

組織の慣性と組織間関係

吉田 孟 史

I. はじめに

近年、組織変化への関心は理論的にも実践的にも高まってきている。その関心は、構造変化と戦略(行動)変化に向けられている。同時に、新しい組織の創造(吉田, 1989)および既存組織の変化の二つの重要な研究対象をその視野の中に収めている。しかし、このような中から特に本稿では既存の組織の構造変化に関心を集中して考察する。なぜなら、既存の市場や産業の衰退、新たな技術の進展そして産業の台頭などにより環境が激変しつつあり、このような環境下では、新しい企業や組織の出現だけでなく既存企業・組織の成熟化・衰退が進行する。衰退や成熟から脱出し事態を好転させるために、組織の方向転換(turn around)の能力が必要とされ、実際に組織の転換・再生、戦略変化(strategic change)、およびストラクチャリングという形で試されている。この事態を踏まえて既存組織の変化の理論的研究が急速に増加してきているが、本稿もそのような理論的な研究への貢献をめざすものであるからである。

組織の構造変化は、ある戦略志向(orientation)の下での収束過程—志向性の転換(reorientation)過程—新たな志向性下での収束過程(Tushman & Romanelli, 1985)；構造化—再組織化(reorganization)—新しい構造の確立(Hannan & Freeman, 1984)；あるいは旧来の解釈図式からの構造や過程の離

脱—それらの新しい解釈図式への結合(Hinings & Greenwood, 1988)というように、複数の段階を経て実現される。このような多種多様な組織の構造変化の議論をまとめると、組織の変化は、既存の組織構造および組織過程からの脱却、再組織化そして新しい組織構造の確立・精緻化となる。すなわち、従来高い有効性を持った組織が環境の変化に対して十分な適応性を保てなくなりその結果有効性を失う。そこで、既成の枠組みから組織が抜け出す努力を行い、その努力の末、新しい組織構造に到達し有効性を回復するという図式である。逆に、有効性を回復できない組織は、結果的に、この過程をたどれず消滅し、この図式から抜け落ちていく⁽¹⁾。

ただし注意しなければならないのは、ここで求められる変化は既存あるいは既成の枠組み・戦略的志向性に沿った変遷とは異なるということである。それは、少なくとも既存のものを新しく組み合わせることによって生じる変化、あるいはまったく新たな枠組みや戦略的志向性の創造・発見を伴うラディカルな変化である⁽²⁾。ラディカルな変化を考える場合、あらゆる組織が頻繁に変化を実行できるわけではないし、すべての変化が必ずしも成功を収めない(Hinings & Greenwood, 1988; Kimbelry, 1988; Tushman, Newman & Romanelli, 1986)のはなぜかという疑問が生じる。

このような疑問に対する共通の解答が存在

するとすれば、それこそまさに組織の構造変化の鍵となるものと考えられる。本稿はこの共通の解の存在を探る糸口を組織の慣性に求め、それへの対応が組織の変化を実現化する鍵となること、およびその有力な手段として組織間関係による対応が存在することを論ずる。まず、慣性の定義を考える。それとともに、組織変化に対して慣性がパラドキシカルな意味を有すること、慣性は組織にとって問題であると同時に意味ある特性であるということを指摘する。第二に、慣性の構成要素を詳細に吟味する。第三に、慣性への認知の問題を議論する。慣性に気づくにはどのような方策があるのかということを中心に取り上げるつもりである。第四に、組織間関係による慣性への対応を、構成要素と関連づけながら議論する。最後に、新しい組織間構造に関する若干の考察を行なうつもりである。

II. 組織の構造的慣性⁽³⁾

1. 慣性の定義

組織は、戦略志向を支える経済的なまたは政治的な種々の行動と意思決定を首尾一貫させるような(内的一貫性)、あるいはその戦略志向と環境条件を一致させる(外的一貫性)ようなインクリメンタルな収束的变化の過程で、慣性を生み出す(Tushman & Romanelli, 1985)。なぜなら、一貫性は、組織内外の要素を相互に絡み合わせ、結び付け、そして接続させるため、各要素の取り得る可変性を漸減させるからである。相互に連結されていることにより、ある要素の変化が規定された変化の方向に沿ったものであれば他の要素も受け入れるが、そうでなければ、その要素の方向性を変え既存の適合(fit)を壊してしまうの

で、拒否されるであろう(Tushman, Newman & Romanelli, 1986)。

組織の構造的慣性とは、組織の環境適応能力あるいは適応的な柔軟性への制約(Hannan & Freeman, 1977)と定義されている。しかし、組織が強い慣性的制約の下にあるということは、組織が環境変化に対して全く適応的でないこと、あるいは変化しないことのみを意味しているわけではない(Hannan & Freeman, 1984; Hinings & Greenwood, 1988)。それは、組織の不変性に加えて、組織がその環境内の脅威や機会に対して相対的にゆっくりと反応している(Hannan & Freeman, 1984)ということも包含している。つまり、構造的慣性とは、『環境条件の変化に対応したように、組織の構造変化を開始し達成することができない組織の特性』を意味する。この場合、慣性は、組織内部の固定的な特性からのみ生じるものというよりはむしろ、環境の変化と組織の適応力の比較によってはじめて記述できるダイナミックな現象となる。このように考えると、「組織がこの環境について学習でき、環境が変化すると同じくらいの速さで戦略や構造を変化させることができる」(Hannan & Freeman, 1984, p. 151)か否かが、組織が柔軟であるかあるいは慣性が生じるかの分岐点となる。

2. 構造的慣性のパラドキシカルな意味

上記の定義より、慣性は、それを保持する組織に対して二つの相反する効果を与える(Tushman, Newman & Romanelli, 1986)。第一に、変化への抵抗という慣性のネガティブな効果である。第二は、そもそも慣性の基盤となっている過去の高度な再現能力(Hannan & Freeman, 1984)あるいは現状を繰り返

返し達成 (Tushman & Romanelli, 1985) させることから生じるポジティブな効果である。

これらの相反する効果を内在させている慣性を持つ組織にはどのような問題が生じるのであろうか。後者の特性は、環境が変化しない場合、その高度な再現能力ゆえ環境から組織をポジティブに選択・淘汰されるようにするであろう (Hannan & Freeman, 1984) し、インクリメンタルな収束的変化の期間が長ければ長いほど行動の完成度は高まるため組織をより有効的 (effective) にさせる (Tushman & Romanelli, 1985)。そこで、結果的にこの特性を持つ組織ほど、成功する。しかし、『成功は現在の行動を強化し、組織が新しい戦略を試みようとする傾向を少なくさせる』 (Hedberg, 1981, p. 17) ことになるため、前者の意味で慣性の発生と潜在的な滞積という問題が出現する。成功すればするほど慣性が生じていくというパラドックスがここに存在する。

次に、慣性のネガティブな側面、すなわち自らを変化させることに対する多くの障害が顕在化するため、環境変化に即座に適応できなくなる。これは、慣性の顕在化によって生じる問題である；一つには、変化や脅威に直面してもそれらを認めないかもしれない⁴⁾。その結果、従来通りの行動を続けていくこと；二つめに、必要性に気付いたとしても、その反応が現状への一体化の拡大そして／あるいは「最良の行動」への自己強化的なコミットメントの増加に繋がるなら、慣性を打破して再組織化の過程に移行できなくなること；三つめに、再組織化過程に移行したとしても過去の構造や過程に回帰してしまうこと；四つめに、再組織化の過程が長引いてしまい終

結が遅れること；最後に、新しい構造を構築できない、あるいは辿り着けなくなること等という問題が生じる (Hannan & Freeman, 1984; Tushman & Romanelli, 1985; Tushman, Newman & Romanelli, 1986) と考えられる。慣性には再組織化の開始を阻止する性質だけでなく、たとえ再組織化が創始できたとしても、それを成就させないという特性も存在する。慣性を保持する組織には、第一に、変化の開始が遅延する、あるいは阻止されてしまうという問題、第二に、変化が始まったとしても新たな能力や構造に達することができなくなるかもしれないという問題が生じる。

しかし、このような困難があるにしても、その組織には、状況の変更がなければ、あるいは変化が従来傾向の延長線上にあるなら、過去を効率的に再現する、「改良」(Tushman & Romanelli, 1985) を加えて再現できる、およびマイナーな変化ならそれにインクリメンタルに適合できる (Tushman, Newman, & Romanelli, 1986) というポジティブな特性がある。条件の大規模な変更が発生するあるいは発生したと考えて慣性を破壊する行為は、同時に再現能力を消し去る (Tushman & Romanelli, 1985) ことにも繋がる。条件の変化が想定したように生じなかった場合、その結果は組織の存続にとって重大のものとなる (Hannan & Freeman, 1984; Tushman, Newman, & Romanelli, 1986) と考えられる。それは、新しい成功の源泉の探究のための慣性破壊すなわち変化の始まりが従来成功の源泉を失わせるという慣性対応におけるパラドックスである。

III. 慣性の構成要因

環境の変化に対応できる組織変化を引き起こせないことを組織の慣性としたが、次にこの特性をさらに詳細に検討してみることにした。慣性は、第一に環境、第二に組織の情報(学習)能力、そして第三に再組織化能力(Hannan & Freeman, 1984)によって規定される。

1. 組織の環境

第一に、組織を取り巻く環境の変化を理解する必要がある。まず、環境変化の時間的なパターン(Hannan & Freeman, 1984)を知らねばならない。それに加えて、環境とは何かそしてその環境がどのように変化するかということへの理解も欠かせない。これらによって、一体何がどのくらいの大きさでどの方向に向けて変化するかという変化の意味と速度が決定されるのである。

①環境とは何か

組織は、その組織と類似の形態や機能を有する組織個体群が居住するニッチ、すなわちマクロニッチの中で活動している。個体としての組織はマクロニッチの一部分を占めており、この占有部分がマイクロニッチあるいはドメインと呼ばれている(Zammuto & Cameron, 1985)。そこでドメインが組織にとって直接的かつ重要な環境となる。そして、その変化が最も重大な環境変化となる。これは組織の生み出すアウトプット・クラスの変化(Tushman & Romanelli, 1985)に集約されて組織の前に出現する。ドメインは、市場・製品・技術で構成されるため、組織の機能に関わる経済的な条件や技術的条件の変動によって直接的な影響を受ける。マクロニッチはそのよ

うな影響を与える条件の複合体と考えられる。さらに、その複合体は、より包含的な技術や経済的な諸条件、そして社会的および法的な諸条件(Tushman & Romanelli, 1985)によって支えられていることになる。その結果、ドメインの変化は、組織のドメインへの直接的な働き掛けだけでなく、マクロニッチの変化、および/あるいはマクロニッチの基盤となる包含的な経済・技術条件、および社会的そして法的条件の変化によっても引き起こされる。

②環境変化のパターン⁽⁵⁾

環境変化のパターンは、次の三つの要因によって決定される。変化の規模(小:大)；変化の規則性(規則的:不規則的)；そして変化の速度(ゆっくり:急速)(Hannan & Freeman, 1984)である。それぞれ二つの状態をとるので、全体では八種類のパターンが形成される。第一は、小規模で規則的でゆっくりとした環境変化；第二に、大規模で規則的でゆっくりとした変化；第三に、小規模で不規則でゆっくりとした変化；第四に、大規模で不規則でゆっくりとした変化；第五に、小規模で規則的で急速な変化；第六に、大規模で規則的で急速な変化；第七に、小規模で不規則で急速な変化；第八に、大規模で不規則で急速な変化である。そして、予測可能性、対応の速度、そして対応すべき規模の大小という点から見て、この順にパターンの変化率は大きくなり、組織の慣性の程度は大となるであろう。

③環境変化のタイプ；量的変動と質的変動

マクロニッチの変化は、二つのタイプ—規模の変化と形状の変容—toに区分される(Zammuto & Cameron, 1985)。ニッチ規模とはある個体群によって生産され販売される財や

サービスの量である (Zammuto, 1988)。すなわち、ニッチの規模の変化とは既存のニッチの量的な環境変動を示している。ニッチの形状は個体群が従事できるパフォーマンスのタイプあるいは範囲を規定するものである (Zammuto, 1988)。そこで、この形状変容はニッチすなわち環境の質的な内容の変化を表していると考えられる。環境が量的に変化しているのか、あるいは質的に変化しているのかを理解することによって、組織に慣性が出現する確率が異なってくる。量的な変化は、拡大あるいは縮小いずれにせよ、再生産を前提としているため、従来の行動、組織の持つ既存のルーティンあるいは行動レパトリーの拡大や縮小によって対応できる可能性が高い。そのため、組織が慣性のネガティブな影響を受けることが少ないと考えられる。しかし、質的な変化が生じた場合、既存の行動レパトリーやルーティンでは対応できなくなり新たなルーティンを形成しなければならないため、環境変化に組織が追い付けなくなることが多くなる。すなわち、慣性が発生しやすくなると言える。

変化のパターンと変動の内容の組み合わせにより、下のような慣性の強度を示す表がえられる。

2. 組織の学習能力とそれを阻害する要因

①学習の定義

学習とは、洞察の発展、知識の発展、および、過去の行為、その行為の有効性そして将来の行為の間の結合体の発展である (Fiol & Lyles, 1985)。そして、発展の過程は、既存の枠組み、すなわち仮説や行為を生み出す行為の理論の中での知識の改良・精緻化・蓄積だけではなく、保有している知識群を捨て去り、枠組みや行為の理論自体の変化を引き起こすような知識廃棄そして再学習の過程を含んでいる。学習は、学習者が反復的に環境を写像し、環境を変えるためにその写像を使い、さらにそれが環境の写像に影響するという反復的な過程であり、環境と学習者あるいは学習しているシステム間の双方向的な活動である。試行錯誤的学習のみならず、組織はときには他者の行為を模倣することによって、あるいは他者から行動レパトリーを受け入れることによって学習する (Hedberg, 1981)。

ここでの学習モデルは、Hedberg (1981) のいう完全な学習サイクル (個人の信念—個人の行為—組織の行為—環境の反応—個人の信念……) のもとでの学習モデル、すなわち学習の刺激—反応モデルを想定している。そのモデルは、学習の結果、組織が現実を、因果を、そして行為の手段的性質を有効に反映す

環境変化と慣性の強度 (分類の枠組みは、Zammuto & Cameron 1985に依拠している)

		環境変化のパターンの変化率	
		小	大
環境変化のタイプ	量的変動	少ない慣性 既存の活動の延長あるいは縮小	中程度の慣性 既存の活動の強化あるいは切り離し
	質的変動	中程度の慣性 新しい活動の漸進的な探索と付加	高い慣性 新しい活動の急速な探索と代替的な採用

る行為の理論を発展させることを仮定している。その学習は、二つのメタレベルと一つの下位レベル；変異の源泉となる環境からの刺激を解釈するメタレベル、行為のレパトリーの中から刺激に対する反応を組み立てるメタレベル、そして認知された刺激と組み合わせられた反応とを対応させる下位レベル；から構成される行為の理論によって導かれている (Hedberg, 1981)。

②不完全な学習サイクルと慣性

Hedberg (1981) が述べているように、完全な学習サイクルの一部が切断された場合、実際の世界で生じることと部分的あるいは全般的に関連がなくなることになる。その場合、学習サイクルの中に四種類の不完全性⁽⁶⁾が生じる (March & Olsen, 1976)。

第一に、個人の信念と個人の行為における切断の際に現れる役割制約的な学習である。制約されている役割の定義および標準手続は組織内の個人が新しい知識に反応してその行動を変化させることを阻止する。役割制約的な学習は組織の慣性に繋がり、その結果知識の行動への変化を遅らせる。

第二に、傍観者的学習は、個人の行為と組織の行為との連結に弱さによって出現する。その原因は、組織内の政治が個人のイニシアティブに対抗しそれを中和させる、組織の変化への抵抗能力が変化を煽り立てる能力を超える、あるいは個人が組織の機能の仕方を誤解することなどである。さらに、組織の意思決定者がサブユニットから受け取る環境情報が不十分である (Hannan & Freeman, 1977) ことから生じる情報能力の限界も原因として考えられる。

第三に、迷信的学習が、組織の行為と環境の反応の間の曖昧な連結によって生じる。個

人は明白な環境の反応に基づいて適切に信念を形成し行為を修正する、しかし環境の反応は先行する組織の行為から生じると誤って解釈される。組織学習は進行するが、行為と知識の連結は弱い。

Hannan & Freeman (1984) が述べているように、特に情報が最も不可欠なタープレントな状況においては、適切な環境に関する情報の獲得は高価であり、さらに、組織によって採用された専門化のタイプが、組織が獲得するであろう情報の性質と組織が処理でき利用できる専門化した情報の種類を制約する。加えて、構造や諸過程は選択的に事象を監視するように設計されることが多いため、重大な情報を逃がすことになる。情報能力の欠如は、環境とのカップリングをルースにするのである。結果的に、環境の反応と個人の信念の間の連結が問題となる。その場合、第四に、曖昧さのもとでの学習が行なわれることになる。ここでの要点は、結果あるいは原因の単一的な客観的な説明が存在しないことである。異なる個人は、問題の過大な複雑さ、選択的な認知、異なる認識スタイル、そして認知写像のために、状況や過程を異なって解釈するかもしれない。その場合、リーダーあるいは支配連合体は、状況に意味と構造を与えるような一つの世界観に言及することによって、これらの解釈の一つを選択し正統性を付与する。しかし、その結果、組織メンバーの認知を同質化させる圧力が生じる。社会化や訓練は見解の統一への傾向を継続するし、日々の活動の公式化と標準化そして内部の異動でさえ、経験が同質的なメンバーを生み出す。この内部の同質性はローカルな環境の独特な性質に対して組織を鈍感にさせることによって変化を抑制する。また、集合的な社会

化が見解の統一性を生み出すのに最も成功した状況のもとでは、メンバーは過去の習慣を継続するという判断に黙って従うかもしれない(Aldrich & Auster, 1986)。さらに、リーダーの呈示する解釈の枠組みが環境の正確な写像である保証はどこにもない。

これらの不完全な学習は、行為生成システムと知識生産の間の緩い連結を生むことになる。その結果、行為の理論は現実の描写あるいは因果の理解において低い有効性しか持たなくなる。言わば、現実と現実を写像した行為の理論が遊離してしまう。この世界観の下で、組織は、実際生じている現象を歪め、しかもその歪みを自己強化しながら環境を解釈することになる。その結果、慣性が生じる。

3. 計画された変化に対する構造の感応性

構造は、組織によって行なわれる課業を遂行する枠組みである。構造は、以下の二種の要因によって構成されている。まず第一にあらかじめ定められた(prescribed)構造である。それは、構造化の原則(Tichy, 1980)；①課業の相互依存性の確認、分業化(分化)および統合化(調整)の原理(Thompson, 1967), ②パワーの分布—集権化かあるいは分権化—, ③規範的行動や価値観の明示化, によってデザインされる。第二に、事前に規定することはできない、組織のメンバーの相互作用によって生じる創発的なネットワーク(Tichy, 1980)あるいは相互作用(Hinings & Greenwood, 1988)である。その結果、再組織化とは、第一に、課業に関する変化—相互依存性, 分化, 統合化の変化, 第二に、パワー分布の変化, 第三に、価値観すなわち文化の変化, そして第四に、創発的なネットワークの変化となる。そのうち、計画化できるのはあらか

じめ定められた構造である。後者は、その性質上、計画化することは困難である。

感応性は、組織の移行のための資源・能力の存在および構造変化への制約とに区分できる。まず、前者に関して言えば、既存の関係を破壊し変化を創始・導入できる資源の量や能力、あるいは再組織化過程を維持できる資源の量や能力、そして変化を終結し変化を再現可能にできる資源や能力(Hannan & Freeman, 1984; Hinings & Greenwood, 1988; Tushman & Romanelli, 1985)を組織がどの程度持つのかということである。それは具体的には、組織のスラックの存在(Miles, 1982)、形態変化的なリーダーシップを発揮できる組織成員の存在(Hinings & Greenwood, 1988; Tushman & Romanelli, 1985)、戦略的志向の再設定のための外部からのリーダーの導入および内部経営幹部によるそのの実行(Tushman & Romanelli, 1985)の可能性等となる。

つぎに組織の移行能力は、以下のような事由により制約されている。

①課業の変化に対する制約

A. 市場への参入とそこからの退出への多数の障壁。そのような制約全てが適応可能性の広さを制限する(Hannan & Freeman, 1977)し、適応する必要性や能力を奪うかもしれない(Aldrich & Auster, 1986)。

B. 工場、設備、専門化した職員という他の課業や機能に容易に転移できない資産から生じる埋没費用(Hannan & Freeman, 1977)。この資産が有効利用できるあるいはコストが回収できる方向にのみ変化が集中するため、それ以外の変化のコストが上昇する。

C. 組織が長く存続するにつれて、調整やコ

ントロールの基盤としての内部的な整合性への圧力が増大する。これは公式化と専門化を促進し、組織の内的な多様性を制限する (Aldrich & Auster, 1986)。その結果、組織内に新たな行動パターンの創出機会が減り再組織化の可能性を減少させることになる。

D. 組織間の協定やコミットメントは、基本的に、管理者が過去の習慣を継続する保障を造り上げる (Aldrich & Auster, 1986) ため、組織の適応的形態変換が困難になる。

②パワー分布の変化に対する制約

A. 内部的な政治的制約：組織が構造を変えるとき、政治的な均衡が乱される。資源のプールが固定されるかぎり、構造的な変化はほとんどたえず支配連合体およびサブユニット全体の資源の再分配を伴う。それは支配連合体やサブユニット (あるいはそのリーダー) 間の支配的な交換システムを転覆させ、特権と不利益のパターンを維持する諸力を破壊する。そこで支配連合体あるいは少なくともいくつかのサブユニットはどのような再組織化の提案にも反抗しそうである。さらに、構造的な再組織化の利益は一般的 (組織全体のためになるように計画される) かつ長期的に見える。どのような否定的な政治的反応も、組織のリーダーが計画された再組織化を差し控えるであろうほど高い短期的なコストを生み出す傾向がある (Hannan & Freeman, 1977)。すなわち、既得権益の硬化による組織変化への抵抗の発生である (Aldrich & Auster, 1986)。

B. 正統性の制約：組織が生み出すことができたどのような正統性も環境を操作する際には資産を構成する。適合が正統性の主張

を侵す程、それは大いなるコストを引き起こす。それゆえ、外部的な正統性も適合を制約することになるであろう。(Hannan & Freeman, 1977)。

③組織の価値観や文化の変化に対する制約

組織はそれ自身の歴史 (Kimberly, 1988) によって生み出された制約がある。ひとたび手続きの標準そして課業や権限の配分の規範的合意の対象になったなら、変化のコストは大いに増加する。規範的合意は少なくとも二つのやり方で適合を制約する。第一に、それは再組織化に反抗しそうな諸要素に対して正統化と組織化原則を提供する。それらは共有された原則によって反抗できることになる。第二に、規範的合意は多くの代替的な反応の厳密な考察を排除する。規範的な合意に抵触するような選択を受け入れることは中心的な組織の規範に挑む (Hannan & Freeman, 1977) ことになるからである。組織の誕生時の意思決定とそれによって制約を受けるその後のコースを変化させることは難しい (Kimberly, 1988)。

しかし、組織構造は、全体として一律に同程度の移行速度を持つわけではない。すなわち、同程度の慣性圧力を破るわけではない (Hannan & Freeman, 1984) のである。Hannan & Freeman (1984) は、組織構造を、柔軟性と感応性において体系的に異なる階層によって構成されていると考えた。それによって、変化しにくい中核部分と変更されやすい周辺部分とに組織構造を区分することができるとした。組織の中核的な局面は、(a)組織の公式目標、(b)組織内の権限の形態とメンバーと組織との間の交換の基盤、(c)中核技術、(d)広い意味でのマーケティング戦略—組織がその生産を向ける顧客の種類と環境から組織が

資源を引き付ける方法一で構成される。しかし、中核と言っても一律に同等の制約を破っているわけではなく、(a)から(d)の順に制約の強度が小さくなる。言い換えれば、この順に中核部分の各要素の慣性の強度が低下していくのである。そして、全体としてこれら四つの次元の組織における初期的形態の配置が環境へのある種の依存形態に、および長期的な戦略に組織を委ね、実行可能な形態変換の範囲をかなり限定させることになる⁽⁷⁾と述べている。また、彼らによれば、周辺構造である環境内の行為者との特定の交換のパターンの特徴は中核的な集合よりさらに塑性的であり、組織規模の成長・衰退、技術変化、そして競争的および制度的な環境の変化につれて、変化する。また、この変化への試みは組織内そして環境内で相対的に精神的および政治的な反抗を伴わず組織の本質について根本的な疑問を呼び起こさない⁽⁷⁾ので、周辺構造は形態変換(transformation)がより容易であるとしている。慣性は、組織の周辺部分よりも中核部分に、そして中核部分の中でもより根源的な部分に強い影響を与えるといえよう。

IV. 組織の特性と慣性との関係

慣性は、あらゆる組織に共通に発生し同程度の強度を持つのであろうか。本節では、慣性と特性との関係を既存の文献の中から探り出すことにしたい。

1. 組織の年齢あるいはライフサイクルと慣性の関係

Kimbel (1988)によれば、組織の発展の軌跡を形成する重要な四種類の選択；統御、ドメイン、中核価値(しばしば熟練の中に埋め

込まれている)、そしてデザインに関する決定、が存在する。それら四種類の要素に関する初期の決定が結合して全ての組織の初期の経験の基礎的な条件を明らかにし、組織内の諸個人の認知的そして感情的な環境を形成する。外的な諸力はこれらの決定に重要な役割を果たす。しかしながら、これらの選択がどのように行なわれようとも、それらは実行可能な選択枝の範囲を制限することによって、内部の文化を形成することによって、そして組織のアイデンティティを規定することによって組織の将来の進む道に強烈に影響する。確かに、これらの要素のどれもが不変ではない。しかし、組織が自らをいかに考えるかそしてその周りの世界をいかに考えるかということを変えるのに必要な努力の大きさは低く見積もるべきではないとしている。結果として、初期の組織の意思決定がそれ以後の組織の進むべき道を刷り込み(imprinting)し、慣性を発生させることになるのである。Hannan & Freeman (1984)は、Stinchcombe (1965)の議論—新しい組織は未知の人々の協調に頼らざるをえないし、信頼とスムーズな仕事関係の展開には時間がかかる。さらに、初めに代替案の実行と比較による学習があるためルーティンの案出にも時間が必要となる—によって、新しく作り上げられた組織は明らかに古い組織より再現可能性のレベルは低いということを指摘した。また、ひとたび組織が環境によって試されるような初期の時期を生き延びるなら、メンバーが組織に固有の学習に投資することはあまり高価でなくなる⁽⁸⁾こと、および組織に固有の学習への投資の集合的な収益は実現されるのに時間がかかること、の双方の理由により、組織行動の信頼性と説明責任(accountability)のレベルは少

なくとも初期には年齢と共に増大すると論じている。そして、ひとたびメンバーが組織固有の技能を獲得するのに広範な投資を行ったら、他の組織に移動するコストは高くなり、その結果組織を継続させるメンバーの利益は組織の年齢と共に上昇する。さらに、制度化の過程にも時間がかかる。特に、組織がそのメンバーにとって制度的な現実になること、そしてそれ自身が価値あるものになるには時間がかかる。その結果、組織の構造的慣性は年齢と共に増加するのである。

Aldrich & Auster (1986) は、以下のように述べている。組織の慣性は内的そして外的な要因双方の結果であるが、ほとんどすべての強大な古い組織にとって、ある種の慣性は内的な発展過程から生じる、そしてそれは環境の性質にかかわらず組織の「ライフサイクル」の一部として、起こると。

以上により、組織の年齢あるいはライフサイクルと慣性の強度は正の相関があると考えられる。

2. 規 模

Tushman & Romanelli (1985) は、組織の規模が大きくなれば、その構造的複雑性と相互依存が大きくなり、そしてインクリメンタルな変化が強調される。すなわち慣性が増すとしている。

岸田 (1985) は、技術と規模の関係において、技術を一定すると規模の拡大は官僚制化に繋がるとする。その結論は、Tushman & Romanelli (1985) の議論と繋がる。

Hannan & Freeman (1984) は、構造的慣性のレベルは組織のそれぞれのクラスにとって規模と共に増大するという仮定を立てている。しかし、そのように仮定できるが、彼ら

自身状況はこれより複雑であるとしている。組織が変動する環境に構造を調整する可能性は、第一に、構造変化を企てる比率、そして第二に、ある試みを仮定して変化の実行に成功する確率、に依存するのである。第一の比率は、小さい組織は大きな組織より大であろう。しかし、第二については、大組織の資源保有の大きさ(スラックの存在)により構造的変化を達成するのは大組織のほうが大であると考えられうるが、規模の再組織の達成への影響はまだ不明確である、と述べている。

結論的に言えば、規模と慣性との関係は、少なくとも構造変化を引き起こすことにはネガティブな相関があるが、変化を達成することに関しては明確な相関があると言うことは今のところ困難である。

3. システム内の連結パターン—階層性(複雑性)とルースカップリング

複雑性とは、Hannan & Freeman (1984) によれば、下位単位間の連結パターン—階層化されているか、非階層的であるのかを意味する。非階層的なシステムは、ある単位の変化は多くの下位単位間の調整を必要とし、環境への反応を遅くする。その結果、複雑性は再組織化による死亡の危険を増すことになる。しかし、完全な分析には、複雑性が持つ変化の変化開始率への影響、および変化実行の成功に対する影響の考察を必要とするため十分な結論を述べることはできないとしている。

Weick (1982) によれば、ルースリーカップルドシステムにもタイトリーカップルドシステムにも、異なる原因によるが、組織移行あるいは変化への抵抗が存在する。ルースリーカップルドシステムは、全システムを巻き込

まずにローカルな独特の状況に適應し、そのためにシステムが適應上の新しい問題に対して新しい解を保持するかもしれないような構造である。しかし、その構造がまさにその解をシステム全体に拡散することを阻止してしまう。部分は可變的であるが、それらが構成する全システムにはローカルな變化が普及しないという意味で、全体的な可變性に制約が課せられている。タイトリーカップルドシステムは、意味ある情報も見せかけだけの情報もシステム全体に流布し、各要素に過度な負荷をかける可能性がある。これに対処するために、環境全体を示すデータを殆ど無差別に無視し、それゆえ組織變化の必要性を見逃す結果になる。単純化して言えば、ルースカップリングの存在する組織は下位單位間に共通變数が殆ど存在しないために動けないし、タイトカップリングは、一つの下位單位を動かしたらすべての下位單位およびシステム全体が変わってしまうので動かせないのである。

以上のように、ある一定の組織の特性が慣性を生じさせることが理解できる。組織としては、この特性を意識することを通じて、慣性を間接的ではあるが自覚することができる。その結果、環境の變化を生じた際、組織は自らに慣性があること、すなわち組織變化に制約が発生することを認識できるようになる。しかし、認識できたとしても慣性を打破ことが即座に可能になるわけではない。慣性打破のために、組織はどのような行動を選択できるのであろうか。

V. 慣性の認知と組織間関係

もしも組織が環境の變化に気づかぬなら、あるいは組織のある種の特性が組織の柔軟性

を蝕んでいくなら、慣性は組織のメンバーやリーダーに意識されずに組織内に忍び込んでくる。そのような慣性をいかなる場合に組織は気づくのであろうか。そして、それに対してどのような手段でもって対応するのであろうか。以下ではこれらの点に関して考えてみたい。

1. 慣性の認知における問題

第一に、慣性の発生は環境の急速な變化によって生じる。そこで、産業全体の急速な展開、規制緩和のような政策の転換、国際化による競争基盤の變質などが慣性を発生させ、その発生あるいは存在を組織に気がつかせる契機となる。しかし、大規模な變動に対して組織は比較的容易に気がつくが、その性質や影響の範囲に対する的確な判断やその變動に対応できるだけの能力を自らが備えているか否かという正確な評価は困難な場合が多い。慣性の影響によって従来のパターンで充分対応できるという判断を無意識的に行うかもしれない、あるいは慣性のネガティブな側面を理解していないため變化に対応でき自らを變化させることが可能である、と不用意にも思い込んでしまうかもしれない。その結果、自らの環境適應能力や柔軟性に対する過信(Whetten, 1987)を生み出しかねない。

第二に、慣性が、それを生成させている多くの組織にとって無自覚的なものであれば、生成させたことに気がつくのは慣性が問題化してきたとき、すなわち、組織のパフォーマンスに多大な影響(パフォーマンスギャップ)が現れたときであると考えられる。この考え方では、組織が危機を迎えたときにはじめて慣性が認識されることになる(Starbuck, 1983; Tushman, Newman & Romanelli,

1986) ことになる。そのような状況のもとで、組織は顕在化した慣性に立ち向かうのである。

この考え方には、いくつかの問題がある。一つに、危機によって慣性への認識が生じるけれど、パフォーマンスが減少している危機の時期には、利用できる適切な資源も減少していることになる。慣性打破のためには、大量の初期の変化活動(Hinings & Greenwood, 1988), 言い換えれば強烈なイニシャルキックが必要となる。そこで、慣性を打ち破ることが可能になるような時期には、それを可能とする規模の初期活動が困難になるというパラドックスが存在することになる。二つに、危機の時期には、『脅威硬直』(Threat-rigidity) 的な反応が生み出されてますます組織が慣性的になる恐れがある(Staw, et al., 1981)⁽⁸⁾。あるいは危機の時期は混乱を生み出す(Hedberg, 1981)かも知れない。

このように考えると、危機は慣性を認識する重要な手掛かりではあるが、そのみに頼ることは困難であるし危険でもある。危機に至る前に組織は慣性を認識する手段を持つ必要がある。

第一に、慣性を生み出す要因である環境の変化を早期に発見することである。外部の情報収集、環境の監視、トリガーイベントへの着目とそれへの反応(Tichy & Devana, 1986), そのためのパフォーマンス指標への重点的注目、およびパフォーマンスの変動要因が転換したことに対する認識が必要となる。

第二に、外部とのへ比較によって変化の相対速度を測定するために、競争相手を含む様々な他組織への関心を増すことが必要である。異なる特性を持つ組織への関心を高めることが、自らの慣性を気付かせる契機となる

からである。さらに、他者が行い成功したことの追試的な行動をとることによって、組織は自らの慣性に気付く。その行動は単なる模倣や二番煎じと考えられがちである。しかし当該組織は他組織と全く同じ能力や環境条件にあるわけではないので、自らの中に何がしかの新しい要因が付加されなければ、その行動を実行することはできないであろう。そこで、少なくとも当該組織にとって、まったく他組織と差異のない行動を行うとしても、それに必要であるが自らは保持していない能力や活動を生み出す創造的な行為が必要となる。それは既存の活動の再生を反復する組織の営為を阻止する機能を果たすはずである。

第三に、危機以前に慣性を認識するためには、過去の知識・行為、成功そして歴史を疑うことが必要である。「昨日の事象が今日の行動を形作り明日の選択を制約する」(Kimberly, 1988, p. 166) ののであるなら、過去への疑いはその連鎖を阻止し、内的能力の固定化への疑念および過去の再生への懐疑に繋がるであろう。さらに、疑いは均整のとれた組織の中に不調和を生むであろう。不調和は、認知枠組みによって見えなくされている諸問題を人々に発見させることになるので、慣性を生む諸問題への接近を容易にする。さらに、その不調和を解消するため、あるいはそれを意味あるものにするために新たな認知枠組みを求めることになる(Starbuck, 1988)。そのため、過去への懐疑とは、ただ単に過去を問題視し葬りさりそして慣性を否定することではなく、過去を新たな枠組みから再解釈でき、それに新しい意味を付与し再生することになる。一つの価値や有効性指標のみを強調して、それらと対照的な価値や指標への配慮がないと有効性の基準が非有効的な基準となり危機

を迎えることになる(Quinn, 1988)。しかし、疑いは既存の価値や指標に疑問を投げ掛けることになるし、さらに、それらとは異質な価値や基準の形成に繋がるかもしれない。また、「完全なる(過去の知識への)信頼は極度に安定的な組織を生む」(Weick, 1979, p. 218)ため、過去への疑いは組織に柔軟性をもたらし、慣性の歯止めともなるのである。

2. 慣性の認知と組織間関係

慣性への認知という点に関して組織間関係は以下の利点を持つと考えられる。第一に、パフォーマンスギャップのために、必要な資源が当該組織において不足している場合であっても、関係を持つ他の組織から資源を導入することによってその不足を補うことができる。第二に、他組織との関係はまず環境の認知の機会を提供する。自らが探索できない環境情報を他の組織から直接的にあるいはその行動を観察することによって間接的に収集できる。あるいは個々の組織では総体としての環境を観察できない場合でも組織間関係を形成することにより把握できるであろう。

VI. 慣性への対応手段としての組織間関係

上述のように、組織の周辺構造はより可変的である。そこで、中核とは異なる多様な周辺の維持することによって、変化しにくい中核をいったん除外してまず周辺部分で学習を行い、それによりその部分に差異が生じる(安室, 1987)。周辺部での学習による変化と組織のリーダーや支配連合体の認知図式や意識の変革とが重なり合えば、組織全体の変化あるいは中核の変化になると考えられる。その

ため、組織間関係を形成することによって、他組織が行った学習結果の利用、学習メカニズムや態度の移転、そして再組織化能力の利用、それに状況分析の技能や組織の認知図式との接触(Lyles, 1988)を進め、可変性を拡大しようとするであろう。

1. 環境の安定化

慣性を生み出さないあるいは顕在化させないためには、環境を操作することによって組織の環境を安定化させることが必要となる。組織間関係は他組織の行動上の不確定性の削減を志向する(吉田, 1988)ため、関係を結ぶ以前では不安定であった環境が少なくとも関係を締結した組織間では安定化の方向に向かうことになる。

しかし、環境を操作できない場合、それを分節化して個々の組織が把握できるくらいの変動または因果関係に集中する方法が考えられる。各々の組織はローカルな環境情報や因果関係の収集分析に特化する。しかし、それだけでは環境の全体的な不安定さを解消するに至らないため、確保した環境情報を他の組織・集団・個人との間で交換することが必要となる。その行為によって、変動あるいはタープレンスの影響を軽減できるであろう。

2. 慣性の利用

組織の適応可能性を拡大するための手段として、慣性を破壊することだけが考えられるわけではなく、慣性のポジティブな特性を生かすことも可能である。慣性の基盤となる能力は、それ一つだけでは変化する環境に対応できない場合であっても、複数の能力や資源を組織間で相互に利用あるいは補完し合うことによって、環境の変化や要請に遅れないよ

うにすることも考えられる (Westney, 1988; Aldrich & Auster, 1986)。

3. 学習能力と再組織化能力の変化

学習能力および再組織化能力における問題点とは、知識廃棄ができない；知識廃棄ができて再学習ができない；再学習ができて再学習した内容を再現することは不可能となる；そしてひとたび再現可能性を確保したとしても、それを維持することができない、ということである。どのようにして知識廃棄と再学習の過程を開始させ、そこから得た知識を維持するかということが主要な問題である。危機が知識廃棄を開始させることは確かであるが、上述したように危機にのみ依存することは現実的ではない。Hedberg (1981) が述べているように、危機は知識廃棄の契機となるが、学習にとって良い雰囲気ではない。問題の発生を待たず、組織間関係を形成し異なる特性や能力を持つ他の組織と連携を結ぶことによって、自らの活動あるいは慣性を揺り動かす機会を持つことが必要となるであろう。後述するように、そこにはダイナミックな均衡が出現することになる。それは、無意識的にしろあるいは意識的にしろ、組織間で慣性を対峙させることに繋がり、認識上のフィルターの削減につながり、異質性への認識を鋭敏にする。そして、自らを相対的に見る機会を与え、当該組織の行っている活動に内在する問題を浮き彫りにする可能性が高まる。過去への疑い、実験の開始そしてその疑いや実験から確固たる安定的な過去が再解釈され変化することになる。それは過去からの延長線的な思考からの訣別となる。Westney (1988) は、全ての協調戦略が学習を伴うわけではないけれども、協調戦略は学習のための

不可欠のメカニズムとなりうると述べている。協調的連結には、ある特定の生産物の製造という目標に加えて、企業の学習—新しい技能の内部化、手続きあるいは構造の再構成—を援助するという目的を持つものがあるとしている。さらに、企業は学習が事実上唯一の目的であるような協調戦略に従事する場合もあるかもしれない、とも述べている。いずれにせよ協調した企業の間にある種の学習が行われることは間違いのないであろう。

では、学習を進めるためどのような活動が必要なのか。Hedberg (1981) によれば、第一に、実験の促進を掲げている。そのために、実験的な態度を刺激する⁽⁹⁾ こと、報酬システムの改定、そして種々の不連続性を惹起する活動を通じて組織的な改変を制度化することが必要となる。第二に、認識の調整である。学習システムを覚醒させるためには多様な刺激にさらされることが必要である。そのためには、認知システムやコミュニケーションチャンネルのフィルターを減少させることが必要である。特に、過剰な安定性や単調さの時期には、認知フィルターを減少すべきである。コンフリクトのレベルが上昇し異質性が促進されなければならないからである⁽¹⁰⁾。さらに、組織はそのプログラムの間の反復的な探索を制度化できる。その結果、繰り返し改定されるプログラムは新しい刺激を組織に導入するのに役立ち、脅威に対する防御を弱めることになる。再組織能力を向上させるためには、ダイナミック均衡、組織内にたえず反均衡的な力あるいは反作用な力を保持することが必要となるであろう。慣性は収束的な変化いわば均衡・一致を達成する力のもとで発生する。それらを破壊するのではなく、言わばそのような変化や諸力を括弧にいれ全面的な

展開に歯止めを掛ける行動や諸力を保持することによって慣性の発生や自己増殖を食い止めることが必要となる。

VII. 終わりに；組織間構造が取るべき方向についての若干の示唆

今後新たに出現する組織間構造は、カップリングの2類型—ルースとタイト—の特徴を同時にあるいは経時的に持つ必要があると考えられる。

カップリングの類型は、連結する要素の間に存在する変数の数および共通変数がその要素が構成するシステム全体に与える影響度によって、ルースとタイトに分類できる。そしてそれぞれは以下のように利点を持つ。ルースカップリングには、新しい適応問題に対する新しい解の保持が可能であるという意味で適応可能性を有すること、ローカルな環境の変動に対する鋭敏な発見のメカニズムの保有、ローカルな環境への適合および相対立する要求への同時的適合が可能であるという意味で適応性を持つという有利さがある。タイトカップリングの利点は、カップリングされる要素間の反応性の高さ、それらの共通の変数がシステム全体に与える影響が大であるため、ひとたび革新や新しい知識が導入されたならその転移・普及が早い点(後発の利益)およびシステムワイドな変化を引き起こすことが容易な点である。言い換えれば、ルースカップリングはローカリゼーションの利益を意味しタイトカップリングは反応性や全体性の存在による有利さを持つ(Weick, 1976, 1982; 岸田, 1989)。ここでの問題は組織間関係の形態としてどちらか一方を選択しなければならないのかということである。Orton & Weick

(1990)によれば、ルースカップリングはタイトカップリングと対立している概念ではなく、それはカップリングとディカップリングを結び付ける弁証法的な概念であるとしている。すなわち、ルースカップリングを持つ組織には、従来言われてきたルースカップリングとタイトカップリングが同時的にあるいは経時的に存在しているというように考えるべきことになる。また、現在多数存在するハイブリッド組織—たとえば、ジョイントベンチャー、戦略的提携、ライセンス契約、供給契約、垂直的分離、およびネットワーク組織など(Borys & Jemison, 1989; Powell, 1987, 1990)—は、分化したローカルな環境あるいは多様な対立を含んだ要求を行う市場や顧客に対応・適合するという目的を持つ。それと同時に、急速な技術変化や地球的規模の変化に対応するために組織全体の変化あるいは組織間での適確かつ頻繁な知識交換をも行わなければならない。このような点から、今後の組織間構造は、分散と統合を同時的にあるいは逐次的に満たすことが必要とされてくることはおそらく間違いないであろう。

組織は慣性ととも生きていくと考えられる。そのため、組織は自らを変化させ環境変化に適応しようとするにはそれが持つ慣性を破壊しまた新たに慣性を築き上げなければならない。また別の考え方をすれば、一貫性を慣性とさせないような手段を組織は持とうとする感性が必要と考えられる。本稿では、その手段を組織間関係に求め若干の考察を行った。しかし、上述のように、慣性を発生させる原因そのものに組織間関係があるとすれば(Westney, 1988)、その組織間関係の破壊や再編そして新たな組織間関係の組み立てというような作業も必要となる。その一つに近年の

企業グループの戦略的な再編成や戦略的集団化があると考えられる。これについては稿を改めて考察することにした。

●本稿は経営学会中部部会での報告を基礎にしている。その際に、名古屋大学岸田先生および愛知学院大学内藤先生より有益なコメントをいただいた。ここに記して謝意を表します。

注

- (1) 組織変化の基本は、単純化すると、三段階として記述できる。しかし、様々な要因により、現実には多様な変化のプロセスが存在し、三段階を順調にその順序通り進展するというわけではない。それ以前の段階に戻る変化、再組織化の段階で交互に新旧組織構造の方向に向かう揺戻しと揺り返しの反復運動および再組織化段階における変化の遅れ (Hinings & Greenwood, 1988) などがある。
- (2) 慣性があるがゆえに再組織化への移行にラディカルになる (Tushman & Romanelli, 1985)。慣性の要因を取り去ることは、従来の構造とは不連続なものとなる。一つだけ要因を取り去っても他の要因によって慣性は存在し続けるから同時に (concurrently) 行わなければならない。一つずつ取り去る時間があればよいのだが、慣性のポジティブな面を早く作り上げるには、慣性の要因を取り去るのはすばやく (rapidly) するほうがよい (Tushman Newman & Romanelli, 1986) からである。
- (3) 組織には戦略的慣性と構造的な慣性が存在する。これらの慣性の間には相互作用がある：たとえば、構造的慣性は、構造が慣性的である (再組織化が困難である) こと以外に、構造が組織行動を制約して戦略的慣性を引き起こす (いわば構造が戦略を限定する) と考えられる。
- (4) たとえ適切な情報を発見したとしても、それが解釈されるのは普及している枠組や志向によって行われ、その結果組織は再組織化の必要性を認識しないかもしれない (Hinings & Greenwood, 1988)。
- (5) 単位時間あたりの大きさを表わす尺度は種々呈示されている。ある状態が生じる不確実性・経時的な状態間の変化の頻度 (きめの度合い：粗い・細かい)・変化した状態の間の異質性 (凹性と凸性) の程度、変化の連続性、タープレンス、および新たに設立される組織に掛かるコストそして設立速度 (Hannan & Freeman, 1977, 1984; Zammuto & Comeron, 1985, Tushman, Newman, & Romanelli, 1986)。
- (6) 不完全な行為の理論のもとでも組織は学習できる (Hedberg, 1981) ために、ここで問題となるのは、完全な学習サイクルや切断されない刺激反応モデルが、あるいは不完全な学習サイクルが、組織では常態なのかということである。言い換えれば、完全なる学習を阻むものがあればそれを取り除くことによって完全な学習の達成を回復できるのか、そもそも完全なる学習は存在する余地はなく不完全な学習モデルによって組織は学習を行うしかないのかということである。
- (7) Kimberly, 1988 p. 166-7にも同様な指摘がある。
- (8) 不利な環境状況の時期には、脅威すなわち差し迫った損失やコストが生じ、情報処理における限定化、コントロールの圧縮化、および能率の増加による資源節約に繋がる。その結果、よく知られているあるいは支配的な反応に向かい、反応が硬直化する。
- (9) 実験的な態度、すなわち最適な解答はいかにまればであるか、そしてよい反応はいかに素早く陳腐化するかということへの自覚を改善することが、変化する条件に対応して学習と知識廃棄の限界のない連鎖が必然であることを明らかにすることになる。
- (10) しかし、Hedberg (1981) は、Hedberg, B., & S. Jönsson ("Designing semi-confusing information systems for organizations in chang-

ing environments.” *Accounting, Organizations and Society*, 3, 1978.) によりながら、環境のコンティンジェンシーによってフィルタリングを変えるべきであり、組織が新しい大胆な戦略に乗り出したときは、多様性を減少し組織過程を統一化するような認知フィルターやメカニズムが利用されるべきである、とも述べている。

参考文献

- Aldrich H. E. & E. Auster, “Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implication”, B. M. Staw & L. L. Cummings. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, JAI press, 1986.
- Borys B. & D. B. Jemison, “Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 2, 1989
- Fiol, C. M. & M. A. Lyles, “Organizational Learning”, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, 1985
- Hannan, M. T., & J. Freeman, “The Population Ecology of Organizations”, *American Journal of Sociology*, Vol. 82, 1977.
- Hannan, M. T., & J. Freeman, “Structural Inertia and Organizational Change”, *American Sociological Review*, Vol. 49, No. 2, 1984.
- Hedberg, B., “How Organizations Learn and Unlearn”, in P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, 1981
- Hinings C. R. & R. Greenwood, *The Dynamics of Strategic Change*, Basil Blackwell, 1988
- Kimberly J. R., “Reframing the Problem of Organizational Change”, in R. E. Quinn & K. S. Cameron (eds.), *Paradox and Transformation*, Ballinger, 1988
- 岸田民樹, 『経営組織と環境適応』, 三嶺書房, 1985年
- 岸田民樹, 「組織化とルースカップリング」『経済科学(名古屋大学)』, 第37巻第2号, 1989年
- Lyles M. A., “Learning among Joint Venture-Sophisticated Firms”, in F. J. Contractor & P. Lorange (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- March J. G. & J. P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, 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年)
- Miles R. H., *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Prentice-Hall, 1982
- Orton, J. D., & Weick, K. E., “Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization”. *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, 1990
- Powell W. W., “Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?”, *California Management Review*, Vol. 30, No. 1, 1987
- Powell W. W., “Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization” in B. M. Staw & L. L. Cummings, (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, JAI Press, 1990
- Quinn, R. E., *Beyond Rational Management*, Jossey-Bass, 1988
- Starbuck, W. H., “Organizations as a action generators”, *American Sociological Review*, Vol. 48, 1983
- Starbuck, W. H., “Surmounting Our Human Limitation”, in R. E. Quinn & K. S. Cameron (eds.), *Paradox and Transformation*, Ballinger, 1988
- Staw B. M., L. E. Sandelands & J. E. Dutton, “Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, December, 1981.

- Stinchcombe, A. S., "Social Structure and Organizations", in J. G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, 1965
- Thompson, J. D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967
- Tichy, N. M., "Problem Cycles in Organizations and the Management of Change", in J. R. Kimberly, R. H. Miles & Associates (eds.), *The Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass Publishers, 1980
- Tichy N. M., & M. A. Devanna, *The Transformational Leader*, John Wiley & Sons, 1986. (小林薫訳, 『現状変革型リーダー』, ダイヤモンド社, 1988年)
- Tushman M. L., W. H. Newman & E. Romanelli, "Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution", *California Management Review*, Vol. XXIX., No. 1, 1986
- Tushman, M. L., & E. Romanelli, "Organizational Evolution: A Metamorphosis of Convergence and Reorientation", in B. M. Staw & L. L. Cummings, (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, JAI Press, 1985.
- Weick, K. E., "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 1, 1976
- Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing* (2nd), Random House, 1979
- Weick, K. E., "Management of Organizational Change Among Loosely Coupled Elements", in P. S. Goodman & Associates, *Change in Organization*, Jossey-Bass, 1982
- Westney, D. E., "Domestic and Foreign Learning Curves in Managing International Cooperative Strategies", in F. J. Contractor & P. Lorange (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988
- Whetten, D. A., "Organizational Growth and Decline Processes," *Annual Review of Sociology*, Vol. 13, 1987
- 安室憲一, 「組織のクォンタム・リープ論—ポピュレーション・エコロジーにおける組織進化の一試論—」, 『商大論集(神戸商大)』, 38巻3/4号, 1987年
- 吉田孟史(猛), 「資源交換における相互依存—その問題点と対処行動の一考察—」 *経営論集* (朝日大学), 第3巻第1号, 1988年
- 吉田孟史(猛), 「組織の生成と組織間関係」, 日本経営学会編, 『産業構造の転換と企業経営』所収, 1989年
- Zammuto, R. F., "Organizational Adaption: Some Implication of Organizational Ecology for Strategic Choice", *Journal of Management Studies*, March, 1988
- Zammuto, R. F., & K. S. Cameron, "Environmental Decline and Organizational Response", in B. M. Staw & L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, JAI, 1985