

Title	ダイナミック・ケイパビリティによる資産の再構築原理： オーケストレーションをめぐるゲシュタルト心理学的解釈
Sub Title	Reconstruction principle of the assets based on dynamic capabilities : Gestalt psychological interpretation of orchestration
Author	菊澤, 研宗(Kikuzawa, Kenshū)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2021
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.64, No.2 (2021. 6) ,p.43- 55
JaLC DOI	
Abstract	今日のような不確実で不安定な時代には、絶えざる変化や変革が企業に求められている。こうした状況で注目されているのは、企業のダイナミック・ケイパビリティである。それは、環境の変化に対応して自己変革する企業の能力のことである。しかし、このダイナミック・ケイパビリティをめぐる研究は決して完成されたものではなく、いまだ多くの不明確な点を内在している。その1つが、環境の変化に対応して、既存の資産を再構築・再配置・再利用する原理、つまりオーケストレーションによる共特化と呼ばれている原理である。その意味は、いまだ不明確なのである。この論文では、ゲシュタルト心理学やそれに影響を受けたドラッカーの議論を通して、その再構築原理の意味を明らかにする。
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20210600-0043">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20210600-0043</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# ダイナミック・ケイパビリティによる 資産の再構築原理

—— オーケストレーションをめぐるゲシュタルト心理学的解釈 ——

菊 澤 研 宗

## <要 約>

今日のような不確実で不安定な時代には、絶えざる変化や変革が企業に求められている。こうした状況で注目されているのは、企業のダイナミック・ケイパビリティである。それは、環境の変化に対応して自己変革する企業の能力のことである。しかし、このダイナミック・ケイパビリティをめぐる研究は決して完成されたものではなく、いまだ多くの不明確な点を内在している。その1つが、環境の変化に対応して、既存の資産を再構築・再配置・再利用する原理、つまりオーケストレーションによる共特化と呼ばれている原理である。その意味は、いまだ不明確なのである。この論文では、ゲシュタルト心理学やそれに影響を受けたドラッカーの議論を通して、その再構築原理の意味を明らかにする。

## <キーワード>

ダイナミック・ケイパビリティ、オーケストレーション、共特化、ゲシュタルト心理学、暗黙知

## 1. はじめに

これまで、ヒト、モノ、カネ、情報が国境を越えて動き出すグローバル化が世界的な潮流であった。ところが、突然、世界は一変した。コロナウイルス問題である。感染の拡大を阻止するために、各国は国境を閉鎖し、今日、企業活動は大きく制約されている。

しかし、こうした事態は決して異例なことではない。近年、日本では毎年のように、予期しない大雨、洪水、大雪、そして地震等が発生し、そのために主要な工場が、突然、操業停止に追い込まれ、多くの企業がその対応に追われてきた。これらのことを考慮すると、コロナ後のニューノーマルとは確実性や安定性ではなく、不確実性や不安定性が常態化すること、それゆえ企業は常に変化が求められることになるということである。

このような不確実で不安定な時代に、変化に対応して既存の資源を再構築して自己変容していく能力のことを、ダイナミック・ケイパビリティ（変化対応的な自己変革力）と呼び、このような能力が企業に求められていると主張したのは、カリフォルニア大学バークレー校教授デイヴィッド・J・ティース（Teece, 2007, 2009, 2012, 2014a, 2014b）である。

このダイナミック・ケイパビリティ論は、今日、多くの注目を浴びているが、未だ完成された理論ではなく（Teece, 2009, 2012a, 2012b; Teece and Pisano, 1994a, 1994b; Teece, Pisano and Shuen, 1990, 1997; 菊澤, 2014, 2015, 2020）、それゆえこの理論にはいくつかの謎がある。その1つが、ダイナミック・ケイパビリティによる既存資産の再構築・再配置・再利用の原理、つまりオーケストレーションによる共特化（co-specialization）と呼ばれる原理（Teece, 2007, 2009）の意味である。

ティース（Teece, 2007, 2009, 2010）によると、今日、規模の経済性も範囲の経済性も以前よりは重要ではなく、いまやオーケストレーションによる共特化の経済性が重要なのだという。今日、多くの研究者はこの原理の意味を印象論的あるいは直観的に把握し、理解したつもりでいるように思える。しかし、ティース自身、この原理に関して明確な説明を与えていないのである。それは、範囲の経済の特殊なケースだとか、補完性の原理だとか述べているが（Teece, 2007, 2012）、その意味はまったく不明である。おそらく、本人にも十分クリアになっていないように思える。

この謎の原理の意味を解明することが、本論文の目的である。そのために、以下、まずダイナミック・ケイパビリティ論におけるこの原理の位置について説明する。次に、この原理がゲシュタルト心理学に影響されて展開されたドラッカーの議論を理解することで、ある程度、理解できることを説明する。最後に、この原理が生み出す革新がゲシュタルト・トランスフォーメーションあるいはゲシュタルト・イノベーションと呼びうるものであり、そのいくつかの事例を示したい。

## 2. オーケストレーションによる共特化の経済性とは

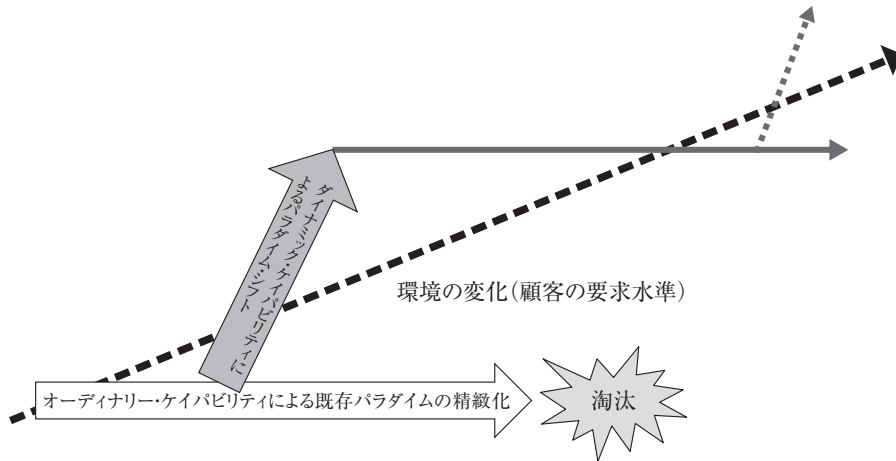
### 2.1 企業をめぐる2つのケイパビリティ

ティース（Teece, 2014b; ティース, 2019）によると、企業が保有するケイパビリティ（能力）には、オーディナリー・ケイパビリティ（オペレーション、管理、ガバナンスなどの通常能力）とダイナミック・ケイパビリティ（感知、捕捉、変容する変革能力）の2種類があるという。

オーディナリー・ケイパビリティ（通常能力）とは、環境の変化とは無関係に、既存のビジネスモデルのもとにコストを削減して効率性を高める内向きの能力であり、「技能適合力」と呼ばれる（Teece, 2014b）。一方、その通常能力が生み出す定常状態と環境とが乖離していないかどうかを常に批判的に考察し、環境と現状とを適合させる外向きの能力がダイナミック・ケイパビリティであり、「進化適合力」とも呼ばれる（Teece, 2014b; ティース, 2019）。

これら2つの能力の間には階層関係があり、より低次の能力がオーディナリー・ケイパビリティであり、環境の変化に対応してこのオーディナリー・ケイパビリティをも変革させる能力がより高次のダイナミック・ケイパビリティとなる。

図1 オーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの相互作用



筆者作成

さらに、これら2つの能力は「利益」と「付加価値」の違いにも対応する(菊澤, 2018b, 2019)。オーディナリー・ケイパビリティは、利益(=売上-費用)を最大化する能力であり、とくにコストを削減して利益を高める効率性を追求する能力である。これに対して、ダイナミック・ケイパビリティは、付加価値を向上させるために売上を伸ばそうとする能力である。付加価値を高め、売上を伸ばすには、コストをかけてより優れた人材を雇い、より良い機械設備を購入してイノベーションを起こす必要がある。

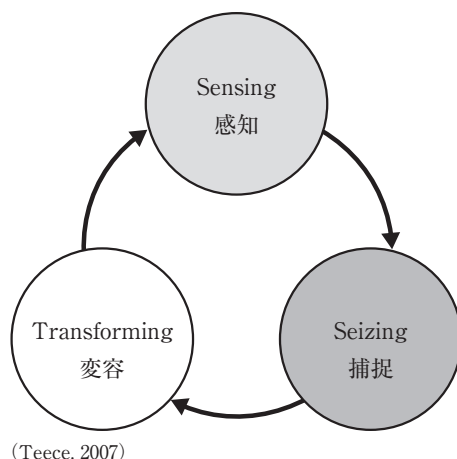
## 2.2 ダイナミック・ケイパビリティ・ベースの企業成長論

では、これらオーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティという2つの能力を通して、変化する環境の中で企業はどのようにして持続的に競争優位を得ることができるのか。

図1において、右上がりの濃い点線は時間とともに変化する顧客の要求水準つまり変化する環境を意味するものとしよう。図1のように、環境は常に変化しているので、既存の事業パラダイムのもとに企業が外部環境の変化を無視してオーディナリー・ケイパビリティによって企業内部の業務だけを効率化すれば、時間とともに環境との間にズレが生じることになる。それゆえ、企業は徐々に環境との乖離が大きくなり、最終的に企業は淘汰されることになるだろう(菊澤, 2019)。

ここで、企業はより高次の能力であるダイナミック・ケイパビリティのもとに、図1のように、既存の事業パラダイムと環境とのズレを感知し(センシング)、そこに新しい機会を捕捉し(シージング)、そして既存の資産や技術を再構築・再配置して環境とのズレをなくすように変革し変容する(トランスフォーミング)必要がある(図2)。つまり、図1のように、パラダイム・シフトを行う必要がある。こうして、新しい事業パラダイムのもとに再び企業はオーディナリー・ケイパビリティによって業務の効率化を進め、発展していくことになるのである。

図2 ダイナミック・ケイパビリティのサイクル



### 2.3 オーケストレーションによる共特化の経済性とは何か

しかし、新しい機会を見出し、変化する環境と既存の事業パラダイムとの乖離を埋めるように、既存の資源を再構築・再配置してパラダイム変革することは容易ではない。というのも、そのような変革に対して既得権益者による抵抗が起こるので、その説得には多大な交渉・取引コストが発生するからである (Williamson, 1975, 1981, 1985; 菊澤, 2016, 2017, 2018a)。したがって、パラダイム変革 (Kuhn, 1970) には、その取引コスト以上のベネフィットを生み出すような資産の再構築・再配置・再利用が求められることになる。

ここで、ティースは、ダイナミック・ケイパビリティにもとづく既存の資源の再構築・再配置・再利用によって、「共特化の経済性」と呼びうるメリットが得られるという。それは、企業内外に存在する多くの資産はそれぞれ特殊なので、それ自体では十分なメリットは生み出さないが、それらを再構築・再配置・再利用することによって、より大きなメリットが生まれるという原理である (Teece, 2007, 2009)。

このような共特化の経済性は、いたずらに企業内外の特殊な資産・技術を再構築・再配置・再利用して得られるものではない。また、経験主義的な方法で場当たりに資産の再構築・再配置・再利用しても、おそらく時間の無駄であろう。

何よりも、ティースによると、共特化の経済性を得るためには、オーケストラの指揮者のように資産をオーケストレーションしなければならないという。資産間の補完性を認識し、不足している資産を購入または構築し、それらの資産を1つの方向に整えること (Teece, 2012) がオーケストレーションだという。そして、ティースはこれを範囲の経済の特殊なケースかもしれないと述べているが (Teece, 2007, 2012)、十分な説明はなされていない。

既存の特殊な資産をオーケストレーションによって共特化の経済性をえるというのはどういうことなのだろうか。ティースは、かねてから自分の考えはドラッカーの現代版であると主張しているのだが、ドラッカーが理想的組織とみていたオーケストラと指揮者との関係 (Drucker,

図3 全体としてのメロディーと部分としての音

<p>全体 (形態：ゲシュタルト)</p>	<p>メロディー</p> 
<p>部分の総和</p>	<p>音の羅列</p> 

筆者作成

1988) を通して、この資産のオーケストレーションの意味について考えてみたい。

### 3. ドラッカーのオーケストレーションとゲシュタルト・トランスフォーメーション

#### 3.1 ゲシュタルト心理学

音楽好きのドラッカーが強く影響されたのは、ゲシュタルト心理学である (Drucker, 1959; ドラッカー, 2005)。従来、デカルト的な近代合理主義思想のもとに、部分の総和は全体であり、全体は部分に還元できるということ、それゆえ全体を知るためには部分を知る必要があるという考えが、一般的であった。

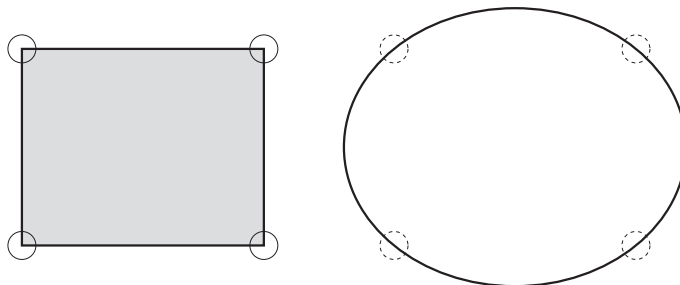
ところが、ヴェルトハイマー (M. Wertheimer)、コフカ (K. Koffka)、そしてケーラー (W. Köhler) たちによって、現象には要素の総和には還元できない全体性があると考えられる学説が提唱された。そして、このような現象が備えている全体の性質のことを「ゲシュタルト (形態)」と呼び、このゲシュタルトから人間の心理を研究する立場は「ゲシュタルト心理学」(Katz, 1948) と呼ばれている。

ゲシュタルト心理学によると、全体 (ゲシュタルト) は単なる部分の総和ではなく、それゆえ部分に還元できないという。例えば、音楽でいえば、図3のように全体としてのメロディー (短調や長調) は個々の音をバラバラに聞いてもわからないのであり、全体を聞くことによって初めてメロディは認識できるのであり、逆に全体としてのメロディー (短調や長調) によって個々の音の良さが引き出されるというわけである (Köhler, 1969)。

ケーラー (Köhler, 1969) は、全体 (ゲシュタルト) は部分の総和以上であると主張しているわけではないとしているが、音楽のオーケストラの場合、全体 (ゲシュタルト) は部分の総和以上であるように思える。

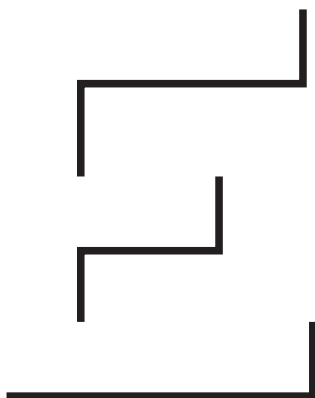
また、ケーラー (Köhler, 1969) によると、各部分はこの全体性 (ゲシュタルト) に大きく依存することになる。図4のように、全体としての正方形が与えられて、はじめて部分として4つの

図4 全体に依存する部分



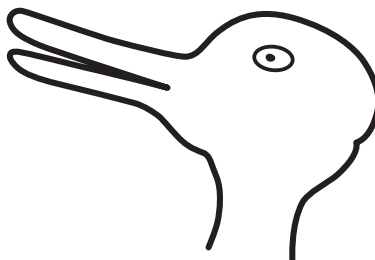
筆者作成

図5 線とアルファベット



Katz (1948) より

図6 アヒル-ウサギ



筆者作成

点が4つの角になる。しかし、もし全体が円ならば、部分としての4つの点は角ではなくなるのである。

さらに、様々な部分は無秩序な混乱として生じるのではなく、統一された1つの全体の一部として生じるのである。例えば、人の顔を見るとき、われわれは部分としての目や鼻や口を見ているのではなく、統一された全体として人の顔を見ているのである。人間は、そうした対象の部分だけを見ても統一された1つの全体をイメージできるのである。同様に、われわれは車のタイヤだけを見ても車全体をイメージできるだろう。さらに、図5のように、3つの別々の線は、アルファベットを知っている人はだれでもそれをEの大文字としてとらえることができるだろう (Katz, 1948)。つまり、われわれの脳は不十分な情報だけでも、それを一貫性のある全体へと組織化し、体系化する能力を備えているのである。

しかも、人間の脳は受け取った一定の情報がある一定の知覚とするが、時と場合によっては同じ情報を受け取っても別のものとして知覚することもある。例えば、図6は「アヒル-ウサギ」と呼ばれるもので、見方によってはアヒルにも見えるし、ウサギにも見えるのである。しかし、この「アヒル-ウサギ」の図は、アヒルに見えているときにはウサギが見えず、ウサギが見えて

いるときにはアヒルが見えない。このようなアヒル-ウサギの図の見え方が一気に変わることは、「ゲシュタルト・スイッチ」と呼ばれる。

### 3.2 資産のオーケストレーション

このようなゲシュタルト心理学の考えのもとに、ドラッカー (Drucker, 1988) は、オーケストラにおける指揮者と演奏者たちとの関係について説明する。オーケストラを構成する各演奏者は、それぞれ優秀な専門家である。それゆえ、指揮者に求められるのは、各演奏者の演奏技術の向上ではない。指揮者に求められるのは、演奏者たち一人ひとりをまとめ上げる統一された全体としてのゲシュタルト (形態) つまりヴィジョン、ミッション、そしてコンセプト等の認識であり、形成であり、その再形成つまりリゲシュタルティングである。

そして、それらのもとに各演奏者の優れた部分が引き出され、各演奏者の強みを引き出すことで弱みが意味のないものとなる。このような指揮者の役割によって、オーケストラが生み出す演奏は各演奏家たちの単なる総和以上のものとして再構築・再配置され、オーケストレーションされることになる。ドラッカーは、優れた組織も同じだというのである (Drucker, 1988)。

このようなオーケストラとのアナロジーで、ダイナミック・ケイパビリティによる既存の特殊な資産のオーケストレーションや共特化の意味も理解できる。企業内外に様々な特殊な資産が存在している。環境の変化に対応するためには、それらを一貫性のある全体へと組織化し、体系化する能力つまりダイナミック・ケイパビリティが必要なのであり、それら特殊な資産をオーケストレーションするには、まさにオーケストラの指揮者のような役割が必要となるのである。

すなわち、経営陣に求められるのは、特殊な資産をさらに特殊化することではなく、一連の特殊な資産をまとめ上げる全体 (ゲシュタルト: 形態) としてのヴィジョン、ミッション、コンセプト、理念、戦略、フレームワーク、観点などを形成し、それらのもとに様々な特殊な資産の強みを引き出し弱みが意味のないものとなるように再構築・再配置・再利用することである (菊澤, 2016)。再全体化つまりリゲシュタルティングが、ダイナミック・ケイパビリティによる特殊な資産のオーケストレーションの意味であり、その結果として共特化の経済性が得られるということだと思われる。

### 3.3 ポランニーの暗黙知、ゲシュタルト・スイッチ、そしてゲシュタルト崩壊

では、この全体としてのゲシュタルトはどのようにして形成されるのか。個々の部分 (資産) は現存するが、そこから個の部分の単なる総和ではない全体としてのゲシュタルトをどのようにして生み出すことができるのか。残念ながら、そこにはポパー (Popper, 1959) のいう意味での発見の論理学はない。あるとすれば、発見の経験心理学である。マイケル・ポランニーの言葉を借りれば、それが「暗黙知」 (Polanyi, 1958, 1966) だということになる。ポランニーによると、暗黙知とは科学と芸術分野の天才がもつ能力であり、名医の診断技術、芸術・スポーツ・工芸分野での技能などである (Polanyi, 1966)。

しかも、ポランニーは、この暗黙知の基本的構造について、次のように説明する。暗黙知は、



近接項と遠隔項から構成されており、近接項を手掛りとして遠隔項に関する認識を形成していくことになるという (Polanyi, 1966)。例えば、人間の顔 (ゲシュタルト) について認識する場合、目・鼻・口等の部分が近接項であり、これら顔面を構成する諸細目の特徴を手掛りに、遠隔項たる顔の識別 (人物の特定) が行われるということである。このように、近接項を手掛りとしながら、近接項そのものは直接の観察対象とはしないで遠隔項を認識するというこの構造が、「知っているが語るができない」 (Polanyi, 1966) 状況を生み出すというのである。

暗黙知にもとづいて、諸部分を手掛かりにして、それらを直接観察の対象としないで全体としてのゲシュタルトを認識するということなのである。これを現象学的にいえば、「超越論的還元」というのかもしれない。そして、何よりもゲシュタルト心理学の中心人物の1人であるケーラー (Köhler, 1969) によると、このような現象は人間の単なる心理的で認知的な現象ではなく、実は実在世界や物理的世界でも起こっているという。

しかも、あるゲシュタルトにもとづく個々の資産のオーケストレーションによって、企業は環境の変化に適応できるが、環境が変化すると、同じゲシュタルトにもとづく個々の資産のオーケストレーションは不適合を起こすことになる。まさに、アヒルがウサギに変化するように、「ゲシュタルト・スイッチ」を起こすことになる。ここで、企業は再び新しいゲシュタルトのもとに既存の資産をオーケストレーションして共特化の経済性を生み出す必要がある。これができないと、全体性がなくなり、単なる個の総和となって「ゲシュタルト崩壊」を起こすことになるだろう。つまり、企業は病気になるのである。

#### 4. オーケストレーションによる共特化のイメージ

##### 4.1 ゲシュタルト・トランスフォーメーションとイノベーション

以上のような考えにもとづいて、ドラッカーは、より具体的にオーケストレーションとは既知の知識や技術を単純に総和化して全体を形成するのではなく、総和を超えて未知のものを含めて体系化することあるいは組織化することだという。つまり、既知の知識の総和が全体になるのではなく、それゆえ全体は既知の知識の単なる総合ではなく、未知の知識を含む全体がゲシュタルトであり、それを生み出すことがオーケストレーションなのである。

このようなオーケストレーションの具体的例として、ドラッカーがイメージしているのは、メンデレーエフの元素の周期律表である (Drucker, 1959)。メンデレーエフは、新しい元素を発見したわけではない。また、既知の63の元素の新しい性質を発見したわけでもない。さらに、彼は元素やその構造や関係について新理論を提唱したわけでもない。

メンデレーエフは、既知の元素群を再構築・再配置することによって何かを生み出そうとしたのである。彼は、既知のものに秩序を与えるには、どんな未知なるものを想定しなければならないかという前提から出発した。そして、メンデレーエフは元素周期律の空欄つまり未発見の29の元素とその質量と性格を明らかにした。つまり、部分の総和よりも大きなものを生み出したのである。

メンデレーエフの元素周期律は、単なる部分の総和ではない。逆に、全体が部分を組織化するというゲシュタルト心理学的な発見なのである。もちろん、これが唯一の事例ではなく、他のパターンもあるだろう。しかし、このようなイメージが既存の様々な資産のオーケストレーションの意味であり、これによって共特化の経済性が生み出されるのである。まさに、このような単なる部分の総和以上のものを生み出す体系化や組織化は「ゲシュタルト・トランスフォーメーション」あるいは「ゲシュタルト・イノベーション」と呼びうるだろう。

以上の事例のアナロジーで、以下、ダイナミック・ケイパビリティによるオーケストレーションの事例をいくつか紹介してみたい。

#### 4.2 <sup>1)</sup> オリックスのゲシュタルト・トランスフォーメーション

周知のように、2000年代に、日本では環太平洋経済連携協定（TPP）への参加をめぐって激しい議論が展開された。そして、2013年、安倍晋三総理（当時）が、記者会見でTPP交渉参加を表明した。そして、2016年2月4日、ニュージーランドのオークランドにおいて、TPP協定が12カ国により署名された。オリックスは、ダイナミック・ケイパビリティのもとにこの環境の変化を感知（センシング）していたのである。

そして、もしTPPが発効されれば、国内畜産の大型化が進むことになり、そのために家畜が感染症にかかるリスクが高まることになる。それゆえ、必然的に動物薬事業が拡大するとみて、オリックスはここにビジネスの機会を捕らえた（シージング）のである。

しかも、オリックスは、もともと医療法人向けのリースやファイナンス、医療機器のレンタルを行っていたため、すでに医療関連知識を蓄えており、それにもとづいて、2016年からヘルスケア事業の強化に乗り出していたのである。

2016年4月、まずオリックスは動物用ワクチンの国内最大手である（株）微生物化学研究所（京都府宇治市、通称・京都微研）を買収した。この会社は、牛や豚などの家畜、ペット向けに感染症予防のワクチンを製造・販売していた。特に、牛用ワクチンにおいては、日本で60%を超える国内販売シェアをもっていた。

続いて、2016年7月、オリックスは動物向け医薬品を製造・販売するフジタ製薬の全株式を取得した。この会社は、牛・豚・鶏などの家畜やペット用の犬猫向けの医薬品の開発から販売までを手がける企業であり、動物用のジェネリック医薬品を扱う会社であった。

これら2社を買収することで、オリックスは結果的にその総和として治療薬から予防薬までを一貫製造する動物薬企業グループを誕生させたわけではない。逆である。はじめに、動物薬企業グループという全体（ゲシュタルト）があって、その空欄を埋めるような形で2社を買収し、オーケストレーションし、共特化の経済性を生み出そうしたのである。まさに、このオリックスの戦略的な行動は、ダイナミック・ケイパビリティによるゲシュタルト・トランスフォーメーションだったといえるだろう。

---

1) 以下のオリックスの事例は、オリックスのホームページのニュースリリースを参考にした（オリックスHP）。

#### 4.3 ソニーの<sup>2)</sup>ゲシュタルト・イノベーション

同様に、ゲシュタルト・イノベーションと呼びうるような事例は、ソニーにもある。ソニーの創業者の1人である井深大は、トランジスターラジオの開発によって初期のソニーを大きく飛躍させた中心人物である。

創業当初、ソニー（当時：東京通信工業）は、テープレコーダーを独自に開発し、販売も順調に進み、すでに学校教育などにもテープレコーダーは使用されていた。しかし、さらなる販売を目指して、井深は米国ではどんな使い方をしているのかを視察にいった。ところが、テープレコーダーは、米国よりもむしろ日本の方が多くの分野に浸透していたのである。

こうした状況で、井深はベル研究所が開発したトランジスターと遭合し、時代はトランジスターの時代へと動きつつあることを感知した。そして、幸運にも、ベル研究所の親会社であり、トランジスターの特許をもつウエスタン・エレクトリック（WE）社は特許料を支払えば特許を公開してもいいという情報をえた。

さらに、当時、ソニーは、テープレコーダーの製造のためにいろいろな分野から多くの人を雇用したために、社員が急増していた。しかし、テープレコーダービジネスも一段落していたため、人員過剰となり、井深は多くの有能な社員を活かす機会をうかがっていたのである。

こうした状況で、井深は、ラジオは高価で一家に大型ラジオが1台もてるかどうかという時代に、1人ひとりがもてる小型ラジオという全体（ゲシュタルト）像を描き、これを実現するための部品としてトランジスターに目をつけていたのである。トランジスターという部品とラジオ製造のための諸部品とを組み合わせ、結果的にそれら部分の総和としてトランジスターラジオを開発しようとしていたのではなかった。

もともとトランジスターは、米国では小型の補聴器に使用されていた。ソニーがWE社から特許を取得したとき、WE社はこれで日本でも補聴器は売れ、ソニーは儲かるだろうと思ったようだ。ところが、井深は補聴器にはまったく関心がなかった。はじめから彼がこだわっていたのは、ラジオだったのである。

そして、そのことはソニーの社員たちにはすでに伝えていた。まさにメンデレーエフの元素周期律表の空欄を埋めるように、ダイナミック・ケイパビリティによって既存の技術はオーケストレーションされ、独自のトランジスターつまりPNPトランジスターが開発された。そして、トランジスターラジオTR-55の開発に、ソニーは成功したのである。

こうして、高価だったラジオも個々人がもてるようになった。まさに、ソニーのトランジスターラジオ開発は、ゲシュタルト・イノベーションといえるような展開だったのである。

#### 4.4 慶應義塾大学の<sup>3)</sup>ゲシュタルト・トランスフォーメーション

急速に少子化が進む中、多くの日本の大学は危機を感知してきた。こうした状況で、より優秀

---

2) 以下のソニーの事例は、ソニーのホームページ（ソニー HP）のソニーの歴史およびワック（1998）を参考にした。

3) 以下の慶應義塾大学の事例は、慶應義塾のホームページのニュースを参考にした（慶應義塾 HP）。

な学生を確保するため、多くの大学が戦略的に行動をしている。とくに、私学の最難関校である早稲田大学は、将来、医学部の新設を目指すことを公言した。

こうした動きの中、もう1つの私学の代表である慶應義塾大学が2023年をめぐりに東京歯科大学との合併を発表した。これは、大学業界に衝撃を与えた。とくに、これから医学部を設立し、慶應義塾大学に対抗しようとしていた早稲田大学にとっては衝撃的であった。というのも、これによって慶應義塾大学では医療系学部がほぼすべてそろそろからであり、このような体系的な諸学部をもつ大学は日本で唯一だからである。

それは単なる部分の総和以上の効果を生み出すといわれている。もともと慶應義塾大学には、医学部と看護学部があった。そこに、共立薬科大学が吸収合併され、慶應義塾大学には薬学部も加わった。これによって、未知のもの体系化が生まれた。まさに、メンデレーエフの元素周期律表のように、いくつかの空欄が生まれた。その空欄の1つが歯学部だったのである。

そして、その空欄を埋めるように、慶應義塾大学はダイナミック・ケイパビリティによって東京歯科大学を統合し、共特化の経済性を生み出そうとしている。しかも、もともと東京歯科大学と慶應義塾大学とは密接な関係があり、東京歯科大学の創始者は慶應義塾大学出身だったのである。それゆえ、その取引コストも比較的小さいと思われる。

こうして、慶應義塾大学の医学系は部分の総和以上の全体を形成しようとしている。このことは、いまだ東京大学でも京都大学でもなされていない。今後、慶應義塾大学の医学系で残る空欄は1つである。すなわち、獣医学部であろう。この学部を揃えることによって、より完全なゲシュタルト・イノベーションが起こるだろう。

## 5. 結 語

今日、コロナ禍の中で注目されているダイナミック・ケイパビリティ論は、未だ完成された議論ではなく、それゆえいくつかの謎がある。その1つが、ダイナミック・ケイパビリティによる既存資産の再構築・再配置・再利用の原理つまりオーケストレーションによる共特化の原理である。

この謎の原理の意味を解明することが、本論文の目的であった。そのために、まずダイナミック・ケイパビリティ論におけるこの原理の位置について説明し、次にこの原理がゲシュタルト心理学に影響されて展開されたドラッカーのオーケストラ組織のアナロジーで理解できることを説明した。最後に、この解釈のもとに、既存資産のオーケストレーションによる共特化がゲシュタルト・イノベーションあるいはゲシュタルト・トランスフォーメーションと呼びうることをいくつかの事例を用いて説明した。

最後に、この論文にはいくつかの限界がある。まず、本稿での議論がまだ印象論的な内容に留まっていることである。それゆえ、さらに深い理論的分析と整理が必要だと思われる。とくに、暗黙知に関する議論は明確ではない。また、経験的な事例もさらに充実する必要があるだろう。

さらに、企業に関する「ゲシュタルト崩壊」という現象の考察も十分ではなかった。例えば、

伝統ある企業がいろいろな方向に成長してきたものの、社員が全体として自分の会社は何なのかわからなくなってしまうような状態、つまりもともと部分の総和以上のゲシュタルト（全体）があったが、それが崩壊し、単なる部分の総和となってしまう現象である。このようなゲシュタルト崩壊と呼びうる企業現象の注目すべき点は、変わらない日常、変わらない現状の中で起こりやすいということである。このような現象のより深い研究も必要だと思われる。

これらの点については、今後、別の論文で扱いたい。

### 参 考 文 献

- Drucker, P. F. (1959). *The Landmarks of Tomorrow*, Canada: Heineman. (現代経営学研究会訳『変貌する産業社会』ダイヤモンド社 1959年)
- Drucker, P. F. (1988). The Coming of the New Organization, *Harvard Business Review*, 66(1): 45-53.
- ドラッカー, P. F. (2005) 上田惇生編訳『テクノロジストの条件』ダイヤモンド社 2005年。
- Katz, D. (1948). *Gestaltpsychologie*, Basel, Benno Schwabe. (武政太郎・浅見千鶴子訳『ゲシュタルト心理学』新書館 1962年)
- 菊澤研宗 (2015) 『ビジネス・スクールでは学べないドラッカー』祥伝社新書 祥伝社。
- 菊澤研宗 (2016) 『組織の経済学入門——新制度派経済学アプローチ 改訂版』有斐閣。
- 菊澤研宗 (2017) 『組織の不条理——日本軍の失敗に学ぶ』中公文庫 中央公論新社。
- 菊澤研宗 (2018a) 『改革の不条理——日本の組織ではなぜ改悪がはびこるのか』朝日文庫 朝日新聞出版。
- 菊澤研宗編 (2018b) 『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』中央経済社。
- 菊澤研宗 (2019) 『成功する日本企業には“共通の本質”がある——ダイナミック・ケイパビリティの経営学』朝日新聞出版。
- 菊澤研宗 (2014) 「組織の合理的失敗とその回避——取引コスト理論とダイナミック・ケイパビリティ」『三田商学研究』56(6): 87-101.
- 菊澤研宗 (2015) 「ダイナミック・ケイパビリティと垂直的統合——取引コスト、ケイパビリティ、そしてダイナミック・ケイパビリティ」『三田商学研究』58(2): 75-86.
- 菊澤研宗 (2020) 「ダイナミック・ケイパビリティ論の哲学的・経済学的解釈——ダイナミック・ケイパビリティとイノベーションのジレンマ」『三田商学研究』63(4): 47-60.
- Köhler, W. (1969). *The Task of Gestalt Psychology*, New Jersey: Princeton University Press. (田中良久・上村保子訳『ゲシュタルト心理学入門』東京大学出版 1971年)
- Kuhn, Thomas S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*, 2nd edition, Chicago: University of Chicago Press. (中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房 1971年)
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, London: Routledge. (長尾史郎訳『個人的知識——脱批判哲学をめざして』ハーベスト社 1985年)
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*, London: Routledge. (高橋勇夫訳『暗黙知の次元』筑摩書房 2003年)
- Popper, K. R. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*, London: Hutchinson. (大内義一・森博訳『科学的発見の論理(上/下)』星社厚生閣 1971/1972年)
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, New York: Oxford University Press. (谷口和弘・蜂巣旭・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年)
- Teece, D. J. (2019) *A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory*. (菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵共訳 [D.J. ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』中央経済社 2019年)
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-1350. (『ダイナミック・ケイパビリティの解明』渡部直樹編著・デビッド・J・ティース他『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社 2010年に所収)
- Teece, D. J. (2010). Forward Integration and Innovation: Transaction Costs and Beyond, *Journal of Retailing*, 86(3):

277-283.

- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action, *Journal of Management Studies*, 49(8): 1395-1401.
- Teece, D. J. (2014a). A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise, *Journal of International Business Studies*, 45(1): 8-37.
- Teece, D. J. (2014b). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms, *Academy of Management Perspective*, 28(4): 328-352.
- Teece, D. J., and Pisano, G. P. (1994a). The Dynamic Capabilities of Firms, *Industrial and Corporate Change*, 3: 537-556.
- Teece, D. J., and Pisano, G. P. (1994b). Enterprise Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy. Consortium on Competitiveness and Cooperation, Working paper CCC 90-8, Institute of Management, Innovation and Organization, University of California, Berkeley, CA.
- Teece, D. J., Pisano, G. P. and Shuen, A. (1990). Firm Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy. Economic Analysis Policy, Working Paper EAP 38, Institute of Management, Innovation and Organization, University of California, Berkeley, CA.
- Teece, D. J., Pisano, G. P. and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press. (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社 1980年)
- Williamson, O. E. (1981). The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes, *Journal of Economic Literature*, 19(4): 1537-1568.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Press.
- 慶應義塾 HP : ニュース  
<https://www.keio.ac.jp/ja/news/2020/11/26/27-76457/> (2021,2,19)
- オリックス HP : ニュースリリース  
[https://www.orix.co.jp/grp/company/newsroom/newsrelease/160704\\_ORIXJ.html](https://www.orix.co.jp/grp/company/newsroom/newsrelease/160704_ORIXJ.html) (2021,2,19)
- ソニー HP : ソニーの歴史  
<https://www.sony.co.jp/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/1-05.html> (2021,2,19)
- ワック (1998) 「井深大 ソニーを創った男」  
[https://www.youtube.com/watch?v=LDhydgo\\_0nI](https://www.youtube.com/watch?v=LDhydgo_0nI) (2021,2,19)