

ダイナミック・ケイパビリティの階層的理解：序説

石坂 庸佑*

Hierarchical Understanding of Dynamic Capability : An Introduction

Yousuke ISHIZAKA*

Abstract

In this paper, we review a series of research flows based on “hierarchical understanding” of Dynamic Capabilities (DC), originating from Collis (1994) and Zollo and Winter (2002), and discuss the possible contributions to Dynamic Capability framework (DCF). In general, DC is regarded as a meta-capability that is responsible for creation and modification of Ordinary/Operational Capabilities (OC). However, in a hierarchical understanding, DC is further divided into two levels of capability hierarchy: functional lower-order (first-order) capabilities and learning-centric high-order (second-order) capabilities. In conclusion of this review, we firstly offer the possibility that the hierarchical understanding framework will comprehensively integrate diversified views on DC. And secondly, we point out that management intervention, which consists of ‘non-routine approaches’ and ‘reflective thinking’ that characterize higher-order DCs in hierarchical understanding, has overcome the limits of routine-based DC understanding. Finally, we argue that searching for traces of such interventions can be an important clue to capturing the essence of DC in the reality of organizations.

KEY WORDS : Dynamic Capability/hierarchical understanding/high-order (second-order) capability

1. はじめに

企業組織の戦略的変化を主導し、実現する組織ないし経営者の能力に言及する、いわゆる「ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク (Dynamic Capability Framework: 以下、DCF)」は、企業組織がより一層の複雑性と不確実性を伴う環境状況への対応を要求される中、経営戦略領域を中心にその関心と影響力を高めてきた。しかし一方で、その議論の展開は大いに「拡散的」であり、DCの概念規定においてすら明確な合意を欠く理論的一貫性と統一性の欠如が折に触れて指摘されてきた。本稿は、そうした同フレームワークのさらなる進化と統合に向けた一つの展望を構想することを目的として、既存のDCFに関するレビューを行うものである。

とはいえ、本稿でわれわれが試みるのは、きわめて拡散的なDCFの議論の全てを「網羅的」に捉えることではなく、むしろDCF内の議論の特定の一部、中でもCollis (1994) やZollo and Winter (2002) を原点とするDCの「階層的理解」を基礎とした一連の研究の流れに注目し、それが(いまだ混乱を内包する)DCFにもたらしうる貢献ないし可能性について検討しようとするものである。ここでDCの「階層的理解」とは、それ自体が通常能力 (Ordinary / Operational Capability: 以下OC) の創造や更新を担う「メタ能力」として位置づけられるDCをさらに低次(1次)DCと高次(2次)DCの2つの能力階層へと分解して捉えようとする見方である。また、典型的には、低次DCが新技術に基づくR&Dや新市場に対するマーケティング、またアライアンスを含むM&Aなど企業組織の「資源ベースの改変」に直接的に関わる「機能的」な活動領域と関連付けられ、一方の高次DCは、低次DCの創造・更新の基礎となる「組織的学習プロセス」や「企業組織の知識ベース」と強く結びつけられる傾向がある。

そして、こうしたタイプのDC理解は、その発想自体がDCFの初期段階ですでに提起されていたにも関わらず、その後「(それ自体は)あまり注目されてこなかった」と言われている(e.g., Schilke, 2014b; Schilke et al, 2018)¹。しかし、それゆえにこそ、われわれは「階層的理解」に基づく諸見解についての網羅的かつ詳細な検討が、現時点においても多くの矛盾や理論的不一致を抱えるDCFの諸問題の緩和そして解決に新たな視点を持って貢献できる可能性を内包していると考えている。

本稿は以下のように構成される。まず、次章においてDCFの進化過程の概略、特に現DCFの主流を成すと言われるTeece et al. (1997) とEisenhardt and Martin (2000) を源流に持つ両研究群に言及した上で、「階層的理解」の原点と言えるCollis (1994) とZollo and Winter (2002) 等の見解を提示する。続いて、われわれ独自の基準において抽出したDCFにおける階層的理解の「系譜」を示すと共に、中でも階層的理解の最大の特徴とも言いうる高次DCの詳細に言及しているHine et al (2013) とSchilke (2014b) の見解について詳述する。そして、上記の「系譜」を踏まえた上で、DCの階層的理解がDCFにもたらしうる「貢献」について議論する。最後に、本稿の限界と今後の課題を示す。

2. DCFの構図と階層的理解の原点

(1) DCFの全体的構図

本稿は、DCFにおける「階層的理解」の系譜に焦点化したものであるが、まずはDCFの現在について、その全体的構図を概略的に示しておきたい。そして、DCFの「構図」を記述する上では、後の研究に多大な影響を与えることになる以下の黎明期の代表的文献に言及するのが常道であろう。すなわち、Teece et al. (1997), Eisenhardt and Martin (2000), そしてZollo and Winter (2002) である。以下、彼らの見解とその影響力について順次取り上げていくが、その前提として押さえておくべき重要な事実は、DCFの発展過程がTeece et al. (1997) とEisenhardt and Martin (2000) のそれぞれに基礎を置く2つの(没交渉的な)研究群によってけん引されてきたことである(Di Stefano, Peteraf, and Verona, 2010)²。

まず、同フレームワークの提唱者でもあるTeece et al. (1997) は、DCを「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」であり、特定時点における企業の「資産ポジション」と当該企業が迎ってきた「パス」(軌道依存的プロセス)から影響を受けた企業特殊な性格を帯びたものであるとし、それがラディカルに変化する環境下で(持続的な)競争優位を達成するために不可欠な能力であることを示唆した。また、後にTeece (2007) では、DCがその「ミクロ的基礎」、すなわち「感知(sensing)」(機会・脅威を感知・形成する能力)、「活用(seizing)」(機会・驚異に対応する能力)、「再構成(re-configuration)」(企業の有形・無形資産を向

上させ、結合・保護し、必要時には再構成することで競争力を維持する能力)に分解可能であるとする定式化を行うことで、後続研究におけるDCの具現的理解あるいは概念の操作化に資する一つの主要な枠組みを提供してきたと言えるだろう。さらに、Teece (e.g., 2012) は、DCの主要な担い手として‘企業家的’な経営者(あるいは経営陣)を登場させ、DCFが(いわゆる取引コスト理論のカギとなる‘機会主義’と異なる)未知の市場に関する‘機会’の発見や創造に向けられたものであることを強調している。しかし、こうしたTeeceによる一連の主張については、特にDCの担い手に関する‘トップ偏重’の姿勢がDCをブラックボックス化してしまい、そのメカニズムを不可視のものにしていくとして批判されることがある(e.g., Hodgkinson & Healey, 2011)。

また、一方のEisenhardt and Martin (2000) は、DCを「市場変化に適合、あるいは変化を創造するために資源を統合し、再配置し、獲得し、放出する組織プロセス」として定義している。そして、彼らにとってDCは(Teeceとは異なって)製品開発やアライアンス、戦略的意思決定のような明快かつ具体的な組織的プロセスないしルーティンを構成するものであり、そこに「細部における差異」が見られるとしても、基本的には優れた企業間での高い共有性(commonalities)を持つ、いわゆる「ベスト・プラクティス」に他ならず、ゆえに、それ自体はけして直接的な(持続的)競争優位の源泉とはなりえないと主張した。さらに彼らはDCを‘具体的プロセス’と捉える見方に加えて、「環境のダイナミズムの程度」によりDCの性格が変化する(中程度において複雑なルーティンの形態をとり、高度に不確実な環境下では‘シンプル・ルール’の形態を採る)という独自のアイデアを提示することによって、後のDCFにおける(Teeceのミクロ的基礎の提案とは異なる形の)‘実証研究の基礎’を提供してきたと言えるだろう。しかしながら、こうした特定の‘機能(活動)’に焦点化したDC理解は実証ベースに乗りやすいという利点があるとは言え、あまりに多くの‘統一感のない’DCを生み出してしまいそうである(Arend and Bromiley, 2009: 80)。言い換えれば、そこに「ベスト・プラクティス」であること以上の共通点が見出しがたく、それはDCの本質をかえって見失わせることになりかねないとする批判的な見方も存在するのである。

以上、DCFの発展をけん引してきたとされる2つの論文の主張とその影響力について見てきたが、両者

(両グループ)の間には、(DCと競争優位の関係など)諸点において越えがたい壁が存在することは明らかであろう。そして、さらにこうした有力な見解に導かれた研究群がある種の‘分断状況’を維持したまま併存しているという実態こそが、(その拡大傾向と反面の)DCFにおける理論的一貫性と統一性の欠如を如実に示しているといえる。

では、残るZollo and Winter (2002) についてはどうか。もちろん、同論文はそれに続くWinter (2003) も含め少なからぬ影響力をDCF内で発揮してきたことは間違いない。しかしながら、Teece et al (1997) やEisenhardt and Martin (2000) に比べるとその影響力は(少なくとも近年までは)かなり限定的であったと言えそうである。次節ではその理由も含め、DCの階層的理解の原点と言える(Collis (1994) と共に)彼らの主張を見ていこう。

(2) 階層的理解の原点

DC(に該当するもの)に階層的秩序を見出した、おそらく最初の研究はCollis (1994) である。彼は、企業の現時点における競争優位性が、常により高次の(現行能力とは異なる)能力によって常に無効となりうる可能性があり、ゆえに企業行動の成否の予測において、現在の優位をもたらしている特定の能力だけでなく、企業が保有する能力の全ての次元について知る必要があるとした。そして、組織能力が大きく以下のような3つのカテゴリーに分類できるとした。すなわち、①基本的な機能的活動(工場のレイアウト、流通ロジスティックス、マーケティング・キャンペーンなどを競争相手より効率的に行うこと等)、②企業の活動に対するダイナミックな改善を為す能力(素早い製品開発、製造のフレキシビリティ、組織が時間を通じて学習し、適応し、変化・革新する能力を支配するダイナミック・ルーティン等)、そして(ダイナミックな改善に近いが、しかし)③競合より先に資源の本質的な価値を理解し、新戦略の発展を可能にする、より形而上学的な戦略的洞察、という三つの次元である(Collis, 1994: 145)。

こうしたCollis (1994) による能力カテゴリーは、企業に現有資源を現在の生計を立てるために使用する最も基本的な最下層の能力、また、企業の能力や資源の基本的な変化を許す、いわゆる低次のDC、そして(より高い抽象度レベルにおいて)低次DCの発展・変化のために使用される高次のDCという、まさに階層的理解の「原型」を示したものであると言えるだろう³。

そして、こうしたCollis (1994) の議論に加えて、DCの階層的理解の系譜における、もう一つの原点として位置づけられるのがZollo and Winter (2002) (及びWinter (2003)) である。彼らはDCを現行の日常的業務を遂行するオペレーティブな能力の創造・更新を担う「学習された、安定した集成的活動のパターン」であるとし、またそれ自体が体系的である限りにおいて「より高次のDC」とも言う「組織的な学習プロセス」を通じて生み出されるものであるとした。すなわち、現行の日常的業務を遂行するオペレーショナルな能力(OC)を「ゼロ・レベルの能力(Zero-level capability)」、またOCの変化を直接的に導く(たとえばプロセスR&Dやリストラクチャリング、買収後の統合等を含む)「1次レベル(first-order)のDC」、そして1次レベルのDCを創造・変化させる、より高次の能力として経験の蓄積-連結-コード化による「知識進化『のメカニズムを中核とした「2次(second-order)のDC」によって構成される能力階層の構図を示したのである。そして、この「構図」は、その全体像と共に、特に組織的な学習プロセスを基礎とした高次(第二次)DCの規定を中心に後の階層的理解の系譜において多大な影響を与えてきたと述べている。

しかしながら、彼らのDC論の特徴はその階層的理解に加えて、(前出のEisenhardt and Martin (2000)と似て、あるいはそれ以上に)実はDCの組織成果に対する効果に関してやや悲観的な態度を採っていることにあり、それが前節で取り上げたTeecce等と比べて影響力が限定された理由と言えらるだろう。たとえばWinter (2003)では、DCへの投資が必ずしも費用対効果で見合うものではない可能性を指摘しており、むしろ彼らが「アドホックな問題解決(Ad hoc problem solving)」と呼ぶ、その場限りの、即興的なアプローチが常に「DCの代替物」として存在し、はるかに安価な形で変化を成し遂げてしまう事態がありうることを指摘する(992-993)。そして、「企業はもともとすべてのコンティンジェンシーに対抗して備えることはできず、成功の一般法則も存在しない。ゆえにDCは既存のケイパビリティの劣化に対する部分的な備えであり、確実に持続的優位を生むものではなく、あくまでもその可能性を開くものであるにすぎない」とするのである(Winter, 2003: 994-995)。

さらに、後のHelfat and Winter (2011)に至っては、「OCとDCの明確な区分が困難である」という理由でDCFの存立自体に疑義を唱えている(1244)。総じて、Winter等はDCを企業が競争優位を実現する上で

も、またそのための企業自身における何らかの変化を生み出す力としても、決して絶対不可欠な存在とは見做していないように見える。ゆえに、これからわれわれが論じるDCの階層的理解に関する主張は、Winter等の考え方に対して、彼らが提示したDCの階層的秩序を受け継ぎつつ、一方でDCの積極的な存在価値を主張しようとする、ある種アンビバレントな試みであると言えるかもしれない。

3. 階層的理解の系譜

(1) 階層的理解の「系譜」

DCの「階層的理解」は、前出Collis (1994) やWinter等(2002, 2003)をその原点としながら、(決して大きく注目されたり目立つものではなかったとしても)実はさまざまなDC論者の見解の中に組み込まれる形で、その系譜は連綿として紡がれてきたように思われる。Table.1は、そうしたタイプの研究、具体的にはDCそのものの中に階層を見出す(たとえば1次/2次の区分を設ける)、あるいはDCの創造や更新・変化を司るより高次の能力やプロセスの存在を想定する研究群をわれわれ自身のDCFに関する研究蓄積に加えて、一部大型文献データベースを用いた体系的な方法を使用してリストアップしたものである⁴。

これらの「階層的理解」に基づく研究群は、たとえば各々の「階層」に関する多様な名称が象徴するように、その細部においては大いに異なる側面を持つ。また、今回はEisenhardt and Martin (2000) やZahra et al. (2006) のようなDCF初期のきわめて重要な研究ではあるが、特に階層における最高次の能力に関しては若干の示唆を与えているに過ぎない(ゆえに、通常は階層的理解の枠に分類されることのない)研究も含めて、あえて広めの選別を行っている。

ただしこれらの、いわば階層的理解の「系譜」を全体として概観するとき、(決して完全な一致を見るものではないとしても)いくつかの特徴的な共通点(ないし強調点)を見出すことができる。詳細は、次章のディスカッションにて言及するが、たとえば「系譜」のほとんどの研究が最高次(DCあるいはその上位)の能力階層に、何らかの「組織的な学習プロセス」あるいは「知識マネジメント」に関する能力を位置付けている。また、「組織成果への影響」という点では、それが目指す成果が競争優位の獲得、あるいは環境変化への適応であるか(また特定機能の有効性向上)に関わらず、組織成果に直接的に関与するのはあくまで能

Table.1 DCの階層的理解の「系譜」

1	Collis (1994)	(概要)	組織成果に対する影響
2層	戦略的洞察の能力	組織能力は、企業の基本的な「機能的活動」、企業組織の変化・革新を支える「ダイナミックな改善能力」、そして競合他社より先に資源の本質的価値を見抜き、新戦略の展開を可能にする(より形而上学的な)「戦略的洞察」の大きなカテゴリーに分類される。この時、より高次の組織能力は、低次能力の軌道依存性を克服し、(競争優位をもたらす)模倣不可能性を導くことを可能にする。	組織能力の価値は(業界)コンテキストに依存するものであり、競争優位の究極の源泉は多様である。また、どのような位置を持つ組織能力も、常に競合他社による「後者」や「より高次の能力」によって無用化される可能性を持つ。
1層	ダイナミックな改善能力		
0層	基本的な機能的活動		
2	Eisenhardt and Martin (2000)	(概要)	組織成果に対する影響
2層	学習メカニズム	DCは、価値ある資源配置に貢献する。それは製品開発、アライアンス、戦略的意思決定のような特定の戦略的プロセスにより構成される。その性質は市場のダイナミズムで変わり、またその機能は、(細部で異なる)いわゆるベストプラクティスとして等結果性(equifinality)を持ち、企業間で共通で複製可能。学習プロセスが、DCの進化(あるいは軌道依存性)を導く。	競争優位の源泉は、あくまでDCが生み出す資源ベース(の配置)にある。DCは、競争優位の必要条件だが、十分条件ではない。DCは、競争より早く、より機敏に、幸運に効果的な資源配置の実現が力強い。
1層	DC		
0層	資源ベース		
3	Zollo & Winter(2002)	(概要)	組織成果に対する影響
2層	学習メカニズム(2次DC)	「学習され定めた集約的活動のパターン」としてのDC(R&D,リストラクチャリング、買収後の統合等)は、企業がOCを改善し、その有効性を改善するための体系的な方法を構成する。そして学習メカニズムがOCを生み出すが、それ自体が体系的な範囲においてそれは「第二秩序」のDCと呼ぶべきものとなる。また学習メカニズムは、DCの中間的ステップを挟む場合と同様に、直接オペレーティングルーティンを形成する。	競争優位の源泉は、基本的にOCにある。DC及びより高次の学習能力は、OCの創造や改良を通じた優位の持続化(コアコンピタンスの回復)を可能にする。ただし、静的環境下でOCと学習への投資は不必要で高価すぎるかもしれない。
1層	DC(1次DC)		
0層	OC(0次DC)		
4	Winter(2003)	(概要)	組織成果に対する影響
2層	意図的な組織学習への投資	企業が通常の短期的な生計をたてることを許すゼロ次元のOCに対して、DCはそのOCを拡張し、作り変え、創造する能力(ルーティン)と定義される(典型的には製品開発や買収、提携の能力など)。また、意図的な組織学習(ルーティン)への投資は、DCの創造や改良に貢献するが、そうしたより高次の能力が創造されるか否かは、代替的な選択肢としてのアドホックな問題解決との相対的な投資コストに依存する。	競争優位の源泉は、基本的にOCにある。DC及びより高次の学習能力は、そのOCの創造や改良を促すが、アドホックな問題解決との比較において(よりコスト付加的であり)その貢献は確実なものとは言えない。
1層	DC		
0層	OC		
5	Zahra et al.(2006)	(概要)	組織成果に対する影響
2層	組織的知識ベース	DCは、(環境のダイナミズムの程度とは無関係に)その主要な意志決定者(達)によって、創造され、適切だと考えられた方式で、企業の資源やルーティン(OC)を再配置する(時に組織ルーティンとして埋め込まれた)能力と定義される。そして、DCの成果に対する影響は、「組織的知識ベース」の質(戦略上の因果仮説の正確さ)に依存する。	競争優位の源泉は、基本的に資源ベース及びOCにある。DCは、OCの創造や改良に貢献するが、その効果は、行役の必要性や低い場合や不正確な因果仮説(組織的知識)をベースとする場合には、成果の助けとなるより、むしろ阻害要因ともなりうる。
1層	DC		
0層	資源ベースないしOC		
6	Schreyögg and Kiesch(2007)	(概要)	組織成果に対する影響
2層	能力モニタリング・プロセス	既存の主要なDC論に関するレビューに基づき、本来的にルーティン・ベースの組織能力それ自体の「動態化」の限界を指摘。構造的に異なる解決としての「二重のプロセスモデル」を提案し、通常の能力進化プロセスから分離された、動態化を担う(より高次の)プロセスとしての「能力モニタリング」を導入することによって(本来DCに期待されていた)能力のリジディティ化を防止することが可能になると主張した。	能力モニタリングのプロセスは、あくまで軌道依存や構造的慣性等がもたらす「能力のパラドクス」がもたらすリスクを受け入れ可能なレベルに落とすこと(よりリスク軽減)としての機能が期待されるものであり、何らかの確実な成果を保障するものではない。
1層	能力進化プロセス		
0層	OC		
7	cepeda and Vera (2007)	(概要)	組織成果に対する影響
2層	知識マネジメント・プロセス	OCの適切な更新に関するDCの創造と進化は、経験の蓄積と知識の形式化やコード化を含む知識マネジメントを必要とする。知識マネジメントのプロセスは、企業の知識コンフィギュレーションないし知識ベースの幅(スキルと専門性の領域)と深さ(知識習熟度)を転換することによってDCのOCに対する効果を向上させる。	DCは、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OCの更新し、その衰退を防ぐことができる。マネジャーは構造的知識マネジメントのインフラやプロジェクトを展開することでDCの有効性を高めることができる。
1層	DC		
0層	OC		
8	Güttel and Konlechner (2007)	(概要)	組織成果に対する影響
2層	双面的学習メカニズム(2次DC)	1次のDCは、オペレーティングルーティンの改良と統治するものであり、R&Dやリエンジニアリング、買収後の統合のためのルーティンを含む。2次の(高次)DCは、オペレーティング(最下層の)ルーティン、そして多様な変換ルーティンである1次DCを適切な双面的学習(探索的・活発的な学習活動のバランス化)を通じて統治するものであり、特にシステムティックな反省「コンフリクトの規制」「探索領域と活用領域」の統合の機能を待つ。	組織に矛盾した要求をもたらす新規領域の探索と既存領域の活用という両面学習モードの間の適切なバランス化を実現する「双面的学習」の機能を高次(2次)DCが担い、実現することによって、組織能力の衰退(環境不適合)を防ぐことができる。
1層	DC(1次DC)		
0層	オペレーティングルーティン		
9	Easterby-Smith and Prieto(2008)	(概要)	組織成果に対する影響
2層	学習プロセス(知識マネジメント)	DCは、組織のオペレーショナルな機能(OC)を担う資源ベースと組織ルーティンを改善する能力である。また、「第二次のDC」と位置付けられる学習プロセス及び知識マネジメント(知識の探索と活用)を通じてDCの創造と更新が行われる。学習プロセス(知識マネジメント)は、資源とオペレーション上の革新プロセスを支えるとともに、環境のダイナミズムと適切な組織能力の再配置を仲介するために特に重要である。	競争優位の源泉は、資源ベースとオペレーショナルルーティンの配置から生じる。DCが生み出すのは、それら「新しい配置」である。また、知識マネジメントとDCの成果に対する貢献は、組織(資源状況、企業状況、環境状況)に依って異なる。
1層	DC		
0層	OC		
10	Ambrosini et al. (2009)	(概要)	組織成果に対する影響
3層	再創出(regenerative) DC	漸進的DCは、企業の資源ベースの継続的な改善に関わり、反復可能な組織ルーティンとして埋め込まれたものである。再生的DCは、漸進的な改善を超えて資源ベースのリフレッシュ、採用、整理を行う能力であり、変化する環境下では必須の能力となる。再創出DCは、資源ベースではなく、現行のDCのセットにインパクトを与える。いわば企業が資源ベースを変化させる方法を考える能力であり、例えばリストラクチャリングや学習、リフレッシュに関わっている。また、再創出DCは、外部からの導入(新CEOの登用など)が可能。	競争優位の源泉は、基本的に資源ベースにある。DCは直接組織成果とはリンクしておらず、また時にハイタイプな効果をもたらす場合もありうる。DCは資源ベースを支えるがそれは環境に適合しないかもしれない。再創出DCは、DCを支える組織の成功や生存を保障するものではない。
2層	再生的(renewing) DC		
1層	漸進的(incremental) DC		
0層	資源ベース		
11	Kianto and Ritala (2010)	(概要)	組織成果に対する影響
2層	高次能力	DCは、OCの変化を統治する学習された、軌道依存性、安定したパターンとして定義される。DCのさらに上位に位置する高次能力は「接続性(組織内外の社会的相互作用の程度)」「学習の変化」「知識マネジメント」を典型とし、(OCはもちろん)DCそのものを構築し、更新するための能力として機能する。またそれは、部分的にのみルーティンに基づき、実験や即興、アドホックな問題解決をも包摂する。	変化する環境への後敏な対応の実現には、ルーティン・ベース(機能的な)DCだけでなく、組織的知識の更新を容易にし、促進し、可能な「高次能力が示唆する」組織的条件的探索と創造が必要となる。
1層	DC		
0層	OC		
12	Heimeriks et al. (2012)	(概要)	組織成果に対する影響
2層	高次ルーティン	買収後の組織統合のDCについて、関連知識の蓄積と移植に貢献する「経験のコード化」が生み出すパターン化された問題解決(ゼロ次元の統合ルーティン)とそのリジディティ化に対抗する手段としての、アドホックな問題解決による多様性の増幅と対面会合等を通じた暗黙知転移の実践から成る「高次ルーティン」の分離を主張し、その有効性をサーベイデータ等をもとに検証した。	高次ルーティンは買収統合に関するルーティンからの逸脱や個別案件ごとのカスタマイズの必要に対応する「リスクマネジメント実践」としての機能が期待されるが、それ自体は必ずしも施策が最適解に至ることを保証するものではない。
1層	ゼロ次元の統合ルーティン		
0層	OC		
13	Hine et al. (2013)	(概要)	組織成果に対する影響
2層	ダイナミックな学習能力(DLC)	OCは、変化に焦点化しない能力であり、企業の日常的な仕事を基礎とする。ダイナミックな機能的な能力(dynamic functional capabilities)は、変化に焦点化した能力であるが、ダイナミックな環境における企業のアウトプットと成果に直接的に責任をもつ(例えば国際化、アライアンス、マーケティングなど)。これらは、より高次の学習メカニズム、すなわちダイナミックな学習能力(dynamic learning capabilities)によって生み出される。	(組織による変化プロセスの認知を含め)より高度に変動的な市場で操業する企業は、市場状況に適合しそれに合わせて変化するためのDFOおよびDLGを必要とし、それがより高い組織成果を導くことが予想される。
1層	ダイナミックな機能的な能力(DFC)		
0層	OC		
14	Schilke (2014b)	(概要)	組織成果に対する影響
2層	2次DC	DCは第1次のDC(組織の資源ベースを再構成するルーティン)と第2次のDC(第1次のDCを再構成するルーティン)に区別することができる。特に第2次DCは、「学習を学習する」タイプの意図的な学習メカニズムであり、野中(1994)の知識スパイラルやArgyris and Schon(1978)のダブルループ学習に近似するものであり、第1次DCの有効性を高める機能を持つ。	組織成果(競争優位の獲得)に直接的な影響を与えるのは1次のDCであり、2次のDCは、1次DCの改善を通じて間接的に影響を与える。しかし、1次と2次のDCは互いに代替的な側面を持っており、時に2次DCは1次DCのスムーズな移行を妨げる。
1層	1次DC		
0層	資源ベース		
15	Fainshmidt et al. (2016)	(概要)	組織成果に対する影響
2層	高次DC	資源ベース論の視点から、高次DCはそのメタダイナミックで複雑な特性によって(低次DCよりも)適応困難な能力である。さらに進化経済学的新見地から、低次DCが(既存能力に)適応的な学習のプロセスを基礎とする一方で、高次DCは創発的学習と新奇的な洞察の統合という代替的なプロセスに基づく。それは、より効果的なアドホックな問題解決と環境に対する軌道破壊的な変化を容易にすることで価値を生み出す。	DCは全体として組織成果に対してポジティブに働くが、高次DCは低次DCに比べて、より強いポジティブな関係を持つ。高次DCは、成果に対して直接的にも、また低次DC(の創出)を介して間接的にも影響を与える。
1層	低次DC		
0層	OC		

(出所) 筆者作成。

力階層における低層、すなわち組織の「資源ベース」あるいはOCの有効性の問題であって、(最) 高次能力は低次能力の創造や更新を介して間接的にのみ成果に関わるとするケースが多いこともその特徴と考えられる。こうした高次DCの内容規定と組織成果との関係性に関するアイデアは、階層的理解の「系譜」に根強くみられる共通項とも言えそうである。

では、こうした階層的理解の「系譜」は、いったいどのようにDC (の機能)、特にその共通の、また最大の特徴とも言える「高次DC」を捉えようとしているのか。次節において、低次の「機能的」なDCに関する(経験的な) 研究の進展に比した高次DCに関する究明の大幅な遅れを指摘し、その構成概念の明示化・操作化を試みているHine et al. (2013) とSchilke (2014) という「新たな展開」について詳しくトレースすることで、DCの階層的理解の可能性について議論する本章につなげたい。

(2) 階層的理解の新展開

① Hine et al (2013) の見解

Hine et al. (2013) (及び、主要著者の重なるVerreynne et al. (2016)) は、組織能力を3階層にカテゴリー化している。すなわち、最下層の「通常能力 (ordinary capabilities) / OC」、続いてその上層に位置付けられる「ダイナミックな機能的な能力 (dynamic functional capabilities) / DFC」、そして最上位の「ダイナミックな学習能力 (dynamic learning capabilities) / DLC」であり、こうした分類はNelson and Winter (1982) のルーティンの階層 (結果として、Zollo and Winter (2002) の能力階層) やCollis (1994) の能力階層に沿うものであるとされる (Hine et al., 2013:1301)。

そして、こうした能力階層の特性は、以下の下位概念に関する相対的な位置づけによって規定される。すなわち、(a) 支配的な資源の性格 (一般的⇔特殊的)、(b) ルーティンのパターン化 (拘束的⇔フレキシブル)、(c) 学習タスクの焦点 (探索的⇔活用的)、(d) 戦略的意図 (短期の生計⇔長期的な生存可能性) の4つの次元である。このとき最下層の通常能力は、「一般的資源/拘束的なルーティン/活用的学習/短期の生計維持」の特性を合わせ持つ。一方、その対極にあるDLCは「特殊な資源/フレキシブルなルーティン/探索的学習/そして持続可能性と長期的成長に焦点化した戦略的意図のコンビネーション」を示し、残るDFCの特性は、それらの中間的位置 (ほどほどにフレ

キシブルでありながら、安定的・拘束的なルーティン等) を示す (Hine et al., 2013:1308-1312) ⁵。

ここで、特に能力の最高位の階層に位置するDLCについて、彼らはそれが新能力を創造し、現行の能力が使用される方法を変えるための創造性と実験に焦点化するものであるとし、高度に変動的な市場で操業する企業は、上記の特性 (のコンビネーション) を備えた高次能力を持つ必要があると主張する (Hine et al., 2013:1315 - 1316.)。ただし、一般的には「DFCまでしか持たない企業」よりも「DLCを有する企業」のほうがより良いパフォーマンスを見せるとしながらも、一方で低-中程度にのみ変動的な市場においては、むしろDFCがその変化対応の能力としては十分、あるいはむしろその中心となるべきであり、過剰で不必要な能力 (DLC) は (Winter (2003) と同様に) むしろ「戦略的負債」となりうることも指摘している (Hine et al., 2013:1317-1318.)。

なおHine et al (2013) に関しては、DCFのこれまでの議論についてEisenhardt and Martin (2000) の展開するDC概念が (彼らの言う) DFCに相当するものと位置付ける一方で、対照的にCollis (1994) の言うメタフィジカルな最高次レベルの能力、すなわちDLCに相当するDC像を追求したものとして、(階層的理解の原点と言える) Zollo and Winter (2002)、Winter (2003) と共にTeece (2007) を挙げている点は、非常に興味深く、彼らの見解の重要な特徴と言ってよいであろう (Hine et al., 2013:1307)。なぜなら、彼らの提示する高次DC (=DLC) が、Winter等を典型とするDCを「(完全なる) ルーティン・ベースの組織能力」と見る見方から逸脱したものである可能性を示しているからである⁶。

② Schilke (2014b) の見解

Schilke (2014b) もやはりCollis (1994) やZollo and Winter (2002) の能力規定に従い、最下層の通常能力 (あるいは資源ベース) と共に、1次のDC (組織の資源ベースを再構成するルーティン) とより高次の2次DC (1次DCを再構成するルーティン) の区別を前提とし、それが「変化を目的とした組織ルーティン」に関する理論的な正確性を高めると主張する。そして、R&Dを主眼とした戦略的提携に関する大規模サーベイを通じて、特にこれまで言及されることの少なかった「2次DC」に関してその詳細、並びに1次DCとの関係性について議論を展開している。

Schilke (2014b) によれば、1次DCにとって学習 (ル

ーティン)は重要な要素であるが1次DCの進化・発展を統治する2次DCにおいてはそれ以上の重要性を持つ。すなわち、2次DCは「学習に対する学習」の能力として捉えることができ、その学習努力は「現行の1次DCのどの部分が機能する／機能しないのかを意図的に分析し、過去の経験をコード化し、関連知識を組織内で移転することを含む」。そして、こうした意味で2次DCは、野中・竹内(1996)の「知識創造のスパイラル」やArgyris and Schon(1978)のダブル・ループ学習といったアイデアに近似したものであるとする(369)。

具体的には、(DCが特定の機能(R&Dや提携、買収等)の範囲に限定される形で成立する能力であるとする彼のアイデアを反映して)戦略的提携に関する1次DCのレベルが、組織間コーディネーション／アライアンス・ポートフォリオのコーディネーション／組織間学習／アライアンスの積極性／アライアンスのトランスフォーメーションの5次元において測定され、それに対応する2次DCについては(a)定期的なR&Dアライアンスに関するレビュー、(b)定期的なアライアンスの経験の蓄積と分析、(c)R&Dアライアンスに関するノウハウの移転に関する実施状況の測定(7段階のリッカートスケールを使用)を通じてその強度を確認している(Schilke, 2014b:371-372.)。

そして、2次DCは(より直接的に資源ベースの変化に関わる)1次DCに関するよりよい理解と遂行を助け、その誤った適用を防ぐことを通じて、競争優位実現をサポートする。言い換えれば、1次DCは2次DCと結合することによってより有効なものとなりうるが、逆に組織成果を駆動するのはあくまで(企業の資源ベースに競争優位を創造する)1次DCであって、2次DCは主に1次DCを介して間接的影響を与える、いわばその先行条件とみなされる。ただしSchilke(2014b)によれば、1次と2次のDCは組織成果への影響という意味で「代替的」に機能することが考えられるという。なぜなら、2次DCが1次DCを効果的に拡張する一方で、そうした試み自体が1次DCのスムーズな実行を妨げる、いわばその継続的な利用を断絶させることにより、その有効性を阻害する「代替効果」が存在しうるからである。これは2次DCの保持・遂行に付随して発生しうる基本的なコストの1つと考えることができるだろう(371-372, 375)⁷。

4. ディスカッション：階層的理解の可能性

本章では、前章で示したわれわれ独自の視点に基づくDCの階層的理解の「系譜」、そして特にその要旨をやや詳しく紹介したHine et al.(2013)とSchilke(2014)の2論文の主張を踏まえ、DCに階層的秩序を見出す考え方が導くであろう貢献(可能性)について議論する。先に結論を述べるならば、その貢献の一つは本稿第2章で指摘した同じDCF内で「没交渉的な分断状況」にあるTeece派とEisenhardt派の流れを階層的理解のフレームワークに包摂、そして統合するという試みに関わっている。そして、いま一つは階層的理解の「系譜」が傾向として示す‘高次DC’に関する規定の特徴、すなわちその中核に「非ルーティンの要素」および「反省的思考(reflective thinking)」といった‘マネジリアルな力」を据えるアイデアこそがDC概念の本質を浮かび上がらせるものであるとする予想に関わっている。

まずは、階層的理解のフレームワークがDCFの「分断状況」を乗り越え、改善して統合を導く可能性である⁸。われわれは、現在に至るDCFの発展過程から考えると、Eisenhardt派が主に低次=1次DCに関する議論の、特に‘経験的’な基礎を提供する一方で、Teeceが特にDCの「企業家的な側面」を強調してきたこと、すなわち「企業家的な機会を感知し、補足し、そのために資源ベースを再構成するために多様な(機能的)DCを駆使するイメージ」は、むしろ階層的理解が示す「高次=2次DC」の含意と重なる部分が大きいと考えている。そして、こうしたアイデアはWinter他とTeeceを同じ傾向を持つグループとして扱っている前出Hine et al.(2013)の見解に沿うものである。

とはいえTeece(2014)自身は、DCの階層的な理解について、むしろ否定的な立場を採っている。すなわち、Eisenhardt(派)等の言うDCや階層的理解における低次DCと分類されるものは、OCに該当するものであってそれ自体はDCではないとしている(329-330.)。しかし、比較的最近の論考(Teece, 2018)ではDCが「二つのレベルで機能する、組織の全体的な能力のポートフォリオのコンテキストにおいてより容易に理解される」ものであり、「ミクロ的基礎(低次DC)」と「高次の能力(高次DC)」に分離することができることも述べている(41)⁹。

もちろん、こうした外形的な「構造的な一致」のみによって即時に分断状況に対する‘統合的解決’が得られるとは考えていない。しかしながら、こうした階層的フレームワークによる統合を前提とした(1

次／2次DCの)配置は、これまでの多様なDCに関する議論を広くその枠内に包摂すると共に、たとえばSchilke (2014b)が1次と2次のDCの(補完的 or 代替的)関係性に言及しているように、DCFの枠内においてよりトータルな形で組織変革(資源ベースの創造と更新)が遂行されるメカニズムを捉えることを可能にするだろう。

そして、さらに階層的理解の貢献は、その最大の特徴である「高次＝2次DC」の存在に求めることができる。この高次DCについては、階層的理解の「系譜」そしてHine et al. (2013), Schilke (2014)もその中核に低次能力の創造・更新を可能とし司るものとして(組織的)学習メカニズムあるいは知識マネジメントを位置づける点ではほぼ共通している。問題は、その学習メカニズムそれ自体の詳細ということになるが、(そこにはかなりあいまいで抽象的な側面があることは否めないとはいえ)われわれは「系譜」による高次DCの規定の中に2つの主要な傾向を見出すことができると考えている。

一つは、Hine et al. (2013)に象徴的なように、高次DCの特性にルーティンのフレキシビリティや探索的学習といった‘非ルーティンの要素’の介在を強調する立場である¹⁰。たとえばEisenhardt & Martin (2000)は、(特に複雑な社会的ルーティンとしてのDCを許容しない)高度にダイナミックな市場では小さな失敗や俊敏なフィードバックによって素早く学ぶ実験的行為の必要性を指摘していたし(1113)、同様にZahra et al. (2006)もDCの生成と進化を導く(高次能力の)メカニズムとして、トライ&エラーや即興(improvisation)を挙げている(937-938.)。また、Kianto and Ritala (2010)やHeimeriks et al (2012)も高次DCが部分的にのみルーティンを基礎とするものであり、それが実験や即興、アドホックな問題解決をも包摂するものとして定式化している。そしてFainshmidt et al. (2016)は、低次DCが(漸進的／進化的な)適応的学習プロセスに支えられる一方で、高次DCが「創発的学習」と「新奇の洞察」の統合という代替可能な(fungible)プロセスによって支えられていると見ており、それが資源ベースやOCの創造・更新に際して、より効果的なアドホックな問題解決の利用と軌道破壊的な変化を容易にすると主張するのである(1354)。

続いて第二に、われわれが注目するのは高次DCの機制を「学習の学習」、いわゆる「ダブル・ループ学習」になぞらえるSchilke (2014)を典型とするような「反

省的思考(reflective thinking)」を導入するタイプの見解である¹¹。「系譜」の中では、たとえばSchreyögg and Kliesch (2007)の主張する(DCを実質的に階層化する)「2重のプロセスモデル」において、まさにその要として「反省的思考」が組み込まれている。すなわち、彼らは「能力のパラドクス」生成リスクへの対応(リスク補償)として掲げる(高次能力としての)「能力モニタリング」について、それが「自社の実践や能力の効果を不連続な環境の光の中で」行う‘自己観察’に他ならないことを指摘している(Schreyögg and Kliesch, 2007:926)。なお、こうしたDCを2つのプロセスに分割(階層化)する形のモデル化と‘高次能力によるリスク補償’という彼らのアイデアは、Heimeriks et al. (2012)にも受け継がれている(707-708.)。また、高次DCを探索－活用的学習を統治するバランス化ルーティンとみなすGüttel and Konlechner (2007)は、そうした高次DCの不可欠な機能の一つとして「システムティックな反省」を挙げており(366)、さらにAmbrosini et al. (2009)は、最高次の「再創出DC」に該当する「経営者による(環境認知と共に)自社の能力認知のあり方」が(低次)DCの行使と成果を左右する重要な要因であることを指摘しているのである(S13-S14.)。

そして、以上のような階層的理解における高次DCの特性、すなわち「非ルーティンの要素」と(その前提となる)「反省的思考」が示唆するのは、ルーティン・ベースの(DCを含む)組織能力規定の限界を超えるための「マネジリアル(意図的)な力」の導入ないし介入の必要性であると考えられる。それは、(「系譜」における多くの論稿が示す組織成果への間接的な影響と整合的に)優れた成果を直接保証する何か特別な、神秘的な力と言えるようなものではなく、あくまで組織的な思考や行動の「有効性を高める」ものであるにすぎない。しかし、どちらも(相応のコストを伴いながら)現実の組織世界においてけて容易に遂行されるものではない。そして、われわれはこうした諸特性の‘痕跡’を探索することが、(過度な神秘化と曖昧さを排除する形で)組織のリアリティの中にDC(の本質)を見出すと共に、特定の能力に関する「DCらしさ」、いわばその本質を捉えるための重要な‘手掛かり’をもたらさうと考えている¹²。

5. おわりに

本稿において、われわれはDCFにおいて展開されて

きた多様な主張の中にDCを‘階層的’に理解しようとする一群の研究を見出し、それがもたらしうる貢献（可能性）について検討してきた。そして、われわれの導き出した暫定的な結論は、DCの階層的理解によって、①相互に没交渉的な形で分断されてきたTeece派とEisenhardt派の両方を取り込む形で企業変革に関する統合的なモデルを構築できる可能性が生まれること、またそれが強調する②組織的な学習メカニズムを中心とした高次DCの2つの特性（「非ルーティンの要素の導入」と「反省的思考の介在」）とその痕跡の探索が、（OCと理論的に区別される）DCの本質を際立たせ、またそれが組織のリアリティの中にDCを見出す重要な手掛かりを提供し得る、とするものであった。

ただし本稿はDCの階層的理解というこれまであまり注目されてこなかった（がしかし興味深く検討余地も大きいと考えられる）アイデアに光を当てているものの、その展開ははまだ不完全なものにとどまっている。何より、本稿の表題に「序説」という表現を付したのは、本稿がいまだかなり荒削りの解釈を提示したに過ぎず、結果として多くの限界と検討すべき課題を残していることを強調するためでもある。

たとえば、その一つは階層的理解を志向する研究群の選別方法に関わる問題であり、一部大型文献データベース等を利用した体系的な抽出を試みているものの、基本的にはこれまでの研究成果に基づくわれわれの「主観的基準」が色濃く反映された形になっていることは否めないところであり、その「基準」自体が変更されれば当然（階層的理解のもたらす）その含意は大いに変わってしまう可能性は十分ありうる。ゆえに、今後はさらに一定の客観性を保持した、より説得的な方法を追求することが必要であろう。

また、本稿では能力の階層的理解に常に付きまとう‘宿痾’とも言う「無限後退（infinite regress）」の問題に何ら言及していない。無限後退とは、「ある特定の能力Aを創造・更新するより高次の能力Bが存在し、またそのBを創造・更新する…」という形で能力階層が無限に高次化する可能性を示唆するものである。こうした問題は、階層的理解そのものの理論的妥当性に大いに疑問を突き付けるものとなりうるが、すでにいくつかの‘現実的な対応’に関する提案がいくつか示されおり（e.g., Arend, 2015）、たとえば Teece (2014) は、本稿でも示した高次DCに（ルーティン・ベースに拠らない）「マネジリアルな力」を注入するアイデアによって無限後退問題は緩和されると主張している（329）。ただし、本稿において同問

題を明示的に扱わなかったのは、むしろ稿を改めて集約的に論じる必要性を強く感じているためである。

いずれにしろ、本稿でわれわれが示したのは、本来いまだ発展過程にあり多様でありうるDCFについてなされた、「階層的理解」という補助線に従ったうえでの‘一つの解釈’に過ぎない。今後も上記の諸課題を中心に検討を重ね、DCの‘階層的モデル’の構築に向けてさらなる議論の精緻化を図っていきたい。

（主要参考文献）

- 1) Ambrosini, Veronique, Cliff Brwman and Nardine Collier (2009) , Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base, *British journal of Management*, Vol.20. (S9-S24.)
- 2) Arend, Richard J. (2015) , Mobius’ s Edge: Infinite Regress in the Resource-Based and Dynamic Capabilities Views, *Strategic Organization*, Vol.13 No.1. (75-85.)
- 3) Arend, Richard J. and Phillip Bromiley (2009) , ‘Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone?’ , *Strategic Organization*, Vol.7 No.1. (75-90.)
- 4) Argote, Linda and Yuqing Ren (2012) , Transactive Memory System: A Microfoundation of Dynamic Capabilities, *Journal of Management Studies*, Vol.49 No.8. (1375-1382.)
- 5) Argyris, Chris and Donald. A. Schön, (1978) , *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 6) Cepeda, Gabriel and Dusya Vera (2007) , Dynamic Capabilities and Operational Capabilities: A Knowledge Management Perspective, *Journal of Business Research*, Vol.60. (426-437.)
- 7) Collis, David J. (1994) , How Valuable are Organizational Capabilities?, *Strategic Management Journal*, Vol.15. (143-152.)
- 8) Danneels, Erwin (2011) , Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona, *Strategic Management Journal*, Vol. 32 Issue 1. (1-31.)
- 9) Di Stefano, Giada, Margaret Peteraf and Gianmarco Verona (2014) , The Organizational Drive-train: A Road to Integration of Dynamic capabilities Research, *Academy of Management perspectives*, Vol.28 No.4. (307-327.)

- 10) Easterby-Smith, Mark & Isabel M. Prieto (2008), Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning, *British Journal of Management*, Vol.19. (235-249.)
- 11) Eisenhardt, Kathleen M. and Jeffrey A. Martin (2000) , Dynamic Capabilities: What are They?, *Strategic Management Journal*, Vol.21. (1105-1121.)
- 12) Fainshmidt, Stav, Amir Pezeshkan, M. Lance Frazier, Anil Nair and Edward markowski (2016), Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension, *Journal of management Studies*, Vol.53 No.8. (1348-1380.)
- 13) Güttel, Wolfgang H. and Stefan W. Konlechner (2007) , Dynamic Capabilities and Competence Obsolescence: Empirical Data from Research-Intensive Firms, Proceedings of OLKC 2007- "Learning Fusion" . (357-374.)
- 14) Heimeriks, Koen H. and Mario Schijven, Stephen Gates (2012) , Manifestations of Higher-order Routines: The Underlying Mechanisms of Deliberate Learning in the Context of Post Acquisition Integration, *Academy of Management Journal*, Vol.55 No.3. (703-726.)
- 15) Helfat, Constance E. and Sidney G. Winter (2011) , Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N) ever-Changing World, *Strategic Management Journal*, Vol.32. (1243-1250.)
- 16) Hine,Damian, Rachel Parker, Lisette Pregelj and Martie-Louise Verreynne (2013) , Deconstructing and Reconstructing the Capability Hierarchy, *Industrial and Corporate Change*, Vol.5. (1299-1325.)
- 17) Hodgkinson, Gerard P. and Mark P. Healey (2011) , Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.32. (1500-1516.)
- 18) 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, 2010. (86-104.)
- 19) 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社.
- 20) 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.)
- 21) Peteraf, A. Margaret, Giada Di Stefano and Gianmarino Verona (2013) , The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together, *Strategic Management Journal*, Vol.32 No.12. (1389-1410.)
- 22) Schilke, Oliver (2014a) , On the Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism, *Strategic Management Journal*, Vol.35. (179-203.)
- 23) Schilke, Oliver (2014b) , Second-Order Dynamic Capabilities: How Do They Matter, *Academy of Management Perspective*, Vol.28 No.4. (368-380.)
- 24) Schilke, Oliver, Songcui HU, Constance E. Helfat (2018) , Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research, *Academy of Management Annals*, Vol.12 No.1. (390-439.)
- 25) Schreyögg, Georg and Martina Kliesch-Eberl (2007) , How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization, *Strategic Management Journal*, Vol.28, 2007. (913-933.)
- 26) Teece, David J. (2007) ,Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise performance, *Strategic Management Journal*, Vol.28, Issue13. (1319-1350.)
- 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. (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.)
- 29) Teece, David J. (2018) , Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning*, Vol. 51 Issue 1. (40-49).
- 30) Teece, David J., Pisano, Gary and Amy Shuen (1997) , Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No7. (509-533.)
- 31) Verreynne, Martie-Louise, Damian Hine, Len Coote and Rachel Parker (2016) , Building a Scale for Dynamic Learning Capabilities: The Role of Resources, Learning, Competitive Intent and Routine Patterning, *Journal of Business Research*, Vol.69. (4287-4303.)
- 32) Winter, Sidney G. (2003) , Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol.24. (991-995.)
- 33) Zahra, Shaker A., Harry J. Sapienza and Per Davidsson (2006) , Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda, *Journal of Management Studies*, Vol.43 No.4. (917-955.)
- 34) Zollo, Maurizio and Sidney G. Winter (2002) , Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, Vol.13 No3. (339-351.)
- 1 たとえば、自らもDCの階層的理解の有効性を主張するSchilke et al (2018) による比較的最近のDCFに関するレビュー論文では、2008-2016年に著名ジャーナルに掲載された300弱の論文を基礎とした対象サンプルの内容分析を行っているが、そこで‘能力階層’に言及するタイプのDC研究は13%ほどに過ぎないことを報告している (Schilke et al, 2018:403). なおSchilkeの見解については、本稿の第3章第2節の記述も併せて参照のこと。
- 2 Peteraf et al. (2013) は、「計量書誌学的方法」を用いて、DCに関する過去の研究がTeece et al (1997) を源流とするグループとEisenhardt and Martin (2000) を源流とするグループの2派に分類することが可能であり、そのグループ間ではDCに関する定義やコア概念が異なるのみならず、グループの境界を越えた引用例も極端に少ないという、いわばほぼ「完全に分断された状況」にある事実を明らかにしている。
- 3 ちなみにCollis (1994) は、すでにこの段階でDCを含む組織能力の階層的理解が直面する「無限後退」問題に言及していることは特に指摘されるべきであろう。この点については、さらに本稿の終章(第5章)の同問題に関する記述を参照のこと。
- 4 われわれは、独自の研究蓄積に依存する限界を埋めるために大型文献データベースの‘EBSCO’を利用し、検索語として「ダイナミック・ケイパビリティ」と能力階層を明に暗に示唆している各種キーワード(「階層(的)」「高次能力」, 「セカンド・オーダー」「学習」「知識」等)を組み合わせた論文タイトル及びオブストラクトに関する文献抽出を行った。ただし、実際にはこの「補助的な文献検索」から本稿における「系譜」に取り上げた文献は非常に少なく、Güttel and Konlechner (2007) の1件のみにとどまる。
- 5 ただし、Verreynne et al. (2016) においても能力階層の基本的な内容に変更はないものの(特に高次DCのより詳細な理解を重視する形で)それを構成する下位概念は、①低-繰り返しのパターン化(low-repetition patterning), ②軌道破壊的アプローチ(path-breaking approach), ③資源の持続可能性(resource sustainability), そして④変化の意図(change intent)の各要因(サブ・スケール)へと大きく変更されている由、指摘しておく(Verreynne et al., 2016:4295)。
- 6 Teeceは、一貫してDCがルーティンの集合体以上のものであり、そこにルーティンに還元できない‘非ルーティンの要素’、典型的には企業家的なマネージャーによる(1回限りの)意図的な選択・判断が含まれると主張している(e.g., Teece, 2007; 2012)。
- 7 Schilkeは、別稿(2014a)において、組織成果に対するDCと環境のダイナミズムの‘コンティンジェント’な関係性についても言及しており、それが「逆U字型」の対応を示すとしている。すなわち環境ダイナミズムが低レベルのときにはDCに関する需要がなくDCの維持コスト負担の問題が生じ、また高レベルのときにはDCが基礎を置くルーティン・ベースのメカニズムは新奇性の高い頻度とあまりに不連続な組織変化の必要性に耐えられずにDCは有効性を減ずることとなる。対照的に、中間的なダイナミズムのレベルにおいては、変化の機会(需要)が十分に存在すると共に、組織にルーティン・ベースの対応を許すほど安定しているため、DCは相対的

にポジティブな効果を持つ (182-183.)。ただし, Schilke (2014a) は (厳格なルーティン性を強調した) 「DCのかなり狭い定義」を採用していると自ら述べており, それは限りなく低次 (1次) DCに当てはまる可能性が高い (199)。よって2次DCにある程度焦点化しているSchilke (2014b) に対して Scilke (2014b) については注釈での指摘にとどめることとした。

⁸ Teece派とEisenhardt派を統合しようとする試みとしては, そもそも両派の「分断状況」を検出したDi Stefano et al. (2014) による「組織のドライブトレイン (organizational drivetrain)」と銘打たれた統合モデルがすでに存在する。ここで「ドライブトレイン」とは, 自動車等のエンジンで生み出した動力をタイヤに伝達する一連の機構を意味するが, 彼らはそれをダイナミック・システムと捉え, その中に両派の主張を位置づけ, 統合を図ろうとしている。具体的には, フロント・ギアにあたるEisenhardt等の言う「シンプル・ルール」(高度に不確実な環境下に適し, 即興を許す) が経営者によって選択されてシステムをコントロールする動力 (組織行動を一定範囲に制限する力) が生まれ, その力が調整機としてのチェーンを伝わってフリーホイールにあたる (組織が変化を創造・管理するために内的に採用する) Teece等のいう「複雑なルーティン」のセットに伝わっていくことで両者が「補完的」に組織変化を形成するとした。ただし, こうしたDi Stefano et al. (2014) の見解は, Eisenhardt and Martin (2000) に関して「シンプル・ルール」よりも機能的なDC規定の部分が後の研究に強く受け継がれ, また Teece (cf.2012) が後にDCの非ルーティン的側面を強調するようになっていくという理解を前提とするわれわれの主張とは「力 (あるいは能力階層) の方向性」が逆になっていることに注意されたい。

⁹ Teece (2018) の見解を今少し敷衍すると, ミクロ的基礎の層が, 新能力の展開や既存の通常能力の調整/再結合に関わる「低次DC」であるとされ, それは新製品開発, 新たな販売地域への拡張, 製品権限の大企業における事業部門を通じた割り当て, そして不確実性下における機敏なマネジリアルな意思決定を構成する他の行動を含む。一方, これらをガイドするのが「高次DC」であり, 「組織プロセスによってサポートされたマネジメントが, 将来のおおよその道筋を感知し, 新たな, あるいは変化した機会を捕捉するためにビジネスモデルを設置し, 既存

の形態と将来の新計画を基礎とした組織のためのベストのコンフィギュレーションを決定する」ものであるとしている (41)。

¹⁰ 他に, (「系譜」には含まれていないが) たとえば Pandza and Thorpe (2009) は, 従来の進化論的な経験学習のみに基づくDCの説明には限界があるとして, 「創造的探索」と「戦略的センスメイキング」による不確実性 (可能性) の増幅と縮減を行う, まさに「マネジリアルな力」の復権を訴えている。

¹¹ 他に, (系譜には含まれていないが) Danneels (2011) は, 既存のDC論にDCの行使及びその成否に重大な影響を与える経営者による「資源認知 (resource cognition)」への考慮が欠けているとし, 「自問自答 (self-conscious inquiry)」の必要性を示唆している (Danneels, 2011:21)。また, Argote and Ren (2012) は, 「Transactive Memory System:TMS (組織の誰が何を知っているかを示す組織内知識分布の概念マップ)」をDCの創造と発展を導く重要なミクロ的基礎あるいはメカニズムとして特定しているが, TMSの形成自体に (組織の) 自己観察が必然的に伴うことが予想されたために, その見解はDCの不可欠な要素として「反省的思考」を見出すアイデアを反映したものと言えるかもしれない。

¹² 端的に言うなら, われわれはこれらの能力特性こそが, 通常能力 (それと厳密な区別の難しい1次DCを含む) と (高次) DCとの明示的な「理論的区分」をもたらしようと考えている。言い換えれば, それは「DCとしての新製品開発 (or 新市場開拓, 提携戦略…) 能力」といった表現が単に「優れたR&D能力を持つ」ことといった何かが異なるのかについて説得的な理由あるいは根拠となりうる可能性を持つということである。

Received date 2020年1月10日

Accepted date 2020年1月22日