

# ダイナミック・ケイパビリティ論の課題と可能性

黄 雅雯

## 目 次

1. はじめに
2. 先行研究の検討
  - 2.1 ダイナミック・ケイパビリティ論の登場
  - 2.2 ダイナミック・ケイパビリティの定義
3. ダイナミック・ケイパビリティ論の課題
  - 3.1 ダイナミック・ケイパビリティの主体
  - 3.2 分析レベル
  - 3.3 研究問題
4. ダイナミック・ケイパビリティ論の可能性
5. おわりに

## 1. はじめに

環境変化を踏まえた組織の適応力として、主張されたのはダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capabilities) である。ダイナミック・ケイパビリティは当初、「急激に変化する環境に対処するために組織内外の資源を統合、構築、そして再構成する能力」(Teece, Pisano, and Shuen, 1997) と定義づけられた。そして、近年のグローバル化、情報ネットワーク化の進展を背景に、環境変化が急速になってきているため、急変する環境に対応できるようなダイナミック・ケイパビリティの概念に注目が集まっている。

今日、ダイナミック・ケイパビリティ論は経営戦略論の分野で最も活発な研究領域の1つとなっている (Helfat, 2007; p. ii)。さらに、1990年代における経営戦略論の「ファッション」だと指摘されている (Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel, 1998; 邦訳: p. 225)。このように、現在、膨大な数のダイナミック・ケイパビリティの研究がある。そのなかに、多くの研究は、当初のダイナミック・ケイパビリティの捉え方を精緻化したり、拡張したりするために追加的におこなわれてきた。

しかし、ダイナミック・ケイパビリティの概念については、各研究者が各自の視点から議

論を展開しており、未だに統一した見解がない。特に、ダイナミック・ケイパビリティの内容やプロセスに関しては、未解明な部分が多い状況にある (Wang and Ahmed, 2007; Schreyögg and Kliesch-Eberl, 2007; Ambrosini and Bowman, 2009)。こうしたダイナミック・ケイパビリティの状態は、まさに「ジャングル状態」を呈している<sup>(1)</sup>。

以上のダイナミック・ケイパビリティ論の研究背景に基づき、本稿では、ダイナミック・ケイパビリティ論がジャングル状態を呈している原因は何か、という研究問題に基づき、ダイナミック・ケイパビリティの諸主要研究を考察する。そして、既存研究の課題を提起したうえで、ダイナミック・ケイパビリティ論が今後普遍的な理論として展開する可能性を提示する。

## 2. 先行研究の検討

本稿は、ダイナミック・ケイパビリティ論の文献研究である。そして、ダイナミック・ケイパビリティ論がジャングル状態を呈している原因を探るために、ダイナミック・ケイパビリティ論の源流に位置づけられる初期の主要な研究の検討を行う。具体的な考察対象は、ダイナミック・ケイパビリティ論の提唱者である Teece D. J. の研究 (Teece et al., 1997; Teece D. J., 2007)、Eisenhardt と Martin の研究 (Eisenhardt & Martin, 2000) および Zollo と Winter の研究 (Zollo & Winter, 2002) である。

### 2.1 ダイナミック・ケイパビリティ論の登場

経営戦略論においては、競争優位の源泉に対する2つの立場がある。それは、ポジショニング重視の業界構造分析、及び資源重視のリソース・ベースト・ビュー (Resource-Based View、以下にRBVと称す) である (沼上、2008)。ポーターによる業界の構造分析は、企業の直面する競争環境における機会と脅威の分析に主眼が置かれる。組織の外部分析と対比的に登場してきたのは、組織の内部分析に主眼を置くRBVと呼ばれるアプローチである。このように、RBVの意義は、企業の持続的競争優位の源泉を企業自身の独自の資源に求めるところである。

こうしたRBVの内部資源重視の考え方に基づいて発展した研究には、Prahalad and Hamel (1990) や Stalk, Evans, and Shulman, (1992) などに代表されるコア・ケイパビリティをめぐる研究がある。Prahalad and Hamel (1990) は、コア・コンピタンス (core competence) が将来的に競争で生き残るための不可欠な企業自身の強みであると指摘した。そして、競争優位を生むコア・コンピタンスは「個別スキルや組織という枠を超えた学習の積み重ねであり、種々の生産技術を調整する方法、または複数の技術的流れを統合するものである」(Prahalad

and Hamel, 1990: p. 82)。Stalk et al., (1992) は、単なる資源の保有ではなく、資源を活用する組織ルーティンやビジネスプロセスの統合的集合が組織の競争優位のカギになると主張した。組織は事業活動を遂行するプロセスが顧客に対して競争相手より、優れた価値を提供できるようなコア・ケイパビリティを持つのであれば、競争優位にたつとされる。すなわち、上述の研究はいずれも、組織は独自の資源を結合し、調整するコア・ケイパビリティが高いほど、企業の競争優位性が高いと述べている。

しかし、企業が独自のコア・ケイパビリティを構築して競争優位を獲得し、ある時点で有効なコア・ケイパビリティが環境変化によって有効でなくなることが明らかにされた。すなわち、コア・ケイパビリティを強化するとかえって、組織は優位性を喪失するという逆機能現象が起きる。その逆機能現象の理論的な裏づけを与えたのは、Leonard-Barton (1992) が提起したコア・リジディティ (core rigidity) という概念である。Leonard-Barton (1992) は、コア・ケイパビリティが新製品や製法の開発を妨げる逆機能的なコア・リジディティとなることを述べている。また、新規プロジェクトの遂行を通じて、コア・ケイパビリティの変革をはかる必要があると主張している。そして、このコア・ケイパビリティのジレンマを解決するために、出てきたのがダイナミック・ケイパビリティといわれている観点である (渡部、2010)。

ダイナミック・ケイパビリティは当初、「急激に変化する環境に対処するために、組織の利用できる内外の資源を統合・構築・再構成する能力」(Teece et al., 1997, p. 516) と定義づけられた。そして、ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチが取り扱う問題は、「組織は内部のケイパビリティを外部の環境にいかにかに適応させるか、そのためにどのように従来のコア・ケイパビリティを変更させる学習をするのか」(Teece, 2007) というものである。すなわち、Teece et al., (1997) は、「変化が激しい環境の中で、ダイナミック・ケイパビリティという能力が高い企業ほど、優位性をもつ」という示唆を提示してくれた。

## 2.2 ダイナミック・ケイパビリティ論の定義

ダイナミック・ケイパビリティが Teece et al., (1997) に最初に定義づけられた後に、多くの研究はダイナミック・ケイパビリティの定義を精緻化したり、拡張したりするためにおこなわれてきた。以下にダイナミック・ケイパビリティ概念の定義の変遷を時系列に述べる。

前項で述べたように、組織能力研究の流れで提唱されたダイナミック・ケイパビリティの議論のなかでは、Teece D. J. が提唱者の1人であり、ダイナミック・ケイパビリティ論に大きな影響力を持つ主要な論者でもある (赤尾、2010)。また、Teece はダイナミック・ケイパビリティ論の提唱者としてだけではなく、取引コスト論と資源ベース論とを統合した研究者として挙げられることも多い (Foss and Foss, 2004; Pitelis and Teece, 2009)。赤尾 (2010) によると、Teece の初期の研究は、多国籍化などのような従来の取引コスト論では解決できな

い企業境界の問題を説明するために、企業内部の技術や知識といった無形資産の結合問題に注目した。言い換えると、レントを獲得するための無形資産の結合によって、企業境界や組織形態が決定されることが Teece の観点である。しかし、Teece は、このようにレントを獲得するために、技術・知識を結合することは必ず取引コストと資源移転コストが付随すると指摘している。よって、企業は無形資産の結合にともなうコストを節約するために、内部化する傾向があると主張している<sup>(2)</sup>。

だが、現実には、外部と協調する企業が多く存在する。そして、Teece は組織の外部化現象について説明するために、経路依存性と学習という2つの要素を取り入れた。すなわち、経路依存性が内部にある無形資産の結合を制約するため、企業は外部の無形資産を利用し、内部と外部の無形資産を結合する傾向がある。だが、無形資産を外部化すると、資源移転コストが高まる。ここで、無形資産の結合に関わるケイパビリティを、学習を通して向上させることにより、企業が資源移転コストを低下させることができると提示した。このように、Teece は、資源移転コストを低下させることによって、レントの獲得だけではなく、レントの創出を分析するフレームワークとして、ダイナミック・ケイパビリティを提唱している<sup>(3)</sup>。

前述のように、Teece et al., (1997) は、最初にダイナミック・ケイパビリティの定義を示し、さらにダイナミック・ケイパビリティの重要な要素にプロセス、経路、ポジションという3つの次元があると指摘している。Teece et al., (1997) によると、プロセスとは、経営プロセスあるいは組織プロセスを指す。企業内で業務が遂行される方法、現行の慣習、学習のルーティンやパターンに関するものとされる。また、プロセスの内容に、調整と統合、学習、再編成と転換という3つの役割が含まれる。そして、経路とは、企業にとっての可能な戦略的選択肢、増収益の有無、付随する経路依存性に関わるものである。それに、ポジションとは、組織が利用できる資産や制度が存在するか、また存在しているなら内部と外部のどちらに存在するのか、とのことを意味する。すなわち、ダイナミック・ケイパビリティの本質は、組織プロセスにある。そして組織プロセスは組織のポジションと経路によって形成されるものである<sup>(4)</sup>。

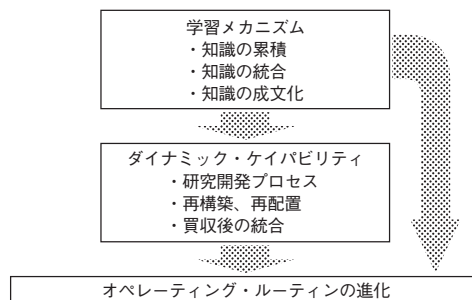
次に、Eisenhardt and Martin (2000) は、市場のダイナミズムに応じて、2つのレベルのダイナミック・ケイパビリティがあると提唱した。彼らは、ダイナミック・ケイパビリティを「市場の変化に適合するという目的、さらに市場変化を創造するという目的で、資源を統合し、再構成し、獲得し、そして解放 (release) するプロセス」(p. 1107) と定義している。そして、適度にダイナミックな市場においては、伝統的なルーティンの概念に類似したダイナミック・ケイパビリティが求められる。一方、産業構造が流動的で高速に変化する市場の下では、ラディカルなダイナミック・ケイパビリティが要求される。このレベルのダイナミック・ケイパビリティはリアルタイムの情報を使用し、同時に代替を探し、新たな知識の創造に依存する不安定なプロセスになる。

Eisenhardt and Martin (2000) の見解によれば、ダイナミック・ケイパビリティは製品開発、アライアンス、戦略的意思決定といった特定の戦略的・組織的プロセスから構成されているものである。さらに、急速に変化していない環境でもダイナミック・ケイパビリティは機能するということを記している。Teece et al., (1997) の議論では、ダイナミック・ケイパビリティが有効に機能するのは急激に変化している環境の下であることに對し、Eisenhardt and Martin (2000) は市場のダイナミズムの性質によって、ダイナミック・ケイパビリティの有効なパターンは変化すると主張している。

また、Zollo and Winter (2002) も Teece et al., (1997) の見解に對し、ダイナミック・ケイパビリティが市場のダイナミズムの程度に関わらず、機能するものとしている。Zollo and Winter (2002) の定義によると、ダイナミック・ケイパビリティは「学習されて安定した集団活動のパターンであり、組織はこうしたパターンを通じて有効性の改善を求め、オペレーティング・ルーティンの生成・修正を体系的に実現する」(p. 340) のである。この定義で使用されている「学習されて安定した集団活動のパターン」および「体系的」という言葉は、ダイナミック・ケイパビリティが反復的に生み出すパターン化した組織行動からなるという示唆を与えている。

さらに、彼らは、ダイナミック・ケイパビリティは学習メカニズムによって発生し、進化するものとして捉えており、従来の研究で欠落されていたダイナミック・ケイパビリティを創造する側面を扱ったことが特徴的である (Ambrosini and Bowman, 2009)。Zollo and Winter (2002) は、不安定な環境の下では、確立された低次のルーティンを修正するために、組織が高次の探索ルーティンを構築すると述べている。そして、2つのルーティンは、学習メカニズムによって形成され、さらに進化していく。彼らが提示する学習メカニズムには、経験の蓄積、知識の統合、知識の成文化という3つの要素から構成される。図表1で示しているように、学習メカニズムはダイナミック・ケイパビリティに對する媒介的な役割だけではなく、直接的にオペレーティング・ルーティンの生成・修正に関与する役割もある。

図表1：学習、ダイナミック・ケイパビリティ、オペレーティング・ルーティンの関係



出所：Zollo and Winter (2002), p. 340 から筆者作成

このように、研究者たちは、学習メカニズムによって組織のケイパビリティを高めることが、企業に競争力をもたらすとダイナミック・ケイパビリティ論を展開している。しかし、発達したケイパビリティをもつ企業は、高い収益性を維持できなくて、結局優位性を喪失してしまったことがよくある。ここで、Teece は 2007 年の論文で、Leonard-Barton (1992) が提起したコア・リジディティ問題に取り組むために、環境との適合という概念を取り入れた。

Teece (2007) は、それまでのダイナミック・ケイパビリティに関する議論を統合し、フレームワークを提示した。このフレームワークにおいて、ダイナミック・ケイパビリティは、感知力 (sensing)、活用力 (seizing)、再構築力 (re-configuration) という 3 つの要素で構成される。そこでは、従来で述べていた効率的に無形資産を結合するダイナミック・ケイパビリティを再構築力に位置づけて、新たに感知力と活用力という 2 つの要素を指摘している。感知力とは、環境における機会や脅威を感知する活動である。そして、活用力とは、新しい製品、プロセスやサービスを打ち出し、環境における機会や脅威に対応する活動である。

さらに、このフレームワークでは、ダイナミック・ケイパビリティ自体とダイナミック・ケイパビリティをサポートするような組織のミクロ的基礎 (たとえば、経営的なプロセス、手法、システム) との間で重要な区別がなされた。また、このフレームワークにおいては、特に特定資産に投資する必要性和環境における機会を測定する経営者能力が強調され、ダイナミック・ケイパビリティはトップ・マネジメント・チームの戦略的機能によって、促進されると述べている。

図表 2：ダイナミック・ケイパビリティ論における 3 つのアプローチ

| 比較項目  | 視点 | 資源ベース論的アプローチ  | 進化経済学的アプローチ  | 統合的アプローチ  |
|-------|----|---|--|---|
| 代表的研究 |    | Teece et al., (1997)                                    | Eisenhardt and Martin (2000)<br>Zollo and Winter (2002)                | Teece (2007)  |
| 捉え方   |    | 組織が利用できる内外の資源を統合・構築・再構成する能力                             | オペレーティング・ルーティンを修正する高次のルーティン  | 変化する環境の機会を感知し、効率的に資産を結合し、さらに資産結合のプロセスを変化させる能力             |
| 主体    |    | 組織  | 組織   | 組織  |
| 分析レベル |    | 組織プロセス  | 組織ルーティン  | 組織のミクロ的基礎   |
| 研究問題  |    | いかに資源移転コストを低下させ、効率的にレントを創出し、獲得できるのか。                    | なぜ、企業の独自能力が生成されるのか。また独自能力がなぜ衰退していくのか。                                  | 企業はいかに環境との適合を維持し続けるのか。                                    |
| 理論的背景 |    | 取引コスト論<br>資源ベース論  | 進化的経済学   | 取引コスト論<br>資源ベース論<br>進化経済学                                 |
| 研究含意  |    | 学習によって資源結合のケイパビリティを発展させることにより、資源移転コストを低下させることができると解明した。 | ダイナミック・ケイパビリティを特定の組織プロセスとして捉え、ダイナミック・ケイパビリティの役割を規定することにより、トートロジーを回避した。 | 環境との適合の観点を加えて、従来の資源結合という要素のほかに、感知力と活用力という 2 つの要素を新たに指摘した。 |



図表2で示しているように、ダイナミック・ケイパビリティ論の既存研究を資源ベース論的アプローチ、進化経済学的アプローチ、統合的アプローチという3つの視点に分けて検討する。Teeceは初期の研究では、取引コスト論と資源ベース論で議論されていたレントの獲得に注目していた。そして、組織の外部化現象を説明するために、無形資産の移転、結合にともなうコストと組織内部のプロセスとの関係を明らかにした。すなわち、外部の無形資産との結合を効率的に行うことにより、外部化に付随する資源移転コストを低下させることができ、そしてレントの創出につながることを強調した。このように、組織の内外にある無形資産の結合を効率的に行う組織能力として展開されたのがダイナミック・ケイパビリティ論であった。

ダイナミック・ケイパビリティの概念がTeece et al., (1997)によって提唱されたあとに、Eisenhardt and Martin (2000)とZollo and Winter (2002)は、進化経済学の成果を導入したうえで、ダイナミック・ケイパビリティの議論を展開した。彼らは、ダイナミック・ケイパビリティを高度の組織ルーティンと位置づけ、組織ルーティンの修正や変更といった現象を説明している。

そして、Teeceは2007年の論文では、変化する環境との適合という観点を取り入れ、従来の研究を拡張した。初期のダイナミック・ケイパビリティ論においては、無形資産の結合を効率的に行うことにより、レントの創出につながることを強調していた。この要素は依然として重要であるが、変化する環境との適合を維持するために、感知力と活用力という2つの要素が新たに指摘されている。さらに、ここでは、企業内部のプロセスは組織ルーティンとして捉えることができると述べている。そのうえで、資源の結合活動を促進させ、つまり組織ルーティンを発展させることで生じるレジディティ問題にも取り組んだ。このように、従来の取引コスト論と資源ベース論のうえに、さらに進化的適合を強調したため、統合的アプローチと位置づけた。

### 3. ダイナミック・ケイパビリティ論の課題

前節で述べたように、ダイナミック・ケイパビリティの議論は、取引コスト論、資源ベース論、または進化経済学などさまざまなアプローチにまたがる分野である。また、資源、プロセス・ルーティン、変化・進化、学習などの多様な概念を含むダイナミック・ケイパビリティの内容に関しては、未解明な部分が多い状況にある(Wang and Ahmed, 2007; Ambrosini and Bowman, 2009)。このように、論者は各自の視点から、ダイナミック・ケイパビリティの議論を展開しているため、ダイナミック・ケイパビリティ論はまさに「ジャングル状態」を呈している。ここで、①ダイナミック・ケイパビリティの主体、②分析レベル、③研究問

題、という3つの視点から議論し、ダイナミック・ケイパビリティ論の課題を指摘する。すなわち、ダイナミック・ケイパビリティ論がジャングル状態を呈している原因は、下記の3つの視点に起因している。

### 3.1 ダイナミック・ケイパビリティの主体

ダイナミック・ケイパビリティの主体という視点に基づき、1つ目の課題は、ミドルやローレベルの視点からの検討が求められることである。それは、今までのダイナミック・ケイパビリティの議論で、ダイナミック・ケイパビリティは組織全体に宿るという前提で論じられているからである。

既存研究においては、ダイナミック・ケイパビリティは、市場の変化に適合するという目的だけではなく、さらに市場変化を創造するという目的で、資源の変化を促す能力だと論じられてきた。つまり、ダイナミック・ケイパビリティ論における組織の環境適応モデルは、戦略的選択論 (Child, 1972) という見方を前提に展開されている。戦略的選択論は、Child (1972) がコンティンジェンシー理論の決定論的性格を批判するために主張されたモデルである。大月 (2005) は、「戦略的選択論によると、組織の環境適応は、所与の環境に対してではなく、実現 (enactment) した環境に対して主体的になされると理解される。」(p. 56) と述べているように、戦略的選択論は組織が環境の状況特性を主体的に選択するという考え方である。このように、戦略的選択論という見方を前提に議論を展開しているダイナミック・ケイパビリティの主体は組織である。

組織の主体性というと、組織を動かしている意思決定者に注目しなければならない。このように、人の行う選択行為に十分に注意を払わない環境決定論に批判するために主張された戦略的選択論においては、組織行為者と環境との関係性に重点を置き、パワーを行使する意思決定者の能力を論じていた (Child, 1972)。また、Miles & Snow (1978) は、戦略的選択論の発想を拡張させ、組織行為者と環境との関係を経営者の選択によって結び付け、組織の主体的な環境適応モデルを展開している。さらに、Ander and Helfat (2003) は組織の資源ベースの創造・拡大・修正を意識的に実行する能力を表すために、「経営者者のダイナミック・ケイパビリティ (dynamic managerial capability)」という言葉を用いているように、従来のダイナミック・ケイパビリティの議論では、経営者の企業家的能力を強調している (Ander and Helfat, 2003; Helfat et al., 2007; Teece, 2007)。

しかし、Burgelman (1983, 1991) によると、企業内部に2つの戦略形成プロセスがある。それは、経営者が計画される誘発的 (induced) 戦略プロセスと現場の行為主体から組織へと広がる自律的 (autonomous) 戦略プロセスである。すなわち、戦略は経営者に作られるだけでなく、現場主体から生まれてくるパターンもあるということを示唆してくれた。そして、大月・高橋 (2003) は計画された戦略が変化への対応に弱いのに比べて、現実にマネジメン



トがおこなわれるなかで生まれてくる戦略のほうは柔軟な状況変化への対応が可能であると述べている。このように、今後、ダイナミック・ケイパビリティ論は、ミドルやローレベルの視点からの検討が求められる。

### 3.2 分析レベル

次に、分析レベルの視点からいうと、2つ目の課題は、ダイナミック・ケイパビリティの分析レベルを新たに設定し、そしてその概念の構成要素、さらに要素間の規則性の探求が求められることである。それは、論者がダイナミック・ケイパビリティを組織ルーティンといったレベルで捉えているため、組織的なマネジメント活動やメカニズムが不透明のままになっているためである (Schreyögg and Kliesch-Eberl, 2007; Wang and Ahmed, 2007; Ambrosini and Bowman, 2009)。

ここで、分析レベルを新たに設定する必要があると提示したのは、ダイナミック・ケイパビリティが解明しようとする問題は、進化経済学が解き明かそうとする問題とは異なるためである。山田 (2010) は、ダイナミック・ケイパビリティ論に関する問題点の1つは、初期の研究は、理論的支柱として進化経済学の研究に全面的に依拠してきたことにあると指摘している。さらに、沼上 (2008) は、「Nelson and Winter (1982) は、新古典派の均衡論とは別の進化論を用いて経済全体のダイナミクスを解き明かそうという意図をもって行われて研究であって、企業内のダイナミクスや個別企業のダイナミックな成長を子細に検討するための枠組みを構築しようとしたものではない」(p. 49) と述べている。このように、進化経済学が解明しようとする現象は、ダイナミック・ケイパビリティ論が取り扱う問題と異なっている。そのため、組織能力の修正や変更といった現象を説明するときに、進化経済学の概念をそのまま採用することにはならない。

また、定性分析で提示されているモデルを普遍性のある理論として発展させるために、定量分析により、検証しないとイケない。しかし、ダイナミック・ケイパビリティを議論する研究者達は、各自の捉え方で、ダイナミック・ケイパビリティを概念化している。そのため、構成要素間関係がモデル化されておらず、ダイナミック・ケイパビリティ論は概念の次元にとどまり、検証段階に進むことが困難な状態である。よって、ダイナミック・ケイパビリティの分析レベルを新たに設定し、そしてその概念の要素を明らかにしたうえで、要素間の関係性を探求することが求められる。

### 3.3 研究問題

最後に、ダイナミック・ケイパビリティ論の各アプローチに基づき、3つ目の課題は、ダイナミック・ケイパビリティ論が取り扱う現象を再設定することが必要なことである。それは、前節で示したダイナミック・ケイパビリティにおける3つのアプローチからわかるよう

に、各研究者が解明しようとする現象が異なるからである。

先行研究においては、分析レベルの組織ルーティン概念に基づいて、ダイナミック・ケイパビリティ論が取り扱う問題に対して疑問を提示している研究がある。Schreyögg and Kliesch-Eberl (2007) は、イノベーション・ルーティンによって、組織能力のリジディティ現象を解消することは不可能であると述べている (p. 924)。つまり、イノベーション・ルーティンという概念を使ったとしても、その本質はルーティンであるなら、慣性的側面が存在することは否定できない。そのため、ルーティンには既存のルーティンを破壊する力はなく、イノベーションを達成することが難しい (山田、2010、p. 67)。

また、ダイナミック・ケイパビリティは必ず組織にポジティブな影響をもたらすと限らない (Helfat et al., 2007; Wang and Ahmed, 2007)。しかし、既存研究では、ダイナミック・ケイパビリティがポジティブ、あるいはネガティブな影響をもたらすかという境界線について言及されていない。すなわち、ダイナミック・ケイパビリティで変わるもの・変わらないものは未解明のままで、ダイナミック・ケイパビリティが機能する組織構造はどんな組織デザインか、どのような現象なのか未知の状態である。

よって、ダイナミック・ケイパビリティによって変えられるものは何か、またなぜ変えるのか、そしてどのように変えられるのかといった問題を解明する前に、ダイナミック・ケイパビリティが取り扱う現象を再検討し、再設定することが必要である。

#### 4. ダイナミック・ケイパビリティ論の可能性

ここで、前節で述べているダイナミック・ケイパビリティの課題に基づき、ダイナミック・ケイパビリティ論が理論としての発展可能性を提言する。ここで、ダイナミック・ケイパビリティを再定義することにより、その概念の構成要素と機能する現象を再設定する。このように、ダイナミック・ケイパビリティの構成要素、取り扱う問題、または測定基準を明らかにすることにより、ダイナミック・ケイパビリティ論は定量的分析で検証されることが可能となり、普遍的な理論としての発展可能性が付与される。

まず、本稿は、ダイナミック・ケイパビリティを「組織の生産的サービスを調整することにより、成長率を維持する組織能力」と再定義する。ここでいう生産的サービス (productive services) は、ペンローズ (1995) の定義に依拠する。生産的サービスとは、企業の生産活動に対して企業の資源が果たしうる貢献である。そして、資源によって生み出されるサービスは、それらが用いられる方法の関数である。すなわち、まったく同じ資源が異なる目的や方法で用いられたり、異なるタイプや量の別の資源と組み合わせて用いられたりすると、異なるサービスないしサービスの集合をもたらす。(Penrose, 1995; 和訳: p. 50)。

そして、ペンローズ (1995) の『企業成長の理論』に依拠し、ダイナミック・ケイパビリティを再定義する理由には2つある。1つ目は、ダイナミック・ケイパビリティを生産的サービスとして定義すると、ダイナミック・ケイパビリティの分析単位を細分化することができるからである。生産的サービスは資源が果たしうる貢献といった定義によると、資源が用いられる方法や関数は分析単位となる。すなわち、組織の資源が用いられる目的、方法、資源のタイプ、または資源の量を検討することによって、ダイナミック・ケイパビリティを構成する要素間関係が明らかとなり、さらにモデル化することが可能となる。

2つ目は、ダイナミック・ケイパビリティが取り扱う現象について、いかに成長率を維持するかに再設定することにより、ダイナミック・ケイパビリティが機能する境界線がはっきりとなり、また測定可能となるからである。Pitelis (2009) は、「ペンローズ効果について、1つの重要な論点としては、組織は内生的成長に制限され、成長率に限界があると指摘していることである。」(xxviii) と述べているように、ペンローズ (1995) は、いかなる企業でも、その成長率は企業内の知識の成長によって制限されると指摘している。よって、いかなる企業でも回避できない成長率の制限を解消することをダイナミック・ケイパビリティが機能する現象と設定することにより、ダイナミック・ケイパビリティ論は普遍性のある理論としての発展可能性が付与される。

このように、ペンローズ (1995) が『企業成長の理論』で提起した「生産的サービス」概念に基づき、ダイナミック・ケイパビリティの再定義を試みた。ここで、ダイナミック・ケイパビリティを再定義することにより、ダイナミック・ケイパビリティを構成する要素が明らかとなり、さらに要素間関係をモデル化することが可能となる。また、ダイナミック・ケイパビリティが機能する現象を再設定することにより、ダイナミック・ケイパビリティ論は普遍性のある理論としての発展可能性が付与される。

## 5. おわりに

本稿では、ダイナミック・ケイパビリティ論の既存研究を考察し、「ダイナミック・ケイパビリティ論がジャングル状態を呈している原因は何か」という研究問題に取り組んだ。ここで、ダイナミック・ケイパビリティ論はジャングル状態になっている原因について、①ダイナミック・ケイパビリティの主体、②分析レベル、③研究問題、という3つの視点に起因していると提起した。そして、この3つの視点に基づき、ダイナミック・ケイパビリティ論が求められている課題を述べ、さらに、ダイナミック・ケイパビリティ論が今後普遍的な理論として、発展する可能性を提言した。ここで、ペンローズ (1995) が『企業成長の理論』で提起した「生産的サービス」概念に依拠し、ダイナミック・ケイパビリティを再定義する

ことを試みた。

本稿において、ダイナミック・ケイパビリティ論における主要研究者の論点を資源ベース論的アプローチ、進化経済学的アプローチ、統合的アプローチという3つの視点に分けて考察した。さらに、既存研究における3つのアプローチに基づき、ダイナミック・ケイパビリティ論のジャングル状態は3つの視点における不一致に起因するという示唆が得られた。また、本稿のもう1つの示唆は、ダイナミック・ケイパビリティを再定義した点にある。再定義することにより、ダイナミック・ケイパビリティを構成する要素が明らかとなり、そして要素間関係をモデル化することが可能となる。さらにダイナミック・ケイパビリティ論が取り扱う問題を再設定することにより、ダイナミック・ケイパビリティの機能を識別することができ、測定可能となる。

しかし、本稿はまだいくつかの課題を残している。最後にそれらを述べていく。第1に、本稿で提示しているダイナミック・ケイパビリティの概念定義を構成する要素、そして要素間関係をさらなる精緻化することが求められる。前掲のダイナミック・ケイパビリティの主要な研究において、ダイナミック・ケイパビリティと関連する重要な概念として、「組織ルーティン」、「組織学習」などが言及されている。しかし、それらの概念は、本稿で提示したダイナミック・ケイパビリティの概念定義との関係が不明確なままである。そのため、それらの概念とダイナミック・ケイパビリティとの関連性について検討を加える必要があるだろう。

第2に、経営資源とダイナミック・ケイパビリティの異同が不明瞭である。Helfat (2007) はダイナミック・ケイパビリティの重要な特性に基づき、ダイナミック・ケイパビリティを「組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力」(和訳: p. 4) という定義を示している。そして、ここでいう「資源ベース」には、組織が調整できる範囲内のケイパビリティだけでなく、有形・無形・人的資産も含まれている。すなわち、ケイパビリティを「資源」として捉えており、ダイナミック・ケイパビリティも組織の資源ベースの構成要素となっているという見方もありうる。したがって、経営資源とダイナミック・ケイパビリティの異同を再検討する必要があるだろう。

第3に、ダイナミック・ケイパビリティによって変えられるものは何か、また変えられないものは何かについての特定はなされていない点である。議論を展開する1つのあり方としては、ほかの環境適応モデルとの統合を試みる事が挙げられる。たとえば、同じく組織の変動・変化・展開を意味する組織変革との統合をすることにより、ダイナミック・ケイパビリティが機能する境界線を識別する。この展開は今後の課題としたい。

【注】

- (1) ここでのジャングル状態は、クーンツの「マネジメント・セオリー・ジャングル」という言葉に倣って、今日、ダイナミック・ケイパビリティ論の混乱している状態を称した。「マネジメント・セオリー・ジャングル」については次の文献が詳しい。島弘 (1981) 「H. クーンツの経営学の学派再分類と現代経営学」『企業会計』Vol. 81、No. 1、pp. 121-128。
- (2) 赤尾充哉 (2010)、pp. 95-98 を参照。
- (3) 赤尾充哉 (2010)、pp. 99-102 を参照。
- (4) Teece, D. J. & Pisano, G., and Shuen, A., 1997, pp. 521-524 を参照。

【参考文献】

- Adner, R. and Helfat, C. (2003) “Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities,” *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 1011-1026
- Ambrosini, V. and Bowman, C. (2009) “What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?,” *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11 (1), pp. 29-49
- Burgelman, R. A. (1983) “A Model of the Interaction of the Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy,” *The Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, pp. 61-70
- Burgelman, R. A. (1991) “Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research,” *Organization Science*, Vol. 2, No. 3, pp. 239-262
- Child, J. (1972) “Organization Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice” *Sociology* 2, pp. 409-443
- Eisenhardt, K. M., and Martin, J. A., (2000) “Dynamic Capabilities: What are They?” *Strategic Management Journal* 21, pp. 1105-1121
- Foss, K. and Foss, N., (2004) “The Next Step in the Evolution of the RBV: Integration with Transaction cost Economics,” *Management Revue*, Vol. 15, No. 1, pp. 107-121
- Helfat, C. E. & Finkelstein, S. & Mitchell, W. & Peteraf, M. A. & Singh, H. & Teece, D. J. and Winter, S. G., (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing (谷口和弘・蜂巣旭・川西章弘訳 [2010] 『ダイナミック・ケイパビリティ—組織の戦略変化—』 勁草書房)
- Hofer, C. W. & Schendel, D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, (1978) (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳 (1981) 『ホファー / シェンデル 戦略策定—その理論と手法』 千倉書房)
- Leonard-Barton, D., (1992) “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development,” *Strategic Management Journal* 13, pp. 111-125
- Miles, R. E., & Snow, C. C., (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: Mc-Graw-Hill. (土屋守章・内野崇・中野工訳 (1983) 『戦略型経営』 ダイヤモンド社)
- Mintzberg M., Ahlstrand B. & Lampel J., (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Fress Press (斎藤嘉則監訳 (1999) 『戦略サファリ』 東洋経済新報社)
- Prahalad and Hamel, (1990) “The core competence of the corporation,” *Harvard Business Review* (May-June), pp. 79-91
- Penrose, E., (1995) *The Theory of the Growth of the Firm (Third Edition)*, Oxford University Press (日高千景訳 (2010) 『企業成長の理論【第三版】』 ダイヤモンド社)
- Pitelis, C. N. (2009) “Edith Penrose’s ‘The Theory of the Growth of the Firm’ Fifty Years Later,” Penrose, E.,

- The Theory of the Growth of the Firm (Fourth Edition)*, Oxford University Press
- Pitelis, C. N. and Teece, D. J., (2009) “The (new) Nature and Essence of the Firm,” *European Management Review* 6, pp. 5–15
- Schreyögg, G. and Kliesch-Eberl, M., (2007) “How Dynamic Can Organizational Capabilities be? Towards a Dual-Process Model of Capability danamization,” *Strategic Management Journal* 28, pp. 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), pp. 57–69
- Teece, D. J. & Pisano, G., and Shuen, A., (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” *Strategic Management Journal* 18, No. 7, pp. 509–533
- Teece, D. J., (2007) “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance,” *Strategic Management Journal* 28 (13), pp. 1319–1350
- Wang, C. L. and Ahmed, P. K., (2007) “Dynamic capabilities: A review and research agenda,” *Organization Science* 13, No. 3, pp. 339–351
- Zahra, S. A. & Sapienza, H. J. and Davidsson, (2006) “Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A review, Model and Research Agenda,” *Journal of Management Studies* 43 (4), pp. 917–955
- Zollo, M. & Winter, S. G., (2002) “Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities,” *Organization Science* 13, No. 3, pp. 339–351
- Zott, C., (2003) “Dynamic Capabilities and The Emergence of Intra-Industry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study,” *Strategic Management Journal* 24, pp. 97–125
- 赤尾充哉 (2010) 「ティース理論の変遷」 渡辺直樹編著『ケイパビリティの組織論・経済論』中央経済社
- 大月博司 (2005) 『組織変革とパラドックス』同文館出版
- 大月博司・高橋正泰 (2003) 『経営組織』学文社
- 島弘 (1981) 「H. クーンツの経営学の学派再分類と現代経営学」『企業会計』Vol. 81、No. 1、pp. 121–128
- 沼上幹 (2008) 「日本企業の実証研究とリソース・ベースと・ビュー」伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大編『現代の経営理論』有斐閣
- 山田敏之 (2010) 「組織能力の本質とダイナミック・ケイパビリティ」『大東文化大学経営論集』第 20 号, pp. 55–72
- 渡部直樹 (2010) 『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社
- 渡部直樹 (2010) 「ケイパビリティ論とは何か」渡辺直樹編著『ケイパビリティの組織論・経済論』中央経済社