

論文

集団成熟度と組織能力が原価企画成果に及ぼす 影響についての実証研究

陸 根孝

<論文要旨>

本研究は、原価企画を推進した企業の集団成熟度を基準とし、企業を2分類したうえで、重要成功要因としての組織能力と推進成果間の関連性を把握し、探索的な観点から集団成熟度による推進成果の差を検証する。この目的のため、製造業から回収した103企業に対するアンケート分析を実施した。分析結果を見ると、第一に、集団の成熟度の高い企業では成熟度の低い企業より推進成果が相対的に高かった。第二に、分散分析の結果によると、集団成熟度はすべての推進成果と正の関連性を持っていて、ローカル能力を除いた組織能力（アーキテクチャ能力やプロセス能力）は集団成熟度との結合による交互作用効果を示した。これらをまとめると、原価企画システムを推進する企業が、当初期待したとおりの成果を収めるためには、集団の成熟度に関する事前管理が必要であることを示唆している。

<キーワード>

原価企画、組織能力、集団成熟度、重要成功要因、アンケート調査

The Effect of Group Maturity and Organizational Capabilities on Performance of Target Cost Management

Keun-Hyo Yook

Abstract

A major objective of this study is to examine the effects of group maturity(GM) and organizational capabilities(OC) on performance of *Target Cost Management*(TCM) systems. Two hypothesis were formulated and tested : (1) TCM performance results will depend on the group maturity (2) The relationship between the organizational capabilities and performance results will depend on the group maturity. Results from the study provide partial support for relationship between organizational capabilities and performance. The results also show that differences in performance of organizations grouped by degree of group maturity could be found.

Key Words

Target Cost Management, Group Maturity, Organizational Capabilities, Knowledge, Mail Survey

2002年 5月23日 受付
2002年10月28日 受理
釜山外国語大学経営学部

Submitted 23, May 2002.
Accepted 28, October 2002.
Pusan University of Foreign Studies

1. はじめに

原価企画とは、既存の機能的業務を中心とした体系とは異なり、顧客満足に向けて顧客の視点からサプライ・チェーン上のすべてのプロセスで、コスト、品質、納期などの目標を同時に達成していく戦略的利益管理活動と言える。

グローバル化の進展によって、急激な変化がもたらされた企業において原価企画を推進するためには、企業哲学および組織構成原理などに対する根本的な考え方の転換、新しいアプローチ、多様な側面での細かい運営手法などが要求される。一方、原価企画を推進する企業のうち、かなりの数は初期に期待した通りの成果を収められないと報告しているが、これは原価企画を推進した企業が急激な変化を受容する能力、すなわち組織の成熟水準がまだ十分ではない状況下で原価企画を推進したためであると思われる。

最近、原価企画において成功を収めた企業についての多くの事例研究が文献に提示されている。しかし、原価企画を推進する企業の立場から所期の成果を収めるために重点的に管理すべき重要成功要因は何か、推進成果は主にどんな次元で評価できるのか、そしてどんな企業が原価企画において成功できるのかなどに対する研究はまだ十分ではない¹⁾。

そこで、本研究は、先行研究で提示された原価企画の重要成功要因、推進成果、集団の成熟度 (group maturity) に関する文献の検討を通して、関連変数の測定項目を開発し、さらに実証研究を通じて原価企画の関連研究において理論的な土台を提供することを目的としている。このために原価企画を推進した企業の集団成熟度を中心に、成功要因としての組織能力と推進成果間の関連性を把握し、探索的な観点から集団成熟度による推進成果の差を検証する。

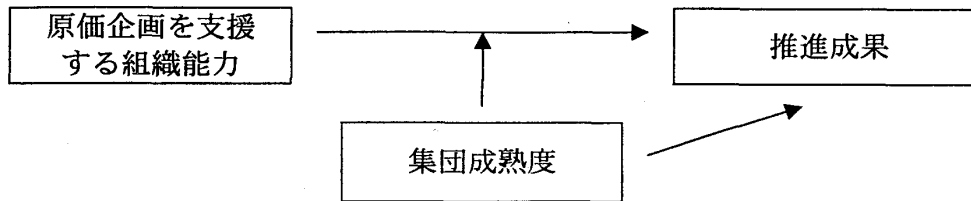
2. 研究のフレームワーク

2.1 研究モデル

本研究は、原価企画を推進する「すべての企業が成功するとは限らない」という基本仮説をもっている。これは、企業が原価企画活動を推進したとしても必ずしも成功するのではなく、既存の改善プログラムを実行した経験があり、変化を受容することができる組織底辺の能力のある企業が期待したとおりの高い成果を収める可能性が高いということを意味する。このような仮説を通して本研究では、集団成熟の程度を「組織変化における組織の事前の変化経験の程度および組織変化の管理能力の総体」として認識し、集団成熟度によって成功要因と成果間の関連性を把握することを試みる。

本研究では、原価企画の成功要因や推進成果を測定することができる項目を各々提示し、これらの変数間の相互関連性を集団成熟度によって把握することにする。即ち、集団成熟度を異にする企業で、さらに重要成功要因が異なるならば、推進成果がどのように異なるかを明らかにするために調査を実施した。このための研究モデルは図1のとおりである。

図1 研究モデル



本研究では、集団成熟度という概念を導入して、集団成熟度によって企業を2分類して、それぞれの企業群ごとに組織能力と原価企画の推進成果との関連性を調べることである。つまり、集団成熟度をコントロール変数として、原価企画を支援する組織能力と推進成果との関係を捉えることである。この点に関連して次の2点を重点的に分析することにする。第一は、集団成熟度の高い企業と、低い企業間の推進成果の差異を検証する。第二は、原価企画の推進成果は、原価企画を導入した当時の集団成熟度及び原価企画を支援する組織能力によって各々影響を受けるだけでなく、これらの2変数の結合効果（交互作用）によっても、影響を受けるかを明らかにする。

仮説1：原価企画を推進する企業は集団成熟度によって成果が異なる。

仮説2：原価企画の推進成果に対する組織能力の影響は集団成熟度によって異なる。

2.2 変数の定義

本研究では、原価企画を支援する組織能力を独立変数として、推進成果を従属変数、そして集団成熟度をコントロール変数として想定した。

まず、原価企画の成果としては因子分析結果に基づいて三つの変数を設定し、原価企画責任者の評価に基づいて推進成果を多面的に測定した。まず「開発・設計効率」はコストを考慮した設計（DTC：design to cost）、開発設計体質の強化、エンジニアのコスト低減努力など、研究開発段階での効率的な運用に繋がる成果変数である。「品質・納期の改善」は機能や品質の改良ないし完成度、開発リードタイムの短縮、他社製品に対する先行性（新製品の適時導入）などとの関連でその製品の市場性あるいは商品力に注目している。これに対して「コスト低減」は製品コストの引下げと購入資材費用の削減など財務的な成果に関連する指標である。

次に、コントロール変数の集団成熟度について見ることにする。企業での原価企画推進は組織構成員および組織構造などにおいて多くの変化をもたらすことになる。このような組織内変化を管理するさいに考慮すべき要素としては、課業、組織構造、組織構成員などがあげられ（Leavitt, 1965）、組織構造や課業の性格にしたがってその変化過程は異なりうるが、原価企画システムの導入のような変化を成功させることにおいて重要な要素として集団成熟度が上げられるⁱⁱ。即ち、集団の環境変化に対する対応能力、組織の自己理解力、情報提供の融通性、意思決定や権限配分に関する内部的過程の統合などにおける集団成熟のレベルは、原価企画推進過程の成功と深い関連性があり、原価企画推進において成功要因としての組織能力と成果間の関係は集団成熟度によって異なると考

えられる。

本研究では、Schein(1988, 1992)で提示された成熟度の基準と細部項目を用いた。Scheinは集団の成熟あるいは発展に関する基準は環境変化対処能力、組織目的に対する合意、業務理解力、コミュニケーション過程の統合などの側面で探索されるべきであると主張し、10項目を提示した。

次に重要成功要因としての組織能力について述べる。伝統的に企業の資源中心思考は、企業に価値があり、希少で模倣できなく、代替できない資源ないし能力(local capabilities)を持つとき、競争企業によって容易に複製されない斬新な価値創造戦略を行うことによって、持続的競争優位が達成できるという考え方である。しかし、この考え方は予測できない急速な変化がおこる状況では特定企業が、なぜ、いかに競争優位を持たないかを適切に説明できない。競争展望が転移している市場では、経営者が急速に変化する環境に対処するため、内部・外部力量を統合、構築、変形することによるダイナミック能力が持続的競争優位の源泉になる。

このように組織能力概念にはいくつかのタイプがあるがⁱⁱⁱ、本研究では、楠木他(1995)の組織能力概念に基づいて、組織の保有する知識は(1)知識ベース(knowledge base)、(2)知識フレーム(knowledge frame)、(3)知識ダイナミクス(knowledge dynamics)という3つのレイヤーの重なりとして把握することにする。知識ベースは特定の物理的単位に基づいて区別可能な個別的知識に光を当てるレイヤーである。例えば、個人に体现された特定の機能についての知識、さまざまな情報処理装置やデータベース、パテントなどが知識ベースに含まれる。知識ベースが提供する個別的な組織能力が「ローカル能力」である。知識フレームには個別知識相互のリンケージや優先順位に関する知識が含まれる。知識フレームは個別的な知識の持っている安定的なパターンを規定する組織構造や戦略に注目するレイヤーである。例えば、タスク分割のやり方や、組織形態のデザイン、権限の配置などは知識ベース上の個別的な知識に特定の安定的なパターンを与えるものである。知識フレームから発生する組織能力は「アーキテクチャ能力」(architectural capabilities)と呼ばれる。知識ダイナミクスはそれぞれの個別知識の間のダイナミックな相互作用を通じて知識ベース上の個別知識をダイナミックに結合し、変換するプロセスに焦点をあわせたレイヤーである。知識ダイナミクスが提供する能力は知識が相互作用するプロセスから発生するのであり、その意味で「プロセス能力」(process capabilities)と呼ばれる。

本研究では、原価企画の先行研究から多様な成功要因を抜き取り、これらを要因分析を通じて3つの組織能力概念に分類・整理した。

3. 研究方法と調査対象

具体的には、アンケート調査を中心に直接インタビューの方法もあわせて行った。質問項目はいずれも5点リッカート・スケールにより測定した。また、重要成功要因として21項目、推進成果として20項目、そして集団成熟度として10項目により構成した^{iv}。

分析に用いたデータは東証一部上場の製造企業の中で原価企画関連部署が設置されている企業から収集された。質問票では、測定の信頼性を高めるために原価企画推進プロジェクトに参加した

経験がある部長以上の管理者による回答を求めた。製造企業に760部送付、103社から回答を回収し、回収率は13.5%であった^v。

回答企業の業種別構成比をみると、機械(20.2%)、電気機器(26.3%)、輸送用機器(28.3%)、精密機器(9.1%)に属している企業が大部分を占めた。また、回答企業の規模別分布を売上高でみると、300億円以上の企業がサンプルの約75%を占め、従業員1,000人以上の企業が約71%を占めるという大企業中心の構成となっている。

4. 実証分析の結果

4.1. 基礎統計量の分析

原価企画の重要成功要因に関連する質問項目の順位では、「最高経営者の強い意志・支援」(4.49)、「原価見積システムの整備」(4.29)、「構成員のコストについての十分な理解」(4.22)などが重視されている。一方、「経験の移転」(3.32)、「同時開発型の製品開発方式」(3.49)、「人材の多技能化」(3.51)などは低位にあった。

表1 重要成功要因の基礎統計量

	重要成功要因	平均* (標準偏差)	因子 負荷量	因子分析 Cronbach α
1	情報システム(VE、Cost Table等)の整備	4.18(0.68)	0.587	ローカル 能力 0.7428
2	研究開発部門で開発する新技術や新材料	3.82(0.77)	0.628	
3	製造部門で保有する製造/品質技術と情報	3.90(0.66)	0.655	
4	原価実績把握(原価見積)システムの整備	4.29(0.63)	0.644	
5	チームメンバーの豊富な知識	4.03(0.69)	0.513	
6	構成員のコストについての十分な理解	4.22(0.53)	0.554	
7	最高経営者の強い意志・支援	4.49(0.73)	0.469	アーキテクチャ 能力 0.7230
8	強力なプログラム管理者(PM)の必要	3.76(0.82)	0.538	
9	同時開発型の製品開発方式	3.49(0.98)	0.607	
10	機能横断的チーム組織	3.71(0.84)	0.666	
11	利益計画との連繫(リンケージ)	4.14(0.63)	0.569	
12	人材の多技能化	3.51(0.77)	0.667	
13	原価企画についての教育と普及	4.04(0.64)	0.529	プロセス 能力 0.7096
14	協力企業との協調体制	3.94(0.78)	0.465	
15	原価企画専門部署とスタッフの協調体制	3.99(0.87)	0.559	
16	経験の移転(Job Rotation)	3.32(0.77)	0.501	
17	情報の共有化	4.14(0.63)	0.521	
18	従業員の主体性	3.89(0.78)	0.733	
19	従業員への権限委譲	3.64(0.63)	0.707	

*成功のためにどの程度重要であるかを、「1 全く重要視しない」から「5 非常に重要視する」の5点尺度を用いて測定。固有値1以下の第4因子に属する成功要因の内容としては、顧客志向の考え方、チームメンバーの役割を明確に認識などがある。

原価企画を推進した結果として得られた成果項目に対する個別の統計量を見ると、平均値は3.41(5点スケール)で、それほど満足できる成果を収めているとは言えない。その内容を見ると「購入資材費用の削減」(3.96)、「製品コストの引下げ」(3.95)、「積極的なコスト低減努力」(3.92)などの項目では比較的高い成果を得た。一方、「新製品の適時導入」(2.97)「生産開始後の設計変更の削減」(3.06)「開発リードタイムの短縮化」(3.11)などは低かった。

表2 推進成果の基礎統計量

	推進成果の内容	平均* (標準偏差)	因子 負荷量	因子分析 Cronbach a
1	製品コストの引下げ	3.95(0.66)	0.674	コスト 低減 0.7473
2	購入資材費用の削減	3.96(0.62)	0.703	
3	製造前段階の新製品関連コストの低減	3.56(0.74)	0.648	
4	製造現場におけるムダの排除	3.74(0.69)	0.755	
5	品質・機能性の改善	3.44(0.64)	0.639	市場性 の向上 0.7210
6	開発リードタイムの短縮化	3.11(0.83)	0.695	
7	新製品の適時導入	3.40(0.72)	0.620	
8	顧客ニーズに応じた製品の開発	2.97(0.81)	0.771	
9	固有技術と管理技術の開発・促進	3.30(0.70)	0.860	開発・設計 の効率化 0.7843
10	コストを考慮した設計の定着	3.73(0.77)	0.710	
11	開発設計体質の強化	3.35(0.84)	0.450	
12	積極的なコスト低減努力	3.92(0.59)	0.559	
13	生産開始後の設計変更の削減	3.06(0.86)	0.487	

* 成果に対する程度を、「1 かなり不満である」から「5 非常に満足している」の5点尺度を用いて測定した。固有値1以下の第4因子に属する推進成果の内容としては、全社的組織の活性化、収益性向上のための製品ミックス、設計に販売業者などの参加機会拡大、接客の回数と顧客対応時間の増大などがある。

そして集団成熟度を判断するための基準について聞いた10項目の平均値は3.22(5点スケール)で、原価企画を推進した大部分の企業が、ある程度集団成熟度を備えた状況下で原価企画システムを推進したことが分かる。各々の項目を見ると、「業務遂行においてメンバー相互間の協力程度」(3.59)、「メンバーの組織目標に対する十分な認識」(3.42)などは集団成熟度の高いレベルで、「業務遂行において使われている明確な規範及び手順」(2.82)、「組織内外部の環境変化への対処能力」(3.01)などは集団成熟度の低いレベルで原価企画を推進したことが分かる。

4.2 測定変数の検証

因子分析の基本段階は変数の間の相関関係を通じて変数間の概略的な関係を把握することである。Pearsonの相関マトリックスを表4に示した。これを見ると、アーキテクチャ能力やプロセス能力と成果変数間の相関は比較的高くなっていて、相対的に他の組織能力変数と成果変数間の相関は低いといえる。ローカル能力と3つの成果変数の間には有意な相関は見つからなかった。特異なのは、ローカル能力とコスト低減間には有意ではなかったが、負の相関関係が示されたことである。

集団成熟度と組織能力が原価企画成果に及ぼす
影響についての実証研究

表3 集団成熟度の基礎統計量

	集団の成熟度の判断基準	平均* (標準偏差)	因子 負荷量
1	業務遂行におけるメンバー相互間の協力程度	3.59(0.81)	0.561
2	業務遂行において使われている明確な規範及び手順	2.82(0.96)	0.607
3	組織内外部の環境変化への対処能力	3.01(0.79)	0.663
4	過去に業務改善プログラムを推進した経験	3.33(0.98)	0.532
5	メンバーの組織目標に対する十分な認識	3.42(0.83)	0.582
6	集団内の人的・物的資源の最大限利用	3.27(0.81)	0.727
7	意思決定過程の効率性	3.18(0.74)	0.685
8	コミュニケーション過程のフィードバックの程度	3.00(0.76)	0.761
9	メンバーの所与業務の遂行能力	3.34(0.70)	0.576
10	少数意見の承認(受入れ)	3.23(0.73)	0.622
	集団成熟度の全体の平均	3.22(0.52)	
	集団成熟度の項目全体の Cronbach α	0.8081	

* 集団成熟度の程度を、「1 まったくなかった」、「5 全くそのとおりである」の5点尺度を用いて測定。主成分分析の結果、固有値1以上の一つの成分のみ抽出した。

表4 相関関係(pearson)

成功要因 \ 成果	コスト低減	開発・設計の効率	市場性の向上
ローカル能力	-0.091(0.390)	0.142(0.179)	0.054(0.612)
アーキテクチャ能力	0.188(0.074) ^a	0.126(0.233)	0.229(0.029) ^b
プロセス能力	0.039(0.715)	0.175(0.098) ^a	0.255(0.015) ^b

()内は有意確率である。a: $p \leq 0.1$ b: $p \leq 0.05$ c: $p \leq 0.01$

続いて、収集資料と測定道具に対する信頼性及び妥当性を見ることにする。本研究では原価企画システムの重要成功要因と推進成果間の関連性を捉えるために、既存の研究に基づいて各変数の測定項目を選定した。これらの新しく選定された重要成功要因と推進成果変数に対する概念的な妥当性を分析するために直交回転(VARIMAX基準)による主成分(PCA)分析を実施した。その結果、固有値1以上の因子が、原価企画の重要成功要因として3つの要因、推進成果として3つの要因、そして集団成熟度として1つの要因が抽出され、要因の説明力は60%を上回っており、適切に要因の区分がなされると言えよう。また、質問に対する信頼度を検証するためにCronbach- α を用いた。主要構成要素に対する信頼度を分析した結果、すべての要因に対する信頼度の係数が0.7以上となり、主成分(因子)について有意な解釈を下すことができる。

4.3 集団成熟度による推進成果の差異

本研究では、原価企画を推進するすべての企業が当初の計画どおりの成果を収められるわけではなく、集団成熟度によって異なりうるという仮説を持っている。すなわち、集団成熟度の高い企業

が低い企業より組織変化において成功する可能性が高いと言えるため、本研究では集団成熟度による推進成果間の差を検証するためにt検定を行った。

集団成熟度による推進成果の差を検証するため、集団成熟度の全体企業の中位数（median）を基準として分析対象の企業を上下2つのグループに分け、その差を検証した。2つのグループについての推進成果の平均値とともに、2つのグループ間の平均差が有意なのか、また要因別の分析に有意差があるのかを調べるため、差異検定をした結果を表5に示した。その結果、2つのグループ間には、すべての要因で有意差があった。したがって、集団成熟度が原価企画システムの成果に影響を及ぼすことが分かる。

表5 集団成熟度による推進成果の平均

要因	要因別の推進成果の平均（標準偏差）		
	集団成熟度の低いグループ（44社）	集団成熟度の高いグループ（47社）	差異検定（t-値）
コスト低減	3.50(0.52)	3.85(0.47)	3.389 ^c
開発・設計の効率性	3.37(0.60)	3.69(0.39)	3.207 ^c
市場性の向上	3.08(0.57)	3.32(0.49)	2.095 ^b
回答企業全体	3.32(0.46)	3.62(0.34)	3.572 ^c

有意確率 b: $p \leq 0.05$ c: $p \leq 0.01$

4.4 重要成功要因と推進成果間の関連性

原価企画の推進成果は、企業がどのような組織能力を使用するかと、原価企画を導入した当時の集団成熟のレベルがどの程度であるかによって影響を受けるだけではなく、これらの2変数の結合効果（交互作用）によっても、影響を受けると言える。

これらを検証するために分散分析を行った。その結果は、まず集団成熟度の差による推進成果に関する検定の結果、F値が有意であるので（三つのケースでF-値は有意である）、成熟度によって成果に差が生じると判断できる。また、ローカル能力の差による推進成果に関する検定の結果も、F値が有意であるので、ローカル能力によって成果が変化するといえる。しかしながら、分散分析表の数字だけでは、各要因の主効果について当該要因が従属変数に対して正の効果をもったのか、負の効果をもったのかは判定できない。単に相関が存在することが判明しただけで、どういう方向で相関があるのか不明である。このためにはグラフを図示してみると分かりやすい。図2(a)によると、集団成熟度はすべての推進成果に正の影響を及ぼすことを示したが、ローカル能力は成果に対して正の効果があるとは言えない。

また交互作用効果についてみると、予測変数であるアーキテクチャ能力やプロセス能力と集団成熟度間の交互作用効果は各々確認できたが、集団成熟度とローカル能力間の交互作用効果（結合効果）は得られなかった。というのは次の二つの理由で説明できる。まず、ある程度集団成熟度を備えていたとしてもローカル能力のみでは推進成果は得られにくいことと、第二は、ローカル能力がいかに十分に備わっていても、原価企画を導入しようとした当時の集団成熟のレベルが低いと、

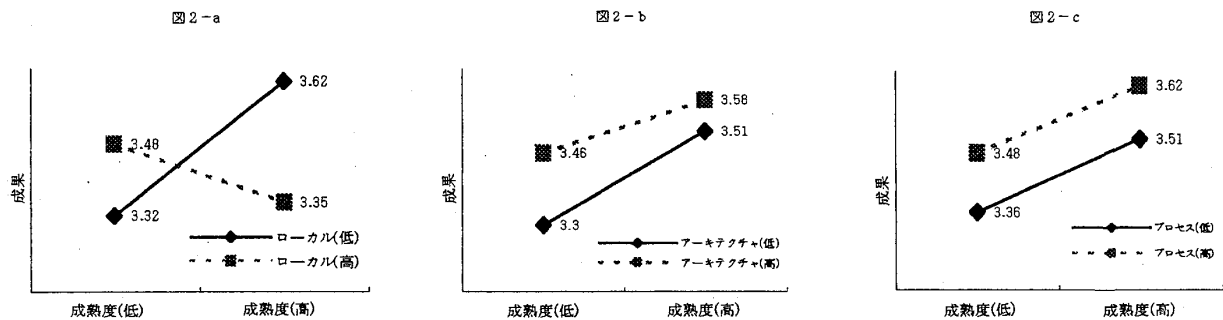
集団成熟度と組織能力が原価企画成果に及ぼす
影響についての実証研究

原価企画の推進成果は期待できないということである。これに対して、集団の成熟度がある程度備わっていた企業では、アーキテクチャ能力やプロセス能力が発達していると、高い推進成果をもたらすといえよう。以上を要約すると、仮説2は部分的に支持されるといえる。全体的なトレンドから見ると、これらの結果は、集団成熟のレベルの低い企業で、原価企画活動を推進する場合には期待したとおりの成果を達成することができない可能性が高いということを示唆している。

表6 2元分散分析（2元交互作用効果）*

変数	2乗値合	自由度	平均2乗値	F値	有意確率
Panel A: ローカル能力と集団成熟度による推進成果					
集団成熟度(a)	6.543	1	0.252	2.655	0.004
ローカル能力(b)	2.504	1	0.193	2.004	0.048
交互作用(a*b)	2.924	1	0.114	0.828	0.689
Panel B: アーキテクチャ能力と集団成熟度による推進成果					
集団成熟度(a)	8.200	1	0.328	2.293	0.011
アーキテクチャ能力(c)	1.428	1	0.102	0.697	0.762
交互作用(a*c)	5.146	1	0.151	2.814	0.015
Panel C: プロセス能力と集団成熟度による推進成果					
集団成熟度(a)	7.605	1	0.293	2.169	0.016
プロセス能力(d)	1.492	1	0.124	0.929	0.529
交互作用(a*d)	4.390	1	0.142	1.811	0.091

* ここで推進成果の指標は、コスト低減、開発設計の効率、市場性の向上の3つの成果指標の平均値を使っている。



5. むすび

本研究では、原価企画を推進した企業の集団成熟度を基準として、重要成功要因としての組織能力と推進成果間の関連性を把握し、探索的な観点から集団成熟度による推進成果の差を検証した。

本研究の主な結果を要約すると次のとおりである。基礎統計量を見ると、原価企画システムの推進成果に対する要因分析では、コスト低減、開発・設計の効率、市場性の向上の3つの次元で把握され、多くの回答企業は一般的な文献における議論とは異なり、優れた成果は収められなか

ったことが分かる。

第一に、集団の成熟度の高い企業では推進成果が比較的高く、集団の成熟度の低い企業では推進成果が相対的に低かった。第二に、分散分析の結果によると、集団成熟度はすべての推進成果と正の関連性を持っていて、また組織能力についてはローカル能力を除いたアーキテクチャ能力やプロセス能力が集団成熟度との結合による交互作用効果を示した。

このことが示唆するところは、原価企画システムを推進する企業が、当初期待したとおりの成果を収めるためには、集団の成熟度に関する管理、すなわち、自発的かつ能動的雰囲気醸成、効率的コミュニケーション構造の確立、業務処理上の有機的な協力関係造成などの原価企画システムの推進基盤を整備しなければならないと言える。

本研究の意義は原価企画を支援する組織能力と推進成果を新しくグループ化して提示し、これらの間の関連性を集団成熟度によって把握することにより、今後の原価企画システム研究の体系化に寄与するということにある。

謝 辞

この論文を作成するにあたって、編集委員長の小倉昇先生および査読の先生から有益なコメントを頂きました。ここに記して感謝の意を表します。

注

- ⁱ この方面に関する最近の実証研究としては、吉田(2001)、窪田(2001)などに限られている。
- ⁱⁱ 成熟とは、成就(達成)、相対的自律性、そして責任を持つ能力を意味する。かつてArgiris(1957)、Herzberg(1959)、McGregor(1960)などが人間中心的な成熟の概念を主張した。また、Mills(1967)は、組織は個人の集まりから始まり、一つの有機体のように形成され成長することによって成熟状態に到達すると主張した。Blanchard=Hersey(1996)は構成員集団の成熟度が低い場合には、リーダーがより構造的な行動をとる必要があり、これらの要素は人間の教育と経験によって影響を受けるとしていた。Argyrisは、公式組織が個人の行動に及ぼす影響を検討する過程で、いわゆる未成熟-成熟(imaturity-maturity)理論を展開した。また、Herzbergは動機-衛生(motivator-hygiene)理論で、McGregorはX Y理論で、それぞれ人間中心的な成熟の概念を主張した。
- ⁱⁱⁱ ダイナミック能力に注目している研究は多数あるが、その定義においては多様なバリエーションが存在する。また、ダイナミック能力という用語も様々に使用されている。例えば、Kogut=Zander(1992)は、企業の知識資源を混合し、獲得し、そしてそういう資源から新しい適用を試みる組織的過程を描くため、結合的能力(combination capabilities)という言葉を用いた。Henderson=Cockburn(1994)は‘architectural competence’という用語を使用した。
- ^{iv} 重要成功要因(組織能力)と推進成果は主に加登(1993)、田中(1995)、Ansari et al.,(1997)、Cooper=Slagmulder(1997)などから抜き取り、集団成熟度については、Schein(1988, 1992)から抽出した。
- ^v 107社から回答を回収したが、無効回答を除く実質回答は103社である。

参考文献

- Ansari, S. L., J. E. Bell and the CAM-I Target Cost Core Group. 1997. *Target Costing: The Next Frontier in Strategic Cost Management*, Irwin.
- Argyris, C. 1957. *Personality and Organization*, New York : Harper & Low..
- Clark, K. B. and T. Fujimoto., 1991. *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press.
- Blanchard K.H. Hersey P. 1996. Life-cycle theory of leadership. *Training and Development*, 50: 42-47.
- Cooper, R. and R. Slagmulder. 1997. *Target Costing and Value Engineering*, Productivity Press.
- Cooper, R. and R. Slagmulder, 1999. *Supply Chain Development for the Lean Enterprise : Interorganizational Cost Management*, Productivity Press.
- Eisenhardt, K and Martin J, 2000. Dynamic capabilities : what are they? *Strategic Management Journal*, 20 : 1105-1121.
- Henderson, R and Cockburn, I. 1994. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, Winter special issue 15:63-84
- Herzberg, F., B. Mausner, and B. Snyderman. 1959. *The Motivation to Work*, New York : John Wiley & Sons..
- Horvarth, P., S. Niemand, and M. Wolbold. 1993. *Target Costing: State-of-the Art Review* (Bedford: IFS International Ltd., A CAM-I Research Project).
- 加登豊. 1993. 『原価企画：戦略的コスト・マネジメント』日本経済新聞社.
- 楠木建・野中郁次郎・永田晃也. 1995. 「日本企業の製品開発における組織能力」組織科学 29-1:92-108.
- 窪田祐一. 2001. 「原価企画における組織間インタラクティブ・コントロール・システム」原価計算研究, 25-2:10-18.
- Kogut, B. and U. Zander. 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science* 3 : 383-397
- Leavitt, H. T. 1965. *Applied Organization Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches*, J. G. March(ed), Handbook of Organizations, Rand McNally, Chicago.
- McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York..
- Mills, T.M. 1967. *The Sociology of Small Groups*, Prentice-Hall..
- Nonaka, I. & H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.

- Nunully, J. C. 1978. *Psychometric Theory*. 2nd ed. McGraw-Hill, NY.
- Schein, E. H. 1988. *Process Consultation. Vol.1:Its Role in Organization Development*. (2nd ed.)Reading, Mass.:Addison-Wesley.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. Jossey-Bass Pub.
- 田中雅康. 1995. 『原価企画の理論と実践』中央経済社.
- Tani, T. 1995. Interactive Control in Target Cost Management, *Management Accounting Research*, .6-4: 399-414.
- Teece, D. J. 1988. Technological Change and the Nature of the Firm, in G. Dosi et al. (eds.), *Technical Change and Economic Theory*, London: Francis Printer.
- Teece, D. J., G. Pisano, & A. Shuen. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- 吉田栄介. 2001. 「原価企画活動を支援する組織能力とパフォーマンスとの関係」原価計算研究, 25-2:1-9.
- 吉田栄介. 2001. 「原価企画活動を支援する組織能力」管理会計学, 10-1:39-52.