

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 6 月 15 日現在

機関番号：32512

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009～2011

課題番号：21730316

研究課題名（和文）組織能力向上のメカニズムに関する分析概念の構築とその検証

研究課題名（英文）The Constructing the framework about the mechanism of organizational capabilities and the Verification

研究代表者

坂本 義和（SAKAMOTO YOSHIKAZU）

千葉経済大学・経済学部経営学科・准教授

研究者番号：70350288

研究成果の概要（和文）：

組織能力概念とは明確な共通の定義がなくそれをを用いる論者によって設定されるものであることから、本研究では組織能力について、特定資源をいかに生み出し、組み合わせ、転換、再構築するかのプロセスを表すものとして扱った。さらにその向上とはマネジメントの施策によって行われるものとみた。特にモニタリング、特に内部環境のモニタリングに着目した。すなわち組織能力を向上させるマネジメント施策には様々な方法があると考えられるが、内部環境のモニタリングが多様な意見やアイデアの許容、絞り込み、活用につながるものと捉え、そのような多様な意見やアイデアを促す組織運営施策が組織能力を向上させる可能性が高いと提示した。

研究成果の概要（英文）：

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. Among how to manage for the improvement of organizational capabilities, it is possible that monitoring the inside of organization is one of the important means. The monitoring makes it possible that managers can accept, narrow and utilize variability of opinions and ideas. This project implicate that the management of utilizing the variability may improve the organizational capabilities.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2010年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	2,600,000	780,000	3,380,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：経営戦略、企業経営、持続的競争優位、イノベーション、組織能力、ダイナミック・ケイパビリティ、コア・コンピタンス

## 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)。いわば厳密な科学的理論とは言い難く「物の見方」に留まっているにすぎない (菊澤研宗 2008)。このように組織能力概念は、期待され関心が高いものの十分な明確化には至っていない議論である。

研究代表者はそれまで、以上の様な学術的背景を踏まえて、組織能力概念の問題点に着目し検討を行っていたが (坂本義和 2009)、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と考えている。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とる帰納的な先行研究には (A.D.Chandler, 1990,1992,2001,2005)、「競争優位の状態にあるので組織能力が高い」や「プラスの成果がみられた=組織能力が高い」との言及がみられる。しかしながら、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、何をもって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。また演繹的な観点から行われる研究において、組織能力をブラック・ボックスとして扱った場合でも、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。

研究代表者はこのような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 (坂本義和 2009)。すなわちマネジメントによ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向上することを、組織能力の向上とみなすことができる。その場合、偶然などが存在しなければプラスの成果が期待できる、との見解が論理上可能となる。すなわち組織能力の向上という現象のメカニズムについてマネジメントを通じた組織の状態変化という観点から説明できる可能性があるというものである。

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。しかし残念ながら十分な整理、あるいは精緻化がなされている状況にはない。この理由としては、「どのようなマネジメント要因が組織の状態を変化させるか」という問題は非常に複雑であり、単純な公式化には容易に至らないためと考えられる。もちろん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、特に当該議論には組織学習論 (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いる。

以上のように本研究は、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中に位置し、特にそのマネジメント要因の精緻化を目指すことを目的とする研究に位置づけられる。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、企業組織の競争優位の源泉として注目されている組織能力 (organizational capabilities) 概念を対象として、なかでも組織能力向上という現象に着目し、そのメカニズムについて検証することにある。この組織能力概念は企業経営に関する多くの学問領域において注目が集まっているものであるが、しかしながらその概念には共通の定義が存在していないため議論が混乱した状況となっている。

そこで本研究では組織能力概念の整理的検討を行い、その概念が如何なるものか、特にその構成要素は何であるかについて明ら

かにすることを目的とした。それを基に、組織能力向上のメカニズムについて、特にそれがどのように働くか、誰がそれを促すのか、そのためにはどのような要因が必要かについて明らかにすることが目的である。

### 3. 研究の方法

本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、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、アンケート調査による実証研究、を採用した。

### 4. 研究成果

#### (1) 組織能力概念の整理

研究開始段階においてすでに指摘していたものであるが、「組織能力」にはそれと近い立場にあると考えるケイパビリティ、コア・ケイパビリティ、コンピタンス、コア・コンピタンス、ダイナミック・ケイパビリティ、アビリティ、キャパシティといった類似の概念が存在している。しかしそれら各概念はそれぞれ明確な定義がなされておらず、またそれゆえ概念間における違いや関係性についても明確にはされていない。それはそれを用いる論者によって自由に設定されるものとなっている。すなわち共通の概念規定がないことから既存の概念をどうレビューするのか、そして自らの議論をどう位置づけるのかについて論者それぞれの観点において展開する状況にあり、その結果として共通の議論が構築されづらい状況になっていると言える。

したがって組織能力にせよケイパビリティにせよ、ダイナミック・ケイパビリティにせよ、使用する語句が何であれ、議論を行う論者がその語句の概念を規定しなければならないと言える。そこで本研究では研究課題の名称通り「組織能力」という語句を用いることとする。これはあくまで便宜上で、ケイパビリティでもコンピタンスでも構わないとする。すなわち語句による違いはないとみる。ただし類似の概念であるいわゆる資源ベース論でいう「資源」とは違いがあるものとし、その分類基準は資源ベース論が重視する「特定資源の保有に着目」しているか、「特定資源の活用プロセスに着目」しているかに置くとする。このように着目点を設定することで、ここでいう「組織能力」の議論とは、特定資源をいかに生み出し、組み合わせ、転換、再構築するかのプロセスに関する議論になる。

その上で「組織能力」の対象も明確にする必要がある。すなわち企業の諸活動を考慮に入れた場合、単に組織能力とまとめるのでは

なく、何の組織能力を意味しているか、「製品開発のため」や「生産のため」といった形で特定化することで議論が明確になる。これは表現の仕方によっては、企業の職能を表すだけでなく、新たな能力を構築するための組織能力、既存能力の修正、更新のための組織能力や組織学習を行うための組織能力などの特定化も可能である。

さらに組織能力とパフォーマンスの関係においてそれは必ずしも一致しないとの観点でまとめることができる。組織能力概念はそもそも競争優位につながる何かとの期待であったわけであるが、そのような見解は論理的矛盾に陥る危険性、すなわち「もしその企業の組織能力が高いならば、その企業は良いパフォーマンスをみせる。そしてもしその企業が良いパフォーマンスをみせるならば、その企業は組織能力が高いはずである」という言説に陥る可能性が早くから指摘されている。組織能力概念とパフォーマンスが必ずしも一致しないとみる理由として、上記のように組織能力が何の組織能力を意味しているかの問題があげられる。すなわち組織能力の特定化を踏まえるならば例えば「生産のため」の組織能力が高いとしても、販売やマーケティングで失敗して業績につながらない可能性が考えられる。無論、生産のパフォーマンスを測定する指標を導入するならば、「生産のため」の組織能力とその指標とでそれら関係性をみることは可能である。しかしタイムラグや意図せざる結果や偶然を考慮に入れるならば、必ずしも「組織能力高い＝プラスの結果」になるとは言えなくなるためである。それゆえ組織能力が向上するならば論理上おそらくその組織能力で設定されたパフォーマンスが必ずとは言えないが良い結果につながることが多いはず、という提示を行うスタンスになる。

#### (2) 組織能力向上のメカニズム

上記のように組織能力を、特定資源をいかに生み出し、組み合わせ、転換、再構築するかのプロセスとみるならば、当たり前であるが組織能力の向上とはそのプロセス自身を問題とすることになる。具体的にはそうした現象を可能にするためのマネジャーによる施策や仕掛けといったマネジメント・スタイルの問題が検討課題となる。組織能力の向上という現象を解明するには様々な観点から可能となると考えられるが、マネジメントの観点から理解が可能であるとみる。

#### (3) 組織能力向上を促すマネジメント要因

マネジメントの観点から組織能力向上という現象を扱うとしても、これも様々な観点からの議論は可能であるが、本研究では特にモニタリング、特に内部環境のモニタリング

という観点から組織能力をいかに向上、変換させるかについて検討を行う。それでは内的環境のモニタリングがいかなるものか、G. Schroyögg and M. Kliesch-Eberl (2007) の議論を参考にみると、内的環境のモニタリングの方法として、経路依存、構造的な慣性、コミットメントの問題についてのグループ、ユニット、部門、企業レベルでの検査を提示している。そして早い段階での弱いシグナルを感知することが重要であるとし、そのためには組織のどのメンバーも重要なシグナルに直面しているとみることが有効であり、ゆえにモニタリングは特定のポジションや部署に任命されるものではなく組織全体での展開が重要であると指摘している。この組織全体での展開との指摘は、いかにモニタリングを可能にするかの議論につながると考えられる。モニタリングを可能にする方策の1つとして、上記の論者らが指摘する様にマネジャーの役割としての「気づき」があげられるが、しかしこのマネジャーの気づきは、同じく上記の論者らが指摘する様に個人的な認知能力に依存することになる。この場合、議論は個人的な資質に議論が終始することになる。またその認知能力の限界ゆえに新しいCEOの就任やコンサルタントの助言などの外部からの情報が契機となるとの指摘もある。この場合も議論は外的要因による変化に終始することになる。無論、これらの問題も無視できないものであるが、これらにあまり拘泥すると本研究が検討したいマネジャーによる施策や仕掛けといったマネジメント・スタイルの議論からは離れることになる。そこで上記、Schroyögg and Kliesch-Eberl による組織全体でのモニタリングの展開が意義を持つことになる。すなわちそれは、気づきの効果をより高めるには認知的機能を個人に依存せず組織全体まで広げるべきという、言わば気づきのシステム化を意味する。この観点からすると、マネジャーの役割には気づきそのものに加えて、そのシステム化という施策や仕掛けも含まれることになる。ゆえに次なる課題は内的環境のモニタリングを実現するためにどのようなマネジメントの施策や仕掛けによって組織全体での気づきを可能にするかという問題となる。

組織全体で気づきを可能にするマネジメントの施策や仕掛けを検討するならば、まず自発的戦略すなわち多様な意見やアイデアをいかに出現させるか、を問うことと考えられる。ただしそれは現行の路線と異なる多様な意見やアイデアという性質上、直接的にそれを出させるものというよりも出やすくする様に導くことが理想と考えられる。すなわち多様性の許容である。無論、あまりに自由すぎると無秩序の状態になるためビジョンや企業戦略の方向性の中での多様性の

許容が必要になるであろう。続いてそこで生み出された多様な意見やアイデアをいかに評価し絞り込めるか、にあると思われる。それらは上記の様にそれは内部淘汰プロセスで行われる行為であり、基本的にはポジションが上のマネジャーの意向に沿って意見やアイデアを評価することになるが、それでは自発的戦略が展開されないことになるので、製品開発活動で言えばプロダクト・チャンピオン活動や組織チャンピオン活動の様な各ポジションのマネジャーがより上の立場のマネジャーに既定路線とは異なる意見やアイデアの実現を働きかけることが生じる。その際、既定路線とは異なる意見やアイデアのうち何を上司に働きかけるかの判断こそがここで言う絞り込みになる。その判断をマネジャーの認知能力に依存するのか、あるいは判断基準を制度化するのか、は議論の分かれるところであろう。さらにその先には、絞り込まれた意見やアイデアをいかに活用するか、の課題がある。この活用は組織横断的な協力や連携を必要とするものと考えられる。したがって組織全体での気づきを可能にするマネジャーによる施策や仕掛けとは、多様性の許容、絞り込み、活用にあるとまとめられよう。

それでは更に、それらを実現するための施策や仕掛けとしてはどのようなものが有効であるか、より広範囲な観点からの議論としては、戦略経営論や組織論、組織行動論といったマネジメントに関する諸議論が有効であると考えられる。それら議論の知見は、多様性の許容、絞り込み、活用、といったそれぞれのフェーズにおける詳細な検討に役に立つであろう。例えば、許容、絞り込み、と比較すると議論が進んでいると思われる活用についてみるならば、上記の様に組織横断的な協力や連携が課題になる。この協力や連携をいかに実現するかについて多くの参考となる議論があり得るが、一例として、まず協力や連携の意図としては意見やアイデア、さらに広げて獲得された情報や知識、技術を組み合わせるためであると考えられる。その組み合わせの類型としては、異部門間での組み合わせ、過去の活動で得たものの組み合わせ、大学や外部企業などの外部組織間での組み合わせが考えられる。その組み合わせをいかに実現するか、すなわちいかに協力や連携を可能にするかとしては、関係者同士の深いつながりを意味するコラボレーションが必要であると考えられる。そしてそのコラボレーションには組織内に信頼関係が構築されている必要があり、その信頼が構築されているといった諸々の組織要因を必要とし、そのためにはビジョンの浸透やコミュニケーションの働きかけなど適切なマネジメント

の方策や仕掛けが必要という指摘があげられる。

#### (4) 実証的検証とその限界

このような概念の整理ならびに枠組み設定を基に、特にどのようなマネジメント要因が組織能力を向上させるのか、という観点において実証研究を行った。第1に以前より参加しているプロジェクトにおける日本の1部、2部上場の製造企業を対象としたアンケート調査である。このアンケートにおいて各マネジメント要因を訊いており、それらマネジメント要因間の相関関係をみた。

第2に平成22年度に日本企業3社、韓国企業3社におけるチームを対象とし、チームのメンバーにアンケートを回答してもらう形でチーム内のメンバーが多様な意見を表明しやすいか、その場合にはどのような組織の状況であるか、いかなる人間関係が構築されているか、などを訊いた。加えて平成23年度はその集計結果を基に各チームのマネジャーやリーダーにインタビュー調査を実施した。これにより組織能力向上のためのマネジメント要因ならびに多様性の状況をみた。

しかしながらこのような実証研究では、前者では大量観察ゆえに日本の製造企業の大まかな傾向はみることができものの個別組織の内部におけるプロセスについては十分に明らかにできていない。後者は組織内部におけるマネジメントの施策ならびにメンバーの状況についてみることができものの数的な意味において検証には不十分である。この検証については今後の課題として残る点である。

#### 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7件)

①坂本義和「組織能力向上におけるマネジメントの役割 ―内部環境のモニタリングの観点における多様性の許容、絞り込み、活用の可能性―」『三田商学研究』、査読有、54巻5号、2011、pp.73-89.

②十川廣國、坂本義和ほか共著「「経営革新のプロセスとマネジメント要因」に関するアンケート調査(3)」、『三田商学研究』、査読無、54巻4号、2011、pp.65-81.

[http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara\\_id=AN00234698-20111000-0065](http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20111000-0065)

③十川廣國、坂本義和ほか共著「製品イノベーションのためのコラボレーション」、『社会イノベーション研究』、査読無、6巻1・2合併号、2011、pp.1-21.

④十川廣國、坂本義和ほか共著「経営革新の

プロセスとマネジメント要因に関するアンケート調査(2)」、『三田商学研究』、査読無、53巻号、2010、pp.59-71.

[http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/download.php?file\\_id=52053](http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/download.php?file_id=52053)

⑤十川廣國、坂本義和ほか共著「製品イノベーションを誘導する組織プロセス」、『社会イノベーション研究』、査読無、5巻2号、2010、pp.1-32.

[http://www.seijo.ac.jp/pdf/fasiv/5-2/so\\_gawa.pdf](http://www.seijo.ac.jp/pdf/fasiv/5-2/so_gawa.pdf)

⑥十川廣國、坂本義和ほか共著「経営革新のプロセスとマネジメント要因」、『三田商学研究』、査読無、52巻号、2009、pp.61-73.

[http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/download.php?file\\_id=32964](http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/download.php?file_id=32964)

⑦坂本義和「Compaq Computer Corp. の企業行動と経営戦略 ―グローバル・イノベーション・ネットワーク体制への移行の観点から」『「グローバル・イノベーション・ネットワークの形成と進化に関する研究」科学研究費補助金研究成果報告書』、査読無、2009、pp.23-31.

[学会発表] (計3件)

①坂本義和「組織能力向上とマネジメントの役割」、日本経営学会第85回大会、2011年9月8日、甲南大学

②坂本義和「組織能力向上とマネジメントの役割」、日本経営学会関東部会、2010年5月29日、創価大学

③坂本義和・周炫宗「創造的組織学習における人間関係」、日本社会学会83回大会、2010年11月6日、名古屋大学

[図書] (計1件)

①田中信弘・木村有里(編著)坂本義和ほか著『ストーリーで学ぶマネジメント』文眞堂、2012、pp.40-45、pp.90-95.

#### 6. 研究組織

(1) 研究代表者

坂本 義和 (SAKAMOTO YOSHIKAZU)

千葉経済大学・経済学部経営学科・准教授  
研究者番号：70350288