

# 異文化経営における組織学習の役割

## The Role of Organizational Learning in Cross-cultural Management

巖 萍  
YAN PING

### Abstract:

The research here presented focuses upon Japanese companies in China, and seeks to analyze the role of organizational learning in cross-cultural management from a teleological approach.

### 1. はじめに

東西冷戦の終焉により、世界の一時的・表層的均質化を背景に、また情報通信技術の飛躍的な進歩や新国際分業体制<sup>1)</sup>の確立も、企業のグローバルな事業展開に一層拍車をかけた。海外への事業展開を試みる日本企業の戦略的目論見とは裏腹に、海外における事業展開は当初計画の通り、順風満帆に進行することができず、解散や撤退を余儀なくされるケースがしばしば見られる。

企業にとって、海外進出を際して、綿密な事前の調査計画を元に、ヒト・モノ・カネなどの経営要素に対して、莫大なイニシャルコストを投下しなければならない。初期投資に比例した将来の経営成果に対する期待の大きさが当然想像できる。では、①企業はなぜ海外進出を選択するのか。②なぜ企業の海外進出には失敗例多いのか。③失敗を未然に防ぐ方法ないのか。

本稿は上記の疑問を念頭に、企業海外進出に伴う経営管理の諸問題を対処するために、目的論的アプローチを用いて、組織学習の役割を明らかにする。

### 2. 企業海外進出の動機

企業海外進出の軌跡を辿ってみると、産業革命以降、近代企業の誕生期であった18世紀まで遡って今日巨大化したグローバル企業（例えばロイヤル・ダッチ・シェル社、JPモルガンなど）の面影が発見できる。企業海外進出の第1次ブームと言われる20世紀初頭において、GE社、FORD社、GM社に代表されるアメリカ企業の海外進出が顕著になった。第2次世界大戦後では、アメリカと旧ソ連との東西陣営の対峙を主因に、アメリカ企業が主導する海外進出の第2次ブームが見られる。

1970年代から1980年代にかけて、日本企業は低価格・高品質を武器に世界市場を席卷した。さらに、プラザ合意以降は円高による産業構造転換が迫られる中、日本企業による急激な海外

進出が 3 次ブームを引き起こした。1995 年前後になると、企業は東西冷戦構造の崩壊による「平和の配当」を受け取ると同時に、情報通信技術の開花によってもたらされる恩恵を享受し、新国際分業体制を確立した。それが海外進出の第 4 次ブームとなった。

## 2.1. 先行研究レビュー

これまで、企業海外進出の動機に関する先行研究が多数現れた。中でも、理論ベースとしてもっとも有力とされてきたのは、取引コスト理論を援用した Dunning (1977, 1979) の OLI パラダイムと呼ばれるモデルであった。氏は、製造業をメインとする多国籍企業が、生産活動を海外へ移転する要因として、①所有による特殊な優位(Ownership-specific advantages), ②立地による特殊な優位(Location-specific advantages), ③内部化の優位性(Internalization advantages)の 3 つを提起した。

①所有による特殊な優位は、他社にはない企業独自の技術や所有権といったリソースに代表される資産優位性と、企業がもつ独自の資産優位性を効果的に組み合わせ、活用する能力である取引優位性の 2 つからなる。多国間を跨って自社ネットワークを構築すれば、新規参入者や競合他社に対して、競争優位性となる。また②立地にまつわる特殊な優位とは、受け入れ国が提供する現地の特殊な要因であり、企業の所有による特殊な優位の形成、生産立地の選択、現地での経営環境などに影響を及ぼす。そして③内部化の優位性は、情報、技術や中間財などの所有による特殊な優位を市場で直接取引するよりも、自社内部ですべて管理し、運用した方が利益拡大につながるような状況である。

氏の理論を提起した時期はちょうど第 2 次海外進出ブームと呼ばれた時期にあつて、研究対象は基本的にアメリカ企業をメインとしていた。それに対して、日本企業をメインターゲットとする研究も現れた。

慶応大学研究グループの報告によれば、企業は主に 4 つの理由で海外進出を選択する。第 1 は、国内生産の相対的なコスト高による国際競争力の低下が懸念される場合。第 2 は、日本国内市場の魅力が低減し、生産拠点としての意味が低下した場合。第 3 は、海外市場の成長あるいは海外生産効率がよく、海外生産の魅力が上昇した場合。第 4 に、進出国のカントリー・リスクの低減やインフラ整備の改善によって、海外進出リスクが減少した場合。ここで分かるのは、日本企業海外進出の特徴が、主としてコスト削減のために、国内生産機能の海外への移転に伴う海外進出であることが挙げられる。

しかしながら、進出先国の経済力ないし個人の可支配所得水準の向上に伴い、単純に生産拠点としての海外進出はもはや限界状態に近い。したがって、進出先国に展開した既存組織の役割と機能を状況の変化に応じて、再定義しなければならない。

この問題に関して、Bartlett & Ghoshal (2002) が示唆に富んだ理論枠組みを提唱した。彼らは米国、ヨーロッパ、そして日本 3 カ国に本社を置く 9 社の多国籍企業に対する実証研究を行い、企業のグローバル展開において、3 つの伝統的な形態（グローバル組織、インターナシ

ョナル組織、マルチナショナル組織）に加え、1つ望ましい形態（トランスナショナル組織）があると指摘した。

彼らによれば、複数の国で事業展開する企業にとって、グローバルの効率性と現地環境への適応性に加え、イノベーションと学習の機能も同時に達成しなければならない。伝統的な組織形態では、日本企業に代表される「グローバル組織」は、世界規模の効率性の構築が専らの目的としている。経営資源や経営能力が基本的に本社に集中している。「インターナショナル組織」は、製品ライフサイクル理論に基づき、本国・本社の技術力および経営能力が進出国よりも格段に高いため、本社による計画統制の下で戦略全般を世界に適用していく。しかし、経営資源と経営能力をある程度現地に分散させ、現地子会社に一定の自主権を与え、本社による全体の調整を行う。「マルチナショナル組織」は、進出国ごとの市場の差異に照準を合わせ、現地市場の特性とニーズに適応した独自の製品及びサービスで差別化を図る。

しかしながら、上述した3つの組織形態は、グローバルな効率性、ローカルへの適応性、イノベーションの促進・学習のどちらかを部分的にしか対応できず、三者を同時に達成したい場合、トランスナショナル組織を構築すべきと主張した。「トランスナショナル組織」は、本社、各国の支社や子会社がそれぞれの能力に応じて、特定の製品ないしサービスまたは技術の分野で、当該企業の世界全体のビジネスの担い手として機能するように責任が付与され、世界規模の効率の実現に貢献できる統合されたネットワーク組織である。

彼らの研究において、本社と進出先国支社ないしサブ組織との関係をイノベーションと相互学習によってまとめられ、進出先国のローカルニーズへの柔軟な適応と、企業組織全体としての効率性とのバランスを維持することの重要性が提起された。だが、トランスナショナル組織はあくまでも長期発展を経て形成されるべき組織の理想形であり、そこに辿りつくまでのプロセスが、つまりローカル適応とグローバルの効率性、そしてイノベーションと相互学習との関連性が明示されていない。

## 2.2. 日本企業海外進出の実態

経済産業省および中小企業庁<sup>2)</sup>は日本企業海外進出の現状を把握するために、毎年調査を行っている。

平成13年度中小企業白書によれば、日本企業は海外に進出している動機について、特に「コスト低減」（調査対象企業の57.5%）、「海外市場の開拓拡大」（調査対象企業の42.5%）を重視している。逆に原材料の確保や生産拠点の分散によるリスク回避、さらには海外人材の活用などへのニーズはいずれも10%未満であった。

それに対して、撤退の理由として、販売の不振が51.7%、現地パートナーとのトラブルが34.5%、コストの上昇が31%、優遇措置の廃止や規制の変化と人材不足が24.1%と、いずれもローカル特性への対応不足によるものと思われる。

経済産業省の第39回（2008年度暦年）海外事業活動基本調査の結果をみると、日本企業の

海外進出において、現地法人に対する出資比率は 50%以下が全体のわずか 10.96%に対して、出資比率は 100%がなんと全体の 65.78%に達している。また年間新規設立した現地法人が 364 社に対して、同年撤退した法人数が 472 社に上る。勿論、世界的な金融不安による景気後退の影響があるものの、表 1 で示した過去 5 年間の調査データを見ても分かるように、進出率マイナスであることは非常に興味深い。

表 1 日本企業海外進出年間新設・撤退社数

年度	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年
進出社数	467	495	427	409	364
撤退社数	538	561	470	449	472

(出所:経済産業省経済産業調査統計部『我が国企業の海外事業活動:海外事業活動基本調査』より筆者作成)

上記の調査データを分析すると、日本企業海外進出の特徴は 4 つ挙げることができる。第 1 は、日本企業は従来コスト削減を目的とした生産機能の移転型海外進出から、新たな市場獲得を目的とした販売ネットワーク拡大型海外進出に切り替える傾向にある。第 2 は、日本企業、特に中小企業の海外進出は依然として段階的なプロセスを踏み、生産機能移転型から販売ネットワーク拡大型へと逐次的に展開する傾向が強い。第 3 は、大企業の場合、特にグローバルな展開を行う場合、地域間サブ組織は、国際的分業体制に沿って、その役割機能を分担させ、生産機能、販売ネットワーク構築、研究開発など目的別にかつ同時に展開される。ただし、経営能力および経営資源の本社集中傾向が依然強い。第 4 は、日本型経営<sup>3)</sup>の海外移植は強く推進され、経営的および管理的意思決定のいずれも現地への委譲が遅れている。

### 3. 組織学習の役割

これまで検討してきたように、日本企業の海外進出は専らコスト削減や販路拡大を狙うものであり、それによって新たな競争優位を構築していく。しかしながら、進出当初の目論見に反して、結果として事業撤退が余儀なくされる場合、競争優位性を築くところか、逆に企業に大きなダメージを与えかねない。

企業は様々な状況で目的的活動を行い、学習する (Hedberg, 1981)。企業は持続可能な経営を目指して、状況に応じて、新たな知識の獲得、既存知識の棄却、そして新旧知識の統合が循環的に行われることが必要である。言い換えれば、ある知識に対する極度な適応は、他の知識への適応の可能性を排除し、近視眼的な戦略行動を誘発する (Levinthal & March, 1993)。

#### 3.1. 目的論的アプローチ

企業の海外進出は目的的活動の一環とみなすなら、進出前の目的、進出当初の目的、進出経

年した時点の目的は不変するものであると考えにくい。そのため、目的論的アプローチから企業活動の変化を追う必要性がある。

Stacey, Griffin & Shaw (2000) と Stacey (2001)は、理性主義的目的、形成的目的、適応主義的目的、転換的目的の4つからなる目的論フレームワークを提示した。

当該フレームワークにおいて、「理性主義的目的」とは、普遍的な原則を反映し、思考過程を通じて選ばれる目標である。目標達成するために、組織が構築され、行動する。「形成的目的」とは、行動が繰り返されるうちに目標が徐々に現れ、展開していくものである。個体の局地的な行動の発展とともに、個体間の相互作用によって全体が形成される。「適応主義的目的」とは、生物学における進化論を依拠するものであり、目標は常にある淘汰プロセスの結果として現れてくるのである。「転換的目的」とは、変化する環境の中で自己アイデンティティを維持するために、既存の型を破り、新たな目標を樹立させるための目的である。

このように、目的自体は状況や時間の経過とともに変化するものである。この意味で、企業行動の変化プロセスを分析するにあたり、目的論のフレームワークを用いることは適切と思われる（厳, 2006）。

### 3.2. 目的論的アプローチから見る日本企業海外進出プロセス

日本企業海外進出の実態に関するこれまでの分析に挙げられていたように、段階的な展開特性<sup>4</sup>が見られる。多くの日本企業は、まずコスト削減を主な目的として、生産機能移転型の行動をとる。さらには、新たな市場を求めて、販売ネットワーク構築の行動を選択する。結果的にグローバルな展開に到達する。こういった段階的な展開プロセスを目的論のフレームワークに照らし合わせてみると、以下のようなことが分かる。

第1の段階において、企業は基本的には理性主義的目的にしたがい行動を選択する。なぜならば、これまで国内において長年蓄積されてきた生産ノウハウをそのまま海外に移転するため、意思決定者にとって企業をとりまく環境の不確実性を限定的なものにし、高い程度で予測できるからである。具体的に言えば、技術環境におけるリスク要因はこれまでの経験知によれば対応できる。進出先国の組織は既存組織の成功体験を模倣（学習）することが主たる行動の基準となる。

第2の段階において、企業は基本的には形成的目的にしたがって行動を選択し、新たな目標を形成しておかなければならない。なぜならば、企業にとって、まったく新しいマーケットに参入するため、意思決定者にとって環境の不確実性が非常に高いからである。勿論、事前に他企業の先行事例をベンチマークするや、進出先国の現地市場に対する入念な調査などの合理的な手法を利用し、リスクをできるだけ低減させることは、ある程度有効であるが、刻々と変化する課業環境を完全にかつ正確に予想しかねない。それについて、ホンダ技研工業がアメリカ市場に進出する際の成功事例でその一端を垣間見ることができる。

第3の段階において、グローバル規模における企業全体の効率性と、進出先国の特性に合わ

せた局地的適応が必要となり、組織の内生的淘汰(endogenous selection)メカニズムが機能し、適応主義的目的に沿った行動パターンが不可欠となる。

さらに、企業は経営の持続可能性を実現するために、変化する環境のもとに自らの生存意義を得るために、常にアイデンティティを確立しなければならない。このような要請に対処するためには、転換的目的にしたがひ、既存の行動パターンの型を棄却して、新たな型の創出に注力すべきである。

### 3.3. 目的行動としての組織学習

日本企業の海外進出は、段階的に行われる傾向が強いのであれば、ごく自然に異なる段階に応じて、異なる目的行動を採択するものだと考えられる。それによって、企業の持続的競争優位性が維持され、昇華していく。

Nonaka&Takeuchi (1995) は、日本企業の知識開発のプロセスに焦点を当て、日本企業における個々の組織構成員に蓄積された知識を、集団レベルに転換し、組織レベルへと普及する能力が高いと唱えた。言い換えれば、日本企業の組織学習能力は極めて高いという。ところが、日本企業海外進出の現状に対する調査結果で明らかにされたように、組織学習能力が高いと言える状況にない。

では、海外進出に際して、企業の競争優位性は具体的にどのように維持し、昇華できるのか。

企業の競争優位性を確保するために、組織学習論の枠組みが有望された (Senge, 1990)。組織学習には、既存知識の活用 (exploration) と新しい知識の開発(exploitation)の両方から構成される(March, 1991)。競争優位性を確保するのにこの両者のバランスをとることが重要となる。ここで問題となるのは、バランスをどのように維持するのか。時間の要素を取り入れて企業の行動を考えると、ある特定の時点において、企業にとって優先すべき学習のパターンを識別しなければならない。そこで前述した目的論的アプローチの重要性が現れる。

中小企業庁の調査結果で明らかにされたように、日本企業海外進出のもっとも大きな動機はコスト削減である。具体的には、国内人件費をはじめとする生産所要コストの高騰により、比較安価な生産移転先を求め、海外進出行動に移す。その場合、開発途上国への移転がほとんどであるため、進出先国よりも日本本社の経営管理・生産管理・物流管理などのノウハウが遥かに高い。また技術環境や進出の目的が非常に明確であるため、その目的に従う理性主義的な行動を採択することが望ましい。進出の成否の決定要因となるのは、如何にして日本国内で蓄積された既存知識を円滑かつ迅速に進出先国へと移植するかにある。そこで既存知識の活用はもっとも優先度が高く、理性主義的目的に沿った組織学習を推進することが有効となる。

しかしながら、進出先国と本国との間に社会システム、文化、宗教信仰、慣習が著しく異なる場合、現地企業との戦略的提携、あるいは現地事情に精通する人材を迎え入れ、本国から持参した既存の知識をそのまま移植するだけでなく、現地特性に合わせて既存知識の改善を行う必要がある。開発途上国に進出する場合、日本企業はしばしば日本的経営の移転という名

の下、現地従業員に標準的な業務手続きやルーティンを無条件に従うことを強引に植え付ける。勿論、経営の効率と合理性を考慮したとき、既存知識を変更せず、学習させて移植できるなら、もっとも望ましい状況である。実際では、変更しないまま直接適用できることはむしろまれといえる。

そこで、形成的目的論に沿った組織学習が必要となる。既存の知識を用いてこれまでと異なる環境から生じる問題に対処する場合、将来の結果を予測できなくなる可能性が高い。この状況において、必要なのは、まず行動を起こして、行動によってもたらされる結果を見ながら行動を修正し、再び次の行動へと移す。このような行動が繰り返されるうちに、企業が向かうべき目標が次第に明確となり、形成される。組織の既存の知識も更新される。形成的目的論に沿った組織学習は単に販売ネットワークを構築しようとする企業だけでなく、前掲のような本国との環境の差異が高い生産機能移転先のケースにも有効である。

企業は理性主義的目的に沿った学習の段階（既存知識の学習過程）、そして形成的目的に沿った学習の段階（既存知識の改善過程ないし新しい知識の獲得過程）を経て、進出先の環境に適合した企業の独自の行動パターンが確立される。この段階において、企業にとって対処すべき環境の定義ができ、その一定の環境に適応するためのシステムが構築される。そうになると、多少の環境変化なら、企業は変化に合わせて既存知識枠を用いて、微調整を行い、適応主義的目的に沿った組織学習が有効となる。

ただし、ここで注意しなければならないのは、一定の環境への適応行動が繰り返されることによって、企業は既存知識に対する過度な信頼をもたらし、新たな環境の変化に対応できなくなることである。なぜなら、適応主義的目的のもとで行われる組織学習は、共通の目的ないし組織の制度構造が淘汰の基準となり、一定環境への適応に必要としないものはすべて淘汰され、「適応が適応の可能性を排除する」という危険性をもたらすからである（Weick, 1991; Weick & Westley, 1996）。

生物有機体のように、企業にもライフサイクルに類似した特性をもつ。日本の携帯電話産業、半導体産業の盛衰の軌跡から見れば、いわゆる「ガラパゴス現象」（湯之上, 2009）が明らかにされた。そこには、独自の生存環境への過度適応により、自らの進化が成し遂げるものの、他の環境への適応ができなくなる現象が産業界への射影となった。日本企業海外進出の撤退事例からもこのようなパターンの学習の失敗が多数見受けられる。

企業は自らの成長限界を突破するためには、転換的目的に沿った学習のメカニズムを組織内に取り入れることが不可欠である。換言すれば、企業は適応主義的目的に沿った学習の段階に突入すると同時に、自己成長を図るため、内生的淘汰を機能させるため、次に適応すべく環境目標の探索行動を実行しなければならない。グローバルな展開の段階に突入した企業にとって、進出先国々の組織で行われる局地的適応行動によってもたらされる結果が同じグループにいる他の組織、あるいは組織全体にとって非常に異質のないし斬新なものである可能性がある。もしこれが単純に全体として画一した適応パターンで束縛していくなら、将来の適応の可能性が

消え去る危険性がある。逆に、内生的淘汰を機能させ、企業グループ内による相互学習を促進していくなら、自らの生存可能性を高めることにつながる (Doz, Santos & Williamson, 2001)。

#### 4. 結び

グローバルな競争に直面する企業にとって、海外進出はもはや避けて通れない戦略行動の一つとなる。競合他社に打ち勝ち競争優位性を築くために敢行した海外進出は失敗に終わった場合、言うまでもなく経営にとって非常に痛手となる。

そこで本稿では、まず日本企業海外進出の現状を踏まえ、日本企業の海外進出における段階的な展開特徴を見出した。さらに、経営行動の適正を高めるための提案として、目的論的アプローチを援用して、海外進出の異なる段階の特性に適合する目的行動パターンを示した。最後に、海外進出の失敗を未然に防ぐために、目的行動を円滑に推進するために、組織学習の役割と具体的な方法が論じられた。

組織学習は、既存知識の普及・活用の側面と、陳腐化した知識の棄却や新しい知識の獲得・創出の側面と、相反する2つの側面をもつ。この二つの側面を促進しつつ、また新たなバランスを創出することが企業の持続的競争優位性にとって必要不可欠なものである。そこで、異なる段階に応じて生じる目的行動のパターンに必要な組織学習の側面を促進すべきだというのは本稿の主張である。

また、現段階における本稿の主張はあくまでも日本企業海外進出に焦点を合わせた理論的な提案に過ぎず、今後の課題として、その妥当性と普遍性の検討を進め、アメリカやヨーロッパ、そして BRICs と称される新興国の海外進出との比較が必要である。

#### 注

- 1) 従来国際分業は、発展途上国から先進国への資源（一次産品）、先進国から発展途上国への工業製品という貿易の流れが主だった。1970年代から次第に、最終財だけでなく、中間財（半製品）が取引されるようになった。世界規模での企業内分業が本社を中心に結節的に組織された。管理部門と生産部門の分離だけでなく、生産過程の分割や事業部制による生産部門間での分業も進んだ。また、市場においても、グローバルに中間財の取引がなされている。これを、新国際分業（New International Division of Labour）と呼ぶ。
- 2) 経済産業省と中小企業庁の調査対象が異なる。前者は基本的に資本金5千万円以上の企業を対象とした調査であり、資本金10億円を超える企業が全体調査対象の4割を超えている。後者は中小企業基本法第2条第1項の規定（サービス業・小売業は資本金5千万円以下、卸売業は1億以下、それ以外の業種は3億円以下）に基づき、調査対象を定めている。そのため、日本企業海外進出の全体像を把握するには両者の結果を分析する必要がある。
- 3) ブラザ合意以降、日本経団連が主導する新日本の経営はある程度推進されたものの、終身雇用・年功序列・企業別労働組合といった制度慣行や、人的資源管理における同質化人材の選別傾向が依然強いという。
- 4) 近年、特にサービス業、電子商取引に代表される新興企業は、創業初期から海外のマーケットを事業対象とするものが多く、段階的な展開特性が見られない。ここでは、経済産業省および中小企業庁の調査結果に踏まえて、全体傾向を優先させるものとする。

#### 参考文献

1. Adler, N. J. (1983), "Cross-cultural Management Research: the Ostrich and the Trend", *Academy of Management Review*, Vol.8, pp.226-232.

2. Adler, P. S. (1993), *The Learning Bureaucracy: New United Motors Manufacturing, Inc.*. In Staw, B., Cummings, L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.15 JAI Press, pp.111-194.
3. Argyris, C. & D. A. Schon (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
4. Bartlett, C. A. & S. Ghosal (2002), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 2nd edition, Harvard Business School Press.
5. Cyert, R. M. & J. G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood: Prentice-Hall. 邦訳, 井上恒夫 (1967) 『企業の行動理論』ダイヤモンド社.
6. Dunning, J.H. (1977), “Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach”, in B. Ohlin, P.O. Hesselborn and P.M. Wijkman (Eds.), *The International Allocation of Economic Activity*, Macmillan.
7. Dunning, J.H. (1979), “Explaining Changing Patterns of International Production: In support of the Eclectic Theory”, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol.41, No.4, pp.269-295.
8. Doz, Y. L., Jose Santos & Peter Williamson (2001), *From Global to Metanational: How Companies Win the Knowledge Economy*, Harvard Business School Press.
9. Gleave, S. & N. Oliver (1990), “Human Resource Management in Japanese Manufacturing Companies in the UK: 5 Case Studies”, *Journal of General Management*, Vol.16, No.1, pp.54-68.
10. Hedberg, B. (1981), “How Organizations Learn and Unlearn”, In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, pp.3-27.
11. Hofstede, G. (2004), *Culture and Organizations: Software for the Mind*, 2nd edition, McGraw-Hill.
12. Kuwana, Y. (2002), “Global Learning of Multinational Enterprises: Are Japanese Multinational Really Ahead in Inter-organizational Learning?”, *The Journal of Chiba University of Commerce*, Vol.40, No.1, pp.41-70.
13. Levinthal, D. A. & J. G. March (1993), “The Myopia of Learning”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp.95-112.
14. March, J. G. (1991), “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, *Organization Science*, Vol.2, No.1, pp.71-87.
15. March, J. G. & J. P. Olsen (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway: Universitetsforlaget. 邦訳, 遠田雄志, アリソン・ユング (1986) 『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣.
16. Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-creating company*, Oxford University Press. 邦訳, 梅本勝博 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社.
17. Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday. 邦訳, 守部信之 (1995) 『最強組織の法則』徳間書店.
18. Simon, H. A. (1991), “Bounded Rationality and Organizational Learning”, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp.125-134.
19. Stacey, R. D., D. Griffin & P. Shaw (2000), *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking?*, Routledge.
20. Stacey, R. D. (2001), *Complex responsive processes in organizations: Learning and Knowledge Creation*, Routledge.
21. Weick, K. E. (1991), “The Nontraditional Quality of Organizational Learning”, *Organization*

*Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 116-124.

22. Weick, K. E. & F. Westley (1996), "Organizational Learning: Affirming an Oxymoron", In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, Thousand Oaks: Sage, pp.440-458.
23. 巖苺 (2006), 「組織の生成・発展プロセスと組織学習」『経済科学』, 第 54 卷第 1 号, 13-29 頁。
24. 石井・久米・遠山編著 (2001), 『異文化コミュニケーションの理論』, 有斐閣ブックス。
25. 経済産業省経済産業調査統計部, 『我が国企業の海外事業活動: 海外事業活動基本調査』ウェブサイト (<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/index.html>)資料。
26. 慶應義塾大学経済学部蓑谷千風研究会編 (1996) 『産業の空洞化－日本のマクロ経済 1996 年度版』多賀出版。
27. 中小企業庁編『中小企業白書』ウェブサイト(<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/>)。
28. 中小企業基盤整備機構, 『中小企業海外活動実態調査』ウェブサイト (<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/report/tenkai/index.html>)資料。
29. 湯之上隆 (2009) 『日本「半導体」敗戦』光文社。