

組織能力と持続的競争優位

——組織能力論の現状と課題——

今野喜文

目次

はじめに

1. 持続的競争優位と能力ベース・アプローチ
 - 1-1. 資源ベース・アプローチに対する批判的検討
 - 1-2. 資源ベース・アプローチから能力ベース・アプローチへ
 2. 能力ベース・アプローチを超えて
 - 2-1. 経営資源の「活用」から組織能力の「育成・更新」へ
 - 2-2. ダイナミック・ケイパビリティと学習メカニズム
 3. 組織能力論の課題と展開
 - 3-1. 組織能力論の課題
 - 3-2. 組織能力論の展開
- おわりに

はじめに

近年の競争戦略論における問題関心は、「持続的競争優位の源泉」に関わる問題へとシフトしてきている。この背景には、ポジショニング・アプローチ (Positioning Approach) の代表的論者である Porter が、1985年に *Competitive Advantage* (邦訳:『競争優位の戦略』) を世に出し、競争優位の問題に注目したことがあげられる。また、こうした問題関心のもとで、ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチの論者等による

激しい論争が繰り広げられたことは記憶に新しい⁽¹⁾。

ポジショニング・アプローチが、競争優位の源泉を企業の「外部」に求める考え方であるとするならば、資源ベース・アプローチ (Resource-based Approach), 能力ベース・アプローチ (Competence-based Approach), ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ (Dynamic Capabilities Approach) は、競争優位の源泉を企業の「内部」に求める考え方であるといえる。これからみるように、資源ベース・アプローチが台頭して以降、競争戦略論の問題関心が、企業の「内部」にシフトしていることは確かである。とりわけ、近年の大きな流れは、企業独自の経営資源の保有問題を中心に扱う資源ベース・アプローチから、能力ベース・アプローチ、ダイナミック・アプローチといった経営資源を効果的に活用し得る組織能力やその育成・更新に関わる問題を扱う議論へと変わってきている。

本稿は、ドラスティックな経営環境下において求められる組織能力論の現状を明らかにするとともに、その課題と展開について検討しようとしている⁽²⁾。

キーワード：持続的競争優位，資源ベース・アプローチ，能力ベース・アプローチ，ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ，組織能力論

1. 持続的競争優位と能力ベース・アプローチ

1-1. 資源ベース・アプローチに対する批判的検討

資源ベース・アプローチは、Porter を代表的論者とするポジショニング・アプローチのアンチテーゼとして登場した。一般に、資源ベース・アプローチの発展・体系化に貢献した研究として、Wernerfelt (1984), Barney (1986), Rumelt (1987), Dierickx and Cool (1989), Barney (1991) があげられる。⁽³⁾ これらの一連の研究に共通するのは、競争優位の源泉を企業独自の優れた経営資源の保有に求めている点である。1980年代の半ばから1990年代の初頭にかけて発展してきた資源ベース・アプローチは、その後の研究において様々な理論上の問題や限界を露呈することになる。以下では、十川 (2002) と Barney (2002) をもとにこの点を概説することにした。

十川 (2002) は、資源ベース・アプローチについて、「希少資源を企業が所有し、そのコントロールのもとにおくことから持続的競争優位が生じるとするもの」とした上で、資源ベース・アプローチ研究の理論的基礎が伝統的経済学にあることから生じる2つの問題点を指摘している。⁽⁴⁾

1つは、ストックとしての経営資源を捉えることから生じる問題である。資源ベース・アプローチでは、蓄積されたストックとしての経営資源をいかに配置するかといった問題に主たる関心をおき、トップ・マネジメントによる資源配置に関わる意思決定を問題にしている。それゆえに、蓄積された一定の経営資源をいかに配置して競争優位を獲得するかというトップ・マネジメントの意思決定問題は明らかにすることができても、経営資源の活用やその技術的改善を試みるといった組織プロセスの問題を説明することはできない。

もう1つは、先の問題によって生じる競争優位の持続性に関わる問題である。資源ベース・アプローチでは、優れた経営資源と競争優位との関係は強調されているものの、経営資源が蓄積されるプロセスや経営資源それ自体の改善・開発といった問題は検討されてはいない。この結果、ある一時点における経営資源と競争優位との関係を説明することができても、変化する環境下における持続的競争優位の問題を捉えきれない。つまり、現実の企業が持続的競争優位を獲得するためには、時間経過とともに経営資源をダイナミックに育成・更新することが必要であるが、資源ベース・アプローチによる分析枠組みでは、こうした問題を説明することができない。

資源ベース・アプローチの中心的論者である Barney (2002) も、「持続的競争優位と環境の激変」、「経営の影響」、「分析の単位」といった3つの観点から、資源ベース・アプローチの限界について言及している。⁽⁵⁾

まず、「持続的競争優位と環境の激変」では、資源ベース・アプローチによる枠組みでは予測できない経営環境に直面した場合、持続的競争優位の維持が困難であることを指摘する。ここで問題となる環境の激変とは、企業を取り巻く環境の機会と脅威が突然に予測不能なたちで変化するシュンペーター的変革 (Schumpeterian Revolution) を想定している。こうしたシュンペーター的変革のもとでは、企業が保有する経営資源の価値が劇的に変化し、価値それ自体が大きく低下する可能性がある。次に、「経営の影響」についてである。価値があり希少で模倣コストの大きい経営資源を、長期間にわたって開発・蓄積してきた企業であれば、マネジャーは当該企業の持続的競争優位の獲得に貢献することができるかもしれない。だが、持続的競争優位を獲得できていない企業のマネジャーの場合は、必ずしもそうとはいえない。それは、持続的競争優位の獲得は各企業における経営

資源の賦存状況に依存するため、企業パフォーマンスに対するマネジャーの影響力は限定的にならざるを得ないからである。最後に、「分析の単位」についてである。ポジショニング・アプローチの分析単位が「業界」であるのに対して、資源ベース・アプローチの分析単位は、企業内部の「経営資源」である。分析単位が業界である場合、その分析に必要とされる一連のデータを比較的容易に収集できるものの、持続的競争優位をもたらす経営資源は記述困難であったり、目に見えなかったりすることから、データ収集は困難を極める。それゆえに、資源ベース・アプローチで想定される経営資源それ自体を分析することは、より一層困難にならざるを得ないのである。

以上のように、資源ベース・アプローチにはいくつかの限界が指摘される。このうち、資源ベース・アプローチ固有の限界を捉えるためには、その理論的基礎が伝統的経済学にあることに起因しているとする十川（2002）の指摘に注目する必要がある。すなわち、資源ベース・アプローチは、その理論的基礎を伝統的経済学に求めることで、企業における組織プロセスの問題をブラック・ボックスとして処理している。このように企業を捉える限り、優れた経営資源の保有から競争優位が獲得される点については説明することができても、そうした経営資源がいかに蓄積・育成されたのかという点を説明することはできない。つまるところ、資源ベース・アプローチでは、優れた経営資源の保有を前提として経営資源を固定的・静態的なものとして捉えているために、経営資源の活用や育成・更新といった組織プロセスの問題は看過されてしまうのである。組織プロセスの問題が捉えられない以上、企業内のミドル・マネジメントやロー・マネジメントの役割や行動についても十分に描写することはできない。この点は、マネジャーの貢献が限定的にならざるを得ない

いとす Barney（2002）の指摘とも符合するだけでなく、現代企業が直面する極めて重要な問題に対して解答能力を持ち得ないという、資源ベース・アプローチの重大な欠陥を露呈することでもある。この重大な欠陥とは、現状の資源ベース・アプローチでは組織プロセスの問題が欠落しているため、Barney（2002）が指摘する「シュンペーター的変革」によって、競争優位の源泉が「置き換えられる」場合の問題を取り扱うことができないということである。優れた経営資源の保有は、ある一時点での競争優位の源泉になり得たとしても、ひとたびシュンペーター的変革によってその経営資源の価値が変化すれば、競争優位の源泉としての価値を喪失することもある。企業を取り巻く環境がダイナミックかつドラスティックに変化している昨今の状況を考慮するならば、シュンペーター的変革が生じた場合の解決策を提示することができなければならない。だが、資源ベース・アプローチによる枠組みでは、この問題を捉えきれないのが現状である。

これまでの議論を整理するならば、資源ベース・アプローチに関わる分析上の限界や批判的考察の多くは、その理論的基礎を伝統的経済学におき、組織プロセスやマネジメントの問題を等閑視してきたことに起因しているという、至極当然の帰結から導かれたものであるといえる。

1-2. 資源ベース・アプローチから能力ベース・アプローチへ

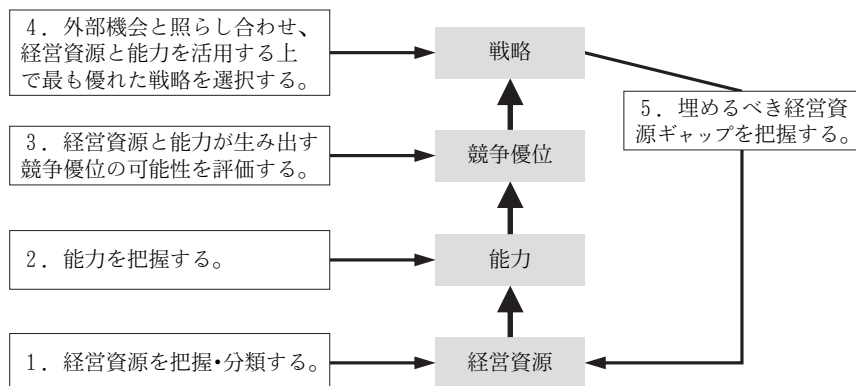
1990年代初頭から半ばにかけて資源ベース・アプローチの様々な問題や限界が指摘される中で、資源ベース・アプローチの限界を克服する新たなアプローチが台頭することになる。このアプローチの主要な問題関心は、経営資源の保有問題ではなく、経営資源を効果的に活用しようとする組織能力にある。一般に、こうしたアプローチを能力ベース・アプロー

チ (Competence-based Approach) という。本節では、能力ベース・アプローチの代表的な研究として、Grant (1991), Leonard-Barton et al (1994), Abell (1993), Collis and Montgomery (1995) を取り上げて検討することにしたい⁽⁶⁾。

Grant (1991) は、1980年代の競争戦略論において資源ベース・アプローチが軽視されてきた理由として、単独で統合的枠組みを進展させる上での貢献不足や実証的示唆を進展させる努力に欠けていたことをあげる。そこで、Grant (1991) は、戦略策定と資源ベース理論を統合する実践的枠組みを提示した(図-1)。この実践的枠組みにおける最も特徴的な点は、経営資源 (Resources) と能力 (Capabilities) を明確に区別している点にある。ただし、企業の長期的戦略の基礎となる経営資源や能力になるためには、次の2つの前提があるとしている。1つは、内的な経営資源と能力が企業戦略の基本的な方向性を提供するということ。もう1つは、経営資源と能力が企業の主要な利益の源泉になっていることである⁽⁸⁾。こうした経営資源や能力は、次のように捉えることができる。まず、経営資源とは能力の基盤となるものであり、具体的には、効率的な工場や優れたプロセス技術、ブランドの評判、特許技術、サービス・ネットワーク等を指す。だが、こうした経営

資源だけでは、生産能力をほとんど有することはない。すなわち、生産的活動には、一連の経営資源の協同と調整が必要になる。ここに、経営資源と能力との関わりがでてくる。能力とは企業の競争優位の源泉となるものであり、いわば一連の経営資源を組み合わせて活用することを意味している。こうした能力の創造は、一連の経営資源を単に集合させることではない。能力は、従業員間や従業員とその他の経営資源との間の複雑な調整パターン (Complex Patterns of Coordination) を含んでいるからである。そのような調整を完全なものにするためには、反復学習 (Learning through Repetition) が必要になる。この点を考慮するならば、能力とは、一連の個人による調整行動からなる規則的かつ予測可能な組織ルーティン (Organizational Routines) として理解することができる。このように、実践的枠組みを提示した Grant (1991) の最も大きな貢献は、資源と能力を明確に区別しただけではなく、競争優位の獲得にあたって、それらが伴に密接な関係にあることを明らかにしたことにある。

Leonard-Barton et al (1994) は、製造業のグローバル・リーダーとなるためには、企業は2つの一見矛盾する形で優れていなければならないとする。1つは、「常に個別分野の専門知識を涵養し、補い、ライバルたちを



Grant, R.M. [1991], p.115.をもとに筆者作成

図-1 戦略策定と資源ベース理論を統合する実践的枠組み

リードし続けるための不可欠な能力持つこと」であり、もう1つは、「常に変化する組み合わせの様々な部門を、常に変化するやり方で互いに協力させ、常に変化する競争環境で勝てるようにすること」である。⁽⁹⁾こうした認識のもとで、彼等が重要視するのが開発プロジェクトの創造的な活用であり、この創造的な活用において重要な役割を果たすのが中核となる能力 (Core Capabilities) である。彼等が捉える中核となる能力とは、次のようなものである。すなわち、「(中核となる能力は、) 単なる技術や従業員の技能だけを指すのではない。それは行動を起こすことのできる力量である。また、顧客に対して長期間にわたり価値を提供する能力の面で、その組織に他と比べて特色を持たせるようなすべてのもののエッセンス」である。⁽¹⁰⁾こうした組織能力は、①知識と技能 (技術的ノウハウ、外部とのつながりを含む人脈等)、②経営システム (インセンティブ・システム、社内教育プログラム等)、③物理的システム (工場・設備、エンジニアリング作業システム)、④価値 (企業内で支配的となっている姿勢や行動、規範) といった4つの要素からなる。組織が組織能力をどれだけ活用できるかは、これら4つの要素がどの程度相互作用するかによって決まるとしている。⁽¹¹⁾

Abell (1993) は、経営資源と能力との相違を次のように区別する。⁽¹²⁾資源とは、「重要な顧客満足活動のために活用可能ななんらかの手段」を指し、資金や人間、物理的有形物 (土地や設備) の形態をとる。他方で、能力とは、「実行能力 (Capabilities) ないしノウハウ」を指す。Abell (1993) によれば、能力は多次的で測定が困難であり、不可視的なものであるとされる。それだけではなく、能力はバランス・シートにも記載されるものではなく、しばしば企業内外の人間にも認知されない場合もある。Abell (1993) が論じた能力は、個人が有するスキルやノウハウだ

けではなく、そうした個人を超えて企業組織に埋め込まれた能力をも捉えている。つまり、能力とは、「実行能力と特定のスキルと経験の集合体」を意味している。さらに、これらの能力は、当該企業を競合企業から区別する特定の組織に固有な独自能力 (Distinctive Competence) と企業成功の鍵となるコア・コンピタンス (Core Competence) に分けて捉えられるとしている。

Collis and Montgomery (1995) は、企業を「有形、無形の資産と組織能力の異なる集合体」として捉えた。この見方に従えば、同じ経験をしたり、同じ技能や経営資源を蓄積してきた企業は2つとないため、全く同じ企業はこの世に存在することはない。これらの経営資源と組織能力が、企業をいかに効率よく、また効果的にその機能活動を実行できるかを決定する。ここで、彼等は「価値ある経営資源 (Valuable Resources)」という、様々な経営資源や組織能力の意味合いを含む広義の概念を提示している。Collis and Montgomery (1995) によれば、源がどのようなものであれ、競争優位は、最終的に企業が競争相手よりも業務活動を上手く、そして、安く実行できる価値ある経営資源に帰すると指摘する。⁽¹³⁾価値ある経営資源とは、時には家庭内に引き込まれた電線のような「物理的存在」であったり、別な時にはブランドや従業員の技術的ノウハウといった「無形存在」であったりする。また、ある時には企業内で時間をかけてつくられた企業のルーティン・ワークやプロセス、組織文化に根ざしたものであり、ごく普通のインプット (資源) を優秀なプロダクトに変換する組織能力の意味合いも持ち合わせているのである。⁽¹⁴⁾

以上の研究から明らかのように、論者によって、経営資源及び能力の捉え方やそれらの関わりは異なる。しかしながら、多くの能力ベース・アプローチ研究に共通するのは、企業の競争優位は、経営資源の量や個々の経営資源

の単なる総和からもたらされるものではなく、それらを上手く協同・調整する組織能力からもたらされると捉えていることである。こうした能力ベース・アプローチと持続的競争優位との関わりについては、以下の2点に注目する必要がある。

1つは、組織能力が持続的競争優位の源泉になるためには、資源ベース・アプローチ研究における持続的競争優位をもたらす経営資源の特性のように、いくつかの条件を提示していることである。⁽¹⁵⁾例えば、Grant (1991)は、能力や経営資源が持続的競争優位を獲得する上で最も重要な要因として、耐久性 (Durability)、透明性 (Transparency)、移転可能性 (Transferability)、複製可能性 (Replicability) をあげている。同様に、Collis and Montgomery (1995)は、競争に耐え得る価値ある経営資源の要件として、模倣不可能性 (Inimitability)、耐久性 (Durability)、充当可能性 (Appropriability)、代用可能性 (Substitutability)、競争上の優秀さ (Competitive Superiority) をあげている。このように、能力ベース・アプローチでは、組織能力が競争優位の源泉であるという認識のもと、その持続性にフォーカスした判断基準についても検討している。ただし、こうした判断基準は、資源ベース・アプローチで論じられる内容と明確な相違はないといえる。⁽¹⁶⁾

もう1つは、能力ベース・アプローチが、持続的競争優位の問題を経営資源の活用という観点から説明していることである。この点に注目したからこそ、能力ベース・アプローチは、資源ベース・アプローチの後継理論になり得たといえる。つまり、能力ベース・アプローチでは、ストックとしての経営資源だけではなく、経営資源を活用する組織能力の観点から捉えようとする。こうした組織能力は多次的であり、市場取引等を通じて企業間で取引したり、容易に模倣したりすること

はできない。なぜなら、組織能力がハードの要素だけでなく、企業文化や経営者の資質、従業員のノウハウ、あるいは従業員間の相互作用や企業それ自体の歴史的経験といったソフトの要素と複雑に融合化・統合化したものだからである。組織能力は組織ルーティンとして企業そのものに埋め込まれ、企業独自の戦略展開を可能にするだけではなく、競合企業からの模倣可能性を低下させることによって持続的競争優位の源泉となり得る。このように、組織ルーティンの観点から組織能力を説明しようとする流れは、その後のダイナミック・ケイパビリティ・アプローチにおいても引き継がれることになる。

これからみよように、能力ベース・アプローチによる研究は、経営環境のダイナミックな変化を考慮し、組織能力の育成・更新を問う研究に発展することになる。

2. 能力ベース・アプローチを超えて

2-1. 経営資源の「活用」から組織能力の「育成・更新」へ

1990年代半ば以降の能力ベース・アプローチは、よりダイナミックな視点に基づく組織能力の育成・更新にフォーカスをあてる研究に発展する。ここでは、こうしたアプローチをダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ (Dynamic Capabilities Approach) と呼ぶことにしたい。このアプローチの先駆けとなる研究として、Prahalad and Hamel (1990)、Hamel and Prahalad (1994)がある。さらに、その後の研究として、Teece, Pisano and Shuen (1997)、Eisenhardt and Martin (2000)がある。

Prahalad and Hamel (1990)は、1980年代の日本企業が、欧米企業との競争において企業規模の点で劣っていたにもかかわらず、なぜ競争を有利に進めることができたのかをコア・コンピタンス (Core Competence)

という概念に基づいて説明しようとした。コア・コンピタンスとは、「組織内における集団的学習であり、多様な製造技術をいかに調整し複数の技術の流れをいかに統合していくかを学ぶこと」であり、「組織の境界を超えて活動するためのコミュニケーション、参加、さらには深く関わること」を意味している⁽¹⁷⁾。つまり、コア・コンピタンスは、組織内の異なる部門に点在する様々なスキル・ノウハウを調整・統合し得る組織能力を指している。こうした競争優位の源泉としてのコア・コンピタンスを競合企業よりも低コストかつ迅速に構築するプロセスでは、トップ・マネジメントの積極的なコミットメントが求められる。それは、トップ・マネジメントこそがコア・コンピタンスを育成するプロセスを誘導する戦略設計図 (Strategic Architecture) を明示し得る立場にあるからである。

一般に、Prahalad and Hamel (1990) や Hamel and Prahalad (1994) の研究は、機能横断的な経営資源の活用という視点を提示したことで、能力ベース・アプローチの先駆的研究であると理解されている。しかしながら、これらの研究における最も重要な貢献は、経営資源の活用だけではなく、組織能力の育成の問題を取り扱った点にある。なぜなら、Hamel and Prahalad (1994) は、コア・コンピタンス構築におけるトップ・マネジメントの役割を明示しただけではなく、戦略設計図 (Strategic Architecture)、ストレッチ (Stretch)、レバレッジ (Leverage) といった概念を提示することで、長期的な観点からコア・コンピタンスを育成する重要性を示唆しているからである⁽¹⁸⁾。それゆえに、これらの研究は1990年代半ば以降のダイナミック・ケイパビリティ・アプローチの先駆的研究であると理解されるのである。

さらに、こうした研究以降、ダイナミックな経営環境の変化を考慮し、より本格的に組織能力の育成・更新を論じた研究に、Teece,

Pisano and Shuen (1997), Eisenhardt and Martin (2000) がある。

Teece, Pisano and Shuen (1997) が重要視するのは、変化する経営環境との適合を実現するための組織能力の更新である。彼らはこの研究の中心的概念として、ダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capabilities) という概念を提示する。ダイナミック・ケイパビリティとは、「急速に変化する環境に対処するために、組織の内的・外的能力を統合し、構築し、再編成する企業の能力」⁽¹⁹⁾を意味している。この概念を捉えるにあたって、彼らは、「プロセス」、「(資源) ポジション」、「パス」といった既存の戦略アプローチの概念を活用している。これらの中でプロセスこそが、ダイナミック・ケイパビリティの本質を捉える上で重要となる。プロセスとは管理的・組織的プロセスを意味しており、「調整/統合」、「学習」、「再編成」の3つの役割を有している⁽²⁰⁾。すなわち、「調整/統合」は、企業内外の活動 (Activity) や技術をいかに効率的かつ効果的に統合・調整するかということである。「学習」は、先の統合以上に重要なものであり、反復と実験を通じてタスクをより上手く、そして、より早く行なうプロセスである。こうした学習によって、新たな生産的機会 (New Product Opportunities) を見極めることができる。「再編成」は、急速に変化する環境において企業の資産構造を再編成する必要性を感知し、企業内外の変革を達成することである。この3つは、それぞれ静態的概念、動態的概念、変革的概念に位置づけられる。このうち、能力ベース・アプローチとの差別化を図る上で重要となるのが、変革的概念としての再編成である。それは、外部市場や技術の動きを不断に監視し、ベストプラクティスを進んで導入する組織的スキルこそが、変化する環境に対処する上で極めて重要なものであると理解されるからである。Eisenhardt and Martin (2000) は、

Teece, Pisano and Shuen (1997) のダイナミック・ケイパビリティの概念をより拡張・発展させた。Eisenhardt and Martin (2000) によるダイナミック・ケイパビリティとは、「市場変化への適応やその創造を実現するために、(経営資源を) 統合, 再編成, 獲得, 解放するといった経営資源を活用する企業プロセス」⁽²¹⁾を指している。言い換えるならば、ダイナミック・ケイパビリティとは、市場のライフサイクルに応じて、新たな経営資源の編成を成し遂げる組織的・戦略的ルーティンとして理解される。より具体的には、製品開発, 戦略的意思決定, アライアンス等の特有かつ認識可能な一連のプロセスを意味している。

この研究で特徴的なのは、効果的なダイナミック・ケイパビリティのパターンは、市場ダイナミズムに依存しているという点である。すなわち、穏やかな市場において効果的なパターンは、伝統的ルーティンの概念に類似する、既存知識に広範囲に依存する詳細かつ分析的ルーティンである。他方で、急速に変化する経営環境の下で効果的なパターンは、その状況に特有な新たに創造された知識に依存する、シンプルかつ経験的ルーティンである。このように、Eisenhardt and Martin (2000) は市場のダイナミズムを考慮し、経営環境の変化に対して柔軟に対応する組織能力の重要性を論じている。

以上の議論は、持続的競争優位の獲得を中心的テーマとしてきた競争戦略研究に欠落した点を補完する上で有用な考え方である。とりわけ、Teece, Pisano and Shuen (1997) や Eisenhardt and Martin (2000) の研究には、一部に理論的な精緻さに欠ける部分があるものの、競争戦略研究にダイナミックな視点を導入したという点で、その貢献は非常に大きいといえる。

2-2. ダイナミック・ケイパビリティと学習メカニズム

これまでに見たように、資源ベース・アプローチから発展した能力ベース・アプローチは、組織能力による経営資源の「活用」を重要視する。その後に発展したダイナミック・ケイパビリティ・アプローチは、経営環境の変化を考慮した組織能力の「育成・更新」を問題にする。このように、能力ベース・アプローチもダイナミック・ケイパビリティ・アプローチも、経営資源を活用したり、組織能力それ自体を育成・更新することにフォーカスする以上、学習の問題を看過することはできないはずである。しかしながら、本稿で取り上げたダイナミック・ケイパビリティ・アプローチは学習の重要性については認識しているものの、経営環境の変化と組織能力との適合の問題を重要視するあまり、学習プロセスやそのメカニズムについて必ずしも明確に論じているわけではない。言い換えるならば、ダイナミック・ケイパビリティを組織的・戦略的ルーティンとして捉えることによって、学習の問題はルーティンの議論に置き換えられてしまっているのである。ダイナミック・ケイパビリティをルーティンの問題として処理することで、学習メカニズムやプロセスを行動的側面から捉えることができて、その認知的側面は軽視されてしまうのである。

したがって、この点を明らかにするためには、ダイナミック・ケイパビリティと学習メカニズムの関わりについて認知的側面から検討する必要がある。

例えば、Mahoney (1995) の研究では、資源ベース・アプローチ、ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ、組織学習論のそれぞれを統合する必要性を指摘する。それは、経済学的、行動学的、認知的アプローチを組み合わせることが戦略論を前進させる最善の方法であると考えられるからである。以下では、Mahoney (1995) の議論を手が

かりとしながら、資源ベース・アプローチと組織学習論、及びダイナミック・ケイパビリティ・アプローチと組織学習論との関係や統合の可能性について検討することにしたい。

まずは、資源ベース・アプローチと組織学習論についてである。Mahoney (1995) によれば、資源ベース・アプローチ研究では、その触媒となるマネジメント資源 (Resources of Management) が見過ざされていると指摘する。本来、資源ベース・アプローチの祖とされる Penrose (1959) は、その著書 *The Theory of the Growth of the Firm* (邦訳：『会社成長の理論』)⁽²³⁾ において、次のように論じていたはずである。

「本研究では一貫して会社の内部資源に重点がおかれる。内部資源とは会社が自己の資源を用いて得られる生産的用役 (Productive Services) であり、とくに会社内で経験を有する経営陣から得られる生産的用役である。ある会社が使い慣れてきた資源は、経営陣の供与しうる生産的用役を形造るばかりでなく、逆に経営陣の経験が、他のすべての資源の供与しうる生産的用役に影響するということができる」。

このように、Penrose (1959) は「優れた経営資源の保有」という問題だけではなく、経営陣による経営資源の活用及びそうした経営資源の活用によって経営陣の能力が増大していく認知的側面が変化するプロセスをも示唆していたのである。すなわち、経営陣の能力が増大することで、企業活動の可能性と方法に関する知識が増大する。知識の増加は、会社の生産的機会の様々な変化を招来するだけではなく、各会社の機会の「独自性」に寄与することになる。⁽²⁴⁾ この点を説明するにあたって、Mahoney (1995) の言葉を借りるならば、「マネジャーのメンタルモデルは、経営資源の活用によって形成される。企業が保有

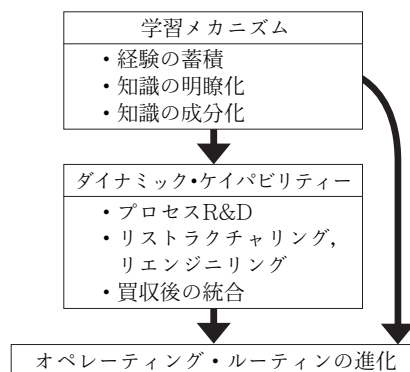
する既存の経営資源や能力及びコア・コンピタンス開発に対する企業の既存のコミットメントは、企業内における戦略策定のための人間の認知的プロセスに影響を与える⁽²⁵⁾」ということができる。したがって、Penrose (1959) の研究は、経営陣による組織学習の重要性についても示唆していると捉えることができる。だが、この研究を源流としているはずの資源ベース・アプローチは、組織学習の問題を継承することはなかったのである。

次に、ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチと組織学習論との関わりについてである。これまでにみたように、ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチは、ダイナミックな経営環境の変化を考慮した組織能力の育成・更新を問題にする。ここで、Mahoney (1995) が想定するダイナミックな環境変化とは、シュンペーター的競争 (Schumpeterian Competition) 状況を指す。この競争状況は、既述した Barney (2002) による「シュンペーター的変革」と同様である。シュンペーター的競争状況のもとで持続的競争優位を獲得するためには、新たな経営資源の組み合わせによるイノベーション・プロセス (Innovation Processes) が求められる。このイノベーション・プロセスにおいて重要になるのが、企業独自のダイナミック・ケイパビリティである。この際、Mahoney (1995) は、企業独自のダイナミック・ケイパビリティを「持続性や模倣困難性、企業間の相違をもたらす潜在的な源泉」⁽²⁶⁾ として捉えている。こうしたダイナミック・ケイパビリティは、経営陣による過去の決定や決定ルール、過去の経験から引き出された暗黙的理解を基本的な起源にしている。それゆえに、こうしたダイナミック・ケイパビリティを捉えるにあたっては、必然的に組織学習プロセスにおける認知的側面が強調されなければならない。

以上のことから、Mahoney (1995) は、

資源ベース・アプローチ, ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ, 組織学習論を接合することで, 資源学習 (Resource Learning)⁽²⁷⁾ という概念を提示する。この概念の主要な特徴は, 「レントは異質な経営資源と経営陣のメンタルモデルの相互作用から生み出される」という点にある。こうした Mahoney (1995) の試みは, Penrose (1959) の研究に立ち返ることにより, 既存理論に欠落した視点を上手く統合して, 次世代の理論構築に向けた出発点とするものである。ただし, この研究には留意すべき点もある。それは, この研究で想定される組織学習の主体が, 組織構成員全体ではなく, 戦略的意思決定を担うマネジメント・チーム (Management Team) であるという点である。この点については, この概念定義において, 経営陣の認知的側面としてのメンタルモデルが強調されていることから明らかであろう。もちろん, 経営陣による学習が重要であることはいうまでもない。しかしながら, 本稿で捉えるダイナミック・ケイパビリティが組織能力の更新を取り扱っていることを考慮すれば, 一部の経営陣による学習や意思決定問題として捉えるだけではなく, 組織構成員全体による学習の観点から捉え直すことが重要である。こうした問題を取り扱った研究に, Zollo and Winter (2002) がある。

Zollo and Winter (2002) は, ダイナミック・ケイパビリティの進化プロセスを学習メカニズムの活用によって説明している。この研究の主要なロジックは, 学習メカニズムを通じてオペレーティング・ルーティンと同時にダイナミック・ケイパビリティが進化するという点である (図-2)⁽²⁸⁾。そこで, まず彼等は, ダイナミック・ケイパビリティを次のように規定している。すなわち, ダイナミック・ケイパビリティとは, 「組織が有効性の改善を求めてオペレーティング・ルーティンを体系的に創出・修正する, 学習され



Zollo, M., Winter, S.G. [2002], p.340. をもとに筆者作成

図-2 学習, ダイナミック・ケイパビリティ, オペレーティング・ルーティン

た安定的な集団活動のパターン⁽²⁹⁾」である。より具体的には, プロセス R&D やリストラクチャリング, リエンジニアリングといったオペレーティング・プロセスを適応させる組織だけではなく, 企業買収やジョイント・ベンチャーといったプロジェクトを管理する, 初期の経験から進化する組織によって例証される。

また, 学習メカニズムでは, 「経験的蓄積」, 「知識の明瞭化」, 「知識の成文化」といった3つのプロセスによって, 組織学習現象の行動的及び認知的な側面を捉えようとしている。すなわち, 「経験的蓄積」という用語を活用することで, オペレーティング・ルーティンを発展させる学習プロセスに注目することができる。しかしながら, ルーティンは, 試行錯誤の結果や過去の行動の選択と保持といった経験的な知恵 (Experiential Wisdom) を反映していることから, 暗黙的な特性を有している。そこで, 集団能力 (Collective Competence) を発展させるメカニズムとしての「知識の明瞭化」が求められる。具体的には, 集団的ディスカッション (Collective Discussions), ディブリーフ・セッション (Debrief Sessions), パフォーマンスの評価プロセス (Performance Evaluation Processes) がなされ, 組織内における個人的経験の共有

や同僚との意見比較が可能になる。こうしたプロセスによって、個々のメンバーは、あるタスクを実行するのに必要な行動とそれによって生み出される結果との間に介在する因果メカニズムをよりいっそう理解することができる。最終的には、「知識の明瞭化」を超えて、マニュアル、青写真、スプレッドシート、決定支援システム、プロジェクト・マネジメント・ソフトウェア等によって、「知識の成文化」がなされるのである。

以上のように、Zollo and Winter (2002) は、学習メカニズムを通じてダイナミック・ケイパビリティが進化するプロセスを説明しようとした。この研究の最も大きな特徴は、ダイナミック・ケイパビリティの進化を「経験的蓄積」、「知識の明瞭化」、「知識の成文化」といった学習メカニズムの認知的かつ行動的なプロセスを強調して捉えようとしたことである。しかしながら、彼らの研究では、組織内部の学習メカニズムの説明を重要視するあまり、急速に変化する環境との関わりが軽視されているといえる。

3. 組織能力論の課題と今後の行方

3-1. 組織能力論の課題

本節では、これまでに検討された組織能力に関わる諸研究の課題について検討することにした。近年の諸研究をレビューする限り、組織能力論における課題は、組織ルーティンとしての組織能力の更新に関わる問題である。すなわち、昨今の企業を取り巻く環境を考慮すれば、組織能力論は、急速に変化する環境と符合するよう、組織能力が迅速に更新されるプロセスやメカニズムを明らかにしなければならない。だが、既存の組織能力論では、この点が不明確なままである。以下では、この問題について考察することにした。

既述したように、Grant (1991) が捉えた組織能力は、複雑な調整パターン (Complex

Patterns of Coordination) を含んでいるが、こうした調整の遂行には反復による学習が必要である⁽³¹⁾。このように、能力ベース・アプローチでは、組織能力は組織ルーティンとして理解されている。同様に、ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチにおいて取り上げた Teece, Pisano and Shuen (1997) や Eisenhardt and Martin (2000) が捉えるダイナミック・ケイパビリティも、組織ルーティンがその本質にある。

一般に、ルーティンとは、企業内で日常的に繰り返される予測可能な行動パターンを指す。こうしたルーティンは、どのような組織にあっても極めて重要であることは指摘するまでもない。それは、組織内の業務活動をルーティン化することによって、組織運営における効率的な業務遂行が可能になるからである。ある業務活動がルーティン化されるということは、組織が頻繁に直面する様々な問題を解決する方法を定型化するということである。いったんルーティン化されると、問題に直面するたびに解決策を考えるよりもはるかに効率的に問題を処理することができる。このように、ルーティンは、日常的に反復される予測可能な行動パターンとして、組織のいたるところで蓄積される。それゆえに、組織それ自体が「ルーティンの巨大なネットワーク (A Huge Network of Routines)⁽³²⁾」であると捉えることができる。例えば、Nelson and Winter (1982) は、このルーティンについて、⁽³³⁾「組織的記憶 (Organizational Memory)」としての側面を有していると捉え、企業に組み込まれたルーティンを生物学的な遺伝子と類比的なものとして扱っている。かくして、企業行動は過去に採用したルーティンによって規定されることから、パス依存的 (Path-dependent) にならざるを得ない。また、いったんあるルーティンが選択され、長期的に活用されればされるほど、異なるルーティンの探索や選択が困難になる。つまり、過去にお

いて選択されたルーティンは、それが長期的にみて非効率であっても維持される傾向がある。さらに、こうしたルーティンに従って行動する限り、人々はそのルーティンが生まれるもととなった知識を知らなくても、ルーティンに蓄積された知識を容易に利用することができる。換言すれば、ルーティンは、もともと知識の生成過程からは切り離されていて形式化されているからこそ、多くの人々はルーティンを活用することができるのである⁽³⁴⁾。

上記のようにルーティンを捉えた場合、ダイナミック・ケイパビリティに関わる1つの問題が生じてくる。それは、ダイナミック・ケイパビリティの更新に関わる問題である。Teece, Pisano and Shuen (1997) や Eisenhardt and Martin (2000) によるダイナミック・ケイパビリティの概念には、組織能力それ自体を更新し得る能力を含んでいる。これからみるように、ダイナミック・ケイパビリティの本質が組織ルーティンだとするならば、ダイナミックな環境変化に対処し得るように組織能力を更新することは極めて困難である。

ここで、かりにルーティンのパス依存的な特性を捉えるならば、巨大なルーティンのネットワークとしての組織は、個々の企業に特有なルーティンの形成やそうしたルーティンの特殊な相互作用ゆえに、その企業に特有な独自性を形成することができる。そうした独自性を上手く活用することによって、企業は競争市場において競争優位を獲得し得る戦略的ポジションの確立が可能になる。だが、そうした独自性の源泉としてのルーティンは、過去の意思決定や経験に依存することから、その変更は困難になろう。いわば、ダイナミック・ケイパビリティは、その本質としての組織ルーティンの特性ゆえに、フレキシブルな対応がますます困難になるのである。ここに、急速に変化する環境に対して、柔軟に対処し得る組織能力であるはずのダイナミック・

ケイパビリティのジレンマが生じる。例えば、企業を取り巻く環境が連続的に推移し、将来に対する予測可能性が高い状況であるならば、業務のルーティン化による効率の向上と漸進的かつ経時的なルーティンの変化によって対応可能かもしれない。しかしながら、ここで問題視すべきは、そうしたルーティンの変化が、ダイナミックな環境変化に符合するように、スピーディーに変化することが可能かどうかということである。つまり、ダイナミック・ケイパビリティの概念は、「急速に変化する環境 (Rapidly Changing Environment)」を前提としている。こうした急速に変化する環境に対応するためには、組織内におけるスピーディーなルーティンの組み換えを必要とする。また、新たな環境変化の局面では、過去に蓄積されたルーティンのレパートリーによる対応だけでは不十分だけでなく、それ自体が慣性として作用するかもしれない。このように、ルーティンのスピーディーな変化を達成し得ないのであれば、急速に変化する環境下における組織能力の更新は成立し得ない。

以上の問題は、既存の組織能力論において、必ずしも明確に論じられているわけではない。とりわけ、ダイナミック・ケイパビリティは、急速に変化する環境に対する組織能力の更新を重要視する概念であるものの、具体的にいかなるメカニズムによってスピーディーな組織能力の更新を実現するのかといった問題への解決策を十分に提示しているとはいえない。したがって、今後は、これらの問題をいかに解決するかが、組織能力論の将来的に重要な課題になるであろう。

3-2. 組織能力論の展開

これまでみてきたように、能力ベース・アプローチやダイナミック・ケイパビリティ・アプローチといった組織能力論は、理論上のさまざまな限界点・問題点を有しているのが

現状である。当然ながら、今後の組織能力論は、これらの限界点・問題点を克服するよう発展するものと考えられる。この点を考えるにあたって、現状の組織能力論がいかに関係しつつあるのかについて考察することも重要であろう。ここでは2つの展開のあり方について考察することにした。

1つの展開のあり方は、組織の境界を超えて組織能力論を捉えようとするものである。こうした研究が登場してきた主要な背景として、企業を取り巻く厳しい環境変化に対して、個々の企業が単独で適応することがますます困難になってきていることがあげられる。この際、単独企業による限界を克服する手段として、ネットワーク、コラボレーション、パートナーリング、戦略的提携等の組織間関係の形成が重要になる。例えば、Dyer and Singh (1998) は、企業間における関係性の視点 (Relational View) を組織能力論に導入することで競争優位の問題を捉えようとした。より具体的には、特有な企業間のリンケージ (Idiosyncratic Interfirm linkages) が関係性レントと競争優位の源泉であるとし、「企業の境界をまたがった組織間のルーティンやプロセスに埋め込まれた企業の重要な資源⁽³⁵⁾」について論じている。この研究は、Cohen and Levinthal (1990) による吸収能力 (Absorptive Capacity) の概念を組織間関係に応用したものである。Cohen and Levinthal (1990) によれば、吸収能力とは、「新たな外部情報の価値を認識し、それを吸収し、商業目的に応用する能力⁽³⁶⁾」と定義される。こうした吸収能力は、学習や革新的能力 (Innovative Capabilities) のための重要な能力であると捉えられる。Dyer and Singh (1998) は、吸収能力の概念を拡張して、特定パートナー間吸収能力 (Partner-specific absorptive capacity) という概念を提示する。この能力は、「特定パートナーから価値ある知識を認識し、吸収する能力⁽³⁷⁾」を指し、

協力関係にある組織が価値ある知識を体系的に見極め、組織の境界を超えて移動する一連の組織間プロセスの実行を必要とする。つまり、単に個々の組織の吸収能力に注目しているのではなく、組織間関係を形成する他組織との関係における吸収能力にフォーカスしている。また、この能力をパートナー間で発展させることができるかどうかは、「パートナー間における重複した知識基盤の発展度合い」、「パートナーが社会技術的相互作用の頻度と集約度を極大化する相互作用ルーティンをどれだけ持っているのか」ということに依存するとされる。

このように、組織能力論の観点から捉えた場合、Dyer and Singh (1998) の研究の最も大きな貢献は、それまで個別企業を分析対象としていた組織能力論から、その研究射程を組織間関係に発展・拡張させ、新たな組織能力論の視点を提供したことであるといえよう⁽³⁸⁾。

もう1つの展開のあり方は、組織能力論と競合する既存アプローチとの統合を試みようとするものである。例えば、資源ベース・アプローチの代表的な論者である Barney (2002) は、企業の強みと弱みを分析する上で、非常に広範囲の企業属性を経営資源に組み込んでいる。この研究によると、企業の経営資源 (Firm Resources) とは、「すべての資産、ケイパビリティ (能力)、コンピタンス、組織内プロセス、企業の特徴、情報、ナレッジなど、企業のコントロール下において、企業の効率と効果を改善するような戦略を構想したり実行したりすることを可能にするもの⁽³⁹⁾」である。このように、Barney (2002) は、経営資源の定義に「ケイパビリティ」、「コンピタンス」、「組織内プロセス」を含めることによって、組織能力論との統合を試みている。さらに、Barney (2002) は、企業活動に関する「VRIO フレームワーク」の提示によっても、組織能力論との統合を試みて

⁽⁴⁰⁾いる。「VRIO フレームワーク」とは、企業活動に関して「経済的価値 (Value)」、⁽⁴¹⁾「稀少性 (Rarity)」、⁽⁴²⁾「模倣困難性 (Imitability)」、⁽⁴³⁾「組織 (Organization)」を問うものである。ここで、最後の「組織」についての問いとは、「その企業は、自社が保有する経営資源やケイパビリティがその戦略的ポテンシャルをフルに発揮するように組織されているか」ということである。組織を構成する主要な要素には、公式の命令、報告系統、マネジメント・コントロールシステム、報酬体系がある。当然ながら、組織を構成する要素は、それ単独では競争優位を獲得することはできない。したがって、これらの要素は、他の経営資源やケイパビリティと組み合わせられた時に、競争優位につながるポテンシャルをフルに発揮するのである。

以上のように、Barney (2002) の試みは、「ケイパビリティ」、「コンピタンス」、「組織プロセス」を経営資源の定義に包含する「VRIO フレームワーク」の概念を提示することで、資源ベース・アプローチと組織能力論を統合させるものであると捉えることができる。こうした Barney (2002) の試みと同様に、既存の競合するアプローチとの統合を試みようとする研究に、Ghemawat (2001) がある。

Ghemawat (2001) は、既存の戦略アプローチをめぐる論争の架け橋となるダイナミック理論 (Dynamic Theories) を構築することによって、企業戦略のあり方を捉えようとする⁽⁴²⁾。この理論構築の過程において、ポジショニング・アプローチ、資源ベース・アプローチ、能力ベース・アプローチ、ダイナミック・アプローチのそれぞれのアプローチについて検討している。まず、Ghemawat (2001) はダイナミック理論の構築にあたって、活動システムの企業観 (The Activity System View) と資源ベースに基づく企業観 (The Resource-based View) に基づいて捉えてい

る。ポジショニング・アプローチによる前者の企業観はフロー変数としての業務活動に注目し、資源ベース・アプローチによる後者の企業観は企業が活用するストック変数としての経営資源に注目する。Ghemawat (2001) によれば、両者を補完的關係にあるとした上で、これらのアプローチによるだけでは、ダイナミック理論の構築は難しいと指摘する。そこで、ダイナミックな側面を有するコミットメント (Commitment) と組織能力 (Developing Capabilities: 組織能力の向上) といった2つの概念を資源ベースに基づく企業観に付加することで、柔軟性と機動性のある理論構築を試みた。ここで、コミットメントとは、「保有する資源における大規模な変化——買収、革新的な製品の開発・発売、大規模な生産力の拡大など、将来にわたって企業の機会の範囲や選択肢に大規模かつ持続的な影響を与える変化——に関する一連の決定⁽⁴³⁾」を指す。また、組織能力の概念として、Tece, Pisano and Shuen (1997) によるダイナミック・ケイパビリティを取り上げている。こうした Ghemawat (2001) によるダイナミック理論を構築しようとする試みは、組織能力論を中心とした既存のアプローチを統合することで、より有効な戦略理論の構築を目指したものである。

以上のように、従来の組織能力論が個別企業を分析対象としていたのに対して、近年の研究では、個々の企業組織の境界を超えた組織間関係における関係性の視点から、組織能力論が展開されている。さらに、ポジショニング・アプローチ、資源ベース・アプローチ、能力ベース・アプローチ、ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチといった、それぞれに競合するアプローチを統合しようとする試みも、組織能力論のもう1つの展開のあり方であることが考察された。

おわりに

本稿の前半では、資源ベース・アプローチから能力ベース・アプローチ、ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチといった近年の戦略アプローチのうち、資源ベース・アプローチへの批判的な検討から始めることで、後者2つのアプローチの考え方を概観してきた。すなわち、経営資源の「活用」を重要視する考え方を能力ベース・アプローチとして捉え、組織能力の「育成・更新」を重要視する考え方をダイナミック・ケイパビリティ・アプローチとして捉えてきた。無論、これら2つのアプローチを明確に区別することは難しいだけでなく、論者によって捉え方も異なる。しかしながら、これら2つのアプローチを明確に区別することが、持続的競争優位の獲得を中心的な課題とする今日の競争戦略論において求められていることは確かである。それは、持続的競争優位の獲得にあたり、従来の安定した環境を前提とした戦略アプローチから、ダイナミックな経営環境の変化を考慮した戦略アプローチの構築が求められているからである。このために、本稿の前半において、敢えて2つのアプローチに分けて捉えてきたのである。

本稿の後半では、これら2つのアプローチにおいて論じられる内容を組織能力論として捉え、その課題について検討してきた。1990年代以降、組織能力論は、経営戦略研究において支配的な議論になっていることは誰の目にも明らかである。ただし、こうした組織能力論にも克服すべき課題がある。この1つとして、本稿では、組織ルーティンとしての組織能力の更新に関わる問題を扱った。この問題は、今後の組織能力論において解決されるべき極めて重要な問題である。こうした問題を解決する糸口は、近年の組織能力論の展開に見出されるかもしれない。

[注]

- (1) この点については岡田（2001）に詳しい。
- (2) 本稿は、今野（2006c）の続編に位置づけられる。なお、本稿の一部は今野（2006b）を大幅に加筆・修正したものである。
- (3) 今野 [2006c], pp.34-40.
- (4) 十川 [2002], pp.31-36.
- (5) Barney (2002) で捉えている資源ベース・アプローチは、Barney (1986, 1991) 等の資源ベース・アプローチ研究の発展に寄与した一連の研究に修正を加えている点を看過してはならないであろう。この点について、より具体的に理解するためには、次の Barney (2002) による言及が最も参考になるであろう。「企業の競争優位は、その企業の保有する経営資源やケイパビリティの価値、稀少性、そして模倣困難性に依存している。しかし、競争優位を真に実現するには、その企業がそれらの経営資源やケイパビリティを十分に活用できるように組織されていないといけない」。Barney, J.B. [2002], pp.159-178. (邦訳: pp. 250-279.)
- (6) 既述したように、能力ベース・アプローチは資源ベース・アプローチの発展形態として位置づけられるものの、経営史研究の大家である Chandler (1990) も歴史的アプローチから組織能力について言及している。すなわち、Chandler (1990) は、企業の絶えざる成長のための原動力としての組織能力について、「企業内部で組織化された物的設備と人的スキルの集合」であると捉えている。より具体的には、組織能力は、工場、事務所、研究所などの多くの現業単位それぞれの物的設備と各現業単位で働いている従業員のスキルを含んでいるとしている。Chandler, A.D., Jr [1990], p.594. (邦訳: p.514.)
こうした Chandler (1990) による組織能力の概念について、十川 (1997) は次のような指摘をしている。すなわち、Chandler (1990) の組織能力の概念は極めて包括的なものであり、新製品開発や新市場開発等の今日的な問題にフォーカスしていないだけでなく、漸進的な環境変化のもとでしか妥当し得ない概念であるとしている。十川 [1997], pp.86-88.
- (7) Grant, R.M. [1991], pp.116-123.
- (8) なお、Grant (1991) は経営資源と能力を区別して考察する理由として、次のように指摘している。すなわち、資源ベース・アプロ

- チにおける第1の課題は、長期にわたって収益を最大化することである。この目的のために、経営資源と組織能力との間の関係を調べる必要がある」としている。この点については、次を参照のこと。Grant, R.M. [1991], p.119.
- (9) Leonard-Barton et al. [1994], p.121. (邦訳：p.60.)
- (10) Leonard-Barton et al. [1994], p.123. (邦訳：p.63.)
- (11) ただし、彼等は同時に組織能力の硬直性についても言及している。それによれば、「中核となる能力は、裏返せば硬直性となりうる。強みは弱みに変わりうるのである。企業の従来成功要因そのものが、新しい能力を開発し、あるいは能力の適正なバランスを維持するのに障害となることもある」と指摘する。この点については、次の文献を参照のこと。Leonard-Barton et al. [1994], p.125. (邦訳：p.65.)
- (12) Abell, D.F. [1993], pp.117-118.
- (13) Collis, D.J., Montgomery, C.A. [1995], p.120.
- (14) Collis, D.J., Montgomery, C.A. [1995], pp.118-128. この論文では、後に議論される組織能力(価値ある経営資源)の育成の問題も検討されている。しかしながら、ここで価値ある経営資源のアップグレードの方法として提示されているのは、価値ある経営資源というよりも一般的な経営資源のアップグレードの問題を取り扱っているらしいがある。このため、狭義の組織能力の育成やその組織プロセスにおける学習の問題が検討対象になっているとはいえない。したがって、この研究については、本稿の立場でのダイナミック・ケイパビリティ・アプローチではなく、能力ベース・アプローチ研究として捉えることにした。
- (15) 資源ベース・アプローチにおける持続的競争優位と経営資源の関係については、次を参照のこと。今野喜文 [2006c], pp.35-38.
- (16) 例えば、Barney (1991) は、持続的競争優位の源泉としての経営資源の特性に注目し、①価値ある資源 (Valuable Resources), ②稀少な経営資源 (Rare Resources), ③模倣困難な経営資源 (Imperfectly Imitable Resources), ④代替可能性 (Substitutability) といった4つの特性からなるフレームワークを提示している。この点については次の文献を参照のこと。Barney, J.B. [1991], pp.105-115.
- (17) Prahalad, C.K., Hamel, G. [1990], p.82.
- (18) 「戦略設計図 (Strategic Architecture) は基本的に大枠を示すもので、これに基づいて新しい機能を取捨選択し、新しい企業力を獲得したり、既存の企業力を調整して、顧客との接点をつくり直す」ものである。Hamel, G., Prahalad, C.K. [1994], p.118. (邦訳：p.140.)
- また、ストレッチ (Stretch) とレバレッジ (Leverage) の概念は、次のように捉えられる。すなわち、従来の戦略論では、目標と経営資源との間のフィット (Fit) が重要視されていたが、コア・コンピタンス論では、目標と現有の経営資源との間に意図的なギャップ (Gap) をつくり出すことが重要視される。これがストレッチである。ストレッチは、レバレッジの母でもある。つまり、ストレッチによってレバレッジする原動力が生み出される。レバレッジとは、より少ない経営資源で戦略目標を達成する手段を絶えず模索することである。具体的には、①経営資源の集中、②経営資源の蓄積、③経営資源の補完、④経営資源の保守・保存、⑤経営資源の回収といった5つの手法からなる。この点については、次の文献を参照のこと。Hamel, G., Prahalad, C.K. [1994], pp.139-193. (邦訳：pp.165-224.)
- (19) Teece, D.J., Gary Pisano and Amy Shuen. [1997], p.516.
- (20) Teece, D.J., Gary Pisano and Amy Shuen. [1997], pp.518-520.
- (21) Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. [2000], p.1107.
- (22) Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. [2000], p.1111.
- (23) Penrose, E.T. [1959], p.5. (邦訳：p.8.)
- (24) Penrose, E.T. [1959], p.52. (邦訳：p.70.)
- (25) Mahoney, J.T. [1995], p.93.
- (26) Mahoney, J.T. [1995], p.93.
- (27) Mahoney, J.T. [1995], pp.96-98. なお、「資源学習 (Resource Learning)」の概念については Spender (1992) を参照のこと。
- (28) なお、オペレーティング・ルーティンには、スタッフ活動とライン活動が含まれている。
- (29) Zollo, M., Winter, S.G. [2002], p.340. この定義において、「学習された安定的な」、「体系的な」という言葉 (形容詞) を取り入れることによって、ダイナミック・ケイパビリティが構造化され、一貫性があるという点を強調

- している。また、通常のダイナミック・ケイパビリティの定義では、「急速に変化する環境 (rapidly changing environment)」が重要視されるが、彼等の定義では、この点が強調されていない点に留意する必要がある。
- (30) Zollo, M., Winter, S.G. [2002], pp.340-343.
- (31) Grant, R.M. [1991], p.122.
- (32) Grant, R.M. [1991], p.122.
- (33) Nelson, R.R. and Winter, S.G. [1982], pp.99-107.
- (34) 江頭 [2002], p.71-74.
- (35) Dyer, J.H., Singh, H. [1998], p.661.
- (36) Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. [1990], p.128.
- (37) Dyer, J.H., Singh, H. [1998], p.665.
- (38) Dyer and Singh (1998) 及び Cohen and Levinthal (1990) については、今野 (2004) を参照のこと。
- (39) Barney, J.B. [2002], pp.159-178. (邦訳: p.243.)
- (40) Barney, J.B. [2002], pp.155. (邦訳: pp.250-279.)
- (41) Barney, J.B. [2002], p.171. (邦訳: p.269.)
- (42) この点については、次を参照のこと。
Ghemawat, P. [2001], pp.111-134. (邦訳: pp.167-201.)
- (43) Ghemawat, P. [2001], p.121. (邦訳: p.181.)
- [参考文献]**
- Abell, D.F. [1993], *Managing with Dual Strategies*, The Free Press. (D・F・エイベル [1995], 小林一・二瓶喜博訳『デュアル・ストラテジー-混迷の時代を生き抜く戦略-』白桃書房).
- Barney, J.B. [1986], "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", *Management Science*, Vol.32.
- Barney, J.B. [1991], "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.7.
- Barney, J.B. [2002], *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed, Prentice-Hall. (J・B・バーニー [2003], 岡田正大訳『企業戦略論-競争優位の構築と持続(上)-』ダイヤモンド社).
- Chandler, A.D., Jr [1990], *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press. (A・D・チャンドラー Jr [1993], 安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳『スケール アンド スコープ-経営力発展の国際比較-』有斐閣).
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A. [1990], "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35.
- Collis, D.J., Montgomery, C.A. [1995], "Competing on Resource: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, Jul-Aug.
- Collis, D.J., Montgomery, C.A. [1998], *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill. (D・J・コリス, C・A・モンゴメリー [2004], 根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社).
- Dierickx, I., Cool, K. [1989], "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol.35, No.12.
- Dyer, J.H., Singh, H. [1998], "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol.23, No.4.
- 江頭進 [2002], 『進化経済学のすすめ-「知識」から経済現象を読む-』講談社現代新書.
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. [2000], "Dynamic Capabilities: What are They?", *Strategic Management Journal*, Vol.21.
- Ghemawat, P. [2001], *Strategy and the Business Landscape*, Prentice Hall. (P・ゲマワット [2002], 大柳正子訳『競争戦略論講義』東洋経済新報社).
- Grant, R.M. [1991], "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage", *California Management Review*, Spring.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. [1993], "Strategy as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review*, March-April (G・ハメル, C・K・プラハラッド [1993], 「レバレッジをきかせた脱・等身大経営-日米欧躍進企業の原動力-」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 June-July).
- Hamel, G., Prahalad, C.K. [1994], *Competing for the Future*, Harvard Business School Press (G・ハメル, C・K・プラハラッド [1995], 一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社).
- 軽部大 [2004], 「誘発と駆動-資源蓄積・利用の

- メカニズム」伊丹敬之・軽部大編『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社。
- 紺野登・野中郁次郎 [1995], 『知力経営ーダイナミックな競争力を創るー』日本経済新聞社。
- 今野喜文 [2004], 「戦略的提携における獲得のマネジメントについて」『北星論集』第44巻1号。
- 今野喜文 [2006a], 「組織能力の高度化と硬直化ー組織能力と戦略的提携に関する検討ー」『経営戦略研究』No.3。
- 今野喜文 [2006b], 「競争戦略論における持続的競争優位の検討」大平義隆編『変革期の組織マネジメントー理論と実践ー』同文館出版。
- 今野喜文 [2006c], 「経営戦略論の発展と持続的競争優位」『北星論集』第46巻1号。
- Leonard-Barton, D., Bowen, H.K., Clark, K.B., Holloway, C.A., Wheelwright, S.C. [1994], “How to Integrate Work and Deepen Expertise”, *Harvard Business Review*, September-October (D・レナード・バートン, H・K・ボーウェン, K・M・クラーク, C・ホロウェイ, S・C・ウィールライト [1995], 「コア能力と統合力の同時開発ーコダック社ファインセーバー・プロジェクトに学ぶー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Dec-Jan)。
- Leonard-Barton, D. [1998], *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press. (ドロシー・レオナルド [2001], 阿部孝太郎・田畑暁生訳『知識の源泉ーイノベーションの構築と持続ー』ダイヤモンド社)。
- Mahoney, J.T., Pandian, R. [1992], “The Resource-Based View within The Conversation of Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol.13.
- Mahoney, J.T. [1995], “The Management of Resources and the Resource of Management”, *Journal of Business Research*, Vol.33.
- Nelson, R.R. and Winter, S.G. [1982], *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard Business School Press.
- 野中郁次郎・紺野登 [2003], 「「知識ベース企業」で何が見えてくるのか」『一橋ビジネスレビュー』Vol.51 No.3.
- 岡田正大 [2001], 「ポーター VS バーニー論争の構図」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』May.
- Penrose, E.T. [1959], *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell & Mott Ltd. (E・T・ペンローズ [1962], 末松玄六監訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社)。
- Peteraf, M.A. [1993], “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, Vol.14.
- Porter, M.E. [1980], *Competitive Strategy*, Free Press (M・E・ポーター [1982], 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社)。
- Porter, M.E. [1985], *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press (M・E・ポーター [1985], 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社)。
- Prahalad, C.K., Hamel, G. [1990], “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June (C・K・プラハラッド, G・ハメル [1990], 「コア競争力の発見と開発」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Aug-Sep)。
- Rumelt, R.P. [1987], “Theory, Strategy, and Entrepreneurship”, in *The Competitive Challenge*, Harper & Row. (R・P・ルメルト [1988], 石井淳蔵他訳「理論と戦略と企業家精神」『競争への挑戦ー革新と再生の戦略ー』白桃書房)。
- 十川廣國 [1997], 『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社。
- 十川廣國 [2000], 『戦略経営のすすめー未来創造型企業の組織能力ー』中央経済社。
- 十川廣國 [2002], 『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂。
- Spender, J.C. [1992], “Strategy Theorizing: Expanding the Agenda”, in *Advances in Strategic Management*, JAI Press.
- Teece, D.J., Gary Pisano and Amy Shuen. [1997], “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol.18.
- Wernerfelt, B. [1984], “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol.5.
- Zollo, M., Winter, S.G. [2002], “Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities”, *Organization Science*, Vol.13, No.3.

[Abstract]

Organizational Capabilities and Sustained Competitive Advantage: The Present Conditions and a Problem of Organizational Capability Theory

Yoshifumi KONNO

Interest in recent competitive strategy theory is shifting to a problem about the "Source of Sustained Competitive Advantage". If the positioning approach is a way of thinking of demand the source of competitive advantage as being outside of a firm, the resource-based approach, competence-based approach and dynamic capabilities approach are ways of thinking of the inside of a firm as the source of competitive advantage. Since the resources-base approach is gaining influence, interest in competitive strategy theory is shifting to the inside of a firm. In particular, a recent trend argues for treating a problem of the competence-based approach and dynamic capabilities, which deal with improving organization capabilities that can utilize resources effectively from a resources-base approach, to deal with the issue of possession of a firms original resources. This article clarifies the characteristics of organization capabilities demanded in dynamic and drastic environments and examines problems and development of this organization capability theory.

Key Words: Sustained Competitive Advantage, Resource-based Approach,
Competence-based Approach, Dynamic Capabilities Approach,
Organizational Capability Theory