

## ダイナミック・ケイパビリティに係わる先行研究の理論的考察

著者	木下 耕二
著者別名	KINOSHITA Koji
雑誌名	東洋大学大学院紀要
巻	53
ページ	133-153
発行年	2016
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1060/00008818/">http://id.nii.ac.jp/1060/00008818/</a>

# ダイナミック・ケイパビリティに係わる 先行研究の理論的考察

経営学研究科ビジネス・会計ファイナンス専攻博士後期課程 1 年

木下 耕二

## 要旨

環境変化へ動的な対応を図るうえでダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capability : 以下、DC) に期待が寄せられており、理論の洗練、高度化が進行している。しかしDCの先行研究には、「DCの定義」「DCが機能する環境」「形成・発揮のプロセス」「モデル化」などに関して多くの問題点・課題が存在している。

そこで本稿では、DCに係わる先行研究を理論的に考察し、DC形成・発揮の主体に関する先行研究の問題点・限界、具体的には、「DCの形成や発揮におけるトップマネジメントやミドルマネジメントの貢献の解明が十分でない」に着眼し研究命題とする。DC形成・発揮の主体へ着眼するのは、DCをプロセスの点から具体的、詳細に解明できるからである。そして、この研究命題の探求のためにリサーチ・クエスチョンを設定する。

## キーワード

ダイナミック・ケイパビリティ、持続的競争優位、資源ベース論、ルーティン、組織学習、ミドルマネジメント

## 目次

- 1 はじめに
- 2 ダイナミック・ケイパビリティに係わる先行研究レビュー
  - (1) 多くの問題点・限界が存在する背景・要因に関するレビュー
    - ① 多様な分野のさまざまな論者のアプローチ
    - ② 親和性の高い先行研究の参照の不十分さ
    - ③ 多様なDCの具体的、詳細な解明の不十分さ
  - (2) コンテンツ系の事象に関するレビュー
    - ① ダイナミック・ケイパビリティの定義

- ② ダイナミック・ケイパビリティが機能する環境
- ③ ルーティン
- ④ ダイナミック・ケイパビリティとオペレーショナル・ケイパビリティの区分

### (3) プロセス系の事象に関するレビュー

- ① 高次ケイパビリティ機能および形成・発揮のプロセス
- ② 形成・発揮の主体
- ③ モデル化

## 3 ダイナミック・ケイパビリティに係わる先行研究の理論的考察

### (1) ダイナミック・ケイパビリティに係わる先行研究の問題点・限界

- ① コンテンツ系の事象に関する問題点・限界
- ② プロセス系の事象に関する問題点・限界

### (2) 研究において着眼するDC先行研究の問題点・限界

### (3) リサーチ・クエスチョンの設定

## 4 おわりに

注

参考文献

## 1 はじめに

本稿では、筆者が研究の対象としているDCに係わる先行研究をレビューし、理論的な考察の上で、DC形成・発揮における主体の解明という研究命題の探求のためのリサーチ・クエスチョンを設定する。

DCとは、資源ベースを意図的に創造、拡大、修正する能力 (Helfat et.al,2007) である。環境変化の激化に伴い競争優位を持続することは困難さを増している。組織が環境変化へ動的に対応するうえでDCに期待が寄せられている。

しかし、DC概念が導入されて以来、研究の積み重ねによってその理論の精緻が進められてきたが多くの問題が残ったままの状態にある (Helfat et al.,2007)。「DCで変化を起こせる、あるいは起こせないものが何であるのか」「どのような組織構造であればDCは機能するのか」などは未知のままである (黄,2011)。「DCは何がダイナミックなのか」などについて明確に示せず、また様々な見解を生み、混乱している (福澤,2013)。DC論は多くの支持者によって理論の洗練、高度化が続けられており完成に至る途上にあり (菊澤,2015)、「ジャングル状態」を呈している (黄,2011)<sup>1)</sup>。

## 2 ダイナミック・ケイパビリティに係わる先行研究レビュー

本節では、DCの主要な先行研究である Teece et al. (1997)、Eisenhardt and Martin (2000)、

Zollo and Winter (2002)、Teece (2007)、Helfat et al. (2007)、Teece (2014) を中心に、背景・要因、コンテンツ系、プロセス系の3つの観点からレビューする。背景・要因とは、DC先行研究に多くの問題点・限界が存在するに至った背景・要因である。コンテンツ系とは、福澤(2013)の言うこれまでのDC研究の対象の主である「DCそのもの(DCとはどのような能力か等)」「DCはどのような環境下で機能するか」など主にDCの内容自体に関連するものである。プロセス系とは、DC研究の対象としてこれまであまり取り上げられてこなかった「DCの形成・発揮のプロセス」(福澤,2013) および「経営者の役割などのDCの主体」「DCのモデル化」に関するものである。

### (1) 多くの問題点・限界が存在する背景・要因に関するレビュー

DC先行研究に多くの問題点・限界が存在する背景・要因は大きく3つある。

#### ① 多様な分野のさまざまな論者のアプローチ

DCは、企業の行動理論(March and Simon,1958 : Cyert and March,1963)、取引費用経済学(Williamson,1975)、企業の進化論(Nelson and Winter,1982)などの関係諸理論を基に発展してきた(Teece,2009)。Teece et al. (1997)、Eisenhardt and Martin (2000)、Zollo and Winter (2002)らの研究によりDC論の基礎が構築されたが、以降の研究では、DCで焦点が当てられる「ダイナミックな変化」「競争優位」「ケイパビリティ」などのキーワードが論文や研究ノートに記されれば、さしあたって参考文献として提示し、DCと研究を関連づけることが多数あった(福澤,2013)。

このようにDCは様々な理論の様々な論者により多様なアプローチがなされたことにより、DC論におけるケイパビリティ、資源、ルーティン、学習などの重要な概念、用語は、区分や統一が十分でないまま論者各々のとらえ方で使用され、様々な見解を生み出し、統一的見解が導出されないなどDC先行研究に多くの問題・限界を生じさせることとなった。

#### ② 親和性の高い先行研究の参照の不十分さ

DC先行研究において具体的かつ詳細な説明が十分でなかった別の要因として、DCと親和性が高い藤本(1997)の「進化能力(能力構築能力)」やBurgelman(2002)の「戦略形成プロセス」などの研究をDCの先行研究は参照していない(福澤,2013)ことが挙げられる。これらの研究では個別企業のダイナミクスに具体的、詳細なアプローチがなされているが、これらの研究成果やアプローチ方法がDCの先行研究では十分に取り込まれていない。

沼上(2008)は、新古典派経済学をベースとするPositioning View (Porter,1980)への対抗理論として進化経済学(Nelson and Winter,1982)が脚光をあびるようになる過程で、初期Resource-Based View (以下、RBV)において理論的支柱や重要な議論のテーマであった「見えざる資産のダイナミクス(伊丹,2014)」、「知識創造におけるダイナミックなプロセスの解明(野中・竹内,1996)」といったダイナミクスな組織能力への着目が次第に薄れていき、

後期RVBでは取り込まれていないことを指摘している<sup>2)</sup>。

### ③ 多様なDCの具体的、詳細な解明の不十分さ

既存事業の拡大、M&Aを通じた新事業・新製品の開発、生産プロセスの革新などに係わるDCの種類は多様である (Helfat et al.,2007)。また、学習が実行によるものか、観察によるものか、あるいは書類によるものかによって学習のDCのケイパビリティが異なっていることからわかるように、DCを有効に理解するためには、特定のDCを詳細に分析することが役に立つ (Helfat et al.,2007)。DC論の発展のためには、多様なDCを様々な方法から詳細に分析する必要がある。

しかしながら、DCの先行研究における研究対象の主は、「DCはどのような能力を有するのか」というDCそのものを対象とするほか、「どのような環境下でDCは機能するのか」「経営者の役割」などであり、DCの構成要素やDCがいかに形成され発揮されるかのプロセスに関する研究は十分でなかった (福澤,2013)。DCの主たる構成要素であるプロセスの具体的な姿は明示されないままである (山田,2010)。DCでは、特に現場レベルにおいて、組織能力の修正、変更のプロセスの取り上げが十分とは言い難い (西澤,2015)。

DCの形成・発揮のプロセスなどに関する具体的で詳細な解明がDCの先行研究では十分でないため、DC論は抽象度が高いものとなり、DC先行研究に多くの問題・限界を生じさせることとなった。

DC先行研究において具体的で詳細な解明が十分でなかった要因の1つとして、RBVの新古典経済学批判を強く志向する経済学ベースの経営学者らが、新古典経済学に替わる理論的根拠として進化経済学 (Nelson and Winter,1982) をDC先行研究において多数援用したことが挙げられる。沼上 (2008) によると進化経済学 (Nelson and Winter,1982) の研究の意図は新古典派の均衡論とは異なる進化論による経済システムの総体のダイナミクスの解明であり、個別の企業のダイナミクスやその詳細を明らかにするものではない。

## (2) コンテンツ系の事象に関するレビュー

### ① ダイナミック・ケイパビリティの定義

Teece et al. (1997) は、環境が急速にかつ激しく変化する場合において企業がなぜ競争優位を獲得し維持できるのかという疑問を理解・説明する上で、Positioning View (Porter,1980) やRBV (Barney,2002) では十分でないとの問題意識に基づき、「外部環境を分析しつつ、他社からの模倣が困難である一連のルーティン、スキル、補完的資産をいかに企業内に形成するか」という点をDC論の焦点とした。そしてDCを「急速な環境変化に対処するために企業内外のケイパビリティ<sup>3)</sup>の統合・構築・再配置を実行する企業の能力」と定義づけた。

Eisenhardt and Martin (2000) は製品開発、提携・買収、資源配分、知識移転・複製 (組



織学習)のプロセス(ルーティン)として具体的にDCを提示した。そして、外部の環境変化に対する反応にとどまらず市場変化の創造に触れ、Teece(1997)の定義から拡張し、「市場変化に調和そしてさらに市場変化を創造するために、リソースを統合、再構成、獲得そして棄却するプロセスの数々」「マーケットの出現、衝突、分割、深化、消滅に合わせて、新たなリソースの構成を実現する、組織的、そして戦略的なルーティン」とDCを定義づけた。

Zollo and Winter(2002)は、R&D、再構築・再配置、買収後の統合のプロセスをDCとして取り上げ、ルーティンと学習に焦点をあてDCの創造、発展メカニズムの解明を試み、環境変化が激しくなくとも自社の能力を統合・構築・再構成している組織の存在から、Eisenhardt and Martin(2000)と同様に、環境変化の激しさの程度にかかわらずDCは機能するとした。そして、DCは、「学習によって形成された安定した集団活動のパターン」であり、組織はDCによって、体系的、分析的に、効率的視点から資源を調整、統制するオペレーショナル・ルーティン(operating routines)を生成・修正し組織の有効性を高める(Zollo and Winter,2002)とした。

Teece(2007)は、共特化<sup>4)</sup>された資産などの優れた資源・ケイパビリティは薄い市場<sup>5)</sup>で取り引きされるがゆえに、優れた資源・ケイパビリティの入手・獲得・統合(逆に言えば、低価値の資源・ケイパビリティの提供・破棄)の能力の卓越さが競争優位の確保・維持に強く関わりと考察した。またコア・リジディティ(core rigidity)<sup>6)</sup>(Barton,1995)という指摘へ進化論的視点を取り入れるなどしてそれまでのDCに関する研究の統合を図った。そしてDCを、「企業独自の資産ベースを継続的に創造・拡張・改良・保護し、価値ある状態に維持することにより、持続的競争優位の構築を図る、企業独自の複製困難なケイパビリティ」と定義づけた。

Helfat et al.(2007)は、それまでの先行研究に基づき、DCの重要な特性をすべて具備しているとは考えていないと前置きしながら、「DCとは、組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力」と定義づけた。資源とは、目的達成のために組織が頼りとできるもの<sup>7)</sup>であり、提携によって取得する場合も含む企業の内外を問わないケイパビリティ、有形・無形の資源である。

Helfat and Winter(2011)はアドホック(その場限り)に対応する能力と特定目的を繰り返し行う信頼のある組織能力を区分したうえで、組織能力をDCとOC(Operational Capability:以下、OC)に区分した。そしてDCを「既存のOCの変化、もしくは買収、提携、新製品開発による新たなビジネスを行う能力」とした。

## ② ダイナミック・ケイパビリティが機能する環境

Teece(1997)、Teece(2007)、Helfat et al.(2007)など、DC論ではDCを主に急速かつ激しく変化する環境で機能するケイパビリティと捉えている。

一方、Eisenhardt and Martin(2000)は、市場の変化の急激さの程度によって対応する

DCを2つに分類し、変化が緩やかな市場においては伝統的ルーティンに似たDCが、変化が激しい市場においてはシンプルなDCが機能する、すなわち市場の変化が緩慢であっても、変化が急激であってもDCは機能するとした。

伝統的ルーティンに似たDCは、実行前の学習（learning before doing）によって作られ、業界において共通の特徴を持ち、共有、模倣されやすく、持続的な競争優位の源泉になることは難しい<sup>8)</sup> ため、素早く、手抜かりのなく、偶然に（計らずも）DCを発揮し、他社に先んじて上手に資源ベースを構築する、すなわち一時的な競争優位を繰り返すことで持続的な競争優位を維持する。シンプルなDCとは少ないルールからなるDCであり、マネジャーの注意の対象を特定し、優先順位付けを容易にする。市場の予測や境界分け、成功するビジネスモデルの見極めが困難であることから、リアルタイムに情報を収集し、同時に代替を探し、新たな知識を創造する実験的な、実行による学習（learning by doing）によって作られる Eisenhardt and Martin（2000）。

Zollo and Winter（2002）は、環境変化が激しくなくとも自社の能力を統合・構築・再構成している組織の存在から、Eisenhardt and Martin（2000）と同様に、環境変化の激しさの程度にかかわらずDCは機能するとした。

Helfat et al.（2007）は、DCを含むケイパビリティはあるレベル以上着実な実行が可能でパターン化された反復可能な活動から構成され、アドホックな対応はケイパビリティとは見なしていない。このHelfat et al.（2007）の認識に拠ると、あまりに急激な環境下で、さらにその環境について未経験でアドホックな対応にならざるえない場合のそのアドホックな対応はケイパビリティ（DC）ではない、すなわちあまりに急激な環境下ではDCは機能しないこととなる。Helfat and Winter（2011）はまた、小さな環境変化の積畳下においてもDCが有効に機能している可能性について言及しており、急激な環境変化の下にとどまらずDCが機能を発揮するとしている。

### ③ ルーティン

ルーティンとは、企業・組織において、一定の定めに従い秩序立って実行される規則的な、予測ができる思考や言動のパターン（型、様式）であり、生産技術、雇用や解雇、発注、生産増強、投資、研究開発、広告、多角化や投資の企業戦略などあらゆる企業活動に関するものを指す（Nelson and Winter,1982）とされる。

Teece et al.（1997）はDCをルーティンとは明言していないものの、DC（ケイパリティ）を構成するプロセスは業務遂行の方法、慣習、ルーティン、パターンである（Teece et al.,1997）ため、Teece et al.（1997）はDCをルーティンと捉えていると考えられる。

Eisenhardt and Martin（2000）は製品開発、提携・買収などのプロセス（ルーティン）として具体的にDCを提示し、DCを「マーケットの出現、衝突、分割、深化、消滅に合わせて、新たなリソースの構成を実現する、組織的、そして戦略的なルーティン」と定義づけ、

DCをルーティンとみなしている。

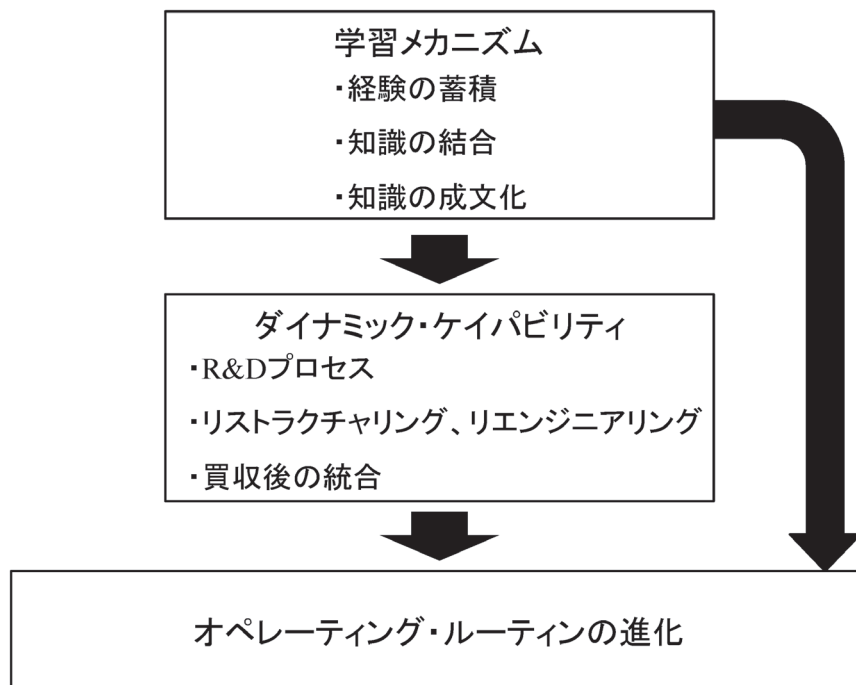
Zollo and Winter (2002) によるDCの定義「学習されて安定した集団活動のパターン」における“安定”“パターン”という言葉から、Zollo and Winter (2002) はDCをルーティンと捉えていることが分かる。

Helfat et al. (2007) は、DCはアドホックな対応ではないとしており、アドホックな対応の対局はルーティンによる対応であるため、DCはルーティン（アドホックな対応でない）と捉えている。

Teece (2014) は、アドホックな対応であっても小さなルーティンを有している可能性があり、またアドホックとルーティンとの間には長い距離がありその中間点（妥協点）もDCである可能性があり、「DCはルーティンでもあり、アドホックでもある」と述べている。

#### ④ ダイナミック・ケイパビリティとオペレーショナル・ケイパビリティの区分

Zollo and Winter (2002) は、組織のルーティンをオペレーショナル・ルーティン（以下、OR）とORを生成・修正する戦略的、探索的なルーティンとの2種類に分類し、OCは前者を、DCは後者を構成要素とするとした。そして、学習メカニズムがDC、ORを、DCがORを生成・修正するとして、それらの関連を図2-1と示した。



出所：Zollo and Winter (2002) をもとに筆者作成。

図2-1 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

Teece (2007) はDCを、一般ケイパビリティ（オペレーショナル・ケイパビリティ、経営ケイパビリティ、ガバナンス・ケイパビリティ）の変化に影響をあたえる、すなわち一般



ケイパビリティの高次のケイパビリティとしてDCを位置づけ、DCとOCを区分している。

Helfat and Winter (2011) は、前述のように、アドホックな能力とパターン化された信頼性の高い組織能力を区分し、DCを「既存のOCの変化、もしくは買収、提携、新製品開発による新たなビジネスを行う能力」、OCを「既存資源により、既存顧客に既存価値を提供する能力」として、DCとOCとを区分した。

Teece (2014) は、プロセス、ポジション、経路の観点から、DCとOCを区分するフレームワークを表2-1のように提示した。

表2-1 能力フレームワークの要素

主要な構成要素	弱いOC	強いOC	強いDC
プロセス (ルーティン)	標準以下のプラクティス	ベストプラクティス	独自のプラクティスとビジネスモデル
ポジション (資源)	わずかな普通の資源	贅沢な普通の資源	VRIN資源 <sup>9)</sup>
経路 (戦略)	下手にやる	正しくやる	正しいことをやる

所：Teece (2014) をもとに筆者作成。

DCはVRIN資源に基づき、独自のプラクティスおよびビジネスモデルに埋め込まれたケイパビリティである。DCはプロセス(ルーティン)に埋め込まれ粘着性がある(移動は難しい)ため模倣は困難である。DCは進化論的な適合(正しいことをやること)を可能とする。OCは技術的な適合(物事を正しく行うこと)が可能で競争優位の基礎ではあるが、ベストプラクティス、標準以下のプラクティスは社外調達やベンチマークにより急速に拡散するため、長期的な競争優位に関して十分な機能を果たせない(Teece,2014)。

以上のように、DCの先行研究においては、「いずれが生成・修正の主体あるいは対象となるのか」「競争優位持続の効力の大きさ」の点からDCとOCを区分している。

しかし、Barney et al.(2001)は、(Eisenhardt and Martin(2000)らの言う)DCはダイナミックなケイパビリティであるにすぎずDCは従来からのケイパビリティ概念に包括できるものであるとしている。

Helfat and Winter (2011) は、「環境の変化の客観的な測定は困難」「既存業務とダイナミックな業務のいずれにも使われるケイパビリティが存在する」とし、DCとOCとを区分することは難しいと指摘している。

### (3) プロセス系の事象に関するレビュー

#### ① 高次ケイパビリティ機能および形成・発揮のプロセス

前述のように、Zollo and Winter (2002)、Teece (2007)、Helfat and Winter (2011) は

DCをOCの上位にある高次のケイパビリティとして位置づけている。このような、高次ケイパビリティとしてのDCの位置づけは、DC論の系譜での研究ではないが、藤本（1997）が「繰り返し性の極めて低い創発プロセスによるルーティン能力構築の有効なパターン」である進化能力<sup>10)</sup>を、通常的能力を修正する上位の能力として位置づけていることと共通する。

しかし、DCの機能であるイノベーション・ルーティンの本質はルーティンつまり安定したパターンであり、イノベーション・ルーティンは慣性的な傾向に向かうことは否定できず、DCに既存のルーティンを刷新する力を有する力はない（山田,2010）との批判に対して先行研究は十分な論証を示せてはいない。「DCが低次の確立されたルーティンを修正することが可能なのか」「そのメカニズムはいかなるものなのか」などの疑問に対する説明は十分でない。

遠山（2007）は、DCがOCを介して（直接ではなく）成果に影響をあたえるメタ的なケイパビリティである性格を強めるほど、DCは特定コンテキスト下の特有的目的において形成される特殊なケイパビリティではなく、汎用性、共通性を帯びることとなり、模倣困難性を失い、持続的競争優位の源泉からは遠ざかってしまうことを指摘している<sup>11)</sup>が、この指摘への先行研究の回答は十分ではない。

Zollo and Winter（2002）は、学習、DC、オペレーティングケイパビリティの関連を、図2-1で示し、経験の蓄積、知識の結合、知識の成文化からなる学習メカニズムによってDCは生成され、DCがORを進化させる、また学習メカニズムは直接（DCを介することなく）ORを進化させるとした。しかし、DCの形成・構築や発揮の過程について、実証的な検証は十分ではなく、説明がなされていない（福澤,2013）。

## ② 形成・発揮の主体

Helfat et al.（2007）は経営者をDCの重要な主体として捉え、経営者のDCを「経営者が組織の資源ベースの意識的な創造・拡大・修正を実行する能力」と定義づけた<sup>12)</sup>。

Teece（2009）は、経済理論において経営者の役割は過少評価されており、それはマネジメントの重要な意味についての理解不足、また不完全市場での取引に必要な高度な知識の必要性、さらにビジネスモデルのデザイン、リーダーシップに関する経営者が担う役割の重要性を経済理論が認識できていないことに起因していると指摘している。そのうえでTeece（2009）は、組織維持のために経営者が行なうコントロール、監督、管理（Barnard,1938）は組織維持に不可欠であるが、DCは資産のオーケストレーションの遂行などに関する経営者のケイパビリティであり、経営者がDCの重要な役割を担っているとしている。

Teece（2007）は、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）の感知において、情報の解釈（意味づけ）に係わる仮説の構築、検証、総合が、企業家・経営者にとって極めて重要な機能であるため、トップマネジメントチームが担うべきであるとしている。DCFの捕捉においては、共特化やドミナント・デザイン<sup>13)</sup>、ネットワーク外部性<sup>14)</sup>を見通す投資の意思決定、創造的なビジネスモ

デルの構築などを可能ならしめる高度かつ広範な知識、経験が求められる。反イノベーション・バイアス<sup>15)</sup>の理解、既存ルーティンから生じる逆機能化の打破がラディカル（非連続的、破壊的）・イノベーションの実現のために極めて重要である。確実性効果<sup>16)</sup>や過度な楽観主義に拠る低収益をもたらす投資の意思決定は避けなければならない。捕捉に必要な能力は一般化されていないものであり、トップマネジメントチームが強いリーダーシップを発揮して担うことが基本であるとされる。DCFの転換における変化する内外の環境に応じて資産および組織構造を恒常的に変革する能力は希少であり、経営者が発揮すべき能力であるとされる。

以上のように、DCの先行研究では、経営者の能力やリーダーシップについて述べられたものが多く（西澤,2015）、ミドルマネジメントにDCの担い手としての役割は基本的には期待されない（Teece,2009）というのがDC先行研究の主旨である。

しかし、優れた戦略は多くの場合試行錯誤の後に明らかになる（Teece,2014）、すなわち優れた戦略は創発（Mintzberg,1998）によって形成され、創発の過程においてミドルマネジメントが大きな貢献を果たしていた（山田,2000）ことを示す先行研究が多数存在する。

組織学習によってDCは形成される（Eisenhardt and Martin,2000）との立場に立てば、組織構成員の学習を組織目標に結びつけるためのトップマネジメントのビジョンに沿って実際に組織構成員の学習を推進するのがミドルマネジメント（十川,2002）であり、すなわち、ミドルマネジメントは組織学習を通じてDCの形成に重要な役割を担う。

定常性が崩れた環境下においては必要となる試行錯誤的なOCの新たな組み合わせの探索においてはボトムアップ的対応がとられ（遠山,2007）、ボトムアップ的対応の局面ではミドルマネジメントの貢献が想定される。

DCの端緒やその形成のプロセスをリードする主体は、企業それぞれによって、また同一企業であっても時期によって異なると考えられる（和田,2013）。

シンプル・ルール戦略（Eisenhardt and Sull,2001）においてトップがシンプルルール<sup>17)</sup>を設定した後は、ミドルマネジメントによる創発的な活動にマネジメントが委ねられると考えられる。

Helfat et al.（2007）において資産のオーケストレーションを行う経営の役割や能力の考察が十分でないことを福澤（2012）は指摘している。

経済学は組織内部（マネジメント）の意味の重要度の理解不足や市場は過不足なくスムーズに機能するという前提によって経営者の役割を過小評価していた（Teece,2009）が、経営者に対する以上にミドルマネジメントの役割を軽視し、この軽視は現在も続いている可能性がある。

### ③ モデル化

本項では、DCのモデルとして、DCの嚆矢であるTeeceのDCF（Teece,2007）、DCの枠組

みの論理的構造 (Teece,20014) を取り上げレビューする。

1) ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク

Teece (2007) はDCの一般的な枠組みとして、DCを3つのプロセスに分けたDCFを提示した。

DCFは、表2-2のように、感知 (sensing)、捕捉 (seizing)、転換 (transforming) という3つのプロセスおよびそれらのプロセスを支えるミクロ的基礎から成る。ミクロ的基礎とは、DCをサポートする経営的なプロセス、手法、システムである。

表2-2 ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク

		感知 (sensing)	捕捉 (seizing)	転換 (transforming)
DC	定義	・ 機会や脅威に感づく (理解・把握する) 能力	・ 機会補足のために、新製商品・サービスを開発する能力	・ 資産 (無形の内部・外部のケイパビリティ) を効率的に取得、連結、再配置、転換する能力
	具体的実施事項	・ 顧客、サプライヤー、補完主体、競合、技術、周辺領域の動向に関する情報をスキヤニング、創造、学習、解釈 ・ 調査、R&D、学習、予測	(新製商品・サービス開発のために) ・ 新たな経営プロセス、組織構造、意思決定プロトコルの構築 ・ 投資 ・ 人材の採用・教育、組織化、組織同一化、 ・ リーダーシップの発揮	・ 投資 ・ 分権化 (階層削減、チームワーク向上等) ・ インセンティブ設計 ・ ナレッジ・マネジメント
要検討事項		・ 企業家精神 ・ オープン・イノベーション	・ ドミナント・デザイン ・ ネットワーク外部性 ・ 企業境界、 ・ ビジネス・モデル ・ ルーティン逆機能の打破 ・ ロイヤリティ、コミットメント ・ オープン・イノベーション	・ ルーティン逆機能の克服 ・ 資産のオーケストレーション (整合化・共整合化・再整合化・再活) ・ コーポレート・リニューアル (企業更新) ・ 準分解可能性 (自律と統合のバランス) ・ 共特化
ミクロ的基礎		● 学習、機会の感知・フィルタリング・形成・調整のための分析システム (および個人の能力) ・ 自社R&Dの誘導、新技術の選択に向けたプロセス ・ 外生的な科学・技術の発展を活用するプロセス ・ サプライヤーや補完主体のイノベーションを活用するプロセス ・ ターゲットとする市場セグメント、顧客ニーズの変化、カスタマー・イノベーションを同定するプロセス	● 機会の補足に向けた企業の構造、手続き、デザイン、インセンティブ ・ カスタマー・ソリューションとビジネスモデルの明確化 ・ 補完製品のマネジメント、プラットフォームの「コントロール」に向けた企業境界の選択 ・ 意思決定プロトコルの選択 ・ ロイヤリティとコミットメントの構築	● 特殊な有形・無形資産の継続的整合化・再整合化 ・ 分権化と準分解可能性 ・ 共特化 ・ ガバナンス ・ ナレッジ・マネジメント
DCの発揮主体		・ 基本、組織・トップ・マネジメント・チーム。 ・ 組織・トップ・マネジメント・チームによる情報の解釈 (意味づけ) がなされた後はミドルも可能 ※ (諸) 個人の認知力・想像力は重要	・ 基本、組織・トップ・マネジメント・チーム	・ 基本、組織・トップ・マネジメント・チーム

出所：Teece (2007,2009) をもとに筆者作成。

## 2) ダイナミック・ケイパビリティの枠組みの論理的構造

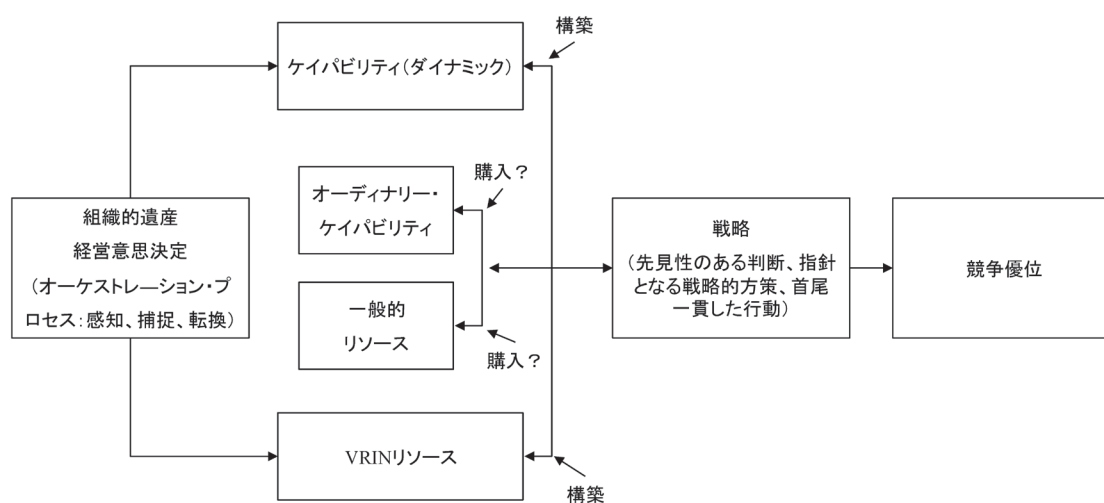
Teece (2014) は、戦略とDCは相互に関係づけられているが分析的に異なった概念であり（戦略とDCは同じではない）、DCの枠組みの操作を可能とするためにはDCには優れた戦略が必要であると、優れた戦略として、Rumelt (2011) の戦略的核心（Kernel of strategy）を挙げた。戦略的核心は、十分な根拠に裏付けられた強い基本構造であり、「先見性のある判断（prescient diagnoses）」、「指針となる戦略の方策（a guiding policy）」、「首尾一貫した行動（coherent action）」から構成される<sup>18)</sup>。

DCに必要な優れた戦略として戦略的核心（Rumelt,2011）を挙げたうえでTeece (2014) は、DCFの感知、捕捉、転換の3要素を戦略的核心（Rumelt,2011）の構成要素と対応させ、異なる概念である戦略とDCの相互関係を明らかにした。具体的には、表2-3に示す通り、DCFの感知は戦略における「先見性のある判断」に、捕捉と転換は戦略の「指針となる戦略の方針」「首尾一貫した行動」と対応しているとした。また、同様に、経営者のオーケストレーションの本質を、企業家的、管理的、リーダーシップと分け、戦略的核心（Rumelt,2011）の構成要素と対応させた。

表2-3 ダイナミック・ケイパビリティと戦略の相互関係

戦略的核心	先見性のある判断	指針となる戦略の方策	首尾一貫した行動
関連するダイナミック・ケイパビリティのクラスター	感知	捕捉／転換	捕捉／転換
経営者のオーケストレーションの本質	企業家的	管理的	リーダーシップ

出所：Teece (2014) をもとに筆者作成。



出所：Teece (2014) をもとに筆者作成。

図2-2 ダイナミック・ケイパビリティの枠組みの論理的構造



DCと戦略との相互関係を明らかにしたうえでTeece（2014）は、組織的遺産・経営意思決定、DC、OC、リソース、戦略、競争優位を構成要素とするモデルを図2-2として示した。

### 3 ダイナミック・ケイパビリティに係わる先行研究の理論的考察

#### (1) ダイナミック・ケイパビリティに係わる先行研究の問題点・限界

前章におけるDC先行研究レビューから、先行研究に様々な問題点・限界が存在していることが判明した。

##### ① コンテンツ系の事象に関する問題点・限界

DCの定義については、「DCはどのような環境下で機能することが可能か」「資源ベースの創造や拡張に重きをおくか、学習に重きを置くか」「DCをルーティンとするか否か」などの点の見解の相違により、DCの定義は定まっていない。統一的な見解の導出が求められる。DCが機能する環境に関して、「急激な環境下で機能する」「急激、緩慢のいずれの環境においても機能する」「あまりに激しい環境下では機能しない」と見解が統一されていない。元来（そもそも）として、環境変化の激しさの程度が客観的に観察・測定することは困難であるとの指摘もある。「DCはどのような環境において機能するのか」「環境変化の程度をいかにして測定するのか」などの点の解明が必要である。

ルーティンの点についてDCの先行研究においては、DCは基本的にルーティンと捉えられているが、「DCはルーティンでもありアドホックでもある（Teece,2014）」との認識も存在し、「DCはルーティンであるのか」「アドホックな対応もDCとみなすのか」について見解は定まっていないため、統一した見解が求められる。また、アドホックな対応をDCによるものではないとすれば、「DCとアドホックな能力とはいかなる関係にあるのか」「どのような状況下であればDCが機能し、あるいはアドホックな能力が機能するのか」「DCとアドホックな能力は、どのようなタイミングで、いかにして切り替わるのか」などについての解明が必要である<sup>19)</sup>。

DCとOCの区分については、DCとOCを区分する論が主流であるが、環境の客観的な測定の難しさからDCとOCとを区分することに否定的な見解が存在する。「能力フレームワークの要素（Teece,2014）」によるDCとOCの区分には、「実証研究が不十分で仮説の提示に留まっている」「プロセスがどの程度の長さ、連鎖のことなのか不明である」「独自プラクティスであるか否かについて客観的に認識、理解、判断することは困難である」などの問題点・限界を指摘できる。「DCとOCの区分は可能なのか」「区分するための基準をいかに設定するか」「どの程度までの精緻さで区分することが学術的にまた実務的に意義があるのか」などに関する調査分析、考察が必要である。

##### ② プロセス系の事象に関する問題点・限界

DCの高次ケイパビリティ機能については、DCに既存ルーティンを修正、刷新する力はな

いと指摘に対して先行研究は十分な論証を示せてはいない。「DCは高次ケイパビリティである」とのDCの位置づけは実証的な検証が必要である。DCが高次ケイパビリティであるとの前提を置いた場合、「(一般性・普遍性ゆえに) DCが持続的競争優位に貢献できるのか」という点に関して解明が必要である。また、DCの形成については、組織学習によりDCは形成されるものとされるが、実証的な検証は十分ではなく、解明が必要である。

ダイナミック・ケイパビリティ形成・発揮の主体に関して、DCの先行研究では、DCの主体は経営者、トップマネジメントとするものが多く、ミドルマネジメントにDCの担い手としての役割は基本的には期待されないとされる。しかし、戦略策定や実行にミドルマネジメントが貢献を果たすことを指摘する経営学の流れをくむ研究などが多数存在している。DCの先行研究では、DCの形成や発揮におけるミドルマネジメントの貢献について、その貢献の可能性も含め解明が十分でないため、解明が必要である。

DCのモデル化に関しては、DCF (Teece,2007)、DCの枠組みの論理的構造 (Teece,2014)のいずれもが、DC論の統合を志向する、DC論の発展に資するモデルであると言える。しかし、DCF (Teece,2007)は、取引コストや企業行動、ルーティン、資源ベースなどの多様な理論、概念の包含により、理解や操作が容易とは言い難い<sup>20)</sup>。DCの枠組みの論理的構造 (Teece,2014)は、戦略の構成要素として戦略的核心 (Rumelt,2011)を採用した理由 (なぜゆえにRumelt (2011)の戦略的核心なのか)や戦略的核心をいかにして創出すればよいかの不明である。また、DCF (Teece,2007)、DCの枠組みの論理的構造 (Teece,2014)のいずれもDC形成のプロセスが組み込まれていない。DCのモデルの高度化は引き続き必要である。

## (2) 研究において着眼するDC先行研究の問題点・限界

DCの先行研究に存在する様々な問題点・限界の中から、筆者は、DC形成・発揮の主体に関する先行研究の問題点・限界、具体的には、「DCの形成や発揮におけるトップマネジメントやミドルマネジメントの貢献、特にミドルマネジメントの貢献について、その貢献の可能性も含め解明が十分でない」に着眼し研究命題とする。

当該問題点・限界に着眼するのは、前述したように、DC先行研究に多くの問題点・限界が存在する背景・要因の1つとしてDCの具体的、詳細な解明の不十分さが挙げられており、特にプロセスについて解明が十分でないからである。具体的、詳細なプロセスに着目したDCの解明のためには、DCの主体を特定してDCを調査分析する、すなわち「だれがどのような背景、状況、経緯において、どのような相互作用によって、どのような意思決定をくだし、どのようにそれが実行されたか」「その実行がDCといかに関係しているか」を明らかにする必要がある。

また、DCの主体に着眼したDCの解明は、その解明を抽象論や概念論に留めず、具体論や

実践論として結実させる可能性を高めることも、当該問題点・限界に着眼する理由である。

### (3) リサーチ・クエスチョンの設定

「DC形成・発揮の主体に関する先行研究の問題点・限界」に着眼した研究命題の探求のため、以下のリサーチ・クエスチョンを設定する。

- ① DCが存在すると目されるプロセス（ルーティン）はどのようなもので、それはどのように細分化されているのか。
- ② DCが存在すると目されるプロセス（ルーティン）は、他の様々な組織ルーティンとどのような相互作用を有しているのか。
- ③ DCが存在すると目されるプロセス（ルーティン）や、当該プロセス（ルーティン）に相互作用を有する関係にある他の様々な組織ルーティンにおいて、DCの形成・発揮のためにトップマネジメントやミドルマネジメントはどのような貢献を果たしているのか。
- ④ DCの形成・発揮において、トップマネジメントやミドルマネジメントのそれぞれの貢献はいかなる関係にあるのか（互いにどのような影響を、どのような方法で与えているか）。
- ⑤ (①～④の回答を導出したうえで、) DCはいかなる環境で機能するのか。DCとOCはいかに区分すればよいか。DCはどのようにして形成されるのか。DCはいかに定義すべきか。DCはどのようにモデル化できるか。

## 4 おわりに

今後の調査・研究では、前章のリサーチ・クエスチョンに基づき、組織におけるトップマネジメントおよびミドルマネジメントの役割・貢献やDCが存在すると目される組織プロセス（M&Aなど）およびDCの理論的支柱であるとなっているルーティン、組織学習の先行研究レビューを行い、事例研究<sup>21)</sup>を主とする調査分析の枠組みを考察する。事例研究を主たる調査分析の方法として採用するのは、前述のようにDCの具体的、詳細な解明が不十分で、福澤（2013）が指摘するように、DC研究の発展のためには実際の経営の場に踏み込み戦略形成や実行のプロセスを丁寧に調査・分析する必要があるからである。

そして、調査分析に拠る発見事実の考察を通じ前章において設定したリサーチ・クエスチョンへの回答を得、DC形成・発揮の主体の解明を試み、実際的な提案を行う。

### <注>

- 1) ジャングル状態について黄（2011）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と

述べている。黄(2011)によると「マネジメント・セオリー・ジャングル」については、島弘(1981)が詳しい。

- 2) 沼上(2008)は、RBVの多様な研究業績を「①日本企業の実証研究を基礎とする経営戦略論研究」「②知識論・学習論」「③非・新古典派経済学を基礎とする経営戦略論研究」との3つに分類し、①~③全てを有していたものを初期RBV、③を主に①および②を一部取り入れたものを後期RBVと呼んでいる。
- 3) 原著ではcompetencesと表記されているが、Teece(2009)によると訳者(谷口他)に対して著者(Teece)から「competencesは文脈に応じ(一般的)ケイパビリティに訳出してほしい」との要請があったことから、本稿ではケイパビリティと記載している。
- 4) ある資産が別の資産に対して、戦略が構造に対して、あるいは戦略がプロセスに対してそれぞれもちうる関係性(Teece,2009)。具体的には、ディーゼル技術とディーゼル電気機関車、水素自動車と水素スタンド、ゲーム機とゲームソフト、コンピュータOSと一連のアプリケーション・プログラム、クレジットカードとその取扱い業者などが挙げられる。共特化資産は、便益獲得の上でのオペレーション統合の必要性、発見の困難さ、無形ゆえの売買の困難さなどのから、製品・サービスの差別化、競争優位の持続に大きく貢献する。半導体の性能向上によるソフトウェアの進歩によりデジタル化、モジュール化、ネットワーク化が進行し、インターネットおよびモバイル端末の広範な普及、通信コストの劇的な低下とあいまって、建設機械、工作機械、自動車等がネットワーク化してきている(経済産業省他,2012)という状況において、共特化は一層進行する。
- 5) 取引量がわずか、無形資産のようなファジーさなどにより、取引が成立し難い(資産の流動性が小さい)市場(Teece,2009)。薄い市場からしか得ることのできない(希少な)資産の取得・獲得、既存資源との転換、あるいは廃棄等の能力が、資産の有効性、ひいては競争優位の持続のうえで、重要度を増す。
- 6) 競争優位の源泉であったコア・ケイパビリティが柔軟性を失って環境変化に適応できず、強みから弱みに転化した現象である。同様の現象について戸部他(1984)は、大東亜戦争における日本軍の作戦失敗例から、「適応は適応能力を締め出す(adaptation precludes adaptability)」「特定の戦略原型への徹底的な(過度な)適応が学習棄却能力をひいては自己革新能力を喪失させた」と指摘している。
- 7) 「資源は目的達成のために組織が頼りとできるもの」については最も広く普及しているオックスフォード(Oxford)など英語辞書における資源の定義と一致しており、資源とは、「依拠できる行動・物」「困難な状況に対処するために利用できる手段、もしくは生産量や利潤を増やすために企業が利用できる全体的な手段」「支援の源泉、もしくは利用可能な手段」「支援の手段」である(Helfat et al.,2007)。
- 8) 山田(2010)は、「DCがオペレーティング・ルーティンを修正・変更するプロセスには要す



る時間やコストなど個々の企業で異質性があるため DC は競争優位持続の源泉になりえる」とし、Eisenhardt and Martin (2000) の「DC は共通性を有するゆえに DC は競争優位持続の源泉になることは難しい」とのインプリケーションを受け入れることはできないとしている。

- 9) Value : 価値、Rare : 稀少、imperfectly imitable : 模倣困難、Non-substitutability : 代替不可能 (Barney,1991)。
- 10) 藤本 (1997) は、トヨタ自動車の研究から、組織能力を静態的能力 (static capability)、改善能力 (improvement capability)、進化能力 (evolutionary capability) に階層化した。藤本 (1997) は、進化能力 (能力構築能力) と DC はともに「高次の組織能力 (メタ能力) である」などの点で共通性を認めているが、進化能力 (能力構築能力) は創発過程 (emergent process) を前提とする点で DC とは一線を画するとしている (福澤,2013)。
- 11) このように指摘した上で遠山 (2007) は、「DC を形成・具現化する (特異性を有する) 学習プロセスに持続的競争優位実現の本質を求めるべきである」「ゆえに DC は持続的競争優位の源泉になることは可能」であるの見解を提示している。
- 12) Adner and Helfat (2003) は、経営者が組織のリソース、ケイバビリティを形成、統合・再編成するダイナミック・マネジリアル・ケイバビリティ (dynamic managerial capability、以下、DMC) という概念を提示している。DMC は経営者の「人的資本 (知識、スキル)」「社会資本 (信頼関係、社会的ネットワーク)」「認知 (信念体系、メンタルモデル)」によって構成される。DMC の相違が、経営者の意思決定の相違、ひいては企業成果の相違をもたらす。
- 13) 業界で支配的となった、標準化したデザイン。
- 14) 利用・参加者数の増加に伴って 1 利用・参加者の便益が増加する現象。新規利用・参加者の便益は既存利用・参加者の数に依存する。利用・参加者数が閾値を超えると普及が一気に加速する現象が起こる。
- 15) 旧習に重きをおきイノベーションを回避しようとする一般的な傾向。過大評価によって多くの資金が投入されるプログラム持続性バイアス、既存メンバーを守ったり事業間のカニバリゼーション (共食い) を回避したりする反カニバリゼーション・バイアスなどが要因となる。
- 16) 意思決定主体は確実性の高い案件を重視する傾向 (低い案件は軽視する傾向)。
- 17) Eisenhardt and Sull (2001) は、ダイナミックな環境下においては、方向性を明示、すなわち注意を向ける領域や対象は示すが、それらを限定し過ぎない少ないルールから成るシンプル・ルール戦略が有効であるとした。具体的なルールとしては、ハウ・トゥー型ルール、制約のルール、優先順位のルール、タイミングのルール、撤退のルールが示されている。
- 18) 「先見性のある判断 (以下、診断)」とは、重要な問題点を選別し状況の複雑さをシンプル化する状況診断のことである。「指針となる戦略の方針 (以下、基本方針)」とは、先見のある判断で明らかになった課題についてどのように取り組むかに関する方向性、方針のことである。「首尾一貫した行動 (以下、行動)」とは、指針となる戦略の方策を具体化した一貫性を



有する行動のことである (Rumelt,2011)。

- 19) 遠山 (2007) は、分析ができなくなるほど急激に環境が変化する状況下では DC が機能せず、DC と共生する即興ケイパビリティ (improvisational capability) の必要性を述べている。
- 20) Teece 自身も「DCF は現実の抽象化であり、変数間の理論的な関係には懐疑的な態度をとらざる得ないことがあり、モデルほど頑健でない」との認識を有している (Teece,2007)。
- 21) 事例研究とは、質的 (定性的) なデータに重きを置き、少数 (含、単一) の事例を通じて多方面から分析する調査方法 (藤本他,2005) である。

## < 参考文献 >

### ①洋書・翻訳本

- Adner, R. and Helfat, C.E. (2003) "Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities," *Strategic Management Journal* 24, pp.1011-1025.
- Barnard, C. (1938) *The Functions of the Executive*. Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968)
- Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* (17) 1, pp.99-120.
- Barney, J. B., Wright, M. and Ketchen, Jr., D.J. (2001) "Firm Resource-based View of the Firm : Ten Years after 1991," *Journal of Management* (27) 1, pp.625-641.
- Barney, J.B. (2002) *GAINING AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE (3rd ed.)*. Pearson Education, Inc, New Jersey. (岡田正大訳『企業戦略論【上】基本編－競争優位の構築と持続－』ダイヤモンド社, 2003) .
- Barton, D. L. (1995) *Wellsprings of Knowledge : Building and Sustaining the Source of Innovation*. President and Fellows of Harvard College. (阿部孝太郎・田畑暁生訳『知識の源泉－イノベーションの構築と持続－』ダイヤモンド社, 2001) .
- Burgelman, R.A. (2002) *Strategy Is Destiny*. The Free Press. (石橋善一郎・宇田理訳『インテルの戦略－企業変貌を実現した戦略形成プロセス』ダイヤモンド社, 2006) .
- Cyert, R. M. and March, J. G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firms*. Blackwell Press. (井上恒夫訳・松田武彦監訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967) .
- Eisenhardt, K. M., and Martin, J. A. (2000) "Dynamic Capabilities : What are They ? , " *Strategic Management Journal* 21, pp. 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., and Sull, D. N. (2001) "Strategy as Simple Rules, " *Harvard Business Review* , pp.107-116. (スコフィールド素子訳「複雑な市場環境を生き抜く シンプル・ルール戦略」『Diamondハーバードビジネスレビュー』2001年5月号.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, .

- S.G. (2007) *DYNAMIC CAPABILITIES : Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing Ltd. (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).
- Helfat,C.E.,and Peteraf, M. A. (2003)” The Dynamic Resource-Based View : Capability life Cycles,” *Strategic Management Journal* 24,pp.997-1010.
- Helfat,C.E.,and Winter, S. G. (2011) “Untangling dynamic and operational capabilities:Strategy for the (n) everchanging world,” *Strategic Management Journal* 32 (11) ,pp.1243-1250.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958) *Organizations (2nd ed.)* . John Wiley & Sons,Inc. (高橋伸夫訳『オーガニゼーションズ [第2版] -現代組織の原典』ダイヤモンド社,2014).
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998) *STRATEGY SAFARI : A GUIDE TOUR THROUGH THE WILDS OF STRATEGIC MANAGEMENT*. Free Press,New York. (木村充・奥澤朋美・山口あけも訳・齋藤嘉則監訳『戦略サファリ 戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社、1999) .
- Nelson,R.R.,Winter,S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.(後藤晃・角南篤・田中辰雄訳『経済変動の進化理論』慶応義塾大学出版会、2007年) .
- Porter, M.E. (1980) *COMPETITIVE STRATEGY*. The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社、1995) .
- Rumelt, R.P. (2011) *Good Strategy, Bad Strategy : The Difference and Why It Matters*. Crown Business. (村井章子訳『良い戦略、悪い戦略』日本経済新聞出版社、2012).
- Teece, D. J. , Pisano, G. , and Shuen, A. (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” *Strategic Management Journal* 18 (7) , pp.509-533.
- Teece, D. J. (2007) “Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance,” *Strategic Management Journal*,Vol.28, Issue13. (渡辺直樹訳「第1章 ダイナミック・ケイパビリティの解明 (持続的な) 企業のパフォーマンスの性質とミクロ的基礎」渡辺直樹他『ダイナミック・ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社、2010).
- Teece, D. J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management : Organizing for Innovation and Growth*. , New York : Oxford University Press. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・ステラ・S・チェン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略ーイノベーションを創発し、成長を加速させる力』ダイヤモンド社、2013).
- Teece, D. J. (2014) “A Dynamic Capabilities-based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise,” *Journal of International Business Studies*45, pp.8-37.

Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies*, The Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社、1980年) .

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

## ②和書・和雑誌

伊丹敬之 (2014)『経営戦略の論理 (第4版)』日本経済新聞社.

黄雅雯 (2011)「ダイナミック・ケイパビリティ論の課題と可能性」『商学研究科紀要』73.

経済産業省・厚生労働省・文部科学省 (2012)『ものづくり白書 (2012年版)』経済産業調査会.

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.

十川廣國 (2002)『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂.

遠山暁 (2007)『組織能力形成のダイナミクス』中央経済社.

戸部良一・寺本義也・鎌田伸一・杉之尾孝生・村井友秀・野中郁次郎 (1984)『失敗の本質—日本軍の組織的研究—』ダイヤモンド社.

西澤眞三 (2015)「システム論の再構築 (2) : 日系企業における組織能力と実践知」大阪府立大学経済研究 60 (3・4) .

沼上幹 (2008)「第1章 日本企業の実証研究とリソース・ベスト・ビュー「見えざる資産のダイナミクス」を中心とした展望」伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大『現代の経営理論』有斐閣.

野中郁次郎・竹内弘高 (1996)『知識創造企業』東洋経済新報社.

福澤光啓 (2013)「2ダイナミック・ケイパビリティ」組織学会編『組織論レビューⅡ—外部環境と経営組織—』白桃書房.

藤本隆宏 (1997)『生産システムの進化論 トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣.

藤本隆宏・高橋伸夫・新宅純二郎・阿部誠・粕谷誠 (2005)『リサーチマインド 経営学研究法』有斐閣.

山田幸三 (2000)『新事業開発の戦略と組織—プロトタイプの構築とドメインの変革—』白桃書房.

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」大東経営論20.

和田剛明 (2013)「ダイナミック・ケイパビリティの構築・発揮プロセス—日本的経営理論からの探求—」『赤門マネジメントレビュー』12 (5) .

## ③ウェブサイト

菊澤研宗 (2015)「ダイナミック・ケイパビリティと経営戦略論 コダックと富士フィルムのケース」 < <http://www.dhbr.net/articles/-/3068> > 2015年5月5日閲覧

## Theoretical consideration of preceding study of DC

KINOSHITA, Koji

### ABSTRACT

Dynamic Capability is expected at a point of response to environmental change. DC theory has been refined and it has been developed. But preceding study of DC has many problems for example, definition of DC, environment in which DC can function, process of formation and exerts, modeling. Therefore, I consider the preceding study of DC theoretically.

I set the problems of preceding study about the main constituent to form DC as study proposition. I set “ elucidation of Contribution of top management and middle management in formation and exertion of DC is insufficient ” specifically. This is because it elucidates DC concretely. And, I set the research question.

### Keyword

Dynamic Capabilities , Sustainable Competitive Advantage , Resource-Based View , Routine , Organizational Learning , Middle Management