

ダイナミック・ケイパビリティの主体と ミドルマネジメントの役割に関する理論的考察

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2年
木下 耕二

キーワード

ダイナミック・ケイパビリティ、経営者、企業家、トップマネジメント、ミドルマネジメント

目次

- 1 はじめに
- 2 経営者およびトップマネジメント、ミドルマネジメントの区分と定義
 - (1) 経営者の重要性と区分
 - (2) 経営者およびトップマネジメント、ミドルマネジメントの定義と対応関係
- 3 ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークにおけるトップマネジメントの役割
 - (1) 感知におけるトップマネジメントの役割
 - (2) 捕捉におけるトップマネジメントの役割
 - (3) 統合・再編成におけるトップマネジメントの役割
- 4 ダイナミック・ケイパビリティの主体
 - (1) ダイナミック・ケイパビリティの主体の基本認識
 - (2) トップ的ミドルマネジメントのDCへの貢献
- 5 トップ的ミドルマネジメントのダイナミック・ケイパビリティへの貢献可能性
 - (1) ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークからの貢献可能性
 - (2) 企業家論からの貢献可能性
 - (3) 戦略論からの貢献可能性
- 6 仮説と今後の研究
 - (1) 仮説
 - (2) 今後の研究

注

参考文献

1 はじめに

DCはHelfat et.al (2007) によると「資源ベースを意図的に創造、拡大、修正する能力」と定義される。DCは多くの支持者が理論を喧伝し、完成させていく途上であり（菊澤, 2015a), 経営学におけるビック・アイデア（菊澤, 2015b）である。DCの先行研究には問題点・限界が山積している（Helfat et al.,2007; 福澤,2013; 木下,2016）。一方で, Teece (2007) のダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク（Dynamic Capability Framework: 以下、DCF）¹⁾ や能力フレームワークの要素²⁾, DCの枠組みの論理的構造³⁾（Teece,2014）の構築, 提示によりDC研究のための理論的な枠組み整備は進展しており, DCは理論的な研究とともに, 実証的な研究や個別具体的なテーマの研究⁴⁾ も期待される。

筆者はDC先行研究の問題点・限界を明らかにし（木下,2016), DC先行研究ではDCにミドルマネジメントは基本期待されていない（Teece,2009）ことに着眼し, ミドルマネジメントのDCへの貢献実態の解明に接近すべく研究を進めている。木下（2017）では, DCの主体およびDCとオペレーショナル・ケイパビリティ（Operational Capability: 以下, OC）の相互補完性の概念を取り入れ, DCを「トップマネジメントが, 補完的にミドルマネジメントが, 資源ベースを意図的に創造, 拡大, 修正する, 他のDCもしくはOCに支えられた能力である」と定義し, グローバルニッチトップ企業⁵⁾ のM&Aを調査・研究の対象とする事例研究を通じて, ミドルマネジメントがDCへ貢献している実態を実証的に明らかにした。

研究をさらに進める上で, 経営者およびトップマネジメント, ミドルマネジメントの区分や定義は論者によって様々であるため, 本稿ではまず, 経営者およびトップマネジメント, ミドルマネジメントをTeece (2009) らの論説に立脚し区分, 定義する。この区分, 定義において, DCに貢献する可能性のある一部のミドルマネジメントをTMMと称し, ミドルマネジメントから分離し位置づける。次いで, トップマネジメントがDCにおいて担うとされる役割をDCF（Teece,2007）から確認し, TMMのDCへの貢献について評価すべき理由を明らかにする。そして, トップマネジメントがDCにおいて担う役割をTMMが遂行する可能性, すなわちTMMのDCへの貢献可能性を, DCFおよびDC論の基盤を成す企業家論, 戦略論に関する先行研究のレビューを通じて考察する。最後に, TMMのDCへの貢献可能性と業容・組織特性の関係（どのような業容・組織特性であれば貢献可能性が高まるか）およびTMMが担う役割を仮説として示し, 今後の研究について述べる。

2 経営者およびトップマネジメント, ミドルマネジメントの区分と定義

本章では, 本稿で用いる企業家, 経営者, 管理者およびトップマネジメント, ミドルマネ

ジメントを、Teece (2009), Lee and Teece (2013) らの論説に則って定義し、これらの用語の関係を示したうえで、DCに貢献する可能性のあるミドルマネジメントの一部をTMMと称し、DCに貢献しないミドルマネジメントから分離し位置づける。

(1) 経営者の重要性と区分

市場は摩擦なく機能するとの前提⁶⁾や組織マネジメントの重要性の理解不足などによって、経済学は経営者を適切に評価できていない。競争市場において経済的な成果を創出し企業を存続させるために優れた経営者は必須である。経営者は、オープン・エコノミーの環境下でイノベーションを素早く行い企業を進化させ、企業家的⁷⁾である必要があり、DCを保有、あるいは開発しなければならない (Teece,2009)。DC研究においては経営者をイノベーションの遂行などの点で重要な存在とみなしている。

企業家、経営者は、発明をイノベーションにつなげ、組織化し、製品・サービスとしてマーケットに送り出す。DCは資産のオーケストレーションというルーティン⁸⁾には落とし込み難い重要な組織ケイパビリティであり、企業家により新規事業が軌道に乗ってからも、企業家的マネジメントを通じて経営者はDCを維持する必要がある (Teece,2009)。DCFの感知に必要される経営スキルは捕捉、統合・再編成に必要なそれらとは異なるが、感知、捕捉、統合・再編成のいずれにおいても企業家的で右脳のスキルは必要である (Teece,2007)。以上、事業の安定期以降において、また感知、捕捉、統合・再編成というDCFの3プロセスいずれにおいも、DC維持のために企業家的マネジメント、右脳のスキルは重要である。

発明や知識の実用化を成しとげ労働者に高い生産性を付与しているのは経営者である。企業家と経営者の各々の役割は重複し、また時には同じであり、その差異は小さくなっている (Teece,2009)。一方、管理者は日常のオペレーションやルーティンの維持・改善などの専門的適合度⁹⁾についての役割を担っており、感知などの企業家活動や進化的適合度¹⁰⁾に係わる役割は期待されず、企業家、経営者とは有用な区別がなされる (Teece,2007;2009)。

イノベーションの端緒を成功裏に成し遂げる企業家とイノベーションの商業化を成し遂げ組織体を構築する経営者とは、小さい差異ながらも、その役割は区別される。一方、企業家、経営者と管理者の役割には明らかな相違がある。

前述のように感知、捕捉、統合・再編成のいずれも企業家的マネジメントが必要である (Teece,2007) としつつも、Teece (2014) は、DCFの3プロセスと経営者のオーケストレーションの本質は、感知が企業家的に、捕捉と統合・再編成は管理的、リーダーシップに対応する、すなわち感知は特に企業家的マネジメントが、捕捉と統合・再編成においては経営者のマネジメントの重要性が増すと論じている。

以上から、DCの担い手として差異は小さいが、企業家は発明、イノベーション初期の担い手、経営者は商業化成功および成功持続の担い手に区別される。また企業家的マネジメン

トが経営者においてもDC形成・発揮のうえで必要であり、管理者は企業家、経営者とは異なり日常オペレーションを担うとされる。

Lee and Teece (2013) は、トップマネジメントをCEO (Chief Executive Officer:最高経営責任者) などのCレベルエグゼクティブ¹¹⁾、主要部門長と、ミドルマネジメントをCレベルエグゼクティブの2, 3下の階層に位置するサブユニットの長と定義している。トップマネジメントは企業家的役割を担い、ミドルマネジメントの多くはオペレーショナル的で現時の(将来ではない)ことを遂行し、OCのテクニカルな卓越を保証する (Lee and Teece,2013)。

(2) 経営者およびトップマネジメント、ミドルマネジメントの定義と対応関係

これまでみてきたTeece (2007;2009;2014) の論説に立脚して、本稿では経営者を、能力、役割の点から、企業家、狭義の経営者 (以下、経営者 (狭))、管理者に区分する。企業家は、右脳的能力が高く、DCFの特に感知の能力に秀で、イノベーションの初期を成功裏に導く。経営者 (狭) は、企業家の要素を持ち合わせつつ、DCFの捕捉、統合・再編成の能力が高く、イノベーション初期の成功を商業的な成功へと導く。管理者はDCの役割は担わず、日常のオペレーションやルーティン業務の管理、改善に従事し、ローア管理者をマネジメントする。

能力、役割に加え、本稿では、組織階層の点からも、Lee and Teece (2013) に準じ、トップマネジメントは企業の最上位の組織階層に位置するCEOや主要部門長、ミドルマネジメントはトップマネジメントの2, 3下の階層に位置する主要部門の構成部門の長と区分する。

企業家、経営者 (狭)、管理者とトップマネジメント、ミドルマネジメントの対応は、企業家、経営者 (狭) がトップマネジメント、管理者がミドルマネジメントに対応する。これらの対応を図1に示す。

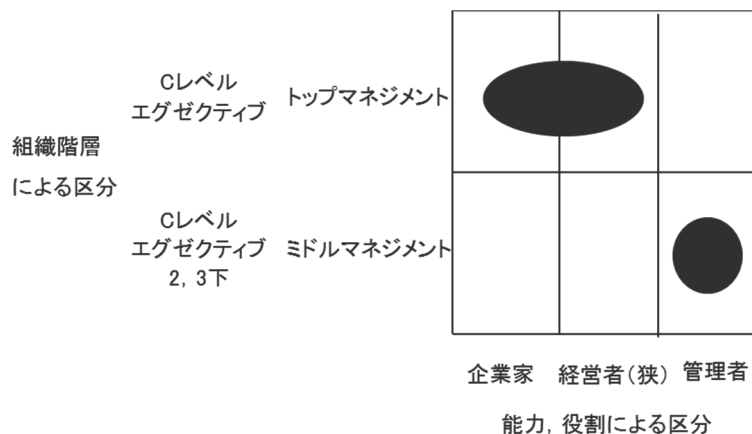


図1 経営者の区分1

しかし、Lee and Teece (2013) によるとミドルマネジメントは、DCFの定型化された要素において重要な役割を果たしていることから、一部のミドルマネジメントは管理者にとどまらず、企業家、経営者（狭）の能力、役割、すなわちDCを担っている可能性がある。本稿においては、このDCを担っている可能性のある一部のミドルマネジメントを、管理者に対応するミドルマネジメントから分離して位置づけTMMと称する。TMMは管理者の能力、役割を担うが、同時にトップマネジメントに準じて、DCを担う。

TMMが企業家、経営者（狭）の能力、役割を担っている可能性（Lee and Teece,2013）を図1に加味すると、図1は図2へと修正される。

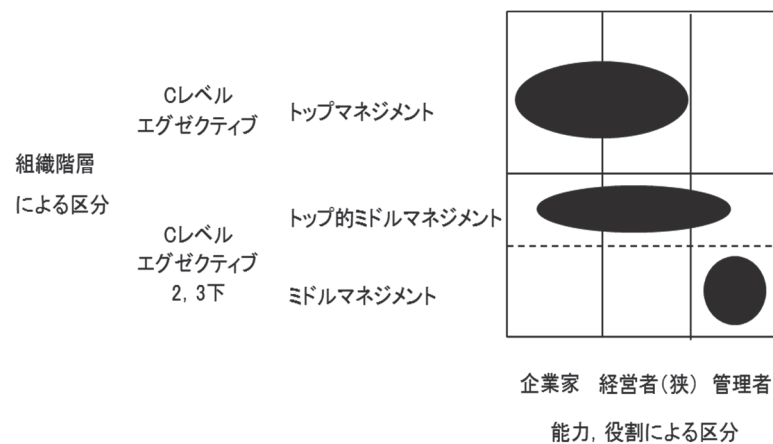


図1 経営者の区分2

3 ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークにおけるトップマネジメントの役割

本章では、トップマネジメントが担うとされるDCFにおける役割を、感知、捕捉、統合・再編成に区分し、Teece (2007;2009) の論説を基に確認する。

(1) 感知におけるトップマネジメントの役割

感知とは「顧客、サプライヤー、補完主体、競合、技術、およびこれらの周辺領域の動向の過去・現状・未来について、調査、R&D、学習、予測する能力」である。ミクロ的基礎としては、「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）」を中心に、「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」が挙げられている。

感知においては、情報にもとづく将来的な経路についての推論、すなわち探索を通じた情

報の収集とその意味に関する仮説の構築・検証・統合が極めて重要である。適切にフィルタリングされた情報がトップマネジメントに伝わる仕組み、手続きが必要である。注意の散漫を防ぐうえで明確な戦略やシナリオ・プランニングは情報のフィルターとして有効に機能する。組織階層間を情報が通過する過程での情報劣化を防ぐ分権的な組織、また技術的機會を得るうえで顧客ニーズの学習は有効である。

技術進化および技術進化へ顧客、競合、サプライヤー、標準設定団体、政府がどのように反応するかを見極めること、素早い行動が重要である。

イノベーションの実現に必要な補完資産を有する企業や長期的な視野に立つオープンな特性を有する大学との関係性の構築など組織境界を超えた探索が感知の効果を高める。

感知において求められる認知的・創造的なスキルは、組織の脆弱化を回避するため、組織内の精査、解釈、創造という感知のプロセスに埋め込むことが望ましい。

(2) 捕捉におけるトップマネジメントの役割

捕捉とは「機会を捉えるための、新製商品・サービス開発する、またそれらを開発するための新プロセス（経営プロセス、組織構造等）を作り出す能力」である。ミクロ的基礎には、「機会の捕捉に向けた企業の構造、手続き、デザイン、インセンティブ」を中心に、「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」が挙げられている。

捕捉においては、ネットワーク外部性¹²⁾の存在有無の判断、ビジネスモデルに関連する最適な企業境界の設定、プラットフォームを基盤とするシステム製品・サービスや共特化¹³⁾の理解、ドミナント・デザイン¹⁴⁾や有効なビジネスモデルを見極めるまでの柔軟性と見極めた後の重点投資が重要である。これらの投資においては、無形資産がもたらす利得の加味、財務的資源による裏付けが必要である。投資に係わるこれらの一連の特別な知識、スキルは極めて稀少で重要である。

これまでの慣習や通念とは異なる洞察により発生する組織内の抵抗を克服し、創造的なラディカル・イノベーションの実行にむけた必要な投資のため、また既存ルーティンやビジネスモデルの逆機能の無効化のため、トップマネジメントは新たなビジョンの提示者、推進者となる必要がある。

投資等の意思決定においてはバイアスに注意し、意思決定エラーを回避することが重要である。しかし、それらに係わる規律の設定やスキル開発は十分でなく、実現は極めて難しい。

(3) 統合・再編成におけるトップマネジメントの役割

統合・再編成は、無形のケイパビリティを含む資産を効率的に取得、連結、再配置、転換

する能力であり、進化的適合の維持、持続的競争優位の実現のための鍵となり、資産および組織構造を常に変革させ環境変化に対応する。ミクロ的基礎として、「特殊的な有形・無形資産の継続的整合化・再整合化」を中心に、「分権化と準分解可能性¹⁵⁾ (Simon,1996)」「共特化」「ガバナンス」「ナレッジ・マネジメント」が挙げられている。

統合・再編成においては、薄い市場¹⁶⁾で流通、もしくは存在しない共特化する資産を識別・開発し、共同利用する能力がDCの重要な1つとして挙げられている。ファイブ・フォース・フレームワーク (Porter,1980) では共特化が見過ごされている。

組織の成長とともに不正や資産、怠慢、情報の操作、組織の自己満足が発生、増加する。高パフォーマンスの持続のため、ルールやルーティンを常に修正、改訂しなければならない。

組織の構造的な硬直性や歪みを是正し、市場の現状にフィットするトップマネジメントの意思決定、顧客への統合されたソリューションの提供、柔軟性や反応性の維持を実現するためには、分権化¹⁷⁾を志向し、DCを維持する必要がある。分権化により、新技術、顧客、市場とトップマネジメントの距離は近いものとなる。組織の分権化と統合のバランスの達成においては準分解可能性が求められる。このバランスは委員会や統合型フォーラムによる共同的非ヒエラルキー型経営によりマネジメントが可能であるだろう。

高収益の持続のためには、ルーティンの再設計、企業内における新旧資産の補完の達成、ビジネスモデルの再構築、共特化資産を含む補完資産の開発、すなわち資産の整合化・共整合化・再整合化・再活用という資産のオーケストレーション、コーポレート・リニューアルを断続的に行わなければならない。

インセンティブの適切な設計、知識の共有や結合・学習の手続きのクリエートは組織パフォーマンスに極めて重大なインパクトを与える。企業境界を超える技術移転と知的財産の保護のためのマネジメントを必要とする部門は多くなっている。

所有と経営の分離の進行に伴い、経営者への報酬の適性化、経営者による裁量権の乱用や私的流用・不正の抑止、トップマネジメント・チームの活性化のために、アカウントビリティ、監督を適切に見直す必要がある。

優秀な人材の採用と維持、報酬制度の開発、企業文化の進展、インセンティブの整合化は、過去HRMの領域に位置づけられていたが、優れたDCF (感知、捕捉、統合) の実行の観点から検討される必要がある。

DC持続のためにトップマネジメントのリーダーシップは必要である。

4 ダイナミック・ケイパビリティの主体

本章では、DCの主体としてミドルマネジメントは基本期待されていないことを確認し、TMMをDCの主体として評価すべき理由を明らかにする。

(1) ダイナミック・ケイパビリティの主体の基本認識

いくつかのDCを含むほとんどのケイパビリティは組織のルーティンによって支えられているが、DCがルーティンに埋め込まれているとは考え難い (Lee and Teece,2013)。強いDCを持つ企業において、マネジャー、特にトップマネジメントの課業の鍵は起業家精神であり、リーダーシップである。資産オーケストレーション、ケイパビリティの再編成に必要な起業家能力の鍵はトップマネジメントのスキルや知識に帰する。トップマネジメントの多くの活動において、その本質はルーティンではない (Lee and Teece,2013)。

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,2007)。ミドルマネジメントの目的はOCに注意を払うことである (Lee and Teece,2013)。感知はトップマネジメントが担うが、トップマネジメントによる仮説の統合後はミドルマネジメントや事業プロセスにおいて仮説の反復的統合、アップグレードが可能となる (Teece,2007)。

以上、DCはルーティンとは考え難く (非ルーティンであり)、トップマネジメントが担い、OCはルーティンでありミドルマネジメントが担う。DCの担い手としてミドルマネジメントは期待されていない。

(2) トップ的ミドルマネジメントのDCへの貢献

ミドルマネジメントが果たすDCにおける重要な役割はトップマネジメントを補足して完全にすること (Lee and Teece,2013)、すなわち、トップマネジメントの下支えである。ミドルマネジメントのDCへの貢献は評価されていない。しかし、TMMのDCにおける役割は、以下の少なくとも7つの理由からより評価すべきであると考えられる。

1つ目の理由は、DC維持のためのトップマネジメントとマーケットとの距離の接近や分散型リーダーシップ発揮等のためには分権化を志向する必要がある、分権化による組織統合力喪失の回避のための非ヒエラルキー型経営におけるマネジメントにおいて、TMMは非常に大きな役割を担う可能性がある (Teece,2009) からである。

2つ目の理由は、戦略の構築や形成、実行や新事業開発、イノベーション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る先行研究が存在している (Mintzberg, 1994 ; 野中・竹内,1996 ; Kanter,1983 ; Burgelman and Sayles,1986) からである¹⁸⁾。これらのミドルマネジメントの貢献に関する先行研究において取り上げられる新製品や新事業の開発などの事象においては資源ベースの取得、統合や組織学習が展開されており、DCによって成し遂げられた可能性がある。

3つ目の理由は、DCフレームワークにおけるトップマネジメントは、ポジションではなく、知識、そして正しいことをなす能力によって権限を有する (Lee and Teece,2013) とされ、権限はポジションではなく、知識と能力に依拠するからである。トップマネジメントと

同等あるいはそれ以上の能力、スキルを有するミドルマネジメント（TMM）は存在する可能性があり、そのようなミドルマネジメント（TMM）はミドルマネジメントというポジションに制約されず、その能力やスキルの高さに依拠してDCを担う権限を有する。

4つ目の理由は、知識ベース企業が繰り広げる競争環境においては優秀な人材の採用や維持に係わるケイパビリティは極めて重要であり、そして優秀な部下にそんな知識を上司が持つことは困難である場合があり、また経営者と非経営者の区分が明確に描けなくなっている（Teece,2009）からである。トップマネジメントとTMMを区別することの意味合いは希薄化している。

5つ目の理由は、ニーズや機会の未感知、共特化資産の統合の未実現、あるいは不十分なイノベーションなど強力なリーダーが常に存在するとは限らず（Teece,2009）、また、トップマネジメントの強力なリーダーシップが組織の柔軟性や学習を阻害する危険が存在し（十川,2002）、トップマネジメントが万能でない状況が存在するからである。

6つ目の理由は、戦略観が特定の方向に偏向する傾向である戦略バイアス（沼上,2009）の影響を受け、DCはトップマネジメントが担う（ミドルマネジメントがDCを担うことは期待されない）と論じられている可能性があるからである。沼上（2009）によると、労働市場の特性などに起因し、米国はトップダウン志向の戦略観が、日本はボトムアップ志向の戦略観が成立しやすい。

7つ目の理由は、トップマネジメントがDCを、ミドルマネジメントがOCを担うとの固定化は、DC先行研究にてDCとOCの区分に関する見解が統一されていないという状況¹⁹⁾の下においては、区分不明瞭な客体（DC、OC）を主体（トップマネジメント、ミドルマネジメント）と強く結びつけることとなり、ミドルマネジメント（TMM）のDCへの貢献実態についてはDCの形成プロセスの解明への接近の妨げとなる可能性が高いからである。

5 トップ的ミドルマネジメントのダイナミック・ケイパビリティへの貢献可能性

本章ではDCF、企業家論、戦略論の観点からTMMがDCに貢献する可能性を明らかにする。

(1) ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークからの貢献可能性

感知に関して、TMMは顧客、サプライヤー等との強固な関係性を通じて競争優位に資する秘匿性の高い情報を入手し、入手した情報を適切にフィルタリング、意味づけできる可能性がある。特に、複雑な高カスタマイズ製品・サービスを手掛ける業容である場合など、トップマネジメントによる有益な情報の迅速な把握や情報への適切な意味づけは難しいことも考えられ、TMMの貢献の重要度は高まる。

捕捉において、新製品開発やルーティン逆機能の打破、資産のオーケストレーションなどのコーポレート・リニューアルの際のトップマネジメントの意思決定バイアスの意識と回避は極めて重要である。このバイアスの低減に戦略スタッフの立場からTMMが貢献できる可能性がある。ビジネスモデルの設計など重要な商業化能力においては財務的能力が必須であるが、この財務的能力を支える予算編成技術（Teece,2009）の遂行を通じて、TMMはDCに貢献する可能性がある。

統合・再編成に関して、ポスト事業部制組織として階層削減、意思決定権の分権化、チームワーク、フレキシブルなタスクの責任、業績連動型報酬という現代的なHRMのテクニックが挙げられる（Teece,2007;2009）。これらを企画・構想、組織化、実行する状況下でTMMはDCに貢献する可能性がある。また、組織の分権化と統合の最適化を目指す上での非ヒエラルキー型経営においてTMMは重要な役割を果たす可能性がある（Teece,2007;2009）。

M&Aなどプロフェッショナルな能力が必要とされるプロジェクト的タスクにおいては、TMMがトップマネジメントにそん色ない能力を発揮し、高いレベルのプロフェッショナルサービスの提供を通じてDCに貢献する可能性がある。

感知、捕捉、統合・再編成のいずれのDCF3要素においても企業家的マネジメントは必要である（Teece,2007;2009）。企業家は、高い右脳的能力を有し、イノベーションの端緒において重要な役割を果たす。Teece（2007,2009）によると、企業内企業家はビジネス・エコシステムの形成に十分な役割を果たしていないため、DCを担う企業家的経営者ではないとされる。しかし、企業内企業家の先行研究（Pinchot III,1985；Kanter, 1983）からは、ビジネス・エコシステム形成の役割を企業内企業家が果たしている可能性を否定できず、企業内企業家としてTMMがDCに貢献を果たす可能性がある。

以上のように、DCFの3要素それぞれ、あるいはすべての要素において、TMMが様々な役割を担いDCに貢献する可能性が存在する。

(2) 企業家論からの貢献可能性

12世紀まで、発明家、建築家、雇主、経営者、監督者などが企業家という用語で括られ、また企業家が経済的な危険の負担や資本の供給を担う概念はなかった。18世紀前半、企業家という用語は一般的に用いられるようになっており、企業家は製造業者、建築請負業者という事業請負業者として定義されていた。企業家という用語が経済学において明確に示されたのはCantillonによってであった。Cantillonは、企業者を、均衡価格を生み出す市場の中心的な担い手として捉え、先見の明をもち、経済的な危険を負担する者と捉えた。Cantillonは企業者の要件として革新さを求めてはいない（Hébert and Link,1982）。

Cantillon以降、企業家の量的な定式化は困難であるため、経済学では、経営において企業

家が担う役割は軽視された（宮本,2004）。経済成長に企業家は重要な意味を有するが、経済史家、経営史家の研究を活かすことなく、主流派経済理論は企業家の重要な役割を十分に評価するに至らなかった（Teece,2009）。

Knight（1921）は、保険が可能であるか不可能であるかの点で危険は異なることの重要性を論じた。また、保険が不可能な不確実性を経済変動および企業者能力と関連づけ、利潤の理論の発展に貢献した。Hébert and Link（1982）によると、Knight（1921）によってCantillonの企業家論は発展が図られた。

Schumpeter（1934）は、非連続な創造的破壊を引き起こす、すなわち均衡を破壊することによって利潤を獲得するイノベーション²⁰⁾の担い手として企業家を位置づけ、イノベーションが経済発展の原動力であると考えた。また、銀行家を信用創造者として重要な企業家とみなした。米倉（1998）は、Schumpeter（1934）が創造的破壊を強調したことで、市場のメカニズムを超越する絶対的聖者として企業家が位置づけられたと指摘している。

Cole（1959）は、事業開始後の事業拡大・維持、連続的・漸進的なイノベーションを重視し、すなわち不均衡が均衡へ向かうプロセスが経済の発展を招くと考え、企業家の概念をSchumpeter（1934）の革新者から経営者、管理者へと広げた。また個人のみでなくチームによっても企業家活動は推進されると考えた。

均衡の破壊（Schumpeter,1934）に対して、Cole（1959）と同様にKirzner（1973）も不均衡の発見²¹⁾と均衡への調整を企業家の特質と論じた。宮本（2004）によると、カーズナーが捉える企業家は革新者よりも管理者や経営者に近い。

Schumpeter（1934）の言う企業家は先駆的イノベーションの遂行者であり（米倉,1998）、市場メカニズムの外に位置する（宮本,2004）が、Kirzner（1973）の言う企業家はプロセス・イノベーションの遂行者であり（米倉,1998）、市場メカニズムの内に位置する（宮本,2004）。

Teece（2007）は、既存情報へ他者とは異なるアクセスを有するカーズナー的企業家によって市場の機会が発見され、また新しい情報や知識を有するシュンペーター的企業家によって市場の機会が創造されると述べていることから、DC研究における企業家の概念は、Schumpeter（1934）とKirzner（1973）に拠っている。

以上、企業家論を概観すると、トップマネジメントによる企業展望の明確な説明（Pinchot III,1985）等の前提が整えば、革新者としてよりも比較的に管理者として、TMMがDCに貢献する可能性が高い。

石川（2016）は、Schumpeter（1934）とKirzner（1973）に依拠する既存DC研究においては、企業家がDCを認識、形成するプロセスが明らかにされておらず、この解明の糸口として、Popper（1972）を下地とするHarper（1996）の「知識成長のフレームワーク－市場問題→解決策の創出と試行的実験→批判的評価（誤りの排除）→新たな市場問題－」を挙

げ、批判的評価（誤りの排除）²²⁾が企業家の知識を成長させることに繋がり、DCの源泉であると論じた。TMMはトップマネジメントへの意見具申などを通じて、トップマネジメントの批判的評価（誤りの排除）を促し、DCに貢献できる可能性がある。

1980年代に入ると、企業家研究の対象は創業者的な企業家から企業内企業家、ミドルマネジメントなどへと拡大された（福原,2013）。

米倉（1986;1998）は、イノベーションの4類型（Abernathy et.al,1983）を援用し、企業家的企業家（entrepreneurial entrepreneur）、技術志向的企業家（technology-oriented entrepreneur）、市場志向的企業家（market-oriented entrepreneur）、経営管理者的企業家（administrative entrepreneur）と企業家を4つに類型化した²³⁾。この4類型の企業家とSchumpeter（1934）、Kirzner（1973）の企業家を対応させると、Schumpeter（1934）の革新者は企業家的企業家と技術志向的企業家に、Kirzner（1973）の管理者、経営者は経営管理者的企業家と市場志向的企業家に対応すると思われる。TMMはその権限や視野の高さが一般的にはトップマネジメントに及ばないことからTMMは企業家的企業家よりも比較的、経営管理者的企業家として、あるいは特定技術に造詣の深いTMMは技術指向的企業家として、DCへ貢献する可能性がある。

(3) 戦略論からの貢献可能性

本節では、戦略論の観点から、TMMがDCへ貢献する可能性について考察する。戦略論は沼上（2009）に則り、戦略計画学派（Chandler,1977；Ansoff, 1965）、ポジショニング・ビュー（Positioning View, 以下PV）（Porter, 1980）をトップダウン志向の戦略論に、創発的学派（Mintzberg,1994；野中・竹内,1996）、リソース・ベースト・ビュー（Resource Based View, 以下RBV）（Barney,1991；Hamel and Prahalad,1994）をボトムアップ志向の戦略論に分類した²⁴⁾。また、ボトムアップを志向する戦略論として、Pinchot（1985）らによる企業内企業家等の研究を取り上げた。

① トップダウン志向の戦略論からの貢献可能性

生産、販売などの単一職能が、単一の事業所において、個人あるいは少数の所有者（出資者、大株主）である最高経営者によって運営されていた米国の伝統的企業の中から、原材料や中間財の調達、製造、販売など複数の職能を複数の地域や事業所で遂行する集権的職能別組織²⁵⁾を組織形態として有する近代企業が現れた。この近代企業においては管理者が雇用され、近代企業の特徴であるトップマネジメント、ミドルマネジメントおよびローママネジメントによる階層的な組織化がなされた²⁶⁾（Chandler,1977）。

近代企業の中から「トップマネジメントの日常的事業運営」などの組織の欠陥を克服するため、事業部制組織²⁷⁾を採用するものが現れた。デュポンの複数事業部制組織においては、最高経営責任者とトップマネジメントで構成される本社と、その監督下にミドルマネジメン

トが運営する事業部がおかれた²⁸⁾。本社では、最高経営責任者と経営委員会およびトップマネジメントが財務、その他の管理スタッフの補佐のもと、複数の職能制的事業部を監督し、各々の事業に共通する政策の実行を担った。事業部では、ミドルマネジメントが事業における各職能的活動をマネジメントした。複数事業部制組織において、最高経営責任者、トップマネジメントは日常的な活動から解放され企業全体の見地から資源配分を評価・計画・実行することに、ミドルマネジメントは生産と販売などの職能の管理や調整することに専念することが可能となった（Chandler,1977）。経営判断は戦略判断と実務判断に分類され、各々の目的は、戦略判断は既存経営資源の長期的配分の決定、将来の成長のための新たな経営資源の獲得であり、実務判断は割り当てられた既存経営資源の有効利用である（Chandler,1962）。

以上、Chandler（1962,1977）の概観から、DCでの分権化の重視やDCとOCの区分などは、Chandler（1962,1977）の事業部制組織の成立過程や経営判断の戦略判断と実務判断の分離などより影響を受けていることが分かる。

Ansoff（1965）は3種類の意思決定と4種類の意思決定のタイプについて論じた。

3種類の意思決定とは、戦略的意思決定、管理的意意思決定、業務的意思決定である。戦略的意思決定は、企業が従事する業種や製品ミックス、販売する市場の選択に関わる意思決定である。戦略的意思決定における戦略的という用語は外部環境への適応を含意している²⁹⁾。管理的意意思決定では、権限と職責、業務や情報の流れ、立地、流通について組織化する。また、原材料の開発、人材の訓練、資金や施設、設備の調達について取り扱う。業務的意思決定は、現在の収益性の最大化を目指し、マーケティング戦略や価格、生産における日程計画や在庫量、研究開発活動などの費用などを決定する。3種類の意思決定は相互依存であり、相互補助的である（Ansoff,1965）。

4種類の意思決定のタイプとは、戦略、方針、プログラム、業務手続きである。戦略とは、製品市場分野、成長ベクトル、競争上の利点、シナジーの4要素から構成され、事業活動の広範な概念、新たな機会探求のための指針であり、機会を選択し絞るうえでの意思決定ルールとなる。戦略の決定は部分的無知³⁰⁾の状況下で行われるため、代替案の列挙や整理・検討はできず経営者の判断が必要となる。方針とは、超過勤務補償方針など反復的な発生は事前に明白であるがその発生時期が特定できない状況下での反応の方向であり、条件付決定である。方針によって企業における活動の一貫性は維持され、経営者の労力は節減さが図られる。プログラムとは方針に付随する時間の経過とともになされる行動の連結、手続きであり、業務を調整し、業務に指針を与える。標準業務手続きは代替案の発生が確実にまた発生が反復的である状況における行動の連結・手続きである（Ansoff,1965）。

4つの意思決定のタイプは、無知である程度によって分類が可能であり、戦略は部分的無知、方針は不確実およびリスク³¹⁾、プログラムおよび標準業務手続きは確実、部分的リスクの状況下で行われる。4つの意思決定のタイプは、3つの意思決定のすべてにおいてが生じる。

また、あらゆる階層で実施される（Ansoff,1965）。

Ansoff（1965）を概観したが、4つの意思決定のタイプがDCとOCの区分に影響を与えるなど、Ansoff（1965）からDC論は影響を受けていることが分かる。

PVはSCP理論³²⁾を基盤とし、外部環境（業界構造）に競争優位の源泉を見い出す。Porter（1980）は外部環境（業界構造）を5つの競争要因から分析することを通じて、いかに有利なポジションを得ることができるかを重視した。また、業界への参入障壁や戦略グループ間における移動障壁を構築することで有利なポジションの維持を目指し、競争への対抗のために基本戦略（差別化、コストリーダーシップ、集中）を構築、実行する。「同じ業界や戦略グループにおける収益の企業間格差は企業の経営資源の相違によるものではないか」とのPVへの批判からRBVが登場する。

以上のトップダウン志向の戦略論では、トップマネジメントや戦略スタッフによる事前の戦略構想を重視（沼上,2009）している。戦略スタッフとしてTMMがDCに貢献する可能性がある。また、ミドルマネジメントがマーケティングを担当し製品戦略の策定・実行を行う状況はポジショニング・ビューに含まれており（沼上,2009）、このような状況下でかつ製品戦略の策定・実行において資源ベースの取得や統合にTMMが強く関与するような場合、TMMはDCに貢献する可能性がある。

② ボトムアップ志向の戦略論からの貢献可能性

1) 創発学派

Mintzberg（1994）は当初実現を目指した戦略を「意図した戦略」、実際に実行された戦略を「実現された戦略」と区分し、「意図した戦略」が「実現された戦略」として完璧に実行に至った場合は〈熟考型〉戦略、まったく実行できなかった場合は〈非実現型〉戦略、また当初実現を目指していなかった戦略が様々な活動を経ながらある一貫性やパターンを形成し実行に至った場合は〈創発型〉戦略とした。実現の完璧さを意図した戦略は合理的と想定されているが、現実に鑑みれば、非合理的な前提³³⁾に依拠しているため、非合理的である。

戦略の実現における問題の一つは戦略の作成と実行の分離にある。戦略の作成者と実行者の相互の関与や影響力の発揮が戦略成功の確率を高める。戦略は自然発生することがあり、この意味で、創発型戦略は形成（作成ではない）される（Mintzberg,1994）。

戦略が創発的に策定、実行される状況下においてDCの形成・発揮が求められる場合、TMMはDCに貢献している可能性が高い。

野中・竹内（1996）は、「トップマネジメントのビジョン、理想」と「第一線社員の現実」とのかけ橋としてミドルマネジメントを位置づけ、ミドルマネジメントが四つの知識変換モード³⁴⁾を通じてトップマネジメントと第一線社員を巻き込み知識を形成するミドル・アップダウン・マネジメントを論じた。ミドルマネジメントは、具体的なコンセプトや中範囲の理論の創出により、第一線社員によるトップマネジメントのビジョンや理想の理解・実行、ト

ップマネジメントの理想と現実のギャップの解消を実現する。

TMMがミドル・アップダウン・マネジメントの主役としてその役割を果たす場合、四つの知識変換モードによる知識創造を通じDCに貢献する可能性がある。

2) リソース・ベースト・ビュー

Penrose (1959) は、企業は経験の積み重ねによって技術や人材などの企業リソースを充実させ成長し、成長の過程で蓄積される余剰資源の有効活用のため多角化が行なわれると、企業リソースに企業成長の原動力、競争優位の源泉を求めた。

Wernerfelt (1984) は、企業が有するブランド、技術知識、熟練従業員、機械、効率的生産プロセス、資本などの有形・無形の資源が、それらを有しない企業の参入障壁として機能する状況を資源ポジション障壁に保護されているとし、超過利潤を高める要因の1つとして資源ポジション障壁を挙げた。

Barney (1991) は、Wernerfelt (1984) らのリソース・ベースト・ビューの知見の収斂し、競争優位を構築する資源の特徴として、Value：価値、Rare：稀少、Imperfectly imitable：模倣困難、Non-substitutability：代替不可能を挙げた。この資源（VRIN資源）の特徴は、Teece (2014) においてDCとOCを区分する基準の1つとして用いられている。

Hamel and Prahalad (1994) は、他社には提供が不可能な利益を顧客に提供できる企業内部に秘められた独自のスキルや技術の集合体をコア・コンピタンス（core competency）と定義し、その要件として、顧客価値、競合他社との違い、企業力の拡張を挙げた。

以上のリソース・ベースト・ビューでは、「どこに、どのような競争優位構築に有益な経営資源が存在しているのか」「経営資源がいかに蓄積・展開されるのか」についてトップマネジメントが事前に認識、計画することは難しい（沼上,2009）³⁵⁾ ため、TMMがDCに貢献する可能性がある。

3) 企業内企業家

Kanter (1983) は、1980年代における米国企業再生の中核的推進者として企業内企業家に着目し、その担い手としてミドルマネジメントの重要性を論じた。そして、経営環境変化を素早く察知し企業変革を中核的に推進する人々および組織をチェンジ・マスターと名付け、その企業変革の過程や重要な要件を明らかにした。チェンジ・マスターが改革を成功させる重要な要件の一つは、権限の付与などチェンジ・マスターへの経営者の支援である（Kanter,1983）。権限の付与などTMMへの経営者の支援がなされる状況下においてはTMMが企業内企業家としてDCに貢献する可能性がある。

Pinchot (1985) は、大企業において、企業を出て事業を興し新会社を設立する者を企業家（アントラプルヌール）、企業に留まって事業を興す者を企業内企業家（イントラプルナー）と呼んだ。企業内企業家は技術者とマーケティングの能力を統合する能力を有する、新たなアイデアや既存のプロトタイプを実際の利益として確保する方法を考え出す実行力のあ

るドリーマーである。企業内企業家は、事前リサーチ、アイデアの創出から業務パターンが概ね確立し反復されるようになる事業の急成長期かけて必要な人材である。

企業内企業家を活かすための経営者の役割は、「企業の展望の明確な説明」「企業内企業家の探索」「企業内企業家への責任の付与」「企業内企業家の期待に応えるキャリアパスの構築」「管理体制の改善」などである（Pinchot,1985）。これらの役割を経営者が果たす場合、企業内企業家としてTMMがDCへ貢献する可能性がある。

Burgelman and Sayles（1986）は、プロダクトチャンピョニング（製品擁護活動）と組織的チャンピョニング（組織的擁護活動）が社内ベンチャー成功する鍵と捉えた。プロダクトチャンピョニングとは、企業内企業家やミドルマネジメントが、技術に関する優れた思いつきや直感、情熱により、テクノロジープッシュとニーズプルを結合させたり、新製品やサービスの開発可能性を発見・主張、具体化したりすることである。組織チャンピョニングとは、企業の事業領域や戦略、トップマネジメントの関心などの理解の上で、ヒューマンスキルを駆使するなどして、社内ベンチャーをトップマネジメントへ売り込むなどプロダクトチャンピョニングの限界を補佐することである。

プロダクトチャンピョニング、組織チャンピョニングとしての役割をTMMが果たす場合、TMMはDCに貢献している可能性がある。

Block and Macmillan（1993）は、「準備」「新事業の選択」「新事業の計画策定・組織化・開始」「新事業の観察及び管理」「新事業の擁護」「経験からの学習」の6つの段階から新事業プロセスが成り、各々において経営上層部（全社マネジメント）と新事業経営陣（個別事業マネジメント）の2つの異なるリーダーシップや経営が有機的に関連することが必要であると論じた。

新事業プロセス（Block and Macmillan,1993）において経営上層部（トップマネジメント）と新事業経営陣（TMM）が異なるリーダーシップを有機的に関連して発揮する状況、あるいは新事業経営陣にTMMが含まれる場合、TMMはDCに貢献する可能性がある。

榊原・大滝・沼上（1989）は、社内ベンチャーにおいて「事業部長の裁量によってベンチャー・キャピタルが実質的にしばしば提供されている」「（事業部長らによって）技術に関する優位性などの情報が大学医学部から入手されている」「（事業部長らによって）海外業者と技術提携がなされている」ことなどを明らかにしている。

大企業の社内ベンチャー活動においてTMMはDCに貢献している可能性がある。

山田（2000）は、トップ主導型と専門部署主導型という2つのパターンを、新規事業成功プロジェクトの編成と管理において見出した。トップ主導型には、「事業アイデアの源泉はトップ」「トップによる事業リーダーの指名」「顕在化した需要に対応する製品の市場拡大が目的」「プロジェクト編成やマネジメントは特命型」などの特徴が挙げられる。専門部署主導型は、「専門部署によるリーダー・メンバーの指名」「専門部署による事業計画の立案と経

過観察、新事業の評価」などの特徴を有する。

専門部署主導型（山田,2000）により新規事業が構想・展開される場合、TMMはDCに貢献する可能性が高い。

6 仮説と今後の研究

本章では、本稿におけるこれまでの考察から、どのような業容、どのような組織特性であればTMMはDCへ貢献する可能性が高まるのか、またTMMがDCへ貢献する場合どのような役割を担う可能性が高い（ある）のかについて、仮説として提示する。そして今後の研究について述べる。

(1) 仮説

① トップ的ミドルマネジメントのDCへの貢献可能性と業容、組織特性

業容として、顧客や製品・サービスの特性が極めて複雑、例えば高カスタマイズを要する、非標準、（極）小ロット、専門品、ハイエンド製品・サービスなどの場合に、また拠点が広範な地域に点在する（分権化せざるえない）場合に、TMMがDCへ貢献できる可能性は高まる。反対に、単純な、例えば標準品、ローエンド製品・サービス、アッセンブリ製品の場合や拠点が集約された状況下では、TMMがDCへ貢献できる可能性は低下する（TMMがDCへ貢献する必要性は低下する）。

組織特性としては、大企業（戦略スタッフが存在、社内ベンチャーが活発）、分権的組織運営、ボトムアップ志向、TMMに支援的、企業の方向づけが明確、トップマネジメントとTMMとが異なるリーダーシップを有機的な関連を持って発揮することが可能などの状況下では、TMMがDCへ貢献できる可能性は高まる。逆に、零細・中小企業、集権的・独断的、トップダウン志向、不明確の組織の方向づけ、TMMに非支援的などの場合、貢献可能性は低くなる。

② トップ的ミドルマネジメントが担う役割

DCF感知において、顧客等との関係性を通じた秘匿性の高い競争優位に資する情報の入手と適切なフィルタリング、意味づけといった役割をTMMは担う可能性がある。

DCF捕捉では、トップマネジメントの意思決定バイアスの意識と回避への支援、トップマネジメントへの意見具申によるトップマネジメントの批判的評価の促進、商業化実現のための財務的能力を支える予算編成の技術の提供などの役割をTMMは担う可能性がある。

DCF統合・再編成においては、現代的なHRM（階層削減、意思決定権の分権化、業績連動型報酬など）の企画・構想、実行、M&Aなどプロジェクト的タスクにおける高レベルプロフェッショナルサービスの提供、知識の共有や結合・創造などの役割をTMMは担う可能性がある。

その他、経営管理者的企業家あるいは技術指向的企業家として、あるいは戦略スタッフとしての価値提供の役割をTMMが担う可能性がある。

(2) 今後の研究

今後の研究においては、TMMのDCへの貢献実態の解明に接近すべく、木下（2017）に引き続き、M&Aを対象とする事例研究に取り組み、実際的な提案を行う。事例研究においては、DCとOCを区分する基準とTMMがDCに貢献している状況の評価方法の2点の有効性、現実的な実効性が重要である。木下（2017）では、前者に関しては能力フレームワークの要素（Teece,2014）、後者については意思決定における部下の関与レベル（Vroom and Jago,1987）³⁶⁾、上方向の影響力（Kipnis et al.,1980）³⁷⁾に依拠したが、今後の事例研究でもこれらは活用する。

DC論を支える企業行動理論、取引費用経済学、企業進化理論等に関するレビューを進め、本稿における企業家論、戦略論のレビューを通じて行ったことと同様に、TMMのDCへの貢献可能性、事例研究において設定する仮説、TMMがDCへ貢献する理論的根拠を考察し、明らかにする。

木下（2017）でのDCの定義には取り込まれていないDCが有するダイナミックな概念をDCの定義に取り入れる。

〈注〉

- 1) 感知、捕捉、統合・再編成の3つのプロセスおよびそれらを支えるミクロ的基礎（経営的なプロセス、手法、システム）から成るDCの一般的な枠組。
- 2) 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。
- 3) 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DCモデル。
- 4) 個別具体的テーマの研究としてはインセンティブ設計（蜂巢，2014）、企業家の知識の成長（石川，2016）などが挙げられる。
- 5) ニッチ分野における世界で高いシェアを有する、優れた経営を実践している企業が「GNT企業100選」として、2013年に経済産業省より顕彰された。
- 6) 無形資産などあらゆる製品・サービスがあらゆるところから入手可能である。
- 7) 企業家的とはSchumpeter（1934）およびKirzner（1973）の見地に拠る（Teece,2009）。
- 8) 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（Nelson and Winter,1982）。
- 9) ケイパビリティそのものの有効性に関する基準（収益獲得への貢献は関係ない）（Teece,2007）。

- 10) 収益獲得に関するケイパビリティの有効性に関する基準 (Teece,2007)。
- 11) Cレベルエグゼクティブは学術用語とは言い難いが, Lee and Teece (2013) において使用されている用語であることから本稿においては使用している。
- 12) 利用・参加者数の増加に伴い1利用・参加者の便益が増加する現象。利用・参加者数が閾値を超えると普及が一気に加速する。
- 13) 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)。
- 14) 業界での支配的な標準化されたデザイン。
- 15) 複雑なシステムの分析枠組みに関する「相互関係にある諸要素から構成される全体システムを、複数のサブシステムへと近似的に分解しうる性質。
- 16) 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)。
- 17) 菊澤 (2015b) は, トップマネジメントの最大の仕事は組織としての個の確立 (Drucker, 2002) との考えに依拠し, 集権制と分権制の併存が経営者の手腕であると論じている。
- 18) ミドルマネジメントの貢献を示す先行研究が存在する一方で, トップマネジメントの戦略的意思決定能力の低下によってミドルマネジメントの創発活動における組織内相互作用で大きな負担が発生している (延岡,2002), 組織の重さ (沼上,2014), プレーヤーからマネジャーに不意になる (中原,2014) など, ミドルマネジメントの貢献への期待は困難であることを示唆する研究も存在する。
- 19) 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しDCとOCとを区分することは困難 (Helfat and Winter,2011)。
- 20) ①新製品あるいは新品質製品の生産, ②新生産方法の導入, ③新市場の開拓, ④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得, ⑤新しい組織の実現。
- 21) 宮本 (2004) によると, Kirzner (1973) において不均衡は売り手と買い手の不整合, 未認知の利潤機会である。
- 22) 批判的評価 (誤りの排除) について石川 (2016) は換言して「批判的構想力」と呼んでいる。
- 23) 企業家的企業家は新たな技術を通じて新たなマーケットを創造する。技術志向的企業家は新たなイノベーションを既存マーケットに取り入れる。市場志向的企業家は既存技術により新しいマーケットを作り上げる。経営管理者的企業家はプロセス・イノベーションにより既存マーケットを深耕する。
- 24) 沼上 (2009) はMintzberg et.al (1998) が経営戦略論を10学派に分類したようにさらに細かく分類することも可能であったが, 議論の混乱を避けるため避けたという。
- 25) 経済学者からはUフォームと名付けられた。
- 26) 近代企業の特質として「管理者の階層的な組織化」の他に, 「組織が多数の異なる事業から構

成」をChandler（1977）は挙げている。

- 27) 経済学者からはMフォームと名付けられた。
- 28) ミドルマネジメントを日本では部課長と認識する人が多いが、米国で成立している複数事業部制組織においては、ミドルマネジメントは副社長・執行役員クラスの事業部長を指す（米倉,2004）。
- 29) Ansoff（1965）は、戦略的意思決定における戦略的という言葉について、「企業家的という言葉の方が望ましかったのかもしれない」としている。
- 30) 意思決定や問題解決を完全に情報を得て行うことは不可能、非効率であり、不完全情報の下で行わざるを得ない状況。
- 31) 不確実とは発生確率を見通することが難しい状況。リスクとは発生確率は明確であるが特定時点において発生の有無が明らかにできない状況。
- 32) Structure-Conduct-Performance：構造-行動-業績。SCP理論の骨子は「自社の競争環境を完全競争から離していかにより収益性を高めるか」である（入山,2014）
- 33) 「公式化の前提：戦略策定プロセスはシステムの活用によりプログラム化が可能。システムは信頼でき、一貫性を有する。分析は統合をもたらす」「分離の前提：マネジャーはリモートコントロールすべき」など。
- 34) 「共同化：個人の暗黙知からグループの暗黙知を創る」「表出化：暗黙知から形式知を創る」「連結化：個別の形式知から体系的な形式知を創る」「内面化：形式知から暗黙知を創る」。
- 35) 沼上（2009）は、DC論（Teece et.al,1997）をリソース・ベースト・ビュー（ボトムアップ志向の戦略論）の範疇に置きつつ、例外的にトップダウンを志向する戦略論と認識している。
- 36) 「トップマネジメントによる単独的な意思決定」「部下の助言によるトップマネジメントの意思決定」「集団的な意思決定」に大別される。
- 37) 組織内で自分より上位の者に対する意図的な影響力。具体的な手段として、合理性、迎合性、主張性、交換性、結託性が挙げられる。

〈参考文献〉

①洋書・翻訳本

- Abernathy,W.J.,Clark,K.B. and Kantrow,A.M.（1983）*INDUSTRIAL RENAISSANCE：Producing a Competitive Future for America*. Basic Books.（望月嘉幸監訳『インダストリアルルネサンス－脱成熟化時代へ』TBSブリタニカ，1984）.
- Ansoff, H.I.（1965）*Corporate Strategy*. McGraw-Hill,Inc.（広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部，1969）.
- Barney, J.B.（1991）“Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.

- Block, Z. and Macmillan, I.C. (1993) *CORPORATE VENTURING : Creating New Business Within The Firm*. Harvard Business School Press. (社内起業研究会・松田修一監訳『コーポレート・ベンチャリング 実証研究・成長し続ける企業の条件』ダイヤモンド社, 1994).
- Burgelman, R.A. and Sayles, L. R. (1986) *INSIDE CORPORATE INNOVATION : Strategy, Structure and Managerial Skills*. The Free Press. (海老沢栄一・小山和伸・小林肇監訳『企業内イノベーション社内ベンチャー成功への戦略組織化と管理技法』ソーテック社, 1987).
- Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure*. MIT Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004).
- Chandler, A. (1977) *THE VISIBLE HAND : The Managerial Revolution in American Business*. The Belknap Press of Harvard University Press. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代(上・下)』東洋経済新報社, 1979).
- Cole, A. H. (1959) *BUSINESS ENTERPRISE IN ITS SOCIAL SETTING*. Harvard University Press. (中川敬一郎訳『経営と社会—企業者史—』ダイヤモンド社, 1965).
- Drucker, P.F. (2002) *MANAGING IN THE NEXT SOCIETY*. Tuttle-Mori Agency, Inc. (上田惇生訳『ネクスト・ソサエティー歴史が見たことのない未来がはじまる—』ダイヤモンド社, 2002).
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994) *COMPETING FOR THE FUTURE*. Harvard Business School Press. (一条和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995).
- Harper, D.A. (1996) *Entrepreneurship and the Market Process: an Enquiry into the Growth of Knowledge*. Rutledge.
- Hébert, R.F. and Link, A. N. (1982) *The Entrepreneur : Main Stream Views and Radical Critique*. CBS Educational and Professional Publishing. (池本正純・宮本光晴訳『企業者論の系譜 一八世紀から現代まで』ホルト・サウンダーズ・ジャパン, 1984).
- 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 Winter, S. G. (2011) "Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n) everchanging world," *Strategic Management Journal* 32 (11), pp.1243-1250.
- Kanter, R.M. (1983) *THE CHANGE MASTERS*. Simon & Schuster. (長谷川慶太郎監訳『ザチェンジ マスターズ 21世紀の企業変革者たち』二見書房, 1984).
- Kipnis, D., Schmidt, S.M. and Wilkinson, I. (1980) "Intraorganizational influence tactics : Explorations in getting one 's way," *Journal of applied Psychology* 65, pp.440-452.
- Kirzner, I. (1973) *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press. (江田三喜

- 男・小林逸太・佐々木寛雄・野口智雄共訳・田島義博監訳『競争と起業家精神—ベンチャーの経済理論—』千倉書房、1985).
- Knight, F.H. (1921) *Risk, Uncertainty, and Profit*. Houghton Mifflin. (奥隅栄喜訳『危険・不確実性および利潤』文雅堂、1959).
- Lee, S. and Teece, D. J. (2013) “The Function of Middle and Top Management in the Dynamic Capabilities Framework,” *kindai Management Review*1, pp.28-40.
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise And Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall International Ltd. (黒田哲彦・崔大龍・小高照男訳・中村元一監訳『「戦略計画」創造的破壊の時代』産能大学出版社、1997).
- 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).
- Penrose, E. (1959) *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).
- Pinchot, G. (1985) *INTRAPRENEURING*. Harper & Row, Publishers, Inc. (清水清彦訳『社内企業家』講談社、1995年).
- Popper, K. R. (1972) *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*. Oxford. (森博訳『客観的知識：進化論的アプローチ』木鐸社、1974).
- 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).
- Schumpeter, J. (1934) *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店、1977).
- Simon, H. A. (1996) *The Sciences of the Artificial (3rd ed)*. Massachusetts Institute of Technology. (稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学 第3版』パーソナルメディア株式会社、1999).
- 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, pp.1319-1350. (渡部直樹訳「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」渡邊直樹, Teece, D. J., 木原仁, 糟谷

- 崇, 西谷勢至子, 永野寛子, 赤尾充哉, 高橋大樹, 大芝周子『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*. 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－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.
- Vroom, V. H., and Jago, A.G. (1987) *The New Leadership : Managing Participation in Organizations*, Prentice-Hall.
- Wernerfelt, B. (1984) “A Resource-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal* 5 ,pp.171-180.
- ②和書・和雑誌
- 石川伊吹 (2016) 「深化するダイナミック・ケイパビリティ論研究のミクロ的展開－知識の成長としてのDC－」『経営哲学』13 (1).
- 入山章栄 (2014) 「世界標準の経営理論 (第2回) SCP (1) 理論「ポーターの戦略」の根底にあるものは何か」『Harvard business review』39 (10).
- 菊澤研宗 (2015b) 『ビジネススクールでは教えてくれないドラッカー』祥伝社.
- 木下耕二 (2016) 「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」『東洋大大学院紀要』53.
- 木下耕二 (2017) 「ダイナミック・ケイパビリティ構築におけるミドルマネジメントの貢献－「能力フレームワークの要素」を活用したGNT企業M&Aの分析より－」『経営行動研究年報』26.
- 榊原清則・大滝精一・沼上幹 (1989) 『事業創造のダイナミクス』白桃書房.
- 十川廣國 (2002) 『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂.
- 中原淳 (2014) 『駆け出しマネジャーの成長論－7つの挑戦課題を「科学」する』中央公論新社.
- 沼上幹 (2009) 『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社.
- 沼上幹 (2014) 「有機的組織の幻想」『一橋ビジネスレビュー』2014SUM.
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社.
- 延岡健太郎 (2002) 「日本企業の戦略的意思決定能力と競争力－トップマネジメント改革の陥穽 (特集 組織マネジメントの理論)」『一橋ビジネスレビュー』50 (1).
- 蜂巢旭 (2014) 「2つの組織学習とインセンティブ設計：発掘と探査のマルチタスク・モデル」『経営論集』(84).
- 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.

福原康司 (2013) 「企業家精神の社会的構築過程に関する探索的研究:マスメディアと社内ベンチャーを取り巻く用語法を中心として」『専修マネジメント・ジャーナル』3 (2).

宮本又郎 (2004) 「基調講演 企業家学の意義 (〔企業家研究フォーラム〕 設立総会)」『企業家研究』(1).

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.

米倉誠一郎 (1986) 「第4章 II 企業者精神の発展過程」小林則威, 土屋守章, 宮川公男『現代経営事典』日本経営新聞社.

米倉誠一郎 (1998) 「企業家および企業家能力:研究動向と今後の指針 (〈特集〉現代経済と企業システム I.理論的考察)」『社会科学研究』50 (1).

米倉誠一郎 (2004) 「解説—二〇世紀経営史の金字塔」『Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure*. MIT Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社,2004)』.

③ウェブサイト

菊澤研宗 (2015a) 「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 studies of principal of Dynamic Capabilities and role of middle management

KINOSHITA, Koji

ABSTRACT

Dynamic Capabilities theory is being completed by many supporters. The author has been studying the problem and limit of the DC preceding studies "Middle management is not expected to contribute to DC", and is advancing study. In this paper, part of middle management which may contribute to DC is called top middle management and clarify the reasons for high evaluating top middle management. The possibility of contribution to DC of the top middle management is considered through the preceding studies review of DC theory, entrepreneur theory and strategy theory. This paper shows the contribution of the top middle management to DC and the business, organization characteristics and role of the top middle management.

Keyword

Dynamic Capabilities, Manager, Entrepreneur, Top Management, Middle Management

