
組織能力概念への学說的考察

甲南大学大学院社会科学部研究科会計専門職専攻 教授 庭本佳和

【論文要旨】

激しいグローバル競争に直面する現代企業にとって、持続的競争優位を確保するのは困難だ。近年、持続的経営発展力としての「組織能力」が注目される理由も、そこにある。経営史研究、RBV、ダイナミック・ケイパビリティ論などで、この概念に迫る議論がなされているが、未だ理解の一致はない。本稿はそれら主張を検討し、混乱の原因がその依拠する組織観の差異にあること、組織能力とは「経営目的達成に向けた経営機能を遂行する組織（＝協働）の力量であり、それを生成し変革する調整力である」ことを明らかにした。

【キーワード】

組織能力、RBV、ダイナミック・ケイパビリティ、活動的組織観、バーナード

I 持続的経営発展力としての組織能力 ー現代社会と競争革新の要請ー

1 経営の学としての経営学 ー歴史性・批判性・思想（哲学）性ー

経営現象の中核ともいえる協働行為（＝組織）は人類の歴史とともにあるが、学問としての経営学は産業革命を経て一定規模に達した企業が直面する経営課題に応える（＝批判的に分析し解決する）経営行為を導く知識体系として生まれた。つまり経営学は、「経営（＝機能・行為）の学」ないし「経営する（＝実践＝行為・機能）」を究明する学である。

経営の役割（機能：function）は、経営体（企業はその主要なもの）の存続・発展をはかることだ。具体的には、経営は資源の移動や再展開を伴う経営体の未来の事業を現時点で構想し、決定し、その実現に向けた現時点での行為から構成されている。言い換えれば、この経営の役割ないし機能を遂行する行為が経営行為であり、経営機能を具現する経営行為の担い手、すなわち行為主体が経営で、具体的には経営者（および管理者）を意味する。もっとも、今日では経営機能は組織的に担われており、行為主体は組織にほかならない¹⁾。当然、経営機能の遂行力（＝水準）は、組織活動の質（＝組織能力）が決めるの

1) 広くは、従業員が担う実行機能も経営機能の一角を占めるが、一般的に経営者とは、トップ経営者グループを指す。なお、組織が行為主体という点については本稿脚注55)を参照のこと。

である。

ここで、アンソフの意思決定分類を下敷きにして、経営機能を戦略機能、管理機能、実行機能に分類すると、経営機能と組織（能力）の関係は図1のようになるだろう。

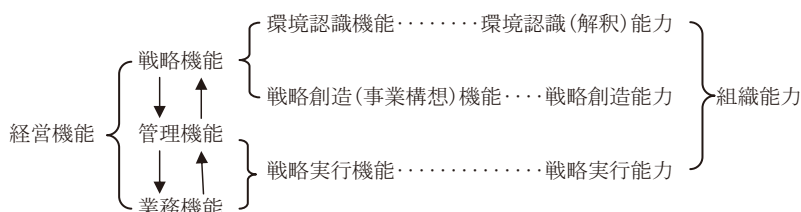


図1 経営機能と組織能力

図1に即していま少し説明してみよう。経営とは経営体の存続と発展をはかる機能であった。この経営機能に内包されている性格の異なった活動を、戦略機能、管理機能、業務（実行ないし執行）機能に分類し特徴を説明するのは、アンソフ以来、経営学では一般的だが、本稿ではそれをもう少し具体的に、戦略機能は環境認識機能と戦略創造機能からなること、管理機能と実行機能は共に戦略実行機能を果たすところに焦点があることを強調しておきたい。図1ではその機能内容を示した。これもある観点からの分類にすぎないが、対応する組織能力が明らかになり、さまざまに展開している組織能力論の位置づけや整理も容易になるだろう。この点は、第Ⅲ節で改めて論及したい。

さて、経営（経営機能を遂行する行為）は、上述のように、経営体の未来の事業を現時点で構想し、決定し、その実現に向けた現時点の行為から構成されている。だが、まったく未知な未来を想像することは難しい。とすれば、過去（歴史）から学び、それを手掛かりに未来を類推するほかはない。私たちは未来も回顧的にしか展望できないからだ。加えて、現在の経営のかなりは過去の経営が規定し、現在の経営が未来の経営を規定するから、現経営は過去の成果（マイナスの成果を含めて）を刈り取りつつ未来の経営体の姿を現時点で描き、それに向けた行為からなるだろう。

ここに、経営（＝行為）の学である経営学は、過去を反省的に学んだ視点から歴史的理性を駆使して「現前の経営」を批判的に分析するとともに、それを基礎に行為を導く基準（哲学・思想）ないし未来の経営体のあるべき姿（価値）を措定（再措定）することによって、経営機能を担う組織能力の絶えざる向上を問う学問だともいえる²⁾。

以上の論述は、経営体の経営一般に妥当する「経営」と「経営学」に関する本質的ではあるが、やや抽象的な議論であった。以下では、もう少し具体的レベルで、「経営」と「経営学」における「組織能力」の意味を問うことにしよう。

2) 庭本佳和「行為哲学としての経営学の方法」経営学史学会編『経営学の思想と方法』文眞堂、2012年、65-79頁。

2 競争革新を要請する現代社会 ―環境と企業の相互作用的創造―

20世紀はフォード・システムによって実現した大量生産と大量消費の時代であった。それを支えた技術革新とともに、これが社会に物質的豊かさをたらした。豊かさは人々の価値観を変え、社会を大きく変容させる。それは経営環境の乱流的变化でもあった。豊かさは、単なる安さや機能を超える製品・サービスへの欲求を芽生えさせる。たとえば、1976年にサービスを開始したヤマト運輸の宅急便などは、「豊かさの事業化」³⁾の典型といえる。後から見れば、「コロンブスの卵」だが、そこには歴史を捉える広い視野、歴史的反省を基礎にした現前の経営に対する厳しい批判的分析力、未来＝巨大な潜在的需要を見通す鋭い眼差しとそれをやり抜く実行力などの組織能力が必要であった。

ここに、企業とその環境の関係がよく現れている。現代企業の経営は、過去の環境の創造物であるが、現代の経営環境も過去の経営行動と環境との相互作用が生み出した産物にほかならない。企業の環境的適応行動が、新たな環境変化を引き起こし、これに適応する経営が求められる。この相互作用的創造に、企業と環境の関係の本質もある。

そして今、経営環境としての現代社会を激しく変容させ、時代を大きく転換させる諸現象を、情報化（ネットワーク化）、グローバル化、エコロジカル化（地球環境問題）と特徴づけることができるだろう。20世紀後半に顕著になったこの動きは、21世紀に入ってますますその足どりを早めている。

企業にとって情報の重要性は今に始まったものではないが、豊かさが実現した今日、それが決定的になった。消費者は、価格ともに価値志向性を強め、単なる質を越えた「好み（個性）」を重視し、製品・サービスに「やすらぎ」さえ求める。企業から見れば、消費は揺らぎやすく捉えにくくなった。それは消費者による主導権の掌握ともいえる。この傾向はネットの普及でますます強まっている。これに応えられない企業はたちまち脱落しよう。

近年、急速に発展した情報（ネットワーク）技術（ICT）は、この非連続な変化を速やかに把握（解釈）し、情報機器を含めた製品・サービスを素早く生産・提供するための武器ともなる。したがって、この有効活用が企業の競争力の源泉の1つだ。その場合も、内部資源の合理的な活用と同時にネットワーク戦略やM&A戦略など、外部資源を巻き込んだ競争戦略の活用が必要で、現在ではそれをグローバルに展開することが迫られている。

急進展する情報技術がグローバル化の技術的基盤である。情報化がグローバル化を呼び、グローバル化が情報化を促す。とりわけ20世紀末の社会主義体制の崩壊によって経済の世界的一元化、労働市場の一元化が出現し、あらゆる企業は市場原理が貫徹するグローバル競争時代に突入した。中国企業の台頭やアジア経済の発展もこれに拍車をかけており、今後ますます大きな存在になってこよう。日本企業も思わぬ地域で顧客を獲得し、予想外の競争相手と戦い、昨日の競争企業と国境を越えて提携を結び、グローバルに生産拠点を展開するというのが常態となってきた。グローバルなM&Aに臨む場合も含めて、

3) 寡聞にして、この表現（「豊かさの事業化」）を他文献で見たことはない。筆者自身は「環境と経営戦略」片岡信之・佐々木恒男・他編『アドバンスト経営学』中央経済社（2010）、93頁で初めて使った。

「何が自社の中核能力か」を認識し、「どのように構築するか」が企業に重要となる。

もっとも、大量生産・大量消費がもたらした豊かさは、同時に自然破壊の元凶であり、潜在的には長く人類の脅威であった地球環境問題を顕在化させた。グローバル化は世界の多様性を奪い、これをより深刻化したといえる。地球の危機（その内実は人間の生命の危機）は世界中の人々に深く浸透し、今では「人類共通の解決しなければならない課題だ」と真剣に受け止められ、その対処如何が企業の盛衰を決定するまでになった⁴⁾。

このように、情報化、グローバル化、エコロジカル化を軸にした従来とは質も早さも異なる社会変動が、企業経営のあり方や事業構成に大きく影響するのは言うまでもない。いずれもが、競争ルールの変更をもたらし、競争の激化となって、企業に重くのしかかる。だが、経営実務および経営学の世界に広く普及している静態的・構造的組織観では、この動態的事態に対処するのは難しい。バーナードの動態的・活動的組織観に立てば、道は開けるが（本稿第Ⅲ節で論じたい）、組織定義以上の活動的・過程的組織理解者が少ない現状では⁵⁾、その可能性も薄い。ここに浮上してきたのが、活動的組織観の一面を示す組織能力概念である。そこには、構造的要素を相対化し、構造的組織観からの脱却を試みた1970年代に遡るアンソフの苦闘の前史があるが、組織能力をめぐる議論が本格化したのは1990年代以降（わが国では2000年代以降）である。ここに近年、持続的競争優位の構築、それを可能にする組織能力、あるいはモノづくり能力をめぐる議論が経営および経営学の中心的課題となってきた。だが、組織能力概念そのものが未だ十分に確立しておらず、今も混乱の渦にある。そこで次節では、組織能力論の系譜をたどりつつ、諸説を整理してみよう。

Ⅱ 組織能力論の系譜

1 組織能力への注目 ―アンソフの組織能力論―

筆者が初めて「組織能力 (organizational capability)」という表現に接したのは、経営戦略論を確立した H. I. アンソフ⁶⁾『企業戦略論 (Corporate Strategy)』(1965)⁷⁾ 第5章「シナジーと能力プロファイル (またはプロフィール) (Synergy and Capability Profiles)」においてである。1969年夏だった⁸⁾。「能力グリッド (Grid of Competences)」という見出しのもとに、彼は典型的な企業である製造企業における機能分野ごとに分類整理したスキル (skills) と資源 (resources) を認識する範疇⁹⁾の1つに「組織能力

4) 経済発展が優先された中国の環境汚染はなお深刻である。特に2012年から2013年にかけての冬季の北京における大気汚染は過去60年間で最悪だった。喘息や気管支炎を引き起こす直径2.5 μ m (マイクロメートル) 以下の微粒子状物質「PM2.5」の大気中濃度は世界保健機関「WHO」基準の20倍以上に達する日もあったという (『日本経済新聞』2013年2月1日朝刊)。

5) 組織をバーナードに従って過程的・活動的に定義しながら、内容展開では構想的理解に立って「職務体系」あるいは「役割の束」と静態的に把握する論者は少なくない。たとえば、榊原清則『経営学入門 (上)』日経文庫 (2002)、21頁。

6) Ansoff の英語読み表記、ロシア語読み表記はアンソフ。

7) Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. 広田寿亮訳『企業戦略論』産能大出版部、1969年。

8) チャンドラーの『戦略と構造』(A. D. Chandler, Jr. (1962) *Strategy and Structure*, The M. I. T. Press.) とワンセットで、初めて購入した原書のアンソフ『企業戦略論』を修士課程1年次の夏休みに拙い訳文をノートに記しつつ全訳した。初めて読んだ原書で印象に残るが、苦勞してやっと訳し終えた数週間後に翻訳書の広告を見た折のショックもまた忘れられない。

9) その他に施設と設備 (facilities and equipment)、個人的スキル (personal skills)、管理能力 (management capabilities) を挙げている。

(organizational capabilities) を挙げ、「これは、大量生産とか大きなシステム管理、設定された標準、専門的な機能遂行のための方針や手続きといった専門化された組織単位（の能力）を含む」¹⁰⁾と説明する。組織能力を直接説明してはいないが、いわゆる「組織ルーティン」である。

組織ルーティンは一般に「組織能力」と理解されている¹¹⁾。確かに、それらは組織能力の構成要素であって、組織能力を生み出し支えるものに違いないが、組織能力そのものか否かは検討の余地がある。後述したい。また、『企業戦略論』は組織的局を捨象した研究である上に、アンソフ自身が今日の意味で「組織能力」を捉えていたかも吟味を要する¹²⁾。少なくとも、経営学を学び始めたばかりの当時の筆者は、これを「強みと弱み、機会と脅威」（いわゆる SWOT）分析の一環と捉えたために、特に関心を覚えなかった¹³⁾。

筆者が「組織能力」という表現を意識したのは、アンソフの「企業構造の現在および未来」（1974）と題したワーキングペーパー¹⁴⁾においてであった。戦略実行を担う組織面の考察を捨象したことが『企業戦略論』の実践性を損ねたという反省が、アンソフを組織研究に向かわせた。バーナード理論に言及した「変動の管理」（1973）や、「組織的応答」および「組織能力」を概念化した上記ワーキングペーパー（1974）はその成果の一つである。このペーパーで、構造的要素の相対化を図っているが、そのこと自体が、当時、構造的組織観の影響の強さを示している（その影響は今も強い）。

確かに1940年代から60年代は、経営学（経営管理論・経営組織論）では構造的組織観が主流だった。1960年代の後半ともなれば、バーナード＝サイモン流の活動的組織観が背後に迫りつつあったが、隣接諸科学は主流の構造的組織観を受け入れざるを得なかっただろう。経営史もその例外ではなく、組織現象分析にも、構造的組織概念が駆使された。A. D. チャンドラーの『戦略と組織（*Strategy and Structure*）』（1962）がこれを示している。この著作で明らかにされた命題「組織は戦略に従う（structure follows strategy）」が、経営戦略研究を切り開くにあたって大きな影響を与えた（アンソフもその影響を受けた1人）。

ここで組織とは「活動と資源配分し管理する枠組」¹⁵⁾、つまり構造（structure）なのである。企業が新事業による成長戦略（＝多角化戦略）をとれば、機能別組織では資源の効

10) Ansoff, H.I., *op. cit.*, p.93. 前掲訳書、116頁。なお、1965年版をそのまま「第I部 戦略の形成」に収め、その後の研究成果を「第II部 戦略の実行」を付けた『新版 企業戦略論（The New Corporate Strategy）』（1988）とは文言が僅かに違う。1965年版は「3. Organizational capabilities-this include specialized organizational unit, such as mass production or large systems management, established standard, policies and procedures for performance of specialized functions.」だが、1988年版では「Organizational capabilities include capabilities such as project management 以下同じ」（p.67）で、すっかりしている。

11) ティース（1997）に依りながら、かつて筆者もそのように主張した。いま一度吟味したい。

12) 資源ベース戦略論（RBV）の源流をアンソフの能力プロフィールに求める主張もある（原敏晴「多角化戦略で会社を成長させようー環境変化と経営戦略論の形成：『企業戦略論』1965年を中心にー」庭本佳和編著『アンソフ（経営学叢書Ⅸ）』文眞堂、2012年、52頁。シナジーと絡めた能力論全体ではその可能性はあるが、上記の組織能力の説明から、源流論を引き出すのは難しいだろう。むしろ企業活動が生み出す未利用資源が企業成長の源泉と見たベンロース（1959）に遡るといえる。ただ、ハメル＝ブラハラッドの「独自能力（core-competence）」概念はK. アンドリュースが『企業戦略の概念』（1970）でセルズニック『管理とリーダーシップ』（1937）から持ち込んだものだとすれば、組織価値と価値創造を強調したバーナードに行きついてしまう。

13) 1984年著書によれば、アンソフ自身がそのように捉えていたようだ。この点は後述する。

14) Ansoff, H.I., "Corporate Structure Present and Future," (Working Paper 74-4 1974) European Institute for Advanced Studies in Management

15) Chandler, Jr., A.D., *Strategy and Structure*, The M.I.T. Press, 1962, p.13. 有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2004年、17頁。

率的活用が難しく、それに適した組織的工夫が必要になる。それが事業部制組織だった。チャンドラーは、このように戦略と組織の適合関係を一般命題化したが、戦略変化に伴う組織変化を、分析道具としての組織概念（＝構造的組織観）の限界から、職能別から事業部制への組織形態変化としか描けなかった。後年（1990）、分析道具としての組織概念を、組織構造から組織能力へ変更したのも、この限界を打破するためだった。

歴史研究者と違って、現前の企業の経営戦略を分析し、処方を求められ、時に施さねばならない経営戦略研究者であるアンソフは、早くから組織構造の相対化を摸索し、構造的組織観からの脱却を試みている。その苦闘の軌跡の一端を示しているのが、1974年ワーキングペーパーである。これに触れた文献がないようなので、簡単に紹介しておこう。

アンソフも「歴史的に見れば、（組織）能力の展開は構造的構成要素（the structural component）と歩調をとともにしてきた」（p.16）と述べて、組織構造が組織能力を決定してきたことを暗に認めている。続けて、1900年代初頭以来、「能率増進」という環境的要請に応える「規模の経済」を確保するために、企業が構造にエネルギーを注いできたことなどを踏まえて、彼はチャンドラー命題を拡張「構造は戦略に従い、組織能力は構造に従う」と表現して、構造的組織観のもとでの「組織構造と組織能力の関係（組織構造 \geq 組織能力）」（p.16）をめぐり出してみせた。

だが、アンソフは（1974年時点でも）「この構造優先は、2つの重要な点から変わりつつある」と見る。第1点は、現代企業ではシステムが構造を指示するようになってきており、その逆ではないと認識されていることだ。確かに両者はコインの裏表であるにしても、構造が静態的な枠組みであり、階梯であるのに対して、システムは財やカネ、情報がその枠組みを通じてどのように流れるべきかを明確にする。安定した世界では、まず、静態的要素（the static element）、つまり構造を明らかにし、次いでその中にシステムを埋め込むのが能率的だ。逆に、脱工業社会のような高度にダイナミックな世界ではシステムを先行させた方が能率的であることも多いが、少なくとも、構造－システムを共に、そして相互作用的に考察することが不可欠という。

未来の組織では、構造とシステム概念が互いに本質的な自他区別ができなくなるかもしれない。このようなコンピュータ支援組織を想定するアンソフが指摘する第2点は、構成部分（要素）が支配するのではなく、トータル能力のシステム観（個々の構成要素の総和と異なる全体（性）¹⁶⁾）としてのシステム観－庭本）に向かう潮流である。ここに、彼は、グローバルな構造上の差異よりも、価値や情報パターンなどの間の差異の方が大きくなることも予想し、組織能力の定義にあたっては、構造の重要性はなくならないとしても、その優先性は失われると結論づけている。彼の「トータルとしてのシステム観」やシステム重視の姿勢は、組織の静態的な（組織）構造を相対化し、（組織）過程を浮かび上がらせる。このような考えに至ったアンソフの組織能力論がどのようなものかおおよそ想像はつくが、これが次の問題である。

「組織能力」概念を構築するにあたって、アンソフは「構造に従う」と表現された「組

16) 「総和と異なる全体」とは「総和を超える全体」もあれば、「総和より縮小した全体」の出現もあり得るという意味である。いずれになるかは、システムとしての組織の場合、調整力次第。

組織能力」概念の範囲を拡げ、より大きな組織能力概念に構造を関係づける。ここで注目すべきは、重要とはいえ、構造は組織能力を構成する要素の1つにとどまると明確にしたことだろう。それは両者の関係における「組織構造 \leq 組織能力」の主張でもある。

早く（1965）に環境適応理論として『企業戦略論』を執筆し、後年（1979）の『戦略経営論』で「企業は環境の創造物」と表現したアンソフなら当然であるが、環境と関係づけて企業概念モデルを提示する。それは「要請（需要）－応答メカニズム（demand - response mechanism）」として企業観である（図2¹⁷⁾）。環境が脅威と機会という形で示した要請（需要も含む）Dを、企業は行為選択で一連の応答Rに変換するのである。もちろん、応答Rは環境要請Dだけでなく、企業の内的能力（＝組織能力）にも左右されると強調した点が、この概念モデルの特徴であろう。この企業の応答力を、アンソフは、文字式： $R = D \times C$ と表している。正確な表現式ではないが、企業の環境応答性Rの水準は需要を含む環境要請の強さDと組織能力の高さCの関数であることが視覚的に示され、わかりやすい。

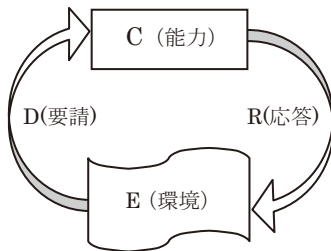


図2 環境適応的企業概念図
(1974年 Working Paper, p.15)

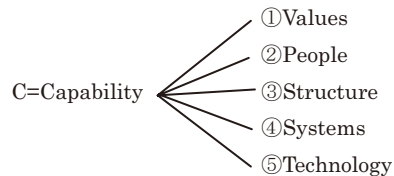


図3 組織能力の構成要素と組織構造
(1974年 Working Paper, p.15)

なおアンソフは、組織能力が5つの主要構成部分から成り立っているという。当該企業で作用している①（組織）価値、②人々（組織参加者）のスキルおよび素質、③その（組織）構造特性、④そのシステム特性、⑤適用技術特性が、その主要構成部分だ。図3でアンソフはそれを示そうとした。この点は、およそ15年後に、組織能力を「企業内部で組織化された物設備と人的スキルの集合」¹⁸⁾と見たチャンドラーと変わらない。むしろ、それ以上に明確ともいえる。アンソフの場合、さらに気をつけねばならないのは、5つの主たる構成部分から形成された組織能力はそれらを含むということであって、彼の「トータル能力のシステム観」や「全体システムとその構成部分との関係」を勘案すれば、アンソフが個々の構成部分が組織能力だと主張したのでもなければ、その総和が組織能力だと主張したのでもないことは明らかである。これは組織能力と組織ルーティンの関係を考える上での一つのヒント与えてくれるだろう。

アンソフは、この「構成部分（構成要素）と組織能力」についての基本的考え方を、『戦略経営論（Strategic Management）』（1979）でも踏襲して、組織の構成部分である

17) アンソフの原図（本稿の図2、3）は手書きであり、1974年という時代を感じさせる。

18) Chandler, Jr., A. D., Scale and Scape, Harvard University Press, 1990, p. . 安部悦生・川辺信雄・工藤 章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣 訳『スケール アンド スコープ』有斐閣、1993年、514頁。

人々の貢献（活動）とそこに生成した技能（skill）、知識、価値が、相互作用・相互補完し合う「結果生じる（個々の構成要素の単純な総和を超える）集合的な力量（collective competence）を組織能力（organizational capability）」と呼び¹⁹⁾、具体的には「環境貢献組織（環境を構成するさまざまな利害関係者に奉仕する組織 ESO：environment serving organization）」である企業の経営（管理）能力として描いている。

機能分化が進んだ大企業における管理能力は、主としてミドルおよびロー管理者層が担当する生産、マーケティング、研究開発、財務といった各ロジスティックの指導・統制に適用する機能的な能力（functional capability）と、主としてトップ経営者層が担当する全体としての企業の指導に適用する全般管理能力（general management capability）に分けられ、それぞれがさらに詳しく説明されているが、ここでは2点を指摘するにとめよう。

まず、アンソフが全般管理能力（capability）は、competence（能力、力量、適性）と capacity（潜在能力、容量）によって決まると見ていることだ（1979, pp.77-78, 95頁）。これをアンソフ式文字式では、 $\text{general management capability} = \text{competence} \times \text{capacity}$ 、となろう。この文字式から、capability は上位概念であり、それを構成する competence および capacity は、下位概念だと整理できそうである。

いま一つは、『戦略経営論』（1979）の段階に至れば、アンソフも ESO が組織文化をもち、それが戦略に深くかかわることを積極的に論じているが、組織能力の観点から組織文化への論及がまだ弱いことだ。彼が組織能力と組織文化をワンセットで展開し、あるいは組織能力の構成要素として組織文化を捉えるのは、『戦略経営の定着（*Implanting Strategic Management*）』（1984）²⁰⁾ まで待たねばならなかった。

この1984年著作では、「組織能力の概念」と題して1章をあてている。それだけ組織能力概念が重要になったということだ。ただ、その冒頭で、彼が「組織能力概念は『企業戦略論』（1965）以来の《強み・弱み》概念をより一般的概念に置き換える必要があった」と語っているのを見逃してはならないだろう。ここにアンソフの組織能力を理解する鍵と彼の組織能力論の足らざる点が潜んでいるように思われるからだ。

機能的な能力に触れつつも、全般管理能力に重点を置いた説明は、組織文化への論及も含めて些か洗練されてはいるが、経営能力ないし管理能力（managerial capability）から組織能力概念に迫る方法は、1984年著作でも変わらない。ただ、この試みは、全般管理能力の一般的理解に制約されやすい。特に、《強み・弱み》概念から一般概念化したアンソフの場合、組織能力も執行能力に注意を向けがちだ。しかし、環境を認識（解釈）し、戦略を創造（事業を構想）するのも組織である。アンソフは必ずしも十分自覚していなかったためか、組織能力概念の章で論じていないが、この点を含めて戦略は組織能力に左右されることを示唆している（図5はアンソフ原図＝本稿図4 [p.335, 59頁] を庭本が展開）。

19) Ansoff, H.I., *Strategic Management*, The Macmillan Press, 1979, pp76-77. 中村元一監訳『アンソフ 戦略経営論（新訳）』中央経済社、2007年、94頁。この組織能力規定は組織を過程において捉えたバーナードの活動的組織理解と相当部分が重なるだろう。

20) Ansoff, H.I., *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall, 1984, 1990. 中村元一・黒田哲彦・崔大龍監訳『戦略経営の実践原理』ダイヤモンド社、1994年（1990年版の部分訳書）。

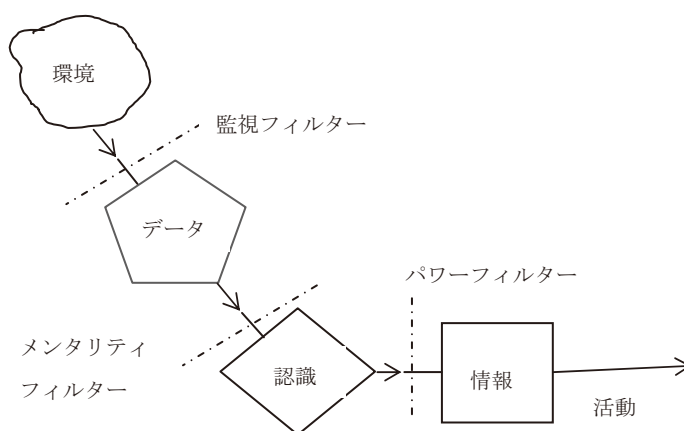


図4 経営情報 (Ansoff, *Implanting Strategic Management*, 1984, p.335.)

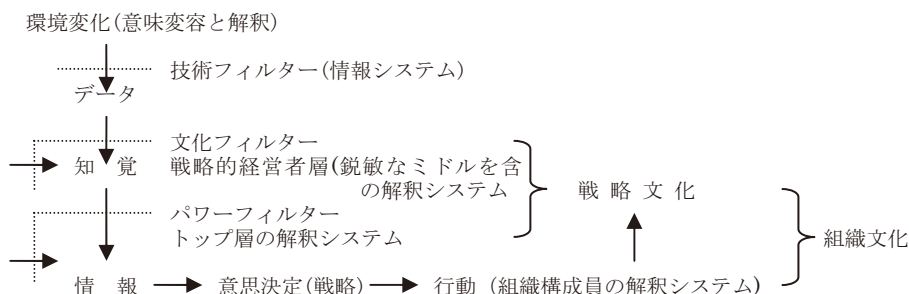


図5 組織(戦略)文化と環境認知 (Ansoff, 1984を展開)

これを受けて、筆者が環境と戦略（創造・実行）と組織の関係を図示（図6）し、「環境変化の認知も、社会戦略を事業として実行するのも組織能力つまり経営能力如何である」と組織能力に言及したのは1984年論文²¹⁾であった。ここでは、組織能力は経営機能を担う組織の力量と理解されている。その力量を上げるものが組織変革（組織革新）や組織学習による知識の獲得にほかならない。それ以来、筆者は主体的組織観（行為主体としての経営＝組織）に立脚した組織変革や組織学習と組織能力概念をワンセットで捉えてきたが、当時（1980年代）は、このような理解は必ずしも一般的ではなかった。また、アメリカでは1990年代以降（わが国では2000年代以降）、盛んに議論されるようになった組織能力が、アンソフ理論から展開されることはなかった。経営戦略論の関心がグローバル化の進展で競争戦略に移ったことや、H. ミンツバーグなどのアンソフ批判²²⁾もあって、彼の理論的影響力は急速に失われたからだ。しかし、1970年代に遡る彼の組織能力論は今なお色あせていない。先駆者ゆえの彼の苦闘の歩みとともに、その主張を忘れてはならないだろう。

21) 庭本佳和「環境適応の経営ダイナミックス」『大阪商業大学論集』第71号（1984）、131頁。

22) Mintzberg, H. (1990), "The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management," *Strategic Management Journal*, Vol.11, No.3, 1990, pp.171-195.

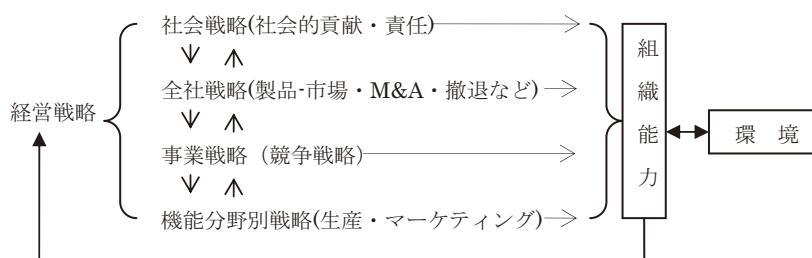


図6 戦略の階層性と組織能力 (庭本, 1984)

2 組織能力論の経営史的展開 —チャンドラーの認識進化と発展動因としての組織能力—

アンソフの叙述に触発されて、比較的早く(1984)から「組織能力」概念に注目し、それを援用していた筆者が、次にこの表現を眼にしたのは、経営史家・チャンドラーの『規模と範囲 (*Scale and Scope*)』(1990)においてであった。1990年代初めである。彼は、既に大著『戦略と組織 (*Strategy and Structure*)』(1962)と『見える手 (*The Visible Hand*)』(1977)を物していたが²³⁾、『規模と範囲 (訳書名: スケール アンド スコープ)』(1990)もまた大作である。

1962年著作『戦略と組織 (*Strategy and Structure*)』(新訳書名『組織は戦略に従う』)は、アメリカの代表的巨大企業4社(デュボン、GM、ニュージャーシー・スタンダード、シアーズ)の事例研究から、環境状況と企業の発展段階で戦略と組織は異なること、資源の有効利用という要請が組織と戦略を変える原動力であることを明らかにした。具体的には、事業拡大戦略に伴う増大した資源の合理的活用を可能にした職能別組織では、多角化戦略で膨れ上がった資源の有効活用が難しく、新しい組織的工夫が必要であった。それが事業部制にはかならない。ここから抽出された一般命題が、「組織 (structure) は戦略に従う」という有名なチャンドラー命題だ。ここに注目すれば、1962年著作は組織変革の研究ともいえるが、その変革主体は概ねトップ・マネジメント(極端に言えばトップ個人)であり、その経営認識・組織認識には些か注意を要する²⁴⁾。

この点で彼の経営認識・組織認識の進化を示したのが、1977年著作『見える手 (*The Visible Hand*)』(訳書名『経営者の時代』)²⁵⁾であった。本書は、複数事業を営み、異なった職能を統合する現代企業の姿を浮かび上がらせ、それを可能にした鍵がトップ、ミドル、ローの階層的管理組織の形成にあることを明らかにした。ここにチャンドラーは、多くの事業活動を内部化するメリットをもたらした階層的管理組織の調整機能、いわゆる「マネジメントという“見える手”」が、アダム・スミスが“見えざる手”と呼んだ市

23) それ以外にもフォードとGMの逆転劇を描いた *Giant Enterprise: Ford, General Motors and Automobile Industry*, Harcourt Brace and World, Inc., 1964 (内田忠夫・風間禎三郎訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1970年)もある。

24) 庭本佳和「戦略的経営パラダイムの展開」『千里山商学』第20号(1984)で「脅威にも機会にもなる環境変化を認識するのも、戦略内容を決定するのも、組織構造の戦略適合性をはかるのも、すべて行為主体としての経営である。ただ、チャンドラーの場合、それを担っているのは、概ねトップ・マネジメント(極端に言えば、トップ個人)であり、その経営認識、組織認識には問題がある」(4頁)と指摘。本論文は『バーナード経営学の展開』文真堂(2006)に所収。

25) Chandler, Jr., A. D., *The Visible Hand*, Harvard University Press, 1977. 鳥羽欽一郎・小林契姿治訳『経営者の時代 [上] [下]』東洋経済新報社、1979年(2011)。

場力 (market forces) に取って代わった」(p.1、[上] 4 頁) と宣言する。書名もそれを直截的に表明し、「経営者の時代の到来」を強く訴えている。

もっとも、R. コースの内部化理論に基礎を置く (ヒントにした)²⁶⁾ 「invisible hand (市場の自律的調整力) から visible hand (階層的組織の管理調整力) への交代劇」(別言すれば、市場の縮小) というチャンドラーの主張に些か疑念を覚えるが、それ以上に気になるのは、市場に代わるほどの階層的組織の調整力が十分に記述されていないことだ。ただ、「ひとたび階層的組織 (managerial hierarchy) が形成され、管理的調整機能 (function of administrative coordination) が成功裏に遂行されると、階層的組織それ自体が、永続性、活力、そして持続的成長の源泉となる」と述べるだけである。これに対して橋本は「“管理的調整機能が成功裏に遂行される” とはどういうことなのか」²⁷⁾ と問いかける。確かに問いかけたくなるほどわかりにくい、このチャンドラーの叙述は単に説明不足というより、彼が立脚する道具としての構造的組織概念の制約ゆえではないだろうか。

そもそも、静態的な構造 (階層的組織 = 階層構造) で、機能が遂行され、行為が流れる動態的な過程 (管理過程 = 組織過程) を説明するのは無理がある。説明対象と説明道具が乖離しているからだ。経営機能を遂行する経営行為を把握し記述するには、組織過程として現出する活動的組織観に立つ組織概念が必要である。1990年著作『規模と範囲 (Scale and Scope)』²⁸⁾ で導入された組織能力概念は、活動的組織の一面を示す概念である。

1990年著作も、「現代企業が俸給専門経営者・管理者からなる階層組織によって管理されている」と理解し、その構築が持続的成長に必要なことの立場は、1977年著作 *The Visible Hand* と変わらない。ただ、管理組織を構造的的存在性ではなく、機能面から多く語ろうとしている点異なる。その語りの道具が組織能力であった。だが、誤解を恐れずに言えば、構造的組織理解を脱しきれないまま、組織過程を構成する組織機能とそのレベルを語る道具として「組織能力」概念が導入されたため²⁹⁾、記述的統一を欠いて、わかりにくい。それでも「階層的組織それ自体が、永続性、活力、そして持続的成長の源泉」という主張ほどには「発展の原動力としての組織能力」という表現に違和感を覚えない。

ところで、チャンドラーには、企業を成長させ、競争力を高める「規模の経済」、「範囲の経済」、「取引費用の経済 (節約)」の活用能力が組織能力とする理解が根底にあるようだ。その上で「このような経済性は、知識、技能、経験、そしてチームワーク、つまり技術的過程の潜在力を利用するのに必要な組織化した人間の能力に依存している」(18頁) と述べて、組織能力が、経済性追求力であり、潜在的技術活用力だとしても、知識、技能、経験といった人間的能力と統合され、組織化されて、チームワークとして力を発揮するとき、現実化することを強調している。これは、生産・流通局面でも、管理局面でも変

26) Chandler (1977), *op. cit.*, p.516, footnote3. 前掲訳書、20頁、脚注3。取引コストを基準によって「市場か、組織か」に分岐するというコースの主張自体に疑義を覚える (庭本佳和『バーナード経営学の展開』文眞堂、2006年、148-149頁)。

27) 橋本輝彦『チャンドラー経営史の軌跡』ミネルヴァ書房、2007年、10頁。

28) Chandler, Jr., A. D., *Scale and Scope*, Harvard University Press, 1990. 安部悦生・川辺信雄・工藤 章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳『スケール アンド スコープ』有斐閣、1993。

29) おそらく、活動的組織観に立てば、敢えて「組織能力」概念を持ち込まなくても、組織能力は語り得ようが、「組織能力」概念は組織観を超えた共通語として機能しており、使いやすい。

わらないが、管理組織に典型的な組織能力を、チャンドラーの言葉をいまいし追ってみよう。筆者の読みが浅いのか、定義らしい厳密な組織能力定義が見つからない(?)こともある。

チャンドラーによる組織能力の最もシンプルな規定は「企業内部で組織化された物的設備と人的スキルの集合体」(514頁)だろう。この規定では、組織化された2つの構成要素のうち、どちらにウェイトがあるのか不明だが、上記の記述より、人的スキルであることは、容易に想像できる。彼にあっては、とりわけ、トップとミドルの経営スキルが組織能力を構成する最も重要なものであった。この点を彼は次のように述べている。

「トップとミドルのレベルの経営者の総合的な能力は、組織自体の技能であると考えることができる。これら技能は、新しい近代産業企業の組織能力を構成するもののなかでも最も重要なものであった。組織能力には、……、ローワー・レベルの経営者と現場労働者の技能が含まれる」(28頁)。この主張に異議はないが、「経営者の総合的な能力」が即「組織自体の技能である」論理が示されているとも思えない。また、組織能力が構成要素を超える全体的力であることも否定しない。ただ、彼の「トップ・マネジメントにとって常に最も重要な職務の1つが、これらの能力を維持し、全体が部分の総和以上のものとなるように設備やスキルを1つの統一された組織へ統合していくことであった」(215頁)との言葉は、トップ経営者に説明負荷がかかり過ぎている。彼の構造的、道具的組織観のゆえであるが、これが以下の議論にも影響していよう。

組織能力が企業をはじめとする経営体の盛衰を握っているとしたら、その絶えざる向上が必要である。チャンドラーの場合、経営者スキルの向上に組織能力向上の契機を求めざるを得ないが、市場シェアと利益獲得に責任を負うミドル・レベルの経営者(管理者)の技能は他社との競争で研ぎ澄まされ、トップ・レベルの経営者の技能もまた、調整、戦略計画の立案、資源の配分に責任を負う実践により鍛えられ高まるといふ。ただ、これは該当企業ないし経営者に等しく与えられた機会である。それを生かせるか否かに経営能力が現れるにしても、経営者個人・管理者の能力差にとどまり、組織が構築し自らに組み込んだ能力向上の仕組みではないだろう。また、この段階では、現場労働者まで含んだ組織能力の向上契機としての組織学習に踏み込んでいない。

これと関連して、組織能力は、絶えざる向上をはからなければ、維持できないというチャンドラーの次の指摘は重要だ。「組織能力は、まず創造され、ひとたび確立された後は維持されなければならない。組織能力を維持することは、それを創り出すことと同様大きな挑戦課題だった。なぜなら時間とともに設備は消耗し、スキルも衰える。さらに、技術や市場は常に移り変わり、既存の設備やスキルを陳腐化させる」。これに対して、橋本は「市場や技術が変化して競争の基準あるいは競争優位の基準が変化した場合、組織能力はどのように変化しうるのか」と問う。「たとえ、1992年論文の組織学習によっても、それは難しい」との思いからだ。しかし、それに応えられなければ、組織能力論の価値は半減するだろう。この点については「競争優位基準の変化」を把握(環境認識能力)するのも、それに応える(戦略創造[事業構想]能力)のも組織能力というほかはない。

1990年著作における組織能力に関する以上のような内容と1992年9月に記された「日本

語版への序文」の「産業企業にかんするさらに豊かで幅広い有効な理論は、情報のみならず知識をも対象としたものでなければならない。そのような理論は、企業を習得された知識の集合体として捉えなければならない」という知識的観点、それも個人的というより組織的知識習得の観点からの指摘（iv 頁）とは、些かギャップがある。これを埋める手がかりが1992年論文³⁰⁾である。

チャンドラーは、*Scale and Scope* (1990) を、おそらく自信をもって世に問うたであろうが、2年後に、その補足とでもいうべき論文「組織能力と産業企業の経済史」を執筆している。1990年代初頭は、資源ベース戦略論の一角からプラハラード＝ハメルの「コア・コンピタンス（中核能力）論」や R. M. グラントなどのように、視点を資源から能力や知識に移した研究業績が続出し始めたことが影響したに違いない。野中の組織的知識創造論もその一つだ。チャンドラーは D. J. ティースのダイナミック・ケイパビリティにも言及している。ここに、彼も組織能力を組織学習によって獲得した知識やスキルであり、ネルソンたちが提唱した組織ルーティンに基づくとも捉えている（1992, p.86）。「日本語への序文」がこの論文脱稿の直後に書かれたとしたら、本文内容との些かのギャップも納得がゆく。

3 資源ベース戦略論（RBV）における組織能力把握 ―競争優位の源泉を求めて―

一般的に言えば、組織能力概念が経営（学）研究領域で注目され、広く浸透したのは、1990年代以降（わが国においては2000年代）であった。これには経営戦略論、とりわけ、「資源ベース戦略論（RBV：Resource Based View）」の影響が大きかった。RBVは能力を「持続的競争優位」をもたらす資源の一環として論及したからだ。また、製品開発や技術経営といった狭義のイノベーション研究でも組織能力が重視され、その構築と活用が強調されたこともある。特にわが国の場合、「モノづくり能力としての組織能力」、いわゆる「モノづくり経営学」も、組織能力概念の普及に一役買ったであろう³¹⁾。

上記3つの研究で扱われる組織能力は、その概念的広がり（広狭）に若干の違いがあるが、本稿の「図1 経営機能と組織能力」に即せば、経営機能としての管理機能と実行機能からなる戦略実行機能を担う戦略実行能力としての組織能力とほぼ重なるだろう。また、「図5 戦略能力階層性と組織能力」で言えば、研究開発・生産・マーケティングなどの機能分野別戦略を担う個別機能的な組織能力に該当するだろう。オペレーショナル・ケイパビリティである。

ところで、アンソフの1974論稿、1979年著作、1984年著作に触発されて、筆者が関心をもった組織能力は、実行機能を担う組織能力もさることながら（アンソフ自身はその意味での組織能力から出発していた）、環境認識機能、戦略創造（事業構想）機能を担う組織能力を含んだ組織全体として環境変化に適応する組織能力、つまり「環境適応力」としての組織能力であった。これをアンソフの理論的基盤ともいえるバーナード理論に遡れ

30) Chandler, Jr., A. D., "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise," *Journal of Economic Perspective*, Vol.6, No.3, 1992, pp.79-100. 特に pp.84-86.

31) 藤本隆弘『生産システムの進化論―トヨタ自動車に見る組織能力と創発プロセス』有斐閣、1997年。また『能力構築競争』中公新書（2003）なども、一般書として広く読まれた。

ば³²⁾、道徳的創造性を発揮した「自己革新能力」であり、「自己組織」と言い換えることもできる。そのような眼で1990年代の競争戦略論を眺めていたこともあって、資源ベース戦略論に接しながら、その組織能力観を意識下においたのは1990年代後半だった。同時にその能力理解に疑義も覚えた。以下でRBVに絞ってその組織能力を検討する。

(1) 競争優位源泉におけるPVとRBVの同根性 ―孤立化(排他)メカニズム―

1990年代以降のグローバル化の進展(市場経済の一元化)は、従来と質の異なる激しい環境変化と競争状況をもたらし、競争戦略(論)への関心を高めた。これに最も早く応えたのが、ポジショニング・ビュー(PV: Positioning View)戦略論だ。PVとは「企業が属する業界が持続的競争的優位の可否を決定する」という立場で、新古典派経済学、特に産業組織論を基礎に、M. ポーターが切り開いた(1980)³³⁾。そこでは、企業の環境構造(競争構造)を分析し把握した上で、目標(利益率)達成にとって好ましい環境(事業領域)に自社を位置づけること(ポジショニング)が戦略行動の中心となる。藤本流に表現すれば³⁴⁾、「事業環境の魅力重視」競争戦略論である。

ポーターは、ゲーム理論を取り入れて、資源ベース戦略論(RBV)の模倣困難性概念」と類似した排他メカニズム(潜在的参入企業の参入阻害)として働く「移動障壁(moving barrier)」を駆使し、産業構造の成熟度と競争上の位置に応じた競争戦略(コストリーダーシップ、差異化、集中化の基本戦略と撤退戦略など)を具体的に展開してみせた。この実践的示唆が人々を魅了し、1990年代で戦略論といえば、ポーターと言われるほどであった。

しかし、ポーターの環境認識は狭く、定量化される経済環境にほぼ限定されている。また、その組織認識も浅く、トップの指示を執行するだけだ。現場学習という理解は乏しく、ポジショニング論の本質からも「学習による市場創造」は難しい。さらに自社の目的達成(利益率)に向けての位置取り(ポジショニング)自体が、競争激化を招き、業界の平均利潤率押し下げるという矛盾もはらんでいる。そして、選択する(位置取る)業界の魅力は企業のケイパビリティ(組織能力)と切り離して評価できないという問題も抱えている。この点を衝き、PVと対立的に現れたのが資源ベース戦略論(RBV)にほかならない。

資源ベース戦略論とは、持続的競争優位の源泉を、企業ごとに異質で、複製には多額のコストがかかる「稀少かつ模倣困難価値ある経営資源」に求める戦略論の総称である。その起源は、企業の成長志向理由を余剰資源の有効活用に求めたE. ペンローズにまで遡れようが³⁵⁾、直接的にはワーナーフェルトの論文(1984)「資源に基づく企業観: Resource-Based View of the Firm (リソース・ベースト・ビュー: RBV)」に始まる。J. B. バー

32) 庭本佳和、前掲書(2006)第12章。庭本佳和編著『アンソフ』文真堂(2012)特に11-16頁。

33) Porter, M.E., *Competitive strategy*, Free Press, 1980. 土岐、中村、服部訳『競争戦略』ダイヤモンド社、1982年。

34) 藤本隆宏[2006]「日本企業の能力・知識・熟練・人材」伊丹・藤本・岡崎・伊藤・沼上編『組織能力・知識・人材 第Ⅱ期 日本企業のシステム 第4巻』有斐閣、7頁。

35) Penrose E. [1959] *The Theory of the Growth of the Firm* (second ed.), Basil Blackwell, 1980. なお、原書第3版は1995年(邦訳は日高千景訳で2010年にダイヤモンド社から出版)。また、本稿脚注12)も参照のこと。

ニーはその代表的論者（2002）であるが、RBVの普及にあたってはその一翼を担うG. ハメル＝C. K. プラハラードの「コア・コンピタンス：中核能力」論（1994）が起爆剤となった。

環境適応理論として生まれ、絶えず環境を意識してきた経営戦略論にとって、組織に内的な資源が競争力を決定するという主張は画期的だった。もっとも、PVに対する論争的に学派を形成してきたRBVは、経営資源重視という以外に学派形成の方法的統一を欠き、共通特徴を抽出するのも難しい。ただ、ペンローズ、サイモン（1965）、ネルソン・ウィンターなど、新古典派経済学に批判的な論者の影響が強く、それがRBVのルーティン重視や進化論的枠組重視に現れているという（沼上）³⁶⁾。もちろん、「（ネルソン・ウィンターは）組織能力デザイン（組織構造）と組織能力の異同をほとんど認識していない」³⁷⁾との批判的指摘はある。この批判が適切であるかどうかはともかく、経営研究者の眼でその細部を凝視すれば、違和感も覚えよう。しかし、もともと経営学者であるサイモンを別にして、基本的に経済学者である彼らが、自らの理論的展開に経営学的視点や知識を取り入れるのは、あくまで経済学的修正のためであって、経営学的修正を迫るものではない。このことを忘れてはならないだろう³⁸⁾。ここにRBVにおけるペンローズ（源流）とワーナーフェルト（創始）の位置を分けた理由もある。

これまでの説明から、外部志向、環境重視のPVに対し内部志向、組織重視のRBVといえる。特に、RBVが競争優位の源泉を「希少かつ模倣困難な価値」に求めたこともあって、資源の属性研究が盛んになされ、競争優位の獲得には有価値性と希少性、競争優位の持続には耐久性、模倣困難性、専有可能性、代替不可能性といった資源属性が詳細に論及された³⁹⁾。成立期ないし初期（第1期といってもよい）のRBV論者はそこにPVとの決定的差異を見たからであろう。しかし、「希少かつ模倣困難な価値ある資源」を機能的に理解すれば、その本質は「模倣困難」に表現されている「孤立化メカニズム（isolating mechanisms）」、言い換えれば「排他メカニズム」、つまり「競争の排除」にあり、PVの「参入障壁」ないし「移動障壁」と何ら変らない。事実、RBVの創始者の一人ルメルト（Rumelt）も「移動障壁を企業のグループに限定する理論的理由はない」と述べて、模倣困難性の概念が移動障壁の個別企業のレベルに応用したものであることを認めている⁴⁰⁾。

36) 沼上 幹「アメリカの経営戦略論と日本企業の実証研究」経営学史学会編『経営学の現在』文真堂、2007年、95-100頁、特に100頁。

37) 藤田 誠『企業評価の組織論的研究』中央経済社、2007年、38頁。

38) ただ、ネルソン＝ウィンターが「私たちが知的に最も負っているのは、J. シュンペーターとH. サイモン」と明言しつつ、M. ポラニーの暗黙知を重視する姿勢に、筆者は違和感を覚える。特にサイモンに感謝しているが、彼の依拠する論理実証主義、それを基礎づける近代科学観に、暗黙知は収まらないからだ。

Nelson, R.R. and S.G. Winter [1982], *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, Preface p. ix. 後藤 晃・角南 篤・田中辰雄訳『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会、2007年、xi頁。

39) 競争優位を決定づける資源属性は価値であろう。競争上価値のない模倣困難性や希少性は無意味だからだ。価値ある資源の決定基準を明らかに出来てはじめてRBVは競争戦略論として完結する（庭本、2006年、366頁）。

40) Rumelt, R.P. [1984] Toward a strategic theory of the firm. In R.B.Lamb(ed.), *Competitive strategic management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, pp.556-570. 特にpp.566-567. もっとも、1984年論文（“Economic analysis and Strategic management,” *California Management Review*, Vol.26, No3）で、RBV創始に加わったティースは「この見方（RBV的視座）は孤立化メカニズムの存在を承知しているが、その性質を説明しようとするものではない」と断っている（Teece, 1997, p.510）。

このように吟味すると、激しく対立するかに見える PV と RBV であるが、その競争源泉をたどれば、同じ発想に根ざしており、外見ほどの対立はない。このことは、事業環境を無視した戦略論も、組織資源を勘案しない戦略論もないということを示唆しているだけでなく、事業環境評価には組織資源の観点、組織資源の把握には事業環境的視点が必要なことを意味している。そして、それを為すのが経営であり、具体的にはそれを担う組織能力にほかならない。この組織能力が企業（広く経営体）ごとに異なり、そこに経営の主体性と力量も現われることを、ここで論じるまでもないだろう。

（2）資源と能力（静態的組織能力論）

それでは組織能力概念を普及させた RBV の組織能力観の検討に移ろう。確かに、経営資源を広く捉えれば、組織能力も経営資源といえる。RBV の代表的論者・バーニー（Barney, J.B.）は、経営資源（firm resources）を「企業に対して、能率性と有効性を改善する戦略を策定し、実行することを可能にするすべての資産、ケイパビリティ、コンピタンス、組織プロセス、企業属性、情報、知識」（Barney, 2002, p.156）など、戦略的に価値あるものとする。これらの経営資源は一般に財務資本、物的資本、人的資本、組織資本の4つのカテゴリーに分類されているともいう。

ここで気をつけねばならないのは、人的資本、とりわけ組織資本と組織能力の関係であるが、彼の組織資本の説明から道具的把握を超えた組織観は見えてこない。また、「RBV における組織能力把握」という本項のタイトルに照らしてさらに重要なのが、「資源、ケイパビリティ（capability）、コンピタンス（competence）」の理解と関係であろう。この点をバーニーは「これらさまざまな呼称の意味する内容は微妙に異なるもののほぼ同義」と見た。さらに「『経営資源』という語と『ケイパビリティ』という語は同義として扱う」と繰り返し確認している（245頁）。

だが、資源と能力を同義に扱い、資源的視角で能力を資源から説き起こせば、能力は客体的な資源一般の属性理解に埋没し、能力がもつ主体的側面や能動的側面は弱められるだろう。それは RBV の代表的論者・バーニーの資源理解に端的に現れている。自らの理論内で「何が競争上価値ある資源か」を決定できず、「市場条件がそれを決める」と述べて、PV もそれを担う一つと認めざるを得なかったのも⁴¹⁾、その資源観（能力観）のゆえである。プラハラード＝ハメル（Praharad & Hamel）が1990年論文ではコンピタンスを「集合学習が生み出す組織調整力と統合力（つまり集合学習を通して知識を獲得し適用する組織能力）」⁴²⁾としながら、1994年著作では客体面である資源理解から「新製品を生み出す技術の束」⁴³⁾と説明して、コンピタンス概念の混乱を招くのもここに起因している（庭本、2006）。

このように客体的な資源特性と一体的理解を基礎に論及される組織能力論は、いわば

41) Barney, J.B. [2001], "Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes." *Academy of Management Review*, 26, pp.41-56.

42) Praharad, C.K. & G.Hamel [1990], "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, 1990, p.80.

43) Praharad, C.K. & G.Hamel [1994], *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, p.199. 一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995年、254頁。

「経営資源的能力論」である。もちろん、組織能力を資源と位置付けつつも、他の資源との異質性を自覚する論者も少なくはない。

たとえば、経営資源を有形資産、無形資産、組織能力という3つのカテゴリーで捉えるD.J. コリス＝C.A. モンゴメリー (Collis & Montgomery) の場合、組織能力は有形資産や無形資産のような投入要素ではなく、それらの活用力だ。彼らの言葉では「組織がインプットをアウトプットへと変換するために用いる資産、人材、プロセスの複雑な組み合わせ方、つまり組織ルーティン」⁴⁴⁾なのである。資産、特に特許やブランドなどの無形資産も競争力に影響を及ぼすが、磨き上げられた組織能力＝組織ルーティンが競争優位の源泉だという認識がそこにはある。

同様の理解は、「ものづくり経営学」の確立者・藤本にも見られる。彼によれば、「経営資源は企業が努力してストックしておくもの、組織能力はそれを活用し競争力を結びつけるまでを含めての組織力」、簡単に言えば、経営資源の活用力である。また、組織能力を「相互に調整された組織ルーティンの束」(6頁)と捉える点も同じである。ただ、「個人の一代限りの技能を超えて、組織の中で継承される規則的な活動パターン」であり、「特定組織の中で広まり引き継がれる組織の遺伝子」⁴⁵⁾と説明される「組織ルーティン」が即「組織能力」なのか否かは吟味を要するだろう。

グラント (Grant, R.M., 1991, 2007) もまた資源と能力を区別することが重要だという。RBV 論者として出発しつつも、組織能力を凝視したR.M. グラントは、資源(個人的技能や能力は資源)を組み合わせる価値を創造する組織の力を組織能力と見た。ここに知識理解が深まり、最も重要な資源が知識という認識に至れば、能力ベース戦略論が知識ベース戦略論へ転回するのは自然な流れだ。

そのグラントも組織能力を組織ルーティンと捉えている(2007年、186頁)。ただ、「ルーティンとしての能力」と表現しつつ、「このようなルーティンが大半の組織能力の基礎をなす」(186頁)とも説明するとき、組織ルーティンが即組織能力(「組織能力＝組織ルーティン」)と捉えているのか否かは微妙だ。ニコリスや藤本が「組織能力＝組織ルーティン」論者とだとすると、グラントは「組織能力≠組織ルーティン」論者に見える。微妙に違うが、大きな流れは「組織能力＝組織ルーティン」との理解にあらう。いずれにしても、この問題の出発点は、ネルソン＝ウィンターの1982年著作にあることは間違いない。

組織能力論は、組織を主要な研究領域とする経営学より、むしろネルソン＝ウィンターの進化経済学(1982)が先行した。そこでは、組織ルーティンの重要な役割が強調され、これを根拠に、一般的にも、組織ルーティンが「組織能力」と理解されている。しかし、彼らは「ルーティンとしての組織能力」との表現以上には、組織ルーティンを組織能力そのものと語っていない。「組織能力＝組織ルーティン」は、彼らのルーティン適用対象領域ではほぼ重なり、「それ以上」語る必要がないのかもしれない。だが、ここに「組織デ

44) Collis, D.J. & C.A. Montgomery [1998], *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, Irwin/McGraw-Hill. 根来龍之・蛭田 啓・久保亮一訳『資源エースの経営戦略論』東洋経済新報社、2004年、45頁。

45) 藤本隆宏[2006] 前掲書

ザイン（組織構造）と組織能力との異同をほとんど認識していない」⁴⁶⁾ という藤田の批判を招く遠因もあった。この批判に対しても、おそらく彼らは「異同を認識できないのではなく、認識する必要がないのだ」と答えるに違いない。確かに、組織能力は組織ルーティンの結果現象だから、そこに僅かであれ乖離ないしズレを伴う。ただ、その考察の対象とした企業活動の大部分を占める日常業務は、この乖離を無視できるほど小さいと彼らは見ているのに違いない。その意味では、ルーティン適用可能領域に限定的な「組織能力＝組織ルーティン」論だ。

もちろん、彼らは、研究開発機関やコンサルティング会社のような組織にはルーティン概念が馴染まないことや、重要な意思決定ないし企業活動がルーティンに収まらないことも承知している（p.15, p.97. 17頁、120頁）。その意味では、ルーティン適用困難領域を外した限定的な「組織能力＝組織ルーティン」論である。この対象前提に由来する限定性を見過ごして経営学研究に導入し拡大適用したところに、組織ルーティン論議における混乱（ネルソン＝ウィンターと引用者のズレ）が生じたのだろう。ルーティンを生物的進化における「遺伝子」になぞらえたメタファーが、これに一層輪をかけたと思われる。

ところで、ルーティン（routine）とは、辞書的には、繰り返されるものごと、同じ手順（手続、過程）、あるいは日常業務などを意味する。組織に反復活動が生まれると、これに対応して、形成され、かつ規定されるプログラム、ルール、慣習的知識は、組織ルーティンと呼ばれるが、これらルーティンに従う行為や振る舞い（簡単に言えば、規則準拠行為）も含めて広くルーティンと理解されている。「企業の規則的で予測可能な行動パターンのすべてを表す私たちの一般的な用語は『ルーティン』である」（p.14, 16頁）、あるいは「企業行動（business behavior）についての定常的で予測可能なもののほとんどはおそらく『ルーティン』という名のもとに包含されるだろう」（p.15, 16頁）と述べるネルソン＝ウィンターは、その典型である。この点も上述の藤田の批判を招いた一因だろう。

この組織ルーティンが組織に速やかで確実な動きを与え、信頼性を醸成するが、いわば一定時点の組織記憶（pp.99-106, 123-133頁）復元行為であるから、時間の経過や環境の変化によりズレが生じ、硬直化を招く。ネルソン＝ウィンターの「探索ルーティン」はこれに対処する一つの方法であろうが、探索ルーティン自体がルーティン化の産物であるから、その限界（＝陳腐化）を超えることは難しい。そのため多くは、語義矛盾的表現ではあるが、「静態的組織能力論」にとどまっている。これは、使われる資源（客体）とそれを活用する能力（主体的作用）を区別する点では第1期 RBV とは異なるが、組織の「内部資源重視」（模倣困難な価値ある経営資源が競争優位の源泉）という基本原則に立つ点で RBV に違いなく、第2期 RBV だと言えよう。

RBV のこの前提を超え、組織ルーティンの硬直化の克服をざして、ダイナミック・ケイパビリティ論を展開したのが、ティース（Teece, D., 1997）⁴⁷⁾ であった。沼上は、2006

46) 藤田 誠『企業評価の組織論的研究』中央経済社、2007年、38頁。

47) Teece, D.J., G. Pisano and A. Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533.

年時点で、この論文に示されたティースの動的能力観（ダイナミック・ケイパビリティ論）をRBV研究群の1つの到達点と見る。この見方に筆者も異論はない⁴⁸⁾。このダイナミック・ケイパビリティを以下で論及するが、この1997論文を超えて、2007年論文⁴⁹⁾、および2009年著作⁵⁰⁾を含めて検討したい。

(3) ダイナミック・ケイパビリティ：ティースの動的組織能力論⁵¹⁾

既に述べたように、「ルーティン」という言葉が意味するものは、やや局面（ないし次元）の異なった次の3つである。まず、①同じ手順（手続、過程）や繰り返される物事、決まった日常業務などを指し、原義と思われる。次に②そこに形成されるプログラム、ルールなどを意味し、①を担う行為を引き出す基準として働く。そして③この基準に従う行為や振る舞い（規則準拠行為）の局面である。②と③を厳密に区別せずに一体的に捉えた組織ルーティンを中心に組織能力論を展開したのが、ネルソン＝ウィンターだった。

ティース（1997）も基本的にこの考え方を引き継いでいる。ただ力点は、「急速な環境変化に対処するため、内外のコンピタンス（competences）を統合・構築・再配置する企業的能力（ability）」（p.516）と定義される「ダイナミック・ケイパビリティ」にある。

一般的には、学習によって組織能力は向上し、競争力の向上をもたらすだろう。しかし、環境変化の激しい今日、組織能力（ケイパビリティ）の中核をなす現行のルーティンを学習によって磨き洗練させるほど、慣性力を高め、硬直性を増すのは歴史的現実であるが、「リジディティを内在し、それと表裏一体をなすケイパビリティ強化」（D.レオナルド＝バートン：Leonard-Barton）⁵²⁾がもたらす組織的宿命ともいえるだろう。

ここに、変化する環境に合わせてルーティンを変革する組織能力が必要となる。これがティースの強調する「ダイナミック・ケイパビリティ」にはかならない。組織ルーティンとともに組織能力を構成するが、この「能力アプローチは経営者（managers）に独自で模倣されにくい優位性を創出するようにしむけ、顧客や競争企業とのゲームを避けるように方向づける」（p.528）という彼の叙述が示すように、そこでは組織を方向付け、組織能力を差配する経営者能力が期待され、理論的にも大きな位置を占めている。

もっとも、製造・マーケティングなど業務遂行ルーティンの変更・調整・統合をはかる「ダイナミック・ケイパビリティ（＝メタ・ルーティン）」を導入しても、その起動契機ないし起動メカニズムを経営者に委ねる以上に理論的説明がなされていないこともあって、それ自体の硬直化が避けられない。そのため、新たなメタ・ルーティンを導入せねばならず、メタメタの無限後退が強いられそうだ。経営資源と組織能力、とりわけ経営資源と組

48) 沼上 幹「アメリカの経営戦略論と日本企業の実証研究：リソース・ベースト・ビューをめぐる相互作用」経営学史学会第14回大会（2006）統一論題報告と庭本討論。この報告（一部修正）と討論は、経営学史学会編『経営学の現在』文眞堂（2007）に収録（特に97頁、114頁）。

49) Teece, D.J. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.28, No.13, pp.1319-1350. なお、この論文は翻訳されて、次の文献の第1章として所収されている。渡部直樹編著・D.J.ティース著『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社、2010年。

50) Teece, D.J. (2009), *Dynamic Capabilities & Strategic Management*, Oxford University Press. 谷口和弘・蜂巢 旭・川西章宏・ステラ S.チュン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社、2013年。以下では2009年著書。

51) この部分は、経営学史学会第21回大会（2013年5月18日：近畿大学）庭本佳子報告「HRMの理論的基盤としての組織能力論」（『予稿集』（65-71頁）を参照し下敷きしている。

52) D.レオナルド・バートン『知識の源泉』ダイヤモンド社、2001年（原書、1995年）第2章。

組織ルーティンとを区別するティースであったが、その経営者能力への期待は組織能力の対象化に通じるようにも思われる。その根底には、無意識のうちに客体化に道を開く組織の道具視が潜んでいないだろうか。この点は、次節＝第Ⅲ節で論及したい。

このような批判を意識し、とりわけ、レオナルド・バーナードが指摘した「機能的ルーティンの逆機能化」をもたらす慣性、硬直性（リディティ）問題に「進化・生態モデル」によって応えようとしたのが、Teece の2007年論文「ダイナミック・ケイパビリティの解明（“Explicating Dynamic Capabilities”）」である。重複表現であるが、「動態的組織能力論」（少なくとも、それを志向した「動態志向組織能力論」）にほかならない

この論文で彼は、持続的競争優位性を実現する組織能力を測定する尺度として、バーナードの「有効性（effectiveness）」と「能率（efficiency）」に類似した「専門的適合度」と「進化的適合度」という二つの基準を持ち込む。もちろん、似て非なるものだが、ティースたちの1997年論文には、「能率と有効性（efficiency and effectiveness）だけが、企業の持続的競争優位を構築する」（Teece, 1997, p.510）との表現もあり、興味深い⁵³⁾。

ところで、専門的（テクニカル）適合度は「ケイパビリティがどれほど企業の存続を可能にしているかにかかわりなく、ケイパビリティが、その機能をいかに有効に遂行しているかに基づいて規定される」。これに対し、「進化的ないし外的適合度は、ケイパビリティがどの程度企業を存続させるかに論及する。進化的適合度は淘汰環境に関連する」とティースは説明する（Teece, 2007, p1321. 6頁）。要するに、進化的適合度とは、ケイパビリティの有効で効率的な機能遂行性ではなく、企業の生存を決定する環境適合性を示す尺度だ。

ダイナミック・ケイパビリティは、機能を効果的に果たしている（「専門的適合度」を満たしている）当該ケイパビリティを1要素として含みはするが、それがどれだけ企業を生存させるかという「進化的適合度」が問題の中心である。そのプロセスは、機会の感知（センシング：sensing）とそれを活かす能力（シーシング：seething）、企業の有形・無形資産を結合し再構成する能力（リコンフィギュアリング reconfiguring）といった要素から構成されている（pp.1322-1336. 8-38頁）。そして、これまた、どこかバーナードの組織貢献者を思わせる「顧客、競合他社、サプライヤー」といった外部環境の有する資源に対するコーディネート能力の構築までを視野に入れたバランスのよい主張でもある。

だが、バーナードが組織貢献者と捉えた一部の活動だけが組織を構成し、大部分を外部環境とする理解は、一般的とはいえ、組織把握の理論的一元化を困難にするだろう。その一端は、「進化適合度」の評価尺度を「内部重視」を標榜する RBV の基本原則にとどめられず、「外部環境」に委ねたところに現れている。RBV（第1期）結集の旗振りの一端を担ったティースは、何とか「内部重視」の堅陣を守った第2期 RBV を経て、自らの理

53) efficiency と effectiveness にどのような訳語をあてるかは、日本語の「能率」、「効率」、「有効性」が必ずしも明確でないだけに難しい。effectiveness は、一般に「有効性」と訳され「目的達成度」を意味し、論者による大きな差異はない。問題は「能率」とも「効率（性）」とも訳される efficiency だ。「能率」が時間軸を基礎に据えた物事の進捗度、「効率（性）」が投入資源に対する物事の進捗度（遂行度）だとすると、多くが「能率」と訳され、組織の活動源泉である「協働意思を確保する誘因提供能力」、端的に言えば、「組織生命維持能力」を意味するバーナードの efficiency 概念とは些か開きがある。ティース1997年論文における efficiency は「効率（性）」と訳した方が混乱を起こさずに済みそうである。

論発展によって、RBV 解体の導火線に火をつけたのかもしれない。渡部が「内的淘汰圧と外的淘汰圧の齟齬」（2010年、88-89頁）を指摘する原因も、そこに生じるのではないだろうか。

それにもかかわらず、ティースの1997年論文から2007年論文への知的飛躍は大きく、学ぶべき点は少なくない。たとえば、将来の環境に機会を感知する企業家機能は個人に帰属するとの認識ながらも、経営機能はトップ経営者個人ではなく、トップマ・ネジメント層（チーム）として為されるべきであること、さらに現場従業員の環境認識能力とそのもつ情報の活用を提案し、経営機能の組織化を試みている点も（2007, p.1323. 11頁）、重要な指摘だ（20年以上前のアンソフの指摘（本稿図4・5）と比較するのも興味深い）。ただ、トップ経営者個人への思いを残して、完全な組織主体論に立ち切れていない。それは「構造的組織観への思いを残して、完全な活動的組織観に立ち切れていない」ということでもある。

以上のように組織能力論の系譜をたどってきた本節は、些か饒長になった。簡単にまとめておこう。組織能力論の起源をたどれば、おそらくバーナードに行き着くであろうが、自覚的に組織能力概念の確立に向けて努力したのはアンソフが嚆矢だと思われる。ただ、その組織能力の概念化は、要素規定的な点が特徴的で、組織の構成部分である人々の貢献（活動）とそこに生成した技能（skill）、知識、価値が、相互作用・相互補完し合う「結果生じる（個々の構成要素の単純な総和を超える）集合的な力量（collective competence）」と定義される。また、彼の組織認識が深まるにつれ、戦略執行だけでなく、環境を認識するのも、戦略を創造するのも組織（能力）という理解に至った。このような組織能力理解の進展は、彼の構造的組織観からの脱却の軌跡と一致している。

続いて論及した経営史家・チャンドラーの場合、組織能力それ自体の解明と概念構築に第一義的関心があったというより、現代産業社会を突き動かす企業発展の原動力である組織能力に注目したと思われる。もちろん、組織能力概念は、発展に向けて経営機能が遂行され、経営行為が流れる動態的過程（管理過程＝組織過程）を捉え説明する道具としても導入が必要であった。ただ、「企業内部で組織化された物的設備と人的スキルの集合体」との組織能力定義は、アンソフほどに要素特定化もされておらず、必ずしも明快ではない。また、1992年論文で、「組織学習によって獲得した知識やスキルであり、組織ルーティンに基づく」と説明された組織能力理解に独創性はない。彼の真価は、組織能力概念を駆使した経済史研究、経営史研究にあったというべきだろう。

最後に組織能力概念を普及させたRBVの組織能力観を3つの観点から論じた。まず、主体的作用である能力を客体的な資源一般の属性理解に埋没させてしまうRBVの資源観の難点を指摘した。次に、組織能力と組織ルーティンの関係、特に「組織能力＝組織ルーティン」論を検討し、それが広く妥当するにしても、限定されたものであることを示した。この組織ルーティンも時間の経過や環境変化により適合性を失い、練磨するほど硬直性を招く。この克服をめざしたダイナミック・ケイパビリティの考察が3つ目の議論だった。これら議論を少々荒っぽくまとめると、図（表）7のようになるであろう。

組織能力の主体性の根源は、「組織の主体性」、「組織の主体的存在性」にある。もっと

言えば、そのような見方（視座）に私たちが立ち得るか否かである。ダイナミック・ケイパビリティ論は、その点に些かの問題を残したように思われる。次節（第Ⅲ節）で、この点を念頭におきつつ「組織能力」概念を整理し、「組織能力とは何か」に迫ってみたい。

	資源的能力論	静態的組織能力	ダイナミック・ケイパビリティ	動態的組織能力
代表的論者	バーニー	グラント？	ティース	バーナード
対資源関係 ※	資源＝能力	資源≠組織能力	資源≠組織能力	資源≠組織能力
能力特性	客体・対象	資源活用力：主体	ルーティン変革：主体的	主体的作用：調整力
行為主体者	経営者／管理者	経営者／管理者	経営者／管理者	組織：経営者は触媒
組織観	構造的組織観	構造的組織観	構造（道具）の組織観	活動的組織観
生成・発現場志向性	資源性 内部志向的	組織ルーティン（構造） 内部志向性	組織ルーティン（構造） 環境（外部）志向的	組織過程（調整された活動）外部⇒内部
論理性	論理一貫性	論理不整合	論理不整合	論理整合性

※広い意味では、いずれも経営資源

図（表）7 組織能力論の類型と特性

Ⅲ 組織能力の概念的次元と理論レベル ー組織能力と何かー

1 「組織能力」理解を妨げるもの

前節（第Ⅱ節）の「組織能力論の系譜」は、必ずしも網羅的に鳥瞰した系譜でも、まして厳密な学問的系譜でもない。あくまで筆者の視野に入った（自覚的に認識した）順に、アンソフ、チャンドラー、RBVの組織能力論を並べ、概観したに過ぎない。そこからでも「組織能力」の輪郭はおぼろげに浮かんでくる。イメージはできた。ただ、「組織能力とは何か」と真正面から問われたら、一瞬、返答に窮し、たじろいでしまう。それは、論者に共通した明快な「組織能力」定義がなされておらず、未だ混乱の渦にあるからだ。それらを整理し、統合する視点の確立が必要なることもある。組織観の違いが、さらなる混乱を招いていることも否定できない。もちろん、筆者に帰す混乱理由を含めて、これらの理由は、コインの表裏の関係のように、すべて繋がっている。

前節でそれなりの紙面を割いて「組織能力」研究を追いながら、「組織能力とは何か」を明快に語り得ないとしたら、筆者の能力不足もさることながら、「組織能力」に関する諸研究が経営の現実 に即した「組織能力」の「中身＝内容」を説くことなく、その外殻の究明に終わったからではないだろうか。もしそうであれば、「なぜ外殻の究明にとどまったのか」が問われねばならない。この問いに答えることは難しいが、おそらく、組織能力論者の多くが依拠した組織観に、少なくとも、一つの理由があるだろう。その叙述から判断すれば、彼らはほぼ、組織を道具視する構造的組織観に依拠するか、無意識のうちに、その残影を引きずる潜在的な構造的組織論者だと思われる。この構造的組織観に内在する

組織の静態的把握が活動的組織の一面を示す動態的な組織能力把握の制約となり、外殼的説明にとどまったと指摘しても、それほど的外れでもないだろう。

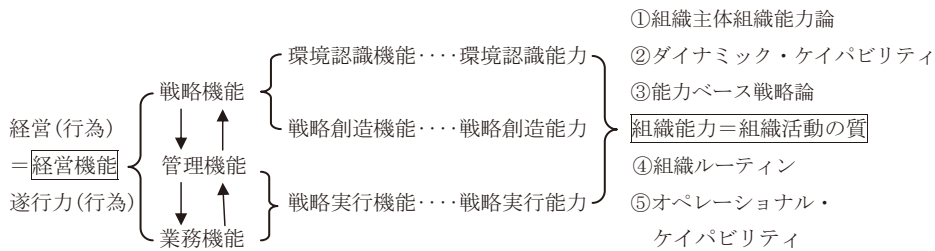


図8 経営機能と組織能力研究

さて、多様に展開する「組織能力論」を少しでも理解しようと、その概念的次元と理論レベルを勘案して、筆者なりの簡単な整理を試みた。図1にこれまで触れた諸研究を位置づけたものが、図8である。①はこれから論じる。②～⑤は、濃淡があるが、いずれも組織を道具視する構造的組織観に立脚する研究であり、組織および組織能力を調整し、変える変革主体は経営者である(図9)。安定に意味を持つ構造は、その外部に変革主体を暗黙の裡に想定せざるを得ない。②③は戦略論レベルの「組織能力」研究であり、④⑤は「モノづくり経営学」に象徴される現場に根ざした「組織能力」研究である。①と②の差異は、組織を行為(変革)主体として認めるか否かにある。とりわけ戦略機能(環境認識・戦略創造)を組織能力対象経営機能と捉えなければ、組織は単なる道具に終わらざるを得ない。

2 「組織能力」理解に混乱をもたらす組織観

「組織能力(organizational capability)」は「組織(の)」と「能力」から成る表現である。並列した2語からなる「合成語」だ。どのような組織観に立とうが、単なる「能力」ではなく、「組織の能力」である「組織能力」というワンセットの概念に関心と期待を寄せていることは間違いない。繰り返すと、「能力」一般ではなく、「組織能力」を問うところに組織能力論としての共通性もあり、特徴もあった。だが、他の経営資源と分かち「組織能力の主体性」ないし「活用力」を組織から語れるか否かは、組織能力論を2分するほどの大きな違いを生む。

一つは、組織能力の主体性ないし主体的作用を組織から語れず、主体的作用としての「能力」に焦点を合わせる(合わせざるを得ない)構造的組織観に立脚する組織能力論である。それを「(1)能力に焦点をおく組織能力論」とでも言っておこう。そこでは「組織能力」という言葉は、次のような矛盾に満ちた表現式になる。

「組織(構造:客体的存在)」+「能力(主体的作用・活用力)」=「組織能力」

もちろん、組織能力が担う対象経営機能が戦略実行だけであれば、静態的=安定的な構造のもと(つまり組織能力 \leq 組織構造)で、オペレーショナル・ケイパビリティとして練

磨され、ルーティン化されて、力を発揮する。限定的な「組織能力＝組織ルーティン」が成り立つ世界である。ただ、対象外経営機能領域は当初より、対象領域においても時間経過によるズレや環境変化には組織構造自体では対処できず、構造をつくり変える外部の力が必要である。それが経営者や管理者であった。

いま一つは「(2) 組織に焦点をおく組織能力論」で、「組織（活動主体）の主体性を基盤にした主体的作用としての組織能力論」である。これは次のような表現式になるであろう。

「組織（活動＝過程：主体的存在）」＋「能力（主体的作用）」＝「組織能力」

(2) の立場は組織を構造において把握するのではなく、そのような構造と能力を生み出し、創り変える力に注目する。ここに、バーナード理論に典型的な動態的組織観（活動的組織観）が成立する。組織を「調整された活動」と捉えることは、組織活動の連結からなる過程（プロセス）と理解することと表裏一体の関係にある。そして、「公式組織は（価値生成基盤である：筆者）非公式組織を創造する」⁵⁴⁾と指摘されるように、この組織観から組織価値（文化）論も生まれたことを忘れてはならない。

	活動的組織観	構造的組織観
組織の構成要素	調整された活動＝協働（組織）	役割・職務
組織価値・意味・文化	組織活動が非公式組織を基に生成	（経営者が）注入
行為・調整（変革）主体	組織（調整された活動＝協働）	経営者・管理者
調整対象	組織能力（組織活動の質）	組織ルーティン（≒組織能力）
組織能力の発現場	調整された活動場（組織過程）	組織ルーティン（組織構造）
組織能力対象経営機能	環境認識機能・戦略創造（事業構想）機能・戦略実行機能	戦略実行機能 オペレーショナル・ケイパビリティ

図（表） 9 2つの組織観と組織能力概念

図9は、この2つの組織観に焦点をおいて組織能力的特徴を対比して示したもののだが、多くの組織能力論者（特に構造的組織観を基盤にした）は自らが依って立つ方法的自覚に乏しい。概念次元や理論レベルもほとんど視野に入っていない。アンソフもその例外ではないが、構造的組織観から出発して、「組織能力概念」の構築に向けた彼の努力は、既に述べたように、構造的要素を相対化し、構造的組織観からの脱却を試みた苦闘の歴史だった。結果から見れば、アンソフは構造的組織論者から活動的組織論者へ変身したのである。

確かに、組織構造は組織能力として表出する協働を継続的に生み出すのに貢献する。組織過程における活動の質と水準を安定化するのが組織構造である。組織ルーティンはこの意味での構造的要素であろう。だが、構造的組織観のもとでは「組織能力は構造に従う」

54) Barnard, C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, p.120. 山本安次郎・田杉 競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年、126頁。この翻訳書名は、経営者が前面に出てきて、バーナード自身の狙いと合わない。

ものであり、「組織構造 \geq 組織能力」であって、組織能力は組織構造から語られる、いわば脇役でしかない。ここに、組織能力研究が外殻にとどまる理由もあるだろう。

もっとも、アンソフは「組織能力」概念を拡張し、構造を組織能力の1構成に位置付けて、組織能力が組織構造を超えた（「組織構造 \leq 組織能力」）ダイナミックなシステムであることを明らかにした。それは、組織を過程において把握する調整された活動（＝協働）からなる組織能力にかなり近い。1974年段階の無骨な組織能力論も、組織認識の深化とともに実行機能だけでなく、環境認識や戦略創造も組織（能力）が担うことを鮮明にしていた（1979, 1984）。静態的な組織能力論からの完全な脱却である。このアンソフの研究軌跡は、構造的組織観のもとで組織能力概念を確立し展開する難しさを示している。

経営現象の動態把握、とりわけ、その中核をなす組織現象の動態的把握は、経営史研究にも不可欠だ。『戦略と組織』（1962）、『ビジブル・ハンド』（1977）で成果をあげたチャンドラーであったが、構造的組織概念では動態史を描き切れないという思いが幾許かは残ったに違いない。10年余り後に、組織能力概念を駆使して執筆したのが『スケール アンド スコープ』（1990）である。チャンドラーの名声と、この著作に対する評価の高さも相まって、「組織能力」概念を広く普及させたが、当該概念の導入・適用者というためか、「組織と組織能力」との関係を積極的に論じていない。この点は、ダイナミック・ケイパビリティ論を展開するティースも同じである。

しかし、「組織能力」という言葉における「『組織』と『能力』の意味と関係」を明示することは、議論の混乱を防ぐ一つの手立てであろう。また、組織能力論のさらなる展開のためにも必要である。続いて「（2）組織に焦点をおく組織能力論」を論じねばならないが、これについては項を改め、「組織能力基盤としての協働と調整力」の題のもとに論じよう。

3 組織能力基盤としての協働と調整力 ―組織と組織能力との関係―

既に確認したが、組織能力は、「組織の能力」であり、「組織が発揮する能力」であって、能力一般ではない。その意味では、組織能力を理解するには、「能力」以上に「組織」をどのように理解するか（＝組織観）が重要である。組織理解ないし組織観が異なれば、組織能力の理解も異なるからだ。それは、組織と組織能力（「組織」＋「能力」）の关系到典型的に現れるが、ここでは「活動的組織観に立った組織能力論」における「組織と組織能力の関係」および「組織能力がどのように形成され、機能するのかを問い、語ることが残されている。それは「組織能力基盤としての協働と調整力」を語ることでもある。

主体的な作用としての組織能力を語る場合、構造的組織観より論理的に繋ぎやすい活動的組織観に立つ研究者が少数なのは、組織が経営行為の主体という見方に抵抗を覚えるからであろう。確かに、本稿の冒頭でも指摘したように、経営機能（オペレーショナルな実行機能だけでなく、戦略・管理機能を含めて）を遂行する経営行為の担い手が、行為主体としての経営で、具体的には経営者（および管理者）を意味した。一般的にも、組織を道具のごとく駆使して活躍する経営者の姿が容易に浮かぶ。チャンドラーやティースが説明変数として「経営者」にこだわったのも、このためだと思われる。

しかし、今日では経営機能は組織的に担われており、行為主体は組織だと言える⁵⁵⁾。当然、「経営機能の遂行力（＝質と水準）は、組織活動の質と水準（＝組織能力）が決める」のである。これを組織能力に焦点を当てて「経営機能を担う組織能力は、組織過程を構成する活動の質と水準が決定する」と言い換えても同じで、全くのトートロジーだが、後者の「組織過程を構成する活動」という表現に示された「活動としての組織」理解は、過程的組織把握という小さくとも（微妙な意味のズレ）重要な主張が加わっている。組織を活動と捉えることは、組織を活動の連結からなる過程（プロセス）と理解することと表裏一体の関係にあり、そこに組織学習の成立基盤もあるからだ。その組織過程における活動の質と水準の安定性（協働の継続性）を左右するものが組織構造である。そして、組織過程に活動を提供する人々の相互接触から生成するのが非公式組織および非公式組織を基盤とする組織価値（組織文化）であった。

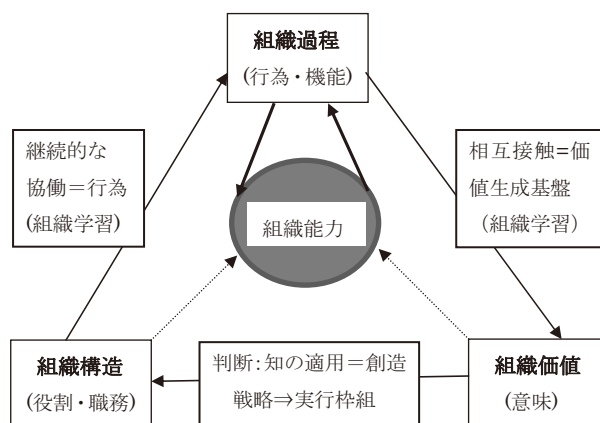


図10 組織の全体像（3極）と組織能力

（出所：1996年庭本図を一部変更、山本・加藤編著『経営発展論』文眞堂、第14章（263頁）。

ここに、組織構造、組織価値、組織過程を軸にした組織の全体像が浮かび上がる（図10）。これらはそれぞれが、組織に対する見方（＝組織把握の視点）ともいえるが、主体的存在可能性をもつのは、活動的（過程的）組織観と、それとワンセットになった価値的組織観であろう。組織を目的達成の「仕組み」として、具体的には役割、ルール、の体系（それに基づく職務＝権限の体系）と理解する構造的組織観は主体たり得ない。役割行為と役割が異なるように、役割自体は経営機能を担う行為主体でも、それを直接に構成する行為でもないからだ。他方、活動的組織観（過程的組織観）は、二重に主体的存在である。一つは、上述の組織構造とは逆に、「経営する（経営行為）」という経営機能を担う行

55) 激しく変化する現代の競争環境は、企業経営に瞬時の判断力と決断力が不可欠であり、それを為す経営者の重要性をますます浮かび上がらせるが、「経営行為の主体が組織」という主張と矛盾するものではない。今日の大企業では、トップ経営者でさえトップ経営者層（グループ）の一員であり、その意思決定は一般にトップ層に諒解されたものだ。たとえ最終的にトップ経営者が一人で決定したとしても、その多くは各管理階層の意思決定と情報提供に支えられた合成的・組織的決定である。さらにトップ単独の判断と決断の上になされた意思決定や経営行為でも、それが経営者（組織人格）としてなされたのであれば、組織を構成する組織行為だからである。

为主体という意味であり、いま一つは、活動的組織観を成立させたバーナードの組織定義においても、組織（＝調整された活動）が調整主体であることが示されている⁵⁶⁾。

この点は、図1から容易に想像できるように、自己（組織）が担う経営機能に具体的に対応する組織能力も同じであるが、「組織能力の質と水準を直接に規定するのは、組織過程を構成する調整された活動の質と水準」（庭本：2010）にはかならない。この意味で、協働（組織）と調整力は組織能力の基盤だといえるだろう。図10において、組織能力を組織過程とやや太い実線の矢印線で結びつけてそれを表してみた。もちろん、組織能力は組織過程ほどでないにしても、組織価値、組織構造にも支えられており（図10では矢印点線で示した）、その質と水準は、組織過程（行為）→組織学習→組織価値（意味）＝調整基準（創出）→戦略＝実行枠組（精緻化学習）→組織構造（役割）→役割行為・継続的協働→組織過程（新たな基準で調整された活動）→というループ（むしろスパイラル）において決定される。同時に、これは組織変革のプロセスでもあった⁵⁷⁾。

前述したように、筆者は1984年論文（本稿脚注21）で、組織能力を「環境認識を含む経営機能を担う組織の力量」と捉えて図式化したのが、ここに組織能力とは、「経営体の目的達成に向けた経営機能を遂行する組織（＝協働）の力とそれを生み出し高める調整力」と規定できるだろう。調整力には「協働を練磨し、調整基準となる価値を創出・変革する自己学習力＝組織学習力」が含まれている。これが1996年段階における筆者の「組織能力」理解だった。それは20年経た今も変わっていない。

「組織能力」は、組織論領域の概念および研究であるが、わが国の組織論者が正面から論じた文献は余りない。組織能力概念と最も深くかわる活動的組織観の創始者・バーナード論者に至ってはほぼ皆無である。その理由の第1は、本稿註29）で述べたように、「協働と調整力」重視の活動的組織観に立てば、敢えて「組織能力」概念を持ち出さなくても、組織能力現象（＝組織の動態）を描き得るからだ。しかし、これは建前の理由だろう。

第2の本音の理由は、組織能力概念が戦略論的研究領域に生成したことが大きい。戦略論と組織論の相互浸透が進む今日、組織論者即戦略論者のような印象を与えるが、それはマクロ組織論者であり、組織行動論（ミクロ組織論）者は必ずしもそうではない。それは、戦略論を基礎づけるバーナード理論の研究者も変らない。基本的に学説・学史研究者である彼らにとって、動きの激しい戦略論は、どちらかといえば、苦手な領域である。逆に最新の戦略（論）研究者には、バーナード理論は古臭くて、紐解く気もしないに違いない。そこには、互いに越えがたい知的溝がある。この溝を越えて両者を架橋し、バーナードの活動的組織観に立脚した組織能力論を主張したのが、中橋であった（2005）⁵⁸⁾。

中橋は組織能力を考察するにあたって、集合学習と調整を強調するプラハラード＝ハメ

56) バーナード理論研究者の世界では、1970年代末から1980年代前半にかけて、バーナード組織定義において、調整主体は個人か、組織かをめぐる飯野－加藤論争が有名。飯野、加藤だけでなく多くのバーナード論者が参加した点でも特異だったが、1990年代に庭本・藤井などによって、組織定義においても、自己組織、特にオートポイエーティックな論理のもとに調整主体は組織であることが示され、一応の決着を見た。ティースは、調整主体を経営者と捉えているようだ。

57) 筆者はアンソフに学んで1980年代から組織能力概念には関心があった（本稿第Ⅱ節）が、バーナードの組織観と本稿の図10に沿った考え方は、次の文献で論及している。庭本佳和「組織変革とヒューマン・リソース」山本安次郎・加藤勝康編著『経営発展論』文真堂（1996年）および2009年度経営学史学会全国大会（中部大学）基調報告原稿「経営理論における組織概念の生成と発展」経営学史学会編『経営学の展開と組織概念』文真堂（2010年）に収録。

ルのコア・コンピタンスの定義、そして能力と資源を区別するグラントの組織能力理解に注目するが、これらがバーナードの組織概念を呼込む契機となったように思われる。

プラハラード＝ハメルは、1990年論文で「コア・コンピタンスとは、組織における集合学習であり、多様な生産スキルをいかに調整し、複合的な技術の流れをいかに統合するかを学ぶことである」⁵⁹⁾ 定義している。ここで組織における集合学習とは、協働の現場で実践を通して学び合うことで、いわゆる組織学習である。そこでは人々のもつ多様なスキルや知識が調整され統合されて新たな知識が創造され、それがまた集合学習によって協働の現場に連結され、新たなレベルの実践＝（組織）行為を生み出してゆくのである。コア・コンピタンスの本質として、集合学習（調整力と統合力がその中核をなす）に求めた点を、中橋は高く評価している（2005, 164頁）。

資源と能力を峻別するグラント（1991, pp.118-123）によれば、能力とは組み合わせられ一体化した諸資源の協働が発揮する特定の仕事を遂行する力である。また、彼は、組織能力を「特定の生産的活動を遂行するための企業的能力」⁶⁰⁾、あるいはヘルファット＝リーバーマンに依りながら「欲する成果を得るため、企業の資源を展開する能力」⁶¹⁾と規定する。要するに、組織能力は組織目的達成をめざした資源の協働による価値創出力であるが、資源の協働や価値の創出は組織を通じて行われることを見逃してはならないだろう。グラントが、能力の本質を調整された組織構成員の行動に求めたのは、このためだ。直接的には、グラントのこの指摘に触発されて、中橋はバーナードの組織定義に思い至ったに違いない。

中橋は、グラントに依りつつ、活動的組織観に立って、組織能力を「組織がさまざまな資源を組み合わせ調整、統合した全体の能力である」と巧みに説明する⁶²⁾。そこでは、資源を能力に転換する担い手を組織成員の行動に求めるグラントの言葉から、「バーナードによれば、組織とは、共通の目的を達成するために相互に調整された2人以上の人間行動のシステムである。一群の資源を組み合わせ能力に転換するのはこのような意味での組織である」（160頁）と導く（図11は中橋の主張を図式化）。続けて「資源と区別される能力は、個人的技能や能力との区別を明確にするために、『組織能力』とよばれる」ことを明らかにする。見事な筆さばきだが、気になる点もある⁶³⁾。

58) 中橋國蔵（2005）『経営戦略論の発展』兵庫県立大学経済経営研究所。若き日に「アンソフ戦略論」研究者として名を馳せた中橋は、資源視角戦略論（RBV）を、わが国に体系的に紹介し論じた最初の一人。バーナード理論研究者としても著名であった占部（都美）門下生であり、バーナード理論にも精通していた。その意味では、活動的組織観に基づく組織能力論の主張も当然だ。

59) Praharad, C.K. and G. Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, May-June, 1990, p.80.

60) Grant, R.M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage," *California Management Review*, Vol.33, No.3, Spring, pp.114-135.

61) Grant, R.M. (2007), *Contemporary Strategy Analysis*. 加瀬公夫監訳『グラント 現代戦略分析』中央経済社、2008年、183頁。

62) この点は、庭本佳子が既に触れている（前掲報告『予稿集』特に70頁。図11も中橋の主張を庭本佳子が図式化（学振研究会レジュメ：2013年11月22日）したものに、筆者が加筆）。

63) 中橋がヒントを得たグラントやプラハラード＝ハメルは、協働現場、特に生産現場の組織能力に議論が集中させていることに注意せねばならない。中橋自身は「戦略的適応としての組織能力」を論じている（2005年、165-168頁）が、両者の組織能力論が戦略実行能力に限定されていることを踏まえ批判した上ではない。また「コア・コンピタンスはコア・リジディティをもたすか」と反問し、「本来のコア・コンピタンスは、もっと動的」とレオナルド・バートンに反論する（2005, 165頁）が、既述したように、彼らの説明が具体化、時間を経る（1990年論文→1994年著作）につれ、コア・コンピタンスの定義も「知識を生み出す能力（＝主体的側面）」から「生み出されたスキルや技術（＝客体的側面、資源的側面）」に力点を移している。「本来の」という逃げ道はあるが、この点を中橋は見落としていないだろうか。

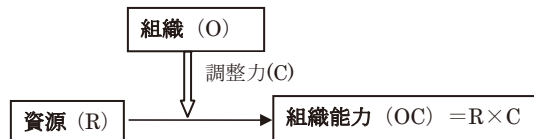


図11 組織と組織能力の関係

コンテキストを無視してこの記述だけから解釈すると、「資源（R：Resource）は主体である組織（O：Organization）の調整力・統合力（C：Coordination）によって組織能力（OC：Organizational Capability）に転換される」となり、図11はこれを示している。しかし、中橋の場合、OとOCの関係が必ずしも明確でない。組織（O）が、一群の資源（R）を調整・統合して、組織能力（OC）に転換する主体なら、OとOCは一般的に主体と対象（客体）の関係にある。そこに生成した組織能力の主体的性質が必ずしも自明ではないのだ。中橋の議論には、なぜかこの点への言及がない。だが、調整主体である組織（O）の調整の産物である組織能力（OC）の主体的性質を明らかにするには、「組織能力の客体化」に導く形式論理を超える論理を構築するか、別の解釈が必要だが、中橋にはそれがない。

既述のように、筆者は1990（原型は1980）年代半ば以来、組織能力を「経営機能を遂行する組織（＝協働）の力とそれを生み出す調整力」と規定してきた。グラントー中橋においても、組織能力を成り立たせる鍵は諸資源を統合し、それを組織能力に転換する組織の調整力にある。これを文字式「 $OC = R \times C$ 」で表現すると、組織能力（OC）は単なる資源（R）ではなく、組織調整力（C）抜きには成り立たないことが、視覚的にも明確になる。ただ、調整力を抉り出しただけで組織能力の位置（組織との関係）と主体的性質が明らかになるわけではない。調整力の位置認識（組織との関係認識）が、それを決定することに注意を要する。この意味で、「調整力の背後には調整主体である組織が控えている」という表現などは、調整主体の位置説明が微妙で、必ずしも対象の論理を超えた主張ではない。

調整力とは組織を成り立たせ、機能させ、創り変える組織の作用であり、組織に内在する力である。調整力のこの特徴を「組織との同時成立性・同時存在性」、あるいは「組織産出性」と言い換えることができる。そこに産出された（形成され、創りかえられた）組織（調整された活動）もまた新たな調整力を内包し「調整された活動＝協働（組織）」を産出する。簡単に言えば、組織が組織を生み出す（組織の産物が組織：組織＝組織）のである。「組織＝組織」は、形式論理的には、前項と後項の同一性（組織の自己維持）と同時に、位置（時間・空間）の違いが内実の違い（組織≠組織）となって、組織に創造性（組織の自己超越）や時には退化（衰退）をもたらすことを示している。

このような組織の調整された活動（＝協働）の質と水準が、その時点の組織能力（水準）であるとき、「調整された活動」である組織＝協働の発露としての組織能力の発揮には、当然、調整力を内包する。ここに組織、組織能力、組織調整力の関係は、組織（コ

コミュニケーションを通して人々の協働意思が目的達成に向けて調整された活動) = 調整力 (組織) = 組織 (調整された活動) = 調整された活動 (組織能力) = 組織能力 (調整された活動 = 組織) = 組織 (調整された活動 = 組織能力) であり、三位一体といえる。

組織能力の発揮が組織 (= 協働) の発露なら、内的視点から「組織 (調整された活動) = 調整された活動 (組織)」と把握できる自己組織的な活動組織観に立てば、上述の対象の論理、形式論理 (図11) とは異なった意味と形で、組織能力のレベルに、主体である組織が現れる。組織能力は調整主体たる組織の一面なのである。

組織把握の視点では決定的な差異があるが、バーナードの活動的組織観に立つに至った中橋の主張は、「組織能力基盤としての協働と調整力」という本稿の立場に近い数少ない例だろう。まさに「援軍現れる」だ。しかし、それ以上に RBV 出自の組織能力論においても、組織能力を動態的に把握し展開するにはバーナード的な「活動的組織観」に立たざるを得ないと示した点が大きい。それは、自覚すると否とにかかわらず、「焦点を組織におく組織能力論」ないし「組織を主体とする組織能力論」に身を置くことにほかならない。

このように組織の主体性を強調すれば、かつて「経営体の目的達成に向けた経営機能を遂行する組織 (= 協働) の力とそれを生み出す調整力」と規定した組織能力は、「調整された活動システムである組織が自らの活動を調整して創出した組織活動の水準 (質) であり、経営体の目的達成に向けた経営機能遂行力」と規定し直すことができる。いずれであれ、組織自体の調整力とそれが生み出す協働 (= 組織) が、組織能力の基盤に違いない。

本節は、前節の「組織能力論の系譜」で紹介し論じた「組織能力」に関するさまざまな見解や主張を、概念的検討と理論的整理を通して「組織能力とは何か」を明らかにする筆者なりの試みであった。ここでもう少し踏み込んで、組織能力の測定問題、特に測定基準に迫ってみたい。これは無謀な試みともいえるが、バーナードの「有効性」と「能力」概念を手掛かりに輪郭だけでも素描してみよう。

IV 組織能力基準としての有効性と能率 ーダイナミック・ケイパビリティとの比較を通してー

組織能力とは、経営体の目的達成に向けて経営機能 (環境認識、戦略創造・戦略実行機能) 遂行 (再構成・再展開を含む) を担う組織の力量であり、「目的 (目標) と環境の関数」 (バーナード) だとすれば、目的達成度や環境適応性 (度)、あるいは競争優位の獲得などといった成果が問われる。もし、組織能力が実行機能を担う機能別・個別的組織能力 (オペレーショナル・ケイパビリティ) に限定されるなら、その測定も少しは容易であろう (それでも難しい)。だが、経営が「資源の移動や再展開を伴う経営体の未来の事業を現時点で構想し、決定し、その実現に向けた現時点での行為から構成されている」とすると、言い換えれば「現在の経営のかなりは過去の経営が規定し、現在の経営が未来の経営を規定するから、現経営は過去の成果 (マイナスの成果を含めて) を刈り取りつつ未来の経営体の姿を現時点で描き、それに向けた行為からなる」とき、組織能力の測定は容易で

ない⁶⁴⁾。時間軸を内在させた組織能力測定の概念化・理論化の難しさである

確かに、定量的な組織能力測定研究は乏しい。データがないという以上に、その「根源的な原因は、組織能力の概念枠組自体が詰め切れていない」(藤田)⁶⁵⁾との指摘もなされている。その指摘は正鵠を射ているだろう。本稿は、特に本節は「組織能力測定尺度としての有効性と能率」の考察を通して、このような指摘に幾許かでも応えようとしたものだ。その糸口として、ダイナミック・ケイパビリティにおける測定基準と主張される「テクニカル適合度(ないし専門的適合度)」と「進化的適合度」を検討したい。

1 「進化的適合度」および「専門的(テクニカル)適合度」

「ダイナミック・ケイパビリティ」という用語は、1997年共同論文でピサノ(Pisano)、シューエン(Shuen)とともにティースが創出した。これは「内部・外部のコンピタンスの統合・構築・再配置を実行し、急速な環境変化に対処する企業の能力(ability)」(1997, p.516)と定義され、(組織の)コンピタンスが経営(managerial)プロセス、組織プロセス、「現行の慣行・学習パターン」として語られている(1997, p.518)。その後、この原初的定義は多くの研究を経て鍛えられ、拡張され、精緻化されてゆく。

たとえば、アイゼンハーツとマーチン(Eisenhardt and Martin)がダイナミック・ケイパビリティを「企業が市場変化に適合するという目的、さらには市場変化を創造するという目的で、資源を利用するさまざまなプロセス」(2000, p.107)と定義するとき、プロセス把握の継承と同時に、外生的適応を超えた市場変化の創造にも論及し、明らかに概念の拡張を試みている。また、イノベーションによる市場変化に注目し、これを戦略的機会と認識できる情報処理研究や、変化する環境を感知(センシング)し、事業機会か否かを識別する能力が、持続的競争優位の源泉と主張する研究も現れている。この機会を認識するのが経営者だと想定し、経営者ケイパビリティの重要性を強調するのもダイナミック・ケイパビリティ研究の特徴であろう⁶⁶⁾。

このような先行研究も踏まえて、ヘルファット等(ティースを含む研究集団)はダイナミック・ケイパビリティを「組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力である」と定義する(6頁)。この定義自体はすっきりしてわかりやすい。問題は、ダイナミック・ケイパビリティが組織目的達成のために依拠する資源ベースの構成要素であることだ。このとき、上記定義は「ダイナミック・ケイパビリティとはダイナミック・ケイパビリティからなる知識ベースを創造、拡大、修正する能力である」となる。これは「AはAを創造する能力である」という主張に等しく、形式論理的には成り立ち難い。対象論理に立てば、後者のAは働きかけられる客体にとどまり、中橋と同じ隘路に落ち込んでしまう。

64) パナソニック、シャープは2012～2013年度決算で、それぞれ8000億円、4000～5000億円の連続赤字を計上するほどの苦境に陥ったが、技術動向・市場動向を見誤った環境認識と、それに基づいてプラズマテレビ(パナソニック)への傾斜や液晶事業(シャープ)への集中投資といった過去の経営決定の結果であった。

65) 前掲書、209頁。

66) Helfat, C.E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. Teece, S. Winter [2007], *Dynamic Capability*, Blackwell. 谷口和弘・蜂巢 旭・川西章弘訳『ダイナミック・ケイパビリティ』勁草書房、2010年、4-5頁。以下2007年共著(ヘルファット等)、『本訳書』の「日本語版への序文」(2010)によれば、本書出版(2007)以降、ダイナミック・ケイパビリティ研究において、この点(トップ・マネジメントの重要性の強調)が顕著になったという。

ヘルファット等も「矛盾しているように見えるかもしれないが」と述べて、この点に気づいている。続けて「実際のところ矛盾していない」(7頁)ことも強調する。だが、「(X) ある特定のダイナミック・ケイパビリティがそれ自体の修正・拡大を実現するのは困難かもしれない(ただし我々は、この可能性を排除しない)」と認めているのに「(Y) あるダイナミック・ケイパビリティが別のダイナミック・ケイパビリティを変えるというのはあり得るし、また実際に変えている」と語るだけでは、「矛盾していない」ことを納得させる説明からほど遠い。下線部(X)の説明論理を構築してはじめて上記定義も生きるはずだ。また、(Y)は(X)の状況的傍証ではあっても、(Y)から(X)を導き出す論理は示されていない。

それでも、ダイナミック・ケイパビリティのパフォーマンスを評価する概念基準「進化的適合(外部適合)度」および「専門的(テクニカル)適合度」に関して、ティース個人の著作(2007, 2009)以上に詳細な記述が、ティースも執筆する共同研究書『ダイナミック・ケイパビリティ』(2007)で、ヘルファット等によってなされており、検討に値しよう。

ヘルファット等によれば、「進化的適合度は、ダイナミック・ケイパビリティがどの程度うまく働いて、資源ベースの創造・拡大・修正によって組織に収益をもたらすか」を表し、「外部的な『選択』環境に依存する。つまり進化的に適合したダイナミック・ケイパビリティは、企業に存続、成長だけではなく、市場の成功も可能にする。したがって、進化的適合度の大きさは、組織が活動している文脈に対してそのダイナミック・ケイパビリティがどの程度うまく適合しているかに依存する」という。測定対象「資源ベースを創造、拡大、修正する能力」の成果を直接測ることは難しいので、結果変数である「組織のもたらす収益(市場での成功)」その他⁶⁷⁾を代位変数として用いるのである。

彼らは、この「存続・成長+市場での成功」という進化的適合度に影響を及ぼす要因として「質」、「費用」、「市場需要」、「競争」をあげる。特に「質」と「費用」からなる「単位費用当りの質」を勘案するために導入したのが、ケイパビリティ成果に関する内部的指標である「専門的適合度」であった⁶⁸⁾。ここに「進化的適合度」への影響要因は「専門的適合度」、「市場需要」、「競争」となる。

「専門的適合度」は、費用で基準化した、ケイパビリティが意図した機能の有効化程度を表す。ただ、そこには質と費用の間には必ずしも一対一対応の関係にない。ヘルファット等は高い質(適切な時間に・場所へ・部品)を低コストで届けるジャスト・イン・タイムを例にあげて、この点に注意を喚起しているが、一般的には革新的な製品開発費は高い。

専門的適合度は、価格で需要される生産物の数量である市場需要ではない。彼らが進化的適合度への影響要因として専門的適合度以外に、市場需要、競争を挙げるのは、そのためだ。むしろ、専門的適合度は本来需要を満たすために生まれる派生的な需要(通勤や通学などの交通需要)に相当するが、両者が必ずしも歩調をとるわけではない。企業

67) 組織の存続・成長、価値創造、競争優位(競争力)など。

68) これら諸要因は、「オペレーショナル・ケイパビリティの外部適合にも作用する」(12頁)。

は需要減退期でも専門的適合度への拘りが強く、しばしば進化適合度のバランスを崩す。T型に固執して需要動向を見誤った1920年代末のフォードの失敗がこの典型だ。競争状況（他企との競争・協力）も進化的適合度に大きく影響することは論じるまでもないだろう。

さらにヘルファット等は「適合度の測定基準」のタイトルのもとに、専門的適合は「負の値」にならないが、進化的適合度は「負の値」になりうることを明らかにしてゆく。

新製品開発のダイナミック・ケイパビリティを例にとれば、専門的適合度の指標は当初意図した機能を新製品がどの程度実現したかの反映だ。新製品の機能性（パフォーマンス）は絶対的基準で測定され、市場性（市場的成否）に左右されない（これが「専門的適合度と市場需要は異なる」という意味である）。ガラパゴス化した日本製品にしばしば見られるように、イノベーション的に成功した新製品が市場（特にグローバル市場）で成功するとは限らないのである。市場的敗北の責を進化的適合度が負わねばならないとすれば、専門的適合度からの「負の贈り物＝損失の転移」と言えなくもない。

もともと進化的適合度には負の値になりうる要因が内在している。環境変化によるケイパビリティの陳腐化現象は避け難い。だが、陳腐化して利用しなくなったケイパビリティを維持（退蔵）するにも、除去するにも費用がかかる。しかもケイパビリティにはタスクの実行の仕方に個人的知識やチームの知識が連結していることもあって、利用されないとうまく機能しない。したがって、組織はケイパビリティとともにその基盤となる知識（ベース）を維持するために利用し続けねばならず、それには費用がかかる。加えて、さまざまな知識やスキル、その他の諸要素の結合として構成されているケパが環境変化で進化的適合度に寄与しなくなったが、なお一部の有効な部分を利用しようとするれば、分解費用を要する。いわゆるケイパビリティの結束性（bundled nature）（共著17頁）の問題だ。

このようなヘルファット等の「負の値」の説明は、納得ゆくものであるが、それが「適合度の測定基準」との見出しもとで展開される意味が、筆者には理解できない。もともと進化的・専門的適合度自体が、ダイナミック・ケイパビリティのパフォーマンス測定基準（11頁）だから、「適合度の測定基準」は「測定基準の測定基準」ということもある。

彼らの論及は「専門的適合度と進化的適合度の関係」、「進化的適合度と市場のパフォーマンス」に及ぶ。現実の企業行動を例にした説明は、具体的で説得的であるが、進化的・専門的適合度がケイパビリティの測定基準（指標）というより、その単なる「言い換え」なもの些か気にかかる。その中で、進化的適合度を時間的次元から考察された動学的な測定基準とするために、彼らが進化的適合度に関する2つの指標－存続と成長－を追加的に導入（28頁）したのは、少なくとも筆者にとって「救い」であった。

確かに、ヘルファット等も指摘するように、存続と成長は進化的適合度の測定基準として有用だが、問題も多い。この点は後で論及する。

1997年論文で自らが提唱した「ダイナミック・ケイパビリティ」論を拡張・精緻化した諸研究を、ティース自身はどのように受けとめているのだろうか。それを彼の単著「2007年論文」と『2009年著作』で、「進化的・専門的適合度」概念に絞って、確認しておこう。

「2007年論文」における両「適合度」理解⁶⁹⁾は、ティース自身が研究会メンバーの一員（おそらく主導的共同研究者）として議論に参加し執筆もした、同年出版されたヘル

ファット等の共著の主張ほぼ一致するとし、これに依拠している。ダイナミック・ケイパビリティに関しても、それが「進化的適合度の実現を促進させることもある」⁷⁰⁾ 述べ、続けて「それは、部分的には、環境の形成を促進することで果たされる。(ただ、環境適応するのではなく) 環境形成に関与するダイナミック・ケイパビリティの要素はまさしく企業家的だ」(p.1321, 6頁)と、環境創造(市場創造)を志向するダイナミック・ケイパビリティの測定基準である「進化的適合度」が「企業家的」であることを強調している。

2009年著書では、いずれの概念も企業経営に即してより具体的に説明され、広範囲な適用が試みられ、実践志向を強めている点が特徴的である。それらすべてを概観する紙面的・時間的・能力的余裕はない。本稿に係る三概念に限定して触れることにする。

まず、「企業が技術・市場変化への対応、ゼロ利潤条件の回避を目的として資産の形成・再形成・配置・再配置を行うべく所有している特定の(模倣不可能な)能力」(88-89頁)と規定されたダイナミック・ケイパビリティは、1997年論文における原義より、そしてヘルファット等の共著より市場的展開、市場性が意識されている。もっとも、ヘルファット等の共著に依拠する両「適合度」に関しては、2007年論文と同じ説明が繰り返されている⁷¹⁾。だが、繰り返しが問題ではなく、個別적으로는納得がゆくティースやヘルファット等の主張や説明から、2つの適合度概念が「測定基準」として具体的に機能している姿が、筆者には浮かんでこないことだ。適切な理論的位置を得ているのだろうか。このような見方は、無理解ゆえの疑念かもしれない、詳細な検討なしには控えるべきであろうが、このことも頭の片隅に置いて、能力測定基準の観点から、バーナードの有効性と能力概念を検討し、測定基準としての可能性を探ってみたい。その前にティースのバーナード批判を見ておこう。

2 ティースのバーナード批判とその妥当性

第Ⅱ節で指摘したように、ティースやヘルファット等が展開しているダイナミック・ケイパビリティの成果を捉える2つの測定基準「専門的適合度」と「進化的適合度」概念は、バーナード理論を特徴づける「有効性」と「能率」の概念に表面的には似ている。おそらく彼らは、バーナード理論における「有効性と能率」の概念とそれらに関する理論から、「専門的適合度」と「進化的適合度」を発想するヒントを得たと思われる。しかし、彼らはそれを記しておらず、そうでないのかもしれない。いずれにせよ、ティースがバーナード理論を熟知しているのは間違いない。ティースはそれを資産オーケストレーションの観点からのバーナード批判の形で、2007年共著と2009年自著に残しているからだ。

ティースのバーナード批判の基礎には、彼自身の鋭い企業環境認識(とりわけ市場認識)と経営(の在り方)に対する深い思いがある。もちろん、バーナードへの批判は根本

69) ティース「2007年論文」に関しては、本稿第Ⅱ節(3)でも紹介している。

70) 言おうとすることはわかるが、ダイナミック・ケイパビリティの測定基準である進化的適合度はダイナミック・ケイパビリティの反映であり、いわば鏡である。確かに、進化的適合度を指針にダイナミック・ケイパビリティの展開は方向づけられるが、自らを映し出す鏡である「進化的適合度の実現を促進させる」という表現には少々違和感を覚える。

71) 「専門的適合度とは当該ケイパビリティが収益の獲得にどれだけ有効に貢献しうるかに関係なく、どれだけ有効にその機能を果たしているかによって定義される。他方、外部的適合度ともいえる進化的適合度は、当該ケイパビリティがどれだけ有効に収益の獲得に貢献しうるかを表す。さらにいえば、企業に適応を求める競争的な選択環境にも関係する」(7-8頁)。

的であり、その意味では厳しいが、頭から否定し批判するものでないことは、彼の次の言葉が示している。「初期の経営学において、チェスター・バーナードや他の研究者は、企業の中でコンフリクトを抑制し協力を実現する上で経営者が果たす役割を強調した。バーナードは公式組織を認識し、2人以上の人々による意識的にコーディネートされた活動のシステムとして企業組織をとらえた。……バーナードが認識している経営者に特有の役割というのは、コントロール、監督、経営（Barnard 1938, p.6）にほかならず、これらは、組織の働きを維持する仕事に関連したオペレーショナルな活動にほかならない。こうした一連の（経営）機能は、実行しなければならないにしても、経営者が動学的環境で果たすべき戦略的機能の重要性を十分に反映したものではない。今日では、企業のもつ資産の多くは無形資産なのであって、フレキシビリティ、企業家精神、競争、消費者ニーズに対する調整・適応（むしろオーケストレーション）が最重要課題になっている」。

要するに、環境変化や時代的制約から、バーナード理論では対応できなくなった（ないし不十分だ）という指摘（批判）だ。わかりやすく、説得力のあるバーナード批判である。

自由企業（私企業）体制ないし市場経済体制下では、生産者や消費者などの各主体間における財・資産・サービスの交換（取引）や資源配分は、人々が断片的にもっている知識を集約する情報収集機構として働く価格機構（市場）を通してなされる（ハイエク）⁷²⁾と、一般的には理解されている。ところが、ティースによれば、「ほとんどの財・資産・サービスはオープンで組織化された十分に発達した市場で取引されていない。多くの取引についていえば、市場は存在しないか、あるいは存在したとしても、せいぜい偶然の産物にすぎない」という。この「薄い市場＝市場の失敗」が、消費者ニーズに敏感で、他者との競争を厭わない企業家精神に溢れた経営者（＝戦略的経営者）に活躍の場を与える。

さらに、「変化に直面する薄い市場」では、売値と買値の差が広がる傾向にあり、取引不成立も珍しくない。そこでの資産価値は、ブランド力や信頼などの「補完資産」や「共特化資産」ないし「共進化資産」に左右され、資産評価は困難になるだろう。逆に、特異性をもつ無形資産を他の資産と結合・調整された形で共進化できれば、利益をもたらす大きな価値を産む。このように、「補完資産」、とりわけ「共特化資産」の構築・調整・適応（むしろオーケストレーション）をはかるプロセスが経営者機能であり、その実践者をティースは特に「戦略的経営者」と呼ぶのである。ここに、彼は経営者に焦点を当てて、ダイナミック・ケイパビリティを次のように規定し直す。（2007年共著、40頁）

経営者のダイナミック・ケイパビリティとは、経営者が組織の資源ベースの意識的な創造・拡大・修正を実行する能力のことである。

資産のオーケストレーションは、経営者のダイナミック・ケイパビリティに含まれる。

72) Hayek, F.A. [1945], "The Use of Knowledge in Society," *American Economic Review*, Vol.XXXV, September, pp.519-530. 『ハイエク全集3』春秋社、1990年、107-125頁。

ティースは自らが提示した「経営者のダイナミック・ケイパビリティ」の観点から改めてバーナードを次のように批判する。「基本的にバーナードは、企業というものをコーディネーション・適応を実現するものとみなしたが、Williamson (1995) が注目しているように、バーナードは、コーディネーション・適応のケイパビリティという観点から企業と市場を比較したのではない。……戦略的経営機能は、『コーディネーション』『適応』というカテゴリーに収まりきれないほどの多くの要素を含んでいる。つまり（戦略的）経営者が果たす機能は、バーナード、ウィリアムソンが同定したものにとどまらない。特に経営機能として『コーディネーション』『適応』に着目したところで、経営者が動学的な市場で実行すべき重要な活動の本質を十分にとらえきれない。経営者のそうした活動としては、なかんずく補完資産、共特化資産のオーケストレーション、新しいビジネスモデルの発明・実行、(R&A や M&A にかんする) 投資機会の機敏な選択を不確実性、あいまい性に特徴づけられる状況で実行することが指摘できよう」(2007年共著、40-41頁)。

つまり、今日の経営者によるコーディネーション・資源配分は、市場が企業を形づくるように、市場を形づくる「共進化」に大きな役割を負っている。これを果たすには、資産のオーケストレーションによる価値創造だけでなく、投資決定問題も解決せねばならない。また価値創造しなくなった共特化資産の売却・縮小をせねばならない。ここからティースは2つの主張を導き出す。まず「バーナード (1938) が意識的・意図的な協力的適応にもとづく経営者の役割を強調していたのとは異なる」(同45-46頁)と指摘し、今日の戦略的経営機能の根幹をなす「価値創造を重視しなかった」と厳しいバーナード批判を展開する。

次に「この点で、企業の進化的適合度は専門的適合度にとって内生的だといえよう。経営者は、専門性という面ですぐれた資産のオーケストレーションのケイパビリティを利用することによって、企業にとって有利な外部環境を形づくることができ進化的適合度を高められよう」(43頁)という「適合度」(測定基準)に関する説明である。

バーナード批判については後ほどまとめて論じる(反論)が、ここで問おうとするのはティースの「適合度」(能力成果測定基準)理解である。彼の戦略的経営機能に関する説明から、確かに「専門的適合度」「進化的適合度」自体の理解と両者の関係理解、とりわけ、「専門的適合度にとっての進化的適合度の内生性」および「経営者の専門性活用による進化的適合度の高度化」という説明に対する筆者の理解は進んだ。それでもなお、進化的適合度と専門的適合度がどのように測定基準として機能しているのかわからない。2007年共著(ヘルファット等)や2007年論文どころか、ティースの2009単独著においてさえ、両適合度に触れている箇所はほんの僅かであり、行数において2頁を占めるかどうかである。繰り返し説明を省けば、おそらく1頁(少々オーバーに言えば数行)に収まるだろう。少なくとも、ケイパビリティ成果測定基準としての「進化的適合度」と「専門的適合度」は、ティース理論を貫く骨太の理論的位置を占めているとは思えない。

さて、ティースのバーナード批判である。そこには当然、バーナード論者から見ても妥当な指摘と問題点がある。以下でこれを検討してみたい。

①ティースのバーナード批判の根幹をなすのが、現代の戦略的経営(者)に要請されて

いるものはバーナードが強調した経営者機能と質的に異なるという認識に立つ指摘である。端的に言えば、それは、バーナード理論は現代の先端的な戦略的経営領域には無力だという宣告にほかならない。1984年庭本論文で指摘した「戦略概念の精緻化」の問題であり、当然、バーナードはこれに及んでいない。だが、それは求められる戦略的経営能力の一部である。ティースが戦略的経営能力と説明したものは、確かに高度であり、戦略的経営に必ず要るものだが、どちらかと言えば、時代が要請するテクニカルな能力であり、戦略的経営能力の根幹をなすのだろうか。それを前提にしたバーナード批判には些か疑念を覚える。

②言葉や概念、そして問題意識は時代の子であり、時代的制約に縛られるとすれば、それを用いざるを得ないバーナード理論もまた時代の産物であり、時代的制約を免れがたいだが、すぐれた著作は、時代的制約に縛られた言葉や概念を使って、しばしば時代を超えた問いを發し思考を表明してきた。バーナードもその1人である。少なくとも、経営戦略論を理論的に確立したアンソフ戦略論はバーナード理論の上に花開いた。その影響は戦略的経営論の基本的枠組にまで及んでいる⁷³⁾。そうであれば、現代の戦略的経営論に対してバーナード理論が無力か否かの見極めは、いま少し慎重であつてもよいだろう。

③特定経営現象を直接に論じていない（扱っていない）ということと、理論枠組的に対応できないことは異なる。これに加えて、そのほとんどが概念構成とそれを基礎にした理論枠から構成されているバーナード理論は抽象度が高く、戦略的経営に必要な機能を具体的に説明するティースの記述水準とは違うことにも注意せねばならない。両者の理論は異なった次元に成立しているとも言える。互いの現象把握の次元を認識しない議論（特に批判）は混乱を招くだけだ。

④「市場と組織」の関係理解に現れるバーナードと、コースやウィリアムソン（1991年度と2009年度ノーベル経済学賞受賞）の組織観（組織認識）とは大きく異なり、両者を同一線上に並べることは無理だ。また、バーナードとティースの組織観も相当違う。

取引費用から企業（＝組織）の生成を説明したR. コースの主張は、O. ウィリアムソンなどの後継者を得て「取引費用の経済学」として展開され、今日、大きな影響力をもつに到った。しかし、彼らの論理展開では市場から組織が生まれ、その逆はあり得ない。まず「市場ありき」である。この主張は組織的視点からは無視できない問題をはらんでいる。

コースに従えば、組織と市場は連続したものになり、その違いは程度の問題にすぎず、質の違いを見失ってしまう。バーナードから組織の重要性を学んだウィリアムソンも、この点は変わらない。この取引費用が企業境界を決定すると主張する立場を、ティースは「企業と市場は代替的ガバナンス形態」と表現している（2007年共著44頁）。いわば、市場一元論である。これに対し、ケイパビリティ論者は、企業による市場調達可能な補助ケイパビリティ保有度が、企業境界を決定するという。「濃い市場」「薄い市場」という市場分類基準に基づいて経営者ケイパビリティを決定するティースは、やや市場意識が勝った「市場－組織」二元論者だとすれば、バーナードは「組織一元論者」（理由は⑤）だ。いず

73) 庭本佳和「戦略的経営パラダイムの展開」号（1984）、本稿脚注24）の前掲書。庭本佳和編著『アンソフ（経営学史叢書Ⅸ）』文眞堂（2012）序章を参照。

れも強引な位置づけであるが、3者間の距離感は得やすいだろう。

組織の重要性をバーナードに学んだウィリアムソンは、『市場と組織』(1975)⁷⁴⁾でバーナードを多く引用しているが、組織を階層的(構造的)に捉えており、活動システムと見たバーナードとは異なる。これに「市場-組織」関係(組織一元論:バーナード vs 市場一元論:ウィリアムソン)理解が加われば、その理論的本質において、両者間はむしろ遠い。ティースが「バーナード、ウィリアムソン」と並べて批判するほどの同質性はない。取引費用とケイパビリティ(補助的ケイパビリティ)のいずれが企業境界を決めるかで対立していても、共に構造的組織観に立つ両者の間は、バーナードとの間よりは近い。

⑤ティースは、バーナードの「活動的組織観」をバーナードに即して理解(解釈)していない。抽象的で難しいと言われるバーナード理論だが、その理解の最大の難所が研究者もしり込みする主著16章「管理過程」(組織経済論)だとしたら、初学者にとって「蹟(つまり)きの石」が、組織は人間の「調整された活動」だけからなり、人間そのものは組織の構成要素から外した組織定義だろう。また、組織に活動を提供する貢献者取引業者や顧客を含むという説明もわかりにくい、組織定義と成員(貢献者)把握はワンセットなのだ。人間ではなく、その活動だけが組織を構成するという斬新な主張が、組織に活動を提供する貢献者に顧客を含める理論的根拠となった。だが、この点は、バーナードの後継者と自認するH.A.サイモン(1978年度ノーベル経済学賞)や現代ドイツを代表する社会学者N.ルーマンも指摘するように、ほとんど受け入れられていない。企業組織を思い浮かべて普通に考えれば、ありえないからだ。ティースも顧客(消費者)を組織メンバー(貢献者)から外し、環境構成要素としている。ここにバーナード理論理解の難しさがある。それを解く鍵が経営現象(組織現象)を捉える彼の視点の位置、つまり内的視点にある。

経営現象を外から観察するティースを含めた私たちと異なって、自らの経営行為が経営現象を構成する経営者だったバーナードは、経営体の存続・発展を担う組織に内的な管理行為(主導的行為)の視点から捉え、説明する。これは、行為者即認識者という行為主体的理解であり、行為が創出した現象を行為が把握する“行為直観的方法”にほかならない。この視点と方法を駆使するバーナードには、組織が経営者・管理者・従業員の活動(貢献)だけから構成されているのではなく、ある意味(存続・発展という観点)では、株主(投資家)、債権者、取引業者、そして顧客の活動(貢献)から成り立っていることが良く見えたのである。これは、組織一般の把握ではなく、どこまでも管理行為のための組織現象把握であり、「(組織)外部(環境要素)の(組織)内部化」と言ってもよい。このように、組織に内的な行為点で捉えるバーナードは、すべてを組織に還元する組織一元論者、あるいは何でも取り込み自領域にする組織膨張主義者=組織帝国主義者かもしれない。

しかし、一般的には市場現象と理解されている顧客との取引、OEM、提携などを組織と見たのは、組織の発展に責任を負う経営者・管理者(その機能を担う経営管理組織)に

74) Williamson, O.E. [1975] *Markets and Hierarchies*, Free Press. 浅沼万里・岩崎 見訳『市場と企業組織』日本評論社、1980年。

厳しい組織認識と管理認識を要請したものにはかならない。彼の活動的組織観も、従来の組織境界を超えて組織現象を把握する概念的工夫だった。バーナードの組織概念は市場の奥深くまで、経営者や管理者の視野を広げるツールだとも言える。組織能力基準としての有効性と能率は、このような組織概念を前提に展開されている。

⑥今日の戦略的経営機能の根幹をなす「価値創造を重視しなかった」と厳しいバーナード批判に対しては、価値創造論はバーナードに始まり、幾多の困難を切り拓き、今日に至ったという事実を指摘しておきたい。野中の組織知識創造論もこれに依拠していることは周知である。ダイナミック・ケイパビリティ論者が注目するボラニー「暗黙知」と類似の知識構造を基礎づけるバーナードの価値創造論にたいするティースの見方は、あまりにも不適切だろう。バーナードの価値創造論は「有効性と能率」の前提でもある。

3 組織能力基準としての有効性と能率

前述したように、「協働と調整力」重視の活動的組織観に立脚すれば、敢えて組織能力概念を持ち出さなくても組織能力現象は描き得る。バーナード理論の場合、組織能力および主体性は組織それ自体の現れ方にすぎず、いずれも組織の一面ある。ただ、個人に比べると、共通目的の達成に向けて人々の心身エネルギーを「調整された活動」に転換しないと成立しない組織は主体的存在となりやすい。そして一般的には、他組織を意識するとき、より強く主体化するだろう。自らを構成する顧客を含めた人々の貢献（物理的・精神的エネルギー、つまり活動）を奪い合わねばならないからだ。ここには、戦略論で具体的に論及される「競争」が抽象的かつ純粋な形で抉り出されている。しかし、バーナードは、それを直接に描かず、現代社会に生きる誰もが直面し苦悩する「個人と組織の間のコンフリクト（軋轢や葛藤）」に一般化して、より先鋭的に問題提起し、その克服（解決）をはかる統合理論を世に問うた。それがバーナード理論⁷⁵⁾にはかならない。

確かに、バーナード理論が経営学の古典として残った理由は、何よりも組織の主体性の発揮の過程で、対立として現れた人間の主体性が回復し、実現されていく様相を描いたところにあるだろう。組織の主体性は、組織の存続・発展、ひいては経営体の存続・発展をもたらす組織能力に最も強く反映し、発揮される。その尺度が、バーナードの場合、有効性（effectiveness）と能率（efficiency）である。したがって、有効性と能率は組織の能力基準であるとともに主体性基準でもある。その意味では、主体性の発揮＝能力の発揮である。そして経営学は経営機能を遂行する組織能力の絶えざる向上を問う学問だと言える。だが、未来の組織能力を示す具体的指標を、ここでは示せない。抽象的レベルでは、個人と組織の対立を克服する新たな組織価値の創造＝未来を方向づける経営理念の先見性と先行性によって、それは果たされるだろう。後述する「創造能率」の問題である。これを基礎に、具体的な戦略の独自性も、ビジネスモデルの独自性も生まれる。

さて、バーナードは組織の有効性を次のように説明する。「組織の継続は、その目的を

75) C.I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. 山本安次郎・田杉 競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年。以下では原書頁数のみ本文に記す。なお、バーナード理論は本書を中核に、バーナードの全著作からなる。

遂行する能力（ability）に依存する。これはその行為の適切さと環境の条件のいずれにも依存する。換言すれば、有効性は主として技術的過程の問題である」（p.91）。

要するに、組織の有効性とは、組織の目的達成度と環境適切性に照らした組織能力尺度である。目的達成基準である有効性は、資源効率、つまり資源生産性が問われる。たとえば、自動車会社の存亡は、クルマの生産（販売も含む）という目的達成に依存するが、その場合、効率的で合理的な生産方式による「生産行為の適切性」が問題になる。この意味で、有効性はいわば目的を達成する生産能力の基準だといえる⁷⁶⁾。この有効性を確保するところに、組織の主体性が強く現れ、組織の自由（能力）も発揮される。目的達成をめざして（つまり有効性を求めて）、人々の活動を結集させる方向に調整力がフルに働くからである。

組織の能率について、バーナードは「組織の能率とは、そのシステムの均衡を維持するに足るだけの有効な誘因を提供する能力（capacity）である。組織の生命を維持するのは、この意味での能率であり、物質的生産性の意味での能率ではない」と説明する（93頁）。

組織の能率とは、簡単にいえば、組織の生命力を維持する誘因提供能力である。端的に言えば、人々を引きつけ、そのエネルギーを組織活動として確保する組織能力が組織の能率である。まさに主体性の発露だ。

それでは組織の有効性と能率の関係はどうなるのであろうか。経営体の環境適応力、その存続・発展が組織能力に担われ、その組織能力の高さがこれを構成する顧客を含めた個人の質と活動水準によって決まるとき、協働目的の達成としての有効性は、誘因原資を生産するところに位置づけられ、誘因提供能力の一翼を担うことになる。全体的観点（＝組織の生存的観点）から「能率には結局のところ有効性が含まれる」（p.238）のである。バーナードのこの主張は、単に「生存能力には生産能力が含まれる」という以上に、「生存能力が生産能力を規定し、前者が後者より優先する」という宣言でもあった⁷⁷⁾。

ところで、組織における能率の極意は、個人との交換で、組織にとってさほど価値はないが、個人にとって価値あるものをできるだけ多く与え、逆に、提供する個人にとってあまり価値がなくとも、組織にとって価値あるものを多く受け取ることである。バーナードはこれを「部分能率」と名づけて、「受け取る人からみて、できるだけ少なく与えるという意味ではない」と注意を喚起している。分配能率を意味する部分能率が成立するのは、交換評価が個人の主観的判断によることや、威信や地位、仕事のやり甲斐、人間関係、さらにはブランド、知名度などの社会的効用が価値をもつからである。

もっとも、組織的調整によって誘因原資（効用）を創造できなければ、いくら効用をうまく交換しても、それだけでは組織の存続はおぼつかない。そこには組織の主体性＝能力が最高に発揮される創造能率が必要である。これを担っているのが組織的観点から諸要素を組み合わせる調整であり、その質が組織の存続を決定する。当然、創造的な調整側面で

76) 社会状況に照らして「車を生産する」という目的自体の「環境適切性」も有効性の問題であるが、究極的には能率に含まれる問題だろう。

77) 詳しくは、庭本佳和、前掲書（285-292頁）を参照。

ある創造能率の過程は、全体感に支配された審美的な過程である。この全体観を些かでも可視化しようとした試みが管理過程として展開された「組織経済」論だった。時に組織変革を伴うこの過程の遂行は、組織主体性（＝組織能力）の最高の表現であるだけでなく、組織人格の基底に潜む個人人格の浮上による人間の主体性の発揮を契機にしてなされることが、特に重要であろう。

最後に「組織の主体性＝能力の発揮と価値創造としての自由」に触れておきたい。

変化する環境への経営体の適応力と持続的発展が、それを担う組織の力量、つまり組織能力に依存することは既に述べた。組織が環境変化を認識し自己革新（組織変革）に至る契機は、組織貢献者たる個人⁷⁸⁾との対立である。組織貢献者としての顧客を例にすれば、それは、直近数年間の当該事業の売上高、利益額の推移と要因分析（環境要因か、自社の能力か）、さらにはこれに市場占有率などを加えた自社の相対的位置の把握によって、その予兆ないし前兆は掴めるだろう。そこから組織発展のダイナミズムも生まれる。

もっとも、バーナードの場合、組織構成員ないし組織貢献者とは、経営者や管理者、従業員だけでなく、株主、債権者、取引業者、さらには顧客（これを延長すれば、地域社会）も含まれているから、従業員だけが激しく組織と対立するのではない。組織との一体感の強い管理者や経営者でさえ、その葛藤の渦の中にいる。従業員を含めて、彼らは組織能力の中核的活動を担うだけに深刻である。人間は誰でも、限りある人生を納得いくように過ごしたい。知的レベルの高い誠実な個人は、一般に社会意識が高く、その傾向が強い。自己の仕事の意味を問い、さらに企業の社会的存在の意味を問うて、それらが満たされないと、組織を離脱さえする。知識創造力や情報活用力が競争力を決定する現代社会にあっては、組織の打撃も大きい。組織能力を低下させ、競争力を失ってゆくからだ。

もちろん、配当や株価に不満を感じる株主は、株を売却し、それが株価を押し下げることであろうし、経営不信を覚える債権者は債権回収に走り、取引業者は取引を停止し、提携相手は提携を解消し、提供された商品（製品・サービス）に満足できない顧客はその購入を減らすか止めるであろう。いずれも企業の経営基盤を掘崩すが、これも個人の主体化がもたらした個人と組織の対立の一面であり、組織変革を要請するシグナルである。一般的には市場の評価といわれる。それを組織貢献者の意思として内的に捉える視点を提供したのが、バーナードにほかならない。そこには内的視点がもたらした意味の余剰（隠された意味＝内部化した外部）⁷⁹⁾がある。組織における潜在的な対立可能性が顕在化してくるとき、それが混沌を生み、新たな組織の意味を浮上させる契機とも基盤ともなるのである。組織能率概念は、このような組織貢献者からなる組織概念とワンセットになっていることに注意せねばならない。組織能率概念はまさしく組織の生存能力の基準なのである。

組織目的が達成されて有効的であっても、個人目的が満たされなかったにせよ、個人にとっての「意図せざる結果」が不満足だったにせよ、個人が十分に活動せず、まして組織から離脱し今後参加してくれなかったら、個人の協働意思（身体的ないし物的・精神的エネルギー）を生命源にしている組織にとって、これほど意図せざる結果の不満足はないだ

78) 「組織貢献者たる個人」には、投資会社（株主）や銀行（債権者）も含まれている。

79) 庭本佳和、前掲書（2006）、第2章、第5章、第12章を参照。

ろう。それは個人と組織の対立であるが、社会価値を独特に内在化した個人との対立は、潜在的な社会的コンテクストの顕在化となって、組織に環境認識、自己認識の転換を激しく迫る。いわば、隠された意味の浮上である。

それでは、なぜ納得して組織参加を自己決定した個人が組織と対立するに至るのか。それは、組織から提供される誘因に慣れ、人々の要求水準が高まることもあるが、それ以上に、人間が「協働を通して自己を形成する」存在だからである。人間は他者との交流を通して意識を高め、論理を鍛え、成長し発展する。とりわけ責任を伴う協働は人間を著しく成長させる。それは組織の影響力の結果であるが、個人に独特に内在化していた社会価値が意識の高まりと鍛えられた論理によって発酵した結果でもある。そのような個人は組織参加前の自己と同じではない。その活動を構成要素とする組織も部分的に変化しようが、調整基準、つまり組織能率基準が旧態依然であれば、両者は対立せざるを得ない。

ここに組織は「人々の貢献（協働意思）を確保し維持する能力」である組織能率の再構築、つまり自己を鍛え直す実践に乗り出すことになる。目的が達成されない非有効性の場合はもちろん、意図せざる結果の不満足としての不能率の場合も、組織の反省契機となって、新たな調整基準を創り出す価値的創造性が発揮されるのである。それは、発展した個人との相互作用から組織の変革・発展も促され、それがまた個人に跳ね返る相互変容プロセスとして実現する。それは全体（新たな組織）の意味の絶えざる再創造プロセスともいえる。これがバーナードの統合方法であり、組織能力向上の方法であった。

本稿は当初「組織能力の展開と知のダイナミズム」という論題のもとに構想したが、未だ混沌とした概念と研究領域に書き手の能力不足もあって冗長に流れた。その紙面的制約に加えて、時間的制約から、も第Ⅲ節を分割して第4節としたため、本来の第Ⅳ節「組織能力の向上と知のダイナミズム」をカットせざるを得なかった（それでも長い）。組織能力向上の核心である知の統合プロセスの一部は、個人と組織の対立と克服＝相互変容という形で間接的に示してはいるが、この点が残された課題である。