

経営資源の再構成を目的としたグローバルな組織行動に関する考察 ーダイナミック・ケイパビリティ論を手掛かりにー

西釜義勝（大阪成蹊大学）

キーワード：ダイナミック・ケイパビリティ、組織変革、地域統括会社

1. 問題の背景

近年、新興国をも含めた市場のグローバル化の進展、情報技術の普及やグリーン・インダストリーへの移行といった企業を取り巻く動的な経済環境の変化が起こり、不確実な状況に対応しなければならず、企業は従来とは質的に異なった環境変化に直面している。変化の激しい経営環境に対応するためには、長期的な展望から柔軟に対応できる組織が求められる。このような競争環境下において、企業は変化に適応し続ける能力を必要とされる。環境変化に適応できる組織とは、どのようなものであるのかということに関して経営の現場と経営学における問題から考えていく必要がある。

まず、実務的側面では環境変化に対する適応について、トップマネジメントの対応ということを考えて本社とトップマネジメントを対象とした研究が想定されることが多くあるが現代の企業を国際的視点から捉えると、海外子会社における環境適応に対するトップマネジメントの在り方についてもより深く調査する必要があるのではないのだろうか。

また、これまでの経営学の理論的側面では、組織の環境適応の背後にある能力（ケイパビリティ）に対しては必ずしも研究成果が蓄積されてきたとはいえないのではないだろうか。解を導き出すためには、現場に根ざしたリサーチが必要である。インタビュー調査に基づいた定性的な事例分析を実施することで、企業が環境変化に適応するための能力や経営行動を調査する研究として貢献したい。

2. 本研究の目的と方法論の概要

本研究で議論するテーマは、「組織の環境適応に向けた組織変革」である。企業は、変化する環境にどのようにして適応を図るのかということについては議論がなされ続けている。リサーチ・クエスチョンを、「環境変化に適応するために組織は、どのような経営行動をなぜ起こすのか」、その背後にある要因を仮説として導き出すことに設定する。

つまり、研究意義は企業が環境変化に組織を適応させるために、経営資源をいかに再編成するのかということについての因果関係を考察することにあるといえる。

急激な環境変化に適応する企業の能力を考察するための理論として「ダイナミック・ケイパビリティ（Dynamic Capability：以下、DC）」がある。本研究では、まず、DCに関する所論を取り上げ整理し、レビューを基にDCが抱える課題を明らかにする。さらに、DCの観点から定性的事例研究を行い、DCを機能させるための背後にある要因を考察していく。また、事例を試論的に検討することで分析視角の有効性も確認する。

DC は定義が見直され続けている。Teece(2007 ; 2009)は、DC によって企業は優れた長期的パフォーマンスをサポートする無形資産を創造、配置、保護できると主張した。強い DC を持つ企業は、きわめて企業家的であり、企業独自の資産ベースを継続的に創造、拡張、改良、保護し、価値ある状態を維持するためにそれを利用する。DC を分析するために、①機会と脅威を感知し形成する能力、②機会を活かす能力、③企業の有形・無形資産を向上させ、結合・保護し、必要時には再構成することで競争力を維持する能力という 3 つの能力に分解し、企業を取り巻く環境変化に対して柔軟に資源状況を再構成する必要性を強調している。西釜・藤田 (2012) では、DC の構成要素、どのような要因が DC に影響を与えるのかといった点が明らかにされていないことを指摘している。

組織変革のプロセスなどの企業の環境変化に対する適応を考察するために有効な概念になる可能性があるにも関わらず、DC に関しての事例研究は十分になされておらず、構成要素の因果関係が曖昧なままで定義が見直され続けている。DC の領域では、3 つの機能的構成要素を実証研究に取り入れた先行研究がほとんど見られてないため、認知過程を含めた企業家の行為について分析し、DC が機能するための要因を試論的に考察することにした。

本研究では事例分析の枠組みとして、①機会と脅威を認知する能力、②機会を活かす能力、③企業の有形・無形資産を向上させ、結合・保護し、必要時には再構成することで競争力を維持する能力という DC の 3 つの機能的構成要素を用いる。

事例分析では、基本的な因果関係やメカニズムの把握を行い、その理論化を目標とし、発見事実を深く探る仮説構築型の調査を行うため、準構造化インタビューを実施する。組織変革の対象事例として海外事業会社を取り上げる。事例は、インタビュー、フォローアップ調査、提供資料、講演資料、公表資料を参照した。

3. 事例の概要

本研究では、YU 社の組織変革を事例の対象とした¹。

YU 社 (Y of USA) は、日本に本国親会社の電機メーカー Y 社があり、2006 年に複数の北米子会社を統合したサイロ型事業体の集まりからできた北米の地域統括、および事業会社である²。そのため、内部構造が統合前の状態であった。

サイロ型事業体の原因として、日本本社による遠隔コントロールによる現地との乖離があげられる。すべての製品・サービスの事業は日本本社の事業部主導で決定される。海外に新たな事業が持ち込まれ、やがて業績が不振になると縮小、または撤退させる。繰り返しの悪循環で有形無形の資産が現地に蓄積されていくという「海外子会社の増殖構造」とでも呼べる組織の逆機能現象が生じていた。YU 社は大幅赤字に陥り、本社からの新たな製品・サービスの供給も弱まっていった。その結果、従業員のモチベーション低下が起きていた。

¹ YU という企業名は匿名である。

² Y という企業名は匿名である。

このような状況下で、2009年から2012年にかけて President & CEO に就任したのが調査回答者の Q 氏である³。企業の内部/外部分析、戦略策定や多角的に変革を実行、組織を再編成させる等の行為により、YU 社の責任は CEO として持つことを明示して本社とのパワーバランスを保ちつつ、企業としての環境適応を図った。結果として、YU 社の業績は黒字転換し、自主的退職者数は減少した。

4. 考察

本事例に対し、DC の 3 つの機能的構成要素を用いて事例分析を行った結果として、DC を機能させるための要因として、3 つの仮説を提示する。

①行為者が状況を認知するための枠組み

本質的事業リスクを見定めることができるように、行為者は認知枠組みを組織内で形式知化することが DC を機能させるためには必要である。

②プロジェクトチームの確立

課題を解決する際には、多様性を備えたメンバーで構成される経営チームを編成し、課題の解決を図る取り組みが DC を機能させるためには有効である。

③（多国籍企業では、）本国と海外子会社間のガバナンス構造の明確化

海外子会社と本国の企業全体の総括機能を明確化させることが DC を機能させるためには必要である。

参考文献

西釜義勝・藤田敏之（2012）「経営戦略における資源アプローチの理論研究－経営資源・能力論の展開－」『九州大学経済学研究院 Discussion Paper』,No.2012-2,pp.1-33。

Teece,D.J.(2007)“Explicating Dynamic Capabilities:The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance,” *Strategic Management Journal*,Vol.28, No.13,pp.1319-1350.

Teece,D.J.(2009)*Dynamic Capabilities and Strategic Management:Organizing for Innovation and Growth*,Oxford:Oxford University Press.

³ Q 氏は、本研究の調査回答者である。