

# 国際ビジネスと社会発展メジャーへの招待

— ビジネスとコア・コンピタンス戦略 —

朴 英 元

## 1. はじめに

近年、「競争優位、持続的競争優位」といった言葉が頻繁に使われており、今を生きる私たちは、まさに競争社会の真ただ中にあると言っても過言ではない。アメリカの作家マックス・ルケードによる「大切なきみ」という作品でもそういった競争世界を物語っている (Lucado, 2000; 朴, 2003)。木彫りで作られた人形たちが住む村で、彼らがやることは、見栄えの良い者や才能ある者には金色の星シール、見栄えが悪かったり、何か失敗をしたりすると鼠色の丸シールを貼ることだけである。主人公のパンチネロは、何をしてもいつも失敗するので、彼には失敗の印である鼠色のシールがたくさん貼っている。この作品では、自分の真の価値を見つけるように助けてくれるエリに会う前のパンチネロを、競争社会で失敗した典型的な例として取り上げている。

このような現象は、個人だけではなく、国・社会・組織のどのレベルにおいても起こっている (Porter, 1998)。たとえば、日本においても、2000年代以降、高いものづくり技術力にも関わらず、日本企業の国際競争力を危惧する声が増えてきた。とりわけ、80年代まで自動車産業とともに日本経済を支えてきた日本の電機産業の市場成果は、90年代以降冴えない状況が続いている (藤本・朴, 2015)。それには、グローバル企業環境が厳しくなっていることに原因を帰すこともできるだろうが、同じ環境の中でもこうした日本企業に代わって、躍進している韓国・台湾・中

国企業らの存在が浮き彫りになっている。その背景には、日本企業の高い技術力と性能に対するおごりが市場のニーズと全く別の振る舞いをさせている可能性も否めない。とりわけ、こうした競争力の根本は、日本企業と他国企業の品質や技術力の差ではなく、製品企画やマーケティング能力の差から来ると指摘している識者も多い (藤本・朴, 2015)。たとえば、日本の携帯産業の場合、ほかの製品群のように多くの携帯メーカーが存在しているにもかかわらず、日本製携帯電話のほとんどが国内市場だけに頼っている。それらは高い技術と性能を目指しているため、単に技術力で勝負するとすれば、近年流行っている 아이폰 (iPhone) やギャラクシー (GALAXY) などに匹敵する高い機能と性能を持っていると言えよう。しかし、日本国内の中途半端な市場に頼りすぎているため、グローバル市場への対応に失敗したことが、製品企画やマーケティング能力の差を広げた原因であると考えられる。実際に、日本市場にトラップされた日本国内の製品開発チームは聖域化されているため、市場との垣根が非常に高くなっている。このことは、単に、日本の電機産業メーカーがアップルのようなコンテンツとハードを連動させるソリューションビジネスモデルや韓国の電機産業メーカーのようなマーケティングに注力すべきだと主張しているのではない。日本企業らしい強みがない状態で、すぐれた成果を挙げている競合他社を単に真似しても自分の強みにならないからである。

では、一体どうやってこういった競争時代をうまく乗り越えることができるのだろうか。それに

対する見解は、様々な視点があるかもしれないが、本稿では、能力ベースの競争の視点に立って競争社会を生きるあり方について論じてみよう。一見競争に勝つためには、相手を打ち負かすことだと勘違いやすいが、競争戦略の提唱者であるPorter (1998) でさえも、競争に勝つには、「最高を目指すのが一番である」という考えは間違いであり、組織は独自性（ユニークな存在）を目指して競い合うことでこそ、卓越した業績を持続させることができると指摘している。言い換えれば、競合他社を打ち負かすのではなく、自社独自の価値を創造することである。そこで、本稿ではその一つの見方を、コア・コンピタンスというコンセプトから提示したい。次節では、コア・コンピタンスの定義とそれに基づく戦略の意義について説明したい。

## 2. コア・コンピタンスの定義と分類

### 2.1. コア・コンピタンスの起源と定義

#### 2.1.1. コア・コンピタンスの起源

コア・コンピタンスとは、最近馴染み深い言葉になっているが、一言でいえば、「個人、組織、社会や国を含めてそれぞれに競争優位を提供できる独特な強み」である。コア・コンピタンスの定義に関しては様々な議論があるが、もともとは人の能力をどのように引き出すかという人材開発の分野から使われたと言えよう。しかし、筆者は、その起源は聖書から来ていると思う（朴，2003）。聖書では、タラントやミナの例えを通して自分の独特な能力、コア・コンピタンスを最大限発揮するのが大切であるとされている（マタイ 25：14-30；ルカ 19：11-27 など）（新共同訳『聖書』，1981）。聖書では、人それぞれに与えられた潜在力を大切にし、神から与えられたその能力をうまく発揮できるときこそ、本当のすばらしい人間らしい生き方ができると述べている（創世記 1：28）。

一方、経営学でコア・コンピタンスという言葉が使われるようになったのは、コア・コンピタンス経営を提示したハメル・プラハラードの

著書が一般化したものである（朴，2009）。そのため、コア・コンピタンスは主に組織の能力の面で用いられることが多い。しかしながら、そもそも個人能力の開発の意味で使われたのは、1970年代にさかのぼると言われる（アンダーセン，2002）。この際の個人能力は、コンピタンス（Competence）よりコンピテンシー（Competency）の言葉が使われた。当時、米国防務省の知力検査によって選抜された外交官が必ずしも職務上優れた成果をあげられないことが明らかになり、心理学博士D.C. マクレランドが新しい選抜方法を考案したことがきっかけだったといわれている（アンダーセン，2002）。これ以降、「個人の優れた能力」という意味で用いられるようになったコンピテンシー（Competency）という言葉が、競争が激しくなった90年代以降組織の中でも優れた業績をあげている所では、他社に太刀打ちできる強みがあることが様々なケース・スタディーを通して現れるようになった。そのきっかけを提示したのが、ハメル・プラハラードだといわれている。ところが、ある研究者によると、組織論においてもこういった言葉を提示したのは、彼らの以前にもあったとされる。Walsh & Linton は、コア・コンピタンスに関する理論的な根拠は、アダム・スミスの時代まで遡られ（Smith, 1776; Schumpeter, 1934; Coase, 1937）、1990年代以降はハメル&プラハラードなど（Hamel & Praharad, 1990; Morone, 1993）により具体的に企業に適用する研究が盛んになっていると指摘した（Walsh and Linton, 2002；朴，2009）。

#### 2.1.2. コア・コンピタンスの定義

いずれにしても、コア・コンピタンスとコンピテンシーの両方ともが「組織あるいは個人の優れた能力」を表していることが分かる。ただし、コア・コンピタンスとコンピテンシーは、組織的なものか個人的なものかという点で違いがある。コア・コンピタンスは、「他社のまねのできないもの、自社ならではの価値を提供できるもの、自社の競争上の強み」、つまり企業の独特な能力を意味している。コア・コンピタンスが組織、企業の

力であるのに対し、コンピテンシーは個人の力であると言える。コンピテンシーは、研究者やコンサルティング機関によって様々な定義がなされているが、一般的には「高業績達成者が保有している能力＝業績達成能力」と言われている。またコンピテンシーは、行動＝高業績をもたらした行動を中心とした分析であるともいえる。高業績をもたらす要因としてどのような行動を選択し、実際にどのように行動に結びつけたのか、という点が注目される。言い換えれば、広義の行動力であると言える。つまり、自社の個別の成功要因を分析し、一般化を図り、それに基づいて採用、配置、教育、評価などを行おうとする考え方である（アンダーセン、2002；朴、2003）。一方、ハメル・プラハラードが用いた「コア・コンピタンス」は、数多くのケース・スタディーを通して最高の成果を上げている組織に存在する自分ならではの独特な能力を指している。この用語の定義にも混同をもたらす要素が残っており、同じ組織能力を表わす言葉として使われるケイパビリティとの区別である（Walsh and Linton, 2002；朴、2009）。さらに、ハメル・プラハラードの「コア・コンピタンス」の定義は、企業の価値システムだけに、しかも製造業だけに局限されてあまりにも範囲が狭いと指摘されている（Javidan, 1998；朴、2009）。いずれにせよ、コア・コンピタンス、コンピテンシーいずれも一般的に使われている概念であると言える。

本稿では、コア・コンピタンスとコンピテンシーの融合を図る意味で、個人の独特な能力から出発し、それが組織の独特な能力にまで至ると仮定し、最も優れた能力といった意味でコア・コンピタンスとして一律的に使うことにする（朴、2003）。

さらに、近年では、コア・コンピタンスの議論をダイナミックにとらえるために、ダイナミック・ケイパビリティ（Dynamic Capabilities）のコンセプトも提示されている。一般的に、ダイナミック・ケイパビリティとは、企業が技術・市場の変化に対応し、資源ベースの形成・再形成・配置・再配置を実現する模倣困難な能力であ

る（Teece, 2007；Teece, 2009）。こうした議論が生まれたのは、コア・コンピタンスの硬直性のためである。Leonard-Barton は、組織のコア・コンピタンスに対して、現在の環境に最適化したコンピタンスが固着すると、環境変化への適応力を失うコア硬直性（core rigidity）の存在を指摘している（Leonard-Barton, 1992）。Teece らは、組織がコア硬直性を克服し、環境変化に適応して、企業内外のコンピタンスを統合・再構成する能力としてダイナミック・ケイパビリティを提唱した（Teece, Pisano, Shuen, 1997；Teece, 2007；Teece, 2009；朴、2009；Helfat and Winter, 2011）。本稿では、ダイナミック・ケイパビリティの意義を反映して、コア・コンピタンスのダイナミックな変化を促すモデルとして3つのコアコンピタンス戦略を提示する。

## 2.2. コア・コンピタンスの分類

コア・コンピタンスが優れた能力だとしても、個人あるいは組織がどのような側面で優れているのか、といった具体的な中身がなければ単なる抽象的な定義で終わってしまう危険性がある。ここではこういった危険性を取り除くために、具体的に従来の研究で取り上げられた個人と組織のコア・コンピタンスの分類について提示する。

### 2.2.1. 個人能力の側面

個人能力の言葉として用いられたコンピテンシーは、成果をあげる際の具体的な職務行動から導かれる高業績者の行動特性であるため、一つ一つの業務ごとの高業績者の行動を分析してはじめて明らかになる。アメリカを中心に数多くの職務における高業績の分析が試みられており、一般的なコンピテンシー項目も公表されている。研究者によってコンピテンシーの分類の仕方には違いがあるものの、内容にはあまり大きな違いはない（朴、2003）。ここでは、代表的な二つの分類を紹介する。まず Spencer らは、20項目のコンピテンシーのリストを提示している。具体的には、達成志向、精緻さ、積極性、情報収集、他者理解、顧客志向、影響、組織認識、関係構築、人

材育成, 指揮管理, チームワーク・協同, リーダーシップ, 分析思考, 概念思考, 専門的技術, 自己統制, 自身, 柔軟性, 組織への参加などである (Spencer and Spencer, 1993; 朴, 2003)。一方, Wood & Payne は, 12 項目のコンピテンシーを提示している。それは, コミュニケーション, 達成志向・成果志向, 顧客志向, チームワーク, リーダーシップ, 計画と組織化, ビジネス意識, 柔軟性・適応性, 人材育成, 問題解決, 分析思考, 関係構築などである (Wood and Payne, 1998; 朴, 2003)。二つを比較して見ても両者には違いがあるものの, いくつかの項目は共通していることが分かる。

### 2.2.2. 組織能力の側面

組織のコア・コンピタンスの分類は, はじめて企業経営に適用したと言われるハメル・プラハラードにおいては, 「顧客に特定の利益をもたらす一連のスキルや技術」のように技術のみに多少制限された (Hamel and Prahalad, 1990)。それ以降, 多くの研究者が組織のコア・コンピタンスを分類している。まず Collis & Montgomery (1995) は, RBV (Resource Based View: 経営資源に基づく企業の見方) のパースペクティブからコア・コンピタンスを分類している (朴, 2009)。彼らによると, RBV では, 企業を有形, 無形の資産とケイパビリティの異なる集合体として捉えている。したがって, 二つの同じ企業というものはあり得ないのである。同じ経験をしたり, 同じ資源と技能を取得したり, 同じ組織文化を作り上げた企業は二つとないからである。これらの資源とケイパビリティが, 企業をいかに効率よく, また効果的に機能させていくかを決定することになる。この論理に従って, 企業がその事業と戦略に対して最良かつ最適の経営資源を蓄積していけば, その企業は成功できると主張する。この理論にもとづき, 彼らは組織のコア・コンピタンスとなる経営資源を三つに分類した。彼らによると, 不動産などのように有形の経営資源があるし, 価値ある経営資源はブランド・ネームとか, 技術的ノウハウといった「無形」の存在」でも

ありうる。最後に, 価値ある経営資源は, ときには企業のルーティン・ワーク, プロセス, 文化に根差す「ケイパビリティ」でもありうるとされる。また, Javidan は, 前述したハメル&プラハラードのコア・コンピタンス定義の限界を克服するため, 組織内部の資源や能力を四つに分けて説明している (Javidan, 1998; 朴, 2009)。すなわち, 資源 (Resources), ケイパビリティ (Capabilities), コンピタンス (Competencies), コア・コンピタンス (Core competencies) として分けている。資源のような下位レベルからコア・コンピタンスのような上位レベルにあがるほど, 外部組織との差別化の程度は高くなる。つまり, コア・コンピタンスは組織内部に存在するそれぞれのコンピタンスを統合した概念として, ほかの組織が模倣できない組織独特な能力として定義される。

## 3. 国際ビジネスとコア・コンピタンス戦略

企業の中には, 顧客と相性の良い製品を開発し続ける企業もあれば, そこまで至らない企業も存在する。Clark & Fujimoto (1990) によると, 両者の違いは組織と開発プロセスの統合性にあり, 売れる商品 (統合性のある商品) を開発し続ける企業は両者が一貫して統合され, 顧客を常に魅了し興奮させる製品を市場に投入することで, 競合企業が容易に真似できない競争優位の組織能力を構築している。顧客は製品を購入する際に, 製品に埋め込まれた機能や価格などの標準的構成要素を考慮するが, より重要な基準は, こうした基本機能と経済性と顧客環境との調和を重要視していることである。つまり, 消費財であれば, 製品の基本機能と購入者自身の価値観やライフスタイルとの調和が求められ, 産業財 (中間財) であれば, 製品 (部品) の性能とその製品 (部品) が使われるワークシステムや製造プロセスで組付ける他の製品 (部品) とかみ合いの考慮が求められる。たとえば, アップル社の 아이폰 (iPhone) のような消費財の場合は, 携帯電

話などの基本機能のみならず、これらを利用する顧客の価値観やライフスタイルに合うようなコンテンツ提供ビジネス（iTunesやWeb Store）との連携によって、基本機能と経済性と顧客環境との間にバランス良い調和が成立したといえる。また、アップルの魅力ある製品開発においても、著名なデザイナーの存在が優れたデザインを生み出す源泉になっていると言われる（レインワンド, 2016.12.13）。アップルの場合、早い段階からデザインが重要であることを表明し、組織のなかにチーフ・デザイン・オフィサーを置いてある。そして、畑違いとも思えるファッション業界のデザイナーなどがアップルで働きたいと考え、アップルも彼らを積極的に採用したことがある。企業にコア・コンピタンスが構築されていれば、そのコア・コンピタンスに合った人材を惹きつけることができる。そのためには、企業が自らのコア・コンピタンスを、企業活動の目的や戦略とともに、きちんと説明しなければいけない。そうすることで、企業としての価値、企業としての優先順位が、広く社会に伝わるようになる。企業の優先順位が不明瞭であると、非効率な分野に投資し過ぎてしまう弊害を生み出してしまう。そうになると、優秀な人材を惹きつけられないだけでなく、そうした人材を維持するコストさえ捻出できなくなってしまふ。近年、このようにAppleだけではなく、GAFA（Google, Apple, Facebook, Amazon）などもハードウェアの製品よりこうしたコンテンツ価値を十分に自社の差別化要因として活用し、さらにそういった人材を社内で採用し、活用している。

本稿では、こうした製品統合性を高めつつ、自社のコア・コンピタンスをダイナミックに活用するための戦略として、3つのコア・コンピタンスによるビジネスモデルづくり戦略について提示する。このために、ここでは、顧客面や技術面から捉えた「連鎖」の視点で、論じてみよう。とりわけ、多くの日本企業が持っている「世界に誇れる要素技術や暗黙知やノウハウ」を有効に活用し世界で勝負できる新しいビジネスモデルづくりのためには、本稿で提示する3つのコア・コンピタ

ス戦略が必須不可欠であると思われる。

「顧客とものづくりの連鎖」による新しいビジネスモデルづくりでは、「商品のファッション性を取り入れた流行に乗って商品を売る戦略（アナログ戦略）」や「マクロ経済をも含む現地の利用者（消費者）のマーケティング分析能力」や「量販店が支配する市場で競争する仕組み」などが重要である（藤本・朴, 2015）。また「商品戦略と技術力の連鎖」による新しいビジネスモデルづくりでは「優れた商品戦略と優れた技術力のバランス」や「時代が変わっても利用者（消費者）に適應できる仕組み」や「最終利用者（消費者）とのパワーゲームに勝つ仕組み」なども肝要である。さらに「技術力と部品の連鎖」による新しいビジネスモデルづくりでは「要素技術による売上の貢献」や「要素技術も単体では差異化できないが商品開発と連携で差異化可能」なども決め手となりえる。

こうしたビジネスモデル作りの3要素に基づき、「新しいビジネスモデルづくり」を整理すると、「顧客」と「技術」と「連鎖」という要素に体系化できる。ここでの「顧客」とは現地の利用者（消費者）を意味し、「技術」とは自社内外の商品化に必要な技術力を意味し、「連鎖」とは顧客と技術をつなぐ「設計情報の転写」を意味する。

そこで、「新しいビジネスモデルづくり」に必要な企業競争力を蓄積する能力を先述したコア・コンピタンスに置き換えて考えてみよう。具体的に、図1に示すように、「顧客」、「技術」、「連鎖」をベースにモデル化すると、現地の利用者（消費者）である企業の表舞台で必要となる顧客を魅了する能力「カスタマーコンピタンス」、商品化に必要な技術力となる企業内（裏側）で必要となるいいものを創り出す能力「テクノロジーコンピタンス」、企業の表舞台と企業内（裏側）を紐づけるアイデア（ビジョン）を形にする能力「リネージュコンピタンス」で表現できる（藤本・朴, 2015）。(図1)

「カスタマーコンピタンス」を持つことで利用

者（消費者）スタイルから潜在的ニーズの察知する能力が高まり、利用者（消費者）から見た用途の商品ロードマップによる新たな市場づくりや既存市場シェアの獲得のための商品戦略が出来る。一方、商品戦略を具現化するには「テクノロジーコンピタンス」が必要となる。「テクノロジーコンピタンス」を持つことで商品開発のための技術や人材の能力が高まり、技術からみた製品技術ロードマップや部品技術ロードマップから導きだされる機能性能による商品の差別化やコスト削減による利益確保が行える。一方、高い技術力をアイデア（ビジョン）につなげるには「リンケージコンピタンス」が必要となる。「リンケージコンピタンス」を持つことで、顧客の要求を製品機能・性能・構造へ転写する製品アーキテクチャへの落とし込みができる。また、商品戦略と技術力を結び付ける能力が高まり、競争優位を確保するための「利用者（消費者）とのづくり」、「商品戦略と技術力／人材」、「部品と技術力／人材」を結び付けた新しいビジネスモデルづくりが可能になる。

多くの企業は、製品アーキテクチャとして「インテグラル」「モジュラー」の設計思想のもと、利用者（消費者）ニーズから創り出す「商品化イメージづくり」、商品化要件を具現化する「商品コンセプトづくり」、商品コンセプトにそった機能性能を創り出す「商品設計や量産」を行っている。

図2に示すように、製品アーキテクチャ分析で

は、そういった設計思想やそれぞれの領域で創り出される「商品化要件」「機能性能」「部品や工程」情報を連携させて、新しいビジネスモデルづくりのフレームワークである「カスタマーコンピタンス」、「テクノロジーコンピタンス」、「リンケージコンピタンス」の視点で、商品の整合性を体系化や商品化にむけた情報の網羅性や制約（トレードオフ）バランスの偏り度合いを形式化（見える化）を行い、現状の課題解決策を分析評価することが出来る（藤本・朴，2015）。

上記の論理をまとめると、競争優位を確保するためには利用者（消費者）に近い「顧客を魅了する能力（カスタマーコンピタンス）」や技術や生産を重視した「いいものを創り出す能力（テクノロジーコンピタンス）」を高めるだけでは不十分で、利用者（消費者）と技術力を繋げる「アイデア（ビジョン）を形にする能力（リンケージコンピタンス）」が必要不可欠であり、よって、今後グローバル市場で勝負するための新しいビジネスモデルづくりのフレームワークとして、アイデア（ビジョン）を形にする能力（リンケージコンピタンス）」の役割が重要となる。

一方、新しいビジネスモデルづくりのフレームワークに、コンシューマ製品（液晶テレビ、ノートPC）を市場投入している日本企業へ照らし合わせると、企業競争力の源泉となるコア・コンピタンスのバランスの偏りが明確になるので、新しいビジネスモデルづくりの課題が分かる。例えば、日本企業は機能性能の差別化やコスト削減を推し進めるため優先的にテクノロジーコンピタンスへの投資を行っているため、経営トップや技術者（設計者）はテクノロジーコンピタンスに対し

図1 新しいビジネスモデルづくりのフレームワーク

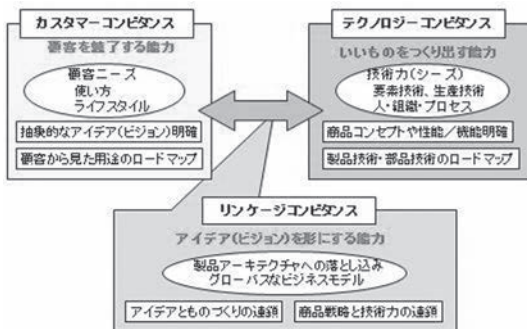
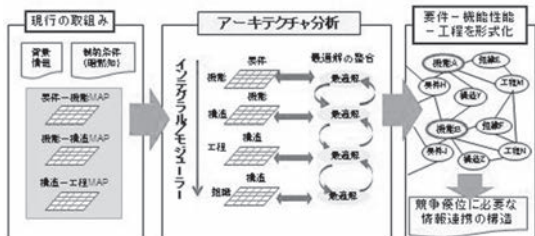


図2 アーキテクチャ分析の全体像



て意識過剰となっている。技術力をベースとした機能性能重視の技術戦略をベースにグローバル市場展開をおこなっているため、現地の利用者（消費者）スタイルや潜在的なニーズを注意深く察知するカスタマーコンピタンスの意識が低くなっている。特に、高い技術能力を持っているが、現地の利用者（消費者）ニーズと自前の技術力を繋げて売れる商品（アイデア）を形にできるリンケージコンピタンスを持った技術者が少ない。結果として高い技術力が競争優位に繋がらない事態を招いている。日本のようなテクノロジーコンピタンスが強化された企業は、いくら高い技術力があっても「スモール・イノベーション」しか起こせない。何故なら、新しい技術用途を他の製品などへ水平展開型で商品化することやキャッチアップ（追い上げ）型で国内外のライバル企業を追い抜くことしかできないからである。

#### 4. コア・コンピタンスの適用

近年、コア・コンピタンス戦略が議論されているが、中途半端な強さでは勝ち残ることが難しい大競争時代に入り、自分なりの独特な強みを育つことが求められるようになって、これが時代のキーワードになってきた。本稿では、このコア・コンピタンスの起源を聖書から引用し、さらに、現代の経営学の視点から Collis & Montgomery (1995) などの分類のように有形、無形、ケイパビリティなどのコア・コンピタンスがグローバル経営を行っている企業組織にも適用できることを論じてきた。とりわけ、こうしたコア・コンピタンスがもともとの定義のように「個人や組織に独特の強みを提供し、他者に太刀打ちできる競走優位を提供できる」ためには、特定分野を磨くのが大切であるといえよう。こうしたコア・コンピタンスは、(1) 短期間に養われない、(2) 人には良くても自分には合わない可能性がある、(3) 多くの経験を通して力となる、という特徴を持っているともいえる（朴，2003）。

例えば、コニカ（株）（現在、コニカミノルタ）のコア・コンピタンスを取り上げて見よう。コニ

カは、自社のコア・コンピタンスの一つを、「コニカの核となるのはハイクオリティなテクノロジー・プラットフォーム（技術基盤）です。画像技術のイノベーションを次々と創出できるたしかな技術基盤をベースに、新たな各種画像情報システムや商品を開発していけるのが私たちの強みです。」と紹介している（コニカのホームページ；朴，2003）。コニカのコア・コンピタンスは、これだけではないと考えられるが、はっきりと自分なりの独特な強みを提示している。また長い年月、それを育成して他ビジネスにも適用できると主張している。ところが、こうしたコア・コンピタンスの発見はやさしいことではない。たとえば、企業組織の場合、技術はもちろんのこと、スキルやノウハウも含め、企業として培ってきたあらゆる経営上の資産が対象となるが、「自社独特」の経営資産になりうるものが条件である。「他社にない、他社が真似をしにくい強み」でなければ、競争優位の源泉にならないからである。

これは個人にも同じく適用される。自分ならではの能力や資産を見つけなければならない。前述した「たいせつなきみ」での主人公パンチネロが、自分なりの独特なアイデンティティの発見が出来なかった際に、彼は競争社会で徹底的に失敗した「人形」で終わる運命であった。エリはこういったパンチネロに、コア・コンピタンスを見つけるように助けた役割をただけである。競争社会を乗り越える唯一の力は、自分のコア・コンピタンスを見つけ、磨くことである。

また、コア・コンピタンスを見つけたなら、次には慣れるまで自分のものにするこだわりである。こだわりがなければ、いくら素晴らしいコア・コンピタンスであってもより強固なものに育っていかないのである。

最後に、人のコア・コンピタンスが一見よさそうに見えても、それを真似するのは失敗かねないことである。前述したように、コア・コンピタンスには、目に見えない信仰のような要素があつて、それが有形資産や無形技術やノウハウなどと組み合わせられて、はじめてそれが自分の強みとして発揮されるのである。聖書の物語のうち、あの有

名な少年ダビデとゴリヤテの戦いにたとえると、少年ダビデこそ、コア・コンピタンス戦略を立派に活用していると言えよう(朴, 2003)。一見立派に見える当時のイスラエル王であったサウルのよるいや剣を借りることはコア・コンピタンスにならない。企業組織でも、単なる新技術だけの導入で自社のコア・コンピタンスになるとうかつに信じ込むのは失敗しかねない。組織にはダビデの信仰のように自分なりの組織文化が必要である。組織文化と自分なりの技術や資産が組み合わせられたとき、その効果を発揮できるのではないか。

最後に、こうしたコア・コンピタンスを個人や組織に適用する際に、非常に効果的な手法はフィードバックシステムである。Peter Druckerは、コア・コンピタンスに関連して、フィードバック分析の効果を7つにまとめている(Drucker, 2000)。

第一に、フィードバック分析は、明らかになった強み(コア・コンピタンス)に集中できるようにする。言い換えれば、成果を生み出すものに集中できるように個人と組織の資源を集中させる。

第二に、フィードバック分析は、その強みをさらに伸ばすことができるようにする。すなわち、伸ばすべき技能や新たに身に付けるべき知識(技術・ノウハウなど)を明らかにさせる。

第三に、フィードバック分析は、無知を正す効果があるとされる。仕事の失敗が、知っているべきことを知らなかったためであったり、専門以外の知識を軽視していたためであったことを明らかにする。

第四に、フィードバック分析は、悪い癖を改めることに効果的である。これまで行っていること、あるいは行っていないことのうち、成果の達成に邪魔になっていることを改める機会を提供する。

第五に、フィードバック分析は、人(や部署間)への接し方を改めるようにする。理想的な付き合い方は、異なるコア・コンピタンスを持つ個人・組織の協働によって生み出されるシナジーを楽しむことであろう。

第六に、フィードバック分析は、強み(コア・

コンピタンス)ではないことから避けるように助ける。言及する必要もないが、フィードバック分析は、行っても成果が上がらない無駄を明らかにさせるので、資源の無駄をなくす効果がある。

第七に、フィードバック分析は、努力しても並にしかならない分野に無駄な時間を使わないようにする。すなわち、無能を並の水準にするには、一流を超一流にするよりも、はるかに多くのエネルギーが必要であるため、強み(コア・コンピタンス)に集中したほうが個人・組織・社会・国にとっても資源の無駄を浪費しなくなる。

## 5. まとめ

今や大競争時代(MEGA COMPETITION)に入っているとされている。競争は避けたいが、むだに浪費して来た個人個人の能力や組織能力、社会や国の資源をもっと効率的に使うようにする肯定的な側面もある。このような効率性を高めるためには、すべての個人や組織にコア・コンピタンスの概念が必要になるといえる。自分なりの強み、他者がすぐには模倣できない強みの発見や育成こそ、現代の競争社会を荒れ果てる社会ではなく、もっと資源を効率的に活用できるようにするのではないかと考える。本稿では、そのための手法としてフィードバック分析の考え方も提示している。

さらに、国際ビジネスにおける企業組織の視点からみると、グローバルな市場で勝負出来る新しいビジネスモデルづくりには、企業競争力の源泉となる「カスタマーコンピタンス」と「テクノロジーコンピタンス」の両方のコア・コンピタンスを持つ人材が必須で、アーキテクチャ分析で形式化した情報をもとに起業家マインドを持った技術者(スーパーエンジニア)や技術感性をもったマーケットリサーチャーや営業マンの育成やスピーディーな意思決定が出来るロジックやマネジメントが早期に形成できる仕組みづくりの重要性を示した。競争が激しくなればなるほど、個人・組織・社会・国の独自の価値がより問われる時代になると確信する。



参考文献

- Drucker, Peter F.; 上田惇生(訳) 『The Essential Drucker On Individuals: To Perform, To Contribute And To Achieve』(プロフェッショナルの条件—いかに成果をあげ、成長するか) Peter F. Drucker, のプロフェッショナルの条件—いかに成果をあげ、成長するか) ダイヤモンド社, 2000.
- Hamel.G. and Prahalad.C.K., “The core competence of the corporation,” Harvard Business Review, May-June, pp.79-91, 1990.
- Helfat, C. E. and Winter, S. G. “Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World,” Strategic Management Journal 32 (11), pp. 1243-1250, 2011.
- Javidan.M., “Core Competence:what does it mean in practice?,” Long Range Planning 31(1), pp.60-71, 1998.
- Leonard-Barton, D.. Core capability and core rigidities: A paradox in managing new product development. Strategic Management Journal, 13(S1), pp. 111-125, 1992.
- Lucado. Max (松波史子訳) 『大切なきみ』いのちのことば社, 2000.
- Porter. M.E., On Competition, Harvard Business School Press, 1998 (マイケル・E・ポーター(竹内弘高訳) 『競争戦略論 I』, ダイヤモンド社, 2001)
- Spencer. L.M. and Spencer. S.M., Competence at Work, John Wiley&Sons, 1993.
- Teece, D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth, New York: Oxford University Press, 2009.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” Strategic Management Journal 18 (7), pp. 509-533, 1997.
- Teece, D. J. “Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of Enterprise Performance,” Strategic Management Journal 28 (13), pp. 1319-1350, 2007.
- Walsh.S and Linton. J.D, “The measurement of technical competencies,” The Journal of High Technology Management Research, pp.63-86, 2002.
- Wood.R. and Payne.T., Competency-based Recruitment and Selection, John Wiley&Sons, 1998.
- アンダーセン 『図解 コンピテンシーマネジメント』東洋経済新報社, 2002.
- コニカのホームページ (<http://www.konica.co.jp/>) 参照
- レインワンド. ポール 「自社独自のケイパビリティと市場ニーズをマッチさせる」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, 2016.12.13.
- 新共同訳 『聖書』いのちのことば社, 1981.
- 藤本隆宏・朴英元編著 『ケースで解明, IT を活かすものづくり』日本経済新聞出版社, 2015.
- 朴英元 「聖書におけるコア・コンピタンス: ダビデとゴリヤテとの戦いを中心に」思想史研究 (日本思想史・思想論研究会発行), 第3号, pp.204-215, 2003.
- 朴英元 『コア・コンピタンスと IT 戦略』早稲田大学出版部, 2009.