

組織の自己再生

——疑いと驚きの役割——

吉 田 孟 史

Serious crises are said to enable organizations to realize that they have to start their turnarounds. By that time, however, they have taken a lot of makeshift and piecemeal measures to cope with the crises and exhausted a considerable sum of valuable resources. Therefore they do not have sufficient resources to devise new regeneration plans. Why do organizations not start their self-regeneration before crises get close? Because they lack awakening senses of 'doubt', 'surprise' and 'wonder', which shake up the sleeping organizations.

Doubts break up their hard, take-for-granted and implicit assumptions and force organizations to rethink what they mean for their operation and strategy. Surprise and wonder are caused by meeting of unfamiliar and mysterious phenomenon. Organizations facing them have to carry out patchy means to make sense of and deal with them. And in the process they begin to abandon familiar routines and devise new pattern of behavior. Doubt and surprise/wonder together induce organizations to recognize need of their own change, start it with affluent resources and move to a new lifecycle cycle to follow a different track of sound growth.

I. はじめに

急拡大・高成長を遂げてきた組織も、いずれは停滞の時期を迎えることになる。顧客のニーズは十分満たされ、財・サービスの需要も飽和状態となるとともに、組織内の活動は無反省的にひたすら繰り返され、技術は陳腐化し、戦略は固定化され、組織は硬直化していく。このような停滞した組織は、役割や使命を終えたものとして、または非効率な存在として社会的な存在意義を失い、市場や社会から消え去るべきなのか。あるいは、存続できるかどうかという重大な危機に至ってはじめて、脱出のための荒療治を、それも外部の力を借りて施すという選択肢しか、残されていないのであろうか。

本稿は、危機からの緊急避難的変革という

方法ではなく、危機に至る以前に停滞状況を認識して、そこからの脱出を図り、組織の役割、活動そして社会的意義を再び活性化させる施策に焦点を当てる。この意味で、昨今の破綻状態から外部の力を利用して企業の再生を遂行するという議論とは立場を異にしており、組織が自らの手で自己を変革し再生の道を探るということを論じる。このような再生を実現するためには、既存の仮説や仮定、態度あるいは行動の強固な結びつきを解きほぐして、新たな結びつきを生み出さなければならぬ。そこで必要となるのが、既存の仮説や仮定および志向性に対する「疑い (doubt)」と、異なる環境への進出を通じて生じる「驚き (surprise)」や「驚異 (wonder)」である。それぞれを以下で論じることにした。

1. 再生を目指すべき組織・企業とは

一般的に効率的・効果的に財・サービスを提供できない組織は、資源の効率的な利用のために、その活動を縮小あるいは終了することが資源配分上望ましいとされる。活動が以前とまったく同様のものであればその通りである。では、その組織が再び活力を取り戻し、効率的にあるいは社会に望まれる財・サービスを生み出せるとしたなら、どうなるのだろうか。

もちろん、従来の組織の再生ではなく組織の新設によっても効率的な資源利用は可能である。いずれを選ぶかは、新たに必要となる資源総量の多寡による。この算定の際に特に重要となるのは、既存組織が保持する資源を再生後にどれくらい転用できるかということ（資源転用可能量）である。新設企業・組織の必要資源総量が計算上少ない場合でも、既存組織の資源転用可能量が多く見積もれば既存組織の再生が選択されるべきである。

加えて、既存の資源の再利用により、当該資源が外部に放出され他組織によって再利用されるまでの社会的転換コスト（物的資産など移動や用途転換コスト、教育訓練費用、転職の待機時における不安などによる心理的コストなど）も減少させることができる。このような場合には、ライフサイクル上で停滞の経路に乗ってしまっている組織を再び成長のプロセスに移し替えることは合理的なことであり、組織を新設することと同等あるいはそれ以上の重要性をもつことになる。

もう一つの比較を行うべき対象は、競争的關係にある他の企業や組織である。それらが当該組織よりも効率的または効果的に機能を果たせるなら、再生を行う必要性は低くなる。比較の尺度として財務的指標が採用されるこ

とが多い。Slatter & Lovett (2003) は、蓄積された資源を放出してその指標を良好に見せかけている可能性があるため、公表された財務的な数字は企業の実態を正確に表していない場合があるとする。その結果、公表数字がより勝っている企業が直ちに良好な企業とは言えなくなる。

上記から言えることは、他の組織は、当該組織が財務的に劣るからといって市場から退出を求めるのではなく、市場の中で当該組織自らの手で再生を図るように仕向け、保有する資源の再活用に向かう機会を与えることが必要となるということである。当該組織も、財務的な数字にのみこだわらず、その比較だけで再生の遂行の時期や適否の判断を行ってはいならない。さらに、衰退しつつある組織が数字を操作し実態以上に良好に見せかけるようにした場合には、再生の段階に入るのが相当遅れることになる。なぜなら、パフォーマンスの低下を組織内で共有できなくなり、再生のきっかけを失わせるからである¹⁾。

II. 再生および自己再生とは何か

再生を、本稿では、「環境の変化に対応するため、組織内外にある諸資源の再構成によって、新しいライフサイクルの成長前期に移行する」と定義する。そして、このような再生が、「組織が、自らのこれまでの考え方、行動の仕方や社会的意義等を明示的に意識化した上で、組織自身の手で再生を果たす」ならば、自己再生になる。

1. 再生の種類と他の組織変革との違い

上記のように定義された自己再生の概念（図 1 の(1)~(5)を含む）は、危機的状況にあ

る組織 ((4), (5)に位置する) のみならず, より幅広い状況に適用できるものとなる²⁾。

ただし, 再生と他の組織変化とでは, 以下のような違いがあることに留意する必要がある。第一に, 「漸進的変化」や「改善」と再生との違いである。日常持続的に行われている変化や改善は再生ではない。なぜなら, 再生とは, 日常活動を停止するという意味で非日常的であり, 間歇的にはあるが一定期間に集中するものだからである。

第二に, 再生は非日常的かつ根本からの変化であるが, 既存資源やルーティンなどを基にした組み換えをその核としている。この点において, 既存のものを捨て去ってしまい³⁾, よりすぐれた実践や考え方を外部から導入して変化を遂げるとするもの, すなわち現存するものをすべて否定して新しい事や物のみを正しいとする「過去全否定型変化」ではな

い⁴⁾。

自己再生においても, 現在実施していることがすべて適切とは考えておらず, 既存の実践やその基となる考え方のかかなりの部分を根源的に改めることになる。しかし, そうであるとしても, 現在手元にあるもの(諸資源, アイデア, 知識), すなわち過去をできるだけ再活用しようとする。ただし, 確かに過去を否定するものではないが, 組織の未来を過去の延長線上にあるとも考えない。要するに, 再生とは, できるだけ過去の蓄積を活用しながら, 新しい知識とも結合させて, 新たな組み合わせ⁵⁾を探索するものなのである。

このような観点は, Hurst (1995) が, 「再生は, 過去を現在に再結合するために, 新しさの中に古さを再発見するために, 創業時の価値に戻るということを意味する。再生は, 将来に関する——未来のビジョン, すなわち

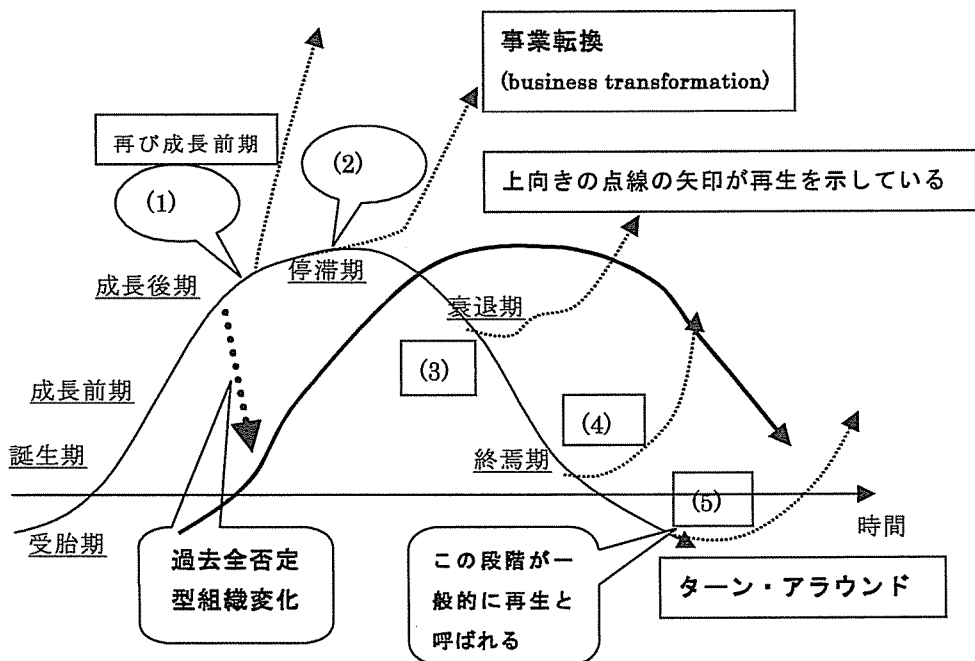


図1 組織のライフサイクルと再生の時期

社会がどのようになるかの社会的ビジョンを必要とする——ことであるが、それはしっかりと過去に根ざしている。」(1995, p. 3)という言葉の中に端的に表されている。

図 1 の組織のライフサイクルと関連づけると、漸進的变化は、ライフサイクルの経路からの逸脱を阻止しながら、ライフサイクルを全うするための変化⁶⁾を意味する。それに対して、過去全否定型変化は、図 1 における太点線の矢印のように、前のライフサイクルを捨てて、そして過去を切り離して、異なる新たなライフサイクル経路上の誕生期に移行することになる⁷⁾。しかし、自己再生は、ライフサイクルを乗り換えることには違いないのだが、前のライフサイクルのエネルギーを利用して誕生期を極力省き、新しいサイクルの成長前期に乗り移るものと考えている。

2. 組織変化を引き起こす認知と行動の同期的変化⁸⁾

以上のように、組織の自己再生は、具体的なあるいは目に見える資源の組み合わせを変えることによって達成されるのであるが、そのために必要なことは、組織を変えること、すなわち組織の仮説、態度そして行動を改変することである。以下では、組織の変化について見ることにしたい。

組織を変化させるためには、組織の認知⁹⁾および組織の行動を変化させて、その結果である組織のパフォーマンスを向上させなければならない。しかし、認知あるいは行動のいずれか一方の変化では望ましい結果は得られない。たとえば価値や認識が変化したとしても、組織の行動が固定的であれば、環境に対応できなくなり、パフォーマンスは向上しない。行動を変えるためには、ルーティンや標

準作業手続きが変わらなければならない。

また、たとえ行動が頻繁に変化したとしても、組織の環境に対する認知が変わっていなければ、そこからの学習(行動のルーティン化とその記録)は行われず、場当たり的で根拠のない行動の変化が絶え間なく起こることになる。効果的および効率的な行動は維持されず資源の浪費が起こる。認知と行動との同期¹⁰⁾的または同調的な変化がなければ、変化は持続しない¹¹⁾。

では、絶えず変化する組織の特徴とはどのようなものであろうか。Daft & Weick(1984)によれば、組織の環境の解釈は、環境に関する仮定、および環境への浸透度(組織の対環境行動としている)によって四つに区別される(表 1 参照)。第一の次元は、環境の性質に関する仮定である。これは、分析可能な客観的存在として環境を捉えるか、分析不可能なために主観的にしか捉えられない対象と環境を考えるのかに関わる。第二の次元は、環境に対する積極的に働きかけるか、あるいは環境の変化に対して受動的な反応をするかという、組織の対環境行動である。

上述のように、環境の仮定は、環境を分析可能とするものと分析不可能とするものに区分される。外部環境を分析的と捉える場合には、環境は具体的で、その中で起こる事象やプロセスは確実、測定可能、そして決定論的であり、そして組織は直線的思考やロジックを活用することになる。また、分析不可能であれば、より個人的な、非直線的な、アドホックなそして即興的な解釈プロセスになる。組織は環境を創造し、多義性に対処し、組織にとって有用な解を強制する能力を持つことになる。

また Daft & Weick (1984) によれば、対

環境行動は消極的なものと積極的なものに分けられる。消極的な組織は環境を所与のものとして受け入れ、試行を嫌い、環境からの情報を受け入れる。積極的になると、探索活動を行い、エラーとは何かを学習するために試行し、当然のことと思われる制約を試すことにより、何が可能なことであるのかを発見しようとする。

Daft & Weick (1984) の議論に基づけば、分析可能な仮定と不可能な仮定の間での移行が認知の変化を意味することになり、他方、行動変化は消極性と積極性との間の移行によって示されることになる。ところで、彼らは、組織の外部環境に対する認知と行動を論じていた。組織の環境は、外部環境だけではなく、組織が組織自身に対して抱く仮説や考え方、これらをもとにして形成されるコンテキスト、および組織風土という内部環境¹²⁾で、構成されている。

以上のように、環境からの刺激に対しての

組織の反応を、認知と行動に区分して考えることは重要であるが、もう一つ組織の変化に必要なものがある。それは態度である。態度の定義は非常に多様なものがあるが、渋谷(2004)は先行論文をレビューした上で、「評価(感情)」を強調した定義、「反応のための先有傾向(準備態勢)」そしてこれらの両者を含む定義がある、とした。本稿では態度の第三番目の定義を採用するとともに、この定義内容をもつ態度は、組織の再生によって重要な役割を果たすことを強調する。

その第一番目の理由としては、態度が感情を定義の中に含むからである。再生では、組織の考え方や行動を変えるだけではなく、組織誕生時の価値、感覚、興奮そして感情的なコミットメントを復活させる(Hurst 1995)が必要になる。

また、グイヤールとケリー(1996)によれば、ビジネス・トランスフォーメーション(組織の変化)は以下の四つのカテゴリーによっ

表1 組織の解釈 (Daft & Weick 1984, Figure 2, p. 289 に加筆した)

環境に関する仮定	分析不可能 <div>認知（仮定）の変化</div> 分析可能	<u>計画のない観察</u> 不自然な解釈，ノンルーティン，非公式データ，直感，噂，偶然の機会	<u>エナクティンク</u> 実験，試験，強制，環境の発明，行為による学習
		<u>条件付きの観察</u> 旧来の境界内での解釈，受動的検出，ルーティン，公式データ	<u>発見</u> 公式的な探索，疑問の提示，実地調査，データ収集，積極的検出
		消極的	積極的
		行動の変化	
組織の浸透性（組織の対環境行動）			

て構成されている, としている; 目標やビジョンに関わるリフレーミング, 事業の枠組みや遂行のあり方を変えるリストラクチャリング, 組織や人間の活性化に関するリニューアル, 事業成長の再始動を推進するリバイタライゼーションである。リニューアルの中で精神エネルギーを, およびリフレーミングで従業員の一体感を取り上げており, それぞれ組織の感情が組織の変化の差異に重要であることを指摘している。

次の理由としては, 態度の定義の中に, 組織が環境に反応するための先有傾向 (準備態勢) ということが含まれているという点である。これは「志向性」とも言い換えられる。組織にこのような志向性があることにより, 組織内部の成員は, その先有傾向を基にして自らの活動を他の成員の活動に適合的にすることが可能となり, ひとまとまりの組織全体の活動へと転換できることになる。志向性は

組織内の諸活動を整合的にするが, 環境がこれまでとは異なる変化を遂げた場合には, 組織の活動に制約を与えるという逆機能も有することになる。また, 志向性は, 他の組織からは, 当該組織の行動の観察や志向性に関する言明の理解を通じて, 読みとられる。それは, 当該組織に対する外部の行動さらには態度を決定し, その他の組織の態度は組織の変化あるいは再生に対して, ある一定の対応を生み出すことになる¹³⁾。

以上のような仮定(認知), 態度そして行動を, 経営学や組織論の用語に当てはめてみると, 企業の基本的な方向およびその実現の基準や枠組み (仮定) や精神的エネルギー (感情) の源泉となる「価値」, 実現可能な方向を描き出して環境内での組織の行動上の志向性 (態度) を作り出す「戦略」, そしてその戦略を実現する行動の基盤 (組織構造) および行動そのもの (組織プロセス) から成る「組織」

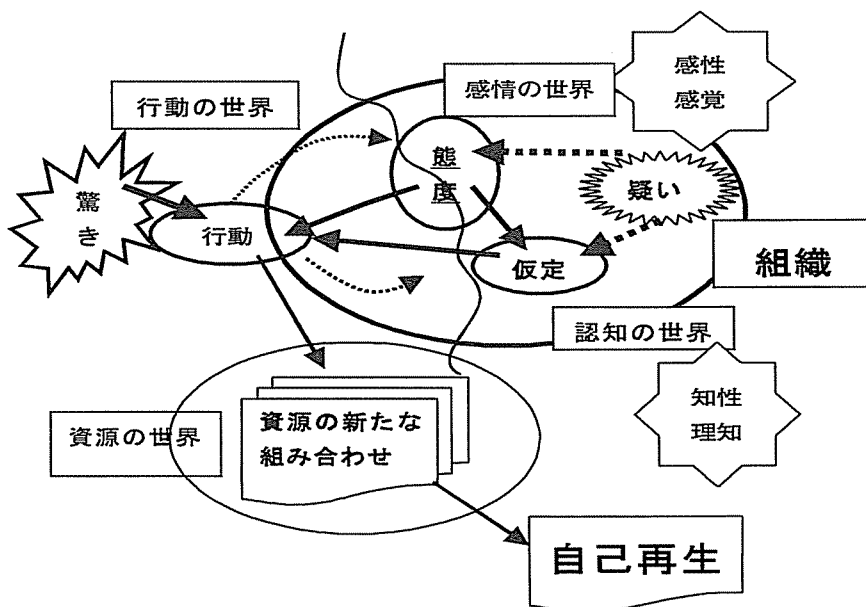


図2 組織変化の要因一仮説、態度、行動一と自己再生

と言い換えることができる。

3. 再生の起因としての危機とその副作用

Slatter & Lovett (2003) および Hurst (1995) は、危機的状況¹⁴⁾ が再生には不可欠であるとする。また、組織を衰退に向かわせる慣性が認識できるのは組織が危機を迎えた時であるとされている (Starbuck, 1983; Tushman, Newman & Romanelli, 1986)。このように再生には危機が不可欠といわれるが、危機は組織に何をもたらすのであろうか。

確かに、危機は、不要だが保持されている行動を停止させ、問題ある態度や認識を明確にして、それらを改めさせる強力なパワーをもつ。しかし、Holsti(1978)は、危機は、トップマネジメントの「注意が及ぶ範囲の縮小」「柔軟性の低下」「時間感覚の低下」をもたらし、意思決定の質（情報収集の質の低下、代替案自身およびその結果の不十分な分析と特定代替案への固執）を低下させる、としている。

質の低下した意思決定でもって危機に臨むならば、それを克服しようとする多くの努力が不適切にあるいは無意味になる可能性が高まる。さらに、危機の時点においては、これまでの対応策で大量に資源を消費してきたため、慣性の打破に向けて費消できる資源は減少している¹⁵⁾。また、この時点では、「脅威硬直」(Threat-rigidity)的な反応が生み出されていっそう組織の反応は硬直的になり (Staw, et al. 1981)¹⁶⁾、あるいは混乱が生み出される (Hedberg 1981) ことになるかもしれない。確かに、危機は慣性を認識する重要な手掛かりであるし、慣性を打破するきっかけにはなりうる。しかし、そこには重大な副作用が隠されているのである。

4. 再生の起因——危機から疑い (doubt) と驚き (surprise, wonder) へ——

危機が重大な副作用をもつとすれば、組織はどのようにして再生を遂げるのであろうか。本稿では、組織の再生は「既存の諸資源の組み替え」によって達成されるとする¹⁷⁾。上述したように、組織の行動の動態は、仮定、態度および行動の各変化によって生じる。資源や能力などの組み合わせや組み替えも組織的行動であるために、これら三つの変化によって成し遂げられることになる。

では、危機に頼らないで¹⁸⁾、再生につながる仮定、態度や行動の変化をどのようにすれば引き起こせるのであろうか。固く結び付いた仮説や仮定、態度あるいは行動を解きほぐし新たな仮説や態度を生み出すにはどうすればよいのか。そこで必要となるのが、既存の仮説や仮定に対する「疑い (doubt)」と、異質な他者との出会いや異なる環境への進出を通じて生じる「驚き (surprise)」や「驚異 (wonder)」である¹⁹⁾。

III. 驚きと疑いによる自己変革

1. 驚き/疑いの定義

「疑い (doubt)」とは、「既存の仮説、態度および行動への全幅の信頼性をいったん留保して、それらを見直してみること」である。言い換えれば、疑いは、既存のものに向ける信頼の一時停止と言える。また、「驚き (surprise)」や「驚異 (wonder)」とは、「異質な世界への踏み込みによる安定性からの乖離 (予測と実際との差異²⁰⁾)」、すなわち不安定性・多義性の創出とその認知であり、そこから行動・仮説・態度の流動化が生じる。

疑いと驚きは、組織のすべての仮説・態度・

行動に関わるが、本稿では、疑いは認知や認識の世界の中で生じ、驚きは行動の世界に第一義的に関係すると考えている。確かに、「疑い」は行動にも向けられるが、そこに留まるものではない。その行動はなぜ採用されたのか、あるいはそれらが維持され続けたのはなぜかというような問いかけへを通じて、行動の基盤となる仮定・仮説や態度への懐疑につながるからである。そして、変化した仮説や態度を通じて行動の変化が生じると捉えているからである。

また、驚きは、異質な仮説や異なる態度への接触によって生じることもありうる。しかし、本稿では、「驚き」を、異世界への踏み込みとそこでの既存のルーティンの実施(=行動)によって引き起こされる「予測と実際の結果の差異」として捉える。また、「驚異」や「不可思議さ」は異質な世界での理解しがたい現象との出会いによって生じる経験と感覚である。いずれにしても、驚きや驚異は、これまで効果があったルーティンや行動の機能が不全となるという経験とそこから創出される違和感を通じて、固定的であった行動の殻を突き崩し、硬直した態度や仮説に揺さぶりをかける。このプロセスを経ながら、組織は驚きの原因となる差異を埋めるため、あるいは驚異の本質を見いだすために、態度や仮説を作り直しながら、新たな行動を採用し始めることになる²¹⁾。

2. 自己再生に求められるもの——疑いと驚きとの連合

組織は、競争を勝ち抜く過程で、その成功をもたらした仮説をもとにして、環境に対するある一定の態度を作り出し行動を繰り返していく。当初、組織の自己意識を構成する〈仮

説、態度、行動〉のそれぞれの内容も可変的であり、それらの間の連結も緩やかであったが、成功が連続した結果、内容および結びつきの固定化が進行して変化の可能性を減じて硬直的になる(Starbuck, 1996)。また、行動が標準作業プログラムへと変わり、このプログラムが組織と環境の間の連結を緩めてしまい、環境の中で生じる事象間の微細の差異が認知できなくなり、外部の事象に反応する能力を低下させる(Starbuck, et. al., 1978)。

組織の柔軟性や環境との強いつながりを取り戻すためには、既存のやり方、知識、リーダーへの信頼、目標そして信念や確信を否定することが必要となる(Starbuck, et. al., 1978)。これは、変化や自己変革のために不可欠なステップとして考えられるであろう。ただし、否定が、現状を捨て去ってその上で新たなものを打ち立てることであるなら、ある一定期間には現状に代わるべきものが存在しなくなる(Starbuck, et. al. 1978)。その間、信じられるものが何もない混沌とした世界が現れ、組織は混乱する。組織目標は蝕まれ、組織メンバーは無関心となり、組織のリーダーは戦略的な真空状態以外は何も残さず(Hedberg 1981)、そして組織のパフォーマンスは急激に低下する。否定は過去の不必要なものを消去するが新たなものが打ち立てられる間、操業に必要な現在のルーティンまでも消し去ることになる。

この矛盾を解消するために必要となるのが、否定ではなく「疑い」である。それは、現在の行動に対する信念を当面の行動遂行のために保持しているのではあるが、その行動のまさに最中にその信念に「疑いの目」を向けるということを意味する。信じる自己と信じ切らない自己が並び立つ状態、あるいは学

習(learn)と忘却(unlearn)の均衡(Hedberg 1981)状態を生じさせることである。

しかし、疑いだけでは、再生をスタートさせて、組織全体を大きく変えるエネルギーを生み出すことはむずかしい。たとえば、今までまったく変わらぬ出来事の連続、そしてその状況下でのそこそこ満足できる成果の獲得は、疑う気持ちをしだいに萎えさせる。そこで必要となるのが、驚きを含む事象との遭遇である。このままでいいのかという疑いは、異質な驚くべき事象と出会うことにより、既にもつ認知地図との間に大きな緊張関係を生み出し、疑いの度合いや正当性を高める。小さな驚きも、疑いを伴うことによって、より大きな驚異へと転換する可能性がある。弱い疑いと小さな驚きの相乗作用や触発作用(馬場1998)は、それぞれがわずかに開いた再生への扉をより大きく開放させるのである。

逆に、驚きあるいは疑いのいずれか一方しかない状況ではむずかしい問題が生じる。疑いの目をもたずに驚きを経験することは、固定化されたものの見方が厳然として存在するため、驚きが小さければその大部分が濾過されて、日常的な事象における微細な誤差として、既存のルーティン適用や応用によって処理されてしまう。そうならないためには、驚きはかなり強烈なものでなければならない。強烈であれば、濾過後にも驚きの部分が残る、既存のルーティンの変更や新たな行動の探索が行われることになるからである。再生のためには、大きな驚異が最初から求められる。そしてそれを手に入れるために、現在の環境とはまったく異質な環境へと参入して行かざるを得なくなる。そして、そこでは既存のものの活用が極端に狭められるために、危機と同種の問題が発生することになる。

同様に、驚きがない経験のもとにおいては、疑いが微弱であれば、これまでの成功体験や組織がもつ慣性によって疑う気持ちは次第に萎えていく。この場合、もし自己変革を進めていこうと思えば、疑いをまたかなり強くせざるを得ない。強い疑念の下では、組織は確信を生み出すことができずに、新たな考え方や新たな行為を次々に試してはその意義や効果を疑い、そしてさらに次を試すというようになり、行為や知識の定着は困難になる。再生を開始する時点において、疑いか驚きかのいずれか一方しか存在しない場合には、双方とも逸脱収束的な関係になっており、変化が次第に抑制されることになるからである。強烈な驚きと強い疑いの一方だけで行う自己変革は、小さな驚きと弱い疑いの組み合わせによって生み出される自己変革と比べて、その強度を保ち続けるためには相当の労力が必要となる。さらに、強い疑いあるいは驚きを持つようになると、今度はその強烈さゆえに認知枠組みや行動パターンに対して破壊的な影響力を及ぼすかもしれない。再生を開始することはできるが、結果的に持続可能な自己変革とはならず、生き残りだけの自己変革か、破壊的な影響が強く現れる場合には、生き残りさえむずかしくなってしまう。

3. 疑 い

1) 疑いの意義

慣性は、過去の知識・行動、成功そして歴史を疑うことによって抑制される。「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)なら、過去への疑いはその連鎖を阻止し、内的能力の固定化や過去の再現を停止させる。さらに、疑いは均整のとれた組織の中に不調和を生み、

それが既存の認知枠組みでは見えない問題を浮き彫りにする。また、その不調和を解消するために、あるいはそれを意味あるものにするために、新たな認知枠組みが求められる (Starbuck, 1983)。すなわち、過去への懐疑とは、ただ過去を葬りさるのではなく新たな枠組みから過去を再解釈し新しい意味を与え自己を変革させることになる。加えて、ある一つの価値や有効性指標 (たとえば、効率性) だけを強調すれば、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はいつしか非有効的になり危機を迎えることになる (Quinn, 1988)。しかし、疑いは、既存の価値や指標への絶対視を阻止し、それらとは異質な価値や基準を形作る可能性を開く。

疑うこと自体の意義は以下の通りである (Weick, 1979)。第一に、経験による学習は古くならざるをえないが、新奇性が外部から取り入れられないなら懐疑は内部からの新奇性の貴重な源泉となる²²⁾。第二に、非線型な世界では、懐疑が意味をもつ。処理・記憶・行動にとって複雑な非線型な関係は、因果マップ上では線形関係に変えられる。これを疑うことによって、複雑さが再導入され適応性が高められる。第三に、保持された経験の多くは過剰な意味を持つために、懐疑はどんな経験にも向けられる。その結果、信じることと疑うことの双方を保持することが正当なことになる。第四に、懐疑は人を複雑にする。ある見方を持ちながら、それを疑う人は状況をその双方から捉えられる。世界の多様性を把持することが可能となる。

また、Weick (1979) によれば、組織において懐疑が行われがたいのは、第一に記憶が聖なるもの²³⁾と見なされるから、第二にルーティンや標準手続きからの逸脱は攻撃されや

すいため、第三に報告義務を受け取る外部の人から見ると、懐疑や躊躇などは組織の自信なさを示すように見なされるから、第四に組織の中でのコミットメントゆえに、第五に経験を重んじる組織はその経験自体を疑うようなことは言えなくなるため、そして第六に蓄積される自信によって懐疑が押しとどめられるからである。

以上のように、Weick (1979) の議論に沿って、疑いをもつ必要性和疑いをもつことの難しさに言及したが、では一体どのようにすれば、疑いをもつことができるのか、あるいは持ち続けられることが可能となるのであろうか。これらについて見てみることにしたい。

2) 疑いの生成——少数派の存在とカテゴリー逆転

疑いは、少数派が存在すること、あるいは少数意見を保持することによって生じる。Weick (1995) によれば、多数派に属する人々は、少数派が自信を持って主張する見解を理解しようとするために、自らの判断を検討し、正当化するための対応を検討する、と。このことによって、多数派の人々は自らの見解あるいは自らが所属する集団の見解を部分的であるが相対化し、それに対する全面的な信頼・信用から逸脱することになる。Weick (1995) は、少数派の見解を理解しようとする思考は、問題志向的で能動的な情報処理へとつながり、より多様な思考が可能となる、と述べる。懐疑は今ある既存の思考とは異なる思考や仮説を生むが、その源泉となるのが少数派の存在なのである²⁴⁾。そして、この少数派がもつ仮説が、多数派が抱いている「見えない仮説 (implicit assumption)」(Starbuck et. al., 1978) を組織中で明示的なものにして

組織の自己再生

表2 面白い理論をつくる法 (Davis 1971 の内容を図式化した)

カテゴリー	対立する基準	
①組織化 (organization)	組織化 (構造化) ←	→非組織化 (非構造化)
②構成 (composition)	構成要素が異質←	→構成要素が同質
③抽象 (abstraction)	全体論的現象←	→部分的個別現象
④普遍 (generalization)	普遍的←	→局所的
⑤安定 (stabilization)	安定的←	→変動的
⑥機能 (function)	機能的←	→逆機能的
⑦評価 (evaluation)	善←	→悪
⑧相関 (co-relation)	相関←	→無相関
⑨共存 (co-existence)	共存←	→非共存
⑩共変 (co-variation)	正の共変←	→負の共変
⑪対立 (opposition)	類似の現象←	→対立的現象
⑫因果関係 (causation)	独立変数←	→従属変数

いくのである²⁵⁾。ここで重要となるのは、組織にとってどのようにして少数派を確保するかということである。逆に言えば、多数派というものを的確に認識することでもある。いずれにしろ、それぞれの派閥を形成する基準や原理、そしてそれらに対してどのようなものが対立するものとなるのかを考え出さねばならない。

この際に、有用になるアイデアを提供するのが、Davis (1971) の面白いアイデアを創出する方法の議論である。彼は、おもしろさ (interesting), あるいはおもしろいアイデアとは、他の人が当然と思っている仮説に挑戦するという特徴を持つものである、とする。表2のように、他の人のもつ仮説がどのようなカテゴリーに該当し、そしてその仮説を構成する主たる基準にはどのようなものがあるのかを表した。このような挑戦は、自らあるいは自派のもつ当然の前提を含むすべての仮定に対して適用することができる。すなわち、当然と思われて無意識下にあった仮定を明確

にするとともに、その仮定と対照的なものを作り出すことによって、元の仮定への疑いを生み出すことができるからである。たとえば、ある行為が目的を達成するのに効果的であるとしていた場合に、それを効果的でないと考えることが、元の行為への疑いとなるのである。そこで、表2は、面白い理論をつくるリストであったが、疑いを向けるカテゴリーとその基準、そしてその対立する基準の表と考えることができる²⁶⁾。そして、疑いとは、「カテゴリーの意識化とその基準の逆転」を意味することになる。この表によって表される基準の一方を有する派閥が組織内で数的にあるいはパワー的に優位を占めているものを多数派とすれば、その対立する基準をもつ集団が少数派となる²⁷⁾。そして、Davis (1971) の基準を元にして作り出されるのが、少数派的な仮説となる²⁸⁾。

4. 驚 き

企業の目的や理想とする状態と適合した経

験, およびその経験を抽出したルーティンというものは, 短期的なパフォーマンスにとっては, 望ましい。しかし, 環境が変化した場合には, 適合状態の継続は行動的慣性あるいは構造的慣性を生みだす。このような状況において, 驚きは, 認知された状態と望ましい状態との間に溝を作り出して, 現在の行動を揺さぶる働きを持つと考えられる。

1) 驚き (surprise) の定義と効果

驚きはいったいどのような場合に生じるのであろうか。簡単には決定できない問題含みの状況で, 行動に関する予測と実際の結果が異なるミスマッチから「驚き」が生じる (馬場, 1998)。すなわち, 行為を遂行することにより想定・予期されたものと実際に出会ったものの差が生じ, その差を見て「驚き」が生まれる。

驚きはどのような効果を生むのか。「驚きは, …… , すぐには行動に結びつかず, どうすればよいのか迷う時の反応だといえよう。次に何をすべきかに向けて, 意識をかき立てられた状態」(森下 2000, p. 118)である。まず「驚き, それから, 自分にとるべき態度」(森下 2000, p. 118)が決められ, 「次の反応への準備として興奮あるいは覚醒の水準」(森下 2000, p. 118)が高められる。このようにして, 驚きは態度を決定し, 感覚を高揚させる要因となりうるのである。組織誕生時の価値, 感覚, 興奮そして感情的なコミットメントを復活させ (Hurst 1995), 組織の中に活動力や精神的エネルギーを再び満ちあふれさせることになる。

2) 驚き (surprise) から驚異 (wonder) へ

不確実性の低かった環境において, 想定通りの行動をしたが今までとはまったく異なる結果が出る場合, 驚き (surprise) が生まれる。これはギャップを発生させ, 組織を新しい行動への探求へと導く重要な役割を果たす。この意味で自己再生には欠かせない。しかし, なぜ今までとは異なる反応や結果を想定できなかったのか, あるいはどうして事前に差異を察知できなかったのかなどという差異縮小を志向する考え方が組織内で支配的となるとならば, 想定や予測の自己肥大化や差異測定メカニズムの精緻化により, この種の驚きは減衰していくことになる。その結果, 組織はだんだん驚かなくなる。

そこで, 受け身的な驚きとは異なる概念が必要となる。われわれは, 驚異あるいは不可思議さ (wonder) という概念を導入する。不可思議さは, これまでとは異なる新たな環境への踏み込みによって生じる。まず, 新たな環境を探索しその中に分け入る。この新たな環境は不確実性や不安定性に満ちおり, 既存のルーティンを実行したとしても, 想定している通りの成果は得られない。既存の行動の有効性に関する信頼感が薄れることになる。

また, そこには, 見たことも感じたこともない新奇な事柄や現象が溢れており, それらへの接触による「異化作用²⁹⁾」を通じて驚異の感情が生み出される。そして, 今まで当然視してきた因果体系の部分的崩壊が生じる。もちろん, その崩壊を糊塗することは可能であるが, そこに存在し続ける不可思議さを無視し続けて, これまでの因果認識をいつまでも保ち続けることは無理となろう。もはや想定された因果の全体系を変更せざるを得なくな

るという事態に立ち至ることになる(森下, 2000)。そして、その因果を具体的にこの世界に表現している組織の行動パターンやルーティン、さらにはその行動の対象を規定している志向性などもあわせて構成し直されなければならないであろう。

以上のような驚きと驚異との区分は、明らかに理念的である。それらは連続的に現れることもあり、同じ現象が驚きとも驚異とも捉えられることもある。その違いを生み出すのは、驚きを見る側にある。それは、驚きとして一過性のものや狭い範囲の因果に影響を及ぼすものか、あるいは組織の保持する因果の全体系にまで影響を及ぼす驚異なのかの、いずれとして捉えるのかということによる。

IV. 最 後 に

本稿では、組織の自己再生を危機に頼らず開始するために必要となる概念である「疑い」と「驚き」を取り上げた。組織の活動は、認知、態度そして行動によって構成され、それぞれが連関して実際の活動が生み出されることになる。「疑い」と「驚き」によって、組織の活動構成単位一仮説・態度・行動一に変化が生じ、その相互作用を通じて、組織活動に変化が生じ、資源の新たな組み合わせが創出されるということである。そして、その組み合わせを基にして新しい成長ライフサイクルが開始されることになる。

組織の自己再生が始まるためには、「疑い」と「驚き」があるが、その再生が始まった後には、今度は逆に「信念」と「安定」が求められる。初期の成功を確立してそれを持続させなければならないからである。そして、また「疑い」と「驚き」が必要となる時期がやっ

てくる。問題は、転換点がいつになるかということである。これは成長ライフサイクルの転換点でもある、成長前期から後期(図1の(1))、あるいは成長期から停滞期(図1の(2))への転換を、その最中にどのようにして見いだすかということと同義となる。過去回顧的にはその転換点を指摘することは可能であるが、その過程上にある時に指摘することは難しい。一つ可能性のある指摘は、Weick(1984)のsmall win³⁰⁾である。Small winに対置させることができるものとして、small loss³¹⁾がある。まず、転換点の始まる前には、big winの経験が累積されているとともに、しだいにsmall lossが生じてくるのではないだろうか。組織全体としては売上げも、利益も決して悪くない状態であるが、組織の部門や担当者レベルでは以前ほどsmall win状態が生じやすくなり、これまでの行動を適用してもうまくいかなくなる。ただし、まったくうまくいかなるのではなく、徐々にそして小さな障害の発生という形でのsmall lossが生じ始める。これを捉えて、そのままにしておけば将来のbig loss(危機)となるかどうかを判断する必要がある。危機に至ると判断された場合には、転換点が間近に迫っているという判断になるであろう。たとえ判断ができないとしても、目に見える現実的な現象としての多様なsmall lossが累積してきた時点で転換点に到達したと考えてもよいかもしれない。そして、「驚き」と「疑い」を起動させて、自己再生に向かうことになる。

次に、この自己再生が根付くためには、Weick(1984)のいうsmall winが必要となるだろう。どのような行為や考え方が有効であるかは、再生途上で明確に決定することはできない。その途上で可能性を探るわけだが、

定着させるだけの価値がある行為や考え方の候補は、small win を組織にもたらすものとなる。これらを信じていくうちに、状況が当然のものと化していき、あらたなライフサイクルが立ち上がることになる³²⁾。

最後に再生のタイプを指摘することで論を閉じる。表 3 のように、疑いと驚きの有無を組み合わせると、再生を類型化できる。本稿で取り上げた「自己再生」は、驚きのある環境の中で同時に既知のことに対して疑いを抱くことから生み出される。ここでは、組織は、疑いから新たな仮説を作り出す実験を行いながら、フロンティアを求めて未知の環境に入り込んでいくことになる。

もっとも良く取り上げられる「外部介入型再生」は、既存の行動や考え方に対して疑いもなく、組織環境にはまったく驚きのない状況下での再生である。従来の考え方や行動パターンを洗練させる方向での変化が生じるだけである。問題が発生しても、このような傾向が続く。ただし、問題への対策が何も取られないという意味ではない。対応策はあるが、それが今までの行動や考え方をより洗練させたものにしかすぎないのである。この状況で

は、方向を転換させるような再生の唯一の動因は危機であり、再生を推し進める方策としては外部からの介入しか残されていない。

次の「現状懷疑型再生」は、既知の環境において疑いを抱くことによって生じる再生である。これは、これまでと同様のメンバーで同じゲームをするということと類似の状況であり、その場合少々ゲームに疑いを導き入れたところでゲーム全体への影響は少ない。かなり本質的な疑いを持たなければ、そのような環境では他のメンバーと同じ行動を取らざるを得なくなってくる。強い疑いを維持するだけの十分なエネルギーと決意を持たねば、この状況での再生はかなり難しくなる。強い疑いにより認知枠組みが改訂され、その枠組みから作り出された仮説を検証する実験が行われ、この実験を通じて環境が捉え直されることによって、再生が行われるのである。

最後の「異境参入型」は、未知の環境に入り込むが、従来の行動や考え方を信じているという状況で起こる再生である。未知の世界との出会いから生じる驚きにより、今まで通りの行動の見直しが起きるが、手元には既存の行動しかない。試行錯誤的に手持ちの行為

表 3 疑い/驚きの組み合わせによる再生の類型化

驚きのある 異質な場面	★異境参入型 <ul style="list-style-type: none"> ・再生・既存行動の応用 ・応用可能な行動の発見 ・活動可能な異境の探索 ・再生の動因：(大きな) 驚き 	★自己再生型 <ul style="list-style-type: none"> ・行動と認知の連鎖的変動 ・仮説発明と仮説探求型実験 ・フロンティア環境の発明 ・再生の動因：疑いと驚き
慣れた既知の場面 (既存環境)	★外部介入型再生 <ul style="list-style-type: none"> ・行動、認知枠組みの維持 ・行為の洗練化 ・既存環境の洗練 ・再生の動因：危機 	★現状懷疑型再生 <ul style="list-style-type: none"> ・認知枠組みの改廃 ・仮説変更/仮説検証型実験 ・環境の見直し ・再生の動因：(強い) 疑い
場面(環境)特性 既存への態度	信じる	疑う

の有効性を高めるように改変していくか、改変しないとするなら既存の行動の適用できる環境を探し求めることになるであろう。そこでの問題は、行動は変えられるがその行動を導く考え方の変更が起きないという点である。そのため、驚きが弱ければ行動の変化はしだいに縮小していくことになる。この型の再生は、絶えず新しい環境に入り込んで自らを変えていこうとするものである。自らの今までのやり方に疑いの念を抱いていないが、新しい環境への参入をすることによって、自らを再生し続けていくタイプである。

謝辞

本論文は、組織学会 2004 年度リサーチワークショップの助成によって行われた研究の成果の一部である。また、旧組織再生研究会のメンバー（今田聰、大脇史恵、古澤和行、小橋勉、S. M. P. サマラクーン、津田秀和、桂田智子）との間での議論が大変参考になった。両会には謝意を表する。

注

- 1) 本稿では重要視していないが、外部の組織が当該組織を再生する必要はないと判断されてしまうことにより、「外的な圧力」というもう一つの再生のきっかけが失われることになる。
- 2) 再生をより詳細に区分すると、図1の組織のライフサイクル上で、成長後期から成長前期への転換である「再成長(1)」、停滞期から成長期への転換である「再活性化(2)」、および停滞・衰退期から成長期への転換である「再起(3, 4, 5)」となる。これらは、新しいライフサイクルに移り移るという点では同じであるが、その移り方に相違がある。Slatter & Lovett (2003) は、事業転換 (business transformation) は図1の(2)は事業転換であり、

(3), (4), (5)はターンアラウンドであるとした上で、「事業転換（業績が少し悪くなった企業における全社的な業績改善運動、たとえば、グローバルな舞台でのリーダーシップをとろうとする、あるいは成熟した事業であらためて成長率を高めようとする）とターンアラウンド（短期的に何らかの措置をとらない限り近い将来破綻することが明らかな危機的状況）とも、飛躍的な業績の改善を目指す、回復のスピードと求められる結果に違いがある。事業転換プロジェクトでは絶対的かつ相対的な業績の改善を中期的に達成することを目指す、ターンアラウンドでは企業生命の維持を早急に確保しなければならない」（p 8-9）と述べている。すなわち、二つの再生タイプにおいては、目的およびその遂行速度の違いが存在するのである。ただし、Hurst (1995) は、ライフサイクル的ではなく、組織は再生と危機を循環的に経験するという考え方を提示している。

- 3) これは、組織学習論で unlearning と呼ばれる概念に近い。既に学習したものを捨て去り、次の学習のための余地を自らの手で作り出すことを意味するからである (Starbuck, 1996)。
- 4) ただし、組織のライフサイクル上の終焉期における再生はこのような過去全否定型になる可能性は高い。そこでは、元のライフサイクルを捨て去らざるを得ないからである。
- 5) この組み合わせを生じさせる能力を、Kogut & Zander (1992) は結合能力 (Combinative Capabilities) —— 保有している知識と新たに獲得された知識を統合して応用する能力 —— と呼んでいる。
- 6) 阻止しないとライフサイクル線上から滑り落ち、早々と衰退へ向かうことになる。
- 7) ライフサイクルの移行には、新たに誕生期における産みの苦しみや新しさの負債 (Liability of newness, Stinchcombe 1965) が伴う。
- 8) 古澤 (2004) は、この認知と行動の同期的変化を、「フロー体験」としてとらえて、知識創造プロセスの諸類型の中の重要な一つ（飛躍型）として取り上げている。
- 9) Starbuck et. al. (1978) は、組織の認知と危機の関係に論及して、「認知の歪みが、組織に何も活

- 動をさせないか、あるいは不適切な活動を引き起こすことによって、危機の一因となるようだ」(p. 113) と述べている。
- 10) 同期とは、同時ということを含むが、認知と行動のいずれが先になるにせよ、連続的あるいは連鎖的に変化することを含む概念である。
- 11) Fiol & Lyles (1985) は、激動 (turbulent) 環境では認知 (学習) の変化と安定的な行動が適しており、あまりに行動が変化すると方向感覚を失わせるとしている。ただし、激変さがあまり強くない環境では、行動も認知もともに変化するように、常に変化する組織がよいかもしれないとする。この意味で、われわれの立場とは若干異なる。
- 12) 内部環境は、コンテキストと組織風土で構成され、コンテキストとは、構造を生じさせる背景であり、企業の起源と歴史、企業の目標・戦略・理念、規模、技術、立地、親会社その他への依存度であり、組織風土とは、企業の成員に行き渡っている価値、規範、行動および感情である (岸田, 1985; 2003)。
- 13) ただし、この一定の対応が変化や再生にポジティブになるかネガティブになるかは、事前には不明であるが。
- 14) 組織の危機とは、「(1)組織のもっとも優先順位の高い目標を脅かし、(2)反応に必要となる時間の量を限定し、(3)組織によって予想あるいは期待されていない」(Herman 1963, p. 63) 現象のことである。
- 15) 余裕の存在: Morgan (1986) は、自己組織化するシステムは、余剰の能力 (冗長性) を持たねばならない、とする。なぜなら、現在行っている活動に全能力を使い果たしているなら、自らの活動を疑い、そのモードを変える能力が存在する余地はないし、活動のコンテキストが変化するということを考慮に入れておけるだけの知性を持つことができないからである。これこそが、危機に至っては疑いをもち得ないことを示す言明といえよう。
- 16) 不利な状況 (資源の欠乏、競争、市場の縮小) が驚異 (差し迫った損失やコスト) を生み、さらにその驚異が、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をつくり出す。その結果、よく知られているあるいは支配的な反応に注意が向かい、反応が硬直化する。
- 17) 資源の組み合わせや連結の仕方は一様ではないため、既存の連結を崩すのと同時に無数の可能な組み合わせや連結の中から効果的な連結を見出すことが必要となる。
- 18) 自己変革の一手段として、実際の危機ではなく、危機感ということに頼ることは考えられている (Hamel & Prahalad 1994)。
- 19) 疑いと驚きをより具体的に実現するために、「探求の実験の実施」と「フロンティア環境への踏み込み」という手段が不可欠となるが、これらについては別稿で論じる (吉田 2005 年公刊予定)。
- 20) 内藤 (2003) は、「知らせ」「出会い」「気づき」が驚きをもたらすとしている。知らなかったもの・ことを知り、出会ったことがないもの・ことに出会い、気がつかなかったもの・ことに気づく。これにより驚きをもたらさせるのである。いずれにしろ予期・予測と実際の差異である。
- 21) 別の言い方をすれば、疑いは思考や知性と関連し、驚きは志向性、感覚や感性と深い関係を持つ。
- 22) Jacob, F. (1977) "Evolution and Tinkering" *Science*, 196, pp. 1161-1166.
- 23) Grossman, L. (1976), *Fat Paper*. McGraw-Hill (柏原研訳 (1982) 『ファットペーパー』, 日刊工業新聞社)。
- 24) Weick (1995) はさらに、少数派の影響はより良い議論を生むが、その逆に多数派の影響は収束的であり、その状況の定義が狭い範囲内で意味を持つだけであるため、結果的に見慣れない手掛かりを気づかせなくするという問題をもつことを指摘している。
- 25) Starbuck et. al. (1978) は、明示化は、トップマネジメントの入れ替わりによって起こるとしている。
- 26) リストからつくり出された逆説は、現状の理論とは異なる理論という点で現状破壊的であるが、理論として行動を誘発して未来を形作ることから未来構築的な特性をもつ。

- 27) 一つのカテゴリーだけを多数派が握るのではないため、多数派の複数のカテゴリーすべてに対し一つ少数派がある場合と、いくつかの少数派がカテゴリーを分担する場合があるであろう。さらには、多数派が自らのカテゴリーに、異なるカテゴリーをもった少数派と出会うことによってはじめて気づくこともある。本稿は多数派/少数派問題を扱うものではないため例示だけにとどめておく。
- 28) Starbuck et. al. (1978) は、モラル、熱狂、信念、目標、価値やアイデアというイデオロギー的現象は目に見える物理的な現象に大きな影響を与えるとともに、それによって、前例を打ち破り見えない仮説を根絶するように人々は鼓舞される、と述べている。本稿でいう仮説は信念、目標、価値やアイデアは含むが、モラルと熱狂は含まれない。これは態度の中に含まれるであろう。この点で仮説とイデオロギーは一致しないが、仮説と態度の組み合わせを考えれば、本稿のアイデアと共通する部分が多い。
- 29) プレヒトは、「ある出来事ないしは性格を異化するというのは、簡単にいって、まずその出来事ないしは性格から当然なもの、既知のもの、明白なものを取り去って、それに対する驚きや好奇心を作り出すことである」と述べている（千田訳編，p. 123）。
- 30) small win とは、①そこそこ重要な、限られた適用条件下で完結している、そして具体的かつ目に見える成果であるとともに、②その前の win より少しだけ大きな win を生み出す機会でもある（Weick, 1984）。
- 31) 研究会においての、今田聡の発言に基づく（2004.10.22）。
- 32) このような観点からすると、組織の変化には、smallness と accumulation が重要となる。これについては別の機会で論じてみたい。

参考文献

邦文文献

- 馬場靖憲（1998）『デジタル価値創造』NTT 出版
- グイヤール，F／ケリー，J（1996）『ビジネス・トランスフォーメーション』ダイヤモンド社（F. Gouilart & J. Kelly (1995) Transforming the Organization, McGraw-Hill）
- 岸田民樹（1985）『経営組織と環境適応』三嶺書房
- 岸田民樹（2003）「経営」、『経済科学』第 50 巻別冊
- 古澤和行（2004）「知識創造としての組織学習プロセス」、『経済科学』（名古屋大学大学院経済学研究科）pp. 39-55。
- 森下一仁（2000）『思考する物語』，東京創元社
- 内藤勲編著（2003）『価値創造の経営学』，中央経済社
- 千田是也訳編（1962）『今日の世界は演劇によって再現できるか——プレヒト演劇論集』，白水社
- 澁谷寛（2004）「態度モデルにおける社会的比較過程理論の位置づけに関する予備的考察」、『新潟大学経済学年報』第 28 号，pp. 57-73
- 吉田孟史（2005 年予定）「組織の自己再生——ブラザー工業の再生における実験とフロンティア環境の役割——」

外国文献

- Daft, R. & K. Weick, (1984) "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems," *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 284-295.
- Davis, M. S., (1971) "That's interesting: Towards a phenomenology of sociology and a sociology of phenomenology.," *Philosophy of the Social Sciences*, 1: pp. 309-344
- Fiol, C., & M. Lyles, (1985) "Organizational Learning." *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 803-813.
- Hedberg B., (1981) "How Organizations Learn and Unlearn", in P. Nystrom & W. Starbuck, (Eds.) *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, pp. 3-27.
- Herman, C., (1963) "Some Consequences of Crisis

- which Limit the Viability of Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8, pp. 61-82
- Holsti, O., (1978) ‘Limitations of cognitive abilities in the face of crisis’ *Journal of Business Administration*, pp. 39-55.
- Hurst D., (1995) *Crisis & Renewal : Meeting the Challenge of Organizational Change*, Harvard Business School Press
- Garvin, D., (2000) *Learning in Action : A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Harvard Business School Press (沢崎冬日訳 (2002) 『アクション・ラーニング』ダイヤモンド社)
- Hamel G. & C. Prahalad, (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press (一條和生訳(1995)『コア・コンピテンス経営』, 日本経済新聞社)
- Kimberly J., (1988) “Reframing the Problem of Organizational Change”, in R. Quinn & K. Cameron (Eds.), *Paradox and Transformation*, Ballinger, pp. 163-168.
- Kogut B., & U. Zander, (1992) “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology.” *Organization Science*, Vol. 3, pp. 383-397.
- Morgan G. (1986) *Images of Organizations*, Sage Publications
- Quinn, R., (1988) *Beyond Rational Management*, Jossey-Bass
- Sanchez, R., & A. Heene, (1996) “A systems view of the firm in competence-based competition,” in R. Sanchez, A. Heene, and H. Thomas (Eds.), *Dynamics of Competence-Based Competition : Theory and Practice in the New Strategic Management*, Elsevier, pp. 39-62.
- Slatter, S. & D. Lovett, (1999) *Corporate Turnaround*, Penguin Books (ターンアラウンド・マネジメント・リミテッド訳 (2003) 『ターンアラウンド・マネジメント』, ダイヤモンド社)
- Starbuck, W., Greve, A., and Hedberg, B., (1978) “Responding to crises.” *Journal of Business Administration*, Vol. 9, pp. 111-137
- Starbuck, W., (1983) “Organizations as action generators.” *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 91-102.
- Starbuck, W., (1996) “Unlearning Ineffective or Obsolete Technologies”, *the International Journal of Technology Management*, 11, pp. 725-737.
- Staw B., L. Sandelands & J. Dutton, (1981) “Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 501-524.
- Stein, J., (1997) “On Building and Leveraging Competences Across Organizational Borders: A Socio-cognitive Framework”, in A. Heene & R. Sanchez (Eds.), *Competence-based Strategic Management*, John Wiley & Sons, pp. 267-284.
- Stinchcombe, A., (1965) “Social Structure and Organizations”, J. March(ed.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally pp. 153-193.
- Tushman, M., W. Newman, & E. Romanelli, (1986) “Convergence and Upheaval : Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution”, *California Management Review*, Vol. 29, pp. 29-44.
- Weick, K., (1979) *The Social Psychology of Organizing (2nd ed.)*, Addison-Wesley (遠田雄志訳, (1997), 『組織化の心理学』, 文眞堂)
- Weick, K., (1984) “Small Win: Redefining the Scale of Social Problems”, *American Psychologist*, Vol. 39, pp. 40-49.
- Weick, K., (1995) *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications (遠田雄志/西本直人訳 (2001)『センスメーカー・イン・オーガニゼーション』, 文眞堂)

(名古屋大学大学院経済学研究科)