

資源コーディネーションと組織変革に関する一考察

——既存理論の若干の検討——

亀 倉 正 彦

はじめに——問題の所在

今日、わが国の企業は、企業環境の急激な変化に直面し、その対応を迫られている。情報化やグローバル化、低成長経済化、少子・高齢化社会の到来、地球環境への配慮といった環境変化は、組織変革などの、現代の企業経営における構造変化を促す要因となっている¹⁾。これらの諸要因は、企業経営に対して、よりいっそうの資源配分の効率化やイノベーションを要請している。

企業は、これまでの諸活動を調整する、すなわち諸活動をコーディネートすることによって、資源配分の効率化やイノベーションの要求に応えようとしている。例えば、近年における「事業の選択と集中」²⁾などの進展は、その一つの事例である。このような企業内部におけるコーディネーションのあり方は、企業それぞれでその内容を異にしており、企業内部のさまざまな構造や制度（事業運営の枠組みやルール）の固有性、多様性およびその変容を理解するうえで極めて重要な視点である³⁾。

コーディネーションという概念は、それが枠組みとして重要であることは理解できても、概念が抽象的であるため、いざ現実の事例を分析しようとするれば、困難な作業を強いられることになる。この困難さは、分析の基準が統一的でなく、一定の論理に従っていないことに由来する。第一に、コーディネーションを考察する明晰な分析道具をつくりあげる必要がある。本稿は、ペンローズ流の資源の集合体としての企業観を援用しながら用語を整理し、経営資源コーディネーション・モデルを試論的に提示する。

第二に、コーディネーションのあり方と構造や制度の関わりが問題となる。「事業運営の枠組みやルール」は多くの内容を包含しており、包括的な説明が

難しい。本稿は組織とその変革に注目し、これを分析対象とする。資源コーディネーションの仮説からどのような組織変革のタイプがありうるかを、試論的に論じていく。

小括として、本稿の狙いは、資源コーディネーションという仮説提示を出発点として、これと組織変革の関係についての一試論を提示することである。さらに、本稿で展開するフレームワークをさらに発展させるための課題も明らかにしていきたい。

1. コーディネーションに関する既存理論の含意

1-1. 価格メカニズムと計画

——伝統的なコーディネーション

コーディネーション概念は、「諸々の経済活動をいかに調整し資源の配分と再配分を実現するか」という問題設定に関係する概念として、これまで様々な観点から論じられてきた。この諸活動の調整を実現する代表的な見解は3つ存在する。以下、これらの立場をそれぞれ簡単に紹介してゆく。

コーディネーションに関する1番目の立場は、新古典派経済学が主張するような、『市場における分権的な価格メカニズム』を利用する立場である。厚生経済学の基本定理として、完全競争などのいくつかの仮定の下で、市場における利己的な各行為者が利潤を極大化する行動をとることにより、需給の一致するところで決定する価格が予定調和的に効率的な資源配分を達成する。これがこの立場の見解を表している⁴⁾。ここにおいて企業は技術的資源を有する生産関数として経済的行為を行なう単位体である。企業内部への要素投入と結果としての産出のみが考慮され、企業活動の内部過程はいわば「ブラック・ボックス」として検討の対象となっていない。

2 番目の立場は、チャンドラー (A. D. Chandler, Jr.) が主張するような、《企業における集権的な計画》⁵⁾を通じたコーディネーションである。彼は、19 世紀後半から 20 世紀初めのアメリカにおける企業が、いかにして生産と流通の変化してゆく過程を担ったかを研究し、「経済活動のコーディネーションと資源の配分にあたって、近代企業が市場メカニズムにとってかわった」⁶⁾と述べた。すぐ後で述べるコースの用語法なら、市場における価格メカニズムとは対極的な関係にある、企業家による権限メカニズムと表現しうる。

1-2. 両者の中間領域

——近年における新たなコーディネーション

3 番目の立場は、コース (R. H. Coase) の主張に代表されるような、《市場における分権的な価格メカニズム》と《企業における集権的な計画》が二分法的に両方存在すると主張する⁷⁾。コースは、企業存在の主要な理由を「価格メカニズムを利用するための費用が存在する」⁸⁾ためであると述べ、この費用と取引を企業内部に組織化する費用との比較大小を論じることで、企業と市場の境界を説明する理念型を作り上げた。

また、3 番目の立場に関する新しい動向として、いわゆる新制度派経済学が主張するような、市場におけるコーディネーションは価格メカニズムだけでなく計画を通じても行われるし、また企業におけるコーディネーションも同様に計画だけでなく価格メカニズムを通じて行われるとする見解がある⁹⁾。それでは、以下、これらのコーディネーションの考察を行なうことにする。

注目すべきことは、現実の企業内部において《市場における分権的な価格メカニズム》と《企業における集権的な計画》の中間領域が存在することである。この中間領域のあり方は、コーディネーション過程を経て、いかに組織をデザイン (後述) するかについて、より広い見地を示してくれる。例えば、組織における分権と集権¹⁰⁾をいかにデザインするか、それにより企業内部にどの程度の競争状況を生み出すか¹¹⁾といった問題も、このような視点からの考察

が可能となる。計画を通じたコーディネーションは、企業内部の管理過程に一定の意義を認めている点が特徴的であるが、その集権的な管理は下位階層の創造性にネガティブな影響を与えるなどの考察が可能になるのである。本稿の役割はこの中間領域の概念を提示することであり、これを理論的かつ具体的に展開するのは、別の機会に譲ることにしたい。

1-3. コーディネーション過程

さて、3 番目のコーディネーションに関して、企業内部においてどのような過程でコーディネーションが実現するかを検討することは、本稿の目的である、資源コーディネーションと組織変革の関係を考察する上で大切なことである。ここでは、ミルグロム & ロバーツ (Milgrom & Roberts) の業績にしたがって、その内容をごく簡単に紹介し若干の課題となる諸点を明らかにしておくことにする¹²⁾。

彼らは、コーディネーション過程を大きく 2 つに区別した。1 つ目は「資源配分属性」という、いわば静態的なプロセスである。2 つ目は「“イノベーション” 属性」という、いわば動態的なプロセスである。前者は、さらに①資源割当 (assignment: 任務への資源割り当て)、②シンクロナイズーション (synchronization: 割り当て済みの資源の同調¹³⁾を実現する)、そして③デザイン (design: 繰り返されるパターンを機械的手順にまとめる) という 3 つの過程から成り立つ。また、後者は④“イノベーション”¹⁴⁾ (innovation: 企業内に新しい情報構造を構築する¹⁵⁾) として扱われている。これらは、いわば一つの循環する過程をなしていると考えられる¹⁶⁾。①資源割当からスタートし、それをうまく運用するように②シンクロナイズーションを行い、そこで繰り返されたパターンは③デザインで構造化される。もしも環境変化などにより④“イノベーション”が必要になったときは、もう一度①資源割当の段階からコーディネーション過程を再スタートさせる、といった内容である。

このコーディネーション過程は、静態的な過程と動態的なそれとを区別し、資源割当などの注目すべき概念整理を行なったが、それでもなお検討すべき

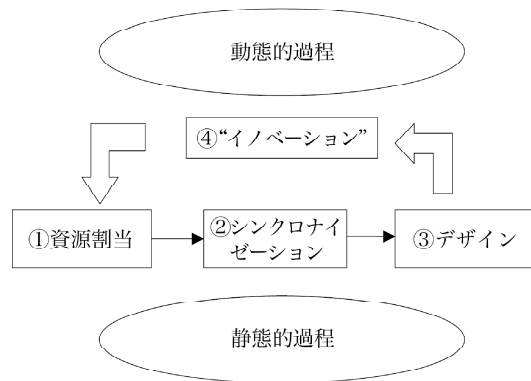


図1 既存の中間的コーディネーション過程

(注) Milgrom & Roberts (1992) をもとに筆者が作成

若干の課題が残されている¹⁷⁾。そのうち一番重要なものは、「イノベーション」に関する詳細な議論が見られないことである。なぜ「イノベーション」が起こるのか、そして既存の枠組みが新たな資源割当やシンクロナイズーションに対していかなる制約を課すのかなどのこの枠組みから生じる疑問のいくつかは、この問題に端を発しているのである。

2. 企業資源ベース論とその含意

2-1. 企業資源ベース論の概要

さて、いかにして先述の抽象的なコーディネーション枠組みを現実の事象の分析に適用できるようにするかが、次の検討事項となる。まず、複数のコーディネーションを結びつけ、新しいコーディネーション概念を提起するにあたっては、これら複数の異質な企業観を統合するような新しい企業観を構築しなければならない。著者は、企業資源ベース論の主張するような、ペンローズ流の《資源の集合体としての企業観》を提示する¹⁸⁾。次に、この企業観に示される「資源」の用語を規定し分析道具を構築しなければならない。

企業資源ベース論は、ペンローズ (E. T. Penrose) の企業成長理論を思想的な根源に、1980年代中葉から徐々に発展してきた¹⁹⁾。この所説が既存の経済学理論に対してなした重要な貢献の一つは、資源の異質性 (heterogeneity) と移転不可能性 (immobility/

imperfect mobility) に関する仮定²⁰⁾を採用したことである。この仮定によって、ポーター (M. E. Porter) 理論でいう同じ競争ポジショニングにある諸企業間において、各企業固有の資源が企業間の業績の差異をもたらしていることが考察可能になった²¹⁾。同理論の課題としては、基本概念の混乱と動態的視点の欠如が指摘されている^{22), 23)}。以下、この2つの課題を考察してゆく。

2-2. 基本概念の混乱

まず、第1の課題である基本概念の混乱に関して、理論の中核をなす資源 (resource)、資産 (asset) や組織能力 (capability) の定義が論者によって異なっている。その詳細な比較検討は別の機会に譲ることにし、本稿で使用する主要な用語についてここで規定しておくことにする²⁴⁾。

あらゆる「モノ」は資産として位置づける。すなわち、「資産」とは、組織目標を迫及する過程で組織が利用しうるあらゆる有形・無形なものである。そして「能力」は2種類に区別する。第1の能力は「技能 (skill)」であり、これは個人が物事を為しうる能力を指す。第2の能力は「組織能力」である。これは、個人でなく、組織が物事を為しうる繰返し可能な行為パターンである²⁵⁾。そして、「資源」は、これら資産+技能+組織能力を包摂する統合概念であり、物的資源（無形資産も含む）・人的資源・金銭的資源の3つに大別される。このような資源規定によって、従来の理論における資源観との矛盾がなく、かつ資源の複合的側面²⁶⁾も考察できるため、現実の事象の分析に向けてさらに一步近づくことができる。

2-3. 動態的視点の欠如

次に、第2の課題である動態的視点の欠如は、企業資源ベース論の中でも「強みある資源」を競争戦略論的に取り扱う視点²⁷⁾に対して投げかけられた批判である。ただし、近年になり、企業資源ベース論の動態性は、ティースら (Teece, et al.) の主張する、いわば資源の新結合を意味する「ダイナミック・ケイパビリティ」²⁸⁾によって、本格的に導入される

ようになったことは特筆に価する²⁹⁾。彼らは組織過程として、①統合 (integration: 諸資源の結合と組織プロセスの構築)、②学習 (learning: フィードバック情報に基づく新機会の探索)、③再形成 (reconfiguration: 資源の更新と転換) の3つを検討した³⁰⁾。

このダイナミック・ケイパビリティの議論について意義と限界を考察する。この概念は、シュンペーター (J. A. Schumpeter) のいう「動態性」³¹⁾を扱っている点、そしてペンローズ的な企業成長観³²⁾を継承している点で深い洞察を導いている。しかしながら、資源の新結合を考慮すると組織過程①統合と③再形成の区別が曖昧になる点、そして①統合について資源の結合と組織プロセス構築は異なる性格なので区別して論じるべき性質のものであるという点で、この分類には課題が残っている。

3. 資源コーディネーション概念とその動態性

3-1. 2つの理論の統合

ここでは、先述してきた2つの理論——コーディネーションの既存研究と企業資源ベース論——を統合し、資源コーディネーションというフレームワークを提示する。これら2つの理論を接合するキープポイントは、企業観、動態性そして組織過程である³³⁾。

まず、企業観について、本稿は、まず企業活動は企業内の諸資源を変更したり分離結合したりすることであると捉えることにより、ペンローズ流の《資源の集合体》としての企業観を継承した。さらに、意図的にまたは環境適応的な変革の契機を出発点とした、それら諸資源の分離結合のあり方によって規定された《制度》の要素をこれに加味することによって企業を捉えている³⁴⁾。これにより、効率的な資源配分メカニズムを研究対象とし、資源交換が行なわれる市場取引およびその内部化 (構造化) のあり方を分析し議論する既存のコーディネーション理論と、そして企業の持続的競争優位を主たる研究対象とし、競争ポジションも考慮しつつ企業内部における強みある資源の構築を分析し議論する企業資源

ベース論とを同じ土俵の上で比較することが可能になり、ここに両理論の統合の道が開かれることになる。併せて、資源概念の明確化 (先述した) は、現実の事象を分析するための一つの道具を提供した。この企業観はその根底に「資源」を内包しており、この意味において、これから提示する新しいコーディネーションは「資源コーディネーション」と呼ぶにふさわしいといえる。

2点目の動態性について、既存のコーディネーション理論が未経験の事態に臨み新しい情報構造を構築する視点からこれを捉えていたのに対して、企業資源ベース論は動態的視点の欠如への批判をダイナミック・ケイパビリティ概念の導入により突破した。いわば、既存の資源コーディネーション理論が抽象的に捉えていた動態性を、企業資源ベース論が3つの組織過程という、より具体的な形で展開したといえよう。

3点目の組織過程については、企業資源ベース論に欠落していた部分を既存のコーディネーション理論が部分的に補ったといえる。企業資源ベース論が提示した3つの組織過程はそのタイプ分類に課題を残していた (先述した)。既存のコーディネーション理論における資源割当は、ダイナミック・ケイパビリティの組織過程である資源結合とその更新や転換を包摂しうる概念である。企業資源ベース論はまた、シンクロナイゼーションに相当する概念装置を提示していない。しかしながら、同理論は変革の契機としての学習概念を提示し、この点で同理論は既存のコーディネーションに欠落した部分を補った。

上述の諸点をまとめると、一見したところ接点がないと見られがちな³⁵⁾両理論は、一定の企業観と枠組みの下での分析が可能であり、そこから分かることは、両理論はいわば補完的關係にあり、ここに統合の余地があるということである。

3-2. 資源コーディネーション過程

前項で2つの理論がどのように統合しうるかを考察し、新しいコーディネーションの企業観などが明らかになった。ここでは、さらに考察を深め、資源コーディネーション過程をあきらかにする。これを

特徴付けるキーワードは、変革の契機、資源調整（資源割当と資源同調）、そして構造化の3つに大別される。以下、これらのキーワードを概観しつつ、最後にキーワードを結びつけ、新しい資源コーディネーションのモデルを提示する。

(1) 変革の契機 (trigger)

第1番目の資源コーディネーション過程は「変革の契機 (trigger)」である。経営者による戦略的意図を反映する「意図型」か、あるいは市場等の環境変化に促される「反応型」の2種類の契機から変革が起きる。これらの契機は、それを出発点としてスタートする資源コーディネーション過程に、ある種の方向性³⁶⁾を与える役割を果たしている。この変革の契機を導入することにより、これと資源コーディネーションや企業制度に関してのより深い考察が可能になる³⁷⁾。ただし、現実にはこの2種類は複雑に絡み合っており、今後、操作性を高めるためには、何らかの判定基準が必要となろう³⁸⁾。

(2) 資源調整 (resource adjustment)

第2番目の資源コーディネーション過程は「資源調整 (resource adjustment)」であり、全過程の中でも中心的な位置づけをなしている。これは、さらに資源割当と資源同調の2つに大別される。変革の契機によって必要な資源が動員され（資源割当）、方向付け（資源同調）される。通常の、すなわち静態的な資源コーディネーション過程は、これら資源割当と資源同調の絶えざる相互作用と微調整を繰り返しながら³⁹⁾、目的達成に向けて徐々に近づいてゆく過程である。以下、この資源割当と資源同調のそれぞれを見てゆく。

(2-a) 資源割当 (assignment)

資源調整を構成する1つ目の要素は「資源割当 (assignment)」である⁴⁰⁾。これは、先述の(1)変革の契機ののちの計画段階として必要な諸資源が動員される過程である。この内容としては、既存の資源相互の“分離”と“結合”が核心をなしている。資源は結合したり分離したりすることでプラスまたはマイナスのシナジー効果を生む^{41), 42)}。この分離結合

は、永続的ではないにせよ、ある程度の安定性を示す傾向がある。このことは逆に、既に存在する資源結合を分離するなど、変化の試みに対する抵抗となりうることもまた意味している⁴³⁾。

(2-b) 資源同調⁴⁴⁾ (synchronization)

資源調整を構成する2つ目の要素は「資源同調 (synchronization)」である⁴⁰⁾。これは、先述の通り、計画段階として割り当てられた資源を、目的達成などに向けて、一定の向きに方向付けする過程である。つまり、先述の資源割当が計画を立てるのに対して、この資源同調は割り当てられた資源を運用するものである。各種資源は放っておけば分散された方向へばらばらにその努力をむける可能性があり、これでは資源の持つ機能や利益の無駄遣いにつながってしまう。このことは、この事態を防ぐような動機付け、コミュニケーション、あるいはルール作りなどの資源同調の過程の発生となって表現される⁴⁵⁾。注意しておくべきことは、資源割当で意図したことであっても、変化への抵抗などの諸要因から、資源同調に失敗することもありうることである。

(3) 構造化 (design)

第3番目の資源コーディネーション過程は「構造化 (design)」である。(2)資源調整の段階で、最初は経営上の意思決定としてのプロセスを経て決まっていたものであっても、それが繰り返されるうちに企業内部に構造化されることがある。この構造化には2つのパターンがある。1つ目のパターンは、事業運営の枠組みやルールなどによく見られるものであるが、結果的に「制度」として企業内に構造化されるものである。これは、その制度が制定されてから（または制定と同時に）比較的早い段階で、ほとんど微調整されることもなく構造化される。2つめのパターンは、比較的長い時間をかけて、微調整を繰り返しながら徐々に企業内部に埋め込まれてゆく、いわば「ルーティン」としての構造化である⁴⁶⁾。

この構造化は、(2-a) 資源割当と (2-b) 資源同調の資源コーディネーション過程の結果として起きる。このため、資源調整の過程に成功したか失敗したかは、この構造化された結果である諸々の制度やルー

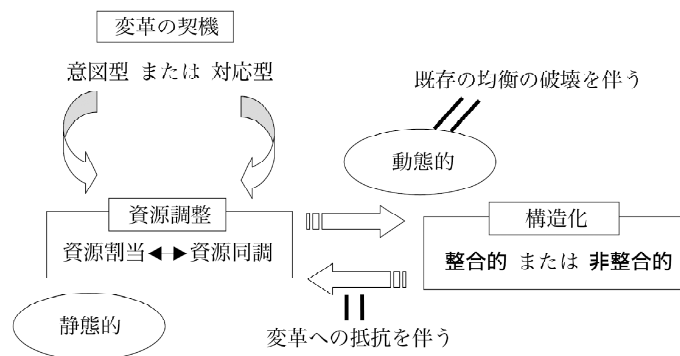


図2 資源コーディネーション過程

ティンなどが、企業目的などを考慮のうえで、相互に「整合的」⁴⁷⁾であるかを調べれば判定可能である。構造化が「整合的」でない（非整合的）という場合、それは、資源割当か資源同調のどちらかにおける失敗、あるいは資源コーディネーション過程の結果としての諸々の制度やルーティンの不整合（たとえ個々の資源割当・資源同調は成功だとしても）などを理由として生じうる。

上述してきた部分までが、資源コーディネーション過程の各要素の説明にあたる。次に、資源コーディネーションの動態性について、若干の考察を加える。この動態性については、著者はシュンペーター流の立場に立っている。したがって、そのコーディネーション過程が、既存の均衡の内部における変化や改善をもたらすものに止まる限り、それは「静的」なコーディネーションであるという。他方で、もしそれが既存の均衡を破壊して新しい均衡を創造したならば、そのコーディネーション過程は「動的」であるという。

より具体的には、資源コーディネーションにおける既存の均衡とは、既に確立し安定した構造化を伴っている制度やルーティンのことである。この制度やルーティンの変更を伴うコーディネーションであれば、それは動的であり、そうでなければ静的ということになる。

さて、最後に資源コーディネーションのモデルを提示する。まず、第1回目のコーディネーション過程は(2)資源調整から出発する。すなわち、何らかの

事業計画に基づいて(2-a)資源割当と(2-b)資源同調を行う。この(2)資源調整の結果は、企業制度としてあるいはルーティンとして、一旦企業内部に(3)構造化される。ひとたび構造化された企業制度は、均衡として保持され、安定的になる。

第2回目以降のコーディネーション過程は、第1回目のそれとは少し異なったものになる。ひとたび確立された均衡が変化するためには、そのためのいわば(1)変革の契機が必要になる。この変革の契機には、経営者による「意図型」かまたは環境変化への「反応型」かの2種類が存在し、これを出発点として資源のコーディネーション過程が再スタートすることになる⁴⁸⁾。第1回目の資源コーディネーション過程は新たな均衡を創造するだけであつたが、第2回目以降は、既存の均衡を破壊し、また新しい均衡を創造し直すという、より複雑な過程となる。既存の安定した均衡を破壊するとき、変化への抵抗が生まれる。このとき既存の構造化の整合性の程度がとて高いものであったり、その構造化のもとで企業が成功体験をすればするほど、その構造化の安定性はそれだけ高いものとなる。構造化された結果としての制度やルーティンが安定すれば、それは、その安定化の程度にしたがって、変革への抵抗という形で現れる。したがって、2回目以降のコーディネーション過程は構造の微調整にとどまる傾向を示す。

すなわち、第2回目以降の資源コーディネーションにおける(2)資源調整の過程は、試行錯誤を通じて、資源割当と資源同調の密接な相互作用を何回も繰り返すことになる。これは、均衡達成に向けての静的

的な資源コーディネーション過程である⁴⁹⁾。しかしながら、長期間にわたる漸進的な変化が蓄積してゆくと、ある点を越えた段階で、構造化された既存の均衡が崩れ、システム的に制度やルーティンが変更されることがある。これは均衡の破壊を伴う動的な資源コーディネーション過程である⁵⁰⁾。

4. 小括

4-1. 若干の要約

今回の小稿は、資源コーディネーションの概念提示を行なった。まず、既存のコーディネーション理論をサーベイし、価格メカニズムと計画の中間領域に相当するコーディネーションが存在することを指摘した。また、コーディネーション過程を分析し、その意義と限界点を整理した。次に、ここで問題となった動態性に関して新たな視点から解決するため、企業資源ベース論の概要を紹介し、この理論に対して指摘されている2つの批判、すなわち基本概念の混乱と動態的視点の欠如の問題を考察しながら、現実の事象を分析できるような用語体系と、同理論の意義と限界を整理した。そして、これまで考察してきた2つの理論の統合作業に取り掛かった。両理論がいかなる理論構築を行なっているかを、その根底部分まで立ち入り、そこに両理論共通の基盤を見出し、資源コーディネーション枠組みを新たに構築し提示した。今後、次のテーマとして、組織変革を分析するに相応しい研究成果があがったと著者は信じている。

4-2. 次のテーマ

本稿の目的は、資源コーディネーションと組織変革に関する一試論を行い、理解をより深めることであった。今回の小稿は、まず、資源コーディネーションの概念提示を行なってきた。次回の小稿は、組織変革に関する既存理論を部分的に紹介しつつ、これを資源コーディネーションの枠組みに位置づけてゆくとともに、具体的な組織変革事例を挙げながら、これを説明してゆくつもりである。

注

- 1) 植竹 (2000) は、こうした側面を「企業制度変容の諸契機と要因」(pp. 9-12) として捉え、より立ち入った分析を行なっている。
- 2) 例えば、日立製作所は、本年1月に明らかにした「i.e. HITACHI プランII」という次期中期経営計画 (2003-2005 年度実施予定) の中で、グループの強みである技術・知識の融合による新事業の創出に加えて、売上高にして2割程度の既存事業からの撤退などによる、ドラスティックな経営改革に取り組んでいる。
- 3) 植竹 (2000) によれば、企業制度は「事業運営の枠組みないしルール」(p. 3) と定義する。ゲーム理論は制度の多様性 (複数の均衡) を説明するが、制度変革は「従前の均衡の変容」(p. 8) として位置づけられている。本稿の組織変革の立場も基本的にこれに基づいている。
- 4) 完全競争が行われていなかったとしても、この価格メカニズムはコーディネーションとして有効である。これは、Chamberlin (1962) が「独占的競争 (monopolistic competition)」と述べた点に端的に表れている。彼は、独占的均衡が「個別的均衡だけでなく集団均衡をもあつかう」(邦訳、p. 88) と述べ、生産物が分化した条件における複数均衡の概念を導入した (詳しくは第4章を参照)。ゲーム理論は、この複数均衡の操作性を高めている点で注目すべき理論である。
- 5) ここで「社会主義における計画経済システム」の思想を敢えて取り扱わないことにする。企業が完全に政府の計画管理下に置かれる事態は、本稿で想定しないからである。
- 6) A. D. Chandler (1977)、邦訳、p. 4。傍点箇所は筆者が修正を加えた。
- 7) 3番目のコーディネーションとしては、Richardson (1960, 1972) の主張するような「企業間の協業」もまた存在する。彼は、ハイクラオーストリア学派と同様に、分散された不完備情報に注目し、マーシャル流の情報構造としての市場観を持っている。こうした議論については、Foss & Loasby (1998) も参照のこと。コースとは異なる分析視角であったが、やがてウィリアムソンら新制度派経済学の流れに統合されていった。
- 8) Coase (1937)、邦訳、p. 44。この費用は「取引費用」として研究されている。
- 9) 詳細については、Milgrom & Roberts (1992)、とりわけ第II部を参照のこと。この新しい立場の理論をテキストとして比較的まとめられた形で紹介している。この立場は、コースを出発点とし、ウィリアムソン、グロスマン、ハートらが発展させてきた、不確実性の下での意思決定をモデルに組み込んでいる。論者により、企業を契約の束、あるいは物的資源の集合体などと捉える。
- 10) 例えば、March & Simon (1958) もまた、ハイクの競争観を紹介しながら、価格とプランニングを対置させて議論を展開する中で、組織の視点から「価格の伴わない分権

化」という、いわば中間領域の概念を提起した。この議論については同書第7章を参照されたい。

- 11) このような競争観は、Hayek (1964) が「財やサービスの性質のために、理論的意味における完全市場をつくり出すことがまったく不可能なような分野においてこそ、競争の必要性は他のところにおいてよりも大きい」(邦訳、p. 95) といみじくも指摘したところである。これは、価格というシグナリングが有効に作用しない条件下であっても、「競争」を行なうことにより、有効な資源配分が実現しうることを示唆するものである。
- 12) 詳しくは Milgrom & Roberts (1992)、第3章および第4章を参照。彼らが4つのコーディネーション問題と呼ぶものをここでは分析している。著者は、テキストにおける順序を一部変更し、これをコーディネーションのプロセス(過程)として理解している。
- 13) 各資源がばらばらな方向に離散しないように、ある意図された方向に足並みを揃えることを意味する。
- 14) この用語に引用符(“”)を付した理由は、シュンペーターの提示したイノベーション概念とこれを区別するためである。引用符付きの“イノベーション”は、新旧の情報構造に主眼が置かれており、旧い均衡の破壊と新しい均衡の創造を明示的に考慮していない。
- 15) 新しい情報構造の構築に関して、ミルグロム&ロバーツがこれを明示的に述べているわけではない。ここでの彼らの主張点は、例えば、未経験の事業を組織が行なおうとしたとき、旧システムで入手可能な情報では不十分となる。彼らは、この不足情報をいかにして補う仕組みを作るかに対して、大きな関心を寄せているのである。
- 16) ミルグロム&ロバーツは、これら4つのコーディネーション問題を紹介して解説しただけである。彼らにその意図があったかどうかはともかく、これら4つの問題に順序を与えてコーディネーション過程を導出したことを明示する記述は見られない。
- 17) とりわけ Milgrom & Roberts (1992) の第4章の内容に関しては、それがいまだ発展途上にある未完成の枠組みであることは、彼ら自身もその著の中で認めているところである。
- 18) 今回は、資源コーディネーションと組織変革に関する一試論を行なうことが本稿の目的である。近い将来に別稿で改めて、ここで仮説として提示した企業観がコーディネーションに関する既存理論を統合する適当なものであることを論証するつもりである。ただ、筆者の考えによれば、取引や契約は、経済主体相互が、明示的または暗黙的に、有形無形の「資源(ここでは資産:後述)」を「コーディネーションの一過程として(スポットでまたは制度的に)」交換する行為である。
- 19) Wernerfelt (1984) と Rumelt (1984) の業績が一つの出発点をなしている。企業資源ベース論の初期～中期までの発

展については、拙稿(2002)を参照されたい。また、同理論の基本的な論文は Foss (1997b) に所収されている。

- 20) Barney (1991), pp. 103–112; Peteraf (1993), pp. 180–186 に詳しい。
- 21) ここを起点に企業資源ベース論は大きく2つに分派した。1つ目は、競争戦略論の立場から、強みのある資源をいかに作り出して、持続的競争優位(sustained competitive advantage)を達成するかを問う立場である。2つ目は、進化経済学や学習論などの立場から、資源の path-dependence などに注目し、その資源の企業固有性と資源相互の結合シナジーを問う立場である。これらの点については、拙稿(2002)を参照のこと。
- 22) 企業資源ベース論に対するその他の課題として、トートロジー問題なども指摘されている。トートロジーとは同義反復の問題であり、ここでは強みある資源と持続的競争優位の理論的な位置づけに関する問題を指す。強みが成功を導くのか、それとも成功するから強みがあるのか、両者の論理関係は明確になってない。成功事例の分析に囚われるとやや陥りがちな罠となる。本稿では、強みは成功のための必要条件と位置づけ、成功が持続するためには環境変化に対する何らかの反応が必要であるとする立場に立つ。
- 23) Foss (1997a) は、企業資源ベース論の課題について比較的によくまとめている。
- 24) 例えば、Sanchez (2001), pp. 4–7などを参考にしている。
- 25) Nelson & Winter や Langlois などの進化論者が「ルーティン」と呼ぶものと類似の概念である。
- 26) 資源の複合的側面とは、同じ資源が企業経営に対して多様な意味合いを指すものである。例えば、ある人物は、企業にとつての1つの労働力であるという意味で「資産」であるとともに、その人物が有する能力という意味で「技能」を体現する。つまり、複合的な側面をもった「人的資源」として取り扱うことができる。同様に、技術も資産と組織能力の両面を持ち合わせた「物的資源」である。詳細は、今後、別の論文で示すつもりである。
- 27) 資源ベース論の研究系譜については、脚注21も参照のこと。
- 28) 「変化する環境に対応して、組織のもつさまざまな資源を適切に組織化する能力」と定義されている(Teece, et al., 1997, p. 515)。
- 29) といっても、同理論に時間軸そのものが存在しなかったわけではない。たとえば、ディエリックス=クール(Dierickx & Cool, 1989) は「資産蓄積」という、均衡実現に向けての、いわば静態的な時間軸を考慮に入れていた。また、一度達成した競争優位を隔離メカニズムなどによって守りつつその優位性を持続させるという視点も古くから存在した。
- 30) Teece, et al. (1997), pp. 270–273を参照。
- 31) Schumpeter (1912) に示される動態性の諸特徴は、資源の新結合(new combination)の結果としての、(1)均衡へ向

- かう軌道の変更、(2)その結果としての新しい均衡への移動である。これが均衡の破壊と創造と呼ばれるものの正体であり、具体的には新製品の開発など5例を挙げた。本稿の枠組みで言えば、前者は既存のコーディネーションのあり方そのものの変更として、そして後者は、コーディネーション過程を経た結果、新しくデザインされた制度として位置づけられる。ダイナミック・ケイパビリティの議論における①と③はまさしく「資源の新結合」と呼ぶにふさわしい。
- 32) ペンローズ的な企業成長観とは、新機会に臨み、未利用資源を活用し、管理組織などの革新を遂行することである。この新機会は、新しい経営理念の導入または製品・技術の変化への対応によって得られ、これが変革の契機をなす。この意味で②について新機会の探索として学習を取り扱っている点は、まさに変革への契機としての戦略的意図と環境対応（学習）の両面を扱っているといえよう。また、新機会の探索は未利用資源の有効活用に通じる考え方である。
- 33) これら3点を考察するにあたり、既に述べてきた議論の二重の繰り返しをできるだけ避けた。このためここでの説明だけでは説得的でないように思われる箇所がいくつか存在する。そのときには、それぞれの理論の項目を、今一度立ち返ってご参照いただきたい。
- 34) この企業観は、例えば、Barnard (1938) が「二人以上の人々からなる意識的に調整された諸活動と諸力の体系」(p. 81、邦訳は p. 84 を参考にした) と捉えた近代組織論における組織観と比較して大きく異なるものではない。ただし、諸活動や諸力の調整は、意図的にだけでなく、環境適応的にも行われうとする点で、やや立場が異なる。
- 35) 一見したところ、既存のコーディネーション理論は経済学に属するマクロの理論であり、他方で、企業資源ベース論は経営学に属するミクロの理論であるように感じる。この脚注は、その感覚を検証することなく、両理論の接合は不可能だと述べる一部の見解を指すものである。
- 36) この変革の方向性とは、ある場合には、経営計画などに示される目標などが（意図型）、また別の場合には、他社の成功事例の自社導入など（反応型）を具体的に指す。
- 37) より具体的には、変革の契機は、コーディネーションに必要となる新しい情報の所在とその入手経路（分権的または集権的）を明らかにしうる。これは、その後の資源コーディネーション過程ならびにその結果としての構造化された企業制度のあり方に影響を与える。したがって、変革の契機、資源コーディネーション過程そして企業制度の3つをタイプ分類し、それらの関係を考察するときに有用な概念装置となりうる。また、別の機会に改めて詳細を論じることにした。
- 38) 例えば、意図型としては何らかの戦略的計画の策定、対応型としてはベンチマーキングなどが挙げられよう。その他に、時間軸を考慮に入れ、その行動決定に要した時間から判定することにも検討の余地がある。
- 39) 例えば、まずは目的に向けて情報収集のあり方が規定され、必要なプロジェクトチームなどが組織される。ここでこのチームに対して必要な人的資源などの資源割当が行なわれ、チームが組織される。ときには人的資源を引き抜かれる部署の抵抗に遭って、この資源割当の試みが失敗に終わることもあるが、これはまさに資源同調の失敗を意味する。もしこの試みが成功したら、次に、プロジェクトチームが目的に向けて何らかの計画を策定し、これに沿って資源割当と資源同調が行なわれる、つまり資源コーディネーション過程が再スタートする。それが済んでも、さらに企業内に配分された資源が有効機能するようこれを動機付けするための資源割当と資源同調の過程に突入する……などである。
- 40) この資源割当と資源同調は資源コーディネーションの一過程として密接な相互作用の下にあり、この成果は(3)構造化の「整合性」尺度として表される。
- 41) 本稿において、資源を要素分解する試みを行なっているが、これはテイラー主義的な思想と同じものではないことを指摘しておく。本稿は、ただ要素分解だけでなく、シナジー効果を取り込んでいる。すなわち、資源の結合と分解、そしてそれらの再組換えのとき、プラスまたはマイナスのシナジーが発生することを想定しているのである。
- 42) 例えば、2人の人的資源が存在し、彼らを同じ部屋で仕事をさせたとき、彼らの性格等によってプラスまたはマイナスの結合シナジーが生じうことは、よく知られている。このとき、新たな資源割当によってこの2人のうち片方が配置転換し別々に仕事をする場合、この資源分離によってプラスまたはマイナスの分離シナジーが発生するであろう。このことは、変化への慣性または抵抗をある程度説明してくれる。また、ここで考察する資源は、企業内部にもともと存在していたものと、外部からの導入などによって新たに企業内に生まれたものの両方を対象とする。
- 43) これについて、意図的に組織スラックを作り出すことにより、新結合を導くための余裕資源をもたせておく考え方もある。これもたしかに一種の資源割当である。しかし、これは全社的な資源割当の効率性、または資源の効率的な利用の見地から、問題視する向きもあるかもしれない。
- 44) 同調という用語の意味については、注13)を参照。
- 45) とりわけ、人的資源は意思を持っており、バーナード流の全人仮説と権限受容説を援用するまでもなく、企業が仕事を割り当てて方向を指示したとしても、それだけでは必ずしもその命令が個人の権限受容の無関心圏内に収容されるかどうかは分からない。したがって、インセンティブを与えたり、業績評価のルール作りを行なったりすることにより、その無関心圏を広げてゆくのである。
- 46) 組織慣性と呼ばれることもある。これは、Nelson & Winterらの進化論者が詳細に論じている。組織慣性に陥るプロセ

- スとそのメカニズムについては、木原（2002）を参照のこと。
- 47) 整合的であるとは、いくつかの要素が相互に矛盾を含まないことを意味する。
- 48) ここで資源の「認知・解釈の枠組み」が重要な役割を果たす。この枠組みそれ自体は、組織内に構造化されているが、これもまた何らかの契機で変化しうる。例えば、経営者という人的資源の意図が介在することもあれば、他組織の成功事例を移植しようとするかもしれない。
- 49) もし、このコーディネーション過程から組織が何かを学習した場合、このショートサイクルはシングルループ学習と呼ばれることもある。この学習を繰り返し実施できるように構造化したものが、いわゆるダブルループ学習である。ただし、コーディネーション過程から学習できる程度は、組織により異なる。なぜなら、技能には個人間の差が存在するし、学習を構造化するプロセスも組織間で異なるからである。
- 50) こうした漸進的な変化から生まれる動態的な資源コーディネーションに加えて、変革の最初から意図的に既存の均衡を破壊して、一から新しい均衡を創造し直す試みもある。これは、いわば不連続的な変化から生まれる動態的な資源コーディネーションである。例えば、危機的な状況下にある組織をドラスティックに立て直さなければならないときに、こうしたコーディネーションによって活動の調整がなされることもある。

参考文献

- Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard, 邦訳：山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120
- Chamberlin, E. H. (1962), *The Theory of Monopolistic Competition—A Re-orientation of the Theory of Value*, Harvard Economic Studies XXXVIII, English Edition, Harvard University Press, 邦訳：青山秀夫訳『独占的競争の理論——価値論の新しい方向——』至誠堂、1972年
- Chandler Jr., A. D. (1977), *THE VISIBLE HAND: The Managerial Revolution in American Business*, Belknap, London, 邦訳：鳥羽欽一郎・小林製薬治訳『経営者の時代——アメリカ産業における近代企業の成立——』東洋経済新報社、1979年
- Coase, R. H. (1937) 「企業の本質」、"The Nature of the Firm", *Economica*, n. s., 4, Nov., 邦訳：宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社、第2章「企業の本質」、1992年
- Foss, N. J. (1997a), "The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems", *DRUID Working Paper*, No. 97-1
- Foss, N. J. (ed.) (1997b), *Resources, Firms, and Strategies—A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford
- Foss, N. J. & B. J. Loasby (eds.) (1998), *Economic Organization, Capabilities and Co-ordination*, Routledge
- Hayek (1964), "The Meaning of Competition", in *Individualism and Economic Order*, Routledge & Kegan Paul LTD, 邦訳：田中真晴・田中秀夫編訳『市場・知識・自由——自由主義の経済思想——』ミネルヴァ書房、1986年
- 亀倉正彦 (2002) 「資源ベース論」(現代企業経営研究会編『現代企業経営のダイナミズム』税務経理協会、第5章、2002年)
- 木原仁 (2002) 「組織変革と組織慣性」(現代企業経営研究会編『現代企業経営のダイナミズム』税務経理協会、第7章、2002年)
- March, J. G. & H. A. Simon (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons, 邦訳：土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977年
- Milgrom, P. & J. Roberts (1992), *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall, New Jersey, 邦訳：奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳『組織の経済学』NTT出版、1997年
- Nadler, D. A. & M. L. Tushman (1995) 「組織変革のタイプ——漸進的変革と不連続変革」、D. A. Nadler, R. B. Shaw & A. E. Walton (1995), *Discontinuous Change—Leading Organizational Transformation*, Jossey-Bass, California, Chap. 2; 邦訳：斉藤彰悟監訳、平野和子訳『不連続の組織変革』ダイヤモンド社、第2章、1997年
- Penrose, E. T. (1959, revised in 1995), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, 邦訳：末松玄六訳『会社成長の理論 (第二版)』ダイヤモンド社、1962年
- Peteraf (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 4, pp. 179-191
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, 邦訳：土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略——いかに高業績を持続させるか——』ダイヤモンド社、1985年
- Richardson, G. B. (1960), *Information and Investment—A Study in the Working of the Competitive Economy*, Oxford
- Richardson, G. B. (1972), "The Organization of Industry", *Economic Journal*, 82, pp. 883-896
- Rumelt, R. P. (1984), "Towards a Strategic Theory of the Firm", in R. B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Chap. 26, pp. 556-570
- Sanchez, R. (2001), "Managing Knowledge into Competence: The Five Learning Cycles of the Competent Organization", in Sanchez, R. (ed.), *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford, Chap. 1, pp. 3-37
- Schumpeter, J. A. (1912), *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*,

- 邦訳：塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論（上・下）』岩波文庫、1977年
- Teece, D. J., G. Pisano & A. Shuen, “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509–533
- 植竹晃久（2000）「企業観の変容と企業システム再構築の視点(1)——企業環境の変化と企業制度のダイナミズム——」（慶應義塾大学商学会編『三田商学研究』第43巻特別号、

- 2000年11月、pp. 1–13）
- 植竹晃久（2002）「企業観の変容と企業システム再構築の視点(2)——新たな組織原理の台頭と制度変革をめぐって——」（慶應義塾大学商学会編『三田商学研究』第45巻第5号、2002年12月、pp. 9–19）
- Wernerfelt, B.（1984）, “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171–180