

# 人材育成についての一私論

—ダイナミック・ケイパビリティと学習を手掛かりにして—

*An opinion on human resource development  
based on Dynamic Capabilities and Learning*

大野 富彦\*

## 要旨

企業は、いまの競争に勝つことはもちろん重要であるが、将来の競争に勝つことも求められる。この将来の競争に関して人材育成を強化する（あるいは、強化しようとしている）経営トップは多い。本稿は、以上の経営トップの思いに通ずる人材育成について、ダイナミック・ケイパビリティと学習を手掛かりにして検討する。本稿の主張は、人材育成では、実践的な専門知識・スキルの習得に偏るのではなく、教養といった内容をより重視すべきなのではないか、というものである。

キーワード：人材育成、企業の成長、ダイナミック・ケイパビリティ、学習、教養

## 1. 問題の所在

「企業はどのようにすれば成長するだろうか」という答えのないテーマについて、これまでペンローズの「会社成長の理論」に依拠して研究を進めてきた。本稿では、人材育成について、これもペンローズ理論で重要な要素となるケイパビリティ概念と学習を手掛かりに私論を展開しようと思う。

ここ数年、日本経済に関する明るいニュースは聞こえてこない。経営者や経済専門家の一部からは、年の半ば以降に景気回復が期待できるのではないかといった声が聞かれるが、先行きが不透明であることに変わりはない。企業の経営状況も不透明であり、競争は激しさを増す一方である<sup>1</sup>。現在のような経済・経営状況は決して健全な姿ではない。しかし、経済の先行きが不透明ななかでも、競争が激しくても、企業は成長し存続し続けることが求められる。そして、いまの競争に勝つことはもちろん重要であるが、将来の競争に勝つことも求められる。この将来の競争に関して人材育成を強化する（あるいは、強化しようとしている）経営トップは多い。たとえば、ユニクロを率いるファーストリテイリング会長兼社長の柳井正氏は、自身の課題として次期リーダーを育てることを挙げている。リーダー養成機関として、柳井氏はFR-MIC（ファーストリテイリング・マネジメント・アンド・イノベーション・センター）を立ち上げ自らも教壇に立つ予定だという<sup>2</sup>。以下のような調査結果もある。財団法人日本生産性本部が2009年に実施した「将来の経営幹部育成に向けた『選抜人材教育』に関する調査」では、経営トップの約7割が幹部教育を目的とした教育に「大いに興味がある」と回答している。しかし一方で、約8割の経営トップが、現時点で次世代の経営幹部となる人材が「不足している」と回答している。この調査からは、

<sup>1</sup> この原稿を書いている間にも、競争激化に関するニュースがあった。牛丼チェーン各社は期間限定で値下げを実施—最も安いところでは牛丼（並盛）で240円—するという。今年も前年と同様に期間限定の値下げが繰り返される可能性があるとしている（日経流通新聞 2011年1月10日）。

<sup>2</sup> 週刊ダイヤモンド 2010年5月29日

\*OHNO, Tomihiko [情報システム学科]

不足しているので人材育成を強化したいのか、人材育成をしているが満足のいく人材が育っていないのかはわからないが、経営トップの次代を担う人材を育てたいという思いが強いことは明らかであろう。

本稿は、将来の競争に関して、以上の経営トップの思いに通ずる人材育成について検討していく。具体的には、ダイナミック・ケイパビリティと学習を手掛かりにして、どのような人材育成が望ましいか、そのあり方を検討していこうと思う。

## 2. 企業の成長

経営トップが人材育成を重視するのは、とりもなおさず競争に勝ち、成長するためである。先も、経済の先行きが不透明なかでも企業は成長し存続し続けることが求められる、と述べた。ここでは、少々回り道になるが、企業の成長について、ペンローズ理論を発展させて検討した筆者の研究成果をもとに説明していこう<sup>3</sup>。これは、本稿で参考とするダイナミック・ケイパビリティと学習を理解するための準備作業でもある。

ペンローズ理論では、企業成長の意味を単なる製品の産出量や規模の増大といった「量」の変化ではなく、企業家の知識や経験に着目し、その発展を通じた「質」の変化として捉えている。そして、企業家が事業活動を通じて知識や経験を深めていくことを強調している。ここで企業家とは、彼ら・彼女らの職位を問わず、所属する企業において主に企業家の用役を提供する個人またはグループのことを指し、機能的な意味で用いられる<sup>4</sup>。そして、企業家は、進取的で有能であり、たとえ外部の環境に変化がなくても、絶えず企業を成長させようとする意欲を持っている<sup>5</sup>。このように、ペンローズ理論ではある特定の人物（たとえば、経営トップ）を企業家としているわけではない。

さて、ペンローズ的企業家は、企業内で経験を積んで行くなかで知識を成長させていくが、これが、企業家の環境に対する主観的な捉え方、事業機会の発見の仕方、資源を最高度に活用しようとする仕方に反映される。企業には、ペンローズ的企業家の活動を通じてその企業固有の能力が蓄積・強化されていく。蓄積・強化される能力が、後に議論する、ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティである。

大野（2009）では、このペンローズ的企業家の概念を発展させて、企業家を問題発見・解決者と定義した。その上で、企業家の活動を次のように捉えた。企業家は、外部環境や内部環境に対してその時点で保有する知識をもとに様々な視点で解釈し問題を発見する。そして、問題解決への計画を策定、実行し、自分のとった行動を批判的に評価する。企業家は、このような企業家活動を繰り返すなかで（そこには、企業内での経験や市場での活動を通じた新奇さや驚きの発見もあるなかで）、知識をスパイラル状に成長させていく（図1を参照）。

---

<sup>3</sup> 詳しくは大野（2009）を参照。

<sup>4</sup> Penrose, 1959, 邦訳 p.43

<sup>5</sup> Penrose, 1959, 邦訳 p.43

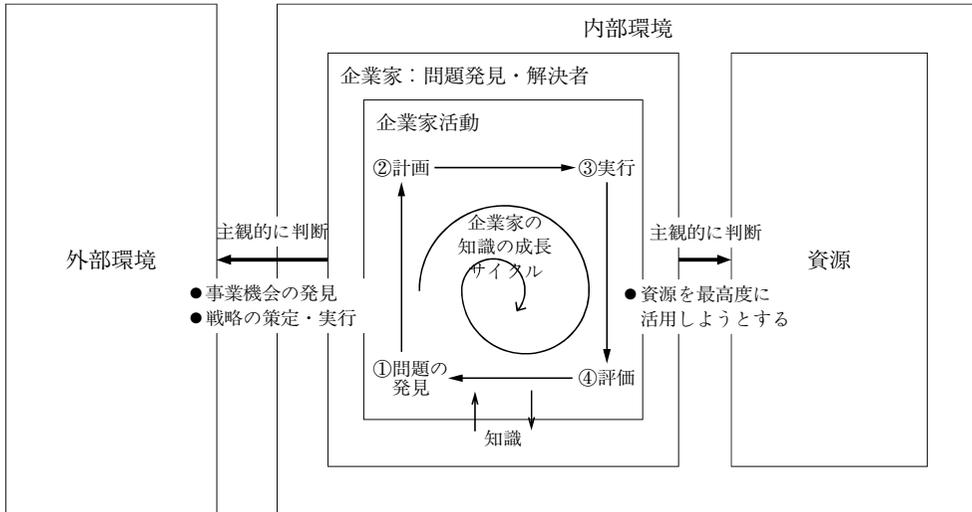


図1：企業家を中心に据えた企業成長の視角

出所：大野（2009）

### 3. ダイナミック・ケイパビリティと学習

#### 3.1 企業成長における問題

企業家の知識が成長し、それにともない企業も成長していくことが理想である。実際、ベンローズ理論では、そのような企業の成長過程が分析されている。しかし、企業が成長するにつれて、それを阻害する様々な問題が起こり得る。企業は成長するにつれて、市場に効率的に対処できるように、組織構造やプロセスを進化させていき、それがかえって成長を阻害してしまうとの指摘がある。たとえば、ウォルコットら（2009）は次のように指摘する。運営管理のルールやミドルマネジメントの管理体制が導入されたり、計画立案と調整プロセスが標準化されるが、これは、企業が中核ビジネスを効率的に成長させようとするならば必要である。しかし、新たな事業を開発しようとする力は衰えていき、損なわれてしまうことさえある。彼らはこれを全社的成長のパラドックスと呼んでいる<sup>6</sup>。

企業家が、企業のやり方や過去の経験等によってもの見方が固定化される、つまり先入観に支配されてしまう、という問題もある。企業家が所属する企業のやり方を知らないうちに背負っているということである。企業のやり方や経験に基づく意思決定が、企業活動の安定性につながるのは確かである。たとえば、ある問題が起こった時に余計な検討をあれこれする必要なしに対処できるのはこれにあてはまる。しかし、意思決定の仕方が単にルーティン化されていくと、先入観に基づいた決定が強化されていき、頭が固くなっていく危険性がある。これは、組織レベルでいうと、環境が変わっても従来までの慣れたやり方に固執してしまい、環境に適合できなくなってしまうという環境不適合の問題―「組織の慣性」―として議論される<sup>7</sup>。

組織の慣性に関連するとこととして、企業のケイパビリティが成長の足かせになることも指摘されている。ケイパビリティとは、「生産プロセス、R&D、マーケティングといった活動を組織が

<sup>6</sup> Wolcott, R and Lippitz, M, 2009, p. 7

<sup>7</sup> Hannan, M. and J. Freeman, 1984, p. 151

実行するために必要な知識、経験、そしてスキル」であり<sup>8</sup>、企業の組織能力を指す。本来、ケイパビリティは競争優位の源泉となるため、企業はこれを強化するために知識の成長を図ろうとする。しかし、経営環境に重大な変化が生じたとき、また、ケイパビリティを強化する活動自体に硬直性が生じた時、従来強みであったケイパビリティは弱みへと転じてしまう。レオナルド・バートン（1995）はこの逆転現象をコア・リジリティとし、議論を展開している<sup>9</sup>。コア・リジリティとは、過去の成功を生み出し競争優位の源泉となっていたケイパビリティが柔軟性を失って環境変化に適応できず、逆に弱みになってしまう現象だといえる<sup>10</sup>。

### 3.2 ダイナミック・ケイパビリティ

ここまでの議論で、企業の成長過程には、全社的成長のパラドックス、組織の慣性、コア・リジリティといった問題があることを示してきた。これらはそれぞれ異なった分野において研究が進められてきたものだが、それぞれの意味合いは共通性が高いと思われる。すなわち、企業が成長していく過程にはそれを阻害する要因が半必然的に存在するということである。コア・リジリティにいたっては、競争優位の源泉となるケイパビリティを蓄積していくことがかえって成長を阻害するという、まさに「パラドックス」である。以上から企業が考慮しなくてはいけないのは、ケイパビリティをその時々環境に適合した内容に改編していくメタ能力が必要だということである。これがダイナミック・ケイパビリティである。以下、見ていこう。

ダイナミック・ケイパビリティは、組織の経済学や戦略論において発展している（発展途上の）研究プログラムであり<sup>11</sup>、ティースら（1997）の定義「激しく変化する環境に対応するために、組織の内的・外的能力を統合、構築、再形成する企業の能力」—をはじめとして研究が進められていった<sup>12</sup>。その後、様々な研究者によって概念の精緻化が図られている。ヘルファット（2007）の定義「ダイナミック・ケイパビリティとは、組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力」<sup>13</sup>—は簡潔・的確である。資源ベースとは、現在のケイパビリティを指し、それを企業は意図的に創造一時には購入する—したり、拡大したり、修正できる能力が必要だということである。ティース（2007）では、ダイナミック・ケイパビリティの構成要素として、センシング（感知）、機会のシージング（活用）、資源のリコンフィギュレーション（再構成）のマネジメントが指摘され、また、ダイナミック・ケイパビリティの測定基準として進化的適合度という概念が示されている。進化的適合度は、ケイパビリティがその機能をどれだけ有効に果たしているかではなくて、ケイパビリティが企業をどれだけ生きさせられるかを表す。

ここで、ケイパビリティ、ダイナミック・ケイパビリティ、進化的適合度の関係を昔話になるがフォードのケースで検討しよう<sup>14</sup>。1900年代初頭、ヘンリー・フォード率いるフォードは、T型フォードを開発し競争優位に立った。T型は、黒色、箱形で、それ以外に車種はなく部品も一種類という車である。このことからフォードはコストダウンが追求でき、そして低価格で販売することができた。当時、ぜいたく品であった自動車は、多くの人びとが購入しうる安くて信頼でき

<sup>8</sup> Richardson, G, 1972, pp. 888-895

<sup>9</sup> 彼女の議論では、正確にはケイパビリティではなく、コア・ケイパビリティという用語を用いている。これは、「競争優位を特色づけ、規定する一連の知識」を指し、これと対比させるためにコア・リジリティとしている。

<sup>10</sup> 渡辺, 2010, p. 186

<sup>11</sup> 渡辺, 2010, p. 4

<sup>12</sup> Teece, D., G. Pisano, and A. Shuen, 1997. p. 516

<sup>13</sup> Helfat, C, 2007. p. 4

<sup>14</sup> フォードのケースは、鈴木・米倉・安部（1987）をもとに作成した。

る大衆車となったのである。1924年にはシェアが約50%にも上った。しかし、その後下降をたどり1927年には15%へと大きく凋落してしまった。背景には、フォードが、大衆の需要動向の変化（都市化、買い替え需要）や競争者GMが体制を整えて挑戦してきたことに気づかなかったことがあげられる。というよりは、フォードは、「安くて良い車」が売れない理由がわからなかったし、わかろうとしなかった。フォード曰く「顧客はだれでも自分の好みの色を塗った自動車を手入することができる。少なくともそれが黒である限り」。

フォードのケースは以下のように解釈できる。フォードはT型で競争優位に立ちその後もT型を効率的に生産するケイパビリティを強化していった。しかし、そうしたケイパビリティは企業をどれだけ生存させられるかといった進化的適合度の観点からは評価されない。需要の動向—都市化や買い替え需要—に合わせてケイパビリティを改編しその時の経営環境にあった車種を提供する必要があったのである。つまり、ダイナミック・ケイパビリティが求められたのである。実際、ライバルのGMは顧客セグメントにあう車種を開発するといったフルライン戦略をとり、フォードに代わってその後、競争優位に立った。

このフォードの昔話は、現在の自動車産業にも十分参考になる教訓である。電気自動車の動向を予測するのは難しい。しかし、自動車メーカーと特にサプライヤーには電気自動車の普及を見据えた準備が必要なのではないだろうか。したがって、現在のケイパビリティを改編できるか、できないとすれば、自動車以外の分野で、現在のケイパビリティを活かせないか、その検討が求められよう。

### 3.3 学習

ケイパビリティが強化されるということはもちろん重要なことである。しかし、コア・リジリティ等の負の側面があるので、企業にはダイナミック・ケイパビリティの強化が求められるということである。では、企業はどのようにケイパビリティを強化しているのか、どのようにしたらダイナミック・ケイパビリティによって現在のケイパビリティを改編することができるのだろうか。この点を検討するために、学習という概念を取り入れようと思う。

学習とは、「既存の知識、スキル、信念の一部が修正されたり、新しい知識、スキル、信念が追加されたりする変化」である<sup>15</sup>。本稿の趣旨に照らし合わせると、企業にはケイパビリティの強化と同時にダイナミック・ケイパビリティの強化が求められ、さらに、ダイナミック・ケイパビリティはケイパビリティに影響を及ぼすため一組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力のため一、学習とケイパビリティとの関係は以下の2つのプロセスで整理することが妥当だと思われる。

- a. 学習 → ケイパビリティの強化
- b. 学習 → ダイナミック・ケイパビリティの強化 → ケイパビリティの創造、拡大、修正

企業は一実際には企業家は一、日々の行動から多くを学習している。たとえば、営業であれば営業という活動を通じて、あるいは先輩のやり方を見習って、さらには研修等を通じて、新しいケイパビリティを獲得していく。しかし学習の仕方によって、それが直接、ケイパビリティに影響するものと、ダイナミック・ケイパビリティに影響するものとの2つがある。厳密にどの学習

<sup>15</sup> 松尾, 2006, p. 60

がどちらに影響するかを断定するのは難しいし、ある学習が両者に影響することもあるだろう。しかしここで強調したいのは、この2つのプロセスがあるということである。営業であれば、次のようなことである。現在の競争に勝つための営業スキルを磨こうとする、そのために役立つハウツウを学ぶ、これがaである。一方で、現在の競争に直接役立つものではないかもしれないが、将来の競争を視野に入れた場合必要なことで、現在の営業方法を抜本的に変えたり、必要に応じて別の分野の知識・スキルを獲得しようとする、これがbである。現在の企業のおかれた競争の激しさを考えればaに力点がおかれることは想像に難くない。しかしそもそも本稿で述べた企業の成長とは、問題発見・解決者としての企業家が、知識をスパイラル状に成長させていくことが起点となる。スパイラル状に知識を成長させていくには、bの点も(a以上に)重要ではないか、bを意識した行動が企業には求められるのではないか、これが本稿のメッセージである。最後にこの点を踏まえた人材育成について述べていく。

#### 4. 人材育成のあり方

図2に、ケイパビリティおよびダイナミック・ケイパビリティと学習の関係を示す。

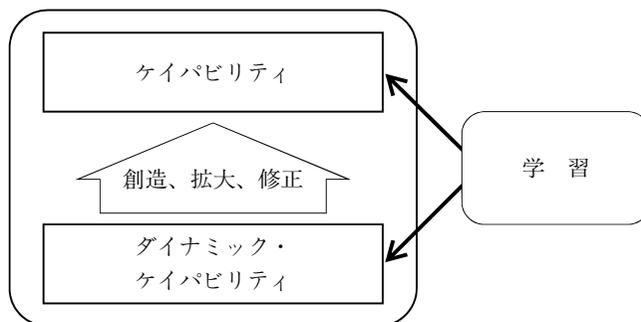


図2：ケイパビリティおよびダイナミック・ケイパビリティと学習の関係

出所：筆者作成

本稿で重視するのは、学習がダイナミック・ケイパビリティに影響し、そして現在のケイパビリティを創造、拡大、修正する、そのプロセスである。では、どのような学習のあり方がダイナミック・ケイパビリティに役立つだろうか。ダイナミック・ケイパビリティは、ケイパビリティが企業をどれだけ生きさせられるか（進化的適合度）という点において現在のケイパビリティを意図的に創造一時には購入する一したり、拡大したり、修正できる能力であった。そして、センシング（感知）、機会のシージング（活用）、資源のリコンフィギュレーション（再構成）のマネジメントといった要素があった。そうした場合、ダイナミック・ケイパビリティに役立つ学習の範囲は広いといえ、その時々市場を読む力や現状のやり方や戦略に対して批判的に見る力等に資する内容が必要になろう。以上から、本稿では、実践的な専門知識・スキルの習得に偏るのではなく、教養といった内容をより重視すべきなのではないか、ということを主張したい。これまでの議論からわかるように、ダイナミック・ケイパビリティと学習の検討からは、そのように思われるのである。

実際、次代を担う人材を育てるために、教養を取り入れた取り組みは増えているようだ。テル

もは、20 から 40 歳代の社員が歴史や宗教などの教養を学ぶとともに、経営課題を議論し事業計画を経営トップに提案する研修を実施している<sup>16</sup>。ベルリッツは、世界に通用する高度な教養を備える人材の育成に需要があると判断し、歴史、哲学、芸術など古典を学ぶ講座を始めるという<sup>17</sup>。

企業経営では利益を上げることが求められる。これは事実である。しかし利益を上げようとして単にハウツーに頼ることは勧められない。企業の成長には、ダイナミック・ケイパビリティを高める必要があり、それにはより幅広い知識が必要だからである。そのための教養をより取り入れた教育が求められるのではないだろうか。逆説的ではあるが、それがどうしても企業の成長につながると考えるのである。

## 参考文献

- Hannan, M. and J. Freeman (1984), "Structural Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review*, Vol. 49, pp. 149-164.
- Helfat, C. (2007), *Dynamic Capabilities : Understanding Strategic Change in Organizations*, Wiley-Blackwell.
- Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge*, Boston, Mass: Harvard Business School Press. (阿部孝太郎・田畑暁生訳(2001)『知識の源泉—イノベーションの構築と持続』, ダイアモンド社).
- 松尾睦 (2006)『経験からの学習—プロフェッショナルへの成長プロセス—』, 同文館出版.
- 大野富彦 (2009)「企業経営における企業家像と企業家養成のフレームワーク—Penrose 的企業家と Harper 的企業家の関連性および『日常の理論』からの検討—」(『経営情報学会誌』, Vol. 18, No. 3), pp. 93-106.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Basil Blackwell. (末松玄六訳 (1962)『会社成長の理論』, ダイアモンド社).
- Richardson, G. (1972), "The Organization of Industry," *Economic Journal*, 82, pp. 883-896.
- 鈴木良隆・米倉誠一郎・安部悦生 (1987)『経営史』, 有斐閣.
- Teece, D., G. Pisano, and A. Shuen, (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-533.
- Teece, D. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1330.
- 渡部直樹 (2010)『ケイパビリティの組織論・戦略論』, 中央経済社.
- Wolcott, R. and Lippitz, M. (2009), *Grow from Within : Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation*, McGraw-Hill.
- 財団法人日本生産性本部 (2009)『将来の経営幹部育成に向けた「選抜人材教育」に関する調査』, 週刊ダイアモンド 2010年5月29日.
- 日経産業新聞 2010年9月9日.
- 日経流通新聞 2010年7月26日.
- 日経流通新聞 2011年1月10日.

<sup>16</sup> 日経産業新聞 2010年9月9日

<sup>17</sup> 日経流通新聞 2010年7月26日