

Rumelt戦略論を読む：
ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークへの示唆を求めて

石坂 庸祐*

**A study on Rumelt's Theory of Strategy : Exploring implications
for Teece's Version of Dynamic Capability Framework**

Yosuke ISHIZAKA*

Abstract

This paper discusses the theory of strategy developed by Richard P. Rumelt in ‘Good Strategy Bad Strategy’ (2011) and ‘The Crux of Strategy’ (2022), and the close relationship that exists between Rumelt's theory and David J. Teece's Dynamic Capability Framework (DCF) to derive useful suggestions for the future development of Teece's version of DCF. Rumelt's theory, which regards strategy as “challenge” and “creation,” is characterized by its “denial of evolutionary views” and “emphasis on entrepreneurial leadership.” This is consistent with the characteristics of the “design school” as described by Mintzberg et al. (1989). And we can find similar characteristics in Teece's standpoint, which claims a high degree of consistency and structural congruence between Rumelt's theory and his own DCF. Therefore, in accordance with Mintzberg's view, we assume that the scope (niche) in which the design school (≒Rumelt's theory) is most effective is also applicable to Teece's DCF. Based on this background, we propose that the scale (unit) of “business model (innovation)” as an activity system that can be directly designed and controlled by entrepreneurial management is the “niche” that can best utilize the main implications of Teece's version of DCF.

1. はじめに

本稿は、世界的な戦略論の泰斗、Richard P. Rumeltが『良い戦略、悪い戦略 (Good Strategy Bad Strategy)』(2011)、そして『戦略の要諦 (The Crux)』(2022) という近著において展開した独自の戦略論、及びそこで示された‘戦略観 (本質的特性)’と企業組織の戦略的変化を司る能力について論じる「ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク (DCF)」, 特にその創始者でもあるDavid J. Teece (e.g. 1997) 版のDCFの間に存在する‘特有の関係性’についての考察を通じて、今後の (Teece版) DCFの展開に関する有力な示唆 (方向性) を導出することを目的としている¹。

本来、世界的にも著名な戦略研究者であるRumeltによる戦略論は、昨今のますます不確実性/複雑性を増す企業環境の下で、それ自体が大いに注目に値する (単独で扱うべき) ものであり、実際われわれ自身もそれに学べることは非常に多いと感じている。しかしながら、われわれが本稿において注目するのは、むしろその戦略観を支えるより本質的な特性ないし志向性の部分であり、それはRumelt戦略論そのものをあえて「相対化」する、つまり多様な戦略観の中の特定の一つとしてその本性を理解することを可能にするものである。そして、このRumelt戦略論はTeeceによって自身のDCFときわめて整合的で、その機能遂行において必要不可欠な構成要素の一つであり、さらにはその主張において重要な‘構造的-一致’を示すものであるとされる (e.g. Teece, 2022a)。ゆえに、われわれは (かなり変則的かつ迂遠的な試みであることを承知しつつ)、Rumelt戦略論の要点ならびにその戦略論上の‘立ち位置’ (志向性) を明らかにすることによって、「間接的なかたち」で (はあるが) Teece版DCFの本質 (的特性) を浮き彫りにし、そして常々その展開が拡散的で確固とした (共有された) 基盤が曖昧な状況が指摘されるDCF、特にその一つの有効なバージョンである (一方で、実はそれ自体が拡散的な傾向を示すように見える「ビジネススクールにおける教育の包括的なパラダイムとしてのDC」 (e.g. Teece, 2022b:125) という‘壮大な構想’の下にある) Teece流の立論に一定の制約を与えることになると考えた次第である。

以下、われわれはTeece (2012; 2014; 2018b) の一連の主張をベースとして、Rumelt戦略論とTeece版DCFの間の‘特有の関係性’について、まずは概略的に提示する。続いて、一方のRumelt戦略論 (2011 /

2022) について、そこに示された「課題解決」および「創造 (物)」としての戦略という彼の戦略観について、その主張の‘要諦’を確認していく。さらに続いて、Rumelt (2011, 2022) を含む彼の功績の批評 (戦略論上の貢献と若干の問題点の指摘) を直接的に行っているTeece (2022) に基づき、再度その‘特有の関係性’に言及し、特にその主張における顕著な‘構造的-一致’について明らかにする。その後、Rumelt戦略論の主張を‘相対化’する (より高次の) 視点としてMintzberg et al (1989) の見解を導入し、Rumeltの戦略観がいわゆる「デザイン・スクール (一部、アントレプレナー・スクール)」の特徴を顕著に反映したものであり、またそれが最も活かされるであろう適用範囲 (ニッチ) についての示唆 (Mintzbergの‘啓示’) について確認する。そして最終的に、Rumelt戦略論とTeece版DCFの非常に密な‘特有の関係性’ゆえに、いわゆる‘Mintzbergの啓示’が基本的にはTeece版DCFにも十分にあてはまりうるとの想定の下、企業家 (的経営者) の手によってかなり直接的にデザイン/コントロール可能な (範囲に限定された) ‘活動システム’としての「ビジネスモデル (イノベーション)」というスケール (単位) がTeece版DCFの主要な含意を最も活かせる‘ニッチ’であるとする提言を行う。

2. Rumelt戦略論とTeece版DCF: ‘特有の関係性’について

本稿では、Rumeltがその近著 (2011 / 2022) において展開した独自の戦略論を取り上げている。Rumeltは、多角化のタイプと収益性の関係を明らかにした‘Diversification Strategy and Profitability’ (1974) やLippmanとの共著 (1982) で特定した「因果的曖昧性 (causal ambiguity)」を含む (差別化による競争排除の源泉となりうる) 多様な「隔離メカニズム (isolation mechanism)」の存在を明らかにした‘Towards a strategic theory of the firm (1984)」、そして企業が獲得する経済的レント (あるいは優位) の差異が (産業レベルより) 企業レベルの要因によってより影響されうることを示した‘How Much Does Industry Matter?’ (1991) 等、戦略論上の画期的な業績を残してきた経営学の泰斗と言うべき存在である。そして、企業組織が高度な複雑性と不確実性にさらされ、それに対応すべき「戦略 (を持つこと)」の意義ないし重要性が問われ続ける昨今の状況において、世界的にも著名な戦略研究者である同氏の‘戦略観’は、

それ自体が注目に値するものである。

しかしながら、われわれが今回Rumelt戦略論に注目する理由は、(そうした至極まっとうな理由に加えて)むしろ変則的かつ迂遠的なものでもある。それは、Rumelt戦略論の理解を通じて、高度に複雑で不確実な企業環境下において企業組織の戦略的变化を司る能力としてのDC、特にその第一人者であり主要論者の一人であるTeeceによるDC論への有効な示唆を得ることである。そして、このようなかなり「まわりくどい」試みをわれわれに着想させたのは、以下のような両者に「特有の関係性」による。

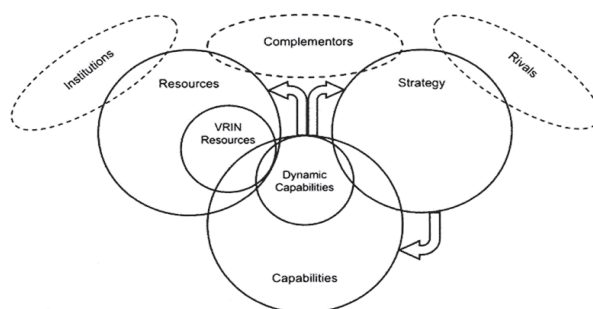
とは言え、まずRumelt側からTeeceへの言及は、実はそれほど多くはない。ただし、(次章で紹介する)Rumelt (2011) では、自身のアイデアに関する批判的検討あるいは新たな刺激(アドバイス)を求めるときに彼の頭の中で開催される「バーチャル賢人会議」なるものにおいて、長年の同僚であり友人でもあるTeeceは(Rumeltの恩師である)ブルース・スコット教授、アルフレッド・D・チャンドラー教授、そしてスティーブ・ジョブスと共に「賢人」の一人として召喚されるという。そして、たとえば「ティースとジョブスの示唆に富んだアドバイスを聞きながら、良い戦略とは「一点豪華主義」なのだと思ひ出す。彼らは妥協よりも一点集中を選び、万人のための一般解は選ばない」(Rumelt, 2011 [邦訳] 2012 : 359—360.)などと語っている。このようにRumelt側からTeeceへのアプローチはやや間接的なかたちのものであるが、少なくともその知見の重要性/卓越性を大いに認めていることがわかる。

一方、逆にTeece側からRumelt戦略論への言及はかなり頻繁であり、むしろTeece自身の展開するDCFにおける重要かつ不可欠な構成要素として(特にRumelt (2011) の発刊以降)位置付けられている(Teece, 2012 ; Teece, 2014 ; Teece Peteraf and Leih, 2016 ; Teece, 2018b)²。Teeceによれば、企業組織の生存と成長、あるいは持続的競争優位の達成のためには、自身の主張するDCだけでなく(それを活かすためにも)、併せて「良い戦略」の存在が不可欠となる(逆に言えば、DCは「悪い戦略」によってその有効性が損なわれる可能性がある)。曰く、「DCが良い戦略と結びつけられることによって、企業は適切な製品を作り、適切な市場に的を絞ることができるのであり、一方で戦略は、DCなくしてその実現は困難である」(Teece, 2012 [邦訳] 2019 : 115)。つまり、DCと(良い)戦略は互いを必要とする「相補的な関係」

にあることが強調されるのである。

また、さらにTeece (2014 ; 2018b) は、その不可欠な構成要素として「(VRIN) 資源」を加えた資源—DC—戦略を核とする「応用システム理論」としてのDCFを提案するに至っている(図1参照)。曰く、「DCは、単独では機能しない。それは、競争優位をもたらすように効果的に戦略と結びつけられなければならない。(中略) 組織ケイパビリティが企業パフォーマンスを決定づける。そのケイパビリティは、VRIN資源によって形成され強化される。また、強いDCは、強いパフォーマンスをもたらすために、良い戦略と統合されなければならない。要するに、強いDC、VRIN資源、そして良い戦略が共存すること、これが長期にわたる企業の財務的成功にとって必要十分条件なのである」(Teece, 2014 [邦訳] 2019 : 136—137.)。

(図1) DCFを構成する主要な要素



※破線は企業にとって外部に位置することを示す。
矢印は主要な影響力を示す。

※VRINはValuable (価値ある), Rare (希少な), Imperfectly Imitable(不完全な模倣可能性), そしてNon-Substitutable (非代替性) を意味する。
(出所) Teece (2018b) p.363.より引用。

以上のように、Teece版DCFにおいて、「(良い) 戦略」の存在は企業成果(持続的な競争優位)の獲得に貢献する必要不可欠であり重要な要素としての位置づけを与えられている。そして何より重要なことは、Teeceが「戦略」を俎上に載せる際に常に言及され、その前提となるのがRumeltによる「利害の大きい課題に対応する、首尾一貫した一連の分析、概念、方針、議論、行動」(Rumelt, 2011, p.6)という定義だということである。それでは、続いてそのRumeltの戦略観の詳細について確認していこう。

3. Rumelt戦略論の「要諦」

Rumeltは、近著（2011 / 2022）において戦略に関する「誤った考え方」とそれに基づく「悪い戦略」がはびこる昨今の状況を憂い、「良い戦略」＝「戦略の本来あるべき姿」を取り戻すべきことを強く主張している。そこには、彼自身が実際に関わった諸（企業）組織へのコンサルティングを含む実に多様な戦略事例が取り上げられていると共に、Rumelt自身の戦略観が色濃く反映されている。なお、両著作には10年程の期間の開きがあるものの、その主張（の本質的部分）に大きな変更は見られず、むしろ強く一貫したものであると言いうる。

(1)「課題解決」としての戦略

まず、Rumelt（2011, 2022）の大前提と言いうるのが「課題解決(challenge)」としての戦略という戦略観である。Rumeltにとって戦略は「問題解決の特殊な形」として捉えられるべきものであり、「組織の命運を決するような重大かつ困難な課題（または見逃してはならない重大な機会）を解決（あるいは捕捉）するために設計された方針と行動計画の組み合わせ」を意味する（Rumelt, 2022 [邦訳] 2023 : 26）³。そして、こうした意味での（良い）戦略は、十分な根拠に立脚した論理構造＝「カーネル（核）」を持っており、それは「診断」「基本方針」「行動」の3つの要素によって構成される。すなわち、状況の診断が行われ、その診断によって明らかとなった課題に取り組むための基本方針が示され、その基本方針を実行するために設計された一貫性のある行動が実行される（Rumelt, 2011 [邦訳] 2012 : 108—110.）。

ゆえに戦略は、まず（状況の診断によって）組織が直面する課題を特定し理解するところからスタートする。その課題は、競争状況を含む外部環境あるいは組織の内的要因のどちらに起因するものであれ、組織の命運を左右する「決定的」なものであると同時に「現実的に解決可能」な最重要ポイントにフォーカスされたものでなければならない（Rumelt, 2022 [邦訳] 2023 : 26）。すなわち戦略策定においては、無用な資源投入の分散を招くことなく、むしろ資源や行動の効果を大きく高めるテコ（レバレッジ）の支点となりうる最重要ポイントに焦点化すると共に、その課題が現実離れた夢想的な代物でない、手持ちのリソースで対応可能なものであることを厳しく問う姿勢が必要となる（Rumelt, 2011 [邦訳] 2012 : 118, 135 ; Rumelt,

2022 [邦訳] 2023 : 113)⁴。

続いて、特定された課題に取り組む「基本方針の策定」へと移行する。その際、特に強調されるのが「良い戦略には採るべき行動の指針、つまり「今何をすべきか」が実現可能な形で具体的に示されていること」である（Rumelt, 2011 [邦訳] 2012 : 10—11.）。Rumeltによれば、多くの組織で長期目標やビジョンを戦略と呼び、その実現に至るプロセス／手段を示す具体的な行動や実行を切り離してしまっている。また、多すぎる（時に矛盾した）目標が設定される一方で、行動につながる指針は少ないか、まったくないケースが多い（Rumelt, 2011 [邦訳] 2012 : 55）。しかし、「野心や願望や価値観は、何をすべきかを教えてはくれない」し、「戦略的選択を経済的成功あるいは他の基準に基づく成功に直結させてくれるような魔法の装置は存在しない。よって、目標を立ててそこから戦略に後戻りしてうまくいく可能性はゼロである」（Rumelt, 2022 [邦訳] 2023 : 376—377.）。ゆえに、「戦略は組織が直面する課題から始まるのであって先に最終到達地点としての目標を設定するのは順序があべこべ」なのである（Rumelt, 2022 [邦訳] 2023 : 18—19.）。

また、定期的実施される「戦略プランニング」も戦略とは区別されるべきものである。そうした試みは、現実には一種の予算計画（財務指標の予想と予算の割り当て）の策定になりがちで、それは「真の重要課題」に取り組むものではない。そこでは幅広い問題が扱われることがあっても、組織が「より上を目指す道筋」をつけるための絶好の機会やそれを妨げる障害物が具体的に扱われることは少なく、そもそも機会や障害物、そして重要な変化は年一回定期的にセットになってやってくるわけではない。つまり、「戦略策定は時に応じて必要になるものであって、毎年機械的に行う性格のものではない」のである（Rumelt, 2011 [邦訳] 2012 : 74; Rumelt, 2022 [邦訳] 2023 : 441)⁵。

そして、良い診断と基本方針によって導かれる行動は、「矛盾や対立がなく一貫したもの」となるべきである。すなわち、利害関係者間の衝突や場当たりの妥協によって本当に取り組むべき課題（最重要ポイント）から逸脱することなく、資源の配分と具体的な行動計画、実際の行動が見事に噛み合い、またそれがもたらす要素間の調和／一貫性（が生む相乗効果）それ自体が（システムの複雑性による模倣の困難さによって）競争上の優位実現に貢献しうる（Rumelt, 2011 [邦訳] 2012 : 127—129. ; Rumelt, 2022 [邦訳] 2023 : 196—197.）。

以上の戦略のカーネルが示す諸条件を満たすものが Rumelt にとっての「良い戦略」、すなわち「戦略の本来的べき姿」ということになる。とはいえ、そうした意味での「良い戦略」は現実にはめったに目にすることはできず、それとは真逆の「悪い戦略」が幅を利かせている現実がある (Rumelt, 2011 [邦訳] 2012: 8)。しかし、戦略とはけして空疎な、具体性に欠けるビジョンや長期目的、あるいは重要な問題とは無関係の／実現不可能な数値目標の羅列といった野心や願望を満たしてくれる「魔法」のようなものではない (Rumelt, 2022 [邦訳] 2023: 19-20)。それは、あくまで「ある状況に作用する要因を診断・分析し、どう取り組むかに関する論理的な主張でなければならない」 (Rumelt, 2022 [邦訳] 2023: 392)。そして Rumelt 曰く、戦略 (策定) に従事するという事は、組織の命運を左右するような、不定期に遭遇しうる難局の打開、あるいは好機の捕捉を実現すべく取り組むことを要求される「困難に次々に遭遇しては打ち勝って前へ進む (長い) 旅」のようなものなのである (Rumelt, 2022 [邦訳] 2023: 89-90)。

(2) 「創造」としての戦略

Rumelt にとって課題解決としての戦略は、さらに適切な課題の特定から問題構造の診断、そして諸要素 (行動) の再構成といった一連のプロセスに関して (すでにある選択肢からの選択や決定というより) 戦略家 (strategist) が自らの手でゼロからデザインする「目的への道を描き出す創造 (creation)」でなければならない (Rumelt, 2011 [邦訳] 2012: 176; Rumelt, 2022 [邦訳] 2023: 53)。曰く、「企業や経済は、少なくとも部分的には鎖のようにつながった構造」になっており、部分の挙動 (変化) が常に他の部分に影響を与え、個々の単位 (=環) が個別バラバラに運営されるとシステム (=鎖) 全体が十分な機能を発揮できず「質的不整合」が発生しうる。しかし、強力なリーダーシップにより巧みに鎖構造を作り上げる (デザインする) ことができれば、容易には他社に模倣されることのない強靱なシステムを創造することができる (Rumelt, 2011 [邦訳] 2012: 160-161 / 166)。

ゆえに戦略の立案は、直面する問題が大きいほど、あるいは目指す目標が高いほど、様々な要素の相互作用を考慮し、たくさんのパラメーターを相互に微調整しながら要素間のトレードオフを見極めつつ、資源と行動の「価値が最大化する最高の組み合わせ」の創出を目指す大規模な設計作業と言うべきものとなる。そ

して、仮に定型的な判断を行うマネジャーを「意思決定者」だとするならば、戦略立案の主体である戦略家はまさに「設計者 (デザイナー)」だと言いつける (Rumelt, 2011 [邦訳] 2012: 176-181.)⁶。今日では、戦略立案に役に立つ (とされる) 様々な分析ツールが存在するが、これらはあくまで戦略創造のきっかけや刺激となるにすぎない。戦略は用意されたリストから選ぶことができるようなものではなく、あくまでも当事者である「あなた自身が考え出すもの」だと Rumelt は強調するのである ((Rumelt, 2011 [邦訳] 2012: 84; Rumelt, 2022 [邦訳] 2023: 49)。

また Rumelt は、こうした戦略家の (創造的な) 仕事について、それが科学者による新しい発見に向けた「仮説」構築に似ていると指摘する。つまり、新しい戦略は科学の言葉で言えば「仮説」であり、「良い戦略を立てることと、良い仮説を立てることは、同じ論理構造を持っている」。両者は「世界がどう動くかを知識と経験に基づいて予測する」試みである点において共通のものである。ただし、科学的知識の多くはより広く共有されている (普遍的なものである) のに対して、経営に関して蓄積された知恵は業界や企業固有のもので理解や予測の対象ははるかに狭い。しかしながら、「普遍性に欠けるからと言ってビジネスが非科学的だということにはならない。科学とは方法であって結果ではない。データに注意を集中する科学の方法は、ビジネスの基本でもある」 (Rumelt, 2011 [邦訳] 2012: 318・321・326)。つまり、その適用・対象範囲に差はあれども (課題解決としての) 戦略と科学的仮説はともに戦略家／科学者による「創造」の成果と見なすことができるのである。

さらに Rumelt 戦略論に見られる顕著な特徴としては、戦略 (仮説) の創造および実行がその遂行主体である戦略家による「権力行使」に他ならないことを強調する点が挙げられる。すなわち、「戦略は、リーダーが設計する方針あるいは方向性だ。上から“戦え”と命令しても効果が無いと気づいたとき、戦略が始まる。リーダーは誰がどこでどう戦うかを考え、その方針を示す。近代的な企業における戦略の実行とは、放っておいたらやらないことをシステムの一部にやらせるために権力を行使することを意味する」。しかし一方では、(企業組織を含む) 「世界を権力とは無縁の自然生態系」とみとがる「進化論的立場」が、企業を自然生態系になぞらえ、「神の存在を打ち消すだけでなく、社会や組織における人間による設計や選択や目標設定も排除」するものとして明確に対立的な立場を取

っている (Rumelt, 2022 [邦訳] 2023 : 177-178.)⁷.

とは言えRumelt曰く、重大な変化は役割・影響力・リソースの変化を意味するのであり、進化論的立場が重視するルーティーンから外れた新しい重要なことは、けっして起きない。また (有り余る資金力と能力を保有する贅沢なケースを除けば) 矛盾する／関連性のない目標に資源を配分したり、相容れない利害関係を妥協の産物として目標の乱立を許すことは明らかに「悪い戦略」の特徴であり、「良い戦略」に求められるのは、本当に重要な問題を見極めて資源や行動をフォーカスすること (同時にそれ以外を捨てること) に他ならない (Rumelt, 2011 [邦訳] 2012 : 34・126)。ゆえに戦略とは結局のところ、コーディネートされた行動があるシステムに強制されるという形で具現化するものであり、企業という複雑なシステムはバラバラに動こうとする傾向があるがそれを抑えて一つにまとめる力が働くという意味で、戦略の力はまさに「強制的」なものであると言いうる。逆に (言い換えるなら) 行動のコーディネーションは、戦略が無い限り実現しないという意味において、けして組織にとって「自然発生的なものではない」のである (Rumelt, 2011 [邦訳] 2012 : 129)⁸。

以上Rumelt (2011 / 2022) の主張について、「課題解決」および「創造」という観点からその戦略論について概観してきた。いずれにしろ、ここで注目した近著には、戦略 (論) の現状に対するRumeltの強い思い／危機感が反映されている。曰く (目標設定や実行のまずさというより) 「戦略の果たすべき役割が大いに誤解」され (Rumelt, 2011 [邦訳] 2012 : 21)、(目標や理念との混同が象徴する) 「ありとあらゆるものが戦略に盛り込まれたせいで、戦略は薄っぺらな安物に成り下が」り (Rumelt, 2011 [邦訳] 2012 : 9)、そして「多くの企業、とりわけ複雑な大企業は往々にして戦略を持っていない」 (Rumelt, 2011 [邦訳] 2012 : 203)⁹。むしろ、戦略の要諦であるフォーカスの効いていない (結果として資源の分散を招く)、「お仕着せの穴埋め式テンプレートから安易に量産された」 (Rumelt, 2011 [邦訳] 2012 : 84)、そして「中身の無いことを厚化粧で覆い隠し」皆を惑わせる「悪い戦略」が幅を利かせ、逆に「良い戦略」はめったにない。

ただし、こうした戦略を取り巻く現状に対する深い憂いの背後、あるいは (むしろ) その本質には、彼自身の過去の功績 (考え方) を色濃く反映した、少なくともその延長戦上にある特定の「戦略観」が存在する¹⁰。

次章では、Rumelt戦略論に関する直近のTeece (2022a) による批評を通じて再度、両者に特有の関係を確認した後、新たにMintzberg他 (1989) の知見に基づく相対化を通じてRumeltの戦略観の (本質的) 特性とそれがTeece版DCFに与える示唆について明らかにする。

4. 考察

(1) Teeceから見たRumelt戦略論

予てより、TeeceはRumeltの戦略観を (システム論的理解に基づく) 自身のDCFときわめて整合的で、しかも互いを必要不可欠なものとする相補的な存在と見ている (逆にRumeltからTeeceへの言及はやや控えめに見えるが)。ここでは、Rumeltの功績、および自身のDCFとの関係について非常に直接的に論じているTeece (2022a) を通じて両者の「特有の関係性」をさらに深堀りしておこう。

まずTeece (2022) は、自身のDCFが (Rumelt自身の手によっては達成されることがなかった) 戦略論に真のダイナミズムを注入する「企業の戦略理論」 (Rumelt, 1984) の構想を実現するものだと主張している (Teece, 2022a:1)。特に、Rumelt (1984) による (DC論の源流の一つである「資源ベースの企業観」に先んじてその本質を見抜いた) 競争的成果に重大な影響をもたらす「企業間の異質性」、そしてその (究極的な) 源泉としての「企業家精神」、つまり高度な不実性下におけるトップマネジメントの判断 (役割) の重要性に関する強調は、DCFの主要な含意を先んじて捉えるものであったと評価する (Teece, 2022a:4)。曰く、「企業家 (的経営者)」を競争的企業を中心に据え、企業が異質であるのは「経営者がユニークな個人的特性を体現している」からであり、彼らが他社によっては容易に真似できない「特有の方法で進化する独特な組織を構築」し、「能力のような主要な無形財産を創造する」というRumeltの描くストーリーは、まさにDCFの想定と一致するものである (Teece, 2022a:3, 21)¹¹。

そして、さらにRumelt (2011) において提示された戦略モデルについて、(それが実務家向けであるとはいえ) その理論的核心は「重要」と言えるレベルで自身のDCFと類似しているとする (Teece, 2022a:7)。とりわけ、Teeceが折に触れて繰り返し指摘するのが、Rumelt戦略論の核心とも言うべき「戦略のカーネル」とDCの具体的な発現形態としての「ミクロ的基礎」

の並行性（構造的一致）である（図2）。Teeceは、Rumelt（2011）の考える（良い）戦略を構成する主要な構成要件、すなわち①障害を特定する先見の明のある「診断」、②障害を克服するためのアプローチを明示する「方針」、そして③方針を実行する実現可能な調整活動からなる「首尾一貫した行動」が、自らの規定するDCのミクロ的基礎としての「感知(sensing)」「捕捉(seizing)」「変容(transformation)」に強く関連付けることができるとしている。曰く、「感知には、戦略にとっても重要な診断という強力な要素が含まれる。捕捉は、指針となる方針と首尾一貫した活動の両方と結びつけられる必要がある。価値を保護して強化する変容には、指針となる方針と首尾一貫した活動が求められる」のである（Teece, 2014 [邦訳] 2019: 151-152; Teece, 2019: 15; Teece, 2022a: 8）。

（図2）戦略—DCの関連性

戦略カーネル (逐次的)	診断	指導方針	一貫した行動
関連するDCクラスター (同時的)	感知& センスメイキング	感知&変容	感知&変容
マネジメント上の 主要なスタイル	企業家的	管理的	リーダーシップ

（出所）Teece（2022a）、p.9.より引用。

このようにTeeceはRumelt戦略論が自身のDC論と基本的な特徴や論理構造を共有するものであると主張しているが、しかし一方では、両者があくまで異なる存在であることも同時に強調している。曰く、「そもそも組織的に埋め込まれ‘経路依存的’である（DCを含む）ケイパビリティと、より文脈依存的で一過性のものである戦略は区別されるべきものである」。さらにRumeltによる「戦略カーネル」は、一度に一つの問題に適用される‘逐次的’なプロセスであるのに対して、DCのミクロ的基礎は同時進行的でありうる（かならずしも逐次的でない）と共に継続的なプロセスであり、単一の事業や技術（Rumelt風に言えば一つの「課題」）に限定されるものではない（Teece, 2022a:8）。それは、「DCと戦略が異なる時間スケールで作用する」ことを意味しており、DCは組織の破綻や解体による壊滅的な混乱がない限り時間の経過とともに深化し、また進化していくが、対照的に戦略は状況がそれをリセットすることを余儀なくされれば新たに設定されるものであることに関連している（Teece, 2022a:20）。そして、こうしたTeeceの見方は、

DC（を含むケイパビリティ）と戦略が重要な相補的関係にあることを前提としながらも、長期の競争優位獲得・維持に対する貢献という意味でDCのほうが「より根本的な役割を果たしうる」と考えていることがうかがえる¹²。

さらに両者の違いという意味では、TeeceはDCFが「マネジメント上の主要なスタイル」における‘企業家的’要素をベースとした感知とセンスメイキングの能力（R&Dとそれに伴う新製品、サービス、ビジネスモデルの開発を含む）に言及するのは対照的に、（特に2011以前の）Rumeltの戦略モデルの焦点が価値の「獲得」と「保護（占有）」に置かれていることから、そこでは「企業はまず、価値を創造するために、内部的にも外部的にも、目的を持った組み合わせ活動や協働活動を支援しなければならないという現実が無視されている」とする。曰く、「競争上の優位性は、価値を獲得し保護する前に構築されなければならない」のであり、その点でRumelt戦略論は、価値の「創造」局面＝「フロントエンド」の活動（に関する詳細な言及）を少し軽視している（Teece, 2022a:21）¹³。そして、この指摘はTeeceがRumelt戦略論を重要なDCFの構成要素としての必要性を強調しながらも、一方ではその不足する部分（価値創造への積極的な言及）を補う、より‘包括的な枠組み’としてDCFがあることを示唆していると受け取ることができるのである。

（2）Rumelt戦略論から見たTeece：‘Mintzbergの啓示’を介して

Teece（2022a）曰く、自身のDCFは本来Rumelt（1984）が提案していた‘ダイナミック’な企業の戦略理論を実現しようとするものであり、またRumelt戦略論に見られる不足部分（価値創造局面への言及）をもカバーする、より包括的な試みとして位置付けることができる。そして何より、両者の間には目指すべき方向性を共有すると共に、またその論理展開においても顕著な構造的一致（‘カーネル’と‘ミクロ的基礎’）を指摘しうる、整合的かつ相補的な関係性の存在を指摘しうる。

しかしながら、われわれはこうした両者間での高度に一致する本質的特性、また非常に密な‘特有の関係性’は一方で、むしろそのこと自体が両者の議論を制約する（場合によってはさらなる展開の足かせになる）要因となりうるのではないかという疑念をも抱いている。そして、その疑念はRumeltの戦略論（およびそれと整合的なTeece版DCF）それ自体を‘相対化’し

うるような（より高次の）新たな視点をもって捉えるとき、やはりそこに特定の志向性（独自性／偏り）を見出せるのではないかというわれわれの‘直観’に基づいている。ここでは、そうしたRumelt戦略論の‘相対化’を可能にする「視点」として、戦略諸学派の類型化によって経営戦略論の全体的構図を描いたMintzberg et al (1998) の見解（われわれは、以後それを‘Mintzbergの啓示’と呼ぶ）を導入する。

実は、Rumelt戦略論の基本的な主張は、Mintzberg et al (1998) に示された‘最も古典的な戦略学派’である「デザイン・スクール」の特徴と明確な一致を見せている。デザイン・スクールにおいて戦略とは、（いわゆる‘SWOT分析’に象徴される）企業の内的能力と外的可能性の調和／適合を前提とする簡潔で明快なものでなければならず（ゆえに実行可能性が担保される）、企業独自のコンピタンスを伴いながら（企業の置かれた）特定の状況にカスタマイズされたものとなる（ゆえに一般化には限界がある）。そして、その戦略は「創造的プロセス」によって生み出されるものであり、その主要な担い手は最高経営責任者（CEO）であり、彼らこそが唯一の‘戦略家’と見なされる。また、そこでは戦略策定と遂行が明確に分離される傾向があり、（Rumeltがやり玉に挙げた‘進化論的’な考え方に相当する）いわゆる漸進的／創発的な戦略策定は好まれない（Mintzberg et al, 1998 [邦訳] 1999 : 24-35.)¹⁴。つまり、Rumelt (2011 / 2022) の主張、少なくともその本質的特性のかなりの部分についてMintzberg等の規定する「デザイン・スクール」に遡ることが可能なのである。

そして、特にRumelt戦略論≡デザイン・スクールの顕著な特性である「進化論的見方への懐疑」と「戦略創造の主体たるべき経営トップ（企業家的経営者）の重要性」について、（やや緩和的なニュアンスを含みつつ）Teece流DCFはその根底において共有しているように見える¹⁵。Teece曰く、「組織的な慣性に関する証拠はあるが、DCFでは経営者がある程度、進化的な諸力に打ち勝つことができると考える。企業は一般的な漸進的变化に加えて、さらに急進的な変化も可能であるが、それは組織的な変異を必要とする。そして、そのような変異は、企業家的リーダーや企業家的経営者によって設計され、導かれなければならない」（Teece, 2014 [邦訳] 2019 : 140）。また、彼らが担うべき‘企業家的マネジメント’は、「標準化された分析や最適化とはほとんど関連のないものであり（ゆえに‘個別特殊的’な観点から創造的にデザインされ

るべきものであり）、「既存の手続きを維持したり洗練したりすることよりも、むしろ次の大きな機会や困難を理解し、その対処法を見つけ出すことに関わっている」（Teece, 2012 [邦訳] 2019 : 118-119.）。そして何より、ますます増大する環境の複雑性・不確実性をヘッジするための市場メカニズムが存在しない中で、「マネジャーが自らのタスクを再認識するための助けとなるフレームワーク」こそがDCFであるとするのである（Teece et al, 2016 : 15）。

再び、Mintzberg et al(1998)の‘啓示’に戻ろう。良く知られているように、「創発的戦略」の提唱者でもあるMintzbergは、こうしたデザイン・スクールによるトップ・ダウン主導の戦略観についてはかなり批判的である¹⁶。しかしながら、実際には同スクールの考え方を完全に排除すべきではないとして、彼らは「デザイン・スクールがもっとも適応する状況、言うなればその特有なニッチ」について提案している。それは第一に「組織が大掛かりな再編、すなわち戦略概念の再構築を必要としている状況」であり、少なくとも「既存の戦略が効力を失うような大きな状況変化が起きていること」および「戦略の新しい概念をサポートする、わずかでも安定の兆しが見えている」という二つの条件が満たされるケースである。それは、「デザイン・スクール・モデルを適用するベスト・タイミングとは、組織の重大な変化の分岐点」であり、なおかつ「状況の変動が収まり、オペレーションが安定に向かおうとする時期」であることを示している（Mintzberg et al., 1998 [邦訳] 1999 : 46）。

そして第二の‘ニッチ’として、「まったく新しい組織が発足した場合」がある。そこでは、初期の戦略概念が「ビジョンをもった起業家、つまり最初に組織を作り上げた創設者から派生」し、（まさにデザイン・スクールの言う）彼らの‘創造的デザイン’によって戦略が策定・遂行される。Mintzberg等曰く「こうした意味でデザイン・スクールはよりアントレプレナー・スクールに近いところにある」。厳密に言えば、形式的なリーダーシップ（地位）にこだわるデザイン・スクールに対して、アントレプレナー・スクールは同様に経営主体（個人）そのものに注目するものの、むしろ彼らの形式ばらない‘直観的なプロセス’に注目する（Mintzberg et al., 1998 [邦訳] 1999 : 46）。ちなみに、DCFを語る上で（デザイン・スクール≡）Rumelt戦略論との相補的關係を主張すると共に、従前より企業家（的経営者）による経営判断における‘創造的な洞察や直観’の介在とその重要性を指摘してき

たTeece (2022b:122) の主張は、こうした両スクールの関係性に準ずるものと考えられることはかなり自然なことであるように思われる。

いずれにしろ、われわれは、こうした‘Mintzbergの啓示’は(デザイン・スクールの典型と云う) Rumelt戦略論のみならず、これまで言及してきた両者の‘密な関係性’を前提とするならば、Teeceの立論に対しても十分に適用可能な有効なアドバイスと成りうると考えている。終章(結語)において、本稿におけるRumelt戦略論の検討を経て最終的にたどり着いた‘啓示’によって導かれるTeece版DCFへの示唆を明らかにする。

5. 結語

本稿では、Rumeltの戦略論(2011/2022)の主張、及びTeece版DCFとその本質的特性を共有する‘特有の関係性’について記述してきた。そして、最終的にはRumeltの戦略論そのものを‘相対化’する(より高次の)視点としてMintzberg et al(1989)の‘啓示’を導入し、彼の戦略観がいわゆる「デザイン・スクール(一部、アントレプレナー・スクール)」の特徴を顕著に反映したものであり、またそこで示された同スクールの含意が最も活かされるであろう適用範囲(ニッチ)についての示唆(大きな全体的変革、あるいは新たな事業組織の立ち上げのタイミング)を確認した。

われわれは、こうした‘Mintzbergの啓示’が、Rumelt戦略論とTeece版DCFの密な関係性ゆえに、基本的にはTeece版DCFにも十分にあてはまりうると考えている。確かにTeece (2022a) が主張するように、DCFの基盤としては「企業家的視点」のみならず、「(組織的)ケイパビリティの視点」(との共存)が強調されており、「デザイン・スクール(≡Rumelt戦略論)」的な特性にとどまらないより包括的な枠組みとしてDCFを捉えることはできるかもしれない。しかしながら、その一方でTeeceの立論においては(変化の阻害要因ともなりかねない)ケイパビリティの‘経路依存性’の問題を完全には克服できておらず(石坂, 2024), 結果として「戦略的変化のための最終的な動力を企業家的/マネジリアルな力に依存せざるをえない」という意味で、いわば‘デザイン・スクールの呪縛’からは(少なくとも完全には)逃れられているようには思われない。

いわゆる(Teece版)DCの‘経路依存性のパラドックス’については、われわれはすでに拙稿(2024)

において一つの解決案の提示を試みている(典型的には、企業家(的経営者)の機能を自らのアイデアの貫徹のみならず、組織内での創発的なアイデアの淘汰環境の形成・整備まで拡張する)。しかし、ここでは本稿の展開に基づいた、また異なる視点からのTeece版DCFに対するわれわれの見解(提言)を示しておきたい。それは、こうした‘デザイン・スクールの呪縛’をTeece版DCFの矛盾/問題(の源泉)と捉えるよりも、(Teeceが一方で提案する壮大なDCF構想に向かう方向性とは異なって)むしろそれが示す本質的特性が最も活かされるであろう適用範囲、いわばその‘ニッチ’を特定すべきという‘Mintzbergの啓示’に従うものであり、DCFのリアルな考察対象とする時間的/空間的な射程をデザイン・スクール(およびアントレプレナー・スクール)の想定する企業家(的経営者)によってデザイン/コントロール可能な範囲まで縮小、あるいは限定するという提案となる。

そして、その最も有力な適用範囲(特有のニッチ)となりうるのが、いわゆる‘ビジネスモデル’というスケール(単位)であるとわれわれは考えている。ただし、ここで指摘するビジネスモデルは、高度に抽象化され汎用化されたモデル(プラットフォーム・ビジネス)や資金回収の方法(サブスクリプションやフリーミアムの広告モデル等)の事業構成の一部を捉えるものではなく、「当該企業によって形成される企業‘独自’の事業システムの全体」、たとえばPorter(1996)の「活動システム」、さらにはZott and Amit(2010)による「焦点企業を超え、その境界に及ぶ相互依存的な活動のシステム(傍点は筆者)」として記述されるもののイメージに近い¹⁷。こうした意味でのビジネスモデルは、その創造/変革のデザインにおいて経営主体の自由度が比較的高く、特に新規のビジネスモデルの創出、いわゆる「ビジネスモデル・イノベーション」の試みは企業家(的経営者)が‘ハンズオン’でそれに関わることが可能であると言う意味で、まさにデザイン・スクール(そしてアントレプレナー・スクール)の特徴を反映・貫徹するものでありうる。また、それは同時に(本稿で焦点を当てた)Rumelt(2011/2022)による当該企業の命運を左右するような「課題解決/創造としての戦略」(特に、それに必要とされる‘要素間のシステムの整合性’)のニュアンス等にも大いに合致するものとなりうるだろう。

実際、Teece(2010, 2018a)は、「ビジネスモデル(イノベーション)」そのものに特化して論じており、その創造においてDCの存在が重要なものであること

を強調しているところでもある。曰く、「ダイナミックな能力、ビジネスモデルの刷新、そしてリーダーシップは、VUCAの状況が求めるような製品、プロセス、商業的イノベーションを生み出すために、緊密に結びついていなければならない」(Schoemaker et al, 2018: 37)。われわれは、こうした「ビジネスモデル変革/イノベーション」という企業家的営為が色濃く反映される‘場’こそが(同様の志向性を持ったRumelt戦略論との連携も含め)、少なくともTeece版DCFが最も説明力を発揮しうると共に、実践家に対して(矛盾のない)有効な示唆を提起することのできる特有の‘ニッチ’となりうる可能性が高く、またそれが専心すべき有力な方向性の1つを示すものであると考えている。

(主要参考文献)

- 1) Augier, Mie and David J. Teece, Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance, *Organization Science*, Vol.20, No.2, 2009. (410-421.)
- 2) 石坂庸祐 (2024) 「ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークにおける経路依存性のパラドックス」『九州共立大学研究紀要』第14巻第2号。(109-119.)
- 3) Lippman, Steven A., and Richard P. Rumelt (1982) ,Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition, *Bell Journal of Economics*, Vol.13 No.2. (418-438.)
- 4) Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press. (斎藤嘉則 監訳/木村充・奥澤朋美・山口あけも 訳『戦略サファリ：戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社, 1999年.)
- 5) Porter, Michael E. (1996), What is Strategy? , *Harvard Business Review*, November-December. (61-78.)
- 6) Rumelt, Richard P. (1974), *Strategy, structure, and economic performance*, Boston: Harvard University Press.
- 7) Rumelt, Richard P. (1984), Towards a strategic theory of the firm, in R. B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall. (556-570.)
- 8) Rumelt, Richard P. (1991), How Much Does Industry Matter? , *Strategic Management Journal*, Vol.12. (167-185.)
- 9) Rumelt, Richard (1993) ,Evaluating Business Strategy, *unpublished manuscript* dated November 28. (1-10.) (file:///C:/Users/jbssp/Downloads/1993EvaluatingBusiness_Rumelt.pdf)
- 10) Rumelt, Richard P. (2011), *Good Strategy Bad Strategy : The Difference and Why It Matters*, Crown Business. (村井章子 訳『良い戦略, 悪い戦略』日本経済新聞出版社, 2012年.)
- 11) Rumelt, Richard P. (2022), *The Crucx: How Leaders Become Strategists*, Public Affairs. (村井章子 訳『戦略の要諦』日本経済新聞社, 2023年.)
- 12) Schoemaker, Paul J. H., Sohvi Heaton and David Teece (2018) , Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership, *California Management Review*, Vol. 61 Issue 1. (15-42.)
- 13) Teece, David J. (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range planning*, vol.43. (172-194.)
- 14) Teece, David J. (2012), Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action, *Journal of Management Studies*, Vol.49 No.8. (1395-1401.) (菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵 訳 (2019) 『D.J.ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』中央経済社, 114-123頁, 所収.)
- 15) Teece, David J. (2014), The Foundations of Enterprise performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic)Theory of firms, *Academy of Management Perspectives*, Vol.28 No.4. (328-352.) (菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵 訳 (2019) 『D.J.ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』中央経済社, 124-170頁, 所収.)
- 16) Teece, David J. (2018a), Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning*, Vol. 51 Issue 1. (40-49.)
- 17) Teece, David J. (2018b) , Dynamic capabilities as (workable) management systems theory, *Journal of Management & Organization*, Vol.24 Issue3. (359-368.)
- 18) Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: an economics and (Strategic) management

- perspective, *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1–43. (<https://doi.org/10.1080/00779954.2017.1371208>)
- 19) Teece, David J. (2022a), Strategy Dynamics and the Theory of the Firm: Homage to Richard Rumelt, Forthcoming in *Strategic Management Review*. (<http://dx.doi.org/10.1561/111.00000044>)
- 20) David J. Teece(2022b),The Evolution of the Dynamic Capabilities Framework, (in)Adams, Richard,Dietmar Grichnik, Asta Pundziene and Christine Volkmann(eds.), *Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship: Exploring the Unforeseen, and Paving the Way to a Sustainable Future*, Springer, 2022. (113-130.)
- 21) Teece, David, Margaret Peteraf and Sohvi Leih (2016), Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy, *California Management Review*, Vol.58, No.4. (13-35.)
- 22) Teece, David J., Pisano, Gary and Amy Shuen (1997) ,Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No7. (509-533.)
- 23) Winter, Sidney G. (2003) , Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol.24. (991-995.)
- 24) Zott, Christoph amd Raphael Amit(2010), Business Model Design: An Activity System Perspective, *Long Range Planning*,Vol.43 Issues 2-3. (216-226.)

¹ Rumelt戦略論とTeece版DCFとの関係性を重要な基点とする本稿では、当然両論の詳細を論ずるべきであるが、紙片の都合上また本稿の目的上、前者の記述をやや詳細に行う必要があったことから、(Teece版に限ったとしても) DCFについてはかなり手薄となっている点は否めず、あらかじめお断りしておく。なお、Teece版DCFの内容については、たとえば(本稿の内容とも関連がある)拙稿(2024)等をご参照いただきたい。

² このようなTeeceによる「DC」と「戦略」の(両者を明確に区別するような)関係規定については、やはりRumel(2011)から強く影響を受けているよ

うに思われる。Teeceは、Rumelt(2011)以前の論考では、むしろDCそのものについて(OC(通常能力)との比較において)それが「戦略的」なものであること、すなわちDCそれ自体に戦略性を内包させようとしていた印象が強い。

³ Rumeltは、戦略策定を問題解決の「特殊な形」として規定するのは、それが(学校時代の宿題のような型にはまった「問題」とは異なり)多くの場合に明文化されておらず、何が問題かははっきりしない上にはるかに複雑であるためだとしている。また、戦略について語るときには「問題(problem)」より「課題(challenge)」の表現がふさわしいとも述べている。それは「問題」の語が何らかの「困った状況」を想起させるのに対して、戦略「課題」はそれ以外に「好機をいかに逃さずに活かすか」という機会対応も含むからであるとしている(Rumelt, 2022 [邦訳] 2023 : 40–41.)。

⁴ Rumeltは、この「決定的に重要である」と同時に「現実的に取り組み可能」という二つの条件を満たす課題を「A S C (Addressable Strategic Challenge)」と呼び、同時並行的に取り組めるA S Cの数は、組織の規模とリソースの厚み、そして最も重大な課題の深刻度に左右されるとしている(Rumelt, 2022 [邦訳] 2023 : 119)。また、戦略におけるフォーカスにあたっては、既存の得意分野や強みへの集中、また野心や願望はひとまず棚上げにして「他といちばん差をつけられそうなところ、つまり「勝てる」ところにフォーカスすべき」ことも強調している(Rumelt, 2022 [邦訳] 2023 : 103)。

⁵ 戦略プランニングに関連して、Rumeltはむしろ先を見通すことの難しい不透明な状況下ではより近い戦略目標を定めるべきだと述べている。つまり、将来が不確実であるほど、不確かな遠くを見通すより確実な「足場を固めて選択肢を増やす」ことが重要であり、こうした提言もいわゆる定期的な計画を戦略と呼ぶべきではないとする主張のニュアンスに合致するものと言えるだろう(Rumelt, 2011 [邦訳] 2012 : 152–153.)

⁶ Rumeltは、戦略立案が「どの車を買うか決めたり、新工場の広さを決めたりする作業よりも、高性能の飛行機を設計する作業に似ている」とも表現している(Rumelt, 2011 [邦訳] 2012 : 176)。また資源と行動の「最高の組み合わせ」がデザインされた代表的な事例として、優れたビジネスモデルの定番ともいえる世界最大の家具メーカー「IKEA」の業界では異色の

個々の方針としかしそれらが緊密に一体化した‘鎖構造’を取り上げている (Rumelt, 2011 [邦訳] 2012 : 166).

⁷ Rumelt自身は、ハーバードのビジネススクール (リーダーはいかにして企業戦略を策定・修正するかを研究) からUCLA (経営に関する研究は上位の分野である経済学と社会学に従属すると見なす) に職を移した際、はじめて組織や戦略を (人為的なものではなく) 「自然」な系の一部とみなす社会的な傾向に遭遇し大いに当惑したと語っている (Rumelt, 2022 [邦訳] 2023 : 178).

⁸ ただし、もちろんRumeltは、こうした戦略家によるデザインと権力行使を強調する一方で、彼らを‘全能の神’のような存在とみなしているわけではない。曰く、「戦略を持たないカリスマ的リーダーはいくらでもいる」し、「カリスマ型や変革型リーダーの存在が良い戦略を保証するものでもない。強力なリーダーは、戦略遂行の意欲や自己犠牲を引き出し、時に苦痛を伴う変革を受け入れさせることもできるかもしれないが、それと優れた戦略を立てることはまったく別の話である (Rumelt, 2011 [邦訳] 2012 : 93-95.)。また、中央での戦略策定と行動の調整が常に良いというわけではなく、むしろ専門性やモチベーションの観点から現場に任せようがうまくいくことは多いとも言う。そして、「通常の活動はそれぞれの部署に委ね、ここぞと言う時に行動を一点集中するのが賢い戦略であり、賢い組織である」としている (Rumelt, 2011 [邦訳] 2012 : 131)

⁹ Rumelt (2011 [邦訳] 2012) は、保有する「リソースの品質」と (経営主体による) 戦略設計の要となる「(リソースの) コーディネーション」が互いに補い合う共にトレードオフの関係にあることを指摘している。つまり、リソースの条件が厳しいほどコーディネートが重要になり、リソースのクオリティが高いほどコーディネート必要性は低下する (181)。ゆえに十分な量と品質のリソースを保有する複雑な大企業は往々にして戦略を持っておらず、また戦略の要諦である‘フォーカス’に甘く、「いくつもの目標を同時に追いかけるので、結局どれも達成できない」といった事態を招きやすい (203)。そうした意味で、「ことリソースを活かす戦略の設計に関する限り、円熟した成熟企業よりも、設計間もない新参企業から学べることのほうが多い」(186) 由、指摘している。

¹⁰ たとえば、戦略経営論に関する基本的な展望を示したRumelt (1984) やRumelt (1993) において、Rumelt (2011 / 2022) で指摘された「行動の一貫性/整合性」や「実現可能性」といった戦略評価の基準はすでに提示されている。

¹¹ こうした点について、「DCが企業家型マネジャーと組織に組み込まれたケイパビリティとの間の一種の共生を表している」という自身が繰り返し行ってきた主張 (e.g. Teece, 2012) は、ある意味「ルメルトのペナントがすでに立てられている丘に登っていた」に他ならないとまで述べている (Teece, 2022:3).

¹² Rumeltも自身の指摘する戦略の条件である「実現可能性」に重大な影響を及ぼすケイパビリティの重要性について認識していないわけではない (e.g., 2011 : 210)。しかしながら、競争優位の説明に関して (Rumelt戦略論でも主要な動力となっている) 「企業家的アプローチ」とその戦略的意図の実現を支える「ケイパビリティ・アプローチ」の両方が必要だとする立場に立つTeeceは、両アプローチに配慮するDCFに積極的意義を、逆に言えばそこにRumelt戦略論の不十分さを見出していると言えそうである (Teece, 2022a:18-19.)。

¹³ 実際、Teece (2018a : 44) では、戦略を専らミクロ的基礎における「捕捉」に関連付けて論じている (企業家的活動としての「感知」とは切り離している)。ただし、こうしたTeeceによるRumeltへの‘苦言’に対しては、少なくともRumelt (2011 / 2022) でまさに活動の‘フロントエンド’に属する「診断」にかなりの紙片を割いていることからして「価値創造」の問題を軽視しているとは言えないといった反論もできそうではある。実際、創造的な解を導くには優れた「診断」に基づく創造的な課題設定が必要であり、Rumeltはそのための方法 (発想法) としてアナロジー (類推) やリフレーミング (再構成) などを紹介している (Rumelt, 2022 [邦訳] 2023 : 220)。しかし、その一方で「洞察力を備えた戦略家は、他の人が気づかなかったこと、見落としていたことを見抜く。とはいえ創造的な戦略がどのように産み出されるのかはよくわかっていない。おそらくは知性の境界のような領域で何かが一瞬ひらめくのだろう」といった発言もあり、いわゆる創造の方法についてはヒントをほのめかすのみにとどまり、そうした問題についてはあくまでも (自身の) 戦略論の範疇外にあるとするスタンスを取っているように見える (Rumelt, 2022 [邦訳] 2023 : 74-76.)。

¹⁴ 実際、Mintzberg et al (1998) では、ハーバード・ビジネス・スクールを出自/母体とするデザイン・スクールの代表的存在の一人としてRumeltは取り上げられている (Mintzberg et al., 1998 [邦訳] 1999: 29). また、Mintzberg等の学派分類とその変遷によれば、デザイン・スクールからは分析的な指向性を持つ「プランニング・スクール」やPorter等の「ポジショニング・スクール」へと派生していくことになるが、それらに対しても、(たとえばPorterの「競争戦略の基本3類型」を典型とするような) 包括的な(選択可能な) 枠組みに拘束されない「デザインの高い自由度」を前提とする点で区別されうるとしている (Mintzberg et al., 1998 [邦訳] 1999: 121).

¹⁵ Teece自身は原則として、(たとえばWinter (2003) のような) 進化論的な立場の見解がDCを組織に埋め込まれた高次ルーティーンとして扱うのに対して、安定した‘能力’としての漸進的変化(=進化)を基本としながらも、むしろ非ルーティーン的な、企業家(的経営者)による内外資源(配置)の意図的なデザインやオーケストレーションをも包摂する「デザイン付帯的進化」と称する見方を強調している。つまり、DCにおける企業家/マネジャーの機能は、一部シュンペーター的(企業家が新規性を導入し、新結合を追及する)であり、また一部進化的(企業家は、学習を促進・形成しようと試みる)なのである (Augier & Teece, 2009: 418). しかしながら、企業家的アプローチとケイパビリティ・アプローチの共存を謳いながらもDCを含むケイパビリティの(時に変化阻害的な)‘経路依存性’の問題に十分に対処できているようには思われず、結局のところ(最終的な)戦略変化の動力を「企業家的アプローチ」に依存しているように見える (e.g. 石坂, 2024).

¹⁶ Mintzberg等は、デザイン・スクールの戦略モデルの前提条件が戦略形成の重要な側面(たとえば、戦略の漸進的進化、創発的戦略、経営トップ以外の関与)を否定しており、それゆえに戦略が硬直的な(柔軟性を欠く)ものとなったり、また戦略策定(思考)と実行(行動)を分離してしまがゆえに当該プロセスそのものが非現実的なものになったりする問題を生みだしている由、批判的な指摘を行っている (Mintzberg et al., 1998 [邦訳] 1999, 35-44).

¹⁷ さらに、Zott and Amit (2010) の企業境界に対して‘越境的’であることをその特性として含む「活動システム」としてのBMの定義は、Teece et al (1997) におけるDCの定義「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(傍点は筆者)」(516)のニュアンスとも合致していることが指摘できよう。

Received date 2024年8月5日

Accepted date 2024年8月5日