

## D.J. Teece のダイナミック・ケイパビリティに関する一考察

### — 複合形態の自己補正と自己再生を踏まえて —

A Study on the Dynamic Capabilities in  
D.J. Teece's Strategy Theory

— From the View-Point of Self-correction  
and Self-renewal in the Plural Form —

柚原知明

#### 目次

#### はじめに

#### 第1章 組織の複合形態

- 1.1 複合形態の自己補正と自己再生
- 1.2 チェーン組織の直営方式とフランチャイズ方式

#### 第2章 ダイナミック・ケイパビリティの概念

- 2.1 ダイナミック・ケイパビリティの主要フレームワーク
- 2.2 「感知」フレームワーク
- 2.3 「捕捉」フレームワーク
- 2.4 「再配置」フレームワーク
- 2.5 ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークの論理構造

#### 第3章 2つのケイパビリティの相互作用

- 3.1 オーディナリー・ケイパビリティの概念
- 3.2 2つのケイパビリティの同時的併存と相互補完関係

#### 結びにかえて

#### 注

#### 参考文献

## はじめに

経営戦略論の歴史的発端は、経営史家 A.D. Chandler, Jr. の 1962 年の著書 *Strategy and Structure* によって、元々軍事用語であった戦略(Strategy)という概念が経営学の領域へ明示的に導入されたことにある。その後、経営戦略論の主要な歴史的変遷としては、H.I. Ansoff による 1965 年の著書 *Corporate Strategy* によって製品とミッションの関連を踏まえた成長ベクトル等の本格的な戦略的議論に進展している。1970 年代に入ると、米国の大企業の多くは全社的な視点から多角化した複数の事業を如何に評価し、経営資源を全社的な視点からどの事業に如何に配分するかという大きな課題に直面することとなる。ボストン・コンサルティング・グループ(BCG)は、GE(General Electric)の依頼を受けて、相対的マーケットシェアと市場の成長率を踏まえた Product Portfolio Management(PPM)という複数の多角化した事業に対する全社的最適化を目指す手法を開発している。M.E. Porter は、1980 年の著書 *Competitive Strategy* によって業界における 5 つの競争要因(競合業者、新規参入業者、供給業者、買い手、代替品)を分析し、競争戦略の 3 つの基本形(コスト・リーダーシップ、差別化、集中)によって経営資源の市場への位置付けや適正配分を目指すポジショニング・アプローチの基本概念を提唱している。また、M.E. Porter は 1985 年の著書 *Competitive Advantage* によって、区分された活動と活動の連鎖の中に付加価値が存在するという Value Chain(価値連鎖)という概念を提唱しており、その後の経営戦略論の発展に大きく貢献していくこととなる。しかしながら、1980 年代の先鋭的理論であった M.E. Porter のポジショニング・アプローチは、まだ組織内部の経営資源に関する形成の在り方、経営資源間の補完性や共特化、また無形資産やイノベーションの役割について議論されてはいなかった。

伊丹敬之は、1984 年の著書『新・経営戦略の論理』において組織内部における情報資源を基軸とする「見えざる資産」という概念を提唱している。また、B. Wernerfelt は 1984 年の論文“A Resource-Based View of the firm”において資源ベース理論を提唱している。その後、1990 年には Gary Hamel and C.K. Prahalad の論文“The Core Competence of the Corporation”，1991 年には J.B. Barney の論文“Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”，1992 年には G. Stalk, P. Evans, L. Shulman の論文“Competing on Capabilities”等によって本格的に組織内部の経営資源に着目する資源ベース理論(RBV; Resource Base View)や組織が保有する中核能力に着目する理論(Core Competence)が議論され始めることとなる。経営戦略論の主流は、1980 年以降 M.E. Porter の提唱したポジショニング・アプローチから、1990 年代以降から本格的な組織内部における経営資源の能力の形成とその在り方に対して競争優位の源泉を求めようとする新たな時代が到来することとなる。

D.J. Teece, G.P. Pisano, A. Shuen は、1997 年の論文“Dynamic capabilities and strategic management”において組織の保有する様々なケイパビリティ(capabilities)を取り巻く環境変化に適応させる視点を強調する「ダイナミック・ケイパビリティ(dynamic capabilities)」という概念を提唱している。その後、D.J. Teece は 2007 年の

論文 “Explicating Dynamic capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance” によって、「ダイナミック・ケイパビリティ」に関して主要な3つのフレームワークである感知(sensing)、補足(seizing)、再配置(transforming)を中心とした視点から新たな進展を議論している。「ダイナミック・ケイパビリティ」とは、感知(sensing)、補足(seizing)、再配置(transforming)を支援するための組織の保有する資産、知識、資源等々の「オーケストレーション(orchestration)」フレームワークと捉えたのである。また、2014年の論文 “The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary capabilities in an (Economic) Theory of Firms” においては、“オペレーション、管理、ガバナンスといった技術的効率性や物事を正しく行う” 静的な「オーディナリー・ケイパビリティ」との比較を踏まえて「ダイナミック・ケイパビリティ」の特質を強調している。D.J. Teece の「ダイナミック・ケイパビリティ」の概念は、今日における経営戦略論に関わる研究者達によって最先端の先鋭的な議論を展開させるに至っている。

しかしながら、D.J. Teece は「ダイナミック・ケイパビリティ」を「オーディナリー・ケイパビリティ」とは全く異質な概念として区別し、組織における両者の同時的併存や相互作用に関する議論を行っていない。また、D.J. Teece の「ダイナミック・ケイパビリティ」は非常に難解かつ複雑な理論体系であり、また研究対象と目的が壮大な領域に渡っている。「ダイナミック・ケイパビリティ」に関する議論は、未だ研究の成果が緒に付いたばかりであり、一般的にはほとんど知られていないのが実態と云えよう。D.J. Teece の提唱する「ダイナミック・ケイパビリティ」とは、如何なる理論的枠組みなのだろうか。また、「ダイナミック・ケイパビリティ」の実現においては、全く異質な概念として「オーディナリー・ケイパビリティ」との比較を論じながら両者の同時的併存や相互作用に関する議論を行っていない。「オーディナリー・ケイパビリティ」とは、低次の排他されるべきケイパビリティなのだろうか。Jeffrey L. Bradach は、1998年の著書 *FRANCHISE ORGANIZATIONS* において複合形態に存在する統一性(uniformity)とシステム全体の適応(systemwide adaptation)、すなわち統制(control)と革新(innovation)の同時的併存と相互作用がもたらす組織能力を主張している。正に、D.J. Teece の論じた「オーディナリー・ケイパビリティ」は統一性(uniformity)の実現に向けた統制(control)であり、「ダイナミック・ケイパビリティ」はシステム全体の適応(systemwide adaptation)の実現に向けた革新(innovation)と云えるであろう。優れたケイパビリティが存在し機能する組織には、「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」という相反する異質な2つのケイパビリティの同時的併存と相互補完関係が必要不可欠と云えるであろう。

本稿においては、まず Jeffrey L. Bradach による 1998 年の著書 *FRANCHISE ORGANIZATIONS* において論じた統制(control)と革新(innovation)という異質な2つの形態の同時的併存と相互作用を理解する上で非常興味深い複合形態(the plural form)の概念を紹介したい。次に、D.J. Teece の「ダイナミック・ケイパビリティ」の難解かつ複雑な概念に対する一定程度の解明を行い、「オーディナリー・ケイパビリティ」と

の比較を踏まえた組織における異質な 2 つの基軸である両者の形態の同時的併存と相互作用の重要性について考察することを目的とする。

## 第1章 組織の複合形態

### 1.1 複合形態の自己補正と自己再生

Jeffrey L. Bradach は、1998 年の著書 *FRANCHISE ORGANIZATIONS* においてチェーン組織(KFC 社, Pizza Hut 社, Hardee's 社, Jack in the Box 社, Fishermen's Landing 社等)の組織形態に関する調査・分析を踏まえて、先駆的な研究成果として複合形態(the plural form)の存在と特質を考察している。Jeffrey L. Bradach の論じた複合形態とは、チェーン組織において全く異質な 2 つの基軸である直営方式(階層組織)とフライチャイズ方式(市場組織)という組織形態の同時的な併存である(図表 1 参照)。複合形態に存在する最も強力な特質は、統一性(uniformity)とシステム全体の適応(systemwide adaptation), すなわち統制(control)と革新(innovation)をもたらす組織能力にある。しかしながら、現実的に単一組織においては、統制と革新という相反する 2 つの特性を同時に達成することの困難が存在する。Jeffrey L. Bradach は、上述の困難の克服に向けて「この形態を構成する 2 つの特徴 — (1)両方式間の類似性と差異性の程度の均衡化, 及び (2)両方式を結合させるプロセスの構築 — に掛かっている。類似性は、チェーン組織本部マネージャーとフランチャイジーに対して、店舗間及び方式間の効果的な比較を可能にさせる。他方、差異性 — この場合では異なる所有権とマネジメント構造から生じる — は、統制及び革新の源泉となる多様性を促進させる。チェーン組織本部の直面する経営課題は、類似性と差異性のバランス(a balance between similarity and difference)を図ることにある。というのも、過大な類似性は多様性を減少させてしまい、他方、過大な差異性は統一性を保持しようとする当該組織の能力を崩壊してしまうからである。顕著に異なった構造を内包する組織が固有に有する緊張をうまく扱うことは困難である。しかし、そうした緊張によって、自己補正(self-correction)と自己再生(self-renewal)のメカニズムがもたらされる。2 つの方式を同時に扱うことは、階層化された社会構造の硬直化傾向を克服することに役立ち、また、穏やかな「分権的(federal)」構造を有するフランチャイズ方式が組織の金太郎飴傾向(tendency toward entropy)を克服するのに役立つのである。」<sup>1)</sup>と論じている。

Jeffrey L. Bradach の大きな貢献は、これらの複合形態がチェーン組織における自己補正(self-correction)と自己再生(self-renewal)を実現していることを明らかにしたことである。正に自己補正は統制(control)であり、自己再生は革新(innovation)と言い換えることが出来るであろう。チェーン組織の複合形態には、組織が自らを補正する自己補正(self-correction)である統制能力、そして自らが新たな再生を実現させる自己再生(self-renewal)である革新能力という異質な 2 つの基軸の双方を同時的に保有しており、双方が相互補完している特質が存在するのである。

図表 1 チェーン組織における直営方式とフランチャイズ方式の特質

特徴	直営方式	フランチャイズ方式
契約関係	従業員; 受容圏	パートナー; 公式契約
チェーン組織本部の経済的利害	利益	加盟料; ロイヤリティー
店舗運営者の報酬と指向性	給料; 内部システム	純所得; 外部市場
チェーン組織本部の影響力源泉	権限	説得
情報の構造	業務の透明性; “豊かでない”	業務の透明性; “豊か”
構造のタイプ	階層性; 安定的構造; 人員の移動性	連邦制; 流動的; 人員の安定性

多店舗フランチャイジー; 連邦制の中の階層性  
横断的キャリア・パス; フランチャイジーの“育成”

(出所) Jeffrey L. Bradach [1998] ,p.32.(訳書, 49 頁)より作成。

## 1.2 チェーン組織の直営方式とフランチャイズ方式

Jeffrey L. Bradach は、レストラン・チェーン組織の経営課題に対する直営方式とフランチャイズ方式との間の主要な相互作用を考察している(図表 2 参照)。これらの2つの方式の主要な相互作用については、「両方式の混合関係の様式を生み出す店舗の増設プロセス(上部の囲み欄)と、チェーン組織の日常的な運営に関する管理プロセス(下部の囲み欄)とは別個のものとし、後者での「直営方式」と「フランチャイズ方式」と記された縦欄部分は、各々の方式がどのようにして経営課題に対処しているかを示すものである。また、下部の囲み欄における斜体部は、両方式を連結し全体を部分の総和よりも大きくさせる複合プロセス(the plural processes)を強調するためのものである。」<sup>2)</sup>と論じている。

複合形態の優位的な特質については、主要な3つのプロセスである「店舗の増設プロセス(unit growth process)」、「加算的プロセス(additive process)」、「社会化プロセス(socialization process)」を踏まえて考察している。具体的には、「筆者の研究調査では、チェーン組織は複合形態を採ることで、各方式のもつ制約から逃れることが可能となり、そのことで「店舗の増設プロセス(unit growth process)」が促進されることが示される。チェーン組織は、店舗増設による成長の源泉として、直営店の増設、新規フランチャイジーによる店舗追加、および既存フランチャイジーによる店舗増設の3つを利用していった。組織成長の各源泉は、それぞれチェーン組織の管理者に異なった経済的利益を提供

し、異なったコストを随伴していた。と同時に、成長の各源泉はそれぞれ異なった要因にも制約されていた。直営店とフランチャイズ店の同時的利用は、各々それ自体によるものよりも、より早い成長を可能にしていた。筆者は、これを「加算的プロセス(additive process)」と呼ぶ。この加算的なダイナミック過程には、それを支える一層微妙なプロセスが存在していた。例えば、新しい市場においては、フランチャイジーに市場参加の勧誘を行うに先立ち、種まきとして直営店が設立されることがあった。この他の主要な総合的なダイナミック過程として、チェーン組織本部要員をフランチャイジーとして利用することを含む「社会化プロセス(socialization process)」があった。これは、チェーン・システムの要求を理解して一人前に仕事を行うことができ、かつ「協働(work with)」し易い人々であって欲しいという、新規フランチャイジーの同一化問題(the problem of identifying)を解決する上で役に立った。(なぜなら、フランチャイジーに対してチェーン組織本部の用いた影響力の主要源泉は、説得(persuasion)という非強制的な方法であったからである。)<sup>3)</sup>と論じている。

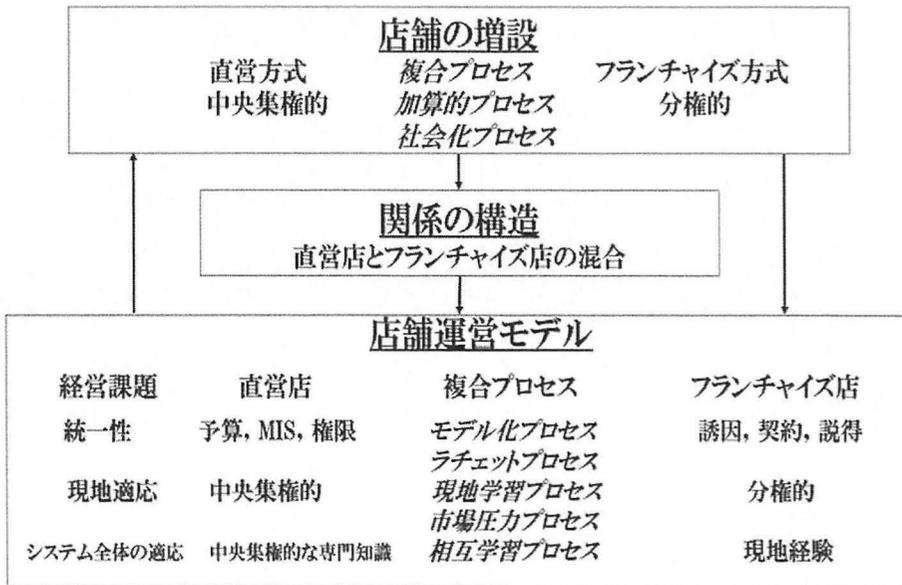
チェーン組織の統一性については、「チェーン組織において、ひとたび直営及びフランチャイズの方式が実施されると、双方とも「統一性(uniformity)」の維持に効果的であった。もっとも、この課題の対処には、それぞれ異なった組織的メカニズムが利用されたが。一般的に、チェーン組織本部は、直営店では統一性の維持のために徹底した監視を行った。しかし皮肉なことに、直営店では統一性を不断に協調することによって、統一性の維持自体が次のような問題、すなわち厳格な統制のもたらす意図せざる結果(unintended consequences)として直営店がうまくいなくなる原因の1つとなった。しかしながら、統一性に影響を与える重要な複合的ダイナミックスの1つである「モデル化プロセス(the modeling process)」は、直営方式が所与の業務基準を厳守するかどうかにかかっていたようである。このプロセスの中で、(大部分のフランチャイズ店舗を占めている)多店舗保有のフランチャイジーは、チェーン組織本部の経営方式をそのまま真似ていた。また、時計内部の爪車の動きのような「ラチェット・プロセス(the ratcheting process)」は、ある方式が他の方式の様々な業績測定基準として役立つことで、システム全体の統一性を向上させた。このように両方式を比較することで、業績を徐々に高めていくプロセスが組み込まれていたのである。」<sup>4)</sup>と論じている。

チェーン組織の現地適合については、「各店舗が現地の事情に合わせて品目などを変化させる「現地適合(local responsiveness)」の度合いは、直営方式よりもフランチャイズ方式における方が強い。フライチャイズ契約はフランチャイジーに対し、彼らが店舗利益の受取人であるが故に、イノベーションの機会を探索するよう動機づけ、また現地店舗の管理には一定の自由裁量を与える傾向が見られた。フライチャイズ契約と業界範囲は、多様な問題に関しフランチャイジーの意思決定権を認めているが、他方、高度な中央集権化を伴う直営方式は、現地適合を禁止している。複合形態の利点の1つが、両方式の存在する混合市場(mixed markets)において看取される。というのも、直営店がしばしば隣接のフランチャイジーの現地適合を模倣するからであり、これが筆者のいう「現場学習(local learning)」プロセスに他ならない。より厳密に言えば、直営店および

フライチャイズ店双方の現地適合に対し直接的にも間接的にも影響を及ぼすチェーン組織本部のスタッフにとって、直営やフランチャイズの単独形態よりも、両者を複合させた形態によって運営する方が効果的なのである。」<sup>5)</sup>と論じている。

複合形態については、「システム全体の適応(systemwide adaptation)」という経営課題に対処において重大な役割を果たしていた。1980年代末、業界における競争ダイナミックスの転移 — 単なる店舗増加による成長から既存店舗の充実の強調へ — は、システム全体の適応を特に重要なものとした。直営方式とフランチャイズ方式は、システム全体の4段階 — アイディアの発案・試行・選択・実施(generating ideas, testing them, selecting them, and implementing them) — を通じて相互補完的であった。簡略に言えば、複合形態にあつては、単に直営店またはフランチャイズ店による場合と比べ、チェーン店に一層の多様なアイディアをもたらし、一層徹底したアイディア選択基準を適用したのである。また、両方式の相補的な性質は実施段階でも見られた。直営店での実施は、新アイディアに対するチェーン組織本部の本腰姿勢(the chain's commitment to a new ideas)を実証するのに利用され、フランチャイジー側は、提案された変化が実施可能なものか、またそれは望ましいものなのかを継続的に評価した。筆者はこれを「相互学習プロセス(mutual learning process)」と呼んでいる。」<sup>6)</sup>と論じている。

図表2 チェーン組織のマネジメント・モデル



(出所) Jeffrey L. Bradach [1998], p.7.(訳書, 11頁)より作成。

## 第2章 ダイナミック・ケイパビリティの概念

### 2.1 ダイナミック・ケイパビリティの主要フレームワーク

D.J. Teece たちは、ダイナミック・ケイパビリティの初期的提唱期(1997)において「急速に変化する環境に適応するために、内部と外部の能力を統合し、形成し、再編成する企業能力」と定義している<sup>7)</sup>。その後(2014)、D.J. Teece はダイナミック・ケイパビリティの特質に関して「ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークの基本概念の1つは、ケイパビリティである。企業のケイパビリティとは、製品やサービスを製造したり出荷したりするために、企業の生産資源を利用する現在の活動あるいは潜在的な一連の活動の事である。・・・(中略)・・・ダイナミック・ケイパビリティとは、企業の通常の活動をより高い利益を得る取り組みへと導く、より高次の活動に関係するものである。このケイパビリティは、急速に変化するビジネス環境に対処したり、環境を形づくるために、企業の資源をマネジメントしたり、“オーケストレーション(orchestration)” したりすることを求めるものである。」<sup>8)</sup>と論じている。

また、ダイナミック・ケイパビリティの主要な3つのフレームワークに関しては、「(1)識別、開発、共同開発、そして顧客ニーズに関係する技術的な機会の評価(感知;sensing)、(2)ニーズと機会を引き合わせ、価値を引き出すための資源の動員(補足;seizing)、そして(3)絶え間ない刷新(変容;transforming)である。もし、企業が顧客、競争相手、そして技術変化に従って自らを維持しなければならないならば、継続的あるいは半連続的に感知し、補足し、そして変容することに取り組むことが重要となる。」<sup>9)</sup>と論じている。

### 2.2 「感知」フレームワーク

D.J. Teece は、「ダイナミック・ケイパビリティ」の形成に向けた「感知」フレームワークを論じている(図表3参照)。「感知」フレームワークについては、「高速で流動するグローバル競争環境では、消費者ニーズ、技術機会、競合の活動は絶え間なく変化している。新規参入者、既存企業の双方に機会は開かれているが、それによって既存企業の利潤の流れはリスクに晒される。著者たちが論じたように創発な市場の動きのなかには、容易に認識できるものがいくつかある(Teece *et al.*,1997)。マイクロエレクトロニクス分野では、小型化、半導体チップの高密度化、ICT(情報通信技術)による圧縮・デジタル化が挙げられる。しかし、創発的な動きのほとんどは認識が困難である。新しい感知(および形成)とは、まさにスキャンニング、創造、学習、解釈、といった活動に他ならない。研究とその関連活動への投資は、通常そうした活動にとって不可欠な補完物とみなされる。」<sup>10)</sup>と論じている。また、「企業は、機会の認識・形成を実現するために、「局所的」かつ「遠隔的」な技術・市場のスキャンニング・探索・調査を、絶えず行わなければならない(March and Simon 1958; Nelson and Winter 1982)。こうした活動には、研究活動への投資、顧客ニーズ・技術的可能性の調査・再調査が含まれるだけでなく、潜在需要、産業・市場の構造的変化、予測できるサプライヤー・競合の反応、といった一連の要素についての理解も含まれる。企業は、(R&D への取り組み、他者の研

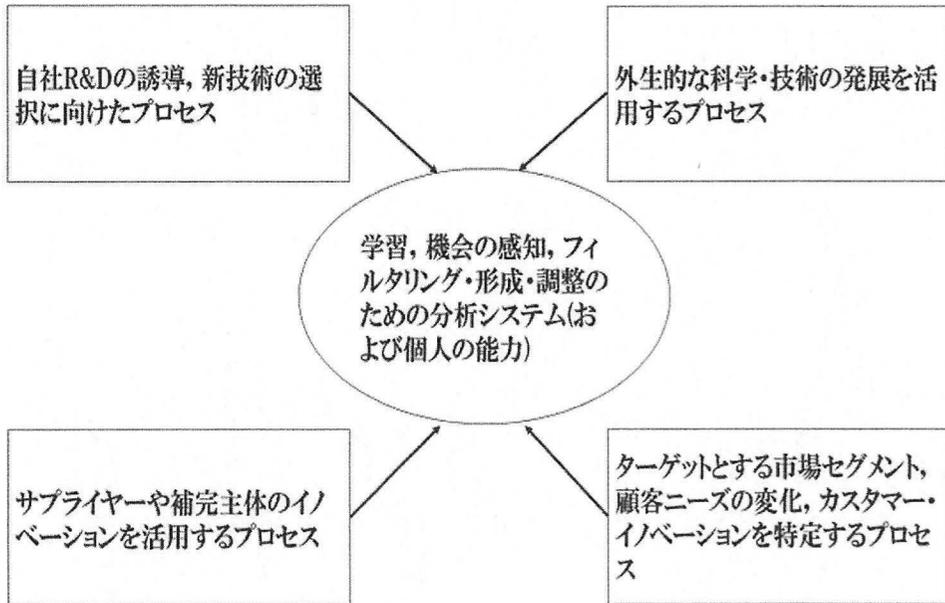
究成果を通じて)技術機会を切り開いていくと同時に、顧客ニーズを学習していく限り、広範な商業化の機会を得ることになる。」<sup>11)</sup>と論じている。

「感知」フレームワークに関する企業家、経営者に対しては、「機会の存在が最初に認識されたとき、企業家、経営者は、新しい出来事・開発成果をどう解釈するか、どの技術を追求するか、どの市場セグメントをターゲットにするか、斟酌しなければならない。さらに、どのように技術は進化するのか、競合・サプライヤー・顧客の反応はいつどのように立ち現れてくるか、評価しなくてはならない。競合は、機会を認識しているかもしれないし、していないかもしれない。認識していたとしても、その機会に対して異なった仕方では調整を図るかもしれない。また、彼らの行動は、顧客、サプライヤー、基準設定団体(SSB)、政府、といった組織の行動とともに、機会の性質、競争の展開の仕方を変えうる。」<sup>12)</sup>と論じている。また、「競争諸力を支配するルールに対する制約もあろう。こうした制約は、規制当局、基準設定団体、法、社会習慣、企業倫理によって課せられる。従って、「ゲームのルール」の形態は、(ビジネス)エコシステムの参加主体間の共進化、複雑な相互作用によってもたらされた結果とみなされる。企業家・経営者は不確実性のために、将来的な経路に関して適切な情報に基づく推論を心がけなければならない。こうした推論は、証拠が出現するたびに更新される作業仮説となる。そして新しい進化経路がいったん明らかになると、迅速な行動が求められる。」<sup>13)</sup>と論じている。

D.J. Teece は、組織や個人の「感知」フレームワークの形成能力に関して「機会の創造・感知を実現するための能力が、個人間、企業間で一様に分布していないのは明らかである。個人による機会の発見・創造には、情報へのアクセスだけでなく、開発成果の認識・感知・形成を行う能力も必要になる。機会を認識する能力は、とくにユーザー・ニーズと既存の解、新奇的な解との関係に関する個人のケイパビリティ、既存知識(もしくは個人が属する組織の知識・学習能力)に部分的であれ依存している。こうした能力には、特殊知識、創造的活動、ユーザー・顧客による意思決定を理解する能力、実践知が必要とされる(Nonaka and Toyama, 2007)。また、どのような形をとるにせよ、入手可能な情報 — 図表、絵、トレードショーでの会話、科学・技術のブレイクスルーに関するニュース、不満を抱く顧客が示した概念 — を解釈することが求められる。有力な技術進化、顧客ニーズ、市場の反応に関する推論・仮説の構築に向けて、職業上・社交上の付き合いによって情報を蓄積し、フィルターにかけていくべきであろう。このタスクには、企業内外の技術的発展のスキャンニングとモニタリング、明示的・潜在的な顧客ニーズの評価が必要となる。そして、学習、解釈、創造的活動が関係する。企業には、必要とされる認知的・創造的スキルを持つ個人がいるかもしれないが、企業の中にスキャンニング・プロセス、解釈プロセス、創造プロセスを埋め込むことが、より望ましいアプローチとなる。感知機能、創造機能、学習機能を少数の人々の認知特性に委ねるとすれば企業は弱体化してしまうだろう。新しい専門情報の獲得、外生的な科学的成果の活用、顧客ニーズと競合の活動のモニタリング、新しい製品・プロセスの機会の形成といった目的で、様々な組織プロセスを企業内に導入することができよう。情報は

フィルターをかけなければならないうえ、それを理解できる人たちに伝達する必要がある。」<sup>14)</sup>と論じている。

図表3 「感知」フレームワークの諸要素



(出所) D.J. Teece(2007), p.1326.(訳書, 18頁)より作成。

### 2.3 「捕捉」フレームワーク

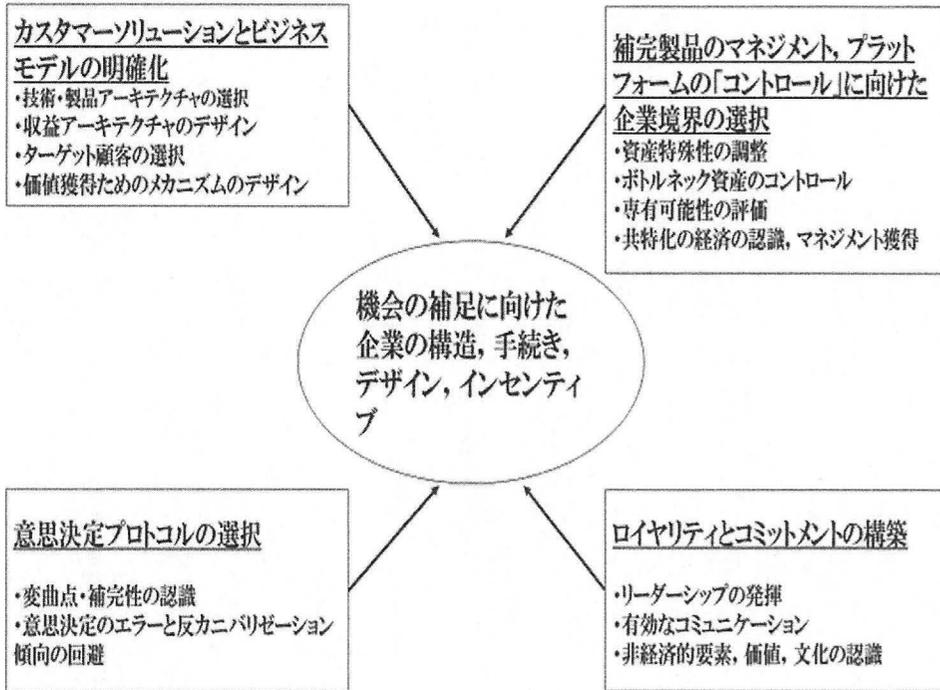
D.J. Teece は、「ダイナミック・ケイパビリティ」の形成に向けた「補足」フレームワークを論じている(図表4参照)。「補足」フレームワークについては、「新しい(技術・市場)機会をいったん感知したならば、新しい製品・サービス・プロセスを通じてその機会に取り組まなければならない。そのためには、ほぼ常に開発・商業化活動へ投資しなければならない。少なくとも初期段階では、(競合的な)投資経路は複数存在する。」<sup>15)</sup>と論じている。また、「機会への取り組みには、技術的ケイパビリティと補完資産の維持・改善が必要となるが、さらにいえば、市場で受け入れられる見込みが最も大きい特定の技術・デザインへの重点投資を、機が熟した時に実行することも必要だ。ネットワーク外部性が存在するならば、早期の参入・コミットメントが必要とされる。収穫逡増の存在は、あるネットワークが先行すると、その優性を維持していく傾向が見られることを意味している。他の主体に先立つためには、大規模な先行投資が必要になるかもしれない。ネットワーク外部性が強く、ユーザーのインストール・ベースが相対的に小さいとすれば、顧客はある特定の企業の製品を購入したいとは思わないだろう。従って、投資決定についての戦略を練り上げる、適切なタイミングを見極める、収穫逡増の優性を確立する、製品・サービスのレバレッジ化によって応用範囲を広げる、といったこ

とが必要になる。ネットワーク外部性、イノベーション、変化といった文脈において、良質でバイアスのない相互関連的な投資決定を行う能力は稀少であり、意思決定のエラーやバイアスがユビキタスになっているのとは対照的である。」<sup>16)</sup>と論じている。

企業境界の課題については、「実際、ビジネスモデルの発明・実行、これに関連する企業境界の選択は、物理的技術そのものの開発・採用と同様、事業の成功にとって基本的な問題とみなされる。ビジネスモデルは、プロセス、インセンティブにかかわる。つまり、これらを物理的技術と整合させるという課題は、戦略経営論では見過ごされてきた問題の1つだといってよい。一般的にいつて、制度設計問題、組織デザイン問題についての理解は、技術そのものの理解ほどには進展していない。そのために民間部門、公共部門の双方で、イノベーションを促進するのに必要なビジネスモデル、制度構造の適切なデザインに誤りが生じてしまう。」<sup>17)</sup>と論じている。

投資の選択については、「急速な技術的イノベーションという状況で投資選択を行うには、経営者チームの間で一般化していない特別なスキルが必要となる。こうしたスキルは、投資家にもそうは見られない。資源・資産の整合化および共整合化の問題は、イノベーションの文脈では重要だが、投資が直面するポートフォリオ・バランスの問題とはかなり異なる。収穫逓増の存在が意味するように、投資決定、タイミングの適正化、収穫逓増の優位性の確立、製品・サービスのレバレッジ化による応用範囲の拡大、といった一連の要素を巡る戦略も必要になる。知識ベース企業の内部で行われる価値強化的な投資は、相互に共特化していることがよくある。さらに、企業内で必要とされるポートフォリオ「バランス」の性質は、純粋な投資家が追及するポートフォリオ・バランスの性質とは異なる。共特化の経済学は、投資家になじみ深い共分散の経済学とは異なる。要するに、共特化、不可逆性といった特徴があるため、プロジェクト・レベル、企業レベルの双方で投資決定を懸命に行うことは、きわめて困難なのである。」<sup>18)</sup>と論じている。また、「要するに、経営者は、複数の成長軌道と関連ある将来の需要、競争的反応についてのみならず、無形資産に対する相互関連的な投資がもたらす利益についても不確実性の下でバイアスのない判断を下す必要がある。この点に関して、有形資産の世界において厳密にモデル化できることがあるとしても、共特化した無形資産の世界においてその限りでない。本質的に、急速に変化する環境において活動を完全には分解できないということが、組織にとって困難な課題となっているようである。企業が新しい製品・プロセスの TTM(市場投入時間)を短縮しようというのであれば、クロス・ファンクショナルな活動、その関連投資を、逐次的ではなく同時並列的に行わなければならない。」<sup>19)</sup>と論じている。

図表4 「補足」フレームワークの諸要素



(出所) D.J. Teece(2007), p.1334.(訳書, 36 頁)より作成。

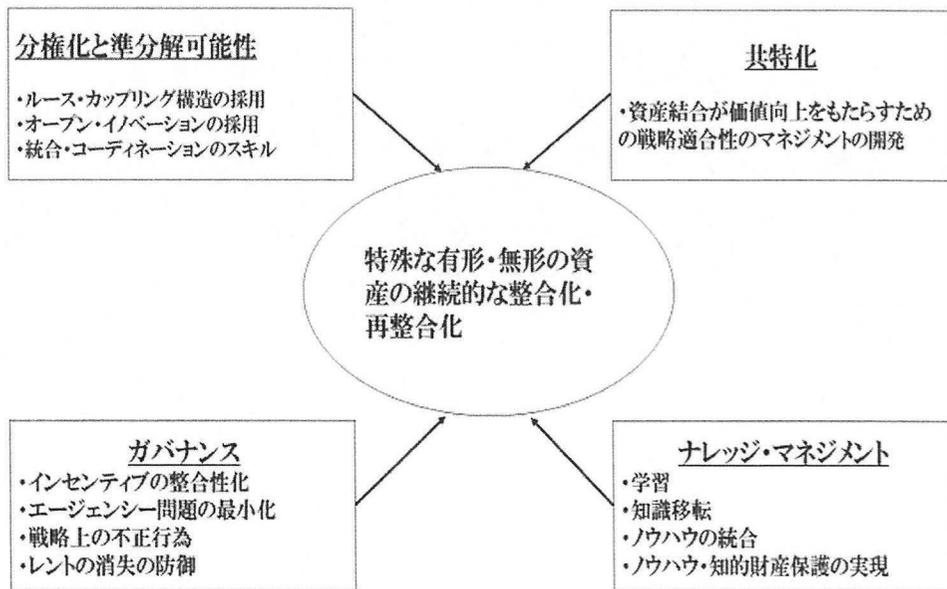
## 2.4 「再配置」フレームワーク

D.J. Teece は、「ダイナミック・ケイパビリティ」の形成に向けた「再配置」フレームワークを論じている(図表5参照)。「再配置」フレームワークに関しては、「技術・市場機会の識別・測定をうまく行う, 技術や製品特性を懸命に選択する, ビジネスモデルをデザインする, 投資機会への(金融)資源のコミットメントを達成する, といったことが企業の成長・収益性につながる。収益性に恵まれた成長は, 企業レベルで資源・資産の増大をもたらすだろう。成功は, 経路依存的に企業を進化させることになる。持続的な収益性に恵まれた成長を実現するためのカギは, 企業の成長に合わせ, そして変化していく運命にある市場, 技術の変化に合わせて, 資産や組織構造の再結合・再配置を進めていく能力にある。進化的適合度を維持するために, そして必要に応じて望ましくない経路依存性から逃れるために, 再配置が必要となる。」<sup>20)</sup>と論じている。

「再配置」フレームワークの組織構造とトップのリーダーシップに関しては、「伝統的な経営学のアプローチでは, 少なくとも3つの経営レベル — トップ・マネジメント, ミドル・マネジメント, ロワー・マネジメント — からなる強力なヒエラルキーが支持される。コントロールはトップ・マネジメントによって行使され, 複数の階層を通して下へと降りていく。従業員は, 顧客に対してではなく経営者, CEO に対して義理を感

じるようになる傾向が見られる。独立したプロフィットセンターの存在は、顧客に便益をもたらすような統合ソリューションの提供を妨げる。複数の内部境界を生み出すだろう。集権型構造では、トップ・マネジメントによる戦略的意思決定が市場の現状から隔離する傾向が見られる。顧客サービスについては、組織の下層に位置する従業員へと追いやられてしまう。要するに、組織にある多数の階層を管理するのに必要なシステムやルールは、顧客や技術への反応を鈍らせてしまう足かせとなる、構造的な硬直性や歪みを生み出しがちである。ダイナミック・ケイパビリティを持続していくためには、分権化を支持しなければならない。というのも、それによってトップ・マネジメントは、新技術、顧客、市場にかなり近づけるようになるからである。トップ・マネジメントのリーダーシップ・スキルは、ダイナミック・ケイパビリティを持続させるのに必要である。重要な経営機能の1つとして、ルーティンのリデザインも含め、半連続的な資産のオーケストレーション、コーポレート・リニューアル(企業更新)を達成することが挙げられる。というのも、優れた収益性を構築・維持・調整するための、半連続的・連続的な努力が必要になるからである。企業内では、古いものと新しいものが互いに補完し合わせなければならない。補完しあわない事業単位は、処分の対象とするか、何らかの独立型事業構造としなければならない。さもなければ、仕事を効率的に進めて行くことができず、次から次へと争い事が絶えないだろう。すなわち企業内では、内部抗争の最大化とともに補完性と生産的取引の最大化を図るには、連続的でなくとも断続的な資産のオーケストレーション — 資産の整合化・共整合化・再整合化・再活用 — が必要となる。」<sup>2)</sup>と論じている。

図表 5 「再配置」フレームワークの諸要素

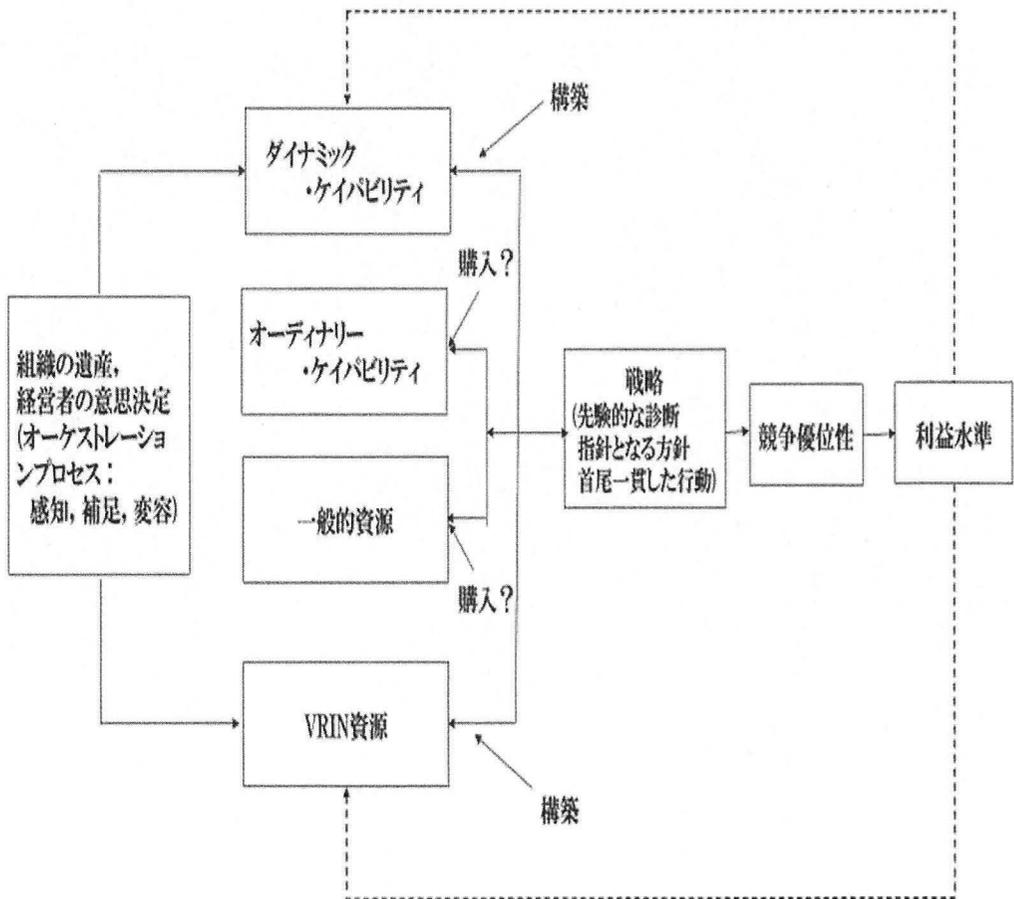


(出所) D.J. Teece(2007), p.1340.(訳書, 47 頁)より作成。

## 2.5 ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークの論理構造

D.J. Teece は、ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークに関して「ダイナミック・ケイパビリティは、単独では機能しない。それは、競争優位をもたらすように高価的な戦略と結びつけられなければならない。・・・(中略)・・・ 図の中で、組織ケイパビリティが企業パフォーマンスを決定づける。そのケイパビリティは、VRIN 資源によって形成され評価される。また、強いダイナミック・ケイパビリティは、強いパフォーマンスをもたらすために、良い戦略と統合されなければならない。要するに、強いダイナミック・ケイパビリティ、VRIN 資源、そして良い戦略が共存すること、これが長期に渡る企業の財務的成功にとって必要十分条件なのである。」<sup>22)</sup>と論じている。D.J. Teece は、「ダイナミック・ケイパビリティ」、VRIN 資源<sup>23)</sup>と経営戦略論の各概念を明確に区分しながら、ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークの論理構造を論じている(図表 6 参照)。

図表 6 ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークの論理構造



(出所) D.J. Teece(2014), p.334.(訳書, 136 頁)より作成。

## 第3章 2つのケイパビリティの相互作用

### 3.1 オーディナリー・ケイパビリティの概念

D.J. Teece は、自らが提唱している「ダイナミック・ケイパビリティ」の特質に関して、相反する「オーディナリー・ケイパビリティ」との比較を踏まえて論じている(図表7参照)。

D.J. Teece は、「オーディナリー・ケイパビリティは、明確に規定された仕事において、ある程度、十分な(そして、おそらく卓越した)成果を可能にする。そのケイパビリティは、一般に管理、オペレーション、そしてガバナンスの3つのカテゴリーに分けられる。オーディナリー・ケイパビリティは、(1)ある環境下における独立した契約者を含む熟練した人材、(2)設備や機器、(3)あらゆるサポート技術マニュアルを含むプロセスとルーティン、そして(4)仕事に必要な管理上の調整、これらの組み合わせの中に埋め込まれているのである。」<sup>24)</sup>と論じている。また、「オーディナリー・ケイパビリティは、労働生産性、在庫回転率、そして完成までの時間のように、特定の作業要件に関して測定でき、それゆえ業界内外でベスト・プラクティスとしてベンチマーク化されうる。業務におけるベスト・プラクティスとは、スピード、品質、そして効率性を増大させることである。」<sup>25)</sup>と論じている。D.J. Teece の主張する「オーディナリー・ケイパビリティ」の本質は、取り巻く環境を踏まえた組織内外における統制、統治、管理、秩序、そして業務的・技術的な効率性の追求の概念と云えるであろう。

図表7 オーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの比較

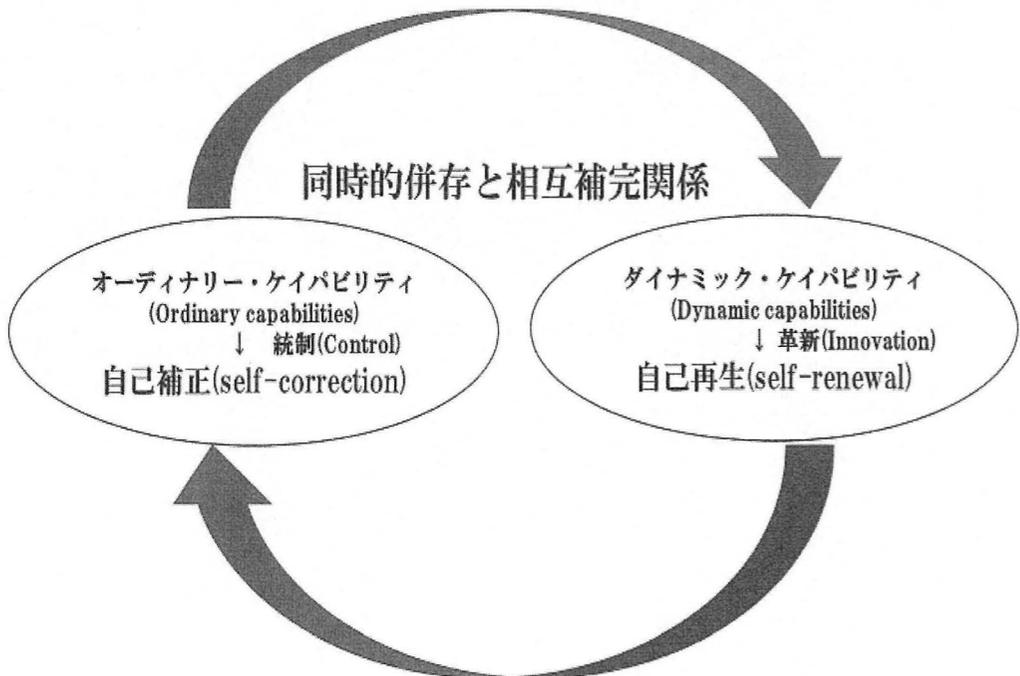
	オーディナリー・ケイパビリティ	ダイナミック・ケイパビリティ
目的	ビジネス機能における技能的効率性	顧客ニーズとの一致および技術的機会やビジネス機会との一致の達成
獲得方法	買う、あるいは構築する(学習する)	構築する(学習する)
3つの構成要素	オペレーション、管理、ガバナンス	感知、補足、変容
重要なルーティン	ベスト・プラクティス	署名付きのプロセス
経営上の重点	コストコントロール	起業家的な資産オーケストレーションとリーダーシップ
優先事項	物事を正しく行う	正しいことを行う
模倣可能性	比較的模倣できる	模倣できない
結果	技能適合力(効率性)	進化適合力(イノベーション)

(出所)D.J. Teece(2014), p.332.(訳書, 132頁)より作成。

### 3.2 2つのケイパビリティの同時的併存と相互補完関係

D.J. Teece は、“オペレーション、管理、ガバナンスといった技術的効率性や物事を正しく行う”静態的な「オーディナリー・ケイパビリティ」との比較を踏まえて「ダイナミック・ケイパビリティ」の特質を強調している。「ダイナミック・ケイパビリティ」を「オーディナリー・ケイパビリティ」とは全く異質な概念として区別し、「ダイナミック・ケイパビリティ」の特質や重要性を強調しているが、組織における両者の同時的併存に関する議論を行っていない。「オーディナリー・ケイパビリティ」とは、低次の排他されるべきケイパビリティなのだろうか。Jeffrey L. Bradach は、1998年の著書 *FRANCHISE ORGANIZATIONS* において複合形態に存在する統一性(uniformity)とシステム全体の適応(systemwide adaptation)、すなわち統制(control)と革新(innovation)をもたらす組織能力を議論している。正に、D.J. Teece の論じた「オーディナリー・ケイパビリティ」は統一性(uniformity)の実現に向けた統制(control)であり、「ダイナミック・ケイパビリティ」はシステム全体の適応(systemwide adaptation)の実現に向けた革新(innovation)と云える。優れたケイパビリティが存在し機能する組織には、「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」という相反する異質な2つのケイパビリティの基軸の同時的併存と相互補完関係が必要不可欠と云えるであろう(図表8参照)。

図表8 オーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの同時的併存と相互補完関係



(出所) 筆者が作成。

これまでの日本企業の国際競争力の優位性については、1950年代後半の高度経済成長時代からバブルの崩壊に至るまで製造業を中心として優れた品質管理、生産性、コスト低減、オペレーション等々を基軸とする優れた統制(control)を行う組織能力である「オーディナリー・ケイパビリティ」の存在が背景にあった。今日における日本企業の国際競争力の低下は、急速な取り巻く環境変化への適応力としての感知(sensing)、補足(seizing)、再配置(transforming)を踏まえた革新(innovation)を行うケイパビリティ(組織能力)である「ダイナミック・ケイパビリティ」の脆弱性が原因であると考えられる。

しかしながら、企業をはじめとする組織は「ダイナミック・ケイパビリティ」の存在だけで優れたケイパビリティの形成が出来る訳ではない。「ダイナミック・ケイパビリティ」は確かに急速な取り巻く環境変化に対しては革新(innovation)を行う組織能力を保有することが可能となるが、その後の「オーディナリー・ケイパビリティ」の特質である優れた統制力、管理力、規範力、秩序等々を踏まえたオペレーション能力が不足することとなる。企業をはじめとする優れた組織には、統制(control)を行う組織能力である「オーディナリー・ケイパビリティ」を保持しつつ、革新(innovation)を行う組織能力である「ダイナミック・ケイパビリティ」という異質な2つのケイパビリティの同時的併存と相互補完関係が必要不可欠なのである。優れた製品やサービス等々の研究や開発能力である「ダイナミック・ケイパビリティ」のみならず、その後における市場に対する優れた提供に向けたオペレーション能力である「オーディナリー・ケイパビリティ」が必要不可欠であると云えよう。

## 結びにかえて

本稿では、まず Jeffrey L. Bradach による 1998 年の著書 *FRANCHISE ORGANIZATIONS* において論じた統制(control)と革新(innovation)という異質な2つの基軸の同時的併存と相互作用である複合形態(the plural form)の概念を紹介した。Jeffrey L. Bradach の論じた複合形態(the plural form)とは、チェーン組織において全く異質な2つの基軸である直営方式(階層組織)とフライチャイズ方式(市場組織)という組織形態の同時的併存と相互作用である。複合形態に存在する最も強力な特質は、統一性(uniformity)とシステム全体の適応(systemwide adaptation)、すなわち統制(control)と革新(innovation)をもたらす組織能力にある。また、今日における先鋭的な理論である D.J. Teece の論じた「ダイナミック・ケイパビリティ」に関する難解かつ複雑な概念に対しては一定程度の解明を行い、「オーディナリー・ケイパビリティ」との比較を踏まえた全く異質な2つの基軸である両者の形態の同時的併存と相互作用の重要性について考察を行った。私たち人間の生命体という組織においても、Jeffrey L. Bradach の複合形態になぞらえれば新たな発明や発見等々といった創造的な仕事や成果に向けた革新(innovation)をもたらす能力である「ダイナミック・ケイパビリティ」の存在のみならず、毎日の規則正しい繰り返し作業である食事、排泄、入浴、睡眠、その他のルーチン・ワーク等々の統制(control)をもたらす能力である「オーディナリー・ケイパビリティ」

ティ」という異質な2つのケイパビリティの存在が重要となる。この異質な2つのケイパビリティの同時的併存と相互補完性は、私たち人間の生命体という組織においても充実した健全、かつ創造的なバランスの取れた人生を送ることを可能にすると云えるであろう。

企業をはじめとする組織においては、「ダイナミック・ケイパビリティ」を保持することで急速な取り巻く環境変化に対して革新(innovation)を行うケイパビリティ(組織能力)を構築することが可能となるが、併せて「オーディナリー・ケイパビリティ」の特質である優れた統制力、管理力、規範力、秩序等々を踏まえたオペレーション能力の同時的併存と相互作用がバランスの取れた優れたケイパビリティの構築には必要不可欠となるのである。組織における統制(control)と革新(innovation)を行う異質な2つのケイパビリティの相互に織りなすダイナミックスは、正に Jeffrey L. Bradach が論じたチェーン組織における自己補正(self-correction)と自己再生(self-renewal)に類似する概念に他ならない。優れたケイパビリティの構築に向けては、「ダイナミック・ケイパビリティ」は必要条件であるが、「オーディナリー・ケイパビリティ」という異質な2つのケイパビリティの同時的併存と相互補完関係が必要かつ十分条件になると云えるであろう。

## 注

- 1) Jeffrey L. Bradach [1998] , pp.9-10. (訳書, 15-16 頁)
- 2) *Ibid.*, p.6. (訳書, 11 頁)
- 3) *Ibid.*, p.7. (訳書, 11-12 頁)
- 4) *Ibid.*, pp.7-8. (訳書, 12-13 頁)
- 5) *Ibid.*, p.8. (訳書, 13 頁)
- 6) *Ibid.*, pp.8-9. (訳書, 13-14 頁)
- 7) D.J. Teece, G.P. Pisano, A. Shuen (1997), p.516.
- 8) D.J. Teece(2014), p.328.(訳書, 124-125 頁)
- 9) *Ibid.*, p.332.(訳書, 133 頁)
- 10) D.J. Teece(2007) , p.1322.(訳書, 10 頁)
- 11) *Ibid.*, p.1322. (訳書, 11 頁)
- 12) *Ibid.*, pp.1322-1323. (訳書, 11 頁)
- 13) *Ibid.*, p.1323. (訳書, 11-12 頁)
- 14) *Ibid.*, p.1323. (訳書, 12-13 頁)
- 15) *Ibid.*, p.1326. (訳書, 18 頁)
- 16) *Ibid.*, pp.1326-1327. (訳書, 19 頁)
- 17) *Ibid.*, p.1327. (訳書, 20 頁)
- 18) *Ibid.*, p.1328. (訳書, 23-24 頁)
- 19) *Ibid.*, p.1329. (訳書, 24-25 頁)
- 20) *Ibid.*, pp.1334-1335. (訳書, 37 頁)

- 21) *Ibid.*, pp.1335-1336. (訳書, 38-39 頁)
- 22) D.J. Teece(2014), p.334. (訳書, 136-137 頁)
- 23) VRIN 資源とは, J.B. Barney [1991] が提唱した「Value(価値)」、「Rarity(稀少)」、「In-imitability(模倣性が困難)」、「Non-substitutability(代替可能性のない)」の基準を満たす経営資源である。
- 24) D.J. Teece(2014), p.330. (訳書, 129 頁)
- 25) *Ibid.*, p.330.(訳書, 129 頁)

## 参考文献

- ・ A.D. Chandler, Jr [1962] *Strategy and Structure*, MIT Press.(有賀裕子訳 [2004] 『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社)
- ・ Arthur Koestler [1967] *The Ghost in the Machine*, Henry Regnery. (日高敏隆・長野敬訳 [1969] 『機械の中の幽霊』ペリかん社)
- ・ Arthur Koestler [1978] *Janus*, Hutchinson. (田中三彦・吉岡圭子訳 [1983] 『ホン革命』工作舎)
- ・ B. Wernerfelt [1984] A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.171-180.
- ・ C. I. Barnard [1938] *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎ほか訳 [1968] 『経営者の役割』ダイヤモンド社)
- ・ David J. Colins and Cynthia A. Montgomery [1998] *Corporate Strategy: A Resource Based Approach*, McGraw-Hill.(根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳 [2004] 『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社)
- ・ D.J. Teece, G.P. Pisano and A. Shuen [1997] Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533.
- ・ D.J. Teece [2007] Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, Vol.28, No.13, pp.1319-1350.(谷口和弘・蜂巢旭・川西晃弘・Stella S. Chen 訳 [2013] 「第1章 企業の(持続可能な)パフォーマンスとミクロ的基礎 ダイナミック・ケイパビリティのミクロ的基礎」『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, 3-63 頁)
- ・ D.J. Teece [2009] *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organization for Innovation and Growth*, New York: Oxford University Press.(谷口和弘・蜂巢旭・川西晃弘・Stella S. Chen 訳 [2013] 『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)
- ・ D.J. Teece [2014] The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms, *The Academy of Management Perspectives*, Vol.28, No.4, pp.328-352.(菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵訳 [2019] 「第5章 企業パフォーマンスの基礎 - 起業経済学におけるダイナミック・ケイパビリティとオーディナリー・ケイパビリティ」『D.J.テース ダイナミック・ケイパ

- ピリティの企業理論』中央経済社, 124-170 頁)
- ・ Edith Penrose (1995) *The Theory of the Growth of the Firm*, Third Edition, Oxford University Press. (日高千景訳 [2010] 『企業成長の理論』ダイヤモンド社)
  - ・ Gary Hamel and C.K. Prahalad [1990] *The Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*. Vol.68, No.3, pp.79-91.
  - ・ Gary Hamel and C.K. Prahalad [1994] *COMPETING FOR THE FUTURE*, Harvard Business School Press in Boston.(一條和和訳 [1995] 『コア・コンピタンス経営 大競争を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社)
  - ・ G. Stalk, P. Evans, L. Shulman [1992] *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, *Harvard Business Review*, March-April, pp.57-69.
  - ・ H.I. Ansoff [1965] *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.(広田寿亮訳 [1969] 『企業戦略論』産業能率大学出版部)
  - ・ J.B. Barney [1991] *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp. 99-120.
  - ・ Jeffrey L. Bradach [1998] , *FRANCHISE ORGANIZATIONS*, Harvard Business School Press. (河野昭三監訳 [2006] 『ハーバードのフランチャイズ組織論』文真堂)
  - ・ M.P. Follett [1924] *Creative Experience*, Martino. (三戸公監訳 [2017] 『創造的経験』文真堂)
  - ・ M.P. Follett [1941] *Dynamic Administration*, Martino. (米田清貴・三戸公訳 [1972] 『組織行動の原理 [動態的管理]』未来社)
  - ・ M.E. Porter [1980] *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 [1982] 『競争の戦略』ダイヤモンド社)
  - ・ M.E. Porter [1985] *Competitive Advantage*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 [1985] 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社)
  - ・ Richard L. Daft [2001] *Essentials of Organization Theory & Design*, 2nd Edition, South-Western College. (高木晴夫訳 [2002] 『組織の経営学』ダイヤモンド社)
  - ・ 伊丹敬之 [1984] 『新・経営戦略の論理 見えざる資産のメカニズム』日本経済新聞社。
  - ・ 伊丹敬之 [2004] 『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社。
  - ・ 坪井順一・間嶋崇編 [2008] 『経営戦略理論史』学文社。
  - ・ 渡辺直樹編 [2010] 『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社。
  - ・ 柚原知明 [2010] 「知識資源の動態性と組織の相互作用に関して - Penrose の所論を中心とした視点から -」『宮崎産業経営大学経営学論集』宮崎産業経営大学経営学会, 第 21 巻第 1 号(通巻第 37 号)。
  - ・ 柚原知明 [2011] 「Barnard のリーダーシップ論に関する一考察 - 管理者における道徳の視点を中心として -」『宮崎産業経営大学経営学論集』宮崎産業経営大学経営学会, 第 22 巻第 1 号(通巻第 39 号)。
  - ・ 柚原知明 [2012] 「Barnard の権威に関する一考察 - 無関心圏の視点を中心として -」『宮崎産業経営大学経営学論集』宮崎産業経営大学経営学会, 第 22 巻第 2 号(通巻第 40 号)。
  - ・ 柚原知明 [2015] 「バーナード組織論における二元性の特徴と調整 - ケストラーと

西田幾多郎の所論を踏まえて 一』『宮崎産業経営大学経営学論集』宮崎産業経営大学経営学会，第25巻第1号(通巻第43号)。

・ 柚原知明 [2016] 「フォレットの統合理論に関する一考察 一 グラハムの所論を踏まえて 一」『宮崎産業経営大学経営学論集』宮崎産業経営大学経営学会，第26巻第1号(通巻第44号)。

・ 柚原知明 [2016] 「バーナード組織論における道德準則の創造 一 西田幾多郎における二元論の否定を踏まえて 一」『甲南経営研究』甲南大学経営学会，第57巻第1号(通巻第204号)。

・ 柚原知明 [2018] 「フォレットの創造的経験に関する一考察 一 円環的反応と動態的経験を踏まえて 一」『宮崎産業経営大学経営学論集』宮崎産業経営大学経営学会，第28巻第1号(通巻第46号)。