

## 〔研究ノート〕

# 組織知育成に向けた技術革新の共特性と組織革新 ——ティース, シャーマー, シャインの研究と組織変革——

影 山 僖 一

### 目次

- はじめに：新時代の経営資源としての組織知と組織革新
- 第1章：共特性とアーキテクチャ（産業構造）：ティース
- 第2章：垂直的統合でない共特性：ヤコビデス
- 第3章：資源調達と企業境界の定義：コリス
- 第4章：組織変革の学習活動：シャーマー
- 第5章：DEC 衰退要因：技術，組織，文化の三者関係：シャイン
- 第6章：組織の硬直性と顧客活用：ドロシイ・レオナルド
- 第7章：コア・リジディティ：ケイパビリティの逆機能：水野寛子
- 第8章：組織変革プロセスのマネジメント：バートレット
- 第9章：ユーザー推進の技術革新：ハートウィック
- 第10章：成熟企業の復活方式：高い目標と組織能力の結合：ベイドン・フラー
- 第11章：新製品開発のプロセス解明：山崎秀雄
- 第12章：結論：組織改革と技術開発：ケイパビリティ重視の専門経営者

### はじめに：新時代の経営資源としての組織知と組織革新

すでに多くの有識者が約20年以前より資本主義制度を基本理念とする現代社会システムが大きな転換期にあるとの指摘を行っている。現代社会を構成する基本単位である企業組織の統治者としては、わが国では、株主ではなく専門経営者が登場していることが社会システムの大きな転換の象徴といえる。そうした意味では太平洋戦争後に日本企業に登場した専門経営者は経営組織の歴史的な転換を提示するものである。そこで、株主ではなく専門家である経営者として彼らの機能を捉えるという観点から現代日本企業組織の特色を指摘して太平洋戦争以前と比較した日本の株式会社組織の大きな変化に向けた背景を解説する。転換期としての現代日本資本主義制度の性格を本稿では確認するための周辺状況を探るものとする。

まず、技術革新と産業構造の関連につき鋭い問題提起を行う新制度派経済学のオピニオン・リーダーであるとされているティースの共特性とそれを補足するヤコビデスの学説の紹介を行う。次いで、共特性に配慮した企業組織の統合という観点から企業境界を提示するコリス、さらには新たな組織間関係を提示するドロシイ・レオナルド・バートンやバートレットなどの研究者の見解を紹介して組織の性格の点検を試みる。ティースの指摘するケイパビリティの発想とは逆の組織の硬直性としてのリジディティの考え方も指摘して企業組織の性格の点検に移ることとする。そうした発想は、組織の活性化に向けて改革を推

進する際にそれを妨げる要素を確認するための研究手続として大きな意義をもつ。その際には20世紀の後半に活躍して注目されたが短い間に退場を迫られたDECなるIT企業の興亡の足跡を簡単にたどり、組織の存続に向けた歴史の具体的な観察を行うものとする。そうした順序を経て本稿では企業組織の性格の点検に移る。そこで、本稿は組織知の向上を目標とする効率的な企業組織の形成と能率的な組織運営の在り方に関する纏めを行い、そうした組織知が日本の経営でいかに形成されたかの解説を行うものとする。組織知形成の基盤をなすケイパビリティが専門経営者により如何に形成されてきたのか、またその対極をなすリジディティの排除がいかに行われたかという問題提起を行うこととする。

#### (1) 組織知拡大に向けた人間の組織形成

本稿で取り上げた研究者による問題意識は組織興亡の要因を追究するという点では共通する認識がみられる。ここでは、効率的な組織運営と組織の有効な改革を提唱する多くの研究者の学説が解説される。やや強引かも知れないがこれらの研究者に共通する観点は以下の諸点にあるようである。まずは現代社会が大きな転換点を迎えていることとその根拠としては従来指摘されてきたような事とはいささか異なる発想を提示することである。すなわち企業が従業員の集まりであり、その従業員の意向を尊重して彼らの組織知を活用する環境整備の重要性を指摘していることである。言い換えれば、企業に働く従業員の労働条件の改善とその更なる知恵の向上を求めての学習組織を形成することの意義である。そこで、企業の境界も資金や資源から人間の能力を活用するための分野にシフトしており人間の能力を適切に活用することの重要性を提示していることである。それがケイパビリティの拡大を促し、組織の衰退を導くリジディティの削減につながることを提示しているものと判断される。組織の活性化に向けての組織を挙げた知恵の創造とそのためのコミュニケーションの重要性を本稿で紹介する有識者が共通して指摘しているものとみられる。

#### (2) 人間の知性と組織による活用方式

現代社会は大きな変革期にあるとされている。このさい指摘しておきたいことは、現代が市場経済とか混合経済とかという経済システムの大きな変化期にあるだけではなく、経済社会全体の仕組みの大きな変革期にあるものと思われることだ。その貴重な一例は太平洋戦争後にわが国で歴史上はじめて登場した株主ではなく従業員と取引業者の立場を尊重した専門経営者の登場と活躍にある。

こうした中で、国民のニーズの多様化に対応して新製品の開発と新たな事業の開拓で企業の活発な活動を背景に社会構造の大きな変化が進展している。技術としての経営学と経営組織論の停滞していることも一つの要因となり専門経営者の立場が弱まる中で多くの企業の衰退と閉鎖がみられる。そこでは、存続し発展する企業組織の要因が特に注目されている。近年では、ティースによる技術革新に向けた資源と経営戦略が重要な要因として注目されてきた。そうした企業の成功要因はいわゆるケイパビリティであるといわれており企業の革新と発展の推進因とされてきた。しかし、これとは反対に企業の衰退要因に関する研究も進められている。その成果の一つとしてケイパビリティとは逆にリジディティと命名された組織を衰退させる要因がある。そうした組織の衰退要因が注目されてその性格が検討の対象とされている。そこで、本稿ではティースやヤコビデスの指摘するケイパビリティの研究成果を紹介しつつ、さらに企業の硬直化と衰退要因となるリジディティの内容も解説して企業の発展を妨げる要因の解説を進めるものとする。さらに、組織の革新と

発展を研究した数人の研究者による成果も紹介される。

### (3) 選択肢としての専門経営者による従業員重視と組織知育成

結論としてはケイパビリティの研究成果を指摘したティースの見解を紹介してそれを確認することとする。さらに、企業の発展にはマイナスとなるリジディティとその性格を紹介してそれを削減する方法を確認する。今後の企業成長にはケイパビリティとカリジディティに着目した企業の発展戦略の構築が求められている。解説の展開過程では技術革新の究極の要因を指摘したU理論提唱のシャーマーの発想も紹介される。また、20世紀の企業活動に貴重な一石を投じたDECの興亡を詳細に記述したシャインの業績も紹介される。こうした指摘を通して利潤の傾向的に低下する中での従業員の雇用確保という目標に向けた現代資本主義のメリットと利益低下とを共存させる方向性を提示する。そのうえで、日本の専門経営者の企業統治をその一つの方向であることを確認して結論とするものとする。

## 第1章：共特性とアーキテクチャ（産業構造）：ティース

近代においては、企業が誕生して産業活動が活発となるとともに、産業活動の役割が企業活動との関連で探求されて産業構造に関する多くの定義がなされてきた。ここで紹介しようとする産業構造の定義は、新製品の開発に際して予想される利益の専有に向けた資源調達方式に着目する発想である。それは、具体的には現代における技術革新論の権威ある研究者としてのティースにより共特化という概念で提唱されている学説を産業構造（アーキテクチャ）の定義に活用することである。さらに、敷衍して解説すれば、それは新製品開発に伴い、企業活動の成果としての利益を全面的に専有しようとして予想される利益の専有化と使用する資産の共特化を図るものである。資源の共特化という企業群の活動を観察してその特色から産業構造を捉えようとする考え方である。産業の誕生とともに、新製品開発に関する活動に伴い最大の利益獲得を意図した企業間の連携やネット・ワークの在り方が産業活動の範囲を決める大きなメルクマールとなる。そうした産業構造を彼はアーキテクチャと呼んでいる。ここではティースの考え方を彼の2007年に纏めた論文に沿って紹介するものとする。

### 1. ティースの基本的発想とアーキテクチャ

ティースは、まずは産業の活動範囲が確定されたあとに、個別産業の性格が確定されるものとみている。そこで産業活動の性格と意図が明確なものとなり、それに伴い、産業の保有する資産も確定する。そのあとに、個別産業の発展に向けた提携戦略が形成されて、個別産業のもつ資産をめぐる競争と連携が展開されるものとも理解できる。そうした中で、個別産業の間の相互連関の作用が発生して、そこで、産業活動のケイパビリティが明確なものとなる。これは、特に、デジタル電子機器産業の特性としていえることであるとの指摘がある<sup>(1)</sup>。

---

(1) Pisano, G B and Teece, D J. 2007, How to Capture Value from Innovation : Shaping Intellectual Property and Industry Architecture, *California Management Review*. Vol.50, No.1, Fall 2007. pp278-296.

## 2. アーキテクチャと産業活動

産業構造としてのアーキテクチャを構成する個別産業の相互関係の変化は、産業が新たな利益を求めて、新規事業や新製品開発活動に従事するときに発生する。それは自社に足りない資産、特に新製品開発に必要な不可欠な知識の他者からの調達に迫られることに対応するものである。そこでは、新たな資産の調達に向けて、企業組織は他社との提携か、統合かの選択を迫られる。部分的なアライアンスというケースもある。企業間の提携と統合の中で、産業活動が進行し、企業間の境界も変化することとなる。

### (1) 資産の補完性、共特性

ここでは、産業間に新製品開発をめぐる資産調達に関する相互補完性と移動性がみられ、たとえ資産の保有はなくとも、サブ・システムを機能させることがおこなわれている。また、技術の相互連関関係からみて資産運用の成果の獲得に関する専有性を伴うか否かが問題となるが、それは、特有の知的資産を利用するケースによるところが大きい。ここでは、企業間の激烈な競争が展開されている。技術の基盤を形成する基本的なデザインを企業が支配しようとする欲求に対しては、大きな強い顧客の要望がある。それは自動車産業における企業間の提携関係に顕著にみられるケースである。

### (2) 標準化と共特性

資産、知識、作業方式の標準化と特殊化とは、産業のアーキテクチャを形成するのに役立つ。そこでなされる作業方式たるモジュール（規格化された部品の統合）は、管理を一元化して、資源の調達のための経費を削減する役割を果たす。それは、製品の規格化に際しても見られる現象である。それらは、また、企業活動における規模の経済性向上にも貢献し、また、それは産業間の協力関係を高めて経済性にプラスすることともなる。さらに、それは、産業の性格を明確にすることを助けるものとなる。産業の相互連関の決まりの背景にある革新のモジュラー化（統合化）をより容易にするのである。

### (3) PFI（共特性による利益の専有性）

技術革新によるその成果の専有は産業活動における収益の大きな源泉となる重要事項である。そこで、PFI（Profiting from innovation）という考え方は、ティースの提唱するもので、技術革新の成果をその貢献者に帰属させようとする考え方であり、一般的に受け入れられる発想である。新技術の商業化にさいしては、組織全体のとり組みが必要とされる。そうした考え方は、産業活動を支えて新たな技術革新の推進要因となる。ここでは、産業活動の集中的なシステム化が共特化の利益を享受するために必ず必要なプロセスとなる。そこで、PFIを発展させて、ゲームのルールを企業に発揮させることが肝要であるという。さらには、競争のなかで共特化を推進することが重要となる<sup>(2)</sup>。

## 3. 利益専有性の可能性について

技術の革新を推進する革新者の権利は以下のようなかたちで守られている。すなわち、それは、まずは法的メカニズムであり、そのうえで特許、秘密の取引、コピー権、非公開協定などで形成されるものである。また、模倣に対する自然の障害もあり、エンジニアリングの困難性、関連技術に関する情報の限定性などである。ここでは、利益の専有性

---

(2) Ibid. p.279.

は、強いところから弱いところまで多様なものである。革新者のもつ利益の専有性は、強いケースもある。ソフト・ウェアなどは、専有性の強いケースである。反対に、エンジニアリングなどは、模倣が容易なケースである<sup>(3)</sup>。

#### (1) 産業のアーキテクチャ

製造業のアーキテクチャはシステムの重要な要素とそれらの要素の相互作用を物語る。現代では、アーキテクチャという言葉が市民権を得ているが、それは事業活動の特殊化とそれによる産業活動の推進者の特色を提示している。また、それは、同時に組織の境界をも提示するものとなる。

コンピューター産業は関連する企業間の協力関係が垂直的に統合されている。IBMはこの方式で、ソフト・ウェア分野の専門活動にシフトした。パソコンの普及で、モジュラー的な技術構造が出来上がり、関係者間の連携が垂直的から水平的な分野にシフトしている。モジュラー型のネットワークの業者間結合に転換しているようだ。

#### (2) 構造と利益率

IT産業、すなわち、ソフト・ウェアの業界で絶大な力をもつマイクロソフトとインテルの協力関係の在り方が注目される。機械の製造も知識が移転困難なケースでは独占的な力をもつが、そうでないケースもある。ソフトと機械製造を統合した力が大きな独占力を形成するのだ。映画業界も似た構造をもつ。動画スタジオもモジュラーの構造で成り立つ。多くの関係者が統合した活動が力をもつのである。それは、他社の模倣が困難なものであり、独占力をもつことにつながる。

ネットワーク部品ではそれぞれが独特の方式で製造されていて、しかも連関関係が深いというところでは、そうした機器の製造を模倣できないことがある。そこでは、独占的な利益を確保することができるものとなる。

クルマの製造でも同様なことがいえる。各社がともに、部品の外部への委託注文制度をとるが、デザインから新製品開発、製造までに、それぞれ独特の方法があり、模倣が困難だ。そうしたなかで、自社のみの独立した革新を実現することは困難である。

クルマ産業のケースでは、その構造が入り組んで、特定の企業が利益を独占することが難しいことがある<sup>(4)</sup>。

### 4. エンジニアリング産業のアーキテクチャ

革新の推進者に対して補助的部門の指導や関連部門に対するリーダーシップを取るように推奨するPFIは、産業のアーキテクチャは与えられているものと前提をしている。しかし、産業構造としてのアーキテクチャは参加者により大きく変えられるという。参加者と関係者の努力如何では産業の構造も変えられる。その立場は市場での彼らの行動で変化する<sup>(5)</sup>。

#### (1) アーキテクチャを変えるもの

企業のプラットフォームの転換にはコストがかかる。したがって、その転換は、大企業に限定される傾向にある。IBMは、企業の事業活動の分野をサービス業に大きく転換で

(3) Ibid. pp.282-284.

(4) Ibid. p.289.

(5) Ibid. p.291.

きた。経営戦略により、業態とアーキテクチャを大きく変えることもできる。アーキテクチャは特殊資産でなりたつために、既存の産業構造の変化に抵抗する。抵抗は特別な分野から起こる。革新を遂行する企業は、そこが持つ資産がボトルネックとなるものではないかぎりにおいて、顧客の要望に配慮することなしに、アーキテクチャを形成することができる。

## (2) システム統合

如何なるアライアンスも最終的には活動の統合、すなわち、アライアンスとか、アセンブルが必要となる。システムの統合が重要な意味をもつものとなる。軍事面でも ICBM、経営体でも AT & T などでは、1960年代から80年代には、それらの事業活動の過程では、システムの統合が求められた。そうした統合過程が、今日では戦略的に推進することが求められている。

ボーイング、エアバスなど航空機の製造部門では、部品の製造にかかわる多くの企業の活動の統合が必要不可欠とされている。技術革新のアライアンスでも、利益を確保するためには、外注した企業とのネット・ワークの形成により、それぞれの活動の統合で利益を確保することが重要となる。

換言すれば、垂直統合は事業システム統合の必要性を強めるが、それは、また企業活動の困難性を増すものでもある。そこで、もし、アライアンスを行う当事者の間に資本関係などの連携をもつ統合体のない時には、その他の分野での活動を統合する韧带が必要となるからである。統合と連携をもたらず基準も求められる。双方の共通事項を見出して、企業活動の間の連携を強める要素を強化することが必要である。そうした経済的資源のない時は、連携に成功しないこともある。連携の韧带が時代おくれとなれば、統合に失敗する。システム統合に向けた適切な資産の保持が統合の成否を決める大きなケイパビリティとなるのだ<sup>(6)</sup>。

## 5. ティース解説の要約

知的財産と技術の役割それ自体は、それら資産の利益の専有性を強めるためのものである。それらを強化するための戦略に関してはすでに多くのことが知られている。産業の構造も、環境も、革新から得られる利益を専有するためのシステムを活用して経営の戦略と組織により、利益拡大に向けたシステムを強めることができる。さらに、それを公共の場に拡大することで、利益の幅を広げることができる。また、製品製造にさいしてのモジュアリティ（規格化された部品の統合と管理）を高めることも利益の専有に向けて望ましい結果を導く。しかし、それは、逆に危険な要素でもある<sup>(7)</sup>。

モジュアリティの拡大のもたらす欠陥に関する十分な検証がまだなされていない。未解決の問題は多く、共特性の意義に関しては今後の研究が期待されている<sup>(8)</sup>。

---

(6) Ibid. p.292.

(7) Ibid. p.294.

(8) Jacobides, Michael G, Thorbjørn Knudsen, Mie Augier, 2006., Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures, *Research policy*, No35. pp.1200-1221.

## 第2章：垂直的統合ではない共特性：ヤコビデス

ティースのいう共特性に関しては、ヤコビデス達は、やや異なる観点からの解説を行う。すなわち、垂直統合をせずに企業が技術革新により利益を得る方法を解説し、共特性に関するティースの学説の補足説明を行っている。具体的な図表も提示して、ティース学説の補完的解明を行う。ヤコビデス達は、共特化というティースの提示した発想すなわち補完性と移動性を同時に満足させることによって、価値の再配分を考えているのである。企業が組織間の関係を垂直統合に持ち込むことなしに、企業間で、高度の価値分配によるアーキテクチャ優位を獲得できると仮定することで、ティースの命題をカバーすることは可能であるようだ。そこでは、アーキテクチャ優位は、活動的ではないバリュー・チェーンの部分として存在していて、企業が補完性と移動性を同時に高度化できた場合に発生するとみている。それは、企業が補完的資産に投資する一方、模倣を奨励することでも利益が得られることを示唆する。また、企業が、イノベーションから見返りを得るヴァリュー・チェーンに沿って、如何にそのポジションを管理すべきかの統合的道しるべを提供するものと解説している<sup>(9)</sup>。

### 1. 共特性に関する異なる分野からの説明

産業構造の別名とみられるアーキテクチャには異なる多くの形態がある。そこでアーキテクチャの定義が重要となる。アーキテクチャとは、ある経済システムでの経済行為と、その行為を妥当な範囲でサポートする能力で表現される経済主体のことである。それは、また経営資源の配置、相互連結、相互依存を支配する最小単位の資産の取り揃えということでも表現される、それは、経済主体間の関係性を言い表しているものともみられる。また、アーキテクチャとは、その中で参加者が相互作用する輪郭やフレームワークを提供するものである。そこにおいて、アーキテクチャは、期待通りにデザインされているかが問われる、または予期されない方法で産業参加者に影響を与えるのか否かという配慮が会社関係者による行為の枠組みを提供する。

特に、成熟産業では企業組織間の関係が分散する方向に向かい始めている際には、産業構造そのものが企業組織を通して実行可能な生産および交換の様式を提供するという。それは、具体的な経営戦略の提示となる。事業活動の進展とともに徐々にアーキテクチャが確定するので、経済主体間のインタフェース・システムが登場する。ここで、われわれはインタフェースを、極めて幅広く解釈する。それは組織活動における人間の活動を分割する、二つまたはそれ以上の独立主体に許容される技術的、制度的そして社会的人工物というような定義をする。インタフェースは企業間の共特性を高めることに役立つ。それらは意識的にまたは偶然にかのいずれかの要因で登場し、産業参加者内の労働分割を反映し、また増幅する。サービス・セクターでは、インタフェースはしばしば規制の枠組みとなり、技術セクターでは、異なる行為者や生産要素間における連結を許容する技術仕様からなる。

---

(9) Ibid. p.1206.

## 2. 補完資産での利益獲得：小企業のインパクト

イノベーターとはしばしば、その周辺に補完者のアーキテクチャを形成する機会を持ち、他の参加者集合の組織化を戦略的に考える機会を持つことがあるものとみられる。

最近の研究では、小さく、芽を出しかけたベンチャー企業ですら、自分の能力に適合する方法でそれらのセクターに影響を与えることで、産業アーキテクチャにおいて適切な位置を確保できるという。これは、産業を管理することやそれにインパクトを与えることが、特定企業にはしばしば新しいアーキテクチャ創造を要求し正当化するので、それはイノベーションからの不釣り合いな利益獲得を許容することとなる。このように、新セクターでの新技術の採用により、技術、制度の要求に不連続性が生じて生産の再編成を迫る場合があり、それが、アーキテクチャを変更する機会を提供する。

アーキテクチャ変革の説明は、動態的行動を促進し、効率を向上するイノベーション優位を獲得することで新たな構造転換の可能性を切り拓く。特に興味深い能力は資産の補完性を制御することである。

ティースが補完資産の扱いに関しては以下のことを提示したとされている。すなわち、企業のキャッシュ・ポジションが許すなら、補完資産を購入して、それらを構築しなおす事で資産の改善ができるという説である。それは価値配分にまで及ぶ仮説である<sup>(10)</sup>。

## 3. 利益専有方式の異なる見解

産業構造や産業のアーキテクチャが技術革新に対して影響を与える方法に関しては、ティースの考え方が新しい見解を提供している。これは、経営者の観点からも重要であるにもかかわらず、先行研究では見逃されてきた経営に関する規則性の説明に有用である。そのために、企業がイノベーションから利益を得るようにその境界を賢明に選択するのを支援する考え方が図1、図2に提供されている。これを一つの材料としてアーキテクチャ優位の構造的ダイナミズムの研究の拡張が望まれる<sup>(11)</sup>。

(10) Idid. pp.1203-1206.

(11) Ibid pp.1217-1219.

### References

- ・ Jacobides, Michael G.2005, Industry Change Through Vertical Disintegration : How and Why Markets emerged in Mortgage Banking, *Academy of Management Journal*, Vol.48, No 3, pp.465-498.
- ・ Jacobides, Michael G and Winter, Sidney G, 2005 :The Co-Evolution of Capabilities and Transaction Costs: Explaining The Institutional Structure of Production, *Strategic Management Journal*, No.26. pp.395-413.
- ・ Jacobides, Michsel G.2006 The architecture and design of organizational capabilities, *Industrial and Corporate Change*, Vol.15. No. 1 pp.151-171.

### @補足説明：共特性の経営戦略と専門経営者

効率的な経営戦略の策定には企業間の連携関係や企業間のネット・ワークの効率性という観点は重要である。特に、新製品の開発には、革新成果の専有という企業活動の目的に焦点を絞ることである。そうした企業間の提携関係や一般市場との関係性を産業構造の性格や企業境界を決めるポイントになるとする見解はティースやその後継者であるヤコビデスが提示している。企業経営者としての専門経営者は以下の諸点で株主よりも優れた役割を果たしたものとみられる。以下は筆者の所見である。すなわち、関連業者との結びつきや現場従業員とのコミュニケーションでは、株主に比較して専門経営者は優位であった。資金調達では、自己の所有する株式やその資金源を超えて製造活動、販売活動というヴァリュー・チェーンの中で関連の業者に資金調達先を見出すこともできた。今後は、日本の経営における専門経営者の役割を共特性という観点より解明することが求められている。



補完資産の移動度

高 補完性 (利用または生産における補完性) 低	ティースの共特化	管理された補完性 “資産無しルール”許容 (例: インテルとマイクロソフト)
	補完性の無い双務的依存性 (例: 地域のプロバイダ)	代替可能な移動資産 (戦略的相互作用無し)
	低	高

図1. 利益最大化の為のスキームの選び方：アーキテクチャとケイパビリティの役割

Source: Jacobides Michael G, Thorbjørn Knudsen, Mie Augier, 2006, Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures, *Research Policy*, Vol.35, p.1207

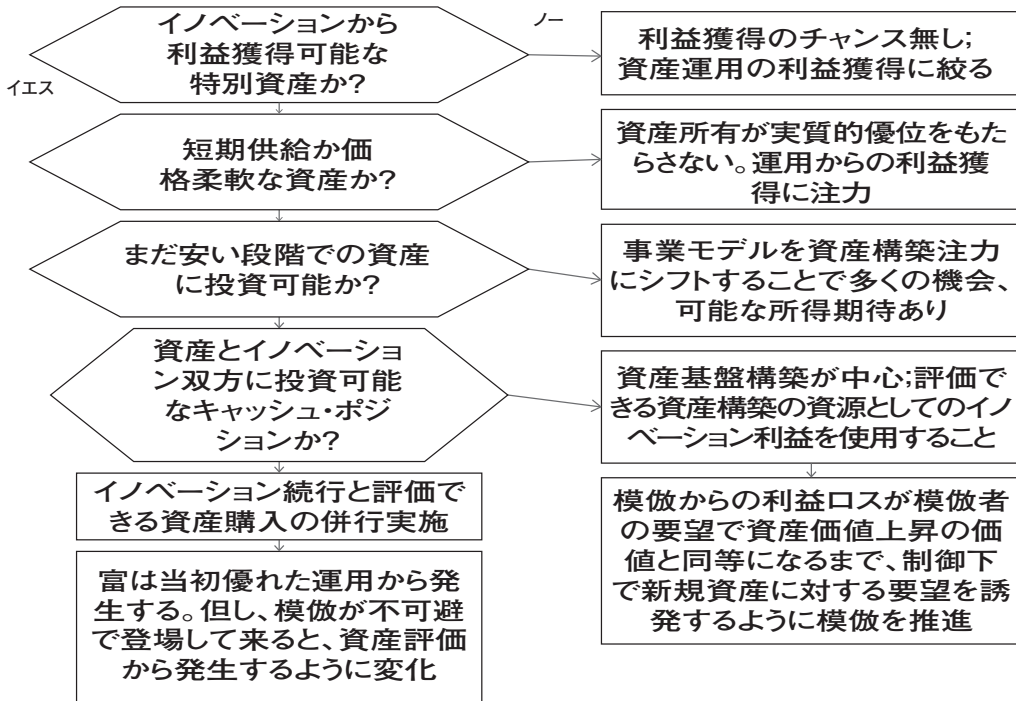


図2. イノベーションからの利益獲得 (PFT)：補完資産評価を通じた価値創造

Source: Jacobides et. al. Ibid. p.1216.

イノベーション、補完的資産、企業境界からの見返りを点検する伝統的手法からの転換は、経済組織の性質や企業境界の不透明で、流動的な時代において重要となる。それは、今後における企業間で増加した共特化や共同作業の意義、アウトソーシングや海外での事業展開による成長の促進効果に関する研究の意義を提示しているようである<sup>(12)</sup>。

### 第3章：資源調達と企業境界の定義：コリス

新製品開発の成果を専有するためには企業のもつ資産とその価値ならびにその効用を確認してその戦略的な活用を計ることが重要である。その為には企業の境界を明確にすることが第一歩となる。新たな資源調達に向けて市場か組織なのかそして如何なる組織とのアライアンスが望ましいのかを決めるためである。

そこで、コリスは、企業の範囲を特定して、組織の境界を一応は限定している。競争優位をもたらす経済資源の調達方式が企業の内外を区分する大きな要因となしとしている。それは企業のもつ独自資源が、企業の限界を画することとなるとの見解である。また、ここでは自社の資源がその企業の独自で競争優位を生み出すことができるか否かも問われている。経営資源の内容によって企業組織の境界を設定しようとする考え方である。それは、持てる資源を重視するという意味ではティースの発想にも通ずるものであり、企業組織に対する新たな発想といえそうである。資源を企業境界の特色を提示するメルクマールとする考え方は、以下のような問題を提起して、企業に新たな行動を起こさせる誘因となるものと考えられる。

(1) まずは、自社のもつ資源の特性が厳格に点検される。そこで、競争を勝ち抜くためには必ずしも十分ではないという事になれば、外部から新たな資源を調達することが必要となる。

その際に自社資源を補強するための資源を市場から調達するか、それとも、統合による企業への取り込みかが一つの重要な判断材料となる。それは調達する資源の性格、価値によるところが大きい。

(2) 市場での調達が困難な時に大きな問題が生ずることとなる。経営資源を外部組織と連携していかに調達するかという課題である。重要な資源を持つ企業との提携関係が課題となる。そこでも統合か、ネットワーク形成かの判断が求められている。統合の際には、自社が他社に比べて優位にたてるか、従属化かの選択を迫られる。ネットワークのケースではいかなる資源でアライアンスを組むかの選択が迫られる。その際は、知識に関する重要事項の外部調達ということでKPOのケースもありうる<sup>(13)</sup>。

---

(12) Hazlett, T, Teece, D J and Waverman, L, 2011, Walled Garden Rivalry: The Creation of Mobile Network Ecosystems: *George Mason University Law and Economics, Research Paper Series*, 2011, Nov. pp. 1 ~30. @本稿ではIT産業における近年の偏った競争形態の研究結果が紹介されており、それを壁で囲まれた庭園の中の競争とティースは表現している。高度な技術をもつ巨大な少数のIT企業間における限定された競争という現実を彼は紹介している。さらに、その背景を共特性などのティース固有の概念で解説を試みるという注目すべき見解を提示している。貴重な学説ではあるが紙幅の関係でその解説は次回に譲るものとする。

(13) Collis, David. J and Montgomery, Cynthia A, 1998, *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*; McGraw-Hill Companies, Inc.

## 1. 統合形態の順序

企業が新たな事業を開始するか、あるいは外国に新規の現地企業を設立するときには、異なる資源の調達に迫られる。その際には、資源調達に関しては、市場での資源調達か否か、すなわち組織間の提携か否かの選択も迫られる。そこでは以下のような発想と段階に配慮した対応が課題となる。

ステップ1：産業の価値連鎖を物理的に分離可能な単位活動に分離すること。

ステップ2：自社の資源が主要な価値を創造するケース、つまり、競争優位を実現するのであれば、その価値を垂直統合すべきである。すなわち、他社を中間財の供給企業としての協力企業の立場に置くべきである。

ステップ3：たとえ、平均的な利益を得られなくとも、資産特殊性の強化に向けた投資をしている際には他企業との連携に際しては、階層的なシステムを採用して活動すべきである。また、市場の失敗が生ずるおそれのある時には、階層組織で資源の運用を行い企業活動を展開すべきである。自社でコントロールの可能な組織で事業活動が展開されるべきである。

ステップ4：資源の継続的調整の必要な時にも階層組織で活動をすべきである<sup>(14)</sup>

## 2. 市場と階層組織

新たな資源の調達に際しては、以下の二つの分野に関する配慮が求められている。資源を市場での調達するのか、他企業との提携かの選択である。市場における資源調達に際しては、企業組織とは異なる広範な分野からの資源の調達が計られる。市場からの調達では強力なインセンティブと効果的情報処理というメリットがある。

階層組織の連携による資源調達では、組織内あるいは関連組織の中での活動であり、活動の緊密な調整が出来て、望ましい資源の調達が可能となる。また、組織内の活動では、階層制による権限で従業員の行動を支配できることに大きな意義を見出すことが出来る。そうした活動に伴うマイナスの要因としては、組織のなかのメンバーが自己の利益を追求するために、官僚主義によるコストが上昇しエージェンシー・コストが高まる事である。経営活動に参加する多くの従業員の行動の調整が頻繁に必要なときには、階層組織による意思決定の調整が望ましいといわれる<sup>(15)</sup>。

## 3. 相互特殊資産のケース

市場支配力を高めるといふ課題は、相互に特殊資産のあるケースでは、深刻な問題となる。双方が特殊な投資を行い、市場支配力を持つこととなるが、その際には、各社間のコンフリクトが強まる懸念される。そうしたケースでは、単独の企業で一元的に統治することにメリットの高まることとなる。あるいは、ジョイント・ベンチャーという形で事業活動が統合されることもある。

---

根来龍之他訳（2004年）『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社。第5章。

(14) コリス著、同訳書、192-195頁。

(15) コリス著、同訳書、177頁、186-189頁。

#### 4. 市場の失敗のケース

市場を通じた取引における欠陥は多くの分野から生ずることとなる。以下の諸点に、市場の欠陥が提示されている。すなわち、機会主義、資産特殊性（少数の当事者：市場での不利な条件を迫られるケースが多い）、不確実性、多頻度の取引などである。

#### 5. 階層組織の形態転換

組織を通じた、階層制を用いた取引には以下の利点がある。そこでは、力と権限で関係者の意思と行動を支配できることであり、業務が組織のなかで相互調整されることなどのメリットである。取引当事者間の相互調整が必要な時には、階層組織が便利である。さらには、部門間交渉を統合的に調整ができることが便利である。しかし、階層組織では、エージェンシー・コストが高いために、市場での取引に比較して、資源の調達に際しては、大きな問題を生ずる。たとえ相手に問題がある場合も解約の不可能なケースが出てくる。

### 第4章：組織変革の学習活動：シャーマー

シャーマーは、前世紀末にまとめた著書の中で過去の出来事や偏見にとらわれず、組織内のシステムに変化を生み出す重要な技術を確認している。すなわち、かれの著書である『U理論』の最終章では、組織編成の原理に基づき、組織の変革とそれに伴う技術革新の推進因と組織衰退の原理を解説している。以下はその要旨である。

#### 1. 組織変化の三要素

組織そのものの成立原理として、基本的な重要事項を指摘する。彼によると、それは、場と政治力とネットワークという事となる。集合的行動を形成する場としての組織、政治性、ネットワークの意義を指摘する。<sup>(16)</sup>

#### 2. 組織構造と権力構造を具現化する四領域

組織に特定の行動をとらせるためには、組織の権威ある機関の意思決定とそれを明確に社内に伝達する手段が必要とされている。組織の中の権力構造がそうした役割を果たしている。権力構造を構成する四つの要素がシャーマーにより指摘されている。それらの特色は以下の四点となる。

- (1) 組織変革の力が階層的ヒエラルキー組織の場合は、力はシステムの内から発することとなる。
- (2) 分権システムでは、組織の周辺、顧客の要求や市場のニーズに力の源泉がある。
- (3) ネットワークでは、力の源泉は組織の境界の外に移転することとなる。
- (4) これらをすべて統合して、しかもそれを超越したところに力の源泉があることとなる。これが生態系の中心を占める権力の源泉となるのである。

(16) Scharmer Otto C.2007,*Theory U: Leading from the Future as it emerges*, Scott Meredith Literary Agency Inc.

土中井遼他訳（2010年）『U理論：過去や偏見にとらわれず、本当に必要な「変化」を生み出す技術』英治出版。第18章。組織の行動、380-391頁。

しかし、これらの四つのなかで組織を活動させる大きな力は、いまだに、階層システム（命令方式）にあるといえよう。特に、組織のリーダーの役割は大きいものとみられる<sup>(17)</sup>。

### 3. 分権化からネット・ワークへの転換

組織の中の各機関による意思の調整機関の移転がある時点で発生する。それは、ネットにつながる関係性を通じても行われる。そこでは、力の源泉は相互の連携プレイに移転するのだ。ネットワーク化された関係に力は移転するといえそうである。

### 4. 第三の意思決定方式

通常組織におけるメンバー間の協力に向けた意思は、個々のグループの中だけに残り、非常時には、組織の中の小グループと単位間の関係性は悪化している。理由は、倒産した企業組織のリーダーの言動に表れている。要するに権力者が従業員のいう事に耳を傾けていないのである。企業の倒産した具体的な事例としては、有名なアメリカのDECの指導者の言動が取り上げられている。

DECの衰退期においても、その当初は、特別委員会や、重役会では、CEOは議論にはリーダーとして真剣にメンバーの意見に耳を傾けて、真面目に討論の司会をし、意思決定を行う努力をした。しかし、衰退期にあるとみられるレベル3の状況に到達したときは、CEOの対応が異なるものとなった。そこでは、リーダーは、参加者の意見を聞かず、多くの従業員も真剣に討論することをおこたった。各分野でも、小人数の真剣な対話が必要であったのだがそれも無視された<sup>(18)</sup>。

### 5. 組織構造の病理：U理論からのDEC滅亡の説明

業界における複合的な複雑性という重要な課題に直面した時、リーダーたちがレベル3や末期となるレベル4において必要となる対応をしなかったことが、倒産を防ぐための効果的対応が出来なかった要因とみられる。組織の中のメンバーや組織の間での緊密な関係での意思決定の困難さがあることだ。そこでは三点の失敗として指摘されているのは戦略的ギャップ、構造的ギャップ、文化的ギャップなどである<sup>(19)</sup>。

### 6. ノキアの対応方式

1990年代には、それまで多角化していた部門の集中化にノキアは努力し成功した。エネルギー部門から電子部門、携帯電話に資源を集中化したのだ。多様化した事業活動から単一の事業活動に転換するノキアの能力は同社の強みとなる。

### 7. 崩壊するシステムと組織の病理

組織の崩壊例として、以下の諸点が挙げられている。

(1) 組織病理の慣行：東ドイツとエンロン：崩壊を座視するリーダーは硬直的な組織病理

(17) 同訳書、388-389頁。

(18) 同訳書、393頁。

(19) 同訳書、385-391頁。

とおなじであること。

- (2) 組織的無知：起きていることを直視しないことである。リーダーの言動は周囲により管理されていること。
- (3) 組織的傲慢さ：現実に対応できないという能力の欠如があることだ。  
その他は、組織的慢心、組織的硬直性、インフラの欠如などが組織衰退の原因となる。

## 第5章：DEC 衰退要因：技術、組織、文化の三者関係：シャイン

前章では組織の衰退原因については具体例として DEC の興亡要因につき一応の指摘をしている。ここでは DEC の興亡を主たる研究テーマとしたシャインの業績を紹介するものとする。シャイン著『DEC の興亡』は、組織の中の文化を中心に、技術と組織の関係性を指摘して、組織の中の文化が組織を変えられないことの悲劇を指摘するものである。それは経営体の衰退が組織、技術と文化の三者の不協和による特定組織の衰退を指摘するものであり、特に、組織の衰退は文化の硬直性によるところが大きい事を物語るものである。

これらの三者は、それぞれ別の変数で作られ、構成されている。互いに、調和するとは限らないことであり、それが大きな問題の根源となるのだ。

DEC では、発展期の1950-80年代には、以下のような現象がみられた。

- (1) DEC の作り上げた技術が新たな競争環境を作り、DEC の経営の困難を強めた。
- (2) DEC の成功が新たな組織問題を生み出したことである。
- (3) 同社事業の成功が当時の組織文化を正当化した。そのために、組織問題の解決に際して同社の文化が障害となることとなる。一つは、指導者が中間管理者に対して過度な信頼を与えた結果、中間管理者が過度な傲慢な自信を持ち、組織の中の各部署の対立が組織の意思決定を妨げたことである。

シャインは同書では、組織の中の文化の重視が肝要であることを強調している。また、文化を重視しつつも、技術と組織との関係性を指摘している。さらに、学際的な問題にアプローチしていることである。社会心理学、組織文化論、市場競争論などからも問題に迫ろうとしていることに本業績の特色がある<sup>(20)</sup>。

### 1. 同書に沿う解説：本書の目的

DEC の歴史から学ぶ二点の重点事項とは以下の諸点に正解を与えることである。

- (1) 組織の遺伝子構造、文化の DNA がいかに組織の中に異常な結果をもたらすか？
- (2) 成功と成長がいかなる結果を組織に対してもたらすか？

### 2. DEC の運命

DEC の運命に関する多様な説明があるが、真実は多面的な要因の複合された結果にある。以下はその具体的な要因である

- (1) 単純な説明：CEO のオルセンは DEC がヴィジョンを失い、時代遅れにも関わらず、自己の価値観に固執したために、その組織 DEC は終焉を迎えたことだという。それは、

(20) Schein, Edgar H. 2003, DEC is Dead: long live DEC, Berrett-Koehler Publishers.  
稲葉元吉他監訳 (2007年)『DEC の興亡：IT 先端企業の栄光と挫折』亀田ブックサービス。

かなり筋違いの単純な解説でもあることだ。

(2) その他の説明：以下の説明もできることだ。

市場動向の予測を誤ることでありコスト削減の失敗が業績悪化の主たる要因となる。独自システムに固執して、オープンなシステムを取れなかったことが衰退原因とみられる。

@その他の評価すべき特色

別の企業組織と協力して新たな技術の開発に努力していた時期もあった。ビスタ、チブ、エンタープライズ・オーガニゼーションを相手に新規技術の開発を探求していた。

教訓としては、企業のライフサイクルに対応する段階で、ライフサイクルの格差で組織の在り方は変わるものとみられることである。

### 3. 指導者としてのオルセン

オルセンには経営者としては優れた点もあることだ。しかしその長所も組織文化の妨害で機能しなかった。すなわち、以下の諸点にオルセンの問題がある。

(1)合理的な問題解決の姿勢。(2)積極的問題解決の信念。(3)社員は自由を得ることで責任感をもつという信念。(4)責任をもつのは自己の職務の頂点に立つという事。(5)対立を通じて真実を把握するという事。(6)内部での競争と市場が決めてくれるという考え方。(7)仕事は楽しく、愉快であらねばならないという事。(8)情熱でマネジメントするという信念。(9)微妙に操作すること。(10)絶え間なく学ぶということ。(11)忠誠心と終身雇用という信念。

### 4. 権限委譲というパラドクス

オルセンには、当初は経営戦略に関する明確な理念、すぐれた先見力などで経営を先導した。ただ、問題は間違いとみられることを発言する社員や幹部に対して討論の際に、多くの人物の面前で彼らを非難することもあったことだ。しかも、それは、オルセンが尊敬する人物に対して向けられていたこともある。そこで、多くの優れた人物がDECを去ることとなる。

また、部下に自信を与えすぎたことが問題となる事だ。与えすぎの欠陥であることだ。部下が過度に自信をつけたためと見られることである。

### 5. 明示的教訓と暗示的教訓

同書の指摘する重要事項のいくつかを提示するものとする。

- (1) 企業文化の規模を考えると組織の革新性の維持には文化の分割が必要なことに對する配慮をすることである。
- (2) 経営の長期の成功と成長をもたらす文化は、仮に機能不全の要素を内包していても、安定、固定化する傾向がある。問題は組織の担い手が固定化しているということである。一部の革新的な文化要素と他の保守的要素の固定化が問題だ。こうした文化の性格に注目することである。それは、組織に共存する部署同志の調整を困難としていたのだ。
- (3) 組織の中の文化は組織そのものよりも強力である。文化はいつまでもDECの職員から愛されている。
- (4) 成功をもたらす技術ビジョンはやがてそれ自体が競争を引き起こし、市場と技術の状

況を変化させる。

- (6) 技術ビジョンの成功で問題や非効率性が覆い隠される。問題が表面化しないことがある。その時に他の大問題が表面化する。
- (7) あらゆることを試みると、どれもうまくいかないこととなる。

DECでは、あまりに早くドミナント・デザインを受け入れたことがある。そこに時代遅れの重要な技術が登場したのだ。すべてを受け入れることは、すべてが崩壊することにつながることである。
- (8) ある時期に適した技術ビジョンは更なる技術革新の機会を奪いかねないことだ。
- (9) 特定の顧客に耳を傾けるという事は、他の重要な意見を言う顧客の意見を無視することとなりかねない。顧客の意見の内容を十分に吟味すべきである。

顧客専門部は活躍していたが、しかし、彼らは顧客の選定に不公平があった。営業部の専門の仕事である。対抗する考え方は出なかった。
- (10) 組織が大規模化するのに伴い、社員に権限を与える民主制が必要とされていた。しかし、DECでは逆に階層制が支配的である。設立当初は最小限の階層制で、組織の運営はうまく機能してきた。しかし、規模の拡大と共に、硬直的な階層制が拡大していた。組織の成長と細分化とともに、調整機構をもつ統合機構が求められていた。
- (11) 知識労働者は効率的な決断を協力して下せないことである。晩年のDECでは、技術指向の上級経営者と管理指向の上級経営者が対立したことが問題である。しかも、彼らがDEC倒産の原因を経営者の意思決定力の不足と批判していたことである<sup>(21)</sup>。

## 第6章：組織の硬直性と顧客活用：ドロシイ・レオナルド

組織の発展は、社会の環境変化に柔軟に対応して、組織の行動を強化することであるとされている。そうした組織による柔軟な対応能力は、通常の企業が有するものではないとされる。それは、企業の幹部と従業員の共同で開発した高度なノウハウとして、僅かな企業のみが所有できる能力であり、広い意味での経営資産となる。それは、いわば企業のケイパビリティとなるものである。

しかし、反対に、組織の構造や組織を構成する人材の活動が環境の変化に対応できずに、硬直化していれば、それは、組織の発展にとり大きなマイナスとなり、組織の硬直性の一つとされている。外部の環境変化に対応できない組織の硬直性ということとなり、一つのリジディティとも表現される欠陥となる。このリジディティをたくみに回避することが企業の発展につながるものとなる。

本章では、人間の特性を長所ではなく短所として組織のリジディティから観察するドロシイ・レオナルド・バートンの見解を紹介する。

### 1. リジディティの定義

ドロシイは、リジディティに関して、以下の定義を与えている。

- (1) それは、ケイパビリティ（資産、能力）の逆の資質であり、ケイパビリティの

---

(21) 同訳書、142頁、257頁、315-323頁。



四局面と同様の属性から成り立つものである。すなわち、物理的システム、スキルと知識、マネジメント・システム、価値の四点である。こうした分野で、外部環境の変化に対応できないものがリジディティといえる。

- (2) これらの四点に関して、社会の変化に取り残される組織の特性がリジディティを構成することとなる。その大きな特徴は、組織が社会の変化に柔軟に対応できないことだけに限定されるものではない。それに加えて、メンバーの視野が狭くなり、多くの間違った対応策を連続して打ち出すことが欠陥になるという。
- (3) 克服策としては、組織の柔軟性を回復して、社会の変化を見つめて、適切な対応策を講ずることだという。特に、顧客との柔軟な対応策の意義を指摘する。

## 2. 組織の対応策

継続的に革新を進めることのできる組織として以下の特色を指摘する。組織としての革新を進めるための特色を、彼は以下のように提示している。知識獲得に向けた厳しい努力の継続の重要性を強調する。

- (1) 知識創造に向けた前向きの姿勢。
- (2) 補完的スキルを緊密に事業活動に結び付けること（ティースの指摘にあること）
- (3) 研究活動の繰り返し、再帰的なループの形成が必要である。
- (4) より高次の学習活動に向けた努力も求められている。
- (5) 他人の意見を十分に聞くリーダー、従業員の柔軟性を尊重すること。

@ミドルの管理者が現場を掌握すること。現場の相談相手として信頼をうること。

## 3. 顧客との対応の重要性

ユーザーを活用して、その意見を真剣に活動の参考とする組織は大きな成果を挙げている。ユーザーからの意見が十分に企業に伝えられていたケースでは、開発期間も短く、しかも市場のニーズに適切に対応が出来ている。

ドロシイ・レオナルド・バートンは、その著の第4章において、企業の事業活動に関するユーザーの意見を取り入れた企業の柔軟な組織革新と技術革新の成果を詳細に紹介している。

彼は、さらに、ただ、ユーザーの意見を参考にするだけでなく、その助言に従い、企業の事業活動の厳密な検証が求められるとしている。

- (1) ユーザーは、その意見を明らかにする際には、製品の設計を通じて、新製品の改革案を具体的に提示し、それに関連した統合すべき重要情報をもたらすことがある。そうした積極的な対応が開発を成功させることがある。
- (2) 企業にとっての最大の競争力は、顧客と組織との相互適応のプロセスから発生する。そのことを、彼はその著の第4章で提示する。

[ツールの可能性を十分に活かすために、技術をユーザー環境に、そして、ユーザー環境を技術に適応させるのである。[中略]

その上で本章では、新たなツールやプロセスの開発マネジメントが、学習を最大化し、

コア・リジディティに対抗できることを示した。]と指摘している<sup>(22)</sup>。

#### 4. 研究者としてのレオナルド・バートンの課題

組織の硬直化に直面した際の経営体の意思決定の課題として、レオナルド・バートンは、物事に対する考え方の偏狭さをあげて多くの試みを指摘していた。しかし、偏狭さは新たな技術に対する真剣な取り組みで解消することができる。多様な分野に対する多くの試みについては、企業の戦略が過剰となる事がその原因として指摘されている。そこでは、学習方式の欠陥と改善策が提案されており、人類に大きな課題を提起している。

### 第7章：コア・リジディティ：ケイパビリティの逆機能：水野寛子

経営学における資源ベース理論（RBV：Resource-Based View 理論）は、企業の競争優位の要因を企業組織の能力、ならびに個人の姿勢と能力に求めるものであるが、そうした見解が経営学の中では、最近力を増してきた。RBV 理論は多くの研究者の共感を呼んでいるものとみられる。しかし、特定分野における知識の蓄積は、逆に、他の分野におけるその応用を不可能とすることにつながる。能力拡大の成果として、別の分野では知識力が一時的には取り残されることもある。その際には、過去の優位性にこだわるのが、企業の競争力を減殺することとなる。過去における成功体験や栄光に依存することは、経営の成功をもたらすが、しかしその優位性が逆に時代に取り残されることもある。その際には、過去の優位性にこだわるのが、企業の競争力を減殺することとなる。過去における成功体験や栄光に依存することは、コア・リジディティの一つとなるものであり、研究者であるドロシイがそうした分野に関する詳細な研究を行う。ケイパビリティとそれに基づく経営の成功は逆に、ケイパビリティとは逆の現象となる。以下その意味をさらに別の言葉で紹介するものとする。

#### 1. 具体例：NCR

NCR は、電子機器の業界では大きな企業であった。1960年代にはキャッシュ・レジスターで全米を網羅する売上を得て、独占的な利益を挙げていた。しかし、コンピューターの普及でそれが古くなり、完全に競争力は失われた。旧式の技術で完璧な独占体制を構築したことが、NCR の新たな発展を妨げた。それは、完全とみられる技術と経営システムが時代の変化に対応できなくなる典型的なケースである。

#### 2. コア・リジディティ（CR）の源泉：ケイパビリティ

リジディティの源泉は、ケイパビリティと同じものであり、後者が能力を獲得する過程で、前者も組織の中に定着するという。それは、避けることの大変に困難な手続きであり残存物であるともされている。それが発生する原因としては、過去の慣性によって、学習を行なうためといわれる。そこで、外部の環境が変化すると、過去の学習成果が時代遅れとなる。

(22) Dorothy, Leonard-Barton, 1995, *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School. Press.

阿部孝太郎他訳、(2001年)『知識の源泉：イノベーションの源泉と持続』ダイヤモンド社、第4章。162頁。

### 3. コア・リジディティの克服策

組織のメンバーは現行の市場動向や現行のオペレーションに焦点を当てている。未来も現在と同様なものと仮定されている。外部の環境が変わっても同じことが繰り返される。状況打破のプロセスとしては、以下の分野が考えられた。

- (1) 創造的摩擦で問題状況の把握とその共通化
- (2) 効率向上を超えた新たな技術プロセスの活用がなされること。
- (3) 実験的活動とフィードバックで実践から学ぶこと。
- (4) 外部技術の導入を計ることである。内部調達が困難な時には、外部から優秀な技術の導入を計ることだ。内部調達が困難の時には、外部技術導入の検討することであり、アライアンス戦略も考えられる。これらの方式で、リジディティを克服することが一つの方策である。また、他企業との戦略的な提携が、企業のリジディティの克服の一環となる事も銘記されるべきである。企業革新のためには、自社の強みの確認だけでなく、その見直しを行い、新たな分野の開拓に向けた見方をするを慣習として確立することである<sup>(23)</sup>。

## 第8章：組織変革プロセスのマネジメント：バートレット

一度設立された企業組織の再生は大変に困難な課題であるとされている。組織の変革には多くの時間と手間がかかる。むしろ、硬直化した組織は一度解体して新たな組織として立て直すことが組織の再建には得策とも言われている。組織の再建と再生に向けた提案は貴重であり、またそれは組織の再建には大きな意味を持つものである。そこでは、大きな犠牲を伴う大変に困難な改革を覚悟しての努力のうえで企業の再生に成功した組織もある。そうした再生に成功した企業の体験は貴重である。

本章では、企業再生のケースを三つに分割して整理した業績を提示するものとする。ABB、GE、ユニパート等のケースがバートレットにより紹介されている。ここでは、彼の著書の第8章から第10章の要旨を紹介して企業再建の体験をフォローするものとする。組織の変革に向けた提案が、そこで指摘されているが、組織のリーダーも、従業員もそろっての意識の大変革が必要であるとの見解が提示されている。その翻訳文要旨の紹介が必要不可欠と判断される。著者は、同書の第9章において、従業員の意識変革のうえで、明確な企業での活動に目覚めた従業員の雇用が重要であるとしている。また、イギリスの製造業であるユニパートにおける従業員の生産性向上に向けた自発的な改革の役割を紹介している。ユニパートの再建に向けた努力の実績は、筆者により1994年に実施された現地工場と本社を訪問してのインタビューで確認されており筆者の報告要旨でも検証されている。

イギリスでの実態調査の成果として得られた日本的経営の現地企業に対して移転に成功した主たる要因は現地企業との情報共有と相手企業とのコンセンサス経営という事となる<sup>(24)</sup>。

(23) 水野寛子 (2008年)「資源ベース理論におけるコア・リジディティ概念の意義」立正経営論集、第41巻第1号、2008年12月、109頁。

(24) Bartlett, C A and Ghoshal, S, 1997, *The Individualized Corporation*, Harper Collins Publishers, Inc.

## 1. 数少ない具体例の確認：大きな発見

経営者は、従業員と未来を共有する関係を築くことが重要である。その具体例としてイギリスの自動車部品工業であるユニパートのケースが紹介されている。ローバーの子会社でありオイルタンク製造企業であるユニパートの実例の解説である。

- (1) 同社は、親会社であるオースチン・ローバーの業績の低迷する中で1980年代には日本のホンダ自動車の経営技術指導を受けて10数年間の組織改革に従事して努力した。その成果として1990年代には、イギリスのトップの自動車部品企業に成長している。イギリス・ホンダの経営技術指導を約10年のあいだ受けた成果で組織の変革と再生に成功している。生産性の向上、品質管理の高度化で現在はイギリス部品企業の最先端を行く企業に躍進した。従業員の意識高揚、待遇改善、小集団活動での企業組織の改善活動の成功が伝えられている。
- (2) 組織改革の過程では従業員を日本のホンダの子会社である八千代工業において研修させて、生産性向上への意識を高めている。日本の工場での研修を経て帰国した製造現場の従業員が、現地従業員の意識改革を提唱して製造現場の生産性向上を推進してきた。日本企業での研修を終えた従業員代表から自発的に生産性向上運動の宣言も行われた。従業員の数人から意識変革の呼びかけモーニング・ミーティングの提唱があり、それが成功して、従業員の経営協力の宣言が出された。イギリスにおける従業員自らの生産性向上に向けた提案と呼び掛けは大変に珍しい事である。また従業員の意識改革には、ユニパート大学での研修活動も大きな役割を果たしてきた。

## 2. 変わるトップ・マネジメントの役割：原文の第10章

社会における大きな環境変化が起こりそれは従業員の意識改革を後押しすることとなる。社会の環境変化が人間の意識を変えて企業社会組織の変革を誘致するものとなる。企業の中でも人間個人の知識の吸収に向けた努力が問われている。

### (1) 知識重視の姿勢

近年では、生産活動における資源、資金の意義が薄れて、人間の知識の経済活動における役割がたかまる。人間の知識、価値観と活動が企業活動においては重要な役割を果たすものとなる。学習の意義が高まったといえる。しかし、現実の経営活動では組織の意思決定における合理性の限界、満足基準重視などで、多くの企業が脱落して衰退の道を歩むこととなる。学習の推進が重大事であり、それを継続しないかぎり企業経営成功には繋がらないといえる。

### (2) 組織の課題

組織にとり大きな課題の一つはCEOが自分以外の人間にいかにか自己の役割を分担させるかを考えることである。階層制における権限の委譲の方式も課題となる。組織における意思決定のプロセスでは、多くの人間の知恵を活用して、総合的な英知を集めることが重要となる。企業の理念、目標を再評価したうえで、環境の変化を確認して、新たな戦略の構築を進めることである。そこでは、特に、企業のミッションの再確認が必要である。

### (3) マネージャーの新たな任務

---

グロービス・マネジメント・インスティテュート訳（1999年）『個を活かす企業：自己変革を続ける組織の条件』ダイヤモンド社。

企業組織における成功の条件の一つは環境変化を確認して、組織の中の従業員の知恵を活用してグローバルな競争環境を形成することが求められているようである。人間の力を活用して、学習、効率改善の努力、その為の機構造りがなによりも大切であることとそれをマネージャーが責任を持ち担当することの意義が本章では強調されている<sup>(25)</sup>。

## 第9章：ユーザー推進の技術革新：ハートウィック

企業組織における技術革新は、組織の中の中枢を占める従業員を中心に推進される。研究開発を担当する役員、中堅管理職と少数の従業員の合同チームが研究開発の担当者となる。これらの職員が一つの開発チームを形成し、役割の分担をしたうえで、研究開発活動が行われる。こうした研究開発チームを助ける役割を果たすものとして、多くの企業の関係者（いわゆるステイク・ホルダー）が活躍してきた。現代では大変に有力な支援を行う企業組織の関係者が企業の製品サービスのユーザーである。ユーザーの技術革新に果たす役割は早くから専門家により指摘されてきたが、しかし、それは十分な検証を経てはいない。ここでは、ユーザーの新製品開発に占める役割を補助的なものとみて企業組織に関連した活動としてその役割を検証する。具体的には巻末の文献として紹介する Ives などの研究者によるユーザーの新製品開発に対する取り組みが紹介されている。彼らは、顧客による新規製品開発の成果を User involvement なる言葉を使って表現している。かれらは、問題の検討の結果、以下の事実を見出した。

- (1) 参加と関与は異なる意味をもつものといえる。二重の意義を有することの理解が肝要である。関与では新製品開発に向けた支援活動が少ない。参加の役割りに注目すべきである
- (2) 顧客参加に際しては、彼ら顧客に強い責任を持たせることが重大だ。それ以外は顧客参加の経営には大きな意味がないことである。
- (3) 参加は、任意の時に大きな意味を持つものである。
- (4) 参加者の意欲を強めることが大事であることだ。成果の基準が大きな意味をもつ。

顧客関与の効果に関する研究では、多くの成果の統合が必要である。参加に伴う関与度、その有用性、行動のコントロールなどの顧客活動の研究結果が統合されるべきである。しかし、いまだにこの分野の研究は初歩の段階である。

顧客参加と研究成果との適合度の検証が行われているが双方の適合度は良好ではない<sup>(26)</sup>。

## 第10章：成熟企業の復活方式：高い目標と組織能力の結合：ペイドン・フラー

ところで、企業組織は設立後に年数を経ると衰退を免れない。成熟企業の再生が重要な

(25) 同訳書：第8章、第9章、第10章を参照のこと。

小池和男（2008年）『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社。

(26) Hartwick, J and Barki, H, 1994, Explaining the role of user participation in information system use, *Management Science*, Vol.40. No. 4. April 1994.

課題となる。そこで成熟企業の再建策を提示する研究者の業績が注目される。フラーの指摘する成熟企業の復活に向けた提言には学ぶべき点が多い。彼は研究対象としてヨーロッパの成熟企業をとりあげて、それらの企業がいかにして蘇ってきたかという観点から企業の脱成熟化に関する検証を行う。企業における学習活動の継続とそれをシステムとして組織化することが提唱されているようである。また、そこでは企業業績に関して高い目標を設定して、組織の活性化を計りつつ、それを絶えざる革新の活動と結びつけることだという。著者は研究対象を欧州企業の成功例に限定しているところに特色がある。それは成熟企業の復活にヒントを与えるためのものである。そこでは、マネージャーの心持や組織、人間に対する対応の方式が大きな問題となる。以下は著者の主張の重点事項である。

### 1. 本書の重点的主張

以下、著者の主張の重点事項を箇条書きで提示するものとする。

- (1) 企業は成熟期に入ることがあっても復活はできる。創造的破壊やイノベーションが可能である。
- (2) 企業の業績は、業界構造や政府の圧力で決まるものではなく、企業の運営にあたる経営者の意向によるところが大きい。会社内のマネージャーの意向によるところも大きい。高い水準の業績に関する目標の設定が望まれる。
- (3) 成熟企業の復活には、経営者が戦略を変えるということだけでなく、従業員に対する評価システムなどの組織の体制にも働きかけることが必要となる。活動目標を高めるだけでなく従業員個人の能力とその業績を正しく評価する中間管理職の能力も高めることが求められているようである。

余談になるがこうした分野では労働経済学者の小池和男が日本企業における個人の勤労に対する業績評価が必ずしも厳密ではなく、また正確ではないことを指摘していることは新たな発見である。すなわちトヨタ自動車などの高い業績を誇る一部の日本企業のみが厳密で正確な個人の勤労に対する業績評価を行ったという事実を指摘した点が注目される<sup>(27)</sup>。

### 2. 経営戦略の特殊性

経営戦略は、現在の組織の能力と業界の適合にあるのではない。現在の組織の能力を超えて高い目標に向かい、社内の能力を開発し、それを統合する努力をして初めて復活が可能になるという。外観からは、急進的な変化に見えても、企業の発展においては、継続的な努力が求められている。

---

(27) Baden-Fuller, C, Stopford John, M, 1994, *Bejuvenating the Mature Business*, Harvard Business School Press.

石倉洋子訳 (1996年)『成熟企業の復活：ヨーロッパの企業はどう蘇ったか』文眞堂。

影山僖一 (2000年)「イギリス自動車産業における技術革新について」千葉商科大学経済研究所：Research Paper Series : No.21

## 第11章：新製品開発のプロセス解明：山崎秀雄

組織の革新は困難な課題である。機能不全となった組織を立て直して、革新の推進できる組織に転換することが組織の新たな発展を確保することとなる。それは端的に言えば、経営の戦略を拡散の段階から改革に向けた試案の選択肢を最終案に絞り込む過程ともいえる。研究と開発テーマに関する拡散と絞り込みが連続して可能となる組織が革新的といえる。ここでは、惰性の支配する組織の革新を遂行して新たな形態に転換する方策を探る。リジディティをケイパビリティに転換することでもある。ここでは、山崎秀雄による組織革新に関する所説を紹介したい<sup>(28)</sup>。

### 1. 組織変革への挑戦

変革の課題は、大きな力をもつ変革に抵抗する力を縮小して、抵抗をなくすことに尽きる。組織変革の課題としては、以下の諸点がある。

- (1) 組織メンバーの間の無意味な競争が創造的摩擦とならずに、変革への抵抗となることである。
- (2) 変革への抵抗は排除されても、それを絞り込む集中の段階への移行が頓挫するケースである。
- (3) 将来の革新に向けたアイデアの拡散が頓挫するケースである。

### 2. 組織革新の課題

イノベーションを管理する上で、二つの問題が登場する。これらが、製品開発の困難さを増すものともなる。すなわち、知識領域の予測困難性、ならびに、知識領域間の相互依存性という問題である。

### 3. 市場環境と組織との適合性

組織革新の遂行には、組織の戦略や組織の構造とか戦略遂行のプロセスを市場のニーズと適合させることが重要である。早期の対応と重要な分野に手を打つことが、組織革新につながるのだ。そこでは、early, and tight-fit が技術開発の成功要因となる事である。市場、顧客ニーズとのフィットが大きな課題となる事だ。それができないとすると misfit で革新は不成功となるのだ。

### 4. 変革のプロセス

組織変革を進めるうえで、以下の条件が求められているようである。

---

(28) 山崎秀雄 (2004年)「組織変革プロセスと製品開発プロセスの統合的考察」三田商学研究。第47巻第4号。

同書のアンケート成果を参照されたい。

@連絡調整の方式に関するアンケート調査

組織の中における連絡調整の仕方でも革新に向けた成果の格差が生ずることが判明した。ミドルの上下、左右へのコミュニケーション、従業員挑戦意欲、異部門間の連携などが革新と深い関連のある。

オルコット、平尾光司他訳 (2010年)『外資が変える日本の経営』日本経済新聞出版社。

藤田藤男 (1991年)『日本における責任の概念』白桃書房。

- (1) 組織における創造性の低下に気付くことと、外部と内部の格差を感知することだ。
- (2) 事業活動における高い目標を設定することである。製品開発に関するストレッチ目標の設定が必要である。
- (3) 戦略目標をミドルマネジメントの段階に下げて、現場とマネージャーとの対応を計ることである。重要なのは、現場が、高い目標を受け入れるように努力することとミドルをトップが支援することだ。組織学習の推進をミドルが行うような環境を形成することである。
- (4) 異部門間の交流の努力が重要である。組織の各部門の間のミゾを埋める役割がミドル・マネージャーに期待されているのだ。

## 第12章：結論：組織改革と技術開発：ケイパビリティ重視の専門経営者

本稿で紹介した多くの原著者の提言を筆者が適切に伝えることができたか否かは定かではない。不適切な解説もあるものとみられ、本論文の説明があまり有意義な解説とはならなかったことが懸念される。しかし、ここで紹介した原著者は組織の革新に向けた多くの示唆に富む提案をしていることは確かである。こうした優れた見解を新たな材料として経済発展論、経営組織論の構築による経営の活性化の材料につなげることができるか否かは今後の研究者の姿勢にあるようだ。今後の対応によっては、これらの見解が経営学に新たな時代の到来を期待させる呼び水となるものといえそうである。長い間低迷を続けてきた経済学と経営学にもほんの僅かな光明が見え始めているようだ。若い研究者の努力に期待するところは大きいようである。

言葉を代えれば、本稿で紹介したような研究者により企業組織の経営を成功させ産業構造の活性化をもたらす要因の解明が進んでいるのである。それらは、勿論まだまだ初歩の段階にはとどまるが、それでも経営の成功に向けた組織の性格と組織の変革の有効な方式が解明され始めた。本稿で紹介した僅かなヒントが経営組織の活性化につながり会社の発展の基盤となれば歓迎すべきことである。以下、本稿で紹介した研究者の重要な提言を整理して今後における経営学の発展の基盤とすることを伝えて結論に代えたい。

### 1. 産業構造の定義：ティースの指摘する共特性

産業の発展には新規事業活動の開始と新製品の開発が重要であるが、そこでは、ティースにより指摘された共特性に配慮した企業間と産業間の協力関係が重要な役割を果たしている。新規事業活動の開始や新製品開発に向けた企業間連合に企業組織の発展と産業の活性化、そして産業構造を決定する大きな要因があるものと理解できる。また、本稿で紹介した企業間の共特性を体系的に組み合わせることで産業構造の決定要因としての新たな定義とされているアーキテクチャの成立要因が特定化されて経済学再生の基盤が形成される。さらに、企業組織の従業員による組織知の形成が企業の発展を推進することとなる。

### 2. 人間の知恵を重視する経営学の RBV 説

経営組織の発展には人間の知恵が重要であることがバーニーなどの経営学者による資源ベース理論（RBV 説）で明らかにされた。特に企業組織の発展における能力ある個人の



力と知力の意義が解明された。ケイパビリティと命名された組織発展の知恵である。しかし、それも行き過ぎれば組織の硬直化の材料となる。知識が高度に発展して特定の集団が多くの従業員と対立すればそれはコンフリクトの契機となり組織の崩壊の原因となる。本稿で確認したリジディティの一因となる可能性が高い。そうした組織衰退要因としてのリジディティの拡大を防いで企業組織の動脈硬化を排除するには社会や市場動向を踏まえて、しかも顧客との対話に基づく絶えざる学習活動が基本となる。顧客との対話と顧客の活用が重視される。

### 3. 専門経営者の企業統治：日本的経営

前項に紹介した二点は現代の企業経営を成功に導くうえで基本的に重要な分野である。共特性という新たな組織知の重要性を解説してそれらを経営戦略の決定の基本とすべきとする見解が提示されている。そうした組織知の活用を中心とした理想的な経営戦略の策定は、利益拡大を主たる目的とする株式会社における株主では実現が困難であるという見方もできる。株主は、投資した資金と利益の回収にのみ熱心であり、経営の置かれた社会性には十分な配慮はできない。彼らは、どうしても自分の投資した資本の回収を優先する。そうした意味では、株主の立場をより冷静に確保しようとする専門経営者により経営組織における経営戦略策定に際しての優位性が確保されるものとなる。現在は日本の大企業における従業員よりあまり評判のよくない専門経営者ではあるが、彼らの過去における日本の大企業における活躍が今後は再点検されるべきである。経営の成功が企業の推進した組織知の成果としての利益確保にあるとすれば、専門経営者こそ社会性を備えた企業の統治者として相応しい人物という事になる。そうした観点からの専門経営者による経営戦略に対する役割の評価が期待される<sup>(29)</sup>。

#### (1) 専門経営者と裁量権

株主の利益を過大に配慮することが必要ではなく、多くの分野、そのほかのステイク・ホルダーの要請に応じた経営戦略を採用することが専門経営者のガバナンスによる企業経営の特色である。それは、わが国の専門経営者の残した大きな業績といえる。社会情勢と企業に対する社会の要請に対応しつつ、多くの企業関係者の要望に応える適切な経営戦略を採用する自由度を日本の企業経営者が有するものとみる。そこでは、設備投資は、経営者の裁量で実施することができる。利益率の低い機械工業の製造活動も可能となる事であり、研修活動に経営者の力がそそげることを意味しているようである。しかし、現実の経営は必ずしも成功はしていない<sup>(30)</sup>。

#### (2) 共特性を発揮した専門経営者

経営の成功、企業活動の拡大という課題の達成を迫られた専門経営者は、それ以前に比較して、利益拡大のみを迫られた株主に比較してより自由な経営戦略を採用することができたと思われる。そこでは設備投資の拡大のための資金調達や他企業との系列を超えた取引も可能となった。ティースの指摘する投資の成果を専有するというこのために共特性

(29) 宮島英昭（2004年）『産業政策と企業統治の経済史』有斐閣。

宮島英昭編著（2008年）『企業統治分析のフロンティア』日本評論社。

(30) 影山僖一（2012年）「専門経営者による企業統治の功罪：情報共有としての日本的経営の再点検」千葉商大論叢，第50巻第1号，2012年9月。

が確保できた。さらに、ヤコビデスの指摘する垂直的統合からはやや距離をおいた形態での他企業とのアライアンス戦略も採用できるうえに、垂直統合だけではなく企業間の平等な協力関係の上でのビジネスの展開も可能となる。専門経営者は株主に比較してより広範な経営戦略の採用が可能となったものとみられる。これはあくまでも一つの仮説であり、筆者の主張には今後の検証が求められている。

## References: User Participation

- Baroudi, Jack J, Olson, Margrethe H, and Ives, Blake, 1986, An Empirical Study of the Impact of User Involvement on System Usage and Information Satisfaction, *Communications of the ACM*, Vol.29, No.3.
- Doll, William J and Torkzadeh, G, 1989, A Discrepancy Model of End-User Computing Involvement, *Management Science*, Vol.35, No.10. October, 1989.
- Dorothy, Leonard-Barton, 1995, *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press.
- Dorothy, Leonard-Barton and Doyle, John L, 1996, Commercializing Technology: Imaginative Understanding of User Needs, in Rosenbloom, Richard S and Spencer, William J ed., 1996, [*Engines of Innovation: U.S. Industrial Research at the End of an Era*] Harvard Business School Press. Chapter 8.
- Hartwick, Jon and Barki, Henri, 1994, Explaining the Role of User Participation in Information System Use, *Management Science*, Vol.40, No.4. April, 1994.
- Ives, Blake and Olson, M H, 1984, User Involvement and Mis Success: A Review of Research, *Management Science*, Vol.30, No.5, May, 1984.
- Melone, Paule Nancy, 1990, A Theoretical Assessment of the User-Satisfaction Construct in Information Systems Research, *Management Science*, Vol.36, No.1, January, 1990.
- Nadler, David A and Tushman, Michael L, 1989, Organization, Congruence and Effectiveness, in Tushman, M, L et.al. ed. 1989 [*The Management of Organizations: Strategies, Tactics, Analyses*] Harper & Row, Publishers. Chapter 3.
- Peteraf Margaret A, 1993, The Cornerstones of Competitive advantage : A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, Vol.14.
- Robey, Daniel and Farrow, Dana, 1982, User Involvement in Information System Development: A Conflict Model and Empirical Test, *Management Science*, Vol.28, No.1, January, 1982.

## [抄 録]

テーマ：組織知育成に向けた技術革新の共特性と組織革新

副題：ティース, シャーマー, シャインの研究成果と組織変革

現代の企業経営者は資本主義経済体制の大きな転換期のなかで厳しい企業組織の運営を迫られている。特に、わが国では1990年代より長期の経済停滞で厳しい経営環境にあるが、そうした現代日本の企業組織の存続と発展に不可欠である人間のもつ知恵の活用とケイパビリティ強化の意義を指摘するところに本稿の目的がある。組織における組織知の育成、強化と活用方式を提示することを目指す。結論として、人間の集まりである組織の発展には従業員の学習活動を尊重して彼らの知恵を活用することの意義を提唱する。そうした方向で太平洋戦争後の日本の経営を推進してきた株主ではない日本の専門経営者の行動原理をティースによる共特化という概念で解説することに本稿の目標がある。

(1) 本稿は、まず、新制度派経済学のオピニオン・リーダーであるティースとヤコビデスの指摘する共特性の解説と彼らの発想に基づく産業構造の定義を行う。さらに、新たな組織間関係の強化を提唱するドロシイやハートウィックなどの研究者の見解を紹介して組織の性格を点検する。また、ティースの指摘するケイパビリティという発想とは逆に位置する非効率性の性格を点検してその排除を提唱する研究者の見解を紹介する。それはティースの指摘するケイパビリティとは逆に組織の衰退要因となるリジディティという概念である。リジディティの具体例として20世紀の後半に活躍して短い間に退場したDECなる企業の興亡の足跡を簡単にたどり組織の盛衰に関する具体的な観察をする。

(2) 本稿で紹介した研究者に共通する観点は、企業が従業員の集まりでありその従業員の意見を尊重して彼らのケイパビリティを組織知として活用する環境整備の重要性を指摘することである。言い換えれば、企業に働く従業員の労働条件の改善と彼らの更なる知恵の向上を求めて学習を奨励することが重要となる。本稿では技術革新の究極の要因を指摘したU理論の提唱者であるシャーマーの発想も紹介され、学習活動による組織知形成の意義が強調される。高い利益を確保できる分野が限定され変化する産業構造やアーキテクチュアの中で従業員の雇用確保と知恵の向上という目標に向けた経営戦略の意義、すなわちある種の共特性の役割を強調して日本における専門経営者の企業統治をその一つの方向であるものとの結論を提示する。

目次

はじめに：新時代の経営資源としての組織知と組織革新

第1章：共特性とアーキテクチュア（産業構造）：ティース

第2章：垂直的統合でない共特性：ヤコビデス

第3章：資源調達と企業境界の定義：コリス

第4章：組織変革の学習活動：シャーマー

第5章：DEC 衰退要因：技術，組織，文化の三者関係：シャイン

第6章：組織の硬直性と顧客活用：ドロシイ・レオナルド

第7章：コア・リジディティ：ケイパビリティの逆機能：水野寛子

第8章：組織変革プロセスのマネジメント：パートレット

第9章：ユーザー推進の技術革新：ハートウィック

第10章：成熟企業の復活方式：高い目標と組織能力の結合：ベイドン・フラー

第11章：新製品開発のプロセス解明：山崎秀雄

第12章：結論：組織改革と技術開発：ケイパビリティ重視の専門経営者

—Abstract—

Theme: Innovation and Organizational Renovation with the Group Learning and Periodical Communications

Sub theme: Organizational System Changes in line with the Theory of Teece, Scharmer and Schein

It is quite important to continue group learning for accumulating the organizational knowledge with frank and friendly group communication in the company. This paper intends to clarify the functions of group learning and communications for innovation and organizational renovation.

In order to make my opinion much more convincing, I would like to ask support of many prominent scholars such as Teece, Scharmer, Schein and others.

In conclusion, leaders of organizations are requested to organize built in systems of the periodical group communication with group learning to accumulate the organizational knowledge.