

# 組織変革の促進要因

－組織能力、組織学習、組織間関係、組織文化からのアプローチ－

横 谷 正 人

Driving factors of Organizational Transformation  
- Approach from the Organizational Capability,  
Organizational Learning, Inter-organizational Relationships,  
and Organizational Culture -

Masato MAKITANI

2 0 1 6. 2

「経営情報研究」Vol. 23, No. 1, 2 別刷

摂南大学経営学部

## 研究論文

# 組織変革の促進要因

－組織能力、組織学習、組織間関係、組織文化からのアプローチ－

榎谷 正人

Driving factors of Organizational Transformation

- Approach from the Organizational Capability, Organizational Learning,  
Inter-organizational Relationships, and Organizational Culture -

Masato MAKITANI

**【要約】** 組織変革のメカニズムを解明するためには、組織変革を組織能力や組織文化にかかわる視点と、組織間関係や組織学習にかかわる視点の両側面から考察することである。なぜなら、組織変革をダイナミックな視点で捉えるには、計画的な側面だけではなく実行段階では創発的な側面をいかにマネジメントするのが成否を決めるからである。つまり、それは組織変革のパラドックス現象に着目することでもある。

組織変革の先行研究では、環境適応の議論は、M & A を中心とする組織間関係の構築に関する内容が多く見られた。自己組織の議論は、主に経営者の自己統治と経営理念の機能化から形成される、組織文化の変革に関する内容が多く見られた。また、資源活用の組織能力と環境適応の組織間関係は、組織外部への働きかけに重点を置いたダイナミック・ケイパビリティ形成の研究につながっていた。一方、自己組織の組織文化と知識創造の組織学習は、組織内部への働きかけであるマネジメント研究につながっていた。

そこで、組織変革のプロセスを組織化の特性と組織化の形態から分析することにした。組織化の特性を、環境変化に適応し自己組織化するプロセスから分析し、組織化の形態を、資源活用し知識創造するプロセスから分析した。組織化の特性から、自己組織化に影響を及ぼすと考えられる組織能力と組織文化に焦点を合わせて分析を行った。組織化の形態から、資源活用による競争優位の知識創造につながる組織間関係と組織学習に焦点を合わせて分析を行った。

その結果、組織変革の促進要因は次の2つの視点から捉えることができた。第1は、組織能力と組織学習の相互作用の視点であり、第2は、組織間関係の拡大による組織文化の変革の視点である。以上の考察の結果、それぞれ4要素間の関係から、組織変革の8つの促進要因があることが分かった。これらは促進要因になりうるが阻害要因にもなる。

## キーワード

・自己組織化するプロセス ・知識創造するプロセス ・組織能力と組織文化の時間展開  
・組織学習と組織間関係の相互作用 ・時間の二元性（同時性と通時性） ・指向の二元性（水平的と垂直的）

## 1. はじめに

本稿の目的は、組織変革のメカニズム解明に向けたフレームワークを基に、組織変革における促進要因を、戦略の実行プロセスに着目して実証的に解明することである<sup>1</sup>。最初に組織変革が戦略論と組織論でどのような理論的位置づけにあるのかを確認する。大月(1999;2005)は、組織変革のパラドックス現象に着目し、環境、戦略、組織文化、組織構造、組織プロセスを構成要素として枠組み自体の変革のメカニズムの解明を試みている。これらパラドックス現象は、相反する論理のように見える変革活動の行為と構造を同時に分析する視点である。組織変革のプロセスは動態的側面の説明が必要であるが、従来の機能主義的組織論では、均衡や整合性の論理を追求しすぎたことの限界を指摘している<sup>2</sup>。とくに組織変革は計画的な側面だけではなく、実行プロセスではMintzberg et al (1998) が指摘したように、創発的な側面をいかにマネジメントして行くのかが成否を決める。

このような組織変革のメカニズムを解明するためには、2つの視点からその事業活動プロセスの考察が重要になる。第1の視点は、組織変革を組織内部の資源や能力の形成にかかわる視点である。第2の視点は、外部環境に適応を目指した資源の活用や知識の創造にかかわる視点である。

組織変革を組織内部の資源や能力の形成にかかわる視点は、第1の環境変化に適応し自己組織化するプロセスであり、外部環境に適応を目指した資源の活用や知識の創造にかかわる視点では、第2の資源活用し知識創造するプロセスである。第1のプロセスは、自己組織化に影響を及ぼすと考えられる組織能力と組織文化の時間展開に関する考察を行う。第2のプロセスは、資源活用し知識創造につなげる組織学習と組織間関係の相互作用に関する考察を行う。つまり、組織変革の促進要因の研究は、組織能力、組織学習、組織間関係、組織文化とどのように時間展開の中で相互作用してきたのかを考察することである。その結果、競争優位で持続可能なダイナミック・ケイパビリティの形成プロセスを、組織変革のメカニズムに照準を合わせて解明する。

そこで、本稿では次の方法で研究を進める。第2節では、組織のパラドックスと組織変革について理論を体系的に整理する。第3節では、ダイナミック・ケイパビリティの形成にとって、核になる組織変革の促進要因を検討する。ここでは、組織変革を、組織能力、組織学習、組織間関係、組織文化の4つの要素との関連から考察する。第4節では、既存の組織変革の実証研究と4つの要素間との関係から、8つの促進要因について提示する。そして最後に、本研究の方向性と今後の課題について述べる。

## 2. 組織のパラドックスと組織変革

組織のパラドックスという概念は、「矛盾していて相互に排他的な要因で、しかも同時に存在しかつ等しく働くという要因間の状況」(Cameron,1986)と捉えられる。また「矛盾する要因が同時に存在するがジレンマのように選択する必要がない状況」(Cameron and

Quinn,1988) そのものであると理解されている。大月 (1999) は、Ford and Backoff (1988) が着目した時間の二元性 (同時性と通時性) と指向の二元性 (水平的と垂直的) の形態をとりあげて、組織論で展開されてきた実践上のパラドクス現象の様相の差を指摘している。Ford and Backoff の二元性の形態は図1の通りである。

図1：二元性の形態

		〈指向の二元性〉	
		水平的	垂直的
〈時間の二元性〉	同時性	同じレベル 同じ時間 例：二律背反	異なるレベル 同じ時間 例：意味論上及び実践上のパラドクス
	通時性	同じレベル 異なる時間 例：コンティンジェンシー論のパラドクス	異なるレベル 異なる時間 例：発展的パラドクス

出所：Ford & Backoff (1988) ,p.91.

この二元性の形態から、大月 (1999) は、パラドクスが構築されるメカニズムの解明に近づいたと指摘し、組織のパラドクス現象について整理している。

Tompson (1967) の組織が存続するための柔軟性と確実性の同時追求、Shein (1985) の組織文化の形成は制度化されて社会化されることと、組織メンバーの自律性のパラドクス状況をあげている。また、大月は、戦略のパラドクスも存在すると述べ、伊丹 (1987) が提示した戦略の基本的な考え方として、新規事業を中心とする自由と、既存事業の維持発展を中心とする規律をあげている。さらに、組織有効性のパラドクスも存在する (Quinn and Rohrbaugh,1983)。組織有効性のパラドクスは、競合価値モデル (competing values model) と名づけられ、分権 / 柔軟性を強調するものから集権 / 安定性を強要する軸と、組織内部の個人的要因を強調するものから外部のマクロ・マイクロレベルの要因を強調する軸との二つの基本的次元からなりたっている。

そして、大月 (2005) は組織のパラドクス構築メカニズムに関わってくるものを次の3点に整理している。第1は、時間経過による環境変化である。第2は、組織の構成要素となる経営資源 (ヒト・モノ・カネ・情報) の独自変化である。第3は、大規模組織におけるトップ・ミドル・ローの階層レベルの存在である。しかし、あくまでパラドクスは「心理的構築物」として捉えられるものであり、どの要因が優先的に注目されるかによってパラドクスの内容は異なってくると述べている<sup>3</sup>。そのうえで、組織変革の研究に、組織のパラドクス現象の影響を取り入れることは必要条件であることを強調している。このように、組織のパラドク

ス現象を取り入れることによって、組織の安定的なシステムの解明から、組織のダイナミックなシステムの解明に役立つものになる。

組織変革の促進要因・阻害要因を検討することは、これらの組織のパラドックス現象を丹念に考察することで、組織変革のメカニズムの解明に近づけるものと考えられる。しかし、組織外部での現象は公表データや資料から比較的捉えることができるが、組織内部での現象を把握することは容易でない。そこで、組織変革のプロセスを考察するうえで、新たな研究方法の検討が欠かせない。次に、実証的解明に向けた研究方法について述べ、従来の組織論で明らかにされた内容を基に、組織変革が促進する要因について、4つの要素との関係から考察する。

### 3. 組織変革の実証的解明に向けた促進要因の検討

組織のパラドックス現象を取り入れて組織変革のプロセスを考察し、そのメカニズムを明らかにしたい。そのためには、企業の戦略と組織の有効性を追求する計画的で制度的な側面と、実行段階において能率を追求する創発的で即時的な側面の両側面を視野に入れて考察する必要がある。

計画的な側面は、組織の合理的な側面であり、後者は組織の非合理的な側面である(大月・高橋, 2003)。制度的な構築は、競争優位の組織ルーティンの形成と安定が主な活動になるが、創発的な側面では、環境変化に適応できなくなった組織ルーティンの破壊と変化させることも主な活動の方向になる。

Ford and Backoff (1988) が指摘した時間(同時的・通時的)と指向(水平的・垂直的)の二元性の形態から、組織変革のプロセスを考察するためには、これら、組織の合理的な側面と非合理的な側面を同時に把握する必要がある。そのためには、組織変革の研究方法として、比較的中長期間の時間軸で活動事実を把握することである。そこでは、マクロ的とミクロ的な両方の視点から、個人間、組織間の相互作用を分析することが重要になる。合わせて経営者の言及と、意思決定と活動を定着させるリーダーシップ行動を質的研究として分析することである。

一方、量的研究においては、理論研究から得られた分析フレームワークを提示することで、それぞれの要因間の因果関係を統計分析することも重要になる。データを中心とした量的研究において注意しなければならないことは、ある短い一定期間の観察だけではなく、質的研究の活動事実から時間の二元性と指向の二元性で、経時的に分析することである。近年では、経営者の言及をテキストマイニングで分析する方法もあるが、その場合、指標を経時的に統一する必要がある。

ここでの活動事実とは、企業の業績、経営者の意思決定と戦略の実行、組織の形態・構造・活動、企業の諸制度である。活動事実は計画的な側面であり、外部に公表された資料から比較的容易に把握できる。しかし、意図せざる組織内外での、人間間と組織間の相互作用がもたらす創発的な側面を、時間展開の中で把握することは極めて困難である。例えば、外部の研究者が組織の現場でそれを観察できたとしても、とくに組織変革の阻害要因については、その内容を公表することは研究倫理に反する場合も少なくないからである。

このように、組織変革の促進要因を考察する方法として、まず事例企業を特定し、公表された活動事実から分析することである。その活動事実は次の項目から情報を収集する。第1は、経営者の在位期間と組織変革の断行についてである。第2は、経営者チームによる意思決定の基準明確化とその実行についてである。この第1と第2は、計画的な側面である。第3は、組織変革のプロセスにおける、経済合理性の観点からの組織形態の構築と変化である。第4は、組織学習が促進される要因として、組織メンバー間の相互作用による創造的な活動が考えられる。それらの創造的な活動は、フラクタルな組織形態の構築と変化によって誘発される。第3と第4は、創発的な側面を予測した取り組みである。

そこで、最初に従来の組織論のインプリケーションから、組織変革の対象として密接に関わっていると考えられる4つの促進要因を取り上げる。第1に組織能力、第2に組織学習、第3に組織間関係、第4に組織文化である。これら4つは、企業が持続的な成長を遂げるために極めて重要な要因である。しかし、競争優位の持続を構築することは容易ではなく、環境変化に適応するために変革することも困難である。経営学研究において、戦略、組織、人間を対象に、時間展開のなかで、それらの相互作用のダイナミズムについて長く検討されてきた要因でもある。

今後、組織変革は実証研究が重要であり、企業の持続的成長要因としてダイナミック・ケイパビリティのフレームワークに依拠し、企業の変革活動を比較的長期間にわたって考察を行う必要がある。ダイナミック・ケイパビリティを構成する要素として、日常の事業活動をベースにした組織ルーティンが分析単位となる。組織変革は、改善とも密接なつながりをもっているため、組織変革を日常の事業活動と分断して考察してはならないことが指摘できる<sup>4</sup>。

次に、4つの促進要因について、経営学はどのように位置づけて議論が展開されてきたのか、ダイナミックな視点で戦略と組織の実践プロセスに焦点を合わせた議論に絞って整理する。

### 3.1 組織能力

ここでは、組織変革において、どのようにして競争優位の組織能力が形成されるのかという側面と、環境に適応できなくなった競争劣位の組織能力が破壊されるのかという側面に着目する。企業が有する経営資源あるいは組織能力に企業の競争優位を見出すのは、いわゆる“Resource Based View”（以下では「RBV」と略す）と呼ばれるアプローチである。RBVの代表的な議論は、Penrose (1959;1980) の「経営資源の集合体としての企業」<sup>5</sup> (firm as a collection of productive resources)、Nelson and Winter (1982) の「ルーティン」<sup>6</sup>、伊丹 (1984) の「見えざる資産」<sup>7</sup>、Barney (1991) の「競争優位の源泉」<sup>8</sup> などである。

しかし、RBVにおける「経営資源」および「組織能力」の定義に関しては、様々な定義と解釈によって混乱をきたしている。経営資源を組織能力と区別する立場 (Hall,1992; Abel,1993;Black and Boal,1994) と、それらを区別しない立場 (Grant,1991; Collis and Montgomery,1998; Barney,2002) と議論が分かれているからである。

企業には経営資源を活用する組織能力があり、競争優位を生み出す組織能力を Teece (1980;1982;2007) は、ダイナミック・ケイパビリティと呼んでいる。Teece,Pisano,and Shuen

(1997)は、ダイナミック・ケイパビリティは、環境変化に応じて変動するルーティン活動であると位置づけている。さらに、Teece(2007)は、ダイナミック・ケイパビリティを構成する要素は3つから構成されるとしている。それは、第1に市場や技術の適合を図るセンシング、第2に戦略的意思決定を実行するシーリング、第3に経営資源と組織構造の再結合と再構成を行う脅威・変形のマネジメントの3つの要素である<sup>9</sup>。そして、分析単位としてのルーティンは、経営資源を結びつけて活用する組織能力の構成要素であり、ルーティンがダイナミック・ケイパビリティを構成すると指摘している。つまり、ルーティンは組織の技能と能力であり、企業の進化にとって重要な要因である(Nelson and Winter,1982)。さらに、ルーティンが企業組織のダイナミック・ケイパビリティに貢献する(Teece and Pisano,1994)と見なされたのである。

ルーティンが組織能力を形成する単位として捉えると組織ルーティンになる。その組織ルーティンは、管理的業務ルーティンと、さらにその根底には、作業ルーティンが位置づけられる。それらの管理的業務ルーティンと作業ルーティンは、主に4つの職能的組織ルーティンに分類できる。それは、生産現場、営業販売、研究開発、経営管理である。この組織ルーティンには慣性があるため、安定する特性のある組織ルーティンをも変化させなければ組織変革は実現しない。そこで、概念的ではあるが組織ルーティンを変化させるための組織ルーティンも存在すると考えられる。それを戦略的組織ルーティンと呼ぶことにする。

戦略的組織ルーティンとは、慣性のある組織ルーティンを、漸進的に、あるいは破壊的に変えるための活動をルーティン化するものである。したがって、競争優位の組織ルーティンは、作業ルーティンを根底に、管理的業務ルーティン、戦略的組織ルーティンの3つの層から形成される。この3つの層は、Ansoff(1965)が指摘する、業務レベル、管理レベル、戦略レベルの意思決定に対応するものである。

トップ層が断行しようとする組織変革を、組織メンバーが受け入れたうえで、改善し続ける必要はあっても、変えてはいけない組織能力と、環境変化に適応できなくなったため変えるべき組織能力がある。組織変革は、2つの組織能力を峻別するための組織活動であり、ここでは、経営目的を問い直す経営理念を基軸とした組織変革活動となる。この組織変革活動は、トップ層主導の組織変革ではなく、ミドル層、メンバー層が一体となって取り組む活動のことである。この階層の一体化した変革活動を実現させるためには、経営理念を基軸にして経営戦略を明示し、実行段階では可変的な活動を生み出す組織形態が重要になる。なぜなら、組織変革の場面では、組織能力を形成するとともに安定させ変化させるという、矛盾の中で可変的な活動が求められるからである。また、組織形態も活動をルーティン化させるものであるため、常に変化させなければならないのである。

一方、組織変革において環境変化に適応できなくなる事業や、収益が産み出せない事業、さらに競争劣位の事業を、どの時期とタイミングで撤退するか、その戦略的意思決定が極めて重要になる。積極的な多角化と成長が見込めない事業の撤退は、経営者にとってコントロールが困難な戦略シフトによる組織変革の断行である。

今までに構築されてきた競争優位の組織能力は、変革によって形成されてきたと言うより

も、改善を重ねて漸進的に進化させたものである。しかし、組織能力の変革は、グローバル戦略の実行によって促進され、個人学習による能力開発から、全社的な組織学習による能力構築が極めて重要になる。そこでは、グループ企業全体にかかわるプロジェクト活動の展開が大きな促進要因となっている。

Nadler and Tushman (1995) は、組織の構成要素を、仕事、人間、公式組織体制、非公式組織（組織文化）を一連のセットとして考えている。さらにこれらの構成要素の相互作用の重要性を指摘している<sup>10</sup>。つまり、組織変革の成否は、グループ企業全体にかかわるプロジェクト活動を、促進させる組織形態を構築し変化させることが重要であることが分かる。そこで、組織変革に関わる組織形態を検討する場合、どのように機能しているのかといった側面として、組織学習のメカニズムを検討する必要がある。

### 3.2 組織学習

組織学習の対象は3つの層からアプローチがなされてきた（安藤,1997）。第1に組織メンバーである個人を学習主体にしたもの（March and Olsen,1976; Argyris and Schon,1978;Hedberg,1981）、第2に組織を学習主体とするもの（Cyert and March,1963; Duncan and Weiss,1979; Meyer,1982;Daft and Weick,1984 Nystrom and Starbuck,1984; Prahalad & Bettis,1986）、第3に組織と個人の相互作用に着目したものである（Beer and Eisenstat,1996; Nevis and DiBella and Gould,1995）。

しかし、第1、第2の組織学習論は整理されつつあるが、第3の組織と個人の相互作用については、組織学習論の範疇を超えたテーマとしている。組織変革を検討する場合、第3の組織と個人の相互作用こそ、組織変革のメカニズムは組織学習の考察が重要であると考えられる。そこで、組織学習の考察単位として、組織間、人間間の相互作用によって生み出されたパターンともいえる組織ルーティンに着目することが極めて重要になる。

高橋（1998）は、Huber（1991）の組織学習における研究にしたがって組織ルーティンの持続性に着目している。それは、組織記憶<sup>11</sup>と組織学習をルーティン・ベースの組織学習論として理解する枠組みを提供している。組織記憶の組織ルーティンとしての構造が明らかになると、組織学習がもたらす組織プロセスとは何かを明確にする手がかりを得られるという。そこで高橋は、第1の命題を「組織ルーティンはいわば個人記憶を要素としたシステムであり、この個人記憶は手続き的記憶として蓄積されている。しかもこのシステムは、構成要素である個人記憶が置き換えられても、要素間の関係パターンについては持続性が生き残り続ける性質がある」と提示している。これは、Levitt and March（1988）に代表されるルーティン・ベースの組織学習論の延長線上に位置づけている。つまり、組織における行動はルーティン<sup>12</sup>を基礎としている<sup>13</sup>。

第2の命題を「組織学習とは組織内エコロジーによる組織の適応プロセスであり、組織学習のパフォーマンス向上のためには、組織ルーティンの持続性がある程度必要である」と提示している。そして、組織ルーティンの持続性は、組織記憶と組織学習を理解するうえで鍵になると指摘している<sup>14</sup>。



組織内エコロジーは、学習する環境自体が固定的ではなく、March (1991) が言う学習のエコロジーをモデル化して分析するには、学習者の相互学習の連鎖を入れざるを得ないことを指摘している。それは、組織ルーティンの選択に淘汰のプロセスが働くようなモデルを考えなくてはならないことであり、モデルの働きは複雑化するとしている。

さらに高橋は、March のシミュレーションモデルを批判的に取り上げ、組織学習のエコロジーとシミュレーションの結果から第2の命題を導き出している。それは、「組織学習とは、部分的には、組織内エコロジーによる組織の適応プロセスでもあり、組織学習のパフォーマンスを高めるためには、組織ルーティンの持続性がある程度必要になる」<sup>15</sup> ことである。

このように、第1と第2の命題によって、学習する主体が個人ではなく組織であることの意味についての解答であるとしている。これらのアプローチにより、組織学習の対象として、第3の組織と個人の相互作用に着目する研究が進展するであろう。

そこで、組織ルーティンの持続性は、組織記憶と組織学習を理解するうえでの鍵となっているだけにとどまらず、「組織の適応行動と組織内エコロジー」という構図で考えるときには、実は淘汰と適応をつなぐ鍵となっていたと指摘している<sup>16</sup>。

これらの高橋の2つの命題によって明らかにされたことは、組織内エコロジーによって優れた組織ルーティンを確立した組織は、適応能力を高めて成長して行くことである。生き残った組織ルーティンは、さらに成長と発展を続けるが、新規事業の立ち上げだけでなく、他の企業と提携戦略、M&A (合併・買収) した場合にも組織ルーティンとして移植されていくものとなる<sup>17</sup>。つまり、組織ルーティンは環境変化に対して組織慣性が生ずると理解するよりかは、環境変化に適応する企業の遺伝子のようなものとして捉えられるのである。

しかし、組織メンバーにとっては、組織ルーティンを形成したり、それを安定させたり変化させたりすること自体が仕事の目的ではない。そのため、仕事の意義を確認するとともに、関係する人々や広く社会から承認されるマネジメントが重要になる (太田, 2011)。とくに組織変革の場面では、従来の仕事が再構築されて破壊されることも少なくない。これら組織メンバーのモチベーション低下や、組織へのコミットメント不全是、組織変革の阻害要因<sup>18</sup>となる。これらの状況に陥らないためにも、経営目的を明確にする理念経営の体制構築とシステムと制度の再設計が、組織変革の場面では不可欠になる。

次に、近年 M&A が盛んに展開されることから、組織間関係に着目して組織変革のメカニズムを考察する。

### 3.3 組織間関係

山倉 (1995) によれば、組織間協力体制をいかにつくり管理して行くのかは、変革にとって中核的問題であると述べている。組織間関係論は1950年代終わりから1960年代初頭に成立し、1970年代後半になって確立した。その後、1980年代において新たな展開をたどった。第1は、組織間関係の分析がミクロからマクロに変化したこと。第2は、協同戦略パースペクティブ (Collective Strategy Perspective)<sup>19</sup>、制度化パースペクティブ (Institutional Perspective)<sup>20</sup> の出現である。第3は、組織間関係のプロセス志向アプローチである。さらに山倉は、組織間

関係の分析枠組みとして代表的なものを次の5つをあげている。(1) 資源依存パースペクティブ、(2) 組織セットパースペクティブ、(3) 協同戦略パースペクティブ、(4) 制度化パースペクティブ、(5) 取引コストパースペクティブである。

さらにそのなかでも、(1) 資源依存パースペクティブに着目すると、Pfeffer and Salancik (1978) において、組織間調整は、自律化戦略、協調戦略、政治戦略の3つに分類される。自律化戦略は、他組織との合併と自らの経営資源や内部の組織能力による多角化がある。協調戦略は、他組織の自由裁量を認めたいうえて安定した依存関係の合意形成である。政治戦略は、相互の組織に利害関係を持たない政府などの第三者機関が介入することで組織をコントロールすることである。近年の日本企業の積極的な M&A は、どの組織間調整に分類されるのであろうか。自己資本力の効果的活用を目指した上記の3つの混合戦略の展開であると考えられる。

山倉 (1995) は、経営戦略論と組織間関係論の接合をもたらすテーマとして企業提携 (Corporate Alliance) を取り上げている<sup>21</sup>。さらに、自社の部門間でのボトルネックを解消する仕組みやマネジメントの方法が困難であることから、他社との組織間での協働には、それら以外に、トップのリーダーシップとトップ間の相互理解や共通認識が求められる。そして組織間のマネジャーとメンバー間において、事業活動のプロセスにおいて、協働システムの再設計を常に修正しながら最適で有効なものにしなければならない。組織間の調整を行うリエゾン役の部門を創り、そこから新たな組織づくりを行うオーガナイザー役の人材育成が極めて重要になる。

組織内部においても、部門間と部門内での協働システムの再設計とマネジメント実践は、企業経営の成果を決定づける活動である。他社との企業提携後の事業活動は、比較的柔軟でゆるやかな関係を維持しながら、お互いに譲り合いながら調整することが少なくないため、組織内部のマネジメント以上に、指揮命令系統面でも困難な問題が立ちはだかる。そこで近年では、企業提携からグローバル組織戦略として、ドラスティックな M&A による組織変革が中心となってきたのである。

このように、グローバル M&A による組織間関係から、ダイバーシティマネジメントが欠かせない要素となった。M&A が活発に展開されることは、組織変革が組織の境界を越えて常態化することであるといえるだろう。また、広く世界で要求されている環境経営の観点からも、CSR (企業の社会的責任) の要請が極めて強くなっている。事業活動はその環境経営に背いたものであってはならないため、環境経営を戦略と統合させることが不可欠になっている。環境経営は、現代の企業が直面している環境負荷を軽減する事業活動であり、それが戦略的 CSR の展開と同期化される。組織間関係における組織変革は、人の側面からはダイバーシティマネジメントの推進、事業の側面からは戦略的 CSR の展開が時代の要請となっている。組織間関係のマネジメントにおいて協働する組織間のシステムと制度の統合が求められるだけでなく、組織メンバー間の相互作用を促進させるためには、多様な価値や文化を尊重した環境づくりが重要になる。

そこで次に、組織間関係を広げた組織文化が組織変革とどのように関係しているのか考察することにする。

### 3.4 組織文化

「組織文化」(organizational culture)という概念は、Pettigrew (1979)によれば、「ある集団によって一般的かつ集合的に受容された意味(meaning)であって、ある時点でその集団に作用するもの」と定義される。一方、Shein (1985)の定義する「組織文化」とは「ある集団が外部適応と内部統合の諸問題を解決することを学習する際に、生み出し、発見し、開発してきた、良く機能するがゆえに現在でも有効だと考えられている一連の基本的仮定であり、したがって新しいメンバーにもそうした問題に接したときの正しい認識の仕方、思考方法、正しい感じ方として教え込まれるものである」と示される。

Sheinは、組織文化のレベルを次の3つに分類している。現象レベルである第1のレベルは、研究者や組織メンバーが直接に観察し、経験することができる組織文化の現象レベルである。より根源的なレベルの組織文化が、環境の諸条件に合わせて姿を変えて現れた表現型である。価値レベルである第2のレベルは、あらゆる文化現象は、決して自然現象ではなく、創業者などによって作られた「価値」、つまり「経営理念」などに収斂される。基本的仮定レベルである第3のレベルは、企業組織メンバーにほとんど「前意識的(preconscious)」なレベルで「当然のこと」として考えられている基本的仮定であり、まさに「組織文化」そのものである。第3レベルの基礎的仮定レベルの「組織文化」は単なる行動パターンや人間関係について観察されるパターンとは明確に区別されるものであり、経営戦略やイノベーションの方向づけやその行動を決める重要な要素であるといえる。

そして、組織文化の形成過程を組織変革の視点から考察すると、第1の現象レベルを、経営戦略が実行される「事業活動」とそれらがもたらす成果である。第2の価値レベルを明文化されて広く社会に公表されている「経営理念」であり、経営理念の制度的な側面である。第3の基礎的仮定レベルを、創業者や経営者が受け継いできた思想などの「経営哲学」であり、このレベルは経営理念の機能化とおきかえることができるであろう。経営理念の機能化とは、明文化されている経営理念を組織メンバーの基本過程となり、前意識的となって行動に結びついた経営システムといえるだろう。

しかし、個々の企業における組織構造や経営戦略が同じであっても、それぞれの組織における環境認識の仕方や組織行動は全く異なってくる。組織文化は、経営活動を通じて形成された結果であって、組織文化の形成、変容、変化、変革のプロセスを組織変革と関連づけて説明する必要がある。そこで、次にShein (1985)の組織成長段階と文化変革のメカニズムの整理をみておこう<sup>22</sup>。これは、組織のライフサイクルモデルを援用して組織文化の変革段階と変革要因を捉えようとするものである。

成長の第1段階では、誕生および初期成長創業者の支配(同族による支配もありうる)であり、変革のメカニズムは、(1)自然な法則、(2)組織療法を通じての自律的進化、(3)混成種による管理された進化、(4)アウトサイダーによる管理された「革命」である。組織の中年期の第2段階では、製品/市場の拡大、垂直的統合、地理的拡大、買収、合併があり、変革のメカニズムは、(5)計画された変革および組織開発、(6)技術的誘惑、(7)スキャンダルによる変革、神話の爆発、(8)漸進主義である。組織の成熟時期である第3段階では、市場の成熟または衰

退、社内的安定性の増加または停滞、変革への動機づけの不足であり、変革のメカニズムは、(9) 強制的説得、(10) 方向転換、(11) 再編、破壊、新生である。

このように、Shein は組織文化の変革のメカニズムを理解するうえで、ライフサイクルモデルを適用した。組織変革のメカニズムについても、これらの組織の成長段階での阻害要因と促進要因の解明に近づけるものと考えられる。組織文化の変革要因を 11 要因で示されたように、成長期から成熟期に至るにしたがって、自律的な変革から強制的な変革、計画的な変革から創発的な変革へと移行し、より多くの人や他の組織を含めた多様で全方位的な変革が求められている。組織文化は、組織変革によって変容して行くものであり、そこから、持続的で競争優位の新たな組織能力が産み出されて行く。そのためには、イノベーションによる多角化がやはり組織変革をもたらす大きなインパクトになるであろう。同時に、事業撤退も同時に検討しなければならない。

また、Shein が指摘した、第 1 の現象レベルと第 2 の価値レベルも、広く社会やステークホルダーに分かりやすく示す必要があるため、コーポレートガバナンスの体制と実践が極めて重要になる。組織変革は、このコーポレートガバナンスによって方向性が示され、比較的時間を要するが組織文化として定着する。つまり、組織文化は、組織変革による、組織能力、組織学習、組織間関係によって形成され、環境変化に適応するイノベーションと多角化によって変容すると理解できるであろう。

#### 4. 組織変革の 4 要素と 8 つの促進要因

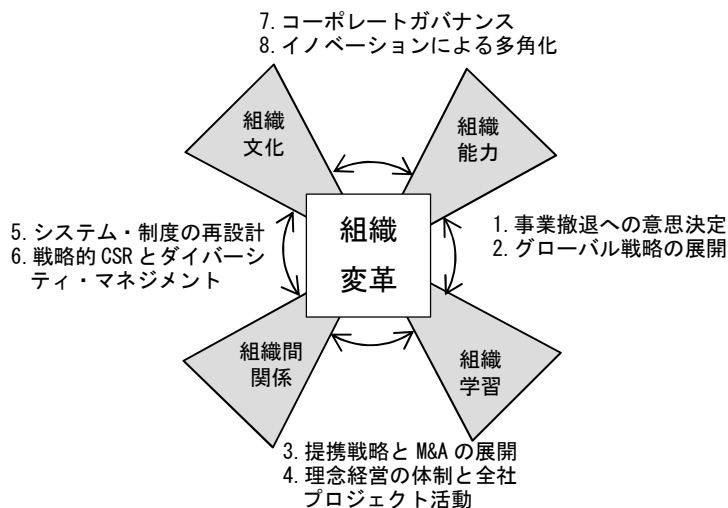
組織変革が持続的成長をもたらすためには、組織能力、組織学習、組織間関係、組織文化の 4 要素をとりあげて考察してきた。既存の組織変革の実証研究<sup>23</sup> から図 2 で示す 8 つの促進因が導き出される。

組織能力は組織学習によってどのように変革が促進されるのか。環境適応のため、第 1 に、経営者が主体となって断行する事業撤退への意思決定である。第 2 に、事業拡大とコア・コンピタンスの形成と活用、さらに企業リスクの削減に向けたグローバル戦略の展開である。これら、第 1 と第 2 は、組織能力が形成されたり修正されたりする要因であり、競争優位の組織学習が誘発される場面である。

組織学習は組織間関係によってどのように変革が促進されるのか。企業は持続的成長のため、市場と技術の拡大だけでなく、近年では M&A が盛んに行われていることから、第 3 に、提携戦略と M&A の展開があげられる。これらを成功に導く戦略の計画側面の実行プロセスとして、第 4 に、理念経営の体制と全社プロジェクト活動があげられる。これら、第 3 と第 4 は、組織学習が異なった組織間関係から、多様な人間間での共通目的の再認識の場面である。

新たな組織間関係から環境適応に向けた組織文化を形成するためには、第 5 に、システム・制度の再設計が欠かせない。競争優位の組織ルーティンを安定させる必要があるからである。しかし、安定した組織ルーティンは持続的成長のために変化を余儀なくされる。そこでは、ミクロレベルの組織論の研究が進展してきたように、組織変革の阻害要因として、人の意識や行

図2：組織変革の4要素と8つの促進要因



出所：槇谷 (2016a)

動の変革に対する抵抗がある。そのため、トップ・ミドル・メンバーと、部門間の機能横断的な全社プロジェクト活動の組織形態が、組織変革の促進要因へと変容する。その結果、組織学習が促進され組織変革に対する抵抗を減少させる。ここでは、多様なステークホルダーへのコミットメントを高める施策が不可欠になる。そのため、第6に、戦略的 CSR とダイバーシティマネジメントが求められる。同時に、グローバル戦略の実行段階でのダイバーシティマネジメントを組織変革の活動に組み込む必要がある。これら、第5と第6は、新たな組織間関係から新たな組織文化を形成し、さらに新たな環境適応を図り持続的優位を実現する場面である。

組織間関係の変化によって組織文化はどのように変革されるのか。変えるべき組織文化と変えてはならない組織文化がある。これらの組織文化は、組織ルーティンの破壊と創造によって形成されて行く。既存の組織ルーティンを環境変化に応じて再構築することであり、第7の、コーポレートガバナンスが重要課題となる。これは時代の移り変わりや社会の要請によって常にその体制を変えていかねばならない。そして、第8に、イノベーションによる多角化を常軌的に進めることである。第7と第8は、新たな組織文化から競争優位の持続を再現する組織能力を生み出す場面である。

この第7と第8の段階では、第1の事業撤退の意思決定を同期化させることが重要である。その結果、既存の組織文化を変革することで、新たな環境に適応できるオープンな組織文化が形成されて行く。組織変革における組織文化でも、変えるべき組織文化と変えてはならない組織文化がある。しかし、競争優位を維持させる組織能力の構築は、組織運営においてはコーポレートガバナンスの徹底で競争優位の組織ルーティンを安定させると同時に、相反することである。しかし同時に、イノベーションによる多角化を常軌化させ組織ルーティンを変化させることが極めて重要になる。組織文化の変革に大きなインパクトをもって新たな組織能力が生み

出されるのは、技術の中核としたイノベーションと多角化が契機になる。ここで注意を要するのは、組織文化を変革する場合、組織を取り巻く内外の現象としてパラドックス状況を視野に入れておかねばならないことである。計画的戦略だけで組織変革が実現するとは考えにくいからであり、そこでは、組織のスラックによる創発的戦略も取り入れた組織変革が重要になる。

組織変革のプロセスを考察するうえでもう一方で重要な視点として、コンサルティングの実証研究の立場から示唆に富む研究を紹介しておきたい。

Morris and Raben (1995) は、変革の実践段階で、3つの問題を取り上げている。第1は、変革への抵抗と動機づけである<sup>24</sup>。第2は、変換期のマネジメントと組織統制である<sup>25</sup>。第3は、政治的な権力問題の処理である。変革には組織の政治的力を築く必要性である<sup>26</sup>。さらに、これらの問題に対して Morris and Raben (1995) は3つの課題解決の方向性<sup>27</sup>を提示している。第1は、組織メンバーのモチベーションの維持に関する課題では、トップによる協働体制の整備、ミドルのリーダーシップ、組織のインセンティブ制度の設計が重要になる。さらに、第2は、トップマネジメントに関する課題では、部門横断のオープンな組織づくりが重要になる。第3は、トップ・ミドルの意思決定とメンバーとの協働システムに関する課題では、トップとミドルの戦略・方針・マネジメントが、メンバーに影響を与えるプロセスであると指摘している。

また、Shaw (1995) によれば、不連続変革のマネジメントは、3つの要素の変革課題に取り組む準備から始まる。第1は、CEO と上級経営者層チームのリーダーシップ能力である。第2は、企業の核心である組織のビジョンや使命であるコーポレート・アイデンティティを変えることである。第3は、公式組織と非公式組織からなる、組織の基本構成を変えることである<sup>28</sup>。第1は、経営者層チームの形成と統治に関する課題である。ここでは、コーポレートガバナンスを経営者の自己統治によって推進することが重要になる。第2は、経営理念を経営者層の再定義によって明言し明文化するという課題である。第3は、環境適応に可変的な組織形態をいかに形成し変化させるかという課題である。

Walton (1995) によれば、創造的戦略 (generative strategy) は、市場や製品の持続性ではなく、組織の持続性を目標とし、組織のプロセス、チーム学習、代替の手法に非常な重きを置いている<sup>29</sup>。つまり、創造的戦略のためには、企業の持続的成長と発展が目的になり、戦略化と組織化のプロセスの重要性を指摘している。したがって、組織変革の対象は、組織能力、組織学習、組織間関係に重点を置いていると理解できるだろう。

このように、組織変革の4要素は、組織能力、組織学習、組織間関係、組織文化と関係し、企業を取り巻く内外環境にかかわる8つの促進要因が考えられた。そして、組織変革が成功するためには、これらの4要素と8つの促進要因を同期化させて共進化させることが必要である。しかし、Kotter (1996) は、大規模な変革に成功を収めるには、次の8つのステップの段階の順序を守って遂行されなければならないと指摘している。その8段階とは、(1) 危機意識を高める、(2) 変革推進のための連帯チームを築く、(3) ビジョンと戦略を生み出す、(4) 変革のためのビジョンを周知徹底する、(5) 従業員の自発を促す、(6) 短期成果を実現する、(7) 成果を活かして、さらなる変革を推進する、(8) 新しい方法を企業文化に定着させることである<sup>30</sup>。つまり、イノベーション、組織学習、経営理念の機能化、戦略化と組織化のプロセスを経て、新たな組織文化を

形成し、組織能力を拡大し修正するという順序を意識した組織変革プロセスが重要になる。

## 5. おわりに

これらの考察の結果、組織変革の促進要因は次の4つの要素から考察する必要性があり、それは、組織能力、組織学習、組織間関係、組織文化であった。組織変革を常軌化し常態化することが企業の連続性を保証すると考えられたため、企業の連続性を保証する遺伝子のようなものとして組織ルーティンを考察の分析単位とした。その分析単位である組織ルーティンの束となったものがダイナミック・ケイパビリティである。そこで、組織変革の促進要因を、分析単位として組織ルーティンに着目すると、事業活動そのものを捉えて分析する必要がある。それは、組織変革の対象としての、組織能力、組織変革における組織学習、組織変革における組織間関係、組織変革における組織文化を促進する要因の分析である。

組織能力の議論は主に資源活用の視点であり、組織学習の議論は主に知識創造の視点であった。一方、環境適応の議論は、主にM & Aを中心とする組織間関係の構築の視点に発展し、自己組織の議論は主に、経営者の自己統治と経営理念の機能化から形成される組織文化の視点につながっているものと考えられた。

資源活用の組織能力と環境適応の組織間関係は、経営戦略論でも議論が展開されてきた、外部への働きかけとしてのダイナミック・ケイパビリティ形成の研究につながる。一方、自己組織の組織文化と知識創造の組織学習は、経営組織論において議論が展開されてきた、内部への働きかけとしてのマネジメント研究につながる事が明らかになった。

したがって、組織変革の8つの促進要因の検討を基盤に、次の2つの視点に着目することで新たな仮説モデルが提示できる。第1に、組織変革の促進要因は、組織能力と組織学習の相互作用から生み出されることである。第2に、組織変革の促進要因は、組織間関係の拡大により組織文化の変革を図ることである。そして、組織変革と4つの要因で、今度はダイナミック・ケイパビリティが形成されるアクティビティの側面から、既に行ってきた企業の実証分析を適用させることが極めて重要になる。その結果、それぞれ4要素間において組織変革をさらに引き起こす促進要因の解明につながるものと考えられる。しかし、これらは促進要因になりうるが阻害要因にもなる。

以上の通り、8つの促進要因があげられたが、阻害要因については残された課題である。これらの課題については、組織変革の実証研究を引き続き、事例企業の比較研究によって行うことにする。

## 【謝辞】

本稿審査過程において、お忙しい中にも関わらず2名のレフェリーの先生方から大変貴重なコメントを頂戴いたしました。ここに記して心から感謝の意を表します。

本研究は、科学研究費補助金基盤研究(C)「組織変革における阻害・促進要因の実証的解明(課題番号:26380495)」(平成26年度～平成28年度)による補助を受けている。ここに記してお礼を申し上げます。

<sup>1</sup> 本稿では実証研究を行う前提となる分析フレームワークを提示した。槇谷正人(2016)「組織変革メカニズムの解明に向けた分析フレームワーク」『経営情報研究』Vol.23, No.1. 摂南大学経営学部。

<sup>2</sup> 大月,2005,p.91.

<sup>3</sup> 大月,2005,pp.100-102.

<sup>4</sup> 槇谷,2016.

<sup>5</sup> 企業の経営資源を物的資源(工場、設備、土地、原材料等)および人的資源(生産過程において蓄積される知識やノウハウ)としてとらえ、その両者の相互作用の重要性を指摘している(Penrose,E.T.,1959)。

<sup>6</sup> ルーティンは組織内の標準化・公式化された業務(マニュアル化された業務)を意味しているが、Nelson and Winter(1982)は、企業内の業務・活動がルーティン化されていることならびにそれらの類似性に着目し、これらのルーティンが外部環境の変化に対応してどのように変化していくのかと捉えている。

<sup>7</sup> 経営資源および組織能力を含めた総体的概念としての経営資源を構成する1要素として使用されている(伊丹,1984,p.44)。

<sup>8</sup> Barney(1991)は、経営資源の異質性と移動困難さが、競争優位の源泉となる論理を示している。

<sup>9</sup> Teece,D.J.,2007,邦訳 p.54.

<sup>10</sup> Nadler,D.A. and Tashman,M.L.,1995,pp.20-21.

<sup>11</sup> Huber(1991)によれば、これまでの組織学習の研究は組織学習を構成する4つのプロセスがあると整理している。(1)知識獲得、(2)情報分配、(3)情報解釈、(4)組織記憶、である(Huber,G.P.,1991)。

<sup>12</sup> Levitt and March(1988)らは、ルーティンを、形式、規則、手続、しきたり、戦略、技術が含まれ、組織はルーティンの周りで構築されルーティンを通して働くとする。このような公式ルーティンとは隔たりがあり、矛盾もするが、ルーティンにはまた、確信の構造、フレームワーク、パラダイム、コード、文化、知識も含まれる。そして、歴史依存であり、組織は歴史的な推論をルーティンのコード化によって学習していると考えられている。さらに、目標指向であり、組織の行動は目標とする結果と、観察された結果がはっきりと成功と失敗として区別されるなどの特徴があると説明している。

<sup>13</sup> 高橋,1998,p.55.

<sup>14</sup> 高橋,1998,pp.55-56.

<sup>15</sup> 高橋,1998,pp.72-73.

<sup>16</sup> 高橋,1998,pp.73-74.

<sup>17</sup> 高橋,1998,p.74.

<sup>18</sup> 松田(2012;2013)は、組織変革の阻害における要因、メカニズム、除去について提示している。具体的には、この3つのテーマにおいて、①マクロ組織論的な議論、②ミクロ組織論的な議論、③社会心理学的な議論、および④コンサルタント的な議論を整理している。

<sup>19</sup> Astley,W.G.and Fombrun,C.J.,1983a:1983b.

<sup>20</sup> Scott,W.R.,1995, Powell,W.and Dimaggio,P,eds.,1991.

<sup>21</sup> 山倉,1995,p.62.

<sup>22</sup> Shein,E.H.,1985. 邦訳 p.347.

<sup>23</sup> キヤノン、東レ、花王、ダイキン工業の組織変革を実証研究した(槇谷,2011;2013a;2013b;2014)。さらに、パナソニック、ソニー、シャープの2000年以降の組織変革について、計画的変革と創発的変革の二面性から実証研究を行った(槇谷,2016a)。これらの事例分析の結果、組織変革が促進される要因は、4つの要素(組織能力、組織学習、組織間関係、組織文化)の関係から、8つの促進要因が導き出された。

<sup>24</sup> 変革への動機づけの方法として4つのステップをあげている。(1)現状への不満を表に出させる。(2)変革への参加を促す。(3)変革を支持する行動に報奨を与える。(4)現状から離脱するための時間と機会を与えることである(Morris,K.F.and Raben,C.S.,1995,邦訳,pp.63-67)。

<sup>25</sup> 変換期のマネジメントと組織統制では2つのステップをあげている。(1)将来について明確なイメージをつくりそれを伝える。(2)組織の4つの独立した構成要素である、仕事、人間、公式組織体制、非公式組織(組織文化)の複数の要素を変革に一貫性を持たせて修正する(Morris,K.F.,and Raben,C.S.,1995,邦訳,pp.67-71)。



<sup>26</sup> 政治的な権力問題の処理では4つのステップをあげている。(1)カギを握る権力グループの支持をとりつける。(2)リーダーの行動を通じて支援のエネルギーを促す。(3) 熱意をかきたてるようなシンボルと特殊用語を利用する。(4) 組織や個人が耐えられる不安定さや混乱には限界があるため、安定性を組み込むことである (Morris,K.F.,and Raben,C.S.,1995, 邦訳 ,pp.74-80)。

<sup>27</sup> Morris,K.F.,and Raben,C.S.,1995, 邦訳 , pp.58-81.

<sup>28</sup> Shaw,R.B.,1995, 邦訳 ,pp.82-101.

<sup>29</sup> そこで、重要な要件を4つに整理している、(1) 経営幹部に全社的な部門を超えた戦略構想の責任を負わせることが重要であること (Walton,A.E.,1995, 邦訳 pp.154-157)。(2) 自己能力を認識することによって、アイデンティティが、従業員、顧客、株主に勝るプラスの力となりえること (Walton,A.E.,1995, 邦訳 pp.157-158)。(3) 競争企業と市場、すべてのプレーヤーとの関係性を築くことの重要性を認識し、パートナーやサプライヤーと共創すること (Walton,A.E.,1995, 邦訳 pp.160-163)。(4) 多様性を重視し、あらゆる人間が貢献できるようなシステムを築くことである (Walton,A.E.,1995, 邦訳 pp.163-169)。

<sup>30</sup> Kotler,J.P.,1996, 邦訳 ,p.45.

## 参考文献

- Abell,D.F. (1993) *Managing with dual Strategies*, Free Press,New York (小林一・二瓶喜博訳『デュアル・ストラテジー：混迷の時代を生き抜く戦略』白桃書房,1999年)
- Ansoff,H.I. (1965) *Corporate Strategy:An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*,McGraw-Hill (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部,1969年)
- Astley,W.G.and Fombrun,C.J. (1983a) Collective Strategy:Social Ecology of Organizational Environments,*Academy of Manwgement Review*,8.
- Astley,W.G.,and Fombrun,C.J. (1983b) Technological Innovation and Industrial Structure,*Advances in Structure Management*,Vol.1,JAI.
- Argyris,C.,and Schon,D. (1978) *Organizational leading*. Reading,MA: Addison-Wesley.
- Barney,J.B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*,7,pp.49-64,pp.99-120.
- (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley (岡田正大訳『企業戦略論』上中下巻ダイヤモンド社,2003年)
- Beer,M.,and Eizenstat,R.A. (1996) Developing an organization capable of implementing strategy and learning,*Human Relations*,49 (5) ,pp.597-619.
- Black,J.A.,and Boal,K.B. (1994) Strategic Resources:Traits,Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, Summer,Special Issue, pp.131-148.
- Cameron,K.S. (1986) Effectiveness as paradox:Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness,*Management Science*,32,pp.539-552.
- Cameron,K.S.,and Quinn,R.E. (1988) Organizational paradox and transformation.In R.E.Quinn and K.S.Cameron (Eds.) *Paradox and Transformation:Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge,MA:Ballinger.
- Collis, D.J.and Montgomery. C.A. (1998) *Corporate strategy. A resource-based approach*. (根来龍之・蛭田啓、久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社, 2004年)
- Cyert,R.M.,and March,J.G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*,Englewood Cliff,New Jersey:Prentice-Hall,2nd ed.,Cambridge,Mass.:Blackwell. (井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社,1967年)
- Daft,R.L.,and Weick,K.E. (1984) Toward a model of organizations as interpretation systems,*Academy of Management Review*,9,pp.284-295.
- Duncan,R.,and Weiss,A. (1979) Organizational learning:Implication for organizational design.In Staw,E.M (ed.) *Research in Organizational Behaivior*,Vol.1,JAI Press,pp.75-123.
- Ford,J.D., and Backoff,R.W. (1988) Organizational change in and out dualities and paradox.In R.E.Quinn and K.S.Cameron (Eds.) *Paradox and Transformation:Toward a Theory of Change in Organization and Management*.Cambridge,MA:Ballinger.p.91.
- Grant,R.M. (1991) The Resource-based Theory of Competive Advantage: Implications for Strategy Formulations, *California Management Review*, Vol.33,No.3, pp.114-135.
- Hall,R. (1992) The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*,13,pp.135-144.
- Hedberg,Bo L.T. (1981) How organizations learn and unlearn.In P.C. Nystrom & Starbuck (eds.) *Handbook of organizational design*,Vol.1,New York:Oxford University Press,pp.3-27.
- Huber,G.P. (1991) Organizational learning:The contributing processes and the literatures,*Organization Science*,2,pp.88-115.In Cohen and Sproull,L.S. (eds.) , *Organizational Learning*,Thousand Oaks:Sage,1996, pp.124-162.
- Kotter,J.P.(1996)*Leading Change*.Harvard Business School Press.(梅津祐良訳『企業変革力』日経BP社,2002年)
- Levitt,B.,and March,J.G. (1988) Organizational learning,*Annual Review of Sociology*,14,pp.319-340.

- March, J.G. and Olsen, J.P. (1976) *Ambiguity and choice in organizations*, Universitetsforlaget. (遠田雄志・アリソン・ユング訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣, 1986年)
- March, J.G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2 (1), pp.71-87.
- Meyer, A.D. (1982) Adapting to environmental jolts, *Administrative Science Quarterly*, 27, pp.515-537.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari*, The Free Press. (齊藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999年)
- Mintzberg, H. (1998) The Strategy Concepts I : Five Ps for strategy. In G.R. Carroll and D. Vogel (Eds.) *Organizational Approaches to Strategy*. Cambridge, Ma: Ballinger.
- Morris, K.F., and Raben, C.S. (1995) *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nadler, D.A., and Tushman, M.L. (1995a) Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation. In Nadler, D.A., Shaw, R.B., Walton, A.E & Associates (Eds) (1995) *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- (1995b) The challenge of discontinuous change. In Nadler, D.A., Shaw, R.B., Walton, A.E & Associates (Eds) . *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. (後藤晃・角南篤・田中辰夫訳『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会, 2007年)
- Nevis, E.C., and DiBella, A.J., and Gould, J.M. (1995) Understanding organizations as learning systems, *Sloan Management Review*, Winter, pp.73-85.
- Nystrom, P.C., and Starbuck, W.H. (1984) To avoid organizational crises, unlearn, *Organizational Dynamics*, Spring, pp.53-65.
- Penrose, E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, with new Preface, by Edith Penrose. Oxford University Press. (末松玄六訳『会社成長の理論第二版』ダイヤモンド社, 1962年)
- (1980) *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd ed. (日高千景訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社, 2010年)
- Pettigrew, A.M. (1979) On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, Qualitative Methodology. (Dec) , pp.570-581.
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (1978) *The External Control of Organization*. New York: Harper and Row.
- Powell, W. and DiMaggio, P. eds. (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press.
- Prahalad, C.K., and Bettis, R.A. (1986) The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7, pp.485-501.
- Quinn, R.E., and Rohrbaugh, J. (1983) A spatial model of effectiveness criteria: toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, pp.363-377.
- Scott, W.R. (1995) *Institution and Organization*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, U.S.A. London, U.K. New Delhi, INDIA. (河野昭三・板橋慶明訳『制度と組織』税務経理協会, 1998年)
- Shaw, R.B. (1995) In Nadler, D.A., Shaw, R.B., Walton, A.E & Associates (Eds) (1995) *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass., 邦訳 pp.82-101
- Shein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年, 邦訳 p.347)
- Teece, D. J. (1980) Economies of scope and the scope of the enterprise, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1 (3) , pp. 223-247.
- (1982) Towards an economic theory of the multiproduct firm, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3 (1) , pp.39-63.
- (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, Vol.28, Issue 13, pp.1319-1350. (渡部直樹編著・デビット・J・ティースほか著『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社)
- Teece, D.J., Pisano G. and Shuen A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, 7, pp.509-533.

- Tompson,J.D. (1967) *Organizations in Action*,New York:McGraw-Hill. (高宮晋監訳『オーガニゼーション イン アクション』同文館出版,1987年)
- Walton,A.E. (1995) In Nadler,D.A.,Shaw,R.B.,Walton,A.E & Associates (Eds) (1995) *Discontinuous Change:Leading Organizational Transformation*.San Francisco,CA:Jossey-Bass. 邦訳 p.151
- Weick,K.E. (1979) *The social psychology of organizing*,Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会学 第2版』文眞堂,1997年)
- (1995) *Sensemaking in organizations*,Thousand Oaks,CA:Sage,p.12. (遠田雄志・西本直人訳『センスメーカーキング・イン・オーガニゼーションズ』文眞堂,2002年)
- 安藤史江・高橋伸夫編著 (1997)『組織文化の経営学－第7章組織文化と組織学習』中央経済社。
- (2001)『組織学習と組織内地図』白桃書房。
- 伊丹敬之 (1984)『新・経営戦略の論理－見えざる資産のダイナミズム－』日本経済新聞社。
- (1987)「戦略のパラドックス」『現代経営学ガイド』日本経済新聞社, pp.73 - 88.
- 内野崇 (2006)『変革のマネジメント - 組織と人をめぐる理論・政策・実践 - 』生産性出版
- 太田肇 (2011)『承認とモチベーション－実証されたその効果』同文館出版。
- 大月博司・高橋正泰 (2003)『経営組織』学文社。
- 大月博司 (2005)『組織変革のパラドックス (改訂版)』同文館出版。
- 高橋伸夫 (1998)「組織ルーティンと組織内エコロジー」『組織科学』Vol.32,No.2,pp54-77.
- 横谷正人 (2011)「戦略的組織ルーティンと経営理念の機能－キヤノンの事例研究を通して－」『経営戦略研究』第10号. 経営戦略学会 ,pp.3-13.
- (2013a)「組織変革期における経営理念の機能」『経営情報研究』Vol.20,No.2. 摂南大学経営学部 ,pp.1-20.
- (2013b)「戦略的組織ルーティンの破壊と創造」『経営情報研究』Vol.21,No.1. 摂南大学経営学部 ,pp.1-18.
- (2014)「ダイナミック・ケイパビリティ形成における企業家機能」『経営情報研究』Vol.22,No.1. 摂南大学経営学部 ,pp.1-18.
- (2016a)「組織変革における二面性－戦略シフトの考察を通して」『経営学論集第86集 (Web版)』日本経営学会。
- (2016b)「組織変革メカニズム解明に向けた分析フレームワーク」『経営情報研究』Vol.23,No.1. 摂南大学経営学部 ,pp.1-18.
- 松田陽一 (2012)「組織変革における阻害に関する既存研究の概観 (前)～要因・メカニズム・除去を対象にして～」岡山大学経済学会雑誌第44巻3号,pp.23-47.
- (2013)「組織変革における阻害に関する既存研究の概観 (後)～要因・メカニズム・除去を対象にして～」岡山大学経済学会雑誌第44巻4号,pp.21 -40.
- 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。
- (1995)『組織間関係と組織間関係論』横浜経営研究第16巻2号 ,pp.166-178.

