

《論 文》

企業の進化と組織間ネットワーク： ネットワーク組織論序説

梅 木 眞

Evolution of Corporation and Inter-Organizational Network:
Introduction to Network Organization Theory

SHIN UMEKI

キーワード

取引コストの経済学 (transaction cost economics), 近代企業 (modern corporation), 企業成長の理論 (The Theory of the Growth of the Firm), 組織間ネットワーク (inter-organizational network)

I. はじめに

現在、わが国を代表するような企業の多くが、かつてない苦境にあるといわれている。とりわけソニーやパナソニック、シャープなどの家電・エレクトロニクス産業の凋落は目に余るものがある。かつてこれらの企業は欧米の巨大企業に果敢に立ち向かうチャレンジャーであったし、イノベーターであった。彼らは1980年代以降は王者であり、その地位は揺るぎないものに思われた。

1990年代以降になると、産業構造のグローバル化が本格的に進展し、これまで無名であった発展途上国の企業が競争力を持つようになり、韓国や台湾、中国などの企業との激しい競争にさらされ、一部の企業には完全に逆転されてしまった。こうした逆転現象は経済学的には産業構造の変化という観点から説明できよう。かつての日本企業も、現在の途上国企業と同じように、欧米の大手企業との競争に打ち勝ってきた歴史がある。これはある意味コストの問題であり、問題は単純である。生産拠点が途上国に移っただけのことだ。水は高いところから低いところへと流れるものである。

しかし、日本企業が負けているのはそうした途上国の企業だけではない。アメリカではデルコンピュータやアップル、もっと地味なところではVIZIOなどの液晶テレビメーカーが競争力を発揮するようになっており、日本企業の多くは彼らに対しても後れを取るようになってきている。日本企業との競争に敗れたはずのアメリカで、新たな企業が多数生み出され大きな力を発揮するようになっている。

また、20世紀から21世紀にかけては、わが国だけではなく多くの先進国を代表する巨大企業がいとも簡単に経営破たんしてしまった。米ゼネラルモーターズ (GM) はその典型的なケースである。かつてGMのマネージャーは『GMにとって良いことは、アメリカにとっても良いことだ』と言ったといわれている。巨大企業は一国の経済・社会に大きな影響力をもたらしており、まさか破たんするとは考えられてこなかった。わが国でも大企業の破たんは珍しいことではなくなった。企業を存続させるためのリストラは日常茶飯事となった。かつては大企業が破たんすることは大変珍しいことであったし、リストラを行う経営者は無能扱いされてきた。

こうした変化にはどのような背景があるの

か。本稿ではこれらの変化には経済学でしばしば指摘されている産業構造の変化、あるいは経営学で指摘されている環境の変化という視点・企業を取り巻く外部環境の変化という視点からだけではなく、企業組織そのものの変化という視点から論じていく必要があると考える。企業の変化のプロセスを企業の誕生、近代企業の形成、巨大化、巨大化の限界、ネットワーク化というプロセスでとらえ、企業がいかに変革していったのかについて考察を行い、現代の企業はどのような方向へと進んでいるのかということについて考察を行うこととしたい。

II. 市場と企業：

企業の誕生から巨大組織への成長まで

企業は資本主義が進展する以前から存在し、その一部は現在でも存続している。当初の企業は小規模で、一時的なものであったとされている。しかし数世紀の歴史を通じて、大規模で、継続的に事業を行う企業体が支配的な存在となっていく。20世紀はそうした企業、とりわけ大企業の時代であったといっても過言ではない。そこでまず、現代に見られる典型的な企業・大規模で、継続的に事業を遂行している企業がいかんして形成され成長していったのかについて考察することとしたい。

1. 企業の誕生：経済学における考察

企業がなぜ形成されるのかについては、経済学者を中心として多くの分析が行われてきた。彼らの多くは、市場メカニズムを議論の出発点として、企業とは市場を補完するものとしてとらえている。新古典派経済学における完全市場モデルは規範的・理念的モデルであって、実際には財の分割不可能性、外部性などの存在ゆえに、完全市場において機能するはずの価格システム・見えざる手 (Smith, 1776) は十分に機能しない。価格メカニズムがうまく機能しない状況において集団的行動の利点を実現するための手段 (Arrow, 1974)、市場の不確実性への対

処 (Coase, 1937) という観点から企業が形成されるといふ指摘がされてきた。

これらの理論を「取引コスト」という観点から整理・体系化し、「点」としての企業から「ヒエラルキー」としての企業の形成を考察したのがウィリアムソン (1975) である。彼は①人間の限定合理性と機会主義的行動、②環境における不確実性と少数性という観点から、企業は特定の取引を市場メカニズムに委ねるか、ヒエラルキーの中に取り込んでいくのかを決定 (make or buy) するものとしてとらえた。

2. 企業の誕生：歴史的考察

では具体的に、現代の企業はいかに形成されていったのか。継続的に事業を行う最初の企業は、1602年のオランダ東インド会社であったとされている。当時の企業は、企業体というよりも一種のプロジェクトであり、事業が終了するたびに解散していた。オランダ東インド会社は出資を固定し、継続的に事業を推進することによって競争力を発揮することができた。出資者は有限責任を負い、そのシステムがその後の株式会社制度の源泉となった。これらの企業の設立・事業の独占は国家の許勅に基づいて行われたものではあったが、ここに持続企業体—ゴーイング・コンサーンとしての企業が誕生した。

産業革命以降における工業化の進展は、これまでよりもはるかに巨額の資本を必要としたが、分散する広汎な出資者を集め巨額の資金を調達する上で株式会社制度は大きな役割を發揮した。しかし、巨額の資金を調達できるだけでは企業を物理的に大規模化することはできない。企業を大規模なものにするためには、先述した資金調達手段の確保だけでなく、組織編成原理の確立・従業員の管理手法の確立や、販売・調達の安定化と大量生産システムの確立など、企業内外のさまざまな要因が成立する必要がある。これらの要因が成立することによって、企業は理論上のみならず、実際に大規模化することができた。以下に、これらの要因が成立していった背景について論じることとする。

(1) 近代企業の誕生と官僚制

19世紀半ばに至るまで、多くの企業は小規模なままにとどまっていた。そうした中で、チャンドラー（1962）はアメリカの鉄道会社の事例を取り上げ、これらの鉄道会社において複数の部門とそれらをまとめる中央組織—トップ・マネジメントの設置という、組織編成原理における重要なイノベーションが行われ、企業が近代的なマネジメント体制を形成する契機となったことを指摘している。いわゆる「近代企業」の成立である。鉄道会社が採用したマネジメント体制は他産業における模範になっただけでなく、近代化された鉄道会社そのものが全国市場の形成およびそれを前提とする他産業の近代化を促進していった。南北戦争後の鉄道建設ラッシュによりアメリカ全土に渡る物流ネットワークが完成され、全国的な市場が形成された。全国市場の誕生に呼応する形で多くの企業が水平統合、垂直統合を経て巨大化することで販売・調達の両面において支配力を高めていった。企業はもはや単なる市場を補完する付随物ではなく、市場に代わって財やサービスの生産・配分を行う強力な主体・マネジメントという「見える手（Chandler, 1977）」によってコントロールされる、無視することのできない存在となった。

社会学的な観点からは、近代企業の編成原理はウェーバーの提唱した「官僚制」によって説明することができる。官僚制は公式化された規則・専門化という原則により生み出され、職能的な部門化、権限の集中、管理範囲の限定・明確化、指揮命令系統に従った意思決定などを企業組織にもたらした。公式化・専門化という官僚制の原則に従う限り、理論的には企業をいくらでも巨大化することが可能となったのである。

(2) 従業員の管理手法とフォード・システム： 大量生産体制の確立

どれだけ企業を大規模化することが可能であったとしても、どれだけ部門化をうまく行っ

たとしても、そこで働く人—従業員をうまく管理しなければ、企業組織は機能しない。伝統的な企業においては、雇用主・従業員は双方からどれだけ奪うことができるかという考え方が支配的であり、怠業が常態となっていた。その結果として低生産性とそれともなう低収益・低賃金という、双方にとって好ましくない結果を生み出していた。そうした中、テイラー（1947）は、19世紀末に雇用主と従業員の双方に最大限の利益をもたらそうという観点からいわゆる「科学的管理法」を生み出した。科学的管理法は①経験則ではなく作業を科学的に分析すること、②労働者の科学的選択と教育・訓練を通じた能力の発達、③作業現場への科学的手法の反映、④マネジャーと労働者の仕事と責任の分担より構成される。科学的管理法は、労働組合を中心にさまざまな批判を浴びながらも多くの職場に応用され、とりわけ製造現場において大きな影響を与えた。

科学的管理法を最大限に利用して成功したのがフォードである。フォードはこれまで職人仕事であった自動車の組み立てを①生産の標準化・規格化、②移動組立法（ベルトコンベアーを用いた流れ作業方式）を活用することによって非熟練労働者でも可能にしていき、なおかつ低価格で高品質の車を大量生産することを可能にしていった。これがフォード・システムである。その結果、それまで「貴族のおもちゃ」だった自動車を一般労働者が購入できるようになり、大量生産と大量消費のサイクルが形成されることとなった。科学的管理法とそれを応用したフォード・システムの導入により生産性が劇的に高まった結果、企業は巨大な生産力を、従業員は高賃金を獲得すると同時に消費者として巨大な購買力を獲得することができたのである。

3. 企業における経営資源の蓄積

新古典派経済学においては市場と組織は相互に補完的な関係にあり、市場と組織の選択を市場あるいは組織内の「取引」の選択という観点

から考察を行ってきた。確かに市場メカニズムの本質は取引であるものの、組織内における取引は組織において行われる行為の一側面を示しているだけに過ぎない。そうした中で、ペンローズ（1995）は企業を、管理の枠組みの中に蓄積された生産資源－物的・人的資源の集合体としてとらえ、多角化や買収などを例に挙げながら、企業の成長が事業活動での経験を通じて行われることを明らかにしていった。彼女の考え方はやがて資源戦略論、資源ベースの戦略論（Barney,1991）へと発展していき、特定の資源の蓄積が企業の成長・戦略的機会をもたらすという考え方が導き出されていった。

4. 巨大企業の成長と部門化の進展

株式会社制度、近代企業制度、科学的管理法などを中心とした諸要因により、大量生産と大量流通を企業内に統合することが可能になり、企業はトップ・マネジメントを頂点に製造・購買・マーケティング・・・など、さまざまな機能を内部化し、蓄積することとなった。先述したフォードは鉄鉱石やゴムなど原材料の調達まで自社に取り込んでいた時期があった。また馬車会社であったゼネラル・モーターズは買収によりさまざまなブランドを擁する世界最大の自動車メーカーへと発展していった。企業はさまざまな経路を経て複雑化・巨大化していったが、基本的にはラインとスタッフから構成される形態－ライン・スタッフ組織へと進化していった。ライン・スタッフ組織はその後現代における代表的な組織形態である①規模の経済性、技術的合理性を軸として形成される職能部門制組織、②範囲の経済性、マーケティング志向の観点から成立していった事業部制組織、③両者の利点を同時に追及しようとしたマトリクス組織、の3つの原型となった。これら3つの組織形態の中でもとりわけ事業部制組織は非常に多くの企業に採用され、大企業における支配的な組織形態となった。

これらの企業は20世紀を通じて成長し、巨大企業は20世紀半ば以降には支配的な地位を確立

した。とりわけアメリカにおいては大手200社の産業会社の企業総資産は全体の過半を占めるまでに至った。その結果、20世紀はしばしばマネジメントあるいは巨大企業の世紀、そしてそれらを擁するアメリカの世紀などと言われるようになった。巨大な資本および組織を擁することは企業の競争力とほぼ同義となり、企業を永続させるためにも世界中の企業が規模をめぐる競争を行うこととなった。巨大企業が企業間の競争に敗れ、破たんすることはほとんど考えられなかった。

Ⅲ. 巨大企業の限界

20世紀の終盤以降、先述したような企業規模をめぐる競争は大きな転換点を迎えた。企業は巨大化し、その組織構造は一定方向へと進化するものと考えられてきた。環境との適合性という観点からそれらを整理・体系化したのが条件適合理論である。条件適合理論によれば企業は先述した職能部門制組織、事業部制組織からより複雑なマトリクス組織へと進化すると考えられてきたが、マトリクス組織を採用した組織は成功しているとは言い難かった。むしろ多くの企業がダウンサイジングを行い規模を縮小させただけでなく、組織構造をよりシンプルなものに変えていく傾向が顕著になっていった。なぜそのような変化が起こったのか。ここでは①資本の重要性の変化、②組織編成原理の変化、③イノベーションがもたらすジレンマとその源泉の変化という観点から論じていくこととする。

1. 資本の重要性の変化

企業はヒト・モノ・カネなど、さまざまな資本を投下して利益を得る。貨幣経済が発展してからは長期にわたってカネは重要な資本であり続け、とりわけ巨額の資本を必要とする産業社会においてその重要性は高くなった。産業社会においてはカネのあるところにヒトやモノが集まってきた。労働者はカネで会社に縛られる存在－日本ではしばしば「サラリーマン」と呼ば

れる—存在になっていった。

20世紀も終わりに近づくと、そうした様子は一変した。現在はカネよりも知識が重要な資本となっている。ドラッカーはこうした状況を知識社会と呼んだ (Drucker, 1993)。そうした社会においては、知識こそが唯一の意味ある資本となっている。優れた知識を持った労働者 (雇われ経営者も含む) は、もはや特定の資本や企業に縛られることはない。自由に企業を移ることができるし、自分で企業を設立することもできる。もし企業がそういう人材を引き留めようとするならば、法外な金額の「黄金の手錠」を提供することが求められることとなる。しかしそれをためらえば巨額の損失を生み出すこともある。岩井 (2003) はイギリスのサーチ&サーチ社という会社の事例を取り上げている。同社の創業者であるサーチ兄弟は優れた広告マンであったが派手な生活を送っており会社に対して多額の報酬を要求していた。大株主である機関投資家はサーチ兄弟の態度が気に入らず彼らを解任させた。怒った兄弟は新たな会社 (M&Cサーチ社) を設立したが、有能な幹部社員や大口顧客までもがサーチ兄弟の新たな会社にごっそりと移ってしまった。やがて新たな会社は従来の会社の規模を追い越すまでに成長した。現在ではこうした有能な人材をめぐって、熾烈な獲得競争が行われる場面がしばしば見られるようになった。近年、雇用の流動化がもたらす問題、特に従業員に不利益な側面がさまざまな面で強調されてきた。しかし雇用の流動化は企業にとっても重大な問題をもたらす。これまで従業員を容易に拘束することができた企業は従業員、とりわけ高度な知識を持った有能な従業員の流動化が促進され、彼 (彼女) らを引き止めておくことが困難になったのである。彼 (彼女) らは知識を持ち運ぶことができるだけでなく、競合する他社に容易に移転することができるということを、近年の日本企業の一部は身を以て痛感した。

2. 組織編成原理の変化

巨大企業は近代企業およびそのベースとなった官僚制というシステムを用いることによって成長していった。官僚制によって編成された企業組織は規則と専門化に基づき能率的に職務を遂行できるはずであった。しかし規則化や専門化が進行すると意思決定のスピードが遅くなる。ドッグイヤーと呼ばれる環境の変化が著しい現在においては、意思決定のスピードの低下はしばしば致命傷となり、競争における敗北を決定する最も重要な要因となる。

さらに過度の官僚制の進行はしばしば規則そのものが手段から目的へと変化する「官僚制の逆機能 (Merton, 1957)」という現象をもたらす場合がある。逆機能が進行するとますます規則は増大し、企業の意思決定はマヒし、競争力は低下し、機能不全に陥ることとなる。

現在、多くの大企業が官僚制のもたらすデメリットを理解するようになり、管理の範囲を広げて組織をできる限りフラットにしたり、権限を現場に委譲するエンパワーメント、部門を補強し時に代替するチーム構造を取り入れるようになってきた。できる限り組織を小さく維持すること、徹底的にムダを省くという観点から組織を構築しようという試みが求められるようになった。

3. イノベーションのもたらすジレンマとその源泉の変化

20世紀の半ば以降まで大企業はイノベーションの中心的な担い手であった。現在でも自動車産業などではそうした傾向が見られる (藤本=クラーク, 2009)。新薬の開発に長期間と莫大な費用がかかる医薬品産業なども大企業の内部で開発が行われてきた。バイエル薬品のアスピリンなどはその代表格である。かつては多くの大企業が自前の研究所を持ち、研究者の集団が継続的・組織的にイノベーションを生み出していった (イノベーションの制度化)。イノベーションの源泉を握ることによって大企業は大きな力を獲得することができた。

しかし、そうしたイノベーションの努力そのものがその後のイノベーションの機会を奪ってしまう可能性がある。製造業におけるイノベーションは①製品イノベーション、②工程イノベーションによって遂行される。いったん製品のドミナント・デザインが確立されると、製造工程はより細部にわたって洗練され、生産性が上昇する。しかし生産性が上昇するほど製品/工程における新たな選択肢は狭まっていき、その後のイノベーションを阻害する—生産性のジレンマ (Abernathy, 1978) をしばしばもたらすことになるのである。また、近年ではイノベーション理論の大家であるクリステンセン (1997) がハード・ディスク業界の分析を行い、そこで最も成功し、特定の技術において支配的な地位を獲得した優良企業が、その成功ゆえに「破壊的イノベーション」を携えた後発企業に放逐される可能性が高いことを指摘している。彼は破壊的イノベーションから企業を守るために①破壊的技術を求める顧客を持つ組織に任せること、②組織の規模を小規模にする (市場規模に合わせる) こと、③新たな成長市場を見出すこと、の3つを指摘している。イノベーションの持続的な創出という観点からみた場合、現代の企業にとって大規模な組織を擁するということは必ずしも重要な利点ではなく、むしろ重荷になってしまう可能性がある。

また、近年ではイノベーションのオープン化が進展し、製造者のみでなく、ユーザーである個人や企業がイノベーションをリードするという現象が生じている (von Hippel, 2005)。イノベーションの源泉とプロセスは企業の内部に止まらずよりオープン化、分散化が進展している。そうしたユーザー、とりわけリードユーザーとの関係をどのように構築していくのが企業にとっては重要な課題になりつつある。

イノベーションは企業が存続・成長を続けていく上で必要不可欠である。外部化したイノベーションの源泉をいかにして内部化していくのが今後ますます重要になっていくであろう。

IV. 巨大化からネットワーク化へ

これまで大企業にとってカネという資本、官僚制というハードな組織、イノベーションの源泉を企業内部に確保することは当たり前のことであり、そうした要因を確立することによって大きな力を獲得することができた。しかし知識労働者の台頭は組織内部の従業員の流動化を招くこととなった。官僚制が企業組織にもたらすジレンマに対処するため、組織をできる限り小さくしていくこと、環境の変化にいち早く対応するために固定的な部門からチームの活用などの、より流動的な組織編成原理に基づいて組織を構築することが求められることとなった。イノベーションのオープン化によってもはやイノベーションの源泉を社内に囲い込んでいくことは難しくなった。

現代の企業は外部企業に所属している (または独立している) 知識労働者の力を利用することを求められている。彼 (女) らとの良好な関係を維持・構築し、必要な時に活用することができること、企業規模を小さく維持する一方で他の企業との協力関係を絶えず構築することが求められている。またイノベーションのプロセスはユーザーとの関係を通じて構築されるため、これまでの売り手-顧客といった一方的な関係でなく、双方向的な新たな関係の構築が求められている。これらの要素をうまく活用すれば、企業はより大きな成功を収めることができる。しかし、あくまで内部成長にこだわろうとするなら、そうした努力はもはや限界である。企業はこれまで内部構造の構築と、巨大化を志向する成長にこだわってきたが、そうした方向性は現在、大きな転換点を迎えている。ペンローズは企業成長のメカニズムを解明した先述の著書の第3版序文において、1972年のリチャードソンの論文を引用しつつ、以下のように論じている。

・・・企業と市場という二分法は、経済学者の分析思考の重要な基盤となっている (が)、

この基礎概念が経済組織の分析にとっていかに不適切かを明らかにした。彼（リチャードソン）は、企業／市場という二分法の考え方そのものに挑戦し、調整には三つの手段、すなわち、命令、協働、市場による調整があることと、企業間の連携が企業の境界を曖昧にしつつあることを指摘した。

企業間の連携のネットワークが普遍化するにつれて、アライアンスやアウトソーシングに代表される新たな戦略・マネジメントの手法が求められるようになり（山倉，2007），そうした戦略の苗床となる企業外部における新たな資源－ネットワーク資源（Gulati, 2007）や社会関係資本（social capital）（Coleman, 1994）の重要性が認識されるに至っている。

こうした巨大企業からネットワークへの転換を俯瞰したうえで、本稿の冒頭で触れた近年の日本企業の衰退傾向について改めて考えてみよう。明治維新以降、および第二次世界大戦以降の日本企業は企業組織モデルのイノベーションを忠実に再現することによって海外の競争相手に急速にキャッチアップすることができた。そうすることによってある時期まではきわめて高い効率性を発揮することができた。しかし内部成長にこだわるあまり、終身雇用で従業員を縛りつけ、意思決定に時間がかかる組織構造を温存してしまった。さらにイノベーションのオープン化にも乗り遅れてしまった。こうした硬直性ゆえに海外の多くの企業が国境を超え合従連衡を繰り返す一方で、内向き志向になった日本の巨大企業はガラパゴス化しつつあると指摘されてきた。自動車や家電・エレクトロニクス産業に代表されるかつての日本の完成品メーカーは企業系列という、企業間ネットワークにおけるイノベーションを実現し、非常に高い生産性を獲得することができた。しかしそれは基本的に国内という狭い世界においてのみしか実現されなかった。現在では逆に部品メーカーがグローバルなネットワークを活用・参加し、一定の成功を収めているが、個人的な見解では完成

品メーカーの多くにはそこまでの思いきりが見られないように感じられる。より広い視点で、内部成長から転換して企業外部にある組織間ネットワークをいかに構築していくのが、新たな活力を取り込むために求められるのではないか。

V. 結び

本稿では企業の進化プロセスとその限界を論じた上で企業のネットワーク化への流れについて論じてきた。今後の研究課題として、組織間ネットワーク構築における個々の既存の問題－アライアンスやアウトソーシング、サプライヤーシステムやM&A&Dの分析・解明を行うこと、企業および組織間ネットワークが埋め込まれている社会およびそこで働く個人にかなる影響を与えるのかについて考察を行うこととしたい。また難しい問題ではあるが組織間ネットワーク編成におけるイノベーションを考察することによって、この領域における新たな視点を展開していくことを目指すこととしたい。

参考文献

- Abernathy, W. J., (1978). *Productivity Dilemma*. Johns Hopkins University Press.
- Arrow, K., (1974). *The Limits of Organization*. W. W. Norton. (村上泰亮訳 (1976) 『組織の限界』 岩波書店)
- Barney, J., (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Chandler, A. D., (1962). *Strategy and Structure*. The MIT Press. (有賀裕子訳 (2004) 『組織は戦略に従う』 ダイアモンド社)
- Chandler, A. D., (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. The Belknap Press of Harvard University Press. (鳥羽欽一郎, 小林袈裟治訳 (1979) 『経営者の時代：アメリカ産業における近代企業の成立 (上) (下)』 東洋経済新報社)
- Christensen, C. M., (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修 伊豆原弓訳 『増補改訂版 イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を減ぼすとき』 翔泳社)
- Coase, R. H., (1937). "The Nature of the Firm." *Economica*

- 4: 386-405.
- Coleman, J., (1994). *Foundations of Social Theory*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Drucker, P., (1993). *Post-Capitalist Society*. Harper Collins.
- 藤本隆宏, キム B. クラーク (田村明比古訳) (2009) 『[増補版] 製品開発力—自動車産業の「組織能力」と「競争力」の研究』ダイヤモンド社
- Gulati, R., (2007). *Managing Network Resources: Alliances, Affiliations, and Other Relational Assets*. Oxford University Press.
- 岩井克人 (2003) 『会社はこれからどうなるのか』平凡社
- Merton, K. R., (1957). "Bureaucratic Structure and Personality." in *Social Theory and Social Structure*, 2nd ed.
- Penrose, E., (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd ed. Oxford University Press. (日高千景訳 (2010) 『企業成長の理論 [第3版]』ダイヤモンド社)
- Smith, A., (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. W. Strahan and T. Cadell, London.
- Taylor, F. W., (1947). *Scientific Management*. Harper & Row. (有賀裕子訳 (2009) 新訳 科学的管理法：マネジメントの原点』ダイヤモンド社)
- von Hippel, E., (2005). *Democratizing Innovation*. The MIT Press. (サイコム・インターナショナル監訳 (2006) 『民主化するイノベーションの時代：メーカー主導からの脱皮』)
- Williamson, O. E., (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications—A Study in the Economics of Internal Organization*. Free Press. (浅沼萬里, 岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』日本評論社)
- 山倉健嗣 (2007) 『新しい戦略マネジメント—戦略・組織・組織間関係』同文館出版