

学位請求論文要旨

題目：ダイナミック・ケイパビリティのフレームワークとミドルマネジメント貢献に関する研究 - M&A プロセスを対象に -

所属：東洋大学大学院 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

学籍番号・氏名：4320160001 木下 耕二

本論文は、環境変化への動的対応の点から期待が寄せられているダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capability, 以下, DC) について、組織能力として具体化する枠組みを探り、具体的に提示し、DC 発揮においてミドルマネジメントが貢献している実態を示すものである。DC は「持続的な外部適応のため、組織が資源ベースを意図的に創造、拡大、修正する模倣困難な企業家能力を基盤とする組織能力」である。DC は多国籍企業などの競争優位持続のうえで有効とされる。

しかし、DC に係る先行研究には課題が山積している。今後 DC 論が発展し理論に至るには、また実務における応用展開を可能とするには、より一層の実証的研究が求められている。そこで本論文では、DC 先行研究に山積する問題点について理論的に考察したうえで、連鎖的な克服を図るために、DC を組織能力として具体化する枠組みを構築、詳細な事例研究での発見事実、考察から DC を具体的に提示し、DC 発揮におけるミドルマネジメントの貢献実態を明らかにする。本論文は以下の 8 章から構成される。

序章 問題意識と研究概要

序章では、研究背景及び問題意識を述べたうえで、研究の目的及び結論、研究の方法、論文の構成を示す。研究背景として、社会的背景では、激しい環境変化へ迅速に対応できず日本企業の競争優位及び競争力が低下している現状について述べる。学術的背景では、日本企業の競争優位及び競争力の低下メカニズムに関する調査・分析が、学術界において研究開発、戦略、投資、コーポレートガバナンス等の観点から行われ、課題や方策の提唱がなされてきたものの、

日本企業の競争優位及び競争力はいまだ回復するに至っていない現状について述べる。そして、環境変化に企業が動的に対応するうえで DC に期待が寄せられていることを述べる。

以上の研究背景を踏まえ、戦略論のみならず企業の行動理論、取引費用経済学、企業の進化論などの関係諸理論を包括し発展してきた DC 論は、その広範な学術的知見により、多国籍企業、大企業はもとより、世界的な激しい環境変化を受けることが常態化している日本国内の中小製造業やサービス業にとっても、競争優位持続、競争力強化のうえで有益であること、しかしながら DC に係る先行研究には課題が山積しており DC 論が発展し理論に至るためには、企業活動の現実、現場を対象とする分析や考察に基づく実証的な研究が求められているのではないかとの問題意識を示す。

本研究の目的は、DC 先行研究に山積する問題点の中から「①DC はどのような組織能力であるのか具体的な提示が不十分」「②DC 発揮におけるミドルマネジメントの貢献実体に関する実証的な検証が不十分」に着眼し連鎖的に克服を図るために、DC を組織能力として具体化する枠組みを提示し、DC 発揮におけるミドルマネジメントの貢献実態を明らかにすることである。また、実務における DC の応用展開を進めることである。

結論として、有効なプロセス、基盤となる経営資源、プロセスの抽出等からなる DC を組織能力として具体化する枠組みを提示し、この枠組みに基づき調査・分析対象企業の M&A に係る DC を具体的に提示する。またミドルマネジメントが DC 発揮において大きな貢献を果たしていることを明らかにする。

研究の方法として、「企業の経営プロセスに係る DC とは具体的にどのような組織能力か」「DC 発揮におけるミドルマネジメントの貢献実態はいかなるものか」とのリサーチ・クエスチョンを示し、DC の一時的な定義付けを行ったうえで、本研究が仮説・理論構築（探索）型であり実際の経営の場に踏み込みプロセスを丁寧に調査・分析する必要があることから、単一事例研究を研究方法として選択したことを述べる。

調査・分析対象の経営プロセスとして M&A を選択した理由、また M&A のプロセスに基づく調査・分析のフレームワーク、調査・分析の対象組織の選定基準及び選定した組織について明らかにする。そして、ダイナミック・ケイパ

ビリティの提示に関する枠組み及びミドルマネジメントの貢献に係る分析視座を明らかにする。

第 1 章 ダイナミック・ケイパビリティに係る先行研究の理論的考察

第 1 章では、Teece et al. (1997)、Helfat et al. (2007) らの DC の先行研究をレビュー、理論的考察を行い、DC 先行研究に問題点が山積するに至った背景・要因を述べ、問題点を整理し、DC 論ははまだ理論に至っていないことを指摘する。そして本論文で着眼し研究に取り組む DC 先行研究の問題点の中から「①DC はどのような組織能力であるのか具体的な提示が不十分」「②DC へのミドルマネジメントの貢献実体に関する実証的な検証が不十分」に着眼することを、着眼の理由も併せ、示す。そして前述した本論文の目的を明らかにする。

第 2 章 組織能力に係る先行研究の理論的考察

第 2 章では、組織能力および組織能力に関連する経営資源、ケイパビリティ、コア・コンピタンス、ルーティン、M&A などについて、Wernerfelt (1984)、Hamel and Prahalad (1994)、Christensen (1997)、藤本 (2003) らの先行研究をレビューし理論的考察を行い、各種概念の定義や特徴などを明らかにする。

組織能力の構成要素をプロセス、経営資源、戦略とし、プロセスは「インプットされた資源を高付加価値化するための相互作用、協調、コミュニケーション、意思決定のパターンであり、業務遂行の方法、一連の活動、慣習、ルーティン、パターン」と定義する。プロセスを構成するルーティンについては「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）、フォーマルな規則や手続き、風習、慣習」と定義する。

経営資源は「財務的資源、物的資源、人的資源、組織資源、情動的資源から成る。各々の経営資源は区分されているわけではなく重複している」とする。戦略は Rumelt (2011) の戦略概念を援用し、「重大な課題に取り組むための分析や構想や行動指針の集合体であり、診断、基本方針、行動の 3 要素から構成されるゆるぎない基本構造」と定義する。最後に、組織能力を「競争力・生存能力の強化を目的とする、経路依存性を有する、戦略に方向付けられた組織の

階層的、連鎖的なプロセス、経営資源の体系」と定義する。

第 3 章 ミドルマネジメントに係る先行研究の理論的考察

第 3 章では、DC、企業家、戦略、ミドルマネジメントに係る先行研究のレビュー、理論的考察を行い、またミドルマネジメントの現状について懐疑的に評価している先行研究についてレビューし、DC へミドルマネジメントが貢献している可能性を明らかにする。

そして、本論文では、マネジャーを「組織への貢献の責任を有する者」と定義し、マネジャーを職制、組織階層に着眼する「他の人々を通じて企業目標を達成する者」と「単独に専門職として貢献する者」とに区分する。「他の人々を通じて企業目標を達成する者」については「他の人々は上司、他部門の長、経営者などを含む」とし部下に限定せず、トップマネジメントは「組織内の全員が自分の部下であり、すべての組織内活動の正式な権限を保有する者」、ミドルマネジメントは「自身の上下にマネジャーがいる者：他のマネジャーの部下であり、上司でもある」、ローアマネジメントは「部下はすべてマネジャーの肩書を有しない現場スタッフ」とに区分する。「単独に専門職として貢献する人」は「自身の上にマネジャーがいる者：他のマネジャーの部下である」とする。

また本論文においては、DC へ貢献が想定されるミドルマネジメントの一部をアップアマネジメントと称し一般のミドルマネジメントの上位に位置付けその要件として、「トップマネジメントの 3 下以内の階層に位置」し、トップマネジメントとの直接コミュニケーション、トップマネジメントへ直接影響力を行使することが可能であり、「ラストボイス—最後に決める人—ではない」を挙げる。

第 4 章 調査・分析の枠組み

第 4 章では、第 1 章の DC 先行研究の問題点、第 2 章の組織能力に係る各種概念や用語の定義、第 3 章の DC へのミドルマネジメントの貢献の可能性、ミドルマネジメントの定義を踏まえ、研究の目的、リサーチ・クエスチョンを示し、DC の一時的な定義付けを行い、調査・分析の対象とする経営プロセスおよび組織、DC の提示に関する枠組み、DC へのミドルマネジメントの貢献に係る

分析視座、研究方法について明らかにする。

前述の本研究の目的のため、「企業の経営プロセスに係る DC とは具体的にどのような組織能力か」「DC へのミドルマネジメントの貢献実態はいかなるものか」とのリサーチ・クエスチョンを設定する。そして DC の概念を明らかにし研究における DC の操作性を高めるため、DC を一時的に、「組織が資源ベースを意図的に創造、拡大、修正する模倣困難な組織能力」と定義する。

研究方法として、単一事例研究を選択した理由、調査・分析における留意事項を明らかにする。調査・分析対象の候補となる経営プロセスとして M&A を選択し、M&A を選択した理由、M&A のプロセス、M&A 調査・分析のフレームワーク、調査・分析の対象組織、DC 提示に関する枠組み、DC へのミドルマネジメントの貢献に係る分析視座を示す。

第 5 章 調査・分析

第 5 章では、有価証券報告書、経営計画書、業界誌、インタビューなどから得た情報に基づき、調査・分析の経緯、対象企業および対象 M&A の概要を明らかにする。そして、プロセスの独自性、ミドルマネジメントの貢献などに着眼した調査・分析の内容、ビジネスモデル進展および企業家の意図、主要業績指標の状況を示す。

第 6 章 発見事実と考察

第 6 章では、第 5 章での調査・分析に基づき、DC 提示及びミドルマネジメント貢献の観点から発見した事実、考察した内容を明らかにする。そして DC を再定義する。DC 提示の観点からは、調査・分析対象企業の M&A に係る組織能力は、独自性の高いプロセス、VRIN 性の高い経営資源が複雑に階層化、連鎖し、統合的に発揮、形成されており他社が模倣することは極めて難しく、資源ベースを創造、拡大、修正することを可能とする競争優位の源泉になり得る組織能力、すなわち DC であったことを示す。

また企業家であるトップマネジメント、ミドルマネジメントを取得・育成する組織能力が DC となり得る可能性、OC が DC の構成要素として重要な役割を担っている可能性を指摘し、さらに DC と OC の区分は実務の実際において

は困難であり、組織能力強化の方向性の検討などにおける概念上のフレームワークとして活用する程度にとどめ、DC と OC の区分への拘泥はさけることが肝要であると述べる。

ミドルマネジメント貢献の観点からは、ミドルマネジメントは企業家として M&A に取り組み、DC 発揮において必要不可欠な存在であったことを示す。そしてアッパーミドルマネジメントの要件として「イノベーション初期の成功を商業的な成功へと導く経営者(狭)、次いで右脳的能力の高い特に感知に秀でイノベーション初期を成功裏に導く企業家」を追加する。

DC の再定義では、第 4 章にて行った DC の一時的定義に、「持続的な外部適応のため」「企業家能力を基盤とする」という文言を追記し、DC を「持続的な外部適応のため、組織が資源ベースを意図的に創造、拡大、修正する模倣困難な企業家能力を基盤とする組織能力」と再定義する。

終章 本論文の成果と残された研究課題

終章では、本論文の要約、学術的貢献および実務的貢献、残された研究課題について示す。本論文の学術的貢献は、「DC を組織能力として具体的に提示するための調査・分析の枠組みの提示」、「DC の具体的提示」「DC 発揮に貢献するミドルマネジメントの存在の実証及びその要件の提示」の 3 つである。実務的貢献は、学術的貢献に基づく「実務家による組織能力の理解の促進」「実際の経営における実務家による DC の活用」「DC 発揮に貢献するミドルマネジメントの確保や育成」の 3 つである。

残された研究課題は「調査・分析の枠組み」に関する「DC と OC の区分判定に係る恣意性の低減」「DC と OC の区分判定に係る尺度の追加」、「研究方法」に関する「事例研究による調査・分析の継続を通じた外的妥当性確保」、「研究テーマ」に関する「ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークの理論的考察及び実証的な検証」「DC 発揮におけるミドルマネジメントの貢献要因の解明」等である。

以上