

# 資源分析の単位設定の再考

—— 資源の解剖学的探検の試みを通じて ——

Nguyen Chi Nghia（グエン・チ・ギア）\*

## Abstract

It is ambiguous to commonly set resources themselves as the unit of analysis in exploring the causes of resource constraints, entrepreneurs or managers' subjective cognition as well as the process of dealing with constraints in resource-based research and entrepreneurship research. With reference to the unit setting in analyzing resources in human capital research, which captures human resources as a collective-level resource (Kraaijenbrink, 2011), this paper proposes the anatomical analysis perspective with the focus on the process of subdividing resources into their components, and aims to develop a more comprehensive understanding of it.

The anatomical analysis of a single resource results in its various components according to types, times, and angles of its being subdivided. A component itself also bears different values in different contexts and tasks. Therefore, resource allocation based on evaluating their values in merely existing tasks sometimes neglects their hidden valuable components. It is also essential to design new contexts and tasks in which components acting as constraints can be weakened regarding their bad effects while contributive components can be maximized in their contributions to resources.

Combinations of components within a single resource, dynamic combing and task-designing capabilities upon the anatomical analysis make the resource itself become more inimitable, which can serve as a new source of competitive advantage. Creation of new tasks and contexts can also result in venture creation in order to harvest commercial values of those components and their combinations. It also implies the creation of order-made education methods to fit various types of students in education environments.

The anatomical exploration of resources is highly expected to serve as a complementary theory to existing theories on resource-based strategy, entrepreneurship and responses to resource constraints.

## I. イントロダクション

芸能界のお笑い芸人 A 氏が、乗用車を運転中別の車に衝突し、相手に怪我を負わせたものの逃走したという事件が発覚し、その不祥事に批判が殺到した。一定期間の活動休止を終え、芸能活動に復帰した A 氏であったが、彼のコンビ相方との漫才のネタを見ると、観客からの

非難を招くはずであろう A 氏の過去の不祥事が、相方の鋭いツッコミ及び二人の滑稽な掛け合いにより逆に多くの笑いを誘っていた。こうした不祥事のみならず、自らの特徴的容姿（例えば、「ハゲ」「痩せ細った体」「ぼっちゃり」等）を隠さず、生かし、さらに強調するといった芸風を通して、お笑い界において競争優位を築くことができた芸人も少なくはない。

同様のことは、地域資源活用事例を見ても言えると考えられる。ある地域の B 氏は、普段人々

\* 青森中央学院大学経営法学部准教授

が食べずに捨ててしまう「海の厄介者」とも言われるある種の昆布に注目した。昆布の成分・機能を分析すると、通常のカメヤ昆布よりも食物繊維が豊富で、数倍のポリフェノールが含まれていることも分かり、その昆布を中心に様々な健康食品の開発やレシピ普及の事業を起し、展開していった。また、C氏は、ジュースに加工後のりんごの搾りかすを分析したところ、セラミドやポリフェノールが大量に含まれていることが分かり、リンゴ成分を活用した天然化粧品の開発・販売のベンチャー企業を起業し、精力的にその普及に励んでいる。

教育現場に目を移すと、日本語がまだ十分ではない留学生や、対人コミュニケーションにあまり自信がない日本人学生は、地域活動・社会活動への参加の難しさは言うまでもなく、大学ですら、彼等の指導・教育が楽な仕事ではないという理由で、一般的に多くの研究室から煙たがられてしまうことが少なくない。しかし、D大学は、そうした留学生の異食文化・語学力や、日本人学生の真面目さに注目し、それらを活用した地域交流活動や震災復興活動を行ったが、そこでは、彼等は貴重な人的資源となり、活動の成功に大きな貢献をしている場合もあった。同時に、彼等は少しずつ自己成長し、日本語においても対人コミュニケーション力の向上が見られた。

上記の事例における資源（不祥事を起こしたお笑い芸人、通常食用ではないと思われていた昆布・りんごの搾りかす、自信があまりない学生や日本語がまだ十分ではない留学生等）は何らかの制約<sup>1)</sup>があるが、問題解決者（お笑い芸人、ベンチャー起業家、教育者）は、制約があるその資源を活用しないという選択よりも、むしろ創造的に様々な工夫をすることによって、制約のある資源を有効で価値のあるものへと転

1) 本研究で言う制約 (constraint) は、その資源の活動を自由にさせない、または、資源の本来の貢献をうまく機能させないものを指す。

換させることに成功している。

このように、同じ資源であっても、経営者の認識・活用方法や他資源との組み合わせ方によって、異なる貢献、用役（サービス）を提供してくれるものになりうると主張し、資源に対する経営者の主観的認知について言及したのが Penrose (1959) である。その研究をはじめ、1990年代に台頭してきたのが資源ベースアプローチ (Resource-based view: 以下, RBV) (Barney, 1991) であり、そして、RBVを更に発展させたのがダイナミックケイパビリティ (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) 等の理論である。しかし、それらの理論で考察しても、前述した事例について十分な説明はできていないと考える。また、Lévi-Strauss (1962) により提唱された概念であるブリコラージュ (bricolage) は、手元にある資源の活用によって資源制約の問題解決を行うという方法を提示し、近年多くの研究者の関心を浴びている。しかし、こちらも上記の事例を考えると、確かに手元にある資源の活用という点に関しては理解できるが、詳細なプロセスの提示については未だなされていない点が指摘できる。

資源制約に対する既存理論の限界を解明し、より明確な対応の過程を考察するために、本論は次のように議論を進める。はじめに、資源の主観的認知の過程、資源分析の単位設定に関する先行研究のレビューを行った上で、理論を更に発展させるための論点を抽出する。次に、これまでの議論の不十分なところや、更に議論を深めていくためにパイロット事例を取り上げる。そして、パイロット事例の分析を踏まえて、本研究は資源分析の新たな視点を提示する。最後に、本研究が戦略論、ベンチャー企業論に対してどのような貢献があるのかを提示し、教育現場の制約に対する教育者像についても再考する。

## II. 先行研究のレビュー

### 1. 資源の主観的認知の過程の曖昧性

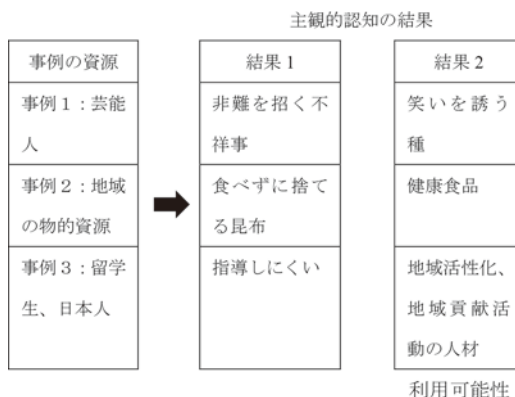
Penrose (1959) は、製造業の企業を分析した上で、資源が「具体的に物的なもの」と「雇われた人々」とであると定義した。そして、資源とその活用方法に対する企業家の主観的認知についても言及している。Barney (1991) は、資源に、金銭的資源、組織的資源を加えた。また、諸経営資源を更に組み合わせたり活用したりする組織能力（ケイパビリティ）や組織属性も資源の一種であると定義した。このように、RBVの観点に基づいた経営戦略論は、「資源とは何か」ということを争点とするよりも、資源やケイパビリティを基本的な分析単位とした設定のもとで、持続可能な競争優位の源泉の探索を中心に構築・展開されてきた。例えば、企業にとっては、価値があり、稀少で、他社に模倣・複製・代替されにくい（Barney, 1991 ; Peteraf, 1993）（個別企業レベルの）資源、いわば、特定の企業においてのみ価値を生む（企業特殊な、firm-specific）固有の資源の蓄積、所有（Barney, 1991 ; Barney & Wright, 1998）こそが持続的競争優位の源泉になりうる。また、競合他社の模倣を妨げることができる隔離メカニズム（isolating mechanisms）（Rumelt, 1984）については、その企業特殊性の高い資源だけではなく、資源蓄積過程における因果関係の曖昧さ（Lippman & Rumelt, 1982）、経路依存性（Dierickx & Cool, 1989）に帰する。しかし、実際に多くの企業を見ると、これらの資源の所有だけでは重要な競争優位性を維持することが難しいと見られるため（Barney & Arian, 2001 ; Priem & Butler, 2001 ; Teece, et al., 1997）、著しい環境変化に適応するために、これらの資源の蓄積と所有よりも、内部と外部のコンピタンスを統合し、構築し、再構成する能力も重要であるとしている（Teece, et al., 1997）。

また、企業家活動研究においても、経営戦略

研究と同様な資源分析の単位設定を用いて、客観的に存在する起業機会を活用するため、いかに資源を動員し、資源制約に対応していくのが論点となっている（Shane & Venkataraman, 2000）。例えば、資源創出の現象に分析の焦点を当てた福嶋 & 権（2009）は、企業家が「視点の転換」「既存資源の結合」「既存のつながりの活用」「潜在資源の顕在化」といった4つの主観的認知から、外部に存在する未使用の資源を、組織にとっての有効な資源へと転換させることができると論じた。そして、資源の境界が「所有」ではなく、「利用可能性」の観点で決められることを強調した。

こうした先行研究で言及された企業家の主観的認知は、その認知過程の結果として「利用可能性」の観点に基づく資源の定義（福嶋 & 権, 2009）や資源の多様な用役（Penrose, 1959）に注目されてきた（図1）。しかし、企業家は、どういった認知の段階を経てその結果にたどり着いたのかという、その具体的過程については明らかにされていない。したがって、その過程を明らかにすることをリサーチクエスト1とする。

図1：資源の主観的認知の例



出所：筆者作成

## 2. 単一レベルの資源分析の単位設定の限界

外部資源よりも手元にある資源の活用に力点を置いたブリコラージュ理論は、資源の定義に関して、既存の経営戦略研究や企業家活動研究と同様な定義を持つ。しかし、あまり価値がないと思われる資源 (Baker & Nelson, 2005)、または、壊れた、捨てられた、廃れた、もはやもう有用ではなくなった資源 (MacMaster, Archer & Hirth, 2015) にも注目し、これらの資源を活用し、新たな資源の結合をしていくことにより厳しい資源制約状況に対処する方法を提示したのが Baker & Nelson (2005) である。ところが、Baker & Nelson (2005) の先駆的な研究をはじめとする、既存のブリコラージュ理論を検討すると、制約がどこに由来するのか、価値がない資源をとにかく活用すれば資源制約に対応できるのか、これらの資源と既存の資源とはどういう関係性があるのかという点に対しては十分な説明ができていない。例えば、Baker & Nelson (2005) が挙げた事例を見ると、普段あまり使わない資源 (スキル、技能や特技) は、問題解決者に内包される要素でもあり、場合によってはその人的資源の外部に存在する厄介者 (例えば、厄介なメタンガスの有効活用の事例) ともなると考えられ、制約状況下での活用について説明が足りていない。

RBV 研究では、資産、資源やケイパビリティという分析単位で考察されているのが主流であるが (石川, 2005)、通常の諸資源 (物的資源、情報的資源や人的資源) をそのままの分析単位とした上で、資源制約の背景、主観的認知及びその制約への対応の過程を考察すると、先行研究ではやはり抽象的かつ曖昧であると言わざるを得ない。このため、より妥当な分析単位の探索、設定、応用が必要になってくる。そうした中で人的資源を集合レベル (collective-level resource) の資源 (Kraaijenbrink, 2011) として捉える人的資本 (Human capital) の研究が大き

く示唆を与えている。

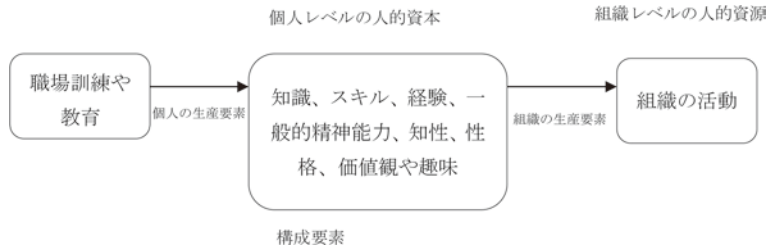
## 3. 集合レベルの人的資源に注目した人的資本研究の示唆とその限界

### 3.1 人的資本の概念

人的資本の概念は、Pigou (1928) により初めて使用された。1950 年代後半及び 1960 年代前半に Mincer (1958)、Schultz (1960)、Becker (1964) で本格的に議論されるようになってから、経済学者のみならず経営学者からも大きな関心を集めるようになった。こうした資本の概念は、古くから経済学では生産要素であり、同時に他の要素により生成されるものとして定義される (Blair, 2011)。また、資源については、経営学では生産活動に対して果たしうるその貢献から独立したものという見解もあるが (Penrose, 1959)、あまり厳密に区別せず、広く活動へ投入されるインプットや能力 (capabilities) としても捉える考えもある (Barney, 1991)。このように、資本は以前の生産活動で他の要素 (資源) により生産されたアウトプットであり、将来の生産活動への投入要素 (資源、インプット) でもある。

Becker (1964) によれば、学校教育・職場訓練や医療は、資源として人間の健康・知識の向上に寄与するが、知識やスキルをその持ち主から分離させることができないため、これらの資源のアウトプットとして生まれるものは、財的資本や物的資本ではない、人的資本であるとしている。このように、人的資本は、広義で活動へ投入される要素、インプット (労働者や経営者) であり、学校教育や職場訓練により生産されるアウトプットでもある。資源、インプットとして人的資本に投資される教育・職場訓練は、労働者・マネジャーの知識やスキルの向上にも貢献する。また、組織での活動へのインプットとして使用され、労働者の生産性の向上にもつながる (図 2)。人的資本は、資源として、単なる肉体労働を超えた知識やスキルという一種

図 2：先行研究における人的資本の構成要素と生産要素



出所：Barney (1991), Becker (1964), Ploy & Moliterno (2011) を参考作成

の見えざる資本であり (Becker, 1964 ; Blair, 2011 ; Kraaijenbrink, 2011), 労働者の健全な健康, 企業内外の関係者との関係, リーダーシップ能力 (Blair, 2011), スキル, 知識や洞察力 Foss (2011) などのことを指す。これらの構成要素は, その持ち主が, 同じ土地, 機械, 原料や時間を持たない他の労働者より多く生産できることを可能にする (Blair, 2011)。

労働資源を人的資本の集合レベルの資源として捉えるアプローチ (例えば, Kraaijenbrink, 2011 ; Nyberg, Moliterno, Hale & Lepak, 2014 ; Ployhart & Moliterno, 2011 など) は, その構成要素 (知識, スキル, 経験, 性格や趣味など) に着目した研究である。

### 3.2 人的資本研究における単位設定の示唆とその限界

本研究は, 人的資本研究の延長線上として議論を展開するよりも, その人的資本の分析単位を参考しつつ, いかに資源制約への対応の過程が踏まれるのかを考察する。また, より妥当な資源の単位設定をどのように参考にすることができるのかについても焦点を当てる。

#### 3.2.1 既存研究における人的資本の単位設定

労働資源を単一レベルではなく, いくつかの構成要素により生成される集合レベルの資源としてみたのが Kraaijenbrink (2011) や Ploy & Moliterno (2011) の研究である。そして, この集合レベルの本質に注目し, 同時にいかにこれ

らの構成資源が各組織のレベルにおいて創造され, 競争優位となるための構築につなげていけるのかという, 組織的過程におけるマルチレベルの分析を行ったのが Ploy & Moliterno (2011) である。それによれば, 具体的な労働資源の構成要素には, 知識, スキル, 経験, 一般的精神能力, 知性, 性格, 価値観や趣味が挙げられている。

人的資源の知識, スキル等も含む人的資本も企業の持続可能な競争優位の源泉として認識されている (Barney, 1991)。しかし, 既存の RBV では, 人的資源のあらゆる構成資源の中で個別企業において価値を生む要素のみに注目しており, 集合レベルの資源という本質を見落とし, 十分にその構成要因を把握し, 考察したりすることができない (Kraaijenbrink, 2011)。そのため, 一般的なスキル, 知識といった個人レベルの固有の要素 (Kraaijenbrink, 2011) は, 競争優位の源泉とは見られていない (Barney & Wright, 1998) (図 3)。

しかし, Ploy & Moliterno (2011) によれば, 個人の労働資源を構成する一般的な要因は, 活動 (task) に取り組む時間的ペース, そして, メンバー間のつながりの強弱やワークフローの構成という組織のタスク環境の複雑さ (task complexity) の文脈の中で, その労働資源がチームやグループで自らの行為, 対人コミュニケーションの調整, 共通の目標の認識, 情報, 知識の収集, 吸収, 伝達, 共有などの創発促進過程

図 3： 人的資源を集合レベルの資源と捉える先行研究の例

先行研究		集合レベルの（人的）資源 についての言及
Barney (1991)	持続可能な競争優位の源泉	特殊な知識, スキル
Ployhart & Moliterno (2011)	労働資源の構成要素の考察	① 知識, スキル, 経験, 一般的精神能力, 知性, 性格, 価値観や趣味 ② 一般的な要素を特殊な要素へと転換させる過程の重視
Nyberg, et al. (2014)	戦略論, 戦略的人的資源管理論 156 本の論文のレビュー結果	① 先行研究の分類 ・タイプ次元: 特殊な知識, スキル, 能力 ・文脈事象の次元: グローバルな文脈, リーダーシップの文脈, 組織的な文脈 ・先行事象の次元: 人的資源管理施策, 売上高, その他の先行事象 ② 組織能力の重視

出所：筆者作成

(emergence enabling process) を通じ、そこで初めて組織にとっての集合レベルの資源へと転換されることもあると指摘している。その活動環境の複雑さに潜んだ社会的複雑性 (social complexity) や因果関係の曖昧性 (causal ambiguity) (Dierickx & Cool, 1989) が、そのプロセスへの模倣に対する困難性をもたらす。また、その特殊な環境設定で行われる上述の創発促進過程が、組織の資源に転換された集合レベルの資源の企業特殊性を創造し、競争優位の源泉の構築につながる可能性もあるという (Ploy & Moliterno, 2011)。このように、企業レベルの特殊な資源に限定しては、競争優位の源泉になりうる他の構成資源の潜在的価値を見逃してしまう場合もあることを否定できない。加えて、一般的な構成要素は個別企業にとって特殊性のある資源へと変換される可能性もあり、その過程を可能にする組織能力、組織的過程 (organizational process) も重要であるということ、Ploy & Moliterno (2011) をはじめとする人的資本と競争優位との関係についての先行研究は指摘している。

Nyberg, et al. (2014) は、戦略論と戦略的人的資源管理論 (strategic Human Resource Management) についての 156 本の論文をレビュー

した結果、これらの先行研究における人的資本の分類を以下のようにまとめ、既存の分類では未だ分類しきれていない部分があったことを指摘した。

- ・タイプ次元 (*type dimension*)：特殊な知識, スキル, 能力
- ・文脈事象の次元 (*context dimension*, 人的資源が観察・考察される組織環境)：グローバルな文脈, リーダーシップの文脈, 組織的な文脈
- ・先行事象の次元 (*antecedents dimension*, 人的資本の本質を形成し、左右する組織活動)：人的資源管理施策, 売上高, その他の先行事象

既存の戦略的 HRM は、集合レベルの資源として労働資源と持続可能な競争優位の関係性を認識しつつあるが (Nyberg, et al., 2014), 十分に人的資本の本質を捉えておらず、主に労働資源に影響を及ぼす施策に焦点を当てている (Wright & MacMahan, 2011)。他方、起業活動と人的資本の関係についての先行研究をレビューした Marvel, Davis & Sproul (2016) は人的資本、例えば、事業機会の発見、活用を可能

にしてくれる起業家の既存知識など (Shane & Venkataraman, 2000) が、起業活動の促進に貢献があると結論づけ、また、先行研究は人的資本のあらゆる要素を捉えきれず、その関係に関する包括的な議論がなされていないことも指摘した。

### 3.2.2 資源制約に対する人的資本の分析単位の応用可能性

人的資本の先行研究を見ると、Ploy & Moliterno (2011) が提示した構成要素や、各要素を組織にとって特殊な価値を生む資源へと転換させる組織能力、組織プロセスをもとに議論が展開されることが多いが、先行研究に対しては以下のいくつかの疑問が残る (リサーチクエスション2)。

- ・これらの要素は人的資源を包括した要素として言えるのか。未だ認知されていない要素も存在するのではないだろうか。
- ・特定の要素が制約を受けた際の対処方法はどのようなものなのか。
- ・いくつかの要素は提示されたが、人的資本をいかに分析して、その結果にたどり着いたのかという、分析の過程については明らかにされていない。
- ・Wernerfelt (1984) によれば、個別企業にとっての資源は、強みだけでなく弱みとなるものも含めている。Ploy & Moliterno (2011) をはじめとする既存の人的資本研究は、人的資源に限定した構成要素にのみ注目しており、他資源の制約への対応、「厄介者」とみなされるものから有効な資源への転換の過程については十分に説明できていない。

以上のように、人的資源の構成要素への注目が資源を分析するために重要な方法を提示したが、リサーチクエスション1と2で述べた点はまだ解明されていない。そのため、これらの点を念頭に置いた本研究は、これまでの人的資本

の先行研究、特に資源の単位設定を無批判に受け入れることはしない。資源を、その構成要素に細分化する認知の過程に注目しながら、より包括的かつ妥当な資源分析の単位設定も含む分析過程 (本研究ではその分析を解剖学的分析、その分析過程を解剖学的探検と呼ぶ) から考察し、上記の点を解明していく。

### III. パイロット事例：大滝精一教授に学んだ資源の解剖学的分析

本研究は、はじめにパイロット事例を研究し、解剖学的分析の過程にかかわる重要な論点を抽出する。その後、分析結果を他の事例に転換・応用する時に、どういうことが起こりそうなのかということを、分野を拡大しながら、理論の一般化を検証していく。

ご縁に恵まれ、ベトナム出身の筆者は、2005年4月に東北大学大学院経済学研究科博士課程前期2年に入学し、大滝精一教授の研究室に所属し、2010年3月 (博士課程後期修了) まで大滝教授の指導のもとで研究活動に従事していた。当時、農村地域の振興や貧困問題の解決に関しては、これまで開発経済学やそれに基づく政府や国際機関の援助、支援は多くの関心を集めたが、筆者は経営学的手法でもその問題解決に貢献できるのではないかという純粋な問題意識で経営学研究活動を始めた。しかし、具体的に研究をいかに進めていけば良いのかが、なかなか分からなかった。そのような未熟な筆者を、大滝教授は、教え子として迎え入れ、優しく丁寧に指導してくださった。

2005年にPrahalad (2005) により紹介された多国籍企業による貧困層開拓アプローチや、グラミン銀行とその創設者であるムハマド・ユヌス博士が2006年ノーベル平和賞を受賞したことにより、一層注目されるようになったのが社会企業活動の研究である。そうした社会企業活動の研究をはじめ、基礎理論から最先端理論

までの解説を大滝教授から受け、日頃から関連資料・文献を提供していただき、ご多忙の中個別に相談にも応じて頂いた。そのお陰で、筆者は少しずつ具体的な研究目的及びその学術的独自性と創造性を設計した上で、着実に研究活動が遂行できるようになった。特に、大滝教授からの「ギアさんはベトナム出身だから、是非ベトナムのフィールド、事例などを自らの強みにした方が良い」というご助言は、研究活動に悩んでいた筆者にとって、よりよい方向転換を可能にしてくれるものとなった。その結果、出身であるベトナムのみならず、筆者が滞在している日本の東北地域をフィールドにすることができた。そして、本研究は、経営戦略論や企業家活動の理論に依拠しつつ、その農村地域や内部で行われる資源制約状況下での起業活動やイノベーション創生によりスポットライトを当てるようになった。本研究は、経営学のアプローチによる貧困削減研究をさらに発展させるだけでなく、資源制約状況での起業活動、資源創造、競争優位の構築や企業にとっての社会的課題の解決と新規市場開拓の同時追求のための枠組みとしても、極めて有効な研究として期待できると考える。

筆者は2010年3月に無事に博士論文を提出し、博士課程後期を修了したが、大学院生時代に蓄積できた経験が、現在研究活動のみならず教育活動・社会貢献活動における基本的な考え方や方法論の軸となっている。

#### IV. 分析とディスカッション

##### 1. 資源の解剖学的探検

Ploy & Moliterno (2011) は人的資本の構成要素として知識、スキル、経験、一般的精神能力、知性、性格、価値観や趣味を挙げた。構成要素の考察過程に注目した本研究では先行研究に囚われることなく、パイロット事例で紹介された筆者自身をその構成要素に細分化してみる

と、「身長」「年齢」「貧困削減に対する高い関心」「経営学研究従事」「ベトナム語」など数えきれないほどの要素、特徴が見えてきたが、ここではその一部を取り上げることにする(図4【A】)。筆者が研究活動に取り組んでいくうえで、これらの要素がその集合体である筆者の活動に貢献できるのかを考察すると、どの活動においても同様な貢献度を持つ要素もあるが(例えば、「身長」「年齢」「体重」の要素の貢献度は「低い」であるが、「貧困削減に対する高い関心」が筆者の継続的な研究活動の原動力となっているため、その貢献度は「高い」である)、その研究活動の内容によって集合体に対して果たす貢献の度合いが「高い」、「低い」、「制約」(活動を制約してしまう悪影響)のパターンで異なっていく要素もある。例えば、「設計1」「設計2」「設計3」に基づいた研究活動の場合では、「ベトナムの農村地域の状況、フィールドの精通度(高い)」「ベトナム語」を活用する場面、機会が少ないため、その貢献度が「低い」になっている。結局、設計1, 2, 3の研究活動では、活用できる貢献度の高い要素がそれほど多くなかった(図4【B1】)。したがって、研究はなかなか順調に進めることはできず、その独自性及び創造性を強調することもできなかった。この場合、要素は集合体(筆者)の研究活動によって動員されていくといえる(task-based resource allocation)。

前述したように、大滝教授のご助言を頼りに、「手元にある要素、特徴の良さを最大限に活用できれば、研究活動をより順調に遂行し、より上記の研究目標に近づけることができる」と考え、筆者は自信の研究の方向転換をした。具体的には、個々の要素がどういう場面、文脈でその貢献度が向上するか、また、どういう文脈で制約要素の悪影響を最小限に軽減できるのかを参考に、それに合った活動内容を設計した(resource-based task design)。最終的に、その集合体としての筆者は、その設計(「設計4」)



図 4：研究活動に取り組んでいる筆者の解剖学的分析の一例

【A】見えてくる要素、特徴の一部	【B】様々な研究の設計、方向（文脈）における手元にある要素、特徴の貢献度（高い、低い、制約）			【B2】手元にある要素の活用をベースとする研究方法論の構築  設計 4：先行研究の限界を抽出し、ベトナム、東北地域（日本）の事例研究に基づいて既存理論の修正、新たな枠組みの提唱
	【B1】いくつかの研究方法论から研究活動の形を選択する			
	設計 1：先行研究の事例で先行研究の理論を検証する研究	設計 2：先行研究をレビューした上で、より妥当な理論を提唱する研究	設計 3：先行研究が行われた地域、国で新しい事例を発掘し、事例研究を行うこと	

活動に必要な要素の動員



手元にある諸要素を最大限に活用するための活動の設計



身長、年齢、体重、性別	低い	低い	低い	低い
貧困削減に対する高い関心	高い	高い	高い	高い
経営学研究従事（時間配分の優先度、基礎知識）	高い	高い	高い	高い
ベトナムの農村地域の状況、フィールドの精通度（高い）	低い	低い	低い	高い ベトナムの事例
東北地域滞在、農村地域の情報の入手可能性（高い）	低い	低い	低い	高い 東北地域の事例
ベトナム語能力（良、可、不可）	低い	低い	低い	高い：ベトナム語、日本語で情報収集、インタビュー調査、アクセスしにくい事例の発掘、調査
日本語（良、可、不可）	低い	低い	低い	
英語（良、可、不可）	高い	高い	高い	高い
先行研究が実施した事例研究のフィールド（バングラデシュ、インドなど）での生活（ない）	低い	低い	低い	先行研究の事例を参考するが、本研究の主力な事例としない
研究活動に活用できる諸要素の合計	3つの「高い」	3つの「高い」	3つの「高い」	6つの「高い」

その他の要素：趣味、社会的評価、経験等

出所：筆者作成

の中で研究活動を進めていき、より多くの要素がその役割を十分に果たし、集合体のより高い成果を創出できるようになった。例えば、「設計4」で「ベトナム語」の要素は、筆者がより簡単に様々な研究対象への接触することを可能にし、情報収集や、インタビュー調査を行なうことができた。その結果、筆者はその調査結果に基づいて既存理論の妥当性を検証すると同時に、自らの理論を提唱することもできた(図4【B2】)。

構成要素の活用に関していくつかの特徴が考えられる。

- ・同資源でも解剖学的分析の切り口、角度、回数によって見えてくる要素が異なる。筆者の場合を考えると、ある人には「年齢」「身長」「体重」の要素しか見えないが、またある人からは「ベトナム語」「日本語」なども要素も内在しているという見方もあるだろう。
- ・同集合体に内包される諸要素は様々な文脈で異なる貢献度を持つ。例えば、設計1, 2, 3の活動では「ベトナム語」の要素はその貢献度が低い、設計4では高くなる。
- ・集合体の活動を推進していく上では、たった一つの要素では不十分であり、複数の要素とその組み合わせが必要である。また、個々の要素の蓄積過程は異なり、単独のA要素が他の資源でも発見されても、同集合体の諸要素は複雑に絡み合っているため、資源の模倣が困難となる。「ベトナム語」の要素は他の研究者にも内在するかもしれないが、「ベトナム語」とその他の要素(研究フィールド、研究課題に対する関心など)との組み合わせ方が特殊で、模倣を妨げる要因となる。

## 2. 他事例での考察

続いて、パイロット事例に基づき考察した資源の解剖学的分析の方法を、留学生の地域貢献

活動、芸能人、地域資源活用のそれぞれの事例に当てはめて分析した(図5)。

まずは留学生の事例である。日本語がまだ不自由である留学生を様々な地域貢献活動に参加させる際、彼らが活動を通して着実に日本語を上達させていくことは間違いない。しかし、例えば、地域交流促進についての意見交換会、会議など、いきなり高い日本語能力(聴解や会話力)が求められる場面においては、活動範囲がその時点の日本語能力の不十分さにより制約を受ける。そのため、なかなか彼等の本来の強みである母国語能力や、母国料理・舞踊の知識・パフォーマンス等を発揮することができない。しかし、これらの要素に基づいた様々な活動(例えば、ベトナム語、タイ語の語学講座、ベトナム料理、タイ料理フェア、日本・マレーシアカレー対決フェアなど)では、彼らの活動範囲はその時点の日本語能力に制約されることもあるが、活動内容が日本語能力の使用のみに囚われないため、交流活動の目玉となる母国の踊り・料理・語学を紹介した際、限られた日本語能力でも十分に地域交流の目的を達成できる。また、従来のように教室内などで日本語を学ばせることとは違い、彼らの強みを活用・発揮する形で日本語を実際に使わせることで、これらの活動は彼等にとってより効果的な日本語の学習・運用の貴重な機会となり、学びの一助ともなる。

本稿のイントロダクションで紹介したお笑いコンビをはじめ、芸能界を見渡すと、確かに、彼等の特徴的外見や不祥事は日常生活では制約となり、一般的には高くは評価されず、(不祥事等の)批判を招く要素とも言える。しかし、その要素が漫才の世界(新しい文脈)では、お笑い芸人の優れた漫才能力、創造力により新しい笑いのネタへと転換されることもある。特徴的外見の要素に関しても、新たな活動の文脈では、その芸能人の強みへと変わることもある(例えば、ぽっちゃり芸人がぽっちゃりファッションのモデルになる事例など)。

図5：パイロット事例の分析結果に基づいた他の事例での検証

解剖学的分析の対象資源	見えてくる要素の一部	文脈1： 活動に基づいた資源動員	文脈2： 資源に基づいた活動の設計	
留学生	母国料理，母国語能力	低い	高い	
	日本語能力	制約	制約	
	熱意，地域貢献活動への関心	高い	高い	
芸能人	特徴的容姿	制約	高い	
	過去の不祥事	制約	高い	
	漫才能力	高い	高い	
地域資源活用事例	① 物的資源： ・構成成分の分析  ・成分の効用の分析	ポリフェノール成分，セラミドやポリフェノール成分	低い	高い
		健康，美容	低い	高い
	② 起業家	熱意，関心	高い	高い
		起業への大志	高い	高い

出所：筆者作成

地域資源活用事例を見ると、起業家は、それまで活用できないと考えられていたりんごの搾りかすや食べられない昆布などの資源について、その従来の見方や偏見に囚われなかった。その資源の成分（物理的解剖）をより細かく分析し、セラミドやポリフェノールなどの成分の存在に気付くことができた。もちろん、これらの成分が、どういう役割、貢献の可能性があるのか、その効用を機能的に分析して見なければ、健康や美容に有効であることは気付かない。このように、起業家も、地域資源を様々な角度から解剖し、その結果、あまり価値がないと思われるものを、実際に起業（を可能にしてくれること）のみならず、商業的な価値をもたらしてくれる資源へと転換することに成功しているのである。

### 3. 解剖学的分析の客観的過程の考察

事例研究での検証を踏まえて、本研究では、いくつかの客観的な解剖学的分析の方法を提示

することができる。

- ・物理的解剖（資源の構成成分への注目）：人的資源の髪型、身長、身体障害等、物的資源の成分（ワカメや昆布に含まれている大量のポリフェノール成分やりんごの搾りかすにあるセラミドやポリフェノール成分）など。
- ・心理的解剖（資源の心理的な要素への注目）：人的資源固有の要素（熱意、関心、真面目さ等）
- ・機能的解剖（資源の能力、機能への注目）：語学能力、コミュニケーションスキル、ポリフェノール成分が抗酸化作用を持つこと等
- ・その他の解剖（資源、組織に関する社会的評価など）：批判を招く不祥事など

Ploy & Moliterno (2011) によれば、知識・スキル・経験が、特定の文脈 (context) においては競争優位の源泉となる特殊性 (context-specificity) を持つが (例えば、会社の商品に

図 6：先行研究の限界と本研究の貢献

既存研究の限界	本研究の指摘, 主張
<p>リサーチクエスチョン 1: 企業家はいかにどういう認知の過程を踏まえてその結果にたどり着いたのかという過程は不明である</p>	<p>企業家は資源を解剖し、様々な文脈における資源の活動に対する構成要素の貢献及び制約を評価する。その評価結果に基づいて、企業家は様々な活動を選択したり、創造したりしていく。その結果、Penrose (1945) が述べたように同じ資源でも様々な用役を提供してくれることにつながる。本研究の貢献はその補完的な説明を提示したことにある。</p>
<p>リサーチクエスチョン 2: ① これらの要素は人的資源の全ての要素として言えるのか。まだ認知されていない要素の存在もするのか</p>	<p>解剖学的分析の方法、作業の担い手によって見えてくる要素が異なるため、未認知の要素も存在する。</p>
<p>② 特定の要素が制約を受けた際の対応がどうなものなのか</p>	<p>その制約を最小限に抑えたり、またはその貢献を最大限に引き出したりするような文脈で資源を活用する、または、他の構成要素の探索、活用にも注目する。</p>
<p>③ これらの要素は提示されたが、人的資本をいかに分析して、その結果にたどり着いたのかという分析の過程が不明である</p>	<p>本研究が提示したいくつかの解剖方法により、解剖結果の要素にたどり着けると考えられる。</p>
<p>④ Ploy &amp; Moliterno (2011) をはじめとする既存の人的資本研究は人的資源に限定した構成要素のみに注目しており、他資源の制約への対応、厄介者から有効な資源への転換の過程を十分に説明できていない。</p>	<p>本研究が提唱した解剖学的分析の方法論は人的資源に限定されることなく、人的資源をはじめとする諸資源の分析に対して新たな方向性を示したと言える。組織の弱みと呼ばれるものは、本研究の観点に基づけば、あくまでも特定の文脈で資源の活動に対してあまり貢献ができず、また、その活動を制約してしまう特定の要素、または、複数の要素に由来すると考えられる。他の要素を最大限に発揮したり、制約要素の制約を最小限に縮小させたりする活動の設計、推進が場合によって組織にとって新しい強みへと変わることにつながる。</p>

精通した知識、顧客とのコミュニケーションをうまくとれるスキル)、別の文脈では一般的な特性(例えば、マーケティング原理の知識、ソーシャルスキル)も含むという。Ploy & Moliterno (2011)らの研究は、人的資源に分析の焦点を当て、その一般的な特性の要素がいかに特殊性の資源へと転換され、結果として競争優位の構築につながるかを考察したものである。しかし、特殊性の有無への注目だけでは、資源の活動を制約してしまう要素が存在したり、複数の要素が欠如したりした状況に対して、どのように対処できるのかを十分に説明できてはいない。本研究で言う文脈とは、資源の構成要素の特殊性の有無を切り分けるというのではなく、制約となる要素が集合体である資源に対する貢献を最大限に引き出せる、または、資源の活動をあまり制約しないというものを指す。その文脈の設計、創造に関する企業家、組織の能力もその

解剖学的分析の能力に含まれる。よって、先行研究の限界に対して、本研究は以下の貢献がなされることが大いに期待できる(図6)。

## V. 本研究の貢献と限界

### 1. 戦略論、ベンチャー企業論への示唆

既存のRBVの観点に基づいた経営研究は、他社に模倣・複製・代替されにくい(個別企業レベルの)資源(Barney, 1991; Peteraf, 1993)、資源蓄積過程(Lippman & Rumelt, 1982; Dierickx & Cool, 1989)や資源の活用能力(Teece, et al., 1997)の重要性を主張している。本研究では、主に単独資源の解剖学的探検に分析の焦点を当てたが、先行研究の再検討および今後の研究方法に対しても多くの示唆を示すことができる。

・起業活動や組織の競争優位の構築において

は、同じ単独資源でも、起業家や組織によって異なる解剖学的分析の方法、また、その結果として見えてくるその資源の特徴、要素が変わっていく。さらに、資源の活動の文脈によって個々の特徴、要素の貢献、制約も変わっていく。前述した事例では日本語のまだ上達していない留学生や、りんごの搾りかす、厄介な昆布は入手困難な資源ではなかった。しかし、解剖学的分析の方法によって見えてくる諸要素が変わっていた。これらの要素の組み合わせ方、それを活用した活動の設計が、その資源に関する特殊な活用方法を生み出し、模倣を困難にするという効果もあった。よって、競争優位の源泉はその資源の解剖学的分析、諸要素のダイナミックな活用にあると考えられる。また、新たな文脈、活動の創造が諸要素を活用するための新たな事業の創造、起業活動にもつながることもある。Teece, et al. (1997) が提唱したダイナミックケイパビリティの新たな能力ともいえるだろう。

- ・資源間の結合の実態：資源の諸要素の間の組み合わせ

単独資源のなかでも諸要素が複雑に絡み合ったり相互に左右したりする効果もあるが、様々な文脈においてその単独資源を活用すると、その複雑さがさらに倍増される。実際に資源間の結合は、組み合わせの対象となるのは限られた単独資源だけではなく、複数資源の構成要素となるため、資源を横断した構成要素の組み合わせがさらに複雑になると考えられる。この複雑さは資源結合の模倣困難性、いわば競争優位の源泉を形成する。

構成要素レベルの組み合わせは、資源制約への対応・起業活動に対しても多くの示唆を与えてくれるものとなる。図5の【地域資源活用事例】の分析では、地域資源A（例えば、りんごの搾りかすの成分や海の厄介者といわれる昆布）の制約はその一部の構成要素が特定の文脈

において資源Aの活動にあまり貢献できないことを含意する。しかし、この物的資源の解剖学的分析の結果は起業予定者1のみならず、起業予定者2, 3, 4も認知できても、起業への成功の決定的な要因ではなく、資源Aを活用して、事業を展開していくか否かが個々の起業家の構成要素（例えば、「地域資源の活用に対する熱意」「起業の大志」などの心理的な構成要因の有無）の違いに帰することもある。そのため、資源Aの解剖学的分析だけでは資源制約への対応や起業活動を説明するには限界があるが、複数の資源（例えば、資源Aと起業予定者1）を解剖し、資源を横断した構成要素の組み合わせを考察しなければならない。

## 2. 教育者像の再考

教育現場では、教育者は様々な特徴、背景、心理的要因や能力的要因を持つ学生に接触し、その教育機関の教育目標のもとで教育活動に取り組んでいく。また、毎年海外から日本に学びに来る外国人留学生も増加傾向にあるため<sup>2)</sup>、彼等も教育対象者に含まれている。留学生も含む学生は数えきれないほど様々な構成要素を持つ。そうした中で、例えば、大学（学部）や大学院において、「高学力」「高学習意欲」「語学力の堪能」の学生グループ1は教員の好感を持たれやすく、ゼミ生として歓迎されやすい。その一方で、「日本語が未熟」「発表、ディスカッションが苦手」の学生グループ2は、これらの要素がその学生の学びを制約するもの（制約要素）となる。教員によるゼミ生の選考の段階においては、教員としても、教育していく上で何らかの支障を来す場合もあるのではないかと推測され敬遠されてしまうことも少なくない。お

2) 独立行政法人日本学生支援機構（JASSO）によると、2014年5月1日の時点で高等教育機関及び日本語教育機関における総留学生数は約18.5万人だったが、2016年5月1日時点にこの数は23万人となった。

そらく、いきなり本の輪読をさせたり、何らかの理論についての先行研究のレビューなど、こうした学生にゼミでの一般的な学びの形式を無理に強いると、学生としてはハードルが高すぎて満足な結果が出せず、やる気も出にくく、教員としてもなかなか指導しにくい展開に直面することになるだろう。Becker (1964) によれば、学校教育や職場訓練は、資源として人間の知識・スキルの構築に寄与すると述べている。ところが、Becker (1964) や既存の経営戦略研究・企業家活動研究から、学生グループ2のような制約要素のある学生を具体的にいかに教育していくのか考察を試みても、なかなか十分には説明できない。これは、先行研究の限界と言えると考えられる。

本研究の観点から、既存の指導方法に依存せず、学生に対する偏見を持たずに、学生グループ2の解剖学的分析を行い、その結果を考察すると、上記で紹介された要素以外に「車が好き」「好きなことに対しては熱心に取り組む」など隠れた様々な要素の存在に気付くことができる。特定の評価基準、教育方法にとらわれることなく、学生の構成要素の解剖学的分析をした上で、制約要素にあまり影響されず、隠れた「強み」の要素を十分に発揮できるような学び（例えば、日本の自動車メーカーの販売戦略についての研究）の設計が考えられる。また、そうした学びを経験させることによって、学生にとって一番励める方法となり、その結果、彼らの研究成果も少しずつ蓄積され、また、その過程の中で制約要素も改善されていくことにつながると考えられる。このように、教育者はそれぞれの学生の解剖学的分析を踏まえた上で、既存の教育方法に彼等をはめることも大切であるが、場合によっては、彼等に合った教育方法、オーダーメイドの教育イノベーションを創造し、運用することにより、さらなる教育効果を得られることもあるのではないだろうか。

以上のように、教育現場においても、資源の

解剖学的探検の方法およびその能力は教育者に求められるものである。ある意味では、教育者も教育イノベーター役を務めていくことが欠かせないともいえるだろう。それは、筆者が大滝教授のもとで研究活動を開始した初日から、大滝教授の指導を受けて培ってきた教育者像であり、大滝教授から指導を受けた者の一人としてもその姿に近づけるよう努力していこうという目標ともなっている。

### 3. 本研究の限界

本研究は、いくつかの課題や疑問点があり、それらを今後の研究課題としたい。本研究はパイロット事例をはじめとする複数の事例の分析を踏まえて、解剖学的分析の方法と、その方法の重要性を提示した。しかし、主に単独資源の解剖学的分析に注目したため、複数資源の活用とその結合においては、どういった分析・資源活用のダイナミズムが考えられるのかという点に対して十分に説明できていない。また、本研究では事例に限られており、より多くの事例で多くの資源に当てはめた上で、理論の応用範囲を検証しなければならない。さらに、本研究が提示したいくつかの解剖学的分析の方法（物理的解剖、心理的解剖など）の他にどういった新しい方法が考えられるのかを考察する必要もある。また、既存のRBV観点に基づいた競争優位の構築、起業活動、資源制約への対応の理論に対して、資源の解剖学的分析は新しい補完的な理論として更に構築されていくことにも期待が持たれる。

**謝辞:** 本研究は科学研究費・若手研究 (B) 16K17175 (研究代表者) の助成を受けたものである。大学院生時代から現在においても研究活動を進めていく中、いつも大滝教授に大変有益かつ建設的なコメントを頂いている。ここに記して、心より感謝申し上げる。

## 参 考 文 献

- 福嶋路・権奇哲 (2009). 「資源創出理論序説」『ベンチャー・レビュー』14, 23-32.
- 石川伊吹 (2005). 「RBV の誕生・系譜・展望 — 戦略マネジメント研究の所説を中心として —」『立命館大学』43(6), 123-140.
- Baker, T., & Nelson, R. (2005). Creating something out of nothing : resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50, 329-366.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B., & Arikan, A.M. (Eds.). (2001). *The resource-based view : Origins and implications*. Oxford : Blackwell.
- Barney, J.B., & Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner : The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-46.
- Becker, G.S. (1964). *Human capital : A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. The university of Chicago Press.
- Blair, M.M. (2011). An economic perspective on the notion of 'human capital'. In A. Burton-Jones & J.-C. Spender (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Capital* (pp. 49-70). Oxford University Press.
- Foss, N.J. (2011). Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*. Pre-published December 10, 2010. DOI : 10.1177/0149206310390218.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Kraaijenbrink, J. (2011). Human capital in the resource-based view. In A. Burton-Jones & J.-C. Spender (Eds.), *The Oxford handbook of human capital* (pp. 218-237). Oxford University Press.
- Lévi-Strauss, C. (1962). *The Savage Mind* University of Chicago Press.
- Lippman, S.A., & Rumelt, R.P. (1982). Uncertain Imitability : An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *The Bell Journal of Economics* 13(2), 418-438.
- MacMaster, B., Archer, G., & Hirth, R. (2015). Bricolage : Making do with what is at hand. In T. Baker & F. Welter (Eds.), *The Routledge Companion to Entrepreneurship* (pp. 149-164). Routledge.
- Marvel, M.R., Davis, J.L., & Sproul, C.R. (2016). Human capital and entrepreneurship : A critical review and future directions. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 40(3), 599-626.
- Mincer, J. (1958). Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of Political Economy*, 66(4), 281-302.
- Nyberg, A.J., Moliterno, T.P., Hale, D., & Lepak, D.P. (2014). Resource-based perspectives on unit-level human capital : A review and integration. *Journal of Management*, 40(1), 316-346.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm* (4 ed.). Oxford University Press.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage : A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Pigou, A. (1928). *A study in Public Finance*. London : Macmillan.
- Ployhart, R.E., & Moliterno, T.P. (2011). Emergence of the human capital resource : a multilevel model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127-150.
- Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001). Is the resource-based view a usefull perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26, 22-24.
- Rumelt, R.P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Cambridge : Harvard University Press.
- Schultz, T.W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 216-226.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wright, P.M., & MacMahan, G.C. (2011). Exploring human capital : putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.