

経営資源と組織能力

藤 田 誠

1. はじめに

我々が企業や組織を評価する際には、組織全体として有する資産、経営資源や組織能力といったものを意識して、何らかの判断を下すであろう。資源や能力がどれくらい厳密に測定できるかに関してはおおいに疑問の余地があるし、実際の測定については困難な点が数多くある。またこうした概念を測定していると称する研究をみても、隔靴搔痒の観を免れない。しかし、常識的にこうした問題意識が働くこと自体は否定しがたい事実であろう。じっさい、「あの企業はマーケティング力がある」とか「技術力、研究開発力がある」といった表現は頻繁に聞かれるものである。

翻って、経営学・組織論の動向に目を転じると、企業・組織を経営諸資源の集合とみなすこと自体は、さして目新しい視点ではない。しかし、経営戦略論の分野ではここ10数年来、経営資源ないし組織能力に注目した研究アプローチ (resource-based or competence-based view) が再び注目を浴びている (Foss & Knudsen, 1996; Heene & Sanchez, 1997; Montgomery, 1995)。ただし、こうした研究パラダイムが台頭してから、それ相当の年月が過ぎているに割には、概念定義自体に関していまだに混乱があるといえる。そのために、一般実務家の間

でも、「コア・コンピタンス」(Hamel & Prahalad, 1994) といった用語で組織能力の概念は浸透しているにもかかわらず、この概念の実態は、掴みどころがないというのが現状である。そこで本稿は、「経営資源」と「組織能力」の概念定義自体の再検討から始めて、これらの概念の測定可能性と今後の研究方略について検討することを目的としている。

2. 企業評価の視点

企業評価という用語は、経営学・組織論のなかでは、あまり厳密に使用されているとは思われない。一般経済・経営雑誌などでは、各種の企業ランキングが実施されており、この種のをさして企業評価と呼ぶことはできる。しかし、この種のランキングは、理論的な根拠に基づいて実施されているとは言い難く、所詮入手可能な公表資料に、多少実務家、研究者へのアンケート結果を加味したものにすぎない。

ここで「企業評価」という概念、用語が出てくるのは、多少唐突な観は否めないが、じつは、経営資源や組織能力の測定可能性と企業評価とは、理論的視点からだけでなく、実務的にも密接に関連している。つまり、現在では、両概念を測定する体系的な測定尺度は開発されておらず、そのために上述したように、恣意的な評価基準で企業評価がなされている。しかし、本稿で検討している方向で体系的な評価基準が設定できたならば、企業評価もかなり正確になってくるであろう。

いわゆる、経営分析（財務諸表分析）の分野では、財務数値を使用した企業評価がそれなりに確立している。そこでは、収益性、流動性、安全性などが、各種の財務数値を使用して測定されている（山口・山口・山口, 1996）。こうした評価は企業の買収、合併といった際に行われる場合が多く、会計学の領域で論じられることは滅多にない（中村, 1996:223）ともいわれる。

他方、経営学・組織論の分野では、企業の財務面以外の側面に対する意識は

第1表 世界の大企業ランキング (1997年時点)

①株式時価総額 (Billions of U.S. dollars)		②利益額 (Billions of U.S. dollars)	
1. General Electric	\$198.09	Royal Dutch/Shell Group	\$9.31
2. Coca-Cola	169.86	Exxon	7.51
3. Royal Dutch/Shell Group	168.99	General Electric	7.28
4. Nippon Telegraph & Telephone	151.57	Philip Morris	6.30
5. Microsoft	148.59	General Motors	5.89
6. Exxon	147.15	IBM	5.86
7. Intel	124.08	AT&T	5.61
8. Toyota Motor	108.67	Intel	5.16
9. Merck	108.49	HSBC Holdings	5.09
10. Philip Morris	106.58	Ford Motor	4.45

(*Business Week*, July 7, 1997:49より)

従来から強かったといえる。しかし、資料の入手可能性に制約があるため、現実には財務的な側面を中心に企業評価が行われてきたのが実状であろう。

例えば、Copeland, Koller, & Murrin (1990)などは、負債総額に株式時価総額を加算した額をもって企業価値として評価している。また、米国の *Business Week* 誌が行う “The Global 1000” のランキングも、基本的に株式時価総額をもって企業の評価基準としている。ちなみに、1997年7月7日付 *Business Week* 誌の世界の大企業のランキング上位10社は、第1表のようになっている。

株価の形成要因とメカニズムに関する精密な理論は、本稿の範囲を越えるが、株価というのはつまるところ、企業収益に対する投資家の評価・期待が要約されたものといえよう (山下, 1987:5)。それゆえに、*Business Week* 誌や前述した Copeland *et al.* の研究など、ビジネス・スクール流の財務 (finance) 論の流れを汲む企業評価では、株価が重視されることになる。しかし、確かに株価は客観的な数値ではあるが、企業評価という面では、「評価の結果」であり、「評価の根拠」ではないといえる。それに対して、本稿で論じる経営資源や組織能力は、企業評価の根拠を探ろうというものである。

このように、企業評価とは「財務評価」に留まっているのが現状であるが、

財務的な企業評価とは異なる試みの1つとして、岡本（1996）の研究では、「企業の社会性」といった要因を企業評価の基準に加えている。ここでいう社会性とは、社会的責任、メセナ、フィランソロピー、企業倫理、社会的貢献などの内容を指している。ここでは、社会性を、企業の収益性や成長性とは別個の次元として捉えるのではなく、企業の長期的な維持発展の1要因として両者（成長性、収益性）と同列に位置づけている点も特徴的である。

これ以外にも、財務的評価に限定されない企業の総体的評価は散見される¹⁾。しかしながら、そこで取上げられる基準なり指標には、ある程度共通の発想はみられるが（これは一言でいえば上記の「社会性」といった要因である）、多分に恣意的に基準が採用されているという観は否めない。そこで、そもそも企業評価には、いかなる視点が存在するかを整理しておく必要があろう。

経営学・組織論においては、企業を取り巻く利害関係者としては、株主をはじめとして、債権者、従業員（労働者）、国家、一般消費者、関連業者、地域社会、各種団体などが想定されている（Mintzberg, 1983:29）。そして各関係者の立場によって、企業を評価する視点なり基準も異なってくると考えるのが妥当である。例えば、株主からすれば、企業の収益性、成長性が第一義的な評価基準であろうが、環境団体などにとっては、環境保護・保全に対する企業の貢献度が評価基準となろう。

多少異なる枠組みを援用すると、会計基準設定の視点を機能的に表現すれば、処分可能利益の算定、投資意思決定情報の提供、受託責任遂行状況の報告、会計政策、国際的調和化といった点が抽出される。そして、このうち処分可能利益算定と投資意思決定情報提供が会計基準設定の基本的視点とされる（広瀬, 1995:324—327）。

以上の枠組みを参考にすれば、企業評価とは、株主と債権者の視点に沿って投資意思決定情報を提供することを主たる目的としているといえよう。なおここでいう株主や債権者は、ある時点での実際の株主ないし債権者だけでなく、

潜在的なそれらをも含むと考えるべきであり、そうした意味では一般投資家⁽²⁾と呼んだほうが適切であろう。

もっとも、経営学的な見地からすれば、企業評価を一般投資家の視点からみた投資意思決定情報提供に限定することは、狭きに失するとの批判はあろう。これは理論的な問題だけでなく、企業経営の実践の立場からしても、いわゆる企業倫理の問題などは今日避けて通れない課題である。それゆえに、米国のビジネス・スクールでも企業倫理に関する科目が設置されているケースは非常に多い (Piper, Gentile, & Parks, 1993)。

しかし私企業の場合、収益性や成長性といった要因が、基本的な経営目標であることも事実であろう。例えば、企業の成長性に対する利害関係をみると、株主・投資家の場合は、それはより直接的な関係にあり、従業員の場合は相対的に間接的な関係にあるとされる (Simon, 1976:110)。関連業者や地域社会といった利害関係者と企業成長との関連も、こうした論理でいえば、間接的であるということになろう。しかし、それはあくまでも程度の差であり、企業の成長は、多くの利害関係者にとっての関心事であり、利害に関連している。そうした意味で、投資家の企業評価の視点と他の利害関係者のそれとは、ある程度一致していると考えてよからう。

もちろん、消費者団体や環境保護団体の企業評価の視点は、従業員や関連業者といった、基本的に「経済的利害」で企業・組織と関係を持つ関係者とは、異なった次元を含むであろう。それでも、今日企業行動を規制する種々の法規制が存在し、そうした法規制に抵触する違法行為は、企業業績にもマイナスの効果を持つとされる (Baucus & Baucus, 1997)。それゆえに、企業行動の合法性は、単に規範的な要請ではなく、経済的な要請でもあるわけで、そうした意味では、経済的な利害とも連動しているといえる。さらに、メセナやフィランソロピーといった社会貢献にしる、企業業績に余裕がなければ現実的には期待しにくいものである。

以上のように、利害関係者間のコンフリクトや非経済的目標が、企業行動に影響を及ぼすことは認めつつも、やはり経済的な収益性、成長性が、企業の根源的な経営目標であると考えられるべきであろう。そこで本稿では、一般投資家への投資意思決定情報提供という視点に沿った企業評価との関連を中心に、経営資源と組織能力の内容を考察してゆくこととする。

注(1) この点に関しては、岡本（1996）の7章を参照願いたい。

(2) 会計において、固定資産項目である「投資その他の資産」には長期貸付金なども含まれるという点を考慮し、ここでは債権者も一般投資家に含めることとする。

3. 経営資源

既述したとおり、経営戦略論の分野ではここ10数年来、「資源モデル」(resource-based view)あるいは「能力モデル」(competence perspective)といったアプローチが盛んになっている (Foss & Knudsen, 1996; Heene & Sanchez, 1997; Montgomery, 1995; Wernerfelt, 1984 ; 1995)。これは、古くからある問題意識の再定式化といった見方が妥当であるが、企業を経営資源や能力の集合とみなし、かかる資源・能力の独自性が、企業の競争優位性の源泉であると考えられる点では共通している (Mehra, 1996)。

「経営資源」と「組織能力」の相違点は、いうならば経営資源が既に獲得された有形、無形の資産、ノウ・ハウや技術などを指すのに対して、組織能力とは、そうした資源を獲得する力、あるいは資源を活用する力を意味する点にある。2つの概念規定については後に検討するので、ここでは具体例を示すに留めたい。例えば、営業権（のれん）は有償で譲受けた場合または合併で取得した場合に限り資産性が認められるが（新井，1996:106-107），こうした限定付きにせよ無形固定資産として評価される。これは経営資源ないし資産とみなされる。これに対して、組織能力とはこうした営業権の形成や成立に寄与する要因や営業権を活用する力を意味するのである。

(1) 経営資源（組織能力）と組織有効性

後に検討するように、測定可能性といった視点からすれば、無形固定資産でさえ客観的評価が困難であるとされ（新井，1996:107），組織能力の測定はそれ以上の困難が予想される。しかし，経営資源あるいは組織能力といった要因が，企業の経営成果（業績）予測に関して有効であるという認識が高まってきたことが（Hansen & Wernerfelt, 1989），戦略論において資源モデルあるいは能力モデルといったアプローチが流布してきた背景にあることも事実である。

ただし，結論からいえば，経営資源あるいは組織能力の概念定義および測定尺度に関しては，必ずしも体系化されていない。そうした状況のため，経営資源ないし組織能力と組織有効性（経営成果）との関連に関する実証研究も，予備調査的な域を出ないといわざるをえない。しかし，不十分ではあるが，資源ないし能力が，有効性にどの程度関連しているかを確認しておくことも必要である。というのは，もしこうした予備調査の段階で，2つの概念（変数）が組織有効性にまったく影響を与えていないとするならば，かかる概念を研究領域に導入する意義自体が，当初から著しく低下してしまうからである。そこで，以下では概念の妥当性（validity）と信頼性（reliability）に関する不備は承知のうえで，2つの概念と組織有効性（経営成果）との関連を扱った研究を概観しておきたい。

Hansen & Wernerfelt（1989）の研究は，最近の資源モデルの流れのなかでは比較的初期のものであり，経営戦略論の伝統的なパラダイムに対するアンチ・テーゼを，ラフながら実証的にテストしようという試みの1つである。つまり，従来の戦略論，とくに競争戦略論では，産業組織論的発想の影響が強く，企業（全社）戦略ないし事業（競争）戦略レベルにおける企業・事業のポジショニングが，企業業績，競争優位性の源泉であるという見方が根強かった。これに対して，資源ないし能力モデルでは，経営資源，組織能力の特異性が，競争優位性の源泉と想定するのである（Hansen & Wernerfelt, 1989:399;

McGrath, MacMillan, & Venkataraman, 1995:252)。

具体的には、①産業組織論的な経済モデルと②組織的モデルを設定し、両モデルの業績（総資産利益率）の予測力を比較している。①では、事業の種類、業界の収益率、相対的市場シェア、総資産で測った企業規模といった説明変数が設定されている。他方②では、組織風土が説明変数として設定されている。具体的には、組織が従業員の労働条件や福利厚生へ配慮している程度（人的資源管理の強調）と、組織における目標達成への圧力（目標達成の強調）といった2変数が設定されている。そして、*Fortune 1000* から60社をサンプルとして選び、モデルをテストしているが、①経済モデルの決定係数が0.19であるのに対して、②組織的モデルのそれは0.38となっている（Hansen & Wernerfelt, 1989）。

また、米国の銀行業界をサンプルとした研究でも、①資源モデルと②市場モデルを直接比較したものがあある。ここでは、①には、経営者層の能力、支店網、資産の質、技術的専門性、資本構成、効率性、革新性、リスク管理、情報の非対称性、といった説明変数が導入されている。他方②には、サービス・製品の幅、事業構成、支店網の地理的分散、といった変数が想定されている。そして、米国の大手銀行45社をサンプルとして、資産利益率、労働生産性、株価収益率を従属変数とするモデルをテストしたところ、①資源モデルのほうが、より高い説明力を示した（Mehra, 1996）。

繰り返しになるが、こうした研究は、資源や能力という概念自体の定義がラフであり、測定尺度の妥当性、信頼性も必ずしも高いとはいえない。そうした意味で、これらの研究結果から即座に、資源ないし能力モデルの業績予測力を判断することには注意を要するが、両概念を使用することの理論的、実践的意義は、ある程度確認できたといえよう。

(2) 資産と経営資源

(1)で紹介した研究結果は、経営資源や組織能力といった概念(変数)が、企業の経営成果を説明・予測する要因として意味があることを、実証的に支持するものである。しかし、経営資源と組織能力の概念規定や測定尺度は論者によってまちまちである。そこで、改めて経営資源、組織能力という概念自体を検討しておく必要がある。

組織能力は資産、経営資源と関連づけながら、概念規定と測定尺度を設定していくことが妥当であると思われる。というのは、戦略論の範疇では資源モデルと能力モデルは相互補完的な関係にあるからである。というよりも、両者が混同されたまま理解されているふしがある。また会計上の「資産」項目と関連づけることが、測定可能性という点からも現実的なアプローチであると思われる。

Wernerfelt (1984:172) は、経営資源を「企業に継続的に属する有形、無形の資産」と定義しており、具体的には、機械・設備、技術力、従業員の技能、各種の取引契約、ブランド、効率的な生産方式などを列挙している。彼が会計上の「資産」をどのように理解しているかは定かではないが、具体例を見る限りでは、少なくとも日本の制度会計上の資産概念とは異なる意味で資産という概念を使用している。

資源モデルの嚆矢とされる Penrose (1995:24-25) の著書⁽¹⁾では、物的 (physical) 資源と人的 (human) 資源に言及している。前者の具体例としては、工場・プラント、器具・工具、土地、天然資源、原材料、半製品などが挙げられている。他方、後者は従業員 (未熟練工 (unskilled labor) から経営者までを含む) が示唆されている。なお付言すると、この著書では「資源の集合としての企業」(the firm as a collection of productive resources) という企業観が、明確に提示されている。

いまひとつ、Barney (1991:101) の定義を紹介すると、彼は資源を「企業の

効率と有効性を向上させる戦略の策定と実行に寄与しうる、企業によりコントロールされる資産、能力 (capabilities)、組織プロセス、企業特性、情報、知識など』としている。そして資源は、物的資源、人的資源、組織資源に分類されるとしている。物的資源は Penrose と同じような例を挙げているが、人的資源としては、単に従業員というだけでなく、彼らの持つ経験、判断力や知性に注目している。また、組織資源とは、企業構造、計画手法、組織プロセス、部門間の情報共有などを意味している。

ところで、動態的・経済的な会計学の概念規定では、資産とは「企業の収益獲得のために貢献しうる経済的効益 (サービス・ポテンシャルズ) をもつもの」と定義され、換金性や売却価値の有無にかかわらず、将来の企業収益に貢献しうる支出額がすべて資産としての資格を与えられるといわれる (新井, 1996:110-111)。こうした概念規定自体はかなり広義なものといえるが、会計上の資産は「貨幣額によって合理的に測定できるもの」に限定され、経営者の経営手腕と従業員の能力といった人的資源や自己創設のれんなどは、少なくとも今日の制度会計上では資産性を認められない (新井, 1996:60-61)。ここに、現行の制度会計上の資産概念と経営資源概念との間の、大きな相違点があるといえよう。というのは、経営資源 (そして組織能力) には、貨幣額による測定が困難な (不可能ではないが) 側面も含むと考えられるからである。

以上のような点を勘案しつつ、会計の資産概念を援用して経営資源を定義すれば、「貨幣額による測定の可能性あるいは難易にかかわらず、企業の収益獲得のために貢献しうるもの」といった定義が可能であろう。この定義では、経営資源には会計上の資産も含まれることになる。

経営戦略論のテキスト風に経営資源を整理・列挙すれば、Hofer & Schendel (1978:145) に倣うと、①財務資源 (キャッシュ・フローや投資その他の資産など)、②物的資源 (土地、建物、機械・装置、製品、仕掛品など)、③人的資源 (経営者、管理者と従業員)、④組織資源 (品質管理手法、資金運用システムな

ど), ⑤技術資源(生産システムなど)に分類される。こうした分類は, 先に示した Barney, Penrose や Wernerfelt の概念定義にもみられるものであるが, Hofer & Schendel の分類の方がより包括的であろう。

また, 今日の情報・通信技術の進歩と情報の活用状況などを勘案すると, 「情報資源」という項目も加える必要があるだろう。もっとも, 人的, 組織, 技術, 情報といった諸資源は密接に関連しており, 實際上区別することは困難な場合も多く, 無形資源(intangible resource)として一括するという見方もできる(Christensen, 1996:113)。しかし, そうした形で一括してしまうと, 内容的に分かりづらくなり, 測定の際には, 再び人的資源, 組織的資源などの下位次元を設定する必要が生じてくる。そうした意味で, 実質的な重複を承知のうえで, Hofer & Schendel の分類に情報資源を加えたものが, もっとも網羅的であると考えられる。

このうち, 財務資源は会計上の資産項目から抽出するのが実際のところであろう。また, 物的資源もその貨幣額(取得原価)は会計情報から得る場合が多いと思われる。しかし, 会計には資産(有形固定資産)の物理的な性能や機能に関する情報などは含まれていない。

これに対して, 人的, 組織, 技術, 情報資源は, 現行制度会計の資産概念に馴染みにくく, 財務諸表からは把握しにくい部分である。もっとも, 無形固定資産項目中の特許権, 実用新案権, 商標権や繰延資産項目である試験研究費・開発費などは, 技術資源, 組織資源に関する情報の一部を提供している。

また時価主義(売却時価主義)(新井, 1996:68-70)の発想を援用すれば, 測定のための労力と測定の妥当性, 信頼性を別にすれば, これらの資源も貨幣額による近似が可能ではある。例えば, 人的資源とみなされる経営者の手腕は, ヘッド・ハンティングの対象となった場合に提示される報酬額(これは一種の市場価格といえるが)によって近似することはできよう。

さらに, 本稿では上記のように経営資源を定義したが, これは貨幣額以外の

数値による測定可能性を否定するものではない。むしろ、測定のための費用と便益、労力、企業の協力といった制約条件を度外視すれば、それなりに数値化は可能であろう。例えば、現有設備で生産可能な生産量などは、物的資源を測定しており、企業が蓄積している顧客データの量と種類は、情報資源の指標になりうる。

このように、経営資源には現行制度会計上は資産に含まれない（含めるべきでない）領域があるため、取えて資産よりも広範な概念として経営資源概念を設定した。しかし、資産の概念規定が今日以上に動態的・経済的な方向に拡張された場合には、会計上の資産と経営資源とはかなりの程度一致することになる。

以上のように、測定尺度は別として、経営資源の概念はかなり明確になったとおもわれるが、最後に経営資源と生産要素の類似点と相違点を検討しておきたい。というのは、この点の理解が、後で検討する組織能力の定義に関連してくるからである。

例えば、技術力、研究開発力に関連した研究では、研究活動の成果として「特許権」が指標として取り上げられる場合が多い（Henderson & Cockburn, 1994など）。また、技術に関連した資産としても特許権が取り上げられる。この場合、特許権は生産要素とみなされるのか否かが問題になる。ある企業が、外部から特許権を取得した場合は、これは、生産要素とみなすほうが妥当であろう。しかし、企業が独自に開発した特許権は、生産要素というよりは、むしろ生産（研究開発）活動の成果とみなすべきであり、企業にとって重要な（内部蓄積された）経営資源とみなすべきであろう。このようにみると、経営資源を、外部市場で調達可能な「生産要素」としてのみ定義・理解することは、概念定義の面からすると狭すぎるといえる。

Penrose (1995:24) も、経営資源のうちのある種の物は、「企業外から調達することはできない」としており、「内部蓄積された資源」という発想を持つ

ている。また、Barney の場合は、資源と競争優位性との論理的関連により理論の重点があるのだが、彼の論理でも、そうした競争優位性の源泉となる資源は、部分的には企業ごとに「異質」(heterogeneous)であり「移転不能」(immobile)であるとしている(1991:104-105)。これも、資源の内部蓄積といった側面を示唆している。このように、経営資源は、企業の外部から購入したものに限定されず、むしろ内部蓄積されたものに重点があるといえる。

注(1) この著書の初版は、1959年発行である。

4. 組織能力

(1) 組織能力とは

ここでは、経営資源との関連に注目しながら組織能力概念を検討していきたい。3では、特許権は技術資源の1つであると述べた。この例を敷衍すれば、通常技術力などと呼ばれる組織能力は、特許の対象となる技術を開発・活用する力と考えるのが妥当であろう。そうした意味で、組織能力とは「経営資源を蓄積、形成、統合、活用する潜在力」といった定義が可能である。しかし、組織能力という概念も、他の経営学・組織論の概念同様、論者の数ほど定義があるといっても良い状況にある。そこで比較のために、他の概念定義も概観しておきたい。

Christensen は、筆者と比較的近い組織能力の概念定義をしている。彼も、経営資源との類似点と相違点を意識しながら、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(1996:114)。ただし、彼の場合は、資源と能力を包括して資産という概念を使用しており、その点は筆者の概念定義とは異なる。

Sanchez & Heene も、似通った概念定義をしており、組織能力を「組織目標達成のために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などの鍵概念を示し、それらの統合された全体として、組織能力を把握している (1997:7-8)。これら 2 つの定義は、経営資源を前提とした概念として組織能力を理解している。

ところで、組織能力に類似した概念として、Selznick (1957:42) は独自能力 (distinctive competence) という用語を使用しており、彼は能力モデルのパイオニアの 1 人とみなされる (Knudsen, 1996:31-32)。Selznick 自身は、概念定義らしいものは与えておらず、具体例を示しているにすぎないが、重要な組織特性の 1 つとして、独自能力という概念を使用している。

日本では、組織能力に類した用語として、「コア・コンピタンス」というものが流布しているが、これは Hamel & Prahalad の 1994 年の著書 “*Competing for the future*” (訳書名『コア・コンピタンス経営』) によるところが大きいと思われる。しかし、本書でコア・コンピタンスに関する定義らしいものといえば、「顧客に対して、他社にまね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」(Hamel & Prahalad, 1994: 訳書 11) といったものであり、定義になっているような、なっていないようなものである。本書以前の両者による論文では、コア・コンピタンスとは、「組織における集合的な学習 (collective learning in the organization) であり、特に多様な生産技能と技術の調整と統合に関するものである」(Prahalad & Hamel, 1990:82) とされる。こちらのほうが、概念定義としては明確であろう。

Eriksen & Mikkelsen (1996) は、Prahalad & Hamel の概念を拡張して組織能力を定義している。その際に、組織資本 (organizational capital) と社会的資本 (social capital) という概念を援用しており、この概念を導入することで、組織能力と組織構造の関連性が、より明瞭に説明できるとしている。

組織資本とは「組織の諸活動間の調整を向上させる資産」であり、その主な源泉は情報と知識とされる。より具体的には、①従業員に関する情報 (人間と

タスクの適合)、②従業員のチームに関する情報(パーソナリティの適合性)、③従業員の人的資本・技能、④タスクに関する情報(生産性に関する規範)、の4つが挙げられている。これらの情報は、企業の各組織メンバーやデータベースなどに蓄積されている部分もあるが、それに限らず、組織構造や生産プロセスのなかに蓄積されている部分もある。そうした暗黙知の次元(tacit dimension)が、組織資本の重要な側面とされる(Eriksen & Mikkelsen, 1996: 58-60)。

他方、社会的資本は「企業・組織のメンバーが、共通の目標に向けて貢献する意欲」とされ、組織メンバー間の相互作用や情報の共有などが含意されている。具体的には、①義務、期待と信頼感、②組織内の規範、③情報チャネル、の3つが挙げられており、さらに組織文化も社会的資本に含まれるとされる(Eriksen & Mikkelsen, 1996:60-61)。

そして、コア・コンピタンスとは、いま説明した組織資本と社会的資本の両者を包括した概念とされる。組織資本が、組織内の諸活動の調整に関するより「技術的」な側面を強調しているのに対して、社会的資本とは、組織内メンバーの相互作用、社会的コンテクストに重点があるとされる(Eriksen & Mikkelsen, 1996:61)。こうした概念定義をみると、組織能力とは、組織構造、組織プロセス、グループ・ダイナミクス、組織文化といった、従来からある組織論の概念と、かなり重複することになる。じっさい、McGrath *et al.*(1995)なども、組織プロセスと関連づけながら、組織能力を定義しているし、Ulrich & Lake (1990: 40)などは、もっと直接的に、組織能力を「組織特有の能力(competencies)を作り出す事業の内部構造とプロセス」といった定義をしている。

以上概観してきたとおり、組織能力を定義する際のポイントとしては、①経営資源との関連で把握すること、②組織構造・プロセスなどの組織変数との関連を明らかにすること、の2点があると思われる。これらの点については、概念の測定可能性を含めて、後に改めて検討することとしたい。

(2) 組織能力の階層性と移転可能性

組織能力を論ずる際には、階層性ないしレベルを想定する論者が多い (Henderson & Cockburn, 1994; Christensen, 1996; Miyazaki, 1995)。例えば、Henderson & Cockburn (1994:64-66) は、体系的 (architectural) 能力と部分的 (component) 能力とを区別している。前者は、部分的能力を活用・統合し、新しい体系的能力や部分的能力を開発する力であり、管理システム、組織文化 (価値観と規範) などが含まれるとされる。これに対して後者は、特定分野に関する知識や技能が該当し、企業独自の生産プロセスなどがこれに含まれるとされる。

Christensen (1996:114-115) も、経営資源を生産的に活用する特定機能の (あるいは機能横断的な) 技術力と、経営資源を活用、開発する組織の全般的なマネジメント能力とを区別している。いうならば、前者は研究開発力、生産力、販売力といった機能ごとの能力であり、後者はそうした機能別の能力を統合する組織の全般的な能力といえよう。

さらに楠木 (1996:25-26) のモデルでは、組織能力は、企業内に蓄積されている知識から構成されており、そうした知識は、重層的な構造になっているとする。そして、組織内の知識は、知識ベース、知識フレーム、知識ダイナミズムという重層構造になっており、それぞれに対応する形で、ローカル能力、アーキテクチャ能力、プロセス能力という組織能力が形成されているという。具体的には、各々の知識は以下のような内容を指している。

- ① 知識ベース：特定の物理単位に基づいて区別可能な個別資源としての知識 (特許権、個人の技能、特定機能の知識など)
- ② 知識フレーム：知識ベースの全体的・安定的なパターンないし配置形態 (configuration) (権限と義務の配分、職務設計など)
- ③ 知識ダイナミズム：知識フレームに現れる安定的なパターンとは別に、知識ベース間 (メンバー間) にみられる、相互作用。

これらの発想も、資源モデルが古くからあった問題意識の再定式化であるのと同様、格別に目新しいものではなく、従来から常識的に論じられてきたことであるともいえる。むしろ、ここで注目すべき点は、(1)でも触れたように、組織能力を具体的に把握しようとする、組織構造やプロセスとの相違が曖昧になることである。この点も、⑤で改めて検討したい。

また、資産、経営資源と組織能力とが混同されたまま議論がされてきた点も、当該領域が注目されているわりには、実証研究の進展がみられない原因の1つであると思われる。先に示した Barney (1991:101) の概念定義などは、経営資源に組織能力を含める一例である。

資産と経営資源は、その概念規定によりかなり重複することは先に述べたが、経営資源と組織能力も、じつは具体例を想定しようとする、と区別しにくい面がある。この点に関して Christensen (1996: 113-114) は、交換可能性 (tradability) を経営資源と組織能力との識別基準として提唱している。これは換金性、売却価値をも包含する、より広い概念であり、「移転可能性」 (transferability) とでも呼ぶべき概念である。つまり、特許権や顧客データは交換、移転可能であり経営資源とみなされるが、それらをどのように活用するかという知識、技能、ノウハウは、移転が相対的に困難であり、組織能力（この場合は部分的能力）とみなされるのである。とくに戦略論研究者は、組織能力、経営資源のこうした交換・移転・模倣可能性（というよりは、交換、移転、模倣の困難さ）が、競争優位性の源泉であるという論理を強調する傾向が強い (Barney, 1991:107; Mahoney & Pandian, 1992:370-371)。

5. 経営資源、組織能力と組織デザイン

(1) いくつかの測定例

前節まで論じてきたように経営資源ならびに組織能力の概念は定義できるが、では現実にこれらの概念はどのように測定できるのでしょうか。じつは、この

点に関する研究は、それほど多くない。そうしたなかで、Henderson & Cockburn (1994:71-79) は、製薬メーカーからサンプルを収集し、以下のような次元 (変数) で組織能力を測定している。

- ① 研究論文の発表が昇進基準になっていること
- ② 部門間のコミュニケーションの良さ
- ③ 予算や人員などの配分に関する中心的人物の存在
- ④ 研究開発活動の全社的統合化の程度

そして、これらを説明変数として、特許件数を基準変数 (従属変数) とするモデルを設定し、モデルの適合性を測定しており、統計的に有意な結果を示している。

また、楠木 (1996) の研究では、具体的には以下のような変数で組織能力を測定している。

- ① ローカル能力
 - ・製品技術蓄積資金：資金的・人的資源投入規模、特許件数など
 - ・データベース：ノウハウ蓄積のシステム化、情報技術の活用など
- ② アーキテクチャ能力
 - ・自己充足性：製品技術の内部開発重視、他所との共同開発に積極的など
 - ・HWPM (heavy weight project manager) 構造：統合部門の技術機能部門、生産部門、営業・マーケティング部門に対する権限
 - ・タスク専門化：要素技術ごとの組織の細分化など
- ③ プロセス能力
 - ・部門間コミュニケーション：技術機能部門間・開発部門と生産部門間のコミュニケーションなど
 - ・リーダー関与：現場を歩き回るなど
 - ・経験共有：開発部門内部の移動、開発スタッフが生産にも参加など

以上2つの例は、組織能力のなかの研究開発能力に関する測定例であるが、

いずれも組織能力自体を測定しているというよりは、組織構造やプロセスを測定しているという印象が強い。また、具体的な測定項目の一部は、組織能力というよりは、経営資源を測定していると考えられる（パテントやデータベースなど）。

ただしこうした混乱は、上記2研究だけではなく、McGrath *et al.* (1995)の研究にもみられる。彼らの測定でも、組織能力自体に関しては、「予算枠を達成できたか」、「期限を守れたか」、「品質目標を達成できたか」といった項目に関する、回答者（組織メンバー）自身の主観的な評価で測定されている。そして、こうした組織能力の前提・形成条件として、理解力（comprehension）と手際の良さ（deftness）を、これも主観的な評価により測定している。彼らの「理解力」と「手際の良さ」に関する測定項目の一部は、むしろ組織能力自体に含められると思われる。

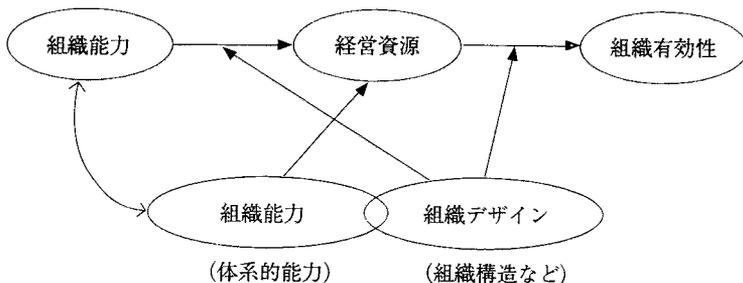
以上のような測定とは異なった視点で、Miyazaki (1995) は、日米欧の総合電機メーカーにおける光工学（optoelectronics）技術の開発を例に、組織能力の発展を記述している。そこでは、液晶画面エピタクシー（liquid phase epitaxy）、エッチング（etching）、金属被覆（metalization）といった基礎技術が、組織能力（ここでは研究開発、製品開発力）の基本単位として把握されている（Miyazaki, 1995:23-24）。しかしこの研究でも、これらの基礎技術の測定基準ないし尺度は明確ではなく、製品を構成する部品や製品構成が、時系列的に記述されているにすぎない。

以上紹介したのは、いずれも組織能力の測定例であるが、経営資源の測定例は、本稿ではすでに示してある（Hansen & Wernerfelt, 1989; Mehra, 1996）。これらをもても、経営資源に組織風土（Hansen & Wernerfelt, 1989）や経営者層の能力やリスク管理能力（Mehra, 1996）が含まれていたりというように、本稿の概念定義からすると、経営資源と組織能力が混同されている様子がわかる。

(2) 3つの概念の関連

第1図 経営資源、組織能力と組織デザインの関連

(個別能力)



(1)で検討したように、経営資源と組織能力の測定例をみると、両概念と組織構造・プロセスとは、重複する部分がある。というよりは、概念的にだけでなく、測定尺度に関しても混乱があるといえる。前にもみたとおり、Barney (1991)の経営資源概念には、組織能力やプロセスが含まれており、また Erikson & Mikkelsen (1996)の組織能力概念にも、組織構造、プロセス、組織文化が含まれている。これらの研究者は、経済学的なディシプリンの影響をより強く受けており、そのためにこうした定義を行っていると思われる。

ここで整理のために、経営資源、組織能力と組織デザインという3つの概念の関連を、概念図として示せば、第1図のような関連が想定できよう。なお、組織デザインというと、主に組織構造を意味する場合が多いが、ここではもっと広い意味で使用しており、組織プロセス、コミュニケーション、職務設計や人事・報酬体系といった要因も含んだ、包括的概念 (Galbraith, Lawler III, & Associates, 1993:2) として使用している点は留意願いたい。

この概念図・モデルでは、組織能力が経営資源の蓄積や統合に直接影響を与え、経営資源が組織有効性に結びつく条件および組織能力(個別能力)が経営資源に影響を与える条件が、組織デザインであると仮定している。もちろん、

組織有効性が経営資源に影響与えたり、経営資源が組織能力を規定したりといった、図に示されているのは逆方向の作用もあろうが、もっとも基本的な関連だけを示すために、敢えて単純化したモデルとして示した。

ここでは、組織能力を「個別能力」と「体系的能力」に分けているが、これは、Henderson & Cockburn (1994)、Christensen (1996)、楠木 (1996) らのアイデアを踏襲したものである。いうならば、個別能力とは「経営資源を蓄積、形成する力」を意味し、体系的能力とは「経営資源を統合、活用する力」を意味している。そうした意味では、楠木のアーキテクチャ能力とプロセス能力の両者を包括する概念として、体系的能力という概念を使用している。

また、組織能力と組織デザインが部分的に重複しているが、様々な概念定義をみてもわかるとおり、両者が全く別個独立した概念と考えることは、無理があるように思われる。

また、組織構造、手続きやマニュアルが一種の組織的な記憶 (organizational memory) である (Cohen & Bacdayan, 1994; Walsh & Ungson, 1991) ことなどを考慮すると、組織デザイン自体にも、なにがしかの能力が内包されていると想定するのが妥当であろう。

多少話はそれるが、従来の経営学や組織論は、組織能力や経営資源が組織有効性に結びつく条件に関するデータを蓄積してきたといえよう。組織行動論的アプローチを採用するにしろ、社会学的・マクロ的なアプローチを採るにしろ、組織能力というものが、直接の研究対象となることは少なかった。もっとも、組織行動論では、パーソナリティや個人の能力が取り上げられ、また人事・労務管理、人的資源管理の分野でも、従業員の教育・訓練は研究対象となってきたが、個人レベルの能力を測定する包括的で確立された尺度はないし、ましてや組織レベルでの能力という発想はないといえる。そうした意味で、本稿で繰り返し述べているように、経営資源や組織能力といったことは、ごく常識的に意識されてきたが、経営学・組織論において厳密な検討はなされずに過ごされ

てきた研究課題の一つという。

6. 経営資源と組織能力の下位次元

以上概観してきたように、経営資源、組織能力という概念は、概念定義の面では、本稿で検討したような整理が可能であるが、測定尺度の開発については、未解決な問題を抱えているといえる。というよりも、理論的な概念定義に基づいた具体的な測定は、端緒についたばかりといっても過言ではなく、両概念についての包括的な測定尺度を提示する段階には、到っていないのが現状である。そこでここでは、測定可能性を念頭におきながら、概念の操作化（測定尺度の設定）の前段階として、2つの概念の下位次元(Hage, 1972: 訳書145)を、再検討しておきたい。

5.で概観したとおり、これまでの具体的な測定例をみると、経営資源や組織能力が、組織構造・プロセスと混同されている様子がよくわかる。概念的には、4.で検討したとおり、経営資源と組織能力は区別できるが、実際の測定の困難さは、そうした概念定義ではあまり軽減されていないように見受けられる。組織行動論の分野の代表的なジャーナル (*Journal of Applied Psychology* や *Organizational Behavior and Human Decision Processes* など) のここ5年間ほどの論文データベースを、ability, capability, capacity, competence, intelligence といったキーワードで検索してみても、そうした研究テーマの論文は、ほとんど見当たらない。知能指数 (IQ) の測定などは、古くは組織行動論あるいは組織心理学の主要なテーマであったが、これについても、最近はあまり研究が盛んとはいえないようである (若林・松原, 1988:105-130)。個人の能力というものでさえ測定がなかなか困難であることを勘案すると、組織能力の測定は、なおさら困難な課題といえよう。

(1) 経営資源の下位次元と測定可能性

さて本稿での推論の延長線上で考えれば、経営資源と組織能力の測定は、前者から着手するのが現実的かつ論理的であろう。ただし、その際に注意すべき点は、常に概念定義に立ち戻りながら、組織能力、組織構造やプロセスと区別しながら、経営資源の次元と具体的測定尺度を設定していくことである。

前述したとおり、経営資源には、会計上の資産が含まれる。そうした意味では、まず会計上の資産から経営資源を把握するというのも方法である。しかし、現行制度会計上の資産項目をみても、現金・預金や投資有価証券といった財務資源のなかの項目や、建物や機械設備といった物的資源を構成する項目は把握できるが、人的資源や情報関連の資源は把握できない。

ここで、動態的・経済的資産の概念定義をいま一度みると、「将来の企業収益に貢献しうる支出額」という部分が目をひく。この点に注目すれば、会計上の資産だけでなく、広告宣伝費、研究開発費（開発費・試験研究費）なども、マーケティング活動や研究開発活動関連の経営資源の近似値となる。もっとも日本企業の会計実務では、研究開発費は、繰延資産として計上されたり、費用項目として処理されたりといったばらつきがあり、概念的にも一様とは言い難い（松田、1997:38）といった点は、留意すべきであろう。

ここで試論として、Hofer & Schendel (1978:149) のリストを出発点として経営資源の一覧を示せば、第2表のようなものが描けよう。これは、一方の軸に機能を、他方の軸に様々な経営資源の種類を設定し、2次元で経営資源を把握しようというものである。なお、Hofer & Schendelは、経営資源として組織システムを挙げているが、本稿では、組織システムは経営資源とは異なる概念と規定しているため、除外してある。また、彼らのリストにはない情報資源を加えているという相違点がある。

こうしたリストは、決して全てを網羅しているわけではなく、また各項目をいかにして測定するかという問題点も残っている。例えば、各機能ごとの技術

第 2 表 経営資源一覧の仮説例

	R & D, エンジニアリング	生産・製造	マーケティング	財務・経理	人事・労務
財務資源	研究開発費（開発費，試験研究費）	（開発費，試験研究費）	販売費 広告宣伝費 （開発費，試験研究費）	現金・預金，受取手形その他の貸借対照表上の諸資産	募集，採用，教育・訓練関連の支出
物的資源	研究所（テクニカル・センター）	機械設備 工場 工具器具 土地	商品・製品 販売拠点（倉庫，流通センターなど）の数と立地 土地	ディーリング・ルーム	研修センターなど
人的資源	研究者・エンジニア（人数，経験，業績など）	生産担当者（人数と経験）	マーケティング担当者（人数と経験）	財務・経理担当者（人数と経験）	人事・労務担当者（人数と経験）
技術資源	特許権（数と種類） 新製品数 新製品からの売上高比率	生産性 操業度 生産工程の設計とスケジュール 管理 品質管理技法	製品ラインの広さ ブランド・ロイヤリティ	財務運用・経理システム（ソフトウェア）	教育・訓練プログラム キャリア・ディベロップメント・プログラム
情報資源	特許・技術開発関連のデータ・ベース	工程管理，品質管理などに関するマニュアル（データ・ベース）	顧客データベース	財務・経理関連のデータ・ベース	従業員に関するデータ・ベース

(Hofer, C. W., & Schendel, D. 1978. *Strategy formulation: Analytical concepts*. ST. Paul, MN: West Publishing: 149 をもとに筆者が作成)

資源などは、具体的な測定となるとかなり煩雑な問題を抱えている。しかし、従来の資源モデルに関する諸研究の測定に比べれば、はるかに網羅的で具体的であるとはいえる。また、この種のリストを作成する際の要点は、必要以上に膨大な項目を列挙することではなく、有意義な項目を抽出することである (Hofer & Schendel, 1978:74)。また、このリストは、メーカーを念頭においたものであるが、メーカー以外の金融・サービス業にも適用可能な機能分野を設定することも必要であろう。この点は、今後の重要な課題の1つである。

第2表をみると、機能別の把握はおくとして、財務資源のかかなりの部分と物的資源のある程度の部分は、有価証券報告書その他の既存データで把握することが可能であろう。しかし、その他の人的・技術・情報資源に関する情報は、一般には公開されていなかったり、測定尺度自体がいまだに不明な部分がある。

この点を具体化することも、今後の研究課題である。

(2) 組織能力の下位次元

(1)でみたように、企業・組織サイドの協力が得られるか否か、測定尺度の妥当性と信頼性、そして測定の費用と便益といったことを不問にふせば、経営資源は、それなりに測定可能といえよう。それに対して、組織能力に関しては、測定のための基本的な次元さえ定かではない。

多少論理は飛躍するが、ここで「知識」に関する研究を援用することで、ひとつの糸口が得られると考えられる。じつは、知識という概念も、心理学の領域でさえ厳密に使用されてきたわけではない (Graumann, 1988:16)。そうした意味では、知識についても多様な理解が併存しているのだが、その定義には「因果関係に関する信念 (beliefs)」という側面を含ませる論者は多い (Bartol & Kruglanski, 1988:6; 野中, 1990:47; Sanchez & Heene, 1997:4)。

こうしてみると、組織能力に関する知識とは「経営資源の蓄積、形成、統合、活用についての因果関係に関する信念」といった表現ができる。これを、いま少し分解してみると、以下のようなだろう。

- ① どのような経営資源が必要 (入手可能) か (what and who)
- ② どのような経営資源の組合せが必要 (可能) か (how)
- ③ いつどこで、そうした経営資源の組合せが必要 (可能) か (when and where)

ところで、第1図の概念モデルと第2表を踏襲するならば、機能別に「個別能力」を措定し、それをもとに「体系的能力」を把握するというのが妥当であろう。そこで、上記の記述を体系的能力に関する知識として表現するなら、以下のようなになるであろう。

- ① どのような経営資源と個別能力が必要 (入手可能) か。
- ② どのような経営資源と個別能力の組合せが必要 (可能) か。

③ いつどこで、そうした経営資源と個別能力の組合せが必要（可能）か。

こうした次元については、企業・組織のメンバーに対して、サーベイ形式でのデータ収集が可能であろう。もちろん、実際の質問項目作成に関する作業は残るが、個別能力と体系的能力に関する知識についての暫定的な次元は抽出できたと思われる。

ちなみに、知識というと「単なる記憶」といった印象を持ちがちであるが、知識とは、記憶の他に解釈、推論や判断といった要素を加味したものである。組織学習の研究は、「知識獲得」、「情報伝播」(information distribution)、「情報解釈」、「組織的記憶」に分類されるというが、そこでも単なる知識や情報の蓄積ではなく、新しい知識の探索や理解といった側面が含まれている (Huber, 1991:90)。また、知識獲得には、経験的学習が含まれており、ここには、暗黙知 (tacit dimension) (Polanyi, 1966)あるいは、技能 (skill) といった側面も含まれると思われる。

しかし、技能を「実行による学習 (learning by doing) から得られる情報処理能力」と定義し、「形式的で確立された事実、規則など」としての知識と区別する論者もいる (Nass, 1994)。こうした点は、用語法の違いにすぎないかもしれないが、ここで強調しておきたいのは、組織能力には、日本語の語感でいう「体得したもの」「体得すること」に該当する側面を含んでいるということである。暗黙知には身体性も含まれるとされるが (Polanyi, 1966: 訳書 32-33), Polanyi の「人は語るができることよりも多くを知ることができる」(1966: 訳書21) という有名なフレーズに倣っていえば、「人は知ることができることよりも多くを行うことができる」といえるのではなからうか。

7. 結 語—今後の課題—

以上みてきたように、経営資源と組織能力という概念は、最近の経営学・組織論の流行語の1つといえるが、概念定義の面でも、じっさいの測定について

も、かなり混乱していることがわかる。本稿では、経営資源と組織能力とは異なる概念と規定したが、組織デザインと組織能力は、完全に異なる概念であるとは考えていない。また測定に関していえば、経営資源は具体的測定がそれなりに可能であるが、組織能力については、現段階では部分的な測定しかできないであろうと考える。

さて、今後の研究課題であるが、まず経営資源については、第2表に示したリストをより具体化、修正していくことが挙げられる。具体的な項目や測定尺度に関しては、メーカーであっても業種によって多様性であろうし、ましてやメーカー以外の業種に関しては、機能自体を追加・削除する必要があるだろう。

他方、組織能力に関しては、一層の下位次元の開発が必要であろう。本稿で示した次元は、従来の研究に比べれば測定に一步近づいたといえるが、これで組織能力全般が網羅できたとは思えない。とくに、体系的能力については、組織デザインとの関連をいまだ少し検討する必要がある。組織デザインの諸次元との比較検討から、体系的能力の諸次元をより具体的に列挙していく必要があるだろう。そうした作業の過程では、両者の類似点と相違点を明確に意識していくことが肝要である。

そして、より理論的な課題としては、個人レベルの能力と集団、組織レベルの能力との関連を、どのように整理するかということがある。社会学の分野では、「ミクロとマクロの連結」(micro-macro link) が論じられてきたが (Alexander, Giesen, Munch, & Smelser, 1987; Huber, 1991)、経営学・組織論の分野では、こうした問題意識は、あまり明確であったとは言い難い。

組織論的な発想からいけば、組織には個人の能力に還元されない組織固有の能力がある (Collis, 1994:145) ということになるだろうが、かといって個人の能力を無視することもできない。また、個人の能力の単純な総和が組織能力ではないということもいえるが、ではそうした場合の組織能力の編成原理のようなものは何なのかといった問題も残る。そうした意味で、個人の能力と組織能

力の関連は、理論的にはもちろん、おそらく実践的にも重要な問題であろう。

最後に、本稿での考察をさらに拡大すると、経営資源や組織能力という概念を導入することで、従来からある多様な組織観 (Mogan, 1986) を、より具体的に把握することが可能になると考えられる。たとえば、古典的な組織観である機械 (machine) モデルに拠れば (Morgan, 1986:19-38)、各部品の性能が、機械全体の性能を規定することになるが、科学的管理法や官僚制論では、部品の配置としての「作業プロセスの設計」ないし「組織構造」に興味の中心があった。

もちろん、官僚制論には、「適切な能力を持った人間に権限を与えよ」という半ば規範的な命題はあるが、その能力がいかなるものであるかは、官僚制論のなかでは明確に示されていない。そうした意味で、経営資源あるいは組織能力は、組織をより具象的なレベルで把握する鍵概念であり、組織現象を記述・分析する際の基本的な分析単位になるとも考えられるのである。さらにいうならば、両概念を組織論に導入することで、新たな組織観が1つ形成される可能性もあると考える。

参考文献

- 新井清光『新版・財務会計論 (第3版)』中央経済社、1996年。
岡本大輔『企業評価の視点と手法』中央経済社、1996年。
楠木建「日本企業の組織能力と製品開発パフォーマンス-産業タイプによる比較分析」『ビジネス・レビュー』、1996年、Vol 43, No. 4, 23-46頁。
中村忠「企業評価」(森田哲彌・岡本清・中村忠編集代表『会計学大辞典 (第4版)』中央経済社、1996年、223頁)。
野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社、1990年。
広瀬義州『会計基準論』中央経済社、1995年。
松田修一「研究開発型ベンチャー企業の研究開発費3%とは」『JICPA ジャーナル』、1997年、Vol. 9, No 1, 38-43頁。
森昭夫「企業評価」(神戸大学経営学研究室編『経営学大辞典』中央経済社、1988年、136頁)。
山口孝・山口不二夫・山口由二『企業分析』白桃書房、1996年。
山下竹二『株式市場の科学』(中公新書)中央公論社、1987年。
若林満・松原敏浩編『組織心理学』福村出版、1988年。

- Alexander, J. C., Giesen, B., Munch, R., & Smelser, N. J. (Eds.). 1987. *The micro-macro link*. Berkeley, CA: University of California Press
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 99-120.
- Bar-Tal, D., & Kruglanski, A. W. 1988. The social psychology of knowledge: Its scope and meaning. In D. Bar-Tal & A. W. Kruglanski (Eds.), *The social psychology of knowledge*: 1-14. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Baucus, M. S., & Baucus, D. A. 1997. Paying the piper: An empirical examination of longer-term financial consequences of illegal corporate behavior. *Academy of Management Journal*, 40: 129-151.
- Christensen, J. F. 1996. Analysing the technology base of the firm. In N. J. Foss & C. Knudsen (Eds.), *Towards a competence theory of the firm*: 111-132. London: Routledge.
- Cohen, M. D., & Bacdayan, P. 1994. Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 5: 554-568.
- Collis, D. J. 1994. Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15 143-152.
- Copelan, T., Koller, T., & Murrin, J. 1990. *Valuation: Measuring and managing the value of companies*. McKinsey & Company (伊藤邦雄訳『企業評価と戦略経営』日本経済新聞社, 1993年)。
- Eriksen, B., & Mikkelsen, J. 1996. Competitive advantage and the concept of core competence. In N. J. Foss & C. Knudsen (Eds.), *Towards a competence theory of the firm*: 54-74. London: Routledge.
- Foss, N. J., & Knudsen, C. (Eds.). 1996. *Towards a competence theory of the firm*. London: Routledge.
- Galbraith, J. R., Lawler III, E. E., & Associates. 1993. *Organizing for the future*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers. (寺本義也監訳『21世紀企業の組織デザイン』産能大学出版部, 1996年)。
- Graumann, C. F. 1988. From knowledge to cognition. In D. Bar-Tal & A. W. Kruglanski (Eds.), *The social psychology of knowledge*: 15-29. Cambridge, England: Cambridge University Press..
- Hage, J. 1972. *Techniques and problems of theory construction in sociology*. New York: John Wiley & Sons. (小松陽一・野中郁次郎訳『理論構築の方法』白桃書房, 1978年)。
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. 1994. *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (一条和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995年)。
- Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. 1989. Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10:399-411.
- Heene, A., & Sanchez, R. (Eds.). 1997. *Competence-based strategic management*. Chichester, England: John Wiley & Sons
- Henderson, R., & Cockburn, I. 1994. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15:63-84.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. 1978. *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West Publishing (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎共訳『戦略策定』千倉書房, 1981年)。
- Huber, G. P. 1991. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2: 88-115
- Huber, J. (Ed). 1991. *Macro-micro linkages in sociology*. Newbury Park, CA: Sage.
- Knudsen, C. 1996. The competence perspective: A historical view. In N. J. Foss & C. Knudsen (Eds.), *Towards a competence theory of the firm*: 13-37. London: Routledge
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. 1992. The resource-based view within the conversation of strategic

- management. *Strategic Management Journal*, 13: 363-380
- McGrath, R. G., MacMillan, I. C., & Venkataraman, S. 1995. Defining and developing competence: A strategic process paradigm. *Strategic Management Journal* 16 251-275
- Mehra, A. 1996. Resource and market based determinants of performance in the banking industry *Strategic Management Journal*, 17: 307-322
- Mintzberg, H. 1983 *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Miyazaki, K. 1995. *Building competencies in the firm* New York: St. Martin's Press
- Montgomery, C. A. (Ed.). 1995. *Resource-based and evolutionary theories of the firm* Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers
- Morgan, G. 1986. *Images of organization* Newbury Park, CA: Sage.
- Nass, C. 1994. Knowledge or skills: Which do administrators learn from experience? *Organization Science*, 5: 38-50.
- Penrose, E. 1995. *The theory of the growth of the firm* (3rd ed.) Oxford, England: Oxford University Press.
- Piper, T. R., Gentile, M. C., & Parks, S. D. 1993. *Can ethics be taught?* Boston, MA: Harvard Business School Press (小林俊治・山口善昭訳『ハーバードで教える企業倫理』生産性出版, 1995年)。
- Polanyi, M. 1966. *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul. (佐藤敬三訳『暗黙知の次元』紀ノ國屋書店, 1980年)。
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-91
- Sanchez, R., & Heene, A. 1997. Competence-based strategic management: Concepts and issues for theory, research, and practice. In A. Heene & R. Sanchez (Eds.), *Competence-based strategic management*: 3-42 Chichester, England: John Wiley & Sons
- Sanchez, R., & Heene, A. 1997. A competence perspective on strategic learning and knowledge management. In R. Sanchez & A. Heene (Eds.), *Strategic learning and knowledge management*: 3-18 Chichester, England: John Wiley & Sons.
- 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)。
- Simon, H. A. 1976. *Administrative behavior* (3rd ed.). New York: Free Press. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年)。
- Ulrich, D., & Lake, D. 1990 *Organizational capability*. New York: John Wiley & Sons
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. 1991. Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16: 57-91
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180
- Wernerfelt, B. 1995. The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16: 171-174.

(付記) 本稿は、早稲田大学1997年度特定課題研究助成費による研究成果の一部である。