

[総 説]

ダイナミック・マネジリアル・ケイパビリティ  
：戦略的变化を主導する経営者の能力

石坂 庸祐\*

**Dynamic Managerial Capability  
: The Ability of Managers to Lead the Strategic Change**

Yousuke ISHIZAKA\*

**Abstract**

In this paper, we studied the contribution and challenges of Dynamic managerial capability approach in strategic management. Dynamic managerial capabilities (DMCs) are the capabilities with which managers build, integrate, and reconfigure organizational resources and competences. DMCs have three micro-foundations (managerial cognition, managerial human capital, and managerial social capital), the characteristics and level of manager's DMCs make a difference depending on those foundations. Then, the important contribution of DMC approach is that it shows the idea of 'the entrepreneurial manager'. And that type of managers is cognitively extended to realize 'cognitive leap' that allows for creative cognition for the firm's resource base and capture of cognitively distant opportunity. They play an important role in strategic changes in organizations, and important challenge of DMC approach is to reveal details of the ability of the managers going back to their micro-foundations.

---

\*九州共立大学経済学部経済学科

\*Kyushu kyoritsu University, Faculty of Economics and Management, Department of Economics

## 1. はじめに

本稿は、企業組織の‘戦略的変化’を主導するマネジャーの能力を意味する「ダイナミック・マネジリアル・ケイパビリティ」(dynamic managerial capability ※以下, ‘DMC’ と表記) の概念とそれに基づく戦略視角 (以下, ‘DMC論’ と表記) について、その基本的主張と論理構造、ならびに戦略論上の貢献と課題について検討するものである。

DMC論は、企業組織が(ラディカルな)環境変化に適切な形で対応する能力としての「ダイナミック・ケイパビリティ」(dynamic capability ※以下, DCと表記) 概念に基づく戦略視角の展開から派生したものであり、特にDCの行使主体としての(通常トップ層の)マネジャーの能力とその重要性に焦点を当てた議論であると言える。ただし、それは単に変化対応におけるマネジャーの重要性を指摘するにとどまらず、マネジャーの(変化対応)能力を特定のタイプないしレベルへと導く「ミクロ的基礎」にまで遡る形でDMCの‘源泉’をも明らかにしようとするものであり、そこにDMC論の最大の特徴を見出すことができる。

以下、われわれはまずDMC論の背景、すなわち、その原点であるDC論の概要、またその発展過程においてトップ層のマネジャーの能力に注目が集まるに至った理由とその‘必然性’に言及する。続いて、DMC論の提唱者であるHelfat他 (e.g. Adner & Helfat, 2003) の見解に基づき、その基本的主張と論理構造(ミクロ的基礎と各要因間の相互作用)について明らかにする。そして最後に、DMC論による戦略論上の貢献と今後の課題を提示する。簡潔に示せば、資源とケイパビリティに注目する戦略論の系譜において指摘されてきた‘マネジャー不在’という問題(欠落)に対し、そこに変化対応あるいは創造に優れた‘企業家的なマネジャー’、さらにはその本質的特性を象徴する‘認知的に拡張されたマネジャー’としての経営者像を充当する試みとしてDMC論を捉えることが可能であり、またその課題が、そうしたマネジャーの(認知)能力の詳細(源泉)をミクロ的基礎のレベルにまで遡って明らかにすることにあることを示す。

## 2. DMC論の背景

### (1) ‘原点’としてのダイナミック・ケイパビリティ

本稿の主題となるDMCの原点は、いわゆるダイナミック・ケイパビリティ(DC)概念とそれに基づく

戦略視角にある。DC概念は、一般に「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、再編する企業的能力」(Teece et al., 1997: 516)、あるいは「組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力」(Helfat et al., 2007 [邦訳] 2010: 2)) のように定義される。いずれにしても、それは(ラディカルな)環境変化に適切に対応する能力を意味しており、その保有と適切な行使が企業組織に持続的な競争優位をもたらすことが(暗に)含意されている。

こうしたDC概念の登場には、すでに経営戦略論の主要なアプローチの一端を担っている、いわゆる「資源ベースの戦略論(resource-based view) ※以下, RBVと表記」の抱える‘限界’が関わっている。RBVは、企業の経営資源に注目し、それが持続的な競争優位の源泉として機能する条件、典型的にはBarney (2002) による①価値、②稀少性、③模倣・代替の困難性、④独自の組織、から成る‘VRIO’基準等を提示した。しかしながらRBVは、保有資源の価値が時間を通じて不変であるかのように想定する、きわめてステティックな議論にとどまるという指摘を受ける。すなわち現実には、RBVが強調する資源の「諸特性」は、短期的にはともかく、あらゆる意味での変化を許容する長期の時間幅においては、当然それを維持し続けること自体に困難が生じる。結果として、企業組織は資源や能力の「コア・リジディティ化」(環境変化によって従来の強みが一転して弱みに転化する)の可能性に直面することとなる。そして、DC概念はこうしたRBVの限界を乗り越える1つの‘解’として提案されたものと捉えることができる。すなわち、企業組織が持続的な競争優位を実現するために、資源ベースに必要な変化をもたらす‘メタ能力’としてのDCの存在が想定されることとなったのである。

こうしたDC概念を核とした戦略視角は、時に‘過剰’とも言われるほど多様な議論を包摂しながら現時点においてもその進化を続ける、いまだ‘発展途上の段階’にあると言われている。しかしながら、徐々にではあるが、DC研究における(必要最低限の)共通基盤は整いつつあるように見える。たとえば、前出のHelfat et al. (2007) によるDCの概念規定は、すでに多角的に派生した多様なDC論を受け入れ可能な‘最大公約数的な定義’としての評価を受けている(Easterby-Smith, Lyles and Peteraf, 2009: S3)。また、Teece (2007) が提起したDCの‘ミクロ的基礎’のアイデアも、すでにDC論の重要な共通基盤の一つとなっている。すなわち、DCの具体的な機制を明らか

にするミクロ的基礎として、① 感知 (Sensing：機会と驚異の感知・具体化)、② 捕捉 (Seizng：機会の捕捉)、③ 再配置ないし転換 (Reconfiguring or Transforming：企業の無形資源／有形資源の強化・結合・保護と再配置) という三つのカテゴリーが提示されており、企業組織はこれらのカテゴリーに属する諸行為を通じて、資源ベースの創出ないし組み換えを行う、すなわち「DCを行使する」ものとされる。そして、こうした「ミクロ的基礎」のアイデアは、DCの一般的な分析枠組みとして広く採用され、(本稿で紹介するDMC論を含めた) その理論的・実証的進展にすでに貢献しはじめている。

## (2) マネジャーへの注目とその‘必然性’

DMCの概念と戦略視角は、RBVからDC論へと至る戦略論の展開過程から派生した議論であり、特に戦略的变化を導くDCを行使する主体、すなわち(基本的にはトップ層の) マネジャーの能力に焦点化した議論である。同概念を初めて提示したのは、Adner and Helfat (2003) であり、彼らは「マネジャーが組織的な資源や能力を構築、統合、そして再配置するケイパビリティ」とDMCを定義している。それは、文字通り(環境変化に対応する) 企業組織の戦略的变化とその成果を導くマネジャーの能力とその重要性に言及しようとするものであった(Adner and Helfat, 2003: 1012)<sup>1</sup>。

しかしながら、なぜあえてRBVからDC論に至る文脈において、またこのタイミングで、(トップ層の) マネジャーに焦点化した議論が必要であったのか。ここでは、次章以降で展開するDMC論の詳細(基本的主張と論理構造)を提示する前に、DCの担い手としてマネジャー(の能力)が注目された背景ないし‘伏線’について指摘しておきたい。

第一に、いわゆるRBVに対して‘マネジャー不在’という問題が指摘され、その正当な位置づけを求める批判的見解が提起されていたことがあげられる(e.g., Priem and Butler, 2001)。確かに、たとえばRBVの代表的論者であるBarney (1991) やMahoney (1995) のように、マネジャーが経営資源について理解し、それを効果的に使用する能力それ自体が‘価値ある資源’であることを指摘する者も存在した。しかしながら、RBV全体の傾向としては、中核的な資源や組織能力(の特性)それ自体に注目し、またその‘組織的’な蓄積と保有自体に価値を見出す議論であったために、マネジャーの存在自体は議論の中心というより、あく

まで周縁に留め置かれる傾向があった。

さらに、奇しくも上記のRBV批判と同時期に、Rosenbloom (2000) やTripsas and Gavetti (2000) のような、後に(DCおよびDMC論においても) 数多く引用され重要な位置付けを与えられ続けている‘象徴的な事例研究’が発表されたことも第二の伏線として指摘しておきたい。たとえばRosenbloom (2000) は、米NCR社の長期政権を築いていたマネジャーの慣性的なマインド・セットが、その戦略的变化を阻害する一方で、異なるマインドを持った新CEOの採用が、同社の新規事業参入にポジティブな結果を導いた様子を記述している。また、Tripsas and Gavetti (2000) は、(後に破綻する) 米Polaroid社がデジタル・イメージング技術で最先端に位置していたにも関わらず、同事業に関するトップ・マネジメントの誤った理解がデジタル化移行を妨げたことを明らかにした。これらの研究は、いずれも(それが変化を促進するものであれ、阻害するものであれ) トップ層のマネジャーによる内外環境の理解とそれに基づく戦略的判断が、資源・能力の特性や過不足の問題と共に、また場合によってはそれ以上に、企業組織の戦略的变化とその成果に対して決定的な影響を与えうる事実を指摘するものであった。

そして、以上の‘伏線’に呼応するかのようには、Helfat et al. (2007) では、(RBVのような) 資源や組織能力に注目する戦略研究が、基本的に‘戦略そのもの’に比して「戦略家 (the strategist)」の役割をぞんざいに扱ってきたとし、「戦略家を全体像の中により鮮明に浮かび上がらせること」、また実際に「戦略家が組織変化、組織のDCの発展をどのように妨げているのか、あるいは逆に促進させるのかについての考察」を広く進める必要性が強調されている(Helfat et.al, 2007 [邦訳] 2010, 79)<sup>2</sup>。DMC論は、まさにこうした見方を基礎とするものであり、それは資源とケイパビリティを重視する戦略論の系譜において希薄な存在で有り続けてきたマネジャーの役割を、特にダイナミックな戦略的变化の文脈において回復させようとする試みとして捉えることができる。ゆえに、(事後的な解釈であることは十分承知の上で) われわれは、こうしたマネジャーの能力に焦点化した(DMCという) 概念と戦略視角の登場が、戦略論の進化過程においてある種‘必然的’なものであったと考えている。

### 3. DMC論の基本構造

#### (1) DMC論の基本命題と「ミクロ的基礎」

DMC論は、企業組織の戦略的变化を導くDCの主要な行使主体として「(経営トップ層の) マネジャー」を想定し、その能力と重要性に焦点を当てた戦略視角である。それは、経営者によるマネジリアルな決定(をもたらすプロセス)がときに当該企業の戦略(的变化)と企業成果に対して、決定的かつ多大なる差異を生み出すことを議論の前提としている。すなわち、「DMCに優れたマネジャーを持つ企業は、より効果的でないか、あるいはそれを身につけていないマネジャーしか持たない企業よりも、成功裏の適応と変化が可能」であるという基本的命題をDMC論は含意するのである(Helfat and Martin, 2015a : 1304)<sup>3</sup>。また、DMC論では、「企業の戦略的变化とその成果が(かなりの程度)戦略的な意思決定に関して責任を持つ個人に依存する」という想定の下に、「何が企業を異なるものにするのか」という戦略論上の重要な問いが「何がマネジャーを異なるものにするのか」という新たな問いへと実質的に変換可能であると考え(Adner and Helfat, 2003 : 1013)<sup>4</sup>。そして、マネジャーの能力(DMC)を特定のタイプないしレベルへと導く、その「ミクロ的基礎」へと探求の手を伸ばしていくのであり、そこにDMC論の最大の特徴を見出すことができる。

DMC論の中心的論者であるHelfat 他によれば、マネジャーは物事を機能させる方法において、スキル、経験、ネットワーク、メンタルモデル等、様々な面で異なっており、そのDMCは以下の3つのミクロ的基礎に根差したものとなる。すなわち、①マネジリアルな認知(managerial cognition)、②マネジリアルな人的資本(managerial human capital)、そして③マネジリアルな社会資本(managerial social capital)である。

以下、Helfat他の見解に従って、それぞれの基本的内容について確認しておこう(Adner and Helfat,

2003; Helfat and Martin, 2015a; 2015b; Helfat and Peteraf, 2015)。

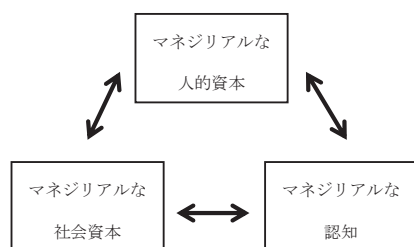
#### ①マネジリアルな認知

「マネジリアルな認知」は、マネジャーが形成する「メンタル・モデル(信念, 知識構造)」、そして「メンタル・プロセス(メンタルな活動)」によって構成される<sup>5</sup>。前者のメンタル・モデルとは、人間の「限定合理性」(将来の出来事, 選択肢とその結果に関する完全な情報を得ることができないという制約)の下で、マネジャーが採用する自身の情報世界を表出した「知識構造」を意味する。それは、彼らが情報を取捨選択し、解釈する上での「情報フィルター」としての役割を果たし、さらに現実の意思決定を行う際に一定の機能を果たすバイアスやヒューリスティクスに重要な影響を与える。また、後者のメンタル・プロセスは、マネジャーが環境認知を構成するために実行する注意と認識、推論と問題解決、言語とコミュニケーション等の諸活動を意味する。それは、主に情報の獲得、組織化と処理に関わっており、マネジャーがこうしたメンタルな活動を実行するとき、彼らは既存のメンタル・モデル(知識構造)を取り出して使用すると共に、またそれを新たに創出したり改変したりする。

#### ②マネジリアルな人的資本

「マネジリアルな人的資本」は、マネジャーが保有する知識と専門性に言及するものであり、典型的には事前の教育と仕事経験(いわゆるOff-JTとOJTの両方を含む)によって規定される。こうしたマネジャーの「知識ストック」は、マネジャーが直接関与する技術や機能領域、また企業や産業を基準として、他所では役立たない「特殊的」なタイプの知識とその利用が特定領域に限定されない「汎用的」なタイプの知識に分類することが可能である。そして、こうしたマネジリアルな人的資本の枠組みは、マネジャーの持つスキルの異質性を評価する手段を提供するものとなる。典型的には、彼らのマネジリアルなキャリア・パスの違いは、マネジャーが獲得する(特に領域特特殊な知識ストックにおける)人的資本の差異を生み出すが、それは彼らが意思決定の際に引き出す経験のベースにおいて大きな差異(あるいは独自性)を生み出し、さらにはその違いが、様々な局面におけるマネジメントの巧拙あるいは適性を導くと考えられる。

Fig1. DMC の3つの基本要因



(出所) Adner and Helfat (2003)、p.1022. より引用。

### ③マネジリアルな社会資本

「マネジリアルな社会資本」は、マネジャーが他者と公式・非公式に結ぶネットワーク紐帯（関係性）を意味するものであり、必要な資源や情報を獲得するために使用することができる。こうしたマネジャーの社会資本は、一般に他社のマネジャーと形成する‘外部紐帯’と自社内部の組織ネットワークにおいて形成する‘内部紐帯’に分類することができる。たとえば、優れた外部紐帯の存在は、必要な外部資源へのアクセスを容易にしたり、他社の実践（ベスト・プラクティス等）に関する情報を得やすくしたりすることによって、戦略変化の遂行や企業成果の改善に貢献するだろう。一方、マネジャーが築く内部紐帯は、大きな戦略的变化の実施における資源の再配置やそれに伴って発生する組織的反発／抵抗への対応を容易なものとするかもしれない。また、中でも組織内外のネットワークの中心に位置する（多様な他者を仲介し結びつける）‘ブローカー的なポジション’にいるマネジャーは、（そうでない者よりも）多様な有益な情報を得やすい立場にあることから、特にこうした社会資本のもたらす効用を実現・享受しやすいと考えられる。

### （2）基本要因間の相互作用

DMCは、以上のマネジリアルな認知、人的資本、そして社会資本といったミクロ的基礎によって形成されるものであり、DMC論は、個々のマネジャーが各「基礎」における特性や巧拙において異なるがゆえに、彼らの決定や行動に大きな差異が生まれることを前提としている。特に、トップ・マネジメントは環境変化に反応した戦略的な方向転換において最も重要な役割を果たすことが想定されるが、彼らのDMCは上記3つの「基礎」のすべてを反映する傾向がある（Adner and Helfat, 2003:1022）。そして、これらの要因は個々別々に作用するだけでなく、相互作用（補完的）に戦略的および日常的なマネジャーの意思決定（そして最終的な企業成果）に影響を与えることが予想される（Helfat and Martin, 2015a:1287-1288.）。

まず、マネジリアルな認知（メンタル・モデル等）は、マネジャーが情報を解釈し、利用する方法はもとより、教育、訓練、そして仕事経験における情報の探索と獲得に影響を与えることによって、人的資本の形成に影響を与える。しかしその一方で、マネジリアルな人的資本における仕事経験から得た知識がマネジャーのメンタル・モデルの形成（改変）に影響を与えていることが考えられる。

また、マネジリアルな認知と社会資本については、たとえば社会的な紐帯から得られる情報が、外部環境と内的な組織能力についてのマネジリアルな信念に影響を与えるかもしれない。しかし一方で、マネジリアルな認知は、マネジャーが構築しようとする社会的な紐帯の選択に影響を与えようである。

そして、マネジリアルな社会資本は、マネジャーが獲得可能な知識と専門性を改善・変化させるための社会関係の拡張を通じて、人的資本の発展に影響を与えようである。一方、マネジリアルな人的資本は、マネジャーが他者の専門能力を探索・獲得するために社会関係の構築を図ろうとするとき、あるいはマネジャーの人的資本の価値が評価され外部から求められる形で、社会資本の発展に影響を与えるかもしれない。

以上のように、3つのミクロ的基礎は相互補完的にマネジャーのDMCを形成し、また彼らの下す（戦略的）判断に少なからぬ影響を及ぼしていることが予想される。しかしながら、現状では、こうした要因間の相互関係とその影響について網羅的に分析した研究はほとんどなく、また、それがポジティブな効果／ネガティブな効果のどちらを結果するかについても不明なままである。たとえば、より高度な社会資本が認知能力や人的資本を高めることを示唆する研究が仮にあるとしても、社会的紐帯の過度の拡張は、情報のオーバーロードや、問題1件あたりの情報処理に充当可能な認知能力の低下といったネガティブな問題を招くかもしれない（Helfat and Martin, 2015a:1305）。ゆえに現状では、こうしたミクロ的基礎の間の相互作用の問題は、きわめて興味深く有益な示唆を導くことが期待されるものの、未だ発展途上の研究課題にとどまっていると言わざるをえない（Helfat and Martin, 2015a:1287.）。

## 4. DMC論の意義と課題

### （1）DCの担い手としての‘企業家的なマネジャー’

DMC論は、現時点において（DC論とともに）いまだ発展途上の戦略視角である。また、それはメンタル・モデル／プロセスといった人間（マネジャー）の主観的な認知・判断の領域に踏み込むものであるがゆえに、一般的な経営学の枠組みを超えた（認知科学分野などを巻き込む）ある種の‘壮大なプロジェクト’として位置づけることも可能である。ゆえに、将来的な可能性を含めたその全体像を現時点で正確に捉えることは決して容易なこととは思われない。

しかしながら、われわれは現段階においても、DMC論を戦略論の展開の中に位置づけ、その重要な貢献の一端を示すことは可能であると考えている。そして、その貢献とは、資源やケイパビリティに注目する戦略論の系譜における「マネジャー不在」という問題（欠落）に対して‘企業家的なマネジャー（entrepreneurial manager）’という1つのタイプの‘経営者像’を配置し、さらにその詳細（ミクロ的基礎）について明らかにしようとする試みに求められる。

典型的には、DMCの主唱者であるHelfat他（2015）が、DCの含意する資源ベースのコーディネートを通じた適応行動が、トップ層のマネジャーの関与無しに構想・実行することは難しいという認識の下、彼らの能力に言及するDMCの概念が「企業家精神に直接的に関与する」ものであることを強調している（Helfat and Martin, 2015a:1284）。そして、DMCの担い手として想定されるのが、特にTeece（2009, 2012, 2014, Augier and Teece, 2009）あるいはZahra et al.（2006）の提示する‘企業家的なマネジャー’の姿に合致するものであることを強調しているのである（Helfat and Martin, 2015a:1284；Helfat and Peteraf, 2015：842）。

まず、DC概念の提唱者であるTeeceは、（一回限りのアドホックな行為と区別される‘ケイパビリティ’として）DCを高次のルーティンと捉える見解（e.g. Zollo and Winter, 2002）に異議を唱えている。なぜなら、仮に企業組織に変化を導くものが専らルーティンであるとするならば、経営者や社内起業家は、ルーティンが生じた後にその保守・管理を行うだけの存在にすぎなくなってしまうからである（Augier and Teece, 2009:417）。それは、‘ルーティン主体型’のDC論が、RBVと同様に「マネジャー不在」という問題性を内包していることを意味する。そしてTeece（2014）は、マネジャーの‘正当な役割’に光を当てる形で、DCが組織ルーティンとしてだけでなく「企業家的なリーダーシップとマネジメント」を含むものであり、変化を導く多くの戦略的行動や転換においては、しばしば‘非ルーティンの’な創造的／企業家的判断・行為が必要であると主張する（338）<sup>6</sup>。

また、Zahara et al.（2006）は、DCを「企業の主要な意思決定者（達）によって適切に創造され思念された仕方で企業の資源とルーティンを再構成する能力」と定義し、企業組織におけるマネジャー（の主観的判断）の役割を重視した議論を展開している（924）。特に、彼らはDCの存在と‘急速に変化する’

環境状況を同一視する傾向に対して、そうした見方が（外部環境のダイナミズムを強調する一方で）企業組織における‘内的な能力のダイナミズム’を見逃してしまっていると主張する。すなわち、資源の再配置やリニューアルの必要性は、外部環境とは別ルート、特に組織の（内部）状況の変化から引き出されるかもしれない。たとえば、成長の結果として直面する変化の必要性や、環境の変動性に関わりなくドラスティックな変化を受け入れることがより大きな改善をもたらすという信念をマネジャーが持つ、といったケースがありうる。ゆえにZahara他は、外部環境のダイナミズムのみならず、企業組織の内的な能力のダイナミズム、またそれを主導するマネジャーの企業家的な判断をDCの主要な駆動要因として認識すべきことを強調するのである（Zahara, Sapienza & Davidsson, 2006：924）。

そして、特に戦略論の系譜における位置づけないし貢献という意味では、こうしたDMC論の本質が、実は資源・能力ベースの戦略論の‘源流’として位置づけられてきたPenrose（1959）の‘引き継がれなかった見解’に沿うものであることを認識することは重要である（Kor and Mahoney, 2004；Kor, Mahoney and Michael, 2007；Ambrosini & Brwman, 2009）。Penrose（1959）は、生産的資源とそこから引き出される生産的サービスを区別することによって、企業が単に資源を所有することによってではなく、効果的かつイノベティブな資源のマネジメントを通じて経済的価値を生み出すと主張した。それは、資源の同じ束を前提としても、それがもたらすサービス（効用）が企業に固有の使用形態に依存して異なりうることを意味する。また、そうした「企業に固有の使用方法」が自社の資源ベースや外部環境に対するマネジャーの知識や理解によって制約を受けるという意味で、彼らの能力が企業成長の絶対的な制約要因になりうるかと主張した（いわゆる‘ペンローズ効果’）。

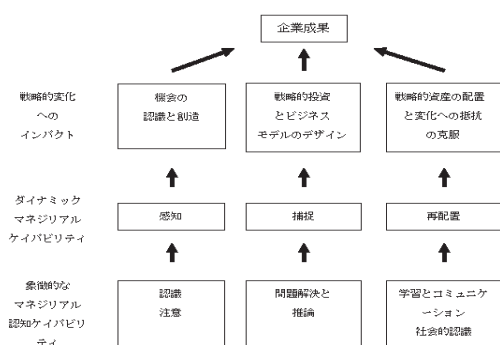
以上のPenroseの見解から導かれるのは、企業の資源や能力のマネジメントに関する重要な役割をトップ・マネジャーが担っており、やや極端に言えば、彼ら自身の主観的な認知と判断こそが、企業組織の決定と行動、さらには企業成果を導く（少なくとも、きわめて大きな影響を与える）という見方である。こうしたPenroseによる示唆とDMC論における創造的な判断と行為を期待される‘企業家的なマネジャー’という想定は、きわめて高い親和性を持つ。ゆえに、われわれはDMC論を（戦略論の系譜における）経営者の存

在と役割に関するPenrose的理解の‘復権’として捉えることが可能であり、また、そのように捉えることによってこそ、企業組織の‘意図的’な変化を導くダイナミックな能力としてのDCの本質を捉えることが可能になると考える。

## (2) 中核テーマとしての‘マネジリアルな認知’

DMC論が、上記の‘企業家的なマネジャー’の能力、またその主観的判断の領域に大きく踏み入るものであるがゆえに、DMCのミクロ的基礎の中でも「マネジリアルな認知」は、その中核的なテーマを形成すると考えられる。実際、Helfat and Peteraf (2015)は、3つのミクロ的基礎の中から、あえて単独で切り出す形で「マネジリアルな認知能力 (managerial cognitive capability ※以下、MCCと表記)」の概念を提示し、DMCから最終的な企業成果へと至るフレームワークの構築を試みている (Fig2 参照)。そこで彼らは、Teece (2007) 流のミクロ的基礎 (感知・補足・再配置) を遂行するDMCに対応する象徴的なメンタル・プロセスと活動 (=MCC) を提示し、その巧拙が戦略的变化と企業成果に重要な影響を与えることを示唆している。

Fig2. MCC - DMC - 戦略的变化の構図



(出所) Helfat and Peteraf (2015)、p. 837.

ただし、こうしたMCCに関する議論もDMC論同様、まさに‘これから’のテーマであり、その将来的な展開を予想することはきわめて難しい。ゆえに、ここではDMC論の中核テーマとなりうるであろう‘マネジリアルな認知’の追究に関して有益な示唆をもたらすと考えられるいくつかの戦略研究への言及を通じて、DMC論 (ないしMCC論) の今後の展開の方向性を示しておきたい。

そこでわれわれが目にするのは、従来のDC研究に対して批判的な見方を持ちながら、特にマネジャーの

認知 (能力) の問題に関して独自の主張を展開している2つの研究である。一つはDanneels (2010) による、世界有数のタイプライター製造企業であった米Smith Corona社が経験した (コンピュータ時代の到来による) 主力事業の衰退と戦略転換の‘失敗’に関する事例研究 (から引き出された主張) であり、今一つは、経営学における伝統的な人間仮説としての‘限定合理性’について、あえてその‘超克’の必要性を主張したGavetti (2012) の「戦略の行動科学研究 (behavioral theory of strategy)」である。

まず、前者のDanneels (2010) は、既存のDC論において見失われている点が、マネジャーによる「資源認識 (resource cognition)」にあると主張している。「資源認識」とは、資源の特性と代替性 (転用可能性) の理解に言及するものであり、「我々の資源は何か?」「我々の資源で潜在的な適用 (転用) が可能なものは何か?」という問いへの回答を意味する。それは、「マネジャーの自省的な問いかけによる主観的なプロセス」の結果として立ち現れる自社の資源・能力に関するメンタル・モデルとしての‘資源スキーム’を導く (Danneels, 2010:21)。そして重要なことは、こうしたマネジャーの資源認識がDCの行使において (単なる資源の過不足の問題以上に)、その成否を左右する本質的な役割を果たしうるということであり、換言すれば、DCの含意するアクティブで目的的な資源のマネジメントあるいは資源のオーケストレーションの遂行 (と成功) は、マネジャーによる資源・能力についての (変化の先を見据えた) ‘創造的な認知’を必要としているのである (Danneels, 2010:26) <sup>7</sup>。しかしながら、Danneels曰く、こうしたマネジャーによる (自社の) 資源や能力の認知プロセスに関する研究蓄積は、現状できわめて少ない。ゆえに、特に詳細な事例研究を通じたマネジャーの資源認識形成のプロセス解明と‘創造的’な資源認識を導く方法 (マネジメント・チーム内での建設的コンフリクト等) の導出が、DC研究における重要な課題となりうると主張するのである (Danneels, 2010:26)。

また、Gavetti (2012) の「戦略の行動科学研究」における‘認知的に離れた遠い機会 (cognitively distant opportunities)’の感知・捕捉に関わるアイデアも、マネジリアルな認知の問題に興味深い示唆をもたらしている。彼は、従来のDC論が定義的に高次のルーティンであることを志向するがゆえに、いわゆる‘限定合理性’の強い制約下にある「インクリメンタルな戦略主体」を前提とし、その結果 (競合が不在か、

少ないために実りある成果をもたらす可能性がきわめて高い) ‘認知的に遠い市場機会’を発見・追求するマネジャーの能力を見逃してきたとする<sup>8</sup>。とはいえ、そうした‘遠い機会’への対応は(馴染み深い‘近い機会’に比べ)非常に困難なものとなることが予想される。しかしながらGavettiは、思考の優勢なパターンの範囲外にある‘遠い機会’を感知・捕捉することは決して不可能な挑戦ではなく、ある種のマネジャーは現実には「それをものにしていく」ことを強調する<sup>9</sup>。ゆえに、研究者はマネジャーの認知構造(の変化)に関する禁欲的な前提、すなわち限定合理性の仮定を緩めて、「真の利益をもたらす生産的機会」の獲得に必要とされるメンタル・プロセスや能力のあり方、またそれを実現する方法を追究するよう提案するのである(Gavetti, 2012: 267-268.)<sup>10</sup>。

以上のDanneels (2011) およびGavetti (2012)の主張から浮かび上がるのは、企業組織の柔軟かつダイナミックな変化対応を主導する、いわば「認知的に拡張されたマネジャー(cognitively extended manager)」の姿であり、また彼らが実現する‘認知的な飛躍(cognitive leap)’の可能性である<sup>11</sup>。こうしたタイプのマネジャーは、認知的な飛躍、すなわち‘創造的’な資源・能力ベースに関する理解と‘認知的に遠いが優れた’市場機会の感知を可能とし、またそれ自体が彼らのマネジリアルな認知(能力)に依存するであろう‘適切なマッチング’(内部資源・能力と外部機会間のフィットの追求)によって、企業組織の戦略的変化とそれが導く(長期的な)企業成果に少なからぬ貢献をもたらすことが予想されるのである(Eggers and Kaplan, 2013)。

そして、こうした‘認知的に拡張された(優れた)マネジャー’という想定は、われわれがそこにDMCの本質的な貢献を見出した「企業家的なマネジャー」の内実に迫るものであり、少なくともその重要な特徴ないし条件を照らし出す有力な仮説となりうるように思われる。ゆえに、われわれは(本稿の暫定的結論として)、上記の研究が示唆するマネジャーの‘認知的飛躍’を(潜在的に)可能にする「マネジリアルな認知」のあり方、またそれを支える「人的資本」と「社会資本」の特性、そしてそれらが複合的に結びついて優れた企業成果を導く(コンティンジェントな)条件の解明こそが、今後のDMC論にとって注力すべき一連の課題となりうると思う。

## 5. おわりに

本稿において、われわれはまず、企業組織の戦略的変化を主導する主体として‘マネジャーの能力’が近年のDC論において注目されてきた経緯を明らかにした。続いて、DMCの概念を提唱し、また現在もその主導的立場にあるHelfat他(e.g., 2003)の見解に基づいて、DMCを支える三つのミクロ的基礎(マネジリアルな認知能力、人的資本、社会資本)とその相互作用(の可能性)について説明した。そして、こうしたDMC論の戦略論上の位置づけを明らかにすべく、まずその本質的な貢献が、マネジャーの主観的な認知と判断に企業行動の本質を見るPenrose的理解の復権を意味する‘企業家的なマネジャー’という経営者像の提案にあることを確認した。そして、DMC論がマネジャーの主観的認知と判断に踏み込むものである限りにおいて、その中核テーマが「マネジリアル認知」となりうることを指摘し、DCの含意する(ラディカルな)変化対応を可能にする、‘認知的飛躍’を実現する「認知的に拡張されたマネジャー」の特徴ないし条件(ミクロ的基礎)の追究が今後のDMC論の目指すべき方向性(課題)となりうるとする見解を示した。

ただし本稿は、Helfat 他の見解を基に、あくまでDMCの‘基本的なレシピ’を紹介したものであり、それに対する若干の解釈と展望を語ったに過ぎない。また、(DC論とともに)DMCの概念とその戦略視角は、それ自体がまだまだ発展途上であることに加えて、特にマネジャーのメンタルな側面(主観的な認知・判断)に踏み込もうとするがゆえの、いわば研究対象の暗黙性あるいは‘ブラックボックス化’とでも言うべき困難を抱えることにもなりかねない。いずれにしろ、(われわれの)DMC研究が多くの課題を残していることは間違いない。

とはいえ、企業組織のダイナミックな戦略的変化という本質的課題に加えて、さらに直近の日本企業が直面している(してきた)変化対応に関わる問題とその‘処方箋’に関心を持つ者にとって、DMC論のさらなる進展には大きな意義があると思われる。たとえばTeece (2009)は、1990年代以降の日本経済の弱体化がDCの弱さに起因するものであり、特に「コンセンサス・マネジメントを旨とする日本企業に特有の価値観が、ビジョナリー・リーダーによる新市場創造の能力を制約してきた」とする見解を示している(Teece, 2009 [邦訳]2013: xii)。

また、(われわれはそれ自体が優れたDMCの研究で



あると考える) 三品 (e.g., 2004) による一連の研究は、日本企業の長期にわたる慢性的な戦略面での機能不全(典型的には売上高の増加に反比例して生じていた営業利益率の長期低迷に象徴される)を指摘するとともに、その本質的原因が経営者の質的变化(大胆な変化を創出・主導した‘創業’経営者から現状維持・保守を志向する‘操業’経営者への移行)に求められることを指摘している。

そして、彼らが見出した日本企業の問題に対する有力な処方箋として、DMC論が想定する‘企業家的なマネジャー’(そして‘認知的に拡張されたマネジャー’)の登用ないし育成の重要性と必要性を指摘することに(たとえ様々な困難が想定されるとしても)大きな異論はないものと思われる。DMC論のさらなる進展に向けた貢献への意志と共に、日本企業における経営者のあり方(選抜や育成)に関する‘今そこにある問題’との接続という新たな課題の提示をもって、とりあえず本稿は終幕としたい。

<sup>1</sup> Adner and Helfat (2003) は、DMC論が「企業の戦略的变化に対するマネジャーのインパクト」に焦点化したDC研究の1つのパリエーションであるとともに、経営者機能に関する研究に(変化の文脈を基礎とする)DC論の発想と知見を適用した‘アナロジー’としての側面を持つと述べている(1012)。

<sup>2</sup> 厳密に言えば、本引用部分はDMCの提唱者であるConstance E. Helfat その人ではなく、Helfat et al. (2007) の共著者の一人であるSidney Finkelsteinの担当章からのものである。しかし、Helfat (と他の編者)も、こうした見方がある程度共有していると想定することに不都合はないものと思われる。

<sup>3</sup> こうしたDMC論の含意は、優れたDMCの保持が高い企業成果をもたらすことを暗に示すものであるが、それは一方で、「高い成果を示す企業組織は、(無条件に)優れたDMCを持つ」というトートロジカルな問題を導きかねない。Helfat and Martin (2015a) は、そうした潜在的なトートロジックを避ける上で、Helfat et al. (2007) で展開された「2段階の測定」、すなわちDMCの戦略的变化に対するインパクトを測定した後に、そうした変化が企業成果(生存, 成長, そして財務成果)に与えるインパクトを測定・評価する方法を経験的研究において導入するよう勧めている(1288)。

<sup>4</sup> Adner and Helfat (2003) では、原則としてDMCの担い手が‘個人’としてのマネジャーであることを前提に議論を進めているが、しかし一方で(特に近年の著作においては)、DMCの機能が‘チームとしての経営陣’によって遂行される可能性を認めている(Helfat and Martin, 2015a: 1282)。また、DMC論の中には、すでにDMCがそうした‘チーム’によって行使される可能性に注目する研究が存在している(Martin, 2011; Kor and Mesko, 2013)。さらに、たとえばAugier & Teece (2009) は、「現代企業において、DCは一つの機能となっており、企業家的な機能は多くのケースで協調的に行われる。ゆえに、企業家として振舞う個人を名指しすることが困難、あるいは不可能ですらありうる」(417)と指摘している。本稿では、論旨の一貫性とわかり易さを優先して、DMCの担い手が‘個人としてのマネジャー’であることを前提として議論を進めているが、(さらなる検討が必要とされるものの)多くのケースでその担い手をチームとしての経営陣に変換可能であることは申し述べておく。

<sup>5</sup> Helfat and Martin (2015a) では「マネジリアルな認知」について、メンタル・モデルとメンタル・プロセスの他に、実はマネジャーによる感情のコントロール(の程度)に言及する「感情規制(emotional regulation)」が付け加えられている。本稿では、全体の目的(DMC論の‘概要’および戦略論上の貢献の提示)、Adner and Helfat (2003)との連続性を考慮して割愛したが、けしてその意義を軽視するものではない由、指摘しておく。

<sup>6</sup> こうしたTeece (2014)の主張は、企業の戦略プロセスが(環境からの制約を受ける)進化論的なものである一方で、経営者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要素も反映されていると考える「デザイン付帯的進化」という自身の見解を反映したものであると考えられる。それは、企業進化に対して作用する(環境の)諸力を経営者が感知・捕捉・再構成に取り組む能力(DC)を持つことによって、‘ある程度’は克服できるとことを強調したものとなっている(Teece, 2009[邦訳], 2013: xx, 108)。

<sup>7</sup> Danneels (2010) は、実際には「創造的な認識」ではなく‘妥当な認識(valid cognitions)’と表現している。ただし、「失敗事例に関する回顧的な事例研究」というバイアスを取り払って、変化に直面した当事者が置かれた(不確実な)事前の意思決定

状況を思い描けば、そこに（後付け的な‘妥当性’よりも）認知上の‘創造性’の存在を見出すことは可能であろう。表現の変更は、こうしたわれわれの理解を反映したものである。

- <sup>8</sup> ちなみにGavetti (2012) は、資源やケイパビリティに注目する戦略の系譜が基礎とする「行動学的アプローチ」は、概して‘遠い機会’を見逃してきたが、一方で行動学的限界を問題視してこなかった、いわゆる「ポジショニング学派」の戦略アプローチは、その本質が「優れた市場機会」の発見・見極めにあることから、自身の見解と整合的である由、指摘している (279)。
- <sup>9</sup> ただし、こうしたGavetti (2012) の見解に対しては批判的な見方もある。たとえばWinter (2012) は、Gavettiの議論が①その対象において（個人としての）トップ・マネジメントに傾斜しすぎており、「組織」の役割と貢献を見失っていること、また②本来的に困難を伴う「遠い機会」をまるで確実に手に入れられる絶対的な能力や方法が存在するかのよう論じている点で問題があるとしている。特に②の指摘について、Gavettiの主張はあくまで蓋然的な議論（曰く、「Tryの理論」）としてのみ受け入れ可能であることをWinterは強調している (292)。われわれは、こうしたWinterの見解はきわめて正当なものであると考えており、Gavetti (2012) から重要な示唆を得ているわれわれのアイデア（認知的飛躍の概念）に関しても、行き過ぎた能力／方法の絶対視は厳に慎むべきであると考えている。
- <sup>10</sup> ちなみにGavetti自身は、「遠い機会」を感知する方法として「アナロジカルな推論 (analogical reasoning)」を提案している。アナロジー (analogy) は、一般に「類推」、すなわち他の事象との類似性・共通性を基礎に、ある事象を説明・発想する認知過程を意味する。こうしたアナロジーを通じた推論を戦略的意思決定に持ち込むことによって、たとえば、ある業界における事例に見られた教訓（成功・失敗のメカニズム）をまったく異なる業界に適用するといったことが可能となる（スーパーマーケットの在庫管理のアナロジーからトヨタ生産方式における「カンバン方式」が生まれる等）。そして、こうした試み（推論）が、ときに業界の常識、あるいは通常業務への専心の中からは生み出し難い‘創造的な選択’を導くきっかけを提供するものとなりうるのである (Gavetti et al., 2005)。
- <sup>11</sup> こうした認知的な拡張・飛躍をもたらす方法につい

ては、先のGavetti等による「アナロジカルな推論」(Gavetti et al., 2005) の他、DMC論の枠内において「多様な背景・能力（ミクロ的基礎）を備えた経営陣のチームの組成」といった方法 (Martin, 2011; Kor and Mesko, 2013) の有効性が検討されている。

#### (主要参考文献)

- 1) Adner, Ron and Constance E. Helfat (2003), Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol.24. (1011-1025.)
- 2) Ambrosini, Veronique and Cliff Bowman (2009), What are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management, *International journal of Management reviews*, Vol.11 Issue1. (29-49.)
- 3) 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.)
- 4) Barney, Jay B. (1991) ,Firm, Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.17. (99-120.)
- 5) Barney, 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.)
- 6) 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.)
- 7) 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.)
- 8) Eggers, J.P and Sarah Kaplan (2013), Cognition and Capabilities: A Multi-Level Perspective, *Academy of Management Annals*, Vol.7 No.1. (295-340.)
- 9) Gavetti, Giovanni (2012), Toward a Behavioral Theory of Strategy, *Organization Science*, .Vol.23 No.1. (267-285.)
- 10) Gavetti, Giovanni and Levinthal, Daniel A. and Jan W. Rivkin (2005), *Strategy Making in Novel*

- and Complex World: The Power of Analogy, *Strategic Management Journal*, Vol.26, No.8. (691-712.)
- 11) Helfat, Constance E, Sidney Finkelstein, Will Mitchell, Margaret A. Peteraf, Harbir Singh, David J. Teece, Sidney G. Winter (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishers Limited, Oxford. (谷口和弘・蜂巢 旭・川西章宏『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.)
- 12) Helfat, Constance E. and Jeffrey A. Martin (2015a), *Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change*, *Journal of Management*, Vol. 41 Issue 5. (1281-1312.)
- 13) Helfat, Constance E. and Jeffrey A. Martin (2015b), *Dynamic Managerial Capabilities: A Perspective on the Relationship between Managers, Creativity and Innovation in Organizations*, in Christina Shalley, Michael Hitt, and Jing Zhou, eds., *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship: Multilevel Linkages*, Oxford University Press. (421-429.)
- 14) Helfat, Constance E. and Margaret A. Peteraf (2003), *The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles*, *Strategic Management Journal*, Vol.24. (997-1010.)
- 15) Helfat, Constance E. and Margaret A. Peteraf (2015), *Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities*, *Strategic Management Journal*, Vol. 36 Issue 6. (831-850.)
- 16) Kor, Yasemin Y. and Joseph T. Mahoney (2004), *Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management*, *Journal of Management Studies*, Vol.41 No.1. (183-191.)
- 17) Kor, Yasemin Y. , Mahoney, Joseph T. and Steven C. Michael (2007), *Resources, Capabilities and Entrepreneurial perceptions*, *Journal of Management Studies*, Vol.44 No.7. (1187-1212.)
- 18) Kor, Yasemin Y. and Andrea Mesko (2013), *Dynamic Managerial Capabilities: Configuration and Orchestration of Top Executives' Capabilities and the Firm's Dominant Logic*, *Strategic Management Journal*, Vol.34. (233-244.)
- 19) Mahoney, Joseph T. (1995), *The Management of Resources and the Resource of Management*, *Journal of Business Research*, 33. (91-101.)
- 20) Martin, Jeffrey A. (2011), *Dynamic Managerial Capabilities and the Multibusiness Team: The Role of Episodic Teams in Executive Leadership Groups*, *Organization Science*, Vol. 22 No.1. (118-140.)
- 21) 三品和広 (2004)『戦略不全の論理』東洋経済新報社.
- 22) Penrose, Edith (1995), *The Theory of the Growth of the Firm*, Third Edition, Oxford University Press. (日高千景 訳『企業成長の理論 [第3版]』ダイヤモンド社, 2010年.)
- 23) 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.)
- 24) Rosenbloom, Richard S. (2000), *Leadership, Capabilities, and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era*, *Strategic Management Journal*, Vol. 21. (1083-1103.)
- 25) 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.)
- 26) Teece, David J. (2009), *Dynamic Capabilities & Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・ステラ・S・チャン 訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略：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年.)
- 27) Teece, David J. (2012), *Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action*, *Journal of Management Studies*, Vol.49 No.8. (1395-1401.)
- 28) Teece, David J. (2014), *The Foundations of Enterprise performance: Dynamic and Ordinary*

- Capabilities in an (Economic) theory of firms, The Academy of Management Perspectives, Vol.28 No.4. (328-352.)
- 29) Teece, David J., Pisano, Gary and Amy Shuen (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol.18, No7. (509-533.)
- 30) Tripsas, Mary and Giovanni. Gavetti (2000), Capabilities, Cognition and Inertia: Evidence from Digital Imaging, Strategic Management Journal, Vol. 21. (1147-1162.)
- 31) Winter, Sidney G. (2012), Purpose and Progress in the Theory of Strategy: Comments on Gavetti, Organization Science, Vol.23 No.1. (288-297.)
- 32) Zahra, Shaker A., Sapienza, Harry J. and Per Davidsson (2006), Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Re-view, Model and Research Agenda, Journal of Management Studies, Vol.43 No.4. (917-955.)
- 33) Zollo, Maurizio and Winter, Sidney.G. (2002), Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, Organization Science, Vol.13 No.3. (339-351.)

Received date 2016年5月30日