

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 16 日現在

機関番号：32665

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380474

研究課題名(和文) 組織能力を向上させる企業家的マネジメント・スタイルの研究

研究課題名(英文) Research about the management styles as entrepreneurship for improving organizational capabilities

研究代表者

坂本 義和 (SAKAMOTO, Yoshikazu)

日本大学・商学部・准教授

研究者番号：70350288

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,200,000円

研究成果の概要(和文)：研究助成期間における実質的な研究活動としては、当初の予定通り、文献における概念整理に加え国内外の企業インタビューによる調査検討を行った。これら研究活動の結果として、海外学会での研究発表3回、国内学会での研究発表1回、Proceedingsでの論文発表3本、国内紀要での論文発表1本、研究資料1本という形で研究成果をまとめることができた。研究成果の内容としては、本研究の目的どおり、企業の組織能力向上におけるマネジメントの役割として特に企業家的なマネジメント・スタイルに焦点を当て、それがいかに可能となるかの観点から理念的モデルの提示を行った。

研究成果の概要(英文)：During this research project of Grants-in-aid for scientific research, a few articles which were included in the type of proceedings were presented and there were some conference presentations at domestic and foreign academic conferences. This research project sets the concept of "Organizational Capabilities" as creating, deploying, and restructuring specialized resources. And the project sets the concept of improvement of organizational capabilities as being done by management. From this perspective this project showed the original conceptional model of management types related with entrepreneurship. This conceptional model was made up by reviewing many prior researches and some interviews to domestic and foreign manufacturing companies.

研究分野：経営学

キーワード：組織能力 ケイパビリティ ダイナミック・ケイパビリティ 企業家機能 マネジメント マイクロ・ファウンデーション

1. 研究開始当初の背景

1990年代以降、経営戦略論を中心に、経営史、経営組織論、進化経済学、狭義のイノベーション論、といった多岐にわたる学門領域において、企業の競争優位の源泉として組織能力という概念に焦点が当てられている (G.Dosi, R.Nelson and S.Winter 2000)。また関連の議論として、資源 (B.Wernerfelt 1984, J.Barney 2002)、コア・コンピタンス (C.Prahalad and G.Hamel 1990)、ケイパビリティ (R.Langlois 1992)、ダイナミック・ケイパビリティ (D.Teece, G.Pisano and A. Shuen 1997) などの概念もあげられるが、これら概念もほぼ同内容の議論とみることができる。いずれの議論も競争優位の源泉を企業の内部要因にみるものであり、その成果に大きな期待がなされている。しかしながら、これら議論は考え方や用語についていまだ明確な定義がなされておらず、混乱した状態となっている (K.Eisenhardt and J.Martin 2000)。なかでも特に着目すべき問題点は諸議論にみられる論理矛盾や曖昧性の存在である。例えば、組織能力は競争優位の源泉とみられていることから、「組織能力が高い=競争優位の源泉」、「組織能力が高い=プラスの成果」といった仮定がなされている。そして結果からの視点を取っている先行研究には (A.Chandler, 1990, 1992)、「競争優位の状態にあったので組織能力が高い」との言及がみられる。しかし組織能力の共通の定義がないことにより、また組織能力の構成要素に対する共通の理解がないことにより、「組織能力」が高い状態について、何をもち高い状態であるか明確にはなっておらず、当然ながらその測定基準も存在しない。したがって先行研究が指摘するように (D.Collis 1994, 浅羽茂 2004)、一部研究では「競争優位につながる(はずの)組織能力を有しているので競争優位を獲得できる」といったある種のトートロジーをみることになる。また提言的な観点から行われる研究においても、組織能力をブラック・ボックスとして扱った場合では、偶然などを考慮すると論理的には必ずしも「組織能力が高い=プラスの結果」の図式どおりになるとは限らない。

研究代表者はこれまで、以上の様な学術的背景を踏まえた上で組織能力概念に着目し検討を行っている (坂本義和 2009)。特に、組織能力概念の問題点を十分に踏まえ、それらを回避しつつ独自のアプローチとして組織能力を組織の状態とみることを提示している。それはマネジメントによって促される組織の状態の活性化をもって組織能力の構成要素とみる、との提示である。このようにみることの利点は、マネジメントによる組織の状態ゆえにさらなる構成要素に分解が可能であり、組織能力をブラック・ボックスとすることなく分析調査の対象とすることが可能な点である。したがって上記の様に企業の好業績から組織能力を高いとみなすよう

な言及とは一線を画すことができ、いくつかのマネジメント要因によって組織の状態が活性的になることをもって組織能力の向上とみなすことができる。

無論、このような組織能力をマネジメントの問題から考える議論はこれまでも存在しているものであり (D.Ulrich and N.Smallwood 2004, C.Helfat 2007, 延岡健太郎 2007)、決して目新しいものではない。またこのような議論は主に経営組織論や最近の戦略経営論で扱われてきた内容であり、組織学習論 (C.Arygirs 1977, J.March 1991) や進化経済学 (R.Nelson and G.Winter 1982) が有益であると考えられており、それらの議論を踏まえていることが多い。そして近年では、組織能力をいかに向上させるためにマネジメントが何をすべきかのより具体的な議論がされ始めている (G. Schroyögg and M. Kliesch-Eberl 2007, K. Pandza and R. Thorpe 2009, V. Ambrosini and C. Bowman)。

研究代表者もこのような動向を踏まえ、組織能力向上のための具体的な施策の議論として、組織メンバーによる多様な意見やアイデアを許容するマネジメントの施策について検討を行っている (坂本義和 2011)。それは戦略経営論におけるプロセスモデル (R. A. Burgelman 1983, 1984, 1986, 2002) を参考として、マネジメントがメンバーから表明される意見やアイデアを許容し、それを絞り込み、活用することで組織の創造性が発揮され、組織能力の向上につながるという提示を行っている。

しかしながら研究開始期において、このメンバーから表明される意見やアイデアの許容、絞り込み、活用といったマネジメントの施策については十分に解明された状況にはなく、より精緻な検討が必要との状況にあった。

2. 研究の目的

本研究は、企業の成長要因として着目されている組織能力概念研究において、その組織能力をマネジメントの問題として扱う議論の領域に位置づけ、特にそのマネジメントの施策について精緻化することを目的とした。

特にマネジメントの施策の具体的方向性としては、メンバーの多様な意見やアイデアの許容を活用することで組織能力を向上させる可能性が高いとの観点において、その組織能力の向上メカニズムについて、特に許容や活用について、理論的な検討と実証研究を通じた検討を行うことを目的とした。

この検討において援用する既存研究成果が企業家的マネジメントの議論であり、この議論を踏まえることで理論的ならびに実証的な検討を進めることを目的とした。

3. 研究の方法

研究の課題を達成するために以下の様な方法を計画した。第1に、組織能力概念の整理的検討を目的として文献調査、第2に、組織能力向上のモデルの構築、第3に、モデルの構築ならびに構築されたモデルの検証として、インタビュー調査、歴史的資料解読調査実証研究、を採用した。

4. 研究成果

(1) 研究目的(方法)に対する達成度

上記の様な研究目的ならびにその方法に対して以下の様な成果となった。まず研究目的の第1である組織能力向上という現象に対するマネジメントの役割に対する理論的な検討、特にマネジャーの企業家的機能の観点からの理論的検討については、下記で記す様に、先行研究の整理、検討、それを踏まえた自己モデルの提示まで行うことができた。研究目的の第2であるその提示したモデルに対する検証として実証研究からの検討については、国内外の企業インタビューを通じて展開したものの、量的に十分なものとはいえるものではなかった。また当初の計画では個別企業事例分析、歴史的資料解読調査からの検討も予定していたがこれらは成果としてまとめることができず不十分なものに終わった。

(2) マネジャーの役割に関する先行研究

上記の「1. 研究開始当初の背景」においても記した様に、近年の組織能力概念、ダイナミック・ケイパビリティ概念などのいわゆるケイパビリティ概念研究においていくつかの観点からなされている。本研究では、これらのいくつかの先行研究について整理的検討を行った。それら先行研究は、いわゆるケイパビリティを操作するための具体的な方策を検討するという学問的潮流に基づいたものであった。そしてこの整理的検討において、本研究が依拠したパースペクティブが、Microfoundations (マイクロファウンデーション)の議論であった。

このMicrofoundationsの議論展開は、いわゆるケイパビリティの議論はもちろんStrategic Managementの範疇にある議論全般に対して、個のレベルにおけるミクロ的な議論が不十分との提示がなされているものであり、例えば、T. Felin and N. J. Fossは、組織能力やその関連概念がどのように生み出されるかの起源については未だ十分に明らかにされていないと指摘している(Felin and Foss 2005, Felin and Foss 2009)。それゆえ議論を行うには個のレベルからの議論展開を要するということになるが、この様な議論の方向性の提示を踏まえることで、本研究は組織能力がどのように形成されるのかとの問題を踏まえた上でいかに組織能力を向上できるかとの課題につ

いて検討を行う、すなわちその検討を行うにあたりマネジャーとメンバーとの相互作用に焦点を当てる、という研究の基本的な方向性を得ることができた。

(3) 先行研究の検討と課題点

本研究では組織能力向上のマネジメント方策に対するMicrofoundationsからの解明という観点から、特に2つの先行研究を検討対象として取り上げた。

第1に、ダイナミック・ケイパビリティの代表的な論者であるD. J. Teeceの議論を検討対象とした。Teeceの近年の議論では、ダイナミック・ケイパビリティの開発や活用に焦点を当てており、特にその主体的役割としての経営者の機能を重視している。例えば、ダイナミック・ケイパビリティのメカニズムを説明し直した論文(Teece 2007)では、ダイナミック・ケイパビリティを「機会と脅威の感知・具体化、機会の捕捉、企業の無形・有形資産の強化・結合・保護に加え、必要な場合に行われるその再配置を通じた競争力の維持、といったことに必要とされる能力へと分解できる」としており、これらを実行可能にするのはマネジメントに依存することを提示している。またTeeceは、ダイナミック・ケイパビリティのメカニズムを説明し直した論文(Teece 2007)において、ケイパビリティ・マネジメントの一般的枠組みとして機会と脅威の感知、機会の捕捉、脅威と再配置のマネジメントを提示し、さらにそれぞれを可能にする学習、機会の感知・フィルタリング・形成・調整のための分析システムのための基礎、機会の捕捉に向けた企業の構造、手続き、デザイン、インセンティブのための基礎、特殊な有形・無形資産の継続的整合化・再整合化のための基礎を提示している。Teeceはこの様に、ダイナミック・ケイパビリティに対するマネジャーの役割さらにはマネジメントの方策について踏み込んだ検討を提示していると言える。しかしながらこのようなTeeceの提示は、経営者の役割への着目のみに終始している感がある。つまり上記のMicrofoundationsの議論からするならば、マネジャー単体の議論に過ぎないと評価せざるを得ないものであった。

第2に、G. Schreyögg and M. Kliesch-Eberlの論文(Schreyögg and Kliesch-Eberl 2007)を検討対象とした。彼らの議論は、機会の感知や捕捉の提示に近い形で組織能力の展開に対するマネジャーならびに組織の役割を検討しているものであった。Schreyögg and Kliesch-Eberlは組織能力をレジディティ化させない方策を検討しており、彼ら自身によるケイパビリティ・ダイナミゼーションのデュアル・プロセス・モデルを提唱している。それは一方でケイパビリティの向上を促し、他方

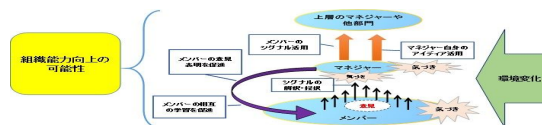
でケイパビリティがリジディティ化しないようにモニタリングを行うというものである。それは「成功的なケイパビリティの中心において、マネジメントは繰り返される選択と埋め合わせを通じた増強とのバランスの取れた二重性を確立させている」との説明にある様に2つのプロセスの両方が機能することを重視している。このモニタリングこそが Schreyögg and Kliesch-Eberl の提示する二重性の鍵となるものである。彼らはこのモニタリングが意味するものを「ケイパビリティの眺望に対する持続的な観察（スキャンング）によって、その実践、反復、目隠しとなるもの、潜在的な失敗、環境不適應が認識される」こととして「これらの重要なシグナルを知ることによって、潜在的な変化の要求の問題点を組織的意思決定のアジェンダに載せられる」と捉えている。そしてこのモニタリングを実際にどう行うかについては、組織は「内的環境ならびに外的環境の両方に焦点を当て、**「弱いシグナルを認識し適切にそれらを解釈できるように訓練されるべき」**で、「ケイパビリティのモニタリングは単一の特化されたポジションや部署に割り当てられるべきではない」ゆえ**「それは組織全体を横断的に広く拡散された活動としてマネージされるべき」**であり、それゆえ**「原則的に組織のどの単位やメンバーも現行ケイパビリティの差し迫った妥当性の重要なシグナルに直面しているという状況にあるかもしれない」**としている。すなわち Schreyögg and Kliesch-Eberl は、組織全体におけるシグナルの感知ならびに解釈をもってモニタリング機能と捉えているものであった。しかしながら、いかにして組織全体によるモニタリング・システムを可能にすると考えているのかの問題については、彼らはそれがうまく機能しなくなるいくつかの阻害要因について触れているものの、具体的な施策や方法についてまでは十分に言及していない。したがって Schreyögg and Kliesch-Eberl はケイパビリティ・マネジメントとしてモニタリングを中心に議論を展開することで Teece の広範囲な議論に比べて焦点を絞っていることからより詳細な提示がなされている、そして組織全体の行為を考慮していることから Micro-Foundation の観点に合致している、と評価できるが、具体的な施策という点では彼らの提示内容を十分に活用し切れていないと言えるものであった。

(4)自己モデルの提示

以上の2点の先行研究の理論的検討を踏まえ、本研究独自のモデルの提示を行った。それは Schreyögg and Kliesch-Eberl によるモニタリング機能としての組織全体におけるシグナルの感知ならびに解釈という提示を参考とし、それが機能すべき具体的施策

について検討を行ったものであり、その検討方法としては、シグナルがどのように組織内で活用されていくかのプロセスの観点から具体的施策の可能性について考えてみたものである。

本研究ではこの観点において、R. A. Burgelman に代表される戦略形成プロセスの議論を参考とした。この Burgelman の議論を踏まえ、本研究ではモニタリングをシステム化することで組織全体での気づきを実現させる可能性を考え、それが機能することをもって組織能力の向上と考えた。そのプロセスについては、マネージャー自身の外部環境の変化に対する気づきのみを考えるのではなく、組織メンバーの気づきを考慮に入れ、マネージャーは組織メンバーにそれら気づきを表明することを促し、それら表明された意見やアイデアから組織にとって有効と考えられるものを絞り込み、それを活用するものとして提示を行った。それは次の様な概念図でまとめた。



さらに本研究ではこの様な概念モデルにおいて、重要になると考えられるマネージャーの機能として、企業家的機能に着目した。これは、上記概念モデルにおいてマネージャーがなすべきものと提示したものである。特に、外部環境の変化に気づく、組織メンバーの発信に気づく、といった役割は、いずれもいわゆる企業家機能に関係するものと考えられるためであった。しかしながら一概に企業家機能と言っても多岐にわたる内容を包含する可能性があるため、本研究では既存の企業家研究理論の整理的検討を行った。その上で、企業家の機能として捉える気づきという行為をどのような分析視角から検討すべきかの問題に対し、オーストリー経済学の企業家論の適用可能性を提示した。すなわち気づきや評価といった企業家的判断に対してオーストリー学派、特に主観主義的な企業家機能の観点を組み込むことの可能性を提示した。しかしながら本研究ではこのオーストリー学派からの検討ならびにさらなる概念モデルの構築までは扱うことが出来ず、今後の課題とした。

(5)実証的検証とその限界

本研究では、上記の概念モデルの検討において国内外企業のインタビュー調査をベースにした実証研究を活用した。モデルの検討と同時進行的にいくつかの国内外の企業にインタビューしたことで、概念検討の修正を行うことが可能となった。特に国内以外ではエレクトロニクス産業を中心とした台湾、中国、タイ、といったアジアの企業にインタビ

ユーできたことは、ビジネス環境の変化が激しく競争が激しいアジアの企業ゆえ、本研究の着目点であるマネジャーの企業家機能に適した実例を訊く事ができた。

他方、所期の計画では、モデルに対してインタビューや個別企業分析、歴史実証研究からの検証を予定していたが、上記「4. (1) 研究目的(方法)に対する達成度」で示した様に、十分な検証を行うことは出来なかった。そこで過去に参加した日本企業に対するアンケート調査をベースにマネジャーのなすべきことを検討したものが次の図表である。

	a1. Generating new perspectives or ideas			
	2008 (n=130)	2009 (n=106)	2010 (n=133)	2011 (n=102)
Factors of management				
a2. Developing the person whose role is like a liaison	- .312*	-.380*	-.383*	-.232*
a3. Job rotation (among functional sections)	-.340*	-.378*	-.276*	-.248*
a4. Job rotation (among business departments)	-.370*	-.353*	-.422*	N. A.
a5. Utilize informal communication	-.432*	-.593*	-.393*	-.414*
a6. Evaluation for the person who challenged	-.490*	-.354*	-.348*	-.350*
Factors of management by middle manager				
a7. Encouraging communication (among upper and lower levels)	-.392*	-.292*	-.391*	-.458*
a8. Encouraging communication (among other business departments)	-.444*	-.457*	-.348*	-.418*
Factors of the role of middle manager				
a9. Monitoring environmental change, collecting information and interpreting information	-.418*	-.282*	-.088	-.249*
a10. Encouraging members' creativity	-.497*	-.242*	-.176	-.233*
a11. Influence on upper level managers	-.491*	-.242*	-.147	-.289*
a12. Carrying out the set plan	0.183	-.056	-.009	N. A.
Organizational situation				
a13. Competing with vision	-.454*	-.503*	-.380*	-.432*
a14. Resistance for change (among middle managers)	-.309*	-.354*	-.486*	-.378*
a15. Resistance for change (among members)	-.388*	-.264*	-.248*	N. A.
a16. Forming informal groups	-.239*	-.373*	-.098	-.231*
a17. Supporting innovative idea	-.535*	-.593*	-.576*	-.565*
a18. Supporting idea with no challenge	-.692*	-.672*	-.671*	-.592*

助成期間内に十分な実証研究を行えなかったことは本研究の限界であり、今後の研究課題とすることで対処したいと考える。

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 1 件)

坂本義和「組織能力向上における企業家的マネジメント」『社会イノベーション研究』9巻、(2014) 査読無。

〔雑誌資料〕(計 1 件)

坂本義和・周炫宗「株式会社ヤマナカゴローキン社長インタビュー」『千葉経済論叢』52巻(2015) 査読無。

〔学会発表論文〕(計 4 件)

Yoshikazu Sakamoto, “How should managers develop and utilize dynamic capability? -From the viewpoint of managing signals from members' perceptions-”, Proceedings of Euro-Asia Management Studies Association the 32th Annual Conference, (2015) 査読有。

坂本義和「組織能力向上におけるマネジャーの企業家的機能」『経営学論集 85 集 日本ものづくり経営パラダイムを超えて』(2015) 査読無。

Yoshikazu Sakamoto and Ibuki Ishikawa, “Building and Rebuilding Capability and the Strategic Entrepreneurship”, Proceedings of Strategic Management Society 2014 Special Conference (2014) 査読有。

Yoshikazu Sakamoto, “Avoiding Core

Rigidities to Spur Innovation: An Emphasis on Tolerating Diverse Members' Ideas”, Proceedings of Euro-Asia Management Studies Association the 30th Annual Conference, (2013) 査読有。

〔学会発表〕(計 4 件)

Yoshikazu Sakamoto, “How should managers develop and utilize dynamic capability? -From the viewpoint of managing signals from members' perceptions-”, Euro-Asia Management Studies Association the 32th Annual Conference, SOAS, University of London, United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland (2015.10.31).

坂本義和「組織能力におけるマネジャーの企業家的機能」日本経営学会第 88 回大会、国土館大学世田谷キャンパス、日本(2014.9.5)。

Yoshikazu Sakamoto and Ibuki Ishikawa, “Building and Rebuilding Capability and the Strategic Entrepreneurship”, Strategic Management Society 2014 Special Conference, Copenhagen Business School, Denmark (2014.6.15).

Yoshikazu Sakamoto, “Avoiding Core Rigidities to Spur Innovation: An Emphasis on Tolerating Diverse Members' Ideas”, Euro-Asia Management Studies Association the 30th Annual Conference, University of Duisburg-Essen, Federal Republic of Germany (2013.11.30).

〔図書〕(計 1 件)

十川廣國、坂本義和ほか『経営学イノベーション 2 経営戦略論 改定版』第 2 章担当、中央経済社(2013)。

〔産業財産権〕

出願状況(計 0 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況(計 0 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

6．研究組織

(1)研究代表者

坂本 義和 (SAKAMOTO, Yoshikazu)

日本大学・商学部・准教授

研究者番号：70350288