

経
営

論文

- 宇田川元一 戰略論研究におけるパースペクティブ分化に関する考察
—戦略論研究の課題と新たな方向性—

- 大森 信 組織のコア・コンピタンスを求めて
—既存研究の検討と戦略の循環論の提示—

管

書評

- 小林俊治 水村典弘『現代企業とステークホルダー
：ステークホルダー型企業モデルの新構想』

戦

- 山野井順一 D.J. Collis & C.A. Montgomery
Corporate Strategy: A Resource-Based Approach
根来・蛭田・久保訳『資源ベースの経営戦略論』

紀行

- 青木 英孝 IFSAM 参加記

略 研究

『経営戦略研究』

第3号

目次

論文

- 宇田川元一 戰略論研究におけるパースペクティブ分化に関する考察
－戦略論研究の課題と新たな方向性－ 3
- 大森 信 組織のコア・コンピタンスを求めて
－既存研究の検討と戦略の循環論の提示－ 19

書評

- 小林俊治 水村典弘『現代企業とステークホルダー
：ステークホルダー型企業モデルの新構想』 35
- 山野井順一 D.J. Collis & C.A. Montgomery
Corporate Strategy: A Resource-Based Approach
根来・蛭田・久保訳『資源ベースの経営戦略論』 41

紀行

- 青木英孝 IFSAM2004 参加記 43

『経営戦略研究』執筆要項

1. 投稿は原則として経営戦略学会の会員であること。
2. 原稿は未公刊のものに限る。
3. 原稿には表紙をつけ、表紙に氏名、住所、所属機関、職位を記し、原稿本文には氏名等を書かないこと。
4. 投稿論文は、編集委員会の委嘱する査読者（レフリー）2名による審査を受ける。その審査結果に基づき、編集委員会が論文掲載の採否を決定する。
5. 採用原稿の校正は初校のみとする。
6. 投稿原稿等は返却しない。
7. 原稿の字数、締切日その他は、別に定める「執筆細則」による。
8. 投稿原稿の送付先は、学会事務局『経営戦略研究』編集長宛てとする。

執筆細則（制定：2003年10月11日）

1. 原稿は、原則としてワープロによる横書きとする。投稿は、プリントアウトされたものだけでよいが、査読のために3部提出すること（両面コピー可）。うち、表紙をつけるものは一部でよい。図表は一括して文末に添付し、本文中にはその挿入箇所を示すこと。
2. 原稿の分量は**20,000字以内**を目安とする。
3. 投稿原稿1ページあたりの字数は**40字×30行の1200字**とする。用紙サイズは特に指定しない。

投稿後査読を経て、掲載の通知があった後にFDおよびプリントアウトされたものを提出するが、この場合、以下の細則を順守すること。

1. WindowsのMSwordのファイルを作成すること。
2. 図表は、執筆者の責任によって作成する。
 - ①本文とは別のファイルで作成すること。また、図表は本文にファイル上で貼り付けることが可能になるように、描画オブジェクトとして作成すること。具体的には、挿入→図→描画オブジェクトを選択し、描画キャンパスの上に作成する。
 - ②図表は刷り上がり時の寸法がB5版になることを理解し、作成すること。
 - ③図表は一括して文末に添付し、本文（プリントアウトしたもの）に、図の挿入位置を赤字で記入すること。
3. 前項の通り図表の作成については執筆者にゆだねられるので、図表における活字は特にポイント、字体とも指定しない。
4. 提出ファイルの字体は特に指定しないが、刷り上がりの本文、注、参考文献は**9ポイント**のMS明朝体、節見出しはMSゴシックの太字とする。
5. FDの中身が査読を経たものと同一のものであるか確認すること。

■ 論文

戦略論研究におけるパースペクティブ分化に関する考察 —戦略論研究の課題と新たな方向性—

明治大学大学院 宇田川元一

目次

イントロダクション

I 戦略論のパースペクティブ分類

I—1 環境変数パースペクティブ

I—2 環境次元パースペクティブ

I—3 イナクトメント・パースペクティブ

II パースペクティブ展開の過程

II—1 存在論的関係性

II—2 方法論と研究発展過程での関係性

III 結論—戦略論研究の新たな方向性—

イントロダクション

本論は、環境観を軸に戦略論研究を3つのパースペクティブに分類し、それを下に戦略論研究の発展の過程と今後の戦略論研究の課題を明らかにすることを目的としている。

戦略論研究は社会的要請を受け、多様な理論的展開を見せてきた。その中で、伝統的な戦略論研究は、組織の諸活動を外部環境に適応させることにより、環境適応をはかることを目的として、外部環境(e.g., 業界、市場など)、及び、組織の内的諸条件(e.g., 事業、資源など)を分析するフレームワークの開発を行ってきた

(e.g., Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Porter, 1980; Rumelt, 1984; Barney, 1991)。しかし80年代半ば以降、従来の伝統的研究フレームワークとは異なる新たなアプローチが現れてきている(e.g., Wack, 1985; Christensen, 1997; Smircich and Stubbart, 1985; Morgan, 1993)。これらのアプローチは環境を分析的に捉えるフレームワークの開発よりも、むしろ、組織の認知形成、もしくは組織行動を形成する個々のメンバーの組織的行為にその議論の焦点を当てているという特徴がある。

こうした組織の内的な認知に焦点をあてた理論が展開される今日、従来は外的環境にあった戦略の審級(妥当な判断の帰属点)は、いよいよ不明確になりつつある(石井, 2003)。この状況に対し、様々な戦略理論を戦略論研究の中心概念である環境の概念を主軸にパースペクティブの分類を行うことによって、伝統的な戦略論研究に対して現れた80年代半ば以降のアプローチがどのような意義を持っているのか、また、そうした研究アプローチの中で残された研究課題とは何かを明らかにすることは有用であろう。

本論では、環境を環境変数パースペクティブ、環境次元パースペクティブ、イナクトメント・パースペクティブの3つのパースペクティブに分類を行う。次に、それぞれのパースペクティブの存在論、方法論的な関連性、及び、戦略論研究の発展過程における位置づけを明らかにし、戦略論研究が直面している戦略の実現プロセスの解明という課題を明らかにする。最後に、

これらの課題から、新たに解明が必要な論点と今後の戦略論研究の展開の方向性を示し、結論とする。

I 戦略論研究のパースペクティブ分類

80年代半ば以降に現れた戦略論研究が、伝統的な戦略論研究とどのような違いを有しているのかを明らかにすることで、今日の戦略論研究のパースペクティブが分化した要因を明らかにし、また、各パースペクティブが戦略論研究において、どのような関係性を有しているのかを明らかにするためには、パースペクティブを分類する軸が必要である。本論は、戦略の審級として伝統的に位置づけられてきた環境の概念を軸に据えて分類を行うこととする。

戦略論研究を環境觀からパースペクティブに分類して考察する研究としては、Smircich and Stubbart(1985)や沼上(2000)がある。Smircich and Stubbart(1985)は、環境を客観的環境(objective environment)・知覚的環境(perceptual environment)・イナクトされた環境(enacted

environment)の3つに分類し、一方沼上(2000)は、環境を変数と因果関係の二つに分類している。

何れの考察においても共通する特徴は、伝統的パースペクティブとそれに対する新たな研究パースペクティブ、ないし旧来の組織論研究の伝統に回帰するパースペクティブと、方法論上対峙するパースペクティブが位置づけている点に特徴が見られる点にある。

Smircich and Stubbart(1985)の研究は、主に環境の存在論(ontology)に焦点をあて、環境の存在次元が客観的に存在することを前提とする二つのパースペクティブ(客観的、知覚的)と、主観的に構成されるイナクトされた環境とを対峙させる。一方、沼上(2000)は、主に研究方法論(methodology)上の問題提起として環境觀を取り上げ、研究方法論において変数システムとして環境を扱うことで、経営実践上の法則定立を目指すパースペクティブと、因果関係のテクスチャー(Causal Texture: Emery and Trist, 1965)として環境を捉えることにより、組織的行為のシステムを記述的に明らかにすることを目指すパースペクティブとに分類している。

表1 各パースペクティブの方法論・存在論上の位置づけ

方法論 存在論	法則定立	個性記述 行為システム記述
客観主義	環境変数 パースペクティブ	環境次元 パースペクティブ
主観主義		イナクトメント・ パースペクティブ

以上の二つの研究には、Smircich and Stubbart(1985)においては研究の方法論上の観点からのパースペクティブを捉える視点は存在しておらず、一方沼上(2000)には、環境の存在論上の論点は特に取り上げられていない。

そこで、本論ではパースペクティブの分類を行う上で、環境を存在論上は客觀主義であり方法論上は法則定立的である環境変数パースペクティブと、存在論上は客觀主義であり方法論上は行為システム記述的である環境次元パースペクティブ、そして存在論上は主觀主義であり方法論上は行為システム記述的であるイナクトメント・パースペクティブの3つに分類することとする(表1参照)。それぞれのパースペクティブの特徴を明らかにすることにより、パースペクティブ分化に対する考察を展開する。

I-1 環境変数パースペクティブ

環境変数パースペクティブの概要

環境変数パースペクティブとは、組織の環境を変数として把握し、同様に変数として把握した組織との適合性をモデル化することを意図した研究パースペクティブであり、戦略論研究における伝統的パースペクティブと位置づけることができる。

このパースペクティブにおける戦略論の基本的目的は、組織の緒属性と環境の諸属性とを適合させることであり、環境と組織を分析するフレームワークの開発を中心発展を遂げてきた。

研究の起源は、Selznick(1957)や Chandler(1962)の議論にまでさかのぼることが出来る。始祖である Chandler(1962)は、「一企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割り当てる」と(p.13, 訳29)と戦略を定義して、同パースペクティブの戦略の基本的概念を作り上げた。伝統的パースペクティブからの Chandler(1962)に対する見解として¹、Ansoff(1965)は「国の経済が発展するにつれて、企業に色々な戦略

機会が訪れるようになり、企業がこのような機会を利用して以前の戦略を変えるにつれて、色々な業務上の不都合が起こり、その結果、新しい組織形態が作り出されたというわけである」(Ansoff 1965: p7, 訳9)と述べる。そして、Chandler(1962)が対象にしたのは「管理的意思決定」であるとし、戦略的意思決定の概念を提示することにより、積極的に環境と組織との関係性を明らかにする必要性を述べている。これは Ansoff(1965)が、環境と組織との適合関係の重要性を Chandler(1962)の研究から抽出し、それを「市場」という競争環境との関係から捉え直す戦略的意思決定の概念へと展開したと読みとることが出来る。同時期に戦略の概念についての研究を発展させた Andrews(1971)は、SWOT分析の枠組みから、特に外部環境における機会と自社の能力と企業競争力との関係を示唆し、その後の企業戦略から競争戦略への展開の基礎を築いた。その後、70年代に入ると、60年代を通じて発展を遂げた成長戦略論研究に市場シェアという変数を加えた戦略モデルとして、PPM(Henderson, 1979)が提示され、収益性との関連性についての議論が展開されるようになった。

1980年代に入ると、激化する国際競争を背景に、競争力の獲得が主要な課題として浮上した。その中で、競争環境と競争優位性に関する研究として、Porter(1980)によって5つの競争要因、及び、3つの基本戦略の概念が提示され、競争戦略論の包括的なフレームワークづくりが展開された。以後、同パースペクティブの議論の中心は、競争環境と競争優位性との関連性を明らかにする研究へと発展していくことになる。

90年代になると Barney(1991)により Resource-Based View(以後 RBVと略す)の概念が提示され²、組織の内的属性(資源:resource)と環境の機会・脅威との関係の双方を具体的な事業レベルを含めた競争優位性の構築と、その持続性を巡る諸条件の分析方法論が展開されてきている。これは、Andrews(1971)の示した環境と組織能力との適合という概念を競争優位性の観点から具体的な分析フレー

ムワークとして定式化しようとする試みであると考えられる。

環境の存在論と方法論

以上見てきた環境変数パースペクティブにおける議論の展開の過程から明らかな点は、同パースペクティブにおける戦略論の議論は、組織と環境との適合性(後に競争優位性の獲得)という理論的目標の達成の観点から、組織の環境とそれに適応しようとする組織との関係性を明らかにするための、分析フレームワークの発展の過程であったということである。

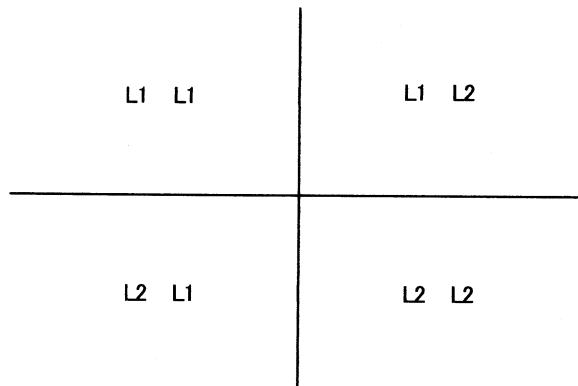
そして、分析フレームワークが機能するために、より多くの要素を変数化(e.g., 多角化シナジー、業界の競争要因、組織資源など)することで、より精緻な分析を実施し、変数間の関係性の中に競争力の獲得に至る法則の定立を求めることが展開されてきたと言えるだろう。実務上の有用性への要求を背景に発展を遂げてきた同パースペクティブにおいては、組織と環境との適合性のための法則定立を求めるため、環境を変数システム(沼上, 2000)であると仮定したことは、パースペ

クティブの発展上不可欠なことであったと言える。特に、Porter(1980)は、5つの競争要因のモデルを提唱した点で、変数化という観点から特徴的であると言える。これは、組織の環境を業界(industry)という単位で捉え、5つの変数(供給業者、買い手、新規参入者、代替品、業界内の他社)の大分類によって把握し、それを更に小さな単位の変数に分解する、という一連の方法に基づいて戦略策定を行うモデルである。

こうした方法論が展開される前提として、環境変数パースペクティブにおける環境の存在論が、客觀主義に則っているという点が指摘できる。同パースペクティブでは、環境は所与のものとして組織に外部から影響を与える存在として指定されている。環境を客觀的な所与のものとして捉えることにより、環境を変数化する対象として考えることが方法論上も可能であったと言えるだろう。

変数としての環境・組織という論理展開は、組織論研究においてもアストン・グループ(Pugh, Hickson, Hinings, and Turner, 1969)による組織コンテキスト変数と組織構造との関連性の研究や Duncan(1972)による知覚された環境の不確実性についての変数化の議

図1 Emery and Trist(1965)による環境の次元図式



論などに見ることが出来る³。これらの議論は、環境を変数システムとして捉え、環境の諸変数と組織の緒変数の変化との関係を明らかにするモデルを目指している点で、戦略論の議論と同様の方法論を有している。後に議論する環境次元パースペクティブやイナクトメント・パースペクティブなどのように直接的な理論形成上の関係ではなく、規範的な科学的方法論として、間接的関係をもっており、広く経営学全体として見た場合に、特徴的な存在論的的前提に基づいた一つの方法論であると言える。

I - 2 環境次元パースペクティブ

環境次元パースペクティブの概要

環境次元パースペクティブとは、環境には組織が認知することで行為に影響を与える次元と、認知することはできないが、結果に対しては影響を与えててしまう次元の二次元が存在すると考えるパースペクティブである(Pfeffer and Salancik, 1978)。この観点は、Emery and Trist(1965)の環境の次元分類に基づいており、組織における意図せざる結果が、異なる次元における因果テクスチャーからいかにして生じるかについての説明を試みるものである。Emery and Trist(1965)では、環境と組織の関係を4つの象限に分類する(図1参照)。数字の1は組織を意味し、2は環境を意味する。このうち、L2 2 の次元は環境内の諸部分の相互依存関係を表しており、ここには当該組織との相互依存関係は存在していない。従って、これが複雑な因果テクスチャーを形成するとしている。

Emery and Trist(1965)は具体例として、ある高級野菜缶詰メーカーの事例を挙げ、多様な因果関係の連結により、環境間の相互作用が当該組織とある時に連結し、当該組織が意図しなかった結果をもたらすことを述べている。Pfeffer and Salancik(1978)は、このEmery and Trist(1965)の環境次元モデルに組織の認知概念を組み込み、環境を組織の知覚できる環境と知覚できない環境との2つの次元に分化する。前者が行

為に影響を与える次元であり、後者が知覚されないため行為には影響を与えないが、結果には影響を与える次元である。この環境次元の概念を用いることで、組織は認知的バイアスを構築してしまうために、相互依存関係が当該組織には認知できず、結果的に意図せざる結果を引き起こすという一つの命題が導出される。

この命題を戦略論に応用したものがChristensen(1997)によるイノベーターのジレンマについての考察である。この中でChristensenは、ハーディスク業界などをケースに取り上げ、市場のリーダー企業が、現状の業界構造には適応的であるが、業界構造それ自体が変化するような破壊的イノベーションには対応することが出来なくなってしまうジレンマについての議論を展開した。Christensen(1997)によると、ある製品は「バリューネットワーク」と呼ばれる、資源依存関係のネットワークの中に位置づけられている。市場リーダーであった企業は、バリューネットワークの中において、特定の顧客集団との相互連結性が強固になり、その結果、現在の顧客のニーズを十分に満たすことが可能となり、さらに相互連結性が強固なものとなっていく。しかし、その強固な相互連結性により、破壊的イノベーションに技術的には対応できても、現在のバリューネットワークの中でその製品を捉えてしまい、その製品のバリューネットワークが異なることを認知することが出来なくなる。この結果としてジレンマが発生するとしている⁴。

また Wack(1985a, b)も環境次元のパースペクティブを戦略論に応用した研究と言うことが出来る。Wackは、石油企業のシェルにおけるシナリオ分析に基づく戦略策定を行ったことで、石油危機に対処した経験に基づき、環境を様々な行為者によって構成されたシステムであると考えた上で、時間的な展開を組み込んだ複数のシナリオに基づいた戦略策定を行うべきであると主張する。シナリオ分析を用いることで、行為者が組織に与えうる影響や、あるシナリオが成立するに必要な、様々な行為者のおかげでいる状況などが具体化される⁵。これによって戦略家が暗黙のうちに有していたメンタル・モデルが相対化され、シナリ

才策定以前に見つけられなかった戦略上の空隙(Strategic Openings)を発見し、将来起こりうる問題に対して、現在から対処する方法を確立する能力を身につけることが可能であるとしている。

環境次元パースペクティブの存在論と方法論

環境次元パースペクティブには、基本的に環境を認知できる次元と認知できない次元という二つの次元に分類し、正確な認知が組織の成功をもたらすと考えるという特徴がある。すなわち、環境の存在論としては、明らかに環境を客観的存在として描定していることが分かる。

結果、組織の戦略家は、客観的に存在する環境を組織の構築した認知的枠組みにとらわれずに、いかに正確に認知することができるか、という点が論点となるのである。それ故に、Christensen(1997)の研究では、業界構造という客観的次元として環境を描定した上で、それを認知できないことが問題とされ、またWack(1985)では複数のシナリオにより、メンタル・モデルの規定要因を因果的に明らかにすることを目指しているのだと考えられる。

必然的にこうした研究は法則定立的というよりも、むしろ、行為システム記述的な研究が中心になされている。なぜならば、環境は客観的に存在はするが、その内実は因果テクスチャーの複雑な絡み合いであると考えられており、そうした中に法則定立的な論理を構築することは有効でないと考えているためである。むしろ、Wack(1985a,b)やその後のシナリオ・プランニング研究で展開される議論に典型的なように、当該組織の環境を行為者の意図によって構成されたシステムであるとみなし、それをよりよく理解することの重要性が強調されるという方法論で議論が展開されることになる。

I-3 イナクトメント・パースペクティブ

イナクトメント・パースペクティブの概要

イナクトメント・パースペクティブは、環境は主観的に創造されたものであると考えるもので、組織論においてWeick(1969, 1979)で提示されたイナクトメント(enactment)の概念を戦略論に応用したパースペクティブである。

イナクト(enact)とは字義的には(法案などを)成立・制定することを意味するが、Weick(1979)のイナクトメントの概念では、ある対象を捉える認識の準拠枠(frame of reference)を創り出すことを意味する。ある対象は、ある認識の準拠枠の中におかれることによって始めて意味をなし得るし、また準拠枠が変われば違った意味が生み出される。環境について言うならば、ある企業や製品にとっての環境が如何なるものであるのかを人々が理解できるのは、その理解をするための認知的枠組みがあるためであると考えるのである。イナクトメント・パースペクティブにおいては、こうした認知の準拠枠を設定し、組織に新たな意味、世界の理解の仕方をもたらすことが、戦略家の役割であると考えている。

Smircich and Stubbart(1985)にも紹介されているミラー・ビール(Miller Brewing)のミラー・ライト(Miller Lite)というダイエット・ビールの事例は、イナクトメント・パースペクティブの立場を示す好例である。旧来のビール業界の常識からすると、カロリーの低いビールは、味気がなく売れるわけがない代物と考えられていたため、どの業者も製品化に踏み切らなかつた。しかしミラー・ビールは、カロリーの低いビールを「ダイエット」の概念と結びつけ、「ダイエット・ビール」とイナクトし製品化を行つた。このミラー・ライトのヒットの結果、それまで業界8位であった同社は、一気に業界2位にまで上り詰めることになったのである。このケースから Smircich and Stubbart(1985)は、旧来の環境変数・環境次元パースペクティブのように、環境に戦略上の正解を見つけるのではなく、自らのイナクトメントによって新たなリアリティ(reality: 現実、実存)を創造することの戦略上の重要性を指摘する。

こうしたイナクトメントの創造的な側面について、メタファーとリフレーミングの概念から議論を展開し、非常に大きな影響力を有したのが Gareth Morgan の諸説である⁷。Morgan(1980)で示したメタファーの概念を下に、Morgan(1993)では、シロアリとオリヅルラン(spider plant)のメタファーによる考え方などを提示しつつ、メタファーの転換によって新たなイメージを広げることで戦略上の硬直性を打破するイマジナイゼーション(imagination)の概念を提唱する。Bolman and Deal(1991)も、リフレーミング(reframing)の概念を用いることによって、同様の議論を展開している。

Morgan らの議論は、組織シンボリズム⁸の概念を戦略論に応用することを目指した議論であると考えられる。この前提に立つと、我々が客観的であると考えている世界の現れ方に対して、ある社会的リアリティとは多元的であり、「単一のメタファーによって組織の生を捉えきることは出来ない」(Morgan, 1980: 612)ため、あるリアリティの捉え方の根底にあるメタファーと、そこから生み出されるパズル解き(puzzle solving)活動が、世界の現れ方を創り出していると考えるのである(Morgan, 1980)。この組織シンボリズムの考えに基づき戦略論を展開した結果、メタファーの転換(リフレーミング)を戦略上の重要な論点として捉える議論が展開された(e.g., Bolman and Deal, 1991; Morgan, 1993)と考えられる。

イナクトメント・パースペクティブの存在論と方法論

イナクトメント・パースペクティブにおいては、「環境」は客観的に存在するものとは考えられていない。環境は客観的に存在しているのではなく、ある準拠枠が「環境」を創り出していると考えるのがこのパースペクティブの特徴である。また、組織的行為者は、環境は客観的に存在していると考えているが、実際にはそうした環境は、組織的行為者が環境に対してある準拠枠を当てはめる行為と、他の組織的行為者がその準拠枠に則って行為する、という相互行為によって創出

されるものであると考える。すなわち、ある行為がなされる際、ある「環境」が存在しているという認知の準拠枠に対する信念の下で行為する場合、また、ある結果が認知された段階において、それが「環境」がもたらした帰結として意味づけされる場合、そこに「環境」があったと当該行為者は回顧的に概念を構成すると考える、非常にプラグマティックな議論だと言える。環境の存在論は、社会的構成主義(Social Constructionism)⁹の立場で考えられているように、当該行為者にとっては客観的な存在として環境は立ち現れるが、こうした客観的存在は、そもそも主観的に生み出され、それが社会的な過程において間主観的に構成されたリアリティとして行為者に認知されるという観点に立っている。よって、存在論としては完全な主観主義の立場に立っていると言える。

しかしながら、このパースペクティブでは、認知の準拠枠がいかにしてその組織に存在し得たのかという過程については、社会的構成主義の立場の研究が議論の範囲としているように議論を明確に展開していない。準拠枠を生み出す行為者は、本来的には組織的に共有された準拠枠の中にいる。故に、その中でいかにして旧来とは異なる準拠枠が生成されうるのか、という点についての理論的なパラドクスがある。しかし、この点については、十分な考察が成されていないため、準拠枠を創り出す戦略家の存在が、組織の認知とはまた別な次元で捉えられている¹⁰。

方法論の観点から見ると、存在論として主観的に構成されるリアリティの構成内容を明らかにすることが方法論上の特徴である。こうしたある社会的リアリティに焦点をあてる研究は、社会的構成主義が前提におく、リアリティの多元性、ないし自明の知識への批判的スタンス(Burr, 1995)に基づいて展開されている。従って、集団によって構成されるリアリティは、歴史的および文化的な特殊性に依拠している(Burr, 1995)ため、当該集団の意味システムを解明するような解釈主義的な個性記述的方法論が採用されているという特徴がある。

II パースペクティブ展開の過程

前節では、環境変数・環境次元・イナクトメントの3つのパースペクティブについて、主な議論の内容、及び、環境の存在論と研究方法論についての考察を行ってきた。本節では、パースペクティブ分化の要因と、これらのパースペクティブ間にどのような関連性があるのかについて、存在論的な関連性と、方法論と研究発展上の関係性という二つの観点から考察する。

存在論的関係性とは、各パースペクティブが対象としている「環境」の概念が、Berger and Luckmann(1966)が示すところの主觀性・客觀性的連続の中における位置づけを明らかにするものである。

方法論と研究発展上の関係性とは、各パースペクティブにおける理論の展開が、それぞれのパースペクティブの内包する問題点を克服することを目的として展開されているという論争的関係性のことである。環境次元パースペクティブの研究は、環境変数パースペクティブの研究が持つ問題点に対して議論が展開されており、また、イナクトメント・パースペクティブの研究は、環境変数・環境次元の双方のパースペクティブに対する問題点に対して議論が展開されていると考えられる。最後に、これらの考察から、戦略論研究の今後の課題を明らかにする。

II-1 存在論的関係性

各3つのパースペクティブにおける環境の存在論的次元は、表1に見られるように客觀主義と主觀主義の二つに分離されている。しかし、パースペクティブごとの存在論的次元の違いは、環境の自明性のレベルを巡る観点の違いであり、そうした存在論的な異なりがパースペクティブ分化をもたらしてきたと考えることができる(宇田川, 2004)。

すなわち、組織にはイナクトメント・パースペクティブが述べるように、環境は主觀的に生み出され、それが社会的な相互行為の過程の中からある種の客觀性が構築される段階がある。こうした社会的な構成過程

を経て、環境は当該集団にとって客觀的存在(間主觀性)となっていく。こうした客觀化の過程を経て、組織の環境はその自明性が凝われない段階、すなわち「自社のいる業界」などのように、環境が十分に客觀的に存在していると当該組織の行為者に考えられるような段階に至る。こうした段階の環境こそが、どのような戦略を展開していくべきかを議論する環境変数パースペクティブの戦略論が想定している環境であると考えられる。一方、環境次元パースペクティブの議論が展開されるのは、環境の自明性が凝われ、新たな環境の存在が認知された段階であると考えられる。従って、パースペクティブごとの存在論は異なっているが、パースペクティブは環境の自明性という観点から連續的な関係であり、存在論的に見れば主觀－客觀－主觀－…の連續性の上にあると考えることが出来る(Porac, Thomas, and Baden-Fuller, 1989; 宇田川, 2004)。よって、それぞれのパースペクティブ上で展開される議論は、環境の自明性、ないし組織のアリティのある一側面のみを捉えた議論として展開されていることが分かる。つまり、存在論的変移過程の全体をとらえる議論は、この3つのパースペクティブからは展開されていないのである。

以上の考察から分かる戦略論研究における課題とは、ある個人のイナクトメントが、どのように組織のイナクトメントに移行していくのかという存在論の変移について、変移が具体的に展開されている過程を明らかにすることであると言える。

こうした過程が明らかになることによって、各パースペクティブ間の環境の自明性の切り替わりのメカニズムを明らかになり、今日議論が起きつつある戦略化(Strategizing)のプロセスが理論的・実証的に解明されると考えられる。

II-2 方法論と研究発展上の関係性

1 環境変数パースペクティブから新たなパースペクティブへ

環境変数パースペクティブは、ある客観的に存在する環境において、組織が目的の達成のための手段として、法則定立的に確立されたフレームワークに基づいて戦略を策定し、それが実行されるという理論的枠組みを有している。こうしたパースペクティブに基づく研究は、Chandler(1962)以来の伝統的なパースペクティブであり、今日の戦略論研究において支配的なパースペクティブとなっている。

しかし、業界構造それ自体が変化するような場合には、この論理は機能しなくなるという問題点があり、戦略に関連して発生する意図せざる結果をどのように捉えることができるのか、という論点が浮上している。環境変数パースペクティブの研究者たちもこの問題は認識しており¹¹、環境次元パースペクティブの諸研究との理論的接合が今日的な課題になりつつある¹²。

こうした論点が浮上した背景には、実社会において、競争環境、及び、経済・社会的な激変が80年代から90年代にかけて取りざたされたことも大きな要因である。特に、80年代においては日本の経営の台頭により、組織のフレキシビリティや従業員のコミットメント、組織の創造性などが企業文化(Corporate Culture)の概念の下で脚光を浴びることとなった(e.g., Ouchi, 1981; Peters and Waterman, 1982)。これは、旧来、戦略の策定に焦点をあててきた環境変数パースペクティブに、戦略の実現プロセスの重要性という新たな課題が投げかけられたと言うことが出来る。

この新たな課題に対し、環境変数パースペクティブの研究は、旧来の方法論は維持しながらも、RBVが示す分析枠組みに顕著なように、外部環境から組織内部へとその分析視点を移した議論が展開されるに至っている。具体的には、実務においては、リエンジニアリング(Hammer, 1990; Hammer and Champy, 1993)、管理会計からのアプローチとしてはABM(Activity Based Management)、ERP(Enterprise Resource Planning)、BSC(Balanced Score Card)などといった実践的研究も展開されている(e.g., Kaplan and Cooper, 1998)。これらのアプローチに共通することは、戦略を実行する

主体である組織を変数化し、戦略の実現過程における制約要因を特定した上で、それを除去することを目的としている点であろう¹³。

しかしながら、これらのアプローチでは一体どのような組織的プロセスを経て戦略が実現されるのかという点については特に考察の対象とはなっていない。つまり、戦略の実現プロセスが戦略策定に連続することを所与として捉えるという強力な前提がある故に、ミクロの組織的行為がマクロの組織行動に移行する過程が捉えられていないのである。

従って、ある組織において、ある戦略がどのように正当化され、或いは問題化されるのかという、組織的リアリティの社会的構成の側面が捉えられていないという問題点を抽出することができるだろう。この点については、イナクトメント・パースペクティブが端緒となって今日的な課題となっている。

2 環境次元パースペクティブからイナクトメント・パースペクティブへ

環境次元パースペクティブの研究は、因果テクスチャーが織りなす意図せざる結果の研究(Emery and Trist, 1965)から、資源依存パースペクティブ研究(Pfeffer and Salancik, 1978)へと至る組織論研究が展開され、それを戦略論へと応用しつつ展開してきた。こうした研究が展開されたのには、80年代半ば以降の戦略論で、戦略の実現が重視されるに従い、戦略が意図した効果を上げる決定要因を組織の外部環境に求めたことがそもそもの議論の端緒にある。

これを背景として、理論的には環境をある枠組みに従って分析しても、当該組織が知り得ない因果テクスチャーや資源依存関係が、あるとき組織に意図せざる結果をもたらす要因になりうることが論点として現れたのである。環境変数パースペクティブに基づいて現在の認知枠組み上で環境分析を行おうとしても、認知の枠組みの外側に存在している本来見るべき(であるとこのパースペクティブで主張される)環境は、認知バイアスがかかっていれば正しく見ることができない。

従って、現在の認知を変えることが戦略策定においては重要となってくるとこのパースペクティブでは考えるのである。

しかしながら、こうした主張はパラドクスを内包している点が指摘されている(石井、2003)。石井(2003)は、沼上(2000)の「反省的実践家」の概念に触れ、意図が及ぶ範囲を広げれば広げるほど、意図が及ばない範囲もまた広がるというパラドクスを指摘する。これを言い換えると、客観的存在としての環境を認知するには、認知限界と資源依存関係によって制約されている中で作り上げられた認知的バイアスがあるため、そうした認知の外側に出ることは論理的に不可能である、と同パースペクティブでは指摘する一方で、こうしたバイアスを乗り越えることの必要性が主張されてしまっているというパラドクスと言えるだろう。

こうしたパラドクスは、「環境」という存在を何らかの客観的な存在として自明視していることにそもそもの原因がある。すなわち、環境が組織の成功／失敗を左右する要因であり、こうした要因は客観的に存在することを実践上、研究上において措定していくことによってもたらされる問題なのである。

こうした問題点に対し、イナクトメント・パースペクティブでは、環境の主観的創造の側面に依拠して議論を展開している。このパースペクティブでは、環境変数・環境次元の両パースペクティブでは自明視されている「環境」が、そもそも組織によって主観的に構成されたものであると考え、こうした認知の枠組みの外には客観的環境は存在しないと考える研究が、Weick(1979)のイナクトメントの概念などに基づいて展開されるようになった。

実社会においても、90年代の半ばからは、インターネットの爆発的普及や柔軟な企業提携などにより、旧来の競争の構図を打ち崩すような競争環境の出現が企業経営上の大きな課題となって現れてきた。こうした状況においては、環境を正確に認知することよりも、むしろ、新しい環境を創り出せることの重要性が高まっていると言える。

理論的に見れば、環境次元パースペクティブの理論

が内包している客観性のパラドクスに対し、リアリティの多元性を基本的な前提として、主観性を軸に議論を展開することで、主観性を積極的な側面から捉えようとするものである。換言すれば、これまでの外部環境に戦略の審級を求めるという戦略論の研究が、環境次元パースペクティブのパラドクスに見られるような理論的袋小路に入ってしまっている状況に対し、イナクトメント・パースペクティブの研究は、戦略の審級を行為者意味の後付けに求め、あくまでも認知の準拠枠の創造に戦略の意義を求めていいると言えるだろう。また、組織的行為との関係性を見た場合、組織的に意味が生成される過程に対して目を向けた点において、戦略の実現という80年代以降の戦略論の新たな命題に対して、ある一定の進歩が見られたと考えられるだろう。

3 イナクトメント・パースペクティブの限界と今後の戦略論研究の課題

イナクトメント・パースペクティブの展開において影響力を持ったMorgan(1987, 1993)やBolman and Deal(1991)の研究に対しては、リフレーミングと組織的行為との関係性が理論的に確立されていないことについて、Palmer and Dunford(1996)による批判がある。彼らは、リフレーミングのアプローチには、4つの問題点があると指摘する。すなわち、リフレーミングにおける認知的限界、なぜ特定のフレームが組織で支配的になるのかについての考察がない点、フレームが行為から回顧的に生み出されるという観点についての考察がない点、知識とパワーがリフレーミングに限界を与えるという指摘、の4つである。Palmer and Dunford(1996)の問題提起に基づいて考察すると、ある準拠枠が存在するために組織的行為が生じるという議論からは、ある準拠枠が戦略家によって生み出されたとしても、それが組織的な準拠枠へと構築される過程が明らかになっていないのであり、個人から組織への主観性の移行の過程が捉えられていないのである。また、準拠枠を生み出すとされる戦略家もまた、組織

的認知の準拠枠の中にあるにも関わらず、なぜ新しい準拠枠が生み出されるのかについても明らかではない。

こうした問題点が挙げられるのは、Weick(1969, 1979, 1995)の組織化のESRモデルやセンスメーキングのプロセスのうち、イナクトメントにのみ焦点を当ててしまったことと、組織シンボリズムの考え方とWeickの pragmatiqueな主張との食い違いによるものであると考えられる。よって、現状で展開されているイナクトメント・パースペクティブの議論は、組織のアリアリティの構成過程全体を捉える理論とはなっていないのである。

この点を前項の存在論との関連で述べると、主観性に基づくリフレーミングがどういった組織の文脈で展開され、また、それが組織の内的過程で正当性を獲得して当該組織にとって客観(間主観)的な準拠枠となり、こうした準拠枠がどのような過程を経てその妥当性が凝われ、再びリフレーミングへと移行するのか、という一連の過程全体が捉えられていない問題であると言うことも出来るだろう。

これを戦略論研究の文脈で捉えるならば、80年代半ばからの戦略論研究が抱えている戦略の実現過程を明らかにするという残された課題に対し、ミクロの組織的行為からマクロの組織行動が生み出される過程についての研究の展開が、今後の戦略論研究の新たな焦点となってきたと言える。戦略の実現とは、組織内のある集団・個人によって様々な手掛けりをもとに創り出された認知の準拠枠が、組織内のコミュニケーション過程を通じて組織内外の正当性を獲得し、間主観的な準拠枠へと存在論的変移を遂げるプロセスが戦略の実現プロセスであると考えることができる。よって、組織の存在論的変移を戦略の実現プロセスと結びつけて、具体的に考察することで明らかにする議論が求められている。

III 結論—戦略論研究の新たな方向性—

本論では、戦略論研究が伝統的な環境変数パースペクティブの研究から、環境次元パースペクティブ、イ

ナクトメント・パースペクティブの3つに環境の存在論と方法論の観点から分類可能であることを示した。環境変数と環境次元のパースペクティブは、それぞれ環境の存在論は、客観的なものとして捉えている。しかし、環境を変数として捉えるか、それとも因果関係のテクスチャーとして捉えるのかの違いによって、方法論が異なっていることが分かる。一方、イナクトメント・パースペクティブでは、環境の存在論は主観的なものであると考えられている。

3つのパースペクティブ分類から戦略論を捉え、その存在論と方法論及び研究発展過程における関係性を考察した中から、80年代半ば以降の戦略論の課題である戦略の実現プロセスについて、組織における具体的な過程から解明する研究は十分に展開されていないことが明らかになった。存在論的には、主観的なイナクトメントから間主観的なアリアリティへと存在論が変移する過程が戦略の実現過程であるが、この変移の過程の一側面のみを各パースペクティブは捉えているに過ぎず、その結果として、戦略の実現プロセスが解明されていないと言うことができる。従って、この存在論的変移の過程を明らかにする研究を通じて、戦略の実現プロセス全体を解明する研究が今日の戦略論研究には求められているのである。

この点について、実社会の現象と当てはめて考察を加えると、以下のようなになる。

例えば、業績不振から破綻に追い込まれた企業や、不祥事を繰り返す企業などは、何らかの段階で組織変革が必要であったにもかかわらず、それが成し遂げられなかつたために問題が引き起こされたと言える。勿論、環境変数パースペクティブが述べるように、必要な方策を講じなかつたためであるとも言えるが、しかしながら、組織において、ある事象や状況が問題であるという認識が形成されなければ、そもそも具体的な方策が必要であると考えられることはない。従つて、何を講じるべきだったかを考える以前の段階において、何が問題であるかについてのイナクトメントがなされる必要がある。だがその一方で、個人的なレベルで問題をイナクトしたとしても、その内容が組織的

に共有されなければ、変革は引き起こされ得ない。故に、戦略論における次なる課題とは、イナクトメントが組織的に共有されることによって、戦略的に組織変革が引き起こされる論理を解明することであると言える。

また、これと同時に組織の外的な環境との関係で戦略についての考察すると、戦略が組織の環境において正当性が付与されていくプロセスを明らかにすることも必要である。すなわち、組織がイナクトした環境が、組織の外的なステークホルダーに共有されていくプロセスを明らかにすることが必要である。例えば、技術的に高い水準であると当該組織が考える製品であっても、導入する顧客にとって必要性の認識が形成されていなければ組織の成功は達成され得ない。従って、外的な環境を組織化するプロセスの解明も、新たな戦略論上の課題であると言える。

これらの課題に対し、センスマーキングとディスクース分析¹⁴を方法論として用いることによって、アプローチが可能であると考えられる。戦略論研究におけるセンスマーキングの研究としては、Gioia and Chittipeddi(1991)のセンスマーキング(sensemaking)とセンスギヴィング(sensegiving)による大学組織の戦略的変革の研究がある。また、戦略論研究でディスクース分析を用いたものとしては、Hardy, Palmer, and Phillips(2000)が行ったアイデンティティの変遷に関する研究や、Vaara, Kleymann, and Seristö(2004)による業界内での戦略の普及についての研究がある。センスマーキング研究は、主に組織内と組織間のセンスマーキングプロセスに焦点を当てているが、ディスクース分析は主に組織環境における正当性の形成プロセスに焦点を当てている。これらの方法を用いることによって、内的・外的な戦略の実現プロセスを解明することが、今後の戦略論研究において必要とされていると言えるだろう。

¹⁴ 筆者は伝統的パースペクティブからのChandler(1962)への解釈によって、戦略論研究の枠組みを狭め、ひいては80年代半ば以降の戦略の実現(Strategy implementation)の問題が議論される

きっかけを作り出した要因であると考えているため、このような表現をとっている。

- 2 戦略論の領域においてRBVの概念が用いられたのはWernerfelt(1984)が最初である。しかし、Wernerfelt(1984)の主要な関心は、主に製品開発に伴う企業の成長戦略を資源という観点から論じるという限定的な議論であった。RBV研究の発展の基礎を築いた研究と言えば、むしろRumelt(1984)を挙げるのが適切であり、競争戦略論の発展の中で中心的な役割を果たしたのはやはりBarney(1991)であると考える。
- 3 変数としての環境の概念については、沼上(2000)を参照のこと。
- 4 後にChristensen and Overdorf(2000)では、こうしたジレンマをもたらす要因として、資源(Resource)・プロセス(Process)・価値基準(Value)の3要因を挙げている。
- 5 例えば、ある戦略は原油価格の安定を前提として策定されていたが、原油価格の安定のためには、産油国の政治的な安定が前提条件として存在する。従って、産油国の政治的関係を考慮した上で、その妥当性が考慮されるべきである。しかし、シナリオ分析以前には、こうした観点は、考慮されていなかった、等の事例が紹介されている。
- 6 de Geus(1988)、van der Heijden(1996)など。
- 7 彼の諸説は1990年から1992年までにおいて最も参考された研究であるという調査結果がある(Usdiken and Pasadeos, 1995)。
- 8 組織シンボリズム(Organizational Symbolism)の諸説、概念については、高橋(1998)を参照のこと。
- 9 Social Constructionismに対する訳語としては、主に社会学の領域では、社会問題が構築される過程を明らかにする研究(e.g., Kitsuse and Spector, 1977)を中心に展開されていることなどを背景に、「社会的構築主義」ないし「構築主義」との訳語が当てられる場合が多く見受けられるようである。一方、臨床心理学の領域では、その行為者とその周辺の集団において織りなされた物語(narrative)の構成内容とその変化などに注目する(e.g., McNamee and Gergen ed., 1997)ため、「社会的構成主義」の訳語が当てられる場合が多く見受けられる。本論はBerger and Luckmann(1966)の概念に則っているため「社会的構成主義」との訳語を用いることとする。
- 10 こうした立場に対して、Weick(1995)は、イナクトメントの概念に対する「勘違い」であるとして、痛烈な批判を加えている。

¹¹ Barney(2002)のp.183を参照のこと。

¹² ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ(e.g. Teece, Pisano, and Shuen, 1997; Eisenhardt and Martin, 2000)などはこうした観点から議論を展開していると考えられる。

¹³ 策定と実行の分離という観点からすると、こうした策定の分離は、「戦略」の概念が、組織において権力を再生産する儀式として作用し(Westley, 1990)、経営層のヘグモニーを再生産させる側面があるという批判もある(Vaara et al., 2004)。しかし、この問題は、ポスト構造主義のプロジェクト全般に関わるものであり、本論で扱うべき範囲を超えるため、今後の研究課題とする。

¹⁴ ディスコースとは、集団によって規定される語りの形式のことである。このディスコースを分析することによって、当該組織や集団のアリティの形成過程や変遷過程の解明することを目的としている。

参考文献

- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill: Dow-Jones Irwin, Inc.(山田一郎訳『経営戦略論』産業能率短期大学出版部、1976年。)
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Berger, P. L., and Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. Garden City, N.Y.: Doubleday(山口節郎訳『日常世界の構成』新曜社、1977年。)
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99-120.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining competitive advantage Second Edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.(田中一彦訳『社会的構築主義への招待—言説分析とは何か—』川島書店、1997年。)
- Bolman, L. G. and Deal, T. E. (1991). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bowman, H. B., Singh, H., and Thomas, H. (2002). "The Domain of Strategic Management: History and Evolution", In Pettigrew, A., Thomas, H., and Whittington, R. (ed.). *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage.
- Chandler Jr, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass: MIT Press.(三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社、1967年。)
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston, MA: Harvard Business School Press.(伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社、2000年。)
- Christensen, C. M. and Overdorf, M. (2000). "Meeting the Challenge of Disruptive Change", *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 67-76.
- de Geus, A. (1988). "Planning as Learning", *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 70-74.
- Duncan, R. B. (1972). "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, 313-327.
- Eisenhardt, K. and Martin, J. (2000). "Dynamic Capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.10/11, 1105-1121.
- Emery, F. E., and Trist, E. L. (1965). "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations* Vol. 18, No.1, 21-32.
- Gioia, D. A., and Chittipeddi, K. (1991). "Sensemaking and Sensegiving in Strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 443-448.
- Hammer, M. (1990). "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", *Harvard Business Review*, 104-112.

- Hammer, M. and Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation*. N.Y.: Harper Business.(野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命：企業を根本から変える業務革新』日本経済新聞社、1993年。)
- Hardy, C., Palmer, I., and Phillips, N. (2000). "Discourse as a strategic resource", *Human Relations*, Vol.59 (9), 1227-1248.
- Henderson, B. D. (1979). *Henderson on Corporate Strategy*. Cambridge, Mass.: Abt Books.(土岐伸訳『経営戦略の核心』ダイヤモンド社、1981年。)
- 石井淳蔵(2003)「戦略の審級」『組織科学』Vol. 37, No.2, 17-25.
- Kaplan, R. S. and Cooper, R. (1998). *Cost & Effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.(櫻井通晴訳『コスト戦略と業績管理の統合システム』ダイヤモンド社、1998年。)
- Kitsuse, J. I. and Spector, M. (1977). *Constructing Social Problems*. Menlo Park, CA: Cummings Publishing Company(村上直之・中河伸俊・鮎川潤・森俊太訳『社会問題の構築：ラベリング理論をこえて』マルジュ社、1992年。)
- McNamee, S. and Gergen, K. J. (ed.) (1992). *Therapy as Social Construction*. London: Sage.(野口裕二・野村直樹訳『ナラティヴ・セラピー：社会構成主義の実践』金剛出版、1997年。)
- Morgan, G. (1980). "Paradigm, Metaphor, and Puzzle Solving in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, 25, 605-622.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Newbury Park: CA, Sage.
- Morgan, G. (1993). *Imaginization: the art of creative management*. Newbury Park: CA, Sage.
- 沼上幹(2000)『行為の経営学』白桃書房。
- Ouchi, G. W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Mass: Addison-Wesley.(徳山二郎訳『セオリーZ』CBS ソニー出版、1981年。)
- Palmer, I., And Dunford, R. (1996). "Reframing and Organizational action: the unexplored link", *Journal of Organizational Change*, 9, 6, 12-25.
- Peters, T. J., and Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Haper & Row.(大前研一訳『エクセルト・カンパニー』講談社、1983年。)
- Pfeffer, J., and Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, Haper & Row.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York, The Free Press.(土岐伸ほか訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年。)
- Porac, J. F., Thomas, H., and Baden-Fuller, C. (1989). "Competitive Groups as Cognitive Communities: The case of Scottish knitwear manufacturers", *Journal of Management Studies*, Vol. 26:4, 397-416.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., and Turner, C. (1969). "The Context of Organization Structures", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No. 1, 91-114.
- Rumelt, R. P. (1984). "Towards a Strategic Theory of the Firm", In Lamb, R. B. (ed.), *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson.(北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1970年。)
- Smircich, L., and Stubbart, C. (1985). "Strategic Management in an Enacted World", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No.4, 724-736.
- 高橋正泰(1998)『組織シンボリズム』同文館。
- Teece, D., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*,

- Vol. 18, No.7, 509-533.
- 宇田川元一(2004)「現実の再生産と再構成としての戦略—戦略論研究のパースペクティブ統合へ向けて—」『経営学研究論集』第20号、1-12。
- Usdiken, B. and Pasadeos, Y. (1995). "Organizational analysis in North America and Europe: a comparison of co-citation networks", *Organization Studies*, Vol. 16(3), 503-526.
- Vaara, E., Kleymann, B., and Seristö, H. (2004). "Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances", *Journal of Management Studies*, 41, 1, 1-35.
- van der Heijden, K. (1996). *Scenarios: the art of strategic conversation*. New York: John Wiley & Sons.(西村行功訳『シナリオ・プランニング：戦略的思考と意思決定』ダイヤモンド社、1998年。)
- Wack, P. (1985). "Scenarios: Uncharted waters ahead", *Harvard Business Review*, Sep-Oct, 73-89.
- Wack, P. (1985). "Scenarios: Shooting the rapids", *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 139-150.
- Weick, K. E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.(金井暁嗣訳『組織化の心理学』誠信書房、1980年。)
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing 2nd Edition*. Reading, MA: Addison-Wesley.(遠田雄志訳『組織化の社会心理学 第2版』文眞堂、1997年。)
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.(遠田雄志・西本直人訳『センスマーキング・イン・オーガニゼーションズ』文眞堂、2000年。)
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-180.
- Westley, F. R. (1990). "Middle manager and Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 11,

組織のコア・コンピタンスを求めて —既存研究の検討と戦略の循環論の提示—

東京国際大学 大森 信

第1節 研究目的と概要

本研究の目的は、コア・コンピタンスをはじめとする組織能力に関する既存研究を検討して、コア・コンピタンスの概念が提示した理論的意義と課題を明確にすることである。またその検討を踏まえた上で、コア・コンピタンスの概念が抱える理論的課題の解消を目指した概念枠組みを提示することである。

個人に能力があるように、組織にも個人に還元できない能力が存在することが指摘される。しかし直感的には理解できるものの、その存在を理論的・実証的に確認する方法は確立されていない。例えば組織の能力は、物質的なものでないために、能力だけを抽出して測定することが困難である。また個人の能力ではその能力を保持する個人を観察対象とすればよいものの、組織の能力においては組織全体を対象にして観察することが容易ではない。つまり組織のどこに焦点を当てて、どのように見れば、コア・コンピタンスの存在を確認できるのかが理論的に解明されておらず、それが理論として進展し精緻化が進まない大きな原因となっているのである。なお本研究では、コア・コンピタンスをはじめとする組織能力に関する理論を以下「CC理論」として表記する。

米国を中心とした近年のCC理論に関する研究には、大きく3つの研究傾向・試行がある。1つは、組織において実際にコア・コンピタンスの存在を確認したり、内容を特定したりしようとする研究である。しかしな

がら前述した困難があるために、コア・コンピタンスの概念が提起しているものをとらえきれず、代わりにサブ概念へと細分化したり、あるいは補足的な新概念や派生的新概念を示して終わってしまう傾向にある。

第2の試行は、コア・コンピタンスとパフォーマンスとの関係を定量的に実証しようとする研究である。しばしば展開される、組織能力は競争優位の獲得に貢献するのか、それとも競争優位の持続に貢献するのかについての議論も因果関係に関する議論であり、この領域の中に含めることができる。この第2の試行は、第1の試行と密接な関係にある。因果関係を実証するためには、必然的にコア・コンピタンスを特定するという問題に直面するからである。

そして第3の試行が、他の理論や概念との融合を試みる研究である。第1の試行でみられたような、新概念や派生概念を求める研究ではない。互いの考え方を取り込んで、両者の強化・発展を目指す研究である。例えば、組織学習理論、取引経済学およびガバナンスに関する理論など多様な理論との融合が試行されている。

本研究では、ポーターの理論との関係を考える。両者はともに競争優位の問題に照射している。しかし、その考え方は対立的な関係であるとされることも少なくない。本研究では、両者が相互補完的関係にあって、特に企業が持続的競争優位を実現するためには、それぞれの考えに基づいた戦略が循環していく必要性を提起する。

具体的には、ある状況ではポーターの理論に基づいた戦略の有効性が高く、別の状況ではコア・コンピタンスに基づいた戦略の有効性が高くなるということである。具体的な状況変数としては、組織規模、活動範囲（地理的差違）、活動年数（時間的差違）、多角化の程度、多角化の関連性、環境の不安定性、環境の不確実性などを挙げることができる。そして、例えば規模が小さい時にはポーターの理論、規模が大きな時にはコア・コンピタンス、さらに規模が拡大した時にはまたポーターの理論に基づいた戦略の有効性が高くなることを考える。戦略は状況と適合させる必要があり、したがって組織が長期的に競争優位を持続させていくためには、戦略を循環させていくことが要求されるという考え方である。この考えは、コア・コンピタンスが存在していない組織は、そもそも内部にコア・コンピタンスが存在していないために、2つの戦略を循環させることができない組織である可能性も意味している。つまり循環の有無の確認を通じて、その組織にコア・コンピタンスが存在するか否かを確認できることを考える。

本研究の後半では、ある企業における定性・定量的な調査結果に基づいて、各理論の有効性が高くなる状況を検討する。また、組織内部に循環関係が存在するか否かを確認するとともに、循環関係の確立できたか否かが組織間の優劣の差違になることを検討する。さらに最終的には、どのような条件変数によって循環していくのかを明らかにすることを目指す。そして分析を踏まえた上で、「適合」ではなく「循環」を鍵概念とした考えを整理して提起する。

第2節 CC理論に関する既存研究の検討

1. 理論的意義

コア・コンピタンスと呼ぶ概念を最初に提示したのは、Prahalad and Hamelであり、1990年のことである。彼らは、1980年代に驚異的な飛躍を遂げた日本企業の数社を観察して、なぜ規模が大きく、技術力も高かった欧米の大企業が競争優位を維持できなかつたのかを分析した。そして比較分析をもとにして、日

本企業の競争力が経営資源そのものの量や質によるものではなかったことを主張している。コア・コンピタンスをベースにしていたことによるものであると主張する。

Prahalad and Hamel(1990)は、コア・コンピタンスについて「組織における集団学習であり、特に多様な生産スキルを調整したり、複数の技術体系を統合したりする方法に関するものである(p.82)」という定義を与えており、ソニーの製品を小さくまとめる小型化、 Hondaのエンジンおよび駆動系などを挙げている。

また彼らは、コア・コンピタンスとともに、コア製品という概念も提示している。コア製品とは、「コンポーネントや半組み立て品(p.89)」であり、「1つまたはそれ以上のコア・コンピタンスが物理的に体現化したもの(p.89)」であって、「コア・コンピタンスと最終製品との間に見えるつなぎ目(p.89)」であるとする。

そして企業全体を大きな木に例えるならば、コア・コンピタンスは根に、またコア製品は幹に、事業は枝に、最終製品は花や果実として例えられるとして整理している。彼らは、コア・コンピタンスであるための3つの条件を提示している。多様な市場へのアクセスを可能にするもの、うみだされた最終製品が顧客価値に実質的な貢献をするもの、競合他社による模倣が困難なもの3つである。

コア・コンピタンスは、Resource-based View（以下 RBV）と呼ばれる考え方を背景にして登場した概念とされる(Wernerfelt, 1995)。RBVは、市場において価値が高く、希少性や模倣困難性が高く、そして目に見えない経営資源や組織能力に焦点を当てて、それらをベースにした経営戦略を展開すべきであるという考え方である (Wernerfelt, 1984; Dierckx And Cool, 1989; Barney, 1991, 1996; Grant, 1991; Peteraf, 1993)。簡単に言えば、企業内部において時間をかけて蓄積した経営資源や組織能力¹⁾を重要視しているのである。

組織内部で蓄積した資源や能力は、外部において異質性や希少性が高く、顧客が高い価値を認める可能性

が高い。また特に目に見えない資源や能力というのは模倣困難性が高いために、競争優位の持続性が高くなるというのがその根拠である。こうした内部資源や能力は、パス依存性、社会的複雑性、因果関係曖昧性、取引困難性という特性を保有するとされる。組織における日々の仕事や経験を通じて生み出されるものであり、さらに自身でもよく理解していないことが多いために、他者に対して明示したり取引したりすることが難しいというのである。したがって企業は、外部から調達することが難しいので、内部で時間をかけて蓄積していくほかない。しかし逆に、消去することが困難であるという負の側面ももっている(Leonard-Barton, 1992)。

現在、このコア・コンピタンスは学術界だけでなく、実務界においても広く知れ渡る概念になっている。ポーターは、一時点において優れたパフォーマンスをあげるための要因が自分の追究してきた課題であり、断面的課題であると表現する。そして RBV には、自分が十分に追究してこなかった長期的な課題、特に競争ポジションが創造されていくダイナミックなプロセスが視野に含まれているとして評価をしている(Porter, 1991)。

このコア・コンピタンスの概念が提起した理論的意義としては、以下の 3 つを挙げることができる。つまり、コア・コンピタンスという新しい概念を使用することの必要性であり、必然性である。

第 1 は、コア・コンピタンスの概念が注目したものである。これまでの経営資源に関する議論は、経営資源の量や質に注目してきた。しかしコア・コンピタンスは、経営資源そのものに比重を置く概念ではない。前述の Prahalad and Hamel によるコア・コンピタンスの定義に示されている通り、企業内のスキルを調整すること、技術を統合することに焦点を当てている概念なのである。つまりコア・コンピタンスは、資源そのものではなく、資源の組み合わせに注目した概念なのである。そして特に組み合わせの独自性を生み出している組織的な癖・企業特殊性に注目した概念なのである。

コア・コンピタンスは、RBV の考え方を背景にして登場した概念とされるが(Wernerfelt, 1995)、その RBV のルーツは古く、Penrose (1959) にまで遡ることができる(Wernerfelt, 1984)。彼女が、その著書『Theory Of The Growth Of The Firm』(会社成長の理論)の中で企業内部の経営資源の重要性に着目しているのである。実は経営資源そのものではなく、資源の組み合わせに注目することの必要性についても、Penrose (1959) がおこなった企業の定義の中にすでに見出すことができる。彼女は、単に経営資源の重要性を指摘しただけでなく、企業を経営資源の束としてとらえる必要性を指摘しているのである。より具体的には、企業を「一定の管理機構のもとで、多様な用途や時間を超えて利用可能な生産資源の集まり(p.24)」として定義している。定義の中で経営資源の単なる集まりではなく、経営資源が管理機構のもとで束ねられていることが重要であると指摘しているのである。コア・コンピタンスは、彼女の考えを再評価した概念といつても良いのかもしれない。

コア・コンピタンスの概念が提示した第 2 の意義は、顧客の視点を導入したことである。SWOT など従来の企業の強みや弱みの分析は、その用語が表明するように、対競合他社の視点を強調するものであった。しかしコア・コンピタンスの概念は、企業内のスキルや技術を、顧客の視点から組み合わせたり、組み直したりすることの重要性に着目したのである。Prahalad and Hamel(1990) は、日本企業が欧米企業に比較してストックしている人材や技術に関して決して優れていなかったことを指摘している。例えばキヤノンがカメラから複写機や半導体リソグラフィ機器などの多様な事業分野へと展開できたのは、社内の光学・イメージング・マイクロプロセッサ制御に関する技術体系を巧みに組み合わせることができたからだと論じている。必要な人材を迅速に移転して、資源を組み直すことで、顧客が求めるコア製品を開発、製造できたことに注目しているのである。顧客価値に貢献したり、ヒット製品・サービスを継続的に生み出したりしていくためには、企業内の経営資源を顧客の視点から組み直していく必

要性があることを提起したのである。

第3の意義は、事業単位ではなく、組織単位の戦略である必要性を提起したことが挙げられる。Prahalad and Hamel(1990)は、論文の中で「SBU(戦略的事業単位)の暴挙」という節を特に設けている。そしてSBUを中心単位にした戦略では、最終製品レベルの短期的競争に陥りがちなこと、必要な経営資源がSBU間で移動しにくいことを問題点として挙げている。そして、コア・コンピタンスをベースとした組織全体の戦略を展開することを主張する。具体的には、最終製品ではなくコア製品レベルにおける市場シェアの獲得を目指すこと、またコア・コンピタンスが体現化した人的スキル(コア人材)の配置や異動をすることの重要性を主張する。

1960年代から80年代にかけて、経営戦略論では企業成長、特に多角化成長の問題に理論的な関心が向けてきた。経営資源も、この文脈から着目され議論が深められてきた概念であった(吉原ほか、1980年)。先覚者のPenroseの著書名は、まさに『企業成長の理論』であった。一方で1990年代から今日にかけての理論的関心は、持続的競争優位の問題に向けられている。コア・コンピタンスは、この文脈から登場してきた概念なのである。そして個別の製品や事業の優位性ではなく、企業全体の持続的な競争優位の源泉を求めて登場した概念なのである。ただし今日では、概念が登場した文脈が無視されて、多様な文脈で活用されることが少なくない。このことを概念が曖昧になっている原因のひとつとして指摘する研究もある(Rugman And Verbeke, 2002)。

2. 理論的課題

コア・コンピタンスは広く知れ渡る概念であるが、しかし同時にいまだに曖昧さを残したままの概念になっている。そこで、この概念を持つ理論的な課題を整理・検討していくことにする。そして本研究では、その課題の解消も目指していくことにする。

コア・コンピタンスには、類似概念が多い。コア・ケイパビリティ、コア・スキル、ダイナミック・ケイ

パビリティなどの数多くの類似概念が提示されている(Klein, Edge and Kass, 1991; Long and Vickers-Koch, 1995)。ただし、コア・コンピタンスとの差異がない概念も多く、単に議論を混乱させてしまう原因になっているものも少なくない²⁾。しかし、そのこと以上に、コア・コンピタンスに関する議論が進展していかない原因がある。それは、コア・コンピタンスの存在を確認したり内容を特定することに関する問題である。コア・コンピタンスは組織のどこを見ればわかるものなのか。実際に、どのようにして測定すればよいのか。そして組織のコアとは何なのか。コア・コンピタンスの存在を実際に確認したり、内容を特定したりする方法がほとんどわかつていないのである。現状のままでは、コア・コンピタンスに関する議論は循環論に終わってしまう危険性があるという指摘もなされる(Porter, 1991)。コア・コンピタンスが存在するから持続的競争優位を実現しているのなく、競争優位が維持しているからコア・コンピタンスが存在するとしてしまう危険性である。

この問題に対応するための試みとして、コア・コンピタンスをいくつかのレベルに分解するという研究がある。例えば、組み合わされる要素の数や組み合わされる範囲の違いに着目して、例えば单一職能レベルの組み合わせ、单一事業レベルの組み合わせ、複数の職能や事業部にまたがっているものに分解するという試みである(Javidan, 1998)。

また空間的に分類・分解するのではなく、時間軸の観点からの分類・分解をおこなって、基本的な職能遂行力(静的能力)、改善力や向上力(動的能力)、洞察力や開拓力(創造的能力)に分けるという考え方もある(Collins, 1994)。そしてヒトのスキル、組織の技術力、マネジメント力、価値観や規範の4つに分ける考えもある(Leonard-Barton, 1992)。コア・コンピタンスに対する補足的な新概念や派生的な新概念を提起する研究も、同じ試行をする研究として位置付けられる(Stalk, Evans and Shulman, 1992; Granstrand, Patel and Pavitt, 1997; Teece, Pisano and Shuen, 1997)。コア・コンピタンスそのものの存在を確認し

たり、内容を特定したりすることが容易でないために、周辺的なものや派生的なものを提示せざるを得ない研究結果として位置付けられるからである。

Godfrey and Hill (1995) は、CC 理論において鍵となっている資源や能力とは見えないものであって、それは観察不能な存在でなければ、理論自体の説明力も失われてしまうことを指摘する。なぜなら観察可能であれば、競合他社にあっても模倣や取引・代用が容易となり、その価値が維持できずに競争優位の源泉として持続しないからである。したがってコア・コンピタンスの存在を確認したり、内容を特定したりする試行では、より複雑性や複合性が高いものに注目して、それをより重要なものとしてとらえていく傾向がある。しかし同時に、特定はより困難になっていく。Collins(1994)は、CC 理論において、より上位の(メタ)ものを探究していくという考え方は、無限後退の議論に陥る危険性があることを指摘する。より上位のものが常に存在する可能性を拭い去れないとするために、最も重要なものは特定できず、曖昧なままに終わってしまうという指摘である。

CC 理論に関する研究試行には、コア・コンピタンスとパフォーマンスとの関係を実証しようとする研究もある。これは、先の第1の試行とも大きく関連している。因果関係を実証しようとするためには、当然コア・コンピタンスを測定することが要求されるからである。この第2の試行では、直接的に特定し測定できないコンピタンスの存在を、間接的に測定することが試みられている。具体的には、大きく分けて2種類の測定変数が存在する。

第1種の変数は、コア・コンピタンスが形成・成立するために必要な先行要因を考え、先行要因を測定することによって間接的にコア・コンピタンスを測定しようとするものである³⁾ (Henderson and Cockburn, 1994; McGrath, MacMillan and Venkataraman, 1995; 楠木, 1996)。第2は、逆にコア・コンピタンスが機能した結果として生まれてくる産物に着目して、事後の産物を測定することにより間接的にコア・コンピタンスを測定しようとするものである⁴⁾ (Markides,

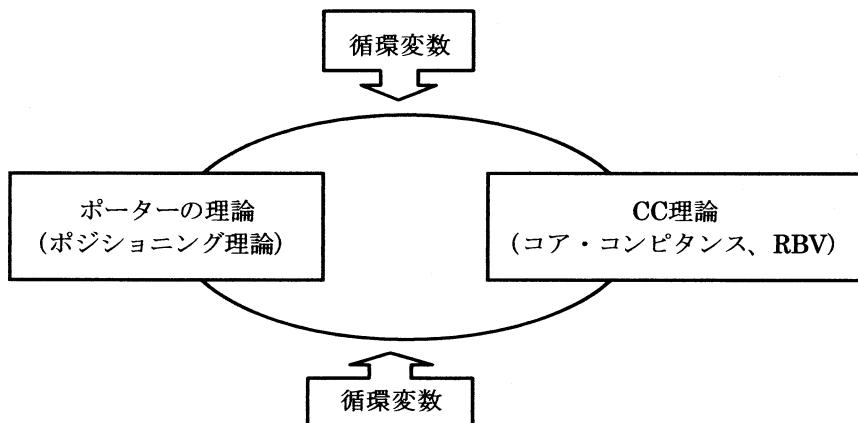
and Williamson, 1994; Makadok and Walker, 2000; Thomas and Weigelt, 2000; Afuah, 2002; Schroeder, Bates and Junttila, 2002)。

これらの研究では、医薬品企業の研究開発能力、あるいは工場の生産能力、日本企業の製品開発力、オーブンエンド投資信託会社の予測能力のように特定の組織能力に限定した研究が多く、さらにコア・コンピタンスという概念を使用することが避けられている。また、本当に意図したものか測定できているのかという疑問を残す变数も少なくない。しかし、深化していく第1の研究試行の現状を考えると、評価できる第1歩目であることも確かである。

第2の試行には、コア・コンピタンスを間接的に測定しようという共通の特徴とともに、反対に成果変数が非常に多様であるという特徴もある。例えば、特許、開発効率、品質、新規性、価格、ROS(return on sales)、マーケットシェアなど様々である⁵⁾。この多様性の原因としては、それぞれの研究がそれぞれに特定の能力に焦点を当てているために、成果変数も多様にならざるを得ないことが挙げられる。またそのことに加えて、あまりにも多様な研究課題に対して、CC 理論を取り込んでしまったことも指摘できる。理論や概念の適用範囲を拡大しすぎてしまうことは、その理論や概念を曖昧にしてしまう危険性がある (Rugman and Verbeke, 2002)。一種のマジックワードとして使用されてしまって、その説明力が逆に低下していくからである。Priem and Butler(2001) と Barney(2001)による RBV を背景にする概念のトートロジー性に関する議論も、何を説明するための概念なのかが曖昧になってしまったことに起因している⁶⁾。

この第2の試行、すなわちコア・コンピタンスとパフォーマンスとの関係性を考える研究は必ずしも多く行なわれていない。またコア・コンピタンスの存在が持続的競争優位に貢献することも決して確証されているわけではない。Hoopes, Madsen and Walker(2003)は、1990年から2002年にかけて経営学の主要6雑誌に掲載された RBV に関する論文の中で、実証研究を行なっている論文が 4%に満たないことを指摘する。

図表1 概念枠組み



その理由として、コア・コンピタンスの存在を直接的に確認することが困難なことがある。また本節でみたように、間接的に測定する研究も、上述したように限定された状況においてのみ有効であり、より広い範囲で適用可能な方法が確立されていない現状が挙げられる。

したがって本研究の後半では、概念が抱える理論的な課題を踏まえ、組織内部にコア・コンピタンスが存在するかどうかを確認する方法について、特により広い範囲で適用が可能な方法を探求していくこととする。

第3節 概念枠組みの提示

コア・コンピタンスをはじめとする組織能力に着目した近年の研究には、他の理論や概念との融合を図ろうとするものがある。これは、新たな概念を提起しようとするものではない。隣接や他分野における研究蓄積を取り込みながら、両者の考え方の強化・進展を目指すものである。例えば、組織学習理論、ポピュレーション・エコロジー論、取引経済学およびガバナンスに関する理論との間の融合が試行されている(Lei, Hitt and Bettis, 1996; Williamson, 1999; Cockburn, Henderson and Stern, 2000; Madhok, 2002; Makadok, 2003)。

そしてCC理論と同様に、競争優位の問題を考えるポーターの理論との間の融合も試行されている。ポーターの理論はポジショニング理論とも呼ばれ、まず外部の環境分析を行うことを戦略の始点にすることを求めた理論である。なぜなら利益の源泉は組織の外部に存在していて、外部の競争構造がパフォーマンスに影響を与えると考えるからである。企業内部の資源や能力に着目するCC理論の考え方とは対比的であるとされることも少なくない⁷⁾ (Javidan, 1998; 青島と加藤、2003年)。そのポーターの理論との融合が試行されているのである。

例えば、チェコにおける企業の民営化の分析を通じて、変化の激しい環境下では、資源ベースの戦略の有効性がより高いことが示されている(Makhija, 2003)。また不確実性の高い市場環境下では、より動態的な能力の有効性が高まることが主張されている(Eisenhardt and Martin, 2000)。これらは、どちらかの理論に基づいた戦略の有効性が不变的に高いわけではないことを示したものである。環境の不確実性や不安定性を状況変数にして、各理論の有効性の程度が変化するという考えである。

本研究では、CC理論とポーターの理論とが相互補完関係にあって、中でも特に組織が両者の循環関係を

構築する必要性を考える。例えば組織規模が状況変数となっており、規模が小さい時にはポーターの理論、規模が大きな時にはコア・コンピタンス、さらに規模が拡大した時にはまたポーターの理論に基づいた戦略の有効性が高くなるという考え方である。したがって、組織が持続的競争優位を実現していくためには、戦略と状況を適合させ続けることが不可欠となり、2つの戦略を循環させていくことが必要になる。また循環関係の確立ができたか否かが組織間の優劣の差違になるという考え方である。逆に言えば、循環関係を構築できていない組織は、内部にコア・コンピタンスが存在しないために、そもそも循環を生じさせることができないという可能性を意味する。

以下では、ある企業における定性的・定量的な調査結果に基づいて、試験的な分析をおこなう。そして組織内部に循環関係が存在することを確認してコア・コンピタンスの存在を確認したい。さらには、競争優位を持続している組織がどのようにして循環関係を確立させているのかを明らかにしたい。つまり、どのような条件変数により相互が循環していくのかを明らかにしたい。したがって本研究の最終目標は、各理論の有効性が高くなるような状況変数を求めるものではない。相互が循環していくための条件変数（循環変数）の発見を目指して、その意味を考えるものである。

第4節 分析

1. 調査対象企業ならびに調査の概要⁸⁾

本研究では、ある企業に注目して、その企業の研究開発ならびに製品開発プロジェクトに照射して比較分析を行なう。各プロジェクトは、本社の中央研究所もしくは事業部の研究開発部門が中心となって実施されたプロジェクトである。したがって本研究の分析は、企業間ではなく、企業内の活動を比較することとなる。

本来のコア・コンピタンスは、企業組織全体の持続的競争優位の源泉となり得る組織能力を考える概念である。分析も、企業組織全体レベルを対象にする方が望ましい。ただし調査対象企業では、各事業部組織における自律性が高く、本社組織からの自律性も高い。

また、近年はカンパニー制を導入してさらに各事業部が組織としての自律性を高めている。したがって企業組織間の比較ではないものの、サブ組織間の比較を通じて、サブ組織のコア・コンピタンスの存在を探ることにする。

守秘義務があり、企業名や事業内容を具体的に記することはできないものの、この企業は売上高が1兆円を超えるメーカーであり、日本の製造業の中でも上位30社に入る大企業である。調査対象企業では「技術立社」を標榜しており、その主要機能を研究開発および製品開発機能のプロジェクト活動が担っている。つまり本研究が照射する研究開発および製品開発のプロジェクト活動に、調査対象企業は競争優位の源泉となり得る活動を求めている。

現在の調査対象企業における研究開発・製品開発機能は、大きく2つに分けられている。1つは、各事業部の研究所である。ここでは現事業に直結するような製品や設備の開発がおこなわれている。もう1つは、本社の研究所である。ここでは、より中長期的な課題に対応しており、具体的には将来技術を蓄積したり、高度な技術的課題を解決することを目指している。そこで本研究では、両者を区別して、それぞれの組織における活動の特徴を比較分析を通じて探っていくこととする。なお、この企業の研究開発費は売上高の約3%であり、事業部と本社の研究開発費率は一定ではないものの、最近10年は事業部の研究開発費の合計が本社を上回っている。また、このような研究開発体制は欧米や日本の大企業でしばしば見られるものであり、両者の役割分担についても通常的なものである（Rosenbloom and Spencer, 1996）。

この企業では、ある事業部を優良事業部として認識している。この事業部は、技術的にも市場的にも成熟した分野に位置するとされながらも、継続してヒット製品を生み出し続けている組織である。そして長年に渡ってトップシェア企業の座を堅持している。そこで本分析でも、この事業部を持続的競争優位を実現している優良事業部組織として位置付ける。したがって本研究では、プロジェクトを3つに分類した比較分析を

する。本社組織、事業部組織（優良事業部を除く）、優良事業部組織のプロジェクトの3つである。なお分析は、1998年5月7日から1998年9月31日に実施したプロジェクト活動に関するインタビュー調査からのデータと、1999年7月8日に最終回収したアンケート調査からのデータを使用する⁹⁾。

2. 組織間の比較

インタビュー調査では、各組織においてプロジェクト・リーダーを実際に務めた組織メンバー、ならびに各組織の研究開発・製品開発を統括するマネジャー¹⁰⁾を対象にした。プロジェクト・リーダーに対しては、担当したプロジェクトの内容、そしてそのプロセスについて調査した。マネジャーに対しては、組織全体の戦略ならびに研究開発・製品開発に対する姿勢や考え方について調査した。ここでは、本社、事業部、優良事業部に分けて調査結果を示していく。

（1）本社

本社研究所内では、技術専門分野別にさらに研究所が分けられている。現在、本社のマネジャーはプロジェクトの大型化を目指しているという。その意図は、内部の人的資源や能力を結集して、そして大きな成果を生み出すことにある。

例えば、各研究所に1という力があるのなら、それを最大化するにはどういうことをしたらいいのだろうと、常に考えています、出来るだけテーマの大粒化ということを考えております。1つのプロジェクトで10人も20人も、まあうまくいけば20人ということで、なるべく大粒化していくという考え方が基本的な流れです。（本社のマネジャー）

また組織内部で共通利用が可能な技術基盤を構築して、それに基づいたプロジェクト活動を目指しているともいう。

我々は、先ほど申し上げましたような共通要素技術という、いろんなところに汎用的に使える技術、基盤技術をある意味で構築しているところなわけです。（本社のマネジャー）

そして、実際にプロジェクト活動を遂行するプロジ

エクト・リーダーも、プロジェクトを通じて組織内部に技術を蓄積していく活動を意識しているという。つまり本社では、まず組織内部の資源や能力に目を向けて、それらを集めしていくことで、競争力の源泉となり得るもの獲得しようとしているのである。

あのプロジェクトは、もう10年くらい前からスタートしているのです。長い期間をかけて、それまでずっと本社研究所でまさにインキュベートと言いますか、育ててきました。（本社のメンバー）

また本社のマネジャーは、失敗プロジェクトの多くが逆に組織内部の力をうまく結集できなかつたことに起因すると指摘する。

今は、「私はここだけの担当」という人はいっぱいいるんですよ。例えば非常にスムーズにねじ込めるようなものを作るんだと。これに対しての能力はすばらしいと思います。だけどできあがったものを見ますと、「これをやっているんだけど、ああいうこともいいんじゃないかい」、そういう提案ですね。この提案が、抜けているなあと思うんです。（本社のマネジャー）

（2）事業部

ある事業部のマネジャーは、まず外部環境に目を向けることが最優先であると考えている。これは、本社のマネジャーがまず内部環境に目を向けていたこととは対比的である。

私は、技術こいくつかの層があると思うんです。第1番目は、まずマーケットとのつながりをどうとらえるか、それもまあ技術といえば技術です。市場は何を望んでいるのか、それで開発をやっているんです。マーケットと向き合うことが、事業部門では一番大切です。（事業部マネジャー）

また、プロジェクト活動の遂行を実際に中心となって担うプロジェクト・リーダーも最初に外部環境を分析した上で活動をはじめるという。つまりこの事業部組織では、まず外部環境を分析して、それに対応することを始点にしているのである。

基本的には、開発のときにお客さんの声を聞くとい

うことで、ゼロにしてやりましょうということなんです。最近はこういう現場で困ったことがあるんだ、それはなんですかという話から始まります。それを聞いて、じゃあなんでかなあ、どうすれば良いかなということをわれわれは調査するわけです。<…中略…>そしてその基本要件を定めてプロダクトをつくるんです。(事業部メンバー)

別の事業部組織においても、マネジャーは外部の競争環境の分析・対応を第1に挙げている。

基本技術というのは変わらないんです。ただ市場としてはそれなりの大きな市場がございまして、当社の事業部のなかでも大きな柱になっています。そしてコンペティターにも名だたるメーカーがおります。100m競走のイメージでしたら、9コソマ何秒であるとか10秒であるとか、ほんとうに紙一重のデッドヒートをやっていますね。(事業部マネジャー)

そしてその事業部のプロジェクト・リーダーもまた外部環境の分析・対応がプロジェクトの始まりであるという。つまり平均的な事業部では、まず外部環境を分析して、それに対応していくことを組織成員が思考しているのである。

受注競争に勝たないといけないわけです。競合相手の能力はある程度わかるわけです。そうなると、それより勝る数字というのが要求されるわけですね。そのへんから実際に必要なことが目標地点として決まってくるわけですね。(事業部メンバー)

(3) 優良事業部

優良事業部のマネジャーは、今までの持続的競争優位に貢献してきたものを組織内部に求めている。

大したことないんですが我々が持っているアイディアとか、コア技術みたいなものからどうやって商品、製品を作るのか。そしてこれが商品になって、売れるかどうかについて仕上げるというのがビジネスの世界では大事なんです。(事業部マネジャー)

そして今後も競争優位を持続させていくために、内部に蓄積されたものを重視していく意思を示す。

「コア技術は何なのかな」ということを色々と考え

ているのです。<…中略…>できることなら、何かそういう強い部分をもっと大きなものにしていくようなネタがないかと探しています。我々は、やはり素材メーカーで、利益メーカーであり続けたいと思っています。(事業部マネジャー)

一方で、プロジェクト・リーダーは、まず外部環境の分析・対応からはじめることを考えるという。組織を取り巻く競争構造が、パフォーマンスに大きく影響を与えることを考えているのである。これは、同じ優良事業部のマネジャーがまず内部環境に目を向けていたこととは対比的である。

私はいろいろな開発テーマをやってきましたが、最初にしたことは、「今の市場はどうなっているの」ということです。それから「他社がどれくらいの技術レベルなのか、我々の持っている技術レベルがどうなのか」、それを1番最初に調べます。それがわかった上で、「じゃあ、まずここを目標にして」とかというかたちです。やっぱり、それがわからないと、なかなかやれないです。(事業部メンバー)

そして別のプロジェクト・リーダーも、やはり外部環境の分析・対応からはじめることを話す。すなわち、実際の活動遂行を担うプロジェクト・リーダーは、他の事業部組織の成員と同様の思考をしているのである。相手の機械からして、こんな板を持っているだろう、彼らの生産性はこの程度だろう、販売にかけているカネはこれくらいだろう、だから自分たちの生産性の目標とかコスト目標とかはこの程度はなくてはいけん、それをもってやるわけです。(事業部メンバー)

3. 分析と検討

現在の戦略論には、大きく2つの支配的な視座が存在する。1つがポーターの示した戦略論であり、ポジショニング理論とも呼ばれる。組織外部の競争構造がパフォーマンスに影響を与えるという考え方である。組織の外部に利益の源泉を求めて、まず外部環境を分析して把握することを戦略の始点とする。そして、その分析を踏まえた上でのポジショニングが競争優位の獲

得には不可欠となると考える。もう一方のCC理論では、利益の源泉を逆に組織の内部に求めている。組織内部の資源や能力は組織外部では異質で希少であり、市場における価値が高いという考え方である。したがって、まず内部環境を分析して把握することが戦略の始点であり、より模倣や代用が困難な資源や能力を活用していくことが持続的競争優位の実現には不可欠になると考える。

本研究では、次のように定義をして分析・検討を進める。ポーターの戦略論に基づいた視座を志向する組織は、少なくともまずは外部環境の分析・把握をする活動から始める組織である。そしてコア・コンピタンスは、特定の個人を超えた組織的な能力であり、特に経営資源の組み合わせに関する能力で、組織の持続的競争優位に貢献する能力である。またCC理論を志向する組織は、まず内部環境を分析・把握する活動を求める組織である。

前項のインタビュー調査の結果からは、本社が相対的にCC理論に基づく戦略を志向する組織として整理できる。本社の組織成員は、自らの組織にコア・コンピタンスが存在しているならば、それを活かしていくことを考えているからである。一方の事業部は、相対的にポーターの理論に基づく戦略を志向する組織として整理できる。組織の成員が、まず外部環境を分析し対応していくことに努めているからである。これらの理由として、本社ではより基礎的な研究が選好されることからCC理論が支配的になり易く、逆に事業部では顧客や競合他社をより考慮する必要性からポーターの理論が支配的な組織になり易いことが挙げられる。

ただし優良事業部組織は、他の事業部組織とは同様でなかった。組織の上層部がCC理論、そしてそれ以外の組織成員がポーターの理論に基づく戦略を志向する組織であったのである。組織上層部が担当する戦略の策定フェーズではCC理論、そしてプロジェクト・リーダーが担当する戦略の実施フェーズではポーターの理論に基づく戦略を志向していた組織であったとも言い換えられる。競争優位を持続させている組織においては、組織の階層や戦略フェーズの違いによって志

向する戦略の視座が異なっていたのである。

戦略の策定と実施はもちろん一方向の関係でない(Mintzberg, 1978, 1994; Burgelman, 1988)。前の実施フェーズの結果が、次期の策定フェーズに影響を与える。策定→実施→策定→実施→策定…と互いに影響を与える関係にある。したがって優良事業部については、組織内部の階層間でCC理論とポーターの理論に基づく戦略が切り替わり循環している組織として指摘できる。意思決定者の権限が大きいほどCC理論、逆に意思決定者の権限が小さいほどポーターの理論に基づいた戦略を志向していたとして整理できる。

この整理は、戦略策定スタッフが外部環境の分析に比重を置き過ぎることから生じる問題、いわゆる「分析麻痺症候群」に陥ってしまうという指摘とも符合する(Peters and Waterman, 1982)。戦略策定スタッフの機能は、組織の外部環境を分析することよりも、まず内部環境の分析・把握であることが求められているのである。

本分析の最終的な目標は、CC理論とポーターの理論に基づく戦略が循環を繰り返していくための条件変数(循環変数)を発見することである。そこで、どのような条件によって循環が促進されているのかをさらに検討したい。Prahalad and Hamel(1990)は、定義の中でコア・コンピタンスには集団学習の要素が含まれているとする。またWinter(2000)も、組織能力の形成には組織学習が不可欠であることを論じている。彼は、学習が促進されたり抑制されたりする要因として、組織内部の希求水準の存在を挙げている。そして希求水準がまだ満たされていなければ学習が促進され、逆に満たされれば学習が抑制されて組織能力が停滞することを論じる。この考えの背景にあるのは、不満足を契機にして代替案の探索が行なわれるという満足化原理である(March and Simon, 1958)。

そして優良事業部においては、現状に対する不満足が組織内に残存しており、希求水準が相対的に低くないことを示す発言がある。調査対象企業の優良事業部は、他の事業部と同様に技術的にも市場的にも成熟分野でありながらも、継続的にヒット製品が生まれてい

る。その理由について、あるプロジェクト・リーダーは、優良事業部の組織成員の心理的な状態を挙げている。

実は、私が技術企画を行っていたのが90年で、その時点では、もう成熟商品と言われていました。それから、8年がたっているわけですが、その間に何も出なかつたかと言うと、いろいろな商品が出ています。ユーザーに対するメリットもかなり上がっています。成熟商品と思ってしまったら、成熟商品になってしまいますので、そこが難しいところです。(優良事業部メンバー)

また優良事業部のマネジャーも、組織全体が心理的に満足してしまうこと危惧して、意識的に希求水準を高めていることを話す。

開発者としての喜びをどこにぶつけるのか、企業人としてどこに喜びを見つけるのですか、ということをみんなで考えようとしています。みんなから出でれば楽しいなと思って、常に投げかけているんです。

(優良事業部マネジャー)

満足化原理では、不満足を契機にして代替案の探索がおこなわれる。この探索では、既存のものとは大きく異なる代替案が求められる(Winter, 2000)。同種の代替案では、結果が希求水準を満たさない可能性が高いからである。組織の戦略に関しても、不満足を解消するために、既存の戦略とは大きく異なるものが代替案として探索される。特に組織が長期的な競争優位を維持していくためには、単に資源を組み直したり市場をとらえ直したりするというレベルだけでなく、戦略

の視座そのものの大きな転換が選好されるということが必要となる。

すなわち競争優位を持続している組織は、現在の仕事に対する希求水準が高く、そして支配的な2つの戦略の循環が絶えず促進されている組織である可能性を指摘できる。本研究では、CC理論とポーターが示す戦略の両者が循環していくための条件変数(循環変数)として、仕事に対する希求水準を挙げる。

以上を踏まえて、調査対象企業に対して実施したアンケート調査の結果を使用し、組織成員の仕事に対する希求水準を比較する。回答者はプロジェクト・リーダーであり、49プロジェクト分の回答が得られた。内訳は、本社が21プロジェクト、事業部が20プロジェクト、そして優良事業部が8プロジェクトである。ここでは、プロジェクトを遂行したリーダー自らの心理的状態に関する質問項目に注目する。具体的には、「この開発を終えて一皮むけたような気がする」そして「この開発プロセスは楽しみと喜びにあふれていた」という質問項目である。いずれも「全く違う～全くその通り」の5点尺度を使用し、「全く違う」の1点をはじめとして「全くその通り」に5点の点数を与えた。そして平均を比較した結果が下の表である。優良事業部においては、仕事に対する希求水準が相対的に高いことが示されている。

第5節 研究整理と含意

本研究では、コア・コンピタンスをはじめとする組織能力に関する既存研究を検討して、コア・コンピタ

図表2 仕事に対する希求水準の比較

	本社	事業部	優良事業部
この開発を終えて一皮むけたような気がする	3.82	3.93	3.13
この開発プロセスは楽しみと喜びにあふれていた	3.86	3.47	3.13

ンスの概念が提示した理論的意義と課題を明確にすることを目指した。そして検討を通じて、コア・コンピタンスの概念が組織内部の経営資源そのものではなく、資源の組み合わせに注目した概念であり、特に組み合わせを生み出している企業特殊的なものに注目した概念であることを明らかにした。この企業特殊性は、明示的に取引することが容易でなく、市場では希少性や価値が高く、そして競合他社にとては模倣困難性が高いために、組織の持続的競争優位に貢献する可能性が高い。この概念が提示した理論的意義や可能性は少なくないものの、しかし一方でコア・コンピタンスは存在を直接的に確認することが困難であるという大きな理論的課題も持つことを明らかにした。

そこで本研究では、組織にコア・コンピタンスが存在するかどうかを確認する方法を求めた。具体的には、コア・コンピタンスに基づいた戦略とポーターが示す戦略とが相互補完的な関係にあって、組織は両者を循環させていく必要性があることを考えた。両者を循環させていくことができなければ、いずれ戦略と状況の間に不適合が生じて、競争優位を持続させることが困難になる。また循環関係を構築できていない組織は、コア・コンピタンスが存在しないために、そもそも循環させることができない可能性を考えた。すなわち循環の確認を通じて、コア・コンピタンスの存在の有無を確認することを求めたのである。

そしてある企業を対象に分析をして、競争優位を持続している組織には、内部でCC理論とポーター理論に基づく戦略が並存していることを示した。また2つのバランス関係を特に循環によって保たせて、実現させている組織であることを検討した。さらにその組織は、仕事に対する希求水準が相対的に高い組織でもあった。そして希求水準を満たすために、既存の戦略と異なるものを求めて両者の循環が促進されていく可能性を論じた。

加護野(1980)は、コンテンジエンシー理論に関する研究整理をおこなって、鍵概念が適合(fit)であることを指摘する。鍵概念とは「特定の分析アプローチをしている場合にかならずとはいわないが通常含意さ

れているアイディア」(Hage 1972, 邦訳 pp. 229-230)である。

しかし、適合を鍵概念とする理論の中には、なぜ不適合な状態が現実では生じているのか、またどのようにして適合関係が創り出されていくのかが十分に取り扱われていない。不適合が生まれる原因、そしてそれが解消されて適合関係が生まれるプロセスに注目し解明する必要がある(加護野、1980)。特に競争優位の持続性に貢献するものを求めていくという課題の下では、動的なプロセスの考慮が不可欠となる。

本研究は、適合を鍵概念とする理論が残した課題に対して、循環という新たな鍵概念を提示して解消を試みた研究として位置付けることができる。戦略と状況の適合関係が生じるためには、あるいは不適合な関係を解消するためには、組織内部で戦略を循環させていく必要性があること、そして循環を促進していく要因として仕事に対する希求水準の高さが存在することを提起したのである。これは、すべての組織において循環が自然と起るものでないことも意味する。循環は人為的なマネジメントの結果として生じるものであって、循環関係の確立できたか否かが組織間の優劣の差違になっていることを意味する。そして循環関係を保持するためには、組織内部で仕事に対する希求水準を低下させず維持させておく必要性があることを検討したのである。

本研究では、鍵となる循環変数を1つだけ提起したにすぎない。今後は、より本格的な実証研究を行ない、そして獲得したデータに基づいて、この枠組みをより一層リファインしていくことが生産的であると考える。

脚注

1) Grant(1991)は、経営資源が生産プロセスに投入されるインプットであり、能力がそれら一連の資源によって特定のタスクや活動を遂行するための力(capacity)であるとして両者の差異を示している。しかし実際の組織において両者を区別することが容易でないことも指摘されている(Foss and Harmsen, 1996)。

2) Hamel(1994)は、コア・コンピタンスがブランドや流通チャネルといった資産(asset)でなくて、こう

した資産を管理する才能 (*aptitude*) であり、活動 (*activity*) であることを強調する。また Prahalad(1993) は、コア・コンピタンスと混同されやすいコア技術とケイパビリティとの概念的差異を示している。それによるとコア技術はコア・コンピタンスの要素の一つであるが、コア・コンピタンスはそれだけで成立しない。コア・コンピタンスは、多様な技術や顧客に対する知識を創造的に組み合わせて、それら全体が調和するように組織全体で管理することであると説明する。またケイパビリティとの違いとして、ケイパビリティは組織が生存するために最低限必要なものであるが、コア・コンピタンスは他社との差別化をするものであるとする。

³⁾ 先行要因に注目する研究では、例えば Henderson and Cockburn(1994) が特許の蓄積度と企業内外の情報交流度を測定している。なぜなら、彼らが注目する欧米の医薬品企業における研究開発能力とは、コンポーネント・コンピタンスとアーキテクチャ・コンピタンスの 2 つによって構成されており、それぞれの形成にはこれまでの特許の蓄積と企業内外における高い情報交流が不可欠になるとを考えているからである。また楠木 (1996) は、先のアーキテクチャ・コンピタンスをアーキテクチャ能力とプロセス能力にさらに二分して、日本企業の製品開発能力を間接的に測定することを試みている。楠木は、両者が知識の結合度を高めている点では共通するものの、知識の操作可能性で異なるとしている。そしてアーキテクチャ能力の形成には組織内の構造が大きく影響し、プロセス能力の形成には組織内の相互作用が大きく影響することを考えた測定をしている。さらに McGrath, MacMillan & Venkataraman(1995) は、結局のところコンピタンスが目標に繰り返し到達できる力であり、その形成には「理解 (Comprehension)」と「手際の良さ (Deftness)」が先行要因として必要であると考える。先行要因である理解とは、新しい試みを通じて資源のどのような組み合わせが目標に到達できるかを理解していくプロセスであり、それをチーム内における確信の強さによって測定する。またもう一つの手際の良さとは、理解に基づいて新しい試みを有效地に実行していくプロセスであり、それをチーム内の相互交流の程度によって測定する。

⁴⁾ 後事要因に注目する研究では、例えば Makadok and Walker(2000) が企業の行なった投資と市場トレンドとを測定している。なぜなら彼らは、特にオープンエンド投資信託会社の予測能力の高さが企業の投資とその後の市場トレンドの関係性から判断できると考えているからである。また Thomas and Weigelt(2000) は、米国の自動車市場にマネジャーがどのような新モデルを投入したかを測定している。マネジャーの意思決定

には、企業の能力の影響があり、マネジャーは、既存の能力が最も発揮できるようにして新製品や新技术を導入しようとするからである。そして Afuah(2002) は、技術的な能力が展開された結果に注目する。そしてコレステロール値の低下薬を対象にして、その技術的な能力が製品の特性 (コレステロールの低価値) に反映され、さらに製品の特性が最終的な顧客価値 (価格) に反映されることを考えている。一方で Schroeder, Bates and Junttila(2002) は、工場の生産能力に着目して、その形成に必要な先行要因と機能した結果である事後要因の両方に目を向けています。彼らは、優れた生産能力の結果が専門的な生産プロセスや設備となると考え、また工場内部の学習と外部との学習の両方が先行要因として不可欠になると考えている。

⁵⁾ 脚注の 3) と 4) で示した研究例の中での成果変数である。

⁶⁾ そして Barney は、RBV が持続的競争優位に貢献する内部資源や能力を考えることを改めて確認している。

⁷⁾ 産業、企業、事業の要因の中で、企業のパフォーマンスに最も影響する要因を定量的に求める研究 (Rumelt, 1991; McGahan and Porter, 1997; Bowman and Helfat, 2001; Hawawini, Subramanian and Verdin, 2003; Ruefli and Wiggins, 2003) も、対立を前提とした考え方として位置付けられる (Makhija, 2003)。

⁸⁾ 本項の企業情報は、1998 年 3 月 31 日に行なわれた調査対象企業からの説明に基づくものである。

⁹⁾ 本研究の調査データは、企業におけるプロジェクト活動について総合的に調査した結果として獲得したものである。したがって本研究の目的に従うように、故意的に獲得されたデータでない。また調査は単独ではなく、チームで実施しており、獲得データに一定程度の客観性があると考える。

¹⁰⁾ 調査対象企業の事業部組織では、副事業部長または技術部長が該当する。

参考文献

- Afuah, A., "Mapping Technological Capabilities Into Product Markets And Competitive Advantage" *Strategic Management Journal*, 23, pp.171-179, 2002.
- 青島矢一 加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社、2003 年。
- Barney, J., "Firm Resources And Sustainable

- Competitive Advantage”, *Journal Of Management*, 17, pp.99-120, 1991.
- Barney, J., “The Resource-based Theory Of The Firm”, *Organization Science*, 7, p.469, 1996.
- Barney, J., “Is The Resource-based “View” A Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes”, *Academy Of Management Review*, 26·1, p.41-56, 2001.
- Bowman, E. H. and C. Helfat, “Does Corporate Strategy Matter?”, *Strategic Management Journal*, 22, pp.1-26, 2001.
- Burgelman, R. A., “A Model Of The Interaction Of Strategic Behavior”, *Academy Of Management Review*, Vol.8·1, 1983.
- Burgelman, R. A. and M. A. Maidique, (eds.), *Strategic Management Of Technology And Innovation*, Homewood, Ill : Irwin, 1988. (金井一頼ほか監訳、『ハーバードで教えるR&D戦略』日本生産性本部、1994年。)
- Cockburn, I. M., Henderson, R. M., and S. Stern, “Untangling The Origins Of Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, 21, pp.1123-1145, 2000.
- Collins, D., “How Valuable Are Organizational Capability?” *Strategic Management Journal*, 15, pp.143-152, 1994.
- Dierckx, I. and K. Cool, “Asset Stock And Sustainability Of Competitive Advantage”, *Management Science*, 35, pp.1504-1514, 1989.
- Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin, Dynamic Capabilities: What Are They?”, *Strategic Management Journal*, 21, pp.1105-1121, 2000.
- Foss, K. and H. Harmsen, “Studies Of Key Factors Of Product Development Success”, in Foss, N. J. and Knudsen, C., (eds.), *Towards A Competence Theory Of The Firm*, 1996. Routledge: London.
- Godfrey, P. C. and C.W.L. Hill, “The Problem Of Unobservable In Strategic Management Research”, *Strategic Management Journal*, 16, pp.519-533. 1995.
- Granstrand, O., Patel, P. and K. Pavitt, “Multi-Technology Corporations: Why They Have “Distributed” Rather Than “Distinctive Core” Competencies”, *California Management Review*, 39·4, pp.8-25, 1997
- Grant, R. M., “The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage”, *California Management Review*, Spring, pp.114-135, 1991.
- Hage, J., *Techniques And Problems Of Theory Construction In Sociology*, John Wiley & Sons, 1972. (小松陽一、野中郁次郎訳『理論構築の方法』白桃書房、1978年。)
- Hamel, G., “The Concept Of Core Competence”, In Hamel, G. and Heene, A. (eds.), *Competence-based Competition*, Chichester: John Wiley, 1994.
- Hawawini, G., Subramanian, V. and P. Verdin, “Is Performance Driven By Industry- Or Firm-Specific Factor? A New Look At Evidence”, *Strategic Management Journal*, 24, pp.1-16, 2003.
- Henderson, R. and I. Cockburn, “Measuring Competence?” *Strategic Management Journal*, 15, pp.63-84, 1994.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L., and G. Walker, “Guest Editors’ Introduction To The Special Issue: Why Is There A Resource-based View? Toward A Theory Of Competitive Heterogeneity”, *Strategic Management Journal*, 23, pp.889-902, 2003.
- Javidan, M., “Core Competence: What Does It Means In Practice?”, *Long Range Planning*, 31·1, pp.60-71, 1998.
- 加護野忠男『経営組織の環境適応』、白桃書房、1980年。
- Klein, J. A., Edge, G. M. and T. Kass, “Skill-based

- Competition”, *Journal Of General Management*, 16, pp1-15, 1991.
- 楠木健「日本企業の組織能力と製品開発パフォーマンス」『ビジネス・レビュー』、第43巻第4号、23-46頁、1996年。
- Lei, D., Hitt, M. A. and R. Bettis, “Dynamic Core Competences Through Meta-Learning And Strategic Context”, *Journal Of Management*, 22, pp549-569, 1996.
- Leonard-Barton, D., “Core Capabilities And Core Rigidities”, *Strategic Management Journal*, Summer, pp.111-125, 1992.
- Long, C. and M. Vickers-Koch, “Using Core Capabilities To Create Competitive Advantage”, *Organizational Dynamics*, Summer, pp.7-22, 1995.
- Madhok, A., “Reassessing The Fundamentals And Beyond: Ronald Coase, The Transaction Cost And Resource-based Theories Of The Firm And The Institutional Structure Of”, *Strategic Management Journal*, 23, pp.535-550, 2002.
- Makadok, R., “Doing The Right Thing And Knowing The Right Thing To Do: Why The Whole Is Greater Than The Sum Of The Parts”, *Strategic Management Journal*, 24, pp.1043-1055, 2003.
- Makadok, R. and G. Walker, “Identifying A Distinctive Competence: Forecasting Ability In Money Fund Industry”, *Strategic Management Journal*, 21, pp.853-864, 2000.
- Makhija, M., “Comparing The Resource-Based And Market-Based Views Of The Firm: Empirical Evidence From Czech Privatization” *Strategic Management Journal*, 24, pp.433-451, 2003.
- March, J. G. and H. A. Simon, *Organizations*, New York: Wiley, 1958. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977年)
- Markides, C.C. and P. J. Williamson, “Related Diversification, Core Competences And Corporate Performance”, *Strategic Management Journal*, 15, pp.149-165, 1994.
- McGahan, A. M. and M. E. Porter, “How Much Does Industry Matter, Really?”, *Strategic Management Journal*, 18(Summer Special Issue), pp.15-30, 1997.
- McGrath, R., MacMillan, I.C. and S. Venkataraman, “Defining And Developing Competence”, *Strategic Management Journal*, 16, pp.251-275, 1995.
- Mintzberg, H., “Patterns in Strategy Formation”, *Management Science*, 24-9, pp.934-948, 1978.
- Mintzberg, H., *The Rise And Fall Of Strategic Planning*, Prentice Hall, 1994. (中村元一監訳『戦略計画 創造的破壊の時代』産能大学出版部、1997年)
- Penrose, E., *The Theory Of The Growth Of The Firm*, Oxford: Basil Brackwell, 1959
- Peters, T. J. and R. H. Waterman, Jr., *In Search Of Excellence*, Haper and Row, 1982. (大前研一訳、『エクセレント・カンパニー』講談社、1985年。)
- Peteraf, M. A., “The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, 14, pp.179-191, 1993.
- Porter, M. E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985. (土岐伸也訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社 1985年)
- Porter, M. E., “Toward A Dynamic Theory Of Strategy”, *Strategic Management Journal*, Winter, pp.95-117, 1991.
- Prahalad, C.K., “The Role Of Core Competencies In The Corporation”, *Research Technology Management*, Nov-Dec, pp.40-47. 1993.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel, “The Core Competence Of The Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June, pp.79-91, 1990.
- Priem, B. L. and J. E. Butler, “Is The Resource-based “View” A Useful Perspective For Strategic Management Research?”, *Academy Of Management Review*, 26-1, p.22-40, 2001.
- Rosenbloom, R. S. and W. J. Spencer, *Engines Of*

- Innovation*, Boston: Harvard Business School Press, 1996. (西村吉雄訳、『中央研究所時代の終焉』日経B P社、1998年。)
- Ruefli and Wiggins, "Industry, Corporate, And Segment Effects And Business Performance: A Non-Parametric Approach", *Strategic Management Journal*, 24, pp.861-879, 2003.
- Rugman, A. M. and A. Verbeke, "Edith Penrose's Contribution To The Resource-Based View Of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 23, pp.769-780, 2002
- Rumelt, R. P., "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, 12, pp.167-185, 1991.
- Schroeder, R. G., Bates, K. A. and M. A. Junttila, "A Resource-based View Of Manufacturing Strategy And The Relationship To Manufacturing Performance" , *Strategic Management Journal*, 23, pp.105-117, 2002
- Stalk, G. Evans, P. and L. E. Shulman, "Competing On Capabilities: The New Rules Of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, March-April, 1992.
- Teece, D.J, Pisano,G. and A. Shuen, "Dynamic Capability And Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18, pp.509-533, 1997.
- Thomas, L. and K. Weigelt, "Product Location Choice And Firm Capabilities", *Strategic Management Journal*, 20, pp.897-909, 2000.
- Wernerfelt, B., "A Resource-based View Of The Firm", *Strategic Management Journal*, 5, pp.171-180, 1984.
- Wernerfelt, B., "A Resource-based View Of The Firm: Ten Years After", *Strategic Management Journal*, 16, pp.171-174, 1995.
- Williamson, O. E., "Strategy Research: Governance And Competence Perspectives", *Strategic Management Journal*, 20, pp.1087-1108, 1999.
- Winter, S. G., "The Satisficing Principle In Capability Learning", *Strategic Management Journal*, 21, pp. 981-996, 2000.

■ 書評

水村典弘著『現代企業とステークホルダー： ステークホルダー型企業モデルの新構想』文眞堂 2004年

早稲田大学 小林俊治

最近、よく目に付く「ステークホルダー」という用語は、今や、経営学をはじめ経済学、法律学、政治学、社会学などで使われる学術用語として定着化の段階にあるといえよう。しかし、定着する兆しあ見えるが、「ステークホルダー」という概念の由来、厳密な定義、企業研究の際の有効性などについて詳細に研究した業績は、評者の寡聞のためかもしれないが、いまだ見あたらないようであり、本書が嚆矢であろう。

本書は、こうした「ステークホルダー」理論のメタ理論的な学説史的研究のみならず、さらに今日要求されているステークホルダー・マネジメントの意義、ステークホルダー理論とコーポレート・ガバナンスや企業倫理との関連などにかんする、実例を列挙した、説得力のある、優れた研究を行っている。その際、わが国の研究状況のみならず、著者の卓抜な語学力を生かし、最新の国際的研究状況も綿密に検討している。最終章では、「善意の第三者」の意見を考慮すべき必要があるなどという著者の新鮮な構想が提示されている。

本書は著書の博士論文であり、1974年生まれの著者は、30歳を越えたばかりである。その若さにして本書のように内容のある研究書を世に問えるということは、著者が並々ならぬ力量の持ち主であることを示している。

本書の構成は、以下に掲げるように、「はじめに」からスタートし、序章と結章との間に4章があり、各章はきちんとそれぞれ4節よりなり、さらに巻末に補論が2つ収められている。また、本書の最後には、付属

資料として著者が翻訳した「ステークホルダー・マネジメントの基本原則」が掲載されている。

はじめに

序章	現代の資本主義社会におけるステークホルダー —前提事項の提示—
第1章	企業と社会の関係様式とステークホルダー
第2章	ステークホルダー研究の学説史
第3章	企業とステークホルダー
第4章	ステークホルダー理論とステークホルダー・マネジメント
第5章	ステークホルダー・マネジメントの現代的意義
補論1	戦後日本の経営学における企業と社会
補論2	現代日本における企業とステークホルダー
結章	超・ステークホルダー型企業モデルと企業存在価値 —確認事項の提示—
付属資料	ステークホルダー・マネジメントの基本原則

まず、以下で各章の主要なところを見てみよう。序章では、水村助教授は、現代資本主義社会では、企業の行動様式がステークホルダーの行動様式によって規定されるようになってきているという仮説を構築し、その検証のための9項目の前提条件を明らかにする。

9項目の前提事項のうち、最初の5項目は「企業とステークホルダーとの関係を現象論として取り扱う際に検討すべき事項」であり、残りの4項目は「企業とステークホルダーとの関係を経営学の研究対象として扱う際に検討すべき事項」である。たとえば、前提事項1は、現代資本主義社会は多元的な価値観の存在を受け入れているということである。具体的には、現代資本主義社会の企業の経営管理者は社会の構成単位たる個人または集団に保障された諸権利とそれに基づく諸要求の内容を読み解く必要があるということである。前提事項2は、ステークホルダーを定義し、上記の個人または集団のなかで、「企業に対する固有の要求の実現を権利として主張する個人または集団」が当該企業のステークホルダーであるとする。また、前提事項7では「ステークホルダー研究の思想的基盤は、カント主義に設定されている」とあるが、最近のフィリップスの功利主義を考慮した研究にも言及している。最後の前提事項である9では著者の主張するモデルである「超・ステークホルダー型企業モデル」を提示している。この序章では、著者は、これまでフリーマンなどにより学会等で公表してきたステークホルダー研究の成果を要約し、著者の研究の出発点とするのであるが、前提事項9が示すように、著者の研究、思索の現在の到達点をも示している。

次の第1章では、著者は、まず、アメリカでの企業と社会との関係が積極的かつ広範囲にわたって議論されるようになったのは、ベトナム戦争などの影響により、1960年代以降であると指摘し、その経過を綿密かつ手際よくまとめている。さらに著者は、70年代、80年代、90年代の連邦量刑ガイドラインにいたるまでの歩みを述べる。次に、企業と社会に関する主要著作や出来事を列挙する。さらに1971年におけるアメリカ経営学会の社会的課題事項(SIM)部会の設立およびその研究領域を紹介し、さらに、1980年のSociety for Business Ethicsと1990年のIA B Sの設立が示すように、「企業と社会」、および「企業倫理」の研究と教育が、急速に発展したことを論証している。その間、著者は、フレデリックの有名なC

SRの1から最近の4まで、すなわち「企業の社会的責任」の時代、「企業の社会的即応性」の時代、「企業の社会的道義」、さらには、「コスモス・科学・信条」の時代という区分を論じる。

著者は、以上のように、アメリカ社会における企業倫理、企業の社会性の重視は、経営学界や業界団体をはじめとして、立法、行政、司法機関までをも巻き込み、アメリカの1990年代が、「企業倫理のブーム」の時代であったと指摘している。さらに著者は、「ステークホルダー・プロジェクト」と「株式会社の再定義プロジェクト」とを今日のステークホルダー研究の隆盛の基盤とみなしている。前者は1977年から1980年にかけてペンシルバニア大学ウォートンスクール応用リサーチセンターを拠点とし、「プラグマティズムの立場からアメリカの現実を分析する」という特色とステークホルダー研究の整備を試みるという特色を持つ。このプロジェクトの代表的な成果がフリーマンの『戦略経営—ステークホルダー・アプローチ』(1984)であり、ステークホルダーの多様化を指摘し、かつそのマッピングなどを行った同書はステークホルダー研究におけるブレークスルー的研究である。フリーマンなどの研究を一段と深めた後者のプロジェクトは、1995年から2000年にかけて、スローン財団とトロント大学経営大学院クラークソン企業倫理センターを拠点として行われた。その成果はポストなどによる『株式会社の再定義—ステークホルダー・マネジメントと組織富—』などである。このプロジェクトでは、「株式会社が誰にまた何に責任を負うのか」という問題に対して企業とステークホルダーの相互依存関係を重視することの重要性を指摘されている。著者は、このプロジェクトの特徴を「企業とステークホルダー間の相互依存関係の確立を目的として、現代の資本主義社会における「ステークホルダー型企業モデル」という機軸の理論的基盤を構築した点にある」とみなしている。

著者は、次に、ステークホルダー研究の目的論的解釈と方法論的特徴を明確にする。前者は企業とステークホルダーの関係は複雑であり、「株主主権型企業モ

「デル」を超える説明が必要であるという立場である。後者では、様々なステークホルダー理論の小国分割的状況（ドナルドソン）を統合する方法が模索される。ステークホルダー・アプローチには社会科学的アプローチと規範倫理学的アプローチがあり、さらにはそれら収斂させるモデルもある。著者は、ジョーンズとウイックスの立場に関するドナルドソンの評価に収斂説の中心的主張を見ている。すなわち、ドナルドソンは「Jones and Wicks の研究（=収斂説）は、技術的要素と規範的要素が収斂するという方法論上の立場を支持するものである。技術的要素は、経営目標の実現に向けて仮言命法的な立場に依拠している。この場合、経営管理者がステークホルダーの要求を実現すれば、企業の価値が高まるという結論が導き出される。……規範的要素は、経営管理者はステークホルダーの存在価値を認識する必要があるという立場に依拠するものである。Jones and Wicks の研究は、技術的要素と規範的要素の統合の可能性を示唆するものであり、ステークホルダー研究の量的拡大という状況において重要な位置を占めている」と述べて、収斂説を評価するのである。

要するに、収斂説は、企業が競争優位を獲得するためには、経営管理者とステークホルダーとの信頼関係や協調関係が必要であり、また、その両者が信頼関係や協調関係をもつことは道徳的に善であるということである。著者は、この収斂説が広く支持されてきているとみなす。本章では、著者は数多くの英語文献が縦横に駆使し、ステークホルダー理論の本質を究明している。

第2章では、ステークホルダー理論の学説史的考察がなされる。まず著者は、ステークホルダーの語源を探求し、それがアメリカ開拓時代に自己の保有する土地の周囲に支柱や杭を打って、第三者に対して自己の「正当な所有権」を主張する「移住民」のことを意味していたことやポーカーの参加者の意味もあることなどを指摘する。また、スタンフォード研究所の最初の用法では、ステークホルダーという用語はストックホルダーを強く意識して採用されたということも紹介さ

れる。

次に著者は、アメリカ経営学の各領域におけるステークホルダー・アプローチを検討する。この著者の試みは、今後のステークホルダー研究において出発点となる枠組みを与える貴重な研究である。すなわち

- ・ 企業戦略論・戦略経営論におけるステークホルダー・アプローチ
- ・ 「企業の社会的責任」論におけるステークホルダー・アプローチ
- ・ 「企業と社会」論におけるステークホルダー・アプローチ
- ・ 企業統治論におけるステークホルダー・アプローチ
- ・ 企業倫理論におけるステークホルダー・アプローチ

著者は、以上の5つの領域におけるステークホルダー・アプローチを丹念に吟味しているが、ここでは紙面の制約上、そのエッセンスだけを紹介することとする。

第1の戦略論との結びつきは経営戦略に倫理的要素を導入するというフリーマンとギルバートの研究が検討され、さらに、このアプローチの特色は、企業目的がステークホルダー相互の相対立する要求によって規定されるとみなすことにあると著者は指摘する。また、ステークホルダー研究における根本規範または究極的根拠の探求に終止符を打つことなどもこのアプローチでは主張されていることを明らかにする。

第2の社会的責任論では、50年代のインタレストグループ的アプローチから今日の社会的責任を意識したステークホルダー・アプローチへの発展が明らかにされる。たとえば、最近しばしば目にする「企業市民」という概念は、まだ研究の発展途上にあるが、企業がステークホルダーとの権力関係を克服して、社会の各ステークホルダーに対して責任のある行動をとることを意味していることや経済的業績と社会的業績の区分を要請していることなどが指摘される。

第3の「企業と社会」論との結びつきは、著者によれば、アメリカは各構成員が自己主張する多元的社会であることを前提にしている。著者は、この分野の定評あるテキストを書いたキャロルとバックホルツの説、すなわちステークホルダー・マネジメントとは経営管理者が企業の事業活動に対して固有の要求の実現を権利として主張しうる個人または集団を識別したうえで、そのようなステークホルダーの関心事項を企業における戦略的な計画と業務に組み込むことであるという説を紹介している。

第4の企業統治との関連では、ステークホルダーとしての株主の位置づけの問題や企業の民主化などが問題になる。後者の民主化の問題とは、ステークホルダー代表を取締役会に参加させるか否かの問題である。著者は、また、企業統治論におけるステークホルダー・アプローチの限界も指摘する。すなわち、各ステークホルダーの重視は、民間部門に属する組織体としての株式会社の私的権利を侵すという危険と株主の所有権を侵害するという危険を伴うのであり、そこに統治論とステークホルダー・アプローチとの結合の難しさがあるというのである。ただ、著者は、アメリカやOECDなどにおける株主権の制限などにかんする立法状況などを検討し、今後における統治論におけるステークホルダー・アプローチの有効性を示唆している。

第5の企業倫理との関連では、ボウイのカント的資本主義の主張やフェミニスト哲学に依拠して、様々なステークホルダーを重視することが倫理的であるという説を指摘する。ただ著者は、「企業倫理論におけるステークホルダー・アプローチの内容は、理論と現実の相克を常に伴っているといえよう」と述べ、カントを媒介とした企業倫理論とステークホルダー・アプローチとの結びつきの現実的有効性を樂観していない。最後に著者は、社会科学方法論に構成要素に準拠して、各領域にかかわるステークホルダー・アプローチの統合を試みている。すなわち、概念規定・理論的研究・実践的研究という3つの論点によって各アプローチの横断的統合をはかる。

著者は、まず、次章で述べられるようなステークホルダーの概念規定をなし(論点1)、つぎに、ステークホルダー理論の論理構造を解明し、ステークホルダー理論とステークホルダー・マネジメントの間の論理的整合性を確定し(論点2)、最後にステークホルダー・マネジメントの構想を提示する(論点3)という作業のうえで、統合的なステークホルダー理論の構築を試みるのである。

第3章では、上述のステークホルダーの概念的基礎が分析される。まず、ステークホルダーの分析的定義と総合的定義とが区別される。著者のいう分析的定義とは、ステークホルダーを扱う著作や論文などによく見かける、たんに企業のステークホルダーを現象的に把握し、それを分布図にマッピングするような定義である。著者は、このような分布図的な定義では、同一の個人が従業員であり、株主であり、地域住民でもあるという、複雑化した現代資本主義社会における個人や集団の諸権利を反映できないとする。それに対して、総合的定義は、ステークホルダーを集合概念として捉え、本質的側面から規定する。すなわち、対象企業に対して権益、持分、請求権(法的・道徳的権利)をもつ個人または集団がステークホルダーとみなされうる。著者はさらに、権益、持分、請求権というステークホルダーを構成する3要件を詳しく検討している。

次に著者は、グッドパスターの「ステークホルダーアンalysis」と「ステークホルダーグンダム」という概念を検討することにより、経営者におけるステークホルダー認識の構造を明らかにする。そのさい、グッドパスターは、経営者の認識段階を6段階に区分する。すなわち、意思決定の内容とその意思決定のもつ短期的、長期的影響に関する事実情報の収集の段階からはじまり(段階1)、決定事項が遂行された結果を検証し、将来の意思決定に向けた方法論の強化・修正という最終段階(段階6)までの6段階に区分する。そして、段階1と2が経営決定に道徳的価値を導入するための予備段階とされ、「道徳中立的」といわれる段階であり、ステークホルダーアンalysisの段階で

あり、ステークホルダー総合は1から5（この段階では意思決定の履行、そこには各ステークホルダーに対する資源配分や動機付けなどが含まれる）までの段階を含む。ただ著者は、この場合もまた上述の私法人としての企業の権利義務の問題が解決されていないなどの問題を鋭く指摘する。

次に著者は、グッドパスターの「ステークホルダー総合」の構造を紹介し、検討する。

グッドパスターは、倫理を無視して業務を優先する「戦略的ステークホルダー総合」でもなく、逆に業務を無視して倫理を優先する「多面的受託ステークホルダー総合」でもない、「新・ステークホルダー総合」を主張するのである。すなわち、それは、「経営決定の課程において、経営者は、一方で株主に受託責務を負い、同時に他方で株主以外のステークホルダーに対して、「道徳的に重要な『非受託責務（morally significant non-fiduciary obligations）』を負う」というものである。ここでいう非受託責務には、他者を傷付けない義務や他者に嘘をつかない義務がふくまれている。著者は、この「新・ステークホルダー総合」を上述の二つの総合に内在的な問題を克服したものと評価する。

次に、著者はステークホルダー概念の種々ある分類法を紹介・検討する。たとえば、「第2回トロント・カンファレンス」での3類型7種類は、「潜在型ステークホルダー」、「期待型ステークホルダー」および「決定的なステークホルダー」の3類型であり、「潜在型ステークホルダー」はさらに「休眠型ステークホルダー」などの3種類に分けられる。その際、「決定的なステークホルダー」とは、パワーをもち、正当性も主張でき、緊急性もある、最も優先されるべきステークホルダーのことである。著者は、こうした分類法はどれをとっても「経営管理者におけるステークホルダー認識の重要性を順序立てる際に利用可能な補助的手段に過ぎないといえよう」と評価しているが、妥当な指摘である。

第4章ではステークホルダー理論とステークホルダー・マネジメントの関係が分析される。まず著者

は、両者の関係を上述の株式会社の再定義プロジェクトによる「トロント・カンファレンス—ステークホルダー理論の検証」において提示されたステークホルダー理論の構成要件に基づく、ドナルドソンとプレストンの所説により検討する。それによればステークホルダー理論は4つのフェーズに要約されるが、ここではステークホルダー理論が「記述的」であり、「技術的」（実証的）要素をふくみ、「規範的」要素ももち、「経営管理的」であるべきであるということだけを指摘しておく。最後の「経営管理的」ということは、上述の3要素を満たした上で、組織構造と経営戦略の策定などにおいて、道理にかなった、すべてのステークホルダーの権益に等しく関心を向けるということである。

次に著者は、著者が巻末に翻訳している、再定義プロジェクトが示す「ステークホルダー・マネジメントの基本原理」やプレストンの「ステークホルダー・マネジメント」のフェーズを紹介・検討している。たとえば、基本原則1は「経営管理者は、正当なステークホルダーの関心事を認識すべきであり、それ（=ステークホルダーの関心事）を積極的に検討すべきであり、経営決定と実際の業務においてステークホルダーの権益を適切に考慮すべきである」というものであり、そこでは規範的にあるべきマネジメント論が展開されている。また、本章ではステークホルダー・マネジメントのモデルとして「戦略モデル」と「規範モデル」が紹介されている。前者はステークホルダーを目的達成の手段とみなし、後者はステークホルダーの存在を目的として扱うと指摘している。両モデルともステークホルダーを尊重している点で共通していると著者は指摘している。

第5章では、まず、ステークホルダーの行動様式が分析される。現代の資本主義社会においては、ステークホルダー・パワーが行使され、その行動様式が多様化し、ステークホルダー間の連携が強化されているという著者の現状認識が示される。さらに、ステークホルダー・マネジメントの確立の要件とし

て、ステークホルダー重視の社会的合意の形成とステークホルダーの存在の活動に対する法的・社会的合意の形成が指摘される。最後にすでに述べられたような私法人としての企業の権利の問題や社会全体の善の実現ということが可能かというような、ステークホルダー・マネジメントの限界ないし問題点が指摘され、著者の複眼的観座の有効性が際立つ論述が展開される。

補論1では第2次戦後からバブルの破裂を経て今日までの「企業と社会」論が詳細に展開されており、きわめて有益な研究になっている。また、補論2では、三菱商事などの現実のケースが分析されている。

結論では、3つの確認事項が提示されている。そのうちの確認事項2は「企業とステークホルダーとの間の信頼関係と協調関係の構築には、(1)経営管理者とステークホルダー間の相互承認と、(2)「善意の第三者」からの確かな承認が必要である」ということであるが、第三者の導入という点で、新鮮な主張になっている。

以上、本書の主要な主張を紹介・検討した。あえて、評者が著者に対して要望を提出するとなったら、著者のいう「現代資本主義社会」という社会がどのような社会であるかをもう少し明確に概念規定をしてほしかったということである。著者はそれを多元的社会と特徴付けているが、それだけでは十分といえないであろう。そこにおけるグローバルな広がりを持つ権力構造を考慮したステークホルダー論が必要と思われる。

だが、著者の現代資本主義論は、他の多くの論者のような、概念規定で終わってしまう、空疎な「現代資本主義論」ではないことは確かである。著者は、現代企業のステークホルダーを深く分析することにより、現代資本主義社会が直面する矛盾を明らかにし、条件付きではあるが、その解決可能性をも提示している。その点、著者は、現実論と理想論とのバランスを適切にとり、説得力のある主張を展開している。また、著者の論旨が論理的で、明快であることも高く評価したい。2, 3の用心すぎる感がある文

章もあるが、全体的には明晰な主張がなされており、表現力も優れているといえる。

いずれにしても、これまで出版された関係著書と比べても、本書が、ステークホルダーに関する、最上の理論的研究のひとつであるといえる。著者の今後の一層の活躍を祈る次第である。

■ 書評

David J. Collis and Cynthia A. Montgomery,
Corporate Strategy: A Resource-Based Approach.

McGraw-Hill, 1998.

(邦訳:『資源ベースの経営戦略論』.)

根来龍之、蛭田啓、久保亮一 訳、東洋経済新報社. 2004.)

早稲田大学大学院 山野井順一

Corporate Strategy: A Resource-Based Approach は、経営戦略論を企業が有する資源の観点より精査した著作である。本書は、8つの章と3つの付論より構成されている。

第1章では、企業戦略の定義と企業戦略のフレームワークについて概説されている。本書で採用されている企業戦略論の前提是、「(どの企業にもあてはまる)唯一絶対の企業戦略など存在しない」(訳書 p.12)という、実証研究による観察に基づいたものである。その前提を受けて、経営戦略の分析に用いられているフレームワークが「企業戦略トライアングル」である。「企業戦略トライアングル」とは、「資源(セット)」、「事業(群)」、「組織構造・システム・プロセス」、「ビジョン」、「目的と目標」の5つの要素から成り立っており、著者によれば、有効な企業戦略とは、前述の5つの構成要素の整合的な組み合わせを指す。トライアングルの名称が意味するように、三角形の各辺は、それぞれ、「資源(セット)」、「事業(群)」、「組織構造・システム・プロセス」より構成され、その三辺の中心に「ビジョン」、「目的と目標」が位置する。著者によれば、「ビジョンを追求する過程で、これら三つの要素が組み合わされ、適切な目標と目的によって動機づけされたとき、システムは企業優位をつくりだす」(同 p.12)とされている。

続く第2章から第6章にかけては、従来の経営戦略論で、企業戦略論、事業戦略論として扱われている分野について、経営資源の観点から述べられている。そ

の中で、著者が提示している「企業戦略トライアングル」の各構成要素についても詳述されている。

第7章においては、第2章から第6章とは異なり、「企業戦略トライアングル」の各構成要素を統合的に扱い、個々の構成要素の整合的な組み合わせが全社レベルでの優位性を指す、「企業優位」生み出すことを明示している。

最終章である第8章において、企業優位を生み出す意思決定を行う主体である経営陣に注目し、経営陣を企業優位の創出に向けて規律づけるためのコーポレート・ガバナンスについて記載されている。

また、3つの付論は、それぞれ、企業戦略についての研究のレビュー、事業戦略と業界戦略、凝集性を高めるメカニズムについての解説がなされている。

本書の特色を挙げるのであれば、その特異な分析フレームワークである「企業戦略トライアングル」が挙げられるであろう。企業戦略、事業戦略の両者を、企業の有する資源の観点から、事業群と組織構造・システム・プロセスとの関連を論じつつ、それらの中心に位置するビジョン、目的と目標との関係をも包括的に分析できるフレームワークとして、極めて独自性が高い。このような包括的な分析のフレームワークは、従来の経営戦略論の理解に対し一石を投じるものである。企業のパフォーマンスを決定する要因は、企業が属する産業にあるのか、それとも、企業が有する資源にあるのかという、企業の競争優位性の源泉を巡るI/Oモデルとリソース・ベースト・ビューの論争は、本書が

出版された 1990 年代には、経営戦略論における議論の焦点となっていた。I/O モデルの泰斗である Michael Porter は、両者を繋げる概念として、「戦略的適合」を提唱している。つまり、外部環境に即した基本戦略と企業内の経営資源のどちらか一方のみが競争優位性の源泉となるのではなく、その両者が適合することで、初めて競争優位性が生み出される、というものである。本書の「企業戦略トライアングル」は、Porter の「フィット」の概念を発展させ、戦略の各要素が「相互に依存し、支え合い、互いに補強しあうように機能している状態」、言い換えるならば、「戦略の内的一貫性」が保たれているときにこそ企業優位が達成される、ということを明示している点で、実務、研究の両者に多くの示唆を与えるものである。

本書は、その構成内容を顧みると、包括的且つ理論的一貫性が高い経営戦略論のテキストブックであるといえるだろう。しかしながら、敢えて至らざる点を挙げるのであれば、数理モデルによる解説が皆無であることが一点である。近年の経営戦略論の進展を見るに、数理モデルの援用は、事象の理解と理論の発展の両方に大いに貢献することは自明である。この点において、Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer の *Economic of Strategy* や Milgrom & Roberts による *Economics, Organization & Management* などの類書に劣る。しかしながら、この点は著者の疎漏ではなく、対象とする読者を、主に経営大学院の修士課程の学生を対象としたための、望まざるが避けざる結果であったのかもしれない。経営戦略論に理論的な貢献をなすことのみならず、多くの読者にとって理解が容易であることもひとつの目標に掲げたのであろう。

またもう一点は、経営戦略論の内容を包括的に扱っているため、個々のテーマについての記述が決して厚くは無いことである。書籍の分量が 200 ページ強であるにもかかわらず、事業戦略論、企業戦略論を包括的なフレームワークで説明するという意欲的な目的を達成しようと試みているため、その反作用として個々のテーマについての記述が薄い。例えば、戦略的提携や合併・買収は、企業戦略論において、近年、盛んに議

論が行われているテーマであり、研究の蓄積も盛んであるが、本書ではそれぞれのテーマに対し一節を割くに過ぎず、決して十分な考察がされているとはいえない。この点に関しては、Barney による *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* に劣る。前掲書は、経営戦略論を経営資源の観点から分析し、個々のテーマについても十分な記述を提供している経営戦略論の専門書である。

最後のもう一点は、第 2 章で経営資源を分類しているにもかかわらず、以下の章ではその分類に明示的に従って議論が進展していない点である。第 2 章で、経営資源を、その特性に基づいて「有形資産」、「無形資産」、「組織のケイパビリティ」に分類しているが、その後の分析では、経営資源が鍵概念として登場するものの、上記の分類が生かされていない。近年の経営戦略論の議論では、外部環境を考慮に入れると、異なる特性を有する経営資源は、企業のパフォーマンスへの影響が異なることが発見されている。本書が出版された年代を考えると、この点に留意することは困難であったかもしれないが、分析フレームワークの完成度を向上させるために、必要とされる点であったかもしれない。

以上のように、若干の瑕疪を残すものの、経営戦略論の概観を学び、企業の有する資源に基づいた戦略の有効性を統一的なフレームワークで説いた本書は、まさに好個の書であると言えるだろう。経営戦略論の学徒には一読を薦める。

■ 紀行

I F S AM2004 参加記

2004.7.5.~7.7.

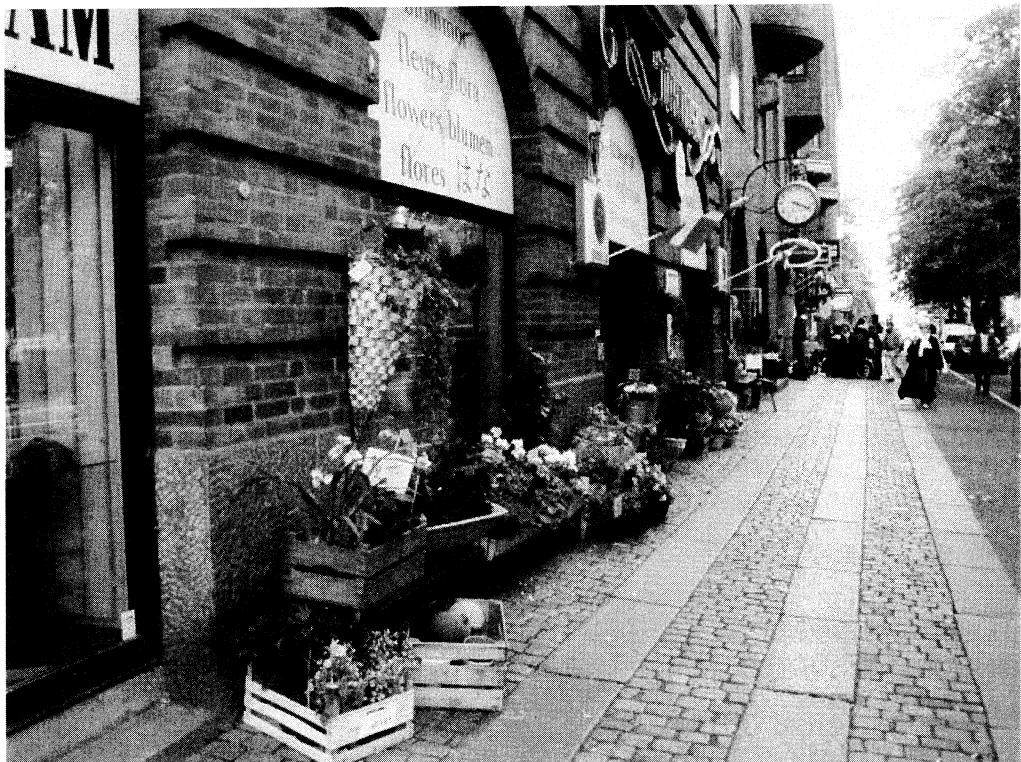
千葉商科大学 青木英孝

2004 年の 7 月 5 日から 7 日にかけて、SAM/IFSAM (The Scandinavian Academy of Management and the International Federation of Scholarly Associations of Management) の第 7 回 World Congress が、スウェーデンのイエテボリにおいて開催されました。今回は、その手記を記そうと思います。

大会の統一テーマは、「Management in a world of diversity and change」でしたが、自由論題の報告は全部で 19 の学問分野に分けられていました。その分野とは、Critical Management, Culture, Management Education, Entrepreneurship, E-Commerce/Technology Management and Information Systems, Environmental Management, Finance and Accounting, General Management, Health Management, Human Resource Management, International Business, Negotiation and Conflict Management, Organizational Behavior/Organizational Theory, Management of Product Development and Innovation, Management as Designing, Marketing, Public Sector, Strategic Management, Women in Management です。自由論題のセッションは一つ 90 分で、3~4 つの報告で構成されていました。また、これらの他にポスター・セッションによる報告も行われていました。これは、会場の一室に報告者ごとに一定のスペースが与えられ、報告者はそのスペースに自分

の研究成果を貼り出すというものです。経営学関連の場合、国内の学会ではなかなか見かけない方式ですが、報告者は質問があった場合に、解説・説明を行うという形式であるため、相手と近い距離で密な意見交換ができます。なお、報告総数はおよそ 190 件、ポスター・セッションも含めると報告者はおよそ 350 名にもなります。ちなみに、日本からの参加者は 16 名でした。大会の統一テーマである「多様性と変化の世界におけるマネジメント」のもと、上記のような様々な研究テーマごとに、各国の経営問題に関する現状や展望、あるいは新しい研究領域に関する理論などが報告されていました。

筆者は、「Reform of top management systems in Japan」という報告テーマで、近年の日本企業におけるトップ・マネジメント改革の現状を報告させていただきました。プログラムでは、90 分のセッションに 3 つの報告が組まれてましたが、一つの報告が欠席であったため、報告時間が突如 45 分に伸びたことは予定外のアクシデントでした。ポジティブに考えれば、じっくりと報告と質疑応答ができるチャンスなのですが、英語が決して得意ではない筆者にとっては、非常に緊張した時間となりました。エアコンが完備された会場での報告でしたが、あぶら汗をたくさんかいていたのを今でも覚えています。なお、報告に対する質問は非常に活発であり、私の場合 6 名からの質問がありました。英語でのディスカッションには正直自信がなく、かなり不安を感じていましたが、自分の研究テー



マに関する質問であったからこそ、何とか答えることができたのだと思います。報告が終わり、緊張から解き放たれた瞬間の快感と達成感は、いまでも忘れることができません。

なお、バブル経済崩壊後の90年代はしばしば失われた10年と表現されますが、見事な経済成長を遂げた日本企業の強さに関する外国人研究者の関心は依然として高いようです。特に、自動車やエレクトロニクス分野の日本企業に関する知識は非常に浸透しており、これらと絡めた質疑応答も非常に活発でした。日本企業の現状や今後の方向性などは、大きな注目を集めていると言えるでしょう。我々日本人にとって、自国の企業経営を研究すること自体、国際的に一定のアドバンテージがあることを実感した次第です。

さて、これまで主に学会自体の説明でしたが、以下では、それ以外で私が感じたことをいくつか記したいと思います。筆者にとって、スウェーデンは始めての訪問地であり、北欧独特の雰囲気を堪能することができました。大会が開催されたイエテボリは、スウェ

ーデン西部に位置する同国第2の都市であり、ボルボの本社所在地としても知られています。同市の位置する北緯58度は、日本付近で言えばサハリンよりも北カムチャツカ半島の中ほどと同じくらいの高緯度にあたります。大会が開催された7月は北欧の短い夏の期間にあたり、日中の最高気温がおよそ20度前後、最低気温は10度前後でした。今、昨夏のことを思い出してみると、日本は記録的な猛暑にあり、日中の最高気温は連日のように30度を超えて、夜間の最低気温も25度を超える熱帯夜が続いていました。現地の最高気温ですら日本の最低気温に満たないという条件でしたので、気温差に風邪でもひかないかと心配しましたが、現地は非常に過ごしやすく、快適な避暑地生活を経験できました。また、食事も新鮮な魚介類を中心としたヘルシーな料理が多く、コンベンション・ホールで行われたウェルカム・パーティや、街中のレストランでもおいしいスウェーデン料理をいただくことができました。

イエテボリの街並みを眺めれば、石畳の通りは道幅

が広くゆったりとしており、建物にも石材建築特有の美しさがありました。さらに、公園の緑も多く、街中を流れる河川の水も澄んでいました。そのため、東京ではなかなか感じることのできない空間の広がりや、落ち着いた時間の流れを感じることができました。これは、訪問前に抱いていた北欧のイメージ、透明感のある美しい街とぴったりでした。なお、イエテボリでは、自動車専用の道路のほかに、自転車専用の道路も完備されていました。排気ガスの出ない自転車を交通手段として利用することは環境にもよく、緑の美しい街並みとも非常にマッチしていました。東京でも自転車は多いですが、駅前の違法駐輪の多さなど、ゴミゴミした感じが印象深いのとは対照的です。スウェーデンでは自転車専用の駐輪場がどれほど整備されているかは不明ですが、専用道路などのインフラ整備は日本に比べてはるかに進んでいると言えるでしょう。

また、国語はスウェーデン語ですが、人々は英語も非常に堪能でした。タクシーの運転手やレストランの店員、あるいはたまたま道を尋ねた乳母車を押していたご婦人とも、英語でのコミュニケーションは非常にスムーズでした。経済活動では国際的な活躍を見せる先進国日本も、英語使用が市民にまで浸透している度合いでは、まだまだ発展途上なのではないでしょうか。

なお、大会が開催された時期は、ちょうどサッカーのEURO大会の時期と重なっており、滞在初日にはギリシャとポルトガルの決勝戦が行われていました。ホテルに近いカフェで夕食をとりましたが、そこでは大型スクリーンで試合が上映されていました。たまたま入った店は、ギリシャのサポーターたちで溢れおり、同国が優勝した瞬間にには国旗を振りながらの大熱狂でした。北欧とはいえ、ヨーロッパにおけるサッカーカー文化の浸透に感心したものです。

なお、大会期間中、他の日本人研究者とも親睦を深める機会を持てたことも有意義なことでした。もちろん、国内で開催される学会でも、多くの先生方と知り合いになる機会はありますが、主に自分の研究テーマと近い先生方と話す場合がほとんどであったり、また地理的に離れている大学の先生方と交流を図る機会は

限られてしまいがちだと思います。確かに、海外で開催される学会の場合、日本人の参加者が少ない場合もあると思いますが、現地特有の雰囲気を醸し出すレストランなどで食事を一緒にさせていただき、様々なお話を伺えたことは自らの世界を広げる貴重な経験でした。

最後に、このIFSAMのWorld Congressは2年に一度開催されており、次回は2006年にドイツ・ベルリンで開催される予定です。普段なかなか見聞きすることのできない各国の現状を知る機会を持つことは、知的好奇心を刺激するという意味でも非常に有意義な大会であると思います。次回もぜひ参加させていただきたいと考えていますが、会員各位も奮ってご参加いただき、日頃の研究成果を世界に向けて発信されてはいかがでしょうか。若干早めにドイツ入りすれば、サッカーのワールドカップ観戦も可能かもしれません。

■ 編集後記

経営戦略研究第3号をお届けします。本来なら、昨年末には発刊済みのはずでしたが、諸般の事情により発刊が遅れてしまい、毎年刊行というペースを守ることができませんでした。会員の皆様には大変ご迷惑をおかけすることになりましたが、誕生期の混乱ということでご理解していただければ幸いです。

近年、経営学関連の各学会がそれぞれ独自の学会誌を刊行する傾向にあります。若い研究者にとっては査読論文掲載の機会が増えることになり、大変好ましい状況になりつつあります。しかしながら、投稿から掲載許可が出るまでの期間が不透明なため、投稿者にとっては投稿以後不安なときをすごすことになります。そこで、投稿者によっては、論文の鮮度が落ちないうちに掲載の許可を得ようとして二重投稿をしてしまう誘惑に駆られます。もし査読途中にキャンセルということになれば、査読者および学会事務局が多大の迷惑を蒙るため、最近、この点について各学会それぞれ対策を講じる必要に迫られているようです。

そういうわけで本学会では、他の学会よりもスピーディに査読結果を投稿者にお知らせしてきました。しかし残念ながら、掲載許可から学会誌の発刊にいたる

時間が空きすぎるという問題が出てしまいました。掲載論文の質を維持して、学会誌としての質を高めるために、投稿論文のレフェリー査読のシステムを厳格に運用するのは当然です。本学会誌としては、今後、発刊までのスケジュールを明確にし、投稿者に不利にならないよう心がけながら、必要な情報を適宜提供する体制を整える予定です。

今号の掲載は、論文2本、書評2本、学会事情報告という内容ですが、厳選されたものばかりです。お楽しみください。今後とも質の高い内容豊かな学会誌を発行して行きたいと思います。会員の皆様が奮って投稿されることをお待ちします。最後に、レフェリーとして適切なコメントをしていただいた先生方にはこの場を借りてお礼申し上げます。

(大月)

経営戦略研究 第3号 2005年3月31日発行

編集兼発行人 経営戦略学会

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1
早稲田大学商学院 小林俊治研究室内
Tel&Fax 03(5286)1268

編集長 小林俊治

編集委員 常任理事

大月博司 坂野友昭 潜道文子 高須雄一郎 咸惠善 藤田誠 山口善昭
(幹事 日野健太)

Strategic Management Review

No.3 March 2005

Contents

Articles

Perspective Diffusion in Strategic Studies

- Remaining issues and New directions -

UDAGAWA Motokazu

Searching for Core Competencies in an Organization

OHMORI Shin

Book Review **MIZUMURA Norihiro, *The Present-day Corporations and their Stakeholders: Toward a New Model of the Stakeholder-Oriented Corporations*, 2004**

KOBAYASHI Shunji

D.J. Collis & C.A. Montgomery, *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, 1998

YAMANOI Junichi

Report

IFSAM2004 in Sweden

AOKI Hidetaka

Japan Academy of Strategic Management