

組織能力向上プロセスにおける 企業家的マネジメント

坂本義和

はじめに

本稿は、企業の持続的競争優位の源泉を明らかにする問題意識から、その源泉の1つと考えられ諸議論が展開されている組織能力の概念に焦点を当て、その組織能力を向上させる具体的な方法について検討することを主題とする。組織能力に関する議論は、経営戦略論とその関連学問領域において1990年代以降、積極的に展開されている研究領域であり、競争優位の源泉を主として組織内部の諸要因に求める点に特徴がある。以下で詳しくみる様に、異なる用語であるものの内容としてはほぼ同様の概念が多数存在しており、それらも含めて様々な議論展開がなされている状況にある。

本稿ではこれまでの諸議論の展開を踏まえつつ、いかに組織能力を向上するのか、という具体的な課題に論点を絞り検討を進める。本稿では、それをマネジャーとメンバーからなる相互作用によるものと捉え、その向上に有効に働くと考えられるマネジメントの施策について提示する。特にマネジャーが取り組むべき具体的施策の1つとしてマネジャーの企業家機能の側面に着目しその検討を行う。

1. 本稿における「組織能力」の概念規定

競争優位の源泉の探索は、経営戦略論とその関連学問領域における代表的な課題の1つであるが(坂本 2006)、組織能力の概念はその課題の対象として1990年代以降、積極的に検討が続けられている研究課題の1つである。また用語は異なるものの同内容と考えられる諸議論が多数存在している。代表的な議論としては、コア・コンピタンス (Prahalad and Hamel 1990)、オーガニゼーションナル・ケイパビリティ (Ulrich and Lake 1990)、ダイナミック・ケイパビリティ (Teece and Pisano 1994, Teece, Pisano and Shuen 1997, Eisenhardt and Martin 2000, Zollo and Winter 2002, Helfat 2007)、コア・ケイパビリティ (Leonard 1995, Ciborra and Andreu 2001)、ケイパビリティ (Winter 2003)、などがあげられる。

ただしこれら議論が組織能力概念とほぼ同様の内容を有しているとの見解は、必ずしも広く賛同を得ているものではなく、論者によっては同様とはみなさない場合があり、あるいは諸議論において同様とみなすものとみなさないものの線引きが異なる可能性がある。さらには、そもそも組織能力概念自体に明確な定義があるものではなく論者それぞれによって想定する組織能力も異なっている可能性が高い。この状況は諸議論それぞれにおいても同様である。このような言わば混乱した状態にある原因は、組織能力概念や関連すると考えられる諸概念に論者共通の明確な定義が存在しないためと考えられる。それは論者がそれぞれ自由に定義を行い、また既に他の論者によって定義された概念を幅広く再解釈することを意味している。その様な自由な規定と解釈が繰り返されていることによって1つの用語に多様な独自の定義と解釈が存在し、またその同類の用語が複数存在する状態をもたらしたと考えられるものである。

このような混乱した状態を踏まえるならば、本稿においても議論を展開するにあたり独自の概念規定と範囲を示す必要がある。そこで本稿では、組織能力を特定の資源を生み出す、組み合わせる、転換する、再構築するプロセスとみなすこととする。具体的な能力の範囲の観点においてこれを簡潔に表現するならば¹⁾、能力を向上させる能力という言葉はメタ能力を指すものとする。そしてこの様な概念規定に基づくことで、上記の組織能力に関連する諸概念も内容的に大きな差異はないとみることにする。この様な解釈自体が既存の諸議論に対

1) 坂本 (2009) pp. 148-150.

する本稿の解釈になるわけでもあるが、本稿では関連する諸概念を一纏めの議論対象とする。したがってここで用いる「組織能力」との語句は便宜上の表現方法にすぎず、場合によっては「ダイナミック・ケイパビリティ」でも「コア・ケイパビリティ」でも拘りなく用いることとする。ただし諸概念を一纏めにする基準としては、競争優位の源泉を主として組織内部に求めること、そしてその具体的な議論の内容として資源の創出、転換、再構築といった活用プロセスに焦点を当てていること²⁾、に置くこととする。

2. 組織能力向上のメカニズム

近年の組織能力概念やその関連諸概念に関する研究動向をみると、これまで特に注力されてきた組織能力とは何であるかという抽象的概念そのものの検討だけでなく、組織能力をどの様に向上させるか、ダイナミック・ケイパビリティをどの様に機能させるか、といったより具体的な方策を検討する流れが存在してきている (Ambrosini and Bowman 2009)。その研究動向において、特にマネジメントの役割として組織の運営方策に着目することで組織能力やケイパビリティを高める可能性を提示する議論が展開されている。

さらに当該分野における注目すべき学問的潮流として、Microfoundations の観点から問題を提示する議論展開がある (Felin and Foss 2005, Felin and Foss 2009, Felin, Foss, Heimeriks and Madsen 2012, Foss and Lindenberg 2013, Barney and Felin 2013)。これら議論では、組織能力やダイナミック・ケイパビリティはもちろん Strategic Management 全般に対して、個のレベルにおけるミクロ的な議論が不十分との提示がなされている。例えば、T. Felin and Foss は、組織能力やその関連概念がどのように生み出されるかの起源については未だ十分に明らかにされていないと指摘している (Felin and Foss 2005, Felin and Foss 2009)。

2) N. J. Foss は同様の観点からケイパビリティに関する諸議論をまとめ、いわゆる狭義の資源ベース論との区別を行っている。Foss は Prahalad and Hamel の議論や Teece and Pisano の議論をあげ、これら議論は動学的要素と進化論的要素を含むものとして、Resourced Based Perspective (RBP) mark 2 と名付けている。他方で動学的視点を持たない静的ないわゆる狭義の資源ベース論を RBP mark 1 と名付け、両アプローチを異なる概念として区別を行っている (Foss (2000) p. 16)。本稿で一纏めに扱う議論は、ここで Foss が言う RBP mark 2 を念頭に置くものである。

そこで本研究ではこの様な Microfoundations の議論展開を参考にすることで、組織能力がどの様に形成されるのかとの問題を踏まえた上でいかに組織能力を向上できるかとの課題について検討を行いたい。すなわち本稿ではその検討を行うにあたり、マネジャーとメンバーとの相互作用に焦点を当てるというものである。以下ではこの様な観点において、上記のマネジメントの役割として組織の運営方策に着目している近年の議論動向について確認する。

まずはダイナミック・ケイパビリティの代表的な論者である D. J. Teece の議論を参考にする。周知の様に Teece は G. Pisano, A. Shuen らと共にダイナミック・ケイパビリティ概念を展開した論者であるが、その後もダイナミック・ケイパビリティの議論を提示し続けており、言わば議論を牽引している立場にあると考えられる。その様な Teece の近年の議論では、ダイナミック・ケイパビリティの開発や活用に焦点を当てており、特にその主体的役割としての経営者の機能を重視している。例えば、ダイナミック・ケイパビリティのメカニズムを説明し直した論文 (Teece 2007) では、ダイナミック・ケイパビリティを「機会と脅威の感知・具体化、機会の捕捉、企業の無形・有形資産の強化・結合・保護に加え、必要な場合に行われるその再配置を通じた競争力の維持、といったことに必要とされる能力へと分解できる³⁾」としており、これらを実行可能にするのはマネジメントに依存することを提示している。なおタイトルに 'Microfoundations' との文言を入れていることから当該論文の方向性を垣間見ることができる。

M. Augier との共著論文 (Augier and Teece 2008) では、ダイナミック・ケイパビリティ概念を新古典派経済学の完全競争モデルの企業観と対比させることで、ダイナミック・ケイパビリティをゼロ利潤の罍を回避する方法すなわち超過利潤を生成させる方法として位置づけている。またその説明において、新古典派経済学の企業モデルでは無視されてきた経営者の役割を取り上げ、ダイナミック・ケイパビリティの展開には「機会の感知、投資選択の実行、取引されない資産のオーケストレーションを通じた範囲の経済をもたらす組み合わせの創造、持続的な組織更新といった面⁴⁾」で経営者の役割が重要であると提示している。

3) Teece (2007) p. 1319, 邦訳 (2013) p. 5, (邦訳は Teece (2009) に対する翻訳書である)

4) Augier and Teece (2008) p. 1198, 邦訳 (2013) p. 104, (邦訳は Teece (2009) に対する翻訳書である)

さらに当該論文では、経営者の役割に関連して「厳格な組織生態学の見解は、戦略経営論との折り合いばかりか、経営者が戦略（投資）の選択を行うことができ、組織の更新・転換に取り組むことを認める枠組みとの折り合いも悪い⁵⁾」との見解に立っている。これは Teece らが当初のダイナミック・ケイパビリティ概念を進化経済学アプローチの影響下にあると提示したことによってダイナミック・ケイパビリティを展開する主体が不明瞭となったこと⁶⁾に対する明確な再回答とも捉えられる。Teece はこの様な経営者の役割をみる見解として、「戦略プロセスは性質上、進化論的だとみなされるが、経営者の志向による資産の意図的なデザインやオーケストレーションといった重要な要素を付帯する⁷⁾」という「進化プロセスばかりでなく意図的なデザインに対しても余地を残しておく⁸⁾」デザイン付帯進化という概念を提示している⁹⁾。

それでは Teece が述べるダイナミック・ケイパビリティを推進するための経営者の役割とは何であろうか。ダイナミック・ケイパビリティのメカニズムを説明し直した論文 (Teece 2007) において、ケイパビリティ・マネジメントの一般的枠組みとして機会と脅威の感知、機会の捕捉、脅威と再配置のマネジメントを提示し、さらにそれぞれを可能にする学習、機会の感知・フィルタリング・形成・調整のための分析システムのための基礎、機会の捕捉に向けた企業の構造、手続き、デザイン、インセンティブのための基礎、特殊な有形・無形資産の継続的整合化・再整合化のための基礎を提示している（【図表1】参照）。そしてこれらプロセスを資産のオーケストレーションのプロセスと捉えている。

しかしながらこの様な Teece の提示は、文字通り経営者の役割への着目のみに終始している感がある。つまり上記の Microfoundations の議論からするならば、マネジャー単体の議論に過ぎないというものである。これは Teece が、ケイパビリティ・マネジメントの1つとして注目する機会発見という企業家機能に対して、J. A. Schumpeter と I. M. Kirzner を引用している点¹⁰⁾からも理解

5) Augier and Teece (2008) p. 1188, 邦訳 (2013) p. 86.

6) Zollo and Winter (2002) p. 340.

7) Augier and Teece (2008) pp. 1200-1201, 邦訳 (2013) p. 108.

8) Augier and Teece (2008) p. 1181, 邦訳 (2013) p. 84.

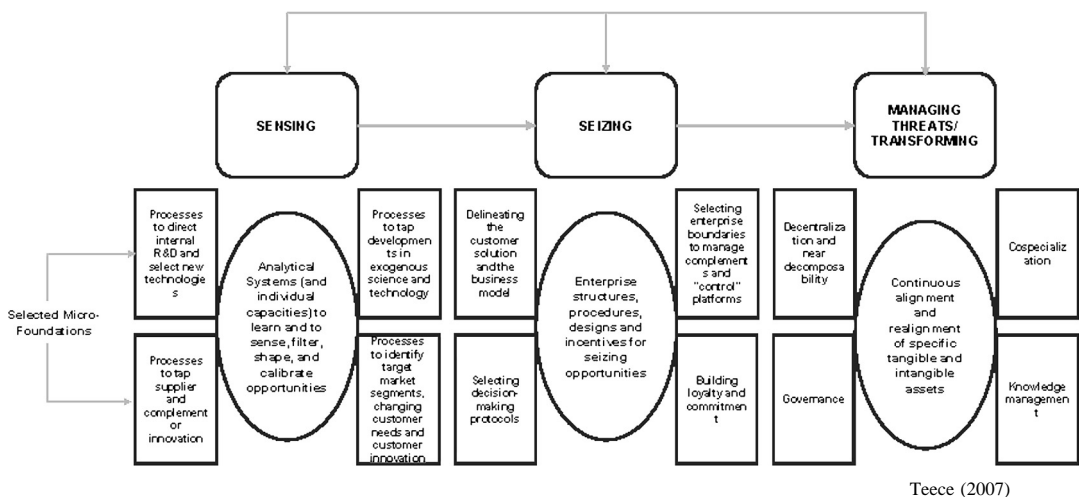
9) 同様の観点からダイナミック・ケイパビリティを捉えている論者として、例えば C. E. Helfat は「ダイナミック・ケイパビリティが完全にはいかにいまでも、ある程度は明確な意図を反映している」(Helfat (2007) p. 5, 邦訳 (2010) p. 8) と言及している。

10) Teece (2007) p. 1322, 邦訳 (2013) p. 10.

できるものである。すなわち Teece の考える企業家機能とは、Schumpeter や Kirzner と同じく依然として個人としての企業家の役割を重視するものと捉えられるものである。

そこで Teece のケイパビリティ・マネジメントを参考にしつつ、Microfoundations の議論を踏まえる研究として、特に機会の感知や捕捉の提示に近い形で組織能力の展開に対するマネジャーならびに組織メンバーの役割を検討している G. Schreyögg and M. Kliesch-Eberl の論文 (Schreyögg and Kliesch-Eberl 2007) に着目したい。Schreyögg and Kliesch-Eberl は当該論文において組織能力をリジディティ化させない方策を検討している。これは、ケイパビリティとは求めた効果がリジディティに変化してしまうパラドキシカルな面を有する、というケイパビリティ観を前提とした問題意識である。Schreyögg and Kliesch-Eberl は、そのパラドキシカルな側面を解決する方策として既存のダイナミック・ケイパビリティでは 経路依存、組織的慣性、コミットメント、の3つの理由から不十分であるとみている。そこで彼ら自身によるケイパビリティ・ダイナミゼーションのデュアル・プロセス・モデルを提唱しているが、それは一方でケイパビリティの向上を促し、他方でケイパビリティがリジディティ化しないようにモニタリングを行うというものである。それは「成功的なケイパビリティの中心において、マネジメントは繰り返される選択と埋め合わせを通じた増強とのバランスの取れた二重性を確立させている」¹¹⁾ との

【図表 1】

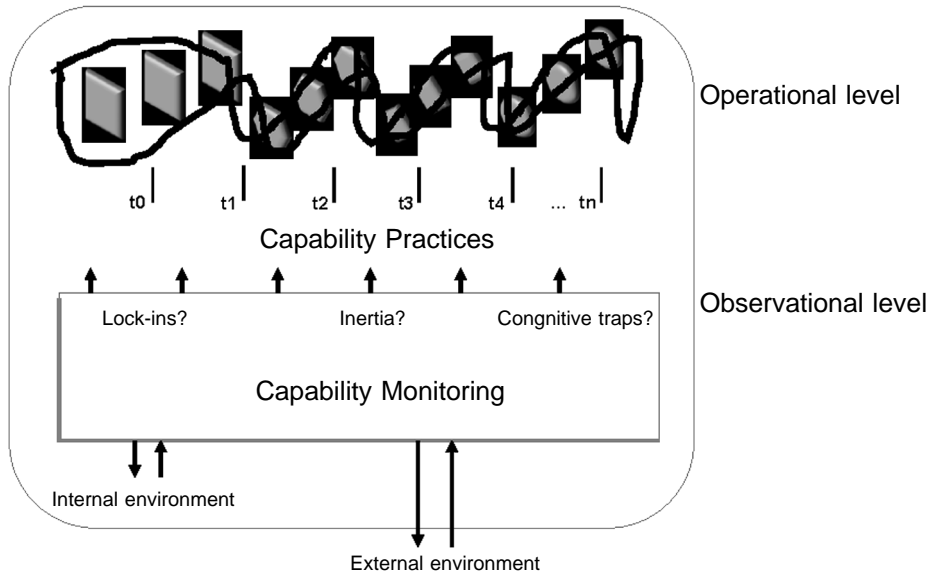


11) Schreyögg and Kliesch-Eberl (2007) p. 926.

説明にある様に2つのプロセスの両方が機能することを重視している。通常の
 ケイパビリティの展開に加えて、埋め合わせを通じた増強を要することになる
 が、Schreyögg and Kliesch-Eberl はこれを「組織環境の重要事項や不連続性と
 同様に組織のケイパビリティ、その進展、その活用、その組織内外の効果に対
 するモニタリングを意味する」¹²⁾としている。

したがって、このモニタリングこそが Schreyögg and Kliesch-Eberl の提示す
 る二重性の鍵となるものである。彼らはこのモニタリングが意味するものを
 「ケイパビリティの眺望に対する持続的な観察（スキャンニング）によって、
 その実践、反復、目隠しとなるもの、潜在的な失敗、環境不適應が認識される」
 こととして「これらの重要なシグナルを知ることによって、潜在的な変化の要
 求の問題点を組織的意思決定のアジェンダに載せられる」¹³⁾と捉えている。ま
 たこのモニタリングの特質として、ダブルループ学習や探索的学習に近いもの
 として「1次的な行動慣習の一部ではない2次的な観察」¹⁴⁾と表現している
 (【図表2】参照)。モニタリングを実際にどう行うかについては、組織は「内
 的環境ならびに外的環境の両方に焦点を当て」、「弱いシグナルを認識し適切に

【図表2】



Schreyögg and Kliesch-Eberl (2007)

12) Schreyögg and Kliesch-Eberl (2007) p. 926.

13) Schreyögg and Kliesch-Eberl (2007) p. 926.

14) Schreyögg and Kliesch-Eberl (2007) p. 927.

それらを解釈できるように訓練されるべき¹⁵⁾で、「ケイパビリティのモニタリングは単一の特化されたポジションや部署に割り当てられるべきではない」ゆえ「それは組織全体を横断的に広く拡散された活動としてマネージされるべき」であり、それゆえ「原則的に組織のどの単位やメンバーも現行ケイパビリティの差し迫った妥当性の重要なシグナルに直面しているという状況にあるかもしれない¹⁶⁾」としている。すなわち Schreyögg and Kliesch-Eberl は、Microfoundations の観点からするならば組織全体におけるシグナルの感知ならびに解釈をもってモニタリング機能と捉えていると言え、組織能力の形成について経営者のみに着眼する Teece の議論よりも詳細な分析を展開していると評価できよう。

3. 組織能力向上の具体的一施策としてのモニタリング・モデルとその実行可能性

この様に、Schreyögg and Kliesch-Eberl はケイパビリティの向上や刷新のための方策としてモニタリング機能を重視しているわけであるが、それではいかにして組織全体によるモニタリング・システムを可能にすると考えているのか。残念ながら、彼らはそれがうまく機能しなくなるいくつかの阻害要因については触れているものの、具体的な施策や方法については十分に言及していない。Schreyögg and Kliesch-Eberl はケイパビリティ・マネジメントとしてモニタリングを中心に議論を展開することで Teece の広範囲な議論に比べて焦点を絞っていることからより詳細な提示がなされている、そして組織全体の行為を考慮していることから Microfoundations の観点に合致している、と評価できるが、具体的な施策という点では彼らの提示内容を十分に活用し切れていないと言えるものである。

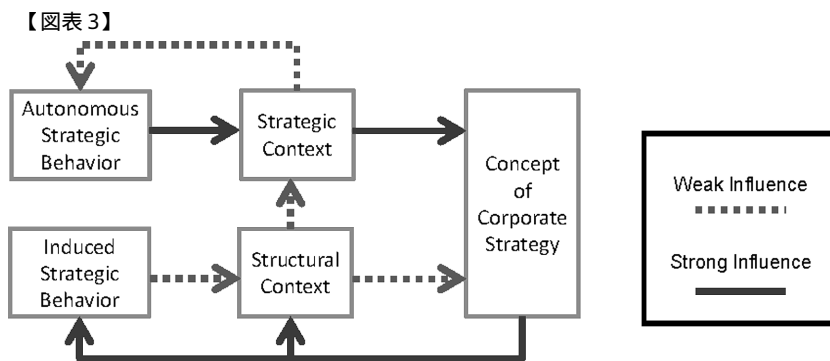
そこで本稿では、このような Schreyögg and Kliesch-Eberl によるモニタリング機能としての組織全体におけるシグナルの感知ならびに解釈という提示を参考とし、それが機能すべき具体的な施策について検討を行いたい。その検討方法としては、シグナルがどのように組織内で活用されていくかのプロセスの観点から具体的な施策の可能性について考えてみることにする。この観点において参考

15) Schreyögg and Kliesch-Eberl (2007) pp. 928-929.

16) Schreyögg and Kliesch-Eberl (2007) p. 929.

となるものが R. A. Burgelman による議論である。周知の様に, Burgelman はいわゆる戦略形成プロセスの観点 (Burgelman 1983a, Noda and Bower 1996, Reitzig and Sorenson 2013) において諸議論を展開している論者である。この戦略形成プロセスとは経営戦略がいかに生み出されるかを検討の対象とするものであり, 以下でみる様に経営戦略とは必ずしも経営者側からの一方的な決定事項だけではなく組織メンバーによる戦略形成の関与が重要となる場合があるとみるものである。すなわちこのような観点に立つ戦略形成プロセスの諸議論を活用するならば, それらが Schreyögg and Kliesch-Eberl の未提示部分である組織メンバーによるモニタリングを機能させるための具体的施策を補完すると考えられるものである。

それでは Burgelman の戦略形成プロセスについて確認を行いたい。まず経営戦略がいかに形成されるかを説明する戦略形成のプロセス・モデルによると, 経営戦略とは企業戦略のコンセプト (concept of corporate strategy) をベースに展開される誘発的戦略行動 (induced strategic behavior) と組織メンバーから創出され企業戦略のコンセプトに影響を与える自律的戦略行動 (autonomous strategic behavior) の2つの流れから形成されるとする(【図表3】参照)。誘発的戦略行動の流れをみると, トップ・マネジメントの考えが反映される企業戦略のコンセプトをベースとし, 現場マネジャーがそれに従うことにより誘発的戦略行動が展開される。またトップ・マネジメントは各現場からの戦略行動に一貫性をもたせるために組織構造や資源配分のルール, 評価システムなどの構造的コンテキスト (structural context) を利用する。企業戦略のコンセプトはトップ主導の戦略行動と構造的コンテキストに強い影響を与え, トップ主導の戦略行動は構造的コンテキストに, 構造的コンテキストは企業戦略のコンセプト



Burgelman (1983a, 1986, 2002a)

と次に述べる戦略的コンテキストに弱い影響を与える。言わばトップ・ダウンの流れであり、変異の可能性を減少させるプロセスであるとされる。他方、自律的戦略行動の流れをみると、それは現行の戦略の立案時点においてその戦略に関わっていなかった個人や小集団によって展開される。それは企業にとって中核事業に対して補完的、代替的なものになることが多いとされる。この自律的戦略行動が生じた時点では、トップ・マネジメントはこれが重要であるかはわかり得ないため、その行動に対して決定されるのが戦略的コンテキスト (strategic context) である。これは自律的戦略行動の支援者とトップ・マネジメントとのやり取りの中で評価、選択が行われることで形成される。現場主導の戦略行動は戦略的コンテキストに強い影響を与え、戦略的コンテキストは企業戦略のコンセプトに強い影響を与える。言わばボトム・アップの流れであり、変異の可能性を増大させるプロセスであるとされる (Burgelman 1983a, 1986, 2002a)。すなわち自律的戦略行動の流れは、誘発的戦略行動という既定の方向性とは異なる意見やアイデアの創出を意味することから、それらを組織メンバーからのシグナルと捉えることができるというものである。そして自律的戦略の流れは変異の可能性を増加させるプロセスであることから、シグナルとしての可能性が増えることを意味する。すなわち自律的戦略の流れは、現行の状況に疑問を投げかける機会を生み出すと考えられ組織全体でのモニタリングを可能にするものと考えられる。

続いて自律的戦略行動によって創出された意見やアイデアが企業内の公的な活動に至るまでの流れを明らかにしている企業内ベンチャーのプロセス・モデルならびに戦略的撤退のプロセス・モデルにおいて、マネジャーが戦略形成においてどのような行動が必要であるかを提示している。それは、企業レベルのマネジメント (corporate management)、シニア・マネジメント (senior management)、グループ・リーダー/ベンチャー・マネジメント (group leader/venture manager) といった各階層のマネジャーに分け、また事業戦略 (core process) と企業戦略 (overlying process) といった戦略のレベルを分けることで、それぞれの場面でどのような行動が重要であることを示すものである (【図表4】参照)。これは新事業や撤退につながる新規のアイデアは非ルーティン的な制度に縛られない状況が必要であるが、そのアイデアが新事業として認可されるに至るには制度化がなされる必要がある、ということを示しているものである。それゆえこのモデルにはトップ・マネジメントからのトップ・ダウンの

【図表 4】

		Venture Level		Corporate Level	
		Core Processes		Overlaying Processes	
		Definition	Impetus	Strategic Context	Structural Context
Management Levels	Corporate Management	Monitoring	Authorizing	Rationalizing	Structuring
	Senior Management	Coaching Stewardship	Organizational Strategic Building	Championing Delineating	Negotiating
	Venture Manager and Team	Technical & Need Linking	Strategic Forcing	Gatekeeping Idea Generating	Questioning

Burgelman (1984, 1996, 2002a, 2002b)

力と現場マネジャーが推進するボトム・アップの力が示されているとされる (Burgelman 1984, 1996, 2002a, 2002b, Burgelman and Sayles 1986)。このモデルが示すものは、Burgelman の表現で言えば内部淘汰を意味するものであるが、それは各ポジションのマネジャーによる意見やアイデアの取捨選択によって生じるものとされる。当然ながらその取捨選択において、多様な意見やアイデアの中から何を評価し絞り込むかはマネジャーの意思決定であり、その意味では依然としてマネジャー認知能力に依存していると言える。いわばマネジャーによるメンバーの気づきに対する気づきである。しかしこの行為に対して、企業内ベンチャーならびに戦略的撤退のプロセス・モデルが表すトップ・ダウンとボトム・アップの力の流れは、それぞれマネジャーの個人的な気づきに影響を与えるものである。ゆえに企業内ベンチャーならびに戦略的撤退のプロセス・モデルが表すメカニズムは、メンバーの気づきを評価する際のマネジャーの個人的な認知能力に常に修正の機会を生み出すと言え、組織全体の気づきを可能にするものと解釈できる。

この様に、これらの Burgelman のモデルは組織メンバーからのシグナルをいかにモニタリングするかの方法についてより詳細な示唆をもたらすものと言えよう。

4. 組織能力向上を促す施策としてのフレームワーク

以上の様に、本稿では Microfoundations の観点を踏まえた組織能力向上を促す施策として Schreyögg and Kliesch-Eberl によるモニタリング機能を参考にし、その具体的な実行施策として Burgelman の議論を参考とする。いわば両議論を統合することで、いかにモニタリングを可能にするのかについての提示を行うものである。すなわちモニタリングをシステム化することで組織全体での気づきを実現させる可能性を考え、それが機能することをもって組織能力の向上と考える。本稿ではそのプロセスについて、マネジャー自身の外部環境の変化に対する気づきのみを考えるのではなく、組織メンバーの気づきを考慮に入れ、マネジャーは組織メンバーにそれら気づきを表明することを促し、それら表明された意見やアイデアから組織にとって有効と考えられるものを絞り込み、それを活用するもの、として提示する。

それではそのモニタリングのプロセスについて考えると、まずは外部環境に存在するシグナルの感知が考えられる。この感知として第1にマネジャーが外部環境の変化や動向から気づくことが考えられる。これは後に詳しくみる様にいわゆるマネジャーの企業家機能と呼ばれるものと捉えられことが多いが、マネジャーの重要な役割であることに異論はないであろう。しかし Schreyögg and Kliesch-Eberl が主張する様に、組織全体で感知する方が成果に至る確率は上昇するはずである。ゆえに外部環境からのシグナルの感知として第2に組織メンバーによる気づきが重要になると考えられる。なお組織全体からのモニタリング機能を有効なものにするには、メンバーが感知するシグナルが多様であればあるほど有効となる確率は上昇するはずである¹⁷⁾。それゆえ、メンバー間においてシグナルの感知に違い生じることが当然であり、さらにたとえメンバー間で同じように感知されたシグナルでもその解釈が異なることが多々ある、という前提に立って議論を進めたい。

続いてそれら各メンバーが感知し解釈した気づきを組織内に向けて発信することが必要であると考えられる。メンバーが自由に感知し解釈したとしてもそれが発信されなければ内部環境におけるシグナルにはならず (Hirschman 1970) ,

17) 多様なアイデアや意見が創造性を生み出すとの観点に立つ議論の代表例としては、Leonard (1995), Leonard and Swap (2001), Surowiecki (2004), Page (2007), などがあげられる。

当然ながらモニタリングが機能することにはならない。そこでメンバーに感知し解釈した気づきについて自由に発言させることもマネジャーの重要な役割となる。Schreyögg and Kliesch-Eberl がモニタリング実行の阻害要因として述べている様に¹⁸⁾、組織内に自由な発言によって結果的に損をする構造や慣習が少しでも存在するならば現行の情勢と異なる気づきについてあえて発言しようとしなくなるはずである。したがってマネジャーの役割としては、自由な発言を可能にする様な雰囲気作りに留まらず、発言することがメンバーのメリットにつながる様な制度を構築する等といった積極的な施策が望まれる。そのためにはビジョンの提示、組織内でのビジョンの共有化、エンパワーメント、挑戦意欲の喚起、様々なマネジメントの施策が必要であると考えられるが¹⁹⁾、なかでも挑戦意欲に対する評価制度の構築と周知が有効であると考えられる²⁰⁾。

メンバーが自由に発信することが可能な状況にあるならば、次にマネジャーはそれら発信された多様な意見やアイデアの中から組織にとって有効と思われるものに気づく必要がある。メンバーが自由に発信する状況ならば無数の発信されたシグナルが存在すると考えられるが、その中から有効と思われるものに気づき、あるいは有効と解釈し、それを選択することがマネジャーの役割となる。これも後にみる様にマネジャーの企業家機能に含まれると捉えられる。このマネジャーの選択行為は個々のマネジャーの資質に関わるものであり、ゆえに企業家機能に含まれると捉える訳であるが、その判断に大きく影響するものとして上記メンバーによる発信状況が考えられる。すなわちメンバーからのあるシグナルに対し当初マネジャーが気づかなかつたとしても、同様のシグナルが繰り返しあるいは多数あるならば、マネジャーもそれにより気づく可能性が高まるというものである。

続いてマネジャーは、気づき、選択したメンバーからの特定の意見なりアイデアを組織内で十分に活用していくためにそれを支援し、また場合によってはさらに上層のマネジャーにそれをあげていく活動が必要となる。この活動により、メンバーからの意見やアイデアが組織内で活用される可能性が高まる(十川ほか 2012)。

18) Schreyögg and Kliesch-Eberl (2007) pp. 929-930.

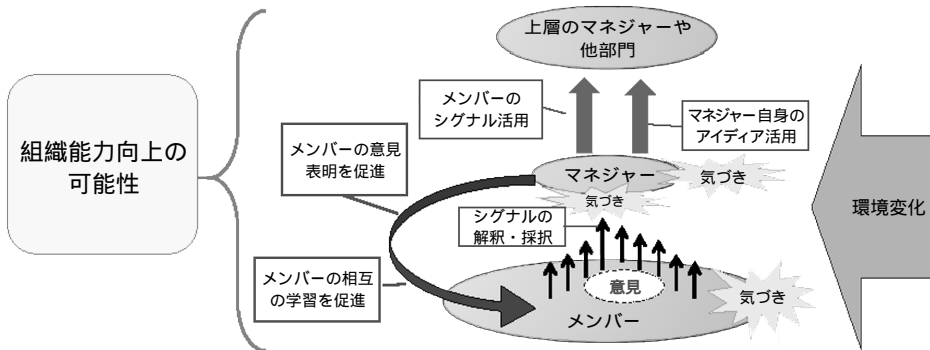
19) 十川 (1997) 4章, 5章, 十川 (2010).

20) ケイパビリティ・マネジメントの観点におけるメンバーの発言の促進と評価の関係については、周・坂本 (2013) ならびに Sakamoto (2013) を参照。

これらの流れによりモニタリング・システムが機能すると考えられるが、さらにその精度を高めるものとして、メンバー間の相互の学習行為について言及できる。メンバーが他のメンバーの気づきの行為やその発信行為について学ぶことで、各人の同行為を向上させ、ひいては組織全体における効果を高めるというものである²¹⁾。

以上の様なモニタリングに関するマネジャーの役割をまとめると、自ら外部環境の変化に気づく、自らの気づきを組織内で活用するために動く、外部環境の変化に気づいた組織メンバーに発信を促す、組織メンバーのシグナルに気づき、選択する、組織メンバーによるシグナルを組織内で活用するために動く、組織メンバーの気づきの精度を高めるためにメンバー間の相互の学習を促す、といった一連の具体的なマネジメントの施策として提示できよう。本稿ではこれらの役割をまとめ、組織能力向上を促す諸施策のフレームワークとして提示したい(【図表5】参照)。なお結果として、本稿が提示する組織能力向上のためのモニタリング機能を有効にするためのマネジメントの諸施策とは、組織プロセスの活性化とほぼ同義となるものと考えられよう²²⁾。

【図表5】



21) 組織学習の議論としては、C. Argyris and D. A. Schön と J. G. March の異なるアプローチを取る両議論が代表的と考えられる。またいかに組織学習を可能にするかとの観点においては、Senge (1990), Garvin (1993), Watkins and Marsic (1993) が参考となる。

22) 組織能力向上のためのモニタリング機能を有効にするためのマネジメント施策を組織プロセスの活性化との観点から考えるならば、上記の Burgelman の議論に加えて H. Mintzberg の創発戦略やアンブレラ戦略の議論 (Mintzberg 1987, Mintzberg, Ahlstrand and Lampel 1998) も参考となる。なお Burgelman による Mintzberg の議論と自らの議論との関連性の言及は Burgelman (1983b, 1988, 1996) を参照。

5. マネジャーの企業家的側面

無論、この様なフレームワークが提示するマネジメントの諸施策に対して、より具体的かつ詳細な検討が必要であることは言うまでもない。特に 外部環境の変化に気づく、組織メンバーの発信に気づく、といった役割は、既に触れた様にいずれもいわゆる企業家機能に関係するものと考えられる。上記の様に、Teece は機会や脅威の感知といった活動について Schumpeter と Kirzner を引用しながら企業家論の観点から説明を行っている。またダイナミック・ケイパビリティに対する経営者の役割のなかに企業家の精神や機能が包含されていることを主張している²³⁾。さらには 組織メンバーのシグナルを選択する、組織メンバーによるシグナルを組織内で活用するために動く、といった役割も担当のマネジャーが選択し指示するという行為自体が組織内で評価されるという意味において、リスク・テイキングという伝統的な企業家論において論じられてきた企業家機能に関係すると考えられる。

この様にケイパビリティのマネジメントには少なくとも企業家機能の何らかの要素が必要と考えられている様である。ケイパビリティを適切にマネジメントするには、マネジメントにおける企業家機能の側面が重要というものであろう。そこで本稿では、マネジャーの役割の中でも気づきの役割に焦点を当て企業家機能の観点から検討を行うこととする。

しかしながら一概に企業家機能と言っても多岐にわたる内容を包含する可能性がある。企業家論の系譜を検討した R. F. Hébert and A. N. Link は「経済学者の間では、企業者とは何者なのか、企業者とは何をするのかについて、いまだ合意がみられない²⁴⁾」と指摘している。つまり論者によって企業家機能として着目する中身が異なっているわけであるが、その理由としては同じく企業家論の系譜を検討した池本正純の指摘が参考になろう。池本は「企業家活動のリアリティを経済学の中に回復し、それを理論的に適切に位置づけようとした過去の偉大な経済学者達の業績のほとんどすべてが、それまでの伝統的経済学への根底的批判を含んでいる。とくに経済学の中につねに抜きがたく胚胎している均衡論的偏りに対する批判がその核にあるということは、いくら強調しても

23) Augier and Teece (2008) pp. 1198-1199, 邦訳 (2013) pp. 104-108.

24) Hébert and Link (1982) p. 107, 邦訳 (1984) p. 181.

し過ぎるということはない。」²⁵⁾と述べている。すなわち企業家論は新古典派経済学が想定する経済人の様な人間像に対するアンチテーゼを提供しているとみることができるが、論者ごとに経済人のどの部分を修正や否定するかが異なる場合、それをもって企業家とみなす諸特徴にも違いがあると言え、結果的に企業家機能の議論が多彩な内容となっている可能性が高い。この様に一概に企業家機能と言っても内容を一括りにすることは難しい。さらに近年では、企業家概念を基盤として派生したと考えられる企業家的組織、企業家的リーダーシップ、企業家的マネジメントなどの諸議論も多々存在する。当然ながらこれら議論においても企業家に対する共通の概念規定があるわけではなく、議論それぞれが「企業家的」とみる特性を付加したものになっている。

この様に企業家機能が幅広い解釈をもって議論されている状況を考慮すると、企業家機能とは様々な文脈で用いることができる言わば便利な概念である一方、常に曖昧さを生じさせる可能性も否定できない。そこで本稿がケイパビリティ・マネジメントとしての気づきを企業家機能の観点から検討するにあたり、若干の概念整理を踏まえた上でそれを行いたいと考える。換言すると、本稿がどのような特性をもって企業家機能とみなすかについて明らかにする目的から、本稿で用いる企業家概念の範囲設定を提示するというものである。そこで本稿では上記の様に企業家の議論の系譜を詳細に検討している Hébert and Link の研究成果 (Hébert and Link 1982) を踏まえることで、勝手な概念規定による曖昧な提示を避けたいと考える。

Hébert and Link は企業家に関する文献を調べ、企業家という用語にいかなる意味が付与されてきたかについて検討を行っている²⁶⁾。彼らはそれら先行文献を詳細に解釈することで、論者が提示している企業家機能の特性別に次の(1)から(12)の様に12の分類を行っている。(1) 企業者とは、不確実性と結びついた危険を負担する者である、(2) 企業者とは、金融資本の供給者である、(3) 企業者とは、革新者である、(4) 企業者とは意思決定を行うものである、(5) 企業者とは、産業の指導者である、(6) 企業者とは、管理者あるいは監督者である、(7) 企業者とは経営資源の組織者あるいは調整者である、(8) 企業者とは、企業の所有者である、(9) 企業者とは、生産要素の雇用者である、(10) 企業者とは、請負人である、(11) 企業者とは、さや取り業者である、

25) 池本 (2004) p. vii.

26) Hébert and Link (1982) p. 2, 邦訳 (1984) pp. 3-4.

(12) 企業者とは、選択可能ないくつかの用途に資源を配分する者である、というものである。さらに彼らは、この様な分類から議論を動的見地に絞ることで(1),(3),(4),(5),(7),(10),(11)を対象とし、そこから次の(A)から(D)の様な4つの類型に集約している。(A)企業者の担う主要な課題として不確実性に重きを置く、(B)不確実性よりも革新に重きを置く、(C)企業者機能を不確実性の負担と、革新あるいは「特殊な能力」とのいずれかと組み合わせて考えようとする、(D)不均衡の認識とその調整を強調するもの、である²⁷⁾。

それでは Hébert and Link のこの様な企業家機能の分類を踏まえると、本稿が考える企業家機能とはどの様な位置づけになるのであろうか。上記の様に、本稿ではケイパビリティ・マネジメントの1つとしてモニタリング機能に注目しているわけであり、さらにそこでマネジャーの役割として、外部環境の変化への気づきや組織内部環境の変化への気づきを企業家機能として捉えようとしているわけである。すなわち本稿では、いわゆる気づきを通じた新たな機会の発見や認識、評価をもって企業家機能とみているわけである。この様な本稿の見解を Hébert and Link の分類に沿わせるならば、(3)企業者とは、革新者である、(7)企業者とは経営資源の組織者あるいは調整者である、(11)企業者とは、さや取り業者である、などが近い分類とみることができよう。いずれも Hébert and Link が動的とみなしている企業家機能の特性であるが、その観点からすると(B)不確実性よりも革新に重きを置く、ないし(D)不均衡の認識とその調整を強調するもの、が近いと言えよう。したがって本稿の提示する企業家機能の特性は、G. Schmöler, W. Sombart, M. Weber, Schumpeter, J. B. Clark, Kirzner, T. W. Schultz, らが提示する企業家機能の特性を包含するものとみなすことができよう。無論、Hébert and Link 自身が「個々の学者を厳密に区分してしまうことは、ある種の分類学的な目的に適っても、それによって個々の学者の相違点を曖昧にしてしまうことになってはならない²⁸⁾」と言及する様に、近い議論といってもそれぞれが提示している特性を同一視するものではない。それらの特性が持つ特定の部分にそれぞれ近いというものであり、ゆえに例えば Schumpeter や Kirzner といったそれぞれ異なる特性を提示する議論とも近い立場にあるというものである。

27) Hébert and Link (1982) pp. 107-110, 邦訳 (1984) pp. 182-186.

28) Hébert and Link (1982) p. 109, 邦訳 (1984) p. 185.

この様な Hébert and Link による分類との関連付けを通じて、本稿が考える企業家機能が企業家論の系譜においてどのような位置づけにあるかについての若干の説明は可能であろう。無論この様な関連付けは、あくまで企業家機能に対し曖昧さを回避するために整理するためのものにすぎない。その立ち位置を確認するための参考の意味合い以上のものではないが、少なくとも「企業家」に対して安易なイメージを創出させない意義、あるいは言わば思考停止を誘う概念の乱発を防ぐ意義、は有していると思われる。

6. 企業家的機能としての気づきとリスク負担

それでは企業家論の伝統を確認した上で、本稿が企業家機能として捉える気づきを通じた新たな機会の発見や認識、評価、支持、リスク・テイキングといったマネジャーの役割について、さらに踏み込んだ形で検討を行いたい。その様な検討をするにあたって参考になると考えられるものが、近年提唱されている Strategic Entrepreneurship の議論である。特に Foss and J. Lyngsie の研究 (Foss and Lyngsie 2012) や P. G. Klein, J. B. Barney and Foss の研究 (Klein, Barney and Foss 2013) は Strategic Entrepreneurship の領域提示を行っていることから注目に値すると思われる。両議論では、Strategic Entrepreneurship の議論について、機会探索 (opportunity-seeking) という伝統的な企業家論と競争優位探索 (advantage-seeking) という Strategic Management とを併せ持つ研究領域であると説明している。またその関連する先行的研究の主たる 1 つとしてダイナミック・ケイパビリティの議論をあげている²⁹⁾。特に Foss and Lyngsie はその議論が Strategic Entrepreneurship の議論と非常に似ていると指摘しており³⁰⁾、両議論の共通性を重視している。すなわち企業家に関する議論はケイパビリティの議論と同様の議論展開であると指摘しているというものである。

そこで Foss and Lyngsie の指摘についてみると、彼らは伝統的な企業家論が提示する企業家精神には 3 つのバイアスとなる特質が存在すると提示している。3 つの特質とは、第 1 に新規企業（いわゆるベンチャー企業）のみを対象とし

29) Foss and Lyngsie (2012) pp. 213-214, Klein, Barney and Foss (2013) p. 780.

30) Foss and Lyngsie (2012) p. 214.

31) とは言え、伝統的な企業家論も個別にそれぞれみるならば Foss and Lyngsie の指摘通りではない。新規企業のみが対象の点は、例えば Schumpeter の議論はあたらないであろう。

てみていること、第2に企業家精神を实践できるのは個人のみとみていること、第3に Kirzner の影響から機会発見を重視しすぎていること、としている。Foss and Lyngsie はこれら特質と Strategic Management とのギャップを埋めるものが Strategic Entrepreneurship の議論であると提示している。したがって Strategic Entrepreneurship の議論とは、既存企業も対象に含め、企業家精神を实践する対象として組織を念頭に置き、機会発見のみならず機会の評価や開発も検討に含めるものとなる。この様な Foss and Lyngsie の指摘を踏まえると³¹⁾、本稿が検討している気づきを通じた新たな機会の発見や認識、評価といったマネジャーの役割とは伝統的な企業家論の範疇からはみ出てしまっていることになる。言うまでもなく、本稿における検討対象は、新規企業ではなく既存企業を対象とし、一個人のみではなく Microfoundations の概念を念頭に置いた個人の集合としての組織を対象とし、機会発見のみならず機会の評価や開発を念頭に入れているためである。つまり本稿の検討対象は、Foss and Lyngsie が提示する Strategic Entrepreneurship の議論と同様の立ち位置を取ることになる³²⁾。

この様に Strategic Entrepreneurship の議論は、既存の企業家論よりも広範囲にまたより現代の企業活動に即した観点において検討対象を扱うことが可能と言え、この点において本稿が参考にできる部分が多くあると言える。特に企業家機能を個人に限定せず、各レベルのマネジャーや組織メンバーにも企業家機能を分業としてみる観点は重要な指摘と評価できる³³⁾。しかしながら Strategic

32) Foss and Lyngsie は Strategic Entrepreneurship の展開の方向性の1つとして Microfoundations ならびに企業家活動の分業という観点を提示しているが (Foss and Lyngsie (2012) pp. 221-222), これも本稿が目指す方向性とほとんど一致している。

33) 無論、伝統的な企業家論においても企業家機能の役割を個人のみに戻るか組織にも帰することができるかの問題は十分に検討されてきた。その代表的議論としては Schumpeter の企業家概念の議論の流れをあげることができよう。すなわち Schumpeter の企業家概念はそもそも個人を指していたわけであるが、企業者史研究センターを創設し、さらにはそこへの Schumpeter の参画をとりつけた A. H. Cole は (米川 (1973) pp. 62-63), 企業者という用語を複数に解釈されなければならないと修正を行い、企業者チームという概念を提示した。Cole はその理由として企業において個人が部下やスタッフからの忠告を得ずにひとりで意思決定することは稀であるため、また企業における意思決定は意識的に複数化されているためとしている (Cole (1959) pp. 6-10, (邦訳 (1965), pp. 6-10))。すなわち企業者概念におけるその機能が必ずしも個人によって担われるものではないとの修正と言える。さらにそのような議論、また現実の大企業の現状を前提として、Schumpeter 自身が企業者概念の修正を行っている。Schumpeter は、イノベーションはルーティンを余儀なくされ、技術進歩は何が望まれているかを把握しているため、それを機能させるのは訓練された専門家のチームの仕事になると提示している (Schumpeter (1942) pp. 131-133, (邦訳 (1995) pp. 205-208))。Schumpeter は企

Entrepreneurship の議論は、近年提唱され始めた領域であり、いまだ厳格な定義はされておらず、また具体的な内容の検討もされていない状況にある点³⁴⁾は留意すべき事項である。その意味においてより積極的に解釈するならば、検討対象範囲が重複している本稿の検討内容が Strategic Entrepreneurship の研究動向に貢献するとの見方も可能かもしれない。

それでは Strategic Entrepreneurship の議論を踏まえ、各レベルのマネジャーや組織メンバーも企業家的役割を担うということを前提とするならば、その企業家の機能として捉える気づきという行為をどのような分析視角から検討すべきであろうか。この観点において本稿は石川伊吹が提示した資源ベース論に対するオーストリー経済学の企業家論の適用（石川 2006, Ishikawa 2008）を参考にしたい。石川はいわゆる狭義の資源ベース論³⁵⁾が競争優位の源泉として主張する異質な資源という概念に対し、それが異質であるかどうかは企業家的解釈である点に着目し、その解釈が主観的評価に根ざすものであるものの、従来の資源ベース論の論者はその点を十分に踏まえていない点を指摘している³⁶⁾。その上で、その欠如している部分を埋める方法としてオーストリー学派の企業家概念、特に F. Knight, L. v. Mises, L. M. Lachmann といった論者による企業家論の議論³⁷⁾を参考にし、資源の価値や属性を決める企業家的判断を資源ベース論に組み込むことを提唱している³⁸⁾。本稿ではこの提示を参考とし、気づきや評価といった企業家的判断に対してオーストリー学派、特に主観主義的な

企業家機能がチームによって担われていることを明示しているわけであるが、他方でこれは企業家機能の無用化につながるという意味合いも含まれている。なお、このような Schumpeter の企業家機能の無用化の意味合いに対する批判的検討として、池本は企業組織の大規模化・高度化により企業家機能における指導機能がある程度分業化されると同時に、それらを高い見地から統括するゼネラルな指導者機能が純化して出てくるため、それは企業家機能の無用化よりもむしろ純化を促すという指摘を行っている（池本 (2004) pp. 24-25）。また十川広国も、革新は集団的に行われるものであるが、そこにおいて指導職を担うのは、トップ・マネジメントという意味決定の主体であるとして、その職能としての企業家精神の発揮という企業家的決定が重要になるという指摘を行っている（十川 (1991) pp. 87-93）。

34) Sakamoto and Ishikawa (2014) p. 5.

35) 上記 Foss の定義で言えば RBP mark 1 を指す。

36) 石川 (2006) pp. 202-204, Ishikawa (2008) pp. 98-100.

37) ちなみに Hébert and Link は Knight と Mises について、上記の分類では (A) の純然たる不確実性に位置づけている（Hébert and Link (1982) pp. 109, 邦訳 (1984) p. 185）。Lachmann については同じく (A) に位置づけている G. L. S. Shackle の門弟かつオーストリー学派の流れを汲むとの評価を行っている（Hébert and Link (1982) p. 91, 邦訳 (1984) p. 155）。

38) 石川 (2006), pp. 204-214, Ishikawa (2008) pp. 100-108.

企業家機能の観点を組み込みたいと考える³⁹⁾。すなわち価値の発見、評価という判断こそが気づきという行為の根底にあるとみるものである⁴⁰⁾。この観点から検討を深めることで気づきを通じた新たな機会の発見や認識、評価、支持、リスク・テイキングといったマネジャーの役割についてより明らかにすることが期待できるというものである。そのためには Knight, Mises, Lachmann といったオーストリー学派の論者の議論を踏まえる必要がある。またこの様なオーストリー学派の系譜を踏まえた近年の企業家論の知見 (Shane 2000, 2003, 2012, Shane and Venkataraman 2000, 2001, Venkataraman, Sarasvathy and Forster 2012) を参考とすることも可能である。

この様に本論文では気づきを通じた新たな機会の発見や認識、評価といった企業家機能の解釈について、オーストリー学派の企業家論者の議論、特に主観主義的な企業家的発見や評価の議論に依拠したいと考える。この様に石川の指摘に依拠することで、本稿のフレームワークが提示するマネジメントの諸施策に対して、より具体的かつ詳細な検討を可能にすると考えられる⁴¹⁾。

むすびにかえて

以上の様に、本稿では組織能力をいかに向上させるかという課題について、マネジャーとメンバーによる相互作用という Microfoundations の議論を踏まえた観点から検討を進め、Schreyögg and Kliesch-Eberl が提示した組織全体によ

39) 本稿は企業家機能としての気づきに対して、オーストリー学派の主観主義に焦点を当てるわけであるが、当然ながら異なる方向性も考えられる。その1つに C. E. Weick に代表されるセンス・メイキングの議論があり、その観点を踏まえたケイパビリティ・マネジメントの議論としては、K. Pandza and R. Thorpe による strategic sense-making の提示があげられる (Pandza and Thorpe 2009)。

40) 石川はいわゆる資源ベース論のみではなく、ダイナミック・ケイパビリティやコア・コンピタンスの議論にも言及し、その動学的観点を評価する。Foss に言わせると RPB mark 2 にあたる議論に関するものであろう。ただしこれら議論も資源ベース論と同様に企業家的判断の欠如がみられ、それゆえオーストリー学派の企業家論との統合の可能性を示唆している (石川 (2006) pp. 215-217, Ishikawa (2008) pp. 109-111)。いわば本稿の検討対象はこの様な石川の指摘部分になるとも言えよう。

41) 本稿ではこの様な依拠すべき方向性を示すに留めることとする。議論をより丁寧に進めるには、オーストリー学派の企業家論そのものに対する具体的な検討ならびにそれら諸議論からのインプリケーションの確認が必要と考えられるが、それらについては次稿以降の課題としたい。

るシグナルのモニタリングの議論を参考に、またその実行施策としては Burgelman の戦略形成プロセスの議論を援用することで、本稿が考える組織能力向上を促すためのフレームワークを提示した。それは、マネジャーが組織メンバーの気づきを積極的に発信させ、その発信されたシグナルを解釈、評価、すなわちメンバーの気づきにマネジャーが気づくことで、メンバーからのアイデアや意見を採択し、支援し、活用するというマネジャーの役割を提示するものであった。そしてこのフレームワークの提示において、特に気づきという行為に着目しそれが企業家機能に関連すると捉えることで企業家論の観点からの検討を行った。本稿では伝統的な企業家論に加えて、近年の提示である Strategic Entrepreneurship の議論を踏まえることで、マネジャーとメンバーによる相互作用を企業家論の検討対象とした。さらにその企業家機能の内容としては、石川の提示を参考に、オーストリー学派の主観主義による企業家的評価に依拠するとの提示を行った。

無論、これら本稿の検討内容は未だ不十分な点が多い。そもそも本稿が提示するフレームワーク自体に妥当性があるのかという大前提の問題が存在しているが、仮にフレームワークが妥当であるとしても、本稿が焦点を当てた企業家機能に関する部分についてより詳細な検討が必要であろう。そしてより詳細に検討を行うには、その理論的検討だけでなく、実証的な側面での検討も視野に入れるべきと思われる。本稿では扱いきれなかったこれらの点については、本稿の限界として認識するとともに、今後の課題とすることで稿を改めて検討することとしたい。

【参考文献】

- Ambrosini, V. and C. Bowman (2009) "What are Dynamic Capabilities and are they a Useful Construct in Strategic Management", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, No. 1.
- Augier, M. and D. J. Teece (2008) "Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System", *Organization Studies*, Vol. 29, 8-9.
- Barney, J. and T. Felin (2013) "What are Microfoundations?" *Academic of Management Perspective*, Vol. 27, No. 2.
- Burgelman, R. A. (1983a) "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1.
- Burgelman, R. A. (1983b) "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study", *Management Science*, Vol. 29, No. 12.

組織能力向上プロセスにおける企業家的マネジメント

- Burgelman, R. A. (1984) "Managing the International Corporative Venturing Process", *Sloan Management Review*, Vol. 25, No. 2.
- Burgelman, R. A. (1986) "Organizational Ecology and Strategic Management: An Evolutionary Process Perspective", *Stanford Univ. Research Paper*, No. 924.
- Burgelman, R. A. (1988) "Strategy Making as a Social Learning Process: The Case of Internal Corporate Venturing", *Interfaces*, Vol. 18, No. 3.
- Burgelman, R. A. (1996) "A Process Model of Strategic Business Exit: Implications for an Evolutionary Perspective on Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue.
- Burgelman, R. A. (2002a) *Strategic is Destiny*, the Free Press.
- Burgelman, R. A. (2002b) "Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47.
- Burgelman, R. A. and L. R. Sayles (1986) *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills*, the Free Press.
- 周炫宗・坂本義和 (2013) 「多様性を許容するマネジメント・スタイルに関する一考察 多様なアイデアや意見を促す施策の観点から」 *Proceedings of 1st Asia Future Conference*.
- Ciborra C. U. and A. Andreu (2001) "Sharing Knowledge across Boundaries", *Journal of Information Technology*, Vol. 16, No. 2.
- Cole, A. H. (1959) *Business Enterprise in its Social Setting*, Harvard Univ. Press, (中川敬一郎訳 (1965) 『経営と社会 企業者史序説』ダイヤモンド社).
- Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin (2000) "Dynamic Capabilities: What are they", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10/11.
- Felin, T. and N. J. Foss (2005) "Strategic Organization: a Field in Search of Microfoundations", *Strategic Organization*, Vol. 3, No. 3.
- Felin, T. and N. J. Foss (2009) "Organizational Routines and Capabilities: Historical Drift and a Course-Correction toward Microfoundations", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 25, No. 2.
- Felin, T, N. J. Foss, K. H. Heimeriks and T. L. Madsen (2012) "Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure", *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 9.
- Foss, N. J. (2000) "Equilibrium vs. Evolution in the Resource-based Perspective: The Conflicting Legacies of Demsetz and Penrose", in N. J. Foss and P. L. Robertson (eds.), *Resources, Technology and Strategy: Explorations in the Resource-based Perspective*, Routledge.
- Foss, N. J. and S. Lindenberg (2013) "Microfoundations for Strategy: a Goal-Framing Perspective on the Drivers of Value Creation", *the Academy of Management Perspective*, Vol. 27, No. 2.
- Foss, N. J. and J. Lyngsie (2012) "Strategic Entrepreneurship: an Emerging Approach to Firm-level Entrepreneurship", D. Hjorth (ed.), *Handbook on Organizational Entrepreneurship*, Edward Elgar.
- Garvin, D. A. (1993) "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4.
- Hébert, R. F. and A. N. Link (1982, 2009 (reprinted)) *A History of Entrepreneurship*, Routledge (池本正純・宮本光晴訳 (1984) 『企業者論の系譜 18世紀から現代まで』ポルト・サウンダース・ジャパン).

社会イノベーション研究

- Helfat, C. E. (2007) "Dynamic Capabilities: Foundations", in C. E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece, and S. G. Winter (eds.), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing (谷口和弘ほか訳 (2010) 『ダイナミック・ケイパビリティ 組織の戦略変化』 勁草書房).
- Hirschman, A. O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press.
- 池本正純 (2004) 『企業家とはなにか 市場経済と企業家機能』 八千代出版 .
- 石川伊吹 (2006) 「資源ベース論の戦略論における競争優位の源泉と企業家の役割 オーストリア学派の資本理論と企業家論からのアプローチ」 『立命館経営学』 45 巻 4 号 .
- Ishikawa, I. (2008) "The Source of Competitive Advantage and Entrepreneurial Judgment in the RBV: Insights from the Austrian School Perspective", *the Journal of Strategic Management Education*, Vol. 4.
- Klein, P. G., J. B. Barney and N. J. Foss (2013) "Strategic Entrepreneurship", E. H. Kessler (ed.), *Encyclopedia of Management Theory*, Sage Publications, Inc.
- Leonard, D. (1995) *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press.
- Leonard, D. and W. Swap (1999) *When Sparks Fly*, Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1987) "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 4.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, the Free Press.
- Noda, T. and J. L. Bower (1996) "Strategy Making as Iterated Process of Resource Allocation", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue.
- Page, S. E. (2007) *the Difference*, Princeton University Press.
- Pandza, K. and R. Thorpe (2009) "Creative Search and Strategic Sense-Making: Missing Dimensions in the Concept of Dynamic Capabilities", *British Journal of Management*, Vol. 20.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3.
- Reitzig M. and O. Sorenson (2013) "Biases in the Selection Stage of Bottom-Up Strategy Formulation", *Strategic Management Journal*, Vol. 34, No. 7.
- 坂本義和 (2006) 「経営戦略論における競争優位研究の展開」 林倬史・關智一・坂本義和編著 『経営戦略と競争優位』 税務経理協会 .
- 坂本義和 (2009) 「組織能力とは何か? 組織能力向上とメカニズムに関する試論」 『三田商学研究』 51 巻 6 号 .
- 坂本義和 (2011) 「組織能力の向上とマネジメントの役割」 『三田商学研究』 54 巻 5 号 .
- Sakamoto, Y. (2013) "Avoiding Core Rigidities to Spur Innovation: An Emphasis on Tolerating Diverse Members' Ideas", *Proceedings of Euro-Asia Management Studies Association the 30th Annual Conference*.
- Sakamoto, Y and I. Ishikawa (2014) "Building and Rebuilding Capability and the Strategic Entrepreneurship", *the Accepted Paper for the Special Conference 2014 Copenhagen, Denmark of Strategic Management Society*.
- Schroyögg, G. and M. Kliesch-Eberl (2007) "How Dynamic can Organizational Capabilities Be?"

組織能力向上プロセスにおける企業家的マネジメント

- Towards A Dual-Process Model of Capability Dynamization”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 9.
- Schumpeter, J. A. (1942) *Capitalism, Socialism, and Democracy*, (中山伊知郎・東畑精一訳 (1995) 『新装版 資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社).
- Senge, P. M. (1990) *the Fifth Discipline: the Art & Practice of the Learning Organization*, Random House, Inc.
- Shane, S. (2000) “Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities”, *Organization Science*, Vol. 11, No. 4.
- Shane, S. (2003) *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar.
- Shane, S. (2012) “Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship as a Field of Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 37, No. 1, pp. 10-20.
- Shane, S. and S. Venkataraman (2000) “The Promise of Entrepreneurial Opportunities”, *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1.
- Shane, S. and S. Venkataraman (2001) “Entrepreneurship as a Field of Research: A Response to Zahra and Dess, Singh, and Erikson”, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 13-16.
- 十川広国 (1991), 『企業家精神と経営戦略』森山書店 .
- 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 (2010) 「コラボレーションと創造的経営 多様性許容の意義」『三田商学研究』53 巻 5 号 .
- 十川廣國ほか (2012) 「日本企業におけるイノベーション・プロセスの再検討」『社会イノベーション研究』8 巻 1 号 .
- Surowiecki, J. (2004) *The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economics, Societies, and Nations*, Random House, Inc.
- Teece, D. J. (2007) “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13
- Teece, D. J. (2009) *Dynamic Capabilities & Strategic Management*, Oxford University Press, (谷口和弘ほか訳 (2013) 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略 イノベーションを創発し、成長を加速させる力』ダイヤモンド社).
- Teece, D. J. and G. Pisano (1994) “The Dynamic Capabilities of Firm: An Introduction”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, No. 3.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7.
- Ulrich D. and D. Lake (1990) *Organizational Capability*, John Wiley & Sons, Inc.
- Venkataraman, S., S. D. Sarasvathy, N. Dew and W. R. Forster (2012) “Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Whither the Promise? Moving Forward with Entrepreneurship as a Science of the Artificial”, *Academy of Management Review*, Vol. 37, No. 1, pp. 21-33.
- Watkins, K. E. and V. J. Marsic (1993) *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*, Jossey-Bass.

社会イノベーション研究

Winter, S. G. (2003) "Understanding Dynamic Capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10.

米川伸一 (1973) 『経営史学 生誕・現状・展望』東洋経済新報社 .

Zollo, M. and S. G. Winter (2002) "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, Vol. 13, No. 3.

本稿は JSPS 科研費 (25380474) による研究成果の一部である。