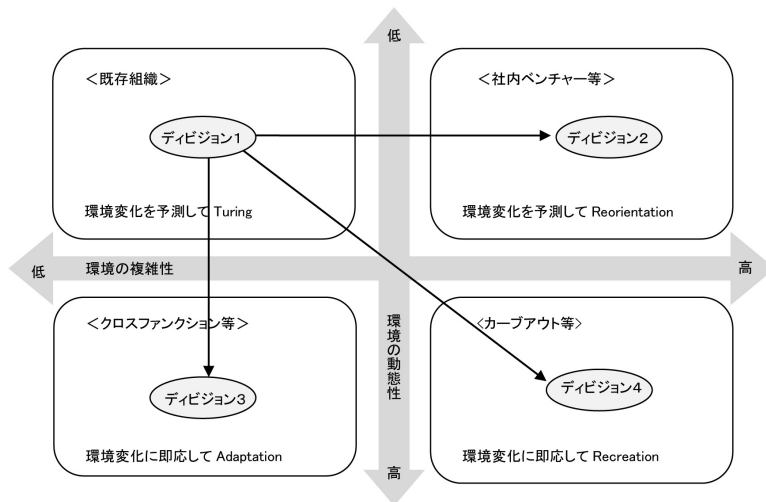
創造・創発性の観点から動態的組織能力を適

確に高めていくには、さまざまな組織オプションから最適なモードを選択することが必要である。図表2では、環境の漸次変化の下、創造・創発性を高めていくためには、企業が組織の選択をする場合、とりうる組織オプションのルートを示したものである。図表1と同じく縦軸に環境変化の不確実性を縦軸に、環境の複雑性を横軸にプロットすると、理論的に以下の3つの可能性が考えられる。

(ディビジョン1) → (ディビジョン2)：組織内部にすでに存在している知識、ノウハウ等の

組織能力をもとに新しい事業領域へと進出していく動態的發展経路。不連続的であるが、環境変化に先立って、あるいは変化の初期的な兆候を認識して引き起こされる組織ルーチンの改革は、「reorientation（再方向づけ）」で対応できる。reorientationとは、トップが変革を計画し、遂行する際に組織構成員に関わらせたり、コミットさせる過程である。この種の改革は、既存の構造や価値観などの変更という困難に取り組むものであるけれども、予測的に対応するため時間的なゆとりをもって比較的ゆるやかに進められる。

図表2 組織オプションと動態的發展経路



(ディビジョン1) → (ディビジョン3)：環境の変化に対応すべく新たな組織能力の形成し新事業領域に進出していく組織の動態的發展経路。ここで求められているのが「adaptation」である。「adaptation」とは、環境変化への対応を迫られて連続的な改革を行うというものである。

(ディビジョン1) → (ディビジョン4)：激しい環境変化に対応するため、既存組織の所持する組織能力と関係しない事業領域へも進出していく動態的發展経路。「recreation（再建）」は、

環境変化によって組織が危機的な競争圧力に直面する場合、特に実行される。それは、組織構成員が組織の目的や前提を理解した上で、改革を伸長させる。その改革は元の組織からカーブアウト等することで、プロジェクトなどは、例えば、低利益率を許容する、異なるコスト構造など、異なる価値基準に支配されるようになる。そこでは、組織能力を構成する基本的な要素のすべてを迅速にかつ抜本的に変革することが必要となる。これを実現するためには、(ディビジョン1) → (ディビジョン2) および (ディビジョン1) →

(ディビジョン3)を実現させるだけの動態的組織能力が必要となる。

IV. 動態的組織能力の展開

1. レバレッジ能力とストレッチ能力

さらに、前段の考察における事業創造（創造・創発性）の視点からみた組織の動態的發展経路の分類に加えて、本稿で重要と考える「動態的組織能力」とは、環境変化の漸次性に応じて、前節までで分類された動態的組織能力の間を「スイッチする能力」である。環境変化の下、環境変化の度合いが変わった際にも、それに適切に対応して、能力の持ち方をスイッチするメタ能力が創造・創発性のためには枢要ではないかと考える。

その意味では、図表1に示されたような動態的組織能力および図表2の組織オプションをいかに使い分けるかが、実際の意味での動態的な能力であるといえるであろう。本節では、Hamel and Prahalad[1993]の「レバレッジ」(leverage)と「ストレッチ」(stretch)という概念を敷衍し、前節における組織オプションの動態的経路の研究を補完する。

それと共に、次節の環境適応しながら創造・創発性を高めるための「スイッチング能力」の考察に関して、若干のインプリケーションを引き出す。これは、「レバレッジ能力」と「ストレッチ能力」の切り替えこそが「スイッチング能力」であるという示唆でもある。

Hamel and Prahalad[1993]では、「レバレッジ」と「ストレッチ」の定義と効果について言及されている。以下において、まず彼らが主張する「レバレッジ効果」の実現に向けたアプローチ方法について検討を加える。

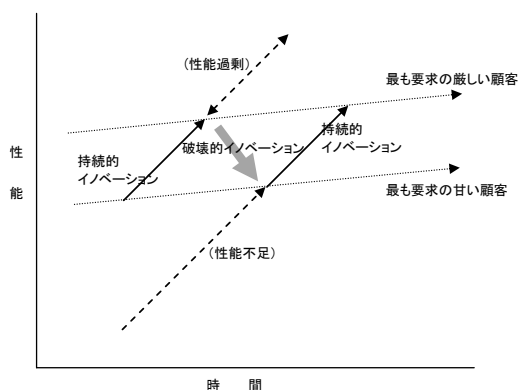
レバレッジとは、「企業の保有する資源」と定義される。具体的には、創造・創発性を高める組織能力に関する有形無形の資源総体をレバレッジと考えてよいであろう。

このレバレッジの効果について検討してみたい。レバレッジ効果の中軸は、資源の「集中」と「集積」にある。資源の集中とはたとえば、創造的事業構想目標について合意形成を行うための収斂化や改善目標を特定するための焦点化、価値の高い活動への重点移行等、を意味する。資源の集積とは、新しい知識の発掘やパートナーの資源にアクセスする資源借用などによる効果である。

加えてレバレッジ効果としては資源の「補完性」と「保守」も存在する。スキルの新方法での組み直し等による不足資源の確保等が、資源の補完性として想定できる。事業創造のために資源を再利用するリサイクルや他社との共通目標を発見する結託、さらには競合他社から資源を隠すべく「隔離メカニズム」(isolation mechanisms)の構築などが資源の保守である。また、レバレッジ効果たる期間の短縮として、成果回収までの期間を最短にすることが不可欠となる。

他方、ストレッチとは、Hamel and Prahalad[1993]に従うと、「個人は当然として、組織の向上心を高め、自社や他社に対する期待を高めるように奨励する特性および拡張姿勢である。そして視野を狭め、活動の範囲を制限する<制約>とは対照的に、もっと建設的な目標にむけて組織が進捗するように仕向けるもの」と称される。いずれにせよ、「双方の均衡のとれたストレッチに向け、レバレッジを礎にイナクト（想造）した環境へ向けて、具現化した行動をとる」ことが動態的な組織能力を考えるにあたって不可避となる。

図表3 イノベーションのジレンマ



出所：Christensen, C.M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.

なお、このレバレッジに関しては、ポイント制覇が重要であることも指摘されている。レバレッジポイントの制覇とは、創造・創発性の観点からもリターンが大きい、すなわち投入資源が生み出す利益の大きい事業領域を選択したり、またそれが可能になる方法を開発したりすることを意味している。

Christensen[1997]の "*The innovator's dilemma*" の図表3を参考に、ここでは環境適応しながら創造・創発性を高める動的組織能力のベクトルを考察する。周知の "*The innovator's dilemma*" とは、革新を起こした企業がまさに革新者であったが故に衰退企業になってしまう現象を指している。

ここでの考察はまた、図表2で考察した組織オプション研究を下支えする研究でもある。まず縦軸にレバレッジ、横軸にストレッチをプロットすると、45度線を真中に引くことができる。これがレバレッジとストレッチの均衡線で、両者が同等の大きさである。この45度線が、環境に適応し、創造・創発性を生成する組織能力の望むべき動的発展経路となる（図表3も比較参照されたい）。

他方、環境の加速度的変化と激しい競争により、レバレッジとストレッチの要因に不適合が生じた場合、それをいかに調整するかが課題となる。ここでは、環境適応の下、創造・創発性を生成する組織能力には、レバレッジとストレッチに関して、ふたつのベクトルが存在すると理解する。

環境変化と動的組織能力の間の適合関係において、「不適合」が生じたケースを示唆したのが、(L)-Pと(S)-P、以上2つ(L-Pattern、S-Pattern)である。

資源を多く保持しているが、「新たな事業領域」が見つからない状況が(L)-Pである。換言すれば、組織能力の望むべき動的発展経路を模索している状況である。この種の組織能力としては、当然、(L)-Dという「L type-Dynamic capability」が求められてくる。

(L)-Dでは、資源を持続した状態で、「新たな事業領域」に拡張していくことが重要である。急激な環境変化の状態においては、組織内での資源の蓄積・形成よりも迅速であるとされる組織外からの外部資源の導入も重要となる。自社資源をレバレッジとして、他の企業から資源を導入するということである。とりわけ、組織能力の陳腐化が激しい状況においては、この(L)-Dの動的発展経路は有効となる。

他方、資源としての動的組織能力が十分蓄積されていない組織能力が(S)-Pである。このS type-Dynamic capability、すなわち(S)-Dが、取りうる動的発展経路は2つである。

まず第1に(S)-Dである。(S)-Dは、ここまでの事業の推進を「棚上げ」し、組織能力の資源の充実を遂行する動的組織能力である。特定の目標に向けて、まずは組織能力の基盤となる資源形成の充実を図ることが(S)-Dにとつ

て不可欠である。環境の変化に対応するには、このような動態的組織能力を形成することが必要となろう。

もっとも、より大きな成果を希求する場合、図表 4 に従えば、(S)-D よりも、(S')-D のほうが、高い水準にあることが認識可能である。破線の長さが、動態的組織能力の大きさを表している。(S')-C の動態的發展経路は、Eisenhardt and Sull[2001] のシンプル・ルールで求められ採用してきた経路である。そこにおいては、Christensen[1997] 同様、Barton[1992] でも示された「コア・リジディティー（コアの硬直性）」の問題がある。Barton[1992] は、競争優位の源泉たる創造・創発性を高める組織能力の硬直化によるコア・ケイパビリティのコア・リジディティーへの変異を警戒する。それは企業の今日のコア・ケイパビリティへの変異を警戒する。翻って、Barton[1992] は企業の今日のコア・ケイパビリティを更新し続ける組織学習の重要性を指摘していることに他ならない¹⁴。

当然、環境適応の中で創造・創発性を育む組織能力とは、環境変化に適応できなければ、その組織能力は陳腐化してしまう。この組織能力を

破棄し、激しい環境変化に迅速に適応しなければ企業は淘汰されてしまう。すなわち、背負う荷物をいったん置いて、次のフェーズに全力で移行しなければ、激しい環境の下、淘汰されるということである。

換言すれば、「(S)-D $\Rightarrow$ (S'')-D」、すなわち S 型の動態的組織能力から S'' 型の動態的組織能力というように 1 度、(S)-D を棚上げして (S'')-D へと向かう必要がある。一度学習した能力を「棄却」し、「(S)-D $\Rightarrow$ (S'')-D」のジグザグ型の動態的發展経路に沿うのが、激しい環境変化の下、組織能力の安定性と将来発展の双方を満たす戦略的経路といえよう。

他方、進むべき新たな事業領域等は見つかっているが、資源が乏しいケースでは、当然、「(L)-D $\Rightarrow$ (L'')-D」が戦略的経路となる。そこで肝要となるのが、両者の動態的發展経路をスイッチする迅速対応の組織能力である。

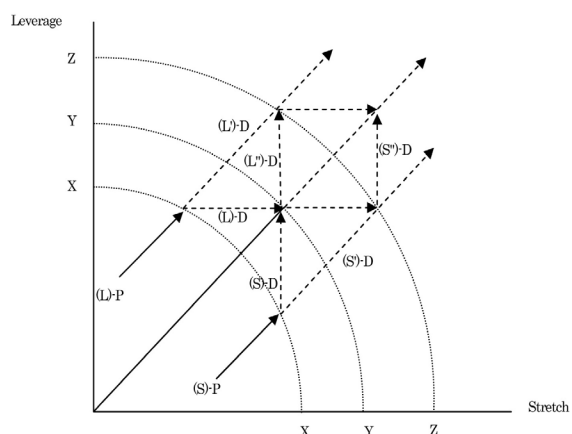
2. スイッチング能力と戦略的棄却学習

本稿が枢要と理解する「環境適応の中で創造・創発性を生成・促進する動態的組織能力」とは、環境変化に応じて、組織の間をスイッチする能力である。創造・創発性の観点から、環境変化の度合いが変わった際に、それに的確に適応して、能力の持ち方をスイッチすることが肝要であると考ええる。

このダイナミックな組織能力を考察するに当たっては、「棄却学習」(unlearning) の概念がこの要諦であると本稿は考える。これは「既に学習・経験していることをいかに棄却するか」ということを学習することである。

当然、環境変化に適合し創造・創発性を高める組織能力は、そこで得た知識やノウハウの蓄積をイナクト（想造）した環境の下、ストレッチ

図表 4 動態的組織能力の発展経路



化させる。効率的な学習とは、レバレッジ領域でこのストレッチを続ける知識やノウハウを獲得するプロセスである。それは Senge[1990] の用語を借用すれば、「組織学習 (Organizational Learning)」と言えよう¹⁵。組織学習とは、多様な組織メンバー間での相互作用を通じ、新たな知識の創造や習得、移転が行われ、それを反映するかたちで組織における既存の行動様式が改善されていくプロセスと定義される (Senge[1990])。もちろん、この新たな知識の創造や習得、移転は、本稿のコンテキストでは、新たな創造的事業構想のための知識と言える。

この組織学習とは、激しい環境変化の中で企業が動態的組織能力を実現し、創造・創発性を生成する上での源泉となっている。具体的に、組織において最も中心の資源たる知識の習得・創造が組織学習であり、組織における成長上で欠くことのできない要素である。

激しい環境変化に対応し、創造・創発性を高めるための学習—棄却学習—学習—棄却学習といったスイッチ能力形成を希求する主体 (戦略) 的な組織学習のことを、ここでは「戦略的棄却学習」と呼びたい¹⁶。

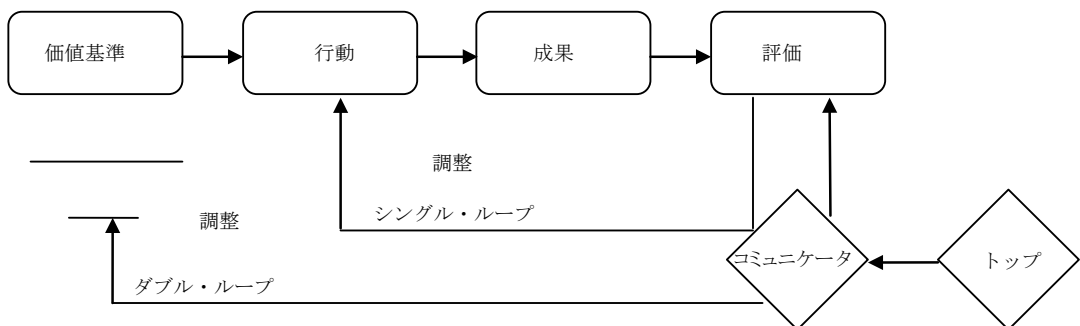
では戦略的棄却学習とはいかにあるべきである

うか。学習が重要であるにもかかわらず、実際は「学習を棄却」しなければならないという「スイッチング能力」に関しては、あまり既存研究では考察の対象となっていなかった。もっとも、Hamel and Prahalad[1993] は、過去を忘れる必要性を説いている。Hamel and Prahalad[1993] によれば、経験に縛られた管理職が組織の遺伝子情報をもたらし、行動の選択肢を限定するという。その意味においても、限定された資源の下で組織をオプション選択し、スイッチング能力を高めるには、この棄却学習が肝要となる。

換言すれば、激しすぎる環境変化と創造・創発性のニーズが、企業に対して柔軟に対応できる組織オプションの選択を求めている、その組織間の選択においてスイッチング能力の重要性が顕現している状況が招来されているということである。スイッチング能力は、いくつかの要素から構成されるが、ここではその主軸の1つたる「棄却」学習について一考察を行なう。

この棄却学習を Argyris[1993] の「ダブル・ループ学習」理論を修正し、創造・創発性を生成・促進する動態的組織能力の文脈のなかで位置づけて検討してみたい。図表5は、Argyris[1993] の理論に修正をほどこし図式化したものである。

図表5 修正型ダブル・ループ学習理論



出所：Argyris, C. (1993) "Knowledge for Action", Jossey-Bass. を加筆修正

Argyris[1993]では、学習をその性質や水準に基づいて「シングル・ループ学習」と「ダブル・ループ学習」の2つに分類している。

第1の「シングル・ループ学習」とは、組織における目に見えない組織ルールや価値体系を踏まえた上で、改善的に行われる学習である。換言すれば、既知の目標を達成するために、組織の行動を変化させ適応することによって、解決される学習といえ、効率性を目標におく組織ルーチンの改善を意味する場合が多い。このシングル・ループ学習が進むと、組織におけるルールや価値体系がより強化される傾向にある。

他方、ダブル・ループ学習とは、目標それ自体に疑問を呈し、ケース次第ではそれ全部ないし一部を「棄却」して、新規の創造的事業構想などに対する新たな組織ルールや価値体系を創出する学習である。その修正プロセスにおいては、既存知識とは異なる知識・ノウハウの獲得、さらにはその新たな調整法や統合の方法の発見をとともなう創造的な学習が促進される。それ故、この学習を Argyris[1993]では創造的学習と称している。

3. 修正型ダブル・ループ学習と「学習の学習」

元来、組織には、変化を遠ざけ、現状維持しようとする「組織慣性」(organizational inertia)が内在する(Hannan and Freeman[1984])。Hannan and Freeman[1984]では、環境変化の激しい中、組織慣性¹⁷は「説明責任」と「信頼性」、以上2つの理由から生み出されるという。

動態性の高い状況において、組織はステーク・ホルダーから説明責任と共に信頼性が強く求められるという。この2つを確保するために、組織は内部において、既存の組織ルーチンや慣例に従って行動する、とした。この組織慣性は、また

組織におけるダブル・ループ学習を阻害する要因となると考えられる。同じ問題意識に立脚している March and Olsen[1976]の提示した「不完全な学習サイクルモデル」では、Hannan and Freeman[1984]同様、組織学習を阻害する要因の1つとして、慣れ親しんだ組織ルールや価値体系を優先する「組織ルーチン概念」が強調されている。その組織ルーチンが組織内に温存されることで組織慣性が生じ、環境変化に鈍感になってしまおうという。あるいは、組織メンバーである個人が傍観者と化してしまおうと言及する。いわゆる「組織の失敗」である。

これに対して、本稿は2つの対応を示したい。

まず第1は、企業が、改革を妨げる組織慣性を制御するシステムを構築することである。個々の組織メンバー間において、部門の垣根を超えた知識やノウハウの交換がスムーズに行われるよう知識・情報の流れを変更する必要がある。

その条件としては、それに資する組織メンバーの活動を大いに奨励し、支援する「コミュニケーター・システム」を構築する方法が必要である。管理職が助言者となって、異部門間での情報交流や資源の戦略縦横な活用を促す助言者となるようなシステムの導入である。

また第2として、「行為による学習」のみならず、「学習による学習」(Stiglitz[1999])を組織ルーチンに内在化させることである。

「学習による学習」とは、学習しながら学習方法を習得するというものである。March[1991]は変化への適応条件として、既知の知識の活用と新知識の探索をあげた。通常、新知識の探索には、既存知識の「棄却」が要求されるが、「学習による学習」(学習しながら学習方法を学ぶ)の意義は残される。環境変化に対応するために、既存知識を棄却しても、学習を通じて、学習プロ

セスを理解した経験・ノウハウの蓄積が、たとえば、創造的事業構想の「開発（新知識の探索）」の際、有効となる。この破棄—学習プロセスによる「学習の学習」を組織に内在させることで、組織慣性に対応可能となると共にスイッチング能力の形成（いつ棄却するか、何を棄却するか）が促進される。

要言すれば、「学習」の機能を組織ルーチンにビルト・インし、急激な環境変化に対応するといった意味に再解釈した組織ルーチンを分析対象として、組織慣性の克服を考えていくアプローチである。

もっとも前者の制御システム構築には、新たなジレンマが内在していることにも触れる必要があるだろう。通常、コミュニケーター（管理職等）は既存知識体系およびそのプロセスにおける体現者であり、逆にコミュニケーター自身がダブル・ループを破壊する足枷になることもあり得るのである。代々、管理職が引き継いできた過去の教訓が定説への疑問を封じ込めてしまう。

そのため、ダブル・ループへ移行する方策を示す方が効率的なケースもある。とりわけ、コミュニケーターに対する評価システム（採用・不採用の権限）を持つトップが、システムに対する俯瞰した視座から、新たな組織設計（new organizational design）を実現する必要がある。それはコミュニケーターとして、どのような人を採用するか、やめさせるか、あるいは、創造・創発性の生成・促進に資する新たな組織能力をいかに形成するかという高度な「コーディネーション問題」となる。

そうしたシステムの設計の結果、組織が従来持ち合わせていた価値体系や組織ルールが刷新されるかもしれない。このような場合に修正型ダブル・ループ学習は行われていると考えられても良

いであろう。激しい環境変化それ自身を自明として組織ルーチン化させていくシステムづくり、これこそが、現在、企業に求められている課題であると言えよう。

組織は過去の成功体験を捨てる勇気をもたなくてはならない。自ら既存の価値基準や枠組みを打ち壊し、その刺激によって組織を活性化させる。そうして組織メンバー間の相互作用を促し、彼らの「創造・創発性」を覚醒させなくてはならないと考えられよう。

V. おわりに

日本企業の組織デザインは内向きで、社内のコヒーレンスを重視する。しかし環境変化に対しても社内の調整で対応しようとするため、組織デザインが適切に機能しない可能性が高い。しかし大局的な環境変化を見極め、一時的にコヒーレンスを断ち切ってでも改革を行うことがトップに課せられた組織設計である。現在のような激しい環境変化の下で、企業組織が継続的に創造・創発性を生成・促進するには、「静態的組織能力」ではなく、「動態的組織能力」を断続的に形成することが不可欠である。また、それは次々と新たな「動態的組織能力」を探索し、自ら創造・創発性の基盤となる資源のスイッチングを実行することによって可能となる。上記を前提とするならば、本稿が前提とする激しく変化する環境において企業が創造・創発性の観点から睽目すべき点は、

- 1) 環境変化に適応しながら、自社資源の陳腐化を常に自ら図るスイッチング能力
- 2) 本稿で区分された動態的組織能力を意識した新たな資源の探索・形成
- 3) 動態的組織能力の陳腐化と次の動態的組

織能力形成の間での、自らの競争優位性の基盤となる資源の置き換え

以上3つである。

本稿では環境変化の度合いに対応し得る新たな分析フレームワークを提示するにあたり、論点を単純化して、環境変化の不確実性の分析を「動態性」「複雑性」の2つの環境変化に絞った。

しかし、資源をいかに確実、且つ速やかに市場での価値へ貢献するものとするかという組織能力は、環境変化としてその「頻度」、すなわち環境変化の「頻度」の要因に拠るところも大きいと思われる。つまり、探索的な環境変化が起きた時、それは数度きりの変化なので組織ルーチン化は困難となるが、常軌的な変化の場合には組織ルーチン化し継続的に対応する必要がある。重要なことは、次回、次々回の変化においても活かせるように、そのプロセスを本質的に身につけることにある。

これらの環境変化の「頻度」の観点を本稿が対象とするテーマにどのように取込むかが今後の課題である。また、動態的組織能力と環境の変化の適合関係を分析する際は、実証的な研究の充実も不可欠である。その場合、本稿の分析フレームワークをどのように利用するか、さらに工夫が必要である。これらの点に関しては今後の課題である。

(注)

- 1 Roberts[2004]では、企業組織の主題の一つである組織デザインの問題を「環境変化を勘案しながら、相互に適合した組織を創造することで、高業績を実現すること」と定義し、ケース・スタディによる説明を試みている。環境変化と整合的に組織をデザインせよというこの書の肝は、「IT投資やJIT方式の採用を個別に行っただけでは、企業の業績を高めることはできない、要は、組織を環境に適応させ、全体的に、しかもコヒーレントに変えなくてはならない」というものである
- 2 ここにいう“ビジネスクリエイト”という用語は、ビジネスク

リエイター研究学会[2007]の概念を踏まえ、創造的事業の構想(事業創造)、広義には事業領域を超えて、企業・組織・社会全体における創造・創発性を指すものとする。ビジネスクリエイト研究学会では、“クリエイティブな能力”に焦点を当て、「個の能力」と「組織の能力」の双方を研究対象とし、「個」を基礎に「組織の能力」を高める方法と理論を守備範囲として言明している(<http://www.rikkyo.ac.jp/research/laboratory/CBCP/>)。尚、本稿で使用する「創発性」とは、特定のシステム(系)の内部において、末端的・個別的・部分的な性質・要素の総和からは、決して現れることがない性質や要素・変化が全体として発生・結果することを意味する。これは、従来のトップ・ダウン型とは異なる双方向性とポジティブ・フィードバックを含む新たなシステム型を表す概念である(丹羽清[2006]p47)。

- 3 企業を取り巻く環境の急激な変化は、ビジネスサイクルの急速な短縮化と知識や技術の改革速度の高まりという形で組織に影響を与えている。このような組織を取り巻く環境の変化によって引き起こされる問題として、組織として、いかに「創造・創発性」を生成・促進するかというビジネスクリエイトに関連する問題がある。非創造的な組織デザインは当然、「ビジネスクリエイト分析」の主たる研究領域である環境適応による企業組織の創造・創発性の生成・促進(例えば、IT等のビジネス環境に即座に適応した創造的事業構想の構築等)をも阻害することになる。
- 4 今現在、企業で行われている日常の組織のデザインは、通常業務と関係する業務を、部門や課の単位に落とし込み、本社管理室、本社戦略室、本社総務部などの部門を設置し、企業活動全体をコントロールするといった類いのものである。かかる組織デザインは、部や課など、下位組織の非自律性の程度が高く、下位組織間の依存度が相対的に高くなる(自組織の成立のために他組織を必要とし、他組織に制約される)という傾向を保持している。結果として、変化の激しいビジネス環境の中、下位組織間のコーディネーションの高比重が負担となり、スピーディできめ細やかな組織の活動が妨げられる要因となっている。この現行の企業組織の新たなデザインが、環境変化を勘案しながら希求されている。
- 5 ビジネスクリエイト研究学会[2010]『シンポジウム：インテリジェントデザイン組織とは何か』p2.において、栗屋仁美氏は、「臨機応変に対応変化できる組織がインテリジェントデザイン型組織」とであるとし、企業組織の環境適応の重要性を強調している。
- 6 国領[2007]p41。ここでは、デザイン論に帰着させるべきと理由は、人の操作可能領域は、社会で機能する人工物(組織、社会制度や規範を含む概念)やその使われ方に

- 影響を及ぼすことに限定されたと考えるのを理由に置く。この考え方に立脚するアプローチ (Hevner et al.[2004]p9; 吉田 [1999]p20-21; 吉川・内藤編 [2003]p183) として、例えば、組織と情報技術の関係を、人間が操作可能な人工物のデザイン変数と対象との相互関係という枠の内で解明する姿勢などがある。これは「伝統的組織論の立場とは、組織のメカニズム、つまり組織化がなぜ起こるのかを研究しているのであり、将来の組織予知に直接つながる研究をしているわけではない」との視座に立つ。吉田 [1999] p20-21 では、デザイン論のことを設計論と称し、設計科学を3つに類型化している。また吉川・内藤編 [2003]p183 においては、分析科学である第1種基礎研究に対し、第2種基礎科学を合成科学とし、この科学を将来予知のデザインに焦点を当てるもととしている。
- 7 既存組織の考え方や経営手法では対応できないため、現在様々なデザイン手法が生み出されてきている。とりわけわが国では、多くの大企業、中堅企業が、事業部制やカンパニー制を推進した。これは前段における「分業に関する意思決定」である。しかしながら、その結果、事業部間の情報交換やシナジーがうまくいかなかった。コーディネーション機能の非効率の顕在である。すなわち「指揮命令系統の設計」の失敗である。いずれにしろ、組織デザインに関する意思決定は、経営と現場、両面管理という点で極めて重要である。ある意味、デザインの仕方によって、組織の非効率および機能不全が発生してしまう。
- 8 組織の「設計」と「能力」の差異は、「ハード」と「ソフト」の差異といって良いかもしれない。ソフトがないと、当然ハードは機能しなくなる。この組織デザインと組織能力の関係は、演繹的理論構築のプロセスから招来されたものでなく、実証研究のサーベイにその底流を見ることができる。Henderson and Cockburn[1994]においては、製薬会社の研究開発能力を、部門間コーディネートの良し悪し、人事・予算配分に関わるリーダーシップの有無等、4変数で分析している。また楠木 [1996]では組織能力としてプロセス能力（情報共有、部門別リーダーの有無、部門間コーディネート）なる概念を提示し、メーカーの製品開発能力に関し、プロセス能力3変数で組織能力を測定している。もっとも、早い段階から組織能力に着目しているBarney[1991]では、経営資源それ自体が、組織デザインと組織能力を包含するとし、研究を進めている。Barney[1991]の研究を踏まえると、Henderson and Cockburn[1994]および楠木 [1996]も、組織能力を測定しているといえながら、実際には組織デザインを測定している観が強く、その意味で双方は密接な関わりがあると言える。
- 9 咲川孝 [2009] p.49. 『ビジネスクリエイター研究』Vol.1.
- 10 咲川孝 [2009] p.49. 『ビジネスクリエイター研究』Vol.1.
- 11 能力（ケイバビリティ）とはリソースをうまく活用することに焦点を当てた概念と定義するPeteraf and Barney[2003]では、能力（ケイバビリティ）とは「ある成果を達成するために、リソースを活用し、調整されたタスクの集合を実行す

るアビリティ」と定義し、組織内部でのルーチンという側面を含み、資源（リソース）の定義である、「組織が半永久的に所有、コントロールまたはアクセスできるような、（有形、無形の）生産のための資産、インプット」とは明確に区別している。

- 12 Barnard[1938] p.81.
- 13 以下の考察に際し、動態的組織能力によって環境変化に適応する方が、通常業務のルーチンとアドホックなソリューションによって環境変化に適応するよりも、合理的なケースというのは、動態的組織能力を形成・維持する方が低コストと想定される場合に限られることに注意されたい。
- 14 組織能力のコアの部分に執着するが故に、硬直的となって、企業がそれ以外のことができなくなる。ここに組織能力の強みが弱みに変わってしまう大きな問題点がある。
- 15 環境が安定的で、成長分野が比較的確であった時代には、その分野に対して、新事業・新製品を打ち出すことが企業にとって最良の成長戦略であった。しかし、近年の環境は不透明さを増している。新事業・新製品開発に必要な知識や技術は急速かつ頻繁に変化しており、過去の延長戦ではもはやイノベーションの実現は望めない時代に入ったといえる。さらには市場の成熟化・多様化にともなって、特定分野の知識や技術だけでは、革新的な事業・製品が生まれにくくなってきた。イノベーション実現のためには、複数の領域にまたがる知識や技術を新たに組み合わせる組織学習が求められる。
- 16 環境変化が激しさを増す中、経営組織は過去成功した能力を棄却し、組織能力の革新に絶えず取り組んでいかなければ、長期的成長は難しい。この組織の動態的な変革の牽引車となるのが、破棄学習を基盤としたこのダブル・ループ学習である。
- 17 また Hannan and Freeman[1984]では企業の年数と規模が組織慣性に大きな影響を附与するとも言明している。

【参考文献】

- Ambrosini,V.and Bowman,C.[2009]What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1):29-49.
- Argyris,C.[1993]"*Knowledge for Action*", Jossey-Bass.
- Barnard,C.I.[1938]*The Functions of the Executives*. MA: Harvard University Press.
- Barney,J.B.[1991]Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1):99-120.
- Barney,J.B.[2008]*Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. (3rd International ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Bowman,V.and Abbrosini,C.[2009]What are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?, *International Journal of Management Reviews*, Vol.1.11, Issue1,pp.29-49.March.

- Brown, S.L. and Eisenhardt, K.M. [1997] The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1):1-34.
- Burgelman, R.A. [1983] A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2):223-244.
- Burns, T. and Stalker, G.M. [1961] *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publication.
- ビジネススクリエイター研究学会. [2010] 「シンポジウム：インテリジェントデザイン組織とは何か」『ビジネススクリエイター研究学会シンポジウム第5回研究大会報告書』ビジネススクリエイター研究学会.
- Carlsson, S.A. [2001] Knowledge Management in Network Contexts. The 9th European Conference on Information System: 616-627.
- Christensen, C.M. [1997] *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen and Overdort [2000] *Meeting Challenge of Disruptive Charge* HBS, March-April
- Clark, K.B. and Fujimoto, T. [1991]. *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Boston: Harvard Business School Press.
- Collis, D. J. [1994] Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal, Winter Special Issue* 15:143-152.
- Ducan, R.B. [1972] Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 15(13).
- Easterby-Smith, M., Lyles, M.A., and Peteraf, M.A. [2009] Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20:1-8.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R.M. and Pisano, G.P. [2001] Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4): 685-716.
- Eisenhardt, K.M. [1989] Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3):543-576.
- Eisenhardt, K.M., and Martin, J.A. [2000] Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11) : 1105-1121.
- Eisenhardt, K.M. and Sull, D.N. [2001] Strategy as simple rules. *Harvard Business Review, January* : 107-116.
- Grant, R.M. [2005] *Contemporary Strategy Analysis (5th ed.)*. Oxford, Blackwell.
- Hamel, G and Prahalad, C.K [1993] "Strategy as Stretch and Leverage" (Harvard Business Review,
- Hannan, M.T. and Freeman, J. [1977] The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5):924-964.
- Hannan, M.T. and Freeman, J. [1984] Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Journal*, 49(2):149-164.
- Helfat, C.E., and Peteraf, M.A. [2003] The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10):997-1010.
- Henderson, R. and Clark, K.B. [1990]. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1):9-30.
- Henderson, R., and Cockburn, I. [1994] Measuring competence - Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15:63-84.
- Hevner, Alan R., Salvatore T. March, Jinsoo Park and Sudha Ram [2004] "Design Science in Information Systems Research," *MIS Quarterly*, Vol.28, No.1 : 75-106.
- 藤本隆宏 [2003] 『能力構築競争』中央公論社.
- Iansiti, M. [1998] *Technology Integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- 亀川雅人 [2004] 『ビジネススクリエイターと企業価値』創成社.
- 唐沢昌敬 [2002] 『創発型組織モデルの構築』慶應義塾大学出版会.
- Kogut, B., and Zander, U. [1992] Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3):383-397.
- 国領二郎 [2006] 『情報社会のプラットフォーム：デザインと検証』情報社会学会誌 Vol.1, No.1 : 41-49.
- 岸田民樹 [2007] 『環境適応・戦略選択と組織デザイン』東北大学経済学会・研究年報経済学 68(4):575-587.
- Leonard, D. [1995] *Wellsprings of knowledge*, Harvard Business School Press. 阿部孝太郎, 田畑暁生訳 [2001] 『知識の源泉』ダイヤモンド社
- Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. [1967] *Organization and Environment*. Boston: Division of Research, Harvard University.
- March, J.G. and J.P. Olsen [1976] Ambiguity and choice in Organizations, Universitets forlaget.
- March, J.G. [1991] "Exploration and Exportation in Organizational Learning", in *Organization Science*, 2(1):72
- Miles, R.E. and Snow, C.C. [1978] *Organizational Strategy, Structure and process*. New York, McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. [1978] Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9):934-948.
- Mintzberg, H. and McHugh, A. [1985] Strategy formation

- in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2):160-197.
- Moorman, C. and Miner, A. S. [1998] Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23(4):698-723.
- Nelson, R. R. and Winter, S. G. [1982] *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 延岡健太郎 [1996] 『マルチプロジェクト戦略』有斐閣.
- 野中郁次郎, 竹内弘高 [1996] 『知識創造企業』東洋経済新報社
- 沼上幹著 [2004] 『組織デザイン』日本経済新聞社
- Peteraf, M. A. and Barney, J. B. [2003] "Unraveling the Resource-Based angle." *Managerial and Decision Economics* 24:309-323.
- Porter, M. E. [1980] *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Robert, D. J. [2004] *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford University Press.
- 咲川孝 [2009] 「グローバル・リセッションにけるビジネスクリエイターの役割」『ビジネスクリエイター研究』ビジネスクリエイター研究学会, Vol.1.
- Schreyogg, G. and Kliesch-Eberl, M. [2007] How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9):913-933.
- Stiglitz, L. E. [1994] "Learning to Learn, Localized Learning and Technological Progress", in *Economic Policy and Technological Performance*, P. Dasgupta and P. Stoneman (eds.), Cambridge University Press:126-130.
- 丹羽清 [2006] 『技術経営論』東京大学出版会.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. [1997] Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7):509-533.
- Tushman, M. L. and Anderson, P. [1986] Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3):439-465.
- 吉田民人 [1999] 「21世紀の科学—第2次科学革命—」、『組織科学』、Vol.32、No.3:4-26.
- 吉川弘之、内藤耕編 [2003] 『第二種基礎研究』日経BP社.
- Walsh, J. P., and Ungson, G. R. [1991] Organizational memory, *Academy of management Review*, 16:57-91.
- Weick, K. E. [1998] Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, 9(5):543-555.
- Wernerfelt, B. [1984] A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2):171-180.
- Winter, S. G. [2003] Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10):991-995.
- 山中伸彦 [2010] 「従業員の創造的活動と組織デザイン」『ビジネスクリエイター研究学会報告書』ビジネスクリエイター研究学会.
- Zollo, M. and Winter, S. G. [2002] Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3):339-351.