

ノードとしての企業

— GBI シンポジウムに寄せて —

鈴木秀一*

はじめに

なぜ私たちは、今、グッドビジネス・イニシアティブ (GBI) を問う必要があるのだろうか。そもそも「良いビジネス」への問いは、誰にとって「良い」のかを問う試みである。企業はさまざまな利害関係者に依存し、また影響を与えながら活動している。株式会社を誰が、どのような目的のために統治すべきかというコーポレート・ガバナンスの議論は未決着の問題の1つであり、2つの極端な企業モデルが想起される。1つは日本独特の観点から、企業の目的は組織内部にある(従業員主権)という見方である。もう1つの米国的な観点からは、組織外部にこそ企業目的は存在する(株主主権)という説である。

従業員主権モデルは、日本企業の非正規雇用率が3分の1を超えるまでに増えた現在、かつてほどの理論的説得力が失われた。一方の株主主権モデルも、年金基金などの長期保有 (buy and hold) の機関投資家が台頭してきた時期とくらべると、短期的で投機的なトレードをつねとするヘッジファンドの台頭やIT化によるスイングないしデイトレーダーの増加など、従来の概念とは異なる新しい株主によって議論の再検討を余儀なくされている。いったい数ヶ月間ないし数週間しか保有しない「株主」のために企業は活動するのか、という疑問は当然である。また米国企業においてストックオプション制度が普及したことも、経営者の「株主化」をもたらし、金融工学の発達はウォールストリートとメインストリートの乖離、

あるいは金融の世界と実体経済の乖離の契機となって、リーマンショック以降あらためて米国流の株主主権論が問い直されている。

さらに米国の複数の経営学者から、1980年代前半までの米国において、株主主権モデルとは異なる企業モデルが米国においても主流であったことが指摘されて、洋の東西を組織内部志向型と組織外部志向型の企業モデルに簡単に分けることができなくなった。代表的な研究によれば、かつての米国企業の特徴は以下のとおりである。

- 「家族としての企業」を規範とし (Osterman, 1994), ウェルフェア・キャピタリズム時代の雇用官僚制の伝統に従い (Jacoby, 1985), 内部労働市場型の雇用慣行による「オールドディール」 (Cappelli, 1999) によって従業員を長期雇用する企業モデル。
- オールドディール型の雇用慣行の特徴は、① 科学的管理法に基づいて編成された作業組織を持ち、② 作業員を厳格に監督するために中間管理職が階層として肥大し、③ ヒエラルキー的な職階制による昇進制度を特徴とする (Cappelli, 1999)。
- ここではホワイトカラー管理職は、職位や年功に連動した賃金体系で守られており、事実上、長期雇用が保障されていた。またビジネスリスクを負ったのは株主だった (Ibid.) ことにも留意したい。

アメリカの雇用官僚制を破壊した一因はブラザ合意以降のグローバル化であり、直接には海外の競合企業であった。組織のダウンサイジングやフラット化はその破壊の象徴的な言葉である。キャベリは雇用関係を市場原理に基づいて再編する方

* すずき しゅういち 立教大学経営学部教授

策を「ニューディール」型と呼ぶ。それは内部労働市場型の雇用からフリーエージェント型の仕組みに転換したことを意味する。

こうしてみると、伝統が破壊された近年の企業モデルを「米国型」とか「グローバル・スタンダード」とみなし、高度成長期の「日本型」と比較するのはステレオタイプであり、少なくともミスリーディングである。

以上、概観しただけでも、誰にとって「良いビジネス」とすべきなのかについての通説は存在しないことがわかる。そこでさらに単純化して、企業は所有者＝株主（stockholder）のために、つまり株価を高めるために存在するという説と、すべての利害関係者（stakeholder）のために存在するという説に議論を収斂する視座もある。このとき、もっとも難しいのは後者の概念である。なぜならばすべての利害関係者を「社会」（society）と呼びなおしても、その概念定義の曖昧さと不透明さは変わらないからである。この曖昧さが、企業と「社会」の関係を問う試みの多様性、すなわちステークホルダー・アプローチ（Freeman, 1984）、「企業と社会」論から環境マネジメント、雇用、CSR までの多種多様な議論をもたらしている。これらをあえて集約すれば、いずれのアプローチも企業と社会の持続可能性に関連している。持続可能性が問われる理由は、企業をめぐる環境が変わったからである。企業は、コンティンジェンシー理論によれば、環境にダイナミックに適合することでしか生き残れない。本稿では、グローバルな環境の変化を概観してから、GBI にふさわしいノードとしての企業モデルを提示する。

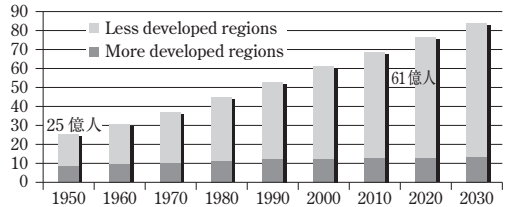
I グローバル環境

経済成長にとって最も基礎的な変数は人口である。人口の推移はマーケットと労働力の推移であり、ある国にとっての人口ボーナスもしくは人口オーナスをもたらす。かつて高度成長期の日本では、19歳以下の若者が人口の43%を占めていた。現在、ベトナムの平均年齢は24歳余りである。若年労働力層が厚いピラミッド型の人口構成は、経済成長の重要な基礎条件となる。

20世紀後半の世界人口をみると、1950年の

25.3億人から2000年には61.2億人に増えている。国連の推定値では2030年には83.2億人に達する（図1）。その構成は、先進諸国が12.9億人に対して発展途上国は10.2億人の見込みである。先進諸国の人口はこの80年間ほとんど増えない。今後、新興国が生産基地としてだけでなくマーケットとして不可避のターゲットとなる。

図1 世界人口の推移（1950～2030）（億人）

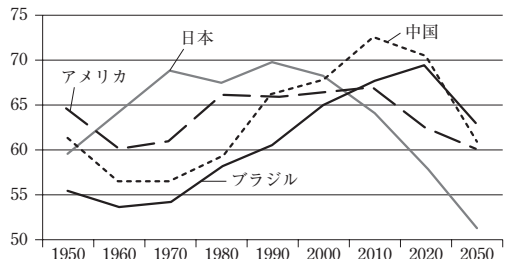


出所：United Nations, World Population Prospects: The 2010 Revision より筆者作成。

では、先進国と新興国では人口の構成はどのようになっているのか。日本、米国そして中国、ブラジルを比較してみよう。図2が示しているのは、4つの国の生産年齢人口の推移の比較である。生産年齢人口（working population）比率とは、全人口に対する生産年齢人口（15歳以上65歳未満）の比率を意味している。図2を参照すると、日本経済が実質GDPベースで平均年率9.1%の高度成長をとげたのは1956～1973年の間であり、平均4.2%の成長を遂げたのは1974～1990年の期間である。その当時の生産年齢人口比率は他の3つの国よりも高かった。生産年齢人口比率は、1970年ごろと1990年ごろにピークを迎え、それ以降は急速に低下していく。

日本の経済成長率は90年代以降の低下に足並みをそろえたかのように年0.9%平均の「失われ

図2 生産年齢人口比率の推移（%）

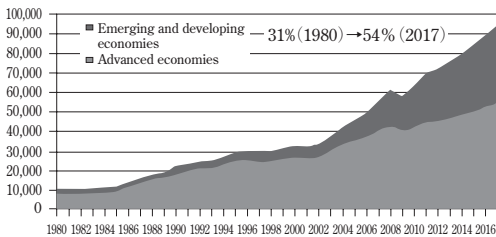


出所：United Nations, World Population Prospects: The 2010 Revision. 総務省統計局「平成12年国勢調査日本の人口」および「人口推計」より筆者作成。

た20年」(1991～2011年)となった。経済発展は人口ボーナスの要因が大きい。BRICs 諸国たとえば中国の人口ボーナスは、1970年から2010年にかけてポジティブな影響を与えた。しかし日本と同じように中国も、21世紀半ばに向けて急速に高齢化していく。独りっ子政策を採用した中国において、ある時点以降は人口オーナスが経済発展に重い負担となるのである。

つぎに世界のGDPを概略しておこう。図3が示すように、1980年には10.7兆ドルだった世界の富(GDP)は、2000年には32.2兆ドルに増え、2010年には63.1兆ドルに成長した。注目すべきは世界GDPに占める新興国の割合である。これは、1980年には世界GDPの30.9%だったが、2000年には37.2%、2010年には47.9%、2017年には54.3%まで達する見通しである(図3)。

図3 世界GDPの推移予測(1980～2017年)
* 単位10億USドル



出所：IMF, World Economic Outlook Database, April 2012より筆者作成。

これらのデータから、20世紀後半のグローバル市場の先進国から新興国への大きなシフトを読み取ることができる。グローバル企業にとって、この環境の大きな変化は何を意味するだろうか。グローバル化以前の環境では、大企業は豊かな購買力を持った先進諸国の顧客に高付加価値製品を販売することで利益を上げてきた。これからの市場は量的にも質的にも既存大企業の従来の戦略には適さないようである。新興国市

場やBOP(Bottom of Pyramid)が新しいマーケットとして存在感を増したことは、新しいコンセプトによる製品開発や今までとは異なる価格帯の原価戦略が必要になる。また新しいターゲットにフィットした新しいマーケティング戦略、さらには企業活動のベースとなる組織プロセスや組織文化を含めた企業モデルそのものをドラスティックに変える必要がある。後述する資源ベース(resource-based view)の戦略論は、グローバル企業がそのコア・コンピタンスを新しいマーケットで活用することで持続的な競争優位を獲得できると主張するとともに、新興国にも貢献できると説いている(Prahalad, 2002)。

II 日本の環境変化と企業

つぎに日本国内の環境を概略しておこう。表1が示すように、日本の高度成長は人口ボーナスを享受した結果である。19歳以下の若者人口比をみると、高度成長が始まった1955(昭和30)年には43.1%を占めた。彼らが日本企業の若い担い手だったのである。新規一括採用という世界に例を見ない採用方式で、彼らを自社内で育成し、スキルがついた段階で転職されないような処遇システム(年功序列賃金、退職金など)を整備した日本企業は、急速に独自のマネジメント方式を固めていき、業績を伸ばした。不況によりある事業の存続ができなくなっても、従業員の雇用を維持するために多角化の努力を払う傾向があった。そういうマネジメントに対して従業員はロイヤリティを持つ好循環も生まれた。そういう「日本的」な状況は1980年代末まで続いた。この日本的経営システムは当時の環境にフィットした合理性を持っていた。独特の雇用システムは、日本企業に優れた技術力と生産性をもたらした競争優位の源泉と

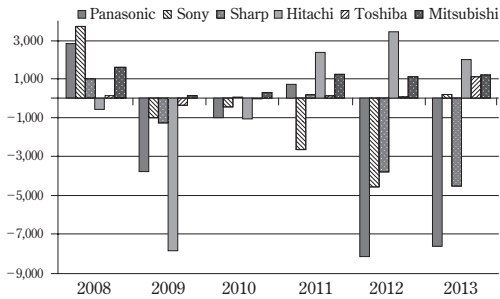
表1 日本社会の人口構成比の推移

人口比率(%)	1955年	1980年	2000年	2010年	2030年
19歳以下	43.1	30.6	20.5	18.0	14.6
20～64歳	51.6	60.3	62.0	59.0	53.8
高齢化率*	5.3	9.1	17.4	23.0	31.6
全人口(万人)	9,008	11,706	12,693	12,806	11,662

注：*全人口に対する65歳以上人口の比率。

出所：平成23年度「高齢化白書」より筆者作成。

図4 総合電機（家電）メーカーの純利益推移（億円）



出所：各社有価証券報告書および2012年11月の業績修正より筆者作成。

なった。しかしここで見てきたように、こういう環境は今、急速に消滅しようとしている。

日本の経済発展において、人口ボーナスが耐久消費財マーケットに与えた影響はとくに大きかっただけに、逆現象である人口オーナスはすでに家電業界に深刻な影響を与えている。図4はリーマンショック以降の総合家電6社の業績推移を示している。家電メーカーの純利益は、リーマンショックを境に雪崩を打ったように下降線をたどってきた。平成の成長を引っ張ると言われたデジタル家電は、実際には、台湾企業のEMS (Electronics Manufacturing Service) を軸とする水平分業によって製造され、日本メーカーの業績にさほど貢献しなかった。それに対して、詳細は省略するが、日本の重電メーカーは堅調な回復を見せている。日立における家電事業セグメントの割合は、連結の10%にすぎない。三菱は25%ほど、東芝も40%あまりである。重電3社はモジュール化の影響を受けにくいインテグラルな事業を強みとしている企業である。

この2つの比較から、日本企業の強さと弱さがかがえる。一概に日本企業はガラパゴス化したとか、デジタル化に乗り遅れたという批評はあたらない。アナログ（垂直統合）からデジタル（グローバルな水平統合）へのものづくりの転換に、総合家電は乗り遅れたことは明かである。しかし、人と人、組織と組織における繊細で密接な情報交換により、高品質な差別化製品を作りこむインテグラルな分野では日本企業の競争優位は手堅いものがある。したがって問題は、グローバルな環境転換の波に乗り遅れてしまった側の日本企業の弱点をどうするかである。

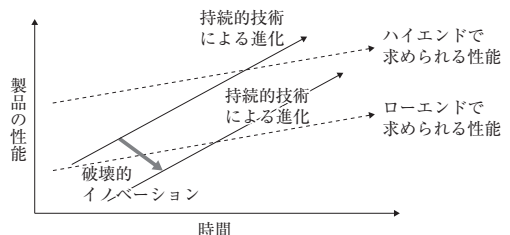
Ⅲ ノードとしての企業モデル (Nodal Firm)

日本の総合電機メーカーに限らず、なぜ、かつて成功を取めた大企業は、新しい環境に不適合を起こして機能不全に陥ってしまうのだろうかという普遍的な問いがある。経営戦略論の研究は、たとえば次のような仮説によってその理由を説明している。紙幅が限られているので、若干の仮説を概略し、そのあとでわれわれの提唱する組織モデルを示唆する。

イノベーションのジレンマ

大企業はその組織構造上、持続的イノベーションには適しているが、既存技術が無価値にしてしまうような破壊的イノベーション (disruptive innovation) には弱い (図5)。このクリステンセンの著名な理論は、日本の電機メーカーには最も妥当するかもしれない。すなわち、自社の卓越した技術力ゆえにユーザーのニーズを超えたスペックの製品を作ってしまう。高付加価値製品は価格も高く、限られたハイエンドユーザーのみをターゲットとする。使いもしない機能がふんだんに着いた高価格な携帯電話のガラパゴス化がしばしば指摘される場所である。

図5 イノベーションのジレンマ



出所：クリステンセン (2000) p.10。

ユーザーが求める製品性能のイノベーションの速度 (図5の点線矢印の角度) と、企業のイノベーションの速度 (実線矢印の角度) を比較すると、企業のほうが早い。いったん企業がハイスペック製品をドル箱として持ってしまうと、その製品の価値を破壊するような製品 (破壊的イノベーションによる低価格なローエンド製品) に投資することは困難になるからである。

その理由は、イノベーション・ジレンマ理論に

よれば、組織上の要因が大きい。新製品の開発や販売は、組織上の資源配分プロセスにかかわる重要な意思決定案件である。企業のイノベーションは組織的な資源配分プロセスのパターンと表裏一体ということになる。既存市場で成功を収めた既存大企業の内部では、既存の顧客ニーズに最適化されて資金・人材が割り当てられる。もしそこにズレがあるならば、組織の非効率性が問われることになる。大企業においては、その資源配分に関する意思決定プロセスは、組織の中位・下位の階層をまきこんだ構造的なプロセスであり、経営層は下から上がってきた選択案のオプションから選ぶだけである。すなわち事業部の担当マネージャーの判断が大企業のイノベーションを方向づける。

優秀な事業部長はドル箱の製品を育成し、さらに売ろうとするが、将来どうなるかわからない低価格品を、まだ十分な購買力もないターゲットに販売する事業に投資をしようとしなない。彼らは限られた時間の中で数字を作っていかなければならない組織人であり、どのプロジェクトを選択するかが直接的に彼らのプロモーションに関係するからである。たとえ10年先、20年先に市場を席卷するであろう技術を彼らが予測していたとしても、短期的に結果が出せなければ彼らはそれを選択しない。これはいわば組織人のジレンマである。

こうして新規企業が「無消費者」（クリステンセン）すなわちまだ十分な購買力はない潜在的消費者に破壊的イノベーション製品を販売していく。資金、ブランド力、人材などすべての経営資源で優位にある大企業が、ときとして小企業に負けていくのは技術力ではなく組織のジレンマゆえなのである。この理論では、大企業が破壊的技術の開発を進めようとする場合は、別個の新会社を設立して、既存製品と競争関係を作り出すべきであると主張している。ページ・プリンターに対するインクジェット・プリンターという破壊的技術で成功を収めたHPがその一例である。

組織の官僚制化

上記のクリステンセンの議論にもかかわっているのが官僚制化の理論である。業務の拡大は組織の規模を大きくし、官僚制化する。そのことによって、意思決定が遅れるばかりか、マネー

ジャーや経営層が自分の任期だけを考えて短期的で安全志向な経営判断を行う。大企業の内部労働市場が整備されるとともに、三品（2004）が指摘しているような官僚主義的な役員や管理職の人事慣行が日本企業内に定着してきた。ポスト順送りでの経営職に就いた経営層が、限られた期間中に何をしようとするだろうか。たいていの場合は、事なかれ主義に陥り前例を維持するにとどまる。

本稿前半でみてきたような国内外の環境が大きく変化しつつあり、それにフィットするために企業が組織の根幹から変わらなければならないことは、もちろん官僚主義的な経営層も認識しているであろう。しかしその認識を行動にあらわして、組織内外の批判を一身に浴びて自らの信念のもとに孤軍奮闘するにはあまりにも時間と資源が足りないのである。あるM&Aを実行すべきと認識していても、そのプロセスには膨大な時間と労力がかかり、その成果は経営層が退職した後に業績として表れるようなケースでは、事業部トップはそのM&Aを見送るのが「正解」になってしまう。GEのようにトップが20年間もその地位を維持することはオーナー経営者ならともかく、日本の官僚主義的な大企業組織では希有なケースである。

アーキテクチャー

アナログ技術におけるインテグラル（擦り合わせ）型の製造方式については日本企業は圧倒的な競争力を持っていた。しかし近年、デジタル化への転換によってもものづくりのモジュール化が進んだ結果、垂直統合化された日本企業の構造が強みではなくなった。インテグラルとモジュールという製品設計思想の対比論は周知のとおりであり、ここでは基本的な説明を省略する。日本の二大輸出産業である自動車と家電を比べてみると、インテグラルなものづくりが多く維持されている自動車に対して、近年、家電製品はインターフェースを共有化した部品（モジュール）を組み立てるモジュール生産が進んだ。そのことは日本企業の競争優位を支えていた設計と製造の密接な連携作業や「現場」による品質の作り込みといったインテグラル生産による競争力が薄れることを結果した。それにもなると組織構造も、垂直的なインテグレーションから水平的なネットワークにシフトしていき、日本型の製造システムの競争力が揺らい

でいったのである (藤本・武石・青島, 2001)。

ノーダル企業の構想

以上の経営戦略論が示唆するように、日本企業がこれまでの延長線上で努力するだけでは、グローバルな環境変化にダイナミックに適合することは不可能である。日本企業に必要なことは、その戦略とミッションの大胆な転換である。それは企業モデルの刷新と言い換えてもいい。

新しい環境にフィットすることを可能にする企業モデル (firm model) についてはさまざまな提案がある。われわれの「グッドビジネス」の観点からみると、どの企業モデルが有効なのかについて、試行錯誤の段階であることは否めない。ただしいくつかの有力な構想は今の段階でも示唆することができる。

まずコーネル大学のハート教授の構想である。彼は、環境マネジメントに関する持続可能な企業モデルを図6のようなフレームワークに要約した。図の縦軸は、短期的成果と将来への投資がトレードオフの関係にあるが、持続可能な戦略とはこのトレードオフを乗り越えることを示している。そのためには、企業は外部のステークホルダーから学習し続ける必要があり、また組織内部にコア・コンピタンスを育成しなければならない (図の横軸)。図の左下の象限は、最も短期的で内部志向的な戦略である。右下の象限は、同じく現在の事業を志向する企業であるが、ステークホルダー・マネジメントを実践するため左下象限の企業よりも持続性は高い。左上にあるのは、既存事業だけでなく将来への投資も行う企業モデルである。新しい技術に投資することで、自社の戦略をリポジ

ショニングするイノベティブな企業である。最後に、右上の企業モデルは、既存市場だけでなく外部の市場や広くステークホルダーの将来的ニーズを見極めようとする、持続可能性が高い企業モデルである。

ハートのフレームワークは、環境問題を単なるコスト問題と捉えるような企業から脱皮して、新しい環境技術をイノベートし、新しい顧客のニーズを積極的に受け入れようとする企業への進化のプロセスと解釈できる。企業は環境にダイナミックに適応していくことでしか生き残れない。彼の提示する新しい企業モデルは、現在と将来に対して、内部資源を外部ステークホルダーに向けて活用する企業である。

ではなぜ外部ステークホルダーが重要になるのだろうか。経営学的にはこの背景に大きな理論上の転換点がある。それは、

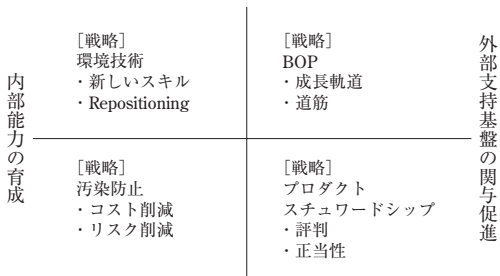
- 20世紀の主流となったチャンドラー型企業モデル：クローズド・イノベーション
- これから主流となるであろう企業モデル：オープン・イノベーション

この2つの企業モデルの大きな転換点である。企業が生き残るためには、顧客ニーズを的確に吸収することと同時に、破壊的かつ持続的な技術革新を組織内に取り組み、育成することが必須条件である。従来の大企業 (チャンドラー型とここでは呼んでおきたい) は、顧客ニーズを捉える能力も、新しい技術を育てる革新力もすべて自社内に備えているか、自社に統合した関連企業に備えていた。垂直統合型のものづくりがそこでの基本になり、組織は程度の差こそあれ官僚制化した。こういうクローズド・イノベーションを促進して、新製品をマーケットに送り出すことが「組織」の役割とみなされたのである。日本のソニーがその典型といわれる。

これに対して、チェスブロウ (Chesbrough, 2003, 2012; Chesbrough and Teece, 1996) が示したように、近年、イノベーションのパターンに大きな変化が起こっており、社外のイノベーション能力を活用するオープン・イノベーションが新しい潮流を作ろうとしている。新しいプロジェクトの始まりは、従来どおり「組織」にある。しかしこの企業モデルには、社外に多様な知的源泉がある。サプライヤーや顧客あるいは大学などがその例で

図6 株主価値モデルと戦略

将来的事業機会の構築



既存の事業運営

出所：ハート (2012) p.96, 103 より作成。

表 2 ノードとしての企業モデル

	垂直統合型企業	ノードとしての企業
資本主義の類型	国民国家と国民経済、ケインズの政府	グローバルにつながっているフラットな地域・国家・市場
社会構造	中間層主体の大衆社会	中間層の分解と孤立社会
産業構造	垂直統合型の企業ピラミッド	水平分業型ネットワーク
市場	取引 (transaction) の場	対話 (dialogue) の場
コーポレート・ガバナンス	ストックホルダー志向	ステークホルダー志向
組織構造	階層制と組織の壁	フラットで境界のない組織 (Boundaryless organization)
コア人材	男性正社員中心	ダイバーシティ・新リーダーシップ志向

出所：筆者作成。

ある。また、アイデアから完成品までのプロセスのいたるところで社外から知識が流れ込む（アウトソーシング、ライセンス）。また完成品の前段階で社外に知識や製品が出て行く（スピノフベンチャー）。こういう新しいイノベーション・プロセスが、米国の先端産業では豊かな成果をもたらしつつある。

オープン・イノベーション・モデルと親和性が高い資源ベース戦略論からも有力な構想が提示されている。プラハラードは、21世紀の環境に適合するグッドビジネスは、消費者と共に価値を創り上げていくという企業モデルを示している（プラハラード・ラマスワミ，2004）。ここでは価値共創のために「対話」等のアプローチが提唱されている。市場は、企業がプロダクト・アウトした製品についての情報を一方的に消費者に提供する場所ではなくなりつつある。インターネット時代の消費者は、消費者コミュニティを形成して、製品経験を共有し、企業に製品経験を伝える対等なパートナーとなる。企業は、さまざまな情報や製品あるいは経験を消費者やサプライヤーと共に創造し、消費者と共に経験し、消費者を結びつける機能を果たす。われわれはそういう企業をプラハラードとラマスワミ（2004）の用語を借りてノード（結節点）としての企業（nodal firm）と呼びたい。

ノード企業とは、チャンドラー型のクローズドなイノベーション組織ではなく、オープン・イノベーションを前提とした組織モデルである。それは、市場やサプライヤーと「対話」をし、従業員とも従来の雇用関係ではない新しい関係性（relationship）を結ぶ企業でもある。市場やサブ

ライヤーや自社内の「サイロの壁」に囲まれた各事業部内に暗黙知として固着した知識（sticky knowledge）を、ノード組織に必要な部署に共有化させ、固着知識を結びつける。新しい組織管理と戦略策定プロセスを必要とするこの構想は、まだ日本ではスタートしていないが、グローバル化によって世界のノード企業と競争せざるを得なくなった今、日本企業もわれわれのいうノードに組織変革を余儀なくされるであろう。最後に日本企業を想定して従来型の企業モデルとわれわれのノード企業モデルを比較しておこう（表2）。

おわりに

21世紀のグッドビジネスは、これまでの日本企業の方法とは別のアプローチを必要としている。グローバル・マーケットは、日本国内の内需および先進諸国の豊かな消費者から新興市場に焦点がシフトしつつある。主な株主は、グループ企業の持ち合いから国内外の機関投資家へ変わり、資本効率性に対して厳しい評価がなされ、それは同時にすばやいポジションの転換をともなって日本企業を直撃する。インターネットにより、これまでのような大企業と消費者の情報の非対称性はなくなり、大企業といえども国内外の消費者コミュニティや市民団体からつねに注視されるようになる。組織の垂直統合によって、技術を温め、育成し、製品化するという長中期的な開発プロセスよりも、その時点で最先端のモジュールを最適な場所で製造するアプローチがいろいろな分野に広がっていく。企業のステークホルダーもサプライヤーも変

わろうとしている。

この新しい環境に日本企業もダイナミックに適合しなければならない。所与の計画を実行するためにフィットした階層制構造の官僚制は、もはや新しい企業にはふさわしくない。つねにイノベーションを起こすための公共空間としての組織こそ新しいノーダル企業モデルである。たとえば営業部門の知識や情報と開発部門のそれを組織の垣根をなしに (boundarilyless) コミュニケートできる組織は、フラットなネットワーク組織である。組織内外の知識を結びつける場所がノード型企业なのである。そこで活躍するのは、性別や国籍を超えたダイバーシティに富んだ人材であり、新しいリーダーシップが必要となる。企業は、さまざまな人材や多様な知識・情報を結ぶノードとなり、社会に大きな貢献をするようになる。

参考文献

- Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- Cappelli, P. (1999), *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workplace*, Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. (2003), "The Era of Open Innovation," *MIT Sloan Management Review*, Spring, pp.35-41.
- Chesbrough, H. W. (2012), "Open Innovation: Where We've Been and Where We're Going," *Research-Technology Management*, July-August, pp.20-27.
- Chesbrough, H. W. and D. J. Teece (1996), "Organizing for Innovation: When Is Virtual Virtuous?" *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp.127-134.
- Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Boston: 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。)
- Freeman, E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Marchfield, MA: Pittman Publishing.
- Hart, S. L. (2010), *Capitalism at the Crossroads*, 3rd ed., New jersey: Wharton School Publishing. (石原薫訳『未来をつくる資本主義 [増補改訂版]』英治出版, 2012年。)
- Hart, S. L. and M. B. Milstein (2003), "Creating sustainable value," *Academy of Management Executive*, 17(2), pp.56-67.
- Jacoby, S. M. (1985), *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, New York: Columbia University Press.
- Oliver, C. (1997), "Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views," *Strategic Management Journal*, 18(9), pp.697-713.
- Osterman, P. (1994), "How common is workplace transformation and how can we explain who does it?" *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), pp.173-188.
- Peteraf, M. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A Resource-based View," *Strategic Management Journal*, 14(3), pp.179-191.
- Prahalad, C. K. (2002), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, New jersey: Wharton School Publishing.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990), "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review*, May-June, pp.79-90.
- Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy (2004), *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*, Boston: Harvard Business School Press. (有賀裕子訳『価値共創の未来へ』ランダムハウス講談社, 2004年。)
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 5, pp.171-180.
- 鈴木秀一 (2002), 「組織の論理と個人の価値観をいかに整合させるか」『リーダーシップ・ストラテジー』2002年秋号, ダイヤモンド社, 134-143頁。
- 藤本隆宏・武石彰・青島矢一編著 (2001), 『ビジネス・アーキテクチャ——製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣。
- 三品和広 (2004), 『戦略不全の論理——慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』東洋経済新報社。