

21世紀におけるグローバル企業の 組織デザイン：NOFIA データベース

坂野友昭

ビジネスのグローバル化、人口統計学的要因、ハイパーコンペティション、市場の細分化、ならびに情報通信技術の革命的な発展は、伝統的な官僚制組織の脆弱性を浮き彫りにした。その結果として、世界中の企業で、新しい組織形態を実験する試みが始まっている。

こうした広範囲にわたる組織再設計の実験から、最終的にどのような組織形態が生まれ、支配的なものとなるかはいまだわかっていない。しかしながら、これまでの研究から、(1)新しい組織形態は変化を当然のこととして柔軟性ないしは適応能力を重視したものであり、(2)唯一の普遍的な組織形態ではなくて、国および文化の差異を反映して一連の同等に有効な組織形態が生まれたり、仮に同一文化にあっても柔軟性を達成する複数の組織形態がありうることが示唆されている。

こうした21世紀におけるグローバル企業の組織デザインを探求するために、NOFIA (New Organization Forms in the Information Age) と呼ばれる国際共同研究プロジェクトが始まった。本稿では、NOFIA プロジェクトの概要を紹介し、予想される成果、ならびに戦略および組織理論研究にどのような点で貢献できるかを論じる。

NOFIA プロジェクトの目的と概略

NOFIA プロジェクトの主たる目的は、(1)21世紀におけるグローバル企業の

新しい組織形態の出現と普及プロセスを予測することであり、そのために(2)組織変革に関する包括的なデータベースを構築することにある。また、そのデータベースは、さまざまな戦略および組織理論研究において汎用的に利用することも意図している。

本プロジェクトは、デューク大学の Arie Y. Lewin 教授を中心に、米国国立科学財団 (NSF) より研究費を得て1994年から始まった。当初は、筆者を含む日米独英の4カ国で始まったが、現在は韓国、スイスが加わり、スカンジナビア4カ国を含めた10カ国についてデータを収集している。本プロジェクトの主要参加メンバーのリストは付表1に掲げたが、英国の Andrew Pettigrew、ドイツの Erich Frese、韓国の Dong-Sung Cho など、文字通り世界のトップクラスの経営学者が参加している。また、James March、George Huber など、これまた世界のトップクラスの研究者からなる国際研究アドバイザー・グループを設け、レビュー・ボードとしての役割を果たしてもらっている。

本プロジェクトがユニークなのは、従来の研究のように現在から過去を振り返って分析するのではなく、現在から将来を予測しようとしている点にある。そのため、Naisbitt の Megatrends (1984) が用いた手法を採用した。つまり、どの企業も単独では新しい支配的な組織デザインのすべてを生み出さないが、各企業は部分部分では何らかの変革を試みており、そういった断片的な変革を総合的に分析すれば、将来のトレンドを見てとれるという考え方である。

現在構築中のデータベースは、新聞や雑誌などのすべての公表された記事に基づいて、戦略や組織に関するあらゆる変革を記録している。当面の試みとして、日本では東証一部上場会社、米国では Fortune 1000社など大企業を対象に、1990年から1995年にかけてデータを収集中である。すでに、日本で3万以上、米国で4万以上の変革に関する記事がデータベースに含まれている。

ただし、本データベースの価値は、その規模にあるのではなく、むしろデータベースの構築および分析に際しての革新的なアプローチにある。洗練化

された内容分析の手法を用いて、変革の鍵となる特性がコード化される（たとえば、変革のタイプ、変革のレベル、目標、結果、動機・理由）。さらに、戦略タイプ、戦略意図、組織構造などもコード化される。ついで、これらの質的データは、March（1991）の組織学習に関する Exploration/Exploitation 理論の操作化を通じて分類される。さらに、(1)例外的に成功している組織変革の実験、すなわち将来の支配的な組織形態を予兆させるような異例の変革を識別するために、(2)戦略や組織変革の国による差異を比較・検討して新しく出現しつつある組織形態の先端的な要素を発見するために、そして(3)世界的レベルで産業内および産業間でこうした先端的な変革が普及するプロセスを跡づけるために、これらのデータは分析される。最後に、出現しつつある新しい形態について、それぞれの国もしくは組織に固有の「文化的」および「組織コンテクスト的」要因を取り出すために、こうして発見された例外的に成功している変革について詳細なケース・スタディーを行う。

理論的フレームワーク

Max Weber（1978/1910）によれば、特定の組織形態は、歴史の特定時点において、特定の社会的および技術的条件の組み合わせの中から生まれる。Weber（1978/1910）は、組織形態が静態的でないことを強調している。技術や社会条件が変わるにつれて、組織の特性も変わっていく。現在依然として公式組織の支配的な形態であり、20世紀後半を通じて組織理論が前提とする仮定の基礎にある官僚制は、18世紀の啓蒙運動の後に生まれた合理主義、家族や教会のような主要な社会制度の弱体化、ならびに産業革命による技術進歩に対応して出現した（図1を参照）。Chandler（1962, 1977, 1990）によれば、輸送手段（鉄道）およびコミュニケーション（電信電話）の発展が大規模で複雑な多数事業部制をもたらした。それらにより、差別化、統合および調整という能力とならんで、広範な地域にわたって管理する能力が可能となったからである。官僚制組織の

デザイン上の特徴，すなわち標準化，同質性および階層性は，大量生産，大衆消費市場，経済的効率性および比較的安定した環境にもっとも適している。しかし，こういった条件は今日では社会—政治的環境として成り立たなくなっているため，官僚制は適切な組織形態とはいえなくなっており，新しい組織形態の出現が期待されている（Coleman, 1990; Lewin & Stephens, 1993; Etzioni, 1988）。脱工業化や脱官僚制化，そしてグローバルに相互依存する時代を迎えて，求められているのはどのような組織形態や理論なのであろうか（Daft & Lewin, 1993）。

脱工業化でどのように社会が転換するかについては多くのことが書かれている（Galbraith, 1967; Marcuse, 1968; Bell, 1973; Toffler, 1980; Huber, 1984; Reich, 1991）。そういった転換により，多国籍企業はほとんどすべてのビジネス分野において経営哲学や組織デザインの適切性を再検討せざるをえなくなっている。こういった転換を促進する変革の諸力は，これまで多くの研究者によって書かれ，多くの実務家が受け容れてきたが，数多く，多岐にわたっている。一般に最も頻りに挙げられるのは，図1が示すような4つである。(1)ビジネスのグローバル化と相互依存的なグローバル経済，(2)人口統計学的要因，

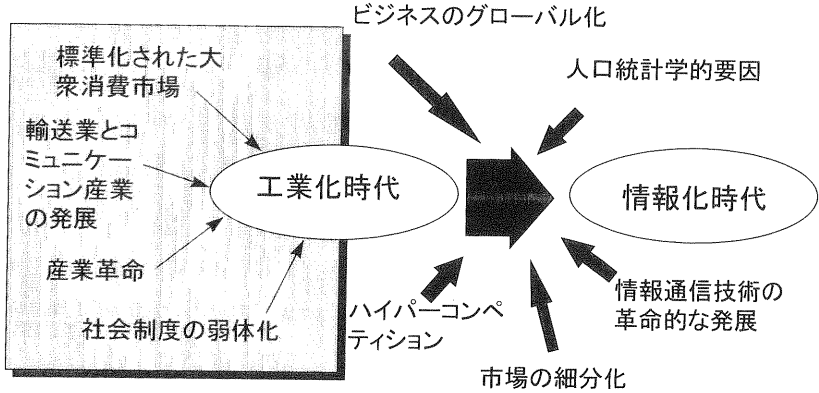


図1 変革の諸力

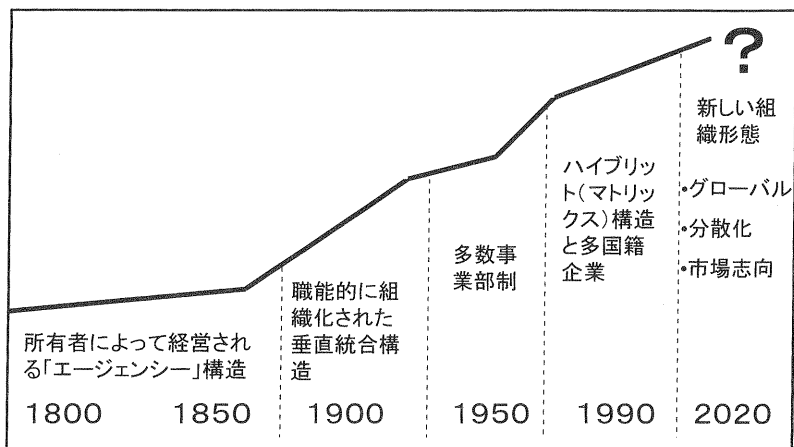
べての先進国における人口高齢化，出生率の低下，労働力の多様化，発展途上国における技術的に技能をもった労働力の出現，(3)ハイパーコンペティション，すなわち競争を規定するルールの劇的な変化，(4)市場の細分化，すなわち標準化された大衆消費市場から短期的に狭く専門化したニッチへの移行，および(5)情報通信技術の革命的な発展，すなわちテレコム，オフィス・オートメーション，データ処理およびビデオ技術の収斂と統合(Culnan & Markus, 1987; Huber, 1990; Tesler, 1991)。これらの変革の諸力は，21世紀企業の戦略および組織形態が工業化時代によって生み出された官僚制形態とは根本から異なるものであることを示唆している。こうした変革の諸力に直面して，経営者や研究者は，多くの文脈，特にビジネスの世界においては，伝統的な制度や組織形態はもはや適切ではないとの認識を持ち始めた(Hage, 1988; Rose, 1990; Dumaine, 1991; Lewin & Stephens, 1993; Iimitch, D'Aveni & Lewin, 1996)。

特に，これら変革の諸力は，官僚制形態の適応次元での脆弱性を浮き彫りにした。今世紀の大部分を通じて，企業は，効率性，内部的統合および調整，ならびに人的資源の用具的利用を通じて経済的利益の最大化に焦点を合わせてきた(Quinn & Rohrbaugh, 1983)。今日，これらの諸力に直面して，企業は，組織を再設計して，はるかに高い適応性，柔軟性および感応性を達成する必要があると感じている。しかしながら，支配的なコンティンジェンシー・モデルをさまざまな形で応用することに関しては相当な知識が蓄積されているのに対して，いかにして適応能力を創り出すかということについてはわずしか知られていない。新しい組織形態に関する組織理論が欠如しているために(Daft & Lewin, 1993; Lewin & Stephens, 1993)，企業は試行錯誤で広範な組織再設計の実験に従事せざるをえなかったし，これからも引き続き従事していくであろう。これらの変革の一部は性質的に見て漸次的であり，一部は最近の流行を反映するものにすぎない。また，ほとんどの変革は，合理化もしくは業務の統合による効率性の上昇およびコストの削減を目指している。ほんの少数の変革のみが真に

革新的であり、適応能力の構築を目指している。

こうした少数の革新的で、成功した変革の実験から、新しい組織形態が最終的に出現し、認識されていくであろう。歴史的に見ても、当時の変革の諸力に対応して世紀の変わり目に官僚制形態が出現した時にも、まさにこのことが起きたのである (Lewin & Stephens, 1993)。実際、Chandler (1964) は、当時の最先端企業であった GM とデュポンによって試みられた新しい支配的な組織形態、すなわち多数事業部制 (M型組織) の出現を歴史的に分析した。図2でみると、Chandler の研究は1964年の時点から過去にさかのぼって分析したものである。それに対して、本プロジェクトでは、現在の時点から、情報化時代における支配的な組織形態を予兆させる一連の新しい変革を発見することを目的としている。

こういった適応性の上昇につながる実験を分析し、分類するためには、企業レベルの変革をポピュレーション・レベルの変革に結びつけ、例外的に成功している変革を識別するためのフレームワークを提供する理論を必要とする。組



R. E. Miles, "Adapting to Technology and Competition: A new Industrial Relations System for the 21st Century," *California Management Review* から引用

図2 組織形態の発展

織変革に関する伝統的な理論は、この領域ではあまり役に立たない。企業レベルの理論は、主として、組織がどのように学習し、適応するかに焦点を合わせるか (Nelson & Winter, 1982; Cyert & March, 1963), もしくは知識の創造に焦点を合わせてきた (たとえば, Argyris & Schon, 1978; Nonaka & Takeuchi, 1995; Miner, 1991; Brown & Duguid, 1991)。産業レベルの理論, たとえば制度理論 (Scott, 1992; DiMaggio & Powell, 1983) は, 組織形態の普及プロセスを解明することに努力してきたが, その組織形態がどのようにして創り出され, 最初にどうやって認識されたかという設問に対してはほとんど配慮していない。

March (1991, 1995) は, 企業レベルでの変革をポピュレーションで起こる変革へと結びつける1つの概念フレームワークとして, 組織学習における Exploration と Exploitation という考え方を展開した。Exploration は, 複雑な探査, 基礎研究, イノベーション, リスクをとること, 緩やかなコントロール, 緩やかな規律, 柔軟性, 学習への投資, 新しい能力の構築にまつわる。それと対照的に, Exploitation は, 業績を設定し, 測定し, 活動を強力にこれらの業績尺度にリンクさせること, すなわち体系的な推測, 既存の能力や技術の改善, コストの削減, 能力の洗練化, 標準化, ルーティン化, リスクの回避にまつわる。Exploration にともなう利益が遠い将来のことであり, 変動がきわめて大きいものに対して, Exploitation にともなう利益は近い将来のことであり, より現実性が高い。Exploration と Exploitation は組織の業績分布にまったく異なる影響を及ぼすと理論化される。Exploitation は, 過去からの業績の傾向ラインを維持する可能性が高い。それに対して, Exploration は, 過去からの業績の傾向ラインよりもはるかに高い業績水準を達成できる可能性もあるが, はるかに低い業績水準しか達成できない可能性もある。

Exploration/Exploitation 理論はまたいかにして組織形態が「選択」または「淘汰」されるかを説明するプロセスも提示している。March & Levinthal (1993) は, 組織の生き残りが「組織の現在の活力を確保するのに十分な Ex-

ploitation に従事する能力と、将来の活力を確保するのに Exploration に従事する能力」に依存していると主張している。これら2つの活動のバランスが崩れると、望ましくない結末が生じることになる。Exploitation を犠牲にして Exploration を過剰に行った場合には、企業は「あまりに多くの未開発のアイデアとあまりに少ない顕在的な競争能力」に至るという状況に陥る。逆に、極端に Exploitation を行った場合には、陳腐化しつつある能力を引き続き洗練化するという「能力のわな」を創り出すことによって、組織の生き残りを危うくさせる。

本プロジェクトの目的に対して、Exploration/Exploitation 理論 (March, 1991, 1995) は、(1)企業のマクロ・レベルでの変革をポピュレーションのマクロ・レベルでの変革に結びつけ、(2)組織の変革事象を分類し、(3)広範な再設計の実験が出現したときに例外的に成功した変革を識別するために、操作化することのできるフレームワークを提供する。

実証アプローチ

本プロジェクトは、戦略や組織理論研究のための時系列の異文化データベースを構築するために、1つのユニークな実証アプローチを採用している。Megatrends (Naisbitt, 1982) で使われたデータ収集方法と分析方法を採用した。この研究のための基本データは、個々の企業のリストラや変革に関する公表されたすべての入手可能な記事からなっている。組織変革に関する公表された入手可能な記事とは、新聞、雑誌、学術雑誌、ケース・スタディー、アニュアル・レポートや有価証券報告書で公表された記事を意味している。これらの記事は、会社の意向で書かれる場合もあるし、独立したレポートや学術研究の結果として書かれることもある。

この種のデータを収集する背後にあるのは、変革の実験に関する記事は変革の諸力に対応してとる必要のある変革の行為についての経営者の信念を反映している、という理論的仮定である。企業にとって変革を公表する理由はさまざ

までである。(1)経営陣が環境によりよく適合するために企業の再設計に熱心であるとのシグナルを株主に与えようとしているかもしれないし、(2)従業員に対するシグナルかもしれないし、(3)経営陣が心から誇りに思っている組織イノベーションを公表したいと願っているのかもしれない(たとえば、フォード2000)。

もう1つの仮定は、ほとんどの場合、なぜ組織を変革するのかということに関して企業は明確な考えをもっていないというものである。多くの場合、他の企業で見本になると思われることを同様にプラスの結果を得られることを期待して模倣しているだけである。多くの変革は、コストの削減を達成することだけを意図しており、詳細に検討してみると、柔軟性や適応性の能力を達成することは実際には意図していない。組織の変革に関して公表されたすべての入手可能な記事を捕捉することによって、本プロジェクトでの分析は、変革の動機・誘因(表明されたものと実際のもの)に即して、そしてまた変革のイノベーションの程度に即して、組織の変革を分類するように設計されている。

a. データベースの構造

現在構築中のデータベースは、1990年から1995年までに公表されたすべての組織変革に関する記事からなる。このデータベースは毎年拡張されていく予定である。米国ではフォーチュン1000社について、日本では東証一部上場会社について、ドイツでは製造会社および金融会社のおおよそ上位200社について、データは収集されている。英国、韓国、スイスおよびスカンジナビア4カ国においても、同様にデータが収集されている。

ファイルは、会社ごとにアルファベット(日本の場合、あいうえお)順に並んでおり、それぞれの会社の中では公表の日付順に並んでいる。一般に、組織変革に関する記事の頻度は、会社の規模とともに増加する。多くの場合、データベースは同一の変革エピソードにつき複数の記事を含んでおり、それらは内容の一貫性と追加的な詳細を把握するために分析される。

予期されたように、記事の数は膨大である。アニュアル・レポートや10-Kを含むと、米国のデータベースは4万を上回る記事を含んでいる。日本も3万を超える記事をすでに発見している。合計すると、1993年と1994年だけですでに7万を上回っている。

b. 内容分析と分類グリッド

データを収集した後、データは洗練化された内容分析の手法を用いて分析される。最初に、記事本文の内容分析を行い、各変革に関する分類と記述を行う。まずそれぞれ4つに分けられた2つの次元、すなわち「変革のタイプ」と「変革のレベル」から、各変革を16のセルに区分した分類グリッドが創られる。変革のタイプは、戦略の再編成（グローバル化、低価格化など）、組織構造（権限、伝達と協議、分業など）、組織のプロセスにかかわる変革（意思決定、リエンジニアリングなど）およびヒトにかかわる変革（態度、スキル、価値観、雇用関係など）に分けられる。

変革のレベルは、企業間のあり方に影響を及ぼす変革（戦略提携、ネットワーク関係、アウトソーシングなど）、企業全体もしくは事業部に影響を及ぼす変革（組織階層のフラット化、ダウンサイジング、新たな水平的・垂直的コミュニケーション構造など）、グループ・レベルでの変革（トップ・マネジメント・チーム、QCサークル、プロジェクト・チーム、タスク・フォースなど）および個人レベルでの変革（職務再設計、報酬、昇進、教育・訓練など）に分けられる。。

図3は、分類グリッドを要約している。各変革は、記事の表現をそのまま用いて記述される。ついで、各変革につき、その変革を引き起こすに至った動機ないし理由を、これまた記事の表現を可能な限り用いて記述する。さらに、その変革によって達成された結果もしくはその変革がこれから達成しようとする成果について、量的なものだけでなく（たとえば、コストの10%削減）、質的

変革のレベル	変革のタイプ			
	戦 略	組 織 構 造	プ ロ セ ス	ヒ ト
企 業 間				
企 業				
グ ル ー プ				
個 人				

図3 変革の分類

なもの（たとえば、意思決定の迅速化）も含めて記述する。なお、このグリッドは、MS-ACCESS を用いてデータベース化し、WWW 上に載せる。

c. 新しい能力に関する分析

この分析は2つの段階からなる。第1段階では、グリッドの16のセルのそれぞれにある変革をさらに詳細に内容分類し、その発生回数を数える。この目的は、頻度と共通性の観点から変革の傾向を発見することにある。第2段階では、例外的で、最も頻度は低いながら並外れて成功している変革の事例を識別する。ついで、この例外的な事例を、組織能力に革新をもたらす程度、およびその背後にある論理という観点から分析する。このようにして、ベスト・プラクティスとなる例外的な成功事例、すなわち16のセルのそれぞれにおける新しい組織形態の要素を発見することが期待できる。また、こうした例外事象は、詳細なケース・スタディーの対象となり、21世紀におけるグローバル企業の新しい組織形態を探求する際の基礎となる。

総 括

NOFIA プロジェクトは、社会科学においてその規模、範囲および国際間協力という点から見て、おそらく先例がないほど大きなものである。それは、知識の社会的生産において1つの試金石となろう。国別に分かれた各研究チーム

は、プロジェクト全体の目標と独自の研究計画を同時並行的に進めている（国別の研究テーマについては、付表2を参照のこと）。

本プロジェクトでは、データベースを英語に翻訳することはせず、あえてそれぞれの国の言語で構築することになっている。これは、翻訳の過程で文化や制度などのその国固有の文脈が失われることを恐れたためである。そのため、本プロジェクトが成功するかどうかは、複数の国に属する研究者間の双方向の協力関係にかかっている。また、そうした協力関係を有効に押し進めるためには、すべての研究チームがアイデア、データおよび分析用具を共有しなければならない。

本プロジェクトの最大の貢献は、将来多くの戦略や組織の研究者がさまざまな仮説のテストに用いることのできるデータベースの構築にある。その汎用性からいうと、マーケティングの PIMS データベースに匹敵するものと言える。むしろ質的なデータを中心としているだけに、データの量は PIMS よりも高いと言える。

参考文献

- Aldrich, H. and E.R. Auster (1986).. Even dwarfs small: Liabilities of age and their strategic implications. In L.L. Cummings and B. Staw (eds.), *Research in Organization Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 165–198.
- Argyris, C. and D.A. Schon (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Bartlett, C. and S. Ghoshal (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. New York: Basic Books.
- Brown, J.S. and P. Duguid (1991). Organization learning and communities-of-practice. *Organization Science*, 2(1): 47–60.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Chandler, A.D. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Chandler, A.D. (1990). *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, MA: Belknap Press.

- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(2): 1-22.
- Coleman, J. (1990). *Foundation of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Culnan, M. and M. Markus (1987). Information technologies. In F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, and L. Porter (eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Newbury Park, CA: Sage, pp. 420-443.
- Cyert, R.M. and J.G. March (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Daft, R. and A.Y. Lewin (1993). Where are the theories for the "new" organizational forms? An editorial essay. *Organization Science*, 4(4): i-vi.
- Daft, R. and A.Y. Lewin (1990). Can organization studies begin to out of the normal science straight jacket, An editorial essay. *Organization Science*, 1(1): 1-10.
- DiMaggio, P.J. and W.W. Powell, eds. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dumaine, B. (1991). The bureaucracy busters. *Fortune*, 123: 36-51.
- Etzioni, A. (1988). *The moral dimension: Toward a new economics*. New York: Free Press.
- Galbraith, J.K. (1967). *The industrial state*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hage, J. (1988). *Futures of organizations: Innovating to adapt strategy and human resources to rapid technological change*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hannan, M. and J. Freeman (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- Hannan, M. and J. Freeman (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- Hrebiniak, I. and W. Joyce (1985). Organizational adaptation: Strategic Choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30: 336-349.
- Huber, G. (1984). The nature and design of post-industrial organizations. *Management Science*, 30: 928-951.
- Huber, G. (1990). A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design intelligence and decision making. *Academy of Management Review*, 15: 47-71.
- Ilinich, A., R. D'Aveni and A.Y. Lewin (1996). New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(3): 211-220.
- Lant, T. and S. Mezias (1990). An organizational learning model of conversion and reorientation. *Organization Science*, 3(1): 47-71.
- Lawrence, P.R. and J.W. Lorch (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Levinthal, D. (1991). Organizational adaptation and environmental selection. *Organization Science*, 2(1): 140-145.
- Levinthal, D. and J.G. March (1993). The nyopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.
- Lewin, A.Y. and C.U. Stephens (1993). Designing and post industrial organizations: Combining theory and practice. In G.P. Huber and W.H. Glick (eds.), *Organizational change and redesign*, New York: Oxford University Press, pp.393-409.
- March, J.G. (1995). The future, disposable organizations and the rigidities of imagination. *Organization*, 2: 427-440.

- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71–87.
- Marcuse, H. (1968). *Negations essays in critical theory*. London: Penguin.
- Miles, D. (1991). *Rebirth of the corporation*. New York: John Wiley.
- Miles, R.E. and C.C. Snow (1986). Network organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, Spring: 62–73.
- Miles, R.E. and C.C. Snow (1992). Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, 34(4): 53–72.
- Miller, D. (1990). *The Icarus paradox*. New York: Harper Business.
- Miller, D. (1993). The architecture of simplicity. *Academy of Management Review*, 18(1): 116–138.
- Miller, D. and H. Friesen (1984). *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Naisbitt, J. (1982). *Megatrends*. New York: Warner Books.
- Nelson, R.R. and S.G. Winter (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass.: Belknap Press.
- Nolan, R. et.al. (1988). Creating the 21st century organization. *Stage by Stage*, 8: 1–11.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. The Free Press.
- Quinn, R. E. and J. Rohrbaugh (1983). A sapient model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29: 363–377.
- Reich, R. (1991). *The work of nations: Preparing ourselves for 21st-century capitalism*. New York: Knopf.
- Rose, F. (1990). A new age for business? *Fortune*, October 8: 156–164.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Tesler, L. (1991). Networked computing in the 1990s. *Scientific American*, September 1: 86–93.
- Toffler, A. (1980). *The third wave*. New York: Morrow.
- Tushman, M. and E. Romanelli (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In L. Cummings and B. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press. pp. 171–222.
- Weber, M. (1978/1910). *Economy and society*. G. Roth and C. Wittich (Trs.), Berkeley: University of California Press.

付表1 NOFIAプロジェクトの主要参加メンバー
および国際研究アドバイザー・グループ

●主要参加メンバー

米国：

Arie Y. Lewin, Duke University, Fuqua School of Business

日本：

坂野友昭, 早稲田大学商学部

藤田 誠, 早稲田大学商学部

ドイツ：

Erich Frese, Cologne University, Seminar on Organization

Axel von Werder, Technical University of Berlin, Department of Organization and Management

英国：

Andrew Pettigrew, University of Warwick, Warwick Business School

韓国：

Dong-Sung Cho, Seoul National University, College of Business Administration

スイス：

Johan Roos, International Institute for Management Development

Bart Victor, International Institute for Management Development

●国際研究アドバイザー・グループ

Paul Adler, University of Southern California, School of Business Administration

Gerry DeSanctis, Duke University, Fuqua School of Business

George Huber, University of Texas - Austin, Department of Management

Barbara Lawrence, University of California - Los Angeles

Jim March, Stanford University, Graduate School of Business

野中郁次郎, 一橋大学産業経営研究所

付表2 当面の個別研究テーマ

すべての個別研究テーマは他の研究チームとのパートナーシップが必要となる。

- a. 新しい組織形態
中心となる研究チーム：Cologne University
- b. 戦略と組織構造との関係
中心となる研究チーム：Warwick University
- c. 戦略意図・組織変革・業績
中心となる研究チーム：Duke University と Cologne University
- d. 経営者交代
中心となる研究チーム：早稲田大学と Duke University
- e. 情報通信技術と組織変革
中心となる研究チーム：Duke University と早稲田大学
- f. リストラクチャリングに関する意思決定の質
中心となる研究チーム：Duke University と Technical University of Berlin
- g. 組織学習
中心となる研究チーム：Duke University と IMD