産業能率大学紀要　第31巻　第2号（別刷）

組織能力研究のレビューと分析枠組み

Organizational Capability: A Review of Previous Studies and a Tentative Framework for Research

2011年 2月

小出　琢磨　　Takuma Koide
城戸　康彰　　Yasuaki Kido

Sanno University Bulletin Vol. 31 No. 2 February 2011

組織能力研究のレビューと分析枠組み

Organizational Capability: A Review of Previous Studies and a Tentative Framework for Research

小出　琢磨※
Takuma Koide
城戸　康彰
Yasuaki Kido

Abstract

Organizational capability is regarded as a source of sustainable competitive advantages and has been a challenging research theme these days. On the other hand, it is a remarkable characteristic in organizational capability studies that the concepts and perspectives employed in them are many and various. The purpose of this study is to make a review of previous studies on organizational capability and to present a tentative framework for empirical studies in Japanese firms. We examine previous studies in terms of three perspectives, namely, a resource-based perspective, a capability perspective, and dynamic capability perspective. Finally, we present a framework based on the review.

1．はじめに

企業の競争優位の源泉についての経営戦略研究は、1980年代をリードしたポーターを中心としたポジショニング・アプローチ、すなわち、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製品をいかに位置づけるかに焦点をあてた経営戦略論から、1980年代後半以降に誕生した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資源ベース・アプローチ（RBV：resource-based view）が主流になった。さらに資源ベース・アプローチの発展形態である能力ベース・アプローチ（competence

2010年10月13日　受理
※南山大学大学院ビジネス研究科博士後期課程

perspective）による研究も進んでいる（遠藤,2006）。

組織能力（organizational capability）は、この一連の資源ベース・アプローチの研究において、提唱されているものである。ところが、組織能力の研究は進んでいるものの、その反面組織能力の捉え方の違い等により多くの研究が整理されないまま展開されているのも事実である。また、海外では組織能力の実証研究は行われているが、日本では組織能力のレビュー文献等は出ているが、日本企業を対象とした組織能力の実証研究はほとんどなされていない。

本論文では、以上の問題意識より組織能力の概念を検討すると共に、戦略論における組織能力に関する研究をレビューすることによって、日本企業を対象とした実証研究のためのフレームワークを提示することを目的とする。

2．先行研究の整理

企業の持続的競争優位の基盤となる組織能力には、理論的にも実践的にも注目が集まっているが、曖昧な捉え方で論が展開されているということができる。論者の数だけ組織能力の定義はあるといってもよいほどである。そこで、ここでは、まず組織能力の定義を概観して整理することから始める。そして、組織能力に関する研究の発展の系譜をレビューすることにする。ただし、冒頭で述べたように、組織能力の先行研究には多様なアプローチや見方（パースペクティブ）が採られているのも事実である。そこで、次のような観点から先行研究をレビューすることにする。

まず、資源ベース・アプローチを、能力を「資源」とみなすアプローチと、能力（ケイパビリティ）とみなすアプローチに2分して捉える。前者を初期の資源ベース・アプローチ、後者をケイパビリティ論として分けて検討する。一般的な印象では、ケイパビリティ論は、能力ベース・アプローチという印象をもつかもしれない。しかしながら、学説的な流れからは、明らかに資源ベース・アプローチの発展形であり（永野,2010；中橋,2003a；遠藤,2006）、この立場にたたないと、「ケイパビリティ」の競争優位性といった観点が不明瞭になってしまう懸念があるからである。

能力ベース・アプローチによる研究は、今ではダイナミック・ケイパビリティに関する研究が中心となっている。つまり、組織能力をいかに更新して斬新な知識や価値観を構築するのか、ということに主眼があてられている。能力をどう構築するかという資源アプローチやケイパビリティ論とは異なっている。これらのことから、「能力ベース・アプローチ」は、「ダイナミック・ケイパビリティ論」として扱うことにする。

2．1　組織能力に関する多様な定義

「組織能力とは何か」といった際に、その捉え方は多様である。組織能力の定義として代表的なものにグラント（1991）の「組織が保有する資源を調整・組み合わせる能力」（121頁）がある。この定義に関して、金（2004）は、この定義は、「あまりにも曖昧であり、必ずしも戦略研究や実践において操作性が高いとはいえない」（175頁）としている。確かに、組織能力とは、「組織が保有する資源を調整・組み合わせる能力」であるだけでは、一定の納得感はあるものの、組織能力が何のために資源を調整・組み合わせるかについてや、それをどう測定把握するのかについては不明である。さらには、資源が組織能力に含まれるのか、組織能力は一度作ったらそれでいいのかといった疑問にも答えられない。

グラントの定義以外の一般的な組織能力の定義をまず挙げてみる。

- ✓ Stalk, et al. ,（1992）：「戦略的に理解されるビジネスプロセスの集合」（62頁）
- ✓ Winter,（2003）：「特定の優れた成果を生み出すための選択肢の集合を、生産要素投入フローと相まって組織の管理者に与える高次の組織ルーチン（あるいは、ルーチンの集合）のこと」（983頁）
- ✓ Hedman & Kalling,（2002）：「資源を開発し、管理する能力」、「資源を統合し利用する能力」、「資源の組合せを整える能力」（83頁）
- ✓ Helfat & Peteraf（2003）,：「組織の資源（あるいはケイパビリティ）から、特定の最終目的を実現するために最終調整されたタスク集合を実行する組織の能力」（998頁）
- ✓ Leonard-Barton,（1992）：「競争優位を特徴づけ、規定する一連の知識を含む能力」（113頁）
- ✓ Grant,（1996）：「（組織能力の本質は）個人の専門知識の統合」（376頁）

これらの定義をみる限り、組織能力は多様な捉え方をされていることがわかる。しかし、よく見てみると、3つに分類することが可能であろう。

1つは、組織的活動を調整や統合、実行する能力のことを組織能力とみなすものである。組織には、本来調整や統合する力があり、組織の本質もこの調整力、統合力にあるということもできる。この力を組織能力に求めるものである。グラント（1991）と同様に、ヘドマンら（2002）の「資源を統合し利用する能力」や、「資源の組合せを整える能力」という捉え方もこの範疇に入る。

2つ目は、売上等の組織成果をあげるプロセスそのものを組織能力とみなすものである。「ビジネスプロセス（の集合)」を組織能力とするストークら（1992）は、これに該当する。

第3は、学習の成果として得られるもので、業務を効果的に遂行するものに関連するもので

ある。ウィンター（2003）のいう「組織ルーチン」やレオナルド・バートン（1992）の定義にみられるように人的資源に帰属する「知識」等である。ちなみに、組織ルーチンは「訓練や仕事の反復的遂行を通じて確立した、組織成員間で共通に理解された役割と相互作用のための非公式な手続き」（Grant,1996,379頁）のことである。

組織能力の定義は多様ではあるが、何をもって組織能力とするかについては、3つほどに分類できることがわかった。では、次に先行研究を3つのアプローチに分けてレビューすることで、より詳細に組織能力の概念やその変化、発展を追ってみることにする。

2．2　初期の資源ベース・アプローチの生成

資源ベース・アプローチとは、企業独自の経営資源が企業の行動とその方向づけに影響を与え、ひいては当該企業の競争優位の源泉になるという主張を行うものである。この資源ベース・アプローチの主張は、ポーターらによって提唱されたポジショニング・アプローチが外部環境分析を偏重したことへの批判から生じ、優位性をもたらす企業内部の要因に着目するものであった（永野,2010）。

ポーターに代表されるポジショニング・アプローチでは、産業レベルの収益性が個々の企業の収益性に反映するという因果経路が強調されたが、こうした考え方に対して、なぜ業界内に他社より優れた業績を挙げることができる企業が存在するのかという疑問が投げかけられた。多くの研究者が指摘したのは、ポジショニング・アプローチの理論的枠組みだけでは、産業間に見られる収益性の差を十分に説明できないという問題点であった（遠藤, 2006）。

資源ベース・アプローチでは、ポジショニング・アプローチが企業の異質性を軽視してきたことを問題視した。資源ベース・アプローチという用語を最初に用いたのは、ワーナフェルトの1984年の論文であるとされる（永野,2010）。ワーナフェルトは、企業の内部の要因に着目することが企業に有用であるとし、製品市場の点からよりもむしろ内部資源の点から考察を試みている。

ワーナフェルトの研究をもとにしたバーニー（1986）によると、ポーターのポジショニング・アプローチでは、経営資源は極めて流動的で、どの企業も即座に必要な経営資源を手に入れることができるという状況が暗黙のうちに想定されていたと批判し、企業独自の経営資源の重要性についての議論を深めた。彼の主張は、有価値性、希少性、模倣困難性、代替不可能性といった性質を持つ経営資源を獲得し、保有することによって、競争優位が構築できるというものである。ここで、「有価値性」とは、顧客から見て他社よりも高い価値の製品・サービスを創造する特性、「希少性」とは他社が簡単には入手できないという特性、「模倣困難性」とは、他社によって簡単には模倣さない特性、「代替不可能性」は、他社が自社の競争優位の源泉となっている資源とは異なる資源を用いて、同様な戦略を展開し、自社の競争優

位を奪うことができない特性のことを言っている。

なお、中橋（2003b）は、資源ベース・アプローチにおける属性研究において、上述の有価値性・希少性は、競争優位の「獲得」に貢献する資源の属性とし、模倣困難性・代替不可能性は、獲得した競争優位を「持続」することに貢献する資源の属性であると指摘している。

こういった初期の資源ベース・アプローチは、永野（2010）によると、あくまで経営資源のストックとしての性質・特徴に焦点を当てたものであり、彼らの研究では、蓄積された資源を育成したり、組み合わせることによって活用する能力については、ほとんど触れられなかった。

2．3　ケイパビリティ論の展開

初期の資源ベース・アプローチにおいては、資源そのものの特徴やそれを守ることの方策といったことに議論の焦点があてられていた。しかし、企業がどれだけ豊富な資源をもっていたとしても、それだけでは競争優位を獲得することはできないという認識から、1990年に入り資源を組み合わせて活用する能力に着目されるようになった。このような経緯から、組織能力は企業が蓄積している経営資源のストックという側面と、経営資源を有効に活用するという側面を明確に区分されるようになってくる（遠藤,2006）。

組織の資源を組み合わせて活用する能力に着目した代表的な研究者には、プラハラッド＝ハメル、ストーク＝エバンス＝シュルマン及び、グラントらがおり、ここでは彼らの研究を概観することにする。

プラハラッド＝ハメルは、組織能力ではなく「コア・コンピタンス」という概念を用いている。そのコア・コンピタンスを「企業が顧客に特定の利益をもたらすことを可能にする一連のスキルや技術」（1994,199頁）と定義した。ただし、プラハラッドたちはコア・コンピタンスの重要性を認めつつも、その一方で「コア・コンピタンスとは、組織における集団的学習であり、とくに多様な製造スキルをいかに調整し、複数の技術の流れをいかに統合していくかを学ぶことである」（1990,82頁）と述べている。つまり、コア・コンピタンスを形成する学習をより重視しているとみなせる。この点について永野（2010）は、プラハラッド＝ハメルのコア・コンピタンス論では、いかにスキルや技術を組み合わせることを学習していくかの重要性が主張されていると述べている。

ストークら（1992）は、上述のコア・コンピタンスの重要性は認めるものの、それだけで企業の長期的な競争優位性が持続されるには不十分である主張した。彼らの主張で注目されているのは、「製品でも市場でもなくビジネスプロセス」（62頁）であった。そして、その特徴は、「全社的」「戦略的投資」「顧客満足」であった。すなわち、ビジネスプロセスは、特定

部門や職能を超えた全社的な視点からの戦略的投資によって、顧客満足を与えうるものとなり、そのような顧客満足に結びつくことで初めて戦略的優位性を持ちうる組織能力となるとするものである。ストークたちの所論で注目されるのは、「顧客満足」をあげていることである。ビジネスプロセスをどのように設計するかに関して、「顧客満足」を高めるためとしているのである。つまり、顧客の満足を出すことにより、「何のために」組織能力を構築するのかという能力構築の目的を示すことになっている。顧客満足を高めるためにビジネスプロセスの構築、再構築することにより持続的競争優位も確保されるといっているのである。

グラント（1991）は、前述の通り、組織能力が複数の資源を組み合わせる能力だけではなく、調整を行うものであるとしている。すなわち、組織能力は「組織構成員の間、もしくは組織構成員と他資源との間に行われる複雑な調整のパターンを含むもの」（122頁）である。この調整において大事な役割を果たすのが組織ルーチンである。金（2004）によると、このような調整のパターンは反復による学習プロセスであって、日常に行われる活動であるとし、組織能力の本質は一連の調整された個人の行動によって構成される行動パターン、すなわち組織ルーチン、あるいは複数のルーチンの相互作用であるとしている。

また、グラント（1991）は組織能力の構築において、リーダーシップや組織文化といった組織要素が重要な働きをすることを指摘している。つまり、「組織ルーチンが個人の行動を調整する過程を含むものであるならば、組織構成員の協働やコミットメントを導く組織の価値観や伝統など文化的要素とマネジャーのリーダーシップなどは組織プロセスを支える役割を果たしている」（Grant,1991,122頁）のである。

組織能力を構築するには、それを促進する組織要因の存在や、それらがどういった働きをするかを解明することが欠かせない。グラント（1991）は、そういった組織要因を示唆している点も注目に値する。

2．4　ケイパビリティ論からダイナミック・ケイパビリティへ

レオナルド・バートン（1992）は、コア・ケイパビリティという概念を用いて、企業独自の知識体系である資源活用能力に着目した。しかし、彼女の研究で注目されるのは、「コア・リジディティ」を提唱していることである。「コア・リジディティ」とは、企業の置かれている環境に重大な変化が生じた時や、組織能力を構築し、強化する活動自体に硬直性が生じた時に、従来強みであった組織能力が弱みに転じるという逆転現象のことである。彼女は、従来の研究が組織能力をどう構築・強化するかについて議論が集中している中で、組織能力がもつ「負の側面」を指摘したのである。つまり、コア・リジディティの概念を使い、組織能力の強化が環境変化への適応を不能にし、これが組織の衰退に導くことを示したのである。永野（2010）は、この点について、彼女の提唱するコア・リジディティの概念は、組織能力

の強化が競争優位の喪失にもつながるという逆転現象につながるメカニズムを明らかにしようとした点で大きな意義があったと述べている。

そのメカニズムは、次の通りである。一度構築した組織能力に基づく優位性を持続させるには、その固有性・模倣困難性をいかに高めていくかという点に主眼が置かれる。しかし、そのような学習ともいえる活動が成功体験を生み、その結果として慣性領域で知識構築活動がなされると、環境の変化に気づかず、結果として競争優位を喪失するというものであった。そして、この問題の克服にあたっては、既存のケイパビリティ自体が硬直化しないように常にそれを見直し、変換するためのより上位のケイパビリティ概念が必要であることが示唆された。これがが、まさに次のダイナミック・ケイパビリティ論へとつながっていくことになったのである。

ケイパビリティ論は、暗黙のうちに「安定した環境」を前提にしたアプローチであるといえよう。現在のような不安定で変化が常態となっている環境下においては、既に構築した組織能力を強化するだけで競争戦略を展開するには明らかに限界があるといえる。組織能力をダイナミックに変えていく能力（capability）が求められるのである。

2．5　ダイナミック・ケイパビリティ論の展開

ティース＝ピサノら（1997）は、ダイナミック・ケイパビリティを「急速に変化する環境に取組むために、企業の内部、外部のコンピテンシーを統合、調整し、構築、再構成する力」(516頁）と定義する。

彼らは、グローバルな市場において競争優位を獲得している企業は、時宜を得た環境対応と素早く柔軟な製品イノベーションを実行できると共に、社内外の能力を効果的に調整したり組み替える経営能力を持っていることを指摘した（1994,538頁)。そのような環境適応力、イノベーション力、経営能力こそが競争優位の源泉であるとし、「ダイナミック・ケイパビリティ」と名付けた。さらに、ダイナミック・ケイパビリティの要素は、プロセス（組織・管理プロセス)、ポジション（有形・無形・人的資源)、パス（戦略代替案）であるとしている(1997,518頁)。

アイゼンハート＝マーチン（2000）は、ダイナミック・ケイパビリティを組織プロセスであると捉えつつ、ダイナミック・ケイパビリティとは、「製品開発や戦略的意思決定、アライアンスのような、1組の特定的で識別可能なプロセス」(1105頁)、「市場が生成し、企業間競争が起こり、進化し、死滅するのに対応して、企業が新しい資源配列を実現するための組織的で戦略的なルーチン」(1107頁）と定義し、組織能力と異なりその模倣困難性を否定している。つまり、彼らによるとダイナミック・ケイパビリティは、ベストプラクティスであり、各企業は、それぞれの歴史的条件によって異なる開始点から固有の経路を経て同じダイナミ

ック・ケイパビリティにたどり着くつくことができるけれども、当然ながら詳細なレベルでは特異性を持っているとし、ダイナミック・ケイパビリティは、価値があり稀少ではあるけれども模倣困難性はないとしている。

また、ヘルファットら（2003）は、ダイナミック・ケイパビリティは、組織能力と異なって、企業の特定目的のアウトプット（パフォーマンス）に直接影響をするものではなく、むしろ組織能力に影響を与えることによって企業のアウトプットに間接的に貢献するという関係にあるとしている（Helfat & Peteraf,2003）。

さらに、組織能力とダイナミック・ケイパビリティとがどのような関係にあって、両者が組織学習によってどのように形成されるかという代表的な研究の1つとしてゾロ＝ウインター（2002）の成果がある。彼らは「ダイナミック・ケイパビリティは、組織が有効性を追求するためにオペレーティング・ルーティン（組織能力）をシステマティックに形成し、修正するための学習と安定的な活動パターンである」とする（340頁）。この定義をもとに、組織能力とダイナミック・ケイパビリティの関係について、学習を媒介に以下のように展開している。まず、組織能力の形成・進化は、学習のメカニズムから2つのプロセスを経て行われる。一方では、まず学習によってダイナミック・ケイパビリティが形成され、ダイナミック・ケイパビリティのもとで組織能力を進化させ、また他方では、学習によって既存の組織能力を直接進化させているという流れである。そして、この組織学習のプロセスは、「高次ケイパビリティ」「“学習するための学習”多様性に関する第2次メタ・ケイパビリティ」（Collis,1994,147頁）などと呼ばれる（遠山,2007）。しかし遠山は、ダイナミック・ケイパビリティでさえ急激に変化する不安定な環境下においては、慣性のジレンマが生じると指摘した。そして、組織能力を駆使した日常の反復的経験の中から、ダイナミック・ケイパビリティそのものを形成・進化させて、そのもとで組織能力を進化させることも必要であると主張する。これは、上述のゾロ＝ウインター（2002）の主張を補足するものである。すなわち、ゾロ＝ウインターのいう「学習のメカニズムを通じたダイナミック・ケイパビリティが組織能力を進化」させるプロセスだけではなく、「組織能力を駆使した日常の反復的経験から学習のメカニズムを通じてダイナミック・ケイパビリティを進化」させる逆方向のプロセスを位置づけたのである（遠山,1998）。

ここまでで、組織能力に組み込むべき視点の1つ目は、ダイナミック・ケイパビリティは、それそのもので直接アウトプットに結びつくものではなく、組織能力に働きかけることによって組織能力がアウトプットを生み出すことである。2つ目は、組織能力とダイナミック・ケイパビリティそれぞれに学習のメカニズムは存在し、それらはその両者の外部に“メタな能力”として存在するという点である。

さらに、上田（2007）は、組織能力に関する先行研究を整理したうえで、近年は、組織資

源とビジネスプロセスを中心とした組織能力との関係性よりも、知識といった目に見えないものに視点が移っているとしている。そして、その議論が、設備も含めた総合的で、ある意味では目に見えやすいビジネスプロセスそのものから、より目に見えない暗黙知に近いものへと転換していると主張している（上田,2007）。

そして、ダイナミック・ケイパビリティが、メタ的な能力、つまり環境変化が起きたときに、既存の能力を変革するという高次な力であるが故に、そこでの議論が抽象的になりかねないと指摘しつつ、抽象的なダイナミック・ケイパビリティを考える上で、実質的に必要となる2つの考慮すべき事項を提示している。その2点とは、上田（2007）によると、「組織能力を変革するタイミング」と、「組織能力の変革を行う際の組織的要件」であるとしている。

このうち、「組織能力の変革を行う際の組織的要件」の検討からは、非常に重要なことが、発見されたと考える。それは彼が、過去の事例に基づく先行研究から、変革の組織的要件としてリーダーシップと意思決定プロセス、組織文化をあげ、それらはダイナミック・ケイパビリティとは異なるメタ的な能力であると示唆した点である。なぜこのように捉える事が可能になったかというと、ダイナミック・ケイパビリティは「製品開発や戦略的意思決定、アライアンスのような、1組の特定的で識別可能なプロセス」(Eisenhardt & Martin,2000,1107頁)であるという見方が一般的であるため、リーダーシップ等をダイナミック・ケイパビリティに含むことは現時点では考えにくく、別の能力（メタ的な能力）が働いたと考えるほうが自然であるからである。

以上の上田の主張から着目すべき点は、組織能力は、環境の変化に対しては有効に機能せず、ダイナミック・ケイパビリティが必要であるという点と、リーダーシップと意思決定プロセス、組織文化が、ダイナミック・ケイパビリティとは別のメタ的な能力として、組織能力の形成に働いているということを示唆したことである。そしてこれは、上述の「高次ケイパビリティ」と同義であると考えられる。

3．組織能力分析のためのフレームワークの提示

本章では、2章で行った組織能力に関する先行研究から得られたことを前提にして、組織能力を調査研究するためのフレームワークを提示する。

分析の中核概念である組織能力について、次のような要素から構成されると考えられる。

まず、組織能力は、遠藤（2006）も指摘するように、経営資源の「ストック」という側面と、経営資源を有効に「活用する」という側面の両面から捉えられる。前者の資源のストックという側面は、バーニー（1986）のいう、有価値性、希少性、模倣困難性、代替不可能性という資源特性から成る。この背景には、グラント（1991）のいう「資源とは生産過程へのインプット要素を意味しており、組織能力と対比して重要なことは、個々の資源は単独では

価値を生み出さないことである」(118－119頁)がある。つまり、資源そのものは価値を生み出さず、そのために組織能力とはみなせない。資源が、有価値性、稀少性といった特性をもつことにより他社との違いを生み出す組織能力となるからである。

「資源活用」面においては、先行研究にあったように資源をまとめ調整(Grant,1991)、統合(Hedman & Kalling,2002)する力、および実行(Helfat & Peteraf,2003)する力が組織能力を構成すると考えられる。ビジネスプロセス(Stalk, et al. ,1992)は、ここでいう実行する力の一端を担うと考える。ビジネスプロセスがどう構築され実行されるかが組織能力のアウトプットであるパフォーマンスに直結関係するからである。なお、資源特性と資源活用は相互に関係があり、有価値性等の資源特性は活用にも影響し、さらにそういった特性をもつ資源の活用により資源特性も変化するともいえる。

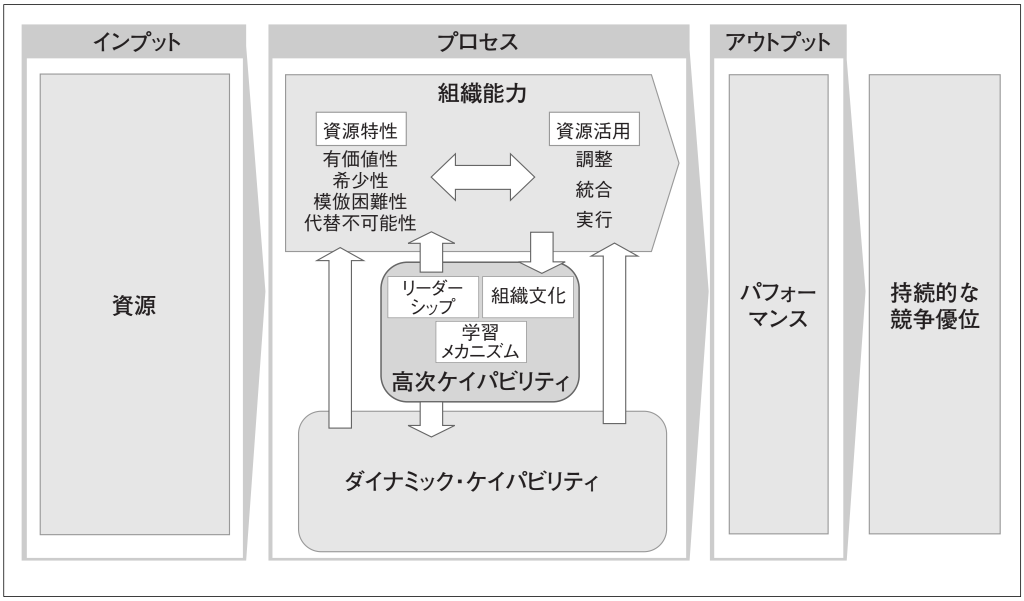
次にわれわれは、Collis(1994)のいう「高次ケイパビリティ」をフレームワークに加える。高次ケイパビリティを、後に述べるダイナミック・ケイパビリティと組織能力の間に介在し、組織能力を進化、発展させる機能を果たすと位置づける。資源の活用に関わる組織能力とは、別の働きをするとみなすからである。この高次ケイパビリティには、リーダーシップや組織文化(Grant,1991)が含まれる。

また、われわれは、学習を高次ケイパビリティの中に位置づける。学習は、人的資源がもつ知識(Leonard-Barton,1992;Grant,1996)や組織ルーチン(Winter,2003)を通じて行われる。既存の知識を組合せあるいは使用して、また過去の経験から蓄積され効果的な業務の遂行方法である組織ルーチン使って、資源の活用プロセスの中で学習は生起する。その成果は、知識をより高次なものへと統合させる(Grant,1996)し、組織ルーチンもより高次なものへと発展させる。また、有価値性や希少性といった資源特性も高めることになる。

われわれは、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として「ダイナミック・ケイパビリティ」を位置づける。つまり、環境の変化を感知し、それへの適応様式を編み出し、それを実現する資源や能力の再配置や変換を指導するものである。ヘルファットら(2003)が言うように、ダイナミック・ケイパビリティが直接パフォーマンスに影響するのではなく、組織能力を通じて間接的にパフォーマンスに関係することなる。また、日本企業では現場から戦略を生み出す、あるいは辺境から変革は起きるということがいわれるように、また遠山(1998)も言うように、高次ケイパビリティがダイナミック・ケイパビリティに影響する関係も想定している。

以上の所論に基づき作成されたのが、図表－1にある組織能力研究のための分析枠組みである。この枠組みは、完成形ではなく試論的なものとわれわれはみなしている。今後、この枠組みの精緻化を行うとともに、日本企業を対象とした実証研究へと移っていく予定である。

図表-1　組織能力研究のための分析枠組み



参考文献

［1］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）

［2］Barney, J. B. (1986) "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, Vol.32, No.10, pp.1231-1241

［3］Collis, D. J. (1994) "Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?" *Strategic Management Journal*, Vol.15, Winter Special Issue, pp.143-152

［4］遠藤健哉（2006）「資源ベース・アプローチと能力ベース・アプローチ」十川廣國（編者）『経営学イノベーション〈2〉経営戦略論』中央経済社、75-85頁

［5］Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000) "Dynamic Capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, Vol.21, Nos.10-11, pp.1105-1121

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

［7］Grant, R. M. (1996) "Prospering in Dynamically-Competitive Environment: Organizational Capability as Knowledge Integration," *Organization Science*, Vol.7, NO.4, pp.375-387

［8］Hamel, G and Prahalad, 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』日本経済新聞社）
［9］Hedman, J. and Kalling, T. （2002） *IT and Business Models. Concepts and Theories*, Copenhagen Business School Press
［10］Helfat, C.H. and Peteraf, M.A. （2003）"The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles," *Strategic Management Journal*, Vol.24, pp.997-1010
［11］金載旻（2004）「競争戦略研究における資源ベースド・ビューの再検討－ケイパビリティの概念考察を中心として－」『中央大学大学院研究年報』Vol.33、173-188頁
［12］Leonard-Barton, D. （1992）"Core Capabilities and Core Rigidities," *Strategic Management Journal*, Vol.13, Summer Special Issue, pp.111-125
［13］永野寛子（2010）「戦略論の系譜」渡辺直樹（編者）『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社
［14］中橋國藏（2003a）「経営資源と独自能力」柴田悟一・中橋國藏（編著）『経営管理の理論と実線（新版）』東京経済情報出版、172-205頁
［15］中橋國藏（2003b）「経営戦略」柴田悟一・中橋國藏（編著）『経営管理の理論と実線（新版）』東京経済情報出版、89-124頁
［16］中橋國藏（2007）「組織能力と個人知識」遠山暁（編者）『組織能力形成のダイナミックス』中央経済社、2-22頁
［17］Prahalad, C. K. and Hamel, G. （1990）"The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol.68, No.3, pp.79-91（坂本義実訳（1990）「コア競争力の発見と開発」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Vol.15, No.5, pp.4-18）
［18］Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L. E. （1992）"Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, Mar. ? Apr., 1992, pp.57-69
［19］Teece, D. J. and Pisano, G. （1994）"The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," *Industrial and Corporate Change*, Vol.3, No.3, pp.537-556
［20］Teece, D. J., Pisano, G, and Shuen, A. （1997）"Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533
［21］遠山暁（1998）「現代経営情報システムの研究」日科技連出版社
［22］遠山暁（2007）「企業革新におけるダイナミックケイパビリティ」『組織能力形成のダイナミックス』所収、中央経済社、23-43頁
［23］上田泰（2007）「ケイパビリティ概念の多様性と変革の組織的要件」遠山暁（編者）『組織能力形成のダイナミックス』中央経済社、68-87頁
［24］渡辺直樹（2010）『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社
［25］Wernerfelt, B. （1984）"A Resource-Based View of the Firm" *Strategic Management*

Journal, Vol.5, p.172

［26］Winter, S. G.（2003）“Understanding Dynamic Capabilities,” *Strategic Management Journal*, Vol.24, pp.991-995

［27］Zollo, M. and Winter, S. （2002）“Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities,” *Organization Science*, Vol.13, No.3, pp.339-351