

企業の持続的な成長に必要な組織能力に 関する一考察

—経営資源にもとづく企業観（Resource-Based View: RBV）を中心にして—

A Study of Organizational Capabilities on Sustainable Growth

— A Focus on Resource-Based View —

上岡 史郎
(Shiro KAMIOKA)

I. はじめに

世界をリードする日本企業が多数出現し「ジャパン・アズ・ナンバーワン」といわれた時代から30年が経過した現在、日本企業は長引く不況に加え、稀に見る円高や東日本大震災のショックなどから抜け出すことができず、輝きを失っている状態である。しかし、日本は今までも、戦争や災害、他国の追い上げなど幾多の危機に直面しながらも、その危機を乗り越えてきた企業が多数存在している。帝国データバンクの調査によると、企業概要データベース「COSMOS2」収録の非営利法人を除いた143万社のなかで1912年（明治45年）以前に創業している企業が2万4,792社存在していることがわかる。つまり、企業全体の約1.7%が100年以上の歴史を持つということになる¹⁾。また世界で創業200年以上の企業の半分以上が日本に集中しているという調査もあり、日本の企業の中には創業からの年数が長い企業、いわゆる長寿企業が多数存在していることがわかる。

本稿では、現代のようにダイナミックに変化する環境のもとで持続的な成長を維持していくために必要な組織能力とはどのようなものなのかを、経営資源にもとづく企業観（Resource-Based View: RBV）の視点から考察し、仮説を設定していきたい。

II. 企業活動

企業活動とは人、物、金、情報といった経営資源をINPUTし、それらの資源を組織の中で組み合わせて、製品やサービスという形でOUTPUTしていく一連の活動といえる。この活動を通して、いかに高付加価値の成果物を持続的に生み出していくことができるのか。経営資源にもとづく企業観（RBV）とは、企業が持つ経営資源とそれらを統合する機能としての能力に基づいて戦略を構築するということであり、企業を経営資源と能力の合成体としてみることである。ここでは、投入する経営資源、その資源の組み合わせを行う組織、そこから生み出される製品・サービスという3つの視点から、企業の持続的な成長の源泉になりうるものは何かを考察していきたい。

1. 経営資源

グラント（Grant, 2002, pp.152-153）は、企業が他社より競争の優位性を獲得するために必要な資源として有価値性と希少性の2つを挙げている。有価値性とは顧客からみて他社よりも高い価値の製品・サービスを創造するということであり、希少性とは他社が簡単には入手できないということを意味する。また獲得した競争優位を持続していくために必要な資源としては、耐久性、模倣困難性、占有可能性、代替困難性の4つを挙げている。また、グラント（Grant, 2002, pp.139-144）は、企業が生産活動に利用する資源を有形資源と無形資源、人的資源に3つに分類している。有形資源は、財務的資源（資金力など）と物的資源（土地、建物、機械など）に分けて捉えることができる。無形資源としては、技術的資源（知的所有権など）、また人的資源とは、個々の従業員の技能や専門知識、変化への適応力、企業に対する忠誠心などを指している。重視すべき経営資源の種類は、企業規模、業種、企業を取り巻く環境によって異なる。従ってこれを活用すれば必ず企業に収益をもたらすというような絶対的な経営資源は現実的には存在しない。

伊丹敬之・加護野忠男（2003, pp.35-40）は、経営資源と経営能力は利用されるものであり、かつ蓄積されるものでなければならないと述べている。この中で伊丹・加護野は、資源の汎用性と企業特異性という観点から、経営資源を分類している。現金・預金などの資金的資源は汎用性が最も高い。土地や設備なども汎用性が高いが、企業のなかで内製されたものは汎用性が低く、ある企業にとってのみ意味を持つという企業特異性が高い。また、人的資源も汎用性と企業特異性の両側面を持っている。未熟練の労働力は汎用性が高くなり、熟練した労働力は企業特異性を有するといえる。人的資源や物的資源よりも企業特異性が高いのは、企業の内外に蓄積された知識としての無形資源である。さらに加護野（2003, pp.81-83）は、無形資源の一つである情動的資源には人的資源、物的資源にはない性質があるために競争優位の源泉になると言っている。その第1の性質は自然蓄積性である。情動的資源は、組織メンバーがさまざまな経験をして学習していくことによって蓄積されていく。第2の性質は多重利用可能性である。情動的資源には、何回使っても、使い減りしないという性質がある。さらに、ある分野で蓄積された技術的知識や顧客情報は、別の分野で活用することも可能である。第3の性質は消去困難性である。蓄積された情動的資源は、完全に消去してしまうのが困難である。

野中郁次郎・嶋口充輝（2007, pp.iv-v）は、無形資源の一つである知識について、物質的な資源と違い、流動的であり一元的に把握することができないと述べている。また、知識は常に変化し、特定の時間・物理的空間・人間の三要素の有機的な関係の中で常に新しい知が生み出されていく。その新しい知を生み出していくために場があり、人間はさまざまな場に身をおきながら相互に交流・伝達しあうことによって自らの知を磨いていくと指摘している²⁾。しかし、人間が相互に交流・伝達していく中では、さまざまな対立する考え方が発生してくることが考えられる。その時に対立する考えのどちらかを選択することや妥協案を選択するのではなく、それらの意見を踏まえた、より高い概念を導き出していくことが必要である。野中郁次郎・嶋

口充輝（2007, p.v）は、これからの時代に求められてくるのは意見の対立が発生しているときに、どこかに基準をおいて比較判断する相対価値を優先するのではなく、自らの存在意義を主張する絶対価値追求の経営姿勢が必要であると指摘している。そのためには、組織メンバーが価値観を共有し、自社にとっての絶対価値とは何なのかを追求していくことが必要である。

企業が持続的な成長を維持していくためには、グラントのいう6つの資源を有することが有利となる。しかし、すべての企業がこのような資源を有することは困難である。また、有形資源はたとえ一時的に競争優位性を持ったとしても、その優位性を長期的に維持していくことも困難となる。伊丹・加護野が言っている企業活動の中で蓄積されてきた知識などの無形資源、また野中・嶋口のいう絶対価値の追求は、企業特異性が高いため、競争優位の源泉になりやすいと考える。このような企業特異性の高い経営資源を確実に蓄積していくことは、持続的な成長の維持につながると考える。

2. 経営組織

つぎに経営組織について考察する。バーナード（Banard, 1938, p.72）によれば、組織とは「意識的に調整された2人またはそれ以上の人々の活動や諸力のシステム」といい、これを協働システムと呼んでいる³⁾。資源は組織というプロセスを通じて、組み合わせられ、活用されている種々の資源がそれぞれの力を十分に発揮することによって、能力になり価値が創出されている。企業の存在意義は、これらの資源を適切に組み合わせることであり、それらの資源が協働して価値を創出できるようにするところにある。一体化して協働する資源の組み合わせがそのような価値創出力を持つとき、それを資源と区別するために能力と呼ぶ。いうまでもなく資源を組み合わせるそのような能力に転化している主体は組織メンバーであり、組織メンバーの行動が適切に調整されるとき、資源は能力に転化する。

組織能力についての代表的な先行研究を考察する。はじめにバーニー（Barney, 2001, pp.80-81）は「組織能力とは、企業が固有に持つ有形または無形の資源と、それを活用する能力やプロセス」と定義づけている。またハメル（Hamel, 1994）はコアコンピタンス経営の中で、「顧客に対して他社に真似のできない自社ならではの価値を提供する企業の中核的な力」と定義づけている。次にバーニー（Barney, 2001, pp.80-81）は希少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティ（能力）が、持続的競争優位をもたらす要因であり、特に魅力に乏しい業界で競争している企業には重要な競争優位の源泉となると述べている。そしてバーニーは企業が自らの力でコントロールできる競争優位について、次の3点を挙げている。

- ①持続的競争優位を左右する要因は、所属する業界の特質ではなく、その業界に提供するケイパビリティである。
- ②希少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティは、その他の資源よりも、持続的競争優位をもたらす要因となる可能性が高い。
- ③企業戦略の一環としてのこの種のケイパビリティの開発を目指して、そのための組織が適切

に編成されている企業は、持続的競争優位を達成できる。

また、バーニーは、いったん経済的価値を生み出し、希少性があると確認された資源は少なくとも一時的な競争優位の源泉にはなり得るが、さらにそれを維持させるためには模倣困難性がなければならないとして、あくまでも個々の企業が保有するユニークで模倣困難なリソースが持続可能な競争優位をもたらすと主張している。

これらの先行研究から組織能力は、「組織目標達成のために、経営資源を組み合わせながら、それを活用していく力」であり、企業によって異なる個々の特異な能力ということがわかる。

ティース他 (Teece&Pisano, 1994, p.538) は、環境適応力、イノベーション力、経営能力こそが競争優位の源泉であると、それをダイナミック能力 (Dynamic Capability: D.C) と名づけた。つまりダイナミックに変化する環境のもとで有効に組織能力を発揮できる能力ということである。またティース他 (Teece&Pisano, 1997, p.518) は、企業のダイナミック能力を決めるものは3つのP、すなわちプロセス、ポジション、パスであると述べている。プロセスは、管理プロセスや組織プロセスを指す。ポジションとは、企業が保有している有形、無形の資産に人的資源を加えたものである。パスとは、企業が利用できる戦略代替案のことであるが、パスという言葉が使われているのは、それに経路依存性があることを意味している。経路依存性とは、ある時期に生じた事象がそれ以後の時期の事象に大きな影響を及ぼすことを意味する (中橋, 2003, p.183)。つまり、企業が利用できる将来の戦略代替案は、企業の現在のプロセスやポジションによって制約され、方向づけられることを明示している。

アイゼンハート&マーチン (Eisenhardt&Martin, 2000, p.1117) は、ダイナミック能力を組織プロセスであると捉えて研究を行っている。彼らは、ダイナミック能力そのものは企業の持続的競争優位 (Sustainable Competitive Advantage: SCA) の源泉になりようがないが、それを競合他社よりも速く、より機敏に利用することによって、競争優位をもたらす資源配列を創り出せば、ダイナミック能力はSCAの源泉になりうると述べている。つまり、先行優位を利用して他社が簡単には模倣できないような資源を獲得し、それを基礎に戦略を展開すれば、競争優位を持続できると指摘している。彼らは、SCAの源泉は、ダイナミック能力そのものではなく、ダイナミック能力を用いてマネージャーが構築した資源配列にあると述べている。また、アイゼンハート&マーチン (Eisenhardt&Martin, 2000, p.1117) は、伝統的な経営資源にもとづく企業観 (RBV) が、競争変化が安定的な環境を前提としているため、急速な変化のときに環境の変化を予測することは難しく、このような状況で一時的な競争優位はともかく、持続的な競争優位を持続していくことは基本的に不可能であると述べている。ボウマン他 (Bowman&Ambrosini, 2003) も、ダイナミック能力の論議は、資源の創造や再配置に関するものが多いが、環境の変動をはじめに把握できないと有効な資源配列を行うことができないと述べている。そこで、アイゼンハート&マーチン (Eisenhardt&Martin, 2000, p.1118) は、環境変動を僅かに動的な市場と高速に変化する市場に分け、その環境変動の状況によってダイナミック能力発揮のプロセスが違うことを説明している。僅かに動的な市場は、既存の蓄積され

た知識と経験によって予測や対応が可能な状況である。これらの場合のダイナミック能力は実行前の学習によって形成できる。つまり、予測可能な環境変化に対しては、事前の準備をしっかりと行うことで、有効な資源配列を行っていくことができるのである。ウインター（Winter, 2003）は、このような特定の環境を前提にして特定の活動目的のもとに効率的視点から資源の調整およびコントロールする能力をオペレーショナルな能力（Operational Capability: O.C）と呼んでいる。しかし、高速に変化する市場では、業界構造、利害関係者も曖昧で、市場変化の因果関係も曖昧である。このような市場では、既存知識や経験への依存度は低くなり、むしろ、新しい知識を素早く取り入れていくことが必要となる。そこでは「実行による学習」つまり、資源配列をしながら次の資源配列について準備していくが必要になってくる。実行による学習は、動的環境において必然的であると同時に環境の変化に応じて頻繁にルーティンの修正や創出が繰り返されることから、学習結果の効力の持続性がないと述べている。つまり、環境変動が激しい中で競争優位の持続性を実現するためには、一連の一時的な競争優位の積み上げこそがダイナミック能力にとって有効であると述べている。アイゼンハート&マーチン（Eisenhardt&Martin, 2000, p.1112）は、これらの環境変動を考慮に入れて、一層すばやく、巧みに、幸運を活かして、ダイナミック能力を活用する能力こそが持続的競争優位の潜在的能力になる。このような能力の源泉はプロトタイプング的発想によって迅速な試行と迅速なフィードバックによって迅速な新知識の獲得を可能にする。すなわち実行による学習によって醸成されると述べている。

3. 持続的な成長を生み出すためのイノベーション

企業が持続的な成長を維持していくために必要な成果物について考察していく。企業が持続的な成長を維持していくためには、持続的なイノベーションを行いながら付加価値の高い成果物を生み出していくことが必要となる。しかし、そう簡単にイノベーションを生み出していくことはできない。いかに持続的なイノベーションを行っていくのか。ここでは、イノベーションについての代表的な先行研究について考察する。

クリステンセン（Christensen, 2000, pp.33-36）は、イノベーションを漸進的と急進的とに分けることによって説明している。新しい技術が生まれると、しばらくの間は、その技術の改良に開発努力が注入されて、その性能は徐々に向上していく。これが漸進的イノベーションである。しかし、その技術進歩の軌跡は一般にS字型の曲線を描き、やがて開発努力を注入してもその進歩がほとんど望めなくなる。そのようなときに、代替的な新しい技術が生まれてくる。旧技術から新技術への移行を急進的イノベーションという。急進的イノベーションを実現するには、過去に蓄積してきた知識や能力とは異なるものが必要になるために、旧来の技術で成功してきた既存のリーダー企業は一般にそれに対応することが困難である。また、クリステンセンは持続的イノベーションと破壊的イノベーションという概念も述べている。持続的イノベーションとは、市場の主要顧客が今まで評価してきた性能指標からみて、既存製品の性能を向上

させる性質のものである。漸進的なイノベーションだけでなく、急進的なイノベーションも含まれる。これに対して破壊的イノベーションとは、市場の主要顧客が求める指標では低い性能しか発揮できないが、それとは異なる指標では他の顧客層から高く評価される性能をもつ新製品を生み出すものである。短期的には、リーダー企業は持続的イノベーションを追求して市場の主要顧客を相手に事業を進展させ、他方、破壊的イノベーションに成功して新製品を提供する新規参入企業は新しい市場ないし顧客層を開拓することによって成長する、というすみわけ図式が成立する。リーダー企業が持続的イノベーションを成功するのは、競争優位を獲得するために、毎月、毎年、改良した新製品を発売するたびに、技術の可能性を評価し、新しい持続的技術に対する顧客の需要を予測するプロセスを開発してきたからである。要するに、学習を通じて、持続的イノベーションを実現するのに必要なプロセスを精緻化し、組織に組み込んでいるのである。しかし、破壊的イノベーションは極めて間欠的にしか生じないので、それに対処するルーティン化したプロセスを持っている企業はない。さらに、破壊的製品は1個あたりの利益率が低く、市場の最上位の顧客は使われないので、リーダー企業の価値基準には合わない。かくして、プロセスと価値基準からみて、リーダー企業が破壊的技術に取り組むことは稀で、したがって破壊的イノベーションに成功することはほとんどない。これに対して新興ベンチャー企業では、市場規模が小さくて利益率が低い技術や事業案でもその価値基準に矛盾しない。また、ベンチャー企業は、確固とした組織プロセスはないので、直感によって事業を進めていく。したがって、業界のリーダー企業よりもベンチャー企業のほうが破壊的イノベーションに成功する確率が高いのである⁴⁾。破壊的イノベーションの開発にあたっては、既存事業のプロセスや価値基準から隔離して、有能な人材にそれを任せるならば、リーダー企業でもそれに成功する可能性がある。

リーダー企業で成功しているところは、以下のような方法でそれを実現していることを明らかにしている⁵⁾。

- ①破壊的イノベーションの開発と商品化は、既存組織から隔離された別の組織に任せる。
- ②破壊的イノベーションの開発は、小さな機会や小さい利益でも熱心に取り組む小さな組織単位に任せる。
- ③破壊的イノベーションに取り組むにあたっては、もとの組織の資源の一部は利用するが、そのプロセスや価値基準は適用しない。
- ④破壊的イノベーションの商品化にあたっては、その破壊的製品の属性を高く評価する新しい市場を開発または発見することが必要である。

つまり、破壊的イノベーションの開発と商品化には、既存組織からのさまざまな制約を受けずに、しかし既存組織の資源の一部を利用しながら、破壊的イノベーションの開発と商品化に向けて行動できるような組織を作っていくことが必要である。

以上のような方法をとれば、リーダー企業でも破壊的イノベーションに成功することができる。また、これらの方法を実行する能力を組織能力として構築することは可能である。したが

って、変化が非常に速い環境や破壊的イノベーションが生起する環境に、効果的に対処できる組織能力あるいはダイナミック能力を構築することは、決して不可能なことではない。

名和高司（2010, p.27）は、イノベーションを進化という言葉に置き換え、その進化には深化、新化、伸化という3つの段階があることを説明している。その中で深化とはクリステンセンの持続的イノベーションと、また新化とは破壊的イノベーションと同意であるが、企業が競争優位性を持続していくためには、伸化にも注力していくことが必要であることを指摘している。伸化とは、すべての企業は本業を持っているが、その本業の周りには必ず拡張の可能性が潜んでいる。自社の本質的な強み（DNA）を見据え、外部資源を最大限に生かしながら、拡張による成長を加速させることが伸化だと説明している。

Ⅲ. 組織能力

フランスの文化人類学者であるクロード・レヴィ=ストロース（Claude Lévi-Strauss, 1962）は、自身の著書である『野生の思考』の中で、ブリコラージュ（Bricolage）という概念を述べている。ブリコラージュとは、寄せ集めて自分で作る、ものを自分で修繕することで器用仕事とも訳されている。またブリコラージュする職人をブリコルール（Bricoluer）といい、既にあるものを寄せ集めて物を作る職人で、より創造性が必要とされると言っている⁶⁾。つまり周りにあるさまざまな物を集めて、組み合わせ、その本来の用途とは違う用途のために使うものを生み出すのである。

クーニャ（Cunha, 1999）は、アイゼンハート&マーチン（Eisenhardt&Martin）の実行による学習を、実行と考案の同時性と言い、それを組織的即興という言葉で説明している。即興とは、行為をしながら計画が練り上げられ、それが次の行為に頻繁に反映されるという活動を言う。組織的即興とは、物的、認知的、感情的そして社会的資源を利用して、組織およびメンバーによる行為を展開しながらの行為の考案と述べている。このような組織が持つ能力、つまり即興的能力（Improvisation Capability: IC）こそが環境変動が激しい中で持続的競争優位を維持できる能力であると言える。即興的能力とは、持ちうるより小規模な資源から、これまで以上に幅広い有用性を見出し、それをもとに資源配列を行い、新たなものやサービスを実現化しようとする能力である。

嶋口充輝（2007, p.61）は、世界的な抽象画の大家であるシケロイスが絵画制作の極意とした誘導される偶発という言葉を用いて説明している。誘導される偶発とは、偶発を大切に、自らの意図と調整しながらそれを積極的に受け入れていく方が、絵画の完成度が高くなるというものである⁷⁾。

沼上幹氏（2000）は、経営戦略における間接性や意図せざる結果を指摘し、環境を構成する行為主体者たちが彼らの目的を追求する過程で意図せざる結果を生み出し、それが企業の直面する不確実性になったり、企業が活用すべき経営資源の一部になったりすることを述べている。環境の予測が困難で、変動の速度が速い環境の中で組織が持続的に競争優位性を維持して

いくためには、即興的能力や、ブリコラージュする能力を使いながら、まず実践してみることが組織に求められる。また、そこから得られた意図する結果だけでなく、意図せざる結果についてもしっかりと認識し、その結果を踏まえて、また次の手を打つ。そのサイクルを繰り返すことによって、新しい知恵が生まれてくると考える。

ペンローズ (Edith T. Penrose, 1980) は、テイスト、精神を共有することが、企業が成長していくための源泉であるし、組織メンバーが仕事を共にすることの大切さを説いている。ペンローズは成長する企業はどんなプロセスで成長していくかを考察した。その結果、企業の成長率には限界があるが、成長には限界がないといっている。一人の人間によって統率可能な規模には限界がある。つまり企業規模には限界があることになる。しかし、実際に成長して大きくなった企業では、1人の個人ではなく、マネジメントチーム (management team) と呼ばれる一団によって組織がコントロールされている。マネジメントチームとは、ペンローズによれば、創業者と苦楽を共にし、一緒に働いた経験をもった集団である。つまり創業者のテイストを引き継いだ真の後継者たちの集団ということになる。創業者の精神は、創業者の死後も彼らのなかに宿り、創業者とは一面識もない若手社員にも引き継がれて、世代を超えた不変の精神として受け継がれていく。そして、会社の将来、命運を決めるような重大な決断を迫られたときに、このテイストが決定的に重要な役割を果たすことになるのである。それは、野中・嶋口のいう場の共有と自社にとっての絶対的価値の追求と同じことになる。そして、ペンローズは、マネジメントチームのメンバー候補者は、時間がかかっても、共にすべき仕事を持たなければならない。だから、新しい企業は小さな組織規模からスタートせざるをえないし、一緒に働いた経験を積んだマネジメントチームは徐々にしか大きくすることができない。そのため、企業の成長率には経営的限界があるが、しかし、成長規模には経営的な限界がないといっている。場を共にし、仕事を共にしていくと、そのテイスト、すなわち組織の合理性を身につけていくことができると考えたのである。新人は組織に入りたてのときは何もわからない状態である。しかし、徐々に組織に参加していくことにより、組織のテイストを感じとり、より一層深くものごとにコミットするようになっていく。これを正統的周辺参加と呼んでいる。つまり組織にとって、時間と世代を超えた不変の精神を正統的周辺参加によって徐々に身につけていくことになる。ペンローズがいう一緒に働いた経験を持つためには時間を費やさなければならないし、この時間をかけることによってその組織独自のテイストを作り、そのテイストが無形資源としての競争優位の源泉になっていくと考える。

バーナードは組織の成立条件として①コミュニケーション、②貢献意欲、③共通目的を挙げているが、正統的周辺参加によって習得した組織のテイストが、コミュニケーションの質にも影響を与える。それを、ホール (Edward T. Hall, 1993) は、高コンテキスト・コミュニケーション (HC) と呼んでいる。一般的なコミュニケーションは低コンテキスト・コミュニケーション (LC) といわれ、情報の大半は言葉の形にコード化されてメッセージとして伝達される。それに対して、高コンテキスト・コミュニケーションは、情報のほとんどがコンテキストのな

かに内在化されメッセージ自体の情報が非常に少ない状態をいう。つまり言葉少ないコミュニケーションが行われるということである。一般的に米国の文化は低コンテキストであり、日本の文化は高コンテキストであるといわれている。正統的周辺参加によって低コンテキスト・コミュニケーションを前提としてのコミュニケーションから、高コンテキスト・コミュニケーションに移行していくのである。つまり言葉でコミュニケーションをとりながら組織の中で行動していくのではなく、テイストを感じとりながら組織の中で行動していくということになる。これは、人的資源が作り上げた、競争優位性のある無形資源のひとつといえる。

ここまで持続的な競争優位を維持していくための組織能力について考察してきたが、資源、組織、成果物の点からまとめていきたい。まず資源であるが、持続的な競争優位を維持していくための資源としては企業特異性のある無形資源を挙げることができる。具体的には組織メンバーが企業活動の中で蓄積してきた知識がそれに当たる。蓄積という言葉からも、時間をかけて作り上げられる資源であるが、組織メンバーが仕事を共にし、その組織らしいテイストである組織の合理性によって、その知識が作り上げられていく。組織に投入する有形資源での競争優位性はなくても、資源配列を行う組織がもつ独特の知識によって、その組織らしい成果物を生み出すことにつながると考える。次に組織について考察する。企業を取り巻く環境の変化が激しい中では臨機応変に対応していく即興的能力が求められ、また持続的な競争優位の源泉になりうる有形資源の獲得が難しい中では、身の回りにある資源を組み合わせるブリコラージュする能力が求められる。これらの能力は仕事を共にすることで得られるテイスト、つまり組織の合理性とそこから生まれる高コンテキストなコミュニケーションによって、その組織らしい行動が生まれ、より即興的能力やブリコラージュする能力を高めていくことができると考える。それが持続的な競争優位の源泉となりうるのである。

IV. 組織が持つべき要件

上記の組織能力やイノベーションに関する先行研究を踏まえ、組織が能力を発揮するために持つべき要件として以下の4つを挙げたい。

① 価値観の共有

短期的な目標だけでなく、長期的な視点に立った企業のミッションやビジョンを従業員が共有し、その事業の社会貢献性などを従業員が実感できるようにしていくことで従業員の能力を同じ方向に束ねていくことができると考える。また野中・嶋口（2007, p.v）が述べている自社にとっての絶対価値の追求は、その組織文化の独自性を高め、それによって組織への帰属感を高めていくことができる。

② イノベーション力

クリステンセン（Christensen, 2000）の先行研究からも、企業が持続的に発展していくためには、イノベーションが必要であることがわかった。

また、名和（2010, p.67）の述べている3つの進化から、自社の強みをより掘り下げていく

深化や、破壊的イノベーションである新化を求めるだけでなく、外部資源も最大限に活用し拡業していく伸長の必要性も指摘していた。変化の激しい経営環境の中では、他社と資源を共有し、その資源を組み合わせながら新しい価値を生み出していくことも求められている。

③ コミュニケーション力

バーナード (Barnard, C.I, 1938) は組織成立の3要素の一つとしてコミュニケーションを挙げている。その中で組織の目的を達成するための諸活動を調整するためにもコミュニケーションが不可欠であるとし、コミュニケーションは組織の構造や範囲を基本的に決定するものとして3要素の中でも特に重視されている。

④ エンパワーメント力

エンパワーメントとは、従業員個々人がフラストレーションなく存分に実力を発揮できるような権限と職場環境を整備することである。個々人の能力を発揮できる職場環境とは、職場の物理的環境のほかに、就業スタイル、福利厚生などさまざまな要素が関係してくる。こうした環境は、働く意欲の向上にとって十分条件とは言えないものの、必要条件として重要な意味を持っている。

V. 持続的成長企業とは

ダイナミックに変化する環境のもとで持続的に生産性を向上させていくために必要な組織能力とはどのようなものなのか。海外の研究では、トム・ピーターズ、ロバート・ウォーターマン (Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr., 1983) の「エクセレントカンパニー」やジェームス・C. コリンズ、ジェリー・I. ポラス (James C. Collins & Jerry I. Porras, 1994) の「ビジョナリーカンパニー」などが有名であるが、日本企業を対象に、長期的な時間軸で研究を行っている例はあまり見ることができない。企業の寿命は30年といわれていたが、企業を取り巻く環境変化のスピードが増し、業界によっては、20年や10年と言われるまでなっている。さまざまなレベルでの多様化・複雑化が進行する今日、持続的成長企業がいかに変化に対応してきたかを研究することは、まだ、会社の設立から年数が浅い企業が長寿企業となるべく持続的発展を行っていくための示唆を得ることができると思う。

企業の長い歴史においては、どんな企業も大小の差はあれ、危機や環境の変化に直面している。このような危機や変化などの転換点において、どのように成長や自己変革を行っていったのが、その企業の持続的成長の成否を大きく左右すると考える。

これらのことから、本稿では組織が持続的な競争優位性を維持していくための仮説を以下のように設定する。

組織が持続的な競争優位性を維持していくためには、組織メンバーが価値観を共有し、イノベーション力とコミュニケーション力、そしてエンパワーメント力を発揮しながら資源配列を行っていくことが必要である。また環境の変動が激しい中では、即興的な能力やブリコラージュする能力を発揮し、他社と資源を共有しつつ資源配列を繰り返し行っていくことで、組織の

持続的な競争優位を生み出していくことに繋がっていくのである。

VI. おわりに

本稿では、まず組織が持続的な競争優位性を維持するために必要な資源を列挙した。この中には、組織が競争優位性を発揮するために獲得すべき資源と、それを維持するための資源があり、また個々の資源が組織というプロセスを通じて組み合わせられ、競争優位性の高い成果物を生み出していくためには組織能力が重要であることがわかった。

しかしこの組織能力は、持続的イノベーションの場合は、競争優位を獲得し、維持していくことができても、破壊的イノベーションの場合は、障害にさえなりかねない。持続的に競争優位性を維持していくためには、持続的イノベーションである深化を行いながら、破壊的イノベーションである新化や拡業による成長である伸化も創造できる組織体制を作り上げていくことが必要となる。また、企業を検証する中で、日本企業でも高い組織能力を発揮している企業が多々あり、そしてこれらの企業を検証してみると投入する資源そのものよりも、その資源の組み合わせを行う組織能力によって生み出される成果物に影響を与えることがわかった⁸⁾。資源の組み合わせつまり資源配列を行っていくのは組織メンバーであり、個々の組織メンバーの能力を組み合わせで統合したうえで、有形、無形の資源の力を最大限に発揮できるような資源配列を創り出していくことが必要なのである。本稿ではその能力を発揮するために組織が持つべき要件として、①価値観の共有、②イノベーション力、③コミュニケーション力、④エンパワーメント力を挙げた。今後企業が、持続的な競争優位を維持していくためには、環境変動が速く、予測が困難な中で、即興的な能力とブリコラージュする能力を発揮していくことが必要である。これからの研究では、より多くの企業をリサーチし、持続的な競争優位性を維持するための具体的方策やイノベーションのジレンマに陥らないようにしていくための方策について検証していきたい。

【注】

- 1) 帝国データバンクが2012年9月時点の企業概要データベース「COSMOS2」(143万社収録)などから、創業100年以上の企業(個人経営、各種法人含む)を集計し、創業時期別、都道府県別、業種別に分析を行っている。
- 2) 野中郁次郎・嶋口充輝は、この知の創出にまとまりと方向性を与えていくことを経営における知の総合化と言っている。
- 3) C.I.Barnardは『経営者の役割』の中で組織をシステムとして定義し、その成立のための条件として組織の3要素:共通目的(組織目的)・協働意志(貢献意欲)・コミュニケーションを示した。
- 4) Christensen, C.M.(2000)はThe Innovator's Dilemmaの中でリーダー企業が持続的イノベーションには成功するが、なぜ破壊的イノベーションには失敗するのかを説明している。
- 5) Christensen, 2000, pp.113-114
- 6) Claude Lévi-Strauss“La Pensée sauvage”, 1962, Librairie Plon(邦訳:大橋保夫訳『野生の思考』)

みすず書房, 1976年)

- 7) カンバスに絵の具をのせたとき意図せぬ色の混ざり具合が現れた場合、その偶発を大切にしながら、絵の完成度が高くなるというものである。
- 8) 拙稿 (2010), 「持続的な生産性向上のため組織能力について」, 日本大学大学院商学研究科『商学論叢』第37号51頁

【参考文献】

- Barnard, C.I. (1938), *The Functions of Executive*, Harvard University Press.
- Claude Lévi-Strauss (1962), "La Pensée sauvage", Librairie Plon.
- 清水龍瑩 (1981), 『現代企業評価論』, 中央経済社.
- Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr., (1983), 大前研一訳, 『エクセレントカンパニー』, 講談社.
- James C. Collins & Jerry I. Porras, (1994), 山岡洋一訳, 『ビジョナリーカンパニー』, 日経BP出版センター.
- Teece, D.J.&Pisano, G (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction", 1994, *Industrial and Corporate Change*, Vol.3, No.3.
- Grant, R.M. (1996), "Prospering in Dynamically-Competitive Environment: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, Vol.7.
- 中橋国蔵 (1997), 『競争優位の持続可能性』, 東京経済情報出版.
- H.Mendelson and J.Ziegler (1999), *Survival of the Smartest*, John Wiley & Sons, Inc.
- Eisenhardt, K.M.&Martin, J.A [2000], "Dynamic Capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol.21.
- 岡本大輔 (2000), 『企業評価基準としての社会性: Revisited』, 三田商学研究.
- 鈴木勘一郎 (2001), 『組織IQ戦略』, 角川書店.
- Christensen, C.M. (2000), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press.
- Barney, J.B., (2001), 岡田正大監訳 久保恵美子訳, 『リソース・ベスト・ビュー』, ハーバード・ビジネス・レビュー.
- Grant, R.M. (2000), *Contemporary Strategy Analysis*, 4th ed., Blackwell.
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003), 『ゼミナール経営学入門』, 日本経済新聞社.
- 加護野忠男 (2003), 『企業の戦略』, 八千代出版.
- リクルートワークス研究所 (2005), 『人材マネジメント調査2005』, リクルートワークス.
- 遠山暁 (2007), 『組織能力形成のダイナミックス』, 中央経済社.
- 野中郁次郎・嶋口充輝 (2007), 『経営の美学』, 日本経済新聞出版社.
- 野村総合研究所 (2008), 『モチベーション企業の研究』, 東洋経済新報社.
- リクルートマネジメントソリューションズ (2010), 『日本の持続的成長企業』, 東洋経済新社.
- 名和高司 (2010), 『学習優位の経営』, ダイアモンド社.