

# 経営者の意図的行為と組織能力

大 月 博 司

## 1. はじめに

近年、いろいろな角度から企業の評価・序列化の議論が広がりつつある。たとえば、人気企業、将来性のある企業、ブラック企業、ホワイト企業など、その内容は多種多様である。そして企業経営の成功を計る指標も、株式時価総額、売上高、成長率、ROE、社会的貢献など多彩である。しかし評価者の意図によって企業の評価・序列が大きく異なることもある。

また歴史的な観点から、マスコミを中心に企業30年説が広く喧伝された時期もあったが、事実をみれば、そうとも限らないようである。実際には、100年以上にわたって存続している企業がある一方、創業後数年で市場から撤退する企業も後を絶たない。こうした中で、長期にわたって存続する「老舗企業」の成功の秘訣が関心の的である。

世界に目を転じると、特にヨーロッパでは創業家を中心としたファミリー型経営の老舗企業の存在が目を引き、老舗の存在がわが国特有の現象でないことが分かる。このような長期に存続できる、また存続してきた企業経営の舵取りをする経営者は、創業型かどうかは問わずに、どのような役割を期待されているのだろうか。

以上のような企業経営に対する見方が変化する中で、企業行動の舵取りと共にその成果に対して全面的に責を負う経営者のあり方について、近年改めて問題とされている。そして実際に、カリスマ的リーダーの存在、戦略的リーダーのあり方、不祥事に対する対応の仕方など経営者に関わる議論は多様であり、経営責任論、経営パワー論、経営者交代論、後継者論などその内容は多義にわたっている。

もっとも経営者については、伝統的に実践的な関心と共にアカデミックな研究テーマとして繰り返し取り上げられてきた経緯がある。そして、その中でも代表的なのがC.バーナード (Barnard, 1938) の『経営者の役割』であるというのは、言を俟たないであろう。バーナードは経営者の役割について、組織目的の定式化を軸に、組織の存続のカギを握る存在として機能的に説明している。しかし彼が想定した経営者は、自らの経験を踏まえ有能であることが前提とされている。それゆえ、経営者の倫理について触れても、その能力構築についてはほとんど触れていない。論理的に完璧を期すバーナードの議論において、この点は彼が積み残した課題であるといえるようだ。

本稿では、この経営者論の主要な課題に応えるべく、経営者の行為に関わる問題の解明を中心に、経営者の意図的行為に影響を与える組織能力をめぐる問題について検討を進めたい。

## 2. 意図的行為とその影響

### 2.1 意図的行為の実相

経営者の意図的行為は、それが生み出すいろいろな意味を、直接的ないし間接的に企業組織に及ぼしている。たとえば、企業の不祥事に対する説明やIR活動における投資家との直接的対話は、企業経営に対する経営者の認識内容を意図的に知らしめるものであるが、その意図が正確に伝えられるかは、経営者のコミュニケーション能力に依存する面がある。とりわけ外国人投資家にとって

我が国の経営者のコミュニケーションを通じた意図的行為は、結果的に不信を募る側面が見られる。それは、ROEに対する取り組みの説得力の弱さなど、欧米の常識を解さない行為において顕著である。

行為とコミュニケーションの関係性については、佐藤（2008）がN.ルーマンを素材に詳細な検討を加えている。そして、両者の関係性は、行為とコミュニケーションをともに成立させる基準としての「意味」に依存することが明らかにされている。したがって、その見方からすると、経営者が何らかの行為を意図的にするとしても、意味が不明ならば、その真意が必ずしも正確に伝わるとは限らない。佐藤によれば、行為の意味は行為者の意図で決まるのではない。行為は他の行為との関係とともに成立すると考えられるため、ある行為は既存の決定事項として組み合わせられたものではなく、他の行為といかに組み合わせられるかで、行為も変わり得るのである。日本の多くの経営者が、日本の経営の洗礼を受けているとはいえ、余りにも欧米のビジネス常識（MBA言語ともいわれる）に疎いことが、その行為のもたらす意味づけに対する認識の弱さを露呈するのである。

以上のような捉え方は、行為とコミュニケーションの関係づけが問題であることを強調するものであり、一つの行為で目的が達成されることがあり得ないことを明らかにしている。したがって、この見方を援用することにより、経営者の意図が従業員や投資家に正確に伝わらないことの原因が分かり、経営者の有効な意図的行為の本質が何かを見いだせるかもしれないのである。

佐藤（2008）による行為システム論は、基本的に、要素－全体のあり方を原子論的に捉えるものであり、行為という要素が実在し、その組み合わせで行為システム全体ができていくというものである。それゆえ換言すれば、経営者の一連の意図的行為は、行為システムとしての広がりを持つものであり、企業行動の全容を示すといえる。そして、経営者の意図的行為がコミュニケーションシステムを構成するものか、それとも行為システムを構成するものかは、行為

という企業経営の重要な要素が企業経営全般とどのような関係にあるか、そのあり方で決まるのである。

企業組織は、事業規模が拡大するにつれ分権化のロジックから階層的な組織形態をとらざるを得ない。そして、それを維持するために、手続きによる業務の制定・規則化とともに、手続き自体を操作可能なものにする必要がある。したがって、手続きを通じての経営者の意図的行為を「この組織の行為」として同定すること自体、反射的に手続きを操作可能なものにする道筋を与えるのである。

企業においては過去から未来へという歴史のもたらすコンテキストの中で様々な行為が接続され続ける。経営者の交代もしかりである。この推移に対して、一般に指摘される過去と現在の相互作用システムの発想は構造上、既存の資源をベースにしなければ存在しないものである。なぜなら、相互作用システムには現在という時間局面を前提しなければ成り立たないからである。

以上の議論から、経営者の意図的行為が何を意味するかは、ある行為がそれに続く行為に依存し、規定されるものだけということが明らかである。そして、経営者のその後の行為が何であるかもさらに後の行為に依存するように、こうした意図的行為の依存性は無限な広がりを持っている。それゆえ、経営者の意図的行為は事後的に同定化されるという特性をもつのである。つまり、前経営者の意図的行為が後任経営者の行為を決め、後の行為が以前の経営者の行為を企業内で同定化するのである。たとえば、経営者の「話す」という意図的行為は、それに伴う「話した」内容として、次の行為につながり、これが部下を始め関係者間の行為に影響を及ぼすのである。つまり、経営者のある行為が、後に関係者間で共有した意味を持つことになり、これが経営者の意図的行為の同定化につながるのである。

一連の経営行為について議論することは、なぜ経営者が一定期間在任するかを説明するのに有用であり避けて通れない。それは、一度きりの意図的行為で

は意味が形成されないためである。上述のような、現在の経営行為が事前の行為に依存するとともに事後の行為に依存するという相互依存の観点は、別の次元でも見られる。それは、戦略が組織構造を決定するという捉え方と、構造が戦略を決定するという捉え方をめぐる、いわゆるチャドラー対アンソフの対立図式である。ただし、行為をめぐる議論との大きな相違点は、行為が時間軸を含んだダイナミックな見方であるのに対して、戦略と組織構造の関係は時間を超越した静態的な見方であるという点である。

社会・組織レベルの行為を構成する行為者に着目するのは、アクター・ネットワーク論 (Actor Network Theory: ANT) である (足立, 2001)。ANT によれば、行為者ばかりでなく機械システムなどの行為体も主体として同列に扱われ、行為主体の相関性、相互依存性といった観点が ANT の主要な特質とされている。この考えから組織ルーティンに関していえば、行為主体間で結びつきが強くなればなるほど、その中でルーティンが定着するとともに、作業の改善を通じてルーティンそれ自体も変化する、と理解される (Pentland and Feldman, 2005)。さらに A. ギデンズ (Gidens, 1976) の構造化論では、構造が行為を規定するとともに行為が構造を規定するという見方から、組織ルーティン自体がルーティンを見直し、変化の起因となると理解されるのである。

企業経営における組織行為の結集でもある組織ルーティンの変化に関していえば、事前のルーティンに依存するとともに事後のルーティンにも依存するという新たな見方が示唆される。つまり、企業経営におけるルーティン業務の安定と変化という現象について、従来とは異なる角度からの説明の可能性が増し、より深化した考えができるようになったのである。だが、組織ルーティンが変化しない場合、あるいは大きな変化をする場合の説明は、それらではまだ不十分である。組織ルーティンの大きな変化は、ANT や構造化論とは異なる見方、すなわち、経営者の考え方、哲学を反映する経営者の意図的行為論という見方から解明が進むように思われるのである。

## 2.2 意図的行為の影響

M. ウェバー (Weber, 1947) によれば、社会の有する物的な影響力には、効率性を高め知識の共有を図る経済的・技術的側面がある。いわゆる形式的合理性の側面である。組織現象でいえば、分業体制の促進であり、階層的組織の普及である。一方、社会の価値観を反映する理性的側面は、歴史を引きずるもの、歴史に裏付けられたものであり、実質的合理性にかかわるものである。今日的観点から見れば、組織文化の側面といえるかもしれない。組織文化は、当該組織の歴史の蓄積を踏まえ、組織メンバーの理念や価値観を反映するものだからである。それゆえ、組織は物的な側面と理性的な側面の影響を受けながら、環境変化に対してさまざまな存続行動を行っているとして理解されるのである。

近年の企業行動に関していえば、経済的な成果と社会的成果を探究する側面である。両者は、論理的にトレードオフの関係にあるものだが、企業にとって同時に実現すべき目標だと多くの人によって主張されている。中でも、M. ポーター (Porter, 2011) が経済的価値と社会的価値という観点から、その同時実現を可能とする CSV (Creating Shared Value) という概念を提案して以来、企業経営のあるべき姿として広く認識されるに至っている。しかし、用語はともかくとしてポーターの議論は、本質的に企業の形式的合理性と実質的合理性の複合性を主張したものであり、内容的に新しいとはいえない。

また、企業組織の行動を変化させる組織変革の現象について見れば、それがどのようなメカニズムで、あるいはどのようなプロセスで生起するかについて多くの研究者が取り組んできたが、それらは基本的に、組織の物的側面 (形式的合理性) と理性的側面 (実質的合理性) の影響を承知するも、物的側面に偏ったものが多かったといえる。その理由として考えられるのは、物的な側面は科学的分析に耐えられるが、理性的側面は科学的分析になじまないからである。この点に関して、H. サイモン (Simon, 1947) が意思決定の前提として事実前提と価値前提を識別したが、価値前提は科学的分析になじまないとして取り残

したのもその一例である。そうした推移の中で、価値前提の見直しを図る K. ワイク (Weick, 1995) による意味形成を軸とした研究アプローチが今日注目されているのは、置き去りにされた理性的側面を復活させるものであり、当然なのかもしれない。

経営者は、以上のような組織の物的側面と理性的側面を踏まえ、経済性と社会性のロジックに逆らうことはできない。そして、それを承知の上で、経営者としての行為を通じてその意図を組織内外の関係者に伝えようとコミュニケーションを図るが、その真意を伝えることは難しいのである。経営者の意図的行為によって直接的ないし間接的に影響を受けるのは、その真意を測りかねる場合があるとはいえ、関係者に他ならない。たとえば、経営者が外向きの行為を続ければ続けるほど、組織内メンバーにとってそれは、コントロール強化が避けられる一方、社内での重要性を欠く存在と認識されているのかと疑心暗鬼して、モチベーションに影響を受けるかもしれない。

特に、経営者の意図的行為による組織変革の現象を捉えようとするとき、そもそも組織とは何かといった、組織観が問われなければならない。なぜなら、組織現象は多様な側面を有しており、組織観が異なる論者間では問題意識が一致せず、議論がかち合わないからである。

経営者にとって組織観の違いは、組織に対する考え方、すなわち存在論、認識論の違いを反映するものであり、そのベースとなるのがビジネス経験を通じて醸成された経営哲学である。したがって、経営者の意図的行為が企業行動の方向を決定づけるとともに、その成果を生み出すとはいえ、その前提となるのは経営哲学であることを認識する必要がある。そして企業経営にとって理想的なのは、企業の存続であり、企業経営の哲学を軸に環境の要請する成果を持続的に生み出すことである。環境の不確実性下では意図せざる結果が起こることもあるが、今日の企業経営の課題は、経済的成果と社会的成果の同時実現であり、ポーターによれば、経済的価値と社会的価値の創出である (図1)。

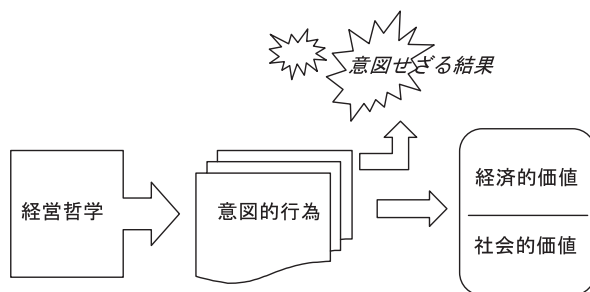


図1 意図的行為の影響

### 3. 経営行為を反映する組織能力

#### 3.1 資源ベースの経営行為

企業経営において一般に求められるのは、企業の成長・発展であり、具体的には業績向上の追求、業績悪化の回避である。そのため、業績の向上や悪化についての影響要因について様々な議論がなされてきたが、いまだ業績変化のメカニズムを十分に解明するまでには至っていない。また、企業業績に影響を与える決定的な要因が戦略にあるのか、マネジメント体制にあるのか、あるいは経営資源にあるのかなど、その要因探求の可能性は多様であるが、特定化、操作化が十分になされていないのが実態である。組織論の世界では、依然として環境状況や事業内容の違いによって異なるというコンティンジェンシー的な見方が否定されずに、暫定的なパラダイムのままである。

経営資源は、企業経営において目的を達成するために必要なものであり、同じような経営資源であっても、企業ごとにその組み合わせと運用の仕方は様々である。それゆえ企業の業績は、資源内容やその組み合わせ・運用の仕方次第で影響されるといえる。しかも、企業が経営資源のあり方やその最適の組み合わせ・運用方法を実際に特定できるかどうかは、組織の活用できる能力次第である。



歴史的に見て、組織能力が明確に認識・問題とされ始めたのはそれほど古いことではない。そして、特にその後の発展に大きな影響を及ぼしたのが80年代初期のコア・コンピタンス論 (Prahalad and Hamel, 1990) である。すなわち、持続的に競争優位を確保する企業は他社が模倣できない独自の能力を有している、という事例からこの考え方が実務家の間に広く喧伝されることになったのである。しかしこの概念によって紹介された多くの優良企業が、その後次第に苦境に陥るのを見るにつけ、コア・コンピタンスという考え方が普遍的でないことが次第に判明したのも事実である。

コア・コンピタンスが通用しなくなることについて理論的な裏付けを与えたのがコア・リジディティ論 (Leonard-Barton, 1992) である。これは、ある時点で有効な中核能力が、環境変化によって有効でなくなることを明らかにしたものである。確かに、競争に直面するものづくりの側面で、ある時点で効果を得るコンピタンスでも、技術革新によって陳腐化してしまう恐れがある。

またイノベーターのジレンマ論 (Christensen, 1997) も実は、コア・リジディティ論と論理的に同じ主張に過ぎない。持続的にイノベーションを進化させても、破壊的イノベーションが起これば、従来のビジネスモデルはもはや通用しなくなるのである。

以上の論考から、企業組織の能力は、基本的に経営資源としてのヒト、モノ、カネ、情報を構成要素とするものだが、一時的に有効な組み合わせであっても時間とともに陳腐化することがあるといえる。しかし能力は、より重要性を増す可能性もあり、そのコンテキスト (文脈) によって規定されるなど、多面的な特徴をもっている。そのため、優れた能力をもてば企業経営はうまくいくという考えは、いかなる状況でも必ず通用するとは限らない。

一般的に企業業績を上げるには、優れた戦略とともにそれを実現する組織体制を構築することが必要とされる。そして、組織の新体制が有する力を発揮できるかどうか業績向上のカギとなる。保有する力の発揮や実行力を表す能

力は、組織能力の一部を捉える概念であり、企業経営においては、特定のタスク遂行能力、機能を果たす能力、あるいは活動を行う能力を総称するものである。経営者は、戦略構想力、戦略策定力、その実行力など企業のもつ能力を発揮する方向づけ、舵取り役であるが、企業組織の能力が具体的に何かは、経営者の力量とともに当該企業の歴史的・経済的コンテキストに依存する。たとえば、景気後退の状況では、ムダの削減が求められるのに対して、景気上昇の状況では、ムダも将来の可能性としてポジティブに捉えられる。そのため、経営に必要な能力を明らかにするには、コンテキストが変化することを前提に考えなければならない。

経営者として自社の能力をどのように把握するのか、それをどのように生かすのか、あるいはどのように強化するかは、経営者自身の現状認識と裁量次第であり、しかも経営者の経営に対する考え方や行動の仕方、すなわち経営者の意図に依存する。また経営者は、常日ごろから、自社の将来像をロマンやビジョンとして掲げることを要求されるが、それをどのような発想、基準から作り上げるかによって、その内容が異なるのは当然といえる。したがって、経営者は経営資源の組み合わせを決断するにあたり、いろいろある判断基準の中からどれを選ぶか、すなわちメタレベルでの基準判断が問われるのであり、この点にこそ経営者の意図行為、経営哲学のあり方<sup>(1)</sup>を明らかにするようなアプローチの可能性があると見えるようだ。

### 3.2 組織能力の内容

既に見たように、企業組織の能力は、経営資源の種類が複数なうえ組み合わせ方も無数であることから、多様な側面がある。しかし、こうした能力を企業が豊富に有しているとしても、好業績を常に達成できるとは限らない。場合によっては、計画した数値にはほど遠くマイナス結果になることもある。つまり、企業において組織能力は、豊富にあればあるほど競争上有利になると見なされ

ることが多いが、環境状況が変化することによってそれが通用しなくなることもあるといえる。これは、既に指摘したコア・リジディティ論が主張するように、ある状況に適合すればするほど、その能力は他に転用が出来なくなる事が起きるからである。しかしビジネスの世界において、こうした組織能力の陳腐化現象についてはあまり注目されず、むしろ意図的に避ける傾向が見られる。そのため実際に、能力の陳腐化や劣化を認識することが出来ずに、競争劣位に陥り、ライバルに負けてしまった例に事欠かないのである。

時代の寵児となった企業が永続できないのは、まさにこの現象に陥るからである。たとえば、1970から80年代に一世を風靡したダイエーである。ダイエーは、わが国における戦後の流通革命の担い手として急成長し、一時はわが国流通業界のトップに立った企業だが、それもつかの間、時代の変化を感知することが出来ずに2004年に破綻に至ってしまった。その原因を今ではいろいろと指摘することができるが、組織能力の観点からいえば、従来は時代を読み取ることができた経営者の先見力が通用しなくなり、環境変化に対応できなくなったからである。

企業にとって求められるのは、C.バーナード(1938)が指摘した目標達成に関わる有効性(effectiveness)と組織メンバーの満足度に関わる能率(efficiency)を同時に実現できる能力に他ならない。そして、このような能力が何であるかを特定するには、それに影響を及ぼすコンテキストを明らかにするとともに、能力を測定・評価する方策が必要である。

基本的に、組織において何かを評価する際に、まずその内容を測定する尺度が必要である(Thompson, 1967)。企業にとって競争優位と成長は主たる経営目標だが、それが具体的に競争力、成長力として特定される場合、それは企業の能力の一端を表すことになる。能力を競争の観点から見れば競争力であるし、成長の観点から見れば成長力なのである。実際は、企業が他社より能力をより多く持っているとしても、競争優位を確保し、成長をはたすとは限らない。

成長力があっても、競争力としての組織能力が少なければ競争優位を確保できないため、成長できないのである。

組織能力は、競争や成長といった観点以外からでもいろいろと特定化できる。たとえば、環境を感知する力、既存行動を修正するコントロール力、資源の組み合わせを再構築する力などである。企業経営にとって、直面する環境をいかに感知するのか、目標達成に障害が起きたとき行動を修正してそれをいかに克服するのか、陳腐化する資源の組み合わせをいかに組み替えることができるかなど、こうしたことが出来る企業と出来ない企業では大きな差がついてしまうのである。

企業組織の能力は、競争優位の確保や成長の実現を説明できる有効な概念たり得るのである。ただしその場合、上述のように、能力が競争優位の確保や成長の実現の足かせになる場合があることは認識しておく必要がある。特定化された能力は、環境状況に適應すればするほど不適應になるというパラドックス現象が避けられないのである。あるコンテキストで有効な能力でも、コンテキストが変化すれば、それに応じて変化が求められるにもかかわらず、特定のコンテキストに適應度を高めると、より変化が出来なくなるのである。

こうした特定の能力が通用しなくなるのを克服するための発想として主張されたのがダイナミック・ケイパビリティ<sup>(2)</sup> (DC) であり、「急激に変化する環境に対処するために、組織の利用できる内外の資源を統合、構築、再構成する能力」(Teece et al., 1997, p. 516) と定義づけられている。そして、グローバル化した市場における勝者は、タイミングを逃さない柔軟な製品イノベーションができる企業であり、ダイナミックな組織能力を効果的に調整し配分できる経営者が必要なのである。

組織能力は既存の組織ルーティン、組織構造、プロセスに埋め込まれており、特に、組織ルーティンにおいて組織文化や経営者の意図が反映されるため、組織能力とルーティンの関係性が着目されたのも当然かもしれない。経営者に

とって組織能力を開発し、磨くことが常に求められる課題であり、環境変化に対して必要となる DC ベースとなるように資源状況を変えて再構成する必要性が主張されたのである。

DC の発想は、資源ベースの組織観（Penrose, 1995）を淵源にもたらされたものであり、環境変化に絶えず適応でき能力として2つの機能を果たしている。つまり資源の(1)探索と選択の機能、(2)展開の機能、である。このうち、資源をどのように組み合わせるのかという展開の側面ばかりに目が行きがちだが、資源の探索と選択という側面はきわめて重要といえる。なぜなら、資源そのものが組織能力の原因となるからである。どのような能力にせよ、経営の実践においては組織能力をどのように生かすかが問われるのである。

DC を主張し広めた Teece (2009) は、DC の捉え方を次のように精緻化した。すなわち、資源のもたらす機会と脅威が明らかになれば、経営者としてそれらに対処することが必要になり、DC はそのために再構築できる独自のスキル、プロセス、組織構造、決定ルールであると広義に捉え、旧来の見直しが図られたのである。

この新たな DC 観には、新製品開発、他組織との提携、ジョイントベンチャー、調整、及び組織学習などを促進するようなより一般的な経営者の意図的行為を含んでいる。これと比べてみると、コア・コンピタンスや業務能力の捉え方は、事業レベルのプロセスが対象であり、それらは事業の活動システムを問題視するものにすぎないといえる。したがって、低コスト運営で有名なサウスウエスト航空の競争優位性の説明は、資源（機材、ルート、従業員など）から創出されたのではなく、短い駐機時間、従業員の高い生産性、低い運営コストの実現といった事業活動の諸要素の巧妙な組み合わせから出てきたものであり、旧来の能力観で説明できるものといえる。それゆえ、DC は従来の組織能力観を必ずしも否定するものでないことが明らかである。むしろ、経営者の意図的行為が反映することがその特色といえるものである。

### 3.3 経営行為とダイナミック・ケイパビリティ

旧来の能力観は、一時的に競争優位をもたらすとはいえ、DCではない。なぜなら、そうした見方では新しい危機に直面したときに組織は変わることができないからである。これに対して、過去とは異なる環境変化を意識し、成熟した技術市場や新興市場で存続するために、IBMで考案・実践されてきた反復的なプロセスや、組織構造、組織ルーティンなどについて持続的な見直しが可能で組織システムの力量（Gerstner, 2001）がDCといえるのである。

企業組織が環境適応して存続するには、経営者による意図的行為を通じて資源の活用と開発（March, 1981）を持続させる組織学習が必要とされる。だが、それだけでは環境変化への対応について説明力に欠ける。そこで、環境変化がもたらす要請を充足する組織の適応力が求められるようになり、主張されたのがDCであるといえる。Gupta 他（2006）によれば、ある事業領域における経営資源の活用あるいは開発は、他の事業領域よりもさらに高度な活用あるいは開発を模索することがある。その際もちろん、製造のアウトソーシング利用やEMS企業の活用によって、効率的な生産に必要なルーティン活動が企業の外で可能ならば、活用と開発問題の折り合いをはっきりとつけることができるのである。

活用と開発が同時に必要なことは、適応システムという発想においても受け入れられている。しかもそれは、効率性と創造性、経済性と社会性の関係同様、相反するロジックを同時に実現できる形態として主張される両刀使いの組織（O'Reilly and Tushman, 2004, 2008）に具体化されている。活用と開発活動はそれぞれ分権的だが、部分的にあるいは脆弱な統合サブユニットでもって補完できる側面を有している。それゆえ、それぞれの必要性を感知する活動を促進させるために、経営者に集約される情報をベースにきちんと分権化を図る必要がある。とはいえ、強固な計画化が進められる場合、計画は組織にとって予測力の高めるという点で感知力の一部を構成するが、それだけではまだ感知力が

高まらない。感知力を高めるには、計画の組織全体における位置づけを明確にした上で、それぞれの活動力を高めていくことが求められるのである。

組織にとって適切な体制が強固になり、しかも企業が独自の体制を構築して他社が模倣困難になる隔離メカニズム（Rumelt, 1984）が強固なものになると、しばらくは業績を維持できる。そのため、DCが有効に機能するには、技術的機會（形式的合理性）と顧客のニーズ（実質的合理性）を満たすような継続的なイノベーションが実現できる組織システム、そしてビジネスとして社会性を引き出す価値創造の側面を必要とする。

DCの枠組みを通じてはじめて、経営者は財務的資源の有効活用について市場のニーズと環境の要請を感知し、測定し、再構成するメカニズムを利用することができる。しかし理論的にみれば、企業は絶えず組織の再構築をするわけではなく、その必要性は、企業にとって悪い事態を経営者が認識するかどうかに依存する。もっとも、企業内で環境に優しいエコシステムが安定して機能していれば、結果的に、組織を変化させる必要性が減じるかもしれない。

一般的に、企業が目標水準をコントロールできて、環境の安定化に関与できるなら、継続的にかつコストのかかるラディカルな変革案に関わることはない。環境が安定している場合、適切なビジネスモデルの選択、正しい戦略投資決定、持続的な漸進的イノベーションが行えれば、企業は何十年にもわたって競争優位を確保できるはずである。

持続的競争優位の確保を志向する資源ベースのアプローチは、資源の安定性を軸とするが、DCの発想と全く無関係とはいえない。Zollo and Winter (2002)によれば、DCは、直接レントを生み出す資源や能力を操作することに注目しているため、資源ベースの見方を若干拡大しただけのものとはいえない。どのような企業経営においてもDCを構成する要素があって、それらが組織能力の変化を左右するのである。

DCは、別の観点からいえば、業務能力を超えたメタ能力を意味する。それは、

組織において利益を生むものでなく、革新を実現するものである。概して資源能力は、技術に適合する業務能力といえるが、DCは、事業機会を感知し、測定し、脅威を制御するような経営者の能力を反映する高度で複雑な活動に関連する。そして、変化する顧客ニーズを満たすように資源を特殊化しつつ、環境適応活動を維持・増幅させるものであり、また、投資家にとって長期の経済的価値をもたらすものである。

企業経営の存続に影響するDCの維持には、経営者によるそのマネジメントが必要である。元来DCは、環境変化を想定した概念であり、経営者による環境の現状認識は企業にとってきわめて重大といえる。そして、その認識を踏まえて、企業経営における目標達成に向けてマネジメント機能を発揮することが経営者にとっての一義的な使命なのである。経営者の意図的行為は、組織の分析とその最適行動に直接関与するものでなく、組織の感知力と測定力、つまり将来の経済的価値と社会的価値を高める機会を明らかにし、それを取り込むことが期待されるのである。

#### 4. 組織能力を規定する経営者の意図的行為

経営者はそれぞれ能力を持っているが、ビジネスの経験を通じて独自の経営能力を創出する。しかしながら、組織能力は個人レベルの話でなく企業の経営活動を促す体系的な能力を意味するため、経営者の経営能力との間で齟齬が生じる。たとえば、経営者が直面する状況を的確に捉えることが出来ずに企業の組織能力を十分に発揮できない場合、あるいは、状況を的確に把握できてもそれに対応できる組織能力が不足する場合にその能力差が見られる。すなわち、経営者の能力認識と企業の持つ能力発揮との間でズレが生じるのである。

組織能力が企業経営に大きく関わることは明白である。組織能力が欠いてれば、企業経営に支障をきたすと見込まれるからである。しかも、組織能力が顕在するのは経営者の意図的行為を通じてであり、行為すれば必ず組織能力の発



揮という影響結果が伴うのである。だが、組織が優れた能力を有しているとはいえ、それがいかなる状況でも通用するわけでない。実際は、企業が直面する問題状況によって、将来の可能性を切り開く選択肢が異なるため、特定の能力を発揮するだけで変化する環境に適合するような決断を常にするのは無理だからである。

企業の保有する能力は、経営資源の変容を反映して長期にわたりその内容が変化するが、それを規定、方向づけられるのは経営者の意図的行為とそのベースとなる経営哲学である。これは、経営者の経営に対する根本的な見方、考え方であり、企業の方向性を唯一決定づける暗黙の基準となるものである。しかし経営哲学は、時間経過の中で変化を余儀なくされることもある。なぜなら、決断状況のコンテキストはたえず変化するため、判断の前提となるコンテキストが新しくなる場合、従来と同じ考え方では理解不能になるからである。

20世紀初期にH. フォードがモデル T の大成功をもたらしたビジネスモデルは、顧客の求める低価格車を提供するという考えの下で成り立つものであった。だが、生活が豊になり顧客のニーズが価格よりデザインや性能に変化したため、既存のモデル T ではそれに適応することがもはや不可能になった。つまり、フォードの大衆に低価格車を提供するという経営哲学がフォード社のもつ組織能力をモデル T に特化した結果、自動社業界で圧倒的な販売力を有していた同社だが、顧客の好む、時代に合った車作りに精を出した GM に一気に押し抜かれたのである。

このように、経営者の意図的行為に影響する経営哲学が組織能力の発揮を規定するという点は、経営における能力のあり方を検討する際に有意義である。松下幸之助（1978）による「水道の水の如く、物資を無尽蔵たらしめ、無代に等しい価格で提供する」という「水道哲学」や、京セラの稲盛和夫（2004）による「心を高める経営哲学」は、可能な範囲で事業内容を特定するものであり、経営者の考え方が企業の組織能力のあり方・使い方を規定し、企業行動の方向

を決定づけることの例証である。

経営哲学は、基本的に経営者が事業経営に関してその本質をどのように考えるかに関するものであり、経営についての基本的な考え方である。したがって、業種が異なれば、経営についての考え方、すなわち経営哲学が違うのは当然である。小売業における「顧客の立場」、メーカーの「品質重視」、「プロセス重視」など多様であるが、それぞれが企業の能力を規定する点はいかなる企業でも共通している。

歴史的に見れば、F.テイラーによる「科学的管理」、H.フォードによる「フォード・システム」は、それぞれ創業者の経営哲学が実現されたものといえよう。ただしそれが通用するのは、時代のコンテクストに適する限りという条件が伴う。あれほど時代の最先端を行き、自動車の時代を切り開いたフォード社でさえ、顧客の変化に対応することができずに、GMに業界1位の座を引き渡さなければならなくなったのである。

わが国でも、経営哲学が時代のコンテクストに適して一時的に大成功した企業例に事欠かないが、経営哲学を反映する経営者の意図的行為が組織能力を特定の事業内容に絞り込み、成長してきた企業も数多くある。その一例は、流通業界におけるセブン・アイグループである。周知のように、1970年当初は業界内で中堅の企業にすぎなかったイトー・ヨーカ堂が、現在は、百貨店、コンビニ、スーパー、銀行などを包括するわが国を代表する企業グループに成長・発展している。その歴史を溯ると、事実ベースの「仮説検証」を軸に、「顧客の立場」で企業経営を行うという鈴木敏文（2008）の経営哲学が徹底して実践されていることが伺える。世間的には絶対に失敗すると言われたセブン銀行の創業と成功など、いずれも、常識的にいえば不可能とされたことも、「顧客の立場」からすれば、理にかなったビジネスだったのである。鈴木敏文にとって、ビジネスとは、あくまでも「顧客の立場」から行うものであり、顧客のニーズは変化するため、挑戦は限りなく続くものとして捉えられるのである。

しかし、このように顧客の変化に応じて経営の本質を見ることも確かに理にかなっているが、有能な経営者がすべて同じであるわけではない。「顧客の立場」より「従業員の立場」を重視して経営をうまくやっている事例もある。低コストキャリアの先駆者であるサウスウエスト航空がその代表例である (Frei-berg, 1996)。顧客の立場からいえば、事前の座席確保や機内のドリンクサービスなどを要求するのは当然といえるが、これらは、従業員や企業にとって可能ならば不要なものである。それより重要なのは、従業員が快適に必要な最小限の業務が行える環境作りを重視することで、一時的に顧客に無理強いしても、結果的に顧客のニーズ（安く、確実に、移動する）を充足できるという発想である。以上のように、ビジネスとしての成功は結果であり、顧客重視と従業員重視とどちらがいいかという問題ではないことが明らかである。つまり、有能な経営者にとって一義的な経営哲学が求められるのではないのである。

## 5. 結び

組織能力について、その概念が開発されて以来、学問的な観点からいろいろと研究されてきた。そして、実務においても、力量をあらわすコンピタンス、価値創造を実現するためのケイパビリティ、あるいはケイパビリティの創出など、組織能力に関する認識が広まっている。そうした中で組織能力は、機能的分類ばかりでなく、組織プロセスとか組織ルーティンの観点からも分析が進められた。能力としての組織プロセスは、組織能力を構成する諸要素をどのように展開させることができるかという、能力展開の視点から捉えようとするものである。これに対して、能力としての組織ルーティンは、そうした能力展開の結果として業務に集約されたものである。したがって組織プロセスとルーティンの関係は、能力が発揮される途中経過としての側面とその結果としての側面との関係だといえる。そのため、一方だけの捉え方では組織能力全体を捉えることにはならない。

また近年、組織のダイナミック・ケイパビリティ（DC）が注目されるが、それは、組織存続の決定的な要因の解明が期待される中で開発された概念であり、創出された当初、「急激な環境変化に対処する能力」を意味するものだった。しかしその後、DCは資源を活用する組織プロセスとしても見なされるようになり、組織の有効性を図るために、組織ルーティンの生成・修正を体系的に実現するものというように、広義に理解されるようになった。そして問題とされるのは、DCを構築する起因が何で、それが経営者の能力・行為とどのような関連があるかである。しかも、DCがパフォーマンスを規定するのか、あるいは優れたパフォーマンスがDCを規定するのか、といったDCとパフォーマンスの関係について見られるトートロジー（同義反復）を避けるために、DCをきちんと定義づけるとともに、その操作化を図ることが今後の理論的發展には殊更必要である。

DCを含め、組織能力が企業経営にとって重要であることは明らかであり、それをどのように実践的に適用するかは経営者の力量次第である。経営者は、自らの経験を生かした経営哲学をベースに、その意図的行為を展開するが、その結果が思い通りに行かないことが多い。それは、行為自体がそれに続く行為によって同定化されるため、意図通りに事を進められないからである。そうした中で求められる行為結果は経済的価値と社会的価値の創造である。

経営者の意図的行為が有効であるためには、自社の組織能力を的確に把握し、活用することが求められる。しかし、それが組織のロジック（効率性、創造性、経済性、社会性など）を逸脱するように恣意的になされることは避けなければならない。そのために、経営者自身、経営の本質を捉える哲学的発想を生かして、組織能力を規定する時代に合った意図的行為が求められるのである。

本稿では、経営者の意図的行為が経営哲学に依存するとともに、組織能力に依存して同定化されることが理論的に明らかにされたが、組織能力を生かすための経営者の意図的行為のあり方については議論が不十分である。この点につ

いて探求することが今後の課題といえるのである。

- 注(1) 経営哲学の根本原理として厚東(2013)は生産性原理と社会性原理を挙げて、そのあり方について詳細な議論を展開している。これは、ウェーバーの形式的合理性と実質的合理性、ポーターの経済的価値と社会的価値を含んだ捉え方といえる。
- (2) ケイパビリティは、機能面から、コア・ケイパビリティ(CC)、オペレーショナル・ケイパビリティ(OC)、ダイナミック・ケイパビリティ(DC)に分けることも可能である。CCは、組織活動に欠くことのできない基本的な能力であり、OCは、現時点の定常的な目的遂行活動を実現できる能力である。DCは、環境変化に即応する能力を主張するもので、組織が資源ベースを意図的に創造・拡大・修正する能力を意味する。したがってDCは、企業組織にとって、変化の必要性と機会を識別し、これらに対する反応と行動の実行に関わるものといえる。

#### 参考文献

- 足立(2001)「開発の人類学：アクター・ネットワーク論の可能性」『社会人類学年報』第27巻、pp. 1-13
- Baranard, C. (1938) *The Functions of the executive*. Harvard University Press. (山本安二郎・田村鏡・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)
- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press. (玉田俊平太・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2001年)
- Freiberg, K. and Freiberg, J. (1996) *Nuts !* Bard Press. (小幡照雄訳『破天荒』日経BP社, 1997年)
- Gerstner, Jr. L. V. (2001) *Who says Elephant can't dance?* Harper Business. (山岡洋一・高遠裕子訳『巨像も踊る』日本経済新聞社, 2002年)
- Gidens, A. (1976) *New Rules of Sociological Method*. Hutchinson. (松尾精文・藤井達也・小橋正敏訳『社会科学の新しい方法基準』而立書房, 1987年)
- Gupta, A. K., Smith, K. G., and Shalley, C. E. (2006) The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49: 693-706.
- 稲盛和夫(2004)『稲盛和夫のガキの自叙伝』日経ビジネス人文庫
- 厚東偉介(2014)『経営哲学からの責任の研究』文眞堂
- Leonard-Barton, D. (1992) Core capabilities and core rigidities: a paradox in managaging new product development. *Strategic Management Journal*. 13: 111-125.
- March, J. (1991) Exploitation and exploration in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- 松下幸之助(1978)『実践経営哲学』PHP研究所
- O'Reilly, C. A., and Tushman, M. L. (2004) The Ambidextrous organization, *Harvard Business Review*, April: 74-83.
- O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L. (2008) Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, In B. M. Staw (ed.) *Research in Organizational Behavior*, Vol.28: 185-206. JAI Press.
- Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm (3<sup>rd</sup> ed.)*. Oxford University Press. (日千景訳『企業の成長理論(第3版)』ダイヤモンド社, 2010年)
- Pentland, B. T. and Feldman, M. S. (2005) Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change*, 14: 793-8145.
- Porter, M. (2011) Creating shared value: How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innova-

- tion and growth, *Harvard Business Review*, January-February: 62-77.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May-June: 79-90.
- Rumelt, R. P. (1984) Toward a strategic theory of the firm. In R. B Lamb. (ed.) *Competitive Strategic Management.*, pp. 556-570., Prentice-Hall.
- 佐藤俊樹 (2008) 『意味とシステム』 勁草書房
- Simon, H. A. (1947), *Administrative Behavior*, Harper & Row. (桑田耕太郎 他訳『新版 経営行動』ダイヤモンド社, 2009年)
- Sitkin, S. B., See, K. E., Miller, C. C., Lawless, M. W., and Carton, A. M. (2011) The Paradox of stretch goals: Organizations in pursuit of the seemingly impossible. *Academy of Management Review*, 36: 544-566.
- 鈴木敏文 (2008) 『挑戦わがロマン』 日本経済新聞出版社
- 高岡浩三 (2013) 『ゲームのルールを変えろ』 ダイヤモンド社
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press. (谷口和弘 他訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社, 2013年)
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Thompson, J. D. (1967) *Organizations in action*. McGraw-Hill. (大月博司・廣田俊郎訳『行為する組織』同文館出版, 2012年)
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.
- Zollo, M. and Winter, S. G. (2002) Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13: 339-351.

\* 本稿は科学研究費基盤研究(C) (課題番号25380484) による研究成果の一部である。