



Title	連邦型ネットワークの経営戦略と組織能力
Author(s)	西村, 友幸
Citation	経済學研究, 49(3), 56-70
Issue Date	1999-12
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/32171
Type	bulletin (article)
File Information	49(3)_P56-70.pdf



[Instructions for use](#)

連邦型ネットワークの経営戦略と組織能力

西村 友幸

I 序

近年、経営学の分析単位が単一組織から組織間ネットワークへと拡張されつつある。この背景には、①企業間の戦略提携 (strategic alliance)¹⁾、②わが国における企業グループ経営²⁾、③企業、行政機関、非営利組織 (NPO)³⁾といった多数の組織から構成される地域の競争力、等に対する関心の増大がある。

組織間ネットワークないしネットワーク組織⁴⁾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と定義される (大滝他, 1997, pp. 179-180)。

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、法的に独立した複数の加盟組織 (affiliates) とそれらを調整する連邦管理組織 (federation management organization; 以下FMOと略記) とによって構成された組織間ネットワークである (Warren, 1967; Provan, 1983)。欧州連合 (EU) の統合、コンソーシアムを通じた共同研究開発⁵⁾の増加、わが国における持ち株会社解禁等、連邦型ネットワークの興隆が加速しつつある。

しかしながら、連邦型ネットワークをいかにマネジメントすべきかに関しては、一部の先駆的研究を除けばほとんど分析されてこなかった。そこで本稿では、連邦型ネットワークのマネジメントを経営戦略、組織能力およびネットワークの競争優位性の観点から考察する。

研究の動機は以下の2点である。第1に、単一組織ではなく組織間ネットワークによる集合戦略 (collective strategy)⁶⁾を解明する必要があるからである。上述の戦略提携や企業グループ等の動きに見られるとおり、今日のビジネスは単一組織ではなく組織間ネットワークによって展開されている。組織間ネットワークの中でも、特に連邦型ネットワークにおいては、多様性と目的の共有化、ローカルとグローバルといっ

- 1) 戦略提携とは、2つ以上の企業が結びついて個別企業では不可能な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伴うものと、技術提携、販売提携、共同生産のように資本関係を伴わないものがあり、非常に多岐にわたる。山倉 (1993) を参照。
- 2) 従来、わが国の企業グループでは、親会社の下に関係会社 (子会社・関連会社) 群が階層的に配置され、親会社が各関係会社を個別的・直接的にコントロールし、子会社や関連会社は個々に経営努力を行う管理体制が採られていた。この体制を「関係会社管理」と呼ぶ。しかし近年では、親会社 対 各関係会社の個別対応をベースに考えられてきた関係会社管理から脱却し、企業グループ全体の統合力と成長性を確保するために、より明確な戦略を志向した「グループ経営」への転換が進展している。寺本 (1990) を参照。関係会社管理からグループ経営へのシフトは、単独決算ではなく連結決算重視の流れの中で一層加速化するであろう。伊藤 (1999) を参照。
- 3) NPO に関しては小島 (1998)、山内 (1999) を参照。
- 4) 本稿では、組織間ネットワークとネットワーク組織を同義に用い、以下組織間ネットワークという用語で統一する。

- 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) 集合戦略についてはAstley & Fombrun (1983) を参照。

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持つが、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持つが、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；場当たりの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。

たパラドックスに対応するための組織設計が不可欠である (Handy, 1992)。したがって、連邦型ネットワークが法的に独立した加盟組織とFMOとによって構成されていることを考慮しつつ、個別組織を超えた全体の戦略が分析されなければならない。

第2に、水平的な相互依存関係にある組織間ネットワークの行動とメカニズムを解明する必要がある。従来の研究は、参加する諸組織が垂直的に相互依存した組織間ネットワークを対象としている (Miles & Snow, 1992)。垂直的相互依存は、異なった製造段階に位置する組織間に存在し、財やサービスの所有権の移転をとまなう相互依存である。この種の組織間ネットワークに対しては、取引コスト (Williamson, 1975) や価値連鎖 (Porter, 1985) といった鍵概念が適用され、研究が展開されている。他方、

諸組織の間で財やサービスの所有権の移転がない水平的に相互依存した組織間ネットワークの研究は立ち遅れている。この水平的な組織間ネットワークを代表するのが連邦型ネットワークであり⁷⁾、その行動の把握と理論の構築が求められている。

本稿の構成は以下のとおりである。まずⅡ節で連邦型ネットワークの概要を説明する。つづくⅢ節で連邦型ネットワークのマネジメントを分析するための枠組を提示するとともに、枠組を構成する①経営戦略、②組織能力、③ネットワークの競争優位性の3要素について検討する。Ⅳ節ではこれらの検討に基づき、連邦型ネット

7) 垂直的な組織間相互依存形態では、組織間の関係を媒介するFMOのようなサード・パーティは存在しないことが多い。Pennings (1981) を参照。

ワークの経営戦略と組織能力に関する仮説を提示する。最後のV節では、連邦型ネットワークのマネジメントの研究課題を提示する。

II 連邦型ネットワーク

1 組織間ネットワークの1つとしての連邦型ネットワーク

従来、連邦型ネットワークの研究は、コミュニティにおける諸組織 (Litwak & Hylton, 1967) やユニテッド・ウェイ (Provan et al., 1980)⁸⁾ 等の非営利組織を対象としてきた。非営利組織間でのネットワークは、営利企業間のビジネス・システムがネットワークとして把握される (Thorelli, 1986; Jarillo, 1988) 以前から、数多く研究されてきた⁹⁾。例えば Warren (1967) 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4つの組織間ネットワークの類型を提示している (表1)。

表1に示すように、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る。これら6次元は、組織間ネットワークの強度 (intensity) を示す1つの次元に集約することが可能である (Miller et al., 1995)。Miller et al. (1995) によれば、強度は、組織間ネットワークのコミットメントの強さと公式性のレベルを表し、Weick (1979) の結合 (coupling) という概念に類似している。

Whetten (1981) は、強度の連続体上に見られる3種類の組織間ネットワークを議論している。最も強度の低い組織間ネットワークが相互調節 (mutual adjustment) であり、ここでは組織間ネットワーク全体がほとんど共通目標を持たない。関係は一時的であり、各組織の上位レベルの管理者が関与することは少ない。したがって、相互調節は取引のための統治構造の1つである市場 (Williamson, 1975; Thorelli, 1986) とほぼ同義であり、上述の Warren (1967) がいう社会選択ともほぼ同義である。他方の極には法人 (corporate) 関係があり、単一組織内のようにメンバー組織が中枢管理の公式コントロールの下におかれている。法人関係は強く成文化され、全体目標への注意が喚起される。これら両極の中間に、Whetten は提携 (alliance) を位置づけている。提携は、自律的でありながら相互に依存している諸組織を、公式の権限がないまま調整しようとする組織間ネットワークである。提携はさらに、①連邦 (federation) と②連合 (coalition) の2つのタイプに分けられる。連邦は、中枢管理ユニットが組織間の調整を媒介するより強い提携である。他方の連合は、集権化されたユニットを創出せずに、調整が各組織の直接交渉に基づいた

8) Provan et al. (1980) の研究は、連邦型ネットワークの加盟組織に該当するヒューマンサービス組織と、連邦管理組織 (FMO) に該当するユニテッド・ウェイの間のパワー関係を調査している。なおユニテッド・ウェイは、営利企業と従業員を主な対象に営利企業内で組織的な募金活動を行っている全米最大の共同募金団体であり、わが国の共同募金会にほぼ相当する組織である。小島 (1998, p. 20) を参照。

9) 組織間ネットワークの研究は、組織間関係 (interorganizational relationship; IOR) への着目から生じた。IOR とは、諸組織の間に見られる相対的に持続性を持ったリンケージのことである (Oliver, 1991)。IOR は3つの分析レベルを用いて研究されている (Van de Ven et al., 1979)。最も単純なアプローチは、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。2つ目のアプローチが、焦点組織 (focal organization) と他組織の間の多様なダイアド関係を分析するものであり、Evan (1966) の組織セット・モデルがその嚆矢となっている。しかし IOR は非常に複雑なため、これら2つのアプローチでは適切に説明しきれない。したがって、諸組織のネットワーク全体を分析レベルとして指定する第3のアプローチが用いられる。

提携である。

連邦型ネットワークは、それ以外のいくつかの点でも他の組織間ネットワークとは異なる。D'Aunno & Zuckerman (1987) によれば、連邦型ネットワークは、①成員資格の基準を設定することによって基準を満たさない組織を排除することができるため、業界団体 (trade association) とは区別され、②3つ以上の組織を巻き込むために複雑性が増大し、ジョイント・ベンチャーのような2つの組織間のリンケージとも区別される。またEvan & Olk (1990) は、連邦型ネットワークの1つであるR&Dコンソーシアムが、①メンバー組織から完全に切り離せない、②成員資格の交替が起こりうる、という2つの点でジョイント・ベンチャーとは異なるとしている。

2 連邦型ネットワークの形成

連邦型ネットワークは、独立した複数の加盟組織 (affiliates) とそれらを調整する連邦管理組織 (FMO) とによって構成された組織間ネットワークである。FMO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は上述のように連合型ネットワークと呼ばれ、連邦型ネットワークとは区別される。連邦型ネットワークへの加盟組織は、一部の意思決定をFMOに譲渡する。加盟組織は、少なくともFMOが管理している事項に関しては、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、それ以外の事項に関しては自律性を保持している。他方、FMOはすべての加盟組織のために活動しなければならない (Provan, 1983)。したがって、エージェンシー理論 (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989) の枠組を用いれば、連邦型ネットワークにおいては加盟組織がプリンシパル (依頼人)、FMOがエージェント (代理人) という関係になる (Fleisher, 1991)。この関係は、最高経営責任者を中心とした戦略尖 (strategic apex) (Mintzberg, 1979) がプリンシパル、それ以下

の層がエージェントとなる企業内関係とは正反対である。

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、加盟組織を調整し媒介する組織であり、調整機関 (coordinating agency)¹⁰、焦点組織 (focal organization)¹¹ あるいは委託組織 (referent organization)¹² 等と呼ばれることもある。Litwak & Hylton (1962) 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加盟組織の活動が適度に標準化されている、場合に展開される。また、Pfeffer & Salancik (1978) によれば、互いにリンケージ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。彼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、組織の数および組織間の相互依存であると考えられる。

Provan (1983) 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要因として、上記の組織の数と相互依存以外に、①加盟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、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つの要因がある。独立した加盟組織が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任意型 (voluntary) と呼ばれる。第三者がFMOを形成し加盟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委任型 (mandated) と呼ばれる。

D'Aunno & Zuckerman (1987) は、病院間のネットワークを事例として取り上げ、連合型

10) Litwak & Hylton (1962).

11) Evan (1966), Metcalfe (1976).

12) Trist (1983).

連邦型、階層型の組織間構造の変遷を記述することにより、連邦型ネットワークのライフ・サイクル・モデルを提示している。彼らによれば、複数の組織（病院）が資源の相互補完のためにまず連合型ネットワークを形成する。この連合型ネットワーク形成の条件として、組織を取り巻く環境の不確実性、思想の共有、競争的ではなく共生的な関係、等が挙げられる。連合型ネットワークはやがて、管理グループであるFMOの創出により連邦型ネットワークへと移行する。FMOは、①加盟組織が自身にとって価値ある資源を連邦型ネットワークに依存するようになり、②加盟組織が連邦型ネットワーク全体の活動を管理したり、目的を遂行するために必要な時間を持っていないことが判明した場合に形成される¹³⁾。

以上のような非営利組織を対象とした連邦型ネットワークの研究とは別に、企業が連邦型ネットワークへと変化しつつある現象が報告されている。例えばGhoshal & Bartlett (1990) は、今日の多国籍企業を、地理的に分散しかつ目標がそれぞれ異なる海外子会社（加盟組織）と本国親会社（FMO）とからなる連邦型ネットワークとして把握している。Handy (1992) は、企業が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ていと述べる。彼は、連邦型ネットワークとしての企業が順守すべき5つの原則として、①サブシディアリティー¹⁴⁾、②多元主義、③慣習法、④

三権分立、⑤加盟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。O'Toole & Bennis (1992) は、連邦型ネットワークは共通目的のために統一を図りながら加盟組織の領域性を維持できるので、一枚岩の組織と比較して優位性を発揮するとし、Handyと同様に成功した連邦型ネットワークに見られる普遍的な特徴を提示している¹⁵⁾。

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、複数の加盟組織と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する。
- (2) FMOは、加盟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

スト教社会倫理に起源を持つ理念で、まず家族や近隣社会などの小さな組織による相互扶助が重要であり、政府など大きく上部に位置する組織はこれらの間での相互扶助が機能しなくなるとはじめて救済に乗りだすべきである、という考え方をいう。この原則は、欧州統合にあたって再確認され、欧州連合条約 (Treaty on European Union, 通称マーストリヒト条約, 1993年11月発効) に「共同体 (EU) は、この条約により賦与される権限とそこに設定された目的の範囲内において活動する。その排他的権限の外の分野では、共同体は、サブシディアリティーの原則に従い、提案された行動の目的が加盟国によっては十分には達成されず、それゆえに、提案された行動の範囲あるいは効果という理由により、共同体によりよく達成され得る場合にのみ、かつその限りにおいて、行動する。共同体のいかなる行動も、この条約の目的を達成するのに必要な範囲を超えてはならない」と定められ、組織原理として公式に掲げられた (山内, 1999)。なお、Handy (1992) 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。

- 13) D'Aunno & Zuckerman (1987) のライフ・サイクル・モデルは、さらに連邦型ネットワークの成熟および重大な岐路について説明している。連邦型ネットワークの成熟とともに、加盟組織がFMOに対する依存度を強め、集権化が進む。しかし、このような動きは、加盟組織の自律性とFMOによるコントロールの必要性との間に葛藤を生み、連邦型ネットワークを不安定にする。この不安定性が原因で、連邦型ネットワークはより集権的な階層型ネットワークへと移行するか、もしくは加盟組織の脱退により解体するか、の重大な岐路を迎える。
- 14) サブシディアリティー (subsidiarity) とは、キリ

- 15) それらは、1)非集権化 (non-centralization)、2)交渉主義 (negotiationism)、3)立憲主義 (constitutionalism)、4)領域性 (territoriality)、5)権力のバランス (balance of power)、6)自律性 (autonomy)、の6つである。

表2 連邦管理組織 (FMO) の役割

研究者	名称	役割
Metcalfe (1976)	焦点組織 (focal organization)	諸組織の多様な期待の統合 <ul style="list-style-type: none"> ・文化的統合：組織の目標と組織間ネットワークの目標との適合 ・規範的統合：特定の組織からの圧力の抑制 ・伝達的統合：組織間コミュニケーションの促進 ・機能的統合：組織間の活動の意識的な連結
Trist (1983)	委託組織 (referent organization)	<ul style="list-style-type: none"> ・既存の関係と活動の規制：基本ルールの確立と価値基盤の維持 ・新規のトレンドや課題の認識：望ましい未来についての共有イメージを開発 ・インフラストラクチャーの支援：資源、情報共有、特殊プロジェクトなど
Provan (1983)	連邦管理組織 (FMO)	<ul style="list-style-type: none"> ・加盟組織間、加盟組織とネットワーク外の要素の間の資源フローをコントロールする。 ・外部環境に対するバーゲニング・ポジションを改善する。
D'Aunno & Zuckerman (1987)	管理グループ (management group)	<ul style="list-style-type: none"> ・加盟組織に対する管理グループの重要性や代替不可能性を高める。 ・加盟組織に便益を与えるような目的を達成する。 ・個別の加盟組織の利益がときには妥協されなければならないという共有された理解を構築する。
Luke et al. (1989)	戦略尖 (strategic apex)	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略の策定と実行 ・組織間の努力の統一性の確保 ・メンバーシップの確定と修正

表3 任意型ネットワークと委任型ネットワーク

	任意型	委任型
形成の経緯	加盟組織→FMO	FMO→加盟組織
ネットワークの強度	低い	高い
パワーの所在	加盟組織	FMO

いては、加盟組織がプリンシパルであり、FMOがエージェントである。

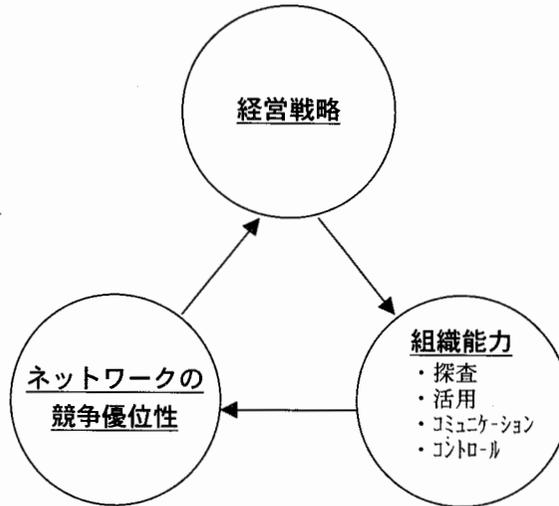
3 FMOの役割

連邦型ネットワークにおいては、加盟組織が自らの専門能力を活かした活動を行い、それ以外の事項をFMOに委譲する。他方、FMOの主な役割は、加盟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。

これまでの研究から、FMOの役割は表2のように整理される。FMOの役割は、研究者によってさまざまであるが、要約すれば以下の2点である。第1は連邦型ネットワーク全体を取り巻く環境への適応に関するものであり、第2は連

図1 連邦型ネットワークのマネジメントの分析枠組



邦型ネットワーク内部の管理に関するものである¹⁶⁾。ただし、連邦型ネットワークにおいて全体に関わる決定は加盟組織の批准を必要とする(Warren, 1967)。そのため、FMOはこれらの役割を自由裁量で遂行できるのではなく、加盟組織との協議あるいは加盟組織からの承認を通じて遂行する。FMOの活動に対して加盟組織が関与する程度、あるいは逆に加盟組織の活動に対してFMOが関与する程度は、連邦型ネットワークごとに異なると考えられる。次項で検討するように、連邦型ネットワークにもいくつかのタイプがあり、タイプの異なる連邦型ネットワークは、相互に異なるメカニズムやマネジメント上の要請を持つであろう。その意味で、上記のHandy (1992) が指摘した連邦型ネットワークの5原則は、普遍的というより状況に応じて適用されるべき性質のものである。

4 連邦型ネットワークの類型

以上の先行研究の検討から、連邦型ネットワークに関して2類型が析出される。本稿では、

Provan (1983) にしたがって、連邦型ネットワークを任意型 (voluntary) と委任型 (mandated) とに類型化する。前者の任意型ネットワークは、非営利組織の事例に見られるとおり、連合型ネットワークがFMOを形成することによって連邦型ネットワークへと発展したものである。この任意型ネットワークの強度は相対的に低い。後者の委任型ネットワークは、営利企業の事例に見られるとおり、はじめにFMOが形成され、そのFMOが加盟組織を募集することで連邦型ネットワークが形成されるか、もしくは階層型の組織が分権化を通じて連邦型ネットワークへと移行したものである。この委任型ネットワークの強度は相対的に高い。また、任意型ネットワークにおけるパワーの所在が加盟組織であるのに対し、委任型ネットワークにおけるパワーの所在はFMOである。これら任意型ネットワークと委任型ネットワークは表3のように対比される。

III 分析枠組

連邦型ネットワークのマネジメントを分析するための本研究の枠組は図1に示すとおりである。上述のように、FMOの役割としては連邦

16) Kerwood (1995) は組織間ネットワークの研究において、外部環境への適応と内部の調整をそれぞれ外部の結合 (external coupling)、内部の結合 (internal coupling) と呼んでいる。

型ネットワーク内部の管理だけでなく、連邦型ネットワークの外部環境への適応も挙げられる。後者の外部環境への適応のためには、ネットワーク全体の経営戦略を形成し、またその戦略を展開できる組織能力を構築し、連邦型ネットワークが他組織や他の連邦型ネットワークとの間の競争優位性を持続することが不可欠である。いうまでもなく、組織能力は個々の組織が持つ能力ではなく、連邦型ネットワーク全体が持つ能力である。

1 連邦型ネットワークの経営戦略

上述のように、連邦型ネットワーク内の加盟組織間の相互依存形態は水平的である。また、FMOは調整を行う主体であり、経常的な事業の主体は加盟組織である。水平的に相互依存し、経常的な事業を展開する複数加盟組織の場合には、加盟組織間の事業を差別化の観点から考察することが可能である。差別化戦略は、もともと単一企業における戦略であり、1つの企業が複数セグメント間で差別性を確立することを指す (Abell, 1980)。単一企業の戦略は、非差別化と差別化のいずれかである。

この差別性の概念を連邦型ネットワークに適用するならば、連邦型ネットワークの戦略は、非差別化 (各加盟組織が同質の事業を展開する) か差別化 (各加盟組織が異質の事業を展開する) のいずれかである。ただし、非差別化か差別化かの程度は、単一企業の本社のようにFMOが一方的、上意下達的に決定できるとは限らない。FMOの働きかけだけでなく、FMOからは独立した加盟組織の自律的な行動もまた、連邦型ネットワークの差別化の程度を決定する要因である。

2 連邦型ネットワークの組織能力

連邦型ネットワークが全体として戦略を追求するためには、連邦型ネットワーク内部の資源や能力が蓄積・展開されなければならない。

単一企業を資源の束として把握する視座は、企業理論の中で長い歴史を有してきた

(Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991)。こうした視座は、資源ベース観 (resource-based view; 以下RBVと略記) と呼ばれ、Porter (1980) に代表される業界構造観 (industry structure view)¹⁷⁾とは異なった含意を有している。RBVによれば、企業は、希少で模倣困難で代替不可能な資源ないし能力 (capability or competence) を持つことにより、高業績を獲得できる。

資源や能力の定義は、論者によって異なる。しかし、市場で交換可能な資源よりも企業が内部的に蓄積する能力のほうが、企業に対してより大きな競争優位を提供するという点ではおおむね一致している (Christensen, 1996)。Amit & Schoemaker (1993) によれば、企業は静態的で移転可能な資源の束であり、資源はダイナミックかつ相互作用的な企業に特殊なプロセスを通じて能力へと変換される。したがって、能力は資源を含み、資源に持続可能な価値を注入したものである (Madhok, 1997)。

RBVによれば、企業は資源あるいは能力の探査 (exploration) と活用 (exploitation) の双方を追求する必要がある (Penrose, 1959; March, 1991; Madhok, 1997)。March (1991) によれば、探査は新たに知られつつある物事の追求であり、革新やリスクテキング、新規事業への参入等を指す。他方、活用はすでに知られた物事の利用と発展であり、改善や標準化等を指す。探査と活用はトレードオフの関係にあり、企業は2つの間のダイナミックなバランスを達成する必要がある。探査なくして活用だけを強調することは、既存の競争優位性の枯渇を招くからである。他方、活用をとまなわない探査は、探査から得られる潜在的な便益を実現できず、資源を浪費することになるからである (Madhok, 1997)。

17) Porter (1980) によれば、企業は魅力的な業界構造 (相対的交渉力、業界への参入障壁や業界内の移動障壁など) の中に身を置くことで高業績を獲得できる。

複数の組織によって構成される連邦型ネットワークに対して、探査と活用の概念を適用するならば以下ようになる。探査とは、連邦型ネットワーク内のある組織が新たな知識を開発することである。他方の活用とは、当該組織によって開発された知識を連邦型ネットワーク内の他組織へと移転することである¹⁸⁾。探査が行われない場合には、連邦型ネットワークの現在の競争優位性はやがて消失する。また、ある組織によって探査済みの事柄を別の組織がゼロから開発することは、努力の重複である。この重複を回避するためには、知識をすでに開発・保有している組織から、その知識を必要としている組織に対して知識が移転されるべきである。

探査と活用の効率性向上のためには、①探査もしくは活用に必要な資源の蓄積、②活用に際しての知識の送り手と受け手の間のコミュニケーションと情報システム、③加盟組織やFMOに対するコントロールといった点が考慮されなければならない(Grant, 1996; Thomas & Trevino, 1993)。

3 ネットワークの競争優位性

連邦型ネットワークを含む組織間ネットワークがいかなる競争優位性を持つのか、あるいはいかなる動機に基づいて形成されるのかに関しては多くの研究がある。Oliver (1990) は、組織がいかなる理由で、またいかなる条件の下で他組織との関係を確立するのかという視点から、組織間ネットワークの形成要因を6つ提示して

いる。それらは、①必要性、②非対称性、③互酬性、④能率、⑤安定性、⑥正当性である。またLuke et al. (1989) は、組織間ネットワークの形成が、買収や内部拡大を通じた新市場参入方式に比べて低コストであり、スピードの向上とリスクの低減という優位性を持つとしている。寺本(1990)は、組織間ネットワーク促進の条件として、①スピード・エコノミーの実現、②スケープ・エコノミーの実現、③リスクの軽減・分散、の3つを挙げている。

要約すれば、組織間ネットワークの競争優位性は、個別組織が単独では実現できないような何らかの補完性を達成することである。この点は、組織間ネットワークの1つとしての連邦型ネットワークにも当てはまる。

IV 仮説

以上の検討に基づき、本節では連邦型ネットワークの経営戦略と組織能力に関する主要な仮説を提示する。表3のとおり、連邦型ネットワークには任意型と委任型の2つの類型がある。おのおののタイプによって、経営戦略は異なるであろう。経営戦略が異なれば、組織能力の蓄積と展開も異なるであろう。

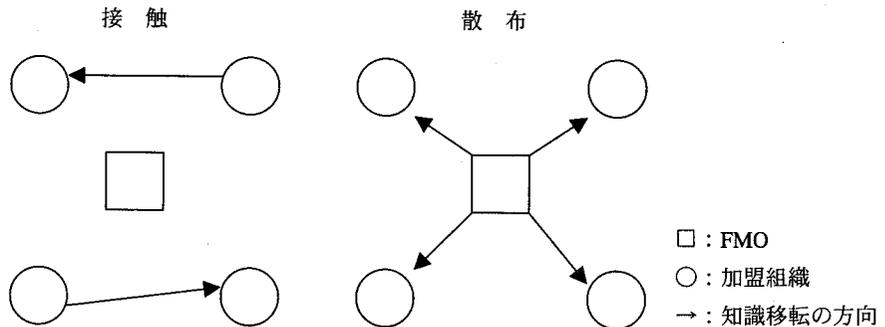
1 経営戦略

任意型ネットワークは、従来別個に存在していた各組織が連合型ネットワークを形成し、調整のためにFMOを創設することで連邦型ネットワークへと移行したものである。ネットワークの強度は低く、パワーが加盟組織に存在するために、加盟組織の自律性は大きい。自律的な加盟組織は、FMOへの強い関与を持ち、加盟組織間でネットワーク全体に関する問題についても強い関与を持つ(Provan, 1983)。また、各加盟組織が自律的に行動する結果として、加盟組織間の活動の差異は大きくなるであろう。

他方、委任型ネットワークは、はじめにFMOが創設され、FMOが加盟組織を募集する。

18) 組織間ネットワークの中での一組織から他組織への知識移転は組織間学習(interorganizational learning)と呼ばれて考察されてきた(吉田, 1991; Levinson & Asahi, 1995; Lane & Lubatkin, 1998)。しかし、送り手の持つ知識の質が低ければ、知識移転(組織間学習)の有効性は低い。活用に対するリターンは、活用のモデルとなる探査のレベルに依存している。Levinthal & March (1993)を参照。また、活用に際しての知識の受け手の吸収能力(absorptive capacity)も重要である。Cohen & Levinthal (1990)を参照。

図2 連邦型ネットワークにおける接触と散布



加盟の成員資格は厳しく、ネットワークの強度は高い。パワーが加盟組織ではなくFMOに存在し、FMOは加盟組織の行動のコントロールを試みる。その結果、各加盟組織の活動は標準化されるであろう。したがって、

【仮説1】任意型ネットワークは差別化戦略を、委任型ネットワークは非差別化戦略を採用する。

2 組織能力

単一組織と同様に、連邦型ネットワークも探査と活用の双方を追求しなければならない。ただし、探査と活用のあり方はすべての連邦型ネットワークにおいて等しいとは限らない。連邦型ネットワークの経営戦略が異なれば、探査と活用をいかに行うべきかに関しても差異が生じる。

Miner & Haunschild (1995) によれば、組織間ネットワークにおける知識移転の様式は、①組織間の水平的な相互作用を通じた接触 (contact) と、②ある組織からネットワーク内の残りの他組織へと知識を放射する散布 (broadcast)、の2つに大別される。組織間ネットワークのうち、特に連邦型ネットワークに対してこれら2つの概念を適用するならば、接触は加盟組織と加盟組織の間での知識移転であり、一方、散布はFMOから各加盟組織に対しての知識移転である(図2)。

以上のように、すでに開発された知識の利用である活用には、接触と散布の2タイプがある。それでは、利用に先立つ知識の開発すなわち探

査は、連邦型ネットワークのどこで行われるのであろうか。von Hippel (1994) によれば、あるタスクを遂行する者とそのタスクに関連する情報は同居していなければならない¹⁹⁾。この考え方にしたがえば、知識移転を最も効率的に遂行できるのは、その知識を開発した者である。したがって、探査の担い手と活用の際の知識の送り手は同一でなければならない。つまり、連邦型ネットワークにおける活用の様式が加盟組織間の接触の場合、探査の主体は加盟組織である。他方、連邦型ネットワークにおける活用の様式がFMOを源泉とする散布の場合、探査の主体はFMOである。探査の主体と活用の様式は連携していると考えられる。

連邦型ネットワークが非差別化戦略を採用し、FMOによる戦略形成が行われる場合、各加盟組織の活動は標準化されており、各加盟組織に対して知識を一律に適用することは容易である。他方、連邦型ネットワークが差別化戦略を採用し、加盟組織による戦略形成が行われている場合にはこれが不可能であり、各加盟組織は自身のローカルな環境に適用可能な他の加盟組織の実践を学習することになる。したがって、非差

19) von Hippel (1994) は情報の粘着性 (information stickiness) という概念を提示している。情報の粘着性とは、情報の探索者に対して必要な情報を移転し、利用可能にするためのコストと定義される。情報が暗黙的で多量な場合、粘着性は高まる。そのため、問題解決活動は粘着性のある情報が存在している場所で遂行されることになる。

別化戦略の場合の活用のあり方は散布が適しており、差別化戦略の場合の活用のあり方は接触が適していると考えられる。活用のあり方と探査の担い手は連動しているため、以下の仮説が導出される。

【仮説2】差別化戦略を採用する任意型ネットワークにおいては、加盟組織が探査に従事し、活用パターンは接触である。非差別化戦略を採用する委任型ネットワークにおいては、FMOが探査に従事し、活用パターンは散布である。

活用が行われているとき、知識の送り手と受け手の間にはコミュニケーション・チャンネルが構築されている。すなわち、接触型の活用パターンでは、加盟組織と他の加盟組織の間にコミュニケーション・チャンネルが構築されており、散布型の活用パターンでは、FMOと加盟組織の間にコミュニケーション・チャンネルが構築されている。しかし、活用の際に転移される知識は本質的に粘着性が高い(von Hippel, 1994)。非粘着的な知識は、活用の当事者間以外でも流通し得る。

接触型の活用パターンを採用する任意型ネットワークでは、FMOが加盟組織間の知識移転を促進・支援するために、情報システムの整備や加盟組織への助言・連絡といった役割を担うことが可能であろう。この場合、加盟組織間だけでなく、FMOと加盟組織の間にもコミュニケーション・チャンネルは構築されているであろう。粘着性の高い知識は加盟組織間を流通し、粘着性の低い知識はFMOと加盟組織の間を流通することになるであろう。他方、散布型の活用パターンを採用する委任型ネットワークでは、加盟組織間でのコミュニケーション・チャンネルは粘着性の低い知識移転にとって有用かもしれない。しかし、ネットワーク内での中心性を維持したいFMOは、このようなチャンネルの構築を望まないであろう。

【仮説3】任意型ネットワークでは、加盟組織間およびFMOと加盟組織の間にコミュニケーション・チャンネルが構築される。委任型ネットワークでは、FMOと加盟組織の間にコミュニケーション・チャンネルが構築される。

連邦型ネットワークにおけるパワーの所在が異なれば、コントロールのあり方も異なってくるであろう。組織能力の観点からは、コントロールは探査と活用を促進し、連邦型ネットワークの競争優位性を向上させるために不可欠である。

パワーがFMOではなく加盟組織に存在する任意型ネットワークでは、影響力は加盟組織からFMOへと流れる。加盟組織は、カネや情報といった資源の提供、役員派遣、投票等の手段を通じ、FMOの意思決定や行動のコントロールが可能である。他方、FMOが加盟組織に対して多大な影響力を行使することは不可能である。加盟組織のコントロールは、自律した加盟組織それ自身の手で遂行される。

逆に、パワーが加盟組織ではなくFMOに存在する委任型ネットワークでは、影響力はFMOから加盟組織へと流れる。加盟組織の意思決定や行動は、FMOによって大きく影響される。加盟組織をコントロールするFMOをコントロールできるのは、基本的には連邦型ネットワーク外部の組織や機関(例:上位団体や株主、政府等)である。しかし、法的に独立した加盟組織が、FMOによる不快なコントロールに対して異議を唱えることは可能であろう。この場合、加盟組織は他の加盟組織と結託し、FMOに対する集約的なコントロールを試みるであろう。

【仮説4】任意型ネットワークにおいては、加盟組織のコントロールはセルフ・コントロールが採用され、FMOのコントロールは加盟組織によって遂行される。委任型ネットワークにおいては、加盟組織のコントロールはFMOによって遂行され、FMOのコントロールはネットワー

表4 任意型ネットワークと委任型ネットワークの経営戦略と組織能力の比較

		任意型ネットワーク	委任型ネットワーク
経営戦略	戦略内容	差別化	非差別化
組織能力	探査	加盟組織による	FMOによる
	活用	接触による	散布による
	コミュニケーション	加盟組織間および FMOと加盟組織の間で	FMOと加盟組織の間で
	加盟組織のコントロール	加盟組織のセルフ・コントロール	FMOによるコントロール
	FMOのコントロール	加盟組織によるコントロール	外部機関(あるいは加盟組織)によるコントロール

ク外部の機関や加盟組織によって遂行される。

以上提示した4つの仮説は表4のように整理される。

V 要約と今後の課題

本稿では、連邦型ネットワークの経営戦略と組織能力に関する理論的考察を行った。まず、連邦型ネットワークについての先行研究を検討し、その上で連邦型ネットワークのマネジメントを分析するための枠組を提示した。さらに、分析枠組に基づき、連邦型ネットワークの経営戦略と組織能力に関する4つの仮説を導出した。

従来の連邦型ネットワークの研究は、経験則から管理原則を引き出すか、もしくは加盟組織とFMOの間のパワー関係に焦点を合わせてきた²⁰⁾。これに対して本稿では、連邦型ネットワーク内部のパワー関係を考慮しつつも、全体の成果を高めるためのマネジメントのあり方を理論的に考察した。

最後に、今後の研究課題を提示する。いうまでもなく、最大の課題は実際の連邦型ネットワークのマネジメントを本稿の分析枠組に即して詳

細に分析することである。研究方法としては、①少数の連邦型ネットワークを対象にしたケース・スタディと、②大量の連邦型ネットワークをサンプルとしたサーベイ型調査方法の2つに大別される。本研究では、現在の連邦型ネットワークの研究段階を考慮して、もっぱら①のケース・スタディを採用する。

実際の連邦型ネットワークの分析にあたっては、さらに以下の2つの課題が残っている。

(1) 探査と活用の把握

探査と活用の間の境界は、ものの見方によって異なる(Levinthal and March, 1993)。例えば、社内ベンチャーは、既存の能力あるいは知識の活用であると同時に、新事業開発に成功する場合には探査でもある。Doz(1997)によると、探査に必要なものは、未充足のニーズを発見し、新たなドメインを創造することである。この探査と活用の間の境界はドメインの観点から定義できる。今後の研究では、探査をドメイン再定義(拡大あるいは変更)のための学習、他方、活用をドメイン充実のための学習として理解することが1つの手掛かりとなる。

連邦型ネットワーク内のある組織(加盟組織またはFMO)が新製品・サービスの開発に成功した場合、その事象は探査として把握可能である。新製品・サービスの開発は、連邦型ネットワークのドメインの再定義につながるからである。他方、連邦型ネットワーク内のある組織

20) Provan は、Pfeffer & Salancik (1978) によって体系化された資源依存モデルに基づき連邦型ネットワークにおけるパワー関係を研究している。Provan et al. (1980), Provan (1983, 1984) を参照。

で開発された新製品・新サービスが他組織によって追従され、なおかつ両組織の間にコミュニケーションがあれば、その事象は活用として把握可能である。追従行為は、連邦型ネットワークのドメインを再定義するものではないが、局所的に提供されていた新製品・サービスを連邦型ネットワークの他の部分へと波及することで、ドメインの充実につながるからである²¹⁾。

(2) ダイナミック・ケイパビリティ

探査と活用は一度の事象ではなく、反復的な事象である。この反復が、連邦型ネットワークの競争力に及ぼす影響を及ぼすかが考察されなければならない。Teece et al. (1997) は、企業が長期的に経営プロセスを効果的なものにする能力をダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capability) と呼んでいる。連邦型ネットワークの能力も、長期的な視点から考察される必要がある。

これらの2点が明らかにされるならば、近年注目を集めている連邦型ネットワークのマネジメント研究は飛躍的に発展することになるだろう。

参考文献

- Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (石井淳蔵訳『事業の定義—戦略計画策定の出発点』千倉書房, 1984)
- Amit, R., and P. J. H. Schoemaker (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.
- Astley, W. G., and C. J. Fombrun (1983). "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments", *Academy of Management Review*, Vol. 8, pp. 576-587.

- 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)
- Christensen, J. F. (1996). "Analysing the Technology Base of the Firm: A Multi-dimensional Resource and Competence Perspective", in N. J. Foss, and C. Knudsen (eds.), *Towards a Competence Theory of the Firm*, London: Routledge, pp. 111-132.
- Cohen, W. M., and D. A. Levinthal (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152.
- 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, pp. 534-545.
- DiMaggio, P. J., and W. W. Powell (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-160.
- Doz, Y. (1997). "Managing Core Competency for Corporate Renewal: Towards a Managerial Theory of Core Competencies", in A. Campbell, and K. S. Luchs (eds.), *Core Competency-Based Strategy*, London: International Thomson Business Press, pp. 53-75.
- Eisenhardt, K. (1989). "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 57-74.
- Evan, W. M. (1966). "The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations", in J. D. Thompson (ed.), *Approach to Organizational Design*, Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press, pp. 175-190. (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, pp. 225-

21) ドメインをどのように定義すべきかも検討されなければならない。ドメイン定義についてはAbell (1980) を参照。

- 246)
- Evan, W. M., and P. Olk (1990). "R&D Consortia: A New U.S. Organizational Form", *Sloan Management Review*, Vol. 31, No. 3, pp. 37-46.
- Fleisher, C. S. (1991). "Using an Agency-Based Approach to Analyze Collaborative Federated Interorganizational Relationships", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, pp.116-130.
- Ghoshal, S., and C. A. Bartlett (1990). "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network", *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 603-625.
- Grant, R. M. (1996). "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17(Winter Special Issue), pp. 109-122.
- Handy, C. (1992). "Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper", *Harvard Business Review*, Vol. 70 (Nov.-Dec.), pp. 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, 1993, pp. 4-15)
- 伊藤邦雄 (1999). 『グループ連結経営』日本経済新聞社
- Jarillo, J. C. (1988). "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 31-41.
- Jensen, M. C., and W. H. Meckling (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-360.
- 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, pp. 927-950.
- 小島廣光 (1998). 『非営利組織の経営』北海道大学図書刊行会
- Lane, P. J., and M. Lubatkin (1998). "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 461-477.
- Levinson, N. S., and M. Asahi (1995). "Cross-National Alliances and Interorganizational Learning", *Organizational Dynamics*, Vol. 24, No. 2, pp. 50-63.
- Levinthal, D. A., and J. G. March (1993). "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 95-112.
- Litwak, E., and L. F. Hylton (1962). "Interorganizational Analysis: A Hypothesis on Co-ordinating Agencies", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 6, pp. 395-420.
- Luke, R. D., J. W. Begun, and D. D. Pointer (1989). "Quasi Firms: Interorganizational Forms in the Health Care Industry", *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 9-19.
- Madhok, A. (1997). "Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 39-61.
- March, J. G. (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol. 2, pp. 71-87.
- Miles, R. E., and C. C. Snow (1992). "Causes of Failure in Network Organizations", *California Management Review*, Vol. 34, No. 4, pp. 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, pp. 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, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 115-166.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations, A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智 (1997). 『経営戦略』有斐閣

- Oliver, C. (1990). "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions", *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 241-265.
- O'Toole, J., and W. Bennis (1992). "Our Federalist Future: The Leadership Imperative", *California Management Review*, Vol. 34, No. 4, pp. 73-90.
- Pennings, J. M. (1981). "Strategically Interdependent Organizations", in P. C. Nystom and W. H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, London: Oxford University Press, pp. 433-455.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*, NY: Wiley. (末松玄六訳『会社成長の理論(第2版)』ダイヤモンド社, 1980)
- Pfeffer, J., and G. R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, NY: Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982)
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, NY: Free Press. (土岐坤・小野寺武夫・中辻萬治訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985)
- Provan, K. G. (1983). "The Federation as an Interorganizational Linkage Network", *Academy of Management Review*, Vol. 8, pp. 79-89.
- Provan, K. G. (1984). "Interorganizational Cooperation and Decision Making Autonomy in a Consortium Multihospital System", *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 494-504.
- Provan, K. G., J. M. Beyer, and C. Kruytbosch (1980). "Environmental Linkages and Power in Resource Dependent Relations between Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 200-225.
- 佐々木利廣 (1995). 「組織間関係論とRDコンソーシアム」『経済経営論叢』Vol. 30, pp. 389-416.
- Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-533.
- 寺本義也 (1990). 『ネットワーク・パワー』NTT出版
- Thomas, J. B., and L. K. Trevino (1993). "Information Processing in Strategic Alliance Building: A Multiple-Case Approach", *Journal of Management Studies*, Vol. 30, pp. 779-814.
- Thorelli, H. B. (1986). "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 37-51.
- Trist, E. (1983). "Referent Organizations and the Development of Interorganizational Domains", *Human Relations*, Vol. 36, pp. 269-284.
- Van de Ven, A. H., G. Walker, and J. Liston (1979). "Coordination Patterns within an Interorganizational Network", *Human Relations*, Vol. 32, pp. 19-36.
- von Hippel, E. (1994). "Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implication for Innovation", *Management Science*, Vol. 40, pp. 429-439.
- Warren, R. L. (1967). "The Interorganizational Field as a Focus for Investigation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, pp. 396-419.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, (2nd ed.) Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies*, NY: Free Press. (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980)
- 山倉健嗣 (1993). 『組織間関係』有斐閣
- 山内直人 (1999). 『NPO入門』日経文庫
- 吉田孟史 (1991). 「組織間学習と組織の慣性」『組織科学』Vol. 25, No. 1, pp. 47-57.