

Title	組織活性化のための組織学習： 学習によるコア・ケイパビリティの形成と更新に着目して
Sub Title	Organizational learning for rejuvenation : improvement of core capabilities through learning
Author	永野, 寛子(Nagano, Hiroko)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2007
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.50, No.3 (2007. 8) ,p.457- 468
JaLC DOI	
Abstract	<p>現在の日本企業は，リストラをつうじた合理化のプロセスをへて，新製品開発に積極的に取り組めるようになった。新製品開発の局面で重要なのは，戦略的イノベーションによる組織の活性化によって，市場でうけいられる成果を生み出し，持続的競争優位を確立できるかという点である。</p> <p>本稿では，この点をふまえて，代表的な戦略論の潮流の1つである資源ベース理論の問題点を指摘する。資源ベース理論は，蓄積された資源の性質とその配置にしか着目していない。資源の蓄積・更新のプロセスを考慮していないという問題をもつ。企業は，形成したコア・ケイパビリティをつねに更新しなければ，それはやがてコア・リジディティへと変容してしまうので，競争優位の源泉を失うことになる。</p> <p>組織を活性化させてコア・ケイパビリティを形成・更新するには，組織学習がカギとなる。組織学習においては，公式的・非公式的なコミュニケーションをつうじて，組織メンバーの知識とスキルを共有することが求められる。しかし，知識とスキルの共有にとどまらず，柔軟に組織の価値基盤を修正していくことが不可欠なのである。既存の価値基盤に固執せず新たな価値基盤を受け入れられる組織では，組織メンバーからのポジティブ・フィードバックやネガティブ・フィードバックが適切に戦略に反映され，市場に関する情報をもとに自社のポジションを認識して経営資源をレバレッジすることが可能となる。それによって，つねに既存のコア・ケイパビリティの更新と新たなコア・ケイパビリティの形成が行われ，持続的競争優位が確立されるであろう。</p>
Notes	商学部創立50周年記念 = Commemorating the fiftieth anniversary of the faculty 十川廣國教授退任記念号 = In honour of Professor Hirokuni Sogawa 50周年記念論文・退任記念論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20070800-0457

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

組織活性化のための組織学習*

——学習によるコア・ケイパビリティの形成と更新に着目して——

永野寛子

<要 約>

現在の日本企業は、リストラをつうじた合理化のプロセスをへて、新製品開発に積極的に取り組めるようになった。新製品開発の局面で重要なのは、戦略的イノベーションによる組織の活性化によって、市場でうけいられる成果を生み出し、持続的競争優位を確立できるかという点である。

本稿では、この点をふまえて、代表的な戦略論の潮流の1つである資源ベース理論の問題点を指摘する。資源ベース理論は、蓄積された資源の性質とその配置にしか着目していない。資源の蓄積・更新のプロセスを考慮していないという問題をもつ。企業は、形成したコア・ケイパビリティをつねに更新しなければ、それはやがてコア・リジディティへと変容してしまうので、競争優位の源泉を失うことになる。

組織を活性化させてコア・ケイパビリティを形成・更新するには、組織学習がカギとなる。組織学習においては、公式的・非公式的なコミュニケーションをつうじて、組織メンバーの知識とスキルを共有することが求められる。しかし、知識とスキルの共有にとどまらず、柔軟に組織の価値基盤を修正していくことが不可欠なのである。既存の価値基盤に固執せずに新たな価値基盤を受け入れられる組織では、組織メンバーからのポジティブ・フィードバックやネガティブ・フィードバックが適切に戦略に反映され、市場に関する情報をもとに自社のポジションを認識して経営資源をレバレッジすることが可能となる。それによって、つねに既存のコア・ケイパビリティの更新と新たなコア・ケイパビリティの形成が行われ、持続的競争優位が確立されるであろう。

<キーワード>

戦略的イノベーション、組織の活性化、経営資源、コア・ケイパビリティ、コア・リジディティ、組織学習、個人学習、持続的競争優位

* 十川廣國先生には、各方面において常に貴重なご指導やご助言を賜りました。この場をお借りして、心からの感謝の意を申し上げますとともに、先生のますますのご活躍をお祈り申し上げます。

1. はじめに

現在の日本企業は、バブル崩壊後のリストラをつうじた合理化のプロセスをへて、新製品開発に積極的に取り組めるようになった。技術開発や新製品開発に着目することは、競争優位を構築するうえで重要な意味をもつ。しかし、そうした活動の成果が、企業の自己満足を反映したものにすぎず、市場において受け入れられないものであっては意味がない。こうした事態を回避するには、組織を活性化させるような活動が不可欠であり、組織のマネジメント・プロセスを変革するという取り組みが必要になる。すなわち、戦略的イノベーションに焦点を当て、市場のニーズを考慮した技術開発や新製品開発を実現させられる組織への変革が必要なのである。

本稿では、戦略的イノベーションの概念に基づいた組織活性化のカギとして組織学習を取り上げる。コア・ケイパビリティに関して、資源ベース理論のようにすでに蓄積された資源としてその性質の分析と配置のみを問題とするのではなく、つねに形成および更新が必要なものとして捉え、そのためにいかなる組織学習が求められるかを検討する。本稿の目的は、企業が市場のニーズにもとづいて企業の経営資源をレバレッジし、持続的競争優位を構築するための枠組を提示することに求められる。

2. 戦略的イノベーションと組織の活性化

多くの企業が新製品開発にウェイトを移しているなかで、企業に求められるのは、市場に受け入れられる新製品開発をつねに可能とするような組織を創造することである。以下に、持続的競争優位構築のために不可欠な戦略的イノベーションについて述べた上で、戦略的イノベーションの概念を基礎とした組織活性化について検討する。

2-1. 戦略的イノベーションの必要性

Barney (2002) によれば、競争優位 (competitive advantage) は、「業界や市場における企業の行動が経済価値を創出し、かつ同様の行動を取っている企業がほとんど存在しない場合」(p.9) に達成される。これは、製造業に従事している企業においては、企業が開発する製品や技術が市場において独自の価値を提供するものとして評価されている状態を示している。ここに新製品開発、技術開発の重要性が存在する。

日本企業の経営戦略の変化をみると、バブル崩壊後に重視されていた合理化、省力化が一段落し、短期的にも長期的にも新製品開発を最も重視するようになって¹⁾いる。また、最も重視する環

1) 製造業を対象としたアンケート調査によれば、短期的に重視する経営戦略として合理化・省力化を挙げた企業は、1995年度調査では46.9%と最も高いポイントを示していたが、2006年度調査では17.9%と低下した。これに対し、短期的に重視する経営戦略として新製品開発を挙げた企業は、1995年度調査では21.7%であったが2006年度調査では36.4%と最も多くなっている。さらに、長期的に重視する経営戦略として新製品開発を挙げる企業は、1995年度調査でも43.3%と高かったが、2006年度調査でも47.2%と依然として最も高いポ

境要因として「技術革新の進展」を挙げる企業が近年増加し、最も注目される環境要因となっている。²⁾しかし、企業の行う技術開発や新製品開発は、市場において顧客やユーザーに受け入れられるものでなければ意味がない点に留意すべきである。いくら製品の性能を高めても、それが顧客に受け入れられないような性能であっては、Christensen (1997) の述べるようなイノベーターのジレンマに陥ってしまうからである。

さらに、Barney (2002) は持続的競争優位 (sustained/sustainable competitive advantage) を「(他社による) 戦略の模倣を通じて失われることのない競争優位」(p.164) と定義し、模倣コストが大きく、稀少で価値のある経営資源を有する企業が、ある一定期間持続する競争優位を獲得することを意味すると述べている。しかし、持続的競争優位という概念は、ある既存の資源の性質に起因する障壁によって他社の参入を防ぐことが可能な状態という意味にとどまらない。特定の資源の性質のみに基づく競争優位は、やがては外部環境との齟齬によって消滅してしまうことに留意する必要があるからである。³⁾

その意味において、持続的競争優位とは、企業内でケイパビリティを土台として資源を活用した結果として見出される優位性を意味している。流動的な外部環境の変化に対応してつねに組織やマネジメント・プロセスの変革を行い、市場に受け入れられるような新しい製品や技術を生み出すことが可能な組織の状態をつくりあげることによってのみ、この持続的競争優位を構築できる。

十川 (2006) は、主として技術的な成果を指す新製品・新事業開発を「狭義のイノベーション」とし、その実現のために組織とそのマネジメント・プロセスを含む変革である「広義のイノベーション」が実践されなければならないとしている。この価値創造プロセスの活性化である「広義のイノベーション」は戦略的イノベーション⁴⁾を意味する。企業がイノベーターのジレンマに陥ることなく、つねに変化する市場に柔軟に適応して持続的競争優位を確立するためには、戦略的イノベーションが欠かせない。

2-2. 戦略的イノベーションと組織の活性化

Porter (1985) によれば、企業の競争優位は「基本的に、企業が買い手のために作りだすことのできる価値から生まれてくる」(p.3) ものであり、企業の活動は価値創造活動として体系的に集約される。彼は競争優位達成のための競争戦略を支える基礎概念として価値連鎖を提唱し、さまざまな主活動とそれを支える支援活動から、コスト・リーダーシップあるいは差別化による競

1) イントを獲得している。当アンケート調査については、十川他 (1995, 2007) を参照。

2) アンケート調査において、最も重視する環境要因として「技術革新の進展」を挙げた企業は、1996年度調査では19.2%であったが、2003年度調査では24.1%、2004年度調査では26.8%、2005年度調査では28.9%、2006年度調査では31.7%と増加している。当アンケート調査については、十川他 (1996, 2003, 2005, 2006, 2007) を参照。

3) これは、後述の資源ベース理論の問題点 (3 - 1) とも関連する。

4) 戦略的イノベーションの概念は、Baden-Fuller and Stopford (1994) に詳しい。また、Tidd, Bessant, and Pavitt (2001) のイノベーションの概念も、個々のイノベーションを実現するために組織内に生じる中核的なプロセスを意味しており、戦略的イノベーションを示している。

争優位を達成することが可能になると主張した。

市場に受け入れられる技術開発や新製品開発を行って持続的競争優位を構築するためには、価値連鎖の概念によって表わされるような企業の活動を創造的に行うことが必要であり、つねに市場の要請に応え得る組織を構築しなければならない。そのための価値創造プロセスの活性化が戦略的イノベーションである。

創造的で新しいアプローチを考え、採用することができなければ、企業は成熟化してしまうであろう。実際、企業は規模の拡大とともに「成功」の罫に陥り、価値創造活動が停滞するケースが多い。これは、過去の成功体験にとらわれ、外部環境に適応して価値創造活動を変化させていくという姿勢が欠如して組織が硬直化してしまったために生じる現象である。十川（1997）は、現在、多くの企業が成熟段階に達していることを指摘し、停滞パスから脱却するためには、戦略的イノベーションの実現によって成熟組織にみられる症候群を改善することが必要であると主張する。

価値連鎖の概念によって表わされる企業の価値創造活動を考察することが競争優位を確立するために有用であることを示した点において、Porter（1985）の研究は大変意義があると考えられる。しかし、価値創造活動が停滞してしまっただけでは持続的競争優位が確立できないという観点から、ここでは Porter（1985）の概念をさらに発展させて、組織の活性化の必要性を述べてきた。組織が停滞パスに陥らず外部環境の変化に柔軟に対応できるように活性化させるためのキー概念として、本稿では組織学習をとりあげたい。

3. 資源ベース理論の批判と組織学習の必要性

企業の価値創造活動においては、人的資源、物的資源、金銭的資源、情報等の有形・無形の資源が経営資源として用いられる。企業の保有するこれらの資源の性質と配置に競争優位の源泉を求めたのが資源ベース理論である。

本章では、資源ベース理論の問題点を指摘し、その上で、コア・ケイパビリティに着目して組織の硬直化を防ぐために組織学習が重要であることを述べる。

3-1. 資源ベース理論の問題点

Wernerfelt（1984）は、企業における資源を「所与の企業の強みあるいは弱みとして考え得るあらゆるもの」、「半永久的に企業に結びつく（有形・無形の）資産」（p.172）と定義し、それが新規参入者に対する資源のポジション障壁を形成し、競争優位の源泉となることを主張する。さらに、Barney（1986）は、Wernerfelt（1984）の主張を発展させ、戦略的要素市場の概念をとりいれて企業独自の経営資源の重要性を述べている。これらの議論においては、経済価値、稀少性、模倣困難性、代替不可能性といった性質を有する企業独自の資源が企業の価値創造プロセスに適切に配置されることで、競争優位が構築されると考えられる。

彼らの理論では、あくまで経営資源のストックとしての性質の分析に焦点が当てられており、

その活用についての言及に乏しい点に問題がある。Barney (2002) は経営資源を「すべての資産、ケイパビリティ、コンピタンス、組織内のプロセス、企業の特長、情報、ナレッジなど、企業のコントロール化にあって、企業の効率と効果を改善するような戦略を構築したり実行したりすることを可能にするもの」(p.155) と定義づけてかなり広く捉えているが、そこにおいて問題とされているのは、すでに企業内に蓄積されたストックとしての資源である。

彼らの研究では、蓄積された資源をいかに配置するかは議論されているものの、資源を活用し更新するプロセスについては明らかにされていない。そのため、ある一時点での競争優位は構築できても、それを維持することができない。外部環境が変化しても既存の資源に固執していたのでは、競争優位の源泉であったものも、いずれは硬直化して優位性を失うことになるからである。

もっとも、Wernerfelt (1984) は、さらなる拡張のための踏み石として機能する長期的な能力が必要であると述べているため、資源活用の必要性は認識していたと考えられる。しかしながら、いかに資源活用のための能力を育成するかという点については実証が困難として具体的にはほとんど言及していない。

この点、若干、資源の活用という視点に言及している研究が Dierickx and Cool (1989) である。彼らは、市場において取引不可能な資産の模倣困難性に着目することで、持続的な競争優位を構築し得ると述べた。すなわち、企業において長期的に形成され蓄積された品質に関する評判、企業特殊な人的資本、ディーラーのロイヤリティ、研究開発能力等の取引不可能な資産は、時間圧縮の非経済性、資産のマス効率性、資産ストックの相互連結性、資産の陳腐化、および原因の曖昧性といった性質を有しており、これらの性質に起因する資源の非流動性が競合他社の模倣を防ぎ、競争優位を持続的なものとする主張した。

このように、Dierickx and Cool (1989) は、長期的な学習等によって企業の有する資産に模倣困難性が付与されることに言及している点から、前述の Wernerfelt (1984) および Barney (1986) の理論の問題点を部分的に克服しているようにも思える。しかし、彼らの研究は、主に時間の経過によって結果として資源に対して模倣困難性が生じることを述べているに過ぎず、実質的には蓄積された資源の性質についての論述に留まっている。外部環境の変化に応じて企業が積極的に資源を更新していくプロセスをブラックボックス化している点で、やはり十分とはいえない。

戦略的イノベーションの実現によって持続的な競争優位を確立するにあたっては、資源ベース理論における資源活用に関する議論の欠如は、とくにコア・ケイパビリティの捉え方の点で問題がある。資源ベース理論では、ケイパビリティを資源のひとつとして捉えていることから、他の資源と同様に、その性質および配置を考慮することで競争優位の源泉となる可能性を指摘している。しかし、コア・ケイパビリティをストックとして扱う議論のみによっては、外部環境の変化にねに対応して持続的な競争優位を確立することは不可能である。

この資源ベース理論の議論の限界を克服するために、本稿では組織学習の概念を取り入れる。組織学習の概念を基に、コア・ケイパビリティの性質と併せてその形成および更新のプロセスを考察することで、資源ベース理論に欠如している議論を補完し、より有用なモデルを構築できる。

3-2. 組織学習の必要性

コア・ケイパビリティとは「競争優位を特色づけ、規定する一連の知識」(Leonard-Barton 1992, p.113)と定義づけられ、企業の競争力の源泉となる。技術に立脚した企業にとっては「コア技術ケイパビリティ」を意味するが、コア・(技術)ケイパビリティという概念は技術それ自体のみを意味するものではなく、組織において技術を生み出す複数の局面を含めた概念である。

上述の資源ベース理論では、コア・ケイパビリティを企業に蓄積されたストックとしての資源として捉えているが、コア・ケイパビリティはいったん形成すればそのまま永続的に企業に競争優位をもたらすというものではない。環境変化に応じて絶えず更新していかなければ、競争優位を維持し続けることができなくなる。なぜなら、企業を取り巻く条件が同じであれば、コア・ケイパビリティを生み出す相互依存的なシステムによって優位性を維持できるが、環境が変化したり、それらのシステムが意味のないルーティン・ワークに変質したりしてしまうと、コア・ケイパビリティであったものはコア・リジディティに変化してしまい、やがては競争優位の源泉となり得なくなってしまうからである (Leonard-Barton 1995)。外部環境の変化を敏感に察知し、コア・ケイパビリティがコア・リジディティへと変容しないようにすることが組織の持続的競争優位構築のために必要である。

Leonard-Barton (1992) は、コア・ケイパビリティが (1) 従業員の知識とスキル、(2) 物理的・技術的システム、(3) マネジメント・システム、(4) 価値観と規範、という4つの要素から構成されると述べる。人材によって具現化される知識とスキルは最もコア・ケイパビリティと結びつきやすく、新製品開発と最も密接な関係がある。この意味で、従業員の知識とスキルの向上を効果的に行うことなしには、コア・ケイパビリティの形成および更新は成し得ない。したがって、個人レベルの知識とスキルをもとに組織能力が向上していくプロセスにおいて、いかにコア・ケイパビリティが形成・更新され得るかに焦点を当てたい。

このように、企業を生産主体としてブラックボックス化して捉えるのではなく、社会的コミュニティとして捉え、⁵⁾いかに企業内外の人材の相互作用によってコア・ケイパビリティを形成・更新させるかを考えると、その中心となる学習、とくに組織学習の重要性が明らかになる。そもそも、人材を他の資源と異なるものにさせているのは、人格や個性といったものの存在であるが、これは、個人の先天的な要因や後天的な要因である経験等によって各個人が多様化していることを意味する。このように多様化した個人は、本来、他者との関わりによって、自らの足りない部分を補うと同時に、程度に個人差はあるとしても、つねに自らを変化させている存在である。組織がいかに自己変革を実現しつづけるかを考察した Bartlett and Ghoshal (1997) は、人間は基本的に好奇心に満ちた社会的動物で、人との交流やお互いに学び合うことを自然に求めていると

5) Kogut and Zander (1996) は、このような企業観に基づき、社会的知識の違いが企業の差異につながると述べている。すなわち、分業の進展による専門化に伴って発生した個人のアイデンティティが、組織内のコミュニケーションや調整、さらには学習を促進させる。その結果として、卓越したパフォーマンス、すなわち他企業との差別化が実現されるとしている。これは、個人およびグループのアイデンティティの機能が組織の中で相互作用し、学習を行うことによって、コストの節約以上のものを生み出し得ることを示唆している。このコストの節約以上のものが前述の戦略的イノベーションであると考えられる。

いう前提のもと、個人の自発性と専門性を発揮させると共に、組織の中に分散している自発性を結合させることの重要性を主張している。⁶⁾

このような視点からは、組織学習を「組織の知識と価値ベースを変化させ、行動に向けた問題解決のアビリティとケイパビリティの改善を導くようなプロセス」(Probst and Büchel 1997, p.15)、個人学習を知識とスキルを獲得するための組織学習の前提となる個人レベルの学習、と定義することができる。

4. 学習によるコア・ケイパビリティの形成・更新

組織を活性化させるためには、個人学習と組織学習が適切に変換され、価値基盤の修正が可能となるような組織学習が行われることによって、コア・ケイパビリティの形成・更新を行わなければならない。

本章では、組織メンバーの知識とスキルを基に組織能力を向上させる学習プロセスを段階的に考察する。その上で、戦略への影響も考慮して組織学習においていかにコア・ケイパビリティの形成・更新が行われるかを明らかにする。

4-1. 個人学習と組織学習の橋渡し

個人学習が実現しても、個人の相互作用による学習である組織学習が起これなければ、組織の活性化にはつながらない。Probst and Büchel (1997) は、個人学習と組織学習の橋渡しが行われる要件として、コミュニケーション、透明性、および統合化の3つを挙げている。

まず、組織の構成員のコミュニケーションが行われることで個人知が組織知に変換されることが必要である。次に、コミュニケーションのプロセスと成果が組織の全構成員に対しアクセス可能で透明性を有することが求められる。さらに、グループ・プロセスがシステムに統合化されることで個人の行動が全体に統合されなければならない。

彼らが提示した個人学習と組織学習の橋渡しの概念は、図1のようになっている。⁷⁾

4-2. 学習プロセス

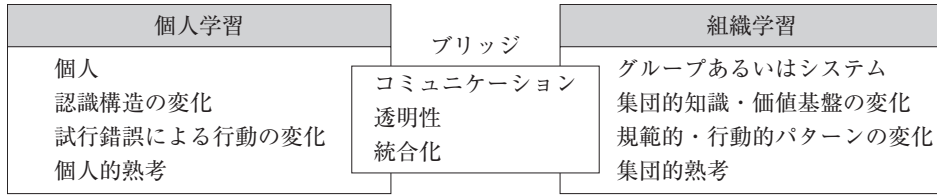
Probst and Büchel (1997) によって示された個人学習と組織学習の橋渡しが行われた場合、組織内では、以下のような段階的な学習が行われると考えられる。

まず、組織学習の前段階となる個人学習では、組織内外の情報源からの情報をもとに組織メンバーがそれぞれ知識とスキルを創造・獲得し、蓄積する。企業内外から得た情報をもとに、個人レベルで認識構造の変化、試行錯誤による行動の変化、個人的熟考を行い、知識・スキルの創造・獲得を行うにいたったとき、個人能力の向上がなされたとする。異なるバックグラウンドを有す

6) Bartlett and Ghoshal (1997, p.69) を参照。

7) なお、Nonaka and Takeuchi (1996) は、個人学習を組織学習につなげることの重要性を知識の創造という観点から述べ、個人の暗黙知を形式知に変換して移転するプロセスに言及している。

図1 個人学習と組織学習の橋渡し



(出所：Probst and Büchel (1997, p.21). 訳は十川 (2002) を参照した。)

る組織メンバーがそれぞれの個人能力を向上させることが、組織学習の前提として不可欠である。ただし、本稿においてはとくに組織学習に焦点を当てているため、個人学習についてはこれ以上の検討を行わない。

組織学習においては、まず、これらの知識とスキルを組織メンバーで共有することが必要である。この点、Baden-Fuller and Stopford (1994) は、「『情報は力であり、共有すべきである』という考え方が（復活に成功した）多くの企業の不文律だった」(p.220) として、新しいアイデアを創出するために社内外の情報を組織メンバーで共有することの重要性を述べている。個人能力を有した多数の個人が存在する組織において、Probst and Büchel (1997) によるコミュニケーション、透明性、統合化という三要件が充足されることで、個人学習と組織学習の橋渡しが生じ、個人レベルで蓄積された知識とスキルが他の組織メンバーに共有されるようになる。このような知識とスキルの共有は、公式的なコミュニケーションである定期的な研修等および非公式なコミュニケーションによってなされるものである。

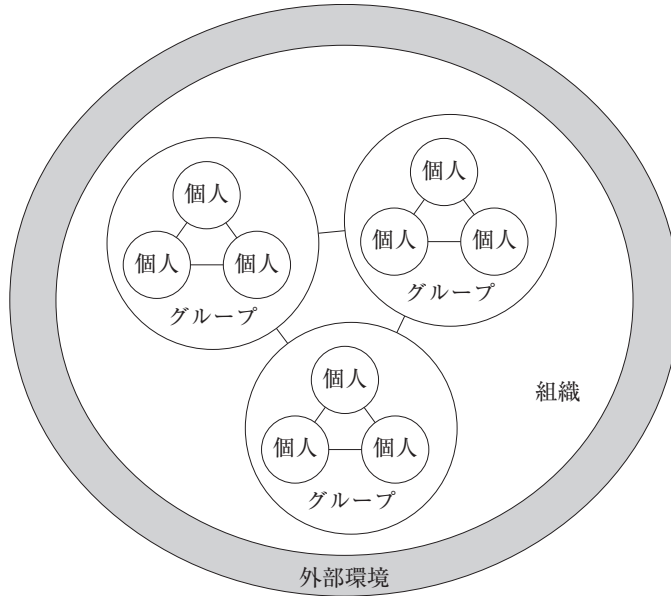
もちろん、知識とスキルは、企業内部だけにとどまらず顧客やパートナーといった外部の情報源とも共有する必要がある。Prahalad and Ramaswamy (2004) は、企業が価値を創造してそれを消費者に売るという発想に疑問を投げかけ、今後は消費者が企業およびその仕入先、事業パートナー、消費者コミュニティなどととも価値を共創する傾向が強まり、その過程で消費者ごとに独自のパーソナル経験が紡がれていくと述べている。また、Wolpert (2000) は、イノベーションを成功させるには幅広い情報源からアイデアと専門知識を獲得する能力が要求されるとし、第三者のみならず、他企業からの洞察やノウハウを得ることが重要であるとしている。

このように、組織メンバー間で知識とスキルが共有化された時点で、何らかの組織の能力は向上しているとも考えられる。ルーティンに必要な能力の育成などは、この時点でも行われているはずだからである。しかし、コア・ケイパビリティの形成・更新のためには組織学習がこの段階で止まってしまっただけでは不十分である。単なる知識とスキルの共有化という段階を超え、さらに、価値基盤の変化が可能となり、規範的・行動パターンの変化、集团的熟考が可能となった場合に、初めてコア・ケイパビリティが更新され、新たなコア・ケイパビリティが形成される。⁸⁾

なお、個人学習による知識とスキルが企業の知識基盤としてレバレッジされるプロセスにおい

8) これに関して、Boulding (1968) は、知識の増大という現象を、「より多くの人々がある一定のことを知るようになる」という意味と「1人の人間が以前には誰も知らなかったことを知るようになる」という意味に分解して考え、前者を知識の「成長」、後者を知識の「増加」とよんでいる。

図2 組織内の学習単位



ては、Crossan, Lane, and White (1999) の提唱した4Iフレームワークに示されるように、個人学習がグループ学習につながり、それが組織学習に変換されていくと考えられる(図2参照)。グループ学習の促進のためには、公式的なグループおよび非公式的なピア・グループやホット・グループが組織内に存在し、メンバーの相互作用が行われることが有用であろう。ピア・グループとは「類似事業を担当する約10人のユニット長が集まり、戦略面や技術面の課題について議論する場」(Hansen and Oetinger 2001, p.108)を意味する。また、ホット・グループとは「活気にあふれ、目的達成度が高い、献身的な人間の集団」(Leavitt and Lipman-Blumen 1995, p.109)であり、たいてい少人数のメンバーから構成されるが、メンバーは刺激的な難題に直面すると多いに発奮するため組織学習が促進される。

4-3. 創発的戦略によるコア・ケイパビリティの更新

価値基盤の変化まで含むような学習についてはじめて言及した研究がArgyris and Schön (1978)であり、彼らは既存の価値体系を基礎とするシングル・ループ学習に対し、価値体系の修正まで含むダブル・ループ学習を提唱した。コア・ケイパビリティの形成・更新のためには、単なる知識・スキルの共有にとどまらず、このような価値基盤の修正まで含めた学習が必要である。

外部環境がつねに変化している場合、企業内でこのような学習が行われると、顧客やユーザーのニーズ等にかかわる市場の情報をもとに外部環境との齟齬を認識して価値基盤が修正され、それが企業の戦略に影響を与えることになる。戦略を修正するためにアイデアが生み出され、新たな戦略に基づいて経営資源のレバレッジがなされ、コア・ケイパビリティの更新がなされるの

である。Mintzberg (1989) は、戦略策定において、完璧に実現されることを意図した計画的戦略のみならず、学習する過程で創発的に形成される創発的戦略を考慮することの必要性を述べているが、価値基盤の修正を可能にする組織学習は、この創発的戦略の策定に寄与するといえる。

このような組織学習が行われない企業では、組織メンバーが市場に関する情報を入手して知識とスキルを高め、それを共有化したとしても、価値基盤の修正が行われないために組織の戦略には影響が生じない。とくに、既存の制度や構造を肯定するようなポジティブ・フィードバックは受け入れられるとしても、それらを否定するようなネガティブ・フィードバックは無視されがちとなる。このような状態では、いくら組織メンバー相互のコミュニケーションを促進しても意味がない。過去の成功体験に固執して現状を肯定し続けるため、柔軟性に欠け変革を拒む組織となってしまう。結果的に、コア・ケイパビリティの更新や新たな形成は行われないため、市場のニーズにそぐわなくなったコア・ケイパビリティはいずれコア・リジディティへと変化して競争優位を失うこととなろう。もちろん、これは、既存の事業を無視して無謀な多角化を求めるものではない。既存の事業の有する強みを認識し、それを核として新たなコア・ケイパビリティの形成および既存のコア・ケイパビリティの更新を行って成長することが必要なのである。

十分な組織学習を行い、ネガティブ・フィードバックを含むフィードバックを柔軟に受け入れて自社のポジションを的確に認識して戦略策定を行い、市場のニーズをうけて経営資源をレバレッジすることが不可欠である。外部環境の変化に適応してつねに既存のコア・ケイパビリティの更新や新たなコア・ケイパビリティの形成を適切に行い得る組織だけが、持続的競争優位を構築できるのである。

5. 結語

本稿では、価値創造プロセス自体の活性化である戦略的イノベーションが企業の持続的な競争優位のためには不可欠であることを述べ、そのためには、組織学習によるコア・ケイパビリティの形成と更新がカギとなることを示した。

日本企業を取り巻く環境は、現在、さらに流動化している。このような状況において、外部環境の変化をつねに把握し、市場のニーズにあわせて経営資源をレバレッジすることの重要性は日々高まっていると考えられる。組織学習を通してコア・ケイパビリティを形成・更新することは、今後より一層重要となるであろう。

本稿において提示した学習によるコア・ケイパビリティの形成と更新の概念を基礎として、今後の研究において、組織学習を促進するマネジメント要因について実証研究を含めてより深い考察を行いたい。また、組織学習と戦略との関わりについてもさらに掘り下げていきたい。

[追記]

本稿の作成にあたり、構想段階からご指導いただいた十川廣國先生に深く感謝いたします。また、幾度となく貴重なアドバイスを下さった渡部直樹先生、レフェリーの先生方、および十川研

研究室と慶應義塾大学商学部の諸先生方にお礼申し上げます。

参 考 文 献

- Argyris, C. and D. A. Schön (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Mass.: Addison-Wesley.
- Baden-Fuller, C. and J. M. Stopford (1994), *Rejuvenating the Mature Business*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press. (石倉洋子訳『成熟企業の復活』文眞堂, 1996年。)
- Barney, J. B. (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, Vol.32, No.10, October, pp. 1231-1241.
- Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. (岡田正大訳『企業戦略論——競争優位の構築と持続——(上)基本編』ダイヤモンド社, 2003年。)
- Barney, J. B. and W. S. Hesterly (2006), *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1997), *The Individualized Corporation*, New York: Harper Collins. (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『個を活かす企業——自己変革を続ける組織の条件——』ダイヤモンド社, 1999年。)
- Boulding, K. E. (1968), *Beyond Economics, Essays on Society, Religion, and Ethics*, Ann Arbor: University of Michigan Press. (公文俊平『経済学を超えて』学習研究社, 1975年。)
- Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press. (玉田俊平太 監修, 伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2001年。)
- Crossan, M. M., H. W. Lane, and R. E. White (1999), "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution," *Academy of Management Review*, Vol.24, No.3, Jul., pp.522-537.
- Davenport, T. H. and L. Prusak (1998), *Working Knowledge*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press. (梅本勝博訳『ワーキング・ナレッジ』生産性出版, 2000年。)
- Dierickx, I. and K. Cool (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol. 35, No. 12, December, pp.1504-1511.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994), *Competing For the Future*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995年。)
- Hansen, M. T. and B. V. Oetinger (2001), "Introducing T-shaped Managers: Knowledge Management's Next Generation," *Harvard Business Review*, Vol.79, Issue3, March, pp.106-116. (有賀裕子訳「T型マネジメント: 知識共有の技術」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』26巻8号, 2001年8月, pp. 62-77。)
- Kogut, B. and U. Zander (1996), "What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning," *Organization Science*, Vol.7, No.5, Sep-Oct., pp.502-518.
- Leavitt, H. J. and J. Lipman-Blumen (1995), "Hot Groups," *Harvard Business Review*, Vol.73, Issue 4, July-August, pp.109-116. (熊谷鉞司訳「ホット・グループが生み出す創意と組織活力」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第21巻第1号, 1996年1月, pp.41-49。)
- Leonard-Barton, D. (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradix in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal*, Vol.13, Special Issue, Summer, pp.111-125.
- Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press. (安部孝太郎・田畑暁生訳『知識の源泉——イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社, 2001年。)
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management*, New York: Free Press. (北野利信訳『人間感覚のマネジメント——行き過ぎた合理主義への抗議——』ダイヤモンド社, 1991年。)
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年。)
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press. (土岐伸・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略——いかに高業績を継続させるか』ダイヤモンド社, 1985年。)
- Prahalad, C. K., and V. Ramaswamy (2004), *The Future of Competition*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press. (有賀祐子訳『価値共創の未来へ』ランダムハウス講談社, 2004年。)
- Probst, G. and B. Büchel (1997), *Organizational Learning*, London, New York: Prentice Hall.

- Tidd, J., J. Bessant, and K. Pavitt (2001), *Managing Innovation—Integrating Technological, Market and Organization Change*, 2ed ed., Chichester, New York: John Wiley and Sons, Ltd. (後藤晃, 鈴木潤訳『イノベーションの経営学——技術・市場・組織の統合的マネジメント』NTT出版, 2004年。)
- Wernerfelt, B. (1984), “A Resource-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol.5 No.2, Apr., pp.171-180.
- Wolpert, J. D. (2002), “Breaking Out of the Innovation Box,” *Harvard Business Review*, Vol.80, Issue 8, August, pp.76-83. (スコフィールド素子訳「埋もれた技術の市場化戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』第28巻第1号, 2003年1月, pp.135-143。)
- 遠藤健哉 (1995) 「戦略的イノベーションと組織能力」『三田商学研究』第38巻第5号, pp.95-105.
- 慶應戦略経営研究グループ (2002) 『「組織力」の経営——日本のマネジメントは有効か——』中央経済社。
- 周炫宗 (2003) 「戦略的組織学習に関する一考察」『三田商学研究』第46巻第4号, pp.49-71.
- 十川廣國 (1997) 『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社。
- 十川廣國 (1998) 「組織変革と組織学習」『三田商学研究』第41巻第5号, pp.23-37.
- 十川廣國 (2000) 『戦略経営のすすめ——未来創造型企業の組織能力』中央経済社。
- 十川廣國 (2002) 『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂。
- 十川廣國 (2006) 「イノベーション創出の組織と文化」十川廣國・榊原研互・高橋美樹・今口忠政・園田智昭 (2006) 『イノベーションと事業再構築』慶應義塾大学出版会, pp.1-37.
- 十川廣國他 (1995) 「『環境不測時代の経営』に関するアンケート調査」『三田商学研究』第38巻第3号, pp.103-124.
- 十川廣國他 (1996) 「『環境不測時代の経営』に関するアンケート調査 (2)」『三田商学研究』第39巻第2号, pp.197-222.
- 十川廣國他 (2003) 「『新時代の企業行動——継続と変化』に関するアンケート」『三田商学研究』第46巻第5号, pp.45-65.
- 十川廣國他 (2005) 「『新時代の企業行動——継続と変化』に関するアンケート調査 (2)」『三田商学研究』第47巻第6号, pp.121-145.
- 十川廣國他 (2006) 「『新時代の企業行動——継続と変化』に関するアンケート調査 (3)」『三田商学研究』第48巻第6号, pp.147-167.
- 十川廣國他 (2007) 「変化の時代における不変のマネジメント」『三田商学研究』第49巻第7号, pp.205-228.
- 馬場杉夫 (2005) 『個の主体性尊重のマネジメント』白桃書房。
- 渡部直樹 (2006) 「戦略と構造, そしてケイパビリティ——進化論の観点からの再構成——」『三田商学研究』第49巻第4号, pp.81-99.

[大学院商学研究科博士課程]