

# ネットワークとケイパビリティに関する予備的考察

神戸大学経済経営研究所 助教 神吉直人

kanki@rieb.kobe-u.ac.jp

## ．はじめに

昨今、様々な産業において、ネットワーク組織の導入が数多くみられる。この傾向は、クリエイティブなアウトプットを迅速に生み出すことが求められる文化コンテンツ産業などにおいて特に顕著である。ネットワーク組織とは、個人や組織が、組織の壁を超えてプロジェクトごとに形成したネットワークを通じて 1 つの目的を追求する協働システムである（若林, 2006）。

ネットワーク組織のパフォーマンスは、そのネットワークを構成する行為者の能力、およびネットワーク自体の組織能力をいかに活用するかにかかっている。本稿では、このことを検討する前の準備段階として、ソーシャル・キャピタルとしてのネットワークと、ネットワークにおける学習から得られるケイパビリティについて、レビューを元に考察する。

## ．ネットワーク概念の検討

ネットワーク組織について考える前に、修飾語として用いられているネットワークの概念について確認しておこう<sup>1)</sup>。まず、広く用いられている語義を確認すると、織物のように物理的に網状の構造をしたものから、人々の関係性に言及したもの、社会システムなど、幅広く用いられていることがわかる（朴, 2003）<sup>2)</sup>。これまで様々なネットワーク論者が、既存の組織理論とネットワークの共通点や相違点を明らかにし、理論マップ上におけるネットワーク概念の位置付けを明らかにしようとしてきた。

ネットワークは水平的、開放的であり、かつ分権的な関係性を表す概念として、経営学研究者の間に膾炙していると思われる。網の目のように描かれる視覚イメージからもわかるように、Weber がいうところの官僚制的なヒエラルキー組織と対比されることも多い。この際は、水平的、分権的という要素に加えて、個々人の自律性と関係性の緩やかさも条件とされる。またこの文脈では、官僚的ヒエラルキー組織が公式の組織図に示されるもの

---

<sup>1</sup> 寺本は、ネットワークとネットワーク組織という用語を、原則として同義語として用いている（寺本, 1987）。そのため、本節でも引用する彼の文献はネットワーク組織に関するものであるが、本稿ではネットワークと捉えている。今井と金子の『ネットワーク組織論』も、同様にネットワークに関する言説としてみる。後でネットワークの定義も述べるが、本稿では、ネットワーク組織はネットワークに包含される概念であると考えている。

<sup>2</sup> ネットワークの一般的な意味合いに関するさらに詳細な検討は朴（2003）を参照されたい。

と考えられるため、ネットワークはそれに対して非公式に存在する裏の関係性として捉えられる (Cross and Parker, 2004)<sup>3)</sup>。

さらにこの延長線上にあるのが、ネットワークを中間組織とする議論である。ここでは資源配分の効率性に着目し、ネットワークを市場(「見えざる手」)とヒエラルキー組織(「見える手」)<sup>4)</sup>のそれぞれのメリットを取り入れた、中間的な形態として捉える(今井・金子, 1988; 佐々木, 1990)。市場は参入と退出が自由であり、いつでも取引を始めたり止めたりすることができる。しかし同時に情報の非対称性などの市場の失敗を内包する。一方、ヒエラルキー組織は、長期的な雇用関係によって市場の失敗に対処することができるが、硬直化などの弊害を避けることは困難である。

また、この中間組織の議論は、従来の組織理論が主に単一組織を対象としていたことに対して、複数の組織が相互に独立性を保ちながら相互作用し合う現象を捉えるための枠組みであった(寺本, 1995)。そのため、しばしば焦点が企業組織に置かれ、特に財閥や企業グループが対象とされていた。しかしこれは対象を個人レベルなどに移しても援用されうる議論であり、理論史における1つの到達点であったと評価することができる。

また寺本は、ネットワークのコンセプトは“研究者が組織間関係を分析する戦略の一部として利用する意図的な構成概念”であり、“1つのまとまった単一組織ではなく、複数の組織の相互連関的な組織形態であり、その中で諸組織の活動や組織集合、活動集合が制約されたり、促進されたりするという点で一定の広がりを持つ社会システムの機能と構造を形成している”と述べている(寺本, 1985)。ここでは、組織の動態を<組織-環境モデル>によって捉えるのではなく、組織と組織の関係性に着目する視座が提案されている。これは当時盛んに議論されていた組織間関係論や、後の Gulati らによる関係パースペクティブに等しい(Gulati, Nohria, and Zaheer, 2000)。

そして、ネットワークの概念整理を試みた論者たちは、近年、次のような定義を行っている。朴(2003)は、「自律的な部分が網状でつながり、全体のアイデンティティを保ちながら相互作用している一つの統一体」と述べた。金光(2003)は、「アクターと呼ばれる行為者としての社会単位が、その意図的・非意図的な相互行為の中で取り結ぶ社会的諸関係の集合」と定義している。本稿ではこれらを踏まえた上でシンプルに、“何らかの要因によって互いに結びついた行為者の集合としての社会構造ないし、関係性のパターン”と定義しておく。

ところで、ここで1点強調しておきたいことがある。先に一般的な認識として、ネットワークは水平的な関係が想定されていることを述べた。しかし、実際にネットワークと呼ばれている事象を観察してみると、そこにピュアな意味での水平的関係を見出すことは稀であるように思われる。本稿ではこの点を鑑み、ネットワークは必ずしも水平的である必

---

<sup>3)</sup> 日置(1992)は近代の合理的組織モデルを超えるものとしてネットワークを捉えた上で、“ネットワークさえ形成すれば組織が活性化する”という安易な認識に対して警鐘を鳴らしている。

<sup>4)</sup> 市場とヒエラルキー組織についての議論は Williamson(1975)に詳しい。

要はなく、上下の権力関係も含みうる概念であると考える。

さて、ここにネットワークの定義を挙げることができたが、これらの中で、本稿の議論にとって最も重要な要素は、相互作用ないし相互行為という点である。この網の目のごとく複雑に“行為者が相互に関わり合う”という特徴は、今井らが言うところのネットワークの本質である“新たな連結を作り、関係を変えてゆく”ことにつながる(今井・金子, 1988)。Coleman によれば、このような関係性こそが社会的活動を行うための重要な資源なのである(Coleman, 1990)。

ここから議論は関係性におけるコミュニケーションの機能と、そこから導かれる創発性に向かうことになる。ここから派生する重要な論点が、ソーシャル・キャピタルとしてのネットワークと、ネットワークにおける学習の議論である。

## ・ソーシャル・キャピタルとしてのネットワーク

### 3-1 ソーシャル・キャピタル概念の整理

近年、人と人の関わりから生まれるネットワークを社会活動の促進などに資する資源とし、ソーシャル・キャピタル(社会関係資本、以下 SC)と捉える議論が盛んに行われてきた。この節では、まず文献をレビューし、SC の概念を整理する。

SC 概念の歴史は古い(Jacobs, 1965)。広く注目されるようになったのは、政治学者である Putnam の調査研究<sup>5)</sup>以降であるといわれている。彼が長期に渡って行った、イタリア地方政治のパフォーマンスの違いに関する調査研究の中から導き出したテーゼは、多くのところで引用され、SC 論の礎となった。SC は学際的に語られており、各人の研究目的に沿って様々な定義が与えられている。また SC の保有主体も個人レベルから国家レベルまで幅広く議論されている<sup>6)</sup>。それでは、いくつかの定義を見てみよう。

例えば Baker は“情報、アイデア、指示方向、ビジネス・チャンス、富、権力や影響力、精神的なサポート、さらには善意、信頼、協力など、個人的なネットワークやビジネスのネットワークから得られる資源”と定義している(Baker, 2000)。これは、ネットワークを介して得られる便益だけを SC とする議論であるが、一方でネットワークそのものを SC とする意見もある。“活動を促進し、価値を創造する、個々人や組織と組織の関係”と定義した Hitt らなどがそれである(Hitt, Lee, and Yucel, 2002)。ここには、「SC とは何か」

---

<sup>5)</sup> Putnam は、1970 年代以降に作られたイタリア地方政府のパフォーマンスの違いを、各政府が置かれていた文脈の違いから説明した。彼は、市民社会の核心は組織化された相互依存と市民的連帯の豊かなネットワークにあり、それらを体现する SC こそが、効果的な政府や経済発展の前提であると論じている(Putnam, 1993)。

<sup>6)</sup> 例えば企業における個人(Burt, 1992)、企業内のビジネス・ユニット(Tsai and Ghoshal, 1998)、企業間(Yli-Renko, Autio, and Sapienza, 2001)、産業ネットワーク(Walker, Kogut, and Shan, 1997)、国家内の地方共同体(Putnam, 1993)と様々である。

という実体の問題が存在し、ネットワーク、情報、信頼などの諸概念間の関係が、論者によって異なっていることがわかる。

この点に関して、現在のところは両者の折衷案として、ネットワーク自体とそれを介して得られる便益（信頼など）の双方を SC と理解する意見が優勢である。Nahapiet と Ghoshal は、“ネットワークに組み込まれた、またはネットワークを通して得られる、個人または組織によって所有される、顕在または潜在的な資源”と定義している（Nahapiet and Ghoshal, 1997）。先に嚆矢として挙げた Putnam は、“調整された諸活動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴”と定義しており、これも折衷案に含むことができる（Putnam, 1993）。

そしてもうひとつの問題として、SC から得られる便益も明確にしておきたい。これは、換言すれば、SC がどのような機能を果たすか、という問いである。Baker や Nahapiet らの定義には含まれていないが、Putnam の定義には、“調整された諸活動を活発にする”とあり、Hitt らは“活動を促進し、価値を創造する”と述べている。しかし、彼らの定義は、ではどのような活動を意味するのかが明らかではない。

この点に関して、Yli-Renko らは、“競争優位の源泉となる資源は既存のその交換と結合によって生まれるが、SC はこの過程を促進するものである”と述べている（Yli-Renko et al., 2001）。この知見から、SC は経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の交換や結合にとって重要な概念であることがわかる。本稿ではこの機能を、bridging(架橋 - 連結)と表現する。

また Tsai と Ghoshal は、SC は構造的、关系的、認知的の 3 つの次元にわけられるとした上で、それらの次元間の相関関係を定量的に実証した（Tsai and Ghoshal, 1998）。結果、構造的次元と关系的次元、認知的次元と关系的次元の間にそれぞれ有意な正の相関関係がみられた<sup>7)</sup>。ここで、彼らのいう構造的次元はネットワークそのものである。关系的次元は信頼など、認知的次元は共有されたビジョンであり、これらも SC である。つまりここに見られるのは、SC が SC に働きかけ、それを強化、増大している様子である。こちらの機能は bonding(結束 - 強化)と呼ぶ。これら 2 つを本稿では SC の機能とする。

ここで、この 2 つの機能の働きは、マルクス経済学における資本概念<sup>8)</sup>の働きと同型であることに注目されたい。資本は自己増殖運動<sup>9)</sup>を展開する際に、外部環境に影響を与えな

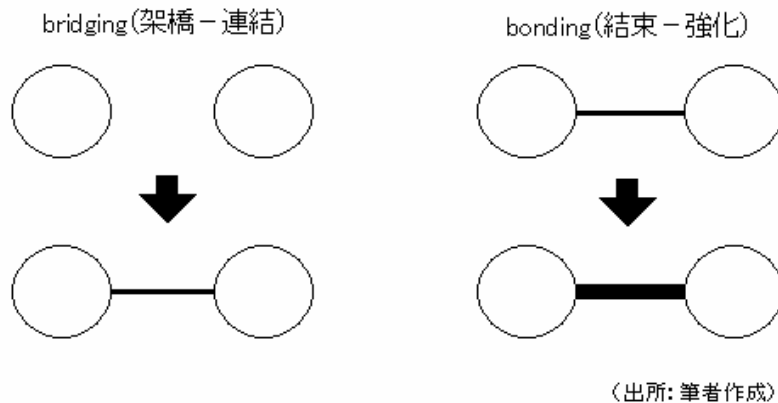
---

<sup>7)</sup> 彼らが具体的に証明したのは、「あるビジネスユニットにおいて中心的な位置にあるものは、他から認知される信頼性の水準が高い」ことと、「組織内で他のユニットとの間のビジョンの共有が進んでいるものは、他から認知される信頼性の水準が高い」ことであった（Tsai and Ghoshal, 1998）。

<sup>8)</sup> SC の概念に対しては傾聴すべき様々な批判が存在するが、このマルクス経済学的な特徴は、資本概念（資本財）を「過去の労働の生産物で将来の生産のために使用される道具、機械、原料などの物的生産物」（『経済辞典』）とみる近代経済学者から最も矛先を向けられる点である。例えば Arrow は資本概念を再考察し、その整理された結果から、SC という言葉自体を遺棄すべきであり、既存の資本概念に追加して考えることには同意しないと結論付けている（Arrow, 2000）。

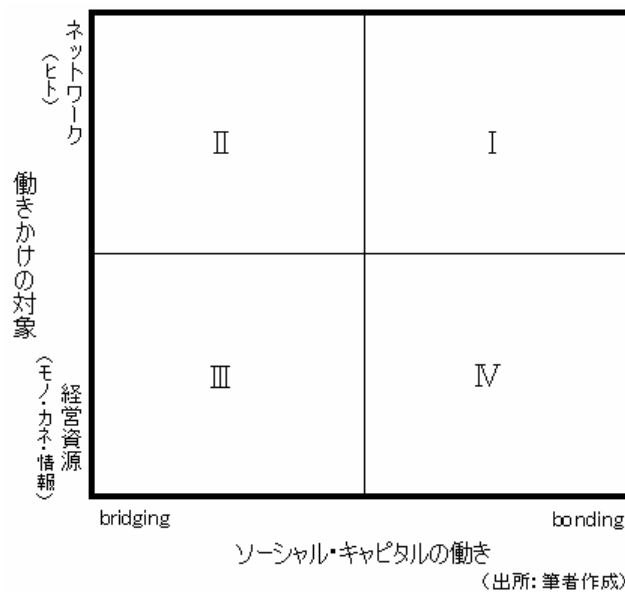
<sup>9)</sup> 本来、価値増殖運動体としての資本は、「貨幣 生産財・労働力 仕掛品 生産物商品 貨幣」とかたちを変え、生産過程を自己組織化するものとして説明される（置塩・鶴田・米田, 1988）。しかし、本稿ではこの生産過程に描かれるプロセスではなく、“自ら運動し、増殖する”という

【図1：ソーシャル・キャピタルの機能の概念図】



がら，外部環境との相互作用を通じてその運動形態を変化させるという知見である（須藤，1990）．ここで，外部環境を“既存の経営資源”と読み替えれば，SCであるネットワークが既存の経営資源と相互に影響し合いながら，自己増殖する様子が想起される．以上より，理念系として図2のような整理が導かれる．

【図2：ソーシャル・キャピタルの整理】



### 3-2 ネットワークと競争優位

ネットワークをSCと捉える議論では，その構造特性とそこからもたらされる機能便益に焦点が集められてきた．大別すると，先に挙げた bridging（架橋 - 連結）が情報などの経営資源へのアクセスに働き，bonding（結束 - 強化）によって関係性（ネットワーク自体）

字義を援用している．

が強化されることになる。経営学においては、これらの機能を上手く活用することが、競争優位獲得の文脈の中で語られている。

それぞれの機能についてさらに述べる。まず前者は、ネットワークを介した経営資源へのアクセスのメリットをまとめたものといえる。ネットワークを持つものは持たないものに比して資源にアクセスしやすく、外部環境への適応がスムーズになるといわれる (Dyer and Singh, 1998; Kratz, 1998)。一個人が企業外部に持つ社会的つながりが、価値ある知識ベースへのアクセスを可能にしたり、企業の“埋め込まれた”関係が、別の企業のコンピタンスへのアクセスを促進したりするなど、経営資源の中でも特に情報や知識といった無形資源の獲得に焦点を当てた研究が進んでいる (Brown and Duguid, 1998; Uzzi and Gillespie, 2002)。また個人レベルでは、職能コミュニティにおける技術者ネットワークで密着型の知識が頻繁にやりとりされていることが報告されている (Badarraco, 1991)。単純に考えても、より多くの交友関係を持っている者はそうでない者に比して、様々な情報に触れる機会をより多く得られることは明らかであろう。

また、ネットワークの構造特性に関して行為者の媒介性に着目する論者は、単純な情報量の問題だけでなく、希少性など、得られる情報の質的側面に由来する優位性を強調している (Granovetter, 1973; Burt, 1992; 安田, 2001)。ネットワークにおいて媒介的な位置 (structural holes; 構造的空隙) にある者は、その者なしでは独立してしまう個人やクリークを繋ぐことで、多様な新規の情報を得られる可能性があるとする議論である<sup>10)</sup>。

そして、もう一方の bonding (結束 - 強化) は関係性を促進・強化する機能である。これには、凝集的なネットワーク構造を良質なコミュニケーション回路とし、その効果に力点を置く閉鎖性の議論と (Coleman, 1988)、高頻度での継続的な接触や親密さに基づく紐帯の強さを強調する強連結 (強い紐帯の強み) の議論がある (Krackhardt, 1992)。どちらの議論も、コミュニケーションの結果として、信頼が形成されたり社会的な文脈が共有されたりすることの利点を説くものである<sup>11)</sup>。そして逆に、この信頼はより密接で深いコミュニケーションをもたらすため、相互の接触頻度が増す。結果として、関係性と信頼は互いに循環的に作用し合い、関係性がより凝集的になるとされている。社会的文脈の共有は、組織活動の目的や手段についての共通理解を促進する効果がある。この共通理解も同様に、より一層の文脈の共有を導くので、関係性の強化に繋がる。また、信頼と社会的文脈の共有との間にも、相互に互いの形成に影響し合うという関係がある (Tsai and Ghoshal, 1998)。

---

<sup>10</sup> Nahapiet らは、SC が知識へのアクセスの実現に加え、それらのより巧みな活用に寄与することにも言及している (Nahapiet and Ghoshal, 1998)。

<sup>11</sup> 先に述べたように、信頼や社会的文脈もネットワークから得られる便益であり、ここでは SC と見なしている。信頼は、人々あるいは組織による社会関係の潤滑油であり、統治メカニズムである (Uzzi, 1996; 山岸, 1998)。社会的文脈とは、過去のインタラクションの経験の蓄積であり、将来の「期待」を形成するものになるものである (今井・金子, 1988)。社会的文脈にはコードや文化、価値システム、言葉、物語など、個人の活動に影響する多くの概念が含まれる (Tsai and Ghoshal, 1998)。知識の意味や価値はそれ自体で決定されるというよりも、それをとりまく社会的文脈や前後関係に大きく依存している。

SCによる競争優位の獲得は、以上のようにまとめることができる。SCは経営資源の獲得を促進し、また同時に自己増殖の形で関係性を強化することで、それを有する主体に競争優位をもたらしているのである<sup>12)</sup>。

そして、最後に述べた関係性の強化とよく似た理路で、ネットワークにおける学習という、もう1つの重要な議論が行われる。

## ・ネットワークにおける学習

SCであるネットワークでは組織学習が促進されるといわれる。この点は様々な分野から注目されており、例えば Baker は、SCがヒューマン・キャピタル(個人の知識、スキル、能力など)の形成を促進する要因であるとし、人材育成の観点からの重要性を説いた(Baker, 2000)。また Powell らが、急速に変化する環境においてキーとなる知識やイノベーションは、組織間に出現すると述べたことも、このことを論拠にした事例である(Powell, Koput, and Smith-Doerr, 1996)。以下は、まずこの理路を簡単に整理することから始める。

まずネットワークが学習を促進するということの第一の要因は、ネットワークの最も重要な要素である人々の間の相互作用にある。人々が互いに関係し合うと、そこではコミュニケーションを通じて、必然的かつ不可避免的に何らかの情報<sup>13)</sup>や知識が交換される。

前章の終わりに述べたような深いコミュニケーションとそれに伴う社会的文脈の共有は、その中でも特に暗黙知の移転を可能にする。暗黙知は、語ることで分節化された明示的知識を支える、語れない部分に関する知識であり、人々が各自の経験を能動的に形成、統合することに寄与する(野中, 1990)。これは信念や思い、ノウハウなどといった主観的、身体的、ないし個人的な知であり、言葉では表現しきれないため分節化、体系化されず、よって伝達のために文書化されることもない。これらは当然のこととして内部化され、人々の思考前提になるといわれている<sup>14)</sup>。そのため、行動の際に特別意識されることはほとんどない。これを移転し、共有するには人々の間で意識下の文脈を共有しなければならない。そのためには、凝集的なネットワークに埋め込まれること<sup>15)</sup>を通じて同じ事象を経験し、深いコミュニケーションを経て共通の土壌となりうる認知コードを持つことが求められる。

---

<sup>12</sup> Burt (2004) は以上の2つの機能を、閉鎖性(closure)と媒介性(brokerage)とし、ともに経営資源として再定式化している。またこのようにメリットが語られる一方で、過度のSCを有することがもたらす弊害も語られているが、紙幅の関係上ここでは詳しく紹介しない。

<sup>13</sup> ここでいう情報は、人々の相互関係の中で形成され、関係の文脈の中でその意味が解釈され、絶えず動いていくという動的なものを想定している(今井・金子, 1988)。

<sup>14</sup> ほぼ同様の概念に、コミュニティ・オブ・プラクティス(実践コミュニティ)の文脈で語られる、現場での状況に依存した体験知や、金井がピア・ディスカッションの議論の中で述べた行動知がある(金井, 1990)。

<sup>15</sup> Kogut は暗黙的なものを移転するには、ネットワークに埋め込まれることが必要と述べている(Kogut, 1988)。

さらに認知コードの共有は、情報の移転および利用を容易にする事前の知識（prior knowledge）を持つことに等しいので、形式知化された情報の解釈をより効率的に行える。メッセージの効率的な解釈は、情報価値の向上につながる（Uzzi, 1996）<sup>16)</sup>。加えて、共通の認知コードを通して解釈された情報を判断要因としてとられる行動は似たものになりやすい。共通化した行動が習慣となると、各主体の間に価値観や規範の同質化、深化が進むことになる（Lin, 2001）。経験を同じくする者同士の間には、あいまいな言葉でも会話が成り立つというようなことが生じる。こうした関係性に基づく深いコミュニケーションを契機とする価値観の共有も、再び関係性の強化に資する。

SCとしてのネットワークに埋め込まれた組織は、以上のような経路で学習を重ね、競争優位を獲得する可能性を有する。ところで、ネットワークにおける学習は、SCとしてのネットワークの2つの機能である、bridging（架橋 - 連結）と bonding（結束 - 強化）が共に働くことによって達成されるものである。また、暗黙知の移転はネットワークを介した相互作用に拠る必要があると述べたが、これより、Nonaka & Takeuchi（1995）がいうところの暗黙知、形式知の変換を通じた知識創造的な学習もなされうるといえる（秋山, 2007）。学習の成果は新たな知識や情報、ノウハウであり、または何らかの能力である（Kale, Singh, and Perlmutter, 2000）。次章では、この能力（ケイパビリティ）について考察を進める。

## ・ケイパビリティに関する諸考察

### 5-1 組織能力概念の問題点

本章では、組織能力の概念についていくつかの考察を展開する。課題は概ね用語の問題である。能力は、組織としてどのような行動をとることができるかに関わる概念である（藤本・延岡, 2006）。欧米の文献で組織能力が論じられる場合、大別してケイパビリティ（capability）の議論とコンピタンス（competence）<sup>17)</sup>の議論が行われている<sup>18)</sup>。しかし邦文献では、これら両概念の訳語には能力という1語が充てられているに過ぎない。中には、これらの区別が感覚的になされているに過ぎないような文献も見られる。当然のことながら、言葉が異なる以上、これらによって意味されるものは完全に同一ではないと考えられる。しかしこの点に関して精緻な概念整理、検討を試みた研究は寡聞にして知らない。

<sup>16</sup> Uzzi と Spiro は、この議論をさらに展開し、スモール・ワールド・ネットワークにおける知識、価値、行動の共有が創造性に効き、高業績につながることを明らかにした（Uzzi & Spiro, 2005）。

<sup>17</sup> コンピタンスに近い語にコンピテンシー（competency）があるが、これは主に人事研究の分野で多く見られる（Spencer and Spencer, 1993 など）。

<sup>18</sup> この他には ability, capacity など能力の意で使われる。特に capacity には、Cohen と Levinthal による absorptive capacity（吸収能力：先行関連知識の関数。主体が先行関連知識を豊富に持つほど、外部知識をより能率的に効果的に学習できる）の概念がある（Cohen and Levinthal, 1990）。これらについては、紙幅の関係上、稿を改めて論じたいと思う。



各論者がそれぞれの研究に応じて定義しているのが現状といえる。そこで、本節ではまず既存の研究をレビューしながら、これらを区分する線引きを探り、特にケイパビリティについて明確な定義を試みる。昨今のように個々の従業員から総体しての組織、企業まで、幅広く能力の重要性が語られる時代においては、この問題に関する共通認識を明らかにしておくことは有意であると考えられる。

以下では先行研究や辞書を紐解きながら、順を追って議論を展開する。

## 5-2 組織能力の基本的特徴

能力の概念は資源ベース理論（以下、RBV）の流れの中で登場し、現在のように定着した。企業は、投入されたインプットに応じてアウトプットを産出する主体と捉えられる。現実の社会では、仮に同一のインプットを投入してもアウトプットに差が生じることがあるが、RBVではこのブラックボックスの性能の違いを経営資源の差異によるものとし、ここから競争優位を説明する。つまり、競争優位に寄与する経営資源を蓄積し、それを活用できる企業が、レントを獲得することができるのである（Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; 中村・岡田・澤田, 2006）。

RBVの教科書によれば、経営資源は不動産や生産設備などの有形資産、ブランドネームや知識などの無形資産、そして組織の能力に区分される（Collis and Montgomery, 1998）。つまり組織能力は、経営資源のサブカテゴリーと考えられている。藤本と延岡は、Penroseの議論を踏まえて、組織能力を生産資源から生産用役を引き出す際に介在するものと捉えている（藤本・延岡, 2006）。またCollisとMontgomeryの整理では、組織がインプットをアウトプットへと変換するために用いる資産、人材、プロセスの複雑な組み合わせ方であり、組織ルーチンの体系としてまとめられている。河合は、ケイパビリティは強い競争力を持つためのプロセスであると述べているが、このプロセスは組織ルーチンとほぼ同義であると考えてよいだろう（河合, 2004）。

さらに組織の能力は、創発的・進化論的な組織学習のプロセスを経て、弁証法的に構築される。また、上手く使えば更に鍛えられ、強化されるという運動性も有する（藤本・延岡, 2006）。そのため複雑性、曖昧性、暗黙性を持つので、他社からの模倣は困難となる（Dierickx and Cool, 1989; Collis and Montgomery, 1998; 藤本・延岡, 2006）。

これらが標準的な組織能力の定義と特徴である。次に、このような認識が定着したことの背後にある、そもそもの語義を確認してみる。

## 5-3 capability と competence

上に記したRBVの教科書であるCollis & Montgomery (1998)では、邦訳の際に組織能力が充てられた語はorganizational capabilitiesである。先述のように、能力という語は、ケイパビリティの他にコンピタンスの訳語としても用いられている。では、欧米ではこれらはいったいどのように使い分けられているのか。ケイパビリティの概念について考える

ために、この点からアプローチしてみよう。

ここで一度経営学の理論を離れ、本来の語義について調べてみる。『現代ビジネス英和辞典 第2版』によれば、capability は「能力、才能、手腕、可能性、将来性、伸びる素質、未発達的能力」の意であり、一方 competence は「能力、適格（必要な資格を満たす）」を意味するとされている。双方、第一の訳語に「能力」が当てられているが、2つ目以降で異なっている。ここでは、ケイパビリティの方に「可能性」「将来性」「未発達的能力」など、動的なニュアンスが込められている点に留意されたい。

そして、これらの日本語訳のもとになる英英辞典<sup>19)</sup>の記述を見ると、capability には“ The quality of being capable; power of ( action, doing ) ” や “ An undeveloped or unused faculty ” ; “ the power or ability to do something ” ; “ the extent of someone's or something's ability ” という意味がある。ここにも “ undeveloped ” , “ unused ” と時空間的に広がりのある、動的なニュアンスが認められる。そもそも capability は capable の派生語であるが、この capable は “ Having the ability, power, or fitness for some specified purpose or activity; wicked or impudent enough ” であり、目的に向かって行くという意味を持っている。

一方、competence は “ An adequate supply of ” , “ Power, ability, capacity, (to do, for a task etc.) ” , “ the ability to do something successfully or efficiently ” , “ the scope of a person or groups' knowledge or ability ” , “ a skill or ability ” , “ the quality or extent of being competent ” などの意味を持つ。ケイパビリティと共通する部分は非常に多いが、よく見ると、動的なケイパビリティに対して静的、与件のであり、何らかの固有の力というニュアンスが感じられる。以上より、コンピタンスに比して、ケイパビリティの方がいくらか動的なニュアンスを持つということを確認した。

次に、既存文献では両者がどのような研究領域や文脈において、どのように描かれてきたのかを簡単にレビューする。どちらも論者の研究目的に合わせて様々な言葉と結び付けられ、より具体的に述べられてきた。

コンピタンスについて、おそらく最もよく知られているのは、Hamel と Prahalad によるコア・コンピタンス ( core competence ) の概念であろう ( Hamel and Prahalad, 1994 ) 。コア・コンピタンスとは、顧客に対して、他社には真似のできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力と定義されている。これは製品・サービスを継続的に高める力であり、模倣困難な独自性の源泉である。顧客にとっての強力な差別化の要因となり、ブランド認知のポイントにもなるとされている。先の辞書の意味にもあった、ある種の固有の力が、企業を中心に力強く存在するような感じが感じられる。

次に、既存の文献におけるケイパビリティ概念をみてみよう。まず、Nahapiet と Ghoshal

---

<sup>19)</sup> 以下は『 THE NEW SHORTER OXFORD ENGLISH DICTIONARY Volume 1 A-M 』( 1993 年度版 ) および、『 The New Oxford Dictionary of English 』( 1998 年度版 , 1999 年度版 ) に拠っている。

は、情報や経験を実際の知的活動に結び付け、知的資源を作り出すという結合能力 (combination capability) を挙げた (Nahapiet and Ghoshal, 1998)。また、Adler と Kwon は SC をよりよく活用するための能力として、補完能力 (complimentary capabilities) を提示しているが、これはネットワークを介して得られるバラバラのアイデアを繋げて新しいものを生み出す力である (Adler and Kwon, 2002)。そして、提携の経験を積み重ねることによって構築される提携能力 (alliance capabilities) は、以後の戦略的提携をより効果的かつ効果的に行うことに資する (Kale and Singh, 1999)。

これらの概念に共通するのは、ケイパビリティが何かと何かを繋げたり、結び付けたりすることに関わる概念として想定されていることである。さらにメタ能力として知られる Teece らによるダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capabilities) の議論でも、同様に、経営資源の構築、蓄積、統合といった側面が着目されている (Teece, Pisano, and Shuen, 1997; Helfat and Peteraff, 2003; Winter, 2003)<sup>20</sup>。

次では以上の議論を材料にして、ケイパビリティ概念の本質に迫る。

#### 5-4 ケイパビリティに関する思弁的考察

ここまでの議論を踏まえて先に結論を述べると、ケイパビリティは、経営資源 (ヒト・モノ・カネ・情報) を適宜組み合わせ、使いこなす力とまとめることができるように思う。以下は少々思弁的に、これを裏付けることを試みる。

まず、京都のある IT 系ベンチャー企業経営者の言葉を紹介する。京都の料理店に関する意見であるが、一般化する話である。

「...京都の料理屋でいえば、季節で一番おいしい素材をどこから持ってくるのか、料理を最もおいしく食べる器をどこから持ってくるのか、しつらえはどのようにすべきかなどといった、素材調達やメキキに関する力こそが強みであって、調理法などのあくまでスキルのなことは、実はコア・コンピタンスではないのではないかと思います」(インタビューより)

この言葉から読み取れるのは、顧客に対して、他の店とは異なるその店ならではの料理を提供するようなスキルとは別に、優れた店には強みとなる力があるということである。つまり、彼はコア・コンピタンスである調理技術とは別の能力概念の存在を実感している。彼は素材や器、掛け軸や一輪挿しのようなしつらえの組み合わせの妙がそれであるとしているが、この点が上で述べた“経営資源を適宜組み合わせ、使いこなす”というケイパビリティの要点と符合する。繰り返しになるが、ここで重要なことは、コンピタンスとケイパビリティは1つの組織に同時に存在するということである。

そしてこの経営者の意見から、ケイパビリティは経営資源を結び付ける“線”であると

---

<sup>20</sup> 中村らはこれを“環境変化に対応した、経営資源の組み換え能力”と形容している (中村他, 2006)。

というイメージが導かれる。先に辞書で確認したケイパビリティの意味の中には、“An undeveloped or unused faculty” など動的なニュアンスを持ったものがあつた。ここからも、潜在的な力が開花する未来に向かって伸びていく、勢いのある線が想起されないだろうか。

また既存の定義では、組織能力は組織ルーチンであり、プロセスであつた。一般に何らかの事象のプロセスを表現するときには、線を用いて時系列的に表すことが多い。このことは、ケイパビリティの概念が“もとより”線のイメージと馴染みがあるということを示しているように思う。そして、能力はルーチンを継続的に改善する学習によって強化されるが(藤本, 2007)、この線を太く描くことで能力が強化される様を示すことができる。

さらに、藤本・延岡(2006)は組織能力の概念を、経営戦略論と技術・生産管理論の間の空隙を埋める、理論的接合点として捉えている。この点もケイパビリティが何かと何かを“つなぐ”、線のようなものであるというニュアンスを、研究者が共有していることが垣間見える。

ここに改めて、ケイパビリティを、経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)を適宜組み合わせ、使いこなす力と定義する。本節の目的は、これまで経営学において“能力”という言葉で一括りにされてきたコンピタンスとケイパビリティの概念の間に1本の線を引き、ケイパビリティを明確に定義することであつた。辞書的な意味の確認から動的なニュアンスを導き出し、そして文献レビューからケイパビリティが何かと何かをつなげたり、結び付けたりすることに関わるものとして想定されていることを明らかにした。それでもなお、ケイパビリティとコンピタンスに共通する部分は多く、完全に別個の概念にわけることができないが、ひとつの準拠点を提示できたものとする。

そうとはいえ、はじめに挙げた Collis と Montgomery の定義にも、「組織の能力とは、組織がインプットをアウトプットへと変換するために用いる資産、人材、プロセスの“複雑な組み合わせ方”」とあつた。本章の議論は複雑な展開を経たものの、結局、居並ぶ先賢と同じような位置に着地したというわけである。しかしこの節で行った考察によって、これまで直観的にこの概念を用いてきた向きにも、幾許かの知見を示すことができたと思う。

最後になるが、ケイパビリティはネットワークにおける学習プロセスの中で涵養され、逆にネットワークのマネジメントに寄与している。ケイパビリティもネットワークから得られる便益とすれば、SCの1つと考えることができる。これは先の章で述べたSCの自己増殖機能に符合するものである。これらの議論を踏まえ、次稿ではネットワーク組織のマネジメントの鍵について考察していきたいと思う。

## 【参考文献】

- Adler, P.S. and S.W. Kwon ( 2002 )“ Social Capital: Prospects for A New Concept, ” *Academy of Management Review*, Vol.27, No.1, pp.17-40.
- 秋山高志 ( 2007 )「企業グループの変革を促進するネットワーク・マネジメント」『日本経営学会誌』第 18 号, pp.29-40.
- Arrow, K.J. ( 1999 )“ Observation on Social Capital, ” in Dasgupta, P. and I. Serageldin ( eds. ) , *Social Capital: a Multiple Perspective*, World Bank.
- Badaracco, J.L. ( 1991 ) *The Knowledge Link*, Harvard Business School Press. ( 中村元一・黒田哲彦訳 ( 1991 ) 『知識の連鎖』ダイヤモンド社. )
- Baker, W. ( 2000 ) *Achieving Success Through Social Capital*, California: Jossey-Bass Inc. ( 中島豊訳 ( 2001 ) 『ソーシャル・キャピタル』ダイヤモンド社. )
- Barney, J.B. ( 1991 )“ Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, ” *Journal of Management*, Vol.17, pp.99-120.
- Brown, J.S. and P. Duguid ( 1998 )“ Organization Knowledge, ” *California Management Review*, Vol.40, No.3, pp.90-111.
- Burt, R.S. ( 1992 ) *Structure Holes*, Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R.S. ( 2004 )“ Structural Holes and Good Ideas, ” *American Journal of Sociology*, Vol.110, No.2, pp.349-399.
- Cohen, W.M. and D.A. Levinthal ( 1990 )“ Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, ” *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.1( Special Issue ) , pp.128-152.
- Coleman, J.S. ( 1990 ) *Foundations of Social Theory*, Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Collis, D.J. and C.A. Montgomery ( 1998 ) *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, the McGraw-Hill Companies Inc. ( 根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳 ( 2004 ) 『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社. )
- Cross, R., and A. Parker ( 2004 ) *The Hidden Power of Social Networks*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Dierickx, I. and K. Cool ( 1989 )“ Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, ” *Management Science*, Vol.35, No.12, pp.1504-1511.
- Dyer, J.H. and H. Singh ( 1998 )“ The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, ” *Academy of Management Journal*, Vol.23, No.4, pp.660-679.
- 藤本隆宏・延岡健太郎 ( 2006 )「競争力分析における継続の力：製品開発と組織能力の進化」『組織科学』Vol.39, No.4, pp.43-55.
- 藤本隆宏 ( 2007 ) 『ものづくり経営学』光文社新書.

- Granovetter, M.S.( 1973 )“ The Strength of Weak Ties, ” *American Journal of Sociology*, Vol.78, pp.1360-1380.
- Gulati, R., N. Nohria and A. Zaheer( 2000 )“ Strategic Networks, ” *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.3 ( Special Issue ) , pp.203-215.
- Hamel, G. and C.K. Prahalad ( 1994 ) *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press. ( 一條和生訳 ( 2001 ) 『コアコンピタンス経営』 日経ビジネス人文庫. )
- Helfat, C. and M.A. Peteraff ( 2003 )“ The Dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles, ” *Strategic Management Journal*, Vol.24, pp.997-1010.
- 日置弘一郎 ( 1992 ) 「ネットワークの論理と倫理 - 近未来組織とネットワーク - 」 『組織科学』 Vol.25, No.2, pp.13-21.
- Hitt, M.A., H.U. Lee and E. Yucel ( 2002 )“ The Importance of Social Capital to the Management of Multinational Enterprises : Relational Networks Among Asian and Western Firms, ” *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.19, No.2/3, pp.353-372.
- 今井賢一・金子郁容 ( 1988 ) 『ネットワーク組織論』 岩波書店.
- Jacobs, J. ( 1965 ) *The Death and Life of Great American Cities*, New York: Modern Library.
- Kale, P. and H. Singh ( 1999 )“ Building Alliance Capabilities: A Knowledge-Based Approach, ” *Academy of Management Best Paper Proceedings*, Chicago, IL.
- Kale, P., H. Singh and H. Perlmutter ( 2000 )“ Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital, ” *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.3 ( Special Issue ) , pp.217-237.
- 金井壽宏 ( 1990 ) 「ピア・ディスカッションを通じての「気づき」の共有」 『組織科学』 Vol.23, No.2, pp.80-90.
- 金光淳 ( 2003 ) 『社会ネットワーク分析の基礎』 勁草書房.
- 河合忠彦 ( 2004 ) 『ダイナミック戦略論 - ポジショニング論と資源論を超えて』 有斐閣.
- Kogut, B. ( 1988 )“ A Study of the Life Cycle of Joint Ventures, ” in F.K. Contractor and P. Lorange ( eds. ) , *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington: Lexington Books, pp.169-186.
- Krackhardt, D.( 1992 )“ The Strength of Strong Ties ”, in Nohria, N., R.G. Eccles( eds. ), *Networks and Organization*, Boston, MA: Harvard Business School Press, pp.216-239.
- Kratz, M.S. ( 1998 )“ Learning by Association ? Interorganizational Network and Adaptation to Environmental Change, ” *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.6, pp.621-643.
- Lin, N. ( 2001 ) *Social Capital*, Cambridge: Cambridge University Press.

- Nahapiet, J. and S. Ghoshal ( 1997 ) “ Social Capital, Intellectual Capital and The Creation of Value in Firms, ” *Academy of Management Proceedings*, pp.35-39.
- Nahapiet, J. and S. Ghoshal ( 1998 ) “ Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage, ” *Academy of Management Review*, Vol.23, No.2, pp.242-266.
- 中村洋・岡田正大・澤田直宏 ( 2006 ) 「 経営資源・ケイパビリティ理論と SCP 理論の動学的補完性に関する考察 」 『 組織科学 』 Vol.40, No.1, pp.60-73.
- 野中郁次郎 ( 1990 ) 『 知識創造の経営 』 日本経済新聞社.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi ( 1995 ) *The Knowledge-Creating Company*, Oxford: Oxford University Press.
- 置塩信雄・鶴田満彦・米田康彦 ( 1988 ) 『 経済学 』 大月書店.
- 朴容寛 ( 2003 ) 『 ネットワーク組織論 』 ミネルヴァ書房.
- Powell, W.W., K.W. Koput and L. Smith-Doerr( 1996 ) “ Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology, ” *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, No.1, pp/116-145.
- Putnam, R.D. ( 1993 ) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, N.J.: Princeton Uni. Press. ( 河田潤一訳 ( 2001 ) 『 哲学する民主主義 』 NTT 出版. )
- 佐々木利廣 ( 1990 ) 『 現代組織の構図と戦略 』 中央経済社.
- Spencer, L.M. and S.M, Spencer ( 1993 ) *Competence at work: models for superior performance*, New York: Wiley. ( 梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳 ( 2001 ) 『 コンピテンシー・マネジメントの展開：導入・構築・活用 』 生産性出版. )
- Teece, D., G. Pisano and A. Shuen ( 1997 ) “ Dynamic Capabilities and Strategic Management, ” *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533.
- 寺本義也 ( 1985 ) 「 ネットワーク組織による技術革新 - 異業種交流の組織論的研究 - 」 『 組織科学 』 Vol.19, No.1, pp.31-42.
- 寺本義也 ( 1987 ) 「 ネットワーク組織とパワー - イノベーションとパワー関係の変革 - 」 『 組織科学 』 Vol.21, No.1, pp.2-14.
- Tsai, W. and S. Ghoshal( 1998 ) “ Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks, ” *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.4, pp.464-476.
- Uzzi, B. ( 1996 ) “ The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect, ” *American Sociological Review*, Vol.61, pp.674-698.
- Uzzi, B. and J.J. Gillespie ( 2002 ) “ Knowledge Spillover in Corporate Financing Networks : Embeddedness and the Firm’s Debt Performance, ” *Strategic Management Journal*, Vol.23, No.7, pp.595-618.

- Uzzi, B. and J. Spiro ( 2005 )“ Collaboration and Creativity: The Small World Problem, ”  
American Journal of Sociology, Vol.111, No.2, pp.447-504.
- 若林直樹 ( 2006 ) 『日本企業のネットワークと信頼』 有斐閣.
- Walker, G., B. Kogut and W. Shan ( 1997 )“ Social Capital, Structural Holes and the  
Formation of Industry Network, ” *Organization Science*, Vol.8, No.2, pp.109-125.
- Wernerfelt, B. ( 1984 )“ A Resource Based View of the Firm, ” *Strategic Management  
Journal*, Vol.5, No.2, pp.171-180.
- Winter, S.( 2003 ) Understanding Dynamic Capabilities, "*Strategic Management Journal*,  
Vol.24, No.10, pp.991-995.
- Williamson, O.E. ( 1975 ) *Markets and Hierarchies*, New York: The Free Press. ( 浅沼萬  
里・岩崎晃訳 ( 1980 ) 『市場と企業組織』 日本評論社. )
- 山岸俊男 ( 1998 ) 『信頼の構造 - こころと社会の進化ゲーム』 東京大学出版会.
- 安田雪 ( 2001 ) 『実践ネットワーク分析 関係を解く理論と技法』 新曜社.
- Yli-Renko, H., E. Autio and H.J. Sapienza( 2001 ) Social Capital, Knowledge Acquisition,  
and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms, " *Strategic  
Management Journal*, Vol.22, No.6/7 ( Special Issue ) , pp.587-613.
  
- 『現代ビジネス英和辞典 第2版』 1986年, 開拓社.
- 『経済辞典 第3版』 1998年, 有斐閣.
- 『The New Oxford Dictionary of English』 1998; 1999年, Oxford Univ. Press.
- 『THE NEW SHORTER OXFORD ENGLISH DICTIONARY VOLUME1 A-M』 1993年.