

組織能力構築に向けた組織能力の捉え方

Shape of Organizational Capability and its Development

(2018年3月31日受理)

小 出 琢 磨

Takuma Koide

Key words : 組織能力 (OC), ダイナミック・ケンパビリティ (DC), インフラ的組織能力, 組織能力論, 組織能力構築論

1. 本稿の背景と目的

組織能力の研究は, Penrose (1959) を源流とした研究であり, 主として, 経営戦略における資源ベース・アプローチ (RBV : resource-based view) で議論されてきた (小出, 2014a)。

RBVは, 「企業の内部特性に焦点を当てて持続的競争優位の源泉を説明しようとする」経営戦略論であり, M・ポーターを代表とするポジショニング・アプローチ (PV : positioning view) と異なっている。RBVは企業の内部を注目するのにくらべ, PVは, 「競争優位の源泉を外部環境の諸条件に求め, 産業構造や市場の枠組みのなかに自社をいかに位置づけるかに焦点をあてた」経営戦略論であり, 企業外部に注目をする (小出, 2014a, p. 1)。

留意すべきは, 組織能力の意義は, 単に一時的な競争優位の源泉にとどまらないということである (野中, 2010 ; 小出, 2014a)。つまり, 組織能力とは, 持続的な競争優位であったり, 企業の成長を図る源泉であるといわれる。さらに, 組織能力の通説的な基本定義としては, 「企業が固有にもつ有形無形の資源と, それを活用する力」が用いられる (延岡, 2006 ; 小出2014a)。

Penrose (1959) は, 企業の成長とは, もともと未利

用で潜在的な生産サービスが新たな事業活動を伴って顕在化するプロセスと述べており, 経営資源そのものでなく, 経営資源から特定の生産サービスの引き出され方が重要としている。伊丹 (1980) もまた, 最も重要な経営資源は見えない資源であるとするが, この資源は, ヒトが活動, すなわち, 資源を活用しながら生み出すとしている。つまり, 組織能力に関する研究では, 伊丹の研究は, Penroseの「成長に向けた資源の活用の論理」を踏まえているといえる。このような研究の流れを踏まえ, 組織能力論の源流は, Penrose¹にあるといえるのである。

本稿では, Penroseのいう, ダイナミックな未利用で潜在的な生産サービスが新たな事業活動を伴って顕在化するプロセスという考え方を戦略論として発展させてきたRBVの研究については, 一旦わきに置く。そして, 「組織能力とは何か」という組織能力の属性や, 組織能力がどう競争優位性につながるのかという組織能力論として議論を進めたい (小出, 2014a)。

さらに近年, 組織能力論は, ティースの「組織能力をいかに更新して, 斬新な知識や価値観を習得するか」というダイナミック・ケイパビリティ (DC : dynamic capability) が着目されているが, 本来のダイナミックという意味合いではない議論が進められている² (沼

¹源流であるPenroseは, RBVの源流ともいえるが, 戦略論ではない。沼上 (2008) は, 「経営資源と経営者職能に注目」した研究と述べている (沼上, 2008, p. 41)。

²小出 (2014a) は, 組織能力に関する6組の主要な研究者を静態論と動態論の論者に分けた。ダイナミックというのは, 後者で使用

するワードである。組織能力を静態論で捉えるということは, ある一時点における組織能力そのものについて論じるということである。一方, 動態論とは, 組織能力の進化や将来の組織能力の構築を重視し, 組織能力はその特徴の故に変化発展するものであるという考え方である。

上, 2008 ; 小出, 2014a)。

これは、沼上 (2008) もいうように、DCの指す、ダイナミックということとは裏腹に、理論枠組みや体系、つまり、ダイナミックなケイパビリティとは何かの属性等の定義やフレームワークの提示をすることに注力しているためである。

実際は、組織は人が動かしており、常に変化する。常に変化する環境下で、環境にあわせてビジネスを推進し、新たな技術やノウハウを蓄積している。そのため、組織能力を議論する上では、ダイナミックの本来の意味、「人的資源の学習を通じたダイナミックなプロセス」(沼上, 2008, p. 47) や「時間軸におけるダイナミックな関係性」(野中, 2010) といった視点が重要となってくる。

本稿の目的は、先行研究と調査結果から、組織能力構築に向けては、どのような観点が必要であるかを明らかにすることである。目的にあわせて、研究方法は、以下の通りとする。

目的の前段については、まず、先行研究のレビューを行う。先行研究レビューでは、主に、「日本の持続的成長企業」(2010) 及び、野中 (2010) を用いる。一部、組織能力構築に向けた示唆の際は、組織能力論の研究を用いることとし、そのレビュー論文としては、小出 (2014a) を活用する。「日本の持続的成長企業」(2010) は、野中郁次郎監修リクルートマネジメント著であり、更に、序論で野中も論文を執筆している。

次に、NTTラーニングシステムズ株式会社の組織能力の調査を用いて、「組織能力についての意図」と「事業成果を得るための施策」について、整理する。本調査は、拙者も監修者等として、参加している。ここで、「組織能力についての意図」とは、企業は組織能力を重要視し伸ばそうと意図的に行っているかということである。「事業成果を得るための施策」とは、企業が戦略や組織目標を達成するために行った施策のことである。

最後に、先行研究と調査結果を分析し、組織能力構築に向けた組織能力を捉えるためにどのような観点が必要であるかを提示する。

なお、本稿では「組織能力とは何か」を示す概念フレームワークとして、小出 (2011 ; 2014a ; 2016a ; 2017b) を用いる。

2. 先行研究レビュー

2.1. 先行研究の目的

先行研究の目的は、先行研究のアプローチや特徴を確認し、位置づけを特定したうえで、組織能力構築に向けた示唆を出すことである。なお、構築に向けた示唆の際は、小出のこれまでの組織能力論の研究成果を用いる。

2.2. 先行研究の位置づけ

「日本の持続的成長企業」(2010) を先行研究とする。当該研究は、優秀企業を選定し、数値データをもとに分析を行う定量分析と、歴史資料やインタビューなどの分析を行う定性分析を組み合わせる分析を行う。定性分析においては、対象企業の書籍や社史、記事 (主なビジネス誌や専門誌など)、経営学大学院の事例研究などの公表資料を用いている。

まず、この「日本の持続的成長企業」の研究上の位置づけの確認をする。当該研究は、持続的成長企業の分析し、そのための組織や人材のマネジメントとは何かを明らかにしたものである (野中, 2010)。つまり、組織能力の研究ではなく、組織能力の構築についての研究でもないということである。

野中 (2010) は、「持続的成長企業を分析する上で、主としてその組織・人に注目した。戦略を意思決定するのも、その実行を担うのも組織であり人にほかならないため、その組織や人づくりの巧拙が持続的成長を左右すると考え」ている。そして、そのため、「本書において我々は、企業の持続的成長を可能にする組織・人材マネジメントとは何かについて明らかにしていきたい」と述べている (野中, 2010)。

このような組織・人材マネジメントにおける論理、すなわち、「いい土壌があれば、いい組織になり、持続的成長企業になる」という考え方は、間違っているどころか、多くの知見をもった領域でもある。本稿含めて組織能力論の研究では、この組織、人材マネジメントの考え方をもう少し踏み込んでいく。

つまり、①組織能力の研究で競争優位になるのは、どのような経営上の特徴があり、組織としてどのような能力をもっているか、②この組織能力を構築するためには何が重要であるかを明らかにし、従来の組織・人材マネジ

メントを参考にしつつも、その枠組みを超えて理論を構築していくことを目指しているということである。

2.3. 先行研究の中身と比較

野中ら (2010) の研究は、豊富な数値データを基に分析を行う定量分析と、歴史資料やインタビューなどの分析を通じて持続的成長のコンテクストを考察する定性分析を組み合わせて行っている。定量分析については、従業員1000名以上の大手企業及びその事業部あわせて194組織を対象としたサーベイを実施した(「業績を高める組織能力と組織・人材マネジメント調査2009」)。また、ワークス研究所の「人材マネジメント調査2005」やリクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所(以下、R研究所)が行った「DNAサーベイ」の結果と企業業績の関係についても分析している。定性分析については、持続的成長企業の定義に則って選定した企業のうち公表資料が入手可能な8社(トヨタ、ホンダ、キヤノン等)について分析を行った。公表資料とは、書籍、社史、ビジネス誌や専門誌などの記事、経営学大学院の事例研究などである。更に数社についてはインタビューも実施している。

結論として、持続的成長企業のマネジメントモデルの構造と概略を示している。具体的には、持続的成長企業が備える三つの組織能力と、三対の価値基準を提示している(野中ら, 2010, pp. 37-38)。三つの組織能力とは、「実行・変革力『徹底した行動とたゆまぬ自己変革』」、「知の創出力『重層的なコミュニケーションや豊かな関係性による地の創出』」、「ビジョン共有力『ぶれない軸を意味レベルで共有』」である。三対の価値基準とは「社会的使命の重視、しかし経済的価値も同時に追求」、「共同体意識、しかし健全な競争も共存」、「長期志向、しかし現実も直視」である。

つまり、企業が持続的に成長しているためには、共通の価値基準があり、その土台の上に三つの組織能力が備わっていることが必要だと示している。価値基準とは、「組織において暗黙の前提となっている価値観や

行動規範、信条の体系であり、社会的使命と経済的価値、共同体と競争、長期と現実、と一見すると相反しがちな価値基準から成り立っている」と定義する(野中ら, 2010, p. 38)。

この野中ら (2010) の研究の意図は、次のとおりである。当該研究では、企業内の個別具体的な事象を分析するだけでは応用可能な知とはならないと考え、企業の持続的成長に関する普遍的なモデルづくりに取り組んだ。具体的には、企業の持続的成長をもたらす組織・人材マネジメントを構造的に可視化した。組織分析においては、マクロレベル(組織やグループのレベル)とミクロレベル(個人の組織行動のレベル)の双方を視野に入れ、その相互関係や関係性を構造化した。また構造化によって明示される因果関係における因と果は、逆になることもあり得ると指摘する。

また当該研究では、「持続的な高業績」を明らかにするため、長期的な時間軸を視野に入れて情報収集し分析を行っている。その際に注目した観点は2つあり、1つめは転換点である。どのような危機や内外環境の変化に対して、どのように成長や自己革新したかを分析した。2つめは平時である。変化の局面ではない時期に、組織・人づくりをどのように行ったかを分析している。

次に、野中ら (2010) の研究と組織能力論とを比較する。組織能力論は、Penrose(1959)を源流とし、RBVの流れを汲む研究であり、Barney (1986)、Grant (1991)、Helfat & Peteraf (2003)、Collis (1994)、Helfat et al. (2003)、Teece, Pisano & Shuen (1997)などの研究で述べられている(小出, 2014a, p. 3)。

先行研究の蓄積により、それまで曖昧であった「組織能力とは何か」といった定義は、明確になってきた³。近年では、既出の通り、組織能力とは、一般的に「企業が固有にもつ有形無形の資源と、それを活用する力」であるといえる(延岡, 2006; 小出2014a)。

小出 (2011) は、先行研究をもとに、組織能力の実証研究の際、組織能力のフレームワークを提示した⁴。その後、さらに実証研究を進めて、フレームワークを進化

³初期のRBVの研究成果では、主として競争優位となる経営資源(≒組織能力)の属性を研究している。Barney(1986)は、その特徴を「異質」で「移転困難」であるだけでなく、「有価値性」「稀少性」「模倣困難性」「代替困難性」であると示している(小出, 2014a)。

⁴この組織能力のフレームワーク(2011)は、拙者の博士論文(2014a)の際には、実証研究を行うための概念フレームワーク(①資源と活用する力、②DC、③コア・コンピタンス)として、活用している。

させている（小出, 2017b）。

野中ら研究と比較すると、野中ら（2010）は、先行研究を踏まえているとはいいがたいため、野中ら（2010）も述べている通り、「実務家の研究」としての位置づけであり、本格的な実証研究ではない。

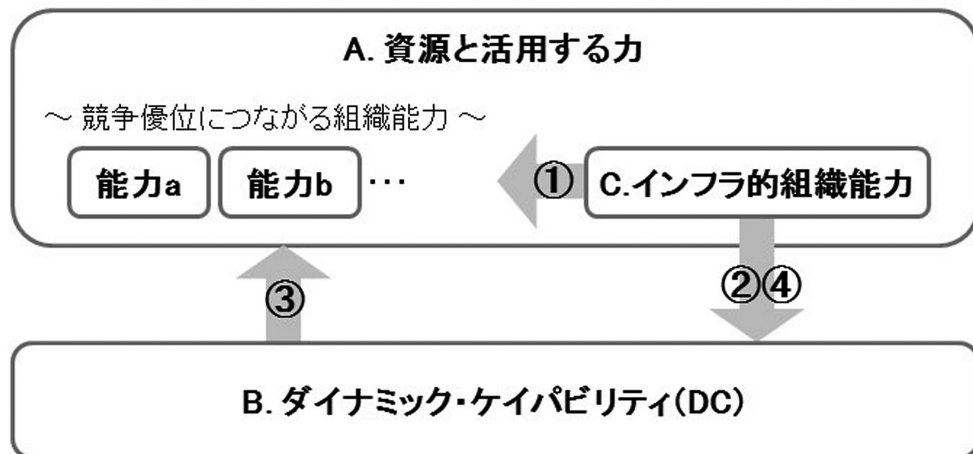
ここで、フレームワーク設計の考え方の概要を以下の通り述べていく。まず、企業の活動を大きくインプット・プロセス・アウトプットに分けて考える。そこでは、組

織能力は「プロセス」にあたる。このプロセスは、事業成果を上げるためのプロセス、即ちインプットである資源を活用し、投入した資源より価値のアウトプットを生み出す力と言える。

小出（2011；2014a；2016a；2017b）は、組織能力の概念フレームワークを進化させ、現時点では、組織能力を以下のようなA～Cの3つに分類し、フレームワークとして提示している（図1）。

【図1.組織能力のフレームワーク】

《基本形》



- 【凡例】 ①インフラ的組織能力(C)による日々の業務を遂行する組織能力(A)へのサポート
 ②改善や改革活動時のインフラ的組織能力(C)のDC(B)に対するサポート
 ③DC(B)を用いた学習による既存の組織能力(A)の構築/再構築
 ④改革によって強化されたDCに対するサポート
 ※C.インフラ的組織能力は、具体的にはITケイパビリティなど

1つめは、「資源と活用する力」であり、競争優位につながる組織能力である。2つめは資源と活用する力内に存在する「インフラ的組織能力」、3つめは、組織能力を変える力であるDC（既出：ダイナミック・ケイパビリティ）である。

1つめの「資源と活用する力」とは、「競争優位につながる組織能力」といえ、経営資源の「ストック」という側面と、有効に「資源を活用する」という側面から見ることでできる力といえる。

2つ目の資源と活用する力の中に含まれる「インフラ的組織能力」とは、組織能力の主たる要素ではなく競争優位の源泉ではないものの、重要な働きをする。具体的には、資源と活用する力である「競争優位につながる組

織能力」の補完（図3の①の働き）やDCの補完（②の働き）だけでなく、④変革後にレベルの上がったDC（≒マネジメント能力）を支援する働きである（小出, 2017b, p. 11）。

DCとは、組織能力のコア・リジディティ（Leonard-Barton, 1992）化を防ぎ、組織の環境適応を促進する能力である。環境の変化を感知し、対応するため資源や能力の再配置や変換を行う。そのためDCは直接事業成果に影響を及ぼすのではなく、組織能力を通じて間接的に影響を及ぼすものである。

野中ら（2010）との違いは、野中らは、好業績企業の組織・人材マネジメント面からの組織能力の定義をしているため、組織能力を分解し、「実行及び変革力」、「知の創出力」、「ビジョン共有力」としている。一方、小出

(2011, 2017b) では、戦略論としてのRBVの先行研究を踏まえているために、競争優位につながるプロセス的な観点から、組織能力を定義している。

3. 調査について

組織能力構築に向けた調査については、筆者が支援し、NTTラーニングシステムズ社（以下、NTTLS社）の調査結果を用いる。本調査は、人材育成の現場からの課題感に加え、広く企業の人材育成に対する課題感や解決の方向性を企業に提供することを目的に、2006年より現在まで約1年に1度のペースで実施しておいた。毎回選定するテーマに関しては、詳細に調査を行っている。一般的なシンクタンクやコンサルティング会社も、人材育成に関する実態調査を実施しているが、多くは、HRM全体を薄く広く調査していたり、テーマが設定された場合は反対に、人材育成の包括的分析が欠落する。また、継続性がないため、経年比較を行うことができていないことが想定される。一方、NTTLS社の人材育成実態調査は、毎年、前年度の調査結果や人材育成の現場から提供された経営や人材育成のトレンドや課題を踏まえた人材育成課題の仮説をもって、本質的かつ深い調査が行っている。

2017年の人材育成実態調査（9月～10月実施）では、それまでの調査範囲「人材の強化」「人材育成部門の強化」に加え「組織能力の強化」を含めた調査を行っている。これにより、「人材育成」と「事業の成果」の関係性をより明確に示そうとしている。質問肢は2つのパートからなり、1つめは人材育成を取り巻く環境の変化をとらえるための質問肢からなる。2つめは事業成果と組織能力の関係性を明らかにするための質問肢からなっている。なお、回答者は経営者含むミドルマネジメント層（部長）以上が対象である。

本調査回答企業（有効回答1048社）のうち、リーマンショック後2010年から現在までの年平均の売上高成長率が10%以上の企業を成長企業として抽出する（全体の14.6%＝153社にあたる）。そして、この抽出した企業を組織能力がある企業と位置付けた。これは、長期に渡り売上高成長率が高い企業は、競争力の源泉として組織能力を有しているといえるためである（小出, 2014, pp. 36-37）。

そして、調査結果を主としてクロス分析をし、「組織能力」が事業成果と正の関係にあるか明らかにする。事業成果と組織能力の関係性を明らかにするため、2つの目的をもって調査を行った。調査目的の1つめは、企業は組織能力を重要視しながら業務を遂行しているか、事業成果を上げるため改革・改善をしているか、その意図を明らかにすることである。調査目的の2つめは、組織能力を有する企業は、事業成果を得るためにどのような策を実施しているか、今後どのような強みを持つべきと考えているか明らかにすることである。

調査結果は次のとおりである。まず、調査目的1つめである、組織能力の意図について述べていく。ここでは2つの観点で見たい。

1つめの観点は、組織能力の保有や伸長に対する意図である。まず、「組織能力を有する企業」も「そうでない企業」も、約半数が「資源と活用する力」を重要と考えている。グラフ1では、「+10%超成長」の企業（＝組織能力を有する企業）では47.1%、平均では46%の企業が、「資源、及び資源を活用する力」を組織能力と捉えている。次に、「組織能力を有する企業」は、そうでない企業に比べて多くの能力を強みと捉えている。グラフ2では、「組織能力を有する企業」は、その他の企業に比べて、全ての能力において、「強み」と認識している企業の割合が多い。さらに、グラフ3からは、「組織能力を有する企業」の方が、「マイナス成長企業」より多くの能力を伸ばそうとしている。

調査目的の2つめの観点は、事業成果を上げるための取組みの意図である。「組織能力を有する企業」はそうでない企業に比べて、改革・改善を行っていることが分かった。グラフ4では、「組織能力を有する企業」は、平均より「大きな変革があった」が高く（平均15.9%に対し20.9%）、「大きな変革はなかったが、今あるリソースや考え方、仕組み等が改善された」も高い傾向がみられた（平均48.4%に対し54.9%）。

しかし、「大きな変革」や「考え方、仕組み等の改善」がなされているにもかかわらず、理念は変えていないことも見て取れる。グラフ5では、「組織能力を有する企業」が「企業理念」を変更した割合は、平均より低くなっていることがわかる（平均22.7%に対し19.8%）。

また、この結果は、調査の仮説を裏付けるものであつ

た。仮説として考えたことは、長期に渡り成長している「組織能力を有する企業」は、自社の組織能力を強みと捉え伸ばそうとしており、更なる成長に向けて様々な改革や改善を行っているというものであった。これに対して調査の結果は、仮説どおりであったということである。要約すると、「組織能力を有する企業」は、「資源と資源を活用する力」を重要と考え（グラフ1）、多くの能力を強みと捉え（グラフ2）伸ばそうとしている（グラフ3）。その際、様々な改革・改善を行い事業成果につなげている（グラフ4）が、理念は変えないまま（グラフ5）改革を実行し事業成果につなげていることがうかがえる。

次に、調査目的の2つめを見ていきたい。調査目的の2つめというのは、「組織能力を有する企業」は、事業成果を得るためにどのような策を実施しているかを明らかにすることである。ここについては、以下の2つの観点から見ていきたい。

1つめの観点は、事業成果を得るための施策は何かという点である。まず「組織能力を有する企業」は、事業成果を得るために「顧客に対するチーム編成」「業務プロセス」「人材育成制度」「ITインフラの整備」等、主に「仕組みづくり」に関する施策を実行している。グラフ6からは、「組織能力を有する企業」が事業成果に繋がった施策として選択したもののうち、高い順に、「顧客に対するチーム編成」(92.3%)、「業務プロセス」(87.0%)、「人材育成制度」(78.8%)、「ITインフラの整備」(76.9%)となる。

また、「組織能力を有する企業」は、「資源、及び資源を活用する力」のうち「人材資源を最大限活用すること」「自社に必要な人材を育成/採用すること」を今後強みにしたいと考えている。グラフ7からは、「組織能力を有する企業」は、選択肢として挙げた15個の「資源、及び資源を活用する力」のうち、今後強みとしたい力は高い順に「人材資源を最大限活用すること」（平均24.8%に対し32.7%）、「自社に必要な人材を育成/採用すること」（平均16.9%のうち23.0%）となった。

調査目的2の2つめの観点は、事業成果を上げるための施策の推進主体はどこかという点である。グラフ8からは、グラフ7で述べた今後強みとしたい能力向上に向け、主導すべきと考える部門の1位は「人材育成部門

（もしくは人事部）」であることが読みとれる。ここから、組織能力の強化、即ち組織能力の構築においては、人事部門が重要な役割を果たすことと言える。グラフ7より、成長企業が強みとしたい力は、人材資源の活用や採用育成であり、グラフ8では主導するのは人事部門としている。これは一見当たり前のようだが深い意味があるように思われる。つまり企業は、業績をのばす重要な組織能力向上に向けては人事部門が重要であるとしたのである。しかしながら現状の人事部門は、経営者からの要望を受けられるレベルにはほど遠い状態にある（小出ら、2009；小出、2016b；2017a）。

そして、この結果は、調査仮説を裏付けるものであった。仮説では、組織能力を有する企業ほどヒトの重要性を理解しており、ヒトに関する組織能力は人事部門が主導しているというものであった。調査の結果、仮説どおり、組織能力を有する企業は、ヒトに関する施策を今後行う必要があると考えている（グラフ7）とともに、人事部門が主導すべきと考えている（グラフ8）。

更に、上記、2つの調査目的に関する分析に加えて、別の視点でも分析を行った。追加した分析の視点の1つめは、企業が組織能力として理解している力を明らかにすることであり、これは「組織能力のフレーム」で示された組織能力の実態を実証することにつながる。そもそも企業は、組織能力を正しく理解して、重要であると認識しているのであろうか。上記が正しいことを検証するため、企業が組織能力として最も理解している力を特定する。グラフ9では、「組織能力を有する企業」が組織能力として理解している力は、高い順に「組織目標を実行する力」(45.1%)、「ITを活用する力」(34%)、「組織内の経営資源を組み合わせる力」(33.3%)、「環境変化に伴う脅威を感じる力」(32.7%)、「組織のインフラを整える力」(32%)、「社内で意思疎通を図る力」(32%)、「組織内の経営資源を活用する力」(31.3%)となっており、「資源と活用する力」の全て（4項目：グラフ1参照）が上位に挙げられた。

ここで、事業成果につながる組織能力とは、「資源と資源を活用する力」（≒オペレーショナル・ケイパビリティ）のことである。

そして調査結果からは、組織能力として認識している力には、「組織目標を実行する力」「組織内の資源を活用

する力」「経営資源を組み合わせる力」といった「資源と活用する力」が上位に挙げられており、企業は組織能力を正しく理解しているといえ、学説を裏付けるものであった。

2つめの分析における追加的視点は、組織能力構築において重要視する観点についての分析である。組織能力を構築する際に阻害となる要因や将来的に最も伸ばしていきたい人材に関する実施事項について、調査している。この結果を分析することにより組織能力構築の示唆を提示できると考える。つまり、今後の組織能力構築の研究に向けて、構築の際に重要視されている点を明らかにするという点である。

グラフ10では、15個の能力を強化しようとした際に阻害要因となるものは、「主導できる人材がいない」が最も多かった。グラフ11では、組織能力を有する企業ほど、人材育成部門に対し「人事・評価制度（新規・既存）の改定」や「中/長期的な教育・研修計画」「風土改革」「ダイバーシティの推進」など、幅広い観点からの提案を経営に求めている。

加えて調査結果全体からは、組織能力を有する成長企業ほど、組織能力構築において、人材を重視しており、さらに、人材に関する取組み施策である人材の活用や育成を重視していることが分かった。これは、組織能力構築における示唆となる。

4. 先行研究と調査からの分析

4.1. 先行研究 ～構築に向けた示唆～

2章からは、「日本の持続的成長企業」(2010)は、組織能力論の研究ではないものの、以下を示唆として、あげることができる。

本先行研究は、組織・人材マネジメントを中心としたものの競争優位との関連を研究している。これは、大きな枠組みでは、組織能力論のフレームワークの一部といつことができているということである。すなわち、組織の土壌づくりや能力の構築については、組織・人材マネジメントについての研究がいかせるということである。

ここで、組織・人材マネジメントとは、「組織におけるすべての活動は、常に組織を構成する人間によってなされている。組織において、新たな知を生み出したり、協働したり、リーダーシップを発揮したりするのは、すべて人間」としたヒトをベースにした経営における考え方であるとする事ができる(野中, 2010)。

また、組織・人材マネジメントは、このようにもいうことができる。人材マネジメントとは、「どのようにしたら個人の総和以上の成果が出せるのか。いかに組織という関係性の中で個を生かせるのか、コミットメントを引き出せるのか」の手法である(野中, 2010)。

さらに、組織・人材マネジメントの観点でみることにより、あらためて、バーナード(1968)を用いるまでもなく、組織・人材マネジメントの観点を持つことの重要性が浮き彫りになる。具体的には、組織の方向性を集約するという点の重要性などである⁵。

こういった野中(2010)の考え方は、今後の組織能力の構築に向けた参考になる。

4.2. 調査結果

本研究を通じて、3つのことを導き出すことができた。組織能力論の学説の検証、静態論だけではない動態論についての検討、並びに組織能力論についての示唆である。

1つめは、データを用いた実証研究によって、組織能力の学説を検証したことである。組織能力の先行研究から仮説を導き出し、その仮説に基づいた実証研究を行った。サーベイ調査結果を分析することにより、組織能力の学説が正しいということを検証することができた。

“組織能力として理解している力”としては、「組織目標を実行する力」「組織内の資源を活用する力」「経営資源を組み合わせる力」といった「資源、及び資源を活用する力」が上位にあがることから、およそ企業の考える組織能力は事業成果に直接的に資するものとして正しく認識されているものと思われる(グラフ9)。また競合と比較した自社が優位な能力としては、成長率の高い企業ほど、そうでない企業と比較して「資源、及び資源を活用する力」に関する項目でスコアが高い(グラフ9)。

⁵野中(2010)は、「バーナードの定義を借りるまでもなく、複数の人々の協働によってのみ達成可能な目標があるとき、組織はつ

くられる。このことは、個人の総和以上の力が組織では発揮可能であるとする。

以上を踏まえると、組織能力（とりわけ、「資源、及び資源を活用する力」）の高い企業ほど事業成果が高く、学説を裏付けるものと考えられる。

2つは、組織能力を静的だけでなく動的についても分析したことである。組織能力の静的論と動的論については、小出（2014a, p. 28）で次のように整理している。組織能力を静的論で捉えるということは、現時点もしくはある時点における組織能力そのものについて論じるということである。組織能力の変化ないし発展については着目していない。一方組織能力を動的論で捉えるということは、組織能力の変更・進化や将来に向けての組織能力の構築を重視することである。そもそも組織能力論は、初期の研究では静的に捉えられていた。組織能力を動的に捉えるからこそ、組織能力構築論につなげることができる。

本研究で、静的だけでなく動的に調査し分析した観点は3つある。

1つめは、時間の経過を考慮している。企業が現時点で認識している組織能力だけでなく、今後成長に向けてどのような能力が必要かという観点についても調査し分析した。グラフ7では、今後強みにしたい能力について調査した。

2つめは、企業における変化を動的に捉えている。つまり、企業の変革や改善をどのように変えたかという観点で調査し分析した。グラフ8では、グラフ7で示した「今後強みにしたい能力」はどの部門が推進すべきかについて調査した。

最後に、組織能力の進化である。つまり、組織能力を向上させ強化するということである。グラフ4では、組織能力を有する企業は、そうでない企業に比べて改革や改善が多いことが分かった。しかしグラフ5から、理念は変えていないことが分かった。

導き出すことのできた3点目は、組織能力論と組織能力構築論の両者の観点で研究を行ったことである。

本稿の組織能力研究では、組織能力の実態解明（組織能力論）と組織能力の構築方法の解明（組織能力構築論）の両方を視野に入れ質問肢を作成し、分析していった。

実務上においては組織能力をどう構築するかが重要であり（小出, 2014a）、組織能力論と組織能力論の両方の観点をもって行った研究はこれまでに見られなかった⁶。

5. 組織能力構築に向けた組織能力の捉え方

先行研究と調査から、組織能力構築に向けては、以下の観点が必要であるといえる。

- ①ビジョンや理念
- ②リーダーシップ
- ③人事部門の役割
- ④仕組みづくり

組織能力の構築に向けては、動的に見る必要がある。つまり、組織能力の構築には時間がかかるということであり、そのためには時間軸、特に、未来を見据える必要があるということである。ゆえに、組織能力の構築の際には、①ビジョンや理念といった観点が重要となる。組織は短期的な業績を求めがちであるため、組織の目標となるものの重要性は、バーナード（1968）持ち出すまでもなく、重要である。調査結果からも、組織能力を有する企業は、「大きな変革」が多くなっているが、理念の変更は少なく、企業としても価値基準がぶれにくい傾向が見て取れた。

また、野中ら（2010）がいうように、彼らがいう組織能力、つまり、「実行及び変革力」、「知の創出力」、「ビジョン共有力」は重要である。前出の①ビジョンを創り、共有・展開を推進したり、変革を遂行するのも②のリーダーシップである。

次に、調査で提示した変革に向けた施策の実行においては、③の人事部門が重要である。人事制度や教育・研究の主体者といった点だけではなく、業務プロセスやシステムの変革等においても、人事の役割の重要性は高まっている（小出, 2009；2017a；2017c）。また、調査からは、組織能力を有する企業は、将来もっとも強みにしたいことに関して、人材資源の最大化や人材の採用・育成をトップにあげており、このことから、人事部門の通常行う業務に関してもその重要性がうかがえる。

⁶組織能力論とは、組織能力の実態を解明するものである。Teeceや藤本は、組織能力とは何かを追究している。

組織能力構築論とは、組織能力の構築方法を研究するものである。

さらに、④の仕組みづくりを加えたい。調査においても、体制や制度、プロセス、システムといった仕組みづくりを実施しながら事業成果をあげていることが見て取れた。この仕組みづくりは、イノベーションを伴った際に企業独自の仕組みとなり、その独自性を伴った仕組みが、組織能力として認知されるのである（小出, 2014a）。

最後に、4者の関係を述べる。④の仕組みづくりにおける独自性は、①ビジョンや理念との関係性が深い。業界におけるイノベーションとは、業界慣行の否定を伴うことが多い（吉原, 1986 ; 小出, 2014a）。そのため、企業の大きな目標をともなったビジョンや理念の影響をうける。そして、この仕組みづくりは、トップの②リーダーシップだけでなく、ミドル、特に現場のミドルの②リーダーシップの発揮をもって、構築されていくのである。また、仕組みづくりを伴う変革の時、実際に、忙しい現場を活用しながら変革のビジョンに導くのは、変革を支援する③人事部門の役割⁷が大きく、インフラの組織能力を発揮する。

＜参 考 文 献＞

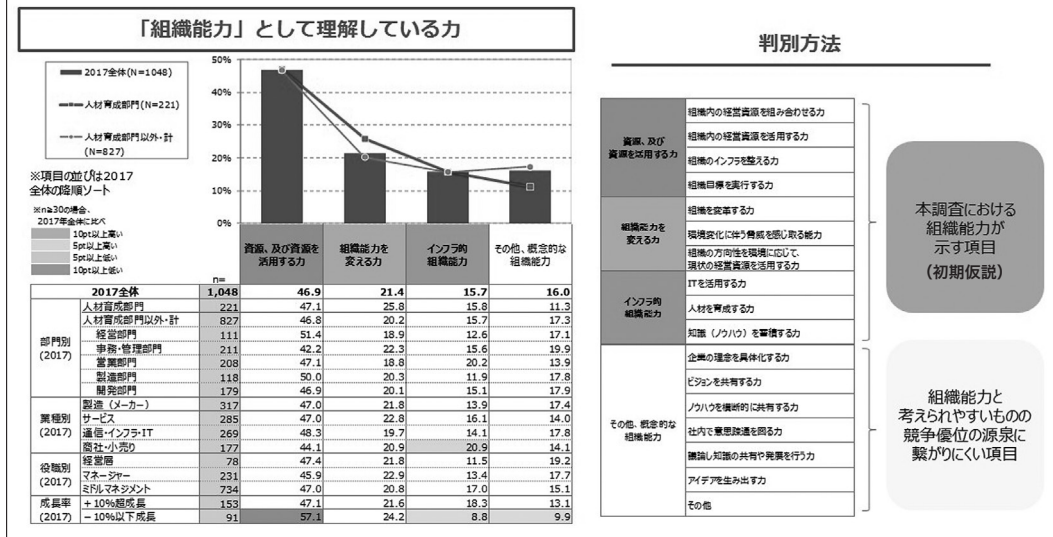
- 赤尾充哉 (2010) 「ティース理論の変遷ーダイナミック・ケイパビリティの誕生」 渡部直樹 (編者) 『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社, pp. 93-109) .
- Barney, J. B. (1986) “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy,” *Management Science*, Vol. 32, No. 10, pp. 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice Hall (岡田正夫訳 (2003) 『企業戦略論 (上, 中, 下)』ダイヤモンド社) .
- 藤田誠 (2007) 『企業評価の組織論的研究ー経営資源と組織能力の測定』中央経済社.
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』(中公新書) 中央公論新社.
- 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社.
- 藤本隆宏 (2006) 「日本型生産システム」伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編者『リーディングス 日本の企業システム 第Ⅱ期 第4巻 組織能力・知識・人材』有斐閣, pp. 51-77.
- Hammel, G. and Praharad, C. K. (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press (一條和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営ー大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社) .
- 伊丹敬之 (1980) 『経営戦略の論理』日本経済新聞社.
- Itami, H. (1987) *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press.
- 軽部大 (2008) 「日本企業の環境適応力とオーバー・エクステンション戦略」伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大編『現代の経営理論』有斐閣, pp. 105-143.
- 小出琢磨・城戸康彰・石山恒貴・須東朋広 (2009) 「人事部門の進化: 価値の送り手としての人事部門への転換」『産業能率大学紀要』Vol. 29, No. 2, 35-52.
- 小出琢磨・城戸康彰 (2011) 「組織能力研究のレビューと分析枠組み」『産業能率大学紀要』31巻, 2号, pp. 87-99.
- 小出琢磨 (2014a) 「組織能力の独自性ー成長企業3社の事例ー」南山大学機関リポジトリ, ビ博甲第26号, 1-157.
- 小出琢磨 (2014b) 「組織能力論におけるコア・コンピタンスの位置づけ」『経営行動科学学会年次大会 : 発表論文集』Vol. 17, 41-46.
- 小出琢磨 (2015) 「営業力強化に向けた分析枠組みの提示ーマーケティング戦略・組織能力の観点からー」『経営行動科学学会年次大会 : 発表論文集』Vol. 18, .
- 小出琢磨 (2016a) 「組織能力論におけるITケイパビリティの多義性ー組織能力フレームワークの追加的視点の提示ー」『経営行動科学学会年次大会 : 発表論

⁷変革を実現のためには、人事部門の高度化が不可欠である。また、その際、変革をサポートするのは、HRBPという、人事部門における新しい役割である（小出, 2009 ; 2017a ; 2017c）。

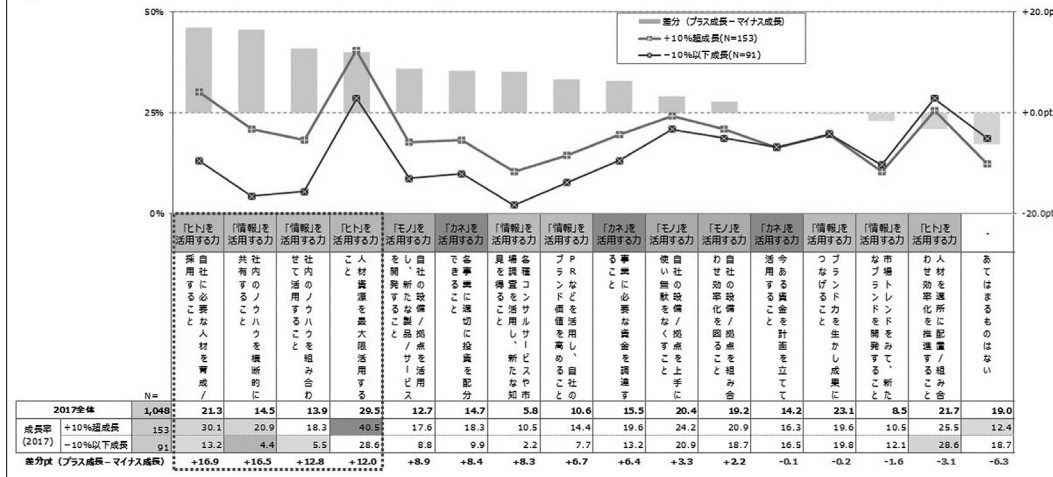
- 文集』Vol. 19, 85-90.
- 小出琢磨(2016b)「企業におけるグローバル人材育成の実態と育成の方向性 ～NTTラーニングシステムズ社の調査を踏まえて～」『人材育成研究：人材育成学会機関誌』.
- 小出琢磨(2017a)「グローバル人材育成に向けた人事部門の役割～組織能力向上を見据えて～」『中国学園紀要』vol. 15, 293-305.
- 小出琢磨(2017b)「組織能力の枠組みに関する追加的視点」『中国学園紀要』vol. 16, 259-271.
- 小出琢磨(2017c)「働き方改革に向けた人事部門の取り組み」『経営行動科学学会』第20回年次大会, 総6頁.
- Leonard-Barton, D. (1995) *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press.
- 永野寛子(2010)「戦略論の系譜－資源ベース論からダイナミック・ケイパビリティへ」渡部直樹編『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社, pp. 176-193.
- 延岡健太郎(2006)『MOT[技術経営]入門』日本経済新聞社.
- 野中郁次郎(2010)「企業は持続的成長できるか」野中郁次郎監修・リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所著(2010)『日本の持続的成長企業－「優良+長寿」の企業研究』東洋経済新報社, pp. 15-34.
- 野中郁次郎監修・リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所著(2010)『日本の持続的成長企業－「優良+長寿」の企業研究』東洋経済新報社.
- 沼上幹(2008)「日本企業の実証研究とリソース・ベースト・ビュー「見えざる資産のダイナミクス」を中心とした展望」伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大編『現代の経営理論』有斐閣, pp. 21-71.
- Penrose, E. T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons.
- Penrose, E. T. (1995) *The Theory of the Growth of the Firm* (3rd ed.), Oxford University Press.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 7-21.
- Teece, D. J., Pisano, G, and Shuen, A. (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- 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 (渡部直樹・赤尾充哉訳(2010)「ダイナミック・ケイパビリティの解明－(持続的な)企業のパフォーマンスの性質とミクロ的基礎」渡部直樹編『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社, pp. 2-66) .
- 吉原英樹(1986)『戦略的企業革新』東洋経済新報社.

<付表>

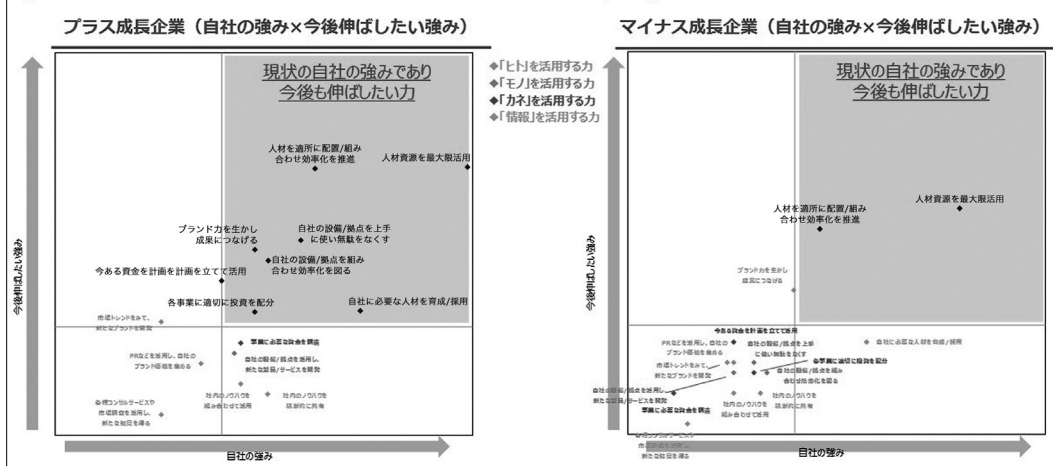
【グラフ1.「資源と活用する力」を重要と認識しているか(Q23)】



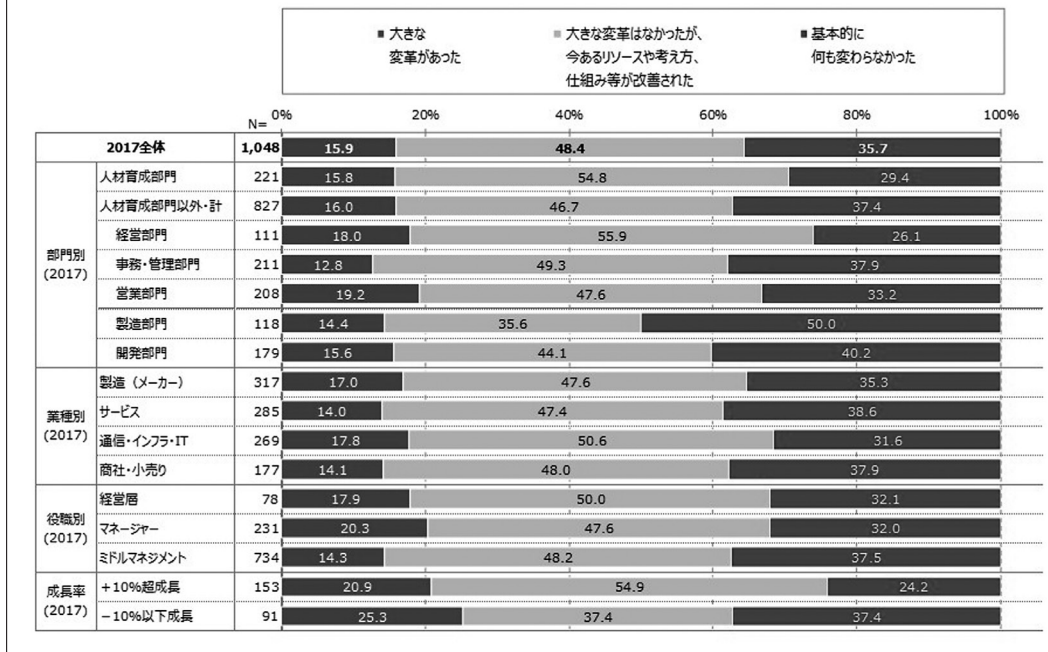
【グラフ2.強みと捉えている能力(Q25 S1)】



【グラフ3.強みと捉えており伸ばそうとしている能力(Q25 S1,S2)】

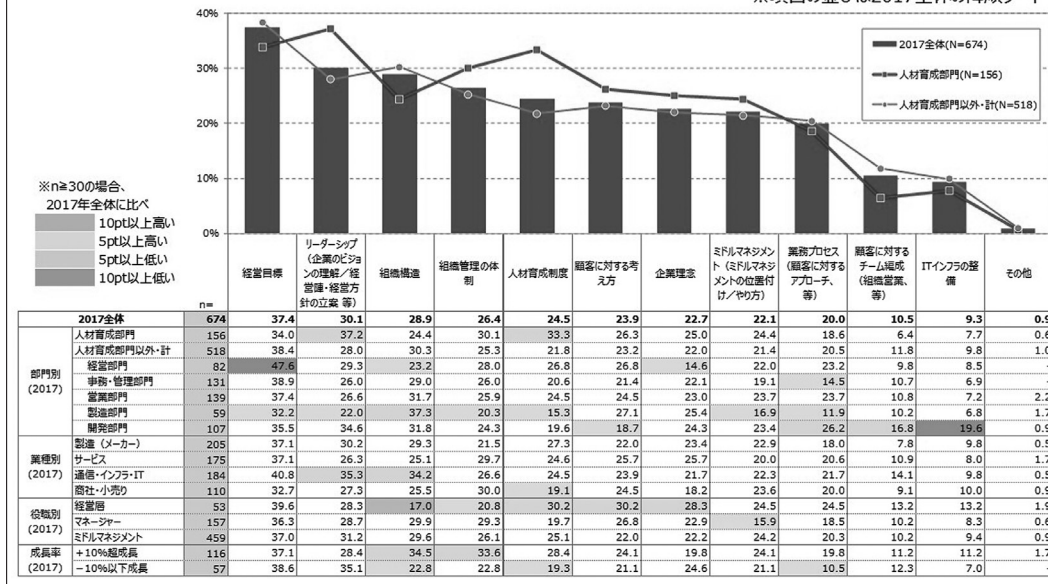


【グラフ4.改革・改善の実施状況(Q17)】



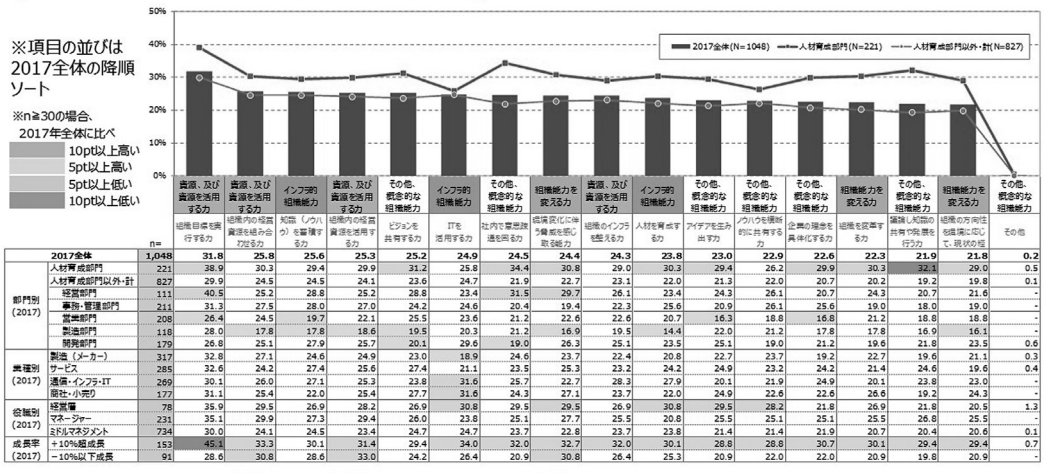
【グラフ5.改革・改善の内容(Q18)】

※項目の並びは2017全体の降順ソート



【グラフ9.組織能力として理解している力(Q24)】

※項目の並びは2017全体の降順ソート
※n≧30の場合、2017年全体に比べ
10pt以上高い
5pt以上高い
5pt以上低い
10pt以上低い



【グラフ10.組織能力強化の阻害要因(Q27)】

Table with 15 columns for organizational barriers and 15 rows for specific barriers. Includes a legend for response percentages (20%+, 15%+) and a list of barriers such as '人材育成/採用すること' and '社内のノウハウを横断的に共有すること'.

【グラフ11.事業成果を出すために人材育成部門/事部門が行うべき経営陣に対する提案(Q13S1)】

