HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	連邦型ネットワークにおける組織間学習
Author(s)	西村, 友幸
Citation	經濟學研究, 47(4), 203-218
Issue Date	1998-03
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/32101
Type	bulletin (article)
File Information	47(4)_P203-218.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 47-4
北海道大学 1998.3

連邦型ネットワークにおける組織間学習

西 村 友 幸

I 序

近年，伝統的な階層組織（hierarchy）に代わって，ネットワーク組織（network organization）が興隆し，それへの注目度が増大している[1]。ネットワーク組織あるいは組織間ネットワーク（interorganizational network）[2]は，互いの活動を支援したり補完するために，密接に協調する複数の独立した組織の集合体である[3]。組織間ネットワークにもいくつかの形態があるが，その中の1つが連邦型ネットワークである。連邦型ネットワークは，独立した諸組織とそれらを調整するための管理組織とによって構成された組織間ネットワークである。欧州連合（EU）の統合[4]，コンソーシアムを通じた共同研究開発[5]の増加，持ち株会社解禁など，連邦型ネットワークへの動きが加速しつつある。

組織間ネットワークが注目されるようになると同時に，組織間の学習が分析されるようになってきた。組織が他組織とのネットワーク化を推進するにつれ，組織学習（organizational learning）概念は組織間学習（interorganizational learning）へ拡張されつつある[6]。しかしながら，連邦型ネットワークを組織間学習の視点から考察しようとする試みは皆無である。

本稿の目的は，①連邦型ネットワークにおいていかなる組織間学習が展開されているか，および②この連邦型ネットワークにおける組織間学習をいかにマネジメントすべきか，を解明することである。このためにまずII節では連邦型ネットワークの研究成果を，次いでIII節では組織間学習の研究成果をそれぞれ検討する。IV節ではこれら独立に展開されてきた連邦型ネットワークと組織間学習の研究成果を統合し，連邦型ネットワークにおける組織間学習を分析するための枠組を提示する。V節ではこの分析枠組にもとづき，典型的な連邦型ネットワークであるショッピングセンターを取り上げ，そこにおける組織間学習の実際を詳細に分析する。

II 連邦型ネットワーク

連邦型ネットワークにおける学習を考察するためには，連邦型ネットワークと呼ばれる組織間ネットワークがいかなるものかを明らかにする必要がある。

1 組織間ネットワークの類型

ウォーレンは，組織間ネットワークにおける諸組織の相互作用の相違にもとづき，①単一型（unitary），②連邦型（federative），③連合型（coalitional），④社会選択（social choice）の

1）Miles and Snow (1992).
2）本稿では，ネットワーク組織と組織間ネットワークを同義に用い，以下組織間ネットワークという用語で統一する。
3）大滝他 (1997), pp.179-180.
4）Handy (1992).
5）R&Dコンソーシアムは，2社以上の組織が共同研究開発のために自らの資源をプールする新しい法的実体であり，限定的目的のために一時的に提携を形成した組織の集団である。佐々木 (1995) を参照。
6）吉田 (1991, 1994).

表1　組織間ネットワークの4類型と相互作用の特性

次元	組織間ネットワークの類型			
	単一型	連邦型	連合型	社会選択
全体目標に対するユニットの関係	全体目標達成のために組織化されたユニット	ユニットは分裂した目標をもつが，全体目標のために公式組織がある	ユニットは分裂した目標をもつが，全体目標のために非公式の協創がある	全体目標はない
全体的意思決定の所在	全体構造のトップ	全体構造のトップにあるが，ユニットの批准が制約となる	公式の全体構造がなく，ユニット間の相互作用の内にある	ユニット内
権限の所在	全体構造の階層のトップ	主としてユニットのレベル	完全にユニットのレベル	完全にユニットのレベル
分業の構造的規定	全体組織内に分業のために構造化されたユニット	自律的に構造化されたユニット；自身の構造に影響する分業に同意する	自律的に構造化されたユニット；場当たり的な分業には同意するが，リストラクチャリングは行わない	全体の文脈内には公式に構造化された分業はない
リーダーシップ・サブシステムへのコミットメント	高いコミットメントの規範	適度なコミットメントの規範	ユニットのリーダーだけに対するコミットメント	ユニットのリーダーだけに対するコミットメント
ユニットの定型化された集団志向	高い	適度	低い	ほとんどない

（出所）Warren(1967),p.406を一部修正。

4つの類型を提示している[7]（表1）。

相互作用は，①全体目標に対するユニットの関係，②全体的意思決定の所在，③権限の所在，④分業の構造的規定，⑤リーダーシップ・サブシステムへのコミットメント，⑥ユニットの定型化された集団志向，の6つの次元で把握され[8]，組織間ネットワークの強度（intensity）として集約される[9]。ミラー他によると，強度は組織間ネットワークにおける組織の関与の強さと公式性のレベルを示し，ワイクが提示している「結合」(coupling)[10]概念に類似している[11]。

この4類型のうち，管理組織が組織間の調整を媒介するより強度の高い組織間ネットワークが連邦型である。一方，管理組織を創出せず，調整が各組織の直接交渉に委ねられた組織間ネットワークが連合型である。

2　連邦型ネットワーク

連邦型ネットワークは，独立した諸組織と中枢の管理組織によって構成される組織間ネット

7）Warren (1967), pp.403-408.
8）*Ibid.*
9）Miller et al. (1995), p.682.
10）Weick (1979).
11）Miller et al.,*op.cit.*, p.683.

ワークである。連邦型ネットワークへの加入組織（affiliates）は，一部の意思決定を連邦管理組織（federation management organization, 以下FMOと略記）に譲渡する。加入組織は，少なくともFMOが管理している事項については，連邦型ネットワーク全体の利益のために活動しなければならないが，それ以外の事項については自律性を保持している。他方，FMOはすべての加入組織のために活動しなければならない[12]。

それでは，なぜFMOが創出され連邦型ネットワークが形成されるのであろうか。FMOは，諸組織を調整し媒介する組織であり，調整機関（coordinating agency）[13]，焦点組織（focal organization）[14]あるいは委託組織（referent organization）[15]などと呼ばれることもある。リトワック＆ヒルトンによれば，調整機関は，①調整されるべき独立組織の数が中程度である，②組織間の相互依存が適度なレベルにある，③相互依存が高度に知覚されている，④諸組織の活動が適度に標準化されている，場合に発展する[16]。また，フェファー＆サランシクによれば，互いにつながり（linkage）を発展させようとする組織が数多くある場合，組織間の相互依存を促進し管理するために，集権的構造が展開される[17]。これらの議論を要約すると，連邦型ネットワークの形成要因は，組織の数と組織間の相互依存であると考えられる。

プロヴァンは連邦型ネットワークに関する包括的な研究を最初に試みた。彼によれば，連邦型ネットワークが形成される条件として組織の数と相互依存以外に，①加入組織の目標と，連邦型ネットワークのマネジメントの役割との矛盾，および②連邦型ネットワークを形成すべきであるという外圧の2つがある[18]。独立した加入組織が①の矛盾を知覚し，FMOを形成する場合，連邦型ネットワークは自発型（voluntary）と呼ばれる。第三者がFMOを形成し，加入を予定している組織に連邦型ネットワークへの参加を義務づける場合，その連邦型ネットワークは強制型（mandated）と呼ばれる。自発型連邦は，さらに参加型（participatory）と独立型（independent）に分けられる[19]。

プロヴァンの連邦型ネットワークに関する分析[20]は，フェファーやサランシクによって体系化された資源依存モデルにもとづいた記述的なものである。一方，ハンディは連邦型ネットワークをより規範的な立場で分析している。彼によれば，組織は多様性と目的の共有化，ローカルとグローバルといったパラドックスに直面しているため，連邦型ネットワークへの道を歩みはじめる。そして，連邦型ネットワークが遵守すべき5つの原則として，①サブシディアリティー，②多元主義，③慣習法，④三権分立，⑤加入組織と連邦型ネットワーク全体の2つへの帰属意識，を提示している[21]。彼の分析は，組織が環境の不確実性に対応するには，伝統的な組織形態では限界があり，したがって連邦型ネットワークへの移行を主張するものである。こうした主張は，今日の多国籍企業を一組織ではなく連邦型ネットワークとして把握するゴーシャル&バー

12) Provan (1983), p.82.
13) Litwak and Hylton (1962).
14) Evan (1966), Metcalfe (1976).
15) Trist (1983).
16) Litwak and Hylton, *op.cit.*
17) Pfeffer and Salancik (1978), p.175.
18) Provan, *op.cit.*, p.81.
19) *Ibid.*, pp.82-85.
20) Provan (1983, 1984).
21) Handy, *op.cit.*, pp.64-68. なお，サブシディアリティー（subsidiarity）は，欧州連合条約（マーストリヒト条約）で使用された言葉であり，補完性という訳語が当てられる。それは，欧州連合（EU）と加盟国の間の権限の配分の原理であり，規模や効果を考えて，加盟国が個別に行ったのではうまくいかない事柄だけをEUレベルが担当するという意味をもつ。臼井（1995）を参照。なお，Handyはサブシディアリティーとは逆権限委譲（reverse delegation）のことであると述べている。

トレットの分析[22]とも軌を一にしている。

以上の分析より，連邦型ネットワークの特徴は次のとおりである。

（1）連邦型ネットワークは，複数の加入組織とFMOによって構成された組織間ネットワークである。FMOの存在は，連邦型ネットワークを連合型ネットワークから区別している。

（2）FMOは，加入組織の多様性とネットワーク全体の目標の共有化の2つを同時に達成しようとする。

（3）企業とは異なり，連邦型ネットワークにおいては，加入組織がプリンシパル（依頼者）であり，FMOがエージェント（代理者）である。

3　連邦型ネットワークの3つの活動レベル

連邦型ネットワークにおいては，加入組織が自らの専門能力を活用した活動を行い，それ以外の事項をFMOに委譲する。他方，FMOの主な役割は，加入組織間の相互依存を調整することである。さらに，他の組織や組織間ネットワークと相互に作用し合うこともFMOの役割としては重要である。

このような連邦型ネットワークの活動は，①戦略的レベル，②管理的レベル，③業務的レベルの3つのレベルで分析可能である（表2）。

表2　連邦型ネットワークの3つの活動レベル

活動のレベル	活動内容の例示
戦略的	● 連邦の方向性の決定 ● 外部に対する働きかけ ● 種々のプロジェクト ● 潜在的な加入組織の探索
管理的	● FMOと加入組織の間の権限配分 ● コンフリクトの解決 ● ルールの制定・改正
業務的	● 業務の執行

①の戦略的レベルの活動は，連邦型ネットワークがいかに外部環境に適応するかに関わっている。活動の具体的な内容は，連邦型ネットワークの方向性の決定，外部に対する働きかけ，種々のプロジェクト，潜在的な加入組織の探索である。このレベルの活動の決定は，部分的無知の下で非反復的に行われる[23]。戦略レベルの活動はもっぱらFMOが行うが，その際加入組織の意向も考慮される。

②の管理的レベルの活動は，FMOと加入組織の間の権限配分，コンフリクトの解決，ルールの制定や改正に関わっている。FMOと加入組織の間の権限配分に関する原理がサブシディアリティーであり，連邦型ネットワークでは主権は加入組織にある[24]。この権限の配分は，FMOによる戦略的レベルの活動範囲を規定する。コンフリクトはFMOと加入組織の間だけでなく，加入組織の間にも生じうる。加入組織間のコンフリクトは当事者間の交渉によって解決される場合もあるが，FMOを仲介して解決されることもある。

③の業務的レベルの活動は，業務の執行である。このレベルの活動については，加入組織がもっぱら権限を有している。ただしこの権限は，FMOから加入組織へ委譲されたものではなく，加入組織が本来もっている権限である。したがって，FMOの業務的レベルの活動への影響力は，単一企業内における本社の支社等に対する影響力よりも低いと考えられる。

一般に，戦略的レベルから管理的レベル，業務的レベルへと移るにつれて，FMOの関与や影響の総量は減少する。逆に，業務的レベルから管理的レベル，戦略的レベルへと移るにつれて，加入組織の関与や影響の総量は減少する。

22) Ghoshal and Bartlett (1990).

23) Ansoff (1965).

24) Fleisher (1991), Handy, *op.cit.*, pp.64-65.

Ⅲ　組織間学習

組織がネットワーク化を進めるにつれ，従来の組織学習理論は組織間学習理論へと拡張されつつある。本節では，まず組織学習について簡単に検討した後，その拡張である組織間学習について考察する。

1　組織学習

あらゆる組織は，意識するとしないとに関わらず学習する。この命題は，長年にわたって多くの研究者によって確認されてきた。組織が少人数のメンバーと最小限の組織構造しか有していない場合には，組織学習は個人学習とほぼ同義である[25]。しかし，組織学習は個人学習の単なる累積ではない。「組織は頭脳をもっていないが，認知システムや記憶をもっている。個人が時間とともにパーソナリティーや習慣，信念を発達させるのと同様に，組織は世界観や理念を発達させる。構成員が集合・離散し，リーダーが交替しても，時間の経過とともに，組織の記憶は行動，メンタル・マップ，規範や価値観を蓄積していく[26]」。

組織学習は，「組織が，現在所有しそれによってさまざまな組織活動の内容と結果の良否を照合している価値基準（theory-in-use）の妥当性を吟味し，それが妥当性を失っている場合には，新しいものに置き換えるプロセス[27]」，あるいは「組織が，自ら変革をつくりだす必要性を発見し，よりいっそうの成功を収めるであろうと自ら信ずる変革に着手しうる能力を獲得し，それを成長させるプロセス[28]」と定義される。

このような組織学習は，組織の実践の中で発生し，作業と分かちがたく結びついている組織行動である[29]。例えば，ダフト＆ワイクによれば，組織学習は環境の精査，解釈，行為の連鎖である[30]。またネビス他は，組織学習のプロセスが，①知識の獲得，②知識の共有，③知識の活用の３段階からなると述べている[31]。この点は，組織学習の拡張である組織間学習についても当てはまる。

2　組織間学習

組織理論の分析単位が単一の組織から組織間ネットワークへと移行するにつれて，組織の学習から組織間の学習へと研究は拡張された。組織間学習は，「組織間関係[32]という場での知識の移転・吸収，および知識の創造[33]」と定義される。

組織間学習の研究は，近年の戦略提携の拡大とともに発展してきた[34]。戦略提携は，２つ以上の企業が結びついて個別企業ではできないことを行うことであり，ジョイント・ベンチャーのような資本関係をともなうものと，技術提携，販売提携，共同生産のように資本関係をともなわないものがあり，非常に多岐にわたる[35]。組織間学習の視点から分析の対象とされることが多い戦略提携は，ジョイント・ベンチャー（以下ＪＶと略記）である。バダラッコは，ＪＶを学習の機会ととらえ，組織は他組織とのＪＶを

25) Kim (1993), p.40.
26) Hedberg (1981), p.6.
27) Argyris and Schön (1978), p.19.
28) Duncan and Weiss (1979), p.78.
29) Brown and Duguid (1991).
30) Daft and Weick (1984), p.286.
31) Nevis et al. (1995), pp.74-75.
32) 組織間関係（interorganizational relationship）は，諸組織の間の何らかのつながり（リンケージ）である（Oliver, 1990, p.241）。この組織間関係に対するアプローチには次の３つがある。第１のアプローチは，一対の組織間の関係（ダイアド関係）を分析するものである。第２のアプローチは，焦点組織とその他の組織との多様なダイアド関係を記述するものであり，Evan, *op.cit.* の組織セット・モデルに代表される。第３のアプローチは，諸組織のネットワーク全体を分析の対象とする。本稿における組織間学習の分析は，この第３のアプローチにまで視野を広げたものである。
33) 吉田（1994), p.162.
34) Levinson and Asahi (1995).
35) 山倉（1993), p.217.

通じて他組織のもつ技能や能力を学習するだけではなく，他組織と結びついて，新たな能力を創造していくプロセスであると述べている[36]。したがって，ＪＶに代表される戦略提携は，組織間学習の視点から２つのタイプに分けられる。１つは，戦略提携に参加する個々の組織が，他の参加組織に埋め込まれた知識（embedded knowledge）を獲得するタイプである。もう１つは，参加組織が保有する知識を相互に結合し組織間全体で新たな知識を創造するタイプである。野中は，前者を相互補完（complementarity）型，後者を共同創造（joint creation）型の戦略提携と呼んでいる[37]。

戦略提携の理論とならんで，組織間学習を分析する理論がポピュレーション・エコロジー[38]である。マイナー＆ホウンズチャイルドは，ポピュレーション（個体群）内の組織行為の本質が体系的に変化する現象を，ポピュレーション・レベルの学習（population level learning）と呼んでいる。ポピュレーション・レベルの学習は，①個々の組織が他組織の経験をさまざまなかたちで利用するタイプと，②ポピュレーション自体が集合的経験を構築するタイプとに分けられる。また，彼らは学習が必ずしも意図的なものとは限らず，偶然の（serendipitous）学習の可能性も存在すると述べている[39]。

本稿では，組織間学習のタイプを以下の基準にもとづいて析出する。

（１）学習の主体はいかなる組織か（組織間ネットワークの中の一組織か，それとも組織間ネットワーク全体か）。

（２）学習主体が単一組織である場合，当該組織は組織間ネットワークの中の他組織から学習するか，それとも学習対象となる他組織を特定せず，組織間ネットワークそのものから学習するか。

これら２つの基準のうち，（２）について詳述する。組織は，自らの経験によって学習するだけでなく，他組織の経験からも学習する[40]。組織間ネットワークは，他組織との協働や取引を通じて，移転が困難な他組織に埋め込まれた知識を取り込む機会を組織に与える[41]。一方，組織間ネットワークは個々の組織の総和を超えた全体性をつくりだす。ある組織にとって，他組織は環境の構成要素である。さらに，組織間ネットワークは全体として，より広範な環境に直面している。組織間ネットワークとその外部の相互作用に注目すると[42]，諸組織の結びつきは組織間ネットワークに内在化されたものになる。内在化された環境は，コンテキストと呼ばれる[43]。組織間ネットワークにおいて，個々の組織は他組織から学習するだけでなく，ネットワーク自体に内在化された環境すなわちコンテキストから学習する。

したがって，組織間ネットワークにおいて生じる学習は，次の３種類からなる。

（ａ）組織間ネットワーク全体による学習

（ｂ）個々の組織による他組織からの学習

（ｃ）個々の組織によるコンテキストからの学習

このうち（ａ）の組織間ネットワーク全体による学習は，組織間ネットワークが個々の組織への分割が不可能な問題について学習することを意味する。したがって，この学習のプロセスは，必然的に対話や集団的問題解決といった組織間コミュニケーションをともなう。（ｂ）の個々の組織による他組織からの学習は，個別組織が他組織の知識を吸収するという意味で，学習の内容は個々の組織の中で完結するものである。この点で（ａ）と（ｂ）の学習は異なる。しかし（ｂ）

36) Badaracco (1991).
37) 野中 (1991), p.6.
38) ポピュレーション・エコロジーについては，Hannan and Freeman (1977)を参照。
39) Miner and Haunschild (1995).
40) Levitt and March (1988).
41) Badaracco, *op.cit.*
42) Kerwood (1995).
43) Emery and Trist (1965).

の場合，知識の送り手（学習の対象となる他組織）と受け手（学習の主体となる組織）が存在し，両者の間にコミュニケーションが成立している。コミュニケーションが成立し，組織が相互に結びつこうとする点で，（a）と（b）は共通している。そこで，（a）の組織間ネットワーク全体による学習と（b）の個々の組織による他組織からの学習の両方をまとめて，熟慮的学習（deliberate learning）と呼ぶ。

（c）の個々の組織によるコンテキストからの学習は，熟慮的学習と異なり，組織間ネットワークに内在化された環境であるコンテキストから各組織が学習することを指す。以下では，これをコンテキスト学習（contextual learning）と呼ぶ。組織間学習の研究において，従来こうしたコンテキスト学習は，熟慮的学習ほど注意が払われてこなかった。しかし，コンテキスト学習は組織間ネットワークの生成と展開のプロセスで生ずる重要な組織間学習の１つである。

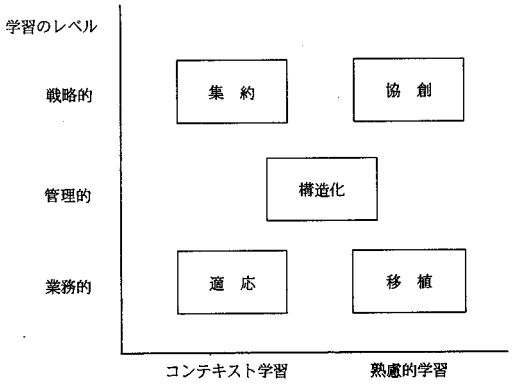
Ⅳ　連邦型ネットワークにおける組織間学習の分析枠組

本稿では，組織間ネットワークの１つである連邦型ネットワークにおける組織間学習を分析するための枠組を，図１のように提示する。

この枠組では，横軸にⅢ節で検討した熟慮的学習とコンテキスト学習をとる。一方，縦軸にはⅡ節で検討した活動のレベルに対応する組織間学習のレベルとして，戦略的レベル，管理的レベル，業務的レベルの３つをとる。この横軸と縦軸より５つの組織間学習のタイプが導出される。以下，これら５つのタイプについて検討を加える。

第１のタイプである「移植」（grafting）は，加入組織による熟慮的な業務的レベルの組織間学習である。移植は，加入組織が連邦型ネットワーク内の他組織から知識を獲得，活用することである。この移植は，これまでの多くの組織間学習の研究が焦点を合わせてきた学習のタイ

図１　連邦型ネットワークにおける組織間学習の分析枠組



プである[44]。加入組織による移植は，学習の源泉によって，①他の加入組織を源泉とする接触（contact）と②FMO を源泉とする散布（broadcast）に細分化される[45]。①の接触は，他の加入組織とのコミュニケーションや，その行動の観察を通じて，加入組織が他組織の知識を吸収し，自らの業務に反映させることである。②の散布は，FMO からの助言によって，加入組織が業務的レベルの知識を内部化することである。その際，FMO の助言は抽象的なものではなく，加入組織が吸収できる程度に具体化されていなければならない。

第２のタイプである「適応」（adaptation）も，加入組織による業務的レベルの学習である。ただし，適応は上述の移植とは異なり，学習の対象が具体的な他組織ではなく，連邦型ネットワークのコンテキストである。適応においては，加入組織は連邦型ネットワークがつくりだすコンテキストを洞察し，行為を変化させる。

第３のタイプである「構造化」（structuring）は，連邦型ネットワークにおける管理的レベルの組織間学習である。連邦型ネットワークが存続・成長するためには，内部の管理的レ

44）例えば，Levitt and March, *op.cit.*, Badaracco, *op.cit.*, Miner and Haunschild, *op.cit.*

45）Miner and Haunschild, *op.cit.*, pp.139-146.

ベルに関する学習が不可欠である。構造化は，図1が示すように熟慮的学習とコンテキスト学習の双方の要素を含んでいる。連邦型ネットワークにおいては，全体に関わる決定は加入組織の批准を必要とする[46]。そのため，構造化の学習主体は連邦型ネットワーク全体であるが，同時に個別の組織や非公式のネットワーク[47]の場合もある。

第4のタイプの「協創」(collaboration) は，加入組織とFMOが共同で戦略レベルの学習を行うことである。上述のとおり，全体に関わる決定は加入組織の批准を必要とするため，戦略的レベルの学習も連邦型ネットワークを構成する組織のすべてを巻き込む場合が多い。戦略は外部環境に対するシステムの整合 (co-alignment) である[48]。したがって，協創は連邦型ネットワーク内部のマネジメントに焦点を合わせた構造化と異なり，学習の焦点を外部環境に合わせている。

第5のタイプの「集約」(concentration) は，FMOが加入組織からの制約を受けずに行う戦略的レベルの学習である。FMOは，連邦型ネットワークがつくりだすコンテキストから戦略的レベルの知識を創造し，権限の範囲内でその知識を活用する。権限は構造化の学習を通じて加入組織から委譲されたものである。

V　ショッピングセンターの事例研究

本節では，最も典型的な連邦型ネットワークであるショッピングセンター（ＳＣ）を取り上げ，前節で提示した分析枠組にもとづいて，その形成期，成長期，成熟期における組織間学習を検討する。

ＳＣは，「ディベロッパーのもとに計画された小売業，飲食業，サービス業等の集団施設をいう。その運営については統一的管理のもとに共同活動を行うことにより，ワンストップ・ショッピングの機能をはたすものでなくてはならない。加えて単に購買だけでなく，買物以上のさまざまな機能を組み合わせた，いわゆるコミュニティ施設として，都市機能の一端を担うことも必要である」と定義されている[49]。

この定義からも明らかなように，ＳＣはディベロッパーおよび複数のテナントからなる連邦型ネットワークである。ディベロッパー[50]がFMOに該当し，テナントが加入組織に該当する。

分析対象となった2つのＳＣの概略は次のとおりである。

Ａショッピングセンターは，北海道を代表する百貨店の子会社がディベロッパーで，1996年に札幌市北区の地下鉄ターミナル駅の真上にオープンした。店舗面積は約6,400㎡，核テナントの食品スーパーの他，8つの小売店が出店している。Ａショッピングセンターは，1977年にオープンした総合スーパーに近接しており，周辺には商店街が立ち並んでいる。このように，Ａショッピングセンターの立地は札幌市内でも有数の商業集積である。

もう1つのＢショッピングセンターは，都市銀行の関連会社である不動産会社がディベロッパーで，1972年にオープンした。札幌市南区の地下鉄ターミナル駅から200ｍほどの距離にあり，住宅団地の中央に位置している。この住宅団地は，札幌オリンピック冬季大会の選手村として建設され，札幌市内でもきわめて大きな団地の1つである。Ｂの店舗面積は約5,700㎡，核テナントは食品スーパーで，その他に23の小売店が出店している。

46) Warren, *op.cit.*, p.405.
47) Ring and Van de Ven (1994) によれば，組織間ネットワークの場合にも，単一組織の場合と同様に，公式関係と非公式関係が共存するようになる。
48) Thompson (1967).
49) 日本ショッピングセンター協会の定義による。
50) ただし，オープン後にディベロッパーが別の主体へＳＣ運営を委譲する場合もある。

本事例研究では，ＳＣの形成期と成長期に関してはＡショッピングセンター，成熟期に関してはＢショッピングセンターのデータがそれぞれ分析される。

1　形成期

ＳＣでは，テナントに先立ってディベロッパーが存在している。ＳＣの形成期は，ディベロッパーがＳＣの建設を行政機関に申請し，テナントを選定し，オープンにたどり着くまでの期間を指す。Ａショッピングセンターの場合は，次のとおりであった。

まずディベロッパーが，立地や面積，建物の形状，コンセプトなどを計画し，1994年に通産局へ大規模小売テナント法にもとづく出店申請書を提出した。Ａのディベロッパーのマネジャーは，当時の様子を以下のように語っている。

「実は，コンセプトらしいコンセプトははっきりとしていませんでした。ただ，他のＳＣに見られる効率志向にアンチテーゼを投げかけたということはいえます。第１のアンチテーゼは立地です。ローコスト・オペレーションに反するようですが，あえて郊外ではなく地下鉄駅の上を選定しました。また，現在のＳＣはオープン・モールが主流ですが，私たちはエンクローズドにしました[51]。第２のアンチテーゼは，総体としてディスカウンターではないことです。現在，カテゴリー・キラー[52]を集めたパワーセンターの開発が相次いでいますが，私たちは日本でパワーセンターは成功しないと考えました」。

ディベロッパーは，出店申請の１ヶ月ほど前に，北海道内のある有力百貨店の全額出資で設立された。この百貨店は，1993年にある大規模なＳＣにテナントとして出店したが，1995年に売上不振で撤退した経緯をもっている。Ａのディベロッパーのマネジャーは，売上不振の原因を，①そのＳＣは観光客を対象としていたが，それでは成功しそうにないという意見が社内にあり，近隣の顧客も対象にしたため，どっちつかずのまま参入した，②そのＳＣは全体としてコンセプトがはっきりせず，しかも店舗面積のわりには敷地が広すぎ，どこに何があるかわからない状況だった，と分析している。

創設されたディベロッパーは，親会社である百貨店の経験や，業界の情報と新たに獲得した知識とを結合し，これから開発しようとするＳＣの方向性を定めた。以上説明した組織間学習は，FMO が加入組織からの制約を受けずに行う戦略的レベルの学習であり，集約に相当する。

ディベロッパーは，コンセプトの創出につづき，テナントの選定に着手している。テナントとの交渉開始から，契約を締結するまでに紆余曲折があり約１年を要した。Ａショッピングセンターのディベロッパーのマネジャーは，この間の経緯を次のように語っている。

「テナントの属する業種や使用面積によって，契約内容はもちろん異なります。ただし，契約に最も影響を及ぼすのは，ディベロッパーとテナントの間の力関係です。どうしても出店してほしいテナントに対しては甘くなりますし，同じ業種でいくつも出店希望があり，その中から選択するとなれば，ディベロッパー側に有利な契約にすることができます。また，Ａショッピングセンターの中に，業種はまったく異なりますが，親会社と子会社の関係にある２つのテナントがあります。契約内容も異なるし，交渉担当窓口も異なるのですが，親子関係にあるため，契約内容をお互いに知っているのです。テナント同士の情報の共有は，ディベロッパーとしては非常に扱いづらい」。

連邦型ネットワークにおいては，加入組織の重要性や加入組織間のつながりが，FMO に対する加入組織のパワーを増加させる[53]。出店交渉のプロセスは，ディベロッパーとテナントの

51）モール（mall）はテナントの間を結ぶ歩道である。モールが屋外にある場合をオープン，屋内にある場合をエンクローズドと呼ぶ。

52）カテゴリーキラーは，１つの商品分野（カテゴリー）にターゲットを絞り，その分野で豊富な品揃えと低価格を訴求する大型専門店である。流通経済研究所編著（1994）を参照。

間のパワー関係を顕在化させる。このタイプの組織間学習は構造化である。連邦型ネットワークにおける加入組織とFMOの間のパワーに関する知識が獲得され，波及し，制度化される。

ＳＣ形成の途上では，テナント同士の相互作用の頻度は低い。そのかわり，ディベロッパーとテナントの間の放射型コミュニケーション[54]が活発である。放射型コミュニケーションの中心に位置するディベロッパーは，コンセプトを具体化するために，各テナントの営業に対する助言を行う。例えば，予想される商圏の特性，必要な品揃え，内装，店長の役割等である。ディベロッパーからテナントへ散布[55]される知識は，業務的レベルに関わるものである。すなわち，移植の組織間学習が生じる。

ただし，テナントがディベロッパーの知識を内部化する場合には，知識の障壁（knowledge-barrier）[56]が存在し，移植は必ずしも効率的になされない。Ａショッピングセンターのディベロッパーのマネジャーによると，テナントはそれぞれチェーン組織に属しており，チェーン組織は独自の営業政策をもっているため，テナントに対してディベロッパーが口出しすることはむずかしいという。しかし，テナントは，それが属するチェーン組織の論理と両立可能なディベロッパーの助言は受け入れるであろう。例えば，Ａショッピングセンターに出店したドラッグストアは，若年層の顧客を引き込みたいディベロッパーの意向を受けて，バラエティーショップに近い店舗形態を採用した。このように，形成期のＳＣでは，集約から，構造化，さらに移植へと組織間学習が連続的に移行する。

2　成長期

成長期のＳＣでは，形成期とは異なったパターンで学習が展開される。成長期は，オープン後ＳＣが軌道に乗り，しだいに集客や売上を増加させていく時期である。ＳＣのオープン後について，Ａショッピングセンターのディベロッパーのマネジャーは次のように述べている。

「テナントが出店する以前に，やるべき仕事はある程度終わらせてしまいます。ですから，実際に運営が始まってからは，それほど大きな問題は生じてこないのです。開発の中で一とおりの調整がなされます。それがまさにディベロッパーの機能そのものです」。

このように成長期のＳＣでは，ディベロッパーよりもむしろテナントに学習の中心が移行すると考えられる。

テナントはＳＣのオープンの段階で２種類の知識をもっている。第１は，同じチェーン組織に属し，他のＳＣで操業するテナントの経験から得た知識である。この知識を新たにオープンしたＳＣのテナントへ移転するには，人材のローテーションが有効である。Ａショッピングセンターの核テナントである食品スーパーの店長は，すでに他のＳＣへ出店していた同じチェーン組織の店長であった。もちろん，単独の当該店舗がはじめての経験であるテナントには，このことは当てはまらない。第２は，ＳＣの形成期にテナントがディベロッパーから移植した知識である。

ＳＣのオープン後，テナントは上記の知識にもとづいて設定した仮説を日々の活動の中で検証していく。この仮説検証は，テナントがＳＣのコンテキストから業務的レベルの学習を行う適応に該当する。

このテナントによる適応学習にとって重要なことは，テナントの従業員をある程度の期間にわたって固定化することである。Ａショッピングセンターの核テナントである食品スーパーの店長は，「生鮮品も調味料も，売場には連結性があります。店員は，自分が担当する売場だけでなく，他の売場でどのようなものが売れているか，それはなぜかを知っていなければなりま

53) Provan (1984), Ghoshal and Bartlett, *op.cit.*
54) Evan, *op.cit.*
55) Miner and Haunschild, *op.cit.*, pp.143-146.
56) Attewell (1992).

せん。もちろん，こうした情報は店長一人の頭の中にあるだけではいけません。店員すべてが情報を共有しなくてはなりません。これにはある程度時間がかかりますね」と述べている。ＳＣでは，ディベロッパーが店長や従業員の在任期間を定めることはできないが，適応学習のためにはテナントが自発的に従業員を固定化し，テナントの従業員間の知識の共有を図る必要がある。

適応学習を通じて，ＳＣにおける業務的レベルの不確実性は削減される。他方，形成期には予期されなかった管理的レベルの問題が，テナント側から提起される。例えばＡショッピングセンターでは，①万引きした顧客に対処する権限と責任の所在の明確化，②売出しの際の共有スペースの利用の希望，③撤退したテナントと同種のテナントによる出店に対する希望，がディベロッパーに提出されている。こうした意見や要望は，①すべてのテナントの店長とディベロッパーとによる定例あるいは臨時の会議，②テナントが属するチェーン組織の担当窓口からの直接連絡，③ＳＣ内を回るディベロッパーのマネジャーとテナントの店長との話し合い，等の中で示される。

こうして提出された予期せぬ問題は，ディベロッパーとテナントの間で意識的に解決され，新しい規程や契約を生む。こうした管理的レベルの組織間学習は，熟慮的な構造化である。

他方，成長期のＳＣではコンテキスト型の構造化学習も生起する。上述のように，各テナントが従業員をある程度固定化する場合には，当初は少なかったテナント間のコミュニケーションが多くなる。テナントの非公式グループは，公式関係を補完する役割を果たし，管理的レベルのコンテキスト学習を活発化させる。

上述の食品スーパーの店長によれば，「当初は流動的であったお客がしだいに固定化してくる」のが成長期のＳＣの特徴である。ＳＣがさらに成長するためには，新規の顧客を獲得する必要がある。そこで，構造化の学習につづいて協創学習が行われる。例えば，ディベロッパーとテナント双方が参加する流通先進国の視察や経営コンサルティングを受けること等である。

ＳＣ全体が高成長を遂げている場合には，テナントはあえて協創する必要性を認識しない。一方，成長が停滞しはじめると，テナント間の意思統一が困難になり，協創は失敗する。ディベロッパーは，構造化の学習からテナントの動向を見極め，協創のタイミングを誤らないようにすべきである。以上のように，成長期のＳＣでは，適応から構造化，さらに協創へと組織間学習が連続的に移行する。

3　成熟期

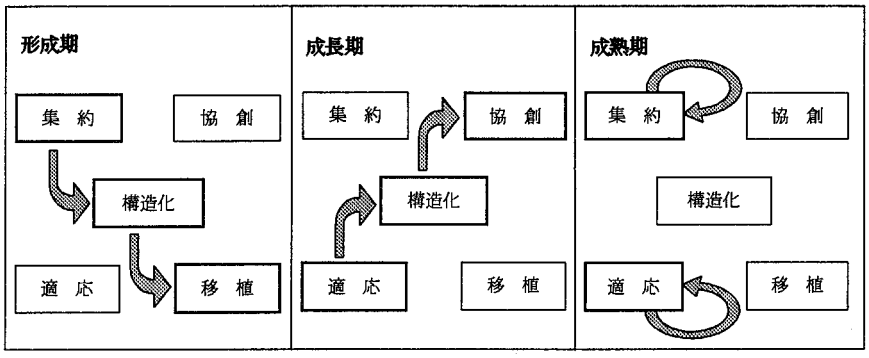
成熟期のＳＣでは，形成期および成長期とは異なった組織間学習が展開される。

Ａショッピングセンターのディベロッパーのマネジャーは，「ディベロッパーとテナントとの信頼の維持には，個人的なつながりが非常に重要であると思います。ディベロッパーの窓口は私ですから，定例の会議に限らず，テナントを回ったときには会話をしたり，近況を聞きながらまめに情報交換することが秘訣でしょう。とはいっても小売業ですから，最後は売上だけです。各テナントにとって，自分の持ち場で与えられた売上を達成することが，ディベロッパーから信頼を獲得する最大の要因になります。一方ディベロッパーにとって，各テナントの売上を集計したとき，各テナントにあらかじめ説明した全体の集客・売上を達成していることが，テナントから信頼を獲得する最大の要因です。最後は，ディベロッパーもテナントも，各々の売上をきちんと達成していることが最大の信頼になります」と述べている。

近年，組織間ネットワークを統治するメカニズムとしての信頼（trust）の重要性が指摘されるようになった[57]。成熟期に入って売上が鈍

57) Powell (1990), Ring and Van de Ven, *op. cit.*

図2　ショッピングセンターの形成期，成長期，成熟期における組織間学習



化してくると，ディベロッパーとテナントの間の信頼は損なわれやすい。

Bショッピングセンターのディベロッパーのマネジャーは，「SC全体の売上はほとんど伸びていません。この近くに新しいSCを開発できる土地は見当たりませんので，今の売上が急激に落ちることはないと思います。しかし，われわれのSCがさらに成長する見込みもほとんどありません」と述べている。このマネジャーは成熟という言葉を使ってはいないが，Bショッピングセンターは聴取調査の時点（1996年9月）でオープンから24年が経過しており，成熟期にあると考えられる。

Bショッピングセンターの核テナントである食品スーパーは，1994年に肉，魚の生鮮ディスカウントストアを導入した。この点についてBのマネジャーに質問してみると，「施設そのものを改築したわけではありませんので，ディベロッパーとこのテナントの間に別段協議があったわけでもないし，ましてや私たちが指導したわけでもありません。良く言えば，テナントには自由にやってもらっているのです」と答えている。

これまでの連邦型ネットワークのライフサイクル・モデルによれば，成熟期の連邦型ネットワークでは加入組織がFMOに対する依存度を強め，集権化が進む[58]。しかし上記の発言は，実際はライフサイクル・モデルとは異なっていることを示している。テナントはディベロッパーのコントロールから独立して業務的レベルの適応学習を行う。一方，ディベロッパーはテナントから独立して戦略的レベルの集約学習に終始する。業務的レベルと戦略的レベルの中間に位置する管理的レベルの構造化学習は，信頼の欠如によってテナントとディベロッパーの間あるいはテナント間のコミュニケーションが少なくなるためにほとんど行われない。コミュニケーションの不足は同時に，熟慮的な組織間学習である移植および協創の成立を困難にする。

このように成熟期のSCでは，ディベロッパーへの集権化がより進展するというよりも，ディベロッパーとテナントがそれぞれの独自性を強め，他方に対する牽制が働かなくなる。したがって成熟期のSCでは，適応と集約の2つの組織間学習が同時併存的に展開される。

図2は以上で検討してきた3期の組織間学習を示している。この図にも示されているように，各期は固有の組織間学習のパターンを示している。すなわち形成期と成長期には，3つの学習の連続的移行が見られ，他方成熟期には，2つの学習の同時併存が見られる。

なおSCの事例研究では，連邦型ネットワー

58) D'Aunno and Zuckerman (1987), p.543.

クの形成期，成長期，成熟期における組織間学習の分析にとどまっている。加入組織による適応とFMOによる集約に終始する成熟期の組織間学習が継続される場合には，連邦型ネットワークの成果はしだいに低下し，破綻は不可避であろう。したがって，連邦型ネットワークにおいても脱成熟化の努力は不可欠である。

連邦型ネットワークを含む組織間ネットワークの脱成熟化を考察した唯一の研究としては，グレイの研究がある。彼女によれば，一度確立された組織間ネットワークを変革する手段としては，①組織間ネットワーク内外の組織によって，従来とは異なった結合を形成する，②組織間ネットワークへの資源のインプットを拡張あるいは縮小する，③現行業務を破壊する，④競合形態を導入する，⑤新たな言語の使用，歴史の書き換えによって，古くなった神話を破壊し，より有効な神話に書き換える，ことである[59]。ＳＣの場合には例えば，新規のテナントの導入が考えられる。テナントの構成を組み替えることは，組織間学習の観点から２つの意義をもつ。第１に，新規のテナントの加入によって，既存のテナントは移植学習を行う機会を得る。第２に，新規のテナントの加入は，ＳＣのコンテキストを変化させ，ディベロッパーと既存のテナントの双方のコンテキスト学習を活性化させる。

Ⅵ　結び

本稿では，近年しだいに重要性を増しつつある連邦型ネットワークにおける組織間学習を考察した。まず，連邦型ネットワークにおいて展開される活動を３つのレベルに区分するとともに，組織間学習にはコンテキスト学習と熟慮的学習の２つが存在することを明らかにした。これらの考察をもとに，連邦型ネットワークにおける組織間学習の分析枠組を提示し，わが国の２つのＳＣを事例として取り上げ，形成期，成長期，成熟期における組織間学習の実態を分析した。分析の結果，５つのタイプの組織間学習の連続的移行と同時併存を明らかにした。

従来，組織間学習の理論はジョイント・ベンチャーを対象として展開されることが多かった。このため，研究成果の適用範囲は限定されていた。本稿では，このような研究の限界を克服するために，組織間ネットワークの中でも連邦型ネットワークに焦点を合わせ組織間学習を分析した。分析枠組は，連邦型ネットワークにおける組織間学習を加入組織，FMOおよび全体の視点から複合的に把握することを可能にした。

この分析枠組は，さらに単一組織にも適用可能であろう。カンパニー制への移行，階層の削減，情報技術の革新といった要因が，組織の分権化を促進し，連邦型ネットワークに近似した組織構造への変化をもたらしつつある。FMOを本社，加入組織を部門とすれば，本研究の組織間学習の理論は組織学習の理論を一層進展させると考えられる。

連邦型ネットワークにおける組織間学習においては今後，下記の課題について理解を深める必要がある。

第１の課題は，組織間学習が，連邦型ネットワークのFMO，加入組織，およびそれら全体の成果に及ぼす影響を分析することである。そのためには，各組織の成果を定義し，操作化する必要がある。

第２の課題は，ＳＣ以外の連邦型ネットワーク（例えば，加入組織とFMOの成員が重複している商店街や，民間金融機関が強制的に加入している預金保険制度等）について，本稿で提示した分析枠組にもとづくより詳細な実証研究が試みられるべきである。

59) Gray (1990), pp.130-132.

参考文献

Ansoff, H. I.,(1965) *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill,（広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部，1977）

Argyris, C. and D. A. Schön, (1978) *Organizational*

Learning, Reading, MA: Addison-Wesley.

Attewell, P., (1992) "Technology Diffusion and Organizational Learning: The Case of Business Computing," *Organization Science*, Vol. 3, 1-19.

Badaracco, Jr., J. L. (1991) *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖』ダイヤモンド社, 1991)

Benson, J. K. (1975) "The Interorganizational Network as a Political Economy," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, 229-249.

Brown, J. S. and P. Duguid. (1991) "Organizational Learning and Communities-of-Practice:Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation," *Organization Science*, Vol. 2, 40-57.

Daft, R. L. and K. E. Weick, (1984) "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems," *Academy of Management Review*, Vol. 9, 284-295.

D'Aunno, T. A. and H. S. Zuckerman,(1987) "A Life-Cycle Model of Organizational Federations: The Case of Hospitals," *Academy of Management Review*, Vol. 12, 534-545.

Dodgson, M., (1993) "Organizational Learning: A Review of Some Literatures," *Organization Studies*, Vol. 14, 375-394.

Duncan, R. B. and A. Weiss, (1979) "Organizational Learning : Implications for Organizational Design," In B. Staw (ed.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, 75-123, Greenwich, CT: JAI Press.

Emery, F. E. and E. L. Trist, (1965) "The Causal Texture of Organizational Environments," *Human Relations*, Vol. 18, 21-32.

Evan, W. M, (1966) "The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations," In J. D. Thompson (ed.), *Approach to Organizational Design*, 175-190, Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press. (土屋敏明・金子邦男・古川正志訳『組織の革新』ダイヤモンド社, 1969, 225-246)

Fiol, C. M. and M. A. Lyles, (1985) "Organizational Learning," *Academy of Management Review*, Vol. 10, 803-813.

Fleisher, C. S., (1991) "Using an Agency-Based Approach to Analyze Collaborative Federated Interorganizational Relationships," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, 116-130.

Fombrun, C. J.,(1989) "Convergent Dynamics in the Production of Organizational Configurations," *Journal of Management Studies*, Vol. 26, 439-458.

Ghoshal, S. and C. A. Bartlett, (1990) "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network," *Academy of Management Review*, Vol. 15, 603-625.

Gray, B. (1990) "Building Interorganizational Alliances : Planned Change in a Global Environment," In W. A. Pasmore and R. W. Woodman (eds.) *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4, 101-140, Greenwich, CT: JAI Press.

Handy, C., (1992) "Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper," *Harvard Business Review*, November-December, 59-72. (小牟田康彦訳「企業経営の"連邦主義"原理」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』April-May, 4-15, 1993)

Hannan, M. T. and J. Freeman, (1977) "The Population Ecology of Organizations." *American Journal of Sociology*, Vol. 82, 929-964.

Hedberg, B., (1981) "How Organizations Learn and UnLearn?" In P. C. Nystom and W. H. Starbuck (eds.) *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, 8-27, London: Oxford University Press.

Huber, G. P., (1991) "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures," *Organization Science*, Vol. 2, 88-115.

Kerwood, H. A. (1995) "Where Do Just-in-Time Manufacturing Networks Fit? A Typology of

Networks and a Framework for Analysis," *Human Relations*, Vol. 48, 927-950.

Kim, D. H. (1993) "The Link between Individual and Organizational Learning," *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 1, 37-50.

Levinson, N.S.and M. Asahi, (1995) "Cross-National Alliances and Interorganizational Learning," *Organizational Dynamics*, Vol. 24, No.2, 50-63.

Levitt, B. and J. G. March, (1988) "Organizational Learning," *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, 319-340.

Litwak, E. and L. F. Hylton, (1962) "Interorganizational Analysis: A Hypothesis on Co-ordinating Agencies," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 6, 395-420.

Louis, M. R. and R. I. Sutton, (1991) "Switching Cognitive Gears: From Habits of Mind to Active Thinking," *Human Relations*, Vol. 44, 55-76.

Metcalfe, J. L., (1976) "Organizational Strategies and Interorganizational Networks, "*Human Relations*, Vol. 24, 327-343.

Miles, R. E. and C. C. Snow, (1992) "Causes of Failure in Network Organizations," *California Management Review*, Vol. 34, No. 4, 53-72.

Miller, K., C. R. Scott., C. Stage. and M. Birkholt, (1995) "Communication and Coordination in an Interorganizational System: Service Provision for the Urban Homeless," *Communication Research*, Vol. 22, 679-699.

Miner, A. S. and P. R. Haunschild, (1995) "Population Level Learning," In L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17, 115-166, Greenwich, CT: JAI Press.

Nevis, E. C., A. J. DiBella. and J. M. Gould, (1995) "Understanding Organizations as Learning Systems," *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 2, 73-85.

野中郁次郎 (1991)「戦略提携序説 —— 組織間知識創造と対話」『ビジネスレビュー』Vol. 38, No.4, 1-14.

Oliver, C., (1990) "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions," *Academy of Management Review*, Vol. 15, 241-265.

大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智 (1997)『経営戦略』有斐閣

Pfeffer, J. and G. R. Salancik, (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row.

Powell, W. W., (1990) "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization," In B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, 295-336, Greenwich, CT: JAI Press.

Provan, K. G., (1983) "The Federation as an Interorganizational Linkage Network," *Academy of Management Review*, Vol. 8, 79-89.

Provan, K. G., (1984) "Interorganizational Cooperation and Decision Making Autonomy in a Consortium Multihospital System," *Academy of Management Review*, Vol. 9, 494-504.

Ranson, S., B. Hinings. and R. Greenwood, (1980) "The Structuring of Organizational Structures." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, 1-17.

Richter, F-J. and Y. Teramoto, (1995) "Inter-preneurship: A New Management Concept from Japan,"*Management International Review*, Special Issue, 91-104.

Ring, P. S. and A. H. Van de Ven, (1994) "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships," *Academy of Management Review*, Vol. 19, 90-118.

流通経済研究所編著 (1994)『流通がわかる事典』日本実業出版社

佐々木利廣 (1995)「組織間関係論とR&Dコンソーシアム」『経済経営論叢』Vol. 30, 389-416.

寺本義也 (1990)『ネットワーク・パワー』NTT出版

寺本義也 (1993)「学習する組織」寺本義也・中西晶・土谷茂久・竹田昌弘・秋澤光『学習する組織』3-11, 同文舘

Thompson, J. D., (1967) *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill. (高宮晋監訳『オーガニゼーション・イン・アクション』同文舘, 1987)

Thorelli, H. B.,(1986) "Networks: Between Markets and Hierarchies," *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 37-51.

Trist, E., (1983) "Referent Organizations and the Development of Inter — Organizational Domains," *Human Relations*, Vol. 36, 269-284.

臼井陽一郎 (1995)「ＥＵにおけるサブシディアリティーの原理と協調的連邦制の概念」『ソシオサイエンス』Vol. 1, 67-80.

Van de Ven, A. H., G. Walker. and J. Liston, (1979) "Coordination Patterns within an Interorganizational Network," *Human Relations*, Vol. 32, 19-36.

Warren, R. L., (1967) "The Interorganizational Field as a Focus for Investigation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, 396-419.

Weick, K. E., (1979) *The Social Psychology of Organizing*, (2nd ed.) Reading, MA: Addison-Wesley.

Westney, D. E., (1988) "Domestic and Foreign Learning Curves in Managing International Cooperative Strategies," In F. J. Contractor and P. Lorange (eds.) *Cooperative Strategies in International Business*, 339-346, Lexington, MA: Lexington Books.

Whetten, D., (1981) "Interorganizational Relations: A Review of the Field," *Journal of Higher Education*, Vol. 52, 1-28.

山倉健嗣 (1993)『組織間関係』有斐閣

吉田孟史 (1991)「組織間学習と組織の慣性」『組織科学』Vol. 25, No. 1, 47-57.

吉田孟史 (1994)「組織間学習と実現技術」大石泰彦教授古希記念論文集刊行会編『現代経済社会における諸問題』第３巻, 157-178, 東洋経済新報社