

組織の一貫性と組織間関係

佐 藤 秀 典

1. はじめに

本論文は、組織の一貫性¹の概念について、組織外部の要因の影響を含めて検討したものである。これまで経営組織論や経営戦略論の研究では、環境変化への対応の点から組織の柔軟性が重視され、強調される傾向があった。

確かに、組織と環境の関係を考えると、組織は環境に適応することが求められることから、環境が変化する際にはそれに合わせて組織も変化しなければならないと考えられる。そのため、変化に対する柔軟性を持つ組織のほうが変化する環境の中で生き残りやすいと考えられ、柔軟性につながる能力をいかに構築するのかが重視されてきた。

しかし、組織には慣性が存在し、常に環境の変化に対して柔軟に対応できるとは限らない。さらに、環境変化への対応を重視しすぎることは、組織の安定性を損なうことにもつながる可能性がある。

もちろんこれは、組織は変化しなくてもよい、あるいは変化すべきではないということではない。何を変化させ、何を変化させるべきではないのかを明らかにすることで、変化する環境の中でも持続性を持つ組織とはどのようなものなのかを明らかにすることが必要である。

そこで本稿では、まず組織の一貫性がどのように扱われてきたのかについて確認する。次に、組織の一貫性を支える要素として組織アイデンティティを中心に取り上げて検討する。そのうえでなぜ他の組織の認識といった組織外の要因がどのように組織の一貫性に影響を与えるのか、変化する環境への適応行動が問題となるのはどのような時かについて考察する。最後に、以上の検討結果をまとめて結論とする。

2. 先行研究

これまでの戦略や組織に関する多くの研究で、組織の柔軟性が重視されてきた。その背景には、環境は変化するものであり、組織はその環境の変化に対応し、適応していかなければならない

¹ 組織の一貫性には、①経時的な一貫性と、②一時点での資源配分の一貫性の2つが考えられる。本稿では主に前者の経時的な一貫性について扱う。後者の一貫性について扱ったものとしては、Harrison, Hall and Nargundkar (1993)などがある。

という考えがある。

環境との関係は組織を考えるうえで主要な分析視点の一つであり、その中で環境への適合が組織にとって重要であることが指摘されてきた。その代表的なものがBurns and Stalker (1961) やLawrence and Lorsch (1967) などのようなコンティンジェンシー理論の研究である。

例えば、Lawrence and Lorsch (1967) では、分化と統合の程度に関する組織ごとの違いが組織のパフォーマンスに与える影響について検討している。そこでは、不確実性という環境の要因に応じて、適切な水準で分化と統合が行われている組織の業績が高いということが明らかにされている。つまり環境に適合していることが組織にとって重要であることを示している。

これらの研究では必ずしも組織の変化への対応という側面に注目しているわけではないが、環境の変化を前提とするならば組織もそれに合わせて変化し、適合を維持し続ける必要があると考えられる。

経営戦略論の分野でも、変化する環境への対応が重要な論点となってきた。特にダイナミック・ケイパビリティの研究では、変化への対応能力を扱っている。

ダイナミック・ケイパビリティに関するレビューを行った福澤(2013)によると、Teece, Pisano and Shuen (1997), Eisenhardt and Martin (2000), Zollo and Winter (2002) の3つの研究が代表的なものであり、その後の研究の基礎となったとしている。これらの研究は、環境変化の程度の認識や、競争優位の源泉については異なる主張をしているが²、いずれも環境変化への適応力とそれに基づいた持続的な競争優位が問題意識として共有されている。

これらのように柔軟性や変化への対応力を重視した研究と比較すると、組織の一貫性のポジティブな側面を明確に強調した研究は多くない。

例外的なものとして、Lamberg, Tikkanen, Nokelainen and Suur-Inkeroinen (2009) は、企業の戦略は、環境への適応と同時に、自社の持つ歴史との一貫性を持つことが重要であることを指摘している。

彼らは戦略的一貫性(strategic consistency)の概念を、既存の類似の概念との違いに触れながら説明している。

表1にあるように、彼らの言う戦略的一貫性の概念は、競争行動に焦点を当てているか、時間の要素が含まれているか、組織の生き残りを強調しているか、経営的な意図を強調しているか、といった問いにすべて当てはまるようなものである。

彼らは、企業が柔軟性を持ち、環境に適応する能力を持つことが引き起こす可能性のある問題についても検討している。

一つ目は、頻繁な変化が正当性を減少させ、重要なステイクホルダーの望ましくない反応につながる可能性があるということである。

二つ目は、過去の活動と一貫性を持たない選択をすると、組織能力と現在の戦略的行動の間の不均衡を生じさせる可能性があるということである。

三つめは、現在直面している競争状況や競争行動をとった結果について解釈することが難しくなる可能性があるということである。

また、Moss, Payne and Moore (2014) は、ファミリー・ビジネスを対象に、戦略的一貫性がパフォーマンスに与える影響を検討している。彼らの研究では、組織の探索(exploration)と

² これらの、ダイナミック・ケイパビリティに関する代表的な研究の特徴に関しては佐藤・福澤・浜松(2009)、Fukuzawa (2015)も参照。

表1 戦略的一貫性と他の概念の比較

| | 競争行動に焦点を当てているか? | 時間の要素が含まれているか? | 組織の生き残りを強調しているか? | 経営的な意図を強調しているか? |
|----------------------------|-----------------|----------------|------------------|-----------------|
| Comprehensiveness | × | × | × | ○ |
| Path dependence | × | ○ | × | × |
| Momentum | × | ○ | ○ | × |
| Convergence | × | ○ | × | × |
| Structural inertia | × | ○ | ○ | × |
| Coherence ; Consistency | × | × | × | ○ |
| Fit/Alignment/co-alignment | × | × (進化的な意味では○) | × | ○ |
| Incrementalism | × | ○ | × | × |
| Competitive inertia | ○ | ○ | × | × |
| Conformity/Non-conformity | ○ | ○ | × (暗黙的には○) | × |
| Competitive simplicity | ○ | ○ | × | × |
| Strategic consistency | ○ | ○ | ○ | ○ |

Lamberg, Tikkanen, Nokelainen and Suur-Inkeroinen (2009) Table.1より筆者作成

活用(exploitation)の活動(March, 1991)に関する一貫性を対象に分析を行い、一貫性を持つことがパフォーマンスにプラスの影響を与えることを明らかにしている。またこの関係は、ファミリー・ビジネス以外の組織と比較すると、ファミリー・ビジネスの場合のほうが強くみられることも明らかにしている。

環境との関係を考えて際の組織の適応に関して、必ずしも組織の柔軟性がプラスに働くわけではないということは、組織エコロジーの観点からも指摘できる。Hannan and Freeman (1989)では、環境変動のタイプにより、適した組織が異なるとしている(表2)³。

表2 環境変動のタイプと組織の適合関係

| | 似ていない環境間での変動 | | 似ている環境間での変動 | |
|---------|--------------|-----------|-------------|-----------|
| | 変動可能性が大きい | 変動可能性が小さい | 変動可能性が大きい | 変動可能性が小さい |
| 変動周期が長い | ジェネラリスト組織 | スペシャリスト組織 | ジェネラリスト組織 | スペシャリスト組織 |
| 変動周期が短い | スペシャリスト組織 | スペシャリスト組織 | ジェネラリスト組織 | スペシャリスト組織 |

Hannan and Freeman (1989) Figure 12.1をもとに作成

彼らは環境変動について、①変動の周期が長いか短い、②変動する可能性が大きいか小さいか、③似ている環境間での変動なのかそうでないのかの3つの点から考えている。

基本的には、環境の変動が生じやすい場合にはより柔軟性の高いジェネラリスト組織が、あまり生じない場合には過剰な資源を持たず効率的に活動しているスペシャリスト組織が適していると考えられる。ただし、似ていない環境間の変動で、変動周期が短いときにはスペシャリ

³ Hannan and Freeman (1989)のFigure12.1では、似ている環境間の変動で、変動可能性が小さいときには、変動周期が短い場合も長い場合もジェネラリスト組織が適しているとされている。しかし、本文中の記述から考えて図表が誤りであると考えられる。この点は高瀬(1991)、Bruggeman(1997)も参照。

スト組織が適しているとしている。

似ていない環境間での変動では、ジェネラリスト組織がその都度変動した環境に対応しているようにするとコストが大きくなる。さらに組織の適応プロセスには時間がかかるため、変動の周期が短い場合には、プロセスの途中で再び環境が変動しているということも考えられる。そうすると環境への適応という変革のメリットを享受することなく、コストだけが膨らんでしまう。そのためこのような場合には、環境に対応しようとせず、変動を乗り切るほうが有効な可能性があるとされている。

また、組織学習の観点からも変化する環境への適応を重視することの限界を指摘できる。Levinthal and March (1993)は、学習を促進するメカニズムそのものの中に、限界を生じさせる要因が埋め込まれており、①時間の近視眼 (temporal myopia)、②空間の近視眼 (spatial myopia)、③失敗の近視眼 (failure myopia) といった近視眼的な行動を生み出してしまうことを指摘している。このことは組織学習が常に問題を引き起こすということを意味しているわけではなく、問題が生じる局面は限定されているが(Sato, 2012)、組織学習によって、あるいは学習能力を向上させることによって環境変化に対応しようとしても、それが成功するとは限らないことを示唆している。

以上のように、組織の一貫性を直接扱った研究は必ずしも多くないが、変化を重視するだけでは限界があることは様々な研究において示唆されている。そのため、組織を変化させるためにはどうしたらよいかだけでなく、組織が一貫性を保つためにはどうしたらよいかについても考えていかなければならない。

3. 一貫性の源泉としての組織アイデンティティ

では、組織はどのようにして一貫性を確立、維持することができるのだろうか。組織の一貫性を支えるものとして考えられる要素の一つが組織にとっての自分たちらしさを表す組織アイデンティティである。

組織アイデンティティ⁴とは、Albert and Whetten (1985)によると、①中心性、②独自性、③連続性の三つを満たすような組織の特徴である。

組織アイデンティティは組織において意思決定が行われる際の基準として作用する。特別の理由がなく組織アイデンティティから逸脱するような意思決定がされることはないため、組織アイデンティティに合致するような意思決定が継続して行われることになる。

このことは、組織アイデンティティが変化への障害となるという視点から考えられてきた。Gustafson, Demarie and Mullane (1994)やTripsas (2009)、佐藤(2013b)などで指摘されているように、組織アイデンティティが組織変革や新技術の導入を困難にする要因として作用する可能性がある。

しかしこれは、組織にとっては安易に変化しない一貫性の源泉となっていると評価することもできる。自分たちらしさの認識が明確になっているからこそ、意思決定に一貫性が生まれることになる。反対に、自分たちらしさの認識が明確ではない場合には、組織内外の様々な要素によって組織の意思決定の基準となるような軸が動かされてしまうこととなり、結果として行

⁴ 組織アイデンティティに関する議論を整理したものとしては、佐藤(2013a)がある。

動の一貫性も損なわれる。

もう一つ、これと関連して組織の一貫性を考えるうえで重要となるのが、組織ルーチンである。組織において、安定的に繰り返される行動のパターンが見られるとき、組織ルーチンが形成されていると考えられる(藤本, 1997; Nelson and Winter, 1982)。組織ルーチンは、組織において経験されたことの記憶を保持する役割を持つ(Levitt and March, 1988)。そのため、仮に組織内で様々な学習や改善が行われたとしても、組織ルーチンが形成されることがなければ、組織内に定着することなく失われてしまう。

組織ルーチンの形成は、活動のすべてが定型化されることを意味するわけではない。組織ルーチンの形成により、代替案を詳細に探索することなく、ある特定の状況に対しては特定の対応を取ることが可能となり、人間の限られた認識能力を有効に活用することができるようになる(March and Simon, 1958)。

組織ルーチンは組織アイデンティティと結びついて形成される。組織アイデンティティに合致するような活動が組織内で繰り返し行われることから、それが次第に組織に定着して組織ルーチンを形成していく。また、これは組織アイデンティティが組織ルーチンを規定するという一方的な関係ではなく、組織ルーチンとして安定した行動のパターンが形成されると、それがその組織にとって「自分たちらしい」仕事の進め方として認識されるようになる。結果、それが組織アイデンティティの一部となっていく。

加えて、経営者の交代⁵も組織の一貫性に大きく影響すると考えられる。戦略の形成に責任を持つ経営者が交代をすることは、戦略が変更しやすい状況を生み出す。

Datta, Rajagopalan and Zhangw (2003)は、年齢や会社での職務経験、教育水準によって測定される経営者の変化に対する受容性が、戦略の変更に与える影響を検証している。そこでは、経営者の変化に対する受容性が高いほうが戦略変更が生じやすいが、そこには成長度や資本集約度といった産業特性が影響していることが明らかにされている。

Nakauchi and Wiersema (2015)では、日本企業を対象に、経営者の交代と戦略の変更との関係について分析している。そこでは、経営者の交代が予定されていた形で行われたのか、それとも予期していなかったタイミングで生じたものなのかなど、どのように経営者の交代が行われたかといった要因を取り上げ、予期していなかった形で行われた交代のほうが、戦略変更につながりやすいことを指摘している。

組織アイデンティティとの関連で考えると、これまでの研究の多くでは、マネジャーやリーダーが組織アイデンティティの形成に強い影響を及ぼすことが指摘されている(Ravasi & Phillips, 2011)ことから、経営者の交代は組織アイデンティティの変化の契機となりやすいと考えられる。

Voss, Cable and Voss (2006)は組織アイデンティティが、組織のトップが組織の行動を規定するような価値観や信念を築くことによって形成されるとしている。Dhalla (2007)では、組織アイデンティティの構築に影響を与える要因として、トップマネジメントチームの影響を挙げている。Scott and Lane (2000)は、マネジャーと組織内外のステイクホルダーとの相互作用の中で組織アイデンティティが生じるとし、その形成におけるマネジャーの役割を強調している。そのため、経営者の交代は組織アイデンティティの変化の引き金になり、それが組織の一貫性

⁵ 経営者の交代が戦略変更に与える影響についてはHutzschenreuter, Kleindienst and Greger (2012)も参照。

に影響するという事も考えられる。

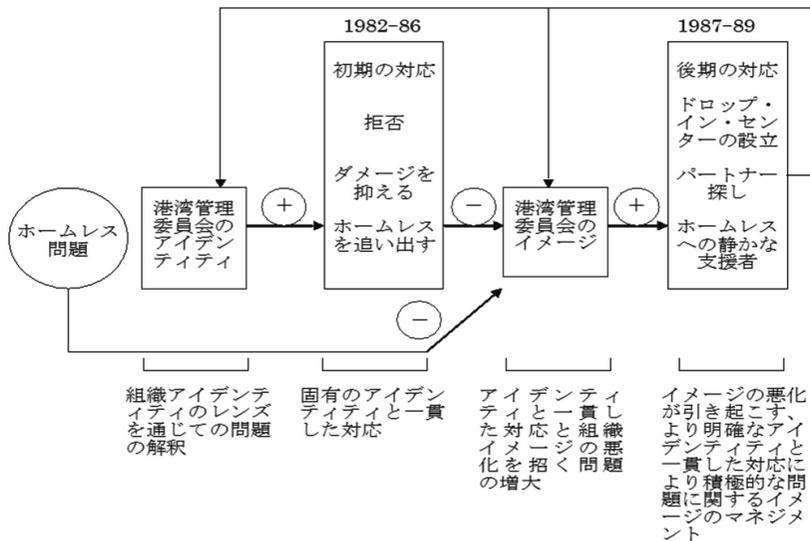
4. 組織アイデンティティへの他組織の影響

前節でみたように、組織アイデンティティは組織の一貫性の源泉の一つとなると考えられる。しかし、組織は他の様々な組織との関係の中で存在している。自らの行動が他の組織に影響を与え、また、他の組織の影響を自組織が受けるというように、相互に影響を与え合う関係である。そのため、組織アイデンティティも他の組織との関係の中で変化する。それを通じて、組織外の要素が一貫性に影響を与える経路も存在する。

組織アイデンティティの変化を扱った初期の研究であるDutton and Dukerich (1991)では、組織外部からの評価の影響で、組織の行動が変化していく様子が描かれている(図1)。そこでは、初めは組織が自らのアイデンティティに基づいて問題を解釈し、組織アイデンティティと一貫した行動をとっていた。しかし、それが外部からのネガティブな評価を招く。様々なメディアから批判されたことでイメージが悪化し、対応を変化させることを迫られる。結果、組織アイデンティティの異なる側面に基づいた行動が選択されるようになり、他の組織との間に新たな協力関係を形成していった。

このプロセスは、組織が他の組織との関係から組織アイデンティティを変化させ、結果として行動も変化させていくものとして考えることができる。

図1 組織の対応における組織アイデンティティと組織イメージの役割



Dutton and Dukerich (1991, pp.521) Figure 1より作成

このように、組織は他の組織の影響を無視して活動することはできない。メディアのような他の組織の認識が社会的に広がり、当該組織の組織イメージの形成に影響する。ネガティブな組織イメージは企業の活動に悪影響を及ぼすことから、組織の活動も変化せざるを得なくなる。

Elsbach and Kramer (1996)は同じように他の組織からの評価が組織アイデンティティに影響した事例を扱っている。

組織アイデンティティは組織のカテゴリーを表す側面をもつ(Glynn & Abzug, 2002)。例えばある組織が特定の業界に属しているということは、その組織にとって自分たちの組織が行うビジネスを定義することにつながる。そのため、自分たちが属するカテゴリーも組織のアイデンティティの一部を形成する。

Elsbach and Kramer (1996)は、他の組織からの評価の変化によって、組織が自分自身の所属するカテゴリーの意識を変化させた事例を扱っている。そこで取り上げられているのは、ビジネススクールが新たなランキングによって自らの価値観のなかで重視してこなかった基準で評価されるようになった局面である。他の組織が作り出した評価基準に基づくランキングが作成されたことにより、従来の価値基準のなかで高い自己評価を持っていた組織ほど組織アイデンティティの脅威を強く感じていた。

そういった脅威に対する組織の対応は、組織アイデンティティの別の側面を強調する、あるいは比較対象となる組織を変更するようにカテゴリーの認識を変化させるといったものであった。前者では、それまで自分たちが強みだと認識していた要素とは異なる要素を新たな強みとして認識し、対外的にもアピールしていくことになる。また後者では、自分たちの競合として認識する相手を変化させることになる。いずれにせよ、組織外からの評価が組織アイデンティティの変化につながり、組織の行動も変化させることになる。

このような組織の行動の変化のすべてに問題があるわけではないが、少なくともある局面では自らの望むものとは違う形で行動が変化させられ、一貫性が損なわれる可能性を示唆している。

正当性のようなものも含む、自らの活動に重要な資源を他組織に依存している場合、他組織からパワーを行使される立場におかれることになる。そのため、他組織からの評価の悪化は資源獲得の上での障害となるため、他組織の意向を考慮せざるを得ず、行動の自由度が低くなることが考えられる。その場合には、組織が一貫性を保つことができるか否かも、他組織に大きく依存することになる。

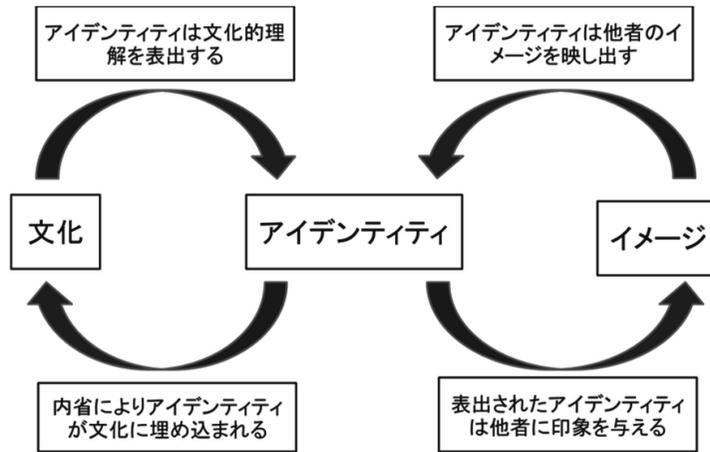
ここまで見てきたような、他組織の影響によって組織アイデンティティが変化するという現象を理解するモデルとしては、Hatch and Schultz (2002)のものがある(図2)。

ここで見られるように、組織アイデンティティは他組織の持つイメージの影響を受けるとともに、他組織が持つイメージに影響を与えるという側面をもつ。それが結果として再び組織アイデンティティに影響を及ぼすことも考えられる。

ここまで見てきた通り、組織の一貫性の源泉になるといっても、組織アイデンティティも変化をしないわけではない。むしろ佐藤(2013a)やSato (2014)で指摘されているように、組織アイデンティティの変化は組織アイデンティティに関する研究の中でも主要な論点の一つとなっている。

Albert and Whetten (1985)の定義にもあるように、組織のある特徴を組織アイデンティティとみなす要件の一つは、それが連続的、持続的に存在するか否かである。短期間で容易に変化するような特徴を組織アイデンティティと考えることはできない。しかし、これはアイデンティティが不変であることを意味するわけではない。組織アイデンティティが組織の「自分たちらしさ」に関する認識であるとするれば、取り扱う製品の変化、対象とする顧客の変化などビジネスの内容の変化に伴って変化することがあると考えるのが自然である。

図2 組織アイデンティティのダイナミクス・モデル



Hatch and Schultz (2002, p.991) Figure 1より作成

また、組織が活動していく中では、新たな資源を蓄積したり、能力を獲得したりすることも生じる。それにより、その組織にとって他組織と競争していくうえで中心となるような強みが増えることも起こりうる。しかし、これらの要素は、変化することがあったとしても本来その組織の持つ歴史から切り離されて存在するものではない。仮に短期間に容易に形成、蓄積できるようなものであれば、他組織による模倣も容易であり、それは持続的な競争優位につながらないことになってしまう。変化するとしても、経路依存的に形成されてきたこれまでの資源や能力をベースに開発されていくべきものである。

そのように考えると、単純に変化する環境への適応だけを意識すると、本来その組織が持つ文化や能力から切り離され活動が生じることになる。これは組織にとってマイナスの影響を及ぼすと考えられる。

Hatch and Schultz (2002)は、この現象を理解するためのモデルも提示している（図3）。

図3の右側で見られるのは、組織が他組織のもつイメージの影響を過剰に受けてしまい、組織アイデンティティが安定しない状況であると考えられる。つまり外部環境への適応を意識するあまり、内部での一貫性が損なわれている状況であると解釈できる。

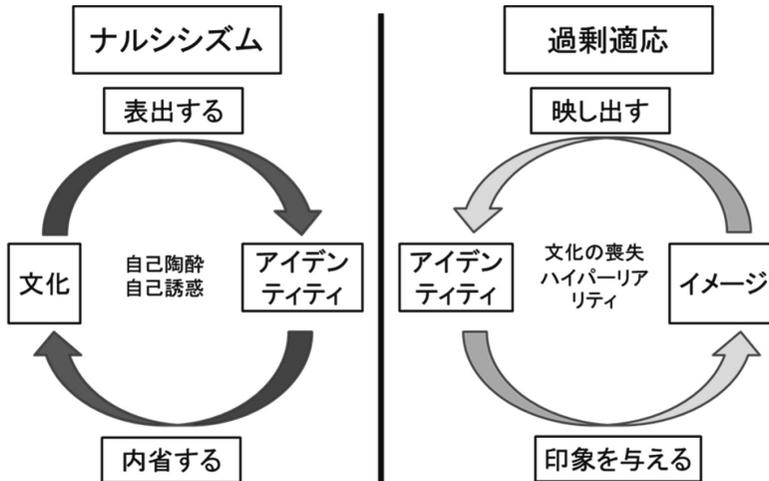
もちろん、図の左側で見られるような、内部の論理だけで完結し、外部の視線が全く意識されていない状況も問題である。しかし、組織の環境適応や柔軟性が重要視されやすいことを考えると、適応が過剰になり、一貫性が損なわれる局面についてより注意する必要があるだろう。

6. 結論

本論文では、組織の一貫性に関して組織アイデンティティを中心に、他組織との関係が与える影響も含めて検討してきた。

既存の戦略や組織に関する研究では、組織の環境変化への適応力、つまり組織の柔軟性が重視されてきた。しかし、現実の組織の動向を見ても、変化を志向することが必ずしもプラスに

図3 組織アイデンティティのダイナミクス・モデルにおけるサブ・ダイナミクスと潜在的な逆機能



Hatch and Schultz (2002, p.1006) Figure 3より作成

働くとは限らない。他の組織の動向や社会的な認識を意識しすぎるあまり、本来の自組織の強さを見失い、業績を悪化させてしまうケースもある。

ここで主張したいのは、環境の変化を意識してはいけない、あるいは意識する必要がないということではない。環境の変化を正しく認識し、それに対応することが組織の存続にとって重要であることは間違いない。しかしその際には、過剰に適応してしまうことで、組織が蓄積してきた能力を失うことのないようにしなければならない。特に、多くの業界で何らかの変化が生じ続けていることを前提とするならば、変化への対応の中で失われる可能性のあるものにもこれまで以上に注目する必要があるだろう。

参 考 文 献

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Bruggeman, J. (1997). Niche width theory reappraised. *Journal of Mathematical Sociology*, 22(2), 201-220.
- Burns, J., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Datta, D. K., Rajagopalan, N., & Zhang, Y. (2003). New CEO openness to change and strategic persistence: The moderating role of industry characteristics. *British Journal of Management*, 14(2), 101-114.
- Dhalla, R. (2007). The construction of organizational identity: Key contributing external and intra-organizational factors. *Corporate Reputation Review*, 10(4), 245-260.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論』有斐閣
- 福澤光啓 (2013) 「ダイナミック・ケイバビリティ」組織学会編『組織論レビューII』(pp.41-84). 白桃書房.
- Fukuzawa, M. (2015). Dynamic capability as fashion. *Annals of Business Administrative Science*, 14, 83-96.

- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Harrison, J. S., Hall, E. H., & Nargundkar, R. (1993). Resource allocation as outcropping of strategic consistency: Performance implications. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1026-1051.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., & Greger, C. (2012). How new leaders affect strategic change following a succession event: A critical review of the literature. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 729-755.
- Lamberg, J.-A., Tikkanen, H., Nokelainen, T., & Suur-Inkeroinen, H. (2009). Competitive dynamics, strategic consistency, and organizational survival. *Strategic Management Journal*, 30(1), 45-60.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School, Division of Research.
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review Sociology*, 14, 319-340.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Moss, T. W., Payne, G. T., & Moore, C. B. (2014). Strategic consistency of exploration and exploitation in family business. *Family Business Review*, 27(1), 51-71.
- Nakauchi, M., & Wiersema, M. F. (2015). Executive succession and strategic change in Japan. *Strategic Management Journal*, 36(2), 298-306.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ravasi, D., & Phillips, N. (2011). Strategies of alignment: Organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. *Strategic Organization*, 9(2), 103-135.
- Reger, R. K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M., & Mallane, J. V. (1994). Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done. *Academy of Management Review*, 19(3), 565-584.
- Sato, H. (2012). Routine-based view of organizational learning and mechanisms of myopia. *Annals of Business Administrative Science*, 11, 45-54.
- 佐藤秀典 (2013a)「組織アイデンティティ論の発生と発展—「我々は何者であるか」を我々はどうのように考えてきたのか」組織学会編『組織論レビューⅡ』(pp.1-36). 白桃書房.
- 佐藤秀典 (2013b)「ルーチン形成における管理者の認識とパワー—自動車販売現場における管理者の役割—」『組織科学』47(2), 47-58.
- Sato, H. (2014). How to choose an appropriate dress? : An influence of change in organizational identity. *Annals of Business Administrative Science*, 13, 63-70.
- 佐藤秀典・福沢光啓・浜松翔平(2009)「組織能力のダイナミズムの本質—環境変化のモードとの適合関係」*Journal of Strategic Management Studies*, 1(2), 93-103.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- 高瀬武典 (1991)「組織学習と組織生態学」『組織科学』25(1), 58-66.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Tripsas, M. (2009). Technology, identity, and inertia through the lens of "The digital photography company." *Organization Science*, 20(2), 441-460.
- Voss, Z. G., Cable, D. M., & Voss, G. B. (2006). Organizational identity and firm performance: What happens when leaders disagree about "Who we are?" *Organization Science*, 17(6), 741-755.
- Zollo, M. & Winter, S. G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3): 339-351.