

# 経 営

## 論文

大森 信 プロジェクトマネジメント研究の動向と  
企業の大型プロジェクトについての研究

槇谷 正人 経営資源と組織能力の不可分性  
－分析単位としての組織ルーティン－

# 宮

## 2008 特別講演

大月 博司 戰略研究の新動向

# 戦

## 書評

宇田川元一 Johnson, G., Langley, A., Melin, L., and Whittington, R.  
*Strategy as Practice: Research Directions and Resources.*  
(Cambridge University Press. 2007)

藤田 誠 菊澤研宗『戦略学』  
(ダイヤモンド社、2008年)

# 略 研 究



## 『経営戦略研究』第7号

### 目次

#### 論文

プロジェクトマネジメント研究の動向と 企業の大型プロジェクトについての研究	大森 信	3
経営資源と組織能力の不可分性 －分析単位としての組織ルーティン－	槇谷 正人	19

#### 2008 特別講演

戦略研究の新動向	大月 博司	35
----------	-------	----

#### 書評

Johnson, G., Langley, A., Melin, L., and Whittington, R. <i>Strategy as Practice: Research Directions and Resources.</i> (Cambridge University Press. 2007)	宇田川元一	39
菊澤研宗『戦略学』(ダイヤモンド社、2008年)	藤田 誠	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、描画キャンバスの上に作成する。  
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、節見出しへ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

## プロジェクトマネジメント研究の動向と 企業の大型プロジェクトについての研究

日本大学経済学部 大森 信

1. 研究目的と問題意識
2. プロジェクトマネジメント研究の動向
3. 事例および事例からの発見事実
  - 3-1. 関西の事例
  - 3-2. 関西の事例からの発見事実
  - 3-3. 福岡の事例
  - 3-4. 福岡の事例からの発見事実
4. 研究整理と仮説の導出

### 1. 研究目的と問題意識<sup>1</sup>

本研究の目的は、プロジェクトマネジメントについての研究動向を整理することである。またその整理を踏まえた上で、企業における大型プロジェクトを対象にした調査研究をして、仮説を導出することである。

プロジェクトとは、プロジェクトマネジメントに関する国際的な資格を取得するためのテキスト『A Guide to the Project Management Body of Knowledge』によれば、「ユニークな製品やサービス、所産を創るために、一時的な組織(p.4)」として概念定義がなされている。この定義から、プロジェクトに

は大きく 2 つの特徴があることがわかる。1 番目は、プロジェクト活動によるアウトプットがユニークであるということである。通常業務とは異なるアウトプットであることが求められているのである。ただしその企業や組織にとって通常でないということであり、必ずしも世界初や日本初というアウトプットを要求するものでない。世界で初めて宇宙船を飛ばしたとか、日本で一番長い橋をかけたということでなくとも、その企業や組織にとって日常的でないというのが定義の示すユニークである。2 番目は、一時的な組織であるということである。解散を前提とした組織であって、恒常的な組織ではない。その組織にとって非日常的に重要な問題を解決するために編成される一時的組織が、プロジェクトなのである。経営戦略論の中においては、戦略の実行段階や実現段階に焦点を当てた研究として、プロジェクトマネジメントについての研究を位置付けることができる。戦略の策定や形成段階において提示された戦略的課題に取り組む実行組織、問題解決組織としてプロジェクトを位置付けることができるからである。

しかしながら、プロジェクトという一時的組織による問題解決力はそれほど実現性が高くないことが指摘されている。企業のみならず、多くの組織においては何らかのプロジェクトが編成されているものの、3 分の 1 も成功していないという現状がある (Kendra and Taplin, 2004; Shenhar and Dvir, 2007)。企業の戦略的課題の解決という期待を担ってスタートするが、期待したほどの成果が得られないままにプロジェクトが終結されていくことが少なくない。プロジェク

<sup>1</sup>本研究は、文部科学省科学研究費補助金（課題番号：18730254）の助成によるものである。また 2008 年経営戦略学会における研究報告を基にして、当日の司会者 明治大学経済学部 高橋正泰教授ならびに参加者の貴重なご意見を踏まえた論文である。なお本研究の過程では、神戸大学経済学部 加護野忠男教授から様々なご教示をいただいた。記して感謝申し上げます。

トさえ編成すれば何もかもうまくいくとでもいうような過度な期待であり、プロジェクト幻想とも呼べるような現状がある。そこで本研究では、まずプロジェクトマネジメントに関する研究の蓄積を整理して、既存研究の成果と課題を明らかにすることを第1の研究目的とした。

プロジェクト幻想と呼べるような現状がある一方で、企業においてはさらにプロジェクトを大型化していく事例がある。よりユニークなアウトプットを求めて、より大きなプロジェクトを編成している現状である。幻想がさらなる幻想を生んでしまう危険性もある。本研究では、研究整理の結果を踏まえた上で、ある企業の大型プロジェクトに注目する。具体的には、ある住宅メーカーのまちづくりのプロジェクトに注目する。住宅メーカーの企業活動は、プロジェクトの連続としてとらえることができる。住宅建設やマンション建設、それに宅地開発や販売は、いずれも期限を定めて、様々な経営資源を集結して遂行される。まさに一時的組織による活動である。本研究で取り上げる住宅メーカーは、特に近年まちづくりに力を入れて取り組んでいる。住宅1軒、マンション1棟だけをつくるのではなく、またこれまでの宅地開発の規模を大きく超えるような、まちそのものをつくるということをプロジェクト体制で取り組んでいるのである。この企業にとっての大型プロジェクトとして位置付けることができる。そこで本研究では、まちづくりプロジェクトの事例に注目して、プロジェクトを大型化することに伴って生じる課題とは何か、なぜ生じるのか、そしてその課題をどのようにして解消していくかを考察し仮説として提示することを第2の研究目的にする。したがって本研究は、仮説検証型の研究ではなく、既存研究の整理と調査研究の結果を踏まえた上での、仮説発見型の研究として位置付けることができる。

## 2. プロジェクトマネジメント研究の動向

プロジェクトがユニークな製品やサービス、所産を創るために、一時的な組織として定義されるのに対して、プロジェクトマネジメントはプロジェクトを成功裡に導くために必要なマネジメント活動として定義される<sup>2</sup>(Shenhar and Dvir, 2007)。プロジェクトマネジメント研究は、経営学のみならず、自然科学系も含めた非常に多様な分野の研究者によって研究が展開してきた(Henrie and Sousa-poza, 2005)。プロジェクトマネジメントの研究が、様々な知識を要する問題であるとともに、まだ確定したパラダイムが存在していない研究分野であることが原因として挙げられる(Shenhar and Dvir, 2007)。同時に、実務家のみを対象にした国際資格が存在することが示すように、実務家を積極的に巻き込み、彼らの要請に応えながら進展してきた分野でもある (Jugdev, 2004)。実務家が最も要請するのが、プロジェクトの成功要因の分析である。プロジェクトを成功させるためには何をすればよいのかという要請を背景にして、様々な分野の研究者が様々なプロジェクトを対象にして進展してきた研究分野であるといえる。欧米では、1960年の終わりごろから研究が盛んになって、Project Management Journal や International Journal of Project Management といった、プロジェクトマネジメントの研究成果を発表するための専門の学術誌などを中心にして、膨大な研究蓄積がなされている(Kloppenborg and Opfer, 2002)。

プロジェクトの成功要因についての発見事実が蓄積されるにつれて、多様な発見事実を整理しようとす

---

<sup>2</sup> なお『A Guide to the Project Management Body of Knowledge』においては、プロジェクトが求められる要件を満たすために、プロジェクト活動に必要な知識、スキル、ツール、技法を適用することとして定義されている。また、プロジェクトマネジメントの成功はプロジェクトプロセスにおける特にコスト、時間、質の達成に限定されるのに対して、プロジェクトの成功はプロジェクトの最終成果物の有効性であるとして、両者を区別して研究を進めることを求める研究もある(Baccarini, 1999)。

る研究も展開されている。例えば、しばしば引用される研究のひとつに、Pinto and Slevin(1988)が整理して提示するプロジェクトの10の成功要因がある。この10要因を向上するほど、プロジェクト成功の可能性が高まっていくという整理である。具体的な10の要因としては、プロジェクトのミッションの明確化、企業のトップマネジメントのサポート、スケジュールの明確化、顧客も含めたステークホルダーとの密なコミュニケーション、参加メンバーの人選や彼らに対するトレーニング、必要とされる専門知識や技術、エンドユーザーに対する最終成果物の売り込みや認知、進捗のモニタリングとフィードバック、プロジェクト内部のコミュニケーション、予期せぬ事態が生じた際の問題対処力が列挙されている。また Turner and Müller(2005)は、単にリストとして列挙するのではなく、プロジェクト内部と外部の大きく2つに大別して成功要因を整理する。具体的に、プロジェクト内部に潜む成功要因としては、プロジェクトの組織、人、システムの3つがあり、プロジェクト外部に存在する要因としては、プロジェクトの定義、支援、態度、コンテクストの4つを挙げている。さらに Kendra and Taplin(2004)は、数多くの成功要因をカテゴリー化して、より一般性の高い理論にしていくことを試行している。具体的には、表1のように、発見してきた様々な要因が、社会的要因と技術的要因の2つと、プロジェクトのマクロ要因とミクロ要因の2つから成る4タイプの中で整理できることを示している。

プロジェクトの成功要因をより一般化しようとする研究が進められる一方で、プロジェクト個別の特殊性を考慮していこうとする研究も進められている。これらの研究は、前述した成功要因の一般化を試みる研究と逆行するものではない。明らかになってきた様々な成功要因の存在を踏まえた上での特殊性の考慮である。例えば、プロジェクトをいくつかのタイプに分類して成功要因との関係性を探る研究がある。プロジェクトの内容の違いと成功要因との関係性に注目する研究である。具体的には、Shenhar and Dvir(1996)がプロジェクトを技術の不確実性と産出物の階層性の2次元で分類している。技術の不確実性とは、プロジェクトで取り組む技術の不確実性のことであり、最も不確実性が高いものをスーパーハイテク、逆にもっとも不確実性が低いものをローテクと位置付けている。また産出物の階層性では、プロジェクトが生み出す産出物に注目して、組立、システム、配列の順に階層性が高くなっていくことを示している。そして技術の不確実性が高く、また産出物の階層性が高くなるほど、プロジェクトが複雑性や変化に直面しやすくなるために、より多くの要因に配慮する必要性が生じてくるという考え方を示している。なお他にも、プロジェクトの分類を試みる研究がいくつかある。表2に、プロジェクトの分類の次元と分類次元の根拠の観点からの整理をして示す。

Pinto and Prescott (1988)は、プロジェクトの全ての時期において、全ての要因が等しく重要になるわけではないと考えて、プロジェクトのプロセスをいくつ

表-1 プロジェクトマネジメントの成功要因の整理

	ミクロ要因	マクロ要因
社会的要因	プロジェクトマネジャーのスキルやコンピテンシーに関すること	プロジェクトの組織構造に関するこ
技術的要因	パフォーマンス測定システムに関するこ	マネジメントの支援に関するこ

出所: Kendra and Taplin (2004)

表-2 プロジェクトの分類

プロジェクトのタイプ	分類の次元	分類根拠	分類者
12タイプ	①技術の不確実性(ローテク、通常、ハイテク、スーパー・ハイテク) ②産出物の階層性(組立、システム、配列: 国防システム)	変化と複雑性の程度から分類	Shenhar&Dvir(1996)
8タイプ	①産出物の革新性(漸進的かラジカルか) ②市場(既存か新市場か) ③技術(ローテクかハイテクか)	過去の研究結果からの分類	Balachandra&Friar(1997)
8タイプ	①社会基盤事業②情報基盤事業③経営改革事業④事業創造⑤公的機関による推進事業⑥生産システムの革新⑦人工物の建設 ⑧エンジニアリング事業	業界の違いによる分類	プロジェクトマネジメント資格設立センター(2003)

出所: 筆者作成

かの段階に区分している。先の Shenhar and Dvir の研究がプロジェクトの内容の違いと成功要因との関係性に注目していたのに対して、プロジェクトのプロセスの違いと成功要因の関係に注目しているのである。具体的には、プロジェクトのコンセプトづくりの段階、計画段階、実行段階、終結段階の 4 時期に区分して、各段階と前述した 10 の成功要因の関係性に注目している。

彼らは、プロジェクトマネジメント協会に属するプロジェクトマネジャーおよびメンバーに対する質問票調査の回答結果 (N=408) を基にした実証研究を行っている。そして結果として、プロジェクトのコンセプトづくりの段階では、特にプロジェクトのミッションを明確にすることと、ステークホルダーとの密なコミュニケーションの重要性が高いことを示している。またプロジェクトの計画段階では、ミッションの明確化とともに、トップマネジメントのサポート、エンドユーザーに対する最終成果物の売り込みや認知が重要となること、次のプロジェクトの実行段階では、ミッションの明確化、予期せぬ事態が生じた際の問題対処力、スケジュールの明確化、必要とされる専門知識や技術、ステークホルダーとの密なコミュニケーション、そしてプロジェクトの終結段階では、必要とされる専門知識や技術、ミッションの明確化、ステークホルダーとの密なコミュニケーションがそれぞれの順序で重要となることを示している。プロジェクトの特殊性を時間軸の観点から考慮した研究は、プロ

ジェクトライフサイクル研究と呼ばれている。

2000 年代に入ってからは、プロジェクトマネジメントの研究成果を整理するだけでなく、研究課題の時代的な変化や、研究アプローチそのものに対する問題点が指摘されるようになってきた。過去の研究蓄積を、より俯瞰的な視点で、時には批判的な視点で検討するようになってきたのである。Turner and Müller (2005)は、研究の進展とともに、プロジェクトマネジメント研究の着眼が時間的に前段階に移行していることを指摘する。具体的には、1970 年代にはプロジェクトの実行段階、1980 年代は計画段階、そして 1990 年代はコンセプトづくりの段階へと研究の中心が移行してきたことを指摘する。より前段階が、後段階に大きな影響を与えて、プロジェクト全体の成否を左右するという考えに基づいて移行してきたのである。

一方、Kloppenborg and Opfer(2002)は、マネジメントの対象が変化していることを指摘する。具体的には、1970 年代はコストやスケジュールのマネジメントの問題を中心に研究が進められて、1980 年代はさらにリスクマネジメントの問題を加えて、1990 年代は人を対象にしたマネジメントへと移行してきたことを指摘する。この 2 つの研究整理において示されていることは、互いが密接に関連している。例えば、プロジェクトの実行段階で不可欠になる問題が、コストやスケジュールのマネジメントである。また計画段階ではリスクを最小限にしておくマネジメントが求

められる。そしてプロジェクトのコンセプトづくり段階に着目した研究では、経営戦略論に加えて経営管理論からの知見を活かした研究が増加しつつあるとされる(Turner and Müller, 2005)。従来のプロジェクトマネジメント研究では、ソフトウェアやツールの研究者や開発者が大きな役割を担ってきた。より効率的なプロジェクト管理のためのソフトウェアやツールが求められていたからである。しかし近年は、ソフトウェアやツールによる技術的な手法だけでは対応ができない問題に关心が高まっている。適切なテーマやメンバー選定、メンバー間のコミュニケーションの促進、リーダーシップなど、感情を持った人間のマネジメントがより重要視されているからである。学術界および実務界において、機械的にマネジメントできるものから、より有機的にマネジメントしていく必要性があるものへとマネジメントの対象が変化してきているのである(Morris, 2002)。

プロジェクト成功要因についての研究が蓄積されるにつれて、研究間の発見事実に矛盾点や対立点が存在することも指摘され始める。Balachandra and Friar(1997)は、製品開発プロジェクトおよびR&Dプロジェクトを対象にした60を超える既存研究を整理して、獲得した発見事実の間に対立があることを示している。彼らは、市場関連、技術関連、環境関連、組織関連の4つカテゴリーに成否の要因を分類している。そして、いずれのカテゴリーにおいても、ある研究では成功要因になっているものが、別の研究では失敗要因となっていることを表3のように示している。例えば、組織関連のカテゴリーに属している、マーケティング部門からの支援という要因については、6つの研究がプロジェクト成功のための要因という結果を得ているが、逆に3つの研究が失敗要因という結果を得ていることを示している。客観的に何が重要かを探る研究は、初動的な段階において不可欠であり、実務家からの要請も高い研究である。しかし、プロジェクトの成功要因の分析は、規範的アプローチにとどまってしまうという問題がある。すべての状況で同じ要因が有効でない。同じ要因が、状況によって、

成功要因にもなり得るし、逆に失敗要因にもなり得る。つまり、何が有効なのかを客観的に求めるという規範的アプローチに限界が生じてきたのである。

上で指摘した規範的な研究アプローチの限界を克服するために、何が有効なだけでなく、なぜ有効なのかを明らかにしようとする研究がある(Jugdev, 2004)。発見事実の背後に存在する論理を探ろうとする研究である。発見事実の意味を考えたり、2つの発見事実が相反することの意味を考えたりしていくために必要な研究であるといえる。具体的には、論理としての脆弱性を補うために、経営学の研究蓄積を理論的基盤として活用しようとする動向がある。RBV (Jugdev, 2004)、リーダーシップ論 (Turner and Müller, 2005)、組織文化論 (Kendra and Taplin, 2004; Henrie and Sousa-Poza Henrie, 2005) をプロジェクトマネジメント研究の理論的基盤にしようとする動向がある。

例えば、リーダーシップ論を理論的基盤にすることを求める研究では、経営学で展開してきた一般的なリーダーと、プロジェクト・リーダーとの違いに着目している。Turner and Müller(2005)は、プロジェクトの成功要因を求める研究においてプロジェクト・リーダーのリーダーシップやコンピテンシーの重要性があまり挙がってこなかった原因について、プロジェクト・リーダー自身の存在を指摘する。アンケートやインタビューに応えるプロジェクト・リーダーが、自分の意義について認識不足であったり、過剰に謙虚であったりしたことを原因として挙げている。そして Dainty他 (2005) は、インタビュー調査の結果を踏まえて、一般的なリーダーとプロジェクト・リーダーに求められるコンピテンシーに違いがあったことを示している。具体的には、優秀なプロジェクト・リーダーの重要なコンピテンシーとして、部下の育成が挙がってこなかったことを示している。Dainty他は、プロジェクト・リーダーには一般的なリーダーと比べて、時間の制約があり、他人を育成するだけの余裕がないことを理由として挙げている。

表－3 発見事実の対立

要因名	成功要因	阻害要因
<b>市場関連要因</b>		
1.潜在的市場か既存市場か	Cooper(1979), Cooper(1980), Rothwell他(1974)	Balachandra(1984), Balachandra&Raelin(1984), Carter(1982), Hopkins(1981), Isleib他
2.市場分析の容易さ	Cochran&Thompson(1964), Cochran(1981), Mansfield&Wagner(1975), Rubenstein他(1976)	Dougherty(1990), Frohman(1982), Hitt他(1982), McGinnis&Ackelsberg(1983), Shanklin&Ryans(1987), von Hippel(1988), Yoon and Lilien(1985)
3.市場の成長性	Balachandra(1989), Cooper(1981), Merrifield(1981), Rubenstein他(1976), Utterback(1974)	Yoon&Lilien(1985)
4.市場参入の早さ	Maidique&Zirger(1984), Nevens他(1990)	Freeman(1982), Porter(1979), Yoon&Lilien(1985)
5.製品導入の割合	Balachandra(1989), Isleib他(1991)	Cochran&Thompson(1964), Cochran(1981), Maidique&Zirger(1984), Yoon&Lilien(1985)
<b>技術関連要因</b>		
1.製品の革新性	Cochran&Thompson(1964), Cooper(1979), Mahajan&Wind(1992), Maidique&Zirger(1984)	Freeman(1982), Mansfield(1981), Marquis(1969), Rothwell他(1974)
2.価値が認知されている程度	Cooper(1979), Lilien&Yoon(1989), Mahajan&Wind(1992), Maidique&Zirger(1984), Rubenstein他(1976)	Friar(1995)
3.特許の程度	Carter(1982), McGinnis&Ackelsberg(1983), Rubenstein他(1976), Souder(1987)	Levin他(1988), Maidique&Zirger(1984), Mansfield(1986)
4.デマンドブルかテクノジー・ブッシュか	Mansfield(1981), Marquis(1969), Rothwell他(1974), Utterback(1974)	Mowery&Rosenerg(1979)
<b>環境関連要因</b>		
1.不可欠性の程度	Balachandra&Raelin(1984), Carter(1982), Isleib他(1991), Merrifield(1981)	Cooper(1979)
<b>組織関連要因</b>		
1.マーケティング部門からの支援	Cochran&Thompson(1964), Cooper(1980), Mahajan&Wind(1992), Maidique&Zirger(1985), Marquis(1969), Rothwell他(1974)	Frohman(1982), Hitt他(1982), Snow&Hrebiniaik(1980)
2.様々なテクニックの活用	Liberatore&Titus(1983)	Mansfield&Wagner(1975), McGinnis&Ackelsberg(1983)
3.マーケティング部門からのアイデアの供給	Cooper(1979), Mansfield&Wagner(1975), Rothwell他(1974)	Frohman(1982), Hitt他(1982), Snow&Hrebiniaik(1980)

出所: Balachandra&amp;Friar(1997)

規範的研究アプローチから転換しようとする研究動向には、もう1つの動向がある。ある要因がプロジェクトで正当化されていくプロセスに注目する必要性を指摘する動向である。Cicmil and Hodgson(2006)は、プロジェクトのための技術的な手法でなく、政治的な要因や社会的なプロセスがプロジェクトの成否に大きく左右することが実務界において意識され始めているとする。そして学術界において

も、プロジェクトマネジメント研究をプロセスアプローチや物語的アプローチへと転換していく必要性を示す。新たな成功要因を発見するのではない。成功要因とされている要因が、企業やプロジェクトにおいて正当化されたり、阻害されたりしていく社会的プロセスやストーリーに注目する必要性を提起している。社会的プロセスやストーリーを通じて企業主観的な鍵要因になるものが存在して、その要因がプロジェクト

の成否を大きく左右しているということである。プロジェクトマネジメント研究は、様々な分野の研究者によって、膨大な研究蓄積がなされてきた。そして近年は、特に経営戦略論や組織論が過去にたどってきた研究進展の歴史と符合するような進展が始まりつつあるとして研究動向を整理することができる。

以上の整理を踏まえて、プロジェクトマネジメント研究の中での本研究の位置付けや研究姿勢として次の 3 つを提示する。第 1 は、新たな成功要因の発見には重きをおかないことである。成功要因の発見については、すでに多くの研究蓄積があり、研究貢献が高くないためである。第 2 は、特定の成功要因に着目していくことである。特定の要因に着目して、それにに関するプロジェクトのリーダーやメンバーの行動や感情に焦点を当てていくことを考える。先の Cicmil and Hodgson (2006)が指摘した、特定の要因とその要因に関する社会的プロセスに着目することを考えるものである。第 3 が、プロジェクト・リーダーならびに関係者へのインタビューを通じて仮説発見を目指すことである。着目する要因をランダムに、あるいは研究者本位に選択するのではなく、インタビュー調査を通じて特定していく。そして特定した要因を鍵活動として注目して、学術的ならびに実践的な貢献が期待できるような仮説の導出を目指すこととする。なお本研究では、論文冒頭で示した通りに、企業の大型プロジェクトに注目する。したがって、特にプロジェクトを大型化することに伴って生ずる企業主観的な鍵活動の発見と仮説の導出を目指すこととなる。

### 3. 事例および事例からの発見事実

本研究では、積水ハウス株式会社が取り組む、まちづくりプロジェクトを事例として注目する。積水ハウスは、日本を代表する大手住宅メーカーのひとつであって、近年「サステナブル・ビジョン」を掲げて経営を進めている。具体的には、住まいの提供を通じて持続可能な社会構築に寄与するとともに、その社会の中で暮らしの提供をリードし続ける、住環境創造企業を

目指している<sup>3</sup>。また特にまちづくりのプロジェクトについては、ホームページ上でも明記している通りに、ビックプロジェクトとして全社的に力を注いでいる<sup>4</sup>。2005 年には「まちづくり基本方針」を制定して、4 つの大きな柱に基づいたまちづくりを進めるこを標榜している。具体的には、環境マネジメント（自然保全など）、経済マネジメント（資産価値向上など）、生活マネジメント（安全・安心など）、タウンマネジメント（コミュニティ育成など）の 4 つのマネジメントを柱としたまちづくりを進めている。単に家というハードを提供するのではなく、住まい手とともに成長・成熟していく、次の世代に住み継がれていくような、持続可能なまちづくりをすることが意図である。本研究では、積水ハウスが取り組む、まちづくりプロジェクトを大型プロジェクトとして注目していく<sup>5</sup>。なお個別のまちづくりのプロジェクトは、本社の設計部門をはじめとする各部門と連携しあいながら、各地域の事業所や支店が中心となって進めている。

本研究では関西の 3 事例（事例①②③）、福岡の 2 事例（事例④⑤）の 5 つのまちづくりプロジェクトに注目した。関西の 3 事例は、積水ハウスの本社がある関西で遂行された大型プロジェクトであり、社内において代表的なプロジェクトとして位置付けられている。一方、福岡の 2 事例については、社内だけでなく、社外、特に地域社会においても高い評価を得ている大型プロジェクトである。本研究では、2006 年から 2008 年にかけて、プロジェクト・リーダーおよび関係者に対するインタビュー調査を実施した。そして関西の代表的事例を通じて、まちづくりプロジェクトにおける、企業の問題意識ならびに彼らが主観的

<sup>3</sup> 積水ハウス株式会社の「サステナビリティレポート 2008」による。

<sup>4</sup> [http://www.sekisuihouse.co.jp/company/info/develop\\_01.html](http://www.sekisuihouse.co.jp/company/info/develop_01.html) を参照。

<sup>5</sup> 積水ハウスでは、ビックプロジェクトの概念定義をしていない。本研究は、大型プロジェクトを「通常のプロジェクトに比較して、より多くの経営資源を動員し、より長期間に渡るプロジェクト」として概念定義する。

に考える鍵活動を探り出すことを目標とした。また福岡の成功事例を通じて、鍵活動を上手く遂行していくための課題を探り出すことを目標とした。

### 3-1. 関西の事例

事例①は、積水ハウスの中でも初期のまちづくりプロジェクトであり、会社の代表的な大型のプロジェクトである。神戸市がつくった約 580ha の人工島のまちづくりにおいて、プロジェクトを編成して中心的な役割を担った。特に第1期と第4期のコンペにおいては、積水ハウスが中心となった案が採用されることとなり、まち全体のイメージ形成を積水ハウスが担った<sup>6</sup>。この事例①においては、有名な建築デザイナーとともに共同設計を行うことが多かったという。住宅、マンション、公共施設のそれぞれにおいて、各分野の有名な建築デザイナーと共同で設計をした。一方で、まち全体に一貫性を持たせるために、それぞれの設計の間に一貫性を持たせている。例えば、海上都市のイメージを大切にして、マンションや公共施設の屋根には波型のデザインが取り入れられている。現在、事例①のプロジェクトは完了しており、積水ハウス内部だけでなく、神戸市の代表的なまちづくりの事例となっている。実際、1991 年には、第1回「兵庫県さわやか街づくり賞」を受賞して、高い評価を獲得している。

事例②は、阪神支店を中心としたまちづくりプロジェクトであり、兵庫県宝塚市にあって、総区画数が 200 区画を超える事例である。ある銀行が保有していた広大な保養地跡を活用したプロジェクトである。事例②は、大阪や神戸の大都市に非常に近く、利便性が良い立地にある。また周辺は、高級住宅地のイメージが地元で定着している場所もある。そのために、人気が高く、販売開始した区画についてはすぐに完売することも少なくないという。実際、間もなく全区画完売する予定である。この事例では、元々あったものをできるだけ壊すことをしないで、むしろ魅力となるように活用することに努めている。例えば、もとからあった

松林を残すことでの、新しいまちでありながら、味わいのある雰囲気を醸し出している。また、まちの幹線道路についても、もとの地形を活かした曲線の道路となっており、まち全体を奥行きがあるものにしている。さらに建設される住宅に対しても、「街づくりガイドライン」を制定して、例えばフラット屋根を禁止するなどして、まち全体の景観を保つことに注力をしている。立地のよさ以外にも、美しいまちなみづくりが人気を支えているということである。

事例③は、阪南支店を中心としたプロジェクトであり、大阪府泉南郡にあって、総区画数が 600 区画を超える事例である。現在も進行中のまちづくりプロジェクトである。元々、関西国際空港の開港に伴う需要を見込んで購入していた土地ということもあり、事例②とは異なって、大都市から少し離れている。難波まで電車で 1 時間近く要し、さらに最寄り駅からも近いとは言い難い。ただし見晴らしあるへん素晴らしい海岸が見える上に、特に夕日の美しさは百景に選ばれているほどである。都市から離れた広大な土地でのまちづくりを成功させるために、まちのコンセプトづくりを入念に行ったという。具体的には、大阪市内から大量に移住する可能性が高くないために、近隣や和歌山県からの若い夫婦の移住を見込んで、地元住民を中心にアンケートを行ったという。アンケートの結果は、地方だからこそ IT 環境を充実して欲しい、人が多くないからこそ安全性を高めて欲しいという意見が意外なほど多かった。そこで、IT とセキュリティのまちをコンセプトに定めた。当時としては、まだまだ目新しいコンセプトであり、また都会から離れた土地に本当にそんなニーズがあるのかという不安視する声も社内にはあったという。2002 年に販売が開始されると、当初予想していた以上に、和歌山県全土の広い範囲から若い夫婦が購入して入居した。それでも、最初に販売した 60 棟を全て売り切ることには、苦労が少なくなかったと販売担当者は話す。現在は、1 区画の広さを少し広くして、大阪府や兵庫県からの週末移住をする 50 代夫婦を対象にしたコンセプトへと切り替えている。まちづくりは長期間に及ぶために、1 つ

<sup>6</sup> なお第2期と第3期は商業施設の建設である。

のコンセプトで全て売り切ることが容易でない。時代に合わせて、コンセプトを変えていくことが必要になると大阪本社の設計部長は話す。

事例③では、休日を中心にバーベキューやもちつき大会などのコミュニティ活動が盛んに行われている。盛んなコミュニティ活動は、報道でも取り上げられるほどである。広大なまちであるほど、いろんな世代の人が、また長期間に渡って移り住むために、コミュニティづくりが不可欠となる。同時に、コミュニティがきちんと形成されることによって、事例③の当初のコンセプトである、セキュリティを高めることにもつながるという。

### 3-2. 関西の事例からの発見事実

ここでは、関西のまちづくりプロジェクトの事例間の比較をして、事例間の相違点と共通点を発見事実として示していくことにする。1番目の相違点としては、それぞれの規模や立地がかなり異なっていることを挙げることができる。また、並列的な比較をする難しさに伴って、まちとしての成否を評価することが容易でないことも挙げる。例えば、事例②は大都市に近く、利便性も良いために、販売が好調であった。またもともとから周辺に高級住宅地があるために、購入して入居する人たちにも同種の富裕層が多い。逆に事例③は、事例②と比べて、総区画数が3倍以上あって、利便性も良くないために、販売が容易でない。さらに価格帯も安いために、多様な人が入居しており、コミュニティ形成が容易でない。単純な比較をして、両者の優劣を決めるることは困難である。まちづくりプロジェクトを特定の客観的な指標で、あるいは短期的な指標で無理に評価することは現実にそぐわない評価してしまうことになりかねない。本研究が注目する、まちづくりのプロジェクトに限らず、大型プロジェクトのアウトプットを比較したり、評価したりすることは容易でないと考える。一般的のプロジェクト以上に、非日常的で唯一無比のアウトプットであることが少なくなく、比較や評価が容易でないからである。

本研究では、まちづくりプロジェクトの事例間の差

異を考慮して、都市近郊型まちづくりプロジェクト、郊外型まちづくりプロジェクト、超大型まちづくりプロジェクトの3つに区分しておくことにする。都市近郊型の典型としては、事例②を挙げができる。立地が良いために、販売が容易であり、資産価値も高い。同時に、都市近郊に位置するために、他のタイプに比べて販売区画も少なくなりがちになるという特徴を持っている。郊外型の典型としては、事例③を挙げができる。都市から離れた広大な土地のために、販売区画も多い。また立地が良くないことが多いために、販売が容易でない可能性も高い。一方で、近隣や自治体にあまり気兼ねすることもなく、企業が自由に主導的なまちづくりを行える可能性も高いタイプである。超大型の典型としては、事例①を挙げができる。超大型であるために、他のタイプに比べて、話題性が高く、社会的な認知度も高い。同時に、より長期的なプロジェクトになる可能性が高く、景気や税制など外部環境の変化の影響を受けやすいという特徴を持っている。

2番目の事例間の相違点として、タイプ別の今後の増減可能性に違いがあることを挙げる。具体的には、郊外型や超大型のまちづくりプロジェクトが増えていく可能性が高いということである。まちづくりプロジェクトは、ある程度の広い面積を要するために、都市近郊型が今後増加していくには限界がある。事実、近年の積水ハウスのまちづくりプロジェクトは都市近郊型が多くない。したがって必然的に郊外型や超大型のまちづくりに注力していく可能性が高まるということである。ただし、郊外型や超大型は、都市近郊型に比べて、短期間で売り切ることが容易でなくなるという課題を持っている。同時に、立地が良いとはいえない場所を大規模に開発して、まちづくりを行うことによって、企業にとって規模の経済性が発揮しやすくなるという利点がある。

3番目の相違点としては、コンセプトづくりの重要度に違いがあることを挙げができる。都市近郊型では立地が大きな魅力なっていたが、今後増加していく郊外型や超大型では立地以外の付加価値で魅力

度を高めていくことが要求される。企業においては、魅力あるコンセプトづくりができるかどうかが鍵活動になってくる。実際、事例③では、立地の魅力が乏しいために、アンケート調査を重ねるなどして、当初からまちづくりのコンセプトづくりに注力をしていた。まちづくりプロジェクトに限らず、より大型化し、より長期化するプロジェクトに注力していくとともに、コンセプトづくりが鍵活動となる可能性を指摘できる。

一方、事例間の共通点としては、ハードをつくって提供するだけでは限界があることを挙げることができる。どのまちづくりにおいても、単に宅地を造成し、まちなみを整備し、そして住宅やマンションを建設、販売するだけでは十分でなく、販売後のコミュニティづくりが重要になっていた。ある設計者も、まちづくりには、まちなみづくりとコミュニティづくりの2つが不可欠になると話す。さらに現場の担当者ならびに、本社の設計部やCSR室など所属部署を超えてしばしば同様の指摘がなされた。事実、上述した事例③以外でも、コミュニティづくりには力が入れられている。例えば事例①は、初期のプロジェクトということもあり、現在、大規模な補修や建て替えの時期を迎えている。補修も建て替えも住民の協力なしにはスムーズに進まない。そもそも住民がまちに愛着を持っていなければ、時間の経過とともに、住まいを売却して、まちから人が流出して人口が減少してしまうことになりかねない。事例①では、住民を巻き込んだコミュニティづくりをするために、コミュニティライブラリーの開設、そしてフリーマーケットの開催などに力を入れて、まちの魅力度や永続性を高めることを試みていた。

以上の発見事実を踏まえて、調査対象企業のまちづくりプロジェクトにおける「コンセプトづくり」と「コミュニティづくり」を企業主観的な鍵活動として焦点を当てて、さらに福岡のまちづくりプロジェクトの事例に注目していくことにする。

### 3-3. 福岡の事例

事例④と事例⑤は、福岡県福岡市にあり、いずれも福岡事業所が中心となったまちづくりプロジェクトである。両プロジェクトともに、「都市景観大賞」を受賞したり、報道で取り上げられたりしており、社内のみならず、社外においても高い評価を得ているプロジェクトである。

事例④は、福岡事業所がはじめて取り組んだまちづくりプロジェクトである。1993年に竣工されて、200を超える戸建住宅がある。福岡市の中心部からは少し離れているために、郊外型のまちづくりプロジェクトとして位置付けることができる。事例④では、福岡事業所の最初のまちづくりプロジェクトということもあり、初めに日本各地のまちの視察をしたという。具体的には、東京の田園調布や成城、関西の若狭、六麓荘などを視察して、当時の福岡市にはなかった高級住宅街を目指すことにした。また外部の設計事務所を交えながら、入念にコンセプトづくりをした。そして最終的には、「孫子の代まで残せる環境をつくる」というコンセプトを定めたという。なお、このプロジェクトで初期から中心になっていたメンバーは、約10名ほどで、内訳は設計5名、営業5名、行政を始め外部との折衝に1~2名がいたという。

当初、事例④は、約7年間で全てを売り切ることを予定していた。しかし高級住宅街で、しかもバブル経済が崩壊したことにも影響して、完売までに10年間を要した。特に、最後の20区画を販売することに苦労をしたという。時には、大幅な値引きの要求や、制定していた建築協定を逸脱しての建築要求などがあったという。しかし当初定めたコンセプトを守り抜いて、まち全体としての一貫性を保つことに努めた。結果的に、コンセプトの維持を大切にしたことは、完売するまでには苦労したものの、地域における高級住宅街としての高い評価を確立させて、資産価値の向上にもつながっている。

高級住宅街としての評価が確立しているのは、まちなみづくりだけでなく、コミュニティづくりにも注力したことが大きいという。調査対象企業に限らず、住

宅メーカーが主導するまちづくりでは、コミュニティづくりのために、しばしばコモンと呼ばれる共用空間が設置される。例えば、公園や花壇、そして共用の通路や散策路、広場や緑地、さらに集会場などをコモンとして造る。コモンシティなど、まちの名称の一部にコモンを入れる例も多く、積極的にコモンが造られている。コモンを住民たちに共同で管理してもらって、コミュニティ意識を芽生えさせることが意図の一つにある。事例④では、高級住宅に似合うような、特に立派なコモンが造られた。住民が壊れたらまずいな、維持しないとまずいなと思うようなコモンを意識して設けたという。また、コミュニティづくりにおいて中心的な役割を担ってくれる住民の選定を慎重に行つたという。具体的には、自治体を退職したばかりの住民に、町内会や管理組合などの長を全て担ってもらうことにした。同時に、積水ハウスはあまり表に出ないようにして、彼を側面支援することを心がけたという。例えば、コモンを維持していくための業者を紹介したり、建築協定を緩めたりするなど、彼を中心に出された要望にはできるだけ対応するような支援をしたという。

事例⑤は、現在進行形のプロジェクトであり、事例④よりもさらに大型のプロジェクトである。計画では、200 を超える戸建住宅のほかに、賃貸住宅が 100 戸、集合住宅が 1000 戸以上となる予定である。したがって超大型プロジェクトとして位置付けることができる。この事例⑤のまちづくりのコンセプトは、福岡市が事前に定めたものである。つまり、事例④とは異なり、積水ハウスが主導して定めたコンセプトではないのである。具体的なコンセプトは、「生きる力を呼び覚ますまち」であり、それをみんなで関わるまちづくり、子供を中心とするまちづくり、健康デザインのまちづくり、環境共生のまちづくりの 4 つが支えるというものである。事例⑤は、政治的ないきさつがあり、頓挫しかけたこともあった。しかし現在は、官民一体となって順調に進捗している。まちづくりのプロジェクト・リーダーを始め全員が、超大型ということもあり、絶対に失敗はできないという強い思いで取り組ん

でいるという。

失敗できないという強い思いは、コミュニティづくりにも反映されている。事例④と同様に、事例⑤においてもコモンが造られている。特にまちの規模が大きいこともある、広々とした緑地や公園に加えて、集会所や石畳の広場などを何箇所も設けている。さらに、住民全員が強制加入する自治会（まちづくり協会）も立ち上げている。この自治会は、役員会や地区別部会のほかに、まちづくり推進委員会、美化推進委員会などの様々な委員会を擁する大規模なものである。さらに、住民が中心となるイベントを毎月 1 回以上開催している。具体的には、夏祭りや音楽祭といった大きなイベントや一斉清掃など実に多様である。できる限り住民同士が顔を合わせる機会を増やすことを意図して、頻繁に開催しているという。コミュニティづくりは、まず住民同士が顔を合わせることから始まるからである。そしてどんな小さなイベントにも、積水ハウスの社員が必ず 1 名以上参加して、コミュニティづくりの支援に努めているという。

### 3-4. 福岡の事例からの発見事実

福岡のまちづくりプロジェクトの事例を通じて、まちづくりプロジェクトにおける鍵活動とされている「コンセプトづくり」と「コミュニティづくり」に注目した。ここでは、福岡の事例を中心にして、コンセプトづくりとコミュニティづくりのそれぞれについて考察を加え、発見事実として示していく。

1 番目の発見事実として、福岡の成功事例では、いずれも事前にまちづくりのコンセプトが明確に定められていたことを挙げる。福岡の事例は、いずれも都市近郊型のまちづくりプロジェクトでなかつたために、立地以外の魅力を付加する必要性があった。また長期に渡る大型プロジェクトであるために、多くの人を惹きつけるコンセプトを要した。関西の事例でもみられたように、より大型化し、より長期化するプロジェクトであるほど、プロジェクトのコンセプトを明確にする必要性が高かったと整理できる。

ただし、コンセプトを事前に定めておくことは大切

だが、コンセプトづくりの内容や過程は多様性が非常に高かったことを2番目の発見事実として挙げる。具体的には、コンセプトづくりのWho、What、Howについての差異が事例間で大きいということである。コンセプトづくりのWhoとは、コンセプトづくりの主体のことであり、どこが主導となって、どこが関与して、何人で、コンセプトを造ったのかということである。事例④では、福岡事業所の設計部が主体となって、外部の設計事務所を巻き込んで、10人程度で、まちづくりのコンセプトを造っていた。一方、事例⑤では、福岡市が主体となってコンセプトを造り、積水ハウスはそれを受容するだけであった。福岡の2つの成功事例は、コンセプトづくりのWhoが大きく異なっていたと指摘できる。

コンセプトづくりのWhatとは、コンセプトの内容のことであり、コンセプトの新奇性やコンセプトの持続性に注目するものである。コンセプトの新奇性については、奇抜であるほど良いとは限らない。社内で了解を得ることが難しくなるし、特に大型プロジェクトともなれば、多くの顧客に受け入れられる必要性があるからである。例えば、福岡の2つの事例は、必ずしも新奇性が高くなかった。一方で、関西の事例③は、社内で反発があるぐらいに新奇性の高いものであった。しかし、いずれのプロジェクトも結果的にまちとしての高い評価を獲得していた。また、コンセプトの持続性についても、当初のコンセプトに固執することが良いとは限らない。福岡の事例④では、コンセプトに固執して成功をしていた。一方で、関西の事例③では、コンセプトを柔軟に変更することで、新たな顧客を取り込むことに成功をしていた。

コンセプトづくりのHowとは、コンセプトづくりの過程に注目するものである。何を参照して、いくつの代替案の中から、どれくらいの期間を費やしてコンセプトを造ったのかということである。福岡の事例⑤は、福岡市から与えられたコンセプトである。したがって、企業側にはコンセプトづくりの過程と呼ぶべきものがほとんどない。主体的にコンセプトづくりをした事例④と比較して、コンセプトづくりの過程が大き

く異なることは明らかである。また有名なまちを視察した福岡の事例④と、地元民のアンケート中心にした関西の事例③においてもコンセプトづくりの過程は異なっている。つまり、上の3つの観点、すなわちコンセプトづくりのWho、What、Howのいずれについても共通点を見出すことが難しいとして整理できる。

コンセプトづくりについての3番目の発見事実としては、コンセプトづくりが企業にとって比較的得意な活動であるということを挙げる。コンセプトづくりの共通点を事例間で見出すことは難しく、むしろ多様性が高かった。しかしながら、特に大きな問題を生じることなしに、いずれの事例においてもコンセプトづくりがなされていた。つまり、明確なコンセプトをつくって、事前に設定しておくことは重要である。しかしながら、コンセプトづくりに焦点を当てた研究展開はあまり大きな貢献が期待できない可能性が高いということである。

次に、コミュニティづくりについても考察を加えて、発見事実として示す。先のコンセプトづくりと同様に、コミュニティづくりも、企業においてはまちづくりプロジェクトの不可欠な活動として認識されていた。さらに、コンセプトづくりと同様に、コミュニティづくりも多様性の高い活動であった。コミュニティづくりの多様性を、事例の情報に基づいて、コミュニティづくりの形態、参加の自由度、企業側の関与度の観点から整理しておく。

コミュニティづくりの形態については、自治体や管理組合などの団体を中心にするもの、特定の個人を中心するもの、そしてコモンを中心とするものとに区別することができる。またコミュニティ参加の自由度とは、住民がコミュニティに参加する自由度の高さのことであり、住民の任意参加なのか、強制参加なのかとして区別することができる。そして企業側の関与度とは、上の2つに対して、企業がどの程度深く関わっていたのかという違いに注目するものである。例えば、福岡の事例⑤では、自治会などの団体を中心にして、住民が強制参加して、企業側も深く関与していた。一方、福岡の事例④は、特定の個人を中心にして、住民

は任意の参加で、企業側の関与も比較的浅い事例であった。つまりコミュニティづくりについても、コンセプトづくりと同様に、事例間での共通点が見出し�にくく、一貫性が高くなかったとして整理することができる。

なお、調査対象企業においては、コミュニティづくりについて、ある程度関わる必要性があるものの、最終的には住民が主導になるべき活動であるという認識がある。なぜなら、そもそもまちは最終的に住民のものであり、住民主導でコミュニティづくりがなされるべきという考えがあるからである。しかし本音として、コミュニティづくりは、企業にとってアフターサービス的な活動であり、営利性が低い活動であることがある。さらに、コンセプトづくりと異なり、コミュニティづくりについては、その活動の多様性に対して企業が悪戦苦闘していることがある。本研究で取り上げたプロジェクトをはじめ、各まちづくりプロジェクトの関係者からも試行錯誤しているという指摘が少なくなくなされた。またコミュニティが十分に形成されていないために、造られたコモンが十分に管理されていなかったり、活用されていなかったりした事例もあった。つまり、コンセプトづくりと同様に多様性が高い活動であるものの、コミュニティづくりは企業にとって非営利性が高い活動であり<sup>7</sup>、さらに必ずしも企業が得意としていない活動であったとして整理できる。

#### 4. 研究整理と仮説の導出

本研究では、プロジェクトマネジメントについての研究動向を整理することと、その整理を踏まえた上で、企業の大型プロジェクトを対象にした調査研究をして仮説を導出することを研究目的とした。まず研究では、プロジェクトマネジメント研究が自然科学や社会科学の多様な分野の研究者によって、実務家の要請に応えながら進展してきた分野であることを明らかにした。また、実務家が最も要請する、プロジェクトの成功のためには何をしたら良いのかという疑問に対して、数多くのプロジェクト成功要因を発見してきたことを示した。さらに既存研究の貢献を示すだけでなく、プロジェクト成功要因の発見という規範的な研究アプローチには課題があることも示した。具体的には、研究が蓄積されるにつれて、発見された成功要因の間で矛盾や対立が指摘されていることを示した。そして研究では、何をしたら良いのかを示すだけでは十分でなくなってきたおり、理論的根拠の脆弱性を補うことを目指した研究動向があることを指摘した。つまり、何をしたら良いのかということの背後にある、なぜ必要なかという理論的基盤が求められ始めていることを示した。

さらに本研究では、客観的な成功要因を発見する規範的アプローチそのものから転換していく必要性があることも指摘した。具体的には、研究アプローチを転換して、特定のプロジェクトにおいて特定の要因が正当化されていく社会的プロセスやストーリーに注目する必要性を示した。特定の活動が、社会的プロセスやストーリーを通じて企業主観的な鍵活動となつて存在していて、プロジェクト全体の成否を大きく左右していることが少なくないためである。

本研究では、研究整理の結果を踏まえた上で、ある企業における、まちづくりプロジェクトの事例に注目した。そしてまちづくりプロジェクトの事例を通じて、特にプロジェクトを大型化することに伴って生じる課題を把握することにした。また事例を通じて、客観的な成功要因や鍵活動を発見するのではなく、企業に

<sup>7</sup> 非営利とは必ずしも利益追求を第一義の目的にしないということであり、全く利益追求しないということではない(松田、1998)。また社会科学の多くの概念と同様に、営利と非営利はそれぞれ理念型であり、程度の問題である。本研究でも理念型であることを意識して、営利活動や非営利活動として示すのではなく、営利的活動もしくは非営利的活動、あるいは営利性の高い活動もしくは非営利性の高い活動として示す。

とての主観的な鍵活動を見出すことに努めた。調査研究の結果、まちづくりプロジェクトにおいては、事例間の差異が大きいために、同一の指標で成否を評価することが容易でないことをまず示した。プロジェクトを大型するに伴って、各プロジェクトが唯一無比の存在となるために、少数の客観的な指標で比較をしたり評価をしたりすることが難しくなる。ただし大型プロジェクトのアウトプットは、その存在が社会的に大きいことが少なくない。時間の経過とともに、社内だけでなく社外においても成否が社会的評判となって拡がる。つまり、すぐに良いまちかどうかを客観的に評価することは容易でないものの、時間の経過とともに、社会的評判として自明になる。そして自明となつた大型プロジェクトの社会的評価は、企業全体の社会的評価につながっていく可能性もあるということである。

さらに、今後のまちづくりプロジェクトにおいては、立地が魅力な「都市近郊型」が減少していくこと、逆に立地以外の付加価値が要求される「超大型」や「郊外型」が増加していく可能性が高いことを発見事実として示した。また、まちづくりプロジェクトにおいては、特に「コンセプトづくり」と「コミュニティづくり」が企業主観的な鍵活動であることを見出した。そしてコンセプトづくりは、その内容およびプロセスについての共通性が少ないものの、企業にとって比較的に得意な活動であることを発見事実として示した。さらにコミュニティづくりについても、その内容およびプロセスについての共通性が少ないと見出した。またコミュニティづくりについては、営利企業にとって必ずしも得意な活動でないこと、しかも今後さらに重要性が高まる活動であるという発見事実も獲得した。つまり、まちづくりプロジェクトにおける2つの鍵活動は、いずれも内容やプロセスの多様性が高い活動であるという共通点が存在した。しかしながら、企業が得意とするかどうかという点で、両者が大きく異なることを発見事実として示した。

以上の研究結果を踏まえて、本研究では次の仮説を導出する。1番目は、プロジェクトを大型化するほど、

すぐに儲けとは直結しないような、非営利性の高い活動が不可欠となってくるという仮説である。事例では、家づくり、マンションづくり、まちづくりと大型化するほど、非営利性の高いコミュニティづくりが重要となっていた。まちづくりプロジェクトに限らず、企業がプロジェクトを大型化するに伴って、非営利性の高い活動が重要な役割を果たす可能性の高くなることが考えられる。大型のプロジェクトのアウトプットは、社会的に存在感の大きなものが多く、営利的な活動だけでは完結しない部分が増加するためである。この仮説は、営利的な活動に加えて非営利的な活動にも熱心なプロジェクトや企業であるほど、大型プロジェクトの成功する可能性が高まるこことを含意する。

2番目は、大型プロジェクトを構成する営利的な活動と非営利的な活動では、異なる精神が求められるという仮説である。本研究における精神の概念は、Weber(1920)の『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』の精神の概念に依拠する。具体的には、いつしか人間の血となり肉となってしまったような倫理的雰囲気、思想的雰囲気のことであり、Weber自身はエーストと呼ぶものである。営利企業である調査対象企業が、コンセプトづくりという営利性の高い活動を得意とするのは、営利的な活動を支えるエーストがメンバーに備わっているからである。逆に、コミュニティづくりという非営利性の高い活動を必ずしも得意としないのは、異なるエーストが必要であることが考えられる<sup>8</sup>。

以上の2つの仮説は、大型プロジェクトにおける非営利的活動の重要性と困難性の両方を提起している。また営利的活動と非営利的活動の両立の困難性を提起している。大型プロジェクトでは、非営利的な活動が重要となるものの、営利的活動と両立させることが

---

<sup>8</sup> エーストそのものは目に見えないものであり、エーストに限らず、目に見えないものの存在を確認したり検証したりすることは容易でない。ただし目に見える見本（例えば活動例）として表出することが少なくなく、見本を通じて存在を確認したり、検証したりできる可能性が高い（加護野、1988）。

容易でないということである。したがって仮説は、営利的活動と非営利的活動とを並存させることができるものプロジェクトや企業であるほど、大型プロジェクトが成功する可能性が高まることを含意している。そこで、今後の研究の方向性としては、一つのプロジェクトにおいて、両活動を並存させるためにはどのようにすれば良いのかを追究していくことを考える。

組織の中に多様性や異質性を取り込み、巧みに組み合わせていくことの有効性については、経営戦略論や組織論の中でしばしば指摘されてきた(野中、1990)。しかしながら多様性や異質性を高めることの困難性や、高めることで混乱や混沌が生じる危険性も指摘されている(Katz and Allen, 1982)。異なる二律背反的なエーストスに基づく両活動を並存させることの追究は、プロジェクトマネジメント研究のみならず、経営戦略論や組織論の中でも含意ある研究となることが期待できる。

さらに今後の研究の方向性としては、コミュニティづくりに関する既存研究を整理することとともに、欧米のまちづくりやコミュニティづくりの事例などにも目を向けながら、研究を進展させていくことを考える。コミュニティづくりは、まちづくりのプロジェクトのみで必要となるものでない。社会や企業の中においてもコミュニティ形成が不十分なことで生じる問題が少なくないことが指摘されている(田村、1999; 船津と浅川、2006; 北島と深尾、2007; Lave and Wenger, 1991; Wenger and Snyder, 2000)。本研究が展開する企業におけるまちづくりプロジェクトを通じたコミュニティづくりについての研究は、他分野に対しても少なくない含意が期待できるものと考える。

## 参考文献

- Baccarini, D. [1999], "The Logical Framework Method For Defining Project Success," *Project Management Journal*, Vol.30・4, pp.25-32.
- Balachandra, R. and J. H. Friar [1997], "Factors For Success In R&D Project And New Product Innovation," *IEEE Transactions On Engineering Management*, Vol. 44・3, pp.276- 287.
- Cicmil, S. and D. Hodgson [2006], "New Possibilities For Project Management Theory," *Project Management Journal*, Vol. 37・3, pp.111-122.
- Dainty, A., M. Cheng and D. Moore [2005], "A Comparison Of The Behavioral Competencies Of Client-Focused And Production-Focused Project Managers," *Project Management Journal*, Vol.36・2, pp.39-48.
- 船津衛・浅川達人[2006],『現代コミュニティ論』日本放送出版協会.
- Henrie, M. and A. Sousa-Poza [2005], "Project Management: A Cultural Literary Review," *Project Management Journal*, Vol. 36・2, pp. 5-14.
- Jugdev, K. [2004], "Through The Looking Glass," *Project Management Journal*. Vol. 35・3, pp. 15-26.
- Kendra, K and L. J. Taplin [2004], "Project Success: A Cultural Framework," *Project Management Journal*, Vol. 35・1, pp. 30-45.
- Lave, J. and E. Wenger [1991], *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge Univ Press. (佐伯耕記[1993],『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加』産業図書.)
- 加護野忠男[1988],『企業のパラダイム変革』講談社.
- Kaz, R. and T. J. Allen [1982], "Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: A Look at the Performance, Tenure, and Communication Patterns of 50 R&D Project Groups", *R&D Management*, Vol. 12・1, pp.7-19.

- 北島茂樹・深尾誠[2007], 「産業領域での実践 [1]職場のメンタルヘルス [2]勤労者の『うつ病』対策」日本コミュニティ心理学会編『コミュニティ心理学ハンドブック』東京大学出版会、pp.652-661.
- Kloppenborg, T. J. and W. A. Opfer [2002], "The Current State Of Project Management Research." *Project Management Journal*, Vol. 33·2, pp. 15·26.
- 松田良子[1998], 「非営利組織における組織目的の modal change」『六甲台論集』、第 44 号第 3 号、pp.137·148.
- Morris, P. W. G. [2002], "Science, Objective Knowledge And The Theory Of Project Management," *Civil Engineering*, Vol. 150, pp.82·90.
- 野中郁次郎[1990], 『知識創造の経営』日本経済新聞社.
- Pinto J. K. and J. E. Prescott [1988], "Variations In Critical Success Factors Over The Stages In The Project Life Cycles," *Journal Of Management*, Vol. 14·1, pp.5·18.
- Pinto, J. K. and D. P. Slevin [1988], "Critical Success Factors In Effective Project Implementation," In D. I. Cleland and W. R. King (Eds.), *Project Management Handbook* (2nd ed.), New York: Van Nostrand Reinhold.
- Shenhar, A. J. and D. Dvir [1996], "Toward a Typological Theory of Project Management," *Research Policy*, Vol. 25, pp.607·632.
- Shenhar, A. J. and D. Dvir [2007], "Project Management Research -The Challenge And Opportunity," *Project Management Journal*, Vol. 38·2, pp. 93·99.
- 田村明[1999], 『まちづくりの実践』岩波新書.
- Turner, J. R. and R. Müller [2004], "The Project Manager's Leadership Style As A Success Factor On Projects," *Project Management Journal*, Vol. 36·2, pp. 49·61.
- Weber, M. [1920], *Die protestantische Ethik und der 'Geist' des Kapitalismus*. (大塚久雄訳[1989], 『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波書店.)
- Wenger, E. C. and W. M. Snyder [2000], "Communities Of Practice: The Organizational Frontier", *Harvard Business Review*, January·February. (西村裕之訳[2000], 「場のイノベーション・パワー」『Diamond Harvard Business Review』August, pp.120·129.)

■ 論文

## 経営資源と組織能力の不可分性

### —分析単位としての組織ルーティン—

徳山大学 槙谷 正人

#### 目次

1. はじめに：問題の所在
2. 経営資源と組織能力の研究
  - 2-1. 経営資源と組織能力の区別
  - 2-2. 経営資源と組織能力の関係
  - 2-3. 経営資源と組織能力のメカニズム
3. 組織能力の概念体系
4. 研究方法について
5. 組織能力の分析単位としての組織ルーティン
  - 5-1. 組織ルーティンの考察
    - 5-1-1. 生産部門における組織ルーティン
    - 5-1-2. 営業販売部門における組織ルーティン
    - 5-1-3. 研究開発部門における組織ルーティン
    - 5-1-4. 管理部門における組織ルーティン
6. おわりに

#### 1. はじめに：問題の所在

経営戦略論の分野では、1990年代以降、経営資源あるいは組織能力に焦点を当てた研究が多く見られる<sup>1</sup>。こうした研究は、一般に“Resource Based View”

<sup>1</sup> Hansen & Wernerfelt, 1989; Dierckx & Cool, 1989; Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991, 1996, 2001; Castanias & Helfat, 1991; Grant, 1991; Quinn, 1992; Amit & Shoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Normann & Ramirez, 1993; Treacy & Wiersema, 1993; Markides & Williamson, 1994; Hays & Pisano, 1994; Black & Boal, 1994; Collis, 1994; Pine, Peppers

(以下では「RBV」と略す) と呼ばれるアプローチである。企業が有する経営資源あるいは組織能力に企業の競争優位を見出すという RBV の発想は、端的に言えば企業の強みの分析である。これらの研究に共通する問題意識は、「企業を経営資源の集合とみなし、それらの経営資源がもたらす組織能力を含めた Resource が企業競争優位の優劣を生み出す」というものである<sup>2</sup>。

RBV の代表的な議論は、Selznick (1957) の「組織独自能力」<sup>3</sup>、Penrose (1959) の「経営資源の集合体としての企業」<sup>4</sup>、Nelson and Winter (1982) の「ルーティン」<sup>5</sup>、Wernerfelt (1984) の「資源ポ

& Rogers, 1995; Schendel, 1994; Montgomery, 1995; Foss & Knudsen, 1996; Sanchez & Heene, 1997; Teece, Pisano & Shuen, 1997 などがあげられる。

<sup>2</sup> ここでは、「Resource-based View」の様々な研究アプローチを、「経営資源」と「組織能力」に分け、これらを含めたものと定義する。

<sup>3</sup> 「組織の性格」ということと関連づけて「独自能力」という用語で説明をしている。それは、日常の定型化された業務遂行 (routine) を行う組織能力よりも、危機的な状況に直面した時に発揮される組織独自の変革能力である (Selznick, 1957, pp.29-32 訳書, pp.38-42)

<sup>4</sup> 企業の経営資源を物的資源（工場、設備、土地、原材料等）および人的資源（生産過程において蓄積される知識やノウハウ）としてとらえ、その両者の相互作用の重要性を指摘している (Penrose, 1959)。

<sup>5</sup> ルーティンは組織内の標準化・公式化された業務（マニュ

ジション障壁」<sup>6</sup>、伊丹（1984）の「見えざる資産」<sup>7</sup>、Barney（1991）の「競争優位の源泉」<sup>8</sup>などである。しかし RBV における経営資源および組織能力の定義は、様々な視点からの解釈により混乱をきたしているといえよう。

これらの定義の多様な解釈をめぐる混乱の背景には、経営資源と組織能力を詳細に区分して分析するという、ポジショニングベースの戦略論の手法を選択していることに起因していると考えられる。なぜなら、RBV は Porter の産業組織論的理論を相互補完するとして有効な観点を提供しているのもかくわらず、競争優位の源泉をポジショニングベースによって分析しているからである。つまり、両者の共約不可能性の問題ではなく、RBV がポジショニングベースの手法によって説明されているという矛盾によるものである。

本稿では、これら RBV の定義や解釈が混乱していることに対して、「資源」と「能力」の分離を行っている議論に焦点を当て、その問題点を批判的に検討することにする。その目的は次の 2 点である。第 1 は、「経営資源を所与のものとして活用する組織能力に焦点を合わせる」のではなく、「競争優位の経営資源が存在しない場合における組織能力とは何か」を考察することにある。第 2 は、経営資源と組織能力の研

---

アル化された業務）を意味しているが、Nelson and Winter (1982) は、企業内の業務・活動がルーティン化されることならびにそれらの類似性に着目し、これらのルーティンが外部環境の変化に対応してどのように変化していくのかと捉えている。

<sup>6</sup> 資源ポジション障壁とは、ある者が、すでに経営資源を有しているという事実が、後発的に経営資源を保有した者の費用あるいは収益に不利に作用する状態である（Wernerfelt, 1984.p.173）。

<sup>7</sup> 経営資源および組織能力を含めた総体的概念としての経営資源を構成する 1 要素として使用されている（伊丹, 1984.p.44）。

<sup>8</sup> 経営資源の異質性と移動困難さが、競争優位の源泉となる論理を示している（Barney, 1991）。

究を、「競争優位の源泉」に着目することから、「競争優位の持続」に着目することによりその要因とメカニズムを、組織ルーティンによって解明することの重要性を指摘することにある。

## 2. 経営資源と組織能力の研究

伊丹・加護野（2003）は、ヒト・モノ・カネといった資源と、技術力やブランドといった組織能力を総称する言葉として、経営資源という言葉を使っている。そして、資源と組織能力は「利用」されるものであり「蓄積」されるものである。つまり経営資源とは、中核としての見えざる資産も含めたものである。さらに、経営資源を競争優位の源泉として分類を行っている。それは、経営資源が汎用性のあるものか企業特性のあるものかという軸と、可変性のあるものか固定性のあるものかという軸である。汎用性があり可変性のある経営資源は、モノ・カネなどが相当し、企業特性のある固定性のある経営資源は技術力やブランドといった組織能力が相当するとしている。経営資源のなかで競争上の優位性、つまり他の企業が真似できない優位性の源泉となるのは、目に見えない情報的経営資源であるとしている。このように、RBV の議論では、組織能力その他の概念を包含する概念として経営資源という用語が使用されている。これら RBV で展開されてきた多様な議論を次に整理しておこう。

### 2-1. 経営資源と組織能力の区別

Hall (1992) は資源を、資産 (asset) と技能 (skill) に分類している。しかし、資源の分類概念として、属人的 (people dependent) か非属人的 (people independent)<sup>9</sup>かという基準を示しており、その区別を元に考えるならば資産と技能の分類も曖昧なものとなってくる。Abell (1993) は、資源とコンピタンスを区別してとらえている。企業としての能力の独立性と中核性について強調しており、経営資源はそれら組織能力を発揮するための手段として位置づけて

---

<sup>9</sup> Hall, 1992.p.139.

いる。しかし、資源の一部に人間を入れているため、コンピタンスは人間を離れて存在しないのであれば、資源も人間を離れて存在しないものととらえられる。Hall (1992) と Abell (1993) の研究において、資源と能力について区別されて定義されているものの、両者の関係は明示的ではない。

さらに、企業の資源について、資産を中心とする資源要素によって厳密に区分したのは Black and Boal (1994) である。彼らによると、資産は、市場で取引可能か否か、資産フローか資産ストックかによって分類される。資産フローは企業が即時入手できる資産で、資産ストックは資産フローから長時間かかって形成される資産である<sup>10</sup>。また、資源は内包された資源 (contained resource) かシステム資源 (system resource) かという基準によっても区別できるという<sup>11</sup>。内包された資源とは、境界が明確な資源要素の単純ネットワークをさし、資源要素の結びつきがわかりやすく複製しやすい特徴を持つ。システム資源とは、資源要素が複雑で有機的なネットワークによって形成される資源で、明確な境界を持たない。多くの場合は取引不可能である特徴を持つ。

このように、経営資源と組織能力に関する定義を厳密に行い、それらを区別してとらえる研究は、企業の競争優位の源泉の特定について理解を深化させたことには違いない。しかし、過度な区別を行うことによって、競争優位の源泉までもが分断されてしまう。その結果、本来明らかにしなければならない、競争優位の持続要因とメカニズムについて、ダイナミックなプロセスとしてとらえられなくなるであろう。

## 2-2. 経営資源と組織能力の関係

Grant (1991) によれば、能力は、資源を活用する

ものと位置づけられている。経営資源と組織能力が有する比較優位の持続性は、それらの耐久性、他企業から見た透明性 (transparency)、移転可能性 (transferability)、複製可能性 (replicability) に規定される<sup>12</sup>。Wernerfelt (1995) は、企業のもつ保有資源が組織能力との密接な結びつきが有効な戦略策定に不可欠であることを示しており、経営資源と組織能力の区別よりもその関係性に重点を置いている<sup>13</sup>。その流れから、Collis and Montgomery (1998) は、「事業、組織、資源それぞれの強みももちろん重要であるが、これら 3 者間にある関係性により大きな注意が払わなければならない」<sup>14</sup>と主張している。Barney (2002) は、Collis and Montgomery と同様に能力を資源に含めて考えている。「一般に企業の経営資源 (firm resources) とは、すべての資産、ケイパビリティ (能力)、コンピタンス、組織内のプロセス、企業の特性、情報、ナレッジなど、企業のコントロール下にあって、企業の効率と効果を改善するような戦略を構想したり実行したりすることを可能にするものである」<sup>15</sup>。

<sup>12</sup> Grant,1991.p.123.

<sup>13</sup> 「これまでの戦略分析を見ればわかるように、戦略的な経営の多くの局面は、企業の異質性を抜きにして考えられる」し、「組織プロセスと組織デザインに関する最近のほとんどは、このような立場に立脚している」(Wernerfelt,1995.p.173.)

<sup>14</sup> Collis and Montgomery,1998.p.72.

<sup>15</sup> 具体的には、経営資源を財務資本、物的資本、人的資本、組織資本に分類している (Barney,2002.p.156 ; 邦訳上巻、pp.243-244) また、これらのうち戦略的に価値があるものが「経営資源」なのであり、その本質はケイパビリティ、コア・コンピタンスで、これらは結局のところ同義であるが、コア・コンピタンスについては、多角化戦略との関連でのみ使用するのが適當だという (Barney,2002.pp.156-157 ; 邦訳上巻、p.245)。これらのうち、戦略的に価値があるものが経営資源としてとらえ、その本質はケイパビリティ、コア・コンピタンスであるととらえている。

<sup>10</sup> 企業の資産には取引可能な資産フロー、取引不可能な資産フロー、取引可能な資産ストック、取引不可能な資産ストックという 4 種類の資産が存在することになる (Black and Boal,1994.pp.133-134)。

<sup>11</sup> Boal,1994.pp.134-135.

このように、Black and Boal の経営資源と組織能力を峻別する立場から、資源や能力間における関係の重要性が示され、Grant や Barney から、組織能力を経営資源に包含し活用する立場によって資源や組織の特性が示された。しかし、いずれの経営資源からのアプローチも、経営資源と組織能力の分類が中心となり、持続的要因とメカニズムを解明するものではなかった。

### 2-3. 経営資源と組織能力のメカニズム

経営資源からのアプローチに対して、組織能力からのアプローチの研究も見られる。Christensen (1996) は、組織能力を「経営資源を生産的な目的のために構造化し方向づける (orienting) 力量 (capacities)」としている。また、Sanchez and Heene (1997) も、組織能力を「組織目標達成のための経営資源をバランスよく活用する力 (ability)」と定義している。そして、より具体的には、「オープン・システムとしての組織（戦略的）目標、組織プロセス、組織内の相互依存性等の鍵概念を示し、それらの統合された全体としての、組織能力を把握している」<sup>16</sup>。これら組織能力の定義も、経営資源を前提とした概念としてその関連で把握することの重要性をして示していることになる。このように、経営資源と組織能力は概念的には区別してとらえられるにしても、本質的な部分では不可分的なものであることが指摘できる。

## 3. 組織能力の概念体系

近年の組織能力研究からの視点から見ると、経営資源と組織能力を概念的に区別してとらえ、組織能力の概念的体系化によって企業評価の要因を組織マネジメントの視点から行う研究がある。藤田 (2007) は、経営資源が既に獲得された有形、無形の経営資源（ここでは会計上の資産を含む）を意味するのに対して、組織能力とはそうした経営資源を獲得する力、経営資源を活用する力等を意味する点にあるとしている。そ

<sup>16</sup> Sanchez and Heene, 1997, pp.7-8.

して、組織能力の定義を、「経営資源を蓄積、統合、活用し、製品・サービスを生み出す力」としている。さらに藤田は、経営資源と組織能力を概念的に区別し、経営資源が「物質」あるいは「もの」のアナロジーで捉えられる概念であるのに対して、組織能力は「行為」あるいは「こと」として把握される概念であるという違いであるとしている。

経営資源の側から組織能力をとらえようとすると、経営資源と組織能力の「もの」や「こと」の分類に焦点が当たられる傾向にあるが、藤田の経営資源と組織能力を概念的に区別することによって、組織能力の側から、しかも、組織デザインや組織マネジメントのダイナミックなプロセスでとらえることが可能となるであろう。その結果、企業評価という視点から経営資源と組織能力のメカニズムを明らかにすることにつながってくる。

RBV では、経営資源および組織能力が企業の競争優位の源泉であるという基本問題意識がある。またインタングブルズ (intangibles) および IC (Intellectual Capital)<sup>17</sup>においても、無形の要素（すなわちインタングブルズ）が、経済的富の創造の原動力になっているという問題意識がある。しかし、いずれにおいても有形の経営資源と無形のそれとのいざれがより競争優位に寄与されるかは明示的に示されていない。

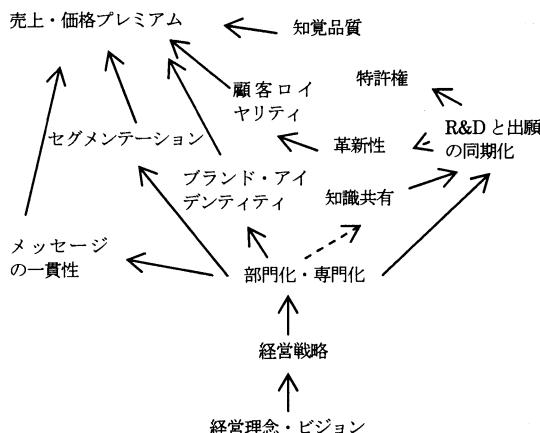
インタングブルの特徴的な問題意識は、企業の経営成績あるいは競争優位に影響を及ぼす情報が、従来の財務報告では十分なされてこなかったという点である。これは RBV には全くない視点である。インタングブルと同様に IR (Invester's Relations) の観点から、企業が有する無形あるいは知的な経営資源に関する情報を測定・認識しようとする概念が IC<sup>18</sup>である。

<sup>17</sup> インタングブルズという用語は、米国のブルッキングズ研究所 (Brookings Institution) のタスクフォースによる研究報告書および同研究所がニューヨーク大学の Lev 教授に委託した研究の報告において使用されている概念である。

<sup>18</sup> IC という用語はスウェーデンの保険・金融サービス会社である Skandia が、1993 年 Annual Report において公表

さらに、藤田は、経営資源、組織能力という視点から企業評価を行っている。具体的には、企業経営にとって重要度が高い経営資源であるブランドおよび特許権に関する知的財産戦略の定量分析をもとに、ブランド・マネジメント力と技術力（研究開発力）を統合した組織能力の測定モデルを提示している。この点は、従来のRBV関連の研究にはまったく欠落していたところであると指摘している。また、経営資源および組織能力について、具体的な測定モデルを比較検討しつつ、組織能力に関するオリジナルな測定モデルを提示している。

図1：組織能力の測定モデル



出典：藤田（2007,p.228）

藤田の組織能力の測定モデル（図1）は、単なる測定モデルではなく、マネジメント・モデルでもあり、組織能力のメカニズムを動態的に構造化したものである。この点は、BSC（戦略マップ）の発想からその因果関係を定量的に確認している点にもつながっており、極めて理論的であり事業活動の実践的な視点が取り入れられている。

これらの経営資源および組織能力をシステム概念、組織構造、機能等の組織論的な見地から検討すると、組織能力は、伝統的な組織構造や機能等の組織論の概

したのが実務における先駆けである。

念よりも、企業組織の有効性（業績）を直接説明あるいは予測する概念としてとらえる見地である。そのためには組織能力の体系化が不可欠であることを指摘している。組織能力の源泉に経営理念・ビジョンを位置づけ、経営戦略を構想する。そのうえで、部門化・専門化によって組織能力が形成される。この測定モデルは実証研究から構築されたモデルとなっており、経営資源と組織能力の不可分性について考察する際に有効であると考えられる。そこで、藤田の組織能力の測定モデルを援用することによって、企業の競争優位の持続要因とメカニズムを検討することにする。その前に、研究方法の基本的な方向性について整理しておきたい。

#### 4. 研究方法について

Burrell and Morgan (1979) の「社会理論における4つのパラダイム」<sup>19</sup>を参考に、経営資源と組織能力の構成要素と基盤要素を、資本関係・法規制・制度、組織デザイン、経営戦略の3つに区分して表1のとおり分類整理する。主観主義的アプローチと客観主義的アプローチという二項対立的なとらえかたは意見が分かれるところであるが、RBVで見られたような、経営資源と組織能力に関する定義や解釈の多様な議論について、整理する枠組みを提示するものと考えられるからである。

経営資源として一般的に理解されているものは、モ

19 彼らは、組織論におけるパラダイムを「解釈主義」「構造・機能主義」「ラディカル人間主義」および「ラディカル構造主義」の4つに分類している。この4つの分類の際に、「存在論」「認識論」「人間性」および「方法論」に関して「主観主義的アプローチ」と「客観主義的アプローチ」を区別している(Burrell and Morgan, 1979; 訳書 p.6)。主観主義的アプローチに対して、唯名論的存在論、反実証主義的認識論、主意主義的人間性、個性記述的方法論が採用される。一方、客観主義的アプローチでは、実在的存在論、実証主義的認識論、決定論的人間性、法則定立的方法論がとられる(Burrell and Morgan, 1979; 訳書 pp.6-10)。

ノ、カネ、資産、情報、知識、ブランド、知的財産である。一方、組織能力として理解されているものは、ヒト、行動、組織ルーティンなどである。

第 1 に、経営資源と組織能力は、企業が社会で存続するための資本関係、法規制、制度の影響を直接受ける。経営資源については、企業の業績を表現する有価証券報告書などにおいて厳密に記述する傾向にある。一方、組織能力は、法規制、制度に対する活動の背景や、組織メンバーの置かれた環境を探究することを強調し、状況の「内側に入ること」ならびに日常活動のプロセスに関与することによって生み出す主観的説明の分析を強調することになる。そのため、組織能力は実在する構造が存在しない、可視化できない事業活動プロセス等で存在するものととらえられる。

表 1：経営資源と組織能力の構成要素と基盤要素

（主観的） 組織能力：ヒト、行 動、組織ルーティン	（客観的） 経営資源：モノ、カ ネ、資産、情報、知 識、ブランド、知的 財産	
（存在論） 資本関係・法規 制・制度	（唯名論） 実在する構造が存 在しない可視化で きない事業活動プ ロセス等	（実在論） 明確な構造からなる 実在としての有 価証券報告書等
（認識論） 組織デザイン	（反実証主義） 本質的に相対的で あり個人内部の視 点から自ら変更	（実証主義） 観察者の視点から 構成要素間の規則 性や因果関係を探 究
（人間性） 経営戦略	（主義主義） 人間は完全に自律 的であり新たな経 営資源を開発	（決定論） 環境により完全に 決定され所与の經 営資源を活用

第 2 に、経営資源と組織能力を、組織体制や組織形態を示す組織デザインとの影響で考察すると、2つの異なる認識視点からとらえられる。経営資源は観察者の視点から、構成要素間の規則性や因果関係を探究する傾向にあるため、組織体制の見直しを頻繁に図り、業績成果との関係を実証的にとらえようとする。一方、組織能力は行為主体者の視点から、組織における現象や活動は本質的に相対的であり、個人内部の視

点から自ら変更しようとする。人間は完全に自律的であり自由意志を備えているとするため、組織デザインによって決定されず、目標達成のために自ら組織デザインを変更して反実証的にとらえようとする。

第 3 に、経営資源と組織能力を経営戦略との関係で考察する場合、経営戦略の実行の側面に着目する必要がある。組織メンバーの活動が所与の経営資源で実行する場合は、存在している状況や環境により完全に決定されると考える。経営戦略における計画的なポジショニング・ベースアプローチは、外部環境の競争優位の位置取りに照準が合わされる。一方、組織メンバーが完全に自律的であり、新たな経営資源を開発する視点で組織能力を構築していく見方がある。それは、創発的で知識創造の戦略論につながっていく。

しかし、このような主観主義的アプローチと客観主義的アプローチという二項対立的なとらえかたで、経営資源と組織能力をとらえようとすると、分析する視点（立場）と目的が異なってくることが明らかになるだけで、「競争優位の源泉」要因は明確になるとしても、「競争優位の持続」要因とそのメカニズムの解明には課題が残る。そこで、藤田の組織能力の測定モデルにあるように、組織能力を経営戦略とのつながりにおいてとらえ、起点として経営理念・ビジョンと連動させて実行することに着目することが重要であろう。なぜなら、経営戦略の実行場面で企業は、経営目的と経営行動の一貫性が社会やステークホルダーから問われることになるからである。経営理念・ビジョンは、社会やステークホルダーに対して、オープン・システムとして位置づけて展開されることが要請されるからであり、かつ企業は社会やステークホルダーに対して存在価値を持続させる必要に迫られるのである。その結果、企業は競争優位の組織能力そのものを再定義し、持続と変革を余儀なくされるのである。

経営理念・ビジョン、経営戦略を起点にして経営資源と組織能力の枠組みを理解するに当たって、Burrell and Morgan (1979) が社会の性質に関する次元として示した「レギュレーション」と「ラディカル・チェンジ」の観念によって図 2 のように整理する

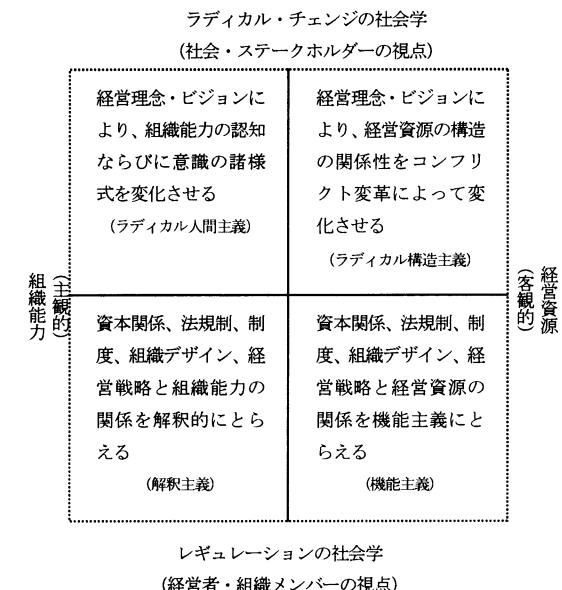
ことが可能であると考えられる。

前者の「レギュレーション」によって、経営資源と組織能力は、第1の要素である資本関係、法規制、制度の影響を大きく受け、第2の要素である組織デザインが位置づけられるものと位置づけられよう。一方、「ラディカル・チェンジの社会学」は「レギュレーションの社会学」と完全に対称的な立場に立っており、基本的関心は急進的変動、深層的な構造的コンフリクト、支配の諸様式、ならびに構造的矛盾に対する説明を見つけることにより、これらを現代社会の特徴ととらえるところにある。この視点は、本質的に人間の発展の可能性を制限し阻害するような諸構造から人間を解放することに关心をもつ社会学をあらわしている。

このように考えると、「ラディカル・チェンジの社会学」を、社会やステークホルダーの視点や立場からの変革要求に対して、企業は経営者の哲学によって経営理念・ビジョンを表明する<sup>20</sup>。そして、経営理念・ビジョンとの関係から経営資源と組織能力を変化させる。経営資源と組織能力の理解は、経営理念・ビジョンとの関係から深めようとすると、観察者である社会やステークホルダーと、行為主体者である経営者や組織メンバーの客観的と主観的なとらえ方が交錯した図式ができる。

<sup>20</sup> ここでは経営理念と経営哲学を区別してとらえる。「経営理念は経営者が自ら企業経営について表明する見解であり、一つは企業内部に対する指導原理であり、もう一つは対社会関係の指導原理である。しかし、企業内部に対する指導原理は経営哲学の問題である」(中川,1972)。この定義から経営理念は、CSRやコンプライアンスの面からステークホルダーなど対社会関係における企業活動の指導原理として表明される側面がある。また、「一般に経営理念ないし経営哲学は、経営者が企業経営に対してもつ基本的な価値、態度、信念や行動基準をさしており、それは経営哲学といわれる」(占部,1980)ことから、経営理念を対社会関係における企業活動の表明、経営哲学を企業内部の経営における指導原理と区別してとらえられる。

図2：経営資源と組織能力をとらえる視点（立場）と目的



出典：Burrel & Morgan (1979:22,訳28) の4つのパラダイムによる社会理論の分析に横谷が加筆

ここに、経営資源と組織能力の理解は、視点や立場、さらに目的の違いによって混乱が生ずるのである。この混乱を避けるためにも、競争優位の持続要因とメカニズムは、ダイナミックな組織能力の分析単位として組織ルーティンに着目することが有効であると考えられる。

## 5. 組織能力の分析単位としての組織ルーティン

Teece and Pisano (1994) は、組織能力を、ダイナミック・ケイパビリティと呼び、その性質について、よりミクロ分析的な説明を記し、個人や組織が実践をつうじて獲得する習慣やルーティンを扱っている。ルーティンは、ある組織が実際に行っていることを表すのにたいして、ケイパビリティの場合、ある組織が、さらに資源の再配分を行えば、実行できるようになるかもしれないことをも含んでいる、という点である。このように、企業のルーティンは、ケイパビリティの部分集合であり、企業の実現可能な事柄に影響を及ぼす。さらに、Teece,Pisano, and Shuen (1997) は、

資源ベースの観点からは、ルーティンは環境変化に応じて変動する企業組織の活動と、経営資源を結びつけるダイナミック・ケイパビリティを構成するものであると指摘している。

組織能力をミクロで分析すると、個人のルーティン活動にたどりつく。しかし、組織能力を分析するには、個人のルーティン活動をコントロールしている組織ルーティンに着目することが重要であろう。大月(2004)によれば、組織行動のルーティン化現象は、市場環境の安定・不安定に関係なく進展する(Massini et.al.,2002)。またルーティンをいかに形成するかは、組織にとって重要な課題である(Axelrod and Cohen,1999)。これに比して、組織ルーティンの進展にともなう組織への影響の研究が少ないことを指摘している。そして、組織ルーティンが組織行動にとって重要な要因であることを意思決定論的な観点から、組織ルーティンは反復的な「実行プログラム」であるとともに組織行動の信頼性を形成するもの(March and Simon,1958)や、組織的意思決定の基本的要因である(Cyert and March,1963)、とみなされてきた。進化経済学の観点から、ルーティンは組織の技能と能力であり、企業の進化にとって重要な要因であるという見方が提示された(Nelson and Winter,1982)。さらに資源ベースの観点から、ルーティンが企業組織のダイナミック・ケイパビリティに貢献するものと見なされた(Teece and Pisano,1994)。

また、別の角度から、組織ルーティンのあり方というより、そのメカニズムに着目したとらえかたがある。それは、組織ルーティンは変化する状況に対する組織の適応力に影響する組織化の文法であるとする主張である(Pentland and Rueter,1994)。さらに組織ルーティンを、選択状況に生ずるプレッシャーに直面する組織学習のコンテクストにおいて、反復的に遂行する実行能力であると見なす、行為主体を含んでとらえる見かたである(Cohen,et.al.1996)。

企業の持続的成長と発展要因や、競争優位の源泉や持続の議論は、経営資源と組織能力に照準が合わされる。しかし、今までに考察してきたように、経営資源

と組織能力のとらえ方が多様化し、その議論の焦点化が必ずしも絞られているわけではない。そこで、本章では、経営資源を活用し開発する組織能力そのものの現象や事象に着目して考察することにする。前節で整理した経営資源と組織能力のとらえかたとしては、組織能力に重点をおいて、組織能力の成果現象や事象としての、事業活動そのものである職能的組織ルーティンに焦点を当てる。

### 5-1. 組織ルーティンの考察

組織ルーティンをその礎として形成するのは、管理的業務ルーティンと、さらにその根底には、作業ルーティンが位置づけられる。また、職務ルーティンも、それぞれの戦略的組織ルーティン、管理的業務ルーティン、作業ルーティンとして存在する。これらは、組織ルーティンの3つの階層を表すものである(槇谷、2008)。

Hofer and Schendel (1978) は経営資源を、5つの部門業務から例示している。それは、研究開発、生産(オペレーション)、マーケティング、財務・経理、人事である。それら5つの部門機能を、財務資源、物的資源、人的資源、情報・技術的資源の4つに分けて2次元で経営資源を把握しようとするものである。さらに、個別的組織能力について、5つの部門機能を表2のようにその内容を例示している。

この5つの部門における経営資源を活用した個別的組織能力は、職能別組織ルーティンに相当する。この枠組みを援用することによって、組織能力を、ダイナミック・ケイパビリティである組織ルーティンという視点から次に考察を加えて行きたい。

表2：個別的組織能力の例示

研究開発	生産 (オペレーション)	マーケティング	財務・経理	人事
技術情報の共有度 R&Dと特許出願同期化	生産効率 製品歩留率 リードタイム	顧客ロイヤリティ 知覚品質の高さ	財務資産の運用成績	人事制度の有効性

出典：藤田(2007,p.78)

ここでは、企業の意思決定のパターンを示す組織ルーティンに焦点を当てて、組織のケイパビリティをとらえることにしたい。組織能力のなかでも職能的組織ルーティンについて考察するため、表2で示された5つの組織能力を次の4つに組織ルーティンに整理して考察することにする<sup>21</sup>。第1の生産（オペレーション）は、生産現場における組織ルーティンである。第2のマーケティングは、営業販売部門における組織ルーティンである。第3の研究開発は、研究開発部門における組織ルーティンである。第4の財務・経理と第5の人事は、管理部門における組織ルーティンである。次に以上4つの組織ルーティンについて整理しておこう。

#### 5-1-1. 生産部門における組織ルーティン

現場の組織メンバーの熟練は人的能力に負うところが大きいが、組織能力としてとらえると作業や管理業務の標準化と計画化がその基盤となっている。もの造りの側面においては、組織ルーティンとして機能するためには、製品アーキテクチャ（product architecture）<sup>22</sup>の基本設計構想が必要であり、競争優位の組織ルーティンを形成するフレームワークとしてとらえることができよう。

経営資源と組織能力に区別して議論を進めると、生産システムと人に分けられ、組織ルーティンが変化す

<sup>21</sup> 主に製造業に関する部門機能についての整理であるが、流通業やサービス業においても、営業販売部門や管理部門における内容は含んでいる。また、これらの組織ルーティンの整理は、筆者が21年間にわたって、上場企業約500社の業務分析により、人材育成研修と諸制度構築やシステム改善など、コンサルティング活動を整理したものである。

<sup>22</sup> 製品アーキテクチャとは、「どのようにして製品を構成部品に分割し、そこに製品機能を配分し、それによって必要となる部品間のインターフェース（情報やエネルギーを交換する「継ぎ手」の部分）をいかに設計・調整するかに関する基本的な設計構想である」（藤本2003）。

るプロセスへの視点が欠落する。第1は、新製品開発における新たなシステムへの変更が強いられる場合、大幅な段取り換えが生じることが予想される。その場合、組織メンバーの変化への抵抗意識と対応行動へのスピードに関する課題がある。イノベーションによって要請される新たなシステムへの変更に対しても、組織全体が対応をルーティン化しておくことが求められ、それは組織の変化対応能力として位置づけられるであろう。第2は、組織の変化対応能力は組織学習のプロセスでもあり、職場全体やチームごとの小集団活動や各種プロジェクト活動によって促進される。組織全体での展開では、経営理念を経営戦略として浸透させることにより、現場組織メンバーの納得度がその後の経営計画と業務活動を円滑に推進することにつながる。第3は、変化対応の組織能力とは、意思決定や判断基準の明確化をする活動でもある。経営資源や組織能力の区別からだけでは、異例事態が発生した場合の対応能力を構築してきた組織ルーティン活動が、その範囲としてとらえられない傾向にある。第4は、生産部門の活動は設備と情報システムなどシステムに依存する部分が大きく、調達業務の効率化と安定化もこれによって一時的に実現する。多くの企業では、優れた他社の設備と生産システムを模倣することによって革新と改善を行おうとするが、これらの経営資源と組織能力を区別してとらえて導入しようとしても、イノベーション、組織学習、意思決定も共進化して機能しないければ効果は期待できない。このように、経営資源が組織能力は不可分性があり、組織ルーティンという動態的で、それぞれの要素との関係性からの視点によって競争優位の持続の議論を進めていく必要があろう。

#### 5-1-2. 営業販売部門における組織ルーティン

営業販売部門において、経営資源は情報システムを中心としたマーケティング・システムに焦点が当たられ、組織能力は営業販売ノウハウを中心とした人的能力に焦点が当たられる傾向にある。そのため、一連のマーケティング・システムと人的能力との関連性と連

動性の視点が欠落してしまうのである。双方の関連性と連動性を活動プロセスで捉えるのは組織ルーティンの視点が必要となり、ここに経営資源と組織能力の不可分性が指摘できよう。

経営資源と組織能力に区別して議論を進めると、組織ルーティンが変化するプロセスの説明において課題が残る。第1は、組織が社会や市場環境の変化や顧客のニーズの変化を恒常的な現象としてとらえることによって、持続的イノベーションを創出する視点が欠落することである。第2は、顧客も参画した協働の場面設計と、組織学習を誘発する活動のシステム化によって、商品開発や新たな流通システム開発などにつながってくる。組織メンバー間同士と部門間の情報共有そのものを、経営資源と組織能力としてとらえる必要性である。そのためには組織学習の場の設計と活動のプロセスそのものを、組織ルーティンとしてとらえる視点が求められる。第3は、人とシステムを切り離してしまうことによって、静態的な経営資源と組織能力の把握になることである。業績の変化や顧客ニーズ変化を察知するシステムと、判断基準の明確化は、人とシステムの連動性によってもたらされる。判断基準の明確化は、情報システムを駆使することで、属人的な判断基準ではなくシステム的で計数的な指標による意思決定が可能となる。第4は、顧客情報管理システムの構築、マーケティング戦略の構築、ロジスティクスマネジメントの標準化など、システムを構築し活用するプロセスの視点である。とくに営業販売部門において営業担当者の属人的な能力か、優れたマーケティング・システムに依存することが多く、システムが変化するプロセスへの視点が欠落する傾向にある。営業担当者や販売担当者の日常計画や行動をフレキシブルに標準化し制度化することにより、優れた属的な能力を組織の能力として共有化し高めていくことが可能となる。

### 5-1-3. 研究開発部門における組織ルーティン

競争優位の持続としての組織能力は、研究開発戦略に関する影響が大きく、経営理念・ビジョンとの整合

性も極めて重要になる。トップ・マネジメントの意思決定の基準も、経営理念・ビジョンと研究開発戦略の一貫性が必要となろう。卓越した能力をもった研究開発者が、企業に突然変異的に生み出されるのではなく、卓越した研究開発が多く生み出される組織には共通した組織ルーティンが存在する。また、研究開発に関する評価では、新製品開発に関わる評価基準の明確化や、知的財産権の知識と特許取得もこのルーティン活動のなかに含まれる。

そこで、研究開発部門における経営資源と組織能力を区別してとらえようすると、見てこないいくつかの現象がある。第1に、組織メンバーの既存技術への拘りを排除する視野の縮小である。研究開発部門は、社会や市場環境との関係から閉ざされた中で位置づけられていると、研究開発担当者にイノベーションの姿勢は見られないだけでなく、社会や市場環境と乖離した活動に陥る傾向にある。常にイノベーションを起こす姿勢と、変化を厭わない意識が求められる。研究開発部門における経営資源と組織能力の範囲の境界が、広く開かれていなければならないことになる。第2に、技術シーズと顧客ニーズを統合する方法と組織内外との協働の場が必要になる。これら一連の環境整備を行うことが、競争優位の組織学習につながってくる。組織学習の対象も広く社会やステークホルダーも関わってこよう。第3に、新製品開発決定のため、意思決定システムの標準化と意思決定基準の統一が必要である。これらの意思決定プロセスの視点は、研究開発者の属的な暗黙知として語られてしまう傾向にあるため、経営資源や組織能力として把握されにくい。第4に、研究開発方法のシステム化、研究開発活動のシステム化、研究開発投資の効率化などである。研究開発担当者へのモチベーション施策やインセンティブ施策なども極めて重要な制度として位置づけられる。研究開発部門や生産部門がグローバルに複数存在する大規模組織においては、全社共通の制度と、各事業単位固有の制度によって、有効で効率的な運営が求められる。研究開発者に対する人事制度と知的財産権に関する制度システムは、計画を行動に移し

持続させるために非常に重要な要件となる。このように、事業活動の基軸となる研究開発活動は、経営資源と組織能力の範囲を限定してとらえると、活動と成果が制限されてしまうため不可分性が指摘できよう。

#### 5-1-4. 管理部門における組織ルーティン

管理部門の活動は、トップ・マネジメントの機能も担い、全社的意思決定機関として多岐に渡る役割がある。経営資源と組織能力のとらえる視点は全方位であり、世界の情勢や地球環境にかかわるものまで含めてとらえる必要に迫られる。日常の管理部門の活動は、人的資源に関する部門、財務に関する部門、知的財産権に関する部門、法務やガバナンスに関する部門などに分かれ、組織ルーティンは、納得性のある制度やルールを構築することである。

経営資源と組織能力に区別し、その範囲と働きかける主体を限定的にとらえて議論を進めると次の視点が欠落するであろう。第1は、グローバルな環境変化への迅速な対応と、制度とシステムの設計構築におけるスピードの視点である。そこでは、コンプライアンスを重視した組織体制の迅速な設計と整備が主な課題となる。また、イノベーションを制度的に展開する部門は管理部門であり、管理部門自らが変革の必要性を唱え、組織を動かすことが重要なルーティンとなる。第2は、オープンで自由に意見が言い合える、開かれた組織風土を築くために制度設計する視点である。例えば、組織間の部門の垣根を低くするプロジェクト活動、人材育成部門が主体となり、部門と階層を横断する組織メンバーの教育、人事企画部門が各部門の実態を分析したうえでの人事諸制度の実施場面などがこれにあたる。さらに、一連の活動が社会や顧客に評価される、透明性のある事業活動の設計も合わせて求められている。第3は、コア事業やコアスキルを発展させるための、意思決定と制度設計構築のプロセスに関する視点である。経営企画部門などの意思決定は全社戦略に関するものであり、部門と現場部門との意思統一とその行動の計画化が重要な課題となってくる。つまり、全社組織メンバーが一丸となって

活動を展開するために、経営企画部門は全社組織メンバーが納得する意思決定のあり方を共有化しルーティン化する必要がある。その結果、顧客やステークホルダーにとって、納得度の高い制度とシステムの設計につながる。第4は、知的財産権（特許など）の制度構築、人事諸制度の構築、人材育成制度の構築、企業評価を高める会計評価制度の構築があげられる。ここで活動は、プロジェクト活動の設計と、それを円滑に推進する制度やシステムを構築する組織能力の視点である。管理部門の組織ルーティンは、他の部門を顧客部門と位置づけ、現場の実態と要求を把握することが必要である。そのうえで、組織メンバーが主体的に活動できる環境整備を行うことが極めて重要な組織ルーティンとして位置づけられる。このように、持続的成長と発展する組織の管理部門においては、経営資源と組織能力を広い範囲で不可分としてとらえることが極めて重要になろう。

#### 6. おわりに

本稿では、RBVの定義や解釈が混乱していることに対して、「資源」と「能力」の分離を行っている議論に焦点を当て、その問題点を批判的に検討した。その結果、経営資源と組織能力の研究焦点が、「競争優位の源泉」に当たってしまうことから、研究者によってアプローチ方法、事象の認識、意味の解釈の仕方が多様となる。その原因是、Burrell and Morganの社会科学の諸アプローチを特徴づけている立場の差異から生ずるものであり、経営資源と組織能力の理解は、経営理念・ビジョンとの関係から深めようとすると、観察者である社会やステークホルダーと、行為主体者である経営者や組織メンバーの客観的と主観的なならえ方が交錯した図式ができる。ここに、経営資源と組織能力の理解は、視点や立場、さらに目的の違いによって混乱が生ずるのである。したがって、経営資源と組織能力の考察において不可分性が指摘できよう。

ブランドや知財を代表するような経営資源と、組織メンバーの日常業務活動を中心とする組織能力は、社

会や個人によって意味の解釈や評価までもが異なってくる。経営資源ないし組織能力の研究は、ダイナミック・ケイパビリティとしての動的な活動プロセスに着目した事象や現象に焦点を当てることによって、相互関係とメカニズムが明らかになるだろう。それは「競争優位の源泉」ではなく、「競争優位の持続」への着目が必要であり、現場での事業活動と組織メンバーの業務活動である職能別組織ルーティンの考察によって、経営資源ないし組織能力そのものの本質が具体的に見えてくるものと考えられる。そのためには、藤田が提示したように、組織能力の測定モデルの体系化によって分析することが極めて有効であり、企業の事業活動と組織メンバーの業務活動プロセスそのものを対象としてとらえることであろう。つまり、その考察対象は、組織ルーティンに着目して分析することである。このように、現場の組織ルーティンに着目し、変化するプロセスと安定するプロセスを、戦略的組織ルーティンの枠組みによって活動を分析することが重要であろう。戦略的組織ルーティンは、生産部門、営業・販売部門、研究開発部門、管理部門において、イノベーション、組織学習、意思決定、システムの4つの要素から構成される。経営資源と組織能力の関係とメカニズムを、4つの要素から構成される戦略的組織ルーティンによって分析することで、競争優位の持続要因とメカニズムが明らかになるだろう。

今後の課題であるが、組織ルーティンの分析が、競争優位の持続要因とメカニズムについて、理論的な基盤と実証研究がさらに必要であろう。そのためには、各職能における活動そのものである組織ルーティンの安定と変化を繰り返すプロセスを考察することである。それは、各職能部門で構築された諸制度や、プロジェクト活動など組織形態の形成と変化と経営戦略の関連を、組織能力の測定モデルの起点となる経営理念・ビジョンとの関係で考察する必要である。

## 参考文献

- Abell,D.F. ( 1993 ) *Managing with dual Strategies*, Free Press, New York (小林一・二瓶喜博訳『デュアル・ストラテジー：混沌の時代を生き抜く戦略』白桃書房、1999年)
- Amit,R.,and Schoemaker,P.J. (1993) Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14(1) pp.33-46.
- Axelrod,R.and Cohen,M.D. (1999) *Harnessing Complexity*: Japanese translation rights arranged with The Free Press,a division of Simon&Schuster,Inc.through Japan UNI Agency,Inc.,Tokyo. (高木晴夫監訳・寺野隆雄訳『複雑系組織論－多様性・相互作用・淘汰のメカニズム』ダイヤモンド社、2003年)
- Barny,J.B. (1986) Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11,pp.656-665.
- Barny,J.B. ( 1991 ) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*,17,pp.99-120.
- Barny,J.B. (1996) The resource-based theory of the firm. *Organization Science*, 7,p.469.
- Barny,J.B. (2001) Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26,pp.41-56.
- Barny,J.B. ( 2002 ) *Gaining and sustaining competitive advantage*(2<sup>nd</sup> ed.)Upper Saddle River,NJ:Prentice-Hall. (岡田正大訳『企業戦略論』(上)(中)(下)、ダイヤモンド社、2003年)
- Black,J.A.,and Boal,K.B. ( 1994 ) Strategic Resources:Traits,Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, Summer,Special Issue, pp.131-148.
- Burrell,G.and Morgan,G. (1979) *Sociological paradigms and organizational analysis*, London:Heinemann. (鎌田伸一・金井一頼・野中郁次郎訳『組織理論のパラダイム』千倉書房,

- 1986 年)
- Castanias,R.P. and Helfat,C.E. ( 1991 ) Managerial resources and rents.*Journal of Management*,17,pp.155-171.
  - Cohen,M.D.,Berkhart,R.,Dosi,G.,Egidi,M.,Marenghi,L.,Warglien,M.,and Winter,S. (1996) Routines and other recurring action pattern of organizations: *Contemporary research issues. Industrial and Corporate Change*, 5: pp.653-698.
  - Christensen,J.F. (1996) Analyzing the technology base of the firm.In N.J.Foss & C.Knudsen(Eds.),*Toward a competence theory of the firm*:111-132.London:Routledge.
  - Collis,D.J. (1994) Research note:How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*,15,pp.143-152.
  - Collis, D.J.and Montgomery. C.A. (2004) *Corporate strategy. A resource-based approach.* (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社, 2004 年)
  - Cyert,R.N. and March,J.G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall. Englewood Cliffs, New Jersey. (松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967 年)
  - Dierickx,I. and Cool,K. (1989) Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, Vol.35,No.12,pp.1504-1514.
  - Feldman,M.S. and Pentland,B.S. (2003) Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*,48, pp.94-118.
  - Foss,N.J.,and Knudsen,C.(Eds). ( 1996 ) *Towards a competence theory of the firm.* London: Routledge.
  - 藤本隆宏・延岡健太郎 (2006) 「競争力分析における継続の力：製品開発と組織能力の進化」*組織科学* Vol.39 No.4:43-55.
  - 藤田誠 (2007) 『企業評価の組織論的研究 - 経営資源と組織能力の測定』中央経済社.
  - Grant,R.M. (1991) The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations, *California Management Review*, Vol.33, No.3, pp.114-135.
  - Hall,R. ( 1992 ) The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*,13,pp.135-144.
  - Hall,,R. ( 1993 ) A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 14,pp.607-618.
  - Hansen,G.S.,and Wernerfelt,B. ( 1989 ) Determinants of Firm Performance:The Relative Importance of Economic and Organizational Factors, *Strategic Management Journal*,10,pp.399-411.
  - Hays,R.,and Pisano,G.P. (1994) The New Manufacturing Strategy, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. pp.77-86.
  - Heene,A.,and Sanchez,R.Eds. ( 1997 ) *Competence-based strategic management.* Chichester,England:John Wiley & Sons.
  - Hofer,C.W.,and Schendel,D. (1978) *Strategy formulation*.St.Paul, MN:West Publishing.
  - 伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理—見えざる資産のダイナミズム—』日本経済新聞社.
  - 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 「ゼミナール経営学入門（第三版）』日本経済新聞社.
  - Knott,A.M. (2003) The organizational routines factor market paradox, *Strategic Management Journal*,24,pp.929-943.
  - Mahoney,J.T.,and Pandian,R. ( 1992 ) The

- Resource-Based View within the Conversation of Strategic management, *Strategic Management Journal*,13,pp.363-380.
- ・ 横谷正人 (2008) 「組織ルーティンの構造と変化プロセス」 経営戦略研究 第6号.
  - ・ March,J.G. and Simon,H. (1958) *Organizations*, Wiley. (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 Williamson,P.J (1994) Related Diversification,Core Competencies & Corporate Performance, *Strategic Management Journal*, 15,Special Issue, pp.149-165.
  - ・ Massini,S.and Lewin,A.Y.,Numagami,T., and Pettigrew,A.M. (2002) The evolution of organizational routines among large Western and Japanese firms. *Research Policy*,31: pp.1333-1348.
  - ・ Montgomery,C.A.Eds. (1995) *Resource-based and evolutionary theories of the firm*. Norwell,MA:Kluwer Academic Publishers.
  - ・ Nelson,R.R. and Winter ,S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press.
  - ・ Normann,R.,and Ramirez,R. (1993) From Value Chain to Value Constellation, *Harvard Business Review*, July-Aug.,pp.65-77.
  - ・ 大月博司 (2004) 「組織ルーティンのロジック」 北海学園大学経営論集 第1巻第4号。
  - ・ Penrose. E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, with new Preface, by Edith Penrose. Oxford University Press. (末松玄六訳『会社成長の理論第二版』ダイヤモンド社, 1962年)
  - ・ Peteraf,M.A. (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View, *Strategic Management Journal*, 14, pp.179-191.
  - ・ Pentland,B.T and Rueter,H.H. ( 1994 ) Organizational routines as grammars of action. *Administrative Science Quarterly*,39, pp.484-510.
  - ・ Pine,B.J.,Peppers,D. and Rogers,M. (1995) Do You Want to Keep Your Customers Forever?, *Harvard Business Review*, Mar-Apr.,pp.103-114.
  - ・ Prahalad,C.K.,and Hamel,G. (1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June.,pp.71-91.
  - ・ Quinn,J.B.,Doorley,T.L.,and Paquette,P.C. (1991) The Intellectual Holding Company: Structuring around Core Activities, *The Strategy Process*,Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall Inc.,pp.324-330.
  - ・ Sanchez,R.,& Heene,A. (1997) Competence-based strategic management:Concepts and issues for theory, research, and practice. In A.Heene & R.Sanches(Eds). *Competence-based strategic management* pp.3-42. Chichester, England: John Wiley & Sons.
  - ・ Schendel,D. (1994) Introduction to competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15,pp.1-4.
  - ・ Selznick,P. (1957) *Leadership in administration*. Evanston,IL: Row.Peterson and Company. (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1963年)
  - ・ 白石弘幸 (2005) 『経営戦略の探求:ポジショニング・資源・能力の統合理論』創成社.
  - ・ 高橋正泰・大月博司・山口善昭著 (2008) 『経営学-理論と体系- (第3版)』「第1章社会科学のパラダイムと組織論」同文館出版.
  - ・ Teece,D.J. and Pisano,G. (1994) *The Dynamic Capabilities of Firms*:An Introduction,

- Industrial and Corporate Change,3(3).
- Teece,D.J,Pisano G.and Shuen A. (1997)  
Dynamic Capabilities and Strategic  
Management, *Strategic Management  
Journal*,Vol.18,7,pp.509-533.
  - Treacy,M.,and Wiersema,F. (1993) Customer  
Intimacy & Other Value Disciplines, *HBR*,  
Jan.-Feb.,pp.43-53.
  - Wernerfelt,B. (1984) A resource-based view of  
the firm, *Strategic Management Journal*,  
pp.171-180.
  - Wernerfelt,B. (1995) The resource-based view  
of the firm: Ten years after. *Strategic  
Management Journal*,16:pp.171-174.



■ 2008 特別講演

## 戦略研究の新動向

早稲田大学 大月 博司

日時：2008年3月29日

場所：駒澤大学深沢キャンパス

### (概要)

経営戦略論の発展を振り返ってみると、経営政策論からの転換を意図した K. アンドリュースや戦略的意味決定に着目した H. アンソフがまず取り上げられるが、理論的転換に関しては、A. チャンドラーの名著『戦略と組織』(1962) に触れないわけにはいかないだろう。チャンドラーによれば、戦略は「企業の基本的長期目標・目的を決定し、さらに、これらを遂行するのに必要な行動方式を採択し諸資源を割り当てる」とあり、企業業績は戦略によって差が出るという基本認識から、アメリカ大企業を対象にその盛衰に関する経営史研究を通じて「組織は戦略に従う」という有名な命題が提示された。その後こうした考え方を基本に、多くの研究者によって、製品と市場の組み合わせから、市場開拓戦略、製品開発戦略、多角化戦略などが具体的な戦略として論じられる一方、組織と戦略の関連についても実証的に研究されるようになったのはいうまでもない。

しかし、基本的に戦略が企業の長期的な目標達成の手段だという見方に対して次第に異論が登場し、戦略の捉え方そのものが議論の対象となった。たとえば H. ミンツバーグは、従来の戦略の捉え方について、戦略の策定と実行の区分が曖昧で、実際には両者の乖離が問題として浮上すると指摘した。ミンツバーグは『マネジャーの仕事』(1973)においてマネジャーの行動が現実に合理的でもなければ、ロジカルでもない

ことを経験的に明らかにし、戦略的行動との関わりに言及した。戦略は、実質的に、企業において長期にわたって踏襲されてきた行動様式や歴史に影響されるものであり、戦略の策定と実施はそれらと関係を持たざるを得ないのだ。

こうした戦略理解に対してアンソフが反論し、戦略の捉え方を巡る論争が展開された。この論争は、決着を見たわけではないが、戦略研究が議論たり得るものに発展したことを明らかにするとともに、戦略に関するトップ主導の計画的な戦略といった伝統的な見方の限界が認識され、さらに、経営行動の現場から派生する創発的戦略という新しい見方の可能性が展望され、戦略研究の可能性を広く知らしめたといえる。とはいえ、議論のための議論という点に対して、とりわけ実践的インプリケーションが求められる戦略論分野では、その発展にとって無駄な嘗為だという批判も寄せられた。とくに、実務を指向する戦略系コンサルティングファームにあっては、戦略の実践的有効性が問われるため、なおさらである。

戦略をめぐる議論はまた、有効な戦略が分析によって策定されるのか、あるいはプロセスによって形成されるのかという観点でも展開された。いわゆる、分析的戦略論とプロセス戦略論をめぐる議論である。その際、根本的な問題となったのは、戦略とは何かを問う前提として、戦略を存在論的に「あるもの」として捉えるのか、それとも「生成するもの」とみなすのかであった。この点に関しても議論に決着を見ることはなく、戦略現象は多様に見られるものであり、戦略は意義的に捉えるより、それぞれの見方に補完的な関係が

あるという捉え方が通説化するようになった。

周知のように、経営戦略論は80年代になると飛躍的に発展したが、その理由は、同じ業種に属しながら業績の差が顕著に見られるようになり、その決定的要因として戦略が違うからである、という点に着目されるようになったからである。M. ポーターは、そうした時代背景において、企業間の業績の違いについて産業組織論のSCP図式をベースに、競争優位確保のポジショニング論を主張したのである。一方、競争優位の確保には、組織の外部環境より内部環境に注目することが必要だと主張したのがR. ルメルトやJ. バニーによる資源ベース論である。

戦略論は、概略すれば、戦略とは何かの議論から、競争優位を確保できる戦略が焦点となり、競争優位の源泉をめぐって研究が広く展開され、その後、産業構造より組織能力に着目した資源ベース論が登場し、戦略論の隆盛を確実なものにしたといえよう。こうした研究動向を踏まえ、実践的なインプリケーションをより増した戦略論は経営学の分野で急激に主要な研究領域に成長していったのである。

経営学分野で戦略論研究が認知されて以来、戦略現象について新しい考え方方が次々登場し、近年、ミンツバーグがいみじくも指摘した「戦略サファリ」という表現が妥当する状況である。すなわち、計画学派からコンフィギュレーション学派まで、それぞれが独自の主張が展開され、研究者間で戦略認識のコンセンサスが得られる状況ではなくになっている。戦略がトップ主導なのか、ミドル主導なのか、あるいはボトムアップ的なのかをいくら議論しても埒があかないのである。

こうした中で、従来の戦略研究でまだ十分解明されていない問題は、戦略の策定・形成よりも、戦略を実現する組織のあり方である。チャンドラーの「戦略は組織に従う」を持ち出すまでもなく、戦略の実現は組織を抜きに議論できない。確かに、従来の視点では欠けていた戦略に関わる行為者と行為に着目した“Strategy as Practice”というパースペクティブが近年注目され、新しい研究の可能性が広がっているといえるが、その理論的枠組みが有効となり得る組織のあ

り方（条件）が不透明だと、実践的なインプリケーションを得ることが不可能である。

さらにいえば、戦略論の近年の際だった動向は、静態的な分析から動態的分析の主張である。それは、環境変化の早さ（スピード）、大きさ（程度、範囲）、不連続（予想外）を背景に、一定時点での競争優位から持続的競争優位が求められるようになったからといえる。また、解釈アプローチ（ディスコース分析）も登場するようになってきたが、それは、実際に環境変化に対して競争優位を確保する場合、環境変化について実際に何が起こっているかを明らかにする必要があるからである。

一般に、戦略は合理的に分析されるものだと見なされてきたが、実際は完全合理性ではなく、現実の問題解決に至らない戦略行動が多い。こうした点で主張されるのが、組織が戦略に従う、といった機能的視点ではなく、相互行為による戦略形成といった、プロセス視点重視の傾向もある。別の観点でいえば、戦略研究の焦点で見られる機能的な事業レベルから解釈可能な個人レベルへの移行である。それは、戦略行動を担うのは個々人だとみれば当然なのかもしれない。求められるのは、個人的行為に焦点を当てるといつても、個々人が戦略にどのような関係を持つかを明らかにすることである。

個人的な行為ベースの考え方には、経路依存的な現象に着目する資源ベースの考え方に対して、状況依存的な現象に着目するものといえるかもしれない。実際、戦略的な思考・行動が成功をもたらすかどうかは、幸運とチャンスの状況を無視して語ることはできない。行為ベースの戦略論が戦略形成の説明に有効な側面があるのは否定できないが、そこから競争優位を確保できる戦略形成が確約される枠組みはまだ見いだせない。戦略論の実践的なインプリケーションとして求められるのが競争優位の確保だとすると、行為ベースの戦略形成論が今後目指すべき点は自ずと明らかであろう。

近年の特色として、企業が環境の激変に対して、單なるコア・コンピタンス（core competence）や組織

ケイパビリティ (organizational capability) ではも  
はや対応できないという観点から、D. ティースらに  
よって、ダイナミック・ケイパビリティ (dynamic  
capabilities) というコンセプトも提案されている。  
これは、最小有効多様性 (requisite variety) のアイ  
ディアと似ているが、環境変化に対応するにはそれな  
りの対応策を組織が絶えず持つ必要があることを主  
張するものである。いずれの分野でも新しい考え方は  
研究の発展に必須だが、既存のケイパビリティをベー  
スに新たにケイパビリティを創出するというダイナ  
ミック・ケイパビリティの視点は、新しいケイパビリ  
ティの創出力は一定のものであることが前提とされ  
るため、その主張は、その用語に反して、実質的にダ  
イナミックなものとはいえない。そもそも、ダイナミ  
ックでないポジショニング論に対する代替論、補完論  
である資源ベースの発想の延長から登場してきたも  
のだから当たり前なのかもしれない。

戦略論の発展に新しい発想やアプローチが必要だ  
が、その本質を捉えずに安易に受け入れることは、非  
生産的な営為になる危険性があることを研究者は十  
分に認識しておくべきだろう。



## ■ 書評

Johnson, G., Langley, A., Melin, L., and Whittington, R.

***Strategy as Practice: Research Directions and Resources.***

(Cambridge University Press. 2007)

長崎大学 宇田川 元一

ほぼ同時期に同じタイトルの研究書が二冊出版されることなど、研究の歴史を紐解いても滅多にないことではないだろうか。そのタイトルは、"Strategy as Practice (実践としての戦略)"である。一冊はジャルザブコウスキー (Jarzabkowski, 2005) によって著され、もう一冊がジョンソンやウィッティントンらによって著された本書<sup>1</sup>である。このような現象を見るにつけ、「実践としての戦略」研究は一枚岩ではなく、むしろ、多元的な関心をもつ1つの緩やかな研究コミュニティであることを表しているのではないかと感じられる。

ジャルザブコウスキーの同じタイトルの著書と本書を比較すると、前者は研究書としての色彩が濃いが、後者は「実践としての戦略」に関する入門書として書かれているという特徴がある。こうしたスタンスのため、本書の内容は、具体的な研究内容に深く踏み込んで本書としての新たな理論を示すというよりも、むしろ、「実践としての戦略」の概観を知ることができるよう工夫されていると言えるだろう。こうした工夫は、目次の設定を見ても明らかである。本書は3部で構成されている。第1部では「実践としての戦略」の概念が説明されており、理論的背景やリサーチ方法を学ぶことができる。一方、第2部では、「実践としての戦略」の研究を展開していく上で参考になるこれまでの戦略論や組織論の諸研究が紹介されている。紹介

の方法も特徴的で、ただ単にジャーナル論文を再収録するのではなく、本書なりの視点で解説を加えていくという手の込んだ方法がとられている。こうした手法は非常にユニークなものではないだろうか。最後の第3部では、共著者の一人一人によって、「実践としての戦略」に対する見解や展望などが述べられている。これも非常にユニークな点である。通常の共著書ならば、あたかも一人の著者の見解を装ってまとめの言葉が述べられるものであろうが、あくまでも参加した著者一人一人の見解が述べられているのは、この新たな研究パースペクティブの特徴を表しているのかもしれない。

以下では、もう少し細かく内容を見てみよう。概念説明を行う第1部は3つの章で構成されている。第1章では「実践としての戦略」の全般的なイントロダクションが行われる。「実践としての戦略」を「戦略に関連して人々が何を行っているのか、またそうした行いは、組織的文脈、制度的文脈からどのような影響を受けたり、逆に影響を与えたりしているのかについて関心の目を向ける」(p.7)研究であると宣言されている。これは、素朴に実際の戦略家（ただし、この場合多様なプレーヤーが想定される）の活動への関心と見ることも可能であり、ギデンズ (Giddens) の構造化理論そのものとして理解することも可能である。いずれにしても、この観点から既存の戦略論研究にはない、新たな研究上のチャンスが「実践としての戦略」の観点にはあることが示されている。なおこの章では、リサーチ・アジェンダとして、制度的フィールドと組織的

<sup>1</sup> なお、本書については現在翻訳作業を進めている。今暫く日本語訳の出版をお待ちいただければ幸いである。

行為と諸活動（行為）の3 レベルの関係性が指摘されていることも指摘しておく。

第2章では「実践としての戦略」を支える哲学・社会学理論の考察が繰り広げられる。ここでは、基盤となる理論をプラグマティズムと社会的実践の理論の二者に求めている。前者については、非本質主義、そして、主体的行為への着目という観点から主にローティ（Rorty）のプラグマティズムが取り上げられており、後者では、ギデンズやブルデューの議論が中心に紹介されている。これらの理論的基盤の上で、より「実践としての戦略」に関わる理論として、4つの組織理論が指摘される。それらは、状況的学习、カーネギー学派のセンスメイキングと組織ルーティン研究、制度派理論、アクター・ネットワーク理論（ANT）である。

そして、第3章では戦略の実践をリサーチするための考え方・方法についての検討が繰り広げられている。リサーチ対象に対する認識論の議論から始まり、リサーチ・デザインの問題、データ・サンプリングの方法、倫理上の問題など、実際にリサーチを行う上で基本的な視点が「実践としての戦略」の観点から議論されている。

第2部は Barley(1986) や Gioia and Chittipeddi(1991) といった戦略論・組織論研究者にはなじみのある論文が紹介されるだけでなく、近年の「実践としての戦略」に関する研究である Samra-Fredericks(2003) なども紹介されている。この紹介の形式が非常にユニークなのは先にも指摘したが、それぞれの論文を最初の方から順番に、本書の著者たちと一緒に読んで考えていく、という形式をとっている。取り上げられている論文は全部で 8 本あるため、その一つずつを紹介するわけにはいかないが、面白い指摘はいくつもある。例えば、Gioia and Chittipeddi(1991)について、解釈的アプローチからの研究としての意義を認める一方で、間主観性の形成過程であるセンスメイキングを取り上げているにもかかわらず、データ収集は、インタビューからの回顧を基盤においているため、相互作用性が抜け落ちていることが問題点として指摘されるなどである。

「実践としての戦略」という観点から、これら諸研究がどのように「読める」のかを知ることが出来、同ペースペクティブにさほど関心がない読者でも、新たな読み方・考え方を知る上で参考になるだろう。

ここで少しだけ「実践としての戦略」について述べておきたい。「実践としての戦略」とは、1990 年代半ばから始まり、欧州の研究者を中心に広がりを見せて いる新しい戦略論の研究ペースペクティブのことである。ごく最近では、中心人物の一人であるウィッティントンの著書 “What is Strategy?: And Does it Matter?” の翻訳(Whittington, 2001)が出版されたばかりだが、同書をお手に取られた方も多いのではないだろうか。「実践としての戦略」という語が最初に示されたのは、恐らく Whittington(1996) であろう。同書の中では既存の戦略論を 4 つの P に分類し、Policy(政策)、Plan(計画)、Process(プロセス) の次に来る新たな研究ペースペクティブとして Practice(実践) を掲げたのであった。当初のウィッティントンの意図や、欧州の研究の状況がいかなるものであったのかは明確に知る由もない。だが、少なくとも当初の意図としては、上記した旧来の 3 つの P における戦略論研究は、関心は異なるけれども何らかの形式的な知識として閉じられた「モデル」を構築することを志向していたのに對し、戦略が具体的になっていく中で生じる諸活動、つまり、戦略よりも戦略化 (strategizing) に関心を向けようとする比較的素朴な動きだったのではないかだろうか。しかし、戦略化へ関心を向けたとき、少なくとも政策的観点や計画的観点からの戦略論研究では考慮に含まれていなかつた多様な行為主体がかかわってくることになるうえに、さらには、組織の外部からの制度的圧力との関わりも視野に入ってくる。そうなったとき、戦略という物象化された存在よりも、むしろ、戦略にかかわる行為がいかにして可能かという理論的な問いを生じさせることにつながる。つまり、実際にどのように戦略にかかわる行為が形成されつつ、行為を可能とする構造を生み出すのか、というギデンズの構造化理論を戦略論領域で展開する必要が生じてきたのである。結果的には、比較的素朴な関心から

スタートしたと言える同研究であったが、不可避的に「実践」という素朴なようでいて、実は奥深い問題関心との融合をもつようになっているのが、「実践としての戦略」の姿であろう。これを少し乱暴に言えば、これまでミクロの行為とマクロ的構造に二分されてきた戦略の形成概念が、実践というポイントで結びつけられようとしているとも言えるだろう。

しかし、ウィッティントンの論文から10年以上の歳月が経ち、本書のように「実践としての戦略」を概観する書物が記されるようになったことをみたとき、若干の課題点も指摘しておく必要がある。それは、「実践としての戦略」という研究が目指す方向性に関する問い合わせを再度認識することである。そもそも、我々は何のために戦略の実践などに関心を向ける必要があるというのだろうか。確かに実践について、これまでの戦略論は関心を持ってこなかったが、それはいかなる理由からなのか、その点をもう一度批判的に問い合わせ直す必要に迫られているのではなかろうか。これは「実践としての戦略」の基本的な方向性を否定するものではなく、むしろ、積極的に深化させる上で必要な問い合わせであろう。しかし、こうした問い合わせは、本書を通じて深まったというよりも、逆に、既存の戦略論研究への位置づけを探るあまり、後退している観もある。実践という哲学的な問い合わせの意味を再び問い合わせたとき、ブルデューの議論でいうならば、日々の実践を通じて再生産される社会構造という批判的な問い合わせがあり、ギデンズの議論からは「戦略論研究」という取り組み自体が、どのように知識を構成しているのかを把握することが問われる必要がある。或いは、フーコーの議論からは、活動を合理化するディスコースとしての戦略が批判的に問い合わせられるであろう。実践家が戦略という概念を用いるとき、或いは、研究者が研究をするとき、その「外側」で我々は一体何をしているのか（Bateson, 1972）という問い合わせを我々自身に問い合わせるものとして、実践として戦略を捉える意義を再確認する必要があるかもしれない。もちろん、入門書としての本書の議論すべき範囲を考えた場合、本書にそこまでの内容を要求するのは困難であろうし、見

方を変えれば、本書はこれまで周縁に位置していた「実践としての戦略」が「普通の研究である」ことを示す語りであるとも言える。従って、本書には、「実践としての戦略」とは一体何なのか、ということを広く知らしめる上での計り知れない貢献があるだけでなく、「実践としての戦略」を戦略論研究の中で当たり前なものにしていくという隠された重要な意義があると言えるだろう。

### 参考文献

- Bateson, G (1972). *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. San Francisco: Chandler Publishing. (佐藤慶明訳『精神の生態学』新思素社、2000年)
- Barley, S. (1986). "Technology as Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments", *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, No.1, 78-98.
- Gioia, D. A. and Chittipeddi, K. (1991). "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation", *Strategic Management Journal*, Vol.12, No.6., 433-448.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity Based Approach*. London: Sage Publication.
- Samra-Fredericks, D. (2003). "Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction", *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.1, 141-174.
- Whittington, R. (1996). "Strategy as Practice", *Long Range Planning*, Vol.29, No.5, 731-735.
- Whittington, R. (2001). *What is Strategy?: And Does it Matter?*. London: Thomson Learning. (須田敏子、原田順子訳『戦略とは何か？一本質を捉える4つのアプローチ』慶應義塾大学出版会、2008年)



## ■ 書評

菊澤 研宗

## 『戦 略 学』

(ダイヤモンド社、2008年)

早稲田大学 藤田 誠

## 1. 本書の構成と主旨

本書は、以下のような構成になっている。

## 第I部 戰略の世界

## 第1章 戰略の古典的世界観

## 第2章 戰略の新しい世界観

## 第II部

## 第3章 物理的世界への直接アプローチ戦略

## 第4章 心理的世界への間接アプローチ戦略

## 第5章 知性的世界への間接アプローチ戦略

## 第III部

## 第6章 キュービック・グランド・ストラテジーのイメージ

## 第7章 キュービック・グランド・ストラテジーの原理とBSC化

現在、「戦略」という用語は、経営・経済関連のメディアをはじめとして、様々な場面で頻繁に用いられるようになっており、もはや日常用語になっていると言っても良いであろう。しかしそういう時代であるからこそ、戦略について学問的（経営学的）な検討が加えられて然るべきである。

本書『戦略学』は、制度派経済学、組織経済学、コーポレート・ガバナンスなどの領域で多くの成果を発表している慶應義塾大学菊澤教授による戦略論である。「おわりに」で教授自身が書かれているとおり、本書は狭い意味での経営学的な戦略論の議論に留まらず、哲学、経済学など、関連領域での理論的発展を

踏まえて議論が展開されている。それゆえに、敢えて書名は戦略論ではなく戦略「学」になっているということである。

「戦略」の概念は、多義的であり、人によってその意味する内容には多様性があるが、本書では極めて簡潔に「生き残るための知恵」という概念定義をしている。こうした概念定義を行う背景には、進化論的な生物学およびそこから着想を得た組織論における「環境適応」の概念がある。そのことは、筆者自身も述べているところである。

全体は、3部構成の全7章から成り立っているが、第I部は、人間を取巻く環境は多元的であり、そうした環境下で人間や企業・組織が生き残るために、立体的大戦略（グランド・ストラテジー）が必要であることを説明している。第II部では、第I部で指摘された3つの世界、すなわち「物理的世界」「心理的世界」および「知性的世界」に対応した戦略アプローチが個別に紹介されている。最後の第III部では、3つの世界に対応する戦略アプローチを立体的に構成する、筆者がいうところの「キュービック・グランド・ストラテジー」の基本原理、構築および実行法について論じられている。

## 2. 本書の概要

以上のような構成と主旨によって書かれた本書であるが、その各章の概要を記せば以下のとおりとなる。

まず第1章では、戦略的思考の源泉といわれる近代軍事戦略論の大家であるクラウゼヴィッツとリデ

ル・ハートの戦略思想が紹介・検討されている。ここで筆者は、クラウゼヴィッツは、「完全合理性」「一元的世界観」という人間觀に基づき、「武力・暴力による絶対的で完全な支配・征服・勝利」を目指す「直接アプローチ」を唱えているという。それに対して、リデル・ハートは「限定合理性」「二元的世界観」という人間觀に依拠し、「暴力・武力のみならず、非暴力・非武力（心理的・経済的效果）を駆使した優位な均衡状態の達成」という「間接アプローチ」の戦略觀を提示しているという。

ここでは、直接アプローチと間接アプローチという戦略アプローチの違いもさることながら、これらのアプローチが依拠する世界觀の相違が、本書の論旨展開にとって重要な意味を持つ。すなわち、クラウゼヴィッツの直接アプローチは、人間を物理的あるいは肉体的存在とみなし、人間と人間が形成する軍隊あるいは国家間の争いである戦争（戦略）においては、物理的あるいは肉体的な打撃を加えることが必要であると考える。それに対して、間接アプローチでは、人間の物理的、肉体的側面よりも心理的側面を重視するとされる。ただし、リデル・ハートは、直接アプローチを全否定したわけではなく、直接アプローチと間接アプローチを統合した「グランド・ストラテジー」が必要であると説いたという。しかし筆者は、これら2つのアプローチでも、現在の情報化・サービス化が進んだ経済社会において、企業・組織が戦略を構想するには不十分であるという。

つづく第2章では、前章で指摘された物理的世界觀と心理的世界觀が、経営学にどのように反映されているかが説明されている。経営学の源流である「科学的管理法」では、もっぱら物理的世界觀に立脚して経営・管理の問題が取り扱われていた。それに対して、ホーソン実験を契機とする「人間関係論」とそれ以降の「行動科学的経営学」では、人間は物理的世界に生きるだけでなく、心理的世界の住人でもある点が認識されるに至ったのである。こうした二元論に基づいて経営学を確立したのが、C. I. バーナードであるという。しかし、物理的世界と心理的世界に加えて、人間が関わる

世界にはもうひとつ重要な世界があるという。それは、人間の知性によって把握される知識、権利、無形資産などから構成される「知性的世界」である。

こうした3つの世界觀は、科学哲学者 K. ポパーの多元的世界觀に依拠している。ポパーは物理的世界を「世界1」、心理的世界を「世界2」、知性的世界を「世界3」と呼んでいるが、とくに世界2と世界3の違いが重要であるという。すなわち、心理的世界（世界2）は個人の主觀的世界であるのに対して、知性的世界（世界3）は、知性を持つ誰もが自由にアプローチできるという意味で、客觀的な実在世界なのである。またこれら3つの世界は相互作用するが、物理的世界と知性的世界は心理的世界を通して作用し、両者が直接作用し合うことはないという。

こうした多元的世界觀が、「生き残るための知恵」という意味での戦略にとって意義深いのは、これら3つの世界に起こる変化に適切に対応していかなければ、企業・組織の「生き残り」（環境適応）は極めて困難になるということである。その際、物理的世界では「直接アプローチ」（物理的な「もの」を作り出すこと）が重要であり、心理的世界と知性的世界では「間接アプローチ」（人間の心理や知性に働きかけること）が重要である。そして、これらの3つの世界における直接アプローチと間接アプローチを統合するような戦略構想が、「キューピック・グランド・ストラテジー」であるという。

第II部である第3章から5章までは「戦略の要素分解」とされ、第I部で提示された物理的世界、心理的世界と知性的世界に対応した戦略が検討されている。まず第3章では、「物理的世界への直接アプローチ戦略」として、「ポーターの競争戦略論」、「資源ベース理論」（Resource Based View）、「ブルー・オーシャン戦略」が紹介・検討されている。これらの理論に関しては、経営学研究者はすでに馴染み深いので、各々の詳細に関してはここでは紹介しないことにする。むしろ本書のユニークな点は、前章までの概念整理に基づいて、これら標準的な戦略論は「物理的な世界を対象にした一元的な戦略論にすぎない」と断じて

いる点である。

第4章では、標準的な戦略論を補完する視点として、「心理的世界への間接アプローチ戦略」が検討されている。この章における内容は、主にノーベル経済学賞を受賞したカーネマンに代表される、行動経済学あるいは経済心理学に依拠している。行動経済学に関しても、すでに国内ではいくつかの書籍が刊行されているが、本書ではまず、プロスペクト理論における価値関数に言及している。これはよく知られているとおり、人間はある基準点（レファレンス・ポイントと呼ばれる）からみた「利益」よりも「損失」を過大に評価する点に特徴がある。すなわち「1000円の利益」よりも「1000円の損失」をより重要な受け止め、そうした損失を回避するように行動するということである。

また「心理会計効果」（2つの購買から得られる予想外の利益を、「別々に評価する」か「合算して評価する」かに関する心理的効果）の概念に基づき、「同じ店で気に入った服を2着買う」よりも「2軒の店で1着ずつ気に入った服を買う」ほうが心理的価値が高くなるような事態を説明している。これらの行動経済学的概念に基づき、人間の心理的な傾向あるいはバイアスを理解した戦略を展開しなければ、戦略は意味がないと筆者は主張するのである。

第5章では「知性的世界への間接アプローチ戦略」として、主に「取引コスト経済学」の内容が紹介されている。筆者は、取引コストを減少させて現状を変化させる間接アプローチ戦略があるといい、具体的にはマイクロソフトが日本市場にワードを導入する際に、エクセルとパッケージにすることで、一太郎からシェアを奪ったことを例として挙げている。

逆に、取引コストを高めることで、顧客が自社製品・サービスから他社製品・サービスへの乗換えることを阻止することもできるという。その例としては、「情報システムを特殊で複雑なものに設計すること」、「携帯電話のサービス・ポイント」などを挙げている。

またゲーム業界における任天堂とソニーの競合関係を、「ハード販売をめぐるハード会社とユーザーの取引関係」、「ソフト開発をめぐるハード会社とソフト

会社の取引関係」および「ソフト販売をめぐるハード会社とユーザーの取引関係」という3つの取引関係から説明している。

最後の第III部「戦略の要素統合」を構成する第6章ではまず、「グランド・キュービック・ストラテジーのイメージ」が説明される。これに関しては、3つのパターンがあるという。まず第1は、物理的世界における直接アプローチと心理的世界および知性的世界における間接アプローチを同時に進行させるものである（同時進行型）。第2のパターンは、知性的世界から着手し、次に心理的世界、最後に物理的世界で戦略を展開するか、逆に物理的世界から開始して心理的世界、知性的世界へと影響力を拡大するというパターンである（時間差重層型）。最後は、最初に知性的世界だけにアプローチし、次は心理的世界だけにアプローチし、最後は物理的世界だけにアプローチをかけるパターンである（時間差単層型）。

最後の第7章では、キュービック・グランド・ストラテジーの原理がまず説明される。その基本は、「多元的損益計算（会計）」と呼ばれるものである。これは、人間は、物理的世界、心理的世界および知性的世界という3つの世界における「コスト」と「ベネフィット」を計算に、その総ベネフィットが総コストを上回ると購買行動を取ることである。それゆえに、供給サイドである企業は、3つの世界における顧客のコストをいかにして引き下げるかが戦略のポイントになる。

また筆者は、R. キャプランらの「バランスト・スコアカード（BSC）」と「戦略マップ」の図式を使用して、このキュービック・グランド・ストラテジーを実現するまでのロード・マップが描けるとしている。たとえば、「業界に参入し、優位な形で均衡に持ち込む」という戦略目標を達成するには、物理的世界では「顧客のコスト削減」という基本アプローチをとり、評価指標としては、「製品コストと価格」が設定され、具体的なアクションとしては、「価格引下げと新しいサプライヤーとの取引開始」があるという。それに並行して心理的世界では、「顧客の心理コスト削減」というア

プローチが取られ、評価指標としては「商品にオプションをつけて販売」があり、具体的アクションとしては、「ソフト購入時の特典付与」があるとされる。また知的世界では、「顧客の取引コスト節約」が基本アプローチであり、評価指標としては「販売店舗数増加」があり、具体的アクションとしては「小売店の開拓」があるという。このように、BSC（戦略マップ）を補助的手段としてすることで、3つの世界を念頭において統合的な戦略、すなわちキュービック・グランド・ストラテジーが具体的に構想できるというのである。

### 3. 本書の特徴・貢献

前項で説明したとおり、本書は、従来の戦略論の範疇を越えて、ポパーの科学哲学、行動経済学、取引コスト経済学などの知見を織り交ぜながら、極めて広範な射程から戦略の発想法あるいは構想を論じている。この点が、何と言っても本書の特徴であり、経営学におけるユニークな戦略論（戦略学）を展開した書になっているといえよう。

いまさら指摘するまでもなく、経営学は学際的な研究アプローチを学問的な特徴として発展してきた。それゆえに、経済学、心理学、認知科学、法学、社会学などの知見を吸収しながら、より現実的で多角的な研究内容を蓄積してきたのである。

しかし、筆者がいみじくも指摘しているとおり、経営学における戦略論の範疇では、学際的な研究アプローチが積極的に採用されることは少なく、むしろ新古典派経済学的な思考様式の偏重が見られる。とくにポーターの競争戦略論以降、戦略論の「経済学化」が顕著である。

評者がいう「経済学化」を、筆者は「物理的世界観に基づく一元的戦略論」と断じている点が、筆者独自の主張でありまた慧眼であるといえよう。オーソドックス（新古典派的）な経済学の教科書では、市場における財・サービスの「需要」と「供給」という、まさに物理的な数量の多寡により市場価格が決定されるという基本的説明原理に依拠している。

筆者も指摘するとおり、こうした物理的世界も確かに存在するが、今日のように経済の「サービス化・情報化」が進んだ社会においては、単なる財・サービスの多寡あるいは「値段の安さ」だけでは、顧客の購買行動に影響を及ぼすことは困難である。それにくわえて、人間の「心理」と「知性」に訴える製品・サービスを提供しなければ、顧客の支持を得られず、企業・組織が存続することは困難になる。こうした点を、單に、例示だけで説明するのではなく、行動経済学および取引コスト理論の概念を援用しながら説いている点もまた、本書の特徴であり秀逸な点であろう。

さらに、筆者の過去の所属機関との関連もあるうが、ビジネスにおける事例だけでなく、軍事分野における事例を多く引きながら論旨を展開している。この点も、読者の興味を惹き付ける本書の特徴になっているといえよう。

経営学を専攻する者からすれば、「なぜポーター以前の戦略論（アンソフなど）にまったく言及しないのだろう」「バーナード、サイモンらの意思決定論は、知的世界観に依拠しているのではないだろうか」「直近のゲーム機業界では、ソニーよりも任天堂のほうが優位なのではないだろうか」などの疑問点は残った。しかし、そうした細かい点は別として、本書は、実務家が企業・組織の「グランド・ストラテジー」を構想する際の指針として有益なだけでなく、戦略を従来とは異なる視点（とくに、行動経済学）から研究しようとする研究者にとっても、おおいに示唆に富む内容であるといえる。

## ■ 編集後記

おかげさまで、『経営戦略研究』第7号を刊行することができました。本誌の投稿・査読・編集システムもほぼ確立し、スムーズに刊行できるようになっていきます。

経営学の分野に限らず、査読つきの学術雑誌が日本の社会科学分野でも定着しつつあります。それと関連して、学会の存在価値も、単に研究者が研究発表を行い、議論を戦わすだけでなく、査読つきの学会誌を持っているか否かにかかってきているように思います。ご存知のとおり、経営学関連分野では、多くの学会が存在しておりますが、本学会のような小規模な学会で、これだけ継続して査読つき学会誌を刊行している学会は、他にないのではないかと思います。これもひとえに、会員諸氏のご理解とご協力の賜物であると感謝しております。

ここまで順調に刊行してきた経営戦略研究も、いくつかの課題を抱えております。そのもっとも大きくかつ深刻な課題は、いかにして多くの論文を投稿してもらうかということです。おそらく、査読つき学術誌を立ち上げ継続させるためには、分野や国を問わず、この問題があると思われます。すなわち、単に原稿を依頼して論文を掲載するだけならば、苦労も多少は少なくなるのですが、「査読」というシステムを採用している以上、「掲載不可」という可能性は常につきまとことになります。

それゆえに、投稿はあくまでも投稿者の自発的意志に委ねざるをえず、あまり個別に投稿を勧奨することはないのが現状です。結果として、編集後記や会報で積極的な投稿を呼びかける以上のことが出来ない状態にあります。

ただし、『経営戦略研究』の査読は、現時点では、「他の研究者に、内容をより良く理解してもらうための査読」という性格が強いように思います。この点も頭の隅に置いて、是非とも積極的に投稿して頂きたいと思います。

今号は、査読論文2本、講演録1本、書評2本という内容になりました。経営戦略研究という学会誌名にたがわぬ内容になっているといえます。今後は、特定テーマを決めて投稿を募集することや、一定の条件のもと（たとえば、投稿料を徴収して）学会員以外の投稿も認めるといったアイディアもあります。この点は、継続的に検討し、会員諸氏の承認を得たうえで実行していくたいと思います。その他、学会誌運営に関してアイディアがありましたら、是非とも編集委員会までお知らせください。

最後になりましたが、貴重な研究時間を割いてレビューを務めて頂いた先生方にお礼申し上げます。また、今回も本誌製作に協力していただいた（株）文眞堂にはこの場を借りてお礼申し上げます。

(M. F.)

経営戦略研究 第7号 2009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

早稲田大学商学部 大月博司研究室内

Tel 03(5286)2012

編集長 小林俊治

編集委員 大月博司 岡田和秀 潜道文子 高橋正泰 藤田誠 山口善昭

(幹事 日野健太)



# **Strategic Management Review**

---

**No.7 March 2009**

## **Contents**

**Articles** **The current state of project management research and the research on big projects in a selected company**  
**OHMORI Shin**

**Inseparability of firm resources and organizational capability:  
Organizational routines as a unit of analysis**  
**MAKITANI Masato**

## **2008 Overview**

**New issues in strategic management research**  
**OTSUKI Hiroshi**

## **Book Review**

**Johnson, G., Langley, A., Melin, L., and Whittington, R.**  
***Strategy as Practice: Research Directions and Resources***  
**Cambridge University Press, 2007**  
**UDAGAWA Motokazu**

**Kikuzawa Kenshu**  
***Senryaku Gaku (Philosophy and theory of strategy)***  
**Daiyamondo-sha, 2008**  
**FUJITA Makoto**

