

Title	ダイナミック・ ケイパビリティと制度的多元性：実践主導型DCの提唱
Sub Title	Dynamic capability and institutional pluralism : toward the practice-driven dynamic capability theory ダイナミック・ ケイパビリティと制度的多元性：実践主導型DC論の提唱
Author	涌田, 幸宏(Wakuta, Yukihiro)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2023
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.66, No.5 (2023. 12) ,p.341- 359
JaLC DOI	10.14991/007.20231200-0341
Abstract	本稿は、ダイナミック・ ケイパビリティ（DC）論と新制度派組織論（制度論）との接合を探ることを試みる。DC論は企業間の差異化を探究し、制度論は同型化・ 同質化を志向している。双方のパースペクティブは、組織のダイナミズムに異なる見解を提示しているが、環境変化に対して、新たな実践や組織形態を導入し、どのようにしてルーティンとして制度化するのかという点で、問題関心を共有している。さらに、近年、両理論とも組織変化のミクロ的基盤を模索していることでも共通している。すなわち、DC論は、どのようにDCを発揮するのか、具体的な組織的プロセスが明確ではないという批判を受けてきた。一方、制度論に対しては、制度に埋め込まれたアクターがどのように制度を変革するのかという「エージェンシーのパラドクス」が提起されている。このため、制度論では、こうしたパラドクスを解消するために、組織フィールドは一枚岩ではなく、多様な制度ロジックが併存し、競合しているという「制度的多元性」が主張されている。制度ロジック間の矛盾と制度的複雑性の認知が制度変化を引き起こす契機となるのである。そこで、本研究では、特に、制度論の観点からみて、DC論のミクロ的基盤の新たなモデルとして、制度的多元性における創発的で実践主導型のDC論を提示する。 This paper attempts to explore the convergence of dynamic capability theory (DC theory) and new institutionalism in organizational theory (institutional theory). While both perspectives present different views on organizational dynamism, they share the same research agenda in terms of introducing and institutionalizing new practices and organizational forms in response to environmental change. Moreover, they also share a growing interest in the micro-foundations of organizational change in recent years. Therefore, this study presents an emergent, practice-driven DC theory in institutional pluralism as a new model for the micro-foundations of DC theory, especially from the perspective of institutional theory.
Notes	菊澤研宗教授退任記念号 論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20231200-0341

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・ケイパビリティと制度的多元性

—実践主導型 DC 論の提唱—

Dynamic Capability and Institutional Pluralism

—Toward the Practice-Driven Dynamic Capability Theory—

涌田幸宏(Yukihiro Wakuta)

本稿は、ダイナミック・ケイパビリティ論（DC 論）と新制度派組織論（制度論）との接合を探ることを試みる。DC 論は企業間の差異化を探究し、制度論は同型化・同質化を志向している。双方のパースペクティブは、組織のダイナミズムに異なる見解を提示しているが、環境変化に対して、新たな実践や組織形態を導入し、どのようにしてルーティンとして制度化するのかという点で、問題関心を共有している。さらに、近年、両理論とも組織変化のミクロ的基盤を模索していることでも共通している。すなわち、DC 理論は、どのように DC を発揮するのか、具体的な組織的プロセスが明確ではないという批判を受けてきた。一方、制度論は、制度に埋め込まれたアクターがどのように制度を変革するのかという「エージェンシーのパラドクス」が提起されている。このため、制度論では、こうしたパラドクスを解消するために、組織フィールドは一枚岩ではなく、多様な制度ロジックが併存し、競合しているという「制度的多元性」が主張されている。制度ロジック間の矛盾と制度的複雑性の認知が制度変化を引き起こす契機となるのである。そこで、本研究では、特に、制度論の観点からみて、DC 論のミクロ的基盤の新たなモデルとして、制度的多元性における創発的で実践主導型の DC 論を提示する。

This paper attempts to explore the convergence of dynamic capability theory (DC theory) and new institutionalism in organizational theory (institutional theory). While both perspectives present different views on organizational dynamism, they share the same research agenda in terms of introducing and institutionalizing new practices and organizational forms in response to environmental change. Moreover, they also share a growing interest in the micro-foundations of organizational change in recent years. Therefore, this study presents an emergent, practice-driven DC theory in institutional pluralism as a new model for the micro-foundations of DC theory, especially from the perspective of institutional theory.

ダイナミック・ケイパビリティと制度的多元性

——実践主導型 DC の提唱——

涌田 幸宏

<要 約>

本稿は、ダイナミック・ケイパビリティ（DC）論と新制度派組織論（制度論）との接合を探ることを試みる。DC 論は企業間の差異化を探究し、制度論は同型化・同質化を志向している。双方のパースペクティブは、組織のダイナミズムに異なる見解を提示しているが、環境変化に対して、新たな実践や組織形態を導入し、どのようにしてルーティンとして制度化するのかという点で、問題関心を共有している。さらに、近年、両理論とも組織変化のミクロ的基盤を模索していることでも共通している。すなわち、DC 論は、どのように DC を発揮するのか、具体的な組織的プロセスが明確ではないという批判を受けてきた。一方、制度論に対しては、制度に埋め込まれたアクターがどのように制度を変革するのかという「エージェンシーのパラドクス」が提起されている。このため、制度論では、こうしたパラドクスを解消するために、組織フィールドは一枚岩ではなく、多様な制度ロジックが併存し、競合しているという「制度的多元性」が主張されている。制度ロジック間の矛盾と制度的複雑性の認知が制度変化を引き起こす契機となるのである。そこで、本研究では、特に、制度論の観点からみて、DC 論のミクロ的基盤の新たなモデルとして、制度的多元性における創発的で実践主導型の DC 論を提示する。

<キーワード>

ダイナミック・ケイパビリティ、制度ロジック、制度的多元性、実践、ミクロ的基盤

1. 緒言

本研究は、新制度派組織論とダイナミック・ケイパビリティ論との接合を試みるものである。一般的に、両アプローチは異なる視点を持っていると考えられている。新制度派組織論（以下、制度論）は、「なぜ、多様な組織が存在しているにもかかわらず、類似し同質化するのか」という問いからスタートしている（DiMaggio and Powell, 1983）。このいわゆる「組織同型化論」は、制度的環境に適合することによって、組織は正当性を獲得し存続すると論じるのである。

一方、ダイナミック・ケイパビリティ（DC）論（以下、DC 論）では、「持続的な競争優位を獲

得するために、企業はどのようにして差別化・差異化するのか」という点が基本的なテーマとなっている。経営戦略論におけるリソース・ベースト・ビューでは、企業の独自ので固有の資源が競争優位の源泉であるとしているが、資源の保有だけでは持続的な優位は獲得できず、環境変化に対応して、資源を柔軟に組み替えていかなければならない (Teece, Pisano and Shuen, 1997)。これが DC 論の基本的なスタンスである。

このように、制度論は組織の収束的で収斂化のメカニズムを強調し、一方の DC 論は発散的で差異化のメカニズムに焦点を当てているために、両者の接合の余地はないように思われる。しかしながら、両極端の視点を有しているがゆえに、お互いの知見を取り入れることによって理論を補強しあえるとすれば、接合を試みる意義はあると考えられる。

実際に、初期の制度論では、制度的圧力に対して予定調和的に組織同型化が生じると仮定しているが、このプロセスには移行コストも能力も想定されていない。逆に、DC 論では、経営者が自由裁量的に環境変化を感知して資源を組み替えることができるとされているが、それに対する制度的コンテキストは考慮されていない。経営者の意思決定の基盤となる規範や文化の影響によって、正しく環境変化を感知できないならば、DC は効果的に発揮できないであろう。Greenwood et al. (2008) は、以下のように、制度論と DC 論のフレームワークを並置させることが、将来の刺激的な研究の方向性であると指摘している (p.29)。

組織変革を促進あるいは阻害する既存のルーティンや要因を検討するなかで、DC の理論は、どのように組織的実践が組織ルーティンの認知的なレパートリーのなかで確固たるものとなるのか、そして、変化する環境がそれらをどのように形作るのか、ということについて制度理論と関心を共有している。それゆえ、今後の研究は、DC 論を拡張して、制度的環境における規範や価値の採用と普及がどのようにレントの充当を妨げるのか、あるいは、制度的正当性がケイパビリティ開発のための資源や情報のフローをどのように維持、促進させるのか、について考察することであろう。

前述したとおり、制度論と DC 論は、組織のダイナミズムに異なる見解を提示しているが、環境変化に対して、新たな実践や組織形態を導入し、どのようにしてルーティンとして制度化するのかという点で、問題関心を共有している。また、近年、双方とも変化のミクロ的基盤を模索していることでも共通している。そこで、本研究では、両アプローチの理論的な発展をはかるうえで、どのように双方のアプローチを接合していくのかについて試論を展開する。特に、制度論の観点からみて、DC 論のミクロ的基盤の新たなモデルを仮説的に提示することを目的とする。そこで、まず、制度論と DC 論を外観し、その課題を探ることとする。そのうえで、制度論の観点から DC 論のミクロ的基盤を検討し、創発的な実践主導型の DC 論を提示する。

2. ミクロ的基盤の探求

2-1 DC論と制度論のミクロ的基盤

DCの概念をはじめて提唱したのが Teece, Pisano and Shuen (1997) であった。Teece らは、技術的環境が劇的に変化する状況下で、企業が持続的な競争優位を築き、維持するためには、独自の資源を保有するだけではなく、それらを環境変化に応じて柔軟に組み替えていく「ダイナミック・ケイパビリティ」(DC)を持たなければならないと論じ、DCを「急速に変化する環境に対応するために、社内外の能力を統合し、構築し、再構成する能力」(p.516)と定義した。

その後、DC論は、Teeceによって主導され、概念の拡張、進化がなされていく。Teece (2019)は、企業が長期にわたって優れた業績をあげるための無形資産を創造し、展開し、保護することを可能にする能力としてDCを捉え、そのミクロ的基盤として、①環境変化を察知し、機会と脅威を感知する(感知;sensing)、②機会を捕捉して、組織内外の資源を再評価し動員する(捕捉;seizing)、③資源全体をオーケストレーションして、環境変化に適応する(変容;transforming)、を挙げている。そして、DCは、オーディナリー・ケイパビリティ(通常能力)とは異なり、戦略的なものであり、「企業は、オーディナリー・ケイパビリティの最上段にダイナミック・ケイパビリティを重ねることによって、競争優位を維持したり拡大したりできる」と記している(Teece, 2019, p.115)。

しかしながら、DC論にはいくつかの問題点も指摘されている。たとえば、①概念があいまいで、具体性がない、②結局は、経営者の思考や認知に帰着している、③DCがもたらす便益は、外部の環境要因を含めた、組織的コンテキストにも左右される、などである(ex. Barreto, 2010; Schilke, 2014)。とりわけ、経営者個人の意思決定に帰着させず、どのようにして、企業は資源を組み替えていくのかという組織的なダイナミズムを解明することが求められている。こうした批判を背景として、近年、DCのミクロ的基盤をより詳細に分析しようとする研究が顕著になっている(ex. Bojesson and Fundin, 2021; Helfat and Peteraf, 2015; Khan, Daddi and Iraldo, 2020; Wang, Jiang and Wakuta, 2022)。

一方、組織の構造やプロセスを、組織を取り巻く制度的環境(組織フィールドにおける規範、価値、信念)に焦点を当てて説明しようとする制度論は、概して、3つのフェーズを経て発展してきた(涌田, 2015)。初期の制度論は、衆知のように組織同型化論を基調として、組織は制度的圧力の要請に合致することで正当性を獲得し存続すると論じていた(DiMaggio and Powell, 1983; Meyer and Rowan, 1977)。しかしながら、組織同型化論では組織の変化が説明できないという批判から、制度を変革する主体である「制度的企業家」(institutional entrepreneur)が想定された。すなわち、制度を変化させるに足る十分な資源を保有し、自らの利害を実現するために新たな組織形態や実践を創造し変革していく組織化された行為者である(DiMaggio, 1988)。DiMaggio (1988)は、人々の利害関心(interest)や主体的行為(agency)の役割を理論の中心に置くことによって組織変化の問題を解決しようとしたが、これはさらに新たな課題を生み出すこととなった。制度

的企業家は、既存の制度的環境から独立した存在であるわけではなく、制度に埋め込まれているはずである。だとすれば、制度に埋め込まれた行為者は、どのようにして制度を変革することが可能になるのであろうか。これがいわゆる「埋め込まれたエージェンシーのパラドクス」である(Seo and Creed, 2002)。

このパラドクスを解決する考え方はいくつか指摘されているが、そのなかで主要なものが「制度の多元性」(institutional pluralism)である(Kraatz and Block, 2008)。資本主義制度にも国によって色々な運用の考え方がみられるように、制度には固有のロジックがあり、かつ多様なものが存在している(Friedland and Alford, 1991)。組織フィールドは一枚岩ではなく、複数の制度ロジック(institutional logics)が競合・併存しているため、それらの要求を充足しようとするれば、しばしば組織内でコンフリクトが発生する(Hoffman, 1999)。組織はこうした多元的な制度的領域において、ロジック間の矛盾を解消するために、制度を変革しようとするのである。

では、制度的多元性という概念のもとで、DC論のミクロ的基盤はどのように展開できるのであろうか。次に、制度論とDC論との接合についての先行研究を外観したのち、この点について検討を進めることにしたい。

2-2 DC論と制度論との接点

制度論と資源ベースの戦略論との接合をはかった初期の研究がOliver (1997)である。Barney (1991, 1992)によって提唱された競争戦略の資源ベース論では、企業は希少で、価値のある、模倣困難な独自の資源を合理的に識別し、獲得・利用することによって、超過的な経済的レントと持続的な競争優位を構築できると論じられている。これに対して、Oliver (1997)は、こうした議論は、企業の持続的な異質性を説明する重要な洞察であるにもかかわらず、資源市場を越えた制度的領域に注意を払っていないと批判する。そして、資源選択の決定は社会的コンテキスト(企業間ネットワークや伝統的価値観など)に埋め込まれていると主張し、制度的要因が企業の経済的レントの獲得可能性に影響を与えると論じている。

Oliver (1997)によれば、意思決定の合理性には2種類のパターンが存在する。ひとつは経済的合理性による判断であり、効率性、有効性、収益性の動機によって資源配分を最適化するものである。そしてもうひとつが規範的合理性による判断である。これは、共有されている規範、慣習、価値観という自明視された前提に基づいて資源配分が行われるものである。ここで問題は、この2つの基準はしばしば対立し、経済的合理性よりも規範的合理性が優先されることもある点である。資源ベース論では不確実性やヒューリスティック・バイアスなどが経済的合理性の制約として論じられるが、規範的合理性による判断も、効率性、有効性に影響を及ぼすことが指摘される。Oliver (1997)は、既存のやり方で問題が発生しなかったゆえに最適であるという信念が形成されていることから、慣習や規範化されたルールの変更に心理的・社会的コストが生じることを「認知的サンクコスト」と呼び、それが経済的に実現可能な代替案の探索を阻害する可能性があることを論じている。

戦略的企業家活動の観点から、制度論とDC論との接点を模索しようとした試みは、Gölgeci,

Larimob and Arslanc (2017) にみられる。彼らは、経営戦略論や企業家論のなかで、両アプローチは没交渉のままに留まっており、相互補完的に用いることで企業行動をより豊かに分析できるとする。なぜならば、経営者は自由裁量的に DC を利用できるわけではなく、制度的環境によって制約を受けているからである。また、組織の手順、組織構造、意思決定ルールなどの DC の重要なミクロの基盤を構成する要素は、すべて制度に組み込まれ、制度によって条件づけられている。一方、制度は外在的な制約要因ではなく、社会的に構築された現象であり、有能な主体によって創造・維持・破壊されるとみなされる (Gölgecia, Larimob and Arslanc, 2017)。すなわち、制度的企業家は、DC を利用して、行為パターン、価値観、信念を制度的規範やルールとして定着させ、新たなルーティンや実践を創造することができる (McKague, 2011)。DC は、制度変化のメカニズムを作動させる能力なのである。

3. 制度的多元性と DC

DC は制度の影響を受けるとともに、制度は DC によって変化していく。こうした制度と DC の相互構成的なプロセスを想定するとすれば、具体的にそれはどのようなものであるのか。制度的企業家は何を行い、制度変化を達成させる DC とはどのようなもののなのか。この問題は DC 論においても制度論においても興味深いテーマであるが、いまだ十分な研究がなされていない領域である (McKague, 2011)。

前述したように、制度的多元性の議論では、アクターは制度に埋め込まれているが故に制度ロジック間の矛盾を認知し、制度変化に動機づけられることになる。ロジック間の対立・競合と DC との関連を考察した研究として、Töytäri et al. (2018) を挙げることができる。Töytäri らは、共有された信念、規範、ルールと、企業の資源・能力基盤を更新するダイナミック・ケイパビリティとは関連しているが、その内外の力学は十分に理解されていないとして、制度と DC との相互調整的なプロセスについて検討している。この研究では、デジタル・トランスフォーメーション (DX) によって、スマートサービス企業に変容しようとした製造業 7 社が、制度ロジックの対立に直面しながら、どのように新たなケイパビリティを獲得していったのかについて調査が行われた。製造業が DX に伴って直面した制度ロジックは、コストロジックと顧客価値ロジックであった。前者は、取引関係をいかに効率的に処理するのかに関するものであり、旧来の製造業に由来するロジックである。一方、後者はスマートサービスの実現に不可欠なものであり、いかに

1) イーストマン・コダック社の経営破綻は、ダイナミック・ケイパビリティが発揮できなかった事例としてしばしば引き合いに出されている。同社がデジタル化に乗り遅れた原因としては株主第一主義という制度ロジックに影響を受けていたことが指摘される。内部留保を株主還元に戻し、研究開発や事業買収・再編に資金を投入できなかったために、フィルム事業に集中せざるをえなかったのである。また、当時富士フィルムの幹部は、米国の投資家から、コダックに比べて株主還元が少ないと批判されていたという。

「反面教師のコダック破綻—技術の種追求は日本の長所（経営の視点）」『日本経済新聞』2012年1月30日
「富士フィルム HD 古森会長—「米の株主重視は過剰」、短期志向の経営に苦言」『日本経済新聞』2020年1月25日

顧客価値を創造し高めていくのかに関する思考様式である。この2つのロジックは、効率性志向とサービス志向というかたちで、それぞれ異なる価値観、規範、作業手順を要求するために、組織内部のマインドセットの変革が必要となる。Töytäri et al. (2018) によれば、多くの場合、企業は、組織内部のマインドセットの対立を克服すると、次にスマートサービス実現のマインドセットとケイパビリティとのアンバランスに直面する。そして、これらの組織内部の障壁を解消したのち、ステークホルダーとのマインドセットのズレさらには組織間のケイパビリティの不整合の問題に着手することが明らかにされている。

このように当該研究では「DX という潮流の認知→制度ロジック間の対立→ロジックの矛盾の解消→マインドセット（制度的要因）とケイパビリティとのアンバランスの発生→新たなケイパビリティの獲得」というプロセスが描かれている。ケイパビリティの組み替えや創造は、制度的矛盾が起点となることが示されているが、アンバランスがどのように解消されるのか、DC がどのようなものであるのかについては明らかにされていない。

制度的多元性とDCのミクロ的プロセスとの関連は、どのようなものであるのか。制度論では、制度変化のミクロ的基盤を分析する概念として、制度的ワーク(institutional work) が提起されている。制度的ワークとは、「制度の創造、維持、破壊を目指した個人や組織の目的的行為」(Lawrence and Suddaby, 2006, p.215) として定義され、制度から行為への影響を過度に強調した旧来の制度論とは一線を画し、行為と制度との再帰的な関係を想定した概念である。この概念の特徴は、第一に、行為者の意図的な努力を想定していることである。制度の創造、維持、破壊、変革のプロセスに個人が積極的に関与することを強調することによって、個人の存在が曖昧となった制度論に、探究の対象として個人を位置づけ直すことを目指したのである (Lawrence, Suddaby and Leca, 2011)。第二は、個人と制度の再帰的關係である。行為者は制度に埋没した存在ではなく、また埋没性から独立したものでもなく、埋没性を内省し、自己と関連づけながら、戦略的に活動する主体である (Lawrence et al., 2011)。しかも、制度的ワークに従事するのは英雄的な個人ではない。多数の分散した主体的行為者である。制度変化は、多数の主体的行為者の相互作用が織りなす創発的な現象である。制度的ワークという概念は、構造と主体の二分法を越えて、個々人の自由裁量の行為を、制度を参照しながらもそれらを巧みに操り、変化、維持していく多様な活動の集合体として描いているのである (Lawrence and Suddaby, 2006)。

「内省性」、「創発性」、「分散性」を特徴とする制度的ワークの概念は、DCのミクロ的基盤の議論にも有益である。DC論は、経営者の個人的能力に依存しすぎており、組織的なダイナミズムの分析が不十分である、という批判を受けてきた。たしかに、経済社会の大きな潮流の変化を感知して、経営者が大胆な事業構成の再構築を決断し、資源の大幅な組み替えを実行することは重要な組織変革の実践である。しかしながら、DCとは、市場環境の変化に対して「企業が新たな資源構成を達成するための組織的・戦略的ルーティン」(Eisenhardt and Martin, 2000, p.1107) を作動し、通常のオーディナリー・ケイパビリティを変更することであるとするならば、トップダウン的な変革だけではなく、創発的でボトムアップ的な変革も範疇に入るはずである。また、継続的組織変革の議論にあるように、インクリメンタルな変革の蓄積がラディカルな変革につなが

る事例も研究されてきている (Plowman et al., 2007)。では、制度的ワークにおける日々の実践の観点から、DC 論を再考するとどのような示唆が得られるのであろうか。次に、この点に関して論じてみよう。

4. 実践とルーティンの変化

旧来の制度論的視点からは、行為はルールを通じてパターン化され制度化されることになる。制度論から組織ルーティンを考察した March and Olsen (1989) は、人々の行為の選択パターンを2つに類型化する。ひとつは合理的計算の論理であり、代替案を自分の価値に照らし、期待される利得を計算して行為を選択する。そしてもうひとつは、特定の状況において、自分にとってどのような行為が最も適切とみなされるのかという基準で行為を選択するという、適切性の論理である。March and Olsen (1989) によれば、しばしば人々は、計算の論理よりも、文化的規準や社会的規範を参照した適切性の論理にしたがうことを優先する。ただし、ほとんどの行動はルーティンによって導かれるが、それだけでルーティン化されるわけではなく、個々人の選択と解釈が介在する。特定の状況の中で適用できるルールは複数存在する場合もある。また制度や伝統、規範は一枚岩とは限らず、さらに、特定の状況に対してどのルールが適用できるのか、曖昧であることもある (March and Olsen, 1989, p.24)。このため、個々人は、時々の状況を独自に定義し、それに適したルールを選択していく自由裁量の余地が与えられているのである。

March and Olsen (1989) はルールの曖昧性を指摘したが、状況に応じて、組織ルーティンが内生的に変化するメカニズムを明らかにしようとした研究がFeldman and Pentland (2003) である。Feldman らは、組織ルーティンを「複数のアクターが関与する、相互依存的な行動の反復的で認識可能なパターン」(p.96) として定義し、これまでの組織ルーティンが習慣、プログラム、遺伝子などのメタファーで語られ、固定的で不変的なイメージが付加されてきたことを批判する。組織ルーティンは、単に過去を再現するものではなく、継続的な変化を必要とする文脈に適応し、将来の現実に向けて行為の意味を内省することを伴っているのである。そのうえで、Feldman and Pentland (2003) は、ルーティンを明示的側面 (ostensive aspect) と遂行的側面 (performative aspect) に区分する。ルーティンの明示的側面とは、ルーティンの理念的で概略的な形式であり、たとえば、人材の採用ルーティンでは、応募者を募集し、選別し、選考し、内定を出すという一連の手続きである。我々は、こうしたルーティンによって、人を採用するとはどのようなことなのかという認識を形成している。一方遂行的側面は、特定の場所と時間における、特定の人々による行動から構成される。人材の採用は、それが必要とされる局面によって様々なやり方が模索され、招集される委員会の規模や範囲によってもその都度適した手順がとられるかもしれない。このように、人々は、特定の状況に応じて、自身の行為の意味を解釈し、どのように物事を進めるべきかについて主体的に選択する。遂行的側面とは、即興的であると理解するのが適切であるという (Feldman and Pentland, 2003)。

Feldman and Pentland (2003) は、ルーティンの明示的側面があるために実際の行為 (遂行的側

面)を誘導し、説明することが可能になる一方で、実際の行為が存在することで明示的側面が認識され、維持されるとしている。さらに、遂行的側面は、組織ルーティンを修正する役割も果たすという。タスク環境が変化した場合、我々は適切な行為を生み出して、既存のルーティン(明示的側面)を作り替えて新たな状況に対処していく。しかし、創造された行為のレパートリーは気づかれずその場限りのものとして、あるいは認識されても例外的な事項として処理されるかもしれない。しかし、その有効性、正当性が認められると、これを機会として、ルーティンの大幅な改正に至ることもあろう。このように、Feldman and Pentland (2003)は、変化の源泉としての組織ルーティンという斬新な視点を提供しているが、どのようにルーティンが変化し、組織全体の変化に至るのかについては明らかにしていない。

これに対して、制度論の分野では、Smets, Morris and Greenwood (2012)が、実践の観点から、組織内の個々人の行動から制度変化が起こるメカニズムを検討している。従来の制度変化の議論は、外生的なショックや、組織フィールドレベルでの制度間の矛盾を変化の源泉として扱ってきた。しかし、これらの研究では、ボトムアップ的な変化が軽視されており、ミクロレベルの制度化プロセスにもっと注意を向けるべきであるとSmetsらは主張する。もともと制度ロジックは、象徴的体系と物質的实践の組み合わせとして定義されており(Friedland and Alford, 1991)、日々の実践の変化が制度変化につながることは、制度論の視点から当然検討されなければならない課題であった。

では、制度的多元性のなかで、組織内の日常的な実践がどのように制度変化をもたらすのか。Smets et al. (2012)は、イギリスの法律事務所が、企業間のグローバルな取引の拡大に伴って、ドイツに進出した事例を詳細に分析して、制度変化のメカニズムを明らかにしている。近年の欧米の法律事務所は、国際的な大規模なシンジケート融資や複雑な金融商品に関するコンサルタント需要が高まったため、海外進出の動きが活発化している。Smets et al. (2012)が観察対象とした法律事務所はこうした動向に先駆けてドイツに進出したが、弁護士業務における制度ロジック間のコンフリクトに直面した。すなわち、歴史的・文化的経緯から、イギリスとドイツでは、弁護士の役割、実務のあり方に対する考え方が全く異なっていたために、英独の共同作業が難しくなったのである。

ドイツにおける伝統的な弁護士業務は、法令に則った忠実で冷徹な交渉の処理者という考え方に基いている。すべての弁護士は、裁判官として教育され、資格を得ることが求められ、法令にしたがって、厳正に対処するという「受託ロジック」で運営されていた。一方、イギリスでは、コモン・ローという法体系のもとで、法律には多くの自由の余地が与えられていると考えられている。そのため、弁護士は、依頼人の利益のために、自由の余地を最大限に利用し、依頼者の問題の解決者としての役割が期待されている。弁護士は司法の代理人ではなく、「クライアント・サービス」のロジックで活動しているのである。

イギリスの法律事務所は、ドイツ進出後、専門的な実践とそれを支えるロジックの衝突によって日常業務が滞り、相互理解の欠如が露呈することとなった。さらに、業務上の遅延やミスは、クライアントからの評判も低下させることになった。こうした事態をうけて、イギリスの弁護士

は、融資先の現地法を理解せずに融資契約書を作成しても意味がないことを認識し始め、遅延やフラストレーションを事前に回避しようとして、現地法に則って買収案件の精査などを行うようになった。一方ドイツの弁護士も司法や裁判所のためではなく、クライアントの利益を優先して仕事を行うように意識が変わっていった。両国の弁護士は互いに協力をしながら、その都度、最適な仕事のやり方を模索し、双方のロジックを融合させた「ハイブリッドな実践」を確立していったのである。

5. 即興的逸脱の増幅

Smets et al. (2012) の事例研究は、複数の制度ロジック間の対立によって、日常業務においてコンフリクトが経験され、それを解消するために、適宜組織ルーティンからの逸脱が発生することを明らかにしている。こうした制度的複雑性における逸脱が累積され、普及していくことで制度変化が実現されるのである。²⁾ 現場での逸脱が繰り返される要因として、Smets らは事態の緊急性と帰結の重大性を挙げている。すなわち、業務を早急に処理しなければならないほど、また一定の期限までに解決できなかった場合に起こりうる事態が重大であるほど、新たなルーティンを適宜作り上げ、対処しなければならないのである。

このようにして生まれる些細な逸脱発生メカニズムが「状況的即興」（新たな制度的複雑性に実践的に対処し、特定の課題を達成しようとする局所的な試み）である。ここで Smets et al. (2012) が指摘する重要な点は、即興的な新たな実践は確立されたのちに正当化されるのではなく、出現と同時に正当化されることである。新たな実践が試みられる度に、従来の組織ルーティンからの逸脱が必要であるのか、考慮すべき利害関係者は誰なのか、どのロジックが優先されるべきかなどについて、行為者間で相互に確認しあうことになる。こうしたプロセスを彼らは「規範的ネットワークの再編成」と呼び、状況的即興との再帰的な関係を描いている。

しかしながら、現場で起きている創発的な動きが直ちに組織全体の制度変化をもたらすわけではない。ドイツ進出に伴うイギリス法律事務所の事例では、当初、即興的逸脱は多くの拠点で分散的に発生していたが、拠点間での弁護士同士の交流を通じて、自然に組織全体に拡散していったことが記述されている。これを Smets et al. (2012) は「控えめな埋め込み」と呼び、組織フィールドに実践が普及していくメカニズムとして記述している。ただし、Smets らの研究は、独立性の高い柔軟な専門家集団を観察対象としており、一般の企業組織で同様なプロセスが観察されるかどうかは不明である。

即興的な逸脱が増幅し拡散していくプロセスを検討する場合、Weick and Quinn (1999) の研究が参考になろう。Weick らは、非連続的で時折にしか発生しない意図的な変革と対比させて、日

2) 一般的には、制度的多元性 (institutional pluralism) は、組織フィールドに複数の競合する制度ロジックが並立している状況を指し、制度的複雑性 (institutional complexity) とは、対立し競合する制度ロジックの要求を認知し、コンフリクトが生じている状況を意味しているが、ここでは特に区別せず、互換的に用いることにする。

常的に起こる累積的で継続的な変化について論じ、後者の変化プロセスを「フリーズーリバランスーアンフリーズ」として記述している。日常の活動で創発的に生じた変化は、まずその一連の流れを可視化し、マップやスキーマ、ストーリーを通じてパターンを明示することが重要である（フリーズ）。次のリバランスは、新たなパターンを再解釈し、整理しなおして、創発的变化に対する障害を取り除くステップとなる。そして、最後に、起こっている事態に集中して、強い意志を持って即興と学習を再開する（アンフリーズ）。

さらに、Weick and Quinn (1999) は、継続的組織変革を導くチェンジ・エージェントは、局所的に起こっている変化に意味を与え方向づける役割を果たすと説明している。同様に、Kellogg (2009) は、規制に対して組織が制度変化を達成するためには、改革者としてのミドル・マネジャーと従業員らが、立場を超えてグループを形成し、変化を方向づけることを可能にする「関係空間」が重要であると論じている。Smets et al. (2012) が指摘するように、逸脱の普及と認知的正当性の獲得は、実践に関わる専門家間の相互作用を通じて起こりうるが、組織における制度変化には、ミドル・マネジャーが現場レベルの様々な逸脱の実践を認識し、それ自体に積極的に関与して、現場の緊張を学習することが不可欠となる。

即興的逸脱は、専門家同士の水平的な交流だけでは、単なる通常能力（オーディナリー・ケイパビリティ）の改変に始終してしまうかもしれない。しかしながら、制度的複雑性に直面するなかで、ミドル・マネジャーが即興的逸脱という実践の場の変化を感知し、なぜ変化が生じているのか、組織全体としてどのような制度変革が必要であるのかを学習し、変化に新たな意味を与えることによって、DC の発揮につながるのである。これが DC の「感知」フェーズである。

6. 資源の再編成とプリコラージュ

DC の第二の要素は、機会の「捕捉」である。Smets et al. (2012) は、組織フィールドレベルでの制度変化の契機として、「組織的調整」を指摘している。ここで、組織的調整とは「分散した即興をまとめ、新奇の実践を記述し規定する方針と規則を形式化することであり、暗黙のうちに、あるロジックの重要性を他のロジックよりも優先させること」と定義される (Smets et al., 2012, p.896)。局所的・分散的に発生した即興的逸脱を制度変化へと定着させるためには、これらを定式化し、新たな実践を試行することが必要とされる。しかしながら、この探索的実験は、しばしば、旧来の制度ロジックによって抑制されることが起こりうる。そのため、こうした障害から試行的実践を組織的に隔離し保護する「制度的遮蔽」が実行されなければならないのである (Smets et al., 2012)。

このように新たな実践を実験的に展開し、組織全体に拡散させていくなかで、資源の動員と組み換えが行われる (Teece, 2019)。一般的に、意図的で非連続的な組織変革では、不足している資源を外部から計画的に導入すると想定されるが、現場主導の即興的な逸脱の場合は、まずは身近にある利用可能な資源や能力によって制度的複雑性に対応していくことになるだろう。なぜならば、トップダウン的で意図的な変革とは異なり、創発的であるがゆえに事前に十分な資源を準備する

ことができず、資源制約的な環境のもとで、新たな実践を試行していくことになるからである。ただし、富士フィルムの事業再構築の事例においても、デジタル化に対応した変革の第一段階として、これまで自社内に蓄積された技術で何ができるのかを精査する、いわゆる「技術の棚卸し」から変革をスタートさせていることは注目に値しよう（古森，2013）。

この点で，Gölgencia et al. (2017) が，制度論と DC 論を融合し，戦略的企業家活動を解明するうえで有用な概念として，Lévi-Strauss (1962) が提唱した「ブリコラージュ」(bricolage) を挙げていることは興味深いことである。ブリコラージュとは，ありあわせの道具と材料で何とか物事を達成する器用仕事のことであり（Lévi-Strauss, 1962, 訳書 pp.22-23）。Baker and Nelson (2005) は，この概念を援用し，資源が乏しい状況にある企業家行動を「企業家的ブリコラージュ」とし，「新しい問題や機会に対して，手元にある資源を組み合わせで適用することでやり遂げること」（p.333）と定義している。企業家は，他社が無視した未利用資源に新たな用途を見出すことによって，資源制約的に思える環境を乗り切るのである。菊澤（2015）も，「まさにこのダイナミック・ケイパビリティを用いて，まったく新しいものを生み出すのではなく，あくまで市場や環境の変化にしなやかに対応するように既存の資源を再利用し，再構成し，全体をオーケストラのように再編成する。これによって，一時的な競争優位ではなく，持続的な競争優位を確立しようとする。このしなやかな戦略思考が，ダイナミック・ケイパビリティ戦略なのである」と述べている。DC 論と企業家的ブリコラージュ論は既存資源の再利用と再構成という点で一致している。

しかしながら，企業家がどのような資源が利用可能であると認識するかは，制度的コンテキストによって影響される。Gölgencia et al. (2017) によれば，制度はブリコラージュの性質に影響を与え，DC は一連の活動としてのブリコラージュの基礎的なメカニズムとして作用するのである。このように，資源の再構成としてのブリコラージュ（資源的ブリコラージュと呼ぶことにする）への制度的環境の影響を考慮すると，以下のような3つの変革努力が必要とされるであろう。第一に，既存資源は，「これまでの慣習から，この目的のための資源としてみなされる」というように，すでに旧来の制度的コンテキストにおいて意味が定着しているために，その固定観念を変えていかなければならないことである。Phillips and Tracey (2007) は，制度的企業家活動を理解するうえでも，ブリコラージュは有用な概念であると主張し，これまで未利用であった資源に新規の用途を見出すことは，資源に新たな制度的意味を付与することであると論じている。制度的複雑性という状況において，効果的にブリコラージュを遂行するためには，制度的企業家は，従来の制度ロジックから，新たな制度ロジックの文脈へと資源を開放し，その価値を転換する活動に従事することになるのである。換言すれば，そのプロセスにおいて，制度的企業家は，すでに確立され，利用可能な制度的資源（正当化され，自明視された言説）を利用して，物理的・社会的な資源に新たな意味を注入するのである（Phillips and Tracey, 2007）。

第二の変革努力は，新たな制度的取り決めに構築する際にも，既存の利用可能な制度的資源をやりくりすることである。Cleaver (2012) は，このプロセスを「制度的ブリコラージュ」と呼んでいる。制度的ブリコラージュとは「人々が意識的にせよ非意識的にせよ，本来の目的とは関係

なく、利用可能なあらゆる素材や資源を利用して、制度的な取り決めに組み立てたり、再形成したりするプロセス」である (Cleaver and de Koning, 2015, p.4)。人々は、日常の実践において、既存の制度的取り決めに必要に応じて修正しようとするが、そのプロセスは、妥当で適切であると認識される範囲内という限界のなかで行われる。すなわち、すでに正当化され、定着したルールや手順などの様々な制度的要素を活用し、つなぎ合わせながら新たな制度を創り出していく。こうして形成された制度は、新たなものと旧来のものとのパッチワークであり、使い古された慣行や別の場所で行われている慣行を借用し、新しい状況に適用するように改良されたものである。そして、つぎはぎだらけの組織的取り決めは、意味と権威が付与され、しばしば多目的な機能を持つようになるという (Cleaver and de Koning, 2015, pp.4-5)。

最後に、新たな制度的取り決めや実践は、既存の制度化された言説や他の制度ロジックの要素を利用して正当化されることが指摘される。組織フィールドには、様々な制度ロジックが競合し、併存している。支配的な制度ロジックに対して、新たな制度ロジックに依拠した実践やルールが認知されるためには、いくつかの方策が考えられる。たとえば、①組織フィールドにおける既存の制度ロジックの要素を利用してその適切性を説明すること、②支配的な制度ロジックの枠組みのなかで適用できるように工夫すること、などである。Christiansen and Lounsbury (2013) は、制度的複雑性によるコンフリクトに対処するために、組織的アクターは、ロジックの構成要素を創造的に組み合わせて、新たなロジックとそれに依拠した実践を創り出すと主張している。ここでは、制度ロジックを構成する様々な要素は、部分的に自律的で、分解可能であるという考え方が反映されている。なお、Christiansen らは、Cleaver and de Koning (2015) とは別に、このプロセスを「制度的ブリコラージュ」と呼び、制度的ブリコラージュの契機は、組織アイデンティティの危機と問題化であると論じている。支配的ロジックに相反するロジックが台頭することによって、既存の組織アイデンティティが問い直され、新たなアイデンティティの形成に向けてブリコラージュが行われるのである。

この制度的ブリコラージュのプロセスを明らかにするために、Christiansen and Lounsbury (2013) は世界的に有名なビールメーカーであるカールスバーグ (Carlsberg) を事例に挙げている。1990年代末ごろから、欧州を中心として、若者による飲酒が社会問題として注目を集め始めていた。たとえば、暴飲暴食によるアルコールの過剰摂取や飲酒運転、未成年者の飲酒などである。しかしながら、CSR (企業の社会的責任) への対処に遅れていたカールスバーグでは、利益至上主義的な市場ロジックが支配的な考え方であった。市場シェアの拡大、株価の向上、投資収益率の改善、ブランドの確立などが市場ロジックの構成要素である。しかしながら、社会的責任ロジックが台頭するなかで、旧来の市場ロジックに依拠したアイデンティティは立ち行かなくなってしまう。市場ロジックと社会的責任ロジックとの対立という状況に危機感を抱いたコーポレート・コミュニケーション部門や CSR 部門のスタッフは、ビール業界を取り巻く世界的な動向や他社の取り組みなどを紹介しながら、市場ロジック中心の組織アイデンティティを問題化し、「責任ある飲酒」(Responsible Drinking; RD) を推進するキャンペーンを実施することとなった。具体的には、「RD ガイドブック」の作成である。このため、CSR 部門は、ガイドブック作成に

において、創業者の社会貢献活動の歴史を引き合いに出し、創業者の理念を象徴する建築物を利用して、CSRは新しい概念ではなく、実際には自社の歴史的・物理的遺産であり、組織アイデンティティに染み付いた要素であることを示していくのである。そして、CSRを推進することは、市場ロジックの構成要素であるブランド・イメージの向上に密接に結びつくと主張し、マーケティング部門や営業部門との組織的交渉と巻き込みを通じて、両ロジックの融合に向けて活動を展開していったのである。このように、カールスバーグにおける制度的ブリコラージュでは、すでに正当化された言説と時間的・空間的な文化的資源の動員が特徴となっている。

7. ビジネスモデルと組織アイデンティティ

環境変化を感知し、機会を捕捉して資源を再構成するというダイナミック・ケイパビリティのミクロ的基盤には、適切なビジネスモデルの選択と構築も重要なプロセスとなる (Teece, 2019)。ビジネスモデルは「企業がどのように価値を創造し顧客に提供するかに関する設計図と、その価値の取り分を獲得するために採用するメカニズムについて記述したもの」であり、技術の選択や有形資産の運用と同様に、ビジネスモデルの設計と実装は事業の成功を大きく左右するものである (Teece, 2018, p.40)。Teece (2018) によれば、ダイナミック・ケイパビリティとは、「ビジネスモデルを設計し、実行するために必要な“感知”、“捕捉”、“変容”の能力」であり (p.43)、企業のオーディナリー・ケイパビリティをアップグレードするとともに、企業の資源（そして、パートナーの資源）を発展させ、調整し、編成することを可能にするものである。

ビジネスモデルの設計と構築で重要となる要素は様々なものが考えられるが、Teece (2019) が特に強調しているのが「共特化の原理」である。共特化した資産とは「特定の資産価値が、他の特定の資産と結合し使用されると機能するような、特定のクラスの補完的資産」である (邦訳, p.92)。つまり、それぞれの資産を個別に所有するのではなく、結合させることによって価値が高まるのである。しかも、競合他社は、同様な資産を容易に外部から獲得できないために、競争優位の源泉となると考えられる。そのため、共特化しえる資産をいち早く感知・特定し、ビジネスモデルに組み込むことが必要となる。しかしながら、市場を通じた獲得は、取引コストなどの要因を伴い、たとえ感知しても結合できない可能性も高い。このため、「資源を外部から獲得するか、自社で開発するか」の判断を含めて、これらの資産を有効に活用する能力が、経営者のダイナミック・ケイパビリティを構成するのである (Teece, 2019)。

このように、DCはビジネスモデルを差異化し、競争優位を向上させる鍵となる。ただし、制度論の視点からみると、ビジネスモデルの異質性は制度的多元性からも生じることになる。Ocasio and Radoynovska (2016) は、複数の異質な制度ロジックが共存する環境のもとでは、企業がコミットするロジックが異なれば、企業間でビジネスモデルの差異が発生すると論じている。一般的にビジネスモデルは、市場における競争優位を獲得するために構想されるが、制度的に多元的な市場においては、利潤の最大化のみを市場アクターが追求すると仮定することは、ビジネスモデルのダイナミクスを過度に単純化することになるという。

実際に、Vaskelainen and Münzel (2018) によれば、ドイツで展開されているカーシェアリング事業では、複数の制度ロジックが併存し競合しているために、ビジネスモデルの差異が生じている。カーシェアリング事業には、主として2つのビジネスモデルが存在する。ひとつは「ステーションベース型」というものであり、専用ステーションを設置して、利用者はそこで車を借受・返却する形態をとる。もうひとつのモデルは「フリーフロート型」と呼ばれるものであり、専用のステーションは置かず、駐車可能な路上や公共駐車場など、借受・返却場所を利用者が自由に選択できるシステムとなっている。Vaskelainen and Münzel (2018) は、それぞれのビジネスモデルを展開する事業者を調査し、前者は主に「コミュニティ・ロジック」と「エコロジー・ロジック」に、他方後者は「マーケット・ロジック」と「コーポレート・ロジック」にそれぞれ依拠していることを明らかにしている。すなわち、「ステーション型」を採用する事業者は、社会の自家用車利用を削減するという環境配慮の動機に基づき、他社が展開する他地域には進出せず、当該事業の全体的な普及を目指していた。そして、同じ志を持つ事業者と相互に尊重し合い、統括組織を設置し、技術交流や事業提携を進めていたのである。それに対して、「フリーフロート型」では、主に大手自動車メーカーが参入し、都市に住む若者における自動車離れに対処することを目的として事業を展開していた。ここでは、自動車の製造・販売というビジネスモデルを補完するものとしてカーシェアリング事業が位置づけられ、利用率の向上とシェア拡大を目指し、大都市を中心として激しい競争が行われていたのである。

しかしながら、上述した研究は、ビジネスモデルの異質性の解明が主目的であり、新たな制度ロジックの台頭が、どのようにビジネスモデルを変える契機を創り出すのか、という課題には答えることができない。この問題に関しては、前述した Christiansen and Lounsbury (2013) が、組織アイデンティティの再構築として制度変化を論じているように、制度的複雑性への対応として、組織アイデンティティの機能が注目されている (Kodeih and Greenwood, 2014)。組織アイデンティティは、一般的には、「我々はいかなる存在であるのか」の表明であり、組織メンバーに対して、何をすべきかについての指針を与えるものとして理解されている。制度的複雑性の議論においては、複数の相対立する制度ロジックからの要請に対して、組織アイデンティティはフィルタリング機能を果たすことが論じられている (Kodeih and Greenwood, 2014)。たとえば、アイデンティティに適合しない制度的要求に対して、拒否や反発などの組織的反応を示すことや、アイデンティティを介して制度的要求が解釈されることなどがその典型的な例である。

むしろ、支配的なロジックによってビジネスモデルの変革が阻害される可能性はある。しかしながら、新たな制度ロジックの台頭が、アクターにとってアイデンティティ矛盾的暗示となり、制度変化を引き起こすことも明らかにされている。Rao, Monin and Durand (2003) は、制度ロジックを「実践的行為を導くガイドラインを生み出す信念システムであり、アクターの明確なカテゴリー、期待、動機をつくりだし、社会的アイデンティティを構築する」ものとして定義し (p.797)、フランス料理界の革新的な料理実践「ヌーベル・キュイジーヌ」の普及過程を分析した。旧来、シェフの役割は、古典的なレシピ通りに料理をつくることであった。しかし、フランスにおいて勃発した民主化運動が、創造性と自律性を追求する芸術運動に変貌した。これは、既

存の制度ロジックとアイデンティティに対して矛盾する暗示となり、創造と自由という新たなアイデンティティを体現した料理実践を生み出していったのである。

このように、制度的複雑性は、アイデンティティ矛盾の暗示を生み出し、組織アイデンティティの再構築を促す。そして、それは時に、ビジネスモデルの変革を伴っている。また逆に、斬新なビジネスモデルの実装は新たな組織アイデンティティを醸成するという相互構成的な関係にある。実際に、ビジネスモデルのイノベーションに取り組む企業家は、組織アイデンティティの独自性・特異性を追求している (Snihur, 2016)。Snihur (2016) によれば、ビジネスモデルのイノベーションに向けて、これらの企業家は、ストーリーテリング、アナロジーの活用、社会的評価の獲得、アライアンスの構築という行動をとることによって、組織アイデンティティの独自性・特異性を高めようとしていることが明らかになっている。

ここで特筆すべきことは、「自分たちは何者であるか」というアイデンティティの認識ではなく、「どのような存在になるべきなのか」という意味でのアイデンティティの表明が重要であることである。Kodeih and Greenwood (2014) は、フランスの4つのビジネススクールが、伝統的なアイデンティティを維持しつつ、マネジメント教育の国際化という新たな制度的要求にどのように対応したのかを検証している。Kodeih らによれば、制度的複雑性に対処しようとする動機は、現在のアイデンティティやステータスではなく、アイデンティティへの願望であるという。すなわち、制度的複雑性による対立的ロジックが、何になりたいのかという理想と現在のステータスとのギャップを生み出し、変化への機会を提供するのである。アイデンティティの希求 (identity aspiration) が DC 発動の鍵となるとすれば、「組織はどのようにあるべきなのか」という組織アイデンティティを明確化し、再定義していくことが、経営者の DC を構成する重要な要素となるであろう。³⁾

8. 結語

DC は、経営者の能力に依存し、環境変化をいかに迅速かつ的確に感知して、資源を組み替えていくかが組織の成長・存続を大きく左右すると論じられてきた。しかしながら、制度論の観点からは、経営者は自由裁量的に DC を発動できるわけではなく、制度的環境から制約を受けることになり、組織が依拠する制度的前提を見直し、変えていく必要に迫られる。「制度に埋め込まれた経営者はどのように制度を変えることができるのか」という埋め込まれたエージェンシーのパラドクスが提起されているが、実際には制度は多元的であり、様々な制度ロジックの併存と矛盾が変化の契機を創り出すと考えられている。

Smets et al. (2012) の研究で示されていたように、制度的矛盾は、現場の実践に現れる。制度的複雑性に対応した状況的即興によって、既存ルーティンからの逸脱が生じるが、逸脱が適正な

3) 菊澤 (2023) は、DC 発揮には価値的要素が必要だとして、真に強い組織は、従業員・顧客・投資家のエンゲージメントに支えられていると述べている。指導者は、多様なステークホルダーからの支持獲得のために組織の価値を表明することが重要なのである (菊澤, 2022)。

ものかそうでないものかの判断が重要となる。そのため、逸脱はつねに規範的にチェックされ正当化される。経営者や管理者は、外部環境をモニタリングし、変化を感知することが重要であるが、同様に、新たな逸脱という実践の場の変化を感知し、それに意味を与えていくこともケイパビリティを変化させる契機となる。何が実際に起こっているのかについて状況を可視化し、冷静に立ち止まって精査するのである（フリーズ）。継続的組織変革論が示唆するように、現場の実践主導による創発的でインクリメンタルな変化の蓄積がラディカルな変革につながることもあるのである。変化に意味を与えて、増幅させることが管理者や経営者の DC なのである。

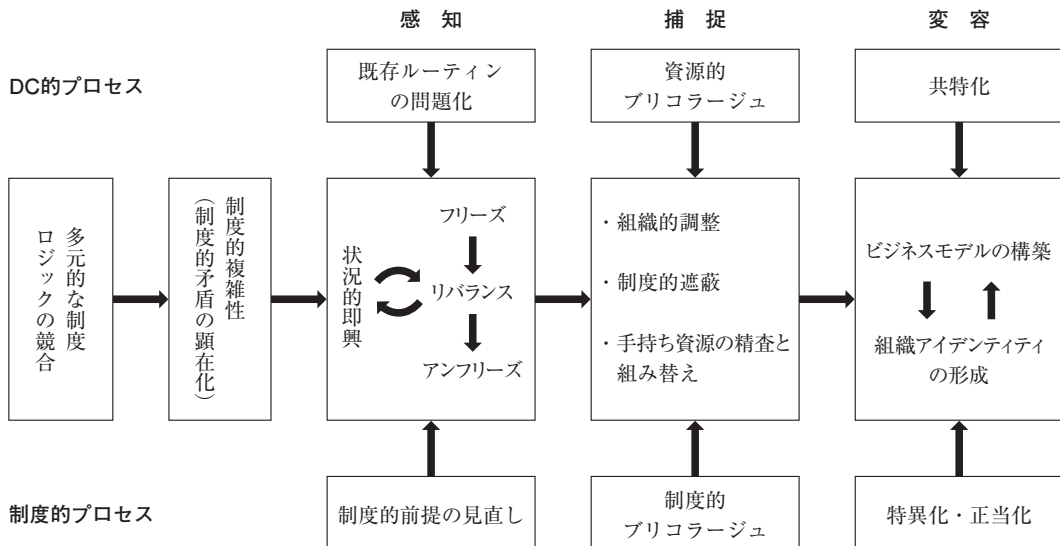
DC の第二の要素である「捕捉」では、機会を捉えるために、「組織的調整」と「制度的遮蔽」が行われ、それに伴い、既存の資源や知識、技術が再構成されていく。ここで重要なことは、当初から新たな技術や知識を創造したり、外部から獲得したりするのではなく、どのような資源が現在手元にあるのかを精査し、どのように組み合わせれば、新たな機会に対処しうるのかを検討することである。これが「ブリコラージュ」である。Baker and Nelson (2005) は、企業家的ブリコラージュのプロセスを「やりくりする」、「制約にとらわれない」、「即興」として説明しているが、市場ロジックと社会性ロジックが対立するソーシャル・ベンチャーでは、さらに「社会価値を創造する」、「ステークホルダーを巻き込む」、「説得する」というプロセスが必要となる (Di Domenico, Haugh and Tracey, 2010)。すなわち、資源的なブリコラージュだけではなく、機会の捕捉と資源の再構成を内外のステークホルダーに対して正当化するために、既存の規範的・文化的資源を動員することになる。こうした「制度的ブリコラージュ」が DC の捕捉に包摂されるのである。

DC の最終段階は、組織全体を刷新しつづける「変容」である。DC はビジネスモデルを設計し、実行するための能力であり (Teece, 2018)、変容段階の成果がビジネスモデルの改革となる。ビジネスモデルを構築・変容させるプロセスは、終局的には「我々はどのような組織になりたいのか」というアイデンティティを問うプロセスでもある。ここで、組織アイデンティティは制度的要素のブリコラージュで形成されるとする Glynn (2008) の主張は興味深いものである。組織アイデンティティは独自の・特異的であると同時に、ステークホルダーにとって妥当であり受容可能なものでなければならぬ (Wry, Lounsbury and Glynn, 2011)。そのため、企業家は、他の組織と共有された価値観や規範をもとに、それを独自に組み合わせることによって、特異性と正当性を兼ね備えた組織アイデンティティを形成するのである (Glynn, 2008)。

このように、DC の変容段階では、長期的な競争優位を確保するために、「共特化」を考慮に入れたビジネスモデルを考案するとともに、制度的ブリコラージュを通じて組織アイデンティティを構築し正当化していく。ビジネスモデルと組織アイデンティティは、「特異化」を追求するとともに、外部のステークホルダーからの資源動員を達成するために、「正当化」されなければならない。以上のような DC 論と制度論を組み合わせた「感知—捕捉—変容」のプロセスを描くと、図 1 のようになる。

本研究は、制度論と DC 論との接点を模索し、特に制度論の観点から DC 論にどのような示唆があるのかを検討した。DC は、決して経営者個人の認知能力に還元するべきではなく、あくま

図1 DC と実践主導的制度変化



でも組織的なプロセスであり、有能な経営者が外部環境を的確に感知し、機会を捕捉すれば発揮しえるものでもない。むしろ、外部環境の変化を捉えてドラスティックに資源や知識を組み替えることは重要であるが、制度論的な観点からは、組織は多元的な制度的環境に晒されている。複数の対立する制度ロジック間の矛盾をどのように解消し、新たなルーティンを創造していくのか。本研究では、創発的で即興的な現場の実践からのDCもありうることを示唆し、DC論と制度論との接合をはかることを提案した。

また、DC論の観点から、制度論に対する示唆もある。制度変化に関する議論は、主として、言説や物語などの社会・文化的視点から分析されてきた。しかしながら、変革にはそれを実行するための資源やケイパビリティが必要となるが、これまでの制度論には、こうした観点が希薄であったように思われる。組織は制度的多元性に直面し、ロジック間の軋轢や緊張に晒されている。こうした矛盾をどのように組織は処理するのか、そのためのDCとはどのようなものなのか。こうした観点からの制度論的分析が今後求められるであろう。これらの問題についての実証的な研究は将来の課題として残されている。

参考文献

菊澤研宗 (2015) 「ダイナミック・ケイパビリティと経営戦略論」 *Harvard Business Review*.

<https://dhbr.diamond.jp/articles/-/3068?page=3>

菊澤研宗 (2022) 『指導者の不条理』 PHP 研究所.

菊澤研宗 (2023) 「変化が常態化する世界で求められる日本企業のダイナミック・ケイパビリティ」 『経営哲学』 Vol.19, No.2, pp.39-46.

古森重隆 (2013) 『魂の経営』 東洋経済新報社.

- 涌田幸宏 (2015) 「新制度派組織論の意義と課題」『三田商学研究』第58巻 第2号, pp. 227-237.
- Baker, T. and R. E. Nelson (2005) "Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage," *Administrative Science Quarterly*, Vol.50, No.3, pp.329-366.
- Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, pp.99-120.
- Barney, J. B. (1992) "Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource Based Analysis," in P. Shrivastava, A. Huff and J. Dutton (eds.), *Advances in Strategic Management*, Vol.8, JAI Press, pp.39-61.
- Barreto, I. (2010) "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future," *Journal of Management*, Vol.36, No.1, pp.256-280.
- Bojesson, C. and A. Fundin (2021) "Exploring Microfoundations of Dynamic Capabilities: Challenges, Barriers and Enablers of Organizational Change," *Management*, Vol.34, No.1, pp.206-222.
- Christiansen, L. H. and M. Lounsbury (2013) "Strange Brew: Bridging Logics via Institutional Bricolage and the Reconstitution of Organizational Identity," in M. Lounsbury and E. Boxenbaum (eds.), *Institutional Logics in Action, Part B. Research in the Sociology of Organizations*, Vol.39B, pp.199-232.
- Cleaver, F. (2012) *Development through Bricolage: Rethinking Institutions for Natural Resource Management*, Routledge.
- Cleaver, F. and J. de Koning (2015) "Furthering Critical Institutionalism," *International Journal of the Commons*, Vol.9, No.1, pp.1-18.
- Di Domenico, M., H. Haugh and P. Tracey (2010) "Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.34, No.4, pp.681-703.
- DiMaggio, P. (1988) "Interest and Agency in Institutional Theory," in L. G. Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Ballinger.
- DiMaggio, P. and W. W. Powell (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol.48, pp.147-160.
- Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin (2000) "Dynamic Capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.10-11, pp.1105-1121.
- Feldman, M. S. and B. T. Pentland (2003) "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change," *Administrative Science Quarterly*, Vol.48, No.1, pp.94-118.
- Friedland, R. and R. R. Alford (1991) "Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions," in W. W. Powell and P. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press.
- Glynn, M. A. (2008) "Beyond Constraint: How Institutions Enable Identities," in R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin and R. Suddaby (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications, pp.413-430.
- Gölgecia, I., J. Larimob and A. Arslanc (2017) "Institutions and Dynamic Capabilities: Theoretical Insights and Research Agenda for Strategic Entrepreneurship," *Scandinavian Journal of Management*, Vol.33, pp.243-252.
- Helfat, C. E. and M. A. Peteraf (2015) "Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities," *Strategic Management Journal*, Vol.36, pp.831-850.
- Hoffman, A. J. (1999) "Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry," *Academy of Management Journal*, Vol.42, pp.351-371.
- Kellogg, K. C. (2009) "Operating Room: Relational Spaces and Microinstitutional Change in Surgery," *American Journal of Sociology*, Vol.115, No.3, pp.657-711.
- Khan, O., T. Daddi and F. Iraldo (2020) "Microfoundations of Dynamic Capabilities: Insights from Circular Economy Business Cases," *Business Strategy and the Environment*, Vol.29, No.3, pp.1479-1493.
- Kodeih, F. and R. Greenwood (2014) "Responding to Institutional Complexity: The Role of Identity," *Organization Studies*, Vol.35, No.1, pp.7-39.
- Kraatz, M. S. and E. S. Block (2008) "Organizational Implications of Institutional Pluralism," in R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin and R. Suddaby (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications.
- Lawrence, T. B., and R. Suddaby (2006) "Institutions and Institutional Work," in S. R. Clegg, C. Hardy, T. B.

- Lawrence, and W. R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies* (2nd ed.) Sage Publications, pp. 215-254.
- Lawrence, T. B., R. Suddaby and B. Leca (2011) "Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization," *Journal of Management Inquiry*, Vol.20, No.1, pp.52-58.
- Lévi-Strauss, C. (1962) *La Pensée Sauvage*, Plon. (大橋保夫訳『野生の思考』みすず書房, 1976年)
- March, J. G. and J. P. Olsen (1989) *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*, The Free Press.
- McKague, K. (2011) "Dynamic Capabilities of Institutional Entrepreneurship," *Journal of Enterprising Communities*, Vol.5, No.1, pp.11-28.
- Meyer, J. W. and B. Rowan (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, Vol.83, pp.340-363.
- Ocasio, W. and N. Radoynovska (2016) "Strategy and Commitments to Institutional Logics: Organizational Heterogeneity in Business Models and Governance," *Strategic Organization*, Vol.14, No.4, pp.287-309.
- Oliver, C. (1997) "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource based Views," *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp.697-713.
- Phillips, N. and P. Tracey (2007) "Opportunity Recognition, Entrepreneurial Capabilities and Bricolage: Connecting Institutional Theory and Entrepreneurship in Strategic Organization," *Strategic Organization*, Vol.5, No.3, pp.313-320.
- Plowman, D. A., L. T. Baker, T. E. Beck, M. Kulkarni, S. T. Solansky and D. V. Travis (2007) "Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change," *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.3, pp.515-543.
- Rao, H., P. Monin and R. Durand (2003) "Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy," *American Journal of Sociology*, Vol.108, No.4, pp.795-843.
- Schilke, O. (2014) "On the Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism," *Strategic Management Journal*, Vol.35, No.2, pp.179-203.
- Seo, M. and W. E. D. Creed (2002) "Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective," *Academy of Management Review*, Vol.27, No.2, pp.222-247.
- Smets, M., T. Morris and R. Greenwood (2012) "From Practice to Field: A Multilevel Model of Practice-Driven Institutional Change," *Academy of Management Journal*, Vol.55, No.4, pp.877-904.
- Snihur, Y. (2016) "Developing Optimal Distinctiveness: Organizational Identity Processes in New Ventures Engaged in Business Model Innovation," *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.28, No.3-4, pp.259-285.
- Teece, D. J. (2018) "Business Models and Dynamic Capabilities," *Long Range Planning*, Vol.51, No.1, pp.40-49.
- Teece, D. J. (2019) *A Dynamic Capabilities-based Entrepreneurial Theory*. (菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵 訳『ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』中央経済社, 2019)
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533.
- Töytäri, P., T. Turunen, M. Klein, V. Eloranta, S. Bieh and R. Rajala (2018) "Aligning the Mindset and Capabilities within a Business Network for Successful Adoption of Smart Services," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.35, No.5, pp.763-779.
- Vaskelainen, T. and K. Münzel (2018) "The Effect of Institutional Logics on Business Model Development in the Sharing Economy: The Case of German Carsharing Services," *Academy of Management Discoveries*, Vol.4, No.3, pp.273-293.
- Wang, Y., B. Jiang and Y. Wakuta (2022) "How Digital Platform Leaders can Foster Dynamic Capabilities through Innovation Processes: The Case of Taobao," *Technology Analysis and Strategic Management*, <https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2050690>
- Weick, K. E. and R. E. Quinn (1999) "Organizational Change and Development," *Annual Reviews of Psychology*, Vol.50, pp.361-386.
- Wry, T., M. Lounsbury and M. A. Glynn (2011) "Legitimizing Nascent Collective Identities: Coordinating Cultural Entrepreneurship," *Organization Science*, Vol.22, No.2, pp.449-463.