

タッシュマンのモデル群

－戦略的組織デザインから、組織変革、イノベーション経営まで－

三 浦 雅 洋

目 次

1. 問題意識と目的
2. タッシュマン教授のプロフィール
3. 戦略的組織デザインのモデル
4. 組織進化のモデル
5. イノベーション経営のモデル
6. タッシュマンのモデル群、その意義と注意点
7. むすびにかえて

1. 問題意識と目的

本稿では、戦略的組織デザインから組織進化、そしてイノベーション経営に関するタッシュマンのモデル群を解説する。1970年代半ばより現在に至るまで、長年にわたりハーバード・ビジネススクールのタッシュマン教授（以下、敬称略）は、組織デザイン、組織変革、イノベーション経営に関する幾つもの分析モデルを開発し、それらを組織研究に活用するのみならず、コンサルティングなどの実践にも応用してきた。実際、タッシュマンの研究成果は、組織変革やイノベーションに関わる研究者や実務家に広く知られ、こうした人々に重要な知見と洞察を与えてきた。

しかし、タッシュマンが関与してきた分析モデルが徐々に高度化し、その射程範囲を広げるにつれて、一連のモデルとそれらが開発された背景が徐々に分かりにくくなってきているのも事実である。例えば、最近の著書である『両利

きの経営』を紐解くと、すぐに「整合性モデル」という分析モデルが登場してくる。ここで初学者にとっては、整合性モデルとはなにか、なぜ整合性モデルなのかといった疑問がたちまち出てきてしまう。組織変革やイノベーション経営に関心をもつ学部学生や修士課程の大学院生にとって、タッシュマンのモデルは魅力的に映る一方で、その背景を読み解くことは容易ではなくなっている。タッシュマンのモデル群の理論的裏付けをよく理解した上で、タッシュマンのモデルを用いることは、予想以上にハードルの高い作業となってしまう。

そこで本稿では、タッシュマンが関与してきたモデル群を一同に集めて、戦略的組織デザインから組織進化、そしてイノベーション経営にいたる一連の分析モデルがどのようなものなのかを解説する。特に組織変革やイノベーション経営に関心をもつ学部学生や修士課程の大学院生が、本稿を読むことで、タッシュマンのモデルとその背景を必要なレベルで理解し、研究のエネルギーを本来の研究課題に振り向けられるようになれば幸いである。以下では、まずタッシュマン教授のプロフィールを紹介する。第二に、初期の研究においてタッシュマンが手がけた戦略的組織デザインのモデル（整合性モデル）について解説する。またここでは同時に、整合性モデルが、オープン・システムの組織観や組織のコンティンジェンシー理論を背景として開発されたことも説明する。第三に、整合性モデルを前提として考案された、組織進化のモデル（組織進化の断続均衡モデル）について解説する。第四に、組織進化のモデルから派生してきた、イノベーション経営のモデル（いわゆる、両利き経営のモデル）について解説する。そして最後に、タッシュマンのモデル群の意義と使用上の注意点についても考察する。

2. タッシュマン教授のプロフィール

マイケル・タッシュマン教授（Prof. Micheal L. Tushman）は、現在、ハーバード・ビジネススクールにて組織変革やイノベーション経営を専門的に指導する教授であると同時に、組織研究と経営研究を主導する世界でも指折りの組

組織研究者である。ハーバード・ビジネススクール HP によると、タッシュマンは、1970年にノースイースタン大学で電子工学の学士号、1972年にコーネル大学で組織行動の修士号、1976年にマサチューセッツ工科大学で組織研究の博士号をそれぞれ取得した。博士号取得時の研究テーマは、「情報処理パースペクティブからみた研究開発組織におけるコミュニケーション」である¹。学位取得後の1976年から、タッシュマンはコロンビア大学ビジネススクールで教壇に立ち始め、1983年の教授昇格を経て、1997年までコロンビア・ビジネススクールに奉職した。1998年から、タッシュマンはハーバード・ビジネススクールに移籍し、翌1999年からは、コンティンジェンシー理論の提唱者として有名なポール・ローレンス教授の記念講座 (Paul R. Lawrence MBA Class of 1942 Professor of Business Management) も受け持っている。

指導者として輝かしい経歴をもつだけでなく、タッシュマンは、組織研究の第一人者としても世界的に高く評価されている。技術革新と組織の適合関係に関する長年の研究が高く評価され、2008年、タッシュマンはスイス・ジュネーブ大学より名誉博士号を授与されている。2013年には、タッシュマンは、アカデミー・オブ・マネジメント (Academy of Management) から、長年にわたる顕著な研究業績に贈られる表彰 (Career Achievement Award) と世代を代表する研究に贈られる10年賞 (Decade Award) をダブルで受賞している。また、タッシュマンは、D. ナドラー、H. ミンツバーグ、J. フェファー、C. オライリー、C. クリステンセンなど、現代のアメリカ経営学を代表する研究者とも親交が深い。

こうした職歴や受賞歴から、タッシュマンが、現代のアメリカのみならず、世界の組織研究と経営研究を主導する第一線級の組織研究者であることには疑いの余地はなく、組織デザイン、組織変革、イノベーション経営、これらの研究テーマに関心をもちつづける者にとって、タッシュマンのモデルとそれに基づく研究成果は避けては通れないものとなっている。そこで次節では、タッシュマンが初期の研究で取り組んでいた戦略的組織デザインのモデルを解説するとともに、彼の研究背景についてもみていこう。

3. 戦略的組織デザインのモデル

戦略的組織デザイン（Strategic Organization Design）のモデルとは、その名が示す通り、策定した経営戦略を確実に実行するための組織を戦略的にデザインするための技法を論じたものである。自動車の大量生産で成功したフォードや事業の多角化で成功したデュボンなど、アメリカの経営史上で大成功をおさめた企業は、例外なく、優れた経営戦略とそれを支える優れた組織を兼ね備えていた。そして、優れた経営戦略と優れた組織は、ほぼ例外なく、天才的な経営者が開発した賜物であった。天才経営者の頭脳に秘められていた戦略が研究され、優れた経営戦略とは何かがわかるようになってくると、当然のことながら、それを支える優れた組織とはどのようなものなのか、いかにして現状の組織を優れた組織に変革できるのかといった問題に関心が寄せられた。キャリア最初期の研究において、タッシュマンが、ナドラーとともに提唱した戦略的組織デザインのモデルも、まさしく、そうした問題に答えようとするものである（Nadler and Tushman, 1987）。以下では、まず戦略的組織デザインの基本的着想について解説し、次にこのモデルがどのような理論的基盤に立脚しているのかを確認してみよう。

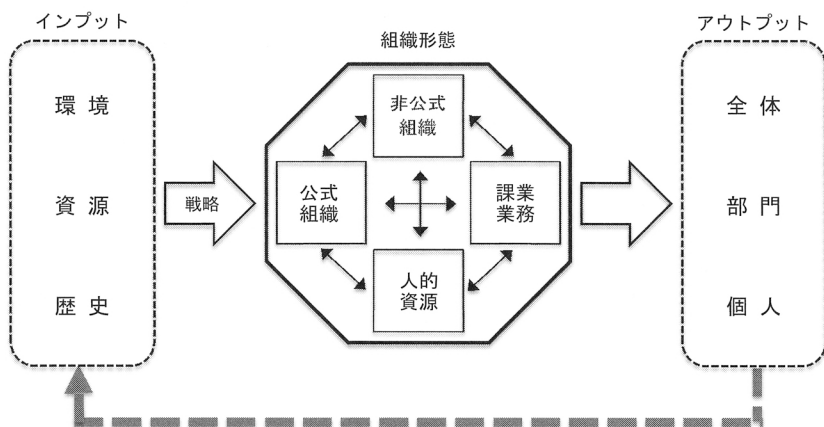
3. 1. 戦略的組織デザインの基本的着想

1970年代から1990年代にわたって、ナドラーとタッシュマンは、戦略的組織デザインの問題に取り組んでいるが、そうした一連の取り組みは、彼らの著書“*Competing by Design*（邦訳タイトル『競争優位の組織設計』）”に詳細にまとめられている（Nadler and Tushman, 1997）。戦略的組織デザインの彼らの基本的着想とは、経営者は、策定した経営戦略を確実に実行するためには、それに適合（整合）した組織形態をデザインしなければならないというものである。彼らが開発した戦略的組織デザインのモデルとは、「整合性モデル（Congruence Model of Organization Design）」と呼ばれ、図表1のように表すことができる。

図表 1 に示されるように、戦略的組織デザインの主眼は、あくまでも組織デザインそのものにあるが、モデル全体の出発点は、組織デザインの前提となる戦略策定の段階におかれている。そして、経営戦略に適した組織がデザインされて、戦略が実行されると、それは組織活動の結果となって表われてくる。この組織活動の結果から、経営者は、経営戦略の選択と組織デザインの成否を判断することになる。こうした意味で、「戦略策定－組織デザイン－組織活動の結果」という戦略的組織デザインの基本的着想は、古典的な管理原則から想定されてきた、「計画－組織－統制」という伝統的な管理過程論に則したのものにもなっている。

図表1を参照しながら、もう少し詳しく戦略的組織デザインのモデルについてみていこう。まず優れた経営戦略の策定にあたっては、経営者は、事業環境の状況、自社の経営資源、そして自社の歴史的背景を考慮に入れるべきであるとされる。事業環境の状況と自社の経営資源を考慮しなければならないことは、長年の戦略研究で指摘されてきたとおりである²。経済情勢や競合企業との力関係などを無視しては優れた戦略を描くことはできないし、自社の強みや

図表 1. 戦略的組織デザインのための整合性モデル



出所：D. A. Nadler and M. L. Tushman (1997) *Competing by Design*, Oxford University Press. (斎藤彰悟監訳『競争優位の組織設計』春秋社、p.43)

技術力を無視しても優れた戦略を描くことはできないからである。そうしたなかで、ナドラーとタッシュマンは、戦略策定にあたる経営者は、自社の歴史的背景にも注意しなければならないと指摘している。過去の偉大なリーダーが遺してきたもの、かつて経験した危機への対応、これらを通じて醸成された価値観や信条、これらについても深く理解しなければ、優れた戦略を策定することはできないとされている。

次に組織デザインにあたっては、経営者は、戦略の実行と整合する公式組織 (Formal Structure)、課業・業務の性質 (Work and Operation)、人的資源 (People)、非公式組織 (Imformal Structure) をデザインしなければならないと指摘している。一般的には、組織デザインという言葉は、多くに人々に公式的な構造設計だけを連想させてしまうかもしれない。しかし、ナドラーとタッシュマンが主張する組織デザインは、公式的な構造設計にとどまらない。彼らのいう組織デザインとは、公式的な組織構造を取り巻いている課業の性質、人的資源、非公式の人間関係にも及ぶ (Nadler and Tushman, 1997)。これは言い換えるならば、公式的な組織構造をいくら設計しても、そもそも現場でどのような仕事が行われているのか、現場に配属される人間がどのような人間であり、そうした人間がどのように採用されているのか、さらにはそうした人間が仕事を超えて、どのような人間関係を普段から構築しているのかといったことまでを理解しておかなければ、経営者は戦略を確実に実行に移せないことを意味している。こうした意味で、戦略的に組織をデザインするためには、経営者は組織の隅々にまで目を行き渡らせ、まさしく組織を丸ごと設計する（すなわち、組織形態を設計する）という姿勢を持たなければならないことになる。

優れた経営戦略が策定され、それと整合する組織がデザインされ整備されてくれば、その結果は自ずと良好なものとなるとされる。もし結果が十分でなければ、それは経営戦略と組織デザインの整合度が十分ではないことを意味することになる。経営戦略と組織デザインの整合度が十分でない場合、経営者には、問題箇所を特定した上で、戦略を微調整するなり、さらなる人材教育を施すなり、より効果的なコミュニケーション・ルートを拡充するなり、さらに戦略を

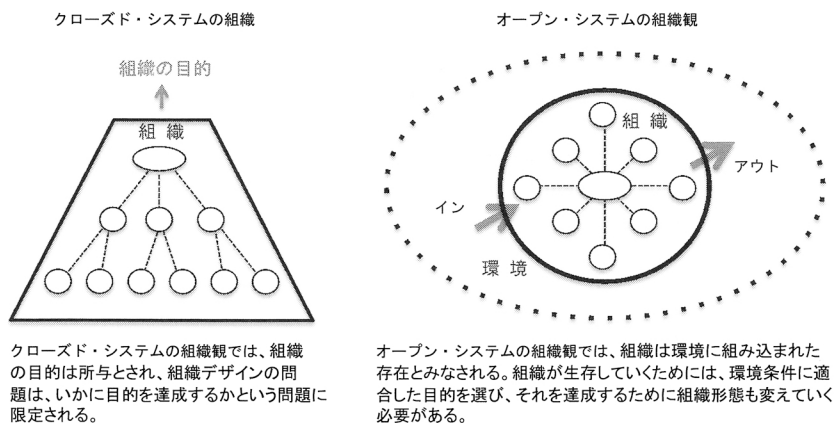
練り上げ、より整合度の高い組織を構築し続ける努力が求められる。こうしたフィードバックループを通じて、経営戦略と組織デザインの整合度が上がってくれば、組織活動の結果は良好なものとなってくると考えられる。

こうした戦略的組織デザインのモデルを、ナドラーとタッシュマンは、ゼロックス社の組織変革に関与する際に活用した³。1990年代のゼロックス社は、日本の競合企業と激しい競争を繰り広げるなかで、「ドキュメント・カンパニー」という新たな経営戦略を策定し、伝統的なコピー機事業だけではなく、さまざまな市場ニーズに対応した諸事業を展開しようとしていた。しかし、新しい経営戦略とは裏腹に、ゼロックス社の組織は、研究開発・生産・販売という伝統的な職能部門制組織のままで、現場から遠く離れた本社が重要な意思決定権限を集中的に掌握していた。このためゼロックス社の組織は、スピードや自主性といった側面において新戦略と全く整合しておらず、さらに良くないことに、企業家的思考力をもった現場の管理者もほとんど育成されていなかった。そこで同社 CEO は、ゼロックス社の組織変革に本格的に乗り出し、まず組織変革を推進する特別委員会を立ち上げ、ゼロックス社が将来にわたって採用すべき組織デザインを描かせた。こうした取り組みの結果、ゼロックス社は、9つの独立した事業部門をもつ組織構造へと移行し、それに合わせて現場の管理者に求められる資質やスキルなども再定義され、ドキュメント・カンパニーという新戦略を十分に展開できる組織形態へと変革されていった。

3.2. 戦略的組織デザインの理論的基盤

ナドラーとタッシュマンは、戦略的組織デザインのモデルが、オープン・システムとしての組織観や組織のコンティンジェンシー理論に立脚していることを認めている。後述するように、オープン・システムとしての組織観や組織のコンティンジェンシー理論とは、1960年代以降の組織研究で一般的に想定されるようになった考え方である。ここでは戦略的組織デザインのモデルの提唱以降も、タッシュマンが一貫して活用していく整合性モデルが、オープン・システムとしての組織観や組織のコンティンジェンシー理論に裏付けられているこ

図表2 クローズド・システムとしての組織観とオープン・システムとしての組織観



出所：Scott, R. W. (1992) *Organizations*, Prentice-Hall を参考に筆者作成

とを確認しておこう。

図表2は、クローズド・システムの組織観とオープン・システムとしての組織観を対比したものである。クローズド・システムとしての組織観（Closed Systems Approach）とは、組織研究で最も古くから想定されてきた組織観で、組織が達成すべき目的は所与とされ、組織をめぐる問題は目的達成のための手段に限定されるという組織の捉え方である（Scott, 1992）。官僚制の議論や管理原則の研究など、まさに最初期の組織研究において、クローズド・システムとしての組織観は想定されていた。こうした想定を前提にすると、組織が目指すべき目的は予め与えられていることになるので、組織をデザインするということは、所与の目的を効率的に達成するために、いかに職務を規定するか、いかに職務と職務を関連づける管理階層を設定するかといった問題に狭く限定される。

これに対して、オープン・システムとしての組織観（Open Systems Approach）とは、組織は環境に組み込まれており、環境からの影響を受け、環境に適応していくという組織の捉え方である（Scott, 1992）。このため所定の環境のなかで組織が生き残っていくためには、組織は達成すべき目的を明確

に定義し、その目的を達成するための組織形態 (Organizational Form) を形作っていかねばならない。1950-60年代のイギリス組織研究や、その影響を受けて1970年代に定式化された組織のコンティンジェンシー理論は、まさにオープン・システムとしての組織観に立脚した組織理論である (Pugh and Hickson, 2000)。図表1と図表2を照合してもらえばわかるように、整合性モデルが、オープン・システムとしての組織観に立脚していることは明らかである。

それともう1つ、ここでは整合性モデルが、ファヨール以来の伝統的な管理原則の研究と組織のコンティンジェンシー理論の流れも汲んでいることも確認しておきたい。組織のコンティンジェンシー理論 (Contingency Theory) とは、ハーバード大学のローレンスとローシュが定式化した組織理論で、分化と統合といった観点から組織形態を捉え、特定の環境条件と組織形態の適合度が高いほど、組織活動の成果が高くなることを示している (Lawrence and Loasch, 1967)。コンティンジェンシー理論は、環境の条件に、職務の設定、技術の選択、コミュニケーションの様式といった組織形態を構成している諸要因がうまく適合していれば、その環境条件のもとで組織は有利に存続できることを意味している。この点から、組織のコンティンジェンシー理論は、「組織の条件適合理論」とも呼ばれる。

また、こうした組織のコンティンジェンシー理論は、伝統的な管理原則研究の系譜上に位置している。管理原則の研究が、いかなる条件下でも適用できる普遍的な管理原則 (経営者が従うべき管理行動の鉄則) を打ち立てようとしたのに対し、組織のコンティンジェンシー理論が明らかにしたことは、特定の環境条件下で適用できる条件付きの管理原則だったからである。

このため管理原則の研究ならびに組織のコンティンジェンシー理論に共通するのは、その分析の最終的結論が、「すべきである」もしくは「しなければならない」といった規範的結論に帰結するということである。したがって、これらの理論の延長線上にある整合性モデルも、その分析の最終着地点は規範的結論に帰結することになる。

このように、ナドラーとタッシュマンが長年活用している整合性モデルは、オープン・システムとしての組織観や組織のコンティンジェンシー理論といった既存の組織研究の蓄積の上にしっかりと立脚したものとなっている。その上で、戦略的組織デザインや組織変革といった、より実践的な経営課題に取り組むために、彼らは、オープン・システムとしての組織観や組織のコンティンジェンシー理論といった抽象度の高いモデルではなく、研究者や実務家が使えるような、より具体的で、より操作的なモデルとして整合性モデルを考案と述べている⁴。

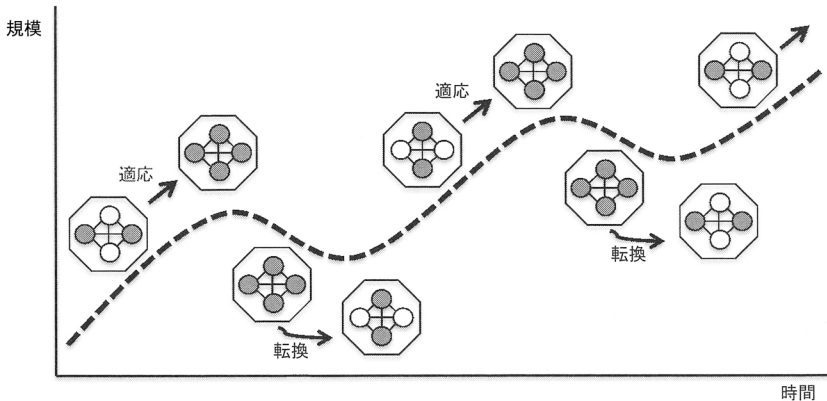
4. 組織進化のモデル

1980年代半ばより、戦略的組織デザインのモデルとして開発された整合性モデルを、タッシュマンは、よりダイナミックな組織変化を説明するために活用し、「組織進化（Organizational Evolution）」と呼ぶモデルを定式化した。ここでいうダイナミックな組織変化とは、時間経過とともに、組織形態がどのように変化していくのかを意味している。そこで本節では、タッシュマンがロマネリとともに、1985年に発表した論文“Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation”に基づいて、組織進化のモデルを解説してみよう。

4. 1. 組織進化のモデル：適応と転換の周期性

タッシュマンとロマネリが提唱した組織進化のモデルとは、長期に存続していく組織は、特定の目的達成に向けて組織内部の整合性を高めていく適応（Convergence）とそれまでの戦略を大幅に見直す転換（Reorientation）とを周期的に経験することを通じて進化していくとしたダイナミック・モデルである（Tushman and Romanelli, 1985; Tushman, Newman and Romanelli, 1986）。図表3は、このモデルを表したものである。このモデルの現実妥当性について、タッシュマンは、技術革新の不連続な変化に直面した企業が、それまでの戦略

図表3 組織進化のモデル (断続均衡モデル)



出所：Tushman, M. L, and E. Romanelli. (1985) "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation," L. L. Cummings. and B. M. Staw [eds.] *Research in Organizational Behavior*, 7, pp.171-222. より筆者作成

やそれを支える組織形態を見直すために、一時的に業績や規模拡大のペースを落とすこと、戦略や組織形態の転換後に、再び業績や規模拡大のペースを上げることなどを示している（Tushman and Anderson, 1986）。

組織進化のモデルの全体像をみてみよう。戦略的組織デザインのモデルでも言及したように、組織活動の成果は、経営戦略と組織デザインの整合度によって向上するため、経営者は、フィードバックループを通じて、できるだけ経営戦略と組織デザインの整合度を高めようとする。こうした圧力が組織の適応を促進することになる。しかし、組織は環境からの影響を受けつつ存続しているため、環境と無関係に、どこまでも組織内部の整合度を高められるわけではない。ひとたび環境で不連続な変化が起こってしまうと、それまで以上に組織内部の整合度を高めても、もはやそれは意味をなさない。環境の不連続な変化を乗り越えて、組織が存続するためには、組織内部の整合度を高めようとする圧力に逆らって、それまでとは異なる経営戦略を策定し、それまでとは異なる組織を再設計することが求められる。

こうして組織は転換に立ち向かうことになるが、転換を乗り越えるためには、非常にリスクの高い意思決定を行うことになる。ただし、転換をうまく乗り越えることができれば、組織は新たな目的の達成を目指して、再び適応に邁進できるようになる。このように適応が転換によって打ち切られる形で、組織は進化していくと考えられることから、このモデルは「断続均衡モデル (Punctuated Equilibrium Model)」とも呼ばれる (Romanelli and Tushman, 1994)⁵。

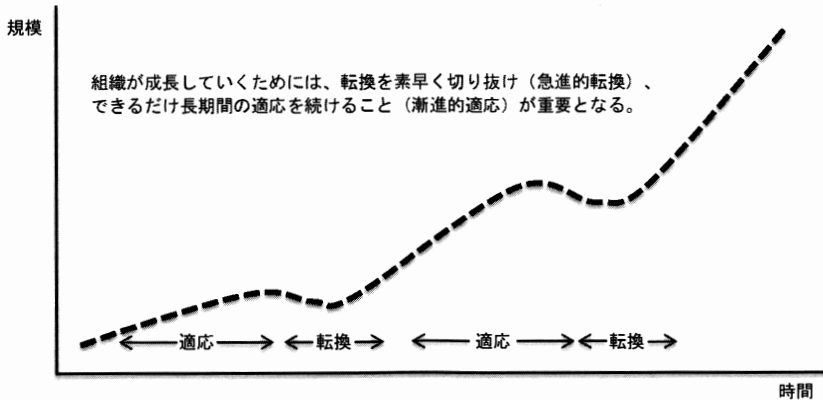
こうした組織進化のモデルから、タッシュマンとロマネリは、組織の適応と転換については、次のような3つの傾向があると推測している。①適応を促進することで、組織は成長していくが、転換に直面してしまうと、組織の成長は止まってしまう。②したがって、組織が成長を続けるためには、転換を素早く乗り越えること（急進的転換）、できうる限り長期的な適応を続けること（漸進的適応）が望ましい。③ただし、漸進的適応を続ければ続けるほど、やがて組織が直面する急進的転換の規模やリスクは大きくなる。

第一の傾向については、戦略的組織デザインのモデルから明らかである。経営戦略と組織デザインの整合度が高まるほど、組織活動の成果は高まる。そのため戦略と組織の整合度が高まり、適応を促進すれば、組織活動の成果が高まるので、結果として、組織の規模は拡大していくと考えられる。その一方で、転換によって適応が打ち切られてしまえば、組織活動の成果が高めて、組織の規模的拡大も止まることになるからである。

第二の傾向については、第一の傾向から類推できる。図表4に示すように、漸進的適応を促進していけば、組織の規模的拡大も進むため、組織には、できるだけ長期にわたって漸進的適応を続けようとする圧力、すなわち構造慣性 (Structural Inertia) がかかる (Hannan and Freeman, 1984)⁶。このため組織が転換に直面したとしても、組織は、できるだけ小規模な調整で、できるだけ素早く転換を乗り越えて、漸進的適応を続けようとすると考えられる。

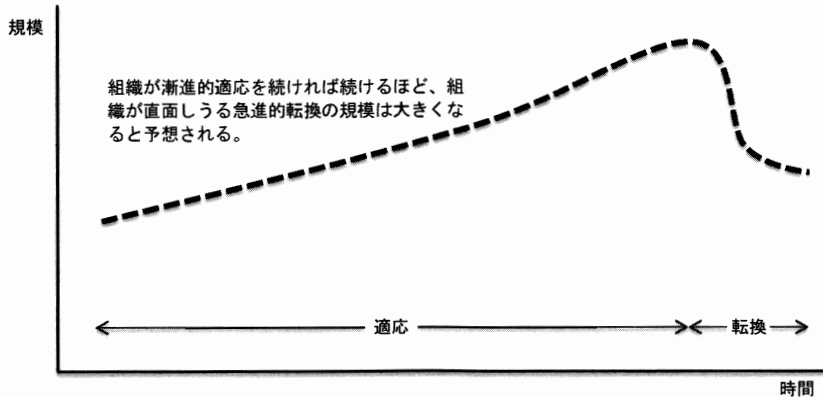
第三の傾向については、第二の傾向で現れる構造慣性から類推できる。構造慣性の考え方からすれば、漸進的適応を長期にわたって続けてきた組織ほど、

図表4 組織進化のモデル (漸進的適応の継続)



出所：Tushman, M. L, and E. Romanelli. (1985) "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation," L. L. Cummings. and B. M. Staw [eds.] *Research in Organizational Behavior*, 7, pp.171-222. より筆者作成

図表5 組織進化のモデル (急進的転換の影響)



出所：Tushman, M. L, and E. Romanelli. (1985) "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation," L. L. Cummings. and B. M. Staw [eds.] *Research in Organizational Behavior*, 7, pp.171-222. より筆者作成

より大きな構造慣性に直面することになるからである。したがって、図表5に示すように、漸進的適応を続ければ続けるほど、やがて組織が直面すると予想される転換は、大規模かつハイリスクな急進的転換となりやすい。例えば、創業以来、何十年にもわたって成功を続けてきた企業組織が、急激な技術革新に直面したり、海外競合企業との激しい競争に巻き込まれたりしても、そうした環境の変化になかなか順応できない企業組織の姿を目の当たりにすることがある。こうした順応の遅れは、往々にして、その企業組織が既存の製品ラインから素早く手を引けなかったり、既存の事業展開を大胆に見直せなかったりすることに起因しているが、その背後にある問題認識のズレや意思決定の遅れは、長年の成功によって、それだけ組織形態の構造慣性が大きくなっているからだと推察できる。

4.2. 急進的転換の変革モデル

急進的転換を乗り越えるためには、組織はハイリスクな意思決定を行うことになる。まして長年にわたって漸進的適応を続け、大きな構造慣性に対峙しなければならないような場合には、そのリスクは更に膨れ上がり、組織を消滅させてしまうことすら考えられる。このように組織進化のモデルから、タッシュマンとロマネリは急進的転換のリスクが大きいと指摘するが、それを乗り越えるための一方策として、外部経営者の招聘をあげている（Tushman, Newman, Nadler, 1988）。

急進的転換の変革モデルは、外部から経営者を招聘することによって、短期間のうちに構造慣性を打ち破り、既存の組織形態を一挙に変革してしまおうとするモデルである。組織進化のモデルから考えると、既存の組織形態のなかで育成されてきた経営者だと、構造慣性の圧力に押し流されてしまう恐れがある（もしくは、そうした経営者自身が構造慣性の根源になっていたりする）。このため内部昇進してくる経営者よりも、外部から招聘される経営者の方が、組織が直面している問題をより現実的に認識し、より素早く意思決定を下すことができるのではないかという一案である。

それでは、タッシュマンとロマネリがあげる急進的転換の変革モデルには、どの程度の現実妥当性があるだろうか。企業のドラマティックな復活劇や逆転劇などに目をやると、確かに数多くの事例で、外部から招聘される経営者が短期間のうちに急進的転換を成し遂げて、企業組織を復活させたことを確認できる。例えば、我々がよく知っている事例だと、1990年代のIBM社や2000年代の日産自動車では、外部から招聘された経営者が辣腕を発揮して、短期間のうちに組織変革を成し遂げ、企業組織を危機的状況から救い出した。

しかし、さらに詳細に事例を観察してみると、急進的転換の主導者が、必ずしも外部から招聘された経営者でなければならないということではなさそうである。例えば、日立製作所は、それまで子会社に出向していた経営者が、本社の経営者に大抜擢され、見事に事業再構築と組織変革を成し遂げ、急進的転換を乗り切っている(三浦, 2019)。

外部の主導者が組織変革を進めるべきなのか、それとも内部の主導者が組織変革を進めるべきなのか、組織変革の主導者に関する問題に答えるためには、さらに考察してみる必要がある。ただ、組織進化のモデルから考えれば、組織が急進的転換を乗り越えるためには、構造慣性の圧力を断ち切り、短期間のうちに組織形態を一挙に変えなければならないことは確かであろう。

5. イノベーション経営のモデル

タッシュマンとロマネリが開発した組織進化のモデルと急進的転換の変革モデルを前提とすると、次のような疑問が浮かんでくる。なんとかして組織は、急進的転換を回避することができないのだろうか。漸進的適応を続ける組織が急進的転換に直面し、危機的状況に追い込まれるのだとしたら、急進的転換に追い込まれる以前に、組織は急進的転換を回避すべきなのではないか。はたして組織は急進的転換を回避することができるのだろうか。

こうした疑問は、C.クリステンセンが「イノベーションのジレンマ」と呼ぶ経営課題と交差することになった。市場で破壊的イノベーションが起こり、

それを梃子に競争力を高める新興企業が、既存企業の事業を脅かすようになることは、既存企業にとっては、急進的転換に追い込まれることを意味するからである。破壊的イノベーションによって事業の崩壊や組織の危機に追い込まれないようにするためには、既存企業自身が、将来に起こりうる破壊的イノベーションの可能性を残し、その可能性から次の事業を育て上げ、将来的に事業構成の転換を推し進めていくことが重要となる。

オリリーとタッシュマンは、1990年代終わりに発表した『競争優位のイノベーション』、ならびに最近のベストセラー『両利きの経営』で、既存企業が破壊的イノベーションの可能性を残しておく重要性を指摘し、それを可能にする経営モデルについて論じている（O'Reilly and Tushman, 1997; 2016）。このモデルこそ、彼らが「両利き経営」と呼ぶイノベーション経営のモデルである。そこで以下では、まずイノベーションのジレンマについて説明し、次に「両利き経営」と呼ばれるイノベーション経営のモデルについて解説してみよう。

5.1. イノベーションのジレンマ

1990年代に、クリステンセンが提唱した「イノベーションのジレンマ（Innovator's Dilemma）」とは、文字通り、企業は「持続的イノベーション（Incumbent Innovation）」に取り組むべきなのか、それとも「破壊的イノベーション（Disruptive Innovation）」に取り組むべきなのか、どちらか一方を安易に選択することはできないという、イノベーションの投資決定をめぐる板挟みの状態を表している（Christensen, 1997）。こうした意思決定の難しさは、新興企業というよりは、むしろ既存の巨大企業にとって重要な意味をもっている。高い技術力や大きな資本力をもって既に市場を押さえている巨大企業であっても、持続的なイノベーションにばかり投資していると、破壊的なイノベーションを梃子に参入してくる新規企業にあっという間に市場を奪われてしまうリスクが大きくなるからである。

では、なぜ巨大企業であっても、新興企業に市場を奪われてしまうのだろうか。もう少し、クリステンセンの議論を辿ってみよう。技術力や資本力をもっ

て既に市場を占有している巨大企業には、当然のように、製品の更新や技術の改良など、より良い製品を提供してほしいという顧客からの要望が寄せられる。そうした顧客からの要望に応えることは、既存の顧客を引きつけておく上でも、新規の顧客をつかまえる上でも明らかに重要なので、既存製品の更新や既存技術の改良など、既存企業は、ごく自然に持続的イノベーションに投資しようとする。こうして一般的には、製品の投入－顧客からのフィードバック－既存技術の改良といった持続的なイノベーションのサイクルが強化されていくことになる。

持続的イノベーションのサイクルが強化されるなかで、新しい技術が開発され、その技術を用いた新製品が、機能的にも價格的にも既存製品を脅かすような、破壊的なインパクトをもつことが分かってくると、破壊的イノベーションを梃子に新たに市場に参入しようとする新興企業が出現してくる。もちろん技術力や資本力で勝る既存企業も、破壊的イノベーションの影響を予測することは可能である。ところが、クリステンセンによれば、そうした予測だけで、既存企業が破壊的イノベーションに積極的に投資するようにはならないという。なぜだろうか。

クリステンセンは、既存企業が破壊的イノベーションへの投資をためらう理由として、次のような理由を指摘している。まず破壊的技術を用いた新製品を市場に投入すると、それは自社の既存製品を市場から締め出すことにもなりかねないからである。自社の新製品が自社の既存製品を追い落とすことになれば、破壊的イノベーションへの投資は、いわば自分で自分の首を絞めるような自殺行為となってしまう。せっかく収穫できる果実を、みすみす腐らせてしまうことは、通常では考えられないというわけである。

次に、既存企業においては、破壊的イノベーションを強力に推進するリーダーがなかなか現れないからである。イノベーションに成功した数多くの事例が示すように、イノベーション（特に破壊的イノベーション）を事業的成功に結実させるには、プロダクト・チャンピオンと呼ばれるような強力なリーダーが必要である (Schön, 1963)。しかし、伝統的な巨大企業では、そうした強力

なリーダーはそもそも現れにくい。

破壊的イノベーションを推進するリーダーが現れにくいのは、破壊的イノベーションへの投資に大きな不確実性が伴うからである。組織における個々の投資案件には、それらを主導するマネジャーの命運がかかっている。ことに伝統的な巨大企業のマネジャーともなれば、大きな不確実性を伴う投資案件に自身の命運を賭けるようなことはしない。もし破壊的イノベーションへの投資が失敗すれば、その責任を問われて、そのマネジャーの昇進可能性は閉ざされてしまいかねないからである。こうした理由から、既存の巨大企業では、破壊的イノベーションを推進するような強力なリーダーは現れにくい。

これらの理由によって、既存の巨大企業が破壊的イノベーションへの投資を躊躇っていると、それは新興企業に、破壊的イノベーションへの投資を続けさせ、イノベーションを事業的成功に結実させる時間的猶予を与えることになる。そして、破壊的イノベーションの影響に関する認識と対応が遅れば遅れるほど、既存の巨大企業でも新興企業に追いつくことが難しくなっていく。当初は取るに足らないと思われた新技術が、あっという間に改良されて、それまで支配的だった既存技術にとって代わっていく。そして、こうした市場での動きと呼応して、既存の巨大企業は新興企業に市場を奪われていく。

こうした論理を説明するために、クリステンセンは、ハードディスクドライブ事業や産業用機械事業に関する豊富なデータを駆使して、支配的であった既存技術が破壊的な新技術に置き換えられてしまったこと、それと並行して、伝統的な巨大企業が占有してきた市場が、新興企業にあっさりと奪われてしまったこと、そして伝統的な巨大企業が急進的転換や危機的状况に追い込まれたことを鮮明に描き出した。

5.2. 「イノベーションのジレンマ」との交差

クリステンセンが「イノベーションのジレンマ」と名付けた経営課題こそ、1980年代半ばから、タッシュマンたちが取り組んできた急進的転換の回避に関する問題であった。ダイナミックな資本主義を特徴とするアメリカ市場では、

昔から市場を構成する主要企業が入れ替わることは特段珍しいことではない。しかし、伝統的な巨大企業が新興企業に市場を奪われるというドラマティックな逆転劇を、クリステンセンが鮮明に描き出したことによって、既存企業の経営者にとって、イノベーションへの投資決定（特に破壊的イノベーションへの投資決定）をいかに行うべきかという問題が、企業組織の将来を左右しかねない重要な意思決定であることが明らかとなった。

それでは、破壊的イノベーションに対して、どのように既存企業は対応すべきなのだろうか。また、急進的転換をうまく回避するために、既存企業は破壊的イノベーションに対して、どのような備えを心がけるべきなのだろうか。これらの問題に対する模範回答は、既存事業を継続しながらも、既存企業自身も破壊的イノベーションの可能性を残し、破壊的イノベーションから次の事業を育てあげる備えを怠らないということである。

こうした模範回答に関連して、クリステンセンは、既存企業自身が破壊的イノベーションの可能性を残しておくためには、既存企業は既存事業から分離独立させた小規模事業体（スピンオフ）を積極的に活用すべきであると主張している。実際のビジネスを見ても、既存事業から分離独立させたスピンオフの代表的な成功事例として、IBMのPC事業やインテルのMPU事業をあげることができる。これらの事例をみる限り、既存事業を運営している部門が同時に破壊的イノベーションにも関わることは極めて難しい。破壊的イノベーションへの対応は、やはりスピンオフに任せるべきなのだろうか。

スピンオフの活用を提唱するクリステンセンに対して、オリリーとタッシュマンは、スピンオフだけが破壊的イノベーションの可能性を残しておく唯一の方策ではないと反論している（O'Reilly and Tushman, 2016）。その理由として、オリリーとタッシュマンは、HP社の反証事例をあげている。HP社は、既存のフラッドヘッド・スキャナ事業を崩壊させかねない、モバイル・スキャナ技術を事業化する可能性をスピンオフによって社内に残そうとした。モバイル・スキャナ技術のスピンオフは、設立当初こそ期待されたが、成果をあげられないまま推移したため、次第に本社の経営陣がモバイル・スキャナ技

[論文] タッシュマンのモデル群－戦略的組織デザインから、組織変革、イノベーション経営まで－（三浦）

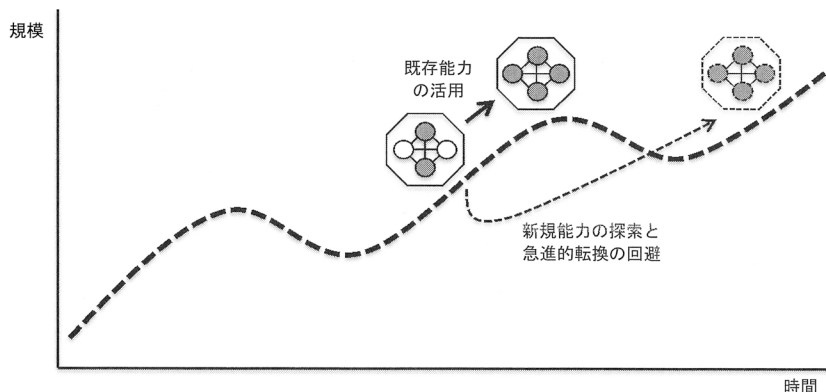
術への投資を問題視するようになり、最終的には、モバイル・スキャナ技術のスピノフは解体へと追い込まれてしまったのだという⁷。

こうしたスピノフに対する反証事例から、オライリーとタッシュマンは、既存企業自身が破壊的イノベーションの可能性を残しておく鍵は、つまるところトップ・マネジメントの強力なリーダーシップにあると主張している。既存企業において破壊的イノベーションの可能性を残すためには、トップ・マネジメントが破壊的イノベーションを積極的に庇護しなければならないというわけである。

5.3. 「両利き経営」のモデル

オライリーとタッシュマンは、破壊的イノベーションの可能性を組織内に残しておく経営モデルを、「両利き経営」のモデル（双面性をもつ組織、Ambidextrous Organization）と呼んでいる（O'Reilly and Tushman, 1997;

図表6 イノベーション経営のモデル（両利き経営のモデル）



出所：Tushman, M. L. and C. A. O'Reilly, C. A. (1997) *Winning through Innovation*, Harvard Business School Press. (斎藤彰悟監訳『競争優位のイノベーション』ダイヤモンド社), ならびに O'Reilly, C. A, and M. L. Tushman. (2016) *Lead and Disrupt*, Stanford Business Books. (入山章栄監訳『両利きの経営』東洋経済新報社) を参考として筆者作成

2016)。こうしたイノベーション経営のモデルの骨子は、既存事業において持続的イノベーションを継続しながらも、それと同時に破壊的イノベーションの可能性を組織内に残すことによって、将来への備えを怠らず、来たるべき急進的転換をうまく切り抜けようとする経営モデルである。

図表6は、両利き経営のモデルを表したものである。ここで特徴なことは、持続的イノベーションの継続を「既存能力の活用 (Exploitation)」と捉える一方で、破壊的イノベーションの可能性を組織内に残すことを「新規能力の探索 (Exploration)」と捉えていることである (March, 1991)。既存能力を活用して既存事業をうまく切り盛りするだけでなく、破壊的イノベーションの可能性を残すことで新規能力も探索し、急進的転換に追い込まれるリスクをうまく回避していこうという意味で「両利き」というわけである (Raisch and etc, 2009)。

それでは、両利き経営のモデルとは、どのような経営なのか。ここではオライリーとタッシュマンがあげているチバビジョンの事例を用いて捉えてみよう⁸。チバビジョン (現、アルコン) は、現在、コンタクトレンズや点眼薬など、アイケア事業を展開する世界的企業である。ただ1980年代のチバビジョンは、その主力事業であるコンタクトレンズ市場において、業界リーダーのジョンソン & ジョンソンに大きく水をあけられていた。さらに良くないことに、ジョンソン & ジョンソンが使い捨てコンタクトレンズを開発したことで、その差はさらに広がりつつあった。このままの状態が続けば、チバビジョンのアイケア事業が窮地に追い込まれることは明らかであった。

そこで、チバビジョンは、既存のコンタクトレンズ市場を守りながらも、革新的な製品や製造プロセスに関する研究開発への投資を決定する。革新的な研究開発を促すための第一歩として、チバビジョンはその開発拠点を、本社のあるアメリカ・アトランタではなく、ドイツ・バイエルン州においた。また、チバビジョンは既存事業と革新的な研究開発の両方に精通したマネジャーを厳選して、既存事業と研究開発の橋渡しに細心の注意を払った。さらに、ドイツの研究開発チームが成果をあげるまでの間、チバビジョンは、ファッション用コンタクトレンズを手がける企業を買収するなどして既存事業を存続させた。

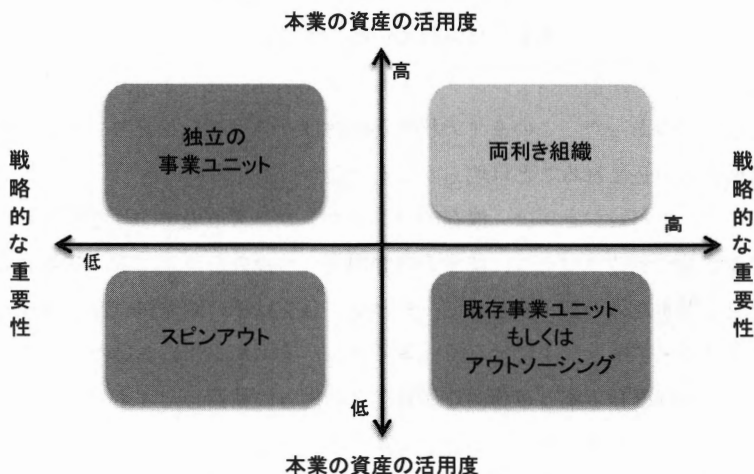
[論文] タッシュマンのモデル群－戦略的組織デザインから、組織変革、イノベーション経営まで－（三浦）

こうした努力が数年後に実を結び、チバビジョンは、1日使い捨てコンタクトレンズや2週間定期交換型コンタクトレンズなどの製品開発に成功した。また、それとともに革新的な製造ラインを開発したことによって製造コストを劇的に引き下げることができた。こうして現在のチバビジョンは、一部の市場セグメントではジョンソン&ジョンソンを逆転するところまで、アイケア事業を発展させることに成功した。

以上、両利き経営のモデルとは、既存能力の活用と新規能力の探索とを両立させる経営であることがわかる。そして、オライリーとタッシュマンは、両利き経営を実践するためには、概略的に、次のような要件を満たさなければならないと指摘している。①明確な戦略的意図、②トップ・マネジメント自身による保護と支援、③既存資源や既存能力へのアクセス、④組織全体に共通するアイデンティティ。

これらの要件をチバビジョンの事例で確認すると、まず同社がアイケア事業の長期的な展開に明確な戦略的意図をもって挑んでいたこと、組織全体でアイ

図表7 いつ両利き経営が必要か



出所：O'Reilly, C. A, and M. L. Tushman. (2016) *Lead and Disrupt*, Stanford Business Books. (入山章栄監訳『両利きの経営』東洋経済新報社, p.286)

ケア事業に関わろうとするアイデンティティを醸成していたことは明らかである。アイケア事業に関する戦略的意図とアイデンティティを持っていたからこそ、長期にわたる研究開発をぶれることなく続けることができた。また、トップ・マネジメント自らが革新的な研究開発を保護し、必要とされる既存資源や既存能力へのアクセスを明確に支援していた。

また、図表7に示すように、オライリーとタッシュマンは、どのようなイノベーション・プロジェクトを両利き経営で管理すべきかについても述べている。彼らが着目しているのが、①戦略的な重要性が高く、かつ②既存能力の活用度が高いと認識したイノベーション・プロジェクトである。「イノベーションのジレンマ」として描かれたように、こうしたプロジェクトへの投資を怠ると、将来的に、それは大きなしっぺ返しとなって返ってくるからである。先述したチバビジョンが、次世代のアイケア事業を支える製品技術と生産技術を大切に育てられたのは、同社のトップ・マネジメントが、それらの既存事業と関連性が高く、戦略的に最重要技術であると認識していたからである。

それ以外のイノベーション・プロジェクトについては、オライリーとタッシュマンは、スピンアウトやアウトソーシングでの対応も可能であろうと述べている。例えば、チバビジョンは眼疾患の治療薬の開発にも成功したが、それはコンタクトレンズという主力事業とは異なる技術や異なる市場と結びつきが強かった。そこで同社は、この治療薬を扱う部門をスピンアウトさせることで、この治療薬を医薬品事業として事業化させた⁹。

いかにイノベーション・プロジェクトを選別し、いかに個々のプロジェクトを管理していくのか、こうした経営課題に明確な解答を見出すには、さらなる研究の蓄積が必要である。しかし、オライリーとタッシュマンは、両利き経営のモデルを開発するなかで、イノベーション経営をめぐる新たな研究の扉を見つけ出したといえよう。

5.4. 「両利き経営」のリーダーシップ

両利き経営のモデルとして、オライリーとタッシュマンは、破壊的インベ

ションの可能性を組織内部に残しておくためには、トップ・マネジメントが積極的に庇護する必要があると強調しているが、それには、もちろん強力なリーダーシップが要求される。既存の主力事業が現在の業績を支えている既存企業においては、既存事業を漸進的に推し進めようとするマネジャーがひしめいている。そうしたなかで、トップ・マネジメントが破壊的イノベーションの可能性を残し、来るべき急進的転換を回避しようとすることは、組織内部に相当の緊張と軋轢を生み出す。真に両利き経営を実践するためには、こうした組織内部の緊張と軋轢を乗り越える強力なリーダーシップが、トップ・マネジメントには要求される。

オリリーとタッシュマンは、両利き経営に取り組んだトップ・マネジメントの失敗事例と成功事例についても紹介している。ここで失敗事例に共通しているのは、破壊的イノベーションの可能性を保護・支援しようとするトップ・マネジメントの行動が、上級マネジャーからの賛同を得られずに空振りに終わってしまい、組織を突き動かすことができないことである。逆に、成功事例では、トップ・マネジメントは上級マネジャーからの賛同を徐々に得て、見事に組織を突き動かしている。

こうした観察結果にもとづいて、オリリーとタッシュマンは、両利き経営の実践するリーダーシップの原則として、次のような5つの原則をあげている。①心に訴えかける戦略的抱負を示して、上級マネジャーを巻き込む。②どこに探索と深化の緊張関係をもたせるのかを明確に選定する。③上級マネジャーとの対立に向き合い、葛藤から学び、事業間のバランスをとる。④「一貫して矛盾する」リーダーシップを実践する。⑤探索と深化に関する議論や意思決定に時間をかける。これらのリーダーシップ原則も、まだ規範的な原則に過ぎないが、イノベーション経営をめぐる新たな研究の扉だといえよう。

6. タッシュマンのモデル群、その意義と注意点

以上、ここまでで、タッシュマンが手がけてきたモデル群を紹介してきた。

本稿の締めくくりに、タッシュマンのモデル群が、どのような意義をもっているのかを考察してみたい。また、タッシュマンのモデル群を活用するにあたっての注意点についても考えてみたい。

6.1. 現時点での取り組みは、将来にどんな意味をもつのか

タッシュマンのモデル群の最大の意義は、現時点で組織が取り組んでいることが将来にどのような意味をもちうるのかを教えてくれる点にある。タッシュマンのモデル群は、その1つ1つを取り出してみれば、組織デザイン、組織変革、イノベーション経営といった重要な経営課題を取り扱っている。そして、これらが相互に関連していることは、誰しも直感的には想像できる。しかし、これらの経営課題が一体どのように関連してくるのか、どの経営課題にどのように取り組むべきなのか、これらの疑問について、体系的に理解することは予想以上に難しい。この意味で、タッシュマンのモデル群は、組織がダイナミックに変化するなかで、どのような経営課題に直面し、どう立ち向かうべきなのかを体系的に教えてくれるほとんど唯一のモデルとなっている。

6.2. 成功原則のモデルから失敗への落とし穴を探す

それではタッシュマンのモデル群を、今後の研究にどのように活用できるのだろうか。活用する場合に、どのような点に注意すべきなのだろうか。そのヒントは、タッシュマンのモデル群が、基本的には、成功原則を説き明かそうとする規範的モデルであることにある。本稿で解説してきたように、タッシュマンのモデル群は、組織進化のモデルを除くと、戦略的に組織をデザインすべきであるとか、持続的イノベーションへの過度の集中を避けるべきであるとか、破壊的イノベーションの可能性を組織内に残すべきであるといった成功のための原則を最終的に導き出している。これはタッシュマンのモデル群が、古典的な管理原則の研究や環境条件に適合した経営手法を説き明かそうとしたコンティンジェンシー理論にルーツをもっていることに由来するからである。

このようにタッシュマンのモデル群が規範的モデルであることを見落として

しまうと、彼のモデル群の援用は、最終的には単純にモデル群を追加的に実証することに終始してしまう。すなわち、いくら研究対象を変えても、タッシュマンのモデル群から立てられた仮説の帰結は、「やはりモデルは正しかった」、「やはりモデルに従うべきである」となりかねない。

それではタッシュマンのモデル群のポテンシャルを引き出すためには、なにに注意するべきなのだろうか。ここでは、タッシュマンのモデル群の1つの利用可能性として、モデル群を証明すべき対象（仮説）とするのではなく、失敗への落とし穴を探し出すベンチマークとしてモデル群を利用することを提案したい。

現実の組織変革の成否やイノベーション・プロジェクトへの実際の投資決定の成否を分析しようするとき、タッシュマンのモデル群に当てはまるから成功であり、当てはまらないから失敗であると問いを立てることは、つまるところ、タッシュマンのモデル群を追加的に実証することに終始してしまう。そうした使い方をするのではなく、現実の組織変革や現実の投資決定で、タッシュマンのモデル群と著しく乖離している部分を探し出し、なぜそこで乖離してしまうのか、なぜ途中まで成功原則に忠実だったものが、途中から失敗に向かっていったのか、失敗への落とし穴を探すために、モデル群を用いた方が組織研究のフロンティアを押し広げることにつながると考えられる。

例えば、「イノベーションのジレンマ」のなかで、クリステンセンは、破壊的イノベーションへの投資を躊躇させる構造慣性の強大な圧力を描き出したが、そうした圧力を言語化することによって、破壊的イノベーションに対する我々の問題検知力は格段に向上した。成功のイメージはとても大切なものだが、失敗への落とし穴がどこにあるのかを知っておくことは、それ以上に重要なことなのかもしれない。したがって、モデル群が描く成功原則からの乖離がなぜ起こるのか、失敗への落とし穴を見つけ出すためにモデル群を用いた方が、モデル群のポテンシャルを引き出すことができると考えられる。

7. むすびにかえて

本稿では、組織デザインから組織進化、そしてイノベーション経営に関するタッシュマンのモデル群を解説した。タッシュマンのモデル群は徐々に高度化し、その射程範囲を広げるにつれて、一連のモデルとそれらが開発された背景が徐々に分かりにくくなってしまった。そこで本稿では、タッシュマンのモデル群を一同に集めて、組織デザインから組織進化、そしてイノベーション経営にいたる一連の分析モデルがどのようなものなのかを解説した。

ナドラーとタッシュマンにとって、戦略的に組織をデザインすることは、単純に職務や階層構造を設計することではなく、策定した戦略を確実に実行するための公式組織、課業・業務、人材教育、非公式組織など、細部にわたる組織形態を丸ごとデザインすることにほかならない。

組織がその活動の成果を高めていくためには、基本的には、環境と組織形態の整合度を継続的に高めていくこと（適応）が必要となる。しかし、環境は組織の意図とは関係なく変化していくので、組織は環境と組織形態の整合度をただ単に高めていけばいいのではなく、環境の変化に応じて、時にデザインすべき組織形態を見直すこと（転換）が必要となる。タッシュマンとロマネリは、組織が適応と転換を周期的に経験することを、組織進化のモデルとして定式化した。

組織進化のモデルから予想される急進的転換を回避することは、クリステンセンが描いた「イノベーションのジレンマ」と基本的に同じ種類の課題である。急進的転換を回避するためには、トップ・マネジメントが、既存事業において既存能力の活用を進めるとともに、破壊的イノベーションの可能性を残しながら新規能力の探索にも強力に関与するべきである。こうしたイノベーション経営のモデルを、オライリーとタッシュマンは、「両利き経営」のモデルとして提唱している。

以上のように、タッシュマンのモデル群は、組織デザイン、組織変革、イノベーション経営と、1つ1つを取り上げても重要な経営課題ばかりであるが、

モデル群の真の魅力は、これらの経営課題が一体どのように関連しているのか、そしてどう対応すべきなのかを体系的に教えてくれるほぼ唯一のモデルであるところにある。ただタッシュマンのモデル群が、規範的モデルであることを見落としていると、それはモデル群を追加的に実証することに終始してしまう。モデル群のポテンシャルを引き出すためには、モデル群を、成功原則から乖離していく、失敗への落とし穴を探し出すベンチマークとして活用することも考えてみてもらいたい。

注

- 1 情報処理プロセスの観点からみた組織デザイン論としては、Galbraith,J. (1973), Tushman,M. (1978), Tushman,M. and D.Nadler. (1978) を参照。
- 2 戦略策定のプロセスについては、Mintzberg, H., J. Lampel. and B. Ahlstrand. (1998)などを参照。
- 3 Nadler, D. and M. Tushman. (1997) 邦訳書 pp.23-28.
- 4 Nadler, D. and M. Tushman. (1997) 邦訳書 pp.28-46.
- 5 断続均衡モデル (Punctuated Equilibrium Model) は、生物の進化を説明する場合にも用いられている。その場合には、断続平衡説とも呼ばれる。
- 6 構造慣性 (Structural Inertia) とは、既存の組織形態を維持しようとする圧力を意味する用語である。もともとは組織生態学において、組織形態が、個体レベルではなく個体群レベルで変容することを説明するために考案された。
- 7 O'Reilly, C. A. and M. Tushman. (2016) 邦訳書 p.55.
- 8 O'Reilly, C. A. and M. Tushman. (2016) 邦訳書 pp.187-193.
- 9 O'Reilly, C. A. and M. Tushman. (2016) 邦訳書 p.286.

参考文献

- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technology cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press. (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2000年)
- Hannan, M. T. and J. Freeman. (1984) "Structural Inertia and Organizational Change." *American Sociological Review*, Vol.49, pp.149-164.
- Galbraith, J. (1973) *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley. (梅津祐良訳『横断組織の設計』ダイヤモンド社, 1980年)

- Lawrence, P. and Loasch, J. (1967) *Organization and Environment: Management of Differentiation and Integration*. Graduate School of Business Administration, Harvard University. (吉田博訳『組織の条件適合理論』ダイヤモンド社, 1977年)
- March, J. G. (1991) "Exploitation and Exploration in Organizational Learning." *Organization Science*, Vol.2, No. 1, pp.71-87.
- Mintzberg, H. Lampel, J. and Ahlstrand, B. (1998) *Strategy Safari*, Free Press. (斎藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999年)
- 三浦雅洋. (1998) 「組織変化の断続的均衡モデル：その現状評価と展望」『経済と経済学』東京都立大学, pp.65-77.
- 三浦雅洋. (2019) 「リストラクチャリングの技巧－日立製作所の事業再構築に関する組織論的研究」『経営論叢』国士舘大学, pp.61-88.
- Nadler, D. A. and Tushman, M. L. (1987) *Strategic Organization Design: Concepts, Tools, and Processes*. Scott Foresman & Co.
- Nadler, D. A. and Tushman, M. L. (1997) *Competing by Design*. Oxford University Press. (斎藤彰悟監訳・平野和子訳『競争優位の組織設計』春秋社, 1999年)
- O'Reilly, C. A. and M. L. Tushman. (1997) *Winning through Innovation*. Harvard Business School Press. (斎藤彰悟監訳・平野和子訳『競争優位のイノベーション』ダイヤモンド社, 1997年)
- O'Reilly, C. A. and M. L. Tushman. (2016) *Lead and Disrupt: How to solve the Innovator's Dilemma*. Stanford University Press. (入山章栄監訳・渡辺典子訳『両利きの経営』東洋経済新報社, 2019年)
- Pugh, D. S. and D. J. Hickson. (2000) *Great Writers on Organizations*, Routledge. (北野利信訳『現代組織理論の偉人たち』有斐閣, 2003年)
- Raisch, S., J. Bilkinshaw, G. Probst, and M. L. Tushman. (2009) "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance." *Organization Science*, Vol.20, No. 4, pp..
- Romanelli, E. and M. L. Tushman. (1994) "Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test." *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.5, pp.1141-1166.
- Schön, D. A. (1963) "Champion for Radical New Invention, " *Harvard Business Review*, Vol.41. pp.77-86.
- Scott, W. R. (1992) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 3rd edition. Prentice-Hall International Editions.
- Tushman, M. L. (1978) "Technological Communication in R&D Laboratories: The Impact of Project Work Characteristics." *Academy of Management Journal*, Vol.21, No. 4, pp.624-645.

- Tushman, M. L. and Anderson, A. (1986) "Technological Discontinuities and Organizational Environments." *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, pp.439-465.
- Tushman, M. L., W. H. Newman, and E. Romanelli. (1986) "Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution." *California Management Review*, Vol.29, No.1. pp.1-16.
- Tushman, M. L., Newman, W. H., & Nadler, D. A. (1988). "Executive Leadership and Organizational Evolution: Managing Incremental and Discontinuous Change." In R. H. Kilmann & T. J. Covin (Eds.), *Jossey-Bass management series. Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world.* pp.102-130. Jossey-Bass.
- Tushman, M. L. and D. A. Nadler. (1978) "Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design". *Academy of Management Review*, Vol.3. pp.613-624.
- Tushman, M. L. and E. Romanelli. (1985) "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation." L. L. Cummings. and B.M.Staw[eds.] *Research in Organizational Behavior*, VOL.7, pp.171-222.