

## ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークと無限後退問題

石坂 庸祐\*

### Dynamic Capability Framework and Infinite Regress Problem

Yousuke ISHIZAKA\*

#### Abstract

In this paper, we discuss how to deal with the infinite regress problem in Dynamic Capability Framework. Dynamic capability is defined as the meta-ability responsible for the creation and renewal of operational capabilities that carry out day-to-day activities of an organization, and therefore this framework presupposes a hierarchical structure of organizational capabilities. This "hierarchical understanding of organizational capabilities" inevitably faces the problem of infinite regress regarding the origin and source of capabilities. In Dynamic Capability Framework, there are several typical ways to stop an infinite regress, such as "context-dependent limitation of ability value", "time and cost constraints on the formation of DC as a routine", and "setting the unit of individual as an appropriate stopping point". We examine the validity of these existing proposals in Dynamic Capability Framework and provide our own views on how to stop infinite regress. Our conclusions are based on Teece's view of seeking a stop for the symbolic individual "entrepreneurial manager." However, in order to overcome the limitations of his claim, we introduce the concept of "entrepreneurial emergence" that reflects the implications of Polanyi's "tacit knowing" theory and Ishii's "business insight" theory. We conclude that emergence by entrepreneurial managers can be the end point of an infinite regress by having "uniqueness" that can be a source of superiority and "implicit dimension" that cannot be traced further.

**KEY WORDS :** Dynamic capability/Hierarchical understanding/Tacit knowing/Business insight/  
Entrepreneurial emergence

## 1. はじめに

「ダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capability / DC)」の概念に基づく戦略フレームワーク (dynamic capability framework / DCF) は、Teece et al. (1997) による先駆的な論文の登場以来、その「複雑で変動性の高い環境においても (持続的な) 競争優位性を生み出す能力の探索」という理論的にも、実践的にもきわめて魅力的なテーマが多くの研究者たちを惹きつけ、すでに戦略マネジメント領域において最も注目される研究分野の一つとなっている。

そして、われわれはDCFの展開に関する‘やや特殊なレビュー’を拙稿 (2020) において提示しており、それはDC概念を「階層的に理解する」研究群を収集し、それらの主張から導かれる「特性」を最大公約数的に抽出しようとする試みであった。そもそもDCFでは、非常に多くの研究者たちが、DCに企業の (日々の糧を稼ぐための) 通常能力 (operational capability / OC) の創造や変化を司る‘メタ能力’としての位置づけを与えている。つまりDCは、ある種の‘能力階層’の存在を前提とし、そこでの (最) 高次能力として位置づけられているのである。対して、われわれの (収集した研究群の中に見た) 提案は、OCとDCというシンプルな区分に加え、DCそのものの中に低次-高次の階層性を見出すものであった。すなわち、(実際にはOCとの区別がかなり微妙な) 組織の資源/能力の創造や改変に直接関わる研究開発やM&A / 提携等の遂行能力に該当する‘低次DC’と、それをメタ的に統治する、主に (組織) 学習能力に基礎を持つ‘高次DC’から成る階層である。そして、われわれは (低次DCより抽象度の高い) 高次DCに関して、「非ルーティン的要素の介在」と「反省的思考」という2つの特性を抽出するに至っている。

しかしながら、(われわれの「DCの階層的理解」を含む) こうした能力の階層性という想定は、それを論理的に突き詰めると「ある厄介な問題」を生んでしまうことが指摘されている。それは、たとえばOCを高次から統治するDCもそれ自体が一つの能力である限りにおいて、当然その創造や改変を司る、さらなる高次能力 (階層) の存在が論理的には想定しえてしまうという、いわゆる「無限後退 (infinite regress)」の問題である。われわれは、こうした能力階層の無限後退問題は、かねてよりメタ能力としての位置づけを与えられてきたDC概念に常に付きまとう、逃れようのない‘宿痾’とでも言えるものだと考えている。ま

た実際に、過去のDCFの展開においても、(けして多いとは言えないまでも) 折に触れて無限後退問題への注意喚起とそれに対する解の提示が試みられてきたのである。

本稿では、こうした「無限後退問題」について、DCF論者によるこれまでの言及 (問題の所在と提示された解) を参照の上、「階層的理解の主要な想定は維持しつつ、また企業活動のリアリティとも矛盾しない」かたちの対応策の探究を行う。まず次章 (第2章) において、能力の階層性の一つのサンプルとして、われわれ自身が展開した「DCの階層的理解」について再度説明し、またそれが直面する無限後退問題そのものに言及する。続く第3章では、DCF論者を中心に彼らが提起してきた無限後退問題への (既存の) 対処法について、その要点を確認していく。そして、以上の問題の所在と既存のアイデアを踏まえ、最後にわれわれ自身の暫定的見解 (試案) を示す。

## 2. 問いの所在

### (1) DCの階層的理解

企業組織の保有する諸能力の中に何らかの‘階層性’を見出す理解は、多くのDC論者がDCの存在意義や作動メカニズムを説明するための‘前提’として採用してきた方法と言いうる。そして、その典型的な姿は、企業にとって「日々の生活の糧を稼ぐ」ための活動を遂行する能力であるOCとともに、さらに「OCの創造や改変を担うメタ能力」としてDCを位置づけるものであり、すでにDCF全体において広く共有された「前提」となっている。

しかしながら、われわれは拙稿 (2020) において、こうしたOCとDCという一般的な2層関係に加えて、さらにDCそのものを低次 (lower-order) のDCと高次 (higher-order) のDCへと機能的に分離して理解する、計3層によって構成されるタイプの階層的理解を提案した。実は、そうしたタイプの理解はDC概念が登場した比較的初期に展開されたCollos (1994) や Zollo and Winter (2002) を原点としながら、その後のDCFの展開においても綿々と受け継がれてきたのであり、拙稿 (2020) では (実はそれほど強くはない) その流れを一つの「系譜」として示したのである。ここでは、その「系譜」の長い詳細を記す代わりに、それを的確かつ端的に表現しているArend (2015) の説明を示しておく。

「DCは、OC（ゼロ・レベル）を変化させる能力だが、それ自体、第一次のDCと第二次のDCに分けられる。第一次のDCは、新しいプロセスを創造したり、現行のオペレーションをより効率的なセットに代えたりするR&Dなどを指す。第二次のDCは、ときにメタDCと呼ばれ、それは現実的に高次のレベルを具体的に語る事が難しいからである。第二次のDCは、第一次のDCをより利益的な仕方ですべての能力を企業に提供する。それは、R&Dをよりよく行うためのR&Dのようなものである。それは、製薬において、企業に化学ベースの製品開発から遺伝子ベースの製品開発へのジャンプを可能にする能力であり、あるいは航空宇宙製品で、製図に基づくエンジニアリングからコンピュータベースのエンジニアリングへのジャンプを許す能力であり、あるいは、バッチ生産からフレキシブルな製造システムによるデザインへのジャンプを許す能力である。」(Arend, 2015:80)

以上のArend (2015) の説明が示すように、DCの階層的理解ではOCの創造や改善に働きかける（より具体的かつ一般的に普及している）R&D機能等を担う低次DCと、さらに低次DCの創造や改変を「当該企業の従来の活動や技術ベース」からの相応の‘飛躍’を伴って実現する高次DCに分離される。そして、ここで問題となるのは、あくまで従来の活動の延長線上にある低次DCよりも、ある種の‘断絶’をもたらす、また‘抽象的で見えにくい’とされる高次DCの内実ということになる。ちなみに拙稿（2020）では、DCFの展開から構成した「系譜」に基づく含意として、「反省的思考」ならびに「非ルーティン要素の介在」という2つの高次DCの特性を抽出するに至っている。

まず、前者の「反省的思考」は、高次DCの機制を「ダブル・ループ学習」になぞらえるSchilke (2014) や、保有能力の‘自己観察’を意味する「能力モニタリング」の必要性を主張するSchreyögg and Kliesch (2007) によって代表されるものであり、それは急速な環境変化に対する適応（的変化）を妨げる「組織慣性」の緩和・克服に資するものと言えよう。また、後者の「非ルーティン要素の介在」は、企業行動の高いフレキシビリティや探索的学習の重要性を指摘する見解であり、その最大のポイントは、（高次）DCが‘部分的にのみ’ルーティンを基礎とすることを強調する点にある。たとえばHine et al. (2013) は、DCを「ダイナミックな機能的な能力 (dynamic functional capability / DFC)」と「ダイナミックな学習能力

(dynamic leaning capability / DLC)」に分離した上で、より高次のDLCが（低次の）DFCに比べてルーティンのフレキシビリティや探索的学習の度合いが高度であると規定している。他に、Heimeriks et al (2012) やFainshmidt et al. (2016) 等も高次DCには（部分的に）実験や即興、創発的学習が介在する由、主張している<sup>1</sup>。そして、こうした非ルーティン要素の介在は、従来の軌道からの‘逸脱’を意味する、Arend (2015) の言う‘飛躍的变化’を後押しする（マネジリアルな）力の存在を示すものと言えるだろう。

## （2）無限後退問題という‘宿痾’

前節では、「DCの階層的理解」の的確な表現として、われわれはArend (2015) による説明を掲げた。しかしながら実は、彼のこの説明には続きがある。すなわち（前掲文に続けて）「そして、第三次のDCが続き、無限後退が起こりうるのである」（Arend, 2015 ; 80）。‘無限後退’の概念は、一般に「ある事象または事柄を成立させる原因や前提を、限りなくさかのぼって、求め、決着のつかない」状況を意味する<sup>2</sup>。そして、DCを含む組織能力の階層的理解は、「（最）高次能力はいったいどこから来たのか」、その源泉や創造プロセスに関する問いをもって、この‘宿痾’とも言う「無限後退問題」に直面せざるをえないことが折に触れて（明に暗に）指摘され続けてきたのである。

たとえばCollis (1994) は、DCの階層的理解の原点とも言うその論稿において、すでに無限後退問題に言及している。曰く、持続的競争優位性に関するその「源泉探しの後退的回顧プロセスのある段階において、異質性を組織能力（競争相手に先行した資源・戦略の価値についての洞察を生み出す能力）に起因するものとして解釈することは可能である。しかし、そのときこの能力がどこから来たのかについての論理的に先行する説明は、能力を生み出す能力を…となってしまふ。そこには、つねに企業が保有する能力の起源に関する、より先行する説明が存在するために、戦略的洞察の源泉の分析に対する受け入れ可能な終着点は存在しない。どのような競争優位の説明も論理的に先行する段階の起源をもちうるがゆえに、組織能力についての現状の強調は、持続的競争優位性の源泉に関する研究の終わりにはならないのである」（Collis, 1994 : 149）。

そして、そもそもこの問題は（Collisの指摘にもあるように）競争優位の源泉あるいはそれを導く行為の

正当性・妥当性の根拠の提示が戦略マネジメント領域の‘究極的課題’と考えられる限りにおいて、すべての戦略論者が直面する問題でもある。その点で、たとえばHallberg and Felin (2020) は、これまで諸分野の様々な研究者たちが行ってきた無限後退問題への典型的な対処法が以下の3つのアプローチに分類されるとしている (Hallberg and Felin, 2020: 14–19.)。

一つは「プラグマティック・アプローチ (pragmatic approach)」, すなわちリサーチ関連のコストや理論的な取り扱いやすさの点から特定の初期条件 (つまり無限後退の「停止点」) をプラグマティックに設定する方法であり、たとえばWilliamson (1975) の取引コスト論が「まず市場から始まった」とする‘仮想的’な初期条件を設定して理論構築を開始するようなケースが考えられる。ただし、この方法は理論構築等の特定の目的にとって有用でありうるとしても、一方で初期条件 (停止点) に関する‘潜在的な恣意性’の問題を抱えており、そもそも一定のリアリズムの犠牲の上に成り立つものであることは間違いない。

また、「適用ドメイン・アプローチ (application domain approach)」と称される、共通に受け入れられた学問的境界あるいは経験的ドメインによって説明要素の連鎖を‘切り捨てる’方法がある。その典型としては、たとえば心理学のような個人に焦点化したミクロ的分野と、社会学のように社会システムや集合体に焦点化するマクロ的分野の区分・対立に基づく‘役割分担’がある。しかし、リアルで有益な説明や因果的な停止点は、必ずしも慣習的な学問的境界と一致するわけではない。ゆえに、その正当性には常に疑問が生じると共に、その基準に基づく説明要素の‘切り捨て’は、やはり当該研究の‘リッチネス’を低下させることになるだろう。

最後の「真の起源アプローチ (real origin approach)」は、能力の根源的でリアルな起源を特定すべく可能な限り因果の軌跡を辿ろうと試みる方法である。これはもっとも正当な方法と叫ぶが、その分析に要する多大な時間と多様な対象レベルの考慮は予想以上の負担となりうる。また、こうした制約を乗り越えて、経験的に因果連鎖をかなりの地点まで遡及することが可能であったとしても、実は更なる (いまだ説明されない) 新たな初期条件が存在する可能性を否定することは原理的に困難であり、仮に極限 (たとえばBig Bangのような宇宙的出来事) まで遡ったとしても、それが戦略マネジメントの実践や理論に貢献するとは考えにくい。

要するに、これまでの無限後退問題への対処は、それぞれ‘固有の限界’をも持ち合わせているがゆえに、すべて‘決定的な解’とはいえないものである。そして、「無限後退問題は、資源ベース論 (resource-based view / RBV) やDCFに対する主要な批判のもとになってきた重要な論点であるにも関わらず、等閑視され、見落とされがちな問題として存在してきた。しかし、これまで多くの論者が持続的な競争優位性の源泉を明らかにしようとしてきたが、最終的には幸運か、(優位の源泉としての) 異質性を所与のものとして扱うにとどまってきたのであり、経済文献でも、能力文献でも、無限後退問題は未だ解決されていない (※括弧内は筆者による加筆)」のである (Arend, 2015:76)。

### 3, DCFにおける無限後退問題への対処法

では、そもそもメタ能力としてのDCに注目し、能力の階層性を前提とするDCFに関わる論者たちは、この‘宿痾’とも言う無後退問題に対してどのように対処しようとしてきたのだろうか。それは、無限後退による連鎖のどこに‘停止点’を定め、また (あるいは) 問題そのものを回避/無効化しようとするのか。本章では、DC論者によってこれまで提案されてきた典型的かつ有力と思われる対処法を3つの形態に分類し、それぞれの主張を確認していく。

#### (1) 能力価値のコンテキスト依存性

前出のCollis (1994) は、DCFの創成期において、すでに無限後退の問題に言及しており、それが「組織能力の価値がコンテキスト依存的事であることを論ずることによって、また戦略領域が持続的競争優位の究極の源泉をけっして発見することができないであろうことを理解することによって解決される」と主張している (Collis, 1994: 143)。これは、(組織) 能力の価値がそれ自体の特性というより、当該企業の属する特定の産業や特定時点におけるコンテキストに依存して決定されるものであり、それに基づく優位の源泉は、特定の産業や特定の時点において異なりうることを意味している。実際、優位の源泉は、時に非競争的な独占状態であったり、ブランド等の非物的資産であったり、また競争相手よりも早く革新を生み出す能力であったりする。ゆえに、ある組織能力は特定の期間における特定の産業において、競争優位の非常に価値ある源泉となりうるが、それはあらゆる産業において同様に価値があるとはいえず、結果として「規範的な価値

を能力に帰属させることは、不適切」なのである (Collis, 1994: 150).

そして、特定の業界/時点のコンテキストに依存した能力は、優位の源泉となりうると同時に、より高次の組織能力によって容易に無効化される可能性を持つ。ゆえに研究者は、ある特定の能力の価値を深く探求することよりも、(より高次の能力による代替を想定しつつ) より限定されたアジェンダをもつべきだとする。すなわち、「組織能力の膨大な多様性のリスト」を創出することによって、近い将来、ある特定の産業において明らかな潜在性を持つ能力についての限定的(で禁欲的)な処方箋を展開すべく備えることに注力すべきなのである (Collis, 1994: 150).

こうしたCollis (1994) による能力価値の「コンテキスト依存性」に注目する、つまり特定の産業/時点に遡及範囲を制限することで、そこに無限後退の停止点を見いだす方法については、他にSchilke (2014) が一つの有力な対処法として取り上げており、「いくらか不満足であったり、アドホックなものである」ことを認めつつも、そうした(直観に基づく)経験的研究におけるプラグマティックな解決が、特定の状況に関する研究者自身の十分な知見に基づいた、競争優位の源泉たりうる能力(階層)の適切な深さについての決定、あるいは経験的な質問の適切な深さを導くとしている (Schilke, 2014: 376).

## (2) 時間とコストによる制約

無限後退問題への対処法には、組織能力の階層をより高次へと遡る際に要する「時間/コスト面での負担」(対ベネフィット比)が後退を制限する要因となりうるとする議論もある。こうした方法は、たとえばWinter (2003) に見られるような「DCを(高次)ルーティンとみなす」理解の仕方に強く関わっている。Winter (2003) によれば、高次DCに相当する「意図的な組織学習ルーティン」への投資は、それが低次DCの創造や改変を容易にする可能性を持つ一方で、そうしたルーティン・ベースの能力形成には相応の時間やコストを要し、また、より安価で時間も要しない‘代替物’として、常に「アドホックな問題解決 (Ad hoc problem solving)」という手段が存在している。ゆえに、対ベネフィット比による比較考量を行った場合、DCは必ずしも「良い結果を生む必然性がない」とするのである (Winter, 2003: 994)。そして、この論理に基づくならば、より高次の能力 (DC) への遡及は、そこから得られる利益が能力形成のコストを

上回るとともに、さらにアドホックな問題解決よりも十分に魅力的な結果を導かなければならないという、かなり厳しい条件によって‘事実上’制限を受けることが想定されるのである。

さらに、前出Arend (2015) は、こうしたWinter (2003) のルーティン・ベースのDC観をより洗練する形で、「DCV (DC-View) における上方への後退レベルの数は、企業が高次レベルのDCを活用するために必要とされる、急速に増加する時間によって制限される」と主張している。曰く、一般にルーティン化は他の変化方法よりも、より高い固定されたコスト=投資を必要とするが、「そうした投資は、一回あたりの使用コストを削減し、スピード、有効性、正確性、オプション価値などの点で、利益を増加させるために必要」とされる。そして、こうした投資効果を実現する、つまり‘ルーティン’としてのDCを経済的に魅力的なものとするためには(最低限の)繰り返しの適用が必須となるのである (Arend, 2015:79-80).

では、このとき最低限の効率的な使用回数という条件を所与として、新たにより高次のDCを付加する際に何が生じるかを考えてみよう。このとき、ルーティンは有限の時間の中で実行されるために、われわれはDCのレベルを上方に遡るのに必要な時間を計算することができる。すなわち、第一次のDCの実行を魅力あるものとするために、まず一定の時間が必要である。続いて、第二次のDCの実行を魅力的なものとするためにさらなる時間が必要となる。また、このとき第二次レベルのDCは、第一次レベルのDCを変化させるが、さらにその改変された第一次のDCもまた、既存のDCを変化させる。結果として、これらの非即時的な変化の連鎖(蓄積)は、高次のDCのレベルが増すごとに必要なとされる時間の指数関数的な増大を導くことが予想される。そして、こうした(仮想的)事態は、現実世界における‘有限の時間’の中では、上方への後退は決して無限に連鎖しうるものではなく、むしろ思いのほか少ない階層レベルに限定されざるをえないことを示唆している (Arend, 2015:80)。すなわち、「持続的競争優位の究極的な源泉を隠すための鍵は、無限後退のストーリーにはなく、別のストーリーの中にある。おそらく競争優位の起源は、階層的レベルの無限の数の中というより、一つあるいは二つの複雑さの中に隠されている」のである (Arend, 2015:83)。

## (3) 暫定的停止点としての‘個人’

第3の対処法は、無限後退の(暫定的)停止点を個

人、特に説明対象の明確な‘起点’となりうる個人の意思決定に求める見解である。たとえば、前出のHallberg and Felin (2020)は、(無限後退問題に対する「真の起源アプローチ」に重心を置きつつも)理論の前提となる初期条件は、領域ごとのユニークな説明目的に合わせて設定されるべきだとし、特に「マネジメント・リサーチ」について、その自然な出発点は能力をデザインし構築したことに関連する(個人の)意思決定に設定されるべきだと主張している(Hallberg and Felin, 2020: 25-26.)<sup>3</sup>。

そして上記の立場から、彼らは(前出Winter (2003)を典型とする)「進化経済学ベースの組織能力論」、すなわち幸運や発見の才、経験、ルーティン、軌道依存、構造的慣性等の長期的な歴史的要因を絡めて組織能力の起源や成長を説明しようとする理論体系と、戦略マネジメント領域の「企業家、マネジャー、そして政策策定者への実践的なインプリケーションの提供」という目的の間に‘重大な不一致’が生じていると指摘する。曰く、進化経済学の見方では、組織がどのように能力を開発すべきかについて‘具体的な指針’を提供することができない。さらに、具体的な能力の‘起源’についてもあいまいなままであり、おそらく究極的な源泉たりうる‘幸運’に行き当たるまで経験的な(無限)後退を導く以外にはない。ゆえに、彼らは(進化経済学的な議論に批判的な立場から)無限後退に適切な停止点をもたらすとともに、組織能力をデザインし構築するための実践的なアドバイスを生み出しうる「個人」ないしその意思決定に焦点を合わせるべきことを強調するのである(Hallberg and Felin, 2020: 22-23.)。

さらに、DCFの枠内においても同様に、進化経済学的な「ルーティンとしてのDC」観に否定的な立場を採りつつ、無限後退の適切な停止点として‘個人’を設定すべきだと主張する論者がいる。それは、DCFの創始者であるTeece (2014)である。彼は、DCの本質が「ルーティンではない経営者行動にあるという考えかたを導入すれば、無限後退の可能性は大いに減少するはず」だと主張している(Teece, 2014: 331)。すなわち、「DCは組織ルーティンと企業家的リーダーシップ/マネジメントのコンビネーションで成り立つものであり、創造的な企業家的/マネジリアルな行為は、その本質において、しばしば非ルーティンである。実は、多くの戦略的行動や転換は、けして繰り返しのない行動を必要とする」のである(Teece, 2014: 338)。

こうしたTeeceの主張は、「デザイン付帯的進化(evolution with design)」としての戦略、すなわち「戦略プロセスはその性質上、進化論的だとみなされるが、経営者の志向による資産の意図的なデザインやオーケストレーションといった重要な要素を付帯する」という考え方に基づくものである(Augier and Teece, 2008: 1201 [邦訳] 2013: 108)。また彼は、DCFが進化経済学や取引コスト論などの企業組織に関する経済理論において極めて影薄くしか描かれぬ「機会の感知、投資選択の実行、取引されない資産のオーケストレーションを通じた範囲の経済をもたらす組み合わせの創造、持続的な組織更新といった点」で特別な役割を果たす‘企業家的’経営者に焦点化した議論であることを強調している(Augier and Teece, 2008: 1198 / [邦訳] 2013: 104)。そして、TeeceバージョンのDCFにおいては、こうした戦略プロセスの意図的な創造とデザインに関わる企業家的経営者、すなわち現代経済システムにおける主要な企業家精神の担い手としての象徴的な‘個人’が、無限後退の適切な停止点(起源)として設定されているのである。

#### 4. ディスカッション

本章では、DCFにおける無限後退問題に対する3つのアプローチについて検討を施すとともに、われわれが前提とするDCの階層的な理解、特に高次DCの特性とした「反省的思考」と「非ルーティン的要素の介在」との関係性において、「無限後退問題に対する適切な対処法はどうあるべきか」、現時点におけるわれわれの見解を示しておきたい。

まず、Collis (1994) やShilke (2014) に見られる「能力価値のコンテキスト依存性」によって無限後退を制限する方法である。彼らは、特定の状況/時点においてのみ優位の源泉と成りうる組織能力を限定的に捉えることに徹するよう促しており、また、そこで捉えられる能力は、常に「より高次の能力(DC)によってひっくり返される」可能性を持つ。しかし、問題となる高次能力についてCollis (1994) は該当するDCの機能的詳細には言及していない。また、Shilke (2014) は(最)高次のDCに該当するものとして、ダブル・ループ学習に相当する高次学習を提示しているが、それが示唆する「反省的思考」には常に何らかの‘盲点’が生じることは避けられず、それ自体は「反省的思考の盲点を埋める反省(的学習)の盲点を埋める反省…」という形の論理上の無限後退を免れ得るも

のではない。ゆえに、総じてこの方法は（たとえば人間の「限定合理性」を前提とした）それなりの現実性を担保するかに見える一方で、その実践的な意味合いにおいては、どうしても特定のコンテキストに関する‘反省的解釈’次第の状況‘後追い’的な、結果としてかなり消極的な解（停止点）の提示にとどまるものと言えそうである。

では第2の、ルーティン・ベースの（高次）DCを想定し、その創造と改変（の連鎖）に要する「時間やコストによって制約」を課す、Winter（2003）やArend（2015）の提起する方法はどうか。こちらは、Winter（2003）がShilke（2014）と同様の（むしろそれに影響を与えた）学習ベースの高次DCについて語っているが、やはり論理上の無限後退は免れえない。ただし、そうした能力の高次遡及を「時間とコストによる制約」によって‘現実的’に停止するのがこの方法の要点である。しかし、こうした対応は裏返せば、現存のDCがそうした制約に基づく‘妥協の産物’であるかもしれないことを暗に示唆するものであり、むしろWinter自身が「アドホックな問題解決」との対比においてほのめかす‘DCの存在価値への懐疑’につながっているようにも見える（Winter, 2003: 994）。そして、何より根本的な問題と言っているのは、過去の経験蓄積に基づいて形成されるルーティン・ベースの（高次）能力が、Collis（1994）の言うような「（従来の）コンテキストをひっくり返す」ような、あるいはArend（2015）の従来軌道からの「飛躍」をもたらすような力を持ちうるかはやはり‘疑わしい’と言わざるをえないだろう。

最後に、‘個人’という単位に妥当な無限後退の停止点を求める、いわゆる方法論的個人主義に準じた第3の見解である。この方法は、マネジメント研究の主要な目標である「実践的なインプリケーションの提供」を可能にする（優位の源泉たり得る）能力デザイン・構築に関わる‘個人’ないし、その‘意思決定’に焦点化する。中でもTeece（2014）は、戦略プロセスに（ルーティン化された側面だけでなく）一回限りの、繰り返しの少ない非ルーティン的な判断・行為が含まれるとするデザイン付帯的進化の見地から、‘象徴的な個人’としての「創造的な企業家的経営者」（による判断／行為）を明確な停止点として想定することが、能力の起源やメカニズムについて曖昧にしか記述できないルーティン・ベースのDC観よりも、適切に無限後退に対処しようと主張している。そして、この方法はたしかに前二者の対処法に比べて、直接的に（優位

の源泉としての）能力形成の‘起点’にアプローチしようとしている点において、より曖昧さのない、また妥協の少ない解を導く可能性がありそうである。さらに、Teeceの言う「企業家的経営者」という存在が示唆する革新性や創造性は、ルーティン・ベースの能力を超えた変化力（われわれの言う「非ルーティン的要素の介在」）の存在を感じさせるものでもある。こうした意味で、われわれはDCF（の階層的な理解）における無限後退問題への妥当な対処法として、Teeceを中心としたこの‘第3のアプローチ’に現時点で最も魅力を感じている。

しかしながら一方で、個人、特にTeeceが想定する企業家的経営者という停止点の想定についても、さらに当該の「企業家的経営者の創造的な判断はどこから来たのか」、あるいは「なぜその人物は（他者にできなかった）判断・行為ができたのか」といった、さらなる‘後退的’問いを連ねることは可能であろう。そして、「その判断を導いた能力を導いた能力を導いた…」とする問いの継続が生じることが予想される。また、実は（われわれの知る限りにおいて）Teece自身が、彼のDCFの本質を体現するはずの企業家的経営者による創造的な企業家的判断・行為の源泉それ自体について、‘所与のもの’としてその存在をほのめかすか、あるいはかなり曖昧な形でしか表現していない。とすれば、やはりこの‘個人’に焦点化した方法も（厳密な意味）では無限後退の宿痾から逃れることはできていないことになってしまう。

では、にもかかわらず、われわれがこのアプローチに最も魅力を感じ、その可能性を支持するのはなぜか。それは、われわれがこの‘後退的問い’の先に、たとえばPolanyi（1966）による「暗黙知（tacit knowing）」の理論<sup>4</sup>、およびその‘経営学的適用’としての石井（2009）の「ビジネス・インサイト」論が示唆する、「当の本人ですらもその生成プロセスについて語るこのできない‘知の創発現象’」を据えることによって、無限後退を止める一つの有力なアイデアを提示できると考えるからである<sup>5</sup>。

まずPolanyi（1966）の「私たちは言葉にできるより多くのことを知ることができる」（Polanyi, 1966 [邦訳] 2003: 18）という命題が象徴する「暗黙的な知の生成プロセス」は、われわれ個人が問題となる対象に関わる明示的な（そして雑多な）諸要素に深く没入（dwell in）することを通じて、それらを暗黙的に統合し、より高次の「包括的全体」あるいは新たな意味の創造（創発）を可能とするものである（Polanyi,

1966 [邦訳] 2003:21-23, 38-41.). それはたとえば、本来的に仮説検証を繰り返すことで結果の客観性や再現可能性を突き詰めるべき自然科学においてすら、(科学者による)「科学的課題の創造的な設定と、その解決策についての想像力」によって偉大な科学的発見をもたらしてきた、あらゆる知の進化における絶対不可欠な力として存在してきたとされる (Polanyi, 1966 [邦訳] 2003:45-50.).

そして、この暗黙知の論理は石井 (2009) の「ビジネス・インサイト」論において、企業家的経営者による新事業の発見・創造のプロセスに適用されている。すなわち、宅配便やコンビニエンスストア等の画期的な新事業に関するインサイト (洞察) が生まれたその背後には、(Polanyiの暗黙知と同様の機制を有する) きわめて創造的な個人による「断片的な事実から全体を見通す力」あるいは、人間に本来的に備わる「種々の知識、情報、課題を総合的に勘案しながら、「将来を見通していく力」が存在していたとするのである (石井, 2009:49-50;61)。こうした石井 (2009) による「ビジネス・インサイト」の議論は、(一見全くの分野違いに思える) Polanyi暗黙知と企業家的経営者の創造性を核とする TeeceバージョンのDCFを結びつける貴重な「橋渡し」の役割を果たすものという<sup>6</sup>。

われわれは、こうした TeeceバージョンのDCFと暗黙知理論の接合が示唆する企業家的経営者による「暗黙的な知の創造プロセス」、いわば「企業家的創発 (entrepreneurial emergence)」とでも言うものを (Teece理論の限界を超えて) 無限後退の停止点に据えることが一つの有力な提案となりうると考えている。それは、第一に暗黙知に基づく「創発」現象そのものが、原則的にルーティン化できない、その場限りのプロセスとして成り立つものであるがゆえに、Teece自身が指摘する「デザイン付帯的進化」の考え方が矛盾することがない。しかしその一方で、同プロセスは当該個人による対象への「深い没入」を前提とすることによって、Winter (2003) の言うような単なる (純粋な) アドホックな問題解決ともニュアンスを異にしている (ゆえに、差別化が可能である)。そして何より、この「試案」が有力でありうるのは、それが無限後退の「終着点」としての2つの条件を満たすものだからである。すなわち、創発に基づく企業家的経営者のアイデアは、事後的にのみ認識可能な誤りの可能性を常にはらみつつも、それは「ユニーク」でありうる (ゆえに、優位の源泉となりうる)。また、それは「それ

以上には言及できない」、まさに「暗黙のプロセス」であることによって、「先行する他のレベルが存在しえない」、まさに終着点となりうるのである (Arend, 2015:79)。

## 5, おわりに

本稿では、われわれの展開するDCの階層的な理解が必然的に直面することとなる、その「宿痾」としての無限後退問題に「どのように対処すべきか」という問いの下で、DCFに関連する論者達による既存のアプローチについて検討し、最終的にはその延長線上において、現時点における、われわれ自身の試案を提起することとなった。

しかしながら、本稿でわれわれが辿り着いたアイデアは、あえて「試案」と称していることから明らかのようにさらなる考察を必要とする、未だ不完全なものでもある。たとえば、TeeceバージョンのDCFのようにDCの本質が最終的に (企業家的経営者) 「個人」の能力へと遡及される (あるいは「できる」とする) ことには、当然ながら異論がありうるだろう。そして、それに応えるためには、経営者等の個人による「企業家的創発」の存在自体はいったん是として受け入れたとしても、さらにそれが「組織の能力」へと結実するプロセスないしメカニズムを別途示す必要があろう<sup>7</sup>。

そして、そもそも無限後退の終着点として企業家的創発、すなわち本来的に「神秘的なニュアンス」を帯びた Polanyi暗黙知理論から導かれた含意を導入することに対する批判、ないし「違和感」があるかもしれない。しかしながら、あえて暗黙知理論を取り込むという (ややトリッキーに見えるかもしれない) 判断は、決して「アドホックな問題解決」としてではなく、われわれ自身が感じた TeeceバージョンのDCFに関するある「違和感」に端を発している。それは、Teece (e.g., 2014) がこれまで一貫して「DCの本質が「企業家 (的経営者) 能力にある」ことを強調してきたにも関わらず、Teeceの考察の多くは、企業家的経営者の能力およびその「源泉」について直接的に、また深く言及するというよりも、むしろその存在を「所与」として扱い、(特にDCの「ミクロ的基礎」と呼ばれる諸活動を典型とする) その活性化を図り、そこから価値を引き出し、さらにその創出価値を占有する方法や仕組み/制度といった、いわば「周縁」の議論をひたすら展開しているように見える。すなわち、そこでは戦略的変化の「始源」であるはずの、また他のタイプのDC論 (ル



ーティン・ベースのDCを想定するWinter (2003) 等) との重要な差別化要因でもあるはずの能力が、いったい何処からきて、どのように発揮されるのか、その詳細について語られることのない、まさに「暗黙の次元」に置かれ続けているのである<sup>8</sup>。

そして、今回われわれは、Polanyi暗黙知理論の含意とそれを反映した‘企業家的創発’をこうした Teece理論の‘空白部分’を埋めつつ、さらに無限後退の終着点としての条件を満たしうる一つの有力な‘(暫定) 解’として提起するに至った。しかし、それはあくまで一つの可能性を示唆したにすぎず(よって、他の‘空白’を埋める/無限後退を停止する、よりよい理論が存在するかもしれない)、また企業家的創発があくまで‘暗黙の次元’に属するものであるとしても、それが如何なるものなのかについて可能な限りその様態と可能性を明らかにする作業は、(Teeceのみならず) われわれ自身にとっても不可避的な課題をとって残されている。いずれにしろ、為すべきことは多いが、DCFおよび無限後退問題に関する、さらなる探求については他日を期したい。

#### (主要参考文献)

1. 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.)
2. Augier, Mie and Teece, David J. (2008) , Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System, *Organization Studies*, Vol. 29 Issue 8/9. (1187-1208.) (デビッド・J・ティース (谷口和弘・蜂巢 旭・川西章宏・ステラ・S・チェン訳) 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社, 2013年 (83-111.) 所収.)
3. Barney, Jay B. and Teppo Felin (2013) , What are Microfoundations?, *Academy of Management Perspectives*, Vol.27 No.2. (138-155.)
4. Collis, David J. (1994) , How Valuable are Organizational Capabilities?, *Strategic Management Journal*, Vol.15. (143-152.)
5. Dyer, Jeff, Hal Gregersen and Clayton M. Christensen (2011) , *The Innovator' s DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Massachusetts: Harvard Business Review Press. (櫻井祐子 訳『イノベーションのDNA: 破壊的イノベータの5つのスキル』翔泳社, 2012年.)
6. 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.)
7. Hallberg, Niklas L. and Teppo Felin (2020) , Untangling Infinite Regress and the Origins of Capability, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 29 Issue 1. (17-32.)
8. 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.)
9. 石井淳蔵 (2003) 「戦略の審級」『組織科学』Vol.37 No.2. (17-25.)
10. 石井淳蔵 (2009) 『ビジネス・インサイト: 創造の知とは何か』岩波新書.
11. 石坂庸祐 (2020) 「ダイナミック・ケイパビリティの階層的理解: 序説」『九州共立大学研究紀要』第10巻第2号. (87-98.)
12. 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.)
13. Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi (1995). *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press. (梅本勝博 訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年.)
14. Polanyi, Michael (1966) , *The Tacit Dimension*, Garden City, NY: Doubleday. (高橋勇夫 訳『暗黙知の次元』ちくま学芸文庫, 2003年.)
15. 榊原研互 (2006) 「ナレッジマネジメントの可能性と限界: 組織的知識創造理論の批判的検討」十川廣國・榊原研互・高橋美樹・今口忠政・園田智昭『イノベーションと事業再構築』慶応義塾大学出版会, 39-80ページ所収.
16. Schilke, Oliver (2014) , Second-Order Dynamic

- Capabilities: How Do They Matter, *Academy of Management Perspective*, Vol.28 No.4. (368-380.)
17. 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.)
18. Teece, David J. (2009) , *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, New York: Oxford University Press. (谷口和弘・蜂巢 旭・川西章宏・ステラ・S・チェン (訳) 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社, 2013年.)
19. Teece, David J. (2012) , Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action, *Journal of Management Studies*, Vol.49 No.8. (1395-1401.)
20. 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.)
21. Teece, David J., 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. 安富 歩 (2008) 『生きるための経済学：〈選択の自由〉からの脱却』NHKブックス.
25. Zollo, Maurizio and Sidney G. Winter (2002) , Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, Vol.13 No3. (339-351.)
- 基礎とするものであり、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。また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、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・改変に際して、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している。
- <sup>2</sup> ‘無限後退’には様々な、微妙にニュアンスの異なる定義が存在するが、本稿ではわれわれの想定に最もフィットすると思われた、小学館の「デジタル大辞泉」(<https://daijisen.jp/>)の記述から引用した。
- <sup>3</sup> 同様に「個人」を無限後退の停止点とする見解については、さらにBarney and Felin (2013) を参照のこと。彼らは、個人という単位が無限後退の「自然停止ポイント」と適切な社会科学分析の出発点を提供するものであり、(そこからさらに)従業員個人のライフヒストリーへと還元するというよりも、個人を所与(スキル、選好、そして関心)として取り上げて、組織における社会的相互作用の集積と創発的な結果に焦点化したモデルを構築し得る由、主張している (Barney and Felin, 2013 : 142-144.)。
- <sup>4</sup> ここで、われわれが提示する暗黙知の概念は、特に経営学領域においてすでに広く定着している (Nonaka and Takeuchi (1995) の「組織的知識創造論」において規定された) 内容とは異なるものであることに注意が必要である。一般に、暗黙知 (tacit ‘knowledge’) は、「語ることでできない暗黙の次元」に属する知識であるが、ある種の働きかけによってかなりの程度形式化することが可能であり、組織的に共有・移転も可能な存在として論じられている。しかし、本来Polanyi (1966) がその存在を指摘したのは、‘tacit knowing’ という進行形が象徴する、当の本人すらその存在を認識できない、またそれゆえに形式化や他者との共有など望むべくもない身体知としての暗黙の‘プロセス’であって、普及版の暗黙知概念は「似て非なるもの」でしかないとする指摘がある (e.g., 榊原, 2006 ; 安富, 2008)。われわれが本稿において前提とするのは、こうしたPolanyi由来の「プロセス」としての暗黙知であり、またPolanyi暗黙知理論の経営学的適用として取り上げた石井 (2009) も、明確に同様の暗黙知解釈

<sup>1</sup> 今少し彼らの主張を述べると、Heimeriks et al (2012) は、高次DCが部分的にのみルーティンを

を採用している（石井，2009：96—97.）。また、さらに付け加えるなら、われわれとは暗黙知解釈を違える形となった野中（2016）は、それに連動する形で、DCFに関してもTeeceバージョンとは異なるルーティン・ベースのDC観に基づくWinterバージョンに共感を示していることは、本稿の論点から見ても興味深い事実と言いうる（野中，2016：70）。

<sup>5</sup> 本稿ではPolanyi暗黙知理論や無限後退問題等に直接言及するものではなかったため取り上げていないが、ここには、さらにDyer, Gregersen and Christensen（2011）のような著作を加えることができるかもしれない。彼らは、世界75カ国以上の企業家やイノベーターなリーダーに対するインタビュー調査等を通じて、イノベーターなアイデアをまさに‘創発’するスキルとしての（Polanyi（1966）暗黙知の含意に近い）「一見無関係に見える疑問や問題、アイデアを結びつけ、新しい方向性を見出す」‘関連付けの思考’とそれを刺激する‘質問力’、‘観察力’、‘ネットワーク力’、‘実験力’を明らかにしている。

<sup>6</sup> こうしたDCFと暗黙知理論の‘媒介’としての意義に加えて、むしろそれ以上に石井（2009）が興味深いのは、それに先立つ石井（2003）において「戦略の（無限）審級」、すなわち（まさにDCFが前提とするような）不安定かつ不確実な現代的経営状況において、経営判断の根拠は適合を前提とした外部環境にも、また企業（経営者）の‘思い’や組織文化といった内部のどちらにも求めることができないという、まさに本稿における「無限後退問題」と同様の問題に取り組んでいることである。本稿は、DCF枠内の議論（のみに）注目する形になったため石井（2003）について論じていないが、その後Polanyi暗黙知理論を吸収した後に、根拠なき時代における戦略／マーケティング的判断・行為の根拠を顧客の視点に「棲み込み（dwell in）」（没入して）一体化することに求めている（石井，2009：238）。こうした石井（2003，2009）の見解は、無限後退問題を考える上で本来であれば十分に考慮すべき非常に興味深いものであると同時に、われわれによる‘試案’の形成においても重要な視点を提供する形となったことを申し添えておく。

<sup>7</sup> ただし、この点については（われわれが「無限後退問題への対処法として」は否定的な立場を採った）組織的学習を核とする「ルーティン・ベースの能力（DC）観」の力をむしろ借りること、つまり両者を

補完的な位置づけにあるものとして理解することが、適切な対応であると考えている。また、Teeceの「デザイン付帯的進化」の考え方はけしてそれを排除するものではないだろう。実際Teece（2012）自身も、米アップル社やIBM社の事例を用いながら、革新性や創造性に関する（特別な）個人の才能や特性も、長い時間をかけて企業文化や組織ルーティンとして埋め込むことができる、その可能性に言及している（Teece，2012：1399-1400.）。

<sup>8</sup> ただし、こうした、いわば‘周縁から固めていく戦略’をTeeceはあえて意図的に行っている節が見受けられる。たとえばTeece et al.（2016）は、DCが成功裏に機能するために別途「良い戦略」と「企業家的マネジメント」が必要であると語っている。正確には、「事業環境の不確実性とダイナミズムが大きくなればなるほど、組織的な俊敏性の必要性が大きくなればなるほど、良い戦略、企業家的なマネジメント、そして強いDCは企業の成長と財務成果にとって、重要性は増す」と述べている（Teece et al.，2016：30）。ただし単なるDCの‘手段化’は、Teece自身が大きく引き上げてきた、その戦略論上のインパクトをむしろ減価させることになるのではないかと考えている。ひいては、この点こそがDC概念をもたらしたインパクトに比して、なお「未完成」「発展途上」にあると言われ続けるDCFの戦略的含意の不明瞭さの主因となっている可能性があるとする、われわれは考えている。

Received date 2021年1月8日

Accepted date 2021年1月22日