

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 263

**組織能力のダイナミクスの本質
—環境変化のモードとの適合関係—**

佐藤秀典

東京大学大学院経済学研究科 博士課程

福澤光啓

東京大学大学院経済学研究科 特任助教

浜松翔平

東京大学大学院経済学研究科 修士課程

2009年5月



東京大学ものづくり経営研究センター

Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

The nature of the dynamics of organizational capabilities :

The fitness for the modes of environmental changes

Hidenori SATO

Graduate School of Economics, The University of Tokyo, Ph.D. Student

Mitsuhiro FUKUZAWA

Manufacturing Management Research Center, The University of Tokyo,

Project Research Assistant Professor

Shohei HAMAMATSU

Graduate School of Economics, The University of Tokyo, Master Course Student

Abstract

In this article, we suggest a new framework for developing an understanding of organizational capabilities and modes of environmental changes. Previous studies overestimate the dynamic capabilities as capabilities for adapting for changing environment, because they consider the importance of fitness of dynamic capabilities for the modes of environmental changes insufficiently. In addition, there are various contentions about dynamic capabilities in spite of using same term. In this article, we divide the modes of environmental change into four categories in perspectives of uncertainty of change and frequency of change. From this categorization, we suggest fitness of capabilities in previous studies for each modes of environmental changes.

Keywords

Organizational capabilities, Dynamic capabilities, Modes of environmental changes

組織能力のダイナミクスの本質

—環境変化のモードとの適合関係—

佐藤秀典

東京大学大学院経済学研究科 博士課程

福澤光啓

東京大学大学院経済学研究科 特任助教

浜松翔平

東京大学大学院経済学研究科 修士課程

要約

既存の研究では、ダイナミック・ケイパビリティが環境変化への対応能力として過剰評価されてきた。本稿では、環境変化のモードを不確実性と頻度から分類し、組織能力との適合関係に関する新たな枠組みを提示する。

キーワード

組織能力、ダイナミック・ケイパビリティ、環境変化のモード

I. はじめに

企業の持続的競争優位を考える上でのコア概念として、「組織能力」は注目を集めてきた。しかし、これまでの組織能力に関する研究では、組織能力と環境変化のモードの適合関係の考察が不十分であり、その結果、環境の変化に万能に対応できる能力として一部の動的な組織能力が過剰評価されてきたのではないかと。また、同じ概念を用いつつも異なる主張がなされてきたのではないかと。これが本稿の問題意識である。

これに対し、本稿では、これまでの代表的な研究を振り返ることにより、組織能力、特にダイナミック・ケイパビリティ（以下 DC）について再考し、新たなフレームワークを提示することを試みる。

企業は、環境の変化にいかにして対応していけばよいのだろうか、あるいは長期間にわたって競争優位を持続することのできる企業は、どのような特徴をそなえているのだろうか。これらは、戦略論の誕生以来、表現方法は異なっても、常に問題意識として置かれていた。この問題に対し、これまでの研究ではいくつかの答えが与えられてきている。現時点における主要な答えのひとつが組織能力、とりわけ DC によるものである。

これまで DC 研究では、環境の変化に対応できる能力として DC をとらえている。しかし、環境変化の特徴に応じてどのような組織能力が適しているのかという観点からの立論は十分に行われてこなかった。また、既存の DC 論は、プロセスを十分に重視しておらず、さらに、中身についても不明確である。そのため、DC の本質を見過ぎてきたと考えられる。

そのため、既存の議論においては、DC と言っているにも、結局のところ、「環境に適応せよ」と言っているに過ぎず、どうすればよいのかということについては十分な回答を用意していない。

そこで、本稿では、多様な主張を含む DC 論を統合的に整理できるような枠組みを提示する。整理する際に我々が重視するのは、環境変化のモードである。この枠組みにしたがうと、既存の議論における DC は、環境変化に対してあまりにも万能であるかのような主張になっており、過大評価に近いのではないかと考えられる。

次節以降ではまず 2 節で、組織能力という概念が注目される背景、および、組織能力についてのこれまでの研究による定義を概観する。3 節では現在の組織能力研究における主流となっている DC についての主張を概観する。4 節では、3 節での議論を受け、環境変化のモードとこれまでの研究における DC の対応関係を考える。5 節で

は本稿の理論的インプリケーションを提示し結論とする。

II. 問題設定

1. 組織能力が注目される背景

これまで、競争優位の獲得および持続性については、大きくわけて、二つの説明論理が展開されてきた。一つは、ポジショニング・アプローチであり、もうひとつは、資源ベース・アプローチ (RBV) である (浅羽, 2001; 沼上, 2008)。とくに、1990年代以降、資源ベース論が、戦略論の主流となった (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984)。組織能力はその流れの中で単なるリソースに還元できない競争優位の源泉のひとつとして注目を集めている (Barney, 2008; Grant, 2002)。

その中でも、組織が競争を行う「環境」が変化する場合において、組織がそのような変化を乗り越えて競争優位を獲得・持続できるような能力のことを、DC と呼んだ研究がおこなわれてきた (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000 など)。

これまでの議論でのDCは、環境の変化にいかに対応していくのかというものであり、これは、70年代の戦略論におけるエッセンスであり戦略論の基本でもある。(Miles and Snow 1978) その後の発展をみると、ポジショニング (Porter 1980)、RBVなどのコンテンツ学派とプロセス学派 (Mintzberg, 1978; Mintzberg & Waters, 1985; Burgelman, 1983)があり、その後1990年代になってDC論が出てきた。しかし、これは、70年代への回帰とも考えられる。

このように、戦略論においては環境変化への対応は古くから関心を集めてきた問題であるが、組織論やイノベーション・マネジメントなどの一部の議論では、変化への対応の困難さが繰り返し議論されている。

その代表的なものが、Hannan and Freeman (1977,1984)などの組織生態学の研究である。組織生態学の考え方によれば、組織レベルで淘汰の圧力が働く。その際に、組織には強い慣性が働くため、環境変化に対応できた組織が生き残るのではなく、そもそも環境に適した組織のみが生き残ることとなる。そのため、基本的には環境変化に対応する組織というのは存在しないことになる。

そのほか、イノベーションへの対応を議論する研究でも、環境変化への対応の難しさが主張されている。

たとえば、Tushman and Anderson (1986)では、既存企業のノウハウが陳腐化してし

まうようなイノベーションが生じたときには、新規参入企業が競争に勝ち、既存企業が多数退出することになるとしている。また、Henderson and Clark (1990)は、製品設計上のアーキテクチャが変化するようなイノベーションが生じたとき、既存企業は対応が困難になるとしている。Christensen (1997)では、破断的技術の出現と、それともなう新たな価値ネットワークに既存企業は対応できないので、その場合には、新たな企業を作って対応しなければならないという主張がなされている。

これに対し本稿では、組織は環境に適応する能力を身につけることができるという立場に立つ。少なくとも一部の企業に関しては、長期にわたり変化に対応してきた歴史があるからである（藤本 1997; 新宅 1994）。一方、環境変化への対応の困難さを指摘するこれまでの議論を考えると、環境変化への適応力を過大評価することもできないと考える。

2. 組織能力の概念整理

続いて組織能力の概念整理を行う。ここでは組織という視点、能力という視点に分けてその違いを追ってみることとする。

組織能力は第一義的に組織的な要因（organizational）を扱う。ここには、個人の能力に還元されない個人の集合としての組織の能力を扱う意図をもっている。Barnard (1938)に立ち返ると公式組織とは「複数の人間の、意識的に調整された活動や力の体系」と定義されている。この調整こそが本来的な組織的要因である。このように考えると、組織能力は企業の保有する有形無形の資産を投入して商品・サービスを作り出す、資産の適切な配分の組み合わせ方、すなわち調整が組織という側面を示すことになる。

また、ケイパビリティ（能力）とはリソースをうまく活用することに焦点を当てた概念である。Helfat and Peteraf (2003)では、能力（ケイパビリティ）とは「ある成果を達成するために、リソースを活用し、調整されたタスクの集合を実行するアビリティ」と定義し、組織内部でのルーチンという側面を含み、資源（リソース）の定義である、「組織が半永久的に所有、コントロールまたはアクセスできるような、（有形、無形の）生産のための資産、インプット」とは明確に区別している。

実証研究としては、特に製品開発の分野では製品開発活動にかかわる部門間の連携調整をする能力が組織能力として定義され、多くの蓄積がある。

例えば、Clark and Fujimoto (1991)では、日米欧の自動車メーカーの比較を行い、日本メーカーの製品開発における優位を説明する要因として開発組織の統合を挙げてい

る。

武石（2003）では、サプライヤーとの関係のマネジメントにおいて、組織内部での問題解決の作法とコミュニケーションの頻度という指標が組織能力として定義されている。また、延岡（1996）は、プロジェクト間での調整能力を組織能力として定義し、社内のプロジェクト間関係を効率的に管理することで市場占有率に影響を与えることが示された。

Iansiti（1998）は研究開発活動と製品開発活動、及びその間をつなぐ技術統合活動の3つの組織活動を対象として、研究活動で生み出された新規技術を選択する能力を組織能力と定義している。

3. 組織能力における時間概念

組織能力の概念には、その能力の発揮される時間軸に沿って、2つの種類がある。スタティックな組織能力（Static Capabilities: SC）とダイナミックな組織能力（Dynamic Capabilities: DC）である。SCとは、現在保有している能力に関して焦点を当てており、変化のない外部環境を想定し、特定の領域の目に見える成果（パフォーマンス）と強く結びついた能力を視点にしている。一方DCとは、変化のある外部環境を想定することで、現在保有している能力を組み替え、新たな能力を作り出す能力をさしている。つまり、将来の変化に対して新たな能力を構築し対応できるという、潜在的な能力をあらわしている。

例えば、Henderson and Cockburn（1994）ではケイパビリティを2つに分けて議論している。ひとつは日々の問題解決に必要な知識や能力をコンポーネント能力であり、もう一つはコンポーネント能力を使用したり統合したり、新しいコンポーネント能力を生み出す能力で、彼女らはこれをアーキテクチャ能力と定義している。ここでの議論との関連でいえば後者の能力がダイナミックに当たる。

Collis（1994）では組織能力をスタティック、ダイナミック、クリエイティブの3つに分類している。スタティックとは企業活動の基礎的機能を果たす能力をさす。例えば、工場内のレイアウト、ロジスティック、マーケティングキャンペーンなどを競合よりも効果的に行えることである。これに対し、ダイナミックとは、企業の活動をダイナミックに改善を行う能力のことを指している。クリエイティブとは企業が他のリソースの内在的価値を認識し、新しい戦略を発展させていく戦略的眼識のことであり、改善を行う能力と密接に関連していることが述べられている。3つ目のクリエイティブは本質的にダイナミックに組織能力を組み立てる能力のことを指しており、これは

ダイナミック概念を内包しており、DC の一側面を表していると考えられる。

DCの保有の有無は、時系列で眺め、変化に対応できたことで事後的に判断するしかない。将来変化に対応する能力であり、継続的に時間をかけなければ測定できないため、実証研究は難しい¹。例外的に藤本（1997）、自動車産業における長期間調査によって変化に対応する能力を測定している。

DC と SC は対立関係にあるわけではなく、相互に補完的な関係にある。例えば、変化に対応する際に、組織内で新たな仕組みが生まれた場合にはそれをいかに社内に根付かせていくかという、保持のメカニズムが重要とある。それがなければ、組織が一貫性を保つことは難しく、組織の生存すら危うくなる。また、DC も SC の向上に影響を与える。間違った方向性で能力を構築してもあまり意味はなく、その意味で、DC は、方向性を決める役割を持つ。

このように、環境変化に対しては、SC があるからダイナミックな対応が可能になる面もある。一方、ダイナミックに対応をした上でこそ、特定の環境下で能力を構築していくことに意味があるという面もある。

次節では、後者の DC に焦点を当て、先行研究を批判的に検討する。

Ⅲ. DC 論の問題

1. 代表的な DC 論の研究

現在の戦略論の研究において、DC 論は中心を占める理論の一つとなっている。例えば、戦略論分野での主要な学術雑誌である *Strategic Management Journal* 誌に掲載された Teece et al. (1997)、および Eisenhardt and Marti (2000)は *Strategic Management Society* の Best Paper Prize をそれぞれ 2003 年と 2007 年に受賞しており、評価を得ている。

DC論がこれほどまでに広まった端緒となった研究がTeece et al. (1997)である²。この研究によると、それまでの研究では、変化の激しい環境下で、特定の企業が競争優位を築くことができる理由については明らかにされてこなかったという。そこで彼らは、DCという概念を導入する。彼らの定義によると、DCとは、すばやく変化する環

¹ ただし、製品開発活動を問題解決のサイクルとして捉え、製品開発能力を DC と見る立場からすると（藤本、1997）、先述の製品開発の実証研究は DC の実証研究と見ることもできる。

² この論文が *SMJ* 誌に掲載されたのは 1997 年だが、実際に投稿されたのは 1991 年であり、1990 年の WP も広く知られていた。また、*ICC* 誌に試論的な論文が掲載されている（Teece and Pisano, 1994）。

境に対し、内外のコンピタンスを統合、再構成する企業の能力とされている。

同じく代表的な研究としてEisenhardt and Martin (2000)がある。この研究は、新たなリソースの組み合わせを生み出す企業のルーチンとしてDCを捉えている。この定義は、Teece et al. (1997)のDC、あるいはKogut and Zander (1992)のcombinative capabilityやHenderson and Cockburn (1994)のarchitectural competenceとも類似の概念である。一方、この論文の特徴は、市場の変化の度合いを考慮し、コンティンジェンシー・アプローチを取っているところにある。Eisenhardtらは、市場を中程度にダイナミックなもの (moderately dynamic) と非常に変化の速いもの (high-velocity) に分けている³。市場の変化が中程度な場合、DC はそれまでの研究におけるルーチンと類似したものになる。一方、市場の変化が激しい場合には、DC はシンプルで、既存の知識ではなく状況に応じて新たに形成される知識に基づくものになる。

Zollo and Winter (2002)は、DCを、学習された安定した活動のパターンであり、DCによって体系的に新たなルーチンを生み出すことができるとしている⁴。DCを、安定的な構造化されたものであると考えている点で、Eisenhardt and Martin (2000)とは対照的である。また、環境の変化の程度にも言及しており、比較的变化の少ない環境の下では、DCは不要であるとする。一方、変化が速く予期できない環境下では、DC自体も繰り返し更新される必要があるとしている。

藤本 (1997)は、詳細な実証研究を下に、トヨタ自動車における DC を明らかにしている。この研究では、DC を改善能力と進化能力の2つに分けている。前者は繰り返し行われる問題解決サイクルを促進するルーチンに基づく能力であり、後者は繰り返し性の低い、システム創発プロセスを通じたルーチン構築における有効なパターンである。

さらに、進化能力は、事後合理的な面を持ち、意図していなかったものも含めた様々な試行を事後的に再解釈し、一貫したシステムとして統合する能力であり、それ自体は非ルーチン的なものであるとしている。

2. DC 論に対する批判

以上のような、DC 研究の蓄積に対し、近年では批判的な研究も出てきている。例えば Schreyogg and Kliesch-Eberl (2007)は、これまでのダイナミック・ケイパビリティ

³ 論文中でも引用されているように、この high-velocity という考え方は、1980 年代の Eisenhardt の研究にその基礎がある。(Eisenhardt, 1989)。

⁴ この考え方の背景には、Nelson and Winter(1982)から続くルーチンをベースとした組織観がある。

イを3つの系統にわけ、それぞれに対して批判的な主張を行っている。

彼らによると、ケイパビリティが持続的な競争優位の源泉となるためにはリソースを選択肢、結びつけるような安定したパターンである必要がある。一方、安定したパターンであることが、変化への対応を難しくするというパラドクスがケイパビリティ論には存在する。このパラドクスを克服するために導入された概念が DC ということになる。

しかし、Schreyogg and Kliesch-Eberl (2007)によると、結局これまでの DC 理論はこのパラドクスを回避できていないという。彼らの分類では、これまでの DC 論は①ラディカル・ダイナマイゼーション・アプローチ、②インテグレイティブ・アプローチ、③イノベーション・ルーチンの3つのタイプに分けられている。

①のラディカル・ダイナマイゼーション・アプローチに分類される代表的な研究としては、Eisenhardt and Martin (2000)が挙げられている。このタイプの特徴は安定したパターンの否定であり、変化の非常に激しい環境下では、既存の知識に縛られること無く、ゼロからの学習をいかにすばやく行うかが重要であると考えられる。そのため常に新たに問題に対処することになり、いかに持続的に競争優位を築くことができるようになるのかが明確にならないという問題が指摘されている。

②のインテグレイティブ・アプローチの代表的な研究としては Teece et al. (1997)が挙げられている。このタイプの特徴はダイナミック・ケイパビリティの中にスタティックな要素とダイナミックな要素の両方を含むという点である。安定的なパターンを示すケイパビリティに、ダイナミックな次元を加えることで、安定的なパフォーマンスと変化への対応を同時に達成できると考える。しかし、安定的な面を重視すれば変化への対応が難しくなるなど、片方の要素を強調すると、もう片方の要素を弱めるといった関係にある。そのため、2つの要素を想定していても、どのように両者を同時達成できるのかは明らかではないという点が問題として指摘されている。

③のイノベーション・ルーチンの代表的な研究としては、Zollo and Winter (2002)が挙げられている。このタイプの特徴は、新たなルーチンとしてイノベーション・ルーチンを考えることで、パラドクスを回避しようとしている点である。しかし、ルーチンとして安定的な側面を考えることにより、変化への硬直性という弱点が解決されないという点で問題があるとされている。

その他、Winter (2003)でも DC の限界が指摘されている。Winter は、DC を含むケイパビリティをルーチンをベースとしたものと考え、その前提に立つと、変化に対応するのに必ずしも DC が必要とは限らないこと、さらに、DC を構築、維持するため

にもコストがかかり、DCが必要な局面は限定的であることを指摘している。

Winterは、ケイパビリティをルーチンの集合と捉え、学習され、パターン化された再現性のある行動の集合であると考えている。そして、DCは変化への対応方法の1つであるとしている。一方、DC以外の変化に対応する方法として、アドホックな問題解決を挙げている。これは、ルーチンではなく、パターン化されておらず再現性もない。より即興的に状況の変化に対応するものである。

通常の業務を効率よく遂行するためのルーチン (operational routine) とアドホックな問題解決によって変化に対応するよりも、DCによって対応するほうが良い場合というのは、DCを開発し、維持するコストのほうが低いと考えられる場合に限られる。

以上の議論をもとに、Winterは、それまでのDCの概念が、変化に対応する有効な方法として過度に一般化される傾向があるとしている。彼の議論に従えば、DCが有効な局面があることは事実だとしても、DCを構築するのに必要な投資を考えると、そのコストを上回るだけの利点が存在しない場合にはDCに頼る必要はなくなる。

Helfat and Peteraf (2003)は、ダイナミック RBV という用語を用い、それまでのRBVの研究ではなぜ企業の異質性が生じたのか説明できないとして、ケイパビリティ・ライフサイクルという概念の導入を主張している。この論文によると、すべてのケイパビリティはダイナミックな(変化する)側面を持っており、そこには必ずしもいわゆる「ダイナミック・ケイパビリティ」の存在を前提としない、とされている。

まず彼女らは、リソースを組織が半永久的に所有、コントロールまたはアクセスできるような、(有形、無形の)生産のための資産、インプット、と定義している。一方、ケイパビリティをある成果を達成するために、リソースを活用し、調整されたタスクの集合を実行するアビリティ、と定義している。

さらに、ケイパビリティをオペレーショナル・ケイパビリティとDCに分けている。前者は通常の業務を効率的に行うためのルーチンであり、後者はそれを構築、統合、再構成するものだとしている。どちらのケイパビリティも、個別のタスクを実行するためのルーチンとそれらを調整するルーチンを含んでいる。

彼女たちは、プロダクト・ライフサイクルと類似の構造の概念として、ケイパビリティ・ライフサイクル (CLC) という考え方を導入している。これによると、ケイパビリティは創設期、発展期、成熟期の各段階を経て変化していく。この際に、DCの存在は必要ないとしている。

3. 本稿の考える DC 論の問題点

これまでの DC 論の研究は、Wernerfelt (1984)や Barney (1991)などの RBV の発展形として、組織内部の要因がいかに持続的な競争優位につながるかを考えている。ただし、DC 論以前の研究では、変化の激しい環境下で、特定の企業が競争優位を築くことができる理由については明らかにされてこなかったと考えている。そこで DC という概念を導入することで、「変化の激しい環境に対応する能力」を想定し、それまでの研究の問題点を克服しようとしている。

しかし、環境への適応能力ということ想定するだけで、本当に変化する環境下での持続的競争優位を説明できるのだろうか。

まず、仮に環境の変化が無ければその環境において適した能力を深化させればよく、変化への適応能力は冗長なものとなるという問題がある。つまり、環境の変化をどのようなものであるか、どの程度であるかの見積もり方によって、必要な適応力が決まると考えられるが、そのような議論は十分ではない。

例えば Eisenhardt and Martin (2000)では、市場を中程度にダイナミックなもの (moderately dynamic) と非常に変化の速いもの (high-velocity) に分けている。Zollo and Winter (2002)では、比較的变化の少ない環境と、変化が速く予期できない環境に分けている。これらの議論は、環境の変化の度合いを考慮に入れているが、「ダイナミック」という点を強調する目的から、議論の中心はよりダイナミックな環境に偏っている。

また、Schreyogg and Kliesch-Eberl (2007)でも指摘されているとおり、ダイナミックに適応するという点を強調しすぎると、安定的にパフォーマンスを挙げるという側面が軽視されるという問題もある。つまり、変化を強調するあまり、それが持続的な競争優位になりえないというパラドクスが論理的に生じてしまうことになる。

さらに、DC の概念に関する問題もある。Ambrosini and Bowman (2009)は、それまでの DC 理論の研究に関して、DC の定義について基本的な合意はできているとしている。しかし、Eisenhardt and Martin (2000)と Zollo and Winter (2002)に見られるように、DC の特徴について重点の置き方はかなり異なっている。この違いは、環境の不確実性の認識の違いや、それぞれの研究者のバックグラウンドの影響を受けていると考えられる(Easterby-Smith, Lyles, and Peteraf, 2009)。

Zollo and Winter (2002)および Winter (2003)のようにルーチンを重視する立場からは、DC が安定的に競争優位に寄与する側面が重視される。一方、Eisenhardt and Martin (2000)のように激しい環境変化への適応を重視する立場に立つ DC は、アドホックな

戦略策定 (Mintzberg and McHugh, 1985) やインプロビゼーション (Brown and Eisenhardt, 1997; Moorman and Miner, 1998; Weick, 1998) の概念に近づく。

以上で見てきたように、組織能力といった場合には「ダイナミック」な能力に議論が集中してきた傾向がある。しかし、これまでの DC 理論の議論では、本当にダイナミックな能力として企業の持続的な競争優位を説明するのには不十分な面がある。

そこで、次節ではケイパビリティの概念を再考し、環境変化のモードとの関係を考慮した新たなフレームワークを提示する。

IV. 組織能力の概念の再考

1. 考えるべきトレードオフ

環境変化のモードと組織能力とのフィットネスをとらえる際に注目すべきなのは、ルーチンを形成することのコストと、それがもたらすベネフィットのトレードオフである。DC を構築するためのコストを考慮することの重要性は、これまでの研究でも議論されてきている (Winter, 2003; Zollo and Winter, 2002)。

ルーチンは自動的に形成されるわけではない。意識的な努力が求められる。特に、既存のルーチンに変わって新しいルーチンを形成しようとする場合には、そのプロセスはより困難なものになる (Edmondson, Bohmer and Pisano, 2001)。例えば、一度限りの環境変化に対応する能力として、果たしてルーチンを形成することができるだろうか。あるいはそれは必要なのだろうか。組織能力をルーチンからとらえる立場からすると、ルーチン化されていない環境変化への対応はすべて DC と呼べないことになるが、ルーチン化する必要があるかどうかは、環境の変化のタイプによって異なると考えられる。探索的な環境変化が起きた場合には、それは、一度きりの変化なので、ルーチン化することは難しい。しかし、それにつづく常軌的な変化の場合には、ルーチンを形成し継続的に対応する必要がある。その意味で、前者は、藤本 (1997) でいうところの、「進化能力」に近く、後者は、「改善能力」に近い。

2. 組織能力と環境変化のタイプとのフィットネス

本稿では、DC について考える際には、環境の変化のモードと組織能力とのフィットネスに注目することが重要であると考えられる。さらに DC の本質とは、自社の組織能力と環境との間にズレがある場合に、それを克服するための取り組みがうまく行えるかどうかにあると考えられる。

そもそも環境と組織との関係については、組織論の古典的な問題として議論されてきた。例えば、コンティンジェンシー理論の研究がその代表例である (Burns and Stalker, 1961; Lawrence and Lorsch, 1967)。この考え方によれば、すべての環境に対して適しているような組織が存在するわけではなく、環境のタイプに応じて適する組織の在り方も変わってくるというものである。

本稿では、基本的なフレームワークとして、この考え方を組織能力と環境変化のモードの間に適用する。

環境の変化を分類する軸として、本稿では①環境の不確実性と②環境変化の頻度を用いることにする。(図 1 参照) 不確実性の高低、環境変化の頻度の高低で分類すると、図 1 に示すようなマトリクスが描ける。これらの環境変化に適した組織能力とはどのようなものなのだろうか。本稿ではそれについて、既存の DC に関する研究がどこに当てはまるのかということや、それらでは十分に説明されていないことについて議論していく。

まず、環境変化の頻度が高く、環境変化の不確実性も高い場合には、Eisenhardt らの主張する「シンプルな方針による対応」が適している (Eisenhardt and Martin, 2000; Eisenhardt and Sull, 2001)。このような環境変化が生じる場合、複雑で精緻なルーチンの組み合わせによる能力を構築することは困難であり、コストもかかりすぎる。一方、頻繁に生じる大きな環境変化にアドホックに対応するのも難しい。よってシンプルな方針を策定することで対応するのが適していると考えられる。

環境変化の頻度が低く、不確実性が高い場合には、藤本の主張する「進化能力」が求められる (藤本, 1997)。不確実性が高いために安定したルーチンが構築しづらいう上に、頻度が低いので高度なルーチンを形成するのはコストが高くつきすぎる。生じた変化に対して事後的に合理化を行い、学習する能力が必要となる。

環境変化の頻度が高く、不確実性が低い場合には、Winter らの主張する「変化に対応するルーチンの形成」が適している (Tece et al, 1997; Winter, 2003; Zollo and Winter, 2002)。変化の頻度が高いためルーチンを構築するメリットは大きいし、不確実性が低いため、ルーチンを構築しやすい。

環境変化の頻度が低く、不確実性も低い場合には、必ずしも新たな能力を生み出す能力は必要ではなく、「改善能力」(藤本 1997)によるスタティックな能力の向上と、アドホックな対応 (Winter, 2003) で乗り切ることができる。

さらに、これまでの研究における DC の分類に加えて、本稿で重要だと考える「DC」とは、環境変化のモードに応じて、ここで分類された組織能力の間をスイッ

チする能力である。つまり、何らかの形で環境が変化する（これは、所与としての環境変化だけでなく、自社が環境を変えるという側面も含む）のだが、環境変化のモードが変わったときにも、それにうまく適応して、能力の持ち方をスイッチすることが重要ではないかと考えられるのである。その意味では、図1に示めされるような組織能力は、それぞれの環境変化のタイプに対しては「スタティック」なものである。これら4つのタイプの組織能力をいかに使い分けるかが、本当の意味でダイナミックな能力であるといえるのではないか。

図1 環境変化のモードと組織能力のフィット

		環境変化の不確実性	
		低	高
環境変化の頻度	高	変化に対応するルーチンの形成 Teece, Pisano and Shuen(1997) Zollo and Winter(2002) Winter(2003)	シンプルな方針 Eisenhardt and Martin(2000) Eisenhardt and Sull(2001)
	低	改善能力とアドホックな対応(藤本 1997, Winter 2003)	進化能力(藤本 1997)

V. まとめ

本稿では、変化する環境下での持続的競争優位の源泉について考察を深めるため、

DCを中心にこれまでの研究における組織能力について再考を行った。

結果、これまでの研究においては、前提となる環境変化についての認識が必ずしも共通しておらず、その違いがDCの内容に対する違いに結びついていることが明らかとなった。それを受けて、環境変化のモードを変化の程度と変化の不確実性という2軸で分類し、これまでの研究におけるDCがそれぞれどこに位置づけられるかを提示した。さらに、本稿の主張としては、環境変化のモードが変わったときにもそれに対応できる能力もDCと呼ぶ必要があることも提示した。

本稿の理論的なインプリケーションとしては、既存の組織能力論、DC論を一つの統合的な枠組みのもとに整理し、再構築したことがある。さらにダイナミックであることの意味について考察を深めたことも挙げられる。

一方、本稿にはいくつかの限界がある。第一に、今回取り上げて議論の対象としたのは主要な研究に限定されており、包括的なレビューを行ったわけではない。組織能力を議論する上で不可欠な研究を除外しているわけではないと考えるが、本稿で提示したフレームワークはより包括的なサーベイを行うことによる改善の余地を残している。

第二に、DCを中心とする組織能力研究においては、実証的な研究の充実による理論と現実の対話が望まれるが、本稿ではその具体的な方針については明らかにできていない。そのため、本稿のフレームワークをどのように検証するのかについて明確な方針は提示できていない。これらの点に関しては今後の課題であるが、今後の実証研究の方向として、分析期間を過度に重視することは問題があるといえる。DCの本質を考えれば、分析期間の長さは必ずしも関係しておらず、期間の長さを理由として、DCを分析したという研究であれば、DCの本質を捉えられていないといわざるをえない。重視すべきは変化の発生であり、その本質を捉えた実証研究が求められる。

参考文献

Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1): 29-49.

浅羽茂 (2001) 「競争戦略論の展開—経済学との共進化」 新宅純二郎, 浅羽茂 編著 『競争戦略のダイナミズム』 日本経済新聞社、 pp.1-25.

- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executives*. MA: Harvard University Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. B. (2008). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. (3rd International ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 1-34.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 223-244.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publication.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Clark, K.B. & Fujimoto, T. (1991). *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Boston: Harvard Business School Press.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 15: 143-152.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20: 1-8.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M. & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4): 685-716.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3): 543-576.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. & Sull, D. N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, January: 107-116.
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論』有斐閣.
- Grant, R.M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis (5th ed.)*. Oxford, Blachwell.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American*

- Journal of Sociology*, 82(5): 924-964.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and Organizational Change. *American Sociological Journal*, 49(2): 149-164.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10): 997-1010.
- Henderson, R. & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 9-30.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence - Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15: 63-84.
- Iansiti, M.(1998). *Technology Integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3): 383-397.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Boston: Division of Research, Harvard University.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9): 934-948.
- Mintzberg, H. & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2): 160-197.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3): 257-272.
- Moorman, C. & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23(4): 698-723.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- 延岡健太郎 (1996) 『マルチプロジェクト戦略』 有斐閣.
- 沼上幹 (2008) 「多様な経営戦略論」 伊藤秀史, 沼上幹, 田中一弘, 軽部大 編著『現代の経営理論』 有斐閣、pp.1-17.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Schreyogg, G. & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities

- be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9): 913-933.
- 新宅純二郎 (1994) 『日本企業の競争戦略』 有斐閣
- 武石彰 (2003) 『分業と競争』 有斐閣.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Tushman, M. L. & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3): 439-465.
- Weick, K. E. (1998). Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, 9(5): 543-555.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10): 991-995.
- Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3): 339-351.