

経営者の注意配分が中小企業の組織アンラーニングに及ぼす影響

吉峰 直哉 京都大学経営管理大学院 博士後期課程

1. はじめに

日本の企業の 99.7%は中小企業であり、中小企業の多くは、異常気象や大規模地震などの自然災害、パンデミック、物価高騰、為替変動、サイバーリスク、地政学的リスクなど、様々な環境変化に晒されている。特に 2020 年以降、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) や物価高騰の影響によって財務状況の悪化した中小企業が非常に増えており、さらにテレワークやオンラインなどのデジタル化が加速し、組織変革を含めた企業の経営改革の必要性が高まっている。しかし、外部環境の変化に適応するために組織を変えることは容易ではなく、「なぜ組織は変わらないのか」ということが、多くの企業の課題となっている。

本研究の目的は、中小企業の組織アンラーニングの代表的要因を明らかにするため、組織アンラーニング研究に関する 69 文献のレビューを行い、さらに戦略志向 (SO) の 3 つのタイプである企業家志向 (EO)、学習志向 (LO)、市場志向 (MO) に対する経営者の注意配分が組織アンラーニングの不安定化プロセスに影響を及ぼすことについての仮説モデルを構築することである。本研究では、中小企業の組織アンラーニングプロセスにおいては、経営者の SO の各タイプへの注意配分によって、組織アンラーニングの進行度合いやパターンが異なる可能性があることを主張している。

先行研究では、組織アンラーニングの促進要因として、変化の必要性への理解 (Becker, 2010)、環境の混乱 (Lyu et al., 2020)、チームの不安 (Kluge et al., 2019)、批判的内省 (Kmieciak, 2020) 等が報告されている。阻害要因としては、変化への抵抗 (Becker, 2010)、トップマネジャーの認知的慣性 (Sharma & Lenka, 2024)、組織の年齢 (Tsang & Zahra, 2008) 等が報告されている。組織アンラーニング研究は、近年、定量・定性研究共に報告が増えているが、依然として実証研究が少ないことが指摘されている (Kluge et al., 2019)。特に中小企業の組織アンラーニングに関する実証研究は非常に少なく (Wang et al., 2013; Zhang & Zhu, 2021)、大企業の組織アンラーニングのメカニズムが中小規模の企業にも同様に当てはまるとは必ずしもいえない。また、組織メンバーの認知が組織アンラーニングに影響を及ぼすことが数多く報告されているが、そのメカニズムについてはほとんど説明されていない (Fiol & O'Connor, 2017; Grisold et al., 2020)。本研究では、不安定化に対する経営者の認知の影響をモデル化することで、このギャップに対して独自の洞察を提供する。具体的には、EO、LO、MO に対する経営者の注意配分が組織アンラーニングの不安定化プロセスに影響を及ぼし、注意配分の違いによって組織アンラーニングの対象や進行度合いが異なる可能性があること、さらに、経営者の属性が SO の注意配分に影響を与えることを検証するための仮説モデルを提案する。以上より、本研究のリサーチ・クエスチョンを以下の通り設定する。

RQ:企業家志向、学習志向、市場志向への経営者の注意は、組織アンラーニングの不安定化プロセスやアンラーニングのパターンにどのように影響を及ぼすのか

2. 先行研究

(1) 組織アンラーニングの定義

外部環境が変化すると組織の持つ知識の一部が陳腐化し有効でなくなるため、組織の存続や競争力を維持するためには、知識を捨て去る組織アンラーニングが極めて重要となる。組織アンラーニングの対象は知識だけでなく、知識獲得の基盤となる組織ルーティンや規範、組織で共有されている価値、組織の準拠枠、組織の認知構造、世界観、基本的仮定なども含まれる (Ando & Sugihara, 2011)。Tsang and Zahra (2008) によると組織アンラーニングの定義は「組織から特定のものを取り除く意図的なプロセス」であるが、組織アンラーニングを「既存の知識やルーティン等の棄却」のみとして捉える研究もあれば (Tsang & Zahra, 2008; Ando & Sugihara, 2011)、「新しい知識やルーティン等への置換」を含める研究もある (Fiol & O'Connor, 2017; Sinkula, 2002)。Azmi (2008) は学習・アンラーニング・再学習を3つの概念として明確に区別し、また Zhao and Wang, (2020) は、戦略的柔軟性に対する組織アンラーニングと再学習の共同効果について研究し、組織アンラーニングと再学習を分離することを試みている。そこで、本研究では、「学習」「アンラーニング」「再学習」を明確に区別するために、「既存の知識やルーティン等の棄却」のみを組織アンラーニングと捉える定義を採用する。組織アンラーニングを独立したプロセスとみなすことで、中小企業の組織変革の促進阻害要因をより焦点化できると考える。

(2) 文献レビュー

本文献レビューの目的は、①組織アンラーニングと組織変革の関連を扱う研究全般、さらに②中小企業文脈を対象とした研究、そして③2020年以降の最新動向を対象とし、それぞれの研究動向とギャップを明らかにすることである。そこで、組織アンラーニングの促進・阻害要因と認知的側面に焦点を当てた文献レビューを以下の手順で行った。

まず、EBSCOhost をデータベースとして選定し、以下の3つの検索式・期間で文献を収集した。①2024年6月検索「Organi* change AND Unlearn*」・1980年～2024年：44件、②2024年7月検索「Organi* Unlearn* AND SMEs」・1980年～2024年：10件、③2024年8月検索「Organi* Unlearn*」・2020年～2024年：39件。検索式における“Organi*”は、organization・organisation・organisational・organizational などのスペルや派生語を含める。また“Unlearn*”は unlearn, unlearning, unlearned 等を含める。検索において、英語論文のみを対象とし、アブストラクト・会議要旨・記事等学術査読論文でないものは除外した。次に、これらのキーワードを本文内で言及しているだけの無関係な論文は除外した。さらに、組織アンラーニングについて議論せず、テキスト内のキーワードのみを参照する誤検知を除外した。除外後、①「Organi* change AND Unlearn*」33件、②「Organi* Unlearn* AND SMEs」8件、③「Organi*

Unlearn*」35件（ただし7件は重複）の合計69件の論文を最終的な分析対象として特定した。分析対象論文69件のうち、理論論文15件（21.7%）、レビュー論文9件（13.0%）、定量研究論文29件（42.0%）、定性研究15件（21.7%）、コンピュータシミュレーション研究1件（1.4%）となっている。これまで組織アンラーニングの実証研究が少ないことが指摘されてきたが（Kluge et al., 2019）、2020年以降の定量・定性研究を合わせた実証研究は29件（実証研究全44件の65.9%）であり、徐々に実証研究が増えてきていることが明らかになった。

(3) 組織アンラーニングの代表的要因と効果

組織アンラーニングの促進要因としては、変化の必要性への理解という認知的要素（Becker, 2010）、変化をサポートするための組織サポートとトレーニング（Becker, 2010）、トップマネジャーの交代（Tsang, 2017）、環境の混乱（Akgün et al., 2006; Lyu et al., 2020）、チームの危機や不安（Akgün et al., 2006; Kluge et al., 2019）、企業家志向（Lyu et al., 2020）、競争の厳しさ（Lyu et al., 2022）、批判的内省（Kmieciak, 2020）、友好的協力関係にあるビジネス上のつながり（Yeniaras et al., 2021）が報告されている。

組織アンラーニングの阻害要因としては、ルーティンを止めることの難しさや個人が変化に直面した時に感じる感情的ストレスからくる変化への抵抗（Resistance to change、RTC）（Becker, 2010）、組織防御ルーチンが組織内に生み出す慣性（Becker, 2010）、トップマネジャーの認知的慣性や創業者の偏見（Sharma & Lenka, 2024）、組織の年齢（Tsang & Zahra, 2008）、官僚的で硬直である政治的なつながり（Yeniaras et al., 2021）が報告されている。

組織アンラーニングによる効果としては、知の獲得と同化に正の効果を及ぼす（Kluge et al., 2019）、関係資本に正の効果を及ぼす（Cegarra-Navarro & Dewhurst, 2006; Kluge et al., 2019）、ラディカルイノベーションに正の効果を及ぼす（Lyu et al., 2020）、アイディア創出・実現に正の効果を及ぼす（Kmieciak, 2020）、戦略的柔軟性に正の効果を及ぼす（Zhao & Wang, 2020）、サービスイノベーションに正の効果を及ぼす（Duan et al., 2023）、探索的・活用的イノベーション能力に正の効果を及ぼす（Yeniaras et al., 2021）ことが報告されている。

組織アンラーニングの媒介効果としては、競争の激しさが新製品開発スピード・革新性へ及ぼす正の効果を媒介する（Lyu et al., 2022）、エココントロールシステムがサプライヤーの低炭素化に向けた協力へ及ぼす正の効果を媒介する（Wei et al., 2023）ことが報告されている。

中小企業を対象とした研究論文8件は全て実証研究であり、7件がアンケート調査、1件がケーススタディとなっている。中小企業を取り上げる理由は、各国の経済環境の大部分を占めていること（Cegarra-Navarro & Dewhurst, 2006; Cegarra-Navarro et al., 2011）や、中小企業には大企業とは異なる特徴があることが挙げられる。中小企業は柔軟な労働構造を開発したり、ワークライフバランス（WLB）の機会を促進したりするためのリソース（資金・人材・設備など）を持っていないことが多いことが報告されている（Cegarra-Navarro et al., 2016）。また、比較的小規模なセクターの中小企業は大規模な世界クラスの組織とは対照的に、正式

な知識管理システムや知識管理者を持っている可能性が低い (Cegarra-Navarro & Dewhurst, 2006) ことが報告されている。

中小企業における組織アンラーニングの促進要因としては、知識の探索と活用がアンラーニングコンテキストを促進する (Cegarra-Navarro et al., 2011)、マネジメントによる権限付与やチームワークは組織アンラーニングを促進する (Cegarra-Navarro & Dewhurst, 2006)、ソーシャルメディア戦略能力が組織アンラーニングを促進し、トップマネジメントチームの異質性が正に調整する (Zhang & Zhu, 2021) ことが報告されているが、組織アンラーニングの阻害要因については報告されていない。

中小企業の組織アンラーニングの効果については、品質・市場評判・顧客満足度といった関係資本に正の効果を及ぼす (Cegarra-Navarro & Dewhurst, 2006)、企業のイノベーションと組織の柔軟性 (外部環境の不確実性に対処する能力) に正の効果を及ぼす (Wang et al., 2013)、WLB 文化に正の効果を及ぼす (Cegarra-Navarro et al., 2016)、破壊的イノベーションに正の効果を及ぼす (Zhang & Zhu, 2021)、知の探索・活用が企業業績へ及ぼす正の効果をアンラーニングコンテキストが媒介する (Gabriel Cegarra-Navarro et al., 2011) ことが報告されている。

(4) 組織アンラーニングプロセスにおける認知と不安定化プロセス

Starbuck and Hedberg (2001) は、組織学習研究では行動的アプローチと認知的アプローチの間の二分法を議論することの必要性を指摘しているが、組織アンラーニングにおいても、この両方を議論する必要がある (Tsang & Zahra, 2008)。全文献 69 件のうち、認知に言及している論文は 37 件 (53.6%) あり、過半数の論文が組織アンラーニングと認知の関係について言及している。組織メンバーは自分たちが何をしているかを理解するために自分たちの行動を解釈する必要がある (Tsang & Zahra, 2008)、このような認知活動を通じて、ルーティンが時代遅れであることに気づき、それを放棄する (Tsang & Zahra, 2008)。行動的アンラーニングは組織が確立された慣行やルーティンを破棄するプロセスを表し、認知的アンラーニングは既存の信念や仮定を破棄するプロセスを表している (Klammer, 2021)。組織アンラーニングのプロセスは、本質的には認知構造、メンタルモデル、ドミナントロジック、および行動を導く核心的な前提を変更することで、組織の価値観、規範、行動を方向付けしようとするものである (Cegarra-Navarro et al., 2016; Cegarra-Navarro et al., 2011)。

また、組織アンラーニングは組織変革プロセスを調整する集団的認知とルーティンの変化であり、具体的には変化のプロセスを動的なものにする触媒 (プロセスやイベントを引き起こすもの) として機能する (Akgün et al., 2007)。例えば、Lewin (1951) の解凍・移行・再凍結という 3 段階の変化モデルにおける移行プロセスは、精神構造を変え、認知の再構築、意味の再定義、新たな判断基準の確立を伴うプロセスであり、これはアンラーニング現象を示している。

Fiol and O'connor (2017) によると、組織アンラーニングには古いルーティンに疑問を投げかける最初のプロセスである「不安定化」・古いルーティンの「破棄」・新しいルーティン

を学習するプロセスである「実験」という3つのサブプロセスがある。外部環境要因や内部障害をトリガーとして不確実性が高まり、不確実性が高まることをきっかけに不安定化が生じ、不安定化の結果として組織アンラーニングが生じる。さらに、Fiol and O’connor (2017) は従来の不可逆的なプロセスには疑問を投げかけており、直示的プロセス（認知的側面）と遂行的プロセス（行動的側面）の逆戻り（再安定化）の可能性のある、反復的で相互作用的なモデルを提唱している。しかし、相互作用的なプロセスについては十分に議論、実証されておらず、メカニズムは解明されているとは言えない。また、Reese (2017) は、Fiol and O’connor (2017) の不安定化・破棄・実験の3つのフェーズと他の研究との統合を試みており、不安定化プロセスについては、危機 (Starbuck, 2017) ・ミスマッチ (Visser, 2017) と統合させている。

Klammer (2021) によると、組織アンラーニングにおいては、時代遅れの要素を特定するために時代遅れの要素と時代遅れでない要素を区別する必要があると述べており、そのため、時代遅れの要素に関する既存の支配的な見方を棄てるための境界条件（従業員が日常業務を継続しながら、同時に時代遅れの知識構造を特定して破棄できる均衡状態）を提供する必要がある。また、Grisold ら (2020) は異なる境界条件を持つオープンエンドアンラーニングと目標指向アンラーニングを明らかにした。前者は破棄すべき既存の認知・行動パターンを認識した破棄プロセスであり、望ましい結果が事前に定義されておらず探索的である。後者は既存の行動が新しいアイデアや実践の獲得を妨げているという信念の元、組織が事前に定義された新しい活動・実践・ルーティンを実装することを目指すプロセスであり、望ましい結果が事前に定義されているため、アンラーニングの境界が比較的狭い (Klammer, 2021)。

(5) 戦略志向に対する経営者の注意配分

Ocasio (1997) のアテンション・ベースド・ビュー (ABV) によると、注意とは、組織の意思決定者が問題、機会、脅威とその解決策（行動の選択肢のレパートリーである提案、ルーティン、プロジェクト、プログラム、手続き）に気づき、符号化し、解釈し、時間と労力を集中することであり、企業の行動は意思決定者の注意の配分の結果であるとし、それは意思決定者が置かれている特定の文脈や状況に左右されると主張している。Ocasio (1997) による報告以来、ABV による急激な変化への適応や大きな課題への対応など、非常に多様な組織現象を明らかにするための研究が報告されている (Brielmaier & Friesl, 2023)。

戦略志向 (SO) とは企業が継続的に優れた業績を挙げるための行動を生み出すために実施する戦略的方向性と定義され (Presutti et al., 2020)、SO には企業家志向 (EO)、学習志向 (LO)、市場志向 (MO) という3つの包括的なタイプがある (Wales et al., 2020)。EO は革新性、積極性、リスクテイクの観点から特徴づけられる、組織の戦略的意思決定傾向や行動様式として定義される (Wales et al., 2020)。LO は知識の創造と使用の傾向に影響を与える企業の価値として概念化でき、学習への取り組み、オープンマインド、共有ビジョンなどが含

まれる (Sinkula et al., 1997)。MO は事業部門が顧客から情報を入手してそれを活用し、顧客のニーズを満たす戦略を策定し、顧客のニーズや要望に応じてその戦略を実行する程度と定義される (Presutti et al., 2020)。

EO、LO、MO の実証研究は企業業績に関するものが多く、EO が高い企業の方が業績が良いことが分かっている (Wang, 2008)。Keil ら (2017) は、大企業における CEO の EO への注意は、企業家精神への企業全体への集中を促進させ、企業価値創造に正の影響を及ぼすと報告している。また、上場企業において CEO の EO、MO のレベルが高いほど、相対的探索（探索と活用のバランス）による企業業績の正の効果を媒介し、より高い業績を示すことが分かっている (Bhandari et al., 2020)。Wang (2008) は中規模及び大企業の LO が EO の業績への影響を媒介することを報告している。Presutti ら (2020) は、小規模ホテルにおいて EO と MO が業績に正の影響を与え、LO は業績に影響しないことを明らかにした。しかし、これまでの研究によると、EO と MO は業績と正の相関関係にあることが多いが、LO の業績への影響は安定していないようである (Presutti et al., 2020)。SO と業績の関係については、SO の次元、文脈の影響、研究対象企業の戦略的姿勢によって結果が不安定であり、これらの要因がどのように関連しているかはほとんどわかっていない (Presutti et al., 2020)。先行研究では、単一の SO だけでは企業業績を効果的に達成するには不十分であり、SO を組み合わせることで、組織はより良いパフォーマンスを発揮できる可能性がある (Wales et al., 2020)。SO と組織アンラーニングに関する先行研究として、EO は組織のアンラーニングと正の相関関係があることが報告されている (Lyu et al., 2020)。

3. 仮説モデル

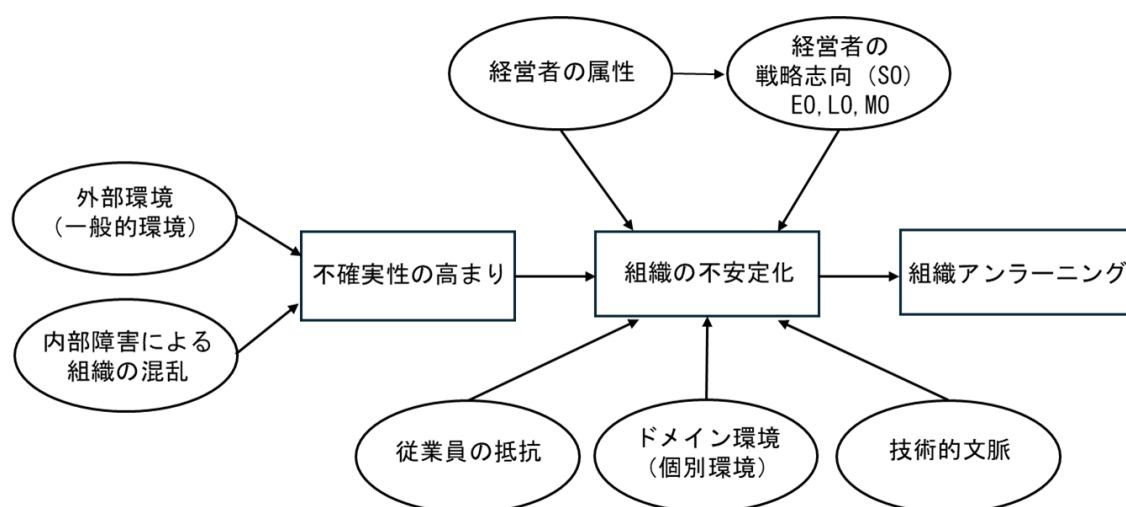
先行研究のレビューにより、外部環境要因や内部障害による組織の混乱により不確実性が高まり、その結果、不安定化が生じ、アンラーニング現象が起こることが整理された (Fiol & O'Connor, 2017)。不安定化が生じる要因として、企業家志向、学習志向、市場志向に対する経営者の注意配分の違いが不安定化に影響を及ぼし、その結果組織アンラーニングの進行度合いやパターンが異なる可能性がある。従って、以下の通り仮説を導出する。

H1：経営者の戦略志向 (SO) である企業家志向 (EO)、学習志向 (LO)、市場志向 (MO) に対する注意配分は、知識の不安定化に影響を及ぼす。

H2：経営者の年齢、学歴、キャリア、地域等の経営者の属性は、知識の不安定化や経営者の戦略志向に影響を及ぼす。

上記仮説に加え、知識の不安定化に影響を及ぼす要因として、従業員の抵抗、個々の企業に固有の環境であるドメイン環境（個別環境）、産業の違いやテクノロジーの違いなど技術的文脈を含め、図 1 の通り仮説モデルを提案する。

図1 経営者の注意配分が組織アンラーニングに及ぼす影響の仮説モデル



4. 考察

本研究により、組織アンラーニングの代表的要因やその効果が整理され、また、中小企業における組織アンラーニング研究の状況が整理された。組織アンラーニングのメカニズムを解明するためには、組織アンラーニングのサブプロセスを経時的に分析して、それらのプロセスの相互作用を解明していく必要がある。しかし、現状はサブプロセスの相互作用に焦点を当てた実証研究は非常に少ない。そこで、不安定化プロセスとその先行要因の特定のために、定量研究・定性研究含めた実証研究が必要となる。不安定化には認知の変化が重要な役割を示しているが、認知がどのようなメカニズムで不安定化に影響し、アンラーニングを促進阻害しているかの研究は非常に少ない。そこで本研究においては経営者の戦略志向に対する注意配分の、不安定化への影響の仮説モデルを構築した。今後、仮説モデルについて検証する必要がある。

2022 年～2025 年実施の保険代理店 20 社の経営者インタビューによる事例分析では、経営者の EO が新規事業とビジネスモデルを創出し、売上増につなげた代理店が見られた。その代理店の CEO は、自らの役割を新規事業開発と捉えていた。また、経営者の LO がビジョンの共有、IT システム導入、従業員の教育を重視し規模拡大につながった代理店が見られた。その代理店では、CEO の役割は営業活動ではなく経営であると自覚していた。さらに、経営者の MO が既存顧客のみに注視した結果、規模縮小している代理店が見られた。一方、MO に重点を置く別の CEO の事例では、既存顧客のニーズに細かく対応することを優先し、特に事故対応に重点を置くことで、顧客からの強い信頼を獲得し、売上増につなげていた。その代理店では CEO の役割は地域トップのプロバイダーとして確立させることと捉えていた。今後、仮説モデルについて検証するためには、保険代理店の経営者に対するインタビューを行い、質的比較分析 (QCA) を用いて、EO、LO、MO の組み合わせや経営者の

属性との組み合わせにより、因果複雑性について検証する必要がある。さらに、戦略志向の3つのタイプ（EO、LO、MO）に関する代表的事例を抽出し、事例分析を行う必要がある。

4. 研究の限界

本研究には対処すべき特定の限界がある。文献レビューは包括的な性質を持っているが、この調査は69文献に限定されており、本研究テーマに関する他の論文が含まれていない可能性がある。これは使用したデータベースは1種類であり、かつ英語論文に限定しているため、デジタル版で入手できない文献や英語以外の言語で書かれた文献が除外されたことによると考えられる。

本仮説モデルの実証研究は中小保険代理業経営者へのインタビューをベースとしたQCA分析を行う予定であるが、保険業法による規制や保険会社の管理・監督など経営環境の影響を強く受けている。そのため、例えば福祉業や飲食業など保険代理業以外のサービス産業でも同様に一般化されるかどうか検証する必要がある。また、中小企業は主に外部の不確実性に直面し、大企業は内部の不確実性に直面する傾向があるとされており（Storey et al.,2010）、中小企業と大企業で、不安定化プロセスの認知メカニズムが異なる可能性がある。そのため、中小企業と大企業の比較検証が必要であると考えられる。

References

- Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S., & Keskin, H. (2007). Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 794-812. <https://doi.org/10.1108/09534810710831028>
- Akgün, A. E., Lynn, G. S., & Byrne, J. C. (2006). Antecedents and consequences of unlearning in new product development teams. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 73-88. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00182.x>
- Ando, F. & Sugihara, K. (2011). Soshiki ha donoyou ni anraningu suru no ka. *Soshiki Kagaku*, 44(3), 5-20 (in Japanese). <https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.20220820-70>
- Becker, K. (2010). Facilitating unlearning during implementation of new technology. *Journal of Organizational Change Management*, 23(3) 251-268. <https://doi.org/10.1108/09534811011049590>
- Bhandari, K. R., Rana, S., Paul, J., & Salo, J. (2020). Relative exploration and firm performance: Why resource-theory alone is not sufficient? *Journal of Business Research*, 118, 363-377. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.001>
- Brielmaier, C., & Friesl, M. (2023). The attention - based view: Review and conceptual extension towards situated attention. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 99-129. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12306>
- Cegarra - Navarro, J. G., Sánchez - Vidal, M. E., & Cegarra - Leiva, D. (2011). Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context: An empirical investigation in SMEs. *Management Decision*, 49(7), 1099-1119. <https://doi.org/10.1108/00251741111151163>
- Cegarra - Navarro, J. G., & Dewhurst, F. W. (2006). Linking shared organisational context and relational capital through unlearning: An initial empirical investigation in SMEs. *The Learning Organization*, 13(1), 49-62. <https://doi.org/10.1108/09696470610639121>
- Cegarra-Navarro, J.-G., & Sánchez-Polo, M. T. (2010). Linking national contexts with intellectual capital: A comparison between Spain and Morocco. *The Spanish Journal of Psychology*, 13(1), 329-342. <https://doi.org/10.1017/S1138741600003899>
- Duan, Y., Liu, Y., Sunguo, T., & Liu, Y. (2023). Organizational unlearning and service innovation of Chinese service-oriented firms: The moderating role of knowledge integration. *Asia Pacific Business Review*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/13602381.2023.2270932>
- Fiol, M., & O' Connor, E. (2017). Unlearning established organizational routines - Part I. *The Learning Organization*, 24(1), 13-29. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2016-0056>
- Grisold, T., Klammer, A., & Kragulj, F. (2020). Two forms of organizational unlearning: Insights from engaged scholarship research with change consultants. *Management Learning*, 51(5), 598-619. <https://doi.org/10.1177/1350507620916042>
- Keil, T., Maula, M., & Syrigos, E. (2017). CEO Entrepreneurial orientation, entrenchment, and firm value creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(4), 475-504.

<https://doi.org/10.1111/etap.12213>

- Klammer, A. (2021). Embracing organisational unlearning as a facilitator of business model innovation. *International Journal of Innovation Management*, 25(06), 1-17. <https://doi.org/10.1142/S1363919621500614>
- Kluge, A., Schüffler, A. S., Thim, C., Haase, J., & Gronau, N. (2019). Investigating unlearning and forgetting in organizations: Research methods, designs and implications. *The Learning Organization*, 26(5), 518-533. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2018-0146>
- Kmieciak, R. (2020). Critical reflection and innovative work behavior: The mediating role of individual unlearning. *Personnel Review*, 50(2), 439-459. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0406>
- Lyu, C., Yang, J., Zhang, F., Teo, T. S. H., & Guo, W. (2020). Antecedents and consequence of organizational unlearning: Evidence from China. *Industrial Marketing Management*, 84, 261-270. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.013>
- Lyu, C., Zhang, F., Ji, J., Teo, T. S. H., Wang, T., & Liu, Z. (2022). Competitive intensity and new product development outcomes: The roles of knowledge integration and organizational unlearning. *Journal of Business Research*, 139, 121-133. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.049>
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm: Attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187 - 206. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K)
- Presutti, M., Savioli, M., & Odorici, V. (2020). Strategic orientation of hotels: Evidence from a contingent approach. *Tourism Economics*, 26(7), 1212-1230. <https://doi.org/10.1177/1354816619868886>
- Reese, S. (2017). Putting organizational unlearning into practice: A few steps for the practitioner. *The Learning Organization*, 24(1), 67-69. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2016-0079>
- Sharma, S., & Lenka, U. (2024). How does transformational leadership impact organizational unlearning: Insights from persistence theories. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 150-172. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2023-0302>
- Sinkula, J. M. (2002). Market - based success, organizational routines, and unlearning. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), 253-269. <https://doi.org/10.1108/08858620210431660>
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318. <https://doi.org/10.1177/0092070397254003>
- Starbuck, W. H. (2017). Organizational learning and unlearning. *The Learning Organization*, 24(1), 30-38. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2016-0073>
- Starbuck, W. H., Hedberg, B. L. T., (2001). How organizations learn from success and failure. In: Dierkes, M., Berthoin, A. A., Child, J., Nonaka, I. (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (pp.327-350). Oxford University Press,
- Storey, D. J., Saridakis, G., Sen - Gupta, S., Edwards, P. K., & Blackburn, R. A. (2010). Linking HR

- formality with employee job quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, 49(2), 305-329. <https://doi.org/10.1002/hrm.20347>
- Tabassum Azmi, F. (2008). Mapping the learn - unlearn - relearn model: Imperatives for strategic management. *European Business Review*, 20(3), 240 - 259. <https://doi.org/10.1108/09555340810871437>
- Tsang, E. W. K. (2017). Stop eulogizing, complicating or straitjacketing the concept of organizational unlearning, please. *The Learning Organization*, 24(2), 78-81. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2016-0084>
- Tsang, E. W. K., & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. *Human Relations*, 61(10), 1435-1462. <https://doi.org/10.1177/0018726708095710>
- Visser, M. (2017). Learning and unlearning: A conceptual note. *The Learning Organization*, 24(1), 49-57. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2016-0070>
- Wales, W., Beliaeva, T., Shirokova, G., Stettler, T. R., & Gupta, V. K. (2020). Orienting toward sales growth? Decomposing the variance attributed to three fundamental organizational strategic orientations. *Journal of Business Research*, 109, 498 - 510. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.019>
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635 - 657. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x>
- Wang, X., Lu, Y., Zhao, Y., Gong, S., & Li, B. (2013). Organisational unlearning, organisational flexibility and innovation capability: An empirical study of SMEs in China. *International Journal of Technology Management*, 61(2), 132. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2013.052178>
- Wei, S., Wang, L., Jiang, W., Feng, L., & Feng, T. (2023). How eco - control systems enhance carbon performance via low - carbon supply chain collaboration? The moderating role of organizational unlearning. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(5), 2536-2554. <https://doi.org/10.1002/csr.2501>
- Yeniaras, V., Di Benedetto, A., Kaya, I., & Dayan, M. (2021). Relational governance, organizational unlearning and learning: Implications for performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(3), 469-492. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0002>
- Zhang, F., & Zhu, L. (2021). Social media strategic capability, organizational unlearning, and disruptive innovation of SMEs: The moderating roles of TMT heterogeneity and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 133, 183 - 193. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.071>
- Zhao, Y., & Wang, X. (2020). Organisational unlearning, relearning and strategic flexibility: From the perspective of updating routines and knowledge. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(11), 1251-1263. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1758656>

The Impact of CEO's Attention on Organizational Unlearning in SMEs

Naoya YOSHIMINE
Kyoto University
yoshimine.naoya.85r@st.kyoto-u.ac.jp

Abstract: This study conducts a literature review on organizational unlearning to identify its representative factors in small and medium-sized enterprises (SMEs). Based on the Attention-Based View (ABV), it proposes a hypothetical model to explore how CEOs' attention allocation across three types of strategic orientation (SO)–entrepreneurial orientation (EO), learning orientation (LO), and market orientation (MO)–influences the destabilization process of organizational unlearning –the initial stage where old knowledge is questioned– and how CEOs' personal attributes affect their attention allocation to SO. This study suggests that in the unlearning process of SMEs, the progress and patterns may differ depending on how CEOs allocate their attention across various types of SO. Although the literature on organizational unlearning acknowledges the influence of organizational members' cognition, the underlying mechanisms remain under-theorized. This study addresses this gap by conceptualizing CEOs' cognition in the destabilization process, thereby providing unique insights.

Keywords: organizational unlearning, destabilization, Attention-Based View, entrepreneurial orientation, learning orientation, market orientation