

<論文（経営学）>

資源ベース論における 組織能力と組織学習への新たなアプローチ ー包括的観点に基づいてー

周 炫 宗

要旨

企業が厳しい競争環境の下でイノベーションを行い、持続的成長を成し遂げるためには組織能力を絶えず高めていかなければならない。ただし、組織能力を資源ベース論における他の経営資源と同様に還元主義に基づいて分析を行っては、組織の活動やプロセスの中に散在していて、イノベーションの発端となりうる組織の潜在能力を見逃してしまうことになる。また、組織知が組織能力の基礎を成しているのは間違いないが、資源ベース論における組織知は主にシングル・ループ学習によって得られるものとしてみなされているので、既存の知識体系の範囲を超える組織学習の議論は困難である。戦略的組織学習モデルは、包括的観点に基づいて提示されたものであり、知識の増幅の区分、ホット・グループの概念の導入、組織学習と戦略形成との統合的な考察といった3つの大きな特徴を有する。

キーワード

競争優位、資源ベース論、組織能力、還元主義、包括的観点、
戦略的組織学習、ホット・グループ

1 はじめに

現代社会における企業の存在意義が益々大きくなっていく中で、企業の持続性をめぐる議論が多様な分野から盛んに行われている。とりわけ、優れた業績を目指す戦略論において、企業の持続性や競争優位という概念はまさにその中

心的な研究課題であるといえよう。今まで競争に関する戦略論の議論は、大きく2つに分けて行われてきた。一つは、参入障壁といった産業レベルの構造的要因が企業の競争力と成果を左右するというポジショニング・アプローチであり、もう一つは、企業特有の資源や能力が持続的競争優位を生み出しているという資源ベース・アプローチ¹である。前者が、企業の外部環境に焦点を当てたとすれば、後者は、企業の内部環境、つまり組織に焦点を当てたといえよう。

しかし、周知のように近年、企業はグローバル化やIT革命の煽りを受けて、かつて無い熾烈な競争を強いられており、環境変化に機敏に対応できる能力が求められている。つまり、特定の産業における競争上の有利なポジショニングは企業の一時的な競争優位に過ぎなくなり、企業はその優位性を持続させるためには競争相手に模倣されない独自の組織能力を絶えず高めていかなければならなくなったのである。

本稿は、こうした企業の組織能力と関連して、組織学習への新しいアプローチを提示することを主な目的とする。そのため、まず先行研究である資源ベース論を概観し、そのうえで組織能力の概念について議論し、その問題点を明らかにする。それから、組織能力の捉え方の相違が組織学習のアプローチに与える影響について検討する。最後に包括的観点に基づいた独自の戦略的組織学習のフレームワークを提示することとする。

2 資源ベース理論の概観と限界

近年、ポーターの競争戦略論に代表されるポジショニング・アプローチの代案として注目を浴びるようになった資源ベース理論は、その起源を1950年代のペンローズにまでさかのぼって、求めることができる。ペンローズは、会社成長の理論の中で、企業を生産資源の集合体 (collection of productive resources) として理解し、企業の成長要因として資源展開の重要性を主張した²。しかしながら、資源ベース理論が戦略論の支配的な理論として本格的に支持を得られるようになったのは、ペンローズの主張から30年も過ぎた1980年

代後半に入ってからである。その背景には1970年代から1980年代にかけて競争力をつけてきて、世界的な企業として躍り出た日本企業の存在があるといえよう。アメリカ企業の凋落を目の辺りにした欧米の研究者の間には、日本企業の研究に取り組む人が多く現れ、日本企業の成功事例から企業の競争優位の源泉として組織の内部要因に着目し始めたのである。言い換えれば、企業が保有する資源をベースとして企業の競争力を評価しようとしたペンロースの考え方が日本企業の台頭とともに復活する格好となったともいえよう。

その流れの先頭には、WernerfeltとRumeltがいる。Wernerfeltによれば³、企業は現有する資源を多用途に利用する方法を見出すことで、多角化に成功できるのである。また、Rumeltによれば⁴、同じ産業に属する企業同士でも保有する戦略的資源をどうコントロールするかによって、企業間には成果の差が生じるのである。つまり、ポジショニング・アプローチとは違って、企業が一つの事業戦略を策定する際には、製品－市場を探索する前に、まず自社の保有する資源の特徴を把握すべきであると主張したのである。

資源ベース論を戦略論において理論的に大きく発展させたのは、バーニーの研究に負うところが多いといえよう。バーニーは、とりわけ競争優位の持続性の問題に焦点を当て、持続性をもつ戦略的資源の特徴について議論を行った。彼によれば⁵、企業の保有する資源が競争優位の源泉として持続的に機能するためには、価値、希少性、模倣困難性、代替不可能性という特性をもたなければならない。とりわけ、資源の模倣困難性は、企業の経路依存、因果関係の曖昧さ、社会的複雑性などに関わっており、競合企業との差を持続させるに重要な要因となるのである⁶。

1990年代に入ってから、プラハラードとハメルの示したコア・コンピタンスの概念が時代を風靡するようになり、企業に持続的な競争優位をもたらせる真の要因とは何かという議論がより活発に行われるようになった。プラハラードとハメルは、企業が長期的な競争優位に立つためには、コスト競争力ではなく、画期的な製品が創造できるコア・コンピタンスを競合企業よりも低コスト

かつ迅速に構築すべきであると主張した⁷。そこで、コア・コンピタンスとは、組織内における集団的学習であり、とりわけ多様な製造技術をいかに調整し、複数の技術の流れをいかに統合していくかを学ぶことであると定義した⁸。こうしたプラハラードとハメルの研究は、資源をめぐる議論を資源配分の問題から資源蓄積や組織内部のプロセスの問題へと発展させる発端ともなった。それは、コア・コンピタンスが長年にわたる企業固有の活動や努力によって組織内部に蓄積されるものであり、組織レベルでの学習を前提とするものであるからであろう。

資源ベース理論におけるこのような議論は、近年学界においてもビジネス界においても幅広く受け入れられているものの、いくつかの課題は依然として残っている。まず、定義をめぐる混乱である。例えば、企業に競争優位をもたらす概念として用いられた用語だけを見ても、企業資源から、戦略的資源、顕著な能力、目に見えない資産、コア・コンピタンス、組み合わせ能力、企業文化、コア・ケイパビリティ、ダイナミック・ケイパビリティに至るまで、実に多様である。また、コンピタンスの定義にケイパビリティが用いられたり、ケイパビリティの定義にコンピタンスが用いられたりするなど、定義間の重複もよく見られる⁹。

次は、より本質的な問題で、企業を単なる資源の集合体としてみなすことで陥りかねない問題である。ポーターは、資源ベース論に再反論する形で、企業の競争優位とは活動の戦略的フィット（適合）から生まれるものであり、成功企業の競争力の秘密を、特定の強みやコア・コンピタンス、経営資源に求めることは本質を見誤ることにつながると痛烈に批判した。つまり、個々の特定の資源をめぐる行き過ぎた議論は、その資源と組織全体の活動システムやプロセスとの関連性を見失ってしまい、いわば木を見て森を見逃してしまう過ちを犯しかねないことになるのである。これは、資源ベース論者の大半を占める西洋人特有の分析的思考とも深く関わっていると思われる。社会心理学者、ニスベットは、東洋人のものの見方や考え方は「包括的」であるのに対して、西洋人は「分

析的」であるという¹⁰。ニスベットの心理学実験によれば、東洋人は包括的に思考する傾向があるので、人や物といった対象を認識し理解する際に、その対象を取り巻く「場」全体に注意を払い、対象とさまざまな場の要素との関係を重視することになる。他方、西洋人は分析的に思考する傾向があるので、何よりも対象そのものの属性に注意を向け、カテゴリーに分類することで対象を理解しようとすることになるのである¹¹。欧米の資源ベース論の文献に企業の組織能力をも他の経営資源と同様、原子的に分析できる単位として取り扱っているのが多いのも、こうした還元主義に基づいた分析的思考のメカニズムが議論の根底で働いているからであるといえよう。

3 組織能力をめぐる議論と組織学習

プラハラットとハメルの研究を契機に、組織能力が資源ベース論において最も重要なテーマの一つとなったのは、前節で言及したとおりである。ただし、定義をめぐる混乱は組織能力の概念においても同様で、組織能力はアセット、スキル、コンピタンス、ケイパビリティといった多様なカテゴリーの下で、それぞれが企業に競争優位をもたらす源泉として捉えられているのである。

ところで、こうした組織能力を経営資源の一つとしてみなすか、それとも他の経営資源の活用能力としてみなすかによって、組織能力の向上という問題をめぐる議論、いわば組織学習における議論も異なってくる¹²。つまり、組織能力を還元主義に基づいて組織の中で分解・解剖できるものとみなしているか、それとも組織の活動やプロセスの中でのみ理解できる包括的な概念としてみなしているかによって、組織学習へのアプローチにも大きな相違が生じることになるのである。

元々、組織学習に関する研究の起源はサイモンにまでさかのぼることができる。サイモンによると、組織学習とは環境適応能力に多少なりとも永久的な変化を生み出すような、そういったあるシステムにおける変化のことである¹³。しかし、このような抽象性の高い概念定義では、実証研究のための十分な方向

性を提示することはできない。その結果、その後の他の学者による研究においても、組織学習に内在する概念的な抽象性と実証的研究の困難性が克服できず、ガービンの指摘どおり未だに組織学習が何であるかについて、相当な程度の異見が存在する（図表1参照）。

図表1 組織学習への多様なアプローチ

研究者	組織学習の定義
Fiol&Lyles	知識の充実と理解の向上を通じて行動を改善していくプロセスである。
Kim	ある組織が効果的な行動をとる能力を高めることである。
Huber	情報の処理を通じて取りうる行動の幅が広がった場合、その団体は学習したのである。
アージリス	誤りを発見し修正するプロセスである。
Daft&Weick	組織と環境の間における「行動－結果」という関係に関する知識を発展させていくプロセスである。
レビット・マーチ	過去に基づく推論を、行動の指針となる日常的な手順に織り込むと、組織は学習しているとみなされる。
Stata	洞察や知識、精神的な規範を共有することによって生じ、過去の知識や経験、すなわち記憶をもとに構築される。

（出所：David A. Garvin, Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work, Harvard Business School Press, 2000（沢崎冬日訳、『アクション・ラーニング』ダイヤモンド社、2002年、12頁））

このような組織学習への多様なアプローチと定義の混乱にも関わらず、組織学習の成果と関連しては、「比較的に長時間持続される一連の学習プロセスを通して、知識を習得し業務の成果を向上させる活動につながっている」¹⁴という点で、ほとんどの学者が同意しているといえよう。また、組織学習を、その学習の内容や影響の及ぼす範囲によって大きく2つに分けられるという点についても、おおむね同意が得られている。例えば、アージリスとジョンによ

ると、組織の既存の価値体系に基づいて行動の修正のみなされる学習プロセスを「シングル・ループ学習 (single-loop learning)」とし、行動の修正だけでなく既存の目標や価値体系まで修正する学習プロセスを「ダブル・ループ学習 (double-loop learning)」と区別している。アージリスらの分け方に類似した概念として他にも、Fiol&Lylesの低レベル学習と高レベル学習、マーチの活用の学習と探求の学習、センゲの適応的学習と生成的学習、Probst&Buchelの適応的学習と再構築的学習、Crossanのフィードバックとフィードフォワード、Sanchezの漸進的学習と急進的学習等が挙げられる。

組織学習を論ずる際、分析の基礎となっているのは、いわば組織知と言われるものである。組織学習論における概念的な抽象性と実証的研究の困難性を克服するために、多くの学者は組織の中に何らかの形で存在すると思われる知識、いわば組織知を分析の対象として議論を展開してきた。体表的な研究には、野中の『知識創造企業』、ワトキンスとマーシクの『学習する組織』、センゲの『最強組織の方式』などが挙げられる。近年、ナレッジ・マネジメントという経営手法があらゆる分野で幅広く受け入れられるようになったのは、情報技術の発達と共に、このような研究成果に負うところが大きいといえよう。

しかしながら、資源ベース論における組織知のほとんどは、前述したシングル・ループ学習のような既存の価値体系の枠組みの中での学習によって得られるものであって¹⁵、既存の価値体系や知識体系を超えるダブル・ループ学習や、イノベーションにつながる創造的な学習によって得られるものではないことに注意しなければならない。シングル・ループ学習だけでは、今日のような激しい環境変化にさらされている企業が、イノベーションを実現し持続的な成長を成し遂げるのは困難であることは言うまでも無い。つまり、企業はシングル・ループ学習を通じて日常業務の効率性を高めると同時に、ダブル・ループ学習を通じて新しい環境に適應できるイノベーション能力を高めていかなければならないのである。

以上のことから、昨今の組織学習の議論と関連して2つのことがいえよう。

まず、組織学習を論ずる際には、イノベーションにつながる学習、いわゆるダブル・ループ学習により焦点を当てるべきであるということである。

もう一つは、組織能力を捉える観点についてのことである。組織知が組織能力の基礎となるということは言うまでもないが、個人知だけで個人能力が全部語れないのと同様、形式知として代表される組織知だけで組織能力を語ろうとするのは不十分であるということである。換言すると、今まで資源ベース論者の多くが組織能力を還元主義の観点に基づいて分析を行ってきたが、組織能力を組織の活動やプロセスの中で理解する包括的な観点が求められるようになったということである¹⁶。

これは、人間の健康や能力に対する東洋と西洋のものの見方や考え方の相違とも類似しているといえよう。例えば、人が何らかの病を抱えて体が外部に適切に対応できなくなった場合、西洋医学の一般的なアプローチでは、まず体を隅無く精密に検査し、異常と見られるところを特定し、その患部を摘出しようとする。つまり、素早い外科手術で病に対処し健康を取り戻そうとするのである。反面、東洋医学の一般的なアプローチでは、体の全体的な動きから機能不全に陥った部分を見つけ、その部分だけを摘出するのではなく、その現象を作り出した要因を体の他の器官との関連性で把握し、各器官に必要な栄養を補強することで、機能不全に陥った器官の機能を再び取り戻そうとしているのである。

無論、組織能力に対する包括的な概念の導入の主張が、現代科学の合理性を軽視することでもなければ、西洋医学の業績を貶すことでもないのは、言うまでも無い。

ただし、イソップのガチョウと黄金の卵の寓話を借りて言うと、一日一個の卵に待ち切れず、ガチョウの腹を開け、多量の黄金卵どころかガチョウまでも死なせてしまった欲張りの農夫が、もし、より栄養のあるエサを与えたり、産卵により良い環境を作ったりすることで、ガチョウの産卵能力の培養に努めていたら、全く異なる結果となったであろう。

4 組織学習への新たなアプローチ：戦略的組織学習

組織能力を包括的な概念として捉えながら、イノベーションを生み出すプロセスの究明に努めた先行研究に、野中の知識創造理論が挙げられる。野中は、SECIモデル¹⁷を用い、個々人の暗黙知が組織の中で形式知へと変換していくプロセスに焦点を当てた。野中によると、目に見えなく、且つ、つかむところの無い個々人の暗黙知を、組織の中で形式知という目に見える形で表出することで、知識は組織内でより素早く共有され、組織の全体的なイノベーション能力の向上につながるのである。

ただし、暗黙知が形式知へと変換されたことで生じかねない、当該知識の模倣可能性と陳腐化の問題は解決しなければならない。また、「我々は語れる以上のことを知っている (We can know more than we can tell.)」というポランニーの暗黙知の定義を組織レベルに適用してみると、組織にはどうしても文書やデータという形式知として表現しきれない知識、いわゆる暗黙知が組織内部のどこかには存在していることになる。したがって、組織能力を高め、イノベーションを実現するには、暗黙知を形式知へと表出していく努力を惜しまないながらも、組織の暗黙知は暗黙知として常に鍛えていく努力をも怠ってはいけないといえよう。

そこで、本稿ではプロセスや組織の構成要素間の関連性を重視する包括主義に立脚した戦略的組織学習という概念を提示する。本稿における戦略的組織学習の概念は、組織能力を組織の活動やプロセスの中で理解するものだけではなく、企業の戦略と組織の問題を同時に扱える包括的なマネジメントの必要性にも考慮したものである。

戦略的組織学習の概念については、桑田やトマスらの先行研究において以下のように言及されている。まず、桑田は戦略的組織学習を「戦略行動をデザインする際、基本的なものの見方・考え方を規定する組織の根源的知識が学習され、戦略的能力の刷新をもたらす組織学習」として定義する¹⁸。他方、トマスらは戦略的組織学習のことを「競争優位につながる知識不均衡 (knowledge

asymmetry) を促進する戦略的イニシアティブの支援を目的としている」と主張する¹⁹。

この2つの定義は、戦略的組織学習を通じて既存の価値体系や知識体系に何らかの変化を加え、戦略行動や戦略そのものに変更をもたらそうとする点において、共通していると言えよう。そこで、本稿では上記の2つの定義を踏まえ、戦略的組織学習を次のように定義することとする。

戦略的組織学習とは、個人知を組織知へと変換、すなわち組織知を増加させることで、戦略的能力を刷新、もしくはケイパビリティを更新する組織学習である²⁰。

図表2（戦略的組織学習の3つの領域における学習活動）は、戦略的組織学習のフレームワークを示すものである。戦略的組織学習の主要活動は、3つの学習領域において行われており、各領域における学習の成果はそれぞれ創発的戦略の形成プロセスにつながることになる。

図表2 戦略的組織学習の3つの領域における学習活動²¹

学 習 領 域	主 要 活 動	知 識 の 増 幅	学 習 の 成 果
個 人	個 人 学 習	個 人 知 の 増 加	ア イ デ ア の 生 成
ホ ッ ト ・ グ ル ー プ	コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン	個 人 知 の 拡 散	駆 動 力 の 展 開
組 織	具 現 化	組 織 知 の 増 加	戦 略 商 品 の 開 発

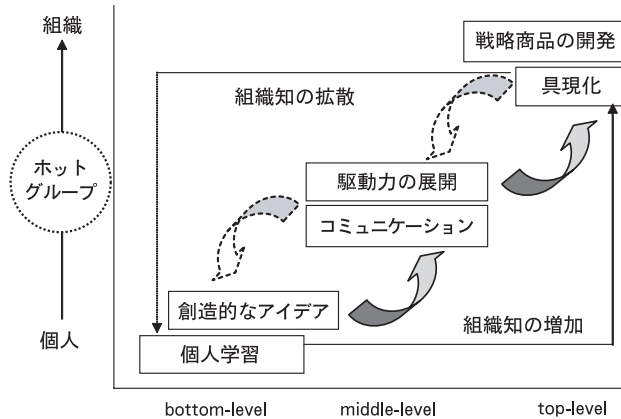
こうした戦略的組織学習のフレームワークにおいて、次のような3つの特徴を取り上げることができる。まず一つ目は、学習活動による知識の増幅を、知識の増加と知識の拡散へと2つに分けて議論することである。より詳しく言うと、「学習」とは一般的に問題解決能力を高めるため知識を増やしていく一連のプロセスのことを指すが、知識を増やすという意味には2つの異なる意味が内包されていることに注意しなければならない。つまり、一つはより多くの人々

がある特定のことを知るようになることであり、もう一つは以前には誰も知らなかったことを知るようになることである。本稿では、前者を「知識の拡散」と、後者を「知識の増加」と呼び、それぞれを個人知と組織知へと対応させて議論を展開しているのである²²。

次に2つ目は、個人学習の組織学習への橋渡しとして、ホット・グループの概念を導入したことである。組織学習は長年にわたって多くの学者によって議論され、特に近年は実際の企業の現場においてもその重要性が益々高まっているが、個人学習の成果を如何に組織全体の学習へと結び付けていくかという問題は、未だに学者を始め実践に携わっている企業の多くの人を悩ませている。それを、戦略的組織学習のモデルにおいては、自発的に形成され熱意にあふれる非公式的な集団、いわばホット・グループを個人レベルと組織レベルの間に介在させることで、個人知の拡散がなされるコミュニケーションの場として、さらには組織知の増加をもたらす主体として位置づけたのである。

最後の3つ目は、戦略的組織学習の成果を創発的戦略の形成プロセスに対応させることで、組織学習と戦略形成との理論的な統合を試みたことである。近年、組織学習の概念を媒介にして、経営戦略論と組織学習論との理論的な統合の試みが一部で行われているが²³、まだ十分とは言いがたいのが現状である。なぜなら、まず経営戦略論の分野においては、組織能力や組織学習の重要性を強調しているものの、組織学習それ自体のプロセスについては何も明らかにしてないし、また学習プロセスの中心的存在であるミドル・マネジメントの役割についてはほとんど触れていないからである。他方、組織学習論の分野においては、組織学習を今まで経営戦略論の専有物であった企業の競争優位という概念と関連させながら議論を展開するようになったものの、競争優位の獲得のメカニズムについては明確にしていないし、さらにその主張を支持する実証的な根拠もまだ十分提示していないからである²⁴。

図表3 戦略的組織学習と創発的戦略形式



戦略的組織学習とは、個人レベルにおける個人学習によってなされる個人知の増加が、コミュニケーションにより個人知の拡散がなされるホット・グループの媒介を通じ、組織レベルの具現化によって組織知の増加につながるという一連のプロセス、すなわち個人知の組織知への変換プロセスである。こうした個人知の組織知への変換プロセスは、図表3（戦略的組織学習と創発的戦略形成）に示されている「創造的なアイデアの生成」⇒「戦略形成に向かう駆動力の展開」⇒「戦略商品の開発」といった創発的戦略の形成プロセスに他ならないのである。

ただし、3つの学習領域で行われるそれぞれの学習活動、個人学習、コミュニケーション、具現化は、独立的に行なわれるのではなく、互いに影響を与え合いながら行なわれることに注意しなければならない。とりわけ、ホット・グループで行なわれるコミュニケーションの質や量は、個人学習や具現化の質や量に大きな影響を与え合うことになる。言い換えれば、ホット・グループは創発的戦略を展開する駆動力であると同時に、戦略的組織学習の成功の鍵を握っている存在であるといえよう。

5 終わりに

本稿は、近年、企業の持続的競争優位の源泉として注目を浴びている組織学習について検討してきた。その際、資源ベース論における組織能力への一般的なアプローチとは異なる、いわば組織能力を組織の活動やプロセスのなかで理解しようとする包括的観点に基づいて議論を展開し、その試みとして戦略的組織学習のフレームワークを紹介した。本稿の戦略的組織学習モデルの特徴として、知識の増幅の区分、ホット・グループの概念の導入、そして組織学習と戦略形成との統合的な考察などが挙げられる。そのなかでも、ホット・グループは、企業内における創発的戦略の駆動力として、かつ個人学習を組織学習へと橋渡しする存在として位置づけられている。

ただし、本稿は理論的考察に基づいた戦略的組織学習のフレームワークの提示に留まっているため、まだ十分なものとはいえない。したがって、より精緻な理論展開のため、今後アンケート調査やインタビュー調査などによる実証研究が望まれる。その際には、戦略形成と組織運営の接点に存在しているが故に、ホット・グループの生成に大きな影響を与えると考えられるミドル・マネジメントに焦点を当てる必要があるであろう。

¹ 資源ベース論と能力ベース論を厳格に区分して議論する研究もあるが、本稿では資源ベース論を広義の概念として捉えることとする。

² Edith T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959, E・T・ペンローズ、末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社、1980年。

³ B. Wernerfelt, “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, 5:171-180, 1984.

⁴ R. P. Rumelt, “Towards a strategic theory of the firm”, *Competitive Strategic Management*, Edited by R.B. Lamb, Prentice Hall, pp.556-570, 1984.

⁵ Jay Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp.99-120, 1991.

⁶ Ibid.

⁷ C. K. Prahalad and Gary Hamel, “The Core Competence of the Corporation”,

Harvard Business Review, May-June, pp.79-91, 1990.

⁸ Ibid.

⁹ Ashish Nanda, “Resources, Capabilities and Competencies”, *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Edited by Bertrand Moingeon and Amy Edmondson, Sage Publication, pp.93-120, 1996.

¹⁰ Richard E. Nisbett, *The Geography of Thought-How Asians and Westerners Think Differently...and Why*, The Free Press, 2003, リチャード・E・ニスベット著、村本由紀子訳『木を見る西洋人森を見る東洋人』ダイヤモンド社、2004年。

¹¹ ニスベットは、比較研究を行い、アメリカ人と中国人大学生に3つの単語、パンダ・サル・バナナを示して、これらのうちの2つがより近いと思うかを尋ねた。その結果、アメリカ人の参加者は、カテゴリーの共通性にもとづいたグループ分けを好んだ。つまり、いずれも「動物」カテゴリーに属するパンダとサルを仲間と考えた。他方、中国人の参加者は、意味のある関係にもとづいたグループ分け（サルとバナナ）を好み、その理由としてサルがバナナを食べるという関係に言及した。Ibid., 『同訳書』160頁。

¹² 組織能力を資源の一つとしてではなく他の経営資源を活用する能力としてとらえる理論グループを、「資源ベース論」と区別して「能力ベース論」と称する研究もある（十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂、2002年、Steven W. Floyd and Bill Wooldridge, *Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Process*, Sage Publication, 2000）。

¹³ Herbert A. Simon, *The Science of the Artificial*, MIT Press, 1969, ハーバート・A・サイモン、稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学』パーソナルメディア、1987年、159頁。

¹⁴ David A. Garvin, *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Harvard Business School Press, 2000

¹⁵ Ashish Nanda, Ibid.

¹⁶ この点について、本稿の主張は十川とFloyd&Wooldridgeの称する能力ベース論においての組織能力の概念と一脈相通するといえよう。

¹⁷ SECIモデルは、個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する「共同化 (Socialization)」、暗黙知から形式知を創造する「表出化 (Externalization)」、個別の形式知から体系的な形式知を創造する「連結化 (Combination)」、形式知から再び個人の暗黙知を創造する「内面化 (Internalization)」という4つフェーズで構成されている。SECIは、各フェーズの頭文字を取ったものである。

¹⁸ 桑田耕太郎「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, 1991年。

¹⁹ James B. Thomas, Stephanie Watts Sussman and John C. Henderson, “Understanding Strategic Learning: Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking”, *Organization Science*, Vol.12, No.3, May-June 2001.

²⁰ 拙稿「戦略的組織学習に関する一考察」『三田商学研究』第46巻4号, 2003年10月。

²¹ 拙稿「戦略的組織学習とホット・グループ」『三田商学研究』第50巻3号, 2007年8月。

²² ボールディングは、前者を「知識の成長 (growth)」と、後者を「知識の増加 (increase)」と称している (Kenneth E. Boulding, *Beyond Economics*, University of Michigan Press, 1968, ケネス・E・ボールディング, 公文俊平訳『経済学を超えて』学習研究社, 1975年)。

²³ 代表的な研究として、パーゲルマンの企業内起業化プロセス・モデルと野中の知識創造企業理論などが挙げられる。

²⁴ Amy Edmondson and Bertrand Moingeon, “Introduction: Organizational Learning as a Source of Competitive Advantage”, *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Edited by Bertrand Moingeon and Amy Edmondson, Sage Publication, p.12, 1996.

参考文献

Argyris, Chris and Schon, Donald A., *Organizational Learning: A Theory of Action Approach*, MA:Addison-Wesley, 1978

Barney, Jay, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp.99-120, 1991.

Boulding, Kenneth E., *Beyond Economics*, University of Michigan Press, 1968 (公文俊平訳『経済学を超えて』学習研究社, 1975)

Burgelman, Robert A., “A Process Model Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, 1983

Crossan, Mary M. and Lane, Henry W. and White, Roderick E., “An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution”, *Academy of Management Review*, Vol.24, No.3, 1999

Fiol, C. M. and Lyles, M. A., “Organizational Learning”, *Academy of Management Review*, Vol.10, 1985

Floyd, Steven W. and Wooldridge Bill, *Building Strategy from the Middle*,

- Sage Publications, 2000
- Garvin, David A., *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Harvard Business School Press, 2000 (沢崎冬日訳、『アクション・ラーニング』ダイヤモンド社、2002)
- Leavitt, Harold J. and Lipman-Blumen, Jean, “Hot Groups” , *Harvard Business Review*, July-August, 1995 (熊谷鉦司訳「ホット・グループが生み出す創意と組織活力」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』December—January, 1996)
- March, J. G. and Olsen, J. P., *Ambiguity and Choice in Organization*, Oslo Norway : Universitetsforlaget, 1976 (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)
- Moingeon, Bertrand and Edmondson, Amy, *Organizational Learning and Competitive Advantage*, SAGE Publications, 1996
- Nisbett, Richard E., *The Geography of Thought-How Asians and Westerners Think Differently...and Why*, The Free Press, 2003 (村本由紀子訳『木を見る西洋人森を見る東洋人』ダイヤモンド社、2004)
- Penrose, Edith T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959 (末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社、1980)
- Porter, Michael E., *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York : Free Press, 1980 (土岐坤ら訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995)
- Prahalad, C. K. and Hamel, G., “The Core Competence of the Corporation” , *Harvard Business Review*, May-June, 1990
- Probst, Gilbert J.B. and Buchel, Bettina S.T., *Organizational Learning*, Prentice Hall, 1997
- Rumelt, R. P., “Towards a strategic theory of the firm” , *Competitive Strategic Management*, Edited by R.B. Lamb, Prentice Hall, pp.556-570, 1984
- Sanchez, Ron, “Modular Product and Process Architectures: Frameworks for Strategic Organizational Learning” , *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Edited by Chun Wei Choo and Nick Bontis, 2002
- Senge, Peter M. , *The Fifth Discipline : The Art & Practice of The*

- Learning Organization*, New York:Doubleday, 1990 (守部信之訳『最強組織の法則』徳間書店, 1995)
- Simon, Herbert A., *The Science of the Artificial*, MIT Press, 1969 (稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学』パーソナルメディア、1987)
- Thomas, James B., Sussman, Stephanie Watts and Henderson, John C., “Understanding Strategic Learning: Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking”, *Organization Science*, Vol.12, No.3, May-June 2001
- Watkins, Karen and Marsick, Victoria, *Sculpting the Learning Organization*, Jossey-Bass Inc., 1993 (神田良, 岩崎尚人訳『学習する組織をつくる』日本能率協会マネジメントセンター, 1995)
- Wernerfelt, B., “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, 5:171-180, 1984
- 桑田耕太郎「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.1,1991
- 十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂, 2002
- 野中郁次郎, 竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996
- 周炫宗「戦略的組織学習に関する一考察」『三田商学研究』第46巻4号, 2003
- 周炫宗「戦略的組織学習とホット・グループ」『三田商学研究』第50巻3号, 2007

(ちゅう ひょんじょん 本学専任講師)