

Title	ダイナミック・ケイパビリティ・ベースの人的資本経営：市場, 組織, そしてハイブリッド
Sub Title	Dynamic capabilities based human capital management : market, organization, and hybrid
Author	菊澤, 研宗(Kikuzawa, Kenshu)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2024
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.67, No.3 (2024. 8) ,p.141- 152
JaLC DOI	
Abstract	変化が常態化する世界で企業が持続的に生き残るには、ダイナミック・ケイパビリティが必要となる。つまり、変化対応的な自己変革能力が必要となる。それは、環境の変化に対応して既存の資産をオーケストレーションすることであり、単なる個の総和以上の全体を構築する組織能力のことを意味する。このダイナミック・ケイパビリティに基づく戦略経営を実行するためには、さらに内部労働流動性（組織）と外部労働流動性（市場）に基づくハイブリッドベースの人的資本経営を展開する必要がある。このことを説明することが、本論文の目的である。
Notes	榊原研互教授・岡本大輔教授 退任記念号 論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20240800-0141

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・ベースの人的資本経営

—— 市場、組織、そしてハイブリッド ——

菊 澤 研 宗

<要 約>

変化が常態化する世界で企業が持続的に生き残るには、ダイナミック・ケイパビリティが必要となる。つまり、変化対応的な自己変革能力が必要となる。それは、環境の変化に対応して既存の資産をオーケストレーションすることであり、単なる個の総和以上の全体を構築する組織能力のことを意味する。このダイナミック・ケイパビリティに基づく戦略経営を実行するためには、さらに内部労働流動性（組織）と外部労働流動性（市場）に基づくハイブリッドベースの人的資本経営を展開する必要がある。このことを説明することが、本論文の目的である。

<キーワード>

ダイナミック・ケイパビリティ、オーディナリー・ケイパビリティ、人的資本、人的資源

1. はじめに

変化が常態化する世界で企業が持続的に生き残るには、ダイナミック・ケイパビリティが必要となる。つまり、変化対応的な自己変革能力が必要となる。ダイナミック・ケイパビリティ論の創始者であるティース（Teece, 2010, 2014a, 2014b, 2019）によると、ダイナミック・ケイパビリティとは、より詳しくいえば、以下の3つの能力の束から構成される。

- (1) 環境の変化をいち早く感知する感知力
- (2) 変化する環境の中に新しいビジネス機会を見出してそれを捕らえる捕捉力
- (3) 既存の資産を再構築して持続的に変容する変容力

簡単にいえば、環境の変化に対応して既存の資産をオーケストレーション（Drucker, 1959, 1988）することであり、単なる個の総和以上の全体を構築する組織能力のことを意味する。

しかし、実際に企業がこのようなダイナミック・ケイパビリティに基づく戦略経営を実行するためには、さらに組織を構成するメンバーを再構成する必要がある。その場合、再構成は単なる個々人の総和以上の全体を生み出すようにオーケストレーションすることを意味する。ドラッ

カー（2008b, 2008c, 2008d, 2008e）流にいえば、単なる個の総和が全体であるならば、経営者や管理者はいらないのである。そのように、個々人の価値をより大きくするような人事管理は、今日、人的資本経営と呼ばれている。

そして、ダイナミック・ケイパビリティに基づく戦略経営を実行するためには、以下の3つの人的資本経営が可能となる。

- (1) 市場ベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営
- (2) 組織ベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営
- (3) ハイブリッドベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営

これらのうち、ハイブリッドベースの人的資本経営がダイナミック・ケイパビリティに基づく戦略経営の実行にとって最も有効であることを説明することが、本論文の目的である。

この目的を達成するために、まずダイナミック・ケイパビリティ論と人的資本経営との関係について説明する。次に、市場ベースの人的資本経営について説明し、その限界を明らかにする。さらに、組織ベースの人的資本経営について説明し、その限界について説明する。最後に、ハイブリッドベースの人的資本経営が最も有効な方法であることを論証する。

2. 人的資源管理，人的資本経営，そしてダイナミック・ケイパビリティ論

2.1 人的資源と人的資本

周知のように、今日、日本では停滞する日本企業復活のために、政府主導で「人的資本経営」が推奨されている。経済産業省によれば、人的資本経営とは人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方と定義されている。

では、「資本」とは何か。それは「資源」という言葉と比較すると、わかりやすい。一般に資源とは人間活動に利用できるものであり、使用することによって徐々に減少するものである。例えば、石油は地球上に限られた量しかなく、使えば使うほどそれは減少する。人間も同様に同じ会社で同じ仕事を続けていれば徐々に年を取るため、人的資源としてその価値は徐々に減少することになるだろう。

これに対して、資本とは投資によってその価値を高めることができるものである。例えば、製造会社の工場は新しい機械を導入するという形で設備投資を行えば、その工場の生産能力は上昇し、その工場の生産価値が高まることになる。同様に、人間も最新の知識や技術を習得するような教育投資を行えば、個々人の生産性は高まることになる。この場合、人間は人的資本となる。

2.2 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

ところで、このような人的資本や人的資源とダイナミック・ケイパビリティ論との間の関係を明らかにするために、ダイナミック・ケイパビリティ論について簡単に紹介しておきたい。

ティース（Teece, 2014b）によると、企業には基本的にオーディナリー・ケイパビリティ（通常

能力)とダイナミック・ケイパビリティという2つの能力があるという。

オーディナリー・ケイパビリティは、与えられたビジネスモデルの中で、無駄を排除する内向きのテクニカルな技能適合力である。それは、コスト削減を通して効率性を高め、利益最大化する能力でもあり、与えられたものごとを正しく行う能力である。

これに対して、ダイナミック・ケイパビリティは外向きの能力であり、環境の変化をいち早く感知し、そこに新しい機会を捕捉し、企業内外の既存の資産を再構成して環境に適応する進化適合力である。それは、ビジネスモデル自体を刷新する能力であり、正しいこと自体を行う能力でもあり、付加価値(売上)を増加させる能力であり、それゆえ付加価値労働生産性を高める能力でもある。

これら2つのケイパビリティの相互作用を通して、以下のように企業は持続的に成長できる(菊澤, 2014, 2019, 2020, 2021: 菊澤編, 2018)。まず、いま環境が時間とともに絶えず変化しているとしよう。このような変化する環境の中で、ある企業が既存のビジネスモデルのもとで活動しているとすると。このとき、企業はオーディナリー・ケイパビリティによってコスト削減する形で効率性を追求し、利益最大化しようとする。

しかし、オーディナリー・ケイパビリティは内向きの能力なので、この能力だけで企業活動すれば、ビジネスモデル内の効率性は高まるものの、環境は絶えず変化しているので時間とともに既存のビジネスモデルと環境との間のズレは大きくなる。それゆえ、そのまま活動が続ければ、最終的に企業は環境の変化によって淘汰されるだろう。

そこで、企業はダイナミック・ケイパビリティのもとに、環境とのズレをいち早く感知し、そこに新しい機会を見出し、そして既存のビジネスモデル自体を再構成・再構築し、環境とのズレをなくそうとするだろう。つまり、新しいビジネスモデルを構築するだろう。

こうして、再びこの新しいビジネスモデルのもとに、企業はオーディナリー・ケイパビリティによってコスト削減する形で効率性を追求し、利益最大化を達成しようとする。このように、変化する環境の中で企業はオーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティとの相互作用を通して持続的に成長することができる(Kikuzawa, 2024)。

これがダイナミック・ケイパビリティ論なのである。

2.3 人的資源、人的資本、オーディナリー・ケイパビリティ、

そしてダイナミック・ケイパビリティ

ところで、企業は既存のビジネスモデルのもとでオーディナリー・ケイパビリティによってコストを最小化するように人材を人的資源として社内に配分する。このような企業経営は人的資源経営といえるだろう。

例えば、図1のように、いまある企業が本社と工場から構成され、既存のビジネスモデルのもとでそれぞれ本社と工場では職務群Ⅰと職務群Ⅱが区別されているとしよう。初期状態では図1のセルA, B, C, Dに人材がそれぞれ20%, 25%, 30%, 25%といった割合で分配(人材ポートフォリオ)されていたとしよう。しかし、時間の経過とともに、よりコスト削減ができる人的資

図1 既存のビジネスモデル, 人的資源経営, オーディナリー・ケイパビリティ

既存のビジネスモデル			既存のビジネスモデル		
	本社	工場		本社	工場
職務群 I	A 20%	B 25%	➡	職務群 I	A 15% B 20%
職務群 II	C 30%	D 25%		職務群 II	C 25% D 40%

*セル内の%は全体人材の分配比率を意味する

図2 新しいビジネスモデル, 人的資本経営, ダイナミック・ケイパビリティ

既存のビジネスモデル			新しいビジネスモデル			
	本社	工場		本社	在宅	工場
職務群 I	A 15%	B 20%	➡	職務群 I	A 10% B 20% C 15%	
職務群 II	C 25%	D 40%		職務群 II	D 10% E 20% F 25%	

*セル内の%は全体人材の分配比率を意味する

源分配があることを認識し、企業はより効率的な人材ポートフォリオ A (15%), B (20%), C (25%), D (40%) へと変更したとしよう。このようなコスト削減を行う人事管理が、オーディナリー・ケイパビリティ・ベースの人的資源経営だといえるだろう。

これに対して、ダイナミック・ケイパビリティのもとに環境の変化に対応して既存のビジネスモデル自体を変革し、新しいビジネスモデルを構築し、その新しいモデルのもとで人材ポートフォリオを変革し、価値を高めようとする経営は人的資本経営である。

例えば、図2のように、初期状態では既存のビジネスモデルのもとに人材ポートフォリオが A (15%), B (20%), C (25%), D (40%) であったとする。しかし、環境が変化し、その変化に対応して企業がデジタル化を促進するために新しいビジネスモデルを構築したとする。

そして、この新しいビジネスモデルでは、職場が本社勤務と在宅勤務と工場勤務の3つに区別され、職務群が I と II の2つに区別されたとする。しかも、図2のように、それぞれのセル A (10%), B (20%), C (15%), D (10%), E (20%), F (25%) に人材が分配され、この新しい人材ポートフォリオのもとに企業はより多くの付加価値を生み出したとする。このような経営が人的資本経営であり、そのように人材を扱うマネジメントがダイナミック・ケイパビリティ・ベースの人的資本経営なのである。

そして、前述のようにこのようなダイナミック・ケイパビリティ・ベースの人的資本経営とし

て、以下の3つのパターンが論理的に想定できるだろう。

- (1) 市場ベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営
- (2) 組織ベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営
- (3) ハイブリッドベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営

以下、これらについてそれぞれ批判的に検討してみたい。

3. 市場ベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営

3.1 労働市場と経済人

まず、市場ベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営とは、環境の変化に対応して展開される新戦略を実行するために、可能な限り市場を利用して人的・物的・知識的資産を再構築・再配置・再利用する経営のことである。

例えば、企業がそのときどきの環境の変化に対応するために新しい戦略や新しいビジネスモデルを展開し、それを実行するために、損得計算上、マイナスとなる人材を解雇し、プラスとなる有用な人材を広く労働市場から雇用し、組織を再構築・再構成しようとする経営である。

このような市場ベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営を展開するには、今日、政府が「働き方改革」の一環として進めている、労働市場の流動性を高める必要があるだろう。というのも、労働市場が流動的ではないと、企業は労働市場を利用して必要な人材を雇うことができず、組織を再編成・再構築できないからである。

そして、労働市場の流動性を高めるには、そもそも損得計算原理に従って行動する合理的な経済人が求められる。そのような経済人とは、与えられた状況をすべて損得に還元して計算し、その結果がプラスならばそれを原因として行動し、マイナスならばそれを原因として行動しないといった因果論的に行動する人間のことである（菊澤，2022）。

例えば、いまある人に2社A社とB社から転職しないかとの声がかかっているとする。A社はいまの月収に10万円、B社は7万円を上乗せするとの条件を提示している。このような状況では経済人はその他福利厚生なども考慮して徹底的に損得計算するだろう。そして、その結果、A社への転職の方がより得だという計算結果になると、それが原因となって経済人はA社に転職することになる。このような経済人の存在によって、労働市場は流動化し、活性化する。

ところで、このように人間が与えられた状況を損得に還元して損得計算の結果に従って行動することは、人間が因果論的に行動することを意味する。つまり、この場合、与えられた状況が原因となり、その結果として行動することを意味する。損得計算という人間の行動原理は、損得計算の結果がプラスならば行動し、損得計算の結果がマイナスならば行動しないという因果論的な行動原理なのである。

3.2 経済人、損得計算、そして因果論

このような人間の因果論的行動の本質に迫ったのが、ドイツ哲学者イマヌエル・カント（Kant,

I.)である。因果関係に従う人間理性のことを、カント(1961a, 1961b, 1962)は「理論理性」といった。さらに、そのような理論理性に従って因果論的に行動することを、カント(1976)は「他律的行動」といった。

ここで、カントのいう他律的行動とは、自分の外にある原因(お金・モノ・名声・制度・状況)が原因となり、それに反応して行動するという意味で、因果論的で即物的な行動であるといえる。

また、他律的行動は、誰かが後ろから押すと、人間は物体のように前に倒れるという意味では力学的な因果論的行動と同じである。それゆえ、そのような行動は機械や物体と同じ行動だといえる。したがって、カントはそのような他律的行動に人間の本質(人間らしさ)はないという。

さらに、このような他律的行動は、失敗したとき、「親に言われたのでやった」とか、「上司に言われたのでやった」、「そういう制度だったので」、「ああいった状況だったので」という言い訳ができる。つまり、他律的行動は常に責任を回避できる無責任な行動なのである。カント(1976)は、このような行動ばかりする人間には、「責任」という概念は成立しないという。それは未成年状態の人間なのである。

3.3 経済人と脆弱な組織

以上のように、市場ベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営によって雇用される経済合理的な人間は、有能だが他律的で無責任な人材である可能性が高い。このような理論理性に従う従業員から構成される組織は、単なる個の総和、積み木のような組織となり、そこには組織の凝集性を生み出すような文化や価値はない。不毛な枯れた組織風土が形成されるだろう。

したがって、市場ベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営のもとでは、環境が変化し、企業が一時的に赤字になると、組織を構成する経済人としての従業員たちは組織に固執すると損をするので会社を辞め転職しようとするだろう。つまり、組織が危機に陥ると、各メンバーが損得計算して会社に居座ると損をするので、労働市場を利用してできるだけ早く転職しようとするだろう。

こうして、会社は簡単に倒産に至る。つまり、危機を共有できない、危機に弱い組織が形成される。実際に、リーマンショックが発生したとき、米国政府は、倒産の危機にあった投資銀行に、国民の反対を押し切って大量の公的資金を導入した。しかし、その同じ年、その投資銀行は多額の給与を社員に支払った。それゆえ、米国国民はこれを強く非難した。これに対して、その投資銀行の社長は、多額の給与を支払わなければ優秀な社員が離職するからだと答えた。まさに、弱い組織が生み出す不条理現象である(菊澤, 2022)。

ここに、市場ベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営の限界がある。危機的状況では、組織内の人材を再構成して対応できる組織ベースのダイナミック・ケイパビリティが必要なのである。

4. 組織ベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営

4.1 強い組織とは

変化や危機に強い組織とは、企業が一時的に赤字になっても、辞めない従業員からなる組織のことである。それゆえ、そのようなメンバーからなる組織は、環境の変化に対して、組織内のメンバーの配置転換によって、環境の変化に対応できるだろう。これが、組織ベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営である。

では、そのような従業員を育成し獲得するには、どうすべきか。それは、彼らに「この会社が好きだ」あるいは「この会社にいることは自分にとって正しい」と価値判断（エンゲージメント）してもらうことであり、自分の会社のファンになってもらうこと、愛社精神をもってもらうことである。そうすれば、赤字になっても従業員は逃げない。むしろ、会社の危機を共有し、ともに戦う組織となる。

カント（1979）は、このように正しいかどうか、好きかどうか、を価値判断する人間理性のことを「実践理性」と呼んだ。なぜカントは価値判断する理性を「実践理性」と呼んだのか。例えば、いま子供がいじめられている場面に出くわしたとしよう。このときいじめは正しいかどうか、価値判断問題に迫られるだろう。ここで、「正しくない」と価値判断すると、それで終わらない。「ではどうすべきか」、理性が実践をわれわれに要求してくるのである。したがって、価値判断する理性をカント（1979）は「実践理性」と呼ぶのである。

では従業員に価値判断させ、好きになってもらうにはどうすべきか。ファンになってもらうにはどうすべきか。実践理性を行使させるにはどうすべきか。そもそも経営者が損得計算原理に従う経済人以上の人間的魅力をもつ人物であるべきなのである。つまり、以下のような理論理性以上の人物であるべきなのである。

4.2 リーダーの条件

経営者やリーダーは、まず理論理性を使って徹底的に損得計算をする。その上で、その結果に従って行動することが正しいかどうか実践理性を使って価値判断する（菊澤，2022）。例えば、いまある新規ビジネスが損得計算上儲かると予想されても、さらにその上でそのビジネスが果たして倫理的に正しいかどうかを実践理性によって価値判断する。そして、もし正しくないとなれば価値判断する場合には、リーダーはそれを中止すべきである。逆に、ある新規事業が損得計算上儲からないという予想がでても、倫理的に正しいと価値判断する場合にはそれを遂行する。

カントによると、この主観的な価値判断に基づくリーダーの行為にこそ、モノや動物にはない「人間らしさ」があるという。一般に、優秀な人間は主観的な価値判断を避けようとする。なぜならば、それは客観的ではないからである。

しかし、リーダーは主観的な価値判断を恐れてはならない。それは主観的であり、経験的妥当性が問えないからこそ、それに対して「責任」ととればいいのである。それは責任を伴う道徳的

な行為（カント，1976），つまりリーダーはあえて主観的な価値判断に基づく行為を行い，責任をとるという道徳的勇気が必要だということである。このようなリーダーの行動に，モノや動物にはない人間としての「魅力」や「気品」が生まれるのである。そして，部下はそれに共感したり，感動したり，ファンになったりするるのである。

4.3 機械的組織と有機的組織の関係

そのように理論理性と実践理性のもとに重層的に判断して行動するリーダーは，部下に対しても価値判断を迫る。そのようなリーダーの主体的で主観的な価値判断が正しいのかどうか。好きかどうか。部下に対して価値判断を迫ることになる。

もしそのような上司の価値判断が嫌いならば，そのような部下は離職するだろう。逆に，そのような上司の価値判断に共感するならば，その部下は組織に残ることになる。こうして，組織全体に価値が注入され，組織文化が形成され，そして不正を排除する肥沃な組織風土が形成されることになる。つまり，このような経営者やリーダーによる重層的管理が展開されるならば，悪いことをしてでも業績を上げようとする野蛮な従業員はびくびくし，正しいこと，誠実な行動をしようとする従業員が生き生きとする健全な組織文化（価値）が形成される。心理的安全性のある組織風土が形成される。

このような経営者やリーダーのもとでは，損得計算の結果のみならず，さらにその計算結果に従う行為が正しいかどうかを自律的に価値判断する従業員も育成されてくる。それゆえ，不正を回避するような組織文化（価値）が形成され，しかも組織として強い。日本企業には，いまだ愛社精神をもつリーダーや従業員が残っており，それゆえ会社が危機に陥っても組織は，簡単にはバラバラにならない。危機の時には，逆に従業員は結束し，自発的に職務転換し，変化に対応してくれる。社内の労働流動性が高まる。

しかも，このような組織では，もしリーダーが理論理性による判断と実践理性による判断が一致するとき，つまり損得計算の結果と価値判断の結果が一致するとき，それゆえ儲かることと正しいことが一致するとき，徹底的に命令と服従の原理に従って組織を機械論的にマネジメントできるだろう（菊澤，2022）。

これに対して，損得計算の結果と価値判断の結果が一致しないとき，それゆえ儲からないビジネスでも正しいと判断して実践するとき，その組織は命令と服従の原理に基づく機械論的組織ではなく，自律と責任の原理に基づく有機体的組織へと変化するだろう。つまり，組織が価値判断のもとに活動するとき，その組織は有機体になるのである（菊澤，2022）。

このような組織は，環境の変化に対応して変化し，たとえ一時的にマイナスに陥ろうと，組織は崩壊することなく，それに耐えることができるだろう。それゆえ，強い組織なのである。

5. ハイブリッドベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営

5.1 組織ベースの人的資本経営の限界

組織ベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営を展開するには、以上のような人間的で価値的な要素が必要となる。しかし、ある価値観や愛社精神のもとに組織があまりにも自己正当化しはじめると、逆に組織は硬直化し、閉鎖的となる。組織全体が教条主義的で全体主義的となり、それゆえ外部の変化に鈍感になり、ドグマ化しはじめる。

外部世界は絶えず変化しているので、組織メンバーがある価値に固執して自己変化を拒否することは組織が退化していることを意味する。つまり、組織がガラパゴス化し、外部から遮断されてしまい、進化が止まってしまうことを意味するのである。

やはり、企業組織のメンバー、とくに経営者やリーダーは絶えず自分たちの不完全性を認識し続ける必要がある。かつてドラッカー（2008a）がGM（General Motors）の社長であったスローンにGMの経営政策を変えるべきだと進言したとき、スローンは長い時間をかけて形成した経営政策を変えることは物理学における重力法則を変えるようなものだとして拒否した。その後、GMはかつての栄光を取り戻すことはできず、衰退していったのである。

何よりも、経営者やリーダーは自らの不完全性を認め、真理を求めるのではなく、絶えず進化することを目指すべきである（Popper, 1965, 1972）。前よりも今をより良くすることを目的にする必要がある。そして、そのためには、外部労働市場を通して、外部から新しい有能で刺激的な人材を入れる必要がある。そのような人材を通して、新しい技術、新しい制度などを組織に積極的に取り入れることによって組織は絶えず進化するのである。

5.2 市場ベースの人的資本経営の限界

しかし、先に説明したように、労働市場を過度に信頼し利用する市場ベースの人的資本経営では、組織は損得計算原理で行動する経済人で構成されることになる。それゆえ、そのような組織には、組織文化、組織理念、そして組織価値というものは存在しない。あるのは個々のメンバーの損得計算だけである。したがって、企業が経済的に危機に陥ると、個々のメンバーは危機を共有することなく、自己損失を回避するために、各メンバーはみな転職しようとするだろう。こうして、組織は簡単に崩壊することになる。

やはり、人間組織には価値あるいは文化あるいは理念などが必要なのである。単なる個人の総和以上の人間組織を形成する必要がある。そうでないと、変化が常態化する世界に、組織は対応できないのである。

また、すべての人間は完全に合理的ではない。限定された情報しかえられず、そのような限定された情報の中でしか合理的に行動できない。つまり、人間は限定合理的なのである。それゆえ、隙あらば相手の情報の不備に付け込んで利己的利益を追求する機会主義的行動が現れる。このような限定合理的で機会主義的な人間同士の取引では相互に駆け引きが発生し、多くの無駄が発生

する。このような無駄のことを、ウィリアムソン (Williamson, 1975, 1985, 1996) は「取引コスト」と呼んだ。

この取引コストの存在を考えると、環境の変化に対応して組織メンバーを移動させる場合、すべてのメンバーは限定合理的で機会主義的なので、内部労働市場を利用して組織内の各メンバーを配置転換して環境の変化に対応するより、外部労働市場を利用して多くのメンバーを解雇したり雇用したりして変化に対応する方が駆け引きが多く発生し取引コストは高い。

それゆえ、人間組織をめぐっては外部労働市場を利用することは必ずしも経済合理的とはいえないのである。

5.3 ハイブリッドベースの人的資本経営の展開

以上のことから、環境の変化が常態化する今日、企業組織はハイブリッドベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営を展開する必要があるといえるだろう。

変化が常態化する世界では、まず企業は組織ベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営のもとに取引コストが相対的に低い内部労働市場の流動性を活用してメンバーの配置転換を通して環境の変化に果敢に対応する。つまり、個々のメンバーの総和よりも大きな全体となるようにオーケストレーションする。

しかし、それだけでは変化に十分対応できない場合、たとえ取引コストが大きくても市場ベースのダイナミック・ケイパビリティ・マネジメントを併用し、外部労働市場を活用して外部から有用な人材を雇用する。このように既存の組織を補完しつつ、環境の変化に対応することが有効だと考えられる。つまり、負担すべき取引コストよりも大きなメリット生み出すように組織を再構築し、オーケストレーションする必要がある。

以上のように、人間の理論理性と実践理性に基づいて、つまり損得計算原理と価値判断原理に基づいて単なる個々のメンバーの総和以上の全体を生み出すようにオーケストレーションする人的資本経営が有効である。つまり、ハイブリッドベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営を展開することで、企業は変化が常態化する時代を生き残ることができるだろう。

6. 結語

以上、変化が常態化する世界で企業が持続的に生き残るには、変化対応的な自己変革能力つまりダイナミック・ケイパビリティが必要となる。このようなダイナミック・ケイパビリティに基づく戦略経営のもとで、企業が付加価値を高めるためにはどのような人的資本経営が必要となるのか。論理的には、以下のような3つの人的資本経営が可能となる。

- (1) 市場ベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営
- (2) 組織ベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営
- (3) ハイブリッドベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営

これらのうち、市場ベースの人的資本経営によって構築される人間組織は、基本的に損得計算

原理に基づく経済人から構成されることになる。それゆえ、企業組織が危機に陥ったとき、個々のメンバーは組織に残ると損をするので、できるだけ早く転職しようとするだろう。したがって、このような市場ベースの人的資本経営では、組織は脆弱になる。また、外部労働市場を利用してメンバーを雇用する場合、多大な市場取引コストが発生する可能性が高く、非効率的となる可能性がある。

これに対して、強い組織とは損得計算原理に従うのではなく、価値判断原理に従う人間から構成される組織である。つまり、「その企業のことが好きだ」あるいは「この企業にいたことが正しい」と価値判断している人間から構成される組織である。このような組織の場合、組織内部の労働流動性は高く、環境の変化に対してメンバーの職務転換を通して対応することができ、外部労働市場と比較して取引コストは小さい。しかし、このような組織では固有の価値や文化をあまりにも過剰に自己正当化する可能性があり、この場合、外部の批判や変化に対して無関心になったり無視したりする可能性が高い。それゆえ、組織は退化することになる。

したがって、以上のことから基本的には環境の変化に対して新しい戦略や新しいビジネスモデルが展開され、それを実行し付加価値を高めるためには、まずは内部労働市場の流動性を利用してつまりメンバーの職務転換を通して対応することが効率的となる。しかし、それでは十分変化に対応できない場合、外部労働市場を利用して有能な人材を雇用して変化に対応する必要がある。このように、市場と組織を利用するハイブリッドベースのダイナミック・ケイパビリティ人的資本経営が有効になると思われる。

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, F. P. (2008a). 『名著集11 企業とは何か』上田惇生訳 ダイアモンド社
- ドラッカー, F. P. (2008b). 『マネジメント務め, 責任, 実践Ⅰ』有賀裕子訳 (日経 BP クラシックス)』日経 BP
- ドラッカー, F. P. (2008c). 『マネジメント務め, 責任, 実践Ⅱ』有賀裕子訳 (日経 BP クラシックス)』日経 BP
- ドラッカー, F. P. (2008d). 『マネジメント務め, 責任, 実践Ⅲ』有賀裕子訳 (日経 BP クラシックス)』日経 BP
- ドラッカー, F. P. (2008e). 『マネジメント務め, 責任, 実践Ⅳ』有賀裕子訳 (日経 BP クラシックス)』日経 BP
- カント, I. (1961a). 『純粋理性批判 (上)』篠田英雄訳, 岩波文庫
- カント, I. (1961b). 『純粋理性批判 (中)』篠田英雄訳, 岩波文庫
- カント, I. (1962). 『純粋理性批判 (下)』篠田英雄訳, 岩波文庫
- カント, I. (1976). 『道徳形而上学原論』篠田英雄訳, 岩波文庫
- カント, I. (1979). 『実践理性批判』波多野精一・宮本和吉・篠田英雄訳, 岩波文庫
- 菊澤研宗 (2017). 『組織の不条理——日本軍の失敗に学ぶ』中公文庫
- 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 (2022). 『指導者の不条理——組織に潜む「黒い空気」の正体』PHP 研究所
- 菊澤研宗編 (2018). 『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 (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 (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

- 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.
- 菊澤研宗 (2021) 「ダイナミック・ケイバ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」『三田商学研究』64(2): 43-55.
- Kikuzawa, K. (2024). Environmental Change and Rational Failure of the Firm: Application of an Integrated Model of Transaction Costs and Dynamic Capacities, *SN Business and Economics*, 4(31).
- Popper, K. R. (1965). *Conjecture and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*, Harper and Low Company. (藤本隆志・森博・石垣寿郎訳『推測と反駁——科学的知識の発展』法政大学出版社 1980年)
- Popper, K. R. (1972). *Objective Knowledge: An Evolutionally Approach*, Oxford University Press. (森博訳『客観的知識——進化論的アプローチ』木鐸社 1974年)
- Teece, D. J. (2010). Forward Integration and Innovation: Transaction Costs and Beyond, *Journal of Retailing*, 86(3): 277-283.
- 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. (2019). *Dynamic Capabilities-based Theory of Firm*. (菊澤研宗, 橋本倫明, 姜理恵訳『ダイナミック・ケイバビリティの企業理論』中央経済社 2019年)
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Antitrust Analysis and Implications*, New York: The Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社 1980年)
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press. (石田光男・山田健介訳『ガバナンスの機構——経済組織の学際的研究』ミネルヴァ書房 2017年)