

ダイナミック・マネジリアル・ケイパビリティ

- 概念, 有効性, 研究課題 -

山田敏之

はじめに

競争優位の源泉として組織能力やケイパビリティに注目する議論がなされて久しい。組織能力は資源を有効活用する組織のプロセスとして現れ、技術体系であるコンピタンスの形成を支え、新製品開発や新規事業開拓を通じて持続的な競争優位の源泉となる。一方、一旦構築された組織能力が環境変化に適合できない場合、組織能力が硬直化して弱みの源泉に変質するといった逆機能の危険性も指摘されている。

組織能力の逆機能を回避するため、環境の変化に合わせ組織能力を変化させる能力が必要とされる。このような組織能力を、Teeceらは「ダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capabilities)」(以下、DC)¹⁾と捉えたのである。DCは組織現象であるが、自然発生的に生じるものではない。また、完全とはいかないが、ある程度の明確な意図を反映したものであり、意図的な要素を欠いた機械的な組織的活動からなる組織ルーティンとも区別される²⁾。ではDCの遂行にマネジメントはどのように関わり、どのような役割を果たすのだろうか。このような問題意識のもと、本稿はDCの実行主体の機能を説明する理論的基盤を構築するため、DCと経営トップの関係を確認しながら、AdnerとHelfat

1) Teece, Pisano and Shuen (1997)

2) Helfat, Finkelstein, Mithell, Peteraf, Singh, Teece and Winter (2007), p. 5.

によって提示された「ダイナミック・マネジリアル・ケイパビリティ (dynamic managerial capabilities)」（以下、DMC³⁾）という概念の分析枠組みとしての有効性について検討することを目的とする。

本稿の構成は以下の通りである。まず議論の前提として組織能力やケイパビリティといった概念を整理しながら、DC の定義、構成要素、特性について概念規定を行う。第2節では DC の実行主体としての経営トップの役割、関与についてこれまでどのように扱われてきたのかを確認する。第3節では DMC の概念を詳細に説明する。以上の議論を踏まえ、第4節では DMC が DC の実行主体の機能を説明する理論としての有効性についての議論を行い、最後に DC とマネジメントに関する今後の研究の方向性と解明すべき課題を提示していく。

1. 組織能力とダイナミック・ケイパビリティ

1-1 組織能力の本質

組織能力とは、様々な経営資源をつなぎ合わせ、有効に活用する組織の能力であり、組織内の資源を機略縦横に組み合わせる接着剤の役割を果たすものである。組織能力には、内部構造とプロセスの組織化、学習・創造性・知識といった内部的な側面に加え、組織の境界を超えた外部との統合といった内外の知識・ノウハウを結合する側面も含まれることになる⁴⁾。

これらの組織的な活動によって、各部門・部署あるいは外部の主体が有する異質な知識・ノウハウが結合する中で、新たな知識・ノウハウが生まれる。これが組織の技術体系としてのコンピタンスとなる。このコンピタンスを基盤に新製品や新事業の開発が促進され、持続的な競争優位が確立されることになる。つまり、組織能力は絶えず新しい戦略をつくりあげる能力であり、戦略転換のための潜在能力、イノベーション実行能力としての役割を果たすものとして位置づけられるのである⁵⁾。

組織能力は集成的な組織レベルでの問題解決を行うといった文脈で概念化され、成功した複雑な選択の繰り返しや実践と結びついて信頼されたパターンを

3) Adner and Helfat (2003)

4) Dodgson, Gann and Salter (2005)

5) 十川 (2011)

形成している⁶⁾。組織能力に対する信頼性は、実際の経営活動において実行を重ね、多くの成功を導くことにより、一層増加していくことになる。

一方、成功体験に裏づけられた組織能力の信頼性には、組織能力のもう一つの本質である「使用による自己強化」⁷⁾という問題が潜んでいる。組織能力の繰り返しの実行は、因果関係や望んだ結果の達成を学習することにより、因果関係の知識を増幅し、それによって使用する上での信頼が構築されることになる⁸⁾。ルーティンとしての組織能力の実行は、新たなルーティンを試すことよりも既存のルーティンを繰り返すことでリスクを最小にし、それによって組織の多様性は削減される。そうなると、これらの行動を繰り返すコストはさらに少なくなり、既存のルーティンを将来使用することについてのマネジャーの信頼は増加することになる。つまり、新たな組織能力を開発するより、従来の組織能力を使用し続ける方が効率的とされ、保持され続ける傾向が強まるのである。

しかし、一旦構築され有効に機能した組織能力も時間の経過とともに環境変化に対応できずに陳腐化してしまい、逆に弱みに変異し「コア・リジディティ (core rigidity)」⁹⁾に陥ってしまう危険性がある。企業を取り巻く条件が同じであれば、従来のコア・ケイパビリティによって優位性を維持することはできる。しかし、ビジネスの環境が変化し、コア・ケイパビリティによって生み出された相互依存的なシステムがルーティン・ワーク化してしまうと、従来の優位性は失われ、硬直化してしまうことになる。ルーティン・ワーク化することで、人々の行動や判断が慣性によってなされるようになり、創造的な活動が行われにくくなるのである。

特に、現在のように企業を取り巻く環境の変化が不連続で激しいものである場合、過去の成功体験を背後から支えた組織能力が見直されることなく、現状維持のままであれば、変化への適切な対応は不可能である。このような事態を回避するには、組織能力を環境変化に応じて更新することが必要となる。

6) Schreyögg and Kliesch-Eberal (2007)

7) Zahra, Sapienza and Davidsson (2006)

8) *Ibid.*

9) Leonard-Barton (1992)

1-2 ダイナミック・ケイパビリティの定義と性質

(1) 定義

コア・リジディティを回避するため、企業には既存の組織能力を環境変化に合わせて変化、変更、向上させるようなダイナミックな視点が必要であるという議論が1990年代後半から盛んになり、関連する文献も膨大な量に及んでいる¹⁰⁾。これら一連の研究はDCの視点と言われるものである。そこでは様々な概念規定が行われ、DC研究における一定の進展がみられている。

DCの概念を初めて提示した Teece らはDCを「急激に変化している環境に対応するため、内部および外部の組織能力を統合、構築、再編成する企業の能力¹¹⁾」と定義している。Eisenhardt と Martin は Teece らのDC概念をより拡大、洗練させ、DCについて「市場の変化に適合したり、創造したりするために資源を活用するプロセス、とりわけ資源を統合、再配置、獲得、分離する企業のプロセスである。つまり、DCは市場の出現、衝突、分離、進化、死滅に応じて新たな資源配置を達成する組織的、戦略的ルーティンなのである¹²⁾」と規定している。

また、最近の研究で Helfat らは、DCを「組織の資源基盤を意図的(意識的)に創造、拡大、修正する組織の能力¹³⁾」と定義している。資源基盤には人的資源をはじめ各種の有形、無形の資源が含まれる。この定義の特徴は、DCを場当たりの問題解決ではなく、何らかのパターンとして認識される組織プロセスとして捉えていることである。また、「意図的」という言葉が用いられているが、ここには完全ではないがDCが明確な意図を反映していること、意図の欠落した機械的組織活動で構成される組織ルーティンと区別されているということが示されている。DCは偶然や運とも区別され、周到に計画されたものではないが、何らかの目的や意図をもった創発的活動と結びついているのである。

(2) ダイナミック・ケイパビリティと組織能力の違い：組織能力の階層性

DCと組織能力との性質の違いを明確にするため、DCとは別に通常の組織

10) Di Stefano, Giada, Peteraf, and Verona (2010)

11) Teece et al. (1997), p. 516.

12) Eisenhardt and Martin (2000), p. 1107.

13) Helfat et al. (2007), p. 4.

能力 (ordinary capabilities)¹⁴⁾, 本質的な組織能力 (substantive capabilities)¹⁵⁾ あるいはオペレーショナルな組織能力 (operational capabilities)¹⁶⁾ といった概念を導入する動きもある。これらは、問題解決や成果の達成に従事する資源や能力のセット¹⁷⁾ であり、新製品開発を遂行する能力として現在の糧をどのように稼ぐか¹⁸⁾ を考えるものであって、「過去の成功を繰り返し、強化し、維持させるために必要なプロセス、手続き、スキル、インセンティブ・システムを学習し、精錬させることを通じて、企業の資源基盤を活用する組織の能力」¹⁹⁾ と規定される。

一方、DC はこれらの組織能力を操作する高次の能力²⁰⁾ であり、例えば、既存の新製品開発の方法を変更していくような既存の組織能力を変化、更新させるダイナミックな能力として位置づけられる。つまり、DC は財務的なパフォーマンスと直接関係を持つものではない。変化が必要な組織能力に DC が何らかの影響を与え、それによって既存の組織能力が更新されて新たなコンピタンスが形成され、それによってイノベーションが生み出され、結果として財務的なパフォーマンスが向上するというプロセスを辿るのである。

Wang and Ahmed (2007) によると、組織能力の全体像はゼロ次元の資源、一次的なケイパビリティ、二次的なコア・ケイパビリティ、第三次の DC の4つの階層構造を持つという。資源は、資源ベース論者の主張する価値があり、希少であり、容易に真似られず、代替がきかない (VRIN) 特性を有する場合に競争優位の源泉になりうる。しかし、ダイナミックな市場環境の下では VRIN な特性を有する資源は長期に維持されることはなく、持続的な競争優位の源泉とはなりえない。資源を有効活用するケイパビリティが構築される場合、企業目標が達成され収益の改善にもつながるのである。さらに、ある時点での競争優位にとって戦略的に重要な企業の資源とケイパビリティの束であるコア・ケイパビリティが確立されることで、企業の戦略的方向性の視点からの資源やケイパビリティの統合が達成され、ライバルに対する持続的な競争優位を確

14) Winter (2003)

15) Zahra et al. (2006)

16) Martin (2011)

17) Zahra et al. (2006)

18) Winter (2003)

19) Martin (2011), p. 121.

20) Winter (2003), Zahra et al. (2006), Wang and Ahmed (2007)

立することができるのである。DC は、環境変化に合わせて資源、ケイパビリティ、コア・ケイパビリティの更新や再配置を絶えず追求する最高次の存在なのである。

1-3 ダイナミック・ケイパビリティの構成要素

最近では、DC の定義や性質上の議論と同時に、DC はどのような要素から構成されているのか、DC はどのようなプロセスを経て機能するのか、といった点への関心が強くなっている。DC を構成する要素については、多くの先行研究から知見が得られている²¹⁾。これら先行研究の成果を踏まえると、DC の構成要素として 感知能力、吸収能力、統合能力、調整能力、分離能力という5つの能力を抽出することができる。

感知能力とは、地域内外の環境を日頃からモニタリングしつつ、変化を客観的かつ迅速に捉える能力である。感知能力を保有することで、環境変化の中に機会を見つけ、それを解釈し、探求することが可能になるのである²²⁾。

吸収能力は「新しい情報の価値を認識し、それを同化し、事業目的に適用する能力」²³⁾である。この考え方には、「組織が新しい知識を同化し、それを活用するためには予備知識（事前の知識）が必要」²⁴⁾という前提が存在している。Hou (2008) によると、より高い吸収能力を持った企業はパートナーから学習し、外部情報を統合し、それを企業内部に埋め込まれた知識に変換する大きな能力を持つことになるのである。

統合能力は、ある資源と別の資源を組み合わせる新たな能力を創り出すものであり、資源の再配置を行う中核として位置づけられる。統合能力には、個人学習を集団的な学習に統合するような部分を全体の脈絡の中に統合し、一つの流れを創り出す性質も有している。

統合能力によって再配置された能力は、オペレーションの中で調整されることが必要になる。つまり、調整能力とは、新しいオペレーショナル・ケイパビリティの中のタスク、資源、活動をうまく組み合わせ、開発する能力である²⁵⁾。

21) Bowman and Ambrosini (2003), Teece (2007), Hou (2008), Ridder, Hoon and Mccandless (2009), Pavlou and El Sway (2011)

22) Pavlou and El Sway (2011)

23) Cohen and Levinthal (1990), p. 128.

24) *Ibid.*, p. 129.

25) Pavlou and El Sway (2011)

統合能力は全体としての集団のセンスメーカー（意味創造）と理解の構築に焦点を当てるが、調整能力は個人のタスクや活動をうまく組み合わせることに焦点を当てるため、両者は異なった概念として捉えられる²⁶⁾。統合された能力は、調整というプロセスを経ないと実際のオペレーションの中では実行できないということである。

分離能力は、既に価値を生み出さなくなった資源を切り離す能力である²⁷⁾。分離能力は統合能力や調整能力と連携しながら、資源の再配置の実現に貢献する。分離能力には、切り離した資源を組織やネットワークの外部に出すものと、切り離した資源を組織やネットワーク内に保存しておくという2つのタイプが存在するだろう。特に、過去の成功体験と結びついた資源は、コア・リジディティといった現象の原因ともなるため、明確に分離する必要がある。

2. ダイナミック・ケイパビリティと経営トップの役割

本節では、従来の DC 研究の中で、マネジメントの役割、とりわけ経営トップの果たすべき役割がどのように考察されてきたのか、という点について概観していく。

2-1 薄い市場とマネジメントの位置づけ

伝統的な経済学の想定する企業では、マネジメントの役割は極めて限定されたものとなる。伝統的な経済学では、資源の配分、配置、調整は基本的に市場メカニズムが担うものとされる。商品市場は価格シグナルに応じて需給の調節が行われる。このメカニズムにマネジメントが入り込む余地はほとんどない。経済人としての企業家あるいは企業は、完全合理的な行動をとり、利潤最大化を目標として、価格機構に適応的に行動する存在であり積極的な意味づけは行われていなかった²⁸⁾。経済学の主たる対象が市場（メカニズム）の理解、解明にあるため、企業内の意思決定の問題には関心が向けられなかったと言ってよい。このような状況における経営トップの役割は、所有者である株主や投資家の代理人という極めて限定されたものとならざるをえない²⁹⁾。

26) Pavlou and El Sway (2011)

27) Sirmon, Hitt and Ireland (2007)

28) 十川 (1983), p. 23.

29) Helfat et al. (2007), p. 20.

伝統的な経済学における企業の理想像は完全競争モデルとして表される。完全競争の下では、どのような資産、資源も容易に市場メカニズム、市場取引の中で獲得することができる。従って、完全競争の下で経営トップは「単に計算機として、限界収入を限界費用に等しく設定する」³⁰⁾存在にすぎないことになる。

一方、DCのプロセスからも分かるように、DCでは資源や資産といった目に見えない要素を新たに付加したり、あるいは分離したりといった現象を扱う。この時、資源や資産が伝統的な経済学の想定するように市場メカニズムで調整されるものならば、経営トップやその他のマネジャーの役割は極めて限定されたものとなるだろう。

しかし、資源や資産に関わる市場は、経済学が想定する商品市場とは性質が異なる。知識・ノウハウ等の目に見えない資源、無形資産の持つ特徴として、第一に財産権がファジーでうまく設定されないため、移転が困難であり、これらの利用を測定するのが難しいという性質が挙げられる³¹⁾。第二の特徴は、資源や資産は企業固有で流動性が低く、供給が非弾力的で複製するコストもかかるという固着性の性質である。第三に、資源や資産の持つ共特化 (co-specialized) という性質が挙げられる。共特化とは「資産の間に双務的依存関係を生み出すこと」³²⁾を指している。例えば、特定のエンジン (資産X) とそれを修理するための特定の設備 (資産Y) というように、両資産の間に双務的な依存関係が生じている資産が共特化資産と言われるものである³³⁾。

以上のような特徴を持つ資源や資産の市場は、取引量が非常に少なく、取引が成立しにくい「薄い市場 (thin market)」³⁴⁾となる。このような薄い市場では、資源や資産は市場メカニズムによって機械的に配分されることはない。つまり、企業内部での資源配分といったことが必要になるのである。これを主導するのは経営トップの役割となる。一方、このような薄い市場が変化に直面した場合、薄い市場では市場が存在しない可能性もあるため、資源や資産は市場での取引による購買ではなく、構築の対象となり、市場での売却が正確な価値を得るための適切な方法ではないため、売却よりもむしろ企業内部での活用や再編とい

30) Helfat et al. (2007), p. 20.

31) *Ibid.*, p. 23.

32) Teece (2009), 邦訳 p. 16.

33) *Ibid.*, 邦訳 p. 16.

34) Helfat et al. (2007), p. 21.

う形をとる傾向が強くなる³⁵⁾。従って、組織の資源基盤の意図的な創造、拡大、修正を市場メカニズムに依拠しながら進めることはできないということである。多くの無形資産は、特異なものであるため、他の資産と調整され共進化 (co-evolve) され、共特化資産の独自の配置を構築することで大きな価値を得ることができる³⁶⁾。つまり、薄い市場が変化に直面する場合、経営トップは共特化資産を構築し、資産の整合化、適応を図り、企業内の資源の再配置を行う役割を果たすのである³⁷⁾。

これまで DC で扱われる「財」としての知識や資源等の性質から、市場のメカニズムによる調整ではない、経営トップの戦略的役割の重要性について言及してきた。一方、DC をルーティンとして捉える伝統的な見方からも、経営トップの一定の役割を評価する見解も登場している。これは DC の戦略性という特質から導かれたものである。既述のように、通常の組織能力を構築することで、企業は既存の諸活動を効率よく遂行することができる。これは組織に埋め込まれた組織ルーティンの働きによるものである。一方、DC は企業が顧客ニーズや技術機会を正確に評価、把握し、適切な市場に適切な製品を提供するための位置取りを可能にする戦略的な性質を持つ。通常の組織能力の上に DC が構築されてこそ、企業は競争優位を維持、拡張できるのである。このような観点から、DC は組織ルーティンの総和以上のものであり、通常の組織能力とは異なり、組織ルーティンよりもむしろ少数の経営幹部のスキルや知識に依存しているかもしれないのである³⁸⁾。

2-2 資産のオーケストレーションと経営トップ

資源や資産、その組み合わせや活用を表す組織能力は、変化に応じて機能する市場を持たないため、調整を自動的に行うことはできない。経営トップが内部・外部の能力の統合、構築、再編を行い、急速な環境変化に適応させていかねばならないのである。このような経営トップの役割は「資産のオーケストレーション (orchestration: 調和のとれた統合)」³⁹⁾ の概念で説明される。資産のオーケストレーションは、「取引コスト論あるいは進化経済学がこれまで提示

35) Helfat et al. (2007), p. 22.

36) *Ibid.*, p. 23.

37) *Ibid.*, p. 23.

38) Teece (2012), p. 1395.

39) Helfat et al. (2007)

してきたものよりも一層強いマネジメントの役割」⁴⁰⁾である。DC をルーティンと捉えてしまうと、(戦略的な) マネジメントの役割は新しいルーティンの選択に還元され、狭い領域の中へ追いやられてしまう。確かに、もしイノベーションが大企業でのルーティンによって生み出せるならば、マネジャーや企業家はルーティンが適切に配置された後の僅かな役割しか果たせえぬことになる。

資産のオーケストレーションは、「探索と選択」及び「配置と展開」という2つの要素から構成される(図表1)。探索と選択には、新しいビジネス・モデルの発明や実行、どのような共特化資産を配置するかを選択、不確実性やあいまい性の状況下で研究開発や M&A へどの程度の投資を行うかを選択、そして組織、ガバナンス、インセンティブ構造の選択が含まれる。ここでガバナンスとは取引を行う上での構造を指している。経営トップは、取引形態として市場取引、内部組織、提携といったガバナンス形態を選択することにより資産のオーケストレーションを実行していくことになる。

一方、配置と展開には、共特化資産のオーケストレーションと調整を行うこと、及び変化とイノベーションのプロセスを促進することが含まれる。とりわけ共特化資産のオーケストレーションは経営トップの重要な役割であり、「1) 価値創造のための共特化資産を共整合化 (co-alignment) した状態に保持する、2) 投資プロセスを通じて開発されるべき共特化資産を選択する、3) もはや価値を生まなくなった共特化資産の廃棄あるいは縮小する」⁴¹⁾といった目的を持つプロアクティブなプロセスである。

以上のような資産のオーケストレーションは、資源や資産の補完性を発見、認識し、不足している資源や資産を購入あるいは構築し、それらを配置するこ

図表1 資産のオーケストレーションの要素

探索と選択
ビジネス・モデルのデザイン 共特化資産の配置の選択 不確実性とあいまい性の状況下での投資の選択(例えば、研究開発、M&A) 組織、ガバナンス、インセンティブ構造の選択
配置と展開
共特化資産のオーケストレーションと調整 変化とイノベーション・プロセスの促進

出所) Helfat et al. (2007), p. 28, Figure 2.3 より抜粋。

40) Augier and Teece (2009), p. 417.

41) Helfat et al. (2007), p. 28.

とである。これらの要素の中には組織に埋め込まれているものもあるため、限定された意味でルーティン化されうるが、資源や資産の配置に対する変化を認識、評価、規定する能力は経営トップに多くを負っているのである⁴²⁾。

3. ダイナミック・マネジリアル・ケイパビリティの概念

DC の議論に本格的に経営者、マネジメントの役割を導入し、両者の関係を考察する理論的枠組みが DMC である。本節では、主に Adner and Helfat (2003) および Helfat et al. (2007) に依拠しながら、DMC の定義および3つの構成要素について概観していく⁴³⁾。

3-1 ダイナミック・マネジリアル・ケイパビリティの定義

同じ業界に所属しながら個別企業間に業績の違いが生じるのはなぜか。この問に答える理論的枠組みとして、Adner と Helfat は DMC の概念を提示している。DMC とは「経営者が組織の資源やコンピタンスを構築、統合、再編する能力」⁴⁴⁾ あるいは「経営者が組織の資源基盤を意図的（意識的）に創造、拡大、あるいは修正する能力」⁴⁵⁾ と定義される。DMC は企業の収益の差、それを生み出す源泉として経営者の意思決定や企業戦略における差異を説明する手がかりを与えるものである。これら定義は、前述した Teece らおよび Helfat らによる DC の定義と整合しており、DC のプロセスを実行する主体の機能を明確に示したものと言える。

なお、Helfat らの定義には、DMC の中に経営者の資産オーケストレーション機能が含まれる点も明記されている⁴⁶⁾。DMC のより具体的な内容まで踏み込んだ定義となっている。さらに Sirmon と Hitt は、Helfat らの定義を基に、DMC を経営者の戦略的意思決定まで含め広く捉えている⁴⁷⁾。彼らは、経営者の戦略的決定の具体的な形態として資産のオーケストレーションを取り上げ、それを資源投資 (resource investment) と資源開発 (resource deployment) という

42) Teece (2012), p. 1397.

43) 本節については、特に断りのない限り Adner and Helfat (2003) を参考に記述している。

44) Adner and Helfat (2003), p. 1012.

45) Helfat et al. (2007), p. 24.

46) *Ibid.*, p. 24.

47) Sirmon and Hitt (2009)

2つの次元に分解している⁴⁸⁾。資源投資とは、企業が資源を獲得、開発するためにいかに投資を行うかを決める意思決定であり、資源展開（配置）の意思決定は、投資を行うための特定の市場セグメントを決定するものである。

Adner と Helfat の当初の定義と異なり、Helfat らの定義には「意図的（意識的に）」という文言が付け加えられている。DMC には「経営者の意図 (managerial intent)」が組織のパフォーマンスに影響を与えるという考え方が含まれるということである⁴⁹⁾。ここで意図という言葉の使用は、DMC の本質が組織ルーティンの性質である機械的な活動とは区別されることを示している⁵⁰⁾。一方、DMC は「維持されるために繰り返されねばならないパターン化され、経験を積んだ行動の要素を含むという意味で、場当たりの問題解決の行動とも異なっている」⁵¹⁾のである。DMC の本質として、あらかじめ決められた通りに機械的活動を行う組織ルーティンや場当たりにその都度対処するような問題解決の行動とは別のものという評価が下されている。

DC は組織的な現象であるため、基本的な分析単位は組織ということになるが、DMC の分析単位は、組織あるいは全体の中の下位組織ではなく、あくまで個々の経営者に置かれている⁵²⁾。

このような DMC 概念導入の背後には、従来の DC の議論では、企業の変化への対応を説明する際に、主に組織構造やコントロール・システムなどの組織的要因に焦点が当てられてきたが、それを超えて経営トップからの方向づけ（意思決定）の影響を考慮すべきという問題意識が存在している。つまり、従来の DC の先行研究は、確かに戦略的更新やダイナミックな適合に関する洞察を生み出す基盤を提示してきたが、経営者の能力が組織の資源や能力の配置における変化をいかに生み出すか、という点についての理解を十分与えるまでには至っていないということである⁵³⁾。

3-2 3つの構成要素

DMC は経営者の人的資本 (managerial human capital)、経営者の社会資本

48) Sirmon and Hitt (2009), p. 1376.

49) Martin (2011), p. 122.

50) *Ibid.*, p. 122.

51) *Ibid.*, p. 122.

52) Adner and Helfat (2003), p. 1020.

53) Kor and Mesko (2013), p. 234.

(managerial social capital), 経営者の認知 (managerial cognition) という3つの要素から構成される。これら3つの要因は、個々独立にあるいは結合されて経営者の戦略的意思決定やオペレーションに関わる意思決定に影響を及ぼすものとなる。

(1) 経営者の人的資本

経営者の人的資本とは、一般的な教育・訓練、学習によって身に着けた知識、スキルとこれまでの仕事の経験を通じて獲得し、開発された専門的知識、スキルを合わせたものである。前者は一般的に企業の壁を越えて移転可能なものである。後者は特定の産業、技術分野、地理的場所といった特定のコンテキストで培ってきた経験⁵⁴⁾により、獲得されたものであり、コンテキスト依存的な性質を有している。経営者の人的資本の枠組みは、経営者が持つ知識、スキルの異質性を評価する手段を提供するものとなる。ここでの異質性には、個々の経営者が持っている知識、スキルの組み合わせの違いだけでなく、保有する知識、スキルをどう使うかというレベルでの違いも含まれる。つまり、経営者の人的資本の違いは、仕事上の異なった経験を通じて、異なった意思決定を導くことにつながっていくのである。

(2) 経営者の社会資本

社会資本 (social capital) とは、人々の中の積極的なつながりの蓄積により構築されるものであり、「社交ネットワークやコミュニティを結びつけ、協力的行動を可能にするような信頼、相互理解、共通の価値観、行動」⁵⁵⁾である。社会資本が構築されることで、人と人との良好な人間関係が実現される。それを基盤に協働やコミットメントが促され、知識や才能を組織やグループとして活用しやすくなり、一貫性のある組織行動も可能になる⁵⁶⁾。

経営者の社会資本は、例えば友情や社会的クラブのメンバーといった経営者の関係性、社会的結びつきを通じて、意思決定に必要な資源や情報に接近し、獲得する能力である。経営者の社会資本により、関係主体間にグッドウィル (好意) が構築され、情報の移転などがスムーズに行えるようになるといった

54) Kor and Mesko (2013), p. 234.

55) Cohen and Prusak (2001), 邦訳 p. 7.

56) *Ibid.*, 邦訳 p. 7.

好循環を生み出す源泉となる。経営者の公式、非公式なネットワークからできる相互の結びつきにより、本質的な資源が獲得され、経営者は意思決定にとっての重要な情報を得ることができるということである⁵⁷⁾。

これまでの研究では、経営者の社会資本を外部の結びつきという側面から考察するものが多かった。確かに獲得した情報の多様性が高ければ、経営者の意思決定の際の視野を広げるというメリットが得られる。しかし、経営者の社会資本には、外的な結びつきだけでなく、組織内部の結びつきも含まれることに注意が必要である。経営トップはミドルとの間で、またミドルは他部門のミドルとの間で情報共有が必要となるからである。つまり、経営者が内外でどのような社会資本を構築しているか、その結びつきの違いにより、情報へのアクセスの態様も変わってくる。社会資本を基盤として得られる情報の質の違いにより、経営者の下す意思決定の質も異なってくるということになる。

(3) 経営者の認知

経営者の認知は、経営者が意思決定の際に基盤として使用する信念体系やメンタル・モデルから構成される。経営者は情報処理能力に限界があるため、制限された合理性の下で意思決定を行わざるをえない。このため、将来の事象、代替案、結果についても完全な情報を持つことはできない。従って、経営者の持つ信念体系、価値システム、メンタル・モデルが代替案や結果の選好に影響を与えることになる。意思決定は、経営者の認知基盤や価値システムによってフィルターがかけられたものとなる。このため、経営者の認知の違いは、戦略的意思決定や成果の差異を生み出すことになるのである。これまでの多くの実証研究からもこの点が裏づけられている⁵⁸⁾。

3-3 3つの構成要素間の関係

DC と経営者、マネジメントの関係を考察する先行研究では、経営者のリーダーシップあるいは認知といった個別の要因に焦点が当てられてきた。この点、DMC は3つの要因を全て統合した分析概念として明確な違いを有している⁵⁹⁾。DMC を構成する3つの要因は、DMC の活動を通じて相互作用しながら、結

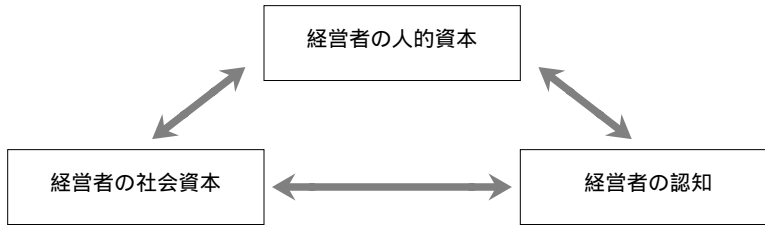
57) Kor and Mesko (2013), p. 234.

58) Tripsas and Gavetti (2000), Eggers and Kaplan (2009), Danneels (2010)

59) Adner and Helfat (2003), p. 1013.

ダイナミック・マネジリアル・ケイパビリティ

図表2 ダイナミック・マネジリアル・ケイパビリティ：基盤となる特性



出所) Adner and Helfat (2003), p. 1022, Figure 1 より抜粋。

合して企業の資源や能力の基盤を形成するのである（図表2）。

まず、経営者の人的資本と経営者の認知との関係についてみていく。経営者の人的資本には、これまでの仕事の経験から得られた知識、スキルが含まれる。これら知識、スキルは、経営者が意思決定を行う際の認知基盤を形成する要因となる。一方、経営者の認知構造やメンタル・モデルは、経験からの学習プロセスに方向性を与える役割を果たす。これは、経営者の認知とそれに影響を受ける情報処理のプロセスが、仕事上での様々な経験からの探索と学習を通じて、経営者の人的資本の獲得を形成するというを示している。

次に、経営者の認知と経営者の社会資本との関係をみていく。経営者の有する内外の社会的な結びつきは、経営者が様々な情報へアクセスすることを可能にする。特に日常から遠いネットワークの中で、異質な人々と融合して異質な情報に接することで、経営者の認知基盤やメンタル・モデルの修正と更新が促される。認知基盤の幅と深さが拡大することで、経営者は従来よりも視野の広い意思決定が可能になるのである。一方、経営者の認知が、経営者の社会資本の基盤となる社会的な結びつきを形成することも期待される。例えば、それまで正当性を付与してこなかった外部のステークホルダーとのネットワークを正当性あるものと認識することができれば、両者の間に新たな社会資本が構築される可能性も高まることになる。

最後に、経営者の社会資本と経営者の人的資本との関係である。両者は重要な資源や情報を生み出す上で相互補完的な関係にある。経営者の社会資本は、社会的な結びつきにより、経営者が多様かつ異質な情報を獲得する機会を増加させる。これら情報は経営者の知識基盤を増加させ、経営者の人的資本の高度化につながる可能性がある。一方、経営者の人的資本である経営上の専門知識やスキルの向上は、政府の委員あるいは社外取締役への招聘といった機会を増加させ、経営者の新たな社会資本構築の契機として期待されるのである。

これまでみてきたように、DMC を構成する 3 つの要素は、それぞれ結合され、相互作用しながら企業の資源、能力の基盤を形成する。経営トップは、激しい環境変化に対応した戦略的な再方向づけといったドラスティックな変革の牽引者としての役割を果たす。このような戦略的な再方向づけは、意思決定に必要な専門性と人的資本、関連情報を提供する社会的資本、採用される行動のバイアスを創り出す認知といった DMC の 3 つの構成要素を反映したものとして理解されるのである。

4. 議論：ダイナミック・マネジリアル・ケイパビリティの有効性

4-1 DMC 概念に対する評価点

DMC 概念の理論的な分析枠組みとしての評価点として、第一に統合性という性質を挙げることができる。従来の DC 研究では、経営トップの役割として、リーダーシップ⁶⁰⁾、認知構造⁶¹⁾等が抽出されてきた。しかし、これらの要素は個別に分析されてきたものであり、統合的な視点は得られていなかった。DMC は従来の先行研究から得られた知見の上に経営者の人的資本、社会資本、認知という 3 つの要素を統合する概念として提示されている。この点で DMC は、経営者の DC 遂行能力という複雑な現象を説明しうる分析枠組みとして一定の評価を与えることができる。

第二の評価点は主体の明確性という性質である。従来の DC 研究では、DC を開発、主導する主体は必ずしも明確とは言えなかった。これは DC 研究が進化経済学におけるルーティン概念の影響を強く受けていることに起因するものと言える⁶²⁾。これに対し DMC の枠組みは、DC の主体として経営トップの役割を明確に規定している。

4-2 DMC 概念に対する批判点

DMC は DC におけるマネジメントの役割を分析するための理論的な枠組みとして、ある程度の有効性を有していると評価することができる。しかし、以下のような問題点を指摘することもできる。

60) Rosenbloom (2000)

61) Tripsas and Gavetti (2000)

62) 山田 (2010)

(1) 分析単位のあいまい性

DMC の分析概念としての問題の一つは、分析単位 (Unit of Analysis) があいまいな点である。DMC は経営トップ個人の能力なのか、あるいは複数の経営陣から構成されるトップ・マネジメント・チーム (以下、TMT) といった集団レベル (チーム単位) の概念にも適用可能なのかという点がやや不明確である。DMC の先行研究である Martin (2011) や Kor and Mesko (2013) も個人レベルと集団レベルの DMC を分け、前者から後者への視点の拡大という問題意識を持っているものの、必ずしも両者の違いが明確にされているわけではない。経営トップ個人の能力と経営トップを含む経営陣 (TMT) の有する能力は、必ずしも一致するものではない。経営トップ個人が分析単位であるならば、DMC の3つの構成要素とこれまで多くの知見が蓄積されてきた経営者の個人的な性格や能力に関する先行研究⁶³⁾との関連性についても議論していく必要があるだろう。同様に、集団やチームが分析単位であるならば、TMT に関する先行研究との関連性を検討し、先行研究との位置づけを明確にするべきであろう。

(2) DC との関係の不明瞭性

第二に、DMC の3つの構成要素と DC の定義あるいは DC の構成要素との関係が不明瞭な点を指摘することができる。DMC の定義は「経営者が資源、コンピタンスを構築、統合、再編する能力」あるいは「経営者が組織の資源基盤を意図的 (意識的) に創造、拡大、あるいは修正する能力」とされており、「急激に変化している環境に対応するため、内部および外部の組織能力を統合、構築、再編成する企業の能力」あるいは「組織の資源基盤を意図的 (意識的) に創造、拡大、修正する組織の能力」とされる DC の定義と明確に連動している。しかし、DMC の3つの構成要素あるいは構成要素間の相互作用 (相互の関係性) が、これら定義にある資源やコンピタンスの構築 (創造)、統合 (拡大)、再編 (修正) といった現象とそれぞれどのような関係を有するのか、という点については検討されていない。また、DMC の3つの構成要素あるいは構成要素間の相互作用 (相互の関係性) が、DC の構成要素として抽出されている感知、吸収、統合、調整、分離の各能力といかなる関係にあるのか、という点についても議論されていない状況である。

DC が組織プロセスとしての本質を持ち、それを促進する要因として DMC

63) 清水 (1998) 他

を位置づけるならば、両概念の定義上の関係のみならず、構成要素間の関係性を探ることで、DC の促進主体としてのマネジメントの役割をより詳細かつ精緻に説明することができる枠組みを構築することができるだろう。

(3) DMC からパフォーマンスへの経路の不明瞭性

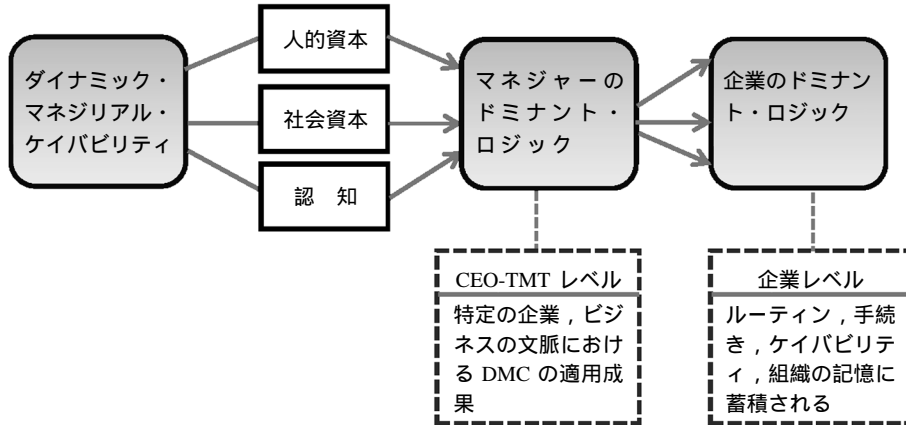
第三の問題点は、DMC から組織のパフォーマンスに至る経路の解明がなされていないことである。DMC を個別企業の業績格差を直接説明する要因として捉える見方もあるが⁶⁴⁾、その間の組織的プロセスはブラックボックスのままである。本稿での批判と類似した問題意識から、DMC が組織の資源、能力の再配置に至るプロセスの考察を試みた研究として Kor and Mesko (2013) がある。Kor と Mesko は第一に DMC 自身がどのように配置され、調整・オーケストレーションされるのか、第二に経営幹部のケイパビリティが、どのように企業の資源や能力の(再)配置につながっていくか、という2点に対する新たな洞察を得ることで、DMC をより深く理解できると主張する。その上で DMC が DC のプロセスを導く経路を「ドミナント・ロジック(以下、DL)」⁶⁵⁾ の概念を導入して説明する(図表3)。まず DMC の3つの構成要素を基盤にマネジャーの DL が形成される。マネジャーの DL は、自社がどのようなビジネス環境で操業しているか、その中で自社は何をなすべきか、に関する世界観を体言したものである。当初はマネジャー個人の特性という側面の強かった DL も、DL を基盤とする実行、相互作用、意思決定という経験を辿る中で、時間の経過とともに規模と意味のレベルを拡大し、企業のルーティン、手続き、資源コミットメントの中に埋め込まれ、組織レベルの現象に昇華する。つまり、個人レベルの DL は組織レベルの DL に進化していくのである。このように確立された組織レベルの DL は、基盤となる仮定、優先順位、信念体系を有しており、組織レベルの情報、能力のフィルターとしての役割を果たし、マネジメントと従業員の行動を方向づけ、組織の資源、能力を配置する際に影響を与えることになる。

Kor and Mesko (2013) の研究は DMC から組織パフォーマンスへのプロセス

64) Adner and Helfat (2003)

65) DL とは、ビジネスにおける目標の達成や意思決定のための組織の有するマインドセットあるいは世界観あるいはビジネスや管理的なツールの概念である (Prahalad and Bettis, 1996, p. 491)。

図表3 マネジリアル・ケイパビリティと企業のドミナント・ロジックの出現



出所) Kor and Mesko (2013), p. 236, Figure 1 より抜粋。

や経路を解明する上で一定の貢献を与えるものと評価することはできる。しかし、マネジメントの DL が組織的な DL へ昇華していくためには、組織のトップ層と組織レベルをつなぐミドル層の役割、さらなる複雑な組織プロセスの解明といったことが必要になるであろう。さらに、企業レベルの DL が DC の定義や DC の構成要素をどのように結びついていくのかという点での考察も付加されるべきであろう。

(4) 上級階層の視点への偏重

第四の問題点として、DMC の概念が上級階層の視点 (upper echelon perspective) に偏向していることが挙げられる。上級階層の視点は、組織パフォーマンスの説明要因として経営トップあるいは TMT が中心的役割を占めるとする立場である。嚆矢となった研究は Hambrick and Mason (1984) であるが、多くの先行研究において上級階層の視点が大きな影響を与えてきた。この理由として Wooldridge, Schmid and Floyd (2008) は以下のような3つの要因を取り上げる⁶⁶⁾。第一に、上級階層の視点の研究は、上級階層である企業の支配的な連合体を構成する上級幹部とは何か、彼らが何を意味するのかが明確であることである。反対に、組織内で最も戦略的に影響を与え関連する中間レベルの専門家を同定することは一層困難なものとなる。第二に、経営トップや TMT の戦略的意思決定に主眼が置かれ、それらの基盤となる組織内の相互作用やプロセスは一般的にブラックボックスのままにされた点である。第三に、経営トッ

66) Wooldridge et al. (2008), pp. 1191-1192.

ブや TMT の意思決定に関連する成果を同定することは、他の階層の成果を考慮に入れるよりも分析上容易となる点である。

このような上級階層の視点に対し、ミドル・マネジメントの視点 (middle management perspective) からの研究も蓄積されてきた。ミドル・マネジメントの視点は、主要な組織のパフォーマンスを説明する中心にミドルの役割が存在するという立場である。現在のミドルは、部下の職務遂行状況を監視し、成果をコントロールするような伝統的な役割を果たすだけの存在ではない。組織内外の情報の結節点として重要情報に接すると同時に、上下・左右のコミュニケーションを促進しながら、個人学習を組織学習に橋渡ししていく役割を果たすのである⁶⁷⁾。近年では、戦略形成に積極的に関与する「戦略的ミドル (strategic middle manager)」⁶⁸⁾、大企業の中で企業家精神を持ち、社内外の交流やネットワーク構築に取り組む「カタリスト (catalyst)」⁶⁹⁾といったミドルの新たな役割も提示されている。

ミドル・マネジメントの視点が必要となる理由について、Wooldridge らは以下のような3つの理由を挙げている⁷⁰⁾。第一に、ミドルは組織における媒介的な位置づけのため、経営トップとオペレーション層のマネジメントとの間あるいは分断された主体と領域の間のインターフェースとして機能するからである。第二に、組織パフォーマンスに影響を与える主要な源泉としての幹部（上層）の視点を補完するものとして、ミドルの視点は、マネジメント・エージェンシーと戦略的選択の代替的モデルを提示するからである。第三に、組織能力と経済的パフォーマンスとの関係を取り巻く因果のあいまい性を突き破るためには、経営トップよりミドルが一層適しているからである。つまり、ミドルは組織能力の構築や更新に関する組織プロセスを研究するため観察を要するポイントになるのである。

さらに、最近では、上級階層の視点もミドルの視点もともに片方向のみに偏向した捉え方として、経営トップとミドルの相互作用の視点も提示されている⁷¹⁾。Raes らは、これまでの研究が上級階層の視点とミドル・マネジメントの視点の戦略的役割をそれぞれ別個に考察しており、2つの視点の相互作用に

67) 十川 (2002)

68) Floyd and Wooldridge (1996)

69) Anthony(2012)

70) Wooldridge et al. (2008), p. 1191.

71) Raes, Heijltjes, Glunk and Roe (2011)

よって埋められる特定の機能を選抜してこなかったと主張する。そして、このような問題意識を踏まえながら、TMT とミドルのインターフェース・プロセスの概念モデルを提示する。ここで TMT とミドルとのインターフェースの機能は、環境における不確実性の発見及び安定と変化のためのマネジメントにあるとされる。

以上のような戦略形成、戦略実行、イノベーションや組織学習といった分野でのマネジメントの役割についての視点の変遷を踏まえると、DMC では DC におけるマネジメントの役割として、経営トップあるいは TMT の役割のみに偏向しているように思われる。組織プロセスとしての DC とそれに何らかの影響を与える DMC という捉え方をするならば、ミドルの機能、働きを軽視あるいは無視することはできず、さらに経営トップとミドルとの相互作用、インターフェースのプロセスをモデルに組み込む必要がある。

(5) DMC 自体の更新に関する考察の欠如

第五の問題点は、DMC 自体の陳腐化や変革についての考察が欠落していることである。Zahra et al. (2006) によると、組織能力だけでなくそれを更新する機能を果たす DC も自己強化の性質を有するという。DC の関連概念としての DMC も同じように自己強化の性質を持つと言える。特に、図表 2 から明らかのように、DMC の議論では 3 つの構成要素間の適合 (fit) の概念が強調されている。環境変化の激しい状況において、要素間の適合関係があまりに強固なものである場合、機能不全に陥る可能性もある。

このような問題意識から、Kor and Mesko (2013) の研究では、DMC のダイナミックな特性が議論され、DMC を更新するための重要な要因として「TMT の吸収能力」が取り上げられる。TMT の吸収能力は「新たな知識を吸収し、既存の知識蓄積と新たな洞察、仮定、知識体系を結合するマネジャーの集合的な能力」⁷²⁾ であり、「個々の経営幹部の吸収能力の和以上のもの」⁷³⁾ と規定される。このようなチームレベルの吸収能力が構築されることで、企業の内外の情報への反応特性が決定され、DL の再活性化の必要性を認識することができるようになるのである。TMT の吸収能力自体の強化、修正は、第一に経営トップが多様な視点や能力を有した経営幹部の再配置を通じて、メンバー構成を変

72) Kor and Mesko (2013), p. 237.

73) *Ibid.*, p. 238.

更することで達成することができる。第二に、経営幹部のオーケストレーションを通じて、メンバー間の相互作用、コラボレーションを促し、生産的かつ相乗効果的に互いに学習し合う能力を醸成することで、TMTの吸収能力はその性質を強化、向上させていくのである。さらに、経営トップ自身もこのような関与からフィードバック効果を生み出し、自身のDMCの修正を認識するようになるという。実証研究を踏まえたこれら命題の検証は今後の課題であるが、DMC自身の更新という新たな視点を組み込んだ点に、KorとMeskoの研究の意義を見出すことができる。

(6) トップ組織の機能や特性の違いに関する考察の欠如

最後に、DMCはあくまで米国の企業、経営トップ、TMTの考察から導かれた分析枠組みであるという点を指摘できよう。これまでも日米の経営トップ(組織)あるいはガバナンスの議論において両者の特質の違いが浮き彫りにされてきた。米国のトップ組織は外部取締役が大半を占め、経営政策の決定、監督、統治といった機能を果たす取締役会のメンバーと業務執行に専念するメンバーとは明確に区分されている。また、ガバナンス上では個人株主や機関投資家の影響が極めて大きく、ROE重視の姿勢が鮮明である。

一方、日本企業のトップ組織では内部取締役を中心として、彼らが業務担当も行うことから、経営政策、監督、統治と業務執行の機能は未分化である。このような状態の中、取締役会には、会長・社長・副社長・専務・常務・平取締役というパワーのヒエラルキーが存在する⁷⁴⁾。つまり、取締役の特定メンバーがより上位のメンバーを全く気にすることなく、平等な立場で意思決定に参加することは難しいのである⁷⁵⁾。この点から、TMT研究で用いられるTMTメンバーの「異質性変数」は全てのメンバーが経営トップの意思決定に対して平等に影響を及ぼすことが前提となっており、日本企業の実情と合わないといった指摘もなされる⁷⁶⁾。

また、トップ組織の機能も、米国のような冷徹な計算を行う徹底した戦略分析の場ではなく、融通無碍な部分を残しながら、高いチームワークと柔軟性によって、きわめて効率的にその機能を果たしてきたという違いもある⁷⁷⁾。さら

74) 奥村(1972)、佐藤(2008)

75) 佐藤(2008)、p. 126.

76) 佐藤(2008)、p. 125.

77) 奥村(1972)、p. 43.

に、日米の外部労働市場の発達度の違いは、戦略形成において経営トップが従来の経営慣行や既存の組織からの拘束を受ける度合いの違いとなって現れる⁷⁸⁾。外部の労働市場が十分に発達している米国企業では、外部からスカウトされた経営トップが既存の組織による拘束を受けずに大胆な戦略や組織変革を導くことができる。一方、外部の労働市場が十分に発達していない日本企業では、経営トップも内部昇進が中心であり、自らの関与した経営慣行や既存の組織に拘束を受ける度合いは大きいものとなる。

このような違いを鑑みると、日本企業の分析に DMC を適用する場合、無批判にその枠組みを援用するのではなく、経営トップあるいは TMT の日米における違いやそれぞれの特性を考慮しながら、適宜修正を加える必要があるということである。

結論

本稿では、DC や組織能力の転換といった現象におけるマネジメントの役割を考察するための分析枠組みとしての DMC 概念の有効性を検討してきた。DMC は従来の DC 研究においてマネジメントの役割として抽出された個々の要因を統合したものであり、DC 研究で軽視されてきたマネジメントの役割を明確に規定している点で、概念モデルとしての有効性をある程度有していると評価することができる。

一方、DMC の問題点として、分析単位があいまいであること、DC との関係が不明瞭であること、DMC の構築から組織的なパフォーマンスへの経路が不明瞭であること、上級階層の視点に偏重していること、DMC 自体の更新に関する考察が欠如していること、トップ組織の機能や特性に関する国別の違いに関する考察が欠如していること、といった6つの要因を指摘した。

本稿の限界は、DMC の分析枠組みとしての問題点の指摘に止まっている点にある。今後は、DMC の問題点を考慮しつつ、日本企業に適用可能な修正された DMC モデルを構築すると共に、実証研究を踏まえてそれら概念モデルの検証を行っていくことが必要であろう。これら残された課題については今後の研究の中で解明していくことにする。

78) 軽部 (2014), p. 40.

【謝辞】

本稿の作成にあたり、貴重なご指導を賜りました十川廣國先生に深く感謝申し上げます。筆者は修士課程で十川先生の研究室への入室を認められて以来、20年近くの長きにわたり、いつも変わらぬあたたかいご指導を頂いております。今日の筆者があるのは、先生のご薫陶の賜と深く感謝致しております。先生の今後のご研究の益々の発展とご健康を心よりお祈り申し上げます。

参考文献

- Adner, R. and C. E. Helfat (2003) "Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities," *Strategic Management Journal*, 24, pp. 1011-1025.
- Anthony, S. D. (2012) "The New Corporate Garage," *Harvard Business Review*, September, pp. 45-53 (編集部訳 (2013) 「スタートアップ40」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』8月号, pp. 63-76).
- Augier, M. and D. J. Teece (2009) "Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance," *Organization Science*, 20(2), pp. 410-421.
- Bowman, C. and V. Ambrosini (2003) "How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy," *British Journal of Management*, 14, pp. 289-303.
- Cohen, D. and L. Prusak (2001) *In Good Company*, Harvard Business School Press (沢崎冬日訳 (2003) 『人と人の「つながり」に投資する企業』ダイヤモンド社).
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990) "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152.
- Danneels, E. (2010) "Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona," *Strategic Management Journal*, 32, pp. 1-31.
- Di Stefano, G., M. Peteraf, and G. Verona (2010) "Dynamic Capabilities Deconstructed: A Bibliographic Investigation into the Origins, Development, and Future Directions of the Research Domain," *Industrial and Corporate Change*, 19(4), pp. 1187-1204.
- Dodgson, M., D. Gann and A. Salter (2005) *Think, Play, Do*, Oxford University Press. (太田進一監訳, 企業政策研究会訳 (2008) 『ニュー・イノベーション・プロセス』見洋書房).
- Eggers, J. P. and S. Kaplan (2009) "Cognition and Renewal: Comparing CEO and Organizational Effects on Incumbent Adaptation to Technical Change," *Organization Science*, 20(2), pp. 461-477.
- Eisenhardt, K. and J. A. Martin (2000) Dynamic Capabilities: What are they?, " *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105-1121.
- Floyd, S. W. and B. Wooldridge (1996) *The Strategic Middle Manager*, Jossey-Bass Inc.
- Hambrick, D. C. and P. A. Mason (1984) "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 193-206.
- Helfat, C. E., S. Finkelstein, W. Mithell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece and S. Winter (2007) *Dynamic Capabilities*, Blackwell.
- Hou, J. (2008) "Toward A research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities," *Social Behavior and Personality*, 36(9), pp. 1251-1268.
- 軽部 大 (2014) 「日本企業の戦略志向と戦略計画プロセス」『一橋ビジネスレビュー』Summer,

- pp. 38-57.
- Kor, Y. Y. and A. Mesko (2013) "Dynamic Managerial Capabilities: Configuration and Orchestration of Top Executives' capabilities and the Firm's Dominant Logic," *Strategic Management Journal*, 34, pp. 233-244.
- Leonard-Barton, D. (1992) "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Management New Product Development," *Strategic Management Journal*, 13, pp. 111-125.
- Martin, J. A. (2011) "Dynamic Managerial Capabilities and the Multibusiness Team: The Role of Episodic Teams in Executive Leadership Groups," *Organization Science*, 22(1), pp. 118-140.
- 奥村昭博 (1982) 『日本のトップ・マネジメント』ダイヤモンド社。
- Pavlou, P. A. and O. A. El Sway (2011) "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities," *Decision Sciences*, 42(1), pp. 239-273.
- Plaharad, C. K. and R. A. Bettis (1986) "The Dominant Logic: a New linkage Between Diversity and Performance," *Strategic Management Journal*, 7, pp. 485-501.
- Raes, A. M. L., M. G. Heijltjes, U. Glunk and R. A. Roe (2011) "The Interface of The Top Management Team and Middle Managers: A Process Model," *Academy of Management Review*, 36(1), pp. 102-126
- Ridder, H.-G., C. Hoon and A. Mccandless (2009) "The 'Hows' of Dynamic Capabilities: Underlying Process and Their Drivers," *Academy of Management Proceeding*, pp. 1-6.
- Rosenbloom, R. S. (2000) "Leadership, Capabilities, and Technological Change: The Transformation of NCR In The Electronic ERA," *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1083-1103.
- 佐藤大輔 (2008) 「トップ・マネジメント研究の分析視角」『北海学園大学 開発論集』第 82 号 , pp. 121-152.
- Schreyögg, G. and M. Kliesch-Eberal (2007) "How Dynamic can Organizational Capabilities be ? Towards A Dual-Process Model of Capability Dynamization," *Strategic Management Journal*, 28, pp. 913-933.
- Sirmon, D. G., M. A. Hitt and R. D. Ireland (2007) "Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box," *Academy of Management Review*, 32(1), pp. 273-292.
- Sirmon, D. G. and M. A. Hitt (2009) "Contingencies within Dynamic Managerial Capabilities: Interdependent Effects of Resource Investment and Deployment on Firm Performance," *Strategic Management Journal*, 30, pp. 1375-1394.
- 清水龍瑩 (1998) 『実証研究 30 年 日本型経営者と日本型経営』千倉書房。
- 十川広国 (1983) 『現代企業理論』森山書店。
- 十川廣國 (2002) 『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂。
- 十川廣國 (2011) 『マネジメント・イノベーション』中央経済社。
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (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*, 28, pp. 1319-1350.
- Teece, D. J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford University Press (谷口和弘・蜂巢 旭・川西章弘・ステラ・S・チェン訳 (2013) 『ダイナミック・ケイパビリティ

社会イノベーション研究

イ戦略』ダイヤモンド社).

- Teece, D. J. (2012) "Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action," *Journal of Management Studies*, 49(8), pp. 1395-1401.
- Tripsas, M. and G. Gavetti (2000) "Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging," *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1147-1161.
- Wang, C. L. and P. K. Ahmed (2007) "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda," *International Journal of Management Reviews*, 9(1), pp. 31-51.
- Winter, S. G. (2003) "Understanding Dynamic Capabilities," *Strategic Management Journal*, 24, pp. 991-995.
- Wooldridge, B., T. Schmid and S. W. Floyd (2008) "The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contribution, Synthesis, and Future Research," *Journal of Management*, 34(6), pp. 1190-1221.
- 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.
- Zahra, S. A., H. J. Sapienza and P. Davidsson (2006) "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda," *Journal of Management Studies*, 43(4), pp. 917-955.