

[原著論文]

ダイナミック・ケイパビリティ = 経営コンサルタント!?  
：「メタファー的思考」に基づく一つの思考実験

石坂 庸祐\*

**Dynamic Capability = Management Consultant!?**  
**: A Thought Experiment by 'Metaphor Thinking'**

Yousuke ISHIZAKA\*

**Abstract**

The concept of dynamic capability refers to the ability of the firm to envision and achieve appropriate strategic changes in dynamically changing environments, and its theoretical approach has rapidly expanded its influence and scope over the past two decades. On the other hand, however, there is a considerable confusion as the result of excessive diversity due to ambiguity of conceptual definition and inconsistency of researcher's understanding in this research area. Therefore, in this paper, we conduct a thought experiment with the purpose of acquiring a new understanding of the concept of dynamic capability. We adopt "metaphor thinking" as the method of the thought experiment, and attempt to clarify the essence of dynamic capability concept by comparing it to "management consultant" as an ideal type (that we constructed). As a result of that attempt, we insist that main functional characteristics of management consultants such as "comprehensive knowledge", "objectivity" and "neutrality" are also valid as requirements of (superior) dynamic capabilities. We assume that these 'requirements' will be a useful foundation for dynamic capability research.

---

\*九州共立大学経済学部経済学科

\*Kyushu kyoritsu University, Faculty of Economics and Management, Department of Economics

## 1. はじめに

いわゆる「ダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capability) ※以下「DC」と表記」の概念は、「急速に変化する環境への適合のために内外の能力を統合、構築、再編する企業の能力」(Teece et al., 1997: 516), あるいは「組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力」(Helfat et al., 2007 [邦訳] 2010: 2)) のように定義される。企業組織が適切な戦略的变化を構想・遂行するための能力を意味する。そして、このDC概念を核とした戦略視角は、これまで実に多様な領域からの関心を引きつけながら、急速にその影響力を拡大してきた。それは、経営学(組織行動論や資源ベース論を中心とした企業戦略論)や経済学(イノベーションの経済学, 進化経済学, 取引コストの経済学, そして行動経済学)さらには社会学, 行動心理学など多様な学問領域を巻き込んだ‘学際的’で‘折衷主義的’な基礎を持つ、企業組織が「高度な不確実性下で持続的な競争優位を構築するために内外の資源を如何にマネジメントするか」という問いに対する多様なアプローチを包摂した‘幅広い傘’を提供するメタ・フレームワークへと成長してきたのである(Teece, 2016: 213)。

しかしながら、その影響力・範囲の急速な拡大の裏で、DC論にはその包括的な概念規定ゆえの過度の曖昧さや立場の異なる論者間での理解の不一致によって、議論の進展ないし収斂を妨げかねない「少なからぬ混乱」が生じていることも同時に指摘されてきている。すなわち、そもそもその発足当初から、すでにDC自体が能力(Teece et al., 1997)やルーティン(Zollo and Winter, 2002), プロセス(Eisenhardt and Martin, 2000)など様々な形で論じられてきた。また現時点においても、DCの概念化には多様なバリエーションが存在しており、異なる領域に基礎を持つ研究者が、それぞれの専門性を反映した「異なるレンズ」を通じてDCを論じている実情がある(Easterby-Smith, Lyles and Peteraf, 2009: S2)。さらに、たとえばHelfat et al. (2007)の「資源ベースの意図的な変化」という定義は、DCの多様な理解をゆるやかに包摂することを可能とする一方で、現実の(大)企業は資源(のコンフィギュレーション)を改変する方法をおそらく何千と持っており、むしろ共約不能な混乱を生む原因になっているとする指摘もある(Arend and Bromiley, 2009: 80)。結果として、こうしたDCの理解に関する多様性は、DC研究の内容を大いに豊か

にしてきた一方で、むしろ研究者間の濃密な対話を阻み、時にその存在(の有用性)にすら疑いを引き起こすような理論形成上の障害となってきたことも否定しがい事実と言えるだろう(Di Stefano, Peteraf and Verona, 2010: 1187-1188.)。

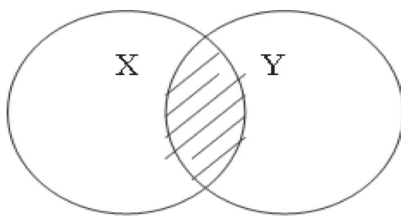
本稿では、こうしたDCの概念規定/理解をめぐる(やや混乱した)現状を踏まえた上で、DC論の収斂・統合を可能とする、新たな形のDC理解の獲得を目指した一つの(やや変則的な)企てを試みたいと考えている。それは、未知の、捉えがたい事象をより具体的に身近な(より理解度の高い)何ものかに‘喩(たと)える’ことによって、その本質的理解を(間接的に)得ようとする方法、いわゆる「メタファー的思考」を用いた‘思考実験’である。そしてその際、われわれはメタファーの対象、すなわちDCを‘喩えるもの’として、(われわれが独自に構成した理念型としての)「経営コンサルタント」という存在を選択し、メタファー表現としての「DCは経営コンサルタント(のようなもの)である」という命題を仮構することによって議論を進めていく。われわれは、いわゆる(優れた)経営コンサルタントの存在意義(機能的特性)とこれまで語られてきたDCの概念規定の間にいくつかの(重要な)類似点が存在しており、メタファー的思考を介した両者の比較検討によって、その本質を的確に捉えた興味深いDCに関する理解の導出が可能であると考えている。

## 2. 思考実験の「方法」と「対象」

### (1) 方法としてのメタファー

われわれは、DCの本質を捉え理解するための思考実験の方法として、いわゆる「メタファー的思考」を用いる。メタファー(暗喩/隠喩)とは、「○○のような××」という直接的な喩えである‘直喩’表現と並ぶ、典型的な比喩表現の一種であり、たとえば「時は金なり」といった表現が示すように、両者を結びつける根拠が明示されないままに「ある対象XをYと見なす」という形の言語表現を意味する。それは「喩えられるもの(X)」に「喩えるもの(Y)」を対峙させることによって、対象(X)のある特定の(しかし本質的な)要素へと受け手(読者)の注意を焦点化させ、また‘創造的な読み取り’を引き出しながら、会話ないしテキストに引き込もうとする、一つのコミュニケーション上の戦略として位置付けることができる(利沢, 1985)。

Fig.1 メタファーの基本構造



(出所) 筆者作成.

しかしながら、実はこうしたメタファーという表現ないし方法は、単なるコミュニケーション上の特異な戦略であるといった位置付けに留まらないもっと根源的なもの、いわゆる「スキーマ」や「メンタルモデル」などと称される、われわれの「世界認識」の構造やその進化と深く関わっている (Lakoff and Johnson, 1980). すなわちメタファーは、容易には説明しがたい未知の事柄 (現象) をより具体的で身近な他の事柄 (現象) を通して理解し経験することを可能としながら、無秩序な世界を言語体系の中に順次取り込んでゆくことによって、われわれの世界認識 (概念体系) をより豊かに拡大・更新してきたのだと考えられる。そして実際、「言語活動のみならず思考や行動にいたるまで、日常の営みのあらゆるところにメタファーは浸透して」おり、「われわれが普段、ものを考えたり行動したりする際に基づいている概念体系の本質は、根本的にメタファーによって成り立っている」とすら言うのである (Lakoff and Johnson, 1980 [邦訳]1986: 3) <sup>1</sup>。

そして、こうした言語表現の一種である「メタファー」と一見まったく無関連のように思われる経営学領域も、実は大いにその恩恵を被ってきたのであり、メタファーはむしろその発展において不可欠な、非常に馴染み深い存在であったと言いうる。たとえば組織研究者のMorgan (1998) は、代表的な組織のメタファーとして「機械」、「有機体」、「脳」、「文化」、「政治」、「精神的監獄」、「流れと変換」、「支配」などを挙げながら、これらのメタファーが組織現象のそれぞれ異なる特性 (一面) を捉え、また新規のメタファーが、それ以前の (伝統的な) メタファーの弱点や盲点を補完しながら、(実はわれわれの「想像の産物」に過ぎない) 複雑で曖昧な組織現象に関する理解の向上・更新に大いに貢献してきたとしている (612)。また、われわれは企業 (体) という存在について、「製品や事業の集合体」や「諸資源の束」(資源ベースの戦略論等)、あ

るいは「契約の束」(取引コストの経済学等) などと表現し、やはりその限定された一部の要素に焦点化することによって、企業という複雑な対象に関する理解を絶えず (豊かに) 進化させてきたのである。

こうした意味で、まさにメタファー的思考は異なる概念の間の「類似性を利用して、知識を拡張したり、変容させたりする思考であり、理論構築や、発明や発見を支える」、きわめて有力な方法であると言いうる (楠見, 2011:557)。そして、その生誕以来、多方面から数多くの言及がなされているものの、いまだその概念定義に多義性/曖昧性を大いに残すDC概念に関する理解の進展を図る上で、われわれは、こうした「メタファー的思考」の適用が一つのきわめて興味深いアプローチとなりうると考えている。

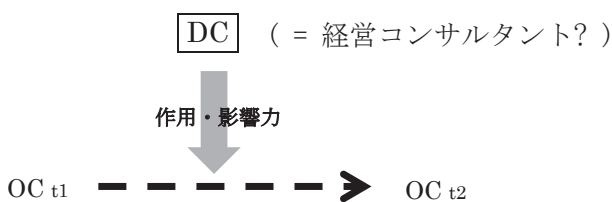
## (2) なぜ「経営コンサルタント」なのか?

DCに関する新たな理解を得るという目的のために、われわれが「喩えるもの」として選んだのは、いわゆる「経営コンサルタント」という存在である。ただし、もちろん一口に経営コンサルタントといっても、街場の小規模な (個人経営の) ものから、果ては世界的にその名を馳せる大手コンサルティング・ファームまで、その規模は様々である。また、仮に大手に限定するとしても、コンサルタント業界の王道を行く戦略系ファーム (マッキンゼーやボストン・コンサルティング・グループ (BCG) 等) の他、近年台頭著しいと言われるIT系や会計系ファームなど、それぞれの特徴や強みは実に多様である。そこで、われわれは今回の思考実験において想定する「経営コンサルタント像」として、いわゆる「戦略系」の有名ビッグ・ファームを念頭におきながら、(現役の有名コンサルタント諸氏を含む論者の見解を踏まえて) 特にその存在意義ないし機能的特性に焦点化する形で作り出した「理念型」を採用している。ただし、こうした「理念型」の詳細については次章で取り上げるものとし、ここでは、そもそもDCに対峙させるメタファー的思考の対象として、なぜわれわれが「経営コンサルタント」を選択したのか、その理由について説明しておきたい。

まず、第一の理由として、DCと経営コンサルタントが企業経営に作用し影響力を行使する典型的な構図の中に、(メタファー的思考の核となる) 基本的な「類似性」を見出したことが挙げられる。そして、それは企業組織が何らかの (意図的な) 「戦略的変化」を必要とする状況においてこそ、両者が共に価値を高める存在であるという想定に他ならない (変化を必要とし

ないのであれば、どちらも‘無用の長物’!?）。すなわち、DCはそれが外部環境の圧力であれ、(組織)内的な企業家精神の発露としてであれ、変化の要請を満たすように(既存の、日常的業務を行う)オペレーショナルな能力(operational capability ※以下、OCと表記)の再配置を行うものと定義される。そして一方の経営コンサルタントも、企業組織が何らかの問題や苦境に直面した時にこそ必要とされ、その解決/打開に貢献するように「従来のやり方(OC)に変化をもたらすこと」が期待されているのである。

Fig.2 DCと経営コンサルタントの類似的な構図



※t1時点からt2時点への移行においてOCは変化。  
(出所) 筆者作成

また、われわれはDCおよび経営コンサルタントに関する様々な見解の中にも両者を結びつけるヒントを見出している。たとえば、DC概念の生みの親の一人であるTeece (2012) の以下の記述は、DCと外部の(変革専門の)プロフェッショナルが機能的に(一部)代替可能な存在であることを示唆している。すなわち、「たとえDCのいくつかの要素が組織に埋め込まれたものであるとしても、(内外)資産のコンフィギュレーションに対する変化を評価し、処方する能力はトップ・マネジメントの双肩にかかっている。プロフェッショナル・サービスの市場において、変革CEOや他の変革スペシャリストが存在するのは偶然ではない。これは、ある会社が変化ルーティンの構築に失敗したか、あるいはおそらく、その使用が一時的な必要に限られると認識するがゆえに、これらの能力を組織の外に置いておくことを反映している。完全なスケールの変革能力を組織内部に維持し続けることは不可能(あるいは禁止的に高価)なのである」(Teece, 2012: 1397)。

さらに、われわれは日本のコンサルタント業界の重鎮の一人である堀(2011)の見解にも触発されている。堀(2011)は、一流のコンサルティング・ファームないしコンサルタントを「屈強で勇敢な傭兵」という‘メタファー’によって表現し、その存在価値が戦略立案に関する高い専門的スキルとともに、数年に1度し

か策定しない長期戦略のためだけに専属要員を常時抱える(部門化する)ことの非合理性(の解消)にあると指摘している(65-67.)。そして、こうした(一流の)コンサルタントの技を真に活用するためには、時に億単位ののぼる対価とともに、それに見合う経営者の覚悟、すなわち「会社を一度叩き壊し、ゼロからまた作り上げるくらいの覚悟、つまり「革命」を起こすくらいの覚悟」が必要だと述べている(堀, 2011: 208-209.)。

こうした堀(2011)の見解は、DCが暗に含意する(小さな改善よりも)‘大きな変革’としての変化を前提とし、またTeece (2012) が指摘する‘機能的代替性’の趣旨と重なる部分もある。しかしながら、われわれはそれ以上に、DC論の主要論者の一人であるWinter (2003) によるDCの理解との類似点を想起せざるをえなかった。すなわち、Winter (2003) は(経営コンサルタントの対価ならぬ)‘DCのコスト’に言及しており、場当たりのより安価な「アドホックな問題解決」に比べ、DCの利用が時に‘不利な選択肢’となりうることを指摘しているのである(Winter, 2003: 991)。それは、DCと(少なくとも一流の)経営コンサルタントが企業組織にとって、実は共に(時に禁止的に)高価な存在であり、あくまで費用対効果の検討の下にその利用の可否が選択される存在であることを示唆していると言えるだろう。

そして、最後に指摘する両者の類似点として、実は日本企業(という顧客/市場)において、共に「うまく機能していない」という声が少ない」という事実を挙げておきたい。たとえばTeece (2009) は、1990年代以降の日本経済の弱体化がDCの弱さに起因しており、特にコンセンサス・マネジメントのような日本企業に特有の価値観が(DCの主要な担い手である)ビジョナリー・リーダーによる新市場創造の能力を制約してきたと主張している([邦訳], 2013: xii)。また、一方の経営コンサルタントについても、日本は「コンサル後進国」あるいは「コンサル不毛の地」であり、外資系ファームが日本に進出して40年近く経過した今でもコンサルティング・ビジネスが深く浸透したとは言えないという見解が少なからず存在するのである(e.g., 中村, 2015; 並木: 2015)。

われわれは、以上の諸点(類似点)をもってDCと経営コンサルタントの‘マッチアップ’を想起し、DC概念との比較においてはるかに歴史の長い、また現に‘実在’する「経営コンサルタント」という対象

に関する検討を通じて、DCに関する理解の進展に寄与する何ものかを発見できるかもしれないと考えた次第である。

### 3. 「喩えるもの」としての経営コンサルタント

#### (1) 経営コンサルタントの存在意義とその源泉

経営コンサルタントは、端的に「企業組織に対してコンサルティング（問題解決の提案）を行う事業者」と定義できるが、それを職務として行うための特定の資格や免許など明確な基準や条件が存在するわけではない。また、すでに述べたように、その実像は規模および特徴（強み）においてあまりにも多様である。ゆえに、ここではいわゆる「戦略系のビッグ・ファーム」を念頭におきながら、特に（その活動の詳細ではなく）経営コンサルタントの存在意義（付加価値）ないしその「機能的特性」に焦点化した「理念型」を新たに構築するものとする。

まず、経営コンサルタントを（規模や特徴に関わらず）それが果たしうる「機能」という点から見ると、それは一定期間に限定された特定の経営機能の外部調達、すなわち「プロフェッショナル・アウトソーシング・サービス」（の一種）と定義できる。一般的に考えれば、経営戦略の策定は、当該企業の（長期的な）未来を決するかもしれない重要な判断を伴うものであり、決して「人任せ」にしてよいこととは思われない。しかしながら一方で、数年にたった一度しか行わない中長期戦略の策定のために高給取りのMBA保持者や専門スタッフを常駐させることは明らかに非効率である。ゆえに、多少高価ではあっても必要な能力を「借りる」こと、すなわち（戦略策定機能の）「アウトソーシング」が、企業にとって合理的な選択肢の一つとなりうるのである（堀，2011:66-68.）。

では、この「経営コンサルタント」という存在は、高価なコンサルティング・フィー（料金）の対価として、いったいどのような「(付加) 価値」を顧客企業に提供しうるのだろうか。それは、経営コンサルタントにとって、まさに自身の「存在意義」を示すものにほかならず、また顧客企業側からみれば、経営コンサルタントを雇う、すなわちその能力を「借りる」理由となるものである。とは言え、当然のことながらコンサルタントを活用する具体的な理由は企業ごとに、また時と場合によって大きく異なりうるだろう。しかし、われわれは経営コンサルタントの存在意義(付加価値)に関する識者の見解を（限られた範囲ではあるが）俯

瞰する作業を通じて、経営コンサルタントが顧客企業に提供しうる価値の「主要な源泉」（機能的特性）が以下の3つの要素に集約できると考えるに至った（安藤・山本，2011；堀，2011；波頭・富山，2011；中村，2015；並木，2015；神川（編），2008）<sup>2</sup>。

#### ①優れた分析力と豊富な経験値

経営コンサルタントに期待されるのは、まずもって（顧客企業が保有しない）高度な分析力と豊富な経験に基づく、優れた問題解決・提案の能力であると言えそうである。すなわち、コンサルタントの本質的な付加価値は、一言で言えば「知的な情報処理」にある。そして、それを支えるのが、高度な論理的思考力や仮説構築力、あるいは経営診断ツールなどの「知財」を用いて多様かつ複雑な経営事象の因果関係を整理し、徹底的に追求する分析力なのである。また、特に大手（外資系）のコンサルティング・ファームは、（世界各地の）多様な業界・企業の課題解決に携わっていることから豊富な経験・ノウハウを蓄積しており、それをもって顧客が直面する課題に対してベスト・プラクティスを提供することが可能となる。

#### ②客観性

経営コンサルタントは、顧客企業にとって社外の第三者、いわば「アウトサイダー」であることによって、客観的な視点をもって経営実態を観察し、改善・変革の提案を行うことが期待できる。企業組織が困難に直面する際には、過去の成功体験や慣れ親しんだ自社ルール、あるいは業界の常識といったものに縛られがちな「インサイダー」の視点が外部環境（の変化）への適応を妨げているケースが見られる。このとき、アウトサイダーとしてのコンサルタントは、インサイダーを拘束している所属業界や組織の文化や慣習の「色眼鏡」の影響を受けることなく、また「しがらみのない（少ない）」立場でゼロベースでの観察と判断が可能となる。

#### ③中立性

経営コンサルタントは、社内の各機能／事業部門に対する「中立的」な存在として「部門横断的な調整役」となることができる。企業組織が困難に直面する際には、（各部門による）行き過ぎた「個別最適の追求」や部門間での利害の不一致（によるコンフリクト）が全社的な戦略遂行に機能不全を生じさせ、また必要な変化を阻害するケースが見られる。その際、経営コン

サルタントは、あくまで外部の第三者としての「中立的な立場」から、‘全体最適の視点’をもって、分業の網の目に囚われたインサイダーには行い難い部門横断的な情報収集と分析の実行、また適切な調整を担う「良きファシリテーター」となることが可能となる。

われわれは、経営コンサルタントの主要な付加価値の源泉として、以上3点の機能的特性を取り上げているが、現実企業（経営者）がコンサルタントを雇う際には、株主からの批判をかわし彼らを説得する「経営者の延命装置」として、または社内的に反対の多い施策（リストラやM&A等）を進めるために有名コンサルティング・ファームのブランドを利用する「泊付け効果」、さらには社内人員がコンサルタントと共に仕事をすることで生じるon the job-Training的「教育効果」なども有力な理由となっているようである。しかし、われわれが提示した3つの‘特性’は、現役コンサルタントを含む識者の意見を最大公約数的に集約した結果であり、少なくとも‘思考実験’の土台（としての「理念型」を構成する要素）としては、その機能的本質をシンプルに捉えた、なかなか興味深い成果であると考えている。

## （2）経営コンサルタントと‘日本型経営’

経営コンサルタントの‘機能的特性’の抽出に続き、ここでは（前出のTeece（2009）の指摘を含め）各所で指摘されているDCと日本企業の「相性の悪さ」（とその理由）について検討しておきたい。そこで、まず確認しておきたいのは国家経済規模（GDP）に対してあまりにも小さな日本のコンサルティング市場の規模である（Fig.3参照）。2007年段階での市場規模は、GDP比で米独市場の10分の1以下にとどまっており、確かに日本は「コンサル後進国」と位置づけられてもしかたがないように思われる（並木、2015：296）<sup>3</sup>。

Fig.3 各国コンサルティング産業の市場規模

	名目GDP	コンサル市場規模	GDP比
アメリカ	1207.5兆円	10兆円	0.8%
ドイツ	469.4兆円	2兆円	0.7%
日本	285.6兆円	0.3兆円	0.06%

（出典）ユーロモニター社調べ、2007年。

（出所）並木（2015）のp.298掲載の図表を参考に筆者作成。

では、なぜ（欧米型の）戦略系コンサルティング・

サービスは日本市場において、これまで確固たる地位を獲得することができなかったのだろうか。やはりそこには、コンサルタントによる経営介入を阻み、その効力を無効化するような何らかの‘日本の特性’の問題がありそうである。ここでは、自身もコンサルタントとして活動する中村（2015）の見解を基に、日本企業における①非トップダウン型経営と②株主圧力の弱さ、という2点について問題状況を見ておきたい。

### ①非トップダウン型の経営

本来的に、経営コンサルタントの仕事は権力トップの意思決定支援であり、欧米的なトップダウン型の経営とその頂点に君臨する「強いリーダー」を必要とする。しかし、そもそも企業内共同体による集団経営を旨とする日本企業にそうした‘強いリーダー’が存在することは稀である。むしろ日本企業では、現場主導のボトムアップ型システムによって意思決定や業務執行が行われ、その実行プロセスは企業ごとに‘固有のニュアンス’を持つ。それは、融通無碍で柔軟な組織プロセスと言いつつも、流動的で曖昧かつ過剰に複雑な存在であり、その全容を経営トップが把握することは難しい。結果として、そうした日本企業の状況は、トップの強い戦略意志が貫徹される欧米企業に比べ、経営コンサルタントにとってきわめて扱いづらい「悪夢的なまでのカオス」を形成する。また、仮にそうした日本のプロセスの正しい分析や診断が可能であったとしても、強いリーダーの不在は、（抵抗勢力の反撃を許すことによって）改革案の実行を困難なものとする。たとえば、未曾有の危機からの復活を果たした日産やJALにおいて断行された改革の内容も、実はずっと以前にコンサルタントが提案済みの改革案とさして変わらないものであったと言われている。それは経営コンサルタント自体に改革を主導する力があるわけではなく、その改革案を実行し成果に結びつけるのが、あくまで「強いリーダー」（日産にとってのカルロス・ゴーン氏／JALにとっての稲盛和夫氏）であることを示唆しているのである（中村、2015：49-50；60-61；155.）。

### ②株主圧力の弱さ

経営コンサルタントがその力を発揮する上で、‘株主からの強い圧力’は一つの重要な条件と言えそうである。なぜなら、強い株主は配当や時価総額の増大、資本効率の向上、またリストラの断行など、様々な要求をもって経営者がクリアすべきハードルを常に上げ

続ける存在であり、欧米企業においては、(弁護士と並んで) 経営コンサルタントがそうした株主圧力から経営陣を保護する‘有能な番犬’として機能することが期待されるからである。しかしながら、株主の圧力が相対的に弱く、また通常トップ主導による組織のリストラクチャリング(雇用リストラなど)がけして容易だとは言えない日本企業において、コンサルタントにできることは基本的な仮説検証や業務の「見える化」に限定されてしまう。しかし、自前でもある程度こなせる業務サポート+アルファに留まるコンサルティング・サービスは、日本企業にとって相対的に‘割高’となり、結果「コンサルには、買うほどの価値がない」と見なされる可能性が高い。ゆえに、(組織が未確立な成長途上の企業はともかく) それなりの能力と経験の蓄積を持つ成熟した大企業においては、経営コンサルタントの(真に有効な)出番はむしろ少ないと言わざるをえない(中村, 2015: 5-6; 53-54)。

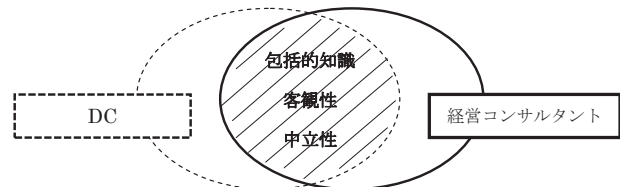
われわれにとって、自身のコンサルタント経験に基づくこうした中村(2015)の指摘は、問題の構図を象徴的に見せてくれる、大変興味深いものであった<sup>4</sup>。そして重要なことは、これらの「日本の特性」がわれわれの導き出した経営コンサルタントの‘特性’の効果を(直接的あるいは間接的に)弱める働きを持つことが想定される点にある。すなわち、非トップダウン型の集団経営における「強いリーダーの不在」は、経営コンサルタント最大の武器である「知的な情報処理」能力を反映した戦略提案の実行・貫徹を(組織の抵抗を許すことによって)妨げる要因となりうる。そして、一方の株主圧力の弱さは、時に非合理的な「内輪の論理」の存在・存続を許すことによって‘客観性’や‘中立性’に基づく合理的な経営判断とその実行を妨げるものとなることが予想されるのである<sup>5</sup>。

#### 4. 思考実験: 「DCとは経営コンサルタントである!？」

われわれは前章において、(基本的には一流の) 経営コンサルタントによる機能的特性を抽出し、また典型的な日本企業との相性の悪さとその理由について言及した。続く本章では、いよいよ「DCとは経営コンサルタント(のようなもの)である」というメタファー表現を前提とした思考実験を行う。そこでは、DCがあくまで(経営者個人あるいは組織による)‘内部的’な能力と想定されることを考慮し、経営コンサルタン

トの外形的特性であるアウトソーシング機能は一旦念頭から外し、むしろその機能的特性、すなわち「包括的知識」、「客観性」、「中立性」に焦点化する形で、DCに関する新たな理解の導出を試みる(Fig.4 参照)。

Fig.4 DCは経営コンサルタントである!?



(出所) 筆者作成。

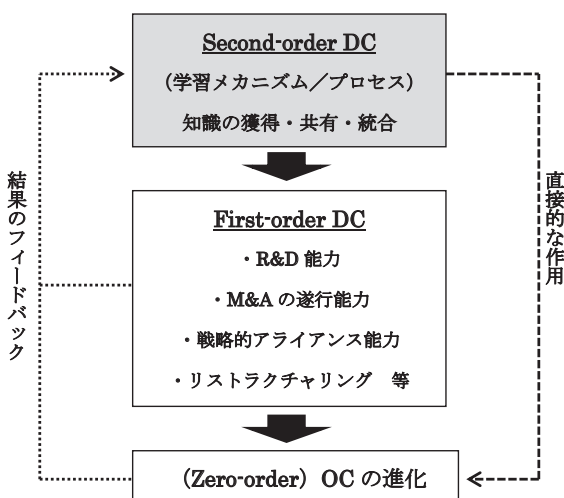
##### (1) 包括的な知識とDC

たとえばDC論の第一人者であるTeece(2016)は、通常能力としてのOCが「ものごとを正しく行うこと(doing things right)」に関わるのに対して、DCが「正しいことを行うこと(doing right things)」に関わっていると折に触れて主張してきた。そして、それを認めるならばDCは、OC(のコンフィギュレーション)の変化が質・量ともに正しい選択であることを正当化し、またそれを保証する‘根拠’を導く能力であると規定することができよう。また、Winter(2003)が言うように、DCのアウトプットが、アドホックな行為や単なる幸運の結果と区別される、あくまで‘意図的’な戦略的变化であるとするならば、その正当性ないし説得力ある根拠の存在は、DCの行使において必要不可欠な条件となりえよう。そして、その点でDCは、自らの提案を購入してもらうために「顧客を説得する」必要のある経営コンサルタント(の提案)と何ら変わるものではない。とすれば、DCにとって「正しいこと」(である可能性が高いこと)を確定するための(優れた分析力や経験に基づく)「包括的な知識」の保有は、むしろ自明の前提とすら言えるものとなるだろう。

そして実際、DC論の中にはいわゆる「知識マネジメント」や「(組織の)学習メカニズム」をその中核に置く(DCにとって「知識」が最重要であることを強調する)主張がその発足当初から一貫して存在してきた。たとえば前出のZollo and Winter(2002)は、OCを改変する体系的な方法としての「学習された安定した集合的活動のパターン」とDCを定義しているが、さらに彼らはそうしたDCが「(組織的な)学習メカニズム」によって生み出されるものであるとし、その‘学習メカニズム’自体をより高次の能力としての「第二次(the second-order)DC」と規定してい

る (Zollo and Winter, 2002 : 340). すなわち, この「第二次DC」は, 既存の, 日常的業務を行うゼロ・レベル (the zero-order) の能力としてのOCの変化, およびOCに直接的に作用してその変化を試みる (時にOCと不可分で, またきわめて多様な形態をもって論じられる) R&DやM&A, アライアンス等の遂行能力としての「第一次 (the first-order) DC」の行使が「正しい」選択であることをまさに正当化し, また (蓋然的に) 保証する根拠を与える, ある意味「究極のメタ能力」として位置づけられるのである (Fig.5 参照)<sup>6</sup>.

Fig.5 第二次のダイナミック・ケイパビリティの構図



(出所) Zollo & Winter (2002), p.340.掲載図を参考に一部修正して筆者作成.

こうしたDCの中核的要素として「学習メカニズム」を位置づける「第二次DC」のアイデアは, その後もEasterby-Smith and Prieto (2008) を筆頭とするDCと知識マネジメントを結び付けようとする多くの研究によって(事実上) 追認されてきている (e.g., Cepeda and Vera, 2007; Easterby-Smith and Prieto, 2008 ; Pandza and Thorpe, 2009 ; Kianto and Ritala, 2010 ; Schilke, 2014 )<sup>7</sup>. そして, これらの見解に共通するのは, 「企業が知ることは, 為しうることを変化させる」という信念であり, そうした意味で「DCが企業の知識資源とルーティンを再構成することによって, 組織メンバーが物事を為す方法を変える」ことができるという確信なのである (Cepeda and Vera, 2007:430).

## (2) 客観性/中立性とDC

価値源泉としての「客観性」については, (経営コ

ンサルタントとは異なって) DCが基本的にアウトソーシング可能な存在ではなく組織内部に埋め込まれた能力であることを前提とするならば, その十分な発揮・活用は難しいと考えるべきであろう. しかし一方で, DCがメタ能力としてOCを正しく適切に変化させるために, むしろ (内輪の, 時に歪んだ視点を排した) 「客観的視点」を持つことは, 実は必要不可欠な要件であるとも言える. そして実際, DCを組織の軌道依存性や慣性に基づく環境 (変化) への不適合, 典型的には「コア能力のリジディティ化」や「能力 (あるいは成功) の罫」といった問題を乗り越える一つの有益な解として位置づける見解は決して少なくないのである (e.g., O' Reilly III and Tushman, 2008).

また, 「中立性」という特性は, (「客観性」のケースと同様に) 「外部の第三者」という立場, それ自体が不可欠な条件と言えそうであるが, しかし一方でそれが実現する, 分権的な諸部門間での (さらには組織の境界を越える) 横断的なコミュニケーションや調整の促進, また部門間の「連携」が生み出すイノベーションや事業創造という目的 (ないし結果) についてはDCもそれを共有していると考えべきだろう. たとえば, Teece (1997) によるDCの定義にある「内外能力の統合」, またTeece (2016) が「感知」, 「捕捉」と並ぶDCのミクロ的基礎の一つとして掲げる「資源のコーディネーションと再構成」は, まさにそうした「コミュニケーションと調整」(とその効果) を含意したものだと言っている. また, DCの中核に知識マネジメントを位置づけるKianto and Ritala (2010) は, DCの構成要素の一つに「連結性 (connectivity)」をあげ, 組織は, 幅広く多様な接続を活用できること, また新しい接続の形成が可能であることによって新知識や新能力を次々と形成し, 真に自身を更新することができる主張している (94). そして, こうした「連結性」とその成果を実現する上で, 業務内容が異質でその利害も多様な部門間を適切に仲介することのできる (まさに経営コンサルタントがその「立ち位置」によって演じることができる) 「中立的な媒介者」の存在 (ないし機能) は, DCの遂行においてもきわめて大きな価値を持つことが想定されるのである.

以上, われわれは「DCは経営コンサルタント (のようなもの) である」というメタファー表現に基づき, (優れた) 経営コンサルタントの主要な機能的特性としての「包括的な知識」「客観性」「中立性」といった要素が (すべてとは言えないが一部の有力な) 既存の



DC論による裏付けをもって、DCの主要な‘特性’としても適用可能であることを論証しようと試みてきた。その結果として、われわれは本稿の仮説としての‘DC≒経営コンサルタント’というメタファーに一定の妥当性と説得力があるという思いを改めて強くしている。

しかしながら、一方でここに示されたタイプのDCが、実は企業組織にとって獲得・維持することが難しい、「かなり得がたい能力」であるに違いないという確信をも同時に得ている。なぜなら、包括的な知識の蓄積はもとより、変化を前提とした学習、そして客観性・中立性の維持・遂行は、(経営者)個人にとっても、あるいは組織にとっても、決して容易なこととは思われないからである。しかし、だからこそ、価値の源泉(機能的特性)を同じくする(戦略系)経営コンサルタントという職種が存在し続け、また一流のそれは非常に高額の対価を顧客企業に求めることができるのであろう。そしてこの仮想的な事実は、企業組織がDCの獲得・保有のために(金銭的対価に限られない)相応のコスト負担を覚悟しなければならない一方で、求められる機能を十分に満たす、真に優れたDCを構築できた暁には、「一流のコンサルタントが行う一流の仕事」に匹敵する大きな価値を享受するであろうことを示唆しているのである。

## 5. おわりに

われわれは、DC論の急速な拡大と(特にDCの概念規定に関する)少なからぬ混乱が共存する現状を前に、新たな形のDCの理解を目指した一つの企てとして、「DCは経営コンサルタント(のようなもの)である」という仮説的言明に集約された「メタファー的思考」に基づく思考実験を試みてきた。そしてその重要な帰結として、(優れた)経営コンサルタントとDCが共有する‘機能的特性(要件)’を見出すに至った。現時点において、われわれはこうした本稿の成果が一定の説得力を持つものであり、それが(少なくともわれわれ自身の)今後のDC研究を進める上での重要な参照点になりうると考えている。

しかしながら、一方で本稿は(特に経営コンサルタントに関して)限られた情報に基づき(かなり偏っているかもしれない)われわれ独自の視点から行った、あくまでも一つの思考上の‘実験’に過ぎない。ゆえに、中にはあまりに都合のよい、強引な解釈や論理展開、あるいは論理の欠落等が少なからず存在するであろうことは十分に自覚しているつもりである。特に、

経営コンサルタントとDCの特徴的な類似点の一つとして挙げた「日本企業との相性(の悪さ)」の問題に関して、本稿ではDCと日本的な企業経営との関係に直接(詳細に)言及することはできなかった。たとえば「DCは欧米流のトップダウン型で株主主導の経営においてよりよく機能する(ゆえに日本企業では機能しにくい)」といった命題は果たして成立しうるのだろうか。これは、DCといわゆる‘コーポレート・ガバナンス’の関係性の問題であり、今後われわれが取り組むべき最重要課題の一つであると考えている<sup>8</sup>。

また、そもそもわれわれが採用した「DCは経営コンサルタントである(DC≒経営コンサルタント)」という命題は、一部の特定の要素への焦点化から創造的な解釈(飛躍)を伴って引き出された‘仮構’の上に成り立つものであるにすぎない。ゆえに、あらゆるメタファー的思考が表現としての‘もっともらしさ’、すなわちその説得力を客観的視点に基づく「批判的思考」によってためされる責務を負う(楠見, 2007: 557)のと同様に、われわれの思考実験の成果(機能的特性)もその説得力について今後十分に精査していく必要がある。

そして、さらなるDC研究の展開(今後の研究課題)として、われわれはWinter and Zollo (2002)による「第二次DC」のアイデアに特に注目している。すなわち、(組織の)学習メカニズムを中核に置く、この「第二次DC」のアイデアは(すでに前章でその一端を明らかにしたように)われわれの提示した「機能的特性」に基づくDC像に最もよく合致するものであると同時に、(戦略的変化に伴う)より具体的な知識マネジメントと学習メカニズムに関する企業実践(企業が実際に行っていること)への注目を引き出すことによって、(過度の曖昧さが指摘されてきた)DCの‘実体化’を推し進めることを可能とする(Zollo and Winter, 2002: 346; Cepeda and Vera, 2007: 435)。それはおそらく、われわれの今回の思考実験の成果の‘もっともらしさ’を企業組織の‘現実’を通して精査する‘格好の場’を提供するものとなりうるだろう。そして、こうした「第二次DC」の追究こそが、DC論全体の要となる‘究極的なメタ能力’の存在とその内実を浮かび上がらせることによって、(典型的には「第一次DC」の形態と解釈の過度な多様性がもたらす混乱を越えて)DC論に一定の‘秩序(構造化)’をもたらすことを可能にする、とわれわれは考えている。

<sup>1</sup> ここでは、すでに日常的な表現となっている「議論の土台」や「議論を組み立てる」といった表現が「議論=建築物」いうメタファーに起源を持つことを指摘すれば十分であろう。ちなみにこうした、すでにその「起源」との結びつきが失われた表現は「死んだメタファー」などと呼ばれる。

<sup>2</sup> 本稿における「経営コンサルタント」に関する記述は、主にここに掲載した文献に基づいている。資料的にかなり少ないと言えるが、その現実的な理由として、彼らが使用するコンサルタント的思考法やフレームワークに関してはおびただしい数の文献が存在する一方で、「コンサルタントという存在」そのものを客観的／反省的に論じたものが予想以上に少ないという限界に直面せざるをえなかったことがある。また、これらの文献資料に基づく経営コンサルタントの「機能的特性」の抽出に関しては、厳密な方法論等が背景としてあるわけではなく、われわれの主観的な解釈と判断がある程度反映されたものになっていることをあらかじめお断りしておく。

<sup>3</sup> IDCジャパン社によるプレス・リリース（2016年6月8日付）によれば、2015年度の日本の国内コンサルティング・サービス市場規模は6,463億円（前年比6.3%増）であり、今後もIT関連コンサルティングを中心とした持続的な成長が予測されている。また、現在の市場規模は、2007年数値のほぼ3倍に達しており、全体として拡大傾向にあることは間違いない。しかしながら現時点においてすら、やはりGDP比等に基づく国際比較で米独市場に大きく見劣りする状況が大きく変わったとは言えないだろう。

<sup>4</sup> ただし、こうした中村（2015）の見解は、「日本企業の問題性を指摘する」といったスタンスではなく、あくまで「中立的」な立場から述べられたものであり、欧米型の戦略系コンサルティング・サービス（の日本企業への導入）に関してはむしろやや批判的な見方をしている点は指摘しておきたい。その点はわれわれも同様であり、ここでの記述は「日本的」な企業経営の在り方が一方的に誤りで、トップダウン型で株主主導の（欧米的）経営がすべての面で優越するといったことを示唆しているわけではなく、あくまで中立的な視点にたつて両者の「相性（の悪さ）の問題」を指摘しているに過ぎない。

<sup>5</sup> ただし、株主圧力の弱さは経営における客観性（および「第三者的な立場」に基づく中立性）の無さを必然的に生み出す条件とは言えないだろう。たとえば、

日本の企業社会について指摘されることの多かった（寡占的な）業界内の強い競争圧力の存在は、（安易な「内輪の論理」の適用を許さない）経営に一定の規律ないし緊張感をもたらす効果があったとも考えられる。<sup>6</sup> ここでの「究極的」なメタ能力」という表現は、第二次DCが企業組織の選択の正しさを完全な形で（100%）保証することを意味しないことは十分に強調しておきたい。すなわち、それは意図的な変化にまつわる判断（の根拠）をそれ以上（究極的に）遡ることができないことを意味しており、また優れた（第二次）DCの保有が、あくまで正しい選択を行う確率を高める（蓋然的に保証する）ものであるに過ぎないことを示している。

<sup>7</sup> 中でもShilke（2014）が「第二次DC」というアイデアの意義を特に強調しており、それがNonaka（1994）の「知識スパイラル」の議論やArgyris and Schön（1978）の「ダブル・ループ学習」などのメタ的機制をもった知識創造／学習のコンセプトと強く関連していることを指摘している（Schilke, 2014: 369）。また、そうした意味で野中（2016）が自身の「知識創造の理論」をベースとした「知的機動力」に関する論考において、それが（明確な「知識観」に欠けるTeece流のDCと異なる基盤をもつ）Winterの「ルーティン」を基盤とした（DCの）議論と接続可能であることを指摘している点は非常に興味深くまた示唆的であると言えるだろう（野中, 2016:70）。

<sup>8</sup> こうしたコーポレート・ガバナンスとの関連で言えば、実はわれわれが抽出した経営コンサルタントの「機能的特性」はDCと共に（場合によってはそれ以上に）、近年我が国のガバナンス改革の目玉として導入が進められてきた「（独立）社外取締役」に求められる条件にも当てはまりうるものである。すなわち、社外取締役は、会社経営に参画するに値する十分な見識（包括的な知識）を持ち、しがらみのない（独立した）外部の第三者としての客観的な視点から提案を行い、また時に（やや過大な期待と言えるが）部門間の調整を行う「中立的」な「良きファシリテーター」として振舞うことが期待される。本稿では、論旨が過度に複雑になることを避けるため、ガバナンスの問題にはあえて深入りしなかったが、われわれが注目する「究極のメタ能力」としての「第二次DC」の特性から言っても、「DCとガバナンスとの関係」というテーマは避けて通ることのできない重要課題であると認識している。

(主要参考文献)

- 1) 安藤佳則・山本真司 (2011) 『1秒でわかる! コンサルティング業界ハンドブック』 東洋経済新報社.
- 2) Arend, Richard J. and Phillip Bromiley (2009), Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone?, *Strategic Organization*, Vol.7 No.1. (75-90.)
- 3) Argyris, Chris and Donald. A. Schön, (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 4) Cepeda, Gabriel and Dusya Vera (2007), Dynamic Capabilities and Operational Capabilities: A Knowledge Management Perspective, *Journal of Business Research*, Vol.60. (426-437.)
- 5) Di Stefano, Giada, Peteraf, Margaret and Gianmario Verona (2010), Dynamic Capabilities Deconstructed: A Bibliographic Investigation into the Origins, Development, and Future Directions of the Research Domain, *Industrial and Corporate Change*, Vol.19 No.4. (1187-1204.)
- 6) Easterby-Smith, Mark and Isabel M. Prieto (2008), Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning, *British Journal of Management*, Vol.19. (235-249.)
- 7) Easterby-Smith, Mark, Marjorie A. Lyles and Margaret A. Peteraf (2009), Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions, *British Journal of Management*, Vol.20. (S1-S8.)
- 8) Eisenhardt, Kathleen M. and Jeffrey A. Martin (2000), Dynamic Capabilities: What are They?, *Strategic Management Journal*, Vol.21. (1105-1121.)
- 9) 波頭亮・富山和彦 (2011) 『プロフェッショナル・コンサルティング』 東洋経済新報社.
- 10) Helfat, Constance E, Sidney Finkelstein, Will Mitchell, Margaret A. Peteraf, Harbir Singh, David J. Teece and Sidney G. Winter (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishers Limited, Oxford. (谷口和弘・蜂巢 旭・川西章宏『ダイナミックケイパビリティ: 組織の戦略変化』 勁草書房, 2010年.)
- 11) 堀 紘一 (2011) 『コンサルティングとは何か』 PHPビジネス新書.
- 12) 石坂庸祐 (2003) 「戦略形成とメタファー: 戦略: [絶えざる自己言及] の試みとして」『九州共立大学経済学部紀要』 第91号. (1-19.)
- 13) Kianto, Aino and Paavo Ritala (2010), Knowledge-Based Perspective on Dynamic Capabilities, in Stuart Wall, Carsten Zimmermann, Ronald Klingebiel and Dieter Lange (eds.), *Strategic Reconfigurations: Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-Based Industries*, Edward Elgar. (86-104.)
- 14) 楠見孝 (2011) 「メタファー的思考と批判的志向: レトリックと認知心理学の観点から」『日本認知言語学会論文集』, Vol.11. (551-558.)
- 15) Lakoff, George and Mark Johnson (1980), *Metaphors We Live By*, The University of Chicago Press. (渡部昇一・楠瀬淳三・下谷和幸 訳『レトリックと人生』 大修館書店, 1986年.)
- 16) Morgan, Gareth (1998), *Images of Organization :The Executive Edition*, Sage Publications.
- 17) 中村和己 (2015年) 『コンサルは会社の害毒である』 角川新書.
- 18) 並木裕太 (2015) 『コンサル100年史』 デイスクヴァー・トゥエンティワン.
- 19) Nonaka, Ikujiro (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, Vol.5 No.1. (14- 37.)
- 20) 野中郁次郎 (2016) 「知的機動力を錬磨する: 暗黙知, 相互主観性, 自律分散リーダーシップ」『一橋ビジネスレビュー』 Winter. (68-85.)
- 21) O'Reilly III, Charles A. and Michael L. Tushman (2008), 'Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma', in B.Staw and A.Brief (eds). *Research in Organizational Behavior*. Vol.28, JAI Press, Greenwich, CT. (185-206.)
- 22) Pandza, Krsto and Richard Thorpe (2009), Creative Search and Strategic Sense-making: Missing Dimensions in the Concept of Dynamic Capabilities, *British Journal of Management*, Vol.20. (S118 - S131.)
- 23) Schilke, Oliver (2014), Second-Order Dynamic Capabilities: How Do They Matter, *Academy of Management Perspectives*, Vol.28 No.4. (368-380.)
- 24) 神川貴実彦 編 (2008) 『コンサルティングの基本: この1冊ですべてわかる』 日本実業出版社.

- 
- 25) Teece, David J. (2009), *Dynamic Capabilities & Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・ステラ・S・チャン 訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略：イノベーションを創発し，成長を加速させる力』ダイヤモンド社，2013年.)
- 26) Teece, David J., Pisano, Gary and Amy Shuen (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No7. (509-533.)
- 27) Teece, David J. (2012), Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action, *Journal of Management Studies*, Vol.49 No.8. (1395-1401.)
- 28) Teece, David J. (2016), Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) Firm, *European Economic Review*, Vol.86. (202-216.)
- 29) 利沢行夫 (1985) 『戦略としての隠喩』中教出版.
- 30) Winter, Sidney G. (2003), Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol.24. (991-995.)
- 31) Zollo, Maurizio and Winter, Sidney G. (2002), Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, Vol.13 No3. (339-351.)

Received date 2017年1月10日