

ダイナミック・ケイパビリティと企業制度

Dynamic Capability and Business Institutions

槇谷正人

目次

1. はじめに：問題の所在
2. ダイナミック・ケイパビリティと企業制度の関係
3. 研究テスト方法と仮説の提示
4. 先行研究
 - 4-1. 企業制度
 - 4-2. ダイナミック・ケイパビリティ
5. 事例研究－ダイナミック・ケイパビリティと企業制度－
6. インプリケーション
7. おわりに：残された課題

1. はじめに：問題の所在

本稿の目的は、企業の様々な制度が有効に機能するための組織形態を明らかにし、企業の持続的成長と発展要因とみなされているダイナミック・ケイパビリティの形成メカニズムを、企業制度との関係で再整理することである。企業の競争優位を決定づけるダイナミズムの研究の多くは、経営者や戦略に視点を置くものや、環境適応する組織構造によって議論が繰り広げられてきた。とくに、経営戦略の発展にみられるように、企業を外部環境からとらえてアプローチする研究（Chandler,1962；Ansoff,1965；Porter,1980；1985）と、資源ベース（Resource Based View：RBV）に代表されるように、企業の内部組織に焦点を当ててアプローチする研究（Wernerfelt,1984；Barney,1996）があげられる。しかし、これらいずれの研究も、企業の経営現象を観察することによって得た結果をもとに、競争優位の源泉と持続要因を意味づけたものである。それだけでは、経営者を中心とする実務家にとって再現可能性をもった理論には

成り得ない。実際の経営の舵取りをする場面で、優先する事項の意思決定に時間を要するだけでなく、資源や能力の獲得の方法が不明確なのである。

競争優位となる再現可能性をもった取り組みを行おうとすると、組織が解決すべき課題の範囲が広く、その内容も困難なものであることが予測されよう。たとえ、それらを計画通り実行したとしても、経営資源と組織能力の獲得と構築のためには時間がかかりすぎてしまうのである。経営資源は一般に、ヒト、モノ、カネ、情報と言われるが、ここでは時間も競争優位を構築する場面では重要な経営資源となるのである。

このように、企業の競争優位を決定づけるダイナミズムの研究は、経営資源や組織能力に照準があわされてきたが、それらが形成されるメカニズムについて、より短い時間軸で変化を生み出す企業制度の条件に着目することが必要であろう。そのため、ダイナミック・ケイパビリティのメカニズムを、企業制度と関連づけて機能するための要因を分析する。また、企業制度が有効に機能するための組織形態と組織体制における条件についても事例分析によって考察する。

そこで次の2節では、問題の所在を明らかにし、本稿の分析枠組みを整理する。第3節では研究方法と分析方法について紹介する。第4節では、先行研究をもとに、ダイナミック・ケイパビリティと企業制度のアプローチの可能性とその限界を整理する。第5節では具体的4社事例を紹介し分析する。第6節では、理論研究と事例分析から明らかになったインプリケーションを考察する。最後に本研究の結論と課題について述べる。

2. ダイナミック・ケイパビリティと企業制度の関係

ダイナミック・ケイパビリティは、ティース他 (Teece,1997) によれば、「急速に変化する環境に対応するために、内外の能力を統合・構築・再配置する企業の能力」であり、ウィンター (Winter,2003) によれば、「短期的での生存能力を伸ばし、修正、創造する能力」であると定義づけている。これらの定義で重要なことは、内外の能力の統合と修正を柔軟に組み替えることであり、環境の変化に対応するためには、組織内外の資源を利用し創造する学習プロセスで

あると整理できる。

ティースとピサノ (Teece and Pisano,1994) は、組織能力をダイナミック・ケイパビリティと呼び、その性質について、よりミクロ分析的な説明を記し個人や組織が実践をつうじて獲得する習慣やルーティンを扱っている。ルーティンは、ある組織が実際に行っていることを表すのにたいして、ケイパビリティの場合、ある組織がさらに資源の再配分を行えば、実行できるようになるかもしれないことをも含んでいる、という点である。このように、企業のルーティンは、ケイパビリティの部分集合であり企業の実現可能な事柄に影響を及ぼす。

さらに、ティース・ピサノ・シューエン (Teece,Pisano,and Shuen,1997) は、資源ベースの観点から、ルーティンは環境変化に応じて変動する企業組織の活動と経営資源を結びつけるダイナミック・ケイパビリティを構成するものであると指摘している。

したがって、ダイナミック・ケイパビリティを構成するルーティンは、組織行動そのものである日常活動のアクティビティといえよう。しかし、近年、戦略論や組織論で展開されているこれらの議論は、伊丹 (1984) が「見えざる資産」と表現するように、ケイパビリティやアクティビティは可視化できない資産であり、人間の認識によって意味づけられるものでしかない。一方実務家の間では、ケイパビリティやアクティビティの实在について暗黙的に理解されている。さらにそれらを形式知として理解し再現可能なものにしようとする。このように、研究者と実務家の間では、競争優位のケイパビリティやアクティビティのメカニズムの解明は混乱をきたしているといえよう。つまり、研究者の視点は、説明可能な可視化できる枠組みを説明している。その方法は、企業活動におけるケイパビリティの静態的記述と、アクティビティの物語的記述である。

これらの見えざる資産は、果たしてどこまで可視化できるのであろうか。ケイパビリティの形成プロセスやアクティビティの実行プロセスは、ある一定の時間と空間を観察対象としなければならない。そのため、どうしても目に見えない部分の認識は、組織にとって困難を極めるであろう。観察者の限定的な視点からの考察と分析からでは、静態的記述と物語的記述の枠組みから乗り越え

ることが困難になるのである。

そこで本稿では、ケイパビリティやアクティビティである組織能力の形成プロセスを、可視化できる企業制度との関係に着目することによって、持続的競争優位の要因であるダイナミック・ケイパビリティのメカニズムを明らかにすることを試みる。そのために、ダイナミック・ケイパビリティを生み出す企業制度について、経済学の視角と経営学の視角から整理しておく必要がある。

磯谷(2004)は、企業の制度論アプローチにおいて、現代経済学における企業組織分析の2つの大きな流れを、企業への契約論アプローチと能力論アプローチを取り上げて議論を展開している。契約論アプローチでは、企業は「情報の処理装置」(firm as processor of information)とみなされ、能力論アプローチでは、企業は「知識の処理装置」(firm as processor of knowledge)とみなされる(Fransman,1994; Amin and Cohendet,2000)。

前者の企業への契約論アプローチでは、取引費用理論とエージェンシー理論の2つに大別して議論を展開している。一つは取引費用理論¹⁾である。取引費用理論は、企業は権限・権威関係を内蔵する点で市場とは明確に異なるとするコースにおける企業の存在をめぐる議論の一つの側面が、ウィリアムソン(Williamson,1975; 1985; 1996)に引き継がれている。分析の単位は「取引」であり、市場と種々の組織形態は、取引を制御するのに必要な諸費用取引契約前にかかる探索と情報の費用、取引契約をかわすこと自体にかかる交渉と意思決定の費用、取引契約後にかかる監視と執行の費用を節約する目的で選択されるとする。

そしてもう一つは、エージェンシー理論²⁾である。市場と企業は本質的に同一であるとするコース(Coase, 1988)のもう一方の側面の議論である。エー

1) どのような取引様式が選択されるかは当該取引の属性に依存し、選択された取引様式に応じて組織形態も異なるものとみなされる。取引の属性の差異にとりわけ重要であるのが、取引される「資産の特殊性(asset specificity)」である(磯谷,2004)。

2) このエージェンシー関係は、企業に関わる多様な経済主体間の関係、所有者と経営者、経営者と一般従業員、アッセンブラーとサプライヤーなどの関係に広く想定可能であるし、エージェンシー理論は、これらの関係主体間で発生する利害対立を回避するための最適な契約はどのように設計できるのかを問題とする(磯谷,2004)。

ジェンシー関係は、プリンシパル（依頼人）が自己の目的を達成するための意思決定や行為をエージェント（代理人）に委託するときに生ずる。しかし、両者の利害が異なり、情報の不完全性・非対称性が支配する状況下で、依頼人の目的に沿うような行動を代理人にとらせるためには、監視のための仕組みを作り上げねばならないし、もしそのためのコストが過大になるというような場合には、代理人の行動を依頼人の目的に適うようにさせるインセンティブ・メカニズムを含む契約を設計し締結する必要がある。この理論における企業とは、諸種のインセンティブ契約の「束」として概念化されることになる。

一方、企業への能力論アプローチでは、企業の存在、その境界、構造は、個々の企業、企業を構成する個人と集団に独自の知識・能力、すなわち企業特殊の資産であるコンピタンスないしはケイパビリティによって説明されることになる。企業は、知識の「貯蔵庫 (repository)」であるとともに「発生器 (generator)」(Foss,2001) であると定義される。このアプローチの源流は、経営資源の集合体として企業を捉えるべきことを強調したペンローズ (Penrose,1959) にあり、知識の貯蔵庫としての企業の戦略的な重要性を早い段階から認識していた研究者の一人であった。そして知識の貯蔵庫としての企業は、ネルソン・ウィンター (Nelson and Winter,1982) によって一層豊かな内容をもつものとして概念化されることになった。

その後、経営戦略論において、ポーター (Porter,1980) の競争戦略論を代表するポジショニング・ベース・アプローチが影響力を持った。そのポジショニング・ベース・アプローチは、外部環境への適応に焦点を当て、成長産業領域における有利な位置取りをするという視点から競争優位を説明するものであった。そのアプローチの視点が外部環境にのみ焦点が当てられていることに対して批判的な議論が展開された。それは、ワーナフェルト (Wernerfelt,1984) 以降、活発に議論が展開されてきた資源ベース・アプローチである。競争優位の源泉要因は企業組織の内部の資源であるとして、個別企業における経営資源と組織能力に着目した研究が進展することになった。

このように、企業の制度論アプローチは、契約論アプローチと能力論アプ

ローチの両側面から考察することによって分析することが重要であり、戦略論と組織論に新たなインプリケーションをもたらすものと考えられる。そのうえで、本稿では、ダイナミック・ケイパビリティと企業制度の関係を探究する意義について明らかにする。

3. 研究テスト方法と仮説の提示

企業の競争優位の源泉と持続を考察するには、組織内部の視点によって、組織がダイナミックに変化するケイパビリティとアクティビティに照準を合わせる必要があるであろう。そのため、次の3つのアプローチで分析することにする。

第1は、企業のダイナミック・ケイパビリティやアクティビティとは何か、その企業の強みである組織能力とは何かを明らかにすることであり、4社事例分析によって組織能力の源泉と持続のメカニズムについても考察する。

第2は、ダイナミック・ケイパビリティやアクティビティを生み出す要因としての企業制度に関する考察である。企業制度の設計だけによって競争優位を生み出されることは困難であると考えられるが、企業の様々な制度がダイナミックな組織行動を生み出すための要因を、企業制度の全体系とした経営理念との関係で考察することである。理念が制度とどのように結びついて、競争優位の組織能力を形成するのかという視点である。

第3は、企業が成長と発展する要因を、組織ライフサイクルごとにダイナミックなプロセスでとらえることの重要性である。組織能力自体はダイナミックなプロセスで形成されていく性質を持つが、企業制度は本来、組織能力を形成し安定させることをねらいとして設計される。また別の角度から、一度設計すると組織能力をダイナミックに変化させることを困難にする性質を持つ。これら組織能力と企業制度の相反する性質を、双方向の関係で動的にとらえて考察することである。

以上の3つのアプローチを反証可能な仮説として成立させる必要があるであろう。具体的には、ポパー（Popper,1972）が指摘するように、ある仮説を反証する試みが成立するためには、まず仮説自体に対して、潜在的にその仮説を反証す

るような基礎言明（これを潜在的反証子〈potential falsifier〉と呼ぶ）の集合が存在する必要がある。この条件を満たす仮説を反証可能な（falsifiable）仮説と言い、潜在的反証子のまったく存在しない仮説を反証不可能な（unfalsifiable）仮説と言う。反証不可能な仮説は反駁によって前進することができないから、これは科学的ではないことになる。

しかし、企業経営における経験的知識の及ぶ範囲の問題をどのように扱えば良いのだろうか。そこで、境界設定の問題をとりあげて、経験科学とそれ以外を区分する必要がある。第1は、企業経営で展開される現象は経験的知識であり、特定企業のある一定期間の経営現象を考察対象とすることにする。第2は、「観察の理論負荷性（theory-ladenness of observation）³⁾」（Hanson,1958）と「通約不可能性」（incommensurability）⁴⁾」（Kuhn,2000；Feyerabend,1981）における問題である。観察の理論負荷性であるが、4社事例の観察時期を、約40年の中で最も成長の著しい時期を対象とした。なぜなら、同時期を選定し考察することが妥当であると考えられるが、経営現象と外部環境の考察が所与の一定のものとなるため、そこに観察の理論負荷性が生じるからである。したがって、各社の事例は同時期を境界としていない。通約不可能性は、対立する理論間の意思疎通や比較を不可能にしてしまう議論であるが、近年の経済学における制度論と、経営学における戦略論の先行研究を整理することによって、一歩でも通約可能な考察に努めた。そのために、企業制度とダイナミック・ケイパビリティという2つのキーワードを抽出した。

以上のように、ダイナミック・ケイパビリティが企業制度によって形成されるメカニズムを考察するに先立って仮説言明をしておく必要がある。それは、「ダイナミック・ケイパビリティが形成される企業では、企業制度が、経営理念ないし経営哲学を具現化するためのシンボルとして組織メンバーに認識されていること」である。つまり、企業制度が、規制的、規範的な位置づけに

3) 観察の理論負荷性とは、観察というものが成立するためには不可避免的に背景にある理論に依存せざるをえないという性質である。

4) 通約不可能性の概念は数学に由来するもので、有理数と無理数を同時に割り切ることができる数が存在しないという関係を指す。

よって意味づけられるのではなく、個人が組織に貢献するために不可欠の仕組みであり、それが広く社会やステークホルダーにも受け入れられ、さらに、企業の存在をシンボリックに表現される必要がある。

4. 先行研究

4-1. 企業制度

4-1-1. 制度の特性

小松（1983）は、制度を「過程」の産物であると指摘している。制度とは、諸個人が社会的行為を営む場合、彼らが則るべき社会的基準として機能すると同時に、諸個人の行為を規定する。しかし、制度は社会構成員の共通的行為習慣の客体化した存在であるため、時間をかけて形成されたものであるとする。つまり、社会的営みのための創意・工夫といったものに端を發し、集団生活の知恵、慣習、組織の運営原則などの共通的行為習慣から客体化して、制度となり、あるいはより公式化されて法制度となるのである。一方、逆に制度が変化を示すとすれば、それはむしろ外的強制力によるのである。その外的強制力とは、生産力ないし生産技術の発展にほかならないと指摘している。

このように制度には、社会構成員の共通的行為習慣として形成される内的形成力の側面と、生産力ないし生産技術の発展を代表するような外的強制力の側面が存在することになる。前者の制度は習慣や慣習が自然にルール化されたものととらえられ、後者はシステムや規則によって行為習慣を制度化するものととらえられる。

次に、組織能力であるダイナミック・ケイパビリティの関係で企業制度をとらえる場合、以上の2つの側面から考察することが重要になる。

第1は、社会的営みのための創意・工夫といったものに端を發し、集団生活の知恵、慣習、組織の運営原則などの共通的行為習慣から客体化して、制度となり、あるいはより公式化されて法制度となるのである。第2は、逆に制度が変化を示すとすれば、それはむしろ外的強制力によるのである。

組織の規則との関係において、組織がどのように成員の行動を形づくるかに関

する議論を展開した最初の理論家の1人はサイモン（1957）であった。サイモンは、個人の認知的能力の限界を、組織構造の性質に結びつけ、個人は、組織の一員となることに同意することによって、組織の価値前提（value premises）を、意思決定の指針として採用するものと期待される。事実前提（factual premises）、すなわち目的・手段の関係についての信念もまた、組織の規則、手続き、ルーティンという形で一般的に与えられている（Simon,1957、pp.220-247）。

サイモンは、マーチと一緒に、問題を解こうとする際に従うルーティン化された「実行プログラム」(performance programs)や処方策を発展させることによって、組織がどのように成員の行動を形づくるかに関する議論を展開した。実行プログラムとは、繰り返し発生する要求に直面した個人に対し指針を与える事前に定められたルーティンであり、それは、大部分の組織成員の自由裁量を大いに減少させ、そのため彼らの選択数を減少させるとともに、実際に行われる選択がより制限されたものになる。価値前提、認知的枠組み、規則、およびルーティンは、個人をして合理的な行動に導く要因である。まさしく、「合理的な個人とは、組織化され制度化された個人のことであり、またそうでなくてはならない」（Simon 1957,p.102）。

このように、ダイナミック・ケイパビリティと企業制度の関係を理解しようとする場合、サイモンが指摘するように、個人の認知的能力の限界を、組織構造の性質の関係から考察することが求められるであろう。

4-1-2. 制度の3支柱

企業制度について考察する前に、制度そのものがどのように理解されてきたのか、経済学や社会学における代表的な理論について整理しておこう。

第1は、制度経済学の創始者たちの定義である。制度主義における制度の定義において、「習慣」概念が中心的な位置を占めている（Veblen,1899; Hamilton,1932; Commons,1931）。

第2は、現代制度主義（Modern institutionalism）を主張するホジソン（1988）の定義である。「制度とは、伝統、慣習、あるいは法的制約によって、持続的か

つ定型的な行動パターンを作り出す傾向のある社会組織」(Hodgson,1988)であり、「広く社会的相互作用を構造化する確定した、埋め込まれた社会的ルールの持続的なシステム」(Hodgson,2003)であると、習慣の概念を受け継いでいる。

第3は、制約あるいはルールとしての制度という見方である。人間が自らの相互作用を成り立たせるために考案した制約(North,1990)や、自己拘束的な、行動に対する制約(Greif,1997)ととらえている。

第4は、文化的・認知的枠組みとしての制度という見方である。制度は、社会的行動に対して安定性と意味を与える、認知的(cognitive)⁵⁾、規範的(normative)⁶⁾、規制的(regulative)⁷⁾な構造と活動から成り立っている。また制度は、文化、構造、およびルーティンといった媒介によって伝達され、制御の及ぶ範囲で多端的に作用する(Scott,1995)。

第5は、文化的・認知的枠組みとしての制度を発展させた社会学的な制度理解である。「規制的」「規範的」「文化的・認知的」という3つの要素は、意識的なものから無意識的なものへ、また法的に強制されるものから当然とみなされるものへといった連続性を形成している。こうした制度理解は、図表1のとおり整理できる。

図表1：スコットによる制度理解-3つの支柱

	規制的	規範的	文化的・認知的
順守の基礎	利便性	社会的義務	自明性 共通理解
秩序の基礎 メカニズム	規制のルール 強制的	拘束的な期待 規範的	構成的な仕組み 模倣的
論理	道具性	適切性	伝統性、 共通信念
指標	ルール 法 制裁	証明 認可	共有された行動論理
正統化の基礎	法的制裁	道徳的統治	包括的で認識可能な 文化的支持

5) 認知的(cognitive)支柱を代表する論者に、Schank and Abelson(1977); Lord and Kernan(1987); Meyer and Rowan(1977); DiMaggio and Powell(1983)があげられる。

6) 規範的(normative)支柱を代表する論者に、Berger and Luckmann(1967)、March and Olsen(1989)があげられる。

7) 規制的(regulative)支柱を代表する論者に、North(1990)があげられる。

これら3つの支柱は、1970年代以降のデイマジオとポーウェルなどの多くの社会学者たちによっても共有されている。すなわち、ある行動が社会の中で適切な行動とされるのは、情報を処理する際に依拠する「スキーマ (schema)」や、ある状況に直面した時に何をどのような手順で行えばよいかを整理する「スクリプト (script)」といった認知心理的枠組みが、その社会を構成する主体の間で共有されているからだと考えるのである (DiMaggio and Powell, 1991)。

これらの制度理解について、スコットはこう指摘する。「多くの理論家は、制度的諸要素－規制的 (regulative)、規範的 (normative)、認知的 (cognitive)－のそれぞれに対して同等のウエイトを与えるというよりも、むしろ、そのうちのどれか1つを重要なものとして強調してきた。これらの議論に対し、より分析的なアプローチを採ることによって、その領域を横切る重要で根源的な理論上の断層線 (fault lines) を確認できる」。このように、制度は、領域を横切る要素から制度の目的を理解する視点が提示された。

4-1-3. 制度の形態と変化

塩沢 (2006) によれば、進化するものの諸カテゴリーは次の7つの視点からその変化の特質をとらえることができる。(1) 商品、(2) 技術、(3) 行動、(4) 制度、(5) 組織、(6) システム、(7) 知識である。この7つのカテゴリーのうち、最初の4つ (商品、技術、行動、制度) は、それぞれ個別性 (あるいは個性) が比較的是っきりしており、同一のカテゴリーのなかで個々の進化するもの同士の競合が考察しやすい。これに対し後の3つ (組織、システム、知識) は、個別性よりも体系としてのあり方に注目がいく。複製は一般的に不可能であり、知識などについては、個々人の所有する知識について複製を行うことはできても、人類が共通としてもつ知識という意味では、世代を超える伝達・複製しか意味がない。このように、カテゴリーごとにその性格・特性には違いがあるが、相違が絶対的なものでないことにも注意を要すると指摘している。そのカテゴリーのなかで、塩沢は制度 (institutions) に着目し、経済学の古くからの重要な主題であるにもかかわらず、制度の確立した定義はない

としたうえで、制度とは、次の3つの形をとる無形・有形の社会的存在と考える。それは、第1に社会に受け入れられた行動の規範、規則（暗黙裡のものを含む）である。第2に社会的に制定された基準、およびそれを体現するものである。第3に社会的に制定され特定の役割を果たす諸機関である。

制度とよく似た概念としてルールがある。盛山（1995）によれば、ルールや制度など、社会的な諸概念のほとんどが理念的にのみ実在であるという。企業や組織の変化についてとらえる視点として、経営戦略論において、人々の行為と組織の行為に照準が合わされる。さらに、それらの戦略や行動を生み出したルールや制度そのものを探求していくことの重要性を指摘している。人間も行為も経験的にみれば何らかの物理的存在である。なぜなら、社会現象として記述するには物理的存在に対して社会の側が賦与している社会的な意味の体系を用いざるをえないからである⁸⁾。行為者の観念の中に存在する一次理論と、「それぞれの社会的世界に内属する諸視点を超えた超越的な視点」を二次理論と位置づけている。そして、「ルールに従うこと」が実現できない理由を、一次理論を誤って二次理論だとみなしたためであるとしている。このように、組織の目標とは、一次理論のレベルにおいて人々（必ずしも成員だけではない）の間で「組織目標」として信じ込まれている内容にほかならない。

盛山は、組織が協働の体系であるという通常概念は基本的には間違っていないとしたうえで、理念的実在を認めている⁹⁾。さらに、組織と制度は理念

8) 盛山（1995）は、客観的世界の主観的意味構成とでもいうべき機制を、これまでの社会理論は完全に見落としていると指摘している。さらに、行為者が属しているところの社会的世界の「客観性」の大部分が実は一次理論の内部でのそれにすぎないにもかかわらず、それを二次理論のレベルにおいても「客観的」だと前提してしまうところに原因がある。これを「一次理論の疑似二次理論化」と呼んでいる。

9) 「もしも協働の体系という概念が単なる諸個人の相互作用の体系という概念と区別されるのであれば、組織を市場と分かち原理は与えられないということになる。その区別は、第一義的には、組織という存在およびそれを支える人々の協働が、自然的実在としてではなく理念的実在としての性質のものであることを認めることによって与えられるだろう。人々が実際に行為しているものとしての協働の体系ではなく、理念的に考えられた。そして一次理論による意味解釈を賦与された協働の体系が組織を構成するのである」（盛山,1995:217-218）。

的な実在であり、基本的には意味および意味づけの体系であると指摘している。科学的認識が世界にすでに存在する意味および意味連関を発見するものであるのに対して、制度における意味は社会によって新しく創造された意味である。しかし、意味だけが社会的世界としての制度を構成するのではない。意味はそれ自体としては目にも見えず、触れることもできずただ単に思念されるのみである。このように、制度というものがそれだけで人々に強く「客観的」なものとして映じるということはきわめて困難であり、そこで、一般の社会制度は次の3つの異なるレベルの体系の総合体だと考えたほうがいと主張する。3つの異なるレベルの体系とは（1）意味の体系、（2）行為の体系、（3）モノの体系である。これらの社会制度は、企業や組織にも、企業制度の全体系を束ねた経営理念を機能させることによって適用可能な3つの異なる体系の理解が必要であろう。

4-1-5. 企業制度論

谷口（2006）によれば、企業制度論は、企業の制度的性質とダイナミクスの理解に向けて、企業変化と比較コーポレート・ガバナンスの問題を扱う。そして、企業で創発する多様な制度－企業制度－超マイクロ分析をつうじて、企業の本質について新しい仮説を提示することを目的に展開している。そこで谷口は、「インタラクティブ・アプローチ」（青木・奥野編,1996）と呼ばれる比較制度分析¹⁰⁾の方法論に依拠し、制度的多様性と制度変化の理解によって、制度進化のメカニズムを理解することを試みている。

そこで展開される制度には二面性があることを指摘している。その二面性とは、制約すると同時に可能性を広げるという側面である。すなわち、制度は、限定合理的なプレイヤーの予想をコーディネートすることで、彼らの戦略の選択を制約する。そして、彼らが意思決定を行うのに必要な情報処理の節約をつ

10) Aoki (1990) は、日米の全体的制度配置を比較し、それぞれの定型化された事実にとづいてJ型モデルとA型モデルを提示した。

うじて可能性を拡大する。もう一つの側面は、企業制度論では、制度が主体のマインドセットに影響を及ぼすには、ルールのシンボル化が本質的だと考えている。そこで、主体が共有している自己維持的な予想について、そのコーディネーションは、暗黙的ないしシンボリックな要約表現によって可能になるとしている。均衡の際立った特徴は、企業のビジョンなどのようにシンボルの形をとると説明している。

比較制度分析は、そうしたシンボルが、主体によって現実のものとしてうけとられた場合にもみ制度になる、という制度の実効化を重視する。たとえば、最近の企業倫理やCSR（Corporate Social Responsibility）の取り組みにおいて、経営者が、外部の専門家や著名人を招いていくら（表面的に）すばらしい企業の倫理コードやガイドラインなどを作成したとしても、それらが組織の人々によって遵守されることなく、違法行為やハラスメントなどが蔓延しているようならば、そうした実効性のない紙片を制度とみなすことはできない。企業制度論は、制度の実効性を強調する立場に依拠し、社会にみせるためだけの倫理は不要だという意味で、「企業に倫理は必要ない」と主張する。

このように、企業制度論は、実効性のある実行性を重視したアクティビティのプロセス変化に着目する。企業変化の文脈では、変化のシンボルとしての新しいビジョン、そしてそれを創造する企業家の質が重要になると主張している。ただし、比較制度分析は、制度変化のトリガーとなる競合的なシンボルを外生的なもののみなしてきた。これにたいして、企業制度論は、企業変化の文脈で新しい方向性を示すフォーカル・ポイントとしてのビジョンが、外生的に与えられる与件ではなく、むしろ企業家によって内生的に創造されるものとみなす。したがって制度とその変化要因を重視するとしている。つまり、理論と現実の相互作用による企業変化の理解を重視している。

4-1-6. 企業制度の分類

ここでは、企業経営における組織運営に関する制度を、企業制度と位置づけ、具体的に整理しておこう。企業制度は大きく4つに分類できる。第1は、株

株式会社・企業・組織に関する企業の法的な側面や事業活動に関わる制度である。第2は、雇用・人事・教育・評価・福利厚生に関する人的資源のマネジメントに関わる制度である。第3は、給与・賃金・賞与・年金に関するインセンティブに関わる制度である。第4は、事業活動・仕事・業務に関する手続きやシステムに関する制度である。そこには、営業・販売・マーケティング部門、生産・製造・工場部門、研究開発部門の業務に関する制度も含まれる。これら企業における諸制度をまとめたものが図表2である。

これら企業における制度は、法律との関係や、環境適応の組織デザインとともに変化するものであり、人事に関連した制度が如何に多く存在し、時代と共に変化しているのかが見えてくる。企業の持続的成長と発展を見る視点として、組織能力の束として、競争優位の組織ルーティンがあげられるが、それらの組織ルーティンを形成する基盤となるのが、企業制度であると考えられる。果たして、その仮説が妥当かどうか、改めてこれらの制度と組織ルーティンのつながりを解明していかねばならない。

企業制度の発展は、大きく2つの経路によって展開される。一つは、組織メンバーの行動や習慣などが、組織の慣習となって、いくつかの段階を経て定着する方法である。もう一方は、企業の規則としてトップダウンで制度が導入され、組織メンバーがそれに従うことを強要される方法である。官僚制や終身雇用制、さらに大部屋制などは、その企業の組織文化が絡み合って培われてきた制度といえる。その意味では前者のボトムアップ制度と位置づけられる。一方、事業部制やカンパニー制、さらに執行役員制など、企業や組織に関する制度は、トップマネジメントによる意思決定によって制度が施行される。しかし、トップマネジメントの意思決定だけでは不十分であり、成果を創出する制度として定着することは保証されない。それだけではなく企業の組織活動に大きくマイナスの影響を及ぼす制度の導入も存在する。その例として、業績主義や成果主義報酬制度と呼ばれる、事業活動・仕事・業務の人事評価と賃金賞与にからむ制度がある。これらの制度導入と運用においては、公平で公正な評価システムが、組織メンバー間でも共通に認識し機能していることが条件であ

る。組織メンバーの理解や納得の度合いを無視した導入では、企業の活力を阻害することもありうるのである。

図表2：企業における諸制度

<p>1. 株式会社・企業・組織に関する制度</p>	<p>・委員会制度・親方請負制・社内資本金制度・事業免許制・経営代理制度・従業員代表制・従業員持株制・企業内容開示制度・請負経営責任制・業務分掌規程・原価計算制度・株式会社制度・監査制度・監査役制度・公認会計制度・地域別事業部制組織・下請制・社内金利制度・労働者自主管理制・労働者重役制・内部請負制・執行役員制度・会社分割制度・最低資本金制・成果分配制度・独立採算制・世界複数本社制・大部屋制・会長制・事業部制・室グループ制・カンパニー制度・官僚制・終身雇用制・職能別事業部制・製品マネジャー制・複数事業部制・プロセス別事業部制</p>
<p>2. 雇用・人事・教育・評価・処遇・福利厚生に関する制度</p>	<p>・年定制・継続雇用制度・60歳超雇用制度・選択制定年延長制度・再雇用制度・勤務延長制度・再雇用制度・勤務延長・終身雇用制・早期退職優遇制度・裁量労働制度・転職あっせん制度・フレックス勤務制度・在宅就業支援制度・転進支援制度・早期退職優遇制度・契約社員制度・母性保護制度・社会保障制度・正社員登用制度・独立支援制度・一時帰国(休暇)制度・転職希望退職者優遇制度・子ども家族看護休暇制度・看護休暇制度・育児休業制度・育児勤務制度・フレックスタイム制度・休職制度・年次有給休暇制度・個別労働紛争解決制度・労働審判制度・労使委員会制度・労働審判制度・在籍専従制・時間請負制度・従業員持株制度ユニオンショップ制・労働保険制度・住宅融資制度・寮社宅制度・住宅制度・通勤災害保護制度・福利厚生制度・優良社員表彰制度・成果表彰制度・育児休業制度・オープンショップ制・クローズドショップ制・カウンセリング制度・逆出向社員制度・出向制度・業績主義報酬制度・成果主義報酬制度・合同労働制・週休2日制・職能資格制度・職能的職長制度・選択定年制・早期退職優遇制度・年功賃金制・年俸制・職能等級制度・コース別人事制度・コース別管理制度・コース転換制度・役割等級制度・職能等級制度・コース別人事制度・人事相談制度・年功制・人事考課制度・評価制度・転勤・出向転籍制度・降格制度・インセンティブ制度・コンピテンシー制度・目標評価制度・パートアルバイト評価制度・多面評価制度・選択型研修制度・メンター制度・外国人研修制度・マイスター制度・海外トレーニー制度・技能実習制度</p>
<p>3. 給与・賃金・賞与・年金に関する制度</p>	<p>・給与制度・退職一時金貸付制度・退職慰労金制度・ホワイトカラーエグゼンプション制度・退職給付制度・賃金制度・退職金前払い制度・退職年金制度・退職一時金制度・育児休業給付制度・職種別賃金制度・業績連動型報酬制度・部門業績賞与制度・出来高給制度・個人能率給制度・差別出来高賃金制度・差別的出来高給制度・集団能率給制度・定期昇給制度・課業賞与制度・後払い賃金制度・中小企業退職金共済制度・適格年金制度・ストックオプション制度・企業年金制度・退職年金制度・成果主義賃金制度・定昇制度</p>
<p>4. 事業活動・仕事・業務に関する制度</p>	<p>・自己申告制度・目標による管理制度・目標チャレンジ制度・テレワーク制度社内公募制度・インターンシップ制度・ワークライフバランス関連諸制度・営業専門職制度・キャリアチャレンジ制度・提案制度・稟議制度・特許発明報奨制度・職務発明制度・一店一帳制・オープン価格制・価格指導制・価格先導制・基点価格制度・苦情処理制度・専売店制度・地域価格制度・定価制度・移動組立法・科学的管理法・機械制工場制度・社内養成工制度・互換性部品制度・マンユファクチャ・工場制度・作業長制度</p>

(出典：田島荘幸責任編集『経営学用語辞典』税務経理協会、神戸大学経営学部研究室編『経営学辞典第二版』中央経済社の索引における「制」「制度」を抽出し分類した。)

しかし、概ねここにあげた企業制度は、企業の持続的成長と発展の要因となり、そしてさらに進化するか、淘汰されたりした制度であるといえよう。多くの企業において制度として進化する前に、定着せずに淘汰される場合がある。例えば、生産製造におけるリーン生産方式や、トヨタ生産システムと呼ばれるものは、制度という呼称ではなく、方式やシステムという表現となっている。そのことは、他社が模倣を容易にするまでの制度として一般化されて理解し浸透することの困難さを示していよう。その体系と取り組みを明確にすることの困難がそこに表れている。これら模倣を困難にするものが組織能力であり、ダイナミック・ケイパビリティの要素としての組織ルーティンであるといえよう。

このように、第4の事業活動・仕事・業務に関する制度は、その運用によって定着が行われる特徴をもつ。研究開発部門における特許発明報奨制度などは、企業の競争優位の制度としていかに組み立てるのか、さらに、生産製造部門における、熟練者のマイスター制度などはその企業固有の技能伝承に差異を生み出すものと考えられる。

これら制度のなかでも、最も導入・定着・進化させることが困難なものの一つに、人事制度における評価・賃金・給与・処遇に関する制度があげられる。成果主義報酬制度など評価や処遇にかかわる制度の導入は、企業の意思決定によって比較的容易に導入されて定着する特徴をもっている。これらの制度は、時代の流行や、他社も多く導入しているからという理由で導入することの危険性が指摘されている。なぜなら、その企業特有の歴史や文化、さらに経営理念などが密接に絡み合っその内容が創出され、組織メンバーが納得して運用しなければ定着しないからである。定着しないばかりか、優秀な人材の流出や、知的所有権のなど経営上の損失は莫大なものになる可能性もある。

このように、経営理念と連動した経営戦略の構築を行うことが求められ、それらの経営理念と経営戦略を実行するためには、組織メンバーが円滑に活動できる経営システムや制度でなければならないのである。つまり、個々に存在する企業制度とは、経営理念を具現化させるアクティビティとして機能させる必要がある。

4-2. ダイナミック・ケイパビリティ

4-2-1. ダイナミック・ケイパビリティとライフサイクル

企業が成長と発展する要因は、組織のライフサイクルによって異なっている (Greiner,1972, Daft,2001)。組織のライフサイクルに関する研究は、4つの主要段階が組織の成長・発展を特徴づけることを示している (Greiner,1972)。第1の起業者の段階は、組織の誕生期には製品開発と市場での生き残りに重点が置かれる。事業のコントロールは経営者個人の指揮のみで行われ、成長をもたらすのは創造的な新製品や新サービスである。第2の共同体段階は、組織の青年期にあたる。経営者を中心とする強力なリーダーシップの下で、組織は明確な目標と方向性を策定しはじめる。第3の公式化段階は、この時点で、組織は中年期にさしかかっている。この段階ではルール、手順、コントロール・システムが導入され利用され、コミュニケーションの効率化が図られる。第4の精巧化段階は、成熟した組織は大規模かつ官僚主義的である。官僚的形式主義の行き過ぎという危機に対する解決策は、新しい意味での協力とチームワークである。

このように、企業は組織のライフサイクルの段階ごとに、ダイナミック・ケイパビリティと企業制度の関係は変化する。つまり、新製品や新サービスを創出する、生産力や生産技術力のシステムから、組織の運営を合理的に行う経営管理のシステムへと重心が移行する。その後、精巧化段階においては、組織の変革を意図した協力とチームワークを形成する組織形態のシステムが志向される。

4-2-2. ダイナミック・ケイパビリティとアクティビティ

企業において、特異で模倣困難な知識や行動が競争優位となるという考えは、組織のケイパビリティ (organizational capability) や資源ベースが主張するものである。企業が保有するスキル、経験、および知識を表す、という目的でケイパビリティという有用な語を導入したのは、リチャードソン (1972) であった。リチャードソンの用語によれば、アクティビティは、ケイパビリティを補完的 (complementary) に位置づける用語としている。つまり、アクティビティそのものでは競争優位の要因にはなり得ず、ケイパビリティを活用し変

化させるものであるととらえられる。そのため、アクティビティに至る前提として、企業が保有するスキル、経験、および知識であるケイパビリティの分析が重要になるのである。

そこで、ティース（1980；1982）は、ケイパビリティの性質について、よりマイクロ分析的な説明を加えている。企業は、その発展過程において、長年にわたるアクティビティから生じるルーティンのレパートリーを獲得していくと説明している。ティースは、ネルソンとウィンターによる進化論に依拠し、「ルーティンとは、組織のスキルである」（Nelson and Winter 1982；124）と指摘しているように、ルーティンは、ある組織が実際に行っていることを表すのにたいして、ケイパビリティの場合、ある組織が、さらに資源の再配分を行えば、実行できるようになるかもしれないことをも含んでいることを指摘している。企業のルーティンは、ケイパビリティの部分集合であり、企業の実現可能な事柄に影響を及ぼすものである。

このように、ケイパビリティがダイナミック・ケイパビリティとして企業の競争優位を形成するためには、アクティビティは補完的なものであるのに対して、ルーティンは短期的にも中期的にも、企業の本質のコアをなしているといえよう。さらに、企業のケイパビリティやルーティンに反映される本質のコアは、かならずしも、企業の境界を規定するとは限らないことであり、それが企業の持続的成長と発展要因の源泉ととらえられよう。

4-2-3. ダイナミック・ケイパビリティと組織ルーティン

組織による経営資源の獲得、活用のダイナミックなプロセスの基本的枠組みは、ペンローズ（Penrose,1959）によって提起され、組織内部における経営資源の概念は、資源ベース（Resourced Based View:RBV）によって経営戦略論の一学説として位置づけられてきた。そして、経営戦略論として発展したRBVは、ペンローズの理論に存在した重要な構成要素である、企業の内部資源を競争優位の源泉としている。

RBVは、「経営資源が、組織の持続可能な競争優位性を決定する」というも

のであり、経営戦略論の分野において、1990年代以降アメリカで発展してきた。この見方はワーナーフェルト (Wernerfelt,1984) や伊丹 (1984) らによって提唱され、バーニー (Barney,1986) らによって展開されてきた。経営資源というコンセプトは多角化研究においても威力を発揮し、資源関連性が高いビジネスほど成功率が高いことが実証¹¹⁾されてきたとしている。

ワーナーフェルトは、ペンローズの主張をもとに、主に企業が製品を生産する場合に保有する機械や設備などの有形資産と、技術力やスキル、また生産方式などの無形資産を創造することであると提唱した。さらにバーニーは、RBVの代表的な研究者として知られるが、4つの特徴を持った資源が持続的競争優位性を生み出すと主張した。その4つとは、(1) 付加価値を生み出す、(2) 希少な資源であること、(3) 模倣できないか、不完全にした模倣できないこと、(4) 代替的資源が存在しないこと、である。その後、企業内部の経営資源や能力に源泉を求める資源アプローチは、企業を資源の集合体と見る企業観 (RBV) に立脚し、さらにさまざまな経営資源を整理・統合する、上位概念として位置づけられる能力に着目する研究¹²⁾に発展して行く。

伊丹・軽部 (2004) は、分析視角としてのRBV以降議論されてきた、資源・能力アプローチは、資源蓄積や能力構築の問題に注目することによって、時間展開を通じて実現される学習や知識創出のプロセスであるダイナミックな視点に注目していた点を指摘する。しかし、資源・能力アプローチと呼ばれる一連の研究が、資源・能力アプローチの嚆矢とされるペンローズ (1959) の知的遺産の相続人として、時間的展開を通じて実現される学習・知識創出プロセスについての理解を前進させてきたわけではかならずしもないと主張する。これら

11) Prahalad & Bettis (1986) は、トップマネジメント能力が企業実績の最重要ファクターであると考え、「ドミナント・マネジメント・ロジック」という概念を導き出した。それは一つのマインドセット、世界観、ビジネスの概念化の方法、管理手法であり、トップマネジメント・チームにより共有された学習的、問題解決的行動である。

12) 「企業の能力理論」(Competence/capability-based theory of the firm)として知られている一連の研究である。これらの研究は、さらの能力の源泉として学習や知識の役割に着目する「企業の知識(創造)理論」(Knowledge-based theory of the firm)としても発展している。

の問題については、競争優位を資源か能力かと区別した議論を展開したものによる混乱と指摘できよう（榎谷，2009）。つまり、模倣不可能な資源の内容分析にその強調点があり、競争優位に至る「プロセス」ではなく競争優位がすでに確立されたいわば均衡「状態」の説明に終始してきたのである。その結果、資源・能力アプローチの強調点は、模倣困難な経営資源・能力の「保有」に焦点を当ててきたのである。

本来、ペンローズの企業成長の理論では、経営資源・能力の「保有」ではなく、この企業内部の「未利用で潜在的な生産用役」の存在こそが企業成長や多角化、さらにはイノベーションの源泉になっている。これらの視点から、経営資源・能力の、時間的展開を通じた「プロセス」に着目することが、ダイナミック・ケイパビリティの視点なのである。

これらの研究から大月（2004）は、ダイナミック・ケイパビリティの分析単位を、組織ルーティンに着目することによって考察を深めている。組織行動のルーティン化現象は、市場環境の安定・不安定に関係なく進展する（Massini et al., 2002）。またルーティンをいかに形成するかは、組織にとって重要な課題である（Axelrod and Cohen, 1999）。これに比して、組織ルーティンの進展にともなう組織への影響の研究が少ないことを大月は指摘している。そして、組織ルーティンが組織行動にとって重要な要因であることを意思決定論的な観点から、組織ルーティンは反復的な「実行プログラム」であるとともに組織行動の信頼性を形成するもの（March and Simon, 1958）や、組織的意思決定の基本的要因である（Cyert and March, 1963）、とみなされてきた。進化経済学の観点から、ルーティンは組織の技能と能力であり、企業の進化にとって重要な要因であるという見方が提示された（Nelson and Winter, 1982）。さらに資源ベースの観点から、ルーティンが企業組織のダイナミック・ケイパビリティに貢献するものと見なされた（Teece and Pisano, 1994）。

このように、ダイナミック・ケイパビリティは時間的展開を通じた組織ルーティンと呼ばれるプロセスで分析することが有効であることが示唆される。

4-2-4. ダイナミック・ケイパビリティと組織学習

ドシ・ティース・ウィンター (Dosi and Teece and Winter,1990) は、新古典派の企業論は、「契約の束」としてとらえているが、企業を資本と労働の技術的結合に還元し、組織を考慮していないと言う。これに対して進化経済学派の企業論においては、各々の企業の首尾一貫した独自の商品戦略や事業戦略、そしてその組織行動を説明しうる理論を示す重要性を指摘する。つまり、各々の企業の多様性あるいは、差異を生み出す要素を同時に説明することを企業に独自の「ルーティンの束」として議論を展開する。

ルーティンは学習によって形成され、ここでの学習とは繰り返しと経験によって、時間のなかで業務の遂行がより効率的になり、また業務遂行様式に絶えず新たな試みを行っていくプロセスであると理解されている。ドシ・ティース・ウィンターによれば、学習と学習によって形成されるルーティンの特性は、学習は累積的であること、学習の総体は、個人的であるよりも組織的であること、学習によって獲得された知識は「組織的ルーティン」として定着するとしている。ここで言われている組織ルーティンとは、「個々の問題を効果的に解決できる相互作用様式」であると定義され、この相互作用様式の複雑性ゆえに、組織ルーティンはコード化不可能な、暗黙的ノウハウおよび知識であるとしている。さらに、ルーティンには「スタティック」あるいは「短期的」なルーティンと、「ダイナミック」あるいは「長期的」なルーティンが存在することや、ルーティンは「暗黙のもの」であることから移転不可能なものであり、したがって企業特殊的資産であることを指摘している。

このように、ダイナミック・ケイパビリティの要素として組織ルーティンに照準が合わされ、その組織ルーティンは組織学習によって安定と変化をもたらすことが見えてきた。しかし、ウェステインとコラート (Weinstein and Coriat,1995) は、進化経済学派の2つの問題点を批判している。1つは、学習とルーティンに関する説明の矛盾である。すなわち、学習は定型化されたコードに基づいて行われるのに対して、学習によって獲得され蓄積されるルーティンは「暗黙」のものであり、コード化は不可能、それゆえに移転不可能である

とされる問題である。もう1つの批判は、それらの歴史性を述べているのもかわらず、学習とルーティンの形成に関して歴史的過程を研究していないという点に向けられている。つまりこれらの理論は実証を欠いた理論的研究であり、認識論的であるという問題である。

ダイナミック・ケイパビリティを、組織学習の視点から考察する課題に対して、企業制度の視点から谷口（2006）は次のように主張している。企業変化に焦点をあてる企業制度論は、理論と現実の相互作用を重視する実学の精神に依拠し、反証可能性を保障する。この点で、複雑な現実を要約したミニ現実をつうじて、理論の現実妥当性を確認するというケース・メソッドが有効であると事例分析の重要性を指摘している。

そこで、次に持続的成長と発展を遂げてきた日本企業のダイナミック・ケイパビリティと企業制度について、ある一定期間の時間展開のプロセスを事例分析することにしよう。

5. 事例分析－ダイナミック・ケイパビリティと企業制度－

持続的成長と発展を遂げる日本を代表する企業4社（キヤノン、シャープ、セブーン・イレブン・ジャパン、ダイキン工業）において、戦略的組織ルーティンの遂行プロセスを通して考察する。

ダイナミック・ケイパビリティの形成は、企業の成長プロセス段階でどのような特徴を持つのであろうか。その点を明らかにするために4社事例を次のライフサイクル段階に区分して考察する。キヤノンはスタートアップ期と創業期、シャープとセブーン・イレブン・ジャパンは成長期から安定期、ダイキン工業は、安定期から再成長期の考察とした。なぜ、異なる企業の異なる時期を考察対象とするのかであるが、次の2つの理由があげられる。

第1の理由は、通約不可能性の問題に対する削減である。特定の1社だけの考察と記述であれば、その企業がもつ特定のダイナミック・ケイパビリティとは何かが明らかになるかも知れないが、そうすると、考察対象とする企業制度までもが、ダイナミック・ケイパビリティそのものである組織能力の範囲に含

まれてしまって、歴史的記述にとどまる可能性があるからである。つまり、競争優位の組織能力は、その企業固有の組織文化の問題としてとらえられ、他社によって通約不可能性が生じるからである。

第2の理由は、日本経済の発展を牽引してきた企業の成長と発展プロセスを、横断的に考察期間とすることによって、組織のライフサイクルを外部環境の変化への対応との関係で分析することにある。さらに、4社企業においても、現在の成長と発展の基盤となった時期に焦点を当てることによって、ダイナミック・ケイパビリティと企業制度の関係を考察する。

このように、4社のダイナミック・ケイパビリティと企業制度を環境変化への対応という側面から考察することは意義のあることであろう。4社それぞれの考察時期を特定している理由は、特定の経営者のトップとしての在任時期であり、現在の成長と発展の基盤となったイノベーションを、ダイナミックに実践してきた時期であるにとらえたからである。また、1940年代以降、現在に至るまで特定の時期の内部組織変革が、現在においても成長と発展の基盤となっていると考えられる。

5-1. キヤノン株式会社（御手洗毅社長時代 1942年から1974年）

キヤノンは1933年、カメラ好きの青年吉田五郎氏がその熱き志をもって、ドイツに負けないカメラ作りを目指して、義弟の内田三郎氏と共同で興した研究所であった。この研究所を資金面で支えたのが、内田氏と親交のあった御手洗毅氏で、後に1942年社長となりキヤノンの基礎を築き上げた。

キヤノンの創業期において、人事管理制度の構築があげられる。1943年当時としては画期的な工員の月給制を導入、自社開発したX線間接撮影装置で社内集団検診を実施している。1947年11月3日、創立10周年の記念式典が行われ、その時期の日本企業ではいち早く勤続者表彰が行われている。同年暮れには戦後初の特別手当が越年資金（2,000円）として支給するなど、1950年には、三分説制度による特別手当支給の覚書が組合との間で取り交わされた。三分説制度とは、「利益は労働、資本、経営、つまり社員と株主と会社（内部留保）の

三分しよう、そうすれば働いただけ収入が増える」という御手洗穀社長の方針であり、三分説制度は1965年まで継続した。

仕事の成果と報酬について、組織メンバーの納得性を得られる制度を常に指向してきた。「責任生産制」は、月給制によって増収の刺激が失われ、作業効率の低下するのを懸念して生産グループに責任をもたせた能率加給制度である。第二次世界大戦直後の1946年、既に就業規則が定められている。同規則の中には給与規定も含まれていたが、その最大の特色は褒奨金制度であった。褒奨金制度は、高能率＝高賃金という理念に基づくもので、作業現場では、「腕のいい」社員には仕事が集中してしまっていた。この「腕のいい」社員への褒奨金による評価制度であり。この制度は、戦前にいったん廃止したはずの「個人請負制」が事実上復活した形である。

組織メンバーの福利厚生面における制度構築も積極的に進めてきた。1948年、当社株式の一部が社員に譲渡され、1950年、社員の持家制度を推進する住宅共済組合の設立などを行っている。さらに1952年、第1回の社員国内旅行を実施している。また1954年に設立されたキヤノン健康保険組合は、それ以前にも社員の健康問題には格段の注意が払われてきた。とくに結核患者に対して早期発見、早期治療のために強制的な定期健康診断を実施しており、2年間の有給休暇制度も用意している。1950年以降社員の持家制度は、1956年には社員約1,000人のうち300余人が住宅を購入するに至っている。

また、1966年、日本で初めて完全週休2日制を採用、社員を尊重する人事施策をいち早く構築している点が特徴的である。これらの背景には、御手洗穀社長が当社の経営を担ったとき、会社の社風として三つの柱を打ち出したことから始まる。一つは「実力主義」で、次が「健康第一主義」、その次が「新家族主義」である。

キヤノンの創業期における人事管理制度の根源には、1952年に策定した行動指針があった。行動指針とは、『三自の精神』によって、組織メンバーは「自主」、「自治」、「自由」の精神で仕事に取り組むことにある。この精神は、お互いの組織学習を促進させることにつながっている。三自の精神とは、一言でい

えば自己責任ということである。創立15年目の1952年に「社歌」と「キヤノン音頭」が制定され、この社歌の二番目にはこの「三自の精神」が謳われている。「自発」は、何事も自ら進んで積極的に行う精神である。「自治」は自分自身を管理しながら積極的に仕事に取り組む精神である。「自覚」は自分の置かれている職責・立場・役割・状況をよく認識して行動する精神である。

例えば、1953年1月から社員誕生会を始めた。社長および部課長が接待者となって、その月生まれの社員と家族を招待する会である。また、1952年4月に新入社した定期採用の学卒者に対し集合教育を実施、これが社内教育の始まりであるが、人材育成面においての取り組みも積極的である。また、1959年、御手洗毅社長によるGHQ (Go Home Quickly) 運動を展開し、社員の生活を尊重した活動は当時としてはユニークな運動であった。これらの取り組みによって組織学習が促進され、組織メンバーのモチベーションの向上と組織へのコミットメントが実現していったものと考えられる。

また、キヤノンの意思決定に関する制度は、1957年には企画室の創設、定例的開催と議事録発行による企画会議運営することを実施している。1960年、事務取扱要領と特許審査委員会規程を制定するなど、経営管理もいち早く文書化している。これらは意思決定基準を明確化する企業制度となっている。

事業展開において、いち早く販売網のグローバル展開を遂げていることもキヤノンの経営を特徴づけるものである。1955年、ニューヨーク支店、1956年8ミリシネカメラ分野へ進出した翌年の1957年にはスイスにキヤノンヨーロッパ社を設立など海外販売体制づくりに着手した。また、1962年より第一次5ヶ年計画を策定している。1964年には世界初の10キー式電卓「キャノラ130」、1967年には、「右手にカメラ、左手に事務機」の経営スローガンを掲げ、カメラのノウハウを生かしたマイクロフィルム機器を手始めに、事務機分野への本格的な取り組みを開始した。事業の多角化に対応して1969年には社名からカメラをはずしキヤノン株式会社となった。その後1970年には、国産初の普通紙複写機「NP-1100」などを独自技術で開発するなど、カメラ技術を中核にし、その技術で事業の多角化を推進することになった。

その後、世界に代表する日本企業へと成長と発展を続けることになる。そこで、キヤノンの研究開発活動における独自性と、知的財産権など特許に関する企業制度の徹底ぶりも見逃してはならない。このように、キヤノンのダイナミック・ケイパビリティは、人事管理制度と知的財産権に関する経営管理制度が基盤となって形成されていったものといえよう。

5-2. シャープ株式会社（佐伯旭社長時代 1970年から1987年）

シャープの歴史は、早川徳次氏が創業してから九十余年、技術志向の企業風土と、地味で堅実な社風など、他の日本企業にはない独特の文化と無形資産が形成されてきた。戦後、早川徳次氏は社是として「五つの蓄積」を掲げた。1949年から50年にかけて経営危機の反省から、自身の心構えを五箇条に表したものである。「信用の蓄積」、「資本の蓄積」、「奉仕の蓄積」、「人材の蓄積」、「取引先の蓄積」の5つである。早川徳次氏は、チャンスは誰にでもあり、この5つの蓄積を心掛けていればせつかくの機会を逃さないものだと言っている。

1970年創業以来58年にわたり社業の統轄者であった早川徳次氏から社長の座を受け継いだのが佐伯旭社長である。佐伯旭社長は、経営の根幹となる「五つの蓄積」から「誠意と創意」という経営信条を掲げた。創業者早川徳次氏の社是に込められた思想や考え方は、二意専心「誠意と創意」の経営信条に受け継がれる。このように、シャープの戦略的組織の形成は、佐伯旭社長は商品開発において、「真似されるものをつくれ」という創業者の考え方をさらに継承、発展させて、「独自技術と特徴ある商品で新たな需要を創造しよう」というスローガンを掲げて実践してきたことにある。この言葉のとおり、シャープは数々の独自商品を開発することにつながって行く。これらの組織イノベーションは、創業者早川徳次氏の社是に込められた思想や考え方を、戦略的組織の体制づくりによってもたらされたものと理解できる。

シャープの意思決定は、1970年に行った佐伯旭社長の決断が後の成長に大きく影響を及ぼした。それは、地元大阪万博への出展を断念したことから始まる。電卓用に輸入していたLSI（大規模集積回路）の自社開発に投資するほう

が、将来の発展に寄与するという意思決定である。その具現化を図るべく、天理に総合開発センター竣工し、LSIの量産を開始し、さらに、LED（発光ダイオード）ランプの量産を開始するなど、この時期に新たな事業への取り組みを集中させた¹³⁾。そして、1973年、電卓の表示装置として世界で初めて液晶の実用化に成功を収めた。その後、事務機分野も本格拡大することになり、現在の成長と発展の基盤となりオンリーワン経営の実現を続けている。

シャープの販売部門のシステムは、1972年、お客様からの声をより良い商品づくりにフィードバックする体制として、全国10カ所に「お客様相談窓口」を開設している。1981年、販売会社の統合を行い、経営管理業務の集中化による効率化を図り経営システムを構築している。それまでの61販売会社（沖縄を除く）を集約し、16販売社、73販売センターからなる家電新販売会社体制に改革している点も特徴としてあげられる。これら販売網の強化と同時に、ATOM隊（Attack Team of Market）も結成している。需要が落ち込み、お客様の来店だけに頼る姿勢（待ちの商法）では販売の伸びは期待できないため、お店と一体になり、訪問販売などによってお客様とのパイプを広げ、需要をつくり出そうという新しい発想から生まれた機動部隊である。メンバーは社内から志願で募り、隊長以下47名でスタートした。

また、シャープは、生産活動に関わる評価基準の明確化や、海外生産や海外販売において、地域や時期など個別状況における意思決定基準の共有に注力してきた。1974年、マレーシアに初めて、音響機器の再輸出生産工場SRC（シャープ・ロキシー・コーポレーション）を設立している。ブラジル・マナウスに合弁の生産会社SDB（シャープ・ド・ブラジル）、オーストラリア・シドニーには販売会SCA（シャープ・コーポレーション・オブ・オーストラリア）を設立している。これら海外生産拠点の整備も目覚し生産戦略としてあげられる。

そして、経営戦略を企業制度のシステムとして、ルーティン化して定着させるための体制を構築する活動に注力している。1976年（昭和51年）4月、新

13) 佐伯旭社長の意思決定は、後に「千理から天理へ」と言われ、シャープは総合エレクトロニクスメーカーとして飛躍する戦略的意思決定となった。

しい商品開発方針として「ニューライフ商品戦略」を打ち出したことや、翌年1977年、独自の開発制度として知られる「緊急プロジェクトチーム」がその経営システムとしての組織体制である。常に組織イノベーションが商品開発面においても組み込まれているといえよう。

シャープの経営管理制度におけるシステムは、「CM(クリエイティブ・マネジメント)活動」をスタートさせて展開された。全社方針や職場方針にベクトルを合わせ、各人が業務目標を自発的に決め(PLAN)、それを実行し(DO)、上司の診断を受け(CHECK)、その対策を実践する(ACTION)、というサイクルで仕事を進めることによって、目標を達成していこうという企業と組織メンバーの目標を統合する活動である。1977年、独自の開発制度として知られる「緊急プロジェクトチーム」が誕生した。社内横断的な技術が必要な緊急開発テーマについて、通常の研究開発とは別に、各事業部や研究所から最適の人材を集め、社長直轄チームで取り組む、他社に例を見ない柔軟な開発組織である。これらの活動によって、個別にあげられた重要課題の解決を、全社横断で取り組む体制を整えている。

1980年6月24日、享年86才で早川徳次創業者が逝去した。佐伯旭社長は同年に家電の「ニューライフ戦略」と並んで、「ニュービジネス戦略」をスタートさせ、LSI技術を手にし、液晶技術を育てた。さらに当社が事務機器や情報関連機器分野に事業を拡げ、総合エレクトロニクス企業へと発展してきた。また、1982年、ニューメディア、超LSI、電子材料など、最先端の技術開発を行う研究所を新設し、独自の技術力の基盤整備を整えている。

シャープの組織学習は、独自の技術力で推進されてきた。これらの組織学習を推進してきた原動力には、「真似されるものをつくれ」という、失敗を歓迎するともいえる風土によって支えられてきたものと理解できる。その組織風土は「独自技術と特徴ある商品で新たな需要を創造しよう」というスローガンを掲げたことと関係が深い。それだけにとどまらずスローガンを実践するために、行動基準を示す5つの項目を、毎日全社員が唱和することによってその信条を浸透させている。

シャープの研究開発システムは、液晶電卓開発からダイナミック・ケイパビリティが相乗効果をもたらした。発明活動の組織化は、各研究所はどこでどんな研究がなされているのか共有の情報を持てる研究所間の開かれた体制を敷くことで、研究開発の効果効率を図ってきた。研究開発体制のシステム化によって、事業部間の垣根も取り払っている。

これら創業者早川徳次氏の社是を、佐伯旭社長は経営理念・経営信条として明文化し、さらに経営戦略との連動によって、競争優位の組織学習とシステムの形成を短期間で成し遂げてきた。このように、シャープのダイナミック・ケイパビリティは、経営理念と経営戦略の連動により、全社横断のプロジェクト組織制度とマネジメントを推進する企業制度によって形成されてきたといえよう。

5-3. 株式会社セブン-イレブン・ジャパン

(鈴木敏文社長時代 1973年から1992年)

セブン-イレブンは「既存中小小売店の近代化と活性化」「共存共栄」を創業理念として「変化への対応と基本の徹底」をスローガンに掲げている。つねに変化し続ける顧客ニーズに対して、製造・物流・販売の仕組みを革新しながら、差別化された高品質の商品や生活をサポートする便利なサービスを提供し続けている。1974年5月、東京・江東区豊洲にセブン-イレブン第1号店はオープンした。以来三十数年成長と発展を遂げ続けている。

セブン-イレブンは、1978年、社名を株式会社セブン-イレブン・ジャパンに改称し、その時期から、情報システムによる経営システムの革新の歴史が始まる。情報システムの導入は、1978年の「ターミナルセブン」に端を発する。1982年にPOSシステムの導入、EOBによる発注開始し、これにより、どのような顧客が、どの時間帯に、どの商品を買ったか、ということが記録されるようになった。セブン-イレブンでは、小売業は発注がすべてという考えに立ち情報網を整備している。その精度を高くするには、個々の商品データだけでなく、天気情報や地域イベント、商品のキャンペーン情報といった直近の情報を広く集め、「仮説」をもって「発注」する。POSデータなどをもとに、なぜ売

れ、なぜ売れなかったのかを「検証」することの必要性に力点を置いている。このように、情報システムを経営システムの中核に据えた企業制度が確立されて行った。

セブン-イレブンの基盤となる活動は、次のキーワードで象徴される。それは、フランチャイズ・ビジネス、店舗経営、高密度多店舗出店、基本4原則で表される。そして、セブン-イレブンの高収益を支える根幹は、「変化への対応」と「基本の徹底」という二本柱の経営哲学であると言われている。フランチャイズ・ビジネスは、加盟店と本部が対等の立場で、独立性を保ちながら取り組む共同事業である。短縮化する商品のライフサイクルなど、変化するニーズに 대응するため、メーカーなどの取引先とチームを組んで情報を共有化し、それぞれの専門家の情報やノウハウを結集して商品を開発する「チーム・マーチャンダイジング（チームMD）」を推進している。この背景として、鈴木敏文現会長は、「私の考え方としては、経営で一番大切なことは『変化への対応』と『基本の徹底』であると考えている」ことからもうかがえる。

「企業経営というものは、それぞれのやり方があって、こうでなければならぬ、ということはない。私の考え方としては、経営で一番大切なことは『変化への対応』と『基本の徹底』であると考えている」（鈴木敏文会長）（緒方、1994）。「変化への対応」とは、目まぐるしく変化する消費者のニーズにこたえ続けることである。もう一本の柱である「基本の徹底」とは、消費者の立場に立って考えるという基本を本部、加盟店ともに貫き通すことである。

セブン-イレブンは、加盟店との信頼関係の基盤になっているのが、3つの制度とシステムであるとする。小規模な資金で事業をスタートさせ、安定した事業運営を進められるように考えられた決済・融資の仕組みである「オープンアカウントシステム」、加盟店と本部が売上げ総利益を一定の割合で分け合う「荒利分配方式」、オーナーに年間の総荒利益額を保証する「最低保証制度」である。

基本4原則は、各店舗で徹底的に取り組まれている。第1は、どこよりも新しい商品をそろえる（鮮度管理）、第2は、売れ筋商品を欠品しないようにする（品揃え）、第3は、親身な接客サービス（フレンドリーサービス）、第4は、

明るい清潔な店づくり(クリンリネス)(川辺,1994)である。この4原則の一つひとつは、いずれもあたりまえに見えるものばかりである。しかし、あたりまえのことを徹底的に追及するのがセブン-イレブンの姿勢である。

また、セブン-イレブンの競争優位の組織ルーティンは、様々なシステムや制度によって形成されている。対話による知の還流である。セブン-イレブンの情報システムというと、まずPOSシステムに代表されるような商品情報のネットワークシステムを思いうかべるが、情報システムはこれだけではない。セブン-イレブンにおける「情報」とは、個々の商品の売上や在庫、発注状況を示す「商品情報」と、日々の業務から出てくる問題点やその解決法といった「経営情報」に大別されている。後者は、すでに因果関係などが含まれた「意味をもっている情報」であるという点で、知識といった方がより適切な性格を持つものである。この経営情報は、毎週開催される「マネジャー会議」と、「業務改革会議(業革1会議)」、「FC(フィールド・カウンセラー)会議」という直接対面コミュニケーションによって共有されている。

その後、企業制度としての情報システムは、1985年、グラフ情報コンピュータ導入開始し、これによってPOSデータの分析結果を紙の束ではなく、電子データのグラフとして表示することが可能となった。8月双方向レジスター導入開始、1987年3月米飯共同配送3便制導入開始、10月料金収納業務取り扱い開始、コンビニ・チェーンが決済代行サービスを始めている。1990年、第4次総合店舗情報システム導入開始し、第4次情報システムでは、GOT(グラフィック・オーダー・ターミナル)、SC(ストア・コンピュータ)、ST(スキヤナ・ターミナル)の登場によって、より高度な情報システムが構築されている。1999年6月に導入が完了した第5次総合情報システムは、「店舗システム」、「発注・物流・取引先システム」、「ネットワークシステム」、「グループウェアシステム」、「マルチメディア情報発信システム」、「POS情報システム」、「店舗POSレジシステム」の7システムで構成されている。

このように、セブン-イレブンの持続的な成長と発展は、顧客の立場で、「変化への対応と基本の徹底」という信念と哲学で推進されている。その基盤には

企業制度としての情報システムに支えられていることが明確であろう。

5-4. ダイキン工業株式会社（井上礼之社長時代 1994年から2002年）

ダイキン工業は、1994年井上礼之社長の、「人を活かす経営」と、積極果敢な経営戦略の実行が原点にある。「FUSION 05」（フュージョン・オーファイブ）は、「時価総額重視の経営の徹底」と「グローバルに通用する当社独自のフラット&スピード経営の高度化」のフュージョン（融合）政策を基軸として、2005年度を目標に「世界的企業」「真の一流企業」への発展を目指した。

2000年、研究部門を分社化し、ダイキン空調技術研究所、ダイキンシステムソリューションズ研究所、ダイキン環境研究所の3社を設立している。2005年3月期、11期連続の増益を記録した。オフィスや店舗などで使う業務用エアコンでは、44%の国内シェアを握り、圧倒的なトップを維持している。赤字体質が続き、10年ほど前は撤退すら検討したルームエアコンでも、2003年度から2年連続で国内シェアトップとなった。その原動力は、井上礼之社長が実践してきた「人を活かす経営」である。理屈を超えた思いと合理主義を巧みに融合し組織全体を活性化し、その後も成長と発展を遂げている。

ダイキン工業をはじめグループ各社の経営方針や経営計画は、経営理念に沿って策定されることを宣言している。同時にグループのメンバーが仕事を進める上で、判断や決断に迷ったときに、その拠り所として経営理念を読み返してもらい旨をグループメンバー全員に徹底している。ダイキングループの良き伝統ともいえる「フラット&スピードの経営」がいつそう高度化し、われわれがめざす「世界的企業」、「真の一流企業」の実現に大きく近づくとしている。

ダイキン工業には「最高の信用」「進取の経営」「明朗な人の和」という誇るべき3つの社是があり、その社是のもと、2002年8月に策定した「グループ経営理念」の具現化に向けた取組みを、グループの隅々にわたり展開している。経営理念の浸透によって、企業倫理のさらなる確立と徹底をめざしている。「FUSION 05」のグループをあげての取り組みは、すでに連結業績で12期連続の営業増益・経常増益を実現するなど着実な成果を上げている。なお、次期戦

略経営計画「FUSION 10（フュージョン・テン）」も先の計画を既に策定している。先が見えない変化の激しい時代であるだけに、3年目標と5年目標とを明快に峻別し、数値による経営の徹底で改革を断行している。とくに2003年度までは、中期実行計画として「率の経営」の目標を擬似カンパニー別に定め、目標数値の実現に徹底的にこだわり、戦略経営計画によって意思決定基準の明確化を図っている。

ダイキングループが勝ち続ける上では、過去の成功体験、従来型の発想・取り組みに拘泥することなく、いち早く必要な「創造的破壊」を行うことにあると現状把握している。そのため、グループの力を結集して迅速かつタイムリーに意思決定し具現化する「スピード経営の加速」と、グループとしての企業価値の最大化をめざして、持てる力を最大限に発揮する「連結統治の高度化」が最重要の課題であるとの認識である。つまり、イノベーションを常態化させることへの取り組みである。

事業・地域・機能のそれぞれにおいて、自律的な判断・決断による執行のスピードアップをめざして、「執行役員制」を新たに導入している。これらの企業制度は経営システムとして機能することによって、執行のスピードアップを図る組織学習が形成される。

ダイキン工業は8年間で生産台数を倍増させながらも、製品在庫を25%減少させている。ダイキンでは、30年近く前からトヨタ生産方式を取り入れ、トヨタ式にエアコンの生産特性を加えて1978年に確立したのが、「ハイサイクル生産」と呼ぶPDS（ダイキン生産方式）である。そのハイサイクル生産を支えるのが、情報システム「ALPHA」であり、1999年これらの導入で、1度に生産計画を立案する日数を15日から3日に短縮している。生産システムと情報システムの情報共有によるシステムルーティンの形成と、組織学習の場の設計を同時並行で行っている点がうかがえる。

また、企業制度そのものの改革も行っている。ダイキン工業は、2003年度までは、中期実行計画として「率の経営」の目標を擬似カンパニー別に定め、目標数値の実現に徹底的にこだわる。エクイティ政策の発動を含め、将来の発

展・成長戦略のための大型 M&A を必要であれば、いつでも実行しうる収益・財務構造を確立する。

ダイキン工業は、2004年、3つの強化策を柱とするコーポレート・ガバナンス改革を実行してきた。第1に「執行役員制」の導入による実行のスピードアップである。第2に擬似カンパニーを再編しての「自己責任経営を促進する目標・実績の管理・フォローの充実・強化」である。第3に社外監査役の強化、人事・報酬諮問委員会の新設をはじめとした「透明性・健全性のさらなる向上策」の推進である。ダイキン工業の擬似カンパニーは、一般的なカンパニー制が狙いとする自己責任経営の良さを取り入れつつ、カンパニー制のデメリットである意思決定ルートの長期化やスタッフ部門の肥大化防止を狙いに、8つの擬似カンパニーでスタートしている。このように、ダイキン工業のダイナミック・ケイパビリティは、企業制度そのもの改革によって、再成長を遂げているといえよう。

6. インプリケーション

4社事例分析によって明らかになった点とインプリケーションを整理する。最初に企業のライフサイクルにおける位置づけと企業制度についてとりあげる。キヤノンの事例では、第1の起業家の段階であり、経営理念と連動した人事管理制度構築の重要性があげられる。シャープの事例では、第2の共同体段階であり、「真似されるものをつくれ」という創業者の経営理念と連動した、新製品開発の組織体制や組織形態に関する制度構築があげられる。セブン-イレブン・ジャパンの事例では、第3の公式化段階であり、「変化への対応」と「基本の徹底」という二本柱の経営哲学を、企業制度としての情報システムの構築によって成し遂げた。ダイキン工業の事例では、第4の精巧化段階であり、「人を活かす経営」を基盤に、グループ経営理念を戦略経営計画によって、企業制度を全社的な経営管理システムとして再構築してきたのである。

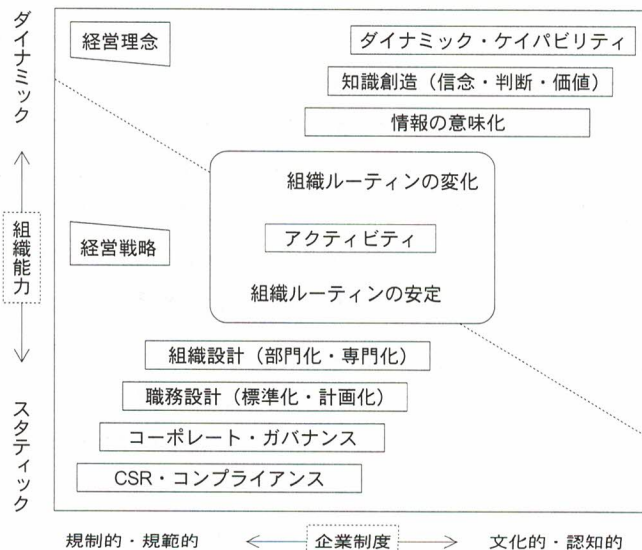
いずれの企業にも共通する点は次の4点である。第1に、経営理念を企業制度と連動させたこと。第2に、経営理念と経営戦略を連動させたこと。第3に、企業制

度は規制的・規範的ではなく、組織メンバーによって変化させてきたこと。第4に、経営者の強いリーダーシップによるトップダウンで展開してきたことである。

また、事業活動の実行そのものであるアクティビティに照準を合わせると、内部の経営資源の蓄積と組織能力の開発に絶え間なく取り組んできたことが見えてくる。自社の強みであるケイパビリティを基盤にしたアクティビティを実行してきている。4社の競争優位のメカニズムは、分析単位として組織ルーティンの安定と変化によって持続するものとなっている。さらに、ダイナミック・ケイパビリティの構成要素となるのは組織ルーティンであるが、習慣化された行動として繰り返し実行される組織ルーティンは、個人と組織の行動を規制的ではなく、必然的に行われるための企業制度がアクティビティの中に組み込まれていることが明らかになってきた。それは、企業制度によってもたらされる情報を組織メンバーが意味づけ、相互の信念・判断・価値をオープンに出しあえる組織学習の場を創出するものとなっている。そのために、企業制度と経営理念が関連しているものととらえられる。

これらのインプリケーションをさらに詳しく、図表3に整理しておこう。

図表3：ダイナミック・ケイパビリティの形成プロセス



企業制度がアクティビティに組み込まれるには、企業制度が規制的・規範的であるという位置づけではなく、文化的・認知的に組織メンバーに受容されていなければならない。そのためには、企業制度はアクティビティを安定させるとともに、変化させることに重点を置く必要があった。企業制度がダイナミック・ケイパビリティを生成するためには、フレキシブルな組織形態によってもたらされていることも特徴としてあげられる。

企業制度の規制的・規範的な位置づけでは、CSR、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンスなど、ステークホルダーに対する法規制の側面から要請されるものであり、組織能力のスタティックな基盤となっていることは言うまでもない。しかし、これら規制的・規範的な企業制度だけでは、ダイナミックな組織能力は形成することが困難であるということである。その中核となるのは、事業活動そのもののアクティビティであり、そのアクティビティの分析要素として、組織ルーティンが位置づけられる。

アクティビティの要素は、組織ルーティンの安定と変化することによって構成される。組織ルーティンの安定は、標準化と計画化を中心とする職務設計と、部門化と専門化を中心とする組織設計によって強固なものになる。つまり、経営戦略も企業制度として位置づけることである。一方、組織ルーティンの変化であるが、ここでは組織メンバー間における情報の意味化によってもたらされる。つまり、組織メンバーの信念・判断・価値などをつうじた知識創造によって、組織ルーティンはダイナミックに変化する。それは、経営理念を文化的・認知的に企業制度として位置づけられることによって、ダイナミック・ケイパビリティが形成されるものと考えられる。

したがって、ダイナミック・ケイパビリティの形成は、規制的・規範的な企業制度によってもたらされるのではなく、文化的・認知的な企業制度によってもたらされるものといえよう。つまり、企業制度とはアクティビティと区別してとらえられることではない。

事例分析によって明らかになったように、企業制度とはアクティビティそのものの設計である。その成果現象は、組織ルーティンを分析単位として考察することによって見えてくるものと考えられる。

7. おわりに：残された課題

最初に提示した仮説は、先行研究と事例分析の結果どのように反証されるであろうか。

「ダイナミック・ケイパビリティが形成される企業では、企業制度が、経営理念ないし経営哲学を具現化するためのシンボルとして、組織メンバーに認識されていること」は、企業制度が、規制的・規範的な位置づけと意味づけではなく、組織と個人が社会に貢献するために不可欠の仕組みであり、それが広く社会やステークホルダーにもシンボリックに認知されているものと位置づけられる。

先行研究と4社事例分析の結果、企業制度の規制的・規範的な位置づけは、企業の成長と発展の基盤となるスタティックな組織能力を形成する基盤となっていることは確かであろう。しかし企業制度を、経営理念ないし経営哲学を具現化するためのシンボルとして位置づけているだけでは十分機能しないことが明らかになった。

企業制度をシンボルとして位置づけるとそれだけで機能するわけではない。企業制度の文化的・認知的な側面は、経営理念ないし経営哲学の表明に対する組織メンバーやステークホルダーの認識の側面であり、これは企業文化に関する範疇の問題となる。ダイナミック・ケイパビリティと企業制度との関係を解明するため、企業制度を経営理念に代表されるようなシンボルとして位置づけているだけでは機能しないのである。そこで、企業制度とダイナミック・ケイパビリティをつなぐ要素として、事業活動そのものであるアクティビティと、競争優位のアクティビティを形成するケイパビリティという概念をそこに介在させなければならない。その考察は、アクティビティの分析単位として、組織ルーティンに照準が合わされ、組織ルーティンが安定と変化を繰り返しながら、ダイナミック・ケイパビリティが形成されるプロセスを分析しなければならないのである。

ダイナミック・ケイパビリティが形成される段階で、重要な要素となるのが、組織メンバー間における情報の意味化である。それは信念・判断・価値の共有化によって知識創造することが重要な要件となっている。情報を知識に変

換するためには、経営理念を企業制度として機能させるケイパビリティを経営者は構築しなければならない。その一つに組織メンバー間の学習を誘発する企業制度の設計が求められ、それは、規制的・規範的な企業制度ではなく、文化的・認知的なケイパビリティを構築する企業制度の構築である。

最後に、本稿の研究で残された課題として、事例企業の分析で、4社が現在抱える課題に触れて再検討しておこう。

キヤノンは、雇用形態の多様化に対する人事管理制度のあり方である。創業当時の理念を踏襲する制度設計をどのように再構築するかという課題である。シャープは、技術開発力と新商品開発力を活かすための、新たな組織間関係と組織形態に関する制度をどのように設計するかという課題である。セブン-イレブン・ジャパンは、企業制度としての情報システムによって顧客の需要を創造するビジネスモデルを提示したが、コンビニエンスストア競合各社との戦略の差別化と、加盟店やPB (Private Brand) 商品開発の提携など企業関係に関する制度運営の課題がある。ダイキン工業は、人を活かす経営によって組織活性化がなされ再成長を遂げてきたが、地球温暖化に関する環境経営において、どのような理念と制度で戦略を再構築するかが課題となっている。

本稿では、ダイナミック・ケイパビリティの形成プロセスとそのメカニズムを、企業制度との関係で考察してきたが、今回十分検討が加えられなかった課題がある。第1は、情報を知識として創造するための組織学習のメカニズムであり、さらに組織学習の場の考察としての企業境界の問題である。第2は、経営理念と企業制度の連動にかんして、社会的側面から企業制度を解明することである。それは、経営理念とCSRの連動性と、コーポレート・ガバナンスに関する企業制度の実態の研究である。第3は、企業制度の人間の側面の考察である。それは、職務と組織の設計をとおした人間の労働に着目した企業制度の研究である。このように、企業の変化や進化は制度に照準を合わせることも最も合理的であり、それは、経営理念を中核とした経営管理システムや企業制度に焦点をあてることであろう。

参考文献

- ・ Amin, A. and Cohendet, P. (2000) Organizational Learning and Governance Through Embedded Practices, *Journal of Management and Governance*, 4.
- ・ Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969年) .
- ・ Aoki, M. (1990) *The Firm as a nexus of treaties*, London, Sage Pub.
- ・ 青木昌彦・奥野正寛 (1996) 『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会.
- ・ Barney, J.B (1996) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley (岡田正大訳『企業戦略論』上中下巻ダイヤモンド社、2003年) .
- ・ Berger, P.L. and Luckmann, T. (1967) *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday Anchor.
- ・ Boyer, R. (1986) *La flexibilité du travail en Europe*, La Decouverte (清水耕一訳『レギュラシオン：成長と危機の経済学』ミネルヴァ書房, 1992年)
- ・ キヤノン史編集委員会編 (1987) 『キヤノン史: 技術と製品の50年』キヤノン株式会社.
- ・ キヤノン株式会社ホームページ.
- ・ Chandler, A.D. Jr. (1962) *Strategy and Structure*, The M.I.T. Press (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年) .
- ・ Coase, R.H. (1988) *The Firm, The Market, and The Law*, The University of Chicago. (宮沢健一・後藤見・藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社, 1992年) .
- ・ Commons, J.R. (1931) Institutional Economics, *The American Economic Review*, 21(4).
- ・ Cyert, R.N. and March, J.G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall., Englewood Cliffs, New Jersey. (松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967年) .
- ・ Daft, R.L. (2001) *Essentials of Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning, pp.166-170. (高木晴夫訳『組織の経営学』ダイヤモンド社, 2002年)
- ・ ダイキン工業株式会社ホームページ.
- ・ DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1991) Introduction, in DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (eds.), *The Institutionalism in Organizational Analysis*, *The University of Chicago Press*.
- ・ Dosi, G., Teece, D.J., Winter, G.G. (1990) *Les frontières des entreprises*, Revue d'Economie Industrielle, 1er trim.
- ・ 同志社大学 (2004) 「対談 21世紀のビジネス潮流を読む: 経営戦略研修プログラム第9号」同志社大学大学院ビジネス研究科.
- ・ Foss, N.J. (2001) Evolutionary Theories of the Firm: Reconstruction and Relations to Contractual Theories, in Dopfer, K. (ed.) *Evolutionary Economics: Program and Scope*, Kluwer Academic Publishers.
- ・ Fransman, M. (1994) Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm, *Industrial and Corporate Change*, 3(3).
- ・ Feyerabend, P.K. (1975) *Against Method*, (村上陽一郎・渡辺博訳『方法への挑戦 - 科学的創造と知のアンチキズム』新曜社).
- ・ Greiner, L.E. (1972) Evolution and Revolution as Organization Growth. *Harvard*

Business Review 50, July-August, pp.33-46.

- ・ Greif, A. (1997) Microtheory and Recent Developments in the Study of Economic Institutions through Economic History, In Kreps, D.M. and Wallis, K.F. (eds.), *Advance in Economics and Econometrics: Theory and Applications*, Vol. II, Cambridge University Press.
- ・ Hanson, N.R. (1958) *Patterns of Discovery: An Inquiry into the Conceptual Foundations of Science*, Cambridge. (村上陽一郎訳『科学的発見のパターン』講談社学術文庫, 1986年) .
- ・ Hamilton, W.H. (1932) Institution, in Seligman, E.R.A. and Johnson, A. (eds.), *Encyclopaedia of the Social Science*, Vol. 8, Macmillan.
- ・ Hodgson, G.M. (1988) *Economic and Institutions: A Manifesto for a Modern Institutional Economics*, Polity Press. (八木紀一郎他訳『現代制度派経済学宣言』名古屋大学出版会, 1997年)
- ・ Hodgson, G.M. (2003) The Hidden Persuaders: Institutions and Individuals in Economic Theory, *Cambridge Journal of Economics*, :27.
- ・ 平野隆彰 (2004) 『シャープを創った男：早川徳次伝』日経BP出版センター。
- ・ 伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理－見えざる資産のダイナミズム－』日本経済新聞社。
- ・ 伊丹敬之、軽部大 (2004) 『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社。
- ・ 磯谷明徳 (2004) 『制度経済学のフロンティア：理論・応用・政策』ミネルヴァ書房。
- ・ Kuhn, T.S. (2000) *The Structure of Scientific Revolutions*, 2nd ed., Chicago. (中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房, 1971年) .
- ・ 川辺信雄 (2003) 『新版：セブン-イレブンの経営史：日本型情報企業への挑戦』有斐閣。
- ・ 小松章 (1983) 『企業の論理：社会科学としての経営学』三嶺書房。
- ・ Penrose, E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, with new Preface, by Edith Penrose. Oxford University Press. (末松玄六訳『会社成長の理論第二版』ダイヤモンド社、1962年)
- ・ Popper, K.R. (1972) *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*, Oxford. Clarendon Press (森博訳『客観的知識：進化論的アプローチ－客観的精神の理論－』木鐸社, 1974年)
- ・ Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy*, Free Press, New York (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年) .
- ・ Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage*. New York: Free Press (土岐坤・中辻萬治訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年) .
- ・ Langlois, R. and Robertson, P. (1995) *Firms, markets and economic change, a dynamic theory of business institutions* (谷口和弘訳『企業制度の理論：ケイパビリティ・取引費用・組織境界』NTT出版、2004年)
- ・ Lord, R.G. and Kerman, M.C. (1987) Script as Determinants of Purposeful Behavior in Organizations, *Academy of Management Review* 12, pp.265-277.
- ・ 槇谷正人 (2009) 「経営資源と組織能力の不可分性－分析単位としての組織ルーティン」経営戦略研究No.7, 2009. March, 経営戦略学会。
- ・ March, J.G. and Olsen, J.P (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget. Bergen, Norway. (遠田雄志・アリソン ユング訳『組織における

- あいまいさと決定』有斐閣、1986年)。
- ・ March, J.G. and Simon, H. (1958) *Organizations*, Wiley. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977年)。
 - ・ Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology* 83: pp.340-363.
 - ・ 宮本惇夫 (1996) 『躍進シャープ: 匠を受け継ぐ強い技術の秘密』日本能率協会マネジメントセンター。
 - ・ 盛山和夫 (1995) 『制度論の構図』創文社 現代自由学芸叢書。
 - ・ 中村元一・山下達哉・JSMS編 (1992) 『理念・ビジョン追求型経営』都市文化社。
 - ・ Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press.
 - ・ 日本経営史研究所編集 (2006) 『世界企業への道: ダイキン工業80年史』ダイキン工業。
 - ・ 日経ビジネス (2005) 「日経ビジネス2005年06月27日号」日経BP社。
 - ・ 日経ものづくり (2006) 「日経ものづくり2006年10月号」日経BP社。
 - ・ 日本生産性本部編 (1992) 新版「社是・社訓」日本生産性本部。
 - ・ 日本経済新聞社編 (2001) 『キヤノン高収益復活の秘密』日本経済新聞社。
 - ・ North, D.C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press. (竹下公視訳『制度・制度変化・経済成果』晃洋書房、1994年)
 - ・ 大月博司 (2004) 「組織ルーティンのロジック」北海学園大学経営論集第1巻第4号。
 - ・ 佐藤良也 (1980) 『ヒューマン・ウェアの時代: シャープのニューライフ戦略』日本リクルートセンター出版部。
 - ・ Scank, R. and Abelson, R.P. (1977) *Scripts, Plans, Goals, and Understanding*. Hillsdale, Nj: Lawrence Erlbaum.
 - ・ Scott, W.R. (1995) *Institution and Organization*, Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, U.S.A. London, U.K. New Delhi, INDIA. (河野昭三・板橋慶明訳『制度と組織』税務経理協会、1998年)
 - ・ シャープ株式会社ホームページ。
 - ・ 塩沢由典 (2006) 『進化経済学ハンドブック』共和出版。
 - ・ Simon, H. A. (1947: 1957: 1976) *Administrative Behavior*. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. Macmillan. New York. 3rd ed. Free Press. New York. (第3版の訳: 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)。
 - ・ 株式会社セブン・イレブン・ジャパンホームページ。
 - ・ 鈴木敏文セブン&アイホールディングス代表取締役会長・最高責任者CEO講演 (2005) 『小売・流通業の経営戦略(戦後経済成長と個人消費の変遷-流通から読み解く)』産業能率大学大学院2005年12月21日発行。
 - ・ 谷口和弘 (2006) 『企業の境界と組織アーキテクチャー-企業制度論序説』NTT出版。
 - ・ 谷口和弘 (2006) 「企業制度論に向けて(Ⅰ)」三田商学研究、2006年12月49巻5号、慶応義塾大学商学研究会。
 - ・ 谷口和弘 (2007) 「企業制度論に向けて(Ⅱ)」三田商学研究、2007年2月49巻7号、慶応義塾大学商学研究会。
 - ・ Teece, D.J. and Pisano, G. (1994) The Dynamic Capabilities of Firms : *An Introduction*,

Industrial and Corporate Change,3(3).

- ・ Teece, D.J., Pisano G. and Shuen A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.18,7, pp.509-533.
- ・ Veblen, T.B. (1899,1992) *The Theory of the Leisure Class*, Transaction Publishers. (高哲男訳『有閑階級の理論』ちくま学芸文庫、1988年) .
- ・ Weinstein, O., Coriat, B. (1996) Sur la théorie évolutionniste de la firme, mimeo.
- ・ Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*,5:171-180.
- ・ Williamson, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press.
- ・ Williamson, O.E. (1996) *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press.
- ・ Winter, S.G. (2003) Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol.24, pp.991-995.
- ・ 柳原一夫・大久保隆弘 (2002) 『最強の「ジャパンモデル」：「知恵と和」で築く絶対優位の経営』ダイヤモンド社.
- ・ 米倉誠一郎編 (2005) 『ケースブック日本のスタートアップ企業』有斐閣.

