

機関番号：12613

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2008～2010

課題番号：20530338

研究課題名（和文） 行為論的経営資源アプローチの形成

研究課題名（英文） Reconstruction of Resource-based Approach from an Action Theory Perspective

研究代表者

沼上 幹 (NUMAGAMI TSUYOSHI)

一橋大学・大学院商学研究科・教授

研究者番号：80208280

研究成果の概要（和文）：

経営戦略論の研究成果に関して、過去の学説を歴史的に追跡して、大きな理論的枠組みを構築して整理した。その枠組みでは、次の3つの次元が用いられた。①事前の合理的設計 vs. 事後の創発、②市場機会を主軸に置いた戦略 vs. 経営資源を主軸に置いた戦略、③静的構造論 vs. ダイナミックな行為論の3つである。これに基づいて、経営資源を重視したダイナミックな行為論的戦略論の可能性が示唆され、それに基づいた事例研究が行なわれた。

研究成果の概要（英文）：

The author developed a theoretical framework that describes and accommodates most of the traditions of strategic management research. The framework consists of three dimensions, i.e., (1) ex ante rational design vs. ex post emergence, (2) emphasis upon market opportunities vs. emphasis upon resources, and (3) static structural theory orientation vs. dynamic action theory orientation. Building upon this framework, the author contends that we should further develop a dynamic action theory of strategic management of resources, and conducts case studies from this viewpoint.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2009年度	900,000	270,000	1,170,000
2010年度	1,000,000	300,000	1,300,000
総計	3,000,000	900,000	3,900,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：経営戦略，経営組織，創発戦略，行為論，経営資源，ポジショニング・ビュー，リソース・ベースト・ビュー

## 1. 研究開始当初の背景

本研究は、経営戦略論の学説整理を体系的に行なった上で、経営資源アプローチ（あるいはリソース・ベースト・ビュー：Resource-based View）と行為論的なアプローチを統合・総合した新しい理論視角を手

入れようと意図して開始された。ここでいう経営資源アプローチとは、経営戦略の策定に当たって、経営資源の蓄積と展開を重視する理論的・実践的なアプローチであり、多くの場合、市場機会を戦略策定の出発点とするポジショニング・アプローチと対比

される。また、ここでいう行為論的なアプローチとは、行為主体の意図や行為、相互行為を重視するアプローチである。典型的にはゲーム論的な経営戦略論などがその中に含まれるが、それ以外にも一部の創発戦略論など、行為主体の意図や行為が絡み合っている社会的なプロセスが生成されていることを追究しているものなどもこの領域に含まれる。

経営資源アプローチと行為論的アプローチは、残念ながら、これまで意識的に融合されて議論されたことはなかったと言っても過言ではない。それぞれ異なる学説的文脈から生み出されているので、両者を結合・総合して新しい理論運動を構築しようという動きは非常にまれであった。本研究はまさに、その欠落した部分をどうにかして埋められないかという問題意識によって創始された。

## 2. 研究の目的

経営資源アプローチと行為論的アプローチを結合・総合しようという大きな方向性を持ちながら、本研究はまず学説を整理するための概念枠組みを構築する作業を目的として創始された。学説整理の概念枠組みを構築し、それとの相互作用を通じて既存学説を整理していくという往復運動を行なっていくことで、経営資源アプローチと行為論的アプローチの接合可能性についておおよその見通しを形成することができると考えたからである。ここでいう行為論的アプローチとは、戦略家または企業の戦略的行為とそれに対する競争相手の戦略的行為の相互作用に注目するアプローチを指す。このような考え方の基礎理論は、明らかにゲーム理論が提供している。しかしながら、ゲーム理論の理論化は抽象度が高く、現実の経営現象に適用するには、また別種の思考が必要である。その意味で、ここで展開する行為論的アプローチは、経営学によるゲーム理論の研究成果の取り込みと、経営理論への統合がなされたものを意味する。このようにして、その枠組みを構築した上で、経営資源的アプローチと行為論的アプローチの総合的な理論的立場を構築し、その構築された立場に基づいて、事例研究を進めていくことも本研究の目的であった。

## 3. 研究の方法

研究の方法は、主として既存研究の理論的な整理と体系化である。基本文献を批判的に精読し、その背後にある諸仮定を単純化して整理し、その単純化の結果として手に入れた理論的フレームワークに基づいて更に基本文献の読解を重ねていくという反復運動を行なっている。

また、この理論的な活動と同時に、企業事例の文献調査と、企業へのインタビュー調査

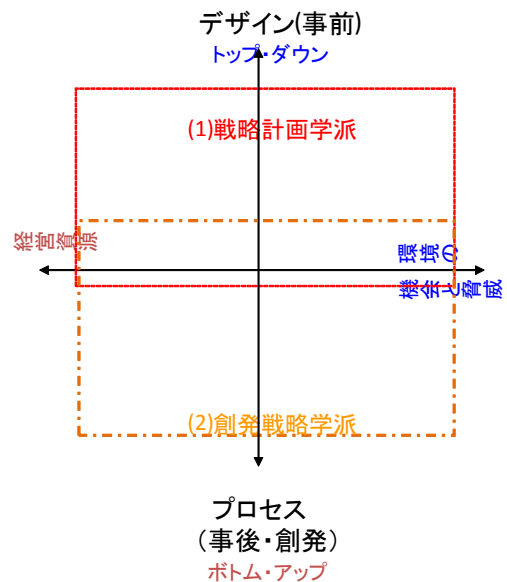
が行なわれ、現実に即した事例分析が行なわれた。

## 4. 研究成果

本研究の結果、既存の経営戦略学説を体系的に整理するための理論枠組みが構築され、また経営資源アプローチと行為論的アプローチの接合可能性が明確に存在することが事例研究を通じて明確化された。また、その上で、組織論と戦略論との接点についても多数の示唆が得られ、行為論的アプローチと構造論的アプローチの相互作用をいかにして促進するかが今後の課題であることが明確になった。

これまでの経営戦略論の研究スタンスの相対的な位置づけを明らかにするべく図1～図3が描かれている。

図1 戦略計画学派と創発戦略学派



この図は、縦軸の上側に事前のデザインあるいはトップダウン志向を置き、下側にプロセスを通じた事後の創発あるいはボトムアップ志向を置いている。横軸の右側には、環境の機会と脅威の重視を、また左側には経営資源の重視を置いている。このようにして作られた2×2のマトリクスの中に、戦略計画を重視する学派と創発戦略を重視する学派の研究スタンスをそれぞれ描き入れると図1のようになる。それぞれの研究スタンスは完全に排他的ではなく、重なり合う部分を持ちながら展開されているので、図中でも重複部分を設けている。左右を横断して図の上側に位置するのが、(1)戦略計画学派であり、同様に図の下側に位置するのが(2)創発戦略学派である。

同様に3番目と4番目の研究スタンスを

まとめて描いたものが図2である。右斜め上側に位置しているのが(3)ポジショニング・ビュー、逆に左斜め下側に位置しているのが(4)リソース・ベースト・ビューである。どちらかというとならポジショニング・ビューは事前の計画を重視する立場に近いので右上側に描かれ、リソース・ベースト・ビューは技術者たちの努力を重視する立場にあるので左下側に描かれているが、両者ともに重なる部分があるので、図2のように描かれている。

(5)ゲーム論的アプローチを描き込むには、もう1次元が必要である。図3に見られるように、図の手前に向けて時間展開・相互作用・ダイナミクス重視、奥側に安定的構造重視という志向性が描き込まれている。ゲーム論的アプローチは、主としてポジショニング・ビューの知見をプレイヤー間の相互作用に注目して書き直しているばかりでなく、市場における創発的な現象をプレイヤー間のダイナミクスに注目して描いている研究スタンスであると位置づけることができるであろう。

図2 ポジショニング・ビューとリソース・ベースト・ビュー

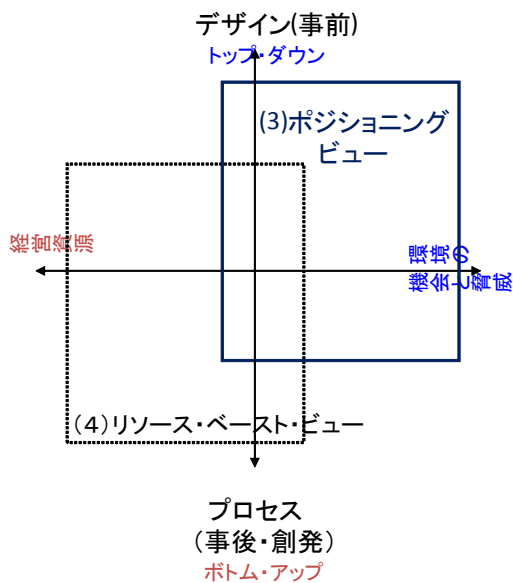
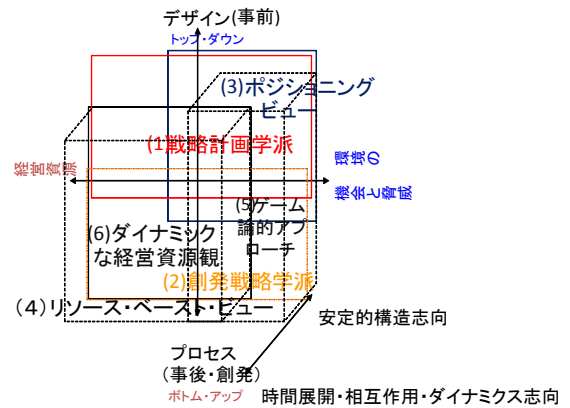


図3 ゲーム論的アプローチとダイナミックな経営戦略観



このような位置づけをゲーム論的アプローチに与えてみると、図の左側、すなわち経営資源に注目して、人々の相互作用に注目し、時間展開を読み解いていく研究スタンスが存在しうることには気づかされるはずである。実際には、リソースに注目しつつ、同時にそのダイナミクスを意識的に捉えようとした研究がすでに1980年代から日本では存在し、それに基づいた研究が進められてきた。また、そのように考えれば、創発戦略学派と呼ばれる研究スタンスは、相互作用とダイナミクスを重視した研究スタンスを持っていて位置づけることが可能であることは明白である。このような位置づけ、すなわち、経営資源に重点を置きつつ、戦略が創発され、またその創発的な効果を意図的に活用しようとする経営者が考え、現場がその経営者の意図に反応してさらなる創発を生み出す、というようなダイナミックなプロセスを重視した研究スタンスに基づいた研究を活性化していくという研究戦略が示唆されるのである。

なお、事例研究では特に、差別化のために内製化されたコア・デバイスが、その技術を担う組織ユニットと最終製品の組織ユニットとの組織内コンフリクトを通じて、組織的な統一性を失い、徐々に競争力を落としていくプロセスが分析されたり、差別化競争を行なうことでチャレンジャーがリーダーに勝てると思われていた定説に対して異を唱え、リーダー企業の組織内調整が過剰なレベルに到達したときに初めて差別化戦略が機能するということを明らかにする作業が行なわれた。これらは、ポジショニング・アプローチに見落とされがちな組織プロセスおよび経営資源の劣化の問題を明らかにしたものであると同時に、経営資源アプローチに欠落し

がちな企業間競争のプロセスや社内の部門間コンフリクトという相互作用を視野に入れた議論になっている。また、この他にも、他のシナジー崩壊のメカニズムや組織暴走のプロセスなども議論された。

さて、このような学説整理と新たな研究領域の示唆と並行して、近年の組織構造論の衰退に関する問題が、経営戦略論の台頭によるものであることが注目され、その経営戦略論の議論と組織構造論の議論がどのように結びついているのかということも追加的に検討された。

かつて 1970 年代には組織構造論、すなわち役割体系としての組織に関する実証研究が、コンティンジェンシー理論の名の下に活発に行なわれていた。しかし、その後、この構造論的議論が後背に退き、組織内の個人間相互作用を通じて戦略が創発され、それが組織の環境適応を達成すると共に、組織の特徴を自己変革していくというタイプの理論が一般化していった。この組織論の変容は、上で議論してきた経営戦略論の議論とも無関係ではない。

元々、構造的コンティンジェンシー理論自体が戦略概念と無縁ではなく、組織論の側から戦略概念を摂取する志向性は存在していた(Child, 1972)。日本の構造的コンティンジェンシー理論系の実証研究者たちも、戦略的選択に近い概念は野中(1974)も指摘しており、野中他(1978)にはコンテクスト変数として戦略への言及も見られる。これらの研究者たちが戦略変数を導入していった最大の理由の1つは、構造的コンティンジェンシー理論の環境決定論から抜け出すことであつたと思われる。環境条件によって受動的に最適解が決まるという図式ではなく、組織には組織固有の自律性・主体性があるという基本的な信念が強かったために、組織に主体性を認めるための契機として戦略概念が導入されたと考えられる。

環境決定論を排し、組織の主体性を回復するために戦略概念が摂取されていったことを考えると、組織論の側から追求される戦略概念が所謂戦略計画やポジショニング・ビューの議論に留まらないことは容易に想像できるであろう。環境に対する組織の主体性、組織に対する個人の主体性を強調しながら、戦略の議論を展開しようとするのであれば、創発戦略の議論がこの当時の組織論者にとって、また日本企業の実証を行なう者にとって親和性の高いものであつたように思われる。この創発戦略論を導入すると、組織構造の議論は更に後背に退くことになる。なぜなら、戦略を創発するのは構造ではなく、イニシアティブをとる組織メンバーだからである。構造よりもむしろ企業内の経営管理者たちの相互作用あるいは彼らと外部の人々と

の相互作用が戦略を駆動し、成果を規定するという枠組みになる。

組織文化とその変化プロセスの研究に議論が進んでいく理由も、やはり構造的コンティンジェンシー理論が「環境決定論」であつたことによると思われる。当時の実証系構造的コンティンジェンシー理論家たちは、この「環境決定論」からの脱出を強く意識していた。

環境条件によって受動的に形を変えるのではなく、環境が変わっても組織固有の形態を維持する、というような主体性を持つものとして組織を捉えようとする立場からすると、1980 年前後の「ゲシュタルト」の「発見」は非常に重要な転機であつた。この「ゲシュタルト」に関する議論の紹介を加護野が 1981 年の時点で『国民経済雑誌』に記している。加護野は、(組織構造ではなく、)「組織風土、組織文化あるいは組織体質とよばれてきた組織の潜在的特性」(p.92)の形成・維持・変革に関する研究が経営組織論の新潮流であると論じている。Miles and Snow (1978)や Miller (1981)などの組織論者は、組織構造と環境の適合が高い経営成果をもたらすのではなく、経営戦略と組織構造と組織プロセスの間に一貫したパターンが形成されていることが重要だと指摘する。環境決定論の呪縛がこれで克服できるのである。

しかし「ゲシュタルト」の「発見」は単に環境決定論からの脱却を可能にしたばかりでなく、それ以外にも多様な波及効果をもたらした。特に重要なことは、組織構造概念がますます、決定的に、後背に退くということである。戦略と組織構造と組織プロセスのワンセットになった全体(ゲシュタルト)が重要だということになれば、戦略・構造・プロセスの背後に何らかの「目に見えない背後の構造」が存在すると考えられることになる。つまり、目に見えている構造や戦略、人々の行為は、相互に直接関係があるというよりも、背後の「見えない構造」という共通因子で説明されるものだということになるのである。

組織文化とその進化に関する議論が導入されることで、組織構造の重要性は大きく低下していくことになった。組織文化論の導入が組織構造の位置づけを後退させたもうひとつの理由は、方法論の変化である。既に 1981 年の時点で加護野はこの種の理論と適合的な方法論が質的なものであることを指摘している。質問票を用いた大量観察の方法は、その方法自体が基本的にワンショットの横断面的データをもたらすが故に、安定的な構造に関する推論を促す傾向があり、プロセスの把握には適していない。逆に、調査対象者の「語り」

を通じて時の経過の中で生起するリアリティを把握していく質的調査法は、行為者の付与する意味や意図などを浮き彫りにする代わりに、組織構造に関する意識を後背に追いやることになる。

戦略論と組織文化論・パラダイム論を撰取することで、構造的コンティンジェンシー理論の問題点を克服しようとした野中・加護野・榊原・奥村は、『日米企業の経営比較』の中に経営戦略に関する議論をふんだんに盛り込むと共に、組織文化の変化に関する議論を盛り込み、組織構造論に終止符を打ち、組織プロセスを中心とした理論構築活動に進んでいくことになった。同書に用いられたデータは、1980年4月～8月に配付された質問票調査によって得られたものである。それ故、同書が計量分析に用いたデータには組織構造論の影響が多く残っている。しかし、同時に、その出版(1983年4月)までの間に蓄積された事例研究と組織文化論・パラダイム論・組織学習論等の知見が、この計量分析とは別に盛り込まれ、同書をまさに転換期の一冊としているのである。

同書は、①少なくともその巻末では、理論として構造論からプロセス論に移行しており、しかも、②実践的にも、構造的なアプローチよりもプロセス的なアプローチの方が経営成果という点でも望ましいと主張するようになっている。同書の最終章の結論部分では、組織構造に関する記述がほとんど消失し、Weick(1979)や企業パラダイム論等の影響を強く受けた組織プロセスに関連する記述が豊富に登場する。しかも、環境不確実性の高低とはかかわりなく、構造を操作する環境適応法(ビュロクラティック・ダイナミクス)は劣化しやすく、集団の濃密な相互作用による経営は健全である、という暗黙の仮定が置かれた議論が展開されているのである。

『日米企業の経営比較』の後、同書の著者たちは新製品開発を通じた企業(文化・パラダイム)の自己革新に関する研究を遂行していくことになる。同書が結論部分で指摘していたように、当時の日本企業が次の課題として強く認識していたのがユニークなコンセプトをもった差別化製品の開発であったことが、この種の研究をスタートする1つの契機であったと思われる。また同時に、企業の文化を変革するためには、戦略や組織構造などを象徴として操作するだけでは十分ではなく、比較的小さな集団で新しい知識と行動を生み出し、それを会社全体に広げていく方法が有効だという基本的な認識があったからではないかと思われる。このような認識に基づいて、野中は新製品開発プロセスを主としてインタビューによって調査し、理論的な解釈枠組みとしての情報創造・知識創造プロセスの研究を創始していく(野中, 1985)。オ

ーバーラップ型の製品開発プロセスの研究(Imai et al., 1985)や、ミドル・アップ・ダウン・プロセスによる企業変革の研究(Nonaka, 1988)を経て、野中独自の知識創造論がまとめ上げられていった(野中, 1985, 1990; Nonaka, 1994; Nonaka and Takeuchi, 1995)。

同様に加護野も、組織文化論・パラダイム論の研究を発展させて、実務家たちが実際に用いている日常の理論をカギ概念として『組織認識論：企業における創造と革新の研究』(1988)を出版する。なお、加護野の場合、その後、もう一度構造論的な議論に戻るのだが、それは組織構造ではなく、ビジネス・システムの議論である。いったんミクロ・レベルの組織のプロセスに関心を移した後で、組織のマクロレベルをさらに超えた分析単位の構造に関心を移していると捉えることができるであろう。

榊原も、野中・加護野・奥村・竹内と共に、新製品開発を通じた企業の自己革新に関する研究プロジェクト(『企業の自己革新』(1986))に従事すると共に、やはり組織構造ではなく、経営戦略の側の概念に注目し、ドメイン(組織の生存領域)の定義に関連した研究を創始した(榊原, 1986)。榊原もまた、構造的コンティンジェンシー理論を離れて、戦略の側への注目を深めていくのである。

その結果、経営戦略論の中の、特にポジショニング・アプローチの台頭と創発戦略論の台頭によって、役割体系としての組織構造という概念が理論から消え、知識と行動様式の体系としての組織概念が中心になってきたこと、またその際に、組織メンバーの行為と相互行為が直接的に経営戦略に結びつくという議論に変質していったことなどが明らかになっている。今後、この問題を、組織構造論の復権をはかりつつ、行為・相互行為と構造の両方を理論に取り込む方向で検討していくことによって、経営学の新たな視点を切り開くことが可能になると思われる。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計4件)

① Tsuyoshi NUMAGAMI, Masaru Karube, and Toshihiko Kato, "Organizational Deadweight: Learning from Japan," *Academy of Management Perspectives*, Vol.24, No.4. 2010, pp. 25-37, 査読無。

② 沼上 幹「実証的戦略研究の組織観：日

本企業の実証研究を中心として」『経営史学会年報』第17輯, 2010年, 69-88頁, 査読無.

③ 沼上 幹 「日本企業の実証研究とリソース・ベースト・ビュー: 『見えざる資産ダイナミクス』を中心とした展望」伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大編著『現代の経営理論』有斐閣, 2008年, 21-71頁, 査読無.

④ 沼上 幹 「多様な経営戦略論」伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大編著『現代の経営理論』有斐閣, 2008年, 1-17頁, 査読無.

〔学会発表〕(計5件)

① 沼上 幹 「日本における実証的組織構造研究の変遷: 構造的コンテインジェンシー理論から知識創造論へ」組織学会年次大会, 2010年10月3日, 学習院大学.

② 沼上 幹 「実証的戦略研究の組織観: 日本企業の実証研究を中心として」経営史学会第17回全国大会, 2009年5月17日, 中部大学.

③ 沼上 幹 「日本企業の実証研究からみたりソース・ベースト・ビュー」組織学会年次大会, 2008年10月19日, 名古屋大学.

④ Tsuyoshi NUMAGAMI, "Creating a Knowledge-Creation Theory: A Case History of Professor Nonaka's Theory Construction," Academy of Management Annual Meeting, August 12, 2008, Anaheim, CA, USA.

⑤ 沼上 幹 「行為論的実証経営学の展開」日本商業学会第58回全国大会, 2008年5月31日, 法政大学.

〔図書〕(計2件)

① 沼上 幹 『経営戦略の思考法』日本経済新聞社, 2009, 357頁

② 伊藤秀史・沼上 幹・田中一弘・軽部大『現代の経営理論』有斐閣, 2008, 308頁

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

沼上 幹 (NUMAGAMI TSUYOSHI)  
一橋大学・大学院商学研究科・教授  
研究者番号: 20530338

### (2) 研究分担者

なし

### (3) 連携研究者

なし