慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	ティースの学説におけるルーティン概念の変遷
Sub Title	Conceptual changes of routines in Teece's theories
Author	赤尾, 充哉(Akao, Atsuya)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2015
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.58, No.2 (2015. 6) ,p.309- 317
JaLC DOI	
Abstract	ティースの展開したダイナミック・ケイパビリティ論のなかで, 組織ルーティンは重要な概念として扱われる。ティースの学説にはつねに組織ルーティンの概念が関わっているが, 各時期に取り組んでいる問題の変化に伴って, 焦点とする組織ルーティン概念が異なっている。初期には, 企業境界設定の要素として企業間の知識移転の困難性を提示し, その根拠として暗黙的知識としての組織ルーティンが用いられる。次いで, 企業境界の変化の要因の1つとして企業のケイパビリティの変化が提示され, その根拠として経験に基づく累積的学習の結果としての組織ルーティンが重視される。さらに, 組織ルーティンの硬直性の問題に対応し, 経営者の非ルーティン的な意思決定の重要性が強調されるようになり, 経営者が意思決定し組織を動かすための助けとして, デザインされたプロセスとしてのルーティンが提示される。こうした変遷は, Nelson and Winter(1982)の概念からサイモンの概念に近づいていったものと見ることもでき, Nelson and Winter(1982)のいうような組織ルーティンだけでは, 大きな変化を遂げるような企業の発展を説明できなかったことが示唆される。
Notes	渡部直樹教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20150600-0309

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第58巻第２号
2015 年 6 月

2015年３月28日掲載承認

ティースの学説におけるルーティン概念の変遷

赤　尾　充　哉

＜要　　約＞
ティースの展開したダイナミック・ケイパビリティ論のなかで，組織ルーティンは重要な概念として扱われる。ティースの学説にはつねに組織ルーティンの概念が関わっているが，各時期に取り組んでいる問題の変化に伴って，焦点とする組織ルーティン概念が異なっている。初期には，企業境界設定の要素として企業間の知識移転の困難性を提示し，その根拠として暗黙的知識としての組織ルーティンが用いられる。次いで，企業境界の変化の要因の１つとして企業のケイパビリティの変化が提示され，その根拠として経験に基づく累積的学習の結果としての組織ルーティンが重視される。さらに，組織ルーティンの硬直性の問題に対応し，経営者の非ルーティン的な意思決定の重要性が強調されるようになり，経営者が意思決定し組織を動かすための助けとして，デザインされたプロセスとしてのルーティンが提示される。こうした変遷は，Nelson and Winter（1982）の概念からサイモンの概念に近づいていったものと見ることもでき，Nelson and Winter（1982）のいうような組織ルーティンだけでは，大きな変化を遂げるような企業の発展を説明できなかったことが示唆される。

＜キーワード＞
ティース，サイモン，ネルソン＝ウィンター，ダイナミック・ケイパビリティ，ルーティン

１．はじめに

ティース（Teece, D. J.）はウィリアムソン（Williamson, O. E.）の取引コスト理論を基礎としながらも，それとは異なるダイナミック・ケイパビリティ論（Dynamic Capabilities Framework）を展開した。そのなかで大きな役割を持ったのが，組織ルーティンという概念の導入であったといえよう。ティースが導入したルーティン概念は，サイモン（Simon, H. A.）らのカーネギー学派の意思決定過程論のなかで提示され，ネルソン（Nelson, R. R.）= ウィンター（Winter, S. G.）の進化経済学によって展開された概念である。

実際 Augier and Teece（2008）では，「このフレームワーク（ダイナミック・ケイパビリティ論：

筆者注）の発展を支えてきた重要な要素である関連諸理論」として以下の３つを挙げている。すなわち，（１）組織行動の理論（March and Simon（1958），Cyert and March（1963）など），（２）取引コスト経済学（Williamson（1975, 1985）など），（３）企業の進化論（Penrose（1959); Nelson and Winter（1982）など）である。[1] このように，３つ挙げられた重要な先行研究のうち２つはルーティンの概念と強い関わりを持つものであり，ルーティン概念がダイナミック・ケイパビリティ論の重要な構成概念の１つであることが伺える。

そこで本稿では以下の点について論考する。なぜティースは組織ルーティンの概念を導入する必要があったのか，そしてその取り扱いはどのような変化を遂げたか，その概念はサイモンやネルソン＝ウィンターのそれとどのように共通しどのように異なるのか，ティースのルーティン概念の取り扱いから学説上のどのような示唆が得られるかである。

２．ルーティン概念の展開

２-１．サイモンのルーティン概念

ルーティン概念が登場する最も重要な古典の１つは，March and Simon（1958）の『オーガニゼーションズ』であろう。それによれば，限定合理性を前提とすれば，状況認識を正確に行うことは難しい上に，その状況に対応した正しい選択肢を即座に導き出すこともできないという。[2]

そこで満足化原理を用いた意思決定プロセスのモデルが提示される。その概略を簡潔にまとめると以下のようにいえるだろう。まず，外部からの刺激に対して，近似的なモデルを用いて，現在の状況認識を構築する。次にその状況認識に対応して満足のいく結果をもたらすような選択肢を想起する。そして想起した選択肢に基づいて行動する。その行動の結果，満足のいくものであれば同じ選択肢を繰り返し，満足のいかないものであれば異なる選択肢を探索する。こうした行動を繰り返すことによって，逐次的に満足のいく選択肢を導き出していくというのである。その結果，過去と同じ解法によって繰り返し満足が得られると，あまり悩まずにその解法をとれるようになる，すなわちルーティン化するのである。[3]

またSimon（1977）では，意思決定をプログラム化できるものとプログラム化できないものに二分する。前者は反復的に生じる問題についての意思決定であり，すでにルーティン化された問題解決がとられているものである。こうした意思決定は，たとえば公式ルールとして明記するなどによってプログラム化することが可能であり，効率的な手続きとして定式化できる。

一方，後者は稀にしか生じない問題であるがゆえに，満足のいく解法は依然としてはっきりしておらず，それゆえ問題解決のプロセスを構造化することができない。こうした意思決定を組織

1）　Augier and Teece（2008）: in Teece（2009），邦訳90～99頁

2）　カーネギー学派の学説の重要な基礎を為す限定合理性の概念は，ウィリアムソンの取引コスト理論においても，機会主義的行動の余地を与える情報の非対称性の要因として重視される。また，ティースのダイナミック・ケイパビリティ論においても，限定合理性ゆえに外部環境の分析から戦略を導き出すことが難しいということが重要な前提となっている。

3）　March and Simon（1958），第６章

の下位階層に権限委譲することは望ましくなく，上位のマネジメント層が責任を持つ領域となる。サイモンによれば，プログラム化できない意思決定は伝統的には直感や勘によって為されてきたが，直感や勘に任せるのではなく，発見的（ヒューリスティック）な問題解決プロセスを発展させることによって克服できるという。換言すれば，問題に対応する具体的な解決法が依然として定式化されていない場合でも，解決法を発見するプロセスは定式化することが可能だとみなしているのである[4)]。

こうしたサイモンのルーティン概念の特徴として以下の点が挙げられるだろう。第一に，ルーティンは反復的な問題解決であり，満足のいく結果が得られる限り，特に考えることもなく繰り返される行動パターンである。第二に，ルーティンは経験によって得られたデータセットに基づいている。言い方を変えれば，経験のデータ量の増加がルーティンの発展と意思決定の効率化をもたらすという想定をしている。第三に，解決法が依然としてルーティン化していない場合でも，解決法の発見プロセスを定式化することはできるとしている。

2-2．ネルソン＝ウィンターのルーティン概念

Nelson & Winter（1982）は，サイモンのルーティン概念をもとに企業の行動パターンをモデル化した。彼らはルーティンを，組織において反復的に行われる行動パターンと定義した。こうしたルーティンが環境に適合しなくなると，新たなルーティンを求めて探索が行われる。加えて，探索活動もまたルーティン的な方法で行われるという。こうした企業行動の想定は，ほぼサイモンの概念と一致するものといえるだろう[5)]。

とはいうものの，両者の概念には異なる部分もある。第一に，既存の行動パターンを保持するのか，それとも新たな行動パターンを探索するのかを決定する要因は，サイモンにおいては満足化基準を用いるのに対し，Nelson & Winter（1982）は環境に適合するか，あるいは環境に淘汰されるかという基準を用いている。この基準を導入したことにより，環境変化との関係のなかでルーティンを論じることが可能になったといえるだろう[6)]。

第二に，サイモンにとっては，結果的に満足のいく選択肢が導き出されることが意思決定モデルの目的となっている。それゆえ，導き出され，ルーティン化した選択肢を定式化すれば，組織の効率性は高まるということになる。一方，Nelson & Winter（1982）はルーティンには組織的に埋め込まれた暗黙的知識が含まれているとみなしている。つまり，結果的に生じた行動パターンだけでなく，その行動パターンにたどり着くまでの過去の経験に付随する，様々な記憶がルーティンには貯蔵されているというのである。

この想定の導入により，ルーティンは単なる手続き的な効率性に留まらない意味での企業のケイパビリティ（組織能力）を表すことになったと同時に，企業ごとにケイパビリティが異なる理由を説明しうるようになった。組織メンバーによって共有される長年の経験がルーティンとケイ

4） Simon（1977），第2章
5） Nelson and Winter（1982），第5章
6） *Ibid.*，第6章

パビリティを形成するのであり，それゆえ企業ごとに異なる発展の仕方をするだろう。また，経験を共有しない組織に暗黙的知識を移転するのは難しく，それゆえ企業ごとの差異はある程度維持される。

また，この暗黙的知識の想定によってルーティンの変化は，単に探索の結果として満足のいく選択肢を発見したということに留まらなくなる。たとえば，探索によって他の組織のルーティンを発見し，それを模倣しようとしても，暗黙的知識の部分の移転は難しいため，完全な複製にはならない。同様に，組織内部のある部署から別の部署へとルーティンを移転しようとしても，完全な複製にはならない。そうした場合，自分の持つ知識や経験をもとに新たなルーティンを解釈しなければならないため，元々のルーティンとは異なるものになる。Nelson & Winter（1982）は，その結果として新たなルーティンが生まれることを重視し，これをルーティンの「変異」と呼んだ。[7]

以上のように，サイモンが意思決定モデルの一部として提示したルーティン概念は，Nelson & Winter（1982）によって環境適合と暗黙的知識の想定が付加され，ケイパビリティ・ベースの企業理論など，様々な議論へとつながっていくこととなった。

3．ティースの学説におけるルーティン概念

3-1．暗黙的知識としてのルーティン

ティースの初期の研究は取引コスト理論に基づく企業境界の議論に，組織的知識の概念を導入するものであった。ここでは最も明確にそれが現れている Teece（1982）を中心に検討する。

ウィリアムソンの取引コスト理論に基づけば，限定合理性と情報の非対称性がもたらす機会主義的行動のリスクを効率的に排除しうるという点で，企業組織内部の活動は市場取引に対する優位性を持つ。この理論は垂直的取引の内部化についてはきわめて強い説明力を持つといえるが，一方で多角化などのように水平的に展開していく企業行動については十分な説明力を持たない。

そこで Teece（1982）は単なる情報の非対称性のみならず，知識（あるいはノウハウ，スキル）といったものの非対称性に注目する。まず知識の第一の性質として，応用可能な（fungible）性質を持つことを強調する。知識は様々な応用可能性を持つがゆえに，その利用の仕方を変えることによって，新たな価値を引き出すことが可能だと指摘する。こうした応用のために，多角化などの戦略がとられるというのである。[8]

さらに知識の応用によって引き出された新たな価値を，自社の利益として最大限に回収できるかどうかという点をティースは重視する。ここで Teece（1982）は知識の第二の性質を提示する。すなわち，企業のノウハウやスキルといった類の知識は，組織ルーティンに根ざすものであり，それゆえ組織的に埋め込まれた暗黙的知識であるという。この点において Teece（1982）は

7） *Ibid.*, 第5章
8） Teece（1982）, pp.45-46

Nelson & Winter（1982）を明確に引用している[9]。この性質のゆえに，知識を企業外部に移転するのは難しく，多角化を他社と協力して行うと，多角化によって得られる価値が減じてしまう。そのため，係る知識が組織的・暗黙的である場合には，自社単独で多角化を行うべきだという結論が導き出される[10]。Teece（1986）におけるイノベーションの議論のなかでもこれと同様のモデルが用いられる。

このように初期のティースの研究では，ルーティンは暗黙的知識の貯蔵庫であり，それゆえケイパビリティの基礎を為し，そのことが企業間のケイパビリティの非対称性をもたらすというNelson & Winter（1982）のルーティン概念が用いられた。それは，ティースにとっては，取引コスト理論が多角化やイノベーションにおける企業境界の問題を十分に説明できず，知識の性質に注目する必要があったために導入されたものであったといえる。

3－2．企業の発展経路の要因としてのルーティン

以上のティースのモデルは，企業境界について内部化の理由を説明するものである。一方でTeece（1986）は，企業外部との協力などの外部化が行われるのはなぜか，また，適切な企業境界はいかにして決定し，それはなぜ変化するのか，という問題が残されていることを提示する[11]。Teece（1988）は前者の問題を，ケイパビリティの経路依存性を用いて以下のように説明する。

企業のケイパビリティを基礎づけるルーティンは，過去からの経験の積み重ねによる累積的学習の性質を持つ。それゆえ，企業は既存のルーティンからかけ離れた戦略を自社で実行することはできないという意味で，戦略のレパートリーはルーティンに制約されるという。一方で，自社のケイパビリティからかけ離れた技術資産がイノベーションにとって重要な役割を持つことがしばしばあり，そうした技術資産の取り扱いには企業外部の協力を必要とする場合が生じるという[12]。

後者の問題，すなわち適切な企業境界がいかにして決定し，それはなぜ変化するのかという問題についてのTeece *et al.*（1997）の説明を以下のようにまとめることができるだろう。

第一に，Langlois & Robertson（1995）のいう市場の厚みである。必要な資産やそれにまつわる活動が自社のケイパビリティでは取り扱えないものだとして，必要とする資産や活動が市場でよく流通しているならば（厚い市場），比較的容易に外部調達することができる。一方，必要な資産や活動が自社のケイパビリティで取り扱えないとしても，それが市場であまり流通していないならば（薄い市場），自社内での調達を可能にするための努力が必要となるかもしれない。これは企業の外部要因であるが，コモディティ化の進展などによって市場の厚みが増していくことが

9）*Ibid.*, pp.43-45

10）*Ibid.*, pp.49-53

11）Teece（1986）において「かつて統合を求めた概念はもはや維持されていないかもしれないが，しかし分割を導くような強い力は無いかもしれない。したがって，ある種の産業――特に，技術的な軌道および付随する特化資産の要求が変化しているような産業――では，現状の企業境界はいくぶん脆弱かもしれない。つまり，現代企業の構造を理解するためには歴史が重要なのだ。現在の企業境界の根拠が，明確に現在の必要性にあるとみなすことはできない」ということが今後の研究課題として提示されている（p.302）。

12）Teece（1988）, pp.264-266

ありえる。そうした場合に適切な企業境界は変化しうるのである。[13)]

第二に，先述の企業のケイパビリティによる制約である。これは企業内部の要因といえる。さらに，企業のケイパビリティは時とともに変化しうる。ルーティンは企業の発展の可能な方向を制約するとはいえ，既存のルーティンの周辺にケイパビリティを発展させていくことは可能だとティースは捉えている。したがって，以前は企業内では取り扱えず企業外部の協力を必要とした資産や活動が，企業内で扱えるようになることがありうる。こうしたケイパビリティの変化によっても，適切な企業境界は変化しうるのである。[14)]

こうした企業境界の変化のモデルの基礎に位置づけられているのが，Nelson & Winter（1982）のルーティンの概念である。特に，組織ルーティンが経験をもとに発展していき，それゆえその経路が制約されるという部分に焦点が当てられている。[15)]

3－3．硬直性の要因としての組織ルーティンとデザインされたプロセス

前項で示されたモデルは，当該のイノベーションに関わる資産が外部から調達できるか否かと，自社のケイパビリティとを勘案して，柔軟に企業境界を変化させるというものだといえる。

しかしここには問題があることをTeece（2007）においてティース自ら指摘する。第一に，新たな事業に向けて，新たな企業境界を設定したとしても，効率的に事業化が進行するか否かという問題である。企業内部での活動を選択した場合，既存のルーティンから離れて新たな活動を行う組織メンバーは，新たな活動のための労力を強いられることになる。[16)]換言すれば，新たなルーティンの探索のコストを負担しなければならなくなる。[17)]

第二に，適切な企業境界の設定以前に，そもそもどのような新規事業を目指すのかという意思決定の問題である。この問題についてはTeece *et al.*（1997）でも部分的に指摘されているが，Teece（2007）では中心的な問題として取り扱われている。ここで彼は，官僚制的な公式ルールに従う意思決定を否定するだけでなく，組織の完全に自律的な意思決定も否定する。なぜならば，組織の自律的な意思決定は組織ルーティンの影響を受けるものであり，その組織ルーティンは過去の経験に根ざすものであり，それゆえ新たな事業に対する抵抗を生みやすいからだという。また，異なるケイパビリティを持つサブユニット間での利害対立も生じやすいという。[18)]

第一，第二いずれの問題にせよ，イノベーションや新規事業に対する組織ルーティンの弊害を

13）Teece *et al.*（1997）, p.518 および p.521

14）*Ibid.*, pp.520–521

15）ただし，ティースは適切な企業境界の変化を論じるためにNelson and Winter（1982）の概念を用いたのであり，変異や淘汰といった概念は採用していない点に留意しなければならない。経済進化のメカニズムをモデル化しようとするNelson and Winter（1982）の用いる変異や淘汰の概念は偶発的なものを含んでいるが，ティースはルーティンを前提としていかにしてそれをマネジメントが取り扱うべきかを論じているため，偶発的な変異や淘汰の概念は扱われていないと考えられる。

16）Teece（2007）, p.1327

17）また，企業外部との協力を選択したとしても，どのようにしてそうした協力を円滑に進めるのかという問題が残る。それに対してTeece（2007）は相互の利害を侵害しないようなプラットフォームの設計が寄与すると述べている（pp.1332–1333）。

18）*Ibid.*, pp.1336–1337 および 1339–1341

指摘するものである。これはLeonard-Barton（1992）が指摘したケイパビリティの硬直性の問題と共通する。こうしたことからTeece（2007）は組織ルーティンの弊害に対処するために以下の提案をする。

第一に，新規事業やイノベーションの事業化についての意思決定は企業家的な意思決定であり，それは組織ルーティンに基づく組織の自律的な意思決定ではなく，経営陣が担うべき意思決定だという[19]。これは，オペレーションにせよ探索にせよ，組織行動は組織ルーティンの束であるとみなすNelson & Winter（1982）の概念から離れるものである。またこの観点は，プログラム化できない非反復的な意思決定はルーティンと切り離し，上位の経営者層が担うべきだとするサイモンの考えと一致するものだといえる。

第二に，経営陣がそうした企業家的な意思決定を担うにしても，その意思決定は不確実性と限定合理性のゆえに最適とは限らない。それゆえ，経営陣の意思決定をより精緻なものとするための，組織的な情報収集プロセスをデザインすべきだという[20]。また，経営陣の意思決定を組織メンバーが理解し，その目標に向かって行動するための指針としての組織プロセスのデザインも必要だという[21]。こうした観点は，意思決定のルーティンや探索のヒューリスティック・プログラムを定式化することが，非ルーティン的な意思決定の効率性を高めるというサイモンの考えと類似している。

以上のようにティースは，Nelson & Winter（1982）に基づいて，累積的・暗黙的な知識・ケイパビリティとして組織ルーティンを取り扱いながらも，その弊害を克服するために，むしろサイモンのいうように，定式化されたプロセスとしてのルーティンの助けを借りたトップ・マネジメントの意思決定を重視するようになったのである。

ただし，サイモンのいう定式化されたプロセスは，過去の経験のデータセットの中から導出されるものであるのに対し，ティースは過去の経験にとらわれずに適切にデザインされたプロセスを導入することを想定している[22]。また，サイモンのヒューリスティック・プログラムにおいては，収集・処理されるデータ量の向上が意思決定の質の向上につながるとみなされている。いわば総当り的な実験やシミュレーションを繰り返すものといえる。一方でティースはまだ生じていない将来を見据えた企業家的な意思決定を重視しており[23]，実験を繰り返すことのできない局面を想定している[24]。これらの意味で，サイモンとティースの方法論はいくぶん異なる。

19）*Ibid.*, pp.1346-1347

20）*Ibid.*, pp.1323-1326

21）*Ibid.*, pp.1329-1331

22）この点についてTeece（2007）は，「経営陣は，イノベーションを支えるようなプロセスと構造をデザインすると同時に，かつてデザインされた逆機能的なプロセスと構造から企業を解放するために様々な取り組みをすることができる。（中略）DC論は，企業は過去によって形成されるが，必ずしも過去の罠にはまるとは限らないことを認識している」と述べている（p.1341）。

23）この点についてTeece（2007）は，「不確実性ゆえに，企業家／経営者は，将来の経路を推測しなければならない。こうした推測は，証拠が現れるたびに変えられる作業仮説である。新たな進化的経路がひとたび明白になると，すばやい行動が必要になる」と述べている（p.1323）。

24）この点についてTeece（2007）は，「共特化と不可逆性ゆえに，プロジェクトレベルや企業レベルの投資を機敏に意思決定するというタスクは，きわめてチャレンジングなのである」と述べている（p.1328）。

4．おわりに

以上のように，ティースの学説にはつねに組織ルーティンの概念が関わっているが，各時期に取り組んでいる問題の変化に伴って，焦点とする組織ルーティン概念が異なっている。初期には，企業境界設定の要素として企業間の知識移転の困難性を提示し，その根拠として暗黙的知識としての組織ルーティンが用いられる。次いで，企業境界の変化の要因の１つとして企業のケイパビリティの変化が提示され，その根拠として経験に基づく累積的学習の結果としての組織ルーティンが重視される。さらに，組織ルーティンの硬直性の問題に対応し，経営者の非ルーティン的な意思決定の重要性が強調されるようになり，経営者が意思決定し組織を動かすための助けとして，デザインされたプロセスとしてのルーティンが提示される。こうした変遷は，Nelson & Winter（1982）の概念からサイモンの概念に近づいていったものと見ることもできる。

この変遷から，Nelson & Winter（1982）のいうような組織ルーティンだけでは，大きな変化を遂げるような企業の発展を説明できないという示唆が得られる。過去の経験からかけ離れて飛躍する企業は，現実にしばしば見られる。Nelson & Winter（1982）はそれを変異というアナロジーで説明したが，必ずしもそのメカニズムが明確になっているわけではない。一方 Teece（2007）は，経営者の企業家的な営為と，それをサポートするデザインされたプロセスによって，大きな変化が実現可能となることを示したのである。

とはいえ，Teece（2007）もまた，変化の担い手が誰であるか，変化をサポートする経営システムはどのようなものであるかについて論じたまでであり，企業の飛躍的な変化のメカニズムそのものを明確に示したわけではない。Teece（2007）で具体的に示された組織プロセスのデザインは，サイモンのいうようなルーティンと近似するものであり，それそのものが企業を飛躍的に変化させるわけではない。この意味でティースの取り組みは依然として途上である。

参考文献

Augier, M. and D.J. Teece（2008）, “Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System”, *Organization Studies*, 29（8–9）, pp.1187–1208; in D.J. Teece, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, OUP Oxford, 2009.（谷口和弘，蜂巣旭，川西章弘，ステラ・S・チェン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社，2013年）

Cyert R.M. and J.G. March（1963）, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs.

Langlois, R.N. and Robertson, P.L.（1995）, *Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*, Routledge.（谷口和弘訳（2004），『企業制度の理論：ケイパビリティ，取引費用，企業境界』NTT出版）

Leonard-Barton, D.（1992）“Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development”, *Strategic management journal*, 13（S1）, pp.111–125.

March, J.G. and H.A. Simon（1958）, *Organizations*, John Wiley.（土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社，1977年）

Nelson, R.R. and S.G. Winter（1982）, *An Evolutionary Theory of Economic Change,* Harvard University Press.（後藤晃，角南篤，田中辰雄訳『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会，2007年）

Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley.
Simon, H.A. (1977), *The New Science of Management Decision*, revised edition, Prentice-Hall.（稲葉元吉，倉井武夫訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部，1979年）
Teece, D.J. (1982), "Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3 (1), pp.39–63.
――― (1986), "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy." *Research Policy*, 15 (6), pp.285–305.
――― (1988), "Technological Change and the Nature of the Enterprise", in G. Dosi, Freeman C., Nelson R.R., Silverberg G. and Soete L. (eds.), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter, pp.256–281.
――― (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, 28 (13), pp.1319–1350.
――― (2009), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, OUP Oxford, 2009.（谷口和弘，蜂巣旭，川西章弘，ステラ・S・チェン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社，2013年）
Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp.509–533.
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『市場と企業組織』日本評論社，1980年）
――― (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press.
赤尾充哉 (2010),「ダイナミック・ケイパビリティ論の変遷」渡部直樹（編著），D.J. ティース，木原仁，糟谷崇，西谷勢至子，永野寛子，赤尾充哉，高橋大樹，大芝周子（著）『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社，2010年所収。
――― (2012),「ダイナミック・ケイパビリティ論の成立と展開：ティースの理論変遷と取引コスト理論の関連から見て」『日本経営学会誌』30，27–38頁。
――― (2014),「知識論から見るダイナミック・ケイパビリティ」渡部直樹（編著），楊錦華，西谷勢至子，永野寛子，高田英亮，赤尾充哉，高橋大樹，大芝周子，糟谷崇（著）『企業の知識理論　組織・戦略の研究』中央経済社，2014年所収。
西谷勢至子 (2014),「進化経済学における知識」渡部直樹（編著），楊錦華，西谷勢至子，永野寛子，高田英亮，赤尾充哉，高橋大樹，大芝周子，糟谷崇（著）『企業の知識理論　組織・戦略の研究』中央経済社，2014年所収。
渡部直樹 (1980),「H.A. サイモン学説の方法論批判」『三田商学研究』23 (1)，23–48頁。
――― (1991),「意思決定学派における問題状況について――限られた合理性の概念から組織選択のゴミ箱モデルまで――」『三田商学研究』34 (5)，207–224頁。
経営学史学会監修，田中政光編著『経営学史叢書 第Ⅶ巻　サイモン』文眞堂，2011年。

［関東学院大学］