

イノベーションと組織能力に関する考察（その1）

小 沢 一 郎

目 次

1. はじめに.....	1
2. 戦略形成に関する先行研究.....	1
(1) 戦略に対する5種類の定義	1
(2) 戦略形成に関する10種類のスクール（学派）と融合の動き	3
(3) 能力ベース論と資源ベース論	5
(4) 戦略形成プロセスの統合的モデル	6
3. 組織能力と組織モデル.....	7
(1) 組織能力について	7
(2) 7 Sモデル	9
(3) スターモデル	10
(4) 組織の整合性モデル	13
4. イノベーションのダイナミクスと組織モデル.....	15
(1) 整合性モデルにおけるイノベーションと組織文化	15
(2) 組織的DNAモデルにおけるイノベーションと組織文化	17
(3) イノベーションを実現する組織	18
5. まとめ.....	21
参考文献.....	22

1. はじめに

本稿は、イノベーションと組織能力に関する検討の前半部分をまとめたものである。これまで筆者が小沢 (2005)¹、小沢 (2006 b)²、小沢 (2007)³にまとめてきた進化的イノベーションの研究によって、イノベーションを乗り越えるためには、企業が備えるべき組織能力にフォーカスして議論する重要性が明らかになった。

そこで本稿においてはまず、戦略形成に関する先行理論の流れを概観しつつ、組織能力と関連して戦略論分野で注目されている「資源ベース論」と「能力ベース論」に対する認識を整理することから始めることとする。そして、イノベーションを乗り越えるために企業が備えるべき組織能力に関する議論を次稿で進める為の、基盤を整えることが本稿の目的である。

2. 戦略形成に関する先行研究

Mintzberg ら (1998)⁴は、それまでの戦略形成理論に関して総括的見解をまとめている。すなわち、戦略に対して 5 種類の定義を提示すると共に、10 種類のスクール (学派) に類型化しているのである。

(1) 戦略に対する 5 種類の定義

まず、戦略に対する 5 種類の定義に関して、「戦略の 5 つの P」として 3 つの視点から説明している。

第 1 の視点は、「“前へ”の戦略と“後から”の戦略」という視点であり、前者は「戦略はプラン (Plan)」として、将来へ向けてどうアクションをとるべきかという指針や方針を意味している。そしてこれは、「意図された戦略」と呼ぶことができる、としている。一方、後者は「戦略はパターン (Pattern)」であるとして、時を越えて一貫した行動を示すものとしている。従って、後から振り返ると実現されたパターンが見えることから、「実現された戦略」と呼ぶことができる、としているのである。彼らは、この 2 つの戦略について、<図.2.1 計画的戦略と創発的戦略>のように表してい

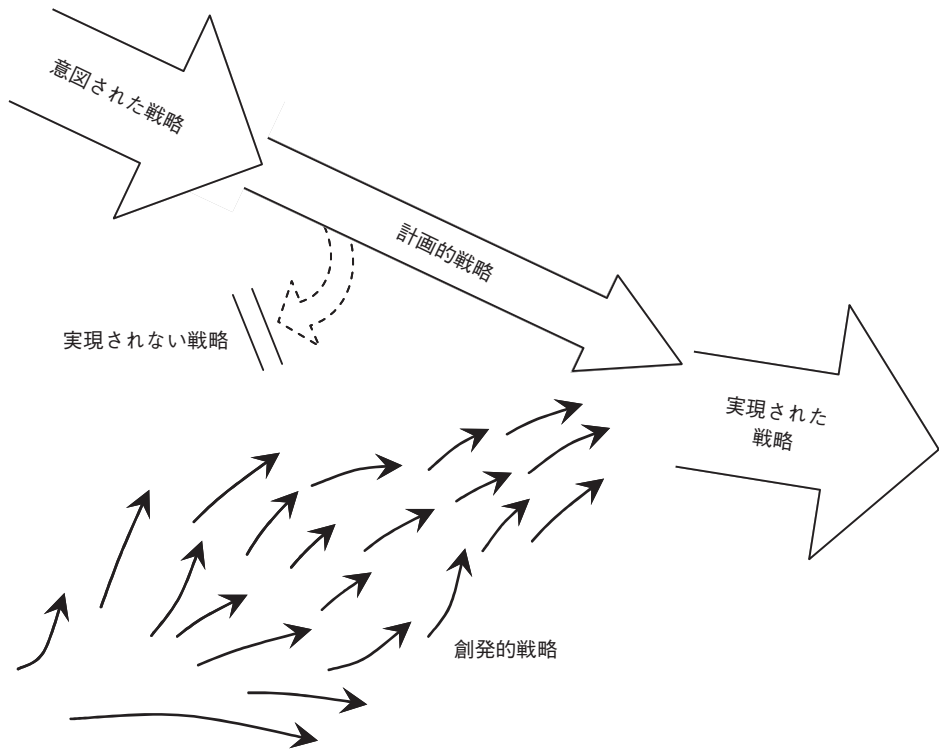
1 小沢一郎 (2005) 「進化的イノベーション・モデルの検討：写真システムの進化を題材として」『三田商学研究』第48巻第4号、慶應義塾大学商学会。

2 小沢一郎 (2006 b) 「進化的イノベーション・モデルの発展」『専修経営学論集』第83号、専修大学経営学会。

3 小沢一郎 (2007) 「進化的イノベーション・モデルの検討 (2)：ダイナミック分析へ向けた試論的展開」『三田商学研究』第50巻第3号、慶應義塾大学商学会。

4 Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press (齋藤嘉則監訳、木村充・奥澤朋美・山口あけも訳 (1999) 『戦略サファリ』東洋経済新報社)。

<図. 2.1 計画的戦略と創発的戦略>



(出所) Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press (齋藤嘉則監訳, 木村充・奥澤朋美・山口あけも訳 (1999) 『戦略サファリ』東洋経済新報社, p. 13.).

る。

計画的戦略とは完璧に実現されることを意図した戦略であるが、創発的戦略では、結果として実現された戦略は最初から明確に意図したものではなく行動の1つひとつが集積され、そのつど学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成されるもの、と考えている。そして、現実的な戦略はすべてこの2つを併せ持たなければならない。つまり学習しながらも計画的にコントロールするのである。戦略は計画的に策定されると同時に、創発的に形成されなければならない。効果的な戦略というのは、予期せぬ出来事への対応力と予測する能力を兼ね備えたこれら2つの戦略の組み合わせなのだ、と彼らは主張しているのである。

第2の視点は、「下へ」の戦略と「上へ」の戦略」という視点であり、前者は「戦略はポジション (Position)」として、特定市場における特定製品の位置づけを意味している。製品と顧客が出会う地点“×”を上から見下ろしながら、外側へ、すなわちマーケット全体に目を向けるのである、としている。一方後者は、「戦略はパースペクティブ (Perspective)」として、企業の基本理念に関わるもの

であり、前者とは対照的に企業の内側、すなわち組織の内部、特に戦略家の頭の中に目を向け、企業のグランド・ビジョンを見上げるものである、と説明しているのである。

そして第3の視点は、「戦略は策略 (Ploy)」とする見方であり、敵あるいは競争相手の裏をかこうとする特別な「計略」のことである、としている。

(2) 戦略形成に関する10種類のスクール (学派) と融合の動き

前述の戦略に対する5種類の定義に基づき Mintzberg ら (1998)⁵は、戦略形成に関する先行理論を、以下のように10種類のスクールに類型化している。

- 1) デザイン・スクール (The Design School)
：コンセプト構想プロセスとしての戦略形成
- 2) プランニング・スクール (The Planning School)
：形式的策定プロセスとしての戦略形成
- 3) ポジショニング・スクール (The Positioning School)
：分析プロセスとしての戦略形成
- 4)アントレプレナー・スクール (The Entrepreneurial School)
：ビジョン創造プロセスとしての戦略形成
- 5) コグニティブ・スクール (The Cognitive School)
：認知プロセスとしての戦略形成
- 6) ラーニング・スクール (The Learning School)
：創発的学習プロセスとしての戦略形成
- 7) パワー・スクール (The Power School)
：交渉プロセスとしての戦略形成
- 8) カルチャー・スクール (The Cultural School)
：集合的プロセスとしての戦略形成
- 9) エンバイロメント・スクール (The Environmental School)
：環境への反応プロセスとしての戦略形成
- 10) コンフィギュレーション・スクール (The Configuration School)
：変革プロセスとしての戦略形成

5 前掲書, pp. 4-8。

<表.2.1 戦略形成学派の融合>

アプローチ	スクール (学派)
ダイナミック・ケイパビリティ	デザイン／ラーニング
資源ベース戦略論	カルチャー／ラーニング
ソフトテック (シナリオ分析とステークホルダー分析)	プランニング／ラーニング／パワー
構成主義	コグニティブ／カルチャー
カオス・進化理論	ラーニング／エンバイロメント
制度理論	エンバイロメント／パワー／コグニティブ
企業内起業家 (ベンチャー)	エンバイロメント／アントレプレナー
革命的変革	コンフィギュレーション／アントレプレナー
ネゴシエイティッド・ストラテジー	パワー／ポジショニング
戦略的操作	ポジショニング／パワー

(出所) Mintzberg, H. and Lampel, J. (2001) "Reflecting on the Strategy Process," *Strategic Thinking for the Next Economy*, Wiley & Sons (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 (2003) 『MIT スローン・スクール戦略論』東洋経済新報社, p.50.).

さらにその後 Mintzberg ら (2001)⁶は、戦略形成に関する近年の新たなアプローチとして、<表.2.1 戦略形成学派の融合>のように、前述した10種類中のいくつかのスクールが融合した動きであると位置づけている。

そして彼らは、この新たなアプローチの中で最も著名なアプローチは、Prahalad & Hamel らが提唱するダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capabilities) アプローチであろうとして、このコア・コンピタンス、戦略的意図、ストレッチ等の概念は、ラーニング学派とデザイン学派の融合、すなわち継続的な戦略的学習を促す強力なリーダーシップであると述べている。さらに、資源ベース戦略論 (Resource-based Theory) はラーニング学派とカルチャー学派の融合であり、ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチと内容は同じだが方向性が異なっている。ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチはより規範的であり実務家に焦点を当てているのに対して、資源ベース戦略論はより記述的で研究に焦点を当てると共に、組織の本質に根ざした能力 (つまりカルチャー) に焦点を当てている、とコメントしている。

6 Mintzberg, H. and Lampel, J. (2001) "Reflecting on the Strategy Process," *Strategic Thinking for the Next Economy*, Wiley & Sons (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 (2003) 『MIT スローン・スクール戦略論』東洋経済新報社, pp.49-54.).

(3) 能力ベース論と資源ベース論

上記の「能力ベース論」と「資源ベース論」という2つの新たな理論的アプローチは、経営戦略分野において極めて注目を集めている理論である。同一的に語られることもあるこれらの理論的アプローチに対して、十川（2002）⁷は以下のように明確に解説と主張をおこなっている。

これらの理論的アプローチは共に、戦略的ポジショニング・アプローチのように企業の外側に目を向けたものではなく、競争優位性の源泉として企業の内部要因に注目しているところは共通している点である。しかし、「能力ベース論」と総称される理論グループは「資源ベース論」を補完しており、その発展形態として位置づけられる、と述べている。

さらに詳細に、これら能力ベース論と資源ベース論の相違点に言及しているが、内容をまとめると、<表.2.2 能力ベース論と資源ベース論>のように表すことができるであろう。

まず「資源ベース論」は競争優位性の源泉を、有形・無形の希少資源の保有とコントロールであると考えているが、この点においては獲得プロセスには関心がなく、既に蓄積されたストックとしての資源に着目している。ここで、希少資源とは⁸ブランド名、技術的知識、従業員の熟練、機械、効率的な生産プロセス、資本など、有形・無形の資源を含むものである。主たる関心点は、蓄積された資源の企業内における「(再)配置」であり、戦略形成の主体はトップ・マネジメントで、その活動は

<表.2.2 能力ベース論と資源ベース論>

	能力ベース論	資源ベース論
*競争優位性の「源泉」	<ul style="list-style-type: none"> ・企業内で経営資源をレバレッジする「組織能力」 ・組織能力の基礎となる「知識」 	<ul style="list-style-type: none"> ・希少資源（有形・無形）の「保有とコントロール」 →既に蓄積された資源（ストック）
*主たる関心点	<ul style="list-style-type: none"> ・経営資源の蓄積・改善と、能力の開発・更新のプロセス 	<ul style="list-style-type: none"> ・蓄積された資源の、企業内における「(再)配置」
*戦略形成の主体と活動	<ul style="list-style-type: none"> ・組織プロセス（創発のプロセス） ・トップ・マネジメントの意思決定 + ミドル・マネジメントの戦略的役割（上方への影響力行使により、戦略形成・決定に補完的役割） 	<ul style="list-style-type: none"> ・トップ・マネジメントの意思決定（製品ー市場環境における企業内の資源配置）
*競争優位の持続性	<ul style="list-style-type: none"> ・競争優位性の持続性に有効（コア・ケイパビリティが更新されていく） 	<ul style="list-style-type: none"> ・競争優位性の持続性に疑問（コア・ケイパビリティが更新されず、コア・リジディティになる恐れあり）

（出所） 十川廣國（2002）『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂，pp. 31-36 の記述を基に作成。

7 十川廣國（2002）『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂。

8 Wernerfelt, B. (1996) "A Resource-based View of the Firm," *Historical Evolution of Strategic Management*, Vol. II, edited by Mckiernan, P., pp. 369-378.

製品－市場環境における企業内の資源配置意思決定である。しかしながら、このような認識では、コア・ケイパビリティが更新されず、コア・リジディティになる恐れがあるために、競争優位性の持続性に疑問が残る、としている。ここでLeonard-Barton (1995)⁹によると、コア・ケイパビリティとは企業独自の知識体系で企業が競争優位性を構築するための根源であり、コア・リジディティとはコア・ケイパビリティが変異して硬直化し、優位性を失ってしまった状態を指した言葉である。つまり、コア・ケイパビリティを作り出すシステムがルーティン・ワーク化によって環境との相互依存性を失い、企業環境の変化に追従できない硬直化した状態を意味しているのである。

さて、十川(2002)の解説と主張によると、一方の「能力ベース論」において競争優位性の源泉は、企業内で経営資源をレバレッジすることができる「組織能力」であると考えており、その組織能力の基盤となる知識も源泉となる、としている。ここで「組織能力」とは、「組織としての様々な活動を接着しうるような経営資源の活用能力」とであると定義しているが、本論文においても同様の定義を用いることとする。また、主たる関心点は、経営資源の蓄積・改善と能力の開発・更新のプロセスである。何故なら、戦略形成の主体は組織プロセス、とりわけ創発的なプロセスであり、トップ・マネジメントの意図や意思決定を補完するかたちでの、ミドル・マネジメントの戦略的役割である、としているからである。ここでミドル・マネジメントの戦略的役割とは、上方への影響力を行使することにより戦略形成・決定に一定の役割を果たすことを意味している。

つまり十川は、能力ベース論と資源ベース論の重要な分岐点について、「組織能力」を資源として捉えるか否か、によるものであるとしている。そして、この組織能力によってこそコア・コンピタンスは発現していくこととなり、そこには当然組織学習が含まれる、としている。なお「組織学習」とは、「組織の知識や価値基盤が変化し、問題解決能力と行動能力の改善に導くプロセス」として定義されている。

持続的競争優位性の確立に向けて、本研究においても「組織能力」を資源として捉える考えであり、次章で掘り下げることとなるが、その前に本章で検討してきた戦略形成に関する統合モデルをレビューしておくこととしたい。

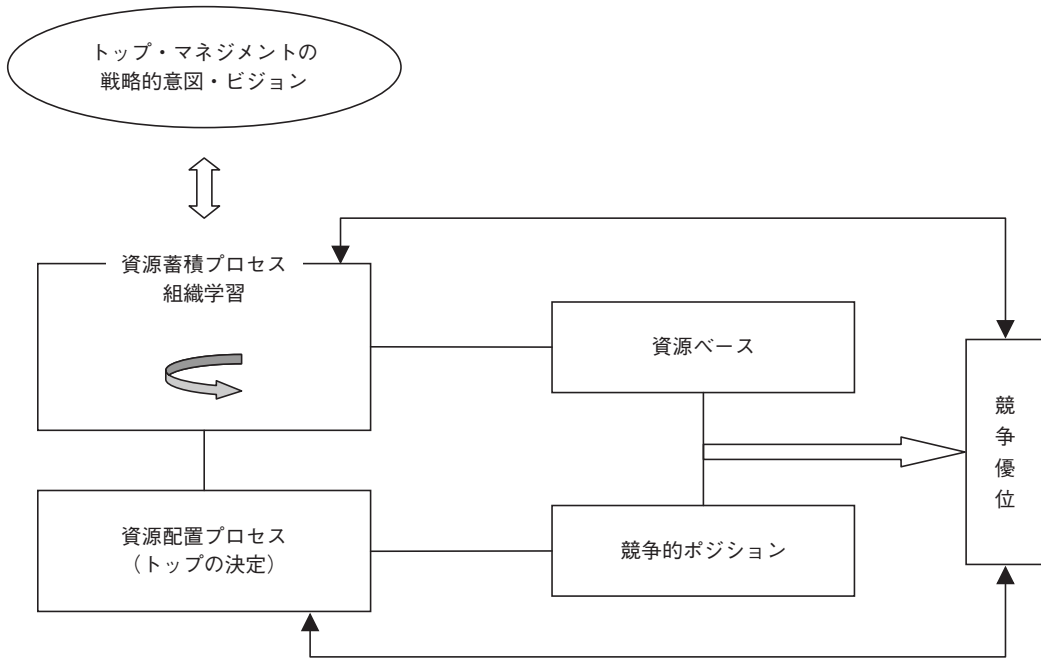
(4) 戦略形成プロセスの統合的モデル

十川(2002)は先の議論を受け、<図.2.2 戦略形成プロセスの統合的モデル>を示して議論をまとめている。

前述のように、競争優位性は企業内の資源ベースと企業外に目を向けた競争的ポジショニングによって構築される。これらを形成する企業内の要素としての資源関連に着目すると、競争的ポジショ

9 Lenard-Barton, D. (1995) *Wellspring of Knowledge*, Harvard Business School Press (阿部孝太郎・田畑暁生訳(2001)『知識の源泉：イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社)。

<図.2.2 戦略形成プロセスの統合的モデル>



(出所) Floyd, S. W. and Wooldridge, B. (2000) *Building Strategy from the Middle-Reconceptualizing Strategy Process*, Sage Publications 及び, 十川廣國 (2002) 『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂, p. 38。

ンはトップ・マネジメントが資源配置を決定するプロセスによって決まり、一方の資源ベースはトップ・マネジメントの戦略的意図とビジョンを踏まえた組織学習によって適時更新される資源蓄積のプロセスによって支えられているのである。

3. 組織能力と組織モデル

(1) 組織能力について

まず前節において、組織能力とは「組織としての様々な活動を接着しうるような経営資源の活用能力」であるとしたが、Ulrich & Smallwood (2004)¹⁰は組織能力を「人材と各種の経営資源を組み合わせながら業務を遂行する方法そのもの」と類似の定義をした後に、組織能力は当該企業のアイデンティティあるいは個性であり、得意技を特定し、最終的には中核をなす。また概して長期的に安定しており、資本調達、商品、技術などに比べて他社に模倣されにくい、と述べている。

そして、<図.3.1 能力のマトリックス>を示して、組織能力の位置づけを明確にしている。

10 Ulrich, D. and Smallwood, N. (2004) "Capitalizing on Capabilities," *Harvard Business Review*, June (「組織能力の評価法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2004年11月号)。

<図.3.1 能力のマトリックス>

	Individual 個人	Organization 組織
Technical 技術・技能面	<p>①</p> <p>個人の 職務能力</p>	<p>③</p> <p>組織の コア・コンピタンス</p>
Social 人間関係面	<p>②</p> <p>個人の リーダーシップ能力</p>	<p>④</p> <p>組織の ケイバビリティ</p>

(出所) Ulrich, D. and Smallwood, N. (2004) "Capitalizing on Capabilities," *Harvard Business Review*, June (「組織能力の評価法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2004年11月号, ダイヤモンド社, p.36.).

彼らはこの図のように、横軸に「個人 (Individual)」と「組織 (Organization)」という能力を有する主体を取り、縦軸には「技術・技能面 (Technical)」と「人間関係面 (Social)」という能力の類型を取ってマトリックスを構成しているが、これら4つの象現の説明を以下に引用する。

- ①の象現：個人の職務上の能力である。例えばマーケティング、財務、製造などの技能を表している。
- ②の象現：ある人のリーダーシップ能力である。例えば方向性を決める、ビジョンを伝達する、部下を動機づけるなどを表している。
- ③の象現：組織の技術面におけるコア・コンピタンスである。例えば金融機関ならば与信管理のノウハウが相当する。
- ④の象現：企業組織に通低する DNA, 企業文化, 個性を示している。例えば、イノベーション力やスピードなどである。

そして、彼らが定義した「組織能力」は上記の④である、と述べているのである。

さて、この認識に対しては異論のないところではあるが、組織能力のあり方を考えるに際しては、組織能力によって「接着」或いは「組み合わせる」対象となる上記③（技術・技能面）をも含む、組織の構成要素に関する先行研究をまず確認しておきたい。以下に、組織の構成要素と要素間の連携に

関する「組織モデル」についてレビューしつつ、組織能力とイノベーションの分析に向けて歩を進めることとしたい。

(2) 7 S モデル

Peters & Waterman (1982)¹¹は、組織づくりを知的に考えようとするれば、互いに切り離せない関係にある少なくとも7つの変数を同時に包含して扱っていかざるを得ないとして、<図.3.2 マッキンゼーの7つのS>を示している。

7つのSとは、以下の要素を表しており、多少無理をしながらも韻を踏んでいるのである。

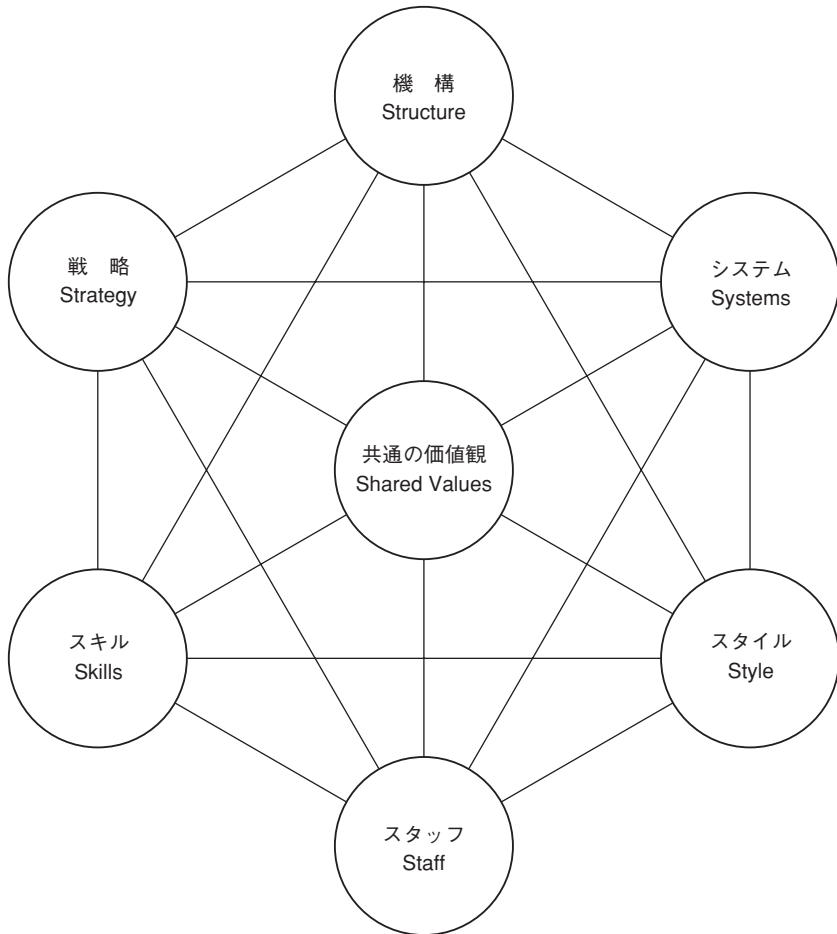
- ①機構 (Structure)：組織構造で、ハード・ウェアと例えている。
- ②戦略 (Strategy)：戦略もハード・ウェアの一部としている。
- ③システム (Systems)：経営の体系と手順を示しており、当初案は「体系と手順 (Systems & Procedures)」であった。
- ④共通の価値観 (Shared Value)：企業文化とも言えるとしている。
- ⑤スタイル (Style)：これは「経営の型 (Management Style)」を意味している。
- ⑥スタッフ (Stuff)：人々 (People) である。
- ⑦スキル (Skills)：当初案では、「現有する／または望ましい、企業の強さあるいは技術 (Present and hoped for corporate strengths or skills)」であり、この意味を込めて韻を踏み、スキルとした。

*なお①と②をハード・ウェアに、それら以外をソフト・ウェアに例えている。

重要なのは、これら7つの要素を指摘しただけでなく、これらの要素が互いに密接に連係し相互に依存していることを7 Sモデルとしてインパクト持って示したこと、そしてこの重要コンセプトを一般ビジネスマンに対しても認識・浸透させた功績であろう。

11 Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1982) *In Search of Excellence*, Warner Books (大前研一訳 (2003) 『エクセレント・カンパニー (復刊版)』英治出版)。

<図.3.2 マッキンゼーの7つのS>



(出所) Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1982) *In Search of Excellence*, Warner Books (大前研一訳 (2003) 『エクセレント・カンパニー (復刊版)』英治出版, p.45.)

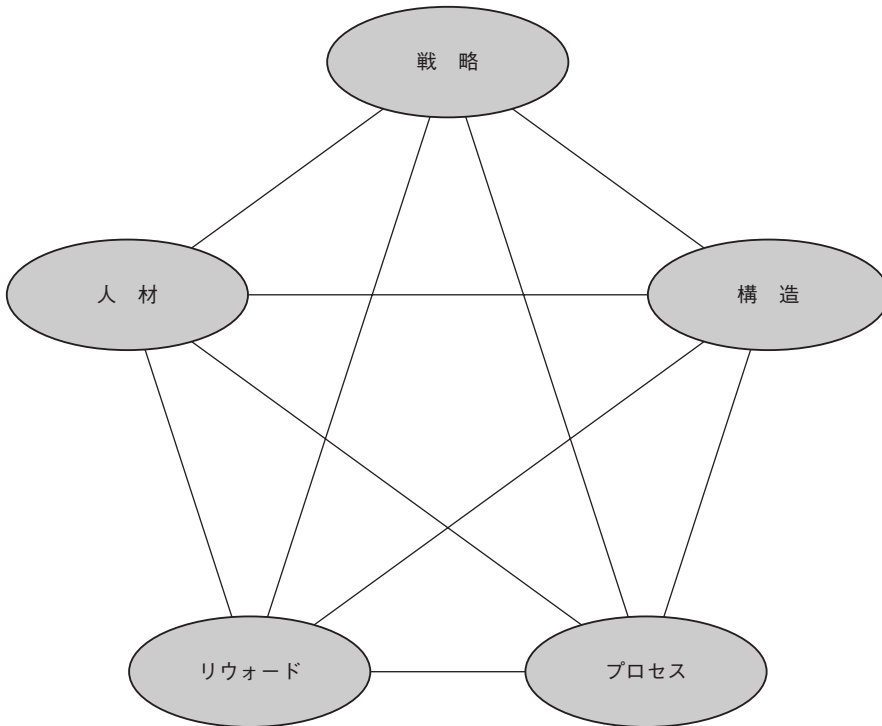
(3) スターモデル

Galbraith (2002, 2005)¹²は組織変革に関する要素として、<図.3.3 スターモデル>のように示している。

12 Galbraith, J. R. (2002) *Designing Organizations*, Jossey-Bass.

Galbraith, J. R. (2005) *Designing the Customer-Centric Organizations*, John Wiley & Sons International (梅津祐良訳 (2006) 『顧客中心組織のマネジメント』生産性出版)。

<図.3.3 スターモデル>



(出所) Galbraith, J. R. (2002) *Designing Organizations*, Jossey-Bass.

Galbraith, J. R. (2005) *Designing the Customer-Centric Organizations*, John Wiley & Sons International (梅津祐良訳 (2006) 『顧客中心組織のマネジメント』生産性出版, p.19.).

彼はこの5つの構成要素を以下のように説明している。

- ①戦略 (Strategy)：方向を示す。
- ②構造 (Structure)：意思決定のパワーの所在を示す。
- ③プロセス (Process)：情報の流れに関連する、特に情報技術に対応する手段を指す。
- ④褒賞システム (Reward Systems)：組織目標に挑戦し、達成する人材のモチベーションに影響を及ぼす。
- ⑤人材 (People, または Human Resource) ポリシー：人材のマインドセットやスキルに影響を及ぼし、その範囲を定める。

<表.3.1 製品中心 対 顧客中心>

		製品中心主義	顧客中心主義
戦 略	ゴール	顧客に対してベスト製品	顧客に対してベスト・ソリューション
	主な提供物	新製品	製品、サービス、サポート、教育、コンサルティングを個別化したパッケージ
	価値創造のルート	先進的製品、使いやすい形状、新しいアプリケーション	ベスト・トータル・ソリューションへの特注化
	もっとも重要な顧客	最も先進的な顧客	最も利益率が高く、ロイヤルティの高い顧客
	優先順位決定要因	製品ポートフォリオ	顧客ポートフォリオ（顧客の利益率に基づく）
	価格設定	市場における価格	価値とリスクに対する価格
構 造	組織上の概念	製品プロフィットセンター、製品レビュー、製品チーム	顧客セグメント、顧客チーム、顧客別損益計算
プロセス	最も重要なプロセス	新製品開発	顧客関係マネジメントとソリューション開発
リワード	評価基準	<ul style="list-style-type: none"> ・新製品の数 ・2年以内の製品からの売上比率 ・マーケット・シェア 	<ul style="list-style-type: none"> ・最も重要な顧客におけるカスタマー・シェア ・顧客満足 ・顧客のライフタイムの価値 ・顧客の保持率
人 材	人材へのアプローチ	製品開発した人材にパワー <ul style="list-style-type: none"> ・次世代の最もチャレンジングな製品に取り組んでいる人材に最高のリワード ・締切りのチャレンジを与えて創造的の人材をマネジする 	顧客とビジネスについて最も深い知識を持つ人材にパワー <ul style="list-style-type: none"> ・最高のリワードは顧客ビジネスを向上させたりレーションズ・マネジャーへ
	メンタルプロセス	拡散的思考：この製品にはどれだけの使い道が備わっているか	収れん的思考：この顧客にはどのような製品の組み合わせがベストか
	セールスの重点	取引において売り手優先	取引において買い手優先
	文化	新しい製品文化：新しいアイデアに対してオープン、実験重視	関係マネジメント文化：満足させるべき、さらなる顧客ニーズを追求

(出所) Galbraith, J. R. (2005) Designing the Customer-Centric Organizations, John Wiley & Sons International (梅津祐良訳 (2006)『顧客中心組織のマネジメント』生産性出版, pp.18-27.)

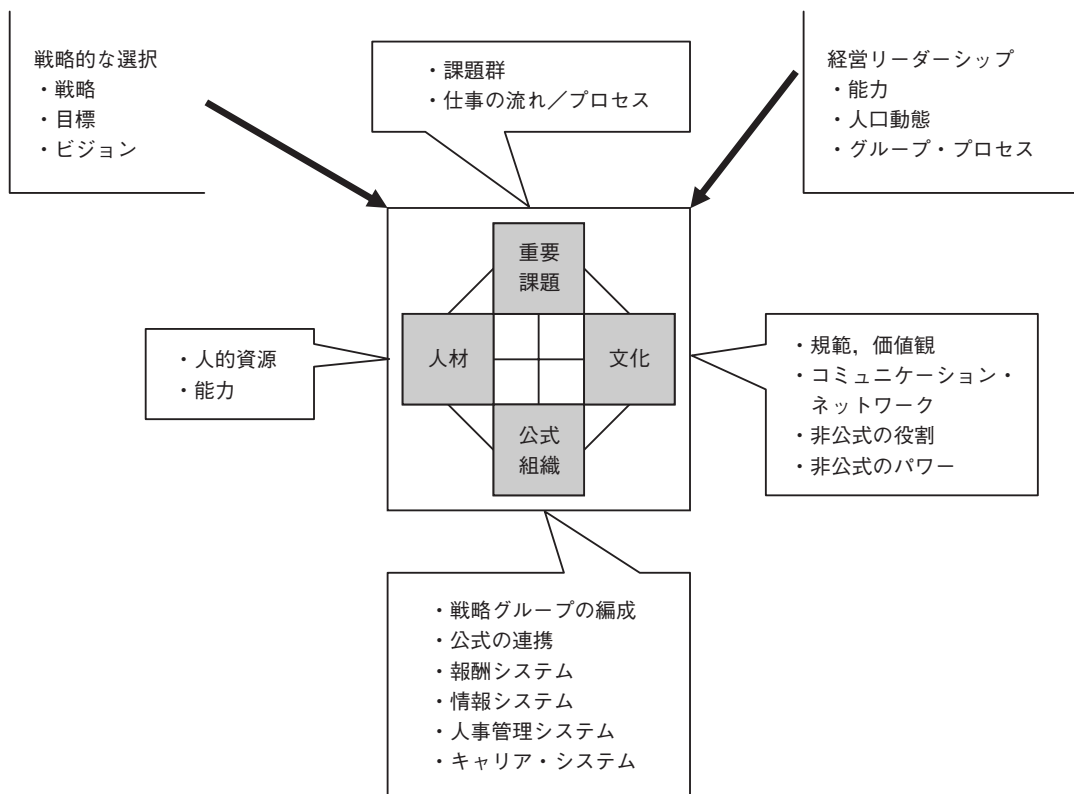
Galbraithの主張で注目すべきは、これらの5つの構成要素のすべてが影響し合って組織文化を生む、としている点である。<表.3.1 製品中心 対 顧客中心>のように、5つの構成要素をブレイクダウンした各項目について、目指す組織文化に適した内容を組み立てていくことによって、製品中心主義と顧客中心主義の文化（表の最下欄参照）を構築できるとしているのである。

(4) 組織の整合性モデル

Nadler & Tushman (1992)¹³は、<図.3.4 組織の整合性モデル>のようなモデルにおいて、組織における4要素とそれらの間の整合性を主張している。

戦略と組織を構成する4つの要素として、重要課題と仕事の流れ、公式の組織構造、人材、文化を挙げて、これら4つの構成要素間の調和つまり整合性が成功を導くとしている。まず、「重要課題 (Main Issues)」とは課題群と仕事の流れ／プロセスであり、「公式組織 (Formal Structure)」は戦略グループの編成、公式の連携、報酬システム、情報システム、人事管理システム、キャリア・システムを意味している。また、「人材 (Human Resource)」は人的資源と彼らの能力を、そして「文化 (Culture)」は規範、価値観、コミュニケーション・ネットワーク、非公式の役割、非公式のパワーを内包した括りとして説明されている。

<図.3.4 組織の整合性モデル>



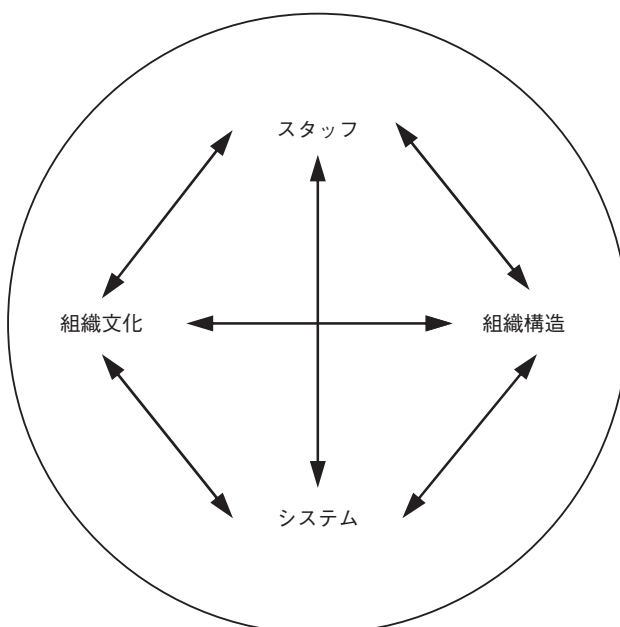
(出所) Tushman, M. L. and O'Reilly III, C. A. (1997) *Winning through Innovation*, Harvard Business School Press (斎藤彰悟・平野和子訳 (1997)『競争優位のイノベーション』ダイヤモンド社, p.74.)

13 Nadler, D. A. and Tushman, M. L. (1992) "Designing Organizations That Have Good Fit," *Organizational Architecture* edited by Nadler, D. A., Jossey-Bass Inc..

一方、Govindarajan & Trimble (2005)¹⁴は、「組織的 DNA の 4 要素」として、「スタッフ (Stuff)」、 「組織構造 (Structure)」、 「システム (Systems)」、 「組織文化 (Culture)」を挙げ、その相互作用性を含めて<図. 3.5 組織的 DNA の 4 要素>のように図示している。

その 4 要素は<表. 3.2 組織的 DNA の 4 要素>に示した通り、「スタッフ」はリーダーシップの特徴、人事方針、能力、昇進方針、キャリアパスを、「組織構造」は正式な報告関係、意思決定の権限、情報フロー、仕事やプロセスの流れを意味している。そして「システム」とは、企画、予算編成、管理システム、事業成果評価基準、インセンティブや報奨システムを、「組織文化」は評価され

<図. 3.5 組織的 DNA の 4 要素>



(出所) Govindarajan, V. and Trimble, C. (2005) *Ten Rules for Strategic Innovators*, Harvard Business School Press (酒井泰介訳 (2006) 『戦略的イノベーション：新事業成功への条件』ランダムハウス講談社, p.51.).

<表. 3.2 組織的 DNA の 4 要素>

スタッフ	リーダーシップの特徴、人事方針、能力、昇進方針、キャリアパス
組織構造	正式な報告関係、意思決定の権限、情報フロー、仕事やプロセスの流れ
システム	企画、予算編成、管理システム、事業成果評価基準、インセンティブや報奨システム
組織文化	評価される行動の概念、事業上の当然期待されること、意思決定バイアス

(出所) Govindarajan, V. and Trimble, C. (2005) *Ten Rules for Strategic Innovators*, Harvard Business School Press (酒井泰介訳 (2006) 『戦略的イノベーション：新事業成功への条件』ランダムハウス講談社, p.51.).

14 Govindarajan, V. and Trimble, C. (2005) *Ten Rules for Strategic Innovators*, Harvard Business School Press (酒井泰介訳 (2006) 『戦略的イノベーション：新事業成功への条件』ランダムハウス講談社).

る行動の概念、事業上の当然期待されること、意思決定バイアスを意味している。

Govindarajan らは戦略的イノベーションを検討するために様々な組織モデルを検討した結果、この4要素から成る組織モデルが最も考え易いことを理由に採用していると述べており、前述のTushman らの捉え方と近似した捉え方であると考えられる。

さて、以上のように組織能力と組織モデルに関してレビューしてきたが、本研究においても、Tushman らによる前述の「組織の整合性モデル」を組織モデルとして想定して議論を進めることとする。

4. イノベーションのダイナミクスと組織モデル

(1) 整合性モデルにおけるイノベーションと組織文化

Tushman & O'Reilly III (1997)¹⁵は前節の「組織の整合性モデル」を応用してイノベーションの為に組織の基本構成がどのように変遷すべきかを図.4.1 組織の基本構成とテクノロジー・サイクルのように示している。

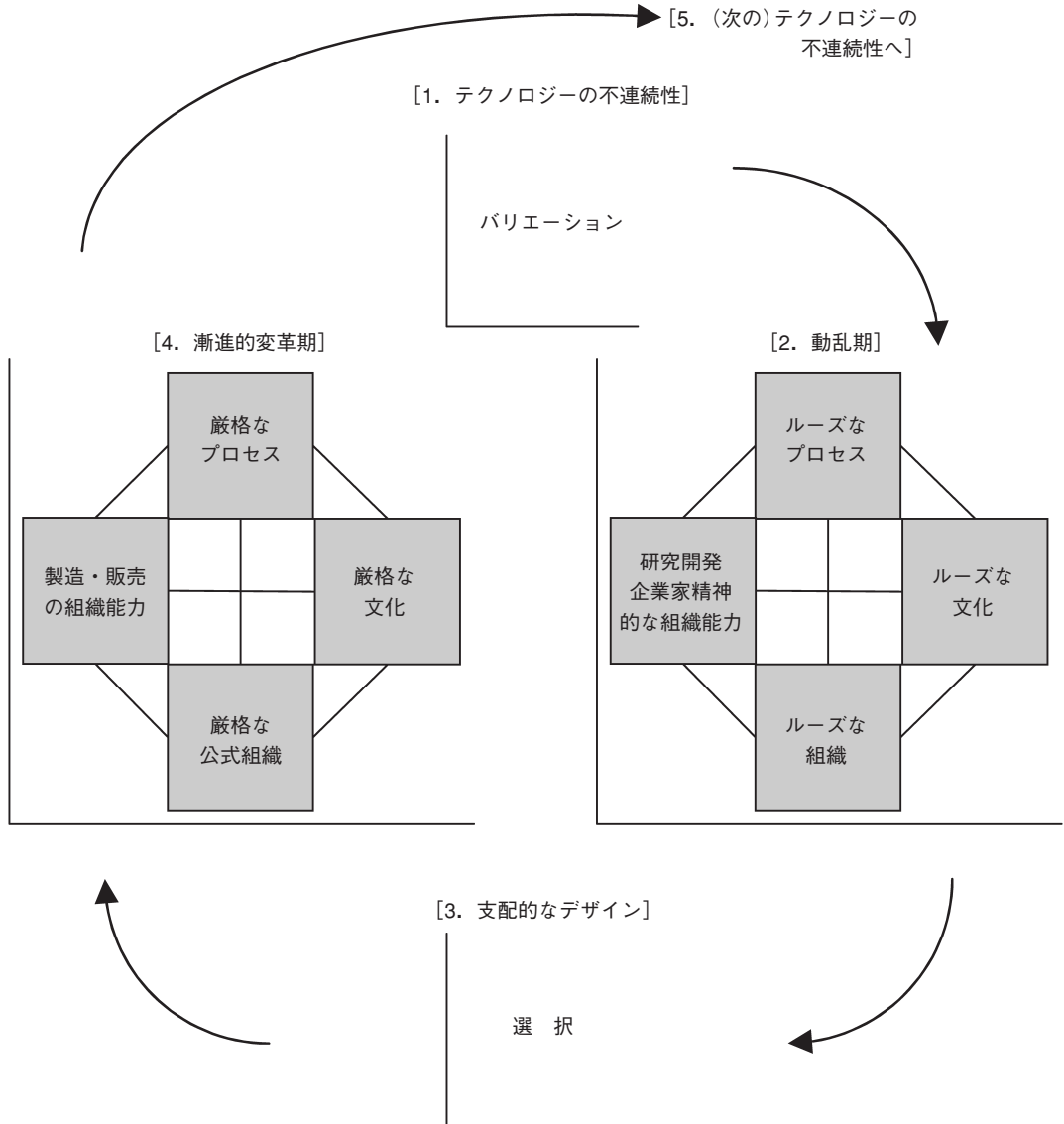
まずTushman らは、新たなテクノロジーの出現によって始まるテクノロジー・サイクルを5つのフェーズで説明している。すなわち、①テクノロジーの不連続性の出現時期、②動乱期、③支配的なデザイン（ドミナント・デザイン：Dominant Design）の出現時期、④漸進的変革期、⑤（次の）テクノロジーの不連続性の出現時期、というサイクルである。そして、そのサイクルの中でフェーズ②の動乱期と、フェーズ④の漸進的変革期における組織の基本構成（組織モデル）を示している。

まず、②動乱期における組織モデルは、前述の4要素、すなわち「重要課題（課題群と仕事の流れ／プロセス）」、「文化（規範、価値観、コミュニケーション・ネットワーク、非公式の役割、非公式のパワー）」、「公式組織（戦略グループの編成、公式の連携、報酬システム、情報システム、人事管理システム、キャリア・システム）」、「人材（人的資源と彼らの能力）」の順番に、「ルーズなプロセス」、「ルーズな文化」、「ルーズな組織」、「研究開発・企業家精神的な組織能力」という整合性を持ったセットであるとしている。動乱期の不連続型イノベーションは、企業家精神に富み、相手を出し抜くタイプの組織から生まれる。単位組織は比較的規模が小さく、緩やかで分散化した生産構造、実験指向の文化、ルーズな業務プロセス、強力な企業家精神と技術力、相対的に若く雑多な従業員で構成される。そしてこのような組織単位は効率が悪く、収益も少なく、確立した経歴も持たないが組織内の古い部分が価値を置いている規範をあえて打破する場合もある、と述べている。

一方、④漸進的変革期における組織モデルは同様の順序で、「厳格なプロセス」、「厳格な文化」、「厳格な組織」、「製造・販売の組織能力」という整合性あるセットであるとしている。そして、公式

15 Tushman, M. L. and O'Reilly III, C. A. (1997) *Winning through Innovation*, Harvard Business School Press (斎藤彰悟・平野和子訳 (1997) 『競争優位のイノベーション』ダイヤモンド社)。

<図.4.1 組織の基本構成とテクノロジー・サイクル>



(出所) Tushman, M. L. and O'Reilly III, C. A. (1997) *Winning through Innovation*, Harvard Business School Press (斎藤彰悟・平野和子訳 (1997)『競争優位のイノベーション』ダイヤモンド社, p.205.) より作成。

の役割と責任，集中的な手順，職能別構造，効率志向の文化，十分に設計された業務プロセス，製造および販売に強い能力，均質で年齢が高く経験の豊富な人材を備えている方が望ましい，そしてこのような組織単位は深く根付いた前提と知識体系を備え，文化的には効率性，チームワーク，絶え間ない改善を重視する，と述べている。

すなわち，外部環境に応じて必要とされるイノベーションの種類に応じた組織モデルのセット（こ

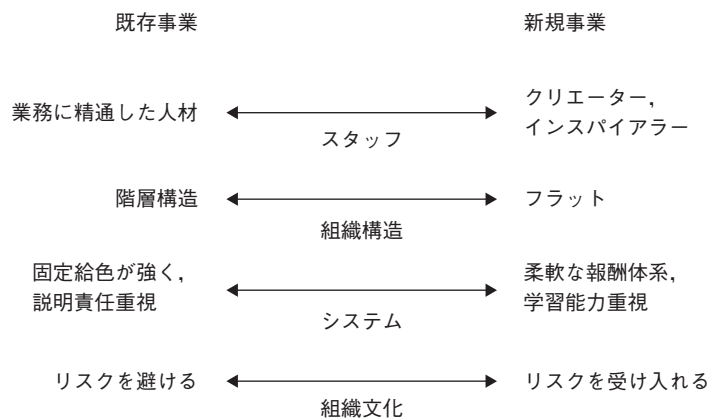
こでは2種)があり、それぞれはそれぞれの目的に適した特徴を備えているが、異なる目的に対しては共に対応が難しいので、「両刀使いのできる組織 (Ambidextrous Organization: 両手利きの組織)」を築くことが重要であると主張しているものと考えられる。

(2) 組織的 DNA モデルにおけるイノベーションと組織文化

Govindarajan & Trimble (2005)¹⁶も、前節でレビューした組織的 DNA モデルを基礎として、4要素が新規事業に対応するケースと既存事業に対応するケースで、それぞれ異なる整合性あるセットが必要であると論じており、<図.4.2 新規事業が持たなくてはならない既存事業とは違う DNA の4要素>のように示している。

つまり、組織 DNA の4要素である、「スタッフ」(リーダーシップの特徴、人事方針、能力、昇進方針、キャリアパス)、「組織構造」(正式な報告関係、意思決定の権限、情報フロー、仕事やプロセスの流れ)、「システム」(企画、予算編成、管理システム、事業成果評価基準、インセンティブや報奨システム)、「組織文化」(評価される行動の概念、事業上の当然期待されること、意思決定バイアス)、という順序で、既存事業に必要な DNA の4要素は、「業務に精通した人材」というスタッフ、「階層構造」の組織構造、「固定給色が強く、説明責任重視」のシステム、「リスクを避ける」組織文化である、としている。一方新規事業に必要な DNA の4要素は、「クリエーター/インスパイア

<図.4.2 新規事業が持たなくてはならない既存事業とは違う DNA の4要素>



(出所) Govindarajan, V. and Trimble, C. (2005) *Ten Rules for Strategic Innovators*, Harvard Business School Press (酒井泰介訳 (2006) 『戦略的イノベーション: 新事業成功への条件』ランダムハウス講談社, p.55.).

¹⁶ Govindarajan, V. and Trimble, C. (2005) *Ten Rules for Strategic Innovators*, Harvard Business School Press (酒井泰介訳 (2006) 『戦略的イノベーション: 新事業成功への条件』ランダムハウス講談社).

＜表. 4.1 規律重視型組織と創造性重視型組織＞

規律を重んじる組織の効率追求 (コードA)	創造性を重んじる組織の効率追求 (コードB)
自分の職務に専念する	枠にとらわれずに発想する
得意分野を追求する	未知の領域に挑戦する
現在の顧客ニーズを満たす	将来の顧客ニーズを予測する
物事を計画する	あるがままに委ねる
説明責任を要求する	自由と柔軟性をもたらす
物事のやり方や組織構造を押しつける	手続を廃し、組織構造を超えた交流を促す

(出所) Govindarajan, V. and Trimble, C. (2005) *Ten Rules for Strategic Innovators*, Harvard Business School Press (酒井泰介訳 (2006)『戦略的イノベーション：新事業成功への条件』ランダムハウス講談社, p.44.) より作成。

ラー」という種類のスタッフ、「フラット」な組織構造、「柔軟な報酬体系／学習能力重視」のシステム、「リスクを受け入れる」組織文化というセットである、としている。

また彼らは、効率を求めて規律を重視する組織と、創造性を重視する組織の特性を＜表. 4.1 規律重視型組織と創造性重視型組織＞のように示している。

まず、効率を求めて規律を重視する組織を彼らは「コードA」と呼び、自分の職務に専念する、得意分野を追求する、現在の顧客ニーズを満たす、物事を計画する、説明責任を要求する、物事のやり方や組織構造を押しつける、という特性を挙げて説明している。一方、創造性を重視する組織については、枠にとらわれずに発想する、未知の領域に挑戦する、将来の顧客ニーズを予測する、あるがままに委ねる、自由と柔軟性をもたらす、手続を廃し組織構造を超えた交流を促す特性である、としているのである。

そして彼らは、コードAを主張する既存事業組織とコードBを主張する新規事業組織の間の軋轢は非生産的である。何故ならどのようなイノベーションにも序盤・中盤・終盤という局面があり、コードBの創造性が必要なのはイノベーション序盤、コードAの効率性が有効なのはイノベーション終盤であると述べ、中盤に必要なものをコードXと置いて議論を発展させている。

(3) イノベーションを実現する組織

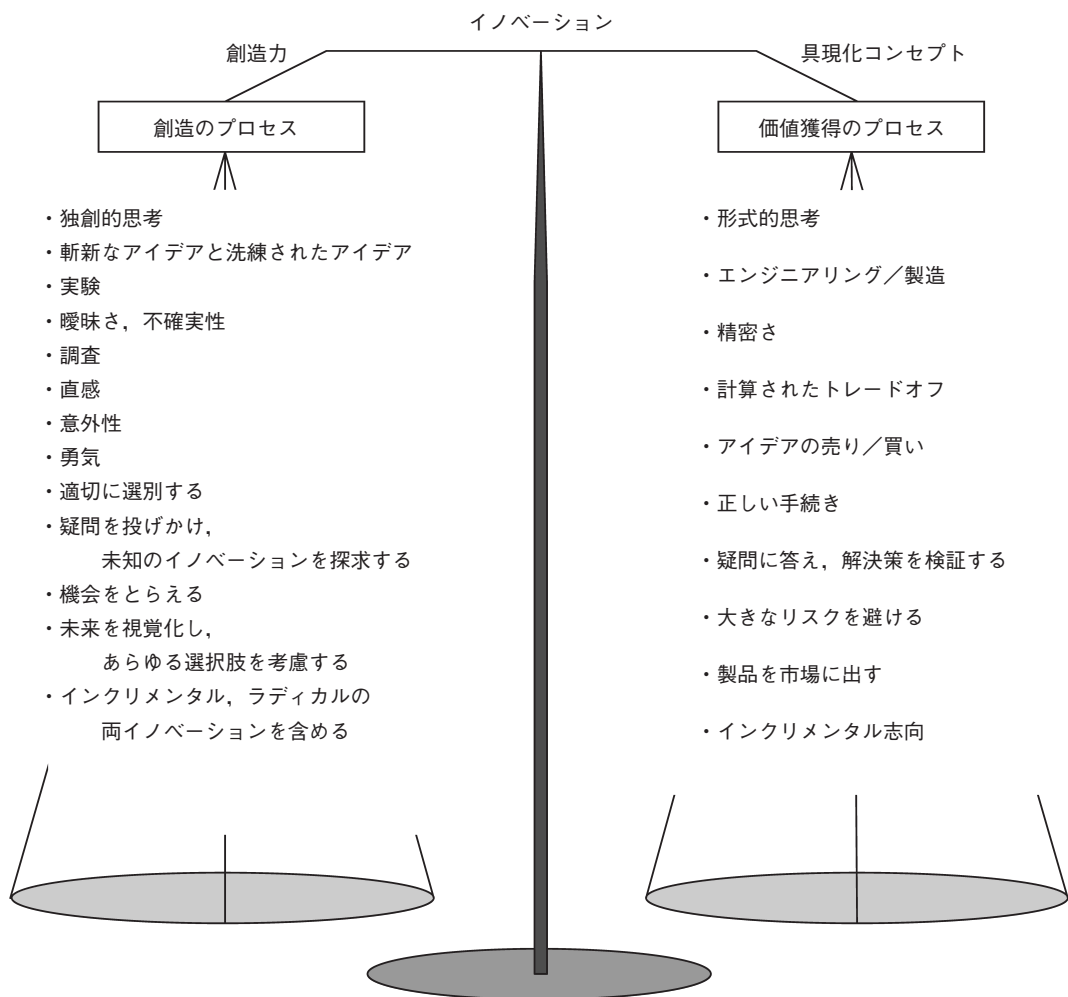
Davilaら (2006)¹⁷は、イノベーションのための組織作りの為には、戦略やイノベーション・プロセスを構築するだけでは不十分で、組織全体にイノベーションを組み込み、根付かせる必要があるとしている。そして、イノベーションが進展している企業では、創造性と価値獲得（市場化）の機能が

17 Davila, T., Epstein, M. J. and Shelton, R. (2006) *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*, Wharton School Publishing (スカイライトコンサルティング訳 (2007)『イノベーション・マネジメント』英治出版, p.140.)

ともにフルに活用されており、イノベーションの成功には創造的プロセスと市場化プロセスの両方のバランスが必要であることを、経営陣を含め社内全体が理解している、として<図.4.3 イノベーションには創造性と獲得とのバランスが必要>のように、そのバランス感覚を表現している。

まず、「創造のプロセス」を「創造力」のコンセプトとして、独創的思考、斬新なアイデアと洗練されたアイデア、実験、曖昧さ／不確実性、調査、直感、意外性、勇気、適切に選別すること、疑問を投げかけること、未知のイノベーションを探求すること、機会をとらえること、未来を視覚化しあらゆる選択肢を考慮すること、インクリメンタル／ラディカルの両イノベーションを含めること、を

<図.4.3 イノベーションには創造性と獲得とのバランスが必要>



(出所) Davila, T., Epstein, M. J. and Shelton, R. (2006) *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*, Wharton School Publishing (スカイライトコンサルティング訳 (2007) 『イノベーション・マネジメント』 英治出版, p.140.). * 著者の1人である, Shelton, R. (2001) "Developing an Internal Marketplace for Innovation," *Prism*, 1. より引用。

挙げている。

次に、「価値獲得のプロセス」を「具現化コンセプト」として、形式的思考、エンジニアリング／製造、精密さ、計算されたトレードオフ、アイデアの売り／買い、正しい手続、疑問に答え解決策を検証すること、大きなリスクを避けること、製品を市場に出すこと、インクリメンタル志向、を挙げている。

さらに彼らは、〈表.4.2 イノベーション企業文化の要因〉のように2種類の文化に至る要因を示している。

まず左側には、安定を求めるインクリメンタル・イノベーションの期間に関して、均衡（継続的に改善することが目標、決められたことを達成する能力）、集中化（現在の価値に結びつく効率性とスピード）、規律（プロセスの着実な実行）、プライド（プライドによってイノベーションに必要な自信を育てる）、保守的（資源の配分に注意を払う）、指針（探索する分野を定義する）、統制（確実性をコントロールする）、という特徴に着目している。

一方右側には、変化を求めるラディカル・イノベーションの期間に関して、不均衡（ストレッチ目標、リスクテイク、意外性を追求できる能力）、多様化（「遺伝子」を変えて将来の価値創出につなげる）、意外性（想定外の事象を学習事項として取り込む）、脅威（脅威によって自信過剰を抑制する）、革新的（リスクを評価し、リスクテイクすべき時期を判断できる）、自由（探索する分野を大き

〈表.4.2 イノベーション企業文化の要因〉

継続的に改善することが目標、決められたことを達成する能力	均 衡 <	> 不均 衡	ストレッチ目標、リスクテイク、意外性を追求できる能力
インクリメンタル・イノベーション期間	安 定 <	> 変 化	ラディカル・イノベーション期間
現在の価値に結びつく効率性とスピード	集中化 <	> 多様化	「遺伝子」を変えて将来の価値創出につなげる
プロセスの着実な実行	規 律 <	> 意外性	想定外の事象を学習事項として取り込む
プライドによってイノベーションに必要な自信を育てる	プライド <	> 脅 威	脅威によって自信過剰を抑制する
資源の配分に注意を払う	保守的 <	> 革新的	リスクを評価し、リスクテイクすべき時期を判断できる
探索する分野を定義する	指 針 <	> 自 由	探索する分野を大きい順に並べる
確実性をコントロールする	統 制 <	> 信 頼	曖昧さをコントロールする

(出所) Davila, T., Epstein, M. J. and Shelton, R. (2006) *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*, Wharton School Publishing (スカイライトコンサルティング訳 (2007) 『イノベーション・マネジメント』英治出版, p.336.)

い順に並べる), 信頼 (曖昧さをコントロールする), という特徴をインクリメンタル・イノベーションの期間と対照的に表現している。

インクリメンタル・イノベーションとラディカル・イノベーションという各々のイノベーションに必要な要素を鑑みるに, 或る事業なり企業にとっては各々のイノベーションが必要な時期があり, 各々のイノベーションに必要なマネジメントを行なうためには, 必要要件に関して整合性を保つような組織モデルをセットせねばならない。そして, これらを合わせてコントロールしうる高度なマネジメント能力が必要であることを, 改めて深く心に刻まねばならない。

これまでのレビューと考察を基盤として本稿に続く次稿において, 組織モデル特性の類型化をおこなうと共に, 各々の類型に必要なイノベーションのための組織能力に関する詳細な検討を進めていくこととする。

5. ま と め

本稿は, イノベーションと組織能力に関する検討の前半部分をまとめたものである。

これまで筆者が小沢 (2005), 小沢 (2006 b), 小沢 (2007) にまとめてきた進化的イノベーションの研究によって, イノベーションを乗り越えるためには, 企業が備えるべき組織能力にフォーカスして議論する重要性が明らかになった。

そこで本稿第2章において, 組織能力と関連して戦略論分野で注目されている「資源ベース論」と「能力ベース論」に対する認識を整理し, それらの主張が出現するに至る戦略形成に関する先行理論からの流れも併せて概観した。

第3章では, 組織能力に関する考え方を参照し, 「組織としての様々な活動を接着しうるような経営資源の活用能力」という定義を確認すると共に, そのような組織能力によって接着 (組み合わせ) される経営資源としての「組織モデル」に関する先行研究のレビューを行なった。そして本研究においては, Nadler & Tushman (1992) による「組織の整合性モデル」を組織モデルの基本型として想定することと, その意味する内容に関して論述した。

第4章においては, イノベーションの進行フェーズに応じた組織モデルに係わる先行研究をレビューし, 必要要件を浮き彫りにしていく作業を積み重ねた。

今後, イノベーションと組織能力に関する検討の後半部分として, 組織モデル特性のタイプに応じたイノベーションのための組織能力に関して詳細な検討をしていくこととしたい。

(なお本稿の後半部分は, 専修経営学論集に掲載する予定である。)

*本論文は, 平成19年度専修大学研究助成「進化的イノベーション・モデルに関する発展的検討」の成果の一部である。ここに記すと共に謝意を表したい。

参考文献

- Baden-Fuller, C. and Stopford, J. M. (1994) *Rejuvenating the Mature Business*, Harvard Business School Press (石倉洋子訳 (1996) 『成熟企業の復活：ヨーロッパ企業はどう蘇ったか』文真堂).
- Barney, J. B. (1986) “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy,” *Management Science*, Vol. 32, No. 10.
- Barney, J. B. (1986) “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?” *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3.
- Barney, J. B. (2001) “Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View,” *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6.
- Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Prentice Hall, Inc. (岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論：競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社).
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1997) *The Individualized Corporation*, HarperCollins Publishers, Inc. (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 (1999) 『個を活かす企業』ダイヤモンド社).
- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When Technology Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press (玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳 (2000) 『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社).
- Christensen, C. M., Anthony, S. D. and Roth, E. A. (2004) *Seeing What's Next*, Harvard Business School Press (宮本喜一訳 (2005) 『明日は誰のものか：イノベーションの最終解』ランダムハウス講談社).
- Christensen, C. M., Craig, T. and Hart, S. L. (2001) “The Great Disruption,” *Foreign Affairs*, Vol. 80, No. 2.
- Christensen, C. M. and Raynor, M. E. (2003) *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press (玉田俊平太監修, 櫻井祐子訳 (2003) 『イノベーションへの解：利益ある成長に向けて』翔泳社).
- Foster, R. N. (1986) *Innovation: The Attacker's Advantage*, Summit Books (大前研一訳 (1987) 『イノベーション：限界突破の経営戦略』TBS プリタニカ).
- Foster, R. N. and Kaplan, S. (2001) *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market... and How to Successfully Transform Them*, Doubleday (柏木亮二訳 (2002) 『創造的破壊：断絶の時代を乗り越える』翔泳社).
- Galbraith, J. R. (2002) *Designing Organizations*, Jossey-Bass.
- Galbraith, J. R. (2005) *Designing the Customer-Centric Organization*, John Wiley & Sons (梅津祐良訳 (2006) 『顧客中心組織のマネジメント』生産性出版).
- Govindarajan, V. and Trimble, C. (2005) *Ten Rules for Strategic Innovators*, Harvard Business School Press (酒井泰介訳 (2006) 『戦略的イノベーション：新事業成功への条件』ランダムハウス講談社).
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Harvard Business School Press (一條和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営：大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社).
- Henderson, R. and Clark, K. B. (1990) “Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1.
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall (中村元一監訳, 黒田哲彦・崔大龍・小高照男訳 (1997) 『戦略計画：創造的破壊の時代』産業能率大学出版部).
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press (齋藤嘉則監訳, 木村充・奥澤朋美・山口あけも訳 (1999) 『戦略サファリ：戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社).

- Mintzberg, H. and Lampel, J. (2001) "Reflecting on the Strategy Process," Cusmano, M. A. and Markides, C. C. ed., *Strategic Thinking for the Next Economy*, Jossey-Bass (グロービス・マネジメント・インスティテュート 訳 (2003) 『MIT スローン・スクール戦略論』東洋経済新報社).
- Moore, G. A. (1991, 1999) *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products Mainstream Customers*, Capstone Publishing (川又政治訳 (2002) 『キャズム：ハイテクをブレイクさせる「超」マーケティング理論』翔泳社).
- Moore, G. A. (2000) *Living on the Fault Line*, Harperbusiness (高田有現・齋藤幸一訳 (2001) 『企業価値の断絶』翔泳社).
- Moore, G. A. (2005) *Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their evolution*, Portfolio (栗原潔訳 (2006) 『ライフサイクルイノベーション：成熟市場+コモディティ化に効く14のイノベーション』翔泳社).
- Nadler, D. A. (1998) *Champions of Change*, Jossey-Bass (齋藤彰悟監訳, 平野和子訳 (1998) 『組織変革のチャンピオン』ダイヤモンド社).
- Nadler, D. A., Show, R. B. and Walton, A. E. and Associates (1995) *Discontinuous Change*, Jossey-Bass (齋藤彰悟監訳, 平野和子訳 (1997) 『不連続の組織変革：ゼロベースからの競争優位を創造するノウハウ』ダイヤモンド社).
- Nadler, D. A. and Tushman, M. L. (1992) "Designing Organizations That Have Good Fit," *Organizational Architecture*, edited by Nadler, D. A., Jossey-Bass.
- Nadler, D. A. and Tushman, M. L. (1997) *Competing by Design*, Oxford University Press (齋藤彰悟・平野和子訳 (1999) 『競争優位の組織設計』春秋社).
- Prahalad, C. K. (2005) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Wharton School Publishing (スカイライトコンサルティング訳 (2005) 『ネクスト・マーケット』英治出版).
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2000) "Co-opting Customer Competence," *Harvard Business Review*, Jan-Feb (中島由利訳 (2000) 「カスタマー・コンピタンス経営」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』10-11月号).
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2004) *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press (有賀裕子訳 (2004) 『価値共創の未来へ：顧客と企業の Co-Creation』ランダムハウス講談社).
- Rogers, E. M. (1962) *Diffusion of Innovations*, Free Press.
- Rogers, E. M. (1982) *Diffusion of Innovations: Third Edition*, Free Press (青池慎一・宇野善康監訳 (1990) 『イノベーション普及学』産能大学出版部).
- Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, Doubleday (守部信之訳 (1995) 『最強組織の法則：新時代のチームワークとは何か』徳間書店).
- Ulrich, D. and Smallwood, N. (2003) *Why the Bottom Line isn't!: How to Build Value through People and Organization*, John Wiley & Sons (伊藤邦雄監訳, 淡川桂子訳 (2004) 『インタンジブル経営：競争優位をもたらす「見えざる資産」構築法』ランダムハウス講談社).
- Ulrich, D. and Smallwood, N. (2004) "Capitalizing on Capabilities," *Harvard Business Review*, June (西尚久訳 (2004) 「組織能力の評価法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』11月号).
- von Hippel, E. (1988) *The Sources of Innovation*, Oxford University Press (榎原清則訳 (1991) 『イノベーションの源泉：真のイノベーターはだれか』ダイヤモンド社).
- von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*, MIT Press (サイコム・インターナショナル監訳 (2006) 『民

- 主化するイノベーションの時代：メーカー主導からの脱皮』ファーストプレス)。
- 小川進 (2000) 『イノベーションの発生論理：メーカー主導の開発体制を越えて』千倉書房。
- 小川進 (2006) 『競争的共創論：革新参加社会の到来』白桃書房。
- 小沢一郎 (2005) 「進化的イノベーション・モデルの検討：写真システムの進化を題材として」『三田商学研究』第48巻第4号，慶應義塾大学商学会。
- 小沢一郎 (2006 a) 「成長ベクトルと多角化戦略」十川廣國編著『経営戦略論』中央経済社。
- 小沢一郎 (2006 b) 「進化的イノベーション・モデルの発展」『専修経営学論集』第83号，専修大学経営学会。
- 小沢一郎 (2007) 「進化的イノベーション・モデルの検討 (2)：ダイナミック分析へ向けた試論的展開」『三田商学研究』第50巻第3号，慶應義塾大学商学会。
- 小沢一郎・青木幹喜 (2005) 「『イノベーションの前提』について：日本とシリコンバレーとの比較から」『大東文化大学経営研究所 Research Paper』No. J-47。
- 小野譲司 (2006) 「顧客起点のサービスマーケティング：囲い込みと使い分けのせめぎ合い」『一橋ビジネスレビュー』第54巻2号，東洋経済新報社。
- 河野豊弘編著 (2003) 『新製品開発マネジメント：会社を変革する戦略と実行』ダイヤモンド社。
- 國領二郎 (1995) 『オープン・ネットワーク経営：企業戦略の新潮流』日本経済新聞社。
- 國領二郎 (1999) 『オープン・アーキテクチャー戦略：ネットワーク時代の協働モデル』ダイヤモンド社。
- 榊原清則 (1992) 『企業ドメインの戦略論』中央公論社。
- 榊原清則 (2005) 『イノベーションの収益化』有斐閣。
- 榊原清則・香山晋編著 (2006) 『イノベーションと競争優位：コモディティ化するデジタル機器』NTT出版。
- 櫻井通晴 (2005) 『コーポレート・レピュテーション：「会社の評判」をマネジメントする』中央経済社。
- 十川廣國 (1997) 『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社。
- 十川廣國 (2002) 『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂。
- 十川廣國 (2006) 『経営学イノベーション<1>経営学入門』中央経済社。
- 十川廣國編著 (2006) 『経営学イノベーション<2>経営戦略論』中央経済社。
- 十川廣國編著 (2006) 『経営学イノベーション<3>経営組織論』中央経済社。
- 十川廣國・青木幹喜・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・今野喜文・坂本義和・山崎秀雄・山田敏之・周炫宗・横尾陽道・小沢一郎・角田光弘 (2003) 「『未来創造形経営』に関するアンケート調査」『三田商学研究』第45巻第6号，慶應義塾大学商学会。
- 十川廣國・青木幹喜・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・坂本義和・山崎秀雄・今野喜文・山田敏之・周炫宗・朱琰・横尾陽道・小沢一郎・角田光弘・岡田拓己・渡邊航 (2003) 「『新時代の企業行動－継続と変化』に関するアンケート調査」『三田商学研究』第46巻第5号，慶應義塾大学商学会。
- 十川廣國・青木幹喜・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・今野喜文・山崎秀雄・山田敏之・坂本義和・周炫宗・横尾陽道・小沢一郎・角田光弘・岡田拓己・渡邊航 (2005) 「『新時代の企業行動－継続と変化』に関するアンケート調査 (2)」『三田商学研究』第47巻第6号，慶應義塾大学商学会。
- 十川廣國・青木幹喜・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・今野喜文・山崎秀雄・山田敏之・坂本義和・周炫宗・横尾陽道・小沢一郎・角田光弘・岡田拓己・永野寛子 (2006) 「『新時代の企業行動－継続と変化』に関するアンケート調査 (3)」『三田商学研究』第48巻第6号，慶應義塾大学商学会。
- 十川廣國・榊原研互・高橋美樹・今口忠政・園田智昭 (2006) 『イノベーションと事業再構築』慶應義塾大学出版会。
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007) 『組織の<重さ>：日本的企業組織の再点検』日本経済新聞出版社。