

ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチに関する一考察

石坂 庸祐*

A Study on Dynamic Capability Approach

Yousuke ISHIZAKA*

Abstract

The concept of dynamic capability has emerged as a complement to the resource-based View (RBV) as an attempt to explain competitive advantage in a rapidly changing environment. In this study we examine the development of the dynamic capability approach (DCA), and identify major current debates around the nature of dynamic capabilities and their consequence. This paper is organized as follows. First, we show the core logic and its limitation of RBV. Next, we review some seminal works (such as Teece et al., 1997) and its current state of development of DCA. And then we refer to the core problem of DCA (neglect of managerial agency). Finally, based on our previous discussion, we propose some directions of future research (DC as an aggregate multidimensional construct and manager's resource cognition).

KEY WORDS : dynamic capability, aggregate multidimensional construct, managerial agency, resource-based view

1. はじめに

いわゆる「持続的競争優位 (sustainable competitive advantage)」の源泉を巡っては、Michael E. Porterを筆頭とする「戦略ポジショニング・アプローチ (strategic positioning approach)」とJay B. Barney (2002) 等による「資源ベースの戦略論」(resource-based view) という2つの研究群が互いに対立し競い合う状況にあった。しかし、すでに両者は本来的に、互いを規定し合う(ポジションが必要な資源を要請するが、逆に保有資源も可能なポジションを制限する)「補完的な関係」にあると捉えられることによって、その論争は下火となっている。むしろ、経営戦略における主要な関心は、仮にどちらの視角に軸足を置いたとしても、急速にしかも大きく変動する

きわめて「現代的」な市場環境下においては、ますます優位を維持することが困難になってきているという事実、またそうした事態への対処へと移ってきている。

そして、こうした研究上の関心を引き受けて生成・発展したのが、本稿で検討の対象とする「ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ (dynamic capability approach)」と呼ばれる研究群である。それは、Teece et al.(1997)による先駆的な論文の登場以来、「急速に変化する環境下において(持続的な)競争優位を生み出す能力」という実践的にも理論的にもきわめて魅力的なテーマが多く研究者を引き付け、すでに戦略経営の領域において最も活動的な研究分野の一つとなっている(Di Stefano, Peteraf & Verona, 2010)。

しかしながら、こうした「ダイナミック・ケイパビ

リティ」(以下、DCと表記)の概念に基づく研究アプローチの急速な広がりにも関わらず、DCの「一般的に受け入れ可能な定義」への収束の歩みは遅く、むしろ、あまりに多様なDC理解が併存・乱立している現状がある(Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009: S2)。それは、「DCに関する研究を豊かにする一方で、その存在すら疑わせ、研究者間の対話を阻むような混乱をもたらしている」という事態すら生み出しているのである(Di Stefano, Peteraf & Verona, 2010: 1188)。

本稿は、理論的・実践的意義において大きな注目を集めながらも、一方で多様なDC理解の併存・乱立によって、ある種の混乱状態にもあるといわれる、こうしたDCアプローチについて、その代表的研究や近年の研究動向、またそれが抱える根本的課題について検討し、今後のDC研究のあり方、その展望を示そうとするものである。

2. なぜ「ダイナミック・ケイパビリティ」なのか？

(1) 資源ベースの戦略論と組織能力論

DCアプローチはいわゆる「資源ベースの戦略論」、及びその発展系としての「組織能力論」(organizational capability approach)が直面した特有の問題を克服せんとして登場した、いわばそれらの「拡張版」と捉えることが可能である(cf. 今野, 2007)。まずは、こうしたDCの「前身」といえる資源ベースの戦略論、及び組織能力論のコア論理とそれが直面せざるをえなかった「問題」について確認しておきたい。

まず、資源ベースの戦略論は、企業の究極的な目的としての競争優位の獲得・維持に関する議論において、いわゆる「戦略ポジショニング・アプローチ」と並ぶ有力な議論として登場した。それは、Penrose (1959)に由来する企業観、すなわち企業が「諸資源の束」として形成されているという前提の下、一定の条件を満たした資源の保有こそが持続的な競争優位の源泉であると主張するものである。典型的には、その主要論者の一人であるBarney (2002)の「VRIO分析」に示される「価値があり(valuable)」、「稀少で(rare)」、「模倣・代替が困難(Inimitable & unsubstitutable)」(及び「適切な組織(organization)」)という一連の条件をすべてクリアした(企業に特有の)「独自の資源」の保有こそが他社との決定的な差別化要因、ひいては競争優位とその持続を可能

とするのである。

続いて、こうした資源ベースの戦略論の「発展系」といえる「組織能力論」は、RBVが単独の資源とその特性に言及するのに対し、むしろ、マネジリアルな調整を経て実現された特定の資源配置・結合が生み出す「組織的な力」に注目するものである。すなわち、単独の資源保有よりも、個々の(時に凡庸ですらありうる)資源の複雑な結合に基づく(より上位の)「組織能力」レベルにおいてこそ、持続的な競争優位がよりよく説明されると考える。

こうした組織能力の具体例としては、製品開発や製造能力、顧客管理といった機能レベルからより広いサプライチェーン、事業システムレベルに至る、実に多様な組織プロセスがその対象となっている¹。しかし、現象面において多様な組織能力も、その共通の本質として「集合的で社会的に埋め込まれた存在」であることが強調される。すなわち、それは社会的な相互作用からもたらされるものであり、(個人単位の能力を超える)集合的に共有された問題解決の方法とされる。

また、組織能力があくまで「能力」と規定しうるものであるためには、それが(一回限りのものではなく)反復的な使用に耐えうるものなければならない。ゆえに、組織能力の重要な構成要素として「ルーティン」、ないし組織能力そのもののルーティンの性格が指摘される。また、それは同時に「時間」という要素が組織能力にとっての基本的な次元であることを暗示している。すなわち、単独の資源(の単純な総和)を超えた資源配置・結合の「複雑さ」と共に、能力構築に要する「圧縮できない時間」も競争優位持続の鍵となる「模倣困難性」の源泉となりうるのであり、こうした特性によって、組織能力論は(資源ベースの戦略論に比べ)より長期のスパンにおける優位とその持続を説明するものとして受け入れられていったのである(Schreyögg & Kliesch, 2007: 914-915.)。

(2) RBV批判と「コア・リジディティ問題」

「資源ベースの戦略論」及び「組織能力論」については、それぞれ明らかに異なるレベルのものを持続的競争優位の源泉として見ていることは間違いない。しかしながら、優位の源泉が単独の資源であれ、より上位レベルの組織能力であれ、それに価値があり、稀少で、模倣や代替が困難である限りにおいて企業の(持続的な)競争優位獲得に貢献するという「コア論理」について両者は概ね共有していると考えられる。ゆえに、以下では組織能力論に言及する場合も含め、「広

義の'資源ベースの戦略として「RBV」と表記し議論を進めるものとする。

そして、こうしたRBVについては、持続的競争優位を説明する有力な議論として広く受け入れられているが、一方でその「限界」が指摘され、いくつかの点において批判を受けている。典型的なものとしては、①「議論の静態性（企業間の資源・能力の異質性が固定的／持続的であると共に、製品市場における需要も常に安定的であることを暗に仮定してしまっている）」

(Priem & Butler, 2001), ②「マネジリアルな力 (managerial agency) の軽視（資源および「社会的に埋め込まれたルーティン」として組織能力が主要な関心となるため、典型的には経営者が体現するような「経営的意志/主体的な判断」の影響が軽視されている）」(Barney, 2002), そして③「トートロジカルな説明（企業の現実にRBVの論理を適用した場合に逆の因果関係（成功したのだからその企業は優れた資源・能力を持っていたはず）を排除することが難しい）」などが指摘されている。

こうしたRBVの問題点としては、実は③の「トートロジカルな説明」が最も深刻と言えるかもしれないが、それはRBV限定というより、むしろあらゆる経営に関する（法則定立的な）提言が直面しうる方法論的問題と考えるべきであろう²。ゆえにここでは、本稿が注目するDC概念の生成に大きく関連する①「静態性」批判に焦点を当てておきたい（②「マネジリアルな力の軽視」については第4章にて詳述）。なぜなら、それはRBVの議論が変化の少ない安定した環境条件下においてのみ成立するものであって、（DCアプローチが関心を寄せる）急速に変化する環境下においては競争優位の説明として効力を持たないかもしれないことを意味するからである。

そして、こうしたRBVの問題状況を端的に表現するのが、いわゆる「コア・リジディティ (core rigidity)」の概念である (Leonard-Barton, 1992, 1995)。すなわち、(成功) 企業は、ある時点において強さの源泉であるコア能力 (core capability) を形成・保有するが、急速かつ大きな環境変化に直面した時、そうした能力セットと環境の要請との間に不適合が発生することは当然ありうる。その時、当該企業が十分な変化対応力を持つとすれば、その不適合ギャップを即座に埋めることも可能かもしれない。しかしながら、そうしたコア能力の形成には、金銭的及び時間的な投資を含む「組織的なコミットメント」が相当量すでに投入・形成されているのがむしろ普通である。結果とし

て、過去の成功をもたらした自信と当該能力への過剰な信頼・執着によって変化を嫌った（できない）成功企業が、後発あるいは規模で劣る競合企業に出し抜かれてしまうようなケースが生じることとなるのである (cf. Christensen, 2000)³。

こうした事態は、まさに過去の強さを体現していたコア能力が一転して変化の障害となる「コア・リジディティ」と化すことを意味しており、それはコア能力とコア・リジディティがまさに「コインの裏表」のような関係にあることを示す。またそこには、過去の成功の源泉としてのコア資源・能力を保護・育成し、そのさらなる強化を図るという（きわめてRBV的な）一見正しい企業行動こそが、むしろ将来の成果獲得の足かせ（コア・リジディティ）を産み出し、またより強固なものとしてしまうという、一種の「パラドクスの構造」が存在するのである。そして、こうした「能力のパラドクス」から抜け出すためにこそ、変化に対して脆弱なRBVを超える「変化肯定的な議論」（すなわち、DCアプローチ）が必要とされたと言えるだろう。

3. ダイナミック・ケイパビリティとは何か？

（1）DCアプローチの代表的見解

前章では、（広義の）RBVの主張に対する批判（静態性）、またそうであるがゆえに必然的に直面せざるを得ない「コア・リジディティ問題」を指摘し、そうしたRBVの問題性こそがDCの概念ないしそれに基づくアプローチを必要とした重要な理由であることを見た。では、問題となるDC（アプローチ）とはいったいどのようなものなのだろうか。しかし、冒頭でも指摘したとおり、この問いに答えることは決して簡単ではない。ゆえに、ここではDC概念の「発起人」である Teece et al. (1997)、さらに Eisenhardt & Martin (2000)、Zollo & Winter (2002)／Winter (2003) といったDCアプローチの「代表的見解」（それぞれのDC理解）について、まずは確認しておきたい。

① Teece et al (1997) の見解

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」と定義する (Teece et al., 1997: 516)。まず彼らのDC理解の特徴は、そうした「能力」の特性が特定時点における企業の「資産ポジション」（資源の保有状況）と当該企業が辿ってきた「パ

ス」(軌道依存的プロセス)によって影響を受けるとする点にある。こうした見方は、明らかにNelson & Winter (1982)流の「進化経済学(evolutionary economics)」の議論を反映したものと考えられるが、それはDCが当該組織に埋め込まれた存在であり、またそれゆえに「企業特殊的」なものであることを示している。

しかし、上記の定義からも明らかなように、一方で彼らは「急速に変化する環境」を前提とし、それに適応すべく企業が継続的にイノベティブで有り続けるための能力としてのDCに言及している。そして、そうした能力の側面は、具体的には「(組織)学習」および「再構成(reconfiguration)」という組織プロセスにおいて実現されるとされ、急速に変化する環境では、素早い組織的な学習の能力、そして企業の資産構造を再構成する必要性を感知し、必要な転換を実行する能力に大きな価値を見出すことができるとする(Teece et al., 1997: 521)。

そして、こうした「学習」と「再構成」といったDCの本質を体現する、いわば「動的な次元」については、Teece (2007)において「DC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)という3つの形態に整理され、より詳細な概念化が行われている。

また、Teece et al. (1997) 以後も含めたTeeceの見解の特徴としては、DCを企業成果、すなわち競争優位と直接的に結びつけている点をあげることができる。すなわち、「企業が優れた(模倣不可能な)DCをどの程度発展させ利用するかによって、企業が創造・収集する無形資産の性質や量が決まり、企業が稼ぐ経済的利益のレベルが決まる」ことになるのである(Teece, 2007; 翻訳 (2010), 48)。

② Eisenhardt & Martin(2000)の見解

Eisenhardt & 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」であり、「市場が生成、分裂、進化、そして消滅する際に、企業が新たな資源配置を達成するための組織的かつ戦略的なルーティン」であると定義している(Eisenhardt & Martin, 2000: 1107)。

まず、彼らの見解における最大の特徴の一つは、DCの効果的なパターンが、「市場のダイナミズム」

によって異なると主張している点にある。曰く、「適度にダイナミックな市場(moderately dynamic market)」(比較的安定した産業構造が保持され、変化はたびたび起こるものの大まかな予測が可能な市場状況)においては、DCは予想可能な結果を生み出すための既存知識と線形的な思考にもとづく複雑で詳細な「分析的プロセス」という形をとる。一方、「高度に乱気流的な市場(high-velocity market)」(産業構造が不安定で、市場の境界やビジネス・モデル、プレイヤーすら常に曖昧で流動的な予測しがたい市場状況)においては、既存の知識に多くを頼ることはできないために、むしろ固有の状況に合わせた、ある種即興的な知識創造にコミットせざるをえない。ゆえにDCは、シンプルで実験的なきわめて不安定なプロセスとなる(Eisenhardt & Martin, 2000: 1106, 1110-1111)。

また、彼らにとってDCは、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なプロセス(あるいはルーティン)を構成するものであり、DCは曖昧でもトートロジカルに定義された抽象的な観念でもないという。そしてTeece et al. (1997)の見解とは異なって、細部においては企業ごとの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」と称されるものに他ならないものであり、それは伝統的なRBVが含意するよりも大きな「等結果性(equifinality)」(異なる多様な出発点とルートを通じて同じ結果に至る可能性)、「均質性(homogeneity)」、そして「代替可能性(substitutability)」を持つがゆえに、けしてDCそれ自体が競争優位の源泉となることはない(Eisenhardt & Martin, 2000: 1106-1110)。むしろ、競争優位はDCを使って構築される特定の「資源配列(resource configuration)」によってもたらされるものであり、DCは優位性のある資源配列を競争相手よりも早く、より機敏に、より幸運に達成するためにこそ使用される。すなわち、(効果的な)DCは競争優位の必要条件ではあるが、けして十分条件と言えるものではないのである(Eisenhardt & Martin, 2000: 1106, 1117)。

③ Nelson & Winter (2002) / Winter (2003) の見解

Zollo & Winter (2002) は、Teece et al.(1997)の見解が「DCがどのように機能するか」を示唆する一方で、それが「どこから来たのか」について言及して

いないと批判し、DCの創出メカニズムに言及している。彼らによれば、それは組織的な「学習メカニズム」であり、「暗黙の経験の蓄積プロセスと明確な知識の連結（articulation）とコード化（codification）の活動の共進化」によって遂行される知識創造のプロセスである（Zollo & Winter, 2002 : 344）。

そして、こうした学習プロセスから生み出されるDCは、「学習された、安定した集合的活動のパターン」であり、組織はDCを通じて体系的な形でオペレーティング・ルーティンを生み出し、またその有効性の改善のためにルーティンの改変を行う（Zollo & Winter, 2002 : 340）。それは、企業が均衡状態（変化のない定常状態）にある場合に機能している「ゼロ次元のケイパビリティ」（日々の糧を稼ぐ日常的な仕事を遂行する能力）に何らかの変化をもたらす「高次のケイパビリティ」（「第一次元のDC（a first-order dynamic capability）」としてDCが規定されることを意味している（Winter, 2003 : 992）。

また、彼らのDC理解の特徴としては、（Teece et al（1997）の定義に反して）企業は「環境の変化率が低い」場合でも資源・能力の統合や構築そして再配置を行っているとして、DCは環境状況と切り離して論じられるべきだと主張している点が挙げられる（Zollo & Winter, 2002 : 340）。

さらにDCの優位獲得に対する効果について、（Eisenhardt他（2000）と同様に）悲観的な考えを持っている点も特徴的である。特にWinter（2003）は、DCへの投資が必ずしも費用対効果において見合うものではない可能性を指摘している。それは、そもそも組織変化は必ずDC無しには実現しえないものではなく、彼が「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、むしろはるかに安価な形で変化を成し遂げてしまうという事態が起こりうるからである（Winter, 2003 : 992-993）。

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みなしていない。すなわち、Winter（2003）曰く、「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、あくまでその可能性を開くものであ

るにすぎない」のである（Winter, 2003 : 994-995）。

（2）DCアプローチの現状－包括的定義とミクロ的基礎の解明－

以上、Teece et al.（1997）、Eisenhardt & Martin（2000）、Zollo & Winter（2002）／Winter（2003）といったすでに同領域の「古典」というべき見解について見てきたが、そこには「DCと（ダイナミックな）環境状況」また「DCと（持続的）競争優位」の関係性などDC理解における明らかな食い違い（争点）が存在していることが確認できるだろう。ここではまず、これらの争点に関する我々の立場を明確にしておきたい。

まずDCと「環境状況」との関係については、Zollo & Winter（2002）が指摘するように、切り離して論じられるべきだと考えている。なぜなら、（ダイナミックな）外部環境の変化はもちろん組織変化を促す重要な契機となりうるが、しかし、そうした変化（資源の再配置やリニューアル）の必要性は、組織自身の内部的变化、例えば企業成長（規模拡大）の結果としての「組織的不都合」や変化肯定的なマネジャーの信念などからも引き出されることが十分に想定されうるからである（Zahara, Sapienza & Davidsson, 2006 : 924）。

また、DCと「競争優位」との関係については、Eisenhardt & Martin（2000）及びWinter（2003）に従い、両者の直接的なつながり、つまり「優れたDC保有が優れた成果を生み出す」と想定することは困難であると考えている。そうした想定は、そもそもRBVに対するものとして典型的なトートロジー批判を同様に免れ得ないはずであり（Ambrosini & Bowman, 2009 : 38）、またDCがある種の「能力」である限りにおいて、その価値（優位性）を特定時点における産業や市場状況などのコンテキストやその変化とまったく無関係に見出すことはできないと考えるからである（言い換えれば、DCも「コア・リジディティ」問題を完全な形で回避できると考える根拠はおそらく存在しない）。

そして、われわれのこうした立場に近く、また近年多様なDC理解を許容できる「包括的定義（comprehensive definition）」としてHelfat et al.（2007）があり、彼らは、DCを「組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力」と規定している。この定義では、DCがあくまで「意図的」なものであることを指摘することによって、例えば

Winter (2003) が指摘したアドホックな問題解決などのDC以外の変化行動との明確な概念上区別が可能となっている。また、その一方で「環境条件」や「企業成果」とは無関係に（純粋に企業の資源ベースの変化に作用する力として）DCを定義することを可能している。

ただし、もちろんそこにはHelfat et al.(2007)曰く、最終的な企業成果を導く「進化的適合（正しいことを行うこと）」とDCの効果的な行使を意味する「技術的適合（物事を正しく行うこと）」という2つの成果基準はまったく別次元の問題であり、（われわれと同様に）DCと企業成果は切り離すべきという独自の判断も含まれている（2007：140）。しかしながら、その「包括性の高さ」によって同定義は、（最低限の共有事項を設定する形で）多様な立場・視点からのDCへの論究を可能としており、今後、いわばDCアプローチのプラットフォームとして機能することが期待される（Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009：S3）。

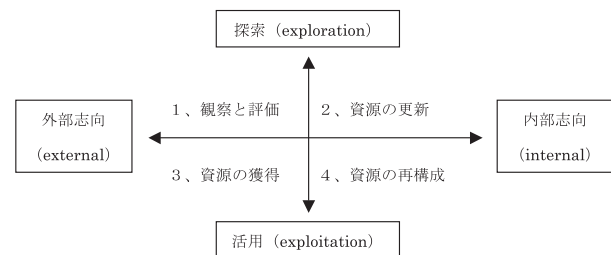
また、近年のDCアプローチの動向からは、こうした「包括的定義」をベースとしながら、DCの多様な「ミクロ的基礎」を‘一定の秩序’のもとに整理しようとする研究の‘志向性’を見て取ることができる。それは、例えば多様なDCの中から唯一の「(DCの)正解」を選び取るのではなく、むしろ多様なDCの存在と形式を積極的に認めてDCの「ミクロ的基礎」として包摂し、そこに緩やかな分類基準を整備し、いわばその‘交通整理’を行おうとするものである。そして、こうした動きをBarreto(2010)はDCの「多次元構成概念（aggregate multidimensional construct）」化と称している（Barreto, 2010：272）⁴。

具体的には、例えばTeece(2007)が示したDCの「ミクロ的基礎」（すなわち、「感知」、「活用」、「再構成」という下位概念とそれぞれに関わる諸活動の分類）が、特に実証的研究における操作性を高めた枠組みとして、様々なDC研究に影響を与えている。また、近年では、例えばDanneels（2010）が前出Eisenhardt&Martin（2000）の資源ベース変更のための方法を基礎に4つの「資源変更モード」、すなわち①既存資源のレバレッジ（既存資源の新用途への転用）、②新資源の創造（探索的学習に基づく資源の創造、あるいは新結合）、③「外部資源へのアクセス（外部の補完的資源へのアクセス）、④保有資源の放出（資産売却、人員削減など）を提示し、企業は特定時点における状況（変化）に合わせ、これらのモードを適宜組み合わせながら対処する（ことができる）と

している（Danneels, 2010：2-3.）

さらにMadsen（2010）は、DCを2つの主要な次元、すなわち「新しい可能性の探索 vs. 既存資源の活用」軸と、その実現手段に関する「(活動の) 内部志向 vs. 外部志向」軸の2次元によってDCを4つの基本タイプ（generic types）に分類している（図3-1）。それは、①外部の観察と評価（環境のモニター、新規アイデアの発見と評価など）、②内部資源の更新（独自の資源配列を前提とした新資源の統合）、③外部資源の獲得（外部からの資源獲得やリンクの形成）、④内部資源の再構成（内部資源の再構成）の4タイプである。そして、こうした異なるDCのタイプは、企業が直面する特定時点の状況に従って、それぞれの重要度や機能の仕方（程度）が異なるとする（Madsen, 2010:230-232.）。

（図3-1）ダイナミック・ケイパビリティの2次元とジェネリック・タイプ



（出所）Madsen（2010）、p. 233.

Helfat et al.(2007)の定義も含め、こうした‘包括型’の研究アプローチについては、例えば「すべての大企業が彼らの資源を改変する方法を何千と持っており、そうした定義の下では、研究者は何種類ものDCを特定しなければならない」といった批判も当然ありうるだろう（Arend & Bromiley, 2009：80）。

しかしながら、われわれはこうしたDC概念へのアプローチの仕方（「多次元的構成概念」化）は、実に多様なDC理解が共存する「豊かさ」と無用な混乱を避けることができる最低限の「秩序」を両立させることのできる、きわめて有力な方法でありうると考えている。

4. DCアプローチの課題

－‘マネジリアルな力’の復権？－

われわれは、DCに関する代表的な見解、そして「DCの現状」を体現するものとしてのHelfat et al. (2007) による「包括的な定義」並びにそのミク

口的基礎を明らかにするDCの「多次元構成概念」化という志向性ないしその具体的な試みについて言及してきた。

そして、Helfat et al. (2007) のあくまで「意図的」な現象としてのDC理解はもちろん、DCの多次元構成概念化は「DC (のミクロ的基礎) には多様な形があり、どのDCを用いるか (有効か) は組織が置かれた状況において異なる」ことを暗示しており、それは必然的にDCの選択や作動に関する主体的な判断、またそれを担う「マネジリアルな力」の存在を要請するはずである。

しかしながら、すでに指摘したとおり (本稿2章)、こうした「マネジリアルな力」の取り扱いについては、前身となるRBVに連なるDCアプローチにおいてもその理論的妥当性を左右しかねない重要な課題 (争点) であり続けている。まず、DC論の前身であるRBVに対して、すでに「マネジリアルな力の軽視」、すなわち組織的な調整・統合を促す‘力 (主体)’の影響が軽視されがちであるとする批判があった。それは、優位の源泉を単に資源保有に求める場合はもちろん、本来的にマネジリアルな調整を要するはずの「組織能力」についても、それが (例えばWinter (2003) が提示したアド・ホックな問題解決と区別される) 社会的に埋め込まれた存在であり、繰り返し利用可能な「組織ルーティン」と規定される限りにおいて、やはり同様の批判が当てはまりうる状況にあった。

では、DCアプローチについてはどうだろうか。DCについても、それがあくまで「ケイパビリティ (能力)」であることが強調される場合には、実は同様の理解 (DC=ルーティン) に基づくケースが多い。例えば、代表的見解として取り上げたEisenhardt & Martin(2000)とNelson & Winter (2002) は定義そのものに「ルーティン」を使用しており、また進化経済学の影響下にあったTeece et al(1997)もそれがルーティン的な性格を持つものであることをほのめかしている。そして、特にDCアプローチについては、それが一定の変化を前提とする議論であるにも関わらず、その中核概念であるDC自体を (変化排除的な) ルーティンと捉えることについてのかかなりの違和感を伴って、むしろ企業組織の‘ダイナミックな変化を主導するもの’としてのマネジリアルな力の軽視ないし不在が問題視されるようになる。

そして、そうした立場の代表格と言えるのが、「DC=ルーティン」という理解を基礎とした既存のDCアプローチに対するSchreyögg & Kliesch

(2007) の批判的見解であろう。彼らは、既存のDCアプローチによる「能力の動態化 (dynamizing)」は明らかな論理矛盾を抱え込んでいると指摘し、そもそもルーティンに基づく「パターン化された問題解決」の強みと、変化をもたらす「動態化」は両立困難であり、それらをDCという一つの概念に集約することはできないとする。それは、既存のDCアプローチが「能力概念の拡大解釈」とその半面の「フレーム破壊的な変化 (の必要性) に対する過小評価」に陥っていることを示すものであり、より現実的な形で能力の「動態化」を可能とするためには‘構造的に異なる解決’が必要になると主張するのである (Schreyögg & Kliesch, 2007 : 925)。

そして、彼らの「解決」とは、既存のアプローチでは無理やり一つの「能力」概念の中に押し込められていた、パターン化された問題解決の力を利用する「能力構築」と、他方で能力が逆機能を引き起こすリスクに備えるための「動態化 (dynamization)」を機能的に分離した「2重のプロセス・モデル」を展開するというものである。そこでは、パターン化された活動の逆機能に対する「リスク補償 (risk compensation)」のために、能力と切り離された「動態化」の機能を担うものとしての‘注意深い’「環境監視 (environmental surveillance)」や「能力モニタリング (capability monitoring)」など、組織内外の状況 (変化) を常時モニターする仕組み (組織プロセス) が導入される。すなわち、組織はこうした動態化の仕組みを備えることによってはじめに、「既存能力のリジディティ化を首尾よく回避することができるようになる」のである (Schreyögg & Kliesch, 2007 : 925-926.)⁵。

そして、こうしたSchreyögg & Kliesch (2007) のような「解決策」、すなわち能力変化を引き起こす‘動力’を変化の対象となる能力セットの「外部」に設定するという方法は、それが組織に一定の変化対応力を保証するものであるとともに、それは動態化のプロセスを担う主体の存在を暗示することによって、「マネジリアルな力の軽視ないし不在」という課題に対する一つの「解決策」と捉えることができる。そうした意味で、われわれの想定するDCアプローチ (DCは具体的な行為主体による意図的な現象であり、さらには適切なDCの選択とタイムリーな行使が期待される) にとって重要な示唆を与えるものである。

しかしながら一方で、能力の‘適切な’動態化を保証するプロセス (を担うマネジリアルな力) をあまりに安易に「外部化」することの危険性についてもわれ

われは慎重であるべきだろう。なぜなら、DCの動態化を保証する「外部」は、それを担う人間（集団）の認知能力に限界がある以上、最終的には不確実性の中での「主観的な判断」に基づかざるをえず、その実効性はやはり幾分割り引いて考えざるをえない。また、そうした「外部」の主観的判断の精度を向上させるためにさらなる「外部」（プロセス）を設定することが考えられるが、それはおそらく際限のない「無限後退（infinite regress）」に行き着くほかないからである（Collis, 1994）⁶。

ゆえに、少なくともわれわれは、Schreyögg & Kliesch（2007）が既存のDCアプローチに対して指摘した「DCの拡大解釈」、すなわちDCを万能化することへの過信と同様に、「マネジリアルな力」（何らかの行為主体）にDCの選択と行使の適切性を委ねることへの過信についても厳に慎むべきであろう。

5. おわりに

最後に、われわれのDCアプローチに関する考察から導くことのできる今後の展望として、以下の2つの研究上の方向性を指摘しておきたい。1つは、本稿で取り上げたDCの「多次元的構成概念」化をさらに進めることである。例えば本稿で取り上げたDanneels（2010）やMadsen（2010）のようにDCの諸特性を明らかにする複数の次元を設定したり、あるいは特定のDCの「使い時」を明らかにするコンティンジェンシー（適用条件）を整備することによって多様な形式を持つDCの分類・整理を進めることは、実践及び（特に実証的な）研究の両面におけるDC概念の「使い勝手の向上」に大いに貢献するものと思われる。

また、もう1つの方向性は、「多次元構成概念」として整理されたDCのセットを使用して現実に変化を主導する「マネジリアルな力」に関する検討を進めることである。本稿ではこうした「マネジリアルな力」をDCアプローチに組み入れる可能性を示したものの明確な「解」を提示することはできなかった。

しかし、例えばAdner & Helfat（2003）は、管理者が組織の資源ベースを創造、拡張し、修正する能力としての「ダイナミックな管理者のケイパビリティ（dynamic Managerial Capability）」を提示し、「マネジリアルな力」そのものを（経営者の）DCとして概念化する方法を選択している。それは、DCとしてのマネジリアルな力の「詳細（ミクロ的基礎）」が明らかにされる期待はあるものの⁷、一方でそうした力

（の担い手）に対する「過信」をも引き寄せる危険性をわれわれは意識せざるを得ない。ゆえに、ここではより謙虚なアプローチを提示しておきたい。それは、企業（経営者）が実際どのように資源ベースの創造や拡張、また再配置を行っているのか、特にそうしたDCを行使する際に彼ら（経営者）がどのような「資源認識（resource cognition）」（資源の特性及び転用可能性に関する理解やそれを得る方法）または「資源スキーム」（経営者が保有する自社の資源ベースに関するメンタル・モデル）をもって臨んでいるのかを丹念に明らかにするという方法である（Danneels, 2010: 21）。もちろん、そうした資源認識やスキームは究極的には経営者（陣）の「主観的世界」に宿るものとせざるをえないわけだが、企業成果との関係性において自由になったDC理解を前提とすれば、そうした資源ベースに関する主観的理解・判断と（失敗ケースをも含めた）企業成果との関係を明らかにしていくことは、より現実的なDCのメカニズム解明につながるだろう。

Received date 2012年7月24日

（参考文献）

- Adner, Ron and Constance E. Helfat (2003), Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol.24. (1011-1025.)
- Ambrosini, Veronique and Cliff Brwman (2009), What are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management, *International journal of Management reviews*, Vol.11 Issue1. (29-49.)
- Arend, Richard J. and Phillip Bromiley (2009), Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone?, *Strategic Organization*, Vol.7(1). (75-90.)
- Augier, Mie and David J. Teece (2009), Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance, *Organization Science*, Vol.20, No.2. (410-421.)
- Barny, Jay B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2ed.*, Prentice hall, New Jersey. (岡田正大 訳『企業戦略論（上・中・下）』ダイヤモンド社, 2003年.)
- Barreto, Ilidio (2010), Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the

- Future, *Journal of Management*, Vol. 36 Issue 1. (256-280.)
- Collis, David J. (1994), How Valuable are Organizational Capabilities?, *Strategic Management Journal*, Vol.15. (143-152.)
- Christensen, Clayton M (2000), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School press, Boston MA. (伊豆原弓 訳『イノベーションのジレンマ (増補改訂版)』翔泳社, 2001年.)
- Danneels, Erwin (2010), Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona, *Strategic Management Journal*, Vol. 32 Issue 1. (1-31.)
- 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.)
- 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.)
- Eisenhardt, Kathleen M. and Jeffrey A. Martin (2000), Dynamic Capabilities: What are They?, *Strategic Management Journal*, Vol.21. (1105-1121.)
- Constance Helfat, Sydney Finkelstein, Will Mitchell, Margaret Peteraf, Harbir Singh, David Teece and Sidney Winter (2007), Dynamic Capabilities: *Understanding Strategic Change in Organizations*, Oxford:Blackwell. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘 訳『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.)
- 今野喜文 (2007) 「組織能力と持続的競争優位－組織能力論の現状と課題－」『北星論集 (経)』第46巻第2号.
- Leonard-Barton, Dorothy (1992), Core Capabilities and Core Rigidities :A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp111-125.
- Leonard-Barton, Dorothy (1995), *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School press, Boston MA. (阿部孝太郎・田畑暁生 訳『知識の源泉』ダイヤモンド社, 2001年)
- Madsen, Einer Lier (2010), A Dynamic Capability Framework: Generic Types of Dynamic Capabilities and Their Relationship to Entrepreneurship, in Stuart Wall, Carsten Zimmermann, Ronald Klingebiel and Dieter Lange (eds.), *Strategic Reconfigurations: Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-Based Industries*, Edward Elgar, 2010. (223-239.)
- 沼上幹 (2000) 『行為の経営学』白桃書房.
- Pavlou, Paul.A. and Omar A.El Sawy (2011), Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities, *Decision Sciences*, Vol.42 No.11. (239-273.)
- 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.)
- Penrose, Edith T (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Bail Blackwell & Mott Ltd. (末松玄六 訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1962年.)
- Priem, Richard L. and John E. Butler (2001), Is the Resource-Based “View” A Useful Perspective for Strategic Management Research, *Academy of Management Review*, Vol.26 No.1. (22-40.)
- Schreyogg, 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. (913-933.)
- Stalk, G. & Evans, P. and Shulman, L. E. (1992), Competing on Capabilities: The New Rules of corporate Strategy, *Harvard Business Review*, March-April. (57-69.)
- Teece, David J., Pisano, Gary and Amy Shuen (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No7. (509-533.)
- Teece, David J. (2007), Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise performance, *Strategic Management Journal*, Vol.28, Issue13. (1319-1350.) (渡部直樹 編 デビッド・J・ティース他 著『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社, 2010年所収. 2-66頁.)

Wang, Catherine L. and Pervaiz K. Ahmed (2007), Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, Vol.9 Issue 1. (31-51.)

渡部直樹 編 デビッド・J・ティース他著 (2010), 『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社.

Winter, Sidney G. (2003), Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol.24. (991-995.)

Zahra, Shaker A. Sapienza, Harry J. and Per Davidsson (2006), Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda, *Journal of Management Studies*, 43,4,. (917-955.)

Zollo, M. and Winter, S.G. (2002), Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, Vol.13 No3. (339-351.)

¹ 組織能力論に属する研究において、個別の機能的プロセス（製品開発や製造能力等）に注目するものは多いが、「マネジリアルな調整・統合に基づく資源結合」の上に成り立つという組織能力の「本質」を、むしろ最もよく伝えるものとして、ここではStalk et al.(1992)による「米小売ウォルマートのビジネス・システム」に関する先駆的な研究を挙げておく。

² ここではこうした「方法論的問題」の詳細には立ち入らないが、特に経営学者の立場から社会科学における「法則定立的な研究アプローチ」の困難性を指摘したものとして沼上（2000）を挙げておく。

³ こうしたコア・リジディティの概念が導く問題状況は、Christensen（2000）の「イノベーターのジレンマ論」における「既存の優良企業が（破壊的イノベーションを追求する）新規参入企業に敗北するケース」ときわめて類似しており、両者はその本質において同様の議論を展開していると考えてよいだろう。

⁴ われわれがBarreto（2010）の「多次元的構成概念」という語を借りて表現したDCのミクロ的基礎に関する研究としては、本稿で取り上げたTeece（2007）、Danneels（2010）、Madsen（2010）以外にも、例えばWang & Ahmed（2007）による「適応能力／吸収能力／革新能力」、あるいはPavlo & El Sawy（2011）による「感知能力／学習能力／統合能力／コーディネーション能力」とい

った類型化の試みがある。

⁵ こうしたSchreyögg & Kliesch（2007）と同様に通常の能力構築プロセスとは別種のプロセスを組み合わせることで、既存DC論における欠陥を修正しようとするものとして、例えばPandza & Thorpe（2009）がある。彼らは、（進化経済学的な知見に基づく）累積的かつ反復的な経験学習をベースとした能力観だけでは、一定規模の変化、ときに従来の道程からの大きな「逸脱」を示唆するDCの存在（意義）を十分に説明できないとし、パターン化された知識やプロセスと対極にあるアクティブな行動、創造性、イマジネーションや直感からイメージされる「非パターンの経営行為」を活性化する「創造的探索（将来を見通す、不確実性増幅的で、経験に拘束されない認知プロセス）」と「戦略的センスメーカー（不確実性削減プロセスに基づく因果的理解の導出）」の重要性を指摘した（Pandza & Thorpe, 2009：S128）。

⁶ こうした「無限後退」の問題は、例えばWinter(2003)が典型的であるようにDCをより低次の能力あるいは資源ベース等に働きかける「高次」の能力と規定する場合には、常に指摘される可能性がある問題である。しかし例えばCollis（1994）はそうした無限後退を逃れるために、あくまで能力の価値は産業状況やコンテキストに依存すると考える（特定時点のコンテキストと無関係に存在する究極的な（高次）能力の存在を否定する）ことをあげている（collis,1994:150）。またWinter(2003)は能力と企業成果の直接的なつながりを否定する立場において、こうした問題は起こり得ない（そもそも問題にならない）としている（Winter,2003:994）。

⁷ 実際、Adner & Helfat(2003)は、彼らの言う「ダイナミックな管理者の能力」を構成する下位要因（いわゆる「ミクロ的基礎」にあたるもの）として、①管理者の人的資本(managerial human capital)、②管理者の社会資本(managerial social capital)、そして③管理者の認知(Managerial cognition)の3つをあげている（Adner & Helfat,2003:1022.）。